



Fachhochschule Nordwestschweiz
Hochschule für Angewandte Psychologie

Das Ausmass an Agilität bei OneOPES

BACHELOR-ARBEIT

Juni 2020

Autorin

Toikander, Nuna

betreuende Person

Burren, Franziska

Praxispartner

SBB AG

Kontaktperson

Karpouchsis, Georgio

Abstract

Das Thema Agilität ist hoch im Trend und viele Unternehmen streben eine agile Arbeitsweise an. Zu diesen Unternehmen gehört auch die Organisationseinheit «Operativer Einkauf und Systeme» der SBB AG. Diese Bachelorarbeit untersucht, wo sich diese Organisationseinheit im Hinblick auf ihre Agilität befindet und ob Entscheidungen agil getroffen werden. Dafür wurden elf halbstandardisierte Interviews mit sieben Führungspersonen und vier Mitarbeitenden ohne einer Führungsfunktion durchgeführt. Die Ergebnisse zeigen auf, dass gewisse Eigenschaften der Agilität vorhanden sind. Das Ausmass an Agilität ist jedoch nicht derart ausgeprägt, sodass die Organisationseinheit bereits komplett agil strukturiert wäre oder es von heute auf morgen sein könnte. Weniger agil scheint die Organisationseinheit allerdings hinsichtlich ihrer momentanen Entscheidungskultur zu sein.

Schlüsselwörter: Agilität, agiles Mindset, Vertrauen, Verantwortung, Hierarchie, Kommunikation, selbstorganisierte Teams, Entscheidungen, agile Entscheidungen

Umfang der Arbeit inkl. Leerzeichen: 95'270

Inhaltsverzeichnis

1 Einführung	1
1.1 Ausgangslage	2
1.2 Problem & Zielsetzung.....	3
1.3 Fragestellung	3
1.4 Aufbau der Arbeit.....	3
2 Theoretische Grundlage.....	5
2.1 Was bedeutet Agilität?	5
2.1.1 Weiterentwicklung des Begriffes Agilität.....	6
2.1.2 Agilität im Unternehmen.....	6
2.2 Agilität – nicht nur Methode, sondern ein Mindset	7
2.2.1 Eigenschaften des agilen Mindsets	8
2.2.1.1 Vertrauen.....	9
2.2.1.2 Verantwortung.....	10
2.2.1.3 Selbstorganisation	11
2.2.1.4 Hierarchie.....	12
2.2.1.5 Kommunikation	13
2.3 Agilität ist kein Wundermittel.....	14
2.4 Entscheidungen	15
2.4.1 Definition Entscheidungen.....	15
2.4.2 Entscheidungstheorie.....	16
2.4.3 Entscheidungen in Organisationen und Teams	17
2.4.4 Agile Entscheidungen.....	18
3 Methodisches Vorgehen	20
3.1 Untersuchungsdesign	20
3.2 Qualitatives Vorgehen.....	20
3.2.1 Qualitative Datenerhebung.....	21
3.2.1.1 Konstruktion des Interviewleitfadens	21
3.2.1.2 Stichprobe	22
3.2.1.3 Durchführung Interviews	23

3.2.2	<i>Qualitative Datenauswertung</i>	24
3.2.2.1	Transkription	24
3.2.2.2	Kategoriensystem	25
4	Ergebnisse	28
4.1	Begriffsverständnis Agilität	28
4.1.1	<i>Subjektive Sichtweise</i>	28
4.1.2	<i>Erwartungen</i>	29
4.2	Agile Methoden.....	29
4.2.1	<i>Arbeitsweise</i>	29
4.2.2	<i>Zyklisches Arbeiten</i>	29
4.2.3	<i>Praktiken</i>	30
4.3	Agiles Mindset Führung	30
4.3.1	<i>Kultur und Werte</i>	30
4.3.2	<i>Selbstorganisierte Teams</i>	31
4.3.3	<i>Hierarchie</i>	31
4.3.4	<i>Führung</i>	32
4.3.5	<i>Kommunikation</i>	32
4.3.6	<i>Vertrauen</i>	32
4.3.7	<i>Verantwortung</i>	33
4.4	Agiles Mindset Mitarbeitende	33
4.4.1	<i>Kultur und Werte</i>	33
4.4.2	<i>Selbstorganisierte Teams</i>	34
4.4.3	<i>Hierarchie</i>	34
4.4.4	<i>Führung</i>	34
4.4.5	<i>Kommunikation</i>	35
4.4.6	<i>Vertrauen</i>	35
4.4.7	<i>Verantwortung</i>	35
4.5	Entscheidungen	36
4.5.1	<i>Entscheidungsprozess</i>	36
4.5.2	<i>Entscheidungen im Team</i>	37
4.5.3	<i>Agile Methoden im Entscheidungsprozess</i>	38
4.5.4	<i>Verantwortung</i>	38
4.5.5	<i>Informationen</i>	39

4.5.6	<i>Effizienz der Entscheidungen</i>	40
4.6	Sonstiges.....	40
5	Diskussion	41
5.1	Konklusion der Ergebnisse.....	41
5.2	Beantwortung der Fragestellung	47
5.3	Handlungsempfehlungen.....	49
5.3.1	<i>Handlungs- und Entscheidungsspielraum klären</i>	50
5.3.2	<i>Vertrauensbasis stärken</i>	50
5.3.3	<i>Kommunikation: Verbesserung des Informationsaustausches</i>	51
5.3.4	<i>Agile Vorgehensweise für mehr Agilität</i>	51
5.4	Limitation und Ausblick.....	52
6	Literaturverzeichnis	54
7	Abbildungsverzeichnis	57
8	Tabellenverzeichnis	57

1 Einführung

Zurzeit streben viele Unternehmen bzw. Organisationen eine agile Arbeitsweise an, weswegen Agilität hoch im Trend ist. Unter anderem liegt der Grund dafür in der Digitalisierung, der Globalisierung, dem demografischen Wandel und den steigenden Erwartungen der Gesellschaft an die Organisationen. Daher kämpfen Organisationen vermehrt mit einem «Anstieg von Volatilität, Unsicherheit, Komplexität und Ambiguität» (Brückner & Ameln, 2016, S. 383), auch bekannt als VUKA-Welt (Brückner & Ameln, 2016). Diese Welt zwingt die Organisationen anpassungsfähiger zu werden. Daher haben Organisationen im Bereich der Softwareentwicklung bereits in den 1990er Jahren erkannt, dass eine Anpassung des Verfahrens bei der Entwicklung neuer Software nötig ist. Ziel war es, den Anforderungen der Kunden gerecht zu werden. Da Projekte immer grösser, schwerfälliger und deren Planung bis zum Ende unter Umständen unmöglich wurden, musste mit der Arbeit bereits begonnen werden, bevor überhaupt ein abschliessendes Vorgehen für die Entwicklung bestimmt werden konnte. Aufgrund dieser benötigten Anpassungsfähigkeit in einer solchen dynamischen Welt, entstand dann der Begriff Agilität. Agil sein bedeutet also sich anzupassen (Scheller, 2017).

Das Streben nach einer besseren Anpassungsfähigkeit an die VUKA-Welt betrifft jedoch nicht nur die Anpassung der Arbeitsweise, sondern auch der Organisationskultur, denn nur «durch eine angemessene agile (Führungs-)Kultur können agile Methoden erfolgreich gelebt und umgesetzt werden» (Häusling, 2014, S. 1). Das heisst, Organisationen müssen ihre traditionellen Verfahrens- und Denkweisen ablegen und sich ein agiles Mindset aneignen (Häusling, 2014). Mehr Agilität hat demnach einen Wandel zu einer agileren Organisationskultur mit einem agilen Mindset zur Folge. Jede Organisation hat allerdings einen anderen Ausgangspunkt sowie eigene Zielvorstellungen. Bevor daher ein Kulturwandel initiiert wird, muss eine Organisation zuerst ihren Standpunkt, d. h. ihr aktuelles Mindset

erörtern. Es stellt sich folglich die Frage, wo sich eine Organisation aktuell befindet. Am besten lässt sich dies anhand der getroffenen Entscheidungen in einer Organisation erkennen, da diese die Kultur wesentlich prägen (Hofert & Thonet, 2019).

Damit nun anhand der getroffenen Entscheidungen festgestellt werden kann, wo sich eine Organisation in Bezug auf das agile Mindset befindet, benötigt es eine Vorstellung darüber, was das agile Mindset überhaupt ist. Dies stellt eine Herausforderung dar, weil in der Wissenschaft keine Einigung über die Eigenschaften des agilen Mindsets herrscht (Freyth, 2019). Aus diesem Grund wird in dieser Arbeit zuerst untersucht, wo es in der Theorie Überschneidungen bezüglich des agilen Mindsets gibt. Im Anschluss wird dargelegt, was es bedeutet agil Entscheidungen zu treffen, damit schliesslich ergründet werden kann, wo sich eine Organisation in Bezug auf das agile Mindset befindet. Dafür wird insbesondere analysiert, wie Entscheidungen in einer Organisation getroffen werden. Selbstverständlich könnten unter Agilität weitere Punkte untersucht werden, wie z. B. Fragen bezüglich was Agilität überhaupt ist oder agiler Methoden, allerdings würde dies den Rahmen dieser Arbeit sprengen. Daher werden diese Fragen hier nicht behandelt, sondern nur was die Eigenschaften des agilen Mindsets sind und inwiefern Entscheidungen diesbezüglich eine Rolle spielen.

1.1 Ausgangslage

Seit dem 01.01.2020 besteht die neue Organisationseinheit «Operativer Einkauf und Systeme», auch «OneOPES» genannt. Hierbei handelt es sich um eine Neuorganisation von fünf zu einem zentralen operativen Einkaufsbereich bei der SBB AG. Gesamthaft betrifft dies über 70 Mitarbeitende. Entsprechend wurden durch diese Zusammenführung unterschiedliche Arbeitsweisen, Regelungen und Kulturen unter einer Organisation vereint

Auch OneOPES ist von der VUKA-Welt betroffen und hat erkannt, dass eine bessere Anpassungsfähigkeit an die Umwelt nötig ist. Daher möchte die Leitung dieser neuen

Organisationseinheit eine gemeinsame Kultur entwickeln, die von Agilität geprägt ist. Nach heutigem Stand ist OneOPES eine klassisch geprägte Organisation mit vier Hierarchiestufen.

1.2 Problem & Zielsetzung

Wie zuvor in der Einführung geschildert, muss eine Organisation, die nach mehr Agilität strebt, vorerst ihren Standpunkt diesbezüglich erörtern. Vorliegend stellt OneOPES eine Zusammenführung von fünf verschiedenen operativen Einkaufsbereichen dar, die, wie bereits erwähnt, jeweils unterschiedliche Arbeitsweisen, Regelungen und Kulturen mitbringen. Diese gilt es nun bei OneOPES zu vereinheitlichen und aufgrund des Wunsches nach mehr Agilität entsprechend aufzubauen. Genau hier setzt diese Bachelorarbeit an: Ziel ist es, festzustellen, welchen Standpunkt die Organisationseinheit OneOPES im Zusammenhang mit Agilität aufweist. Daraus ergeben sich die nachfolgende Frage- sowie Unterfragenstellung, welche empirisch beantwortet werden sollen.

1.3 Fragestellung

Die Fragestellung für diese Bachelorarbeit lautet:

«Wo steht die Organisation OneOPES in Bezug auf Agilität?»

Die Unterfragenstellung wurde wie folgt formuliert:

«Treffen die Teams von OneOPES Entscheidungen agil?»

1.4 Aufbau der Arbeit

Nach der erfolgten Einführung wird im zweiten Kapitel die theoretische Grundlage dargelegt. Anschliessend wird das methodische Vorgehen im darauffolgenden Kapitel beschrieben. In Kapitel vier werden die Ergebnisse der gewonnenen Daten präsentiert. Schliesslich wird diese Bachelorarbeit mit der Diskussion und den Handlungsempfehlungen

für die Organisation OneOPES abgerundet.

2 Theoretische Grundlage

In diesem Kapitel werden alle für diese Bachelorarbeit relevanten theoretischen Grundlagen präsentiert. Als erstes wird auf den Begriff Agilität und seine Entwicklung eingegangen, danach die Eigenschaften des agilen Mindsets dargelegt und im Anschluss verdeutlicht, was Entscheidungen sind sowie deren Zusammenhang zur Agilität erläutert.

2.1 Was bedeutet Agilität?

Wie bereits oben erwähnt und auch aus der Literatur ersichtlich wird, stammt der Ursprung des Begriffs Agilität aus der Softwareentwicklung. Häusling und Rutz (2017), Bruce und Jeromin (2016) und Hofert (2016), bezeichnen das agile Manifest von Beck et al. (2001) als Ausgangspunkt für den Gebrauch des Begriffs. Dieses agile Manifest wurde im Februar 2001 von 17 Programmierern zusammengetragen (Bruce & Jeromin, 2016). Das agile Manifest wird als alternativer Ansatz zur Wasserfall-Methode angesehen, welche bis zum Jahr 2001 in der Softwareprogrammierung überlegen war. In der Abbildung 1 ist der Vergleich der beiden Methoden ersichtlich:

Wasserfall-Methode



Agile Methode



Abbildung 1: Vergleich von Wasserfall-Methode und agile Methode (BSI)

Der Hauptunterschied der beiden Methoden ist, dass das Vorgehen der Wasserfall-Methode linear und sequenziell verläuft, d. h. ein detaillierter Plan wird schrittweise abgearbeitet. Dahingegen ist bei der agilen Methode das Vorgehen zyklisch und iterativ. Es werden sogenannte Sprints durchlaufen (Bruce & Jeromin, 2016).

2.1.1 Weiterentwicklung des Begriffes Agilität

Der Begriff Agilität hat sich über die Jahre weiterentwickelt und ist heute nicht mehr ausschliesslich in der Softwareentwicklung anzutreffen, sondern beispielsweise ebenfalls im allgemeinen Projektmanagement, im Marketing oder in der Führung (Hofert, 2016).

Allerdings gibt es bis heute noch keine allgemeingültige Definition von Agilität. In der Literatur und Praxis wird der Begriff unterschiedlich eingesetzt. Beispielsweise beschreibt Franke (2016) die Agilität im Zusammenhang der Reduktion oder sogar Abschaffung der hierarchischen Strukturen einer Organisation. Bei Häusling und Rutz (2017) wird über eine rasante und flexible Antwort der Organisation im Wandel der komplexen Umwelt diskutiert. Hofert (2016) interpretiert Agilität als Mindset, wobei Strukturen und Regeln vorhanden sein müssen, damit ein Zusammensein funktionieren kann.

Diese verschiedenen Begriffsentwicklungen sind jedoch nicht voneinander getrennt zu betrachten oder zu verstehen. Agilität versucht nämlich u. a. die klassisch rigiden und hierarchisch strukturierten Unternehmensorganisationen zu brechen, damit eine für die VUKA-Welt nötige Anpassungsfähigkeit einverleibt wird. Dies hat zwangsläufig eine andere Denkweise, bzw. die Aneignung eines anderen Mindsets, zur Folge.

2.1.2 Agilität im Unternehmen

Aus dem bereits Gesagten wird ersichtlich, dass Agilität eine Organisation anpassungsfähiger zu machen bezweckt. Ein Ziel ist es, die Zufriedenheit des Kunden zu gewährleisten. Damit nun Produkte oder Leistungen die Anforderungen des Kunden

möglichst nutzbringend (effizient) und effektiv erfüllen, benötigt es einerseits dessen Feedback und andererseits die Reflexion des Teams über das eigene methodische Vorgehen. Das heisst, dass ein Team laufend Informationen vom Kunden sammeln muss, um das Produkt oder die Leistung entsprechend anzupassen. Hierfür sind die klar strukturierten Prozesse der Wasserfall-Methode nicht geeignet, stattdessen sollten die Strukturen flexibel sein. Dies hat unmittelbare Folgen auf die Arbeitsprozesse im Team. Agile Methoden verlaufen in Zyklen, welche sich wiederholen und aufeinander aufbauen. Durch die ständigen Anpassungen können allerdings Fehler entstehen (Fürst, Hasebrook & Krimse, 2019). Diese stellen jedoch die Grundlage für neue Lösungen dar und sind daher «als Teil einer Verbesserung zu verstehen (Fehler- wird zu Verbesserungskultur)» (Fürst et al., 2019, S. 8).

Überdies benötigt es für eine hohe Anpassungsfähigkeit die Erteilung von Entscheidungsmacht und Übertragung von Verantwortung an die Teams. Dies bedingt eine Gleichstellung zwischen der Führung und den Mitarbeitenden und damit einhergehend die Auflösung klassisch hierarchischer Strukturen - folglich eine Veränderung der Kultur. Demnach geht es nicht nur um die Einführung von agilen Methoden, sondern insbesondere um die Adoption eines agilen Mindsets (Fürst et al., 2019).

2.2 Agilität – nicht nur Methode, sondern ein Mindset

Das Ziel dieser Arbeit ist festzustellen, wie es zurzeit um die Agilität in der Organisation OneOPES besteht. Ähnlich wie OneOPES streben viele Organisationen und Teams nach Agilität. Dies erfordert neue oder andere Handlungen und Arbeitsweisen. Grosse Beliebtheit geniessen in diesem Zusammenhang die agilen Methoden, von welchen es sehr viele gibt und welche immer mehr werden (Duméril, 2019). Einige Beispiele von agilen Methoden sind Daily Scrum Meeting, Lean Management, Kanban, Stand-Up-Meetings, Selbstorganisation

oder Teamentscheidung (Hofert, 2016).¹

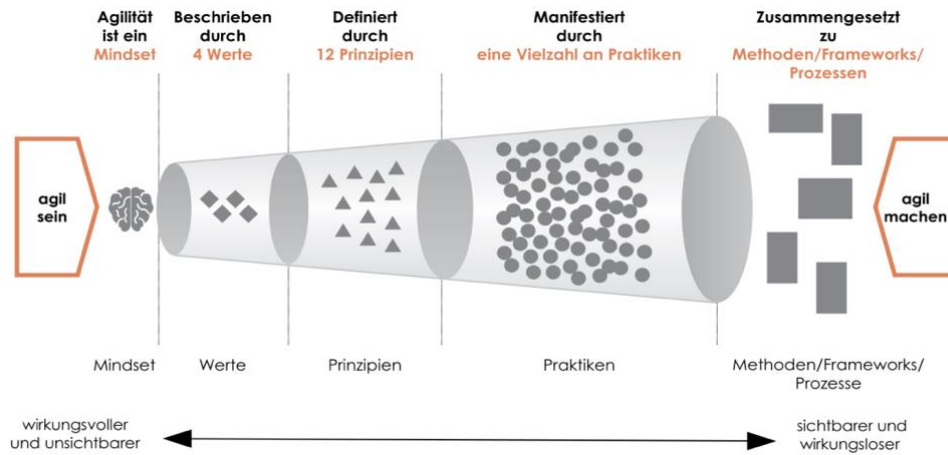


Abbildung 2: Agil sein vs. agil machen nach Scheller (2017, S. 107)

Wie aus Abbildung 2 ersichtlich wird, können agile Methoden angewandt werden, was aber nicht bedeutet, dass eine Organisation agil ist. Oft wird nämlich vergessen, dass Agilität ein Mindset ist. So scheitern viele agile Vorhaben, weil neue Handlungen mit alten Mindsets ausgeführt werden (Scheller, 2017). Das primäre Problem ist, dass nicht erkannt wird, dass damit ein Kulturwandel zusammenhängt. Bevor jedoch ein Kulturwandel initiiert werden kann, muss erörtert werden, wo eine Organisation sich gerade befindet, d. h. es muss eine Standortanalyse durchgeführt werden, die feststellt, welche Kultur eine Organisation bzw. ein Team hat (Hofert & Thonet, 2019).

2.2.1 Eigenschaften des agilen Mindsets

Als Grundlage für die Bewertung der Standortanalyse in Bezug auf Agilität dient das agile Mindset. Anhand dessen Eigenschaften kann ergründet werden, wo sich eine Organisation oder ein Team bezüglich agiler Kultur befindet. Allerdings fehlt eine

¹ Eine vertiefte Auseinandersetzung mit agilen Methoden würde den Rahmen dieser Arbeit sprengen. Diese Beispiele dienen daher lediglich zur Veranschaulichung und sind nicht weiter von Bedeutung für das Vorhaben dieser Arbeit.

einheitliche und abschliessende wissenschaftliche Bezeichnung der Eigenschaften des agilen Mindsets (Freyth, 2019). Dennoch lassen sich gewisse Gemeinsamkeiten feststellen. Gemäss Fürst et al. (2019), Hofert (2016, 2018) und Scheller (2017) besteht grosse Übereinstimmung darüber, dass das agile Mindset die Organisations- bzw. Teamkultur tangiert. Des Weiteren ist dieser Kulturwandel die Antwort auf die durch die VUKA-Welt bedingte Anpassungsfähigkeit, welche sich durch die Orientierung an der Zufriedenheit des Kunden einerseits und die damit zusammenhängende Anpassung einer Organisation oder eines Teams auf insbesondere organisatorischer Ebene kennzeichnet (Fürst et al., 2019). Wie nun solche organisatorischen Anpassungen in einer Organisation oder einem Team konkret aussehen, ist in der Theorie nicht genau definiert. Jedoch gibt es auch hier bestimmte Überschneidungen, sodass vor allem Vertrauen, Verantwortung, Selbstorganisation, Hierarchie und Kommunikation wichtige Eigenschaften des agilen Mindsets darstellen. Nachfolgend wird daher genauer auf diese eingegangen, damit schliesslich anhand dieser Eigenschaften eine Standortanalyse von OneOPES gemacht werden kann.

2.2.1.1 Vertrauen

Vertrauen ist die Grundvoraussetzung für jedes Team, denn es ist ein wichtiges Element im menschlichen Leben und eine Grundlage im Zusammenleben sowie in der Zusammenarbeit. Viele Organisationen und Teams scheitern oft aufgrund von mangelndem Vertrauen und nicht, weil sie eine Methode oder einen Arbeitsschritt nicht beherrschen. Ein agiles Umfeld kann nur durch gegenseitiges Vertrauen innerhalb des Teams am Leben erhalten bleiben, daher ist dies eine Grundvoraussetzung (Scheller, 2017). Agile Teams benötigen insbesondere mehr Vertrauen als traditionell geführte Organisationen, weil es einerseits für die transparente Zusammenarbeit in Teams sehr wichtig ist und andererseits Führungskräfte ihren Mitarbeitenden vertrauen müssen, wenn sie ihnen Verantwortung

übertragen, damit diese selbstorganisiert und eigenverantwortlich arbeiten können (Freyth, 2019). Das Vertrauen bezieht sich dabei auf die soziale Seite oder die Kompetenzen der Mitarbeitenden. Für das Funktionieren eines Teams benötigt es beide Eigenschaften: Kompetenz- und Sozialvertrauen. Das bedeutet, dass Teammitglieder nicht nur kompetent und zuverlässig sein müssen, sondern auch gerne mit den anderen zusammenarbeiten. Wenn nun aber das Vertrauen in die Kompetenz einer Person oder auf der Beziehungsebene fehlt, dann beeinträchtigt dies die Teamleistung (Hofert, 2016).

2.2.1.2 Verantwortung

Wie nun bereits erwähnt, müssen Führungskräfte in agilen Teams oder Organisationen Verantwortung übertragen. Somit stellt die Verantwortung die Kehrseite des Vertrauens dar. Ohne Vertrauen kann keine Verantwortungsübertragung stattfinden. Es ist von grosser Bedeutung die Verantwortung für sich selbst sowie für andere zu übernehmen. Damit dies geschehen kann, muss die Führungsebene die Verantwortung für die Vorgehensweise und die Endergebnisse auf die Teams übertragen. Nur wenn jede Person einer Organisation die Verantwortung wahrnimmt, welche ihrer Rolle entspricht, kann eine Organisation funktionieren (Scheller, 2017). In Abbildung 3 wird ein Vergleich zwischen einer traditionellen und agilen Organisation dargestellt:

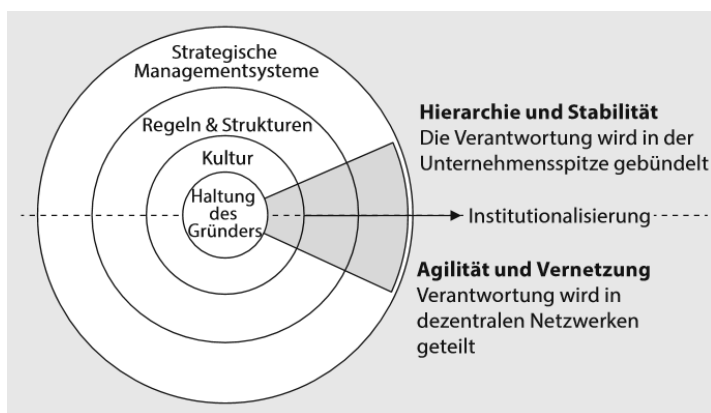


Abbildung 3: Die Ebenen der Unternehmensentwicklung innerhalb zweier gegensätzlichen

Hemisphären nach Trost (2018, S. 14)

Die obere Hälfte des Kreises stellt eine traditionelle Organisation dar, wobei die Stabilität im Zentrum steht. In diesen wird die Verantwortung in die Unternehmensspitze gedrängt und nicht an die Mitarbeitenden abgegeben. Entscheidungen werden ausschliesslich vom Vorgesetzten oder von Personen in höheren Hierarchiestufen getroffen. Anders sieht dies in der unteren Hälfte des Kreises aus, welche eine agile Organisation darstellt. In diesen ist ein zentraler Grundsatz so viel Verantwortung wie möglich an die Mitarbeitenden und Teams abzugeben. In agilen Organisationen entscheiden die Mitarbeitenden selbstständig und tragen die Verantwortung für ihre Entscheidungen (Trost, 2018).

2.2.1.3 Selbstorganisation

Neben der Übertragung von Verantwortung muss durch das Vertrauen von Führungspersonen den Geführten auch der nötige Handlungsspielraum für die selbstorganisierte Entwicklung gegeben werden, weil dadurch das organisationale Lernen gefördert wird. Durch die Selbstorganisation kann auf erkannte Veränderungen der Umwelt entsprechend eingegangen werden, indem das durch Lernprozesse erlangte Wissen, die Abläufe und Strukturen am Arbeitsplatz angepasst werden (Kriz, 2016). Gleichzeitig wird durch die Selbstorganisation die Kreativität und Innovation beeinflusst (Collins & Amabile, 1999, zitiert nach Muthusamy, Wheeler & Simmons, 2005, S. 58). Aus diesen Gründen stellt die Selbstorganisation eine Kernidee von agilen Teams und Organisationen dar. Die Übertragung von Verantwortung hat aber auch zur Folge, dass die Vorgesetzten ihre Mitarbeitenden nicht mehr kontrollieren, sondern diese in den Teams unter Selbst- und Sozialkontrollen agieren. Demnach braucht es die Eigenverantwortung der Mitarbeitenden und deren Kompetenz sich offen auszutauschen, wie z. B. anhand von Feedback (Freyth, 2019).

Diese Eigenschaften sind nötig, weil sich selbstorganisierte Teams innerhalb gewisser Rahmenbedingungen frei bewegen und beispielsweise Rollen austauschen oder die Arbeitsteilung neu definieren können. Überdies müssen die Vorgesetzten den Teams auch die Freiheit zu selbstständigen Entscheidungen übertragen (Scheller, 2017). Aus diesem Grund müssen ihnen Daten sowie Informationen zur Verfügung gestellt werden, damit sie bei der Entscheidungsfindung nicht auf das Management angewiesen sind. Des Weiteren sollten die Organisationen die Entscheidungsfähigkeiten des Teams bereichern, indem mehr Mitarbeitende bereitgestellt sowie technische und interpersonelle Fähigkeiten erweitert werden (Muthusamy et al., 2005). Je nach Grad der Rahmenbedingungen werden daher klassische Führungsrollen obsolet, wie z. B. bei einer ganzheitlich agilen Organisation. Hier sind Führungsrollen dynamisch besetzbar, d. h. dass immer wieder eine andere Person eine Führungsrolle einnehmen kann. Wenn allerdings nur projektspezifisch agil gearbeitet wird oder gewisse Teams in einer Organisation agil geführt werden, dann sind nur innerhalb dieser Bereiche Führungspositionen dynamisch ersetzbar (Freyth, 2019).

2.2.1.4 Hierarchie

Wie bereits im vorherigen Abschnitt erläutert, herrscht je nach Ausmass an Agilität in einer Organisation eine andere Hierarchiestruktur. In der Abbildung 4 sind vier unterschiedliche Hierarchiestrukturen visualisiert:

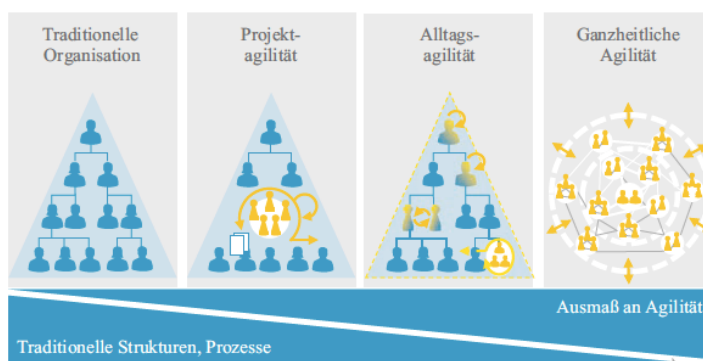


Abbildung 4: Persönliche Veränderungskompetenz und Agilität stärken nach Freyth (2019, S. 157)

Rechts in der Abbildung herrscht ganzheitliche Agilität. Dies ist der Fall, wenn die Hierarchiestufen ganz abgeschafft werden, ein Beispiel dafür ist die Holokratie. In einer solchen Organisationsstruktur sind nicht Personen oder Positionen einer Hierarchie im Fokus, sondern die Rollen. Jede Rolle ist mit einem gewissen Freiraum ausgestattet, damit Entscheidungen inhaltlich sinnvoll getroffen werden können und genügend Handlungsspielraum besteht. Damit aber nicht alle willkürlich agieren und entscheiden, benötigt es dafür klar definierte Prozessregeln, wie z. B. einen integrativen Entscheidungsprozess. Zweitens gibt es die Möglichkeit einer Alltagsagilität. Diese Form von Hierarchiestruktur beeinflusst die Organisationsstruktur weniger und ist daher aktuell mehr verbreitet. Dies liegt daran, dass viele Organisationen sich über die Jahre bereits bestimmte Vorgehensweisen angeeignet haben und daher weniger eine ganzheitliche Umstrukturierung, sondern lediglich eine bessere Anpassungsfähigkeit an die VUKA-Welt anstreben. Somit handelt es sich bei der Alltagsagilität eher um die Integration von agilen Methoden in die bereits bestehenden Organisationsstrukturen. Schliesslich gibt es noch die Form der Projektagilität. Wie bereits der Name dieser Organisationsform andeutet, betrifft das Ausmass an Agilität hier nur Projekte und tangiert ausserhalb dieser die Organisationsstruktur nicht (Freyth, 2019). Nichtsdestotrotz benötigt jede agile Organisationsform eine agile Kultur bzw. ein agiles Mindset, weil die Anpassung der Organisationsstruktur alleine nicht zur Folge hat, dass die verinnerlichten traditionellen Prozesse aufgegeben werden (Hofert, 2018).

2.2.1.5 *Kommunikation*

Bisher kann festgehalten werden, dass eine agile Organisation oder ein agiles Team durch die Eigenschaften Vertrauen, Verantwortung, Selbstorganisation und eine dynamische Führungsstruktur gekennzeichnet ist. Das Vertrauen spielt dabei eine zentrale Rolle, weil es die Grundlage für die Übertragung von Verantwortung ist und für die Zusammenarbeit in

selbstorganisierten Teams benötigt wird. Zusätzlich kann durch das Vertrauen auch die erforderliche Kommunikation sowie Kooperation zwischen den Menschen stattfinden (Nida-Rümelin, 2011, zitiert nach Kriz, 2016, S. 63). Folglich nimmt neben den bereits erwähnten Eigenschaften von Agilität auch die Kommunikation eine wichtige Rolle ein. Da nicht mehr Positionen und Personen im Vordergrund stehen, benötigt es für die Selbstorganisation den offenen Austausch an Informationen. Daher herrscht in agilen Organisationen und Teams eine offene und transparentere Kommunikation. Eine solche Kommunikation ermöglicht, dass die Abläufe klar sind und Entscheidungen sowie Ziele nachvollziehbar werden (Fischer, 2017). Gleichzeitig ist Kommunikation auch wichtig, weil sie für die Schaffung des Vertrauens notwendig ist. Vertrauen hängt nämlich stark mit der Offenheit zwischen den Mitarbeitenden zusammen. Meinungsverschiedenheiten müssen möglich sein und auch kommuniziert werden, ohne dass es zu Schwierigkeiten kommt. Beim Fehlen einer solchen Konfliktbereitschaft sollte daher das vorliegende Vertrauen untersucht werden (Hofert, 2016).

2.3 Agilität ist kein Wundermittel

Aus dem bisher Gesagten wird ersichtlich, dass Agilität zu besserer Anpassungsfähigkeit der Organisationen oder Teams an die VUKA-Welt führen soll. Allerdings ist sie nicht immer geeignet, denn *«Agilität ist nicht die Lösung für Alles und Jeden! Agilität ist nicht immer passend!»* (Scheller, 2017, S. 109).

Daher ist es wichtig festzustellen, ob und inwiefern Agilität für eine Organisation oder ein Team sinnvoll ist. Sinn macht Agilität dann, wenn eine Anpassung an die schnell verändernde Umwelt nötig ist. Von grossem Vorteil ist Agilität in Bereichen, in denen Innovation und Kreativität gefragt sind, aber weniger dort, wo es klare Rollenaufteilungen und Ziele gibt (Fürst et al., 2019). Demnach macht Agilität vor allem in komplexen Situationen Sinn, d. h. in einer Umwelt mit hoher Unsicherheit, und nicht etwa in klaren und

bekanntem Fällen. Für Organisationen oder Teams, die sich nun in komplexen Situationen befinden, reicht allerdings die Einführung von agilen Methoden alleine nicht immer aus. Fehlt z. B. das Vertrauen unter den Mitarbeitenden, kann nicht offen kommuniziert und Fehler dürfen nicht gemacht werden. In einer solchen Arbeitsatmosphäre wird beispielsweise ein Kanban-Board, in welchem die offenen und erledigten Arbeitsprozesse visualisiert werden, nicht funktionieren (Hofert, 2016). Folglich machen agile Methoden Sinn, wenn es sich um komplexe Situationen bzw. Situationen mit hoher Unsicherheit handelt, vorausgesetzt ein agiles Mindset ist vorhanden.

2.4 Entscheidungen

Wie die Eigenschaften des agilen Mindsets gezeigt haben, spielt die Übertragung von Entscheidungskompetenzen auf die Mitarbeitenden eine wichtige Rolle, insbesondere im Rahmen der Verantwortungsübertragung. Die Mitarbeitenden müssen selber Entscheidungen treffen, damit eine rasche und der VUKA-Welt angemessene Arbeitsweise möglich ist. Lange Entscheidungswege sind deswegen nicht sinnvoll. Überdies kann anhand der getroffenen Entscheidungen innerhalb einer Organisation festgestellt werden, wie deren Kultur geprägt ist (Hofert & Thonet, 2019). Aus diesem Grund lohnt sich eine tiefere Auseinandersetzung mit Entscheidungen.

2.4.1 Definition Entscheidungen

Grundsätzlich wird unter Entscheidung die Wahlmöglichkeit zwischen verschiedenen Handlungsoptionen verstanden. Was eine Entscheidung im Konkreten ist, wird in der Wissenschaft zwar formell unterschiedlich aber inhaltlich relativ gleich definiert. Gemäss Pfister, Jungermann und Fischer (2017) ist eine Entscheidung:

Ein mentaler Prozess, dessen zentrale Komponenten Beurteilungen

(*judgments*), Bewertungen (*evaluations*) und Wahlen (*choices*) sind. Dieser Prozess beginnt entweder damit, dass eine Person eine Situation als Entscheidungssituation wahrnimmt (die Person erkennt, dass es mindestens zwei Optionen gibt) oder dass eine Diskrepanz zwischen dem gegebenen und einem erwünschten Zustand besteht und dadurch zur Suche nach Optionen veranlasst wird, die diese Diskrepanz überbrücken könnten. Der Prozess endet, wenn sich eine Person durch die Wahl einer Option festlegt, oder mit der tatsächlichen Umsetzung der getroffenen Wahl. (S. 3-4)

2.4.2 Entscheidungstheorie

Wie aus der Definition hervorgeht, handelt es sich bei einer Entscheidung um einen mentalen Prozess. Wie auf Abbildung 5 ersichtlich ist, wird dieser mentale Entscheidungsprozess in der Theorie in zwei Kategorien unterteilt.

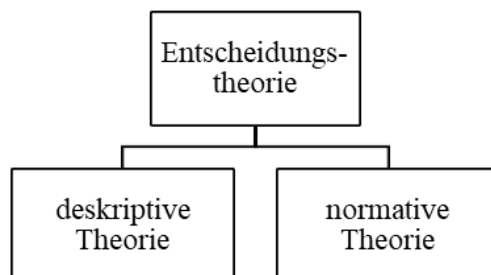


Abbildung 5: Entscheidungstheorie (Eigene Darstellung, 2020)

Je nach Forschungsziel eignet sich entweder ein deskriptiver oder normativer Ansatz. Die deskriptive Entscheidungstheorie legt den Fokus auf die Beschreibung der in der Realität vorkommenden Entscheidungen, d. h. wie diese tatsächlich zustande kommen und getroffen werden. Demgegenüber wird bei der normativen Entscheidungstheorie die Frage untersucht, wie Entscheidungen rational getroffen werden können. Im Gegensatz zur deskriptiven Entscheidungstheorie geht es also weniger darum, eine empirische Beobachtung zu machen, sondern vielmehr um die Frage, wie in einer Entscheidungssituation eine Option rational

gewählt wird (Laux, Gillenkirch & Schenk-Mathes, 2014). Unter rational ist zu verstehen, dass anhand eines Entscheidungsmodells, welches bereits vorgegeben ist, die für die Erreichung des angestrebten Zieles beste Alternative ausgesucht werden kann (Göbel, 2014). Allerdings ist das menschliche Verhalten oft nur beschränkt rational (Simon, 1982, zitiert nach Pfister et al., 2017, S. 6). Dennoch treffen Menschen oft Entscheidungen, die zwar aus rationaler Sicht nicht optimal, aber im Endeffekt doch gut sind. So können für das Treffen von guten Entscheidungen neben der Rationalität u. a. auch das Bauchgefühl bzw. die Intuition, Erfahrung oder Heuristiken, d. h. einfache «Regeln zur Beantwortung schwieriger Fragen» (Göbel, 2014, S. 162), herangezogen werden (Göbel, 2014).

2.4.3 Entscheidungen in Organisationen und Teams

In Organisationen und Teams beeinflussen die verschiedenen beteiligten Akteure den Entscheidungsprozess. Zum einen sind in Organisationen und Teams mehrere gegenläufige Zielvorstellungen vorhanden, sodass nicht immer das gleiche Ziel verfolgt wird. Zum anderen kann es sein, dass Individuen eigene und persönliche Ziele verfolgen, selbst wenn das Ziel seitens der Organisation vorbestimmt ist. Des Weiteren wird gerne beim Bewährten und Vertrauten geblieben, vor allem wenn es eingespielte Arbeits- und Entscheidungsprozesse gibt, die sich über Jahre hinweg in einer Organisation oder einem Team etabliert haben. Folglich werden – wenn möglich – Entscheidungen so wie bis anhin gefällt, anstatt dass Alternativen gesucht werden.

Oft hängt dies auch mit der vorhandenen Fehlerkultur zusammen. Mitarbeitende versuchen Fehler so gut es geht zu vermeiden und entscheiden sich daher lieber für eine Option, die sie nicht an den Pranger stellt. Ferner werden Entscheidungen unter Unsicherheit eher ungerne getroffen und daher vermieden. Organisationen und Teams bevorzugen stabile und sichere Prozesse, so werden beispielsweise Verträge mit Lieferanten abgeschlossen, die

über längere Zeit laufen, oder Verhaltensstandards entwickelt, die Gewissheit verschaffen.

Letztlich spielen Hierarchien, das geteilte Wissen sowie die vorhandenen Informationen u .a. eine wichtige Rolle in der Entscheidungsfindung. Führungspersonen verfügen meistens über mehr Informationen und haben aufgrund ihrer Position mehr Entscheidungsmacht. Es wird z. B. nicht abgestimmt, um festzustellen, wie entschieden werden soll (Göbel, 2014).

2.4.4 Agile Entscheidungen

Ziel der Agilität ist es, besser auf die VUKA-Welt zu reagieren und anpassungsfähiger zu sein. Dies nimmt auch Einfluss auf die Frage, wie Entscheidungen getroffen werden sollen.

Agilität soll «den Mitarbeitern in ihren Teams möglichst viel Freiraum für Verantwortung und Entscheidungen» (Fürst et al., 2019, S. 8) geben. Ziel ist, dass Entscheidungen von denjenigen gefällt werden, die sich mit der entsprechenden Thematik am besten auskennen, unabhängig von Rang und Hierarchie. Allerdings sollten die Entscheidungsträger für eine umfängliche Berücksichtigung aller relevanten Umweltzustände die Perspektiven ihrer Mitarbeitenden und – wenn möglich – der Kunden in den Entscheidungsprozess mitaufnehmen (Freyth, 2019).

Demnach braucht es ein agiles Mindset in einer Organisation oder einem Team, damit agile Entscheidungen getroffen werden können.

Für das Treffen von agilen Entscheidungen benötigen agile Teams grundsätzlich einen guten Zusammenhalt und die Mitglieder müssen befähigt sein, Entscheidungen selber zu treffen (McAvoy & Butler, 2009). Die Teammitglieder müssen sich vertrauen können und konfliktbereit sein. Scheinharmonie ist nicht die Lösung, stattdessen braucht es Raum für Konflikte, sodass Meinungsverschiedenheiten möglich sind und auch nicht immer ein Kompromiss gesucht werden muss (Hofert, 2016). Alle Entscheidungen können jedoch nicht im Plenum getroffen werden, weshalb ausschliesslich mit den betroffenen Teammitgliedern diskutiert und eine Entscheidung gesucht werden soll. Es ist jedoch von Bedeutung, die

getroffenen Entscheidungen dem restlichen Team im nächsten Meeting mitzuteilen, damit alle auf demselben Stand sind und sich niemand ausgeschlossen fühlt (Drury-Grogan & O'Dwyer, 2013).

Agilität ist jedoch nicht bei allen Entscheidungssituationen sinnvoll. Wie bereits in Kapitel 2.3 erwähnt, eignet sich Agilität vor allem in Situationen, die von grosser Unsicherheit geprägt sind. Dies gilt somit auch für Entscheidungen.

Es ist jedoch nicht klar, welche Entscheidungstheorie bei agilen Teams im Vordergrund steht. Gemäss der Studie von Zannier und Maurer (2006) darüber, wie agile Software-Entwickler Entscheidungen beim Software-Design treffen, dominiert die deskriptive Entscheidungstheorie den Entscheidungsprozess, während die normative Theorie diesen Prozess lediglich unterstützt. Allerdings ist die Forschung des Entscheidungsprozesses in agilen Teams limitiert, obwohl deren Wichtigkeit bestens bekannt ist (Dyba & Dingsoyr, 2008, zitiert nach Drury-Grogan & O'Dwyer, 2013, S. 1099). Daher kann nicht genau gesagt werden, welche der Entscheidungstheorien bei agilen Teams im Vordergrund steht.

3 Methodisches Vorgehen

Nachfolgend wird zu Beginn das Untersuchungsdesign vorgestellt und danach wird auf die qualitative Methode eingegangen, wobei zuerst auf die Datenerhebung und im Anschluss auf die Datenauswertung eingegangen wird.

3.1 Untersuchungsdesign

In Abbildung 6 wird das Untersuchungsdesign für die Beantwortung der Fragestellung und die Ausarbeitung der Handlungsempfehlungen für die Organisation OneOPES visuell dargestellt. In einem ersten Schritt wurde anhand von Literatur ein Theorieteil erarbeitet, welcher als Grundlage für die gesamte Untersuchung dient. Danach folgte eine qualitative Erhebung mittels halbstrukturierten Interviews und eine qualitative Inhaltsanalyse am erhobenen Material. Anhand der daraus resultierten Ergebnisse entstanden im letzten Schritt die Handlungsempfehlungen. Auf die Schritte zwei und drei wird im Folgenden vertieft eingegangen.



Abbildung 6: Untersuchungsdesign (Eigene Darstellung, 2020)

3.2 Qualitatives Vorgehen

Die qualitative Sozialforschung möchte persönliche Lebenswelten und Wirklichkeiten aufdecken, daher fiel die Methodenwahl auf eine qualitative Datenerhebung (Helfferich, 2011). Subjektive Meinungen, Haltungen sowie Einstellungen können anhand von qualitativen Analysen ermittelt werden (Flick, 2016). In der vorliegenden Arbeit geht es genau um diese subjektiven Ansichten, um herauszufinden, wo sich OneOPES bezüglich

Agilität befindet.

Durch ein halbstandardisiertes Interview können subjektive Inhalte hergestellt werden (Flick, 2016). Daher wurde als Interviewform ein standardisiertes, halbstrukturiertes Leitfadenterview nach Flick (2016) eingesetzt. Dies ist eine erzählgenerierende sowie offene Interviewform und stellt die subjektiven Sichtweisen in den Vordergrund (Flick, 2016). Gleichzeitig kann dank der Halbstrukturierung eine Flexibilität erzeugt und der Gesprächsfluss gezielt gelenkt werden (Helfferich, 2011).

3.2.1 Qualitative Datenerhebung

In diesem Unterkapitel wird das Vorgehen der qualitativen Datenerhebung vorgestellt. Zu Beginn wird auf die Konstruktion des Interviewleitfadens eingegangen, danach die Stichprobe beschrieben und zum Schluss die Durchführung der Interviews präsentiert.

3.2.1.1 Konstruktion des Interviewleitfadens

Die Interviewleitfäden (Anhang 1 und 2) wurden in Anlehnung an das SPSS Prinzip von Helfferich (2011) konstruiert. Das Verfahren erfolgte in folgenden vier Schritten: «Sammeln», «Prüfen», «Sortieren» und «Subsumieren» (Helfferich, 2011). Der Interviewleitfaden nach Flick (2016) wurde in die beiden thematischen Bereiche «Agilität» und «Entscheidungen» unterteilt, welche basierend auf der Fragestellung aus den Theorieblöcken abgeleitet wurden.

Im ersten Schritt «Sammeln» wurden alle Fragen, ohne jegliche Bewertung, während des Brainstormings schriftlich festgehalten (Helfferich, 2011). Als Nächstes stand die Phase der «Prüfung» an. Dabei wurden alle gesammelten Fragen durchgegangen und auf ihre Offenheit sowie Brauchbarkeit überprüft. Repetitionen oder Fragen ohne einen Bezug zur Fragestellung wurden in diesem Schritt aussortiert (Helfferich, 2011). Im Anschluss wurden die Fragen nach Inhalt und Thema zusammengetragen, welches den Schritt «Sortieren» darstellt. Beim

letzten Schritt des «Subsumierens» wurde zu Beginn nach erzählgenerierenden Einstiegsfragen gesucht. Mit diesen Fragen wurde versucht, die Befragten zum freien Sprechen und Erzählen einzuladen, sowie ihnen die Möglichkeit zu bieten, das ihnen persönlich am Wichtigsten zu nennen. Zusätzliche vertiefende Fragen wurden ebenfalls festgehalten, falls wichtige Punkte nach der Einstiegsfrage nicht angesprochen wurden. Zuletzt wurden die Fragen in ein Raster eingetragen, welches in Anlehnung an Helfferich (2011) wie folgt aufgebaut wurde: *Erzählaufforderung, Check & Memos, konkretes Nachfragen*. Die Spalte Check & Memos stellt ein Prüfungselement dar, um zu kontrollieren, ob alle wichtigen Faktoren bereits nach den einleitenden Fragen zur Sprache kamen oder ob auf die vertiefenden Fragen zugegriffen werden muss.

Es wurden zwei inhaltlich identische Leitfäden erstellt – einen für die Führungspersonen und der zweite für die Mitarbeitenden. Sie unterscheiden sich lediglich in einzelnen Frageformulierungen. Wenn beispielsweise bei den Führungspersonen gefragt wurde, ob sie bereit sind Verantwortung abzugeben, wurde bei den Mitarbeitenden gefragt, ob sie bereit sind mehr Verantwortung zu übernehmen.

3.2.1.2 Stichprobe

Wie aus der Tabelle 1 zu entnehmen ist, setzt sich die Stichprobe aus elf Personen zusammen. Es wurde eine möglichst breite Abdeckung der verschiedenen Teams angestrebt, um ein allgemeines Bild über den gesamten Bereich von OneOPES zu erlangen. Wie mit dem Praxispartner vereinbart, wurde das vollständige Führungsteam befragt. Es war jedoch auch wichtig, einige Mitarbeitende ohne eine Führungsfunktion zu interviewen, um auch ihre Ansichten zu eruieren. Dabei war es das Ziel, die Perspektiven aus den verschiedenen Hierarchiestufen in Erfahrung zu bringen. Daher wurden vier Mitarbeitende ohne eine Führungsfunktion und sieben mit Führungsfunktion befragt. Die Stichprobe ist in Bezug auf

die Geschlechter durchmischt, es wurden vier Männer und sieben Frauen Befragt. Das Alter der Befragten erstreckt sich von 21 bis 45 Jahren. Die Interviewpartner arbeiten in den folgenden Teams von OneOPES: Sachbearbeitung, Anlagen, Verbrauchgüter, Dienstleistungen & Personenverleih und Hoch- Tiefbau & Facility Management.

Tabelle 1: Stichprobe (Eigene Darstellung, 2020)

Bereich	Funktion
Operativer Einkauf & Betrieb- Systeme	Leitung Operativer Einkauf & Systeme
Operativer Einkauf	Leitung Operativer Einkauf
Sachbearbeitung	Teamleitung
Anlagen	Teamleitung
Verbrauchgüter	Teamleitung
Dienstleistungen & Personenverleih	Teamleitung
Hoch- Tiefbau & Facility Management	Teamleitung
Anlagen	Mitarbeitende
Verbrauchgüter	Mitarbeitende
Dienstleistungen & Personenverleih	Mitarbeitende
Sachbearbeitung	Mitarbeitende

3.2.1.3 Durchführung Interviews

Aufgrund der Pandemie Covid-19 konnten die Interviews nicht wie angedacht stattfinden. Geplant waren persönliche Befragungen beim Hauptsitz der SBB AG in Bern-Wankdorf. Da diese nicht vor Ort realisiert werden konnten, fand alles online, via Skype, statt. Um optimal auf diese Art von Interviews vorbereitet zu sein, wurde auch der Pretest online durchgeführt. Dabei wurde auf die Verständlichkeit und Eignung der Fragen geachtet, damit der Redefluss der befragten Person aufrecht erhalten bleiben konnte. Zudem wurden ebenfalls die technischen Bedingungen überprüft und getestet, wie auch das Verhalten der Autorin während des Interviews. Als weitere Vorbereitung wurden die Interviewleitfäden

verinnerlicht, damit die Fragen situativ und spontan gestellt werden konnten.

Gesamthaft wurden elf Mitglieder von OneOPES befragt. Die Leitfadeninterviews dauerten zwischen 28 bis 59 Minuten und fanden Ende März und anfangs April statt. Die Skype-Einladungen wurden alle anfangs März versendet. Vor der Durchführung der Interviews wurden den Befragten die Einverständniserklärung (Anhang 3) per Mail zugestellt, damit sie diese in Ruhe durchlesen und ihr Einverständnis festhalten konnten. Zu Beginn der Befragungen wurden die technischen Bedingungen getestet, damit die Interviews möglichst ohne Unterbrüche stattfinden konnten. Im Anschluss wurden die zu interviewenden Personen jeweils über den Ablauf informiert und die Skype-Gespräche wurden mittels Bildschirm- und Audioaufnahme digital festgehalten. Sofern die Befragten mit den Bedingungen des Interviews einverstanden waren, wurde nach den Gesprächen die unterschriebene Einverständniserklärung per Mail retourniert. Die Gespräche wurden in Mundart durchgeführt, damit sich die Befragten leichter ausdrücken konnten und um durch eine Fremdsprache ausgelöste Distanz zu verhindern.

3.2.2 Qualitative Datenauswertung

In den folgenden beiden Abschnitten wird auf die qualitative Datenauswertung eingegangen, wobei die Transkription sowie die Bildung des Kategoriensystems erläutert werden.

3.2.2.1 *Transkription*

Das Datenanalyseprogramm MAXQDA 2018 wurde für die Transkription sowie die weitere Datenauswertung gewählt. Die Interviews wurden wortwörtlich nach den Transkriptionsregeln von Dresing und Pehl (2011) transkribiert.

3.2.2.2 Kategoriensystem

Für die Bildung des Kategoriensystems sowie der Analyse des Materials wurde nach der inhaltlich strukturierenden qualitativen Inhaltsanalyse gemäss Kuckartz (2016) vorgegangen. Der weite Einsatzbereich und die Eignung für explorative Fragestellungen sind die Gründe für die Auswahl dieses Vorgehens (Kuckartz, 2016). Wie auf Abbildung 7 visualisiert, ist der gesamte Prozess in sieben Phasen aufgeteilt. Das konkrete Vorgehen in dieser Arbeit wird im nachfolgenden Abschnitt erläutert.

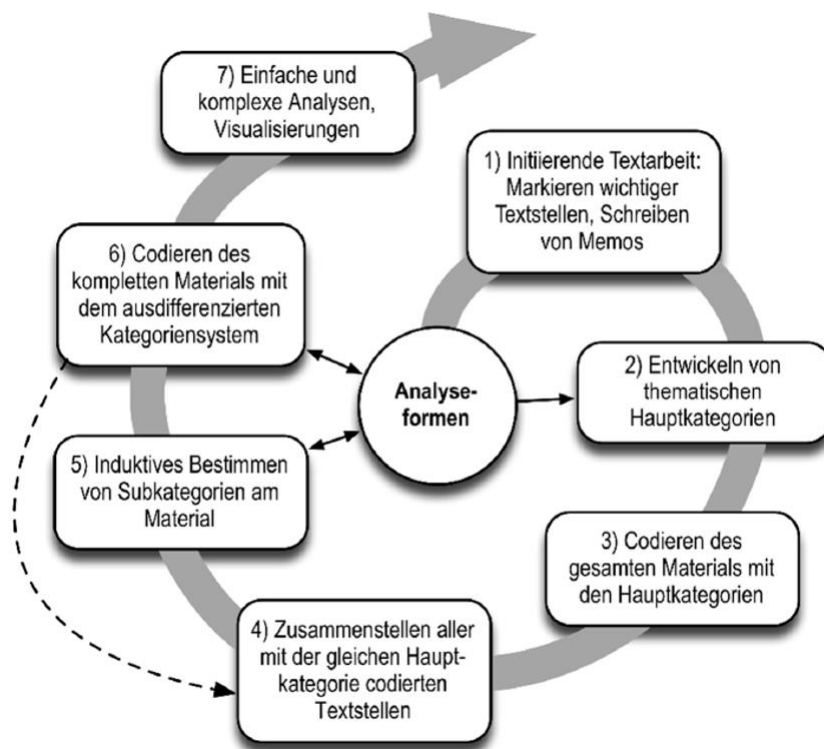


Abbildung 7: Formen einfacher und komplexer Auswertung bei einer inhaltlich strukturierenden Inhaltsanalyse nach Kuckartz (2016, S. 100)

In einem ersten Schritt wurde sich mit dem Material vertraut gemacht, indem wichtige Textstellen markiert und Memos festgehalten wurden. Die Hauptkategorien (HK) wurden in einem zweiten Schritt gebildet. Dabei entstanden alle bis auf eine deduktiv. Danach wurde das gesamte Material im Schritt drei nach den HK codiert, wobei für jede HK in MAXQDA eine Farbe definiert wurde. Mithilfe eines Text Retrievals konnten im Schritt vier die HK

zusammengestellt und für die nächste Phase genutzt werden. Der fünfte Schritt bestand in der Bildung der Subkategorien (SK), welche induktiv definiert wurden. Im Prozess der Bildung wurden immer wieder Kategorien gestrichen, zusammengeführt oder neu definiert, bis das finale System entstand. Im Anschluss wurde im Schritt sechs das gesamte Material erneut mit dem ausdifferenzierten Kategoriensystem durchcodiert. Vor der siebten und letzten Phase, der Analyse, wurde ein Zwischenschritt durchgeführt. Dies in Form des Erstellens von «thematischen Summarys». Dieses Vorgehen wird von Kuckartz (2016) bei umfangreichem Material empfohlen. Entlang der HK wurden die Summarys in MAXQDA erarbeitet und sind im Anhang 4 ersichtlich. Durch dieses Vorgehen, konnten die SK zusammengefasst und die Aussagen in Relation gesetzt werden. Ein thematisches Summary ermöglicht es, Unterschiede sowie Gemeinsamkeiten übersichtlich darzustellen (Kuckartz, 2016). Im siebten Schritt wurde die Analyse anhand der kategorienbasierten Auswertung entlang der Hauptkategorien durchgeführt. Abbildung 8 präsentiert das verwendete Kategoriensystem. Eine erweiterte Version ist im Anhang 5 ersichtlich.

Kategoriensystem (HK = Hauptkategorie, SK = Subkategorie)					
Hauptkategorien					
Begriffsverständnis Agilität (deduktiv)	Agile Methoden (deduktiv)	Agiles Mindset Führung (deduktiv)	Agiles Mindset Mitarbeitende (deduktiv)	Entscheidungen (deduktiv)	Sonstiges (induktiv)
Das heutige Verständnis über den Begriff Agilität.	Iterative und inkrementelle Vorgehensweise in der Arbeit.	Faktoren, welche zum agilen Mindset gehören und vom Führungsteam genannt werden.	Faktoren, welche zum agilen Mindset gehören und von den Mitarbeitenden genannt werden.	Entscheidungseigenschaften von OneOPES.	Ideen, Anmerkungen von den Befragten zum Schluss.
Subkategorien (induktiv)					
<ul style="list-style-type: none"> • Subjektive Sichtweise: Subjektive Sichtweise über den Begriff Agilität. • Erwartung: Erwartungen, welche genannt werden im Zusammenhang zum Begriff Agilität. 	<ul style="list-style-type: none"> • Arbeitsweise: Erzählungen, ob die Arbeitsprozesse kurz, flexibel oder einfach sind. • Zyklisches Arbeiten: Meinung über das zyklische Arbeiten – ob dies möglich ist und Sinn macht. • Praktiken: Den Befragten bekannte agile Praktiken. 	<ul style="list-style-type: none"> • Kultur: Wahrgenommene Kultur sowie gelebte Werte der Befragten. • Selbstorganisierte Teams: Die Meinung über selbstorganisierte Teams, was es dafür benötigt und ob dies bei OneOPES möglich ist. • Hierarchie: Die Meinung über Hierarchien allgemein und im Zusammenhang mit OneOPES. • Führung: Die subjektive Wahrnehmung über den eigenen Führungsstil. • Kommunikation: Die Wahrnehmung bezüglich der Kommunikation innerhalb von OneOPES. • Vertrauen: Die Wahrnehmung bezüglich Vertrauen innerhalb von OneOPES. • Verantwortung: Die Meinung bezüglich der Abgabe von Verantwortung. 	<ul style="list-style-type: none"> • Kultur: Wahrgenommene Kultur sowie gelebte Werte der Befragten. • Selbstorganisierte Teams: Die Meinung über selbstorganisierte Teams, was es dafür benötigt und ob dies bei OneOPES möglich ist. • Hierarchie: Die Meinung über Hierarchien allgemein und im Zusammenhang mit OneOPES. • Führung: Die subjektive Wahrnehmung über den Führungsstil der Vorgesetzten. • Kommunikation: Die Wahrnehmung bezüglich der Kommunikation innerhalb von OneOPES. • Vertrauen: Die Wahrnehmung bezüglich Vertrauen innerhalb von OneOPES. • Verantwortung: Die Meinung bezüglich der Übernahme von Verantwortung. 	<ul style="list-style-type: none"> • Entscheidungsprozess: Beschreibung des Entscheidungsprozesses – ob nach Vernunft, Erfahrung, Bauchgefühl entschieden wird. • Entscheidungen im Team: Beschreibung, wie Entscheidungen im Team getroffen werden. • Agile Methoden im Entscheidungsprozess: Wie Entscheidungen im Daily Standup-Meeting getroffen werden. • Verantwortung abgeben: Beschreibung, ob die Führungspersonen bereit sind Verantwortung bei Entscheidungen abzugeben und Nennungen bei welchen. • Verantwortung übernehmen: Beschreibung, ob die Mitarbeitenden mehr Verantwortung für Entscheidungen übernehmen und Nennungen bei welchen. • Informationen: Befindung in Bezug auf Informationen – ob diese vorhanden sind und geteilt werden. • Effizienz der Entscheidung: Aussagen darüber, ob die Entscheidungen effizient und zielorientiert sind. 	<ul style="list-style-type: none"> • Wohl Mitarbeitende: Aussagen darüber, dass das Wohl der Mitarbeitenden nicht vergessen werden soll.

Abbildung 8: Kategoriensystem (Eigene Darstellung, 2020)

4 Ergebnisse

Im folgenden Kapitel werden die Ergebnisse der elf Interviews präsentiert, welche in Haupt (HK)- und Subkategorien (SK) gegliedert sind. Die Führungspersonen werden mit FP und die Mitarbeitenden mit MA abgekürzt.

4.1 Begriffsverständnis Agilität

In diesem Unterkapitel werden die SK der HK «Begriffsverständnis Agilität» wiedergegeben.

4.1.1 Subjektive Sichtweise

Die Befragten von OneOPES erwähnen, dass für sie Agilität mit Selbstorganisation, Verantwortung, freie Entscheidungsmacht, schnellere, einfachere, direkte und flexible Prozesse, Vertrauen sowie das schnelle Treffen von Entscheidungen ohne häufige Abklärungen zu tun hat.

Die Führungspersonen vertreten die Ansicht, dass Agilität vor allem in Projekten Sinn macht und die operativen Geschäfte von OneOPES aufgrund des systemgeführten Charakters dafür eher weniger geeignet sind. Zum Beispiel erwähnt FP6, dass das Tagesgeschäft von aussen gesteuert ist und vieles sofort bearbeitet werden muss. FP4 ist der Ansicht, dass Agilität im Rahmen der operativen Geschäfte sich dann eignet, wenn es in dessen systemgeführten Arbeitsprozess zu Abweichungen kommt.

FP7 berichtet, dass bei der SBB AG oft das klassische Wasserfallmodell gebraucht und agile Methoden zwar verwendet, aber Agilität nicht gelebt wird. Ihrer Ansicht nach sind schnelle Veränderungen bei der SBB AG aufgrund von Hierarchien und Gremien nicht möglich, weshalb sie sagt «Die SBB ist weit von der Agilität entfernt» (FP7, Absatz 11).

4.1.2 Erwartungen

Vier Befragte erklären, was sie von Agilität erwarten. Zwei erwähnen den Einfluss von Agilität in der Arbeit in Form von erhöhter Geschwindigkeit. Einerseits das schnellere Erreichen der Ziele und die Anpassung an Prozesse und andererseits die schnellere Problemlösung, u. a. durch wenige hierarchische Hürden in der Kommunikation. MA2 erwähnt bezüglich ihrer Erwartungen mehr Mut aufzubringen Entscheidungen selber und ohne Rücksprache zu treffen. FP1 erklärt, dass ihr die gegenseitige Unterstützung wichtig ist.

4.2 Agile Methoden

In diesem Unterkapitel werden die SK der HK «Agile Methoden» abgehandelt.

4.2.1 Arbeitsweise

Die Führungspersonen und Mitarbeitenden sind sich einig, dass sich seit der Zusammenführung zu OneOPES die Arbeitsprozesse noch nicht verbessert, vereinfacht oder verändert haben, sondern diese z. T. (eher) komplexer geworden sind. Gemäss den Führungspersonen gab es noch zu wenig Zeit die Prozesse anzupassen. Allerdings finden diese, dass sich der Austausch und die Kommunikation verbessert hat, insbesondere aufgrund der Daily Stand-Up Meetings.

4.2.2 Zyklisches Arbeiten

Im Grundsatz können sich fast alle Befragten vorstellen in Zyklen zu arbeiten. FP3 allerdings nicht, weil sie lang- bis mittelfristige Themen betreut, wie beispielsweise das Businesspartnering. Viele haben erwähnt, dass die Erreichung eines Jahreszieles durch die kleineren Zwischenziele attraktiver wäre «Es ist ebenfalls den Mitarbeitenden gegenüber wertschätzender, als ein Jahresziel zu geben. Ich bin davon überzeugt, dass durch die Zwischenziele mehr gearbeitet wird» (FP2, Absatz 13).

«Ich kann mir dies vorstellen und finde es ebenfalls effizienter. Mit Zwischenzielen kommt man schneller an das grössere Ziel» (MA2, Absatz 13).

«Die Jahresziele gehen schnell vergessen und wenn ich Zwischenziele hätte, bin ich davon überzeugt, besser und konzentrierter auf diese hinzuarbeiten» (MA3, Absatz 13).

«Es zeigt sich immer wieder, dass in einem Ziel unter der Woche oder einem Monat neue Aufgabenstellungen auf den Tisch kommen und daraus ein neues Ziel definiert werden kann» (FP4, Absatz 13).

«In jedem Ziel sind kleine Meilensteine dazwischen, daher kann ich mir dies sehr gut vorstellen und man ist gleichzeitig ebenfalls flexibler. In der Umsetzung müsste man einfach ein Hauptziel vor Augen haben, damit man nicht das grosse Ganze dabei vergisst» (FP6, Absatz 13).

Gewisse Uneinigkeiten gibt es zwischen den Befragten bezüglich der Umstände, unter welchen das Arbeiten in Zyklen möglich ist. FP1 erwähnt z. B., dass eine solche Arbeitsweise nur in Projektphasen gut vorstellbar ist. MA1 und 4 sowie FP7 können sich zwar vorstellen in Zyklen zu arbeiten, wissen aber nicht, wie dies im operativen Bereich umgesetzt werden sollte.

4.2.3 Praktiken

Die Führungspersonen kennen sich mit den agilen Praktiken aus und können einige davon aufzählen, während bei den Mitarbeitenden eine von vier einige kennt.

4.3 Agiles Mindset Führung

In diesem Unterkapitel werden die SK der HK «Agiles Mindset Führung» präsentiert.

4.3.1 Kultur und Werte

Die Führungskräfte zählen insbesondere den Zusammenhalt, Spass, das Miteinander und

die Offenheit zu der Kultur und den Werten von OneOPES. Diese Eigenschaften wurden entweder unter Kultur oder Werte erwähnt. Folglich gibt es keine klare Trennung zwischen diesen Begriffen. Eine Führungsperson erklärt, dass auf eine positive Energie Wert gelegt wird, diese aber letztendlich nicht so wie gewünscht vorhanden ist.

4.3.2 Selbstorganisierte Teams

Sechs von sieben Führungspersonen erwähnen, dass es für selbstorganisierte Teams klare Vorgaben bzw. Richtlinien benötigt, damit diese ihre Aufgaben erfüllen. Des Weiteren halten drei fest, dass Mitarbeitende Verantwortung übernehmen müssen und drei, dass es Vertrauen braucht «Es benötigt Vorgaben vom Chef und Vertrauen vom Chef aber auch Vertrauen von den Mitarbeitenden und Mut ihrerseits den Handlungsspielraum auszunützen» (FP2, Absatz 17).

Über eine Strukturanpassung wird ebenfalls berichtet. In diesem Zusammenhang wird hervorgebracht, dass es entsprechende Schulungen braucht, damit selbstorganisierte Teams überhaupt funktionieren können. Eine Person vermutet, dass solche Teams bei OneOPES von Mikromanagement betroffen wären, weshalb eine reine Selbstorganisation nicht möglich ist.

4.3.3 Hierarchie

Die Meinungen über Hierarchien gehen bei OneOPES in die gleiche Richtung. Die Führungspersonen unterstützen grundsätzlich flache Organisationsstrukturen, glauben jedoch nicht, dass es aus heutiger Sicht möglich ist, die Hierarchiestufen bei OneOPES abzuschaffen. Drei Führungspersonen vermuten, dass eine Abflachung bzw. Abschaffung der Organisationsstrukturen langfristig möglich ist, wenn von den Mitarbeitenden mehr Verantwortung übernommen und die Prozesse standardisiert werden. Eine Führungsperson hält fest, dass flache Strukturen in Projekten möglich sind, aber nicht im Daily-Business. Betont wird auch, dass die SBB AG hierarchisch geprägt ist und Führungspositionen

unumgänglich sind, da die verschiedenen Abteilungen an den Schnittstellen einen Eskalationskontakt fordern.

4.3.4 Führung

Kennzeichnend für den Führungsstil der Befragten ist deren Offenheit. Abgesehen davon sind differenzierte Ansichten über die Ausübung der eigenen Führungsrolle vertreten. Zwei sehen sich eher als Teammitglied, eine Person legt Wert auf klar formulierte Ziele, eine weitere beschreibt, dass sie versucht die Erwartungen klar vorzugeben und drei sehen sich in einer unterstützenden Funktion und nicht als eine klassisch autoritäre Führungsperson.

4.3.5 Kommunikation

Gemäss der Befragten verläuft die Kommunikation bei OneOPES grundsätzlich gut und direkt. Insbesondere sind sich alle einig, dass die Kommunikation in den einzelnen Teams einwandfrei funktioniert. Demgegenüber hält eine Person fest, dass die Informationen nicht einwandfrei von den höheren Hierarchien nach unten durchfliessen «Je höher die Kommunikation startet, desto chaotischer ist diese. Ich habe bereits mehrmals festgestellt, dass nicht wirklich durchlässig kommuniziert wird» (FP2, Absatz 27).

4.3.6 Vertrauen

Das Vertrauen in die Mitarbeitenden liegt vor. Gleichzeitig wird von fast allen betont, dass auf eine Kontrolle nicht verzichtet werden kann. Innerhalb des Führungsteams wird ausschliesslich von blindem Vertrauen berichtet. Eine Person hält fest, dass Fehler innerhalb des Führungsteams offen angesprochen werden können, was ihrer Meinung nach auf gegenseitiges Vertrauen hindeutet. Eine weitere Person sagt, dass die Kontrolle der Teams anhand von Reportings seit OneOPES gestiegen sei. FP5 beschreibt «Agilität oder nicht Agilität, wie auch immer, bin ich der Meinung alles steht und fällt mit dem Thema Vertrauen, welches man einander gegenüber hat und dies zieht sich durch alle Stufen durch» (FP5,

Absatz 57).

4.3.7 Verantwortung

Die Verantwortungsübergabe ist für sechs von sieben Führungskräfte kein Problem. Grundsätzlich gehen fast alle davon aus, dass Verantwortung in gewissen Themenbereichen unbedenklich übertragen werden kann. FP2 wäre z. B. bereit die Verantwortung in der Überarbeitung von Prozessen und der Ferienregelung abzugeben. FP3 könnte sich auch vorstellen längerfristige Themen abzugeben, würde allerdings Statusupdates einfordern, da sie die Schlussverantwortung trägt. Dementgegen würde FP6 keine Statusupdates verlangen. FP5 geht davon aus, dass die Übertragung von Verantwortung nicht immer möglich ist, weil den Mitarbeitenden manchmal die nötigen Vorinformationen fehlen. Nur FP4 vertritt die Meinung, dass Verantwortungsübertragung im Moment pauschal nicht und grundsätzlich nur bei operativen aber nicht bei strategisch und konzeptionellen Themen möglich ist.

4.4 Agiles Mindset Mitarbeitende

In diesem Unterkapitel werden die SK der HK «Agiles Mindset Mitarbeitende» abgehandelt.

4.4.1 Kultur und Werte

Nach Ansicht der Mitarbeitenden zählen Offenheit, Flexibilität, gemeinsame Ziele, einheitliches Arbeiten, Unterstützung sowie Kundenfokus zur Kultur von OneOPES. MA4 vertritt demgegenüber die Ansicht, dass die Kultur von Schnellebigkeit geprägt sowie kompliziert und unstrukturiert ist.

Offenheit wird von zwei Mitarbeitenden auch als Wert von OneOPES aufgezählt. Daneben berichten die Mitarbeitenden auch von Wertschätzung, Vertrauen sowie Ehrlichkeit als Werte.

4.4.2 Selbstorganisierte Teams

Damit selbstorganisierte Teams bei OneOPES funktionieren können, müssen gemäss der Mitarbeitenden die Aufgaben klar definiert sein. Daneben sind die Motivation und das Pflichtbewusstsein bzw. die Verantwortungsübernahme der Mitarbeitenden sowie das Vertrauen der Vorgesetzten vonnöten.

4.4.3 Hierarchie

Grundsätzlich können sich die Mitarbeitenden das Arbeiten ohne Hierarchien gut vorstellen. Sie sind sich aber auch einig, dass es bei OneOPES derzeit wahrscheinlich nicht funktionieren würde. Die Gründe dafür sind unterschiedlich:

«Wir benötigen die Anleitungen der Führung. Solange nicht alles einwandfrei läuft, ist es wichtig, dass wir Führungskräfte haben» (MA1, Absatz 25).

«Bei der SBB AG sind die Hierarchien sehr eingebettet, daher fände ich es schwierig in der Umsetzung» (MA2, Absatz, 25).

«Ich denke es braucht dafür noch klarere Aufgaben und trotzdem irgendwie Ansprechpersonen wenn mal etwas nicht gut läuft und entscheiden, eingegriffen, regulieren oder unterstützen kann» (MA3, Absatz 25).

«Ich denke es braucht jemanden der sagt, wo es durchgeht, da die Eigendisziplin nicht überall vorhanden ist. Wenn wir alle auf Augenhöhe wären, gäbe es Krieg also Auseinandersetzungen» (MA4, Absatz 25).

4.4.4 Führung

Der Führungsstil der Teamleitenden wird von den Mitarbeitenden vorwiegend als positiv eingeschätzt. Gemäss MA3 ist es möglich Inputs und Meinungen zu äussern und es besteht der Freiraum viel selber- sowie mitzubestimmen. MA2 beschreibt, dass in ihrem Team eine Mischung aus transformationellem und transaktionalem Führungsstil herrscht.

4.4.5 Kommunikation

Drei von vier Mitarbeitende vertreten die Ansicht, dass ihnen Informationen kommuniziert und nicht vorenthalten werden. MA4 findet die Kommunikation nicht immer sehr transparent, weil nicht alle über dieselben Dinge informiert werden. Sie erwähnt jedoch, dass die Kommunikation mit dem direkten Vorgesetzten persönlich, offen und transparent ist. Auch MA2 betrachtet die Kommunikation mit dem direkten Vorgesetzten als ziemlich gut. Ihrer Ansicht nach erhalten aber nicht alle die gleichen Informationen, was an der unterschiedlichen Weise der Kommunikation von Informationen durch die Teamleitenden an ihre jeweiligen Teams liegt.

4.4.6 Vertrauen

Alle Mitarbeitenden sind der Meinung, dass ihre direkten Vorgesetzten ihnen vertrauen. Sie erwähnen u. a., dass sie dies anhand der ihnen aufgetragenen Aufgaben, dem Freiraum und auch dem Umgang erkennen. Ähnlich besteht auch eine Einigkeit, was das Vertrauen unter den Kollegen betrifft. MA2 erwähnt jedoch, dass sie einen engeren Vertrauenskreis hat und den anderen Teamkollegen eher weniger vertraut. Überdies vertreten sie die Ansicht, dass wenn zu viel kontrolliert werde, das Vertrauen verloren ginge. Diesbezüglich erwähnt MA1 «Es braucht eine Kontrolle aber einfach im Gleichgewicht zwischen Vertrauen und Kontrolle» (MA1, Absatz 319). MA2 erklärt, dass Kontrolle zu einem gewissen Grad nötig ist, damit überprüft werden kann, ob die Arbeit korrekt ausgeführt wird.

4.4.7 Verantwortung

Die befragten Mitarbeitenden können sich alle vorstellen mehr Verantwortung zu übernehmen. Dabei unterscheiden sich jedoch die Gebiete, welche sie selber verantworten würden. MA1 kann sich vorstellen die volle Verantwortung für Themen zu übernehmen, welche die Administration betreffen. MA4 berichtet, dass sie bei Personellem nicht die

Verantwortung übernehmen wolle, bei fachlichen Themen hingegen schon. MA2 dagegen erwähnt keine bestimmten Themengebiete sondern – sowie MA4 – eine grundsätzliche Bereitschaft Verantwortung zu übernehmen. Diesem Mitarbeitenden wäre es jedoch wichtig klare Rahmenbedingungen zu haben und nicht einfach ins kalte Wasser geworfen zu werden.

4.5 Entscheidungen

In diesem Unterkapitel werden die SK der HK «Entscheidungen» abgehandelt.

4.5.1 Entscheidungsprozess

Es ist unterschiedlich, nach welcher Entscheidungstheorie entschieden wird. Genannt wird sowohl der normative als auch der deskriptive Weg. Die Mehrheit entscheidet bei gewohnten Situationen nach der Erfahrung und dem Bauchgefühl. Eine Person beschreibt, dass sie immer im Wohl ihres Teams entscheidet, jedoch noch mehr auf die umliegenden Stellen achten sollte.

Demgegenüber werden bei komplexeren Fällen die Vor- und Nachteile abgewogen. Am nachfolgenden Zitat wird dies dargestellt:

Es kommt immer darauf an, wenn es eine Entscheidung ist, wo die Tragweite nicht so gross ist – und oft beruht dies auf Erfahrung –, dann kann man auf diese Erfahrung zurückgreifen und entsprechend auch ableiten, was hatte man das letzte Mal für eine Erkenntnis. Entsprechend kann man diese Erkenntnis holen und die Entscheidung treffen. Dies geht relativ schnell, also im Schnellverfahren. Wenn es aber Entscheidungen sind, welche eine weite Tragweite haben, sei es Einfluss auf die Mitarbeitenden zu haben, ob es mehr oder weniger Leute braucht, also wirklich ein strategischer Ansatz, wo es auch um viel Geld und Investment geht, dann ist es bestimmt so, dass ich für mich im

Ausschlussverfahren grundsätzlich überlege, welche Punkte sind relevant, um eine Entscheidung zu treffen und welche nicht, damit ich von dem trennen kann, wo keine Relevanz auf meine Entscheidung hat, damit ich die relevanten Punkte rausfische und entsprechend dort die Informationen hole und eine Stufe mehr Sicherheit bekomme um das Risiko zu minimieren und entsprechend dort auf diesen Ergebnissen eine Entscheidung fällen kann. (FP4, Absatz 39)

4.5.2 Entscheidungen im Team

In allen Teams wird gemeinsam nach einer Entscheidung und einem Konsens gestrebt. Dies zeigt sich u. a., indem Mehrheitsentscheide getroffen werden und gemeinsame Diskussionen stattfinden, wie z. B. in den Daily Meetings. In den Diskussionen werden Inputs eingebracht und sofern eine Entscheidung nicht getroffen werden kann, wird diese an die nächst höhere Hierarchiestufe delegiert oder separate Meetings gebucht, um eine Entscheidung zu treffen.

Von Team zu Team ist die Entscheidungskultur jedoch unterschiedlich und auch innerhalb der Teams gibt es verschiedene Ansichten. Zwei Personen beschreiben die Entscheidungsfindung wie folgt «Wir sind miteinander verbunden, es ist recht harmonisch» (FP7, Absatz 49). «Es kommt selten vor, dass man sich überhaupt nicht einigen kann» (FP6, Absatz 47). Demgegenüber vertritt z. B. FP2 die folgende Ansicht «Es tut jeder ein wenig etwas sagen und dem, wer am lautesten schreit, wird zugehört. Meine Erfahrung hat gezeigt, dass nicht immer jede Meinung gleich wertgeschätzt und gleich ernst genommen wird» (FP2, Absatz 45). FP1 beschreibt, dass es auch Situationen gibt, in welchen nichts entschieden wird: «Es gibt Entscheidungen, wo wir uns nicht einig sind und folglich nicht entscheiden, dies ist nervig [...]. Es gibt manchmal auch die Situation, dass man sich nicht entscheiden möchte, aus welchem Grund auch immer» (FP1, Absatz 51).

4.5.3 Agile Methoden im Entscheidungsprozess

Bezüglich des Daily Standup Meetings wird beschrieben, dass nach einem Konsens gesucht und die Entscheidungen im Plenum getroffen werden. Gemäss FP2 wird zu 98%, FP5 95% und MA1 90% gemeinsam entschieden. Sofern keine Entscheidung getroffen werden kann, werden separate Meetings gebucht.

Einerseits wird über schnelle und effiziente Entscheidungsprozesse berichtet, auf der anderen Seite, dass die Entscheidungsfindung langwierig ist «Es sind unterschiedliche Leute involviert, die einen möchten schnelle Entscheide, andere möchten alle Faktoren geprüft haben vor einem Entscheid» (FP3, Absatz 43).

MA2 vertritt die Ansicht, dass das Daily Standup-Meeting belächelt wird, weil niemand ehrlich die Meinung äussert:

Ich habe das Gefühl, dass viele einfach nichts sagen und einfach nicken, obwohl sie gar nicht dieser Meinung sind. Ich weiss nicht, ob es daran liegt, dass sie den Mut nicht haben oder ob es sie anscheisst. Dies finde ich schwierig herauszufühlen. Meistens haben wir einen Konsens und alle nicken aber ich glaube es ist gar nicht ihre wirkliche Meinung, welche sie vertreten.

(MA2, Absatz 43)

4.5.4 Verantwortung

Drei von vier Mitarbeitenden können sich vorstellen mehr Verantwortung zu übernehmen. MA3 und 4 erwähnen diesbezüglich, dass es dafür jedoch einen klaren Entscheidungsspielraum benötigt. Nach Ansicht von MA4 könnte die Verantwortung für z. B. sich wiederholende Tagesgeschäftsthemen ihr überlassen werden. MA2 trifft aufgrund von Bequemlichkeit nicht gerne Entscheidungen, kann sich aber vorstellen Verantwortung zu übernehmen und an dieser zu wachsen.

Das gesamte Führungsteam ist bereit Verantwortung bezüglich Entscheidungen abzugeben. Unterschiede sind im Entscheidungsrahmen vorhanden. Während FP1, 2, 5 und 6 sich vorstellen können Prozessentscheidungen abzugeben, sieht FP3 dies eher kritisch. Bei personellen Themen gehen die Meinungen ebenfalls auseinander. Zwei Führungsperson sind der Meinung, dass in diesem Bereich keine Verantwortung übertragen werden kann, während zwei weitere die gegenteilige Ansicht vertreten.

4.5.5 Informationen

Die Mitarbeitenden haben grundsätzlich für die Entscheidungsfindung alle nötigen Daten, wobei manchmal die Informationen gesucht werden müssen, da der Ablageort nicht bekannt ist. Sofern diese nicht vorhanden sind, werden sie z. B. bei den Vorgesetzten eingeholt «Wenn ich etwas wissen möchte, um eine Entscheidung zu treffen, muss ich dies selber suchen gehen oder auf die Leute zugehen» (MA2, Absatz 47).

Die Ansichten über den Zugang zu den nötigen Daten, um Entscheidungen zu fällen, unterscheiden sich bei den Führungskräften. Vier von sieben Personen berichten, dass sie nicht genügend Zugang zu Informationen haben. Die Gründe sind unterschiedlich, FP3 gibt folgende Umschreibung:

Ich finde die Informationen, um Entscheidungen zu treffen sind ungenügend.

Ich selber schreibe auch nicht alles nieder und lege dies auch nicht ab, damit es für alle zugänglich ist. Das gleiche gilt bei Gremiumsentscheide mit den Teamleitenden wir schreiben zu wenig nieder und teilen dies nicht mit anderen. (FP3, Absatz 47)

FP 4 und 6 berichten «Teilweise, komme ich selber nicht an alle Daten, wenn z. B. die Leute dies in ihren persönlichen Ordnern oder E-Mail ablegen und diese nicht zugänglich sind für mich» (FP4, Absatz 43). «Wenn ich eine Entscheidungen treffen muss, wo ich die

Dokumente oder Daten nicht habe, ist die Entscheidung meistens nicht alleine bei mir und dann muss ich die richtigen Personen dazu involvieren» (FP6, Absatz 45).

Die anderen drei befragten Führungspersonen vertreten demgegenüber die Sichtweise, dass genügend Informationen vorhanden sind, wobei zwei der Meinung sind, dass diese in der Qualität und aus systemtechnischer Sicht verbessert werden könnten.

4.5.6 Effizienz der Entscheidungen

Nach Ansicht der Führungspersonen werden von den Mitarbeitenden grundsätzlich effiziente Entscheidungen getroffen. Die Effizienz hängt dabei u. a. von den Entscheidungsthemen, dem vorhandenen Wissen oder den Mitarbeitenden selbst ab. FP4 ist der Meinung, dass manchmal zu schnell Entscheidungen getroffen werden und nicht immer ersichtlich ist worauf diese basieren. Darunter leiden gemäss FP4 wichtige Entscheidungen.

Im Vergleich zu den Ansichten der Führungspersonen vertreten die Mitarbeitenden die Meinung, dass Entscheidungen nicht sehr häufig, oder nur manchmal, effizient getroffen werden. MA3 sagt diesbezüglich, dass sie das Gefühl hat, dass sich die Vorgaben beziehungsweise Anforderungen der Teamleitung mit den Aufgaben der Mitarbeitenden nicht immer decken und vieles aufgrund der neuen Organisationsstruktur unklar ist und gelöst werden muss.

4.6 Sonstiges

Eine Führungsperson erwähnt, dass es wichtig sei, die Mitarbeitenden stets ins Zentrum zu stellen und ihre Bedürfnisse zu berücksichtigen. Sofern diese kein Interesse oder das nötige Know-how haben, um Verantwortung zu übernehmen und einen gewissen Handlungsspielraum zu nutzen, ist es nicht ratsam alles auf den Kopf zu stellen bzw. im Namen der Agilität zu ändern.

5 Diskussion

In diesem Kapitel werden die Ergebnisse mit der Theorie verknüpft und diskutiert, um die in der Einführung vorgestellten Fragestellungen zu beantworten. Darauf folgen im Kapitel 5.3 die Handlungsempfehlungen an OneOPES. Zum Abschluss wird die Limitation dieser Arbeit aufgezeigt und mit einem Ausblick abgeschlossen.

5.1 Konklusion der Ergebnisse

Wie bereits in der Einleitung erwähnt streben viele Unternehmen bzw. Organisationen eine agile Arbeitsweise an, weshalb Agilität hoch im Trend ist (Brückner & Ameln, 2016). Mithilfe dieser empirischen Untersuchung, soll nun festgestellt werden, wo sich die Organisation OneOPES in Bezug auf Agilität befindet und, ob Entscheidungen agil getroffen werden.

Die Ergebnisse zeigen: Die Befragten bevorzugen es, sich Zwischenziele zu setzen, anstatt nur ein Jahresziel zu verfolgen. Relativ deutlich wird auch, dass sie davon ausgehen, dass sie dadurch u. a. effizienter und auch motivierter ihre Arbeit erledigen würden. Wie Scheller (2017) jedoch darlegt, ist agiles Arbeiten ausserhalb von komplexen Situationen mit hoher Unsicherheit nicht immer sinnvoll. Folglich stellen sich einige der Befragten zu Recht die Frage, ob das zyklische Vorgehen mit ständigen Anpassungen der Zwischenziele bei den operativen Geschäftstätigkeiten mit klar definierten Prozessen und Rollen überhaupt funktionieren würde. Unter solchen Umständen ist es in der Tat nicht nötig, agil zu arbeiten.

Agilität bedeutet nicht nur das Arbeiten mit agilen Methoden, sondern ein Mindset (Scheller, 2017). Wenn eine Organisation also agil sein möchte, aber das agile Mindset nicht vorliegt, ist ein Kulturwandel gefragt. Bevor jedoch ein solcher Kulturwandel initiiert wird, muss festgestellt werden, welche Kultur und Werte in einer Organisation zum gegebenen

Zeitpunkt vertreten sind (Hofert & Thonet, 2019). Wie aus den Interviews hervorgeht, ist das Ergebnis der Standortanalyse von OneOPES grundsätzlich positiv. Bei OneOPES herrscht eine Offenheit, die sowohl die Mitarbeitenden als auch die Führungspersonen schätzen. Überdies sprechen die Führungspersonen von einem Miteinander sowie Zusammenhalt und die Mitarbeitenden von gemeinsamen Zielen sowie einheitliches Arbeiten, was, wie Freyt (2019) erwähnt, für agile Teams wichtig ist. In Zusammenhang mit der offenen Kultur – und den von den Mitarbeitenden erwähnten Werten Vertrauen sowie Ehrlichkeit – indiziert dies, dass ein gewisser Gemeinschaftsgeist existiert. Eine Führungsperson hält dieser grundsätzlich positiven Energie jedoch entgegen und erklärt, dass zwar Wert auf eine solche Energie gelegt wird, diese aber nicht wie gewünscht vorhanden sei. Folglich kann es auch sein, dass die positive Energie nicht oder nur z. T. im angestrebten Sinne existiert. Nichtsdestotrotz kann hier gesagt werden, dass für ein agiles Mindset die von den Befragten angedeutete offene Kultur sicherlich förderlich ist. Ob nun ein solches Mindset bei OneOPES vorliegt, wird nachfolgend anhand der Eigenschaften Vertrauen, Verantwortung, Selbstorganisation, Hierarchie und Kommunikation noch genauer diskutiert.

Wie das Zitat von FP5 zeigt, steht und fällt alles mit Vertrauen. In der Tat ist Vertrauen eine wichtige Grundlage im Zusammenleben sowie in der Zusammenarbeit (Scheller, 2017). Allerdings benötigen agile Teams mehr Vertrauen als traditionell geführte Organisationen, weil die Führungskräfte den Mitarbeitenden viel Verantwortung für die Selbstorganisation übertragen müssen (Freyth, 2019). Das Vertrauen bezieht sich dabei auf die soziale Seite oder die Kompetenzen der Mitarbeitenden (Hofert, 2016). Die Mitarbeitenden bei OneOPES geniessen ihrer eigenen Ansicht nach ein grosses Vertrauen von ihren jeweiligen direkten Vorgesetzten. Einerseits erwähnen diese, dass sie anhand der ihnen übertragenen Aufgaben und dem Arbeitsfreiraum davon ausgehen, dass ihnen vertraut wird. Andererseits verstehen sich die Mitarbeitenden auch untereinander sowie mit ihren direkten Vorgesetzten gut, was sie

anhand des Umgangs miteinander erkennen. Folglich besteht Vertrauen in die Kompetenzen der Mitarbeitenden sowie auf sozialer Ebene. Dies bestätigen auch die Ansichten der Führungspersonen, die erklären, dass sie den Mitarbeitenden vertrauen. Innerhalb des Führungsteams besteht sogar blindes Vertrauen und eine offene Fehlerkultur, sodass Meinungen frei geäußert werden können. Allerdings sind Kontrollen bei den Mitarbeitenden zwar vorhanden, aber Führungskräfte sowie Mitarbeitende wissen, dass zu viel Kontrolle diese Vertrauensbasis bei OneOPES abbauen würde.

Die Kehrseite des Vertrauens ist die Verantwortung (Scheller, 2017). Hier zeigt sich, dass die Führungskräfte grösstenteils bereit sind Verantwortung zu übergeben und die Mitarbeitenden diese zu übernehmen. Allerdings besteht noch keine Einigung darüber, welche Themengebiete von den Mitarbeitenden übernommen werden sollen und welche diese selber zu verantworten hätten.

Mit der Verantwortung hängt schliesslich auch die Selbstorganisation zusammen. Wie Freyth (2019) darlegt, müssen die Mitarbeitenden dafür Eigenverantwortung übernehmen. Demgegenüber benötigen sie auch den Handlungsspielraum, in welchem sie sich frei bewegen können (Scheller, 2017). Die Interviews zeigen, dass sich die Führungskräfte und Mitarbeitenden darüber im Klaren sind. Sie wissen insbesondere, dass die Mitarbeitenden bereit sein müssen Verantwortung zu übernehmen, es einen klar definierten Handlungsspielraum benötigt und die Vorgesetzten ihnen Vertrauen schenken. Gemäss den Ansichten der Befragten sind diese Eigenschaften grundsätzlich vorhanden, weshalb selbstorganisierte Teams bei OneOPES gut möglich sind. Eine Führungsperson vermutet jedoch, dass solche Teams von Mikromanagement betroffen wären, was bedeuten würde, dass kein genügendes Vertrauen von Seiten der Vorgesetzten gegeben ist. Dies widerspräche allerdings dem grundsätzlich erwähnten Vertrauen untereinander. Es bleibt daher offen und zu klären, ob die Führungspersonen tatsächlich genügend Vertrauen in ihre Mitarbeitenden

haben.

Da die Kultur von OneOPES jedoch Offenheit geprägt ist und alle von einer relativ guten Vertrauensbasis berichten, ist zu vermuten, dass die Teams bei OneOPES selbstorganisiert arbeiten könnten. Dafür sprechen auch der vorherrschende offene und von den Mitarbeitenden grundsätzlich positiv eingeschätzte Führungsstil sowie die von den Vorgesetzten als auch den Mitarbeitenden grundsätzlich positive Einstellung gegenüber flachen Strukturen. Solche Strukturen bedeuten je nach Ausmass der Handlungsspielräume der Mitarbeitenden, dass Führungsrollen obsolet werden (Freyth, 2019). Einige Führungskräfte erwähnen diesbezüglich, dass sie sich bereits «nur» als Unterstützungspersonen und dem Team ebenbürtig betrachten. Dennoch können sich die Befragten aufgrund der Aufgabeteilungen in der Organisation OneOPES und ihrer Eingliederung innerhalb der SBB AG nicht vorstellen, dass Hierarchien tatsächlich komplett abgeschafft werden könnten, weil Eskalationsstufen sowie Ansprechpersonen notwendig sind und die Natur der operativen Geschäftstätigkeit dies nicht zulässt. Aus diesen Gründen scheint für sie Agilität vorrangig entweder in Projekten oder in spezifischen Bereichen sinnvoll. Wie Freyth (2019) beschreibt, würde Agilität in dieser Form die übergreifende Hierarchiestruktur nicht wesentlich verändern.

Damit die Selbstorganisation von Teams in solch einem Rahmen funktionieren kann, benötigt es eine offene und transparente Kommunikation sowie den Austausch von Informationen, damit der Handlungsspielraum gut genutzt werden kann (Fischer, 2017). Gemäss den Aussagen der Befragten werden Informationen zwar nicht vorenthalten, aber die von den direkten Vorgesetzten geleitete Kommunikation verläuft nicht einheitlich. Schwierigkeiten bezüglich der transparenten Kommunikation bestehen nach Ansicht einer Führungsperson eher auf den höheren Hierarchiestufen.

Bisher zeigt sich also, dass OneOPES gewisse Eigenschaften für ein agiles Mindset in einem Ausmass besitzt, das es zulassen würden, agiler zu arbeiten. Anhand der

vorherrschenden Entscheidungskultur soll nun nachfolgend genauer untersucht werden, inwiefern das vorliegende Ausmass an Agilität sich in den getroffenen Entscheidungen widerspiegelt. Wie bereits mehrfach beleuchtet, kann anhand der getroffenen Entscheidungen in einer Organisation ein näherer Blick auf deren vorherrschende Kultur geworfen werden (Hofert & Thonet, 2019). Nachfolgend wird daher die Entscheidungskultur von OneOPES analysiert.

Wie bei der Studie von Zannier und Maurer (2006) überwiegt auch bei OneOPES die deskriptive Entscheidungstheorie. Die Befragten erklären, dass sie sich vor allem bei gewohnten Situationen auf ihr Bauchgefühl und ihre Intuitionen verlassen, während bei komplexeren Fällen rationale Abwägungen gemacht werden. Demnach ist die Art des Entscheidungswegs von der Komplexität der Situation abhängig.

Wie Fürst et al. (2019) erklären, soll Agilität den Mitarbeitenden und Teams einen Freiraum geben, der es ihnen ermöglicht, Verantwortung zu übernehmen und selbständig Entscheidungen zu treffen. Folglich müssen sie befähigt werden, damit sie Entscheidungen treffen können (McAvoy & Butler, 2009). Wie bereits erwähnt, sind die Führungskräfte grundsätzlich bereit, den Mitarbeitenden Verantwortung zu übertragen. Dies gilt auch für das Treffen von Entscheidungen. Die Mitarbeitenden könnten sich ebenfalls vorstellen, über mehr Entscheidungsmacht zu verfügen. Wie beim selbständigen Arbeiten müsste für sie auch hier ein klarer Spielraum gegeben sein. Eine Mitarbeiterin erwähnt jedoch, dass sie aufgrund von Bequemlichkeit nicht gerne Entscheidungen trifft. Diesbezüglich erklärt Göbel (2014), dass in Organisationen und Teams gerne beim Bewährten und Vertrauten geblieben wird, insbesondere wenn es eingespielte Arbeits- und Entscheidungsprozesse gibt oder die Fehlerkultur dies nicht zulässt. Den Mitarbeitenden muss daher nicht nur Entscheidungsspielraum gewährt werden, sondern diese müssen in der Suche nach Entscheidungsalternativen auch frei sein. Wie Freyth (2019) aufzeigt, sollten die

Entscheidungsträger dabei eine umfängliche Berücksichtigung aller relevanten Umweltzustände in den Entscheidungsprozess aufnehmen. Hierfür sind die nötigen Daten und Informationen erforderlich.

Nach Ansicht der Mitarbeitenden sind genügend Informationen vorhanden, wobei diese manchmal gesucht oder bei den Vorgesetzten eingeholt werden müssen. Darunter kann allerdings die Effizienz leiden. Auch wenn die Vorgesetzten grundsätzlich die Meinung vertreten, dass ihre Mitarbeitenden effiziente Entscheidungen treffen, bedingt die VUKA-Welt eine bessere Reaktions- und Anpassungsfähigkeit von Organisationen und Teams. Wenn nun bei OneOPES Informationen gesucht oder eingeholt werden müssen, wäre dies folglich nicht sehr effizient. Dies zeigt sich auch anhand der Aussagen der Führungskräfte, welche erwähnen, dass für das Treffen von Entscheidungen nicht nur Informationen gesucht werden müssen, sondern diese oft fehlen, weil sie nicht immer niedergeschrieben oder geteilt werden. Lediglich drei Führungskräfte sagen, dass sie genügend Informationen haben, um ihre Entscheidungen zu treffen, wobei diese deren Qualität bemängeln.

Demgegenüber scheint es bei OneOPES einen regelmässigen Austausch zu geben. Das Daily Standup-Meeting, welches vorwiegend positiv wahrgenommen wird, insbesondere von den Führungskräften, ermöglicht, dass Entscheidungen im Plenum mittels Mehrheitsentscheid getroffen werden und nach einem Konsens gestrebt wird. In Diskussionen können dabei Inputs und Meinungen eingebracht werden. Sofern eine Entscheidung nicht gefällt werden kann, wird diese an die nächst höhere Hierarchiestufe delegiert oder separate Meetings dafür gebucht. Allerdings sind einige der Befragten skeptisch, was die Wirksamkeit des Daily Standup-Meetings betrifft. Unter anderem wird die Ansicht vertreten, dass die Entscheidungsfindung teilweise langwierig verläuft, Entscheidungen überhaupt nicht getroffen werden, Meinungen und Inputs nicht geäußert oder diese nicht gleich wertgeschätzt bzw. ernst genommen werden. So kann es sein, dass – wie von drei Befragten angenommen –

in über 90 % der Fälle ein Konsens des Plenums besteht, aber – wie eine Mitarbeiterin demgegenüber vermutet – nicht wirklich der Mut besteht, dass die Meinungen tatsächlich geäußert werden. Es muss daher geprüft werden, ob möglicherweise eine Scheinharmonie herrscht. Wie Hofert (2016) verdeutlicht, benötigen agile Teams Raum für Konflikte und Meinungsverschiedenheiten. Es muss möglich sein, dass nicht immer ein Kompromiss gesucht wird und die Teams konfliktbereit sind.

Folglich zeigen die Art, wie Entscheidungen in der Organisation OneOPES getroffen werden, und die damit zusammenhängenden Hindernisse, ein noch genaueres Bild über das vorliegende Ausmass an Agilität. Wie bereits bezüglich des Standpunktes hinsichtlich des agilen Mindsets von OneOPES deutlich wird, gibt es gewissen Bedarf, die Kommunikation und den Informationsaustausch zu verbessern. Die Entscheidungskultur deutet auf eine mögliche Scheinharmonie und Konfliktscheue, was für das Treffen von agilen Entscheidungen hinderlich ist.

5.2 Beantwortung der Fragestellung

Die Beantwortung der Fragestellung «*Wo steht die Organisation OneOPES in Bezug auf Agilität?*» findet anhand der Diskussion der Ergebnisse im vorangegangenen Kapitel statt. Weiter wird auf die Beantwortung der Unterfragestellung «*Treffen die Teams von OneOPES Entscheidungen agil?*» eingegangen.

Wenn eine Organisation sich mehr Agilität wünscht, benötigt es dafür einen Kulturwandel. Allerdings ist es wichtig zuerst festzustellen, wo sich eine Organisation in Bezug auf Agilität überhaupt befindet. Von diesem Standpunkt aus kann schliesslich beurteilt werden, inwiefern eine Organisation agil ist.

Bei OneOPES zeigt sich, dass eine offene Kultur herrscht und die jeweiligen Teams bereits gewisse Eigenschaften für ein agiles Mindset besitzen. Jedoch ist das Ausmass an

Agilität nicht derart ausgeprägt, dass die Organisation komplett agil strukturiert wäre oder es von heute auf morgen sein könnte. Es besteht jedoch eine Bereitschaft agiler zu werden.

Zusammen mit der guten Vertrauensbasis sind das wichtige Voraussetzungen, damit ein Kulturwandel hin zu mehr Agilität überhaupt in Angriff genommen werden kann.

Die gute Vertrauensbasis, die Bereitschaft Verantwortung zu übergeben und zu tragen sowie in selbstorganisierten Teams zu arbeiten sind bei OneOPES vorhanden. Diese Eigenschaften bieten eine wichtige Grundlage, damit die Teams agiler werden können. Gäbe es kein Vertrauen untereinander und keine Bereitschaft agiler zu werden, würde ein Kulturwandel nicht erfolgreich verlaufen. Diese Eigenschaften sind daher für das agile Zusammenarbeiten unabdingbar. Allerdings gibt es bei OneOPES gewisse Uneinigheiten bezüglich der Themenbereiche, die agiler werden sollten. Die Führungskräfte und Mitarbeitenden erwähnen zwar, dass es klare Aufgabenbereiche mit Eigenverantwortung geben muss, zählen aber unterschiedliche Gebiete auf. Dies stellt grundsätzlich keine Einschränkung für mehr Agilität dar, stattdessen muss lediglich geklärt werden, wo Agilität am sinnvollsten ist. Wie viele der Befragten schildern, eignen sich systematisierte Prozesse des operativen Einkaufs nicht für eine agile Arbeitsweise. Aus diesem Grund ist es auch nicht nötig, die ganze Hierarchie von OneOPES anzupassen, denn es genügt ein Ausmass an Agilität, das innerhalb der vorhandenen Strukturen Projekt- sowie Alltagsagilität ermöglicht. Dies entspräche auch der Vorstellungen der Befragten über Agilität.

Verbesserungsbedarf für ein agileres Zusammenarbeiten bei OneOPES besteht vor allem im Bereich der Kommunikation. Zwar fehlen grundsätzlich nicht Informationen, aber durch die uneinheitliche und teilweise unsystematische Kommunikation leidet die Effizienz. Es wird nicht immer alles niedergeschrieben, oder Informationen sind in E-Mails enthalten, die nicht allen zugänglich sind. Auch sollten die Mitarbeitenden, sobald und sofern diese in selbstorganisierten Teams tätig sind, immer alle nötigen Informationen erhalten, ohne bei

ihren Vorgesetzten entsprechende Daten o. Ä. einholen zu müssen, um ihre Arbeit agil bewältigen zu können.

Demnach kann gesagt werden, dass OneOPES eine für Agilität genügende Vertrauensbasis besitzt und eine Bereitschaft für mehr agile Zusammenarbeit existiert. Eine komplette Umstrukturierung hin zu einem agilen Unternehmen, das ohne Hierarchien agiert, ist allerdings infolge der Einbettung von OneOPES in die klassisch geprägte und strukturierte SBB AG zu diesem Zeitpunkt nicht wahrscheinlich, aber andererseits aufgrund der Natur ihrer operativen Geschäftstätigkeit auch nicht nötig.

Weniger agil scheint die Organisation allerdings hinsichtlich ihrer Entscheidungskultur, welche den Standpunkt in Bezug auf Agilität noch einmal verdeutlicht. Auch hier besteht die Bereitschaft Entscheidungskompetenz zu übertragen und zu übernehmen sowie Entscheidungsspielräume zu schaffen – diese müssen wie beim Handlungsspielraum konkretisiert werden –, damit Entscheidungen schneller gefällt werden können. Die Entscheidungskultur deutet aber auf eine mögliche Scheinharmonie und auf Konfliktscheue, weil Entscheidungen u. a. nicht getroffen werden, sich die Person mit der lautesten Stimme durchsetzt oder der Entscheidungsprozess langwierig ist. Im Zusammenhang mit der teils ineffizienten Kommunikation und Teilung von Daten, welche für die Entscheidungsfindung von Bedeutung sind, kann daher gesagt werden, dass die Teams bei OneOPES Entscheidungen nicht agil treffen.

5.3 Handlungsempfehlungen

In diesem Kapitel werden Handlungsempfehlungen anhand der gewonnenen Ergebnisse und der theoretischen Erkenntnisse veranschaulicht. Diese sollen der Organisation OneOPES eine Unterstützung für die Weiterentwicklung ihrer Agilität und in diesem Zusammenhang ihrer Entscheidungskultur bieten.

5.3.1 Handlungs- und Entscheidungsspielraum klären

Aus den Ergebnissen wird deutlich, dass keine Umstrukturierung zu einer komplett agil geführten Organisation angestrebt werden sollte. Daher empfiehlt sich für OneOPES ein Ausmass an Agilität, welches sich für Projekt- sowie Alltagsagilität eignet. Freyth (2019) erklärt, dass sich diese Formen von Agilität weniger auf die Hierarchiestruktur einer Organisation auswirken, weshalb diese aktuell auch mehr verbreitet sind.

Es besteht jedoch Uneinigkeit darüber, welche Geschäftsbereiche agiler werden und wo die Teams Verantwortung und Entscheidungsmacht übernehmen sollten. Aus diesem Grund ist es wichtig, einerseits den Handlungsspielraum der verschiedenen Hierarchiestufen zu konkretisieren und dementsprechend Verantwortung zuzusprechen. Andererseits muss der Entscheidungsrahmen klargestellt werden. Dies bedeutet, dass für die zu bestimmenden Geschäftsbereiche nicht nur die Verantwortung, sondern auch die Entscheidungsmacht übertragen wird. Somit haben die Verantwortlichen neben einem gewissen Handlungsspielraum, in welchem sie ihre Arbeit frei gestalten, auch einen Entscheidungsspielraum, welcher ihnen ermöglicht Entscheidungen zu treffen, ohne dafür eine höhere Hierarchiestufe konsultieren zu müssen. Wie Freyth (2019) beschreibt, benötigt es bei solchen Freiheiten klare Prozessregeln, die zwangsläufig mit der Agilität zusammenhängen, damit ein koordiniertes und einheitliches Arbeiten möglich ist.

5.3.2 Vertrauensbasis stärken

Grundsätzlich herrscht in der Organisation OneOPES eine gute Vertrauensbasis. In Bezug auf das Treffen von Entscheidungen ist jedoch aus den Ergebnissen ersichtlich, dass eine Konfliktscheue besteht. Dies deutet darauf hin, dass die Vertrauensbasis in diesem Bereich gestärkt werden muss. Die Teammitglieder sollten sich so vertrauen können, damit Raum für Konflikte und Meinungsverschiedenheiten möglich ist (Hofert, 2016). Im Hinblick

auf das agile Treffen von Entscheidungen ist es wichtig, dass Meinungen frei geäußert werden, damit Entscheidungen effizient und effektiv erfolgen können.

Folglich empfiehlt sich für die Organisation OneOPES, dass die jeweiligen Teams ihre Konfliktbereitschaft in Workshops überprüfen, d. h., dass untersucht werden soll, wie andere Meinungen wahrgenommen und das eigene Verhalten reflektiert werden. Sofern andere Ansichten z. B. als störend oder belastend empfunden werden, empfiehlt sich ein Kommunikationstraining (Hofert, 2016).

5.3.3 Kommunikation: Verbesserung des Informationsaustausches

Des Weiteren zeigen die Ergebnisse, dass die Kommunikation und der Informationsaustausch verbesserungsbedürftig sind. Grundsätzlich liegt das Problem nicht im Fehlen der Mitteilung von Informationen an sich, sondern daran, dass ein systematischer Austausch über einen für alle zugänglichen Ablageort nicht vorhanden ist. Aus diesem Grund werden Informationen und Daten nicht systematisch dokumentiert. Überdies fehlt auch das Niederschreiben von getroffenen Entscheidungen. Daher empfiehlt sich die Entwicklung eines solchen internen Ablageortes bei OneOPES, damit Informationen und getroffene Entscheidungen systematisch festgehalten und für alle einfach auffindbar sind. Wie auch Göbel (2014) beschreibt, ist das Teilen von Informationen und Wissen ein wichtiger Faktor in der Entscheidungsfindung.

5.3.4 Agile Vorgehensweise für mehr Agilität

Wie Hofert und Thonet (2019) aufzeigen, ist der Weg zur Agilität ein Prozess und ein Kulturwandel, der zwar initiiert aber nicht kontrolliert werden kann. Deswegen empfehlen sie schrittweise vorzugehen – ganz im Sinne der agilen Methode. Daher sollte die Organisation OneOPES regelmässig evaluieren, ob sie sich auf dem richtigen Weg befindet und überprüfen, wie sich der Prozess und Kulturwandel entwickeln. Dementsprechend sollten die

Teams und ihre Mitglieder in diese Entwicklung miteinbezogen werden, um von ihnen regelmässig Feedbacks einzuholen. Dies betrifft u. a. auch die Festlegung des Handlungs- und Entscheidungsspielraums. Durch den Einbezug aller Hierarchiestufen in diesen Prozess wird einerseits ein agiles Mindset gefördert und andererseits der Wandel unterstützt. Dafür eignen sich Workshops, in welchen erstmals Prozessregeln – wie beispielsweise für Entscheidungs- und Handlungsspielräume – definiert und anschliessend in regelmässigem Abstand reflektiert und bei Bedarf angepasst werden. Somit ist eine Anpassungsfähigkeit sowie Flexibilität sichergestellt, welche wichtige Bestandteile der Agilität sind (Scheller, 2017).

5.4 Limitation und Ausblick

In dieser Arbeit wird gezeigt, wo OneOPES in Bezug auf Agilität steht und ob Entscheidungen agil getroffen werden. Die Ergebnisse haben gezeigt, dass OneOPES zwar kein komplettes agiles Mindset besitzt, jedoch aber ein Ausmass an Agilität in der Organisation vorliegt, dass nach den Ansichten der Befragten eine Alltags- und Projektagilität ermöglicht. Insbesondere wird aus den Interviews deutlich, dass grundsätzlich eine gute Vertrauensbasis existiert, welche zulässt, dass Verantwortung sowie Entscheidungskompetenz übertragen und übernommen werden kann, sodass eigenständiges Arbeiten möglich wäre. Die Entscheidungskultur bei OneOPES lässt allerdings vermuten, dass die Vertrauensbasis noch verstärkt werden muss, sodass Raum für Konflikte und Meinungsverschiedenheiten geschaffen wird.

Die Allgemeingültigkeit der gewonnenen Ergebnisse dieser Arbeit ist jedoch kritisch zu betrachten. Aus der ganzen Organisation OneOPES wurden lediglich elf von über 70 Mitarbeitenden befragt, weshalb es durchaus sein kann, dass die Ergebnisse mit einer anderen Stichprobe nicht zu denselben Resultaten geführt hätten. Des Weiteren wurden die Interviews wegen der Pandemie Covid-19 nicht wie geplant persönlich, sondern per Skype durchgeführt.

Es ist daher zu berücksichtigen, dass diese Distanz ebenfalls Einfluss auf die Befragungen genommen haben könnte.

Die vorliegenden Ergebnisse widerspiegeln die Ansichten verschiedener Mitarbeitenden aus unterschiedlichen Teams von OneOPES. Zusätzlich zu diesen Ergebnissen wäre es interessant, das Ausmass an Agilität der jeweiligen Teams von OneOPES genauer zu untersuchen und untereinander zu vergleichen, da die Organisation in dieser Form noch nicht lange existiert. Insbesondere wäre es spannend festzustellen, welche Faktoren Einfluss auf den Standpunkt hinsichtlich des bereits vorherrschenden Ausmasses an Agilität nehmen.

6 Literaturverzeichnis

- Bruce, A. & Jeromin, C. (2016). *Agile Markenführung: Wie Sie Ihre Marke stark machen für dynamische Märkte*. Wiesbaden: Springer Gabler. doi:10.1007/978-3-658-11809-9
- Brückner, F. & von Ameln, F. (2016). Agilität. *Gruppe. Interaktion. Organisation. Zeitschrift für Angewandte Organisationspsychologie*, 47(4), S. 383-386.
- Dresing, T. & Pehl, T. (2011). *Praxisbuch Interview, Transkription & Analyse. Anleitung und Regelsysteme für qualitativ Forschende*. Marburg: Eigenverlag.
- Drury-Grogan, M. & O'Dwyer, O. 2013. An investigation of the decision-making process in agile teams. *International Journal of Information Technology & Decision Making* 12(6), S. 1097–1120.
- Duméril, J. (2019). Agility Suitability Check. In Negri, C. (Hrsg.), *Führen in der Arbeitswelt 4.0*. (S. 52-61). Berlin: Springer. doi:10.1007/978-3-662-58411-8
- Fischer, S. (2017). *Was ist Agilität und was bringt eine agile Organisation?*. Zugriff am 01.06.2020 unter: https://www.haufe.de/personal/hr-management/agilitaet-definition-und-verstaendnis-in-der-praxis_80_405804.html
- Flick, U. (2016). *Qualitative Sozialforschung. Eine Einführung* (7. Aufl.). Hamburg: Rowohlt Verlag GmbH.
- Franken, S. (2016). *Führen in der Arbeitswelt der Zukunft*. Wiesbaden: Springer Gabler. doi:10.1007/978-3-658-11613-2
- Freyth, A. (2019). *Persönliche Veränderungskompetenz und Agilität stärken*. Wiesbaden: Springer Gabler. doi:10.1007/978-3-658-22848-4
- Fürst, M., Hasebrook, J. & Kirmsse, S. (2019). *Wie Organisationen erfolgreich agil werden: Hinweise zur erfolgreichen Umsetzung in Zusammenarbeit und Strategie*. Wiesbaden: Springer. doi:10.1007/978-3-658-26810-7

- Göbel, E. (2014). *Entscheidungen in Unternehmen*. Konstanz: UVK Verlagsgesellschaft mgH
- Hasebrook, J., Kirmsse, S. & Fürst, M. (2019). *Wie Organisationen erfolgreich agil werden. Hinweise zur erfolgreichen Umsetzung in Zusammenarbeit und Strategie*. Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Häusling, A. (2014). Die Relevanz agiler Personal- und Führungsinstrumente: Agile Führung als entscheidende Erfolgskomponente. *Objekt Spektrum. Ausgabe Agility*, 1, S. 1-4.
- Häusling, A. & Rutz, B. (2017). Agile Führungsstrukturen und Führungskulturen zur Förderung der Selbstorganisation – Ausgestaltung und Herausforderungen. In Au, C. (Hrsg.), *Struktur und Kultur einer Leadership-Organisation: Holistik, Wertschätzung, Vertrauen, Agilität und Lernen* (S. 106-121). Wiesbaden: Springer.
- Helfferrich, C. (2011). *Die Qualität qualitativer Daten. Manual für die Durchführung qualitativer Interviews* (4. Aufl.). Wiesbaden: VS Verlag.
- Hofert, S. (2016). *Agiler führen: Einfache Maßnahmen für bessere Teamarbeit, mehr Leistung und höhere Kreativität*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Hofert, S. (2018). *Das agile Mindeset: Mitarbeiter entwickeln, Zukunft der Arbeit gestalten*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Hofert, S. & Thonet, C. (2019). *Der agile Kulturwandel*. Wiesbaden: Springer Fachmedien.
doi.:10.1007/978-3-658-22172-0
- Kriz, C. (2016) Systemkompetenz für die Führung in Veränderungsprozessen. In Geramanis, O. & Hermann, K. (Hrsg.), *Führen in ungewissen Zeiten*. (S. 49-64) Wiesbaden: Springer. doi:10.1007/978-3-658-11227-1
- Kuckartz, U. (2016). *Qualitative Inhaltsanalyse: Methoden, Praxis, Computerunterstützung*. Weinheim: Beltz Juventa.
- Laux, H., Gillenkirch, R. M. & Schenk-Mathes, H. Y. (2014). *Entscheidungstheorie*. (9. Aufl.). Berlin: Springer Gabler.

Manifesto for Agile Software Development (2001). Zugriff am 01.06.2020 unter:

<https://agilemanifesto.org/>

McAvoy, J. & Butler, T. (2009). The Role of Project Management in Ineffective Decision Making within Agile Software Development Projects. *European Journal of Information Systems*, (18)4, S. 372–83.

Muthusamy, S. K., Wheeler, J. V. & Simmons, B. L. (2005). Self-managing work teams: Enhancing organizational innovativeness. *Organization Development Journal*, 23(3), S. 53-66.

Pfister, H. R., Jungermann, H. & Fischer, K. (2017). *Die Psychologie der Entscheidung* (4. Aufl.). Berlin: Springer. doi:10.1007/978-3-662-53038-2

Scheller, T. (2017) *Auf dem Weg zur agilen Organisation: Wie Sie Ihr Unternehmen dynamischer, flexibler und leistungsfähiger gestalten*. München: Verlag Franz Vahlen GmbH. doi:10.15358/9783800652723.

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

Zannier, C. & Maurer, F. (2006). Foundations of Agile Decision Making from Agile Mentors and Developers. *International Conference on Extreme Programming and Agile Processes in Software Engineering*, 34(1), S. 11-20.

7 Abbildungsverzeichnis

<i>Abbildung 1: Vergleich von Wasserfall-Methode und agile Methode (BSI).....</i>	5
<i>Abbildung 2: Agil sein vs. agil machen nach Scheller (2017, S. 107).....</i>	8
<i>Abbildung 3: Die Ebenen der Unternehmensentwicklung innerhalb zweier gegensätzlichen Hemisphären nach Trost (2018, S. 14)</i>	10
<i>Abbildung 4: Persönliche Veränderungskompetenz und Agilität stärken nach Freyth (2019, S. 157).....</i>	12
<i>Abbildung 5: Entscheidungstheorie (Eigene Darstellung, 2020)</i>	16
<i>Abbildung 6: Untersuchungsdesign (Eigene Darstellung, 2020).....</i>	20
<i>Abbildung 7: Formen einfacher und komplexer Auswertung bei einer inhaltlich strukturierenden Inhaltsanalyse nach Kuckartz (2016, S. 100)</i>	25
<i>Abbildung 8: Kategoriensystem (Eigene Darstellung, 2020).....</i>	27

Quelle und Link zu Abbildung 1:

BSI-Software. *Entwicklungs-Methoden*. Zugriff am 01.06.2020 unter:

https://www.bsi-software.com/fileadmin/daten/_processed_/csm_Entwicklungs-Methoden_2ba5d9dae5.png

8 Tabellenverzeichnis

<i>Tabelle 1: Stichprobe (Eigene Darstellung, 2020)</i>	23
---	----