

Mareike Hattendorf

Die Aktualität des Agilen



Journal für Psychologie

29. Jahrgang, Nr. 1, 2021, Seite 93–119

Psychosozial-Verlag

DOI: 10.30820/0942-2285-2021-1-93



Impressum

Journal für Psychologie
Theorie – Forschung – Praxis
Zeitschrift der Neuen Gesellschaft
für Psychologie (NGfP)

www.journal-fuer-psychologie.de

ISSN (Online-Ausgabe): 2198-6959

ISSN (Print-Ausgabe): 0942-2285

29. Jahrgang, 2021, Heft 1

Herausgegeben von Andrea Birbaumer
und Ralph Siehler

<https://doi.org/10.30820/0942-2285-2021-1>

ISBN der Print-Ausgabe: 978-3-8379-8354-8

ViSDP

Die HerausgeberInnen; bei namentlich gekennzeichneten Beiträgen die AutorInnen. Namentlich gekennzeichnete Beiträge stellen nicht in jedem Fall eine Meinungsäußerung der HerausgeberInnen, der Redaktion oder des Verlages dar.

Herausgebende

Mag. Andrea Birbaumer, Wien · Dr. Martin Dege, Berlin · Dr. Peter Mattes, Berlin/Wien · Prof. Dr. Günter Mey, Magdeburg-Stendal/Berlin · Dr. Aglaja Przyborski, Wien · Paul Sebastian Ruppel, Bochum · Univ.-Doz. Dr. Ralph Siehler, Wiener Neustadt · Dr. Anna Sieben, Bochum/Jülich · Prof. Dr. Thomas Sluneco, Wien

Wissenschaftlicher Beirat

Prof. Dr. Molly Andrews · Prof. Dr. Thea Bauriedl · Prof. Dr. Jarg Bergold · Prof. Dr. Klaus-Jürgen Bruder · Prof. Dr. Stefan Busse · Prof. Dr. Tanja Eiselen · Prof. Dr. Jörg Frommer · Prof. Dr. Heiner Keupp · Prof. Dr. Carlos Kölbl · Prof. Dr. Helmut E. Lück · PD Dr. Günter Rexilius · Prof. Dr. Dr. h.c. Wolff-Michael Roth · Prof. Dr. Christina Schachtner · Prof. Dr. Rudolf Schmitt · Prof. Dr. Ernst Schraube · Prof. Dr. Margrit Schreier · Prof. Dr. Hans-Jürgen Seel · Dr. Michael Sonntag · Prof. Dr. Hank Stam · Dr. Irene Strasser, Klagenfurt · Prof. Dr. Dr. Wolfgang Tress · Prof. Dr. Jaan Valsiner · Dr. Barbara Zielke · Prof. Dr. Dr. Günter Zurhorst

Erscheinen

Halbjährlich als Organ der Neuen Gesellschaft für Psychologie (NGfP) als Open-Access-Publikation und parallel als Print-Ausgabe.

Verlag

Psychosozial-Verlag
Walltorstraße 10
D-35390 Gießen
info@psychosozial-verlag.de
www.psychosozial-verlag.de

Abonnentenbetreuung

aboservice@psychosozial-verlag.de

Bezug

Jahresabonnement 49,90 € (zzgl. Versand)

Einzelheft 29,90 € (zzgl. Versand)

Studierende erhalten gegen Nachweis 25% Rabatt, Mitglieder der NGfP erhalten 30% Rabatt auf den Preis des Jahresabonnements.

Das Abonnement verlängert sich um jeweils ein Jahr, sofern nicht eine Abbestellung bis acht Wochen vor Beendigung des Bezugszeitraums erfolgt.

Anzeigen

Anfragen richten Sie bitte an den Verlag:
anzeigen@psychosozial-verlag.de

Die Zeitschrift *Journal für Psychologie* wird regelmäßig in der Publikationsdatenbank PSYINDEX des Leibniz-Institut für Psychologie/Leibniz Institute for Psychology (ZPID) erfasst.



Die Beiträge dieser Zeitschrift sind unter der Attribution-NonCommercial-NoDerivatives 4.0 International Lizenz (CC BY-NC-ND 4.0) lizenziert. Diese Lizenz erlaubt die private Nutzung und unveränderte Weitergabe, verbietet jedoch die Bearbeitung und kommerzielle Nutzung. Weitere Informationen finden Sie unter: creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/

Die Aktualität des Agilen

Qualitative Forschung im Bereich digitaler Dienstleistungsunternehmen

Mareike Hattendorf

Journal für Psychologie, 29(1), 93–119

<https://doi.org/10.30820/0942-2285-2021-1-93>

CC BY-NC-ND 4.0

www.journal-fuer-psychologie.de

Zusammenfassung

Die Anwendbarkeit des Agilen Manifestes in digitalen Dienstleistungsunternehmen ist bisher kaum in den Fokus einer praxisorientierten Theorie genommen worden, Gleiches gilt in diesem Kontext auch für die Aktualität agiler Werte und Prinzipien. Im Rahmen meiner Forschung untersuche ich deshalb, wie digitale Dienstleistungsunternehmen das Agile Manifest der Softwareentwicklung anwenden und ob und wie sie sich auf dieser Basis agil transformieren können. Die Beantwortung meiner Forschungsfrage ist für die Praxis sehr bedeutsam. Viele Unternehmen spüren die transformatorischen Anforderungen der Digitalisierung und suchen, teilweise verzweifelt, neue Wege. Mit Blick auf die agile Welt fehlt ihnen allzu oft das Handwerkszeug, gerade wenn es darum geht, erste agile Schritte zu wagen. Eine Anleitung, wie Agilität auf Basis des Agilen Manifestes der Softwareentwicklung in Unternehmen umgesetzt werden kann, könnte für viele Unternehmen eine Hilfestellung darstellen.

Mittels einer qualitativen Inhaltsanalyse von Experteninterviews wurde die Einführung von Agilität analysiert. Auswertung und Analyse der qualitativen Daten führen zu einem 3-Ebenen-Modell, welches die Einführung von Agilität in digitalen Dienstleistungsunternehmen unterstützt und dabei hilft, erste Schritte zu planen und zu definieren. Dabei konnte die Bedeutung des Agilen Manifestes geklärt sowie die operative Anwendung von Agilität aufgezeigt werden.

Schlüsselwörter: Agilität, Agiles Manifest der Softwareentwicklung, Dienstleistungsunternehmen, qualitative Studie

Summary

The topicality of the agile

Qualitative research in the field of digital service companies

In theory, there is little knowledge about the applicability of the Agile Manifesto in digital service companies or about the actuality of these values and principles. In my research I want

to find out how digital service companies can apply the Agile Manifesto of Software Development and if and how companies can transform themselves agilely on this basis. Answering my research question is very important for practical application. Many companies feel that they have to break new ground due to digitalization and are often left without tools when it comes to taking the first agile steps. A guide on how to implement agility in companies based on the Agile Manifesto of Software Development could be a help for many companies.

By means of a qualitative content analysis of expert interviews the introduction of agility was analyzed. The result is a model that supports the introduction of agility in digital service companies and helps to plan and define first steps. The meaning of the Agile Manifesto was clarified and the operational application of agility was demonstrated. Hurdles and difficulties of agility are described and the current meaning for practice is clarified.

Keywords: Agility, Agile Manifesto of Software Development, service company, qualitative study

1 Einführung

1.1 Definition Agilität

Eine klassische Definition des Begriffs »Agilität« geht auf das lateinische Wort »agilis« zurück, das sich mit »leicht zu führen, beweglich, geschäftig« übersetzen lässt (Häusling und Rutz 2017, 108). Besonders die »Beweglichkeit« ist eine Eigenschaft, die häufig unter Agilität verstanden und durch Unternehmen für sich interpretiert wird. Die Entwicklung des Begriffs geht auf die frühen 1990er Jahre zurück. Die agilen Eigenschaften wurden als Wettbewerbsfokus identifiziert und zu dieser Zeit bedeutete »agil zu sein«, den Wandel zu beherrschen (Dove 2001, 5–8) und dem Wettbewerb auf Basis der agilen Fähigkeiten standzuhalten oder auch voraus zu sein.

In dem Zeitraum von 1982 bis 2011 entwickelten sich diverse heterogene Konzepte, Theorien und Ansätze, um Agilität zu beschreiben. Insgesamt finden sich 24 verschiedene Definitionsansätze von verschiedenen Autoren zu dem Begriff »Agilität« (Häusling 2018, 29). So wird heute eher von Eigenschaften und Kennzeichen der Agilität denn von einer gültigen Definition gesprochen. Die nachfolgenden Definitionen illustrieren die Varietät der Auffassungen. Häusling, zertifizierter Scrum Master und als agiler Pionier bekannt, nennt folgende Kennzeichen von Agilität: »Zeit, Kosten, Kompetenz, Flexibilität und Qualität sowie die *reaktive und proaktive Reaktion auf Marktveränderungen unter dem Fokus der Kundenzufriedenheit*« (Häusling 2018, 30).

Hanschke, Autorin und Spezialistin für Lean Digitalisation, beschreibt die Agilität mehr als eine Denkhaltung:

»Agile beginnt im Kopf. Enge Kommunikation mit allen Beteiligten, Transparenz über Visualisierung und Ergebnisorientierung sowie Trennung von alten Zöpfen und Formalien, wie z. B. unproduktive Meeting-Marathons oder regelmäßige Berichterstattung ohne klaren Nutzen« (Hanschke 2017, 2).

Die Firma goetzpartners, ein Unternehmen, welches sich im Wandel befindende Unternehmen begleitet und berät, beschreibt in ihrem Journal zum Agilen Performer Index die Agilität so: »Agilität ist die Fähigkeit einer Organisation, sich zeitnah, effektiv und nachhaltig zu verändern, um Performance-Vorteile zu erzielen« (Prodoehl et al. 2019, 5).

Zusammengefasst lässt sich sagen, dass es bis heute keine allgemeingültige Definition von Agilität gibt. Ausgangspunkt meiner Untersuchung ist daher das Verständnis von Agilität als einer Denkhaltung, die sich dank bestimmter Kennzeichen vermittelt. Dazu zählen die Flexibilität, auf Anforderungen im Markt reagieren zu können, die Kundenzufriedenheit in den Mittelpunkt zu stellen und dabei so transparent, effizient und nachhaltig vorzugehen wie möglich.

Passend zu dieser Auffassung über die agile Arbeitsweise sowie die agile Unternehmenstransformation ist, da auch keine allgemeingültige Definition zu Rate gezogen werden kann, das Agile Manifest der Softwareentwicklung selbst, das mit seinen insgesamt vier Werten und zwölf Prinzipien eine Hilfestellung für die Art und Weise der Umsetzung und die Herangehensweise an Projekte zu sein versucht (Bartonitz et al. 2018, 3).

1.2 Agile Werte und Prinzipien

Das Agile Manifest der Softwareentwicklung besteht aus insgesamt vier Werten und zwölf Prinzipien bzw. Richtlinien, die mehr als ein Mindset als eine konkrete Handlungsempfehlung zu verstehen sind. Das Mindset beeinflusst, bewusst oder unbewusst, die Denkhaltung, die Gestaltung von Prozessen, aber auch die Entscheidungsfindung bei Handlungen (Kusay-Merkle 2018, 54). Somit bilden die Werte die Basis der agilen Arbeitsweise und geben damit auch – zumindest im theoretischen Ideal – den Weg des Erfolges vor (Sauter et al. 2018, 23). In Abbildung 1 werden die vier Werte des Agilen Manifests vorgestellt.

Die Autoren des Agilen Manifestes betonen, dass die Werte auf der linken Seite für sie einen höheren Stellenwert haben als die Werte auf der rechten Seite. Das bedeutet nicht, dass die Werte auf der rechten Seite vernachlässigt werden können. Diese Werte sind ebenfalls wichtig (Agile Master 2019). Im Folgenden werden die Werte des Agilen Manifests beispielhaft beschrieben.

Wir erschließen bessere Wege, Dienstleistungen zu entwickeln, indem wir es selbst tun und anderen dabei helfen. Durch diese Tätigkeit haben wir diese Werte zu schätzen gelernt:

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

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

Abb. 1: Agile Werte (in Anlehnung an die Verfasser des Agiles Manifests; Beck und Beedle 2001)

Individuen und Interaktionen mehr als Prozesse und Werkzeuge

Es ist wichtiger, mit dem Kunden auf einer Ebene zu agieren und sich auszutauschen, um ein gutes Projektergebnis zu erreichen, als einen hohen Wert auf Prozesse und Werkzeuge zu legen. Aber auch Prozesse und Werkzeuge können helfen, ein besseres Ergebnis zu erzielen. Im Fokus dieses Wertes steht jedoch die Befriedigung der Bedürfnisse aller Beteiligten.

Funktionierende Dienstleistungen mehr als umfassende Dokumentation

Dieser Wert bringt die Bedeutung der Qualität zum Ausdruck. Es ist wichtig, dass der Kunde funktionierende Software bzw. Endprodukte geliefert bekommt. Nur so sind langfristige Kundenbeziehungen möglich. In dem Wort »funktionierende« steckt jedoch nicht nur die Nutzbarkeit, sondern auch die Nachhaltigkeit. Die Dokumentation ist daher nicht so wichtig wie die funktionierende Software.

Zusammenarbeit mit dem Kunden mehr als Vertragsverhandlung

Erneut stellt das Agile Manifest den persönlichen Austausch über Formalien. Es ist wichtiger, gemeinsam mit dem Kunden zu arbeiten, als einen juristisch unanfechtbaren Vertrag aufzusetzen. Das »Gemeinsam« wird vor allem in der agilen Methodik des Scrum deutlich. Dort nimmt der Kunde eine Position ein, die eng mit dem Entwicklerteam verbunden ist.

Reagieren auf Veränderung mehr als das Befolgen eines Plans

Das ist meist einer der Hauptgründe, warum sich Unternehmen heute agil transformieren (Heinemann et al. 2016, 105). Es muss die Möglichkeit geben, schnell und flexibel auf Veränderungen reagieren zu können. Selbst manche Gesetzesänderungen kommen so schnell, dass die Software nicht darauf vorbereitet ist.¹ Dies muss ebenfalls eingeplant

werden und in so einem Fall ist es wichtig, die geplanten Wege zu verlassen, um agil auf Veränderungen zu reagieren.

Ken Schwaber und Jeff Sutherland, die Begründer des Agilen Manifests, leiten im Jahr 2017 die agilen Werte am Beispiel der Anwendung Scrum mit neuen Erweiterungen ab (Schwaber und Sutherland 2017, 5). Scrum ist ein Vorgehensmodell oder auch Framework in der agilen Softwareentwicklung, welches davon ausgeht, dass Projekte aufgrund ihrer Anforderungen und der steigenden Komplexität nicht im Vorfeld detailliert zu planen sind. Die Planung erfolgt daher schrittweise, in sogenannten Sprints, die jeweils ein kleines, testbares Produkt als Ergebnis haben (Siepermann 2018). Schwaber und Sutherland leiten folgende agile Werte für den Scrum-Prozess ab (Schwaber und Sutherland 2017, 5):

- Mut
- Fokus
- Commitment
- Respekt
- Offenheit
- Wertschätzung
- Vertrauen

In Abbildung 2 werden die zwölf Prinzipien des Agilen Manifests vorgestellt.

In diesen Prinzipien spiegelt sich die Haltung der Autorin sehr gut wider. Die Prinzipien sind ergänzend zu den grundlegenden agilen Werten zu verstehen.

3 Agiles Projektmanagement in digitalen Dienstleistungsunternehmen

Agilität ist nicht nur im Projektmanagement zu finden, sondern kann auch die gesamte Organisation umfassen. Demnach kann ein ganzes Unternehmen dem Grundsatz der agilen Werte und Prinzipien folgen und sich zum Beispiel einer Organisationsform wie der Holokratie anschließen (Lindner 2016). Das Agile Manifest der Softwareentwicklung fokussiert sich jedoch auf die Anwendung IT-naher Projekte, weshalb die agile Vorgehensweise im Projektmanagement wie folgt beschrieben wird:

Heutzutage wird im Projektmanagement zwischen dem klassischen und dem agilen Projektmanagement unterschieden. Mit beiden Ansätzen können Projekte bearbeitet und abgeschlossen werden. Ein Projekt definiert sich als ein zeitlich begrenztes Vorhaben, um ein Ergebnis zu erstellen (Kusay-Merkle 2018, 10). Jahrelang wurde in digitalen Unternehmen und Agenturen auf das klassische Projektmanagement zurückgegriffen. Um den Erfolg eines Projektes zu messen, wird das Modell des magischen Dreiecks herange-

1. Unsere höchste Priorität ist es, den Kunden durch frühe und kontinuierliche Auslieferung wertvoller Software zufrieden zu stellen.
2. Heiße Anforderungsänderungen selbst spät in der Entwicklung willkommen. Agile Prozesse nutzen Veränderungen zum Wettbewerbsvorteil des Kunden.
3. Liefere funktionierende Software regelmäßig innerhalb weniger Wochen oder Monate und bevorzuge dabei die kürzere Zeitspanne.
4. Fachexperten und Entwickler müssen während des Projektes täglich zusammenarbeiten.
5. Errichte Projekte rund um motivierte Individuen. Gib ihnen das Umfeld und die Unterstützung, die sie benötigen, und vertraue darauf, dass sie die Aufgabe erledigen.
6. Die effizienteste und effektivste Methode, Informationen an und innerhalb eines Entwicklungsteams zu übermitteln, ist im Gespräch von Angesicht zu Angesicht.
7. Funktionierende Software ist das wichtigste Fortschrittsmaß.
8. Agile Prozesse fördern nachhaltige Entwicklung. Die Auftraggeber, Entwickler und Benutzer sollten ein gleichmäßiges Tempo auf unbegrenzte Zeit halten können.
9. Ständiges Augenmerk auf technische Exzellenz und gutes Design fördert Agilität.
10. Einfachheit – die Kunst, die Menge nicht getaner Arbeit zu maximieren – ist essenziell.
11. Die besten Architekturen, Anforderungen und Entwürfe entstehen durch selbstorganisierte Teams.
12. In regelmäßigen Abständen reflektiert das Team, wie es effektiver werden kann und passt sein Verhalten entsprechend an.

Abb. 2: Prinzipien des Agilen Manifests der Softwareentwicklung (in Anlehnung an die Verfasser des Agiles Manifests; Beck und Beedle 2001)

zogen. Projekte sollen in angemessener Qualität, der geplanten Zeit und dem geplanten Budget umgesetzt werden (Agile Master 2019). Das klassische Projektmanagement orientiert sich am sogenannten Wasserfall-Modell. Dies ist ein lineares Vorgehen, bei dem Umfang und Inhalt sowie auch Zeit und Kostenrahmen von Beginn an feststehen.

Das agile Vorgehen hingegen ist werte- bzw. *value*-getrieben. Es kann sowohl iterativ als auch inkrementell (also in Teilen) geplant werden (Kusay-Merkle 2018, 20). Je nach methodischem Ansatz kann das Vorgehen variieren. Findet eine inkrementelle Planung statt, so kann man sich der Kanban-Methodik bedienen. Dabei hilft ein Kanban-Board zunächst bei der Visualisierung und Strukturierung der zu erledigenden Aufgaben. Diese werden im Anschluss innerhalb des Projektteams nach Aufwand bewertet und geplant. Alles, was in einem Sprint nicht erledigt werden kann, wartet im sogenannten Back-

log auf den nächsten Sprint. Während das klassische Projektmanagement es ermöglicht, eine termingenaue Fertigstellung vorauszusagen, ermöglicht eine agile Umsetzung nur die Vorhersage zur Fertigstellung eines Inkrements, also eines kleinen Teilabschnitts. An diesen Gegensätzen zeigt sich, dass die Vorgehensweisen absolut verschieden sind.

Klassisch	Agil
– Anforderungen sind vorab definiert	– Anforderungen können dynamisch sein
– So wenig Veränderung wie möglich	– Anpassungen sind immer möglich
– Fertigstellung des Projektes zu einem abgestimmten Termin	– Regelmäßiger Austausch und Abnahmen zu ersten Inkrementen
– Stakeholder werden zu jeweiligen Meilensteinen beteiligt	– Starke Einbindung der Stakeholder

Abb. 3: Merkmale im Projektmanagement (in Anlehnung an Agiles Projektmanagement im Berufsalltag; Kusay-Merkle 2018)

Eine Studie der GPM Deutsche Gesellschaft für Projektmanagement e.V. aus dem Jahr 2017 zeigt, wie viel Gewichtung agile Prozesse heute im Projektmanagement haben. An der Studie haben insgesamt 1.000 Teilnehmer aus insgesamt 30 Ländern teilgenommen. Ein besonders interessanter Wert ist die Nutzungsdauer von agilen Methodiken. Fast drei Viertel der Studienteilnehmer gaben an, agile Methoden erst seit vier Jahren zu benutzen (GPM Deutsche Gesellschaft für Projektmanagement e.V 2017). Laut einer Studie des Instituts für Beschäftigung und Employability aus dem Jahr 2017 sind die größten Herausforderungen bei der digitalen Transformation das Managen zunehmender Komplexitäten in der Zusammenarbeit (Breitschopf und Rump 2018). Gerade in agilen Prozessen ist die den Wissensaustausch der Stakeholder konstruktiv ermöglichende Kommunikation eine wesentliche Komponente des Scheiterns oder Nicht-Scheiterns der Projekte. Das Ergebnis beider Studien zeigt, dass trotz der steigenden Anforderungen an Projektmanager der Weg in die agile oder auch halbagile Welt unumstößlich scheint. 37% der befragten Unternehmen gaben an, eine hybride Arbeitsweise umzusetzen. Also keine rein agile, sondern eine Mischung aus klassischer und agiler Arbeitsweise. 12% arbeiten noch im rein klassischen Format (GPM Deutsche Gesellschaft für Projektmanagement e.V 2017).

1.4 Der digitale Wandel in digitalen Dienstleistungsunternehmen – Auswirkungen auf Unternehmensstrukturen

Mit großer Geschwindigkeit erfasst deutsche Unternehmen die Welle der Digitalisierung. Analog war gestern und heute bestimmt die Digitalität unseren Alltag. Seit dem

Jahr 2002 sprechen Experten davon, dass sich unsere Welt im digitalen Wandel befindet (Wolan 2018, 10). Die Grenzen zwischen den Online- und Offlinemedien verschwimmen immer stärker und die Macht der Digitalisierung ist allgegenwärtig. Anfang 2013 wurde von knapp drei Milliarden Nutzern das Medium Internet genutzt. Bis zum Jahr 2020 soll die Zahl der Internetnutzer auf sechs bis acht Milliarden Nutzer steigen (ebd.). Weltweit werden Systeme entwickelt, die Analoges und Digitales synchronisieren sollen. Ein gutes Beispiel dafür sind digitale Medien wie die CD, die Kassette oder ein Tonband. Vor ein paar Jahren war es völlig normal, den CD-Player oder Ähnliches zu benutzen, um Musik zu hören. Inzwischen wurden weite Teile der Musikbranche digital. Vorreiter wie YouTube haben es geschafft, Musik online und digital zugänglich zu machen. Neue Absatzmodelle wie Spotify oder Deezer sorgen für entsprechende Einnahmen und spezialisieren sich auf Musik, Hörbücher und Podcasts, während YouTube inzwischen auch über Politik, Ökologie, Umweltkatastrophen und Zeitgeschehen berichtet (Reutner 2012, 9).

Weitere besondere Herausforderungen ergeben sich für die Unternehmen. Die digitalen Technologien verändern den Unternehmensalltag. Neue Arbeitsformen, die vor einigen Jahren noch für unmöglich gehalten wurden, entwickeln sich. Inzwischen können Mitarbeiter mit einer Internetverbindung über Cloud-Lösungen auf Firmendaten zugreifen und von überall arbeiten (Wagner 2018, 29). Generell stellen alle Berufe, die von Kommunikation und Wissen geprägt sind, die zukünftige Arbeitsweise infrage (Beckedahl und Lüke 2012, 140). Die Digitalisierung fordert nach neuen Arten der Zusammenarbeit. Es liegt in den Zeiten des digitalen Wandels nun vielmehr an den Unternehmen, diesen Prozess aktiv zu gestalten und eigene Strukturen zu optimieren (ebd., 143).

Die Firma Bitkom Research, die ein Tochterunternehmen des Digitalverbands Deutschlands ist, hat im Jahr 2018 eine Studie zum Digitalisierungsgrad von insgesamt 604 Unternehmen veröffentlicht (Bitkom Research 2018). Knapp 35% der befragten Unternehmen geben an, sich im Prozess der Unternehmensdigitalisierung als Vorreiter anzusehen. Knapp 60% geben an, sich derzeit noch als Nachzügler zu fühlen und die Digitalisierung noch nicht aktiv zu gestalten. Die Industrie und Handelskammer hat im November 2017 deutschlandweit insgesamt 1.806 Unternehmen befragt, welche Auswirkungen die Digitalisierung auf bestimmte Kriterien hat. Demnach geben 87% der befragten Unternehmen an, dass der Bedarf an Weiterbildung der Mitarbeiter im Rahmen der Digitalisierung stark steigt (DIHK 2017). Viele Unternehmen spüren die Veränderung und realisieren, dass die alten Arbeitsweisen heute nicht mehr funktionieren (Laloux 2016, 137). Starre Abteilungsgrenzen, hierarchische Entscheidungsprozesse und organisatorisch aufgestellte Silos stoßen in einer digitalen Welt an ihre Grenzen. Dieses fordristisch-bürokratische Konzept, welches die Wirtschaft über 100 Jahre geprägt hat, geht mit langen Planungszeiten und starren bürokratischen Ab-

läufen einher. Es kostet die Mitarbeiter nicht nur einen langen Atem, sondern auch viel Zeit (Boes et al., 12). Heute müssen genau diese Anforderungen von Unternehmen bearbeitet und gelöst werden. Entwicklungszyklen müssen effizienter, besser planbar und schnell anpassbar sein. Verändern sich die Anforderungen des Kunden, so muss die Möglichkeit bestehen, diese anzupassen (Häusling 2018, 17).

Die Digitalisierung ist dabei nicht per se als Gegenmodell einer fordistisch-bürokratisch konzipierten Arbeitswelt zu verstehen. Einerseits mag die mit dem technologischen Einsatz einhergehende Flexibilität zu positiv empfundenen Streueffekten führen – etwa das Erleben einer etwas freieren Selbstbestimmung bei der Arbeit im Homeoffice zu Corona-Zeiten. Andererseits entgrenzt die Digitalisierung Arbeit, macht sie (und damit auch gegenüber Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern) zu einem permanenten Anspruchspotenzial. Der »klassische Feierabend«, um es an einem Beispiel zu veranschaulichen, ist in digitalen Welten mehr eine Entscheidung denn eine Regel. Das Entgrenzen von Arbeit, das Lösen vom Analogen bedingt mitunter auch Isolation und Vereinzelung. Digitalisierung entfremdet den Menschen, weder überträgt noch übersetzt sie analoge Erfahrungswelten des Habituellen oder des Körperlichen in die Dimension ihrer Algorithmen. Nicht zuletzt löst Digitalisierung, als Rationalisierung verstanden, auch Existenzängste und Arbeitsunsicherheit aus, die in ihrer Konsequenz zu selbstausbeuterischen Tendenzen bei den Belegschaften führen können.

Es liegen, gerade bei kritischer Betrachtung aus analog-humanistischer Perspektive, genügend gute Gründe dafür vor, digitale Transformation und das Wertefundament einer sozialpartnerschaftlich organisierten Arbeitswelt so zu verbinden, dass Menschen – sei es als Belegschaft oder Kundschaft – sowohl ihre Entscheidungsgewalt als auch ihre Gestaltungshoheit über die Projektentwicklung behalten. Die Transformation des Digitalen soll, wenn die Grundsätze des Agilen Manifests eingehalten werden, Werkzeug und Instrument der Gestaltung und Zielerfüllung von Arbeit sein. Es gilt also, sich dem Digitalen nicht zu »unterwerfen«, sondern unter Wahrung der humanistischen Errungenschaften der Aufklärung und der daraus auch resultierenden sozialpartnerschaftlichen Verständigung von Arbeitgebern und Arbeitnehmern den Wandel zu gestalten. Daraus entwickelt sich unter anderem die Idee des agilen Unternehmens, in dem alles miteinander so vernetzt ist, dass besonders flexibel reagiert werden kann und die einzelnen Wertschöpfungsketten in kommunizierenden Teams vereint sind (Boes et al., 13). Die agile Arbeitsweise wird auch als effiziente Methode gesehen, um in Digitalisierungsprojekten individueller reagieren zu können (Lindner 2019, 42). Lindner spricht in seiner Studie aus dem Jahr 2018 davon, dass »die digitalen Ideen (bspw. Homeoffice) ohne agile Richtlinien (Aufhebung der Anwesenheitspflicht etc.) nicht möglich sind« (ebd., 37). Die Aufhebung der Anwesenheitspflicht ist dabei nur ein Beitrag. Vertrauen in die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gehört auch zu den Prinzipien des Agilen.

1.5 Die agile Unternehmenstransformation

Für viele Unternehmen prallen in der Zeit der Digitalisierung Welten aufeinander: die sich rasant verändernde Umwelt auf der einen Seite und die oft noch stark bürokratisierten Prozesse im Unternehmen selbst (Häusling 2018, 25). Auch die zunehmende Herausforderung der Ambidextrie, also das geförderte Zusammenspiel zwischen Effizienz und Innovation, bringt Unternehmen an ihre Grenzen (Güttel 2017, 187ff.). Die Entwicklung einer agilen Organisation kann für viele Unternehmen im digitalen Dienstleistungssektor der Schlüssel sein, um dem Wettbewerb zu trotzen und die eigenen Kunden zu befriedigen (Häusling 2018, 18). Doch die Frage, die sich ein Unternehmer stellt, das sich mit Agilität auseinandersetzt, ist die Frage nach der konkreten Realisierbarkeit im eigenen Unternehmen. Es sei daran erinnert, dass es nicht die eine Anleitung gibt, wie sich ein Unternehmen agil transformieren kann (Laloux 2016, 137). Die Literatur beschreibt ein Trial-and-Error-Prinzip, bei dem jedes Unternehmen zwar theoretische Hilfestellung an die Hand bekommt, den Weg für sich jedoch absolut selbst finden muss.

Dazu hat die HAUFE Akademie ein eigenes 6-Erfolgsfaktoren-Modell entwickelt, welches den Einstieg und die konzeptionelle Erschließung erleichtern soll. Die Basis der Erfolgsfaktoren beruht auf folgenden (Erfolgs-)Kriterien:

- Gründe haben
- Zielbild entwickeln
- Das Team definieren
- Den Prozess der Zusammenarbeit definieren
- Stories identifizieren, priorisieren, umsetzen und lernen
- Kollegen mitnehmen

Die HAUFE Akademie versteht agile Transformationen als Utopia. »Die agilen Werte und Prinzipien« werden als »ein Idealbild« verstanden, »zu dem man kontinuierlich hinstreben kann, welches man aber nie erreichen wird« (Häusling 2018, 144). Es scheint der Weg das eigentliche Ziel zu sein.

Die HR-Pioneers haben ein ähnliches Vorgehen entwickelt. Aus ihrer Erfahrung heraus haben sie abgeleitet, dass kategorische Dimensionen elementarer sind als etwaige konkrete Projektziele. Wenn es darum geht, Herausforderungen im Unternehmen zu bewältigen, sehen sie in dem von ihnen entwickelten Modell eine Hilfestellung. Ihr Modell beschränkt sich auf die Zielermittlung für insgesamt sechs Dimensionen. Das TRAFOModell hilft dabei, eine Orientierung zu gewinnen, und greift auf folgende Dimensionen zurück: Strategie, Kultur, Führung, HR, Prozess und Struktur (Fülöpp 2019).

Ein in der Branche hochgelobter Leitfaden für die Organisationsentwicklung, *Reinventing Organizations* von Laloux, zeigt einen Auszug von Zobrist (CEO des Au-

tomobilzulieferers FAVI): »Die Frage, die mir im Moment am meisten gestellt wird, ist folgende: »Wie kann ich meine bestehende Organisation transformieren?« Laloux übersetzt die Antwort von Zobrist: »[E]s bedeutet in etwa: »Du musst es selbst herausfinden!« (Laloux 2016, 137)

Ein existierendes Modell zur Implementierung von Agilität in Unternehmen ist das von Zhang und Sharifi entwickelte Modell im Jahr 2000. Dieses Modell besteht aus drei Treibern: den Agility Drivers, den Agility Capabilities und den Agility Providers (Sharifi und Zhang 2001). Die sogenannten Agilitätstreiber bestimmen den Bedarf an Agilität in einem Unternehmen. Im Anschluss wird festgelegt, welche agilen Fähigkeiten das Unternehmen aufweisen muss, um den agilen Bedarf zu decken (Häusling 2018, 37). Im dritten Schritt geht es darum, Methoden, Tools und Praktiken ausfindig zu machen, anhand derer die zuvor definierten Fähigkeiten erreicht werden können (ebd., 38).

Ebenfalls im Jahr 2000 entwickelten Francis und Meredith das Agile Wheel Reference Modell. Das Modell besteht aus vier Ebenen: der agilen Strategie, dem agilen Prozess, den agilen Verbindungen und den agilen Menschen (Meredith und Francis 2000). Im Vergleich zu dem Modell von Zhang und Sharifi verknüpfen die Entwickler des Agile Wheels die Dimensionen von Organisationen mit der Dimension der Agilität (Häusling 2018, 39).

Dabei lässt sich feststellen, dass beide Modelle sich zwar mit Agilität beschäftigen, jedoch nur den Reifegrad an Agilität beschreiben und nicht verdeutlichen, wie Agilität umgesetzt werden kann. Zu berücksichtigen ist außerdem, dass beide Modelle im Jahr 2000 entwickelt wurden, also ein Jahr vor Entstehung des Agilen Manifests.

Ein erster Schritt zur agilen Unternehmenstransformation ist laut Hanschke: »die lokale Einführung von agilen Entwicklungsmethoden in einem oder wenigen Projekten und organisationsübergreifende Schulungen; insbesondere auch im Management« (Hanschke 2017, 104).

Häusling spricht von ähnlichen ersten Schritten:

»Deswegen hat es sich als eine erfolgreiche Strategie erwiesen, Prototypen zu entwickeln und mit diesen »Testballons« erste Erfahrungen zu sammeln. Hierbei kann es sich um ein erstes Projekt oder Produkt handeln, ein erstes Team, das anders arbeitet und mit agilen Ansätzen experimentiert« (Häusling 2018, 123).

Auch er spricht davon, dass Unternehmen ihren eigenen Weg finden müssen: »Den einen richtigen Weg hinsichtlich der agilen Transformation gibt es nicht. Vielmehr muss jede Organisation für sich den Weg finden, der am besten auf die Gegebenheiten und Rahmenbedingungen der Organisation passt« (ebd., 117).

Es haben sich verschiedenste Methodiken entwickelt, um den Prozess der agilen Transformation zu begleiten. So sprechen Mezick und Pfeffer in dem 2019 erschienen

OpenSpace Agility Handbuch davon, dass auch die Transformation selbst agil erfolgt: »Wir verändern in kleinen Schritten, bewerten regelmäßig, passen an und lernen daraus« (Mezick et al. 2019, 17).

An diesem Beispiel wird deutlich, dass es nicht die eine Anleitung für Unternehmen gibt, sondern alles ein Ausprobieren und Versuchen darstellt.

In digitalen Dienstleistungsunternehmen unterscheiden sich die Anforderungen der Kunden und der Umfang der Wertschöpfungskette zu anderen Unternehmen aus anderen Branchen. In manchen Unternehmensfeldern ist es zum Beispiel nicht notwendig, sich komplett zu »agilisieren«. Dazu haben Linder und Leyh 2018 ein Referenzmodell entwickelt, mit dessen Hilfe die Nähe zum Kunden und gleichzeitig der Bedarf an Agilität pro Wertschöpfungssektor bestimmt werden kann (Lindner 2019, 44). Für Unternehmen ist es also neben der Transformation selbst auch ein wichtiges Thema zu bestimmen, ob dies für alle oder zunächst nur für ausgewählte Bereiche gilt.

2 Vorstellung der Forschungsarbeit

Ziel der qualitativen Forschungsarbeit war die Klärung der Frage, wie sich das Agile Manifest der Softwareentwicklung in digitalen Dienstleistungsunternehmen anwenden lässt und wie sich Unternehmen auf der Basis des Agilen Manifests transformieren können.

Es gibt bisher keine Literatur, die diese Frage ausreichend beantworten könnte, daher ging meine Arbeit von einem explorativen Forschungsstil aus, um neue Erkenntnisse zu gewinnen, die für die Praxis von Bedeutung sind (Baur und Blasius 2014, 136). Im Rahmen eines teilstrukturierten Experteninterviews, welches sich an einem Leitfaden orientiert, wurden neue Erkenntnisse zur Beantwortung der Forschungsfrage gewonnen.

Für die zugrunde liegende Forschungsarbeit konnten die in Tabelle 1 aufgeführten Experten gewonnen werden.

Es wurden insgesamt diese fünf Personen befragt. Nach Wilde und Hess (2006) ist das Sättigungskriterium einer Forschungsmethode erreicht, wenn nach einer gewissen Menge an Teilnehmern keine signifikant neuen Erkenntnisse gewonnen worden sind. Nach Auswertung der Interviewergebnisse konnten keine signifikant neuen Erkenntnisse in den letzten zwei Iterationen erkannt werden.

Im Anschluss an die Transkription (nach Kallmeyer und Schütze) der Interviews folgte in Anlehnung an Mayring die Auswertung auf Basis der Qualitativen Inhaltsanalyse. Die Qualitative Inhaltsanalyse zeigt ein streng methodisches Vorgehen, welches das Interviewmaterial dabei in kleine Textbausteine zerlegt und analysiert (Mayring 2016, 114). Die Kriterien der quantitativen Forschung werden auf die der qualitativen Forschung übertragen und angepasst, indem sie reformuliert und operationalisiert wer-

Nummer	Beruf	Erfahrung
Befragte Nr. 1	Agiler Coach, Tourismuskonzern mit ca. 70.000 Mitarbeitern	Agiles Arbeiten, Kanban, Projektmanagement, Veränderungsmanagement
Befragte Nr. 2	Freiberuflich/Selbstständig, Netzwerk-Manager, Mitglied im GPM (Deutsche Gesellschaft für Projektmanagement e.V)	Organisationspsychologie, Projektmanager, Konfliktmanager, Systemischer Coach, Change Manager
Befragte Nr. 3	Freiberuflich/selbstständig, Beratender Unternehmer, Business Development & Potenzialentwicklung, Selbstständig, Prokurist/Head of Business Development, Inhaber, Experte für Krypto-Investments, Spezialist für bitcoin4business, Optimo Invest	Zertifizierter Projektmanager, Scrum Master, Product Owner, Business Development Spezialist, Fachberater für Unternehmen
Befragte Nr. 4	VP Produkt Management, Schuhindustrie, 41.000 Mitarbeiter	Unternehmensführung, Coaching, Agiles Arbeiten, Scrum, Business Development, Agiles Produktmanagement
Befragte Nr. 5	Senior Personalentwicklerin	Organisationsentwicklung, agile Organisationsentwicklung, Personalentwicklung

Tab. 1: Darstellung der ausgewählten Experten für die Befragung (Quelle: Interviewpartner der qualitativen Forschung)

den. Die zentralen Kriterien der Forschung sind die Objektivität, die Reliabilität sowie die Validität.

Die zu der Analyse verwendeten Kategorien standen aufgrund der vorherigen theoretischen Rahmung deduktiv schon fest und dienten als sensibilisierende Orientierungshilfe des Interpretierens. Der Schwerpunkt der Forschungsarbeit lag in den Kategoriebereichen des Agilen Manifests und der agilen Unternehmenstransformation. Zusätzlich konnten allgemeinere Erkenntnisse zur Bedeutung, Anwendung und zur Definition von Agilität im Rahmen von Unterkategorien ermittelt werden. Diese Kategorien waren jedoch nicht primär für die Beantwortung der Forschungsfrage relevant, weshalb sich die Ergebnisse der Arbeit auf diese folgenden Unterkategorien beziehen:

- Bedeutung des Agilen Manifests in der Praxis
- Bedeutung von Agilität in der Praxis deutscher Unternehmen

- Voraussetzung für Agilität
- Tipps/Schritte zur agilen Transformation
- Einstellung zu Leitfaden oder Anleitung
- Aktualisierung des Agilen Manifests

2.1 Bedeutung des Agilen Manifests in der Praxis

Zur Beantwortung der zugrunde liegenden Forschungsfrage ist die Bedeutung des Agilen Manifests der Softwareentwicklung in der Praxis von großem Stellenwert.

Grundsätzlich lässt sich auf Basis der durchgeführten fünf Experteninterviews feststellen, dass die Relevanz des Agilen Manifests bei den Experten unterschiedlich ist. So spricht B1 davon, dass das Agile Manifest das Qualitätskriterium jeden Tuns ist (Befragte 1 2019). Ähnlicher Meinung ist auch B2, der sagt, das Agile Manifest sei wie ein Anker (Befragter 2 2019).

B4 kann für sich sagen, dass das Agile Manifest nicht ständig bei der täglichen Arbeit unterkommt, es aber den Ursprung aller agilen Bestrebungen darstellt (Befragte 5 2019). Für B5 hat das Agile Manifest eine hohe Relevanz, da alle Prinzipien des Agilen Manifests auch außerhalb der Softwareentwicklung angewendet werden können (Befragter 4 2019). B3 spricht davon, dass es bei der täglichen Arbeit zwar Rückbezüge zum Agilen Manifest gibt, jedoch unklar ist, welche Rolle es dabei spielt (Befragter 3 2019). Es ist auch die Rede davon, dass die Bedeutung des Agilen Manifests sinkt. B2 gibt an, dass der Anteil an hybriden Projekten rapide zunimmt und die Umsetzung der agilen Prinzipien schwächelt (Befragter 2 2019).

Einig sind sich alle Experten in dem Punkt, dass das Agile Manifest der Softwareentwicklung für alle Unternehmen individuell abgeleitet werden muss.

Die agilen Prinzipien bieten genügend Freiraum zu eigenen Interpretationen. Auch B5 ist ähnlicher Meinung, dass die Werte und Prinzipien im Sinne der eigenen Unternehmenswerte abgeleitet werden können. Der Meinung, dass das Agile Manifest die Basis ist und dies für das Unternehmen entsprechend runtergebrochen werden kann, ist auch B1. Das Agile Manifest der Softwareentwicklung ist nicht nur in Reinform nutzbar, sondern inhaltlich für jedes Unternehmen anpassbar (Befragter 2 2019).

2.2 Bedeutung von Agilität in deutschen Unternehmen

Bei der Frage, wie wichtig Agilität in deutschen Dienstleistungsunternehmen ist, waren sich die Experten fast einig. B4 beschreibt, dass die Digitalisierung eine Anpassung der

Geschäftsmodelle und Produkte fordert. Dieser Anforderung können Unternehmen jedoch nur mit agilen Prozessen begegnen, damit für die Anpassung keine Jahre verstreichen (Befragte 5 2019). Für B2 geht Agilität derzeit auch mit der Digitalisierung einher. Die Nähe zum Kunden ist von großer Bedeutung in dem heutigen Marktumfeld, sodass Unternehmen an Agilität nicht vorbeikommen, wenn sie ihre Prozesse digitalisieren und auf den Kunden ausrichten möchten. Gleichzeitig bedeutet dies aber eine große Herausforderung für Unternehmen und stellt sie vor die Aufgabe, die Ambidextrie, also die Fähigkeit gleichzeitig effizient und flexibel zu sein, zu lösen (Befragter 2 2019).

Um den Anforderungen am Markt begegnen zu können, reichen nicht nur klassische Wasserfall-Methoden aus. B5 beschreibt dazu, dass andere Methodiken im Bereich des komplexen Umfelds hilfreich sein können. Agilität kann helfen, Probleme im Komplexen zu lösen. Dies gilt jedoch nicht pauschal für alle Branchen. In manchen Branchen sind die klassischen Methoden nach wie vor sinnvoll (Befragte 1 2019).

Für B1 herrscht in deutschen Unternehmen eine große Ambiguität. Die Topmanager filtern nur die wichtigen, agilen Inhalte aus dem Agilen Manifest heraus und würden diese gerne kurzfristig einführen. Für B1 ist das Bekenntnis zu Agilität in vielen Fällen ein reines Lippenbekenntnis. Jedoch im Umkehrschluss wirklich aktiv zu werden und Dinge zu ändern, ist eine ganz andere Sache.

B3 beschreibt hingegen, dass Agilität derzeit ein Hype ist, bei dem zu viele Projekte scheitern und Unternehmen zu inkonsequent sind. Es sei auch möglich, Unternehmen mit anderen Methodiken voranzubringen, die nicht auf Agilität basieren.

Auf der anderen Seite sprechen die Experten oft davon, es komme häufig vor, dass Mitarbeiter oder auch das Management in Dienstleistungsunternehmen von Agilität sprechen, im Endeffekt aber nicht wissen, was Agilität oder agile Arbeiten eigentlich bedeutet.

B5 gibt an, dass oftmals nur das agile Vokabular genutzt wird, ohne Agilität wirklich anzuwenden. Auch die Wahrnehmung, wie agil ein Unternehmen oder einzelne Bereiche nun wirklich arbeiten, fällt in der Praxis ganz unterschiedlich aus (Befragte 1 2019). Es wird eher über Agilität gesprochen, als dass sie wirklich richtig gelebt wird (Befragter 3 2019).

Die Meinungen der Experten gehen auseinander, wenn es darum geht, ob eine allgemeine Definition von Agilität benötigt wird. B1 spricht davon, dass man nicht sagen könne, zu wie viel Prozent Unternehmen agil arbeiten, und sieht die Ursache dafür im Nichtvorhandensein einer allgemeingültigen Definition. B2 hingegen ist ganz anderer Meinung. Aus seiner Sicht findet eine agile Unternehmenstransformation im Rahmen eines Change-Prozesses statt. Change ist seiner Ansicht nach nie definiert und kann es auch gar nicht sein.

2.3 Voraussetzungen zur Anwendung von Agilität

In den Experteninterviews wurde deutlich, dass die Einführung von Agilität nicht auf die Schnelle erledigt werden kann, sondern dies vielmehr ein andauernder Prozess ist, bei dem viel Geduld notwendig ist (Befragter 3 2019). Nicht nur Geduld und Konsequenz sind wichtige Faktoren bei der Einführung von Agilität, sondern auch die hohe Bereitschaft zum Thema (Befragte 5 2019). B1 ist der Meinung, dass für agiles Arbeiten die Voraussetzung die Freiwilligkeit der Mitarbeiter ist. Unternehmen, die agil arbeiten möchten, benötigen also Mitarbeiter mit einer hohen Affinität zum Thema und Freiwillige, die sich damit auseinandersetzen wollen.

Die Experten betonen, dass der Prozess hin zu einer agilen oder agileren Organisation begründet sein muss, das heißt, dass Agilität einen spürbaren Nutzen für die Mitarbeiter des Unternehmens haben muss (Befragte 1 2019). B5 ist der Meinung, dass die Mitarbeiter zu dem agilen Prozess abgeholt werden müssen, damit sie diesen mittragen und dahinterstehen. Für agiles Arbeiten wird auch ein neues Mindset benötigt (Befragter 4 2019). Altes Denken muss überwunden werden und die Mitarbeiter müssen sich für Neues öffnen (Befragter 2 2019). Dazu gehört in erster Linie Vertrauen, welches Vorgesetzte abgeben müssen, und aufseiten der Mitarbeiter erfordert dies eine gute Selbstorganisation (Befragte 1 2019). Die größte Herausforderung, die all diejenigen jedoch annehmen müssen, die agil arbeiten möchten, ist, dass Agilität ein ewiges Ausprobieren, Anpassen und Lernen ist (Befragte 1 2019).

2.4 Einstellung der Experten zu einem Leitfaden zur Einführung von Agilität

Auf die Fragestellung, ob es einen Leitfaden oder eine Anleitung zur Einführung von Agilität in digitalen Dienstleistungsunternehmen geben kann, waren sich die Experten weitestgehend einig. Für Unternehmen kann es keine definierten Prozesse geben, wie Agilität eingeführt werden kann oder wie sich Unternehmen auf Basis des Agilen Manifests transformieren können. Was es jedoch geben kann, ist eine Art Leitfaden, wie Unternehmen das Agile Manifest für sich ableiten können (Befragter 4 2019). Ähnlicher Meinung ist dazu auch B3, der vermutet, dass es grobe Leitfäden geben könnte. Für B1 kann es im agilen, komplexen Bereich keine Anleitung geben. Was aber möglich wäre, könnte ein unternehmensspezifisches Framework sein, das definiert, wie Agilität in diesem Unternehmen verstanden und praktiziert werden soll und welche Werte dieses Unternehmen für sich nutzt.

B2 spricht davon, dass Unternehmen sich zunächst fragen sollten, wo der Veränderungsdruck am größten ist. Dabei sollte der Kunde immer im Mittelpunkt stehen.

»Orientiere deinen Prozess am Kunden und leite daraus erste Schritte ab« (Befragter 2 2019).

2.5 Schritte zu einer agilen Unternehmenstransformation

Zu der Fragestellung, wie sich Dienstleistungsunternehmen agil transformieren können, konnten während der Experteninterviews einige wertvolle Hinweise gewonnen werden. Deutlich wurde eine eher selbstkritische Haltung der Experten des Inhalts, dass der Kunde und seine Anforderungen und Wünsche bei allen Transformationsüberlegungen und Anstrengungen nicht zu vergessen, sondern – genauso wie die Mitarbeitenden – einzubinden ist.

Bei der agilen Unternehmenstransformation muss der Kunde im Mittelpunkt allen Tuns stehen (Befragter 2 2019). Zentriert ein Unternehmen den Prozess auf den Kunden, so können erste Schritte hin zu einer agilen Organisation meist abgeleitet werden (Befragter 2 2019). Die Basiswerte und Prinzipien der Agilität, die ein Unternehmen für sich verfolgen möchte, müssen definiert werden. Welche Werte und Prinzipien können aus dem Agilen Manifest angewendet oder abgewandelt werden? An dieser Stelle bietet das Agile Manifest eine Unterstützung, für sich zu bestimmen, was der richtige Weg des Unternehmens ist und welche Werte dabei helfen (Befragter 2 2019), die je nach Kunden durchaus unterschiedlichen Ergebnisvorstellungen zu erreichen. Genauso wichtig ist auch die Erfüllung der Voraussetzungen für Agilität. Das Unternehmen muss einen Zielzustand entwickeln und gleichzeitig einen Nutzen von Agilität für das Unternehmen und vor allem mit der Belegschaft und für seine handelnden Kräfte kommunizieren (Befragte 1 2019).

B5 ist der Meinung, dass es ideal wäre, eine Vision der Agilität zu entwickeln, damit die Mitarbeiter ein Ziel haben, welches sie anstreben können. Im nächsten Schritt empfehlen die Experten die Einführung von Agilität in einzelnen Experimenten. Dabei ist die Einleitung von Agilität aufgrund der Nähe zum Projektmanagement in einem Projekt am einfachsten.

Dabei sollte deutlich werden, dass Experimente auch scheitern dürfen. Im Rahmen einer Retrospektive können Teams daraus lernen und die Anwendung der Agilität im nächsten Projekt verbessern (Befragte 1 2019). Neben den prozessualen Schritten, die die Experten empfehlen, sind auch die Veränderungen der Mitarbeiter und der Geschäftsführung zu berücksichtigen. Agilität erfordert ein neues Mindset (Befragter 4 2019). Agilität erfordert aber auch Konsequenz bei der Einführung (Befragte 1 2019) sowie auch Vertrauen und eine hohe Selbstorganisation. Dabei kann es helfen, sich auf Konferenzen mit anderen Unternehmen auszutauschen oder gemeinsam mit anderen Dienstleistungsunternehmen zu lernen (Befragter 3 2019). Aber auch Agile

Coaches können die Mitarbeiter und oder den Prozess von außen mit betreuen. Über die Möglichkeit, sich als Mitarbeiter oder Mitarbeiterin bewusst gegen die Mitarbeit in agiler Transformation auszusprechen, sagten die Experten nichts. Gleichwohl ist die Freiwilligkeit des Handelns zentral für den Erfolg des Agilen – sozialer Druck und Mehrheitsverhalten sind dabei so in den Blick zu nehmen, dass ihre normativen Potenziale nicht zu einer erzwungenen Mitwirkung führen. Wer Freiwilligkeit voraussetzt, muss sie auch ermöglichen.

2.6 Aktualisierung des Agilen Manifests

Von den insgesamt fünf Experten können sich drei keine Aktualisierung des Manifests vorstellen. Auf die Frage, ob ihnen bei den Werten oder Prinzipien etwas fehlen würde, antwortete B1, dass das Agile Manifest vollständig sei. B2 und B3 hingegen würden gerne Ergänzungen am Agilen Manifest vornehmen. Bei der Einführung von Agilität sei es essenziell, dass dieser Prozess konsequent gesteuert wird. Daher würde B2 gerne das Prinzip der Konsequenz im Agilen Manifest ergänzen. B3 spricht hingegen eher von einem Anwendungsrahmen. So ist das Agile Manifest sehr auf die Projektarbeit spezifiziert und bezieht dabei nicht den gesamten Unternehmenskontext mit ein.

Sowohl B1 als auch B5 sprechen sich dafür aus, das Wort »Softwareentwicklung« im Agilen Manifest durch das Wort »Kundennutzen« zu ersetzen.

2.7 Das 3-Ebenen-Modell der agilen Unternehmenstransformation

Auf Basis der durchgeführten Literaturrecherche hat sich ergeben, dass es einige Modelle gibt, an denen sich Unternehmen bei der Einführung von agilen Prozessen orientieren können. Dazu zählt das vorgestellte TRAFO-Modell der HR-Pioneers sowie das 6-Erfolgsfaktorenmodell der HAUFE Akademie. Beide Modelle können dabei helfen, den Weg in die agile Welt zu ebnet.

Was beide Modelle jedoch nicht beantworten: Wie transformiere ich mich, bzw. wie setzen wir als Unternehmen das Agile auf Basis des Agilen Manifests um?

Auffällig ist in diesem Kontext, dass für die Experten die Grundlage allen Tuns in agilen Prozessen das Agile Manifest ist (Befragte 5 2019). Dies geschieht in manchen Dienstleistungsunternehmen bewusster und in manchen Unternehmen unbewusster. Jedoch hat das Agile Manifest eine hohe Relevanz, da es für jeden Bereich individuell abgeleitet werden kann (Befragter 4 2019). Das bedeutet, dass sich Unternehmen, die Agilität einführen möchten, wieder viel bewusster am Agilen Manifest der Softwareentwicklung orientieren und dies für sich individuell ableiten sollten. Gerade bei diesem

Schritt bietet das Agile Manifest eine solide Grundlage, die Unternehmen als eine Art Anker oder sogar Nordstern dienen kann (Befragte 1 2019). Nach wie vor gibt es 24 verschiedene Definitionsansätze von verschiedensten Autoren zu dem Begriff »Agilität« (Häusling 2018, 29). Allein dieser Punkt zeigt, wie viel Unsicherheit bei der Begrifflichkeit der Agilität herrscht. Die Experten sprechen zum Teil davon, dass keine Definition benötigt wird, da sich Unternehmen in einem Change-Prozess befinden, welcher nie definiert werden kann (Befragter 2 2019). Es macht also Sinn, sich von dem Gedanken der agilen Unternehmenstransformation ein Stück weit zu lösen und den Kunden dabei in den Mittelpunkt zu stellen. Befragter 2 bringt dies in dem Interview auf den Punkt:

»Kundenorientierung heißt für mich, wenn du hohe Kundenorientierung hast, weißt du, was, wo der Zugang ist und was für einen Mehrwert er aus deinem Produkt ziehen will. Und je besser du das weißt und je genauer du dich mit deinen Prozessen daran orientierst, umso mehr agil bist du« (Befragter 2 2019).

Die Kunst bei der Einführung von agilen Prozessen oder sogar einer gesamten Unternehmenstransformation besteht darin, sich bewusst zu machen, dass der Prozess auf den Kunden ausgerichtet werden muss. Um dafür passende Werte und Prinzipien für sich zu identifizieren und zu definieren, hilft das Agile Manifest der Softwareentwicklung. Dieser Aspekt der Nähe zum Kunden und der Bedeutung des Agilen Manifests fehlt in den auf dem Markt existierenden Modellen. Auch die Definition von Hanschke, dass Agilität im Kopf beginnt und die Ergebnisorientierung wieder im Fokus stehen sollte, trifft zwar einen wichtigen Aspekt von Agilität, verfehlt jedoch das eigentliche Ziel. Agilität kann helfen, im komplexen Bereich Probleme zu lösen (Befragte 1 2019). Agilität ist aber auch in der Lage, Unternehmen dabei zu helfen, ihre Prozesse agil auf den Kunden einzustellen. Das bedeutet, dass Agilität nicht nur Problemlöser in Projekten sein kann, sondern auch als Methodik zur Begegnung mit der Digitalisierung und ihren Phänomenen dienen kann (Befragter 2 2019).

Neben der Grundlage des Agilen Manifests gibt es jedoch weitere Voraussetzungen, denen Unternehmen begegnen, wenn sie Agilität einführen möchten. Dabei handelt es sich um prozessuale Elemente, wie zum Beispiel die Entwicklung eines Zielzustands oder einer Vision (Befragter 4 2019). Ähnlich beschreibt dies das 6-Erfolgsfaktoren-Modell der HAUFE Akademie mit dem Erfolgsfaktor 2: ein Zielbild zu entwickeln (Häusling 2018, 144). Besonders für die Mitarbeiter, die die Agilität tragen sollen, ist es wichtig, einen klaren Nutzen zu kommunizieren (Befragte 1 2019).

Wieso können dem Unternehmen agile Prozesse helfen? Neben der Prozessebene gibt es auch die Ebene der Fähigkeiten. Agilität erfordert ein neues Mindset. Agilität erfordert Vertrauen der Geschäftsführung in ihre Mitarbeiter und für die Mitarbeiter gewinnt die Selbstorganisation an Bedeutung. Eine offene Fehlerkultur ist wichtig, um

Kreativität zu fördern, um Prozesse zu hinterfragen und immer im Sinne des Kunden neu auszurichten (Befragter 2 2019). Aber auch das Thema Konsequenz ist eine wichtige Fähigkeit. Agilität kann nicht von Anfang an funktionieren (Befragte 1 2019). Es gibt immer Hürden und Schwierigkeiten, die bewältigt werden müssen. Agilität bedeutet ein Ausprobieren und ein Lernen. Dazu sind Fähigkeiten wie Konsequenz, Vertrauen, Transparenz und Offenheit wichtig.

Eine weitere Ebene kennzeichnet die Bereitschaft der Menschen zur agilen Weiterentwicklung von Dienstleistungsunternehmen. Agilität kann nur funktionieren, wenn die Menschen diese tragen (Befragte 5 2019). Idealerweise können Identifizierer ermittelt werden, die dabei helfen, den agilen Gedanken zu erweitern und in die Breite zu bringen (Befragter 3 2019).

Eine untergeordnete Fragestellung der Forschungsarbeit gilt der Aktualität und der Relevanz, die sich auf Basis der agilen Unternehmenstransformation für das Agile Manifest der Softwareentwicklung ergeben. Auf Basis der Experteninterviews konnten kleinere Ansätze entwickelt werden, hinsichtlich derer das Agile Manifest aktualisiert werden könnte. Allerdings lässt sich festhalten, dass Agilität heute viel mehr umfasst, als es im projektorientierten Kontext gedacht ist.

Inzwischen wird nicht mehr nur von agilen Projekten, sondern sogar von komplett agilen Unternehmen gesprochen, wie das Beispiel des »agil geborenen« Unternehmens siggate zeigt.

Die Spezifizierung des Agilen Manifests auf den Bereich der Softwareentwicklung macht es für manche Unternehmen nicht leichter. So können innerhalb der Fachbereiche Widerstände auftreten, da das Manifest der *Softwareentwicklung* zugrunde liegt (Befragte 1 2019). Daraus lässt sich schließen, dass eine Erweiterung oder Erneuerung des Agilen Manifests sinnvoll wäre. Diese Erneuerung sollte dann den gesamtunternehmerischen Kontext miteinbeziehen und das Wort »Software« idealerweise durch das Wort »Kundennutzen« ersetzen. Diese Erneuerung wäre dann unter Umständen auch einfacher und bewusster zu nutzen, da sie für alle Branchen und Unternehmen gleichermaßen Gültigkeit hätte.

2.8 3-Ebenen-Modell zur Einführung von Agilität in digitalen Dienstleistungsunternehmen

Fasst man die Erkenntnisse aus den Experteninterviews zusammen, differenzieren sich drei integrative Ebenen heraus:

- die Prozessebene,
- die Ebene der Fähigkeiten und
- die Ebene der Mitarbeiter.

Es wird deutlich, dass diese drei Ebenen miteinander verknüpft und integriert zu betrachten sind.

Wird innerhalb der Prozessebene kein Nutzen für Agilität (im Unternehmen, für die Menschen) kommuniziert, ist es schwer, die Mitarbeiterenebene überhaupt zu erreichen und die Agilität an der Stelle in die Breite zu tragen. Egal wie groß und wie viel Agilität in einem Unternehmen eingeführt werden soll, das selbst entwickelte und nachfolgend vorgestellte 3-Ebenen-Modell kann sowohl kleinen Teams als auch gesamten Organisationen helfen.

Im ersten Schritt ist es zwingend erforderlich, sich mit den agilen Werten und Prinzipien aus dem Agilen Manifest auseinanderzusetzen. Das Unternehmen kann dann individuell entscheiden, wo Agilität Sinn macht und welche Werte passen könnten. Während dieser Vorarbeit ergeben sich weitere Punkte, die berücksichtigt werden müssen. Viele Unternehmen beziehen den Prozess der Agilität zu stark auf die interne Sicht (Befragter 2 2019). Die Kunst der Agilität besteht jedoch darin, die internen Prozesse auf den Kunden auszurichten und die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter dabei »mitzunehmen«. Das heißt, dass auch bei der Einführung von agilen Prozessen immer geschaut werden muss, ob der Kunde dabei im Mittelpunkt steht (Befragter 4 2019). Im nächsten Schritt sollte dann ein Zielbild oder eine Vision entwickelt werden. Dies ist sinnvoll, damit die Mitarbeiter wissen, was möglich ist und welcher Zustand angestrebt wird.

Nach der prozessualen Vorarbeit spielt die Ebene der Fähigkeiten eine große Rolle. Agilität und agile Prozesse erfordern neues Denken. Ein gutes Beispiel dafür ist das fünfte Prinzip aus dem Agilen Manifest, welches fordert: »Errichte Projekte rund um motivierte Individuen. Gib ihnen das Umfeld und die Unterstützung, die sie benötigen und vertraue darauf, dass sie die Aufgabe erledigen« (Beck und Beedle 2001).

Idealtypisch erhalten einzelne Projektteams oder auch Abteilungen mehr Verantwortung dahingehend, dass sie eigenverantwortlich Projekte und Aufgaben bearbeiten sollen. Dies fordert auf der einen Seite Vertrauen der Geschäftsführung in die Mitarbeiter und auf der anderen Seite eine ausgeprägte Kompetenz der Selbstorganisation aufseiten der Mitarbeiter. Die Freiheit, über konkrete Arbeiten und Zeitaufwendungen selbst entscheiden zu können, ist dabei ein »Keyfactor« des Agilen, der sich jedoch als Überforderung der Mitarbeitenden herausstellen kann. Unternehmer, die ihren Betrieb ohne entsprechende Vergütungen, Weiterbildungen und Ressourcenangebot auf »agil trimmen« wollen, generieren so kontraproduktive Belastungspotenziale zu Lasten der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Die Kompetenz zur Selbstorganisation ist nicht einfach nur zu fordern oder voraussetzen, um sie möglich zu machen; sie ist zu vermitteln, auszubilden, zuzutrauen und einzuräumen.

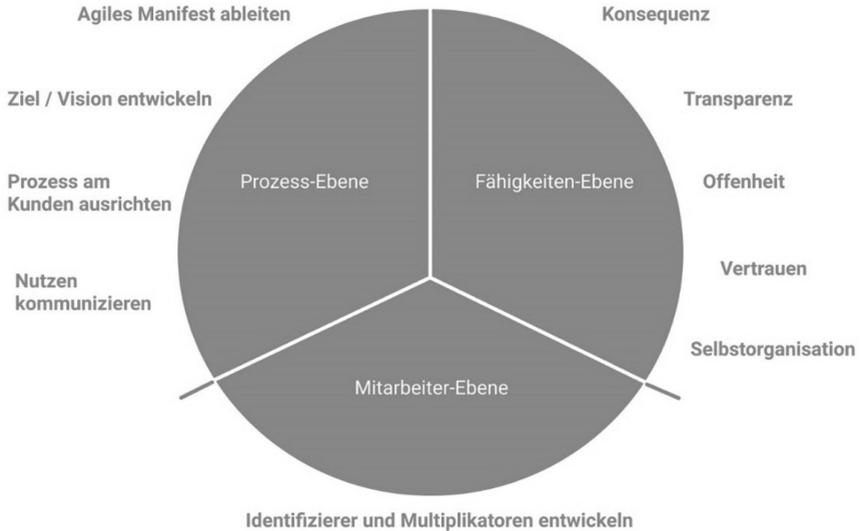


Abb. 4: 3-Ebenen-Modell zur Einführung von Agilität (eigene Darstellung)

Das selbst entwickelte 3-Ebenen-Modell kann dienstleistenden Unternehmen und Organisationen helfen, die ersten Schritte abzuleiten. Es beinhaltet keinen allgemeingültigen Leitfaden und keine Anleitung, sondern zeigt auf, mithilfe welcher Maßnahmen Agilität in Dienstleistungsunternehmen eingeführt werden kann. Im Gegensatz zu existierenden Modellen bezieht sich dieses Modell bewusster und stärker auf das Agile Manifest. Es veranschaulicht, dass eine Ableitung der Werte und Prinzipien für jedes Unternehmen sinnvoll sein kann. Das Modell legt dar, dass der Kunde auch bei dem Prozess der Agilisierung im Mittelpunkt stehen muss.

3 Ausblick

An dieser Stelle sollte jedoch auch kritisch hinterfragt werden, wie andere Unternehmen im Sinne der Agilität schon heute handeln. Die Experten haben einen sehr guten Blick auf den Stand der Dinge vorweisen können, jedoch ist diese Untersuchung qualitativ durchgeführt worden und nicht in der gesamten Breite Deutschlands. Es besteht also die Möglichkeit, dass das Agile Manifest an anderen Stellen eventuell anders genutzt und anders interpretiert wird. Außerdem sind die Antworten der Experten subjektiv und es besteht immer die Möglichkeit, diese falsch zu interpretieren.

Es bleibt also offen, inwiefern Agilität schon vor dem Agilen Manifest stattfand und wie diese Agilität genutzt und entwickelt wurde. Auch die Abgrenzungskriterien auf Dienstleistungsunternehmen und den deutschen Markt beschränken die Ergebnisse. In anderen Ländern gibt es möglicherweise schon weitere Erkenntnisse zur Einführung von Agilität oder sogar andere Modelle. Es ist auch nicht auszuschließen, dass es bereits Überlegungen, Modelle oder Denkansätze gibt, die ähnliche Erkenntnisse subsumieren, ohne diese publik gemacht zu haben. All diese Faktoren sind an dieser Stelle kritisch zu betrachten.

Die Interdisziplinarität des Agilen stellt einen perspektivisch interessanten Forschungsbereich dar. Wer an Agilität denkt, muss dabei nicht zwangsweise »IT« vor Augen haben. Eine integrierende und wertschätzende Zusammenführung aller Elemente ist nicht an Hardware gebunden. Das 3-Ebenen-Modell macht auch deutlich, dass ein Verschieben der Gewichtung – also ein Bevorzugen der einen Ebene gegenüber den anderen Ebenen – die Grundlage der Beweglichkeit, nämlich das Vertrauen in ein ergebnisoffenes Gelingen so erschüttern kann, dass Projekte zwar nicht unbedingt scheitern müssen, ihr Zielerreichen dann jedoch nicht »agil« nennen können. Das 3-Ebenen-Modell basiert auf einem Versprechen in das Vertrauen der beteiligten Menschen, basiert auf der mit ihnen gemeinsam erkannten Kreativität für Lösungen und Fortschritte. Ein Entwickeln – sei es von Software oder anderen Anwendungskonzeptionen – ist immer ein Anfangen. Um es mit den Worten Hesses (aus seinem Gedicht *Stufen*) zu sagen:

»Es muß das Herz bei jedem Lebensrufe
Bereit zum Abschied sein und Neubeginne,
Um sich in Tapferkeit und ohne Trauern
In andre, neue Bindungen zu geben.
Und jedem Anfang wohnt ein Zauber inne,
Der uns beschützt und der uns hilft, zu leben.«

Nun sind Kundenwünsche nicht unbedingt »Lebensrufe«, dennoch gibt dieser Auszug aus Hesses Gedicht auch ein für die Agilitätsbewältigung gut geeignetes Bild: Sich offen und ohne Befolgung des Prinzips »das haben wir schon immer so gemacht« in neue Ideen, neue Welten, neue Ansätze und Erprobungen zu begeben, ist möglich im Schutz des Zaubers dieses neuen Schritts – wenn ihm denn vertraut wird. Agilität, so wie es das 3-Ebenen-Modell konzeptionell betrachtet, ist ein Ansatz, der keine Angst machen, sondern ermutigen, ermuntern will. Angst vor Fehlern, Angst vor Blamage sind nicht nötig in einem zauberhaften Geist des Weiterschreitens und offenen Neubeginns. Für Menschen, die agil arbeiten wollen oder sollen, ist Vertrauen in sich und vor allem in die anderen essenziell. Wird Agilität als Managementtrick zu

nur einer weiteren Effizienzsteigerung und Burn-out-Gelegenheit aufgefasst, ist dies bedauerlich, denn die Chance, Agilität eher als eine ganzheitliche Organisation von Kommunikation zu verstehen, wird vertan, bleibt auf unbestimmte Zeit ungenutzt. Gerade deshalb muss der Fokus der Umsetzung des Agilen auf den Wünschen des Kunden und mehr noch auf der Entwicklung der Mitarbeiter und dem Ermöglichen ihrer Autonomie liegen. Wird das Agile nur als »neue Masche« kostenorientierter Führung verstanden, wird es – das zeigen auch die Expertengespräche – missverstanden. Agilität fördert und verhindert ihr Fördern, wenn sie als Fordern verstanden wird.

Die Untersuchung von agilen Prozessen ist in digitalen Dienstleistungsunternehmen, die eine IT-Nähe aufweisen, näher am Thema als in anderen Unternehmen. Daher bleibt die Frage, inwieweit die Ergebnisse auch eine Relevanz für andere Branchen haben, die weniger mit digitalen Produkten oder generell Dienstleistungen zu tun haben, formal zwar offen – die zu dem 3-Ebenen-Modell führende Untersuchung innerhalb einer Branche, die überwiegend aus Kommunikation und für die korrekte Übermittlung von Informationen steht, lässt jedoch den Schluss zu, dass Agilität und ihr Einführen mit dem integrativen Blick auf ebendiese drei elaborierten, miteinander verwobenen Ebenen auch für diejenigen Organisationen anwendbar ist, deren Gegenstand das Erbringen anderer Dienstleistungen ist.

Anmerkung

- 1 Siehe zum Beispiel die Mehrwertsteueränderung im Zuge der Covid-19-Situation in Deutschland.

Literatur

- Agile Master. 2019. Das magische Dreieck im Projektmanagement. Zugriff 12.02.2021. <https://www.agile-master.de/magisches-dreieck-projektmanagement/>.
- Au, Corinna von, Hrsg. 2017. *Struktur und Kultur einer Leadership-Organisation: Holistik, Wertschätzung, Vertrauen, Agilität und Lernen*. Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Bartonitz, Martin, Veronika Lévesque, Thomas Michl, Wolf Steinbrecher, Cornelia Vonhof und Ludger Wagner. 2018. *Agile Verwaltung*. Berlin & Heidelberg: Springer.
- Baur, Nina und Jörg Blasius. 2014. *Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung*. Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Beck, Kent und Mike Beedle. 2001. Manifest für Agile Softwareentwicklung. Zugriff 12.02.2021. <https://agilemanifesto.org/iso/de/manifesto.html>.
- Beckedahl, Markus und Falk Lücke. 2012. *Die digitale Gesellschaft: Netzpolitik, Bürgerrechte und die Machtfrage*. München: dtv.
- Bitkom Research. 2018. Umfrage zum Digitalisierungsgrad in deutschen Unternehmen nach Unternehmensgröße 2018. Bitkom Research. Über die Firma Bitkom. Zugriff 12.02.2021. <https://www.bitkom-research.de/de/unser-unternehmen>.

- Boes, Andrea, Tobias Kämpf, Thomas Lühr und Barbara Langes. 2018. *Lean und agil im Büro: Neue Organisationskonzepte in der digitalen Transformation und ihre Folgen für die Angestellten*. Bielefeld: transcript.
- Breitschopf, Klaus und Jutta Rump. 2018. HR-Report 2018: Schwerpunkt Agile Organisation auf dem Prüfstand. Zugriff 15.04.2021. <https://www.hays.de/documents/10192/118775/hays-studie-hr-report-2018.pdf/243a467e-bc39-6b0a-3ac1-95c5f9bd43bc>.
- Breuer, Franz. 2019. *Reflexive Grounded Theory*. Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Buber, Renate und Hartmut Holzmüller. 2009. *Qualitative Marktforschung: Konzepte – Methoden – Analysen*. 2. Aufl. Wiesbaden: Gabler Verlag/GWV Fachverlage GmbH.
- DIHK. 2017. Umfrage zu erwarteten Auswirkungen der Digitalisierung auf deutsche Unternehmen 2017. Zugriff 19.04.2021. <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/814953/umfrage/umfrage-zur-auswirkung-der-digitalisierung-auf-deutsche-unternehmen/>.
- Döring, Nicola und Jürgen Bortz. 2016. *Forschungsmethoden und Evaluation in den Sozial- und Humanwissenschaften*. 5. Aufl. Berlin & Heidelberg: Springer.
- Dove, Rick. 2001. *Response Ability: The Language, Structure, and Culture of the Agile Enterprise*. New York & Hoboken: J. Wiley; John Wiley & Sons, Incorporated.
- Flick, Uwe, Ernst Kardoff und Ines Steinke, Hrsg. 2019. *Qualitative Forschung: Ein Handbuch*. 13. Aufl. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt Taschenbuch Verlag.
- Fülöpp, Stefani. 2019. Pioneers TRAF0-Modell. Zugriff 12.02.2021. <https://hr-pioneers.com/leistungen/unsere-beratung/unsere-modelle/pioneers-trafo-modell/>.
- Gehrckens, H. Matthias. 2016. *Agilität im Kontext der digitalen Transformation – Kernanforderung an die Organisation von morgen*. Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- GPM Deutsche Gesellschaft für Projektmanagement e.V., Hrsg. 2017. *Status Quo Agile: Studie zu Verbreitung und Nutzen agiler Methoden. Eine empirische Untersuchung*. Zugriff 19.04.2021. https://www.gpm-ipma.de/fileadmin/user_upload/GPM/Know-How/Studie_Status_Quo_Agile_2017.pdf.
- Güttel, Wolfgang H., Hrsg. 2017. *Erfolgreich in turbulenten Zeiten: Impulse für Leadership Change Management & Ambidexterity*. Mering: Rainer Hampp Verlag.
- Hanschke, Inge. 2017. *Agile in der Unternehmenspraxis*. Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Häusling, André. 2018. *Agile Organisationen*. Wiesbaden: Haufe Lexware; divibib GmbH.
- Häusling, André und Bernd Rutz. 2017. Agile Führungsstrukturen und Führungskulturen zur Förderung der Selbstorganisation – Ausgestaltung und Herausforderungen. In *Struktur und Kultur einer Leadership-Organisation: Holistik, Wertschätzung, Vertrauen, Agilität und Lernen*, hrsg. v. Corinna von Au, 105–22. Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Hays. 2017. Was sind Ihrer Meinung nach die größten Herausforderungen der digitalen Transformation für die Arbeitsorganisation? Zugriff 12.02.2021. <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/682289/umfrage/umfrage-zu-herausforderungen-der-digitalen-transformation-fuer-die-arbeitsorganisation/>.
- Heinemann, Gerit, H. Matthias Gehrckens und Uly J. Wolters, Hrsg. 2016. *Digitale Transformation oder digitale Disruption im Handel*. Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Hofert, Svenja. 2018. *Das agile Mindset*. Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Holbeche, Linda. 2019. »Designing sustainably agile and resilient organizations«. *Systems Research and Behavioral Science* 36 (5): 668–77. <https://doi.org/10.1002/sres.2624>.
- Kaiser, Robert. 2014. *Qualitative Experteninterviews*. Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Kienbaum Consultants International. 2018. *All agile HR?: Erkenntnisse zum Reifegrad der HR-Funktion in der agilen Transformation*. Zugriff 15.04.2021. https://www.dgfp.de/fileadmin/user_upload/DGFP_e.V/Medien/Publicationen/Studien/CO110-189_WhitePaper_AllAgileHR_181205.pdf.
- Kreutzer, Ralf T. und Karl-Heinz Land. 2016. *Digitale Darwinismus: Der stille Angriff auf Ihr Geschäftsmodell und Ihre Marke*. 2. Aufl. Wiesbaden: Springer Gabler.

- Kusay-Merkle, Ursula. 2018. *Agiles Projektmanagement im Berufsalltag: Für mittlere und kleine Projekte*. Berlin: Springer Gabler.
- Laloux, Frederic. 2016. *Reinventing Organizations visuell: Ein illustrierter Leitfaden sinnstiftender Formen der Zusammenarbeit*. München: Verlag C.H. Beck; Vahlen.
- Lindner, Dominic. 2016. Agile Unternehmen und Holokratie: Agile Organisation. Zugriff 12.02.2021. <https://agile-unternehmen.de/agile-unternehmen-holokratie/>.
- Lindner, Dominic. 2017. Tipps Experteninterview: Auswertung und Experten finden. Zugriff 12.02.2021. <https://agile-unternehmen.de/experteninterview-auswertung-finden/>.
- Lindner, Dominic. 2019. *KMU im digitalen Wandel*. Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Mayring, Philipp. 2002. *Qualitative Sozialforschung*. Weinheim & Basel: Beltz.
- Mayring, Philipp. 2016. *Einführung in die qualitative Sozialforschung: Eine Anleitung zu qualitativem Denken*. 6. Aufl. Weinheim & Basel: Beltz.
- Meredith, Sandra und David Francis. 2000. »Journey towards agility: the agile wheel explored«. *The TQM Magazine* 12 (2): 137–43. <https://doi.org/10.1108/09544780010318398>.
- Mezick, Daniel, Joachim Pfeffer, Deborah Pontes, Miriam Sasse und Mark Sheffield. 2019. *Das OpenSpace Agility Handbuch: Organisationen erfolgreich transformieren*. Wangen: peppair.
- Misoch, Sabina. *Qualitative Interviews*. Oldenburg: De Gruyter.
- Oestereich, Bernd und Christian Weiss. 2008. *Agiles Projektmanagement: APM; erfolgreiches timeboxing für IT-Projekte*. Heidelberg: Dpunkt-Verlag.
- Prodoehl, Hans G., Sebastian Olbert und Christopher Worley. 2019. *Agilität als Wettbewerbsvorteil: Der Agile Performer Index*. Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Reutner, Ursula, Hrsg. 2012. *Reuter: Von der digitalen zur interkulturellen Revolution*. Baden-Baden: Nomos.
- REWE Unternehmenskommunikation. 2016. Studie bestätigt Spitzenposition vom REWE Lieferservice. Zugriff 12.02.2021. <https://presse.rewe.de/artikel/spitzenposition-vom-rewe-lieferservice/>.
- Sauter, Roman, Werner Sauter und Roland Wolfli. 2018. *Agile Werte- und Kompetenzentwicklung*. Berlin & Heidelberg: Springer.
- Schwaber, Ken und Jeff Sutherland, Hrsg. 2017. *Der Scrum Guide™: Der gültige Leitfaden für Scrum: Die Spielregeln*. Zugriff 15.04.2021. <https://scrumguides.org/docs/scrumguide/v2020/2020-Scrum-Guide-German.pdf>.
- Sharifi, Hossein und David Z. Zhang. 2001. »Agile manufacturing in practice – Application of a methodology«. *International Journal of Operations & Production Management* 21 (5/6). <https://doi.org/10.1108/01443570110390462>.
- Siepermann, Markus. 2018. Revision von Scrum. Zugriff 12.02.2021. <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/scrum-53462/version-276551>.
- Silverman, David. 2013. *Doing qualitative research*. Los Angeles, CA: SAGE.
- sipgate GmbH. 2016. 24 Work Hacks – Das erste sipgate-Buch. Zugriff 12.02.2021. <https://www.sipgate.de/blog/24-work-hacks>.
- Stich, Volker, Jan H. Schumann, Daniel Beverungen, Gerhard Gudergan und Philipp Jussen. 2019. *Digitale Dienstleistungsinnovationen: Smart services agil und kundenorientiert*. Wiesbaden: Springer.
- Strübing, Jörg, Stefan Hirschauer, Ruth Ayaß, Uwe Krähnke und Thomas Scheffer. 2018. »Gütekriterien qualitativer Sozialforschung. Ein Diskussionsanstoß«. *Zeitschrift für Soziologie* 47 (2): 83–100. <https://doi.org/10.1515/zfsoz-2018-1006>.
- Töpfer, Armin. 2012. *Erfolgreich Forschen: Ein Leitfaden für Bachelor-, Master-Studierende und Doktoranden*. 3. Aufl. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Wagner, David J. 2018. *Digital Leadership*. Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Weinreich, Uwe. 2016. *Lean Digitization: Digitale Transformation durch agiles Management*. Berlin: Gabler.

- Wilde, Thomas und Thomas Hess. 2006. *Forschungsmethoden der Wirtschaftsinformatik*. Wiesbaden: Springer.
- Wolan, Michael. 2018. *Digitale Innovation: Schneller. Wirtschaftlicher. Nachhaltiger*. 3. Aufl. Göttingen: BusinessVillage.
- Zepke, Georg. 2016. *Lust auf qualitative Forschung: Eine Einführung für die Praxis*. Wien: Texte zur Systemischen Organisationsforschung.

Die Autorin

Mareike Hattendorf, familiär schon früh geprägt von Gestaltern und Werbefachleuten, ist Expertin für IT-Projektmanagement und Usability. »Agilität« ist für die gelernte Kauffrau für Marketingkommunikation mit langjährigem Agenturhintergrund ein Schlüsselthema. Sie hat einen Bachelor in Marketing und Digitale Medien und ist gemäß UXQB® als Usability Professional zertifiziert.

Kontakt: E-Mail: m.hattendorf@digitly.de, Telefon: 0511/642159-392