

# Anwendung von agilen Arbeitsweisen bei der Organisation von kulturellen Großveranstaltungen

## Masterthesis

Zur Erlangung des akademischen Grades M.A.

Vorgelegt von Lars Kracht

Matrikelnummer: 

Bearbeitungszeitraum: 24.04.2020 – 24.08.2020

  
 Hochschule für Angewandte Wissenschaften Hamburg  
  
 Fakultät Design, Medien und Information  
  
 Department Medientechnik  
  
 Studiengang Zeitabhängige Medien Sound-Vision

Erstprüfer: Prof. Dr. Robert Mores

Zweitprüfer: Prof. Wolfgang Willaschek

## **EIDESSTAATLICHE ERKLÄRUNG**

Hiermit versichere ich, Lars Kracht, ehrenwörtlich, dass ich die vorliegende Masterarbeit selbstständig und ohne fremde Hilfe verfasst und keine anderen als die angegebenen Hilfsmittel benutzt habe. Die Stellen der Arbeit, die dem Wortlaut oder dem Sinn nach anderen Werken entnommen wurden, sind in jedem Fall unter Angabe der Quelle kenntlich gemacht. Die Arbeit ist noch nicht veröffentlicht oder in anderer Form als Prüfungsleistung vorgelegt worden.

Lars Kracht

Hamburg, den 24.August 2020

## KURZFASSUNG

Kulturveranstaltungen werden von den Menschen, die sie organisieren und durchführen getragen. Hierbei arbeiten unterschiedliche Gewerke an dem Erfolg eines gemeinsamen Projektes zusammen. Durch die sehr umfangreichen Aufgabenfelder bei der Organisation von kulturellen Großveranstaltungen sind Methoden notwendig, die das Zusammenarbeiten und die Produktivität im Team steigern. Die sich ständig wechselnden Anforderungen verlangen ein agiles reagieren auf Veränderung im Prozess.

Agile Arbeitsweisen, wie zum Beispiel Scrum, Kanban oder OKR, haben den Ursprung in der Softwarebranche. Sie bieten unterschiedliche Ansätze, um Strukturen aufzubauen, Kommunikation zu verbessern und Teams effektiver zu gestalten. Die in der Softwarebranche bereits reichlich verwendeten agilen Methoden bekommen immer mehr Zuspruch im Projektmanagement anderer Branchen.

Ziel dieser Arbeit ist es herauszufinden, inwieweit agile Arbeitsweisen geeignet sind, um bei der Organisation von kulturellen Großveranstaltungen die Arbeit effizienter zu machen und Probleme zu beheben. Dazu wurden Experteninterviews mit verschiedenen Veranstaltern durchgeführt. In den Interviews wurden die Probleme herausgearbeitet und der Wissenstand zum Thema Agilität erfragt.

Dabei zeigt sich, dass bei der Organisation von kulturellen Großveranstaltungen die Hauptprobleme in der Kommunikation sowie in der Struktur des Unternehmens liegen. Um diese zu lösen bieten agile Arbeitsweisen wie Scrum, Kanban oder OKR zahlreiche Möglichkeiten. Allerdings müssen die Methoden für die Branche angepasst werden und können nicht zu 100 Prozent angewandt werden.

## **ABSTRACT**

Cultural events are carried by the people who organize them. Different departments work together on the success of a joint project. Due to the very extensive fields of activity in the organization of large cultural events, methods are necessary that increase collaboration and productivity in the team. The constantly changing requirements require an agile reaction to changes in the process.

Agile working methods such as Scrum, Kanban or OKR have their origins in the software industry. They offer different approaches to build structures, improve communication and make teams more effective. The agile methods, that are already widely used in the software industry, are becoming increasingly popular in project management in other industries.

The aim of this work is to find out whether agile working methods are suitable to make work more efficient and to solve problems when organizing major cultural events. To find out if the agile methods will work for culture events, expert interviews were carried out with various organizers. In the interviews, the problems were found and the level of knowledge about agility.

It was found out that the main problems with the organization of major cultural events are communication and the structure of the company. To solve this, agile working methods like Scrum, Kanban or OKR offer numerous possibilities. However, the methods have to be adapted for the industry and cannot be used just like that.

# INHALTSVERZEICHNIS

EIDESSTAATLICHE ERKLÄRUNG.....	I
KURZFASSUNG .....	II
ABSTRACT.....	III
INHALTSVERZEICHNIS.....	IV
ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS .....	VI
ABBILDUNGSVERZEICHNIS.....	VII
<b>1 EINLEITUNG.....</b>	<b>1</b>
<b>2 THEORETISCHE GRUNDLAGEN.....</b>	<b>3</b>
2.1 Agilität.....	3
2.1.1 <i>Agile Werte</i> .....	4
2.1.2 <i>Agile Prinzipien</i> .....	5
2.2 Agile Arbeitsweisen .....	7
2.2.1 <i>Scrum</i> .....	7
2.2.1.1 Scrum Werte.....	8
2.2.1.2 Ablauf Scrum.....	9
2.2.1.3 Scrum Rollen .....	10
2.2.1.4 Scrum Artefakte .....	12
2.2.1.5 Scrum Events.....	13
2.2.2 <i>Kanban</i> .....	16
2.2.2.1 Kanban Prinzipien.....	17
2.2.2.2 Kanban Praktiken .....	18
2.2.3 <i>Objectives and Key Results</i> .....	20
2.3 Projektmanagement .....	23
2.3.1 <i>Klassisches Projektmanagement</i> .....	25
2.3.2 <i>Agiles Projektmanagement</i> .....	26
2.3.3 <i>Vergleich</i> .....	27
2.4 Kulturveranstaltungen .....	28
2.4.1 <i>Definition Kulturveranstaltung</i> .....	28
2.4.2 <i>Akteure</i> .....	28
2.4.3 <i>Aufgaben</i> .....	30
2.4.4 <i>Projektphasen</i> .....	30
2.4.5 <i>Besonderheiten</i> .....	31
2.4.6 <i>Projektmanagement bei Kulturveranstaltungen</i> .....	33
2.5 Überleitung zur empirischen Forschung .....	34
<b>3 FORSCHUNGSFRAGEN .....</b>	<b>36</b>

<b>4</b>	<b>METHODIK .....</b>	<b>37</b>
4.1	Theoretische Grundüberlegungen.....	37
4.1.1	<i>Leitfragen</i> .....	38
4.2	Experteninterviews.....	38
4.2.1	<i>Auswahl der Experten</i> .....	39
4.2.2	<i>Erstellung des Interviewleitfadens</i> .....	40
4.2.3	<i>Durchführung der Interviews</i> .....	40
4.2.4	<i>Transkription der Interviews</i> .....	41
4.3	Interview Auswertung.....	41
4.3.1	<i>Auswertungsverfahren</i> .....	41
4.3.2	<i>Kategoriesystem</i> .....	43
4.4	Validierung der Ergebnisse.....	44
4.5	Begründung der Methode.....	44
<b>5</b>	<b>AUSWERTUNG.....</b>	<b>45</b>
5.1	Kategorien.....	45
5.2	Probleme.....	52
5.3	Charakteristiken .....	53
5.4	Agiles Wissen.....	54
5.5	Anwendung von agilen Arbeitsweisen.....	54
<b>6</b>	<b>DISKUSSION .....</b>	<b>56</b>
6.1	Lösungsansätze für Probleme.....	56
6.2	Einführung von agilen Arbeitsweisen.....	62
6.3	Grenzen im agilen Arbeiten.....	65
<b>7</b>	<b>FAZIT .....</b>	<b>67</b>
<b>8</b>	<b>AUSBLICK .....</b>	<b>70</b>
	<b>LITERATURVERZEICHNIS .....</b>	<b>IX</b>
	<b>ANHANG ÜBERSICHT .....</b>	<b>IX</b>

## ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS

<b>IT</b>	Informationstechnik
<b>OKR</b>	Objectives and Key Results

## **ABBILDUNGSVERZEICHNIS**

Abbildung 1: Ablauf Scrum (Gollmer, 2018) .....	10
Abbildung 2: OKR Pyramide (Stenglein, 2020) .....	21
Abbildung 3: OKR Zyklus (Theil, 2020) .....	22
Abbildung 4: Projektphasen (Kuster et al., 2019, S.23) .....	24
Abbildung 5: Magisches Projektdreieck ("Agiles Projektmanagement", o.J.) .....	26
Abbildung 6: Vergleich agil und klassisch (Kusay-Merkle, 2018, S.21).....	27

## 1 EINLEITUNG

Der wesentliche Erfolgsfaktor für ein Kulturprojekt ist laut Sven-Oliver Bemmé der Mensch selbst. Alle Beteiligten sorgen mit ihrem Anteil für den Erfolg oder Misserfolg einer Veranstaltung. Dabei kommt es nach Bemmé besonders auf die Teamarbeit und individuelle Qualifikationen an. (Bemmé, 2020, S. V) Bei der Organisation von kulturellen Großveranstaltungen müssen Künstler, Dienstleister, Organisatoren und Helfer aus verschiedenen Branchen gemeinsam ein Projekt durchführen. Die unterschiedlichen Gewerke und Berufsgruppen sprechen verschiedene Fachsprachen, wodurch Probleme jeglicher Art bei der Planung und Durchführung entstehen können. Die sich ständig wechselnden Anforderungen durch nicht planbare Faktoren, wie zum Beispiel das Wetter bei Freiluftveranstaltungen, erfordern eine ausgeprägte Veränderungsbereitschaft sowie gut organisierte Teams. Kommunikationsstrukturen wie auch eine effiziente Zusammenarbeit fördern den Erfolg einer Veranstaltung. Sofern im Team Aversionen gegen Strukturen und Regeln aufkommen, besteht die Gefahr, dass Abläufe nicht richtig koordiniert werden und wichtige Informationen verloren gehen. Allerdings kann eine kulturelle Großveranstaltung niemals allein organisiert werden, warum also nicht Menschen aus den unterschiedlichen Abteilungen, wie zum Beispiel Produktion, Künstlermanagement oder Gestaltung von Beginn an zusammenarbeiten und selbstorganisieren lassen?

Agile Arbeitsweisen stammen ursprünglich aus der Softwarebranche, finden aber mittlerweile immer mehr Anwendung im Projektmanagement vieler verschiedener Branchen. Der Faktor Mensch und die Teamarbeit wird im agilen Denken vorangestellt. Dadurch soll die Zusammenarbeit gestärkt und die Kommunikation verbessert werden. Durch eine hohe Fehlertoleranz und sogenanntes crossfunktionales Arbeiten entstehen neue Teams mit kreativen Ideen. Dazu bietet Agilität verschiedene Methoden, wie zum Beispiel Scrum, Kanban oder OKR. Außerdem stützt sich die Agilität auf Grundprinzipien, die sich mit dem Arbeiten in Teams beschäftigen und als Leitfrage stellen: „Wie soll eigentlich zusammengearbeitet werden?“ Agilität befürwortet die Selbstorganisation in Teams und sorgt für lösungsorientiertes Arbeiten mit einer großen Toleranz für Veränderungen im Prozess. Gerade dies ist in der Organisation von kulturellen Großveranstaltungen von Vorteil, da es oft nur wenig Zeit gibt, um gute Lösungen für Probleme zu finden.

In dieser Arbeit wird untersucht, wo die Probleme bei der Organisation von kulturellen Großveranstaltungen liegen und wie eventuell agile Arbeitsweisen helfen könnten, um effizienter und produktiver zu arbeiten. Dazu wird beleuchtet inwiefern agile Arbeitsweisen

angepasst werden müssen, um sie anzuwenden und wo die Grenzen des agilen Arbeitens liegen. Um einen Satus Quo über die aktuell verwendeten agilen Arbeitsweisen und einen Einblick in die tatsächlichen Abläufe der Organisation zu bekommen, habe ich im Rahmen dieser Arbeit mehrere Experteninterviews, mit den Verantwortlichen unterschiedlich großer Veranstaltungen, durchgeführt. Diese Gespräche haben meine literaturbasierte Recherche fundamental erweitert.

Zunächst werden in dieser Arbeit die relevanten theoretischen Grundlagen dargestellt. In Kapitel 2 werden erst die Grundlagen der Agilität sowie die Methoden Scrum, Kanban und OKR beschrieben und anschließend die Organisation von kulturellen Großveranstaltungen und das dazugehörige Projektmanagement erläutert. In Kapitel 4 wird die Methodik dieser Arbeit genauer beschrieben. Nachfolgend werden die Interviews ausgewertet und schließlich in der Diskussion in den Kontext gebracht. Abschließend werden im Fazit die aus Kapitel 3 gestellten Forschungsfragen beantwortet und ein Ausblick für weitere Untersuchungen wird gegeben.

## 2 THEORETISCHE GRUNDLAGEN

In diesem Kapitel werden die theoretischen Grundlagen für die spätere empirische Forschung vorgestellt. Ziel ist es, einen Einblick in das Thema Agilität und agiles Arbeiten zu bekommen und im Anschluss Informationen über die Planung von Kulturveranstaltungen aufzuzeigen. Das Thema Projektmanagement in Bezug auf Kulturveranstaltungen wird beschrieben und zum Schluss die Notwendigkeit von agilem Arbeiten in der Veranstaltungsbranche beleuchtet. Dabei ist das Kapitel 2.1 Agilität allgemeiner gehalten und eher an die agilen Prozesse aus der Softwarebranche orientiert, während die Kapitel Kulturveranstaltungen und Projektmanagement sich an der Veranstaltungsbranche orientieren.

### 2.1 Agilität

Das Wort *agil* stammt vom lateinischen *agilis* ab und bedeutet laut Duden von großer Beweglichkeit zeugend, regsam und wendig. (*agil* | *Duden*, o. J.) Für diese Arbeit wird das Wort *agil* im Kontext von Organisationsstrukturen und Projektmanagementweisen benutzt. Dabei steht das Wort für noch sehr junge und moderne Arbeitsweisen, die ihren Ursprung in der Softwareentwicklung haben. (Förster & Wendler, 2012, S. 1) In einem Agilen Manifest von 2001 wurden Werte, Prinzipien und Praktiken für die Arbeitsweisen bei der Entwicklung von Software festgelegt. (Kent Beck et al., 2001) Dies geschah aufgrund der sich schnell verändernden Branche und der zunehmend sinkenden Produktivität. Durch die sich stets ändernden Anforderungen im Projektverlauf kam es zu steigenden Kosten und Verzögerungen in der Auslieferung. Oft wurde vor Vollendung der Planung bereits begonnen zu arbeiten, wodurch Veränderungen nur noch schwer integrierbar waren. (Scheller, 2017, S. 49) Agilität bedeutet in sehr kurzer Zeit und einem zu Beginn nicht komplett festgelegten Rahmen, anwendungsorientierte und funktionierende Software an den Kunden auszuliefern. (Kuster et al., 2019, S. 19) In dem folgenden Kapitel werden die Grundwerte und Methoden von agilen Arbeitsweisen näher beschrieben.

### 2.1.1 Agile Werte

In dem Agilen Manifest wurden folgende vier Grundwerte festgelegt<sup>1</sup>:

- 1. Individuen und Interaktion mehr als Prozesse und Werkzeuge**
- 2. Funktionierende Software mehr als umfassende Dokumentation**
- 3. Zusammenarbeit mit dem Kunden mehr als Vertragsverhandlungen**
- 4. Reagieren auf Veränderungen mehr als das Befolgen eines Plans**

Die Verfasser dieser Werte halten die rechte Seite für durchaus sinnvoll und relevant, legen aber den Fokus auf die Werte der linken Seite. (Kent Beck et al., 2001) Nichtsdestotrotz erachten die Entwickler weder Planung und Dokumentation noch Vertragsverhandlungen und Prozesse als überflüssig, sondern sie wollen einen Gegensatz schaffen und die Wichtigkeiten in einem Projekt anders festlegen. (Hofert, 2018a, S. 8) Die Leitsätze stammen aus der Informationstechnik (IT) und sind für Projekte in der IT gedacht, weswegen Anpassungen an die Organisation und das dazugehörige Projekt in der jeweiligen Branche unabdingbar sind. Je nach Bedürfnissen müssen sich Anwender das eigene agile Bewusstsein erarbeiten, um so die Schwerpunkte des agilen Arbeitens festzuhalten. Dieses Bewusstsein ist der Grundbaustein für das agile Arbeiten in einem Unternehmen. (Simschek & Kaiser, 2019, S. 17)

Der erste Leitsatz des Agilen Manifestes „Individuen und Interaktionen mehr als Prozesse und Werkzeuge“ sagt viel über den sozialen Aspekt von agilen Arbeitsweisen aus. So sieht das agile Arbeiten eine Interaktion der Beteiligten mit einer ständigen Kommunikation im Team vor. Es sollen Probleme früh erkannt und schnell gelöst werden, indem sie im Team kommuniziert werden. Für die Arbeit im Team ist es wichtig, dass die Motivation aus dem Team heraus entsteht und nicht bloß Aufträge blind ausgeführt werden. Somit flachen die Hierarchien ab und die Mitwirkenden können sich mehr mit dem Projekt identifizieren. Regelmäßige Meetings und sogenannte Retroperspektiven sind dabei unabdingbar. Die Kommunikation und der Wissensaustausch sind eins der wichtigsten Güter im agilen Arbeiten. Außerdem steht die individuelle Arbeitskraft vor Werkzeugen und Prozessen. Dadurch wird sichergestellt, dass jeder im Team die Chance hat sich einzubringen und seine eigenen Fähigkeiten auszuspielen. Die Fehlertoleranz ist im agilen

---

<sup>1</sup> Agile Grundwerte wurden wörtlich aus dem Manifest aus 2001 von folgender Seite übernommen: <https://agilemanifesto.org/iso/de/manifesto.html> (Aufgerufen am 26.07.2020)

Arbeiten sehr hoch. Erst durch das Verursachen von Fehlern können Verbesserungen im Team stattfinden. (Hofert, 2018a, S. 9)

Der zweite Leitsatz „Funktionierende Software mehr als umfassende Dokumentation“ sagt aus, dass es wichtiger ist dem Kunden ein Ergebnis zu liefern, anstatt alles genau zu dokumentieren. Dabei werden zum Beispiel oft seitenlange juristische Dokumente von niemanden gelesen und vor allem nicht von denen, die sie erreichen sollen. Es ist demnach wichtig eine Dokumentation zu führen, aber diese auf das Wesentliche zu beschränken. (Böhm, 2019, S. 17)

Der dritte Leitsatz „Zusammenarbeit mit dem Kunden mehr als Vertragsverhandlungen“ möchte sagen, dass mit dem Kunden eine Arbeit auf Augenhöhe gewünscht ist und angestrebt werden sollte. Bei Problemen und Änderungen ist eine offene und ehrliche Kommunikation gefragt. Dies stärkt die Beziehung und das Vertrauen zwischen beiden Parteien. Die vertrauensvolle Zusammenarbeit wird trotzdem in einem Vertrag festgehalten, jedoch sollten Vereinbarungen unabhängig von einer Vertragsverhandlung möglich sein. Die ersparte Zeit kann besser für produktive und kreative Arbeit genutzt werden. (Dams, 2019, S. 10)

Der letzte und vierte Leitsatz „Reagieren auf Veränderung mehr als das Befolgen eines Plans“ fordert die Bereitschaft Veränderungen anzunehmen und sie nicht negativ, sondern positiv als Chance in dem Prozess zu bewerten. In der heutigen Zeit sind schnelle Wandel zur Normalität geworden und Unternehmen, die nicht darauf reagieren können, sind auf Dauer nicht konkurrenzfähig für den Markt. Es entstehen in einem Projektprozess laufend neue Entwicklungen und Anforderungen, wodurch das Team immer bereit sein muss einen neuen und anderen Weg einzuschlagen. Die Planung innerhalb des Projektes erfolgt auf Sicht und nicht in weiter Vorplanung, um später ggf. notwendige Änderungen kostengünstig zu realisieren. (Dams, 2019, S. 11)

### 2.1.2 Agile Prinzipien

Um die vier Werte handlungsfähig zu machen, wurden bei dem Agilen Manifest 2001 noch zusätzlich 12 Prinzipien formuliert. Einige diese Prinzipien sind ausschließlich für die Entwicklung von Software formuliert und werden aus diesem Grund hier nicht genannt. Die für diese Arbeit relevanten sechs Prinzipien wurden für das Thema der Arbeit bereits umformuliert und werden unter den kommenden Überschriften vorgestellt. Die folgenden sechs Prinzipien sind an die Prinzipien von Colja Dams angelehnt.<sup>2</sup>

---

<sup>2</sup> Entnommen aus Dams, „Agiles Event Management“ S.13 f.

### **Iteration/Inkrement**

Die Planung erfolgt in iterativen Schritten, das heißt ein sich immer wiederholender Prozess. Aufgaben werden in kleine Pakete unterteilt und in Schleifen abgearbeitet. Es wird in einzelnen Inkrementen geplant und im besten Fall nach jedem Schritt ein Feedback des Teams oder des Kunden eingeholt. Ein Inkrement beschreibt den Zuwachs an Funktionen des Produktes innerhalb der Entwicklung. Mit Inkrement wird sich dem Projektziel schrittweise genährt. In der Kulturbranche könnten dies einzelne Meilensteine mit verschiedenen Zielen sein. Mit diesem Verfahren kann jeder Zeit auf Veränderungen reagiert werden.

### **Einfachheit**

Es sollen nur Arbeiten verrichtet werden, die auch tatsächlich notwendig sind. Dabei sind die Aufgaben möglichst leicht zu formulieren und für alle zugänglich. Dies verhindert eine Vorproduktion von Aufgaben, die eventuell auf Grund von Veränderungen im Prozess erneut erledigt werden müssen.

### **Veränderung begrüßen**

Eintretende Veränderungen werden im Projektverlauf auf Seiten des Kunden oder auch des Teams als Chance und nicht als Belastung gesehen. Durch die schrittweise Planung kann jederzeit agil auf unvorhergesehene Veränderungen reagiert werden.

### **Reviews**

Mit einem sogenannten Review ist eine Überprüfung der bereits geleisteten Arbeit gemeint. In dem Projektverlauf wird ein ständiges Feedback von allen Beteiligten eingeholt, um zu überprüfen, ob die einzelnen Aufgaben noch zum Projektziel beitragen. Wenn es das Projekt zulässt, werden Teilergebnisse präsentiert und dazu ein entsprechendes Feedback eingeholt. So wird garantiert, dass das Team auf dem richtigen Weg ist.

### **Retrospektiven**

Retrospektive bedeutet die Reflektion der Arbeitsweisen innerhalb der Teams. Um möglichst effizient zu bleiben, werden die Arbeitsweisen losgelöst von den Ergebnissen mit allen Beteiligten reflektiert. Dies ermöglicht die sehr schnelle Klärung von Problemen oder Missständen.

### **Selbstorganisierte Teams**

Agilität soll die Hierarchien abflachen und die Selbstorganisation in Teams steigern. Dabei ist es wichtig, dass dem Team Verantwortung übertragen wird und Entscheidungen im Team und nicht in der Führungsebene getroffen werden. Das Team kann selber entscheiden, wann es welche Aufgaben erledigt. Das hat zur Folge, dass die Motivation aus dem Team selbst entsteht und so die Identifikation mit dem Projekt wächst. (Dams, 2019, S. 13 f.)

### **2.2 Agile Arbeitsweisen**

Im folgenden Kapitel werden verschiedene agile Arbeitsweisen aus der Softwarebranche vorgestellt. Zunächst stelle ich den Unterschied und Zusammenhang zwischen den Werten, Prinzipien und Praktiken vor.

Bei den vier Werten und zwölf Prinzipien handelt es sich um zentrale, feste und nicht handlungsfähige Grundlagen in der agilen Denkweise. Mit nicht handlungsfähig ist nicht anwendbar gemeint. Die Werte und Prinzipien können nicht ohne Praktiken angewandt werden. Dabei bauen die Praktiken auf den Werten und Prinzipien auf. Jedoch können sich diese Praktiken von Projekt zu Projekt verändern. Hierbei wird immer die bestmögliche Lösung verwendet (Böhm, 2019, S. 16 f.). Die Werte bilden das Fundament der Agilität. Die sich daraus ableitenden Prinzipien bilden die Brücke zu den Praktiken und sollen aussagen, wie gearbeitet und woran sich orientiert wird. Die Praktiken selbst sind Methoden, wie zum Beispiel Scrum oder Kanban, welche gezielt Probleme lösen und das Arbeiten effizienter machen sollen. (Hofert, 2018a, S. 10)

#### **2.2.1 Scrum**

Der Begriff Scrum stammt aus dem Englischen und kommt ursprünglich aus dem Rugbysport. In der sogenannten „Scrum Situation“ stehen sehr viele Spieler eng zusammen, wobei eine Art Gedränge entsteht. Hierbei müssen die Spieler sich selbstorganisieren, um nach außen eine gemeinsame Richtung einzuschlagen. Der Weg zur Zielerreichung wird dabei in den Teams selber festgelegt und fordert ein hohes Maß an Kommunikation. Diese Art von Zusammenarbeit wurde von zwei japanischen Wirtschaftswissenschaftlern Ikujiro Nonaka und Hirotaka Takeuchi beobachtet und in dem Artikel „The New New Product Development Game“ für die Entwicklung von etwas Neuem beschrieben. Dabei gingen die Wissenschaftler davon aus, dass die Entwicklung von etwas Neuem erheblich durch die Nähe der Teammitglieder gefördert wird. Laut Nonaka und Takeuchi steigert die Nähe und

somit die intensive Zusammenarbeit die Erfolgsquote von Projekten. Die zwei Softwareentwickler Ken Schwaber und Jeff Sutherland benutzten diesen Begriff einige Jahre später und formulierten den *Scrum Guide* als Rahmenwerk für Scrum in der agilen Software Entwicklung. (Simschek & Kaiser, 2019, S. 29)

Scrum ist die meist benutzte Methode bei agilen Projekten. In mehr als 90 Prozent der Fälle wird Scrum im agilen Projektmanagement angewandt. Durch die Einfachheit von Scrum lässt es sich schnell anwenden und umsetzen. Es gibt nur wenige Regeln, die in dem Regelwerk von Ken Schwaber und Jeff Sutherland auf 20 Seiten festgehalten sind. (Simschek & Kaiser, 2019, S. 15)

Scrum schafft einen Rahmen mit verschiedenen Rollen, Ereignissen, Artefakten und Regeln, welches es den Menschen erlaubt, produktiv und kreativ an komplexen Aufgabenstellungen, innerhalb eines Projektes, zu arbeiten. (Schwaber & Sutherland, 2016, S. 3)

Im Projektmanagement setzt Scrum auf kurze Entwicklungszyklen, welche es erlauben, auf Veränderungen schnell zu reagieren. Es geht dabei um das Aufbrechen von Strukturen und Hierarchien, um flexibel zu agieren. Vorausgesetzt ist dabei die eigene Motivation im Projektteam, damit das Ziel nicht verloren geht. Anstatt lange Statusberichte zu verwenden, wird auf kurze, persönliche Meetings gesetzt. So bleibt der Informationsaustausch immer bestehen und alle Teammitglieder wissen, woran gearbeitet wird und wo eventuelle Probleme auftreten können. (Simschek & Kaiser, 2019, S. 21) Die zu erledigende Arbeit wird in einem sogenannten Backlog gesammelt, welcher priorisiert in einzelnen, sogenannten Sprints abgearbeitet wird. (Kuster et al., 2019, S. 21)

### 2.2.1.1 Scrum Werte

Die Basis von Scrum kommt aus der empirischen Prozesssteuerung. Dabei gehen Schwaber und Sutherland davon aus, dass Wissen auf Erfahrung aufbaut und Entscheidungen im Unternehmen mit Hilfe dieser Erfahrungen getroffen werden. In regelmäßigen Abständen wird überprüft, ob es einer Anpassung der Arbeitsmethoden zum Erreichen des Ziels bedarf. Es wird iterativ und inkrementell gearbeitet, heißt, es wird in sich immer wiederholenden kleinen Arbeitsschritten gearbeitet. Die Absicht ist, auf diese Weise immer bessere Entscheidungen zu treffen, da sie auf dem bereits erlangten Wissen aufbauen. In Scrum wird das Handeln permanent hinterfragt und geprüft, um bei einer Abweichung möglichst effizient einen neuen Weg einzuschlagen. (Simschek & Kaiser, 2019, S. 32 ff.) Im Folgenden werden die drei Scrum Werte Transparenz, Inspektion und Anpassung nach Schwaber und Sutherland beschrieben.

### **Transparenz**

Transparenz baut auf eine offene Kommunikation und das Teilen von Wissen auf. Es wird davon ausgegangen, dass nur, wenn alle Projektbeteiligten den gleichen Wissensstand haben, an der gemeinsamen Vision gearbeitet werden kann. Dasselbe gilt auch für die Verwendung und Definition von Begriffen. Es ist wichtig, dass in einem Projekt alle Beteiligten ein gemeinsames Verständnis der verwendeten Begriffe haben und diese auf gleiche Weise verwenden. So sollen Missverständnisse in der Durchführung vermieden werden. (Simschek & Kaiser, 2019, S. 32)

### **Inspektion**

Inspektion bedeutet das Überprüfen der eigenen Leistung. Es findet innerhalb eines Sprints eine stetige Überprüfung der Arbeitsweisen und -ergebnisse statt, um sicherzustellen, dass das Sprintziel am Ende noch erreicht wird. Allerdings ist zu beachten, dass alle Überprüfungen nicht den eigentlichen Projektverlauf behindern, sondern effizient im Hintergrund ablaufen. (Simschek & Kaiser, 2019, S. 33)

### **Anpassung**

Durch die Überprüfung der Arbeitsergebnisse wird ständig kontrolliert, ob das Ziel noch effizient und korrekt erreicht wird. Sollte dies nicht mehr der Fall sein, bedarf es einer schnellen Anpassung, um so wieder möglichst kurzfristig an das Ziel zu kommen. Das Gleiche gilt für eine Anforderungsänderung im Verlauf des Projektes. (Simschek & Kaiser, 2019, S. 33)

#### **2.2.1.2 Ablauf Scrum**

Laut Schwaber und Sutherland besteht ein Scrum aus drei Rollen, drei Artefakten und fünf Events. Die Abläufe sind klar vorgegeben und müssen für den Erfolg von Scrum genauso eingehalten werden. Zu Beginn wird ein sogenannter priorisierter Product Backlog mit allen Teilaufgaben erstellt. Dieser Backlog ändert sich stetig mit den neuen Anforderungen während des Projekts. Darauf folgt ein sogenannter Sprint Backlog, der die Aufgaben für den nächsten Sprint enthält. Ein Sprint wird vor Beginn geplant und dauert in der Durchführung maximal vier Wochen. Ziel ist es am Ende eines Sprints ein funktionierendes Teilprodukt zu präsentieren. Nach Beendung eines Sprints gibt es eine Retrospektive und einen sogenannten Review über die getane Arbeit. Direkt im Anschluss beginnt der nächste Sprint. Während der Sprintphase dürfen nur Aufgaben aus

dem Sprint Backlog erledigt werden. Zusätzlich gibt es tägliche Meetings zum Informationsaustausch. Die nachfolgende Abbildung zeigt den Ablauf von Scrum. Ein Scrum beschreibt das Projekt über den gesamten Zeitraum. (Kuster et al., 2019, S. 21)

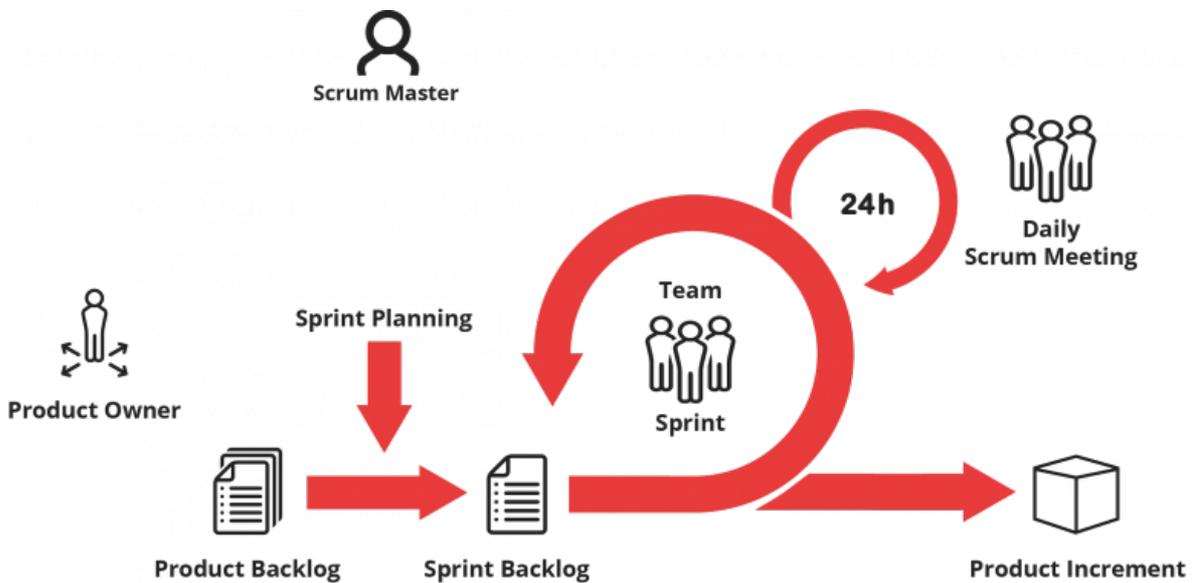


Abbildung 1: Ablauf Scrum (Gollmer, 2018)

### 2.2.1.3 Scrum Rollen

In einem sogenannten Scrum Team sind insgesamt drei Rollen definiert. Der Product Owner, Scrum Master und das Development Team bilden das Scrum Team. Die Tätigkeiten dieser Rollen sind klar definiert, so ist im Vorhinein klar, welches Mitglied welche Kompetenzen und Verantwortungen hat. Dabei ist es elementar für den Erfolg von Scrum, dass jedes Teammitglied seine Rolle und die dazugehörigen Aufgaben kennt. Ein Scrum Team ist selbstorganisierend und interdisziplinär aufgebaut, wodurch alle Kompetenzen vorhanden sind, um die Aufgaben fachgerecht zu bearbeiten. Die drei nachfolgenden Rollen sind nach Schwaber und Sutherland beschrieben. (Simschek & Kaiser, 2019, S. 60)

#### Product Owner

Der Produkt Owner ist für die fachliche und inhaltliche Steuerung des Projektes zuständig. Er sorgt für einen möglichst maximalen Wert des Projektes, indem er den Backlog mit Teilaufgaben füllt und permanent Anpassungen bezüglich des Ziels durchführt. (Kuster et al., 2019, S. 40) Dabei steht der Product Owner bei Beginn eines Projektes in Kontakt mit den Auftraggebern, um die Aufgaben und Ziele zu definieren. Während des Projektes ist der Produkt Owner verantwortlich für das Projekt und hat im besten Fall einen guten Überblick über die Finanzen. Während der Sprintphase hält sich der Product Owner zurück und wird

erst wieder aktiv, wenn der Sprint sich dem Ende naht, um zu überprüfen ob alle Anforderungen abgearbeitet wurden. Die Vision des Projektes wird von dem Product Owner verkörpert und kommuniziert. Somit besteht die Hauptaufgabe des Product Owners darin, den Backlog mit klar formulierten Anforderungen und Aufgaben zu füllen und zu pflegen. Im Scrum sollte es nur einen Product Owner geben, damit die Fragen klar beantwortet werden und es nicht zu Missverständnissen kommt. (Simschek & Kaiser, 2019, S. 64 ff.)

### **Scrum Master**

Der Scrum Master ist der Methoden-Spezialist, welcher für das Gelingen von Scrum zuständig ist. Er beseitigt dabei alle auftretenden Probleme innerhalb des Teams und im Projekt. (Kuster et al., 2019, S. 40) Er sorgt für das Befolgen der Scrum Regeln, moderiert und koordiniert die Meetings. (Dams, 2019, S. 19) Der Scrum Master ist verantwortlich für die Kommunikation von den Scrum Theorien, Praktiken, Regeln und Werten zwischen allen Beteiligten. Er coacht das Entwicklungsteam in Themen, wie zum Beispiel Selbstorganisation und Interdisziplinarität, außerdem ist er behilflich bei der Einführung von Scrum für ein Projekt. Der Scrum Master ist letztendlich der Experte in der Einführung und Umsetzung von Scrum. Für den Product Owner stellt er sicher, dass der Product Backlog effektiv gestaltet wird und verständlich für das Team formuliert ist. Es ist darauf zu achten, dass der Scrum Master als Unterstützung fungiert und nicht als Projektleiter, somit auch keine Verantwortung trägt. (Simschek & Kaiser, 2019, S. 67 ff.)

### **Development Team**

Das Development Team ist verantwortlich für die Entwicklung des Projektes und die eigentliche Umsetzung der Aufgaben im Product Backlog. Dabei arbeitet das Development Team in einem selbstorganisierten und interdisziplinären Team, in einer Größe von drei bis neun Mitgliedern. In einem Team sind alle Kompetenzen vertreten, die benötigt werden, um ein Projekt zu realisieren. Die Aufgaben werden im Team frei verteilt, dadurch gibt es keinen Projektleiter. Am Ende eines Sprints ist das Development Team dafür verantwortlich eine funktionierende Teillösung für das Projekt zu liefern. Außerdem muss das Development Team das sogenannte Daily Scrum organisieren und auch daran aktiv teilnehmen. Der Sprint Backlog wird von dem Development Team verwaltet. Das Team entscheidet, welche Aufgaben aus dem Product Backlog in den Sprint Backlog kommen und welche Aufgaben bearbeitet werden. (Simschek & Kaiser, 2019, S. 71 ff.)

### 2.2.1.4 Scrum Artefakte

Als Artefakte bezeichnet man im Scrum alle Zwischen- und Endergebnisse. Sie sorgen für eine Transparenz über alle Informationen und Aufgaben in dem Prozess. So können alle Teammitglieder mögliche Anpassungen und Korrekturen durchführen oder einsehen. Die Scrum Artefakte sind Product Backlog, Sprint Backlog und Inkrement. (Schwaber & Sutherland, 2016, S. 13 f.) Zusätzlich gibt es noch zwei Ergänzungen, Sprint Ziel und Definition of Done, die weder Rolle, Event oder Artefakt sind. Das Sprint Ziel definiert das Ziel und gibt dem Development Team eine Leitlinie für den jeweiligen Sprint vor. Dieses Ziel wird durch die Aufgaben in dem Sprint Backlog, welche vorher im Product Backlog definiert wurden, erreicht. Definition of Done definiert wann etwas wirklich fertig ist und nicht mehr verändert wird. Diese Transparenz ist für das Team wichtig, um gemeinsam neue Aufgaben zu erledigen. Das Definition of Done wird im besten Fall bereits im Sprint Planing festgelegt und im Prozess kontinuierlich verfeinert. (Simschek & Kaiser, 2019, S. 119 ff.) Die folgenden drei Sprint Artefakte sind nach Schwaber und Sutherland beschrieben.

#### **Product Backlog**

Der Product Backlog ist eine geordnete und priorisierte Liste mit Anforderungen an das Produkt. Sie beinhaltet alle noch zu erledigen Aufgaben für die Veränderung oder Fertigstellung des Produktes. Die Liste wird einzig von dem Product Owner gepflegt und gefüllt. Dabei ist es seine Aufgabe die Tasks verständlich für das gesamte Team zu formulieren. Der Backlog ändert sich im Prozess stetig und wird immer wieder durch neue Aufgaben ergänzt. Zu Beginn eines Projektes sind nur die ersten bekannten Aufgaben eingetragen, welche im Prozess durch neue Erkenntnisse ergänzt werden. Die obenstehenden Aufgaben sollten bereits klar und detailreich formuliert sein, wobei die weiter untenstehenden noch grob gefasst sind. Einträge besitzen als Attribut eine Beschreibung, Reihenfolge, Schätzung und einen Wert für die Priorisierung. Das Development Team erstellt den Sprint Backlog anhand des Product Backlog, wobei es die am meisten priorisierten und machbaren Aufgaben in den Sprint Backlog überträgt. (Schwaber & Sutherland, 2016, S. 14 f.)

#### **Sprint Backlog**

Der Sprint Backlog enthält alle ausgewählten Aufgaben für den aktuellen Sprint. Er wird von dem Entwicklungsteam gepflegt und von allen Rollen des Scrums beim Sprint Planing erstellt. Nachdem der Sprint Backlog erstellt wurde, werden die Aufgaben in

kleinere, in vier bis acht Stunden zu erledigende, Aufgaben unterteilt. So ist es dem Development Team immer möglich eine gute Übersicht des Sprints zu haben. Am Ende eines Sprints müssen alle Aufgaben des Sprints Backlogs abgearbeitet und ein neues funktionierendes Inkrement entstanden sein. Der Sprint Backlog gibt sozusagen einen Überblick über die neuen Funktionen des Produktes bei Abschluss des Sprints an. Das Entwicklungsteam darf während eines Sprints den Backlog fortlaufend anpassen, um sicherzustellen, dass das Sprintziel erreicht wird. (Schwaber & Sutherland, 2016, S. 15 f.)

### **Inkrement**

Das Inkrement ist das Ergebnis aus den im Sprint erledigten Aufgaben und aus den Ergebnissen von allen vorherigen Sprints. Es ist ein funktionierendes Teilprodukt und muss von dem Team als *done* definiert werden. Das Development Team übergibt das Inkrement am Ende eines Sprints an den Product Owner. Scrum gibt vor, dass ein Inkrement grundsätzlich auslieferbar ist auch wenn der Product Owner dies nicht vorsieht. (Schwaber & Sutherland, 2016, S. 16)

#### **2.2.1.5 Scrum Events**

Die in Scrum definierten Events sollen für das Minimieren von den nicht in Scrum vorgesehenen Meetings sorgen. Dabei haben alle Events einen festen Zeitrahmen (*Time Boxing*). Die Dauer eines Sprints wird vorher festgelegt und darf nicht verändert werden, die anderen Events sind zu Ende, wenn sie ihren Zweck erfüllt haben. So wird sichergestellt, dass für nichts mehr Zeit verwendet wird als notwendig. Die Events dienen der Überprüfung und Anpassung und sorgen für Transparenz innerhalb des Projektes. (Schwaber & Sutherland, 2016, S. 8) Die im Folgenden beschriebenen Events sind an Schwaber und Sutherland angelehnt.

### **Sprint**

Der Sprint in Scrum bildet die Klammer für alle weiteren Events. Die Dauer eines Sprints ist auf maximal vier Wochen beschränkt. Innerhalb dieser Zeit muss das Sprintziel erreicht werden und ein neues, fertig nutzbares Inkrement hergestellt werden. Die Dauer aller Sprints innerhalb eines Projektes sollte gleich sein. Bei zu langen Sprints kann die Komplexität steigen und somit die Leistung abfallen. Nach Abschluss eines Sprints beginnt direkt der nächste Sprint. Durch die Sprints wird ein Projekt in einzelne Teilprojekte unterteilt, wobei jedes Teilprojekt eine in sich funktionierende Lösung liefert. Somit wird in

jedem Sprint etwas erreicht, was am Ende zum Erreichen des Projektziels beisteuert. (Schwaber & Sutherland, 2016, S. 8)

Während eines Sprints dürfen keine Änderungen vorgenommen werden, die das Ziel gefährden oder den Qualitätsanspruch des Produktes mindern. Die Aufgaben für einen Sprint sind in dem Sprint Backlog vermerkt und werden im Sprint Planing aus dem Product Backlog übertragen.

Ein Sprint kann nur von dem Product Owner abgebrochen werden, wenn bekannt wird, dass das Sprint Ziel obsolet ist und es keinen Sinn ergibt fortzufahren. So ein Abbruch ist eher unüblich, da die Sprintzeit meistens sehr kurz gewählt ist und es somit mehr Ressourcen kostet einen Abbruch zu koordinieren, als fortzufahren. Außerdem ist so ein Abbruch für das Scrum Team eher erniedrigend, da nun die getane Arbeit nutzlos geworden ist. (Simschek & Kaiser, 2019, S. 85 f.)

### **Sprint Planing**

In dem Sprint Planing werden das Ziel und die Aufgaben für den kommenden Sprint geplant. An diesem Meeting nimmt das komplette Scrum Team teil. Es findet immer zu Beginn des jeweiligen Sprints statt. Ein solches Meeting sollte für einen vier wöchigen Sprint nicht acht Stunden überschreiten und bei kürzeren Sprints entsprechend kürzer sein. Der Scrum Master sorgt hierbei für das Stattfinden des Meetings und muss den Teilnehmern das Ziel des Meetings verdeutlichen.

Das Sprint Planing findet in zwei Teilen statt. In dem ersten Teil wird geschaut, was im nächsten Sprint umgesetzt werden kann. Dafür stellt der Product Owner das Ziel des nächsten Sprints und die dazu nötigen Backlog Einträge vor. Die Einträge wurden von dem Product Owner vorher priorisiert. Das Entwicklungsteam kann Fragen zu den einzelnen Aufgaben stellen und muss einschätzen wie umfangreich die Bearbeitung ist. Dabei arbeitet das Team zusammen und muss für ein gemeinsames Verständnis aller Aufgaben sorgen. Das Entwicklungsteam entscheidet wie viele Aufgaben von dem Product Backlog in den Sprint Backlog kommen. Im zweiten Teil überlegt sich das Entwicklungsteam wie die gewählte Arbeit erledigt wird. Dafür werden die einzelnen Aufgaben aus dem Sprint Backlog unterteilt und genauer definiert. So sind die einzelnen Aufgaben soweit konkretisiert, dass sie an einem Tag erledigt und von dem Entwicklungsteam verstanden werden. Das Entwicklungsteam muss einschätzen wie lange, angegeben in Stunden, sie für eine Aufgabe benötigen. Dadurch kann ermittelt werden, ob zu viele oder zu wenige Aufgaben aus dem

Product Backlog in den aktuellen Sprint Backlog geschrieben wurden. (Simschek & Kaiser, 2019, S. 86 ff.)

### **Daily Scrum**

Das Daily Scrum ist ein 15 Minuten langes tägliches Meeting, welches immer zur gleichen Zeit und am gleichen Ort stattfindet. In dem Meeting werden die nächsten 24 Stunden Arbeit besprochen und geplant. Das Meeting findet immer zur selben Zeit am selben Ort statt, um die organisatorische Arbeit einzudämmen. Das Meeting dient zur Synchronisation des Entwicklungsteams und soll einen stetigen Informationsaustausch ermöglichen. Üblicherweise werden folgende Fragen in dem Meeting gestellt:

- Was habe ich gestern getan?
- Was werde ich heute tun?
- Gibt es Hindernisse, die mich aufhalten?

Die Fragen werden immer im Hinblick auf das Sprintziel beantwortet. So wird ständig überprüft, ob das Ziel noch erreicht werden kann und wo Probleme liegen. An dem Meeting nehmen das Entwicklungsteam und der Scrum Master teil. Der Scrum Master sorgt dafür, dass die Zeit und Regeln eingehalten werden. Üblicherweise wird das Meeting stehend gehalten, um es dynamisch zu gestalten und ist innerhalb von 15 Minuten zu beenden. (Simschek & Kaiser, 2019, S. 91 ff.)

### **Sprint Review**

Am Ende jedes Sprints findet ein Sprint Review statt. In dem Review werden die Ergebnisse des Sprints dem gesamten Team und dem Stakeholder präsentiert. Das Meeting dauert bei einem vier wöchigen Sprint vier Stunden. Die Präsentation soll es ermöglichen Feedback einzuholen und die Zusammenarbeit zwischen Kunden und Team zu stärken.

In dem Meeting stellt das Entwicklungsteam die fertige Arbeit des Sprints vor. Dazu beantwortet es alle Fragen. Im Anschluss erklärt der Product Owner welche Aufgaben aus dem Product Backlog erledigt sind. Zusätzlich gibt er einen aktuellen Stand über den Fortschritt des Produktes und legt offen wie es weitergeht. Daraufhin diskutiert das gesamte Team und die Stakeholder über den weiteren Verlauf, damit das nächste Sprint Planing erfolgreich verläuft. Gleichzeitig wird überprüft inwiefern sich der Markt verändert hat und es wird eine Kontrolle über den Zeitplan, Budget und Ressourcen durchgeführt. Als Ergebnis des Sprint Reviews entsteht ein überarbeiteter Product Backlog mit neuen Aufgaben. (Simschek & Kaiser, 2019, S. 94 ff.)

### **Sprint Retrospektive**

Die Sprint Retrospektive ist das letzte Event vor dem neuen Sprint. Hier wird sich Feedback zu den Arbeitsweisen innerhalb des Teams eingeholt. Das Meeting dauert bei einem vierwöchigen Sprint drei Stunden. Es geht dabei mehr um die Prozesse und nicht um die Ergebnisse. Ziel ist es die Arbeitsweisen zu optimieren, um den neuen Sprint effizienter zu gestalten. Es wird überprüft, wie der vergangene Sprint für alle Beteiligten in Bezug auf Prozesse, Werkzeuge und Beziehungen verlaufen ist. Dabei werden Verbesserungsvorschläge gesammelt und Maßnahmen priorisiert. Zum Ende einer Retrospektive soll das Team Verbesserungsmaßnahmen erarbeitet haben. (Schwaber & Sutherland, 2016, S. 19) Das kann mittels eines Boards mit den Spalten Liked, Learned und Lacked passieren. Hier tragen die Teammitglieder ihre Erfahrungen aus dem letzten Sprint ein. So ist für alle transparent was gut war und was nicht. Innerhalb der Retrospektive überprüft sich das Team immer wieder selbst. Es wird geschaut, ob die Scrum Regeln eingehalten werden. (Simschek & Kaiser, 2019, S. 99 f.)

### **2.2.2 Kanban**

Kanban ist ein japanischer Begriff und bedeutet so viel wie Signalkarte. Es wurde bereits 1947 von Taiichi Ohno in der japanischen Toyota Motor Cooperation entwickelt. Ohno entwickelte ein pull-basiertes Produktionssystem, bei dem eine Signalkarte bei abgeschlossener Arbeit hochgehalten wird. Sie signalisiert den Abschluss eines Arbeitsschritts und fordert neues Material an. So wird die parallele Arbeit im System begrenzt. Pull bedeutet hierbei das Nachziehen von Arbeit. Sobald eine Station fertig ist, wird signalisiert, dass die Arbeit von der nächsten Station nachgezogen werden kann. (Leopold, 2017, S. 18)

Anders als bei der Produktionsarbeit ist die Wissensarbeit unsichtbar und kann nicht anhand von Fertigungsschritten gemessen werden. Mithilfe von Kanban soll die Arbeit sichtbar gemacht werden. (Kusay-Merkle, 2018, S. 214) Dieses System wurde von David J. Anderson und Dragos Dumitriu adaptiert und zu der heute als Kanban bekannten Methode in der Softwareentwicklung umgeschrieben. 2007 wurde der Begriff Kanban bei einer agilen Konferenz erstmals verwendet. (Burrows et al., 2015, S. 143 f.)

In Kanban werden keine Abläufe oder Strukturen vorgegeben, stattdessen wird Selbstorganisation von den Teams selber erwartet. Dabei baut Kanban auf vier Grundprinzipien und sechs Praktiken auf. (Kusay-Merkle, 2018, S. 211) In Kanban geht es darum, die Arbeit sichtbar zu machen und zu visualisieren. Es soll einen Überblick über

noch zu leistende und schon fertige Arbeit geben. Dies geschieht häufig mit Hilfe von sogenannten Kanban Boards. Zudem sagt Kanban aus, dass damit begonnen werden soll, wo man grade steht. Das ermöglicht Veränderungen und bringt Flexibilität mit sich. Dafür verwendet Kanban weniger Regeln als Scrum und hat kaum vor definierte Rollen. Es sieht Meetings vor, gibt jedoch nicht genau vor wie oft diese ablaufen sollen. Durch die offene Gestaltung von Kanban ist eine Kombination mit anderen agilen Arbeitsweisen möglich. (Anderson et al., 2017, S. 1)

Der Kern von Kanban ist ein Ablaufsystem, welches die Arbeit in einer Tabelle visualisiert. Die Tabelle ist mit drei Spalten, *To-Do*, *Doing* und *Done* versehen. In der Tabelle sind alle Aufgaben aufgelistet. Nach und nach werden die Aufgaben von der nächsten Abteilung in die neue Spalte gezogen. Dabei ist wichtig, dass die einzelnen Spalten in der Anzahl mit Aufgaben limitiert sind, so werden Engpässe vermieden. Die Aufgaben wandern nur weiter, wenn sie von oben angefordert werden und somit Kapazitäten wieder vorhanden sind, so wird ein Produktionsstau vermieden. Ziel ist es Abläufe vereinfacht dazustellen und Komplexität zu minimieren. (Hofert, 2018a, S. 22)

### 2.2.2.1 Kanban Prinzipien

Kanban arbeitet laut Anderson mit vier Grundprinzipien. Sie sagen aus wie mit Veränderung durch Kanban umgegangen werden soll und wie die Aspekte des menschlichen Verhaltens anerkannt werden können. Durch die bereits bestehenden Organisationsformen in einem Unternehmen werden Veränderungen oftmals kritisch gesehen und es entstehen Widerstände, da sich Altes bewährt hat und funktioniert.

Das erste Prinzip lautet: „Beginne mit dem, was du gerade tust.“ Damit ist gemeint, dass nicht viel notwendig ist, um Kanban einzuführen, jedoch die aktuellen Prozesse sehr genau verstanden und praktiziert werden müssen. Hierbei soll der Widerstand gegen mögliche Veränderung reduziert werden, indem gängige Praktiken und Arbeitsweisen zunächst respektiert und verstanden werden. (Anderson et al., 2017, S. 11 f.) Das zweite Prinzip lautet: „Vereinbare, dass evolutionäre Veränderung verfolgt wird.“ Damit ist gemeint, dass Veränderung in einer Organisation sich aus der Organisation selber entwickeln sollte und auf keinen Fall aus einem anderen Kontext aufgezwungen werden sollte. Die Akzeptanz für Veränderung ist deutlich stärker, wenn sie aus der eigenen Motivation kommt. Als drittes Prinzip steht, der Respekt von initial bestehenden Prozessen, Rollen, Verantwortlichkeiten und Jobtiteln und baut auf dem ersten und zweiten Prinzip auf. Bestehende Prozesse und vor allem Personen müssen in dem Veränderungsprozess respektiert und integriert werden. Das letzte Prinzip sagt aus, dass Führung auf allen Ebenen der Organisation gefördert werden

soll. Mitarbeiter sollen zur Selbstorganisation und Verantwortungsübernahme motiviert werden. Dadurch soll die Identifikation mit dem Unternehmen und der Tätigkeit gesteigert werden. (Burrows et al., 2015, S. 145)

### 2.2.2.2 Kanban Praktiken

Kanban beruht auf sechs Praktiken, welche die Aktivitäten für Kanban-Systeme definieren und von Anderson formuliert wurden. Es wird in Kanban nicht vorgeschrieben, wie diese Praktiken umgesetzt werden oder dass sie überhaupt umgesetzt werden müssen. Jedoch wird bei Umsetzung der sechs Praktiken und vier Prinzipien schnell klar, was Kanban bewirken kann und wofür es da ist. Es soll Abläufe sichtbar machen und somit eventuelle Probleme ans Licht holen. Kanban bietet keine Lösung von selbst, sondern zeigt Probleme in der Organisation und fordert anschließend das Mitdenken vom Anwender. Die nächsten sechs Überschriften beschreiben die Kanban Praktiken nach Anderson. (Leopold, 2017, S. 21)

#### **Visualisiere**

Kanban sieht vor, die zu leistende Arbeit sichtbar zu machen, damit alle Beteiligten sehen woran gearbeitet wird und was noch zu tun ist. Dafür werden Kanban-Boards angefertigt. Sie visualisieren einzelne Aufgabenpakete und ihren Fluss durch die Fertigung. Dabei geht es bei einem Kanban-Board noch zusätzlich um das Beschränken von gleichzeitiger Arbeit und das Erstellen von Lieferpunkten. Dies ermöglicht ein flüssiges Durchlaufen der einzelnen Aufgabenkarten und eine pünktliche Ausführung. Die Gestaltung eines Kanban-Boards ist abhängig von der Anwendung und kann von jedem frei gewählt werden. Typische Spalten sind *To-Do*, *Doing* und *Done*. Die einzelnen Aufgabenkarten beschreiben die genaue Aufgabe mit dem Lieferdatum und eventuellen Abhängigkeiten. (Anderson et al., 2017, S. 21 f.)

#### **Limitiere die parallele Arbeit (WIP)**

Durch das Einführen von Limits bei der parallelen Arbeit wird ein sogenanntes Push System zu einem Pull System. Die Aufgaben werden erst an die nächste Station überliefert, wenn sie angefordert werden. So werden Staus in der Fertigung verhindert, da die Geschwindigkeit immer von den Arbeitern vorgegeben wird. Bei einem Push System wird die Arbeit immer nach Fertigstellung weitergegeben, so kann es bei der nächsten Station zu Stress und Staus kommen. Außerdem wird durch die Limitierung der Arbeit der Fokus auf die Aufgaben gelegt und die Mitarbeiter werden entlastet. Bei einem einfachen Kanban-

Board, mit den oben genannten Spalten können in der zweiten Spalte *Doing* zum Beispiel nur zwei Aufgaben gleichzeitig sein. So wird sichergestellt, dass diese Aufgaben gewissenhaft erledigt werden und erst nach erfolgreichem Abschluss weiterwandern. Im Anschluss können neue Aufgaben angefordert werden. (Anderson et al., 2017, S. 22 f.)

### **Manage den Arbeitsfluss**

In einem Kanban System sollte der Wert der Lieferung maximiert werden und die Durchlaufzeiten zu gleich minimiert. Dabei sollte es möglichst zu keinen Staus auf dem Weg kommen. Um das zu realisieren muss der Fluss kontrolliert und gesteuert werden. Dies ist aber nur möglich, wenn eine große Transparenz herrscht und die Mitarbeiter nicht zu 100 Prozent ausgelastet sind. Wenn der Auslastungsdruck sinkt, fühlen sich die Mitarbeitenden wertgeschätzt und haben Vertrauen in das Management. Es ist wichtig den Arbeitsfluss zu optimieren und nicht die Menschen, die die Arbeit ausführen. Engpässe und Abhängigkeiten müssen durch das Sichtbarmachen von Arbeit erkannt und gelöst werden. (Anderson et al., 2017, S. 24)

### **Mache Prozess Regeln explizit**

Kanban ist eine Methode, die auf bestehenden Arbeitsweisen angewandt wird. Diese Arbeitsweisen befolgen oft Regeln zur Umsetzung. Diese Regeln sollten befolgt werden, um bei der Prozessoptimierung zu sehen wo Probleme sind. Wenn diese Probleme bekannt sind, können nicht mehr sinnvolle Regeln diskutiert und verändert werden. Dabei sollten die Regeln immer möglichst knapp, einfach und klar definiert sein. Es ist zu beachten, dass die Eigenschaften der Regeln dynamisch verwendet werden, um so eine Veränderung schnell zu ermöglichen. Eine Regel, die nicht mehr sinnvoll ist, verlangsamt den Prozess anstatt ihn zu verbessern. Regeln können zum Beispiel das WIP Limit oder auch die Definition of Done, wenn etwas fertig ist, sein. (Anderson et al., 2017, S. 25 f.)

### **Implementiere Feedbackschleifen**

Veränderungen in den Abläufen sollen am Ende zu Verbesserungen führen. Doch nicht immer ist eine Veränderung auch eine Verbesserung. Um dies herauszufinden werden bei Kanban Feedbackschleifen eingebaut, die in unterschiedlichen Abständen die Prozesse bewerten. Dabei gibt es keine feste Vorgabe wie oft diese stattfinden und mit wem. Ausschlaggebend ist nur, dass in regelmäßigen Abständen sich Feedback von den Mitarbeitern über die Methoden eingeholt wird. Nach einer Feedbackschleife kann der

Prozess erneut optimiert werden. Die einfachste Form ist das Gespräch mit allen Beteiligten. (Leopold, 2017, S. 23)

### **Verbessere gemeinsam, entwickle experimentell weiter**

Bei Kanban geht es grundsätzlich um die Verbesserung von Prozessen. Dabei versucht Kanban nicht vorgefertigte Methoden auf eine Organisation zu zwingen, sondern beginnt direkt bei der Organisation und deren Methoden. Da es für Verbesserungen keinen Endpunkt gibt, ist dies ein immer anhaltender Prozess, der von allen Beteiligten miterlebt und gelebt wird. Kanban soll dabei zum Nachdenken anregen und die Sicht auf die Probleme freimachen. Wenn dies verstanden ist, kann Kanban helfen Prozesse zu optimieren und setzt dabei dem Anwender keine Grenzen. (Anderson et al., 2017, S. 30)

### **2.2.3 Objectives and Key Results**

Objectives and Key Results, kurz OKR, ist eine Management Methode bei den Teams und Unternehmen, die dabei unterstützt werden, sich wenige aber dafür klare Ziele zu setzen und zu definieren, wie diese Ziele innerhalb eines Zeitraumes gemessen werden können. Dabei sind die Objectives die Ziele und somit das „Was“ und die Key Results, die Ergebnisse und somit das „Wie“. In den 70er Jahren führte der Intel CEO Andy Grove die Grundidee von OKR ein. Zu der Zeit gab es bei Intel einen Wandel in der Produktion von Speicherchips zu Mikroprozessoren. Damit Mitarbeiter an diesem Wandel mitarbeiten, mussten die richtigen Ziele gesetzt werden. Andy Grove entwickelte darauf hin OKR und stellte zwei grundlegende Fragen als Essenz der Methode: „Wohin wollen wir?“ und „Woher wissen wir, wann wir angekommen sind?“. Später wurde das System dem Management von Google vorgestellt, wo die Anwendung bis heute noch fester Bestandteil ist. (Ematinger & Schulze, 2020, S. 4 f.)

Ein OKR Zyklus dauert ca. drei Monate und beinhaltet vier wesentliche Aufgaben. Generell sollte ein Zyklus drei bis fünf Objectives und jedes Objective drei bis vier Key Results enthalten. Grundlage für einen Zyklus ist die Planung, bei der die Objectives und Key Results für die nächsten drei Monate festgelegt und niedergeschrieben werden. Sie werden von der Firmen Vision und Mission abgeleitet. Die Vision eines Unternehmens steht an der Spitze und sagt aus, wo es hinsteuert und warum es am Markt ist. Idealerweise erreicht man nie seine Vision, sondern setzt sie als unerreichbares Ziel zur stetigen Weiterentwicklung. Darunter folgt die Mission, welche alle fünf bis zehn Jahre neu formuliert wird. Zwischen den OKRs und der Mission steht noch die Strategie eines

Unternehmens, welche alle ein bis zwei Jahre neu ausgerichtet wird. Idealweise fügen sich die OKRs in die Strategie, Mission und Vision des Unternehmens ein. So wird sichergestellt, dass sich in kleinen Schritten das Unternehmen weiterentwickelt und sich der Vision nähert.



Abbildung 2: OKR Pyramide (Stenglein, 2020)

Während des dreimonatigen Zyklus kommt es zu wöchentlichen Meetings, um den aktuellen Stand der OKRs zu besprechen und Ergebnisse und Fortschritte seit dem letzten Meeting transparent für alle Beteiligten zu machen. Außerdem wird hier über das weitere Verfahren abgestimmt. Am Ende von jedem Zyklus gibt es ein sogenanntes Review, in dem die Ziele und Zielerreichung des letzten Zyklus besprochen werden. Es wird verglichen, welche Ziele gesetzt und welche wirklich erreicht wurden. Dieses Review bildet die Grundlage für die neue Planung des kommenden Zyklus. Review bedeutet hierbei die Reflektion der getanen Arbeit. Im Anschluss folgt die Retrospektive. Hier werden nicht die Ziele reflektiert, sondern der Zyklus und die Arbeitsweisen an sich. Die Besprechung ist losgelöst von den Zielen und soll die zukünftige Arbeit im Team und an den Zielen verbessern. Dadurch ist eine ständige Verbesserung im Prozess gewährleistet. Grundsätzlich kann gesagt werden, dass ein Zyklus das Ziel hat, ein gemeinsames Verständnis für die Richtung und Aktivitäten innerhalb des Unternehmens zu schaffen. Hierbei ist zu beachten, dass die Abläufe der jeweiligen Organisation in Bezug auf Verantwortlichkeiten, Rollen und Entscheidungswege immer angepasst werden müssen. (Ematinger & Schulze, 2020, S. 8)

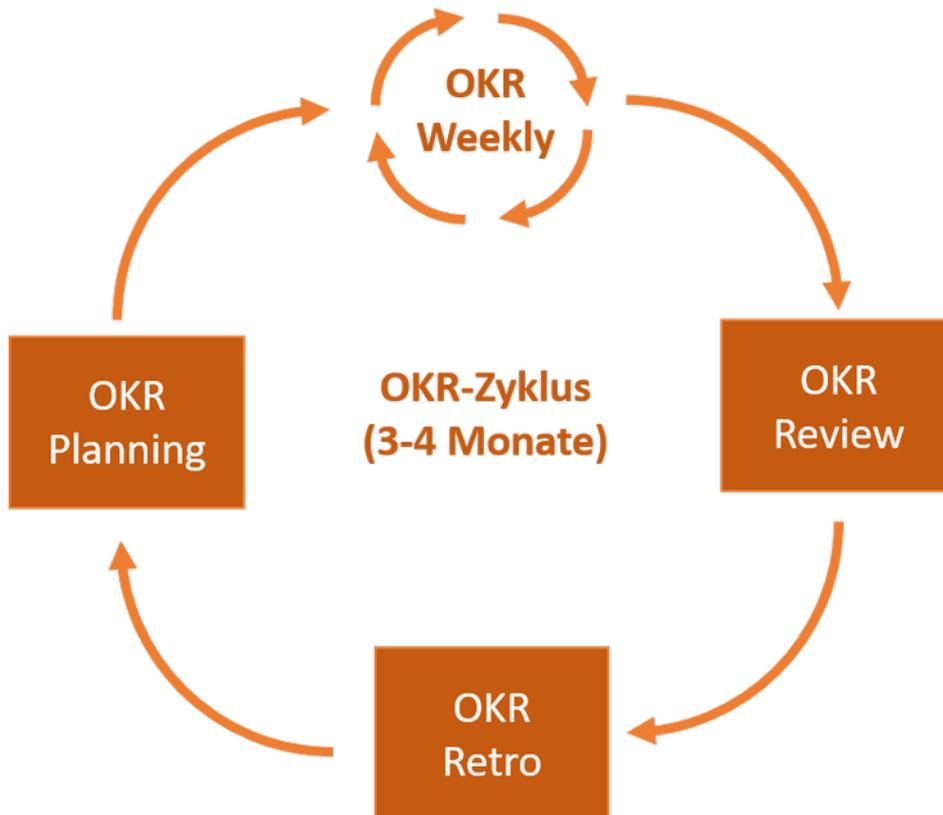


Abbildung 3: OKR Zyklus (Theil, 2020)

Zuständig für den Ablauf und die Einführung von OKR ist der OKR Master. Er dient als Ansprechpartner bei Fragen und ist zuständig für die Planung und Organisation. Außerdem moderiert er die Meetings und schafft auftretende Probleme aus dem Weg. Im besten Fall ist der OKR Master kein Teil der Führungsebene und kann so die Teams unabhängig unterstützen. Da der Master die erste Anlaufstelle bei Problemen und Schwierigkeiten mit der Methode sowie im Team ist, werden gute Kommunikationsskills und eine Menge Empathie vorausgesetzt. (Ematinger & Schulze, 2020, S. 9)

Die zentralen Prinzipien von OKR lassen sich in folgende drei Themengebiete zusammenfassen. Fokus und Prioritäten soll zeigen, dass mit wenigen Zielen der Fokus und die Prioritäten in den Teams richtig gesetzt sind. Nach Festlegung der OKRs liegt die Aufmerksamkeit von allen Beteiligten in der Erreichung dieser Ziele. Transparent und Klarheit sorgt für eine transparente Zielsetzung und somit transparente OKRs in allen Ebenen. Es soll für Mitarbeiter sowie für Führungskräfte möglich sein die OKRs von allen Abteilungen einzusehen. Dies steigert den Teamgeist und die Identifizierung mit den Aufgaben. Dadurch können OKRs, die nicht wirklich der Mission dienen, schnell bemerkt und umformuliert werden. Das letzte Themengebiet heißt Entscheidungen und Abstimmungen. Durch die Planung und Abstimmung der Ziele vor jedem Zyklus ist jedem klar was erreicht werden soll. So können Ressourcen auf Teammitglieder nachvollziehbar

verteilt werden. Außerdem kann mit Entscheidungen sehr transparent umgegangen werden, da sie immer mit dem laufenden OKR Zyklus begründet werden können. (Ematinger & Schulze, 2020, S. 9 f.)

Die Objectives sollten einfach formuliert sein und einen konkreten Zielzustand definieren. Dabei ist wichtig, dass es sich nicht nur um Überschriften handelt, sondern wirkliche Ziele. Objectives sind qualitativ formuliert, vage Beschreibungen von Zielen wie zum Beispiel steigern, erhöhen oder verbessern, sind nicht genau genug und können im Zweifelsfall falsch ausgelegt werden. Außerdem sind Objectives inspirierend und terminiert. Da die Objectives von der Vision abgeleitet sind, wird ein ambitioniertes aber erreichbares Ziel definiert. Die abgeleiteten Ziele geben dem Unternehmen seinen Sinn. Die Terminierung ergibt sich automatisch aus dem dreimonatigen Zyklus. Wichtig ist auch, dass Objectives ausführbar sind und somit unabhängig von anderen Aufgaben. Sie sollten die Arbeit der Teams widerspiegeln und sich darauf beziehen. (Ematinger & Schulze, 2020, S. 5 f.)

Die Key Results beschreiben wie die Objectives erreicht werden. Dafür sind sie wegweisend formuliert. Es soll beantwortet werden, wann ein Unternehmen weiß ob es die Ziele erreicht hat. Dazu soll OKR den Einsatz von neuen Methoden ermöglichen, um bisher unerreichbare Ziele zu erreichen. Außerdem sind Key Results messbar und machbar. Messbar in dem Sinne, dass die Entwicklung transparent für alle Beteiligten von vorher und nachher vergleichbar ist. Machbar heißt, dass die Ziele ambitioniert, aber auf jeden Fall machbar sein sollen. Die Key Results sollen ergebnisorientiert sein. Bei der Formulierung ist also darauf zu achten, dass keine aufwendigen Aktivitäten oder Aufgaben beschrieben werden, sondern Ergebnisse. Die Unabhängigkeit der Key Results zueinander ist auch wichtig. Jedes einzelne Key Result kann unabhängig zu den anderen auf das jeweilige Objective einzahlen um so dem Ziel schrittweise näher zu kommen. Die Key Results müssen unabhängig voneinander abgearbeitet werden können, da ansonsten das Erreichen des Ziels zu sehr gefährdet ist. (Ematinger & Schulze, 2020, S. 6 f.)

### **2.3 Projektmanagement**

Unter Projektmanagement versteht man das Führen und Organisieren eines Projektes, welches durch seine Terminierung und Einmaligkeit gekennzeichnet ist. Dabei geht es um alle planenden, überwachenden, koordinierenden und steuernden Tätigkeiten, die mittels Prozessgestaltung und Problemlösung dem Erfolg des Projektes dienen. Der Prozess des Projektmanagements, mit Anwendung von unterschiedlichen Methoden ist dabei wichtiger,

als das Ziel am Ende. (Kuster et al., 2019, S. 12) Ein Projekt ist ein einmaliges, auf Zeit begrenztes, zielweisendes und interdisziplinäres Vorhaben, welches durch Projektmanagement besondere organisatorische Fähigkeiten benötigt. (Kuster et al., 2019, S. 4)

Zur Organisation werden Projekte in unterschiedliche Phasen eingeteilt. Diese Phasen werden mit Meilensteinen versehen um den Fortschritt innerhalb des Projektes zu messen. Die Phasen können von Projekt zu Projekt variieren, grundsätzlich kann jedoch gesagt werden, dass es fünf Phasen gibt. Zu Beginn steht die informelle Phase mit der Ideenfindung für das Projekt. Darauf folgt die Definitionsphase. Hier kommt es zu der Beauftragung und einer ersten groben Planung. Als dritte Phase steht die Planungsphase. Wie der Name schon sagt, werden hier alle Details geplant. Hierauf folgt die Realisierungsphase, wo das Projekt durchgeführt wird. Als fünfte und letzte Phase folgt der Abschluss, in der es um Evaluierung und Rückführungen der Ressourcen geht. (Prescher, 2015, S. 68)

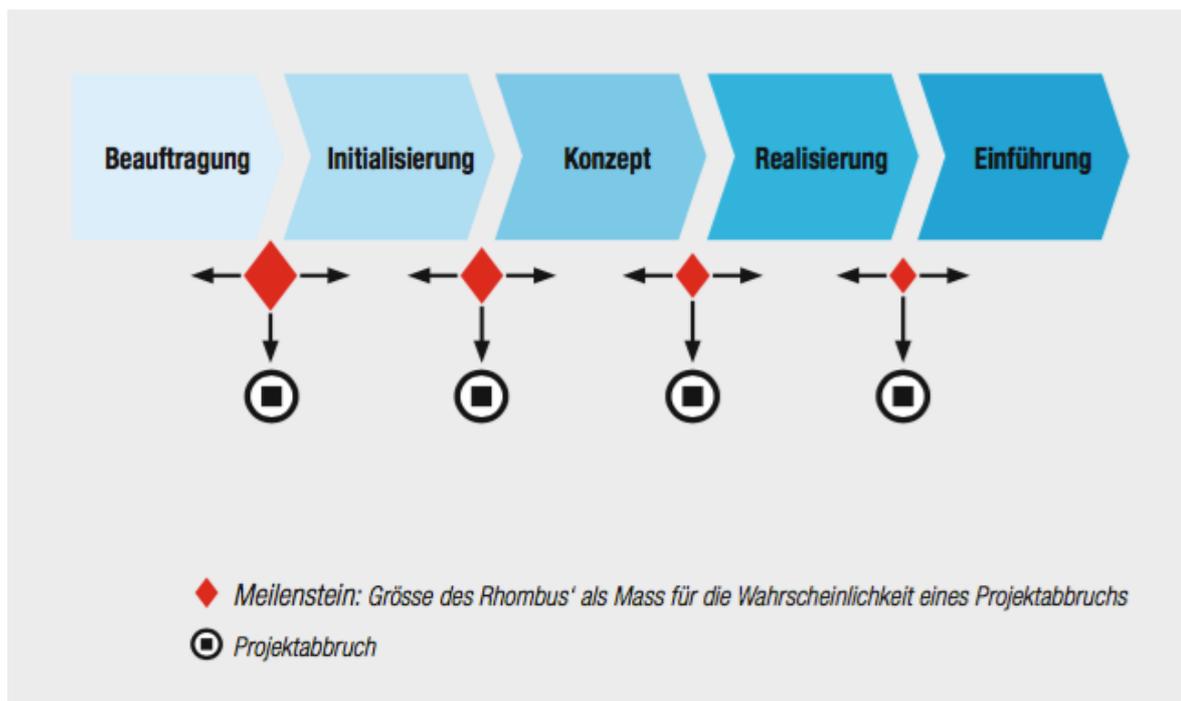


Abbildung 4: Projektphasen (Kuster et al., 2019, S.23)

In der Durchführung der einzelnen Phasen liegt der größte Unterschied zwischen klassischen und agilem Projektmanagement. Bei dem klassischen Ansatz werden die Phasen einmal durchlaufen und vorher möglichst genau durchgeplant. Daher kommt der Name *plangetrieben*. Bei dem agilen Ansatz werden die Phasen so oft durchlaufen wie es nötig ist, um am Ende das gewünschte Ergebnis zu erzielen. Dieser Ansatz wird *wertgetrieben* genannt. (Kusay-Merkle, 2018, S. 20)

### 2.3.1 Klassisches Projektmanagement

Das klassische Projektmanagement ist *plangetrieben* und wird in den meisten Fällen von einem Projektleiter geführt. Nach der informellen Phase beginnt die Arbeit des Projektleiters. Er ist dafür zuständig das Projektteam zusammenzustellen und Mitarbeiter zu akquirieren. Danach wird der Umfang (Scope) eines Projektes festgelegt. Es werden Umfang, Inhalt und Ergebnis mithilfe eines Projektstrukturplans niedergeschrieben. Dafür werden verschiedene Arbeitspakete für einzelne Bereiche geschnürt und ein Ablaufplan erstellt. Der Scope ist dabei die führende Dimension, nach ihm werden Kosten und Zeit gerichtet. Die Abbildung 5 verdeutlicht die Zusammenhänge von Ergebnis, Kosten und Zeit anhand des magischen Projektdreiecks. (Kusay-Merkle, 2018, S. 24 f.)

Das obenstehende Ergebnis ist in der klassischen Projektplanung fest vorgegeben. Demnach werden die unteren beiden Ecken des Projektdreiecks je nach Ziel angepasst. Unter Ressourcen laufen alle benötigten Leistungen von Personal bis Warengüter. Unter der Zeit versteht man die Projektdurchführung und den dafür angesetzten Zeitplan. Bei einer Veranstaltung steht hier am Ende das Veranstaltungsdatum, dazwischen sind einzelne Meilensteine ebenfalls zeitlich festgehalten. Das Dreieck wird magisch genannt, denn eine Veränderung einer Komponente, wirkt sich auf die anderen aus. Wenn es zum Beispiel zu wenige Arbeitskräfte gibt, wird mehr Zeit benötigt um die Aufgaben zu erledigen. (Holzbaur et al., 2010, S. 160)

Sobald der Scope, die Ressourcen, die Zeit und die ungefähren Kosten geplant sind, geht es in den einzelnen Gewerken in die Detailplanung. In den Gewerken werden Teilaufgaben abgearbeitet und die einzelnen Projektphasen nacheinander durchlaufen. Ab jetzt sind Änderungen in der Planung mit Folgekosten und Verzögerungen verbunden. Oft muss bei einer gewünschten Änderung, während der Durchführung in den Projektphasen, zurückgegangen werden.

Ein wichtiger Vertreter des Projektmanagements ist das *Wasserfall Modell*. Dabei wird das Projekt sequenziell in Phasen strukturiert und nacheinander abgearbeitet. Strenggenommen darf eine neue Phase erst begonnen werden, wenn die vorherige abgeschlossen ist. Bei dem Wasserfallmodell ist das Ziel jeder Phase genau definiert. Bei Abschluss einer Phase wird in die nächste gewechselt. Bei eventuellen Änderungen kann in den Phasen zurückgegangen werden. Durch diese sehr Lineale Planung sind einzelne Schritte gut nachvollziehbar und eine gewisse Qualität der Ergebnisse ist gegeben. Jedoch ist das Modell sehr starr und bietet wenig Flexibilität. Das ausüben von parallelen Tätigkeiten ist nur selten möglich. Der größte Nachteil ist, dass die Ergebnislieferung erst

am Ende des Projektes geschieht. Das Modell sieht keine Zwischenlieferungen vor, dadurch gibt es nahezu keine Abstimmungen mit dem Kunden gibt. (Timinger, 2015, S. 57 ff.)

### 2.3.2 Agiles Projektmanagement

Das agile Projektmanagement ist *Wert* getrieben. Bei der agilen Planung werden Zeit und Ressourcen für das Projekt festgelegt und damit wird versucht das größtmögliche Ergebnis zu erreichen. Grundlage für agiles Projektmanagement bilden die im Kapitel 2.1 vorgestellten agilen Werte und Prinzipien. (Kusay-Merkle, 2018, S. 18) Agile Methoden sind zunächst einmal keine Projektmanagement Methoden, sondern agiles Arbeiten stellt verschiedene Methoden bereit, um komplexe Aufgaben möglichst einfach zu steuern. Dabei können Methoden, wie zum Beispiel Scrum, Kanban oder OKR verschiedene Regeln festlegen, um Teams zu koordinieren oder Aufgaben zu steuern. Die Planung erfolgt iterativ in einzelnen Inkrementen. Dadurch kann auf Veränderungen flexibel reagiert werden. Der Mensch steht dabei im Mittelpunkt und die Selbstorganisation der Teams soll gefördert werden. (Bemmé, 2020, S. 123 f.) Das Anwenden von agilem Projektmanagement erfordert selbstständiges Handeln, hohe Motivation und eine gute Kommunikation zwischen allen Teammitgliedern. (Burghardt, 2018, S. 177) Die Ziele sind zu Beginn der Planung noch eher unscharf formuliert und formen sich im Laufe der Umsetzung. Das magische Projektdreieck wird hier, anders als bei dem klassischen Projektmanagement, andersherum dargestellt. Kosten und Zeit werden relativ schnell festgesetzt und das zu erreichende Ziel wird danach ausgerichtet. Die Abbildung 5 zeigt das Magische Projektdreieck aus dem agilen Projektmanagement. Es sind das klassische und agile Projektdreieck zum Vergleich nebeneinander dargestellt.



Abbildung 5: Magisches Projektdreieck ("Agiles Projektmanagement", o.J.)

### 2.3.3 Vergleich

Der Hauptunterschied liegt in dem plangetriebenen und wertgetriebenen Ansatz der beiden Projektmanagementmethoden. Außerdem bietet das agile Vorgehen die Möglichkeit fortlaufend Zwischenergebnisse zu liefern und so auf Veränderungen flexibel zu reagieren. Der klassische Ansatz hingegen liefert erst am Ende Ergebnisse und muss bei Änderungen somit wieder in den Projektphasen zurückspringen. Die Abbildung 6 verdeutlicht den Projektverlauf bei einer klassischen bzw. agilen Herangehensweise. Agile Methoden eignen sich besonders bei kleinen und komplexen Projekten. Bei Großprojekten muss das Projekt von vornherein gut durchgeplant werden, um am Ende nicht den Überblick zu verlieren, da ansonsten kann die Selbstorganisation der Teams schnell unübersichtlich werden. Allerdings kann gerade bei Großprojekten eine Kombination aus beiden Ansätzen gewählt werden, um somit die Vorteile von agilen und auch klassischen Methoden zu nutzen. So kann zum Beispiel das gesamte Projekt in Phasen eher klassisch gedacht, jedoch einzelne Teilprojekte agil abgewickelt werden. Auch möglich ist das Verwenden von nur Teilen der agilen Methoden, wie zum Beispiel die täglichen Meetings. Es sollte je nach Projekt und Bedürfnissen vorher überlegt werden, welche Methoden am meisten Sinn ergeben, um das gewünschte Ziel zu erreichen. (Burghardt, 2018, S. 179)

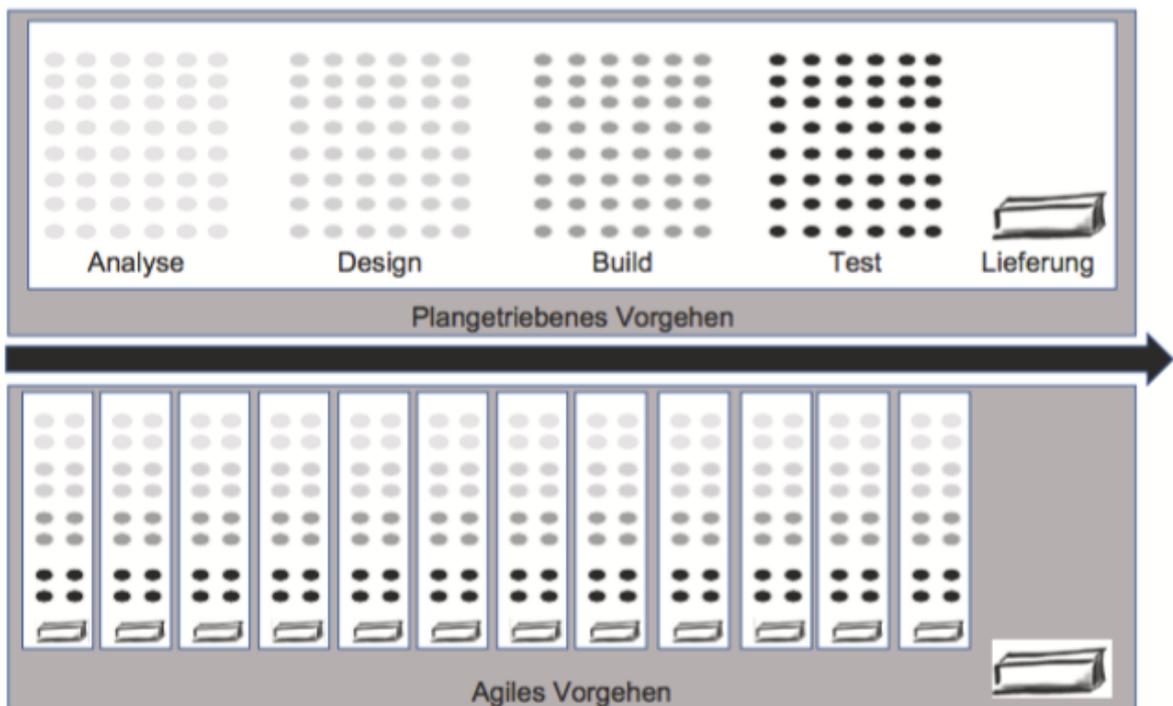


Abbildung 6: Vergleich agil und klassisch (Kusay-Merkle, 2018, S.21)

### 2.4 Kulturveranstaltungen

In diesem Kapitel werden das Organisieren und Durchführen von Kulturveranstaltungen genauer betrachtet. Im Rahmen dieser Arbeit sind Kulturveranstaltungen als Großveranstaltung definiert. Des Weiteren beziehe ich mich auf Veranstaltungen mit einem Programmschwerpunkt in der Musik und meistens einer Dauer von mehr als einem Tag. Bei den untersuchten Veranstaltungen handelt es sich um Freiluftveranstaltungen. Ich gehe jedoch davon aus, dass die in dieser Arbeit gewonnenen Erkenntnisse auf andere Kulturveranstaltungen, in Bereichen wie zum Beispiel Theater oder Kunst übertragbar sind. Zunächst gebe ich eine Definition von Kulturveranstaltungen.

#### 2.4.1 Definition Kulturveranstaltung

Grundsätzlich gibt es keine einheitliche Definition für den Begriff Kulturveranstaltung, weshalb nun eine für diese Arbeit passende Definition folgt. Im Allgemeinen lässt sich sagen, dass Kulturveranstaltungen einen künstlerischen sowie kulturellen Bezug im Inhalt der Veranstaltung widerspiegeln. Dies kann durch verschiedene Formen ausgedrückt werden. Bei den hier untersuchten kulturellen Großveranstaltungen erfolgt dies in Form von hauptsächlich Musik und nebensächlich darstellender Kunst. (Jäger, 2016, S. 72 ff.)

Laut Jäger ist eine Veranstaltung ein besonderes und einmaliges Ereignis oder ein Event, was nicht im sonstigen Alltag stattfindet. Es definiert sich über sechs Kriterien. Ein Ereignis ist planmäßig, das heißt es wird konzipiert, geplant, durchgeführt und evaluiert. Das Veranstalten von einem Event wird immer mit einem Ziel verfolgt, das heißt es ist zielorientiert und einzigartig. Es soll sich bei dem Besucher aus dem normalen Alltagsgeschehen abheben. Zudem werden alle Sinne bei einem Event angesprochen und die Besucher sollen sich als exklusive Gemeinschaft identifizieren. Das heißt, es entsteht eine Art Zusammengehörigkeit aller Teilnehmer eines Events. Des Weiteren sind Events monothematisch aufgebaut, heißt, dass die Inhalte thematisch beschränkt sind und so ein hohes Maß an Identität schaffen. (Jäger, 2016, S. 13)

#### 2.4.2 Akteure

Die Arbeit bei Kulturveranstaltungen benötigt meistens Teams mit sehr unterschiedlichen Fachkenntnissen. Es sind komplexe Aufgaben aus allen Bereichen zu lösen. So muss zum Beispiel bei einem Festival über mehrere Tage eine provisorische Kleinstadt mit Verpflegung, Müllbeseitigung, Sanitäranlagen und vieles mehr erschaffen werden. Dies erfordert ein hohes Maß an Logistik und interdisziplinärer Teamarbeit. Hierbei

ist es wichtig, dass das Team sich gegenseitig in den unterschiedlichen Funktionsbereichen stärkt und nicht behindert. Dabei kommt es auf zwischenmenschliche Fähigkeiten und gute Kommunikation an. Eine weitere Besonderheit ist der Projektcharakter eines solchen Events. Oftmals werden die Teams für ein Projekt spezifisch zusammengestellt. Nach Abschluss eines Projektes arbeiten die einzelnen Personen eventuell in einer anderen Position an einem anderen Projekt. So muss bei jedem Projekt die Arbeit miteinander neu gefunden werden. Außerdem kommt es während den einzelnen Projektphasen zu temporären Personalzuwachs, was die Koordination und Zusammenarbeit erschwert. (Bemmé, 2020, S. 29 f.)

Eine genaue Abgrenzung der Rollen in einem Projekt ist oft nicht möglich, da unterschiedliche Aufgaben von denselben Personen erledigt werden. Grundsätzlich lassen sich aber vier Aufgabenfelder für eine Veranstaltung definieren. Bei der Größe der für diese Arbeit relevanten Veranstaltungen sind die Aufgaben meistens strikt getrennt. Diese lassen sich unterteilen in Veranstaltungsleitung, Produktionsleitung, Technische Leitung und Event Manager. Dabei ist die Veranstaltungsleitung während des Events verantwortlich für die Sicherheit nach der Versammlungsstättenverordnung. Hierzu wird ein Meister der Veranstaltungstechnik benötigt. Die Produktionsleitung sowie die Technische Leitung sorgen für die Realisation und Durchführung der Veranstaltung, in der verschiedene Aufgaben anfallen. Grundsätzlich ist die Produktionsleitung für alle organisatorischen Fragen immer der Ansprechpartner. Der Eventmanager ist zuständig für die Budgetüberwachung, die künstlerische Leitung und ist auch im ständigen Kontakt mit dem Kunden. Der Eventmanager ist oftmals keine einzelne Person. Bei großen Veranstaltungen ist die Position in einzelne Gewerke, wie zum Beispiel Booking, Gastronomie, Marketing und Projektleitung unterteilt.<sup>3</sup> (Sakschewski & Paul, 2017, S. 157 ff.)

Umso besser die Aufgabenfelder und Zuständigkeiten aufgeteilt und definiert sind, desto klarer sind am Ende die Rollen, bei den Mitwirkenden und auch die Ansprechpartner für die Dienstleister. Es hilft dafür das Projekt in Einzelaufgaben aufzugliedern, welche als unabhängigen Komplettauftrag innerhalb des Projektes zu erledigen sind. Zu beachten ist allerdings der steigende Personalaufwand bei Zerlegung der einzelnen Aufgaben in verschiedene Gewerke. (Bemmé, 2020, S. 37)

---

<sup>3</sup> Bei Kulturprojekten gibt es oft einen Kurator oder künstlerischen Leiter, der das Programm zusammenstellt. Diese Position entscheidet über die Gestaltung und Auslegung der Veranstaltung. Entscheidungen werden oft von der Person im Alleingang getroffen.

### 2.4.3 Aufgaben

Die Aufgaben vor und während einer Großveranstaltung sind sehr vielseitig und komplex. Sie sind von der jeweiligen Veranstaltung und dem Ort stark abhängig, können aber im Groben in vier Bereiche unterteilt werden. Der erste Bereich ist Strategie und umfasst das gesamte Marketing, das Programm sowie die Kommunikation an den Besucher. Hier geht es um den Auftritt nach außen. Es wird versucht eine Marke des Events zu schaffen, um so einen Wiedererkennungswert zu generieren. Außerdem soll durch das Programm ein thematisches Erlebnis für den Besucher geschaffen werden. Der zweite Bereich ist Logistik. Dieser Bereich umfasst die komplette Organisation aller Aktivitäten die notwendig sind, um die Veranstaltung reibungslos stattfinden zu lassen. Dazu gehören das Bereitstellen von Infrastruktur für die Besucher sowie allen Beteiligten vor Ort, Erstellung eines Sicherheitskonzeptes, Organisation der Veranstaltungstechnik, Aufrechterhaltung der Kommunikation zwischen den Dienstleistern, Verantwortlichen und der Besucher sowie das komplette Krisenmanagement. Diese Aufgaben werden von dem jeweiligen Produktionsleiter übernommen. Der dritte Bereich umfasst die Randbedingungen. Dort geht es um rechtliche Genehmigungen, Finanzen und Steuern, Haftung und Sicherheit sowie Hygiene und Umwelt. Diese Themen müssen immer mitbedacht und kontrolliert werden. Für die Einhaltung ist auch der Produktionsleiter zuständig, die Überprüfung erfolgt von den jeweiligen Ämtern vor Ort. Der letzte Bereich nennt sich Projektmanagement. Hier geht es um das Controlling und die eigentliche Organisation der gesamten Veranstaltung. Es werden Aufgaben definiert, Personalbedarfe geplant und ein Kostencontrolling durchgeführt. Im Projektmanagement werden alle Handlungen überwacht und gesteuert. Zu dem Thema Projektmanagement bei Kulturveranstaltungen wird im Kapitel 2.4.6 ausführlicher berichtet. (Holzbaur et al., 2010, S. 190 ff.)

### 2.4.4 Projektphasen

Grundsätzlich lässt sich die Planung und Durchführung eines Events in vier Phasen unterteilen. In der ersten Phase, der Konzeption, werden erste Ideen zu dem Event gesammelt und es werden Machbarkeitsanalysen durchgeführt. Ferner werden hier die Richtung und die Zielgruppe festgelegt und es werden bereits erste Locations in Betracht gezogen. Am Ende dieser Phase steht ein erstes Konzept, was dem Kunden oder Sponsoren vorgelegt werden kann. Nach Abschluss dieser Phase kommt die zweite Phase, die Planung und Organisation. Hier beginnt die eigentliche Planung. Es werden Projektstrukturpläne erstellt, Angebote von Dienstleistern eingeholt und Aufträge erteilt. In dieser Phase gibt es

an einem bestimmten Punkt den sogenannten *Point of No Return*. Das heißt, ab dann ist es nicht mehr möglich das Event ohne finanzielle Folgen abzusagen. In dieser Projektphase werden viele Gewerke involviert und es bedarf einer Projektüberwachung in Form von Projektmanagement. Das Projektmanagement hat die Aufgabe den zeitlichen und finanziellen Rahmen einzuhalten. Es werden Aufgaben definiert, zeitlich strukturiert und weiter in kleinere Pakete unterteilt. Außerdem werden Rollen verteilt und ein Sicherheitskonzept erstellt. Am Schluss dieser Phase steht die fertig geplante Veranstaltung, worauf die Inszenierung und Durchführung der Veranstaltung folgt. Die Durchführung beginnt zunächst mit dem Aufbau auf dem Gelände. Ab jetzt kommen immer mehr externe Dienstleister dazu, um Aufgaben wie zum Beispiel Technik, Wasser, Catering und ähnliches zu erledigen. Aufgabe des Organisationsteams ist es alle Bereiche gut zu koordinieren und einen Überblick zu behalten. Außerdem muss es immer Ansprechpartner für auftretende Probleme geben und dazu gute und schnelle Lösungen. Hier ist ein gutes Projektmanagement in Teamführung und Kommunikation gefragt. Bei der Veranstaltung selber müssen Künstler und Gäste betreut werden. Am Schluss dieser Phase steht das Ende der Veranstaltung und der Abbau folgt. Hierauf folgt die Nachbearbeitung und Evaluierung. In der Nachbearbeitung wird der Abbau überwacht, Material zurückgeführt und das Team zurück in die Organisation geführt. Es müssen alle Rechnungen der Dienstleister beglichen werden und es erfolgt die Übergabe des Veranstaltungsortes. Nachdem der Abbau erledigt ist und das Team wieder im Büro tätig ist, wird die Veranstaltung evaluiert. Dabei werden die Geschehnisse während der Veranstaltung sowie die Arbeitsweisen innerhalb des Teams ausgewertet. Zum Schluss wird alles dokumentiert und archiviert. Am Ende steht der Projektabschluss. (Jäger, 2016, S. 87 f.)

Für diese Arbeit sind die Planung und Organisation sowie die Inszenierung und Durchführung von Relevanz. Außerdem sind die Nachbearbeitung und Evaluierung im Thema Reflektion der Arbeitsweisen wichtig. Auf die Phase Konzeption wird nur geringfügig weiter eingegangen.

### **2.4.5 Besonderheiten**

In der Veranstaltungsbranche lassen sich drei Besonderheiten benennen, welche relevant für die Planung und Umsetzung der Events sind. Zum einen haben Veranstaltungen immer einen Projektcharakter. Ein Projekt ist immer etwas Einmaliges, mit einem festen Anfang und Ende. Also ist es gekennzeichnet durch zeitliche Befristung, Neuartigkeit, Komplexität und Einmaligkeit. Dadurch entsteht eine vorübergehende organisatorische

Veränderung, bei denen Aufgabenbereiche neu definiert und verteilt werden. Aus dem Grund kommt es zu neuen interdisziplinären Teamkonstellationen bei der Organisation von Veranstaltungen. Dabei muss nicht immer das komplette Projekt neu sein, sondern lediglich Teile davon. Somit ist die Arbeit in der Veranstaltungsbranche immer ziel- und terminorientiert. (Sakschewski & Paul, 2017, S. 85 f.)

Eine weitere Besonderheit ist die zunehmende Beschäftigung von Solo-Selbstständigen, insbesondere bei der Durchführung der Veranstaltung. Dies liegt an den saisonalen Schwankungen in der Branche sowie an der Termindringlichkeit. Für ein Unternehmen wäre es unmöglich das komplett benötigte Personal für eine Veranstaltung das ganze Jahr zu beschäftigen. Es gibt ein Planungs- und Organisationsteam von sechs bis zehn Menschen über das Jahr, welches dann Verstärkung aus unterschiedlichen Bereichen für die Veranstaltung bekommt. Es werden Freiberufler, besonders im Bereich der Veranstaltungstechnik, der Veranstaltungsleitung und des künstlerisch kreativen Bereichs hinzugezogen. Dabei handelt es sich um hochqualifiziertes Personal. Zudem werden noch Auf- und Abbauhelfer benötigt. Für die Unternehmen bietet dies viele Vorteile, da so je nach Bedarf sehr flexibel auf die Nachfrage reagiert werden kann. Nichtsdestotrotz gibt es auch Herausforderungen in der Arbeit mit Freiberuflern. Da oftmals neue Teams zusammengestellt werden, muss sich die Teamarbeit bei jedem Projekt neu entwickeln und somit ist zunächst eine kurze Eingewöhnungsphase notwendig. (Sakschewski & Paul, 2017, S. 100 ff.)

Darüber hinaus zeichnet sich durch die sich immer wechselnden Veranstaltungsorte sowie wechselnde Kooperationen mit Dienstleistern und Mitwirkenden eine weitere Besonderheit bei der Planung von kulturellen Großveranstaltungen ab. Die Planung findet an einem anderen Ort als die Veranstaltung selber statt. Hinzukommt, dass in vielen Fällen die Planung von anderen Personen durchgeführt wird als die Ausführung auf dem Gelände. Es gibt sowohl einen räumlichen als auch personellen Unterschied zwischen Konzeption, Planung und Durchführung. Aus dem Grund ist ein hohes Maß an Kommunikation und Vertrauen zwischen den Mitwirkenden notwendig. Der Aufenthalt auf dem Veranstaltungsgelände variiert je nach Größe und Umfang des Events. So kann es bei großen Open-Air Veranstaltungen zu sehr langen Aufbauzeiten kommen, da die komplette Infrastruktur erst geschaffen werden muss. Da Veranstaltungen immer zeitlich begrenzt und einmalig sind, kommt es zu vielen Sonderaufbauten und leider auch kurz vor Beginn zu zeitlichem Druck. So ist es keine Seltenheit, dass Mitwirkende oft Überstunden machen und sich teilweise überlasten. (Sakschewski & Paul, 2017, S. 107 ff.)

### 2.4.6 Projektmanagement bei Kulturveranstaltungen

Projektmanagement kommt bei Kulturveranstaltungen bis heute verhältnismäßig selten zum Einsatz. In den letzten Jahren hat die Verwendung deutlich zugenommen, allerdings scheint es oft noch am Verständnis für den Wert des Projektmanagements bei Kulturveranstaltungen zu mangeln. Dabei eignet sich gerade ein Kulturprojekt für Projektmanagement, weil die Aufgaben und Prozesse in einem klassischen Ablauf nacheinander nicht möglich wären. Oftmals hängen Aufgaben voneinander ab oder müssen simultan bearbeitet werden. Durch gezieltes und strukturiertes Projektmanagement können parallele Aufgaben geplant und kommuniziert werden, wodurch eine Transparenz in allen Abteilungen entsteht. So können Insellösungen vermieden werden, da Zusammenhänge schon vor dem Beginn offengelegt werden. Gutes Projektmanagement ist ein Hilfsmittel zur allgemeinen Zielerreichung und dient der Effizienzsteigerung. Durch das Anwenden von Managementmethoden können insbesondere Großprojekte mit vielen Beteiligten gut strukturiert und organisiert werden. Trotzdem sollte die Zielsetzung trotzdem real bleiben, denn unlösbare Probleme lösen sich nicht bloß durch die Anwendung von Projektmanagement. Die Vorteile des Projektmanagements gehen schnell verloren, wenn dies nicht fachgerecht und professionell durchgeführt wird. Durch die geschaffene Transparenz ist es möglich für die Beteiligten über ihr Fachgebiet hinaus zu arbeiten und somit ihre Spezialisierung auszubauen. Es entstehen interdisziplinäre Teams, die sich in ihrem Fachwissen stets unterstützen. (Bemmé, 2020, S. 9 ff.)

Der Projektleiter hat bei Kulturprojekten eine sehr bedeutende und schwierige Rolle. Er hat die Aufgabe individuelle Persönlichkeitsstrukturen von Künstlern auf der einen und Dienstleistern auf der anderen Seite zusammenzuführen. Dafür muss der Projektleiter die beiden sehr unterschiedlichen Interessen vereinen und gut in die Gruppe kommunizieren. Dabei muss er auf die Wünsche von allen Seiten eingehen und ein hohes Maß an sozialen und kommunikativen Kompetenzen mitbringen. Er darf hierbei nie das gemeinsame Ziel des Projektes und aller Beteiligten aus den Augen verlieren. Oft sprechen die verschiedenen Gewerke von denselben Lösungen für Probleme, aber leider in einer anderen Fachsprache. (Sakschewski & Paul, 2017, S. 133 f.)

## 2.5 Überleitung zur empirischen Forschung

Im folgenden Kapitel leite ich aus dem theoretischen Teil über zum Teil der empirischen Forschung. Es werden anhand bestimmter Literatur die Grundlagen des agilen Arbeitens beschrieben und anschließend Elementarwissen über Projektmanagement im Zusammenhang mit Kulturveranstaltungen dargelegt. Durch die Aufschlüsselung der Theorie können die folgenden zentralen Kernaussagen getätigt werden.

Agile Methoden ermöglichen eine neue Strukturierung im Unternehmen. Dabei werden Verantwortungen neu verteilt, Hierarchien aufgelöst und die Kommunikation neu gedacht. Das führt zu schnell anpassungsfähigen Prozessen, welche in flexibleren Arbeitsverhältnissen und sich ständig wechselnden Anforderungen extrem wichtig für effizientes Arbeiten sind. Agiles Arbeiten bricht zentrale Strukturen auf, wodurch Entscheidungsprozesse extrem verkürzt werden. Agiles Projektmanagement versucht mit vorgegebenen Ressourcen und einer festen Zeit ein möglichst großes Ziel zu erreichen. Die dezentrale Organisation fördert den individuellen Schaffensprozess in der Kreativität und Produktivität. Durch die Selbstorganisation in den Teams wird ein hohes Maß an Kommunikation geschaffen, wodurch gute Ideen direkt umgesetzt werden können. Die projektbezogene Arbeit in der Kulturbranche bietet eine gute Grundlage für agiles Arbeiten. Durch das Zusammentreffen von unterschiedlichen Abteilungen und Gewerken, können crossfunktionale Teams aufgestellt werden, die zum Erfolg des Projektes beisteuern. Die freundschaftlichen Verbindungen innerhalb eines Projektteams in der Kulturbranche können positiv genutzt werden, um die Kommunikation und das gemeinsame Arbeiten zu stärken. Dafür bietet agiles Arbeiten verschiedene Methoden, wie zum Beispiel Scrum oder Kanban an, um komplexe Arbeiten zu organisieren und strukturieren. Bei kulturellen Großprojekten ist eine Form von Projektmanagement unabdingbar, um die Fülle an Aufgaben mit den dazugehörigen Menschen zu koordinieren. Jedoch ist zu beachten, dass Projektmanagement kein Wundermittel gegen alle Probleme ist und somit fachgerecht ausgeführt werden muss. Das Verwenden von agilen Methoden kann bei falscher Anwendung den Prozess und somit die Effizienz deutlich verlangsamen. Durch die flachen Hierarchien und die Selbstorganisation in den Teams kann es bei Entscheidungen im schlimmsten Fall zu langen Diskussionen und keinen wirklichen Ergebnissen kommen. Um dies zu verhindern ist es ratsam Personen einzustellen, die nur für die korrekte Anwendung der Methoden sorgen und keine Entscheidungen bezüglich des Projektverlaufs treffen. (Bemmé, 2020, S. 121 ff.)

Ziel des folgenden Kapitels ist es, durch die empirische Forschung die Erkenntnisse und Theorien aus dem Kapitel Theoretische Grundlagen miteinander zu verbinden und zu prüfen,

inwiefern agiles Arbeiten die Organisation von kulturellen Großveranstaltungen erleichtert und unterstützt.

### 3 FORSCHUNGSFRAGEN

Ausgehend von den theoretischen Grundlagen in Kapitel 2 und den daraus abgeleiteten Leitfragen, vorgestellt in Kapitel 4.1.1, wurden folgende Forschungsfragen hergeleitet:

**Q1:** In welcher Form sind agile Arbeitsweisen bekannt und inwiefern wurde sich mit dem Thema in Zusammenhang mit der Organisation von Großveranstaltungen beschäftigt?

**Q2:** In welchen Bereichen wird bereits agil gearbeitet und welche Methoden werden dafür angewandt?

- Was war der Auslöser für die Einführung agiler Arbeitsweisen?
- Welche Anpassungen waren notwendig?
- Wie wurden sie eingeführt?
- Wo sind die Herausforderungen und Grenzen?

**Q3:** Wo sind generell die Probleme bei der Organisation von Großveranstaltungen und wie könnte man sie mit agilen Arbeitsweisen lösen?

- Was wird sich in Zukunft an Veränderung bei der Organisation gewünscht?

**Q4:** Ist es möglich und notwendig verschiedene Modelle zu kombinieren, um die bestmögliche Lösung für eine spezifische Großveranstaltung zu generieren?

## 4 METHODIK

Um die vorgestellten Forschungsfragen in Kapitel 3 zu beantworten, bedarf es einer wissenschaftlichen Methode und eines empirischen Vorgehens. Im Rahmen dieser Arbeit wurde eine qualitative Forschung durchgeführt. Zur Datenerhebung dienten Experteninterviews, welche mit Hilfe einer qualitativen Inhaltsanalyse nach Philipp Mayring ausgewertet wurden. Im Folgenden wird der Forschungsansatz begründet und die Herleitung des Interviewleitfadens erläutert.

### 4.1 Theoretische Grundüberlegungen

Für das Kapitel 2 Theoretische Grundlagen habe ich die Aspekte der Agilität und des Projektmanagements bei Kulturveranstaltungen auf der Grundlage einer Literaturrecherche erläutert. Ich habe dieses Forschungsfeld eingehend untersucht und nach Anwendungsmöglichkeiten von agilen Arbeitsweisen in der Organisation von kulturellen Großveranstaltungen gesucht. Zunächst wurde begonnen ein Grundwissen über agile Arbeitsweisen und agiles Projektmanagement im Generellen zu erlangen. Dabei wurde sich intensiv an dem Ursprung aus der Software-Branche orientiert. Hierfür wurden im Besonderen die Merkmale des agilen Arbeitens in Teams und die damit verbundenen Methoden untersucht. Die Recherche erfolgte primär über das Bibliothekssystem *beluga* aus Hamburg. Sekundär wurde nach wissenschaftlichen Veröffentlichungen bei *Google Scholar* gesucht. Im Anschluss der Theoriegenerierung im Allgemeinen habe ich mich über das Projektmanagement bei kulturellen Großveranstaltungen und über die Besonderheiten in der Veranstaltungsbranche informiert. Darüber hinaus wurden die Abläufe von Großveranstaltungen erläutert und die damit verbundenen Probleme herausgearbeitet. Aus den daraus gewonnenen Erkenntnissen wurden zunächst Grundüberlegungen aufgestellt und Leitfragen formuliert, welche schließlich als Grundlage für den Interviewleitfaden und die Forschungsfragen dienen.

### 4.1.1 Leitfragen

Durch die Literaturrecherche im Feld der agilen Arbeitsweisen bei kulturellen Großveranstaltungen ergeben sich folgende Leitfragen:

- Was sind agile Arbeitsweisen im Allgemeinen und welche Möglichkeiten bieten sie?
- Was sind die Besonderheiten bei der Organisation von kulturellen Großveranstaltungen?

Diese beiden Leitfragen wurden in dem Kapitel 2 Theoretische Grundlage beantwortet. Im Anschluss kamen folgende Leitfragen auf.

- Was bedeutet Agilität im Zusammenhang mit der Veranstaltungsbranche?
- Welche Probleme gibt es bei der Organisation von Veranstaltungen?
- Wie ist der momentane Wissensstand von agilen Arbeitsweisen in der Branche?

Da zu den Leitfragen keine oder nur sehr wenig Literatur vorhanden ist, wurde ein Interviewleitfaden erstellt und Akteure aus der Branche befragt, um fundiertes Wissen zu erlangen. Mithilfe dieser Leitfragen wurden die vier Forschungsfragen vorgestellt in Kapitel 3 abgeleitet und im Anschluss der Interviewleitfaden erstellt. Der Interviewleitfaden wird im Kapitel 4.2.2 vorgestellt.

## 4.2 Experteninterviews

Die Recherche für diese Arbeit wurde mit Hilfe von Experteninterviews durchgeführt. Ziel der Interviews war es den aktuellen Forschungs- und Wissensstand zu dem Thema agile Arbeitsweisen bei der Organisation von kulturellen Großveranstaltungen und die dabei auftretenden Probleme zu erfassen. Da die Probleme oft individuell für die jeweilige Veranstaltung ausfallen und bisher nur wenige Arbeiten zu dem Thema veröffentlicht wurden, wurde das Gespräch mit bekannten Veranstaltern gesucht. Da diese Arbeit Lösungsvorschläge für die Probleme in der Organisation von kulturellen Großveranstaltungen mit der Hilfe von agilen Arbeitsweisen anbieten soll, war es bei den Experteninterviews wichtig, nicht nur theoretisches Wissen zu dem Thema zu erfragen, sondern viel mehr Erfahrungswerte aus dem Beruf und dem Unternehmen des Experten zu

bekommen. Dazu wurde ein Interviewleitfaden als Gedankenstütze konstruiert, wobei die Interviews eher als offenes Gespräch geführt wurden.

Ziel der Interviews war es Prozesswissen und Deutungswissen der Experten zu erfragen. Prozesswissen umfasst Wissen, welches auf Handlungsabläufe, Interaktionen und organisatorische Ereignisse aufbaut. Prozesswissen wird durch Berufserfahrung der Experten erlangt. Diese Erfahrungen sind für die Arbeit von Bedeutung, da sie die Probleme und bestimmte Lösungen dafür betonen. Deutungswissen beinhaltet die Sichtweisen und Meinungen des Experten zu einem Thema. Dieses Wissen ist für die Arbeit ebenfalls relevant, da es die persönliche Meinung zu agilen Arbeitsweisen beleuchtet und somit auch gleichzeitig auf die Chancen und Risiken in der Organisation eingeht. (Bogner Alexander, Littig Beate, 2014, S. 18 f.)

### 4.2.1 Auswahl der Experten

Die Auswahl der Interviewpartner erfolgte anhand unterschiedlicher Kriterien. Es wurden Experten mit leitenden Funktionen im Unternehmen ausgewählt. Dazu zählen der Produktionsleiter, der Projektleiter oder Manager und der Organisationsentwickler. Ich habe mich für die Positionen entschieden, da diese Personen den gesamten Ablauf einer Veranstaltung und deren Organisation durchdenken und leiten. Außerdem war ausschlaggebend, dass mindestens 50 Prozent der Befragten ein gewisses agiles Vorwissen mitbringen, damit in der Arbeit zum einem der Wissenstand aber auch eventuell bereits angewandte agile Arbeitsweisen untersucht werden können. Ein weiteres Kriterium für die Wahl der Experten war die Größe der Veranstaltungen des Unternehmens, in welchem die Experten tätig sind. Es wurden Vertreter von mindestens einer kleineren Veranstaltung von bis zu 10.000, einer mittleren Veranstaltung von bis zu 25.000 und einer großen Veranstaltung von mehr als 25.000 Besuchern befragt.

Nach der Anfrage bei verschiedenen Unternehmen per Mail konnten Interviews mit folgenden Personen durchgeführt werden:

- Organisationsentwickler bei einer mittelgroßen Veranstaltung (INT01S)
- Produktionsleiter bei einer kleineren Veranstaltung (INT02J)
- Produktionsleiter bei einer großen Veranstaltung (INT03S)
- Projektleiter bei einer großen Veranstaltung (INT04J)

### 4.2.2 Erstellung des Interviewleitfadens

Es wurden halbstrukturierte Interviews mit Hilfe eines Leitfadens durchgeführt, dieser ist im Anhang zu finden. Für alle Interviews wurde derselbe Leitfaden verwendet. Grundlage für den Fragebogen bilden die Leitfragen und die Forschungsfragen. Es wurden Fragen zu folgenden Themenblöcken an die Experten gestellt:

1. Wissen über Agilität
2. Abläufe in der Organisation
3. Zeitmanagement
4. Aufgaben
5. Team
6. Kommunikation
7. Anwendung Agilität
8. Eigene Meinung zum Thema Agilität

Zu jeder Überschrift wurden zwei bis drei Fragen erstellt, welche zur Orientierung dienten. Im Rahmen des Interviews wurde versucht die Probleme und Herausforderungen zu den einzelnen Themen herauszufiltern. Allgemein diente der Leitfaden dazu, Informationen über interne Abläufe innerhalb des Unternehmens zu bekommen. Jeder Themenblock wurde mit einer Frage über die generellen Abläufe, dann einer Frage zu den Problemen und Herausforderungen und abschließend eine Frage in Verbindung mit dem Thema Agilität eröffnet. Fragen, die sich durch das Gespräch mit dem Interviewpartner neu ergeben haben, wurden nur in der Transkription aufgeschrieben.

### 4.2.3 Durchführung der Interviews

Die Interviews wurden alle im Zeitraum vom 16.03.2020 bis 20.03.2020 geführt. Ursprünglich war geplant die Experten persönlich in den jeweiligen Unternehmen zu interviewen. Allerdings war dies auf Grund der Corona Pandemie nicht mehr möglich und die Interviews wurden über Skype geführt. Das die Interviews online stattfanden, hat den Ablauf und die Absicht der Interviews nicht beeinträchtigt. Um später die Interviews zu transkribieren wurde ein Audiomittschnitt erstellt. Wie bereits an dem Leitfaden in Kapitel 4.2.2 zu sehen ist, hatte ich mir zum Ziel gesetzt, bestimmte Kernfragen zu thematisieren. Trotzdem wurden die Interviews als offenes Gespräch geführt. Jedes Interview begann mit der Frage nach dem beruflichen Werdegang und dem Wissen über das Thema Agilität.

### 4.2.4 Transkription der Interviews

Insgesamt wurden 4 Stunden und 26 Minuten Interviews schriftlich transkribiert. Ich habe mich für eine Wort-für-Wort Transkription der Interviews entschieden, um im Anschluss die Auswertung leichter durchführen zu können. Das Material wurde zunächst mithilfe der Software Voicedocs transkribiert. Im Anschluss mussten die transkribierten Interviews von Voicedocs händisch korrigiert werden. Auf Wunsch der Experten wurden die Interviews anonymisiert und Projektnamen herausgenommen. Die transkribierten Interviews sind im Anhang dieser Arbeit zu finden. Um sich im Text auf die Interviews zu beziehen, wurden Kürzel mit einer Interviewnummer und dem Anfangsbuchstaben des Experten erstellt. Daraus ergaben sich folgende Kürzel: INT01S; INT02J; INT03S; INT04J.

### 4.3 Interview Auswertung

Die vier Interviews wurden nach den Kriterien der qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring evaluiert. Ziel ist es die Interviews systematisch, regelgeleitet und theoriegeleitet auszuwerten, damit die Erkenntnisse überprüfbar werden. (Mayring, 2015, S. 13) Dafür wurde das Material zunächst in Stichpunkten zusammengefasst und anschließend anhand eines fünfstufigen Verfahrens ausgewertet. Im folgenden Kapitel wird dieses Verfahren genauer beschrieben. Die klassische Inhaltsanalyse wurde für den Zweck dieser Arbeit angepasst und dementsprechend abgewandelt durchgeführt.

#### 4.3.1 Auswertungsverfahren

Um eine tragfähige Informationsbasis von den Interviewtexten zu erhalten, wurde ein fünfstufiges Auswertungssystem angewandt, das gewährleistet, dass am Ende die Forschungsfragen wissenschaftlich auf Basis der gewonnenen Informationen beantwortet werden können. Im Zentrum der Auswertung steht ein an Bogner und Littig angelehntes Kategorie System, welches ich anhand der Interviews verfasst habe. (Bogner Alexander, Littig Beate, 2014, S. 73) Das System wurde während der Auswertung mit Inhalten der verschiedenen Interviews gefüllt. Außerdem wurden die Kategorien fortlaufend weiterentwickelt und mit Hilfe der Interviews überprüft. Um einen besseren Überblick zu bekommen, wurden zunächst die Interviews in Stichpunkten auf wenigen Seiten zusammengefasst. Anschließend wurde für jedes Interview eine Tabelle mit den Punkten „Kategorie, Problem, Lösung, Wünsche“ erstellt. Diese Tabelle diente ebenfalls der Kategoriefindung und dem Überblick. Die Spalten „Lösung und Wünsche“ wurden ergänzt, da die Interviewpartner im Gespräch oft schon eigene Lösungsideen für Probleme hatten

und in manchen Fällen auch schon Lösungen im Unternehmen konkret angewendet. Die nachfolgenden fünf Punkte sind an das fünfstufige Auswertungsverfahren nach Mayring angelehnt. (Bogner Alexander, Littig Beate, 2014, S. 73 ff.)

### **1. Fragestellung und Materialauswahl**

Hier werden die Fragestellung und die Frageperspektive bestimmt. Es muss festgelegt werden, unter welcher Perspektive die Interviews ausgewertet werden. Da es sich um informatorische Experteninterviews handelt, stehen die Erfahrungen der Experten im Fokus und weniger die persönlichen Empfindungen während des Arbeitsprozesses. Dabei werden die für die Arbeit interessanten Inhalte durch die Forschungsfragen und die dazugehörigen Unterfragen definiert. Im Falle dieser Arbeit wird das gesamte Material ausgewertet und nicht nur Teile davon.

### **2. Aufbau eines Kategoriensystems**

Hier wird ein Kategoriensystem entwickelt, nach welchen die Aussagen der Experten ausgewertet werden. Die einzelnen Kategorien können im Verhältnis zueinander stehen. Bei der Auswertung werden die Antworten der Experten den verschiedenen Kategorien zugeteilt. Die Kategorien haben sich im Falle dieser Arbeit durch die Literaturrecherche und aus den oben genannten Auswertungstabellen ergeben.

### **3. Extraktion**

In diesem Schritt werden die Interviews systematisch zerlegt und die Informationen thematisch geordnet. Die Rohdaten der Interviews werden durch die Zerlegung in das Kategoriensystem eingeordnet. Ziel ist es dabei eine integrierte Informationsbasis zu schaffen, welche am Ende der Beantwortung der Forschungsfragen dient. Die Zuordnung ist oft Interpretationssache des Verfassers - so können Textpassagen zu mehreren Kategorien zugeordnet werden. Aus dem Grund ist es wichtig, bestimmte Regeln für die Kategorien im Laufe der Auswertung aufzustellen.

### **4. Aufbereitung der Daten**

Hier geht es darum die Qualität der Informationen zu verbessern. Es werden Zusammenhänge zwischen den einzelnen Interviews herausgearbeitet, Informationen zusammengefasst und redundante Informationen reduziert. Des Weiteren werden offensichtliche Fehler korrigiert. Im Anschluss steht ein

kompaktes, übersichtliches mit Inhalten gefülltes Categoriesystem für die Auswertung zur Verfügung.

### 5. Auswertung

Abschließend findet sich die Auswertung mit der Beantwortung der Forschungsfragen und den dazugehörigen Unterfragen. Auf Basis der zuvor gewonnenen Daten wird der Fall rekonstruiert und es werden Zusammenhänge beleuchtet. Hierbei wird ausgewertet, welche Faktoren zu dem Ergebnis geführt haben. Außerdem werden Vergleiche zu anderen Fällen aufgestellt, um eventuelle Muster zu erkennen. Es wurden in der Auswertung zusätzlich noch Charakteristiken der Veranstaltungsbranche mit ihren Problemen herausgearbeitet. Im Anschluss wurde versucht diese Probleme mit der Hilfe von agilen Arbeitsweisen zu lösen.

#### 4.3.2 Categoriesystem

Das Categoriesystem ist notwendig um Informationen für die Beantwortung der Forschungsfragen aus den Interviews zu ziehen. Wichtig ist hierbei, dass die Kategorien theoretisch begründet werden können und anhand von Textstellen belegt werden. Um festzustellen, welche Kategorie eine Textstelle zugeordnet werden muss, sind nach Mayring drei Schritte zu befolgen: (Mayring, 2015, S. 97)

##### 1. Definition der Kategorie

Hier wird definiert welche Textpassagen unter eine Kategorie fallen.

##### 2. Ankerbeispiele

Hier werden konkrete Textpassagen als Beispiele für die Kategorie genannt.

##### 3. Kodierregeln

Bei Abgrenzungsproblemen werden genaue Regeln für die Zuordnung verfasst.

Die Kategorien sind im ersten Auswertungsschritt entstanden und wurden für jedes Interview angewandt. Im laufenden Prozess wurden die Kategorien stets erweitert. Es kam bei manchen Interviews zu eigenen Kategorien innerhalb der genannten Auswertungstabelle aus Kapitel 4.3.1, welche aber im Nachgang wieder zusammengefasst wurden, sodass alle

Interviews mit denselben Kategorien arbeiten. Es sind insgesamt zehn Kategorien für die Auswertung entstanden. Die Kategorien werden in Kapitel 5.1 vorgestellt.

### **4.4 Validierung der Ergebnisse**

Um die Ergebnisse der Forschung zu validieren und die möglichen Lösungen für die herausgefunden Probleme in den Experteninterviews zu belegen, habe ich mich dafür entschieden ein weiteres Experteninterview mit einem Unternehmen zu führen, welches bereits agil arbeitet und hierzu verschiedene Methoden anwendet. Das Unternehmen nutzt agile Arbeitsweisen, wie zum Beispiel Scrum oder Kanban, in dem Bereich Live-Marketing und verwirklicht so seine Projekte. Bei der Einführung wurden die aus der Software kommenden Methoden für den Gebrauch im Live-Marketing adaptiert. Durch das Einführen von agilen Arbeitsweisen wurden verschiedene Probleme innerhalb des Unternehmens sowie in der Arbeit mit den Kunden behoben. Das Interview habe ich in zwei Teile gegliedert. In dem ersten Teil wurden Fragen zu der Einführung von agilen Arbeitsweisen sowie den damit einhergehenden Problemen erfragt. Im zweiten Teil wurde spezifisch auf die zehn Kategorien aus der Auswertung der vier vorherigen Experteninterviews eingegangen. Das Interview wurde ebenfalls mit einem halbstandardisierten Leitfaden geführt, welcher im Anhang zu finden ist. Außerdem wurde das Interview ebenfalls transkribiert und mit Hilfe einer qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring ausgewertet. Auf die Kategorie Bildung wurde verzichtet, da diese Kategorie schon vor dem Interview aus den vorherigen feststanden.

### **4.5 Begründung der Methode**

In diesem Kapitel wird kurz das empirische Vorgehen und die Methodenwahl begründet. Aufgrund der Offenheit der Forschungsfragen und dem noch sehr geringen Vorwissen im zu erforschenden Bereich habe ich mich für eine explorative Forschung entschieden. Die explorative Forschung baut im Gegensatz zur deskriptiven Forschung auf Erkenntnissen und nicht auf Zahlen und Fakten auf. Um vorhandene Probleme in der Organisation herauszuarbeiten sind qualitative Ansätze wichtiger als quantitative. Um richtige Zusammenhänge zwischen der Literatur und der Veranstaltungsbranche zu ziehen, hielt ich es für zielführend Experteninterviews zu führen. So war es möglich im direkten Bezug zur Branche in dem Thema zu forschen. Aus den Experteninterviews ergab sich dann die qualitative Inhaltsanalyse, da keine Fakten erfragt wurden, sondern Wissen und Erfahrung von Personen aus der Branche.

## 5 AUSWERTUNG

Im folgenden Kapitel werden die Ergebnisse aus den Experteninterviews dargestellt. Dazu werden zunächst die zehn Kategorien aus dem Auswertungsverfahren erklärt, begründet und anschließend die anhand der Kategorien festgestellten Probleme in der Festivalorganisation beschrieben und die darauf abgeleiteten Charakteristiken ausgeführt. Am Ende wird ein momentaner Status Quo zum Wissen und Anwenden von agilen Arbeitsweisen bei den von mir befragten Unternehmen gegeben. Die Inhalte für die Auswertung stammen alle aus den transkribierten Interviews, welche im Anhang zu finden sind. Die Quellenangaben beziehen sich auf die Interviews und folgen den im Kapitel 4.2 vorgestellten Abkürzungen.

### 5.1 Kategorien

Die nächsten zehn Überschriften erklären die entstandenen Kategorien aus den Auswertungsverfahren der Experteninterviews vorgestellt in Kapitel 4.3.2. Zusätzlich wird dargestellt was die Experten zu den folgenden Kategorien ausgesagt haben. Für die Auswertung, wie auch für die Diskussion in Kapitel 6, werden diese Kategorien verwendet. Um den Lesefluss und die Zuordnung zu den Experten zu gewährleisten, werden nur die Positionen mit der Größe der Veranstaltung als Abkürzung genannt. Die Größe wird wie folgt abgekürzt:

- Organisationsentwickler einer mittelgroßen Veranstaltung (mg)
- Produktionsleiter einer kleinen Veranstaltung (k)
- Produktionsleiter einer großen Veranstaltung (g)
- Projektleiter einer großen Veranstaltung (g)

#### Struktur

Diese Kategorie befasst sich mit der Unternehmensstruktur. Dies beinhaltet die strukturelle Organisation innerhalb der Firma und den Mitarbeitenden sowie den Aufbau von Hierarchien und Kommunikationsstrukturen. Außerdem ist mit der Struktur die Unternehmensstrategie gemeint, die oft bei Kulturprojekten nicht vorhanden ist. Mithilfe einer Unternehmensstrategie können Unternehmen sich Langzeitziele setzen, die zu einer kontinuierlichen Weiterentwicklung des Unternehmens führen.

Die befragten Experten sind sich alle einig, dass in der Kulturbranche die Veranstaltung schneller an Bekanntheit und Größe gewinnt als das Unternehmen selber. Damit besteht die

Gefahr, dass die Strukturen innerhalb der Organisation nicht mitwachsen und es keine richtige Rollenverteilung gibt. Um die steigende Flut an Aufgaben zu bewältigen werden Menschen eingestellt, ohne aber ein System innerhalb der Firma für die Zuständigkeiten zu entwickeln. Daraus resultiert, dass jeder alles macht und Aufgaben doppelt oder gar nicht erledigt werden. (INT03S; Z.461) Laut dem Projektleiter (g) ist ein weiteres Problem die sehr starke Identifizierung mit der Veranstaltung und dem Unternehmen. Die Initiatoren einer Veranstaltung befürchten, dass die Leidenschaft verloren geht, wenn die Organisation zu sehr geregelt wird. Durch Aufbau einer Struktur und die daraus folgenden Hierarchien wird befürchtet den Charme einer Veranstaltung zu verlieren. (INT04J; Z. 126) Der Produktionsleiter (g) hat angemerkt, dass eine Abteilung Projektmanagement in der Kulturbranche noch nicht sehr verbreitet ist. (INT03S; Z.68) Nichtsdestotrotz haben der Projektleiter (g) sowie der Organisationsentwickler (mg) auf die Wichtigkeit dieser Abteilung hingewiesen und ausgeführt, dass momentan ein Umbruch in dem Unternehmen passiert und so eine Abteilung an Zuspruch gewinnt. Projektmanagement wird in vielen Kulturprojekten nebenbei von der Produktionsleitung miterledigt, allerdings ist ab einer gewissen Größe eine eigene Position dafür unabdingbar. (INT04J; Z.31)

### **Hierarchien**

Mit Hierarchien sind die verschiedenen Entscheidungsgewalten und Verantwortungslevel während der Organisation von Kulturveranstaltungen gemeint. Hier geht es darum darzustellen, wie Entscheidungen getroffen werden, wer das letzte Wort hat und wie damit im Team umgegangen wird. Dabei wurde erfragt, ob es möglich ist Verantwortung abzugeben aber gleichzeitig den Überblick und die Kontrolle zu behalten.

Der Organisationsentwickler (mg) hat angemerkt, dass nach außen oftmals flache Hierarchien gelebt werden, jedoch nach innen die Entscheidungsgewalten anders aufgeteilt sind. Bei den meisten Kulturprojekten gibt es die Rolle des Kurators oder des künstlerischen Leiters, welcher viele Entscheidungen bezüglich der Ausrichtung trifft. (INT01S; Z.873) Dies begründet der Projektleiter (g) mit der Entstehung der Veranstaltung aus einem kleinen Team heraus, welches über die Jahre wächst. Dabei ist es schwer für die Gründer bei der Weiterentwicklung der Veranstaltung Entscheidungen abzugeben. (INT04J; Z.306) Durch die starke Identifikation mit dem eignen Projekt fällt es der Geschäftsführung schwer Verantwortung auf ein neues Team zu übertragen. So werden Entscheidungen zwar im Team diskutiert, am Ende doch von einer leitenden Position entschieden. Die befragten Experten sind sich einig, dass es wichtig ist zu lernen diese Verantwortung abzugeben und zu verteilen

und gleichzeitig Mitarbeitern klare Rollen zuzuteilen, damit Aufgabenbereiche gut definiert werden können. (INT01S; Z.300) In dem Unternehmen des Organisationsentwicklers (mg) findet gerade so ein Wandel statt. Der Organisationsentwickler (mg) hat angemerkt, dass erstmals Hierarchien mit Zuständigkeiten geschaffen werden mussten, um die Verantwortlichkeiten zu klären und nun begonnen werden kann diese Hierarchien wieder abzubauen, da Mitarbeiter nun selbstständig und eigenverantwortlich arbeiten können. (INT01S; Z.150) Nichtsdestotrotz herrscht bei Kulturprojekten ein sehr freundschaftlicher Kontakt zwischen den einzelnen Positionen, was automatisch die Hierarchien abflacht. Hierzu hat der Produktionsleiter (k) geäußert, dass viele Mitwirkende während der Durchführung einer Veranstaltung klare Hierarchien begrüßen, um das Projekt in der Bahn zu halten. (INT02J; Z.266)

### **Standards**

In dieser Kategorie geht es um mögliche Standards und abrufbare Vorlagen bei der Organisation von kulturellen Großveranstaltungen. Damit sind zum Beispiel standardisierte Abläufe in der Koordination von Teams oder Vorlagen für verschiedene Szenarien während einer Veranstaltung gemeint. Außerdem sind bestimmte Standards in der Kommunikation oder bei Meetings gedacht, welche die Arbeit effizienter machen und Meetings produktiver gestalten sollen. Es wurde untersucht, ob es Standards gibt und wenn ja welche, wenn nein, warum das so ist.

Der Produktionsleiter (g), Projektleiter (g) und der Organisationsentwickler (mg) sind der Meinung, dass Standards nicht wirklich vorhanden sind. Es gibt keine richtigen Vorlagen für Aufgaben oder standardisierte Abläufe. (INT03S; Z.111) Der Organisationsentwickler (mg) begründet dies ebenfalls, mit der Leidenschaft bei den Kulturveranstaltungen. Aus Angst Freiräume in der Kreativität zu verlieren, gibt es eine Aversion gegen mögliche Standards. Dabei könnten gerade Standards Zeit für Kreativität und Freiräume schaffen, um damit wiederkehrende Arbeiten nach einem Muster zu erledigen. (INT01S; Z.167) Laut Projektleiter (g) benötigt jede Veranstaltung trotzdem individuelle Lösungen, denn die Anforderungen ändern sich besonders bei wechselnden Veranstaltungsorten und Arten. Grundlegende Fragen zur Infrastruktur oder Abläufen könnten allerdings als Baukastensystem standardisiert und abgerufen werden. (INT04S; Z.247)

### **Aufgaben**

Diese Kategorie beschäftigt sich mit allen anfallenden Aufgaben während der Organisation. Sie umfasst die Abhängigkeiten und die dabei auftretenden Probleme bei der Bewältigung der Aufgaben der verschiedenen Abteilungen.

Bei der Organisation von Kulturveranstaltungen fallen sehr komplexe Aufgaben aus verschiedensten Bereichen an. Den Umfang der Aufgaben vergleicht der Organisationsentwickler (mg) mit einem Bau einer provisorischen Kleinstadt, inklusive der gesamten Infrastruktur. (INT01S; Z.500) Die Aufgaben sind voneinander abhängig und es kann erst weiter geplant werden, wenn eine Abteilung ihre Ergebnisse geliefert hat. Das Problem ist, dass die Aufgaben aus den einzelnen Abteilungen nicht synchronisiert werden und jeder sein eigenes „Süppchen“ kocht, so der Projektleiter (g). (INT04J; Z.416) Laut den befragten Experten gehen so viel Zeit und Effizienz verloren, außerdem kann es zu einer doppelten Bearbeitung von Aufgaben kommen, weil die Zuständigkeiten nicht geklärt sind. Der Organisationsentwickler (mg), der Produktionsleiter (k) und der Projektleiter (g) helfen sich teilweise mit Balken- und Ablaufdiagrammen aus, um die Arbeit und die dazugehörigen Abhängigkeiten der einzelnen Abteilungen darzustellen. (INT02J; Z.138) Hinzu kommen nicht planbare Geschehnisse, insbesondere kurz vor der Veranstaltung. Der Projektleiter (g) ist der Meinung, dass die Planung nur zu 90 Prozent realisierbar ist und die letzten 10 Prozent sowieso „Freestyle“ sind. (INT03S; Z.133)

### **Kommunikation**

Diese Kategorie beschreibt die Kommunikation im Unternehmen. Dabei geht es um die Kommunikation zwischen den Beteiligten sowie die Kommunikation nach außen zu den Dienstleistern und Künstlern. Die Struktur und das Abhalten von Meetings werden ebenfalls thematisiert.

Ein Großteil der befragten Experten ist der Meinung, dass viele Probleme bei der Organisation von Kulturveranstaltungen auf die Kommunikation zurückzuführen sind, was mit der fehlenden Struktur im Unternehmen verbunden ist. Laut des Produktionsleiters (g) gibt es durch ein schnelles Wachsen der Teamgröße keine richtigen Kommunikationsregeln, wodurch eine enorme E-Mail Flut entsteht. (INT04J; Z.145) Eine interne Mailkommunikation ist sehr unübersichtlich und im Nachhinein nicht immer gut nachvollziehbar. Das Problem der E-Mail Flut wurde laut der befragten Experten durch die Anwendung von Projektmanagementsoftware deutlich verringert. (INT04J; Z.164) Hinzu kommt das Fehlen von Meetings oder das Gegenteil, zu umfangreiche Meetings. In dem

Unternehmen des Produktionsleiters (g) gab es zunächst gar keine Meetings und nun zu viele. (INT03S; Z.186) Dabei verlaufen die Meetings unstrukturiert und sind nicht gut geleitet. Der Projektleiter (g) erwähnt das Problem der Bringschuld von Informationen bei fehlender Kommunikation. Wenn die Arbeit nicht richtig sichtbar gemacht wird, sind einzelne Abteilungen ständig in der Bringschuld für ihre getane Arbeit und erfahren so keine Wertschätzung. Das kostet Zeit und verzögert den Ablauf und stresst die Mitarbeiter. (INT04J; Z.215)

### **Crossfunktionale Teams/Selbstorganisierte Teams**

In dieser Kategorie geht es auf der einen Seite um das Arbeiten mit crossfunktionalen Teams und auf der anderen um die Selbstorganisation innerhalb der Teams. Mit crossfunktional ist die Zusammenarbeit verschiedener Abteilungen bereits zu Beginn des Prozesses gemeint. Das heißt, Menschen mit sehr unterschiedlicher Expertise planen gemeinsam und von Anfang an die Veranstaltung. Bei selbstorganisierten Teams handelt es sich um Teams die Entscheidungen selbst treffen. Das sind Entscheidungen über zu erledigende Aufgaben und ihre Reihenfolge, der Umgang mit Problemen oder Entscheidungen über den weiteren Planungsverlauf.

Grundsätzlich wurde das Thema von crossfunktionalen Teams und auch selbstorganisierten Teams bei allen befragten Experten sehr begrüßt. Allerdings wurde auf Seiten der Experten die Erfahrung benannt, dass Produktionsleiter Probleme haben Verantwortung auf das Team zu übertragen, woraus sich wiederum Probleme ergeben, diese Entscheidungen an das Team zu geben. (INT03S; Z.146) Laut Organisationsentwickler (mg) gilt das Gleiche für den Kurator oder den Künstlerischen Leiter. Außerdem geschieht eine Aufgabenverteilung von oben herab, wodurch das Team manchmal eher in die ausführende Rolle tritt. Laut Organisationsentwickler (mg) ist der Wandel zu eher selbstorganisierten Teams sehr sensibel. Der Organisationsentwickler merkte an, dass immer darauf geachtet werden muss, Mitarbeiter nicht mit Verantwortung zu überfordern. Dabei ist es wichtig alle Beteiligten mitzunehmen und niemandem Aufgaben oder Verantwortung zu übertragen, die sie nicht haben möchten. (INT01S; Z.836) Der Organisationsentwickler (mg) würde gerne in komplett selbstorganisierten Teams arbeiten und von außen als Organisationsentwickler nur noch den Weg ebnen und eventuelle Probleme lösen. Die Entscheidungsgewalt soll demnach im besten Fall komplett übertragen werden. (INT01S; Z.281) Der Produktionsleiter (g) gab zu bedenken, dass es gefährlich sein kann Mitarbeiter aus anderen Abteilungen Aufgaben zu übertragen, von denen sie keine Ahnung haben. So können sehr

schnell Fehler entstehen, welche an bestimmten Punkten in der Organisation nicht mehr rückgängig zu machen sind. (INT03S; Z.345) Da zum Zeitpunkt der Interviews die befragten Unternehmen Corona bedingt im Homeoffice arbeiten mussten, wurde von einem Produktionsleiter (k) angemerkt, dass ein gutes Team-Building besser bei persönlichem Kontakt funktioniert und die Zusammenarbeit und Kreativität dann deutlich besser gefördert wird. (INT03S; Z.710)

### **Zeitmanagement**

Zeitmanagement ist ein wichtiges Thema bei der Organisation von Großveranstaltungen. Sehr viele Aufgaben sind voneinander abhängig und müssen gut getaktet werden. Diese Kategorie beschreibt die typischen Probleme und Engpässe beim Zeitmanagement.

Die letzten ein bis zwei Wochen vor der Veranstaltung wird von den befragten Experten als am kritischsten und stressigsten empfunden. Hier kommt es zu den meisten Problemen und deswegen auch zu enormen Zeitstress. Es treten Probleme auf, die vorher nicht erkennbar waren, für welche dann schnell Lösungen gefunden werden müssen. (INT01S; Z.414) Aufgrund von kurzfristigen Änderungen im Aufbau oder in den Bestimmungen von verschiedenen Ämtern oder auch wetterbedingt kann es schnell zu Verzögerungen kommen. Der Zeitdruck steigt enorm, da die Veranstaltung und somit die zu erledigenden Aufgaben immer näher rücken. Die Teams werden kurz vor Veranstaltung deutlich größer, außerdem werden viele Dienstleister für Aufgaben auf dem Veranstaltungsgelände hinzugezogen. Somit wird das Organisationsteam aus dem gewohnten Umfeld gerissen und muss auf einmal neue Aufgaben erledigen oder auch Konflikte lösen. Der Aufbau hat meistens schon begonnen, die Arbeit verlagert sich oftmals vom Büro auf das Veranstaltungsgelände. Hier werden viele Aufgaben von verschiedenen Gewerken gleichzeitig ausgeführt. Beteiligten fallen in letzter Minute Änderungen ein. Kurz vorher wird es stressig, da die theoretische Planung in die Praxis umgesetzt werden muss. Das verläuft oft anders, als es am Schreibtisch geplant wurde.

### **Reflektion**

Hier wird dargestellt in welchem Umfang die Arbeitsweisen innerhalb des Teams reflektiert werden. Es geht hier weniger um das Feedback der Veranstaltung selber, sondern eher um die Reflektion von Organisationsprozessen.

Bei allen Veranstaltungen der befragten Experten wird ein Review nach der Veranstaltung durchgeführt. Das heißt, es wird reflektiert wie die Veranstaltungen gelaufen sind, es wird Feedback von den Gästen und den Beteiligten eingeholt. Bei dem Unternehmen des Produktionsleiters (g) werden diese Feedbackrunden in allen Abteilungen abgehalten. (INT03S; Z.416) Mit den gewonnenen Erkenntnissen wird versucht das Erlebnis für den Gast im nächsten Jahr zu verbessern. Kritikpunkte werden bearbeitet und gelöst. Außerdem werden bei dem Organisationsentwickler (mg) und Produktionsleiter (k) Feedbackrunden zu den Arbeitsweisen innerhalb des Teams durchgeführt. Das dient dazu die Produktivität zu steigern und Probleme im Team zu lösen. Dabei geht es ausschließlich um die Arbeit im Unternehmen - diese Feedbackrunden sind losgelöst von der Veranstaltung selber. Diese Art von Feedback wird nicht von allen befragten Experten durchgeführt und wird teilweise auch mit dem Feedback an der Veranstaltung vermischt. Laut Organisationsentwickler (mg) ist eine Trennung zwischen dem Arbeiten an dem Festival und dem Arbeiten an dem System, also an der Arbeit an sich, sinnvoll. Dadurch können die Ursachen von Konflikten und Problemen besser erkannt und bearbeitet werden. (INT01S; Z.330)

### **Veränderungsbereitschaft**

In dieser Kategorie geht es darum, wie offen und bereit ein Team für neue Methoden und Veränderung ist. Diese Kategorie zielt auf die Einführung von agilen Arbeitsweisen ab, aber sie befasst sich auch generell mit der Einführung von neuen Strukturen.

Der Produktionsleiter (k) hat bei der Einführung von neuen Methoden bereits öfter einen Produktivitätseinbruch gemerkt. Das liegt seiner Meinung nach an der Gewöhnungsphase und der Einarbeitung der Methoden. Es wird zu Beginn viel ausprobiert, um den richtigen Weg für das Unternehmen zu finden. Das Problem ist laut Produktionsleiter (k), dass viele Unternehmen bei merkbarem Einbruch der Produktivität die neuen Methoden infrage stellen und sogar zu den gewohnten Methoden zurückkehren. (INT02J; Z.788) Laut Produktionsleiter ist dies der falsche Weg, denn wenn der Einführungspunkt überschritten ist, nimmt die Produktivität deutlich zu und es wird am Ende besser als vorher gearbeitet. Die Einführung verbraucht allerdings Zeit - es kommt somit auf den richtigen Moment an. Wenn diese Zeit nicht vorhanden ist, wird eine neue Methode nicht akzeptiert und angewandt. Laut Produktionsleiter (g) ist ein Team gegenüber neuen Methoden misstrauisch, denn die gewohnten Methoden funktionieren und eine Neuerung leuchtet nicht immer sofort ein. Daraus ergibt sich, dass die Gründe für die Veränderung nicht immer eingesehen werden. (INT03S; Z.473) Außerdem bedeutet eine Einführung von neuen

Methoden das Erlernen neuer Prozesse, welches automatisch mit mehr Aufwand verbunden ist. Angewöhnte Arbeitsweisen müssen neu überdacht und angeeignet werden. Das führt laut Organisationsentwickler (mg) oftmals zu Frustration und Intoleranz. (INT01S; Z.790) Der Organisationsentwickler (mg) hat die Erfahrung gemacht, dass nur, wenn der Mehrwert erkannt wird, eine Einführung schnell und leicht umzusetzen ist. Wird die Veränderung im Nachhinein als Chance und Herausforderung bewertet, fällt die Resonanz positiver aus, wird sie jedoch als eine Belastung bewertet, werden Veränderungen ungern angenommen. (INT01S;580) Für den Organisationsentwickler (mg) bedeutet *Agilität* Mut Dinge anders zu tun und individuelle Lösungen für Probleme zu erarbeiten. (INT01S; Z.822)

### **Zukunftswünsche**

Die letzte Kategorie umfasst die Wünsche der Experten in Bezug auf die Zukunft. Hier habe ich ausgewertet, was sich nach der Meinung der befragten Experten in der Organisation von kulturellen Großveranstaltungen in Zukunft ändern sollte. Dabei geht es um agile Themen und generelle Abläufe in der Organisation.

Alle befragten Experten wünschen sich eine bessere Kommunikation untereinander. (INT03S; Z.318) Einige Unternehmen haben diesbezüglich laut der Expertenaussagen schon eine funktionierende Struktur, trotzdem gehen immer noch Informationen verloren und es gibt zu viele unstrukturierte Meetings. Der Produktionsleiter (g) wünscht sich mehr Selbstverantwortung der Mitarbeitenden. Dafür verlangt er von den Mitarbeitenden über ihren Aufgabenbereich hinaus zu blicken, damit sich somit auf lange Sicht crossfunktionale Teams bilden. (INT03S; Z.323) Durch die Selbstorganisation der Teams flachen sich automatisch die Hierarchien ab, was ebenfalls von den befragten Experten als Vorteil gesehen wird. Der Projektleiter (g) wünscht sich mehr Akzeptanz und Verständnis für die Rolle des Projektmanagers bei Kulturveranstaltungen. Die Wichtigkeit dieser Person soll seiner Meinung nach nicht unterschätzt werden, weshalb es notwendig und sinnvoll ist eine eigene Stelle für das Projektmanagement zu schaffen. (INT04J; Z.441)

## **5.2 Probleme**

In diesem Kapitel werden kurz die grundlegenden Probleme bei der Organisation von kulturellen Großveranstaltungen dargestellt. Diese Probleme wurden von fast allen befragten Experten erwähnt. In einigen Fällen arbeiten manche Experten bereits mit agilen Arbeitsweisen, um diese Probleme zu lösen. Welche Methoden dabei angewandt werden, wird in Kapitel 5.5 dargestellt. Die hier dargestellten Probleme dienen als Grundlage für die

Diskussion in Kapitel 6, in der Lösungsvorschläge mit Hilfe von agilen Arbeitsweisen angeboten werden. Folgende Problembereiche wurden herausgearbeitet:

- Fehlende Struktur im Unternehmen, weil die Veranstaltung schneller als die Struktur gewachsen ist
- Schlechte Kommunikationsabsprachen und somit Informationsverlust
- Fehlende Standards in der Planung
- Schlechtes Zeitmanagement, besonders kurz vor einer Veranstaltung
- Oftmals passieren nicht planbare Dinge kurz vor Beginn
- Die Rollen zwischen den Beteiligten sind nicht richtig bekannt
- Schwierigkeiten von leitenden Positionen Verantwortung abzugeben
- Mitarbeiter werden teilweise mit Verantwortung überfordert
- Keine richtige Reflektion der Arbeitsweisen innerhalb des Teams
- Neue Methoden werden nicht richtig angenommen und umgesetzt

### 5.3 Charakteristiken

Aus den Interviews und den daraus abgeleiteten Problemen können folgende Charakteristika über die Veranstaltungsbranche in Bezug auf agiles Arbeiten analysiert werden. Diese Charakteristika dienen ebenfalls als Grundlage für die Diskussion in Kapitel 6.

- Die Organisation von kulturellen Großveranstaltungen umfasst ein sehr umfangreiches Aufgabenfeld, es wird quasi eine mobile Kleinstadt errichtet
- Veranstaltungen leben von der Kommunikation zwischen allen Beteiligten
- Menschen aus der Branche identifizieren sich meist stark mit dem Unternehmen und ihrer Tätigkeit
- Die Phasen *Planung* und *Durchführung* müssen einzeln betrachtet werden und benötigen unterschiedliche Organisationsmethoden
- In der Durchführungsphase sind größtenteils Hierarchien gewünscht, damit das Projekt strukturiert bleibt
- Die Entscheidungsgewalt liegt oft bei einem Kurator oder Künstlerischen Leiter
- Bevor begonnen wird neue Tools und Methoden einzuführen, ist es wichtig sich zu fragen, wie eigentlich gearbeitet werden möchte
- Agile Arbeitsweisen sind teilweise bekannt und werden vereinzelt angewandt

- Agile Arbeitsweisen lassen sich nicht zu 100 Prozent aus der Softwarebranche übertragen

### 5.4 Agiles Wissen

Um einen aktuellen Stand über das Wissen von *Agilität* in den einzelnen Unternehmen zu erlangen, wurde zu Beginn des Interviews der Wissensstand der Experten zu dem Thema abgefragt. Dabei kam heraus, dass zwei der Experten sich bereits sehr umfangreich mit dem Thema beschäftigt haben und auch bereits versuchen bestimmte Methoden anzuwenden. Die anderen beiden Experten kannten zwar den Begriff, jedoch keine genauen Methoden. Hier habe ich erfragt was sich unter dem Begriff Agilität vorgestellt wird.

Der Organisationsentwickler (mg) und der Produktionsleiter (k) kennen die gängigen Methoden, wie zum Beispiel Scrum und Kanban, außerdem sind ihnen die *Agilen Werte* und das *Agile Mindset* bekannt. Sie wissen was es braucht, um agile Arbeitsweisen einzuführen und umzusetzen. Zusätzlich hat sich der Organisationsentwickler (mg) mit dem systemischen Gedanken und dem Modell OKR auseinandergesetzt. (INT01S; Z.82) Beide eben genannten Experten haben sich das Wissen über Jahre selber angeeignet oder verschiedene Fortbildungen besucht. Der Produktionsleiter (k) hat eine Fortbildung zum *Product Owner* in *Scrum* gemacht und ist somit zertifiziert. (INT02J; Z.75)

Der Produktionsleiter (g) und Projektleiter (g) haben beide kein Vorwissen zu agilen Arbeitsmethoden, waren sich aber einig, eventuell in manchen Punkten agil zu arbeiten ohne aber die Begriffe richtig zu kennen. Der Produktionsleiter (g) verbindet mit *Agilität* flexible Arbeitsweisen und eine Planung weg von dem typischen Denken innerhalb des Rahmens. (INT03S; Z.53) Der Projektleiter (g) verbindet effiziente Arbeitsweisen zur Strukturierung von Teams mit agilen Methoden. Außerdem verbindet er Tools und Methoden, welche die Arbeit effizienter, schneller, besser und zufriedenstellender machen mit *Agilität*. (INT04J; Z.45)

### 5.5 Anwendung von agilen Arbeitsweisen

Die Anwendung von agilen Arbeitsweisen erfolgt bereits in den Unternehmen des Organisationsentwicklers (mg) und des Produktionsleiters (k). Beide sind sich einig, dass es nicht möglich ist agile Methoden aus der Softwarebranche zu 100 Prozent bei der Organisation von Kulturveranstaltungen anzuwenden. (INT02J; Z.405) Vielmehr bedarf es immer einer Anpassung und einer Auswahl von geeigneten Methoden für die jeweilige Situation. Die agilen Methoden werden dabei als Werkzeugkasten verstanden. So kommt es

häufig zu einer Kombination von zum Beispiel klassischen Projektmanagement Methoden mit agilen Methoden. Da jedes Festival sehr individuelle Anforderungen hat, benötigt die Organisation individuelle Werkzeuge. Der Organisationsentwickler (mg) verwendet die Retrospektive und Review von Scrum, um die Arbeit im Team zu verbessern und zu reflektieren. Dazu gibt es regelmäßige Termine, um innerhalb des Teams über Probleme zu reden. Jedoch hat er angemerkt, dass das Denken und Planen in den typischen Scrum Sprints eher nicht praktikabel ist. Bei beiden befragten Experten ist es das Ziel die Selbstorganisation der Teams zu stärken und auf lange Sicht Entscheidungen komplett in das Team zu geben. Die Einführung von den agilen Methoden erfolgte bei dem Organisationsentwickler (mg) nach und nach in den einzelnen Abteilungen und wurde durch die Kündigung des zuständigen Kurators gelöst. (INT01S; Z.252) Daraufhin kam die Frage auf, ob überhaupt ein neuer Kurator benötigt wird oder diese Entscheidungen nicht auch im Team getroffen werden können. Um die Flut an Aufgaben in der Planung besser zu strukturieren sind sich beide befragten Experten einig, dass in irgendeiner Form die Arbeit sichtbar gemacht werden muss. Das gewährleistet einen Überblick für alle Beteiligten zu jedem Zeitpunkt. Bei der Nachfrage ob dies mit Kanban realisiert wird, haben beide befragten Experten gesagt, dass es kein klassisches Kanban Board in dem Unternehmen gibt, aber durchaus mit Methoden gearbeitet wird, die daran angelehnt sind. (INT02J; Z.102) Bei dem Organisationsentwickler (mg) wird die Methode *OKR* zur Unternehmensentwicklung angewandt. Hier geht es ihm um die Bildung einer Vision und einer Strategie für die nächsten Jahre. Auf Dauer ist es Wunsch des Organisationsentwicklers die Firma komplett auf *OKR* umzustellen, um somit Ziele zu setzen und die Effizienz zu steigern. (INT01S; Z.82) Grundsätzlich ist bei beiden oben genannten Experten der Grundgedanke vom agilen Arbeiten in dem Unternehmen angekommen. Die Mitarbeiter akzeptieren immer mehr den Wandel zu hierarchielosem Arbeiten und die Umsetzung der aus Kapitel 2.1 vorgestellten agilen Werte und Prinzipien.

## 6 DISKUSSION

Im folgenden Kapitel werden die Forschungsfragen dieser Arbeit beantwortet. Hierzu werden die aus dem Kapitel 2 Theoretische Grundlagen gewonnenen Erkenntnisse mit den Ergebnissen der Empirischen Forschung aus Kapitel 5 in Verbindung gebracht. Zunächst werden Lösungsansätze für die aus Kapitel 5.2 erkannten Probleme in der Organisation von kulturellen Großveranstaltungen mit agilen Arbeitsweisen aus Kapitel 2.2 herausgearbeitet. Anschließend wird dargestellt was bei der Einführung von agilen Arbeitsweisen zu beachten ist und wo die Grenzen der Agilität in Verbindung mit der Veranstaltungsbranche sind. Die Ergebnisse aus dem Experteninterview mit dem agilen Unternehmen aus Kapitel 4.4 dienen zur Validierung der erarbeiteten Ergebnisse und werden in allen Unterkapiteln der Diskussion dargestellt und mit Zeilenangaben zum Interview gekennzeichnet.

### 6.1 Lösungsansätze für Probleme

Dieses Kapitel ist nach dem gleichen Schema aufgebaut wie Kapitel 5.1. Es werden Lösungsansätze anhand von agilen Arbeitsweisen für die einzelnen Kategorien aus der Auswertung der Experteninterviews vorgestellt. Im Anschluss wird die Auswertung aus dem Interview mit dem agilen Unternehmen pro Kategorie dargestellt. Generell stammen die Lösungsansätze aus den Erkenntnissen in Kapitel 2. Da das Unternehmen von dem letzten Interviewpartner (INT05D) zwar bereits seit langer Zeit agil arbeitet, jedoch in einer anderen Branche tätig ist, konnten nicht für alle benannten Problembereiche Lösungsansätze von dem Experten genannt werden. Dies hat damit zu tun, dass bestimmte Probleme in der Branche anders oder gar nicht auftreten. Jedoch ist der Grundgedanke der Einführung von agilen Arbeitsweisen derselbe. Das letzte Interview wurde mit dem CEO eines Live-Marketing Unternehmens geführt. In dem Unternehmen werden Markenauftritte verschiedener Unternehmen bei Messen und anderen Veranstaltungen generiert.

#### Struktur

Die oftmals schlechte Strukturierung in den befragten Unternehmen kostet viel Zeit und senkt die Produktivität. Um dem entgegenzuwirken könnte versucht werden das Rollenmodell von Scrum, vorgestellt in Kapitel 2.2.1.3, anzuwenden. Scrum definiert sehr strikt die Rollen und somit die Verantwortlichkeiten. So könnte der Product Owner den Künstlerischen Leiter darstellen und die kreative Vision der Veranstaltung verfolgen. Der Product Owner kann zusammen mit dem Entwicklungsteam, welches die Planung durchführt, den Backlog mit Aufgaben füllen. Ein Scrum Master kann durch den

Projektleiter besetzt werden. Dieser hat die Aufgabe für einen reibungslosen Ablauf zu sorgen, Meetings zu organisieren und Probleme zu lösen. Im besten Fall ist der Scrum Master losgelöst von dem Projekt und sorgt für die Umsetzung der agilen Methoden. Dabei sollte der Scrum Master nicht bestimmen welche Aufgaben von dem Entwicklungsteam erledigt werden, sondern vielmehr den Weg für das selbstständige Arbeiten im Team freimachen.

Um Strukturierung auf lange Sicht zu generieren könnte die aus Kapitel 2.2.3 vorgestellte Methode OKR helfen. Mit Hilfe von OKR werden Langzeitziele gesetzt, um die Entwicklung des Unternehmens beziehungsweise der Veranstaltung zu fördern. Dabei kann OKR helfen realistische Ziele zu setzen und diese in Zeiträumen von drei Monaten einzuhalten. Die Zielbildung könnte etwas über die Entwicklung der Veranstaltung auf lange Sicht und somit auch des Unternehmens aussagen. Wenn die *Objectives* gut gesetzt und dazu passende *Keys* formuliert werden, kann die Entwicklung einer Veranstaltung sehr gut vorgeplant werden.

Der CEO des Live-Marketing Unternehmens ist der Meinung, dass Agilität bei der Wahl über die Struktur innerhalb eines Unternehmens hilft. Durch das agile Arbeiten werden verschiedene Probleme dargestellt, welche anschließend mit Hilfe von den Methoden behoben werden können. Er weist aber auch darauf hin, dass Agilität nicht gleich Abwesenheit von Regeln und Struktur bedeutet. Vielmehr benötigt Agilität eine klare Struktur und gut aufgestellte Regeln, um das Arbeiten miteinander zu ermöglichen. (INT05D; Z. 149)

### **Hierarchien**

Da die von mir befragten, leitenden Personen in der Organisation von Großveranstaltungen häufig Probleme haben Verantwortung an das Team abzugeben, könnte Scrum ebenfalls eine Lösung sein. Durch die ständigen Updates aus den Daily Standup Meetings wissen alle Beteiligten immer Bescheid wo es Probleme gibt und wo gerade dran gearbeitet wird. Das ermöglicht, Verantwortung an das Team zugeben bei gleichbleibender Kontrolle. Hierfür müssen die Rollen zwischen den Teilnehmern bekannt sein und jeder muss seine Aufgaben gut kennen. Wie bereits im Punkt Struktur erläutert, bietet Scrum durch die klare Rollenverteilung dafür eine gute Möglichkeit. Dabei ist darauf zu achten, dass der Product Owner oder der Künstlerische Leiter die Aufgaben nur formuliert und nicht delegiert. Das Team muss selber entscheiden welche Aufgaben wichtig sind und aktuell bearbeitet werden müssen.

Um dies erfolgreich umzusetzen benötigt es Mitarbeiter mit einer großen Veränderungsbereitschaft und dem richtigen Bewusstsein gegenüber agilen Arbeitsweisen. Das Team muss innerhalb des Projektes alle Beteiligten auf der gleichen Ebene sehen und Entscheidungen auf Augenhöhe diskutieren. Dazu ist es enorm wichtig allen einen Zugang zu den gleichen Informationen zu gewährleisten, um einheitliche Entscheidungen zu treffen. Laut CEO des Live Marketing Unternehmens können alle dieselbe Entscheidung treffen, wenn jeder denselben Zugang zu der gleichen Menge an Informationen hat. Hier ist das agile Prinzip Transparenz aus Kapitel 2.1.2 innerhalb des Unternehmens sehr wichtig. (INT05D; Z:161)

### **Standards**

Durch fehlende Standards in der Planung geht viel Zeit für Aufgaben in der Organisation verloren, die sich theoretisch von Veranstaltung zu Veranstaltung ähneln und besser baukastenähnlich abgerufen werden könnten. Sich Standards für die Planung von kulturellen Großveranstaltungen zu setzen, ist zunächst einmal keine agile Tätigkeit, aber werden die agilen Prinzipien betrachtet, ist eines davon Einfachheit. Es sollten nur die Aufgaben getan werden, die wirklich notwendig sind. Wenn nun das Etablieren von Standards die Aufgabenerfüllung erleichtert, wird agiler als vorher gearbeitet. Dabei sollten die Aufgaben, beziehungsweise die Standards möglichst simpel gehalten werden und leicht anwendbar sein.

Es ist hilfreich zu Beginn eines Projektes festzulegen wie gearbeitet werden soll und welche Methoden dafür verwendet werden. Damit können anschließend die benötigten Ressourcen geplant werden. Laut Aussagen des CEO des Live Marketing Unternehmens kann die Wahl der Methoden für bestimmte Vorgänge standardisiert werden. (INT05D; Z.227)

### **Aufgaben**

Das Organisieren von kulturellen Großveranstaltungen umfasst ein umfangreiches Aufgabenfeld. Laut Projektleiter (g) sollten die Aufgaben zueinander synchronisiert werden, um einen guten Überblick zubekommen. Da dies oft nicht geschieht, arbeiten die unterschiedlichen Abteilungen ohne Absprache nebeneinander her, so der Projektleiter (g). (INT04J; Z.416) Durch die Verwendung von Kanban und einem Kanban Board, wie in Kapitel 2.2.2 beschrieben, wird es möglich, die Arbeit gut sichtbar und allen zugänglich zu machen. Dadurch wissen alle Beteiligten zu jedem Zeitpunkt wer gerade an was arbeitet.

Die Gestaltung des Boards ist projektabhängig und kann nach den eigenen Bedürfnissen aufgebaut werden. Das Board bietet die Möglichkeit Abhängigkeiten sowie Engpässe darzustellen. Einen anderen Weg die Aufgaben sinnvoll zu planen bietet Scrum. Das Organisationsteam könnte versuchen das Projekt in einzelne Sprints, mit verschiedenen Zielen zu unterteilen, um anschließend einen Backlog mit entsprechenden Aufgaben zu füllen. Für den jeweiligen Sprint wird der Sprint Backlog mit aktuellen Aufgaben gefüllt. Da die Backlogs immer priorisiert aufgebaut sind, würden die Abhängigkeiten ebenfalls gut dargestellt werden. Beide Methoden haben eine Sache gemeinsam, nämlich das sichtbar machen von Arbeit. Da die meiste Arbeit im Kopf der Mitarbeiter stattfindet und nichts Greifbares produziert wird, muss die getane Arbeit, somit der Fortschritt im Projekt, für alle sichtbar gemacht werden.

Laut Aussage des befragten CEO des Live Marketing Unternehmens kann dies auch durch ein simples Taskboard im Besprechungsraum oder Digital passieren. In seinem Unternehmen wird mit simplen Boards, an für alle sichtbaren Orten gearbeitet. (INT05; Z. 238)

### **Kommunikation**

Durch die Fülle anfallender Aufgaben bedarf es grundsätzlich einer guten Kommunikation zwischen allen Beteiligten. Diese Kommunikation läuft im besten Fall von alleine ab, indem Informationen für alle frei zugänglich sind. So kommt keiner in die Bringschuld an andere Mitarbeiter. Informationen über zu erledigende Aufgaben oder wichtige Neuigkeiten müssen für alle präsent sein. Wie ich in Kapitel 2.1 vorgestellt habe, ist Kommunikation in der Agilität sehr wichtig, denn nur so funktioniert die Selbstorganisation in den Teams. Um einen regelmäßigen Austausch aller Beteiligten zu gewährleisten, könnten die Daily Standup Meetings von Scrum eingeführt werden. So würden alle Abteilungen und Teams morgens, innerhalb von 15 Minuten wissen wo die Probleme sind und woran gerade gearbeitet wird. Um längere Angelegenheiten zu besprechen, kann ein wöchentliches Meeting eingeführt werden. Zusätzlich erleichtert ein Kanban Board die Kommunikation, da so für alle ersichtlich ist woran gearbeitet wird. In dem Unternehmen von Projektleiter (g) haben die E-Mails überhandgenommen, weshalb es erstrebenswert ist die internen E-Mails, soweit wie möglich, zu reduzieren und eher zu einer persönlichen, aber präzisen Kommunikation zu wechseln.

Laut des CEOs des Live Marketing Unternehmens wird die Meeting Kultur in seinem Unternehmen strikt nach den Scrum Regeln aus Kapitel 2.2.1 durchgeführt. Er hat

angemerkt, dass dafür eine außenstehende Person als Scrum Master beschäftigt wird, die für den Ablauf und das Gelingen der Meetings sorgt. So können sich die Mitarbeiter auf ihre Arbeit konzentrieren und der Scrum Master sorgt für die Einhaltung der Meetings. (INT05D; Z.265)

### **Selbstorganisation/Crossfunktional**

Durch agiles Arbeiten soll die Selbstorganisation und das crossfunktionale Arbeiten in den Teams gestärkt werden. Durch das Anwenden von agilen Methoden, wie zum Beispiel Scrum, wird automatisch vorausgesetzt, dass sich die Teams selbst aufstellen und verwalten. Laut Organisationsentwickler (mg) dürfen hierbei keine Mitarbeiter mit Verantwortung überfordert werden. (INT01S; Z.836) Um dies sicher zu stellen ist eine gute Kommunikation von Bedeutung - so können Probleme angesprochen und gelöst werden. Um die Entwicklung von crossfunktionalen Teams zu unterstützen kann darüber nachgedacht werden, feste Arbeitsplätze aufzulösen und eher zweckgebundene Plätze zum Arbeiten herzustellen. Das heißt, es gibt Plätze wo es leise ist und einzeln gearbeitet wird, aber auch Plätze wo in Gruppen gearbeitet werden kann. An diesen Plätzen wird dann nach Bedarf gearbeitet und es entfällt der persönliche Arbeitsplatz. Bei der Anwendung von Scrum sollten innerhalb des Entwicklungsteams Personen aus verschiedenen Fachbereichen eingesetzt werden. Die Aufgabenverteilung sollte nicht immer nach Fachbereichen erfolgen, sondern vielmehr sollten Personen Aufgaben außerhalb ihres Bereiches übernehmen. Das ermöglicht das Entstehen von neuen Lösungen für Probleme bei der Planung von kulturellen Großveranstaltungen. Um die Selbstorganisation zu fördern, sollten die Hierarchien, wie weiter oben beschrieben, durch eine gute Rollenverteilung abgeflacht werden. Hierfür ist laut CEO des Live Marketing Unternehmens das richtige Bewusstsein bei den Beteiligten gegenüber dem gemeinsamen Arbeiten und somit die Identifikation mit einem Projekt notwendig. Dies kann durch Verantwortungsübergabe an alle Mitarbeiter geschehen. So bekommt jeder einzelne Mitarbeiter mehr das Gefühl, einen sehr wichtigen Teil zum Gesamten beizutragen. (INT05D; Z. 204)

### **Zeitmanagement**

Um das Zeitmanagement, besonders kurz vor der Veranstaltung, besser zu organisieren, könnte wiederum Kanban mit einem Kanban Board helfen. Durch die Anwendung von Kanban wird schnell ersichtlich welche Aufgaben noch zu erledigen sind. Außerdem kann die Anzahl an parallelen Aufgaben limitiert werden und somit möglicher Stress reduziert

werden. Durch das Planen von Sprints, vorgestellt in Kapitel 2.2.1 und Sprintzielen könnte auch Scrum sich eignen, um einen guten Zeitplan einzuhalten. Mit der Hilfe von Scrum könnten Sprints geplant werden, welche noch Veränderung zulassen, um agil auf neue Situationen reagieren zu können. Dazu ist es notwendig ab einem bestimmten Punkt die offene Einstellung gegenüber Veränderungen im Prozess in der Agilität zu überdenken und Deadlines zu setzen, an denen nichts mehr geändert wird. Leider lässt sich in der Veranstaltungsbranche nicht komplett ausschließen, dass unvorhersehbare Dinge kurz vor Beginn der Veranstaltung auftreten. Laut Produktionsleiter (g) sind die letzten 10 Prozent nie wirklich planbar, sondern da kommt es auf Erfahrung und gute alternativ Pläne an. (INT03S; Z.133)

Der CEO des Live Marketing Unternehmens hat angemerkt, dass es hilft keine Aufgaben vorzuziehen und sie früher als notwendig zu bearbeiten, da es meistens Änderungen im weiteren Verlauf gibt und sich so die Planung im Prozess ändert. Die dadurch gesparte Zeit kann genutzt werden, um sich gegenseitig in den Teams zu unterstützen. Außerdem hilft die Transparenz der Agilität dabei Engpässe schneller zu erkennen und zu beheben. Die Transparenz lässt sich ebenfalls zum Kunden weiterführen. Bei Problemen hat es sich in dem Unternehmen des CEO als hilfreich erwiesen, den Kunden von Anfang an mit einzubinden, um gemeinsam nach neuen Ideen zu suchen. (INT05D; Z:273)

### **Reflektion**

Um die Arbeitsweisen in der Organisation von kulturellen Großveranstaltungen zu verbessern müssen diese ständig reflektiert werden. Nach den Veranstaltungen werden bei zwei befragten Experten nur die Veranstaltung und das Erlebnis für den Besucher reflektiert, aber nicht die Arbeitsweisen im Team. Die Agilität bietet dafür verschiedene Möglichkeiten, welche sich sehr gut auf die Arbeit in der Veranstaltungsbranche übertragen lassen. Es scheint von Vorteil zu sein, die Arbeit an dem Festival und die Arbeit an dem System, also an der Arbeit selber zu trennen. Dies ermöglicht eine bessere Reflektion für die Teilnehmer. Es könnte helfen, wenn das Team und die Verantwortlichen sich die Zeit nehmen, um die Arbeit am System zu verbessern. Scrum sieht dafür eine Retrospektive nach jedem Sprint vor. Falls nicht in Sprints gearbeitet wird, könnte trotzdem eine Retrospektive nach jedem Meilenstein oder spätestens nach dem Festival erfolgen. Es sollte versucht werden im Prozess mehr als einen solcher Termine durchzuführen um eine ständige Verbesserung und Reflektion der Arbeitsweisen zu erhalten. Kanban sieht ebenfalls eine Implementierung

solcher Feedbackschleifen vor. Eine offene Kommunikation unter allen Beteiligten stärkt das Vertrauen und die Zusammenarbeit im Team. Dafür sollte laut CEO des Live Marketing Unternehmens auf die Bedürfnisse aller Beteiligten geachtet werden. (INT05D; Z:310)

### **Veränderungsbereitschaft**

Die Veränderungsbereitschaft gegenüber neuen Methoden ist nicht immer gegeben. Um agiles Arbeiten gut einzuführen braucht es das richtige Bewusstsein bei den Mitarbeitern und auch die Bereitschaft zur Veränderung. Positionen mit Verantwortung müssen gut geschult werden, damit sie nicht das Gefühl bekommen entmächtigt zu werden. Es muss der genaue Hintergrund vom agilen Arbeiten dargestellt werden und Mitarbeiter müssen verstehen was der Mehrwert ist. Deshalb könnte eine Einführung in kleinen Schritten, mit gut gesetzten Zielen effektiver sein, als eine komplette Umstellung am Stück. Laut CEO des Live Marketing Unternehmens ist eine ständige Kommunikation zwischen den Beteiligten gut, um auf die Bedürfnisse im Veränderungsprozess der Mitarbeiter einzugehen. (INT05D; Z.327) Über die Einführung und mögliche geeignete Methoden dafür wird im kommenden Kapitel 6.2 Einführung von agilen Arbeitsweisen berichtet.

## **6.2 Einführung von agilen Arbeitsweisen**

Um agile Arbeitsweisen erfolgreich in einem Unternehmen und somit in den Abläufen bei der Planung von kulturellen Großveranstaltungen zu implementieren sollten bestimmte Einzelheiten beachtet werden, damit die Anwendung von neuen Methoden am Ende nicht als fehlgeschlagen abgebucht wird. Der erste Schritt ist zunächst sich gemeinsam im Team zu fragen wie gearbeitet werden soll und welche Probleme gelöst werden müssen. Dieser Schritt ist unabhängig von agilen Arbeitsweisen und beschäftigt sich zunächst einmal mit den Grundlagen des Arbeitens in Projekten mit Teams. Bevor ein Team nicht weiß wie es zusammenarbeiten oder kommunizieren soll, können agile Methoden nicht weiterhelfen. Nachdem festgestellt wurde wie zusammengearbeitet werden möchte und wo die Ziele liegen, können die verschiedenen agilen Methoden dabei helfen, diese Ziele zu erreichen. Laut Organisationsentwickler (mg) sind die verschiedenen agilen Methoden dabei als Werkzeugkoffer zu verstehen, an dem sich beliebig bedient werden kann. (INT01S; Z.834)

Der nächste Schritt involviert das komplette Team. Es sollten sich Gedanken über die Veränderungen in den einzelnen Abteilungen gemacht werden. Um eine Veränderung erfolgreich durchzuführen, muss sie akzeptiert werden. Somit beginnt die Einführung von agilen Arbeitsweisen mit dem Verständnis und der Akzeptanz der Mitarbeiter. Um dies zu

gewährleisten, sollte laut CEO des Live Marketing Unternehmens zunächst ein Bewusstsein für agile Arbeitsmethoden im Team geschaffen werden. (INT05D; Z.74) Dies lässt sich zusätzlich auf das Denken und Handeln im kollektiven Unternehmen weiterführen. Auf der persönlichen Ebene der Mitarbeiter ist Haltung gegenüber Veränderung wichtig und auf der organisatorischen Ebene ist eine Vision für das richtige Bewusstsein wichtig. (Hofert, 2018b, S. 3 f.) Grundsätzlich ist bei jedem im Team eine gute Selbstreflektion gefordert. Eine gute Selbstreflektion ermöglicht das fortlaufende Überprüfen und gegebenenfalls Angleichen der laufenden Prozesse. Wenn diese Reflektion in einer offenen Kommunikation mit dem Team besprochen wird, kann so ein neuer Weg zusammen eingeschlagen werden. (Hofert, 2018b, S. 8) Hierfür ist eine Bereitschaft Fehler zuzugeben und die Offenheit, neue Modelle, welche unter Umständen neue Verantwortungsverteilung erfordern, notwendig.

Wenn sich auf die Zusammenarbeit geeinigt wurde und gemeinsam mit dem Team mögliche Probleme lokalisiert wurden, können im nächsten Schritt passende agile Methoden für die entsprechenden Situationen gefunden werden. Dabei hat sich laut Organisationsentwickler (mg) bewährt, eine Einführung von neuen Methoden zunächst probeweise in einer Abteilung oder in einem Pilotprojekt durchzuführen. Um den Erfolg der neuen Methoden messbar zu machen, sollten sich für einen bestimmten Zeitraum machbare Ziele gesetzt werden, welche mit den neuen Arbeitsweisen erreicht werden sollen. Um sich diese Ziele zu setzen und das richtige Bewusstsein in der Organisation als Vision zu formulieren, bietet sich die Nutzung von OKR wie in Kapitel 2.2.3. beschrieben, an. So kann versucht werden agiles Arbeiten mit Hilfe von einer agilen Methode einzuführen. Ein *Objective* von OKR für die Einführung von Scrum könnte zum Beispiel lauten: *„Meetingkultur innerhalb der Kommunikation verbessern“*. Die dazu notwendigen Key Results könnten lauten: *„Tägliches Standup Meeting einführen“* und *„Internen Mailverkehr um 60 % senken“* und *„Maximal 3 Topics pro Meeting behandeln“*. Wenn nun in einem OKR Zyklus von 3 Monaten mehrere Objectives für die Einführung von agilen Arbeitsweisen und die dazugehörigen Key Results formuliert werden, können als Ergebnis besonders gut die vorige Situation mit der Situation nach den Änderungen verglichen werden.

Da der Ursprung von agilen Arbeitsweisen in der Softbranche liegt, empfiehlt es sich die Methoden nach den eigenen Bedürfnissen zu kombinieren oder anzupassen. Wichtig ist, dass die agilen Prinzipien verstanden und richtig angewendet werden, jedoch ist ein genaues Einhalten der Regeln, von zum Beispiel Scrum, für die Veranstaltungsbranche nicht von Bedeutung, da sie oft speziell für die Softwarebranche entwickelt wurden. Wichtiger ist es

eigene passende Regeln für das Anwenden von agilen Arbeitsweisen bei der Organisation von kulturellen Großveranstaltungen zu entwickeln. Da jede kulturelle Großveranstaltung auch als Projekt besondere eigene Bedürfnisse hat, ist der Sinn der einzelnen Methoden immer wieder zu hinterfragen. Laut CEO des Live Marketing Unternehmens ist es hilfreich, ständige Retrospektiven über die Arbeitsweisen durchzuführen, um so ein besseres Zusammenarbeiten zu fördern. (INT05D; Z.45)

Laut CEO des Live Marketing Unternehmens, eignet sich besonders im Bereich des Projektmanagements eine Kombination aus klassischen und agilen Modellen. So können die verschiedenen Projektphasen mit ihren sehr unterschiedlichen Anforderungen mit dem jeweiligen Modell bearbeitet werden. Das ermöglicht die Nutzung von den Vorteilen beider Modelle. Die Projektphasen *Planung* und *Durchführung* in der Veranstaltungsbranche müssen in jedem Fall getrennt betrachtet werden. (INT05D; Z.133) Denkbar ist eine lineare Realisierung des gesamten Projektes mit dem klassischen Wasserfall-Modell, vorgestellt in Kapitel 2.3.1, und eine Bearbeitung der einzelnen Aufgaben innerhalb der Phasen mit Hilfe von Scrum oder Kanban.

Die am leichtesten einzuführende Methode ist eine Pinnwand, wie zum Beispiel ein Kanban Board, welches die Arbeit für alle sichtbar macht. Diese aber trotzdem sehr effiziente Methode kann abteilungsübergreifend eingeführt werden. Für ein erfolgreiches Kanban Board, das nicht nur als Pinnwand mit Notizen darauf verstanden wird, ist es jedoch notwendig die richtigen Regeln für die Verwendung aufzustellen. Die Spalten müssen dem Projekt entsprechend angepasst und erstellt werden. Außerdem müssen Regeln für die einzelnen Aufgaben in der Formulierung, Abarbeitung und Fertigstellung eingehalten werden. Allen Beteiligten muss der Sinn des Boards klar sein, damit es richtig genutzt wird. Es ist auch möglich ein Projekt in Scrum zu planen und im Vorhinein zu versuchen den kompletten Ablauf in vierwöchigen Sprints zu planen. Dafür ist es aber notwendig mindestens eine Art von Scrum Master, also jemand der die Prozesse kontrolliert, einzusetzen, damit die Abläufe geordnet funktionieren. Der wohl schwierigste und aufwendigste Schritt ist die Umstrukturierung zu crossfunktionalen und selbstständigen Teams. Hierfür muss genau überlegt werden, wie die Teams aufgebaut, die Verantwortungen verteilt und wie untereinander kommuniziert wird. Da dieses Thema auch sehr viel mit den Persönlichkeiten innerhalb der Teams zu tun hat, muss sensibel auf die Bedürfnisse einzelner Personen eingegangen werden. Auch hier kann es helfen sich mit Hilfe OKR Langzeitziele zu setzen.

Laut Produktionsleiter (k) wird die Produktivität bei der Einführung von neuen Arbeitsweisen zunächst automatisch sinken. Die Umstellung muss durch alle Mitwirkenden angenommen und es muss sich eingearbeitet werden. Nach einem wahrscheinlich merkbaren Produktivitätseinbruch ist es enorm wichtig weiter die Methoden anzuwenden. Erst nach der Eingewöhnungsphase wird dann die Produktivität merkbar steigen. Hierfür gibt es keine zeitlichen Angaben, da dies sehr von der Methode und auch dem Projekt abhängt. (INT02J; Z.786)

Es gibt im Internet zahlreiche Apps und Programme mit denen agil gearbeitet werden kann. So werden zum Beispiel Vorlagen für Kanban Boards geliefert oder Plattformen, über die eine gute Kommunikation in verschiedenen Kanälen stattfinden kann. Meistens müssen verschiedene Apps für verschiedene Anwendungen kombiniert werden.

### 6.3 Grenzen im agilen Arbeiten

In den Gesprächen mit den Experten und aus den Grundlagen der Theorie zeichnen sich jedoch Grenzen des agilen Arbeitens in Verbindung mit der Organisation von kulturellen Großveranstaltungen ab. Sobald die Phase *Durchführung* beginnt wird es schwierig die Selbstorganisation von den Teams aufrecht zu erhalten. Bei der Durchführung einer kulturellen Großveranstaltung nimmt die Personalstärke enorm zu. Es kommen Dienstleister, Helfer und Künstler zum Veranstaltungsort und müssen koordiniert werden. Für alle Probleme ist es notwendig einen passenden Ansprechpartner zu haben und diesen auch schnell zu finden. Somit entstehen automatisch Hierarchien, da es Beteiligte sowohl mit mehr Vorwissen aus der Planung als auch mit weniger Vorwissen gibt. Dieses hat nichts mit dem Bildungsstand zu tun, sondern mit dem Grad der Involvierung in der Veranstaltung. Es sollte jedoch trotzdem versucht werden, innerhalb des Kernteams Kommunikationsstrukturen, wie zum Beispiel ein Daily Standup Meeting, aufrecht zu halten um Informationen auszutauschen. Auch ist eine Art Kanban Board hilfreich, um einen Überblick über die Aufgaben zu haben, allerdings sind hier die gewählten Zeiträume viel kürzer. Die Aufgabenverteilung an Dienstleister und Helfer erfolgen nicht agil, sondern werden von den jeweiligen Abteilungsleitern bestimmt. Außerdem wird bei einer Großveranstaltung immer ein Notfallplan für unvorhersehbare Ereignisse, wie zum Beispiel ein Gewitter, benötigt. Bei solchen Ereignissen müssen die Verantwortungen und Zuständigkeiten klar geregelt sein. Jeder muss wissen was zu tun ist und wer der passende Ansprechpartner ist. Hier kann auf keinen Fall mehr agil gearbeitet werden.

Des Weiteren ist die Verwendung von Scrum und das Arbeiten in Sprints auch nur bedingt möglich, da im Planungsprozess nicht wirklich Teilprodukte ausgeliefert werden und es auch keinen richtigen Kunden gibt. Der Kunde wäre bei der Organisation von kulturellen Großveranstaltungen das Unternehmen selbst, welches die Veranstaltung durchführt. Bei Scrum muss nach jedem Sprint ein funktionierendes Inkrement ausgeliefert werden, diese Lieferung muss in jeden Fall anders definiert werden, damit eine Arbeit mit Sprints durchführbar ist. Bei einer kulturellen Großveranstaltung ist das Produkt am Ende die Veranstaltung. Teilprodukte für die Lieferung könnten zum Beispiel das Programm, die graphische Aufmachung oder das Konzept sein.

Der Grundwert „Reagieren auf Veränderung mehr als befolgen des Plans“ ist ebenfalls nur bis zu einem bestimmten Punkt bei der Organisation von kulturellen Großveranstaltungen möglich. In jedem Abschnitt der Planung und in jeder Abteilung müssen Entscheidungen getroffen werden, die sich in der weiteren Planung nicht mehr verändern. Da die Aufgaben immer voneinander abhängig sind, kann ansonsten nicht weitergeplant werden und bei Veränderungen können große Kosten entstehen. Somit ist es notwendig Deadlines zu erstellen und nach Ablauf dieser Deadlines kritische Punkte nicht weiter zu verändern. Nur so können einzelne Abteilungen weiter ihrer Arbeit nachgehen und die Organisation nach vorne bringen.

## 7 FAZIT

Ausgangspunkt der Arbeit war, die mögliche Anwendung von agilen Arbeitsweisen in der Organisation von kulturellen Großveranstaltungen zu untersuchen. Dazu habe ich in meiner Recherche Experteninterviews mit vier Unternehmen durchgeführt mit dem Ziel, das vorhandene Wissen über Agilität festzustellen und die Probleme in der Organisation von kulturellen Großveranstaltungen herauszufiltern. Anschließend habe ich die erlangten Informationen den theoretischen Grundlagen in der Diskussion gegenübergestellt und mögliche Lösungsansätze präsentiert.

Die in der Organisation, in den von mir untersuchten kulturellen Großveranstaltungen, auftretenden Probleme sind auf die Komplexität und den Umfang der jeweiligen Projekte zurückzuführen. Bei der Planung und auch Durchführung der jeweiligen Veranstaltung müssen vielseitige Aufgaben, von unterschiedlichen Gewerken, erledigt werden. Die Teams sind spezifisch für die Veranstaltung zusammengestellt und die Beteiligten arbeiten oft vor, wie auch nach dem Projekt mit anderen Personen zusammen. Dies erfordert ein neues Finden der Zusammenarbeit für jedes Projekt. Die hierbei auftretenden Probleme sind überwiegend in der Kommunikation zwischen allen Beteiligten begründet und somit auch in der Informationsweitergabe. Demnach ist eine gute Struktur im Team notwendig, um später Engpässe kurz vor Veranstaltungsbeginn zu vermeiden. Aufgrund der Ergebnisse dieser Arbeit ziehe ich den Schluss, dass gerade in der Veranstaltungsbranche kurzfristig auf Veränderungen agil reagiert werden sollte, da viele nicht vorab planbare Faktoren bei der Durchführung auftreten. Der Projektcharakter und das Zusammenarbeiten von Personen aus unterschiedlichen Bereichen bieten eine gute Grundlage für das agile Arbeiten.

Um Probleme in der Kommunikation und die daraus folgenden Probleme bei der Organisation zu lösen, bieten agile Arbeitsweisen mit ihren Methoden verschiedene passende Möglichkeiten. Zwei von den vier befragten Unternehmen verwenden bereits Ansätze des agilen Arbeitens um die Hierarchien aufzulösen, bessere Strukturen aufzubauen und eine Kommunikation ohne Informationsverlust sicherzustellen. Die dabei verwendeten Methoden sind Kombinationen aus verschiedenen agilen Arbeitsweisen. Es scheint sich bewährt zu haben, keine Methode genau nach den Regeln anzuwenden, da diese zu strikt und zu sehr an die Softwarebranche angepasst sind. Vielmehr sollte sich an den vielen verschiedenen Möglichkeiten des agilen Arbeitens bedient werden. Für die von mir in dieser Arbeit aufgezeigten Probleme in der Kommunikation bietet die Methode Scrum eine gute Grundlage für den Informationsaustausch in Teams und Kanban gute Möglichkeiten, um die zu erledigende Arbeit zu organisieren. Am Ende ist es wichtig, sich als Team mit den agilen

Methoden vertraut zu machen und je nach Projekt eine passende Kombination anzuwenden. Dabei können auch klassische Projektmanagement Methoden mit agilen kombiniert werden.

Für die Einführung von agilen Arbeitsweisen innerhalb eines Unternehmens sollte zunächst das richtige Bewusstsein bei dem Team geschaffen werden. Es muss allen Beteiligten bewusst sein was Agilität bedeutet und warum der Bedarf vorhanden ist, diese in die Arbeitsabläufe zu integrieren. Dazu zählen das Verständnis und der Respekt gegenüber allen Beteiligten und die Möglichkeit Verantwortung abzugeben. Nachdem das Bewusstsein gegenüber agilen Arbeitsweisen geschaffen ist, sollte die generelle Arbeitsweise und Organisation in den Teams hinterfragt werden. Die Einführung von agilen Arbeitsweisen sollte mit dem Team gemeinsam erarbeitet und nicht aus der Führung heraus delegiert werden, da nach meiner Recherche ansonsten Mitarbeiter den Grund für die Einführung nicht verstehen und sich daraufhin nicht auf die Veränderung einlassen. Nachdem festgelegt wurde wie gearbeitet wird, können die agilen Methoden als Werkzeugkasten verwendet werden. Dabei ist es ratsam, langsam mit der Einführung zu starten und sich realistische Ziele für die nächsten drei Monate zu setzen. OKR ist dabei der ideale Ansatz, um agile Arbeitsweisen mit der Hilfe von agilen Methoden einzuführen, erste Grundlagen hierzu im Team zu erarbeiten sowie Ziele zu formulieren und zu realisieren.

Bei der Frage nach den Zukunftswünschen von den Organisatoren in Bezug auf Veränderung innerhalb der Abläufe haben meine Interviewpartner stets die Notwendigkeit einer besseren Kommunikation hervorgehoben. Diese kann durch die Anwendung von Scrum und der zugehörigen Meetingkultur geschaffen werden. Außerdem haben sich meine Interviewpartner selbstorganisierte und crossfunktionale Teams gewünscht. Entsprechend meiner Recherche wird in selbstorganisierten und crossfunktionalen Teams mehr Verantwortung vom Projektleiter an das Team abgegeben. Probleme werden so frühzeitig erkannt und in der Gruppe selbst analysiert. Im besten Fall sorgt der Projektleiter nur noch für einen reibungslosen Ablauf und hält dem Team den Weg frei. Die Aufgabenverteilung und Zeitplanung können so von dem Team selbst übernommen werden. Zum Abschluss wünschten sich die Interviewpartnern eine größere Wertschätzung vom Projektmanagement bei der Organisation von Kulturprojekten. Um dies zu gewährleisten, müssen alle Beteiligten die Wichtigkeit und Notwendigkeit von Projektmanagement innerhalb ihrer Arbeit verstehen und anerkennen. Durch die Anwendung von fachgerecht ausgeführten Projektmanagement können Abläufe optimiert werden.

Zusammenfassend kann ich aufgrund meiner eingehenden Analyse sagen, dass agile Arbeitsweisen und vor allem das agile Bewusstsein sich als äußerst hilfreich herausstellen

können, wenn es um die Organisation von kulturellen Großveranstaltungen geht. Aus meiner Auswertung geht gleichzeitig hervor, dass eine hundertprozentige Anwendung nicht möglich ist und für jede Veranstaltung die passenden Methoden vorab ausgewählt werden müssen. Es braucht vielmehr individuelle Lösungen für die jeweiligen Projekte. Grundsätzlich kann ich aber auf Grund meiner Forschung sagen, dass Scrum eine gute Grundlage für die Kommunikation und die Struktur innerhalb des Unternehmens bietet und Kanban die Organisation von zu erledigenden Arbeiten erleichtert. Ich empfehle die gewählten Arbeitsweisen ständig zu hinterfragen und immer die Entscheidungen im kompletten Team zu treffen. Durch die komplette Transparenz in der Organisation wird der Grundstein zur Agilität gesetzt. Agilität sowie Projektmanagement sind allerdings trotz aller Vorteile keine Universallösungen.

In meiner Interviewphase hat sich bei den Beteiligten eine deutliche Notwendigkeit für agiles Arbeiten in der Kulturbranche gezeigt, verbunden mit der Erkenntnis, dass hierzu noch Qualifizierungen aller Mitarbeiter erforderlich sein werden.

## 8 AUSBLICK

In dieser Arbeit wurde dargestellt, inwiefern die Verwendung von agilen Arbeitsweisen bei der Organisation von kulturellen Großveranstaltungen sinnvoll und möglich ist und wo die generellen Probleme bei der Planung solcher Projekte liegen. Die Befragung wurde mit vier Experten durchgeführt, welche mehrtägige Festivals mit einem Schwerpunkt in der Musik veranstalten. Es hätte den Rahmen dieser Arbeit gesprengt Veranstalter anderer kultureller Veranstaltungen zu befragen. Jedoch ist es für die weitere Forschung durchaus sinnvoll, auch Unternehmen mit kleineren Veranstaltungen oder aus einer anderen Kulturbranche als die der Festivalbranche im Hinblick auf ihre Nutzung agiler Arbeitsweisen zu befragen. Es ist davon auszugehen, dass die Grundidee der Agilität mit einer Anpassung auch auf die eben genannten Unternehmen, mit ihren Projekten anwendbar ist. Am Ende können Methoden, wie zum Beispiel ein Kanban-Board, um die Arbeit zu visualisieren, auch für eine selbstständig tätige Person angewandt werden. Auch die vorliegende Arbeit wurde anhand eines an Kanban angelehnten Boards geplant und strukturiert.

Um die Anwendung der Methoden zu überprüfen und somit die wirkliche Effizienz zu erörtern, wäre es notwendig in Zukunft eine Veranstaltung komplett agil zu planen und durchzuführen, um die Umsetzung und den möglichen Erfolg bzw. Misserfolg der einzelnen Werkzeuge zu analysieren. Dazu muss im Vorhinein festgelegt werden, welche Methoden angewandt werden sollen und welches Ziel erreicht werden soll. Die komplett agile Planung ist nicht einfach, da bekannte Strukturen verändert werden müssen. Um die Effizienz zu messen, wäre es hilfreich zwei vergleichbare Veranstaltungen einmal agil und einmal klassisch zu organisieren und im Anschluss mit beiden Teams die Arbeitsweisen zu reflektieren. Jedoch ist dieser Ansatz nur bedingt realisierbar, da jede Veranstaltung mit ihrem Projektcharakter etwas Einzigartiges hat. Es könnte aber versucht werden agile Methoden in einzelnen Bereichen einzuführen, um im Anschluss nur diese Bereiche zu vergleichen. Diese Bereiche könnten zum Beispiel das Künstlermanagement oder auch die Produktionsleitung sein.

Ich empfehle, dass sich in Zukunft mehr Unternehmen mit dem Thema Agilität und auch Projektmanagement bei Kulturveranstaltungen beschäftigen. Dabei sollte Agilität nicht nur ein Modewort sein, sondern so verstanden werden, dass es dazu dienen kann, Hierarchien abzubauen, Verantwortung an Teams abzugeben und Selbstorganisation zu fördern. Auf lange Sicht bietet agiles Arbeiten für Unternehmen aus der Kulturbranche Vorteile und es sollte überlegt werden einen Wandel zur agilen Organisation durchzuführen.

Ein solcher Wandel ist ein niemals endender Prozess, da sich die Gegebenheiten bei jedem Projekt ändern und so die Zusammenarbeit immer wieder neu gefunden werden muss. Dadurch muss eine ständige Reflektion der Arbeitsweisen im Team stattfinden. Diese Prozesse können anstrengend sein, fördern aber auf Dauer eine bessere Zusammenarbeit mit kreativeren Ideen aus dem Team heraus.

## LITERATURVERZEICHNIS

*agil* | *Duden.* (o. J.). Abgerufen 20. Februar 2020, von <https://www.duden.de/node/13378/revision/13405#close-cite>

*Agiles Projektmanagement. Auf Änderungen schnell reagieren.* (o. J.). Abgerufen 19. August 2020, von <https://www.microtool.de/wissen-online/was-ist-agiles-projektmanagement/>

Anderson, D. J., Carmichael, A., & Leber, M. (2017). *Die Essenz von Kanban kompakt.* Dpunkt.Verlag.

Bemmé, S.-O. (2020). *Kultur- Projektmanagement.* Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH.

Bogner Alexander, Littig Beate, M. M. (2014). *Interviews mit Experten - Eine praxisorientierte Einführung* (Bd. 29, Nummer 3). Springer Fachmedien Wiesbaden.

Böhm, J. (2019). Erfolgsfaktor Agilität. In *Erfolgsfaktor Agilität.* Springer Fachmedien Wiesbaden.

Burghardt, M. (2018). *Projektmanagement : Leitfaden für die Planung, Überwachung und Steuerung von Projekten.* Publicis.

Burrows, M., Eisenberg, F., & Wiedenroth, W. (2015). *Kanban : verstehen, einführen, anwenden.* dpunkt.verlag.

Dams, C. M. (2019). *Agiles Event Management Vom „Wow“ zum „How“ im erfolgreichen Event Management.* Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH.

Ematinger, R., & Schulze, S. (2020). *Spielend Ziele setzen und erreichen.* Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH.

Förster, K., & Wendler, R. (2012). *THEORIEN UND KONZEPTE ZU AGILITÄT IN ORGANISATIONEN.*

- Gollmer, I. (2018). *#Digitallearning 2 - Agiles Arbeiten mit Scrum*. Abgerufen 19. August 2020, von <https://www.etventure.de/blog/digitallearning-2-agiles-arbeiten-mit-scrum/>
- Hofert, S. (2018a). Agiler führen. In *Einfache Maßnahmen für bessere Teamarbeit, mehr Leistung und höhere Kreativität*. Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Hofert, S. (2018b). Das agile Mindset. In *Das agile Mindset*. Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH.
- Holzbaur, U., Jettinger, E., Knauss, B., Moser, R., & Zeller, M. (2010). *Eventmanagement*. Springer-Verlag Berlin Heidelberg.
- Jäger, D. (2016). *Grundwissen Eventmanagement*. UVK.
- Kent Beck, Mike Beedle, Arie van Bennekum, Alistair Cockburn, Ward Cunningham, Martin Fowler, James Grenning, Jim Highsmith, Andrew Hunt, Ron Jeffries, Jon Kern, Brian Marick, Robert C. Martin, Steve Mellor, Ken Schwaber, Jeff Sutherland, & Dave Thomas. (2001). *Manifesto for Agile Software Development*. <http://agilemanifesto.org/>
- Kusay-Merkle, U. (2018). Agiles Projektmanagement im Berufsalltag - Für mittlere und kleine Projekte. In *Agiles Projektmanagement im Berufsalltag - Für mittlere und kleine Projekte*.
- Kuster, J., Bachmann, C., Huber, E., Hubmann, M., Lippmann, R., Schneider, E., Schneider, P., Witschi, U., & Wüst, R. (2019). Handbuch Projektmanagement. In *Handbuch Projektmanagement*. Springer Berlin Heidelberg.
- Leopold, K. (2017). *Kanban in der Praxis : vom Teamfokus zur Wertschöpfung*. Carl Hanser Verlag.
- Mayring, P. (2015). Qualitative Inhaltsanalyse ( 12 . Auflage ). In *Beltz Verlag, Weinheim Basel* (Nummer 2014). Beltz.
- Prescher, H. (2015). *Projektmanagement, aber richtig*. tredition GmbH.

- Sakschewski, T., & Paul, S. (2017). *Veranstaltungsmanagement*. Springer Gabler.
- Scheller, T. (2017). *Auf dem Weg zur agilen Organisation : Wie Sie Ihr Unternehmen dynamischer, flexibler und leistungsfähiger gestalten*. Verlag Franz Vahlen GmbH.
- Schwaber, K., & Sutherland, J. (2016). *Der Scrum Guide: Der gültige Leitfaden für Scrum*.  
<http://www.scrumguides.org/docs/scrumguide/v2016/2016-Scrum-Guide-German.pdf>
- Stenglein, M. (2020). *6 reasons why you should start with OKRs now*. Abgerufen am 19. August 2020, von <https://www.workpath.com/en/magazine/six-reasons-why-you-should-start-with-okrs-now/>
- Simschek, R., & Kaiser, F. (2019). *SCRUM: das Erfolgsphänomen einfach erklärt*. UvK Verlag.
- Theil, D. (2020). *Objectives and Key-Results – eine Methode zur Umsetzung der Digitalisierungsstrategie*. Abgerufen am 19. August 2020, von <https://digitalisierungscoach.com/2020/04/04/objectives-and-key-results-eine-methode-zur-umsetzung-der-digitalisierungsstrategie/>
- Timinger, H. (2015). *Wiley-Schnellkurs Projektmanagement : [Die Grundlagen auf einen Blick ; von der Projektinitialisierung bis zum Projektabschluss ; Schnelltest: Mit Übungsaufgaben und Lösungen]*. Wiley-VCH.

## ANHANG ÜBERSICHT

Fragebogen.....	1
Interview INT01S Organisationsentwickler (mg).....	2
Interview INT02J Produktionsleiter (k).....	22
Interview INT03S Produktionsleiter (g).....	39
Interview INT04J Projektleiter (g).....	49
Interview INT05D CEO Live Marketing.....	60

## Fragebogen

### 1. Einleitung

- a. Könntest du zu Beginn kurz dich und deinen Beruflichen Werdegang sowie deine Arbeit in dem Unternehmen vorstellen?

### 2. Wissen über Agilität

- a. Als Organisationsentwickler bei Kopf und Steine hast du dich sicherlich schon mit Agilen Arbeitsweisen beschäftigt. Wann hast du das erste Mal davon gehört und womit beschäftigst du dich gerade?

### 3. Abläufe in der Organisation

- a. Wird ein Projektplan geschrieben mit Meilensteinen und Teilaufgaben und wenn ja wer ist daran beteiligt, wer verwaltet ihn, wer sorgt für die Einhaltung und wie wird dieser aufgebaut?
- b. Das Festival gibt es jetzt ja schon seit ein paar Jahren, sicherlich treten jedes Jahr Probleme auf, wie wird mit den Problemen in der Organisation umgegangen und gibt es sich wiederholende Probleme jedes Jahr und wie wird damit umgegangen? Habt ihr Standards etabliert, die wie ein Baukastensystem zusammengestellt werden können und erledigt werden?
- c. Benutzt ihr hierfür bereits Agile Arbeitsweisen wie Scrum oder Kanban oder plant diese zu benutzen? Scrum hat ja eine sehr definierte Rollen Verteilung mit Scrum Master, Product Owner und Development Team, in welcher Form kannst du dir Vorstellen diese Rollen zu verteilen?

### 4. Zeitmanagement

- a. Zeit ist oft ein sehr knappes Gut, gerade wenn es auf das Festival zu geht. Wie geht ihr generell mit dem Zeitmanagement um und wie verhindert ihr Engpässe in der Vorplanung und wie verhält sich das kurz vor dem Festival? Versucht ihr den Aufgaben Zeitstempel zu geben um einen Überblick zu bekommen, was wie lange dauert?
- b. Denkst du das durch eine Einführung von Sprints und festen Zielen innerhalb dieser Sprints der Zeitdruck sinkt, gleiches gilt auch für Kanban und das Einführen eines Pullsystems mit einem WIP-Limit? Oder wird sowas schon praktiziert?

### 5. Aufgaben

- a. Wie werden Aufgaben benannt, kommuniziert und verteilt?
- b. Wie wird sichtbar gemacht woran Leute im Team grad arbeiten um die Wertschätzung zu steigern und auch den Überblick zu behalten?
- c. Gibt es Aufgaben die jährlich wieder genau gleich anfallen und somit quasi „automatisiert“ werden könnten?

### 6. Team

- a. Wie groß sind zusammenarbeitende Teams und wie wird mit Hierarchien und Problemen innerhalb des Teams umgegangen?
- b. So näher das Festival kommt, desto mehr Leute arbeiten daran. Es werden häufig viele Selbstständige Leute hinzugezogen. Dadurch sind die Teams sehr dynamisch. Wie setzt sich das Netzwerk aus Leuten zusammen und wie wird dort mit Informationsaustausch und Hierarchien umgegangen?
- c. Wo liegen nach deiner Meinung die Grenzen von Agilität. Wie gerade bereits erwähnt, wird das Team zum Festival immer größer. Außerdem wird die Zeit immer knapper, sind da regelmäßige Meetings und eine kontinuierliche Transparenz zwischen allen Beteiligten noch möglich? Oder endet die Agilität bei Beginn des Festivals und dann wird nur noch reagiert? Oder wird im festen Orgateam noch versucht agil zu arbeiten und nach außen ist dies nicht mehr möglich?

### 7. Kommunikation

- a. Wie läuft die Kommunikation innerhalb des Teams ab, bezüglich der Aufgaben, Probleme und Retrospektiven und wer moderiert Meetings und gibt es eine Meetingstruktur?
- b. Wie läuft die Kommunikation nach außen zu Künstlern und Dienstleistern ab? In der Agilität ist Transparenz ja ein großer Wert, ist das möglich zu halten bei vielen externen Leuten?
- c. Greift ihr in der Meetingkultur bereits auf Agile Arbeitsweisen zurück wie z.B. das Daily Stand-Up Meeting mit einer festen Zeit und relativ festen Fragen?

### 8. Anwendung Agilität

- a. In welchen weiteren Bereichen verwendet ihr Agile Arbeitsweisen oder plant es in Zukunft und welche?
- b. Wurde das Thema schon im Team besprochen und gibt es bereits Lösungsansätze wie es einführbar ist?

### 9. Eigene Meinung zum Thema Agilität

- a. Wo siehst du die Chancen und Risiken vom Agilen Arbeiten in der Festival Organisation?
- b. Bedarf es überhaupt einer Änderung der Arbeitsweisen in der Festivalorganisation um auf Probleme schneller zu agieren?
- c. Wie ist deine persönliche Meinung zum Thema Agilität in der Festivalorganisation?

1 **Interview mit Organisationsentwickler eines mittelgroßen Festivals**

2 **Kürzel:** INT01S

3 **Datum:** 19.03.20

4 **Uhrzeit:** 17.00 Uhr

5 **Ort:** Zu Hause per Skype

6

7 **Interviewer:** Könntest du zu Beginn kurz dich und deinen Beruflichen Werdegang sowie deine  
8 Arbeit in dem Unternehmen vorstellen?

9

10 S.: Ja, also ich bin 49, hab irgendwie mal irgendwann Soziologie studiert und hab da dann kurz  
11 vorm Diplom abgebrochen, weil ich den Traum hatte Musiker zu werden. Das bin ich dann  
12 auch geworden hab dann relativ schnell ein Majorvertrag gekriegt, ein Studio gegründet, ein  
13 Label gegründet, Musik gemacht, große Vorschüsse gehabt das war in den 90er, da gab es  
14 noch Geld. Darüber dann irgendwann, wie gesagt selber ein Label gegründet, dann  
15 irgendwann einen Kulturverein gegründet, Kulturveranstaltungen gemacht, jeglicher Art und  
16 dann irgendwann festgestellt das würde ich gerne noch ein bisschen mehr lernen und auch  
17 gerne noch mal ein Abschluss machen und hab dann noch mal Kulturmanagement hier in am  
18 KMM studiert. Berufsbegleitend war schon Projektleiter von der Akademie zu der Zeit hier in  
19 und bin dann nach Abschluss des Studiums zur Internationalen Gartenshow gewechselt. Hab  
20 da die Produktionsleitung übernommen für den Veranstaltungsbereich. Da haben wir dann so  
21 2000 Konzerte in 170 Tagen veranstaltet, da habe ich so Organisationsentwicklung im Großen  
22 und Ganzen gemacht für den Veranstaltungsbereich. Bin dann *Namen* gewechselt, bzw. sie  
23 haben mich dann irgendwann gefragt ob ich zu ihnen wechseln möchte am Ende der  
24 Gartenshow und das passte. So bin ich da gelandet.

25 Ich sollte da eigentlich klassisches Projektmanagement machen und mich um Schnittstellen  
26 kümmern zwischen Kooperationspartnern und uns, also vor allen Dingen dem *Namen Verein*  
27 der bei uns das *Name* und das *Name* bis vor ein paar Jahren gemacht hat. Da so Schnittstellen  
28 Management, dass *Name* was früher das Kunstcamp war, da sollte ich die Projektleitung  
29 übernehmen. Es wurde relativ schnell deutlich das diese Firma zu dem Zeitpunkt zu einem in  
30 einem Umbruch ist, das Ursprungsteam mit dem man gestartet ist hat zu einem großen Teil  
31 die Firma verlassen und das sind so diese typischen Prozesse wenn ein Unternehmen oder  
32 eine Kulturorganisation erwachsen wird und aus diesem Idealismus rausgeht und irgendwann  
33 professionell wird und Geld verdient aber eben auch Hierarchien einführen muss, Strukturen  
34 einführen muss, Regeln einführen muss. Dann geht immer ein Teil des Teams, das kenne ich  
35 schon aus anderen Projekten, so war das hier eben auch.

36 Man war dann vor der Herausforderung festzustellen, dass man jetzt einfach mal eine Firma  
37 ist und dass man anders arbeiten muss als man das bisher getan hat. Es gab ganz viele Dinge,  
38 die für eine Firma normal sind gab es nicht. Es gab keine Homepage es gab keine Corporate  
39 Identity, es gab keine Datensever, auf dem die Daten zentral abgelegt sind, es gab keine  
40 Kommunikationsregeln es gab eigentlich gar keine wirklichen Hierarchien und all sowas. Da  
41 ging es erstmal tatsächlich darum das alles mal einzuziehen, also es ging darum Datensever  
42 einzuziehen. Mit dem Datensever kam sofort die Frage, wer darf denn welche Daten sehen  
43 und wie gehen wir eigentlich mit Kommunikation um und wie gehen wir eigentlich mit  
44 Informationen um und wie wollen wir uns hier eigentlich organisieren.

45 Das landete dann automatisch bei mir und so bin ich dann sukzessive von Projeetmanagement  
46 zu Organisationsentwicklung gewechselt. Hab dann eine ganze Zeit das beides Parallel  
47 gemacht und im Zweifel auch die Geschäftsführung vertreten. Das waren so die drei Sachen

48 die ich im Großen und Ganzen die letzten Jahre gemacht habe. Das ist jetzt im letzten Jahr  
49 deutlich mehr in Richtung Organisationsentwicklung gegangen und Operative Leitung.

50 Seit Dezember versuche ich das Projektmanagement loszuwerden und bin es auch zum  
51 großen Teil losgeworden und kümmere mich tatsächlich fast ausschließlich um  
52 Organisationsentwicklung und wir nennen das Head of Operations, also einfach dafür Sorge  
53 zu tragen das die Teams arbeitsfähig sind.

54

55 **Interviewer:** Als Organisationsentwickler hast du dich sicherlich schon mit Agilen  
56 Arbeitsweisen beschäftigt. Wie ist in dem Thema dein Wissensstand und womit beschäftigst  
57 du dich grade?

58

59 S.: Mein Wissensstand ist so, dass ich vor 1.5 Jahren ungefähr von unserem IT Berater darauf  
60 angesprochen wurde, dass er mir sagte Mensch ihr seid da so vorsintflutlich mit euren  
61 Projektmanagement, mit eurem klassischen, ihr müsst doch Scrum machen und Scrum ist der  
62 neue heiße Scheiß und so weiter. Da war ich so ein bisschen erstaunt, da ich mich eigentlich  
63 immer für einen recht guten Projektmanager gehalten hab und von Scrum gar nichts wusste  
64 und dann habe ich mich damit beschäftigt und festgestellt, dass ist spannend ist aber vor allem  
65 spannend im Bereich IT und spannend im Bereich von Produktentwicklung, da kann ich das  
66 auch verstehen. Und dann habe ich mir die Frage gestellt inwieweit lässt sich das eigentlich  
67 auf Kultur übertragen und zum Beispiel auf Formate wie unser Festival wo man genau weiß zu  
68 einem Zeitpunkt X muss ein Ergebnis Y da sein. Das widerspricht so ein bisschen dieser Scrum  
69 Idee des Iterativen und Inkrementellen sich sozusagen dem Ziel anzunähern. Aber auf der  
70 anderen Seite haben viele Probleme, die in diesem Scrum Kontext mir geschildert wurden,  
71 weswegen man Scrum eben entwickelt hat, die konnte ich bei uns wiederfinden.

72 Ich stelle fest an vielen Stellen sind wir tatsächlich sehr strukturiert und klar und eingefahren  
73 an vielen Stellen sind die spannenden Themen. Lange rede kurzer Sinn, ich habe dann letztes  
74 Jahr meinen Scrum Master gemacht und kurz danach habe ich seit August mache ich eine  
75 Fortbildung zum systemischen Organisationsentwickler.

76 Weil ich diesen systemischen Ansatz sowieso schon immer im Soziologiestudium gefeiert habe  
77 und gut fand und ich eh schon immer Organisation als Systeme betrachtet habe und auch  
78 Produktionen. Alles das sind für mich Systeme. Ich verstehe den Systemischen Gedanken und  
79 finde das ganz Spannend das als Organisationsentwicklungstool anzuwenden. In dem Kontext  
80 bewegt sich mein Zugang in Agilität.

81 Ich setzte mich auch grad mit anderen Agilen Kontexten auseinander OKR ist so ein Agiles  
82 Modell was ich mega spannend finde und auch sehr attraktiv für unser Unternehmen finde.  
83 Und Hocracy das habe ich aber eher so als naja das ist das Negativ Beispiel gesehen.

84 Das sind so die drei Modelle, mit denen ich mich im Moment sehr beschäftige. Die Idee von  
85 den Selbstorganisierten Teams und Crossfunktionalen Teams Abbau von Hierarchien, selbst  
86 Wirksamkeit von Mitarbeitenden, die finde ich Mega spannend und die versuchen wir grad  
87 auch tatsächlich einzuführen.

88

89 **Interviewer:** Das bringt ein bisschen zu dem nächsten Punkt, Abläufe in der Organisation. Wir  
90 gehen jetzt einmal ein wenig weg von der Agilität und eher zu den Grundlegenden Abläufen  
91 bei euch in der Organisation. Wie läuft die generelle Planung ab, schreibt ihr Projektpläne mit  
92 Meilensteinen und setzt euch Teilaufgaben, wer ist an dem Plan beteiligt und wer verwaltet  
93 ihn? Wer erstellt eine Backlog, wenn wir es in Agilität ausdrücken?

94

95 S.: Also ein Backlog machen tatsächlich gar nicht. Was wir machen ist, also die Firma war  
96 ursprünglich als ich da anfang, gab es das alles gar nicht wie Strukturen und so.  
97 Wir haben dann erstmal gesagt wir führen mal eine Produktionsabteilung es gibt eine Leitung,  
98 es gibt eine Kommunikationsabteilung, es gibt eine Leitung darin, es gibt ein Booking mit  
99 Leitung und dann gab es den großen anderen Rest. Das haben wir dann Projektmanagement  
100 genannt. Es gab diese vier Bereiche.  
101 Unter Projektmanagement ist dann sozusagen die Organisationsstruktur gewachsen und die  
102 Firma wurde komplexer und größer und es gab mehr Bereiche und man hat dann irgendwann  
103 das gesamte Personalwesen reingeholt, die Verwaltung kam dazu, IT wurde auf einmal  
104 interessanter auch Artistcare wurde reingeholt. Auf einmal bekam die Aufteilung ein  
105 Ungleichgewicht. Während die Produktion zu viert oder zu dritt in Räumen war und auch die  
106 Kommunikation eher zu 6 waren hatte ich auf einmal 4 Teams mit unterschiedlichen  
107 Arbeitsbereichen. Irgendwann war klar das funktioniert so nicht mehr.  
108 Nichts destotrotz haben wir am Anfang, als ich Angefangen habe, haben wir uns eine  
109 klassische Gantt Chart Software geholt, Omniplan war das, und haben damit mal das Gesamte  
110 Produktionsjahr als Gantt Chart dargestellt um Abhängigkeiten herzustellen, und zu gucken  
111 wo sind die Meilensteine wo sind bestimmte Termine die sich nicht verschieben lassen wie  
112 sind die Zeitabläufe wo haben wir Zeitpuffer und wo nicht. Allerdings wirklich nur eher als ein  
113 Planungstool im Vorfeld und nicht unbedingt mit den ganzen Funktionen das sich der  
114 Projektplan immer anpasst. Eher so als eine Art komplexen Zeitplan für das ganze Jahr. Zum  
115 Herbst hin machen wir dann einen Zeitplan für das gesamte nächste Jahr.  
116 Wir haben auch keine Ressourcenplanung damit gemacht. Im Grunde war klar jeder arbeitet  
117 sowieso Vollzeit und so viel wie es geht. Jetzt nicht so, dass man 5 Backlogs hat und die  
118 Arbeitszeitressourcen auf diese Projektpläne verteilt beispielsweise. Das man weiß Person XY  
119 hat jetzt noch 2 Stunden Zeit für den Vorgang, das haben wir nicht gemacht.  
120 Dann habe ich für das Projekt *Namen* das gleiche gemacht auch Gantt Charts und auch für den  
121 Bereich Artistcare. Es war immer eine gute Methode Teams eine selbststrukturierungs  
122 Möglichkeit zu geben. Strukturiert mal eure Workloads guckt mal was ihr alles habt, schreibt  
123 keine ToDo Liste und habt es nicht alles im Kopf sondern setzt euch hin nehmt euch die Zeit,  
124 macht ne vernünftige Ganttchart Planung um zu gucken ob eure Planung hinhaut. Was hängt  
125 da an Abhängigkeiten, welche Arbeiten laufen parallel, bekommt ein gefühlt dafür wo ihr  
126 Ressourcen an Unterstützung brauch oder noch mal anders Planen müsst. Wo es besonders  
127 wichtig ist aufmerksam zu sein, weil man da einen kritischen Pfad hat, an dem man keine  
128 Zeitverzögerung haben darf. Wo man auch mal ein bisschen entspannter sein darf, weil man  
129 weiß es gibt noch genügend Puffer.  
130 Das war ein Tool. Das zweite Tool war die Budgets. Das sind die beiden Planungstools, die wir  
131 bislang benutzen. Die Ganttcharts haben jedoch bei weiten nicht alle genommen. Marketing  
132 haben es nicht gemacht, irgendwann später angefangen mit einem Kanbanboard zu arbeiten  
133 aber auch eher halbimprovisiert.  
134  
135 **Interviewer:** Also nicht nach den Vorgaben, es wurde wahrscheinlich mehr ein Board zu der  
136 Visualisierung der Arbeit genutzt?  
137  
138 S.: Genau. Das ist auch das besondere an der Kultur, in diesem Laden auf jeden Fall in vielen  
139 Kulturbereichen in den ich gearbeitet habe herrscht so eine Aversion gegen Festlegungen und  
140 Strukturierungen und man möchte gerne so kreativ und frei wie möglich sein. Ich habe das  
141 relativ häufig Vorträge gehalten immer wieder mit den gleichen Thema, wenn ich vor jungen  
142 Studierenden spreche die in die Kultur wollen, das ich denen immer erzähle ihr glaubt ihr geht

143 in einen kreativen Beruf, das ist ein kreativer Beruf nur die Arbeit die ihr macht ist zu 95  
144 Prozent verwalteterisch und planerisch und hat mit Kreativität relativ wenig zu tun.  
145 Improvisation ist auch nichts Schönes. Improvisation ist ein Ausdruck schlechter Planung. Das  
146 heißt wir kommen, wenn ich andere Leute aus anderen Unternehmen kennen lerne, die  
147 wollen alle möglichst agil werden und Strukturen abbauen, wir hatten erstmal das Problem,  
148 das wir erstmal Strukturen aufbauen mussten. Und jetzt sind wir wieder dabei und können  
149 auch wieder bisschen loslassen und agiler werden und mehr Freiheiten lassen.  
150  
151 **Interviewer:** Das ist ja auch ein Problem in der Kultur, dass Leute nicht so richtig mit Standards  
152 arbeiten wollen, weil es nicht cool ist.  
153  
154 S.: Genau, weil man auch überprüfbar wird.  
155  
156 **Interviewer:** Es treten ja in der Planung immer wieder Probleme auf und sicherlich auch jedes  
157 Jahr wiederkehrende Problem. Würdest du sagen, dass ihr gewisse Standards dafür entwickelt  
158 habt?  
159  
160 S.: Es sind zwei Interessante Aspekte dabei zu einem Ja, das war einer meiner ersten Arbeiten  
161 und Themen. Hallo wir brauchen Standards und das ist auch ein Lieblings Thema von mir. Du  
162 brauchst in der Kultur Standards. Weil wenn du sozusagen, es gibt Bereiche da musst du  
163 kreativ und frei sein, das sind aber die kleinsten Bereiche. Die meisten Bereiche sind  
164 wiederkehrende Arbeiten und wenn du die nicht standardisiert, sondern jedes Jahr wieder  
165 neu erfinden muss dann verbrennst du unheimlich viel Geld und unheimlich viel Zeit. Und  
166 dieses Geld und diese Zeit sollst du viel lieber in künstlerische Inhalte stecken und nicht in die  
167 Erarbeitungen von klassischen Standards. Das den Leuten klar zu machen nimmt ihnen auch  
168 ein bisschen Romantik. Es nimmt ihnen Romantik aus der Kulturarbeit. Auf einmal ist das gar  
169 nicht mehr künstlerisch und kreativ. Sondern auf einmal ist das ein Budget führen und Dinge  
170 abarbeiten und dann werden die Sachen auch irgendwann sehr komplex. Dann ist ein  
171 Kunstwerk auf einmal dann doch ziemlich stupide Arbeit im Zweifelsfall.  
172 Und das erstmal klar zu machen hat ein bisschen gedauert und hat sich dann aber auch  
173 durchgesetzt, weil viele das dann verstanden haben, dass es ihnen eigentlich in ihrer Arbeit  
174 vieles leichter macht. Nämlich am Ende des Jahrs auf einmal nicht mehr 300 Überstunden,  
175 sondern nur noch 200. Dann war das schon mal, okay nächstes Jahr können wir das genauso  
176 wieder machen, das ist doch super, das ist doch gut. Das war schon ein Prozess der wichtig ist,  
177 der aber auch gut stattfindet.  
178 Auf der anderen Seite ist das so das es Bereiche gibt, wenn ich bei uns die  
179 Produktionsabteilung sehe, die wollen gerne im Dezember/Januar wollen die ihre Planung  
180 machen, die brauchen diese Zeitläufe für ihre Bühnenplanung, Genehmigung, Disposition,  
181 Personalplanung und die Dienstleister. Die wollen möglichst alles schon im Dezember/Januar  
182 fertig haben. Die Kunst bei uns fängt da grad erst an. Die kommt dann im Mai/Juni auf kreative  
183 Ideen. Und dann kommt man auf die Idee, Mensch es ist ja viel geiler, wenn wir die Bühne  
184 woanders hinstellen. Und das ist für die Produktion die natürlich nach linearen Prozessen  
185 arbeitet der Horror. Wenn dann auf einmal sowas organisches um die Ecke kommt, wir hatten  
186 da so eine Idee heute Nacht, wir haben uns überlegt, wir wollen die Bühne um 180 Grad  
187 drehen. Die soll jetzt blau angemalt werden. Oder tausend andere Dinge, wir haben hier noch  
188 ein Künstler, der soll noch mal was bauen aus Stoffen das ist 8 Meter hoch.  
189 Man muss am Ende des Tages betrachte ich mich als Kulturmanager, und ich glaube das was  
190 verkauft die Tickets, die Tickets verkauft nicht eine gute Produktionsplanung, die im Januar

191 gemacht wird, sondern weil kreative Menschen spontane Ideen haben und geile Sachen  
192 umsetzen. Und es ist die Aufgabe von allen Gewerken der Kunst den größten Freiraum zu  
193 lassen. Und das heißt sie müssen sich Standards erarbeiten weil das heißt sie müssen weniger  
194 Geld ausgeben und weniger Arbeitszeit verbrauchen, aber sie müssen bis zum Schluss so  
195 flexibel und agil bleiben, und da sind wir dann wieder beim Thema, so beweglich bleiben das  
196 wenn kreative Ideen kommen, Mensch das ist aber irgendwie viel geiler, damit bekommt der  
197 Besucher einen krassen Flash, dann müssen die in der Lage sein so beweglich zu sein das ihre  
198 Planung darauf umgestellt wird. Oder es gibt irgendwann den Punkt wo man den Künstlern  
199 sagen muss jetzt ist Schluss. Das kostet 100.000 Euro, ist euch das 100.000 Euro wert. Und das  
200 ist die Aufgabe von Menschen wie mir dazwischen zu moderieren. Ja, können wir machen  
201 bitte liebe Produktion rechnet das einmal durch und sacht mal was das kostet und lieber  
202 Künstler sag du mal ob es dir das wert ist. Und dann müssen die miteinander sprechen.  
203 Das finde ich, das ist dieser Ansatz in der Agilität den ich wahnsinnig spannend finde. Auch in  
204 diesen ganzen Modellen die es da gibt, der Crossfunktionalen Teams. Also das finde ich total  
205 spannenden Ansatz. Setzt doch mal einen Produktionsplaner mit einem Marketingmenschen  
206 und einem Booker und einen Bildenden Künstler in einen Raum und lasst die zusammen an  
207 einem Projekt arbeiten. Häufig ist das so das sich Künstler irgendwo in ihren Ateliers treffen  
208 oder auch Künstlerische Leiter, Booker, wie auch immer man diese Menschen nennen möchte  
209 und sich irgendwas überlegen eine Band buchen und dann kommt irgendwann die Produktion  
210 und das Artiscare um die Ecke und sagt scheiße die kommen mit 4 Nightlinern und 5 Trucks  
211 und haben einen Umbau von 4 Stunden bei einem Festival wo es einen Umbauslot von 15 min  
212 gibt. Wie sollen wir das den machen. Und der Booker sagt scheiße ich habe die schon gebucht.  
213 Die Produktion sagt das geht alles gar nicht und der Artiscare sagt wir wissen gar nicht wie  
214 wir das umsetzen sollen. Und dann haben alle ein Problem und alle sind sauer aufeinander.  
215  
216 Hätten die von Anfang an in einem Raum gesessen und hätten diesen Prozess nicht als, das ist  
217 auch ein Thema was wir grade ganz viel haben. Kreative, also in der Kultur gibt es diese, es  
218 gibt den Regisseur, es gibt den Choreographen, es gibt den Kurator es gibt diesen eine  
219 kreativen göttlichen meistens alter weißer Mann. Der der den großen göttlichen Funken hat,  
220 der irgendwie mehr gesegnet ist mit seiner künstlerischen Kompetenz als der Rest des Teams.  
221 Und die anderen sind die Dullies die es umsetzen müssen. In allen anderen Management  
222 Modellen wird das aufgelöst. Die Kompetenz wird an Teams übergeben und es wird gesagt da  
223 wo die Arbeit entsteht da ist die Kompetenz, die Leute entscheiden, und auf einmal gibt es  
224 eine Bottom Up Entscheidungsstruktur, und es gibt dieses Servendleadership Modelle, wo  
225 eine Projektleitung wirklich nur die Wege frei macht und nicht mehr entscheidet und das zu  
226 übertragen auf künstlerische Prozesse find ich hoch attraktiv und dass versuchen wir grade  
227 tatsächlich. Okay lieber Produktionsleiter sag du doch mal was zu dieser bildenden Kunst hier  
228 und mach vielleicht auch mal ein Vorschlag. Die zu fordern, diese Kreativität abzurufen, die ist  
229 spannend grade.  
230  
231 **Interviewer:** Also quasi die Teams schon viel früher im Prozess zusammen zu schmeißen. Die  
232 Künstler viel früher zu involvieren und kleinere Teams mit Vertretern von allen Gewerken zu  
233 haben. So das viel früher miteinander geredet wird.  
234  
235 **S.:** Genau das noch keine Hierarchien mehr gibt. Wenn ich ein Crossfunktionales Team habe,  
236 wo jede Funktion in einer Person vertreten ist, sodass das gesamte Projekt gemacht werden  
237 kann, dann stellt man sich gegenseitig seine Kompetenz auch nicht mehr in Frage. Kein  
238 Künstlerischer Leiter oder Booker, oder was auch immer wird ein Produktions Menschen in

239 Frage stellen, wenn der sagt, wir haben ein Statisches Problem. Genauso wird aber auch keiner  
240 von den Menschen den Menschen in Frage stellen, die das Budget verwalten, wenn er sagt,  
241 wir haben das Geld dafür nicht. Und wenn das zusammen funktioniert, und man dann sagt,  
242 okay jetzt erstmal überlegen, was wir tun können und Ihnen all die Erlaubnis gibt einen Beitrag  
243 dazu zu leisten, zu sagen ihr müsst gemeinsam eine Lösung erarbeiten, dann passieren  
244 spannende Sachen. Bei uns passieren sie gerade und sind extrem Interessant.  
245  
246 **Interviewer:** Würdest du sagen, dass ihr schon da seid oder auf dem Weg noch dahin seid?  
247 Also, man kann es ja ein bisschen vergleichen mit einem Entwicklungsteam und einem Product  
248 Owner und einem Scrum Master. Ich würde dich jetzt mal als Scrum Master sehen. Wer wäre  
249 der Produkt Owner und wie sind die Schritte dahin?  
250  
251 **S.:** Wir hatten einen sehr großen Umbruch unser künstlerischer Geschäftsführer ist aus der  
252 Firma ausgetreten letztes Jahr und auch unser Head auf Booking ist aus der Firma ausgetreten  
253 und auch der Kurator für das *Namen* hat sich anderen Projekt zugewandt. Dadurch sind uns  
254 drei kreative, zentrale Köpfe einerseits aber auch kreative, zentrale Flaschenhalse  
255 weggebrochen, also Menschen, durch die das immer durch muss, wie das immer alles  
256 genehmigen mussten. Die eben auch dann, wo dann auch viel Kreativität hängen geblieben  
257 ist. Und so war man sowieso gezwungen, Dinge zu verändern.  
258 Das Zweite, was passiert ist, ist, dass wir letztes Jahr im Juni die Rückmeldung bekommen  
259 haben, von unserem Provider, dass wir bis dahin immer ein IMAP EMailkonten gehabt,  
260 ungefähr 130 Stück und da kam die Rückmeldung, Leute das geht so nicht mehr, wir müssen  
261 endlich mal was Vernünftiges machen, und dann haben wir alles auf Exchange umgestellt. In  
262 dem Kontext liefen dann auch witziger weise die ganzen Office Lizenzen aus Wir hatten noch  
263 so Student Lizenzen irgendwie so halb gecracked und sind dann konsequent auf Office 365  
264 umgestiegen.  
265 In dem Kontext dann auf Teams als Kommunikationsplattform. Ich habe dann eine ganz gute  
266 Agentur kennengelernt, die nichts anderes machen Teams in Großunternehmen einzuführen,  
267 und die unterstützen uns da so ein bisschen. Dann haben wir festgestellt, die Kommunikation  
268 hat sich massiv verändert, ist nun viel schneller geworden, viel transparenter, viel offener. Es  
269 gibt kaum noch Closedjobs, so in der Kommunikation. Es gibt wirklich nur noch offene  
270 Kommunikation. Auch der Prozess, wie wir das Teams aufstellen wollten, wurde dann ein  
271 gemeinschaftlicher Prozess. Ich hatte mir eigentlich was Überlegt, dann aber gemerkt das  
272 Team war eher ein bisschen zurückhaltend. Okay, wie wollt Ihr es machen, und schon wurde  
273 daraus ein agiler Prozess.  
274 Das Gleiche war bei der Frage im Kurator, brauchen wir überhaupt einen Kurator, der ist uns  
275 im Dezember abgesprochen. Wir haben eigentlich das kuratorische Konzept. Wir haben viele  
276 Künstler in der Liste, wir haben gutes Netzwerk, brauchen wir noch einen Kurator oder wollen  
277 wir unsere Zeit damit verbringen jetzt einen Kurator zu suchen oder wollen wir die Zeit damit  
278 verbringen uns als Team mal anders aufzustellen. Den Prozess haben wir jetzt im Dezember  
279 gestartet und waren tatsächlich jetzt gerade so mitten in einem ganz guten Weg, der natürlich  
280 irgendwie eher was mit Ermächtigung zu tun hat. Es ging gar nicht so sehr darum, da jetzt  
281 irgendwelche Strukturen von außen zu bringen, sondern eher die Leute daran zu schulen, dass  
282 sie dürfen und dass sie Zutrauen zu ihren eigenen Kompetenzen haben und dass sie nicht das  
283 Gefühl haben, sie sind dumm, weil sie keine Kuratoren sind, sondern nur  
284 Produktionsmenschen oder nur Projektmenschen. Die können genauso kreative,  
285 künstlerische Prozesse in Gang setzen.  
286

287 **Interviewer:** Dann wahrscheinlich auch selbstständig Aufgaben zuteilen und nehmen, die  
288 vielleicht gar nicht aus dem Bereich kommen  
289  
290 **S.:** Genau. Es gab so Fragen wie, ja aber wer hat denn dann den Hut auf. Ja, ihr als Team. Wer  
291 verwaltet denn das Budget? Ja, Ihr als Team. Ja, wer trägt die Verantwortung? Ja, ihr. Ja, okay  
292 und was heißt das jetzt. Ja, dass ihr zusammen euch überlegt, was ihr machen wollt und ch  
293 versuche euch, den Weg dafür frei zu räumen. Wenn ihr nicht weiterwisst, ich da bin und euch  
294 helfe, aber weder ich noch irgendwer anders wird es entscheiden und da Draußen wartet auch  
295 kein Kurator, der das übernimmt sondern ihr. Wenn ihr es nicht entscheidet, wird es nicht  
296 entschieden, also entscheidet. Wenn ihr eine falsche Entscheidung macht, wissen wir  
297 trotzdem, dass ihr die Menschen mit am meisten Kompetenz seid, und es hätte kein anderer  
298 besser entscheiden können, weil ihr am meisten darüber willst. Und wenn Entscheidungen  
299 falsch waren, ja gut, dann wäre Sie in jedem Fall falsch gewesen, wenn sich immer anders  
300 entschieden hätte. Dieses Vertrauen aber mal zu entwickeln und zu sagen ja ihr seid da  
301 handlungsfähig und ihr dürft das machen, da waren wir gerade mitten drin.  
302 Jetzt kam die Corona Krise, das bremst uns gerade extrem aus. Es hilft uns gerade in der  
303 Kommunikation mit Teams und dem dezentralen Arbeiten und Home-Office, was ja auch Agile  
304 Prozesse sind. Aber eigentlich hatte ich so eine innere Road Map wie wir jetzt so ein  
305 Transformationsprozess machen. Also, wie wir tatsächlich diese Firma umstellen und  
306 eigentlich ist das Ziel von mir, tatsächlich OKR einzuführen.  
307 Wobei ich immer merke, bei all diesen Modellen, wir machen jetzt ein Nachhaltigkeitsding  
308 also wir werden die Firma, auch im Bereich Nachhaltigkeit umstellen auch von Agentur  
309 begleitet, dass wir da zum Beispiel uns eher an Scrum Methoden orientieren und da eher diese  
310 ganze Umsetzung der Nachhaltigkeit in den ganzen Bereichen 12 Nachhaltigkeitszielen, dass  
311 eher mit Sprints und Reviews machen. Aber nicht in dieser sklavischen Folge an, also wir  
312 befolgen nicht den klassischen Scrum Process mit Daily Scrum, Retrospektive und den ganzen  
313 Kram. So war nicht der Plan. Uns war schon klar, wir müssen es anpassen.  
314  
315 **Interviewer:** Scrum ist auch sehr strikt bei dem ganzen Prozess. Du hast die Meetings, also  
316 das Daily Scrum schon angesprochen. Wie würdest du sagen läuft die Kommunikation ab?  
317 Habt ihr regelmäßige Meetings, gibt es bestimmte Regeln? Wie läuft der ganze  
318 Informationsaustausch ab? Kommunikation bleibt in der Kultur ja auch oft auf der Strecke  
319  
320 **S.:** Wir haben nicht diese harten Rituale. Jeder Fachbereich im Grunde gibt sich die Strukturen,  
321 die sie in der Phase des Projektes braucht. Das heißt beim *Namen* zum Beispiel, gibt es die  
322 wöchentlichen *Namen* Jour. Der ist mal nur eine halbe Stunde, weil es nur um Abgleich von  
323 Tops geht, und die Arbeit kann dann bilateral zwischen den entsprechenden Menschen  
324 stattfinden. Manchmal sind es aber auch drei, vier Stunden Meetings, wo es wirklich  
325 Arbeitstreffen sind, wo man sich Künstler anguckt, Projekte plant und so weiter. Das gibt es  
326 auch.  
327 Was ich jetzt gerade so ein bisschen immer mehr einführen möchte, ist eine Trennung aus  
328 inhaltlicher Arbeit und sozusagen der Arbeit am System. Was Scrum ganz gut macht, mit dem  
329 Review und der Retrospektive. Wir trennen mal das wie wir arbeiten, von dem, was wir  
330 arbeiten. Das wäre so der nächste Stepp gewesen, das Mal klarzumachen. So im Moment  
331 Tasten wir uns daran und gucken Mal gehen überhaupt Sprints. Wie ist es eigentlich, wenn  
332 man keine smarten Ziele hat, sondern Inkrementell und Iterativ arbeitet.  
333 Das war gerade bei der Nachhaltigkeit ein spannendes Thema zu sagen, guckt mal wie ihr da  
334 von Monat zu Monat das Projekt weiterentwickelt. Ihr müsst jetzt noch nicht wissen, wo es in

335 einem Jahr steht. Das war da wirklich spannend und dieses Crossfunktionale  
336 selbstorganisierte war auch spannend. Unsere Fragen wie entscheiden wir jetzt, welche  
337 Künstler wir auswählen, beispielsweise, wenn wir so ein Team sind. Da kam das systemische  
338 ganz gut, diese systemische Reaktionen Entwicklung.  
339 Dabei arbeitet man ganz viel mit Fragen, und dann haben wir Workshops gemacht zum  
340 Thema, wie können wir uns Regeln geben, was brauchen wir um hier entscheiden treffen zu  
341 können, und wo kriegen wir das her. Das war ganz spannend. So hat dieses Team dann nach  
342 drei Stunden Workshop ein Regelwerk erstellt wie es Entscheidungen fällen möchte. Das ist  
343 jetzt ein bisschen unterbrochen.  
344 Genau zu der Frage, wie wir uns die Information übergehen. Das Ganze funktioniert natürlich  
345 nur dadurch das wir eben auch Teams am Start haben, dass wir in Teams auch so was wie  
346 Trello Boards haben, also da heißt es Planner, was im Grunde wie ein Trello ist. Damit machen  
347 wir ganz viel, mit solchen Planer Boards wir ganz viel. Wir haben sehr offene Teams, in denen  
348 die Informationen liegen, und auch da klare Regeln wie kommuniziert wird, wo welche  
349 Informationen hinkommen, was Hol- und Bringschuld von Informationen ist, wer welche  
350 Schuld hat.  
351  
352 **Interviewer:** Führt ihr sowas durch wie Lesson Learned oder eine Retrospektive? So in dem  
353 Sinne, dass man sagt: wir reviewen die einzelnen Meilensteine schon während der Planung.  
354 Oft sieht man das Ergebnis ja erst, wenn das Festival um ist.  
355  
356 **S.:** Was wir machen ist schon seit Jahren regelmäßig im Herbst nach der ganzen Saison einen  
357 zwei tägigen Workshop mit dem Kern Team. Wo wir einfach tatsächlich sehr strukturiert  
358 gucken, was sind Dinge, die wir nächsten Jahr definitiv anders machen wollen. Daraus ergeben  
359 sich dann auch mal Arbeitsgruppen, die bestimmte Aufträge bekommen, übergeordnete  
360 Themen anzufassen. Der geht es nicht so sehr darum brauchen wir beim *Namen* mehr  
361 Toiletten oder waren die Bauzäune zu niedrig oder zu viel oder die Bühnen zu laut, sondern  
362 eher umso strukturelle Themen oder so Teamfindung. Das habe ich schon immer auch  
363 gemacht.  
364 Diese Lessons Learned Sachen die finde ich ganz spannend, weil tatsächlich das Team sehr  
365 kritisch mit der eigenen Arbeit ist und somit oft sehr unsicher sind. Vor allem weil es sehr  
366 junge Menschen sind, die vorher noch nicht in anderen Organisationen gearbeitet haben, ist  
367 für 90 Prozent der Menschen, die bei uns arbeiten, der erste Job in ihrem Leben, und die sind  
368 wahnsinnig unsicher- und selbstkritisch. An vielen Stellen glauben Sie, dass wir total schlecht  
369 sind, wenn Sie dann mal von außen das Feedback bekommen, also zum Beispiel von der  
370 Agentur, die im Grunde nichts anderes macht als ständig bei Riesenunternehmen Office 365  
371 einzuführen, habe ich das Feedback bekommen, Ihr seid das Unternehmen, was in der  
372 Geschichte unserer Agentur am schnellsten dieses System aufgesetzt und implementieren  
373 habt, das haben wir noch nie erlebt, dass das so schnell und so strukturiert ging wie ihr das  
374 gemacht. Das habe ich unserem Team zurückgespielt und gesagt das haben die gesagt. Die  
375 waren alle so krass, weil wir das ganz anders wahrgenommen haben, wo ich dachte: okay,  
376 Lessons Learned.  
377 Workshops oder immer mal wieder diesen Impuls kurz innezuhalten zu sagen, lass uns noch  
378 mal ganz kurz angucken, was war jetzt daran gut, was war daran scheiße. Eher ist es meistens  
379 das, dass man das Gute natürlich hervorholt und sagt guck mal hier, das war gut, das eine  
380 Ressource, so dass das noch mehr sein müsste und das wäre jetzt sozusagen das Ziel gewesen.  
381

382 Deswegen, wie gesagt nochmal: Ich bin so sehr Fan im Moment von OKR, weil das da genau  
383 passiert, immer in einem Quartal alle drei Monate guckt man auf seine Ziele, und auch die  
384 Idee, dass du das so zielreichungsgrad von 70 Prozent hast, finde ich mega spannend. Weil  
385 ich so oft Leute bei uns sehe die diesen Perfektionismus drin haben. Das Pareto Prinzip mit  
386 diesen 80 20. Das ist eine Idee von einem italienischen Ökonomen im alten Rom. Der hat  
387 herausgefunden, dass 80 Prozent des Landes 20 Prozent der Bevölkerung gehören, und  
388 umgekehrt. Die restlichen 20 Prozent des Landes gehören dem Rest der 80 Prozent  
389 Bevölkerung und er hat daraus was abgeleitet und auf Arbeitsprozessen übertragen. Mit dem  
390 Energieaufwand von 20 Prozent schaffst du 80 Prozent einer Aufgabe. Wenn du die letzten 20  
391 Prozent der Aufgabe schaffen willst, wirst du die restlichen 80 Prozent Energie dafür benutzen  
392 müssen. Du kannst also entscheiden, mit 100 Prozent Energie eine Aufgabe zu 100 Prozent zu  
393 schaffen oder fünf Aufgaben zu 80 Prozent. Und das ist ganz interessant, weil viele Menschen  
394 sich immer wieder, gerade die jungen Einsteiger, immer den Anspruch haben, 100 Prozent zu  
395 schaffen, dafür soviel Energie aufwenden und dann daran verzweifeln. Wenn man irgendwie  
396 als älterer erfahrenerer Mensch sagt, macht bei 80 Prozent Schluss, alles cool. Die letzten 20  
397 Prozent kaufen wir. Die Kosten Geld kann nerven, ist scheiß egal mach mal lieber weiter. Das  
398 finde ich bei OKR ganz spannend, zu merken, jedes Quartal kann ich gucken, welche Ziele habe  
399 ich erreicht, mit 70 Prozent. Das ist cool. Welche Ziele habe ich nicht erreicht sind die  
400 überhaupt noch wichtig will ich die eigentlich mal wieder aufgeben, auch das finde ich ganz  
401 spannend bei uns und in der Kultur.  
402 Solange an so Themen festhält und dann diese zwei Jahre mit sich rumschleppt, und  
403 irgendwann dann sich die Frage stellt, braucht man das eigentlich noch interessiert uns das  
404 noch. Dann nach eineinhalb Jahren feststellt, nee brauchen wir eigentlich schon Ewigkeiten  
405 nicht, könnten wir schon längst irgendwie von der Liste streichen. Diesen Mut auch zu haben.  
406 Das finde ich tatsächlich auch bei OKR ganz spannend.  
407  
408 **Interviewer:** Zeitmanagement ist ja auch immer ein großes Thema. Gerade wenn das Festival  
409 näher rückt, wird es meistens ein bisschen kritischer und bisschen enger. Wie organisiert ich  
410 euch, da hast vorhin die Gaantcharts genannt, verseht ihr Aufgaben mit Zeitstempeln? Steuert  
411 ihr gegen den Stress kurz vor dem Festival.  
412  
413 S.: Es wird immer stressig vor dem Festival auch zu stressig. Wir haben eine relativ hohe  
414 Fluktuation, weil viele Menschen feststellen, nach zwei drei Jahren, dass sie es nicht können  
415 und nicht wollen. Ich mach den Job jetzt schon seit 20 Jahren. Ich kann das irgendwie offenbar,  
416 aber ich stell auch langsam fest, dass ich ein bisschen zu alt bin für diesen Stress.  
417 Wenn wir das machen würden, als wenn wir Aufgaben so ausdifferenzieren würden, dass wir  
418 sie mit Zeitstempeln versehen könnten und das wir sie sozusagen unserem Board haben und  
419 transparent machen, dann passieren Dinge, die, glaube ich, in der Kultur, also wir sind ein  
420 linker Hippy Laden mit leichtem Hang zu Verschwörungstheorien. Wir sind einfach Hippies,  
421 Freaks, Linke, die irgendwie kein Bock haben, kontrolliert zu werden, die eine Aversion gegen  
422 haben. Wenn man jetzt sagen würde, wir gucken jetzt mal diese Aufgaben alle an, und  
423 hinterlegen die mit Zeitfenstern und gucken Mal wie viel ist das und machen es transparent,  
424 dann würden die sich glaub ich ganz schön kontrolliert fühlen. Da würde wahrscheinlich eine  
425 Paranoia einsetzen und irgendwie so ein komisches Gefühl.  
426 Was wir schon tun ist, wenn wir sozusagen Arbeitsplatzbeschreibungen versuchen zu machen  
427 zu sagen, wenn wir Stellen ausschreiben und gucken wie können wir Themen bündeln, wie  
428 viel Arbeitsaufwand ist das ungefähr in welcher Jahres Phase? Wenn man bestimmte  
429 Arbeitsbereiche bündelt zum Beispiel im Artist Care, wie viel Arbeit ist es denn jetzt eigentlich

430 alle Verträge zu prüfen und das ganze Accounting dafür zu machen und kann man vielleicht  
431 auch noch, GEMA und KSK solche Themen mit reinnehmen, wieviel ist es, dann ist es immer  
432 noch eine 40 Stunden Stelle oder ist schon mehr. Das tun wir schon in der Bewertung, aber  
433 auch da stell ich immer mehr fest, dass ich gerade die jungen Mitarbeitenden immer dann  
434 kommen mit sie brauchen eine Stellenbeschreibung. Ich habe in meinem ganzen Leben noch  
435 nie eine Stellenbeschreibung gesehen, von einer Stelle, die ich habe. Ich habe auch nie eine  
436 bekommen.  
437 Ich glaube, es ist ein Mythos Stellenbeschreibung. Die hat sich Tayler vielleicht in der  
438 Industrialisierung ausgedacht als Fließbandarbeit gemacht wurde. Da gab es ganz sicher eine  
439 Stellenbeschreibung, aber in der heutigen Zeit sind Stellenbeschreibung irgendwie  
440 Schwachsinn, weil die Stelle sich zu sehr verändert.  
441 Ich finde diese Idee von Rollen ganz spannend, Menschen in Rollen zu versetzen, damit sie zu  
442 ermächtigen, sich selber ihre Stelle zu schaffen, und ich sag dann immer den ganzen Leuten,  
443 die Stellenbeschreibung schreib ich mir selber. Das finde ich ganz interessant in Bezug auf  
444 solche Aufgabenmanagement. Die Gefahr ist natürlich, dass die Rollen zu groß werden, die  
445 Leute unter der Last der Arbeit zusammenbrechen. Das eine Gefahr mit der wir auch  
446 hantieren. Die Problematik ist wir können gute Leute nicht das ganze Jahr über halten, denn  
447 wir brauchen im Sommer mehr Leute. Wir sind 500 Menschen im Sommer und im Winter 15.  
448 Selbst wenn wir das Kern Team aufstocken, was sollen die alle im Herbst und im Winter tun,  
449 die bohren alle in der Nase.  
450  
451 **Interviewer:** Du hast jetzt schon die Überleitung gemacht. Im Sommer seid ihr 500 Leute und  
452 das ganze Jahr seid ihr ca. 20. So ein agiler Prozess ist ja auch ein Einführungsprozess und  
453 benötigt Zeit und eine gewisse Denkweise. Dann lebt Agilität auch von Transparenz, die auch  
454 nur gewährleistet werden kann mit bestimmten Leuten. Wo sind dann die Grenzen? Wenn  
455 man im Sommer viel mehr Leute hat, bindet man die alle mit ein in den agilen Prozess in die  
456 Kommunikationswege oder sagt man versucht diese Agilität auch während des Festivals im  
457 Kernteam Bestand zu halten, und löst es nach außen immer mehr auf?  
458  
459 S.: Ja, also spannende Frage. An der bin ich genau grade dran. Das ist genau der Prozess, in  
460 dem wir gerade sind. Uns die Frage zu stellen, in welche Bereiche passt das? Ich habe  
461 tatsächlich richtig klassisches Projekt Management gelernt, und ich bin auch großer Fan davon  
462 und ich weiß, dass du bestimmte Prozesse damit wunderbar steuern kannst. Das du auch  
463 gerade große Teams und diverse Teams damit gut auf Spur bringen kannst. Das, dass  
464 manchmal notwendig ist.  
465 Ich muss einer Side Crew, auf dem Platz, die dafür da ist, Bauzäune zu stellen, mit dem muss  
466 ich keinen agilen Prozess draus machen. Da gibt es ein smartes Ziel, diese Bauzäune hier hin,  
467 die wollen das auch gar nicht anders. Die wollen da nicht drüber nachdenken, das interessiert  
468 die gar nicht. In der Regel wollen sie ihre Stunden abarbeiten, wollen Geld verdienen und  
469 wollen wissen was sie machen sollen. Das soll ihnen jemand sagen. Wenn ich dann ankomme  
470 und sage das Mal gemeinsam irgendwie ein Backlog erstellen, dann zeigen die mir den Vogel.  
471  
472 Insofern gibt es da ganz, meiner Meinung nach, ganz klare Grenzen. Wir haben eine  
473 Unterscheidung zwischen der Kerntuppe, die das ganze Jahr über das Ding plant, und der  
474 Truppe, die das vor Ort dann mit umsetzt, die dazukommt. Ich finde das ganz schön, dass diese  
475 Projektmanagement Ansätze nebeneinander Funktionieren dürfen und dass sie  
476 nebeneinanderstehen können. Das ich mich eben davon löse, zu sagen, ich muss dieses  
477 Werkzeug immer anwenden, ich muss, wenn ich Scrum mache, alles in Scrum machen, und

478 ich muss es im ganzen Unternehmen einführen. Überall, so wie das in der Scrum Bibel auch  
479 propagiert wird. Ich habe sehr früh gelernt, dass es keinen One Best Way gibt, den gibt es  
480 niemals. Es gibt immer nur Werkzeuge für bestimmte Aufgaben, und manchmal muss man  
481 sich diese Werkzeuge sogar noch zurechtbiegen. Es kann sein sich in einen Prozess eher mit  
482 Scrum aufzustellen und es kann sein in anderen Prozessen bestimmte Strukturen mit OKR  
483 zumachen und dann kann ich aber auch wieder ganz klar Topdown.  
484 Spätestens wenn wir in einer laufenden Veranstaltung zum Beispiel irgendeine Lage haben,  
485 zum Beispiel eine Unwetterlage oder irgendeine Gefahrenlage. Wir feststellen, wir müssen  
486 das Festival evakuieren oder müssen es unterbrechen, dann ist absolut Schluss mit  
487 selbstorganisierten Teams und Hierarchie Losigkeit, sondern er gibt eine streng durch  
488 strukturierte Hierarchie. Wer da irgendwie sagt, auch nur anfängt zu diskutieren, wird aber  
489 sofort vom Platz geschickt und brauch nicht mehr wiederzukommen. Da geht es um Leben  
490 und Tod und dann geht es ganz klar darum, dass ein Mensch im Knast steht, wenn das Ding  
491 gegen die Wand fährt und der hat das zu entscheiden. Und wenn das jemand anderes machen  
492 möchte, und das kann, soll das gerne tun. Der Mensch entscheidet das, und da ist dann  
493 Schluss. Das muss man sich klar machen.  
494 Das ist sozusagen der Vielfalt von Kultur auch geschuldet. Wenn ich eine App entwickelt, dann  
495 habe ich diese Vielfalt nicht. Wenn ich ein Auto baue dann habe ich diese Vielfalt auch nicht.  
496 Festival ist die Königsdisziplin von diversen komplexen Projekten. Was für Themen beim  
497 Musikfestival zusammenkommen ist ja der Wahnsinn. Künstlerische Themen, Schall  
498 Geschichten, Sicherheit, Bewegung von Menschen, Kommunikation, Awareness,  
499 Nachhaltigkeit, was da alles zusammenkommt. Wir bauen eine Stadt für 25000 Menschen, die  
500 sich auch noch alle betrinken und von 12 Bühnen beschallt werden. Das ist ein Flüchtlingscamp  
501 mit Alkohol und Festival Disco. Das ist schon großes Tennis da kannst nicht mit einem Modell  
502 um die Ecke kommen und sagen wir machen das nicht alles nach Scrum. Das wird nicht  
503 funktionieren.  
504  
505 **Interviewer:** Das geht dann ja eher in die Richtung, Hybrides Projektmanagement? Das ist ja  
506 grade das Schöne, dass es funktioniert mehrere Modelle miteinander zu kombinieren und sich  
507 das Beste aus jeden raus zu nehmen. So kann an seine Teams besser aufstellen und je nach  
508 Anwendung reagieren.  
509  
510 **S.:** Ja, ich würde sogar noch viel weitergehen. Im systemischen Ansatz geht es immer um die  
511 Frage, ist das hilfreich, was ich hier gerade tue, und wenn es nicht hilfreich ist, dann mache  
512 ich was anders. Wenn das, was ich tue, nicht hilft und mich nicht weiterbringt, dann  
513 verabschiede ich mich davon ganz schnell ganz konsequent und mache etwas komplett  
514 anderes, was hoffentlich dann hilfreich ist.  
515 Das zweite Postulat was da ist, ist zu sagen, das System kennt die Lösung, das finde ich ganz  
516 spannend. Als wir angefangen haben die Teams umzustellen, und die alle irgendwie vor mir  
517 saßen und sagten ja: Wie ist das denn mit den Entscheidungsstrukturen? Dann habe ich  
518 gesagt, ich werde euch keine Entscheidungsstrukturen geben und da Draußen wartet auch  
519 keiner der Euch die gibt. Ihr werdet euch die geben und ihr wisst Sie auch schon aber Ihr glaubt  
520 es nur nicht. Jetzt muss man gucken wie man das Herauskitzeln kann und dann fängst du an  
521 mit Fragen. Also die Idee der Systemtheorie ist, bring das System in Unruhe dann wird es  
522 Lösungen erarbeiten, weil ein System darauf ausgelegt, sich selbst zu erhalten. Selbsterhalt  
523 eines Systems, also das System wird sich immer selber schützen wollen. Und wenn es in  
524 Unruhe versetzt wird, wird es Lösungen erarbeiten.

525 Das finde ich bei so komplexen Projekten wie Kultur total spannend zu sagen, gar nicht als  
526 Projektmanager oder Changemanager, der da rein geht, und ich habe die Prozesse jetzt total,  
527 genau und sag euch jetzt, was ihr braucht und was ihr anders machen müsst, und ihr seid alle  
528 dumm, wisst gar nicht das ist die Lösung, so müsst ihr es machen oder sind alle eure Probleme  
529 gelöst, das ist Bullshit. Das funktioniert so nicht. Ich glaube, es ist viel besser zu sagen, lass uns  
530 mal gucken, wer muss hier eigentlich mal mit wem Reden, und wie bringe ich euch dazu, dass  
531 ihr miteinander redet und mal euch gegenseitig eure Probleme und eure Wünsche und das  
532 was ihr braucht offenlegt. Um dann zu gucken, ob Ihr euch das nicht gegenseitig geben könnt.  
533  
534 Und dann kann ich noch sagen: es gibt ja verschiedene Modelle, die können euch helfen. Wir  
535 können zum Beispiel hier mal ein Kanban Board benutzen, oder wir können das Ganze in  
536 Sprints und mit Scrum organisieren. Dann kann ich sagen, wir machen jetzt hier mal ein  
537 bisschen Fortbildung zu bestimmten Modellen und Werkzeugen, die zeige ich euch jetzt, und  
538 da sehe ich dann auch meine Aufgabe als Servendleader oder als Scrummaster oder als was  
539 auch immer modernes Projektmanagement drin zu sagen, okay, Ich habe hier eine Toolbox  
540 und ich zeig euch ein paar Tools und guckt mal, was ihr davon nehmen wollt und guckt ihr mal  
541 ob euch das hilft.  
542  
543 **Interviewer:** Wie ist die Akzeptanz zu denn Sachen? Du hast ja schon gesagt, dass die  
544 Verwirrung erstmal bisschen da. Das ist jetzt ja schon paar Monate her. Wie entwickelt sich  
545 das und wie hat sich das Arbeiten geändert?  
546  
547 **S.:** Das ist interessant. Also als wir Teams eingeführt haben, waren zwei Reaktion. Der eine  
548 meinte eh Namen, Fach finde Emails ganz geil, ich will Emails schreiben. Ich will diese  
549 komische Kommunikation über Teams nicht in diesen Channel und so und auch die Marketing  
550 Leitung meinte irgendwie, ich möchte, dass alles so bleibt, wie es war. Dann komme ich als  
551 Systemiker an und sagen: Naja, die Umwelt bleibt auch nicht, wie sie ist. Das System verändert  
552 sich sowieso, und wenn du so bleibst wie Du bist, dann wird das System scheitern. Es ist ein  
553 sehr großer Drang nach Verbindlichkeit nach Verlässlichkeit nach so ist das, und so wird man  
554 ja auch immer noch erzogen in der Schule.  
555 Ich habe auch noch klassisches Projektmanagement gelernt. Meine Diplomarbeit war  
556 Strategie Entwicklung für Organisationsentwicklung mit einem Planungshorizont von Zehn  
557 Jahren. Total lächerlich Zehn Jahre Planung im Kulturbereich ist lächerlich. Da sind am Anfang  
558 erst mal so Vorbehalte Neues und das kennen die nicht und dann werden sie unsicher und  
559 dann beißen sie und verwehren sich und so, und manchmal muss man dann mit ein bisschen  
560 sanften Druck sagen, so ist das jetzt aber, probiert es aus.  
561 Dann kann man immer mal wieder innehalten und dafür ist so ein Lessons Learned ganz gut.  
562 Okay, jetzt sind wir zwei Monate später ihr arbeitet damit, würdet ihr immer noch sagen, dass  
563 das Total scheiße ist. Oder würdet ihr sagen, dass das die Arbeit erleichtert hat. Dann stelle  
564 ich fest, dass es manchmal Menschen gibt, einzelne Personen solchen Gruppen, die ein  
565 größeres Problem damit haben und die dann Anfang Stimmung zu machen und versuchen,  
566 andere zu instrumentalisieren und zusagen, alle haben ein Problem. Wenn man dann alle Mal  
567 fragt im Einzelgespräch, stellt man fest ne, ne, diese eine Person hat ein Problem. Dann muss  
568 man sich mit der Person beschäftigen, was ihr Problem ist und wie man dieses Problem mit  
569 dieser Person zusammen lösen kann.  
570 Die größte Herausforderung, glaube ich bei uns aber auch bei vielen jungen Teams ist  
571 tatsächlich zu akzeptieren und auch bei meiner Geschäftsführung zu akzeptieren, dass  
572 Veränderung und Umplanung und Fehler machen, nicht ein Ausdruck von schlechter Planung

573 sind. Das es normal ist und sein muss. Das Change eine dauerhafte Aufgabe. Das nicht ein  
574 Prozess wie ändern was und dann läuft es Zehn Jahre in diese Richtung, sondern wir ändern  
575 ständig immer wieder kontinuierlich unseren Kurs. Wir müssen beweglich sein, müssen und  
576 anpassen, müssen die Veränderung machen, bevor sie uns erzwungen werden. Wir müssen  
577 sie sogar voraussehen, möglichst im Vorfeld reagieren, bevor überhaupt sich diese Themen  
578 ändern. Das in diese Köpfe rein zu kriegen, den zu sagen in der Bewertung also, wie bewerte  
579 ich eine Veränderung, bewerte ich eine Veränderung und einen Changeprozess als eine  
580 Herausforderung, als etwas Außergewöhnliches als etwas was eher doof ist, eine Belastung  
581 ist, oder bewerte ich das als Chance.  
582 Wie bewerte ich einen Fehler? Ist ein Fehler etwas, wo ein Mensch Unfähigkeit gezeigt hat,  
583 oder ist ein Fehler etwas, wofür ein Mensch belohnt werden sollte, weil er etwas gefunden  
584 hat und man daraus lernen kann, dass man Dinge anders machen muss. Wenn man das eine  
585 macht, dann wird man sich Fehler nicht angucken, man wird sich davor sträuben Fehler  
586 zuzugeben. Man wird sagen, das war ich nicht, das war der und der. Den Leute dann zu sagen,  
587 du das ist alles völlig egal. Komm mir nicht mit, das wusste ich nicht, und das war der und der,  
588 scheiß egal, wer das war, dieser Fehler ist jetzt hier aufgetaucht und jetzt gucken wir uns den  
589 mal an und gucken mal wiederaufgetaucht ist. Alle hier machen ihren Job gut und gerne, und  
590 trotzdem werden Fehler entstehen. Jetzt ist hier einer entstanden, jetzt gucken wir wie wir  
591 den vermeiden können beim nächsten Mal. Danke, dass du ihn gefunden hast.  
592 Das ist eine ganz andere Haltung, den Menschen gegenüber, eine ganz Haltung der Arbeit  
593 gegenüber, und das macht es sehr viel beweglicher. Das müssen viele Menschen aber erst  
594 noch lernen, also inklusive mir selber. Ich habe auch ein bisschen Zeit gebraucht.  
595  
596 **Interviewer:** Durch diesen ganzen Wandel werden die Hierarchien ein wenig geflacht, das  
597 wurde bei euch durch das gehen des Kurators ausgelöst. Haben sich Leute in leitenden  
598 Positionen bei euch entmächtigt gefühlt durch die Verteilung der Verantwortung auf das  
599 Team? Man nimmt den Leuten ein wenig die Verantwortung und sagen, wenn sowas  
600 eingeführt, was durch schlechte Kommunikation auch zu Problemen führen kann.  
601  
602 **S.:** Ja, da sind wir noch mittendrin in den Prozessen kann ich noch gar nicht abschließend  
603 bewerten. Wir haben vier Abteilungsleitungen. Eine ist gerade gegangen, aber aus anderen  
604 Gründen, bleiben noch drei. Eine davon bin ich. Ich führe diesen Prozess jetzt gerade ein. Ich  
605 sehe da die größte Herausforderung- selber zu erkennen, dass ich Macht abgeben muss. Der  
606 Grund weswegen ich das dann für mich tun wollte, war, dass ich gemerkt habe, ich bin mit  
607 drei Jobs, die ich parallel mache einfach überfordert. Ich kann das alles gar nicht mehr steuern,  
608 und ich bin auch zu alt, um zu verstehen, was da passiert. Ich will es auch gar nicht, interessiert  
609 mich auch gar nicht. Da sind junge Menschen, die haben da richtig, bock drauf. Die haben viel  
610 mehr Ahnung von als ich. Ich gehe mit 300 Überstunden raus und bin fast 50 Jahre, das geht  
611 auf Dauer körperlich nicht. Insofern war das eine Notwendigkeit, ich muss Dinge loslassen.  
612 Das ist ganz klar, und dann habe ich mich mit diesen Prozessen beschäftigt und habe  
613 festgestellt diese systemisch und auch Scrum, das ist schon was, das kann ich schon das fühl  
614 ich schon, das verstehe ich schon, das ist schon notwendig. Ich habe in unserer Firma in vielen  
615 andern Bereichen gemerkt, dass viele Menschen ihr Potential gar nicht entfalten können und  
616 dass da aber große Potenzial ist, das aber gar nicht abgerufen wird. Und gemerkt, wir müssen  
617 diese Wege gehen. Es geht nicht anders, und ja, das mittlere Management wird abgeschafft.  
618 Aber letztendlich hat es bei mir dann relativ schnell dazu geführt, dass ich entspannter bin. Ich  
619 konnte Dinge loslassen. Ich muss darauf jetzt keine Antworten haben auf Themen, die mich

620 sowieso nicht interessieren. Mich interessieren andere Themen, also konnte ich mir schön  
621 meine Lücke suchen.  
622 Interessant ist jetzt bei den Abteilungsleitung der Abteilung wie das bei denen so ankommt.  
623 Die Produktion hat sowieso schon zwei Leitungen. Jetzt ist noch eines anderen Kollegen da,  
624 die sind dann zu dritt da. Sie sind sowieso schon quasi Hierarchielos und arbeiten relativ  
625 entspannt. Beim Marketing wird sich das jetzt auch umstellen, auch weil die Marketing Leitung  
626 gerne sich verändern möchte und auch merkt, dass das so in dieser....  
627 Ich habe letztes ein Bericht gehört, da ging es darum Untersuchung, dass eine von drei  
628 Leitungskräften in Deutschland komplett überfordert ist. Und zwar einerseits von dem Druck  
629 von oben Ergebnisse zu liefern und den Druck von unten, ein Team, was mitgestalten möchte.  
630 Und jede dritte Leitungskraft ist mit ihrem Job überfordert. Dann habe ich bei mir selber  
631 gemerkt, so steuere ich da selber drauf zu. Das muss sich irgendwie ändern. Jetzt, seit ich das  
632 mache, habe ich gute Laune bin, entspannt, Ich merk mein Team blüht auf die haben alle guten  
633 Ideen haben alle Bock selbst jetzt hier zu der Corona Krise.  
634 Wir hatten vorhin ein Videocall über Teams mit 20 Leuten, und das haben die zum Erstenmal in  
635 ihrem Leben gemacht, und es war so gut und so ein gutes Arbeiten gerade, obwohl alles  
636 Zuhause sitzen, organisieren Sie sich und machen und sind. Ich verstehe nur noch die Hälfte  
637 von dem was die da tun, aber die Arbeit kommt zu Ergebnissen, und Sie wissen viel besser,  
638 was sie tun müssen als ich, und ich kann mich entspannen, kann mich um andere Themen  
639 kümmern, die viel Wichtiger sind.  
640  
641 **Interviewer:** Dann kommst du quasi jetzt immer mehr dahin, wo du hinmöchtest, dass du das  
642 von außen beobachten kannst und das Team agiert ganz alleine, es entstehen  
643 selbstorganisierte Teams. Kannst Du dir vorstellen, also ich weiß nicht wie ihr im Büro sitzt.  
644 Ich kann mir vorstellen, ihr sitzt wahrscheinlich in Abteilungen, dass das Mal vermischt wird,  
645 um so die Kommunikation noch mehr zu fördern?  
646  
647 **S.:** Das war sozusagen der Schluss meiner RoadMap. Meine RoadMap sah vor, dass wir jetzt,  
648 weil wir so wahnsinnige Umstrukturierungsprozess hatten, nicht nur, dass die Leitungen, die  
649 die Künstlerische Leitung wechseln, sondern eben auch andere Leute im Team, wir haben eine  
650 wahnsinnige Fluktuation und der Gedanke war und dass schwebt schon seit Jahren, dass wir  
651 kein so richtiges Leitbild haben und so die Frage, wer sind wir eigentlich, was wollen wir  
652 eigentlich. Wir haben uns letztes Jahr massiv mit dem Thema Awareness auseinandergesetzt  
653 und dieses Jahr setzen wird uns sehr stark mit dem Thema Nachhaltigkeit auseinander, und  
654 alles das sind Selbstbilder.  
655 Wir hatten so zwei drei Produktion die ein bisschen unglücklich waren. Einmal die  
656 Straßenbande bei uns und noch ein paar andere komische Gangster Rapper bei uns, und das  
657 war so skurril. Wir hatten ein Awareness Team auf dem Gelände, was irgendwie den Gästen  
658 das Gefühl geben sollen, das jede Form von Sexualität und persönlicher Darstellung hier  
659 toleriert wird und gleichzeitig hast du sowas homophobes auf der Bühne stehen, wie die  
660 Straßenbande, da ist irgendwie ein Widerspruch drin.  
661 Da war dann der verständliche Wunsch nach mehr Orientierung, wer wir eigentlich sind und  
662 was wir eigentlich machen wollen und was wir nicht machen wollen. Deswegen war eigentlich  
663 jetzt der nächste Step, also der erste Step war bei zwei Teams mal Hierarchielos und  
664 Selbstorganisiert aufzustellen. Das war eigentlich ganz gut geklappt. die Waren auf gutem  
665 Weg. Dann war der nächste Step, war über das Nachhaltigkeitsthema sowas wie Scrum Sprints  
666 anzuwenden. Das *Namen* und der Bereich Artisticare, waren die beiden Bereiche wo wir Agile  
667 Arbeitsweisen ausprobiert habe. Quasi die Teams die ich geleitet habe. Nach dem Motto, da

668 probieren wir das Mal aus und gucken Mal bei den anderen Teams, wie das da funktionieren  
669 kann. Und dann ging es als nächstes Los, damit der Nachhaltigkeit zu sagen, da hatten wir 12  
670 Teams, mit den wollen wir inkrementell iterativ arbeiten. Das ist Scrum orientiert. Dann sollte  
671 eigentlich als nächstes jetzt Leitbildentwicklung kommen.  
672 Wir wollten eigentlich jetzt in den nächste zwei Wochen mit dem Workshopleiter ins Hotel  
673 gehen, für zwei Tage und Leitbild entwickeln, und dann wäre es eine als nächstes dran  
674 gewesen mal Rollen zu definieren und dann wäre Schulung der Führungskräfte und der  
675 Geschäftsführungen dran gewesen. Im Bereich OKR agil, um dann OKR eigentlich war mein  
676 Plan, OKR einzuführen im Herbst.  
677 Am Ende dann, und dann komme jetzt auf den Punkt, Räumlichkeiten zu verändern. Das  
678 Problem, dass wir an vielen Räumen gar nicht in Ruhe arbeiten können und dass wir  
679 abteilungsbezogene Räume haben und dadurch Informationen in den Abteilungen bleiben, in  
680 Fachbereichen bleiben und gar nicht ins Team getragen werden. Dann war die Idee schon sich  
681 ein bisschen an Google zu orientieren und sozusagen Räume zu schaffen, die eher nach der  
682 Art des Arbeitens funktionieren. Weg von festen Arbeitsplätzen, es gibt Räume, in denen es  
683 Ruhe ist, es gibt Räume in denen gequatscht werden kann. Es gibt Räume da kann man auf  
684 dem Sofa lümmeln und andere da sind Tische und zusätzliche Monitore. Man überlegt jeden  
685 Tag und mehrmals am Tag wo muss man gerade sitzen und mit wem muss man im Kontakt  
686 sein.  
687  
688 **Interviewer:** Um auch bisschen wechselnde Teams zu schaffen? Die Kommunikation und das  
689 miteinander mehr zu schaffen.  
690  
691 **S.:** Absolut. Genau, also dieses Crossfunktionale auch in den Räumen sichtbar zu machen und  
692 dadurch Bewegung reinzubringen. Das System in Unruhe zu versetzen, immer wieder in  
693 Unruhe versetzen. Das wäre sozusagen der letzte Punkt auf meiner RoadMap gewesen. Das  
694 hätte ich gerne dann dieses Jahr im Herbst gemacht. Jetzt kommt leider Corona dazwischen.  
695 Ich muss meine ganze Planung übern Haufen werfen. Mal gucken, wie wir aus dieser ganzen  
696 Nummer herauskommen um dann zuzugucken, wie wir den Prozess weiter gestalten. Habe ich  
697 jetzt alles erst mal auf Eis gelegt. Ich werde demnächst mit der Geschäftsführung und den  
698 Führungskräften mal so einen grundsätzlichen Workshop zum Thema: Was ist eigentlich agil?  
699 Was ist Systemisches arbeiten, und welche Modelle gibt es da und was sind die Vorteile? Und  
700 warum löst man sich von dem anderen oder ergänzt es durch diese Ansätze? Und wo liegen  
701 die vor und die Nachteile, so dass die Mal ein bisschen mehr ins Boot reingeholt werden.  
702 Momentan bin ich noch da sehr allein auf weiter Flur.  
703  
704 **Interviewer.** Allein und am Vermitteln wahrscheinlich. Du hast ja schon deinen letzten Schritt  
705 auf der RoadMap erklärt. Hast du auch schon langfristiges Ziel wo es in dem Thema hingehen  
706 soll? Was würdest Du dir gerne wünschen, wo es hingehet mit dem Thema Agilität bei dem  
707 Unternehmen?  
708  
709 **S.:** Ich habe grundsätzlich den Ansatz bei meiner Arbeit versuche ich eigentlich nur, mich  
710 selber überflüssig zu machen. Also das ist immer mein Ziel auch als Projektmanager vorher  
711 schon, war eigentlich immer mein Ziel,... nicht wenn ich ein Projekt geleitet habe, das nicht,  
712 dann war das Ziel, das Projekt umzusetzen, habe ich meistens getan. Ich wurde meistens als  
713 Projekt Manager in Projekte reingeworfen, wenn da eine Krise war. Hier haben Problem, lös  
714 das mal bitte. Dann bin ich gekommen und habe quasi mit klassischen Projektmanagement  
715 das Problem gelöst. Das war durch gesteuert, und dann habe ich es wieder abgegeben.

716 Aber der Teil der Organisationsentwicklung war schon immer so, wenn es dann hieß:  
717 irgendwie ja, wir wollen den Bereich Artistcare in die Organisation rein holen überleg doch  
718 mal, was dazu oder hier gab es einen Umbruch kannst du mal da zu überlegen oder sowas,  
719 dass ich dann gesagt habe, ich möchte nicht mein Leben lang den Bereich Artistcare leiten  
720 sondern der soll sich möglichst selber leiten.  
721 Dann kann meine Aufgabe nur darin bestehen, ein Team aufzustellen, was das dann in Zukunft  
722 machen kann. Damit ich das dann mal loslassen kann. Das ist nach wie vor mein Ziel. Mein Ziel  
723 ist eigentlich, dass diese Firma eine Struktur und eine DNA entwickelt, in der diese Prozesse  
724 funktionieren und von möglichst auch selbstorganisiert funktioniere und ich eher nur noch als  
725 Impulsgeber da rein gehe und nochmal Tools mit rein tue und gucke, Okay, welche Tools gibt  
726 es noch, was könnt ihr noch machen, was ist jetzt so der neue heiße Scheiß, irgendwie kann  
727 man das Mal ausprobieren, oder eben auch vermitteln bei Problemfällen. Also wenn  
728 irgendwelche Leute nicht weiterkommen oder irgendwelche Teams in Krisen stecken, zu  
729 gucken, Okay, da geh ich jetzt rein und dann gucken wir mal gemeinsam wie können wir das  
730 jetzt hier hinbekommen. Also mehr beratend und lehrend und schulend. Das wäre mein  
731 persönliches Ziel. Eigentlich mich als operativer Mensch überflüssig machen.  
732  
733 **Interviewer:** Hast du das schon mit Leuten im Team besprochen und weißt wie deren  
734 Meinungen dazu sind?  
735  
736 **S.:** Also wir machen Feedbackgespräche tatsächlich regelmäßig. Das machen schon einmal  
737 Jahr, das wäre mit OKR sicherlich nochmal anders und öfter laufen, dass man da die Ziele  
738 nochmal anders definiert. Dadurch, dass das alles Berufsanfänger sind, sind die glaube ich...ja  
739 könnte man öfter machen. Ich weiß grad nicht so ganz genau was, ob die nicht damit  
740 überfordert sind. Die sind schon mal damit beschäftigt überhaupt nur ihr ihr normales  
741 fachliches Operatives arbeiten auf die Reihe zu kriegen. Mit den jetzt darüber zu reden, wo  
742 könntest du dir jetzt eine agile Entwicklung hin vorstellen, an welche Rollen könntest du dir  
743 vorstellen zu arbeiten. Die sind froh, wenn man ihnen sagt, was ihre Rolle ist. Glaube ich aber  
744 vielleicht unterschätze ich sie auch. Das ist auch Lernprozess, den ich noch durchlaufen muss.  
745  
746 **Interviewer:** Du kannst ja mal deine eigene Meinung zum Thema Agilität sagen und schildern  
747 ob du denkst, dass es Notwendig ist, solche Arbeitsweisen einzuführen, in der Kulturbranche  
748 oder ist es nur ein Hype?  
749  
750 **S.:** Es gibt bestimmte Bereiche beim Film, zum Beispiel oder auch beim Theater da halte ich es  
751 für schwierig, sich von der Rolle des Regisseurs zu verabschieden. Aber ich weiß, dass es i in  
752 der bildenden Kunst ist, zum Beispiel genau diese Diskussion gibt. Warum muss es diesen  
753 einen Kurator eigentlich gegeben und auch beim Tanztheater, ich glaube auch da wäre ein  
754 Choreograf beispielsweise oder ein Regisseur gut beraten, sich ein Team zu holen, mit dem  
755 man das macht. Deren Meinung auch Raum zu geben. I  
756 ich weiß nicht, kennst du die Taylor-Wanne? Das ist ganz interessant, musst du mal googeln.  
757 Das hat mir mal jemand in so einem Führungskraftworkshop erzählt. Da gibt es eine Matrix in  
758 der steht wie war es vor der Industrialisierung war. Da Stand der Mensch im Vordergrund, ss  
759 gab kleine Manufakturen, es wurde handgearbeitet, es gab die kleinen Schlosser, die Schuster  
760 und so weiter in den Dörfern kleine Märkte, Manufakturen. Dann kam die Industrialisierung.  
761 Es gab große Märkte, es wurde alles standardisiert und gab Fließbandarbeit. In dieser Zeit  
762 wurden die meisten Tools, die wir heute noch so klassischerweise kennen, Gaantcharts,  
763 Berichtswesen, TopDown Kommunikation, Stellenbeschreibung, das wurde alles da

764 entwickelt. Jetzt ist man in einer Zeit, wo man, dass dieses Maschinenzeitalter, wo die  
765 Maschine im Vordergrund stand, wo der Mensch nur Teil der Maschine war, quasi der Mensch  
766 war nur der verlängerte Arm einer Maschine, der am Fließband stand und irgendein Scheiss  
767 machen sollte.  
768 Das haben wir verlassen das Zeitalter. Wir sind im Wissenszeitalter. Auf einmal steht wieder  
769 der Mensch im Vordergrund mit seiner Kreativität sein Wissen, Es gibt Schwarm Intelligenzen.  
770 Es gibt Shitstorms. Es gibt Moden, die sich wahnsinnig verändern. Es gibt unendlich viel  
771 Technologie, die die Arbeit eigentlich automatisch macht. Das heißt die Realität steht wieder  
772 im Vordergrund, und wir versuchen, diese Prozesse und diese Dynamik die da drin, steckt die  
773 Geschwindigkeit die Anzahl der Fragen, die wir uns heutzutage beantworten müssen, die  
774 exponentiell gestiegen ist, im Vergleich zu vor 20 Jahren. Das Wissen, was verfügbar ist, du  
775 hast in deinem Handy das Wissen der Welt, das war vor 20 Jahren nicht denkbar. Und diese  
776 Probleme, die jetzt entstehen, versuchen wir mit Methoden zu lösen, mit denen wir an der  
777 Fließbandarbeit nach Taylor, der hat Prozessorientiertes Arbeiten entwickelt, und mit dessen  
778 Methoden versuchen, diese Probleme zu lösen. Das, dass nicht funktioniert auf Dauer nicht  
779 mehr funktioniert in der Komplexität und in der Dynamik, in der wir uns bewegen das mir  
780 schon irgendwie klar. Das habe ich verstanden.  
781 Ich bin ein großer Freund vom systemischen. Ich glaube einfach, dass Systeme immer  
782 individuell sind und individuelle Lösungen brauchen. Da kann diese Agile tatsächlich extrem  
783 helfen. Wenn ich mich davon löse, dass ich mich sklavisch an ein Modell halte. Ich den Mut  
784 habe, Prozesse und Tools, anzuwenden. Und mir möglichst viele Tools nehmen und bereit bin.  
785  
786 Ich habe Letztens, was gelesen, da stand drin, die Herausforderung liegt nicht darin neues zu  
787 lernen, die Herausforderung liegt darin, altes abzulegen. Das fand ich auch mega spannend,  
788 weil viele Leute tatsächlich diese Veränderung, was Neues zu lernen, führt zu Verunsicherung.  
789 Das ist die Herausforderung. Die Grenze liegt darin nicht Menschen zu überfordern und die  
790 Grenze legt darin, Menschen nicht mit mehr Verantwortung auszustatten, die sie nicht haben  
791 wollen oder für die sie nicht angemessen entlohnt werden am Ende des Tages. Du kannst  
792 einem Werkstudenten nicht sagen du trägst jetzt die Verantwortung für den Bereich. Der ist  
793 Werkstudent jemand, der für 18 Euro die Stunde Zäune stellt, dem kannst du nicht sagen, du  
794 bist verantwortlich, dass da kein Mensch durchkommt, sondern der ist nur verantwortlich da  
795 Zäune hinzustellen.  
796 Also, da muss man vorsichtig mit sein und diese Sklavische Glauben an irgendwie solche  
797 Systeme, so One Best Way Lösung und so das glaube ich auch nicht, dass das funktioniert.  
798 Also, es gibt da schon Grenzen und Holocrazy hat man gesehen, das würde dann eingeführt  
799 und alle haben drauf geschwört, das ist super. Jetzt stellt sich heraus, dass großer Bullshit.  
800 Scrum funktioniert. OKR, da kenn ich ein paar Unternehmen, die das sehr gut einsetzen und  
801 da drauf schwören. Am Ende muss man selber entscheiden, was für einen passt. Und wieder  
802 die Frage ist es hilfreich, was ich hier tue. Wenn es nicht hilfreich ist, sollte ich es nicht tun.  
803 Wenn was anderes hilfreich ist, dann mache ich es und wenn ich der einzige auf der ganzen  
804 Welt bin, dann bin ich der einzige auf der ganzen Welt. Wenn es für mich hilfreich ist dann ist  
805 es cool, für alle anderen muss es nicht hilfreich sein, wenn es für mich hilfreich ist.  
806 Gibt es einen schönen Film, kann Ich empfehlen, SystemBrecher, gibt es bei youtube. Dauert  
807 glaube ich 45 Minuten, und da haben die Unternehmen besucht, die irgendwie Dinge anders  
808 machen, und zwar wirklich sehr abgefahrene Dinge machen die anders. Also wirklich sehr, also  
809 wirklich ganz abgefahren. Die einigen sich dann zu ihren Gehältern gemeinsam oder ein  
810 Unternehmen, was immer, wenn sie es größer als 100 Mitarbeiter wurde, haben die ein neues  
811 Werk gegründet, also neue Organisationen, gegründet und ausgebaut, neue Struktur, also

812 immer Zellteilung, quasi bei 100 Leuten haben sie eine Zellteilung vorgenommen und sind  
813 damit wahnsinnig erfolgreich. Oder irgendein Unternehmen hat der Chef gesagt, ich hatte ein  
814 BurnOut, ich habe kein Bock, ich habe mich von heute auf morgen entschieden, ich bin raus,  
815 hab mein Team mein ganzes Unternehmen sich selbst überlassen. Die ganzen Führungskräfte  
816 unter mir waren alle sowieso gehst du denn jetzt und dann habe ich ein halbes Jahr später, in  
817 der Annahme, dass die Firma pleite war, war sie aber nicht. Die waren wahnsinnig  
818 organisierten und gut am Start und ich hatte kein Job. Aber ich war ja der Chef der Firma und  
819 auf einmal hatte Ich Zeit mich um strategische Fragen, um zukunftsfragen, um ganz andere  
820 Themen zu kümmern, weil die Firma läuft.  
821 Wirklich ganz spannende Ansätze, wo ich Agilität viel also das ist für mich Agilität, nicht agil  
822 als Modewort, sondern Agilität als Veränderungsbereitschaft, als Mut Dinge anders zu  
823 machen, individuelle Lösungen zu finden.  
824  
825 **Interviewer:** Also quasi als Mindset Denkweise und die Tools, die es liefert sind cool und die  
826 kann man benutzen, aber ich glaube im Prinzip geht es eigentlich um das Grundprinzip, dass  
827 man etwas verändert. Man geht da rein und guckt wie man etwas anders machen kann. Wie  
828 man es dann macht ist auch ein bisschen dem Projekt selber überlassen, und es ist auf jede  
829 Anwendung speziell anzuwenden.  
830  
831 **S.:** Also auch in der systemischen Beratung oder in diesem systemischen gibt es zu zwei drei  
832 Fragen, die ganz spannend sind. Es gibt einmal eine Fähen Frage, die sagt: Wie würde die Welt  
833 aussehen, wie wäre Dein Tag, wenn dein Problem nicht da wäre. Also du hast ein Problem,  
834 jetzt stell dir mal vor wie wäre es denn, wenn es nicht da wäre, was wäre dann anders.  
835 Dadurch, dass die Leute beschreiben, was dann anders wird, erarbeiten Sie sich eigentlich eine  
836 Lösung. Dann fragst du sie eigentlich nur noch, okay und was brauchst Du, um das zu  
837 bekommen, und dann fangen Sie an Lösungen zu arbeiten, dann bräuchte ich das und das.  
838 Okay, was hält dich davon ab? Ja, das und das. OK, mit wem wolltest du mal reden, mit dem  
839 und dem. Schon fangen die an, individuelle Lösungen zu erarbeiten, und dabei kann man ihn  
840 dann irgendwelche Tools an die Hand geben und sagen, guck mal hier da gibt es noch diese  
841 Methode, hier ist noch eine Software.  
842 Ich bin grade mit der Agentur in Kontakt, die eben eigentlich nur Digitalisierung machen. Mit  
843 dem Chef habe ich mich unterhalten und der meinte, das Spannende ist, dass die Einführung  
844 einer digitalen Technik eine Technologie, einer Cloud Lösung oder sowas, nicht mehr die  
845 Einführung einer technischen Lösung ist, sondern es ist eigentlich Organisationsentwicklung.  
846 Wenn du Teams in einer Organisation einführst beispielsweise, musst Du die Frage stellen,  
847 wie Du kommunizieren möchtest. Wenn diese Frage nicht gestellt hast, brauchst du diese  
848 Software nicht ein zuführen. Das heißt, eigentlich ist die Einführung von digitalen Lösungen  
849 auch nur ein Tool, eine Kommunikation oder eine Art wie man miteinander umgeht. Eine Art  
850 wie man miteinander arbeiten möchte sich zu strukturieren und auch ein Tool. Das finde ich  
851 so spannend, dass Agilität eben auch ganz viel über IT Lösungen funktioniert. Da ganz viel IT  
852 auf einmal ganz viel Beitrag zu leisten kann, Dinge möglich zu machen die vorher undenkbar  
853 waren.  
854  
855 **Interviewer:** Wie so ein Kanban Board zum Beispiel, es bringt ja nicht einfach nur Postits an  
856 die Wand zu machen und dann drauf schreiben. Das löst keine Probleme, sondern man muss  
857 ja damit in die Gruppen, Wo sind die Probleme? Muss die Arbeit visualisieren, und dann kann  
858 man reingehen wo Stock es. Das ist ja immer so ein bisschen der Trugschluss, dass es so

859 einfach was bringt von sich aus, aber es zeigt am Ende nur wo die Probleme sind, und dann  
860 kann man Anfangen Lösungen zu suchen.  
861  
862 S.: Genau. Dieses Zusammenspiel aus Agilität, IT und systemischen Denken, das finde ich ganz  
863 spannend. Das ein Thema, das mich unheimlich reizen würde, wenn ich nochmal in deinem  
864 Alter wäre, würde ich wahrscheinlich nochmal komplett dazu forschen und promovieren. Weil  
865 ich das unglaublich spannend finde. Es ist ein hoch interessantes Thema.  
866  
867 **Interviewer:** So kam ich auch ein wenig auf meine Masterarbeit. Ich habe mir immer gefragt  
868 warum Dinge manchmal so chaotisch ablaufen in der Organisation. Und warum  
869 Kommunikationswege enden manchmal.  
870  
871 S.: Mega. Ich hatte das auch in Gesprächen, wo ich dachte, dass dieses Thema auf Kultur zu  
872 übertragen und auf diese zu einen sehr verstockten Prozesse in der Kultur und diese ganz  
873 krassen Hierarchien, die da wirklich sind, also unter diesem Deckmantel von wir sind alle  
874 Künstler und Easy und alle freie Geister und so. In Wahrheit ist dann doch irgendwie der alte  
875 Karajan, der der jungen Praktikanten auf den Po haut.  
876  
877 **Interviewer:** Ich kenne das aus dem Theater. Gerade da sind die Hierarchien ganz krass und  
878 du hast es vorhin angesprochen und eigentlich wäre es ja mal wünschenswert, wenn ein  
879 Regisseur sich zu Beginn seiner Arbeit schon mal mit einem Lichttechniker oder Tontechniker  
880 zusammensetzt und einen Bühnenbildner und dann mal drüber redet. Ich glaube dann wäre  
881 dieser Prozess ein ganz anderer.  
882  
883 S.: Genau also, das habe ich. Wie gesagt früher viel Tanz Theater gemacht, und da kannte ich  
884 das auch. Ich habe mich da immer eingemischt, wenn der Choreograf sich irgendein  
885 Quatschüberlegt hat, dann habe ich relativ schnell mit Budget gemeldet. Gesagt, so okay dann  
886 müssen wir mal reden, und insofern habe ich die dann immer ein bisschen dazu gezwungen.  
887 Aber das finde ich ganz spannend.  
888 Diese Idee von Macht, die dann da aufgelöst wird, und auch tatsächlich ein Thema, was mir  
889 gerade viel begegnet, wir machen ganz viel im Thema Awareness. Ich bin ein 50-Jähriger  
890 weißer Mann. Ich habe bestimmte Privilegien, mein Leben lang genießen dürfen und sehe  
891 komplett, dass das nicht angemessen ist und dass das nicht mehr funktioniert in dieser Form.  
892 Das ich auch nicht immer die beste Lösung habe. Das Mal aufzubrechen und auch gerade im  
893 Kulturbereich sind häufig Männer, die an diesen entscheidenden Positionen sitzen, sind selten  
894 Frauen, die diese Entscheidung fällen, dass mal aufzubrechen und in Frage zu Stellen und da  
895 diese Machtstrukturen aufzubrechen, ist für mich total spannend. Ich merke, dass ich da  
896 selber als Mann total eher gerade ganz viel lernen und mich weiterentwickle.  
897  
898 **Interviewer:** Man reflektiert dann auch mal so ein bisschen, was man in der Vergangenheit  
899 gemacht und merkt: okay, es war vielleicht doch nicht alles so richtig, obwohl in seiner  
900 Vergangenheit da gar nicht so drüber nachgedacht hat, weil die Awareness noch gar nicht da  
901 war. Und jetzt merkt man, warum ist es eigentlich so, wie es ist?  
902  
903 S.: Genau und was macht es mit mir? Unter welchem Druck setzt es mich eigentlich. Wieso  
904 glaube ich als Mann so sein zu müssen, wie ich bin, und warum muss ich als Führungskraft,  
905 auch gar nicht mehr nur als Mann, auch Führungskraft immer stark sein, immer eine Antwort

906 haben. Darf ich als Führungskraft mein Team sagen: Ey, was guckt Ihr mich so an, ich weiß es  
907 doch auch nicht.  
908  
909 **Interviewer:** Man darf ja auch Fehler machen als Führungskraft.  
910  
911 S.: Hab das schon erlebt, das mir dann Leute gesagt habe, wieso du bist doch hier der Chef?  
912 Du musst es doch wissen. Mittlerweile spiel ich das Spiel gerne und lach dann und sage, ja  
913 aber ich weiß es nicht und jetzt? Hat jemand eine gute Idee hier, ich habe keine?  
914  
915 **Interviewer:** Aber auch das ist ein Prozess, der durch Berufserfahrungen gestärkt wird, die Du  
916 wahrscheinlich hast, weil Du schon länger arbeitest. Wenn man wahrscheinlich mit sehr  
917 jungen Jahren in hohe Positionen kommt, traut man sich sowas nicht zu sagen, weil dann  
918 erkennen die Leute, die älter als man selber sind, dass man unsicher ist.  
919  
920 S.: Ja, dann muss man performen, muss man abliefern, muss man auch verteidigen, dann  
921 sagen Menschen an Stühlen, und so das kenne ich auch. An meinen Stühlen haben einige  
922 gesagt. Ich kenne diese Kämpfe, ich weiß auch, wie das geht Menschen auch klein zu halten,  
923 das kann ich auch. Manchmal muss man das auch tun, manchmal muss man Leute auch vom  
924 Platz nehmen. Aber eben ich finde den Ansatz im Moment für mich persönlich gerade  
925 spannender und passender.

1 **Interview mit Produktionsleiter eines kleinen Festivals**

2 **Kürzel:** INT02J

3 **Datum:** 20.03.20

4 **Uhrzeit:** 11.00 Uhr

5 **Ort:** Zu Hause per Skype

6

7 **Interviewer:** Könntest du zu Beginn kurz dich und deinen Beruflichen Werdegang sowie deine  
8 Arbeit in dem Unternehmen vorstellen?

9

10 **J.:** Ich komme eigentlich vom Theater. Da hat sich auch das *Namen* Team zusammengefunden.  
11 Damals war ich noch 14 als am Theater angefangen habe und da als das Kern Team schon  
12 gefunden, was dann drei Jahre später das *Namen* Festival auch gegründet hat.

13 Bin dann nach Berlin gezogen habe hier Gesellschafts- und Wirtschaftskommunikation  
14 studiert an der Universität der Künste in Berlin, also ein sehr ja Marketing lästiger Studiengang,  
15 der aber sehr künstlerisch an die Sache ran geht, sehr viel Strategie, Sozialwissenschaften und  
16 Kulturwissenschaften da vereint. Dann nochmal ins Ausland gegangen nach Stockholm hab da  
17 Zukunftsforschung und Medienwissenschaften studiert, und dann zurück nach Berlin und  
18 habe bei der *Namen* digitale Strategie gemacht. Dort im Bereich New Work viel unterstützt,  
19 Workshops zum Teil gegeben, weil da die Bahn sich Grad umgebaut hat. Die wollten einen  
20 Digital Hup aufbauen, was sie auch gemacht haben am Potsdamer Platz, wo ich unterstützt  
21 habe, bin danach in die freie Beratung reingegangen und habe Innovation Design Agentur aus  
22 Berlin beraten für mehrere Monate, dass sie sich neu aufstellen können. Also intern, das ist  
23 eine kleinere Agentur mit fünf bis sechs Leuten. Wo ich den dann geholfen habe sich ein  
24 bisschen neu zu sortieren.

25 Aber bin schon seit zwei drei Jährchen bei *Namen* für Festival mit dabei. Das ist ein Festival  
26 Magazine, was seit vier Jahren schon gibt. Gute Freunde von mir machen das und ich bin jetzt  
27 da drin als Strategischer Leiter so ein bisschen, um dann bisschen die Vision zu formen. Die  
28 wollen jetzt vom Festival Magazin aus sich weiterentwickeln hin zu Europa größten Festival  
29 Plattform, auf der wir so alles vereinen, was im Festival Markt stattfindet. Das heißt irgendwie,  
30 wir bringen jetzt bald eine Suchmaschine raus womit man auch seine Tickets kaufen kann.  
31 Wollen die ganze Customer Journey abdecken, von der ersten Inspiration bis auf das Festival  
32 begleiten, dann Leute und sind in diesem Rahmen im Festivalmarkt auch ziemlich aktiv  
33 unterwegs. Das ganze Team aus Veranstaltern besteht, und wir sind da in Arbeitskreisen drin.  
34 Wir verleihen den jährlichen Festivalaward mit dem Reeperbahn Festival gemeinsam und so  
35 zig verschiedene Sachen. Da könnte ich jetzt glaube ich, ganz lange erzählen.

36 Aber das alles jetzt mal bei der Seite und genau das *Namen* Festival begleitet mich jetzt schon  
37 knapp 10 Jahre letztendlich bisschen weniger also ziemlich langes Projekt gewesen. Das  
38 *Namen* Festival ist ein Kunst- und Musikfestival und Diskurs Festival, was jedes Jahr ein  
39 übergreifendes Thema hat, also kein reines Musikfestival ist, sondern sehr auf Diskurs,  
40 Performance, Ausstellung alles mögliche Lesung mit drin hat. Da ändert sich das Thema jedes  
41 Jahr, das heißt wir sind auch relativ flexibel darin, wie wir unser Team und unsere Themen  
42 gestalten, müssen jedes Jahr Neuanfangen. Was bisschen die Devise ist.

43 Ich habe das damals gegründet gemeinsam mit meinen besten Freunden, Christopher der war  
44 damals noch in Costa Rica, und ich war in Deutschland, das heißt es gab aus ein bisschen  
45 Remote Arbeiten damals schon, als wir es gegründet haben, und ich habe ein paar Leute  
46 zusammengetrommelt. Die Idee war einfach ein bisschen Kunst und Musikkultur zusammen  
47 zu bringen an drei Tagen in Hannover ein kleines Projekt zu machen. Da ein bisschen in die  
48 Projektkoordination reingegangen, und dann bin so ausversehen zum Produktionsleiter dieses

49 Festivals geworden, obwohl ich mit Veranstaltungen damals nicht viel zu tun hatte. War jetzt  
50 aber halt die letzten Festival Jahre immer der Produktionsleiter, das heißt ich bin für die  
51 Produktion zuständig, das weißt du ja wahrscheinlich was man da so zu tun hat und gleichzeitig  
52 aber auch für die Projektkoordination zuständig. Weil ich auch der Vorstand war, das heißt ich  
53 war auch dafür zuständig, dass das ganze Team überhaupt zusammengearbeitet hat, und dass  
54 da so ein bisschen eine Roadmap gezeichnet wurde. Wo wollen wir hin, was machen wir. Das  
55 ist bisschen mein Aufgabenbereich.

56

57 **Interviewer:** Du bist ja unter anderem für die Projektleitung beim Festival zuständig. In dem  
58 Rahmen hast du dich sicherlich schon mal mit Agilen Arbeitsweisen auseinandergesetzt. Wie  
59 ist da dein Wissenstand und womit beschäftigst du dich grade?

60

61 **J.:** Puh, ich habe das Gefühl das Thema ist so fieß, weil das so groß ist. Also es ist so, was ist  
62 Agilität, tausend unterschiedliche Begrifflichkeiten. Ich glaube was bei mir ein bisschen  
63 spezieller ist, ich bin nicht wo hin gegangen und hab mir dort Design Thinking und Agilität  
64 irgendwie ins Hirn rein brettern lassen. Danach habe ich Mal einen Workshop gemacht und  
65 wusste damit wie es läuft, sondern ich habe so über die letzten 10 Jahre für mich ertastet, also  
66 ohne mit irgendwelchen Begrifflichkeiten überhaupt zuarbeiten. Also das kam ja nicht jetzt  
67 erst die letzten zwei drei Jährchen, dass ich da tief reingehe in die Materie dann auch,  
68 deswegen auch andere beraten kann.

69 Mein Agilitätsverständnis glaube ich da super krass geformt wurde durch das *Namen* Festival  
70 auch vor allem, aber einfach, weil wir dort mal Probleme hatten, die wir lösen mussten im  
71 Team und dadurch haben wir versucht, irgendwelche Methoden anzuwenden. Dann haben  
72 wir gemerkt, was gut funktioniert, haben gemerkt was nicht so gut funktioniert und haben uns  
73 dann so ein bisschen angetastet. Da habe ich ein gutes Bild davon aufgebaut.

74 Hatte dann natürlich auch noch einen Produkt Owner Workshop gehabt, und solche Sachen,  
75 viel Literatur gelesen. Jetzt auch grad bei *Namen* mach ich dasselbe auch wieder. Wie baue ich  
76 ein Team auf, dass es irgendwie produktiv wird und irgendwie miteinander funktioniert, ohne  
77 Hierarchische Strukturen zu formen und vor allem aber auch möglichst flexibel und agil ist,  
78 was wir jetzt ja grad eigentlich in der jetzigen Situation ganz gut merken.

79 Remote Arbeiten zeigt halt wirklich wie gut du ein Team aufgestellt hast, finde ich. Das  
80 funktioniert bei den zwei Projekten beim *Namen* Festival und bei *Namen* eigentlich relativ gut,  
81 was ich daran beobachte, so wie nehmen Leute ihre Rollen war, wie injizieren sie eigene, wenn  
82 man es mal so nennen kann, Sprints, indem sie in festgelegten Zeiträumen arbeiten. Wie  
83 kommunizieren Sie, worüber kommunizieren Sie miteinander, wenn es Probleme gibt,  
84 organisieren Sie sich irgendwie vielleicht auch in Arbeitskreisen eher oder sind es immer  
85 dieselben Leute, die wieder losrennen.

86 Ich weiß nicht, wie kann ich die Frage beantworten. Ich habe schon ein breites Verständnis  
87 von Agilität, aber ich glaube nicht dieses, ich habe jetzt nicht so ein Buch zu Hause rumliegen  
88 wo es um Agilität geht. Also das habe ich mir angeeignet. Aber man muss dazu sagen, mein  
89 Vater ist ziemlich tief im Thema drin, der ist selber auch Berater, deswegen habe ich die letzten  
90 fünf Jahre schon immer mir den Scheiß anhören müssen zu Hause. Er hat da auch ziemlich viel  
91 erzählt, was er so mit Unternehmen und so macht. Da kam das glaube ich auch viel her, dass  
92 ich das in die Wiege gelegt bekommen habe.

93

94 **Interviewer:** Du hast jetzt schon sehr viele Punkte genannt, auf die ich noch später eingehe.  
95 Jetzt gehe ich erstmal auf die Abläufe in Organisationen ein. Ich beziehe mich jetzt nur auf das  
96 Festival da meine Arbeit eher um Veranstaltungen und Großveranstaltungen geht. Wenn ihr

97 das Festival anfangt zu planen, schreibt ihr euch ein Projektplan mit Meilensteinen, benutzt  
98 ihr Gantttabellen oder ähnliches? Benutzt ihr dafür eventuell Agile Arbeitsweisen wie Scrum  
99 oder Kanban um Sprints zu planen?  
100  
101 J.: Kanbanboard, ich glaube wir haben nie ein Kanbanboard benutzt, also nicht wirklich, das  
102 hat nie so wirklich effektiv funktioniert. Die Festival Planung beginnt dann sobald das letzte  
103 Festival abgeschlossen. Wie gehen dann eigentlich in ein riesiges Review rein, das heißt, wir  
104 gucken wie hat das das Festival eigentlich stattgefunden, und was müssen verbessern, das  
105 machen wir in der ganz großen Runde. Das machen einzelne Bereiche, die miteinander  
106 arbeiten. Das machen wir mit Besuchern, also auch kundenzentrierte Themen. Evaluieren  
107 dann wirklich über mehrere Wochen das Festival. Haben eine Strategie entwickeln wie sowas  
108 dann funktionieren kann, und geht dann aber in so eine kleine Pause rein, und dann beginnt  
109 sozusagen die neue Planung.  
110 Die Planung beginnt eigentlich immer, also um die Meeting Strukturen zu verstehen. Wir  
111 haben während der Festival Saison, also wenn sie wirklich aktiv läuft, haben wir einen  
112 wöchentlichen Skype Termin, wo alle mit drin sind, wo nur Updates und so besprochen  
113 werden, einmal monatlich unseren Teamtreffen, wo wir uns wirklich zusammensetzen,  
114 dazwischen noch kleinere Treffen und Skypecalls statt und wir haben einmal oder zweimal  
115 jährlich wirklich große Team Zusammenkünfte über mehrere Tage, wo wir uns einschließen  
116 und dann anfangen Fragestellungen mit Methodik und so diese Probleme und Themen  
117 rangehen.  
118 Nach dieser Review, nach Ende eines Festivals begeben wir uns dann in eine Planungsphase  
119 rein, die meistens mit einem großen Kickoff startet. Da werden einmal die Probleme, die  
120 bereits bekannt wurden, erst mitinvolviert. Gleichzeitig aber auch eins sehr kreativen  
121 Rangehens weise vor allem wird auch das Thema gesucht. Dadurch das wir jedes Jahr ein  
122 Thema verändern, also das Festival Thema, das Übergreifend entsteht und sich nochmal  
123 komplett ändert, gehen wir da in Brainstorming Prozesse rein und tauschen uns da relativ  
124 intensiv zu aus. Dann über mehrere Tage spielen wir damit rum und versuchen das ein  
125 bisschen für uns einzuordnen.  
126 Die Strukturen innerhalb des Teams, also mit den Begrifflichkeiten dazu, dass wir  
127 Gouvernements Termine haben. Die finden auch im Rahmen dieser größeren Events statt, wo  
128 wir uns auf zurück gucken, so okay, wie funktioniert die Zusammenarbeit? Super viele Ebenen  
129 bei uns mit drin, wie wir versuchen sensibler füreinander zu werden, so das Verständnis  
130 unsere Arbeit, Hinterfragen dann unsere Rollen und wie sie wahrgenommen werden, und  
131 versuchen, dass irgendwie an die Bedürfnisse einzelner Person anzupassen.  
132 Wir haben so viele Tausende Termine und Workshops gehabt, wo wir in den Termin total stark  
133 da rein gehen. Also wir haben dann zum Beispiel ganz viele Themen gesammelt, müssen  
134 priorisieren und haben dann unterschiedliche Klebepunkte und Gruppen. Okay, was sind die  
135 Status Quos der Teams, womit wollen wir uns fokussieren.  
136 Natürlich haben wir auch Zeitpläne strukturiert, wir machen eine lange Wand auf wo wir die  
137 einzelnen Themen platzieren. Das haben wir vor einem Monat erst gemacht, wo wir eigentlich  
138 über zwei Jahren hinweg unseren Zeit Plan aufgezeichnet haben. Zu gucken was sind die  
139 großen Baustellen, die großen Meilensteine, die wir erreichen wollen. Was bewegt sich  
140 dazwischen, welche Arbeitsphasen, die wir auch bei uns ganz krass unterteilen zwischen  
141 kreativ Arbeitsphase und wirklich Planungsarbeit und Motivationsarbeit. Wir versuchen, das  
142 relativ wenig miteinander zu mischen, das heißt, so, September, November, Dezember, Januar  
143 sind so wirklich die kreative Arbeitsphasen da wird produziert da wird viel reingeguckt und  
144 rumgesponnen, und dann geht's irgendwann über in wirklich sehr strukturierte Arbeit, wo

145 abgearbeitet wird. Wir haben schon jedes Jahr unseren großen Meilenstein arbeiten auch mit  
146 keinen Kanban Boards. Zeitlang hatten wir bei Facebook also wir da noch unsere Gruppe  
147 strukturiert haben, hatten wir oben im Titelbild den Zeitplan oder Sowas.  
148  
149 **Interviewer:** Im Zeitplan sind dann größere Meilensteine vorgesehen aber habt ihr auch  
150 wirklich so einzelne Aufgaben und versteht die mit Zeitstempeln? Damit ihr einen Überblick  
151 bekommt, wie lange was dauert? Es ist ja oft so dass es kurz vor dem Festival meistens sehr  
152 stressig wir und die Zeit ein bisschen wegrennt.  
153  
154 J.: Beim Festival gab es so eine richtige Evolution dieses Teams sowie die miteinander  
155 zusammenarbeiten. Was du grad meintest haben wir am Anfang extrem stark gehabt. Wir  
156 haben uns immer Deadlines gesetzt, wir haben geguckt okay bis wann ist das fertig, wann  
157 steht das an. Was aber jetzt passiert ist im letzten Jahr, dass die Rollen so klar wurden, dass  
158 die eigenen Bereiche für sich oder auch wenn Leute alleine Rollen übernehmen. Die sind so  
159 für sich selbst zuständig, dass die für sich die Deadlines setzen.  
160 Bei den Größeren Terminen gibt es dann Updates dazu oder bei den Skype Sessions gibt es  
161 auch mal Updates. Wenn Deadlines gesetzt werden, machen dass die Person aus sich heraus.  
162 Oder ein Kreis setzt das, der Marketingkreis sagt dann, okay Leute jetzt müssen wir bis dahin  
163 auf jeden Fall was geschafft haben, die setzen sich dann schon Deadlines.  
164 Aber also heute ist das so, dass das Team so gut funktioniert das es das nicht mehr so richtig  
165 braucht. Der Vorteil ist halt, es läuft auf dieses große Festival hin, und wir haben die Erfahrung  
166 aus den letzten Jahren das Wissen, in welchen Zeiträumen man sich mit welchen Themen  
167 beschäftigen muss. Die Leute die Rollen schon länger jetzt haben, dass es so ein bisschen  
168 automatisch passiert. Das ist der Vorteil an so einem Plan, weil es alles auf ein Event zielt.  
169  
170 **Interviewer:** Benutzt ihr eine Art von Tool, um einen Überblick zu haben wer welche Aufgaben  
171 gerade bearbeitet. Das die Arbeit sichtbar gemacht werden? Habt ihr generell ein Tool für  
172 Aufgaben um zu wissen was noch zu tun ist und ein Tool damit sich Leute ihre Aufgaben selber  
173 nehmen können?  
174  
175 J.: Genau, so war das halt früher. Jetzt machen das Leute halt für sich, das heißt die  
176 Transparenz ist dort auch gar nicht richtig gegeben, was aber auch fast eher ein gutes Zeichen  
177 ist. Wir nutzen dann Slack zur Kommunikation da kriegt man so sagen Updates der einzelnen  
178 Projekte. Wir haben auch mal Trello benutzt, hat aber nicht so richtig funktioniert. Weil das  
179 Team auch zu groß ist, das müssen dann kleinere Teams für sich machen.  
180 Wir benutzen noch Podio, aber auch eher zu der Strukturierung von Dokumenten und  
181 Abfragen und so was. Letztendlich gibt kein richtiges Transparency Board wo man sieht, okay  
182 wer arbeitet an was. Ich habe das eine Zeitlang gemacht mit meinem Team, dass ich das sehen  
183 konnte über so eine Wunderlist haben wir das eigentlich gemacht, die mir freigeschaltet  
184 wurde als Projekt Management natürlich halt wichtig zu sehen woran arbeiten gerade alle?  
185 Aber den Überblick behaltete ich eher aus den Terminen heraus, wo Leute mir sagen wie es  
186 läuft. Wenn ich es auf mein Produktionsteam runterbreche, da ist dann schon mal eher so. Da  
187 hat jeder seine eigene Liste und ich gebe dann nur noch Feedback.  
188  
189 **Interviewer:** Kannst du kurz erzählen wie viele Leute ihr seid und wie die einzeln die  
190 Abteilungen aufgebaut sind.  
191

192 J.: Also, das Kernteam besteht aus so 20 Leuten, das weiterführende Team also wirklich bis  
193 Helfer und Volenters sind es dann schon so 300/400 Leute zum Festival. Also wirklich ein  
194 großes Team.  
195 Diese 20 Leute arbeiten ganzes Jahr an diesem Projekt. Wovon nochmal so 8 Leute richtig aktiv  
196 auch wöchentlich an dem Projekt arbeiten, also sehr viel Zeit reinstecken. Das ist so die Größe  
197 des Teams. Es gibt ein Kernteam von drei vier Leuten, die bisschen für die Projektkoordination  
198 übergeordnet zuständig sind. Das dann unterteilt in Produktion und Programm, also  
199 Christopher ist sozusagen übergeordnet verantwortlich für das ganze Programm, und ich bin  
200 verantwortlich die ganze Produktion. Bei mir läuft dann auch Technik drunter und solche  
201 Themen aber auch sowas wie Marketing. Das haben wir so strukturell aufgeteilt. Daneben gibt  
202 es noch ein Finanzdepartment, unseren Buchhalter und alle rechtlichen Themen, und dann  
203 unterteilt es sich wieder in diese beiden Bereiche. Das hört sich jetzt hierarchisch an aber ist  
204 der eben nicht, weil das Projektmanagement dort nur liegt. Das heißt, von dort folgt dann  
205 eben auch die Transparenz der Teams gegenüber, über diese Schlüsselpersonen die das Ganze  
206 ein bisschen zusammenhalten.  
207 Und dann haben wir Kreise im Marketing haben Kreise im Produktionsteam wo dann eher  
208 auch einzeln gekyped wird und sich mit Sachen auseinandergesetzt wird, die gerade die  
209 großen Kreise sind. Eigentlich so Finanzthemen und Organisationen dann Produktionsthemen  
210 ist bisschen unterteilt nochmal nach wirklich so Bauen und Technik, das ist ein eigener Bereich,  
211 dann gibt es so Infrastruktur ist ein eigener Bereich und dann nochmal so Besucherservice wo  
212 es um so Sachen geht, die bisschen dazwischen liegen. Und dann gibt es noch den Bereich  
213 Gastronomie. Das sind so die drei größeren Bereiche.  
214 Dann gibt es im Programm, ist es aufgeteilt nach den einzelnen Sparten. So war es früher mal,  
215 früher hatten wir mit Sparten gedacht. Das heißt es gab jemanden für Kunst, für Performance,  
216 für Ausstellung, für Lesung. Das wurde allerdings vor zwei Jahren komplett über'n Haufen  
217 geworfen und wurde komplett interdisziplinär gedacht. Das heißt, es gibt keine Rolle mehr. Es  
218 gibt nicht mehr die Rolle, ich mach Lesung, sondern es gibt nur noch die Rolle Kuratorisches  
219 Team, und wir suchen Programmpunkte aus die wir spannend finden, die zum Thema passen,  
220 und dann gucken wir wie sich das aufteilt. Also, da wir nicht mehr versuchen, in diesen Sparten  
221 zu denken, sondern die Idee ist von den Sparten wegzukommen, weil es irgendwie langweilig  
222 ist.  
223 Da ist es so strukturiert noch mal. Dann im Marketing und PR gibt es als einen Bereich. Ich  
224 kann ja mal so ein Organigramm schicken, wenn du magst.  
225  
226 **Interviewer:** Ich hätte nicht gedacht, dass so viele Leute bei euch da sind das ist ja gut groß  
227 mittlerweile.  
228  
229 J.: Ja das ist riesig. Früher war das dann immer eine Challenge, eine Zeit lang das wir das  
230 hinbekommen, aber inzwischen hat es einen kompletten Selbstlauf bekommen. Wie das jetzt  
231 miteinander funktioniert. Also ich muss wirklich sagen, ich habe inzwischen mit vielen Teams  
232 in vielen Projekten zusammengearbeitet, aber beim *Namen* ist es wirklich völlig verrückt, wie  
233 das funktioniert hat und sich die Teams zusammensetzen.  
234  
235 **Interviewer:** Ihr wohnt ja nicht alle am selben Ort, das heißt die Kommunikation läuft  
236 hauptsächlich Online ab?  
237  
238 J.: Es hab sogar Zeit wo wir international verteilt waren, der Großteil wohnt wirklich komplett  
239 wo anders. Jetzt sind immer mehr Leute in Berlin, aber einige nicht und deswegen gibt es viel

240 Skype, früher schon viel geschafft sich zu sehen. Wir schaffen es auch einmal um Monat uns  
241 zu sehen, also so ist es nicht. Das machen wir dann schon aktiv. Jetzt grade ist eine Pause, weil  
242 wir dieses Jahr das Festival aussetzen Da sieht das alles anders aus, das Jahr wo wir aussetzen  
243 machen dann ganz andere Sachen. Nehmen uns richtig viel Zeit.  
244 Vor zwei Jahren haben wir dann eine Konferenz gemacht. Wo es um inhaltliche Themen ging.  
245 Wir hatten Abendveranstaltungen und tagsüber gab es Workshops. Wo wir eine Woche lang  
246 im Team an Themen arbeiten, das heißt auch so zwei tägige Workshops gehabt zu  
247 antidiskriminierungsfreier Veranstaltungsarbeit. Wie kann man solchen Ort und auch das  
248 Team besser gestalten. Solche Sachen machen wir dann und gehen da in so einem Jahr,  
249 nehmen uns ganz viel Zeit für andere Sachen.  
250  
251 **Interviewer:** Du hast de Hierarchien jetzt schon öfter angesprochen. Kannst du generell was  
252 über die Hierarchien sagen und wieso Entscheidungsprozesse laufen? Wird viel im Team  
253 entschieden oder gibt es Irgendwie eine Person die Head of ist und die segnet alles ab? Und  
254 wie wird mit Problemen umgegangen?  
255  
256 J.: Also, es gibt ja positive und negative Hierarchien muss man auch sagen. Inzwischen sind ja  
257 Hierarchien immer so oh Gott warum habt ihr Hierarchien das ist ja völliger Quatsch.  
258 Hierarchien können auch was ganz Positives an sich haben die gibt es bei uns allerdings in der  
259 Form nicht so richtig, zumindest nicht auf dem Papier, sondern die gibt es aus so Geschichte  
260 heraus.  
261 Dadurch, dass Christopher und ich beide der Vorstand sind, und wir zusammen, die beiden  
262 Produktionsthemen so koordiniert leiten, hängt natürlich viel an uns und je mehr du für  
263 Themen verantwortlich bist und je mehr du auch Leute strukturierst, so mehr entstehen  
264 Hierarchien, die glaube ich bei uns Bereits relativ positiv sind also die werden auch im Team  
265 besprochen. Wir reflektieren das auch in regelmäßigen Abständen. Wo das Team froh ist, dass  
266 diese positiven Hierarchien bestehen damit das Projekt in einer koordinierten Bahn bleibt. Die  
267 Entscheidungsgewalt liegt im Team wie eine komplette Demokratie. Es gibt nichts, was  
268 einzelne Leute entscheiden, und natürlich so einzelne Sachen wo wir sehr schnell entscheiden  
269 müssen, oder auch mal vielleicht nur das ganz enge Planungsteam, die die Richtung vorgibt.  
270  
271 So wenn du zum Beispiel ein Teamtreffen koordinierst, dass immer dieselben Leute sind, die  
272 dort in der Planung drinstecken und da auch großes Bild von haben, die legen die Agenda fest,  
273 und die packen Agenda Punkte auf die Tagesordnung. dadurch entsteht schon Hierarchie, weil  
274 einzelne Leute darüber entscheiden, was gerade besprochen wird und was nicht. Das war  
275 früher doch sehr stark der Fall wird aber jedes Jahr weniger, weil wir auch dann gemerkt  
276 haben, es ist Bullshit, dass immer dieselben Leute Team treffen organisieren. Das heißt wir  
277 geben diese Organisationsarbeit immer mehr ans Team ab und jetzt gerade ist es halt super  
278 krass, wenn wir ein Teamtreffen haben, ich dahinfahre und teilweise nicht einen Finger dafür  
279 gerührt habe, sondern ganz andere Leute das machen, die auch eigentlich nur einen ganz  
280 kleinen Teilbereich von Aufgaben erfüllen. Aber relativ gut darin sind Dinge, so Methoden zu  
281 machen.  
282 Das heißt diese Hierarchie fadet grad so stückweise aus und findet dann statt. Manchmal steht  
283 man dann da und denkt, Wow das hier grade die Entscheidung gefällt wurde, das hätte ich  
284 nicht gemacht, aber wenn das Team, das so sieht, dann ist es okay. Was auch nur funktioniert,  
285 weil es ein Verein ist. Ich kenne das jetzt aus anderen Bereichen, die eher ökonomisch  
286 orientiert sind, also wir arbeiten auch ökonomisch so ist es nicht, die Motivation dieses  
287 Projekts, die Umsetzung dessen hat keinen monetären Kontext im Sinne. Keiner arbeitet dort,

288 um Geld dafür zu bekommen, und das ist ganz wichtig, das ist ein gemeinnütziges Projekt,  
289 trotzdem eine krasse Professionalität. Aber deswegen funktioniert Hierarchie dort auch  
290 anders. Also Hierarchie zeigt sich dann auf sehr viel emotionaleren Ebenen.  
291 Ich erinnere mich, das Krasseste, was wir jemals hatten, war es als es um Gehälter bei uns ging.  
292 Also, wie können wir Leute auszahlen oder wie können wir Honorare nach dem Festival zahlen  
293 oder eine Aufwandsentschädigung den Leuten in die Hand drücken? Und dann haben wir das  
294 völlig falsch gemacht. Das war ein echt großer Fehler. Haben an der Wand irgendwie so  
295 verschiedene Sachen aufgemalt, sowas wie der der Flinker Fuchs und das Langsame  
296 Eichhörnchen oder so irgendwas und dann könnte man sich so Einordnen und sagen okay, wie  
297 viel Arbeit zum *Namen* wie viel Zeit kannst du reingeben und so. Das hat halt die Leute  
298 komplett fertig gemacht, weil sie auf dieser Wand dort dann ganz unten positioniert waren.  
299 Und dabei ging es überhaupt nicht darum, dass sie wenig Geld bekommen, sondern dass ihre  
300 Arbeit sozusagen weniger Wert besitzt als die Arbeit von jemanden der ganz viel Zeit  
301 reinsteckt und deswegen auch mehr Geld bekommt. Aber das Geld war keine wirkliche  
302 Diskussionsgrundlage, sondern es gibt um eine einfache Form von Wertschätzung und auch  
303 da zu verstehen, was bedeutet eigentlich wie viel Arbeit. Wie viel arbeite ich und wie viel kann  
304 ich arbeiten.  
305 Also ich zum Beispiel arbeite Ultra viel und hab gar kein Problem damit, habe Spaß daran.  
306 Andere haben ein Schwieriges Leben und können vielleicht nur drei Stunden arbeiten, aber  
307 für sie sind diese drei Stunden genau so viel für mich eine ganze Woche zu arbeiten. Das war  
308 so voll die Reflektion, die wir da für uns entdeckt haben, dass Hierarchie sozusagen auch ganz  
309 viel Emotionalität bedeutet die nichts mit Geld zu haben muss oder mit Entscheidungen,  
310 sondern auch damit Verständnis dafür zu entwickeln, wie jeder im Team, was er rein gibt und  
311 wieviel rein gibt und dass das nicht verknüpft sein sollte wie viel Verantwortung man  
312 eigentlich hat. Das war ganz spannende Erkenntnis damals.  
313  
314 **Interviewer:** Das Ganze ist ja auch ein Prozess. Die Arbeit findet bei Euch ja auch sehr viel im  
315 Kopf und am Computer statt. Am Ende steht zwar ein Festival, aber die ganze Vorbereitung  
316 findet virtuell statt, so ist es immer schwierig zu differenzieren, wer steckt wann wie viel Arbeit  
317 darein. In der Festivalbranche gibt es ja oft nicht so richtige Standards, weil man sich nicht  
318 einschränken möchte, habt Ihr irgendwie Abläufe, die jedes Jahr wieder zu erledigen sind? Wo  
319 ihr sagen könntet, okay das könnte man standardisieren, um Zeit zu sparen oder ist das nicht  
320 richtig erwünscht?  
321  
322 **J.:** Was meinst du mit Standards?  
323  
324 **Interviewer:** Abläufe die jedes Mal gleich Laufen, wie zum Beispiel Kommunikationswege oder  
325 Kommunikationsstrukturen oder auch Regeln für flüssige Abläufe?  
326  
327 **J.:** Ja, wir haben tausende Regeln also das ist, das ist kein regelfreier Raum. Was meistens aus  
328 Problemen heraus entsteht und dann zu sagen, dann kommen Regeln, die aber auch  
329 gewünscht sind vom Großteil des Teams.  
330 Also allein schon, die Regel wann fangen wir an aufzuarbeiten, also am spannendsten zu sehen  
331 sobald das Festival in die Umsetzung geht, also so drei Wochen vorher, wenn wir mit dem  
332 Aufbau beginnen. Zu sehen, wie da dann auch so Regeln greifen also zum Beispiel eine Woche  
333 vom Festival eigentlich zwei Wochen vorher ist alles Recht entspannt alle Laufen so rum und  
334 machen ihren Kram, und man schafft es mal miteinander zu Schnacken. Früher haben wir  
335 immer versucht abends zusammen zu sitzen, und dann die Woche vorher bricht dann die

336 ganze Welt zusammen. Es kommen tausend Leute aufs Gelände, alle werden voll geschnackt  
337 mit irgendwelchen Problemen und dann schafft man es nicht mehr sich zu sehen. Man zankt  
338 sich an man hat Stress. Das war früher total stark der Fall. Jetzt haben relativ klare Regeln,  
339 dass wir zwei, also zwei Wochen vorher schon anfangen morgens und abends zusammen zu  
340 sitzen, den Tag zu besprechen, abends zu reflektieren, emotional Runde zu haben wo wir  
341 besprechen wie es uns geht.  
342 Regeln da drin zu haben wer eigentlich Ansprechpartner für Dinge ist. Das Problem ist bei  
343 einem Festival, wenn man nur zu zehnt wäre dann wäre alles Easy. Das Problem ist dann, das  
344 jedes Team jedes dieser 10 Leute nochmal 20-30 Leute koordiniert, dann wird halt stressig  
345 und da gibt es dann sowas wie ein Sekretariat, was Leute erst mal abfängt, dass nicht  
346 irgendwelche Helfer zu uns rein Laufen, wenn wir grad eine Planungssession haben.  
347 Es gibt Regeln dazu das wir gesammelt einmal am Tag oder alle zwei Tage mal an See gehen  
348 und man nicht arbeitet. Diese zwingen, nicht zu arbeiten ist in der Aufbau Woche total wichtig.  
349 Es gibt Regeln wann es Essen gibt, es gibt Regeln, wir haben da ganz viel in einen Rahmen  
350 gesetzt.  
351 Dann sind das Themen, die in die Hose gehen, auch in der Kommunikation zu den Gelände  
352 Besitzern, bei uns ist es relativ speziell das Leute auf dem Gelände wohnen. Das die Alte  
353 Ziegelei, da wohnt eine Handvoll an Leuten, die auch selber dort ein Festival machen. Das  
354 heißt wir machen ein Festival in deren Garten aber auch, und da es auch ganz viele Regeln zur  
355 Kommunikation so wer tritt, an die ran, wer spricht mit wem, was muss aufgepasst werden.  
356 Also, ich glaube, da gibt es Ultra viele Bereich und ich glaube du musst speziell sagen was dich  
357 da interessiert oder auf was wir da so achten.  
358  
359 **Interviewer:** Du hast einen Punkt schon genannt, das sind die täglichen Meetings. Hab ihr da  
360 ein gewisses Vorgehen in den Meetings, befolgt ihr da bestimmten Fragen und wie lange sind  
361 die Meetings? Wer moderiert diese Meetings und wer sorgt dafür das sie passieren?  
362  
363 **J.:** Das hängt ein bisschen davon ab, aber maximal eine halbe Stunde glaube ich das nur so  
364 typische Meetings mit Checkin und Checkout, das heißt, erst mal eine Runde wo es gar nicht  
365 um Arbeit geht sondern jeder erzählt wie es ihm grade geht in ein paar Worten also einfach  
366 um Sensibel miteinander zu werden Das eigentlich das Wichtigste in der Aufbauphase zu  
367 checken, ob jemand Grad scheiße geht, stauen sich sehr viel Sachen auf, wo wir auch jedes  
368 Jahr große Interventionsgespräche, was schief gelaufen ist.  
369 Dann recht wichtige Themen, die alle betreffen werden rein gesprochen, dann werden  
370 Probleme auf der Tagesordnung auch besprochen, aber niemals geklärt in dem Moment, also  
371 es ist nicht die Idee dann in Brainstorming reinzugehen, sondern da bilden sich kleine  
372 Gruppen, die sich dann zusammensetzen und darüber sprechen. Also so allgemein, wenn es  
373 Problem gibt, wer kümmert sich darum, wer setzt sich zusammen und wer updatet uns am  
374 nächsten Tag, wenn die Probleme gelöst wurden. Also, so ist das immer.  
375 Wir besprechen kaum mehr Sachen in richtig großen Runden, denn das funktioniert einfach  
376 nicht, zu viele Menschen. Dann gibt es check out, und dann ist alles gut und es wird sich in den  
377 Arm genommen, oder manchmal machen wir auch eine Aufwärmübung oder auch ganz  
378 bewusst. Stellen uns einfach in den Kreis und nehmen alle an die Hand und Umarmen uns oder  
379 Körperkontakt ist auch super wichtig.  
380 Versuche da verschiedene Sachen zu machen. Das ist auch immer wer anders für  
381 verantwortlich. Also, wir haben zwei Personen, die so für Koordination zuständig sind  
382 innerhalb der zwei Wochen und auch bei dem Abbau dann noch mal dafür zu sorgen, dass  
383 diese Termine stattfinden, weil aus dem Team heraus würden diese Meetings nicht so gut

384 stattfinden weil alle dann irgendwie doch was Wichtigeres zu tun haben, weil irgendwie en  
385 LKW grad auf das Gelände fährt. Das heißt die richten das ein und setzen dann auch so kleinere  
386 Team Building Maßnahmen rein, sodass man so kleine Zettel auf dem Tische liegen hat  
387 morgens mit einer netten Nachricht drauf.  
388

389 **Interviewer:** Quasi ein bisschen wie ein Awareness Team für das Team. Wenn man es mal in  
390 Agilität ausdrücken würde, wäre es ja so ein bisschen Scrum Master, der dafür sorgt das die  
391 Meetings stattfinden  
392

393 **J.:** Genau, nur das der Scrum Master wirklich bisschen flexibler gedacht ist.  
394

395 **Interviewer:** Genau, das ist ja immer ein wenig das Problem bei Scrum, dass diese Rollen und  
396 Regeln sehr vorgeschrieben sind. Bei euch klingt es so, als würdet ihr euch an der Agilen  
397 Denkweise und Arbeitsweise bedienen und orientieren und die für euch besten Methoden  
398 benutzen. Davon baut ihr Euch quasi ein eigenes Framework auf, um dieses Festival  
399 umzusetzen.  
400

401 **J.:** Also zu 100 Prozent. Das ist dann auch, wie gesagt anfangs schon erwähnt habe, die letzten  
402 Jahre halt extrem stark einfach so eingebracht, dass es wieder funktioniert jetzt mit der ganzen  
403 agilen Arbeitsweise nutzen. Scrum ist ja nicht so 100 prozentig anwendbar, weil wir auf so ein  
404 größeres Produkt drauf zu rennen, was dann so in einem Jahr stattfindet und wir in so Sprints  
405 nicht denken.

406 Wir können natürlich Reviews machen aber dafür ist der Planungszeitraum ziemlich lang und  
407 denn gibt es ein konkretes Thema irgendwie hin, so während ich jetzt bei anderen Projekten  
408 sehe ganz konkrete Sachen, die wir lunchen müssen, da arbeiten wir auch mit Programmierern  
409 zusammen und so dann sagst Du, das ist automatisch gegeben. Beim Festival gibt es ganz viele  
410 Wochen, wo einfach nichts passiert, so wo nichts veröffentlicht wird und so. Beim Marketing  
411 gibt es immer schon eher Sowas, wenn es zum Beispiel um das Design geht. Jedes Jahr auch  
412 ein komplett neues Design aufsetzen. Kommst du eher mal an solche Phasen rein, wo gesagt  
413 wird, mit den Designern zusammenarbeiten.

414 Wird gesagt, okay wird eine Vision vorgestellt. Dann gibt es sozusagen einen wöchentlichen  
415 Sprint, werden gewisse Themen ausgearbeitet verschiedensten Leuten und dann wird sich  
416 zusammengesetzte dann wird das gereviewed. Da gibt es schon einen Prozess, der dann  
417 stattfindet. Aber das Übergeordnete Team macht das eigentlich nicht, weil ich jetzt weniger  
418 in so festen Zeiträumen, Reviews und Sprints denke. Das machen dann eher kleinere Gruppen.  
419

420 **Interviewer:** Wo liegen nach deiner Meinung die Grenzen von Agilität? Wo du grade erwähnt  
421 hast, wird das Team zum Festival hin immer größer und es kommen immer mehr Leute,  
422 außerdem wird die Zeit immer knapper. Kann da die Transparenz von dem Agilen Arbeiten  
423 noch aufrecht gehalten werden und wie sieht es mit den Meetings aus? Das selbstorganisierte  
424 Arbeiten wird dann mit den Helfern auch schwieriger, wie geht ihr damit um?  
425

426 **J.:** Tatsächlich haben wir da auch Wege gefunden. Das war, was du Grad sagst, dass dann  
427 Hierarchien entstehen ist das große Problem bei sowas. Weil Leute kommen auf ein Festival  
428 wollen helfen und unterstützen, aber ist ja alles so Friede Freude Eierkuchen, Atmosphäre und  
429 alle die helfen wollen für dich da sein. Es sollte also wie eine Familie sein aber plötzlich dürfen  
430 die Leute nicht mehr in das Produktionsbüro reingehen oder plötzlich dürfen Leute dort nicht

431 mehr schlafen in dem Bereich oder jetzt gibt es grad nur eine Team Session mit denjenigen  
432 und die anderen dürfen nicht dabei sein.

433 Dann entstehen so Ausgrenzungsmechanismen, die natürlich total beschissen sind für die  
434 Motivation so einer Produktion. Wir haben auch gemerkt, dass es natürlich unmöglich ist,  
435 diese ganzen Menschen zu koordinieren. Also wir als Team können das nicht machen. Das  
436 heißt, wir haben zum Beispiel unser Volenteer Programm eine relativ, also das war ganz gut  
437 was wir gemacht haben. Normalerweise hast du ein Volenteer Programm mit 100 Leuten, die  
438 dann bei dir helfen, die werden von zwei oder drei Leuten koordiniert und dann ist das  
439 irgendwie eine ganz gute Sache, aber wir haben gesagt, Okay, das ist eigentlich Quatsch. Lass  
440 uns doch lieber, das heißt dann bei uns Teamer/innen Programm.

441 Die stehen sozusagen zwischen dem Kernteam und den Volenteers und auch zwischen  
442 anderen Leuten dich sich auf dem Festival bewegen. Diese Teamer/innen kommen schon zwei  
443 Wochen vorher auch und das ist wie so ein Minipraktikum. Das heißt wir nehmen uns Zeit für  
444 die und erklären den ganz viel was wir machen. Manchmal kommen die auch schon deutlich  
445 früher zu Teamtreffen oder wir haben s ein Abend wo wir gemeinsam grillen und diese  
446 Teamer/in durchlaufen zu sagen die Produktion und das Programm und verschiedene  
447 Bereiche. Können dann mal reinblicken und Fragen stellen und wir erzählen ganz viel und die  
448 werden halt so ein bisschen Teil des Teams und die sind eigentlich wie so kleine Minions die  
449 für uns über das Gelände laufen und so zwischen dazwischenstehen und kommunizieren, und  
450 das heißt, wenn zum Beispiel Bauzäune aufgebaut werden.

451 Früher war das so, ich bin immer mit dem Radlader durch die Gegend gefahren und hab  
452 Bauzäune gehoben mit den Volenteers. Jetzt habe ich sozusagen also ohnehin anders  
453 strukturiert, ich als Produktionsleiter mache das gar nicht mehr, sondern es gibt jemand, der  
454 für die Bauzäune zuständig ist, der bekommt aber eine Teamerin zugeteilt und die Teamerin  
455 koordiniert wiederum Volenteers. Das heißt, da entstehen sozusagen eine Hierarchie Ebene,  
456 die aber total transparent ist, weil die Leute, die sozusagen weiter unterstehen, mehr Zeit  
457 dafür haben sich damit zu beschäftigen. Also, ich habe keine Zeit mit einem Volenteer, ich  
458 kann nett sein und mit den Reden, aber ich habe keine Zeit mit denen viel schnacken und da  
459 jetzt irgendwie Sachen zu erklären. Das würde dann aber der Teamer, weil die ja schon seit  
460 zwei drei Wochen da drin sind. Das heißt, wir versuchen, diese Transparenz ein bisschen aufs  
461 Team aufzuteilen. Das die gegeben ist.

462 Wir machen richtig große Ansprache, bei der 300-400 Leute stehe, gibt es wirklich für alle  
463 Leute ansprechen. Machen wir auch dort sogar Mini Team Building Maßnahmen, wo alle sich  
464 auf einen Haufen stellen und sagen, Okay, ganz links sind alle die aus Norddeutschland  
465 kommen, und ganz rechts alle die aus Süddeutschland kommen. Dann teilt euch mal auf. Wir  
466 machen eine Linie wo wir nach Größe gehen, oder alle, die schon auf *Namen* waren, dann  
467 fängt es an Leute sich zu vermischen. Wir machen sehr viel Team Building, es gibt Abendevents  
468 wo Leute sich zusammensetzen, sich kennen lernen und so wird das ein bisschen versucht auf  
469 u brechen. Es gibt vor dem Festival eine große Party, also es wird schon versucht, das  
470 irgendwie weiter aufrecht zu halten und die Transparenz auch zu Veränderungen dann allen  
471 dort mitzuteilen. Also sei es morgens beim Frühstück oder beim Abendessen, es gibt dann  
472 auch so große Ankündigung Termine, wo alles erklärt wird, eine Tafel wo Sachen dran stehen.  
473 Dann irgendwann auch was Digitales aufgesetzt wurde womit man kommunizieren konnten.  
474 Also, da versuchen wir es relativ lange durchzuziehen.

475  
476 **Interviewer:** Also ihr habt ja Kernteam Meetings und dann haben wahrscheinlich die Teamer  
477 unter sich noch Meetings und dann wahrscheinlich die einzelnen Teamer mit ihren zugeteilten  
478 Teams Meetings, um auch Informationen austauschen und Aufgaben zu erteilen. Wie passiert

479 die Aufgabenverteilung, bekommt ein Teamer Aufgaben zugeteilt die er/sie dann weiter  
480 kommuniziert? Oder kann sich das selber ausgesucht werden?

481  
482 **J.:** Also an sich sagen wir den Teamern erst mal gar nicht, was sie machen sollen. Die dürfen  
483 überall noch reingucken, aber sie können schon Präferenz angeben, welche Bereiche sie  
484 spannend finden. Gucken Sie sich das an. Wir wissen schon vorher ganz genau, was für  
485 Teamerin wir ansetzen wollen, weil wir wissen Werkzeugausgabe auf einem Festival ist immer  
486 großes Chaos. Das muss jemand vorher durchdenken oder Catering braucht Unterstützung,  
487 dann muss jemand sich dafür verantwortlich fühlen. Das heißt, wir drücken dann so gewisse  
488 Leute schon in die richtige Richtung oder Fragen auch bewusst danach und können sich die  
489 Teamer trotzdem frei die Themen zu teilen. Die Teamerinnen werden dann von unseren zwei  
490 Volenteer Koordinatoren unterstützt. Diese Volenteers können sich dann teilweise frei  
491 aussuchen, wo sie arbeiten wollen, teilweise wie zum Beispiel Bauzäune aufbauen müssen alle  
492 machen. Das führt kein Weg herum. Aber letztendlich können die eigentlich frei ausgesucht  
493 werden.

494 Ich glaube zum Beispiel daran, dass Ideologie viel wichtiger ist und eine Vision von etwas als  
495 eine Regel, also auch bei dem Thema Agilität sind die Regelwerke wer für was Verantwortlich  
496 ist oder wie man kommuniziert weniger wichtig, wenn die Vision relativ klar ist. Ich glaube  
497 daran arbeiten wir auch total Star mit den Teamerin. Ich sag denen nicht, hey versuch mal so  
498 mit den Volenteers zu arbeiten und lass dabei mal die Leute aussprechen. Sondern ich  
499 versuche den einfach nur in den Kopf zu hämmern, warum wir hier sind, und warum das  
500 Kernteam so ist, wie es ist, und was uns grade so belastet, womit ich grad völlig fertig bin oder  
501 ich wein auch wenn es sein muss vor einem Teamer. Weil das einfach sehr wichtig, dass die  
502 Leute verstehen, warum wir hier sind und warum wir das alles machen, dass wir dafür kein  
503 Geld kriegen.

504 Wenn Leute dann so anfangen, auch mit den, wenn die Teamerinnen dann auch mit den  
505 Volenteers abends am Lagerfeuer sitzen und das Erzählen darüber reden, das ist tausendmal  
506 mehr Wert für die Motivation dafür, dass jemand auch mal die Aufgaben annimmt, wenn  
507 irgendwo ein Dixi Klo umgefallen ist, dass wieder hochzuheben. Weil es halt gemacht wird aus  
508 so einem, hey aber wir alle, und selbst die anderen, die im Kernteam sind, die würden das  
509 auch jetzt machen, aber die können halt grad nicht. Ganz andere Motivationsgeflechte, die,  
510 glaube ich viel wertvoller sind als nach Regeln zu laufen, den Teamerinnen und Co. zu sagen,  
511 wie sie jetzt genau arbeiten.

512  
513 **Interviewer:** Quasi ein Mindset erstellen in dem Team, das alle an dem gleichen Strang ziehen,  
514 ist euch relativ wichtig.

515  
516 **J.:** Ja, dass super wichtig. Also, wir haben das manchmal ein bisschen aus den Augen verloren.  
517 Manchmal fühlt man sich, also seit den letzten drei vier Jahren, wo das echt intensiv wurde,  
518 das ist eigentlich wie ein fucking Job hier und ich müsste eigentlich mein Geld damit verdienen.  
519 Wirklich auch einfach böse Arbeit ist, die weh tut, aber man muss dann immer wieder sich ins  
520 Gehirn reinhämmern, warum man eigentlich das alles macht, was man davon hat und wie  
521 schön das doch ist.

522  
523 **Interviewer:** Ich glaube das sieht man dann aber auch spätestens immer, wenn das Festival  
524 stattfindet und man die Leute sieht wie Sie Spaß haben. Das gibt dann immer viel zurück bei  
525 so einer Arbeit. Ich springe noch einmal kurz zurück zu Planung. Setzt ihr euch auch aus den  
526 verschiedenen Bereichen zusammen und sagt wir arbeiten jetzt interdisziplinär mit Leuten aus

527 der Produktion, aus dem Marketing, Leute aus dem Booking und guckt wie da die  
528 zusammenarbeite sein könnte. Wo kann man hin, was will man machen, sodass dieser  
529 Kommunikationsweg schon richtig früh anfängt.

530  
531 **J.:** Aufjedenfall. Egal in welchem Bereich eigentlich. Es wird im Programm mehr als in der  
532 Produktion gemacht, weil es in der Produktion nicht so viele Themen zulassen was gut  
533 funktioniert. Aber es wird kein Programm gestaltet bevor nicht jeder auch sich dazu äußern  
534 durfte. Natürlich ist dann da der Geschmack unseres Hauptbookers natürlich dann  
535 entscheidend dafür was wirklich gebucht wird, aber du kannst jeden Vorschlag rein geben. Du  
536 kannst Programmpunkte mitgestalten, also was ich am Anfang meinte diese großen Treffen,  
537 wo wir mehrere Tage unterwegs sind. Da gibt es super offenen Brainstormings wo jeder, was  
538 reinschmeissen kann, wo gemeinsam diskutiert werden kann, und das bleibt dann erstmal  
539 eine Zeitlang so, irgendwann geht es dann in die Kleingruppen rein, und dann wird das  
540 aufgenommen. Dann wird weitergemacht.

541 In so Jahren wie bei der Kulturkonferenz, zum Beispiel, wo wir dann aus diesem Festival  
542 Rhythmus rausbrechen, werden auch ganz bewusst, dann wirklich die Teams auch vermischt.  
543 Das heißt, ich habe plötzlich Programm gemacht obwohl ich eigentlich Produktionsleiter bin.  
544 Hab dann da die Diskussionsrunden kuratiert oder andere haben Teil der Produktion  
545 übernommen, das heißt, da spielen wir dann wirklich rum und gucken wie die Rollen auch  
546 funktionieren. Das funktioniert überraschend Gut.

547 Dann denken wir so, weißt du die Probleme ist immer so, ach das kann der jetzt nicht. Bevor  
548 ich das erkläre habe ich das selber gemacht, so das klassische Problem eines  
549 Produktionsleiters und von Leuten, die das schon länger machen. Wenn man das dann mal  
550 zulässt und zulassen kann, in so Test Szenarien, dann merkt man, wie gut es funktioniert, und  
551 dann macht man das auch mal mehr.

552 Aber es funktioniert schon so, dass man bei gemeinnütziger Arbeit, so je mehr du rein gibst  
553 und dich engagierst, desto eher bekommst du die Rolle und desto mehr Entscheidungen  
554 kannst du dann auch zusammentragen. Also es ist eigentlich nicht so geil, dass es so läuft. Aber  
555 so ist es bei gemeinnütziger Arbeit aber ziemlich stark. Und die Leute haben es auch geschafft,  
556 aus dem nichts plötzlich irgendwie für Förderanträge verantwortlich zu sein, obwohl sie es  
557 vorher noch nie gemacht haben, weil sie sich einfach so reingelesen haben.

558  
559 **Interviewer:** Quasi ein bisschen Selbstverantwortung übernehmen?

560  
561 **J.:** Es gibt völlige Transparenz, keine Grenzen. Wenn jemand sagt, ich möchte auch gerne  
562 Produktionsleitung machen, dann passiert das einfach. Keiner kann dann sagen: Nein, das gibt  
563 es nicht.

564  
565 **Interviewer:** Ich habe gestern mit einem geskyped, der ist für die Organisationsentwicklung  
566 zuständig, der hat gestern gesagt das sein eigenes Ziel ist, sich und seinen eigenen Job  
567 überflüssig zu machen, dass es sich quasi alles von selbst trägt. Würdest du auch sagen, dass  
568 du da hinmöchtest und so komplett selbstorganisierte Teams hast?

569  
570 **J.:** Also als Produktionsleiter findet es auf jeden Fall statt. Ich checke das daran, wenn ich drei  
571 Tage auf dem Gelände stehe und mein Funkgerät relativ leise ist, dann weiß ich, dass ich einen  
572 richtigen Job gemacht habe. Also, die letzten Jahre wurde es immer intensiver, dass ich  
573 wirklich stundenlang nicht angefunkelt wurde, einfach nur, weil ich die Aufgaben so weggelegt  
574 habe-

575 Also zum Beispiel das Thema Kasse weißt du das ist immer die größte Scheiße. Leute stehen  
576 an der Gästeliste und stehen nicht auf der Liste, oder das Ticketing System funktioniert nicht,  
577 das habe ich dann irgendwann abgegeben. Das war im ersten Jahr voll das Chaos, da musste  
578 ich immer wieder hinrennen, im zweiten Jahr muss ab und zu Mal hingehen. Und letztes Jahr  
579 war ich gar nicht da. Das hat die Person komplett alleine gemacht, und so ist es in jedem  
580 Aufgabenbereich. Also von Volenteers bis hin zu wo ich wirklich denke, sogar die machen das  
581 viel besser als ich. Obwohl ich das eigentlich vier Jahre lang komplett alleine durchgezogen  
582 habe die meisten Bereiche. Da würde ich das 100 Prozent unterschreiben, sehe ich voll so.  
583  
584 Aber als Projektkoordinator und die übergreifende Koordination, dass sich das jetzt von alleine  
585 trägt, schon, ich glaube allerdings es funktioniert nicht so wie man sich das wünscht, also nicht  
586 auf Dauer. Also klar bin ich superhappy, wenn Teamtreffen von sich heraus stattfinden. Das  
587 Problem ist nur: wenn ganz viele Leute kochen, dann irgendwann weiß man gar nicht mehr  
588 was an eigentlich kocht. Es ist super wichtig, außer man baut sich diese Struktur gut auf, aber  
589 dass da Leute. Ich habe gemerkt bei den ganzen Projekten, das immer noch gut das Leute, es  
590 braucht visionäre im Team, die irgendwohin denken. Sodann kann das Systemdenken auch  
591 von anderen gemacht werden. Das kann auch stattfinden, aber ich glaube, klar sollte die  
592 eigene Rolle aufgelöst werden, aber diese eigene Rolle. Wenn der Weg ist, ist die Gefahr  
593 ziemlich hoch, dass sich Sachen festfahren und nicht mehr so richtig gut funktioniert was man  
594 sich eigentlich aufgebaut hat. So klar gibt es dann wieder Review Termine wo man darüber  
595 sprechen kann und das kann alles von alleine passieren, aber ich habe noch kein richtiges  
596 Beispiel gesehen in dem Sowas dann einfach komplett von alleine läuft und keiner mehr dafür  
597 verantwortlich ist.  
598 Es gibt ja auch Neuentwicklungen wie man Sachen ändern muss. Es brauch jemand der auch  
599 Ansprechpartner ist dafür. Wenn Leute sich unwohl fühlen, also es braucht eigentlich so einen  
600 Knoten schon worüber teilweise Sachen laufen. Ich weiß, was die Person meint ich wäre  
601 allerdings vorsichtig mit, weil da schleichen sich dann so kleine Probleme, irgendwann rein,  
602 die man irgendwann nicht mehr sieht und vor allem nicht nachvollziehen kann.  
603 Das ist glaube ich das Problem. Du kannst Agilität irgendwann nicht mehr nachvollziehen, weil  
604 das so eine Eigendynamik bekommt, klar wird die auch dokumentiert, aber ich merke bei ganz  
605 vielen Projekten, dass das dann so eine Eingebläut bekommt wo ich mich irgendwann Frage,  
606 warte wie ist die Entscheidung eigentlich getroffen wurden. Wie seid ihr dahin gekommen?  
607 Dann ist es gar nicht mehr nachvollziehbar aber hat voll die große Entscheidung für mehrere  
608 Bereiche getroffen, und dann ist glaube ich gut, wenn irgendwer noch versucht, das Ganze zu  
609 verstehen, was in Einzelbereichen passiert.  
610 Also ich glaube auch an so Teil Hierarchien. Ich stehe da bisschen zwischen den Lagern. Ich  
611 stehe bisschen zwischen New Ökonomie und Old Ökonomie. Ich bin nicht der Fan von dem  
612 einen kompletten auch nicht der Fan von dem anderen. Aber ich sehe so ein bisschen, dass es  
613 teilweise dazu krasse Richtungen immer schön ist, aber eigentlich den Leuten nicht wirklich  
614 hilft. Also voll viele, das muss man ja auch Bedenken, dass ganz viele Menschen Agilität cool  
615 finden und da Reinwachsen müssen aber ganz viele sich auch super schwertun. Leute damit  
616 schwertun, die brauchen ganz viel Hilfe dabei um da reinzukommen. Also das ist ja immer das  
617 größte Problem an solchen Themen, das du Leute kennenlernst, die sagen, es geh weg mit  
618 dem Scheiß, warum können wir das nicht einfach so machen, warum müssen wir hier Postits  
619 benutzt werden. Also solche Basic Sachen auch schon, und ich glaube, da solche Leute im  
620 Team hast, musst du extrem aufpassen, dass die damit kommen, weil das Gehen einfach unter  
621 in so einem sehr Agilen Konstrukt.  
622

623 **Interviewer:** Also, manche Leute mögen es auch einfach Aufgaben gestellt zu kriegen und  
624 Verantwortung abzugeben, statt Verantwortung zu übernehmen. Weil sie genauso arbeiten,  
625 und bei solchen Leuten muss man gucken, dass sie nicht auf der Strecke bleiben. Dann fühlen  
626 sie sich irgendwie nicht eingebunden irgendwann.

627  
628 **J.:** Voll, also mein Bruder ist zum Beispiel genauso ein Fall. Der auch bei zwei Projekten  
629 mitarbeitet und der auch beim Festival dann zum Beispiel die Kasse macht und so. Der braucht  
630 Ultra lange bis er dann eigentlich auch Verantwortung gerne übernimmt, dafür muss er sich  
631 aber super sicher sein in diesen Prozessen und muss ganz viel in sich rein gelesen haben und  
632 braucht da bisschen für. Findet aber an sich die Vision geil, einfach ein paar Sachen machen  
633 und hat kein Bock zu diskutieren. Das heißt, wenn jemand eine Aufgabe hat, dann kriegt der  
634 die und dann macht er das so. Das ist ihm auch total wichtig, und das betont er auch immer  
635 wieder. Und dann weiß ich wie ich damit arbeiten muss. Aber wenn andere das nicht wissen  
636 ist das ein bisschen schwierig.

637  
638 **Interviewer:** Du hast vorhin als Beispiel die Kasse erwähnt, dass sich jemand ein System  
639 ausgedacht hat. Wie funktioniert das in der Vorplanung? Ihr seid ja nur so und so viele Leute,  
640 das heißt denk ihr euch im Team irgendwas aus, und ihr gibt das dann kurz vor dem Festival  
641 an die Verantwortlichen ab oder sind da schon früher Leute, die sich einzelne Systeme  
642 ausdenken?

643  
644 **J.:** Alle Themen sind Wochen vorher schon fertig und durchdiskutiert. Die Kasse beginnt relativ  
645 früh schon. Ich kenne auch meine Prozesse, mit denen ich dann anfangen zu Planen. Nach dem  
646 Festival fangen 20.000 Ticket Anbieter anzurufen, und wollen ein System vorstellen, und dann  
647 hole ich in solchen Prozessen meistens Leute direkt mit rein. Weil das Problem ist, dass dann  
648 Leute denken ich bin der Ansprechpartner, aber das möchte ich ja gar nicht sein. Das heißt die  
649 Leute sind von Anfang an mit in den Prozessen drin, am Anfang laufen die ein bisschen mit  
650 und irgendwann machen die das selber. Dann arbeiten die Sachen aus. Und dann sage ich jo,  
651 letztes Jahr immer wieder dasselbe Problem, hat man beobachtet, dass die Leute in der  
652 Schlange stehen, aber die Kasse sozu sagen, vertikal gebaut ist und sie nicht wissen, dass  
653 dahinten eine Kasse frei ist. Sie sehen es einfach nicht und bleiben in der Schlange stehen.  
654 Dann muss man immer rufen. Dann sag ich ihm das und dann sagt er, stimmt das muss ich  
655 noch Bedenken, und dann stellt er mir das nächste Mal wieder, was Neues vor.  
656 Also da findet dann schon so ein Review Termin statt, wo ich auch immer wieder. Im  
657 Produktionsteam mach ich das total stark. Jeder hat sein Aufgabenbereich. Ich mach am  
658 Anfang des Jahres ein Briefing, wenn der Aufgabenbereich neue ist mache ich ein intensives  
659 Briefing und betreue das längere Zeit, wenn einer neu ist, dann platziere ich nur meine  
660 Gedanken, was ich mir wünschen würde, was man so bisschen ändert, dann zieht man das ein  
661 bisschen fest. Also es gibt dann so Produktionsminikonzepte, die so drei vier Seiten lang sind.  
662 Zu jeden Bereich von Gastronomie bis was weiß ich, da definiert wird, was passieren soll und  
663 dann die Leute daran arbeiten und zu festgelegten Terminen was vorstellen. Dann sage ich,  
664 jo, macht mal das vielleicht bisschen anders, aber auch nur aus meiner Erfahrung heraus,  
665 nicht, weil ich das entscheide, sondern ich sage Ah da habe ich die folgende Erfahrung  
666 gemacht guck mal das vielleicht lieber so gestaltet wird. Überlegt erst nochmal.

667  
668 **Interviewer:** Du hast ja so bestimmte Arbeitsweisen schon probiert hast du eine Roadmap  
669 was du gerne in den nächsten Jahren im Thema Agilität etablieren würdest?  
670

671 J.: Es klingt komische aber ich bin eigentlich durch mit dem Thema. In dem Sinne, dass ich  
672 glaube, das läuft das ist grundsätzlich gut. Also beim Festival muss ich wirklich sagen, hat sich  
673 jetzt irgendwie eine Struktur gefestigt, die für sich erstmal ganz gut so funktioniert. Ich muss  
674 aber dazu sagen, ich bin grade ein bisschen raus. Daran würde ich es auch festmachen, dass  
675 es ganz gut funktioniert. Das das Team jetzt einfach ein bisschen alleine läuft. Mach ich grad  
676 andere Projekte wo ich mich drauf fokussiere und wir dieses Jahr eine kleine Pause machen.  
677 Aber die anderen trotzdem noch an anderen Projekten arbeiten. Da habe ich keine richtige  
678 Roadmap zu dem Thema, gerade weil es einfach ganz gut läuft, und das will ich jetzt auch  
679 erstmal so belassen, weil es für das Festival gut funktioniert.  
680 Die Roadmap wäre dann eher gewesen, das haben wir aber nicht so richtig hinbekommen.  
681 Wie können wir das Projekt professionalisieren? Wie kann das abseits vom Festival auch  
682 Gewinn machen, wie kann ein Team davon leben und das haben wir nicht so richtig  
683 hinbekommen. In einer Roadmap die Organisation aufzubauen, dass das gut funktioniert. Das  
684 wäre theoretisch mein Traum gewesen, es zu schaffen, aber das hat tausende Gründe warum  
685 es nicht geklappt hat. Das wäre auf jeden Fall eine Roadmap wo ich sagen würde, okay ich  
686 würde gerne im nächsten Jahr oder dieses Jahr eine gute Grundlage dafür schaffen, dass in  
687 Zukunft dort Leute von leben können. Dafür musst du aber viel in der Organisation ändern. Es  
688 bringt gar nichts, wenn einzelne Leute Geld kriegen aber andere nicht, und dann ist man  
689 immer auf die angewiesen. Da muss man langsam umstrukturieren, Anträge schreiben und so.  
690 Da ist die Zeitlichkeit auch extrem. Also müssen jetzt schon über EU Förderanträge 2021  
691 beantragen wo wir jetzt schon in der Planung sitzen. Da sind Zeiträume so krass, dass gerade  
692 bisschen neu.  
693 Wo ich auch eine Roadmap Versuche, wenn wir wirklich in so zwei Jahreszeiträumen anfangen  
694 zu planen. Was bedeutet das? Da haben wir auch angefangen so Roadmaps zu zeichnen und  
695 gemerkt uh da überschneidet sich ganz schön viel wird ein bisschen eng. Da glaube ich, das  
696 würde ich in Zukunft gern noch ein bisschen mehr abdecken.  
697 Ansonsten in anderen Projekten und Bereichen, was Agilität angeht, ändert sich irgendwie  
698 alles so das ist so ein dynamisches Thema und Feld. Ich habe das Gefühl, da bin ich gerade  
699 noch am neu definieren die ganze Zeit. Auf jeden Fall jetzt die Frage mal wieder super  
700 spannend zu sehen, oder gerade bei den Remoten Arbeiten sieht man ja Ganz genau, was  
701 passiert, ob das alles so klappt und die Produktivität senkt, ist auf jeden Fall krass  
702 runtergegangen. Und die Kapazitäten sind aber auch gleichzeitig nicht wirklich hoch gegangen.  
703 Was das Komische ist. Da fragt man sich halt wie lang hält das an und wie lange funktioniert  
704 das also der feste Markt bricht ja komplett zusammen das sieht ja ganz Böse aus. Da muss ich  
705 Grad für mich ganz viel Nachdenken wie sieht Strategie und so Organisationsarchitektur und  
706 das Agile Arbeiten aus.  
707 Wenn du nicht mehr Leute triffst. Ich habe eigentlich Montag eine riesige Feedbacksession  
708 angesetzt, wo es auch um persönliche und emotionale Feedbacks geht. Konnte gar nicht  
709 stattfinden, weil per Skype geht das nicht. Wenn man weiß das kann ich vielleicht, mehrere  
710 Wochen nicht machen. Das halt kacke für so ein Team, wenn die nicht schaffen da jetzt  
711 miteinander zu sprechen.  
712  
713 **Interviewer:** Alles ein bisschen runtergefahren, gerade. Ist auf jeden Fall interessant zu sehen,  
714 was passiert so aufgrund der Lage.  
715  
716 J.: Ganz schlechtes Gefühl, das diesen Sommer nicht ganz so viele Festival stattfinden werden.  
717

718 **Interviewer:** Kurz ein bisschen abschließend, wo denkst du sind Chancen und Risiken von dem  
719 Agilen Arbeiten, in der Festival Branche und denkst du es ist überhaupt notwendig, in der  
720 Weise zu arbeiten?  
721  
722 J.: Auf jeden Fall. Ich wüsste gar nicht, wie es anders funktionieren kann. Für mich ist halt  
723 dieses Agile Arbeiten, also ich habe das letzte Jahr war so das krassste Festival, weil es kurz  
724 vor Absage stand, auch während des Festivals, weil krasses Ungewitter zu sagen auf uns zu  
725 gerast ist, und wir hatten eine Woche vorher schon dasselbe Unwetter, was wirklich vom  
726 Radar aus Identisch aussah. Da ist das halbe Gelände überlaufen und alle Bäume umgekippt  
727 und es war ein riesiges Chaos, und wir dachten oh fuck es kommt nochmal, die Leute sind ja  
728 auf dem Gelände schon, und da ist, was passiert, wenn ein Team agil funktioniert. Wenn es so  
729 zu sagen auch in ihren Rollen vor allem arbeitet, weil innerhalb von wenigen Stündchen  
730 wurde das ganze Team um geschraubt und alle wussten, was sie zu tun haben von Social  
731 Media Team bis hin zur Produktion über auch ganz neue Aufgabenbereiche ganz plötzlich  
732 aufgetaucht. Die keiner vorher gehabt hat, in die man sich schnell eiklicken konnte, wo die  
733 Kommunikationsstrukturen alle so klar geformt waren, dass das Thema Super Easy über die  
734 Bühne ging. Das war irgendwie krass zu sehen solche Momente.  
735 Dann siehst du es halt auch super stark, wenn mal, was richtig Scheisse läuft in der vor Orga.  
736 Also bei uns war es dann auch teilweise so, wir hatten dann auch so Phasen in denen  
737 Fördergelder weggebrochen sind. Wir wussten nicht ob wir das Festival noch umsetzen  
738 können, wo wir so mehrere Wochen dachten wir müssen es absagen. Auch da siehst du halt  
739 total gut, was passiert, wenn du agil arbeitest und wie man mit Problemen und Marketing  
740 auch mal zusätzlich damit umgeht. In der PR super hilfreich.  
741 Ich glaube eigentlich, dass ein Festival, was nicht so funktioniert, ich glaube schon schwieriger  
742 hat. Also, das wird schwierig, was Nachwuchs angeht, also Festival, vor allem kleiner  
743 organisierte, bei den großen ist es bisschen was anderes, aber bei so gemeinnützig  
744 strukturierteren oder auch, es gibt selbst 20000er oder noch größere die gemeinnützig  
745 organisiert sind. Die müssen halt extrem darauf achten wie ihr Nachwuchs nachkommt. Weil  
746 die Leute wolle alt werden und auch die Ideen leider alt werden. Das ist glaube das wichtige  
747 bei Agilität geht es auch total gut darum, so eine Erneuerung stattfinden zu lassen und frische  
748 Gedanken zuzulassen, und dass nicht dieselben Leute an denselben Themen arbeiten.  
749 Festivals, die das nicht tun kann ich dir alle auf Zeigen und ich kann direkt sagen, welche  
750 Festivals wie arbeiten und ich kann dir sagen welche nicht so arbeiten. Ich kann auch sagen,  
751 welche Festivals nicht so arbeiten und trotzdem erfolgreich sind, weil sie andere Sachen  
752 verfolgen. Davon lebt das, dass immer neue Leute daran arbeiten. Ich glaube es ist Ultra  
753 wichtig, dass man solche neuen Strukturen auch intensiv arbeitet und auch Nachwuchs findet,  
754 das neue Leute im Team sich wohlfühlen auch gerne Aufgaben übernehmen. Es nicht so ist,  
755 die alte Generation, die es gerade noch verbietet. Glaube ich, ganz wichtig.  
756  
757 **Interviewer:** Und siehst du Risiken?  
758  
759 J.: Ich meine die größte Kritik vom Agilen Arbeiten ist immer Qualitätsverlust, so zu sagen vor  
760 lauter Agilität, so Qualität verloren geht. Ich verstehe das aber nicht ganz Ich verstehe nicht  
761 ganz, wie das zu Stande kommt. Das sagen dann glaube ich Leute, die aus den alten  
762 Organisationsstrukturen kommen. Ja klar, man sieht dann auch das vielleicht mal irgendwas  
763 nicht klappt oder dass irgendjemand versucht hat zu testen, jemand hat eine neue  
764 Aufgabenrolle übernommen und das klappt erst mal nicht. Das kann natürlich zu richtigen  
765 Problem führen.

766 Also klar liegt es daran, dass dieses Jahr weniger Fördergelder bekommen, bzw. letztes Jahr,  
767 lag daran, dass Leute ein Antrag geschrieben haben, die das vorher noch nicht gemacht haben.  
768 Und Antrag Schreiben basiert extrem auf Erfahrungen, damit, wie Förderer funktionieren und  
769 wie die vor Kommunikation und so alles abläuft. Das geht teilweise gar nicht darum, was  
770 geschrieben wird, sondern wie gut man vorher Hände geschüttelt hat, und das haben die  
771 Leute nicht so richtig gewusst, beziehungsweise wurde nicht drauf geachtet, weil die andere  
772 Person die Hauptverantwortlich ist, im Ausland war. Hat das uns natürlich einfach Geld  
773 gekostet, das realistisch so, dass da Leute dran gearbeitet haben die nicht so tief drin waren.  
774 Aber who fucking cares, ist dann halt so gewesen, das läuft dieses Jahr ganz anders, das  
775 machen immer noch dieselben Leute und die werden es auf jeden Fall richtig machen. Dass  
776 kann auf jeden Fall passieren.

777 Also das zum Beispiel eine Gefahr und teilweise gibt es das an Punkten, wo man echt  
778 aufpassen muss. Klar ist es doof, wenn jemand Logistik macht und dafür eigentlich nicht  
779 gemacht ist, und dann kannst du das irgendwann nicht mehr ausbremsen, weil es schon  
780 losgelaufen ist, das ist dann ein bisschen problematisch.

781 An sich hat das relativ wenige Nachteile. Nur die Frage wie intensiv man das macht. Man sollte  
782 Design Thinking und die ganzen Methoden sollte man nicht zu ernst nehmen und nicht nach  
783 dem Regelwerk arbeiten, sondern gucken, wie es am besten für die Organisation funktioniert.  
784 Dann funktioniert es glaube ganz gut. Wenn man denkt, dass man es einfach eins zu eins  
785 übertragen kann, das funktioniert auf keinen Fall, und dann wird es halt Scheiße.

786 Es gibt ja immer diese ganzen Kurven, die gesagt werden, sobald so neue Agile Arbeitsweisen  
787 eingeführt werden, geht die Produktionskurve erstmal extrem nach unten. Sobald man in  
788 Rollen arbeitet, gibt es so Kurven wo die Produktivität komplett nach unten geht. Und dann  
789 irgendwann geht es wieder hoch. Das Problem ist, das meistens die Leute in dieser  
790 Abwärtskurve aufhören Agil zuarbeiten, weil sie dann sagen, es funktioniert ja doch nicht, es  
791 ist ja doch vollscheiße. Dass ist auch die Gefahr für Agilität, dass man zu früh oder an dem  
792 falschen Punkt aufhört zu arbeiten anstatt der Chance zu verstehen. Wenn man das aber alles  
793 zulässt, dann ist es ein Prozess. Aber am Ende macht der auch Spaß.

1 **Interview mit Produktionsleiter eines großen Festivals**

2 **Kürzel:** INTO3S

3 **Datum:** 20.03.20

4 **Uhrzeit:** 15.00 Uhr

5 **Ort:** Zu Hause per Skype

6

7 **Interviewer:** Könntest du zu Beginn kurz dich und deinen beruflichen Werdegang sowie deine  
8 Arbeit im Unternehmen vorstellen?

9

10 **S.:** Ich bin *Namen*. Ich bin Leiter, der eine von zwei Leitern der Produktionsabteilung in der  
11 *Namen*, muss ich noch was zu *Namen* sagen oder ist es generell bekannt, was das ist. Wir  
12 machen mehrere Festivals einmal der Block in *Namen* das ist das *Namen*, das *Namen* und das  
13 *Namen* Festival, dann machen wir das *Namen* Festival in *Namen* und zeitgleich jetzt neu das  
14 *Namen* Festival in *Namen*. Dazu machen wir noch eine Yoga Lifestyle Road Show Tour mit  
15 Oneday Events. Das sind so circa 12 Oneday Events, glaube ich und ein Fest in  
16 Garmischpartenkirchen, sodass sind die Projekte, die wir in der Produktionsabteilung  
17 realisieren.

18 Zu meinem beruflichen Werdegang. Ich bin Autodidakt, ich habe eigentlich Mediengestalter  
19 für Bild und Tontechnik gelernt. Hab dann nach der Ausbildung in einer Agentur angefangen,  
20 in einer Werbeagentur, die auch das Halder POP Festival veranstaltet und hab dort quasi eher  
21 als Grafiker gearbeitet und bin dann so in die Festival Produktion reingekommen. Hab das  
22 dann immer mehr gemacht. Ich hatte 2001 meine erste Festival Erfahrung, also, ich habe zum  
23 ersten Mal auf einem Festival gearbeitet, und es war auch mein erstes Festival was ich  
24 gesehen habe. Dann bin ich von da aus dann, es müsste 2015 gewesen sein, also ich habe es  
25 eine ganze Weile dort ausgehalten, dann bin ich 2015 nach Berlin mich selbstständig gemacht.  
26 Hab Tour Management gemacht und hab auch weiterhin noch für das *Namen* Festival  
27 gearbeitet und auch schon für das *Namen* und *Namen* und auch für das *Namen* und die haben  
28 mir dann eine Stelle angeboten, dann habe ich die Selbständigkeit aufgegeben und jetzt bin  
29 ich bei der *Namen*. Der Werdegang.

30

31 **Interviewer:** Und dort bist du dann Produktionsleiter?

32

33 **S.:** Die Abteilung heißt Eventproduction umgangssprachlich Produktionsabteilung und genau  
34 wir haben mehrere Mitarbeiter innerhalb der Abteilung, und mein Kollege und ich, wir leiten  
35 Abteilung. Wir haben die Abteilung in zwei Blöcke unterteilt. Einmal gibt es von den Events  
36 her den *Namen*, also *Namen*, *Namen* und *Namen*, da übernimmt mein Kollege *Namen*, die  
37 Hauptverantwortung. Und dann übernehme ich alles was nicht in *Namen* stattfindet, liegt  
38 quasi unter meiner Leitung. Das heißt nicht, dass ich jede Veranstaltung selber durchführen,  
39 aber das heißt, dass ich zu mindestens verantwortlich für den für den erfolgreichen Ablauf der  
40 Planung und der Durchführung innerhalb der Produktion bin. Das heißt, wenn wir mit  
41 internem Personal arbeiten muss ich das interne Personal dafür einteilen, oder wenn wir mit  
42 Freelancern arbeiten, muss ich die finden und buchen, die Verträge abschließen, sie dann auf  
43 das Projekt setzen und bin halt auch weiterhin ansprechbar.

44

45 **Interviewer:** Meine Masterarbeit geht um Agile Arbeitsweisen in der Festival Produktion Hast  
46 du schon was gehört von agilen Arbeitsweise, hast du dich damit schon beschäftigt, und wie  
47 ist da dein Wissensstand?

48

49 **S.:** Also, ich habe zum ersten Mal tatsächlich jetzt davon gehört, als ich mir deine E-Mail  
50 nochmal durchgelesen hab. Hab auch noch ein bisschen überlegt, was könnte das bedeuten,  
51 aber wir haben, ich kann Sie nicht genau definieren, was Agile Arbeitsweise sind. Für mich, ich  
52 würde es so interpretieren, das ist eine flexible Arbeitsweise ist, weg von Planquadrat Denken,  
53 über den Tellerrand hinausschauen, 360 Grad Blick. Das ist das, was ich damit verbinden  
54 würde, ohne dass ich es irgendwie gegoogelt hätte.

55

56 **Interviewer:** Es geht auch viel darum Kommunikationsstrukturen aufzubauen und Hierarchien  
57 zu flachen und die Verantwortung mehr ins Team zu geben, anstatt auf einer Person liegen zu  
58 haben. Gibt es jemanden der für die Organisationsentwicklung bei euch zuständig ist?

59

60 **S.:** Ja das immer schwer, weil es immer für die unterschiedlichen Projekte nochmal einzeln ist.  
61 Es gibt eine Projektleiterin, also es hat damit angefangen, es gibt die Projektleitung für das  
62 *Namen* Festival und es ist eine unfassbar gute Projektleitung, die den kompletten Überblick  
63 über alle Abteilungen behält. Und auch strukturell, also uns dabei unterstützt, die Abteilung  
64 auch strukturell so anzupassen, dass es agiler wird und flexibler. Das geht mittlerweile über  
65 das Projekt *Namen* hinaus. Es ist gerade noch so, dass diese Person noch keine eigene  
66 Abteilung hat, aber ich nenn es mal so. Es zeichnet sich ab, dass sich daraus eine Abteilung  
67 Projektmanagement, Projekt Leader gründet, denn diese Person hat jetzt auch jemand neues  
68 dazu bekommen, die dann das parallel stattfindende Super Bloom Festival betreut.

69 Es gibt schon jemand der denn Gesamtüberblick hat, es ist keine COO Position, die fehlt aktuell  
70 bei uns. Die ist glaube ich auch ausgeschrieben, oder die wird halt jetzt besetzt, demnächst.  
71 Aber auf der Projektlead Ebene gibt es schon jemand. Das betrifft aber jetzt nur das Festival,  
72 also das trifft alles was nicht in *Namen* stattfindet. *Namen* hat immer noch so eine gelernte  
73 Struktur und da gibt es zwar auch eine Projektleitung, die kommt aber dann eher aus der  
74 Geschäftsführung und die ist nicht so im Tagesgeschäft präsent, wie die Projektleitung bei den  
75 anderen beiden Festival.

76

77 **Interviewer:** Wird ein Projektplan geschrieben mit Meilensteinen und Teilaufgaben und wenn  
78 ja wer schreibt diesen und wer verwaltet ihn? Wer sorgt für die Einhaltung der Deadlines?

79

80 **S.:** Wir haben letztes Jahr damit angefangen, und also ich habe dann mit der Projektleitung für  
81 das Festival einen Projektplan erstellt. Erst mal habe ich die Mitarbeiter oder die involvierten  
82 Personen mit abgebildet. Dann habe ich eine Zeitleiste erstellt, und dann die verschiedenen  
83 Aufgaben quasi untereinander geschrieben, die Aufgabengebiete, es gibt immer eine  
84 Verantwortung, und dann gibt es noch mal die Teilaufgaben, und diese Teilaufgaben haben  
85 wir mit gewissen Zeitfenstern versehen und gesagt, okay, bis dahin muss es zu 50 Prozent  
86 fertig sein oder zu 80 Prozent, und dann packen wir das im August nochmal an und machen  
87 die letzten 10 Prozent. Also ja, wir haben ein Projektplan. Einmal in der ganz normalen Excel  
88 Variante. Jetzt haben wir seit Anfang des Jahres auch eine Projektmanagement Software  
89 eingeführt oder ein Tool, Asana. Abteilungsübergreifend. Das wird immer mehr implementiert  
90 in unsere tägliche Arbeitsweise. Ist mit sehr vielen Herausforderungen auch verbunden, aber  
91 Asana soll eigentlich perspektivisch auch den zeitlichen Überblick bei dieser Fülle an Projekten  
92 und soll helfen diesen zeitlichen Überblick zu behalten.

93

94 **Interviewer:** Gerade bei euch, findet sehr viel parallel statt, oder besser gesagt habt ihr sehr  
95 viele Veranstaltung wo ihr den Überblick behalten müsst. Das Festival gibt es jetzt ja schon  
96 seit ein paar Jahren, sicherlich treten jedes Jahr Probleme auf, wie wird mit Problemen

97 umgegangen und gibt es sich wiederholende Probleme und wie wird damit umgegangen?  
98 Habt ihr Standards etabliert oder ist dies eher nicht gewünscht?  
99

100 S.: Also dadurch das die Abteilung bevor ich angefangen habe, bestand die Abteilung aus ich  
101 sag mal 1.5 Personen. Da gab es mein Kollege, der die *Namen* Festivals macht und eine  
102 Produktionsassistentin. Das haben wir aufgebrochen. Jetzt gibt es ihn, daneben gibt es ein, dann  
103 gibt es mich und neben mir arbeitet jemand, der sich um Logistik und auch um Produktion  
104 kümmert, für alles, was nicht in *Namen* stattfindet.  
105 Also wir haben die Abteilung aufgeblasen. Auch mit Azubis und mit zusätzlichen  
106 Produktionsleitungen. Das hatte ein bisschen zur Folge, dass wir keine Standards hatten, auf  
107 die wir zurückgreifen konnten. Die mussten wir uns erstmal bauen. Ich habe auch damals  
108 leider keine, als ich das *Namen* übernommen habe, habe ich keine Übergabe bekommen,  
109 sondern musste mir einfach meine eigenen Arbeitsmittel, also Tabellen und Vorlagen  
110 irgendwie bauen, das habe ich gemacht. Das hat funktioniert. Im zweiten Jahr haben wir sie  
111 improved und jetzt im dritten Jahr fangen wir an daraus Standards zu machen und dann daraus  
112 gewisse Vorlagen zu erarbeiten. Wir erkennen auch dann da, dass ist auch hier wieder eine  
113 Schere zwischen *Namen* und den anderen Festivals gibt. Eine simple Sache, wie zum Beispiel  
114 Material Bedarfsabfrage bei den internen Abteilungen funktioniert in *Namen* anders als bei  
115 *Namen*, das heißt wir gucken immer, können wir das, was wir jetzt entwickelt haben, auch auf  
116 *Namen* packen, oder müssen wir dafür eine eigene Lösung bauen, und das passiert gerade.  
117

118 **Interviewer:** Zeit ist oft ein sehr knappes Gut, gerade wenn es auf das Festival zu geht. Wie  
119 geht ihr generell mit dem Zeitmanagement um und wie verhindert ihr Engpässe in der  
120 Vorplanung und wie verhält sich das kurz vor dem Festival? Versucht ihr den Aufgaben  
121 Zeitstempel zu geben um einen Überblick zu bekommen, was wie lange dauert? Könnt ihr  
122 gegen den Zeitdruck kurz vor dem Festival steuern?  
123

124 S.: Da kann man gegensteuern, indem man genau diesen Faktor X einfach mitberücksichtigt  
125 und indem man sagt: Okay, es wird eh eine stressige Phase vor dem Festival geben. Das heißt,  
126 lass uns versuchen, vorher eine Situation zu schaffen, wo wir sagen: Okay, wir haben den  
127 Überblick, wir sind, wir haben alles zu 90 Prozent fertig. Die letzten fünf bis zehn Prozent sind  
128 sowieso Freestyle., Diesen Freestyle Part müssen, oder den versuchen wir eigentlich zu  
129 minimieren. Aber wir arbeiten schon darauf hin, dass wir ein sehr guten Planungsstand haben.  
130 Ich sach mal acht bis sechs Wochen, sechs bis acht Wochen vorm Event. Weil wir wissen das  
131 dann auch immer noch unvorhergesehene Dinge passieren, wo man dann darauf reagieren  
132 muss.  
133

134 **Interviewer:** Jetzt bist du ja die Leitung von dem Gewerk Produktion. Ich habe schon öfter  
135 gehört von Leuten, die in der Position sind, dass sie eigentlich versuchen ihren Job überflüssig  
136 zu machen, weil wenn sie das schaffen, alles nach Plan läuft und die Aufgaben gut koordiniert  
137 sind. Würdest du das auch sagen?  
138

139 S.: Also, ich habe früher als ich noch selbständig war, habe ich immer, also ich bin auch ein  
140 kleiner Kontrollfreak, und ich habe immer Wert daraufgelegt, dass ich über jeden Prozess  
141 Bescheid weiß und jeden Prozess im Blick habe. Aber irgendwann platzt dir die Birne, denn  
142 das ist einfach viel zu viel. Das heißt, du musst anfangen, Leuten zu vertrauen oder auch Mut  
143 dafür zu entwickeln, dass Fehler passieren. Und die Bereitschaft und auch die Akzeptanz, dass  
144 Fehler mal passieren können. Fängt erstmal damit an, dass man sich erst mal klar machen

145 muss, dass man für alles eine Lösung findet. Es gibt für alles Lösungen. Es gibt unpopuläre  
146 Lösungen, es gibt einfache Lösungen, es gibt kompliziertere Lösungen. Es gibt für alles für  
147 jedes Problem gibt es eine Lösung oder für jede Herausforderungen.  
148 Ich habe jetzt damit angefangen also bei mir war es so, ich habe ja das *Namen* vorher gemacht  
149 jetzt mache ich das Super Bloom. Ich kann nicht beides parallel machen. Ich habe eine  
150 Mitarbeiterin, die noch nicht soviel Erfahrung hat, aber ich habe Sie, weil ich sie vom Typ her  
151 sehr schätze, und glaube, dass sie es kann auf die Produktion *Namen* gesetzt. Gefragt ob sie  
152 das machen will und sie hat gesagt, ja sehr gerne. Und das ist für mich auch ein Prozess, wo  
153 ich jetzt Teilverantwortung abgebe, mich drauf verlassen muss das es auch funktioniert, denn  
154 ich kann nicht jeden Prozess einzeln kontrollieren.  
155 Wir haben eine sehr gesunde Meeting Kultur, und wenn irgendwo Bugs passieren, kriegt man  
156 das mit. Dann kann man frühzeitig nach Steuern. Kann immer passieren das dann, man  
157 irgendwas nicht mitkriegt und es in die falsche Richtung abdriftet aber es sind genug kluge  
158 Köpfe auf diesem Projekt, das Sowas nicht passiert. Und wenn sowas passiert und die ganzen  
159 klugen Köpfe es nicht mitbekommen haben, dann habe ich was falsch gemacht, weil dann ist  
160 es nur bei mir im Kopf drin und dann ist es nur in meiner Wahrnehmung drin und nicht der  
161 Wahrnehmung der Geschäftsführung der Projektleitung. Das heißt diese gesunde Meeting  
162 Kultur, dieser regelmäßige Austausch verteilt Wissen und Vertrauen.  
163

164 **Interviewer:** Du hast schon das nächste Thema angeleitet, die Meeting Kultur. In was für einer  
165 Form sind die Meetings aufgebaut? Wie sind die strukturiert, wie oft mietet ihr? Wer  
166 organisiert die Meetings und wer moderiert sie vor allen Dingen?  
167

168 S.: Wir fangen damit an das wir für jedes Projekt, eine Jour Fix Meeting haben. Das nennt sich  
169 dann entweder Jour Fix oder Gremium, also beim Super Bloom ist es eher ein Gremium, weil  
170 wir diese Veranstaltung gemeinsam neu entwickeln. Das heißt, wir bringen uns gegenseitig  
171 auf neuesten Stand und überlegen, in welche Richtung kann es gehen. Beim *Namen*, das ist  
172 eine fertig entwickelte Veranstaltung wo wir uns gegenseitig updaten, da ist es eher ein Jour  
173 Fix, also es gibt, ein Wöchentliches Jour Fix. Also, das ist ein Produktions Jour Fix, da wo dann  
174 die Projektleitung mit dabei ist, Festival Direktion und die Produktion. Beim Super Bloom ist  
175 es das Gremium, wo die Abteilungsleiter nochmal dabei sind. Beim *Namen* gibts dann auch  
176 noch mal ein Head Of Jour Fix, was alle drei Wochen stattfindet, wo alle Abteilungsleiter  
177 nochmal zusammenkommen und über aktuelle Entwicklungen und Herausforderungen  
178 sprechen. Diese Meetings dauern in der Regel eine Stunde.  
179 Wir versuchen auch gerade, weil diese Meetings grade Überhand nehmen. Also wir hatten  
180 vorher gar keine Meetings, dann haben wir Meetings eingeführt und jetzt meinten wir uns  
181 gerade kaputt und versuchen jetzt gerade die Meetings wirklich zu begrenzen und  
182 beschränken und versuchen da irgendwie die Balance zu halten. Dadurch, dass ich jetzt auch  
183 noch mit der technischen Leitung beauftragt bin, bei allen Festivals mit Drinne, dann müsste  
184 ich eigentlich sechs Jour Fix irgendwie wahrnehmen. Wenn man das jetzt mal übertreibt, und  
185 deswegen versuchen wir das irgendwie zu regulieren. Das heißt nicht länger als eine Stunde,  
186 und in der Regel führt dann die Projektleitung moderiert dieses Meeting oder die Produktion.  
187 Das ist immer so ein Zusammenspiel, also Projektleitung und Produktion arbeitet sehr gut  
188 zusammen, bei denen Sachen.  
189

190 **Interviewer:** Das ist immer so ein Ding mit den Meetings, es ist oft dieser Wandel den du grad  
191 angesprochen hast. Es gibt keine Meetings dann werden sie eingeführt und dann wird zu viel  
192 gemeetet, und man weiß irgendwann gar nicht mehr warum man überhaupt meetet. Wie läuft

193 die Kommunikation nach außen ab, ihr habt ihr bestimmte Dienstleister, bestimmte Künstler,  
194 mit denen ihr kommuniziert. Gibt es da regelmäßige Meetings oder ist das hauptsächlich  
195 durch Email Verkehr.

196  
197 **S.:** Es ist E-Mail, also, die Daten und Fakten schicken wir uns per Email raus. Es gibt bei so eine  
198 wiederkehrende Veranstaltung wie das Namen, gibt es jedes Jahr Kick Off Meetings, mit den.  
199 Die sind dann am Anfang des Jahres- die haben jetzt auch schon alle stattgefunden mit den  
200 Dienstleistern, dann kriegen sie Informationen. Es wird kommuniziert. über Email, Telefon,  
201 dann gibt es vor der Veranstaltung meistens dann nochmal ein Update Meeting, meistens  
202 dann auch vor Ort und Zeit oder halt nochmal im Büro, und danach gibt es dann irgendwann  
203 mal nach der Veranstaltung noch mal ein Debrief. Das ist aber jetzt kein festgelegter  
204 Rhythmus, sondern so wie wir das eigentlich für alles was nicht in *Namen* ist handhaben. Jetzt  
205 gerade in Zeiten der Corona Pandemie. versuchen wir das auch nochmal zu verschlanken. Wir  
206 haben jetzt hier MS Teams eingeführt und machen unfassbar viele Videocalls. Das nimmt auch  
207 gerade ein bisschen überhand, weil man aufgrund dessen, dass man im Homeoffice ist und  
208 eine Familie hat, nicht die acht Stunden arbeiten kann, sondern eigentlich eher vier. Deswegen  
209 versuchen, wir das auch noch bisschen zu reduzieren. Aber nochmal um auf deine Frage  
210 zurückzukommen, Dienstleister da haben wir keine feste Meetingkultur.

211  
212 **Interviewer:** Du hast gesagt, dass du zu einem Kontrollfreak neigst. Da ist ja auch wichtig das  
213 sichtbar gemacht wird, woran die anderen arbeiten. Außer das Festival findet die ganze Arbeit  
214 ja im Computer und im Kopf statt. Da ist es immer hilfreich die Arbeit sichtbar zu machen.  
215 Habt ihr Methoden um zu wissen wer an was grade arbeitet?

216  
217 **S.:** Das ist einer unserer vielen Jour Fix Termine. Also, es gibt neben den Jour Fix Terminen zu  
218 den jeweiligen Projekten auch noch einen. Aktuell 14tägigen, beziehungsweise jetzt wo wir im  
219 Homeoffice sind, wöchentliches Jour Fix Termin, wo jeder erzählt, woran er grade arbeitet,  
220 seine Top drei Prios die er grade hat. Das sind meine drei Themen die ich gerade erarbeite, die  
221 ich mir für diese Woche vorgenommen habe. Dann habe ich die Aufgaben erledigt, die ich mir  
222 vorgenommen für letzte Woche und habe ich Fragen und brauche ich Support.  
223 Klingt jetzt unfassbar streng, aber es ist eher so eine Richtlinie. Wir probieren das jetzt mal  
224 aus, und wenn wir im Büro sind haben wir dadurch, dass die Abteilung sehr offen ist, kriegen  
225 wir schon mit was der andere macht. Tauschen uns halt entweder über das Jour Fix aus oder  
226 halt bilateral am Tisch und schnacken einfach.

227 Dazu sehen wir auch, was die anderen machen über das Asana Projekt, das heißt in Asana  
228 kannst du die Aufgabenfortschritte auch oder die Projektfortschritte einsehen und dann siehst  
229 Du auch, was alles so passiert. Ich nutze es nicht ganz, weil ich versuche, wie gesagt, diesen  
230 Kontrollfreak Modus irgendwie abzulegen. Aber ich, ich guck jetzt nicht, wer arbeitet gerade  
231 voran, sondern ich habe eigentlich schon so relativ im Blick, weil ich mich mit den Leuten  
232 unterhalten.

233  
234 **Interviewer:** Wie geht ihr mit Hierarchien und Entscheidungen um? Wie wird die  
235 Verantwortung im Team verteilt und wie werden Entscheidungen getroffen?

236  
237 **S.:** Es ist, sodass wir viele Entscheidungen gemeinsam besprechen, und in letzter Instanz ist  
238 das aber oftmals dann eine Entscheidung, die dann entweder der jeweilige Produktionsleiter  
239 übernimmt oder die Abteilungsleitung oder die Geschäftsführung oder die Projektleitung. Also  
240 im Dialog. Das heißt, wir arbeiten Sachen aus, schlagen sie vor, und dann diskutieren sie auch.

241 Also es ist jetzt nicht, ich bin der Häuptling dieser Indianer, sondern wir versuchen es schon  
242 auf einer sehr flachen Hierarchie zu diskutieren. Natürlich gibt es Leute im Team, die sind  
243 erfahrener als andere, aber wir versuchen, diese Gruppendynamik im Team schon irgendwie  
244 bei der Entscheidungsfindung einwirken zu lassen.

245  
246 **Interviewer:** In der Agilität ist Transparenz immer ein großes Thema. Transparenz ist  
247 wahrscheinlich in eurem Team selber gegeben. Jetzt kommt dann ja irgendwann das Festival  
248 näher und es werden immer mehr Leute, dann habt ihr sehr viele selbständige Leute, dann  
249 seid ihr irgendwann auf dem Gelände, dann werden es richtig viele Leute. Wie geht ihr dort  
250 mit Kommunikation in Teams und Entscheidungen?

251  
252 **S.:** Genau richtig. Auf Festivals ist es wichtig, da gibt es eigentlich keine Demokratie. Da hat  
253 man ein Jahr lang über alles Mögliche gesprochen, da wird auch nicht mehr rum diskutiert,  
254 sondern wird gemacht. Es gibt Situationen, auf die man Reagieren muss. Das macht aber dann  
255 derjenige, der die Verantwortung trägt oder die Verantwortungsträger und vielleicht die  
256 nächsten unter ihm. Es gibt ja den Veranstaltungsleiter nochmal, der ja dann eine höhere Rolle  
257 spielt als der Produktionsleiter und der Veranstaltungsleiter übernimmt dann ja auch nochmal  
258 die rechtliche Haftung für die Veranstaltung ist einer von vielen. Allein schon aus diesem  
259 Grund wird da im Team nicht mehr rum diskutiert. Man tauscht sich aus, man diskutiert auch  
260 teilweise Sachen, aber wenn Entscheidungen getroffen werden, dann wird diese akzeptiert  
261 und muss durchgesetzt werden. Weil es unter Umständen sicherheitsrelevante Sachen sind  
262 und keine Zeit für irgendwelche Rückfragen oder Diskutiererei oder Befindlichkeiten, die muss  
263 man dann sowieso komplett ablegen.

264  
265 **Interviewer:** Es werden dann ja immer mehr Gewerke auf dem Platz und immer mehr Leute.  
266 Man baut ja quasi eine Kleinstadt auf, wie organisiert ihr die ganzen einzelnen Gewerke und  
267 dann auch die dazugehörigen Leute. Es gibt auch Leute, die für das Ticket arbeiten, wie werden  
268 diese Leute organisiert?

269  
270 **S.:** Das ist sehr komplex. Wir haben während der Produktion haben wir auf jeden Fall  
271 Produktionsmeetings täglich, da sind alle Heads, also alle Führungspositionen und alle Leute,  
272 die irgendwelche Gewerke leiten, sitzen an einem Tisch, und man tauscht sich aus über den  
273 Fortschritt, über Probleme, und über den Status Quo. Die sind natürlich dann dafür  
274 verantwortlich, dass sie das an ihre Mitarbeiter und an ihre Teams weitergeben. Weil  
275 eigentlich funktioniert die Kommunikation nur auf der Ebene. Das heißt, es gibt, die kriegen  
276 auch per Mail dann nochmal Sachen zugeschickt mehrmals am Tag wie ein aktualisierten  
277 Produktionsplan, den Wetterbericht oder spontane Herausforderungen.

278 Dann haben wir natürlich einmal über Funk diesen sehr guten Kontakt zu allen. Können fast  
279 alle Leute erreichen. Aber ansonsten ist es eigentlich schon so, dass jeder, der eine Abteilung  
280 oder der ein Gewerk gleitet, dafür verantwortlich sind seine Leute auch zu informieren. Also  
281 es gibt da nicht, was komplett runtergebrochen ist. Bis zum letzten Mitarbeiter.

282 Bei den Vollos ist das auch so, das auch die über, da gibt es Vollo Betreuer, die sich nur um die  
283 Freiwilligen und um die Vollos kümmern, und die sind auch dafür dann zuständig, dass sie  
284 dann die Leute informieren. Das läuft dann wiederum über den Customer Service  
285 beziehungsweise über die Abteilung Guest Relations, weil die dieses ganze Thema innehaben.  
286 Deswegen sitzt da dann auch immer nur eine Ansprechpartnerin bei den  
287 Produktionsbesprechungen.

288

289 **Interviewer:** Du hast grad erwähnt ihr habt tägliche Meetings während des Festivals aber auch  
290 schon in der Aufbauphase?  
291  
292 **S.:** Ab Tag eins der Produktionsphase. Genau also wir haben natürlich in der Vorwoche  
293 beziehungsweise bevor wir mit dem Aufbau beginnen und nochmal in der Firma selbst, da  
294 heißt alle internen Abteilungen sind auch nochmal am Start, und dann trifft man sich halt zu  
295 den Produktionsmeetings wieder.  
296 Wenn ich grad so drüber nachdenke, sind halt nicht alle internen Abteilungen dabei, da ist  
297 dann zum Beispiel. Bzw. sind alle Abteilungen bei der Produktion, an den Produktionsmeetings  
298 nehmen alle Abteilungen teil, die produktionsrelevante Aufgaben oder Produktionsaufgaben  
299 wahrnehmen, und es ist dann zum Beispiel auch jemand vom Customer Service dabei oder  
300 jemand der für die Produktion der Sponsoren zuständig ist.  
301  
302 **Interviewer:** Würdest du sagen das sich in der Zukunft ein bisschen was ändern müsste, in der  
303 Branche oder in der Art wie so ein Festival organisiert wird? Das zum Beispiel die Organisation  
304 geändert wird damit es stressfreier wird oder die Kommunikation besser wird? Hast du dir da  
305 vielleicht schon Gedanken gemacht, was man anders machen könnte, damit sowas flüssiger  
306 läuft?  
307  
308 **S.:** Wir arbeiten daran, eine Geschichte ist das zum einem die Kommunikation miteinander  
309 besser sein muss. Das heißt, es gab ja auch also, es gibt ja den alten Rock n Roll Silberrücken  
310 noch der schreiend auf dem Platz kommt. Diese Leute versuchen wir nach und nach  
311 auszumerzen, in dem wir halt Leute, die halt gut kommunizieren können, die halt nicht  
312 rumschreien, die die Leute leiten und führen können, dass wir so Leute mit ins Team holen.  
313 Das ist das eine.  
314 Das andere ist, dass wir sehr dazu anregen, dass Leute über Tellerrand hinausschauen, denn  
315 auch das ist auch alte Schule. Ich habe nur meine Produktionen und das was die neben mir  
316 machen ist mir Scheiß egal, sodass ist halt einfach Old School, das passiert nicht. Das wollen  
317 wir nicht mehr. Das sorgt natürlich auch für viel Unruhe. Du hast natürlich, wenn du halt  
318 wirklich ein Planquadrat denken hast, hast du zwar den Nachteil, dass Leute nicht über den  
319 Tellerrand hinausschauen und auf der anderen Seite dann auch ganz klar abgetrennte  
320 Verantwortlichkeiten haben. So kann es halt kommen, dass im Stress Fall unheimlich viel  
321 Unruhe reingebracht wird.  
322 Was man aber abkönnen muss und da damit muss man dann umgehen, so denn man kriegt  
323 natürlich ganz viel Input von ganz vielen Leuten, die wahrscheinlich auch nicht immer dieselbe  
324 Expertise haben. Und dann muss man einfach filtern und gucken, wie man halt damit umgeht.  
325 Also ein Ziel ist es schon das wir eine bessere Kommunikationskultur etablieren, auf den  
326 Festivals und im Vorfeld und auch was zumindest die Kommunikation angeht, flachere  
327 Hierarchien entwickeln.  
328  
329 **Interviewer:** Wäre es eine Idee die Teams gleich ein bisschen interdisziplinärer aufzubauen.  
330 Dass man viel früher schon sagt, okay, man nimmt Leute von ganz unterschiedlichen  
331 Gewerken, man nimmt vielleicht auch das Booking und setzt die zusammen an einen Tisch  
332 und sagt: Okay, da wollen wir hin am Ende des Monats und ihr organisiert euch jetzt selber.  
333 Da die einzelnen Gewerke schon viel früher miteinander reden um Probleme schon frühzeitig  
334 aus dem Weg zu schaffen?  
335

336 **S.:** Ja, das tun die teilweise schon. Spontan hätte ich ein bisschen bedenken, denn du meinst  
337 damit, dass die Produktionsaufgaben erledigen oder?  
338  
339 **Interviewer:** Ne nicht so wirklich die Aufgaben erledigen, sondern eher ihre Ideen zu Themen  
340 schon früh im Prozess mit einbringen. Dann sind die Leute zwar nicht vom Fach aber haben  
341 eventuell zu den Themen auch schlaue Ideen.  
342  
343 **S.:** Also sowas passiert ja teilweise schon im Head Of Meeting, wo man, dann sehen wir zum  
344 Beispiel wir arbeiten am *Namen* grade am Crowd Flor und dann kommt aus der  
345 Presseabteilung, zum Beispiel, aber wäre es nicht eine Idee, das So und So zu machen. Also da  
346 gibt es schon eine Austausch. Ob man das jetzt soweit ausarbeiten kann, indem man den  
347 Leuten sagt: Okay entscheidet ihr einfach wie wir das machen oder macht es einfach fertig,  
348 das glaube ich nicht, dass das funktionieren wird. Da kann ich mich natürlich auch täuschen.  
349  
350 **Interviewer:** Du hast vorhin noch über das Superbloom gesprochen. Das findet zum ersten  
351 Mal statt. Das heißt ihr seid noch in der Konzeption und in der Entwicklung, da ist ja viel  
352 Konzeptionsarbeit gefragt. Das heißt es ist alles neu, ist da der Arbeitsprozess anders, dass  
353 mehr die Ideenfindung durchgegangen wird? Es nennt sich im Agilen auch Design Thinking das  
354 dieser iterative Prozess um neues zu schaffen durchgeht.  
355  
356 **S.:** Es ist tatsächlich so dass hierbei dem Design oder bei der Entwicklung des Festivals mehr  
357 Leute beim ersten Mal mit am Tisch sitzen und der Austausch höher ist. So spreche ich zum  
358 Beispiel mit einem Projektleiter, der den VIP Bereich leitet mit involviert, wo dieser VIP Bereich  
359 hinkommt, beziehungsweise er ist an der Raumplanung mit beteiligt. Es ist nicht so, das ist der  
360 VIP Bereich, sondern komm lass uns mal gemeinsam überlegen, wenn da der VIP Bereich ist,  
361 wo packen wir dann den Artist Bereich hin.  
362 Also es wird schon sehr viel miteinander kommuniziert. Man geht in großen Runden übers  
363 Gelände und weil ich glaube, je mehr Leute gute Leute bei uns aus dem Team, einfach da sich  
364 bei diesem Projekt mit einbringen, umso schöner wird es. Natürlich kann man hingehen mit  
365 einer fertigen Idee. So sagen zack, zack, zack, so ist es. Aber man hat ja selber gar nicht die  
366 Bedürfnisse einer andere Abteilung bis ins letzte Detail vor Augen. Und deswegen ist es  
367 wichtig, dass man diese Entwicklung, diese Schritte natürlich auch vorbereitet, aber dann  
368 flexibel mit den Leuten bespricht, um zu gucken, ob das so geht oder ob man irgendwie einen  
369 anderen Weg eingehen muss. Und sie vielleicht ganz andere Ideen haben.  
370  
371 **Interviewer:** Habt ihr da irgendwelche Tools, also jetzt nicht unbedingt digital, aber  
372 irgendwelche Arbeitsweisen benutzt, die man benennen kann, um speziell auf Ideenfindung  
373 zu kommen?  
374  
375  
376 **S.:** Ne, tatsächlich nicht. Also, der Austausch findet über Asana statt.  
377 Ich sag kurz zwei Sätze zu Asana. Asana ist, die Struktur ist so, du hast ein Team du kannst im  
378 Team verschiedene Projekte erstellen. Du kannst in den Projekten, kannst du Aufgaben  
379 erstellen, diese Aufgaben kannst du an Leute delegieren, du kannst sagen, du bist dafür  
380 verantwortlich das musst du bis dahin fertig gemacht haben. Du kannst daraus Meilensteine  
381 und einen Projektplan entwickeln, indem du sagst, du kannst Abhängigkeiten auch machen.  
382 Das heißt, Schritt B geht, erst wenn Schritt A getan ist, und du kannst zu jedem Thema zu  
383 jedem Projekt kannst du kommentieren, einfach unter dem Projekt. Das heißt, du siehst du

384 hast ein Thema oder eine Aufgabe wie zum Beispiel den VIP Bereich, und dann siehst du  
385 einfach, scrollst du runter, dann siehst du den kompletten Dialog mit den anderen Abteilungen  
386 einfach dazu.

387 Das spart einfach also die Einführung von Asana hat 70 Prozent, meines E-Mail aufkommen  
388 verringert, weil ich alles nur noch da drin mache. Da findet der Austausch statt, und das ändert  
389 natürlich auch so ein bisschen die Arbeitsweise, weil es nochmal. Zum einen gibt natürlich die  
390 Termine, die Jour Fix, die vor Ortbegehung gemeinsam mit den Kollegen, aber jetzt auch diese  
391 digitale Ebene, wo Leute einfach viel freier drunter schreiben. Die schreiben, die Werfen all  
392 ihre Ideen und Gedanken rein, und man hat genug Zeit, sich dazu zu äußern, was in dem  
393 Meeting nicht immer so ist. Aber ein eigenes Tool nutzen wir dafür jetzt nicht. Wir benutzen  
394 das vorhandene Tool dafür. Aber was eigentlich nicht dafür gedacht war.

395  
396 **Interviewer:** Also ich meinte auch nicht nur ein digitales Tool, sondern eher Arbeitsmethoden,  
397 wie man sich zum Beispiel so was erarbeiten kann.

398  
399 **S.:** Ne da haben wir keine Arbeitsweise, denn es passiert nicht allzu oft, dass man ein neues  
400 Festival entwickelt in der Größenordnung in dem Team. Diese Meeting Kultur ist für uns  
401 wichtig, dass das Projektmanagement über die Projektmanagement Softwaretool Asana in  
402 Kombination mit einer Datenablage und Teams und Office 365.

403  
404 **Interviewer:** Ihr habt wahrscheinlich ein Review Termin, wie das Festival gelaufen ist. Wie  
405 läuft der ab und reviewed ihr auch eure Arbeitsweisen unabhängig von dem Festival?

406  
407 **S.:** Also, ich mache immer mit der Projektleitung und der Produktionsabteilung Debriefing  
408 Termine mit jeder anderen Abteilung. Das heißt mit dem Artist Department mit dem  
409 Sponsoring, mit dem Guest Relation Department mit dem Accounting Department und und  
410 und. Das sind alles Einzeltermine, wo wir einfach dieses Debrief protokollieren. Daraus dann  
411 irgendwie neue Aufgaben erstellen, die sie in Asana reinstellen, um sie bei der Planung für das  
412 neue Event für das Folgeevent dann zu berücksichtigen.

413 Dann gibt es bei dem Namen noch so einen genannten Event Improvement plan. Dann gibt  
414 es, der geht wirklich alle verschiedenen Bereichen einer Veranstaltung durch oder Gewerke,  
415 wie zum Beispiel Internet oder Anreise oder Catering, da schreibst du dann das Issue rein also  
416 das Problem und How to Improve, also wie kann man es verbessern. Und wer ist dafür  
417 zuständig. Das ist ein sehr fest gesetztes Prinzip, das wir übernommen haben, von den Leuten,  
418 und das funktioniert ganz gut. Am wichtigsten ist eigentlich das Debrief danach. Das man sich  
419 nochmal hinsetzt und alles bespricht.

420  
421 **Interviewer:** In dem Event Improvement Plan geht es ja eher darum, was ist bei der  
422 Veranstaltung schief gelaufen, was kann besser laufen. Und bei dem Debriefing klang es eher  
423 danach, dass ihr eure Arbeitsweisen ein bisschen in Frage stellt.

424  
425 **S.:** Auch also es sind Dinge auf dem Festival, aber auch Sachen, wie es zum Beispiel aus Planung  
426 Realität geworden. Haben wir vor Ort gut mit einander kommuniziert, gab es Probleme, gab  
427 es Sachen, die wir geplant haben, aber vor Ort anders umgesetzt worden sind und dadurch  
428 die andere Abteilung Probleme bekommen hat. Was lief gut, was lief nicht gut, das sind alles  
429 so Typische die Debrief Themen. Da geht es auch sehr viel darum, um das Miteinander  
430 tatsächlich.

431

432 **Interviewer:** Eine abschließende Frage: Was würdest Du Dir wünschen was passiert?

433

434 **S.:** Also erstmal würde ich mir wünschen, dass die Event Branche die aktuelle Corona Krise mit  
435 einem blauen Auge verlässt, dass es möglichst viele Festivals schaffen zu überleben, und ich  
436 bin überzeugt, dass wir das schaffen, weil wir eigentlich eine sehr gesunde Firma haben.  
437 Dennoch ist es halt spannend wie es sich gerade entwickelt. Was mein Ziel oder Wunsch ist,  
438 dass man weiter an Kommunikation und an Struktur arbeitet. Natürlich war es immer schön,  
439 diese Meeting Kultur einzuführen, zum Beispiel, aber das muss jetzt irgendwie ein Level  
440 finden, was irgendwie erträglich ist oder vertretbar ist, und dass man solche Prozesse  
441 innerhalb der Firma und den Abteilungen irgendwie optimiert.

442

443 **Interviewer:** Habt ihr dafür einen Langzeitplan, dass ihr sagt da wollen wir hin in fünf Jahren?  
444 Oder kann man die Branche oder überhaupt so langlebig planen?

445

446 **S.:** Den Fünfjahresplan gibt es nicht. Wir haben relativ mit der Brechstange jetzt dieses Asana  
447 Ding eingeführt. Da gab es auch sehr viele Diskussionen und sehr viel Probleme. Es läuft aber  
448 jetzt, dann hat man Office 365 eingeführt. Dann hat man angefangen Teams mit zu  
449 implementieren, und erst just heute habe ich noch eine Work Flow Regel herausgegeben, für  
450 was nutze ich Asana, für was nutze ich Teams und für was nutze ich Outlook.

451 Um einfach Vorgaben zu machen, und da ist die Firma, die Firma ist sehr schnell gewachsen  
452 in den letzten Jahren oder sehr stark gewachsen in den letzten Jahren, und da sind diese  
453 ganzen Kommunikationskulturen und Strukturen sind nicht mitgewachsen. Das war vorher  
454 auch immer so ein bisschen Larifari, und jetzt ist es strukturiert, und ich wünsche mir, dass das  
455 noch routinierter wird.

456

457 **Interviewer:** Also, Veränderung ist immer so ein Ding. Wenn man schon länger das ist und  
458 dann zum Beispiel Asana eingeführt wird, dann sind auch nicht immer alle begeistert, weil die  
459 Leute haben auch irgendwie ihre Art zu arbeiten, sei es mit Excel Tabellen oder wie auch  
460 immer. Da waren bestimmt Leute nicht so überzeugt damit zu arbeiten?

461

462 **S.:** Ja, sie probieren natürlich erstmal, die Tools aus und entdecken dann Sachen und vielleicht  
463 verstehen das manchmal auch nicht, und dann wird direkt ich sag mal schlecht geredet. Das  
464 liegt aber in der Natur der Menschen oder das des allgemeinen Deutschen, und ja, das war  
465 halt recht anstrengend, das anzuführen, und jetzt lieben es alle und arbeiten total effizient  
466 damit.

1 **Interview mit Projektleiter eines großen Festivals**

2 **Kürzel:** INTO4J

3 **Datum:** 08.04.20

4 **Uhrzeit:** 12.00 Uhr

5 **Ort:** Zu Hause per Skype

6

7 **Interviewer:** Könntest du zu Beginn kurz dich und deinen Beruflichen Werdegang sowie deine  
8 Arbeit in dem Unternehmen vorstellen?

9

10 J.: Ich habe eigentlich vor 15 Jahren in der Branche angefangen, in der Kultur und  
11 Veranstaltungsbranche, also nicht jetzt reine Events. Bin über ein Praktikum bei einem Freien  
12 Künstlernetzwerk hier in Berlin auf den Job gekommen. Ich habe angefangen zu studieren hab  
13 das für mich aber überhaupt nicht zusammen gekriegt, was wahrscheinlich auch am  
14 Studiengang gelegen hat. Mir war das irgendwie zu theoretisch. Das war an der Humboldt  
15 Universität Amerikanistik. Das Prinzip studieren war einfach zu theoretisch für mich. Dann  
16 habe ich nicht so richtig gewusst was ich machen sollte, hab einfach mit einem Praktikum  
17 angefangen.

18 Hab in dem Künstlernetzwerk dann relativ schnell im Prinzip Projektmanagement gemacht.  
19 Kleinere und Größere Projekte gemacht. Die haben viel so Kulturstadt Europa, Große  
20 Showwinzierungen, immer eher so nur den künstlerischen Teil gemacht und dann bin ich nach  
21 und nach bei immer sehr unterschiedlichen Projekten gelandet. Ich habe in der Design  
22 Abteilung von der Telekom Mitarbeiterveranstaltungen und Konferenzen organisiert,  
23 inhaltlich und auch konzipiert. Aber immer eigentlich je nach Größe das Ganze von A bis Z  
24 gemacht. Bin dann auch im Tempelhof in der Location, Location Management gemacht, was  
25 auch eine Form von Projektmanagement ist. Das ist ja das Schöne an Projektmanagement  
26 oder Leitung, dass man eigentlich sehr vielfältig einsetzbar ist. Ich könnte jetzt auch beim  
27 Roten Kreuz arbeiten in der Theorie.

28 Bin dann beim *Namen* gelandet von Stunde 1 an. Eben auch Seitens der Location im Jahr 1  
29 und dann in Jahr 2 die Assistenz von der Festivalleitung gemacht und damals gab es tatsächlich  
30 noch kein Projektmanagement. Bzw. es wurde ein bisschen gesagt, dass macht die  
31 Festivalleitung mit, aber sind halt zwei verschiedene Paar Schuhe. Weil das Projekt ja sehr  
32 schnell sehr groß geworden ist, dadurch das ich das auch schon über 15 Jahre mache, ist es so  
33 dass ich das ein bisschen damit aufgebaut habe. Meine Position dort mit geschaffen habe.  
34 Jetzt im dritten Jahr ein bisschen als Duo fungieren. Also Festivalleitung und ich. Ich mache die  
35 administrative Projektleitung und sie die kreative Projektleitung. Das heißt sie ist als Festival  
36 Direktorin zuständig für strategische Ausrichtung, Gestaltung, wie wird kommuniziert als  
37 Inhaltliche Komponente. Und ich mach dann eben den ganzen Budgetüberblick, halte die  
38 Abteilungen zusammen, arbeite einen Projektplan aus. Genau, ich nenn es jetzt mal das  
39 Handwerk dahinter, was für mich aber auch immer eine kreative Komponente hat. Wir  
40 funktionieren als Duo ganz gut.

41

42 **Interviewer:** Du hattest ja schon gesagt, dass du eher eine Agile Virgin bist, könntest du kurz  
43 erläutern was du zu dem Thema weißt oder was du damit assoziiert?

44

45 J.: Ich assoziiere am Ende vom Tag damit, dass man natürlich eine effiziente Arbeitsweise  
46 braucht. Grade wenn man irgendwie im Team mit mehreren arbeitet oder sei es auch ein  
47 kleines Team, je nachdem wie du dich strukturierst kannst du halt gut oder schlecht  
48 miteinander arbeiten oder einfach langsamer oder schneller. Für mich ist eine Agile

49 Arbeitsweise letztlich was dir ermöglicht über gewisse Tools, Kommunikationstools, einfacher,  
50 besser, schneller, effizienter und zufriedenstellender zu Arbeiten. Was am Ende dem Projekt  
51 und jedem hilft.

52

53 **Interviewer:** *Namen* hat mir erzähl, dass es momentan noch keine Abteilung Projektleitung  
54 gibt. Du hast für das Super Bloom eine neue Person dazu bekommen. Wird sich eine  
55 Projektleitungsabteilung formen und wie ist sie aufgebaut und organsiert und was sind die  
56 Aufgaben?

57

58 J.: Dadurch das es jetzt grade alles in den Anfängen ist, finde ich das ein bisschen schwierig zu  
59 sagen. Was ich total spannend finde, ist das dadurch, dass die Firma sich strukturiert, kriegt  
60 man halt relativ gut irgendwie Zugang. Man merkt halt auch, dass gerade dieses so bisschen  
61 Erfolgsprinzip, A, das hat ja ganz gut geklappt, das Projekt funktioniert dadurch auch viel  
62 besser. Das heißt ja wahrscheinlich, das ist doch was Wichtiges. Von daher kam dann  
63 irgendwie vor sechs Monaten so ein bisschen die Bitte auf, dass man, weil ich mich auch nicht  
64 durch acht teilen kann, dass man halt jemanden einfach auch aufbaut der Perspektivisch  
65 natürlich auch Projekte übernehmen kann. Von daher geht es jetzt erstmal primär darum, dass  
66 man mehr Leute hat die Projektmanagement steuern können. Deswegen würde ich es in dem  
67 Sinne nicht als eine Abteilung bezeichnen.

68 Aber ich glaube schon eben auch, dass der wir reden, da immer von Kompetenzzentren jetzt  
69 mal und das ist halt eine Kompetenz am Ende vom Tag. Es ist es sozusagen auch ein  
70 Kompetenz Center, was total wichtig ist, wie du selber weißt, um nicht nur Arbeitseffizient zu  
71 arbeiten, sondern am Ende auch Kosteneffizient zu arbeiten. Ich find das eben auch immer so  
72 einen kreativen Prozess am Ende vom Tag. Es ist ein bisschen, das eine folgt irgendwie auch  
73 das andere und ich glaube das, dadurch das wir sind ja in drei Standorten, dass man auch  
74 standortübergreifend, also vor allem im Punkto übergreifende Arbeit ist es so  
75 Projektmanagement, Workflows, wie arbeitet man miteinander, ist halt mega wichtig und je  
76 mehr Leute man hat, die das verstehen und die das auch mit treiben können, umso besser.  
77 Wenn man mehr wird, dann formt sich daraus auch einfach per See von selber eine Abteilung  
78 oder eine Kompetenz Center, wie auch immer man es nennen möchte.

79

80 **Interviewer:** Das ist jetzt ja noch sehr am Anfang, wie Du schon gesagt hast. Hast du schon in  
81 deinem Kopf eine ungefähre Roadmap und hast du Ideen, wo diese Abteilung eventuell mal  
82 hinsoll und wie sie sich organisiert? Hast du dir Ziele gesetzt wie die Arbeit da aussehen soll?

83

84 J.: Ne, also nicht in der organisatorischen Form, sondern eher einer persönlichen Form sage  
85 ich mal. Oder aus einer persönlichen Motivation heraus. Was total wichtig ist, ist ja letztlich  
86 eine Unternehmensstrategie, und dann die Unternehmensstruktur. Eine  
87 Unternehmensstrategie ist es tatsächlich was, was aktuell gerade gebastelt wird. Von daher  
88 ist für mich jetzt gerade meine Roadmap, dass man erst mal bis Ende dieses Jahres eigentlich  
89 sagt, dass man letztlich die Kollegin von mir aufbaut und dass, ich glaube doch auch in diesem  
90 Jahr noch, dann wirklich sagt: Es ist ein Kompetenz Center.

91 Also, was ich diesem Jahr schaffen möchte, ist zu sagen: A, habe ich jemand mehr, die sich  
92 dafür auch verantwortlich zeichnet, dass das auch so mitträgt. B schafft man tatsächlich  
93 soweit Verständnis dafür, dass, ich bin zum Beispiel auch Ihre Vorgesetzte, so dass bedeutet  
94 halt perse, dass sich diese Leitungspositionen ausweitet und das am Ende vom Tag, dass das  
95 am Ende dieses Jahres wirklich als Kompetenzzentrum anerkannt ist. In die Firmenstruktur  
96 dadurch in diese Unternehmensstruktur, in der Matrix, in der wir uns befinden, halt auch

97 reinpasst und viel selbstverständlicher ist. Quasi ein Verständnis oder Verhältnis zu diesem  
98 Begriff aufgebaut wird.  
99 Vorher war es so, Projektmanagement ist was kann man immer mitmachen. Klar kann man  
100 aber es ist halt nicht, also es hat nicht jeder so intuitive Kompetenzen im Zweifel auch oder  
101 Erfahrung über die Jahre oder wie auch immer man sich das Zusammengebastelt hat. was man  
102 kann. Das kann man ja über Theorie und dann Praxis oder dann eben auch über viel Praxis  
103 lernen am Ende oder die Kompetenzen aufbauen.  
104  
105 **Interviewer:** Oft ist bei Kultur oder Kreativunternehmen das schnelle wachsen ein Problem.  
106 Die Unternehmen fangen mal klein an und werden dann relativ schnell groß mit viel Personal.  
107 Leider wächst oft die Struktur nicht richtig mit und es gibt keine Organisation in den Abläufen.  
108 Wie sieht es bei euch aus und was kann man dagegen tun? Gehst du da dann rein und denkst  
109 dir Methoden aus wie diese Struktur wiederhergestellt werden könnte?  
110  
111 **J.:** Absolut, ja. Das passiert auch automatisch so ganz simples Beispiel. Hab ja, wie gesagt, aus  
112 der selbständigen Arbeit, ist eigentlich ganz gut für mich aus der selbständigen Arbeit, in eine  
113 Firmenstruktur rein gekommen zu sein vor einem Jahr. Das ist total spannend, weil ich habe  
114 nie vorher in einer Firma arbeiten wollen, weil ich das ganz in meiner Vorstellung auch  
115 natürlich ein Vorurteil, für mich so oh da muss ich ja da sein bis 18 Uhr um Gotteswillen  
116 furchtbar. Ich bleib lieber selbständig dann habe ich wechselnde Projekte. Ich finde das total  
117 spannend, das noch vor drei Jahren als sozusagen alles Angefangen hat und alles klar, wir  
118 machen das jetzt mit *Namen*, das funktioniert auf einer menschlichen Ebene, und wir machen  
119 das. Gewachsen ist zu, wir stellen *Namen* fest an. Ich mir das auch genauso dann vorstellen  
120 konnte mit der Firma, wenn man an den Punkt da jetzt ist, wo man hinwill.  
121 Ich komm von Projektmanagement ist gar nicht wichtig zu oh wir brauchen eine  
122 Unternehmensstrategie, damit wir eine Unternehmensstruktur basteln können, weil der Need  
123 so enorm da ist. Je mehr die Firma wächst, desto mehr Struktur braucht das und Struktur  
124 wurde so ein bisschen, ist es noch vor anderthalb Jahren, mit einem der Geschäftsführer  
125 unterhalten, der meint, ach ich würde so gerne, dass wir überall die Struktur,... Ja, wir  
126 brauchen das. Ich würde so gerne, dass wir nicht die Leidenschaft dabei verlieren, dass wir das  
127 nicht dieses Feuer, diese Leidenschaft nicht über so Kastenzwänge verlieren, und habe ich  
128 gesagt, das ist aber eigentlich nicht das, das ist deine Angst in deinem Kopf. Denn eine Struktur  
129 heißt ja nicht, wir bauen einen Kasten und man kann nur innerhalb dieses Kastens arbeiten.  
130 Du limitierst dich nicht, sondern es ist eigentlich andersrum. Über eine Struktur machst du es  
131 im Grunde genommen möglich, dass du viel mehr Freiräume hast, also einfach  
132 Zeitmanagement am Ende. Das du viel mehr Freiräume hast und eigentlich noch mehr  
133 träumen kannst, so dass du deine Leidenschaft am Ende für das, was du tust, viel mehr  
134 ausleben kannst, weil Du dem eine Struktur gibst.  
135 Ich sehe das eigentlich andersrum, und dafür habe ich schon gemerkt, dass irgendwie das ist  
136 in der Firma angekommen, und der Punkt jetzt ist eigentlich total spannend, und da sehe ich  
137 auch, da wachse ich auch tatsächlich dran, und mit. Ist, dass ich merke halt da fehlt was. Je  
138 mehr Leute auch dazukommen, desto mehr fehlt das auch. Das ganz spannend, und die Firma  
139 merkt jetzt halt und ist da angekommen, dass sie dem Struktur geben müssen, also ganz  
140 simpel.  
141 Wir haben im Dezember angefangen, ich habe das mit dem Marketing Leiter ein bisschen  
142 gemacht. Wir haben das ein bisschen gehighjakt. Wir haben Piraten gespielt und gesagt, so  
143 wir führen jetzt Project Management Tool ein. Haben wir so bisschen neben der Spur gemacht,  
144 stand nicht unbedingt auf der Roadmap, haben wir gemacht, weil er sagt, er kann anders nicht

145 arbeiten. Er kam neu dazu im September und war so Overwelmed von der Fülle an E-Mails,  
146 die geschickt werden. Ich muss mindestens in meiner Abteilung was anderes mach1en, denn  
147 ich kriege es nicht hin. Wie arbeitest Du denn? Dann habe ich gesagt: naja, ich habe schon  
148 immer mal ein bisschen probiert, hier irgendwie, der Need war immer nicht groß genug. Jetzt  
149 sind wir sozusagen so schnell gewachsen, dass der Need auch mitgewachsen ist. Dann haben  
150 wir gesagt, so komm jetzt ist ein geiler Moment. Dann haben wir Asana eingeführt und dann  
151 so Dominosteine mäßig zack zack zack alle hinterher. Im Februar haben wir eigentlich auch  
152 Schulungen gemacht. Im Februar haben wir eigentlich fast alle mit Asana gearbeitet.  
153 Das rettet uns jetzt gerade im Home-Office. Wir konnten so machen und sind mit Microsoft  
154 Teams als Kommunikationsplattform, die wir nur intern benutzen. Also, wir haben sozusagen  
155 jetzt Asana als Projektmanagement Tool, und in Teams über die Kanäle und den Chat und die  
156 Videotelefonie organisieren wir quasi unsere Meetings und die komplette Kommunikation.  
157 Das ist was uns jetzt gerade im Home-Office so hilft, weil wir das von heute auf morgen  
158 umstellen konnten, ohne Probleme, sag ich jetzt mal.  
159 Das man jetzt einfach merkt, dass über so ein Projekt Management Tool man die Menge an  
160 Leuten und vor allem dieses Abteilungsübergreifende arbeiten sehr viel effizienter ist am  
161 Ende. Du dokumentierst, du kannst gleich, du hast ein Projektplan in Asana wir haben es auch  
162 gleich in Asana umgestellt über Meilensteine. Du arbeitest zusammen, du dokumentierst und  
163 Onboarding von Mitarbeitern ist viel einfacher, und allein in dem ersten Monat hat sich mein  
164 Emailpostfach um dreißig Prozent gesenkt, also das Aufkommen per Mail.  
165 Und auch jetzt ist es tatsächlich so, dass ich jetzt in meinem Leben noch nie. Aber ich habe  
166 weniger als 10 E-Mails eigentlich am Ende vom Tag, So ich geh also mit einem besseren Gefühl  
167 sag ich jetzt mal, in den Feierabend. Dieses übergreifende Arbeiten ist einfach so viel  
168 einfacher, und auch wenn man draußen im Park ist, wir arbeiten ja alle auch in der  
169 Veranstaltungsbranche ein bisschen verrückt. Man kann noch mal schnell so bisschen mit  
170 Kollegen über Teams halt chatten und kann Sachen in Kanäle stellen. Die Nachricht ist halt  
171 gleich da platziert, das interne Arbeiten ist so viel einfacher geworden allein in den letzten vier  
172 Monaten. Das ist halt wirklich ein Erfolg. Das ist einfach, weil der Bedarf groß wird.  
173  
174 **Interviewer:** Ja, gerade für Dich. Du hast ein Blick auf alle Abteilungen und organisierst sie.  
175 Hast du Methoden wie du arbeitest oder Methoden wie du Dinge einführt?  
176  
177 **J.:** Also bis dato habe ich es halt tatsächlich. Ich sag jetzt mal, vor dem Projektmanagement  
178 Tool habe ich meinen eigenen Projekt Plan gehabt, den habe ich vorab mit allen Head Ofs aus  
179 den Abteilungen besprochen. Ich habe schon sagt, was sind Eure Internen Meilensteine, was  
180 macht ihr eigentlich? Also ich bin in die Firma und hab halt, als ich dann gesagt habe, es dann  
181 so hieß, ja jetzt mach mal Projektleitung. Habe ich gesagt, ja ich würde gerne erstmal  
182 herausfinden was das eigentlich ist. Hab mich mit allen hingesetzt, mit allen Abteilungen und  
183 hab gesagt: Was ist Eure Roadmap? Wie funktioniert das? Daraus entstand für jede Abteilung  
184 bezogen, auf das Projekt ein Meilensteinplan. Ich dann sozusagen übereinandergelegt habe  
185 und gesagt habe, gut das ist aber in Abhängigkeit hiervon, das heißt, du kannst das gar nicht  
186 vier Wochen später machen, denn der braucht das vier Wochen früher. Über dieses  
187 Abgleichen hat, sich dann eigentlich dieser Projektplan oder Meilensteinplan ergeben. Und  
188 der hat halt schon im Jahr eins allen Kollegen geholfen, das einmal zu synchronisieren die  
189 Arbeit.  
190 Ansonsten ist es halt immer ich brauche das jetzt, weißte ja, und es hieß dann immer. hättest  
191 du mal früher sagen können, die habe ich jetzt nicht, kriege ich auch erst in zwei Wochen hin.  
192 So war das halt immer, A ist es ein hoher Kommunikationsaufwand, wenn Du es nicht hast

193 und B ist natürlich dadurch das Frustrationslevel im Zweifel auch hoch, und dann gibt es im  
194 Zweifel irgendwie, was es immer gibt, gibt es im Zweifel irgendwie Stress untereinander, jetzt  
195 nicht persönlich, aber fachlich oder in der Zusammenarbeit, also professionell und das muss  
196 ja gar nicht sein. Das ist das, was so einfach ist, dass du eigentlich das Frustrationslevel  
197 dadurch, dass das einmal synchronisiert wird und dem diesen Halt und diese Struktur diese  
198 Roadmap gibst, dass es dadurch eigentlich einfacher macht.  
199 Dann hat man am Ende nur, wenn man diese Grundlage geschaffen hat, hat man ja nur den  
200 Zeithut auf und hat Projektbudget auf der Uhr, dass das alles hält und ist natürlich der Redflag  
201 Mensch. Also, wenn irgendwas nicht hinhaut oder jemand Probleme hat, dann ist man  
202 sozusagen im Krisenmanagement am Ende von Tag. Das ist was, so habe ich sozusagen bis  
203 dato gearbeitet. Jetzt läuft das, was eigentlich ganz gut ist. Ich kann das viel einfacher  
204 verfolgen, weil diese Roadmap hat man jetzt einmal in Asana geschmissen. Das heißt, wir  
205 haben das so strukturiert, dass alle Abteilungen haben einzelne Teams und alle Abteilungen  
206 haben die Projekte innerhalb ihrer Teams. Also Steve in der Produktion als Head Of, hat ein  
207 Projekt *Namen* und alle anderen Projekte auch. Das heißt, das ist so zusagen, so wie sich die  
208 Teams selber strukturieren wollen. Innerhalb dem setzt man sich hin, hat man vereinbart,  
209 Meilensteine, was ist das, was ist ein Meilenstein? Dieser Meilenstein ist geteilt mit mir, das  
210 heißt, ich sehe eigentlich immer auf meinem Board in mein Projekt sehe ich eigentlich immer,  
211 was der aktuelle Status ist und muss gar nicht nachhaken. Ich muss gar nicht sagen, eh wie ist  
212 denn gerade der Stand, wie sieht es aus mit einem Sanitäts Konzept, sondern ich gehe in den  
213 Meilenstein und sehe, wie der aktuelle Stand ist. Ich sehe auch auf einen Blick, was ist alles  
214 rot, also wie stehen wir in dem Projekt aktuell.  
215 Das macht es vom Kommunikationsaufwand sehr viel geringer, weil man weniger den  
216 Menschen oder Mitarbeitern das Gefühl gibt, sie sein in der 2, weil ich bin genauso in der Hol  
217 Schuld, und diese Hol Schuld kann ich nachkommen, ohne dass ich andere in die Bringschuld  
218 bringe. Das ist eigentlich super. Von daher ist tatsächlich über diese digitalen Prozesse ist es  
219 sehr viel einfacher diese Meilensteine nachzuhalten.  
220 Wir haben tatsächlich jetzt auch so eine Purchase-Order System eingeführt. Das heißt, dass  
221 wir auch die Kosten jetzt eigentlich fast, nicht bei allen Projekten, digital verfügbar machen,  
222 was den gleichen Effekt hat. Macht es halt einfacher und was dadurch passiert ist, oder auch  
223 generell darin, dass der Need so da ist, ist das dadurch meine Arbeit auch noch mehr, also ich  
224 schaffe jetzt nicht die Unternehmensstruktur um Gotteswillen, aber dadurch, dass man die  
225 Impulse setzt und auch Möglichkeiten aufweist, gibt es jetzt ein PO System. Das PO System  
226 würde es, glaube ich, nicht geben, wenn ich da nicht zwei Jahre so nachgefordert hätte und  
227 wenn ich nicht auch gesagt hätte, so wir machen das jetzt, wir führen das jetzt gerade  
228 Testweise durch für zwei Projekte, über kurz oder lang. Wenn das gut funktioniert, wird es für  
229 die ganze Firma eingeführt oder so implementiert.  
230 Das ist halt wo ich merke, an meiner eigenen Arbeit, wo man auch wächst, dass man halt jetzt  
231 anfängt nach und nach diese Firma zu, dass es eine fruchtbare Zusammenarbeit wird, dass  
232 man da einfach auch mithilft. Absurderweise haben alle Projekte, unterschiedliche Vorlagen.  
233 Warum, das ist ja völlig bescheuert.  
234  
235 **Interviewer:** Standards etablieren ist auch relativ wichtig. Schritt für Schritt müssen Standards  
236 etablieren werden. Was kann immer wieder gleich gemacht werden, ohne dass die kreative  
237 Seite darunter leidet? Was gibt es für Unterschiede zwischen den Veranstaltungen?  
238  
239 **J.:** Ja, einfach einheitlicher vorzugehen. Ich finde auch in diesem Prozess innerhalb der Firma  
240 Projekt übergreifend. Also, du hast Kollegen in den sogenannten Kompetenz Centern, die

241 arbeiten an allen fünf Festivals, die wir haben. Die Arbeiten an allen Projekten. Die Arbeiten  
242 für alle drei Projekte mit drei unterschiedlichen Vorlagen. Das macht überhaupt keinen Sinn  
243 innerhalb einer Firma, weil jedes Mal muss man sich darein denken. Jetzt ist es hier anders.  
244 Das heißt, du kriegst für dich selber diese einzelnen Menschen runtergebrochen, kriegen gar  
245 keinen einheitlichen Workflow für sich selbst hin am Ende. Das heißt, das hält wieder auf, das  
246 kostet Energie, das erhöht das Frustrationslevel und ist vor allem überhaupt nicht notwendig.  
247 Innerhalb von einer Firma nicht eine gleiche Ressource anzuzapfen oder mindestens aus drei  
248 Vorlagen. Wenn man sagt, okay, es gibt unterschiedliche Need die die Projekte haben, was ist  
249 aber die größte Schnittmenge? Ganz Simple Milchmädchenrechnungen.  
250  
251 **Interviewer:** Transparenz ist da relativ wichtig. Du hast jetzt schon öfter das  
252 Abteilungsübergreifende Arbeiten angesprochen, arbeitet ihr mit Crossfunktionalen Teams,  
253 das heißt Leute aus verschiedenen Abteilungen sitzen schon sehr früh zusammen und  
254 tauschen ihre Meinungen aus auch wenn sie nicht vom Fach sind?  
255  
256 **J.:** Das haben wir tatsächlich vor zwei Jahren eingeführt. Das wir am Anfang, wir haben das so  
257 Head Of Meeting genannt, dass wir also Projektbezogen, muss man sagen, jetzt langsam fängt  
258 es auch Festivalübergreifend an, Projektenbezogen, dass wir uns alle vier beziehungsweise  
259 dann, wenn es näher ran geht, alle zwei Wochen zusammensetzen und man wirklich  
260 Abteilungsübergreifend sich draufsetzt und so eine gewisse Agenda durchgeht. Jeder sagt A,  
261 was ist relevant für jemand anderen und B eben genauso so, zum Beispiel Marketing sagt hey,  
262 wir verzweifeln irgendwie gerade an dem und dem Thema, vielleicht hat irgendeiner von euch  
263 Input. Wir wissen irgendwie nicht weiter, wir knubbeln uns da irgendwie schon seit einer  
264 Woche die Finger wund, keine Ahnung. Vielleicht kennt ihr jemanden, der oder wie man es  
265 lösen kann.  
266 Also, das machen wir eigentlich tatsächlich schon seit zwei Jahren und haben super Erfahrung  
267 mit gemacht, weil erstens merkst du relativ früh, wenn irgendwie jemand falsch abgelenkt  
268 ist, und man kann denn dann auch wieder reinholen oder auch einfach sagen, okay wir biegen  
269 alle mal ab. Also ist jetzt gar nicht so, dass die Masse gewinnt, sondern eher man guckt, ein  
270 viel organischer Prozess es ist nichts statisch.  
271 Wir haben tatsächlich darüber, dass wir sehr viele Kompetenzen in House haben. Wir sehen,  
272 dass tatsächlich in einem gemeinsam arbeiten, profitieren wir alle voneinander, auch wenn  
273 ich keine Ahnung von Marketing habe, und nicht haben möchte, genauso wenig von  
274 Sponsoring, dann habe ich im Zweifel eine Meinung dazu, weil ich auch Rezipient bin. Man  
275 stellt ja nicht sein Kopf aus und macht, hier ist mein Kasten, dass ist dein Kasten, kann gerne  
276 in deinen reingucken darf aber nichts sagen, das funktioniert so nicht, macht auch kein Spaß.  
277 Alle sitzen im gleichen Boot, kann man auch mal irgendwie alle zusammen rudern.  
278  
279 **Interviewer:** Wie sind die Abteilungen aufgebaut und wie geht ihr mit Hierarchien und  
280 Entscheidungsprozessen um?  
281  
282 **J.:** Das ist eine gute Frage, die glaube ich auch gerade ein bisschen einen neuen Weg  
283 beschreitet aufgrund der Größe. Ich würde sagen wir haben relativ flache Hierarchien, was ich  
284 sehr positiv finde. Nichtsdestotrotz ist jeder für seinen Bereich, sage ich jetzt mal, in einer  
285 relativ hohen Entscheidungsgewalt. Wenn man das Projekt selber betrachtet oder die  
286 Projekte selber betrachtet ist es sehr Geschäftsführung gesteuert, sag jetzt mal, und das merkt  
287 man aber, dass das gerade aufgrund der Größe schwindet, dass mehr und mehr. Ist glaube ich  
288 auch ein Effekt, den es hat aufgrund von Verständnis von der Leitungsebene, das man zum

289 Beispiel sagt: Okay, da gibt es eine Projektleitung und eine Festivalleitung. Das sind unsere  
290 primären Ansprechpartner. Wir kreieren eine Roadmap zusammen zu dritt oder zu zweit oder  
291 zu 5. Die wird dann auch kommuniziert und gelebt. Aktuell oder in den letzten Jahren war das  
292 noch mehr so, dass diese Entscheidungsgewalt was sehr Geschäftsführungslastig. Das ändert  
293 sich aber gerade.

294  
295 **Interviewer:** Würdest Du sagen, dass es dem Gut tut, dass es sich ändert und auch unnötig  
296 ist?

297  
298 **J.:** Absolut. Das ist natürlich so, dass es total aufhält. Es ist auch so, dass es einen hohen  
299 Energieaufwand hat, wenn man nicht so sehr in den Themen drinsteckt, zu einer Entscheidung  
300 zu kommen und dann auch bei einer Entscheidung zu bleiben.

301  
302 **Interviewer:** Es ist auch ein bisschen den Mut aufzubringen, diese Verantwortung abzugeben  
303 und seinem Team zu Vertrauen und zu sagen, ihr macht das jetzt einfach hier, organisiert euch  
304 selber und entscheidet selber. Das ist auch ein Prozess, diesen Mut erstmal aufzuweisen.

305  
306 **J.:** Ja, dass immer das, wo man herkommt, und die kommen halt alle, die haben alle ihre  
307 eigenen Marken geschaffen, und das ist super schwierig, da rauszukommen und die haben  
308 auch diese Firma aufgebaut. Ich kann das total nachvollziehen, dass man da aus der Historie  
309 heraus relativ lange noch in diesen Entscheidungsprozessen involviert war. Und das hat gar  
310 nichts damit zu tun, dass natürlich macht man eine Business Planung zusammen für ein  
311 kommandes Jahr. Natürlich macht man große Meilensteine, die wirklich etwas verändern,  
312 eine Roadmap mit einer Strategie, das muss man natürlich zusammen beschließen oder das  
313 geht ja auch niemanden vorbei. Das hat eine enorme Auswirkung.

314 Aber ob man jetzt beim Einlass 10 Leute oder 12 Leute hinstellt, das kann am aller besten die  
315 Head Of Guest Relation machen. Weil sie das einfach weiß und ich kann das als Projektleitung  
316 hinterfragen und dann hat sie eine Antwort, wo man dann sagt, ach ja, Du hast eigentlich  
317 Recht. Ich habe da sehr sicher gedacht, ich gehe auf 11, oder aber sie hat eine Antwort und  
318 sagt, warum es 12 sind, und dann ist das so. Dann würde ich das genauso wenig hinterfragen,  
319 wie ich sagen würde, da muss dann noch irgendein Geschäftsführer eine Hacken hinter  
320 machen. Das total Bekloppt. Da merkt man aber, wie gesagt, auch an dem Punkt wo man  
321 gerade ist, genauso ein schiff gerade passiert. Das ist total spannend.

322  
323 **Interviewer:** Wie läuft die Kommunikation zwischen den Abteilungen und im Team ab? Es  
324 wurde angesprochen, dass die Meetings manchmal Überhand nehmen. Würdest du das auch  
325 so sehen und was wäre eine Lösung um das zu verhindern?

326  
327 **J.:** Ja, wir haben das bei uns tatsächlich inzwischen auch bei Asana. Eigentlich haben alle  
328 Projekte gleiche Vorlagen, das haben wir standardisiert für alle Projekte. Das heißt wir haben  
329 1 to 1. Dann haben wir für Mitarbeiter, also Mitarbeitergespräche entweder untereinander  
330 oder eben auch so Head Of Mitarbeitergespräche am Jahresabschluss so wie auch immer.  
331 Dann haben wir so eine Art Jour Fix innerhalb der Abteilungen. Die auch einer bestimmten  
332 Agenda folgt, die aber natürlich jeder selber festlegt.  
333 Diese feste Struktur sozusagen das wir oben immer eine Inbox haben, wo Leute auch unter  
334 der Woche Sachen reinschmeissen können, dann wird sozusagen auch nicht wild irgendwie  
335 darüber kommuniziert, sondern wenn man einen Gedanken hat, dann schickt man nicht eine  
336 Nachricht und dann eine E-mail oder erstellt eine Aufgabe, sondern man schmeißt es einfach

337 in die Agenda rein. Dann geht man so bestimmte Punkte durch, dann hat man noch Themen  
338 von letzter Woche als eine Art Dokumentation. Das haben wir alle zwei Wochen und dann  
339 noch so genannten Gremiums Termin zu den Projekten, wo dann man wirklich  
340 Abteilungsübergreifend sitzt, das heißt, dass innerhalb der Abteilungen gibt es Jour Fix und  
341 Abteilungsübergreifend für die Projektverantwortlichen einen Jour Fix.

342 Das sind die einzigen regelmäßigen Termine, die wir inzwischen haben, weil genau das was du  
343 sagst, außer es gibt bilaterale Sachen untereinander natürlich. Wir versuchen nur, das als  
344 einzige Meetings zu haben, weil das aufgrund der Projekt Vielfalt für einzelne Leute auch  
345 schon relativ viele Meetings sind. Und deswegen sind eigentlich die einzigen wiederkehrenden  
346 Meetings, die wir haben und alles Weitere wird über eine bilaterale Kommunikation innerhalb  
347 Asana strukturiert, wo dann eben auch mehrere Leute drin sind die es betrifft. Und dann  
348 themenbezogene Kommunikation aber kein Meeting für gemacht wird.

349  
350 **Interviewer:** Du hast es auch schon angesprochen, es ist relativ wichtig die Agenda vor dem  
351 Meeting bekanntzugeben, damit alle über die Themen Bescheid wissen, was am Ende sehr  
352 viel Zeit spart.

353  
354 **J.:** Ja absolut, und deswegen haben wir eben diese feststehende Agenda ist eigentlich ziemlich  
355 schlau. Also die habe ich mir auch nicht ausgedacht, aber ich find die richtig schlau und bin  
356 totaler Fan davon, weil du dadurch wirklich, sitzt irgendwie in der Straßenbahn man denkt  
357 über irgendwas nach. Ich muss da total sofort drüber nachdenken, das betrifft mehrere was  
358 mache jetzt, ich rufe an, ähm Nein, ich schreibs mir auf dem Zettel ähm Nein, denn ich schmeiß  
359 es einfach da rein, es taucht in der Inbox oben auf, und das ist halt was besprochen wird.  
360 Gleichzeitig wird eben, wie gesagt, dokumentiert und Du hast aber auch nebst dieser  
361 Organischen Inbox, wo jeder was reinschmeißen kann, hast du eben auch die festgelegte  
362 Agenda, durch die Du irgendwie immer, auch wenn man mal nichts zu sagen hat.

363 Also jetzt im Gremium Termin gehen wir halt einfach wirklich durch alle Abteilungen und jeder  
364 sagt, wie es ihm gerade geht, was die wichtigen Topics gerade sind, was die Prioritäten gerade  
365 sind und was man voneinander braucht, was wichtig ist, vielleicht für andere, und das ist halt  
366 einfach immer da.

367 Es gibt sozusagen einen statischen Teil und einen unstatistischen Teil, und du kannst jederzeit  
368 da reingehen und kannst dir Notizen machen und es auch hinterlassen und spart es dir  
369 trotzdem dann für den Termin auf. Wenn was akut ist, dann rufst du im Zweifel an, das  
370 schreibst du nicht in die Agende. Wenn Sachen nicht akut sind, sondern einfach so hingehören,  
371 dann spart man sich das einfach auf aber vergisst es auch nicht. Man kann sofort Live da rein  
372 schmeißen. Es poppt auch bei allen auf, das heißt, wenn jemand zwischendurch schon  
373 irgendwie sagt eh total Easy, habe ich schon gemacht. Schreibt man kurz eine Notiz rein und  
374 kann man auch schon abhaken fertig ist es. Es ist wirklich ganz gut.

375  
376 **Interviewer:** Führt ihr nach einem Projekt oder auch schon während der Organisation eine  
377 Lesson Learned durch und rewied nicht nur das Festival sondern auch eure Arbeitsweisen?

378  
379 **J.:** Nicht konkret haben wir das tatsächlich, das passiert in den normalen DeBriefs aber  
380 automatisch. Weil wir eine relativ offene Kultur diesbezüglich haben. Also das mal wirklich  
381 das, wenn DeBrief eben wie Du sagst, nicht nur bezieht auf hat es den Besuchern Spaß  
382 gemacht, und wo müssen wir einen Standessen mehr hinstellen oder mehr Entertainment  
383 platzieren, eher das als das tatsächlich da dann auch Arbeitsprozesse oder vor allem eher in  
384 kritisch. Wobei stimmt nicht, eigentlich beides.

385 Tatsächlich ist es im letzten Jahr so gewesen, dass ist auch wirklich ganz gut gelaufen, nebst  
386 so kritischen Punkten, dass da tatsächlich dann auch gesagt wird, das ist echt cool gelaufen.  
387 Das war super, gerade die Zusammenarbeit mit, als auch die, da und da sind Stellschrauben,  
388 das hat nicht so gut funktioniert, das hat zu lange gedauert. Ich glaube, das liegt daran, weil  
389 wir die Meilensteine nicht erreicht haben. Das muss ja irgendwo dran liegen. Das passiert  
390 bisschen automatisch, konkret nur einzeln wird es allerdings nicht betrachtet.

391  
392 **Interviewer:** Es passiert ja automatisch, denn es ist ja oft so, dass wenn man die eigenen  
393 Arbeitsweise reflektiert, auch die Produktivität von dem ganzen Projekt steigert, weil man sich  
394 dann überlegt, warum arbeiten wir nicht so und so, dann sind wir viel produktiv am Ende.

395  
396 **J.:** Also als Beispiel, in Jahr eins als ich die Projektleitung übernommen habe und ich sozusagen  
397 zuerst mal mir so ein Projektplan aufgesetzt habe. Da war es tatsächlich so, dass ich echt es  
398 war sehr arbeitsintensiv und sehr zeitintensiv, und ich habe nach hinten raus die letzten acht  
399 Wochen vor dem Festival, habe ich keine Zeit mehr gehabt meine eigentliche  
400 Projektleitungstätigkeit aus zu üben. Also wirklich irgendwie Meilensteine hinterherhalten  
401 oder irgendwie ganz konkret wirklich, dass so Aufgaben gesteuert. Das war eigentlich nicht zu  
402 schaffen. Das ist halt was, das ist in den DeBrief mit einer Abteilung, also mir ist das natürlich  
403 selber aufgefallen. Ich führe immer so eine Shitlist wo ich alle möglichen Dinge reinschreibe,  
404 also auch dann nicht nur, wir brauchen da noch ein Infostand, sondern tatsächlich eben auch  
405 so was, das hat nicht funktioniert, das war mega Fail, oder hier müssen wir da optimieren,  
406 oder auch in der internen Struktur.

407 Das hat tatsächlich, meinte eine Kollegin, das war so cool mit dem Projektplan, dass wir uns  
408 dahin gesetzt haben, hat auch selber noch mal reflektiert, was es irgendwie was, wann ist  
409 irgendwas notwendig. Dann hat mir das aber total gefehlt, dass mich jemand da auch immer  
410 wieder nur ich das jetzt irgendwie für mich wieder so befolgen musste, und war ein bisschen  
411 so ein Hinderungsgrund. Was reflektiert als Kritik, also bedeutet für mich, meine Kapazität war  
412 einfach so aufgebraucht. Das funktioniert halt quasi nicht. Es war dann ein Learning für Jahr  
413 zwei, dass es für den Bereich, den ich da auch bearbeitet habe einfach einen weiteren  
414 Menschen braucht, weil das nicht funktioniert. So hat sich die Teamstruktur halt auch mehr  
415 angepasst, was gibt es eigentlich für Arbeit.

416 Vorher wussten die Leute auch gar nicht, also natürlich wissen die Leute was sie machen, aber  
417 du kannst eigentlich, wenn jeder sein eigenes Süppchen kocht, kannst du es gar nicht so richtig  
418 optimieren, weil man am Ende gar nicht weiß, was der andere tut. Wenn du das  
419 synchronisierst und übereinanderlegst, kannst du halt auch Pakete die Menschen tragen,  
420 natürlich anders verteilen und auch zusätzliche Leute holen, weil es das braucht. Das sind dann  
421 so diese Learnings. Also wir haben das, und das wird auch gelebt, nur eben nicht Spezifisch  
422 nur darauf, dass passiert quasi mit.

423  
424 **Interviewer:** Ich habe mit anderen Projektleitern geredet, deren Ziel ist es meistens, sich  
425 selbst überflüssig zu machen, damit die Teams selbstorganisiert arbeiten. Würdest du das  
426 auch behaupten? Ist es möglich soviel Kontrolle und Verantwortung abzugeben?

427  
428 **J.:** Ich würde das nicht unterschreiben. Ich glaube, dass die Arbeit viel zu wichtig ist, und das  
429 ist auch ein konstanter Prozess ist. Ich würde eher sagen, dass das Ziel ist, dass man einen  
430 nicht merkt. Überflüssig ist es nicht aber wenn man mich nicht merkt, dann habe ich, glaube  
431 ich, gute Arbeit gemacht. Ansonsten ist es halt für mich in der Projektleitung, ist es letztlich  
432 so, ich bin ja die Feuerwehrfrau und ich bin einfach nie überflüssig, denn es ist immer was. Es

433 ist einfach ja immer was und von daher ist es so, die Leute müssen im Zweifel irgendwo hin  
434 gehen. Die müssen, wenn es nicht mehr geht, müssen die irgendwo hin gehen können, und es  
435 braucht diese Pufferzone. Wo soll man sonst hingehen, jetzt mal ganz doof gesprochen.  
436 Deswegen finde ich nicht, dass man überflüssig wird. Weil es eben ein konstanter Prozess ist.

437  
438 **Interviewer:** Wo würdest du sagen liegen die größten Probleme und Herausforderungen und  
439 was würdest du dir wünschen für die Zukunft, damit diese Probleme nicht mehr auftreten?

440  
441 **J.:** Finde ich eine schwierige Frage tatsächlich. Also ich würde die mal zweiseitig beantworten.  
442 Das eine ist, was ich mir wünsche, das passiert aber auch gerade, dass Leute wirklich verstehen  
443 wofür dieser Job gut ist. Warum das wichtig ist, dass das eine Selbstverständnis annimmt. Das  
444 das nicht hinterfragt wird, weil damit kann man seinem Team oder der Firma oder dem Projekt  
445 sehr viel Zeit sparen. Wenn das nicht immer ein eigener Job ist, dann mindestens eine  
446 Consulting Stelle. Das muss auch nicht bei kleinen Projekten, muss keine eigene Projektleitung  
447 sein. Die Arbeit einfach, nicht in Persona, sondern die Arbeit Projektmanagement, das das ein  
448 Selbstverständnis annimmt.

449 Das ist dafür gut. Für die Projektarbeit, darauf nur bezogen, kann man glaube gar nicht,  
450 Probleme oder Hindernisse, die wird es irgendwie immer geben, weil nichts Reibungslos läuft.  
451 Wie jetzt in der aktuellen Situation, das komplett neue Herausforderungen, die wir vor 3  
452 Monaten nicht sehen konnten. Das ist was uns Global so beschäftigt, die Auswirkungen hätte  
453 man nicht vorhersehen können. Irgendwas ist in der Projektarbeit immer. Es wäre  
454 unrealistisch zu sagen, das wünsche ich mir, dass das weg geht, weil irgendwas immer ist und  
455 wenn es Internetausfall vor Ort ist.

456  
457 **Interviewer:** Du bist ja auch schon seit 15 Jahren in dem Beruf, was waren die häufigsten  
458 Themengebiete, die du bearbeiten musstest, was die Probleme angeht? Kannst du  
459 Musterbennen an Problemen, die in allen Projekten ungefähr gleich auftreten?

460  
461 **J.:** Persönlichkeiten tatsächlich. Also das ist so, das Menschen in jeder Lebenslage sich selbst  
462 nicht rausnehmen können. Also einfach Persönlichkeiten und das ist was am Ende auch  
463 spannend macht. Aber das ist es auch was in der normalen Arbeitsstruktur und in der  
464 Teamarbeit immer auf irgendeine Art verkompliziert. Persönlichkeiten ist immer das was  
465 Sachen aus dem Musterfallen lässt. Das zusammen zukriegen ist eigentlich das was es  
466 kompliziert macht. Aber gleichzeitig spannend auf einer Art, weil Menschen alle  
467 unterschiedlich sind, im Zweifel unterschiedliche Meinungen haben und das zu Streamlines  
468 im Sinne des Projektes ist das was ich am kompliziertesten finde und was überall wieder  
469 auftritt. Aber ohne das wäre es auch langweilig.

470  
471 **Interviewer:** Wie gehst du bei sowas ran? Wie löst du solche Persönlichkeitsprobleme? Das  
472 ist auch ein sehr sensibles Thema, da man alle respektieren muss und alle Meinungen sehen  
473 muss. Es müssen in einer Firma auch alle mit abgeholt werden.

474  
475 **J.:** Es ist am Ende Diplomatie und Politik. Weil das ist wie Behördenarbeit, der Ton macht die  
476 Musik, da ist Kommunikation total wichtig, mal da mehr mal da weniger. Es ist glaube ich so  
477 ein intuitives Gefühl für die Situation zu haben. A wie ist der Mensch was braucht der, wenn  
478 es einen Konflikt gibt zwischen zwei Menschen, den man lösen muss, ist es das beste mit  
479 jedem einzelnen zu reden oder lieber beide in einem Raum tun und die es klären lassen.

480 Es ist ja nicht nur als Reibungsfläche negativ, sondern auch positiv. Stimmungen und alles was  
481 Menschen mitbringen in jedem Meeting am Ende, auch alles was gut läuft ein bisschen zu  
482 navigieren. Das Beste rausholt, ohne irgendwie groß anzuecken. Das ist, wie gesagt, nicht nur  
483 in der negativen Reibung so, sondern das ist halt, wie kommuniziert man was, da ist man grade  
484 als Knotenpunkt natürlich am berührtesten von. Aber das macht es für mich auch spannend.  
485 Das macht es lebhaft und es ist irgendwie auch sehr natürlich, weil Menschen halt Menschen  
486 sind.

1 **1Interview mit CEO eines Live Marketing Unternehmen**

2 **Kürzel:** INT05D

3 **Datum:** 26.05.20

4 **Uhrzeit:** 15.00 Uhr

5 **Ort:** Zu Hause per Skype

7 **Interviewer:** Könnten Sie kurz zu Beginn sich und Ihre Tätigkeit im Unternehmen vorstellen?

9 **D:** Ich bin Geschäftsführer und war einer der ersten Treiber der Agilität bei uns.

11 **Interviewer:** Wie kam es zu der Entscheidung Agil zu arbeiten, welche Probleme sollten gelöst werden und was wurde sich dadurch erhofft?

14 **D:** Also das interessante ist, dass wir nachdem wir uns damit auseinandergesetzt haben, festgestellt haben, dass wir eigentlich schon ganz schön agil sind. Auch wenn wir das vorher noch nicht so richtig im Hinterkopf hatten. Was passiert ist, war im Grunde ich bin auf die Agilität als Systematik gestoßen, in dem wir eine neue Website vor 10 Jahren gemacht haben und unser Partner, mit dem wir das gemacht haben, was ein Tochterunternehmen von uns ist, mir da drüber im Rahmen eines Projektes, Agiles Arbeiten quasi beigebracht hat, aus der IT. Da dachte ich, dass brauchen wir auch intern. Man muss dazu sagen, agile Arbeitsweisen sind ja in der IT schon gang und gebe seit langen Jahren und wir haben auch, was ich immer nenne, eine dezentrale Kontextsteuerung. Das heißt, wir arbeiten grade mit einem sehr dezentralen Team. Das heißt, es gibt ins gesamt 16 Menschen die Büros überall leiten und von denen ich dann der Technische Vorgesetzte bin. Da kann man sich vorstellen 16 Leute in direkter Alleinverantwortung macht überhaupt keinen Sinn, deswegen mussten die immer schon Freiheit aushalten. Dann habe ich ein Grundverständnis von, ich glaube von Komplexität verlangt Öffnung. Das heißt, um Komplexität in der heutigen Zeit zu begegnen muss ich mich öffnen. Das ist genau, eine der Herangehensweisen von Agilität. Und damit haben wir im Grunde das, was wir schon in der Führung gemacht haben, weiter auf die gesamte Unternehmung ausgerollt.

32 **Interviewer:** Genauso war mein Ansatz auch. Ich denke das diese Unternehmen bereits in einer Form agil arbeiten, es aber nicht so nennen. Es kann ja agil gearbeitet werden ohne am Ende die Fachbegriffe dafür zu verwenden.

35 Inwiefern mussten die Methoden angepasst werden um sie anzuwenden und wie strikt werden die Regeln von zum Beispiel Scrum befolgt? In welchen Abteilungen kann gut agil gearbeitet werden?

39 **D:** Also was wir gemacht haben, wir haben damit im Projektmanagement begonnen und haben dann aber festgestellt, dass es im Grunde wenig Sinn macht nur in einem Teilbereich, sondern haben festgestellt, es macht tatsächlich Sinn, wenn wir uns überall damit beschäftigen. Genau das haben wir gemacht. Wir haben dann systematisch angefangen uns überall in der Organisation im Grunde zur agilen Organisation zu entwickeln. Deswegen Scrum, Kanban, Design Thinking, wir haben uns ganz viele Methoden angeschaut und haben uns da so das Best Of rausgesucht. Ein kompletter Scrum Verfechter, der schon Fieber bekommt, wenn es umso Scrum geht, der wird abwinken. Das hat sehr sehr gut funktioniert.

48

49 **Interviewer:** Würden Sie sagen, dass sie konkrete Probleme damit behoben haben?

50

51 **D:** Ich halte morgen einen Vortrag zu dem Thema Agilität. Ich kann mal kurz die Präsentation freigeben und Ihnen ein paar Dinge daran erklären. Wie wir darauf gekommen sind, einer der Punkte war, wir kriegen halt bis zu 600 Anfragen im Jahr und wir haben dann festgestellt, dass nachdem ich mich mit der einzelnen Programmierung auseinandergesetzt habe, dass immer mehr Anfragen Begriffe aus der Agilität benutzen.

56 Das sind die drei Hauptpunkte. Effizienter, innovativer und mehr Spaß. Also effizienter ist einfach schneller und braucht weniger Ressourcen. Innovativer wenn verschiedene Menschen auf Augenhöhe zusammenkommen, kommen die einfach auf tollere Idee und am Ende des Tages macht das mehr Spaß. Ich glaube das habe ich auch in meinem Buch zitiert. Diese neue Maslowsche Bedürfnis Pyramide die ich daraus gesucht habe. Das habe ich nur durch Zufall gefunden. Aber das ist genau dieses gemeinsam etwas entstehen lassen und das hat wirklich einen super Effekt dabei. Was jetzt im Grunde wirklich passiert, dass ich mich von Live über Virtuell ins Hybride bewege und damit natürlich diese gesamte Agile Zusammenarbeit deutlich stärker wird. Und da merkt man, dass es dann auch die Motivation dahinter, also Projekte, die es niemals vorher gegeben hat, die eine kreativere Herangehensweise, die sehr kurz sind, sehr limitierte Ressourcen und Zeit brauchen. Und was man dadurch gewinnt ist eben diese StartUp Spirit, Maker Spirit, Momentum, Flexible Zielgestaltung.

68 Es war jetzt nicht so dass wir damit ein Problem hatten, mit Spaß oder Innovation, wir waren ja auch vorher Erfolgreich, aber wir haben gemerkt, da können wir noch was dran tun. Auch die Effizienz in einem stark umkämpften Markt ist natürlich notwendig und wichtig. Und ich glaube das sind die Erfolgsfaktoren sind die Nähe, Transparenz, das Feedback und der Management Support. Da haben wir auch eine Menge Fehler gemacht zu Beginn.

73 Wir haben damit begonnen und haben im Grunde angefangen Tools und System einzuführen. Und das macht überhaupt keinen Sinn, weil tatsächlich beginnt die Agilität im Kopf und das ist extrem wichtig, das zu verstehen. Das ist ein Mindset. Es gibt Agenturen und grade Startups, sehr junge Unternehmen, kleine Unternehmen, haben so ein Mindset. Bei vielen Unternehmen muss man offen sagen, ist das nicht da. Das werde ich morgen nicht so offen sagen, aber wir haben bestimmt ein Drittel der Mitarbeiter über die letzten 5 Jahre verloren, die mit diesem Mindset nicht klarkamen. Also wo jemand 20 Jahre Automobilindustrie, dann kommt er zu uns übernimmt ein Büro und ist super Erfolgreich, aber sagt, ich habe kein Bock mit Praktikanten über Konzepte zu diskutieren, die kriegen gerne eine Ansage und dann sollen die das tun. Aber ich war auch mal Praktikant und da durfte ich auch nicht mitdiskutieren und das funktioniert nicht. Da haben wir wirklich einige Menschen, auch sehr gute Menschen, verloren.

86 **Interviewer:** Es muss ja auch immer geguckt werden, wie man arbeitet um dann die Tools dafür anzuwenden. Denn nur die Tools machen nicht das Arbeiten effizienter.

88

89 **D.:** Das ist genau das. Es geht wirklich darum dieses Mindset umzustellen. Und das muss ich machen bevor ich anfang Tools zu nutzen. Dann sind das alles Sachen, die zusammenspielen. Collective Ownership ist wirklich was Gemeinsames. Die positive Einstellung, heißt aber auch wer scheiß drauf ist fliegt aus dem Team raus. Also wer die ganze Zeit Sachen runterzieht und immer nur nörgelt und das negative sieht, der vergiftet das Team, der muss da raus. Fehlerkultur, also wir haben, jetzt zugegeben Corona ist eine Sondersituation, wir haben vorher solche Fuckup Nights gemacht, dass wir die Fehler, die wir gemacht haben, offen angesprochen haben und wie ist das gerade gelaufen, da ist was schief gegangen, wie kann

96

97 ich das jetzt neu machen. Continuous Learning, also das ständige lernen. Das ist auch eine  
98 Frage des Menschenbildes. Ich bin der Meinung jeder kann in der Organisation, die gleichen  
99 Entscheidungen fällen wie ich, und ist dazu genauso in der Lage, wenn er den gleichen Stand  
100 an Informationen hat. Das hat also nicht eine kognitive, also manche Menschen sind schlauer  
101 als andere, damit hat das nichts zu tun. Es ist eine Frage des Zugangs zu Informationen. Wenn  
102 jemand was anderes Entscheiden würden, dann fehlen ihm meistens Informationen, die  
103 jemand anderes vorliegen, auf dessen Basis er was anderes Entscheiden würden. Und das ist  
104 natürlich ein Menschenbild was extrem wichtig ist. Das jeder weiterkommen kann, ob er das  
105 will ist was anderes.  
106 Klar es gibt auch sehr viele Gegenbewegungen, die sagen, Hilfe Agilität ist eine komplette  
107 Ausbeutung, weil der Übergang von Freizeit zu Arbeit verschimmt. Ja, aber wenn es mehr  
108 Spaß macht und dass dann kein negativer Stress ist, ich glaube dann hat da keiner mehr ein  
109 Problem mit.  
110 Dann haben wir gemerkt, dass hatte ich eben schon angesprochen, es ist nicht nur das  
111 Projektmanagement, es geht echt um alle. Es geht wirklich um alle, dass wir hier systematisch  
112 mit allen in der Agentur uns zur agilen Agentur entwickeln. Das ist ein Weg der wahrscheinlich  
113 nie abgeschlossen wird.  
114  
115 **Interviewer:** Es ist ja das zusammenarbeiten, wie wird zusammengearbeitet, wie wird  
116 kommuniziert.  
117  
118 **D.:** Richtig und man lernt da auch täglich. Also, ich lerne da auch täglich. Ein Kunde ruft mich  
119 an und sagt, ich habe da eine gute Idee, ich brauche da eine Unterstützung. Könnt ihr da  
120 helfen? Und ich sage klar, sind wir dabei, machen wir sofort, Pitchfreie Projekte finde ich  
121 super, nehmen wir. Und dann bringe ich das mit und spreche mit dem Team und das Team  
122 guckt mich entsetzt an, wie du hast das dem schon zugesagt. Hör mal wir sprechen da erstmal  
123 drüber und dann entscheiden wir das gemeinsam. Und das ist halt wirklich dieses, erstmal  
124 muss ich agil sein, bevor ich agil arbeiten kann. Dieser Prozess ist wirklich wichtig. Wenn ich  
125 das nämlich nicht fahre, wenn ich ein Tool einstelle mache ich das hierein und viele  
126 Unternehmen, führen Slack oder irgendwas ein und wundern sich warum es keiner nutzt oder  
127 nicht funktioniert.  
128  
129 **Interviewer:** Sie haben ja gesagt, dass sie die besten Methoden für sich raussuchen, würden  
130 Sie sagen das klassische Projektmanagement und agile Projektmanagement Methoden  
131 kombiniert werden?  
132  
133 **D.:** Es kommt natürlich immer auch den Kunden an. Es gibt auch Kunden die Schwierigkeiten  
134 mit der Agilität haben und die führen dann solche Dinge dazu. Aber, das sind wirklich  
135 unterschiedliche Bereiche, aber auch das machen wir, das stimmt.  
136  
137 **Interviewer:** Sie benutzen Agilität sowohl für die Arbeit mit dem Kunden wie auch für die  
138 interne Strukturierung und Organisation.  
139  
140 **D.:** Absolut.  
141  
142 **Interviewer:** Ich würde jetzt zu dem spezifischen Teil übergehen. In der Festivalbranche  
143 wächst oft das Festival schneller als das Unternehmen, somit werden neue Leute eingestellt.  
144 Das Problem ist allerdings das die Strukturen nicht wirklich mitwachsen. Jetzt seid ihr ja schon

145 sehr lange ein größeres Unternehmen, aber könnten Sie sagen, dass durch Agile Methoden  
146 Strukturen innerhalb das Unternehmens geschaffen werden können?  
147  
148 **D.:** Der Fall ist mir nicht so richtig bekannt, weil wir nicht so in der Branche drin sind. Aber es  
149 ist eine Interessante Frage, die auch oft in der Literatur diskutiert wird. Also erstmal, Agilität  
150 braucht auch Struktur und Regeln und die sind extrem wichtig und die müssen auch  
151 eingehalten werden. Andere bin ich mir da manchmal nicht so sicher. Also ich würde eher  
152 sagen, Agilität hilft mir auf jeden Fall dort weiter zu kommen und hilft mir auch über die  
153 Strukturwahl nachzudenken. Wichtig ist das man wirklich Agilität nicht als Abwesenheit von  
154 Regeln missversteht.  
155  
156 **Interviewer:** In der Kreativbranche gibt es oft einen Kurator oder ähnliches, der/die die  
157 Entscheidungen am Ende trifft. Somit sind die Hierarchien sehr deutlich. Im Agilen möchte  
158 man ja davon weg und eher selbstorganisierte Teams aufstellen. Wie wird bei euch mit  
159 Entscheidungen umgegangen?  
160  
161 **D.:** Richtig, also die Idee ist, dass man wirklich die Entscheidungen gemeinsam, also die  
162 Grundidee ist, ich fälle alle Entscheidungen mit allen Betroffenen. Wenn das funktioniert und  
163 das wirklich die Grundidee ist, dass keine Entscheidungen über andere Menschen getroffen  
164 werden. Also ich jetzt nicht sage, okay du machst das und du das und du das. Das ist im Grunde  
165 diese Magie dahinter. Das ich im Endeffekt dann weiß, ah ich habe selber entscheiden was ich  
166 mache und niemand hat für mich entschieden. Und das setzt irrsinnige Kräfte frei.  
167  
168 **Interviewer:** Wie sind da die Erfahrungen mit? Es gibt ja auch Leute, die mit so einer  
169 Verantwortung nicht unbedingt überfordert werden wollen. Wie gehen sie damit um?  
170  
171 **D.:** Ja, Freiheit muss man aushalten, das heißt da gehören natürlich die richtigen Menschen  
172 zu. Es gibt auch Menschen, die sind fein damit, wenn sie gesagt bekommen was zu tun ist. Die  
173 gibt es auch, so lange die nicht unzufrieden sind in der Situation sind, ist ja alles gut. Nur wenn  
174 ich unzufrieden bin, dann macht das keinen Spaß und es wird zu negativem Stress.  
175  
176 **Interviewer:** Arbeitet ihr mit Crossfunktionalen Teams, das heißt sitzt ihr schon früh im  
177 Prozess zusammen und habt Leute aus unterschiedlichen Gewerken an einem Tisch? Tauscht  
178 ihr dabei auch mal die Rollen? Oder werden Meinungen auch aus anderen Abteilungen  
179 eingeholt?  
180  
181 **D.:** Wir arbeiten schon damit, das hängt natürlich wieder mit der Branche zusammen. Bei uns,  
182 klar gibt es jetzt die Ausbildung zum Event irgendwas, aber das gab es natürlich nicht immer.  
183 Die Menschen grade in meiner Altersstruktur sind aus allen möglichen Bereichen  
184 zusammengewürfelt. Das heißt, was früher normal war muss jetzt wieder künstlich  
185 reingebracht werden. Also wir haben Menschen, die sind Landschaftsarchitekten oder aus  
186 dem Theater, oder aus der Gastronomie, oder aus der Pädagogik und treffen sich irgendwie  
187 im Event und bringen damit natürlich ganz andere Facetten zusammen. Dieser  
188 Kreativitätsbegriff den ich dann, diese Möglichkeiten, die ich dadurch schaffe, die sind einfach  
189 super.  
190  
191 **Interviewer:** Das quasi jeder seine Ideen reinwirft und dann damit weitergesponnen wird.  
192

193 **D.:** Absolut, absolut.  
194  
195 **Interviewer:** So ein bisschen die Idee ist auch, die Kommunikation zwischen den Abteilungen  
196 wie zum Beispiel Booking und Produktion früh zu etablieren, damit alle Probleme gehört  
197 werden und alle Bedürfnisse beachtet werden können. Quasi den Anforderungskatalog schon  
198 frühzeitig offenlegen, damit alle Abteilungen wissen womit sie planen müssen. Das könnte mit  
199 Crossfunktionalen Teams ja wahrscheinlich besser laufen.  
200  
201 **D.:** Sowas ist ähnlich und das Interessante, das spürt man jetzt grade wo alle ins Homeoffice  
202 gehen, gibt es ja unternehmen die kurz vor Corona im Grunde Homeoffice bewusst wieder  
203 abgeschafft haben weil sie nämlich festgestellt haben, dass das Gemeinsame in einem Raum  
204 arbeiten allein in der direkten Kommunikation genau solche Dinge verhindert. Da ist  
205 Homeoffice gar nicht so produktiv für. Weil wenn jeder für sich Arbeit und da auch schön viel  
206 Papier produziert, ich habe mir zum Beispiel abgewöhnt, ich lese nicht mehr wo ich nur Cc bin,  
207 weil sonst würde ich die ganze Nacht durch Mails lesen und das macht kein Spaß.  
208  
209 **Interviewer:** Sie haben grad auch schon die Räume angesprochen. Ich habe mit einem  
210 Organisationsentwickler geredet, und der stellt sich vor, dass man weg kommt von festen  
211 Arbeitsplätzen und Räume für verschiedene Arbeitsweisen wie zum Beispiel Konzentration,  
212 Kommunikation usw. schafft. Könnten Sie sich sowas auch vorstellen?  
213  
214 **D.:** Absolut, also wenn ich sowas habe oder die Möglichkeiten dafür hätte wäre es super.  
215 Wenn ich die Möglichkeiten nicht habe, dann ist das natürlich eine Herausforderung. Also ich  
216 brauche den Platz. Was wir jetzt geschaffen haben, wir haben mit dem Schweigefuchs eine  
217 Möglichkeit geschaffen wo wir systematisch solche Still Arbeitsmöglichkeiten schaffen  
218 während wir trotzdem in den bekannten Räumlichkeiten sind.  
219  
220 **Interviewer:** In der Festivalbranche gibt es oft eine Aversion gegen Standards, weil die Angst  
221 besteht, dass so die Leidenschaft und die Kreativität eingeschränkt wird. Jedoch kann durch  
222 Standards in Abläufen sehr viel Zeit gespart werden. Wurden bei Ihnen durch die Agilen  
223 Arbeitsweisen Standards etabliert und was sagen Sie zur Einschränkung in der Kreativität und  
224 Leidenschaft?  
225  
226 **B.:** Ja das heißt ja nicht das es gewisse Standards geben kann. Zum Beispiel wenn wir uns bei  
227 einem Projekt zusammentreffen und in einem Projekt beginnen, dann heißt das okay wir legen  
228 da Gemeinsam los und gehen verschiedene Momente durch. Im Bereich des Planning Pokers  
229 dann zum Beispiel entscheidet, was wie viele Ressourcen braucht und dann entscheidet wer  
230 was bearbeitet, also da ist schon eine extrem hohe Kraft drin.  
231  
232 **Interviewer:** In der Festivalbranche sind die Aufgaben oft komplex und abhängig voneinander.  
233 Gleiches gilt wahrscheinlich auch für die Livekommunikation. Hier ist es notwendig die Arbeit  
234 der unterschiedlichen Gewerke zu synchronisieren. Wie helfen hier Agile Arbeitsweisen? Wie  
235 machen Sie die Arbeit sichtbar?  
236  
237 **D.:** Da gibt es natürlich ganz viele tolle Tools zu aber ich glaube ganz banal dieses Taskboard  
238 irgendwo an der Wand für alle sichtbar. Das hilft extrem. Es ist im Grunde ein Basis Kanban  
239 Board. Mittlerweile bieten das ja zich Bereiche schon.  
240

241 **Interviewer:** Kommunikation ist in der Veranstaltungsbranche oft ein großes Problem. Es gibt  
242 oft keine richtigen Kommunikation Strukturen, wodurch Informationen verloren gehen oder  
243 eine Flut an Mails entsteht. Außerdem gibt es oft gar keine Meetings oder zu viele Meetings  
244 ohne Struktur. Gab es bei Ihnen auch diese Probleme und haben Agile Arbeitsweisen  
245 geholfen?  
246  
247 **D.:** Also die gab es natürlich und die gibt es tatsächlich immer noch. Also das ich verschiedenen  
248 Strukturen habe und nutzen muss. Da helfen natürlich auch die Modernen Bereiche. Wir  
249 haben mit Slack es probiert aber kamen nicht so gut klar jetzt haben wir MS Teams. Das ist  
250 einfach super. MS Teams bietet wirklich spannende Möglichkeiten. Meetings zu strukturieren,  
251 zu dokumentieren, Themen in Kanäle zu legen. Ein Effekt das ist in unserer App auch drin, da  
252 kann man Timeboxing machen. Das ist extrem hilfreich.  
253  
254 **Interviewer:** Im Scrum gibt es ja das Daily Scrum und die Weeklys, verfahren sie so bei dem  
255 Meetings?  
256  
257 **D.:** Richtig, also das machen wir, wir nutzen die Weeklys, die Dailys also wirklich alles in den  
258 Bereichen. Auch mit den Regeln, es gibt dann einen Scrum Master und eigentlich wird bei den  
259 Meetings gestanden.  
260  
261 **Interviewer:** Gibt es jemand der wirklich in den einzelnen Standorten Scrum Master ist und  
262 nur das macht?  
263  
264 **D.:** Rein pragmatisch sind das Menschen, die mehrere Positionen haben, aber wir drei externe  
265 Coaches, die wir wirklich als Scrum Master dazu nehmen, oder Agil Master nennen wir die,  
266 weil wir ja nicht zu 100 Prozent Scrum machen und arbeiten dann mit ihnen in diesem  
267 Zusammenhang.  
268  
269 **Interviewer:** Kurz vor Beginn einer Veranstaltung wird meistens die Zeit knapp und die Arbeit  
270 ziemlich stressig. Kann man das bei Ihnen auch beobachten und wie könnten Agile  
271 Arbeitsweisen dagegen helfen?  
272  
273 **D.:** Ja, also erstmal diese Grundidee das ich nur Sachen mache, die ich auch brauche, dass ich  
274 nicht zu viel auf Vorrat produziere. Also wir haben immer als Eventmanager möchte man ja  
275 immer ganz viel im Vorfeld schon wegarbeiten. Dann gibt es zum Beispiel solche lästigen  
276 Aufgaben wie den Security Plan oder den Hostessen Einsatzplan und ähnliches. Da setzt man  
277 sich dann, weil das immer so lästig zum Schluss ist, so früh dran, aber muss den dann 10-15x  
278 anpacken und wieder verändern, anstatt dass man ihn erst an einem Punkt macht, wo er auch  
279 sinnvoll ist, weil die ganzen Sachen davor feststehen.  
280 Das ist extrem wichtig, dass ich überlegen, das ich auch mutig genug bin zu sagen, ja ich könnte  
281 jetzt in meinem Projekt irgendwas vorbereiten, aber wenn das jetzt nicht dringend und wichtig  
282 ist, dann helfe ich lieber woanders, als dass ich hier Sachen vorbereite, die ich zu 80 Prozent  
283 wieder über den Haufen schmeiße um sie nochmal zu machen. Das ist wirklich ganz wichtig.  
284 Ein weiterer Moment, die direkte Kommunikation mit dem Kunden. Das unterschätzt man,  
285 das war früher anders. Früher hat man eine Anfrage von einem Kunden bekommen und diese  
286 Anfrage von dem Kunden bearbeite ich und zwei Wochen später gehe ich mit meiner Antwort  
287 zum Kunden und dann sagt der, ja eine okay da müssen wir nochmal dran. Dann arbeite ich  
288 immer in 2 Wochen Intervallen alleine. Klassisches Beispiel, Location Auswahl. Der Kunde

289 sagte ich möchte nach Berlin gehen, sucht mir mal eine geile Location in Berlin. Das Team geht  
290 also wieder in die Agentur und sucht jetzt wochenlang eine geile Location in Berlin.  
291 Dummerweise ist das genau die IFA Woche und nur Schrott Locations sind noch zu haben, weil  
292 der ganze Rest weg ist. Alle Hotels sind ausgebucht alles ist teuer. Der einfache Weg ist genau  
293 in diesem Moment anzurufen und zu sagen, sag mal ist dir bewusst, dass da IFA ist, das macht  
294 keinen Sinn, lass uns mal über Düsseldorf, Mailand oder Barcelona nachdenken. Und dann hat  
295 man früher als Agentur diesen Anruf nicht getätigt, sondern ist deutlich eher hingegangen.  
296 Wir machen das und wir finden schon eine Location. Riesens Kraftaufwand um eine schlechte  
297 Location gut zu machen. Und der Kunde sagt dann, wie das ist alles was geht. Ja da ist IFA.  
298 Dann sagt der, ne guckt euch doch nochmal Düsseldorf oder Mailand an. Ja zack 2 Wochen für  
299 den Mülleimer gearbeitet.  
300 Mit dem Kunden offen auf Augenhöhe drüber spricht, sag mal, weißt du eigentlich das da IFA  
301 ist? Möchtest du dahin? Der Kunde sagt dann, ach so ne wusste ich gar nicht. Ne, dann lass  
302 uns woanders hingehen. Oder wir machen es bewusst, aber dann muss es irgendwie anders  
303 gemacht werden. Da spart man eine Menge Geld und Zeit.  
304  
305 **Interviewer:** Das ist dann ja diese Transparenz, die auch als Wert in der Agilität steht. In  
306 welcher Form werden bei Ihnen Reviews und Retrospektiven durchgeführt? Werden nur die  
307 Veranstaltungen reviewed oder auch die Arbeitsweisen im Team? Helfen Ihnen Reviews und  
308 Retrospektiven die Produktivität zu steigern?  
309  
310 **D.:** Also die Arbeitsweisen werden natürlich gereviewed. Da muss man schon sagen, das  
311 macht wirklich einen Großteil der Magie aus. Die Chance mit dem Team was gemeinsam zu  
312 machen.  
313  
314 **Interviewer:** Ich habe gehört, dass bei der Einführung von neuen Methoden die Produktivität  
315 erst einmal sinkt und danach steigt. Viele hören aber leider mit den neuen Methoden beim  
316 Fall der Produktivität auf. Konnten Sie das auch beobachten?  
317  
318 **D.:** Also das ist bei jeder Methodik oder bei allem was ich neu einführe muss ich erstmal neu  
319 lernen und mich damit auseinandersetzen. Das fällt manchen Menschen einfacher und  
320 manchen schwieriger. Den Moment spüren wir schon.  
321  
322 **Interviewer:** Wie ist die Veränderungsbereitschaft im Team zu neuen Methoden? Oftmals  
323 wird Veränderung kritisch gesehen, weil es mehr arbeitet am Anfang bedeutet. Wie kann  
324 dagegen gesteuert werden? Können Agile Arbeitsweisen eventuell auch Agil eingeführt  
325 werden?  
326  
327 **D.:** Diese Bereitschaft ist natürlich grundsätzlich da. Am Schwierigsten ist es eigentlich mit  
328 dem mittleren Management. Wir als drei köpfige Führungscrowd waren total begeistert direkt  
329 und die jungen Mitarbeiter auch. Mitarbeiter, die dazwischen in so einer Sandwichposition  
330 sind, die haben Angst um ihre Position, wenn es Hierarchiefreier wird, das merkt man schon.  
331 Das ist eine gewisse Gefahr.  
332  
333 **Interviewer:** Könnte man damit Agilen Methoden dagegen an wirken um zu zeigen das es  
334 nicht darum geht Leute zu entmächtigen sondern eher um die Effizienz im Unternehmen zu  
335 steigern.  
336

337 **D.:** Ja, also das versucht man natürlich und man versucht die Zahlen davon und Erwartungen  
338 abzubilden. Die sind aber natürlich schwierig zu messen. Wir gehen davon aus das wir  
339 irgendwie 20 Prozent Produktivität gesteigert haben, ganz offen so richtig messbar ist das  
340 nicht. Dann müsste ich ja das gleiche Projekt einmal nach Wasserfall und einmal nach Agilen  
341 Methoden bearbeiten. Da sind wir in einer komplett Theoretischen Situation, das wird nicht  
342 funktionieren um das zu Vergleichen. Da gibt es Zahlen aus der IT die 40-70 Prozent  
343 Produktivität Steigerung zeigen.  
344  
345 **Interviewer:** Gibt es eine Roadmap für die Zukunft, wo soll es im Thema Agilen Arbeiten mal  
346 hingehen, was sind die Wünsche?  
347  
348 **D.:** Wir haben das Zielbild der agilen Agentur. Und das ist wirklich runtergebrochen auf  
349 verschiedene Fundamente. Das bietet schon eine Menge Faszination was wir uns  
350 davorstellen. Wir haben uns da auch ein Wertekatalog aufgebaut und überlegt wie wir dieses  
351 Zielbild „Creating better results“ als unseren Purpose wie wir da unserem Kunden noch mehr  
352 helfen können. Damit ist das schon ein sehr klares Bild.  
353  
354 **Interviewer:** Haben Sie sich schon mit dem Thema OKR beschäftigt? Dort geht es ja mehr um  
355 die Agilität eines ganzen Unternehmens und die dazugehörige Vision.  
356  
357 **D.:** Ich muss sagen, ich kenn das nur als Begriff und so richtig hab ich mich damit noch nicht  
358 auseinandergesetzt. Aber da es ja um Transparenz und sichtbar machen von Erfolgen und  
359 damit Umkehrschluss leider auch von Underperformance geht, ist das extrem hilfreich.