

BACHELORTHESIS

Thorben Kuchel

Das Zusammenspiel von Agilität und Organisations- kultur

FAKULTÄT TECHNIK UND INFORMATIK

Department Informatik

Faculty of Computer Science and Engineering

Department Computer Science

Thorben Kuchel

Das Zusammenspiel von Agilität und Organisationskultur

Bachelorarbeit eingereicht im Rahmen der Bachelorprüfung
im Studiengang *Bachelor of Science Wirtschaftsinformatik*
am Department Informatik
der Fakultät Technik und Informatik
der Hochschule für Angewandte Wissenschaften Hamburg

Betreuende Prüferin: Prof. Dr. Eva-Maria Schön
Zweitgutachter: Michael Neumann

Eingereicht am: 24. März 2022

Thorben Kuchel

Thema der Arbeit

Das Zusammenspiel von Agilität und Organisationskultur

Stichworte

Arbeitsweisen, Agile Vorgehensmodelle, Agilität, Organisationskultur

Kurzzusammenfassung

Kontext: In einer immer komplexeren Welt sind Unternehmen gefordert, sich stets nach Kundenwünschen zu richten, um im Wettbewerb bestehen zu können. Agile Arbeitsweisen können in einigen Bereichen dabei helfen, besser mit der unbeständigen Umwelt umzugehen. **Zielsetzung:** Diese Arbeit identifiziert und untersucht die Hauptprobleme, die sich aus dem Zusammenspiel von Agilität und Organisationskultur ergeben. **Methode:** Es wurde ein quantitativer Fragebogen entwickelt, der insgesamt 15 Probleme hinsichtlich ihrer Wichtigkeit evaluiert. Im Rahmen dieser Studie wurden 92 vollständige Datensätze ausgewertet. **Ergebnis:** Von den 15 abgefragten Problemen konnten sieben Hauptprobleme herausgearbeitet werden, die sich auf Strukturen, Management, Einbindung aller Ebenen, Feedback, Lernkultur und konkrete agile Werte (Respekt und Vertrauen) beziehen. **Schlussfolgerungen:** Der Wandel zu agilen Arbeitsweisen ist nicht der letzte Wandel, sondern der erste von vielen. Dafür muss die Organisationskultur passen und die darin handelnden Individuen Wandel als Teil der Organisationskultur verinnerlichen. Dazu muss in vielen Organisationen ein Wertewandel stattfinden.

Thorben Kuchel

Title of Thesis

The interplay between agility and organizational culture

Keywords

working methods, agile process models, agility, organizational culture

Abstract

Context: In an increasingly complex world, companies are required to always be in line with customer requirements to keep up with the competition. Agile ways of working can help in some areas to better deal with the volatile environment. **Objective:** This paper identifies and examines the main issues arising from the interaction between agility and organizational culture. **Method:** A quantitative questionnaire was developed to evaluate a total of 15 problems in terms of their importance. As part of this study, 92 complete data sets were analyzed. **Result:** Of the 15 problems queried, seven main problems could be identified, relating to structures, management, involvement of all levels, feedback, learning culture and certain agile values (respect and trust). **Conclusions:** The shift to agile ways of working is not the last change, but the first of many. For this to happen, the organizational culture must fit and the individuals acting within it must internalize change as part of the organizational culture. For this to happen, a change in values must take place in many organizations.

Danksagung

Ich danke meiner Freundin und meiner Familie für die Unterstützung während der Anfertigung dieser Arbeit und für die Geduld beim Korrekturlesen. Außerdem danke ich Prof. Dr. Eva-Maria Schön für die herausragende Betreuung und den Schubs in die agile Welt. Zudem danke ich Michael Neumann für die super Betreuung. Meinen Kollegen bei Bagilstein danke ich für das Feedback bei den Pretests für den Fragebogen. Mein besonderer Dank gilt den Teilnehmenden des Fragebogens. Abschließend möchte ich Bagilstein für die Inspiration und den Freiraum danken.

Inhaltsverzeichnis

Abkürzungsverzeichnis.....	vi
1 Einleitung.....	7
2 Theoretische Grundlagen	9
2.1 Agilität.....	9
2.2 Agile Vorgehensmodelle.....	10
2.3 Organisationskultur	14
2.4 Agile Kultur	16
3 Forschungsmethode	24
3.1 Auswertung der qualitativen LinkedIn Umfrage.....	25
3.2 Fragebogen zum Zusammenspiel von Agilität und Organisationskultur	26
3.2.1 Aufbau des Fragebogens	26
3.2.2 Durchführung	29
3.2.3 Datenanalyse	30
4 Ergebnisse und Diskussion	31
4.1 Ergebnisse	31
4.2 Diskussion der Ergebnisse	50
4.3 Limitierung dieser Arbeit	59
5 Zusammenfassung und Ausblick.....	60
Literaturverzeichnis.....	62
Abbildungsverzeichnis	lxvii
Tabellenverzeichnis.....	lxix
Anhang A – Screenshots der Umfrage	70

Abkürzungsverzeichnis

ICT	Informations- und Kommunikationstechnik
MA	Mitarbeitende
TN	Teilnehmende
VUCA	Akronym für volatility, uncertainty, complexity und ambiguity (Volatilität, Unsicherheit, Komplexität, Mehrdeutigkeit)
XP	Extreme Programming

1 Einleitung

Im Zeitalter der Digitalisierung und befeuert durch die globale Pandemie werden sich immer mehr Unternehmen den Chancen und Herausforderungen bewusst, die vor ihnen liegen. Wer erfolgreich sein möchte und im Wettbewerb nicht untergehen will, muss mit dem schnellen Wandel umzugehen wissen. Agilität ist hierbei ein Schlüsselfaktor, um neue Produkte innerhalb kürzester Zeit auf den Markt zu bringen und bestehende Lösungen und Dienstleistungen kontinuierlich zu verbessern. Jede neue Innovation beschleunigt die Entwicklung der nächsten Idee. Unternehmen stehen unter erhöhtem Druck, auf die individuellen Bedürfnisse ihrer Kunden zu reagieren. Flexibilität in der Entwicklung und Bereitstellung neuer (Software-) Produkte sowie in der Geschäftsstrategie sind essenziell. Durch eine transparente Form der Arbeitsorganisation ist es Unternehmen auch in der *VUCA-Welt* möglich; neben der schnellen Veränderung durch Innovationen, auch auf sich wandelnde wirtschaftliche und gesellschaftliche Rahmenbedingungen zu reagieren.

In dieser Arbeit wird die folgende Forschungsfrage beantwortet: *Was sind die Hauptprobleme, die sich aus dem Zusammenspiel von Agilität und Organisationskultur ergeben?* Dazu wird im Rahmen dieser Arbeit ein genauerer Blick auf Agilität und Organisationskultur geworfen. Der Fokus liegt hierbei auf der kulturellen Agilität und nicht auf den agilen Vorgehensmodellen wie Scrum oder Kanban. Es werden Erfahrungen mit Problemen mit Agilität und Kultur untersucht und mit Hilfe eines Fragebogens quantitativ evaluiert.

Kapitel 2 stellt zunächst den Begriff Agilität und drei agile Vorgehensmodelle vor. Anschließend wird der Begriff Organisationskultur definiert und die Grundgedanken einer agilen Kultur vorgestellt. *Kapitel 3* stellt die Forschungsmethode dar. Hierfür wird das Vorgehen bei der Auswertung einer qualitativen Umfrage und die Erstellung eines darauf basierenden Fragebogens aufgezeigt. *Kapitel 4* präsentiert die Ergebnisse des Fragebogens und diskutiert diese. Es

wird auf die Limitierung dieser Arbeit eingegangen. *Kapitel 5* bietet eine Zusammenfassung der Erkenntnisse, die im Rahmen dieser Arbeit gesammelt werden konnten.

2 Theoretische Grundlagen

Dieses Kapitel stellt die Konzepte Agilität und agile Vorgehensmodelle vor. Anschließend wird der Begriff der Organisationskultur eingeführt und insbesondere auf die agile Kultur eingegangen.

2.1 Agilität

Der Begriff Agilität ist in aller Munde. Dabei wird er oft unterschiedlich verwendet. Zum einen als Synonym für Flexibilität, Wendigkeit und Schnelligkeit. Zum anderen als Kombination von bestimmten Eigenschaften „flexibel, proaktiv, antizipativ, [...]“ (Korn Ferry et al., 2018, S. 9). Darüber hinaus wird Agilität teilweise mit der Verwendung eines Vorgehensmodells gleichgesetzt.

In dieser Arbeit wird der Begriff als Merkmal für die Anpassungsfähigkeit von Organisationen oder eines Teams auf den stetigen Wandel und für schnelles Reagieren auf neue Anforderungen verwendet. Weitere Kennzeichen von Agilität sind Kundenfokussierung, flache bis keine Hierarchien und ein sich selbst-managendes Team. Letzteres beruht besonders auf Transparenz und Kommunikation auf Augenhöhe. Vertrauen untereinander, sowie in die Fähigkeiten der anderen sind weitere wichtige Voraussetzungen für ein erfolgreiches Zusammenarbeiten.

Eine Studie von Korn Ferry et al. aus 2018 identifiziert sechs Faktoren von Agilität: 1) Eingehen von Risiken, 2) schnelles Treffen von Entscheidungen, 3) Lernen aus Fehlern, 4) Eingehen auf Kundenwünsche, 5) übergreifende Zusammenarbeit und 6) Einbeziehung aller Mitarbeitenden (MA).

Gleichzeitig gibt es an Agilität viel Kritik und man hört immer öfter „funktioniert nicht“ (Hofert und Thonet., 2019, S. X). Ende 2020 wurde der Begriff zum ICT-Unwort des Jahres gewählt, mit der Begründung: Agilität sei „überbewertet, für jeden Quatsch aufgeführt, eine

Ausrede für eine nicht existente Definition und ein Freipass zum Chaos“ (Inside IT, 2020). Hier besteht das allgemeine Missverständnis: „Agilität heißt, mit Unberechenbarkeit und Komplexität umgehen, statt sie beherrschen zu wollen“ (Hanschke, 2017, S. 112). Wenn man Agilität mit Wendigkeit übersetzt, so trifft dies auf beinahe jedes Unternehmen zu, da es sonst nicht am Markt agieren könnte. Agilität ist also immer in einem gewissen Maße vorhanden und lässt sich somit nur verstärken (vgl. Krieg et al., 2018, S. 217 ff.).

Es braucht ein klares Regelwerk mit Meetings zur Absprache, damit proaktiv gehandelt werden kann. Dass agile Arbeitsweisen ohne Regeln auskommen, stimmt also nicht: “Ein klar definierter Governance-Prozess mit einer geordneten Meetingstruktur und Meetingregeln ist der Schmierstoff für Agilität und Effizienz. Regelmäßige taktische Meetings ermöglichen einem Zirkel die Transparenz über getane und geplante Aufgaben, über bestehende Spannungen und bilden die Plattform für integrative Entscheidungen“ (Gehrckens, 2016, S. 95). Hierfür gibt es Vorgehensmodelle, die ein Rahmenwerk für agile Arbeitsweisen bieten.

2.2 Agile Vorgehensmodelle

Agile Vorgehensmodelle werden oftmals in der Softwareentwicklung eingesetzt, finden aber zunehmend Anwendung außerhalb der IT. Laut der 15th State of Agile Studie (Digital.ai, 2021, S. 13) wird sich auf der Teamebene am häufigsten am Vorgehensmodell Scrum orientiert (66%). An zweiter Stelle wird ScrumBan (9%) genutzt, dicht gefolgt von Scrum/XP Hybrid und Kanban mit jeweils 6% (vgl. Abb. 1).

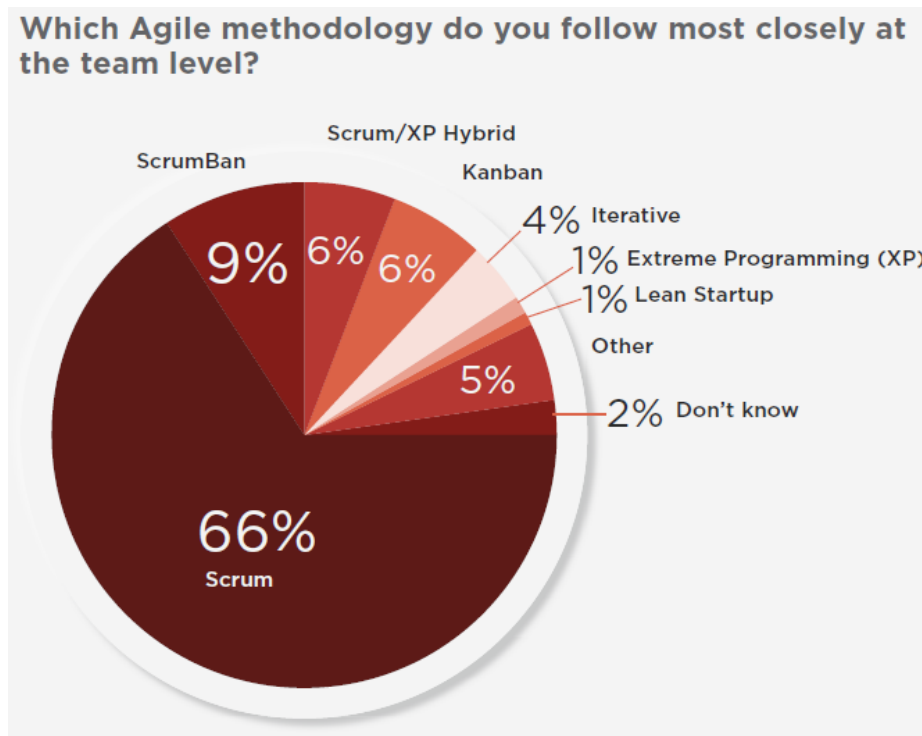


Abbildung 1: Verbreitung agiler Methoden auf Teamebene (Digital.ai, 2021)

Scrum wurde in den frühen 1990er Jahren von Ken Schwaber und Jeff Sutherland entwickelt. Erstmals erwähnt wird der Begriff Scrum von Takeuchi und Nonaka in „The new new product development game“ (1986, S. 138). Sie benutzen das Wort Gedränge (auf Englisch *scrum*) als Analogie aus dem Rugby. Das Team erreicht in enger Zusammenarbeit selbst-managend ein gemeinsames Ziel. Werte in Scrum sind Offenheit, Mut, Respekt, Fokus und Commitment. Scrum basiert auf Empirie und Lean Thinking (aus Japan) und verwendet einen iterativen und inkrementellen Ansatz zur Verbesserung der Produktentwicklung. Die empirische Verbesserung basiert auf drei Säulen (vgl. Schwaber und Sutherland, 2020, S. 3 ff.):

1. **Transparenz:** Fortschritt und Hindernisse eines Projektes werden regelmäßig und für alle sichtbar festgehalten. Transparenz ermöglicht Überprüfung.
2. **Überprüfung:** Der Fortschritt wird regelmäßig in Bezug auf das Sprint-Ziel überprüft. Überprüfung ermöglicht Anpassung.

3. **Anpassung:** Anforderungen an das Produkt, Pläne und Vorgehen werden nicht zu Beginn des Projekts festgelegt, sondern kontinuierlich und schnell angepasst.

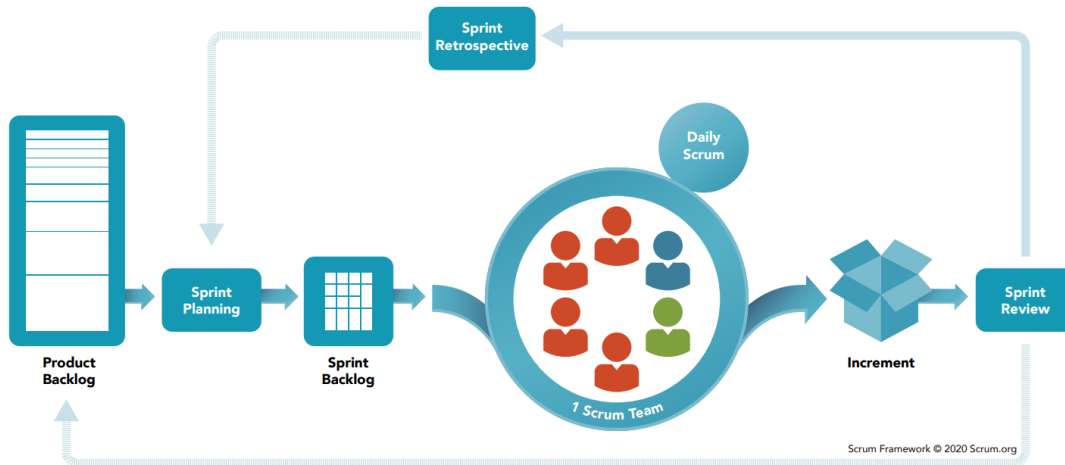


Abbildung 2: Übersicht Scrum (Scrum.org, 2020)

Artefakte sind in Scrum das Product Backlog, Sprint Backlog und das Inkrement. Events sind das Sprint Planning, Daily Scrum, Sprint Review und die Sprint Retrospektive. Rollen sind der Scrum Master, Product Owner und das Team (vgl. Abb. 2).

Kanban ist Japanisch und bedeutet Signalkarte. Es ist ursprünglich eine Technik aus dem Toyota Produktionssystem und zielt dort auf einen gleichmäßigen Fluss ab. Als Begründer von Kanban in der IT gilt David Anderson (2004). Kanban ist gekennzeichnet durch einen kontinuierlichen Verbesserungsprozess und das *Pull-Prinzip* bei Aufgaben. Es geht nicht speziell um ein Team, sondern um den gesamten Ablauf.

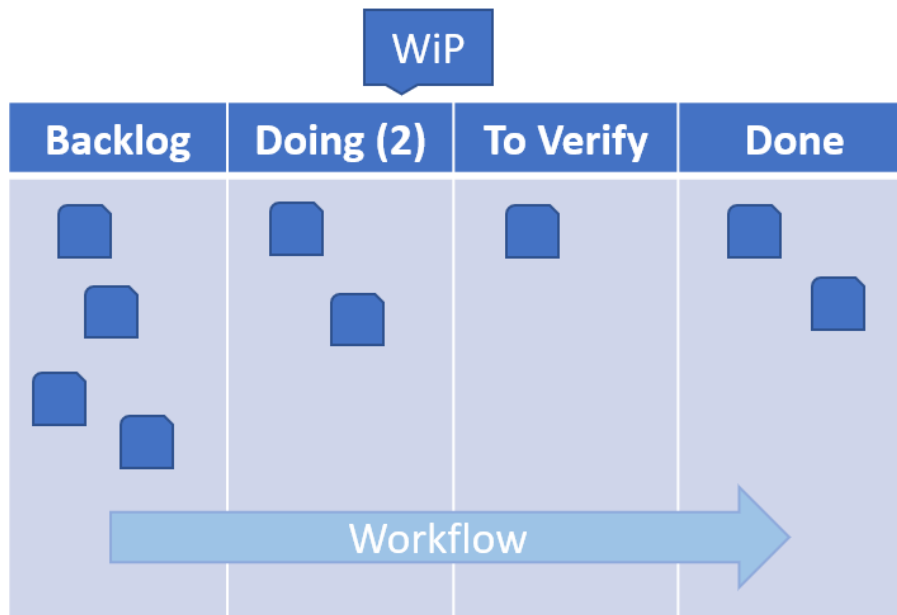


Abbildung 3: Einfaches Kanban Board (Eigene Darstellung)

Im Zentrum steht ein Kanban Board, das den Ablauf visualisiert. Dieses ermöglicht die Veranschaulichung paralleler Arbeiten und zielt durch eine Begrenzung der aktuellen Aufgaben (WiP) auf kürzere Durchlaufzeiten und schnelleres Erkennen von Problemen (vgl. Abb. 3).

Kanban beruht auf vier Grundprinzipien (vgl. Wikipedia, 2021):

- Beginne mit dem, was du jetzt tust
- Inkrementelle Weiterentwicklung und Verbesserung
- Respektiere initial bestehende Prozesse/Rollen
- Verantwortlichkeit auf allen Ebenen

Die fünf Kernpraktiken sind (vgl. Anderson, 2010, S. 15):

- Visualisiere den Workflow (Kanban Board)
- Limitiere Work in Progress (WiP)
- Manage den Workflow
- Mache Prozessrichtlinien explizit
- Verwende Modelle, um Chancen für kollaborative Verbesserungen zu erkennen

XP steht für Extreme Programming und ist eines der ersten agilen Vorgehensmodelle. Es wurde von Beck, Jeffrie und Fowler Ende der 1990er Jahre entwickelt. XP basiert auf einer Kombination von Best Practices in der Softwareentwicklung wie Unit Tests, Pair Programming und Refactoring (vgl. Beck, 2000). Werte sind Kommunikation, Einfachheit, Feedback und Mut. Später kam noch Respekt als fünfter Wert hinzu. Prinzipien sind u.a. Menschlichkeit, Reflexion, Qualität und kleine Schritte. Praktiken sind neben Pair Programming, testgetriebene Entwicklung, Kundeneinbeziehung und Iterationen. Die Methode legt zugrunde, dass der Kunde zu Projektbeginn noch nicht alle Anforderungen an die Software kennt. Zentral für XP sind Kommunikation, Teamarbeit und Offenheit. Ein Produkt wird in enger Zusammenarbeit mit dem Kunden inkrementell entwickelt und getestet. XP bietet gute Kombinationsmöglichkeiten mit Scrum (vgl. Digital.ai, 2021).

2.3 Organisationskultur

„Organisationskultur [...] beschreibt die Entstehung und Entwicklung kultureller Wertmuster innerhalb von Organisationen. [Sie] wirkt auf alle Bereiche des Managements. Jede Aktivität in einer Organisation ist auf Basis ihrer Kultur entstanden und dadurch kulturell beeinflusst“ (Wikipedia, 2020). „Kultur ist das, was uns prägt. Sie ist schwer zu definieren und zu greifen. Zumeist lassen sich kulturelle Unterschiede aber sofort erspüren“ (Thonet, 2019). Kultur kann man sich wie den „Charakter eines Unternehmens“ (Neuberger, 2014) vorstellen. Charaktereigenschaften werden z.B. durch den Umgang mit Konflikten und Fehlern, der Identifikation der MA mit dem Unternehmen und das Kommunikationsverhalten deutlich. Weitere wichtige Faktoren, mit denen man sich ein Bild über die Kultur eines Unternehmens machen kann, sind Wertschätzung von Einsatz und Leistung, Umgang mit Stakeholdern, Risikobereitschaft, Feedbackkultur und Familienfreundlichkeit (vgl. Personio, 2019).

„Jedes Unternehmen hat eine Kultur, es ist unmöglich keine Kultur zu haben“ (Neuberger, 2014). Sie entsteht mit dem Gründer und spiegelt zunächst dessen Haltung und Sichtweisen wider. Mit dem Eintritt neuer MA in die Organisation bildet sich diese Haltung im Denken und Handeln aller ab und es ergibt sich eine Unternehmenskultur (vgl. Trost, 2018, S. 11).

Organisationskultur ist also das, was sich aus der Summe aller Werte, Haltungen und Handlungen der Individuen eines Unternehmens ergibt. „[Sie] prägt nicht nur die Art und Weise wie Entscheidungen gefällt werden, sondern auch welcher Humor erlaubt oder erwünscht ist, welche Kleidung man trägt, ob man sich siezt oder duzt“ (Trost, 2018, S. 11). Kultur kann stark durch den Führungsstil beeinflusst werden. Wenn die Werte offen gelebt und regelmäßig reflektiert werden, z.B. wenn neue MA eingestellt werden, kann sich eine agile Kultur viel leichter entwickeln. Sichtbar wird Führungs- bzw. Unternehmenskultur in Form von weiteren Rahmenbedingungen, u.a. Arbeitszeiten, Begrüßung/Verabschiedung, Du vs. Sie, Dresscodes, Gehalt, Gesundheitsförderung und Kinderbetreuung (vgl. Personio, 2019)

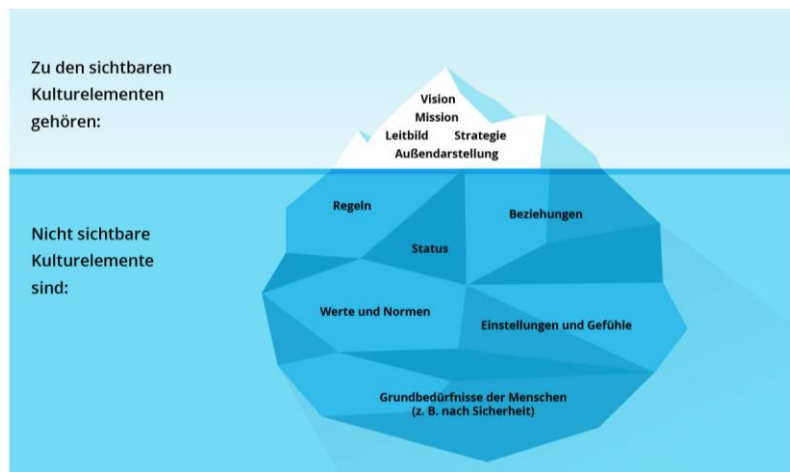


Abbildung 4: Unternehmenskultur im Eisbergmodell nach Edward T. Hall (Personio, 2019)

Organisationskultur kann auf verschiedenen Ebenen abgefragt werden. In Abbildung 4 ist die Unternehmenskultur im Eisbergmodell dargestellt. Die Spitze des Eisbergs stellt die sichtbaren Elemente einer Organisationskultur dar. Unter der Wasseroberfläche liegt die Basis, die beeinflusst, welche Elemente an die Oberfläche geraten. Dieser Rest des Eisbergs stellt den Kern der Organisationskultur dar. Hier liegen die grundlegenden, geteilten Annahmen und Überzeugungen. Es ist die tiefste und am schwierigsten zugängliche Ebene. Sie ist nicht beobachtbar und nicht direkt abfragbar. Unter Kulturforschenden gibt es den Konsens, dass genau dieser Kern die Kultur prägt und damit essenziell ist (vgl. Wiener, 2018, S. 103). Wenn sich ein

Unternehmen auf einen Kulturwandel einlassen möchte, muss also der Rest des Eisbergs berücksichtigt werden. Die verborgenen Faktoren, besonders die als selbstverständlich betrachteten Grundannahmen, müssen identifiziert werden, um an ihnen zu arbeiten und schließlich an die Wasseroberfläche zu kommen. Auf diese Weise können die Artefakte, Werte und Normen entschlüsselt werden (vgl. Schein, 2010). Somit kann schließlich auch die Außendarstellung angepasst werden.

„Kultur isst Strategie zum Frühstück“ (Drucker, 2013) wird als Zitat dem Ökonomen Peter Drucker zugeschrieben. Damit betont er die Wichtigkeit der Organisationskultur. Im Zuge eines Wandels zu agilen Arbeitsweisen müssen innerhalb einer Organisation zunächst kulturelle Rahmenbedingungen geschaffen werden, bevor sich die in ihr handelnden Menschen auch agil verhalten können (vgl. Gehrckens, 2016, S. 89).

2.4 Agile Kultur

Das agile Manifest (Beck et al.) wurde 2001 von einer Gruppe von 17 Softwareentwicklern erarbeitet. Unter ihnen auch die Begründer von Scrum (Sutherland, Schwaber) und XP (Beck). Darin wurden vier agile Leitsätze festgehalten:

„Wir erschließen bessere Wege, Software zu entwickeln,
indem wir es selbst tun und anderen dabei helfen.

Durch diese Tätigkeit haben wir diese Werte zu schätzen gelernt:

Individuen und Interaktionen mehr als Prozesse und Werkzeuge
Funktionierende Software mehr als umfassende Dokumentation
Zusammenarbeit mit dem Kunden mehr als Vertragsverhandlung
Reagieren auf Veränderung mehr als das Befolgen eines Plans

Das heißt, obwohl wir die Werte auf der rechten Seite wichtig finden,
schätzen wir die Werte auf der linken Seite höher ein.“

(Beck et al., 2001)

Zudem wurde sich auf 12 agile Prinzipien geeinigt, die in ihrem Kern auf Flexibilität, Kundenzufriedenheit, schnelle Auslieferung in Inkrementen, Vertrauen und selbstorganisierte Teams

abzielen. Reife Teams haben voneinander gelernt und sind interdisziplinär, das gesamte benötigte Wissen ist im Team vorhanden. Transparenz setzt eine explizite Feedbackkultur voraus, in der kontinuierlicher Raum für Feedback und konstruktive Kritik geschaffen wird (z.B. durch Reviews und Retrospektiven). Gerade bei stark reduzierten Vorgaben ist ein hoher Grad an vernetzter Kommunikation erfolgsentscheidend. Fehler passieren besonders beim Ausprobieren und Experimentieren. Mit Fehlern sollte offen umgegangen werden. Statt einen Schuldigen zu finden und anzuprangern, kann jeder versuchen, daraus zu lernen. Die Rechenschaftspflicht obliegt dem Team im Ganzen (vgl. Kuchel, 2021).

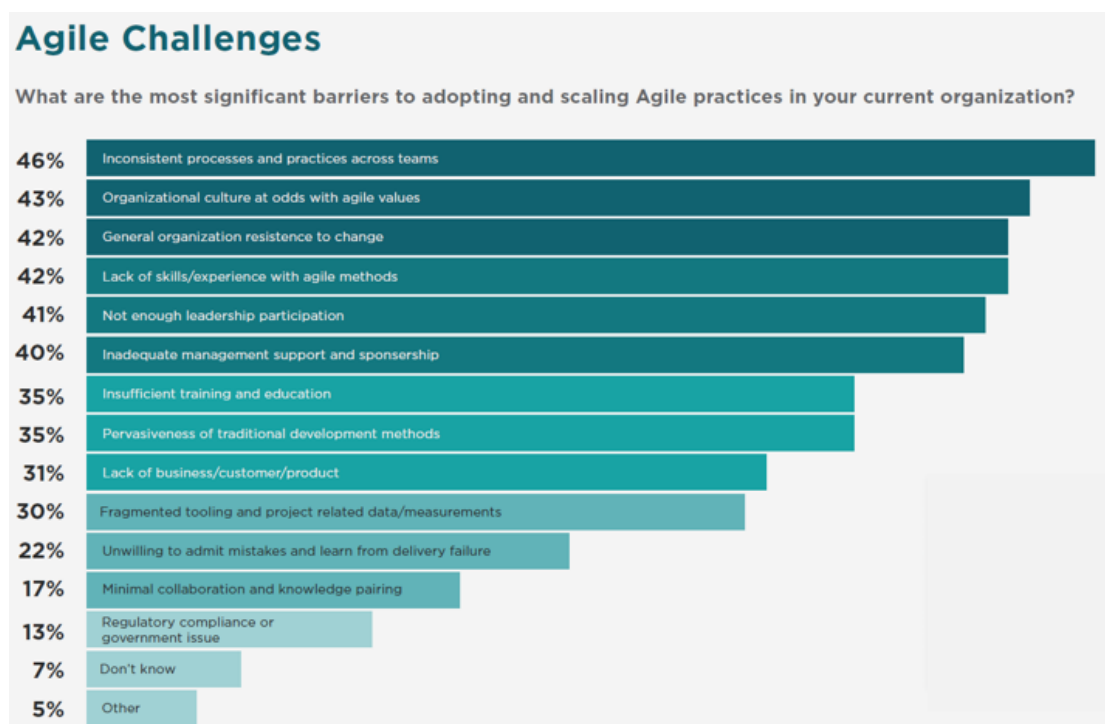


Abbildung 5: Herausforderungen bei der Einführung von Agilität (Digital.ai, 2021)

Die Forschungserkenntnisse des 15th State of Agile Report von Digital.ai aus 2021 zeigen, dass die Organisationskultur eine der größten Hürden für die Einführung von agilen Arbeitsweisen in Unternehmen darstellt. Zum Beispiel, wenn die Organisationskultur im Widerspruch zu den agilen Werten steht oder es allgemeine Widerstände eines Unternehmens gegen einen Wandel

gibt. Weitere Herausforderungen sind in Abbildung 5 dargestellt. Die Befragten kommen aus der ganzen Welt. Am stärksten vertreten sind Nordamerika (39%) und Europa (37%). Weitere Teilnehmende (TN) kommen aus Asien, Südamerika, Ozeanien und Afrika (N=1.382).

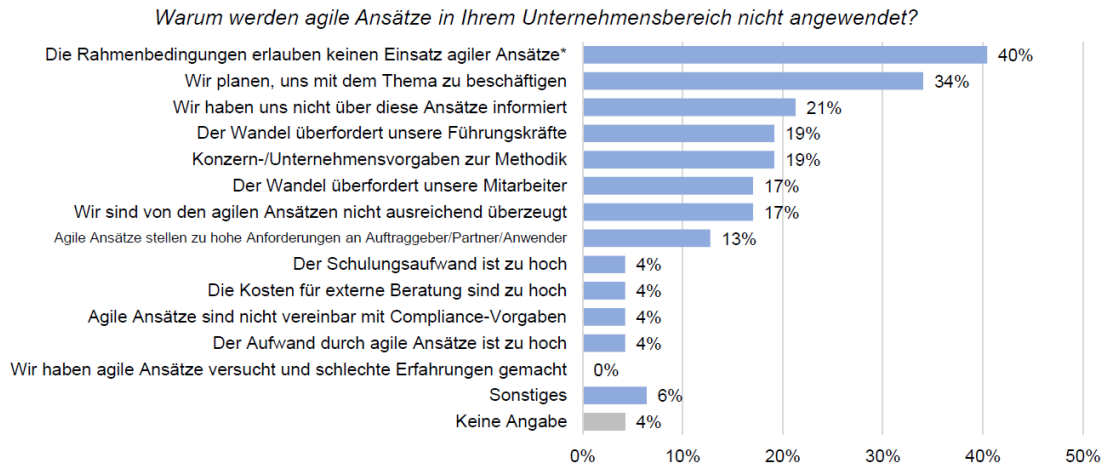


Abbildung 6: Herausforderungen bei der Einführung von Agilität (Komus et al., 2020)

Zu einem ähnlichen Ergebnis kommt auch die Studie Status Quo (Scaled) Agile 2020 (Komus et al.). Hier kommt der Großteil der TN aus Deutschland (77%, n=464; N=642). Unternehmen, die ausschließlich klassisches Projektmanagement anwenden, geben als größtes Hindernis (strukturelle) Rahmenbedingungen wie z.B. Budgetierung, Festpreis und Projektzielvorgaben an. Diese sorgen dafür, dass agile Arbeitsweisen nicht eingeführt werden (vgl. Abb. 6).

Beide Studien sind sehr fokussiert auf technische Agilität. Auf konkrete Probleme mit der agilen Organisationskultur wird in den Studien nicht weiter eingegangen. Hier knüpft diese Arbeit an.

Technische vs. Kulturelle Agilität

Es gibt einen Unterschied zwischen technischer und kultureller Agilität. Im Folgenden wird hierauf näher eingegangen. Kulturelle Agilität umfasst die Grundannahmen, die innerhalb einer Organisation gelten und sich aus den Haltungen, Ritualen und Interaktionen aller Individuen

gebildet haben. Sie sind geprägt von den agilen Prinzipien und beeinflussen die Organisationskultur u.a. durch Verantwortungsübernahme, Kundeneinbindung und eine positive Lernkultur. Die Grundannahmen prägen ein tiefes, kollektives Gefühl für das Richtige (vgl. Diebold et al., 2015). Sie zeichnet nach Schein (2010) aus, nicht mehr hinterfragt zu werden. Hier kann ein blinder Fleck eines Unternehmens bestehen. Die Hinterfragung der Grundannahmen ist ein wichtiger Schritt im Zuge eines Kulturwandels.

Unter technischer Agilität werden Methoden wie Scrum, Kanban und XP verstanden. Diese bieten technische Lösungen, geprägt von Rahmenbedingungen und Prozessabläufen. Sie setzen sich aus agilen Techniken, z.B. Pair Programming und Daily StandUps, zusammen (vgl. Diebold et al., 2015).

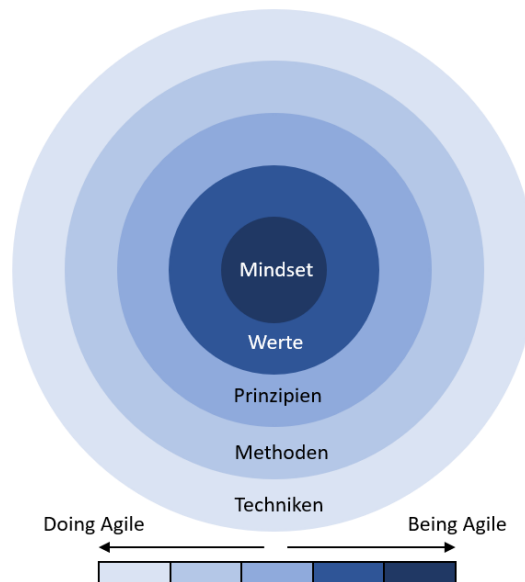


Abbildung 7: Technische vs. Kulturelle Agilität im Kulturebenenmodell (Eigene Darstellung¹)

Abbildung 7 zeigt wiederholt das Kulturebenenmodell, um den Unterschied zu veranschaulichen. Die kulturelle Agilität findet sich im Kern wieder (Mindset und Werte). Sie ist nach

¹ Inspiriert durch Bagilstein (im Folgenden werden durch Bagilstein inspirierte Aussagen mit einer hochgestellten 1 gekennzeichnet)

außen hin nicht sichtbar, hat allerdings großen Einfluss auf den Erfolg von agilen Arbeitsweisen. Im Eisbergmodell (vgl. Abbildung 4) ist die kulturelle Agilität im Rest des Eisbergs unter der Wasseroberfläche zu finden. Die technische Agilität hingegen ist nach außen hin sichtbar, in Form von Techniken und Methoden. Sie hat aber einen geringeren Einfluss auf den Erfolg von agilen Arbeitsweisen. Im Eisbergmodell stellt technische Agilität die Spitze des Eisbergs dar. Für Unternehmen ist es wichtig, nicht nur Methoden einzuführen (Doing Agile), sondern Agilität auch zu leben (Being Agile).

Der Fokus dieser Arbeit liegt vor allem auf der kulturellen Agilität. In dem Artikel „Nachhaltige Agile Transition: Symbiose von technischer und kultureller Agilität“, von Diebold et al. (2015), wird die wichtige Rolle der kulturellen Seite aufgezeigt. Es wird auf die bestehende Wechselwirkung zwischen technischer Agilität (z.B. Frameworks) und kultureller Agilität (z.B. Mindset) eingegangen. Agile Kultur ist Voraussetzung für den erfolgreichen Einsatz von agilen Methoden, ein agiles Framework ist nur Hilfsmittel.

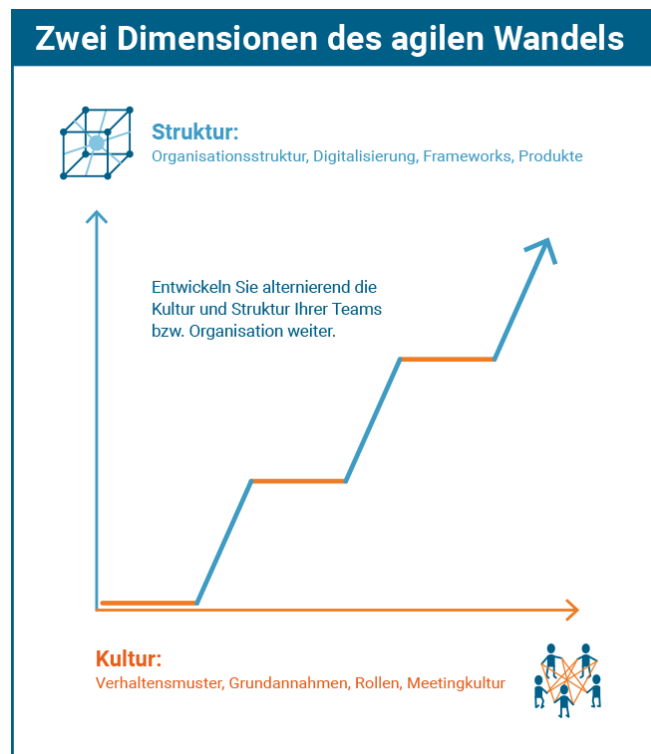


Abbildung 8: Die zwei Dimensionen des agilen Wandels (Thonet, 2019)

"Der notwendige Kulturwandel ist ein komplexer Prozess, bei dem Kultur und Struktur alternierend angepasst werden" (Thonet, 2019). Dabei sollte laut Thonet mit der Kultur begonnen werden, also unter anderem Verhaltensmuster angepasst und Grundannahmen kommuniziert werden. Erst dann könne die Struktur angepasst werden, z.B. durch die Einführung eines konkreten Vorgehensmodells wie Scrum (vgl. Abb. 8).

Eingeführt werden können nur Methoden, Tools, neue Prozesse oder Strukturen. Frameworks wie Scrum, Kanban oder Design Thinking lassen sich also einführen, nicht aber agiles Arbeiten. Diese Unterscheidung ist in der Praxis oft nicht deutlich. „Viele Fehler und Missverständnisse erklären sich aus einer Gleichsetzung“ (Hofert und Thonet, 2019, S. 35). „Es wird oft Agilität mit der Einführung von der technischen Agilität sprich Frameworks wie Scrum missverstanden. Eine Organisation handelt aber erst wirklich agil, wenn sie sich auch die kulturelle Seite der Agilität zu eigen gemacht hat.“² Agilität ist kein Selbstzweck. Agil sein zu wollen, weil alle das machen, wird nicht zielführend sein. In Abbildung 9 sind die wichtigsten Gründe für die Einführung von agilen Arbeitsweisen aufgeführt.

² Aussage TN aus qualitativer LinkedIn Umfrage

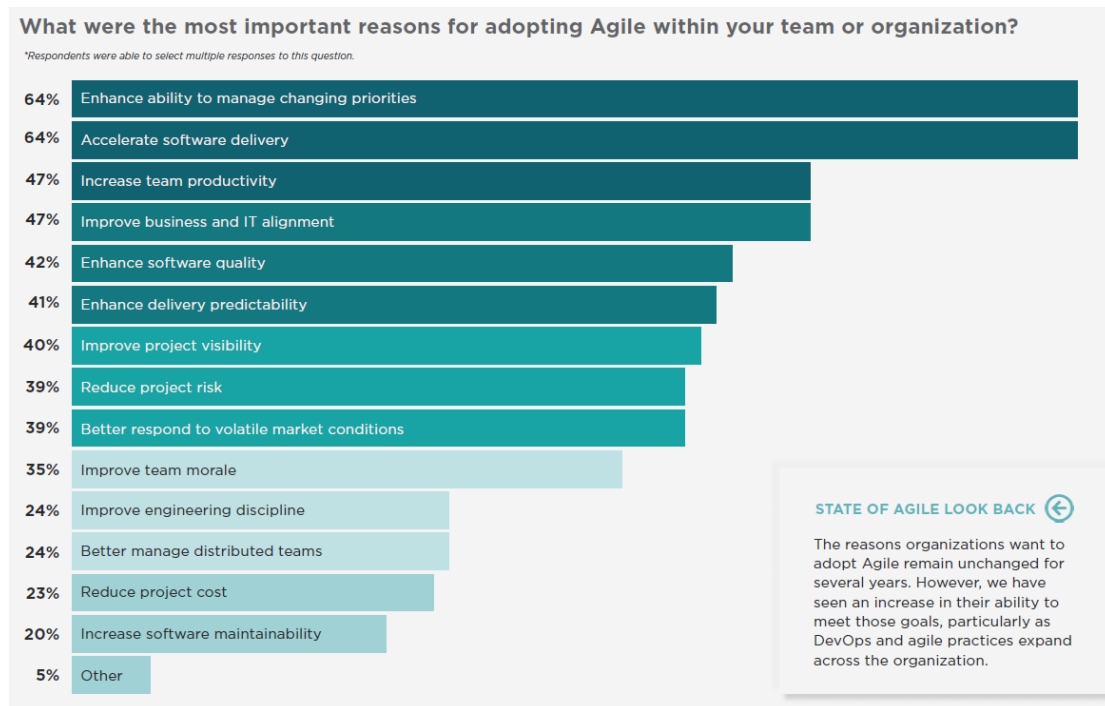


Abbildung 9: Gründe für die Einführung von Agilität (Digital.ai, 2021)

Oft werden agile Methoden eingeführt, ohne das *Warum?* zu klären. So gibt es kein einheitliches Verständnis, welche Vision und Mission die Organisation verfolgt. Insbesondere MA werden somit nicht abgeholt. Häufig werden die neuen Arbeitsweisen nach kurzer Zeit wieder aufgegeben, wenn der angestrebte Durchbruch nicht realisiert wird. Das Problem sind hier nicht die Methoden, sondern dass es auf der individuellen und organisatorischen Ebene kein einheitliches Verständnis für Agilität gibt. „Zwar können wir schnell neue Prozesse, Rollen, Tools und Software zur Implementierung von Agilität einführen, wenn aber die Mitarbeiter dies nicht unterstützen und im Alltag leben, werden wir die gewünschten Ergebnisse in der Praxis nicht erreichen“ (Siedl, 2018, S. 75). Denn Methoden sind lediglich Erfolgsfaktoren, wenn es darum geht, die Agilität zu steigern (vgl. Thonet, 2019).

Kultur zu verändern ist kein *Copy Paste Prozess*, sondern sehr unternehmensspezifisch und beruht auf stetiger Veränderung: „Methoden, Wissen, Prozesse etc. können also kopiert werden, aber es ist nicht möglich, eine Kultur zu kopieren“ (Neuberger, 2014). Sowohl auf der

individuellen als auch auf der organisatorischen Ebene muss ein Mindset für Agilität entstehen. Grundvoraussetzung hierfür ist die Möglichkeit aller MA, die Beweggründe des Wandels nachvollziehen zu können.

Dieser Wandel passiert nicht auf Knopfdruck, die angestrebte Kultur muss von jedem Einzelnen gelebt werden: „Die Betroffenen müssen diese Veränderung bewusst unterstützen, indem agile Werte und Prinzipien reflektiert werden; sich somit als Wert und Grundannahme verstetigen“ (Diebold et al., 2015, S. 125). Kulturwandel ist letztendlich Wertewandel: „Nichts anderes. Werte, Einstellungen, Ethik und Moral sind Bestandteile einer Unternehmenskultur“ (Hofert, 2018, S. 258).

Auf die Führungsebene kommen neue Anforderungen zu, denn Methoden ohne Mindset sind wertlos. Ein Agile Leader, der die agilen Werte verinnerlicht hat und dementsprechend vorleben kann, nimmt eine wichtige Rolle als Vorbild ein. Denn der Kulturwandel lässt sich nicht von oben verordnen. Respektvolle, direkte persönliche und offene Kommunikation und Vertrauen in die Selbstorganisation der Teams sind wichtige Aufgaben der Führungskräfte von heute. „Kultur zu verändern, ist ein Prozess, bei dem es den Endpunkt ‚Jetzt sind wir bereit für agil‘ nicht gibt“ (Thonet, 2019). Denn der Wandel ist der erste von vielen. In einer agilen Organisation wird Wandel als Teil der Organisationskultur verinnerlicht. Dies verfestigt sich in den Grundeinstellungen der MA.

3 Forschungsmethode

In diesem Kapitel wird die Forschungsmethode dieser Arbeit beschrieben. In dieser Arbeit wird die Forschungsfrage: *Was sind die Hauptprobleme, die sich aus dem Zusammenspiel von Agilität und Organisationkultur ergeben?* beantwortet. Hierzu wurde eine Umfrage mittels eines eigenständig entwickelten Fragebogens durchgeführt. Es wird der Aufbau, die Durchführung und die Vorgehensweise bei der Datenanalyse des Fragenbogens vorgestellt.

Für die Erstellung des Fragebogens wurden qualitative Daten aus einer LinkedIn Umfrage von Diebold, Schön und Neumann (vgl. Abb. 11) als Input genutzt. In Excel wurden die qualitativen Daten strukturiert und eine erste Kategorisierung vorgenommen. Aus den Kategorien wurden Probleme abgeleitet und diese in Fragestellungen umformuliert. Daraus ergaben sich 15 Items, die den Hauptteil des Fragebogens darstellen. Anschließend wurde die Kategorisierung verfeinert und angepasst. Mit Hilfe der überarbeiteten Items wurde der Fragebogen erstellt (vgl. Abb. 10).

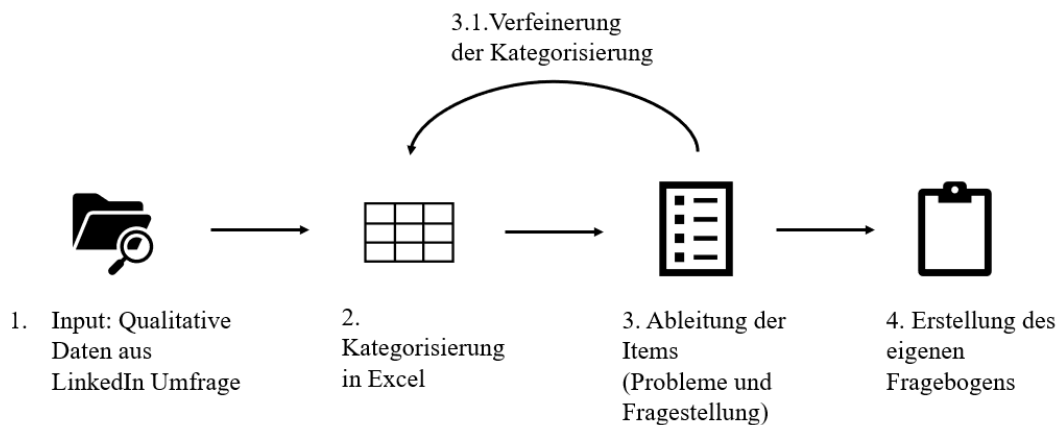


Abbildung 10: Der Weg zum eigenen Fragebogen (Eigene Darstellung)

3.1 Auswertung der qualitativen LinkedIn Umfrage

Aus der Frage „Was sind aus eurer Sicht konkrete Probleme mit Agilität & Kultur?“ sind 34 Antworten von 28 TN resultiert. Zielgruppe der Umfrage waren Agile Coaches, Scrum Master, Product Owner und weitere Personen mit Rollen im agilen Umfeld. Die Umfrage baut auf die Erkenntnisse vergangener Umfragen von Digital.ai (2021) und Komus et al. (2020) auf. Diese identifizieren, wie in Kapitel 2.4 vorgestellt, Kultur als das größte Problem im Zusammenhang mit Agilität. Die Studien reißen allerdings konkrete Probleme mit der agilen Kultur nur oberflächlich an.



Abbildung 11: Screenshot der LinkedIn Umfrage (Diebold et al., 2021)

Zur besseren Übersicht und für das weitere Vorgehen wurden die Antworten in 15 Problemkategorien eingeteilt. Diese sind:

- 1. Agile Werte
- 2. Wille zur Veränderung
- 3. Starre Strukturen/Hierarchien

- 4. Agile Leadership
- 5. Technische vs. Kulturelle Agilität
- 6. Respekt
- 7. Transparenz von Entscheidungen
- 8. Transparenz von Prozessen
- 9. Vertrauen
- 10. Durchhaltevermögen
- 11. Feedbackkultur
- 12. Experimente
- 13. Fehlerkultur
- 14. Komfortzone
- 15. Einbindung aller Ebenen

3.2 Fragebogen zum Zusammenspiel von Agilität und Organisationskultur

In diesem Abschnitt wird die Vorgehensweise bei der Erstellung des Fragebogens dargestellt.

3.2.1 Aufbau des Fragebogens

Die Erstellung der Items wurde mit Hilfe der zuvor kategorisierten Probleme (vgl. 3.1) durchgeführt. Die Probleme ergeben sich aus der qualitativen Umfrage von Philipp Diebold, Eva-Maria Schön und Michael Neumann auf LinkedIn (vgl. Abb. 11).

Nr.	Finales Item	Item (1. Iteration)	Probleme
3	Wie wichtig ist es, dass organisationale Strukturen geschaffen werden, die zur agilen Arbeitsweise passen?	Wie wichtig ist es, dass Strukturen geschaffen werden, die zur agilen Arbeitsweise passen?	Die bestehenden Strukturen einer Organisation verhindern eine agile Arbeitsweise.

Abbildung 12 : Erstellung der Items am Beispiel von Item 3

Abbildung 12 stellt die Vorgehensweise bei der Erstellung der Items beispielhaft für Item 3 dar. Der Fragebogen wurde in vier Abschnitte eingeteilt. Im Folgenden werden die einzelnen Items aufgelistet.

Einstiegsfragen

Item	Antwortmöglichkeiten
E1: Hast Du Erfahrungen mit agilen Arbeitsweisen?	Einfachauswahl - Ja, Nein
E2: Falls ja, wie viele Jahre Erfahrung hast Du mit agilen Arbeitsweisen?	Kurzantwort-Text
E3: Was ist Deine allgemeine Meinung zu Agilität?	Einfachauswahl - Überbewertet, für mich ein Buzzword, Neutral, Sollte dort angewendet werden, wo es sinnvoll ist, In der heutigen Zeit dringend erforderlich

Tabelle 1: Items der Kategorie Einstiegsfragen (Eigene Darstellung)

Im ersten Abschnitt des Fragebogens gibt es drei Einstiegsfragen, die auf die Erfahrungen der TN mit agilen Vorgehensmodellen abzielen. Die Items E1 bis E3 und die dazugehörigen Antwortmöglichkeiten werden in Tabelle 1 abgebildet.

Einschätzung der Wichtigkeit der Probleme

Item
1: Wie wichtig ist es, dass die kulturellen Wertemuster der Menschen innerhalb einer Organisation mit den agilen Werten übereinstimmen?
2: Wie wichtig ist es, dass Menschen in einer Organisation ihre Arbeitsweise, im Zuge eines Kulturwandels, verändern wollen?
3: Wie wichtig ist es, dass organisationale Strukturen geschaffen werden, die zur agilen Arbeitsweise passen?
4: Wie wichtig ist es, dass die Führungsebene agile Werte vorlebt?
5: Wie wichtig ist es, dass Menschen in einer Organisation den Unterschied von technischer (Frameworks, Methoden, Praktiken) und kultureller (Haltung, Werte) Agilität verstehen?

6: Wie wichtig ist es, dass Menschen in einer Organisation respektvoll miteinander umgehen?
7: Wie wichtig ist es, dass Entscheidungen für viele Menschen in einer Organisation transparent sind?
8: Wie wichtig ist es, dass Prozesse für viele Menschen in einer Organisation transparent sind?
9: Wie wichtig ist es, den Menschen in einer Organisation Vertrauen entgegenzubringen?
10: Wie wichtig ist es, dass allen Menschen einer Organisation bewusst ist, dass eine Transformation zu agilen Arbeitsweisen Durchhaltevermögen braucht?
11: Wie wichtig ist es, dass es in einer Organisation eine wertschätzende Feedbackkultur gibt?
12: Wie wichtig ist es, dass es in einer Organisation ein sicheres Umfeld für Experimente gibt?
13: Wie wichtig ist es, dass die Menschen in einer Organisation Fehler machen dürfen?
14: Wie wichtig ist es, die Komfortzone zu verlassen, um sich weiterzuentwickeln?
15: Wie wichtig ist es, dass der agile Kulturwandel auf allen Ebenen (Individuum, Team, Management) der Organisation stattfindet?

Tabelle 2: Items zur Einschätzung der Wichtigkeit der Probleme (Eigene Darstellung)

Im zweiten Abschnitt geht es um die persönliche Einschätzung der Wichtigkeit der definierten 15 Probleme (vgl. Tabelle 2). Als Antwortmöglichkeiten für den zweiten Abschnitt wurde eine siebenstufige Likert-Skala und die Möglichkeit „keine Angabe“ gewählt. Eins steht hierbei für „sehr unwichtig“ und sieben für „sehr wichtig“.

Demografische Fragen

Item	Antwortmöglichkeiten
D1: In welcher Art von Organisation arbeitest Du?	Mehrfachauswahl - Privates Unternehmen, Öffentliche Organisation, Universität, Hochschule oder Forschungsinstitut, Selbstständig
D2: In welcher Branche bist Du tätig?	Mehrfachauswahl - Beratung, E-Commerce, Forschung und Entwicklung, IT, weitere

Tabelle 3: Items der Kategorie demografische Daten (Eigene Darstellung)

Im dritten Abschnitt werden zwei Fragen zu dem beruflichen Kontext der TN gestellt, um die Erfahrungen besser einordnen zu können. Die Items D1 und D2 sind mit ihren jeweiligen Antwortmöglichkeiten in Tabelle 3 zu sehen.

Sonstige

Item	Antwortmöglichkeit
S1: Willst Du mir noch etwas mitteilen?	Freitext

Tabelle 4: Items der Kategorie Sonstige (Eigene Darstellung)

Im letzten Abschnitt des Fragebogens hatten die TN die Möglichkeit, Anmerkungen jeglicher Art zu hinterlassen. Hierzu wurde als Antwortmöglichkeit ein Freitext gewählt (vgl. Tabelle 4). Insbesondere bei der Diskussion der Ergebnisse (siehe Kapitel 4.2) werden einige Anmerkungen der TN aufgeführt.

Der Fragebogen wurde in Form einer Online-Umfrage veröffentlicht. Als Tool wurde sich für Google Formulare entschieden. Im Vorfeld der Befragung wurden insgesamt fünf Pretests durchgeführt. Dabei wurde der Fragebogen auf Verständnis und Dauer untersucht. Die Pretests ergaben, dass es bei zwei Items (Nr. 3, 12) leichten Interpretationsspielraum gibt und bei Item Nr. 5 die Begriffe „technische“ und „kulturelle Agilität“ eventuell nicht jedem TN klar sind. Zudem wurden einschränkende Wörter, z.B. bei Item Nr. 15 „zeitgleich“, entfernt oder entschärft (alle → viele). Bei Item Nr. 2 wurde mehr Kontext gegeben. Es wurden somit kleine Optimierungen am Fragebogen vorgenommen, um eindeutiger Ergebnisse zu erhalten. Alle Pretests wurden in unter 5 Minuten abgeschlossen.

3.2.2 Durchführung

Die Umfrage war vom 26.11.2021 bis zum 17.12.2021 für drei Wochen online. Verteilt wurde sie über LinkedIn von Diebold, Schön und Neumann. Zielgruppe waren somit Agile Coaches, Beratende und Forschende, insbesondere aus dem IT-Bereich. Der Autor verteilte die Umfrage

gezielt an Kommilitonen, die bereits Arbeitserfahrungen in Unternehmen und mit agilen Arbeitsweisen gesammelt haben.

Die Anzahl der Datensätze beträgt 92 (N). Ein TN weist ein auffälliges Antwortverhalten auf. Dieser TN hat bei den Items größtenteils „sehr unwichtig“ gewählt. Nur eine Antwort weicht von diesem Antwortmuster ab, bei Item 14 wurde sich für „eher unwichtig“ entschieden. Dies führt zur Annahme, dass der Datensatz die Ergebnisse verzerrt. Daher wurde er bei der Auswertung nicht berücksichtigt. Die Anzahl der Antworten variiert bei einigen Items, da es die Möglichkeit „keine Angabe“ gab.

3.2.3 Datenanalyse

Für die Datenanalyse wurden die Antworten aus Google Formulare in Excel importiert. Mit Hilfe von Excel wurden die Antworten unter Verwendung von Grafiken dargestellt. Dabei wurde sich, bis auf Item E1, für Balkendiagramme entschieden. Item E1 wurde mit einem Kreisdiagramm veranschaulicht. Für die Items eins bis 15 wurden zudem Mittelwert, Standardabweichung, Varianz und Konfidenz berechnet.

Die Items, bei denen mehr als 50% der Befragten „sehr wichtig“ angegeben haben, stellen die Hauptprobleme dar. Diese werden im Folgenden *Top 7* genannt.

4 Ergebnisse und Diskussion

Dieses Kapitel stellt die Ergebnisse der durchgeführten Umfrage dar. Hierzu werden die Diagramme aufgeführt und beschrieben. Die angegebenen Prozentzahlen können aufgrund der Rundungen leichte Ungenauigkeiten enthalten. Im Anschluss findet eine Diskussion der *Top 7* Probleme von Agilität und Organisationskultur statt.

4.1 Ergebnisse

Tabelle 5 zeigt die *Top 7* Probleme, die von mehr als 50% der TN als „sehr wichtig“ bewertet wurden. Im Anschluss werden alle Items des Fragebogens vorgestellt.

Problem	„Sehr wichtig“ (in %)
Die bestehenden Strukturen einer Organisation verhindern eine agile Arbeitsweise.	59,8
Die Führungsebene erwartet eine Veränderung von den Mitarbeitern, ohne selbst agile Werte vorzuleben.	69,6
Die Menschen in einer Organisation haben keinen respektvollen Umgang miteinander.	80,4
Die Organisationskultur schafft keinen Rahmen für einen vertrauensvollen Umgang	67,4
In einer Organisation wird Feedback nicht wertgeschätzt.	51,1
Bei Fehlern wird versucht die Schuldfrage zu klären, anstatt aus Fehlern zu lernen.	60,9
Der Kulturwandel wird aus Sicht der Managementebene zuerst von der Ebene unter ihnen erwartet.	53,3

Tabelle 5: Die *Top 7* Probleme mit Agilität und Organisationskultur (Eigene Darstellung)

E1. Hast Du Erfahrungen mit agilen Arbeitsweisen?

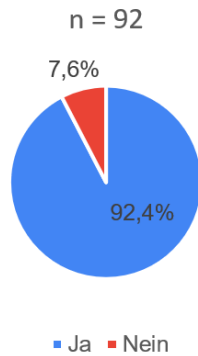


Abbildung 13: Item E1 (Eigene Darstellung)

E2. Wie viele Jahre Erfahrung hast Du mit agilen Arbeitsweisen?

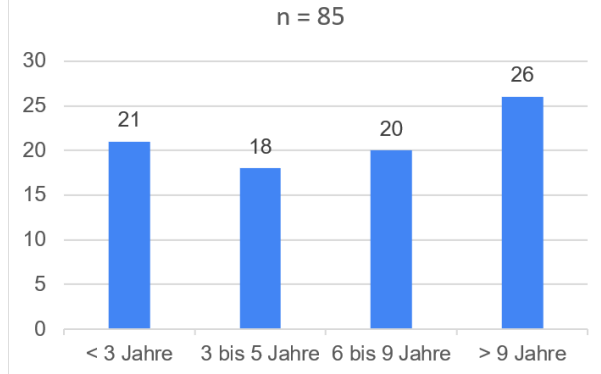


Abbildung 14: Item E2 (Eigene Darstellung)

Die Items E1 bis E3 wurden für die Erfassung der Erfahrung der TN mit Agilität formuliert. 92,4% (n=85) der Befragten haben Erfahrungen mit agilen Arbeitsweisen (vgl. Abb. 13). Der Mittelwert der Jahre an Erfahrung beträgt knappe sieben Jahre (6,9) und fast ein Drittel der TN haben mehr als neun Jahre Erfahrung (vgl. Abb. 14). Eine Person hat sogar 30 Jahre Erfahrung.

E3. Was ist Deine allgemeine Meinung zu Agilität?

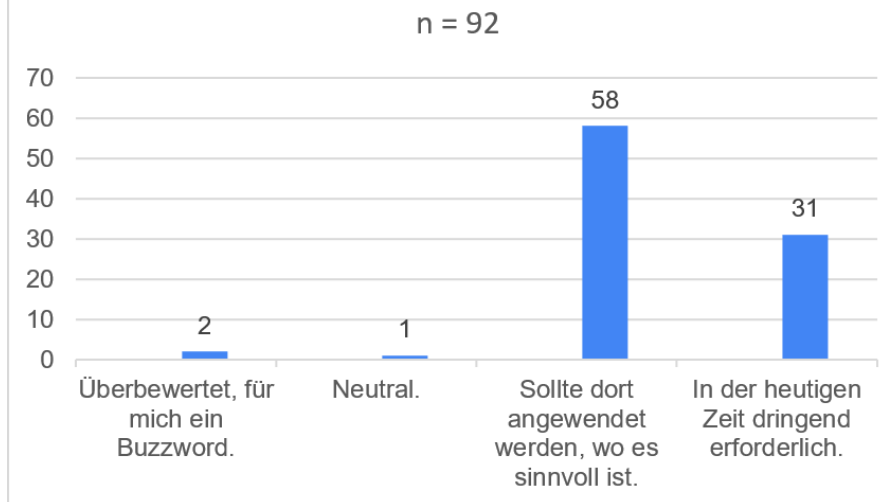


Abbildung 15: Item E3 (Eigene Darstellung)

Bei der Frage nach der Meinung zu Agilität haben sich knapp 97% (n=89) der TN positiv geäußert. 63% (n=58) sind der Meinung, dass Agilität dort angewendet werden soll, wo es sinnvoll ist und etwa 34% (n=31) vertreten die Ansicht, dass Agilität in der heutigen Zeit dringend erforderlich ist. Zwei TN halten Agilität für ein Buzzword und eine Person äußert sich neutral (vgl. Abb. 15).

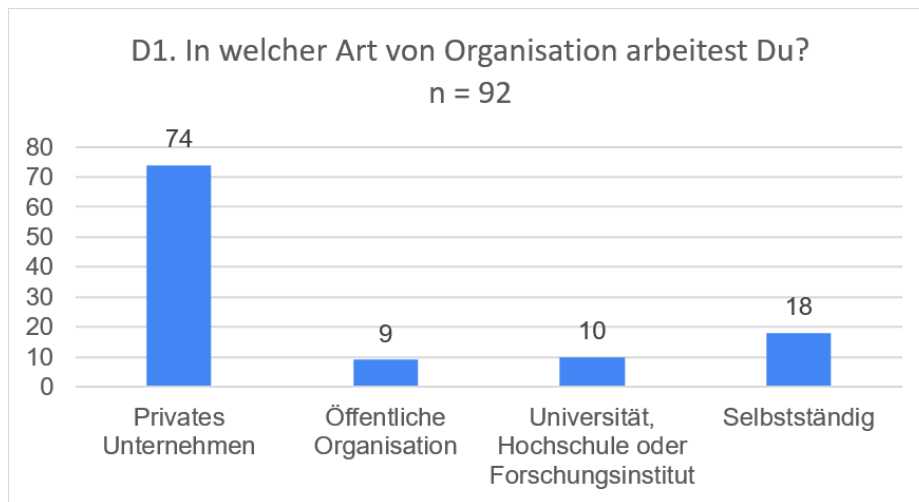


Abbildung 16: Item D1 (Eigene Darstellung)

Item D1 fragt den Organisationstyp ab, in dem die Befragten arbeiten (vgl. Abb. 16). Dabei sind Mehrfachnennungen möglich. 80% (n=74) der TN arbeiten in einem privaten Unternehmen, etwas über 19% (n=18) sind selbstständig, rund 11% (n=10) sind an einer Universität, Hochschule oder Forschungsinstitut tätig und fast 10% (n=9) arbeiten in einer öffentlichen Organisation. Unter den Befragten, die sich mehreren Organisationstypen zuordnen, ist am häufigsten die Kombination aus privatem Unternehmen und Selbstständigkeit zu erkennen (n=10).

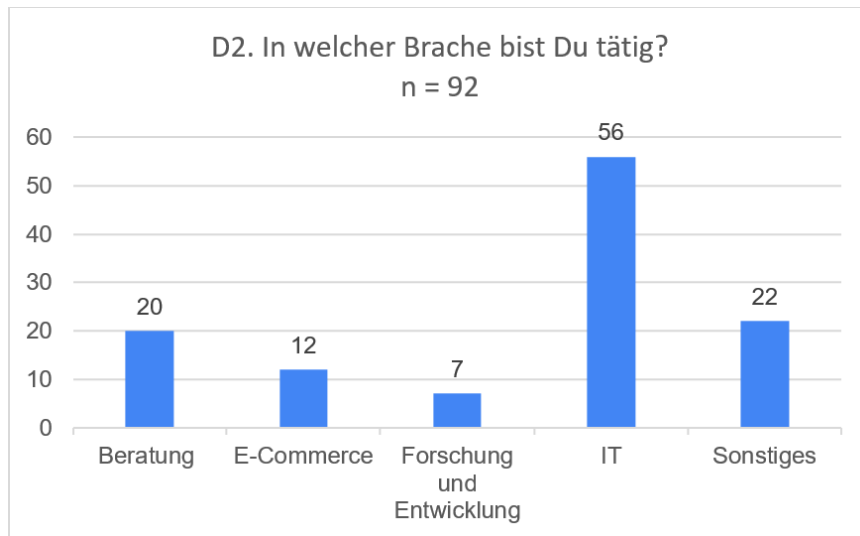


Abbildung 17: Item D2 (Eigene Darstellung)

Item D2 bezieht sich auf die Branche, in der die TN tätig sind (vgl. Abb. 17). Dabei sind ebenfalls Mehrfachnennungen möglich. Der Großteil der Befragten ist in der IT-Branche tätig (n=56). Am zweitstärksten vertreten ist die Beratungs-Branche (n=20), gefolgt von der E-Commerce-Branche (n=12) und Forschung und Entwicklung (n=7). Unter „Sonstiges“ wurden folgende Bereiche genannt: Automobilindustrie, Baumaterial, Bildungswesen, Chemie, E-Health, Energie, Handel, Logistik, Luft und Raumfahrt, Marketing, öffentliche Daseinsvorsorge, Personalentwicklung, Projektmanagement, Soziale Arbeit, stationärer Handel, Textil und Versicherung.

Die Items eins bis 15 beziehen sich auf die Erfahrungen der TN mit agilen Arbeitsweisen und die Einschätzung der Wichtigkeit gewisser Aspekte. Alle Items, die mehr als 50% der TN als „sehr wichtig“ bewertet haben, ergeben die Hauptprobleme, im Folgenden *Top 7* genannt.

Item 1 Agile Werte

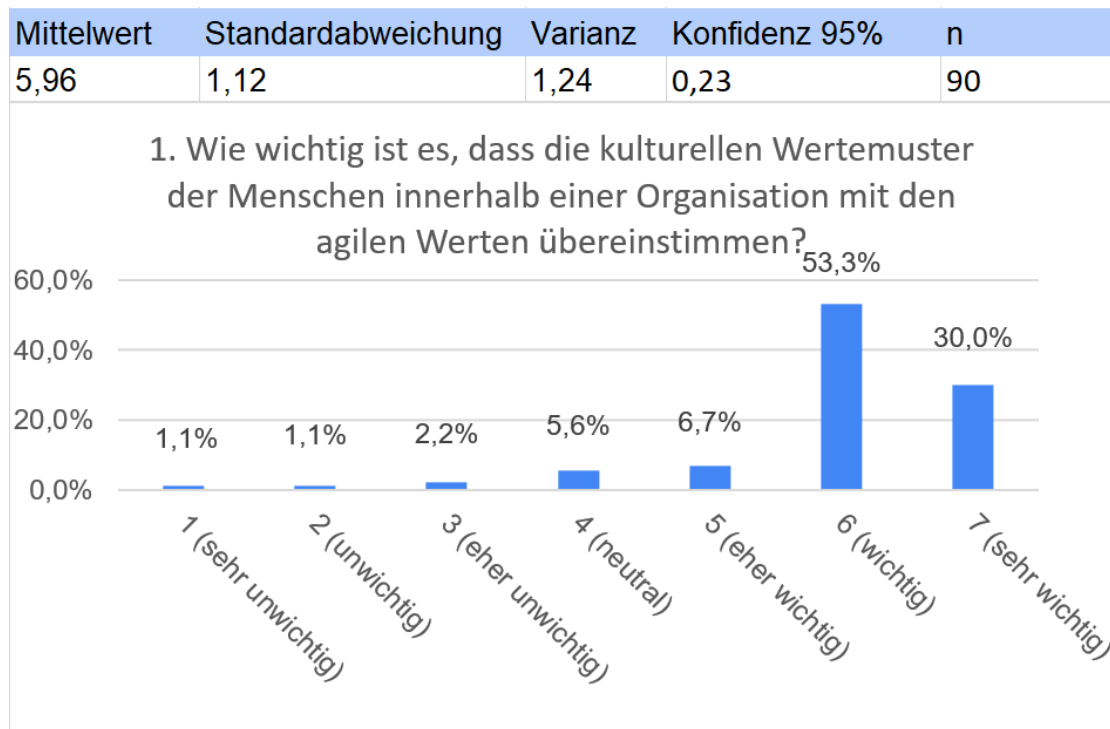


Abbildung 18: Item 1 (Eigene Darstellung)

Abbildung 18 zeigt Item 1 und zielt auf die kulturellen Wertemuster der Menschen in einer Organisation ab und deren Übereinstimmung mit den agilen Werten. 30% der Befragten (n=27) sehen eine Übereinstimmung der Werte als „sehr wichtig“ an, die Mehrheit (n=48) empfindet sie als „wichtig“. Damit schafft es Item 1 nicht in die *Top 7*. Der Mittelwert beträgt knapp 6, die Streuung ist mit einer Varianz von 1,24 im Vergleich zu den anderen Items hoch. Auffällig ist, dass es zu jeder Stufe (eins bis sieben) mindestens eine Zustimmung gibt. Zwei Personen haben „keine Angabe“ gewählt und fünf Befragte nehmen eine neutrale Position ein.

Ein Kommentar zu Item 1 ist besonders zutreffend: „Unterschiedliche Werte fördern die Diversität und eröffnen neue Möglichkeiten. Es müssen nicht Menschen geändert, sondern Strukturen geschaffen werden, die bessere Arbeitsweisen ermöglichen.“³

Item 2 Wille zur Veränderung

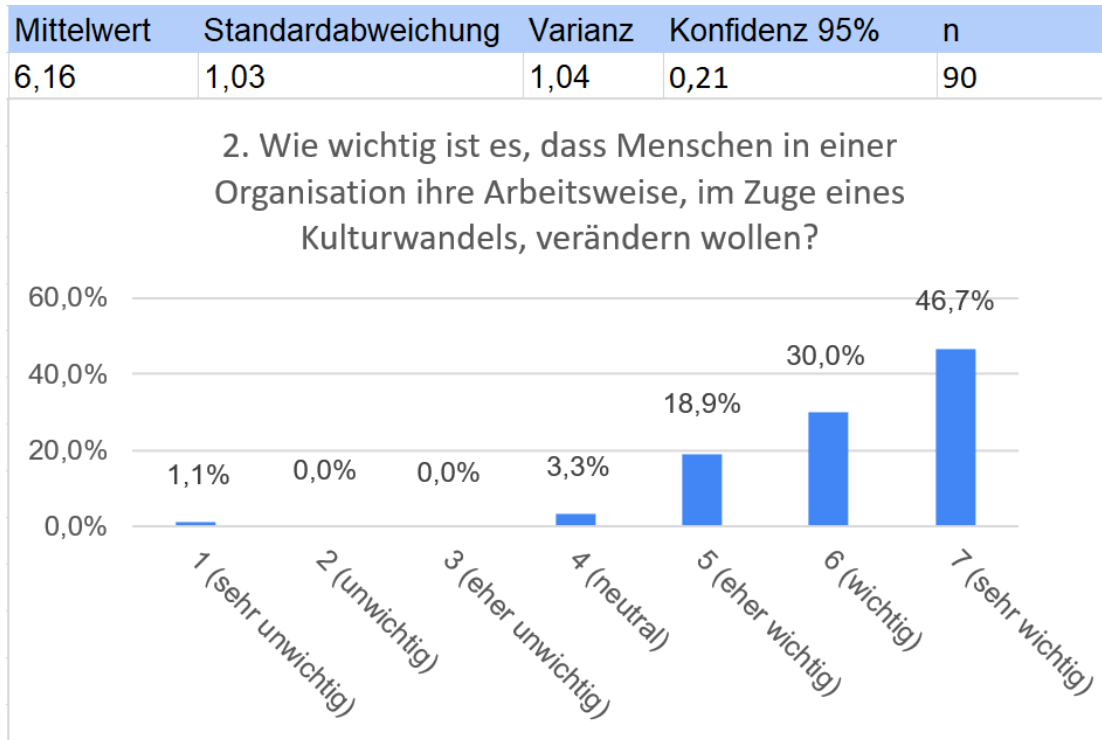


Abbildung 19: Item 2 (Eigene Darstellung)

Item 2 bezieht sich auf die intrinsische Motivation der Menschen innerhalb einer Organisation, wenn es um die Veränderung der Arbeitsweisen geht (vgl. Abb. 19). Fast 47% (n=42) der TN empfinden den Willen zur Veränderung als „sehr wichtig“, knapp 49% (n=44) sehen diesen als „wichtig“ bzw. „eher wichtig“. Item 2 ist somit nicht in den *Top 7* vertreten. Der Mittelwert ist

³ Aussage TN aus Fragebogen

mit ca. 6,2 im Vergleich zu den anderen Items eher im Mittelfeld angeordnet, die Varianz mit 1,04 etwas darüber. Zwei Personen haben „keine Angabe“ gewählt und drei weitere „neutral“.

Item 3 Strukturen

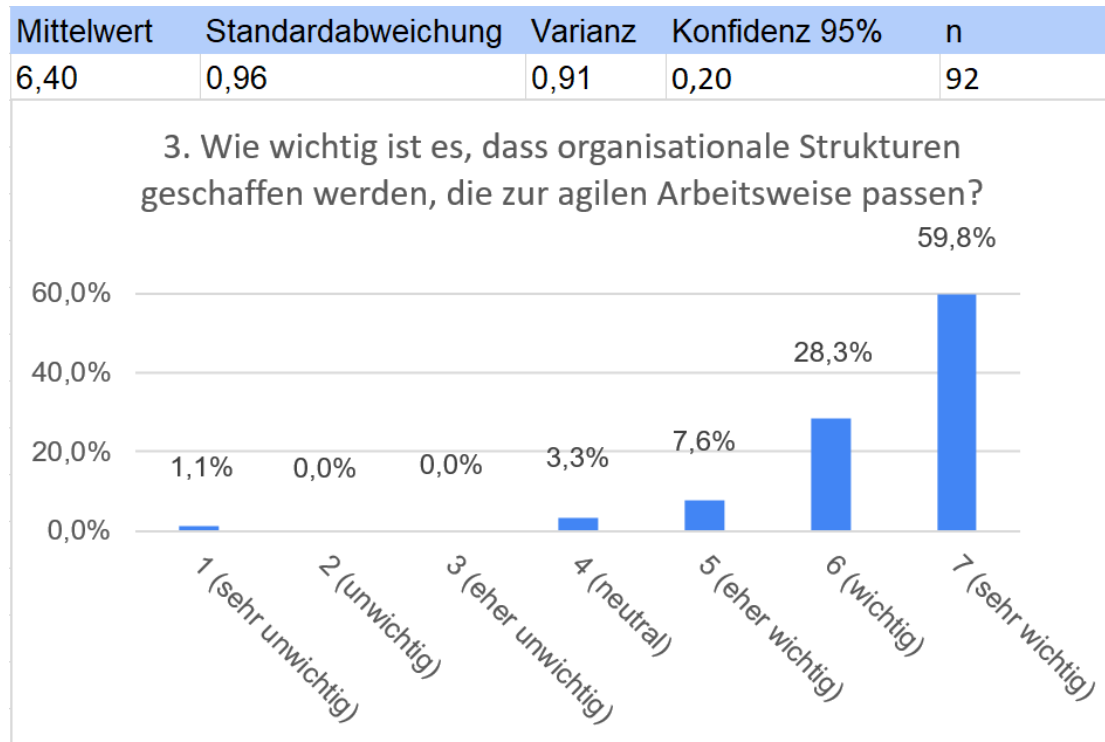


Abbildung 20: Item 3 (Eigene Darstellung)

Item 3 befasst sich mit den Strukturen innerhalb einer Organisation. Wie in Kapitel 2.4 dargestellt, ist es notwendig, dass sich neben der Kultur auch die strukturellen Rahmenbedingungen in Richtung Agilität anpassen (vgl. Abb. 20). Über 59% (n =55) der TN sehen das Schaffen von organisationalen Strukturen als „sehr wichtig“ an. Damit gehört Item 3 in die *Top 7*. Der Mittelwert beträgt 6,4 und die Varianz 0,91.

Item 4 Agile Leadership

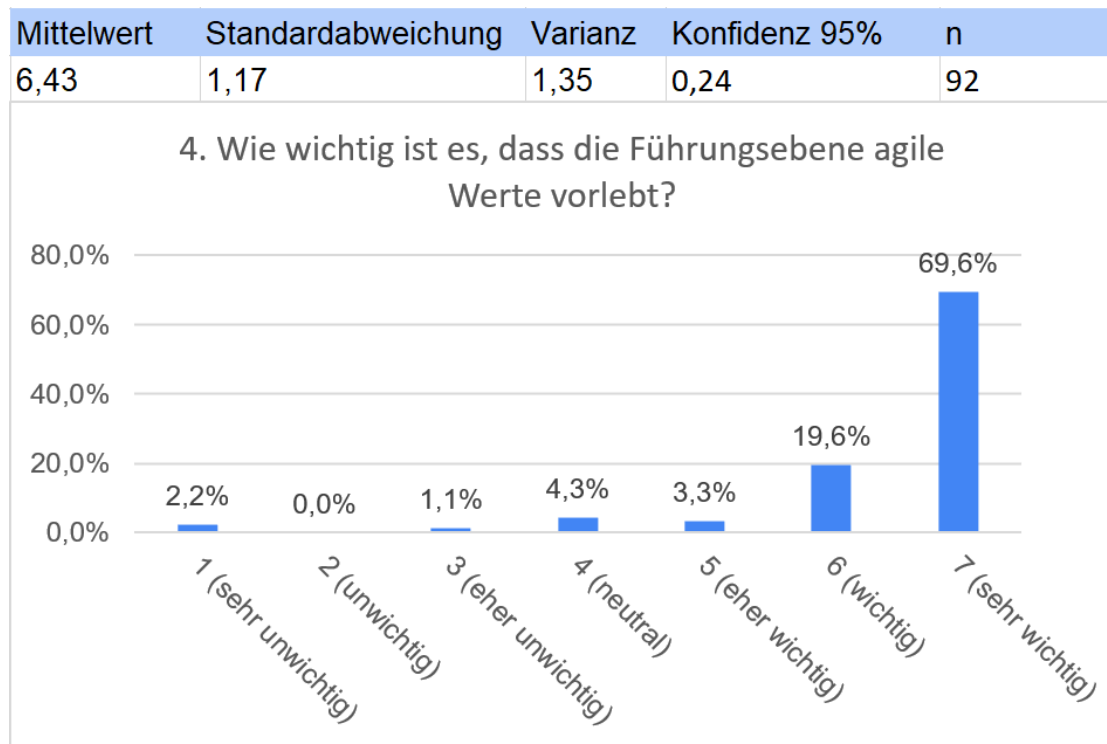


Abbildung 21: Item 4 (Eigene Darstellung)

Abbildung 21 zeigt Item 4 und zielt auf die Rolle der Führungsebene ab. Reines Verordnen von Agilität von Seiten des Managements wird in den meisten Fällen keinen Wandel mit sich bringen. Etwas über 69% (n=64) der Befragten sehen die Aufgabe der Führungskräfte, agile Werte gegenüber ihren MA vorzuleben, als „sehr wichtig“ an. Somit gehört Item 4 zu den Top 7. Der Mittelwert liegt bei 6,4 und es fällt auf, dass Item 4 die zweit größte Streuung mit einer Varianz von 1,35 hat.

Item 5 Technische vs. Kulturelle Agilität

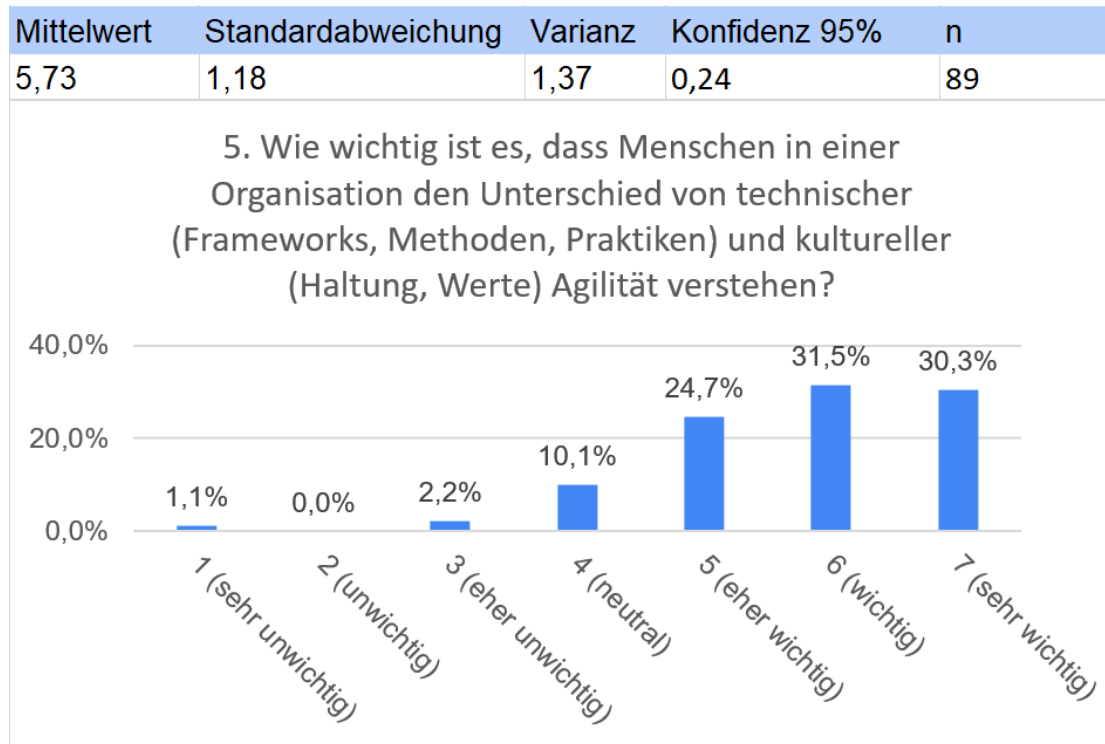


Abbildung 22: Item 5 (Eigene Darstellung)

Item 5 befasst sich mit der Unterscheidung von technischer und kultureller Agilität und ob die Menschen in einer Organisation den Unterschied verstehen sollten (vgl. Abb. 22). 30% (n=27) empfinden das Verstehen des Unterschieds als „sehr wichtig“. Damit ist Item 5 nicht Teil der *Top 7*. Der Mittelwert ist mit 5,7 der niedrigste im Vergleich zu den anderen Items. Auffällig ist, dass Item 5 die höchste Streuung hat, mit einer Varianz von 1,37. Zudem haben sich drei Personen enthalten und 10% (n=9) der Befragten für die Option „neutral“ entschieden, so viele wie bei keinem anderen Item.

Item 6 Respekt

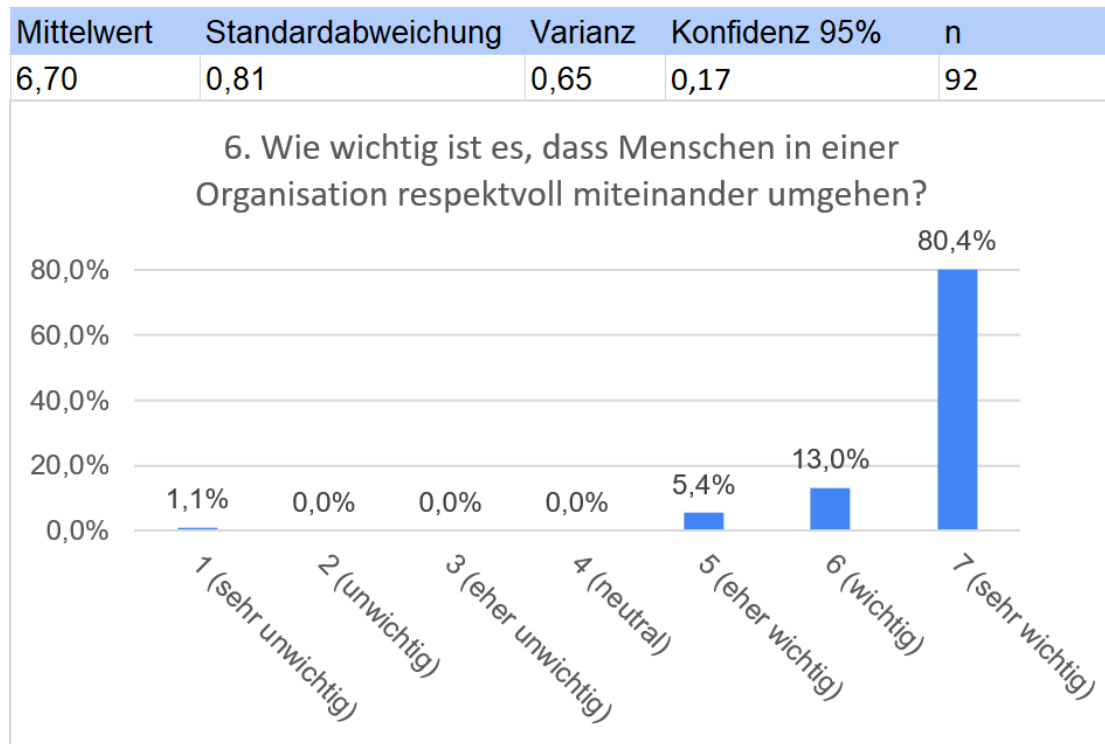


Abbildung 23: Item 6 (Eigene Darstellung)

Item 6 bezieht sich auf den Wert Respekt (vgl. Abb. 23). 80% (n=74) der TN sehen einen respektvollen Umgang untereinander in einer Organisation als „sehr wichtig“ an. Item 6 ist als Hauptproblem in den *Top 7* vertreten und hat die höchste Zustimmung von allen Items. Der Mittelwert beträgt 6,7 und die Varianz ist mit 0,65 vergleichsweise gering. Auffällig ist, dass eine Person das andere Extrem „sehr unwichtig“ gewählt hat und alle anderen TN das Thema Respekt mindestens als „eher wichtig“ ansehen.

Item 7 Transparenz von Entscheidungen

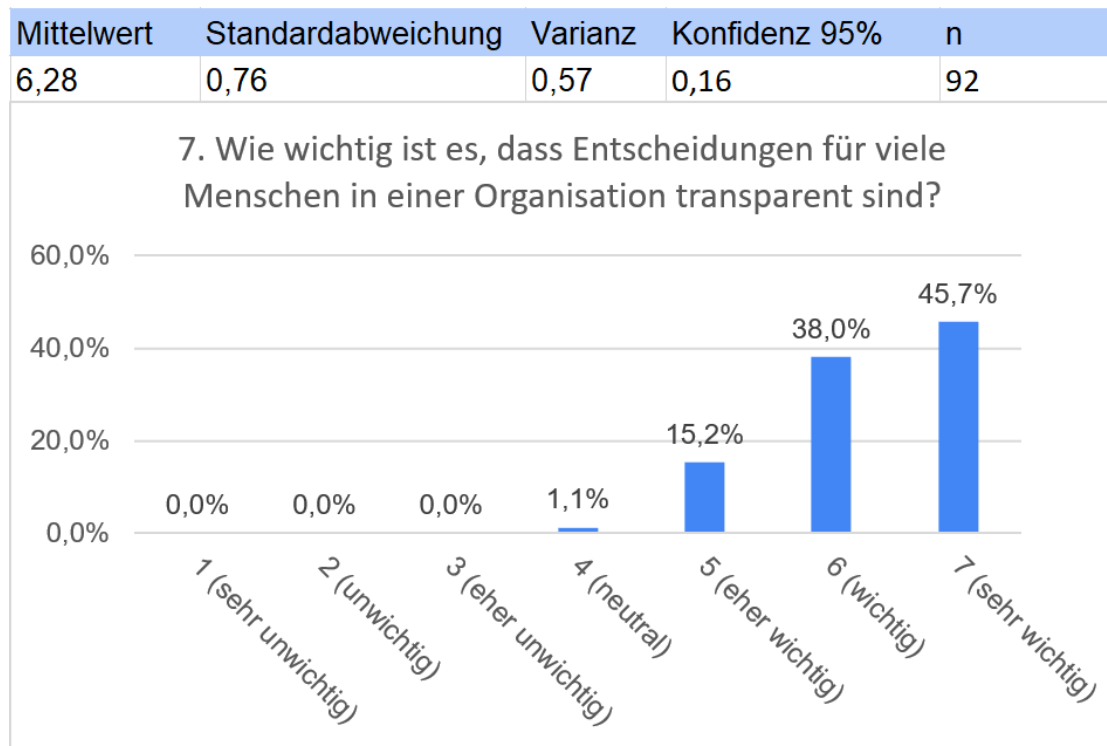


Abbildung 24: Item 7 (Eigene Darstellung)

Abbildung 24 zeigt Item 7, welches auf die Transparenz von Entscheidungen für Menschen in einer Organisation abzielt. Etwas mehr als 45% (n=42) der Befragten sehen das Thema Entscheidungstransparenz als „sehr wichtig“ an. Eine Person wählt „neutral“. Item 7 scheitert an der 50% Hürde und ist somit nicht Teil der *Top 7*. Der Mittelwert beträgt 6,3 und ist im Vergleich zu den anderen Items knapp über dem Durchschnitt. Die Streuung ist mit einer Varianz von 0,57 vergleichsweise gering.

Item 8 Transparenz von Prozessen

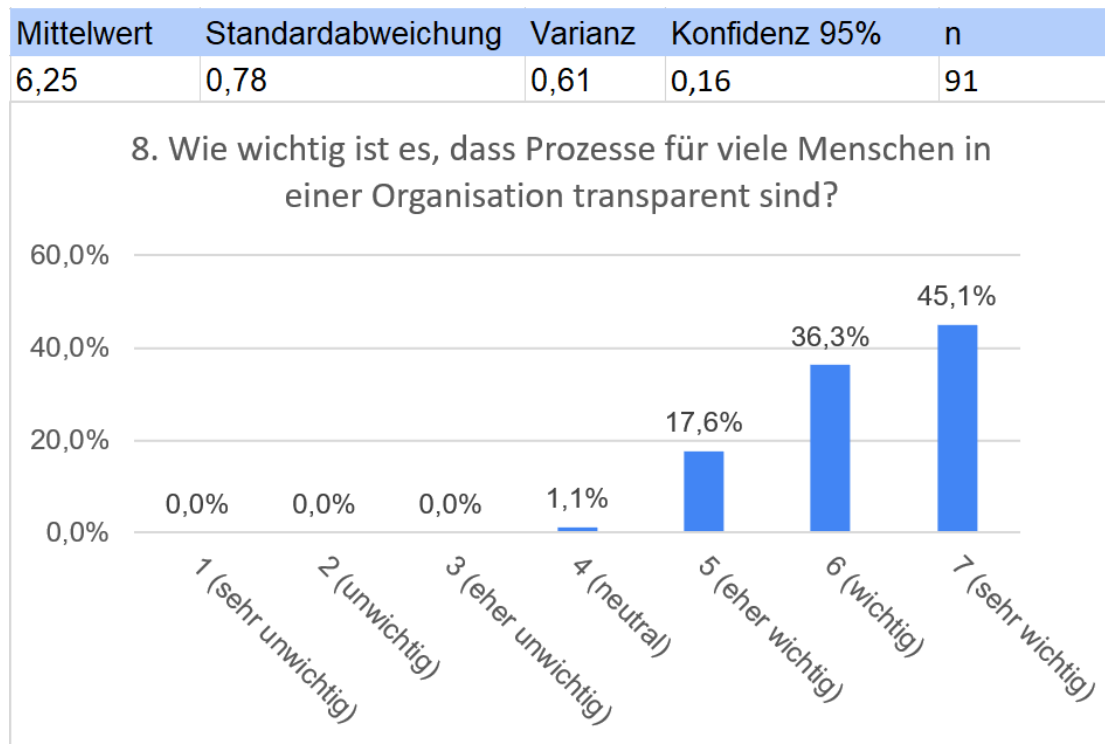


Abbildung 25: Item 8 (Eigene Darstellung)

Item 8 zielt auf die Transparenz von Prozessen für Menschen in einer Organisation ab (vgl. Abb. 25). 45% (n=41) der TN empfinden Prozesstransparenz als „sehr wichtig“. Wie schon beim Item zuvor, bewertet eine Person die Transparenz von Prozessen als „neutral“. Item 8 schafft es ebenfalls nicht in die *Top 7*. Der Mittelwert beträgt 6,3 und auch hier ist die Streuung mit einer Varianz von 0,61 im Vergleich zu den anderen Items gering. Eine Person enthält sich.

Item 9 Vertrauen

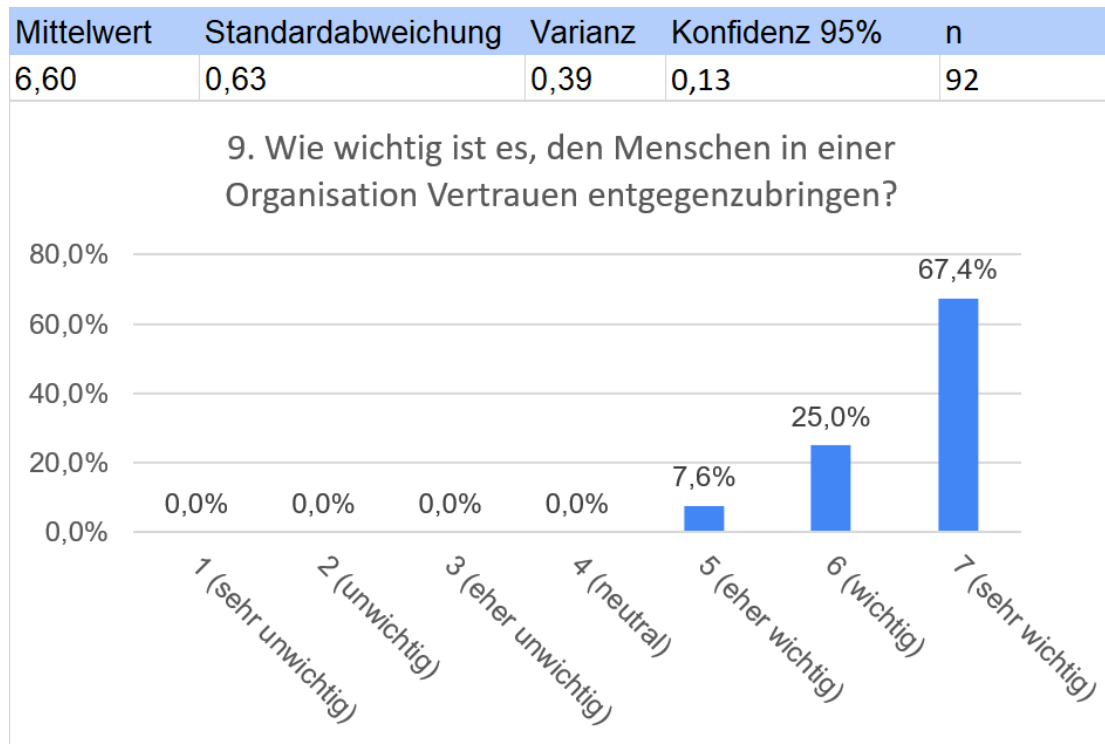


Abbildung 26: Item 9 (Eigene Darstellung)

Item 9 befasst sich mit dem Wert Vertrauen, insbesondere dem Entgegenbringen von Vertrauen untereinander (vgl. Abb. 26). Es ist für alle Menschen in einer Organisation wertvoll, wenn sich gegenseitig Vertrauen geschenkt wird. Auch das Gefühl, das einem selbst Vertrauen entgegengebracht wird, trägt zu einer positiven Einstellung am Arbeitsplatz bei. Etwas über 67% (n=62) der Befragten fassen das Entgegenbringen von Vertrauen als „sehr wichtig“ auf. Damit gehört Item 9 zu den *Top 7*. Der Mittelwert beträgt 6,6 und mit einer Varianz von 0,39 hat das Item 9 die geringste Streuung. Auffällig ist, dass alle TN das Thema Vertrauen mindestens als „eher wichtig“ ansehen.

Item 10 Durchhaltevermögen

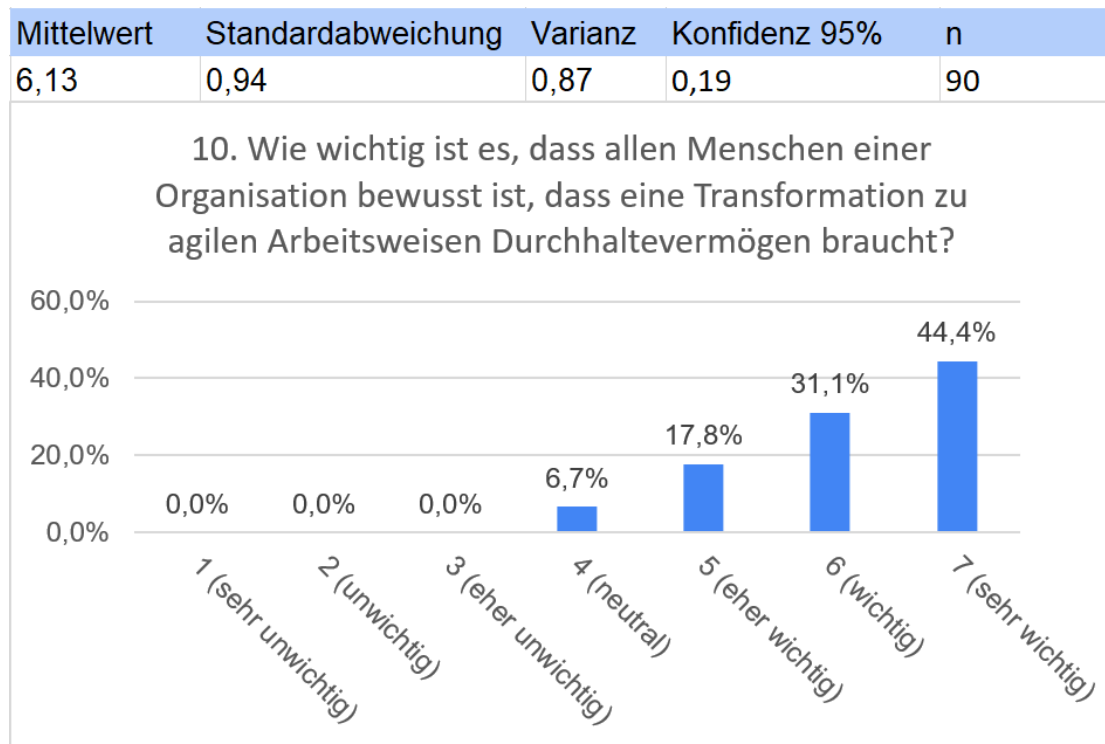


Abbildung 27: Item 10 (Eigene Darstellung)

Abbildung 27 zeigt Item 10 und befasst sich mit dem Thema Durchhaltevermögen im Zuge einer agilen Transformation, denn der Wandel zu agilen Arbeitsweisen ist nicht von heute auf morgen abgeschlossen. 44% (n=40) der TN sehen es als „sehr wichtig“ an, dass sich die Menschen in einer Organisation dessen bewusst sind. Item 10 gehört nicht in die *Top 7*. Der Mittelwert beträgt 6,1 und die Streuung ist mit einer Varianz von 0,87 vergleichsweise im Mittelfeld angeordnet. Auffällig ist, dass sechs Personen „neutral“ wählen und sich zwei weitere Personen enthalten („keine Angabe“).

Item 11 Feedbackkultur

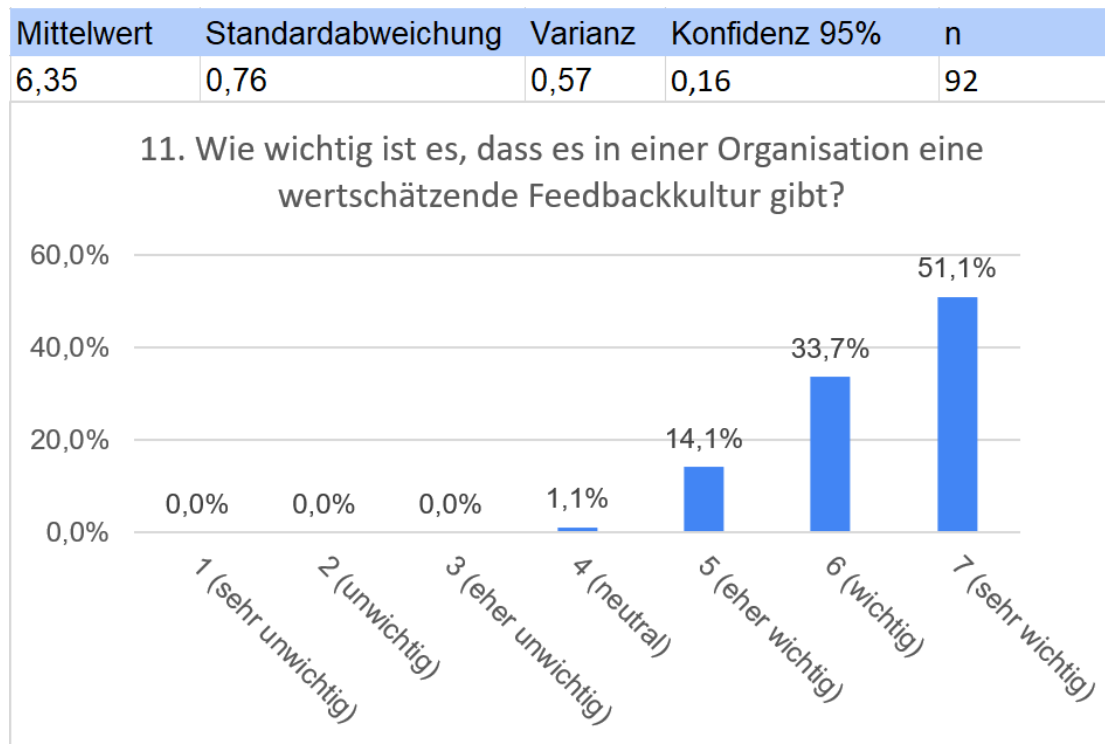


Abbildung 28: Item 11 (Eigene Darstellung)

Abbildung 28 zeigt Item 11 und zielt auf die Wichtigkeit einer wertschätzenden Feedbackkultur innerhalb einer Organisation ab. Feedback spielt eine essenzielle Rolle in der Welt des agilen Arbeitens. 51% (n=47) der Befragten sehen eine wertschätzende Feedbackkultur als „sehr wichtig“ an. Somit schafft es Item 11 knapp in die *Top 7*. Mit einem Mittelwert von 6,4 und einer vergleichsweise geringen Varianz von 0,57 wird die Wichtigkeit untermauert. Lediglich eine Person empfindet Feedback im Kontext einer agilen Organisationskultur als „neutral“.

Item 12 Experimente

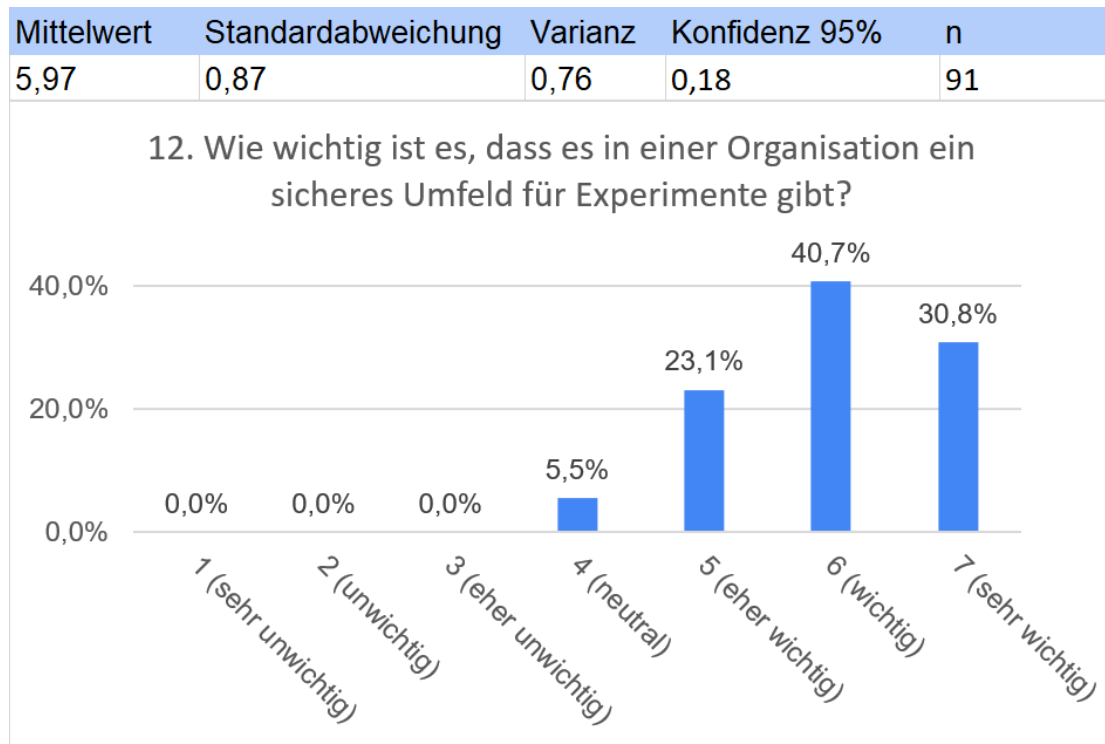


Abbildung 29: Item 12 (Eigene Darstellung)

Item 12 bezieht sich auf ein sicheres Umfeld für Experimente und hängt eng mit Item 13 zusammen (vgl. Abb. 29). Etwas weniger als 31% (n=28) der TN sehen die Möglichkeit von Experimenten als „sehr wichtig“ an, für den Großteil der Befragten mit etwa 41% (n=37) ist ein sicheres Umfeld in dem Experimente stattfinden können „wichtig“. Item 12 ist nicht in den *Top 7* vertreten. Der Mittelwert ist mit ca. 6 vergleichsweise gering, wie auch die Streuung mit einer Varianz von 0,76 im Vergleich zu den anderen Items. Auffällig ist, dass fünf Personen „neutral“ gewählt haben und sich eine Person enthalten hat.

Item 13 Fehlerkultur

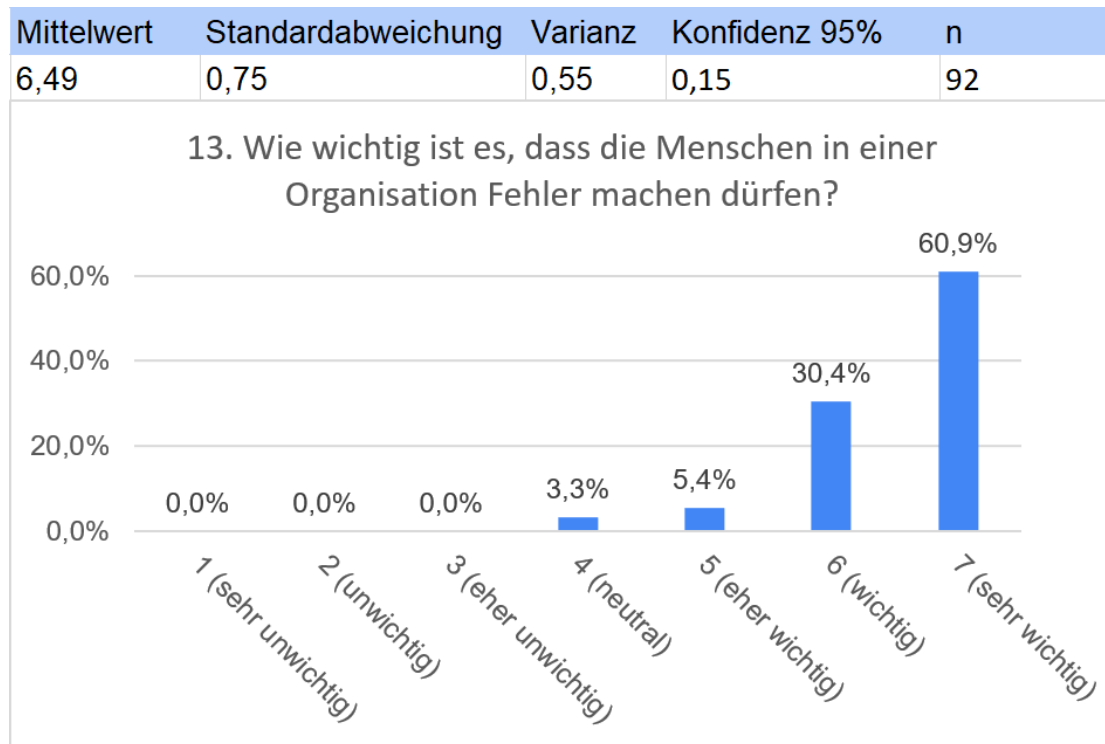


Abbildung 30: Item 13 (Eigene Darstellung)

Item 13 bezieht sich auf die Lernkultur einer Organisation (vgl. Abb. 30). Gerade wenn die Anforderungen nicht von vorneherein klar sind, kommt es öfter zu Fehlern. Mit ihnen angemessen umzugehen ist für viele Unternehmen nicht selbstverständlich. Knapp 61% (n=56) der TN sehen das Zulassen von Fehlern als „sehr wichtig“ an. Drei Personen wählen „neutral“. Item 13 ist Teil der *Top 7*. Der Mittelwert beträgt 6,5 und mit einer Varianz von 0,55 ist die Streuung vergleichsweise gering.

Item 14 Komfortzone

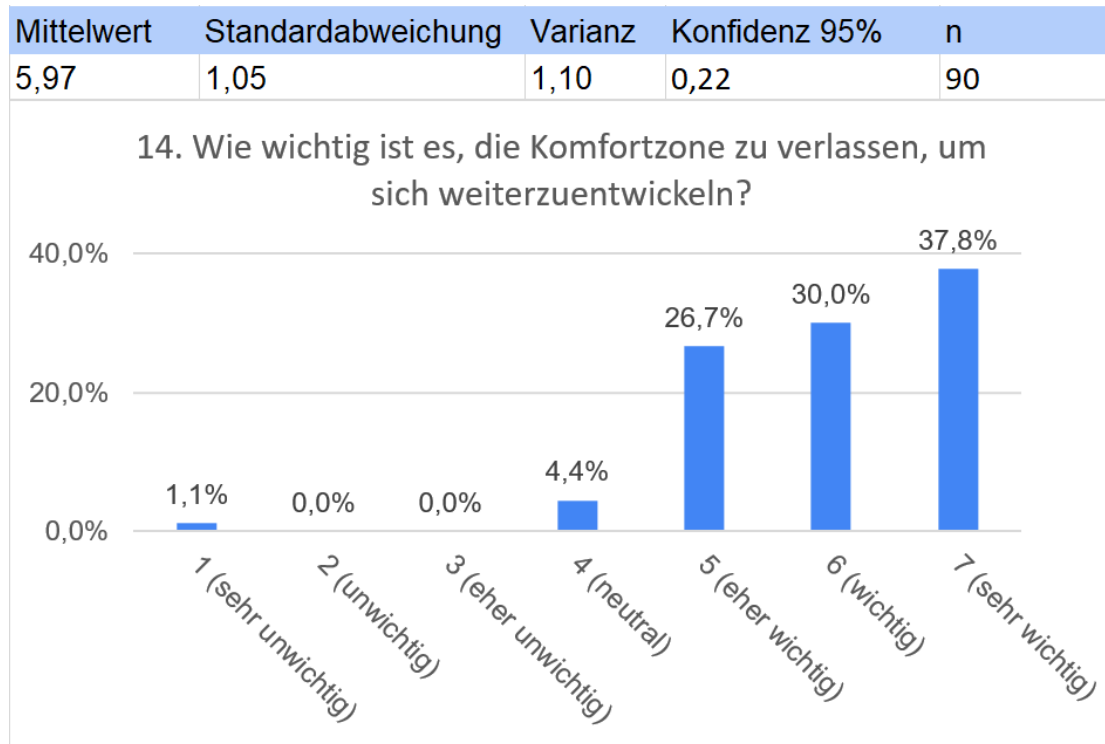


Abbildung 31: Item 14 (Eigene Darstellung)

Abbildung 31 zeigt Item 14 und befasst sich mit der Komfortzone und der Frage, ob man diese verlassen muss, um sich weiterzuentwickeln. Fast 38% (n=34) der Befragten sehen das Verlassen der Komfortzone als „sehr wichtig“ an, wenn es um die persönliche Weiterentwicklung geht. Item 14 ist nicht Teil der *Top 7*. Eine Person sieht das Verlassen der Komfortzone als „sehr unwichtig“ an, vier weitere wählen „neutral“ und zwei Personen enthalten sich. Der Mittelwert beträgt 6 und die Streuung ist mit einer Varianz von 1,10 verglichen mit den anderen Items über dem Durchschnitt.

Item 15 Einbindung aller Ebenen

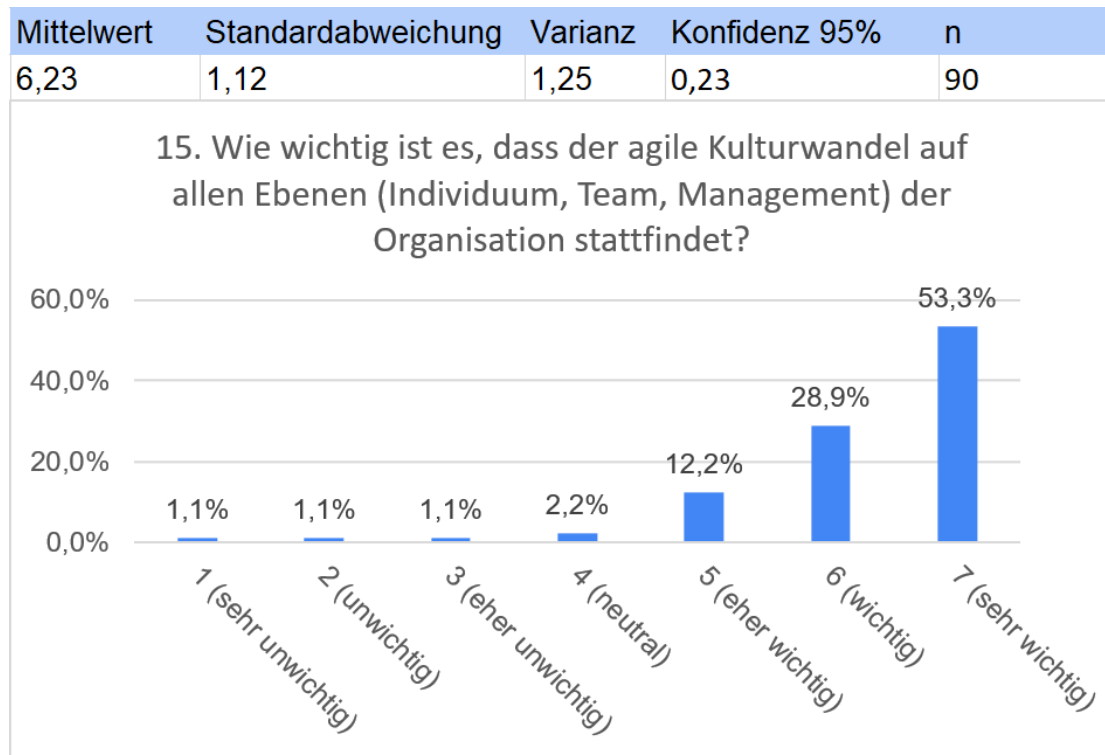


Abbildung 32: Item 15 (Eigene Darstellung)

Item 15 befasst sich mit dem agilen Kulturwandel, der bestenfalls auf allen Ebenen (Individuum, Team und Management) stattfinden sollte (vgl. Abb. 32). Oft wird eine Veränderung der Arbeitsweise von „oben“ aus der Managementebene eingefordert, einhergehend mit der Erwartungshaltung, dass sich auf den „darunterliegenden“ Ebenen sofort spürbar etwas ändert (hierarchische Denkweise). Die Transformation muss (und kann) dabei nicht immer zeitgleich geschehen. Langfristig ist es nicht zielführend, wenn die Veränderung nur in einer Ebene stattfindet. 53% (n=48) der Befragten sehen einen Wandel auf allen Ebenen als „sehr wichtig“ an. Damit schafft es Item 15 knapp in die *Top 7*. Der Mittelwert liegt bei 6,2 mit einer vergleichsweise hohen Varianz von 1,25. Auffällig ist, dass fünf Personen Item 15 nicht als wichtig einordnen und sich zwei TN enthalten. Bei allen 15 Items ist die Konfidenz sehr gering.

4.2 Diskussion der Ergebnisse

Abbildung 33 stellt die *Top 7* gruppiert und mit ersten Zusammenhängen dar. Sie dient als Übersicht und für die bessere Einordnung der Probleme mit Agilität und Organisationskultur. Die *Top 7* sind die Items, bei denen mehr als 50% der Befragten „sehr wichtig“ angegeben haben, diese stellen die Hauptprobleme dar.

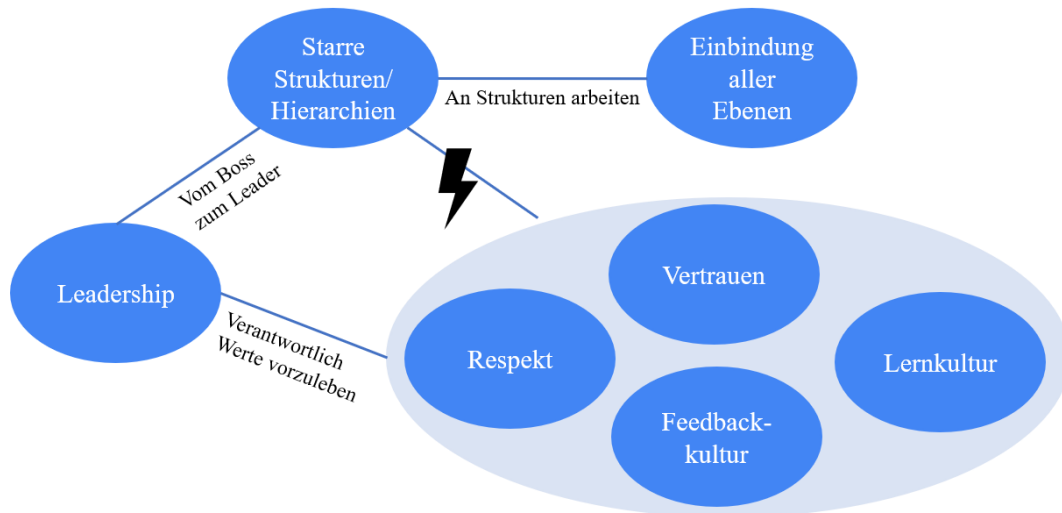


Abbildung 33: Übersicht der Top 7 Probleme mit Agilität und Organisationskultur (Eigene Darstellung)

Starre Strukturen, eingefahrene Denkmuster und klare Hierarchien mit *Command & Control* stellen eine große Hürde für agile Arbeitsweisen dar. Die Organisationsstrukturen stehen in Wechselwirkung mit der Einbindung aller Ebenen (Management, Team, Individuum). Organisationen sollten gezielt schrittweise ihre Strukturen anpassen. Dabei ist es wichtig, auch die Wechselwirkung mit der Organisationskultur zu beachten (vgl. Thonet, 2019). Zudem stehen die Organisationsstrukturen in einer Wechselwirkung mit der Führungsebene. Der Wandel vom Boss zum Leader stellt, durch das Vorleben von Werten, Verhaltensweisen und einer Meetingkultur, einen Schlüsselfaktor für mehr Agilität dar.

Im Folgenden werden die *Top 7* Probleme mit Agilität und Organisationskultur diskutiert.

Item 3: Die bestehenden Strukturen einer Organisation verhindern eine agile Arbeitsweise (60% sehr wichtig)

Sobald sich ein Unternehmen dazu entschieden hat, die Arbeitsweisen anzupassen, stellt sich die Frage, wo am besten angefangen wird. Thonet (2019) spricht bei ihrer Auffassung der Wechselwirkung von Kultur und Struktur davon, mit der Dimension Kultur anzufangen und dann alternierend die Struktur anzupassen. Auch Gehrckens (2016, S. 89) spricht davon, zuerst die kulturellen Rahmenbedingungen anzupassen, da nicht Menschen die Kultur machen, sondern die Kultur den Menschen formt. Trost (2018, S. 431) ist dabei anderer Auffassung. Seiner Meinung nach sollte mit der Veränderung struktureller Rahmenbedingungen begonnen werden.

In beiden Fällen sollten sich Unternehmen, im Zuge der Einführung von mehr Agilität, sowohl mit ihrer Kultur auseinandersetzen als auch mit den strukturellen Rahmenbedingungen. Die Wechselwirkung zwischen den beiden Dimensionen darf nicht vernachlässigt werden, denn strukturelle Rahmenbedingungen können sich sowohl leistungsfördernd als auch bremsend auswirken. In der Praxis wird immer noch zu viel strukturell entschieden und zu wenig auf die Organisationskultur geachtet. Vor allem Hierarchien, Silos im Unternehmen und Mikromanagement (keine eigenständigen Entscheidungen im Team) stellen eine große Hürde für die agile Kulturentwicklung dar, da hierdurch eine flexible Geschäftsstrategie erschwert wird. „Die grösste Herausforderung besteht darin, dass die Menschen, die in den klassischen Hierarchien gross geworden sind, diese jetzt aufbrechen sollen.“⁴ Auch Gehrckens sieht die größte Herausforderung darin, „alte Bewusstseinsparadigmen zu überwinden“ (2016, S. 105) Die organisationalen Strukturen müssen einen Wandel ermöglichen; von einer durch Macht und Hierarchie bestimmten Struktur hin zu einer Struktur, die den Kunden im Fokus hat.

„Wenn Du aber die Organisationsregeln, die diese agile Kultur behindern (funktionale Teilung in Form von ‚Silos‘, individuelle Leistungsbewertungen, detaillierte Jahresplanungen und Budgetierungen, Kernarbeitszeiten, Umlagen, ...) nicht a priori in Frage stellst und abschaffst werden agile Methoden und Tools nicht passfähig zu Deiner Unternehmenskultur sein und vom

⁴ Aussage TN aus qualitativer LinkedIn Umfrage

System wieder ausgestoßen.“⁵ Daher ist es wichtig, die Dimensionen Kultur und Struktur in kleinen Schritten, aufeinander abgestimmt, anzupassen. Für Unternehmen könnte eine Anpassung der Strukturen ein wichtiger Schritt in Richtung agile Arbeitsweisen bedeuten, wenn dabei auch die Organisationskultur berücksichtigt wird. Sie bedingen sich gegenseitig.

Item 4: Die Führungsebene erwartet eine Veränderung von den Mitarbeitern, ohne selbst agile Werte vorzuleben (70% sehr wichtig)

Führungskräfte müssen Agilität selbst erlebt haben und dann vorleben. Dabei spielen die agilen Werte eine besonders wichtige Rolle. Wie wird mit Fehlern und Problemen umgegangen und wird auch so gehandelt, wie es nach außen an die MA kommuniziert wird?

Die Rolle der Führungskraft ändert sich im Zuge der Agilität, jeder übernimmt Verantwortung für das eigene Handeln. Der Handlungsspielraum der MA wächst und die Teammitglieder handeln teamverantwortlich. Agilität zu verordnen nach dem Motto: „Ab heute seid Ihr alle agil“⁶, wird ein Unternehmen nicht zu mehr Agilität führen.

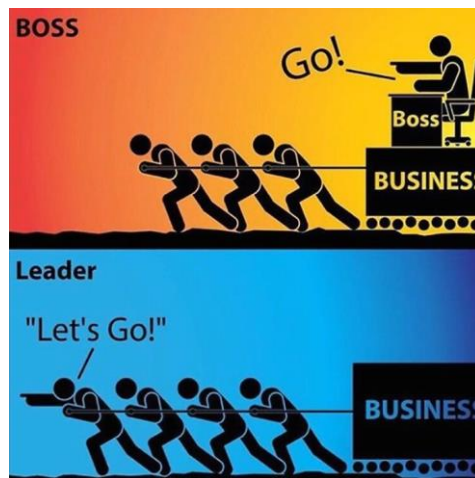


Abbildung 34: Leader vs. Boss (Redbubble, o. D.)

⁵ Aussage TN aus qualitativer LinkedIn Umfrage

⁶ Aussage TN aus qualitativer LinkedIn Umfrage

Der Wandel vom Boss zum Leader nimmt einen wichtigen Platz ein. Ein Agile Leader hat nicht mehr die Aufgabe, zu befehlen oder zu verordnen. Viel entscheidender ist, dass er sich als Teil des Ganzen sieht, als Coach, der eine Vorbildrolle einnimmt (vgl. Abb. 38). Wichtige Eigenschaften eines Leaders sind Zuhören, Empathie, Achtsamkeit, Überzeugung, Weitsicht und Führung (vgl. Schiefer und Nitsche, 2019, S. 13 ff.).

Selbstorganisierte Teams brauchen eine Orientierung durch gemeinsame Visionen, Leitplanken und Werte, Transparenz zum Treffen von Entscheidungen und eine Führung, die Agilität lebt und verlangt. Der Leader hat ein Auge darauf, die Rahmenbedingungen für das Team zu setzen. Die Arbeit wird in Inkremente aufgeteilt und es wird adaptiv geplant. Durch kurze, konstruktive Feedbackschleifen kann eine kontinuierliche Verbesserung stattfinden. Es wird ein hohes Gewicht auf Kommunikation und die Motivation der MA gelegt.¹

Menschen im agilen Kontext brauchen Schutz, Vertrauen und Kontinuität zur vollständigen Entwicklung ihres Potentials. Zudem brauchen sie Perspektiven und Unterstützung bei der Weiterentwicklung durch Coaching und Mentoring.¹ Für Unternehmen könnte ein Wandel des Managements vom Boss zum Leader einen entscheidenden Wettbewerbsvorteil bringen. Wenn den MA agile Werte wie Vertrauen, Respekt und offene Kommunikation von den Führungskräften vorgelebt werden, könnte es der Organisationen leichter fallen, sich agile Arbeitsweisen kontinuierlich, Schritt für Schritt anzueignen. Dafür müssen die zukünftigen Agile Leader gezielt geschult werden, denn sie spielen in der Transformation eine entscheidende Rolle.

Item 6: Die Menschen in einer Organisation haben keinen respektvollen Umgang miteinander (80% sehr wichtig)

Respekt kommt von dem lateinischen Wort „respectus“, was so viel bedeutet wie zurückschauen, Rücksicht oder Berücksichtigung (Wikipedia, 2022). Respekt als Grundbedürfnis in der Kommunikation und im Miteinander wird von vielen, besonders im Arbeitsumfeld, vermisst. Bei Item 6 haben 80% (n=74) der Befragten „sehr wichtig“ gewählt, das ist die größte Zustimmung im Vergleich zu den anderen Items. Dies könnte darauf hindeuten, dass Respekt in der Praxis oft noch fehlt. Wenn sich also häufiger mit den eigenen Verhaltensweisen auseinandergesetzt und Rückschau gehalten wird, könnte dies das Arbeitsumfeld positiv

beeinflussen. Fehlender Respekt wird sehr leicht erspürt und kann somit einen direkten Einfluss auf die Arbeitsweisen der Individuen einer Organisation nehmen.

„Die Mitglieder des Scrum Teams respektieren sich gegenseitig als fähige, unabhängige Personen und werden als solche auch von den Menschen, mit denen sie zusammenarbeiten, respektiert“ (Schwaber und Sutherland, 2020, S. 5).

Ein respektvolles Miteinander ermöglicht Offenheit und Transparenz. Somit könnte der Weg für ein Team geebnet werden, die Arbeit selbst zu managen. Der Agile Leader hat auch hier eine besondere Verantwortung als Vorbild. Wenn Respekt als zentraler Unternehmenswert nicht nur schriftlich aufgeführt, sondern auch aktiv umgesetzt und ein respektvoller Umgang im Unternehmen gelebt wird, könnte dies dazu führen, dass die MA motivierter sind. Zudem werden dadurch die Kunden fast automatisch respektvoll behandelt, wenn Respekt ein klarer Wert einer Organisation ist. Gegenseitiger Respekt könnte für eine Organisation langfristig große Vorteile mit sich bringen. Die Kommunikation wird offener; Kommunikation und Zusammenarbeit stehen im Mittelpunkt von agilem Arbeiten. Dadurch könnten gemeinsame, konstruktive und produktive Arbeitsweisen begünstigt werden.

Item 9: Die Organisationskultur schafft keinen Rahmen für einen vertrauensvollen Umgang (67% sehr wichtig)

Vertrauen ist ein wichtiger Wert, besonders im Kontext des sich-selbstmanagenden Teams. Damit dieses gemäß agilen Prinzipien arbeiten kann, ist Vertrauen sowohl unter den Teammitgliedern als auch durch die Führungskraft unabdingbar. Nur so kann Kooperation und interdisziplinäres Arbeiten funktionieren: „Ohne Vertrauen wird kein Wissen geteilt und nicht so zusammen gearbeitet, wie es für agile Methoden nötig ist. Es ist eine Frage der Kultur, ob man kooperiert oder konkurriert.“⁷

⁷ Aussage TN aus qualitativer LinkedIn Umfrage

Auch Vertrauen in die Fähigkeiten der MA und von Seiten der MA Vertrauen in Führungskräfte und in die Sinnhaftigkeit und Zukunft des Unternehmens, sind förderlich für eine Organisationskultur, die zu agilen Arbeitsweisen passt.

„Scrum setzt auf Personengruppen, die gemeinsam über alle Fähigkeiten und Fachkenntnisse verfügen, um die Arbeit zu erledigen und solche Fähigkeiten im Bedarfsfall zu teilen oder zu erwerben“ (Schwaber und Sutherland, 2020, S. 3).

Vertrauen ist nicht immer von Anfang an gegeben, aber ein gewisses Grundvertrauen sollte in den meisten Fällen vorhanden sein. Das Vertrauen kann durch die Verkörperung der Unternehmenswerte (z.B. Respekt, Mut, Offenheit) aufgebaut werden, vor allem vorgelebt durch den Agile Leader. „Der Aufbau von Vertrauen erfolgt auf der Grundlage von Respekt für das Gegenüber“ (Ineichen, 2018, S. 29). Wenn es in einer Organisation eine Vertrauensbasis gibt, können viele zeitaufwändige und kostspielige Kontrollstrukturen wegfallen. Es könnte sich auf die wesentlichen Aufgaben konzentriert werden, wenn jeder nach bestem Wissen und Gewissen handelt.

Item 11: In einer Organisation wird Feedback nicht wertgeschätzt (51% sehr wichtig)

Eine Feedbackkultur steht in engem Zusammenhang mit Vertrauen und Respekt und ist ein wichtiges Mittel der Kommunikation. Sie hängt sehr vom Kontext der unternehmensinternen Interaktionen ab: Wie wird miteinander gesprochen? Unter Kollegen, mit Vorgesetzten und MA. Wie werden Lob und Kritik angesprochen? „Die Qualität der einzeln stattfindenden Dialoge prägen hierbei die Qualität der gelebten Beziehungen. Die Summe der gelebten Beziehungen spiegelt sich wiederum in der Unternehmenskultur wider“ (Hollerbach und Schaub, 2021, S. 188).

Agiles Arbeiten lebt vom stetigen und zeitnahen Austausch, daher ist Feedback so wichtig. Es ermöglicht ein ständiges Reflektieren und Anpassen ganz im Sinne des Gedankens von Inspect & Adapt (vgl. Schwaber und Sutherland, 2020) und das Mitdenken und Mitgestalten aller

Individuen. In der Praxis wird dies oft noch nicht berücksichtigt: „In vielen Unternehmen habe ich beobachtet, dass Feedback nicht richtig wertgeschätzt wird.“⁸

Die Retrospektive am Ende einer Iteration ist ein wichtiger Baustein, um einen sicheren Raum zu schaffen, der eine Feedbackkultur begünstigt. „Feedback ist somit der Schlüssel für kontinuierliche Entwicklung, lebenslanges Lernen und der Grundbaustein für ein konstruktives Miteinander.“ (Hollerbach und Schaub, 2021, S. 188 ff.) Für Unternehmen könnte eine offene Feedbackkultur dabei helfen, mit andauernden Veränderungen der Umweltbedingungen besser umgehen zu können und sich durch einen kontinuierlichen und konstruktiven Austausch hin zu agilen Arbeitsweisen zu entwickeln.

Item 13: Bei Fehlern wird versucht die Schuldfrage zu klären, anstatt aus Fehlern zu lernen (61% sehr wichtig)

„Wenn man bei Problemen immer noch über die Schuldfrage diskutiert, sieht man, dass dringend daran gearbeitet werden sollte.“⁹

Aus verinnerlichter, gemeinsam getragener Werthaltung heraus kann eine Lernkultur entstehen, die dem Mitschleppen von Problemen durch offene Kommunikation entgegenwirkt. Es müssen Erfahrungen gesammelt und Fehler zugelassen werden. Aus ihnen sollte gelernt werden, damit ein kontinuierlicher Verbesserungsprozess stattfinden kann: „Nach agilem Verständnis [...] *müssen* Fehler gemacht werden. Misserfolge sind [...] Grundlage und Voraussetzung für jegliche Innovation. Das gesamte agile Arbeiten lebt ja geradezu von iterativen Schleifen, also: ausprobieren, (im frühen Stadium) Fehler machen, Erfahrungen sammeln/lernen, anpassen, Dinge verändern, weitermachen!“ (Ehmann, 2019, S. 84).

Es bedeutet nicht, dass derselbe Fehler wieder und wieder gemacht werden darf, aus Fehlern sollte möglichst schnell gelernt werden. Den MA sollte Mut gemacht werden, bewusst andere Wege zu gehen und zu experimentieren. Dies kann eine Lernkultur begünstigen. Dabei ist es

⁸ Aussage TN aus qualitativer LinkedIn Umfrage

⁹ Aussage TN aus qualitativer LinkedIn Umfrage

besonders wichtig, wie mit Fehlern umgegangen wird. Auch hier nimmt der Agile Leader eine wichtige Vorbildrolle ein: „Eine gesunde ‚Trial-and-Error-Kultur‘ ist Grundlage jeglicher wirklicher Innovation und Kreativität [...]. Doch wie bei jeder Veränderung ist auch hier die Vorbildfunktion entscheidend, [...] Fehler werden nicht versteckt, sondern zugegeben, öffentlich gemacht; [...] Es ist gar nicht schlimm, den Fehler gemacht zu haben. Denn man wird daraus lernen. Fehler passieren häufig, weil Informationen fehl(t)en. Und: Fehler von Mitarbeitern sind häufig Fehler der Führungskraft“ (Ehmann, 2019, S. 84 ff.).

„Insbesondere in hierarchisch geprägten Organisationen wird zu oft das blame-game gespielt. Hier ist es dann besonders schwer Agilität einzuführen, da ein sicheres Umfeld fehlt, in dem Experimente durchgeführt werden können.“¹⁰ Fehlerakzeptanz innerhalb einer Organisation ist ein wichtiges Element der Organisationskultur. Durch sogenannte *Fuckup-Veranstaltungen* kann unter den Führungskräften und MA ein Bewusstsein für Fehler geschaffen werden. Es werden die Ursachen für das Scheitern öffentlich gemacht, was daraus gelernt wurde und was in Zukunft anders gemacht werden könnte. „Aus Gescheiterten werden Helden, Menschen, die etwas gewagt haben, sich selbst aber nicht zu wichtig nehmen“ (Trost, 2018, S. 440). Für Unternehmen könnte eine angepasste Fehlerkultur bedeuten, dass die Innovationsfähigkeit steigt und die MA motivierter sind. *Fail fast, fail cheap*, ganz nach dem agilen Gedanken. Je früher der Fehler aufkommt, desto früher fängt auch das Lernen an. Je später der Fehler auffällt, desto teurer wird es.

„Zum Thema Fehler noch eine Anmerkung, ich denke wichtig hier ist nicht, dass Menschen Fehler machen dürfen, sondern wie mit Fehlern umgegangen wird. Solange sie als etwas rein Negatives gesehen und empfunden werden und nicht als Chance besser zu werden und Fehler auch nicht auf allen Ebenen so behandelt werden, wird sich häufig nichts ändern und es bleibt dabei, dass Menschen möglichst Fehler vermeiden und ggf. weniger mutig auch Experimente eingehen, auch die Experimente die ein geringes Risiko darstellen“¹¹

¹⁰ Aussage TN aus qualitativer LinkedIn Umfrage

¹¹ Aussage TN aus Fragebogen

Item 15: Der Kulturwandel wird aus Sicht der Managementebene zuerst von der Ebene unter ihnen erwartet (Flight Levels) (53% sehr wichtig)

In der Praxis wird der Wandel oft von „oben“ gefordert. Agile Arbeitsweisen einzuführen ist allerdings kein Top Down Ansatz. Auch die intrinsische Motivation der MA muss auf allen Ebenen da sein (Individuum, Team, Management). „Meiner Erfahrung nach kannst Du Kultur nicht aufzwingen.“¹²

Auch hier spielt der Agile Leader eine wichtige Rolle. Die MA müssen abgeholt und zum aktiven Teil gemacht werden. Die Menschen müssen den Wandel verstehen und sich damit identifizieren: „Betroffene zu Beteiligten machen“ ist hier ein schöner Leitsatz, um die Bereitschaft, sich auf die Transformation einzulassen, zu steigern“ (Hanschke, 2017, S. 112).

„Weder Agilität noch Kultur lässt sich per Schalter oder festgelegten plakativen Regeln steuern, beides erfordert kontinuierliche Arbeit und vor allem die Bereitschaft daran zu arbeiten.“¹³

Auch auf der Führungsebene muss ein Wandel stattfinden und die Bereitschaft für neue Arbeitsweisen vorhanden sein. „[Es] wird nicht in Betracht gezogen das gleiches und auch gleichzeitiges transformieren der Management Ebene unabdingbar ist. Die Konflikte, die im Konzern durch nicht gleichzeitiges umsetzen entstehen sorgen für maximalen Unmut und auch demotivation bei denen die von der Transformation betroffen sind“¹⁴

Der Begriff der Flight Levels stammt von Klaus Leopold und beschreibt die unterschiedlichen Betrachtungsmöglichkeiten auf agile Arbeitsweisen innerhalb einer Organisation (vgl. Leopold, o.D.). Die Flughöhen werden aus Sicht der Businessagilität beschrieben und veranschaulichen die Voraussetzungen zur Verbesserung der Kommunikation und Koordination im gesamten Unternehmen (vgl. Leopold, o.D.; Thonet, 2020, S. 108 ff.).

- **Flight Level 1:** operative Teamebene (geringe Flughöhe, gute Detailansicht)

¹² Aussage TN aus qualitativer LinkedIn Umfrage

¹³ Aussage TN aus qualitativer LinkedIn Umfrage

¹⁴ Aussage TN aus qualitativer LinkedIn Umfrage

- **Flight Level 2:** Koordinations- und Schnittstellenebene (Kommunikation unterschiedlicher operativer Teams, Verbesserungen betreffen den gesamten Prozess)
- **Flight Level 3:** Strategie- und Organisationsebene (Fokus liegt auf strategischer Ausrichtung des gesamten Unternehmens)

„Konkret kann das Konzept Flight Levels genutzt werden, um agile Strukturen in mehreren Ebenen einzuführen. Der Vorteil von Flight Levels liegt sowohl darin, dass nicht jede Person sofort agil arbeiten muss als auch dass die Umsetzung in einzelnen Bereichen und Teams inkrementell erfolgen kann“ (Bockhaus-Odenthal und Siegfried., 2021, S. 10). Für Unternehmen könnte ein Kulturwandel auf allen Ebenen dafür sorgen, dass die agile Transformation langfristig gemeistert wird und sich die Organisation verändernden Anforderungen anpassen kann.

4.3 Limitierung dieser Arbeit

Diese Arbeit beschränkt sich, aufgrund der Sprache des Fragebogens, auf die DACH-Region.

Ein TN hat im Freitext als Feedback zum Fragebogen angegeben, dass der Fragebogen eher einen Leitfaden für gutes agiles Arbeiten bietet, da es schwerfällt nicht überall „sehr wichtig“ auszuwählen.

Zukünftig sollten Items überarbeitet werden. Bei Item E3 kann eine zweite negative Abstufung eingebaut werden. Bei Item 14 wurde angemerkt, dass der Begriff Komfortzone nicht passend gewählt wurde: „Der Begriff der Komfortzone ist wissenschaftlich nicht haltbar und trotz populärer Verbreitung nicht richtiger. Wenn Mensch sich weiterentwickeln möchte, wird er/sie das tun. Der Begriff der Komfortzone ist hier indifferent und greift zu kurz.“¹⁵

¹⁵ Aussage TN aus Fragebogen

5 Zusammenfassung und Ausblick

Im Rahmen dieser Arbeit wurde das Zusammenspiel von Agilität und Organisationskultur untersucht. Hierfür wurde auf einer qualitativen LinkedIn Umfrage aufgebaut und ein Fragebogen zur Identifikation der Hauptprobleme mit Agilität und Kultur erstellt. Zunächst wurden die Kernbegriffe Agilität und Organisationskultur vorgestellt und die Grundideen von drei agilen Vorgehensmodellen und der agilen Kultur eingeführt. Außerdem wurde der Unterschied zwischen technischer und kultureller Agilität erläutert.

Anschließend wurde die Forschungsmethode vorgestellt. Auf Grundlage einer qualitativen LinkedIn Umfrage wurde die Forschungsfrage entwickelt. Diese galt es, mit Hilfe eines Online-Fragebogens zu beantworten, in dem 15 Probleme mit Agilität und Organisationskultur hinsichtlich ihrer Wichtigkeit abgefragt wurden. Nach drei Wochen konnten 93 vollständige Datensätze erzielt werden, von denen 92 für die Auswertung des Fragebogens verwendet wurden.

Anhand der Ergebnisse des Fragebogens konnten sieben Hauptprobleme (*Top 7*) festgestellt werden, die sich aus dem Zusammenspiel von Agilität und Organisationskultur ergeben. Die Reihenfolge der Nennung entspricht dabei der Wichtigkeit des Problems: 1) Die Menschen in einer Organisation haben keinen respektvollen Umgang miteinander. 2) Die Führungsebene erwartet eine Veränderung von den Mitarbeitern, ohne selbst agile Werte vorzuleben. 3) Die Organisationskultur schafft keinen Rahmen für einen vertrauensvollen Umgang. 4) Bei Fehlern wird versucht die Schuldfrage zu klären, anstatt aus Fehlern zu lernen. 5) Die bestehenden Strukturen einer Organisation verhindern eine agile Arbeitsweise. 6) Der Kulturwandel wird aus Sicht der Managementebene zuerst von den Ebenen unter ihnen erwartet. 7) In einer Organisation wird Feedback nicht wertgeschätzt.

Zusätzlich wurde herausgehoben, dass Agilität nicht die Lösung für alles ist, sondern ein Ansatz, um mit Veränderungen umgehen zu können. Beim Wandel zu agilen Arbeitsweisen sollte mit einem genauen Blick auf die Organisationskultur und auf die bestehenden Grundannahmen der Individuen innerhalb der Organisation begonnen werden. Hier befindet sich oft ein blinder Fleck der Organisation, da die Grundannahmen als gegeben gelten und daher nicht hinterfragt werden. Wichtig ist auch, dass der Wandel nicht der letzte ist, sondern der Anfang einer kontinuierlichen Flexibilität gegenüber sich immer ändernden Rahmenbedingungen in der VUCA-Welt.

Zukünftige Forschungen könnten den Fragebogen auf andere Länder wie z.B. die USA oder Japan auszuweiten, da sich der erarbeitete Fragebogen auf deutschsprachige Länder beschränkt. Auf Grundlage dieser Arbeit könnte ein Leitfaden für gutes agiles Arbeiten entworfen werden, indem die Probleme in Handlungsempfehlungen umformuliert werden.

Literaturverzeichnis

Anderson, D.J. (2004) *Making the Business Case for Agile Management-Simplifying the Complex System of Software Engineering*, Motorola S³ Symposium, Verfügbar unter: <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download;jsessionid=560E8C09D4EA0EBC2F9665D340060B80?doi=10.1.1.197.8910&rep=rep1&type=pdf>

Anderson, D.J. (2010) *Kanban: Successful Evolutionary Change for Your Technology Business*. Blue Hole Press.

Beck, K. (2000) *Extreme Programming Explained: Embrace Change*. Addison-Wesley Professional, Verfügbar unter: <https://books.google.de/books?id=G8EL4H4vf7UC>

Beck, K., Schwaber, K. and Sutherland, J. (2001) *Manifesto for Agile Software Development*. Verfügbar unter: <https://agilemanifesto.org/iso/de/manifesto.html> (Abgerufen: 21. März 2022).

Bockhaus-Odenthal, E. and Siegfried, P. (2021): *Agilität über Unternehmensgrenzen hinaus*. Published in: Economics, Bulletin of Taras Shevchenko National University of Kyiv, Vol. 3, No. 216 : pp. 14-24. Verfügbar unter: <https://mpira.ub.uni-muenchen.de/111511/>

Diebold, P. (2021) *Qualitative LinkedIn Umfrage*. Verfügbar unter: https://www.linkedin.com/posts/philippdiebold_kultur-scrum-activity-6787301979291971584-9ioM/ (Abgerufen: 15. März 2022).

Diebold, P., Küpper, S. and Zehler, T. (2015) *Nachhaltige Agile Transition: Symbiose von technischer und kultureller Agilität*. Gesellschaft für Informatik e.V. Verfügbar unter: <http://dl.gi.de/handle/20.500.12116/1994>

Digital.ai (2021) *15th Annual State Of Agile Report*. Verfügbar unter: <https://digital.ai/resource-center/analyst-reports/state-of-agile-report> (Abgerufen: 4. März 2022).

Drucker, P. (2013) *Culture eats strategy for breakfast*. Verfügbar unter: https://static1.squarespace.com/static/5881261fe58c62cce1be4ba4/t/59c92a319f745690ab-bef674/1506355762025/JC_Newsletter_Fall2013_FNL.pdf (Abgerufen: 29. Mai 2021)

Ehmann, B. (2019) ‘Von der klassischen zur agilen Unternehmenskultur’, in Ehmann, B., *Quick Guide Agile Methoden für Personal*. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden, pp. 75–94. doi:[10.1007/978-3-658-27345-3_5](https://doi.org/10.1007/978-3-658-27345-3_5).

Gehrckens, H.M. (2016) ‘Agilität im Kontext der digitalen Transformation – Kernanforderung an die Organisation von morgen’, in dgroup GmbH et al. (eds) *Digitale Transformation oder digitale Disruption im Handel*. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden, pp. 79–108. doi:[10.1007/978-3-658-13504-1_4](https://doi.org/10.1007/978-3-658-13504-1_4).

Hanschke, I. (2017) ‘Agile Kultur’, in Hanschke, I. (ed.) *Agile in der Unternehmenspraxis: Fallstricke erkennen und vermeiden, Potenziale heben*. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden, pp. 101–121. doi:[10.1007/978-3-658-19158-0_5](https://doi.org/10.1007/978-3-658-19158-0_5).

Hofert, S. (2018) ‘Experten-Interviews’, in Hofert, S., *Agiler führen*. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden, pp. 243–272. doi:[10.1007/978-3-658-18561-9_7](https://doi.org/10.1007/978-3-658-18561-9_7).

Hofert, S. and Thonet, C. (2019) *Der agile Kulturwandel: 33 Lösungen für Veränderungen in Organisationen*. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden. doi:[10.1007/978-3-658-22172-0](https://doi.org/10.1007/978-3-658-22172-0).

Hollerbach, S. and Schaub, F. (2021) ‘Feedback – ein Muss für agiles Arbeiten’, in Rosenberger, B. (ed.) *Modernes Personalmanagement*. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden, pp. 183–190. doi:[10.1007/978-3-658-34876-2_17](https://doi.org/10.1007/978-3-658-34876-2_17).

Ineichen, T. (2018) ‘Aus der inneren Kraft heraus: Wie etablierte Unternehmen Stabilität und Innovation mit Resilienz, Respekt und Resonanz vereinen’, in von Au, C. (ed.) *Führen in der vernetzten virtuellen und realen Welt*. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden (Leadership und Angewandte Psychologie), pp. 19–36. doi:[10.1007/978-3-658-18688-3_2](https://doi.org/10.1007/978-3-658-18688-3_2).

Inside-IT (2020) *Das ist das ICT-Unwort des Jahres*. Verfügbar unter: <https://www.inside-it.ch/post/das-ist-das-ict-unwort-des-jahres-20201209> (Abgerufen: 10. März 2022).

Komus, A. (2020) *Studienbericht: Status Quo (Scaled) Agile 2020, Process-and-Project.net*. Verfügbar unter: <http://www.process-and-project.net/studien/studien-anfordern/studie-status-quo-scaled-agile-2020-de-anfordern/> (Abgerufen: 17. März 2022).

Korn Ferry, neuland and Initiative Deutschland Digital (2018) *Studie zur Agilität in Unternehmen - Demystifizierung von Agilität*. Verfügbar unter: https://karlheinland.com/downloads/Studie_agilitaet_2018.pdf (Abgerufen: 18. März 2022).

Krieg, A., Theobald, S. & Küpper, S., (2018). Erfolgreiche agile Projekte benötigen ein agiles Umfeld. In: Mikuzs, M., Volland, A., Engstler, M., Hanser, E. & Linssen, O. (Hrsg.), *Projektmanagement und Vorgehensmodelle 2018 - Der Einfluss der Digitalisierung auf Projektmanagementmethoden und Entwicklungsprozesse*. Gesellschaft für Informatik, Bonn (S. 217-222) Verfügbar unter: <https://dl.gi.de/handle/20.500.12116/18917>

Kuchel, T. (2021) 'Agile Kultur'. Prüfungsleistung im Modul Agiles PM an der HAW Hamburg

Leopold, K. (o.D) *Was sind Flight Levels?, it-agile GmbH*. Verfügbar unter: <https://www.it-agile.de/agiles-wissen/agile-arbeit/was-sind-flight-levels/> (Abgerufen: 2. März 2022).

Neuberger, D. (2014) *Das Biest Unternehmenskultur, produktbezogen.de*. Verfügbar unter: <https://www.produktbezogen.de/das-biest-unternehmenskultur/> (Abgerufen: 29. Mai 2021).

Personio (2019) 'Unternehmenskultur entschlüsselt: Diese Basics müssen Sie kennen', *Personio*, 7 March. Verfügbar unter: <https://www.personio.de/hr-lexikon/unternehmenskultur/> (Abgerufen: 8. März 2022).

Redbubble (o.D.) 'LEADER VS BOSS' Poster von MillionaireMoti, *Redbubble*. Verfügbar unter: <https://www.redbubble.com/de/i/poster/LEADER-VS-BOSS-von-Millionaire-Moti/23975644.LVTDI> (Abgerufen: 15. März 2022).

Schein, E.H. (2010) *Organizational Culture and Leadership*. John Wiley & Sons. Verfügbar unter: <https://books.google.de/books?id=Mnres2PIFLMC>

Schiefer, G. and Nitsche, H. (2019) *Die Rolle der Führungskraft in agilen Organisationen: Wie Führungskräfte und Unternehmen jetzt umdenken sollten*. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden (essentials). doi:[10.1007/978-3-658-27437-5](https://doi.org/10.1007/978-3-658-27437-5).

Schwaber, K. and Sutherland, J. (2020) 'Der Scrum Guide'. Verfügbar unter: <https://scrumguides.org/docs/scrumguide/v2020/2020-Scrum-Guide-German.pdf>. (Abgerufen: 21. März 2022)

Scrum.org (2020) *The Scrum Framework Poster*, Scrum.org. Verfügbar unter: <https://www.scrum.org/resources/scrum-framework-poster> (Abgerufen: 10. März 2022).

Siedl, W. (2018) 'SAFe®: Reiseführer zum lean-agilen Unternehmen – Wie Sie mit SAFe® und dem Enterprise Transformation Cycle lean-agile Methoden und Tools in Ihrem Unternehmen einführen', in Pfannstiel, M.A. and Steinhoff, P.F.-J. (eds) *Der Enterprise Transformation Cycle: Theorie, Anwendung, Praxis*. Wiesbaden: Springer Fachmedien, pp. 73–94. doi:[10.1007/978-3-658-22694-7_4](https://doi.org/10.1007/978-3-658-22694-7_4).

Takeuchi, H. and Nonaka, I. (1986) 'Stop running the relay race and take up rugby', *Harvard Business Review*, p. 11. Verfügbar unter: <http://damiantgordon.com/Methodologies/Papers/The%20New%20Product%20Development%20Game.pdf>

Thonet, C. (2019) *Agilität braucht kulturellen Wandel*, *springerprofessional.de*. Verfügbar unter: <https://www.springerprofessional.de/agile-methoden/change-management/agilitaet-braucht-kulturellen-wandel/16529228> (Abgerufen: 29. Mai 2021).

Thonet, C. (2020) 'Agiler Kulturwandel im Vertrieb', in Thonet, C., *Der agile Vertrieb*. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden (Edition Sales Excellence), pp. 79–112. doi:[10.1007/978-3-658-29093-1_5](https://doi.org/10.1007/978-3-658-29093-1_5).

Trost, A. (2018) *Neue Personalstrategien zwischen Stabilität und Agilität*. Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg. doi:[10.1007/978-3-662-57407-2](https://doi.org/10.1007/978-3-662-57407-2).

Wiener, M. (2018) 'Organisationskultur', in Wiener, M., *Open Foresight und Unternehmenskultur*. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden, pp. 73–128. doi:[10.1007/978-3-658-19470-3_6](https://doi.org/10.1007/978-3-658-19470-3_6).

Seite „Kanban (Softwareentwicklung)“. In: Wikipedia– Die freie Enzyklopädie. Bearbeitungsstand: 28. November 2021 URL:[https://de.wikipedia.org/w/index.php?title=Kanban_\(Softwareentwicklung\)&oldid=217674116](https://de.wikipedia.org/w/index.php?title=Kanban_(Softwareentwicklung)&oldid=217674116) (Abgerufen: 21. März 2022)

Seite „Organisationskultur“. In: Wikipedia– Die freie Enzyklopädie. Bearbeitungsstand: 5. Oktober 2020, URL:<https://de.wikipedia.org/w/index.php?title=Organisationskultur&oldid=204276605> (Abgerufen: 17. März 2022)

Seite „Respekt“. In: Wikipedia– Die freie Enzyklopädie. Bearbeitungsstand: 9. März 2022,. URL:<https://de.wikipedia.org/w/index.php?title=Respekt&oldid=220924476> (Abgerufen: 17. März 2022)

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Verbreitung agiler Methoden auf Teamebene (Digital.ai, 2021)	11
Abbildung 2: Übersicht Scrum (Scrum.org, 2020)	12
Abbildung 3: Einfaches Kanban Board (Eigene Darstellung)	13
Abbildung 4: Unternehmenskultur im Eisbergmodell nach Edward T. Hall (Personio, 2019)	15
Abbildung 5: Herausforderungen bei der Einführung von Agilität (Digital.ai, 2021)	17
Abbildung 6: Herausforderungen bei der Einführung von Agilität (Komus et al., 2020).....	18
Abbildung 7: Technische vs. Kulturelle Agilität im Kulturebenenmodell (Eigene Darstellung)	19
Abbildung 8: Die zwei Dimensionen des agilen Wandels (Thonet, 2019)	20
Abbildung 9: Gründe für die Einführung von Agilität (Digital.ai, 2021)	22
Abbildung 10: Der Weg zum eigenen Fragebogen (Eigene Darstellung).....	24
Abbildung 11: Screenshot der LinkedIn Umfrage (Diebold et al., 2021).....	25
Abbildung 12 : Erstellung der Items am Beispiel von Item 3	26
Abbildung 13: Item E1 (Eigene Darstellung) Abbildung 14: Item E2 (Eigene Darstellung)	32
Abbildung 15: Item E3 (Eigene Darstellung)	32
Abbildung 16: Item D1 (Eigene Darstellung)	33
Abbildung 17: Item D2 (Eigene Darstellung)	34
Abbildung 18: Item 1 (Eigene Darstellung)	35
Abbildung 19: Item 2 (Eigene Darstellung)	36

Abbildung 20: Item 3 (Eigene Darstellung).....	37
Abbildung 21: Item 4 (Eigene Darstellung).....	38
Abbildung 22: Item 5 (Eigene Darstellung).....	39
Abbildung 23: Item 6 (Eigene Darstellung).....	40
Abbildung 24: Item 7 (Eigene Darstellung).....	41
Abbildung 25: Item 8 (Eigene Darstellung).....	42
Abbildung 26: Item 9 (Eigene Darstellung).....	43
Abbildung 27: Item 10 (Eigene Darstellung).....	44
Abbildung 28: Item 11 (Eigene Darstellung).....	45
Abbildung 29: Item 12 (Eigene Darstellung).....	46
Abbildung 30: Item 13 (Eigene Darstellung).....	47
Abbildung 31: Item 14 (Eigene Darstellung).....	48
Abbildung 32: Item 15 (Eigene Darstellung).....	49
Abbildung 33: Übersicht der Top 7 Probleme mit Agilität und Organisationskultur (Eigene Darstellung).....	50
Abbildung 34: Leader vs. Boss (Redbubble, o. D.)	52

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Items der Kategorie Einstiegsfragen (Eigene Darstellung).....	27
Tabelle 2: Items zur Einschätzung der Wichtigkeit der Probleme (Eigene Darstellung).....	28
Tabelle 3: Items der Kategorie demografische Daten (Eigene Darstellung).....	28
Tabelle 4: Items der Kategorie Sonstige (Eigene Darstellung).....	29
Tabelle 5: Die <i>Top 7</i> Probleme mit Agilität und Organisationskultur (Eigene Darstellung) ..	31

Anhang A – Screenshots der Umfrage

Umfrage zu Agilität und Organisationskultur

Liebe Teilnehmenden,
mein Name ist Thorben Kuchel, ich studiere Wirtschaftsinformatik an der HAW Hamburg und verfasse derzeit meine Bachelorarbeit. Inhaltlich geht es um das Zusammenspiel von Agilität und Organisationskultur. Dazu würde ich von Dir gerne eine Einschätzung bezüglich Deiner Erfahrung mit Agilität und Organisationskultur einholen.

Die Bearbeitungsdauer dieser Umfrage beträgt etwa 5 Minuten.

Alle Daten werden anonym erhoben, sie können Deiner Person nicht zugeordnet werden und werden streng vertraulich behandelt.

Wenn Du Fragen zu der Umfrage (oder Interesse an der Auswertung der Ergebnisse) hast, sende mir eine E-Mail an: [REDACTED]
Vielen Dank für Deine Teilnahme.

Hast Du Erfahrungen mit agilen Arbeitsweisen? *

- Ja
- Nein

Falls ja, wie viele Jahre Erfahrung hast Du mit agilen Arbeitsweisen?

Meine Antwort _____

Was ist Deine allgemeine Meinung zu Agilität? *

- Überbewertet, für mich ein Buzzword.
- Neutral.
- Sollte dort angewendet werden, wo es sinnvoll ist.
- In der heutigen Zeit dringend erforderlich.

[Weiter](#)

[Alle Eingaben löschen](#)

Fragen zu Deinen Erfahrungen mit Agilität und Organisationskultur

Bei der Beantwortung der Wichtigkeit ist der Kontext immer die agile Organisationskultur.

1. Wie wichtig ist es, dass die kulturellen Wertemuster der Menschen innerhalb einer Organisation mit den agilen Werten übereinstimmen? *

- 1 (sehr unwichtig)
- 2 (unwichtig)
- 3 (eher unwichtig)
- 4 (neutral)
- 5 (eher wichtig)
- 6 (wichtig)
- 7 (sehr wichtig)
- keine Angabe

2. Wie wichtig ist es, dass Menschen in einer Organisation ihre Arbeitsweise, im Zuge eines Kulturwandels, verändern wollen? *

- 1 (sehr unwichtig)
- 2 (unwichtig)
- 3 (eher unwichtig)
- 4 (neutral)
- 5 (eher wichtig)
- 6 (wichtig)
- 7 (sehr wichtig)
- keine Angabe

3. Wie wichtig ist es, dass organisationale Strukturen geschaffen werden, die zur agilen Arbeitsweise passen? *

- 1 (sehr unwichtig)
- 2 (unwichtig)
- 3 (eher unwichtig)
- 4 (neutral)
- 5 (eher wichtig)
- 6 (wichtig)
- 7 (sehr wichtig)
- keine Angabe

4. Wie wichtig ist es, dass die Führungsebene agile Werte vorlebt? *

- 1 (sehr unwichtig)
- 2 (unwichtig)
- 3 (eher unwichtig)
- 4 (neutral)
- 5 (eher wichtig)
- 6 (wichtig)
- 7 (sehr wichtig)
- keine Angabe

5. Wie wichtig ist es, dass Menschen in einer Organisation den Unterschied von technischer (Frameworks, Methoden, Praktiken) und kultureller (Haltung, Werte) Agilität verstehen? *

- 1 (sehr unwichtig)
- 2 (unwichtig)
- 3 (eher unwichtig)
- 4 (neutral)
- 5 (eher wichtig)
- 6 (wichtig)
- 7 (sehr wichtig)
- keine Angabe

6. Wie wichtig ist es, dass Menschen in einer Organisation respektvoll miteinander umgehen? *

- 1 (sehr unwichtig)
- 2 (unwichtig)
- 3 (eher unwichtig)
- 4 (neutral)
- 5 (eher wichtig)
- 6 (wichtig)
- 7 (sehr wichtig)
- keine Angabe

7. Wie wichtig ist es, dass Entscheidungen für viele Menschen in einer Organisation transparent sind? *

- 1 (sehr unwichtig)
- 2 (unwichtig)
- 3 (eher unwichtig)
- 4 (neutral)
- 5 (eher wichtig)
- 6 (wichtig)
- 7 (sehr wichtig)
- keine Angabe

8. Wie wichtig ist es, dass Prozesse für viele Menschen in einer Organisation transparent sind? *

- 1 (sehr unwichtig)
- 2 (unwichtig)
- 3 (eher unwichtig)
- 4 (neutral)
- 5 (eher wichtig)
- 6 (wichtig)
- 7 (sehr wichtig)
- keine Angabe

9. Wie wichtig ist es, den Menschen in einer Organisation Vertrauen entgegenzubringen? *

- 1 (sehr unwichtig)
- 2 (unwichtig)
- 3 (eher unwichtig)
- 4 (neutral)
- 5 (eher wichtig)
- 6 (wichtig)
- 7 (sehr wichtig)
- keine Angabe

10. Wie wichtig ist es, dass allen Menschen einer Organisation bewusst ist, dass eine Transformation zu agilen Arbeitsweisen Durchhaltevermögen braucht? *

- 1 (sehr unwichtig)
- 2 (unwichtig)
- 3 (eher unwichtig)
- 4 (neutral)
- 5 (eher wichtig)
- 6 (wichtig)
- 7 (sehr wichtig)
- keine Angabe

11. Wie wichtig ist es, dass es in einer Organisation eine wertschätzende Feedbackkultur gibt? *

- 1 (sehr unwichtig)
- 2 (unwichtig)
- 3 (eher unwichtig)
- 4 (neutral)
- 5 (eher wichtig)
- 6 (wichtig)
- 7 (sehr wichtig)
- keine Angabe

12. Wie wichtig ist es, dass es in einer Organisation ein sicheres Umfeld für Experimente gibt? *

- 1 (sehr unwichtig)
- 2 (unwichtig)
- 3 (eher unwichtig)
- 4 (neutral)
- 5 (eher wichtig)
- 6 (wichtig)
- 7 (sehr wichtig)
- keine Angabe

13. Wie wichtig ist es, dass die Menschen in einer Organisation Fehler machen dürfen? *

- 1 (sehr unwichtig)
- 2 (unwichtig)
- 3 (eher unwichtig)
- 4 (neutral)
- 5 (eher wichtig)
- 6 (wichtig)
- 7 (sehr wichtig)
- keine Angabe

14. Wie wichtig ist es, die Komfortzone zu verlassen, um sich weiterzuentwickeln? *

- 1 (sehr unwichtig)
- 2 (unwichtig)
- 3 (eher unwichtig)
- 4 (neutral)
- 5 (eher wichtig)
- 6 (wichtig)
- 7 (sehr wichtig)
- keine Angabe

15. Wie wichtig ist es, dass der agile Kulturwandel auf allen Ebenen (Individuum, Team, Management) der Organisation stattfindet? *

- 1 (sehr unwichtig)
- 2 (unwichtig)
- 3 (eher unwichtig)
- 4 (neutral)
- 5 (eher wichtig)
- 6 (wichtig)
- 7 (sehr wichtig)
- keine Angabe

Zurück

Weiter

Alle Eingaben löschen

Beruflicher Hintergrund

In welcher Art von Organisation arbeitest Du? *

- Privates Unternehmen
- Öffentliche Organisation
- Universität, Hochschule oder Forschungsinstitut
- Selbstständig

In welcher Branche bist Du tätig? *

- Automobilindustrie
- Beratung
- E-Commerce
- Forschung und Entwicklung
- IT
- Logistik
- Personalwesen
- Sonstiges: _____

Willst Du mir noch etwas mitteilen?

Meine Antwort _____

[Zurück](#) [Senden](#) [Alle Eingaben löschen](#)

Anmerkungen aus Freitext (Willst Du mir noch etwas mitteilen?)

Viel Erfolg!

Freue mich auf die Auswertung. Viel Erfolg

Viel Erfolg mit der Studie

Guter Fragebogen!

Kultur ist ein Schatten des Erlebten, daher kann sie nicht aktiv verändert werden. (vgl. Systemtheorie Niklas Luhmann)

Für mich ist Agilität kein Zustand, der erreicht werden soll bzw. kann, sondern bedeutet, mit einem Entwicklungsprozess zu starten, der mehr oder weniger schnell, mehr oder weniger breit oder tief geht. Die Idee und das Wozu halte ich für wichtiger als das Wie.

Es muss nicht immer Agil wie im Buche sein. Vertrauen, feste Teams, fester Rhythmus, ordentliches Feedback führen zum Erfolg. Agile Methoden passen auch nicht überall.

Frage zwei von der ersten Seite war nicht so gut zu verstehen.

Kuchel for president

Gut informierter Fragebogen, war allerdings eher wie ein Leitfaden für gute agile Arbeit. Es fiel mir teilweise schwer nicht überall "sehr wichtig" auszuwählen.

Zum Thema Fehler noch eine Anmerkung, ich denke wichtig hier ist nicht, dass Menschen Fehler machen dürfen, sondern wie mit Fehlern umgegangen wird. Solange sie als etwas rein negatives gesehen und empfunden werden und nicht als Chance besser zu werden und Fehler auch nicht auf allen Ebenen so behandelt werden, wird sich häufig nichts ändern und es bleibt dabei, dass Menschen möglichst Fehler vermeiden und ggf. weniger mutig auch Experimente eingehen, auch die Experimente die ein geringes Risiko darstellen

Agilität wird so unterschiedlich gelebt bzw manchmal nur "ausgeführt". Die Zeit meiner Erfahrung hab ich mal nur auf das aktuelle Unternehmen bezogen, das kulturell und auch technische Prozesse agil lebt.

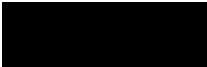
1. Es sind nicht die individuellen Werte vs. der Organisationswerte wichtig, sondern das es übereinstimmende Organisationsprinzipien gibt. Unterschiedliche Werte fördern die Diversität und eröffnen neue Möglichkeiten. Es müssen nicht Menschen geändert, sondern Strukturen geschaffen werden, die bessere Arbeitsweisen ermöglichen. 2. Der Begriff der Komfortzone ist wissenschaftlich nicht haltbar und trotz populärer Verbreitung nicht richtiger. Wenn Mensch sich weiterentwickeln möchte, wird er/sie das tun. Der Begriff der Komfortzone ist hier indifferent und greift zu kurz.

Sehr spannende Umfrage, an der Unternehmensführungen teilnehmen sollten, um ihre Einstellung zu überdenken! So ist es mir auch gegangen und heute will ich nicht mehr auf agile Werkzeuge verzichten! Viel Erfolg!

Deine Fragen sind absolut passend!

Erklärung zur selbstständigen Bearbeitung einer Abschlussarbeit

Hiermit versichere ich, dass ich die vorliegende Arbeit ohne fremde Hilfe selbständig verfasst und nur die angegebenen Hilfsmittel benutzt habe. Wörtlich oder dem Sinn nach aus anderen Werken entnommene Stellen sind unter Angabe der Quellen kenntlich gemacht.

<u>Hamburg</u>	<u>22.03.2022</u>	<u></u>
Ort	Datum	Unterschrift im Original