

IMPULSPAPIER



Menschen und Strukturen in der Transformation

Impressum

Herausgeber

Bundesministerium für Wirtschaft und Klimaschutz (BMWK)
Öffentlichkeitsarbeit
11019 Berlin
www.bmwk.de

Redaktionelle Verantwortung

Plattform Industrie 4.0
Bülowstraße 78
10783 Berlin

Stand

Februar 2023

Diese Publikation wird ausschließlich als Download angeboten.

Gestaltung

PRpetuum GmbH, 80801 München

Bildnachweis

dragana991 / istockphoto / Titel
xartproduction / AdobeStock / S. 4
PhotoByToR / Shutterstock / S. 7
Rawpixel / istockphoto / S. 7-19
bernardbodo / AdobeStock / S. 10
Tinpixels / istockphoto / S. 15
sturti / istockphoto / S. 19

Zentraler Bestellservice für Publikationen der Bundesregierung:

E-Mail: publikationen@bundesregierung.de

Telefon: 030 182722721

Bestellfax: 030 18102722721

Diese Publikation wird vom Bundesministerium für Wirtschaft und Klimaschutz im Rahmen der Öffentlichkeitsarbeit herausgegeben. Die Publikation wird kostenlos abgegeben und ist nicht zum Verkauf bestimmt. Sie darf nicht zur Wahlwerbung politischer Parteien oder Gruppen eingesetzt werden.



Inhalt

Einleitung	3
Warum agiles Arbeiten? Wandel in der Arbeitswelt!	4
Vorstellung Personas	7
Einblicke in die ersten beiden Phasen einer agilen Transformation	9
Phase 1: Methodensicht	10
Phase 2: Agiler Cargo-Kult	15
Fazit und Ausblick	20
Glossar	21
Quellen	22

Einleitung

Agilität lässt sich nur schwer beschreiben, weil es viel mehr als eine Methode ist: Agilität ist eine Geisteshaltung. Die Arbeitsgruppe „Arbeit, Aus- und Weiterbildung“ der Plattform Industrie 4.0 (AG 5) hatte sich im Jahr 2019 das Ziel gesetzt, Lust auf agiles Arbeiten zu machen, indem sie es erfahrbar macht – denn Agilität bietet zentrale Antworten auf eine sich rasant ändernde und immer komplexer werdende Arbeitswelt.

Den zugrundeliegenden agilen Prinzipien folgend, rückt agiles Arbeiten den Menschen in den Mittelpunkt der Organisationsgestaltung und wird so den individuellen Bedürfnissen der Beschäftigten stärker gerecht; gleichzeitig erhöht es die Adaptionfähigkeit und Lieferfähigkeit von Organisationen.

Viele Unternehmen wenden heutzutage agile Rahmenwerke und Methoden an (vgl. u. a. [Impulspapier Agiles Arbeiten der AG 5 von September 2019](#)) und sammeln dabei ihre ganz individuellen Erfahrungen im Sinne von Franz Kafka, der einst sagte: „Wege entstehen dadurch, dass wir sie gehen.“



Warum agiles Arbeiten? Wandel in der Arbeitswelt!

Der technologische Wandel verändert Prozesse und führt zu einem organisatorischen Wandel. Massenprodukte „von der Stange“ werden zunehmend abgelöst von maßgeschneiderten Lösungen, die individuellen Kundenwünschen gerecht werden. Die digitalisierte Industrie zeichnet sich unter anderem durch folgende Entwicklungen aus:

- In neuen und digitalen Geschäftsmodellen sind datenbasierte und kundenorientierte/individualisierte Produkte und Dienstleistungen fester Bestandteil.
- Losgröße 1 ist – auch zu vertretbaren Kosten – möglich.
- Fortschritte in Robotik und künstlicher Intelligenz prägen zukünftige Geschäftsmodelle.

Der Verunsicherung der Beschäftigten angesichts der steigenden Komplexität sollte mit strukturgebenden Elementen und dezentraler Übernahme von Verantwortung begegnet werden. Erhöhte Komplexität erfordert folglich neue Formen des Arbeitens, die schnelle Entscheidungen ermöglichen. Dabei sind die Beschäftigten eingeladen, sich aktiv an der Ausgestaltung von Strukturen und Umgebungen zu

beteiligen. Die zurückliegenden drei Jahre haben noch einmal komprimiert verdeutlicht, dass es notwendig ist, neue Formen des Arbeitens einzuführen und langjährig etablierte Strukturen neu zu denken.

Und nun?

Nicht erst seit der Pandemie sind Schlagworte wie agiles Arbeiten und die dazugehörigen Rahmenwerke und Methoden (bspw. [Scrum](#) oder [Design Thinking](#)) in aller Munde. Im Rahmen ihrer Arbeit hat sich die Unterarbeitsgruppe Agiles Arbeiten mit verschiedenen Unternehmen auseinandergesetzt, um mehr über die bisherigen Erfahrungen bei der Einführung und Ausübung agiler Arbeitsweisen zu erfahren. Dafür wurden Interviews mit über 20 Personen aus sieben Unternehmen geführt und dabei jeweils die Perspektive der Personalseite, des Betriebsrates und der Beschäftigten im Wandel eingeholt. Bei den Unternehmen handelt es sich um Organisationen aus verschiedenen Branchen mit Umsätzen von rund 1 bis 109 Milliarden Euro und in der Größenordnung von rund 2.800 bis über 303.000 Mitarbeitenden.

Ein herzlicher Dank gilt allen Interviewpartnerinnen und -partnern bei der Daimler AG, Festo Didactic SE, HDI Global SE, Merck KGaA, SAP SE, Siemens AG und der Trumpf SE + Co. KG.

In den Erfahrungsberichten aus den Unternehmen wurde die agile Transformation häufig mit der Schaffung von selbstorganisierten Teams in Verbindung gebracht. Die Selbstorganisation der Teams und die damit einhergehende Übernahme von Verantwortung für das eigene Tun können die Leistung der Teams signifikant steigern und so zu einem verbesserten Unternehmensergebnis beitragen. Dabei hat sich als erfolgsentscheidend herausgestellt, ob das Management dieses Vorhaben unterstützt und unter anderem dazu bereit ist, in Schulungen zu investieren. In der Zusammensetzung selbstorganisierter Teams kommt es darauf an, die Teamkonstellationen divers und interdisziplinär aufzustellen, so dass verschiedene Menschen mit verschiedenen Eigenschaften zusammentreffen, zum Beispiel sollten Experimentierfreude und Offenheit auf Kontinuität und Durchhaltevermögen treffen.

Gleichzeitig haben die Interviews klar gezeigt, dass die bloße Neuorganisation von Teams und die Einführung agiler Arbeitsweisen in den betrachteten Unternehmen allein nicht ausreichend sind, sondern dass deutlich mehr dazu gehört. Agilität ist eine auf Prinzipien basierende Geisteshaltung, die sich in Unternehmen sehr individuell niederschlagen kann und muss. Sie ist das Ergebnis einer veränderten Zusammenarbeit, die auf agilen Prinzipien basiert. Diese Prinzipien lassen sich wie folgt zusammenfassen:¹

- Eine entsprechende Geisteshaltung bildet die Grundlage für jedes Rahmenwerk und jede Methode. Agiles Arbeiten stellt Menschen in den Mittelpunkt, setzt auf selbstorganisierte, interdisziplinäre Teams, iterative Prozesse, Transparenz, Fokus und kontinuierliche Verbesserung sowie auf eine auf Offenheit und Respekt basierende Feedbackkultur.
- Ausgehend von direkten Kundenanforderungen werden Produkte und Dienstleistungen in einem iterativen Vorgehen entwickelt und bereitgestellt. Die stetige frühzeitige Berücksichtigung der Rückmeldungen von Kundinnen und Kunden, Nutzerinnen und Nutzern sowie eine klare Priorisierung von Anforderungen stellen wesentliche Voraussetzungen für den Erfolg dar, um auch auf veränderliche Anforderungen reagieren zu können.
- Agiles Arbeiten bietet eine (proaktiv-)gestalterische Antwort auf sich verändernde Rahmenbedingungen, durch die sich die Industrie 4.0 heute auszeichnet.

Unabhängig von den Erfahrungen, die eine Vielzahl von Unternehmen bereits gemacht hat, führen weitere Organisationen agile Rahmenwerke und Methoden in ihren Arbeitsalltag ein, um einen Kulturwandel voranzutreiben. Außerdem erhoffen sie sich, nach dem Vorbild vermeintlich agiler Unternehmen verbesserte Ergebnisse zu erzielen. Auch diese Unternehmen werden nach der anfänglichen Euphorie, die eine veränderte Arbeitsweise zunächst mit sich bringen mag, an einen Punkt kommen, an dem in der Organisation kaum noch eine Wirkung spürbar ist. Diese Phase wird „Agiler Cargo-Kult“² (vgl. Abb. 1) genannt. Er kennzeichnet den Zeitpunkt, an dem trotz eines steigenden Reifegrads hinsichtlich Agilität die sichtbare Wirkung vorübergehend nachzulassen scheint. Es ist wohl auch die Phase, in der viele Unternehmen in Deutschland zurzeit stecken, die sich bereits auf die agile Reise gemacht haben.

Von ihren Erfahrungen könnten andere Unternehmen profitieren, die in Zukunft eine Transformation anstreben oder diese jüngst begonnen haben. Daher wurden in diesem Impulspapier die zahlreichen in diesem Kontext entstandenen Fragestellungen und Herausforderungen zusammengefasst.

1 Prinzipien hinter dem Agilen Manifest. (o. D.). Abgerufen am 7. November 2022, von <https://agilemanifesto.org/iso/de/principles.html>

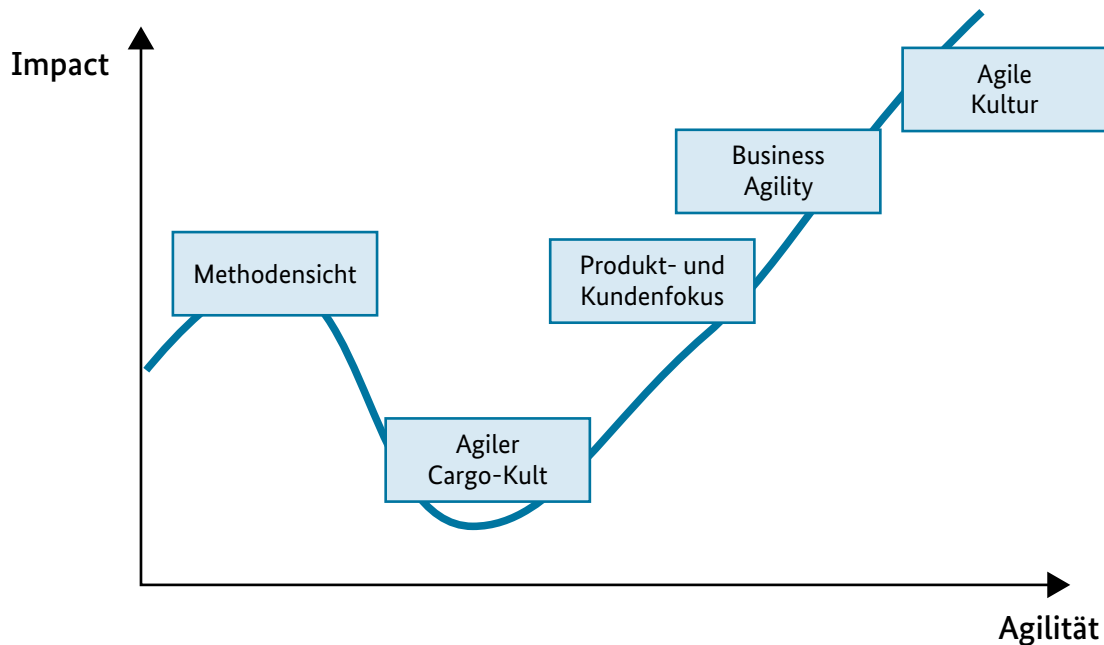
2 Der Begriff „Cargo-Kult“ ist eine Metapher, die durch das Herüberschwappen westlicher Güter und Technologien auf die melanesischen Inseln im Südpazifik entstanden ist. So stammt dieser Begriff ursprünglich aus der Beobachtung von Bewohnerinnen und Bewohnern der melanesischen Inseln, die während des Zweiten Weltkriegs mit vom Flugzeug aus abgeworfenem Frachtgut (englisch cargo) wie Kleidung, Konservennahrung und anderen begehrten westlichen Gütern nahezu „zugeschüttet“ wurden. Als mit dem Kriegsende kein weiteres „Cargo“ mehr abgeworfen wurde, imitierten die Inselbewohnerinnen und Inselbewohner die Praxis, die sie bei den Fliegern gesehen hatten: Sie bauten beispielsweise Flugzeugmodelle und schufen Landebahnen, in der Hoffnung, dass so die Flugzeuge mit den Frachtgütern wieder kommen würden. Nur, dass die Imitate aus den Materialien bestanden, die den Bewohnerinnen und Bewohner zugänglich waren: Bambus, Halme, Holz. „Cargo Cult“ steht somit für das Nachahmen von Verhaltensweisen, ohne den dahinterliegenden Sinn zu verstehen.

Um den Agilen Cargo-Kult schnellstmöglich zu verlassen und wirklichen Produkt- und Kundenfokus zu erreichen, ist es hilfreich, besser zu verstehen, was während der Transformation in diesem „Tal der Tränen“ vor sich geht.

In dieser Ausgabe des Impulspapiers beschäftigen wir uns daher insbesondere mit den ersten beiden Phasen

der Transformation. Während in der [ersten Ausgabe des Impulspapiers](#) vorwiegend aktuelle Prinzipien und Methodiken, wie z.B. [Scrum](#), [Design Thinking](#) oder [LEGO® Serious Play®](#), vorgestellt wurden, geht es nun vor allem darum, einen praxisnahen Einblick in agile Transformationen zu geben.

Abbildung 1: Fünf-Phasen-Modell der Transformation³



Quelle: Plattform Industrie 4.0

³ Maximini, Dominik (2022), Wieviel Agilität darf es sein? Zwischen starren Strukturen und agilen Kulturen. Das Scheitern agiler Transformationen, in: Pilster, J., Bauer, K., Brosig, C. (Hrsg.) (2022). in_between 2021: Konferenzband. BoD – Books on Demand.



Vorstellung Personas

Personas sind Beschreibungen fiktiver Personen, die mit ihren jeweiligen Bedürfnissen, Wünschen, Charakteristika, Zielen und Lebensumständen dabei helfen, konkrete Zielgruppen zu beschreiben. Die Persona-Methode findet Anwendung im agilen Kontext, um die Perspektive möglicher Zielgruppen bzw. Anwenderinnen und Anwender in den Entwicklungsprozess einzubinden.

Die Unterarbeitsgruppe „Agiles Arbeiten“ hat sich diese Methode zunutze gemacht, um ihre Arbeit zielgruppengerechter zu gestalten und die Perspektive von Menschen einzunehmen, die die Kultur in Veränderungsprozessen maßgeblich mitgestalten. Dazu wurden drei Personas entwickelt, die in Unternehmen den Rollen Führungskraft, Organisationsentwicklung und Betriebsrat entsprechen und jeweils eigene Perspektiven auf die Einführung agiler Arbeitsweisen einnehmen.

Anhand von Dialogen dieser drei Personas miteinander werden exemplarisch Situationen dargestellt, die von Mitgliedern der Unterarbeitsgruppe „Agiles Arbeiten“ vergleichbar erlebt bzw. im Rahmen der Interviews beschrieben wurden. Damit werden mögliche Erfahrungen, Fragen, Konflikte und Lösungsstrategien von Menschen in sich wandelnden Organisationen anschaulich illustriert.

Im Folgenden werden die drei Personas zunächst einzeln vorgestellt. Im Weiteren werden – entsprechend den Phasen der Transformation – die jeweiligen Herausforderungen in Form von verschiedenen Dialogen veranschaulicht.

Persona Angi, Führungskraft



Angi, 45 Jahre, ist eine engagierte Frau, die seit mehreren Jahren erfolgreich in agilen Teams arbeitet und diese Form der Arbeitsweise als äußerst wirksam und zielführend wahrnimmt. Über diese lange Zeit konnte Angi sich bereits ein großes Netzwerk in ihrem Unternehmen aufbauen. Angi hat eine offene und zugängliche Persönlichkeit – sie ist neuen Themen und Menschen stets aufgeschlossen und immer offen für Veränderung. Angis strebsame Art und ihr ausgeprägtes Karrierebewusstsein führten dazu, dass sie schon seit längerer Zeit Führungsverantwortung hat. Sie ist mit Blick auf Arbeitsweisen und Mitarbeitendenführung in unsicheren und volatilen Zeiten sehr erfahren – das hilft ihr sehr, mit alltäglichen Herausforderungen umzugehen und dabei lösungsorientiert und pragmatisch zu bleiben. Angi kennt allerdings auch noch die „Zeit davor“.

Auch wenn sie sehr überzeugt von ihrer Arbeit in ihrem agilen Team ist, versucht sie mithilfe ihrer Hands-on-Mentalität zu zeigen, dass sie Agilität selbst lebt und nicht nur delegiert. Mit ihrer empathischen und verständnisvollen Art versucht Angi, alle Mitarbeitenden „mitzunehmen“, denn sie weiß, möchte sie wirklich langfristig mit ihrem Team agil und erfolgreich sein, müssen alle in dieselbe Richtung rudern.

Angis offene und zielstrebige Persönlichkeit und ihr positives Denken sind ein großer Pluspunkt für ihre tägliche Arbeit in einem agilen Umfeld. Sie fördert Teamwork und einen regelmäßigen Austausch zwischen den Mitgliedern ihres Teams, schließt aber auch sich selbst auf Augenhöhe mit anderen Teammitgliedern immer mit ein. Eine offene Arbeits- und Fehlerkultur, klares, ehrliches Feedback und eine gesunde Hands-on-Mentalität sind Angi in ihrer täglichen Arbeit besonders wichtig. Diese Werte lebt sie täglich und trägt sie nach außen.

Angis Arbeitstage beginnen normalerweise früh und sind gut strukturiert. Meist arbeitet sie hybrid, das heißt, einige Tage von zuhause aus, einige Tage im Büro. An Tagen, in denen sie ins Büro geht, kümmert sich ihr Mann morgens um die Versorgung ihrer Kinder. Das gibt ihr ausreichend Zeit, um zu frühstücken und vorher manchmal Sport zu treiben, bevor sie gegen acht Uhr ins Büro fährt. An Tagen, an denen sie von zuhause arbeitet, erledigt Angi oft viele Dinge gleichzeitig, was sie aber nicht aus der Ruhe bringt. Sie ist gut darin, viele Aufgaben gleichzeitig zu erledigen und dabei den Überblick nicht zu verlieren. Abends nimmt sie sich regelmäßig ein paar Stunden für sich, trifft sich mit Freundinnen und Freunden oder liest Fachliteratur. An den Wochenenden ist ihr „Abschalten“ und Qualitätszeit mit ihrer Familie sehr wichtig. Über ihr Arbeits- und Privatleben hinaus engagiert sich Angi noch in sozialen Vereinen vor Ort.

Generell versucht Angi einerseits den Ansprüchen ihrer Arbeit wie auch denen ihrer Familie nachzukommen, was ihr manchmal nur schwer gelingt. Einerseits möchte sie etwas für sich erreichen, weiterhin Karriere machen, Pläne umsetzen, Ansprechpartnerin sein und wichtige Entscheidungen mittragen. Gleichzeitig hat Angi das Gefühl, ihrer Rolle als Mutter und anderen familiären Verpflichtungen nicht ausreichend nachkommen zu können. Dieses Dilemma zermüht sie häufig und sie fühlt sich hin- und hergerissen. Sie hat einerseits Sorge, dass ein Verlust ihrer Führungsspanne der ihr unterstellten Mitarbeitenden

ihrer Karriere schaden und abträglich für ihr Ansehen als erfahrene Führungskraft im mittleren Management sein könnte. Andererseits sieht sie durch agiles Arbeiten die Chance für mehr Freiheiten sowie für eine gute Balance in ihrem Berufs- und Privatleben. Trotz ihrer Offenheit hegt Angi manchmal Zweifel, ob agiles Arbeiten ihren weiteren beruflichen Weg dennoch belasten könnte. Sie fragt sich außerdem, ob sie der Aufgabe einer agilen Führungskraft wirklich gewachsen ist. Kann sie souverän die inhaltlichen und methodischen Fragen der Mitarbeitenden beantworten? Wird sich ihre Führungsrolle weiterhin positiv entwickeln? Wird sie sich immer wieder das notwendige Wissen, trotz des anspruchsvollen Tagesgeschäfts, aneignen können?

Persona Hans, Betriebsrat



Hans, 55 Jahre, als langjähriger Betriebsrat erfahren in der Betriebspolitik, startet seinen Tag mit seinem täglichen Ritual und geht mit seinem Hund Gassi. Er nutzt die Zeit, um über die gestrige abendliche Gewerkschaftsveranstaltung nachzudenken. Er überlegt, was davon vielleicht berichtenswert sein könnte für seine Partei, in der er sehr aktiv unterwegs ist. Seine langjährige Erfahrung als aktives Betriebsratsmitglied spiegelt sich auch in der Erfahrung wider, dass er und seine Kolleginnen und Kollegen immer öfter bereit sein müssen, die Extrameile zu gehen.

Trotz hoher Arbeitsbelastung nutzt er jede Gelegenheit, um mit den Kolleginnen und Kollegen ins Gespräch zu kommen. Diese Gespräche führt er mit einer hohen Empathie und Kollegialität. Die Erfahrungen der Beschäftigten schätzt Hans sehr. Die zu führenden Gespräche fordern ihm eine gewisse Flexibilität ab und er muss dafür auch oft kurzfristig Prioritäten setzen.

Hans ist bewusst, dass er sich mit viel Eigeninitiative regelmäßig informieren und weiterbilden muss, um auf Augenhöhe mit seinen Verhandlungspartnerinnen und -partnern zu bleiben und die Beschäftigten zu schützen.

Dem neuen Thema Agilität, das in seinem Betrieb ausgeweitet werden soll, steht Hans eher kritisch gegenüber. Zurzeit jagt eine Veränderung die nächste. Ist überhaupt genug Zeit für Veränderungen? Sind die Kolleginnen und Kollegen bereit dafür? Hans fragt sich, wie eine Betriebs-

vereinbarung aussehen muss – streng genommen kann ohne sie nicht agil gearbeitet werden. Er möchte sich nicht vom Unternehmen abhängen lassen, sondern an Lösungswegen mitwirken.

Für Hans ist wichtig, dass seine Kolleginnen und Kollegen im Prozess des agilen Arbeitens geschützt sind und ihre Arbeit nicht ausufert und überfordert. Positiv am agilen Arbeiten findet Hans gerade, dass die Mitarbeitenden eingebunden sind und Entscheidungen im Team getroffen werden – das motiviert! Die Mitbestimmung darf dabei aber nicht aus dem Blick geraten. Hans will als Betriebsrat mit dafür sorgen, dass eine entsprechende Betriebsvereinbarung zum agilen Arbeiten abgeschlossen wird. Ihm ist wichtig, dass agile Arbeit auch langfristig gesunde Arbeit bleibt. Nur so, da ist Hans sicher, wird agile Arbeit zum Erfolg – für das Unternehmen und die Mitarbeitenden.

Persona Steffi, Organisationsentwicklerin (HR)



Steffi, 38 Jahre, ist in der Organisationsentwicklung ihres Unternehmens beschäftigt und hat schon viele Change-Prozesse miterlebt und mitgestaltet. Durch ihr Studium der Organisationsentwicklung und zahlreiche einschlägige Weiterbildungen ist sie neben der Praxis auch bestens mit der Theorie vertraut.

Sie weiß, dass die umfassende Entwicklung hin zu agilen Arbeitsmethoden in der heutigen Arbeitswelt unverzichtbar ist und dass die Zukunft ihres Unternehmens maßgeblich von der Offenheit der Mitarbeitenden für neue Prozesse abhängt.

Allerdings stellt sich das in Steffis Organisation häufig als ein schwieriges Unterfangen dar. Gerade in historisch gewachsenen Strukturen, was in ihrer Organisation der Fall ist, muss Wandel behutsam angegangen werden. Steffi weiß, dass gerade solche Prozesse niemals ohne die aktive Zustimmung und Mitarbeit der Beteiligten stattfinden können. Oft hat sie schon erlebt, dass frustrierte Mitarbeitende während Change-Prozessen das Unternehmen verlassen haben.

Für die gelungene Einführung von agilen Methoden versucht Steffi mit ihrem Team, alle möglichen Mittel bereit-

zustellen, großzügig Raum und Zeit für Wandel zu schaffen sowie unterschiedliche Arten von Konzepten auszuprobieren, wohlwissend, dass Agilität immer nur auf freiwilliger Basis und in einer wertschätzenden Atmosphäre gelingen kann.

Diese Atmosphäre versucht Steffi durch ihre einfühlsame Art und ihr aktives Zugehen auf Menschen zu gewährleisten. Ihr Netzwerk und ihre kommunikative Art nutzt sie vor allem, um größtmögliche Transparenz im Team sicherzustellen – das fällt nicht immer allen Teammitgliedern leicht. Aber Steffi merkt, wie sich ihre offenen und empathischen Verhaltensweisen auf die Mitarbeitenden auswirken. Auch hilft ihr in vielen schwierigen und zähen Situationen ihre **Resilienz** insbesondere dann, wenn sie mit Widerständen in ihren Teams in Berührung kommt.

Neben aller Fürsorge und Nachsicht im Team ist es Steffi letztendlich auch wichtig, dass die Prozesse funktionieren und sich ihre Arbeit und ihr Einsatz auszahlen. Hierfür ist Steffi bereit, im Namen der Sache auch über ihren Schatten zu springen und sich über ihre eigentlichen Verpflichtungen hinaus für die Sache einzusetzen.

Steffi ist eine sehr aktive Person und achtet auf eine ausgeglichene Lebensweise. Sie macht viel Sport und ernährt sich gesund, abends lässt sie ihre Arbeitstage gerne mit Yoga ausklingen. Neben der eigentlichen Arbeit ist sie als Coach und Trainerin aktiv, hält Fachvorträge und nutzt oft die Gelegenheit, sich weiterzubilden. Zudem ist ihr eine tiefe Verbindung zu ihrem sozialen Umfeld sehr wichtig, weswegen sie engen Kontakt mit ihrer Familie und ihren Freundinnen und Freunden pflegt.

Einblicke in die ersten beiden Phasen einer agilen Transformation

Die Personas erleben in den einzelnen Phasen der Transformation vielfältige Situationen und sehen sich mit ganz unterschiedlichen – für die jeweilige Phase charakteristischen – Herausforderungen konfrontiert. Im Folgenden werden die ersten beiden Phasen der Transformation (vgl. Abb. 1), also Methodensicht und Agiler Cargo-Kult, näher erläutert. Ferner werden die typischen Erlebnisse mit Impulsfragen sowie mit Dialogen zwischen den Personas veranschaulicht. Die Dialoge wurden auf Basis der Interviewergebnisse sowie der Erlebnisse der Mitglieder der Unterarbeitsgruppe „Agiles Arbeiten“ entwickelt.



Phase 1: Methodensicht

Hermann Hesse hob in seinem Gedicht „Stufen“ bereits den Zauber des Anfangs hervor, der immer auch begleitet wird von der Angst vor der Veränderung und dem Loslassen des Bekannten. Hesse wusste dabei von der Notwendigkeit, diesen Kreislauf zu akzeptieren, und schrieb: „Nur wer bereit zu Aufbruch ist und Reise, mag lähmender Gewöhnung sich entrafen.“

In der Phase der „Methodensicht“ setzt sich die Organisation mit agilen Arbeitsmethoden auseinander und entscheidet sich für eine Methodik, die zu ihren Projekten und ihrer Kultur passt. Sobald der Rahmen steht und Mitarbeitende auf neue Werte, Haltungen, Rollen und Abläufe geschult, Teams aufgestellt, Abteilungsstrukturen verändert wurden sowie das große „Warum“ und die Transformationsziele ihren Kommunikationsstart hatten, startet die agile Reise, in den meisten Fällen mit einer Kick-off-Veranstaltung.

Ist der Hebel erst einmal umgelegt und der Transformationsprozess gestartet, wird die Wirkung nach und nach sichtbar. Am Anfang ist die gefühlte Wirkung besonders hoch, da sich gerade zu Beginn in der Regel Arbeitsweisen fundamental ändern. Ebenso wie die Unterarbeitsgruppe

„Agiles Arbeiten“ es im Selbstversuch erlebte, als sie die Agilen Methoden aus dem Impulspapier „Agiles Arbeiten“ aus 2019 anwandte, sind auch im Unternehmenskontext schnell erste Erfolge nach der Einführung agiler Methoden spürbar. Angespornt von sichtbaren, positiven Veränderungen neigt das Management in den meisten Organisationen dazu, die agile Arbeitsweise im nächsten Schritt zu skalieren, um die spürbaren Erfolge auf die gesamte Organisation zu übertragen.

Perspektive der Personas im Dialog

Bereits in der ersten Phase der Transformation entstehen durch die Veränderung von Arbeitsweisen bei den Beteiligten jedoch trotz anfänglicher Aufbruchstimmung und erster Erfolge unausgesprochene Fragen und Sorgen, die wiederum zu Missverständnissen führen können. Diese müssen dringend aufgelöst werden.

Im Folgenden stellen wir anhand der fiktiven Personas mögliche Herausforderungen bei der Einführung agiler Arbeitsweisen dar. Denn um eine Transformation erfolgreich zu machen, müssen insbesondere die Vertreterinnen

und Vertreter der Personalabteilung, des Betriebsrats und der Führungskräfte, die von den Personas verkörpert werden, intensiv zusammenarbeiten. Um ein vertieftes Verständnis für die unterschiedlichen Perspektiven und die daraus resultierenden Fragestellungen zu schaffen, wurden die folgenden Dialoge entwickelt. Die anschließenden

Impulsfragen ermöglichen Ihnen, Ihre eigene Situation zu hinterfragen. Darüber hinaus wurden am Ende des Abschnitts Fragen gesammelt, die sich die Personas stellen und zu denen im Rahmen der Transformation Antworten gefunden werden sollten.

Dialog 1: Mitarbeitende untereinander



Es ist ein Mittwoch im Juni des Jahres 2022. Im April dieses Jahres wurde in der Example AG, einem Maschinenbauunternehmen mit rund 500 Mitarbeitenden, mit einer großen Kick-off-Veranstaltung die agile Reise angetreten. Bereits zuvor fanden zahlreiche Informationsveranstaltungen und Workshops statt, um die Mitarbeitenden mit den agilen Methoden sowie ihren neuen Rollen vertraut zu machen. Nun, rund acht Wochen später, treffen sich Kira und Tobias, die früher in einer Abteilung zusammengearbeitet haben, zufällig an der Kaffeemaschine. Kira ist seit der Umstellung der Teamkonstellationen als Product Ownerin tätig, Tobias ist als Scrum Master in einem anderen Team.

Kira: „Tobias, wie schön, dich mal wiederzusehen, wie geht's dir?“

Tobias: „Läuft, würde ich sagen. Und dir?“

Kira: „Ach, geht so. Keine Ahnung, was ich von diesem ganzen agilen Arbeiten halten soll. Wie geht's dir denn damit?“

Tobias: „Na ja, sagen wir so – ich sehe, was ich alles noch lernen muss.“

Kira: „Wie meinst du das?“

Tobias: „Vorher musste ich Meilensteine erreichen und Interessen koordinieren. Als Scrum Master bin ich ja viel mehr. Und ich merke, dass mir ein ‚Methodenkoffer‘ als Moderator des Teams fehlt. Das strengt mich total an.“

Kira: „Mir geht's ähnlich. Ich habe als Product Ownerin echt viel Verantwortung, zum Beispiel muss ich entscheiden, wie wir die Backlog-Einträge priorisieren. Also an welchen Themen das Entwicklerteam priorisiert arbeitet. Das raubt mir manchmal den Schlaf. Ich wollte ja unbedingt Verantwortung haben, nun habe ich sie und ich habe ständig Angst, dass ich das Team in eine falsche Richtung lenke. Aber was passiert, wenn ich falsch priorisiere? Mich überfordert das irgendwie.“

Tobias: „Verstehe. Es kann ja auch nicht sein, dass man uns so allein lässt. Hier, neue Aufgabe, mach mal!“

Kira: „Stimmt. Ich bin ja froh, dass es nicht nur mir so geht. Was können wir denn tun?“

Tobias: „Hast du schon mit Angi gesprochen?“

Kira: „Nein. Ich habe Sorge, dass ich dann meine Rolle als Product Ownerin verliere, wenn ich das hier nicht schaffe. Außerdem ist Angi in letzter Zeit so oft genervt.“

Tobias: „Mit meiner Führungskraft möchte ich auch nicht sprechen. Wir kennen uns ja erst seit der Umstellung und ich will nicht gleich mit Problemen auf sie zugehen. Was hältst du davon, wenn wir erstmal mit dem Betriebsrat sprechen?“

Kira: „Ja, das ist eine gute Idee, lass uns auf Hans zugehen. Der kennt sich gut aus und scheint mir immer recht konstruktiv zu sein.“

Dialog 2: Mitarbeitende und Betriebsrat



Ein paar Tage später sind Kira und Tobias zum Mittagessen verabredet. In der Kantine treffen sie Hans, den Betriebsrat. Sie sprechen ihn an und vereinbaren für den nächsten Nachmittag ein Treffen an der Kaffeebar.

Nach einem kurzem Small Talk über die Example AG und die Modernisierungen der Firmenzentrale kommt Hans direkt zur Sache.

Hans: „Ihr habt ja ein konkretes Anliegen. Kira, du hast gestern in der Kantine kurz angedeutet, dass es um die agile Transformation geht. Was genau beschäftigt euch denn?“

Kira: „Also erstmal vorweg: Wir stehen beide hinter dem Gedanken der agilen Transformation. Wir finden diesen Wandel gut. Im Zuge der Veränderung haben wir beide neue Rollen bekommen. Tobias ist Scrum Master, ich bin **Product Ownerin**. Wir hatten vorher beide eine Projektleitungsrolle. Und jetzt, gut zwei Monate nach dem Start der Umstellung auf agiles Arbeiten, merken wir einfach, dass wir noch viele Baustellen haben. Wir sind an einigen Stellen unsicher und haben gleichzeitig so viel Verantwortung.“

Tobias: „Ich bin auch sicher, dass es nicht nur Kira und mir so geht.“

Hans: „Das denke ich auch. Aber was genau meint ihr denn mit Baustellen und woran merkt ihr, dass ihr euch unsicher fühlt?“

Tobias: „In meiner Rolle als Scrum Master habe ich gemerkt, dass ich unsicher damit bin, wann ich mich lieber zurückhalten und das Team noch diskutieren lassen und wann ich eingreifen sollte. Ich glaube, ich greife eher zu viel ein, das bin ich aus der früheren Aufgabe als Projektleiter gewohnt. Aber das fühlt sich nicht richtig an. Es gehört jetzt zu meinen Aufgaben, das Team in die Selbstorganisation zu führen. Im ersten Sprint haben wir dann einige Aufgaben nicht fertigbekommen und mussten sie mit in den nächsten Sprint nehmen. Das sollte eigentlich nicht so sein. Ich habe das Gefühl, in der Luft zu hängen.“

Hans: „Wenn ich dich richtig verstehe, geht es dir vor allem darum, die Balance zu finden, dein Team in die Selbstorganisation zu führen und es dabei zu unterstützen, ohne gleichzeitig zu stark zu leiten.“

Tobias: „Ja, genau.“

Kira: „Ich muss gestehen, dass ich manchmal sogar schlaflose Nächte habe, seit ich **Product Ownerin** bin. Es ist meine Verantwortung, das Backlog zu priorisieren. Gleichzeitig haben so viele Führungskräfte eine Meinung dazu. Aber am Ende bin ich es, die entscheidet, welche Backlog-Items ganz oben auf der Bearbeitungsliste stehen: Und es ist meine Verantwortung, die ganzen Einwände und Anforderungen derjenigen, die mitreden, richtig zu filtern.“

Hans: „Für mich hört es sich so an, dass du dir in diesem Dschungel von Meinungen Unterstützung wünschst, so dass du deine Entscheidungen mit mehr Sicherheit vertreten kannst.“

Kira: „Ja, genau das wäre schön, wenn ich mich dadurch sicherer fühlen könnte.“

Hans: „Was sagen denn eure Führungskräfte zu euren Bedenken? Habt ihr schon mit denen gesprochen?“

Kira: „Nein, wir wollten lieber mit dir sprechen. Es ist ja eine Sache zu sagen, „ich will diese Rolle haben“. Aber dann nach zwei Monaten gleich mit Sorgen um die Ecke zu kommen, das ist ja was anderes.“

Tobias: „Zumal ich eine neue Führungskraft habe, die ich erst seit acht Wochen kenne.“

Hans: „Ja, das kann ich gut verstehen. Erstmal kann ich euch beruhigen. Wir haben mit HR noch nicht abschließend geklärt, welche Aufgaben sich verändern und welche Auswirkungen dies für die Mitarbeitenden hat. Das betrifft auch die Führungskräfte. Was bedeutet das für eure Entscheidungsfreiheit und Verantwortung? Welche Auswirkungen hat es auf eure Eingruppierung? Welche Schulungen müssen euch angeboten werden und vieles

mehr. Dazu arbeiten wir gerade an einer Betriebsvereinbarung. Niemand verlangt, dass die Abläufe in den neuen Strukturen von Anfang an reibungslos funktionieren. Wir werden das Schulungsprogramm stetig weiter ausbauen und die wichtigsten Ansprechpersonen für euch und eure Teams immer wieder in Erinnerung rufen. Die Ansprechpersonen sollen dann Kontakt halten und gemeinsam mit uns, also dem Betriebsrat, und mit HR die Schulungsangebote weiterentwickeln.“

Kira: „Das klingt gut. Wir wissen ja bereits, dass es irgendwo Orte gibt, an denen wir einen Überblick zu Unterstützungsangeboten erhalten, im Intranet zum Beispiel. Aber die Suche danach priorisieren wir immer wieder nach hinten. Sonst würden wir ja nicht hier sitzen. So präsent, dass wir ad hoc wissen, wen wir fragen können, ist das Wissen nicht.“

Tobias: „Genau, man hat ständig das Gefühl, es fehlt die Zeit. Ist es unsere Aufgabe, die nötige Zeit für die Suche nach Unterstützungsangeboten frei zu schaufeln? Gleichzeitig müssen wir unsere Teams noch motivieren, weiter in den neuen Strukturen zu arbeiten und Entscheidungen zu treffen. Da ist überall viel Unsicherheit zu spüren.“

Hans: „Nein, es ist nicht eure Aufgabe, euch auf die Suche nach Unterstützungsangeboten zu machen. Es ist die Verantwortung von HR und dem Betriebsrat, die notwendige Unterstützung bereitzustellen und transparent zu kommunizieren. Nur wenn wir es schaffen, die überwiegende Mehrheit unserer Mitarbeitenden davon zu überzeugen, dass agiles Arbeiten ein wichtiger Teil der zukünftigen Arbeitsweise ist, gelingt uns der Shift. Dafür brauchen wir jede einzelne Person hier. Außerdem brauchen wir Raum für Gespräche, wie zum Beispiel für eure Fragen. Und Zeit. Zeit zum Miteinanderreden und Zeit, um Neues auszuprobieren. Der Betriebsrat muss viel vor Ort sein, auch dafür müssen wir mehr Zeit einplanen.“

Kira: „Ja, das hört sich gut an. Ich fühle mich da bisher allein gelassen.“

Tobias: „Glaubst du, dass der Wandel funktionieren kann?“

Hans: „Na ja, das liegt an allen Beteiligten. Im Betriebsrat haben wir uns auf den Start vorbereitet. Die Unterneh-

mensleitung muss bereit sein, ausreichende Personalressourcen zur Verfügung zu stellen. Und dann hoffe ich auch auf unsere Kolleginnen und Kollegen. Wenn sie sich interessieren und beteiligen, dann wird es funktionieren und es wird ein echter Wettbewerbsvorteil sein. Damit könnten unsere Arbeitsplätze nicht nur sicherer, sondern unsere Arbeitsbedingungen auch besser werden. Letztlich profitieren wir alle davon.“

Kira: „Ich habe Zweifel, dass es die Mitarbeitenden auch so sehen.“

Hans: „Ja, auch das kann ich verstehen. Aber aus meiner Erfahrung sind Kolleginnen und Kollegen motivierter, wenn sie von Anfang an eingebunden sind. Wenn sie verstehen, wie das Ergebnis zustande gekommen ist und dass sie es beeinflusst haben. Sie sind dann auch viel zufriedener, selbst wenn es nicht zu 100% den Erwartungen entspricht.“

Kira: „Das können wir aber kaum beeinflussen.“

Tobias: „Das ist doch auch eure Aufgabe und die von HR.“

Hans: „Teils – teils: In euren neuen Rollen habt ihr auch eine Art Führungsverantwortung und Sichtbarkeit. Wenn ihr mit gutem Beispiel vorangeht – und damit meine ich in diesem Fall vor allem mit einer positiven Grundeinstellung – dann werden euch eure Teamkolleginnen und -kollegen leichter folgen.“

Ich habe vorhin gesagt, dass wir das noch nicht abschließend mit HR abgestimmt haben. Es müsste eher heißen, wir haben uns noch nicht darüber abgestimmt, mit welchem Schritt wir das nächste Projekt beginnen. Die agile Arbeitswelt wird sich ständig ändern. Dort wo sich ständig etwas ändert, müssen wir uns auch kontinuierlich abstimmen. Und Neuanfänge werden zur Gewohnheit. Wenn wir immer im Gespräch bleiben und ihr euch sowie eure Kolleginnen und Kollegen sich aktiv beteiligen, dann wird agiles Arbeiten ein Gewinn für alle. Und dafür haben wir heute den ersten wichtigen Schritt getan: Wir sprechen gerade miteinander. Ich freue mich, dass ihr auf mich zugekommen seid.“

Kira: „Vielen Dank, Hans, dass du dir die Zeit genommen hast.“



Impulsfragen

- Wie viel Zeit hat Ihre Organisation den Mitarbeitenden gegeben, sich mit den Veränderungen der Transformation vertraut zu machen?
- Gibt es kontinuierlich die Möglichkeit, Fragen und Sorgen zu adressieren? An wen? Ist den Mitarbeitenden diese Möglichkeit bewusst?
- Wie werden die Veränderungen kommuniziert? Wie gehen Führungskräfte mit den (zu erwartenden) Unsicherheiten um?

Fragen, die sich die Personas stellen

Persona Betriebsrat (Hans)



- Wie bekomme ich schnellstmöglich ein umfassendes Bild über das Agile Framework, so dass ich mir einen Überblick zu möglichen Rahmenvereinbarungen, die wir benötigen, verschaffen kann? Puh – da sehe ich einen ganz schönen Berg vor mir liegen ...
- Was versteht mein Arbeitgeber überhaupt unter Agilität?
- Sollen wir die Einführung begleiten oder eher verhindern?
- Für welche Beschäftigtengruppen soll die Methode angewendet werden?
- Wie kommt die neue Arbeitsmethode bei den Beschäftigten an?
- Wo müssen wir Leitplanken setzen?
- Wie können wir im Bedarfsfall eskalieren?
- Wer kann fachlich unterstützen (Gewerkschaften/Netzwerke/Beratende)?
- Was machen wir mit den Menschen, die nicht mitgenommen werden können?
- Ändert sich unser Entgeltgefüge?
- Werden damit die Unternehmensziele tatsächlich erreicht?
- Brauchen wir nicht ein anderes Führungsverständnis?
- Wie können wir die erforderlichen Ressourcen (Qualifizierungen) im Gremium bereitstellen?
- Wie intensiv sollen wir das Thema begleiten?
- Welches Budget brauchen wir für Inventar/Räume usw.?
- Können wir die neue Methode nicht erst einmal im Experimentierraum begleiten und erste Erfahrungen sammeln?

Persona Führungskraft (Angi)



- Was wird nur aus meiner Rolle? Ich habe mir die Führungsposition erarbeitet und wohl verdient.
- Ich sehe Fehler kommen und darf mein Team aufgrund der Selbstorganisation nicht einbremsen – wo soll da der Mehrwert liegen?
- Welche Aufgaben kommen zukünftig auf mich zu und wie soll ich mich darauf vorbereiten?
- Welche Qualifizierungen benötige ich?
- Steht das Management hinter der Einführung?
- Was denken meine Mitarbeitenden von der neuen Arbeitsweise?
- Wie kann ich für meine Mitarbeitenden im Tagesgeschäft die nötigen Freiräume schaffen?
- Was denken die Kundinnen und Kunden über die neue Vorgehensweise? Sind sie zur Mitarbeit bereit?
- Mir wurde meine Führungsaufgabe entzogen und ich soll mich jetzt, wie alle anderen, für neue Aufgaben bewerben. Will ich das?

Persona HR (Steffi)



- Wäre es sinnvoll – insbesondere für den Start –, eine Art „Anlaufstelle“ einzurichten, an die sich alle Beteiligten bei Fragen zu ihrer Rolle wenden können, auch anonym?
- Welche Weiterbildungsprogramme brauche ich für die Führungskräfte?
- Welche Weiterbildungsprogramme brauche ich für alle Mitarbeitenden, unabhängig von ihrer Rolle und Verantwortung?
- Welche rollenspezifischen Weiterbildungsprogramme muss ich anbieten?
- Welche Weiterbildung ist für mich selbst die beste?
- Wie vermittele ich den Führungskräften ihren Rollen-Shift und wie finde ich heraus, ob sie noch die richtigen Personen für die veränderten Anforderungen sind?
- Wie gehe ich damit um, wenn ich die o.g. Frage mit „Nein“ beantworte?



Phase 2: Agiler Cargo-Kult

Der Begriff „Cargo-Kult“ steht, wie weiter oben bereits beschrieben, für das Nachahmen von Verhaltensweisen in der Erwartung einer Verbesserung, aber ohne Verständnis für die eigentlichen Gründe. Übertragen in die agile Welt zeigt sich der Cargo-Kult darin, dass äußere Merkmale wie z. B. flache Hierarchien oder Meeting-Strukturen (z. B. [Daily](#)) eingeführt werden, ohne den tiefgehenden Sinn hinter den agilen Methoden, Verhaltensweisen und Strukturen zu verstehen. Es handelt sich also um „copy & paste“ äußerer Merkmale, ohne den darunter liegenden Eisberg zu sehen und zu berühren in der Hoffnung, dass der Erfolg sich von selbst einstellt.

Einige Kennzeichen dafür, dass sich eine Organisation im Agilen Cargo-Kult befindet, sind zum Beispiel:

- Das Management fordert agile Arbeitsweisen ein, verhält sich selbst aber weiterhin wie in einer klassischen Organisation.
- Ein Projektmanager heißt nun [Product Owner](#), muss sich Entscheidungen aber trotzdem von einem Steuerkreis freigeben lassen.
- Es fehlt der Mut zur Veröffentlichung von [MVPs](#) (Minimum Viable Products), die bewusst noch nicht „perfekt“ sein können.

Eine echte Transformation hin zu einem agilen Unternehmen findet bei kopierten agilen Methodiken nicht statt, denn das tiefe Verständnis für den Sinn der Methodiken und für die dafür benötigte eigene Haltungs- und Denkweise fehlt. In der Folge fehlt die wirkliche Delegation von Verantwortung, die aber für dezentrale Entscheidungsfindung wichtig ist. Darüber hinaus ist Vertrauen als Grundpfeiler besonders wichtig, Vertrauen in die eigene Wandlungs- und Handlungsfähigkeit, in die Selbstorganisation der Teams und das Vertrauen, in einem geschützten Raum zu agieren, innerhalb dessen Mut erwünscht und Fehler erlaubt sind.

An dieser Stelle zunächst eine gute Nachricht: Sie sind nicht allein. Das Phänomen des Agilen Cargo-Kults hat deshalb einen Namen bekommen, weil nahezu jede sich transformierende Organisation in diese Tal-Phase gerät. Die Gründe hierfür liegen im Wesentlichen in den zumeist historisch gewachsenen Unternehmensstrukturen, deren Veränderung massiv und komplex ist. Jede Veränderung braucht Zeit. Eine Organisation zu transformieren, die über Jahrzehnte oder länger in Linienorganisation und hierarchisch strukturiert gearbeitet hat, braucht vor allem Geduld. Und noch mehr Zeit. Und den steten Tropfen, der den Stein höhlt.

Die Veränderung hin zur agilen Organisation muss ganzheitlich angegangen und als Prozess verstanden werden, der nie wirklich beendet ist. Kundenbedürfnisse, Menschen, Teamkonstellationen und Tools befinden sich in stetigem Wandel.

Entscheidend ist, dass der Mensch in der agilen Arbeitswelt als Dreh- und Angelpunkt der Transformation verstanden wird. Denn wer sich die organisationalen Hürden anschaut, stellt fest, dass hinter jedem größeren Hindernis, hinter jedem auftretenden Widerstand, Menschen stehen. Menschen, deren Bedürfnisse, Fragen und Ängste eine wichtige Rolle spielen. Menschen, die unterschiedliche Geschichten, sowohl privat als auch beruflich, mitbringen. Menschen, die darauf aufbauend mit unterschiedlichen Haltungen in Veränderungsprozesse, in die Selbstorganisation, in die Übernahme von Verantwortung sowie in Dialoge mit Kolleginnen und Kollegen, mit Kundinnen und Kunden sowie Führungskräften gehen. Jede Art von Widerstand lässt sich zurückführen auf unausgesprochene Ängste, Unsicherheiten und unbeantwortete Fragen.

Hier ist ein weiterer Mutmacher: „Widerstand in Change-Situationen ist so sicher, wie das Amen in der Kirche“ (Michel 2020). Ist der Widerstand nicht groß genug, sollte dies sogar Skepsis wecken, ob die Veränderung weitreichend genug ist, ob sie glaubwürdig ist oder überhaupt verstanden wurde. Wie bereits weiter oben beschrieben, ist Widerstand die Folge von unbeantworteten Fragen oder unausgesprochenen Ängsten. Somit ist Widerstand ein gutes Zeichen: Die Veränderungsinformation ist angekommen. Sie wird in ihrer Dimension erkannt. Und nun eröffnet Widerstand den Raum für Dialoge.

Veränderungsprozesse können in ihrer Komplexität selten vollständig durchdacht werden. Somit ist ein weiteres wichtiges Element von Widerstand, dass Themen sichtbar werden, die nicht bedacht wurden und wofür Lösungen gefunden werden müssen.

Der wertschätzende Dialog über die dahinterliegende Motivation des Widerstands schafft Glaubwürdigkeit. Kritische Auseinandersetzung und Reibung sind die Basis für einen gemeinsamen Nenner, nicht die ausschließliche Vorstellung der neuen Arbeits- und Denkweise durch das Manage-

ment. Nur durch die unmittelbare Auseinandersetzung und den Dialog können Kulturen transformiert werden.

Innerhalb des wertschätzenden Dialoges ist es wichtig, im Blick zu behalten, dass jedes Individuum eine andere Sichtweise auf sich selbst und die Umstände hat. Jedes Individuum sieht die eigene Sichtweise als „die Wahrheit“ an. Auch hier helfen Dialog und Auseinandersetzung dabei, ein gemeinsames Bild zu erschaffen.

Es ist das Zusammenspiel aus transparenter Kommunikation, aus kontinuierlicher Begleitung aller Beteiligten ([Agile Coaching](#)) und aus dem stetigen Hinterfragen der geschaffenen Prozesse und Strukturen rund um die agile Zusammenarbeit, das über Erfolg oder Misserfolg entscheidet. Hierzu gibt es jedoch kein Patentrezept, sondern jedes Unternehmen durchläuft seine eigene Evolution und findet sein eigenes Zusammenspiel.



Impulsfragen

- Wann haben Sie zuletzt Ihrem Gegenüber zugehört, ohne ihn/sie zu unterbrechen? Probieren Sie folgendes „Spiel“ aus:
 - Lassen Sie Ihr Gegenüber ausreden, ohne Wenn und Aber.
 - Macht Ihr Gegenüber eine Pause, so warten Sie mindestens 10 Sekunden ab (in den meisten Fällen kommen noch Sätze nach).
 - Am Schluss warten Sie weitere 10 Sekunden.
 - Dann wiederholen Sie in eigenen Worten, was Sie verstanden haben: „Ich habe verstanden, dass (...), ist das richtig?“
 - Freuen Sie sich über viele neue Erkenntnisse.
- Wann haben Sie zuletzt die Transparenz und Wirksamkeit Ihrer Kommunikationsmaßnahmen abgefragt, bezogen auf die agile Transformation?
- Wie oft erhalten Führungskräfte und agile Rollen Trainings und in welcher Form finden diese statt?
- Gibt es die Möglichkeit, für Individualpersonen Coachings anzubieten?

Dialog 1: Organisationsentwicklung trifft Führungskraft des mittleren Managements



Es ist Donnerstagsvormittag. Kira und Angi treffen sich zum 1:1-Gespräch. Nachdem sich die beiden über allgemeine Themen ausgetauscht haben, beginnt Kira, ihre mitgebrachten Fragen zu stellen. Ihre Fragen drehen sich um die Priorisierung der Backlog-Items und die Bewertung sowie das „Schneiden“ einzelner **User Stories**. Sie erzählt von Business Ownern, deren Meinungen über das Produkt und die Produktvision konträr zueinander sind. Sie fühlt sich unter Druck gesetzt und zerrissen, weiß nicht, wo sie beginnen soll.

Im Laufe des Gesprächs wird Angi unsicher. Was soll sie zu diesen spezifischen Fragen sagen? Müsste sie das wissen? Nur – an wen kann sie jetzt verweisen? Ist es förderlich für ihre weitere Karriere, wenn sie all die Detailfragen nicht beantworten kann? Wie kann sie Kira in dieser Situation am besten weiterhelfen? Und zwar so, dass Kira auch beim nächsten Mal als erste Anlaufstelle zu ihr kommt, obwohl sie in Detailfragen nicht die Expertin ist? Müsste sie das sein? Muss sie sich in ihrer Rolle verändern, um weiterhin Karriere zu machen? Angi weiß darauf keine Antwort. Zudem kreisen ihre Gedanken um den Termin beim Arzt, bei dem ihr Mann gerade mit ihrer kleinen Tochter sitzt. Eigentlich hätte sie ihre Tochter gerne selbst dorthin begleitet. Gleichzeitig muss sie jedoch Präsenz zeigen und gerade in diesen veränderungsintensiven Zeiten für ihre Mitarbeitenden jederzeit ansprechbar sein.

Angi versucht, Kiras Fragen zu adressieren. „Kira, da ist ja einiges, das dich umtreibt. Ich kann gut nachvollziehen, wie du dich fühlst. Lass uns kurz innehalten, die Gedanken sortieren und überlegen: Was ist deine wichtigste Priorität für heute? Was muss heute erledigt sein, kann nicht warten und gibt dir ein gutes Gefühl, wenn du es heute erledigt hast?“

Kira überlegt.

„Hm, wenn du mich so fragst – dann ehrlich gesagt ein ganz anderes Thema. Eher ein persönliches. Ich habe den Eindruck, dass zwei Kollegen aus meinem Team ein Problem mit mir haben. Sie sprechen nicht offen mit mir und ich weiß, dass sie hinter meinem Rücken reden. Als ich sie darauf angesprochen habe, haben sie geantwortet, es sei ‚nichts‘.“

Angi: „Und was müsstest du heute tun, um dich besser zu fühlen?“

Kira: „Ich hatte mir überlegt, unseren Scrum Master zu bitten, ein gemeinsames Meeting zwischen den beiden und mir zu organisieren. Ich würde sie gerne im Beisein von unserem Scrum Master darauf ansprechen. Zu ihm haben die beiden ein gutes Verhältnis, ich habe die Hoffnung, dass sie sich dann öffnen.“

Angi: „Das klingt gut, mach das. Lass mich gerne wissen, wie euer Gespräch verlaufen ist.“

Kira: „Danke, Angi. Unser 1:1 hat mir sehr geholfen, mich zu sortieren.“

Angi: „Das freut mich sehr. Und zu deinen eingangs gestellten Fragen lass uns gern weitersprechen. Stellst du uns einen 30-Minuten-Termin ein?“

Nachdem Kira den Raum verlassen hat, fühlt sich Angi erleichtert, weil sie Kira helfen konnte, sich zu sortieren. Gleichzeitig ist sie froh darüber, dass sie keine tiefergehenden Fragen zu Kiras Tätigkeit als **Product Owner** beantworten musste. Oder, ob sie das gar nicht muss? Ob ihre Rolle als Führungskraft vielleicht genau das ist, was sie gerade mit Kira besprochen hat? Weil ihr diese Fragen keine Ruhe lassen, beschließt Angi, das Gespräch mit ihrer Ansprechpartnerin im HR-Bereich zu suchen.

Dialog 2: Führungskraft des Mittleren Managements, Organisationsentwicklerin, Betriebsrat



Wenige Tage später, in einem Meetingraum: Steffi und Hans sind schon da, Angi betritt den Raum und begrüßt die beiden.

Steffi: „Hallo Angi! Wie du siehst, bin ich nicht allein, ich habe Hans in seiner Funktion als Betriebsrat mitgebracht, da auch dem Betriebsrat gerade sehr daran gelegen ist, ein Stimmungsbild aus der Organisation einzuholen.“

Hans: „Ja, vielen Dank dafür, Steffi. Angie, ich hoffe, das ist okay für dich. Es ist gerade eine sehr sensible Zeit und da bin ich um jede Gelegenheit dankbar, die dazu führt, dass ich direkt am Puls unserer Organisation bin und erfahre, was euch beschäftigt.“

Angi: „Ja sicher. Schön, dass du dabei bist.“

Steffi: „Angi, du hattest um diesen Austausch gebeten und in deiner Termineinladung geschrieben, dass es um deine Rolle als Führungskraft im Kontext der agilen Transformation geht. Erzähl doch mal, worum genau es dir geht.“

Angi berichtet von ihren Schwierigkeiten, Detailfragen zum Arbeiten im agilen Kontext zu beantworten. Von ihrer Unsicherheit, wie ihre Position gegenüber ihren Mitarbeitenden aussieht. Von ihrer Verwirrung, welche Kompetenzen sie nun mitbringen muss, wenn es um ihre weitere Karriere geht, die sie unbedingt vorantreiben möchte. Sie berichtet auch vom Gespräch mit Kira (ohne ihren Namen zu nennen) und von ihrer Überlegung, ob sich die Anforderungen an sie als Führungskraft im Kontext der agilen Transformation nun verändert haben.

Steffi und Hans lassen sie geduldig aussprechen und machen sich Notizen.

Steffi: „Vielen Dank, dass du deine Gedanken und Sorgen so offen mit uns teilst. Ich kann dich auch beruhigen, du bist mit diesen Sorgen nicht alleine. Deshalb entwickeln

wir auch ein umfassendes Empowerment für Führungskräfte. In sechs Wochen startet es. Da geht es genau darum, euch in der veränderten Rolle zu stärken.“

Hans: „Es ist ein stetiger Lernprozess, der mit Einführung der agilen Transformation begonnen hat. Wir müssen uns daran gewöhnen, dass Veränderung und das Agieren in unsicheren Kontexten zur Normalität werden. Das heißt, wir werden auch stetig Trainings und Austauschformate anbieten, die sich genauso weiterentwickeln werden wie wir innerhalb der Organisation. Wichtig ist, dass jede einzelne Person versteht, dass jede ein wichtiger Teil dieser Veränderung ist. Wir, Steffi in ihrer Rolle innerhalb von HR, und ich, als Betriebsrat, wir sind dafür da, eure Bedarfe zu erkennen, den Handlungsrahmen zu schaffen und euch mit dem Werkzeug auszustatten, das ihr benötigt.“

Steffi: „Angi, ich wollte dich noch auf die Möglichkeit der Einzelcoachings hinweisen, falls du davon noch nicht gehört hast. Wir haben für jeden Bereich Agile Coaches in der Organisation, die man bei Fragen konsultieren kann.“

In deinem Bereich machen das Pooja und Frederico. Beide haben langjährige Erfahrung mit den Herausforderungen, die eine agile Transformation mit sich bringt. Geh ruhig auf sie zu. Bis unser Leadership-Empowerment startet, sind es ja noch gut sechs Wochen.“

Angi: „Das ist ein guter Vorschlag, vielen Dank, das schaue ich mir auf jeden Fall mal an!“

Hans: „Ich möchte noch hinzufügen, dass ich sehr dankbar bin, Angi, dass du auf uns bzw. auf Steffi zugekommen bist, denn genau das ist ein ganz wesentlicher Teil des Prozesses: Alle müssen aufzeigen, wo Hilfe benötigt wird, damit wir gemeinsam Lösungen finden können. Genau das hast du gemacht und dafür danke ich dir, das ist vorbildlich.“



Die beiden Beispieldialoge zeigen, dass in der Phase des Agilen Cargo-Kults Unsicherheiten zutage treten, die mit der Veränderung der Arbeitsweise einhergehen und zu Auseinandersetzungen führen können. Um dieser Situation zu begegnen, sind offene Dialoge über Fragen und Unklarheiten besonders wichtig. Auch die Einstellung ist entscheidend: Denn auftretende Konflikte sind kein Problem, sondern bieten ein hohes Potenzial für Verbesserungen und Weiterentwicklung – sofern ein Team „die Kurve kriegt“ und nicht in einer Krise stecken bleibt. Allerdings ist genau dies nicht so einfach, da in der Regel Emotionen im Spiel sind und persönliche Betroffenheit sachliche Themen überlagert. Kommunikation sollte daher von Personen in Organisationsentwicklungsrollen, z. B. aus der Personalabteilung oder vom Scrum Master in Teams, unterstützt und begleitet werden. So kann die Organisation den Fokus auf den nächsten Reifegrad der agilen Transformationsreise, die Produkt- und Kundensicht, bewahren und daran weiterarbeiten.

Fragen, die sich die Personas stellen

Persona Betriebsrat (Hans)



- Haben die Mitarbeitenden genügend Zeit, um die Transformation hin zum agilen Arbeiten durchzuführen?
- Sind Mitarbeitende und Führungskräfte ausreichend geschult?
- Ändern sich Stellenbeschreibungen für Mitarbeitende und Führungskräfte?
- Fühlen sich Mitarbeitende und die Führungskräfte so sicher, dass sie ihre Fragen wirklich äußern?

Persona Führungskraft (Angi)



- Bin ich ausreichend geschult?
- Welche Verantwortung habe ich zusätzlich?
- Was bedeutet die Veränderung für meine Karriereplanung?
- Was bedeutet die Veränderung für meine Bezahlung (auch für den Bonus)?
- Wer unterstützt mich bei Fragen zur Weiterbildung und zum Gesundheitsschutz?
- Erhalte ich genügend zeitliche und finanzielle Mittel?
- Bin ich persönlich in der Lage, ein agiles Team zu betreuen? Vertraue ich den Kolleginnen und Kollegen?
- Wie kann ich die Rückmeldung der Mitarbeitenden rechtlich sicher einholen? Gibt es einen Datenschutzprozess oder ein entsprechendes Tool des Unternehmens dafür?
- Wie kann ich den Erfolg messen?

Persona HR (Steffi)



- Sind meine Weiterbildungsprogramme noch die richtigen?
- Sollten wir eine weitere Kommunikationskampagne initiieren, die den Mitarbeitenden vermittelt, warum wir die agile Transformation brauchen und was ihre zukünftige Rolle ausmacht?
- Wären Maßnahmen, die das Zusammengehörigkeitsgefühl im Team stärken, zuträglich, damit eine Veränderung der Zusammenarbeit durch ein starkes Wir-Gefühl mitgetragen wird?
- Wäre die Initiierung eines Buddy-Konzepts (erfahren plus unerfahren) mit Abteilungen, die bereits durch agile Prozesse gegangen sind, hilfreich? Oder ein Tandem-Modell (gleiches Wissensniveau)?
- Welche Rolle habe ich als Organisationsentwicklerin außerdem? Muss ich diese Rolle erklären? Wie kann ich beratend zur Seite stehen, Sparringspartnerin sein, Lernprozesse begleiten und die richtigen Impulse setzen?

Fazit und Ausblick

Die Unterarbeitsgruppe „Agiles Arbeiten“ hat im Rahmen der Auseinandersetzung mit dem Einsatz agiler Rahmenwerke und Methoden vor allem eines festgestellt: Es tut gut zu wissen, nicht allein zu sein. Die meisten Unternehmen stehen vor den gleichen Herausforderungen. Es ist sowohl wohltuend als auch hilfreich, Erfahrungen auszutauschen, sich über Formate zu unterhalten, über Erfolge und Misserfolge, über Tipps und Tricks. Aus diesem Grund empfiehlt die Unterarbeitsgruppe, die Impulsfragen nicht nur im stillen Kämmerlein aufzugreifen, sondern mit Kolleginnen und Kollegen aus der eigenen Organisation, aber auch mit Vertreterinnen und Vertretern anderer Unternehmen in den Austausch zu gehen. Damit wird der Reifegrad hinsichtlich Agilität immer weiter erhöht.

Daher ist unsere letzte Impulsfrage für Sie auch die wichtigste: **Mit wem tauschen Sie sich innerhalb des Unternehmens aus – sowohl in Ihrem Bereich als auch bereichsübergreifend?** Und mit wem tauschen Sie sich außerhalb Ihrer Organisation aus? Räumen Sie diesem Dialog Platz in Ihrem Kalender ein; die Impulse sind wohltuend, erfrischend und gewinnbringend.

Die Interviews haben dazu interessante Einblicke gegeben. Unternehmen, die eine Transformation starten wollen, sollten neben der Einführung agiler Rahmenwerke und Methoden vor allem folgende Aspekte beachten:

- Das Management muss Vorbild sein und agiles Denken und Handeln von Anfang an vorleben.
- Ständige Begleitkommunikation ist nötig, um Ziele und einzelne Schritte zu erläutern.
- Ängsten und Sorgen muss Raum gegeben werden, damit sie ausgeräumt werden können.
- Interdisziplinäre Teams sind der Schlüssel, um die eigene Innovationskraft zu steigern.

Vielleicht kann auf diese Weise der „Agile Cargo-Kult“ ein wenig abgeschwächt werden. Wer sich darin wiederfindet, benötigt einen individuellen Weg heraus, der in einer echten Produkt- und Kundenorientierung mündet. Dazu gehört, weder ein Zeitlimit einzuplanen, noch ein festgelegtes Vorgehen vorzugeben: Ausprobieren, Scheitern, Verändern und alles begleitet von Gesprächen, denn der Raum für Dialog ist essenziell. Eine Community aus Treibern und Enablern, um die agile Transformation voranzuschreiben und „Fühler“ in der Organisation zu haben, deren Eindrücke immer wieder ausgewertet und zu Dialogformaten verarbeitet werden, kann dabei helfen, nicht im Tal der Tränen stecken zu bleiben.

Die meisten agilen Rahmenwerke beinhalten dafür das Format der [Retrospektive](#), um Verbesserungspotenzial aufzuspüren und um die Zusammenarbeit zu optimieren. Gut ausgebildete, empathische Organisationsentwicklerinnen und -entwickler, zum Beispiel in den Rollen von Agile Coaches oder Scrum Masters, aber auch Führungskräfte sind wichtig für eine erfolgreiche Umsetzung. Eine gute Feedbackkultur sollte von diesen Personen durch verschiedene Formate immer wieder aktiviert und gestärkt werden.

Die nächsten Phasen des Transformationsverlaufes, die dem „Agilen Cargo-Kult“ mit zunehmendem Reifegrad in der Agilität folgen, sind „Produkt- und Kundenfokus“, „Business Agility“ und „Agile Culture“.

Mit dem österreichischen Komponisten Anton Bruckner im Kopf: „Wer hohe Türme bauen will, muss lange am Fundament verweilen“, wünschen wir Ihnen den Raum, die Zeit und die Impulse, das Beste aus dem Ihnen begegnenden Widerstand herauszuholen und diese Erkenntnisse in lösungsbringende Konstrukte zu transformieren.

Glossar

Agiles Coaching dient dazu, Organisationen oder Teams bei der Einführung agiler Arbeitsmethoden zu unterstützen, vor allem hinsichtlich der grundlegenden Prinzipien, der Haltung, der Werkzeuge und der Rollen.

Daily oder Daily Scrum Meeting ist fest strukturiertes, tägliches, kurzes Treffen im Scrum Team. Ziel ist, sich untereinander abzustimmen und sich zu informieren.

Design Thinking ist ein Ansatz, der zum Lösen von Problemen und zur Entwicklung neuer Ideen führen soll. Ziel ist dabei, Lösungen zu finden, die aus Anwendersicht (Nutzersicht) überzeugend sind. Design Thinking basiert auf der Annahme, dass Probleme besser gelöst werden können, wenn Menschen unterschiedlicher Disziplinen („Team“) in einem die Kreativität fördernden Umfeld („Raum“) zusammenarbeiten, gemeinsam eine Fragestellung entwickeln, die Bedürfnisse und Motivationen von Menschen berücksichtigen und dann Konzepte entwickeln, die mehrfach geprüft werden („Prozess“).

LEGO® Serious Play® (LSP) ist eine spielerische Problemlösungs-, Kommunikations- und Kreativmethode. In einem moderierten Prozess werden konkrete Themen- und Problemstellungen bearbeitet. Dies geschieht in einem spielerischen Kontext („Play“), dennoch stellt die Methode eine tiefgründige Kommunikation und zielführende Themenbearbeitung sicher („Serious“).

MVP ist eine Abkürzung für Minimum Viable Product und bedeutet „minimal funktionierendes/funktionsfähiges Produkt“. Es soll dazu möglichst früh die Rückmeldung von Nutzerinnen und Nutzern des Produktes eingeholt werden, um Fehlentwicklungen zu vermeiden und den Entwicklungsprozess mit Blick auf den Kundennutzen zu optimieren.

Resilienz ist die psychische Widerstandsfähigkeit oder Anpassungsfähigkeit eines Menschen. Im Kontext von Unternehmen spricht man von organisationaler [Resilienz](#).

Die **Retrospektive** oder Sprint-Retrospektive dient der kontinuierlichen Verbesserung im Scrum-Prozess (vgl. Scrum).

Scrum ist ein agiles Rahmenwerk, welches Menschen, Teams und Organisationen hilft, Wert durch adaptive Lösungen für komplexe Probleme zu generieren. Scrum kommt vor allem in der Entwicklung von Produkten zum Einsatz und setzt sich mittlerweile auch in anderen Unternehmensbereichen durch. Im Umgang mit Unklarheit und Komplexität dient Scrum dazu, ein Vorhaben „auf Sicht“ voranzubringen und kurzzyklisch Ergebnisse abzuliefern, um auf diese Weise stetig einen Wert für Kundinnen und Kunden zu schaffen. Kontinuierliche Feedbackschleifen dienen dabei der Verbesserung des Produkts (vgl. Scrum Guide von Ken Schwaber & Jeff Sutherland, November 2020).

Das **Scrum-Rahmenwerk** zeichnet sich durch drei verschiedene Verantwortlichkeiten aus: **Product Owner**, **Scrum-Master**, **Entwickler**, die jeweils mit konkreten Aufgaben verbunden sind: ein Product Owner sammelt fachliche Anforderungen bei Stakeholdern ein und ordnet sie, ein Scrum Master verbessert den Prozess und beseitigt Hindernisse und das Entwicklungsteam entwickelt das Produkt in einem iterativen Vorgehen („Sprints“) zusammen.

Der Ausdruck **User Stories** bedeutet „Nutzer- oder Anwendererzählung“ und ist ein Werkzeug agiler Teams. User Stories beschreiben die Anforderungen und Bedürfnisse der Kundin oder des Kunden bzw. der Endnutzerinnen und Endnutzer mit Blick auf das – vom agilen Team – zu entwickelnde Produkt bzw. Ergebnis.

Quellen

Prinzipien hinter dem Agilen Manifest. (o. D.). Abgerufen am 7. November 2022, von <https://agilemanifesto.org/iso/de/principles.html>

Michel, Anne (2020), Ziel: agil – Agil werden und bleiben mit dem AGILE Cycle®

Maximini, Dominik (2022), *Wieviel Agilität darf es sein? Zwischen starren Strukturen und agilen Kulturen*. Das Scheitern agiler Transformationen, in: Pilster, J., Bauer, K., Brosig, C. (Hrsg.) (2022). *in_between*: Konferenzband 19./20. Mai 2021. BoD – Books on Demand.

Scrum Guide von Ken Schwaber & Jeff Sutherland, November 2020, <https://scrumguides.org/docs/scrumguide/v2020/2020-Scrum-Guide-US.pdf>

AUTORINNEN UND AUTOREN

Andreas Becker, Merck KGaA | Markus Bell, SAP SE | Jens Gärtner, Airbus Operations GmbH | Dietmar Kuttner, Siemens AG | Sarah Lay, HDI Global SE | Juliane Pilster, HDI Global SE | Nora Treiber-Lobenstein, SAP SE

Das vorliegende Papier ist ein Ergebnis der Arbeitsgruppe „Arbeit, Aus- und Weiterbildung“ der Plattform Industrie 4.0.

