

Agile Arbeitselemente in der Praxis; Evaluation eines Organisationsentwicklungsprozesses

MASTER-ARBEIT

2019-2020

Autorin
Jales Hon, Manuela

Betreuende Person
Professor Dr. Clases, Christoph

Praxispartner
FHNW, Institut für Kooperationsforschung und -entwicklung (ifk),
Olten

Kontaktperson
Professor Dr. Christoph Clases (ifk)

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung	4
1.1	Ausgangslage zum Praxisfall	6
1.1.1	Zielsystem und Definition «Beweglichkeit erzeugen»	8
1.1.2	Organisationsstruktur	9
1.1.3	Meetingformate	9
1.1.4	Rollenformat	10
1.2	Haltung	11
1.3	Ableitung der Fragestellung der Masterthesis	11
1.4	Begrifflichkeiten	12
2	Theorie	13
2.1	Zuordnung des Agilitätsbegriffs im Kontext von Organisationen	13
2.2	Die agile Organisation	15
2.3	Die agile Arbeit	16
2.4	Grundlagen der Agilität	16
2.4.1	Kommunikation	17
2.4.2	Struktur	18
2.4.3	Prozesse	19
2.4.4	Führung	19
2.4.5	Verantwortungsverteilung	20
2.4.6	Selbstorganisation	21
2.4.7	Entscheidungsprozesse	23
2.4.8	Lernen	24
2.5	Einführung von agilen Methoden und Elementen	25
2.6	Fazit	27
2.7	Organisationsentwicklung	29
2.7.1	Aktionsforschung und Survey Feedback	30
2.8	Evaluation von Organisationsentwicklungen	32
3	Methodik	34
3.1	Untersuchungsdesign	34
3.1.1	Wahl der Erhebungsmethoden	35
3.2	Stichprobenbeschreibung	40
3.3	Erhebungsinstrumente und -vorgehen	41
3.3.1	Experteninterview	42
3.3.2	Leitfadeninterviews	42
3.3.3	Workshop	44

3.4	Auswertungsvorgehen Interviews.....	49
3.4.1	Textarbeit	50
3.4.2	Kategorienbildung	51
3.4.3	Codierung	52
3.4.4	Analyse	53
3.4.5	Ergebnisdarstellung.....	53
4	Ergebnisse der qualitativen, leitfadengestützten Interviews.....	54
4.1	Gestaltungs- und Entscheidungsspielräume.....	55
4.2	Aufgabenerledigung und Prozessgestaltung	61
4.3	Nutzungsbereitschaft von Gestaltungs- und Entscheidungsspielräumen.....	64
4.4	Unkomplizierte Wege zur Veränderung	69
4.5	Hinderliche und förderliche Faktoren in der Einführung agiler Arbeitselemente	71
4.5.1	Einführung Organisationsstruktur	71
4.5.2	Einführung Meetingformat	73
4.5.3	Einführung Rollenformate.....	76
4.5.4	Einführung Haltung.....	79
5	Interpretation	81
6	Handlungsempfehlungen.....	86
6.1	Erste Handlungsempfehlung auf der Ebene <i>Organisation</i>	86
6.2	Zweite Handlungsempfehlung auf der Ebene <i>Gruppe</i>	90
7	Rückmeldung der Ergebnisse	92
7.1	Ergebnisse aus dem Workshop.....	92
7.1.1	Reflexion zu den Ergebnissen.....	92
7.1.2	Priorisierung der Handlungsfelder	94
7.1.3	Verankerungspläne zu den Handlungsfelder	97
7.2	Schlussfolgerungen aus dem Feedback-Workshop.....	98
8	Fazit und Ausblick.....	99
8.1	Fazit	99
8.2	Diskussion.....	103
8.3	Ausblick.....	106
8.4	Persönliches Schlusswort.....	107
	Literaturverzeichnis	110
	Tabellenverzeichnis	115
	Abbildungsverzeichnis	116
	Anhang.....	117

«Agile Organisation muss man einfach erleben, das kann man nicht studieren.» (Interview_F_m 9: 126 - 126)

DANK AN ...

... Christina Kuhn, angehende MSc Angewandte Psychologie, meine «Mitruderin» im Boot und Freundin – ohne unsere gemeinsamen Arbeitstreffen, die emotionale und moralische Unterstützung, den fortwährenden Gedankenaustausch sowie das kritische Sparring während der letzten eineinhalb Jahren wäre diese Arbeit nicht dieselbe.

... Professor Dr. Christoph Clases, AOC Beratung – für die Herstellung des Kontakts zum Praxisfall und den Interviewpartnerinnen und -partnern sowie die geduldige Betreuung.

... die Interviewpartnerinnen und -partner – für die Offenheit bei den Gesprächen.

... Florina Jakob, BSc Psychologie – für die ausgezeichnete Unterstützung bei der Datenaufbereitung.

... Janine Fuchs, Fachspezialistin Entwicklung – für das Lektorat und den unkomplizierten Austausch zu den Workshopunterlagen.

... Gabriel Salem – für den technischen Support und die Hilfe zum Testen der digitalen Instrumenten, den informellen Austausch und den persönlichen Beistand.

Zusammenfassung

Agilität in der Arbeitswelt gilt heute als Erfolgskriterium, um unter den marktwirtschaftlichen Herausforderungen fortzubestehen. Der hier untersuchte Praxisfall gewährt Einblicke auf einen *Organisationsentwicklungsprozess* der *Agilität* zum Ziel hat. In dieser Master-Arbeit liegt der Fokus darauf, dem Geschäftsbereich den Zwischenstand zum Organisationsentwicklungsprozess zurückzumelden, zu eruieren welche förderlichen und hinderlichen Faktoren sich durch die Einführung *agiler Arbeitselemente* ergeben und Handlungsempfehlungen zu erarbeiten. In einer *formativen Evaluation* wurde der Organisationsentwicklungsprozess evaluiert und die Fragestellungen mittels *qualitativen leitfadengestützte Interviews*, der *Survey-Feedback-Methode* und *qualitativen Inhaltsanalysen* beantwortet. Die gezielt gewählte Stichprobe umfasste N = 13 Mitarbeitende. Der Geschäftsbereich hat sich seinem Ziel angenähert. Es wurden acht förderliche und neun hinderliche Faktoren aggregiert die in der Einführung von agilen Arbeitselementen beeinflussen. Zwei in der Empirie begründete Handlungsempfehlung zur Verankerung neuer Handlungsmuster, sowie zwei aus der Praxis entwickelte Verankerungspläne, wurden vorgestellt.

Schlüsselwörter

Agilität, agile Organisation, agile Arbeitselemente, Organisationsentwicklung, formative Evaluation, Survey Feedback, Einführung agiler Arbeitselemente, Führung, Zusammenarbeit, Sitzungsformate, rollenbasiertes Arbeiten, Selbstorganisation

Abstract

Agility in work environment is today considered a success factor in order to survive under the given economy challenges on the market. This case study provides insights into an *organizational development process* which aims to reach *agility*. The focus of this master thesis is to report back the actual status of the organizational development process, to find out which facilitating and hindering factors result from the introduction of agile work elements into practice and to develop recommendations for action. In a formative evaluation, the organizational development process was evaluated and the questions were answered by applying *qualitative guideline-based interviews*, the *survey feedback method* and *qualitative content analyses*. The specifically selected sample consists N = 13 employees. The business unit has come closer to its goal. Eight facilitating and nine hindering factors were aggregated that influence the introduction of agile working elements in practice. Two empirically based recommendations for anchoring new patterns of action and two anchoring plans developed from practitioners were presented.

Key words

agility, agile organization, agile work elements, organizational development, formative evaluation, survey feedback, introduction of agile work elements, leadership, cooperation, meeting formats, role-based work, self-organization

1 Einleitung

Mit dem Thema *Agilität* beschäftigt sich nicht mehr nur die Hundewelt (*Agility*, Hundesport), sondern mittlerweile auch die Arbeitswelt. Gemeinsam ist den Akteuren in diesen beiden Welten das Streben danach, ihre Konkurrenten mit der passenden Methode und Anwendungstechnik hinter sich lassen zu wollen. So erhoffen sich Unternehmen, mittels einer gewissen Beweglichkeit und Wendigkeit schneller den neuen marktwirtschaftlichen Herausforderungen gewachsen zu sein, denn durch «rasante technologische, ökonomische und gesellschaftliche Veränderungen» (Schüller, 2019, S. 1) werden von Firmen flinkere Handlungen und Anpassungen gefordert.

Anhand mehrerer Studien wird heute belegt, dass Agilität als bedeutendes Erfolgskriterium unter den gegebenen marktwirtschaftlichen Herausforderungen gilt (Ebert-Karroum & Novakovic, 2010; Roghé, Toma, Scholz, Schudey & Koike, 2017). Daher ist der aktuelle Hype, der um Agilität in der Arbeitswelt entwickelt wurde, nicht überraschend. Aus diesen Studien geht hervor, dass zu den Vorteilen einer agilen Organisation folgende gehören– zitiert nach (Hasebrook, Kirmße & Fürst, 2019):

- kurze *Time-to-Market* mit ausreichender Marktreife,
- signifikante Reduktion von Blind- und Fehlleistungen in der Lösung,
- deutliche Kostenreduktion in Entwicklungsprozessen,
- klare, häufig dezentral verteilte Verantwortung für die Lösungen,
- Flexibilität durch schnelle Reaktions- und Anpassungsfähigkeit sowie
- Angemessenheit der Lösung anstelle von Perfektion. (S. 14)

Im Jahr 2019 wird auch ein Teilbereich einer Energiefirma mit den beschriebenen Herausforderungen konfrontiert, denn der Geschäftsbereich *Integrierte Energielösungen* (bezeichnet als *GB-I*) erwartet in absehbarer Zeit ein hohes und schnelles Wachstum in seinem Dienstleistungs- und Produktbereich. So wird durch den technologischen Wandel

bewirkt, dass Fahrzeuge auf einen ökologischen Strombetrieb umstellen – und dies auch im öffentlichen Verkehr, welcher ein Grosskunde der Firma ist. Mit einer Nachfrage aus dem Privatkundenmarkt für neue Produktangebote zu Strom, Gas und Telekom wird jedoch ebenfalls gerechnet, denn durch die nahende Liberalisierung dieser Märkte wird die Konkurrenz erhöht werden.

In Anbetracht dieser Entwicklungen befürchtet die Geschäftsbereichsleitung, dass ihre aktuellen Organisationsstrukturen und die Art der Zusammenarbeit des Geschäftsbereichs an deren Grenzen stossen werden. Deshalb will sich der GB-I auf die nahenden Herausforderungen vorbereiten und sich in eine agile Organisation, respektive einen agilen Geschäftsbereich entwickeln. Per September 2019 führt die Firma *agile Arbeitselemente* in ihrem Geschäftsbereich ein. Doch wie wird aus einem hierarchisch strukturierten Geschäftsbereich eine bewegliche Abteilung? Welche möglichen Hindernisse entstehen für die Mitarbeitenden, Führungskräfte und angrenzenden Geschäftsbereichen dadurch?

Diese Fragen interessieren nicht nur Leute aus der Praxis, sondern auch Forschende aus den angewandten Wissenschaften. Der Praxisfall ermöglicht Einblicke auf einen Organisationsentwicklungsprozess der Agilität zum Ziel hat. Die vorliegende Arbeit bietet Anregungen dazu, welche Faktoren bei der Einführung von agilen Arbeitselementen in diesem Kontext hindlich oder förderlich wirken. Diese Anregungen können Forschenden als Gedankenanstoss dienen für Arbeiten, die weitere Fragen in dieser Thematik beantworten, was gemäss Burg (2018) dringend erwartet wird von Forschenden.

Im Sinne des Hundesports Agility gilt es nun für die Forschenden wie für die Praktizierenden, die kommenden Hindernisse zu erkennen, sich auf ein gemeinsames Ziel zu einigen, den Entwicklungsprozess zu perfektionieren und neue Verhaltensmuster anzueignen, den Vorteil von Kooperationen zu erkennen und nicht zuletzt die Freude an der Bewegung respektive an der Veränderung gezielt zu nutzen.

Die Firma respektive der Geschäftsbereich I wurde in der eigenen Organisationsentwicklung zur agilen Organisationsführung vom Institut für

Kooperationsforschung und -entwicklung (ifk) der Fachhochschule Nordwestschweiz im Zuge des Begleitforschungsprojektes «Agile Führung und Zusammenarbeit am GB-I: Formative Evaluation eines Organisationsentwicklungsprozesses» unterstützt. Die vorliegende Master-Arbeit ist in dieses Forschungsprojekt eingebettet. Um die Ausgangslage und damit den Untersuchungsgegenstand der vorliegenden Abhandlung zu definieren, werden nachfolgend das Forschungsprojekt sowie die Situation in dem Praxisfall beschrieben.

1.1 Ausgangslage zum Praxisfall

Das Begleitforschungsprojekt hat das Ziel, den Geschäftsbereich der Firma (nachfolgend teilweise auch nur Firma genannt) von den ersten Überlegungen und den strukturellen Veränderungen bis zum Abschluss des Organisationsentwicklungsprozesses zu unterstützen und zu begleiten sowie daraus Erkenntnisse für die Forschung zu gewinnen. Daraus resultierten sich die folgenden drei Phasen:

1. **Initiierungsphase:** Analyse der Ausgangslage und der Stakeholder sowie Erarbeitung eines Zielsystems für die formative Evaluation;
2. **Evaluationsphase:** Datenerhebung inkl. deren Rückmeldung zur Ermittlung und Reflexion des Zielerreichungsgrades im Verlauf des Lern- und Organisationsentwicklungsprozesses;
3. **Abschlussphase:** Aggregation der Ergebnisse, Rückmeldung der Erkenntnisse aus dem Gesamtprozess an die Firma sowie Dissemination der Erkenntnisse durch Publikation in wissenschaftlichen und populärwissenschaftlichen Journalen.

In Zusammenarbeit mit der Firma wurden dementsprechend Interventionen zur Analyse und Gestaltung der neuen agilen Bereichsorganisation geplant, welche die Abbildung 1 zusammenfasst:

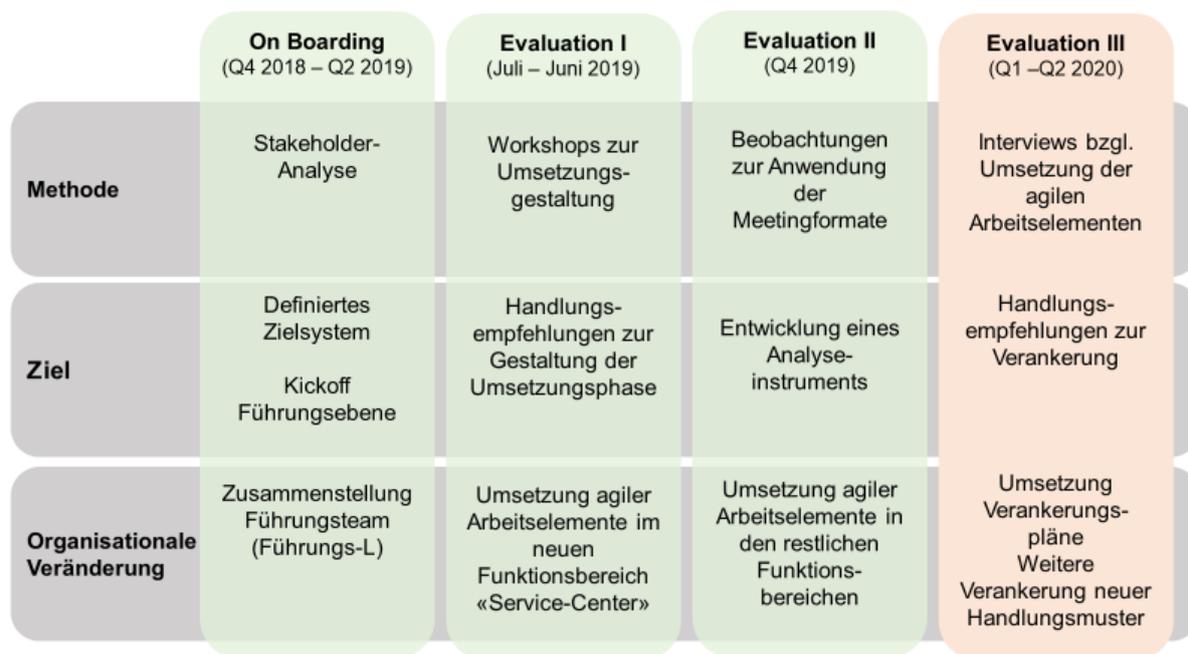


Abbildung 1: Übergreifender Begleitforschungsprozess (eigene Darstellung)

In der On-Boarding-Phase wurde zuerst das Führungsteam (genannt *Führungs L*) zusammengestellt. Danach folgte im GB-I der *Kickoff* auf der Führungsebene. In diesem setzte sich das Führungs L mit dem geplanten Organisationsentwicklungsprozess gedanklich auseinander und erörterte, wie dem erwarteten starken Wachstum sowie der benötigten Produkt- und Dienstleistungsinnovation in ihrem Bereich begegnet werden könnte (Stakeholder-Analyse). Daraus wurde das zu erreichende *Zielsystem* definiert. Die erste Evaluation erfolgte in Workshops, in denen die *Gestaltung der Umsetzungsphase* im Vordergrund stand. Die zweite Evaluation bestand aus einer teilnehmenden Beobachtung, während das Führungs L die neuen Meetingformate umsetzte. Die daraus generierten Daten dienten als Grundlage für die *Entwicklung eines Analyseinstrumentes* für eine agile Meetingkultur. Die dritte Evaluation bezieht sich auf die Umsetzungsphase, woraus *Handlungsempfehlungen zur Verankerung von neuen Handlungsmuster* entstehen. Diese Phase wird in der vorliegenden Master-Arbeit behandelt.

Zu Beginn waren die organisationalen Veränderungen sukzessiv geplant worden, d. h. Abteilung nach Abteilung. Doch nach der ersten Evaluation wurde entschieden, die restlichen drei Funktionsbereiche *Entwicklung & Produkte, Engineering & Abwicklung* und

Betrieb per 1. September 2019 zeitgleich umzusetzen. Ab diesem Zeitpunkt setzt die vorliegende Arbeit ein. Zeitgleich wurde basierend aus den Erkenntnissen der Evaluation I ein neues Organisations- und Geschäftsführungsreglement des GB-I eingeführt, welches auf dem definierten Zielsystem basiert und Orientierung in Form der Beschreibung der *agilen Arbeitselemente* verschaffen soll.

1.1.1 *Zielsystem und Definition ‹Beweglichkeit erzeugen›*

Vom definierten Zielsystem (Anhang A) dient das Hauptziel *Beweglichkeit erzeugen* als Grundlagen für die vorliegende Evaluation. Nach Verständnis des GB-I impliziert Beweglichkeit, dass Entscheidungen von den Expertinnen und Experten vor Ort d. h. von den Mitarbeitenden, die unterschiedliche Rollen innehaben, direkt getroffen werden – sowie, dass Selbstorganisation in der Zusammenarbeit zum Alltag wird. Dazu wurden die vier Unterziele zu Beweglichkeit erzeugen wie folgt definiert:

1. Gestaltungs- und Entscheidungsspielräume auf Ebene der Rolle stärken,
2. Aufgabenerledigung und Prozessgestaltung in selbstorganisierten Teams ermöglichen,
3. Bereitschaft zur Nutzung von Gestaltungs- und Entscheidungsspielräumen fördern und
4. allen Beteiligten unkomplizierte Wege zur Veränderung der Organisation bereitstellen.

Wenn in der Arbeit das Zielsystem erwähnt wird, bezieht sich die Aussage immer auf diese fünf Unterziele.

Für die gewünschte Beweglichkeit bedarf es gemäss GB-I einer neuen *Organisationsstruktur*, neuer *Meetingformate*, neuer *Rollenformate* sowie einer neuen *Haltung* bezüglich der Zusammenarbeit.

1.1.2 *Organisationsstruktur*

Die neue Organisationsstruktur soll innovative Möglichkeiten der Zusammenarbeit und Führung gewährleisten. So wurde eine Struktur erstellt, die funktional aufgebaut ist, d. h., dass die Teams interdisziplinär werden, weil aus drei Sparten Mitarbeitende in einem Funktionsteam zusammengezogen werden. Daher wird von einer formalen Organisationsstruktur auf eine funktionale Organisationsstruktur umgestellt. Zu diesem Zweck werden auch Hierarchiestufen gestrichen, so dass schlussendlich nur noch drei von fünf (Führungs-)Ebenen vorhanden sind: Team, Funktionsbereich und Geschäftsbereich. Dazu bestehen fünf Funktionsbereiche: Entwicklung & Produkte, Engineering & Abwicklung, Betrieb, Service Center und die Bereichsorganisation. Diese existieren über die drei Sparten Wärme, Mobilität und Telekom hinweg.

1.1.3 *Meetingformate*

Unterstützend wurden die neuen Meetingformate *Operatives Meeting* und *Steuerungsmeeting* eingeführt. Deren Ziel ist es, *Spannungen* aus der Arbeitstätigkeit zu lösen und Entscheidungen gruppenbasiert treffen zu können.

Das Ziel mit den Meetingformaten und ihren jeweilig eigenen zugrundeliegenden Meetingstruktur ist, dass alle Beteiligten immer wissen, was gerade an Input erwartet und benötigt wird (eine Information, ein Austausch, eine Entscheidung). Diese Massnahme soll zu Effizienz und verteilten Informationen verhelfen. Weitere Meetingformate sind möglich, sollen aber nicht im Konflikt mit den bestehenden Meetings stehen. Operative Meetings finden nur auf der Ebene der selbstorganisierten Teams statt und behandeln die gemeinsame Bearbeitung des Tagesgeschäfts. Steuerungsmeetings finden auf allen Ebenen der neuen Bereichsorganisation statt: selbstorganisierte Teams, Funktionsbereiche und Geschäftsbereiche. Darin werden Entscheidungen bezüglich der Organisationsstruktur getroffen, die sich auf die Weiterentwicklung des neuen Organisationsformats, insbesondere des Rollenformats, beziehen: Rollen verändern, schaffen, abschaffen, oder

es kann auf Lieferobjekte, Aufgaben oder Verantwortung Einfluss genommen werden (weitere Details zu den Meetingformaten siehe Anhang B).

1.1.4 Rollenformat

Die Rollenprofile werden definiert durch *Sinn und Zweck*, *Kernaufgabe* sowie *Lieferobjekte*. Jede Rolle trägt somit direkt zur Dienst- und Produktleistung (Wertschöpfung) des GB-I bei. Der Sinn und Zweck ist determiniert dadurch, dass die Rolle eine bestimmte Kernaufgabe erfüllt und erforderliche Lieferobjekte erbracht werden. Das bedeutet, dass Mitarbeitende die Verantwortung tragen, die Aufgabenplanung, die -ausführung sowie die Qualitätskontrolle der rollenbezogenen Lieferobjekte sicherzustellen.

Durch das Rollenformat wird die Bereichsorganisation beweglicher, weil der Gestaltungsspielraum der Mitarbeitenden vergrößert und flexibilisiert wird. Als weitere Überlegung dazu sollen sich Mitarbeitende, welche die gleichen Rollen übernehmen und ausführen, in selbstorganisierten Teams organisieren können. Dazu gibt es gewisse Schlüsselrollen, die für die Funktion des Rollenformats benötigt werden. Sie werden nachstehend aufgeführt:

Koordinator: Unterstützung in der Abstimmung der Aufgabenerledigung und des Arbeitsvolumens der Lieferobjekte untereinander;

Funktionsbereichsleiter: personelle Führung der Mitarbeitenden im Funktionsbereich und Sicherstellung der Aufgabenerledigung sowie des geeigneten Austauschs;

Spartenleiter: verantwortlich für die Erstellung der spartenspezifischen Strategie, die Koordination des Ressourceneinsatzes und die Schnittstelle zu internen sowie externen strategischen Partnern; er koordiniert und initiiert den passenden Ressourceneinsatz bei den Koordinatoren in den Funktionsbereichen;

Bereichsorganisator: Moderation zwischen der Geschäftsbereichsleitungs- und Führungsebene sowie der Organisationsstruktur; das beinhaltet auch die Moderation von Eskalationen und die operative Zusammenarbeit in der Organisationsstruktur.

1.2 Haltung

Für die Umsetzung bedarf es nach dem GB-I einer neuen persönlichen Haltung jeder einzelnen Person in der Geschäftsbereichsorganisation, damit die innovativen Arbeitselemente gelebt werden. So entstanden sinngemäss die sechs Haltungsziele:

1. Spannungen und Konfliktfelder erkennen,
2. Verantwortung übernehmen,
3. Undefiniertes gestalten,
4. mutig sein,
5. Wohlwollen zeigen und
6. kooperativ handeln.

Die dargestellten agilen Arbeitselemente – Haltung, Rollenformat, Meetingformate und Organisationsstruktur – verbinden die Organisationsentwicklungsinterventionen gleichermassen: auf den Ebenen Individuum, Gruppe und Organisation.

1.3 Ableitung der Fragestellung der Masterthesis

Abgeleitet von dieser Ausgangslage wird in der vorliegenden Arbeit versucht, die nachstehenden drei Forschungsfragen zu beantworten:

1. Welchen Entwicklungsstand hat die Organisation aktuell bezüglich des Zielsystem-Fokus *Beweglichkeit erzeugen* erreicht (Zielsystem aus Phase 1)? (Entwicklungsstand)
2. Welche hinderlichen bzw. förderlichen Faktoren haben sich bei der Umsetzung der neuen agilen Organisationsform und der agilen Elemente ergeben (Barrieren und Türöffner)?
3. Was benötigt das System für die Verankerung der neuen Handlungsmuster und für die erfolgreiche Gestaltung des Organisationsentwicklungsprozesses? (Verankerung)

Die Masterthesis ist folgendermassen strukturiert: Zu Beginn wird in Kapitel 2 auf die für diese Arbeit relevanten Theorieaspekte eingegangen. Dabei werden Begriffe der Agilität im Organisations- und Arbeitskontext erläutert. Zudem wird ausgearbeitet, wie sich Agilität

anhand aktueller Erkenntnisse erreichen lässt. In Kapitel 3 wird beschrieben, wie in Bezug auf die Datenerhebung vorgegangen wurde. In Kapitel 4 werden die daraus entstandenen Ergebnisse aufgeführt, welche danach in Kapitel 5 interpretiert werden. Darauf aufbauend werden in Kapitel 6 empirisch begründete Handlungsempfehlungen vorgestellt. In Kapitel 7 werden die Ergebnisse aus der Ergebnis-Rückmeldung an die Befragten erörtert. Im Schlusskapitel (Kapitel 8) werden zu Beginn die Forschungsfragen in einem Fazit zusammenfassend beantwortet um in der anschließenden Diskussion mehrere Aspekte dieser Arbeit kritisch hinsichtlich ihrer Limitationen zu reflektieren. Darauf folgend, werden in einem Ausblick Anknüpfungspunkte für andere Forschende präsentiert und das Kapitel wird in einem persönlichen Schlusswort abgerundet.

1.4 Begrifflichkeiten

Zwecks des besseren Verständnisses soll an dieser Stelle erwähnt werden, dass die Begriffe *Autorin*, *Moderatorin*, *Forscherin* und *Verfasserin* synonym verwendet werden. Mit diesen werden die verschiedenen Rollen beschrieben, welche die Autorin während der Erstellung und der Ausführung der vorliegenden Abschlussarbeit eingenommen hat.

Wenn nachfolgend von *Interventionen* gesprochen wird, ist darunter die Bezeichnung für einzelne oder kombinierte Massnahmen, die durch gezieltes Eingreifen in soziale oder technische Systeme – wie Organisationen – Veränderungen von Arbeits- und Organisationsbedingungen bewirken, zu verstehen. Dazu werden auch die Synonyme *Programme* und *Massnahmen* verwendet.

Für die vorliegende Arbeit wird zwischen den Begriffen *Organisationsstruktur* und *Organisationsformat* unterschieden (manchmal nur *Format* genannt). So stellt Letzteres das Zusammenspiel der definierten agilen Arbeitselemente im Arbeits- und Organisationskontext dar. Die Organisationsstruktur, welche in dieser Arbeit auch als ein Teil der agilen Arbeitselemente definiert ist, wird als organisationale Aufstellung (etwa Matrix-Organisation) verstanden. Sie definiert, wie die organisationalen Teilelemente (z. B. Abteilungen oder Funktionsbereiche und Hierarchiestufen) miteinander funktionieren.

Wird in der vorliegenden Arbeit von der *Firma*, dem *Praxisfall*, der *Organisation* oder dem *Organisationsentwicklungsprozess* gesprochen, bezieht sich das jeweils auf den einen *Geschäftsbereich I*, der in dieser Arbeit untersucht wurde und nicht auf die übergreifende Unternehmung in die der GB-I integriert ist.

Nachfolgende Abkürzungen werden in der Arbeit verwendet:

GB-I = Geschäftsbereich Integrierte Energielösung

GB-L= Leitungsteam, das heisst alle Führungsbeauftragte des Geschäftsbereichs I

Ng-I = Projekt zur Organisationsentwicklung im GB-I, (Dauerte von Q04 2018-Q4 2019)

2 Theorie

Um sich den formulierten Fragestellungen anzunähern, wird im nachstehenden Kapitel zuerst die Zuordnung des Agilitätsbegriffs im Kontext von Arbeit und Organisation behandelt. Dies mündet in die Eingrenzung von grundlegenden Gemeinsamkeiten in verschiedenen agilen Arbeits- und Organisationsformen, um sie dann mit den bereits bekannten hinderlichen und förderlichen Faktoren bei der Einführung von agilen Elementen zusammenzufassen.

Anschliessend wird auf die Organisationsentwicklung und -evaluation eingegangen, was thematisch in den methodischen Teil der Master-Arbeit (Kapitel 3) überführt.

2.1 Zuordnung des Agilitätsbegriffs im Kontext von Organisationen

Obwohl der Begriff *agil* bereits in den 1950er Jahren von Parsons und Turner (2005) im Rahmen ihres AGIL-Schemas in der Systemtheorie genutzt wurde, wird eine Definition von Agilität im Organisationskontext heute nicht einheitlich verwendet und ist nicht klar abgegrenzt (Weber, I., Fischer, S., & Eireiner, C & Häusling, 2018). Es gibt mehrere Umschreibungen von *Agilität in Organisationen*. Dove (2001) definierte diese als die Fähigkeit von Organisationen, sich kontinuierlich an komplexe und unsichere Umweltbedingungen anpassen zu können. Linder (2017) hat auf seiner Suche nach einer Definition zu Agilität eine Liste von sieben Begriffen zusammengestellt, die in den meisten

von ihm recherchierten Definitionen vorkommen: Schnelligkeit, Anpassung, Flexibilität, Dynamik, Vernetzung, Vertrauen und Selbstorganisation. Diese Eigenschaften sollten Organisationen dazu verhelfen, agil mit den Folgen der Globalisierung, der Digitalisierung und des demografischen Wandels umzugehen. So ging aus der Studie der Boston Consulting Group hervor, dass eine *agile Arbeitsweise* der kritischste Faktor ist, um unter den genannten Herausforderungen der VUCA-Welt (dieses Akronym steht für *volatil, unsicher, komplex und vieldeutig*) zu den erfolgreichsten Unternehmen zählen zu können.

Mit einer Definition zu *Agilität im Organisationskontext* und den Ausführungen zu *agiler Arbeitsweise* wird eine Differenzierung des Agilitätsbegriffs im Kontext von Organisation und Arbeit nötig. *Agiles Arbeiten* definierten Pfister und Müller (2019) als die Umsetzung von Projektmethoden und den darin enthaltenen Arbeitsmethoden auf der Ebene von Teams unter einer flexiblen und zielorientierten Arbeitsgestaltung.

Auf der Ebene *Organisation* wurde Agilität konkret als die Beweglichkeit des «Führungssystems und der Organisationsstrukturen, in denen Entscheidungen erzeugt werden» (Clases, 2018a, S. 43) gesehen – wobei Agilität nicht als Zielzustand für eine Organisation verstanden wurde, sondern als die Art, *wie* Organisationen ihre Ziele unter den veränderten Marktbedingungen erreichen, was durch die einleitende Definition von Dove passend beschrieben wurde. Somit kann in einer so verstandenen agilen Organisation die Arbeit je nach Konstellation agiler oder in geringem Masse agil gestaltet sein (Pfister & Müller, 2019). Agilität kann dementsprechend nicht abschliessend als Transformation eingeführt werden. Stattdessen besteht das Ziel darin, transformierbar zu bleiben (Böhm, 2019).

Im Zusammenhang mit dem Thema *Agilität* erscheinen häufig auch Begriffe wie Scrum, Holocracy, Kanban usw., um einige zu nennen. Nach der Veröffentlichung des «agilen Manifests» (Beck et al., 2001), das Prinzipien und Werte in der Abwicklung von Softwareprojekten definierte, war indirekt der Grundpfeiler für die heute vielseitig thematisierte Agilität geschaffen. So entstanden mit der Zeit neue Manifeste und Prinzipien

(z. B.: <https://www.holacracy.org/constitution>) sowie mehrere Techniken, um die abstrakten Prinzipien in der Praxis anzuwenden. Daraus wurden die agilen Modelle und Methoden entwickelt, die den agilen Techniken einen Rahmen geben sowie die Anwendung der verschiedenen Verfahren ordnet. Die Klassifizierung, Beschreibung und Nennung aller Begriffe, Methoden und Elemente würden den Rahmen dieser Arbeit überschreiten. Stattdessen soll hier eine Einordnung der Begriffe im Kontext der Organisation und Arbeit ermöglicht werden. Dafür wurde die Unterscheidung zwischen agilen Modellen und Methoden sowie agilen Elementen und Techniken von Duménil (2019) aufgegriffen und in den Kontext von Organisation und Arbeit gesetzt, was in die Abbildung 2 mündet.

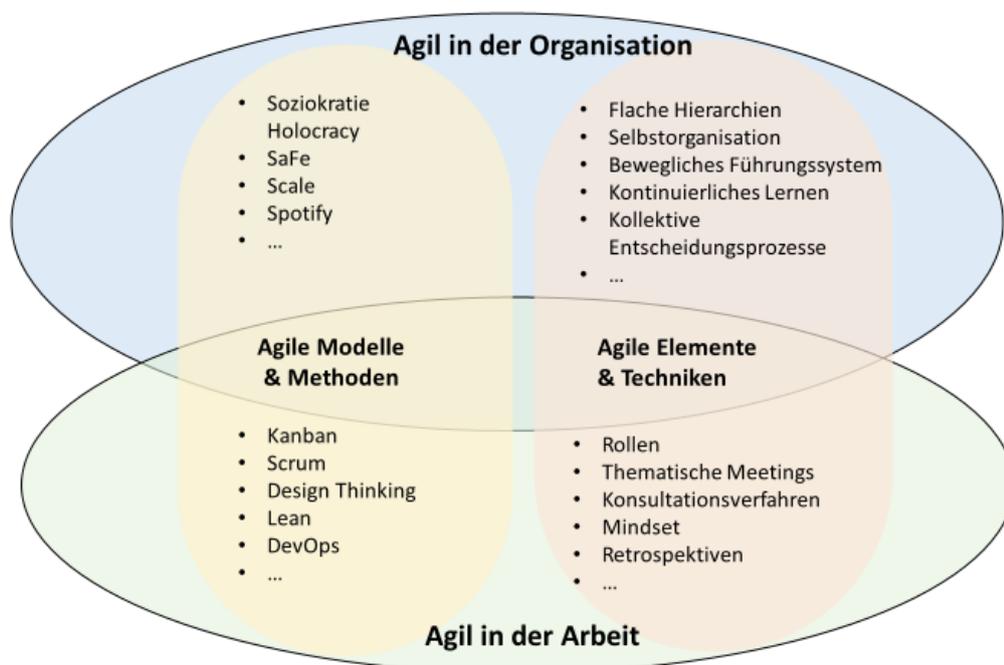


Abbildung 2: Agilitätsbegriffe im Kontext von Organisation und Arbeit (eigene Darstellung) in Anlehnung an Duménil (2019)

Mit der nicht abschliessenden Begriffseinordnung soll eine Überleitung in Bezug darauf gelingen, an welchen grundlegenden Bereichen der Arbeits- und Organisationsgestaltung Veränderungen ansetzen können, damit der Weg in die Agilität beschritten werden kann.

2.2 Die agile Organisation

Gemäss der IAP-Studie «Agile Arbeits- und Organisationsformen in der Schweiz» zeichnen sich agile Organisationsformen gemäss Praktiker dadurch aus, dass diese

transparenten Organisationsstrukturen flache Hierarchien sowie schnellere und offenere Kommunikation, netzwerkorientiertes Zusammenarbeiten, hohe Anpassungsfähigkeit von Rollen und Funktionen und eine Bottom-up-getriebene Entwicklung aufweisen (Majkovic, Gundrum, Benz, Dzsula & Huber, 2019).

2.3 Die agile Arbeit

Nach den Ergebnisse der IAP-Studie (2019) bestehen agile Arbeitsformen gemäss Schweizer Praktizierenden aus Flexibilität in der Zusammenarbeit mittels autonomer, selbststrukturierter Zusammenarbeitsformen, der Berücksichtigung von iterativen Arbeitsschritten und neuen Arten der Arbeitserledigung wie auch aus experimentellem Arbeiten und Lernen aus Fehlern, der Beschleunigung und Verkürzung von Arbeits- und Entscheidungsprozessen sowie schlussendlich ebenso in der Anwendung von agilen Methoden-Modellen.

2.4 Grundlagen der Agilität

Sowohl agile Organisationsmodelle und -methoden wie auch agile Arbeitselemente und Techniken basieren auf grundlegenden Bereichen der Arbeit- und Organisationsgestaltung. In der Literatur existieren unterschiedliche Definitionen dieser grundlegenden Bereiche (Böhm, 2019; Hasebrook et al., 2019; Klein & Hughes, 2019; Rahn, 2018). In Anlehnung an die von Rahn (2018) identifizierten Themenfelder wird nachfolgend auf acht Bereiche eingegangen, in denen gezielte Veränderungen herbeigeführt werden können, um Agilität zu ermöglichen:

1. Kommunikation
2. Struktur
3. Prozesse
4. Führung
5. Verantwortungsverteilung
6. Selbstorganisation

7. Entscheidungsfindung

8. Lernen

Unter weiteren Themenbereichen sind diese in unterschiedlichen Ausgestaltungen in der agilen Praxis wiederzufinden. Deshalb wird nachstehend auf die einzelnen Bereiche vor dem Hintergrund der Agilität eingegangen.

2.4.1 *Kommunikation*

Die Kommunikation verändert sich in agilen Organisationen dahingehend, dass bei der Anwendung gewisser Methoden spezielle Formen des Informationsaustausches genutzt werden. Diese können entweder informal ablaufen, beispielsweise in der Netzwerkorganisation (Rahn, 2018), oder strukturiert, wie bei den thematischen Meetings in der Holocracy (Robertson, 2016). Dabei werden zwei Arten von Meetings unterschieden: die Tactical Meetings, in welchen ausschliesslich operative Themen mittels eines strukturierten regelbasierten Meetingablaufs bearbeitet werden, sowie die Governance Meetings, in welchen die Strukturen der Organisation und die Zusammenarbeit durch Verteilung der Autoritäten behandelt werden. Durch das strikte Trennen der beiden Meetinggefässe entsteht Effizienz durch Fokussierung – entweder auf das Diskutieren des operativen Geschehens oder auf die Diskussion über dessen Organisation (Robertson, 2016).

Agile Organisationen pflegen eine direkte, sachorientierte Kommunikation auch über Hierarchiestufen hinweg (Rahn, 2018). Allgemein erfolgt die Kommunikation schneller und offener (Majkovic et al., 2019) aufgrund der Selbstorganisation und Verschiebung der Entscheidungskompetenzen (Böhm, 2019, S. 89). Dabei ist der Grad an Transparenz hinsichtlich Werte, Strategie und Kennzahlen eine wesentliche Grundlage in agilen Systemen, die direkt auf das Vertrauen einwirkt (vgl. Rahn, 2018) und die Basis eigenverantwortlichen Handelns ausmacht (Aulinger, 2017; Kasch, 2013).

Die Kommunikation zum Sinn und Zweck der definierten gemeinsamen Ziele, häufig auch mit Kundenbeteiligung oder einer Vision, spielt in agilen Organisationen eine zentrale

Rolle (Hasebrook et al., 2019), damit Aufgaben trotz fortwährender Veränderung passend erbracht werden können.

2.4.2 Struktur

Die Organisationsstrukturen in agilen Organisationen zeichnen sich durch flache Hierarchien (Majkovic et al., 2019) sowie dezentrale und sich ständig weiterentwickelnde Regelungen und Abläufe aus. Die Zusammenarbeit erfolgt sowohl in Netzwerken (externe sowie interne Vernetzung) als auch interdisziplinär und abteilungsübergreifend (Hasebrook et al., 2019). Diese Komponenten machen die Strukturen wandlungsfähig und ermöglichen die Durchlässigkeit nach aussen für die Kundenorientierung (Rahn, 2018).

In der Praxis können agile Organisationsstrukturen oder agiles Arbeiten Bottom-up-getrieben entstehen – durch einzelne Teams, die sich mit den Möglichkeiten von agilem Arbeiten auseinandersetzen. Dabei bleibt der Rest der Organisationsstruktur unverändert und das Team schafft sich so eine eigene Welt. Das funktioniert dann, wenn das Team unabhängig vom Rest der Organisationsteams arbeiten kann (Litzenberger, 2020).

Auch werden für agile Organisationsstrukturen Matrixorganisationen gewählt die dann top down eingeführt werden. Diese bergen die Möglichkeit mehrdimensionale Organisationsstrukturen abzubilden, wie zum Beispiel nach Funktionen und Objekten (Produkte, Märkte, Projekte). Die Teams sind dazu funktionsübergreifend organisiert was zu mehr Schnittstellen führt (Litzenberger, 2020).

Auch werden für agile Organisationsstrukturen Matrixorganisationen gewählt, die dann Top-down eingeführt werden. Diese bergen die Möglichkeit, mehrdimensionale Organisationsstrukturen abzubilden, wie nach Funktionen und Objekten (Produkte, Märkte, Projekte). Die Teams sind dazu funktionsübergreifend organisiert, was zu mehr Schnittstellen führt (Litzenberger, 2020).

Verändert sich eine Organisation ganzheitlich auf agil, mündet das in eine organische Netzwerkstruktur. Alles ist dabei prozessual organisiert und auf den Kunden ausgerichtet. Die Teamgrößen sind abhängig von den benötigten Ressourcen, die die

Produktentwicklung braucht. Sie bestehen nur, solange das Produkt entwickelt wird (Litzenberger, 2020).

Unabhängig davon, auf welche Weise die Organisationen sich für die Agilität strukturieren, ist es ausschlaggebend, dass sie möglichst unkompliziert und durch geringe hierarchische Strukturen geprägt sind, damit Entscheidungsprozesse zeitnah und situativ getroffen werden können (Clases, 2018b).

2.4.3 Prozesse

Der Kunde ist in agil gesteuerten Unternehmen ein Orientierungspunkt nicht nur für die Zielsetzung der Strategie, sondern auch im Produktentwicklungsprozess. So werden Kunden häufig von Beginn an in die Projekte und die Produktherstellung eingebunden, um den Kundennutzen sicherzustellen (Böhm, 2019; Rahn, 2018). Dadurch wird ebenso die Art beeinflusst, wie Prozesse gestaltet sind. Der Kunde erhält in gemeinsam vereinbarten Teilschritten Informationen zum Zwischenstand oder auch bereits nutzbare Einzeleinheiten bezüglich des Endprodukts (z. B. bei der Softwareentwicklung) (Böhm, 2019). Das bedeutet, die Prozessschritte erfolgen in agilen Organisationen kürzer und iterativ (d. h. periodisch wiederholend) (Böhm, 2019; Majkovic et al., 2019). Der Kunde kann durch eine Rückmeldung zum Zwischenergebnis die weitere Entwicklung mitgestalten.

2.4.4 Führung

Im Thema *Führung und Agilität* verstärkt sich die Bedeutung eines Verständnisses von Führung als Kooperation. Der Hauptfokus liegt dabei auf der Erkenntnis, dass Führung aus der Interaktion entsteht, in der beteiligte Parteien eine gewisse Machtverteilung anerkennen und sich implizit oder explizit dementsprechend verhalten und handeln. Somit besteht der Schlüssel zum agilen Führungsverständnis darin, dieses als Kooperationsleistung zu sehen (Clases, 2018b).

Dennoch existieren veränderte Erwartungen und Aufgaben an die Führungsbeauftragten in agilen Organisationen, denn mehr Anpassungsfähigkeit und

Kreativität bedürfen auch mehr Führung. Es ist jedoch eine Führung nötig, die in der Rolle als Coach, Berater (Triest & Ahrend, 2019) und Lernbegleiter die Entscheidungsfähigkeit und Selbstorganisation des eigenen Teams unterstützt und formt (Hasebrook et al., 2019). So besteht die Aufgabe der Führungskräfte darin, Gestaltungsspielräume für die agile Arbeit dadurch zu schaffen, dass deren Rahmen abgesteckt wird sowie die Mitarbeitenden ermächtigt werden, darin selbstverantwortlich und -organisiert zu agieren (Böhm, 2019, S. 89).

Im Weiteren wird die Grenze zwischen Führungskraft und Mitarbeitenden im agilen Arbeitskontext aufgelöst sowie auf zahlreiche Akteure verteilt. So werden Entscheidungen von den Experten vor Ort getroffen, die über das Wissen verfügen, wodurch verantwortungsvolles Handeln erst möglich wird.

2.4.5 *Verantwortungsverteilung*

Die flachen Hierarchien in agilen Organisationen werden auch durch die Verantwortungsverteilung mittels rollenbasierter und selbstorganisierter Arbeitserledigung ermöglicht. Dadurch wird eine geringere Anzahl von Führungspersonen im klassischen Sinne benötigt (Triest & Ahrend, 2019).

Eine Möglichkeit, wie in agilen Arbeitsumfeldern die Verantwortung von einer geringen Zahl auf eine grosse Zahl von Akteuren verteilt werden kann, ist die rollenbasierte Aufgabenerledigung. Ein Beispiel dafür wurde in der holokratischen Organisation von Robertson (2016) angewandt. In dieser holokratischen Organisation werden die Aufgaben nicht mehr von einer bestimmten Person mit einem zugewiesenen Stellenbeschreib erfüllt, sondern durch Rollen, die feste Verantwortlichkeiten für darin enthaltene Aufgaben haben (Robertson, 2016). Dabei wird die Rolle vom Individuum getrennt gesehen, was zu einer Abflachung von Hierarchien zwischen Personen führt (Klein & Hughes, 2019). Das eröffnet neue Möglichkeiten der Verantwortungsübernahme und -zuordnung. So kann das Verantwortungsausmass jeder Rolle transparent gemacht werden und die Verantwortungsübernahme eines Rollentragenden eingefordert werden (Robertson, 2016).

Mitarbeitende sind gefordert, denn nun kann eine Person mit einer bestimmten Stärke auch mehrere Rollen innehaben und Entscheidungen im Rahmen dieser Rolle selbst treffen (Klein & Hughes, 2019). Der Handlungs- und der Entscheidungsspielraum von Mitarbeitenden werden vergrößert, denn mehrere Rollen, die zu einem Lieferobjekte beitragen, werden in sogenannten *Holons*, auf Deutsch *Kreisen*, zusammengefasst, in denen die Arbeit selbstorganisiert ausgeführt wird (Robertson, 2016). Falls benötigt, werden die bestehenden Rollen in strukturierten, thematisch getrennten Meetings angepasst oder es werden neue geschaffen (Robertson, 2016).

Agile Rollendefinitionen sind in geringerem Masse linear und eindeutig und können sich überlagern, was zu mehr Interaktionen und der Gefahr von Verantwortungsdiffusionen führt (Triest & Ahrend, 2019). Eine klare Delegation von Verantwortung und die Definierung des Verantwortungsbereichs können dem entgegenwirken. Dazu stellte Böhm (2019) vier Grundsätze zu Möglichkeiten, wie Verantwortung verteilt werden kann, aus der Scrum-Methode vor – zitiert nach Böhm (2019):

1. Delegation ist keine Ja-/Nein-Entscheidung. Es gibt Abstufungen.
2. Delegation ist ein Prozess, der Schritt für Schritt abläuft.
3. Delegation ist abhängig vom Umfeld und dem Zusammenhang, in dem Entscheidungen oder Verantwortung ausgeübt werden.
4. Verantwortung muss nicht nur übergeben, sondern auch angenommen werden. Für alle Beteiligten muss auch klar sein, was genau die Verantwortung umfasst. (S. 86)

Auf der Ebene Individuum entstehen durch diese Verantwortungsverschiebung höhere Erwartungen an die Eigenverantwortung der Mitarbeitenden (Bischof, 2019).

2.4.6 Selbstorganisation

Die Selbstorganisation wird als ein «Gefüge von Personen, Teams und Gruppen, zwischen denen auf Basis möglichst einfacher Spielregeln Ordnung entsteht», definiert

(Clases, 2018b, S. 35). Diese Spielregeln passen sich an die Begebenheiten des Kontextes entsprechend flexibel an. Dies ist besonders bei agilen Organisationen ein bedeutender Aspekt, der sich in unterschiedlichen Ausprägungen der Selbst- und Fremdorganisation in einigen agilen Organisationformen widerspiegelt (vgl. Aulinger, 2017; Laloux, 2017). Die Ausgestaltung der Regeln wird unter gleichberechtigten Organisationseinheiten entwickelt und definiert. Gemäss Böhm (2019) gibt es in agilen Organisationen keinen Manager, der Vorgaben dazu stellt, jedoch sind die Spielregeln in jeder Organisationseinheit vorhanden und können im Konsens abgeändert werden. Dazu wird ein Gestaltungsfreiraum benötigt, in dem diese Selbstorganisation geschehen kann. Orientierung dabei bieten ein klar definiertes Produkt, welches die Organisationseinheit erstellen soll, der Aspekt, wie das zur Wertschöpfung der Organisation beiträgt, sowie die Erkennbarkeit des Beitrages an die Produktherstellung durch klare Aufgabenzusammenhänge (Böhm, 2019; Clases, 2018b). Die einzelnen Organisationseinheiten sind dabei hinsichtlich ihre Produktbeiträge möglichst unabhängig voneinander (Clases, 2018b; Pfister & Müller, 2019).

In einem solchen Umfeld der Selbstorganisation kann das gewonnene Wissen durch den Lernprozess, durch das selbstorganisierte und kontextgeleitete Anpassen von Abläufen und Strukturen, im Arbeitskontext umgesetzt werden (Pfister & Müller, 2019).

Eine Voraussetzung für erfolgreich selbstorganisierte Teams besteht darin, dass die Teammitglieder die benötigten Fähigkeit haben, die für die Herstellung des Produkts der eigenen Organisationseinheit nötig sind, den Sinn für die Herstellung erkennen und selbst vom Ziel sowie der Unternehmensvision überzeugt sind (Böhm, 2019). Zudem muss das selbstorganisierte Arbeiten zunächst erlernt werden (Bischof, 2019).

Durch Selbstorganisation erhalten agile Organisationen nur dort Effizienz und Effektivitätsvorteile gegenüber der Fremdorganisation, wo Kreativität, Gestaltung und situative Problemlösung gefragt sind (Aulinger, 2017). Der Gestaltungsraum dazwischen unterliegt somit einem Balanceakt zwischen Steuerung und Freiraum durch das Führungssystem.

2.4.7 Entscheidungsprozesse

Entscheidungen werden in agilen Organisationen vom Wissensträger und vom verantwortlichen Mitarbeitenden vor Ort getroffen. Das wird ermöglicht aufgrund des veränderten Rollenverständnisses, der verstärkten Transparenz und der geteilten Verantwortung (Rahn, 2018). Dennoch laufen Entscheidungsprozesse in agilen Organisationen – je nach verwendeter Methode – regelgeleitet ab (vgl. Robertson, 2016). Bei in der Holocracy nach Robertson (2016), werden Entscheidungen auf allen drei Ebenen Individuum, Gruppe und Organisation getroffen. Entscheidungen, die ausschliesslich das Individuum tangieren, können im Rahmen der übernommenen Verantwortung selbständig vorgenommen werden. Haben Entscheidungen Auswirkungen auf andere Mitglieder in der Organisationseinheit, müssen diese im Entscheid integriert werden. Betrifft der Beschluss auch angrenzende Organisationseinheiten, müssen Vertreter von diesen hinzugezogen werden (Rahn, 2018). Entscheidungen in agilen Organisationen werden unterschiedlich herbeigeführt – je nach agiler Methodenwahl. Primär soll die Entscheidung vom Individuum in einer bestimmten Rollenausübung getroffen werden. Ist dies jedoch aufgrund von Hindernissen – beispielsweise in der Struktur – oder wegen Unklarheiten in der Rollendefinition nicht möglich, kann das Team hinzugezogen werden (Klein & Hughes, 2019). Es gilt der Grundsatz: Je grösser die Entscheidung ist, desto mehr Personen müssen in dieser involviert werden (Laloux, 2017). Der Prozess läuft dann nach den definierten Regeln ab und wird am Ende noch immer von Individuum getroffen, jedoch werden in der Entscheidung Bedenken des Entscheidungsgremiums hinsichtlich der Lösung integriert. Zu dieser Art der Entscheidungsfindung skizzierten Klein und Hughes (2019) einen Ablauf in sieben Schritten: a) Spannung beschreiben, b) Lösungsvorschlag einbringen, c) Fragen klären, d) Reaktionen einholen, e) Spannung anpassen, f) Einwände abklären, g) Integration umsetzen als Beschluss.

Dieses Vorgehen ermöglicht, dass organisationale Veränderungen, die in Form von Spannungen eingebracht werden, leichter umgesetzt werden können, was die Organisation

an und für sich wandlungsfähiger macht (Klein & Hughes, 2019). Im vorletzten Schritt des Vorgehens müssen insbesondere die Gegner eines Veränderungsvorhabens mit überzeugenden Argumenten belegen, dass durch die Umsetzung der Veränderung der Organisation als Ganzes geschadet wird (Robertson, 2016).

2.4.8 Lernen

In agilen Organisationen stehen Lernen und Wissensteilung im Vordergrund (Rahn, 2018). Es befinden sich drei Formen des Lernens auf der Ebenen *Individuum* im Zentrum: Lernen durch Konditionierungsprozesse, Lernen durch Einsicht und Lernen am Modell (Pfister & Müller, 2019). Letzteres wird von Bandura (1986) als *sozial-kognitive Lerntheorie* bezeichnet und beschreibt den Lernprozess, bei dem durch Beobachtung des Umfelds, also an einem Modell, neues Verhalten gelernt wird. Die fremden Handlungsstrategien und deren Konsequenzen sind nicht selbst erlebt worden. Bei diesem Lernprozess ist Reflexion ein unterstützendes Hilfsmittel (Pfister & Müller, 2019), welches in agilen Arbeitsweisen unterschiedlich ausgeprägt angewandt wird (vgl. Laloux, 2017, S. 99). Beim lernen durch Konditionierungsprozesse, werden durch Rückmeldungsabläufen selbst ausgelöste Handlungskonsequenzen sichtbar, was in die operante Konditionierung des Individuums mündet (Skinner, 1938; Thorndike, 1898). Diese Art des Lernens tritt in agilen Umfeldern häufig auf, weil dort ständig Rückmeldungen erfolgen und systematisches Experimentieren gelebt werden (Pfister & Müller, 2019). Hierbei sind das Geben von Feedback und die Reflexion unterstützende Hilfsmittel. Das Lernen durch Einsicht geschieht, wenn durch das Lösen eines Problems gelernt wird. Das erfolgt, wenn eine hinderliche Situation gedanklich neu organisiert wird, um zu einer neuen Handlungsstrategie zu gelangen (Hobmair, 1996). Hilfsmittel dabei sind Kreativität, Zugang zu relevantem Wissen sowie kognitive Umformungen und mentale Manipulationen (Pfister & Müller, 2019, S. 36).

Auf organisationaler Ebene werden drei Arten des Lernens unterschieden (Argyris, 1993; Argyris & Schön, 1999): adaptives Lernen, generatives Lernen und Prozesslernen. Ersteres, auch *Anpassungslernen* genannt, erfolgt, wenn Mitarbeitende ihre

Handlungsweisen dann ändern, wenn modifizierte interne und externe Bedingungen dazu führen, dass ihre Handlungsergebnisse nicht mehr mit den erwarteten Ergebnissen übereinstimmen. Beim generativen Lernen wird Lernen durch Veränderung erzeugt (Veränderungslernen). Das bedeutet, dass Rahmenbedingungen und ihre Auswirkungen auf die Handlungsergebnisse überprüft und kritisch hinterfragt werden, was zu einer Neubewertung der Unternehmensziele führt. Beim Prozesslernen, auch als *Lernen zu lernen* bezeichnet, führt die Selbstreflexion über den Lernprozess dazu, dass Lernmuster aus früheren Situationen zur Problemlösung hinzugezogen werden.

Die empirische Überprüfung dieser Prozesse ist schwierig (Nerdinger, 2019). So kam Schuler (2004) zum Ergebnis, «dass sich der Lernprozess über direkte Interaktionen im Rahmen von Netzwerken entfaltet» (Nedringer, 2019, S.186). Je länger jedoch in einer gleichbleibenden Gruppe von Menschen zusammenarbeitet wird, desto geringere Innovationskraft und Lerneffekte entstehen, weil auf existierende Handlungsprozesse zurückgegriffen wird (Nerdinger, 2019).

Die in agilen Organisationen vorhandenen Elemente wie Reflexionstechniken, Feedbackschlaufen, rollenbasierte und funktionsübergreifende Zusammenarbeit sowie gemeinsame Aufgaben geben diesen Lernformen ein besonderes Wirkungsfeld (Pfister & Müller, 2019).

2.5 Einführung von agilen Methoden und Elementen

In ihrem VUCA-Blog konstatierte Burg (2018) einerseits, dass Praktizierenden keine klaren Botschaften aus der Wissenschaft geboten würden, wie sie zu mehr Agilität gelangen könnten. Andererseits falle es der Wissenschaft schwer, unter der grossen Menge von unterschiedlichen agilen Methoden und Techniken an bisherigen Erkenntnissen anzuknüpfen. Eine mögliche Antwort bot das Institut für Angewandte Psychologie (IAP) der Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften (ZHAW) in ihrer Studie (2019) «Agile Arbeits- und Organisationsformen in der Schweiz», indem sie eine Sammlung von erlebten, hemmenden und förderlichen Treibern zur Einführung von Agilität in Schweizer

Organisationen erstellte (2019, S. 4). Auch die Fachhochschule Nordwestschweiz (FHNW) hat in ihrer bereits dritten «Swiss Agile Study» (Kropp & Meier, 2017) die grössten Herausforderungen bei der Einführung von agilen Arbeitsmethoden und -elementen in IT Unternehmungen festgehalten:

1. den Kulturwandel in der Organisation, weil agile Arbeitsweise über eine simple Anwendung einer Methodik hinausgeht;
2. die geänderte Rolle des Managements, denn selbstorganisierte Teams benötigen eine neue Art von Führung;
3. die neue Definierung der Rollen von Führung und Mitarbeitenden;
4. die konsequente Messung des Erfolgs während der Anwendung von agilen Arbeitsweisen sowie
5. die passenden Arbeitsbereiche finden, wo agile Methoden sinnvoll wirken können, beispielsweise dort, wo Projekte stattfinden.

In Anlehnungen an die IAP-Studie wurden noch die folgenden hinderlichen Faktoren in Bezug auf die Einführung von agilen Methoden und Techniken identifiziert (Majkovic et al., 2019):

1. Notwendigkeit für Umschulungen aufgrund der Veränderung der Tätigkeitsfelder,
2. Rollenunklarheiten,
3. Erwartungshaltung an die zunehmende Selbstorganisation,
4. fehlende Rahmenbedingungen für die Einführung agiler Methoden,
5. Bedürfnis der Mitarbeitenden nach präziser Definition von Rahmenbedingungen und Richtlinien,
6. fehlendes Fachwissen über Methoden,
7. unflexible Entscheidungsmechanismen sowie
8. Frustration und Friktion an den bestehenden Schnittstellen.

Als förderliche Faktoren hinsichtlich der Einführung von agilen Methoden und Techniken identifizierten Majkovic et al. (2019) folgende Punkte:

1. Förderung Fehlerkultur und lernende Organisation,
2. Gestaltung des Veränderungsprozesses Bottom-up,
3. Vorbildfunktion des Topmanagements,
4. Widerstand zulassen,
5. Sicherstellung eines Lernraumes/Vertrauensverhältnisses innerhalb des Teams und
6. kontinuierliche Reflexion bereits durchgeführter Veränderungsprozesse.

Sinngemäss nach Hasebrook et al. (2019) wirken folgende sechs Massnahmen zur nachhaltigen Ergebnissicherung in der Einführung von agilen Arbeitselementen unterstützend:

1. Begleitung der Beteiligten durch die Veränderungen mit *Agile Coach*, um neue Handlungsmuster zu verankern,
2. Umsetzung agiler Arbeitselement (z. B. Rollenprofile und Meetingformate) verbindlich machen,
3. Anwendung neuartiger Arbeitselemente und -techniken,
4. Messen des Agilitätsgrades,
5. stetige Arbeit an der Kultur und dem agilen Mindset sowie
6. Transparenz hinsichtlich der Erfolge und Misserfolge, um daraus zu lernen.

2.6 Fazit

In Anlehnung an Hasebrook et al. (2019) werden die Kernelemente *agiler Organisationen* anhand nachstehender drei Aspekte zusammengefasst:

1. anpassungsfähige sowie flexible Führungs- und Organisationsstrukturen,
2. verteilte Verantwortlichkeiten und Entscheidungen *vor Ort*, sowie
3. kontinuierliche Verbesserungen, die das Bestehende immerzu infrage stellen.

Agile Arbeitselemente setzen bei nachstehenden Ebenen an:

1. Zusammenarbeit in Form von Kooperation und Vernetzung in selbstorganisierten Teams,
2. Verantwortungsübernahme und Sinnstiftung durch Transparenz sowie gemeinsame Ziele und Zielerreichung
3. strukturierte Kommunikations- und Entscheidungsprozesse sowie
4. Wissens- und Machtverteilung durch Lernen auf allen Ebenen der Organisation.

Es kann also festgestellt werden, dass durch agile Organisationsstrukturen und die Art, wie ihnen agile Arbeit erbracht wird, zahlreiche der nachstehenden Regeln umgesetzt werden zitiert gemäss Pfister & Müller (2019):

- Die Organisation muss auf die Kunden ausgerichtet sein.
- Das Management muss sich auf seine Kernaufgaben konzentrieren können.
- Die Organisation muss es den Mitarbeitenden leicht machen, ihre Stärken zu nutzen und Resultate zu erzielen.
- Die Organisation benötigt ausreichende Flexibilität für zukünftige Entwicklungen.
- Die Komplexität muss noch steuerbar sein.
- Es müssen Einheiten mit größtmöglicher Autonomie gebildet werden.
- Die Kompetenzen, die direkte Auswirkungen auf kaufentscheidende Kriterien des Kunden haben, müssen dezentralisiert werden.
- Es muss zentralisiert werden, was man sich nicht leisten kann, zu dezentralisieren, oder wobei Synergien genutzt werden sollen.

- Überschneidungen und Abhängigkeiten von anderen Einheiten müssen minimiert werden. (S. 45)

Die Voraussetzungen, dass Agilität überhaupt nützlich ist, hängen vom Primat des Arbeitsumfeldes ab. So werden die Vorteile von Agilität nach Hasebrook et al. (2019) in kreativen Umfeldern, wo unklare Zielsetzungen herrschen und Verantwortungsbereiche nicht präzise abgegrenzt sind, zum Tragen kommen. Zudem gilt es dabei, die Balance zwischen kreativen Phasen, in denen experimentiert und gelernt wird, sowie Produktionsphasen, die strukturiert ablaufen, zu finden (Hasebrook et al., 2019).

2.7 Organisationsentwicklung

Gegenstand der Organisationsentwicklung (OE) ist gemäss Nerdinger (2019) eine psychologisch gestützte Form des geplanten Wandels von Organisationen. Dazu wird durch gezielte Veränderungen des sozialen Systems (Arbeitsformen und Art der Zusammenarbeit) auf die Strukturen und Prozesse eingewirkt. Das Ziel ist es, die Effektivität dieser sicherzustellen sowie die Lern- und Innovationsfähigkeit der Organisation zu stärken. Was eine OE dabei erkenntlich macht, sind der Einbezug der Betroffenen in der Phase der Konzeption und Umsetzung des geplanten Wandels – als ein Schritt auf dem Weg in eine lernende Organisation (Nerdinger, 2019, S. 180; Schiersmann & Thiel, 2018). Somit hat die OE nach diesem Verständnis das Ziel, die Selbstorganisation der Unternehmung zu fördern. Dies differenziert die OE vom Change Management dahingehend, dass gemäss Lauer (2014) diese klassischen Change-Ansätze meist als Teil des strategischen Managements verstanden werden und nicht unter Einbezug der Betroffenen erstellt sowie implementiert werden, sondern zumeist durch Berater als Gesamtprogramme verkauft werden.

Die OE basiert auf drei Grundbausteinen. Es handelt sich um «das gruppenspezifische Verfahren der Laboratoriumsmethoden, die Datenerhebungs- und Rückkopplungsmethode (Survey Feedback) [in der Aktionsforschung; Anm. d. Verf.] sowie die soziotechnische Systemtheorie» (Nerdinger, 2019, S. 189). Diese drei Grundbausteine gehen jeweils aus

unterschiedlichen und ergänzenden Ausgangspunkten an eine OE heran. So berücksichtigt die soziotechnische Systemtheorie die technischen Bedingungen und ihre Auswirkungen auf das soziale System in einem ganzheitlichen Ansatz, um eine Veränderung der Organisation herbeizuführen. Die Laboratoriumsmethoden nutzen hingegen gruppendynamische Verfahren, um Menschen die Möglichkeit zu geben, laufende Gruppenprozesse besser zu verstehen und sie zu steuern (Nerdinger, Blickle & Schaper, 2019).

Eine OE kann (in Anlehnung an Nerdinger, 2019, S. 183f) auf drei unterschiedlichen Ebenen ansetzen, um eine Veränderung der Organisation mit jeweils unterschiedlichen bevorzugten Methoden zu erreichen: auf der strukturellen Ebene (technische und organisatorische Abläufe, etwa durch teilautonome Gruppen, Qualitätszirkel), der prozessualen Ebene (Machtkonstellationen, Normen, Werte, z. B. durch Prozessberatung, Teamentwicklung, Survey Feedback) und der personellen Ebene (Kommunikations- und Verhaltensmuster, etwa durch Sensibilisierung von Individuen, Trainings zu sozialen Kompetenzen, Coaching). Weil in der vorliegenden Arbeit die Aktionsforschung und das Survey Feedback angewandt werden, wird nachfolgend vertieft auf diese eingegangen.

2.7.1 *Aktionsforschung und Survey Feedback*

Die Aktionsforschung bezeichnet in der OE ein Forschungsfeld, das durch zwei Punkte ausgezeichnet ist: Einerseits werden Forschende gleichermaßen zu Akteuren im untersuchten Feld und andererseits werden das Handeln und die Veränderung im Feld als Teil eines zyklischen Forschungsprozesses gesehen. Darin werden durch abwechselnde Reflexion über die Handlungen und die Ausgangssituation neue Massnahmen und Handlungen angestossen. Das Ziel liegt darin, dass Forschende mit den Akteuren zusammen konkrete Interventionen entwickeln, um den Handlungsspielraum des Feldes zu verändern. Damit wird die klassische Beziehung des Forschenden zum Forschungsgegenstand, was als *Subjekt-Objekt Modell* bezeichnet wird (Nerdinger, 2019, S.181), aufgehoben und durch ein Subjekt-Subjekt-Modell ersetzt (Nerdinger, 2019, S.181),

weil Forschende und Untersuchungsobjekte in einer gleichberechtigten Kooperation zusammenarbeiten. Die zentralen Impulse in dieser Kooperation kommen von den Beteiligten selbst, damit sich die Umsetzung in der Praxis gewährleisten lässt und die relevanten Ziele (z. B. Entwicklungsfortschritt) optimal erreicht werden können. Der Erfolg der Interventionen wird ebenfalls gemeinsam evaluiert, was dann die *formative Evaluation* darstellt (Bortz & Döring, 2006, S. 50). Auf diese wird im Kapitel 3.1.1 näher eingegangen. Eine OE in der Aktionsforschung wird durch die nachstehenden neun Phasen umgesetzt – zitiert nach Nerdinger (2019):

1. **Kontaktphase:** Gewöhnlich beginnt ein OE-Projekt damit, dass ein Klient Kontakt mit einem Berater aufnimmt.
2. **Vorgespräche:** Im nächsten Schritt wird im Rahmen von Vorgesprächen das Projekt abgesteckt – z. B. wird geklärt, welchen Umfang das Projekt haben soll, welche Methoden verwendet werden, welche Rolle der Berater einnimmt etc.
3. **Vereinbarung des Vorgehens:** Wurde Einigkeit über das allgemeine Vorgehen erzielt, präzisieren die Partner anschließend die Form der Zusammenarbeit und die Art des Vorgehens. Dabei werden die betroffenen Mitarbeiter einbezogen – im Sinne der Aktionsforschung sind sie die Experten für ihre Situation und sollen deshalb an der Diagnose, der Planung von Maßnahmen und an deren Umsetzung mitarbeiten.
4. **Datenerhebung:** Hier können praktisch alle Methoden der empirischen Sozialforschung zum Einsatz kommen, vor allem werden Fragebögen und qualitative Interviews eingesetzt.
5. **Aufbereitung der Daten:** Die anhand der Datenerhebung gesammelten Informationen werden aufbereitet, zusammengefasst und – sofern möglich – grafisch veranschaulicht. Auch an diesem Prozess sollen die betroffenen Gruppen der Organisation beteiligt werden.
6. **Datenrückkopplung:** Hier sind die unterschiedlichsten Formen denkbar – rückgemeldet wird schriftlich oder mündlich, an einzelne Mitarbeiter, an ganze Gruppen oder auch an die ganze Organisation (z. B. im Rahmen von Betriebsversammlungen).

7. **Diagnose:** Im Rahmen der damit umschriebenen Analysephase werden die Daten bewertet und es wird versucht, bestehende Probleme herauszufinden. Bei der Diagnose ist es besonders wichtig, dass sich die verschiedenen beteiligten Gruppen auf eine gemeinsame Problemdefinition einigen.
8. **Maßnahmenplanung und -durchführung:** Damit sind die umfangreichsten und langwierigsten Aufgaben der ganzen OE beschrieben. Die betroffenen Mitarbeiter und Gruppen übernehmen die Initiative, der Berater fungiert lediglich als Moderator.
9. **Erfolgskontrolle:** Anhand von Erfolgskriterien, die möglichst schon am Beginn der OE gemeinsam definiert wurden, lassen sich deren Ergebnisse systematisch analysieren und bewerten. (S. 182)

Im Survey Feedback werden mittels empirischen Sozialforschungsmethoden Daten erhoben und die Ergebnisse an die Befragten zurückgespiegelt. Die Befragten nehmen in einem Workshop Stellung zu den Ergebnissen und erarbeiten mit ihrem vorhandenem Systemwissen, Handlungsvorschläge zu selbst ausgewählten Themenfelder. Diese Art von Survey Feedback wird gemäss Nerdinger (2019) häufig in der Aktionsforschung eingesetzt. Wo immer Interventionen umgesetzt werden, stellt sich auch die Frage nach deren Wirkungsweisen. Dies führt zum Thema wie der Erfolg von OE und ihren Interventionen eruiert werden können, was im nächsten Kapitel ausgeführt wird.

2.8 Evaluation von Organisationsentwicklungen

Gemäss Mey und Mruck (2010) sind die beteiligungsorientierten, intervenierenden, prozessbegleitenden und -entwickelnden Evaluationsforschungen den demokratischen Werten von Selbstbestimmung, Autonomie und Willensfreiheit des Subjekts verpflichtet (Guba & Lincoln, 2003). Ihr Anliegen ist es, den sozialen Veränderungsprozess unter Einbezug aller Beteiligten zum Mittelpunkt des forschenden Handelns zu machen. Dies deckt sich mit der Charakteristik von explorativen Studien, die, so Bortz und Döring (2006), dem methodischen Ansatz einer Aktionsforschung folgen (wie im vorhergehenden Kapitel 2.7.1 ausgeführt).

«Evaluationsforschung beinhaltet die systematische Anwendung empirischer Forschungsmethoden zur Bewertung des Konzepts, des Untersuchungsplanes, der Implementierung und der Wirksamkeit sozialer Interventionsprogramme.» (Bortz & Döring, 2006, S. 96)

Dazu unterschied Flick (2006) vier Funktionen, durch welche Evaluationen differenziert werden:

1. **Erkenntnisfunktion:** Diese sammelt Erkenntnisse über die Eigenschaften und Wirkungen von Interventionen.
2. **Kontrollfunktion:** Diese eruiert, wie effektiv und effizient die Wirkungen der Interventionen erreicht werden – und mit welchen Nebenwirkungen.
3. **Legitimationsfunktion:** Diese trägt dazu bei, um nach aussen eine Intervention und die Evaluation an sich zu rechtfertigen.
4. **Dialog-, Lern- und Optimierungsfunktion:** Diese liefert Informationen, um zu einer angemesseneren Einschätzung der evaluierten Intervention respektive des Untersuchungsgegenstandes zu kommen und um das weitere Vorgehen zur Zielerreichung zu definieren.

Zusätzlich unterschieden Bortz und Döring (2006) die *Entscheidungsfunktion*, die den Zweck hat, Informationen zu liefern, um beurteilen zu können, in welcher Form die Weiterführung von Interventionen erfolgen soll. Aus Sicht der Autorin ist diese ein Teil der Dialog-, Lern- und Optimierungsfunktion gemäss Flick.

Eine Voraussetzung, dass eine Evaluation stattfinden kann, ist, dass Merkmale und Ziele der Intervention im Vorfeld definiert und messbar gemacht wurden. Darauf aufbauend können angewandte Forschende in der Rolle als Evaluatoren die verknüpfte Wirkhypothese mit empirischen Forschungsmethoden überprüfen und haben die Möglichkeit, Handlungsempfehlungen zur praktischen Umsetzung zu erarbeiten. Dazu gibt es zwei

grundlegende Untersuchungsarten: die *summative* und die *formative* Evaluation (Bortz & Döring, 2006).

Nach Abschluss der theoretischen Grundlagen zum Thema *Agilität, Organisationsentwicklung und Evaluation* fokussiert das nachfolgende Kapitel 3 die angewandte Methodik für die empirische Datengewinnung und -analyse.

3 Methodik

Das Ziel der vorliegenden Master-Arbeit bestand darin, zu evaluieren, inwieweit sich die Organisation dem Teilziel *Beweglichkeit erzeugen* annähern konnte, sowie welche hinderlichen und förderlichen Faktoren bei der Einführung agiler Arbeitselemente und Organisationsstruktur auftreten. Dazu wurde mittels Einzelfallanalysen die Methode der formativen Evaluation angewendet. Eine formative Evaluation hat einerseits die Intention, eine Aussage über die Wirkung eines Untersuchungsgegenstands zu treffen (Flick, 2006). Andererseits hat sie das «Ziel, die laufende Intervention zu modifizieren oder zu verbessern» (Bortz & Döring, 2006, S. 110), und zwar mittels regelmässiger Rückmeldung von Zwischenergebnissen. Im Gegensatz dazu beurteilt die *summative* Evaluation die Wirksamkeit einer vorgegebenen Intervention am Ende des Vorgangs zusammenfassend (Bortz & Döring, 2006). In den folgenden Abschnitten werden das Untersuchungsdesign, die Stichprobe, die Erhebungsinstrumente sowie das Datenerhebungs- und Datenauswertungsvorgehen beschrieben.

3.1 Untersuchungsdesign

Die formative Evaluation wurde gemäss dem Untersuchungsdesign in Abbildung 3 umgesetzt, wozu qualitative Forschungsmethoden angewendet wurden.



Abbildung 3: Untersuchungsdesign (eigene Darstellung)

Im ersten Schritt wurde zur Schaffung eines *Vorverständnisses* zum Untersuchungsgegenstand ein *Experteninterview* mit dem Projektleiter des Organisationsentwicklungsprozesses geführt. Das Ziel war es, die Exploration des Praxisfalls, die Hintergründe zum Organisationsentwicklungsprojekt und die initiierten Veränderungen zu erfahren. Die Erkenntnisse daraus dienten im zweiten Schritt und im Hauptteil der Untersuchung als Basis für die Entwicklung des Interviewleitfadens. Somit wurden *Leitfadeninterviews* mit 13 Betroffenen in dem zu untersuchenden Geschäftsbereich durchgeführt, bei welchen die *Beantwortung der Fragestellungen 1 und 2* im Fokus stand. Danach wurden im letzten Schritt die Ergebnisse sowie eine Reihe von Handlungsoptionen den Befragten in einem *Workshop-Setting zurückgespiegelt* und mit ihnen weiterentwickelt. Ziel war hier die Beantwortung der Fragestellung 3.

3.1.1 Wahl der Erhebungsmethoden

Gemäss Lamnek (2008) sind kommunikative qualitative Erhebungsmethoden passende Methoden, um in Einzelfallanalysen die soziale Realität in der Erhebungssituation greifbar zu machen. Dabei soll die Verwendung verschiedener Techniken helfen, einerseits ein

detailliertes Bild des Praxisfalls zu erhalten und andererseits mögliche Defizite der einzelnen Methoden bei der Datenerhebung und -auswertung erkennbar zu machen, was zu einer höheren inneren Validität beiträgt. Daher wurden die Methoden der qualitativen Interviews mittels der Leitfadeninterviews (Ebene Individuum) sowie der visualisierten Gruppendiskussion (Ebene Gruppe) eingesetzt. Dies entspricht einer Methodentriangulation (vgl. Flick, 2011; Guba & Lincoln, 2003).

Experteninterview

Als Einstieg wurde das Experteninterview gewählt, da es sich gemäss Flick (2011) zur «Orientierung in einem neuen Feld» (Flick, 2011, S. 216) und auch «im Vorfeld der Erstellung des eigentlichen Leitfadens» (Flick, 2011, S. 216), mit welchem weitere Zielgruppen befragt werden, verwenden lässt.

Dennoch wird bei der Entwicklung des methodischen Vorgehens zur hauptsächlichen Datenerhebung und des Leitfadens dazu der Einsatz einiger empirisch validierten Methoden geprüft, von denen hier aus Platzgründen nur zwei näher beschrieben werden:

1. Critical-Incident-Technik: Dieser Interviewmethode erschien für den gegebenen Kontext unpassend, weil der Fokus vergangenheitsbezogen ist und auf einen abgeschlossenen Ergebnisvergleich aufbaut, da im Praxisfall die Umsetzung zum Evaluationszeitpunkt noch frisch war und noch nicht zahlreiche abgeschlossene kritische Ereignisse vorlagen.

2. Job Diagnostic Survey (JDS): Dieses Umfrageinstrument analysiert das Motivationspotenzial der Arbeit und ermöglicht Ableitungen von Arbeitsgestaltungsmassnahmen mit einem standardisierten quantitativen Fragebogen und 83 Items. Die Anwendung von JDS scheint sinnvoll, damit «Probleme in den arbeitsbezogenen Einstellungen oder der Arbeitsmotivation deutlich werden oder um Ursachen von Fehlzeiten und Fluktuation zu identifizieren und genauer einzugrenzen» (Nerdinger et al., 2019, S. 401). Aufgrund der übergreifenden Begleitforschung, in die die vorliegende Arbeit eingebettet ist, wurde vom Auftraggeber konkret der Einsatz qualitativer

Methoden für die Evaluation gewünscht. Die JDS-Methode liefert zudem keinen Beitrag zur Beantwortung der Forschungsfragen und der beschriebenen Ausgangslage. Sie wird für diesen Gegenstandskontext als unpassend erachtet.

Qualitative Erhebungs- und Analyseinstrumente

Bei formativen Evaluationen werden qualitative Erhebungs- und Analyseinstrumente gegenüber den quantitativen Methoden bevorzugt (Gollwitzer & Jäger, 2007), weil die qualitativen Erhebungsmethoden besonders geeignet sind, um nichtstandardisierte Daten zu erheben, zu denen tiefere Einblicke in die sozialen Mechanismen gewonnen werden sollen (Lamnek, 2008). Ausserdem eignen sie sich für erkundende Vorgehen, die sich auch mit Forschungsgegenständen beschäftigen, zu denen noch keine umfangreiche Literatur oder kein gesichertes Vorwissen besteht. Gemäss Flick (2011, S. 26) ist es ein Ziel qualitativer Forschung, empirisch begründete Formulierungen von subjekt- und situationsspezifischen Aussagen zu erhalten. Demgegenüber besteht im quantitativen Forschungsansatz die Intention, eine klare Isolierung von Ursachen und Wirkungen sowie die Operationalisierung von theoretischen Zusammenhängen zu entwickeln. Das Hauptziel davon ist eine Verallgemeinerung der Ergebnisse, wobei Subjektivität als Einbusse der Objektivität erachtet wird (Flick, 2011, S. 24). So zeichnet sich die qualitative Forschung dadurch aus, dass sie die Gegenstandsangemessenheit von Methode und Theorie, die Berücksichtigung der Analyse unterschiedlicher Perspektiven und der Reflexion von Forschenden über die Forschung als Teil der Erkenntnis mit einbezieht (Flick, 2011, S. 26).

Die Gegenstandsangemessenheit von Methoden und Theorien ist im vorliegenden Fall dadurch gegeben, dass zu der Thematik *agile Arbeitselement* in der Praxisanwendung noch nicht zahlreiche Forschungsbefunde vorliegen – aufgrund der relativ jungen Trendentwicklung bezüglich dieser Thematik. Somit folgt das Untersuchungsvorhaben dem vom Flick (2011) benannten *dritten Lösungsweg*, um der Gegenstandsangemessenheit von Methode und Theorie gerecht zu werden. Dazu werden die Forschungsmethoden so offen gestaltet, dass diese der ganzheitlichen Komplexität des Untersuchungsgegenstandes

gerecht werden können (Flick, 2011, S. 27). Das Ziel der qualitativen Untersuchung ist es somit, unerwartete Aspekte durch den Praxisfall zu entdecken, um damit empirisch, wie auch in der Praxis begründete Impulse für weitere Forschungsanknüpfungspunkte bieten zu können.

Ebenfalls sind für die Beantwortung der Forschungsfragen unterschiedliche Perspektiven von Betroffenen von Bedeutung. Im gegebenen Praxisfall sind die Sicht- und Handlungsweisen der direkt betroffenen Mitarbeitenden und Führungskräfte sowie ihre Interaktionen während des Organisationsentwicklungsprozesses von Interesse.

Eine zentrale Rolle wird in diesem Forschungsprozess der Reflexion der Forscherin über ihre Beobachtungen, Eindrücke und Irritationen – speziell in der Datenerhebung und -interpretation – zugeschrieben, denn durch die Kommunikation der Forscherin mit den Befragten wird deren Sichtweise beeinflusst und so der Organisationsentwicklungsverlauf mitgestaltet. Dies zeigen die Art der Interviewführung und die gewählte Vorgehensweise in der Workshop-Gestaltung. So wurden den Befragten im Vorfeld zum Workshop Handlungsoptionen vorgelegt, die in die Priorisierung der für die Praxis als relevant erscheinenden Schwerpunkte einbezogen werden konnten. Dieser Umstand geht einher mit der unabdingbaren Involviertheit des Forschenden als Bestandteil des Forschungsprozesses und auch den Ergebnissen, die daraus entstehen. Sie machen gemäss Flick (2011; Lamnek, 2008, S. 22) das dritte Kennzeichen qualitativer Sozialforschung aus.

Leitfadeninterviews

Für die qualitative Befragung wurden Leitfadeninterviews durchgeführt. Diese werden im Rahmen von qualitativen Erhebungsvorgehen eingesetzt. Es gibt dazu unterschiedliche methodische Vorgehensansätze, beispielsweise narrative Interviews oder das problemzentrierte Interview, die unterschiedliche Arten von Daten generieren (vgl. Lamnek, 2008). Für das vorliegenden Forschungsziel fiel die Wahl auf die qualitativen

Leitfadeninterviews, weil diese einen offenen Zugang zu nicht standardisierten Daten ermöglichen, was dem gegebenen Forschungsrahmen entsprechend scheint.

Workshop

Für den Workshop wurde die Metaplan-Moderationsmethode, eine Anwendung der visualisierten Diskussionsführung (Kühl, 2009), eingesetzt. Sie ist eine qualitative Methode der empirischen Sozialforschung, wird dort aber gemäss Kühl (2009, S. 196) selten verwendet – aufgrund der fehlenden systematischen Überlegungen zum Einsatz in der wissenschaftlichen Analyse. In der Organisationspraxis findet die Methode etwas häufiger Verwendung. Ihr Ziel ist es, den Gesprächspartnern in einer offenen Diskussionsführung, die fern einer hierarchischen Prägung liegt, die grösstmögliche Entfaltungsfreiheit bieten zu können. Die visualisierte Diskussionsführung basiert unter anderem auf Elementen der Gruppendynamik, der humanistischen Psychologie und der Soziologie. Diese Methode scheint für den gegebenen Forschungsgegenstand passend, weil damit sowohl das Survey Feedback erreicht werden kann als auch die Methodentriangulation sichergestellt wird.

Fazit

Zusammenfassend lässt sich folglich sagen, dass mittels der Triangulation von qualitativen Datenerhebungs- und Auswertungsmethoden die formative Evaluation der Organisationsentwicklung umgesetzt wurde. Dies erfolgte einerseits mit qualitativen Einzelfallanalysen durch leitfadengestützte Befragungen und andererseits mit der Survey-Feedback-Methode. Diese Form der Aktionsforschung erscheint für den kollaborativen Prozesse der Organisationsentwicklung geeignet, da sie sowohl eine multiperspektivische Betrachtung des iterativen Prozesses als auch den Lernprozess der Betroffenen und der Organisation unterstützt – durch Rückmeldungen zu ihrem Veränderungsprozess. Die Befragten können dadurch den weiteren operativen Verlauf durch Partizipation mitgestalten und mitverantworten. Zudem bietet dieses Untersuchungsdesign in sich ein Übungsfeld für die Betroffenen, weil sie den Entwicklungsverlauf aktiv und begleitet reflektieren können.

3.2 Stichprobenbeschreibung

Der Wunsch der Forscherin bestand darin, die Sicht der Mitarbeitenden sowie der Führungskräfte einzubeziehen. Mitarbeitende sind einerseits Beobachter der vorherrschenden Muster, in denen Organisationen den Arbeitsalltag bestreiten und Ergebnisse generieren, andererseits befinden sie sich an der Quelle, um diese Muster entweder aufrechtzuerhalten oder zu verändern. Dazu regelt die Konstitution der formalen Strukturen (Kompetenzregelung, Hierarchie, Organigramm) das Ausmass der Wirkungsmöglichkeit. Somit fallen gewissen Personengruppen (z. B. Führungskräften, Mitarbeitenden) – je nach Konstellation – grössere oder kleinere Wirkungsspielräume zu. Deshalb erschien es bedeutsam, sowohl die Sicht der Mitarbeitenden als auch diejenige der Führungskräfte in diesem Untersuchungsdesign zu berücksichtigen.

Vom Organisationsentwicklungsprozess betroffen sind 55 Personen (Mitarbeitende und Führungskräfte), welche im GB-I beschäftigt sind. Aufgrund des gesteckten Rahmens zum Ressourceneinsatz der vorliegenden Arbeit sowie wegen Ressourcenengpässen auf Seiten der Firma konnte jedoch keine Vollerhebung durchgeführt werden. So wurden für die Leitfadeninterviews gewisse Befragte gezielt vorgeschlagen und die restlichen wurden auf Wunsch der Firma per Zufallsprinzip von der Forscherin gewählt. Den Zugang zu der Befragten ermöglichte die Kontaktperson der übergreifenden Begleitforschung.

Auf deren Wunsch hin wurde das gesamte Führungs L befragt, was den gezielt gewählten Teil der Stichprobe ausmacht. Auf expliziten Wunsch der Firma hin, sollte die Selektion der Mitarbeitenden ohne das Zutun der Führungskräfte erfolgen, damit innerhalb der Firma nicht der Eindruck entstehen konnte, das Projektkernteam suche sich bewusst Mitarbeitende aus, die auf die Veränderungen und das Projekt positiv eingestellt waren. So wurde pro Funktionsbereich mindestens ein Mitarbeitender per Zufall ausgewählt, was den per Zufall gewählten Teil der Stichprobe ausmacht.

Für die Datenerhebung wurden insgesamt $N = 13$ leitfadengestützte qualitative Einzelinterviews mit Mitarbeitenden des GB-I geführt, welche alle von den Interventionen

der Organisationsentwicklung betroffen waren. Drei Personen waren weiblichen und zehn männlichen Geschlechts. Das Alter der Befragten lag zwischen 25 und 51 Jahren ($SD = 14.85$)¹. Die Befragten waren zwischen einem Jahr und zwölf Jahren im Unternehmen tätig, was einer Dienstaltersdurchschnitt von 5.6 Jahren entsprach ($M = 5.6$) ($SD = 3.72$). Der Ausbildungshintergrund variierte je nach Tätigkeitsbereich. Allen gleich war, dass nach einer beruflichen Grundausbildung, beispielsweise in kaufmännischen, handwerklichen oder technischen Bereichen, Weiterbildungen folgten.

Das Sampling erfolgte somit hauptsächlich gezielt und ergab folgende Stichprobe: sieben Führungskräfte ($n = 7$) und sechs Mitarbeitende ($n = 6$). Die Interviews dauerten im Durchschnitt 70 Minuten ($M = 71.07$) das längste 107 Minuten und die kürzesten 45 Minuten ($SD = 21.36$).

Die Interviews der Führungskräfte fanden zwischen Ende Januar und Ende Februar 2020 statt, die Mitarbeitendeninterviews zwischen Ende Januar und der erste Märzwoche 2020. Alle Interviews wurden von der Forscherin selbst geführt und ausgewertet.

Das Sampling des Workshops bestand aus den $N = 13$ Befragten, wovon am Workshop 12 Befragte ($n = 12$) teilnehmen konnten. Der Workshop fand Ende Mai 2020 in virtueller Form statt.

3.3 Erhebungsinstrumente und -vorgehen

Die erhobenen Daten aus der qualitativen Befragung wurden mithilfe der Datenbearbeitungssoftware MaxQDA sowie der Methode der qualitativen Inhaltsanalyse analysiert und ausgewertet. Danach wurden die Ergebnisse sowie darauf basierende erste Handlungsoptionen an die Gruppe der Befragten in einer visualisierten Diskussionsführung zurückgespiegelt und weiterverarbeitet. Die generierten Daten aus dem Workshop wurden in die Ergebnisdarstellung und die Interpretation eingebunden. Nachstehend werden die einzelnen Instrumente und deren Einsatz näher beschreiben.

¹ Das Alter lag nur von acht Befragten vor

3.3.1 *Experteninterview*

Die Konzeption des Leitfadens (Anhang C) zum Experteninterview erfolgte nach den vier Schritten Sammeln, Prüfen, Sortieren und Subsumieren (SPSS) gemäss Helfferich (2011). Daraus entstand die Grobstruktur:

Warum: Beweggründe zur Reorganisation, Entscheid für agile Arbeitsmethoden

Ziele: erwartete Effekte, Messinstrument

Was: umgesetzte Elemente, Ablauf, Projektverlauf, Zukunft

Um den Experten nicht mit unspezifischen Erzählaufforderungen zu irritieren, wurden mehrheitlich Fakteninformationen abgefragt. Das Forschungsinteresse war somit rekonstruktiv bis informationsbezogen. Die Interviewführung erfolgte zwar mit einer klaren Offenheit, jedoch zielgerichtet. Das Interview fand in den Büroräumlichkeiten der Praxisunternehmung statt. Die Kontaktherstellung erfolgte über die Drittperson des Begleitforschungsprojekts. Der Termin zum Interview kam per Mail-Kontaktaufnahme sowie telefonisch zustande.

3.3.2 *Leitfadeninterviews*

Der Leitfaden für die qualitative Befragung wurde ebenfalls nach dem SPSS-Prinzip von Helfferich (2011) erstellt. Als Basis für die Fragen dienten das im Vorfeld geführte Experteninterview sowie das Zielsystem der Firma zum Bereich *Beweglichkeit erzeugen*. Dazu wurden die generierten Fragen im Leitfaden (Anhang D) auf drei Phasen aufgeteilt.

1. Prozessverständnis zum Organisationsentwicklungsverlauf aus ihrem Verständnis,
2. spezifische Fragen zu den eingeführten agilen Arbeitselementen und
3. persönlicher Teil über die eigenen Erfahrungen mit den organisationalen Veränderungen, Bilanz zum Stand der Entwicklung anhand des Zielsystems.

In der ersten Phase ging es darum, die befragte Person besser kennenzulernen (biografische Daten), und zu erfahren, was aus ihrer Wahrnehmung seit der Umstellung geschehen ist. In der zweiten Phase war das Ziel, mehr über die eingeführten Kernelemente der neuen Organisation zu erfahren. Dabei stand die Forschungsfrage 2 – zu

den hinderlichen und förderlichen Faktoren in der Umstellung – im Vordergrund. In der letzten Phase ging es um die persönlichen Erfahrungen der befragten Person und ebenso um die Forschungsfrage 1, wie ihre Wahrnehmung dazu ist, wo die Organisation in der Umsetzung zu *Beweglichkeit erzeugen* in Bezug auf das Zielsystem steht. Der erstellte Leitfaden wurde in einem Pretest an zwei Personen geprüft. Einige Fragen wurden gestrichen und einige wurden klarer formuliert.

Qualitative Interviews sind dadurch charakterisiert, dass sie für die deskriptive «Erfassung von Tatsachen aus den Wissensbeständen der Befragten» (Lamnek, 2008, S. 333) fungieren. Sie sind nichtstandardisiert, um die Fragen sowie deren Reihenfolge der aktuellen Interview-Situation anpassen zu können. Der Interviewstil ist weich, neutral und wird in Form einer Einzelbefragung durchgeführt, damit die Offenheit der Befragten gefördert wird, auch persönliche Themen und Eindrücke mitzuteilen. Die Intentionen des Interviewenden sind vermittelnd oder ermittelnd. In der Datenerhebung der vorliegenden Arbeit wurden diese Charakterisierungen qualitativer Interviews berücksichtigt. Die Intention der Forscherin in den Interviews war mehrheitlich ermittelnd.

Gemäss (Lamnek, 2008) sind das Paraphrasieren, Nachfragen und vorsichtige Interpretieren von Äusserungen durch die Forscherin Hilfsmittel in der qualitativen Methodologie, um die Befragten anzuregen und die Äusserungen passend einzuordnen. So wurden in der Interviewführung Fragetechniken, wie das Zurückspiegelung des Verstandenen in eigenen Worten oder das Stellen von Verständnisfragen zu Äusserungen, oder auch Konfrontationsfragen, wie sie beispielsweise in problemzentrierten qualitativen Interviews angewandt werden, eingesetzt (Lamnek, 2008, S. 365). Diese Gesprächsführungsmethoden wurden in den Interviewsituationen flexibel und kontextbezogen eingesetzt. In zwei Interviews entstand eine ungünstige Interviewatmosphäre, die sich auf misslungene Überleitungen oder den unpassenden Einsatz von gewissen Fragetechniken von der Forscherin zurückführen liess. Gleich im

Anschluss an die zwei Interviews konnte in einem informalen Gespräch darüber gesprochen werden und die Atmosphäre neutralisierte sich auf der zwischenmenschlichen Basis wieder. Bei der Dateninterpretation wurden die beiden Interviews mit dem Kontextwissen aus der Interviewsituation entsprechend reflektiert und es wurde kritisch vorgegangen.

Die gewünschten Führungskräfte des L wurden für die qualitative Befragung durch den Projektleiter mündlich vorinformiert, dass eine Befragung im Rahmen des Begleitforschungsprojektes stattfinden würde und sie diesbezüglich von der Studentin der FHNW eine Mail erhalten würden. Danach wurden alle diese Personen direkt von der Forscherin per Mail angeschrieben. Die Teilnahme an den Interviews war freiwillig. Mittels einer Doodle-Umfrage konnten sich die Führungskräfte einen Termin aussuchen.

Die befragten Mitarbeitenden wurden von der Forscherin aus einer Liste pro Funktionsbereich per Zufall ausgewählt und diese Namen wurden dem Projektverantwortlichen mitgeteilt. Er bat die betroffenen Vorgesetzten, die Bereitschaft des ausgewählten Mitarbeitenden für ein Interview abzuholen. Die Terminvereinbarung erfolgte danach direkt über die Forscherin telefonisch.

3.3.3 *Workshop*

Aufgrund gewisser äusserer Gegebenheiten musste der Workshop komplett virtuell geplant und durchgeführt werden. Um die passenden Instrumente dafür zu finden, wurden mehrere Online-Konferenz- und Online-Kommunikationsinstrumente (Microsoft Teams, Zoom.us, Webex.com, Sykpe.com, Mentimeter.com, Pollunit.com, Padlet.com, Trello.com u. a.) auf ihre Funktions- und Einsatzweise getestet.

Die Wahl fiel auf das Konferenzinstrument Zoom.us – dieses bietet zusätzlich die Möglichkeit, separate Meetingräume zu öffnen, um in Kleingruppen zu arbeiten sowie Liveumfragen zu erstellen – sowie die Kommunikationshilfsmittel Padlet.com (virtuelle

Flipcharts) und PollUnit.com (Live-Abstimmungsinstrument mit dem Mobiltelefon mittels QR-Code) in Kombination mit dem klassischen Präsentationsprogramm PowerPoint.

Bei der Konzeption der visualisierten Diskussionsführung stand die dritte Forschungsfrage bezüglich der Verankerung der neuen Handlungsmuster im Vordergrund. Gefolgt wurde dem Ansatz des Survey Feedbacks, weil die Ergebnisse aus der Datenerhebung an die Befragten zurückgemeldet werden. Diese analysieren die Ergebnisse in Kombination mit ihrem spezifischen Wissen zur aktuellen Unternehmenssituation und entwickeln für identifizierte Probleme eigene Lösungsvorschläge bzw. Massnahmenpläne (Nerdinger et al., 2019). Auf dieser Grundlage wurde das Drehbuch für den virtuellen Workshop erstellt, nach welchem diese zweite Datenerhebung organisiert war. In groben Schritten war der Ablauf wie nachstehend dargestellt. Die Detailinformationen können dem Drehbuch im Anhang E entnommen werden.

1. Check-in und Begrüssung der Teilnehmenden,
2. Überblick zur Masterthesis,
3. Rückmeldung der Ergebnisse aus den Interviews,
4. Einzelarbeit: Reflexion der Ergebnisse mittels sechs Posit-its zu drei

Reflexionsfragen

Pause

5. Kleingruppenarbeit: Diskussion der Post-its vor dem Hintergrund der Handlungsoptionen sowie Priorisierung – zwei Handlungsfelder pro Gruppe,

6. Austausch im Plenum zu den definierten Handlungsfeldern

Pause

7. Gruppenarbeit: Ausarbeitung der Verankerung,
8. Austausch im Plenum zu den Verankerungspläne sowie
9. weiteres Vorgehen und Abschluss.

Mit der Metaplan-Moderationsmethode wird mittels interaktionsauslösender Fragen die entstehende Gruppendiskussion direkt visualisiert. Die im Prozess aufkommenden Themenfelder werden in Stichworten schriftlich auf Karten erfasst und an einer Pinnwand zu Themenclustern arrangiert. In der Datenerhebung sollen die Diskussionsteilnehmenden die Möglichkeit haben, ihre Gedankenansätze auf Augenhöhe mit allen Teilnehmenden frei äussern zu können. Dies war ein zentraler Punkt, weil in der Gruppe sowohl Mitarbeitende von der Front wie auch Führungsbeauftragte enthalten waren. Durch das Einlassen auf andere Äusserungen können die Teilnehmenden zu neuen Einsichten zu einem Thema kommen, wodurch der Grundsatz des Survey Feedbacks in der Aktionsforschung unterstrichen wird. Der methodische Ablauf besteht aus vier Elementen:

1. Element: Visualisierung des Diskussionsverlaufs,
2. Element: ausgearbeitete Frage-Antworttechnik,
3. Element: durchstrukturierte und vorgedachte Folge von Frage und Antwortsequenzen,
4. Element: Moderator als Diskussionsführer.

So wurde der durch Zoom erstellte Meetingteilnahme-Link in einer E-Mail-Einladung an die Teilnehmenden gesandt. In deren Anlage erhielten sie zudem eine PowerPoint-Sammlung von Handlungsoptionen (Anhang F), welche aufgrund der geplanten Ergebnispräsentation (Anhang G) von Seiten der Forscherin angeboten wurden. Diese sollten als Vorbereitung zum Meeting von den Teilnehmenden gelesen werden.

Mittels des Instruments *Themenspeicher* (Kühl, 2009) wurde eine strukturierte Kombination von schriftlichen Fragen und Gewichtungsfragen angewandt. Die Teilnehmenden konnten in einem ersten Schritt zunächst in Einzelarbeit ihre insgesamt sechs Antworten auf digitalen Post-its zu den nachstehenden drei Moderationsfragen erfassen sowie auf dem vorbereiteten virtuellen Flipchart arrangieren (Anhang H):

1. Was hat mich überrascht und warum?
2. Welches Ergebnis sehe ich genauso (positiv oder negativ)?

3. Welche Themen aus den Ergebnissen finde ich wichtig und sollten in der nächsten Zeit angegangen werden?

Aus didaktischen Überlegungen wurde die grosse Gruppe von 13 Personen in Kleingruppenarbeiten aufgeteilt. Jeder Arbeitsgruppe wurde ein gezielter Arbeitsbereich auf dem virtuellen Flipchart (padlet.com) zugeteilt, um eine angenehme Arbeitsweise zu ermöglichen. Da der virtuelle Flipchart für alle derselbe war, konnten interessierte Teilnehmende aber jederzeit auf diesem hin und her scrollen sowie in die anderen Gruppenarbeitsbereiche hineineinsehen, welche Post-its dort entstanden. In der Einzelarbeit konnten die Teilnehmenden ihre Gedanken ohne Beeinflussung von anderen Gedankengängen sortieren und formulieren. Dieses Vorgehen wurde gewählt, um einem Beeinflussungseffekt von Gruppendenken entgegenzuwirken.

In der darauffolgenden Kleingruppenarbeit erhielten die Teilnehmenden den nachstehenden Arbeitsauftrag:

1. im Gruppenbesprechungsraum zusammenkommen,
2. die grünen Post-its zu der Moderationsfrage (bedeutende Ergebnisse) diskutieren,
3. definieren, welche zwei Handlungsfelder/-optionen für die Firma in der nächsten Zeit aus Sicht der Gruppe angegangen werden sollten und warum,
4. pro Handlungsfeld/-option 1 rotes Post-it mit allen besprochenen Punkten zusammenfassen und
5. bestimmen, wer diese im Plenum vorstellt.

So bekamen die Teilnehmenden den Auftrag, als nächsten Schritt die Post-its zur dritten Frage in drei Kleingruppen mit vier Personen auszutauschen und im selben Schritt sich als Gruppe für zwei Schwerpunkte zu einigen. Die Fokussierung auf nur die grünen Post-its erfolgte einerseits aus Zeitgründen und andererseits, weil die Fragen 1 und 2 aus Sicht der Forscherin nur dann sinnvoll sind, wenn diese im Plenum mit der Gesamtgruppe

mit der Forscherin zusammen diskutiert hätten werden können. Zudem war es das Ziel des Workshops, aus der Praxissicht zwei Verankerungspläne zu erarbeiten, wofür die begrenzte Zeit eingesetzt werden sollte.

Danach trafen sich alle Teilnehmenden im virtuellen Plenum wieder, um einander ihre zwei Schwerpunkte vorzustellen. Daraus resultierten sechs Themen. Durch eine Gewichtung der Gesamtgruppe wurden zwei Endthemen identifiziert.

Das Abwechseln von Kleingruppenarbeit und Austausch im Plenum zu entwickelten Gruppenlösungen ist eine bewusst gewählte Dramaturgie der Gruppenarbeitssteuerung.

Über Pollunit.com konnten die Teilnehmenden sich als Nächstes mit ihrem Mobiltelefon und dem angezeigten QR-Code für eines der beiden Endthemen einschreiben, um in der nächsten Gruppenarbeit daran weiter zu arbeiten. Dieses Vorgehen hatte einerseits das Ziel, die Teilnehmenden zu aktiveren mittels Interaktionen, die von ihnen gefordert wurden, und andererseits wurden ihre Augen entlastet, da sie einem anderen Reiz ausgesetzt waren (Handybildschirm und haptische Reize), wodurch die Aufmerksamkeit erhöht wurde. Zudem motivierte die selbstbestimmte Themenwahl die weitere aktive Mitarbeit am Thema. Die Gruppenarbeit erfolgte für diesen Teil auf einem neuen vorbereiteten virtuellen Flipchart *Verankerungsplan* (Anhang I). Der Gruppenarbeitsauftrag lautete dazu wie folgt:

1. *Verankerungsplan* auf dem virtuellen Flipchart zum gewählten Thema erstellen
2. pro Spalte (Organisation, Gruppe, Individuum) konkrete Vorgehensweisen erarbeiten:
 - a. Was ist auf den drei Ebenen zu tun, um die Handlungsoption umzusetzen?
 - b. Was kann unterstützen, um es auf den drei Ebenen weiter zu verankern?
 - c. Wer/welche Rolle hat den Lead für die Umsetzung oder welches Team hat den Lead?

Die Moderatorin erstellte zwei neue Gruppenbesprechungsräume, worin die zwei Kleingruppen ihren Verankerungsplan für die identifizierten Endthemen besprechen und entwickeln konnten.

Die Wahl der drei Ebenen Organisation, Gruppe, Individuum entstand aus der Überlegung heraus, dass Interventionen auf den aus der Organisationspsychologie genutzten drei Analyseebenen Meso, Makro und Mikro ansetzen können. Eine Massnahme, die alle drei Ebenen einbezieht, könnte zu einer intensiveren Verankerung führen, speziell wenn die Massnahmen auf allen drei Organisationsebenen ineinandergreifen und sich im Idealfall komplementieren. Damit die Ebenen greifbar sind und an den Arbeitsalltag der Zielgruppe anknüpfen, fiel die Wahl auf die Bezeichnungen *Organisation als Mesoebene*, *Gruppe als Makroebene* und *Individuum als Mikroebene*.

Zum Schluss trafen sich alle wieder im virtuellen Plenum und stellten einander die erarbeiteten Verankerungspläne vor. Dazu wurde auch thematisiert, wer die Gesamtverantwortung für die Weiterverfolgung der beiden Handlungsansätze übernimmt.

3.4 Auswertungsvorgehen Interviews

Die erhobenen Daten aus den Interviews wurden mit der Datenbearbeitungssoftware MaxQDA und der Methode der qualitativen Inhaltsanalyse nach Kuckartz (2018) analysiert sowie ausgewertet. Der Vorteil der angewandten Analysemethode besteht im mehrstufigen iterativen Verfahren der Kategorienbildung. Übergreifend wurde für das Auswertungsvorgehen dem Ablauf auf Abbildung 4 gefolgt – in den Schritten *Textarbeit*, *Kategorienbildung*, *Codierung*, *Analyse*, *Ergebnisdarstellung*.

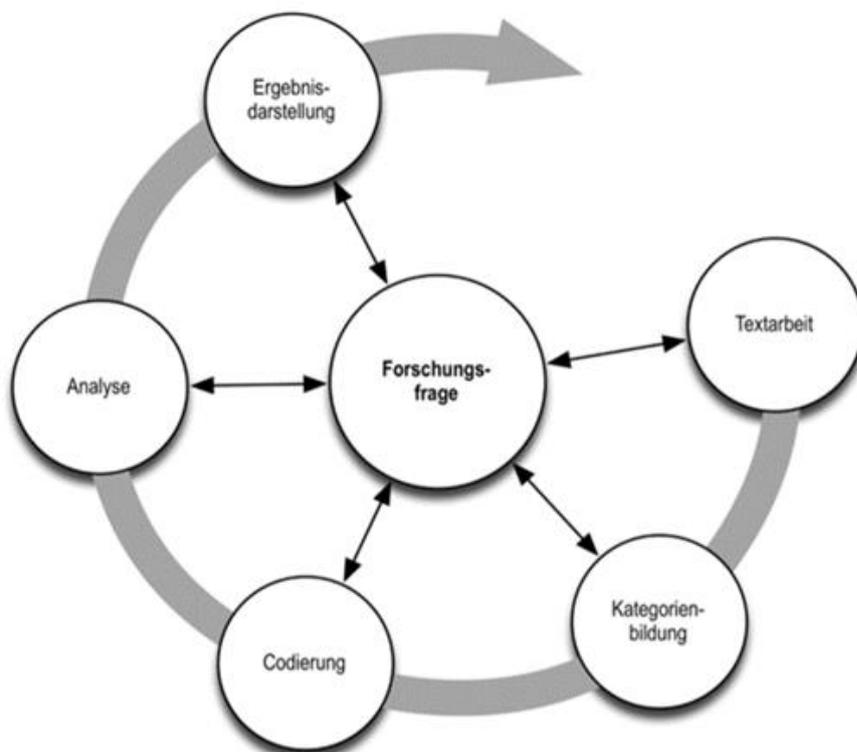


Abbildung 4: Vorgehen in der qualitativen Inhaltsanalyse (Kuckartz, 2018, S. 45)

Die Grundhaltung während des gesamten Auswertungsprozesses lag auf dem reflektierten Umgang mit dem Inhalt des Datenmaterials und den entwickelten Codes respektive Kategorien, um ebenso den Gütekriterien qualitativer Arbeit zu entsprechen. Deshalb wurde der Ablauf je nach Situation sequenziell, aber auch zirkulär durchlaufen. Fortwährend fanden an mehreren Stellen im Auswertungsvorgehen Iterationsschritte und Feedbackschlaufen zwischen den Schritten *Kategorienbildung* bis *Analyse* statt. Die Forschungsfragen bezeichneten die Leitplanken und den Orientierungspunkt während des Datenselektions-, Datenreduktions- und Analyseprozesses.

3.4.1 *Textarbeit*

Mit einer Ausnahme stimmten alle Befragten einer Audioaufnahme des Interviews zu. Somit wurden zwölf Audiodateien in einem vereinfachten Transkriptionsvorgehen (Audiotranskription.de, 2020) in Textdaten umgesetzt. Das bedeutet, es wurde wörtlich transkribiert und nicht lautsprachlich, alle Inhalte wurden vom Schweizerdeutschen in das Hochdeutsche übersetzt und für die bessere Lesbarkeit wurden Satzabbrüche sowie

Wortdoppelungen ausgelassen und mit (...) gekennzeichnet. Die Interpunktion wurde im Nachgang ergänzt. Während der Transkription wurde der Text zur Erfüllung des vereinbarten Datenschutzes in der Einverständniserklärung (Anhang J) ebenso anonymisiert – und damit auch den Empfehlungen von Helfferich (2011) entsprechend. Alle 13 Interview-Transkripte sind im (Anhang K) auffindbar.

3.4.2 Kategorienbildung

Für den Vorgang in der Inhaltsanalyse ist es charakteristisch (Kuckartz, 2018), dass das komplette Datenmaterial auf der Basis eines Kategoriensystems systematisch bearbeitet wird.

Für die vorliegende Datenanalyse wurde dazu zuerst ein Interview völlig induktiv codiert. Hierfür wurde das NCT-Modell qualitativer Datenanalyse von Friese (2019) angewandt. In den drei Schritten *Noticing Things*, *Collecting Things* und *Thinking about Things* wurde das gewählte Datenmaterial durchgearbeitet. Dieses Vorgehen gleicht der inhaltlich strukturierten Datenanalyse, wie sie Rädiker und Kuckartz (2019) in der ersten Phase dieses Analyseverfahrens beschrieben. Nach der Bearbeitung des ersten Interviews wurden Kategorien ausserhalb des Datenmaterials definiert, die sich an den Forschungsfragen und dem Interviewleitfaden orientierten, was einem deduktiven Vorgehen gleicht. Anschliessend wurden die bis dahin entwickelten Codes diesen Kategorien zugewiesen. So entstand das nachstehende Kategorienraster:

1. Einführung Haltung,
2. Einführung Rollenformat,
3. Einführung Meetingformat,
4. Einführung Organisationsstruktur,
5. Kultur und
6. Reorganisation.

Diese Kategorien dienten fortan als grobes datenreduzierendes Selektionskriterium für die relevanten Textsegmenten. Es wurden Textstellen als ganze Sinneinheiten codiert, die

im Mindestmass einen gesamten Satz darstellten, und welche die komplexe Aussage so gut darstellen, dass sie auch ausserhalb des Interviewkontextes noch verständlich erscheint. Dennoch wurde in diesem Vorgehen das qualitative Prinzip der Offenheit für nicht erwartete Themen eingehalten.

3.4.3 Codierung

Aufgrund des Codierstils vom ersten bis zum vierten Interview ergaben sich grosse Mengen von Einmalnennungen von Codes. Deren Betitelungen glichen einer ersten Paraphrasierung der Textstellen. Infolgedessen wurden diese Paraphrasen in die Kommentar-Funktionsfelder von MAXQDA transferiert und der Titel des Codes wurde abstrakter verfasst. Zudem wurden Codes zu hinderlichen und förderlichen Faktoren farblich unterschieden – hinderliche Faktoren mit Rot, förderliche Faktoren mit Grün. Falls Textstelle nicht in bestehende Begriffe passten, wurde am Datenmaterial direkt, d. h. induktiv, ein neuer Begriff oder Unterbegriff erstellt. Hierfür wurden die nachstehenden Fragen an die entsprechende Textstelle gerichtet, um zu einer passenden Kodierung zu gelangen:

1. Was ist die Hauptaussage im Kern?
2. Welche neuen Erkenntnisse gibt sie mir?
3. Welche Teile der Forschungsfragen beantwortet oder erklärt diese Kernaussage?
4. Welche Kategorie ergänzt/bekräftigt sie? Wenn es die Kategorie noch nicht gibt dann:
5. Welchen neutralen, genügend abstrakten Titel kann der Kern der Information repräsentieren?
6. Wie lautet eine entsprechende Paraphrasierung für den Kommentar?

Damit wurde das restliche Datenmaterial weiterbearbeitet. Nach mehr als der Hälfte der analysierten Interviews wurde eine gewisse Datensättigung deutlich, d. h. es entstanden keine neuen Kategorien mehr und Codes wiederholten sich.

3.4.4 *Analyse*

An unterschiedlichen Zeitpunkten wurden entstandene Kategoriensystem neu sortiert, bis schlussendlich die gesamten Rohdaten codiert waren. Dann wurde für jede Kategorie die Liste der Codings, also der zugeteilten Textstellen, gezogen und eingehend analysiert. Die Kategorie und die Subkategorie wurden systematisch überarbeitet sowie aufgrund der grossen Datenmenge gekürzt, bis schlussendlich die für die Fragestellung relevantesten Ergebnisse erkenntlich wurden.

3.4.5 *Ergebnisdarstellung*

Um die Resultate visuell ansprechender darstellen zu können, wurden im letzten Analyseschritt die zentralen Hauptkategorien von MAXQDA in die Mindmap-Software MindManager übertragen, verbunden mit einer Kurzzusammenfassung zum Konstrukt. Basierend auf diesem Schritt wurden die Ergebnisse im Kapitel 3 berichtet.

Für die Validität des Auswertungsvorgehens wurde die Angemessenheit der Kategorienstruktur mittels eines kollegialen Plausibilisierens (Peer Debriefing) (Lamnek, 2008) überprüft. Eine nicht beteiligte Person hat aufgrund ihrer Alltagserfahrungen und Plausibilitätserwägungen beurteilen, ob das angewendete Verfahren – in diesem Fall das entstandene Kategoriensystem aus der Datenanalyse – plausibel erscheint hinsichtlich der Betrachtung eines Teils der Rohdaten und des erzeugten Analyseresultats (Codes und Kategoriensystem). Dieses Verfahren zur Validitätserhöhung scheint in Bezug auf das Qualifizierungsziel durch diese Arbeit und den vorgegebenen Rahmen ausreichend angemessen.

4 Ergebnisse der qualitativen, leitfadengestützten Interviews

Im Folgenden werden die Ergebnisse aus den 13 Interviews der qualitativen Datenerhebung geschildert, mit welchen die ersten beiden Forschungsfragen beantwortet werden. Für die erste Forschungsfrage dienen die Unterziele des Zielsystems zu *Beweglichkeit erzeugen* als Gliederungsleitfaden. Dazu werden die entwickelten Kategorien aus der Datenanalyse dieser Struktur zugeordnet. Die hinderlichen und förderlichen Faktoren zur Einführung agiler Arbeitselemente, welche die Forschungsfrage 2 ausmachen, werden nach der Themenlogik des Interviewleitfadens präsentiert: jeweils erst die förderlichen, dann die hinderlichen Faktoren. Das aus der Analyse entstandene Kategoriensystem visualisiert die in der Datenanalyse gefundenen Themenfelder in einer Mindmap (Anhang L). Daran wird die Ausführung der Ergebnisse orientiert.

Aus den Ergebnissen der Datenauswertung der Forschungsfrage «Welchen Entwicklungsstand hat die Organisation aktuell bezüglich des Zielsystemfokus «Beweglichkeit erzeugen» erreicht?» resultiert die nachstehende Themenübersicht (Abbildung 5). Anschliessend werden die aufgeführten Themenfelder einzeln näher erklärt.

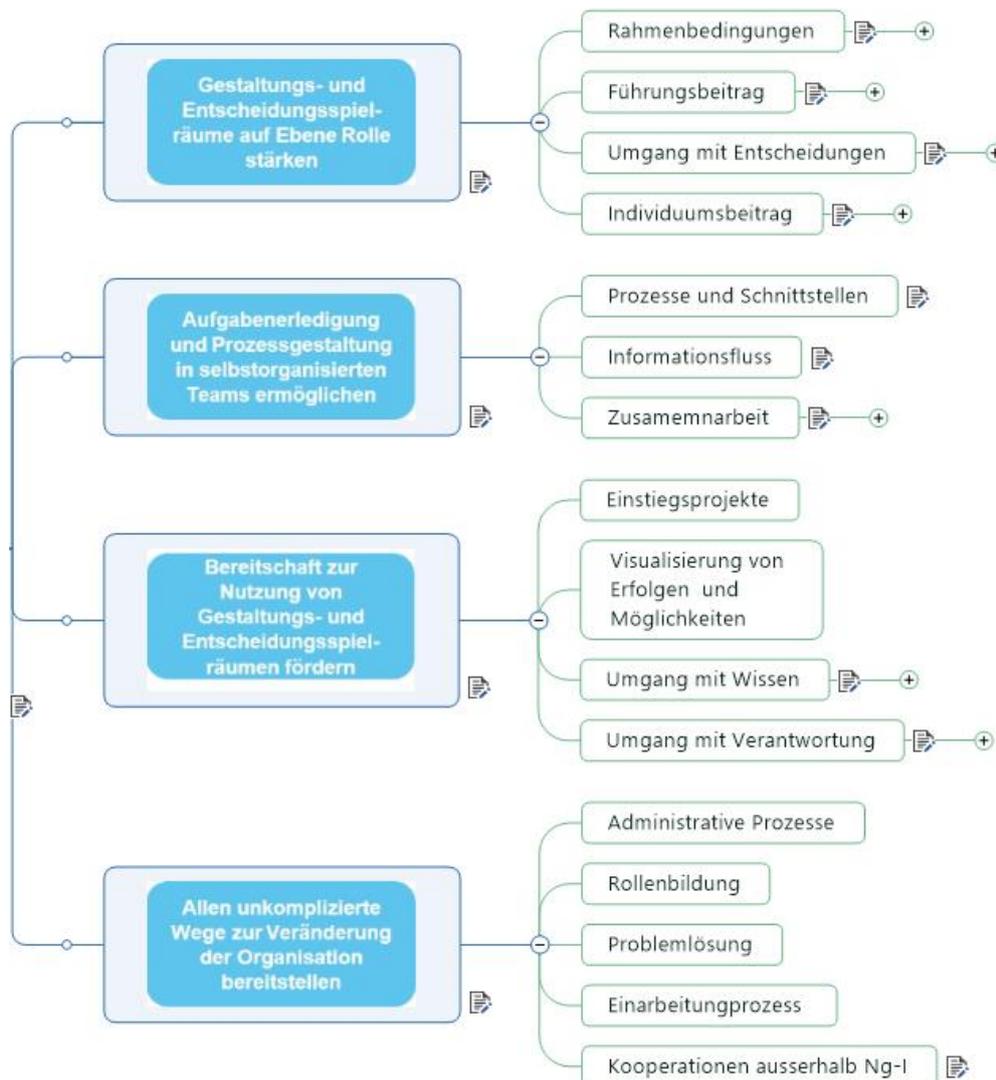


Abbildung 5: Themensammlung zur Forschungsfrage 1 (eigene Darstellung)

4.1 Gestaltungs- und Entscheidungsspielräume

Rahmenbedingungen

Aus der Datenanalyse wurde deutlich, dass es firmenspezifische Rahmenbedingungen gibt, welche aus Sicht der Befragten im Moment die Stärkung des Gestaltungs- und Entscheidungsspielraums auf der Ebene *Rolle* beeinflussen. So bleiben diesen mehr Zeit zum Lernen und Experimentieren, weil sich dann neues Verhalten in Routine wandeln kann. Im Weiteren legte ein Befragter Folgendes dar: In diesem Zusammenhang solle das Bewusstsein dafür wachsen, dass die gebotenen und neuen Möglichkeiten eine Investition in die Firma seien und dafür nun ein Initialaufwand in mehreren Bereichen betrieben

werden solle. Fünf Befragte führten bspw. an, dass die Umsetzung des neu erwarteten Verhaltens mehr Zeit, Wissen und Ressourcen benötige. Als Brennpunkt dazu wurde von sechs Befragten die Arbeitsbelastung durch das Tagesgeschäft genannt. Eine gesonderte Stimme stand dieser Wahrnehmung konträr gegenüber und postulierte die Hypothese, dass der Druck aktuell noch nicht stark genug sei, damit das Format seine Dynamik entfalten könne. Im Weiteren wurde erwähnt, dass für das gewünschte Arbeitsformat noch ein Planungstool, kürzere Planungszyklen, eine klare Kompetenzregelung und gewisse Prozessanlässe eingefordert werden müssten sowie die Rolle des Koordinators umgesetzt werden müsse.

Führungsbeitrag

Die Führung hält sich spürbar zurück, um die Möglichkeiten des neuen Gestaltungs- und Entscheidungsspielraums für die Rollen in den Vordergrund zu rücken, was die Mitarbeitenden stark und mit unterschiedlichen Reaktionen wahrnehmen: von offenem bis passivem Widerstand mittels Boykott der neuen Arbeitsstrukturen bis hin zum Verbleib in alten Handlungsmustern. Weil die Führung bewusst und erfolgreich ihre neue Rolle als Coach, Berater und Moderator eingenommen hat und die Gestaltungsaufgaben der Mitarbeitenden bewusst zurückweist, entsteht ein «Vakuum zwischen Führungskraft und Mitarbeitenden», wie ein Befragter es umschrieb. Die Führungskraft weist Anfragen und Anliegen zurück, durch die der Mitarbeitende teilweise verunsichert, überfordert und befremdet wird. Bei einzelnen Mitarbeitenden hinterlässt dies den Eindruck, dass Führung inexistent ist und nun auch die Aufgaben der Führung der Belegschaft zufallen.

Ein weiterer Teil der Mitarbeitenden, welcher den Veränderungen negativ gegenübersteht, wurde früher durch die klassischen Führungstätigkeiten zu einem gewissen Leistungsnachweis gezwungen, welcher durch die neue Rolle des Coachs entfällt. Dies ermöglicht es den Mitarbeitenden, sich durch Zurückhaltung in der Interaktion der (neuen) Verantwortung zu entziehen und sich an den neuen Arbeitsformaten nicht zu

beteiligen. Die Führungskraft hält sich zurück, der Mitarbeitende ebenso – wiederum entsteht ein Führungsvakuum.

Aufgrund der fehlenden zeitlichen Ressourcen gibt es vereinzelte Führungskräfte, die Mitarbeitergespräche oder Meetings eingestellt haben und den Kontakt zum Mitarbeitenden auf andere Weise halten. Gemäss einem Befragtem würde dadurch der Gestaltungs- und Entscheidungsspielraum auf der Ebene *Rolle* beschränkt werden, denn Mitarbeitende empfinden es als hilfreich, Mitarbeitergespräche mit dem Vorgesetzten über ihre Rolle führen zu dürfen. Die betroffene Person nahm dies bewusst als Personalentwicklungsgespräch wahr. Dieses Gespräch mündete schlussendlich in der Neubildung einer Rolle. Weitere Befragte führten an, dass eine angemessene Ausbildung bzw. Instruktion zum gewünschten, neuen Verhalten beim Fokus auf eine neue Rollenumsetzung hilfreich sei. So berichtete eine befragte Person von eigenen Personalentwicklungsaktionen mit einzelnen Mitarbeitenden, wodurch andere Mitarbeitende dazu motiviert worden seien, ebenfalls mitmachen zu wollen. Als Aufhänger für Personalentwicklungsgespräche könnten bestehende Unklarheiten in Rollen genutzt werden, um Mitarbeitende in deren Bearbeitung noch zu begleiten.

Sechs Befragte (davon zwei Mitarbeitende) empfinden, dass in zu geringem Masse Druck für die Veränderung vorhanden ist, und somit auf der Ebene *Rollen* auch eine aktive Auseinandersetzung mit den Möglichkeiten der Gestaltungs- und Handlungsspielräume fehlt. Dazu wurde von verschiedenen Befragten aufgeführt, dass gewisse Regeleinhaltungen der neuen Arbeitsnormen von Führungskräften explizit eingefordert werden sollten. Beispielsweise sollten die sechs Haltungsziele ernst genommen, Lieferobjekte bearbeitet, Rollenprofile reflektiert und im Team diskutiert, Sitzungen wahrgenommen sowie Rollenverantwortungen eingefordert werden. Der neuen Führungsrolle entsprechend, sollen gezielt an sie herangetragene Spannungen und Entscheidungen situativ zurückgewiesen, jedoch mit Angeboten unterstützt werden, wie das Team Lösungen finden kann: beispielsweise als Moderator des Lösungsprozesses oder

durch Aufzeigen der einzelnen Handlungsmöglichkeiten. Als bedeutender Beitrag zur Stärkung des Gestaltungs- und Entscheidungsspielraums auf der Ebene *Rolle* wurde ebenso das Vorleben der Führungskraft – der Haltung sowie des eigenen Gestaltungs- und Entscheidungsspielraums der Führungsrolle – erwähnt. Anhand des nachstehenden Negativbeispiels wird verdeutlicht, dass sich auch die Führungsebene in einem Lernprozess und im Abtasten der Handlungsraumgrenzen befindet:

Da habe ich mitbekommen, dass es ein kleines Telekom-Projekt gab, das für einen Einstieg super gewesen wäre für jemanden, der bisher so Wärme-Dinge gemacht hat. Da hat der [zuständige] Funktionsbereichsleiter gesagt, es soll an jemanden aus der Telekom gegeben werden. (Interview_M_m 8, 36-36)

Umgang mit Entscheidungen

Zum Umgang mit Entscheidungen wird im Führungsbeitrag gemäss einer befragten Person erkennbar, dass spezielle Führungsunterstützung für die Etablierung der Entscheidungsprozesse auf Mitarbeiter- respektive Rollenebene hilfreich wäre. Einerseits seien Gruppenentscheidungsprozesse bis zu einer gewissen Gruppengrösse schnell betroffen. Dazu nahmen zwei befragte Personen eine kritische Haltung bezüglich der Effizienz von Konsensentscheiden ein. In der Retroperspektive wären manchmal «konsequente Entscheide von GB-L» effizienter gewesen.

Andererseits würden insbesondere bei einer Rollendifferenzierung die Einzelgespräche und Begleitung der Führungskräfte benötigt. Diese zeigen sich gemäss sechs Befragten jedoch zurückhaltend und fordern Mitarbeitende bewusst zu eigenen Entscheidungen auf. Doch eine weitere Einzelaussage reflektiert, dass die eigenen Grenzen in der Entscheidungsfindung im Moment noch abgetastet werden müssen. Um das zu erreichen, kann einerseits das Individuum selbst beitragen. So vermag es gemäss einer Beschreibung über seinen eigenen Wirkungskreis und die Frage zu reflektieren, bis zu welchem Punkt sich jemand sicher fühle, über den vorliegenden Sachverhalt allein zu entscheiden. Weiterhin kann die Frage helfen, zu eruieren, wer noch durch die Entscheidung betroffen

sein wird. Andererseits kann die Führungsunterstützung im Abtasten der Entscheidungsgrenzen unterstützend wirken. Beispielsweise stärkt ein Vertrauensvorschuss des Vorgesetzten laut einem Betroffenen die eigene Entscheidungskompetenz. Auch Rückmeldungen von Kollegen und Kolleginnen können in Entscheidungsfragen stärken. Dieser Aspekt wird anhand des Beispiels deutlich, in dem eine befragte Person das Vier-Augen-Prinzip selbstorganisiert sicherstellte, um eine Überschneidung von Rollenkompetenzen aufzuheben und die Qualität der Lieferobjekte zu gewährleisten. Wenn wider Erwarten etwas nicht funktioniert, sollte gemäss einer Aussage insbesondere die Führungsebene Mut vorleben, eingestehen, dass es «nicht gut läuft», und einen neuen Vorgehensvorschlag präsentieren. Dies führt zum Thema *Verantwortung übernehmen*.

Gemäss der Erfahrung eines Mitarbeitenden ermöglichen die neue Arbeitselemente und die Organisationsstruktur eine bessere Erkenntlichkeit von Verantwortungsübernahmen. Beispielsweise würden die Protokolle aus den Meetingformaten dazu dienen, dass Mitarbeitende sich in geringerem Masse durch vermeintliche Unwissenheit aufgrund fehlender Informationen aus der Verantwortung ziehen können. Dies führt zur Thematik, wie in der Firma mit Fehlern umgegangen wird, wodurch im Speziellen der Entscheidungsspielraum gefördert oder behindert wird.

So bedeutet das Treffen von Entscheidungen gemäss der befragten Person einerseits ein «sich exponieren und sichtbar werden» – was einigen Mitarbeitenden unangenehm erscheine, weil sie bei Fehlentscheidungen Angst vor Gesichtsverlust hinsichtlich des Sichtbarwerdens von Know-how oder davor, rechtlich belangt zu werden, hätten. Diese Sorge ist im Zusammenhang mit der neuen Verantwortungsverlagerung gemäss zwei Befragten für Mitarbeitende jedoch unbegründet, denn rechtliche Folgen von Fehlentscheiden würden auch zukünftig auf Vorgesetzte zurückfallen. Dies ist ebenso ein Grund dafür, weshalb es Führungskräften teilweise schwerfällt, Mitarbeitenden den

benötigten Vertrauensvorschuss zu geben, wodurch der Entscheidungsspielraum auf der Ebene *Rolle* nicht gefördert wird.

Somit scheint die Feststellung nachvollziehbar, dass über den neuen Entscheidungsfindungsprozess noch kaum konkrete Spannungen in das GB-L getragen wurden, die Veränderungen der Gestaltungs- und Entscheidungsspielräume oder der Geschäftsbereichsorganisation bewirken.

Zusammenfassend lässt sich zum Umgang mit Entscheidungen festhalten, dass «alle Beteiligten im Moment noch Zeit benötigen, um Vertrauen in die neue Arbeitsweise und die eigenen Entscheidungen fassen zu können» (Interview_F_f 6: 97), damit sich eine den Gestaltungs- und Entscheidungsspielraum fördernde Fehlerlernkultur entwickeln kann. So umschreibt eine befragte Person agiles Arbeiten als Lernfeld, in dem das Ausprobieren und das Begehen von Fehlern dazugehören, damit Lerneffekte auftreten können.

Im Weiteren beeinflusst das individuelle Fach- und Spartenwissen gemäss einigen Befragten den Entscheidungsspielraum, was durch folgendes Zitat umschrieben wird:

Das Problem ist, wenn du in der technischen Welt Fehler machst, dann hast du bald Geldprobleme. Ein Entscheid generiert immer Kosten und wenn man dann einen Entscheid rückgängig machen muss, weil man merkt, dass dies ein falscher Entscheid war, dann muss irgendwer dafür geradestehen, wirtschaftlich gesehen, nebst den technischen Änderungen. Und das kann dann sehr ins Geld gehen. (Interview_M_f 11: 61)

Ein Befragter ist der Ansicht, dass es den Gestaltungs- und Entscheidungsspielraum auf der Ebene *Rolle* stärkt, wenn sich jeder Rollenträger stets bewusst ist, für welche Rolle er gerade ein Lieferobjekt bearbeitet und welche weiteren Rollen von einer allfälligen Entscheidung betroffen sein könnten. So entsteht automatisch eine Liste von Personen, die zum Entscheid eingeladen werden sollten.

Der Entscheidungsspielraum wird ebenso durch das implizit vorhandene Wissen zu einer Sparte oder einem Fachbereich geschwächt, weil es dem Vorgesetzten dann schwerer fällt, die Entscheidungskompetenz zu delegieren oder nicht wahrzunehmen. Für

Entscheidungsträger ist es fördernd, wenn sie einen gewissen Grad an Grundfachwissen in Bezug auf eine Aufgabe, eine Tätigkeit, Lieferobjekte und Fach- oder Spartenkenntnisse haben, um dazu adäquate und verantwortungsvolle Entscheidungen treffen zu können.

Individuumsbeitrag

Das Individuum stärkt den Gestaltungs- und Handlungsspielraum gemäss einigen Befragten durch eigenes Interesse an den Veränderungen und durch Einlesen in die Thematik. Dies half der Mehrheit der Befragten, um selbst mit unbekanntem Fachgebieten oder den neuen Begebenheiten umzugehen. Für einige dieser Personen ist es ausserdem motivierend, den eigenen Leistungsbeitrag über das Rollenprofil deklarieren zu können und dadurch «sichtbarer» zu werden. Zwölf Befragte nannten als Beitragsmöglichkeit zudem Selbstreflexion darüber, was man will (ob man sich weiterentwickeln will oder nicht) oder was man gerne macht. Dazu erwähnte eine Person, dass es sie motiviere und ihr Sicherheit verleihe, eine spezifische Rolle oder Tätigkeit weiter ausüben zu können, in welcher sie eine Stärke bzw. Fähigkeit habe.

Relativ homogen vertraten die Befragten das Verständnis, dass der Wunsch nach dem Ausmass an eigenverantwortlichem Handeln individuell anders ausgeprägt ist und eigenverantwortliches Handeln als Voraussetzung gesehen wird, dass dieses Format funktioniert.

4.2 Aufgabenerledigung und Prozessgestaltung

Prozesse und Schnittstellen

Um die Aufgaben und die Prozessausarbeitung in selbstorganisierten Teams zu ermöglichen, bedarf es gewisser Grundlagenarbeiten, die noch am Anfang der Klärung stehen:

1. systemtechnische Gegebenheiten (Ablagesystem, Customer Relations Management),
2. Klarheit zu Verantwortlichkeiten in der Schnittstellenthematik sowie

3. Initiierung von Neugestaltung der Schlüsselprozesse zum Konzern (Schnittstelle zum Vertrieb) und GB-I intern.

4. Durch diese Themenfelder wird die Selbstorganisation im Moment aus Sicht von fünf Befragten behindert.

Ich finde, gerade diese Prozessthematik hindert uns im Moment am Daily Business, damit wir noch beweglicher werden können. Im Moment sind wir – also ich empfinde es als gehemmt. Wir kämpfen noch viel mit Prozesssachen, mit Schnittstellen, mit Systemen. Und zuerst müssen alle die Hausaufgaben machen und dann können wir weiterdenken. Im Moment sind wir noch nicht dort, wo wir sein sollten. (Interview_M_f 13: 166-166)

Die Thematik wurde jedoch im Teilprojekt «Prozesse und Schnittstellen» aufgegriffen und verzögert sich aufgrund zeitlicher – durch die Umstellung bedingte – Engpässe in der Ausrollung. Darin würden die genannten Punkte in übergeordneten Prozessen der Umstellung gesteuert. Als für die Selbstorganisation in Teams hemmend werden von drei Befragten auch die auf die Sparten zugeschnittenen Systeme und Prozesse gesehen sowie als «eigene Universen» bezeichnet. Dies führt bei einigen Befragten zur Erfahrung, dass das Arbeiten in einer Sparte ebenso bedeutet, das spezielle «Universum» kennen zu müssen.

(...) Aber ich musste mich am Ende dennoch mit dem Thema befassen. Ich war mein Leben lang in deiner Wärmebranche tätig und jetzt neu kommt Telekom, Mobilität dazu und du bist für vieles mehr verantwortlich, obwohl du null Fachwissen in diesen Sachen hast (...). (Interview_F_i 1: 2-2)

Eine Harmonisierung der Systemlandschaft ist somit nötig und auch konzernübergreifend in Planung (Custom-Relations-Management-System), wodurch die Mitarbeitenden in eine Wartehaltung versetzt werden.

Ich sage nicht, dass es unmöglich ist, dass jemand quasi beide Systeme [hier sind die «Sparten-Universen» gemeint] lernt, aber da gibt es halt schon auch noch gewisse Widerstände. Auch wenn man weiss: Das neue [Custom-Relations-Management-System]

kommt bald, was soll ich jetzt noch das andere lernen. Natürlich auch die Auslastung. Etwas Neues zu lernen braucht erstmal überproportional viel Zeit und es ist schon so, dass man das Gefühl hat, alle Leute seien am Limit. Etwas Neues aufzunehmen fällt im Moment schwer. (Interview_F_f 5: 44)

Informationsfluss

Darüber, in welchem Umfang Information dem Mitarbeitenden in der neuen Arbeitsweise zur Verfügung gestellt werden soll, sind sich vier Befragte uneinig: von der Haltung, dass totale Informationstransparenz ermöglicht werden soll, bis zum Standpunkt, dass es dennoch noch eine gewisse Selektion von Informationen geben muss. Auch in Bezug dazu, in welchem Umfang Information für die Selbstorganisation grundsätzlich benötigt wird, vertreten die Befragten differenzierte Meinungen.

Die Mehrheit von ihnen sieht die Meetingformate als Unterstützung des Informationsflusses und somit indirekt auch der Selbstorganisation an.

Zusammenarbeit und Selbstorganisation

Die Wahrnehmung des Ausmasses an Selbstorganisation ist je nach Funktionsbereich unterschiedlich ausgeprägt. So gibt es vereinzelte Kundenprojekte, die spartenübergreifend und selbstorganisiert bearbeitet werden. Zudem werden in einzelnen Funktionsbereichen selbstorganisierte «Seitenwechsel» gemacht – im Versuch, spartenübergreifende Synergien zu finden. Ebenfalls hat ein Team im Konsens entschieden, eine Übersicht im Protokoll zu ergänzen, auf welchem die Arbeitsauslastung der Teammitglieder erkennbar wird.

Dennoch handelt es sich hierbei um eine Ausnahme, denn durch die Überzeugung, dass Fach- und Spartenexpertise für spartenübergreifende Rollenausübung benötigt werden, wird der Raum der Möglichkeiten zur Selbstorganisation eingeschränkt. Eine befragte Person führte dazu an, dass im Grunde bereits vor der Umstellung selbstorganisiert zusammengearbeitet wurde. Infolge der Team-Aufspaltung sei dies nun gänzlich weggefallen, weil eine allgemeine Desorientierung vorherrsche und nichts mehr funktioniere.

Durch den physischen Sitzplatzwechsel wird für zahlreiche Befragte die neue Teamzugehörigkeit deutlicher. Hinsichtlich der Zusammenarbeit führten zwei Befragte an, dass einander bei technischen Hürden ausgeholfen würde, sonst jedoch keine Berührungspunkte bestünden und aufgrund unterschiedlichen Spartenfachwissens fachlich nicht ausgeholfen werden könne. Zudem sind die Zuständigkeiten wegen des eingeführten Rollenformates diffus, wodurch die Zusammenarbeit beeinträchtigt wird.

4.3 Nutzungsbereitschaft von Gestaltungs- und Entscheidungsspielräumen

Einstiegsprojekte

Gemäss fünf Befragten bedingt es des Vorhandenseins spezifischer Einstiegsprojekte, um sich auf das Experimentieren mit neuen Rollenübernahmen oder auf spartenfremde Aufgaben bzw. Projekte einlassen zu können. Ausschlaggebend sei dabei «die richtige Grösse der Projekte. Beispiel: Wenn wir ein riesiges Mobilitätsprojekt hätten, wäre es vielleicht falsch, jemanden darauf zu setzen, der noch keine Berührungspunkte hatte damit. Wir brauchen kleinere Vorhaben, bei denen man jemanden angewöhnen kann» (Führungskräfte Interviews\Interview_m 7: 56-56). Doch gerade die Führungskräfte können diesen Faktor gemäss einer Einzelaussage auch im kleinen Rahmen mitgestalten, indem sie spezielle Aufträge schaffen, etwas abgeben oder sich bei gewissen Anliegen bewusst zurücknehmen.

Ausserdem fehlen im Moment effektiv noch die konkreten Aufträge und Produkte, die eine neue Rollenausübung ermöglichen, was das nachstehende Zitat umschreibt:

Gerade bei den Ingenieuren, die planen und entwickeln immer noch Anlagen – oder bei den Anlagentechnikern, die haben immer noch ihre Wärmeanlagen. Es ist, wie wenn alles vorbereitet ist, aber dadurch, dass der Rest noch nicht so weit ist oder Aufträge noch nicht da sind für alle, so ist man zwar in seiner neuen Rolle, aber man macht halt immer noch das Alte, weil die neue Aufgabe noch nicht da ist. Ein Beispiel ist, dass unsere Anlagentechniker jetzt auch die neuen Ladestationen warten oder kontrollieren sollen. Die machen das jetzt noch nicht, aber das sollte kommen. [...] Ich könnte mir vorstellen, wenn die Asset-Techniker sind,

dass sie nicht nur die Anlagen anschauen, sondern auch die Ladestationen abfahren. Wenn dann mal 200 öffentliche Ladestationen da sind, dann müssen pro Tag einige abgefahren werden und es muss geschaut werden, ob die noch funktionieren, es eine Fehlermeldung gibt oder die Kabel noch schön dort sind. [...] Aktuell schaut noch das Team vom Netz per Fernüberwachung diese bestehenden Ladestationen an. (Interview_M_m 8: 32-32)

Doch auch die aktuelle Belastung durch das Tagesgeschäft und die noch nicht stattgefundenen Lieferobjektübergabe zwischen den neuen Rollen hindern Mitarbeitende am Experimentieren mit den neuen Gestaltungs- und Entscheidungsspielräumen.

Aber solange wir noch so klein sind, fällt diese Umsetzung so wahnsinnig schwer. Vorhin habe ich ja erzählt: Luft haben, um verschieben zu können. Wenn der Mitarbeiter hier einen Stapel hat, hier einen Stapel und hier abarbeiten muss und ich ihm dann sage, er soll sich optimieren. Wie will er? Er muss ja das [Stapel] machen. Und genau das ist das Problem, da ich nicht Luft dazu habe, hin- und herzuschieben. Man hat dieses Projekt gestartet und gesagt, dass man das stellenneutral macht. Keine neuen Mitarbeiter. Aber das wird ab dem Moment schwierig, wo es heisst: Ich habe ein neues Team, welches ich führe, und eine neue Aufgabe. Meine ganzen Projekte, welche ich vorher leitete, wer macht die? Auch ich natürlich, da stellenneutral. (Interview_F_f 6: 197-198)

Visualisierung von Erfolgen und neuen Möglichkeiten

Des Weiteren könnten Visualisierungen von Erfolgen gemäss vier Befragten das Vorhandensein der Entscheidungs- und Gestaltungsspielräume für alle verdeutlichen, zu Reflexion verleiten und gewünschtes Umsetzungsverhalten erlebbar machen. «Man müsste es mit Beispielen thematisieren. Wenn man in jedem Meeting ein Beispiel bringt, wo man selbst wohlwollend war oder Freiräume gestaltet hat oder mutig entschieden hat. Es wird dann für alle präseneter.»(Interview_F_m 4: 79-79)

Im Gegensatz dazu steht die von zwei Befragten gelieferte Information, dass neue Rollenbildungen bewusst nicht kommuniziert werden. Als Gründe dafür werden die persönlichen Haltungen von vereinzelt Mitarbeitenden genannt, die eine Rollenbildung

mit mehr Verantwortung und somit auch mit mehr Entlohnung in Verbindung bringen, was nicht der Philosophie des neuen Formats entspricht.

Im Zusammenhang mit der Visualisierung von Erfolgen führten fünf Befragte zudem an, dass der neu zugängliche Gestaltungsspielraum ebenfalls visualisiert werden muss und die neuen Möglichkeiten in der Nutzung auf diese Weise greifbar gemacht werden müssen. Als greifbar nahmen vier Befragte das Aufhängen und Besprechen der «Tapete» und die Organisationsmatrix sowie das rollenbasierte Kochevent wahr. In Verbindung dazu wurde reflektiert, dass in Workshops konkret benötigte, operative Arbeiten (z. B. eine Priorisierung von Schlüsselprozessen) angestoßen werden sollten. Essenziell sei dabei die Abstimmung mit den anderen Teams – als Orientierungsraum der Team-Selbstorganisation.

Das andere ist: Dadurch, dass man viel konzeptionell angeschaut hat, hat man mit ihnen auch so gesprochen. Die ganzen Vorstellungen vom «Der Ueli geht in Rolle A und dann macht er auch Rolle B, aber dort kann er Koordinator sein» und blablabla. Für viele [...] ist das vielleicht einfach zu hoch gestochen. Man muss die Leute auf der Ebene abholen, die für sie stimmt. Das hat man oftmals nicht geschafft. Man hat einfach immer wieder dasselbe gebracht: das Rollenkonzept auf Papier, es ist super agil und so. Aber was es wirklich für den Einzelnen heisst, sich in der neuen Organisation zu bewegen, das hat man nicht geschafft, herüberzubringen.» (Interview_F_m 9: 27-27)

Durch das Visualisieren könnte das Verstehen der Mitarbeitenden für die neuen Möglichkeiten, die sich für sie ergeben haben, gestärkt werden, denn «die Akzeptanz ist noch relativ klein, oder das Verständnis ist noch klein. Einerseits braucht es wahrscheinlich noch Zeit, damit die Leute in die neue Arbeitsweise reinkommen und dies schätzen lernen. Denn da ist ja auch die Möglichkeit, sehr viel zu verändern – das ist ihnen wie nicht bewusst (...) es wird irgendwie einfach noch nicht gesehen» (Interview_F_f 6: 97-97).

Umgang mit Wissen

Mit dem Themenfeld *Umgang mit Wissen* beschäftigten sich sieben Befragte aufgrund der Überzeugung, dass Fach- und Spartenwissen benötigt wird, und der differenzierten Einschätzung dazu, in welchem Masse neues Wissen über einen anderen Beruf benötigt wird, damit Rollen oder Aufgaben angenommen und ausgeübt werden können. Dies wirkt momentan auf die Nutzungsbereitschaft der Befragten noch hemmend.

Wir hatten letztens einen Fall, dass für ein neues Kundenprojekt ein Teilprojektleiter gesucht wurde, der dort mitmacht in der Stromabteilung. Irgendwas mit dem Strom musste man abklären, aber da wir von der Wärme sind, haben wir nicht aufgesteckt. Der eine Kollege, der hat Elektriker mal gelernt, er sagte, er könnte das machen. Er kommt aus der Sparte Telekom, aber er hat das Fachwissen vom alten Arbeitgeber, weil er Elektriker ist. Die anderen haben da nicht mitmachen können. Das ist das, was ich vorher sagen wollte. Das ist die Schwierigkeit. Man muss das Fachwissen mitbringen, bevor man ein Projekt leiten kann. Das ist nicht dasselbe. Wenn ich aufgesteckt hätte, ich wäre absolut überfordert gewesen, weil ich mit dem Elektrischen bis jetzt nichts zu tun hatte. Deshalb habe ich mich nicht gemeldet. (Interview_M_m 10: 47).

Diesbezüglich wurde auch erkennbar, dass die Erwartungen an die Tiefe des anzueignenden Wissens und an die zeitliche Komponente relativ hoch ausfallen.

Man muss beide Seiten anschauen. Gewisse [Mitarbeitende] haben wirklich zum Beispiel die Telekom studiert und ich kann das jetzt nicht in zwei bis vier Wochen anlernen. [...] Oder wenn ich jetzt einmal die Woche über ein Jahr oder zwei Jahre mit jemandem mitlaufe – ich weiss nicht, ob ich mir alles aneignen kann. (Interview_M_f 11: 195-197)

Die einstimmig vertretene Meinung, welche sich zur Nutzungsbereitschaft der neuen Arbeitselemente einordnen lässt, lautet wie folgt: Die eigene Motivation für die Aufgabe und den Themenbereich, in dem jemand arbeitet, ist auch im Zusammenhang mit der Aneignung neuen Wissens oder dem Interesse für andere Sparten die treibende Kraft.

Also unsere IT-Leute, die sprechen auf einer Flughöhe, welche extrem programmbezogen ist. [...] Wenn es eine Flughöhe von 10 gibt, dann sind wir vielleicht auf 5, vom Wissen bezüglich Programmierens. Es ist einfach ein Bereich, auf welchen man sich in der Ausbildung nicht fokussiert. <Ich will Maschinen betreiben. Kalt und warm.> Und [die IT-Leute] sind in einer Welt, dass nur PCs miteinander sprechen. [...] Das ist dann Flughöhe 10. Und wir sind weit voneinander entfernt, es sind zwei völlig unterschiedliche Geschäftsbereiche. Für [die IT-Leute] wäre es abwertend, wenn sie solche Anlagen programmieren müssten. Nebst dem, dass sie dieses Wissen aufbauen müssten. (Interview_M_f 11: 195-197)

Wenn jemand sagt, [ich soll ein Kabel in den Server stecken,] dann stecke ich es ein, aber ich kann nicht sagen, was dahinter ist. Ich kann nicht programmieren. Das ist ein vollwertiger Job, die haben vier Jahre dafür gelernt! Intensiv. Und wir auch, wir haben ja auch Ausbildungen gemacht. Wenn sie zu uns auf die Anlagen kommen, dann staunen sie und stehen vor den grossen Leitungen und denken: <Hmm, fliesst da Wasser, interessant!>, und das war es dann. Dann stehen da irgendwelche Maschinen, welche Lärm machen, doch was das ist und so, keine Ahnung. (Interview_M_f 11: 184)

Umgang mit Verantwortung

Die höhere Verantwortungsübernahme, die von Mitarbeitenden verlangt wird, führt gemäss drei Befragten zu erhöhter Verunsicherung. Dadurch wird die Nutzungsbereitschaft reduziert. Ausserdem stellt die Verantwortungsübernahme eine Hürde in der Nutzungsbereitschaft für einen Entscheid dar, wo das eigene Fachwissen fehlt.

«Ich habe Mühe damit, die Gesamtverantwortung [für eine getroffene Entscheidung] zu übernehmen in etwas, wo ich schwach [aufgrund fehlenden Fach- bzw. Spartenwissens in der Thematik] bin.» (Interview_M_m 10: 53)

So fügte eine befragte Person hinzu, dass das Teammeeting und der dortige Entscheidungsfindungsprozess das Sicherheitsgefühl in der Verantwortungsübernahme bei Entscheidungen unterstützen.

4.4 Unkomplizierte Wege zur Veränderung

Rollenbildungen

Zwei Befragte berichteten davon, dass neue Rollenprofile relativ leicht entwickelt werden können. Dies geschieht jeweils aufgrund der Eigeninitiative und der Zusammenarbeit mit dem Vorgesetzten.

Administrative Prozesse

Weitere zwei Stimmen erklärten, dass gewisse administrative Prozesse teilweise (auch aufgrund der Einbettung im noch hierarchisch funktionierenden Konzern) noch immer langwierig erfolgen müssen. So wurden der übliche Bestellprozess, personelle Änderungen und die Einhaltung der Home-Office-Regel als Beispiele aufgeführt.

Problemlösung

Eine Einzelstimme empfand den neuen Problemlösungsprozess (Einbringen von Spannungen) als komplizierter, weil die Erwartungshaltung in diesem Fall noch an das alte Rollenprofil des Vorgesetzten gebunden ist: «Das letzte Feld hat sich verschlechtert. Jetzt muss man immer Spannungen einreichen. Vorher konnte ich zum Chef und der hat es weitergetragen.» (Interview_M_m 12: 127)

Einarbeitungsprozess

Auch der Einarbeitungsprozess neuer Mitarbeitender wird von einer Einzelerfahrung als komplizierter wahrgenommen, weil die Qualität der Teambegleitung von Vorgesetzten ausgeglichen werden muss. Das Vorgehen für die Rekrutierung muss ebenfalls durch die grössere Anzahl an Beteiligten und die Verantwortungsverschiebung für die inhaltliche Gestaltung von der neuen Vorgesetztenrolle koordiniert, begleitet und initiiert werden.

Der Einstellungs- und Einarbeitungsprozess ist deutlich aufwendiger als in der Vergangenheit. [...] Dann mach ich ein Einführungsprogramm, und <ihr [das Team] sagt mir, was da drinstehen muss, aber ihr müsst das dann selbstständig umsetzen. Ich bin nur noch Eskalationsstelle, wenn etwas nicht funktioniert. Aber ihr müsst das selbst organisieren, dass die Person X zum Zeitpunkt die Leistung bringen kann.> Da hat man gesehen, wo es gut funktioniert oder eben

noch nicht so, oder wo [die neuen Arbeitselemente und das Organisationskonzept] angekommen sind. «Ja, das macht doch der Chef» – Nein eben, das macht jetzt nicht mehr der Chef. Das braucht eben Übung und Zeit. (Interview_F_m 7: 84)

Kooperationen ausserhalb GB-I

Anhand von sechs Äusserungen wurde beschrieben, dass Kooperationen ausserhalb der GB-I-Welt in der Zusammenarbeit zu unterschiedlichen Konflikten führen. Somit ist dort die Grenze unkomplizierter Wege zur Veränderung der Organisation auszumachen. Dabei führen selbständige Direktansprachen von Mitarbeitenden ausserhalb GB-I (beispielsweise bei IT-Mittel-Bestellungen) nicht zum Erfolg, sondern erst, wenn der Vorgesetzte den Bedarf anmeldet. Auch wegen der Betriebssystemnutzung werden diese Paradigmengrenzen im Speziellen für die Mehrheit der GB-I-Vorgesetzten fortwährend spürbar.

Ob wir wirklich in allen Bereichen so agil arbeiten können, wie das gewünscht ist? Wir sind ein [Teil]Bereich aus der ganzen Firma [...], etwa 50 Leute. Die ganze Firma ist etwa 850 Leute gross, und wir sind die Einzigen, welche so arbeiten. Das Ganze ringsum nicht. Das macht es nicht einfacher, das macht es komplexer. Und dann haben wir die grösste Abteilung «Netze» mit etwa 450 Leuten, und die sind hauptsächlich im Bau von Netzen zuständig. [...] Da glaube ich nicht, dass «agil» dort der richtige Weg ist. Darum werden wir vielleicht immer so eine Insellösung sein mit unserer Arbeitsweise. Und da weiss ich nicht, wie wir die Angliederung an die Firma hinbekommen werden. (Interview_F_f 6: 63)

Auf der anderen Seite liegen ebenso Erfahrungsberichte vor, in denen Mitarbeitende anderer Geschäftsbereiche erfolgreich zur Auslotung der gegebenen Entscheidungsspielräume motiviert wurden. Daran wird deutlich, dass trotz beschriebener Umstände manchmal unkomplizierte Wege zur Veränderung der Organisation (auch ausserhalb von GB-I) erfolgen können.

Das fällt halt auf [dass ausserhalb GB-I die Entscheidungskompetenz nicht direkt beim Mitarbeitenden ist; Anm. d. Verf.]. Aber teilweise ist das dann so, dass wenn ich sie darauf anspreche: «Du, bei uns würde ich das jetzt entscheiden, weil das meine Kompetenz ist», dass

sie es dann teilweise auch einfach machen und sagen: «Du hast Recht, eigentlich mache ich das jetzt einfach.» Das finde ich noch ganz interessant, denn es ist erst seit kurzem so. (Interview_F_f 5: 124)

4.5 Hinderliche und förderliche Faktoren in der Einführung agiler Arbeitselemente

Die Ergebnisse aus der Datenauswertung zur Forschungsfrage «Welche hinderlichen bzw. förderlichen Faktoren haben sich bei der Umsetzung der neuen, agilen Organisationsform und agilen Arbeitselemente ergeben (Barrieren und Türöffner)?» wurden in einer Mindmap visualisiert. Der besseren Lesbarkeit halber wird zu jeder Kategorie einleitend eine Abbildung zur Visualisierung der Themenübersicht genutzt (Abbildungen 6 bis 9). Im anschliessenden Text werden die aufgeführten Codes zusammengefasst beschrieben – jeweils zuerst die förderlichen, dann die hinderlichen Faktoren.

4.5.1 Einführung Organisationsstruktur

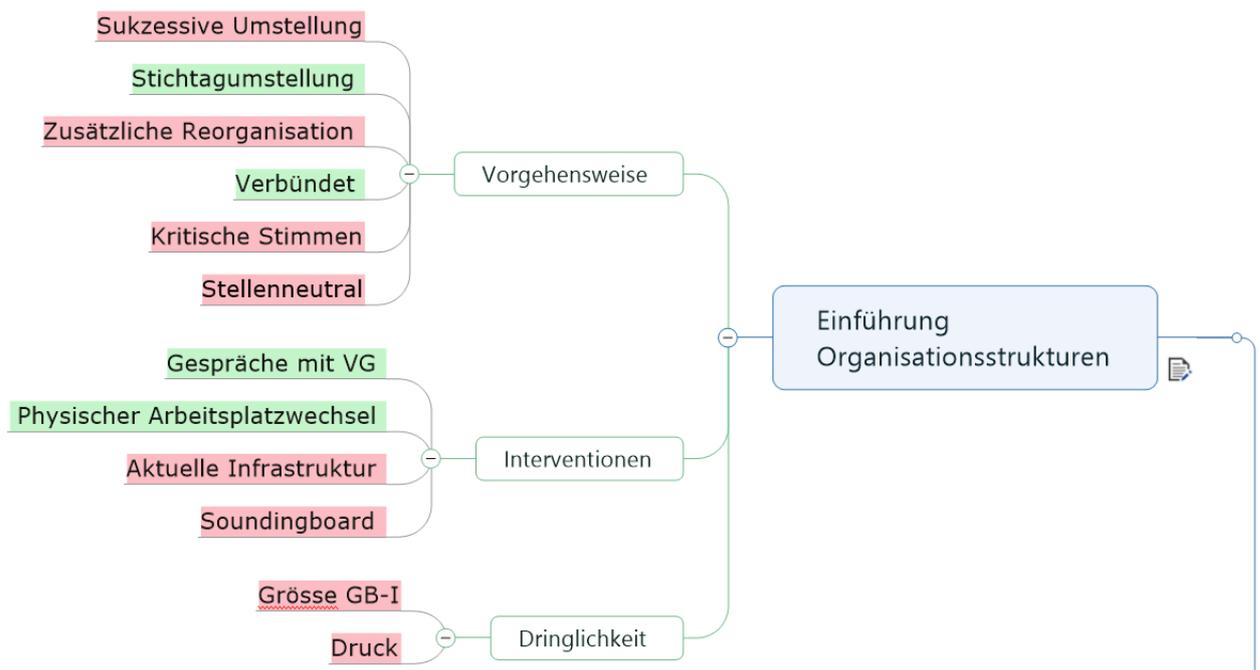


Abbildung 6: Themensammlung Einführung Organisationsstruktur (eigene Darstellung)

Förderliche Faktoren

Der physische Arbeitsplatzwechsel als *Intervention*² wurde von rund der Hälfte der Befragten als zentraler Meilenstein in der Umstellung wahrgenommen, der «alle zu Betroffenen» macht. In Teams, wo sogenannte Altlasten bereits übergeben werden konnten, wird dieser Umstellungsprozess in neue Teams und Arbeitsstrukturen als gelungen empfunden. Im Rahmen der Neugestaltung der Teams haben es zwei Betroffene als hilfreich empfunden, ein Gespräch mit dem künftigen Vorgesetzten führen zu können.

Es hat sich gemäss einer Aussage für die Einführung der Organisationsstruktur als förderlicher Faktor hinsichtlich der *Vorgehensweise* erwiesen, zwei bis drei Verbündete zu haben, die sich für die Umsetzung begeistern und fähig sind, auch weitere Beteiligte zu überzeugen.

Hinderliche Faktoren

Bezüglich der *Vorgehensweise* zur Einführung der Organisationsstruktur hat es sich als hinderlicher Faktor gezeigt, dass die Umstellung zuerst als sukzessives Vorgehen geplant war. So wurden Teams durch die Vorumstellung des Service Centers getrennt und andere Teams noch nicht gebildet. Dadurch wird eine Zusammenarbeit oder Umstellung auf die agilen Arbeitselemente unmöglich gemacht, weil diese aufeinander aufbauen. Eine Einzelstimme erwähnte, dass die Vorgehensweise der Hierarchie-Ebenen-Reduktion durch das Ausschreiben der Führungsrollen als befremdlich wahrgenommen wurde. Es sei nicht nachvollziehbar, wie eine Führungsperson selektioniert werden könne, wenn nicht feststehe, welches Team sie zu führen habe.

Zwei befragte Personen fügten hinzu, dass die bestehende Infrastruktur für agiles Arbeiten in den Teams als unzureichend empfunden wird (*Intervention*). Ebenfalls zwei Befragte legten dar, dass sich für die zeitgleich stattfindende Umstrukturierung in angrenzenden Geschäftsbereichen (ausserhalb GB-I) als hinderlicher Faktor der *Vorgehensweise* erwies. So wurden Zuständigkeitsfragen doppelt erschwert. Ausserdem

² im Folgenden sind alle Hinweise zu Kodierungen kursiv gesetzt

wurde zum Kode *Dringlichkeit* von drei Befragten kritisch angeführt, dass für das agile Arbeiten in dieser Form eine gewisse Teamgrösse und vor allem Personalressourcen benötigt werden. Somit erweist sich die Vorgabe, die Einführung der neuen Organisationsstruktur stellenneutral zu realisieren, als hinderlicher Faktor der *Vorgehensweise*.

Die unterschiedlichen Erwartungshaltungen der Anspruchsgruppen bezüglich der Funktion des Soundingboards sowie das Nichtbeantworten offener Fragen sind hinderliche Faktoren hinsichtlich der *Vorgehensweise* für die Umstellung in Bezug auf die nachfolgende Partizipation und Unterstützung der Mitarbeitenden. Zudem ist einigen Befragten noch nicht klar, worin die konkrete Vision des GB-L besteht. Auch ist die *Dringlichkeit* für die Umstellung vier Befragten zufolge nicht nachvollziehbar. Dazu bestätigten drei weitere Befragte, dass die Umstellung aus einem noch erwarteten Wachstumsschub heraus erfolgt.

4.5.2 Einführung Meetingformat

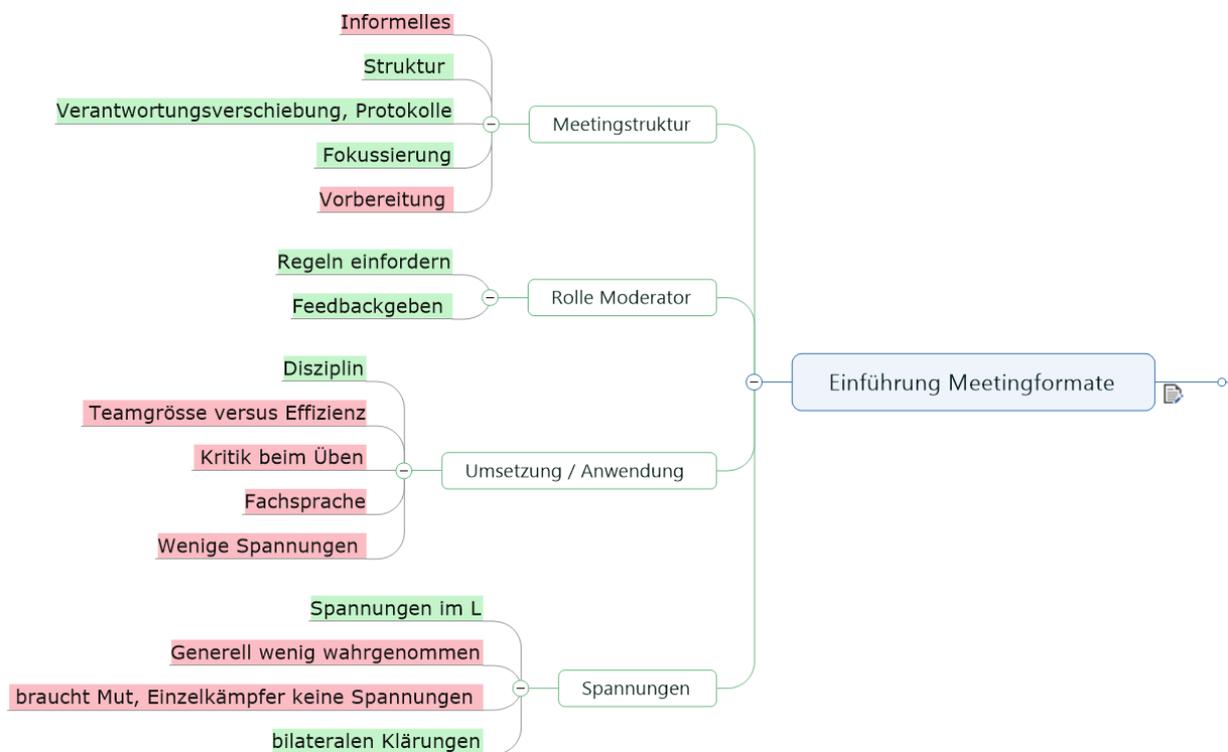


Abbildung 7: Themensammlung Einführung Meetingformat (eigene Darstellung)

Förderliche Faktoren

Die Mehrheit der Befragten empfand eine Übungsphase der neuen Meetingformate – teilweise mit unterschiedlichen Elementen und Interventionen (Workshops, schriftliche Anleitung und Erklärung des Protokolls, Fragerunden) – als hilfreich.

Gemäss vier Befragten wird durch die *Meetingstrukturen* Sicherheit verliehen. Mitarbeitende kommen durch die neue Meetingstruktur in die Verantwortung, mitzugestalten (Informationen geben, Protokolle als Informationsnachweise) sowie den Fokus auf spezifischen Themen und Zeiteinheiten beizubehalten. Feedbacks vom *Meeting Moderator* (oder auch von externen Experten) erweisen sich bei Themenvorzug, Abschweifung vom Thema, Zeitüberschreitungen oder Anpassung der kommunikativen Flughöhe ebenso als hilfreich. Dies ist hilfreich, um die neuen Gewohnheiten zu festigen. Hat das Team eine gewisse Grösse erreicht, führt dies bei einer befragten Person dazu, die *Spannungen* im Vorfeld möglichst bilateral zu lösen, um den langwierigen Entscheidungsfindungsprozess zu vermeiden.

Hinderliche Faktoren

Die *Meetingstrukturen* erweisen sich gemäss sechs Befragten als hinderlich, weil es keinen Platz für Spezielles (Projektmeeting) oder Informelles gibt. Zwei Befragte führten an, dass eine Vorbereitung zum Meeting erwünscht ist, dieser Aspekt in mindestens zwei Teams und bei einzelnen Teilnehmenden jedoch nicht durchgängig umgesetzt wird.

Der *Meeting Moderator* ist meist die Führungskraft. Die inhaltlichen Themen sollten von den am Meeting Teilnehmenden vorgebracht werden, was jedoch nicht durchgehend geschieht. Fordert der Moderator die strikte Einhaltung der Meeting-Regeln (Struktur, Themeninput, Teilnahme, Vorbereitung, Diskussion gewisser Themen) nicht ein, wird dies von einigen Befragten als hinderlicher Faktor wahrgenommen, denn so können sich passive Mitarbeitende besser aus der Verantwortung ziehen und müssen sich nicht exponieren. In der *Umsetzung* wird – ab einer gewissen Teamgrösse – der Entscheidungsfindungsprozess als langwierig und nicht immer effizient erachtet. Durch die Fachspezialisierungen der

Teamkollegen und Teamkolleginnen werden zwei Befragte hinsichtlich der *Umsetzung* dahingehend verunsichert, ob die eigenen Informationen für diese interessant sind. So sind die Informationen der anderen Teilnehmenden aufgrund des Fachjargons und fehlenden Fachwissens auch für sie selbst meist nicht nachvollziehbar. Offenbar führt Kritik in Übungen zum Meetingformat speziell in einem Team zu passivem Widerstand in der späteren Anwendung. Dennoch gaben drei weitere Befragte an, dass einzelne Teilnehmende an den Meetings Widerstand zeigen, indem sie das Format nicht, wie angedacht, aktiv mitgestalten. *Spannungen* werden auf Teamebene reduziert eingebracht. Erklärungen dafür sehen zwei Befragte in der Persönlichkeit und der Natur der eigenen Arbeitsweise. Um Spannungen einzubringen, brache es Mut, und Einzelkämpferpositionen hätten nie Spannungen, weil sie bereits alles selbstständig lösen würden.

4.5.3 Einführung Rollenformate

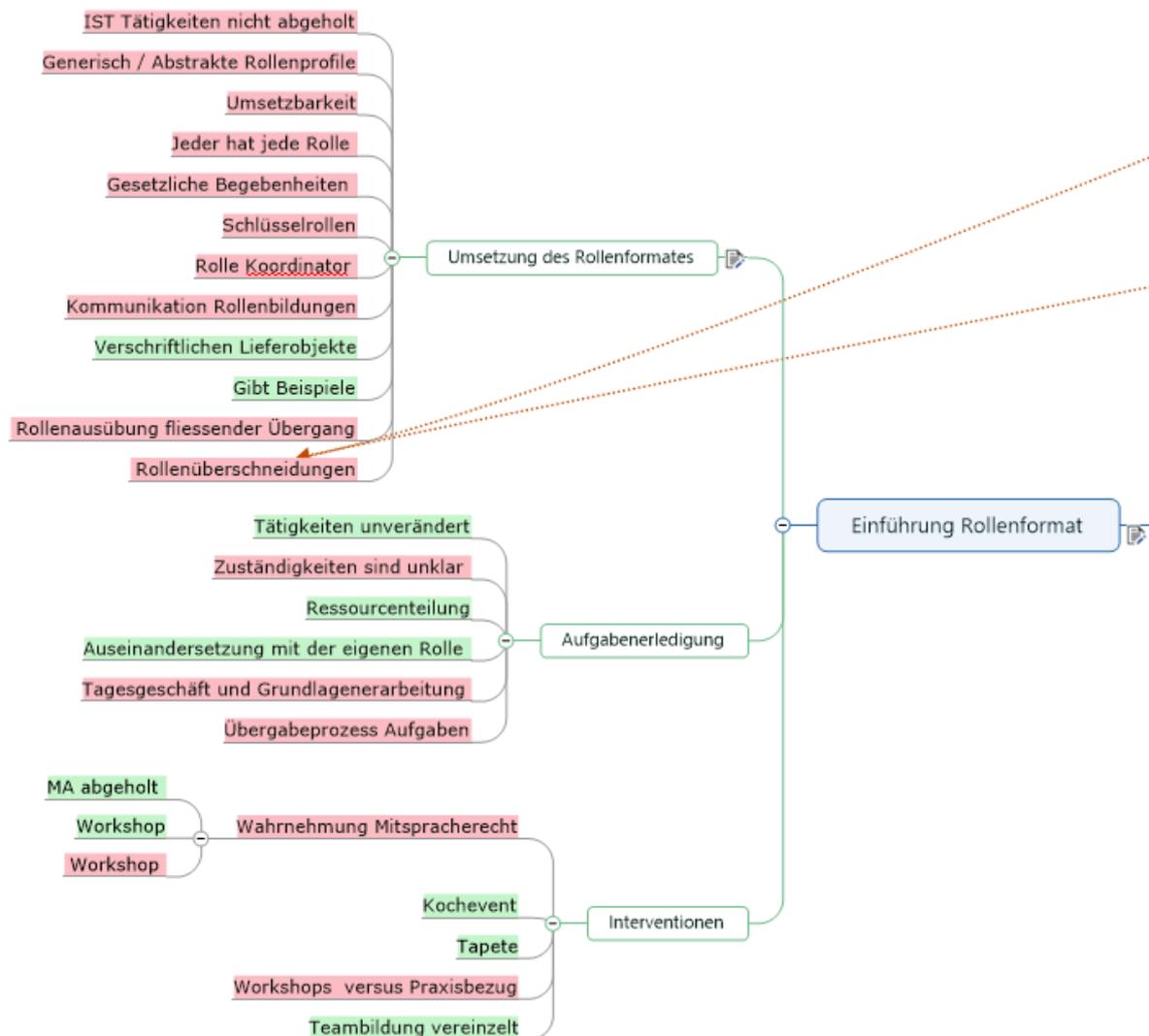


Abbildung 8: Themensammlung Einführung Rollenformat (eigene Darstellung)

Förderliche Faktoren

Eine befragte Person führte an, dass die Verschriftlichung der Lieferobjekte zu mehr Transparenz in der *Umsetzung* verholfen hat. Eine andere Person wurde dadurch motiviert, dass infolge der neuen Rollenbildung ihre Tätigkeiten sichtbarer gemacht werden. Somit gibt es gewisse Beispiele, in denen das Rollenkonzept gelebt und geschätzt wird. Hinsichtlich der Rollenausübung sind das Vertrauen des Vorgesetzten und aktive Förderungen hilfreich. Im Zusammenhang mit dem Rollenformat wurde bei der Einführung die Tapete als *Intervention* greifbar und konkret wahrgenommen – genauso wie der rollenbasierte

Kochevent. In mindestens einem Team fand ein Teambuilding-Workshop statt, der gute Resonanz erfuhr. Für die *Aufgabenerledigung* wurde es als unterstützend empfunden, wenn sich selbst mit der Verschiebung von Fachwissen oder auch mit der eigenen Bereitschaft zur Weiterentwicklung sowie der eigenen Rolle auseinandergesetzt wurde. Ausserdem ist die Personalressourcenverteilung mit dem Rollenformat gemäss einigen Ansichten verbessert worden. Bezüglich der *Aufgabenerledigung* besteht eine einstimmige Meinung, dass sich die Tätigkeiten trotz Rollenformat nicht nennenswert verändert haben.

Hinderliche Faktoren

Die Einführung des Rollenformates wurde aufgrund dessen Komplexität von einigen Personen als nicht optimal empfunden. Fünf Befragte beschrieben das Vorgehen bezüglich der Vertragsaushandigung³ als Hindernis für die Einführung der Rollenformate, weil es die Betroffenen unerwartet traf, verunsicherte und zu Widerstand führte (*Umsetzung*). Zwei Befragte erklärten, dass durch die gesetzlichen und kantonalen Begebenheiten (BAG-Vorgaben zu Elektroarbeiten, Vorgaben zum Kantonalen Personalgesetz und die Folgen auf die Lohngestaltung) die Umsetzung des Rollenformates eingeschränkt wird.⁴ Die Überschneidung von Lieferobjekten zweier Rollen führt dazu, dass eine befragte Person plötzlich zum Besteller und Abnehmer eines Lieferobjekts wurde. Daraus resultierte, dass das Vier-Augen-Prinzip wegfiel. Fünf Befragte erwähnten, dass die Rolle *Koordinator* nicht gemäss dem Konzept umgesetzt wird. Dazu beschrieb eine Einzelstimme, dass Schlüsselrollen das Rollenkonzept nicht entsprechend ihres Rollenprofils leben und dadurch angrenzende Rollenträger in ihrer Rollenausübung gehindert werden. Ausserdem sei Voraussetzung, dass der Koordinator ein Gespür für Prozesse und die Funktion des Rollenkonzepts vorweist. Eine befragte Person erachtete fehlende Orientierungshilfen für

³ Die Ausführung in diesem Absatz wurden zum Kode *Formale Rahmenbedingungen* gezählt.

⁴ Die Ausführung in diesem Absatz wurden zum Kode *Formale Rahmenbedingungen* gezählt.

Praxisfragen in der Ausübung des Rollenformates als Mangel.⁵ Beispielsweise sei zu klären, ob es realistisch ist, dass eine Person mit drei Rollen in drei unterschiedlichen Sparten auch an drei Teammeetings teilnimmt.

Hinsichtlich des Prozesses der Rollenprofilentwicklung für die *Umsetzung* des Rollenformates erweist sich als hinderlicher Faktor, dass die Ist-Tätigkeiten der Mitarbeitenden vor Ort nicht abgeholt wurden. Dies führt auch teilweise zu unpassenden, zu generisch formulierten Rollen und Lieferobjekten gemäss einigen Befragten. Es bestehen differenzierte Ansichten, dass das Rollenformat überall anwendbar ist (Ressourcen, Fachwissen, Persönlichkeit).

Es ergaben sich gegensätzliche Wahrnehmungen zum Mitspracherecht bei der Rollenprofil-Entwicklung (*Intervention*). So wurde der Workshop zu den Rollenprofilen von einzelnen Mitarbeitenden als Proforma-Aktion wahrgenommen, weil dort die Rollenprofile gezeigt wurden und eine Diskussion zu Änderungsvorschlägen initiiert wurde, dies jedoch keine Taten oder weitere Aktionen nach sich zog. Andere Stimmen gaben an, dass die Rolleneinführung gekonnt erklärt wurde und Mitarbeitende gut einbezogen wurden.

Für die *Umsetzung* des Rollenformats wirkt sich das Credo «jeder kann jede Rolle einnehmen» als hinderlicher Faktor aus, weil damit der Status quo in einem Team aufrechterhalten bleibt und die Dynamik des Formates nicht aktiviert wird.

Aufgrund der teilweise starken Belastung durch das Tagesgeschäft sowie der Doppelbelastung der Führungskraft gehen einzelne Schlüsselrollen in der Umsetzung (Koordinator, Funktionsbereichsleiter) unter. Ganz allgemein ist das Ausleben der Rollen auch damit verbunden, dass genügend Ressourcen in der *Arbeitserledigung* vorhanden sind. Dies wird dadurch verstärkt, dass der Übergabeprozess von Altlasten noch nicht abgeschlossen, koordiniert oder initiiert ist – so stockt die Dynamik des Rollenformates. Als hinderlicher Umstand erweist sich in der *Umsetzung*, dass Zuständigkeiten noch unklar sind

⁵ Die Ausführung in diesem Absatz wurden zum Kode *Formale Rahmenbedingungen* gezählt.

und teilweise mehrere für dasselbe Lieferobjekt verantwortlich sein können. Das führt ebenso dazu, dass sich gemäss zwei Befragten gewisse Rollenträger noch nicht mit den eigenen Rollen und ihren Lieferobjekten identifizieren.

4.5.4 Einführung Haltung

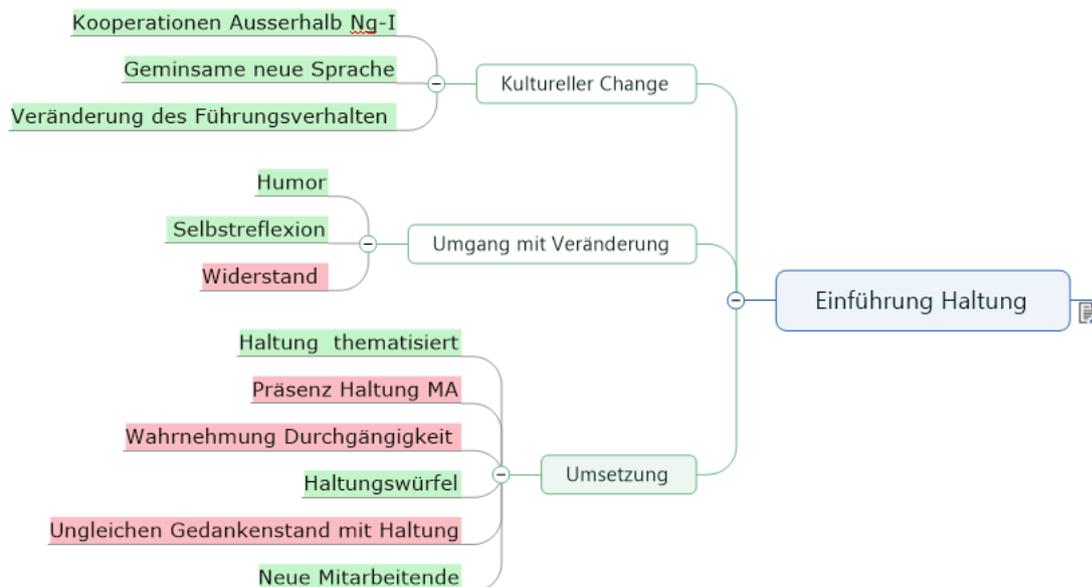


Abbildung 9: Themensammlung Einführung Haltung (eigene Darstellung)

Förderliche Faktoren

Rund ein Drittel der Befragten hielt die Haltung an Anlässen und Workshops für gut thematisiert und nahm sie in der *Umsetzung* als verstanden wahr. Der Haltungswürfel wurde von mindestens zwei Befragten als hilfreiche Erinnerungsstütze in Diskussionen gesehen, der auch die Richtung weist. Ein offenes Mindset wurde einstimmig als Schlüssel in der Haltungsumsetzung erachtet. Als wesentlichen förderlichen Faktor hielten vier Befragte ebenso den Neuzuwachs an motivierten Mitarbeitenden, die die Umsetzung von agilen Arbeitselementen mitgestalten wollen.

So wird im *Umgang mit Veränderungen* ebenfalls das Interesse an den neuen Begebenheiten durch aktive Auseinandersetzung (Einlesen in die Thematik, Austauschen

mit bereits agil arbeitenden Personen, mit sich und seinen Bedürfnissen auseinandersetzen) als förderlicher Faktor empfunden. Vereinzelt Mitarbeitende oder Teams wenden Humor oder Sarkasmus an, um sich mit den neuen Erwartungen auseinanderzusetzen (z. B. bei der Suche nach Synergien, wenn Spannungen und Entscheidungen von der Führungskraft zurückgewiesen werden, über den Haltungswürfel oder über gleichbleibende Informationen zu der Umstellung). Eine befragte Person hat erfahren, dass sich die eigene, zuerst abwehrende Haltung durch Involvieren im Organisationsentwicklungsprozess gewandelt hat.

Der *kulturelle Change* ist gemäss einzelnen Befragten auch spürbar durch die Etablierung einer gemeinsamen Sprache (‹Spannungen›, ‹Führungs-L›, ‹Tapete›). Die Mehrheit der Befragten kommentierte eine spürbare Veränderung des Führungsverhaltens.

Hinderliche Faktoren

Die Haltung und die sechs Haltungsziele werden drei Befragten zufolge nicht ausreichend hinsichtlich der *Umsetzung* vorgelebt, was sich gemäss einer befragten Person etwa in der wahrgenommenen Distanz der GB-I-Leitung zum Mitarbeitenden vor Ort manifestiert. So geraten die Haltungsziele in den oberen Etagen manchmal in den Hintergrund, wenn es um einen gewissen ‹Verteilkampf› geht, wie eine Stimme festhielt. Das Vorleben wird in der Anwendung der neuen Arbeitselemente, unter anderem im konsequenten Rollenausüben von Mitarbeitenden in Schlüsselrollen-Positionen, teilweise vermisst. Das beeinflusst den Aspekt, dass die Haltung ernst genommen wird. Weil gewisse Teams sich auf einer anderen Haltungsebene befinden, wird dadurch die Zusammenarbeit behindert. So gibt es gemäss drei Befragten solche Mitarbeitende, die ‹zu müde› sind, um in eine Sitzung zu gehen. Ferner gebe es Mitarbeitende, die gemäss ihren eigenen Aussagen eine zu tiefe Lohnklasse hätten, um auch noch den Job des Vorgesetzten zu machen, sowie Schlüsselrollen, welche das Format untergraben. Solche andersdenkenden

Mitarbeitenden erschweren motivierten Mitarbeitenden die Umsetzung und belasten nicht nur das Teamklima, sondern führen ebenso einen Status quo in der Umsetzung herbei.

5 Interpretation

Im folgenden Kapitel werden die zentralen Ergebnisse aus dem Kapitel 4 vor dem Hintergrund der Kontextsituation der Firma interpretiert.

Formal scheint die Mehrheit der Betroffenen im Organisationsentwicklungsprozess involviert, informal wurden noch nicht alle erreicht. Das zeigen Beschreibungen aus den Interviews bezüglich des unterschiedlich stark vorhandenen aktiven und passiven Widerstands in den einzelnen Teams. Dieser ist in Veränderungsvorhaben eine erwartete Reaktion von Betroffenen. Im vorliegenden Fall können gewisse Widerstände damit erklärt werden, dass unterschiedliche Vorstellungen und Beurteilungen dazu bestehen, wie das Reorganisationsvorgehen allgemein ablaufen sollte. Abweichungen im erlebten Vorgehen in Veränderungsprozessen von den eigenen Erwartungen können Verunsicherung bei den Betroffenen auslösen, weil sie nicht wissen, was auf sie zukommt und was konkret von ihnen erwartet wird. In solchen Situationen suchen Betroffene nach Orientierungspunkten, wie in Führungsleistungen oder durch Festhalten an bekannten Mustern. Durch die in den Ergebnissen berichtete spürbare neue Distanzierung der Führungskräfte wird die Unsicherheit dieser Mitarbeitenden verständlicherweise erhöht. Zusätzlich führten Missverständnisse sowie ungünstige Ereignisse vor und während der Umstellung zu Desorientierung und Misstrauen. Beispiele aus den Ergebnissen sind die Handhabung der Vertragssituation in der Rolleneinführung, der Umgang mit unterschiedlichem Verständnis- und Entwicklungsstand gewisser Anspruchsgruppen sowie die als verschieden klar empfundenen Mitsprache- und Beteiligungsmöglichkeiten. Als Beispiele zu Letzterem sind die unterschiedlichen Erwartungen an die Funktion des Soundingboards von Seiten des GB-L und der Mitarbeitenden sowie der Workshop zur Entwicklung der Rollenprofile zu nennen. Verschiedene Befragte erwähnten in den Interviews zu diesen Gefässen auch

unterschiedliche Definitionen, Ziele und Wahrnehmungen. Eine Übereinstimmung von einer Führungskraft und Mitarbeitendenstimmen ergab sich beim Umstand, dass gestellte Fragen vom Soundingboard an das GB-L nicht beantwortet wurden. Fragen spiegeln, aus Sicht der Verfasserin, jeweils den aktuellen Stand der Auseinandersetzung der Fragestellenden mit einer Situation wider und sind ein Zeichen des Interesses am Verstehen des Gegenübers respektive der Umwelt. Entsprechen die Fragen aus Sicht der Fragenempfangenden noch nicht der gewünschten oder erwarteten Flughöhe, zeugt dies von einem Verständigungsproblem der beiden Parteien. So erklärt sich aus Sicht der Verfasserin auch, warum trotz zahlreicher Kommunikations-, Integrations-, Beteiligungs- und Erklärungsbemühungen des Führungs L zum geplanten Paradigmenwechsel die gewünschte Anspruchsgruppe nicht vollends erreicht wurden. So hat dies bei einzelnen Befragten den Eindruck eine Proforma-Beteiligung hinterlassen, was das Vertrauen in das Management negativ beeinflusst und die Veränderungsbereitschaft hemmt. Die in den Ergebnissen beschriebene spürbare Distanz des Geschäftsbereichsleiters zu den Mitarbeitenden vor Ort wirkt sich zusätzlich negativ auf das Vertrauen aus. So erwähnten einige Befragte, dass die Ist-Tätigkeiten vor Ort nicht erfasst wurden. Dies führte womöglich ebenso dazu, dass die Rollenprofile von Seiten der Führungskräfte sowie der Mitarbeitenden als zu generalistisch gehalten wahrgenommen wurden. Hier wäre es nach Ansicht der Verfasserin im Sinne des Vorlebens der neuen Verhaltensweisen hilfreich, wenn diese Erkenntnisse mit einem Vorschlag für das weitere Vorgehen auch kommuniziert würden. Dies zeigt einerseits greifbar, dass das GB-L über die Umsetzung reflektiert, sich für eine Lösung interessiert und Verantwortung für seine Entscheidungen sichtbar übernimmt.

Ein Beispiel aus den Ergebnissen bezüglich des Misstrauens der Mitarbeitenden manifestiert sich etwa in den schwierigen vertraglichen Verhandlungen der langen Dauer, bis diese vollzählig unterschrieben waren. Betrachtet aus einer organisationspsychologischen Sichtweise, ist der Abschluss eines neuen Vertrages im

Rahmen der neu erwarteten Verhaltensweise sinnvoll, weil damit auch ein psychologischer Vertrag abgeschlossen wird, der in das Commitment der Mitarbeitenden, das Vorhaben zu unterstützen, einspielt.

Aus einer Einzelstimme in den Ergebnissen geht hervor, dass der gebotene Spielraum als eine Investition der Firma gesehen werden sollte, hinter der speziell das GB-L mit sichtbaren Handlungen durch das Zur-Verfügung-Stellen von Ressourcen und Orientierungshilfen stehen sollte. Dies bietet den Mitarbeitenden eine erste Orientierung, wie sie ihre Ressourcen handhaben sollen, denn es ist aus Sicht der Verfasserin trotz der geforderten Selbstorganisation in Teams nötig, den gebotenen Spielraum gerade durch die Geschäftsbereichsleitung oder den Führungs L abzustecken. So werden Vorgaben von klaren Prioritäten des GB-L in dieser Phase der grossen Orientierungslosigkeit, bedingt durch die grundlegende Veränderung ihrer Arbeitswelt und -weise, benötigt. Die in an einigen Stellen in den Ergebnissen erwähnte Doppelbelastung durch das Aufrechterhalten des Tagesgeschäfts mit gleichem Arbeitsvolumen sowie durch die neue Aufgabe, innovative Verhaltensmuster zu entwickeln und festigen, bedarf in erheblichem Masse Veränderungsbereitschaft, -kompetenz und Aufmerksamkeit. So hilft es, zu wissen, worauf die Aufmerksamkeit gelegt werden soll und was konkret an neuem Verhalten erwartet wird. Speziell in der Transformationsphase vom Paradigmenwechsel wird starke Führungsleistung benötigt, um den Mitarbeitenden die nötige Orientierung zu bieten. Hervorzuheben ist aus Sicht der Verfasserin die Aufgabe des begleiteten Lernens, damit die Persönlichkeits- und Teamentwicklung initiiert werden. Dazu sind konkrete Möglichkeiten für das Experimentieren und Austesten der neuen Entscheidungs- und Gestaltungsspielraum-Grenzen nötig.

In der Wahrnehmung der Verfasserin scheinen die Erwartungen an die Mitarbeitenden in dieser aktuellen Phase hoch angesetzt: Neben dem Tagesgeschäft wird implizit erwartet, dass sie die inhaltliche Ausgestaltung der neuen Arbeitswelt erstellen (Schnittstellendefinierung, Rollenfeindefinierung sowie -abgrenzungen,

Lieferobjektübergaben, Finden von Synergien durch Selbstorganisation in gänzlich neu zusammengesetzten Teams u. a.). So greift dieser Paradigmenwechsel ebenso auf individueller Ebene. Durch das jahrelange Verweilen in der hierarchisch aufgebauten Arbeitswelt überrascht sowohl die gelernte Hilflosigkeit der Mitarbeitenden in Bezug auf die plötzliche Verantwortungsübergabe wie auch die von Befragten wahrgenommene schleppende Auseinandersetzung mit dem neuen Rollenformat nicht. Zudem sind mit diesem Wissen im Hintergrund die affektiven Reaktionen von Mitarbeitenden in Bezug auf die Reorganisation nachvollziehbar, denn ihre Identität wird durch die Veränderung ihres Weltbilds bedroht.

Als bedeutendes Thema in den Ergebnissen wurde der Umgang mit Wissen deutlich – und damit ebenso der Umgang mit Fehlern. Die Erklärungen der Befragten dazu, dass ein gewisser Grundschatz an Fach- und Spartenwissen benötigt wird, um Entscheidungen in einer bestimmten Rolle adäquat treffen zu können, ist nachvollziehbar und auch einen Bestandteil, um Entscheidungen treffen zu können. Einerseits sieht das Format eine strukturelle Lösung zu diesem Umstand durch den neu eingeführten Gruppen-Entscheidungsprozess in den Meetingformaten vor, andererseits sind die Anwendung und Funktion dieser noch nicht als unterstützend in fach- und spartenfremden Einzelentscheidungen angekommen. Hier spielt ebenso der Umstand eine Rolle, dass die Mitarbeitenden noch nicht als Team zusammengewachsen sind und einander vielleicht nicht so gut kennen. Für die Verfasserin scheint es in diesem Bezug als zentral, dass diese Themenfelder (Umgang mit Wissen sowie Entscheidungsprozess) in der Interaktion ausgearbeitet werden, damit die Zusammenarbeit ermöglicht und gefördert wird.

In den erhobenen Daten zeichnet sich ab, dass ein Teil der Mitarbeitenden des GB-I die Haltung vertritt, dass das ausgearbeitete Format nicht umsetzbar ist und einzelne Führungskräfte an einigen Vorgaben zur Umsetzungsweise zweifeln. Dies kann einerseits damit zu tun haben, dass die Sichtweise dieser Personen im Moment nur auf die einzelnen Teile gerichtet ist und das gesamte ineinandergreifende System der Formate für sie noch

nicht erkenntlich wurde. Das heisst, ein gemeinsames Verständnis des übergeordneten Sinns und Zwecks für die Lieferobjekte des Geschäftsbereichs sowie für das Zusammenwirken der neuen Arbeitsformate besteht noch nicht vollends. Andererseits kann dies damit zu tun haben, dass die einzelnen Gruppen sich in unterschiedlichen Phasen im Veränderungsprozess befinden und so ein unterschiedliches Bewusstsein sowie verschiedene Bedürfnisse dazu haben.

In den Ergebnissen zeigen sich unterschiedliche Sichtweisen und Bewertungen in Bezug auf verschiedene Aspekte der Umsetzungsthemen zwischen Projektkernteam, Führung und Mitarbeitenden aufgrund unterschiedlich starker Involvierung und Auseinandersetzung mit den Veränderungen respektive der Reorganisation. So lassen sich die widersprüchlichen Aussagen der Führungskräfte auf die Einschätzung, wie gut die Umsetzung der neuen Arbeitselemente von den Mitarbeitenden angenommen ist, erklären. Eine heterogene Ansicht innerhalb des Führungs L zeigen die Ergebnisse zu folgendem Thema: Dringlichkeit der Reorganisation und der benötigten Arbeitsauslastung. Ein Teil des Führungs L erkennt, dass die Umstellung zu agilem Arbeiten gewisser Ressourcen (Zeit, Personal, Teamgrösse) bedarf sowie die Stellenneutralität die Umsetzung erschwert. Diesbezüglich wird ein kontrastierender Teil der Führungskräfte erkennbar, der die Ansicht vertritt, dass ein gewisser Druck für die Transformationsleistung benötigt wird. Dies erklärt, dass die Arbeitsauslastung der Mitarbeitenden von Führungskräften unterschiedlich eingeschätzt und anerkannt wird. In den Ergebnissen fällt ein letzter Teil der Führungskräfte auf, der festhält, dass diese Reorganisation tatsächlich ohne Dringlichkeit und somit proaktiv erfolgt. So haben einzelne Mitarbeitende und Führungskräfte in den Interviews erwähnt, dass ein erwartetes Wachstum des Bereichs noch bevorsteht. Damit ist zu einem Teil die Wahrnehmung einzelner Führungskräfte zu erklären, dass die Veränderungsdynamik noch schwer in Gang zu bringen ist. Die Auswirkungen dieser Ambiguität innerhalb des Führungs L werden deutlich darin, dass sich das Thema *Haltung* insgesamt in den Ergebnissen sowie aus Sicht der Verfasserin als kaum präsent zeigt. In

den Ergebnissen wurde an einigen Stellen das fehlende Vorleben der erwarteten Verhaltensweisen durch die Führung erwähnt. Im Prinzip stellt diese Ambiguität innerhalb des Führungs L eine implizit vorhandene Spannung dar, die es aus Sicht der Verfasserin entsprechend den Handlungsregeln wahrzunehmen und zu klären gilt.

6 Handlungsempfehlungen

Nachfolgend werden zwei erarbeitete Handlungsempfehlungen – basierend auf den empirischen Erkenntnissen aus der Arbeit – vorgestellt.

6.1 Erste Handlungsempfehlung auf der Ebene *Organisation*

Grossgruppenveranstaltung zum Thema *Umgang mit Wissen*

Es sollte eine Grossgruppenveranstaltung zum Thema *Umgang mit Wissen und Umgang mit Verantwortung* organisiert werden. Die im Kapitel 4.3 beschriebenen Punkte zum Thema *Nutzung der Gestaltungs- und Entscheidungsspielräume fördern* können als Bearbeitungsgrundlage zur Diskussion zur Verfügung gestellt werden – unter der Prämisse, dass sich Themen noch ergänzen oder verändern lassen. Als Grundlage für das Drehbuch der Veranstaltung kann die Konfliktbearbeitungsmethode der *konstruktiven Kontroverse* dienen. Dabei werden die Herausforderungen erst von den Beteiligten definiert, dann werden im nächsten Schritt Rahmenbedingungen gesetzt und im letzten Schritt Lösungswege erarbeitet.

Diese Handlungsempfehlung wurde gewählt, weil sich mit dem Thema zum Befragungszeitpunkt die grosse Mehrheit der Befragten beschäftigte und dieses auf den Status quo in der Veränderung einwirkt. Es soll mit allen Beteiligten zusammen diskutiert werden, was an neuem Verhalten erwartet wird, wie die Beteiligten aufeinander zugehen können und was realistisch hinsichtlich der Umsetzung ist. Aus der Datenanalyse haben die nachstehenden Ergebnisse zu dieser Wahl der Methode geführt:

1. Die Thematik beeinflusst drei Zielbereiche zu Beweglichkeit erzeugen: Gestaltungs- und Entscheidungsspielräume auf Ebene Rolle stärken, Aufgabenerledigung in

selbstorganisierten Teams ermöglichen, Nutzung der Spielräume fördern. Damit wird die Relevanz des Themas für die Weiterentwicklung der Organisation unterstrichen.

2. Die Funktion des Rollenkonzepts basiert auf dem aufgeklärten Umgang mit (Fach- und Sparten-)Wissen.

3. Unterschiedliche Überzeugungen zum Thema Rollenformat bestehen (umsetzbar – unter gewissen Umständen umsetzbar – nicht umsetzbar), wodurch die Zusammenarbeit erschwert wird.

4. Unterschiedliche individuelle Erwartungen an die Tiefe des anzueignenden Wissens, die zeitliche Komponente (wie schnell und was lernen), der Ressourceneinsatz (Tagesgeschäft versus Experimentieren versus persönliche Kapazität) und die motivationalen Komponenten (Einsatz von persönlichen Stärken/Interesse) beeinflussen die individuelle Auseinandersetzung mit dem Thema (Nutzungsbereitschaft).

Auf der Ebene *Organisation* (technische Systeme, Struktur, Kultur) gilt es, a) die noch kaum definierte Fehler-Lernkultur miteinander zu thematisieren, auch im Zusammenhang mit Vertrauen, b) zu sensibilisieren, dass alle fachspezifischen Berufsbilder weiterhin benötigt werden, und darzulegen, bei welchen Aufgaben eine agile Bearbeitungsmethode erwartet wird, c) zu definieren, wie fehlendes und benötigtes Fach- und Spartenwissen mit welchen Ressourcen angeeignet werden kann, d) den Zusammenhang des Themas mit der Funktion des Organisationsformats aufzuzeigen und zu unterstreichen.

Auf der Ebene *Gruppen* (Prozesse, Zusammenarbeit, Führung) gilt es, a) die Überzeugung zu diskutieren, dass Fach- und Spartenwissen benötigt werden, ebenso die differenzierte Einschätzung dazu, in welchem Masse neues Wissen über einen anderen Beruf benötigt wird, damit Rollen oder Aufgaben angenommen und ausgeübt werden können, b) den Gruppen-Entscheidungsprozess in den Meetingformaten als Unterstützung im Wissensaustausch und in der Spannungsbearbeitung in den Vordergrund zu rücken

(Anwendung, Funktion, Ziel), c) Vertrauen in das neue Fachexperten-Team aufzubauen und das Team-Fachwissen erkennbar zu machen.

Auf der Ebene Individuum (Rollen, Mindset, Kompetenzen) gilt es, a) sich der eigenen Stärken und des Fachwissens bewusst zu werden und diese Aspekte für andere greifbar zu machen, b) die Auseinandersetzung zu initiieren über Motivation oder Interesse für die Aufgabe und den Themenbereich: Was macht meinen Fachbereich interessant, welche Tätigkeiten und Stärken werden gebraucht? Was macht stolz bzw. was wertet auf, diese Tätigkeiten auszuführen?

Aus methodischer Sicht eignen sich Grossgruppenveranstaltungen (Schiersmann & Thiel, 2018; Weber, 2002) aus folgenden Gründen:

1. Sie ermöglichen, ein Thema gemeinsam zu analysieren, Visionen und Ziele dazu zu entwerfen sowie entsprechende Massnahmen zu planen.
2. Sie unterstützen eine Verankerung neuer Handlungsmuster, die in einer lernenden Organisation von kollektivem Lernen und Selbstorganisation geprägt sind.
3. Sie haben zum Ziel, Mitarbeitende direkt miteinander kommunizieren zu lassen, um in möglichst selbstgesteuerten Lernprozessen ihre Organisation zu verändern.
4. Sie beziehen alle Hierarchieebenen ein, um anspruchsvolle Themenstellungen aufzugreifen und somit den Entwicklungsprozess zu gestalten.
5. Sie können dem Veränderungsprozess zu einem Motivations- und Energieschub verhelfen.

Die Konstruktive Kontroverse (Kk) wird hier als Grundlage des Veranstaltungsdrehbuchs für die Grossgruppenmethode vorgeschlagen. Nachstehende Argumente haben zu diesem Vorschlag geführt

1. Die Kk ermöglicht, die einzelnen Handlungsalternativen zu durchdenken und einer rationalen Analyse zu unterziehen, gemeinsam zu analysieren, Visionen und Ziele dazu zu entwerfen und entsprechende Massnahmen zu planen.

2. Die Kk führt zu Lösungen, die aus den Handlungsalternativen abgeleitet sind.
3. Durch das gemeinsame Bearbeiten entsteht ein kollektiver Lernprozess, der auch den Zusammenhalt der Beteiligten festigt.
4. Das soziale Zugehörigkeitsgefühl führt ebenso dazu, dass neue Handlungsmuster leichter verankert werden.
5. Die Methode der Kk gibt eine klare Struktur in Bezug auf den Ablauf vor, wodurch die Firma in der aktuellen Situation entlastet wird.
6. Die Ergebnisse sind schlussendlich greifbar und können in der Kommunikation als Visualisierung weiter genutzt werden.

Das Drehbuch kann so aussehen, wie nachstehend dargelegt wird – in Anlehnung an (Vollmer, Dick und Wehner 2015):

1. Die Teilnehmenden strukturieren gemeinsam einen komplexen Sachverhalt, so dass unterschiedliche Standpunkte klar werden.
2. Es werden 4er-Gruppen gebildet, die sich wiederum in 2er-Gruppen (= Gruppentandems) Gedanken über eine der aus Punkt 1 erarbeiteten Fragestellungen (oder über einen der Standpunkte) machen.
3. Jedes Gruppentandem nimmt eine Position ein (Pro oder Contra) und arbeitet Argumente zum eigenen Teil (Pro oder Contra) aus, die die eigene Meinung stützen und die Ansicht der anderen widerlegen oder entkräften.
4. Im nächsten Schritt werden die Argumente in den 4er-Gruppen diskutiert und es wird eine Kontroverse (= Auseinandersetzung oder Debatte) ausgetragen.
5. Nach einer festgelegten Zeit sind die Positionen zu wechseln, um *aus der Sicht des oppositionellen Paares* zu argumentieren (die Schritte 3 und 4 werden wiederholt, um dann mit Schritt 6 fortzufahren).
6. Am Ende sollen die jeweiligen Gruppen ein *gemeinsames Kommuniqué*, d. h. ein Poster, erarbeiten.

7. Im Plenum werden die Ergebnisse präsentiert.

6.2 Zweite Handlungsempfehlung auf der Ebene *Gruppe*

Visualisieren von positiven und erwünschten Verhaltensveränderungen

Aus der Datenanalyse haben die nachstehenden Ergebnisse zu dieser Wahl der Methode geführt:

1. Die Thematik beeinflusst zwei Zielbereiche zu *Beweglichkeit erzeugen*: Nutzung der Spielräume fördern sowie Gestaltungs- und Entscheidungsspielräume auf der Ebene *Rolle* stärken.

2. Es bestehen unterschiedliche aktive und passive Widerstände in den einzelnen Teams zu der Veränderung, durch die eine Verankerung der neuen Handlungsmuster erschwert wird.

3. Die neuen Teams fühlen sich noch nicht als Team und die Zusammenarbeit findet reduziert statt.

4. Es bestehen Unsicherheiten in Bezug darauf, was auf sie zukommt und welche neuen Vorgehensweisen konkret von ihnen erwartet werden.

5. Der Wunsch nach *greifbaren und erlebbaren* Ergebnissen oder nach entsprechender Kommunikation besteht aus mehreren Perspektiven und Kontexten.

Weshalb soll die Anwendung der AI-Methode erfolgen?

1. Sie macht erfolgreiches Handeln in der Organisation als Impuls für Veränderungsprozesse greifbar.

2. Sie unterstützt einen wertschätzenden Austauschprozess besonders in organisationsübergreifenden Kooperationsbeziehungen.

3. Das Verfahren knüpft an das Positive, die Erfolge der Teams oder die Organisation an und richtet die Aufmerksamkeit darauf.

4. Die bestehenden Potenziale der Teams werden für andere sichtbar.
5. Im Mittelpunkt steht das Schaffen von Bestätigung und Wertschätzung als selbstverstärkende (Innovations-)Kraft (positives Selbst- und Fremdbild).
6. Die Teammitglieder lernen sich kennen und schaffen einen Teamspirit, der in eine greifbare Story gewandelt wird.

Ein mögliches Drehbuch für den Teamevent mit der AI-Methode könnte, wie nachstehend dargelegt, aussehen – in Anlehnung an (Schiersmann & Thiel, 2018; Zur Bonsen & Maleh, 2012): AI-Interviews als Grundlage für Teamevent und Team-Story-Telling

1. Discovery: Im Team erkunden, verstehen und wertschätzen, was bereits da ist (Interview in 2er-Teams im Team durchführen).
 - a. Nach den Interviews werden die Erfolge zusammengetragen und vorgestellt. Die Gruppe untersucht, unter welchen Rahmenbedingungen sie entstanden sind und wie das Team diese weiter ausbauen kann.
2. Dream: Im Team visionieren, was sein könnte.
 - a. Das Team versetzt sich in die Zukunft: Was wäre, wenn alles perfekt lief? Mitarbeitende können Wünsche vortragen und Visionen entwerfen, wohin sich ihr Team entwickeln soll.
 - b. Entwurf dessen, was sein könnte, Vertiefen der Wünsche und Ziele für sich selbst und das Team, Lust auf die Zukunft.
3. Design: Gestalten und vereinbaren, was sein soll.
 - a. Präzisieren der Visionen, Ziele und/oder Leitlinien für die Zukunft.
 - b. Gegebenenfalls Prioritätensetzung dieser Ziele vornehmen.
4. Destiny: Planen, was künftig sein wird (umsetzen).
 - a. Massnahmen erarbeiten und vereinbaren.
 - b. Konsequenzen für jeden Einzelnen ableiten.

5. Die Daten für das GB-I-weite Story Telling nutzen, die Teams sowie ihre Stärken damit visualisieren und greifbar machen.

7 Rückmeldung der Ergebnisse

Für die Ergebnismrückmeldung an die Firma wurde ein virtueller Workshop (siehe Drehbuch Anhang E) durchgeführt – mit allen Befragten, die Interesse und Zeit hatten, wie bereits im Kapitel 3.3 beschrieben. Den Teilnehmenden wurde zur Vorbereitung des Workshops eine Reihe von Handlungsoptionen zur Verfügung gestellt (Anhang F). Diese basierten auf den Ergebnissen der vorliegenden Arbeit. Eine Zusammenfassung der präsentierten Ergebnissen kann im Anhang G eingesehen werden. Das Ziel des Workshops war einerseits die Reflexion zu den Ergebnissen durch die Befragten und andererseits die Erarbeitung von Verankerungsplänen zu bedeutsam erscheinenden Handlungsfeldern aus Sicht der Praxis. Nachfolgend werden die Resultate aus dem Workshop beschrieben und danach mittels einer Schlussfolgerung abgeschlossen.

7.1 Ergebnisse aus dem Workshop

Alle Post-its zu den Reflexionsfragen sind im Anhang M in einer Excel-Liste aufbereitet. Nachstehend wird zusammenfassend auf die für die Forschungsfragen zentral erscheinenden Aspekte eingegangen. Zuerst folgen Ergebnisse zu der Reflexionsfrage «Welche Ergebnisse habe ich erwartete?», danach Resultate zu der Reflexionsfrage «Was an den Ergebnissen hat mich überrascht?».

7.1.1 Reflexion zu den Ergebnissen

Die Reflexion zu den erwarteten Ergebnissen zeigt, dass zum Gestaltungsspielraum auf der Ebene *Rolle* die Kompetenzregelung und die Rollenidentifikation als Rahmenbedingungen bekannt sind. Zur Thematik der Prozesse und Schnittstellen wurde erwartet, dass diese noch eine offene Pendeuz darstellt. Zum Bereich *Bereitschaft zur Nutzung fördern* war bekannt, dass übergreifende Projekte entstanden waren.

Zur Einführung der Organisationsstruktur wurde die Stimmen bezüglich der Unzufriedenheit mit der Handhabung des Soundingboards erwartet. Ausserdem wurde reflektiert, dass das Vorhandensein gewisser Grundlagen die Erwartungshaltung des Führungs L an die Sparten besser verdeutlicht hätte. Zur Einführung der Meetingformate wurde das Ergebnis zu den geringen Spannungen, die in das L gelangten, in Relation zum Datenerhebungszeitpunkt vom Januar gesetzt. Zudem wurde reflektiert, dass damals die Funktion des Einbringens von Spannungen für die Mitarbeitenden noch erlebbar war und die Wirkungskraft des Instruments erst noch verstanden werden musste. Zur Einführung der Rollenformate wurde die Aussage erwartet, dass sich die Tätigkeiten nicht nennenswert verändert haben und bezüglich der Umsetzung noch einige Verbesserungspotenziale bestehen.

Überraschend waren die Ergebnisse zum Gestaltungsspielraum und die Ausführungen zum Führungsvakuum, wodurch Nachfragen ausgelöst wurden, mit welchen Wahrnehmungen dies zusammenhängt und wie häufig dies erwähnt wurde. Dazu wurde reflektiert, dass dieses Ergebnis auch als Vertrauensvorschuss von Seiten der Führungskraft interpretiert werden könnte. Hinsichtlich des Themenbereichs *unkomplizierte Wege zur Veränderung ermöglichen* war überraschend, dass der Einarbeitungsprozess als hinderlich kategorisiert und erwähnt wurde.

Bei den Ergebnissen bezüglich der Einführung der Organisationsstruktur waren die gegensätzlichen Wahrnehmungen zu der fehlenden Dringlichkeit und der geäusserten hohen Arbeitsauslastung bemerkenswert. Die Resultate zu der Einführung des Rollenformats waren überraschend in Bezug auf die Aussagen, dass in gewissen Schlüsselrollen das Format nicht gelebt wird. Auch war es ungewöhnlich, dass die Unzufriedenheit mit dem Abstraktionsgrad der Rollenbeschreibungen dennoch nicht zu mehr Spannungen in den Steuerungsmeetings führt.

Hinsichtlich der Ergebnisse zur Einführung der Haltung haben sich die Teilnehmenden verwundert gezeigt, dass die Vision von einzelnen Stimmen trotz zahlreicher

Präsentationen und Kommunikationen als unklar wahrgenommen wurde. Auch das Ergebnis, dass die Haltung als nicht durchgehend vorgelebt registriert wird, war überraschend.

7.1.2 *Priorisierung der Handlungsfelder*

Drei Kleingruppen A-C haben je zwei – für sie als bedeutsam empfundene – Themenfelder diskutiert und abgesteckt. Im Plenum des virtuellen Workshops wurden sodann die in den nachstehenden drei Tabellen aufgeführten sechs Handlungsfelder einander vorgestellt (Tabelle 1 bis 3). Aus diesen Handlungsfeldern wurde in der letzten Gruppenarbeit des Workshops zu zwei Themen ein Verankerungsplan für den Geschäftsbereich erarbeitet. Um eine Priorisierung dieser beiden Handlungsfelder zu erwirken, erhielten alle Teilnehmenden zwei Punkte zum Verteilen, was zu N = 26 Punkte führte.

Tabelle 1: Priorisierung Gruppe A

Punkte	
Gruppe A	von N = 26
Rollenkonzept	5
<ul style="list-style-type: none"> – Rolle Koordinator noch nicht spürbar bzw. in andere Rollen integriert? Abspaltung von FBL bereits stattgefunden/diskutiert? – Tapete noch nicht vollständig (Sichtbarmachen der Rollenzuordnung auf MA sowie Überprüfung der Rollenträger und deren Identifikation mit der Rolle) – bewusstes Aufzeigen bei zusätzlicher Rollenübernahme (z. B. Betrieb/Engineering-Rollen) 	
Neue Organisation weiter begleiten	5
<p>neue Arbeitsweisen weiter vertiefen und Aussensicht hineinbringen;</p> <p>Eigenverantwortung, Selbstorganisation stärken</p> <p>Problematik Führungsvakuum wird damit auch angegangen</p>	

Tabelle 2: Priorisierung Gruppe B

Punkte	
Gruppe B	von N = 26
Rollen schärfen und verankern	5
=> neben <i>Lernen</i> gehört auch <i>Abgeben</i> zum Rollenkonzept, erfolgreiche Rollenwechsel als positive Beispiele besser nutzen	
Change Management	5
Organisationsentwicklung GB I weiterhin mit konkreten Massnahmen aktiv fortführen; neuen Modus einfordern, Rahmenbedingungen weiterentwickeln, positiven Entwicklungen Zeit geben	

Tabelle 3: Priorisierung Gruppe C

Punkte	
Gruppe C	von N = 26
Führungsvakuum	4
Eventuell in zu geringem Masse differenzierte Führung von den FBL sowie offene Punkte aus dem Projekt führen zu einem gefühlten Vakuum.	
Geschäftsbereich-übergreifende Schnittstellen	1
Unklarheit, wie diese Spannungen vom MA möglichst effizient in die Organisation getragen werden könnte (Frage-Gefäss-Startpunkt), so dass möglichst rasch die richtigen Personen in die Lösungsfindung involviert werden	

Durch eine Gesamtgruppenabstimmung wurden die beiden Handlungsfelder *Change Management* mit insgesamt 10 Punkten und *Rollenkonzept* ebenfalls mit 10 Punkten

hervorgehoben. Das Themenfeld *Führungsvakuum* wurde mit 4 Punkten abgeschlossen. Der Schnittstellenthematik wurde mit 1 Punkt die niedrigste Dringlichkeit verliehen.

7.1.3 Verankerungspläne zu den Handlungsfelder

Nachfolgend werden die auf dem virtuellen Flipchart erstellten Verankerungspläne der beiden Handlungsfelder Change Management und Rollenkonzept so dargestellt, wie sie von den neu zusammengestellten Gruppen erarbeitet wurden: in der Abbildung 10 das Handlungsfeld Change Management der Gruppe A und anschliessend die Gruppe B mit dem Handlungsfeld Rollenkonzept in der Abbildung 11.

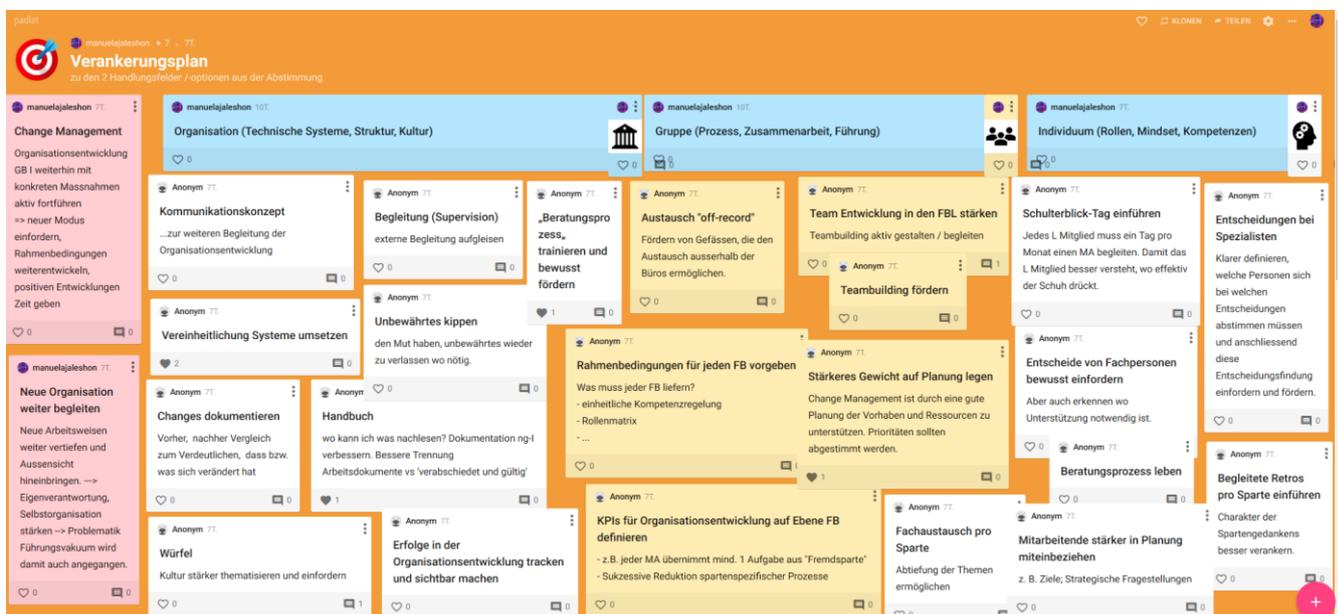


Abbildung 10: Verankerungsplan zum Thema Change Management (Darstellung der Gruppe A)

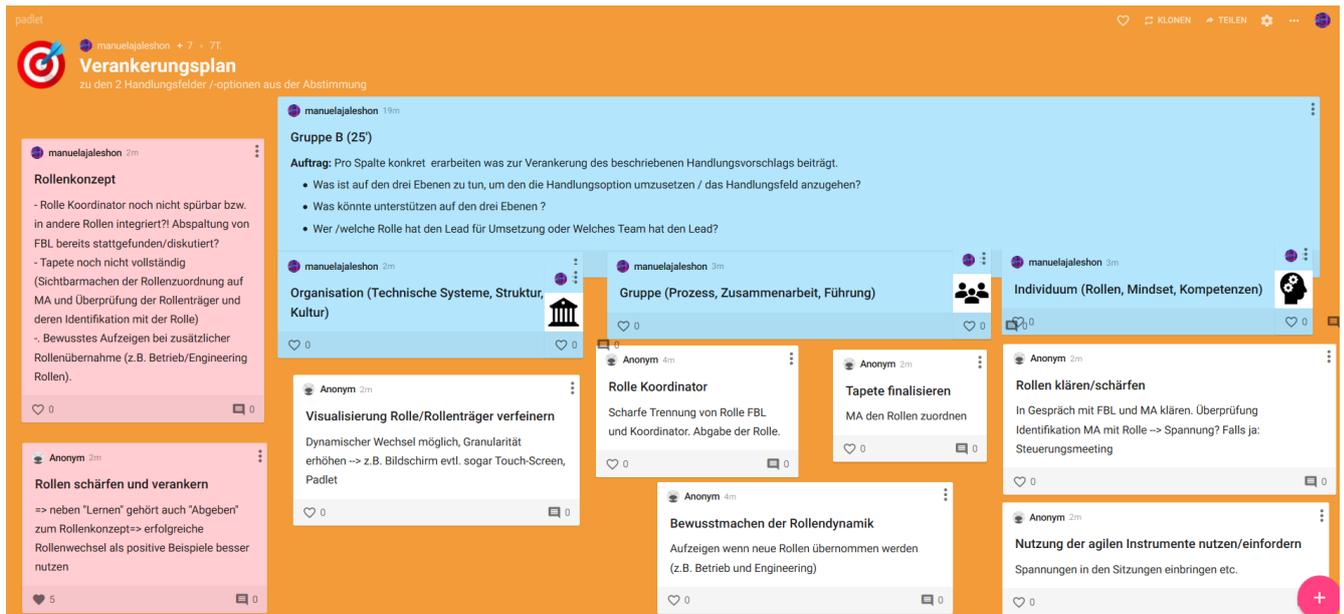


Abbildung 11: Verankerungsplan zum Thema Rollenkonzept (Darstellung der Gruppe B)

Im Workshop wurde der Projektleiter des Organisationsentwicklungsprozesses damit beauftragt, die Weiterverfolgung der beiden Verankerungspläne in Zusammenarbeit mit den Beteiligten sicherzustellen.

7.2 Schlussfolgerungen aus dem Feedback-Workshop

Anhand der Reflexion der Ergebnisse im Workshop wird deutlich, dass sich die Workshopteilnehmenden kritisch den Ergebnissen gegenüber zeigen sowie deren Relevanz in die Relation des zeitlichen Verlaufs der Datenerhebung und der Ergebnispräsentation setzten. So ist es nicht unerheblich, dass die präsentierten Ergebnisse eine Momentaufnahme des Zustands von vor ungefähr drei bis vier Monaten darstellen. Seither hat sich die Situation in der Firma verändert. Dies gilt ebenso für die einzelnen Wahrnehmungen in Bezug auf gewisse Aspekte.

Werden die Ergebnisse des Workshops mit den beschriebenen Resultaten aus Kapitel 4 und der Interpretation in Kapitel 5 in Verbindung gebracht, lässt sich ein gewisse Übereinstimmung in überschneidenden Reflexionspunkten erkennen.

Die von der Praxis definierten Handlungsfelder *weitere Begleitung in der Umsetzung* und *Rollenformat weiter schärfen und verankern* zeigen, dass die praktischen und

operativen Bedürfnissen dort anknüpfen, wo zum Datenerhebungszeitpunkt noch Unsicherheiten bestanden. Der Wunsch, das Rollenformat weiter zu schärfen, unterstreicht, dass sich die Beteiligten auf dem Weg der Veränderung befinden und diesen weiter formen. Da durch die Einführung agiler Arbeitselemente von allen Betroffenen Erhebliches an intensivem Arbeitseinsatz und persönlicher Veränderungsleistung verlangt wird, kann eine neutrale externe Begleitung eine passende Orientierungshilfe und Entlastung auf dem Weg der Veränderung bieten. Zugleich ist dies vor allem in der Umsetzungsphase unterstützend, um sich eines Rückfalls in alte Handlungsmuster zeitnah bewusst zu werden.

Die Diskrepanz zu den empirisch begründeten Handlungsempfehlungen und den in der Praxis definierten Handlungsfeldern widerspiegelt die Realität der angewandten Psychologie, die sich im Gestaltungsraum zwischen Wissenschaft und Praxis befindet. Beide Lösungen haben ihre begründete Berechtigung und stellen einen Weg zum gewünschten Ziel der Firma dar. Schlussendlich ist die Grundessenz beider Positionen dieselbe: das Streben nach stetiger Weiterentwicklung.

8 Fazit und Ausblick

Dieses Schlusskapitel 8 beginnt mit dem Fazit welches zusammenfassend die Forschungsfragen beantwortet. Anschliessend folgt eine Diskussion über die vorliegende Arbeit. Im dritten Teil dieses Kapitels werden Anknüpfungspunkte für Forschende, die sich für die Thematik Agilität in Organisationen interessieren, angeboten. Der letzte Teil rundet die Master-Arbeit in einem persönlichen Schlusswort ab.

8.1 Fazit

Nachstehend werden die in der Einleitung vorgestellten Fragestellungen jeweils zusammenfassend beantwortet und die wichtigsten Aspekte akzentuiert. Die hier präsentierten Resultate entstanden durch die Auswertung von qualitativen leitfadengestützte Befragungen von 13 Mitarbeitenden des GB-I aus der untersuchten Firma im Energiesektor.

Fragestellung 1: Welchen Entwicklungsstand hat die Organisation aktuell bezüglich des Zielsystem-Fokus *Beweglichkeit erzeugen* erreicht (Zielsystem aus Phase 1)?
(Entwicklungsstand)

Der GB-I hat sich dem Zielsystem-Fokus *Beweglichkeit erzeugen* in der Wahrnehmung der Befragten mit unterschiedlichen Entwicklungsgraden angenähert.

Es bestehen Rahmenbedingungen, durch welche *der Gestaltungs- und Entscheidungsspielraum auf der Ebene <Rolle> gestärkt* wird: Zeit zum Lernen und Experimentieren, Ressourcen, Grenzen und Regeln der Spielräume sowie Hilfsmittel in der neuen Arbeitsform. Die Möglichkeiten, welche durch die neuen Entscheidungs- und Gestaltungsspielräume Mitarbeitenden geboten werden, sind von diesen noch nicht vollends verstanden worden. Aufgrund der spürbaren Zurückhaltung der Führungskräfte, um die Gestaltungs- und Entscheidungsspielräume in den Vordergrund zu rücken, und der gleichzeitigen Zurückhaltung der Mitarbeitenden aus unterschiedlichen Gründen entsteht ein Führungsvakuum. Orientierung und Anleitung durch die Führung zum gewünschten neuen Verhalten können noch verstärkt eingesetzt werden. Neue Arbeitselemente und Organisationsstrukturen ermöglichen eine höhere Selbstverantwortung; Verantwortungsübernahmen werden sichtbarer. Der Wunsch des Ausmaßes an eigenverantwortlichem Gestalten und Entscheiden ist individuell anders und Voraussetzung dafür, dass dieses Format funktioniert.

Es stehen Optionen zur *Aufgabenerledigung und Prozessgestaltung in selbstorganisierten Teams* zur Verfügung. Sie werden spartenübergreifend noch nicht ausgeprägt genutzt, jedoch in einzelnen Funktionsbereichen. Organisationsstruktur und Meetingformate unterstützen die Möglichkeit zur Selbstorganisation, gewisse unerledigte Grundlagenarbeiten hindern diese jedoch. Es herrscht eine Überzeugung, dass Sparten- und Fachexpertise für einen spartenübergreifenden Arbeitseinsatz benötigt werden. Durch den physischen Arbeitsplatzwechsel wurden die Teams auf physischer Ebene

zusammengebracht, auf der mentalen Ebene muss ein gewisser Teamspirit aber noch entwickelt werden.

Die *Nutzungsbereitschaft* ist aufgrund fehlender Ressourcen und Einstiegsmöglichkeiten noch mit Potenzial verbunden. Eine Förderung findet dezimiert und passiv wegen des Führungsrückzugs und der Distanzierung statt. Durch eine Visualisierung der neuen Möglichkeiten wird die Nutzungsbereitschaft gefördert. Es herrscht eine heterogene Haltung zur Überzeugung, dass das Fachwissen einer Sparte in der Rollenausübung benötigt wird. Mit dem Umgang mit diesem Thema beschäftigt sich die Mehrheit der Befragten.

Insgesamt ist das Unterziel, *allen unkomplizierte Wege zur Veränderung der Organisation bereitstellen*, nur in geringerem Masse präsent, jedoch existieren einzelne Beispiele, wo neue Rollenbildungen erfolgten. Administrative Prozesse werden teilweise noch als langwierig empfunden. Es gibt einzelne Personen, die eine Verkomplizierung von gewissen Abläufen wahrnehmen. Der Konzern lässt sich nicht vollends auf die neue GB-I-Welt ein, wodurch die Frustrationstoleranz bei GB-I Mitarbeitenden gefordert wird.

Fragestellung 2: Welche hinderlichen bzw. förderlichen Faktoren haben sich bei der Umsetzung der neuen agilen Organisationsform und der agilen Elemente ergeben (Barrieren und Türöffner)?

Förderliche Faktoren/Türöffner

Einführung Organisationsstruktur

- Verbündete, die von dem Vorhaben begeistert sind und begeistern können
- physischer Arbeitsplatzwechsel gemäss Stichtagumstellung

Einführung Meetingformate

- straffe Meetingstruktur mit klaren Vorgehensregeln und Protokoll
- Übungsphasen der Meetingformate mit externem Feedback

Einführung Rollenformat

- Verschriftlichen der Rollenprofil-Lieferobjekte
- rollenbasierter Kochevent, Visualisierung der bestehenden Rollenprofile

Einführung Haltung

- Selbstreflexion sowie eine gemeinsame Sprache und Humor
- Neue Mitarbeitende die bereits in der neuen Haltung sind

Hinderliche Faktoren/Barrieren

Einführung Organisationsstruktur

- Umstellung als sukzessives Vorgehen
- Teamgrösse und Personalressourcen

Einführung Meetingformate

- Fehlendes einfordern der Einhaltung der Meetingregeln und -struktur
- Fachjargons und benötigtes Fachwissen zu den anderen Disziplinen in neuen

interdisziplinären Teams

Einführung Rollenformat

- unklare Rollenprofile und Zuständigkeiten
- generisch formulierte Teamrollen und fehlender Abgleich mit Ist-Tätigkeiten vor Ort
- Arbeitsbelastung durch das Tagesgeschäft und fehlender Übergabeprozess der

Tätigkeiten

Einführung Haltung

- heterogenes Vorleben der Haltung
- Teams und Mitarbeitende, in alten Haltungsebenen

Fragestellung 3: Was benötigt das System für die Verankerung der neuen Handlungsmuster und für die erfolgreiche Gestaltung des Organisationsentwicklungsprozesses? (Verankerung Handlungsmuster)

Empirisch begründet sollte der Fokus im dargestellten Kontext einerseits auf die gemeinsame Erarbeitung zum Umgang mit Wissen sowie andererseits auf die Visualisierung von erfolgreichen greifbaren Praxisbeispielen und neue gewünschte Verhaltensweisen gelegt werden. Dieses Vorgehen sollte mit einer Teambuildingmassnahme verbunden werden, welche die Stärken der einzelnen Teams visualisiert, um die interne Kooperation und Vernetzung zu verbessern.

Aus der Praxis besteht das Bedürfnis nach vertiefter Schärfung und Verankerung des Rollenformates. Als zweiter Themenfokus existiert der Wunsch nach einer externen Praxisbegleitung durch den weiteren Organisationsentwicklungs- und Lernprozess in Richtung Agilität.

8.2 Diskussion

In einer kritischen Betrachtung der Methodenwahl für die formative Evaluation in Kombination mit dem heutigen Erfahrungswissen zum Gegenstand der vorliegenden Arbeit wäre es womöglich unterstützender gewesen, die Methode der wertschätzenden Befragung (Zur Bonsen & Maleh, 2012) für die Entwicklung des Interview-Leitfadens zu nutzen. Diese Methode, welche in der dialogischen Organisationsentwicklung angewandt wird und gemäss Nerdinger (2019) zur Aktionsforschung zurückführt, baut auf dem Grundsatz auf, dass sich das soziale System und die organisationalen Systeme in die Richtung bewegen, in die sie blicken. So konzentriert sich diese Methode darauf, die Stärken und das Potenzial eines Untersuchungsgegenstands auszumachen. Gemäss Zur Bonsen bringt sie überall dort einen Mehrwert, wo eine «Gemeinschaft sich entwickeln und / oder die Zukunft neu für sich und andere gestalten will. Bei jeder Veränderungsthematik, bei der es hilft, dass die Beteiligten ein größeres Bewusstsein ihrer bereits vorhandenen Fähigkeiten und Stärken und ein damit besseres Selbstbild entwickeln, kann AI sehr hilfreich sein» (Zur Bonsen, S. 135). Diese Methode hätte sich mehr im Feld der formativen Evaluation befunden sowie

eine unterstützende und positive Wirkung der Betroffenen auf deren Weg der Veränderungen erzielen können.

Dennoch weist das gewählte Vorgehensdesign ebenfalls Potenzial auf, die Firma in deren aktuellem Veränderungsprozess zu unterstützen, indem das Survey Feedback in einem virtuellen Workshop umgesetzt wurde und durch die Praxis die erarbeiteten Ergebnisse kritisch reflektiert wurden. Anhand der Rückmeldung der Ergebnisse wurde den Befragten aufgezeigt, wo aktuell Widersprüchlichkeiten bezüglich ihrer Handlungsmuster bestehen – und genau diese Themenfelder haben zu Diskussionen bei den Workshopteilnehmenden geführt. Zudem hat die Praxis, basierend auf den empirisch gewonnenen Daten, eigene Prioritäten in Bezug auf Handlungsfelder erarbeitet und dazu zwei Verankerungspläne verfasst, die sie weiterverfolgen will.

Durch das qualitative Erhebungs- und Auswertungsvorgehen ist einerseits die Verallgemeinerbarkeit der präsentierten Ergebnisse eingeschränkt. Andererseits bestand das Ziel des gewählten Vorgehens darin, Anregungen für die Praxis anbieten zu können, und zwar zu einem Themenfeld, das hohe Aktualität aufweist und zu dem noch kaum fundierte wissenschaftliche Erkenntnisse bestehen. Aus diesem Grund erwies sich der qualitative Ansatz als geeignet, denn durch die persönliche Befragung und das qualitative Analyseverfahren konnte die Verfasserin der ganzheitlichen Komplexität des Untersuchungsgegenstands gerecht werden, was der gegebenen Ausgangslage und den Forschungsfragen angepasst ist.

Auch wenn bei der Datenauswertung aufgrund des im Kapitel 3.1 begründeten Interesse an einer Mitarbeitenden- sowie Führungskräfte-Perspektive keine vergleichende Analyse dieser beiden Gruppen in der Datenanalyse erstellt wurde, was sich methodisch hier anbieten würde (vgl. Flick, 2011; Lamnek, 2008), flossen gruppenspezifische Ansichten von Mitarbeitenden oder Führungskräften in die Dateninterpretation mit ein. So wurde in der Ergebnisdarstellung darauf geachtet, dass erkenntlich wurde, ob die Themen für alle

Befragten oder nur für eine geringe Zahl von Befragten relevant erscheinen –und wo dies zentral war, wurden gruppenspezifische Ansichten erwähnt.

Die Resultate dieser Einzelfallstudie decken sich an gewissen Punkten mit den Erkenntnissen aus der IAP-Studie (Majkovic et al., 2019). Beispielsweise wird auch anhand der Ergebnisse aus der vorliegenden Arbeit bestätigt, dass unklare Rollenbeschreibungen und Verantwortlichkeiten als hinderliche Faktoren in Bezug auf die Einführung von agilen Arbeitselementen wirken.

Aus den Resultaten der IAP-Studie geht ebenso hervor, dass die Gestaltung des Lernprozesses hinsichtlich der Agilität von Praktizierenden auch mit Massnahmen zur Sicherstellung eines Vertrauensverhältnisses innerhalb des Teams unterstützt wird (Majkovic et al., 2019). Der entwickelte Handlungsvorschlag 2 setzt die Empfehlungen indirekt um und die Ergebnisse der IAP-Studie dienen als Hinweis, dass der Handlungsvorschlag das Potenzial hat eine Unterstützung in der agilen Transformation des GB-I zu bieten.

Bei der Interpretation der Ergebnisse lag der Fokus auf einer Einordnung einzelner Themenbereiche entlang des Organisationsentwicklungsprozesses. Unter Anwendung des Vorteils des qualitativen Forschungsansatzes floss in diese Interpretationen und Spekulationen über das Zustandekommen von bestimmten widersprüchlichen Aussagen zugleich das implizit vorhandene Fachwissen der Studentin der Arbeits- und Organisationspsychologie mit ein. Dort wäre es naheliegend gewesen, an gewissen Stellen gezielte Verknüpfungen zu arbeits- und organisationspsychologischen Theorien vorzunehmen. Für die Beantwortung der gegebenen Forschungsfragen erschien jedoch der gewählte Interpretationsstil ein stimmiger Mittelweg zwischen Forschung und Praxis zu sein.

Hinsichtlich der Umsetzung des Workshops ist hier kritisch zu betrachten, dass für die Rückmeldung der Ergebnisse im Workshop ein Hinweis dazu fehlte, wie, wann und mit welcher Stichprobe die Daten erhoben wurden. In diesem Zusammenhang hätte dem

Zielpublikum eine methodische Erklärung zur Eigenart der qualitativen Ergebnisdarstellung und des entsprechenden Abstraktionsniveaus Orientierung geboten, wie gewisse Einzelaussagen und Schwerpunkte in den Ergebnissen einzuordnen sind. Es wäre dann darauf vorbereitet gewesen, dass auch Einzelaussagen präsentiert werden können, die in einer Themensammlung als besonders repräsentativ gelten. Zudem wurden auf der Tonspur die Präsentationsfolien mit anderen Umschreibungen als das, was auf den Folien stand, gestaltet, was sich als hinderlich in Bezug auf das Verständnis und die Aufmerksamkeit der Teilnehmenden ausgewirkt haben könnte.

Zusätzlich war die zur Verfügung stehende Zeit für die Gruppenarbeiten angesichts der grossen Anzahl an Teilnehmenden an einem virtuellen Workshop zu kurz gehalten.

Dass am Ende die am Workshop Anwesenden diesen als bereichernd, äusserst lehrreich und trotz der Dauer von mehr als drei Stunden als kurzweilig empfanden und sich alle mit den Themen aktiv auseinandersetzten, zeigt, dass die erwähnten negativ Punkte keine grossen Behinderungen bewirkten. Es wird ebenso deutlich, dass die gewählten didaktischen virtuellen Instrumente sowie das erstellte Drehbuch für den Kontext, in dem er stattfand, und zur Beantwortung der Forschungsfragen zielführend waren.

8.3 Ausblick

Ein Anknüpfungspunkt an die vorliegende Arbeit wäre eine erneute Evaluation des OE-Prozesses nach einem Jahr. Es würde sich dabei anbieten, möglichst dieselben Personen zu befragen, weil eine Längsschnittstudie an einem Einzelfall im Zusammenhang mit der Einführung agiler Arbeitselemente nach Recherchen der Verfasserin noch nicht durchgeführt wurde.

Ein weiterer Anknüpfungspunkt an die formative Evaluation wäre eine abschliessende summative Evaluation des Organisationsentwicklungsprozesses. Dazu könnten die hier generierten Daten im Nachgang auch mit dem *Change Explorer* (Greif & Seeberg, 2007), einem beteiligungsorientierten multimethodalen Verfahren, ausgewertet werden und in Kombination von neuen Erhebungen zu einer summativen Evaluation zusammengestellt

werden. Der Change Explorer erfasst die subjektive Einschätzung zum Veränderungsprozess sowie die Selbstreflexion der Beteiligten. Hierfür werden mehrere Instrumente, darunter auch leitfadengestützte Interviews, durchgeführt (Greif & Seeberg, 2007).

Im Sinne des Wunsches der Firma, die Verankerung des Rollenformates weiter zu festigen, wäre es aus arbeits- und organisationspsychologischer Forschungssicht ein relevanter Ansatzpunkt, die interne Vernetzung der neu entstandenen Rollen mittels einer Netzwerkanalyse zu untersuchen. Dadurch könnten neue Erkenntnisse für die Forschung zu Agilität bereitgestellt werden – ebenso dazu, wie Kooperationen über rollenbasiertes Arbeiten entstehen, und vor allem dazu, wie sie auf die Agilität des Entscheidungs- und Führungskontextes wirken. Für die Praxis können dadurch ungünstige Rollen-Beziehungs- und Zusammenarbeitsmuster identifiziert sowie gezielt angegangen werden.

8.4 Persönliches Schlusswort

So, wie der Dalai Lama sagte, benötigt jede innere Entwicklung ihre Zeit.

In diesem Sinne habe ich durch das Schreiben dieser Abschlussarbeit, wie die hier im Zentrum stehende Firma, einen Entwicklungsprozess durchgemacht. Der Output aus dem Prozess ist in Form der vorliegenden schriftlichen Arbeit beurteilbar geworden. Nicht bewertbar ist der innere Entwicklungsprozess meiner Persönlichkeit und meiner Rolle als angehende Psychologin der Arbeits- und Organisationspsychologie im Feld der angewandten Psychologie.

Ich habe versucht diesen Entwicklungsprozess ganz im Sinne des *Agility*, sportlich anzugehen. So habe ich verschiedene Hindernisse auf dem Weg bis zum heutigen Zeitpunkt ausgemacht, bin sie mit den mir zur Verfügung stehenden Ressourcen, mutig, zielbewusst und interessiert angegangen.

Dennoch empfand ich meinen Arbeits- und Lernprozess an manchen Tagen besonders mühsam und frustrierend. In diesen Momenten lastete die Erkenntnis, dass ich mit der Anwendung einer anderen Technik, eine potenziell bessere Wirkung erzielt hätte oder das

«Hinderniss» leichter überwunden hätte, besonders schwer auf mir. Nicht nur dann überkam mich der Wunsch, die Arbeit nochmals anders und besser zu machen, sondern auch jedes Mal, wenn ich meine Master-Arbeit aus der Metaperspektive und mit der «Brille der Forscherin» kritisch betrachte. Gleichzeitig versuche ich dann, Verständnis für mich aufzubringen, denn ich kann meine «Hinderniss» nur mit den mir, zu diesem Zeitpunkt zur Verfügung stehenden Kenntnissen, Fähigkeiten und Ressourcen angehen. Kognitiv ist mir das klar, affektiv ist es *noch nicht* ganz «klar».

Das ganzheitliche *Verstehen*, dass dieser «Zurück in die Vergangenheit-Wunsch» im Prinzip eine Aberkennung meines eigenen Entwicklungsprozesses darstellt, macht die Unbezahlbarkeit dieser Arbeit für mich aus – denn ich wäre heute nicht an dem Punkt, wenn ich nicht durch genau die gemachten Stationen in der Arbeit gegangen wäre, wenn ich nicht all die Texte gelesen hätte und nicht all die Gedanken gedacht hätte, die ich gedacht habe. Sie alle führten schlussendlich zum Produkt dieser Arbeit. Jeder Satz – einmal abgesehen davon, ob extern beurteilt richtig oder falsch/gut oder schlecht – hat für mich seine Daseinsberechtigung als Teil meiner fachlichen und persönlichen Entwicklung. Die gewählten Worte und Sätze widerspiegeln meinen fachlichen Entwicklungsstand zum Zeitpunkt der Niederschrift.

Gerne besinne ich mich auch an die *Begeisterung an der Bewegung* der im Hundesport Agility ausgelebt wird. Es hilft mir zu sehen, dass je nach Kontext manchmal der Weg, das Ziel ist und es im Prinzip darum geht, Freude am Bewegen, respektive am Weiterkommen und Lernen zu haben. Dass sich das Leben um dieses Prinzip dreht, ist auch gut so, denn wenn dem nicht so wäre, wäre schon bald nicht mehr nur mir langweilig, sondern wahrscheinlich auch Dalai Lama.

Am Ende bestand das Ziel der Master-Thesis darin, aufzuzeigen, dass ich als angehende Arbeits- und Organisationspsychologin im Bereich der angewandten Psychologie fähig bin, selbständig eine Frage aus der Praxis mittels empirischer Methoden zu bearbeiten. Wie mir das – aus studentischer und persönlicher Sicht reflektiert und auch

selbstkritisch – gelungen ist, scheint mir anhand der bisherigen Ausführungen beantwortet.

Ob – und im Speziellen auch wie gut – mir dies aus Expertensicht gelungen ist, ist zum Zeitpunkt der Formulierung dieser Worte noch nicht absehbar.

Literaturverzeichnis

- Argyris, C. (1993). *Knowledge for action: A Guide to overcoming barriers to organizational change*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Argyris, C. & Schön, D. A. (1999). *Die lernende Organisation: Grundlagen, Methode, Praxis*. Stuttgart: Klett.
- Audiotranskription.de (Audiotranskription.de, Hrsg.). (2020). *Vereinfachtes Transkriptionssystem nach Dresing & Pehl (2011). Transkriptionsregeln*. Zugriff am 01.06.2020. Verfügbar unter https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&ved=2ahUKEwj3zPvphOHpAhUD_qQKHV9LCwMQFjAAegQIARAB&url=https%3A%2F%2Fwww.audiotranskription.de%2Faudiotranskription%2Fupload%2FVereinfachteTranskription30-09-11.pdf&usq=AOvVaw2R5v3LV7ltiiZIKwhEPXiS
- Aulinger, A. (2017). *Selbstorganisation – ein Organisationsprinzip für Agilität* (IOM | Steinbeis-Hochschule Berlin Institut für Organisation & Management, Hrsg.). Berlin.
- Bandura, A. (1986). *Social foundations of thought and action: A social cognitive theory*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- Beck, K., Beedle, M., van Bennekum, A., Cockburn, A., Cunningham, W., Fowler, M. et al. (2001). *Manifesto for Agile Software Development. Twelve Principles of Agile Software*. Zugriff am 05.06.2020. Verfügbar unter <http://agilemanifesto.org/>
- Bischof, N. (2019). Self-Leadership in selbstorganisierten Systemen am Beispiel Holacracy. In C. Negri (Hrsg.), *Führen in der Arbeitswelt 4.0* (Bd. 16, S. 63–72). Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg. https://doi.org/10.1007/978-3-662-58411-8_6
- Böhm, J. (2019). *Erfolgsfaktor Agilität*. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-25085-0>
- Bortz, J. & Döring, N. (2006). *Forschungsmethoden und Evaluation für Human- und Sozialwissenschaftler. Mit 87 Tabellen*. Berlin Heidelberg New York Tokyo Wien London Paris Hong Kong: Springer-Verlag. Verfügbar unter http://deposit.d-nb.de/cgi-bin/dokserv?id=2841557&prov=M&dok_var=1&dok_ext=htm
- Burg, M. (2018). *Agilität – ein Hype-Wort entziffert* (Essay 11). VUCABLOG [Weblog], 29.3.2018. Zugriff am 14.06.2020. Verfügbar unter <https://blog.monikaburg.com/2018/29/03/agilitaet-ein-hype-wort-entziffert-agil-schema-agile-manufacturing-software-development-organization-workforce-mindset/>

- Clases, C. (2018a). Ernst nehmen – nicht hyperventilieren. *Management & Bildung Führung und Zusammenarbeit - Teil 1*. *Schweizer Versicherung*, (April), 42–44. Zugriff am 07.06.2020. Verfügbar unter https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&ved=2ahUKEwjKgt6-nvDpAhXQy6YKHXiKAIIQFjAAegQIAhAB&url=http%3A%2F%2Fwww.aocclases.ch%2Fsite%2Fassets%2Ffiles%2F2024%2Fclases_-_2018_-_ernst_nehmen__nicht_hyperventilieren_.pdf&usg=AOvVaw3wLP9jx6wNgmp1XBK1_eKk
- Clases, C. (2018b). Führung in Aktion. *Management & Bildung Führung und Zusammenarbeit – Teil 2*, (Mai), 34–37. Zugriff am 15.05.2020. Verfügbar unter https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=2&ved=2ahUKEwiE2-DblLbpAhVBxaYKHbOACgQFjABegQIAhAB&url=http%3A%2F%2Fwww.aocclases.ch%2Fsite%2Fassets%2Ffiles%2F2078%2Fclases_-_2018_-_sv_2_-_fuhrung_in_aktion.pdf&usg=AOvVaw3G81itqKASxR-bAaWn6YRR
- Dove, R. (2001). *Response ability: The language, structure, and culture of the agile enterprise*. New York: Wiley & Sons.
- Duméril, J.-C. (2019). Agility Suitability Check. In C. Negri (Hrsg.), *Führen in der Arbeitswelt 4.0* (S. 51–61). Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg. https://doi.org/10.1007/978-3-662-58411-8_5
- Flick, U. (2006). *Qualitative Evaluationsforschung. Konzepte - Methoden - Umsetzung* (Rororo Rowohlt's Enzyklopädie, Bd. 55674, Originalausgabe). Reinbek bei Hamburg: Rowohlt Taschenbuch Verlag. Verfügbar unter http://deposit.dnb.de/cgi-bin/dokserv?id=2633417&prov=M&dok_var=1&dok_ext=htm
- Flick, U. (2011). *Qualitative Sozialforschung. Eine Einführung*. (4. Auflage). Reinbek bei Hamburg: Rowohlt.
- Friese, S. (2019). *Qualitative data analysis with ATLAS.ti* (Third edition).
- Gollwitzer, M. & Jäger, R. S. (2007). *Evaluation. Workbook* (1. Aufl.). Weinheim: Beltz PVU. Verfügbar unter http://deposit.d-nb.de/cgi-bin/dokserv?id=2954393&prov=M&dok_var=1&dok_ext=htm
- Greif, S. & Seeberg, I. (2007). Der Change Explorer — ein Instrumentarium zur Exploration und Beratung von Veränderungen in Organisationen. *Gruppe. Interaktion. Organisation*.

Zeitschrift für Angewandte Organisationspsychologie (GIO), 38(4), 371–387.

<https://doi.org/10.1007/s11612-007-0032-5>

Guba, E. G. & Lincoln, Y. S. (2003). *Fourth generation evaluation* [13. print]. Newbury Park, Calif.: Sage Publ.

Hasebrook, J., Kirmße, S. & Fürst, M. (2019). *Wie Organisationen erfolgreich agil werden*. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-26810-7>

Helfferrich, C. (2011). *Die Qualität qualitativer Daten. Manual für die Durchführung qualitativer Interviews* (4. Auflage). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften / Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH Wiesbaden. <https://doi.org/10.1007/978-3-531-92076-4>

Hobmair, H. (1996). *Pädagogik*. Köln: Bildungsverlag EINS.

Kasch, W. (2013). Agil ist anders. *Personalmagazin*, (11), 48–50.

Klein, S. & Hughes, B. (2019). *Der Loop-Approach. Wie Du Deine Organisation von innen heraus transformierst*. Frankfurt am Main: Campus Verlag.

Kropp, M. & Meier, A. (2017). 3. *Swiss Agile Study. Agile und hybride Software-Entwicklung in der Schweiz* (Swiss Agile Research Network, Hrsg.). Fachhochschule Nordwestschweiz (FHNW). Zugriff am 09.06.2020. Verfügbar unter www.swissagilestudy.ch

Kuckartz, U. (2018). *Qualitative Inhaltsanalyse. Methoden, Praxis, Computerunterstützung* (Grundlagentexte Methoden, 4. Aufl.). Weinheim: Beltz Juventa.

Kühl, S. (2009). *Handbuch Methoden der Organisationsforschung. Quantitative und qualitative Methoden* (1. Aufl.). Wiesbaden: Verl. für Sozialwiss. / GWV Fachverl. <https://doi.org/10.1007/978-3-531-91570-8>

Laloux, F. (2017). *Reinventing Organizations visuell. Ein illustrierter Leitfaden sinnstiftender Formen der Zusammenarbeit*. München: Franz Vahlen. Verfügbar unter <http://lib.myilibrary.com/detail.asp?id=984023>

Lamnek, S. (2008). *Qualitative Sozialforschung. Lehrbuch* (Beltz PVU Lehrbuch, 4., vollst. überarb. Aufl., [Nachdr.]). Weinheim: Beltz PVU.

Lauer, T. (2014). *Change Management*. Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg. <https://doi.org/10.1007/978-3-662-43737-7>

- Linder, D. (2017). *Agile Unternehmen* (Linder, D., Hrsg.). Zugriff am 05.06.2020. Verfügbar unter https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwiM_rHU9urpAhXHGuwKHTWqBUQQFjAAegQIBBAB&url=https%3A%2F%2Fagile-unternehmen.de%2Febook%2FLindner-agile-unternehmen.pdf&usq=AOvVaw1apSthFFpc1_qDSXINP7pc
- Litzenberger, K. (nativDigital, Hrsg.). (2020). *Agile Organisationsstruktur. wie sich Organisationen verändern*. Zugriff am 10.06.2020. Verfügbar unter <https://nativdigital.com/agile-organisationsstruktur/>
- Majkovic, A.-L., Gundrum, E., Benz, S. M., Dzsula, N. & Huber, R. (2019). *IAP-Studie_Agilität_2019. Agile Arbeits- und Organisationsformen in der Schweiz*. Ergebnisse der qualitativen Interviews. (IAP Institut für Angewandte Psychologie der ZHAW Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften., Hrsg.). Zürich.
- Mey, G. & Mruck, K. (Hrsg.). (2010). *Handbuch Qualitative Forschung in der Psychologie* (1. Aufl.). s.l.: VS Verlag für Sozialwissenschaften (GWV). Verfügbar unter <http://gbv.ebib.com/patron/FullRecord.aspx?p=750313>
- Nerdinger, F. W. (2019). Organisationsentwicklung. In F. W. Nerdinger, G. Blickle & N. Schaper (Hrsg.), *Arbeits- und Organisationspsychologie* (Bd. 40, S. 179–191). Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg. https://doi.org/10.1007/978-3-662-56666-4_12
- Nerdinger, F. W., Blickle, G. & Schaper, N. (Hrsg.). (2019). *Arbeits- und Organisationspsychologie*. Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg. <https://doi.org/10.1007/978-3-662-56666-4>
- Parsons, T. & Turner, B. S. (2005). *The social system* (Routledge sociology classics, 2. ed., transferred to digital printing). Abingdon, Oxon: Routledge.
- Pfister, A. & Müller, P. (2019). Psychologische Grundlagen des agilen Arbeitens. In C. Negri (Hrsg.), *Führen in der Arbeitswelt 4.0* (Bd. 57, S. 33–50). Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg. https://doi.org/10.1007/978-3-662-58411-8_4
- Rädiker, S. & Kuckartz, U. (2019). *Analyse qualitativer Daten mit MAXQDA*. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-22095-2>
- Rahn, M. (2018). *Agiles Personalmanagement*. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-23022-7>
- Robertson, B. J. (2016). *Holacracy. Ein revolutionäres Management-System für eine volatile Welt*. München: Verlag Franz Vahlen.

- Schiersmann, C. & Thiel, H.-U. (2018). *Organisationsentwicklung. Prinzipien und Strategien von Veränderungsprozessen* (Lehrbuch, 5., überarbeitete und aktualisierte Auflage). Wiesbaden: Springer VS. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-21857-7>
- Schuler, H. (Hrsg.). (2004). *Organisationspsychologie 2 - Gruppen und Organisation. Enzyklopädie der Psychologie (D/III/4)*. Göttingen: Hogrefe.
- Skinner, B. F. (1938). *The behavior of organisms*. New York: Appleton-Century Crofts.
- Thorndike, E. L. (1898). Animal intelligence: An experimental study of associative processes in animals. *Psychological Monographs*, (2), i–109.
- Triest, S. & Ahrend, J. (2019). *Agile Führung. Mitarbeiter und Teams erfolgreich führen und coachen* (1. Auflage).
- Vollmer, A., Dick, M. & Wehner, T. (2015). *Konstruktive Kontroverse in Organisationen*. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-00263-3>
- Weber, S. (Hrsg.). (2002). *Vernetzungsprozesse gestalten. Erfahrungen aus der Beraterpraxis mit Großgruppen und Organisationen*. Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Weber, I., Fischer, S., & Eireiner, C & Häusling, A. (Hrsg.). (2018). *Agile Organisationen. Transformationen erfolgreich gestalten - Beispiele agiler Pioniere* (1. Auflage). Freiburg: Haufe Gruppe.
- Zur Bensen, M. (all in one spirit, Hrsg.).. *II. SINN: Integrale Beratungswege. Appreciative Inquiry*. Zugriff am 09.06.2020. Verfügbar unter https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&ved=2ahUKEwjutK7n3_TpAhXCoXEKHdYKAN8QFjABegQIARAB&url=http%3A%2F%2Fwww.all-in-one-spirit.de%2Fpdf%2Fartikel_AI.pdf&usq=AOvVaw0pVtSxjg2cPih7vbUZDIDU
- Zur Bensen, M. & Maleh, C. (2012). *Appreciative Inquiry (AI): der Weg zu Spitzenleistungen. Eine Einführung für Anwender, Entscheider und Berater* (Weiterbildung, Training, 2., aktualisierte und neu ausgestattete Auflage). Weinheim: Beltz. Verfügbar unter http://eres.lb-oldenburg.de/redirect.php?url=http://www.content-select.com/index.php?id=bib_view&ean=9783407291752

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Priorisierung Gruppe A	95
Tabelle 2: Priorisierung Gruppe B	96
Tabelle 3: Priorisierung Gruppe C	96

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Übergreifender Begleitforschungsprozess (eigene Darstellung)	7
Abbildung 2: Agilitätsbegriffe im Kontext von Organisation und Arbeit (eigene Darstellung) in Anlehnung an Duménil (2019)	15
Abbildung 3: Untersuchungsdesign (eigene Darstellung)	35
Abbildung 4: Vorgehen in der qualitativen Inhaltsanalyse (Kuckartz, 2018, S. 45)	50
Abbildung 5: Themensammlung zur Forschungsfrage 1 (eigene Darstellung)	55
Abbildung 6: Themensammlung Einführung Organisationsstruktur (eigene Darstellung)	71
Abbildung 7: Themensammlung Einführung Meetingformat (eigene Darstellung)	73
Abbildung 8: Themensammlung Einführung Rollenformat (eigene Darstellung)	76
Abbildung 9: Themensammlung Einführung Haltung (eigene Darstellung)	79
Abbildung 10: Verankerungsplan zum Thema Change Management (Darstellung der Gruppe A)	97
Abbildung 11: Verankerungsplan zum Thema Rollenkonzept (Darstellung der Gruppe B)	98

Anhang

Inhaltsverzeichnis zum Anhang

Anhang A: Zielsystem	118
Anhang B: Meetingformate	119
Anhang C: Leitfaden zum Experteninterview	120
Anhang D: Leitfaden für die qualitativen Interviews	123
Anhang E: Drehbuch Workshop	127
Anhang F: Handlungsoptionen	132
Anhang G: Zusammenfassung der Ergebnispräsentation	142
Anhang H: Flipchart Reflexionsfragen	149
Anhang I: Flipchart Verankerungspläne	150
Anhang J: Einverständniserklärung	151
Anhang K: Interviewtranskripte	152
Experteninterview_i 0	152
Interview_F_i 1	165
Interview_M_f 2.....	177
Interview_F_f 3.....	185
Interview_F_m 4.....	197
Interview_F_f 5.....	200
Interview_F_f 6.....	207
Interview_F_m 7.....	219
Interview_M_m 8.....	229
Interview_F_m 9.....	238
Interview_M_m 10.....	247
Interview_M_f 11.....	255
Interview_M_m 12.....	277
Interview_M_f 13.....	286
Anhang L: Mindmap Ergebnisse	294
Anhang M: Reflexionsantworten vom Workshop	301

Anhang A: Zielsystem

Anhang 1: Zielsystem und Definition Beweglichkeit

Zielsystem



Anhang B: Meetingformate

Operatives Meeting

Der Inhalt dieses Gefässes ist die gemeinsame Bewirtschaftung des Tagesgeschäfts. Es werden Entscheidungen getroffen die das Management von Aufträgen, Aufgaben und zentralen Projekten erfordern sowie die operative Abstimmung unter den Rollenträgern durch erlebte Hindernisse im Tagesgeschäft, betreffen. Das operative Meeting besteht aus drei Elementen:

1. **Status:** Drei Minuten für jedes Mitglied zur Information über die drei wichtigsten Themen aus seinem Bereich. Keine Diskussion austragen, nur Verständnisfragen stellen.
2. **Zentrales Projekt:** Zentrale und wichtige Fragestellungen zu denen die Meinung der anderen L-Mitglieder eingeholt werden kann (Austausch und Ideenfindung). Keine Entscheidungen treffen.
3. **Operative Spannungen:** Hindernisse in der Arbeitserledigung und Ressourcen Fragen. Entscheidungsfindungsprozess. Themen zum Ablauf und dem Aufbau der Organisation gehören das Steuerungsmeeting.

Steuerungsmeeting

Der Inhalt von Steuerungsmeetings besteht in der Weiterentwicklung der Aufbau- und Ablauforganisation (=Organisationsformat). Sie werden auf allen drei Ebenen der Organisation, also Ebene Teams, Ebene Funktionsbereich, Ebene Geschäftsbereich geführt mit unterschiedlichem Fokus:

Ebene selbstorganisierte Teams:

1. Spannungen vom Tagesgeschäft diskutieren, lösen und allenfalls eskalieren. Keine Veränderungen von Rollen. Veränderung von Prozessen, Aufgaben nur, wenn keine Rollen ausserhalb der Teams tangiert werden.
2. Reflexion über Anpassung der bestehenden Rollen. Vorschläge für die Funktionsbereichsleitung.

Ebene Funktionsbereiche:

1. Spannungen vom Tagesgeschäft diskutieren, lösen und allenfalls eskalieren (inkl. Veränderung bestehenden Rollen im eigenen Funktionsbereich. Veränderung von Prozessen, Aufgaben nur solange keine anderen Funktionsbereiche tangiert werden.
2. Reflexion über Anpassung der bestehenden Rollen: Rollenabtausch, Übernahme/ Abgabe im eigenen Funktionsbereich.

Ebene Geschäftsbereich:

1. Rollen und Lieferobjekte über alle Funktionsbereiche anpassen
2. Anpassungen und Entwicklungen der Organisation
3. Entscheide über Eskalationen

In Steuerungsmeetings werden Entscheidungen für alle drei Ebenen der Organisationsstruktur getroffen, die sich auf die Weiterentwicklung des neuen Organisationsformat insbesondere des Rollenformats beziehen. Über dieses Gefäss können Rollen verändert werden, Rollen geschaffen oder abgeschafft werden und auf die Lieferobjekte, Aufgaben oder Verantwortung Einfluss genommen werden.

Anhang C: Leitfaden zum Experteninterview

Leitfaden für Interviews

Interviewnummer	Name	Datum	Dauer war
Orientierung auf dem Feld	Person 21	09.01.2020	Ca. 50 Min

Vorbereitung + Einführung

- Befragte Person begrüßen und für die Teilnahme bedanken. Mich vorstellen mit Hintergrunddaten.
- **Um was geht es:** Master Thesis als Abschluss des APS Studiums an der FHNW.
- **Ziel des Interviews:** Unser Interview dient dazu mir ein Bild von dem Projektverlauf und den Geschehnissen zu machen. Habe einige Unterlagen zum Projekt GB-I bekommen und gelesen (z. B. Org.+Geschäftsführungsreglement). Jedoch möchte ich gerne Ihre Sichtweise auf die Geschehnisse erfahren.
- **Zeitraumen:** ca. 60 - 90 Minuten
- **Freiwilligkeit betonen:** Wenn immer Sie etwas nicht tun wollen, müssen Sie selbstverständlich nicht. Sie können das Interview jederzeit abbrechen, falls Sie sich dabei nicht wohl fühlen. Wichtig: Das hat selbstverständlich keine Nachteile oder Folgen!
- **Keine Prüfung:** Es geht hier nicht um eine „intellektuelle Leistung“. Ihre individuellen Erfahrungen, Meinungen und Einschätzungen zu den angesprochenen Themen interessiert mich und ist unvoreingenommen akzeptiert.
- **Vertraulichkeit:** Das Interview wird aufgezeichnet, damit das Gespräch anschließend verschriftlicht und ausgewertet werden kann. Ihre Angaben sind natürlich vertraulich und werden nur im Rahmen dieser Arbeit verarbeitet. Ihre Aussagen werden anonymisiert.

Einverständniserklärung mündlich erläutern und zur Unterzeichnung vorlegen: DATENSCHUTZ VERLANGT DIES!

- Haben Sie Fragen?

Material

- Einverständniserklärung

Seite 1 von 5

Interviewfragen

Nr.	Hauptfrage	Detailfragen	Fragetyp
0	Bitte erzählen Sie mir etwas zu ihrer Person und Ihrem Hintergrund. (Alter, Ausbildung, Beruf, Werdegang, Dienstalter)	Was ist ihre Aufgabe in der Firma?	Zielsetzung für Master Thesis Einstieg: Biografische Daten Grundinformationen Abholen (Alter, Ausbildung, Beruf, Dienstalter)
1	Kultur Sie arbeiten schon eine Weile bei der Firma. Bitte beschreiben Sie mir wie es ist in der Firma zu arbeiten. Was gefiel Ihnen am Anfang an der Firma besonders?	Wie ist die Organisationskultur der Firma damals und heute? Wie haben sie die Zusammengearbeitet, und Führung, Arbeitsklima wahrgenommen? Was hat Ihnen an der Firmenkultur am meisten gefallen? Was am wenigsten? Warum?	Firma allgemein, Kultur und Zusammenarbeit, Stimmung
2	OE Der GB-I hat im 2018 entschieden eine Organisationsentwicklung durchzuführen. Was waren die Beweggründe?	Was war der Sinn für die OE?	Warum: Ausgangslagen für den Change, Probleme, Auslöser, Handlungsbedarf, Sinn, Aktualität, Kultur
3	Wer wollte diese OE / Veränderung? Wer Was waren die Beweggründe für die Kooperation mit der Forschungseinrichtung? Was war ihre Rolle im Organisationsentwicklung Projekt Ng-I?	Wer ist der Auftraggeber? Wer entscheidet über übergeordnete Fragen? Wer entscheidet über die Ressourcen? Wer verantwortet das Erzeugen eines Gefühls der Dringlichkeit? Wer gibt Impulse, wer steuert operativ?	Wer: Frage nach Auftraggeber, Sponsor, Interessenslandschaft

Seite 2 von 5

4 was	Was ist in Groben Zügen im Organisationsentwicklungs-Projekt geschehen aus ihrer Sicht?	Welche Interventionen? Ablauf, Meilensteine? Wie wurden MA involviert? Wie wurden andere Bereiche der Firma damit tangiert?	Was (Projektplanung und -verlauf)
5	Im Zusammenhang mit der Erfolgsmessung ist das Zielsystem entstanden. Das habe ich hier dabei. Woran erkennt das Kernteam dass die Ziele erreicht wurden? Welche Massnahmen setzt die Firma um zu diesem Zielformat zu gelangen?	Welche Schlüsselfaktoren wurden für die Zielerreichung definiert? Welche Bedeutung hat das Dokument «Haltung» ?	Ziele / Erfolge (Frage nach den erfolgsbestimmenden Schlüsselfaktoren, max. 5 – 8) Frage nach den Indikatoren der Zielerreichung, Meilensteine erwartetem Nutzen)
6	Wie soll «Beweglichkeit» ermöglicht werden?	Welche Rolle spielt dabei die «Ebene Rolle» und «Sitzungsformate»? Wie wird die Aufgabenerledigung in selbstorganisierten Teams ermöglicht? Wie soll die «Bereitschaft» Entscheidungsfreiräume zu nutzen gefördert werden? Wie wird diese Zielerreichung überprüft? Was versteht die Firma unter unkomplizierte Wege zur Veränderung	Wie

7 Org-Form	Das Kernteam hat für das Projekt ng-i eine neue Organisationsform definiert. Weshalb war das wichtig und wie sieht die aus? Zusammenhang und Bedeutung der Bezeichnungen (GB-I, ng-I, L)?	der org. bereitstellen? Wie wird das überprüft oder erkennbar? Welche Organisationseinheiten, Prozesse, Systeme, Rollen wurden dadurch und wie verändert? Was sollte sich nicht verändern? Warum? Mit welchen Themen ist die Veränderung verknüpft?	Frage nach den Systemgrenzen, dem Netzwerk der Einflussfaktoren, den Rahmenbedingungen Frage nach den Rollen: Aufgaben, Kompetenzen, Verantwortung; Schlüsselpersonen und Organen)
8	Welche Bedeutung hat das Organisation- und Geschäftsführungsreglement im OE-Projekt und für die Firma allgemein?		
9	Wie nehmen Sie aktuell die Stimmung im Projekt wahr?	bei Kernteam, VG, MA, einzelnen Bereichen, Kunden? Worüber freut man sich im Moment am meisten? Was ist ein rotes Tuch? Wie reagieren andere Abteilung ausserhalb der OE?	
10	Wie geht es nun weiter im Projekt ng-i und in der Firma allgemein?	Was muss ich als Grundlage noch wissen über das Projekt, Vorkommnisse Hintergrundinfos bevor ich die Führungskräfte und MA des OE Projekts Befragen?	
11	Möchten Sie etwas ergänzen, was Ihnen noch	Gibt es etwas was sie glauben was für	

wichtig ist?

den GB-I und das Projekt ~~ng-I~~ ganz
wichtig ist zu erfahren /einen Mehrwert
hätte?

Nachbereitung

- Nachfrage, Organisatorisches: Workshop im April mit Interview Partner mit dem Themenfokus zu der Konkreten Umsetzungen im Projekt? Information – Vorgehen (Bei Interview anfragen ob bereit zur Teilnahme?), Aufbietung, Raum, Zusätzliche MA -Interview Vorgehen VG anschreiben ~~okey?~~
- Besonderheiten der Befragungssituation und persönlichen Eindruck von der befragten Person nach dem Interview auf entsprechendem Protokoll festhalten (zum Eindruck von der Befragungsperson, ihrer Auskunftsbereitschaft, der Interviewatmosphäre)

Material Interview

- 2 Aufnahmegerate (Ersatzgerät!) Computer, Stromkabel/Stromschiene oder Ersatzbatterien, Handy USB Kabel und Netzkabel, Kopien Nachbereitung, Interview, Auswertungsbogen, Notizblock im Fall der Fälle, Schreiber

Anhang D: Leitfaden für die qualitativen Interviews



Interviewleitfaden

Master Thesis Organisationsentwicklung

Vorbereitung + Einführung

- **Befragte Person begrüßen und für die Teilnahme bedanken.**
- **Ablauf:** Mich vorstellen, organisatorisches zum Interview, Einwilligungserklärung, Start der Aufnahme / Interviews. Interview erfolgt in 3 Phasen ich gehe nachher noch genauer darauf ein.
- **Um was geht es:** Master Thesis als Abschluss des APS Studiums an der FHNW.
- **Ziel des Interviews:** Unser Interview dient dazu, dass ich mir ein Bild von der Umsetzungsphase des Projekt ng-I und den Geschehnissen machen kann.
- **Zeitraumen:** ca. 60 -75 Minuten
- **Freiwilligkeit betonen:** Wenn immer Sie etwas nicht sagen wollen, müssen Sie das selbstverständlich nicht. Sie können das Interview jederzeit abbrechen, falls Sie sich dabei nicht wohl fühlen. Wichtig: Das hat selbstverständlich keine Nachteile oder Folgen!
- **Keine Prüfung:** Es geht hier nicht um eine „intellektuelle Leistung“. Ihre individuellen Erfahrungen, Meinungen und Einschätzungen zu den angesprochenen Themen interessiert mich und ist unvoreingenommen akzeptiert.
- **Vertraulichkeit:** Das Interview wird aufgezeichnet, damit das Gespräch anschliessend verschriftlicht und ausgewertet werden kann. Ihre Angaben sind natürlich vertraulich und werden nur im Rahmen dieser Arbeit verarbeitet. Ihre Aussagen werden anonymisiert.
- **Einverständniserklärung** mündlich erläutern und zur Unterzeichnung vorlegen:
DATENSCHUTZ VERLANGT DIES!
- **Haben Sie Fragen?**

Material

- Einverständniserklärung
- Audioaufnahmegerät

Phase 1 Einleitung

Person

→ *Einstieg, biografische Daten, Grundinformationen Abholen (Alter, Ausbildung, Beruf, Dienstalter)*

1. Vorstellen?: Alter, Ausbildung, Beruf, Werdegang, Dienstalter).
2. Aufgabe vor den Veränderungen?

Stand in der Umsetzung

→ *Forschungsfrage 1: IST-Stand im Projekt, Meilensteine im Verlauf, Kritische Ereignisse, Soll Zustand abholen / Ziel des Projektes:*

3. GB von Sparten in funktional geändert. Tag der Umstellung (1.Sept 19):
Empfinden und Verlauf der nachfolgenden Monate?
4. Meilensteine, Erinnerungsstarke Situationen?
5. Ereignisse die Umstellung als gelungen identifizieren?

Phase 2 Kernelemente der neuen Organisation

→ *Forschungsfrage 2: Fördernisse Hindernisse, Zielsystem: Gestaltungs- und Entscheidungsspielräume auf Ebene Rolle stärken. Zielsystem: Bereitschaft zur Nutzung von Gestaltungs- und Entscheidungsspielräumen fördern*

Rollen

Arbeitsorganisation verändert durch Rollenformate:

6. Was ist bei Einführung gelungen? Woran erkennbar?
 - Was wird wegen der Rolle anders gemacht? (Nicht inhaltlich, sondern von der Idee „Rollenkonzept“ her)
 - Beispiel Veränderung spürbar?
 - Vorteile /Nachteile Rollenkonzept?
7. Beispiele von Situationen wo Rolle leben leicht fällt; positiv negativ weshalb?
 - Was benötigt für höhere Anwendungsfrequenz im Alltag?
 - Einfluss auf Entscheidungsprozess?
 - Neue Gestaltungsmöglichkeiten da? Welche?

Selbstorganisation

→ *Zielsystem: Aufgabenerledigung und Prozessgestaltung in selbstorganisierten Teams ermöglichen*

8. Situationen der Selbstorganisation: wann, was hilft/hindert? Was würde unterstützen?
 - Beispiele?

Meeting

→ Entscheidung und Verantwortung

9. Herausforderungen in der Umsetzung der neuen Meetings?

- Was würde helfen
- Beispiele
- Thema Spannungen?

Haltung

→ Haltung und Geschäftsführungsreglement

Blauen Würfel

10. Wie gelingt Umsetzung?

11. hinderlich förderlich reinkommen in die Haltung?

Phase 3 Persönliche Erfahrung und Einschätzung

→ Aufschluss wo die Befragte Person den eigenen Entwicklungsverlauf verordnet, 2

Zielsystem: Allen unkomplizierte Wege zur Veränderung der Organisation bereitstellen, Kulturkonflikte

12. Highlights und Lowlights in der Umsetzungsphase?

- größte Herausforderung?
- gut gegangen / wo Mühe?

13. Skalafrage 1-10 Stand Beweglichkeit erzeugen

- a. Persönlicher Standpunkt?
- b. 2 Punkte plus: Was macht aus?
- c. Was müsste geschehen dafür?
- d. Nächster Schritt?

Organisation

Zielsystem dabei

14. Wo steht Team/Organisation diesbezüglich?

15. Was fällt der Organisation schwer und was ist gelungen?

16. Was anders machen?

17. Herausforderungen durch neue «Haltung und Arbeitsweise» bei der Zusammenarbeit ausserhalb Ng-I

Gibt es noch etwas noch wichtig erscheint zu der Thematik?

Nachbereitung

- Besonderheiten der Befragungssituation und persönlichen Eindruck von der befragten Person nach dem Interview auf entsprechendem Protokoll festhalten (zum Eindruck von der Befragungsperson, ihrer Auskunftsbereitschaft, der Interviewatmosphäre)
- Nachfrage: Bereitschaft für Teilnahme zu einem Feedback -Runde zu den Ergebnissen? Im April?

Material Interview

- 2 Aufnahmegeräte (Ersatzgerät!)
- Stromkabel/Stromschiene oder Ersatzbatterien
- Kopien Nachbereitung Interview
- Auswertungsbogen
- Notizblock im Fall der Fälle, Schreiber
- Computer

Anhang E: Drehbuch Workshop



Ergebnispräsentation und Workshop zu den Handlungsfelder für die Firma

Thema	Ergebnispräsentation und Workshop zu den Handlungsfelder Master Thesis Ergebnisse; hinderliche und förderliche Faktoren bei der Einführung agiler Arbeitselementen
Tag	Digitaler Workshop via Zoom 3 Stunden; 13:15 -16:30 Uhr, Dienstag 26.05.2020
Voraussetzungen	Alle Teilnehmende müssen von einem eigenen Arbeitsplatz aus am Meeting Teilnehmen (es gibt virtuelle Gruppenarbeiten). Jeder Teilnehmer soll ein Headset mit Mikrofon und Kamera nutzen. Besprechungseinladung folgt per Mail über einen Link für die Teilnahme am Zoom-Meeting.
Teilnehmende (Zusagen)	Begleitperson Master Thesis Zusagen: 13 Absagen: 1
Zielsetzung (en)	<ul style="list-style-type: none"> • Ergebnisse aus den Interviews spiegeln: Hinderliche und förderliche Faktoren bei der Einführung agiler Arbeitselementen sowie Einschätzung zum Zwischenstand im Erreichen vom Ziel „Beweglichkeit erzeugen“ • Ergebnisse Reflektieren • 2 Handlungsoptionen priorisieren für den GB-I • Erarbeitung von Verankerungsvorgehen
Hilfsmittel	<ul style="list-style-type: none"> • Workshop-Powerpoint Präsentation (PP) • QR Code reader app auf dem handy haben Um einen QR Code zu scannen, benötigen Deine Teilnehmer eine Scanner-App • 1 Haupt-Meeting Raum (Einladung per Mail an alle Teilnehmer) • 2x 3 Break-Out Rooms (Zugang wird im Meeting geöffnet) • 1x Paddlet für Reflektion der Ergebnisse • 1x Paddlet für Verankerungsplan • 2x PP Ergebnisse Zusammengefasst, Handlungsoptionen auf Dropbox

Zeit	Thema	Inhalt / Vorgehensweise	Sozialform	Hilfsmittel
13.15 20'	Begrüßung und Check-In Überblick über Programm	<p>Begrüßung und Vorstellen:</p> <p>Check-In Übung:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Sich Vorstellen: Name und Rollen -> Ich starte, usw. 2. Wo bin ich physisch gerade? (es werden alle im Homeoffice sein, dies hab ich bereits abgeklärt) 3. Was höre ich gerade in meiner Nähe? 4. Gegenstand in die Kamera halten, der das eigenen HomeOffice ausmacht / erkennbar macht mit kurzer Erklärung dazu. <p>Grobe Agendapunkte</p>	<p>Hauptpräsentation im MainRoom</p> <p>virtuelles Plenum</p>	<p>Workshop – Power-Point</p> <p>Alternative Einstiegsfragen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Wenn Du eine Sache aus deinem Alltag/ (Home)Office entfernen könntest, was wäre es? • Wie ist meine innere Haltung gerade? O-DER -Was hat gerade meine Aufmerksamkeit?->

Zeit	Thema	Inhalt / Vorgehensweise	Sozialform	Hilfsmittel
13:35 5'	Organisatorische Informationen	<p>Erklärung zum Online Workshop:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ziel von den etwas mehr als 3 Stunden zusammen: Ergebnisse reflektieren, Schwerpunkte zu den Handlungsoptionen setzen, Verankerungsplan erarbeiten • Technik: MainRoom, 3x GruppenRooms • Hinweis zum Stummschalten und Fragenstellen, Fragen während der Präsentation per Chat an mich • Workshopmaterial: Team-Paddlets (virtuelle Flipcharts) und die Nutzungsweise zeigen und erklären <ul style="list-style-type: none"> ○ Zugang ○ Arbeitsbereich pro Gruppe ○ Post verfassen, Löschen ○ Erschient immer unten rechts oder doppelklick ○ Farbe ändern ○ Gleichzeitige Sicht was andere erstellen ○ Anonym ○ Scrollen! ○ Posts kopieren 	Virtuelles Plenum	->Screenshare

Zeit	Thema	Inhalt / Vorgehensweise	Sozialform	Hilfsmittel
13:40 6'	Einzelarbeit während der Präsentation	<p>Während der nächsten 20 Minuten</p> <p>Separat auf Papier aufschreiben für sich als Notiz:</p> <ul style="list-style-type: none"> • 2x Was hat mich überrascht und warum? (gelbes Post-it) • 2x Welches Ergebnis sehe ich genau so (positiv oder negativ)? (blaues Post-it) • 2x Welche Thema aus Ergebnissen finde ich wichtig und sollte in der nächsten Zeit angegangen werden? (Grünes Post -it) • Fragen im Chat senden <p>Ihr habt nachher Zeit das auf dem virtuellen Flipcharts zu notieren Fragen zu meiner Präsentation Inhalten bitte im Chat an mich stellen. Ich gehe im Anschluss darauf ein.</p>		
13:45 20'	Präsentation	<p>PP Präsentation zum:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Rahmen der Master Thesis und Forschungsvorgehen • Ergebnisse zum Stand der Zielerreichung • Ergebnisse zu hinderlichen und förderliche Faktoren in der Einführung 	Virtuelles Plenum	Workshop -PowerPoint

Zeit	Thema	Inhalt / Vorgehensweise	Sozialform	Hilfsmittel
14:10 5'	Instruktion zur Einzelarbeit	<p>Einzelarbeit auf den virtuellen Gruppen-Flipchart: → Link im Chat zustellen: https://padlet.com/manuelajaleshon/gc6f5g322lukt pdu</p> <p>15' Einzelarbeit auf de Virtuellen Flipchart: Post-It generieren: Reflexion zu den Ergebnissen</p> <ul style="list-style-type: none"> • 2x Was hat mich überrascht und warum? (gelbes Post-It) • 2x Welches Ergebnis sehe ich genau so (positiv oder negativ)? (blaues Post-It) • 2x Welche Thema aus Ergebnissen finde ich wichtig und sollte in der nächsten Zeit angegangen werden? (Grünes Post-It) <p>Bitte im MainRoom bleiben. Nur den Link zum Padlet nutzen und dort den Arbeitsauftrag selbständig ausführen.</p> <p>Bei Fragen melden. Ihr habt 15 Minuten Zeit und dann individuell 5 Minuten Pause. Wir treffen uns um 14:35Uhr im MainRoom</p>	Virtuelles Plenum	Padlet Reflexion zu den Ergebnissen Link: https://padlet.com/manuelajaleshon/gc6f5g322lukt pdu
14:15 10'	Einzelarbeit	Teilnehmende arbeitet selbständig und posten ihre Post-IT's auf das Padlet, auf der jeweiligen Gruppenseite <ul style="list-style-type: none"> • 3x2 Post Ist erfassen (5-10') • Falls nötig nachlesen auf pp (5') 	Einzelarbeit im Gruppenarbeitsbereich vom Padlet	Padlet Reflexion zu den Ergebnissen

Zeit	Thema	Inhalt / Vorgehensweise	Sozialform	Hilfsmittel
14:30 5'	Pause	→ Manuela Klonen der Padlets		
14:35 10'	Back-in Präsentation	Begrüssung zurück. Fragen zu der Präsentation beantworten.	Im virtuellen Plenum	Main Room ScreenShare
14:45 5'	Überleitung Gruppenarbeit	<p>Die blauen und gelben Postits werden weiterverarbeitet von mir in der Thesis. Die grünen Postit und die Handlungsempfehlungen werden nun in 3 Gruppen diskutiert Jetzt geht s darum dass ihr im Team eure grünen Post-It einander erklärt und die gehörten inputs diskutiert. Am Schluss muss pro Gruppe feststehen:</p> <ul style="list-style-type: none"> - welche 2 Handlungsfelder für die Firma in der nächsten Zeit aus Sicht der Gruppe angegangen werden sollte und - warum - Pro Handlungsfeld : 1 roten Post-It mit allen Punkten der Besprechung zusammenfassen <p>Ihr habt 20 Min Zeit. Ich werde euch 1 minute vor Schluss einen Countdown geben über den Bildschirm zum zurückkehren in das Hauptmeeting.</p> <p>Wers braucht kann über Dropbox die Handlungsempfehlungen einsehen Ich linke mich in die Gruppen ein zeitweise. → Manuela Klonen der Padlets zur WS dokumentation</p>	Teilnehmende Gruppe A: 4 Personen Teilnehmende Gruppe B: 4 Personen Teilnehmende Gruppe C: 4 Personen	PowerPoint 3x Break-Out Rooms 1x Padlet

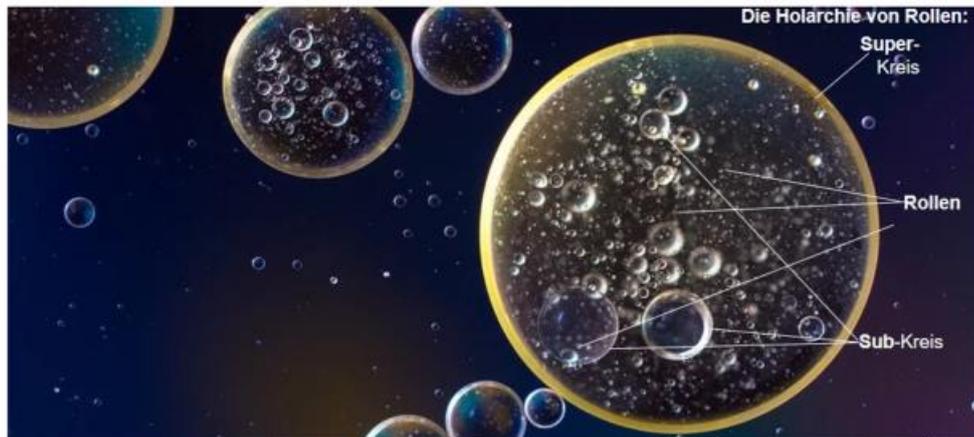
Zeit	Thema	Inhalt / Vorgehensweise	Sozialform	Hilfsmittel
14:50 20'	Gruppenarbeit	Gruppen arbeiten im jeweiligen BreakoutRooms und dem gemeinsamen Padlet		3x Break-Out Rooms 1x Padlet 1x PP Handlungsempfehlungen
15:10 20'	Handlungsfelder vorstellen	Alle drei Gruppen stellen ihr Handlungsfelder vor (Screen-sharing) über Host → Bilder machen	Im virtuellen Plenum	MainRoom Padlet über mein Screen screen share
15:30 10'	Pause	→ Manuela erstellt die 3 Zoom/ Umfrage mit den 3x 2 Handlungsfelder Falls pannen passieren dann mit Herz funktion über padlet abstimmen lassen		→ Abstimmungsfunktion im Zoom

Zeit	Thema	Inhalt / Vorgehensweise	Sozialform	Hilfsmittel
15:40 10'	Handlungsfeld Priorisieren Mittels Umfrage Gruppen neu mischen	Jeder TN kann für je eines der 2 Handlungsfelder von den 6 Themen stimmen → Falls Abstimmungspanne mittels privat Chat Mitteilung an Präsentator und dieser ergänzt die Herzen des jeweiligen Themas Falls ein Team Unentschieden hat dann spontan Gruppenzufellung erfolgt nach persönlicher ThemenwahlLive Gruppenzusammenstellung mittels Poll Q-R Code Pro Thema mindestens 4 Teilnehmer → Editor Link: https://pollunit.com/polls/ztKQFSu8ssXfO8U_jk-AG7A → Teilnehmer Link: https://pollunit.com/polls/h5g3q0rpejssqoc_93 → Manuela macht die Break out rooms entsprechend auf Rahmen: Ihr habt 25 Minuten Zeit Arbeitsauftrag gemäss Padlet Verankerungsplanung Pro Spalte (Person, Gruppe, Organisation) konkrete Umsetzungsmassnahmen erarbeiten, die zur Lösung des beschriebenen Handlungsfeld beitragen. → Was ist auf den drei Ebenen zu tun, um das Problem vom Handlungsfeld zu lösen? → Wie kann das unterstützen, um es auf den drei Ebenen weiter zu verankern? → Wer/welche Rolle hat den Lead für Umsetzung oder Welches Team hat den Lead? → Manuela klonen der Padlets	Im virtuellen Plenum	Umfragetool Break out rooms Optimierungs Padlet Handheben Link zum Verankerungs-Padlet für alle: https://padlet.com/manuela/jaleshon/yb751pm4v6j36u
15:50 25'	Gruppenarbeiten	Arbeitsauftrag gemäss Padlet	Gruppenarbeiten	Padlet Optimierungen Break out rooms

Zeit	Thema	Inhalt / Vorgehensweise	Sozialform	Hilfsmittel
16:15 10'	Lösungen Vorstellen	Die 2 Gruppen stellen ihren Verankerungsplan je 5 Minuten vor → Manuela macht Screen Sharing Meine Frage zum Abschluss: Wir haben nun pro Optimierung einen Lead: Wer hat den Gesamt-Lead/Überblick für die drei Themenbereiche? Oder reicht das so wie es bis jetzt erarbeitet wurde?	Im virtuellen Plenum	MainRoom Screen-Share Padlet Optimierungen
16:2 10'	Ab- schluss (3') (7')	Abschluss → Zusammenfassung vom Workshop (was haben wir gemacht, was haben wir erreicht) Wie geht es weiter: Verwendung der Ergebnisse vom Workshop, Master Arbeit -Info, Dokumentation vom Workshop, Feedbackrunde Einige sollen sich doch bitte kurz melden mit einem persönlichen Feedback: - Wie hab ich mich gefühlt mit diesem Online-Workshop? - Was sollte bei einem nächsten digitalen WS beachtet werden? - Was nehme ich mit? Danke für die Mitarbeit!	MainRoom	

Anhang F: Handlungsoptionen

Sammlung von Handlungsoptionen



Ergebnis Workshop von Manuela Jales Hon

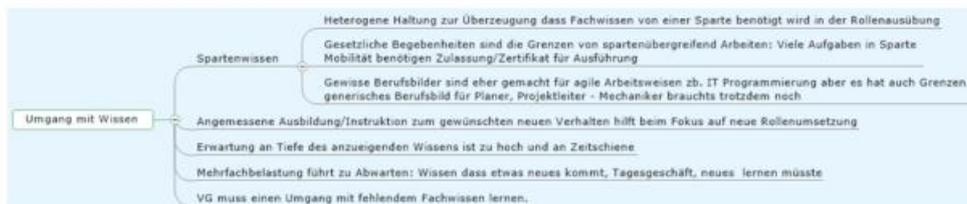
26.05.2020

1

Handlungsoptionen Ebene Organisation



- Grossgruppenveranstaltung machen Thema «Umgang mit Wissen»
 - Ziel des Events klar formulieren: Was soll am Schluss erreicht sein?
 - Methode **Konstruktive Kontroverse** nutzen oder **World Café**



Ergebnis Workshop von Manuela Jales Hon

26.05.2020

2

Handlungsoptionen Ebene Organisation



- Lieferobjekte- Übergabe: Bearbeitung ermöglichen durch Teamworkshops und der Sicherstellung des Austausches zwischen den Gruppenlösungen

- Know-how Transfer ermöglichen: Verschiebung Fachwissen auf die nachfolgende Ebene und Aufstockung/ /Verbreitung des (Generalisten) Spartenwissens

- Gemeinsame Vision und Ziel-Prozess initiieren

Handlungsoptionen Ebene Gruppe



- Visualisieren von positiven /erwünschten Veränderungen: Story-Telling zu Erfolgstories bei der Umsetzung mittels Appreciative Inquiry Methode auf Teambasis (oder einzelne Mitarbeitende befragen) mit angepasstem Fragebogen:
 1. Erkundungsphase ("Discovery"), in der sich die Teilnehmer gegenseitig nach positiven Erfahrungen mit der Organisation, mit Kollegen und mit ihrer Arbeit befragen.
 2. Phase des "Träumens" (Dream), in der diese positiven Erfahrungen sozusagen in die Zukunft verlängert ("visioniert") werden.
 3. In der Phase des Entwerfens ("Design") wird dieses positive Zukunftsbild konkretisiert
 4. Phase des Planens und Umsetzens ("Destiny") die Geschichte schliesslich in ein Massnahmenpaket umsetzen sprich in eine Story verfassen

Handlungsoptionen Gruppe



- Teamzusammenhalt aufbauen: Teambuilding Workshops
 1. Vertrauen aufbauen im Team. Stärken und Schwächen im Team sammeln und die Aufgaben entsprechend den Stärken verteilen.
 2. Klare Regeln sind für die Zusammenarbeit wichtig. Welche Regeln sind für das Team wichtig?
 3. Teilen der Arbeiten im Team, die Ressourcen, die Verantwortungen und die Belohnungen. Bereitschaft fördern, das gemeinsame Wissen zu teilen und gemeinsame Beziehungen und Ziele zu verfolgen.
 4. Gemeinsames Ziel des Teams formulieren fördert Eigenverantwortung.
 5. Transparenz dazu, wer woran arbeitet.
 6. Fokus auf das wichtige.
 7. Erfolge und Stärken des Teams feiern und sichtbar machen.
 8. Team und Zusammenarbeitsfokus auf Entwicklung, prozessorientiertes Feedback und Kooperation setzen.

Handlungsoptionen Gruppe



- An die Selbstorganisation auf Teamebene heranführen:
 - Zeit und Möglichkeiten schaffen, im Team Interaktionsprozesse reflektieren
 - Aufbau neuer Muster als Führungsverantwortung sehen
 - Lernprozess steuern durch
 - Klare Anweisungen und Interventionen
 - Sicherstellung der Qualität des Entwicklungsprozesses
 - Unterbrechen, stoppen, Dinge ansprechen, auf Muster hinweisen, konfrontieren, ermutigen, einander Rückmeldungen geben, «von Herzen» sprechen.

Handlungsoptionen Gruppe



- **Mindset und die Selbstwirksamkeit von Mitarbeitenden stärken mit nachstehenden Ansatzpunkten:**
 1. Positive Arbeits- und Lernatmosphäre schaffen, Wertschätzung und konstruktive Feedbackkultur
 2. Kompetenzorientiertes Arbeitsumfeld gestalten: Dazu die Reflexion über die persönlichen Stärken und die Teamstärken, initiieren.
 3. Enge Führungs-Mitarbeitenden-Beziehung aufbauen; Verlässlichkeit, Transparenz und Authentizität helfen, um Vertrauen zu festigen
 4. Verschiedene Angebote an unterschiedlichen Projektarbeiten, Aufgaben und Tätigkeiten bieten, welche Stärken der Mitarbeitenden benötigen. Das fördert das Interesse an anderen Sparten oder Aufgaben. Dabei die Mitarbeitenden bestärken neues auszuprobieren. Dazu können die nachstehenden Botschaften auf den Handlungsspielraum fördernd wirken:
 - Du darfst ausprobieren und experimentieren, Du darfst neugierig und intuitiv sein.
 - Du darfst forschen und mit allen Sinnen wahrnehmen, Du darfst die Initiative ergreifen.
 - Du kannst dir Unterstützung holen.

Handlungsoptionen Gruppe



- Rolle «Change Agents» schaffen : Aufgabe, Erfolgstories, Gruppenzugehörigkeit, Konformität
- Interdisziplinäre Zusammenarbeit thematisieren und Anspruch an Wissenstiefe
- Team-Rollenprofil erstellen mittels visuellem «Rollenbild»:
 - Sind die Beziehungen definiert?
 - Überlagern sich die Rollen (und Person)?
 - Sind die Rollen gut definiert oder nur vage?
 - Wie geht es dir mit deiner Rolle im Team?
 - Wie könnte dein Team besser funktionieren? Was wäre der nächste Schritt dazu?
 - Was ist die Stärke deines Team? Was zeichnet es aus?

Handlungsoptionen Individuum



- Führung: Neue Rolle als «Lernbegleiter», Coach und Berater verstärkt leben:
 - Personalentwicklung wahrnehmen, Mitarbeitenden gezielt ausgewählte Literatur zur Verfügung stellen, E-Learning mit Coaching Fragen zu Selbstführung und Selbstreflexion anbieten und Zeit schaffen für die Bearbeitung
 - Mitarbeitergespräche führen! Mitarbeitenden Sicherheit geben den Gestaltungsspielraum zu nutzen: Gespräche führen zu Stärken und Vorlieben sowie eigener Selbstwirksamkeit

Handlungsoptionen Individuum

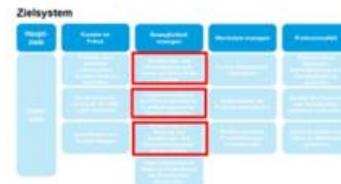


- Selbstreflexion und Stärkung der Veränderungsbereitschaft: Freiwilliges E-Learning zur persönlichen Veränderungskompetenz mit den drei Dimensionen:
 - „Wollen“: Veränderungsbereitschaft
 - „Können“: Veränderungsfähigkeit
 - „Dürfen/Sollen“: Veränderungsbedingungen
- Change Coaching von Projektleitenden, Führung und einzelnen Mitarbeitenden



Handlungsoptionen Individuum

- Fokus auf innere Werte, Stärken und Vorlieben lenken
 1. Welche Aufgabe aus meinem Arbeitsalltag fordert mich und gefällt mir besonders?
 2. Was ist meine Motivation (Belohnung, Strafe, Kontext, Ziel, Vorbilder, Werte etc.) für diese Aufgabe?
 3. Was müsste sich verändern, dass meine Motivation sich verändert?
 4. Was brauche ich dafür? Welche Einstellung wäre hilfreich? Was könnte ich dafür konkret tun?
- Quellen der Selbstwirksamkeit aktivieren:
 1. Lernen aus Erfahrungen: Reflektieren und die Erfahrungen auf andere Bereiche übertragen
 2. Lernen am Modell und von Vorbildern: Beobachten wie sie eine Aufgabe bewältigt (Verhalten, Fähigkeiten, innere Haltung)
 3. Boxen-Stopp einlegen: Sich fragen: Was wollte ich, Was nicht? Was hab ich dazu beigetragen? Wie soll es zukünftig sein?
 4. Sich ermutigen lassen: Freunde, Mentoren, Coaches, Kollegen, die uns gut zusprechen, haben eine positive Wirkung. Voraussetzung ist Respekt und Achtung sowie ein Gleichgewicht zwischen fordern und fördern
 5. Kraft der inneren Bilder nutzen: Positive Vorstellung von erfolgreichen Erfahrungen steigern die Selbstwirksamkeit. Was ist genau gelungen? Welche Fähigkeiten hab ich genutzt?



Konkrete Handlungsempfehlungen

1. Grossgruppenveranstaltung zum Thema «Umgang mit Wissen»

- Die Thematik beeinflusst 3 Zielbereiche zu «Beweglichkeit erzeugen» und beschäftigt die Mehrheit der Befragten in unterschiedlichen Kontexten und zählt in den Status Quo der Veränderung in gewissen Bereichen ein
- Die Funktion des Rollenkonzepts basiert auf dem aufgeklärten Umgang mit (Fach- und Sparten-) Wissen und somit auf interdisziplinärer Zusammenarbeit
- Unterschiedliche Überzeugungen zum Thema bestehen (Umsetzbar – unter gewissen Umständen umsetzbar – nicht umsetzbar), was die Zusammenarbeit erschwert
- Erwartungen an die Tiefe des anzueignenden Wissens, die zeitliche Komponente (wie schnell und was lernen), Ressourceneinsatz (Tagesgeschäft versus Experimentieren versus persönliche Kapazität), Motivationale Komponenten (Einsatz von persönlichen Stärken/Interesse) beeinflussen individuelle Auseinandersetzung mit dem Thema (Nutzungsbereitschaft)

Weshalb Grossgruppenveranstaltung?

- Sie ermöglichen ein Thema gemeinsam zu analysieren, Visionen und Ziele dazu zu entwerfen und entsprechende Massnahmen zu planen.
- Sie betont die Verankerung der Handlungsmuster einer lernenden Organisation, d. h. das kollektive Lernen und die Selbstorganisation
- Sie haben zum Ziel Mitarbeitende direkt miteinander kommunizieren zu lassen, um in weitgehend selbstgesteuerten Lernprozessen ihre Zukunft zu gestalten bzw. ihre Organisation zu verändern.
- Sie beziehen alle Hierarchieebenen ein um anspruchsvolle Themenstellungen aufzugreifen den Wandelprozesse zu gestalten
- Sie können dem Veränderungsprozesses zu einem Motivations- und Energieschub verhelfen.

Grossgruppenveranstaltung: Ablauf zwei möglichen Anwendungen

World Café	Konstruktive Kontroverse
<ol style="list-style-type: none"> 1) Die Teilnehmer erörtern in Kleingruppen ein vorgegebenes Thema. 2) Die Gruppen formieren sich neu. Der am Tisch zurückgebliebene „Gastgeber“ informiert die neue Gruppe über den Gesprächsverlauf in der vorherigen Runde. Dann wird erneut dieselbe Frage erörtert. 3) Die Gruppen formieren sich zum dritten (und meist letzten Mal) neu. Sie erörtern entweder nochmals dieselbe oder eine weiterführende Frage. 4) Im Plenum werden die wichtigsten Ergebnisse zusammengetragen 	<ol style="list-style-type: none"> 1) Die Teilnehmer strukturieren gemeinsam einen komplexen Sachverhalt so dass unterschiedliche Standpunkte klar werden. 2) Es werden 4er-Gruppen gebildet, die sich wiederum in 2er-Gruppen (=Gruppentandems) Gedanken über eine der aus Punkt 1 erarbeiteten Fragestellung (Standpunkten) machen. 3) Jedes Gruppentandem nimmt eine Position ein (Pro oder Kontra) und arbeitet Argumente zu seinem Teil (Pro/Kontra) aus, die ihre Meinung stützen und die Meinung der anderen widerlegen oder entkräften. 4) Im nächsten Schritt werden die Argumente in den 4er-Gruppen diskutiert und eine Kontroverse (=Auseinandersetzung/Debatte) ausgetragen. 5) Nach einer festgelegten Zeit sind die Positionen zu wechseln, um „aus der Sicht des oppositionellen Paares“ zu argumentieren (Schritt 3 und 4 wiederholen sich, um dann mit Schritt 6 weiterzufahren) 6) Am Ende sollten die jeweiligen Gruppen „ein gemeinsames Kommuniké, eine Presse-Erklärung, eine Wandzeitung, erarbeiten 7) Im Plenum werden die Ergebnis präsentiert.

Empfehlung die Anwendung der konstruktiven Kontroverse zu nutzen

- Sie ermöglicht die einzelnen Handlungsalternativen zu durchdenken und einer rationalen Analyse zu unterziehen. gemeinsam zu analysieren, Visionen und Ziele dazu zu entwerfen und entsprechende Massnahmen zu planen.
- Sie führt zu Lösungen, die aus den Handlungsalternativen abgeleitet sind.
- Durch das gemeinsame bearbeiten entsteht eine kollektiver Lernprozess, der auch den Zusammenhalt der Beteiligten festigt.
- Das soziale Zugehörigkeitsgefühl führt auch dazu, dass neue Handlungsmuster leichter verankert werden.
- Die Methode gibt eine klare Struktur vor im Ablauf, was momentan entlastet.
- Die Ergebnisse sind schlussendlich greifbar und können in der Kommunikation als Visualisierung genutzt werden.



Konkrete Handlungsempfehlungen

2. Visualisieren von positiven / erwünschten Veränderung

- Die Thematik beeinflusst 2 Zielbereiche zu «Beweglichkeit erzeugen» und einige der Befragten Äusserten sich dazu
- Es bestehen unterschiedliche aktive und passive Widerstände in den einzelnen Teams zu der Veränderung, die eine Verankerung der neuen Handlungsmuster erschweren.
- Die neuen Teams fühlen sich noch nicht als Team und die Zusammenarbeit findet reduziert statt.
- Unsicherheiten dazu, was auf sie zukommt und was konkret von ihnen erwartet wird an neuen Vorgehensweisen
- Der Wunsch nach «greifbaren und erlebbaren» Ergebnissen oder Kommunikation besteht aus verschiedenen Perspektiven und Kontexten

Weshalb die Anwendung der AI-Methode?

- Sie macht erfolgreiches Handeln in der Organisation als Impuls für Veränderungsprozesse greifbar
- Sie unterstützt einen wertschätzenden Austauschprozess besonders in organisationsübergreifenden Kooperationsbeziehungen
- Das Verfahren knüpft an das Positive, die Erfolge und ‚Diamanten‘ der Teams oder der Organisation an und richtet die Aufmerksamkeit darauf
- Die bestehenden Potenziale der Teams werden für andere sichtbar
- Im Mittelpunkt steht das Schaffen von Bestätigung und Wertschätzung als selbstverstärkende (Innovations-)Kraft (positives Selbst- und Fremdbild)
- Die Teammitglieder lernen sich kennen und sie schaffen einen Teamspirit der in eine greifbare Story gewandelt wird

AI-Interviews als Grundlage für Team-Story-Telling

Appreciative Inquiry (AI) als Teamevent

- 1) Discovery: Im Team erkunden, verstehen und wertschätzen, was bereits da ist (Interview durchführen in 2er-Teams im Team)
 - Nach den Interviews werden die Erfolge zusammengetragen und vorgestellt. Die Gruppe untersucht, unter welchen Rahmenbedingungen sie entstanden sind und wie das Team diese weiter ausbauen kann.
- 2) Dream: Im Team Visionieren, was sein könnte
 - Das Team versetzt sich in die Zukunft: Was wäre, wenn alles perfekt lief? Mitarbeiter können Wünsche vortragen und Visionen entwerfen, wohin sich einzelne ihr Team entwickeln soll.
 - Entwurf dessen, was sein könnte, Vertiefen der Wünsche und Ziele für sich selbst und das Team, Lust auf die Zukunft
- 3) Design: Gestalten und vereinbaren, was sein soll
 - Präzisieren der Visionen, Ziele und/ oder Leitlinien für die Zukunft.
 - Gegebenenfalls Prioritätensetzung dieser Ziele
- 4) Destiny: Planen, was künftig sein wird (Umsetzen)
 - Massnahmen erarbeiten und vereinbaren.
 - Konsequenzen für jeden Einzelnen ableiten.
- 5) **Die Daten für das GB-I weite Story Telling nutzen und die Teams und ihre Stärken damit visualisieren und greifbar machen**

Quellen

Schiersmann, C. & Thiel, H.-U. (2018). *Organisationsentwicklung. Prinzipien und Strategien von Veränderungsprozessen* (Lehrbuch, 5., überarbeitete und aktualisierte Auflage). Wiesbaden: Springer VS. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-21857-7>

Vollmer, A., Dick, M. & Wehner, T. (2015). *Konstruktive Kontroverse in Organisationen*. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-00263-3>

Triest, S. & Ahrend, J. (2019). *Agile Führung. Mitarbeiter und Teams erfolgreich führen und coachen* (1. Auflage).

Freisler, R. & Greßer, K. (2018). *Leadership-Kompetenz Selbstregulation. Im komplexen und agilen Umfeld als Führungskraft selbstwirksam handeln und Vorbild sein* (1. Auflage 2018). Bonn: ManagerSeminare Verlags-GmbH. Verfügbar unter <https://www.managerseminare.de/eBooks/Leadership-Kompetenz-Selbstregulation,256962>

Anhang G: Zusammenfassung der Ergebnispräsentation

Forschungsfragen

1. Welchen Entwicklungsstand hat die Organisation aktuell erreicht bezüglich des Zielsystem-Fokus "Beweglichkeit erzeugen" (Zielsystem aus Phase 1)? (Entwicklungsstand)

2. Welche **hinderlichen** bzw. **förderlichen** Faktoren haben sich bei der Umsetzung der neuen agilen Organisationsform und agilen Elementen ergeben (**Barrieren** und **Türöffner**)?

3. Was braucht das System für die Verankerung der neuen Handlungsmuster und um den Organisationsentwicklungsprozess erfolgreich zu gestalten? (Verankerung Handlungsmuster)

Einschätzung Entwicklungsstand «Beweglichkeit erzeugen» 1/4



Gestaltungs- und Entscheidungsspielraum auf Ebene Rolle Stärken

- Rahmenbedingungen, welche den Gestaltungs- und Entscheidungsspielraum auf Ebene «Rolle» stärken, sind Zeit zum Lernen und Experimentieren, Ressourcen, Grenzen und Regeln der Spielräume sowie Hilfsmittel in der neuen Arbeitsform.
- Führungskräfte halten sich spürbar zurück, um die Möglichkeiten des Gestaltungs- und Entscheidungsspielraums bewusst in den Vordergrund zu rücken.
- Orientierung und Anleitung zum gewünschten, neuen Verhalten können noch verstärkt eingesetzt werden.
- Neue Arbeitselemente und Organisationsstrukturen ermöglichen höhere Selbstverantwortung; Verantwortungsübernahmen werden sichtbar.
- Der Wunsch des Ausmasses an eigenverantwortlichem Gestalten und Entscheiden ist individuell anders und Voraussetzung dafür, dass dieses Format funktioniert.

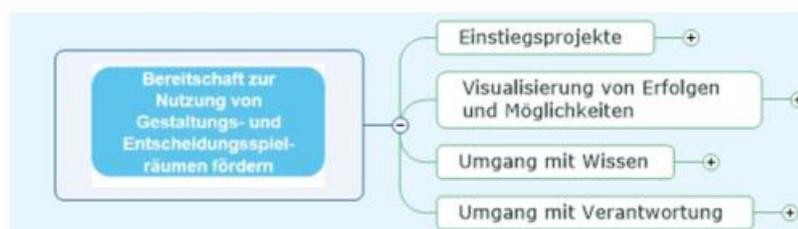
Einschätzung Entwicklungsstand «Beweglichkeit erzeugen» 2/4



Aufgabenerledigung und Prozessgestaltung in selbstorganisierten Teams ermöglichen

- Es stehen Möglichkeiten zur Selbstorganisation in Teams zur Verfügung – sie werden spartenübergreifend noch nicht ausgeprägt genutzt, jedoch durchaus in einzelnen Funktionsbereichen.
- Organisationsstruktur und Meetingformate unterstützen die Möglichkeit zur Selbstorganisation, gewisse unerledigte Grundlagenarbeiten hindern diese jedoch.
- Es herrscht eine Überzeugung, dass Sparten- und Fachexpertise für einen sparten-übergreifenden Arbeitseinsatz benötigt wird.
- Physischer Arbeitsplatzwechsel hat die Teams auf physischer Ebene zusammengebracht, auf der mentalen Ebene muss sich ein gewisser Teamsprit noch entwickeln.

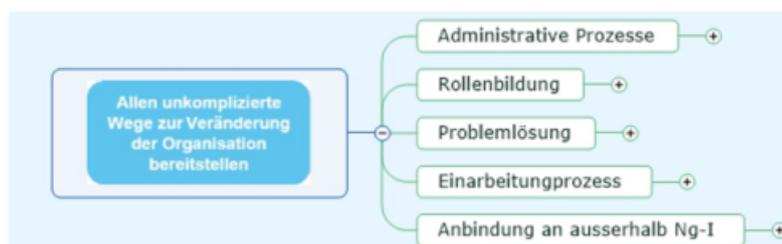
Einschätzung Entwicklungsstand «Beweglichkeit erzeugen» 3/4



Bereitschaft zur Nutzung von Gestaltungs- und Entscheidungsspielräumen fördern

- Die Nutzungsbereitschaft ist aufgrund fehlender Ressourcen und Einstiegsmöglichkeiten noch mit Potenzial behaftet.
- Förderung findet dezimiert und passiv durch Führungsrückzug und Distanzierung statt.
- Visualisierung von neuen Möglichkeiten fördert die Nutzungsbereitschaft.
- Es herrscht eine heterogene Haltung zur Überzeugung, dass das Fachwissen einer Sparte in der Rollenausübung benötigt wird. Der Umgang mit diesem Thema beschäftigt die Mehrheit der Befragten.

Einschätzung Entwicklungsstand «Beweglichkeit erzeugen» 4/4



Alle unkomplizierten Wege zur Veränderung der Organisation bereitstellen

- Insgesamt ist das Thema bei Befragten wenig präsent, jedoch gibt es einzelne Beispiele, wo neue Rollenbildungen erfolgten.
- Administrative Prozesse werden teilweise noch als langwierig empfunden.
- Es gibt einzelne Stimmen, die eine Verkomplizierung von gewissen Abläufen wahrnehmen.
- Der Konzern lässt sich nicht vollends auf die neue Ng-I-Welt ein, was die Frustrations-toleranz bei Ng-I Mitarbeitenden fordert.

Forschungsfragen

1. Welchen Entwicklungsstand hat die Organisation aktuell erreicht bezüglich des Zielsystem-Fokus "Beweglichkeit erzeugen" (Zielsystem aus Phase 1)?
(Entwicklungsstand)

2. Welche **hinderlichen** bzw. **förderlichen** Faktoren haben sich bei der Umsetzung der neuen agilen Organisationsform und agilen Elementen ergeben (**Barrieren** und **Türöffner**)?

3. Was braucht das System für die Verankerung der neuen Handlungsmuster und um den Organisationsentwicklungsprozess erfolgreich zu gestalten? (Verankerung Handlungsmuster)



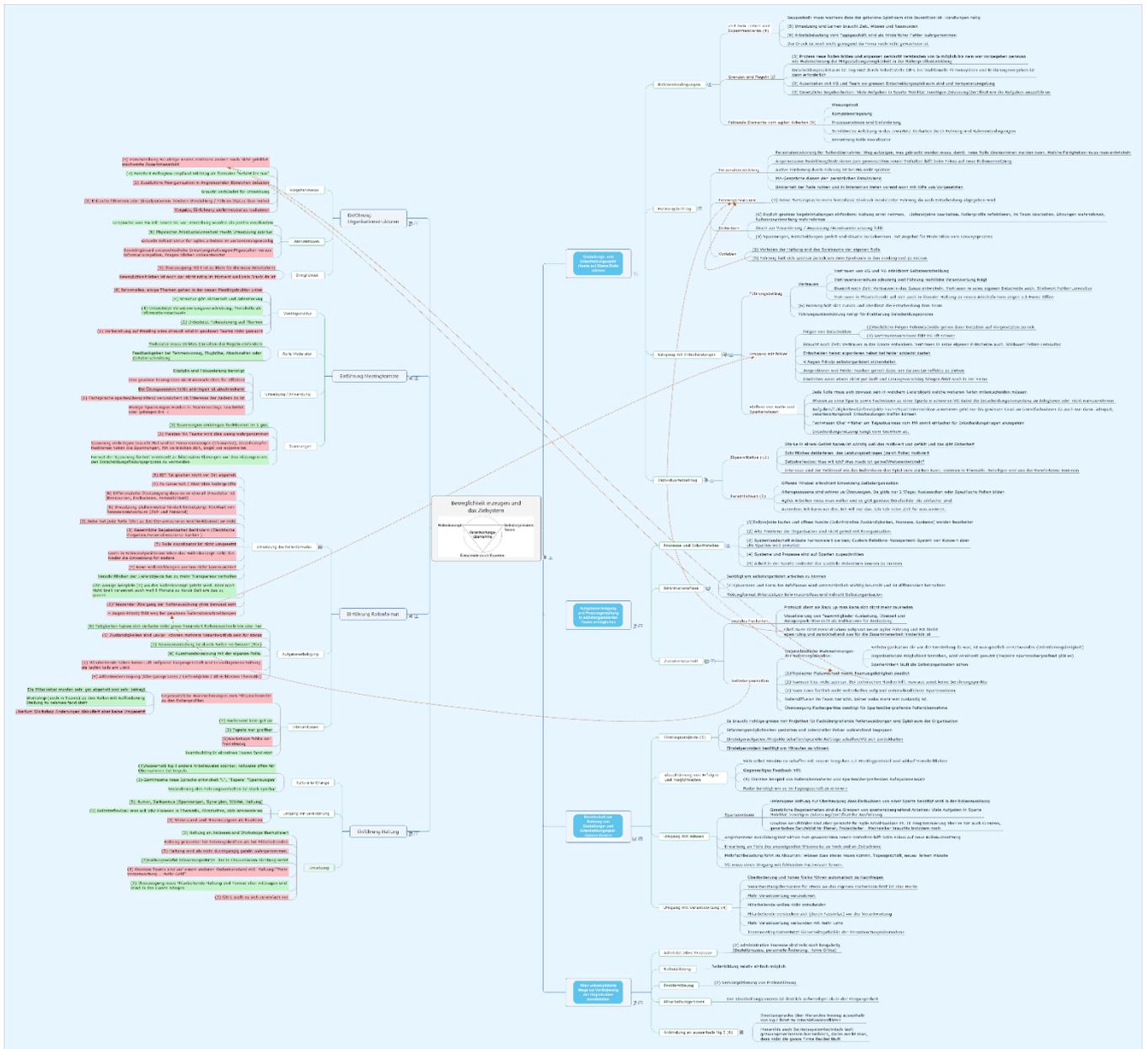
Ergebnisse zur Einführung der Rollenformate 3/4

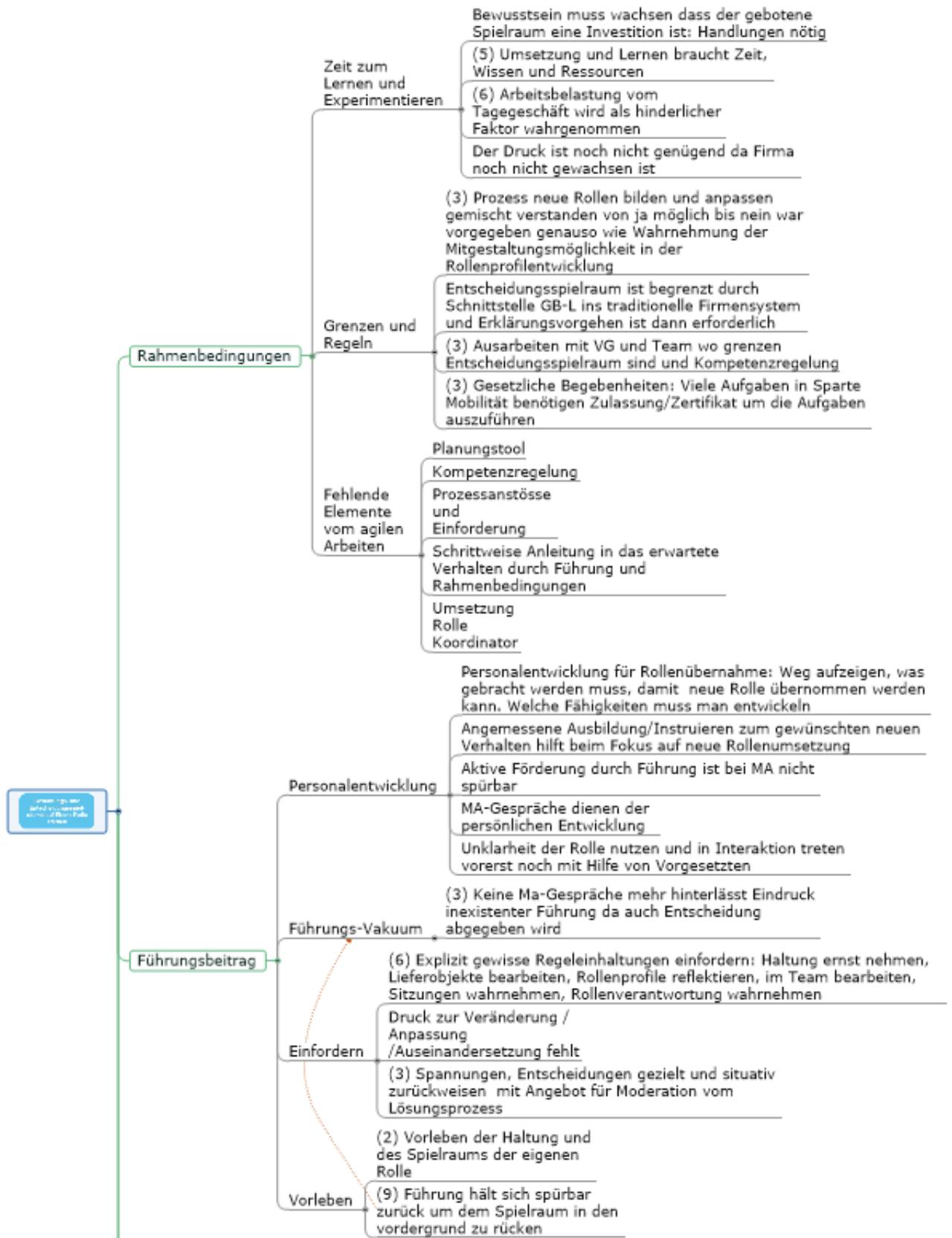
- | | |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • Tätigkeiten haben sich de facto nicht gross verändert, ungeachtet Rollenbeschrieb • Mehr Transparenz durch Verschriftlichung der Lieferobjekte • Vertrauen von Führung in Mitarbeitende • Beispiele funktionierender Rollenkonzepte vorhanden • Ressourcenteilung ist durch Rollen verbessert (Stv) • Individuum; Umgang mit Verschiebung der Gewichtung von Fachwissen, persönliche Bereitschaft zur Weiterentwicklung und Neugierde, Auseinandersetzung mit der eigenen Rolle • Kochevent wurde geschätzt, Tapete war greifbar • Teambuilding in einem Team fand statt | <ul style="list-style-type: none"> • Formale Rahmenbedingungen ungeklärt am Stichtag (Z.B. Schnittstellen, konkrete Rollenprofile, vertragliche Begebenheiten, Kompetenzregelung, Lieferobjektübergabe) • Schlüsselrollen leben das Rollenkonzept nicht, das hindert die Umsetzung für andere (Rolle Koordinator ist nicht umgesetzt) • Jeder hat jede Rolle, führt zu Entdynamisierung und funktioniert nicht • Differenzierte Ansicht, dass es überall anwendbar ist (Ressourcen, Fachwissen, Persönlichkeit) • Gegensätzliche Wahrnehmungen zum Mitspracherecht der Rollenprofile • Rollenprofile IST Tätigkeiten nicht vor Ort abgeholt, zu generisch / abstrakte Rollenprofile • Neue Rollenbildungen werden nicht kommuniziert |
|---|---|

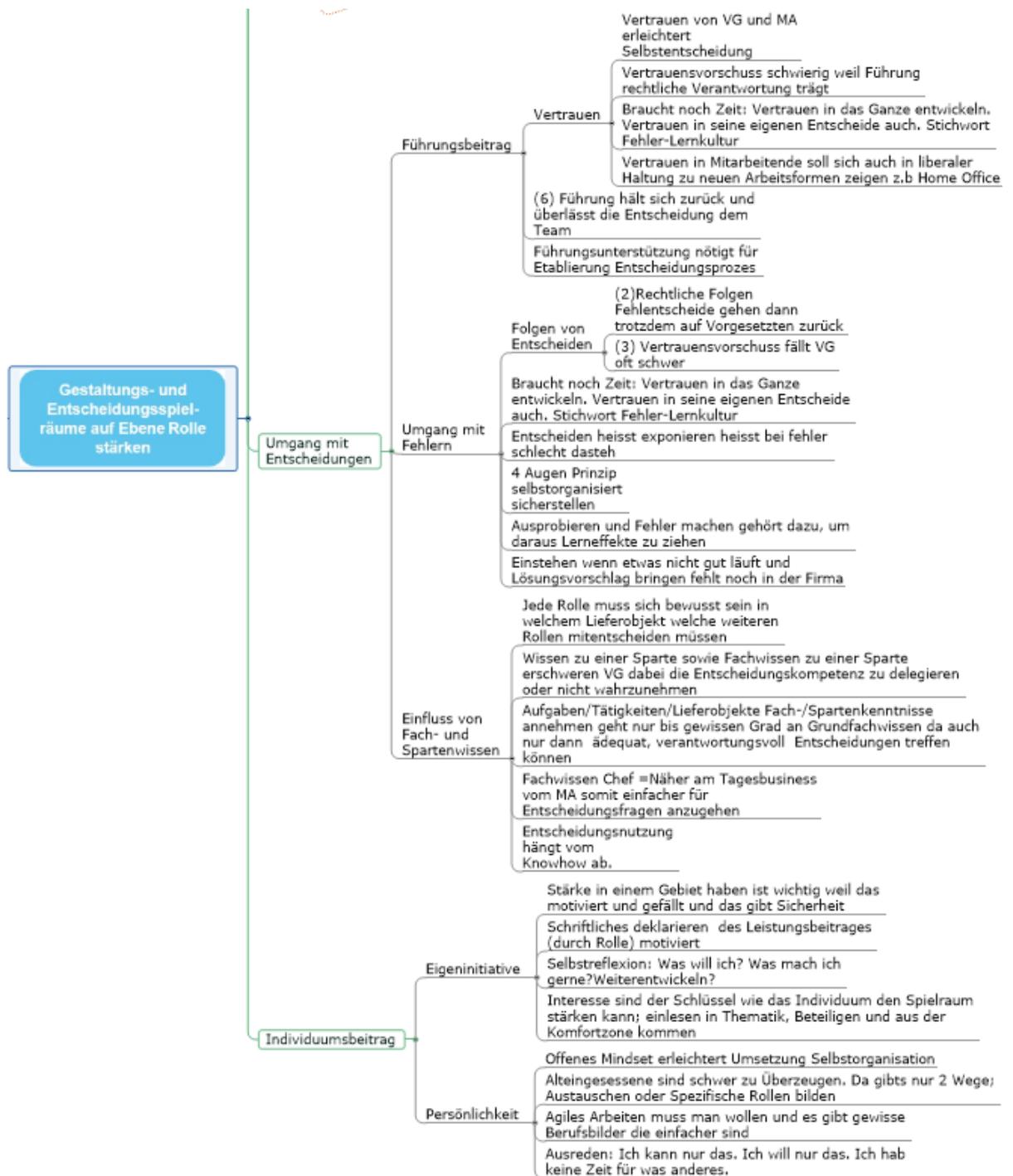
Ergebnisse zur Einführung der Haltung 4/4

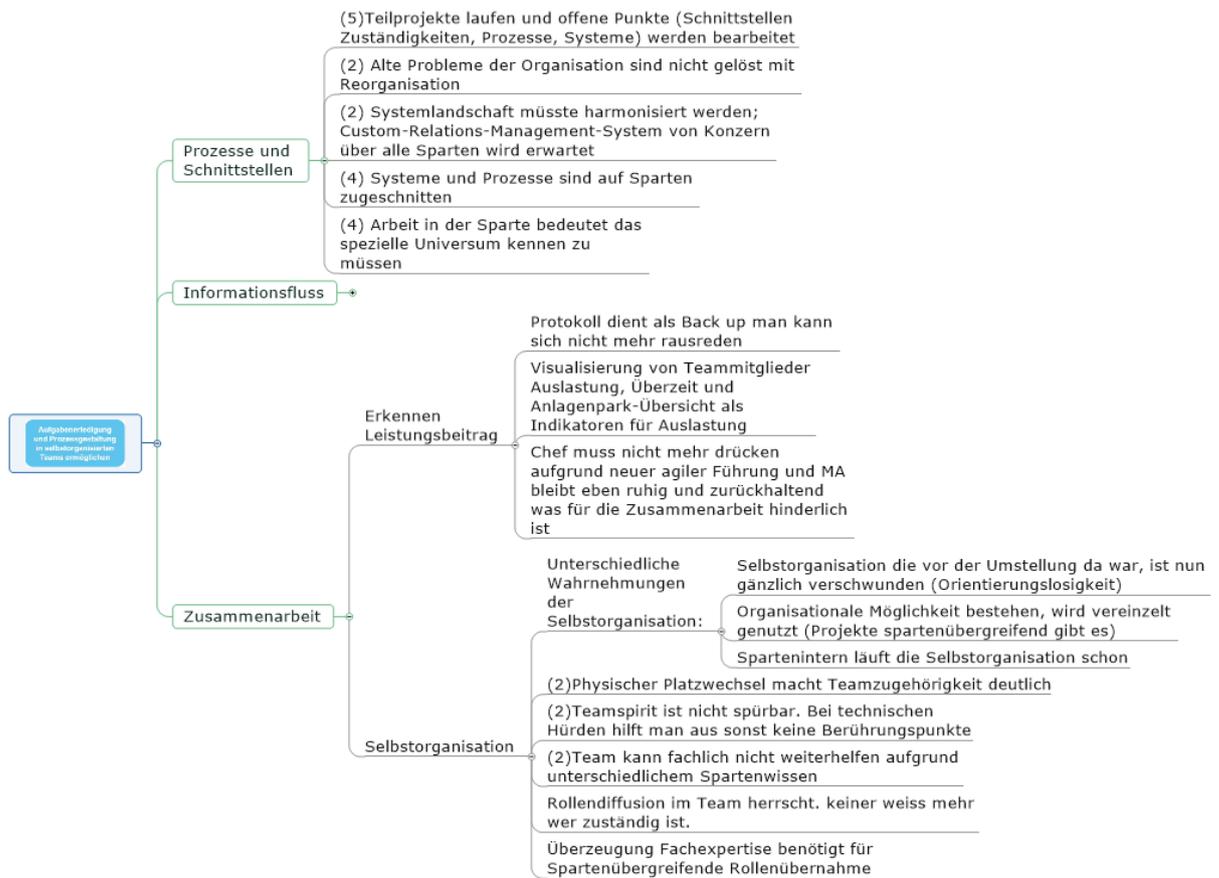
- | | |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • Haltung an Anlässen und Workshops thematisiert • Haltungswürfel als Erinnerungsstütze der in Diskussionen Richtung weist • Veränderung des Führungsverhaltens ist stark spürbar • Etablierung einer neuen gemeinsamen Sprache («Spannungen», «L», «Tapete») • Gedanke neue Mitarbeitende tragen Haltung und Format eher mit • Selbstreflexion: Darüber was man genau will, Einlesen in Thematik, einarbeiten, interessieren | <ul style="list-style-type: none"> • Haltung wird als nicht durchgängig gelebt wahrgenommen, GB-L stellt es sich zu einfach vor • Gewisse Teams sind auf einem anderen Gedankenstand mit der Haltung: Mehr Verantwortung = mehr Geld • Einige kritische Stimmen oder Einzelpersonen sind hinderliche Faktoren im Haltungsverwechsel. • Es herrscht die Überzeugung, dass neue Mitarbeitende die Haltung und das Konzept eher mittragen und «Wind in das Ganze bringen». |
|--|---|

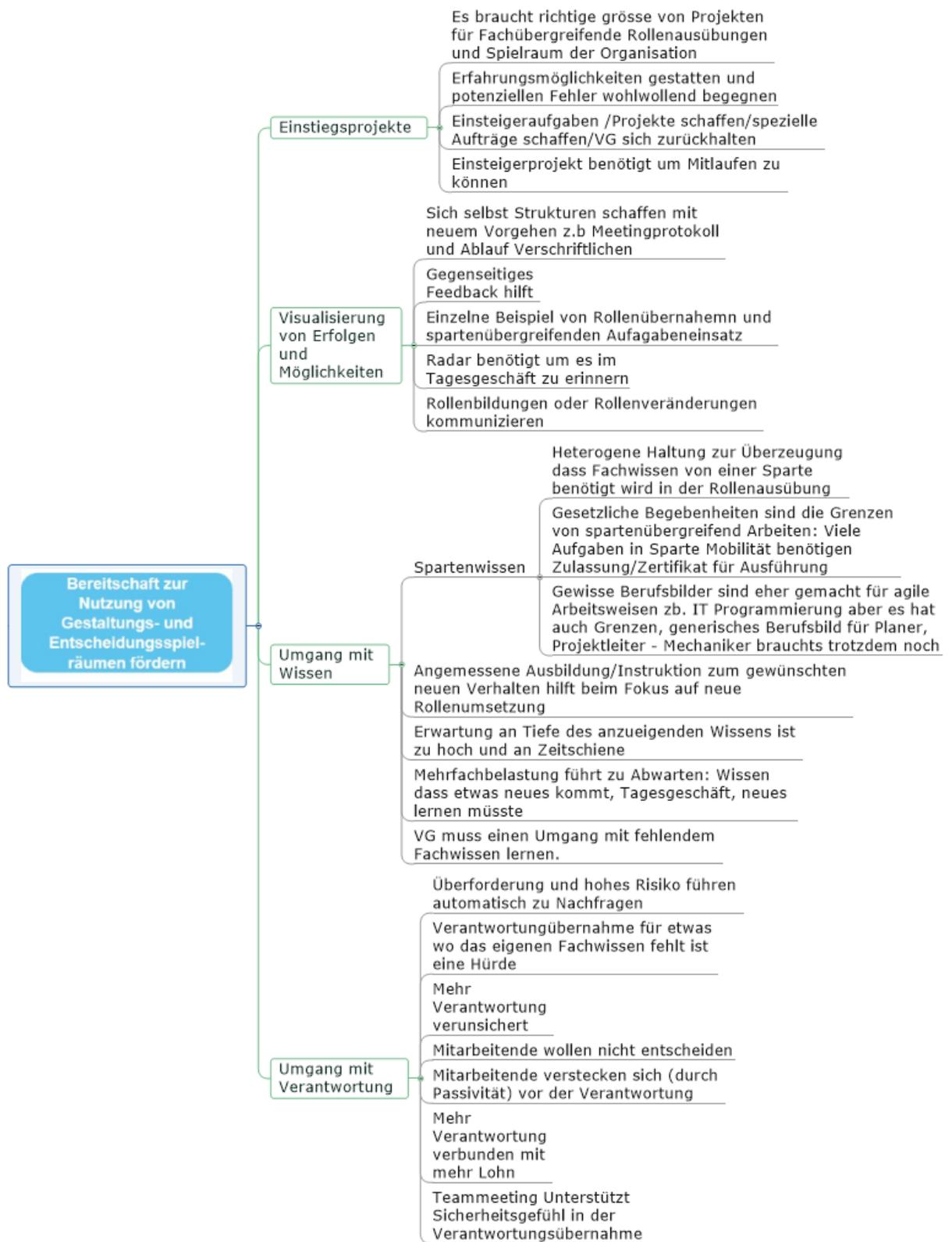
Anhang L: Mindmap Ergebnisse

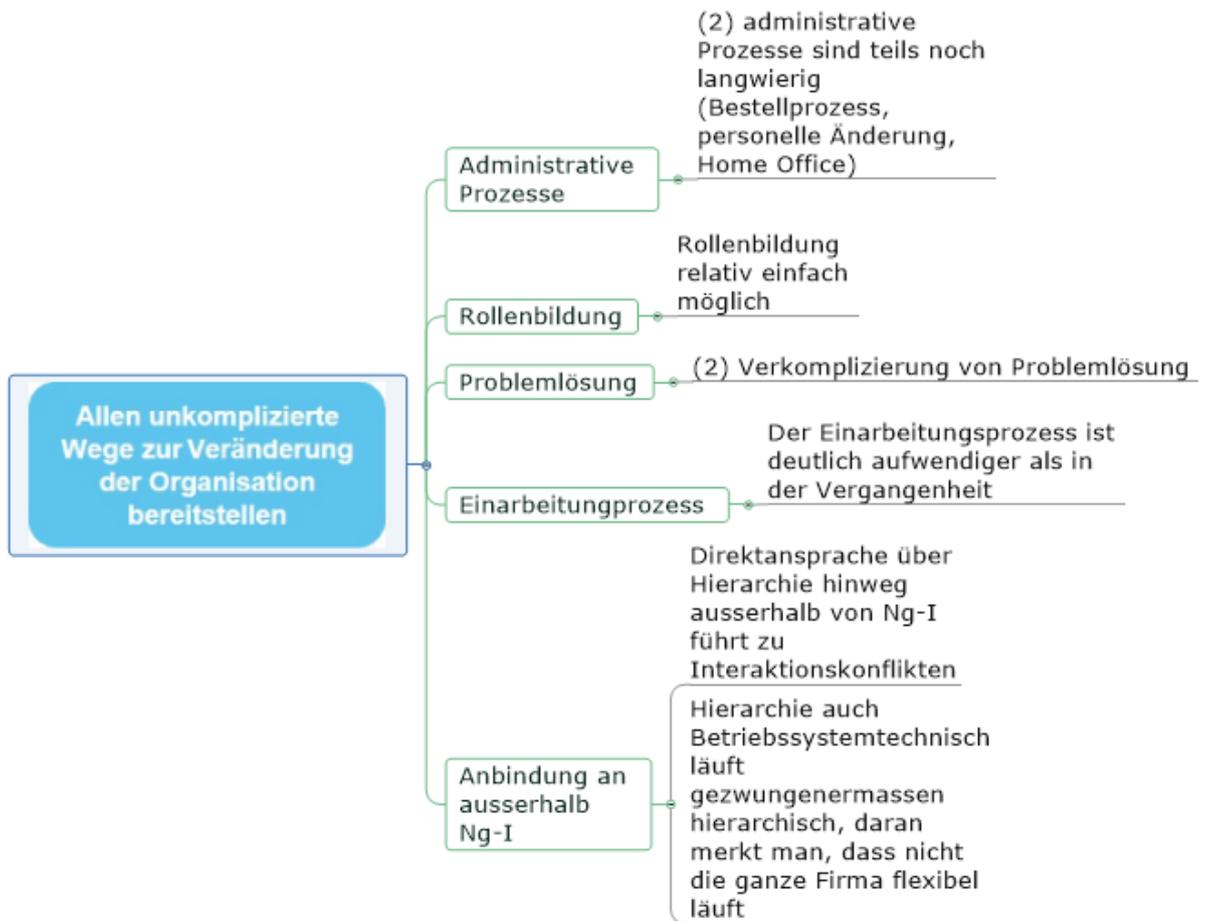


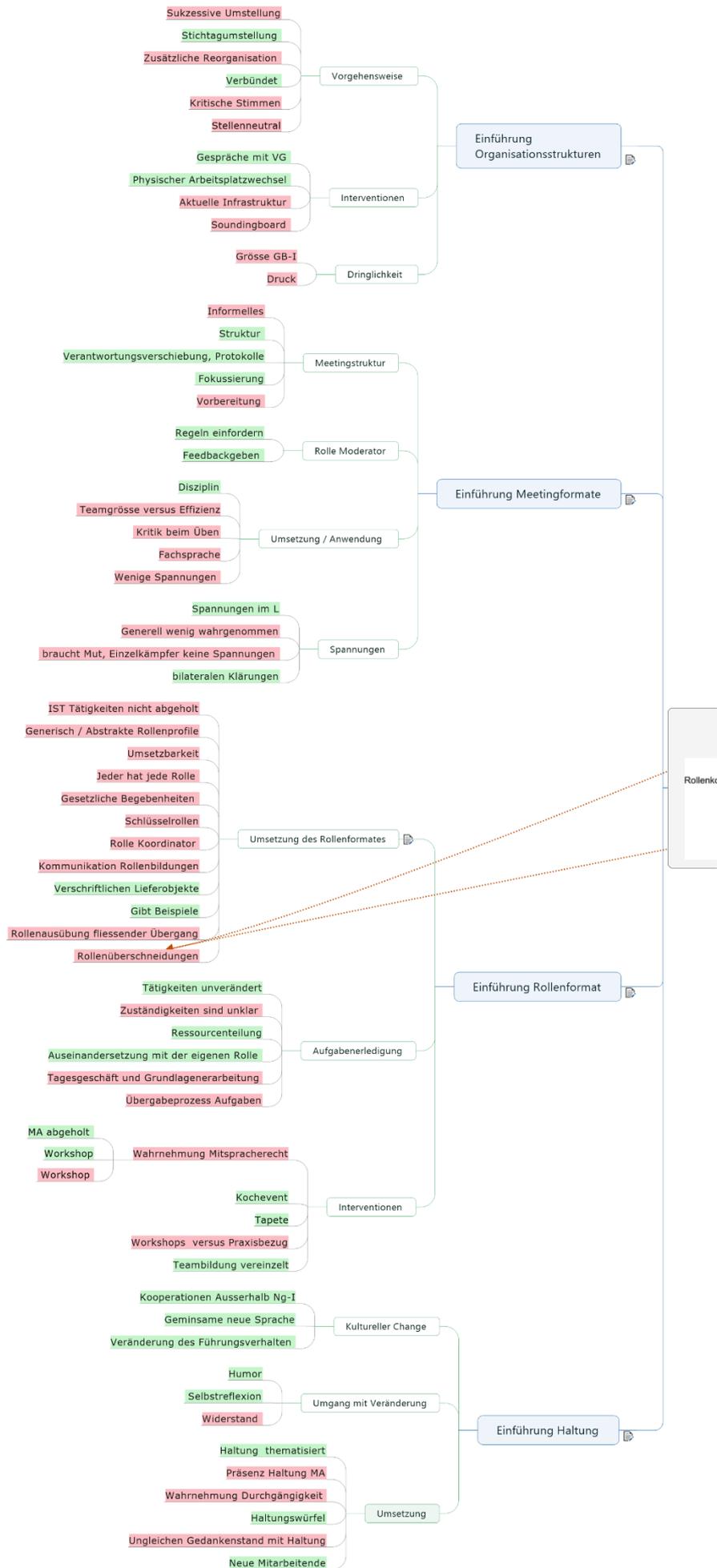












Anhang M: Reflexionsantworten vom Workshop

Oberkategorie	Subkategorie	Frage	Titel Post-it	Beschreibung Post-it	Gruppe
Einführung Rollenformat	Umsetzung	Erwartet	Rollenkonzept	In der Umsetzung gibt es recht grosse Defizite (Handhabung, Rollendefinition, Umsetzung Koordinatoren)	A
Einführung Organisationsstruktur	Interventionen	Erwartet	Sounding board	Stimmen aus SB wurden nicht "ernst" genommen. Dieser Eindruck wurde uns schon öfters vermittelt. Sehe ich allerdings nicht so, wir haben das SB miteinbezogen und die Reaktionen daraus in unsere Entscheidung einfließen lassen.	A
Einführung Meetingformat	Umsetzung / Anwendung	Erwartet	Meetingformate	Einführung und Etablierung funktioniert recht gut	A
Gestaltungsspielräume	Rahmenbedingungen	Erwartet	Tätigkeiten (oder eher Verantwortung ist nicht klar)	Firmen Kompetenzregelung ist in der Tat etwas hinderlich für das Ganze. Vielleicht geht es auch noch weiter: Die Rolle jedes einzelnen ist nicht klar --> Tapete vervollständigen, damit man sieht, wer welche Rolle hat (Überprüfung der Identifikation der MA mit Rolle)	A
Einführung Meetingformat	Umsetzung / Anwendung	Erwartet	Meetingformat	Bei FB Meetings funktioniert der Informationsaustausch, aber der fachliche Teil geht ein wenig unter.	A
Bereitschaft zur Nutzung	Umgang mit Wissen	Erwartet	Umgang mit Wissen	Ein neuen Job in ein paar Wochen erlernen	A
Einführung Meetingformat	Umsetzung / Anwendung	Erwartet	Sitzungsformate	sind effizient (positiv), allerdings in grossen Gruppen umständlich (Entscheidungsprozess dauert lange), es fehlt nun etwas der Raum für Informelles (negativ).	A
Einführung Meetingformat	Meetingstruktur	Erwartet	Meetingformat	Fokussierung auf Themen. Ist sehr effizient.	B
Umgang mit Entscheidungen	Führungsbeitrag	Erwartet	Rollenformat	Vertrauen von Führung an MA. Ist sehr positiv !	B

Oberkategorie	Subkategorie	Frage	Titel Post-it	Beschreibung Post-it	Gruppe
Einführung Organisationsstruktur	Vorgehensweise	Erwartet	Mentales Modell	"Mentales Modell" zu OE-Prozess führt bei diversen Personen zur Ablehnung/Widerstand der neuen Organisation.	B
Einführung Rollenformat	Tätigkeit	Erwartet	Tätigkeiten «haben sich nicht wirklich verändert»	Höre ich immer wieder von einzelnen MA, auch wirklich neue Aufgaben übernehmen läuft teilweise schleppend.	B
Einführung Rollenformat	Tätigkeit	Erwartet	Tätigkeit	Die arbeiten entsprechen immer noch der gleichen Tätigkeit wie vorhin	B
Einführung Rollenformat	Diverses	Erwartet		Die Organisation beinhaltet viel potenzial	B
Einführung Meetingformat	Rolle Moderator	Erwartet	Sitzungsformate	Moderator muss Regeln einfordern.	B
Einführung Organisationsstruktur	Vorgehensweise	Erwartet	Grundlagen nicht ready	Beispielsweise «übergeordnete Prozesse und Schnittstellen» als Grundlage hätten vorhanden sein sollen. Ggf. auch ein Pfad, wie die Zusammenführung «systemtechnisch» umgesetzt werden kann. Diese Vorgabe hätten die Erwartungshaltung des Führungs-L in Bezug auf "Spartenagnostik" besser verdeutlicht.	B
Bereitschaft zur Nutzung	Visualisierung	Erwartet		Es entstanden übergreifende Projekte	C
Einführung Organisationsstruktur	Vorgehensweise	Erwartet	Grundlagen nicht ready	mit einer neuen Organisation werden keine bestehende Probleme gelöst	C
Einführung Meetingformat	Spannungen	Erwartet	Spannungen in den Sitzungen	Immer in Bezug auf den Januar musste für die MA zuerst mal erlebbar gemacht werden, was mit einer Bearbeitung der Spannung bewirkt werden kann. Gerade die Spannungen zu Schnittstellen mit anderen Stellen in der Firma lassen sich dann wiederum nicht nur im FBL lösen.	C

Oberkategorie	Subkategorie	Frage	Titel Post-it	Beschreibung Post-it	Gruppe
Aufgaben erledigung	Prozesse und Schnittstellen	Erwartet	Schnittstellenprobleme / Erwartungshaltung	Die Organisationform löst die Schnittstellenprobleme innerhalb der Firma nicht; evtl. haben wir diesen Gesichtspunkt zu wenig Beachtung geschenkt.	C
Aufgaben erledigung	Prozesse und Schnittstellen	Erwartet	Probleme bestehen weiterhin	Die neue Organisationsform löst keine Probleme, bringt sie einfach in einem neuem Format.	C
Einführung Meetingformat	Spannungen	Erwartet	Wenige Spannungen werden ins L gebracht		C
Aufgaben erledigung	Prozesse und Schnittstellen	Erwartet	Prozesse / Schnittstellen		C
Unkomplizierte Wege	Einarbeitungsprozess	Überrascht	Einarbeitungsphase kann länger dauern als mache es annehmen		A
Gestaltungsspielräume	Distanz zu Führung	Überrascht	Distanz zu Führung	Ist die grösser geworden ?	A
Gestaltungsspielräume	Führungsvakuum	Überrascht	Führungsvakuum	Dass das Führungsvakuum negativ angeschaut wird und nicht als Vertrauensvorschuss.	A
Einführung Meetingformat	Umsetzung / Anwendung	Überrascht	Widerstand bei Kritik	Kritik in Übungssessions sorgte für passiven Widerstand. Ich kann mir nicht vorstellen, dass die Kritik "einschüchternd" oder nicht konstruktiv angebracht wurde.	A
Einführung Haltung	Umsetzung	Überrascht	Vision unklar	Ebenfalls dass die Vision nicht klar sei. Nach den etlichen Präsentationen.	A
Gestaltungsspielräume	Führungsvakuum	Überrascht	'Führungsvakuum'	Woraus leitet sich diese Wahrnehmung genau ab? Gibt es dazu Mehrfachnennungen?	A
Einführung Haltung	Umsetzung	Überrascht	Haltung	Ich finde, dass die sechs Haltungen noch zu wenig thematisiert werden. Wenn Kritik über Haltung da ist, heisst das aber auch, dass der Würfel bekannt ist	A

Oberkategorie	Subkategorie	Frage	Titel Post-it	Beschreibung Post-it	Gruppe
Unkomplizierte Wege	Einführungspr ozesss	Übe rras cht	Einführung sprozes s neue MA	Wurde als hinderlich empfunden, hätte ich nicht erwartet.	A
Unkomplizierte Wege	Einführungspr ozesss	Übe rras cht	Einführung sprogram m vorbildlic h bei der Firma		A
Einführung g Haltung	Umsetzung	Übe rras cht	Vision war nicht klar	wir haben das doch oft kommuniziert.	A
Gestaltung sspielräume	Führungsvaku um	Übe rras cht	Vakuum in der Führung?		B
Bereitschaft zur Nutzung	Visualisierung	Übe rras cht	Mobilität - es funktioniert Sparten übergreifend	...es ist allerdings bei den MA neu, bzw. eine neue Sparte...	B
Einführung g Rollenfor mat	Umsetzung Rollenformat	Übe rras cht	Überrascht	Schlüsselrollen leben das Rollenkonzept nicht.	B
Einführung g Rollenfor mat	Umsetzung Rollenformat	Übe rras cht	Überrascht	Jeder hat jede Rolle. Die Rollen oder Stebs sind doch klar.	B
Aufgaben erledigung	Zusammenarb eit	Übe rras cht	Rollenwe chsel	Fachtechnisch kann nicht ausgeholfen werden.	B
Einführung g Meetingfo rmat	Umsetzung / Anwendung	Übe rras cht	Meetingf ormat	Meetingformat ist gut - trotzdem diverse negative stimmen das es nicht passend ist	B
Aufgaben erledigung	Prozesse und Schnittstellen	Übe rras cht	Prozesse fehlen	Überrascht: Im September wurde beschlossen, dass lediglich übergeordnete Prozesse in im TP_P&S bearbeitet werden.	B
Einführung g Haltung	Umsetzung	Übe rras cht	Vision von GBI sei unklar?		B
Einführung g Haltung	Umsetzung	Übe rras cht	Haltung	Haltung verstanden, Führung lebt diese aber nicht vor. Haltungsziele rücken in den Hintergrund.	B

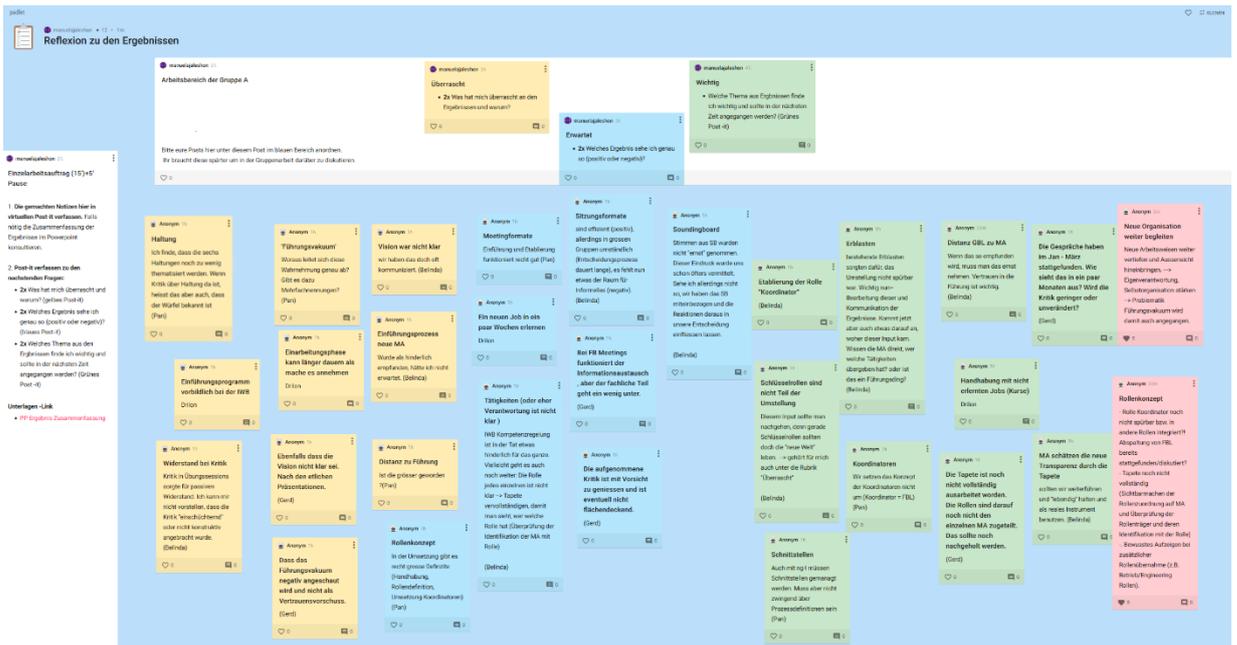
Oberkategorie	Subkategorie	Frage	Titel Post-it	Beschreibung Post-it	Gruppe
Einführung Organisationsstruktur	Dringlichkeit	Überrascht	Fehlende Dringlichkeit der Reorganisation	Angesichts der kontinuierlichen und vielfach geäußerten Arbeitsauslastung überraschend.	B
Gestaltungsspielräume	Führungsvakuum	Überrascht	Führungsvakuum	es sei ein Führungsvakuum vorhanden	C
Einführung Haltung	Umgang mit Veränderung	Überrascht	Humor	Mit Humor lässt sich das Problem der neuen Organisation lösen	C
Einführung Haltung	Umsetzung	Überrascht	Haltung Führungsmitglieder	Wird nicht durchgehend gelebt. Hatte nicht den Eindruck.	C
Einführung Haltung	Umsetzung	Überrascht	Haltung wird nicht durchgehend gelebt bzw. vorgelebt	Anderweitige Wahrnehmung	C
Einführung Rollenformat	Umsetzung / Anwendung	Überrascht	Unzufrieden mit Rollen (zu generisch / abstrakt)	Zugleich werden aber wenige Spannungen eingebracht (Steuerungsmeetings)	C
Einführung Rollenformat	Umsetzung Rollenformat	Wichtig	Koordinatoren	Wir setzen das Konzept der Koordinatoren nicht um (Koordinator = FBL)	A
Bereitschaft zur Nutzung	Umgang mit Wissen	Wichtig	Handhabung mit nicht erlernten Jobs (Kurse)		A
Aufgabenerledigung	Prozesse und Schnittstellen	Wichtig	Schnittstellen	Auch mit ng-I müssen Schnittstellen gemanagt werden. Muss aber nicht zwingend über Prozessdefinitionen sein	A
Einführung Rollenformat	Umsetzung Rollenformat	Wichtig	Schlüsselrollen sind nicht Teil der Umstellung	Diesem Input sollte man nachgehen, denn gerade Schlüsselrollen sollten doch die "neue Welt" leben. --> gehört für mich auch unter die Rubrik "Überrascht"	A

Oberkategorie	Subkategorie	Frage	Titel Post-it	Beschreibung Post-it	Gruppe
Einführung Rollenformat	Aufgabenerledigung	Wichtig	Erblasten	bestehende Erblasten sorgten dafür, dass Umstellung nicht spürbar war. Wichtig nun= Bearbeitung dieser und Kommunikation der Ergebnisse. Kommt jetzt aber auch etwas darauf an, woher dieser Input kam. Wissen die MA direkt, wer welche Tätigkeiten übergeben hat? oder ist das ein Führungsding?	A
		Wichtig	Einordnung der Ergebnisse	Die Gespräche haben im Jan - März stattgefunden. Wie sieht das in ein paar Monaten aus? Wird die Kritik geringer oder unverändert?	A
Einführung Rollenformat	Umsetzung	Wichtig	Rollenformate	Die Tapete ist noch nicht vollständig ausarbeitet worden. Die Rollen sind darauf noch nicht den einzelnen MA zugeteilt. Das sollte noch nachgeholt werden.	A
Einführung Rollenformat	Distanz zu Führung	Wichtig	Distanz GBL zu MA	Wenn das so empfunden wird, muss man das ernst nehmen. Vertrauen in die Führung ist wichtig.	A
Einführung Rollenformat	Interventionen	Wichtig	MA schätzen die neue Transparenz durch die Tapete	sollten wir weiterführen und "lebendig" halten und als reales Instrument benutzen.	A
Einführung Rollenformat	Umsetzung	Wichtig	Etablierung der Rolle "Koordinator"		A
Bereitschaft zur Nutzung	Visualisierung	Wichtig	Zukünftige Themen	Eigenverantwortung der MA stärken. Mit z.B Praxisbeispielen.	B
Einführung Rollenformat	Aufgabenerledigung	Wichtig	Zukünftige Themen	Unklarheiten der Rollen beseitigen.	B
Einführung Rollenformat	Aufgabenerledigung	Wichtig	Rollenschulung	Rollen weiter konkretisieren, Rollenverständnis schulen, neue Stvs. schulen.	B
Gestaltungsspielräume	Führungsvakuum	Wichtig	Modus einfordern	Führungsrollen müssen "den neuen Modus" einfordern - Rollenmodell, Einbringen in Sitzungsformaten, Werte, etc. - im alten Modus bleiben ist keine zulässige Option	B

Oberkategorie	Subkategorie	Frage	Titel Post-it	Beschreibung Post-it	Gruppe
Einführung Haltung	Vorleben	Wichtig	Viele leben noch «in ihrer alten Welt»	Selbstoptimierung vs. Systemoptimierung, Spagat zwischen den Spartenkulturen angehen.	B
Gestaltungsspielräume	Rahmenbedingungen	Wichtig	Die Umsetzung ist noch nicht abgeschlossen	Das eine solche grosse Umstellung Zeit braucht versteht das L, doch kommt dies bei den MA nicht gleich an - dieser Weg soll weiter begleitet werden.	B
Bereitschaft zur Nutzung	Visualisierung	Wichtig	Nutzungsbeispiele	Erfolgreiche Nutzungsbeispiele zum Rollenwechsel kommunizieren	B
Gestaltungsspielräume	Führungsvakuum	Wichtig	Führungsvakuum		C
Einführung Haltung	Umgang mit Veränderung	Wichtig	es braucht ein offenes Mindset		C
Gestaltungsspielräume	Führungsvakuum	Wichtig	Führungsvakuum	Frage ob das im Januar ein Thema war und nun nicht mehr? Vakuum; Eigenverantwortung (wahrnehmen)	C
Gestaltungsspielräume	Führungsvakuum	Wichtig	Führungsvakuum		C
Bereitschaft zur Nutzung	Umgang mit Wissen	Wichtig	Umgang mit Wissen		C
Gestaltungsspielräume	Führungsvakuum	Wichtig	Führungsvakuum		C
Gestaltungsspielräume	Neue Organisation weiter begleiten	Handlungsfeld	Neue Organisation weiter begleiten	Neue Arbeitsweisen weiter vertiefen und Aussensicht hineinbringen. ---&t; Eigenverantwortung, Selbstorganisation stärken --&t; Problematik Führungsvakuum wird damit auch angegangen.	A

Oberkategorie	Subkategorie	Frage	Titel Post-it	Beschreibung Post-it	Gruppe
Gestaltungsspielräume	Rollen schärfen und verankern	Handlungsfeld	Rollenkonzept	- Rolle Koordinator noch nicht spürbar bzw. in andere Rollen integriert?! Abspaltung von FBL bereits stattgefunden/diskutiert? - Tapete noch nicht vollständig (Sichtbarmachen der Rollenzuordnung auf MA und Überprüfung der Rollenträger und deren Identifikation mit der Rolle) -. Bewusstes Aufzeigen bei zusätzlicher Rollenübernahme (z.B. Betrieb/Engineering Rollen).	A
Gestaltungsspielräume	Change Management	Handlungsfeld	Change Management	Organisationsentwicklung GB I weiterhin mit konkreten Massnahmen aktiv fortführen => neuer Modus einfordern, Rahmenbedingungen weiterentwickeln, positiven Entwicklungen Zeit geben	B
Gestaltungsspielräume	Rollen schärfen und verankern	Handlungsfeld	Rollen schärfen und verankern	=> neben "Lernen" gehört auch "Abgeben" zum Rollenkonzept erfolgreiche Rollenwechsel als positive Beispiele besser nutzen	B
Aufgabenerledigung	Geschäftsbereich übergreifende Schnittstellen	Handlungsfeld	Geschäftsbereich übergreifende Schnittstellen	Unklarheit wie diese Spannungen vom MA möglichst effizient in die Organisation getragen werden könnte (Frage Gefäss & Startpunkt), so dass möglichst rasch die richtigen Personen in die Lösungsfindung involviert werden.	C
Gestaltungsspielräume	Führungsvakuum	Handlungsfeld	Führungsvakuum	Evtl. zu wenig differenzierte Führung von den FBL sowie offene Punkte aus dem Projekt führen zu einem gefühlten Vakuum.	C

Post-it's Gruppe A



Post-it's Gruppe B

