



Herausragende Masterarbeiten

Studiengang

Organisationsentwicklung, M.A.

Masterarbeitstitel

Kulturbooster Agilität

**Effekte agiler Projektmanagementmethoden auf die
Organisationskultur**

Autor*in

Georg Schuh

R
TU
P

Distance and Independent
Studies Center
DISC

Inhalt

Abbildungsverzeichnis	IV
Abkürzungsverzeichnis	V
1 Einleitung	1
1.1 Agilität als Überlebensgrundlage	1
1.2 Beweggründe für die Themenwahl und Methodik	2
1.3 Fragestellung (Forschungsfragen) und Aufbau	4
1.4 Forschungsstand	5
2 Begriffsdefinitionen	7
2.1 Organisation.....	7
2.1.1 Ansätze der Organisationstheorie	8
2.1.2 Organisationsbegriffe	11
2.2 Organisationsentwicklung	12
2.3 Organisationskultur und Kulturmodelle	14
2.3.1 Drei Ebenen der Kultur nach E. Schein.....	15
2.3.2 Cultural Dynamics Modell nach Hatch	17
2.3.3 Hall Eisbergmodell	18
2.3.4 Kulturdimensionen und Zwiebelmodell nach Hofstede	19
2.3.5 Weitere Modelle	20
2.4 Methoden des agilen Projektmanagement.....	20
2.4.1 Scrum.....	22
2.4.2 Kanban.....	23
2.4.3 Vergleich der beiden Methoden.....	24
2.4.4 Weitere agile Ansätze	25
2.5 Zwischenfazit.....	29
3 Unternehmenskultur in einer agilen Zeit.....	29

3.1	Merkmale und Effekte der agilen Managementmethoden auf die Ebenen der Unternehmenskultur	31
3.1.1	Artefakte	31
3.1.2	Werte.....	35
3.1.3	Grundannahmen	41
3.2	Einfluss der Methoden auf Maßnahmen der Organisationsentwicklung.....	44
4	Fallbeispiel	49
4.1	Problemstellung 1: Kommunikation und Zusammenarbeit.....	52
4.2	Problemstellung 2: Mangelndes Projektmanagement	52
4.3	Problemstellung 3: Keine interdisziplinäre Kompetenz.....	53
4.4	Zu Problemstellung 4: Kein Nutzerfokus.....	54
5	Diskussion der Ergebnisse/Beantwortung der Forschungsfragen:.....	54
6	Fazit und Ausblick.....	56
	Literaturverzeichnis	VI
	Eigenständige Erklärung.....	XVI

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1 – Ansätze der Organisationstheorien	11
Abb. 2 – Modelle der Unternehmenskultur	15
Abb. 3 – Kulturmodell nach Hatch.....	18
Abb. 4 – Zwiebelmodell nach Hofstede	20

Abkürzungsverzeichnis

OE - Organisationsentwicklung

VUCA – Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity

1 Einleitung

1.1 Agilität als Überlebensgrundlage

Eine Reihe von Schlagwörtern, die sich in der heutigen Zeit branchenübergreifend ins Bewusstsein von Organisationsmitgliedern gegraben haben, prägen das Bild davon, was als „agile“ Organisation bezeichnet wird. Schnell, flexibel, effizient, ertragreich, sind nur einige der Termini, die Organisationen für sich sehen, wenn sie davon sprechen „agil“ zu sein, sich also schnell auf geänderte Rahmenbedingungen einstellen zu können. Bei Ettl wird von vier Dimensionen der Agilität gesprochen, damit sind Geschwindigkeit, Anpassungsfähigkeit, konsequente Kundenorientierung und die innere Einstellung, also ein agiles Mindset, gemeint. (vgl. Ettl 2024, S. 59) In einer organisationalen Umwelt, die durch eine VUCA-Charakteristik (Anm.: VUCA steht für Volatilität, Unsicherheit, Komplexität, Ambiguität - Orig. engl.: Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity) geprägt ist, (vgl. Willkomm 2021, S. 22ff.) wird es für Unternehmen immer herausfordernder, sich im Markt zu behaupten und langfristig erfolgreich zu bestehen. Dabei sind Organisationen nicht nur einem Wettbewerb der Produkte und Dienstleistungen unterworfen, sondern befinden sich auch in einem stetigen Kampf um qualifizierte Arbeitskräfte. Allein in Österreich besteht laut einer Studie des Industriewissenschaftlichen Instituts im Sektor der Informationstechnologie (dieser Sektor wurde hier als Beispiel gewählt, da die in der Arbeit beschriebenen Methoden maßgeblich von diesem mit etabliert wurden) branchenübergreifend ein vermuteter Fachkräftemangel von zwischen 25.000 und 30.000 Fachkräften. (vgl. Schneider et al., S. 38) Der demographische Wandel mit einer älter werdenden Bevölkerung und Megatrends wie Globalisierung und Digitalisierung verstärken den Effekt zusätzlich. Organisationen sehen sich also vielfältigen Herausforderungen gegenüber, denen es entgegenzusteuern gilt. Ein geänderte Arbeitsmethodik kann ein Konzept sein, um den stetigen Disruptionen entgegenzuwirken. Ein reiner Fokus auf die Optimierung von bestehenden Prozessen ist dabei nur ein Teil der Bemühung sein, da die Arbeit in Unternehmen mehr als eine klar definierte und dokumentierte Sammlung von Abläufen ist. Die sozialen Systeme in einer Organisation sind nicht mit der „mechanischen Logik der Betriebswirtschaft“ (Feldbrügge 2021, S. 19) zu lenken. Neben einer ergebnis- oder prozessorientierten Sicht wird eine soziologisch-methodische Sicht immer wichtiger. Wie arbeiten wir zusammen? Wie können wir in unserer Umwelt Innovation unter

Berücksichtigung von Lebens- und Arbeitsumständen, die sich durch technologische Entwicklungen stark verändern, erreichen? Wie schaffen wir eine wertschaffende Kultur in unserer Organisation? Die nachstehende Arbeit richtet Ihren Fokus auf agile Projektmanagementmethoden und ihren Einfluss auf die Kulturebenen der Organisation. Weiterführend wird herausgearbeitet, welche Einflüsse sich dadurch für die Organisationsentwicklung ergeben können.

1.2 Beweggründe für die Themenwahl und Methodik

Nach langer Berufstätigkeit in einer Bildungseinrichtung für Erwachsenenbildung, die schon in den frühen 2000er Jahren ein „Blended-Learning“ Angebot (Eine Kombination aus Präsenzunterricht und digitaler Vermittlung von Lehrinhalten) (vgl. Bendel 2021) zur Vermittlung von Fremdsprachen nutzte, war die Beteiligung an komplexen IT-Projekten beim folgenden Arbeitgeber, der im Bereich Profi-Fußball tätig ist, letztendlich der Hauptgrund, sich dem Thema agile Projektmanagement-Methoden bzw. agilen Frameworks und Organisationskultur auseinanderzusetzen. Sowohl bei der Umsetzung von teildigitalen Lernsystemen als auch bei der zunehmenden Digitalisierung im Profisport war die Umsetzung von Projekten im Digitalisierungskontext durch Zeitdruck, Kostendruck oder durch nicht gänzlich feststehende Resultate und Ziele geprägt. Es wurde in beiden Unternehmen der Versuch unternommen, Anleihen aus der Methodik der agilen Frameworks (Scrum und Kanban) zu nehmen, die Umsetzung war jedoch speziell beim zweiten Arbeitgeber wenig systematisch und eher inkonsistent. Ausschlaggebend für die Wahl des Themas war also die berufliche Erfahrung des Autors in Unternehmen aus vollständig unterschiedlichen Branchen, die bei Digitalisierungsvorhaben jedoch oft vor den gleichen Herausforderungen stehen. Daraus entstand das Interesse, den Fokus auf mögliche Änderungen der Organisationskultur zu richten, wenn es zur konsequenten Anwendung agiler Methoden kommt. Die praktische Arbeitserfahrung hat gezeigt, dass Projekte, Dienstleistungen oder Produkte (oder deren Einführung) im informationstechnologischen Kontext oft gravierende Veränderungen, sowohl in Arbeitsabläufen, Projekten, Prozessen, Kundenbeziehungen oder Implementierungsmethoden hervorrufen. Die berufliche Umwelt der Organisationsmitglieder durchläuft mit fortschreitender technologischer Entwicklung bzw. der Einführung agiler Methoden also eine Änderung, der sich diese mehr oder weniger freiwillig anpassen müssen. Die Hypothese ist also, dass es hier zu einer

Beeinflussung der Unternehmenskultur kommt. Die zusätzliche Frage, ob und inwieweit die Organisationsentwicklung auf diese erzwungenen Rahmenbedingungen eingehen muss oder kann, war ein weiterer Anstoß zur Wahl des Themas.

Die Arbeit wird auf Basis bestehender Literatur als Grundlage für die Beantwortung der Forschungsfragen erstellt. Als Methode zur Literaturrecherche wurde eine systematische Suche durchgeführt. Ein systematische/methodische Suche soll dazu führen, in diesem sehr umfangreichen Feld relevante Literatur zu lokalisieren. Wie bei Siddaway, Wood und Hedges beschrieben, wurden dabei in mehreren (Empfehlung: mehr als zwei) Datenbanken gesucht. (vgl. Siddaway et al. 2019, S. 760)

Katalog+ RPTU Kaiserslautern Landau:
https://hbz-rptu.primo.exlibrisgroup.com/discovery/search?vid=49HBZ_RTU:RPTU
Universität Wien U:search:
https://usearch.univie.ac.at/primo-explore/search?vid=UWI
Springer Link:
https://link.springer.com/

Um die Suche zu präzisieren, wurden anhand einer Schlagwortmatrix Suchstrings definiert und deren Funktionalität in den Datenbanken überprüft. Je nach Datenbanklogik wurden die Suchausdrücke entsprechend angepasst, um geeignete Suchergebnisse zu erzielen. Zur besseren Gliederung des Strings wurden Boolesche Operatoren verwendet (AND/OR). (vgl. ebd., S. 760) Die Eingrenzung der Ergebnisse erfolgte dabei durch Sortierung nach Relevanz. Da die Anzahl der Ergebnisse erheblich war, wurde nach Publikationstyp unterschieden um z.B. Fachbücher und Artikel getrennt zu durchsuchen. Ergänzend dazu wurde eine Eingrenzung auf die Sprache Deutsch (Ausnahme: nachstehend erwähnte Rückwärts / Vorwärtssuche, hier wurden auch englischsprachige Publikationen einbezogen) und in Rücksichtnahme auf die Aktualität des Themas agile Methoden, der Zeitraum von 2000 - 2024 angenommen. Anhand der Literaturverzeichnisse der ausgewählten Werke und der Ergebnisse in den elektronischen Datenbanken wurde fallweise eine Rückwärts / Vorwärtssuche durchgeführt, um zu verhindern, dass relevante ältere Literatur in der Bewertung keine Berücksichtigung

findet oder die Ergebnisse durch die definierten Suchbegriffe zu eingeschränkten Resultaten führen.

Die Schlagwortmatrix zur Erstellung des Suchstrings stellt sich wie folgt dar:

Oberbegriff	Kultur	Agile Methoden	Organisationsentwicklung
Detailbegriffe	Organisationskultur; Betriebskultur; Kulturmodell; Kulturmodelle; Kulturebenen; Kulturebene; Kulturbeeinflussung; Kulturwandel; Unternehmenskultur; Interne Kultur; Teamkultur	SCRUM; Scrum; Kanban; Scrumban; Lean Management; Prince 2; Extreme Programming; PMBOK; Prozessmanagement; 6 Sigma; Design Thinking; Agile; Agilität; Projektmanagement	Transformation; Coaching; Veränderung; Anpassung; Entwicklung; Organisationsentwicklung
	String 1	String 2	String 3

Rot: In String übernommen

Schwarz: Nicht in String übernommen

1.3 Fragestellung (Forschungsfragen) und Aufbau

Die Hauptfrage, die in dieser Arbeit beantwortet werden soll, bezieht sich auf den Bereich der Unternehmenskultur, wenn in Organisationen agile Frameworks oder Methoden zum Einsatz kommen oder eingeführt werden, um Projekte abzuwickeln. Diese lautet:

Wie wirkt sich die Anwendung agiler Projekt-Managementmethoden auf die Unternehmenskultur aus?

Ein Hauptaugenmerk soll dabei auf Beeinflussungsfaktoren liegen, die die Ebenen oder Dimensionen gängiger Kulturmodelle betreffen. Dieser Aspekt ist vor allem im Hinblick auf die Dynamik der Methoden und ihre Unterschiedlichkeit zu traditionellen, hierarchisch geprägten Vorgehensweisen, wie zum Beispiel Projektmanagement anhand von Phasenmodellen und der Verwendung von Projektstrukturplänen (PSP) interessant. Daraus ergibt sich weitergehend die Frage, wie sich diese Faktoren auf Vorhaben auswirken, die die Organisationsentwicklung in einem Unternehmen betreffen: Aus der

Sicht der Organisationsentwicklung und ihrer Funktion als kulturbeeinflussenden Maßnahme führt das zu folgender Unterfrage:

Welche Einflussfaktoren auf Vorgehensweisen der Organisationsentwicklung lassen sich lokalisieren?

Der Aufbau der vorliegenden Arbeit gestaltet sich wie nachstehend. In Kapitel zwei werden nach einem Überblick über den Organisationsbegriff und die Organisationsentwicklung die gängigsten Modelle der Organisationskultur dargelegt. Nachfolgend werden ausgewählte Frameworks und Methoden vorgestellt, die im agilen Kontext Verwendung finden. Die Auswahl und Reihung erfolgte dabei nach Anwendungshäufigkeit bzw. Erwähnung. Die bekanntesten Methoden (Scrum, Kanban) werden auch außerhalb des IT-Kontexts in immer mehr Branchen und Abteilungen angewendet, daher liegt der Fokus auch auf diesen beiden Methoden. Im dritten Teil der Arbeit wird herausgearbeitet, welche Beeinflussungsfaktoren auf die Ebenen der Unternehmenskultur und die Organisationsentwicklung bestehen. Abschließend soll im vierten Teil eine Fallvignette zeigen, welche Situation in einer Organisation die Einführung agiler Methoden erfordern kann und welche Anforderungen für die Organisationsentwicklung dabei entstehen können. Die Einsatzmöglichkeiten von Fallvignetten werden bei Rosenberger (vgl. Rosenberger 2016, S. 207–212) beschrieben. Sie können als Basis der schriftlichen Darstellung von Forschungserkenntnissen, also zur Exemplifikation eines Falls dienen. (vgl. ebd., S. 210)

1.4 Forschungsstand

Trotz der angesprochenen „Jugend“ agiler Methoden ist die Anzahl der Publikationen zum Thema Agilität bzw. agile Methoden groß. Bei Boes et al. wird Agilität als neue Leitorientierung bezeichnet. Faktoren wie die Ausweitung von Empowerment, flacher Hierarchien und aktive Mitarbeiterbeteiligung charakterisieren agile Unternehmen. (vgl. Boes et al. 2018, S. 183). Häufig wird die Ausweitung der agilen Methoden in ursprünglich nicht „betroffene“ Branchen diskutiert und die agilen Methoden als „Ablöse“ des Projektmanagement nach dem Wasserfallmodell gesehen (Böhm 2019) (Dautovic 2021) (König und Kugel 2022). Eine Studie der Hochschule Koblenz zeigt nach einer Umfrage mit mehr als 600 Teilnehmenden, dass ein Großteil der Befragten

sich zwar als stark vom klassischen Projektmanagement geprägt sieht, dennoch sehen mehr als 50 % davon einen Einfluss durch agile Ansätze. Im Hinblick auf die noch geringe Anwendungsdauer agiler Frameworks in Unternehmen ist dieser Anteil nicht unwesentlich. Dabei werden agile Ansätze selektiv oder in Mischform mit anderen Methoden des Projektmanagements genutzt und die Anwendung agiler Methoden als überwiegend positiv gesehen. Im Hinblick auf die Forschungsfrage ist auch der Aspekt interessant, dass bei den Befragten, die agile Methoden im Alltag anwenden, der Wert für das Empfinden von einer erfüllenden, motivierenden oder inspirierenden Tätigkeit höher ist als bei Befragten, die klassisches Projektmanagement verwenden. (vgl. Komus et al. 2020, S. 3) Eine Vielzahl an Werken nehmen direkten Bezug auf die Methodik, wobei hier Scrum eine dominante Rolle einnimmt. Bei Maximini wird 2013 von über 571 Büchern bei Amazon und über 22 Mio. Treffern bei Durchführung einer Google Suche zum Thema Scrum gesprochen (vgl. Maximini 2013, S. IX), in der zweiten Auflage dieses Werks aus dem Jahr 2018 erhöhen sich diese Werte bereits auf 1398 Treffer bei Amazon und mehr als 30 Mio. Ergebnisse bei Google. (vgl. Maximini 2018, S. IX). Als Grundlage dieser Menge an Literatur kann der Scrum Guide gesehen werden, der von Jeff Sutherland und Ken Schwaber als Entwickler von Scrum in mittlerweile mehr als dreißig Sprachen abrufbar ist, darunter auch in deutscher Sprache. (Schwaber und Sutherland 2020). In den Forschungsarbeiten zum Thema Agile stehen neben der Konzentration auf die wichtigsten Frameworks auch andere Aspekte im Fokus. Abseits der Methodik wird Agile als Ausrichtung auch in Bezug auf Branchen oder auch die Varianten der Einführung besprochen. (Theobald et al. 2021) Die Eingrenzung von Publikationen ist im Hinblick auf die schiere Menge herausfordernd, klar erkennbar ist jedoch die Tendenz, agiles Arbeiten bzw. agile Methoden nicht mehr (nur) als Methode für Projekte der Software-Entwicklung zu sehen, sondern diese vielmehr als Arbeitshaltung einzuordnen, um geänderten Umweltanforderungen gerecht zu werden.

Auch der Begriff Organisationskultur ist in zahlreichen Publikationen thematisiert. Grundlegende Werke wie Scheins „Organizational Culture and Leadership“, (Schein 2010) Senge's „Die fünfte Disziplin: Kunst und Praxis der lernenden Organisation“ (Senge 2011) oder auch "In Search of Excellence: Lessons from America's Best-Run Companies" von Tom Peters und Robert H. Waterman werden in zahlreichen, jüngeren Publikationen erwähnt und ziehen sich als Konstante durch die Betrachtungen des Begriffs Organisationskultur, genauso wie „Corporate Culture and Performance“ von

Kotter und Heskett, mit Ihrer Studie zum Thema starke versus schwache Unternehmenskultur. (Kotter und Heskett 1992) Neuere Publikationen stellen dabei die Anforderungen der Implementierung in aktuelle organisationale Umgebungen in den Fokus. (Wörwag und Cloots 2020) (Spieß und Fabisch 2017) (Knappertsbusch und Wisskirchen 2023). Sinnstiftung sowie die sich ändernden Anforderungen an Unternehmen sind ein häufig diskutiertes Thema, beispielhaft sei hier Frederik Laloux's Werk „Reinventing Organizations“ genannt. Schlagwörter sind hier unter anderem Empowerment, Auflösung von Hierarchien und Systemdenken. (Laloux 2017). Im Feld der Unternehmenskultur erfolgt die Betrachtung in der Literatur aus verschiedenen Perspektiven, Sonja Sackmann stellt in ihrem Werk „Unternehmenskultur: Erkennen - Entwickeln – Verändern“ eine Verbindung zwischen der Unternehmenskultur und dem Unternehmenserfolg her. (vgl. Sackmann 2017, S. 13) zeigt jedoch auch den funktionalen Aspekt von Unternehmenskultur innerhalb der Organisation auf. (vgl. ebd., S. 59-62). Als weitere Fachliteratur sei hier beispielhaft „Unternehmenskultur in der Praxis“ von Herget und Strobl (Herget und Strobl 2024) oder auch „Einführung in die Unternehmenskultur“ von Homma et al. (Homma et al. 2014) zu nennen. Veränderungsnotwendigkeit und Überdenken von etablierten Strukturen oder Vorgehensweisen stechen dabei als Konsens heraus.

2 Begriffsdefinitionen

2.1 Organisation

Der Begriff Organisation wird wissenschaftlich unterschiedlich erklärt, und je nach theoretischem Ansatz aus verschiedenen Perspektiven betrachtet. Eine einheitlich gültige oder anerkannte Definition von Organisation oder eine einheitliche Organisationstheorie ist dabei nicht vorhanden. (vgl. Kieser und Kubicek 1983, S. 33; Bergmann und Garrecht 2021, S. 2) Bei Kieser und Ebers wird auf die Breite des Begriffs hingewiesen und Organisationen als soziale Gebilde bezeichnet, die hochkomplex sind und ein hohes Potential für die Probleme innehaben, die einer theoretischen Betrachtung dienen können. (vgl. Kieser und Ebers 2014, S. 17) Häufig wird der Organisationsbegriff auch als selbstverständlich wahrgenommener Teil der Umgangssprache in vielen Kontexten verwendet. So kann es sein, dass von Organisation gesprochen wird und so unterschiedliche Dinge wie Unternehmen, Schulen, Kirchen oder Vereine gemeint sind. Es kann dadurch eine Mehrdeutigkeit entstehen, die die Bedeutung des Gemeinten nur

dann verlässlich zulässt, wenn der situative Kontext bekannt ist. (vgl. Schreyögg und Geiger 2024, S. 3)

Bei Elbe wird eine Organisation als Institution definiert, die nach innen und außen wirkt und eine Wissens- und Wertegemeinschaft darstellt. (vgl. Elbe 2016, S. 28). Rosenstiel bezeichnet Organisationen als offene Systeme gegenüber ihrer Umwelt, die über einen Zeitraum existieren, ein spezifisches Ziel verfolgen, eine Struktur aufweisen, die durch Arbeitsteilung und Verantwortungshierarchie definiert ist und die ein soziales Gebilde aus Individuen und Gruppen darstellen. (vgl. Rosenstiel und Nerdinger 2011, S. 365)

Zur Einordnung des Begriffs Organisation im kulturellen Kontext und im Hinblick auf die Beantwortung der Forschungsfragen (hier vor allem auf die Entwicklung der Organisationsentwicklung) ist ein Blick auf die verschiedenen Ansätze der Organisationstheorie angezeigt. Kieser und Ebers weisen darauf hin, dass organisationstheoretische Ansätze dem jeweiligen Wissenschaftsverständnis der untersuchenden Person unterliegen, was zu unterschiedlichen Ergebnissen führen kann. (vgl. ebd., S. 18). Auch bei Schulte-Zurhausen wird auf darauf hingewiesen, dass *die* Organisationstheorie nicht existiert. (vgl. Schulte-Zurhausen 2014, S. 7)

2.1.1 Ansätze der Organisationstheorie

Die Organisationstheorie hat im Lauf ihrer Entwicklung hat zahlreiche Modelle und Ansätze hervorgebracht. Frühe Modelle geben einen Eindruck davon, welche Sicht auf Organisationen und ihre Mitglieder bestanden hat und zeigen, was als Konsequenz der Weiterentwicklung in das heutige Verständnis von Organisationen mündet. Die Frage, inwieweit heutige organisationale Praxis noch von den grundlegenden Modellen beeinflusst wird, steht dabei nicht zur Beantwortung, es sollen aber die Entwicklungsstränge der Organisationstheorien dargestellt werden. Auf eine detaillierte Beschreibung aller Ansätze wird dabei bewusst verzichtet, die Organisationstheorien bilden hier einen Rahmen für die Betrachtung, es sollen die Modelle nach Weber, Fayol und Taylor als Grundlage beschrieben werden. Bei Walter-Busch werden ausgehend von dieser Grundlage vier Typen der Organisationstheorien nach R. Scott dargestellt und Zeiträumen zugeordnet.

Theorietyp	I rational, geschlossen	II natürlich, geschlossen	III rational, offen	IV natürlich, offen
Zeitraum	1900-1930	1930-1960	1960-1970	Ab 1970

Diese Typologie nach Scott unterscheidet Organisationen als Systeme, die rational, natürlich oder offen sind und definiert für jede dieser drei Kategorisierungen „Organisation“ anders. Die frühen Ansätze wie bei Taylor wären danach als „rational“ einzuordnen (starke Zweckorientierung, Kollektiv mit spezifischem Ziel, formalisierte Sozialstruktur). Spätere Ansätze wie die Human-Relations-Bewegung wären in weitere Folge „natürlich“, damit ist gemeint, dass das Kollektiv aus Individuen ein gemeinsames Interesse verfolgt und damit das System fortbestehen lässt. Die dritte Kategorie meint eine Sicht auf Organisationen, die diese als umweltoffene Systeme sieht die gemeinsam mit (internen und externen) Interessensgruppen Ziele entwickeln. Es wird hier auch der Erkenntnisfortschritt hervorgehoben, der die Entwicklung von Typ 1 zu Typ 4 möglich macht. (vgl. Walter-Busch 2021, S. 63 - 64)

Das Paradigma einer funktionierenden Organisation ist beim Bürokratieansatz nach Max Weber die Einrichtung genereller Regeln und die Einhaltung bzw. Akzeptanz dieser Regeln durch die Mitglieder der Organisation. So soll garantiert sichergestellt sein, dass Handlungen gesetzt und daraus resultierende Ergebnisse für den Auftraggeber oder Leistungsempfänger erreicht werden. Auch im administrativen Ansatz nach Henri Fayol spielt Planbarkeit und die damit verbundene Sicherstellung der Zielerreichung eine wichtige Rolle, wobei die Führung mehr herausgestrichen wird als bei Webers Modell. Als wichtig für gute Betriebsführung werden bei Fayol Planung, Organisation, Befehl (Anweisung, Vorgabe), Koordination (Einteilung) und Kontrolle unterschieden. Fayol meint mit „organisieren“ den Entwurf einer Struktur für die Organisation, in die später Menschen eingepasst werden und deren festgelegte Abläufe sie zu befolgen haben. Organisation hat bei Fayol also einen technischen Charakter, die Organisation wird als „Maschine“ gesehen, die effizient Anweisungen ausführt. Im arbeitswissenschaftlichen Ansatz nach Taylor liegt der Fokus stark auf dem Faktor Produktivität. Es wird angestrebt, einen Prozess im Sinne der Organisation möglichst effizient zu gestalten. Das bedeutet in der Umsetzung eine möglichst hohe Spezialisierung von Verrichtungen in Kombination mit Trennung von Planung und Ausführung der Arbeit. Damit ist eine Trennung von Kopfarbeit und Handarbeit gemeint, die im jeweiligen Bereich eine gänzliche Konzentration auf die Aufgabe ermöglicht. Dieser Arbeitstrennung als erstem Kernprinzip von Taylor werden als zweites und drittes Kernprinzip noch Leistungslohn (z.B. Stückzahlakkord) und die systematische Personalauswahl nach den Anforderungen

der Aufgabe hinzugefügt. (vgl. Schreyögg und Geiger 2024, S. 422-430) Zieht man die lange zurückliegende Entstehungszeit der jeweiligen Ansätze (Weber 1921, Fayol 1918, Taylor 1911) in Betracht, stellt sich die Frage nach Relevanz für heutige Organisationen oder deren Mitglieder. Die Analyse der frühen Ansätze der Organisationstheorien zeigt jedoch gut, dass ursprüngliche Grundideen über das Verständnis von Organisation auch heute omnipräsent sind. Planung, Kontrolle, leistungsbezogene Bezahlung und Definition von Abläufen sind in vielen Organisationen ein Teil des Arbeitsalltags der Mitglieder, sowohl aus der Perspektive der Führung als auch aus der Perspektive der Ausführenden. Prozessmanagement, Kennzahlenmodelle (KPI's als Bewertungswerkzeug), Reporting, Zielvereinbarungen sowie variable, an Ergebnisse oder Zielerreichung geknüpfte Entlohnung, sind Beispiele dafür. Bei Kieser Ebers wird auf die noch immer stattfindende Würdigung des Taylorismus hingewiesen, es wird angemerkt, dass sowohl tayloristische als auch Elemente des Human Relations Ansatzes nur eine Weiterentwicklung erfahren haben. Die frühe Bevormundung im Taylorismus, der damit verbundene Ausführungszwang, wird heute als verinnerlichtes (und freiwilliges) Handlungsschema wahrgenommen. (vgl. Kieser und Ebers 2014, S. 119) Darüber hinaus ist die kritische Auseinandersetzung mit dem Scientific Management Taylors in der Mitte des letzten Jahrhunderts als „Geburtshelfer“ der Organisationsentwicklung ein weiterer Grund für die Bedeutung dieser grundlegenden Theorien zur Beantwortung der Forschungsfragen, dieser Zusammenhang wird in Punkt 2.2 ausgeführt. Es ist jedoch anzumerken, dass auch in frühen Theorien der menschliche Faktor eine Rolle gespielt hat und die Human Relations Bewegung den Faktor Mensch nicht „entdeckt“ hat. (vgl. Walter-Busch 2021, S. 66) Die Nachstehende Abbildung gibt nochmals einen Überblick über theoretische Ansätze und ihre zeitliche Einordnung.

Es wird hier gezeigt, wie sich die Entwicklung im Verlauf von ca. 120 Jahren gestaltet hat, beginnend mit Taylor der Menschen als berechenbare Größe zum Nutzen der Organisation sieht, bis hin zu heutigen Ansätzen wie der neuen Institutionen Ökonomie, die das Verhalten einer Gruppe als die Summe von individuellen Anreizen ihrer Mitglieder versteht. (vgl. Opper 2001, S. 603)

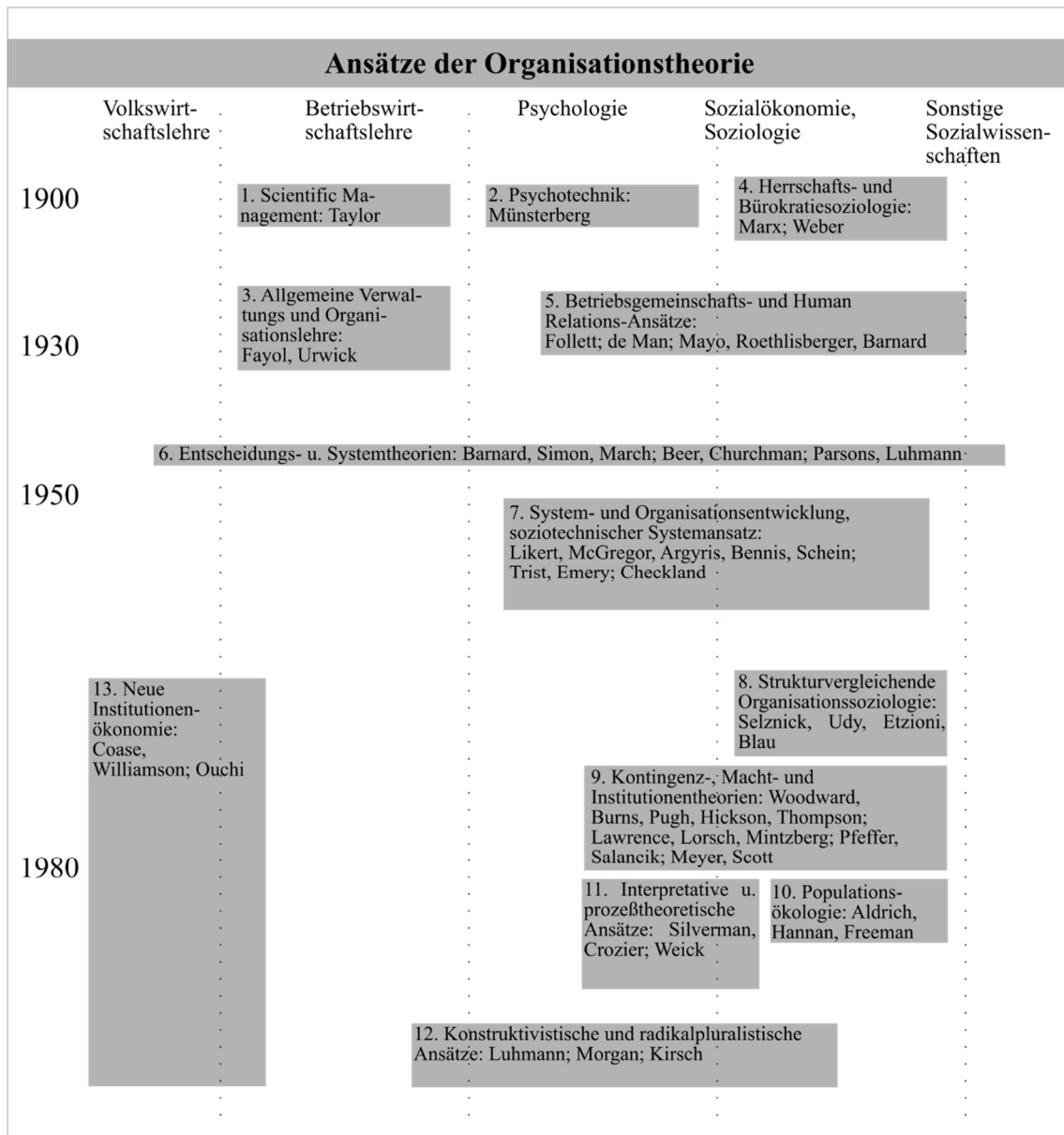


Abb. 1 – Ansätze der Organisationstheorien (eigene Darstellung nach Walter-Busch, S. 66)

2.1.2 Organisationsbegriffe

Eine Einordnung des Begriffs Organisation kann in einen institutionalen, funktionalen und instrumentellen Organisationsbegriff vorgenommen werden. Der institutionale Organisationsbegriff versteht Organisationen als soziale Systeme, diese sind zu Ihrer Umwelt hin offen, zielorientiert und besitzen eine formale Struktur. Obwohl Organisationen zu Ihrer Umwelt in Beziehung stehen (also offen sind), sind die Grenzen zur Organisationsumwelt bewusst gesetzt, die Organisation für sich ist also ein, von der Umwelt abgegrenztes System, in dem Elemente in Beziehung stehen. Die

Zielorientierung als Charakteristik von Organisation im Verständnis des institutionalen Begriffs meint, dass zur Erfüllung des definierten Organisationszwecks Aufgaben auf mehrere Personen verteilt und koordiniert werden müssen, da ein einzelnes Individuum nicht in der Lage wäre, das gesetzte Ziel zu erreichen. Die formale Struktur definiert ein Set von Regeln, um eine rationale Zielerreichung zu ermöglichen. Sie koordiniert das Verhalten der Organisationsmitglieder. (vgl. Schulte-Zurhausen 2014, S. 1-2) In der instrumentalen Sichtweise von Organisation wird der Fokus auf die Regeln gelegt, die die Elemente des sozialen Systems Organisation interagieren lässt. Diese können bewusst festgelegt oder informell entstanden sein. Diese Regeln sind Instrumente, die die Organisation funktional machen, sie sind die „Gesamtheit aller generellen, expliziten Regelungen“ (vgl. ebd., S. 2) und sind auch Basis für die Bezeichnung des instrumentalen Organisationsbegriffs. Der instrumentale Organisationsbegriff ist auch vorherrschend in der deutschen betriebswirtschaftlichen Organisationslehre, (Schulte-Zurhausen 2014) Als dritter Begriff wird bei Schulte-Zurhausen der funktionale Organisationsbegriff beschrieben. Dabei steht an Stelle der Struktur der Organisation als soziales Konstrukt die Organisation in der Bedeutung von „organisieren“ im Mittelpunkt. Damit sind alle Vorgänge und Tätigkeiten gemeint, die zur organisationalen Regelerstellung dienen (Planung, Einführung, Durchsetzung). Es handelt sich hier um einen Organisationsbegriff im Sinne einer Managementaufgabe. Es geht also weniger um die Planung von neuen Strukturen als um Arbeitsprozesse anzupassen und Teilbereiche zu reorganisieren. Hier stellt Schulte-Zurhausen auch den Bezug zur Organisationsentwicklung her, deren Aufgabe er ebenfalls nicht in der Erstellung von formalen Organisationsstrukturen als mehr in der angestrebten Änderung von Verhaltensweisen der Organisationsmitglieder sieht. (vgl. Schulte-Zurhausen 2014, S. 4-5)

2.2 Organisationsentwicklung

Organisationsentwicklung als Modell zur Gestaltung von Organisationen entwickelte sich aus verschiedenen Einflussfaktoren. Die Human Relations Bewegung setzte einen Konterpunkt zu Taylors Scientific Management (Überblick siehe Abbildung 1) bzw. dem arbeitswissenschaftlichen Ansatz, dieser wurde kritisch betrachtet. Lewins Drei-Phasen-Modell der Veränderung spielt gemeinsam mit der Survey Feedback Methode und der Aktionsforschung eine wichtige Rolle, und stellen eine Grundlage für eine Durchführung von Vorhaben der Organisationsentwicklung dar. Eine detaillierte Beschreibung der

geschichtlichen Entwicklung der Organisationsentwicklung soll an dieser Stelle nicht vorgenommen werden, da sie nur eine untergeordnete Relevanz für die Beantwortung der Forschungsfrage hat. Relevant ist jedoch die Entwicklung der Organisationstheorie nochmals in Zusammenhang mit der Organisationsentwicklung zu bringen. Während für Fayol und Taylor Organisationen noch die Charakteristik von Maschinen zugeschrieben wird, ergibt sich mit dem Human Relations Ansatz auch eine Chance auf Veränderungen in den sozialen Prozessen einer Organisation. Die Entwicklung gipfelt in den modernen Ansätzen des heutigen systemischen Managements und dem Anspruch von selbststeuernden Unternehmen. (vgl. Plischke 2017, S. 195 ff.) Die bereits erwähnten Phasen der organisatorischen Veränderung nach Lewin „Unfreeze, Move/Change, Refreeze“, die neben anderen als Grundlage des Vorgangs einer systemischen Änderung in einer Organisation durch einen Organisationsentwicklungsprozess gesehen werden, sind weiterhin aktuell. Im Hinblick auf die Forschungsfrage zeigt sich hier eine Parallele zu Änderungen von Kultur durch die Einführung einer neuen Methodik. Die Herstellung einer „Kultur der Änderungsbereitschaft“ und die nachhaltige Implementierung dieser Kultur sind wesentliche Elemente. Als markanten Unterschied kann dabei jedoch die Absicht von Organisationsentwicklung im Vergleich zur Einführung einer neuen Projektmanagement Methodik gesehen werden. Während die Organisationsentwicklung die Befähigung zur Selbsthilfe als Ziel hat, wird bei der Vermittlung einer neuen Methode des Projektmanagements anhand etablierter Ablaufschemata eine Prozesssystematik angepasst, die Vorgabe der Methodik erfolgt also von außen. Vor allem bei Scrum sind diese Vorgaben strikt und stehen für die Erfinder nicht zur Diskussion. Welche Auswirkungen das auf geplante Organisationsentwicklungsprozesse haben kann, wird in weiterer Folge in Kapitel 3 ermittelt, die Bedeutung die Organisationsentwicklung im Kontext dieser Entwicklung einnehmen kann macht sie als Change-Werkezeug relevant, auch wenn sie z.B. bei Doppler Lauterburg als entwicklungsbedürftig gesehen wird und ihre (notwendige) Evolution als ganzheitliches, integriertes Veränderungsmanagement bezeichnet wird. (vgl. Doppler und Lauterburg 2019, S. 93)

2.3 Organisationskultur und Kulturmodelle

Kultur ist in der heutigen Zeit ein Buzzword für viele Eigenschaften geworden, die die organisationale Umgebung mit sich bringt. Herget und Strobl weisen auf die „herrliche Unverbindlichkeit“ hin, die der Begriff mit sich bringt, der große Interpretationsspielraum und die gemeinschaftliche Zuständigkeit verstärken das semantische Potential von Unternehmens- oder Organisationskultur. (vgl. Herget und Strobl 2024, S. 4) Die Bedeutung von Organisationskultur wurde als Wettbewerbsfaktor in verschiedenen Studien ermittelt. In einer Studie von Deloitte 2023 unter Führungskräften wird auf die Bedeutung von des (permanenten) notwendigen Kulturwandels hingewiesen. (vgl. Deloitte 2023, S. 48) Auch bei Sackmann wird auf die Bedeutung der der Unternehmenskultur für den Erfolg der Organisation hingewiesen, sie wird als möglicher strategischer Erfolgsfaktor bezeichnet. (vgl. Sackmann 2017, S. 13) Bei Baumgartner wird auf die Gemeinsamkeiten hingewiesen, die viele gängige Modelle der Organisationskultur gemeinsam haben. Im Kern vereinen diese die folgenden Eigenschaften.

- 1) Es bestehen in Organisationen wahrnehmbare Kulturleistungen (Artefakte, wahrnehmbar, sichtbar)
- 2) Es gibt Werte, die durch die Organisationsmitglieder bekundet sind. Sie drücken sich z.B. in Visionen und Leibildern aus und dienen den Mitgliedern der Organisation als Orientierungshilfe.
- 3) Grundannahmen darüber, wie die Welt funktioniert, sind tief in den Organisationsmitgliedern verankert und schwer zu ändern.
- 4) In Organisationen sind Subkulturen vorhanden
- 5) Der Grad der Ausprägung von Organisationskultur hängt von der Verankerung, also der Internalisierung der Grundannahmen der Organisation in das Wertesystem der Mitglieder ab.
- 6) In Organisationen existieren Prozesse und Strategien, die an die Grundannahmen geknüpft sind und mit der Organisationskultur im Einklang stehen.

Bindende, gemeinsame mentale Faktoren der Organisationsmitglieder, die ihre Handlungen innerhalb der Organisation beeinflussen und die sich in Artefakten widerspiegeln werden hier als Organisationskultur definiert. (vgl. Baumgartner 2006, S. 14-15) Nachstehend werden ausgewählte Kulturmodelle beschrieben. Die Auswahl erfolgte dabei nach der Erwähnungshäufigkeit der Modelle in der Literatur.

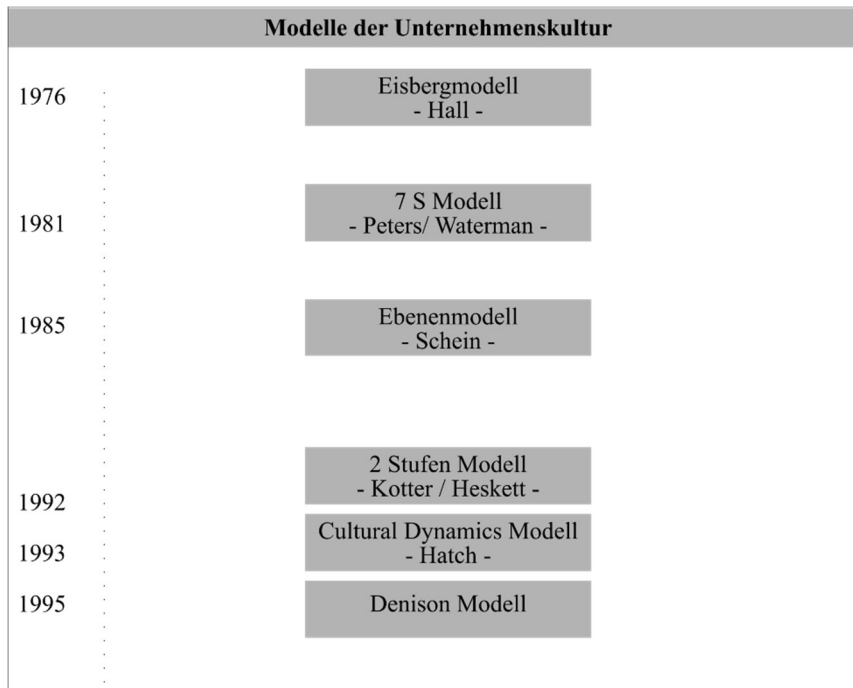


Abb. 2 – Modelle der Unternehmenskultur (eigene Darstellung)

2.3.1 Drei Ebenen der Kultur nach E. Schein

Das Kulturmodell von Edgar Schein ist ein grundlegendes Modell für das heutige Verständnis von Unternehmenskultur und umfasst drei Ebenen. Auf der ersten Ebene finden sich sogenannte Artefakte. Auf Ebene zwei finden sich die (gemeinsam) vertretenen Wert und Überzeugungen des Unternehmens wieder. Die dritte Ebene umfasst schließlich die Grundannahmen der Organisation. (vgl. Schein 2010, S. 24) Wie bei Schein ausgeführt, haben die Ebenen charakteristische Merkmale, die sie definieren. Betrachtet man die erste Ebene der Artefakte, handelt es sich hier um beobachtbares, organisationales Verhalten. Bei Herget & Strobl werden Artefakte im Sinne des Modells nach Schein als „künstlich geschaffene Objekte und Verhaltensweisen, die nach außen sichtbar sind“ (Herget und Strobl 2024, S. 14) bezeichnet. Sie wird von Schein als die am leichtesten zu erkennende Ebene bezeichnet. (vgl. Schein 2009, S. 22) Es handelt sich dabei um Prozesse und Strukturen, die sichtbar und fühlbar sind, auch Statussymbole oder Symbole, die die Position eines Organisationsmitglieds ausdrücken, fallen darunter. Schein weist darauf hin, dass von Artefakten nicht zwingend auf die kulturellen Eigenarten oder auf kulturelle Unterschiede zwischen betrachteten Organisationen geschlossen werden kann, da die Bedeutung des Gesehenen oder Gefühlten nicht

zwingend die Unternehmenskultur widerspiegelt. (vgl. ebd., S. 22) Die zweite Ebene der vertretenen Werte und Überzeugungen umfasst Werte und Leitbilder, die die Organisation für sich definiert und die auch zur Außendarstellung des Unternehmens beitragen. Schein weist darauf hin, dass, die gebildeten Werte unter Umständen nicht mit der Organisationsrealität in Einklang stehen. Deshalb muss bei der Analyse dieser Werte laut Schein ein Augenmerk auf drei Unterscheidungen gelegt werden. Handelt es sich bei diesen Werten um solche, die mit den Werten übereinstimmen, die die Leistung der Organisation steuern? Sind diese Werte Teil der Philosophie oder Ideologie der Organisation? Sind diese Werte reine „Zukunftsziele“ oder gar nur Hoffnungen? (vgl. Schein 2010, S. 27) Auch hier verweist Schein wieder auf die Problematik, die diese Kulturebene in Bezug auf Deutbarkeit mit sich bringt. Bekundeten Werte in Organisationen werden bei Schein auch als oft abstrakt und widersprüchlich bezeichnet, sie lassen große Teile des Verhaltens der Organisationsmitglieder im Dunkeln und brauchen zur Deutung die dritte Ebene. (vgl. ebd., S. 27) Im Hinblick auf die Forschungsfrage ist die Einflussnahme von Projektmanagementmethoden auf diese Ebene des Kulturmodells wichtig, um etwaige Änderungsbedarfe in gemeinsam Werten zu analysieren, wenn es um das Thema Agilität als neuem Ziel oder Bestandteil des Leitbilds geht. Die zuvor angesprochene dritte Ebene, ist die Ebene der Grundannahmen. Schein streicht heraus, dass Grundannahmen von „Grundwerten“ abweichen. Grundwerte stellen angestrebte Lösungen dar, die in einer Menge von möglichen Lösungen existieren. (vgl. Schein 2010, S. 28) Dabei wird nicht immer die angestrebte Lösung gewählt oder erreicht. Bei Grundannahmen dagegen ist die Varianz innerhalb einer Gruppe gering, die Annahmen sind in einem Grad verankert, dass sie kaum in Frage gestellt werden. Wird nun versucht, diese Grundannahmen zu ändern, destabilisiert das vorübergehend unsere kognitive Umwelt und löst Angst aus. Kultur auf dieser Ebene sagt den Mitgliedern der Organisation „was sie ausmacht“ und wie sie sich anderen gegenüber verhalten sollen. Dadurch wird klarer, warum Änderungen auf dieser Ebene so angstausslösend sind. (vgl. Schein 2010, S. 29) Auch in dieser Ebene wird die Bedeutung des Modells für die Bewertung der Forschungsfrage deutlich, da neue Methodik einzuführen nicht nur Wissenserwerb oder Verhaltensänderungen bedingen, sondern bis zu einem gewissen Grad auch bisherige Vorgehensweisen in Frage stellen bzw. deren „Wert“ herabsetzen.

2.3.2 Cultural Dynamics Modell nach Hatch

Auch bei Hatch werden verschiedene Ebenen der Organisationskultur unterschieden, die auf der Annahme von Organisationen als komplexe soziale Strukturen basieren. Hatch reiht oder priorisiert dabei die Ebenen nicht, sondern stellt sie als Kreislaufmodell dar. In der folgenden Definition wird der Begriff Ebene durch den Begriff Element ersetzt. Grundannahmen als erstes Element, stellen die Überzeugungen und Annahmen der Organisationsmitglieder dar, die die Basis für das Selbstverständnis der Organisation bilden. Diese manifestieren sich in Werte, die die Entscheidungen der Organisation mitbestimmen und das Verhalten beeinflussen. Als nächstes Element beschreibt Hatch Artefakte, die zwar leichter zu identifizieren sind, jedoch nicht zwingend eine Aussage über das tieferliegende, kulturelle Verständnis der Organisation oder die Werte, aus denen sie entstanden sind, zulassen. Mit dem vierten Element, den Symbolen, wird ein Unterschied zum Modell von Schein sichtbar, Symbole können als „sichtbare Manifestation“ von Artefakten gesehen werden. Während Schein den Fokus darauf legt, welche Grundannahmen durch Werte und Artefakte sichtbar gemacht werden, stellt Hatch die Frage, wie Kultur durch die vier beschriebenen Elemente und die verbindenden Prozesse (siehe Abbildung) gebildet wird. Die Weiterentwicklung des Modells nach Schein nimmt also an, dass sowohl kultureller Wandel als auch (kulturelle) Stabilität durch die gleichen Prozesse erzeugt werden. Die Prozesse, die diese Elemente verbinden beschreibt Hatch als Manifestation, Realisierung, Symbolisierung und Interpretation. (vgl. Hatch 1993, S. 657-661) Durch das „Zurückspielen“ zwischen diesen Elementen ergeben sich jeweils proaktive (Einfluss zum nächsten Element) und retroaktive (Einfluss zurück vom Element) Transformationsprozesse. Wie das Zusammenspiel der Elemente stattfindet, kann am Beispiel der retroaktiven Manifestation von Werten zu Annahmen beschrieben werden. Wenn Werte aus kulturell verankerten Annahmen entstehen (proaktive Manifestation), dann werden diese Annahmen bestätigt, weil man die Werte lebt, die durch sie in der Organisation entstanden sind. Werden nun Werte von außen ergänzt, können diese ebenso in die Annahmen „zurückgespielt“ werden. (retroaktive Manifestation) Neue Werte können z.B. nach einem Managementwechsel entstehen, das Top Management definiert neue Werte, zeigen diese neuen Werte Erfolg, so werden sie übernommen und von nun an ebenfalls „gelebt“. Das oben erwähnte „Zurückspielen“ kommt der Bestätigung von kulturell verankerten Annahmen gleich. Da für die importierten Werte aber keine zugrundeliegenden kulturellen Annahmen vorhanden sind,

müssen die Annahmen angepasst werden. Es findet also eine Ergänzung oder Anpassung der Annahmen durch neue Werte statt. Setzen sich die importierten Werte nicht durch bzw. werden sie in der Organisation nicht gelebt, werden sie ignoriert und der Prozess der retroaktiven Manifestation findet nicht statt. Es erfolgt also keine Anpassung der Annahmen. Diese wechselseitige Wirkung zwischen den Elementen findet im gesamten Modell nach Hatch statt, es handelt sich also um acht verschiedene Prozesse, die die Elemente der Organisationskultur beeinflussen. Die nachstehende Abbildung zeigt das Modell nach Hatch:

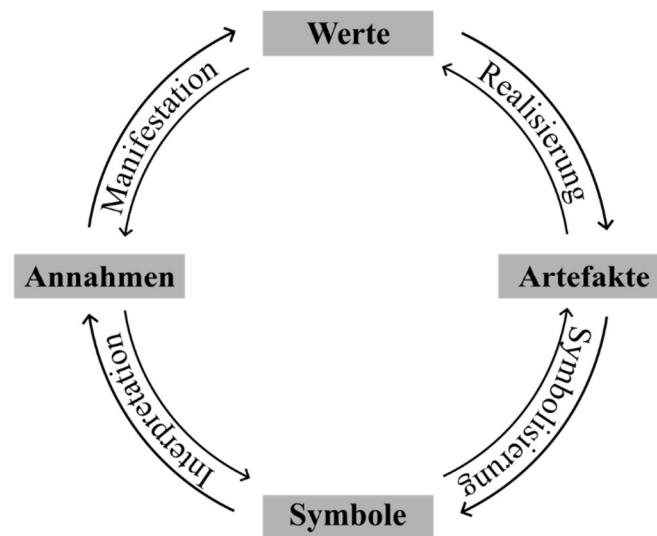


Abb. 3 - Kulturmodell nach Hatch (Eigene Darstellung nach Hatch 1993, S. 660)

2.3.3 Hall Eisbergmodell

Ein weiteres Bild für die Darstellung von Unternehmenskultur liefert das Eisbergmodell nach Hall, das bereits in den siebziger Jahren des 20. Jahrhunderts entstanden ist. Hall verwendet das Bild eines Eisbergs, um darauf hinzuweisen, dass ein Ungleichgewicht zwischen den sichtbaren und unsichtbaren Anteilen von Unternehmenskultur herrscht. Während kleinere Teile der Kultur leicht wahrzunehmen sind, bleiben andere (in Analogie zu einem Eisberg dessen größere Teile) unter der Oberfläche verborgen. Hall unterscheidet eine sichtbare Sachebene und eine verborgene Beziehungsebene. Während sich in der sichtbaren Ebene leicht wahrnehmbare Teile wie Artefakte oder öffentlich formulierte Ziele befinden, verbergen sich Aspekte wie Gefühle, Gedanken, oder Grundannahmen in der Beziehungsebene. Die unsichtbaren Elemente „leiten“ die sichtbaren Elemente an, das Individuum übernimmt diese sichtbaren, weichen Elemente

und gibt sie weiter, wodurch ein Kreislauf aufrecht gehalten wird. (vgl. Herget und Strobl 2024, S. 14)

2.3.4 Kulturdimensionen und Zwiebelmodell nach Hofstede

Basierend auf den Ergebnissen einer empirischen Studie in den 1960er und 1970er Jahren mit über 100.000 Angestellten der Firma IBM lokalisierte Gerd Hofstede Hauptdimensionen der Unternehmenskultur die sich wie folgt darstellen: Machtdistanz, Individualismus vs. Kollektivismus, Maskulinität vs. Feminismus und Unsicherheitsvermeidung. Später wurden diese durch Langfristorientierung vs. Kurzfristorientierung und Nachgiebigkeit vs. Zurückhaltung ergänzt. Es soll damit mit Hilfe einer statistischen Analyse gemessen werden, wie sich kulturelle Muster darstellen. Eine Untersuchung dieser Dimensionen auf viele Lebensbereiche wie Familie, Sexualität, den Arbeitsplatz, die Schule oder die Religion werden bei Hofstede beschrieben. (Hofstede et al. 2010) Bei den Kulturdimensionen handelt es sich um eine Quantifizierungswerkzeug von Kultur, Kultur soll damit messbar gemacht werden. Um ein grundsätzliches Verständnis von Kultur zu ermöglichen hat Hofstede Kultur in einem anderen Modell dargestellt. Als Modell zur Visualisierung von Organisationskultur hat Hofstede das Bild einer Zwiebel, die aus Schichten aufgebaut ist, gewählt. (Abb. 4)

Die Auswirkung auf die Kultur ist im Kern stärker (Werte) und wird mit zunehmender Nähe zur Schale oberflächlicher (Symbole). Dazwischen sind Helden (Verhaltensvorbilder) und Rituale angesiedelt. (vgl. ebd., S. 7) Symbole können Wörter, Bilder oder Objekte sein, die nur von Menschen gedeutet werden können, die Teil der betreffenden Kultur sind. Helden sind wie oben beschrieben Verhaltensvorbilder, die hohes Ansehen genießen und Nachahmung auslösen. Dabei muss es sich nicht um reale Personen handeln, auch imaginäre Personen können als Role-Model im Sinne von Helden dienen. Rituale meinen Aktivitäten, die für den Unternehmenserfolg eigentlich nicht notwendig erscheinen oder sind, in einer Kultur aber sozial wichtig sind. Die Art wie Sprache genutzt wird, Grußformen oder auch Respektsbezeugungen (z.B. vor Älteren) können hier als Beispiele dienen. Die drei äußeren Schichten werden als Praktiken bezeichnet, sie sind der sichtbare Ausdruck der Kultur. Die Werte im Kern des Modells von Hofstede sind mit Grundannahmen im Modell von Schein vergleichbar. Sie definieren Zustände wie gut/böse, gefährlich/sicher oder verboten/erlaubt, beschreiben

also das grundlegendste Verständnis für das Zusammenleben von Mitgliedern einer Kultur. (vgl. ebd., S. 8-9)

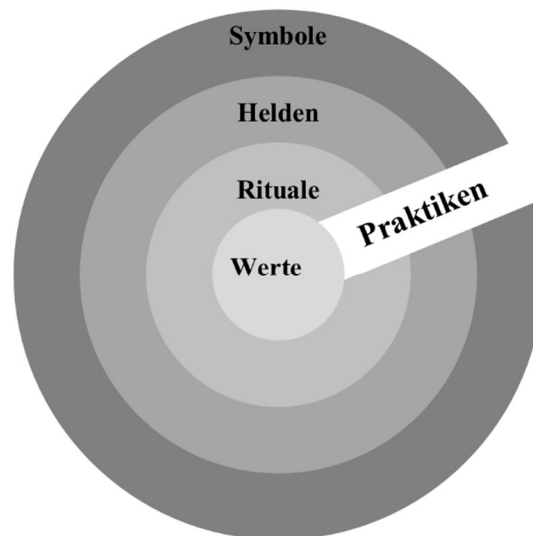


Abb. 4 - Zwiebelmodell nach Hofstede (eigene Darstellung nach Hofstede et al., S. 10)

2.3.5 Weitere Modelle

Weiteren Ansätze sind zum Beispiel das „2 Stufen Modell“ nach Kotter und Heskett, (Kotter und Heskett 1992), das den Zusammenhang von Verhaltensnormen und geteilten Werten beschreibt, das „Modell nach Denison“, das vier Leistungsmerkmale definiert, die erfolgreiche Organisationen meistern müssen oder das „7-S-Modell“ nach Peters und Waterman, das 3 harte und 4 weiche Faktoren unterscheidet, die maßgeblich für den Erfolg eines Unternehmens sind. (Peters und Waterman 2000)

2.4 Methoden des agilen Projektmanagement

Projektmanagement im agilen Kontext meint in den meisten Fällen die Anwendung von Frameworks oder Methoden für die Abwicklung von Projekten, die sich vom klassischen Projektmanagement abheben. Bei Kusay-Merkle wird darauf hingewiesen, dass es sich bei den Frameworks genau genommen nicht um Projektmanagement handelt, da keine Projektergebnis im eigentlichen Sinn geliefert werden soll, sondern ein kontinuierlicher Fluss von Ergebnissen zur Umsetzung von Produktverbesserungen. (Vgl. Kusay-Merkle 2018, S. 34) Bei Gloger wird die Essenz von agilen Methoden am Beispiel von Scrum als Fokus auf ein Problem und ein Zerlegen desselben in kleine Einheiten beschrieben. Auch

hier ist, so wie oben erwähnt, das Ziel eine Verbesserung eines Produkts in kleinen Schritten. (vgl. Gloger 2018, S. 6) Auch wird darauf hingewiesen, dass agil zu arbeiten keineswegs neu ist, sondern auch schon in komplexen Projekten der Rüstungsindustrie oder Raumfahrt in der Mitte des zwanzigsten Jahrhunderts gängige Praxis war. Zu dieser Zeit war vor allem die Abwicklung komplexer Projekte und Eliminierung von bürokratischen Einflüssen gemeint, die einen Fokus auf das Problem ermöglicht. (vgl. ebd., S. 5) Als Grundlage des heutigen Verständnisses von agilen Methoden kann jedoch das Manifest für agile Softwareentwicklung gesehen werden, in dem Prioritäten, die im agilen Mindset bestehen, definiert sind. Die Grundsätze dieses Manifests wurden zwar im Hinblick auf eine konkrete Problemstellung (Software) formuliert, haben aber in Ihrer Produktorientierung und Kundenorientierung Relevanz für andere Branchen und Anwendungsfälle. Laut dem Manifest für agile Softwareentwicklung gilt folgende Fokussierung, wobei die Werte links (fett) höher zu gewichten sind. Die Werte rechts haben aber trotzdem Relevanz:

Individuen und Interaktionen / Prozesse und Werkzeuge
Funktionierende Software / Umfassende Dokumentation
Zusammenarbeit mit dem Kunden / Vertragsverhandlung
Reagieren auf Veränderung / Befolgen eines Plans

(vgl. Beck et al. 2001)

Anhand dieser Priorisierung lässt sich ablesen, dass im agilen Verständnis der Fokus auf Zielerreichung und die Eliminierung von Störfaktoren eine Grundausrichtung darstellen. Während in bürokratischen Organisationen die Gefahr besteht, Arbeit zum Selbstzweck zu erledigen (Administration, Koordination, Dokumentation, etc.) soll im agilen Mindset das eigentliche Ziel der Zusammenarbeit nicht aus den Augen verloren werden. Der oben dargestellten Gewichtung von Werten liegen zwölf Prinzipien zugrunde, die zu diesen Grundsätzen hinführen. Auch hier stehen Kundenorientierung, Flexibilität, Zielorientierung, Reflexion, Nachhaltigkeit oder Bewältigbarkeit der Aufgaben im Fokus. Am Beispiel von Scrum und Kanban soll nachstehend die Funktionalität von agilen Frameworks beschrieben werden.

2.4.1 Scrum

Scrum ist als bekanntestes agiles Framework die verbreitetste Methode zur agilen Abwicklung von Projekten. Im Scrum-Guide ist Scrum als „leichtgewichtiges Rahmenwerk, welches Menschen, Teams und Organisationen hilft, Wert durch adaptive Lösungen für komplexe Probleme zu generieren“ definiert. (Schwaber und Sutherland 2020, S. 3) Es steht damit im Gegensatz zum klassischen Projektmanagement, das versucht, Projekte möglichst umfassend von Anfang bis Ende durchzuplanen und zu strukturieren, Zeitdauer, Kosten und Materialbedarf zu prognostizieren und so erwartbare Abläufe zu generieren. Die Komplexität moderner Entwicklungsprozesse verhindert die detaillierte Planung jedoch oft und macht Zwischenschritte und Anpassungen notwendig. (vgl. Ehmann 2019, S. 37) Scrum ist durch sich wiederholende Elemente (Sprints) charakterisiert und kommt ursprünglich aus der Entwicklung von Software. Im Vordergrund steht dabei Flexibilität in der Produktentwicklung und die Zusammenarbeit von Entwicklungsteams. (vgl. Hohberger 2017, S. 118). Im Unterschied zu klassischen Projektmanagementmethoden gibt es bei Scrum eine definierte Rollenzuteilung für verschiedene Verantwortungsbereiche des geplanten Projekts, diese Rollenzuteilung ist nicht adaptierbar, sondern zwingend vorgesehen. Es handelt sich dabei um den Scrum Master, den Product-Owner und Entwickler und Entwicklerinnen. Zusätzlich zu den definierten Rollen spielen andere Stakeholder wie das Management oder Kunden eine Rolle, greifen aber nicht in den direkten Arbeitsprozess des Scrum-Teams ein. Eine Erklärung der Abläufe und eine Erklärung über die Funktion der zuvor erwähnten Rollen in einem Scrum-Team ist für das Verständnis von Scrum angezeigt. Scrum hat als zentrales Element den sogenannten Sprint, ein Arbeitsphase, in der vorher gemeinsam festgelegte Aufgaben vom Entwicklungsteam bewältigt werden, bei diesen Aufgaben handelt es sich um Aufgaben, die im Product-Backlog enthalten sind. Die Aufgaben, die pro Sprint zu bewältigen sind, werden in einem Sprint-Backlog (Aufgabenliste für den Sprint) zusammengefasst, wie schon erwähnt, handelt es sich dabei um Teile des Product-Backlogs. Welche Aufgaben aus dem Product-Backlog pro Sprint bearbeitet werden wird vom gesamten Scrum-Team entschieden. Das Event für diese Planung ist das Sprint-Planning und liegt am Beginn eines Sprints. Zusätzlich zur Auswahl der Aufgaben umfasst das Sprint-Planning die „Definition of Done“ es definiert also, welche Aufgaben im jeweiligen Sprint abgeschlossen werden können. Weiters wird festgelegt, wie die Aufgaben aufgeteilt bzw. bearbeitet werden. Über die Dauer eines Sprints, die zwischen

einer und vier Wochen liegen kann, findet ein tägliches Event zur Fortschrittsüberprüfung statt, der Daily-Scrum. Dieser dauert fünfzehn Minuten und eröffnet den Entwicklern die Möglichkeit der Fortschrittsüberprüfung oder einer Anpassung des Sprint-Backlogs. Am Ende eines Sprints liegen zwei abschließende Events, der Sprint-Review und die Sprint-Retrospective. Während ersteres Event der Ergebnisüberprüfung und -präsentation dient, hat zweiteres Event einen reflektiven Charakter und dient der Analyse der Qualität der Zusammenarbeit im Scrum-Team. Das Ergebnis eines Sprints als Arbeitsphase ist ein Produktinkrement, also ein Teil oder Abschnitt des Endprodukts. Dieses wird im Sprint-Review den Stakeholdern präsentiert und basierend auf dem Feedback gegebenenfalls der Product-Backlog vom Product-Owner angepasst. Es erfolgt also eine schrittweise, anpassbare Annäherung an ein Ziel in Arbeitsschritten. Welche Aufgaben aus dem Product-Backlog in den nächsten Sprint übernommen werden, wird erneut im nächsten Sprint-Planning am Beginn eines Sprints entschieden. Die Kontrolle über die Einhaltung der Scrum Regeln obliegt dem Scrum Master, dieser wird jedoch nicht im Sinne eines Projektleiters verstanden, sondern hat eine koordinierende, kommunikative und mediatorische Funktion auch dient er als Coach zur Einführung der Methodik im Unternehmen. Die Verantwortlichkeit für die Ergebnisse liegt beim Product-Owner, es lässt sich hier ein Vergleich zu einem Projektmanager im klassischen Sinn ziehen. Neben der Verantwortlichkeit der Rollen und der Bedeutung der Events in Scrum spielen die drei Scrum Artefakte mit Ihren Commitments (Verbindlichkeiten/Ziele) als Quelle und Sichtbarmachung der Aufgaben und Zielsetzungen eine entscheidende Rolle. Das Product-Backlog führt zu einem Produktziel, das Sprint-Backlog zu einem Sprintziel und das Increment führt zu einer „Definition of Done“. (vgl. Schwaber und Sutherland 2020, S. 5-13) Eine umfassende Darstellung der Scrum-Methodik findet man zum Beispiel bei Boos/Buzanich Pörtl (vgl. Boos und Buzanich-Pörtl 2020, S. 75-78) oder auch bei Gloger (Gloger 2018) (Gloger 2013).

2.4.2 Kanban

Kanban blickt als Methode auf eine lange Geschichte zurück und findet sich nach Adaptierungen im agilen Kontext wieder, weil es in der schrittweisen und flexiblen Abwicklung von Projekten einsetzbar ist. Kanban wurde in der Mitte des zwanzigsten Jahrhunderts von Taiichi Ono bei Toyota entwickelt und hat eine Optimierung des Produktionsprozesses zum Ziel. Später adaptierte David J. Anderson das Prinzip für die

Softwareentwicklung und die IT. Dabei wurde eine Darstellung von aufeinander aufbauenden Abläufen ins Zentrum gestellt, um Überlastung zu verhindern, Durchflussmengen zu optimieren und so alle Arbeitsschritte so effizient als möglich zu koordinieren. Als Prinzipien von Kanban gelten die Visualisierung der Arbeitsschritte und ihrer Elemente (ein Kanban Board dient als Mittel zur visuellen Darstellung, es wird z.B. in Spalten wie „To do“, „In Progress/Doing“ und „Done“ unterteilt), die Limitierung der zu bearbeitenden Aufgaben pro Zuständigkeit um auflaufende Aufgaben zu verhindern (Beteiligte „ziehen“ sich Aufgaben anstatt sie delegiert zu bekommen), die Optimierung der Durchflussmenge und kontinuierliche Verbesserung durch Feedback des Teams. (vgl. Böhm 2019, S. 23) Auf dem Kanban-Board werden Projekte segmentiert und im zeitlichen Ablauf angeordnet, die Gestaltung kann dabei individuell, je nach Projektanforderung und Projektkomplexität erfolgen. Kanban eignet sich weniger für langfristige Planung als mehr für kontinuierliche Prozesse, wie sie zum Beispiel in Support Teams erforderlich sind und ist für diese eher sinnvoll als für Entwicklerteams. (vgl. Meyer 2024, S. 11). Die Methode visualisiert also den Projektfortschritt und macht Engpässe sichtbar. Kanban orientiert sich an folgenden Werten: Transparenz (Sichtbarmachung der Vorgänge), Balance (Belastung balancieren), Zusammenarbeit (Gemeinsames Arbeiten in und zwischen Teams), Kundenfokus, Arbeitsfluss, Führung (auch im Sinne von Eigeninitiative auf allen Ebenen falls nötig), gemeinsames Verständnis, Vereinbarung (der Mitarbeitenden über die Akzeptanz der Zielsetzung und Methode) und Respekt. (vgl. Simschek und Kaiser 2021, S. 41-42) Die Grundprinzipien von Kanban, „Start where you are“, „Setze inkrementelle, evolutionäre Veränderung um“ und „Fördere Führung auf allen Ebenen der Organisation“ sollen unter Berücksichtigung dieser Werte umgesetzt werden. (vgl. ebd., S. 35) Eine umfassende Darstellung einer Einführung von Kanban beschreibt Weber (Weber 2017) mit Fokus auf produzierende Betriebe. Eine Produktionsoptimierung zu beleuchten ist nicht das Thema dieser Arbeit, trotzdem gibt das Buch einen Eindruck über die (mögliche) Komplexität der Einführung der Methode und die Möglichkeit der Verknüpfung mit anderen Werkzeugen.

2.4.3 Vergleich der beiden Methoden

Beide agilen Projektmanagementmethoden haben zum Ziel eine reaktivere Arbeitsumgebung zu schaffen, die flexibel ist und kontinuierliche Verbesserungen möglich macht.

Im Unterschied zu Scrum gibt es bei Kanban keine strikte Rollenzuordnung, vielmehr ergeben sich die Zuständigkeiten aus dem nächsten Schritt des Workflows. Die Vorteile, die sich dafür für die Anwender ergeben, sind unter anderem geringere Disruption, es ist strukturell einfach und leicht verständlich und es bietet schnell sichtbare Verbesserungen im Arbeitsfluss. (vgl. Kusay-Merkle 2018, S. 52) Trotzdem haben sich zwei rollenähnliche Verantwortlichkeiten ergeben. Es sind dies der „Service-Request-Manager“, der mit den Stakeholdern zusammenarbeitet und bei der z.B. bei der Arbeitsorganisation unterstützt (dieser kann in etwa mit dem Product-Owner bei Scrum gleichgesetzt werden) und dem „Service-Delivery-Manager“, der eher übergeordnete Aufgaben, wie Unterstützung bei Meetings oder Verbesserungen des Systems hat. Hier wäre der Scrum-Master die vergleichbare Entsprechung bei Scrum. Bei Kusay-Merkle werden die maßgeblichen Unterschiede zwischen den beiden Frameworks herausgearbeitet. Während bei beiden Frameworks die Arbeitsmenge für den jeweiligen Abschnitt begrenzt wird, gibt es bei Kanban wie schon erwähnt keine Rollenzuordnung im Sinne von Scrum, auch sind Iterationen bei Kanban optional, während bei Scrum durch Sprints eine klare Vorgabe für Iterationen in geplanten Zeiträumen erfolgt. (vgl. ebd., S. 56) Die Zeiträume sind bei Scrum jedoch wählbar. Beide Methoden vereint, dass es sich um Pull-Systeme handelt, die Teams entscheiden über den Start des nächsten Arbeitspakets. (vgl. Vallon et al. 2014, S. 28) Im Gegensatz dazu erfolgen bei Push-Systemen die Vorgaben von außen. Im Hinblick auf die Forschungsfragen und die erforderliche Selbstständigkeit der Teams ist dieser Aspekt interessant, sowohl was das kulturelle Selbstverständnis der Teammitglieder als auch was Projekte der Organisationsentwicklung betrifft. Bei Vallon et al. wird auch auf wesentliche Vorteile bei der Anwendung agiler Frameworks hingewiesen. Die Methoden schaffen Transparenz für alle Beteiligten am Prozess und sie setzen auf kontinuierliche Verbesserung mit Hilfe empirischer Daten. (vgl. ebd., S. 29)

2.4.4 Weitere agile Ansätze

Neben den bekanntesten Frameworks für agiles Arbeiten haben sich weitere Modelle oder auch hybride Lösungen aus den Modellen etabliert, die je nach Anforderung zur Anwendung kommen. Der Einsatz der Techniken zum Teil branchenspezifisch auf die Entwicklung von Software konzentriert, zum Teil werden die Methoden auch Teil an die Größe der jeweiligen Organisation angepasst. Die Anzahl der Methoden und Varianten ist

das bei vielfältig, die folgende Auswahl stellt nur einen Abriss dar, um zu verdeutlichen, dass die Methodik der Abwicklung von Projekten einer ständigen Entwicklung und Veränderung unterliegt, die je nach Organisationsumfeld und technologischer Entwicklung stark variieren kann. Bei Kuster et al. wird darauf hingewiesen, dass je nach Situation die entsprechende Vorgehensweise gewählt wird. (vgl. Kuster et al. 2022, S. 2)

ScrumBan

ScrumBan kombiniert Elemente von Scrum und Kanban. Die Verknüpfung von Scrum und Kanban erfolgt, um eine Verknüpfung von Entwicklungsteams und Betriebsteams zu ermöglichen und diese zu kombinieren, um Abteilungsdenken zu überwinden und so Agilität auf eine höhere Evolutionsstufe zu heben. Das Ziel ist die Überführung von cross-funktionalen Projektteams in hoch performante Produktteams. (vgl. Schaefer und Söllner 2022, S. 197) Diese Methode kombiniert die strengen Planungs- und Dokumentationsanforderungen des Wasserfallmodells mit den flexiblen, iterativen Entwicklungszyklen des agilen Projektmanagements. Es wird oft in großen Unternehmen oder Projekten mit festen regulatorischen Anforderungen eingesetzt.

SAFe®

SAFe® ist ein Rahmenwerk zur Skalierung agiler Praktiken in großen Organisationen. Es integriert Prinzipien von Lean, Agile und DevOps und bietet Strukturen für Team-, Programm- und Portfolio-Ebene, um die gesamte Organisation zu koordinieren und zu optimieren. SAFe® dient der Skalierung von agilen Frameworks auf größere Organisationen mit mehreren Teams. SAFe® erfordert zur Umsetzung sieben Kernkompetenzen, die häufig im agilen Kontext Erwähnung finden.

1) Lean-Agile Führung

Die Führungskraft muss ein agiles Mindset vorleben und die agilen Prinzipien selbst leben, die Führung muss für die Teammitglieder ermöglichend sein.

2) Agilität im Team und in der Technik

Zur Umsetzung von SAFe® braucht es agile Teams mit Qualitätsbewusstsein.

3) Agile Lieferung von Produkten

Kreativität und Kundenorientierung, schrittweise Entwicklung und kontinuierliche Produktlieferungen sind gefordert.

4) Unternehmensweite Lösungen

Umfassende Koordination von Teams oder auch Lieferanten, Anwendung von Lean-Kriterien in der Entwicklung von Lösungen.

5) Lean Portfolio Management

Investitionen auf Strategien ausrichten, den Lean Gedanken auch in die Budgetierung einfließen lassen, agile Methoden (z.B. Kanban) zur Verwaltung nutzen.

6) Organisationale Agilität

Safe[®] erfordert unternehmensweit agile Teams und Menschen, schnelle Anpassungsfähigkeit und den Willen zur permanenten Verbesserung.

7) Permanente Lernkultur

Schaffung einer lernförderlichen Kultur, Schaffung einer Innovationskultur, Schaffung einer lernenden Organisation.

(vgl. Leffingwell 2024)

Ettelbrück beschreibt SAFe[®] als ein Konglomerat von agilen Methoden, die dazu dienen sollen, als gesamtes Unternehmen agiler zu agieren und eine bessere Ausrichtung auf Ziele zu erreichen. (vgl. Ettelbrück 2021, S. 78)

Extreme Programming

Extreme Programming wurde von Kent Beck (Kent Beck hat gemeinsam mit anderen auch das agile Manifest verfasst) gemeinsam mit Ron Jeffries und Ward Cunningham als Methode der Softwareentwicklung konzipiert. Extreme Programming (XP) kombiniert bekannte Techniken wie Paarprogrammierung, TDD (Test driven Development) oder FDD (Feature driven Development) um „extreme“ Kundenorientierung, Qualitätssicherung und eine Verschlankung, vor allem im Bereich Softwareentwicklung zu erzielen. (vgl. Padberg und Tichy 2007, S. 164) Für Extreme Programming charakteristisch und damit ansatzweise vergleichbar mit Scrum ist die inkrementelle Auslieferung von Teilen des Produkts. (vgl. ebd., S. 166) Eine weitere erwähnenswerte Eigenschaft ist die gewünschte Beschränkung der Arbeitszeit der Programmierer auf 40 h pro Woche, um Konzentrationsfehler zu vermeiden. (vgl. Meyer 2024, S. 8)

Lean Development

Lean-Softwareentwicklung lehnt sich an Prinzipien aus der Lean-Produktion an und stellte eine Weiterentwicklung im Sinne des agilen Manifests dar, indem Prinzipien wie

Kundenorientierung, Wertschöpfungsfokus (Wertstromanalyse), Kontinuität in der Entwicklung und die Anwendung des Kaizen Prinzips einen wichtigen Stellenwert haben. Lean als Begriff entstand aus einem Vergleich europäischer und amerikanischer Firmen zu den Produktionsmethoden von Toyota, Ursache dafür waren die signifikant produktivere und sparsamere Produktion Toyotas im Vergleich zu den westlichen Mitbewerbern. Eine Betrachtung und die Optimierung von Prozessen im Hinblick auf Kategorien wie Kosten (Kostenreduktion), Kultur (Erzeugen eines Lean-Bewusstseins in der Belegschaft), Raum (Verminderung der Lagerbestände), Zeit (Just in Time) und Muda (Vermeidung von Verschwendung) charakterisieren den Lean Ansatz. (vgl. Zollondz und Zollondz 2013, S. 6). Lean als Leitgedanke kann dabei branchen- und organisationsübergreifend zum Einsatz kommen. Die Verschlinkung von Prozessen, die Vermeidung von unnötigem Material- oder Arbeitskräfteeinsatz sowie eine Veränderung des Mindsets der Beschäftigten im Hinblick auf diese Kategorien, können zur Optimierung von organisationalen Abläufen auch auf andere Branchen oder Organisationsgrößen umgelegt werden, auch wenn der Fokus ursprünglich auf der Produktionsoptimierung lag. Bei Helmold wird Lean als „Konzept zur Prozessoptimierung von Wertschöpfungsketten und Prozessen mit dem obersten Ziel der Kundenzufriedenheit“ definiert. (Helmold 2021, S. 1) Lean ist keine agile Methode per Definition, weist aber übereinstimmende Werte und Prinzipien mit den agilen Frameworks auf und soll deshalb in der Arbeit genannt werden. Im Hinblick auf die Forschungsfrage kann Lean als Beispiel gesehen werden, da die konsequente Umsetzung von Lean Management in Unternehmen nicht per Verordnung passieren kann, sondern entsprechende kulturelle Anpassungen erfordern, also ein Lean-Mindset nötig macht.

Design Thinking

Design Thinking ist eine Methode zur kreativen Lösung von Problemstellungen, dessen Ursprung im Produktdesign liegt, das interdisziplinär durchgeführt wird (vgl. Gehm 2022, S. 59). Im Fokus steht dabei eine Orientierung auf die Nutzersicht. Design Thinking umfasst einen mehrstufigen Prozess, der jedoch in Iterationen durchgeführt werden kann. Die Schritte im Design Thinking sind:

- 1) Verstehen (Problemverständnis)
- 2) Beobachten (Informationen sammeln, Kundensicht verstehen)
- 3) Definition von Sichtweisen (Bild erzeugen)

- 4) Gemeinsamen finden von Ideen (mögliche Lösungsansätze finden, z.B. mit Brainstorming)
- 5) Prototyping (Der Prototyp soll kein fertiges Produkt darstellen, sondern den ersten Anwendungszweck erfüllen).
- 6) Testen (Die Nutzer testen den Prototypen).

Obwohl Design Thinking sehr häufig zum Einsatz kommt, ist es eher als Ideenfindungswerkzeug und als System für einen Innovationsprozess wirksam und nicht als Projektmanagement-Methode. Da es aber ebenfalls auf iterative und flexible Vorgehensweisen setzt, findet es hier Erwähnung.

2.5 Zwischenfazit

Die Darstellung der organisationstheoretischen Ansätze und die Organisationsbegriffe zeigen, auf welcher Basis sich ein organisationkulturelles Verständnis in der westlichen Welt gebildet hat. Kultur und Werte, die in der heutigen Betrachtung von Organisationen und ihren Mitgliedern eine größere Rolle spielen als in den Anfängen der Organisationstheorie sind ein wichtiger Gradmesser oder Treiber für erforderliche Rahmenbedingungen, um neue Herangehensweisen zu etablieren. Die neuen Modelle der Arbeit erfordern gestaltungsfähige Mitglieder in Organisationen und machen das Überdenken von etablierten Strukturen nötig. Der Wandel in der Sicht auf Organisationen und Kultur ist ein permanenter Prozess. Die Rolle des Menschen verändert sich vom kalkulierbaren Faktor in einer Wertschöpfungskette, zu einem Erzeuger von Kultur als Basis für die Ermöglichung von Wertschöpfung, Nachhaltigkeit und Agilität. Der Kunde ist als zentrales Betrachtungselement bedeutend. Der Sicht auf Organisationskultur ist in verschiedenen Modellen definiert, die Gemeinsamkeiten aufweisen.

3 Unternehmenskultur in einer agilen Zeit

Die fortschreitende Digitalisierung hat multiple Auswirkungen auf die Lebens- und Arbeitsumgebungen von Mitgliedern in Organisationen. Digitalisierung als Megatrend ist dabei in allen Branchen und Organisationsgrößen, in Dienstleistung und Produktion ein dominanter Faktor und weist eine derartige Komplexität und Vielschichtigkeit auf, dass eine umfassende Betrachtung den Rahmen dieser Arbeit sprengen würde. Von einem Megatrend zu sprechen ist im Hinblick auf die technologische Ausformung der heutigen

Umwelt nicht mehr zeitgemäß, vielmehr kann man von Trends innerhalb der digitalen Welt sprechen, in der wir uns heute befinden. Boos und Buzanich-Pörtl sprechen von Digitalisierung als Innovation und heben die soziale Veränderung hervor, die dadurch nötig gemacht wird. Für Boos / Buzanich-Pörtl ist Agilität die Bezeichnung für diese soziale Innovation. Es entsteht eine wechselseitige Abhängigkeit, zwischen Digitalisierung und Agilität. Die Agilität und die damit assoziierten Arbeitsweisen wirken sich auf die Ebenen der Unternehmenskultur aus. (vgl. Boos und Buzanich-Pörtl 2020, S. 23) Diese Auswirkungen werden in Kapitel 3 detailliert ausgeführt. Bei Ahrens wird auf die Gefahr hingewiesen, den Begriff zu weit zu fassen und dabei auf verschiedene Formen von Digitalisierung und auf den damit verbundenen Wandel von Arbeitsprozessen und Methoden zu vergessen, den Digitalisierung mit sich bringt. Es wird auf die Unterschiedlichkeit der Art wie Digitalisierung erfolgt und auch auf die Problematik einer Mensch / Maschine-Trennung mit der Reduktion des Menschen zum analogen Faktor in einer digitalen Arbeitswelt hingewiesen. (vgl. Ahrens 2022, S. 10-11) Dieser Hinweis liegt auf die oben erwähnte universelle Durchdringung unseres Lebens mit Digitalisierung nahe und ist wichtig. In der Forschungsfrage wird nicht vordergründig nach den Auswirkungen der Digitalisierung auf die Unternehmenskultur gefragt, die Einordnung der Projektmanagementmethoden im Digitalisierungskontext ist im Hinblick auf ihre Entstehung und ursprüngliche Hauptanwendung (vor allem bei Scrum) ausgewählt, um als Beispiel für eine komplexe Komponente der Organisationsumwelt zu dienen und einen Einstieg in die Untersuchung der Kulturebenen zu ermöglichen. Nachstehend soll folgender Blickwinkel angelegt werden, um die Forschungsfrage zu beantworten. Die Ebenen des Kulturmodells von Schein sollen anhand von wesentlichen Charakteristika der agilen Methoden betrachtet werden, um Einflüsse dieser Arbeitsweisen auf die Ebenen des Kulturmodells zu lokalisieren. Es soll also gezeigt werden, welche Elemente der Ebenen des Kulturmodells von der Anwendung agiler Methoden betroffen sein können bzw. welches Potential der Beeinflussung diese Methoden haben. Es sollen für die Forschungsfragen maßgebliche Faktoren aufgezeigt werden.

3.1 Merkmale und Effekte der agilen Managementmethoden auf die Ebenen der Unternehmenskultur

3.1.1 Artefakte

Bei Schein nehmen Artefakte als sichtbarste Ebene der Unternehmenskultur eine schnell fassbare Dimension ein. (Auch bei Hatch findet sich diese Ebene, zusätzlich werden hier jedoch Symbole unterschieden.) Als Spiegelbild oder äußere Sichtbarmachung der zu Grunde liegenden Werte und Annahmen erzeugen sie ein erstes Bild, das Betrachtende von der Organisation bekommen. Sie vermitteln den „Ersten Eindruck“. Wie bereits in Kapitel 2.3.1 und 2.3.2 beschrieben, unterscheiden sich diese beiden Modelle nicht grundsätzlich, bei Hatch steht jedoch der wechselseitige Zusammenhang zwischen den Aspekten der Unternehmenskultur im Fokus. Um den Einfluss der agilen Arbeitsweise auf die Ebene der Artefakte zu betrachten, werden Artefakte im Verständnis des Kulturbegriffs angeführt und die, für diese Ebenen möglichen Auswirkungen der Anwendung der agilen Frameworks analysiert. Artefakte werden in der Literatur unterschiedlich interpretiert. Bei Sauter et al. werden Verhaltensweisen der Organisationsmitglieder, in der Organisation verwendete Symbole oder Medien angeführt. (vgl. Sauter et al. 2018, S. 87) Spengler spricht von der „Oberflächenstruktur der Unternehmenskultur“ (Spengler 2009, S. 201) und weist auf die schwierige Interpretierbarkeit hin, die Artefakte zum Teil mit sich bringen. Damit ist gemeint, dass vordergründig sichtbare Artefakte nicht zwingend Rückschlüsse auf kulturelle Eigenarten der Organisation geben müssen. Herauszustreichen ist die Bedeutung von Artefakten im Vergleich der Kulturmodelle und der agilen Methoden. Scrum-Artefakte bezeichnen den Product-Backlog, den Sprint-Backlog und das Increment, Diese methodisch vorgegebenen Bestandteile von Scrum sind also beides, Artefakte im Sinne der Methode und Artefakte im Sinne der Kultur, da sie in einer gelebten agilen Kultur in der Scrum angewendet wird, sichtbarer Bestandteil des Alltags sind. In den agilen Frameworks meint der Begriff Artefakte also die physische oder virtuelle Dokumentation und Planung von Arbeitsschritten oder deren Ergebnisse.

Erscheinungsbild: Das Design der Gebäude oder die Architektur können für die Organisation identitätsstiftend sein oder ein Statement für die Kultur der Organisation nach außen sein. Der Ort (das Gebäude), an dem sich die Organisation befindet, wird

dabei mit der Organisation gleichgesetzt, das drückt sich zum Beispiel in der Besonderheit der Architektur der Firmenzentralen (Headquarters) mancher Organisationen aus, die ein architektonisches Statement setzen, das für den zentralen Unternehmenszweck keinen Zweck erfüllt. Vielmehr wird ein Selbstverständnis über die eigene Sicht, den eigenen Erfolg oder den eigenen Anspruch nach außen getragen, auch die Wahl des Ortes hat neben betrieblicher Notwendigkeit mit dem kulturellen Selbstverständnis der Organisation zu tun. Beispiele dafür sind Finance Districts oder die Häufung von technischen Organisationen in bestimmten Gebieten (Silicon Valley). Agile Methoden führen vordergründig nicht zu einer Veränderung dieser Artefakte, sie können jedoch bei Verstärkung von alternativen Arbeitsplatzmodellen (zB. Remote Arbeit) Auswirkungen haben, wenn frühere Infrastruktur obsolet wird.

Räumliche Gestaltung, Infrastruktur: Ein offenes, helles Raumkonzept, farbige Akzente oder einladende Räume werden anders wahrgenommen als gediegenes Interieur oder kleinräumige Aufteilungen. Diese Faktoren sind neben der reinen Zweckmäßigkeit oder dem bewussten oder unbewussten Zweck des Ausdrucks der eigenen Kultur auch Moden unterworfen, man denke an die Wechsel zwischen den verschiedenen Modellen zur Gestaltung von Arbeitsplätzen im Lauf der Zeit. Weiters hängt die räumliche Gestaltung des Organisationsbereichs auch zu einem gewissen Grad von der technologischen Entwicklung ab, der Wechsel zu drahtlosen Technologien und die damit verbundene örtliche Unabhängigkeit sei hier als Beispiel genannt. Ebenfalls bemerkenswert ist die bereits erwähnte Verlagerung des Arbeitsplatzes aus dem örtlichen Bereich der Organisation heraus (Home-Office, mobile Work) die gerade in den letzten Jahren im Hinblick auf die Covid-Pandemie in großem Ausmaß über viele Branchen hinweg stattgefunden hat. Diese Verlagerung hat über den organisational/räumlichen Kontext hinweg zusätzlich gesellschaftliche Relevanz in Bezug auf Verständnis von Selbstbestimmung von Organisationsmitgliedern bekommen. Vor allem in technologisch affinen Branchen wird der Zwang zur „Rückkehr“ an den Arbeitsplatz teilweise bekämpft. Agile Frameworks erfordern interdisziplinäre Teams, um Produktentwicklung voranzutreiben. Iterative Treffen und Kommunikation in hoher periodischer Frequenz sind Kernanforderungen an die Umsetzbarkeit dieser Modelle. Die räumlichen Gegebenheiten müssen also insofern angepasst werden, als die Zusammenarbeit in häufig kommunizierenden Teams ermöglicht werden muss. Bei Hanschke wird auf die

Möglichkeit von virtuellen Boards bei Kanban hingewiesen. So wird die Problemstellung verteilter Teams gelöst und auch bei örtlicher Unabhängigkeit der Teammitglieder ein verlässlicher Informationsfluss erreicht. (vgl. Hanschke 2017, S. 25). Im Hinblick auf die Forschungsfrage kann man hier also von der Notwendigkeit ausgehen, die örtlichen Verhältnisse an die Anforderungen der Projektmanagementmethoden in Bezug auf Austausch, Zusammentreffen und Dokumentation anzupassen. Klassische Besprechungszimmer können zu Besprechungsbereichen im Sinne von nicht eingegrenzten Bereichen werden, in denen Kommunikation möglich ist. Teamräume oder Projekträume bieten dafür einen sinnvollen Rahmen. (vgl. Flemisch und Krammer 2021, S. 42) Als mögliche Variante wird bei Arnold die Open Space Architektur analysiert, es handelt sich hier um eine Arbeitsumgebung, die flexibel ist und ohne Trennwände auskommt, diese flexiblen Büroflächen sollen Raum für Kommunikation, Kreativität und Agilität bieten. (vgl. Arnold 2020, S. 138) Das Rollenverständnis der Organisationsmitglieder (Raumzuteilung, die Hierarchie ausdrückt, wie Einzelbüros) können durch die Anwendung von agilen Methoden beeinflusst werden, wenn sie Umgestaltung nötig machen.

Technologie: Die Durchführung der Methoden erfordert grundsätzlich keine technologische Investition, es kann aber Software verwendet werden, die die Abwicklung und Dokumentation der Methoden unterstützt oder hilft, ortsunabhängig zu agieren bzw. virtuelle Darstellungsmodelle zu etablieren. Zur Visualisierung können auch Boards (physisch) genutzt werden, ihre dauernde Einsehbarkeit trägt zur Transparenz bei. Die verwendete Ausrüstung soll zum Ziel haben, den Prozess zu unterstützen und anwenderfreundlich zu sein. (vgl. Flemisch und Krammer 2021, S. 43)

Teams: Teams als sichtbare Manifestation der Gestaltung von Prozessen der Zusammenarbeit sind bei der Einführung einer Methode umfassend betroffen. Das betrifft die Zusammensetzung, die Verteilung von Rollen und Kompetenzen, die Bereitschaft als Team zu lernen oder auch die Fähigkeit Konflikte zu lösen sowie Regeln einzuhalten, die für die Umsetzung der Methode förderlich sind. Auch die Größe des Teams muss der Methodik angepasst werden, um Effizienz und Wirtschaftlichkeit zu gewährleisten.

Kommunikation: Kommunikationsmuster sind bei der Einführung einer geänderten Methode zwangsweise Änderungen unterworfen, wenn man von klassischen Projektmanagementmethoden als Ausgangszustand ausgeht. Die Einführung der Methoden stellt für die Beteiligten eine spürbare Änderung der Abläufe dar, die Änderung betrifft nicht nur unmittelbar Beteiligte, sondern hat möglicherweise auch Auswirkungen auf andere Teile der Organisation, diese müssen gemeinsame Prozesse anpassen. Sowohl bei Scrum als auch bei Kanban stehen sachorientierte, zielorientierte und feedbackorientierte Kommunikation als wichtige Faktoren fest. Die Kommunikation muss dabei klar und offen sein, um alle Mitglieder einzubinden. (vgl. ebd., S. 46) Die erforderliche Frequenz von Arbeits- und Feedbackmeetings sind bei Scrum „vorgeschrieben“, bei Kanban zwar nicht als fixer Bestandteil der Methode definiert aber etabliert (Daily Standup). Die Auswirkung beschränkt sich damit nicht nur auf den organisatorischen Aspekt der Methoden, sondern erfordert auch zielgerichtetes und aktives Kommunikationsverhalten. Offene Kommunikation, häufiges Aufeinandertreffen oder Reflexionsschleifen sind Merkmale, die in hoher Frequenz in klassischen Projektmanagement-Modellen nicht zwingend sind. Oft wird in klassischen Settings Austausch über einen Projektstatus in Form eines Jour-Fix durchgeführt oder nur Segmente von Information an Mitglieder außerhalb eines Kernteams weitergereicht. Auch die Kommunikation mit Stakeholdern, die keine Organisationsmitglieder sind, kann für Entwicklerteams oder Teams im Allgemeinen eine Neuerung darstellen.

Sprachgebrauch: Die Bezeichnungen, die durch die Methodik erforderlich werden, gehen in den Sprachgebrauch der Beteiligten über. Wichtig ist eine allgemeine Verankerung der Termini um effektive Arbeit zu ermöglichen.

Arbeitszeit: Die Flexibilität der freien Zeiteinteilung ist nur insofern möglich, als dass davon die Abläufe der Methoden nicht verunmöglicht werden. Bei Scrum wäre das z.B. die Anwesenheit bei täglichen Events, bei Kanban könnte man die Einhaltung eines WIP-Limits (Work in Progress) als Beispiel nennen, auch die Dauer von Events ist zum Teil nicht frei wählbar, sondern klar definiert. Ein anderer Aspekt der Arbeitszeit betrifft die zeitlichen Ressourcen der Teammitglieder, falls nicht die gesamte Tätigkeit in einem Scrum-Team stattfindet.

Regeln und Vorschriften: Eine Anpassung der Regeln und Vorschriften in Bezug auf die fachlich korrekte Durchführung der agilen Methoden ist nötig.

Leitbilder, Strategien, Ziele:

In Leitbildern der Organisation kann eine verstärkte Ausrichtung zur Customer Centricity und zur organisationalen Verschlankeung hin stattfinden. Langfristige Zielsetzungen können durch etablierte Agile Mindsets in der Organisation in Frage gestellt werden. Ein Agile- oder Lean-Mindset oder die Entwicklung hin zu einer agilen Organisation (siehe Kapitel 2.4.4. SAFe®) kann strategische Entscheidungen beeinflussen oder als strategisches Ziel gesetzt werden.

Weitere Artefakte: Artefakte wie z.B. Rituale außerhalb der methodischen Events, Kleidung der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen, Logos oder Symbole oder physische Artefakte müssen von der Anwendung der Methoden nicht unmittelbar betroffen sein. Es kann aber nicht ausgeschlossen werden, dass sich nach Anwendung der Methoden solche entwickeln. Im agilen Mindset ist das Aufbrechen von tradierten Statussymbolen erwünscht, Kleidung, die Rang ausdrückt, oder ein vorgegebenes Erscheinungsbild sind einem tradierten Rollenverständnis zuzuordnen.

3.1.2 Werte

Werte stellen die zweite Ebene im Kulturmodell nach Schein dar. Werte beeinflussen stark, was die Mitglieder der Organisation auf welche Art und Weise machen (oder einen angestrebten Idealtyp davon), wie ihr Selbstverständnis oder das gewünschte Außenverständnis ist. Sie stellen einen Leitfaden für Handlungen dar oder definieren, wofür die Organisation steht, wie sie sich sieht oder wohin sie möchte, wo sie sich also in Zukunft sieht. Auch das Selbstverständnis von Führung, die Sicht der Organisation auf ihre Mitglieder können als Werte in der Organisation existieren. Dadurch stellt sich eine grundsätzliche Problematik von Werten in Zusammenhang mit der Forschungsfrage dar. Werte zu definieren ist noch kein Garant dafür, dass diese auch gelebt werden, dementsprechend kann nicht davon ausgegangen werden, dass die Definition neuer Werte („Wir sind agil“) auch zu einer Auswirkung auf die Kultur der Organisation führt. Bei Berner wird darauf hingewiesen, dass man Werte zwar „predigen“ kann, ob sie dann tatsächlich zu Handlungen und Verhaltensweisen im gemeinten Sinn führen, ist aber nicht

sichergestellt. (vgl. Berner 2019, S. 18) Neben Werten die schriftlich abgebildet sind (z.B. in offiziellen Dokumenten wie Leitbildern), gibt es auch viele Werte, die sich aus dem Erfahrungsschatz der Organisation speisen. Diese sind der Organisation oder den Mitgliedern nicht zwangsweise bewusst. Auch besteht nicht zwingend eine Übereinstimmung von Werten der Organisation und Werten der Mitglieder. Viele externe Faktoren beeinflussen die Wertvorstellungen der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen, die Zugehörigkeit zu Gruppen, das familiäre Umfeld oder auch die Zugehörigkeit zu einer Generation beeinflussen sie. Bei Häusling wird der generationsbedingte Wertewandel unter anderem als Abschied vom „Command-and-Control-Stil“ beschrieben, (vgl. Häusling und Kahl-Schatz 2018, S. 24) was wiederum eine Tendenz in Richtung Eigenverantwortlichkeit bzw. Selbstbestimmung zeigt. Im Scrum Guide sind Werte definiert, die mit der praktischen Abwicklung der Methode auf den ersten Blick nichts zu tun haben oder nicht nötig sind, um sie grundsätzlich durchzuführen. Diese sind „Commitment, Fokus, Offenheit, Respekt und Mut“ (Schwaber und Sutherland 2020, S. 4). Diese Werte können auch im Leitbild einer Firma abgebildet sein, die nicht mit agilen Methoden arbeitet. Auch bei Kanban spielen Werte als Grundlage für die erfolgreiche Umsetzung eine wichtige Rolle (siehe Kapitel 2.4.2), die ebenfalls als allgemein fördernd für eine Organisation auch unabhängig von der konkreten Anwendung von Kanban gelten können. In Bezug auf Agilität und agile Kultur und im Kontext des agilen Manifests stellen sie jedoch logische Grundwerte dar, das agile Manifest definiert noch weitere Werte und gewichtet diese sogar. Nicht alle Werte im agilen Manifest würde man als solche im Sinn der Kulturmodelle sehen, dennoch sollen ausgehend von diesen Grundüberlegungen, Werte, die in Organisationen Relevanz haben, im Verständnis des Kulturmodells nach Schein betrachtet werden. Das heißt, die Werte, die das agile Manifest bzw. die Methoden vorschreiben oder definieren, sollen betrachtet und mit weiteren ergänzt werden. Die Softwareentwicklungs-zentrierten Werte aus dem agilen Manifest „Funktionierende Software, Dokumentation, Vertragsverhandlung, Befolgen eines Plans“ werden hier bewusst nicht erwähnt. Teilweise gibt sich die Anforderungen an eine gelebte Kultur im Unternehmen, aus der „höher gewichteten Seite“ der Werte im agilen Manifest.

Führung: Obwohl Führungsverständnis oder Führungsanspruch oft nicht als formulierter Wert (z.B. in einem Leitbild) vorliegt, besteht in einer Organisation eine Vorstellung

davon, wie Führung stattfindet. Diese Vorstellung oder die gelebte Praxis von Führung wird innerhalb der Organisation häufig weitergegeben (Top-Down) (Ich führe, wie ich geführt werde) und kann im Kontext des agilen Arbeitens starken Änderungsanforderungen unterliegen. Bei Zech wird das Spannungsfeld von Erwartung der Führung bei Einführung einer neuen Methode besprochen, konkret wird der Unterschied beschrieben, der zwischen dem Anspruch der Führungsperson als Auftraggeber und der tatsächlichen, eigenen Teilnahme an der agilen Adaption herrscht. (vgl. Zech 2022, S. 161). Partizipation und das Vorleben eines agilen Mindsets durch die Führungskraft ist essentiell. Die Hindernisse, die Agilität durch mangelnde Affinität der Führung behindern, sind zum Beispiel mangelnde Unterstützung der Werte und des Prinzips Agilität und Widerstand sowie mangelnde Unterstützung durch Führungskräfte im Allgemeinen wie etwa bei der Ausbildung der betroffenen Mitglieder der Organisation oder der Bereitstellung der Zeitressource neben dem Tagesgeschäft für die Umsetzung agiler Vorhaben. (vgl. Ehmann 2019, S. 8) Die Aspekte, die die mangelnde Unterstützung der Führung bei der Umsetzung oder Einführung agiler Methoden betreffen können, finden sich teilweise auch in den anderen angeführten Werten wieder, diese sollen aber trotzdem als eigenständige Werte angeführt werden und nicht ausschließlich als Verantwortlichkeiten im Führungskontext. Die Führung kann als Entscheidungsträger auf viele Bereiche Einfluss nehmen, da viele organisationale Änderungen oder Gegebenheiten wie zum Beispiel Unternehmensstruktur, Finanzierungsfragen, der Einsatz von Material und Räumen oder Personalressourcen oder auch strategische Ausrichtungen unter dem unmittelbaren Einfluss der Führungspersonen stehen. Die Werte aber nur im Führungskontext zu betrachten wäre zu kurz gegriffen, da man Wertevermittlung nicht als Tätigkeit mit Anweisungscharakter verstehen kann. Ein Aspekt der Führung im Wertekanon bei der Einführung oder Anwendung agiler Methoden, ist das Verständnis von Hierarchie der Organisationsmitglieder. Als Beispiel kann die Rollenzuteilung bei Scrum gesehen werden. Diese kann von etablierten Hierarchiestrukturen in der Organisation abweichen. Aus Führungsperspektive muss also akzeptiert werden, dass Einflussnahme bei der konsequenten Umsetzung möglicherweise nicht dem normalen Hierarchieverständnis oder Organigramm der Organisation entspricht. Auch bei Kanban ist ein zentraler Anspruch der Methode das Fördern von Führung auf allen Ebenen der Organisation. Das agile Team entwickelt (sich und das Produkt) im optimalen Fall „von innen heraus“ und auf einen Kundennutzen hin

fokussiert, folgt also nicht einer Anweisung „von oben herab“. Diesen Umstand zu beachten und potentielle Konflikte zu vermeiden ist eine Aufgabe der Führung. Das zeigt sich auch bei einer möglichen Einflussnahme bei der Auswahl der Organisationmitglieder für die jeweiligen Rollen. Wer wird zum Scrum Master? Wer wird zum Product Owner? Wer generiert ein Kanban Board? Ein lateraler Führungsstil ist also in agilen Arbeitsweisen von Bedeutung, der im Unterschied zu einem disziplinarischen Führungsstil weniger die Eigenschaft von Beaufsichtigung und Leitung hat, sondern sich vielmehr in eine Rolle des Coaches begibt. (vgl. Schön et al. 2023, S. 39) Neben den Führungsaufgaben, die eine direkte Auswirkung auf den Erfolg der Methodik in ihrer Einführung oder Umsetzung haben, liegt es auch in der Aufgabe der Führung bzw. des Managements den Anspruch an Agilität in der grundsätzlichen Strategie der Organisation zu verankern und diese als Ziel auszugeben. (vgl. Häusling et al. 2018, S. 72) Die Mitglieder der Organisation von diesem Ansatz zu überzeugen, ein agiles Mindset zu erzeugen und sinnstiftend zu sein, also für eine Identifikation der Mitarbeiter mit dem strategischen Ziel Agilität zu sorgen. (vgl. ebd., S. 71)

Zusammenarbeit im Team / Teamorientierung: Performante Teamarbeit als Kernpunkt agiler Methoden ist als Wert unabdingbar, wenn die Zielsetzung ist, durch die Verwendung agiler Methoden schnell und anpassungsfähig zu sein. Teams die interdisziplinär agieren und sich selbst managen bilden die Grundfeste agilen Arbeitens. (vgl. Stuhde und Panagos 2023, S. 18). Eine Kombination aus Agilität und Effizienz- und Prozessthemen zu finden ist für die Teamarbeit wesentlich, das Verhältnis von Exploitation und Exploration in der Herangehensweise an Aufgaben zu finden spielt für die Teamarbeit eine wichtige Rolle. (vgl. Gaida 2021, S. 18) Ein wichtiger Aspekt ist auch der Blickwinkel, dass Teamzusammenarbeit nicht gänzlich nach agilen Methoden umgesetzt werden muss, sondern auch projektbezogen stattfinden kann, während andere Teamaufgaben im Rahmen des Tagesgeschäfts, in denen keine kundenorientierte Projektentwicklung stattfinden muss, standardisiert weiterlaufen. (vgl. ebd., S. 21) Es kann ein Spannungsfeld zwischen überschneidender Arbeit in agilen Teams und der standardisierten Erledigung des Tagesgeschäfts geben, der Führung kommt in dieser Hinsicht die Aufgabe zu, Ressourcen so zu verteilen, dass Störfaktoren so gering als möglich gehalten werden. Der Wert „Individuen und Interaktion“ (vor Prozessen und Werkzeugen) aus dem agilen Manifest kann als kontrovers zu einer Teamarbeit gesehen

werden, wenn man den Fokus auf Individuum legt und damit eine Priorität auf individuelle Bedürfnisse versteht. Als Gegengewicht zu Prozessen und Werkzeugen ist hier jedoch individuelle Kreativität und Stärke, die zum Nutzen des Teams gefördert und gefordert werden sollen, gemeint. Das Ziel ist also, ein schlagkräftiges Team aus motivierten Individuen zu gestalten, in dem Meinungen der Teammitglieder ihren Platz haben und nicht durch starre Vorgaben oder zu großen Prozessfokus eingeschränkt werden. Damit kann auch an das Empowerment von Beschäftigten in der Lean Sichtweise angeschlossen werden, das direkte Partizipation und subjektive Entscheidungsspielräume der Beteiligten möglich macht. (vgl. Boes et al. 2018, S. 186)

Veränderungsbereitschaft: Das rasche Reagieren auf sich ändernde Rahmenbedingungen, das heute mit dem Begriff Agilität gemeint ist, wurde früher oft mit dem Oberbegriff „Flexibilität“ verbunden. Als Wert definiert, kann die Veränderungsbereitschaft als Grundlage für andere Werte gesehen werden, die Agilität fordert (Innovation, interdisziplinäre Zusammenarbeit, Prozessanpassungen, etc.). Die Veränderungsbereitschaft bezieht sich aber nicht nur auf Reaktionen, die geänderte Zielsetzungen oder sich ändernde Kundenwünsche ad hoc erfordern, sondern auch auf die grundsätzliche Bereitschaft zur Entwicklung eines agilen Mindsets. Agilität drückt sich jedoch nicht nur in einem Mindset aus, sondern erfordert weitere Prozesse und Werkzeuge (wie im agilen Manifest als Gegengewicht zu Individuen und Interaktion dargestellt) die von den Beteiligten erfordern, sich diese anzueignen und ihre gewohnte Herangehensweise zu verändern. Veränderung muss von den Beteiligten mitgetragen werden, sie zu verordnen, ohne die Haltung zu verändern wird die angestrebten Resultate nicht positiv beeinflussen. (vgl. Ehmann 2019, S. 1)

Lernbereitschaft: Die schnelle technologische Entwicklung, der Organisationen und ihre Mitglieder ausgesetzt sind, macht es nötig, sich permanent neues Wissen anzueignen. Etabliertes, formelles Lernen wird von informellem Lernen abgelöst, das durch das Internet als Informationsquelle für schnell verfügbares Wissen und soziale Netzwerke gespeist wird. Die Mitglieder der Organisation erwarten mehr Flexibilität beim Lernen, soziales Lernen gewinnt zunehmend an Bedeutung. (vgl. Helferich und Pleil 2019, S. 94) Mit dieser Verlagerung zum informellen Lernen entsteht neben der grundsätzlichen Lernbereitschaft aber die Verantwortung ein Bewusstsein zu entwickeln, wann Lernen im

Einzelfall nötig ist. (vgl. Helferich und Pleil 2019, S. 95 - 96) Bezogen auf Agilität ist auch das schnelle Eingehen auf Kundenwünsche und die offene, interdisziplinäre Kommunikation mit den Stakeholdern eine Komponente, die nicht automatisch verankert ist, sondern eine Lernbereitschaft erfordert, diesen Anforderungen gerecht zu werden. Double Loop Learning kann als Konsequenz agiler Methoden in Teams das Single Loop Learning ablösen. In der Reflexion der Arbeitsergebnisse (z.B. Daily Scrums, Sprint Review, Sprint Retrospective bei Scrum – siehe Kapitel 2.4.1) werden die eigenen Herangehensweisen hinterfragt und im Hinblick auf die Zielorientierung oder die gewünschte Kundenerwartung hin angepasst. Als höher entwickeltes Niveau kann sich aus Single Loop Learning und Double Loop Learning das Deutero Learning entwickeln, das die Erkenntnisse aus den beiden Lernmodellen vereint und evaluiert. Organisatorische Lernkontexte werden hier einer kritischen Reflexion unterzogen und weiterentwickelt, um sich zu einer lernenden Organisation zu entwickeln. (vgl. Siedenbiedel 2020, S. 395)

Innovationsfreudigkeit: Innovationsfreudigkeit als Wert, ist für die erfolgreiche Umsetzung agiler Methoden nötig. Der Ansatz, schnell auf sich ändernde Anforderungen im Lauf eines Projekts zu reagieren, erfordert neue Lösungen im Fall von nicht erfolgreichen Entwicklungsschritten zu entwickeln. Innovationsfreudigkeit als Begriff ist dabei noch stärker als „Innovationsfähigkeit“, bei Häusling wird der Begriff Gestaltungswille benutzt, der ausdrückt, wie Mitglieder in agilen Teams mit der sich ständig ändernden Anforderung an Neuentwicklungen umgehen müssen. (vgl. Häusling et al. 2018, S. 52) Die oben angesprochene Rolle der Führung bei der Förderung agiler Grundwerte kann auch diesen Bereich betreffen, da Innovationsfreudigkeit nicht nur einzelne Bereich der Organisation betreffen kann. Innovation ist oft mit Reorganisation oder Investition in Form von Finanzmitteln oder Personalressourcen verbunden, die sie erst möglich macht oder ein Umfeld zulässt, das Innovation nicht hemmt. Die Rolle der Führung als Entscheidungsmacht ist dabei ermöglichend oder verhindernd.

Kundenorientierung/Kundenfokus: Kundenorientierung oder den Fokus auf die Bedürfnisse und Wünsche des Kunden zu legen ist ein wichtiger Wert im agilen Kontext Auch im agilen Manifest wird dieser Wert hervorgehoben, die aktive Zusammenarbeit mit Kunden als Stakeholder ist bei Scrum ein Bestandteil der Methode.

Kundenorientierung wird auch in Zusammenhang von Unternehmenskultur und Erfolg der Organisation gesetzt. Bei Noé-Nordberg wird Kundenorientierung als eine Dimension von Unternehmenskultur gesehen, die entscheidend für den Erfolg ist. (vgl. Noé-Nordberg 2024, S. 290), bei Sackmann wird der Grad der Kundenorientierung als messbar beschrieben, diese sollte in der strategischen Ausrichtung des Unternehmens verankert werden. (vgl. Sackmann 2017, S. 297). Der Hinweis auf die Messbarkeit ist wichtig (z.B. mit Hilfe von statistischer Auswertung von Rückmeldungen oder Reklamationen) da er einer Organisation die Möglichkeit gibt, Fortschritte in der Vermittlung dieses Wertes zu bewerten oder korrigierend einzugreifen.

Ergänzend: Verschiedene Werte werden mit dem Anspruch, eine zeitgemäße Organisation oder dem Anspruch das gesetzte Unternehmensziel zu erreichen, verknüpft. Nachhaltigkeit, Diversität, Offenheit, Gender Equality oder auch die Rolle der Organisation und ihre Verantwortung gegenüber der Gesellschaft sind Beispiele dafür. Die obenstehend im Detail beschriebenen Werte sollen in ihrer Reihung einen möglichen Weg zur Einführung agiler Arbeitsweisen vom Führungsentschluss bis zur Umsetzung eines generierten Kundennutzens (und damit verknüpft eines Nutzens für die Organisation) folgen.

3.1.3 Grundannahmen

Die Ebene der Grundannahmen ist die Ebene, die in den Modellen zur Beschreibung von Organisationskultur die Basis für die darüber liegenden, und leichter zu deutenden Ebenen bildet. Die Ebene der Grundannahmen ist schwer zu deuten, sie repräsentiert fundamentale Ansichten und Überzeugungen der Organisation und Ihrer Mitglieder, die tief im Bewusstsein der Betroffenen verankert sind. Diese „Basic Assumptions“ bestimmen, wie die Mitglieder ihre organisationale Umwelt wahrnehmen und sind ein maßgeblicher Faktor für das daraus resultierende Verhalten. Grundannahmen müssen den Menschen, die nach ihnen handeln, nicht bewusst sein, sie bestimmen, wie selbstverständlich die Art, wie Menschen etwas sehen oder wie sie an Problemstellungen herangehen. Man kann die Grundannahmen also als Fundament der Organisationskultur bezeichnen. Der obenstehende, englische Ausdruck „Basic Assumptions“ stellt dies sehr bildhaft dar, da er das Bild eines Fundaments erzeugt. In Bezug auf Agilität können gewisse Faktoren in mehreren Ebenen betrachtet werden. So kann Lernfähigkeit oder

Lernbereitschaft ein Wert sein, den die Organisation für sich definiert und als Anspruch intern und extern kommuniziert. Gleichzeitig kann Lernfähigkeit oder Bildungsaffinität auch eine Grundannahme sein, die in einer Organisation oder im Bewusstsein der Organisationsmitglieder fest verankert ist. In westlichen Gesellschaften wird z.B. ein Bezug zwischen Bildung und möglichem Berufserfolg als gegeben gesehen. (Aktiv vs. Passiv, Tun vs. Sein) Die Wahrnehmung von sozialen Beziehungen (Natur der menschlichen Beziehungen als Grundannahme) kann das Wertesystem in Bezug auf Führung oder Eigenverantwortung beeinflussen. Grundannahmen werden als etwas beschrieben, was unbewusst entsteht und schwer veränderbar ist. (vgl. Spengler 2009, S. 197) Sie sind jedoch einer stetigen Veränderung unterworfen, die sich durch Einflüsse wie Globalisierung, Interkulturalität, einer Änderung der Sicht auf Geschlechterrollen, gesellschaftlichen Trends oder einem geänderten Gewicht von Religion in der Gesellschaft ausgelöst werden. Einflüsse des religiösen Hintergrunds einer Person auf die Sicht der Umwelt wird in einer Studie von Mazur beschrieben. (Mazur 2015) Die Änderung der wirtschaftlichen Umwelt hat in Europa seit Gründung des Binnenmarktes eine Änderung der Wahrnehmung weg von Nationalstaaten hin zu einer Sicht als Binnenmarkt ausgelöst. Die fortschreitende technologische Entwicklung nimmt Einfluss auf die Umweltwahrnehmung oder Umwelterwartung, die Durchsetzung des Alltags mit technischen Systemen und die Erwartung, dass diese permanent funktionieren oder zur Verfügung stehen, beeinflusst organisationale und persönliche Handlungen. Diese Punkte sollen nur beispielhaft für Einflüsse stehen, die auf die unbewusste (Umwelt)Wahrnehmung von Organisationsmitglieder bestehen können. Die Zahl der Faktoren, die unsere grundsätzlichen Annahmen von Verhalten und Kultur beeinflussen sind vielfältig, der Mensch unterliegt als Bestandteil seiner Umwelt einer ständigen Sozialisation. Agile Methoden erfordern eine offene, flexible Herangehensweise. Austausch, Zusammenarbeit, Selbstorganisation oder flache Hierarchien sind erforderlich. Grundannahmen können dazu beitragen, für diese Anforderungen unterstützend zu sein oder deren Akzeptanz zu erschweren. Aspekte von Grundannahmen, die für den Untersuchungsgegenstand Relevanz haben, sollen nachstehend beschrieben werden.

Beziehung zur Umwelt: Das Selbstverständnis, wie eine Organisation in Beziehung zu Ihrer Umwelt treten soll, bestimmt maßgeblich das Handeln der Mitglieder der

Organisation. Agilität fordert ein kundenorientiertes Mindset (bei Weber wird beispielsweise von „heute notweniger, absoluter Kundenorientierung oder auch von 100 % Kundenorientierung“ bei der Umsetzung von Kanban gesprochen) (vgl. Weber 2017, S. 66, S. 173), verlangt also eine nach außen gerichtete Beziehung zur Umwelt. Auch die Grundannahme, dass die Umwelt etwas Beherrschbares oder Kontrollierbares ist, ist im Hinblick auf iterative Entwicklungszyklen, wie sie z.B. bei Scrum angewendet werden, nicht ohne Bedeutung. Richtungsänderungen innerhalb eines Projekts oder nur teilweise Prognostizierbarkeit von zukünftigen Vorgehensweisen oder Ergebnissen stellen diese Grundannahme nicht in Frage, weichen sie aber teilweise auf.

Menschliche Aktivitäten: Die Art wie menschliche Aktivität (im organisationalen Kontext) erwartet wird, beeinflusst die Effektivität von agilen Teams. Agile Zusammenarbeit erfordert das Überdenken der eigenen Einstellung im Hinblick auf die Herangehensweise an Problemstellungen. Auffassungsunterschiede zu Systematik und Eigenverantwortlichkeit, Produktivität und Geschwindigkeit oder auch Innovation können von Grundannahmen ausgelöst werden, die durch menschliche Erwartungshaltungshalten oder grundsätzliche Annahmen in Bezug auf Hierarchien, Alter oder Geschlecht mitbestimmt werden. Die Sichtweise über den Zweck von menschlichen Aktivitäten im Sinne von Arbeitsethos ist ein Faktor, der in Scrum und Kanban z.B. durch die Limitierung der Arbeitslast pro Periode beeinflusst wird. Überbelastung soll so verhindert werden oder ungesunde Team-Dynamiken unterbunden werden. Agiles Arbeiten ist nicht mit lockerer, unkontrollierter Kreativität gleichzusetzen sondern erfordert diszipliniertes Vorgehen um kontinuierlich gute Ergebnisse zu liefern. (vgl. Glück 2022, S. 78)

Beziehung zur Zeit (Natur der Zeit): Die Art, wie Mitglieder der Organisation ihre Arbeit organisieren oder wie sie Zeit nutzen, wird bei der Umsetzung eines agilen Frameworks beeinflusst. Monochrome Zeitkultur deckt sich mit den Anforderungen, die Scrum in Bezug auf Länge und periodische Frequenz von Events oder auf maximale Durchführungszeiträume fordert, gleichzeitig macht die agile Herangehensweise eine durchgängige Planbarkeit schwierig, da im Lauf eines Projekts neue Wege eingeschlagen werden können, was wiederum eine polychrone Sicht auf Zeit vorteilhaft werden lässt, vor allem, wenn iterative Zusammenarbeit erforderlich ist.

Menschliche Natur:

Die Sicht auf grundlegende Eigenschaften von Menschen ist bei der Anwendung agiler Methoden wichtig für die erfolgreiche Anwendung. Zulassen von Eigenverantwortung, Kreativität, Kundenorientierung oder soziale Kompetenz sind Eigenschaften, die in den, in Kapitel 2.1 beschriebenen Organisationsmodellen noch wenig Raum hatten, für agile Arbeit oder agile Führung aber wesentlich sind. Zur Umsetzung der agilen Methoden ist eine Sichtweise auf die menschliche Natur im Verständnis des Scientific Management überholt, ein soziotechnischer Ansatz, der von einer Parität zwischen der Organisation, dem Menschen in der Organisation und dem technischen Umfeld ausgeht, entspricht den agilen Anforderungen besser. (vgl. Meissner et al. 2023, S. 22)

3.2 Einfluss der Methoden auf Maßnahmen der Organisationsentwicklung

Die Organisationsentwicklung als Transformationshelfer wird in Ihrer Bedeutung fallweise hinterfragt (siehe Kapitel 2.2) oder als reformierungsbedürftig betrachtet. Es kann die Frage gestellt werden, ob Organisationsentwicklung den Anforderungen einer agilen Arbeitswelt gerecht wird. Bei Gergs wird diese Frage mit einem klaren „Ja“ beantwortet, vor allem das theoretische und methodische Fundament, das im Unterschied zur Praxisbezogenheit der agilen Methoden vorliegt, wird als wichtiger Faktor erachtet, einen Beitrag zur Ausbildung einer agilen Kultur bzw. eines agilen Mindsets im Unternehmen leisten zu können. Die Grundprinzipien des organisationalen Wandels, die den Methoden und Vorgehensweisen der Organisationsentwicklung gemein sind, werden betont. 1) Die Teilnahme an der Veränderung basiert auf Freiwilligkeit, 2) Die Transformation bezieht sich auf die Gruppe und weniger auf die Einzelperson, 3) Transformation ist ein Lernprozess und erfordert Entwicklung. (vgl. Gergs 2019, S. 103) Hier zeigen sich Anknüpfungspunkte zu agilen Werten, wie Teamzusammenarbeit oder das Lösen von Problemstellungen durch Lernen in Schleifenprozessen und Anpassungen. Die Implementierung von agilen Methoden bzw. agilen Frameworks stellt eine spezifische Ausgangslage für Projekte der Organisationsentwicklung dar. Die Einführung von agilen Arbeitsweisen kann im Rahmen einer Organisationsentwicklung stattfinden, es kann aber auch Organisationsentwicklung in einem Unternehmen stattfinden, das agile Frameworks bereits in der Arbeitspraxis anwendet. Bei Kohnke und Wieser werden die beiden beschriebenen Ausgangssituationen in Kategorien eingeteilt. „Change to Agile“

beschreibt Transformationsvorhaben, die agile Methoden als Neuerung zum Ziel haben. Es kommt hier zu einer umfangreichen kulturellen Anpassung, die harte und weiche Faktoren umfasst. Diese Vorhaben sind in der Regel langfristige und komplexe Entwicklungsprozesse.

„Change within Agile“ beschreibt Transformationsvorhaben in Organisationen, in denen Agilität bereits etabliert ist. Hier sind kontinuierliche, in den Alltag integrierte Veränderungsvorhaben möglich.

„Change without Agile“ beschreibt als dritte (und bei Kohnke und Wieser erstgenannte) Kategorie weiterhin häufige und nötige Veränderungsvorhaben, in denen Agilität keine Rolle spielt. Obwohl diese Kategorie im Hinblick auf die Forschungsfrage nicht vordergründig wichtig erscheint, ist es doch anzunehmen, dass alle Kategorien in der gleichen Organisation vorkommen können. (vgl. Kohnke und Wieser 2019, S. 81) Für die Organisationsentwicklung heißt das, dass im Falle eines hohen agilen Reifegrads und einer etablierten Nutzung von agilen Methoden andere Anforderungen entstehen, als bei Maßnahmen im Moment der Einführung einer neuen Methode, die etablierte Vorgehensweisen ablöst. Als Beispiele seien hier Führungs-Commitment oder Teamentwicklung hin zum agilen Team genannt.

In beiden Situationen ist jedoch nötig, dass sich die Organisationsentwicklung in einem Spannungsfeld aus Exploration und Exploitation positioniert. Es besteht die Anforderung, für ein Gleichgewicht zwischen Neuerung und Routine, zwischen Innovation und Beibehaltung der etablierten Standards zu sorgen. Die Organisationsentwicklung soll zur Erreichung eines ausgewogenen Maßes an Statik und dynamischem Vorgehen beitragen. (vgl. Becker und Labucay 2012, S. 19)

Werden agile Frameworks nur in einem Teilbereich der Organisation eingeführt, gelten diese Gesichtspunkte gleichermaßen. Zusätzlich muss hier auf die Zusammenarbeit mit anderen Abteilungen oder Bereichen des Unternehmens Rücksicht genommen werden. Es müssen Anknüpfungspunkte gefunden werden, die gemeinsame Arbeit trotz unterschiedlicher Methodik möglich machen. Die Arbeit an Prozessen und Schnittstellenthemen in Form von Projekten ist hier ein möglicher Ansatz für die Organisationsentwicklung auch teamübergreifende Workshops und Coachings sind mögliche Wege. Ein gemeinsames Grundverständnis für die definierten Ziele herzustellen ist von hoher Bedeutung für die den Erfolg agiler Methoden in Teilbereichen des

Unternehmens. Es ist die Aufgabe der Organisationsentwickler einen Ansatz zu finden, der diese Umstände berücksichtigt.

Bei Schiersmann/Thiel wird ein idealtypischer Ablauf eines Organisationsentwicklungsprozesses dargestellt, in dessen Zentrum nach erfolgter Auftragsklärung und einführenden Workshops, die angesprochenen Projekte als Kern von OE-Maßnahmen stehen. (vgl. Schiersmann und Thiel 2018, S. 6) Es wird auch auf mögliche Nachteile (Schlechte Durchführung, Systeme sind zu linear organisiert, Schulungsdefizite, keine Führungsunterstützung, etc.) bei der Abwicklung der Maßnahmen nach klassischen Projektmanagement-Methoden hingewiesen. Diese Nachteile geben Hinweise auf die Gründe, warum agile Methoden in Organisationen vermehrt und auch in Abteilungen außerhalb der IT zum Einsatz kommen. Die Aufgabe der Organisationsentwicklung besteht also auch darin, Teams in agilen und klassischen Arbeitsweisen in Projekten zu entwickeln. Als Ansatz dafür kann das Konzept von Oestereich und Schröder dienen. Oestereich und Schroeder sehen Organisationsentwicklung als agilen Prozess (agile Organisationsentwicklung), der durch schrittweises Herantasten an neue Methoden bei Beibehaltung des Bestandssystems „probiert“ werden kann. Auch die für diesen Prozess notwendige Eigenverantwortlichkeit der Mitarbeitenden und die Notwendigkeit eines kollegialen Führungsstils wird dabei hervorgehoben. (vgl. Oestereich und Schröder 2020, S. 14) Es wird angestrebt schneller und flexibler auf Anforderungen reagieren zu können, als das mit klassischen Projektplänen möglich ist. Die phasenweise Abwicklung von Projekten ist durch die gesteigerte Komplexität und dem Wunsch nach Selbstorganisation der Projektteams nicht mehr zielführend, es wird stattdessen ein flexiblerer Ansatz, der mehr auf die aktuelle Situation und Anforderung im Projekt eingeht, verfolgt. Es wird also eine stärkere Flexibilität in der Beratung erforderlich. Dieser Wunsch nach Flexibilität eröffnet für Beratende in der Organisationsentwicklung neue Möglichkeiten, die eigene Rolle zu definieren. Die Beratenden können bei der Projektorganisation helfen, Beteiligte schulen, Vorgehensweisen anregen oder die Moderation übernehmen. (vgl. Schiersmann und Thiel 2018, S. 161-162) Es zeigt sich hier eine Parallele zur Rolle des Scrum-Masters, der in Teilbereichen ähnliche Verantwortlichkeiten hat. Auch der Ansatz der agilen Organisationsentwicklung bei Oestereich und Schröder weist Parallelen zu agilen Methoden auf, (Herantasten an den gewünschten Zustand in kleinen Schritten) eine

grafische Darstellung des Prozesses zeigt das im Überblick. (vgl. Oestereich und Schröder 2020, S. 29)

Das zeigt, dass die Anforderung an das grundsätzliche Ziel der Organisationsentwicklung, „Befähigung zur Selbsthilfe“, in diesem Kontext weiterhin Relevanz hat. Es ergibt sich aber der Bedarf für Anpassungen oder Adaption an die Vorgehensweise der Frameworks. Verschiedene spezifische Anforderungen für die Organisationsentwickler können sich dadurch ergeben:

Die eigene Rolle neu definieren:

Häufige, projektbezogene Kommunikation ist eine Kernkomponente von agilen Frameworks. Feedbackschleifen und eine Kultur, die Fehler zulassen kann, sind eine weitere Anforderung, um agil arbeiten zu können. Für Beratende in der Organisationsentwicklung ergibt sich damit eine Rolle, in der ein höherer Moderationsbedarf besteht. Es kann davon ausgegangen werden, dass sich die Rolle des Beratenden aktiver gestaltet, als das bei der Begleitung von klassischen Projektabläufen der Fall ist, weil die höhere Zahl von Iterationen und Feedbacks auch das Potenzial von Konflikten oder fehlendem Konsens hat.

Denken in kurzfristigen Zyklen und kleinen Schritten: Durchgeplante, langfristige Projekte sind in agilen Vorgehensweisen nicht zweckmäßig. Die Auswirkung auf die Organisationsentwicklung kann die Anpassung der Reaktionszeit an die geänderten Rahmenbedingen sein. Das kann durch das Vorgehen in kleinen Schritten erreicht werden. Es muss also eine Anpassung erfolgen, die Geschwindigkeit, Variabilität oder Planbarkeit betrifft. Ein Effekt dieser Anpassung kann „Schutz durch Begrenzung“ (Oestereich und Schröder 2020, S. 30) sein, der das Risiko von Fehlinvestitionen reduziert. (vgl. ebd., S. 30)

Die Struktur einer Organisation anders wahrnehmen

Die Struktur einer agilen Organisation kann sich projektbezogen schneller ändern als bei klassischen Methoden. Projektbezogene Teams bei Scrum oder eine geänderte Rollenverteilung lassen die Organisationsstruktur dynamischer und volatiler werden. Langfristige Entwicklungsprozesse können dadurch erschwert werden.

Fokus auf die Führung: Die Führungsebene einer Organisation muss als entscheidende Ebene über Maßnahmen des agilen Projektmanagements stark eingebunden werden. Sie hat eine ermöglichende oder limitierende Rolle bei Interventionen und darüber hinaus bei der Beibehaltung von Regeln in der Organisation. (vgl. Ameln et al. 2018, S. 59) Die Anforderung der agilen Methoden, etablierte Hierarchien zu überdenken und Führungsverantwortung an die Beteiligten abzugeben, erfordert auch von den Beratenden der Organisationsentwicklung einen Fokus auf diesen Aspekt. Die Führung als Promotoren zu gewinnen, wird um den Umstand erweitert, dass eine Verschiebung im Machtgefüge der Organisation stattfindet, die von den Beteiligten mitgetragen werden muss, um erfolgreich zu sein. Die Organisationsentwicklung muss also als Vermittler von Scrum-Werten an die Führung auftreten. Das Ziel ist die Vermeidung von Friktion und ablehnender Haltung und die Ermöglichung von Empowerment als Kernaufgabe, die an Führungskräfte im agilen Kontext herangetragen werden muss. (vgl. Häusling et al. 2018, S. 73)

Fokus auf das Team: Aus Sicht der Organisationsentwicklung ist der Fokus auf die Schulung und Entwicklung des Teams ein Kernaspekt der Einführung. Es muss ein starkes Gewicht auf der Ausbildung und Förderung von Teams liegen, die sich selbst organisieren. (vgl. Link 2014, S. 77) Die Verankerung sowohl der Methode als auch die Ausbildung eines agilen Mindsets sind erforderlich, eine offene Feedbackkultur muss gefördert werden. Das Spannungsfeld zwischen innovativer Kreativität und systematischer Einhaltung der Prozesse muss entschärft und der Nutzen vermittelt werden.

Fokus auf Beteiligte: Wie beim Team ist auch bei einzelnen Beteiligten eine Kombination aus dem Erzeugen einer agilen Einstellung und der Vermittlung der Methode wichtig. Auf einzelne Beteiligte bezogen, kommen Faktoren wie Rollenverständnis oder Umgang mit Feedback hinzu, die einer Vermittlung bedürfen.

Management von Veränderungen:

Veränderung als Kernkomponente von Vorgehensweisen machen Prozesse dynamischer. Veränderungsmodelle im Sinn von Unfreeze/Change/Refreeze erfahren dadurch ebenfalls

eine neue Dynamik. Die Vorgehensweise ist im Hinblick auf die Ausgangssituation (siehe S. 42) anzupassen.

Die Rolle als Coach:

Die Entwicklung eines agilen Mindset erfordert agiles Coaching, dem Beratende in ihrer Rolle als Coach gerecht werden müssen. Die Orientierung an den Werten des agilen Manifests wie Betonung des individuellen Bedarfs oder Ergebnisorientierung, sind sowohl für den Klienten als auch für den Coach wichtig, um erfolgreich zu sein. (Individueller Lösung statt Standardlösung) Coachingdesigns müssen klientenzentriert und wertvermittelnd sein. Die Evaluation der Coachings soll in erster Linie dem Lernen dienen um weitere Verbesserungen zu erzielen. Der Bedarf nach Coaching soll dabei von den zu Coachenden definiert werden und zu den jeweiligen Anforderungen passen. (vgl. Loebbert 2019, S. 45)

4 Fallbeispiel

Im Folgenden wird der Anwendungsfall einer Einführung von agilen Methoden in einem Unternehmen dargestellt. Dazu werden jeweils verschiedene Perspektiven gewählt, die die unterschiedliche Ebene der Organisation betreffen. Im ersten Schritt erfolgt die Darstellung der Einführung mit Blick auf die Führungsebene. Im zweiten Schritt erfolgt die Einführung der Methode mit Blick auf die Teamebene und im dritten Schritt soll der Blick auf die individuelle Ebene des Organisationsmitglieds erfolgen.

Als Anwendungsbeispiel soll folgender Fall beschrieben werden. Die Firma „Linguano“ bietet Sprachkurse für Jugendliche und Erwachsene an. Die Abwicklung der Sprachkurse erfolgt dabei sowohl klassisch im Präsenzunterricht in den Schulungsräumlichkeiten des Anbieters, als auch als auch mit Hilfe eines audiovisuellen Online-Learning Tools in Kombination mit niveaugleichen Lernenden in Kleingruppen zu maximal 5 Personen. Die Nutzung von audiovisueller Technik macht aus dem ursprünglichen Schulbetrieb eine Organisation mit starkem IT-Fokus in der alle Organisationsmitglieder Berührung mit der digitalen Komponente der Sprachausbildung haben. Diese Berührungspunkte gliedern sich in Entwicklung, didaktische Verbesserung und inhaltliche Anpassung sowie Administration und Betreuung der Studierenden und des Lehrpersonals. Im Zuge der erfolgreichen Steigerung der Studierendenzahl ergeben sich für die Organisation einige Herausforderungen, die Ebenen-übergreifend zu bewältigen sind. zu Die Software zur

Sprachvermittlung erforderte eine ständige Anpassung an gängige Endgeräte, Displaygrößen und Betriebssysteme. Die audiovisuellen Komponenten des Lernprogramms mussten periodisch überarbeitet werden, um zeitgemäß zu wirken und den jeweils didaktischen Anforderungen gerecht zu werden.

Bisher fanden diese Anpassungen in Zusammenarbeit zwischen IT, dem Lehrkörper und dem Vertrieb statt, die Geschäftsführung agierte dabei als Projektleitung. Die Umsetzung erfolgte dabei nach dem klassischen Wasserfallmodell, die Anpassung wurde vollumfänglich konzipiert und bis zum Ende umgesetzt, danach wurde die Änderung im Realbetrieb ausgerollt. Darauf folgende Anpassung wurde jeweils wieder nach dem gleichen Schema umgesetzt. In der Regel sind 10 Personen (2 IT, 1 Geschäftsführung, 4 Lehrpersonal, 2 Vertrieb, 1 Administration) an der Umsetzung von Produktentwicklungen beteiligt.

Folgende, hauptsächliche Problemstellungen werden bei der Umsetzung der Change-Anforderungen mit dieser Methode sichtbar.

- 1) Die einzelnen Bereiche legen einen starken Fokus auf den jeweils eigenen Kompetenzbereich. In der IT liegt der Fokus auf Anwendungssicherheit im Hinblick auf Übertragungsgeschwindigkeiten, Betriebssysteme und Wartungsfreundlichkeit. Im pädagogischen Bereich und im Vertrieb liegt der Fokus auf Gamification und der Ausreizung der audiovisuellen Möglichkeiten zur Vermittlung der Lehrinhalte. Bei der Geschäftsführung stehen die Umsetzungskosten und die personale Ressourcenbindung im Fokus. Die Kommunikation zwischen den Bereichen über die Fortschritte in den einzelnen Projektschritten sind unzureichend, es wird versucht, den jeweils eigenen Standpunkt durchzusetzen. Konstruktive, gemeinsame Lösungen zu finden, stellt sich dabei als schwierig heraus. Die mangelnde Kommunikation führt zu Konflikten und Verlangsamung der Prozesse.
- 2) Die Durchführungsgeschwindigkeit pro Projektschritt variiert und machte eine zeitliche Planung sowie eine Zuteilung der Personalressourcen schwierig. Zwischen den Abteilungen ergibt sich eine Abhängigkeit, Projekte stocken, sobald eine Abteilung mit den ihr zugeordneten Aufgaben in Verzug gerät. Die Begründung für die Verzögerungen sind sowohl mangelnde Personalressourcen, nicht definierte

Verantwortlichkeiten als auch die Konzentration auf das Tagesgeschäft und damit das Zurückstellen von parallel laufenden Projektarbeiten.

- 3) Die für die inhaltliche Konzeption verantwortlichen Bereiche (Pädagogik, Sales) haben keine Kompetenz was die Schwierigkeit und Möglichkeit der technischen Umsetzung der gewünschten Lerninhalte betrifft. Die technische Seite, die für die Programmierung und Umsetzung zuständig zeigte, besitzt wiederum nur rudimentäres Wissen über zeitgemäße Vermittlung von Lerninhalten. Im Hinblick auf die Anwendungsgeschwindigkeit und Anwendungssicherheit der Applikation, ist das Bestreben der technischen Beteiligten, die Varianz der Inhalte möglichst gering zu halten. Die Geschäftsführung als dritter interner Stakeholder, hat zwar Interesse an der Entwicklung eines zeitgemäßen, anwendungssicheren und verkaufbaren Produkts, verfügte aber nicht über technische und didaktische Kompetenz. Sich aus der Grundanforderung ergebende Nebenanforderungen für die längerfristige Nutzungsmöglichkeit und Vorbereitungsarbeiten für zu erwartende gesetzliche Änderungen werden im Hinblick auf die Bindung von Arbeitskräften und die damit verbundenen Kosten hinterfragt. Es liegt bei der Geschäftsführung ein starker Fokus auf kurzfristige Ertragschancen einer Neuentwicklung.
- 4) Es erfolgt während eines Entwicklungsprozesses keine Einbindung der Anwenderinnen und Anwender. Die Bedarfe werden aus der persönlichen, subjektiven Meinungen der jeweiligen Teammitglieder ermittelt. Die Priorisierung der Schritte erfolgte über den technischen und pädagogischen Bereich hinweg durch die Geschäftsführung. Kundenfeedbacks werden unsystematisch und nur sehr oberflächlich einbezogen, es handelt sich um Feedbackbögen, die eine Rücklaufquote von 10-15 Prozent aufweisen.

Im Hinblick auf die Schwierigkeit der internen Lösung dieser Probleme wird nach Möglichkeiten gesucht, das Projektmanagement den Anforderungen an Tempo, Kundenbedarf und Wirtschaftlichkeit anzupassen. Eine Organisationsentwicklerin wird beauftragt, eine Analyse der Situation durchzuführen und empfiehlt danach Scrum als Methode zur Projektabwicklung. Begründet wird diese Entscheidung mit der starken Software-Komponente der Projekte, die Blended Learning Methode generiert neben Einzelunterricht und reinen Gruppenkursen 75 % der Umsatzerlöse. Auch löst die

technologische Entwicklung häufige und kurzfristige Änderungsanforderungen aus. Weiters ist die notwendige Zusammenarbeit zwischen interdisziplinären Teams aus pädagogischen Kräften und technischen Kräften ein Grund für die Wahl. Als dritter Grund wird der Wunsch nach einer kundenorientierteren Entwicklungskultur herausgearbeitet. Eine Einbeziehung von Kundenmeinungen findet bisher ausschließlich durch Feedbacks der Studierenden nach erfolgtem Rollout des Produkts anhand der zuvor erwähnten Feedbackbögen statt. Diese Feedbacks werden später bei der Entwicklung neuer Features berücksichtigt sind jedoch auf Grund der geringen Rücklaufquote nicht aussagekräftig. Auch ist die Zeitspanne zwischen eingegangenem Kundenfeedback und weiterer Entwicklungsschritte des Produkts zum Teil erheblich, manche Kundenfeedbacks erfahren durch inzwischen erfolgte, technische Neuerungen, keine Berücksichtigung oder verlieren deshalb ihre Relevanz. Nachstehend sollen Maßnahmen im Hinblick auf eine Änderung der Unternehmenskultur und die erkannten Problemstellungen (1-4) dargestellt werden.

4.1 Problemstellung 1: Kommunikation und Zusammenarbeit

Diese Faktoren sind für die Ausbildung einer agilen Kultur wesentlich. Die *Schaffung einer offenen Kommunikationskultur* kann nicht in Form einer Anweisung geschehen. Um die Mitarbeitenden zu Zusammenarbeit und Kommunikation zu bewegen, muss eine Bewusstmachung der Problemstellung vorgenommen werden. Der Organisationsentwicklung kommt die Aufgabe zu, den Beteiligten eine holistische Sicht auf das Unternehmen zu ermöglichen und so über den eigenen Tellerrand hinaus zu blicken. Ein Fokus soll dabei neben den Teammitgliedern auf der Führung liegen, deren Aufgabe eine koordinierende Funktion sein sollte.

Der kommunikative Aspekt sollte mit der Schulung der Methodik vertieft werden, weil Feedback und Zielformulierung ein Bestandteil von Scrum ist. Training On The Job und das Etablieren von offener Kommunikation liegt methodisch bei der Rolle des Scrum Masters, die Organisationsentwicklung kann als Feedbackgeber, Methodenlieferant und Beobachter agieren.

4.2 Problemstellung 2: Mangelndes Projektmanagement

Projekte als Kern von Organisationsentwicklungsmaßnahmen (Schiersmann und Thiel 2018) sind in ihrer Qualität von Projektmanagement abhängig. Schlechtes

Projektmanagement mit Faktoren wie „Quality Gates“ verzögern Projekte und sind im agilen Kontext zu vermeiden. (Anm. Quality Gate = Freigabe für nächsten Schritt erfolgt erst nach Fertigstellung vorheriger Schritt bzw. Freigabe. Gibt es hier keine zugeteilten Verantwortlichkeiten stockt der Projektfortschritt.) (vgl. Schön et al. 2023, S. 33) Der Organisationsentwicklung kommt hier die Aufgabe zu, ein Konzept zur Methodenschulung zu entwickeln, um effiziente Projektabwicklung mit Scrum zu ermöglichen. Diese Methodenschulung kann in Gruppen erfolgen, darüber hinaus kann Coaching als Mittel zur Schulung des Rollenverständnisses dienen. Es kann also eine rollenbasierte Teamentwicklung erfolgen. (vgl. ebd., S. 245) Diese Methodenschulung kann in kleinen Schritten mit einzelnen Projekten erfolgen, wie es als Vorgehensweise der agilen Organisationsentwicklung bei Oestereich und Schröder beschrieben ist. (Oestereich und Schröder 2020) Wesentlich ist hier wieder die Rolle der Führung und ihre bisherige Sicht auf die Rolle als Projektmanager oder koordinierende Stelle. In einem Führungscoaching kann angestrebt werden, eine weniger betriebswirtschaftlich/effizienzorientierte Sicht zu pflegen und die eigene Aufgabe nicht auf diesen Aspekt des Unternehmens zu limitieren. Es kann eine Kultur der *Eigenverantwortung* hilfreich sein, diese Ziele zu erreichen.

4.3 Problemstellung 3: Keine interdisziplinäre Kompetenz

Die Sensibilität für die Möglichkeiten und Anforderungen anderer Disziplinen und Abteilungen zu entwickeln ist für die Umsetzung agiler Methoden wichtig. Die Fähigkeit innovativ zu entwickeln und das Potential der Teammitglieder auszuschöpfen wird davon mitgetragen. Fehlt diese Kompetenz gänzlich, kann es sowohl im Bereich der Produktentwicklung als ertragsseitig nachteilige Auswirkungen haben. Fachbereiche limitieren sich gegenseitig und hemmen Entwicklungen, Verkaufszahlen oder die Kundenzufriedenheit. Die Organisationsentwicklung kann hier gegensteuern, indem interdisziplinäre Teams gebildet werden, die im agilen Setting Problemstellungen gemeinsam entwickeln. Das Ziel ist, Wissen über die beteiligten Bereiche zu erlangen und eine ganzheitliche Betrachtung zu ermöglichen. Es soll eine *Lernkultur* entwickelt werden. Bedarfsorientiertes Lernen am Arbeitsplatz soll ermöglicht und akzeptiert werden. (vgl. Keller 2020, S. 105)

4.4 Zu Problemstellung 4: Kein Nutzerfokus

Die mangelnde Einbeziehung der Nutzer steht im Gegensatz zu agilen Ansätzen. Es muss eine Kultur der *Kundenorientierung* etabliert werden. Der Organisationsentwicklung kann im Bereich des Stakeholder-Management dafür sorgen, Widerstände bei allen Beteiligten abzubauen und Akzeptanz zu fördern. Die Analyse der Bedürfnisse der Kunden als Stakeholder ist ein wichtiger Faktor zur Entscheidung über Entwicklungsschritte. Um Kundenorientierung zu erreichen, müssen sich Mitarbeitende entfalten können und Potentiale nutzen können. Dafür wichtig ist wiederum eine unterstützende Führungskultur. (vgl. Noé-Nordberg 2024, S. 306).

5 Diskussion der Ergebnisse/Beantwortung der Forschungsfragen:

Zur Frage 1:

Wie wirkt sich die Anwendung agiler Projekt-Managementmethoden auf die Unternehmenskultur aus?

Die Einführung einer agilen Methode in einer Organisation kann zu Beeinflussungen aller drei Ebenen der Unternehmenskultur führen, relevante Faktoren wurden in Kapitel 3 herausgearbeitet. Im Bereich der Grundannahmen stechen Faktoren wie Eigenverantwortlichkeit und geändertes Hierarchieverständnis hervor. Die Nachweisbarkeit dieser Änderung ist jedoch schwierig, da diese von vielen anderen Faktoren wie Persönlichkeit, Alter oder Erziehung ebenfalls abhängen. Die Ebene der Grundannahmen wird in allen in dieser untersuchten Kulturmodellen, in denen diese Betrachtung existiert, als schwer deutbar definiert. Es wird darauf hingewiesen, dass viele unbewusste Elemente in dieser Ebene existieren, die zur Wertebildung beitragen. In Bezug auf die Forschungsfrage kann nicht mit Sicherheit ermittelt werden, ob die Ebene der Grundannahmen eine Beeinflussung erfährt, wenn agile Methoden zur Anwendung kommen. Des Weiteren unterliegt diese Ebene vielen anderen Faktoren, die über die Relevanz einer Projektmanagementmethode hinausgehen. Geographische Herkunft, Kulturkreis, Familie, Sprache oder Religion seien hier als Beispiele zu nennen.

In der Betrachtung wird bei der Einführung einer agilen Methode die größte unmittelbare Auswirkung auf die Ebene der Werte erwartet, die in Kapitel 3.1.2 betrachtet werden. Die

Konzentration bei der Einordnung von agilen Methoden soll deshalb mit dem Fokus auf die Bildung von Werten erfolgen, die Agilität fördern. Die Entwicklung eines agilen Mindsets bzw. die Erreichung eines agilen Reifegrades hängen zu einem großen Maß von den in Punkt 3.1.2 beschriebenen Werten und Überzeugungen ab. Das Wertverständnis von Führung, Zusammenarbeit sowie die Bereitschaft zur Veränderung stechen als wesentliche Faktoren heraus. Agile Methoden schaffen also neue Werte oder fördern vorhandene Werte. Es ist anzunehmen, dass die Anwendung einer agilen Methode erschwert oder verhindert wird, wenn die Bildung dieser Werte nicht versucht oder erreicht wird.

Artefakte als oberste Ebene und Ausformung von Grundannahmen und Werten sind die Ebene, die am raschesten eine Anpassung erfahren wird, jedoch nicht als hauptsächlich für die Änderung von Kultur durch die Einführung von agilen Methoden gesehen wird. Theoretisch führt die Einführung einer Methode wie Scrum unmittelbar zu Artefakten. Diese werden aber nur langfristig sichtbar, wenn die Anwendung konsequent fortgeführt wird, was wiederum die Bildung der oben erwähnten Werte voraussetzt.

Zu Frage 2:

Welche Einflussfaktoren auf Vorgehensweisen der Organisationsentwicklung lassen sich lokalisieren?

Die Anwendung agiler Projektmanagementmethoden hat Einfluss auf die Rolle der Organisationsentwickler. Sie erfordert eine Anpassung der Beratungsansätze, eine stärkere Betonung von Schulung und Coaching sowie die Förderung von Selbstorganisation und kontinuierlicher Verbesserung innerhalb der Organisation. Der Organisationsentwickler wird zu einem Katalysator für den Kulturwandel, der notwendig ist, um die Vorteile agiler Methoden vollständig zu realisieren. Es kann eine Verschiebung von zurückhaltender zu aktiverer Intervention stattfinden. Die Grundabsicht der Organisationsentwicklung, Befähigung zur Selbsthilfe zu vermitteln und Veränderungsprozesse zu starten, umzusetzen und zu verankern bleibt auch im agilen Rahmen aktuell. Die Sicht der Organisationsentwicklung auf das gesamte System, kann hier als Vorteil gegenüber Expertenberatungen gesehen werden, die z.B. nur auf die

einmalige Vermittlung der Methode fokussiert ist, sich jedoch nicht um die Auswirkung der Einführung kümmert.

6 Fazit und Ausblick

Die Vielfältigkeit der Betrachtungsmöglichkeiten sowohl der Begriffe der Organisationskultur, des Begriffs Agilität und der agilen Methoden des Projektmanagement bieten ein hochdynamisches Feld der Bewertungs- und Erkenntnismöglichkeiten. Die Blickwinkel können dabei multipel sein, die Überschneidungen von wirtschaftlichen, sozialen, gesellschaftlichen oder technologischen Faktoren und deren permanente gegenseitige Abhängigkeiten zeigen, dass frühe Ansätze der Organisationstheorie den heutigen Anforderungen an eine kombinierte Lebens- und Wirtschaftsumwelt nicht mehr gerecht werden können. Auch bei den Deutungen von Unternehmenskultur spielen geänderte Lebensweisen (z.B. die Vermischung von Arbeit und Freizeit, die kürzere Verweildauer in Organisationen oder das steigende Bildungsniveau) oder neue Organisations- und Arbeitsmodelle eine Rolle, die Unsicherheit in Bezug auf die Relevanz älterer Modelle erzeugt.

Die vorhandene Variabilität der Rahmenbedingungen in Organisationen durch Umwelteinflüsse erschwert eine Einschränkung, oder Systematisierung zusätzlich. Die Geschwindigkeit, mit der Veränderungen in Bezug auf Prozesssysteme, soziale Systeme und ihren Auswirkungen auf Kultur stattfinden, stellen die Beteiligten an diesen Veränderungen vor permanente Herausforderungen, denen zu begegnen einen neuen „Normalzustand“ erfordert. Was vor zwei Jahrzehnten neu war, ist heute schon überholt oder zu adaptieren. Die agilen Methoden zeigen gut, wie sich Kultur von Arbeitsweise beeinflussen lässt und vice versa. Unsere Arbeits- und Lebensumgebung wie einen dynamischen Organismus zu betrachten und weniger, wie eine gut funktionierende Maschine, wird ein Hauptfaktor für wirtschaftlichen und sozialen Erfolg in der Zukunft sein. In der Untersuchung von agilen Methoden und ihrer Auswirkungen auf Kultur in Organisationen wäre eine quantitative Erhebung ebenfalls ein Variante, die zu interessanten Erkenntnissen führen kann. Vor allem im Hinblick auf die Wahrnehmung und Erfahrung der Organisationsmitglieder wäre diese Methode aussagekräftig und würde unter Umständen greifbare Erkenntnisse liefern. Aussagen über Zusammenarbeit, Eigenverantwortung, Produktqualität oder Wirtschaftlichkeit zu untersuchen würde ergänzend Hinweise auf die Einflüsse agiler Methoden liefern. Auch wäre es möglich,

einzelne Aspekte der Organisationskultur zu untersuchen, wie Lernkultur, Kommunikationskultur oder die Auswirkungen auf das Wertesystem der Organisation.

Literaturverzeichnis

- Ahrens, Daniela (2022): Von der Beschäftigung mit den Folgen zur Gestaltung der Digitalisierung: Die Rolle der Organisationen. In: Corinna Onnen, Rita Stein-Redent, Birgit Blättel-Mink, Torsten Noack, Michael Opielka und Katrin Späte (Hg.): Organisationen in Zeiten der Digitalisierung. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden (Sozialwissenschaften und Berufspraxis), S. 9–22.
- Ameln, Falko von; Engel, Günter; Fischer, Stephan; Gebhardt, Raimund; Hansel, Jürgen; Kauffeld, Simone et al. (2018): Führung und Beratung. Kognitive Landkarten durch die Welt der Führung für Coaching, Supervision und Organisationsberatung. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- Arnold, Theresa (2020): Open Space: Räumliche, zeitliche und soziale Flexibilisierung der Bürowelt als Antwort auf die Herausforderungen von Arbeit 4.0 – Empirische Befunde. In: Hans-Werner Franz, Gerald Beck, Diego Compagna, Peter Dürr, Wolfgang Gehra und Martina Wegner (Hg.): Nachhaltig Leben und Wirtschaften. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden (Sozialwissenschaften und Berufspraxis), S. 137–156.
- Baumgartner, Marc (2006): Gestaltung einer gemeinsamen Organisationswirklichkeit. Systemische Strukturaufstellungen und Mitarbeiterbefragungen zur Diagnose von Organisationskultur. 1. Aufl. Heidelberg: Systemische Forschung im Carl-Auer-Verl.
- Beck, Kent; Beedle, Mike; Van Bennekum, Arie; Cockburn, Alistair; Cunningham, Ward; Fowler, Martin et al. (2001): Manifest für Agile Softwareentwicklung. Online verfügbar unter <https://agilemanifesto.org/iso/de/manifesto.html>, zuletzt geprüft am 26.06.2024.
- Becker, Manfred; Labucay, Inéz (2012): Organisationsentwicklung. Konzepte, Methoden und Instrumente für ein modernes Change Management. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Bendel, Oliver (2021): Blended Learning. Definition: Was ist "Blended Learning"? Gabler Wirtschaftslexikon. Online verfügbar unter <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/blended-learning-53492/version-384383>, zuletzt geprüft am 11.04.2024.
- Bergmann, Rainer; Garrecht, Martin (2021): Organisation und Projektmanagement. 3. Aufl. 2021. Berlin, Heidelberg: Springer.

Berner, Winfried (2019): Culture Change : Unternehmenskultur als Wettbewerbsvorteil. 2. Auflage 2019. Freiburg: Schäffer-Poeschel Verlag für Wirtschaft Steuern Recht GmbH.

Boes, Andreas; Kämpf, Tobias; Lühr, Thomas; Ziegler, Alexander (2018): Agilität als Chance für einen neuen Anlauf zum demokratischen Unternehmen? In: *Berliner Journal für Soziologie* 28 (1-2), S. 181–208.

Böhm, Janko (2019): Erfolgsfaktor Agilität. Warum Scrum und Kanban zu zufriedenen Mitarbeitern und erfolgreichen Kunden führen. Wiesbaden: Springer Vieweg. in Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH.

Boos, Frank; Buzanich-Pörtl, Barbara (2020): Moving Organizations. Wie Sie sich durch agile Transformation krisenfest aufstellen. 1. Auflage 2020. Freiburg: Schäffer-Poeschel Verlag für Wirtschaft Steuern Recht GmbH.

Dautovic, Alma (2021): Einführung von Agilen Methoden im Unternehmen. In: Mario A. Pfannstiel, Werner Siedl und Peter F.-J. Steinhoff (Hg.): Agilität in Unternehmen. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden, S. 1–13.

Deloitte (Hg.) (2023): Global Human Capital Trends 2023. Online verfügbar unter <https://www2.deloitte.com/content/dam/insights/articles/glob175985global-human-capital-trends-2023/GLOB175985HUMAN-CAPI-TAL-TRENDS-2023.pdf>., zuletzt geprüft am 14.08.2024.

Doppler, Klaus; Lauterburg, Christoph (2019): Change Management. Den Unternehmenswandel gestalten. 14., aktualisierte Auflage. Frankfurt, New York: Campus Verlag.

Ehmann, Brigitte (2019): Quick Guide Agile Methoden für Personaler. So gelingt der Wandel in die agile Unternehmenskultur. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH.

Elbe, Martin (2016): Sozialpsychologie der Organisation. Verhalten und Intervention in sozialen Systemen. Berlin, Heidelberg: Springer.

Ettelbrück, Bernd (2021): Agilität im Management. In: Mario A. Pfannstiel, Werner Siedl und Peter F.-J. Steinhoff (Hg.): Agilität in Unternehmen. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden, S. 51–81.

- Ettl, Christian (2024): Organisationskultur – Aufbau, Modelle und aktuelle Entwicklungen. In: Josef Herget und Herbert Strobl (Hg.): Unternehmenskultur in der Praxis. Grundlagen – Methoden – Best Practices. 2 Auflage. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, S. 43–66.
- Feldbrügge, Rainer (2021): Systemisches Prozessmanagement : Unternehmen digitalisieren - Teams mobilisieren. 1. Auflage 2021. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag für Wirtschaft Steuern Recht GmbH.
- Flemisch, Jaqueline E.; Krammer, Sandra (2021): Optimaler Einsatz von Scrum bei dezentral arbeitenden Teammitgliedern in der Produktentwicklung. In: Mario A. Pfannstiel, Werner Siedl und Peter F.-J. Steinhoff (Hg.): Agilität in Unternehmen. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden, S. 33–50.
- Gaida, Ingo (2021): Agiles Arbeiten in der Praxis. Wie Unternehmen besser arbeiten und mehr Werte schaffen. Berlin, Heidelberg: Springer.
- Gehm, Jürgen (2022): Design Thinking Etablieren. So Verankern Sie Design Thinking Im Unternehmen - Bewährtes Vorgehensmodell, Erfahrungen, Fallbeispiele. 1. Auflage. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH.
- Gergs, Hans-Joachim (2019): Agilität und Organisationsentwicklung – Ziemlich beste Freunde? Wie die Organisationsentwicklung die digitale Transformation von Unternehmen unterstützen kann und wie sich dabei selbst verändern muss. In: *Gruppe. Interaktion. Organisation. Zeitschrift für Angewandte Organisationspsychologie (GIO)* 50 (2), S. 101–110.
- Gloger, Boris (2013): Scrum. Produkte zuverlässig und schnell entwickeln. 4. überarbeitete Auflage. München: Hanser.
- Gloger, Boris (2018): Das Scrum-Prinzip. Agile Organisationen aufbauen und gestalten. Unter Mitarbeit von Jürgen Margetich. 2. Auflage 2018. Freiburg: Schäffer-Poeschel Verlag für Wirtschaft Steuern Recht GmbH.
- Glück, Markus (2022): Agile Innovation. Mit neuem Schwung zum Erfolg. Wiesbaden, Heidelberg: Springer Vieweg.
- Hanschke, Inge (2017): Agile in der Unternehmenspraxis. Fallstricke erkennen und vermeiden, Potenziale heben. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden.

Hatch, Mary Jo (1993): The Dynamics of Organizational Culture. In: *The Academy of Management Review* 1993 (4), S. 657–693. Online verfügbar unter <https://www.jstor.org/stable/258594>, zuletzt geprüft am 17.04.2024.

Häusling, André; Kahl-Schatz, Martin (2018): Treiber für Agilität – Gründe und Auslöser. In: André Häusling (Hg.): *Agile Organisationen. Transformationen erfolgreich gestalten - Beispiele agiler Pioniere*. 1. Auflage. Freiburg, München, Stuttgart: Haufe Gruppe, S. 19–28.

Häusling, André; Kahl-Schatz, Martin; Seidel, Tillmann (2018): Das Pioneers Trafo-Modell™ zur agilen Organisationsentwicklung. In: André Häusling (Hg.): *Agile Organisationen. Transformationen erfolgreich gestalten - Beispiele agiler Pioniere*. 1. Auflage. Freiburg, München, Stuttgart: Haufe Gruppe, S. 47–86.

Helferich, Pia Sue; Pleil, Thomas (2019): Lebenslanges Lernen in der Digitalisierung – Veränderung als Teil der DNA eines Unternehmens. In: Christian K. Bosse und Klaus J. Zink (Hg.): *Arbeit 4.0 im Mittelstand*. Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg, S. 91–104.

Helmold, Marc (2021): *Kaizen, Lean Management und Digitalisierung. Mit den Japanischen Konzepten Wettbewerbsvorteile für das Unternehmen erzielen*. Wiesbaden: Springer Gabler.

Herget, Josef; Strobl, Herbert (2024): Unternehmenskultur – Worüber reden wir? In: Josef Herget und Herbert Strobl (Hg.): *Unternehmenskultur in der Praxis. Grundlagen – Methoden – Best Practices*. 2. Auflage. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, S. 3–20.

Hofstede, Geert; Hofstede, Gert Jan; Minkov, Michael (2010): *Cultures and organizations. Software of the mind : intercultural cooperation and its importance for survival*. Revised and expanded third edition. New York: McGraw-Hill.

Hohberger, Peter (2017): SCRUM – Die „neue“ Art des Projektmanagement. In: Sven Grote und Rüdiger Goyk (Hg.): *Führungsinstrumente aus dem Silicon Valley. Konzepte und Kompetenzen*. 1. Aufl. 2018. Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg, S. 115–128.

- Homma, Norbert; Bauschke, Rafael; Hofmann, Laila Maija (2014): Einführung Unternehmenskultur. Grundlagen, Perspektiven, Konsequenzen. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Keller, Katrin (2020): Bewegung im Porzellanladen – neue Lernarchitektur durch Micro-Learning. In: Katrin Keller (Hg.): Arbeitsintegriertes Lernen in der Personal- und Organisationsentwicklung. Verschiedene Perspektiven aus Praxis und Theorie. Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg, S. 95–113.
- Kieser, Alfred; Ebers, Mark (Hg.) (2014): Organisationstheorien. 7., aktualisierte und überarbeitete Auflage. Stuttgart: Verlag W. Kohlhammer.
- Kieser, Alfred; Kubicek, Herbert (1983): Organisation. 2., neubearbeitete und erweiterte Auflage. Berlin, New York: De Gruyter.
- Knappertsbusch, Inka; Wisskirchen, Gerlind (Hg.) (2023): Die Zukunft der Arbeit. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Kohnke, Oliver; Wieser, Doris (2019): Agiles Change Management. In: *OrganisationsEntwicklung* (1), S. 80–85.
- Komus, Ayelt; Kuberg, Moritz; Schmidt, Sonja; Rost, Lisa; Koch, Claus-Peter; Bartnick, Sebastian et al. (2020): Status Quo (Scaled) Agile 2019/20. 4. Internationale Studie zu Nutzen und Erfolgsfaktoren (skalierter) agiler Ansätze. Hg. v. BPM-Labor für Business Process Management und Organizational Excellence. Hochschule Koblenz University of Applied Sciences, Prof. Dr. Kamus. Koblenz. Online verfügbar unter <https://www.komus.de/app/download/10173708586/Ergebnisbericht-SQA-INT-v1.0.2.pdf?t=1692292106>, zuletzt aktualisiert am 2020, zuletzt geprüft am 03.06.2024.
- König, Georgia; Kugel, René (2022): DevOps – Welcome to the Jungle. In: Hans-Peter Fröschle, Ralf Oestereich und Nikolaus Schmidt (Hg.): IT-Operations in der Transformation. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden (Edition HMD), S. 171–183.
- Kotter, John P.; Heskett, James L. (1992): Corporate culture and performance. New York: The Free Press.
- Kusay-Merkle, Ursula (2018): Agiles Projektmanagement im Berufsalltag. Für mittlere und kleine Projekte. Berlin, Heidelberg: Springer Gabler.

Kuster, Jürg; Bachmann, Christian; Hubmann, Mike; Lippmann, Robert; Schneider, Patrick (Hg.) (2022): Handbuch Projektmanagement. Berlin, Heidelberg: Springer Gabler.

Laloux, Frédéric (2017): Reinventing Organizations visuell. Ein illustrierter Leitfaden sinnstiftender Formen der Zusammenarbeit. Unter Mitarbeit von Etienne Appert. München: Verlag Franz Vahlen.

Leffingwell, Dean (2024): SAFe 6.0. Hg. v. Inc Scaled Agile. Boulder. Online verfügbar unter <https://scaledagileframework.com/#overview>, zuletzt geprüft am 14.08.2024.

Link, Patrick (2014): Agile Methoden im Produkt-Lifecycle-Prozess – Mit agilen Methoden die Komplexität im Innovationsprozess handhaben. In: Klaus-Peter Schoeneberg (Hg.): Komplexitätsmanagement in Unternehmen. Wiesbaden: Springer Gabler, S. 65–92.

Loebbert, Michael (2019): Coaching in der Personal- und Organisationsentwicklung. Wiesbaden: Springer.

Maximini, Dominik (2013): Scrum - Einführung in der Unternehmenspraxis : Von starren Strukturen zu agilen Kulturen. Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg.

Maximini, Dominik (2018): Scrum-Einführung in der Unternehmenspraxis. Von starren Strukturen zu agilen Kulturen. 2., aktualisierte und erweiterte Auflage. Berlin, Heidelberg: Springer Gabler.

Mazur, Barbara (2015): Basic Assumptions of Organizational Culture In Religiously Diverse Environments. In: *International Journal of Contemporary Management* 2015 (14(3)), S. 115–132. Online verfügbar unter https://ejournals.eu/pliki_artykulu_czasopisma/pelny_tekst/0374f418-66b2-452a-ab8b-4fc778154762/pobierz, zuletzt geprüft am 14.08.2024.

Meissner, Jens O.; Heike, Michael; Sigrist, Daniel (2023): Organisationsdesign in einer komplexen und instabilen Welt. Einführung in Modelle und Konzepte sowie deren Anwendung. Wiesbaden, Heidelberg: Springer Gabler.

Meyer, Albin (2024): Softwareentwicklung. Agile Methoden, moderne Softwarearchitektur, beliebte Programmierwerkzeuge. 2. vollständig überarbeitete Auflage. Berlin, Boston: De Gruyter Oldenbourg.

Noé-Nordberg, Konrad (2024): Leitprinzip Kundenbegeisterung. In: Josef Herget und Herbert Strobl (Hg.): Unternehmenskultur in der Praxis. Grundlagen – Methoden – Best Practices. 2 Auflage. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, S. 289–308.

Oestereich, Bernd; Schröder, Claudia (2020): Agile Organisationsentwicklung. Handbuch zum Aufbau anpassungsfähiger Organisationen. München: Verlag Franz Vahlen GmbH.

Opper, Sonja (2001): Der Stand der Neuen Institutionenökonomik. In: *Wirtschaftsdienst* 81 (10), S. 601–608. Online verfügbar unter <https://www.wirtschaftsdienst.eu/pdf-download/jahr/2001/heft/10/beitrag/der-stand-der-neuen-institutionenoekonomik.html>, zuletzt geprüft am 09.08.2024.

Padberg, Frank; Tichy, Walter (2007): Schlanke Produktionsweisen in der modernen Softwareentwicklung. In: *WIRTSCHAFTSINFORMATIK* 49 (3), S. 162–170.

Peters, Thomas J.; Waterman, Robert H. (2000): Auf der Suche nach Spitzenleistungen. Was man von den bestgeführten US-Unternehmen lernen kann. 8. Aufl. München: mvv-Verlag.

Plischke, Markus (2017): Die Organisation verändern – Muster aufbrechen. In: Guido Baltés und Antje Freyth (Hg.): Veränderungsintelligenz. Agiler, innovativer, unternehmerischer den Wandel unserer Zeit meistern. Wiesbaden, Heidelberg: Springer Gabler, S. 193–218.

Rosenberger, Katharina (2016): Fall-Vignetten. Ein methodisches Instrument in der Bildungsforschung. In: Christian Fridrich, Reingard Klingler, Renate Potzmann, Wolfgang Grellner und Ruth Petz (Hg.): Forschungsperspektiven, Bd. 7. Wien: Lit, S. 203–215. Online verfügbar unter https://phwien.ac.at/wp-content/uploads/2023/03/PH_Wien_Forschungsperspektiven_7.pdf, zuletzt geprüft am 25.04.2024.

Rosenstiel, Lutz von; Nerdinger, Friedemann W. (2011): Grundlagen der Organisationspsychologie. Basiswissen und Anwendungshinweise. 7. überarbeitete Auflage 2011. Freiburg: Schäffer-Poeschel Verlag für Wirtschaft Steuern Recht GmbH.

Sackmann, Sonja A. (2017): Unternehmenskultur: Erkennen - Entwickeln - Verändern. Erfolgreich durch kulturbewusstes Management. 2., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage. Wiesbaden, Heidelberg: Springer Gabler.

- Sauter, Roman; Sauter, Werner; Wolfig, Roland (2018): Agile Werte- und Kompetenzentwicklung. Wege in eine neue Arbeitswelt. Berlin, Heidelberg: Springer Gabler.
- Schaefer, Philipp; Söllner, Dierk (2022): DevOps by Scrumban. In: Hans-Peter Fröschle, Ralf Oestereich und Nikolaus Schmidt (Hg.): IT-Operations in der Transformation. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden (Edition HMD), S. 197–207.
- Schein, Edgar H. (2009): The corporate culture survival guide. New and revised ed. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Schein, Edgar H. (2010): Organizational culture and leadership. 4. ed. San Francisco, Calif.: Jossey-Bass (The Jossey-Bass business & management series).
- Schiersmann, Christiane; Thiel, Heinz-Ulrich (2018): Organisationsentwicklung. 5. Auflage. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Schneider, Herwig W.; Demiroglu, Daran; Dick, Nikias; Fuchsreiter, Klara; Luptáčik, Peter; Pistelka, Marion: Qualifikationen für die österreichische Industrie. Hg. v. Industriewissenschaftliches Institut. Wien. Online verfügbar unter <https://www.wko.at/ktn/information-consulting/unternehmensberatung-buchhaltung-informationstechnologie/endbericht-qualifikationen-fuer-die-oesterreichische-industr.pdf>, zuletzt geprüft am 14.08.2024.
- Schön, Eva-Maria; Diebold, Philipp; Neumann, Michael (2023): Der Umgang mit Agilität in der Unternehmenskultur. Herausforderungen und Lösungsansätze. 1. Aufl. 2023. Berlin, Heidelberg: Springer Gabler.
- Schreyögg, Georg; Geiger, Daniel (2024): Organisation. Grundlagen moderner Organisationsgestaltung ; mit Fallstudien. 7. Auflage. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Schulte-Zurhausen, Manfred (2014): Organisation. 6., überarbeitete und aktualisierte Auflage. München: Vahlen.
- Schwaber, Ken; Sutherland, Jeff (2020): Der Scrum Guide. Der gültige Leitfaden für Scrum: Die Spielregeln. Online verfügbar unter <https://scrumguides.org/docs/scrumguide/v2020/2020-Scrum-Guide-German.pdf>, zuletzt aktualisiert am 01.05.2024, zuletzt geprüft am 05.06.2024.

- Senge, Peter M. (2011): Die fünfte Disziplin. Kunst und Praxis der lernenden Organisation. 11., völlig überarb. und aktualisierte Aufl. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Siddaway, Andy P.; Wood, Alex M.; Hedges, Larry V. (2019): How to Do a Systematic Review: A Best Practice Guide for Conducting and Reporting Narrative Reviews, Meta-Analyses, and Meta-Syntheses. In: *Annual review of psychology* 70, S. 747–770.
- Siedenbiedel, Georg (2020): Organisationale Gestaltung. Einführung in Grundelemente und charakteristische Ausgestaltungen. 2., vollständig überarbeitete Auflage. Wiesbaden, Heidelberg: Springer Gabler.
- Simschek, Roman; Kaiser, Fabian (2021): Kanban. Der agile Klassiker einfach erklärt. 1. Auflage. München, Tübingen: UVK Verlag.
- Spengler, Gerrit (2009): Strategie- und Organisationsentwicklung. Konzeption und Umsetzung eines integrierten, dynamischen Ansatzes zum strategischen Management. Wiesbaden: Gabler.
- Spieß, Brigitte; Fabisch, Nicole (Hg.) (2017): CSR und neue Arbeitswelten. Perspektivwechsel in Zeiten von Nachhaltigkeit, Digitalisierung und Industrie 4.0. Berlin, Heidelberg: Springer Gabler.
- Stuhde, Simon; Panagos, Georg (2023): Müssen agile Transformationen scheitern? Validiertes Lernen als Merkmal einer erfolgreichen Agilisierung. 1. Aufl. 2023. Berlin, Heidelberg: Springer Gabler.
- Theobald, Sven; Schmitt, Anna; Guckenbiehl, Pascal (2021): Agile Spiele: Eine Übersicht und Kategorisierung. Fraunhofer IESE. Kaiserslautern. Online verfügbar unter <https://www.iese.fraunhofer.de/blog/agile-games/>, zuletzt geprüft am 14.08.2024.
- Vallon, Raoul; Müller-Wernhart, Michael; Schramm, Wolfgang; Grechenig, Thomas (2014): Kombination von Agil und Lean in der Softwareentwicklung. In: *Informatik-Spektrum* 37 (1), S. 28–35.
- Walter-Busch, Emil (2021): Organisationstheorien von Weber bis Weick. Wiesbaden: Springer VS.
- Weber, Rainer (2017): Kanban-Einführung. Das effiziente, kundenorientierte Logistik- und Steuerungskonzept für Produktionsbetriebe. 9., neu bearbeitete Auflage. Stuttgart, Renningen: UTB expert verlag.

Willkomm, Dennis (2021): Roadmap durch die VUCA-Welt : Für Führungskräfte, Scrum Master und Agile Coaches. 1. Auflage. München: UVK Verlag.

Wörwag, Sebastian; Cloots, Alexandra (Hg.) (2020): Arbeitskulturen im Wandel. Der Mensch in der New Work Culture. Wiesbaden, Heidelberg: Springer Gabler.

Zech, Susanne (2022): Erfolg in der agilen Transformation. Anleitung für die Reise in die Agilität. Wiesbaden, Heidelberg: Springer Gabler.

Zollondz, Hans-Dieter.; Zollondz, Hans-Dieter (2013): Grundlagen Lean management. Einführung in Geschichte, Begriffe, Systeme, Techniken sowie Gestaltungs- und Implementierungsansätze eines modernen Managementparadigmas. Unter Mitarbeit von Thomas. Ammon und Tina. Bonertz. München: Oldenburg Verlag München.

Eigenständige Erklärung

Ich versichere, dass ich diese Masterarbeit selbstständig und nur unter Verwendung der angegebenen Quellen und Hilfsmittel angefertigt und die den benutzten Quellen wörtlich oder inhaltlich entnommenen Stellen als solche kenntlich gemacht habe.

Wien, 15.08.2024

Schuh, Georg

Ort, Datum