

# **EIN BLICK HINTER DIE KULISSEN von agilen Organisations- und Arbeitsformen**

**-Eine explorative Studie-**

Jutta Rump, Silke Eilers, Gaby Wilms  
Ludwigshafen, im Mai 2020

## Gliederung

Vorbemerkung: Der Corona-Effekt

1. Der Stand der Wissenschaft / bisheriger Erkenntnisstand
2. Der Bezugsrahmen
3. Chancen-Risiken-Betrachtung: Ergebnisse der explorativen Studie
  - 3.1 Organisationale Ebene
    - 3.1.1 Definition von Agilität
    - 3.1.2 Zielsetzung und Zweck von agilen Organisations- und Arbeitsformen
    - 3.1.3 Einsatzfelder von agilen Organisations- und Arbeitsformen
    - 3.1.4 Vorteile und Chancen von agilen Organisations- und Arbeitsformen
    - 3.1.5 Risiken und Nachteile von agilen Organisations- und Arbeitsformen
    - 3.1.6 Rahmenbedingungen
    - 3.1.7 Interkulturelle Dimension
  - 3.2 Individuelle Ebene
    - 3.2.1 Kompetenzen und Qualifikationen
    - 3.2.2 Persönliche Eignung
    - 3.2.3 Umgang mit Druck-Situationen
    - 3.2.4 Kultur im Sinne von „Survival of the Fittest“
    - 3.2.5 Umgang mit Reibungspunkten und Konflikten
    - 3.2.6 Umgang mit Personen, die nicht mithalten können bzw. nicht wollen
    - 3.2.7 Zusammenhang zwischen agilen Organisations- und Arbeitsformen und Gesundheit
    - 3.2.8 Zusammenhang zwischen agilen Organisations- und Arbeitsformen sowie der Lebensphasenorientierung
4. Zusammenfassung und Thesen
5. Die Bedeutung von agilen Organisations- und Arbeitsformen nach der Corona-Krise

## Anhang

- A. Das methodische Vorgehen - Vorstellung und Begründung
  - A.1 Untersuchungsdesign: Einzelfallstudie
  - A.2 Untersuchungsverfahren: Problemzentrierte Einzelinterviews
  - A.3 Populationswahl: Untersuchungs- und Erhebungseinheiten
  - A.4 Datensammlung und -aufbereitung
  - A.5 Auswertungsverfahren: Qualitative strukturierte Inhaltsanalyse
- B. Literatur

## **Vorbemerkung: Der Corona-Effekt**

Agile Organisations- und Arbeitsformen müssen in den Kontext der Corona-Krise gestellt werden. Es stellt sich die Frage, ob und in welcher Form sich der Einsatz, die Aufgabenstellungen, die Rahmenbedingungen von agilen Organisations- und Arbeitsformen nach der Corona-Krise ändern. Erste Untersuchungen des Instituts für Beschäftigung und Employability IBE lassen den Schluss zu, dass sich hier erhebliches Veränderungspotenzial zeigt.<sup>1</sup> Wenn Geschäftsmodelle neu gedacht, Prozesse neu definiert und Personalanpassungen vorgenommen werden sowie sich die digitale Transformation beschleunigt und radikaler voranschreitet, werden der Faktor Personal mit seiner Motivation und Qualifikation sowie die bewegliche Arbeitsorganisation und die agile Unternehmenskultur notwendig, um die Innovationen zu generieren und umzusetzen.

Es wird heute schon deutlich, dass die kollektive Intelligenz einer Belegschaft eine der zentralen Krisen-Strategien ist. Um das Potenzial zu heben, reicht es jedoch nicht aus, in die Hard Facts von Organisations- und Arbeitsformen zu investieren, sondern es braucht vor allem die Soft Facts. Dazu gehören Zusammenhalt, Miteinander, Werteorientierung, Kommunikation und Kooperation, Partizipation, Zusammenbringen von unterschiedlichen Perspektiven und Potenzialen, ... Wenn beides – Hard und Soft Facts – gegeben ist, sind agile Organisations- und Arbeitsformen geeignet, die Überlebensfähigkeit und Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens zu erhöhen und damit den Standort Deutschland zu sichern. Damit verbunden ist eine gesellschaftliche Stabilisierung.

**Vor dem Hintergrund der Bedeutung der Soft Facts der Agilität werden im Folgenden agile Organisations- und Arbeitsformen hinsichtlich ihrer Chancen- und Risikofaktoren explorativ untersucht. Es wird im wahrsten Sinne des Wortes „hinter die Kulissen“ geschaut. Thesen und Anknüpfungspunkte für Forschungs- und Transfer-Themen runden die Analyse ab.**

---

<sup>1</sup> Vgl.: Rump / Brandt / Eilers, 2020.

## 1. Der Stand der Wissenschaft / Bisheriger Erkenntnisstand

Die Digitalisierung ruft insbesondere in der Wirtschafts- und Arbeitswelt eine nie dagewesene Veränderungsgeschwindigkeit und einen umfassenden Veränderungsdruck hervor, mit denen es umzugehen gilt. Dies wird durch die Corona-Krise verschärft. Ein Ergebnis dieser Entwicklung ist, dass Geschäftsmodelle an Grenzen stoßen sowie traditionelle Strukturen und Prozesse hinterfragt werden müssen. Im Fokus steht dabei unter anderem die Art und Weise, wie Menschen und Unternehmen künftig in einer von Volatilität, Unsicherheit, Komplexität und Ambiguität (VUCA) geprägten Welt arbeiten und miteinander umgehen werden. Um die VUCA-Welt erfolgreich zu meistern, setzen Unternehmen auch auf Agilität.

Es gibt verschiedene Möglichkeiten ein Unternehmen „agiler“ zu machen – vom radikalen Bruch mit bestehenden Strukturen bis hin zu vereinzelt sukzessiven Maßnahmen. Agilität lässt sich sowohl auf die Primärorganisation als auch auf die Sekundärorganisation übertragen.<sup>2</sup>

- **Agile Primärorganisation** bildet den Kontrast zum hierarchischen Organisationssystem und bedeutet, dass sowohl die Aufbaustruktur und der Ablauf als auch die Arbeitsmethoden durch die Prinzipien der Agilität bestimmt werden. Unter Berücksichtigung von Selbstorganisation, Selbstbestimmtheit und (mehr oder weniger) Hierarchiefreiheit gibt es damit keine klassische Linienorganisation mehr. Hierbei ist jeder einzelne Bereich im Unternehmen betroffen. Diese radikalste Form der agilen Transformation funktioniert erfahrungsgemäß in traditionellen Unternehmen nur unter größten finanziellen und personellen Aufwänden.<sup>3</sup>
- Eine **agile Sekundärorganisation** beschreibt den Einsatz von agilen Organisations- und Arbeitsformen und -methoden innerhalb einer eher klassischen Linienorganisation. Dies wird auch als Alltagsagilität bezeichnet. Diese Form kommt aktuell sehr häufig vor. Scrum, Design Thinking, KANBAN, World Café, Zukunftskonferenz, aber auch Brainstorming sind Beispiele. Es gilt diejenigen agilen Elemente zu suchen und zu

---

<sup>2</sup> Vgl. Rump / Eilers, 2020, S. 9.

<sup>3</sup> Vgl. Rump / Eilers., 2020, S. 9.

nutzen, die sinnvoll in den klassischen Alltag in der bestehenden Regelorganisation integriert werden können.<sup>4</sup>

- Darüber hinaus ist eine sogenannte **Parallelorganisation** denkbar. Dabei wird neben das Unternehmen ein „Satellit“ gesetzt, der agil organisiert ist und mit agilen Methoden arbeitet. Dies kann beispielsweise ein Start-up sein, das von dem Unternehmen zugekauft wurde, oder auch eine bewusst ausgelagerte Einheit im Sinne eines Innovation Lab oder einer Digital Factory – ein Modell, das inzwischen zahlreiche Großunternehmen erfolgreich eingeführt haben.<sup>5</sup>

Agile Organisations- und Arbeitsformen bieten eine Vielzahl von Vorteilen. Diese betreffen sowohl interne Prozesse als auch die Außenwahrnehmung. Beides ist eng miteinander verknüpft. Ein dynamischer Markt, zunehmende Schnelligkeit in der Produktentwicklung sowie die fortschreitende Digitalisierung sind die Hauptgründe, weshalb sich Unternehmen mit Agilität beschäftigen. Laut einer Umfrage unter Unternehmensvertreter\*innen wird insbesondere die stärkere Kundenzentriertheit durch vermehrte Einbindung von Kunden und Kundinnen bei der Produktentwicklung und die höhere Flexibilität am Markt sehr positiv bewertet. Nicht zu unterschätzen ist ebenfalls, dass Bewerbende in zunehmendem Maße eine gewisse Erwartungshaltung an den Tag legen, bei einem potenziellen Arbeitgeber agil und flexibel arbeiten zu können – beispielsweise hinsichtlich flexibler Arbeitszeiten und -orte sowie unterschiedlichen Formen der Zusammenarbeit und Gestaltungsmöglichkeiten. Agile Strukturen können daher auch die Arbeitgeberattraktivität erhöhen.<sup>6</sup> Weitere Vorteile werden im Kontext der Betriebsabläufe angeführt. Agile Organisations- und Arbeitsformen haben hier vor allem das Ziel der gesteigerten Flexibilität. Schnellere Entscheidungsprozesse sollen die Reaktion auf (unvorhergesehene) Veränderungen erleichtern, was mit einem erheblichen Zeitgewinn und verminderten Ressourcenaufwand einhergehen würde. Hinzu kommt ein höheres Maß an Offenheit und Transparenz in Strukturen und Prozessen ebenso wie in Zielen und Entscheidungen. Anstelle von „Silodenken“ einzelner Abteilungen und Unternehmensbereiche tritt ein interdisziplinäres, kooperatives und ganzheitliches Projektdenken unter klar formulierten Zielen. Nicht zuletzt verändern sich in einem agilen

---

<sup>4</sup> Vgl. Rump / Eilers, 2020, S. 9.

<sup>5</sup> Vgl. Rump / Eilers, 2020, S. 9.

<sup>6</sup> Vgl. Fischer, 2016; Fischer et al., 2017

Umfeld Führung und Zusammenarbeit. Vor allem von der stärkeren Verantwortungsübernahme durch Mitarbeitende wird eine Erhöhung von Qualitätsbewusstsein, Motivation und Commitment erwartet. Das verspricht bessere Produkte und Dienstleistungen.<sup>7</sup>

Der Weg zu mehr Agilität im Unternehmen kann sehr hart sein und schnell überfordern. Agile Organisations- und Arbeitsformen sind mit dem Zweck der Innovationsgenerierung und der Verbesserung bei hoher Geschwindigkeit und hoher Aktionsdichte verbunden. Damit stehen Menschen in agilen Organisations- und Arbeitsformen permanent unter Druck. Nicht jede\*r kann dieser kontinuierlichen Drucksituation standhalten. Darüber hinaus bedeutet die Einführung agiler Strukturen, einen Veränderungsprozess anzustoßen, in dem die Beteiligten die Phasen eines solchen Veränderungsprozesses durchlaufen und dabei begleitet werden müssen. Die Besonderheit bei der Einführung agiler Strukturen liegt darin, dass sich in der letzten Phase (Integration) der Wandel verstetigt. Veränderungen werden damit zu einem Normalzustand. Das erfordert auf kultureller und individueller Ebene die Bereitschaft zu ständiger Veränderung und bestimmte Fähigkeiten, um mit dem Wandel umzugehen. Mehr Verantwortung, neue Freiräume und eine Fehlerkultur, in der offen Kritik geübt wird, stellen viele Menschen, die in einem anderen System sozialisiert wurden, zumindest zu Beginn vor erhebliche Herausforderungen. Kompetenzen zur Selbstorganisation und dem Umgang mit agilen Methoden müssen in der Regel zunächst erlernt und eingeübt werden. Ein weiterer nicht zu unterschätzender Aspekt ist der Statusverlust in Organisationen, die zuvor stark hierarchisch strukturiert waren und in denen sich nun die bisherigen Führungskräfte in einer mehr oder weniger hierarchiefreien Umgebung wiederfinden. Unerlässlich bei der Einführung einer agilen Organisation bzw. entsprechender Einheiten und Teams ist es daher, die Voraussetzungen der Beschäftigten frühzeitig zu hinterfragen, bestehende Ängste ernst zu nehmen und gegebenenfalls vorbereitende Maßnahmen wie Schulungen oder Gesprächsrunden zu implementieren. Starre Prozesse, mangelnde Veränderungsbereitschaft und -fähigkeit der Mitarbeitenden und die Anpassung der Führungskultur gehören laut Umfragen zu den größten Hürden auf dem Weg zur agilen Organisation. Als größte Spannungsfelder zwischen der agilen Organisation und der Linienorganisation werden die Klärung der Verantwortlichkeiten, die Neuausrichtung vorhandener Strukturen und Prozesse, mangelndes Vertrauen, Silodenken der

---

<sup>7</sup> Vgl. Fischer et al, 2017.

Abteilungen und die Überstrapazierung der Organisationsstrukturen erlebt. Zudem sind in einem agilen Transformationsprozess die Sicherheit und der Schutz des intellektuellen Eigentums aber auch bestimmte Regelungen der Unternehmensführung wie Governance und Compliance zu beachten.<sup>8</sup>

Eine Analyse der Studien macht eines sehr deutlich: In der Diskussion um Agilität werden Aspekte wie

- persönliche Eignung und das mit Agilität verbundene Persönlichkeitsprofil,
- Umgang mit der kontinuierlichen Druck-Situation, die sich aus agilen Organisations- und Arbeitsformen ergibt,
- Vermeidung einer Kultur im Sinne von „Survival of the Fittest“,
- Umgang mit Reibungspunkten und Konflikten im Team und teamübergreifend, im Betrieb etc., Gleichgewicht im Team unter den Rahmenbedingungen von Agilität,
- Umgang mit Personen, die nicht mithalten können bzw. nicht wollen,
- Zusammenhang zwischen agilen Organisations- und Arbeitsformen und Gesundheit,
- Zusammenhang zwischen agilen Organisations- und Arbeitsformen sowie der Lebensphasenorientierung bzw. der Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben / Life-Balance,
- ...

nur bedingt oder gar nicht angesprochen. Die Antworten sind jedoch essentiell für die Implementierung agiler Organisations- und Arbeitsformen.

**Die Studie soll klären, ob dieser Eindruck zu bestätigen oder zu falsifizieren ist. Bestätigt sich diese Vermutung, sollen erste Hypothesen über die Chancen und Risiken von agilen Organisations- und Arbeitsformen generiert werden.**

---

<sup>8</sup> Vgl. Lemke, 2019; Leitl, 2016; HR Report 2018, 2018.



Abbildung 2 veranschaulicht die einzelnen Stationen des methodischen Vorgehens und die Vernetzungen.

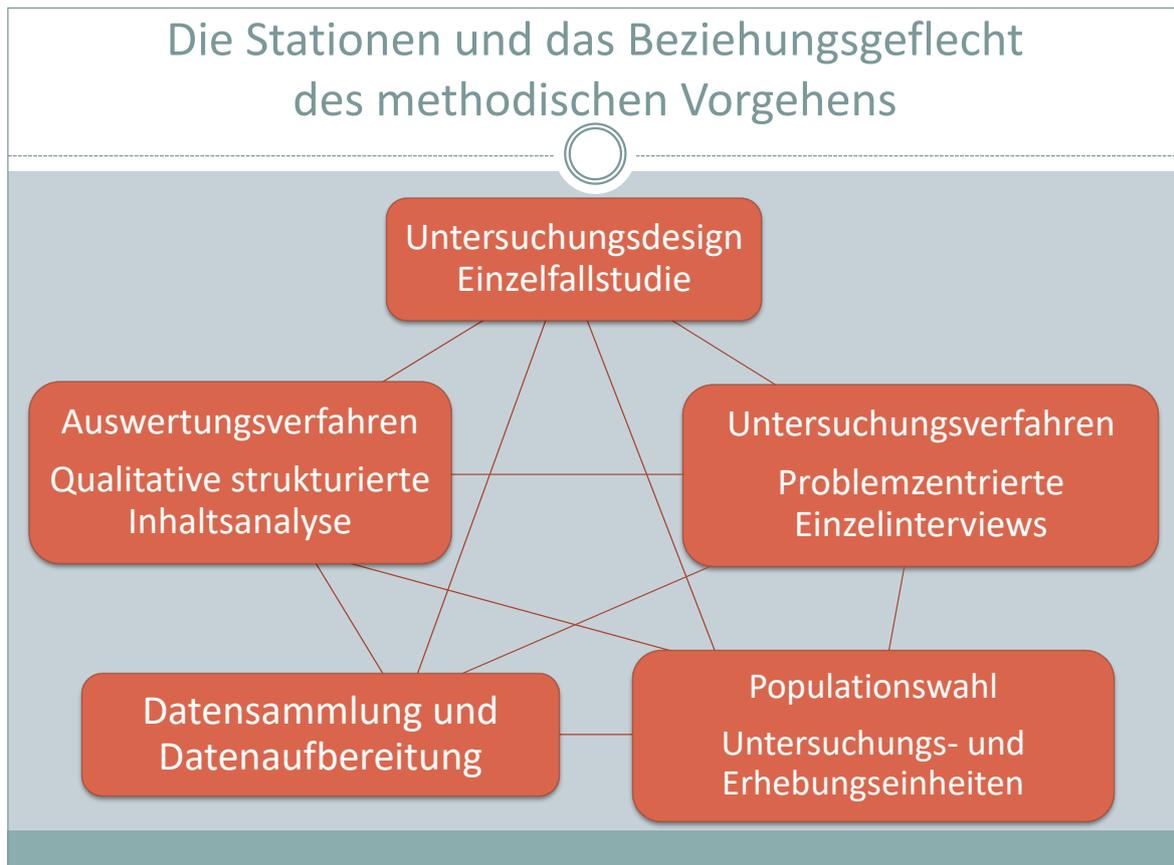


Abb. 2: Die Stationen und das Beziehungsgeflecht des methodischen Vorgehens.

Entsprechend dem Bezugsrahmen und dem Untersuchungsdesign beinhaltet der inhaltliche Leitfaden folgende Themenfelder:

**Organisational:**

- Definition von Agilität
- Zielsetzung und Zweck von agilen Organisations- und Arbeitsformen
- Einsatzfelder von unterschiedlichen agilen Organisations- und Arbeitsformen
- Vorteile und Chancen der unterschiedlichen agilen Organisations- und Arbeitsformen
- Risiken und Nachteile der unterschiedlichen agilen Organisations- und Arbeitsformen
- Rahmenbedingungen, die notwendig sind (Führung, Kommunikations- und Kooperationsbedingungen, Unternehmens- und Teamkultur)

- Interkulturelle Dimension

**Individuell:**

- Notwendige Kompetenzen und Qualifikationen (fachlich und überfachlich)
- Persönliche Eignung und das mit Agilität verbundene Persönlichkeitsprofil
- Umgang mit der kontinuierlichen Druck-Situation, die sich aus agilen Organisations- und Arbeitsformen ergibt
- Vermeidung einer Kultur im Sinne von „Survival of the Fittest“
- Umgang mit Reibungspunkten und Konflikten im Team und teamübergreifend, im Betrieb, ...
- Gleichgewicht im Team unter den Rahmenbedingungen von Agilität
- Umgang mit Personen, die nicht mithalten können bzw. nicht wollen
- Zusammenhang zwischen agilen Organisations- und Arbeitsformen und Gesundheit
- Zusammenhang zwischen agilen Organisations- und Arbeitsformen sowie der Lebensphasenorientierung bzw. der Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben / Life-Balance

### **3. Chancen-Risiken-Betrachtung: Ergebnisse der explorativen Studie**

Die Chancen-Risiken-Betrachtung wird unter zwei Blickwinkeln vollzogen (siehe Kapitel 2). Einerseits wird der Fokus auf die organisationale Ebene gelegt. Andererseits wird das Individuum, welches in einer agilen Organisation und Arbeitsform agiert, beleuchtet.

#### **3.1 Organisationale Ebene**

##### **3.1.1 Definition von Agilität**

Die Interviewpartner\*innen haben keine eindeutige Definition von Agilität, was ihnen durchaus bewusst ist. Häufig wird Anpassungsfähigkeit mit Agilität verbunden.

Es fällt auf, dass der Begriff Agilität unterschiedliche Perspektiven enthält. Zum einen wird auf eine prozessuale Perspektive zurückgegriffen, zum anderen wird auf Dezentralität in der Struktur fokussiert, zum dritten steht das damit verbundene Denk- und Handlungsmuster im Blickpunkt.

- Im prozessualen Kontext wird unter Agilität ein bestimmter Ablauf verstanden, der mit Experimentieren, Prototyping, Ausprobieren, Modifizieren, erneutem Ausprobieren etc. einhergeht. „Trial and Error“ wird hier häufig genannt.
- Aus struktureller Sicht sind mit Agilität – so die Interviewpartner\*innen – Teamorientierung und Partizipation verbunden. „Das Team findet die Lösung.“ Es gilt dezentral und auf Augenhöhe in einem quasi hierarchiefreien Kontext Innovationen zu generieren.
- Im Zusammenhang mit Denk- und Handlungsmustern wird Agilität als Mindset beschrieben. „Agilität beginnt im Kopf“. Dazu gehören Eigenverantwortung und Werteorientierung. Agilität ist zudem die Bereitschaft und die Fähigkeit, in kurzer Zeit auf neue Anforderungen reagieren zu können und sich auf Neues einzulassen.

Ein Gesprächspartner<sup>10</sup> stellt die Neu- bzw. Andersartigkeit des Ansatzes von Agilität grundsätzlich in Frage: „Es wird eine neue Sau durchs Dorf getrieben. Was ist der Unterschied zwischen Design Thinking und der Zukunftskonferenz der 90er Jahre?“

### 3.1.2 Zielsetzung und Zweck von agilen Organisations- und Arbeitsformen

Die Befragung macht deutlich, dass agile Organisations- und Arbeitsformen kein Selbstzweck und kein Allheilmittel sind. „Ohne Ziel und Zweck machen sie keinen Sinn.“

Mit agilen Organisations- und Arbeitsformen ist eine Reihe von Zielen verbunden. Dazu gehören:

- Innovationen generieren.
- Effektiver und effizienter arbeiten.
- Produktivität steigern.
- Schneller und wendiger sein als die Konkurrenz.

Darüber hinaus gilt es, die kollektive Intelligenz zu heben. „Keiner allein weiß so viel wie die Gemeinschaft.“ Um dies zu erreichen, bedarf es einer Stärkenorientierung in der Gruppe, ebenso wie einer Unterstützung der Selbstorganisation in den Teams. Des Weiteren wird in den Interviews darauf hingewiesen, dass in agilen Organisations- und Arbeitsformen Fehler früher gemacht werden. Was dazu führt, dass sie nicht die gleiche Konsequenz haben wie Fehler am Ende des Entwicklungsprozesses.

Da Agilität kein Selbstzweck ist, sind alle Aktivitäten letztendlich darauf ausgerichtet, die Wettbewerbsfähigkeit zu fördern, die Kundenorientierung zu verbessern und zu einer besseren Arbeitgeberattraktivität beizutragen.

---

<sup>10</sup> Aus Gründen der Anonymisierung wird bei Bezugnahme auf einzelne Interviewpartner\*innen im Folgenden ausschließlich die männliche Form verwendet.

### 3.1.3 Einsatzfelder von agilen Organisations- und Arbeitsformen

Es werden zahlreiche Einsatzfelder von agilen Organisations- und Arbeitsformen genannt. Die Brandbreite der Antworten ist sehr groß – von der Benennung einzelner Unternehmensbereiche bis hin zur Fokussierung auf den gesamten Betrieb. Für agile Organisations- und Arbeitsformen eignen sich:

- Bereiche, in denen Innovationen generiert werden,
  - Bereiche, in denen technische Entwicklungen stattfinden,
  - Bereiche der Produktentwicklung,
  - Bereiche, in denen Konzepte und Ansätze neu designed werden,
- Bereiche, in denen noch Potenziale zu heben sind,
- Projektorganisation,
- Bereiche der Nicht-Routinen.

Laut der Mehrheit der Interviewpartner\*innen sind Unternehmen, die eine kleinteilige Arbeitsteilung haben und hierarchisch organisiert sind, nicht für agile Organisations- und Arbeitsformen geeignet. Ebenso scheint agiles Arbeiten eher wenig Sinn zu machen, „wenn das Ziel klar ist und auch schon die Umsetzung deutlich vor Augen steht bzw. fortgeschritten ist“.

Für einen Gesprächspartner gilt der Grundsatz: Je mehr Komplexität, umso mehr Agilität. Mehrere Befragte halten das Mindset und die Haltung für entscheidend und betrachten das Einsatzfeld als zweitrangig. Ihrer Meinung nach hängt der Erfolg von Agilität von den handelnden Personen ab. Dabei spielen einerseits deren Kompetenzen und Qualifikationen eine Rolle. Andererseits braucht es die Bereitschaft der Führungskräfte, Macht abzugeben und die Bereitschaft der Mitarbeitenden, Macht anzunehmen.

### 3.1.4 Vorteile und Chancen von agilen Organisations- und Arbeitsformen

Im Rahmen der Studie werden zahlreiche Vorteile und Chancen identifiziert.

Dazu zählen:

- Schnelligkeit und höhere Reaktionsgeschwindigkeit.
- Erhöhung von Effizienz.
- Steigerung der Effektivität.
- Verbesserung der Passgenauigkeit.
- Heben der kollektiven Intelligenz durch mehr Perspektiven und mehr Potenziale.
- Einbeziehung unterschiedlicher Stakeholder (Beschäftigte, Kund\*innen, Lieferant\*innen, etc. ).
- Demokratisierung von Entscheidungsprozessen.
- Verbesserung der internen und externen Kommunikationsbeziehungen.
- Verbesserte Vernetzung innerhalb des Unternehmens und nach außen.
- Höhere Flexibilität in der Lösungsfindung.

Hinzu kommt ein höheres Maß an Offenheit und Transparenz in Strukturen und Prozessen, ebenso wie in Zielen und Entscheidungen. Anstelle von Silodenken einzelner Abteilungen und Bereiche tritt ein interdisziplinäres, kooperatives und ganzheitliches Denken unter klar formulierten Zielen.

Zudem können in agilen Organisations- und Arbeitsformen Beschäftigte ihre Stärken besser zum Einsatz bringen. Laut der Interviewpartner\*innen zeigt sich ein weiterer Vorteil darin, dass Mitarbeitende, die agil arbeiten, die Ganzheitlichkeit des unternehmerischen Agierens eher verstehen sowie nachvollziehen können und dementsprechend ihr Handeln ausrichten. Des Weiteren macht die Studie deutlich, dass Agilität zur Entwicklung einer neuen Fehlerkultur im Sinne von „Trial and Error“ beiträgt. Fehler werden dann als Quelle von Wissen wahrgenommen, das reflektiert und sachlich analysiert neue Erkenntnisse hervorbringt.

Last but not least: Durch die Zunahme der Partizipation und den damit verbundenen spürbaren eigenen Beitrag zum Unternehmenserfolg kann bei den Mitarbeitenden eine höhere Identifikation entstehen.

### 3.1.5 Risiken und Nachteile von agilen Organisations- und Arbeitsformen

Die Studie „Hinter den Kulissen von agilen Organisations- und Arbeitsformen“ zeigt einige Nachteile auf. So wird das Prinzip der Agilität als ressourcenintensiv wahrgenommen. Agile Organisations- und Arbeitsformen seien anstrengender, weil es Auseinandersetzungen – auch mit unliebsamen Personen – geben würde, so die Interviewpartner\*innen. In diesem Zusammenhang wird konstatiert, dass Agilität mit argumentativen Aushandlungsprozessen verbunden ist, sodass agile Organisations- und Arbeitsformen langwieriger und ergebnisvolatiler sind. Darüber hinaus kann Agilität in der Organisation Chaos bedeuten, wenn das Regelwerk nicht oder nur bedingt zum Einsatz kommt. Sehr häufig wird auch Überforderung der Mitarbeitenden genannt. Während einige gut damit zurechtkommen, haben andere Probleme mit der Arbeitsweise, der Hierarchiefreiheit, der Selbstorganisation und dem Mindset. Nicht wenige Beschäftigte scheinen eine gewisse Hierarchie zu brauchen, denn hierarchische Strukturen bieten Klarheit, Sicherheit und Stabilität. Damit wird deutlich, dass ein unreflektierter Einsatz von agilen Organisations- und Arbeitsformen die Vorteile und Chancen reduziert und zu Überforderung, Ressourcenverschwendung, Konflikten etc. führt.

Digitale Transformation, Globalisierung sowie die Entwicklung zur Wissens- und Innovationsgesellschaft tragen dazu bei, dass Veränderung zu einem Normalzustand wird. Das Organisations- und Arbeitsprinzip der Agilität intensiviert diesen Zustand. Nicht jede\*r ist dieser Situation gewachsen bzw. ist bereit, sich einer permanenten Veränderung zu stellen. Nicht wenige fühlen sich überrannt und überfordert, die Arbeitssituation ist mit erheblichem Stress verbunden. Die Gefahr von psychosomatischen Krankheiten steigt.

Agile Organisations- und Arbeitsformen fordern Selbstorganisation, Selbstbestimmtheit und Hierarchiefreiheit ein. Entscheidungsbefugnisse werden von der Führungsebene auf die Arbeitsebene delegiert, ebenso wie die Verantwortlichkeiten, die mit den Entscheidungen verbunden sind. Es kommt nicht nur zur Entscheidungs- und Verantwortlichkeits-Umverteilung, sondern auch zur Machtumverteilung. Werden die Entscheidungsbefugnis und die Verantwortlichkeit nicht oder nur bedingt angenommen (also Entscheidungen nicht getroffen, um die damit einhergehenden Verantwortung nicht tragen zu müssen), entsteht ein

Vakuum und eine Situation des Stillstands. Dies hat ökonomische Folgen für das Unternehmen und gleichzeitig psychische Konsequenzen für die Mitarbeitenden.

Laut der Gesprächspartner\*innen ist die Akzeptanz von agilen Arbeitsformen und deren Ergebnissen in der Linienorganisation nicht immer gegeben. Damit werden die Ideen, Konzepte der agilen Teams in der Linienorganisation nicht aufgenommen und umgesetzt, was zu Frustration und Demotivation der agilen Teams führt. Die Linienorganisation hingegen fühlt sich als Erfüllungsgehilfe der agilen Teams degradiert, was ebenfalls Demotivation hervorruft.

In der Studie wird auch thematisiert, dass agile Organisations- und Arbeitsformen vor allem von einem bestimmten Typ von Beschäftigten geschätzt wird. Damit wird die Kultur des „Survival of the Fittest“ gefördert, was dem grundsätzlichen Leitbild der Agilität entgegensteht. Um diese Entwicklung zu vermeiden, müssen ein stärkerorientierter Einsatz im Team sowie Teamregeln implementiert werden. Zudem setzt es hohes Team-Commitment voraus.

Nicht zuletzt wird in den Interviews auf das Dilemma in der Führung hingewiesen. Das Prinzip der Agilität rückt bestimmten Faktoren von Führung zu Leibe. Machtverteilung, Zentralität von Macht, Statussymbolen, Wertschätzung durch hierarchische Position, Monopole bzw. Monopolstellungen im Unternehmen sind mit agilen Organisations- und Arbeitsformen kaum vereinbar. Stattdessen werden Entscheidungsbefugnisse ebenso wie Verantwortung delegiert, Macht wird geteilt und umverteilt, Hierarchien werden flacher, es findet eine Demokratisierung statt, Monopole werden aufgelöst,... Es stellt sich die Frage, ob Führungskräfte darauf vorbereitet sind und auch dazu bereit sind. Der Umgang mit Veränderungen als Normalzustand, mit Komplexität, mit Agilität und Beschleunigung, mit Verdichtung und Vernetzung sowie mit Vielfalt in Teams und Organisationen stellt Führungskräfte vor erhebliche Herausforderungen. Es reicht somit nicht mehr aus, einen Führungsstil im Sinne der Management-Lehre zu praktizieren. Neben Management-Stil und Management-Instrumenten braucht es eine Leadership-Philosophie mit den entsprechenden Skills und Einstellungen. Es lassen sich sogar folgende Thesen formulieren: 1. je konsequenter im Kontext von Agilität gearbeitet wird, umso mehr braucht es Leadership Skills. 2. Je konsequenter agil gearbeitet wird, umso weniger braucht es Führung im traditionellen Sinne und umso mehr übernimmt das Team Führungsaufgaben und -rollen. Die Auswahl und die Qualifizierung von Führungskräften

stehen diesen beiden Thesen jedoch entgegen. Nicht selten sind Führungskräfte gemäß der Management-Schule sozialisiert und definieren ihr Selbstverständnis nach den entsprechenden Prinzipien. Zudem herrscht die Meinung, dass Management-Tools erlernt werden können und dementsprechend der Management-Stil von jedem umsetzbar ist. Wird der Leadership-Stil mit den damit verbundenen Prinzipien in den Fokus genommen, stellt sich die Frage, ob diese Prinzipien schnell und leicht erworben werden können, vorzugsweise in einem Seminar. Ein Blick auf den Leadership-Stil macht deutlich, dass es sich hierbei um Denkmuster und Verhaltensweisen handelt, die eher einer inneren Haltung entsprechen und weniger als Tools zu bezeichnen sind.

### 3.1.6 Rahmenbedingungen

Agilität braucht Rahmenbedingungen. Laut der Gesprächspartner\*innen sind folgende relevant:

- Aufgaben: Aufgaben, die Routinen darstellen und die starre, unveränderbare Strukturen und Abläufe bedürfen, eignen sich nicht für agile Arbeitsformen. Stattdessen müssen Aufgaben in einem agilen Design ein Optimierungspotenzial beinhalten und das Ziel von Innovation bzw. Verbesserung, Veränderung, Weiterentwicklung etc. verfolgen. Zudem bedarf es einer Kompatibilität mit dem Geschäftsmodell.
- Regeln: Agile Organisations- und Arbeitsformen brauchen Regeln und Strukturen. Zwar ist mit Agilität Selbstorganisation, Selbstbestimmtheit und mehr oder weniger Hierarchiefreiheit verbunden, dennoch muss die Freiheit genau definiert werden. Neben den Regeln müssen Rollen, die notwendig sind, besetzt werden. Gleichzeitig müssen die Teammitglieder diese Rollen auch annehmen. (Kurzfristige) Rollenwechsel müssen übernommen und akzeptiert werden. M.a.W. Agil zu arbeiten ist nicht mit einem regel- und strukturfreien Raum verbunden. Agilität ist nicht grenzenlose Freiheit: „Sonst feiert jeder seine agile Party.“
- Mindset: Da agile Organisations- und Arbeitsformen mit Partizipation und Demokratisierung sowie Delegation von Entscheidungsbefugnissen und Verantwortlichkeiten verbunden sind, bedarf es der Bereitschaft und der Fähigkeit der

Mitarbeitenden und Führungskräfte, diesen Wandel zu vollziehen und sich unter den veränderten Arbeitsbedingungen einzubringen.

- Unternehmenskultur: Für das Funktionieren von agilen Organisations- und Arbeitsformen ist eine Kompatibilität mit der Unternehmenskultur unerlässlich. Eine solche Unternehmenskultur beinhaltet eine konstruktive Fehlerkultur, eine wertschätzende Feedbackkultur, offene Kommunikationskultur, übergreifende Kollaborationskultur, eine zielgerichtete Leistungskultur, eine umfassende Innovationskultur sowie eine Kultur des gegenseitigen Respekts.
- Transparenz: Eine Voraussetzung für Agilität stellt Transparenz dar. Wissen um die Unternehmensentwicklung und die Unternehmensdaten ist ein zentraler Faktor für agile Organisation und agile Teams. Nur so können die Mitarbeitenden die Rolle der Entscheider\*innen und Träger\*innen von Verantwortung annehmen und zukunftsgerichtet ihren Beitrag zur Gestaltung der Unternehmenszukunft leisten.
- Entgeltsystem: Grundsätzlich setzt das Arbeiten in der agilen Organisation mit agilen Arbeitsformen eine gewisse Gleichheit in der Gehaltsstruktur voraus. Wenn ein Team hierarchiefrei arbeitet, machen Gehaltsunterschiede nur bedingt Sinn, so die These.
- Architektur: Agilität braucht eine Architektur und Raumgestaltung im Sinne der Philosophie von New Work sowie eine entsprechende technische Ausstattung.
- Investition: Agile Organisations- und Arbeitsformen sind nicht kostenneutral. Es bedarf der Investitionen in Hard Facts und vor allem in Soft Facts, wie Zusammenhalt, Miteinander, Werteorientierung, Kommunikation und Kooperation, Partizipation, Zusammenbringen von unterschiedlichen Perspektiven und Potenzialen, ....

### **3.1.7 Interkulturelle Dimension**

Der Ursprung der agilen Organisations- und Arbeitsformen befindet sich in den USA. Es stellt sich die Frage, ob Agilität im organisationalen Kontext eins zu eins auf Deutschland übertragbar ist. Oder anders ausgedrückt: Sind agile Organisations- und Arbeitsformen kulturunabhängig?

Zahlreiche interkulturelle Studien bescheinigen den USA einen geringen Wert der Unsicherheitsvermeidung, während Deutschland einen vergleichsweise hohen Wert aufweist. In der Regel gelten Amerikaner\*innen als risikofreudiger, akzeptieren unbekannte Situationen in höherem Maße. Sie scheinen weniger Regularien zu benötigen, sind flexibler und offener für Neues. Deutsche hingegen zeigen weniger Toleranz gegenüber Ungewissheit und Ambivalenz. Sie haben eher das Bedürfnis nach Vorhersehbarkeit, was sich in Regeln, Gesetzen und Planungen widerspiegelt.<sup>11</sup>

Es ist somit davon auszugehen, dass in Ländern mit einem hohen Wert an Unsicherheitsvermeidung die Entscheidungsfindung klarer, und eindeutiger gestaltet wird. Standardisierungen vermeiden Überraschungen und formale Strukturen geben den Rahmen vor, der Sicherheit bietet. Zudem wird bei dieser Logik davon ausgegangen, dass präzise Arbeitsanweisungen zu guten Arbeitsergebnissen führen.<sup>12</sup> Wird das Kultur-Merkmal der Unsicherheitsvermeidung, welches sich in zahlreichen Denk- und Handlungsmustern zeigt, auf das Prinzip der Agilität übertragen, wird deutlich, dass eine erfolgreiche Übertragbarkeit nur bedingt gegeben ist. Es bedarf der Berücksichtigung der Kultur sowie einer interkulturellen Analyse. Diese Erkenntnisse müssen sich dann in der Anpassung bzw. Modifikation der Konzepte zu agilen Organisations- und Arbeitsformen widerspiegeln.

Eines sollte im Kontext der Interkulturalität jedoch nicht außer Acht gelassen werden: Durch die Globalisierung und die digitale Vernetzung können sich gesellschaftliche Denk- und Handlungsmuster annähern. Dies würde eine Transferierbarkeit von Management- und Organisations-Konzepten zwischen unterschiedlichen Kulturräumen erleichtern.

---

<sup>11</sup> Vgl.: Hofstede, G. et al. 2017, S. 210, 223, Wawra, D. 2008; 219; Orlov, K. 2020, S. 26ff.

<sup>12</sup> Vgl.: Hofstede G. et al. 2017, S. 231ff.; Reimer, A. 2005, S. 18f.; Orlov, K. 2020, S. 28.

## 3.2 Individuelle Ebene

### 3.2.1 Kompetenzen und Qualifikationen

Die Liste der Kompetenzen und Qualifikationen, die für agile Organisations- und Arbeitsformen notwendig zu sein scheinen, ist lang. Ein wenig entsteht der Eindruck einer „Eierlegenden Wollmilchsau“. Genannt werden:

- **Fachkompetenzen**
  - Berufliche Kompetenzen
  - Fachliches Erfahrungswissen
  - Wissen, wie agile Organisations- und Arbeitsformen funktionieren
  - Wissen um die Regeln im Kontext Agilität
  - Befähigung zum eigenen Kompetenzmanagement
  
- **Methodenkompetenzen**
  - Zielorientierung
  - Konstruktive Kritikfähigkeit
  - Lernbereitschaft und -fähigkeit
  - Veränderungsbereitschaft und -fähigkeit
  - Innovationsfähigkeit
  - Fähigkeit, über den Tellerrand hinweg zu schauen
  - Fähigkeit im Umgang mit Geschwindigkeit und Komplexität
  - Fähigkeit der Koordination
  - Verantwortungskompetenz
  - Fehlertoleranz
  - Reflexionsfähigkeit
  
- **Sozialkompetenzen**
  - Teamfähigkeit / Fähigkeit mit anderen Menschen zu interagieren
  - Kompetenz des gegenseitigen Wertschätzens

- Empathie
- Diplomatisches Geschick
- Toleranz
- Demokratisierungskompetenz
- Fähigkeit zum kollaborativen Arbeiten
- Zuhör-Kompetenz
- Achtsamkeit

### 3.2.2 Persönliche Eignung

Neben den Kompetenzen und Qualifikationen spielt das Persönlichkeitsprofil und die damit verbundenen persönlichen Eigenschaften eine wesentliche Rolle. Laut der Interviewpartner\*innen sind

- Leistungsbereitschaft,
- Eigeninitiative,
- Eigenverantwortung,
- Einstellung, sich auf den Weg zu machen, ohne das genaue Ziel zu kennen,
- Offenheit,
- Neugierde,
- Mut,
- Ehrlichkeit zu sich selbst und gegenüber anderen,
- Frustrationstoleranz,
- Disziplin

von Bedeutung.

### 3.2.3 Umgang mit Druck-Situationen

Mitarbeitende in agilen Organisations- und Arbeitsformen sind Druck-Situationen ausgesetzt. Ex definitione eignen sich diese Organisations- und Arbeitsformen zur Generierung von

Innovationen, zur Gestaltung von Verbesserungen und Optimierungen. Denken und Handeln im Sinne von „Out of the Box“ ist die grundsätzliche Zielsetzung und ist Teil der Philosophie. Daraus resultiert der Anspruch kontinuierlich Neues hervorzubringen in kurzer Zeit mit einem hohen Leistungsanspruch. Laut der Interviewpartner\*innen ergeben sich Druck-Situationen in mehrfacher Hinsicht:

1. Leistungs- und Innovationsdruck
2. Zeitdruck
3. Teamdruck / sozialer Druck

Agile Formen sind also immer druckbelastete Situationen. An dieser Stelle sei angemerkt, dass Druck negativ wie positiv sein kann. Für das Funktionieren der Agilität als Organisationsprinzip geht es jedoch vor allem um den Umgang mit negativem Druck. Aus diesem Grund braucht es zahlreiche Strategien und eine Art „Werkzeugkasten“. Agile Organisations- und Arbeitsformen agieren nicht im regelfreien Raum. Dementsprechend gibt es bzw. bedarf es nicht nur Regeln zum Ablauf und zur Struktur, sondern auch zur Interaktion der Protagonist\*innen. Wichtig ist, die Emotionalität, die durch druckbelastete Situationen entsteht kann, zu reduzieren. Die Thematisierung der Drucksituation, das Identifizieren der Drucktreiber sowie das Öffentlich-Machen gehören ebenso zum Werkzeugkasten wie „Clear the Air Meetings“. Darüber hinaus sind individuelle Strategien zur Entspannung hilfreich, wenn Drucksituationen und Konflikte entstehen.

Nicht selten lässt sich beobachten, dass aus der fachlichen Drucksituation heraus persönliche Konfliktfelder entstehen. Teammitglieder haben z.B. unterschiedliche Ansichten, was den weiteren Verlauf, die inhaltliche Ausrichtung sowie die Einschätzung der Situation und des bisher Geleisteten betrifft. Oder die Leistungsbereitschaft und -fähigkeit innerhalb des Teams zeigt unterschiedliche Niveaus. Oder die Kompetenzen, Sozialisierungen sowie Denk- und Handlungsmuster sind sehr verschieden. Daraus kann Finger Pointing bis hin zum Mobbing resultieren. Ein eindeutiges Regelwerk kann dem entgegenwirken. Dies beinhaltet auch die Einführung von Rollen im Team. So ist es erforderlich, dass es im Team eine Person oder mehrere Personen geben muss, die die Funktionen der Mediation und der Moderation übernehmen. Des Weiteren trägt die konsequente stärkenorientierte Zusammensetzung von agilen Teams zur Befriedung und zur Team-Balance bei.

### **3.2.4 Kultur im Sinne von „Survival of the Fittest“**

Einige Gesprächspartner\*innen vertreten die Meinung, dass sich eine Kultur des „Survival of the Fittest“ nicht vermeiden lässt. „Sie existiert, weil die grundlegende Logik und das Ziel der Veränderung, der Optimierung und Verbesserung der Innovationenschaffung immer die Fitten und auch Lauten anlocken. Hier haben sie eine Spielwiese, auf der sie sich entfalten können.“ Neben „den Fitten und den Lauten“ scheinen auch die unbegrenzt Verfügbaren zu dieser Gruppe zu zählen. Damit agile Teams nicht von bestimmten Personen dominiert werden und diese entsprechende Machtstrukturen etablieren, braucht es verbindliche Kooperations- und Kommunikations-Regeln und auch Rollen, die im Team verteilt sind. Dazu gehört die Rolle des/der Moderator\*in und des/der Animateur\*in.

Darüber hinaus gilt: Wenn der Grundsatz der Stärkenorientierung im Kontext der Teamzusammensetzung gelebt wird, ist davon auszugehen, dass nur „Fitte“ im agilen Team mitarbeiten, weil alle „fit“ sind. In den Interviews wird vielfach der Vergleich zum Mannschafts-Leistungssport gezogen. Jeder für sich ist ein Talent und besitzt Stärken. Durch den talent- und stärkenorientierten Einsatz im Team entsteht eine Team-Performance, die ungleich höher ist, als die Summe der Einzelstärken und Einzelleistungen.

Nicht zuletzt kann durch eine wechselnde Teamzusammensetzung und Teamstruktur die Kultur im Sinne des „Survival of the Fittest“ reduziert werden. Durch die begrenzte Verweildauer der Teammitglieder und den permanenten Wechsel in der Zusammensetzung von agilen Teams können sich Dominanz und Machtstellungen nur bedingt verfestigen.

### **3.2.5 Umgang mit Reibungspunkten und Konflikten**

Reibungspunkte und Konflikte gehören zum agilen Arbeiten dazu. Nur so lässt sich Neues generieren. Die Frage ist, auf welcher Ebene und aus welchem Grund Konflikte entstehen. Es lassen sich sachliche, emotionale, zwischenmenschliche und organisatorische sowie verteilungsorientierte Gründe identifizieren. Zudem sind nicht selten Konflikte zwischen den agilen Teams und/oder den agilen Organisationseinheiten auf der einen Seite und der

Linienorganisation auf der anderen Seite zu beobachten. Sachlich-basierte Konflikte sind die Treiber für Innovationen, negativ emotional basierte Konflikte hingegen sind Gift. Negativ emotional basierte Konflikte auf zwischenmenschlicher Ebene beinhalten die Gefahr des Ausgrenzens sowie des Mobbing.

Die Interviewpartner\*innen sehen daher die Notwendigkeit der Reduktion von kontraproduktiven Konflikten bei gleichzeitiger Förderung von sachlichen Konflikten zur Generierung von Innovationen. In diesem Zusammenhang wird auf die Gradwanderung dieses Unterfangens hingewiesen. „Dementsprechend muss die Emotionalität, insbesondere die negative Emotionalität aus dem Konflikt herausgenommen werden und der Konflikt auf die sachliche Ebene gebracht werden.“ Eine Diskurskultur und Auseinandersetzungskultur werden dann zum Bestandteil der Unternehmenskultur. Das wiederum ist nicht kompatibel mit dem Persönlichkeitsprofil einiger Mitarbeitender.

Im Rahmen der Studie werden mehrere Handlungs- und Lösungsmöglichkeiten thematisiert:

- In einem ersten Schritt sollte der Konflikt sichtbar und besprechbar gemacht werden.
- Die Grenzen von agilen Organisations- und Arbeitsformen sollten bekannt sein.
- Eine Zusammensetzung des Teams auf Stärkenbasis trägt dazu bei, dass der konstruktive Charakter von Konflikten im Kontext der Innovationsschaffung im Vordergrund steht.
- Es bedarf einer offenen Diskussion, wer der/die Richtige im Team ist.
- Wenn Konflikte auftreten, sind Konfliktbewältigungsstrategien, eine Moderation des Bewältigungsprozesses sowie konsequentes Handeln erforderlich.
- Im agilen Team braucht es die Rolle des „Masters of Conflicts“.

### **3.2.6 Umgang mit Personen, die nicht mithalten können bzw. nicht wollen**

„Ein Low-Performer fällt in agilen Teams noch mehr auf!“

Eine eingeschränkte Performance lässt sich auf zwei Dimensionen zurückführen: Nicht-

Können und Nicht-Wollen.

„**Nicht mithalten können**“ und Überforderung zeigen sich in unterschiedlicher Form. Zum einen ist dies in steigenden Krankenständen sichtbar. Zum anderen kann das Konfliktpotenzial im Team zu nehmen, was sich in negativer zwischenmenschlicher Emotionalität äußert. Zum dritten ziehen sich die betroffenen Mitarbeitenden zurück, beteiligen sich nicht an den Diskussionen. Die Zielerreichung und die Aufgabenerfüllung entsprechen dann nicht den Erwartungen, was wiederum das gesamte Team belastet und zu Konflikten unter den Teammitgliedern und zu anderen Bereichen des Unternehmens führt. Damit steigt der Druck auf die Personen, die sich überfordert fühlen. Ein Teufelskreis wird in Gang gesetzt. Dieser Teufelskreis lässt sich durchbrechen. Qualifizierungen helfen ebenso wie ein stärkenorientierter Personaleinsatz. Um den stärkenorientierten Einsatz umsetzen zu können, bedarf es einer Transparenz hinsichtlich der Ziele, der Aufgaben sowie der Kompetenzanforderungen. Insbesondere in der Anfangsphase eines agilen Organisations- und Arbeitsprozesses ist Coaching hilfreich, um sich mit dem Verfahren und der Vorgehensweise sowie der Dynamik vertraut zu machen. Nichtsdestotrotz: Nicht jeder oder jede ist für agile Organisations- und Arbeitsformen geeignet. Für einen solchen Personenkreis, der in der Regel mehr Struktur und mehr Anleitung benötigt, müssen andere Arbeitsfelder gesucht werden. Diese können in der traditionellen Linienorganisation sein oder außerhalb des Unternehmens liegen. Ein agiles Teams zu verlassen, weil der Beschäftigte nicht mithalten kann, ist ein Prozess, der viel Fingerspitzen-Gefühl erfordert und mit Wertschätzung organisiert sein muss, sodass kein Gesichtsverlust entsteht.

„**Nicht mithalten wollen**“ ist nicht selten sichtbar in Widerständen, in Verweigerungen, im Querulamentum, im Handlungsmuster des Sich-Zurückziehens sowie in steigenden Krankenständen. Konflikte im Team nehmen zu und eskalieren häufig. Damit wird deutlich, dass dringender Handlungsbedarf gegeben ist. Die Interviewpartner\*innen identifizieren eine Reihe von Handlungsansätzen:

- Vielfach lassen sich Zurückhaltung und Widerstände beobachten, weil es an Wissen und Erfahrungen mangelt. Vice Versa: Wenn Personen Erfahrungen im Kontext der Agilität sammeln und damit eine bessere Entscheidungsgrundlage haben, löst sich nicht selten die Einstellung des Nicht-Mithalten-Wollens auf. Experimentierfelder und

„Probezeiten“ im agilen Team sind somit hilfreich.

- Es braucht eine Ursachenanalyse. Zeigt sich das Nicht-Mithalten-Wollen aufgrund von Überforderung oder aufgrund von unterschiedlichem Mindset oder aufgrund von Querulantentum?
- Reflexionsfragen sind wichtig: „Warum bist du hier?“ „Was willst Du bewegen?“ „Was hindert Dich?“ „Was willst Du nicht?“ „Ist deine Einstellung kompatibel mit den Prinzipien der Agilität?“
- Konsequentes Kümmern ist angebracht insbesondere, wenn agile Organisations- und Arbeitsformen erst vor kurzem implementiert wurden oder Mitarbeitende neu in dieser Arbeitsform beschäftigt sind. Allerdings ist die Frage zu beantworten, ob das Team die Zeit hat, Überzeugungsarbeit zu leisten und sich dezidiert zu kümmern. Am Ende entscheidet das Kosten-Nutzen-Verhältnis: Welchen Effekt hat die investierte Zeit, um die Bereitschaft des Mitarbeitenden zu erhöhen und die Bedenken zu reduzieren?
- Es bedarf einer Konsequenzkultur. Go-Out bei Nicht-Gefallen kann allerdings zu radikal sein, weil die Gefahr besteht, dass das Unternehmen dann wertvolle Mitarbeitende verliert.

Ein Interviewpartner fasst zusammen: „Man gibt jedem die Chance dabei zu sein. Man gibt jedoch auch jedem die Chance nicht mitzumachen. In der agilen Organisations- und Arbeitsform nicht mitzumachen bedeutet, entweder in der Linie zu arbeiten oder den Ausstieg aus dem Unternehmen zu vollziehen.“

### **3.2.7 Zusammenhang zwischen agilen Organisations- und Arbeitsformen und Gesundheit**

Agile Organisations- und Arbeitsformen stehen nach Ansicht der Interviewpartner\*innen in einem ambivalenten Verhältnis zur Gesundheit. Auf der einen Seite können sie positiv wirken, insbesondere dann, wenn

- Personen nach ihren Stärken eingesetzt sind, die sie im agilen Arbeitskontext zum Einsatz bringen können,

- sie sich mit ihren Ideen und ihrem Know-how einbringen können und auf Augenhöhe agieren,
- das agile Team wertschätzend miteinander und erfolgreich zusammenarbeitet,
- das Ziel erreicht und honoriert wird,
- es Erfolgserlebnisse gibt, die auch gefeiert werden.

Auf der anderen Seite kann sich Agilität als Organisations- und Arbeitsprinzip negativ auf die Gesundheit auswirken. Personen, die nicht nach ihren Stärken eingesetzt sind, erleben Agilität nicht selten als Belastung angesichts des Erfolgs- und Zeitdrucks. Sie fühlen sich überfordert. Agiert das Team nicht wertschätzend untereinander, verstärkt sich die Belastungssituation. Regelwerke und Rollenverteilung können hier entgegenwirken.

Partizipation und Demokratisierung – zwei Grundpfeiler der Agilität – können sich als Boomerang erweisen. Um Partizipation und Demokratisierung leben zu können, braucht es ein Bündel an fachlichen, methodischen und sozialen Kompetenzen, die das Einbringen und die Teilhabe an den Gestaltungs- und Entscheidungsprozessen ermöglicht. Ist das nicht in ausreichendem Maße gegeben, kann es zu Überforderung kommen. Sollte das Team dann „aus der Balance geraten“, kann dies zu Ausgrenzungsprozessen führen, welche den sozialen Druck erhöhen. Die psychische Gesundheit wird erheblich beeinträchtigt. Empowerment der Mitarbeitenden wird in diesem Kontext zu einem Baustein der Gesundheitsförderung. Damit gehen Personalentwicklung und Gesundheitsmanagement Hand in Hand.

Darüber hinaus ist festzustellen, dass die Gefahr der Selbstausschöpfung gegeben ist. Es braucht die Kompetenz des Selbstmanagements und der Selbsteinschätzung, um im Flow der Begeisterung hinsichtlich der Aufgabe, der Wertschätzung im Team, des Erfolgs sich nicht mitreißen zu lassen und sich zu verausgaben.

Es wird deutlich: Der Erfolg von agilen Organisations- und Arbeitsformen ist eng verknüpft mit einem ganzheitlichen Gesundheitsmanagement.

### **3.2.8 Zusammenhang zwischen agilen Organisations- und Arbeitsformen sowie der Lebensphasenorientierung**

Während Agilität stark verknüpft ist mit Selbstorganisation und Hierarchiefreiheit mit dem Ziel, u.a. schnell Innovationen zu generieren, ist Flexibilität (im organisationalen Kontext) nicht selten verbunden mit der Vereinbarkeit von Unternehmens- und Beschäftigtenzielen sowie -interessen. Zugespitzt formuliert: Wenn ein agil organisiertes Team im Flow ist, sich also an einem erfolgskritischen Zeitpunkt des Innovationsprozesses befindet, ist es kontraproduktiv, wenn ein Teammitglied oder mehrere Teammitglieder auf die Uhr schauen und feststellen, dass sie jetzt gehen müssen, um die Kinder von der Kinderbetreuung abzuholen oder den geplanten Sportaktivitäten nachzugehen. Nach Aussagen einiger Interviewpartner\*innen ist die Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben nur bedingt mit der agilen Organisation kompatibel. Agilität und Flexibilität folgen NICHT der gleiche Logik und haben NICHT das gleiche Ziel.

Damit ergeben sich zwei Fragen: Lassen sich Agilität und Flexibilität als Organisationsprinzipien überhaupt miteinander verbinden? Wenn ja, welches ist das verknüpfende Element zwischen agilen und flexiblen Formen und Methoden?

Das Spannungsfeld zwischen Agilität und Lebensphasenorientierung kann zudem zur Kultur des „Survival of the Fittest“ beitragen. Denn zu „the fittest“ zählen nicht nur die Extrovertierten und Lauten, sondern auch die unbegrenzt Verfügbaren, die durch Ihre Anwesenheit auch Team-Maßstäbe setzen können. Aus Sicht derer, die Agilität aus ökonomischen Überlegungen heraus fördern, taugen diejenigen, die quasi von ihrer Lebenssituation „ausgebremst“ werden, nicht wirklich für den agilen Prozess und müssten dann – um im Bild des Survival of the Fittest zu bleiben – aussortiert werden. Wenn man diese Entwicklung vor dem Hintergrund der Generationenthematik reflektiert, wären viele Vertreter\*innen der mittleren Generation nicht Teil von agilen Teams, obwohl sie die Erfahrung hätten, wertvolle Impulse in agile Prozesse einzubringen.

## 4. Zusammenfassung und Thesen

Die Studie identifiziert eine Reihe von Chancen und Risiken. Im Folgenden werden einige Thesen formuliert.

### Grundsätzliches

1. Es gibt keine eindeutige Definition von Agilität.
2. Agilität ist kein Selbstzweck.
3. Mit agilen Organisations- und Arbeitsformen sind vor allem ökonomische Ziele verbunden. An erster Stelle stellt die Innovationsgenerierung, gefolgt von Effektivitäts- und Effizienzsteigerungen.
4. Agile Organisations- und Arbeitsformen sind langwieriger und ergebnisvolatiler denn sie gehen mit argumentativen Aushandlungsprozessen einher.
5. Agile Organisations- und Arbeitsformen sind mit Investitionen verbunden. Sie sind nicht kostenneutral.

### Rahmenbedingungen

6. Aufgaben, die Routinen darstellen und die starrer, unveränderbarer Strukturen und Abläufe bedürfen, eignen sich nicht für agile Arbeitsformen.
7. Agile Organisations- und Arbeitsformen bedürfen Regeln und Strukturen. Zwar ist mit Agilität Selbstorganisation, Selbstbestimmtheit und mehr oder weniger Hierarchiefreiheit verknüpft, dennoch muss diese Freiheit definiert und geregelt werden.
8. Da agile Organisations- und Arbeitsformen mit Partizipation und Demokratisierung sowie Delegation von Entscheidungsbefugnissen und Verantwortlichkeiten einher gehen, braucht es die Bereitschaft und die Fähigkeit der Mitarbeitenden und Führungskräfte, diesen Wandel zu vollziehen und sich unter den veränderten Arbeitsbedingungen einzubringen.

9. Eine Voraussetzung für Agilität stellt Transparenz dar. Wissen um die Unternehmensentwicklung und die Unternehmensdaten ist ein zentraler Faktor für agile Organisation und agile Teams. Nur so können die Mitarbeitenden die Rolle der Entscheider\*innen und Träger\*innen von Verantwortung annehmen und zukunftsgerichtet ihren Beitrag zur Gestaltung der Unternehmenszukunft leisten.
10. Transparenz über das Entgeltsystem ist hilfreich. Das Arbeiten in der agilen Organisation mit agilen Arbeitsformen setzt eine gewisse Gleichheit in der Gehaltsstruktur voraus. Wenn ein Team hierarchiefrei arbeitet, machen Gehaltsunterschiede nur bedingt Sinn.
11. Es gibt ein Dilemma in der Führung. Das Prinzip der Agilität stellt bestimmte Aspekte von Führung in Frage. Machtverteilung, Zentralität von Macht, Statussymbolen, Wertschätzung durch hierarchische Position, Monopole bzw. Monopolstellungen im Unternehmen sind mit agilen Organisations- und Arbeitsformen kaum vereinbar. Stattdessen werden Entscheidungsbefugnisse ebenso wie Verantwortung delegiert, Macht wird geteilt und umverteilt, Hierarchien werden flacher, es findet eine Demokratisierung statt, Monopole werden aufgelöst.

### **Interkulturelle Dimension**

12. Zahlreiche interkulturelle Studien bescheinigen den USA einen geringen Wert der Unsicherheitsvermeidung, während Deutschland einen vergleichsweise hohen Wert aufweist. Wird das Kultur-Merkmal der Unsicherheitsvermeidung, welches sich in zahlreichen Denk- und Handlungsmustern zeigt, auf das Prinzip der Agilität übertragen, wird deutlich, dass eine erfolgreiche Übertragbarkeit nur bedingt gegeben ist. Es bedarf der Berücksichtigung der Kultur sowie einer interkulturellen Analyse. Diese Erkenntnisse müssen sich dann in der Anpassung bzw. Modifikation der Konzepte zu agilen Organisations- und Arbeitsformen widerspiegeln.
13. Durch die Globalisierung und die digitale Vernetzung können sich gesellschaftliche Denk- und Handlungsmuster jedoch annähern. Dies würde eine Transferierbarkeit von Management- und Organisations-Konzepten zwischen unterschiedlichen Kulturräumen erleichtern.

## Kompetenzen

14. Die Liste der Kompetenzen und Qualifikationen, die für agile Organisations- und Arbeitsformen notwendig zu sein scheinen, ist lang. Ein wenig entsteht der Eindruck einer „Eier legenden Wollmilchsau“.
15. Nicht selten wird von Überforderung der Mitarbeitenden gesprochen. Während einige gut damit zurechtkommen, haben andere Problem mit der Arbeitsweise, der Hierarchiefreiheit, der Selbstorganisation und dem Mindset.
16. Überforderung zeigt sich in unterschiedlicher Form. Zum einen kann das Konfliktpotenzial im Team zunehmen, was sich in negativer zwischenmenschlicher Emotionalität äußert. Zum anderen ziehen sich die betroffenen Mitarbeitenden zurück, beteiligen sich nicht an den Diskussionen. Die Zielerreichung und die Aufgabenerfüllung entsprechen dann nicht den Erwartungen, was wiederum das gesamte Team belastet und zu Konflikten unter den Teammitgliedern und zu anderen Bereichen des Unternehmens führt. Damit steigt der Druck auf die Personen, die sich überfordert fühlen. Ein Teufelskreis wird in Gang gesetzt.
17. Dieser Teufelskreis lässt sich durchbrechen. Qualifizierungen und Coaching helfen ebenso wie ein stärkenorientierter Personaleinsatz. Dies ist jedoch nicht ressourcenneutral.

## Persönlichkeitsprofil

18. Das für Agilität notwendige Persönlichkeitsprofil umfasst einen Leistungsgedanken, Eigeninitiative, Eigenverantwortung, eine Einstellung, sich auf den Weg zu machen, ohne das genaue Ziel zu kennen, Offenheit, Mut, Ehrlichkeit zu sich selbst und gegenüber anderen, Frustrationstoleranz sowie Disziplin. Der Eindruck der „Eier legenden Wollmilchsau“ wird verstärkt.
19. Ein bestimmter Typ von Beschäftigten (Extrovertierte, Laute, Verfügbare) scheint agile Organisations- und Arbeitsformen zu schätzen. Damit wird die Kultur des „Survival of the Fittest“ gefördert, was dem grundsätzlichen Leitbild der Agilität entgegensteht.

20. Damit agile Teams nicht von bestimmten Personen dominiert werden und diese entsprechende Machtstrukturen etablieren, braucht es verbindliche Kooperations- und Kommunikations-Regeln und auch Moderatoren-Rollen, die im Team verteilt sind.

### **Arbeiten in agilen Kontexten**

21. Mitarbeitende in agilen Organisations- und Arbeitsformen sind unterschiedlichen Druck-Situationen ausgesetzt: Leistungs- und Innovationsdruck, Zeitdruck, Team-Druck.
22. Nicht selten lässt sich beobachten, dass aus der fachlichen Drucksituation heraus persönliche Konfliktfelder entstehen. Teammitglieder haben z.B. unterschiedliche Ansichten, was den weiteren Verlauf, die inhaltliche Ausrichtung sowie die Einschätzung der Situation und des bisher Geleisteten betrifft. Oder die Leistungsbereitschaft und -fähigkeit innerhalb des Teams zeigt unterschiedliche Niveaus oder die Kompetenzen, Sozialisationen sowie Denk- und Handlungsmuster sind sehr verschieden. Daraus kann Finger Pointing bis hin zum Mobbing resultieren.
23. Sachlich-basierte Konflikte sind die Treiber für Innovationen, negativ emotional basierte Konflikte hingegen sind Gift. Negativ emotional basierte Konflikte auf zwischenmenschlicher Ebene beinhalten die Gefahr des Ausgrenzens sowie des Mobbings.
24. Vielfach lassen sich Zurückhaltung und Widerstände beobachten, weil es an Wissen und Erfahrungen mangelt.
25. Um die negative Drucksituation sowie die Konfliktfelder zu reduzieren, ist Handeln geboten. Ein eindeutiges Regelwerk kann dem entgegenwirken, ebenso wie eine stärkenorientierte Zusammensetzung der Teams. Eine wertschätzende Diskurskultur und Auseinandersetzungskultur sollten zum Bestandteil der Unternehmenskultur werden. Darüber hinaus sind Experimentierfelder und „Probezeiten“ im agilen Team hilfreich. Wenn Personen Erfahrungen im Kontext der Agilität sammeln und damit eine bessere Entscheidungsgrundlage haben, löst sich nicht selten die Einstellung des Nicht-Mithalten-Wollens auf.

## Agilität und Gesundheit

26. Agile Organisations- und Arbeitsformen stehen in einem ambivalenten Verhältnis zur Gesundheit. Auf der einen Seite können sie positive Effekte haben. Auf der anderen Seite kann sich Agilität als Organisations- und Arbeitsprinzip negativ auf die Gesundheit auswirken. Personen, die nicht nach ihren Stärken eingesetzt sind, erleben Agilität nicht selten als Belastung angesichts des Erfolgs- und Zeitdrucks. Sie fühlen sich überfordert. Agiert das Team nicht wertschätzend untereinander, verstärkt sich die Belastungssituation.
27. Partizipation und Demokratisierung – zwei Grundpfeiler der Agilität – können sich als Boomerang erweisen. Um Partizipation und Demokratisierung leben zu können, braucht es ein Bündel an fachlichen, methodischen und sozialen Kompetenzen, die das Einbringen und die Teilhabe an den Gestaltungs- und Entscheidungsprozessen ermöglicht. Ist das nicht in ausreichendem Maße gegeben, kann es zu Überforderung kommen. Sollte das Team dann „aus der Balance geraten“, kann dies zu Ausgrenzungsprozessen führen, welche den sozialen Druck erhöhen. Die psychische Gesundheit wird erheblich beeinträchtigt.
28. Empowerment der Mitarbeitenden wird in diesem Kontext zu einem Baustein der Gesundheitsförderung.

**Die Chancen-Risiken-Untersuchung zeigt, dass es zur Übertragung des theoretischen Potenzials von agilen Organisations- und Arbeitsorganisation in die Praxis einen Standard „Agile Arbeit“ braucht.**

**Zudem: Es ist zwingend erforderlich, agile Organisations- und Arbeitsformen vor dem Hintergrund der Corona-Krise zu untersuchen.**

## 5. Die Bedeutung von agilen Organisations- und Arbeitsformen nach der Corona-Krise

Die Corona-Krise stellt vieles in Frage und stellt für viele Betriebe eine existenzielle Bedrohung dar. Krisen-Management ist angesagt – konsequentes und schnelles Handeln bei gleichzeitigem perspektivischem Denken. Unbestritten ist, dass die kollektive Intelligenz einer Belegschaft eine der zentralen Krisen-Strategien darstellt. Um dieses Potenzial zu nutzen, braucht es einerseits den Rahmen der Agilität als Organisationsprinzip (Hard Facts) und andererseits das Mindset und die Denk- und Handlungsmuster der Personen, die agilen Teams arbeiten (Soft Facts).

Das derzeitige Agieren in vielen Unternehmen zeigt jedoch ein anderes Bild: Als ein zentrales Zukunfts-Thema galt und gilt die digitale Transformation. In vielen Unternehmen fehlt durch die Corona-Krise jedoch das Geld, „um so weiterzumachen wie bisher“. Nicht selten wird eine Prioritätenliste erstellt, die angeführt wird durch Investitionen in Technik, Geschäftsmodell, Anpassung der Wertschöpfungsketten, Anpassung der Kompetenzen und Qualifikationen der Beschäftigten. Experimentierräume sowie agile Arbeits- und Organisationsformen scheinen im Moment eher weniger dazu zu gehören. Begründet wird dies nicht selten mit dem Ressourcenverbrauch (Manpower, Organisationsaufwand, Zeit) bei hoher Ergebnisvariabilität („Wir wissen doch gar nicht, was am Ende herauskommt“).

Darüber hinaus lässt sich in schwerwiegenden Krisen-Situationen eine Rückkehr zu zentralen Entscheidungsstrukturen beobachten. Dies wird mit der Notwendigkeit schneller Entscheidungen begründet ebenso wie mit der Zurückhaltung agiler Teams, die erforderlichen Entscheidungen zu treffen und die damit verbundene Verantwortung tragen zu wollen. Um einen Zeitverlust sowie ein Vakuum zu vermeiden, erfolgt eine „Re-Umverteilung von Entscheidungsbefugnissen und Verantwortlichkeiten“ oder die „Umkehrung des Demokratisierungstrebens“.

Die Rückkehr zur Zentralisation kann dort sinnvoll erscheinen, wo ein Unternehmen im Krisenmodus steckt, schnelle Entscheidungen und Prioritäten erforderlich sind und

Unsicherheit reduziert werden muss. Allerdings sollte berücksichtigt werden, dass die Mitarbeitenden in die Krisenbewältigung eingebunden werden, um die kollektive Intelligenz der Belegschaft zu nutzen sowie deren Ideen und Kreativität in Innovationen sichtbar werden zu lassen. Agile Organisations- und Arbeitsformen haben somit gerade nach der Corona-Krise eine Daseinsberechtigung. Mehr noch: Sie sind wichtige Aktionsfelder zur Sicherung der Zukunftsfähigkeit eines Betriebs und einer Volkswirtschaft. Allerdings ist es zwingend erforderlich, sich mit der Eignungsfähigkeit möglicher Einsatzfelder, den Rahmenbedingungen, den Regelwerken, dem Mindset sowie der Team- und Unternehmenskultur, Strategien im Umgang mit einer Kultur des „Survival of the Fittest“, Konfliktbewältigungsansätzen, dem Empowerment der Mitarbeitenden, der Beachtung von Persönlichkeitsprofilen, einem stärkenorientierten Teameinsatz sowie Kosten-Nutzen-Kalkulationen zu beschäftigen.

**Diese Aspekte von agilen Organisations- und Arbeitsformen scheinen jedoch im Moment nur bedingt im Fokus zu stehen – mit fatalen Folgen für den „Wiederaufbau“ nach der Corona Krise!**

# ANHANG

- A. Untersuchungsdesign und methodisches Vorgehen
- B. Literatur

## A. Das methodische Vorgehen - Vorstellung und Begründung

Die qualitative, bezugsrahmenorientierte explorative Studie bildet den Rahmen für das methodische Vorgehen der Untersuchung. Dem methodischen Vorgehen liegen Entscheidungen über das Untersuchungsdesign, das Untersuchungsverfahren, die Populationswahl, die Datensammlung und -aufbereitung sowie das Auswertungsverfahren zugrunde. Diese Entscheidungen sind aufeinander bezogen. Als Untersuchungsdesign wird die Einzelfallstudie gewählt, als Untersuchungsverfahren dient das problemzentrierte Einzelinterview, und als Auswertungsverfahren kommt die qualitative, strukturierte Inhaltsanalyse zur Anwendung.

Abbildung 3 veranschaulicht die einzelnen Stationen des methodischen Vorgehens und die Vernetzungen.

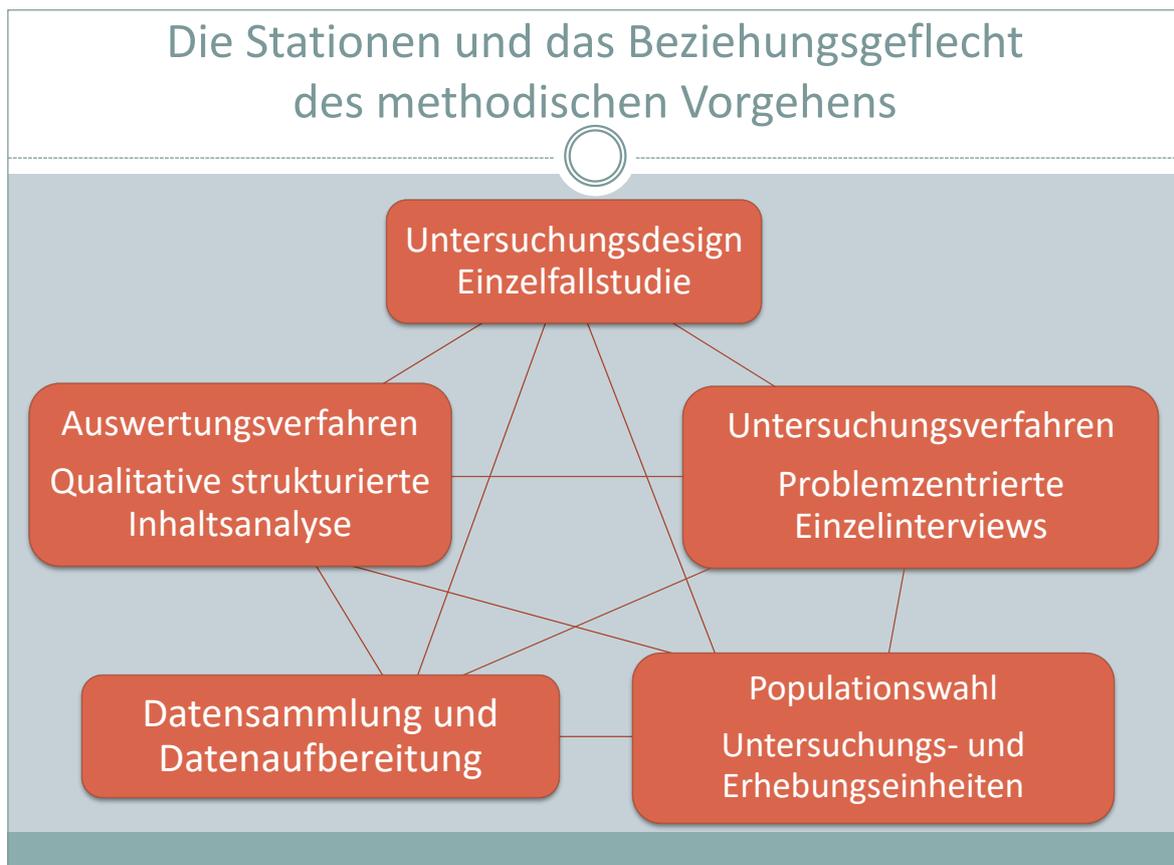


Abb. 3: Die Stationen und das Beziehungsgeflecht des methodischen Vorgehens.

## **A.1 Untersuchungsdesign: Einzelfallstudie**

Die Zielsetzung dieser Studie, explorativ Chancen und Risiken von agilen Organisations- und Arbeitsformen zu identifizieren und zu systematisieren sowie Wirkungszusammenhänge zu analysieren, weist Parallelitäten zu dem grundsätzlichen Ziel von Einzelfallstudien auf. Das grundsätzliche Ziel von Einzelfallstudien liegt in der Offenlegung des Zusammenwirkens von Faktoren und in der Identifizierung typischer Vorgänge. Durch die Anwendung der Einzelfallstudie als Untersuchungsdesign wird das Untersuchungsobjekt nicht auf einige wenige Variablen und Dimensionen reduziert. Damit wird Willkür beim Herausgreifen einzelner Aspekte vermieden, die im Forschungszusammenhang aufgrund der begrenzten theoretischen und empirischen Erschlossenheit der Thematik gravierende Folgen hätte. Ferner ist mit dem Anspruch der Einzelfallstudie, Prozesse zu analysieren und zu systematisieren, sowohl eine große Tiefenschärfe bei der Ermittlung der Chancen und Risiken von agilen Organisations- und Arbeitsformen als auch eine Berücksichtigung der Individualität und Subjektivität der Denk- und Handlungsmuster der Befragten verbunden. Mit Hilfe der Einzelfallstudie entstehen ein ganzheitliches, realistisches Bild der Untersuchungsthematik und eine wissenschaftliche Rekonstruktion der Wirklichkeit.

Darüber hinaus wird das Untersuchungsdesign der Einzelfallstudie den Prinzipien der Offenheit, der Kommunikativität und der Naturalistizität, denen im themenspezifischen Forschungszusammenhang eine wesentliche Bedeutung zukommt, in besonderer Weise gerecht. Sie kann die Erfüllung dieser Prinzipien durch den Einsatz offener, kommunikativer Erhebungstechniken erreichen.

## **A.2 Untersuchungsverfahren: Problemzentrierte Einzelinterviews**

Die Untersuchungszielsetzung und die themenspezifischen Besonderheiten – die Verhaltensorientierung, die komplexe Prozesshaftigkeit sowie die nur begrenzte theoretische und empirische Erschlossenheit der Thematik – führen zum Einsatz qualitativer, eher wenig strukturierter Interviews als Hauptuntersuchungsverfahren. Sie sind durch eine offene, flexible und persönliche Kommunikation gekennzeichnet. Um die Natürlichkeit der Situation weiter zu gewährleisten,

passt sich die Sprache des/der Interviewers\*in der des/der Gesprächspartners\*in an. Angesichts der Kontaktbeschränkungen, die aus der Corona-Krise während des Erhebungszeitraums resultieren, wird auf Telefonkonferenzen und Videochats zurückgegriffen.

Als Orientierungsrahmen und 'roter Faden' liegt den Interviews ein Gesprächsleitfaden im Sinne eines Themenkatalogs zugrunde (Problemzentriertheit). Der Gesprächsleitfaden orientiert sich an der Grundstrukturierung des Forschungsrahmens (konzeptioneller Bezugsrahmen), der die aus Literatur gefolgerten Themen- und Fragestellungen hinsichtlich der Chancen und Risiken der agilen Organisations- und Arbeitsformen beinhaltet. Die Strukturierung des Gesprächsleitfadens bzw. die Anordnung der Themenfelder wird danach ausgerichtet, ein Maximum an Informationen zu erhalten. Dies ist umso mehr gewährleistet, wenn der Gesprächsfluss gut ist, die Interviewpartner\*innen die Fragen nachvollziehen können und der/die Forscher\*in ihre Erfahrungen, Erwartungen und Denk- und Handlungsmuster einordnen kann. Zur besseren Interpretation der Informationen werden die Gesprächspartner\*innen zusätzlich über ihren beruflichen Hintergrund befragt. Die Beantwortung der Fragen soll – so weit wie möglich – auch aus der persönlichen Perspektive erfolgen. Abbildung 2 zeigt den vollständigen Gesprächsleitfaden.

---

Name:

Unternehmen / Aufgabe / Verantwortlichkeit:

**Organisational:**

- Definition von Agilität
- Zielsetzung und Zweck von agilen Organisations- und Arbeitsformen
- Einsatzfelder von unterschiedlichen agilen Organisations- und Arbeitsformen
- Vorteile und Chancen der unterschiedlichen agilen Organisations- und Arbeitsformen
- Risiken und Nachteile der unterschiedlichen agilen Organisations- und Arbeitsformen
- Rahmenbedingungen, die notwendig sind (Führung, Kommunikations- und Kooperationsbedingungen, Unternehmens- und Teamkultur)

**Individuell:**

- Notwendige Kompetenzen und Qualifikationen (fachlich und überfachlich)
- Persönliche Eignung und das mit Agilität verbundene Persönlichkeitsprofil
- Umgang mit der kontinuierlichen Druck-Situation, die sich aus agilen Organisations- und Arbeitsformen ergibt

- Vermeidung einer Kultur im Sinne von „Survival of the Fittest“
- Umgang mit Reibungspunkten und Konflikten im Team und teamübergreifend, im Betrieb, ...
- Gleichgewicht im Team unter den Rahmenbedingungen von Agilität
- Umgang mit Personen, die nicht mithalten können bzw. nicht wollen
- Zusammenhang zwischen agilen Organisations- und Arbeitsformen und Gesundheit
- Zusammenhang zwischen agilen Organisations- und Arbeitsformen sowie der Lebensphasenorientierung bzw. der Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben / Life-Balance

---

In der Gesprächssituation wird versucht, die Lebens- und Arbeitshintergründe, die Erfahrungen und die Persönlichkeit des/der Befragten adäquat zu berücksichtigen. Damit soll der Zugang zum/zur Gesprächspartner\*in und dessen/deren Bereitschaft, sich zu äußern, erhöht werden. Da sich die Reihenfolge der Gesprächsthemen primär an den Antworten orientiert, ist der Gesprächsablauf nicht immer derselbe. Darüber hinaus werden neue, im Gespräch auftretende Gesichtspunkte – sofern sie im Untersuchungszusammenhang als bedeutsam erscheinen – spontan und angemessen einbezogen. Dies impliziert, dass der Gesprächsleitfaden offen für Modifikation, Revidierung und Weiterentwicklung ist. Wenn die hier verwendete problemzentrierte Interviewform mit ihrer eher lockeren Bindung an den stichpunktartigen, zur thematischen Orientierung dienenden Leitfaden in ein Kontinuum von gesprächsausgerichteten Untersuchungsverfahren eingeordnet würde, wäre sie zwischen narrativen und stark leitfadensorientierten Gesprächsarten positioniert.

Die problemzentrierten Einzelinterviews haben sowohl ermittelnden als auch vermittelnden Charakter. Zum einen dienen sie der Generierung von Daten und Informationen, die für die Bearbeitung des Themenkomplexes notwendig sind. Zum anderen ermöglichen sie, das Bewusstsein und Interesse der Gesprächspartner\*innen für das Problemfeld zu wecken sowie Anregungen für eine Auseinandersetzung mit dem Thema zu geben. Der vermittelnde Charakter der Interviews hat für die Thematik „Chancen und Risiken der agilen Organisations- und Arbeitsformen“ große Bedeutung. Die Befragten fühlen sich nicht als reine Auskunftspersonen deklassiert, sondern können von der Teilnahme an den Interviews als Ansätze zur Qualifizierung und zur Kompetenzverbesserung profitieren. Dies kann wiederum

zu neuen Erkenntnissen im Untersuchungszusammenhang und zu einer höheren Qualität der ermittelten Informationen führen.

Da die Einzelinterviews per Telefon oder Web-/Videokonferenz durchgeführt werden, passen sie nicht in das Bild von Alltäglichkeit. Notwendige Bedingung für das erfolgreiche Durchführen von qualitativen Interviews als Untersuchungsverfahren ist somit eine harmonische, vertrauensvolle und freundliche Atmosphäre, in der sich die Befragten wohl fühlen. Um die Befragten daran zu hindern, sich im Gespräch zurückzuhalten und opportun zu verhalten, wird ein behutsames, situationsspezifisches Vorgehen erforderlich. Dazu gehört ein umfassendes Informieren der Gesprächspartner\*innen über die Thematik und den Verwendungszweck der Interviews sowie die Zusage von Anonymität. Da die Freiwilligkeit der Teilnahme am Gespräch eine Voraussetzung ist, ist jedoch damit zu rechnen, dass sich das Risiko der Zurückhaltung und des Opportunismus in Grenzen hält.

### **A.3 Populationswahl: Untersuchungs- und Erhebungseinheiten**

Da die qualitative Forschung - im Gegensatz zur quantitativen Forschung - nicht das Ziel der Generalisierung sowie Häufigkeits- und Verteilungsaussagefähigkeit hat, steht die Frage der zufallsbedingten Stichprobengewinnung und -ziehung sowie der Repräsentativität im Hintergrund. Für die qualitative Forschung sind vielmehr die Möglichkeiten von generalisierten Einzelaussagen, Hypothesenentwicklung, Typenkonstruktion etc. entscheidend (induktives Verfahren). Die Auswahl der Untersuchungs- und Erhebungseinheiten erfolgt somit nicht auf der Basis des 'statistical sampling', sondern nach dem Postulat des 'theoretical sampling'. Sie werden gezielt entsprechend der theoretischen Vororientierung, des angestrebten Untersuchungsziels und der Rahmenbedingungen selektiert. Es wird deutlich, dass trotz Explorationsprämissen ein Mindestmaß an theoretischem Vorverständnis vorhanden sein muss. Gleichwohl kann die Auswahl der Untersuchungs- und Erhebungseinheiten nach dem Prinzip des 'theoretical sampling' nicht unproblematisch sein, wenn vom theoretischen Vorverständnis abweichende themenrelevante Fälle keine Berücksichtigung finden. Diese Fälle tauchen erst im Verlaufe des Forschungsprozesses auf und werden eher zufällig wahrgenommen, sobald ein erster – wenn auch eingeschränkter – Zugang zum sozialen Feld erfolgt ist.

Die Selektion der Unternehmen / Institutionen als Untersuchungseinheiten erfolgt nach dem forschungspraktischen Kriterium der Kooperationsbereitschaft, der Offenheit zum Thema und Erfahrungen mit der Thematik. Weitere Selektionskriterien scheidern aus, da im Rahmen der Untersuchungsthematik eine breite Kontrastierung von Nutzen ist.

An der Untersuchung sind 10 Unternehmen/Institutionen beteiligt.

- 3 Unternehmen der Unternehmensnahen Dienstleistungen
- 1 Unternehmen der Versicherungsbranche
- 1 Bank
- 1 Industrie-Unternehmen
- 1 Parma-Unternehmen
- 1 Start-Up
- 1 wissenschaftliche Institution
- 1 Verband

Ebenso wie bei der Auswahl der Untersuchungseinheiten wird bei der Wahl der Erhebungseinheiten nach dem Prinzip der breiten Kontrastierung vorgegangen. Um einen umfassenden Überblick über die Untersuchungsthematik zu erhalten, wird angestrebt, Befragte aus unterschiedlichen Bereichen und Hierarchiestufen in die Erhebung einzubeziehen. Mit diesem breiten Ansatz soll zum Teil vermieden werden, dass Verzerrungen und einseitige Sichtweisen auftreten.

Im Folgenden wird ein Überblick über Tätigkeitsfelder / den Status der in den Untersuchungseinheiten ausgewählten Gesprächspartner\*innen (12) gegeben.

- 2 Unternehmer\*innen
- 1 Betriebsratsvorsitzende\*r
- 2 Führungskräfte
- 1 HR-Leiter\*in
- 1 Organisationsentwickler\*in
- 1 Mitarbeitende\*r

- 2 Berater\*innen
- 2 Wissenschaftler\*innen

Je nach Zeitbudget und Aussagefreudigkeit der Interviewten dauern die Gespräche bis zu einer Stunde.

Die geringe Anzahl der Untersuchungs- und Erhebungseinheiten sowie die Vorgehensweise bei deren Auswahl lassen keine Generalisierungen zu. Dies ist auch nicht notwendig, da im Rahmen dieser Untersuchung nicht mit statistischer Repräsentativität argumentiert werden soll. Gleichwohl erscheint es möglich, mit diesen systematisierenden Überlegungen einen sinnvollen Beitrag zur aktuellen Diskussion zu leisten und Anregungen zur Theorie und Praxis geben zu können.

#### **A.4 Datensammlung und -aufbereitung**

Beim verwendeten Untersuchungsverfahren des problemzentrierten Interviews mit Befragten erfolgt eine Strukturierung der Datensammlung sowohl durch die Befragten als auch durch den/die Interviewer\*in. Während die Befragten den Prozess der Datensammlung durch ihren persönlichen Bezugsrahmen beeinflussen, versucht der/die Interviewer\*in sich an den konzeptionellen Bezugsrahmen des zu untersuchenden Problemfelds zu orientieren und die Befragten unter Berücksichtigung ihrer persönlichen Bezugsrahmen zu themenspezifischen Äußerungen anzuregen.

Die Gespräche werden mit Hilfe von Tonbändern aufgezeichnet bzw. protokolliert, um die Vollständigkeit und Objektivität der Datenbasis zu gewährleisten. Mit der Verwendung von elektronischen Aufzeichnungsgeräten (Smartphone-Funktion) oder dem mitgeschriebenen Protokoll ist jedoch verbunden, dass ein Teil der Anonymität verlorengeht. Es besteht die Gefahr, dass die Befragten gehemmt und zurückhaltend reagieren. Diese Gefahr kann jedoch abgeschwächt werden, indem die Befragten vor Beginn der Gespräche über Sinn und Zweck der Erhebung informiert werden sowie ihre Einwilligung zur Aufzeichnung erbeten und ihnen eine vertrauliche Behandlung des Gesagten zugesichert wird.

## A.5 Auswertungsverfahren: Qualitative strukturierte Inhaltsanalyse

Da bei der Untersuchung der Thematik vor allem die Sichtweisen und subjektiven Realitäten der Befragten im Mittelpunkt stehen, die nur durch offene, kommunikative Untersuchungsverfahren erfasst werden können, ist ein großer Teil des Datenmaterials verbaler Art. Bei seiner Auswertung wird ein systematisches und streng methodisch kontrolliertes Analyseverfahren notwendig.<sup>13</sup> Gleichzeitig muss die Auswertungsmethode einen großen Umfang an Informationen verarbeiten. Sie sollte in relativ kurzer Zeit und mit relativ wenig ökonomischem Aufwand eine Fülle von Daten untersuchen können. Darüber hinaus muss bei der Wahl des Auswertungsverfahrens berücksichtigt werden, dass die Identifizierung von themenspezifischen Problembereichen, die dem Bezugsrahmen und der Forschungsfrage zugeordnet werden können, im Vordergrund steht und weniger die exakte und ausführliche Interpretation der Texte.

Diese Überlegungen haben zu der Entscheidung geführt, die Auswertung des vorhandenen Textmaterials nach der reduktiven Methode der Inhaltsanalyse vorzunehmen. Dabei wird das inhaltsanalytische Verfahren der Strukturierung gewählt. Die inhaltsanalytische Technik der Strukturierung hat zum Ziel, eine bestimmte Struktur aus dem Material herauszufiltern, unter vorher festgelegten Ordnungskriterien einen Querschnitt durch das Material zu legen oder das Material mit Hilfe bestimmter Kriterien einzuschätzen sowie eine große Materialmenge auf ein überschaubares Maß zu kürzen, ohne die wesentlichen Inhalte zu verlieren.

In diesem Arbeitszusammenhang vollzieht sich die Auswertung in sieben Schritten.<sup>14</sup>

1. In einem ersten Schritt werden die transkribierten Interviews der Befragten nach dem Status und der Zugehörigkeit geordnet.
2. In einem zweiten Auswertungsschritt erfolgt eine deskriptive Auswertung aller Interviews anhand der Fragen des Gesprächsleitfadens. Dabei werden die Antworten

---

<sup>13</sup> Vgl. Mayring, P.1993, S. 85 ff.; Mayring, P. 1995, S. 213.

<sup>14</sup> In Anlehnung an Lamnek, S. 1989, S. 208; Mayring, P. 1994, S. 83.

auf die Fragen gesammelt und dargelegt. Die Zusammenfassung der Aussagen der Gesprächspartner\*innen unter Angabe von Rahmenbedingungen dient der Vorbereitung zur Konstruktion des Erklärungsrahmens und zur Formulierung der Forschungshypothesen.

3. Auf der dritten Auswertungsstufe werden während der dritten Materialdurchsicht Strukturierungskriterien unter Berücksichtigung der Forschungsfragestellung und aus dem Material heraus identifiziert. Die Strukturierungskriterien werden in einem Kategorienschema zusammengefasst. Dieses Vorgehen entspricht der Technik der inhaltlichen Strukturierung.
4. In einem vierten Schritt erfolgt eine Fundstellenbezeichnung in den transkribierten Texten.
5. Beim fünften Durchlauf werden die Daten den entwickelten Kategorien zugeordnet. Treten Schwierigkeiten bei der Einordnung der Daten in die Kategorien auf, wird gegebenenfalls eine Überarbeitung und Modifikation des Kategorienschemas notwendig.
6. Nach der Systematisierung des Materials sowie seiner Einordnung in bestimmte Kategorien werden in einem sechsten Auswertungsschritt die Daten innerhalb der jeweiligen Kategorie sortiert. Dabei entwickelt sich eine verfeinerte Klassifikation, die sich interpretativ und kontextspezifisch vollzieht.
7. Die Inhaltsanalyse wird mit einer Ergebnisaufbereitung beendet. Bei diesem siebten Schritt werden die Ergebnisse in Richtung der Hauptfragestellung und unter Berücksichtigung der erworbenen Hintergrundinformationen interpretiert. Dabei erfolgt die fallübergreifende Generalisierung von Einzelaussagen (induktives Vorgehen) und die Entwicklung von Forschungshypothesen. Sie werden im Erklärungsrahmen dargestellt.

Abbildung 5 veranschaulicht das Auswertungsverfahren im Überblick.

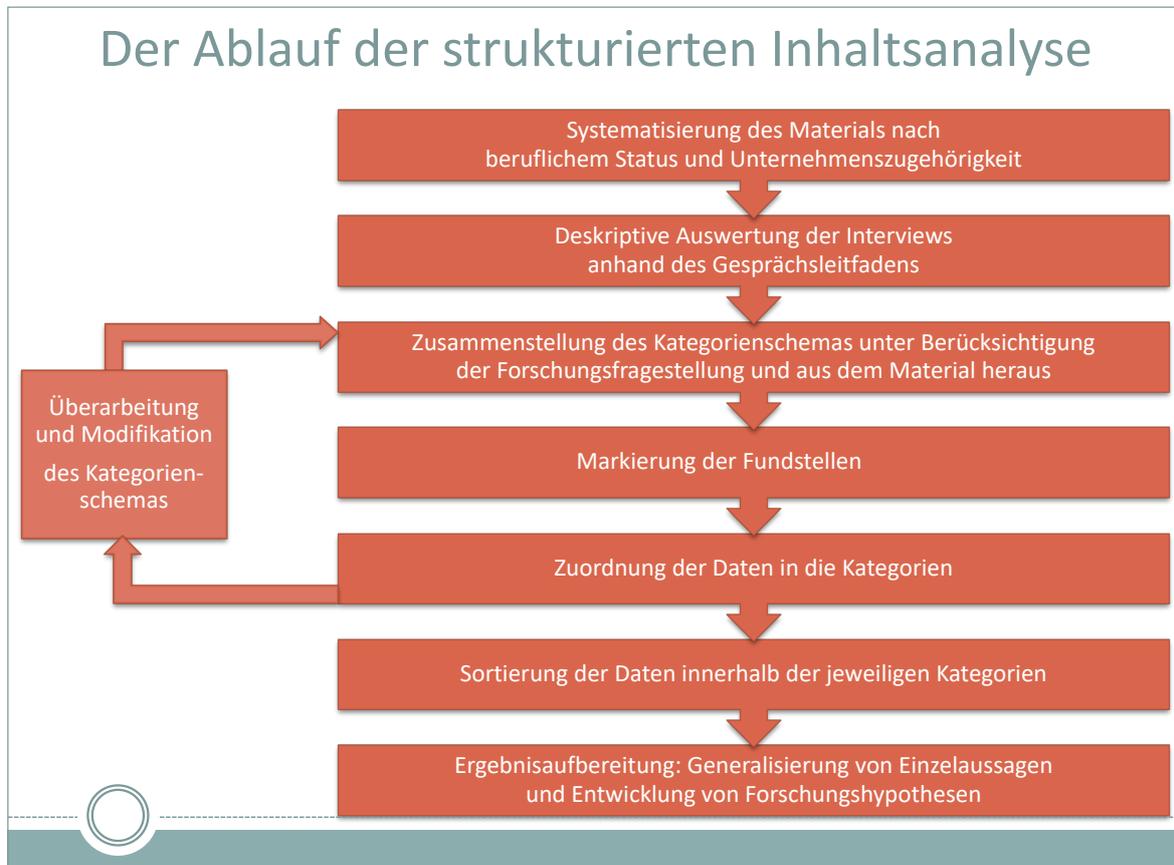


Abb. 5: Der Ablauf der strukturierten Inhaltsanalyse.

## B. Literatur

**A.T. Kearney & BDI (Bundesverband der Deutschen Industrie) (2017) (Hrsg.):** Wie mutig ist der Mittelstand? Das Mittelstandspanel 2017, Düsseldorf/Berlin. Verfügbar unter: <https://www.atkearney.de/documents/856314/14365786/BDI-Mittelstandspanel.pdf/e4c92157-63e1-1a6f-c4c8-fe9b9db20a83> (zuletzt aufgerufen am 5. Juni 2019 um 10:11 Uhr)

**Academy of Management Journal (2019a):** Visions of Change as Visions of Continuity, Vol. 62, No. 3. Verfügbar unter: <https://doi.org/10.5465/amj.2015.1196> (zuletzt aufgerufen am 2. August 2019 um 13:10 Uhr)

**Academy of Management Journal (2019b):** Pitching Novel Ideas to the Boss: The Interactive Effects of Employees' Idea Enactment and Influence Tactics on Creativity Assessment and Implementation, Vol. 62, No. 2. Verfügbar unter: <https://doi.org/10.5465/amj.2016.0942> (zuletzt aufgerufen am 2. August 2019 um 13:10 Uhr)

**Academy of Management Proceedings (2018) (Hrsg.):** Leadership that supports agile team behavior in gaining resilience, a team study, Vol. 2018, No. 1. Verfügbar unter: <https://doi.org/10.5465/AMBPP.2018.13196abstract> (zuletzt aufgerufen am 2. August 2019 um 11:45 Uhr)

**Academy of Management Proceedings (2017) (Hrsg.):** The Intersection of Organizational Agility and Transformational Leadership: A Literature Review, Vol. 2017, No. 1. Verfügbar unter: <https://doi.org/10.5465/AMBPP.2017.10895abstract> (zuletzt aufgerufen am 2. August 2019 um 11:45 Uhr)

**Academy of Management Proceedings (2015) (Hrsg.):** Barriers to Agility Transformation, Vol. 2015, No. 1. Verfügbar unter: <https://journals.aom.org/doi/10.5465/ambpp.2015.12735symposium> (zuletzt aufgerufen am 2. August 2019 um 11:38 Uhr)

**Albach, H. / Meffert, H. / Pinkwart A. / Reichwald, R. (2015):** Management of Permanent Change, Wiesbaden.

**Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior (2017) (Hrsg.):** Alternative Work Arrangements: Two Images of the New World of Work, Vol. 4, S. 473-499. Verfügbar unter: <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032516-113332> (zuletzt aufgerufen am 2. August 2019 um 14:26 Uhr)

**automotiveIT (2018):** Agilität ist ein mächtiges Werkzeug, aber kein Wundermittel, Interview mit Frank Loydl, CIO bei Audi. Onlineartikel vom 08.10.2018. Verfügbar unter: <https://www.automotiveit.eu/agilitaet-ist-ein-maechtiges-werkzeug-aber-kein-wundermittel/blickpunkt/id-0063706?cookie-state-change=1559731598995> (zuletzt aufgerufen am 5. Juni 2019 um 12:49 Uhr)

- BAuA (Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin) (2017) (Hrsg.):** Flexible Arbeitszeitmodelle – Überblick und Umsetzung, Dortmund. Verfügbar unter: [https://www.baua.de/DE/Angebote/Publikationen/Praxis/A49.pdf?\\_\\_blob=publicationFile](https://www.baua.de/DE/Angebote/Publikationen/Praxis/A49.pdf?__blob=publicationFile) (zuletzt aufgerufen am 5. Juni 2019 um 09:52 Uhr)
- Bauer, W. / Schlund, S. / Vocke, C. (2018a):** Working Life Within a Hybrid World – How Digital Transformation and Agile Structures Affect Human Functions and Increase Quality of Work and Business Performance, in: **Kantola, J.I. / Barath, T. / Nazir, S. (Hrsg.):** Advances in Human Factors, Business Management and Leadership, S. 3-10
- Bauer, W. / Hofmann, J. (2018b):** Arbeit, IT und Digitalisierung, in: **Hofmann, J. (Hrsg.):** Arbeit 4.0 – Digitalisierung, IT und Arbeit: IT als Treiber der digitalen Transformation, Wiesbaden, S. 1-16
- Bauer, W. / Schmidt, C. (2016):** Agile Working – Ansätze und Nutzen agiler und beteiligungsorientierter Verfahren zur Spezifikation kollaborativer Arbeitsumgebungen, in: **Schlick, C.M. (Hrsg.):** Megatrend Digitalisierung - Potenziale der Arbeits- und Betriebsorganisation, Berlin, S. 89-110
- bayme (Bayerischer Unternehmensverband Metall und Elektro) / vbm (Verband der Bayerischen Metall- und Elektroindustrie) (2018) (Hrsg.):** M+E Bayern nach Branchen und Regionen. Verfügbar unter: <https://www.baymevbm.de/baymevbm/ServiceCenter/Zahlen-Benchmark-Konjunktur/M-E-Bayern-in-Zahlen/M-E-Bayern-im-Überblick.jsp> (zuletzt aufgerufen am 4. Juni 2019 um 10:36 Uhr)
- Bergmann, F. (o.J.):** Die kürzest mögliche Zusammenfassung der Neuen Arbeit. Verfügbar unter: <http://newwork.global/deutsch/> (zuletzt aufgerufen am 5. August 2019 um 17:30 Uhr)
- Bitkom (2019) (Hrsg.):** Digitalisierung der Wirtschaft, Berlin. Verfügbar unter: [https://bitkom.de/sites/default/files/2019-04/bitkom\\_charts\\_hub\\_-\\_digitalisierung\\_der\\_wirtschaft\\_10\\_04\\_2019\\_final.pdf](https://bitkom.de/sites/default/files/2019-04/bitkom_charts_hub_-_digitalisierung_der_wirtschaft_10_04_2019_final.pdf) (zuletzt aufgerufen am 5. Juni 2019 um 08:45 Uhr)
- Bitkom Research (2017) (Hrsg.):** Digital Engineering: Agile Produktentwicklung in der deutschen Industrie, Berlin. Verfügbar unter: [https://www.bitkom-research.de/WebRoot/Store19/Shops/63742557/5A0E/FD37/11BF/723D/167D/0A0C/6D04/CAB4/Bitkom\\_Research\\_Autodesk\\_PK\\_Charts\\_Digital\\_Engineering\\_171121\\_final.pdf](https://www.bitkom-research.de/WebRoot/Store19/Shops/63742557/5A0E/FD37/11BF/723D/167D/0A0C/6D04/CAB4/Bitkom_Research_Autodesk_PK_Charts_Digital_Engineering_171121_final.pdf) (zuletzt aufgerufen am 4. Juni 2019 um 18:30 Uhr)
- BMAS (Bundesministerium für Arbeit und Soziales) (2017) (Hrsg.):** Weißbuch Arbeiten 4.0: Arbeit weiter denken. Verfügbar unter: <https://www.bmas.de/SharedDocs/Downloads/DE/PDF-Publikationen/a883->

weissbuch.pdf?\_\_blob=publicationFile&v=9 (zuletzt aufgerufen am 9. August 2019 um 12:07 Uhr)

**BMWi (Bundesministerium für Wirtschaft und Energie) (2018) (Hrsg.):** Monitoring-Report – Wirtschaft DIGITAL 2018, Berlin. Verfügbar unter: [https://www.bmwi.de/Redaktion/DE/Publikationen/Digitale-Welt/monitoring-report-wirtschaft-digital-2018-langfassung.pdf?\\_\\_blob=publicationFile&v=4](https://www.bmwi.de/Redaktion/DE/Publikationen/Digitale-Welt/monitoring-report-wirtschaft-digital-2018-langfassung.pdf?__blob=publicationFile&v=4) (zuletzt aufgerufen am 5. Juni 2019 um 8:30 Uhr)

**Deloitte (2018) (Hrsg.):** Future world of work: Arbeitswelten 4.0 im Mittelstand, München. Verfügbar unter: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/de/Documents/Mittelstand/Deloitte-Erfolgsfaktoren-Mittelstand-Arbeitswelten-2018.pdf> (zuletzt aufgerufen am 5. Juni um 15:02 Uhr)

**Ernst & Young (2018) (Hrsg.):** Black Box Mittelstand – Einblicke, Eindrücke und Erkenntnisse aus 30 vertraulichen Gesprächen mit Unternehmerinnen und Unternehmern, Stuttgart. Verfügbar unter: [https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/ey-black-box-mittelstand/\\$FILE/ey-black-box-mittelstand.pdf](https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/ey-black-box-mittelstand/$FILE/ey-black-box-mittelstand.pdf) (zuletzt aufgerufen am 5. Juni 2019 um 10:22 Uhr)

**FAZ (Frankfurter Allgemeine Zeitung) (2018):** Immer schön flexibel bleiben. Onlineartikel vom 23.05.2018. Verfügbar unter: <http://www.faz.net/aktuell/beruf-chance/beruf/ortsunabhaengigkeit-immer-schoen-flexibel-bleiben-15598661.html> (zuletzt aufgerufen am 7. Mai 2019 um 17:13 Uhr)

**Fischer, S. (2016):** Definition: Agilität als höchste Form der Anpassungsfähigkeit, für Haufe, Online verfügbar unter: [https://www.haufe.de/personal/hr-management/agilitaet/definition-agilitaet-als-hoechste-form-der-anpassungsfahigkeit\\_80\\_378520.html](https://www.haufe.de/personal/hr-management/agilitaet/definition-agilitaet-als-hoechste-form-der-anpassungsfahigkeit_80_378520.html) [Zugriff: 02.03.2020]

**Fischer, H., Rump, J., Eilers, S., Fleischer, G., Heyn, T., Holdenried, H.-U., Marquardt, T., Mittorp, K., Platzer, P. (2013):** Unternehmen. In: Rump, J., Walter, N. (Hrsg) Arbeitswelt 2030: Trends, Prognosen, Gestaltungsmöglichkeiten. Schäffer Poeschel, Stuttgart, S. 57–81

**Fischer, S., Weber, S., Zimmermann, A. (2017):** Was ist Agilität und welche Vorteile bringt eine agile Organisation?. Online verfügbar unter: [https://www.haufe.de/personal/hr-management/agilitaet-definition-und-verstaendnis-in-der-praxis\\_80\\_405804.html](https://www.haufe.de/personal/hr-management/agilitaet-definition-und-verstaendnis-in-der-praxis_80_405804.html) [Zugriff: 02.03.2020]

**Fraunhofer IAO (2019a) (Hrsg.):** New Work: Best Practices und Zukunftsmodelle, Stuttgart. Verfügbar unter: [http://publica.fraunhofer.de/eprints/urn\\_nbn\\_de\\_0011-n-5436648.pdf](http://publica.fraunhofer.de/eprints/urn_nbn_de_0011-n-5436648.pdf) (zuletzt aufgerufen am 1. August 2019 um 15:50 Uhr)

- Fraunhofer IAO (2019b) (Hrsg.):** Corporate Innovation Labs - eine explorative Studie, Stuttgart. Verfügbar unter: <https://shop.iao.fraunhofer.de/details.php?id=728> (zuletzt aufgerufen am 1. August 2019 um 15:38 Uhr)
- Fraunhofer IAO (2018) (Hrsg.):** Homo Digitals – Eine Studie über die Auswirkungen neuer Technologien auf verschiedene Lebensbereiche für eine menschengerechte Digitalisierung der Arbeitswelt, Stuttgart. Verfügbar unter: [https://www.iao.fraunhofer.de/lang-de/images/iao-news/Studie\\_HomoDigitalis.pdf](https://www.iao.fraunhofer.de/lang-de/images/iao-news/Studie_HomoDigitalis.pdf) (zuletzt aufgerufen am 5. Juni 2019 um 11:17 Uhr)
- Fraunhofer IAO (2017) (Hrsg.):** Die Transformation zum agilen Unternehmen erfolgreich gestalten, Stuttgart. Verfügbar unter: <https://www.businessmanagement.iao.fraunhofer.de/content/dam/businessmanagement/de/documents/Leistungsangebote/leistung-agiles-unternehmen.pdf> (zuletzt aufgerufen am 5. Juni 2019 um 11:15 Uhr)
- Goldman, S.L. / Nagel, R.N. / Preiss, K. / Warnecke, H.-J. (1996):** Agil im Wettbewerb, Heidelberg
- Harvard Business Review (2018):** Reassessing Digital Transformation: The Culture and Process Change Imperative, Watertown, MA. Verfügbar unter: <https://www.redhat.com/cms/managed-files/cm-harvard-business-review-digital-transformation-pulse-survey-f14828-201811-en.pdf> (zuletzt aufgerufen am 4. Juni 2019 um 17:30 Uhr)
- Harvard Business Review (2015):** Driving Digital Transformation: New Skills for Leaders, New Role for the CIO, Watertown, MA. Verfügbar unter: [https://www.polyu.edu.hk/iaee/files/Business\\_Harvard\\_Review\\_RedHatReportMay2015.pdf](https://www.polyu.edu.hk/iaee/files/Business_Harvard_Review_RedHatReportMay2015.pdf) (zuletzt aufgerufen am 4. Juni 2019 um 17:05 Uhr)
- Harvard Business Review (2014a):** The Digital Transformation of Business, Watertown, MA. Verfügbar unter: [https://www.conxion.be/wp-content/uploads/2015/09/The\\_digital\\_transformation\\_of\\_business\\_Harvard\\_Business\\_DMS.pdf](https://www.conxion.be/wp-content/uploads/2015/09/The_digital_transformation_of_business_Harvard_Business_DMS.pdf) (zuletzt aufgerufen am 4. Juni 2019 um 17:00 Uhr)
- Harvard Business Review (2014b):** The Leadership Edge in Digital Transformation, Watertown, MA. Verfügbar unter: <http://www.oracle.com/us/c-central/oracle-leadership-edge-digital-2276804.pdf> (zuletzt aufgerufen am 4. Juni 2019 um 17:13 Uhr)
- Harvard Business Review (2014c):** What VUCA Really Means for You. Verfügbar unter: <https://hbr.org/2014/01/what-vuca-really-means-for-you> (zuletzt aufgerufen am 9. Juni 2019 um 13:30 Uhr)
- haufe.de/personal (2016):** Definition: Agilität als höchste Form der Anpassungsfähigkeit. Onlineartikel vom 17.11.2016. Verfügbar unter: <https://www.haufe.de/personal/hr-management/agilitaet/definition-agilitaet-als-hoechste-form-der->

anpassungsfahigkeit\_80\_378520.html (zuletzt aufgerufen am 4. Juni 2019 um 09:40 Uhr)

**Hays / IBE (2018):** HR Report 2018, Mannheim

**Hofmann, J. (2017):** Organisation 4.0: Veränderungsfähigkeit als Schlüsselfaktor. Vortrag im Rahmen der Veranstaltung „Erfolgreiche Unternehmensführung in Zeiten zunehmend schneller Veränderung“. Berlin, 30. November 2017

**Hofmann, J. (2018) (Hrsg.):** Arbeit 4.0 – Digitalisierung, IT und Arbeit: IT als Treiber der digitalen Transformation, Wiesbaden

**Hofmann, J., Piele, A., Piele, C. (2019):** Best Practises und Zukunftsmodelle. Online verfügbar unter: [http://publica.fraunhofer.de/eprints/urn\\_nbn\\_de\\_0011-n-5436648.pdf](http://publica.fraunhofer.de/eprints/urn_nbn_de_0011-n-5436648.pdf) [Zugriff: 02.03.2020]

**Hofmann, J., Rollwagen, I., Schneider, S. (2007):** Deutschland im Jahr 2020 – Neue Herausforderungen für ein Land auf Expedition. Online verfügbar unter: [https://www.dbresearch.de/PROD/RPS\\_DE-PROD/PROD000000000474798/Deutschland\\_im\\_Jahr\\_2020\\_-\\_Neue\\_Herausforderungen\\_.pdf](https://www.dbresearch.de/PROD/RPS_DE-PROD/PROD000000000474798/Deutschland_im_Jahr_2020_-_Neue_Herausforderungen_.pdf) [Zugriff: 02.03.2020]

**Hofstede, G., Hofstede, G. J., Minkov, M. (2017):** Lokales Denken, globales Handeln, Interkulturelle Zusammenarbeit und globales Management, 6. Aufl., München.

**Human Resource Management Review (2019) (Hrsg.):** Strategic agility and human resource management, 100700. Verfügbar unter: <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2019.100700> (zuletzt aufgerufen am 2. August 2019 um 14:41 Uhr)

**International Journal of Project Management (2015) (Hrsg.):** Does Agile work? — A quantitative analysis of agile project success, Volume 33, Issue 5, S. 1040-1051. Verfügbar unter: <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2015.01.006> (zuletzt aufgerufen am 2. August 2019 um 15:09 Uhr)

**IW – Institut der deutschen Wirtschaft Köln (2016):** Digitalisierung: Systematisierung der Trends im Strukturwandel – Gestaltungsaufgabe für die Wirtschaftspolitik, IW policy paper 15/2016. Verfügbar unter: [https://www.iwkoeln.de/fileadmin/publikationen/2016/317419/IW\\_policy\\_paper\\_2016\\_15\\_Digitalisierung.pdf](https://www.iwkoeln.de/fileadmin/publikationen/2016/317419/IW_policy_paper_2016_15_Digitalisierung.pdf) (zuletzt aufgerufen am 7. August 2019 um 14:58 Uhr)

**Journal of Management (2019a) (Hrsg.):** Creativity and Innovation Under Constraints: A Cross-Disciplinary Integrative Review, Vol. 45, Issue 1, S. 96-121. Verfügbar unter: <https://doi.org/10.1177/0149206318805832> (zuletzt aufgerufen am 2. August 2019 um 14:03 Uhr).

- Journal of Management (2019b) (Hrsg.):** High-Performance Work Practices and Organizational Creativity During Organizational Change: A Collective Learning Perspective, Vol. 45, Issue 3, S. 909-925. Verfügbar unter: <https://doi.org/10.1177/0149206316685156> (zuletzt aufgerufen am 2. August 2019 um 14:03 Uhr).
- Journal of Management Studies (2018) (Hrsg.):** Managing Persistent Tensions on the Frontline: A Configurational Perspective on Ambidexterity, Volume 55, Issue 5, S. 739-769. Verfügbar unter: <https://doi.org/10.1111/joms.12311> (zuletzt aufgerufen am 1. August 2019 um 13:32 Uhr)
- Journal of Organizational Behaviour (2019) (Hrsg.):** The importance of group-focused transformational leadership and felt obligation for helping and group performance, Volume 40, Issue 3, S. 231-247. Verfügbar unter: <https://doi.org/10.1002/job.2322> (zuletzt aufgerufen am 1. August 2019 um 10:12 Uhr)
- Journal of Organizational Behaviour (2018) (Hrsg.):** Making sense of organizational change: Is hindsight really 20/20?, Volume 39, Issue 1, S. 39-51. Verfügbar unter: <https://doi.org/10.1002/job.2208> (zuletzt aufgerufen am 1. August 2019 um 09:56 Uhr)
- Kienbaum (2016) (Hrsg.):** Agilität und Umsetzungsstärke als Erfolgsfaktor im Mittelstand: Mit dauerhaften Resultaten Zukunft sichern, Düsseldorf. Verfügbar unter: <https://cdn-assets.kienbaum.com/downloads/Agilitaet-und-Umsetzungsstaerke-als-Erfolgsfaktoren-im-Mittelstand-Kienbaum-2016.pdf?mtime=20160808135556> (zuletzt aufgerufen am 5. Juni 2019 um 17:07 Uhr)
- Lamnek, S. (1989):** Qualitative Sozialforschung, Band 2: Methoden und Techniken, München 1989
- Leitl, M. (2016):** Woran agiles Management scheitern kann, Führung: Häufig sind Teams bei der Umstellung auf agile Systeme überfordert: Neun Voraussetzungen sind für den Erfolg nötig. Online verfügbar unter: <https://www.harvardbusinessmanager.de/blogs/woran-agiles-management-scheitern-kann-a-1091729.html> [Zugriff: 02.03.2020]
- Lemke, C. (2019):** Digitalisierung im Spannungsfeld zwischen Technologie und Management. In: Rump, J., Eilers, S. (2019) Die vierte Dimension der Digitalisierung: Spannungsfelder in der Arbeitswelt von morgen. Springer Verlag, Heidelberg, S. 17-41
- Lemke, C., Kirchner, K., Brenner W. (2018):** Die digitale Transformation tatsächlich umsetzen: Führungsprinzipien und Instrumente. In: Barton, T., Müller, C., Seel, C. (Hrsg.) Digitalisierung in Unternehmen: Von den theoretischen Ansätzen zur praktischen Umsetzung. Springer Verlag, Wiesbaden, S. 249 – 272

- Lindner, D. / Leyh, C. (2018):** Organizations in Transformation: Agility as Consequence or Prerequisite of Digitization?, in: **Abramowicz, W. / Paschke, A. (Hrsg.):** Business Information Systems, Berlin, S. 86-101
- Malik, F. (2019):** Führen Leisten Leben: Wirksames Management für eine neue Welt, Frankfurt/New York
- Mayring, P. (1993):** Einführung in die qualitative Sozialforschung - eine Anleitung zu qualitativem Denken, 2., überarbeitete Auflage, München 1993
- Mayring, P. (1994):** Qualitative Inhaltsanalyse - Grundlagen und Techniken, 5. Auflage, Weinheim 1994
- Mayring, P. (1995):** Qualitative Inhaltsanalyse, in: Flick, U./Kardorff, E.v./Keupp, H./Rosenstiel, L.v./Wolff, S. (Hrsg.): Handbuch qualitative Sozialforschung - Grundlagen, Konzepte, Methoden und Anwendungen, 2. Auflage, Weinheim 1995, S. 209 - 213
- MIT Sloan Management Review (2019) (Hrsg.):** Agile Is Not Enough. Verfügbar unter: <https://sloanreview.mit.edu/article/agile-is-not-enough/> (zuletzt aufgerufen am 1. August 2019 um 12:24 Uhr)
- MIT Sloan Management Review (2018) (Hrsg.):** Architect Your Company for Agility. Verfügbar unter: <https://sloanreview.mit.edu/article/architect-your-company-for-agility/> (zuletzt aufgerufen am 1. August 2019 um 12:24 Uhr)
- MIT Sloan Management Review (2017) (Hrsg.):** What the Military Can Teach Organizations About Agility. Verfügbar unter: <https://sloanreview.mit.edu/article/what-the-military-can-teach-organizations-about-agility/> (zuletzt aufgerufen am 1. August 2019 um 12:33 Uhr)
- Organization Science (2018) (Hrsg.):** Organizational Module Design and Architectural Inertia: Evidence from Structural Recombination of Business Divisions, Volume 29, Issue 5, S. 755-987. Verfügbar unter: <https://doi.org/10.1287/orsc.2018.1210> (zuletzt aufgerufen am 1. August 2019 um 14:22 Uhr)
- Orlov, K. (2020):** Ein interkultureller Vergleich zwischen USA und Deutschland, Ludwigshafen.
- Picot, A. / Ertsey, B.A. (2018):** Ökonomische Anreizmechanismen zur Sicherstellung des betrieblichen Restrukturierungsergebnisses, in: **Knecht, T.C. / Hommel, U. / Wohlenberg, H. (Hrsg.):** Handbuch Unternehmensrestrukturierung: Grundlagen – Konzepte – Maßnahmen, 2., überarbeitete Auflage, S. 2037-2061, Wiesbaden.
- Piller, F. / Möslin, K. / Ihl, C. / Reichwald, R. (2017):** Interaktive Wertschöpfung kompakt: Open Innovation, Individualisierung und neue Formen der Arbeitsteilung, Wiesbaden.

- Praeg, C.-P. / Bauer, W. (2017):** Vom Zukunftstrend zum Arbeitsalltag 4.0: Die Zukunft der Arbeit im Spannungsfeld von Work-Life-Separation und Work-Life-Integration, in: **Jochmann, W. / Böckenholt, I. / Diestel, S. (Hrsg.):** HR-Exzellenz: Innovative Ansätze in Leadership und Transformation, Wiesbaden, S. 165-185
- Procedia Manufacturing (2019) (Hrsg.):** Building capabilities for agility in a learning factory setting, Volume 31, S. 60-65. Verfügbar unter: <https://doi.org/10.1016/j.promfg.2019.03.010> (zuletzt aufgerufen am 2. August 2019 um 14:49 Uhr)
- Procedia Manufacturing (2018) (Hrsg.):** Agility Capability Maturity Framework, Volume 17, S. 603-610. Verfügbar unter: <https://doi.org/10.1016/j.promfg.2018.10.102> (zuletzt aufgerufen am 2. August 2019 um 14:58 Uhr)
- PwC (PricewaterhouseCoopers) (2018) (Hrsg.):** Digitisation: A Quantitative and Qualitative Market Research Elicitation, Frankfurt am Main. Verfügbar unter: <https://www.pwc.de/de/digitale-transformation/pwc-digitisation-market-research-update.pdf> (zuletzt aufgerufen am 5. Juni 2019 um 11:14 Uhr)
- Reimer, A. (2005):** Die Bedeutung der Kulturtheorie von Geert Hofstede für das internationale Management, Wismarer Diskussionspapiere, Nr.20, Wismar.
- Rump, J., Eilers, S. (2020):** Megatrends, Ludwigshafen. (im Druck)
- Rump, J. / Eilers, S. (2019) (Hrsg.):** Die vierte Dimension der Digitalisierung: Spannungsfelder in der Arbeitswelt von morgen, Wiesbaden
- Rump J. / Eilers, S. (2017):** Im Fokus: Digitalisierung und soziale Innovation. Konsequenzen für das System Arbeit, in: Rump, J. / Eilers, S. (Hrsg.) (2017): Auf dem Weg zur Arbeit 4.0. Innovationen in HR. Heidelberg, S. 79 – 84
- Sattelberger, T. / Welppe, I. / Boes, A. (2015) (Hrsg.):** Das demokratische Unternehmen: neue Arbeits- und Führungskulturen im Zeitalter digitaler Wirtschaft, 1. Auflage, Freiburg / München
- Spath, D. (2019):** Agilität ist der Schlüssel für Innovation und gute Arbeit. Online verfügbar unter: <https://www.wissenschaftsjahr.de/2018/neues-aus-den-arbeitswelten/das-sagt-die-wissenschaft/agilitaet-ist-der-schluessel-fuer-innovation-und-gute-arbeit/> [Zugriff: 02.03.2020]
- The Leadership Quarterly (2019) (Hrsg.):** Strategic Shared Leadership and Organizational Dynamic Capabilities, Volume 30, Issue 2, S. 233-242. Verfügbar unter: <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2018.08.002> (zuletzt aufgerufen am 1. August 2019 um 10:31 Uhr)

- The Leadership Quarterly (2018) (Hrsg.):** Leadership for organizational adaptability: A theoretical synthesis and integrative framework, Volume 29, Issue 1, S. 89-104.  
Verfügbar unter: <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2017.12.009> (zuletzt aufgerufen am 1. August 2019 um 12:16 Uhr)
- vbw (Vereinigung der Bayerischen Wirtschaft) (2019) (Hrsg.):** Arbeitslandschaft 2025, Studie Stand: März 2019, München. Verfügbar unter: [https://www.vbw-bayern.de/Redaktion/Frei-zugaengliche-Medien/Abteilungen-GS/Sozialpolitik/2019/Downloads/20190221\\_Arbeitslandschaft-2025\\_final.docx.pdf](https://www.vbw-bayern.de/Redaktion/Frei-zugaengliche-Medien/Abteilungen-GS/Sozialpolitik/2019/Downloads/20190221_Arbeitslandschaft-2025_final.docx.pdf) (zuletzt aufgerufen am 5. Juni 2019 um 10:14 Uhr)
- vbw (Vereinigung der Bayerischen Wirtschaft) (2018) (Hrsg.):** Industrielle Standortqualität Bayerns im internationalen Vergleich, München. Verfügbar unter: <https://www.vbw-bayern.de/Redaktion/Frei-zugaengliche-Medien/Abteilungen-GS/Volkswirtschaft/2018/Downloads/Studie-Industrielle-Standortqualität-Bayerns-im-internationalen-Vergleich-Niveau-2018.pdf> (zuletzt aufgerufen am 5. Juni 2019 um 09:39 Uhr)
- Wawra, D. (2008):** Public Relations im Kulturvergleich, Die Sprache der Geschäftsberichte US-amerikanischer und deutscher Unternehmen, Frankfurt am Main.
- Welpe, I. / Brosi, P. / Schwarzmüller, T. (2018):** Digital Work Design: Die Big Five für Arbeit, Führung und Organisation im digitalen Zeitalter, Frankfurt / New York
- Welpe, I. / Tumasjan, A. / Strobel, M. (2010):** Construal Level Theory – Eine Theorie für die grenzenlose Unternehmung?, in: **Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung (Hrsg.)**, Volume 62, Supplement 62, S. 84-105
- Weissman & Cie. (2018) (Hrsg.):** Agile Champions – Wie agil müssen Familienunternehmen morgen sein?, Weissman-Studie 2018, Nürnberg. Verfügbar unter: [https://www.weissman.de/media/Ergebnisse\\_Weissman-Studie\\_Agile-Champions.pdf](https://www.weissman.de/media/Ergebnisse_Weissman-Studie_Agile-Champions.pdf) (zuletzt aufgerufen am 5. Juni 2019 um 09:57 Uhr)
- World Economic Forum (2017) (Hrsg.):** Digital Transformation Initiative – Mining and Metals Industry, White Paper, Cologny/Geneva. Verfügbar unter: <http://reports.weforum.org/digital-transformation/wp-content/blogs.dir/94/mp/files/pages/files/white-paper-dti-2017-mm.pdf> (zuletzt aufgerufen am 5. Juni 2019 um 10:50 Uhr)
- World Economic Forum (2016a) (Hrsg.):** Digital Transformation of Industries – Electricity Industry, White Paper, Cologny/Geneva. Verfügbar unter: <http://reports.weforum.org/digital-transformation/wp-content/blogs.dir/94/mp/files/pages/files/dti-electricity-industry-white-paper.pdf> (zuletzt aufgerufen am 5. Juni 2019 um 10:48 Uhr)
- World Economic Forum (2016b) (Hrsg.):** Digital Transformation of Industries, Digital Enterprise, White Paper, Cologny/Geneva. Verfügbar unter:

<http://reports.weforum.org/digital-transformation/wp-content/blogs.dir/94/mp/files/pages/files/dti-digital-enterprise-white-paper.pdf> (zuletzt aufgerufen am 5. Juni 2019 um 11:00 Uhr)

**Zink, K.J. / Hellge, V. / Schröder, D. (2016):** Führung und Organisation im Digitalen Wandel, in: **Schwuchow, K. / Gutmann, J. (Hrsg.):** Personalentwicklung: Themen, Trends, Best Practices 2017, 1. Auflage, Freiburg.