



Fachhochschule Nordwestschweiz  
Hochschule für Angewandte Psychologie

# Wie agil kann eine Bibliothek sein oder wie kann eine Bibliothek agil sein?

-

## Agile Transformation in einer Zentral- und Hochschulbibliothek

MASTER-ARBEIT

2023

Autorin

Mattmann, Yvonne

Begleitperson

Dönmez, Denniz

Praxispartner\*in

Zentral- und Hochschulbibliothek Luzern

Kontaktperson

Flämig, Benjamin

## **Zusammenfassung**

Agilität als Arbeitskonzept hat in den letzten Jahren über die Softwareentwicklung hinaus an Popularität gewonnen und Organisationen stehen vor der Herausforderung, das Konzept angepasst an ihren Kontext anzuwenden. Eine Transformation Richtung Agilität sollte in erster Linie die kulturelle Ebene betreffen und beim agilen Mindset ansetzen, welches von agilen Werten und Prinzipien geprägt ist und von den Mitarbeitenden gelebt werden soll. Doch auch beim agilen Mindset gibt es keine allgemeingültige Definition, weshalb eine Organisation ihre eigene Definition dessen finden sollte. Das Ziel dieser Masterarbeit ist es, die Zentral- und Hochschulbibliothek Luzern (ZHB Luzern) beim Start einer agilen Transformation zu unterstützen. Dazu wurden Informationen zum Thema Agilität und zu bisherigen Massnahmen sowie eine Einschätzung einer Vertretung von agilen Werten in der Organisation erhoben. Es soll beantwortet werden, welche nächsten Schritte die Organisation tätigen muss, um eine agile Transformation erfolgreich zu starten. Dazu wurden in einer Vorstudie mit der Geschäftsleitung zunächst agile Werte definiert. Diese sollten einen ersten Zugang zur Definition eines agilen Mindsets angepasst an die ZHB Luzern bieten. Anschliessend wurden halbstrukturierte Interviews mit den Führungskräften der Organisation durchgeführt. Die Ergebnisse zeigen, dass zunächst eine gemeinsame Definition von Agilität in der Organisation hergestellt und die Wertedefinitionen so angepasst werden müssen, dass sich Führungskräfte und Mitarbeitende aller Bereiche damit identifizieren können. Weiter sollte Raum für Veränderung und Experimentieren geschaffen werden, damit eine Veränderung von Verhaltens- und Denkweisen, des Mindsets, möglich wird. Auch sollten Kompetenzlücken erkannt und geschlossen werden, um agile Arbeitsweisen erfolgreich anwenden zu können.

### **Abstract**

Agility as an organizational concept has gained traction beyond software development in recent years. This poses the task for organizations to tailor its application to their unique contexts. Agile transformation centers on the organizational culture, commencing with the agile mindset embodied by employees, defined by agile values and principles. However, an agile mindset lacks a universal definition, leading organizations to formulate their own interpretations. The goal of this master thesis is to support the Lucerne Central and University Library (Lucerne ZHB) in starting an agile transformation. For this purpose, information about agility and previous interventions and an assessment of a representation of agile values in the organization were collected. The aim is to define the next steps for the organization to successfully move towards an agile transformation. For this purpose, agile values were first defined by the Lucerne ZHB's management in a preliminary study. These values were supposed to offer a first approach to the definition of an agile mindset adapted to the ZHB Luzern. Subsequently, semi-structured interviews were conducted with the organization's executives. The outcomes of the interviews underscore the initial necessity of forging a shared comprehension of agility within the organization. A harmonized interpretation of agile values, one that resonates with executives and staff across diverse departments, is crucial. Moreover, creating an environment conducive to change and experimentation emerges as pivotal for inculcating behavioral and cognitive shifts. Additionally, the identification and bridging of competency gaps stand out as vital prerequisites for the effective application of agile methods.

## Inhalt

<b>1. Einleitung .....</b>	<b>6</b>
<b>1.1 Bibliotheken und Agilität?.....</b>	<b>7</b>
1.1.1 <i>Agilität in Bibliotheken – aktuelle Beispiele</i> .....	8
<b>1.2 Ziel und Umsetzung dieser Master Thesis .....</b>	<b>9</b>
<b>1.3 Aufbau der Arbeit .....</b>	<b>10</b>
<b>2. Praxisorganisation.....</b>	<b>11</b>
<b>2.1 Die ZHB Luzern auf einen Blick .....</b>	<b>11</b>
<b>2.2 Problemstellung und Auftragsklärung .....</b>	<b>13</b>
<b>3. Theoretischer Hintergrund.....</b>	<b>16</b>
<b>3.1 Agilität – Alt und doch neu? .....</b>	<b>16</b>
<b>3.2 Agile Organisation .....</b>	<b>19</b>
3.2.1 <i>Agile Methoden, Praktiken und Tools</i> .....	19
3.2.2 <i>Agiles Mindset</i> .....	22
3.2.2.1 <i>Agile Werte</i> .....	27
<b>3.3 Agile Transformation .....</b>	<b>29</b>
3.3.1 <i>Die Rolle der Organisationskultur in agilen Transformationen</i> .....	30
3.3.2 <i>Die Rolle der Führungskräfte in agilen Transformationen</i> .....	32
3.3.3 <i>Agile Transformation – erste Schritte</i> .....	33
<b>3.4 Bibliotheken als agile Organisationen .....</b>	<b>34</b>
<b>4. Forschungsfrage und Studiendesign.....</b>	<b>37</b>
<b>5. Methodik.....</b>	<b>41</b>
<b>5.1 Vorstudie.....</b>	<b>41</b>
5.1.1 <i>Sampling</i> .....	41
5.1.2 <i>Teil Eins - Halbstrukturiertes Interview</i> .....	41
5.1.3 <i>Teil Zwei - Gruppendiskussion</i> .....	42
5.1.4 <i>Datenerhebung</i> .....	44
5.1.5 <i>Datenauswertung</i> .....	44
<b>5.2 Hauptstudie.....</b>	<b>45</b>
5.2.1 <i>Sampling</i> .....	45
5.2.2 <i>Halbstrukturierte Interviews</i> .....	46
5.2.3 <i>Datenerhebung</i> .....	48
5.2.4 <i>Datenauswertung</i> .....	48
5.2.4.1 <i>Transkription und Exploration</i> .....	49
5.2.4.2 <i>Entwicklung des Kategoriensystems</i> .....	49
5.2.4.3 <i>Analyse der codierten Einheiten</i> .....	51
<b>6. Ergebnisse .....</b>	<b>52</b>
<b>6.1 Ergebnisse der Vorstudie.....</b>	<b>52</b>
6.1.1 <i>Ergebnisse halbstrukturiertes Interview</i> .....	52
6.1.2 <i>Ergebnisse Gruppendiskussion</i> .....	55
<b>6.2 Ergebnisse der Hauptstudie .....</b>	<b>62</b>
6.2.1 <i>Agilität in der ZHB</i> .....	62
6.2.2 <i>Massnahmen</i> .....	70
6.2.3 <i>Werte</i> .....	82

<b>7. Diskussion.....</b>	<b>103</b>
7.1 Interpretation der Ergebnisse und Beantwortung der Unterfragestellungen.....	103
7.1.1 Agilität .....	103
7.1.1.1 Beantwortung UF 1.....	104
7.1.2 Massnahmen .....	105
7.1.1.2 Beantwortung UF 2.....	107
7.1.1.3 Beantwortung UF 3.....	107
7.1.3 Werte .....	108
7.1.1.4 Beantwortung UF 4.....	113
7.1.1.5 Beantwortung UF 5.....	113
7.1.1.6 Beantwortung UF 6.....	114
7.1.1.7 Zwischenfazit. ....	115
7.2 Beantwortung der Fragestellung «Welche nächsten Schritte sollten in der ZHB Luzern vorgenommen werden, um eine agile Transformation erfolgreich zu starten?» .....	116
7.3 Einordnung der Ergebnisse in den Forschungsrahmen .....	119
7.4 Limitationen .....	120
7.2.1 Reflektion des Studiendesigns und der Gütekriterien .....	122
7.5 Ausblick .....	123
<b>8. Handlungsempfehlungen.....</b>	<b>125</b>
<b>9. Fazit.....</b>	<b>131</b>
<b>10. Abbildungsverzeichnis .....</b>	<b>133</b>
<b>11. Tabellenverzeichnis.....</b>	<b>134</b>
<b>12. Literaturverzeichnis .....</b>	<b>135</b>
<b>Anhang .....</b>	<b>143</b>

## 1. Einleitung

Wir müssen agil sein! Diese oder ähnliche Aussagen werden im Arbeitskontext heutzutage oft getroffen (Hofert, 2018). Warum? Organisationen verspüren Druck mit der rasend schnellen Digitalisierung und zunehmenden Komplexität der Arbeitswelt mitzuhalten und suchen nach einem Weg mit den daraus entstehenden Herausforderungen umzugehen. Das Konzept der Agilität verspricht hier Lösungen (Hofert, 2018).

Laut Höbig und Kubsch (2020) zielt Agilität grundsätzlich darauf ab, die Produktivität zu steigern und bessere Produkte und Dienstleistungen anbieten zu können. Dies soll durch Veränderungen im Denken, Handeln und Verhalten der Mitglieder einer Organisation erzielt werden. Dieses veränderte Denken, Handeln und Verhalten zeigt sich beispielsweise durch gelebte Selbstorganisation, Eigenverantwortung, Kundenorientierung und Innovation in der Organisation. Und dadurch kann gemäss den Autoren schlussendlich organisationale Agilität entstehen. Agilität ist bekannt für deren agile Methoden und Arbeitsweisen wie bspw. «Scrum» oder «Design-Thinking», welche meist ein iteratives Vorgehen und eine hohe Kundenorientiertheit beinhalten, um adaptiv zu sein und schnell auf Veränderungen, eben beispielsweise durch die Digitalisierung hervorgerufen, reagieren zu können (Fuchs et al., 2019; Höbig & Kubsch, 2020). Agilität als Form der Zusammenarbeit und des Organisationsaufbaus hat im letzten Jahrzehnt stark an Popularität gewonnen und findet nun nicht mehr nur in der Softwareentwicklung, wo der Trend entstanden ist, Verwendung. Der Begriff taucht mittlerweile auch in anderen Branchen, wie bspw. im Bereich der öffentlichen Verwaltung, auf (Bartonitz et al., 2018; Wirth, 2020).

Die Frage, wie diese scheinbar vielversprechende und aus der Softwareentwicklung entstandene Lösung in anderen Arbeitsumgebungen oder Branchen erfolgreich ein- und umgesetzt werden kann, scheint viele Organisationen jedoch vor grosse Herausforderungen und Fragezeichen zu stellen (Werther & Bruckner, 2018). Agile Methoden sind für die Softwareentwicklung passend, können jedoch nicht eins zu eins für Organisationen aus anderen Bereichen übernommen werden und es Bedarf, laut Hofert (2018) eine stärkere

Auseinandersetzung damit, was organisationale Agilität im spezifischen Kontext eigentlich bedeutet und was man sich davon erhofft.

Beschäftigt man sich damit, wie Organisationen agil werden können, begegnet man schnell dem Begriff des «agilen Mindsets» (Grützner, 2019; Hofert, 2018; Rump et al., 2022). Ein agiles Mindset setzt gewisse Grundannahmen und Werteorientierungen voraus und bildet das Fundament agiler Organisationen (Grützner, 2019; Hofert, 2018; Rump et al., 2022). Werte sind ein zentraler Bestandteil der Organisationskultur (Hofert & Thonet, 2019; Nerdinger, 2019; Schein, 1990). Wenn sich eine Organisation also Richtung Agilität transformieren möchte, sollte einerseits definiert werden, was unter Agilität verstanden wird und wie diese gelebt werden soll. Andererseits sollten bei der Umsetzung vorhandene Werte und kulturelle Gegebenheiten berücksichtigt werden, um möglichen Turbulenzen und Widerständen, die im Transformationsprozess entstehen können, vorzubeugen (Zech, 2022).

Mit den beschriebenen Herausforderungen organisationaler Agilität bzw. dem Weg dorthin, beschäftigt sich die Autorin der vorliegenden Masterarbeit zusammen mit einer Zentral- und Hochschulbibliothek, welche am Anfang einer agilen Transformation steht. In den folgenden Abschnitten werden die Problemstellung und der aktuelle Forschungsstand zu Agilität in Bibliotheken beschrieben, die Ziele der Master Thesis dargelegt und der Aufbau der Arbeit kurz umrissen.

## **1.1 Bibliotheken und Agilität?**

Die digitale Transformation hat die Rahmenbedingungen, unter denen Bibliotheken ihre Dienstleistungen anbieten, erheblich verändert und sie werden sich weiter verändern, was Vonhof (2018) aufzeigt. Der Autorin zufolge ist es notwendig, dass Bibliotheken digitalen Zugriff auf ihre Medien ermöglichen und Informationen zeit- und ortsunabhängig sowie kundenorientiert Dienstleistungen anbieten können. Nebst der Digitalisierung als Treiber für Veränderungen haben auch weitere gesellschaftliche Entwicklungen wie der demografische

Wandel oder das Verschmelzen von Arbeits- und Privatleben Einfluss auf die Rahmenbedingungen einer Bibliothek. Zum Beispiel der Wandel hin zu lebenslangem Lernen verändert das Kundinnen- und Kundenprofil von Bibliotheken. Aus diesen Treibern ergeben sich laut Vonhof (2018) neue Handlungsfelder. Beispielsweise ist es notwendig, dass sich die Bibliothek als Ort des Lernens neu erfindet. Es wird nicht mehr nur das zur Verfügungsstellen von Infrastruktur oder zugänglich machen von Wissen gefordert. Es treten neue Aspekte wie die kollaborative Wissensproduktion und ein Einbeziehen von Stakeholdern (die Lernenden) dazu. Grützner (2019) beschreibt ähnliche Herausforderungen und spricht an, dass als Antwort auf die sich verändernden Herausforderungen im Bibliotheksumfeld Konzepte der Agilität herangezogen werden können. Wie eingangs erwähnt, kann durch Agilität die Kundenorientierung erhöht und Innovation gefördert werden, was den Forderungen neuer Handlungsfelder, wie oben erwähnt, entspricht.

### *1.1.1 Agilität in Bibliotheken – aktuelle Beispiele*

Bibliotheken springen schon seit einigen Jahren auf den agilen Zug auf, um den verändernden Anforderungen an Bibliotheken entsprechen zu können (Ittensohn & Rieser, 2021; Vonhof, 2018). Folgend werden einige Beispiele aufgeführt.

Das Kompetenzzentrum für nicht-textuelle Materialien (KNM) an der Technischen Informationsbibliothek Hannover (TIB) hat als interdisziplinäres Team die zuvor vom Team priorisierten Anforderungen in Sprints (eine Praktik der Methode Scrum) bearbeitet, wobei die Fortschritte und Ergebnisse in einem Wiki dokumentiert wurden (Strobel, 2015). Die schwedische Universitätsbibliothek Chalmers hat sogar als Organisation agile Prinzipien und Werte im Management adoptiert (Forsman, 2017). Die Bibliothek hat eine agile Softwareentwicklung im Rahmen der Zusammenarbeit mit dem internen Repository angewendet. Da dies so erfolgreich war, wurden weitere cross-funktionale Teams gebildet. Auf Basis dieser Erfahrungen konnte eine agile Methodologie definiert werden, die verschiedene Kompetenzen in der Bibliothek involviert. Da sich daraufhin weitere Projekte

geformt haben und agile Prinzipien übernommen wurden, hat sich diese agile Methodologie schlussendlich in der ganzen Bibliothek etabliert (Forsman, 2017).

Die Library of Tampere University of Technology berichtet aus eigener Erfahrung, dass ein Wandel hin zu einer agilen Organisation fundamental sein und auf kultureller Ebene stattfinden muss (Niemi-Grundström, 2014). Dies entspricht den in Kapitel 1 geschilderten Schlussfolgerungen von Zech (2022).

Die ZHB Luzern befasst sich ebenfalls seit vier Jahren intensiv und auch öffentlich mit dem Thema Agilität (Flämig et al., 2023; Riesenweber et al., 2022). Sie möchte sich hin zu einer agilen Organisation in einem gesamtheitlichen Sinn transformieren und nicht lediglich punktuell agile Methoden anwenden und Arbeitsprozesse anpassen, sondern auch einen kulturellen Wandel in der gesamten Organisation initiieren (siehe Kapitel 2).

## **1.2 Ziel und Umsetzung dieser Master Thesis**

Die ZHB Luzern steht beim Thema organisationaler Agilität am Anfang und eine fundamentale Veränderung wurde erst angestossen (siehe Kapitel 2). Das Ziel dieser Masterthesis ist es, Informationen zu beschaffen, anhand welcher schlussendlich Handlungsempfehlungen abgeleitet werden können. Es sollen Informationen zu Einstellungen und Meinungen der Führungskräfte zu Agilität in der ZHB gesammelt und deren Einschätzung zur Verankerung agiler Werte in der Organisation erhoben werden. Die daraus abzuleitenden Handlungsempfehlungen sollen die Geschäftsleitung im Start einer Transformation der ZHB Luzern in Richtung agile Organisation unterstützen, damit diese nachhaltig und zielführend durchgeführt werden kann. Der methodische Ansatz in der vorliegenden Arbeit ist anwendungsorientiert und hat zum Ziel, für die Praxisorganisation möglichst wertvolle Ergebnisse zu generieren. Es sollen jedoch wissenschaftliche Standards eingehalten werden, um eine hohe Qualität der Datenerhebung, -auswertung und -interpretation sicherzustellen.

Als methodisches Vorgehen wurde ein qualitatives Verfahren gewählt, welches in Kapitel 5 genauer beschrieben wird.

### **1.3 Aufbau der Arbeit**

Im nächsten Kapitel wird die Praxispartnerin ZHB Luzern umfassender vorgestellt, anschliessend folgt ein Beschrieb des theoretischen Hintergrunds der Arbeit. Daraufhin wird die Methodik beschrieben, welche genutzt wurde, um die Forschungsfrage der vorliegenden Masterarbeit zu beantworten. In Kapitel 6 werden die Ergebnisse der Untersuchung dargelegt woraufhin diese anschliessend in Kapitel 7 interpretiert und diskutiert werden. Um die praktische Relevanz sicherzustellen, werden Handlungsempfehlungen für die Praxisorganisation abgeleitet und abschliessende Schlussfolgerungen vorgenommen.

## 2. Praxisorganisation

In diesem Kapitel folgt eine Vorstellung der Praxisorganisation und eine Erläuterung der Problemstellung und Auftragsklärung für die vorliegende Arbeit.

### 2.1 Die ZHB Luzern auf einen Blick

Der Beschrieb der ZHB Luzern basiert auf mündlichen Informationen der Kontaktpersonen der ZHB Luzern sowie der Website der Organisation (Zentral- und Hochschulbibliothek Luzern, o. J.)

Die ZHB Luzern richtet sich als Kantons- und Hochschulbibliothek zugleich an ein allgemein-öffentliches und an ein wissenschaftliches Publikum. Sie ist die grösste Bibliothek der Zentralschweiz und stellt seit ihrer Gründung als Zentralbibliothek durch die Zusammenlegung von Bürger- und Kantonsbibliothek im Jahr 1951 Literatur und Informationen für verschiedene Zwecke wie Beruf, Freizeit und Unterhaltung bereit. Seit 2011 führt sie im Rahmen eines Leistungsauftrags die Bibliothek für die Universität Luzern und übernahm später auch zusätzliche Bibliotheksstandorte der Hochschule und der Pädagogischen Hochschule Luzern. Als Zentral- und Hochschulbibliothek orientiert sie sich seitdem mit ihrem Bestand und ihren Dienstleistungen nicht nur an einem breiten Publikum, sondern entspricht gleichzeitig auch den Bedürfnissen von Studierenden, Dozierenden und Forschenden.

Nebst Medien von diversen Fachgebieten in gedruckter und digitaler Form, ergänzt sie ihr Angebot mit wertvollen historischen Beständen und Sondersammlungen, die sie von ihren Vorgängerbibliotheken, der Bürgerbibliothek (seit 1812) und der Kantonsbibliothek (seit 1832) übernommen hat. Neben dem Grossteil der Medien, die in der kooperativen Speicherbibliothek gelagert sind, sind die neuesten Medien an allen vier Standorten (Sempacherstrasse, Uni/PH-Gebäude, HSLU Campus Zug-Rotkreuz, HSLU Wirtschaft Frankenstrasse) der ZHB Luzern frei verfügbar. Zum 01.10.2023 übernimmt die ZHB weitere Departementsbibliotheken der Hochschule Luzern (Soziale Arbeit, Musik, Technik &

Architektur sowie Design & Kunst), so dass sich die gemeinsame Organisation auf 8 Standorte vergrössern wird.

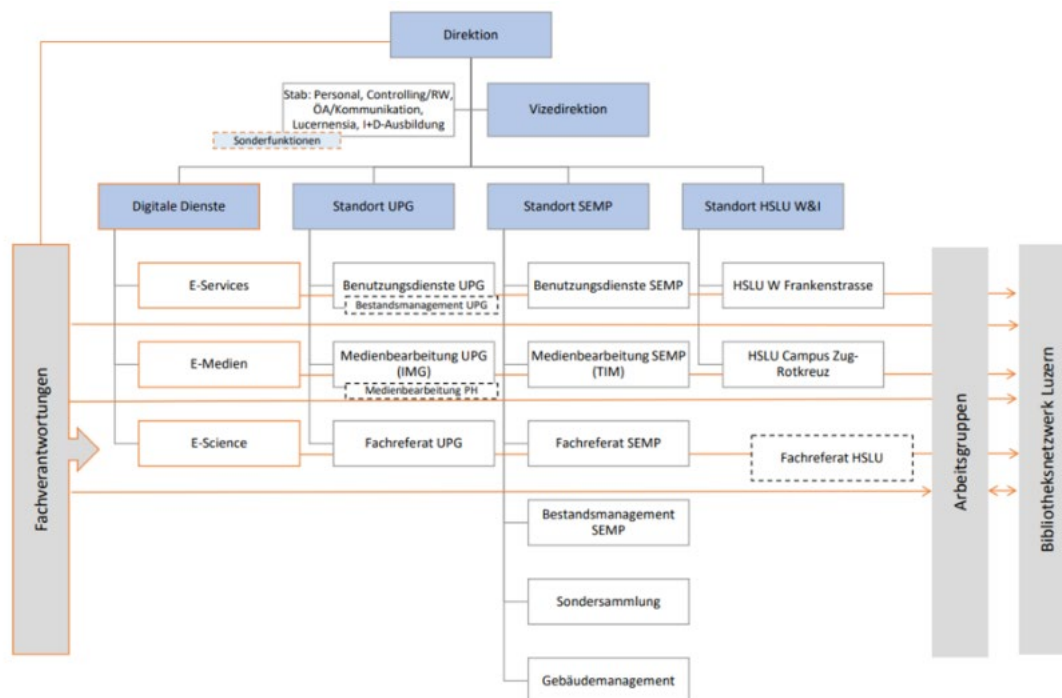
Zusätzlich organisiert die ZHB Luzern Führungen und Ausstellungen und führt Kurse, Kulturveranstaltungen und Schulungen zu diversen Themen durch. Getragen wird die ZHB Luzern vom Kanton Luzern und ist im Bildungs- und Kulturdepartement bei der Dienststelle Hochschulbildung und Kultur angegliedert. Mit einer Umstrukturierung zum 1. November 2023 wird die ZHB der neu geschaffenen Dienststelle Kultur angehören und enge Verbindung zur ebenfalls neu etablierten Fachstelle Hochschulbildung unterhalten (Kanton Luzern, 2023a, 2023b).

Die Matrixorganisation der ZHB Luzern ist in Abbildung 1 dargestellt. Nebst einer klassischen Organisation in Standorte sowie Linien- und Stabsstellen gibt es mit den Fachverantwortungen und dem «virtuellen» Standort der Digitalen Dienste funktionsbezogene und standortübergreifende Stellen, welche im Zuge einer Organisationsentwicklung im September 2019 eingeführt wurden. Diese stehen bewusst quer zur Linienorganisation und haben den Auftrag, die vier bzw. bald acht sehr unterschiedlich ausgerichteten Standorte der ZHB in zentralen und verbindenden Fragen gemeinsam weiterzuentwickeln. Dazu zählt neben gemeinsamen Regeln und Standards in der Formal- und Sacherschliessung von Medien auch die gemeinsame Vermittlung von Informationskompetenz sowie ein standortübergreifender Innovationsprozess. In den Digitalen Diensten wird zudem die Begleitung von Forschung und Lehre auf dem Weg zu Open Science, die Verwaltung der elektronischen Ressourcen und der bibliotheksbezogenen IT-Infrastruktur standortübergreifend organisiert. Die ZHB Luzern beschäftigt insgesamt rund 130 Personen.

Mit der Integration der zusätzlichen Bibliotheksstandorte der Hochschule Luzern (HSLU) zum 1. Oktober 2023 steigt die Anzahl auf 160 Personen.

Abbildung 1

Organigramm ZHB Luzern



Bemerkung Das Organigramm ist verfügbar unter <https://www.zhbluzern.ch/ueberuns/portrait#WzExMTksNDY4NiwxMTM5NywxMTlyXQ==/>

## 2.2 Problemstellung und Auftragsklärung

Die Schilderung der Problemstellung und Auftragsklärung basiert auf mündlicher Kommunikation mit den Kontaktpersonen der ZHB Luzern und demnach den Auftraggebern.

Die Geschäftsleitung der ZHB Luzern möchte die Organisation zukünftig noch agiler aufbauen. Neben der Organisationsentwicklung 2019, welche die klassische Linienorganisation aufgebrochen und bewusst funktionsbezogene Stellen geschaffen hat, die über die Grenzen bisheriger Abteilungen und Standorte hinauswirken, wurden einige agile Methoden wie Kanban und Retrospektiven eingeführt, bzw. den Mitarbeitenden zur Nutzung vorgestellt. Es wurde ebenfalls ein Kollaborationstool zur virtuellen Zusammenarbeit eingeführt. Die Einführung dieser Methoden sowie die Reorganisation hin zu einer Matrixorganisation waren ein erster Schritt Richtung Agilität der letzten vier Jahre. Auch findet momentan ein partizipativer Prozess zur weiteren Verbesserung dieser Organisation

sowie zur Definition einer neuen Strategie für die Jahre 2023-2026 statt, welcher ebenfalls einige agile Aspekte wie hohe Transparenz, Partizipationsmöglichkeit und Flexibilität in der Planung berücksichtigt. Von der Transformation hin zu einer agilen (oder agileren) Organisation erhoffen sich die Auftraggeber eine stärkere Transparenz, schnellere Prozesse und Lösungen, mehr Innovation und insbesondere einen kontinuierlichen Lernprozess sowie ein effektiveres Vorgehen im Umgang mit unbekanntem und komplexen Herausforderungen. Eine Steigerung der Produktivität (siehe Einleitung) als Ziel von Agilität ist laut den Auftraggebern hier nicht im Vordergrund. Eine Messung der Produktivität mit Kennzahlen, wie dies in der Privatwirtschaft gemacht wird, sei nicht angemessen. Bspw. sind die Zahl ausgeliehener Medien nicht aussagekräftig und diese könnten durch verschiedenste Gründe schwanken. Produktivität bedeutet im Bereich Bibliothek demnach, die richtigen Services für die Nutzenden im richtigen Umfang zur richtigen Zeit anbieten zu können und sei eher mit einer Steigerung der Effizienz und Effektivität gleichzusetzen. Und genau dies soll mit den oben beschriebenen Aspekten, wie ein effektiveres Vorgehen im Umgang mit unbekanntem und komplexen Herausforderungen, erreicht werden. Welche konkreten Veränderungen sich die Geschäftsleitung wünscht, wird mithilfe der vorliegenden Arbeit versucht zu beantworten und wird in Kapitel 5.1 thematisiert.

Bisher wurde die agile Transformation Top-down von Vertretern der Geschäftsleitung mit den oben beschriebenen Aktionen angetrieben. Diese wünschen sich jedoch zukünftig auch eine Bottom-up Transformation und v.a. auch mehr Partizipation am Vorantreiben des Transformationsprozesses durch die mittlere Führungsebene bzw. der Abteilungs- und Standortleitenden, welche diesbezüglich in einer vermittelnden Schlüsselposition stünden: Die Auftraggeber gehen davon aus, dass deren Haltung beim Vorleben agiler Führungsprinzipien wie Transparenz und Selbstorganisation entscheidend ist. Nur wenn die Führungspersonen auch bereit seien, Kompetenzen und Verantwortung an ihre Teams zu übergeben sowie ihre Teams fortlaufend dazu befähigen, könne eine agile Transformation gelingen (Mehr dazu in Kapitel 3). Bisher gab es verschiedenste Reaktionen der Führungskräfte von konstruktivem Feedback, zu grossem Interesse aber auch negativer

Kritik und Schweigen. Aus dieser Ausgangslage heraus stellen sich den Auftraggebern Fragen wie “Was denken die Abteilungs-, Team- und Standortleitenden über die agilen Tools, Praktiken, Prinzipien und Werte.?”, “Warum nutzen Sie diese (nicht)?”, “Wie können wir sie mehr einbinden und dazu motivieren, mit uns den Transformationsprozess zu starten und mitzugestalten?”.

In der Auftragsklärung wurde entschieden, dass die vorliegende Arbeit den Antworten dieser Fragen auf den Grund gehen soll und Informationen darüber erhoben werden sollen, wie eine Partizipation der Führungskräfte an der agilen Transformation erfolgreich hergestellt und gestaltet werden kann.

### 3. Theoretischer Hintergrund

In diesem Kapitel wird Agilität nochmals genauer erläutert und darauf eingegangen, was eine agile Organisation ausmacht, wie eine Transformation hin zu einer agilen Organisation stattfinden und wie dies spezifisch in Bibliotheken umgesetzt werden kann.

#### 3.1 Agilität – Alt und doch neu?

Agilität (auch organisationale Agilität) steht beim Gedanken daran, wie man als und in einer Organisation arbeiten soll oder möchte, mittlerweile oft im Mittelpunkt (Unkrig, 2020). Der Begriff wird laut Unkrig (2020) als Heilsversprechen oder Schlagwort gesehen, um organisatorische Probleme zu lösen. Der eigentliche Grund, warum es sich lohnt, das Augenmerk auf dieses Konzept zu richten, ist, weil es in verschiedenen organisatorischen Bereichen Verbesserungen verspricht. Grundsätzlich zielt Agilität darauf ab, «verändertes Denken, Verhalten und Handeln bei den Mitarbeitenden» (Unkrig, 2020, S. 84) zu erzielen. Der Autor führt weiter aus, dass mit der Anwendung des Konzepts beispielsweise starre Strukturen aufgelöst oder lange Entscheidungswege mit entsprechend langer Entscheidungsdauer schlanker gestaltet werden, was flachere Hierarchien, bessere Produkte und erhöhte Produktivität zur Folge haben kann. Das Konzept ist in Zusammenhang mit Organisationen jedoch nicht neu, was Fowler und Highsmith (2001) aufzeigen. Das Thema existiert seit mehreren Jahrzehnten. Angefangen in den 50er-Jahren als systemtheoretisches Modell, in den 90er-Jahren in der Produktionsforschung als «agile Manufacturing» und schliesslich im 21. Jahrhundert geprägt von der Softwareentwicklung als neue oder andere Vorgehensweise im Projektmanagement. Letzteres wird auch als «agiles Manifest» (Fowler & Highsmith, 2001) bezeichnet, welches von 17 Vertretern aus der entsprechenden Branche unterzeichnet wurde. Das agile Manifest beinhaltet vier Kernwerte und 12 Prinzipien für die Softwareentwicklung und liefert gleichzeitig relevante Erkenntnisse für Unternehmen und deren Organisationsaufbau und Wertschöpfung (Fowler & Highsmith, 2001). In Abbildung 2 ist der Abschnitt des agilen Manifests mit den Kernwerten dargestellt.

## Abbildung 2

*Agiles Manifest (Sauter et al., 2018, S. 21, aus <http://agilemanifesto.org/iso/de/manifesto.html>)*

**Manifest für Agile Softwareentwicklung<sup>4</sup>**  
Wir erschließen bessere Wege, Software zu entwickeln, indem wir es selbst tun und anderen dabei helfen. Durch diese Tätigkeit haben wir diese Werte zu schätzen gelernt:

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

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

In Abbildung 2 werden die 12 Prinzipien nicht aufgezählt. Sie beschreiben jedoch eine Methodologie, die Kundenzufriedenheit durch eine zeitnahe und kontinuierliche Lieferung wertvoller Software in den Vordergrund setzt und sich ändernde Anforderungen begrüsst. Die Zusammenarbeit zwischen Stakeholdern und Entwicklerinnen und Entwicklern soll gefördert und funktionierende Software zur Verfügung gestellt werden. Die Prinzipien betonen nachhaltige Entwicklung, technische Exzellenz, Einfachheit und selbstorganisierende Teams, die eine regelmässige Reflexion zur kontinuierlichen Verbesserung nutzen (Sauter et al., 2018). Nach Cohen et al. (2004), bedeutet Agilität demnach, dass Organisationen anpassungsfähig sind, flexibel auf Veränderungen reagieren, inkrementell und iterativ arbeiten, die Kundschaft im Fokus halten und Projekte in cross-funktionalen Teams in Kollaboration durchführen. Diese Definition basiert auf dem agilen Manifest und ist entsprechend im Bereich der Softwareentwicklung anwendbar.

Mittlerweile findet das Konzept über den Bereich der Softwareentwicklung hinaus Anwendung und wird nicht mehr nur auf das Projektmanagement einer Organisation reduziert (Dautovic, 2021; Unkrig, 2020; Werther & Bruckner, 2018). Entsprechend wurden zusätzliche Werte und Prinzipien und weitere Definitionen von Agilität entwickelt (Unkrig, 2020), was Agilität zu einem komplexen und mehrschichtigen Thema macht. Unkrig (2020) bietet eine Übersicht über verschiedenste Definitionen von Agilität.

Organisationen, welche sich ausserhalb der Softwareentwicklung befinden, stehen laut Werther und Bruckner (2018) vor der Herausforderung, sich in der Vielzahl an Definitionen von Agilität zurecht zu finden. Wenn sie agiler werden und sein wollen, müssen sie Agilität angepasst an die eigene Organisation definieren. Es gilt hier herauszufinden, wie das Konzept bestmöglich in der Organisation genutzt werden kann, damit eine tatsächliche gewünschte Verbesserung organisationaler Aspekte, stattfindet (Werther & Bruckner, 2018).

Es kann also festgestellt werden, dass Agilität auch ausserhalb der Softwareentwicklung Anwendung finden kann und gemäss Unkrig (2020) verschiedenste organisatorische Verbesserungen verspricht. Damit dies Wirklichkeit wird, muss Agilität jedoch spezifisch auf die Organisation angewendet und definiert werden (Unkrig, 2020).

Nebst den organisatorischen Verbesserungen verfolgen Organisationen mit der Anwendung von Agilität jedoch noch etwas anderes. Es geht Organisationen auch darum, deren Zukunft zu sichern. Auch Werther und Bruckner (2018) nehmen darauf Bezug und betonen, dass Organisationen das Konzept der Agilität anwenden, um mit dem disruptiven Wandel, der durch neue Anforderungen in der Arbeitswelt entsteht, möglichst optimal umgehen zu können (Werther & Bruckner, 2018). Mit neueren Anforderungen in der Arbeitswelt werden die Begriffe «New Work» oder «Arbeit 4.0» angesprochen, welche Veränderungen der Zukunft der Arbeit durch die Digitalisierung bezeichnen. Diese sind geprägt durch Flexibilisierung, veränderte Organisationsstrukturen weg von hierarchischen Modellen hin zu flacheren Hierarchien und offenen Netzwerkstrukturen und Arbeitsbeziehungen, welche nicht nur auf die Zusammenarbeit zwischen einzelnen Personen beschränkt sind (Werther & Bruckner, 2018). Die Bedingungen von Arbeit 4.0 lassen sich auch mit dem Akronym VUKA beschreiben. Sie sind geprägt von Volatilität, Unsicherheit, Komplexität und Ambivalenz (Gerhardt, 2020). Die Märkte sowie das Konsumentenverhalten entwickeln sich mit einer hohen Dynamik. Höbig und Kubsch (2020) thematisieren, dass dadurch oft unvorhersehbare und auch widersprüchliche Trends und das Konzept der Agilität eine mögliche Lösung biete, mit diesen veränderten Bedingungen umgehen zu können und die Zukunft der Organisation zu sichern.

Nicht alle sehen die Agilität, wie sie heute verstanden wird, als die allesversprechende Lösung für heutige organisationale Probleme an. Brückner und von Ameln (2016) weisen darauf hin, dass Agilität und die Hoffnungen, die man damit verknüpft, in der bisherigen Geschichte der Organisationsentwicklung bereits mehrmals thematisiert wurden und schlussendlich wenige der Handlungsempfehlungen neu sind. Agilität bilde vielmehr «eine Assemblage dessen, was alles einmal bewährte Mode war. Der Begriff mag neu sein, die Entwicklung, für die er steht, hat eine lange Tradition» (S. 385).

## **3.2 Agile Organisation**

Nachdem geklärt wurde, was unter Agilität im Arbeitskontext verstanden wird und weshalb es immer mehr Anwendung findet, wird in diesem Kapitel erörtert was eine agile Organisation ausmacht und wie Agilität in einer Organisation umgesetzt werden und erkennbar sein kann.

### *3.2.1 Agile Methoden, Praktiken und Tools*

Aus dem agilen Manifest heraus haben sich agile Methoden entwickelt, welche den neuen Herausforderungen der digitalen Transformation gerecht werden (Hess, 2019). Die bekanntesten Methoden (je nach Literatur auch «Frameworks» genannt) sind unter anderem «Scrum», «Kanban» oder «eXtreme Programming» (Fuchs et al., 2019). Diese Methoden stellen Ansätze dar, die auf iterativen Vorgehensweisen basieren, welche vor allem für IT-Projekte angedacht sind. Fuchs et al., (2019) beschreiben, dass agile Methoden schnellere Prozesse, Anpassungsfähigkeit, kontinuierliche Entwicklung und einen aktiven Einbezug der Kundinnen und Kunden für mehr Kundenzufriedenheit generieren sollen. Sie würden so dem Ziel der agilen Methodologie nach dem agilen Manifest gerecht werden.

Agile Methoden können aber nicht für alle Aufgaben- und Tätigkeitsbereiche erfolgreich angewendet werden. Höbig und Kubsch (2020) verweisen in diesem Zusammenhang auf die Stacey-Matrix, welche Aufgaben in die Kategorien simpel, kompliziert, komplex und chaotisch einteilt. In dieser Matrix werden die Aufgaben danach eingestuft, wie deutlich deren

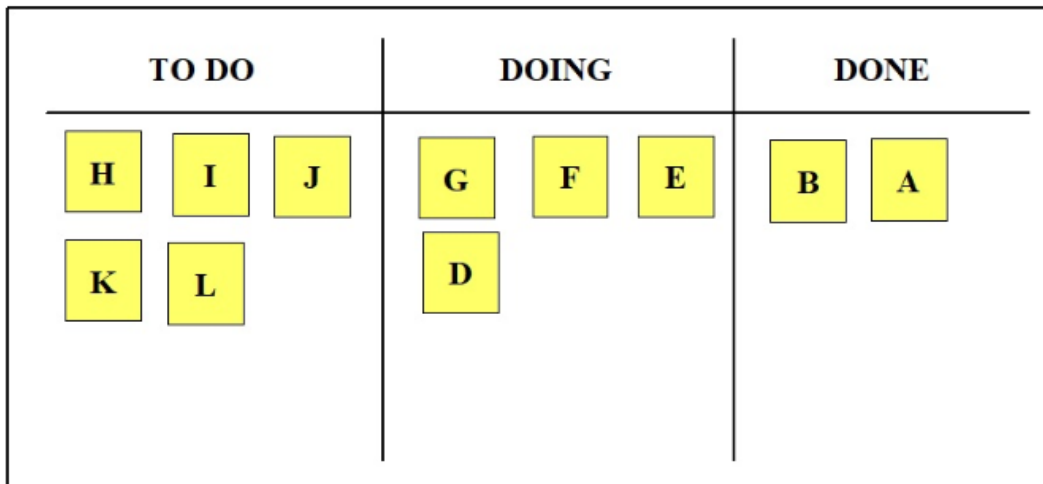
Anforderungen beschrieben werden können und inwieweit die Vorgehensweise zur Erfüllung dieser Anforderungen bekannt ist. Eine Aufgabe ist simpel, wenn die Anforderung klar beschrieben werden kann und die Vorgehensweise bekannt ist. Je weniger klar die Anforderung beschrieben werden kann und die Vorgehensweise bekannt ist, desto komplizierter oder sogar komplexer kann eine Aufgabe werden. Die obere Extreme beider Achsen ist dann das Chaos. Gemäss den Autoren können agile Methoden für die Lösung komplexer Probleme als geeignet angesehen werden, während simple oder komplizierte Aufgabenstellungen auch mit klassischen Methoden gelöst werden können. In Anbetracht dessen, dass die zukünftige Arbeitswelt zunehmender Komplexität gegenübersteht (Höbig & Kubsch, 2020) können agile Methoden hilfreich sein, diese zu bewältigen (siehe Kapitel 3.1). Entsprechend kann angenommen werden, dass die Verwendung agiler Methoden in Zukunft immer wichtiger sein wird.

Agile Methoden bestehen aus verschiedenen Teilaspekten (Dautovic, 2021). Sie setzen sich aus agilen Praktiken zusammen, welche die aktive Umsetzung der jeweiligen Methode detaillieren. Weiter beinhalten sie Tools oder Werkzeuge, welche die Anwendung der Praktiken im Arbeitsalltag unterstützen (Dautovic, 2021). Die Kanban-Methode beispielsweise basiert auf sechs Praktiken (Jordan, 2018). Diese sind laut Jordan (2018, S. 60) die folgenden: «Visualisiere den Fluss der Arbeit; Begrenze die Menge angefangener Arbeit; Miss und steuere den Fluss; Definiere die Regeln für den Prozess explizit; Fördere Leadership in der Organisation; Verwende Modelle, um Chancen für gemeinsame Verbesserungen zu erkennen.» Ein Werkzeug der Kanban-Methode ist beispielsweise das Kanban-Board, welches Praktik eins und zwei umsetzt und Zusammenhänge und den Umlaufbestand (oder *Work in Progress*) visualisiert (Jordan, 2018). Das Kanban-Board benutzt Karten (bspw. Post-Its), welche Tätigkeiten oder Aufgaben darstellen und je nach Bearbeitungsstatus den drei Kategorien «To Do», «Doing», «Done» zugeordnet werden (Alaidaros et al., 2021). Damit erhält man einen Überblick über den aktuellen Stand eines Projektes. Die Karten werden von links (To Do) nach rechts (Doing -> Done) geschoben, wenn sich etwas daran ändert

(Alaidaros et al., 2021). In Abbildung 3 ist ein simples Kanban mit den oben genannten drei Spalten dargestellt.

**Abbildung 3**

*Simples Kanban Board (Alaidaros et al., 2021)*



Es gibt auch eine detailliertere Art, Kanban Boards zu gestalten. Diese beinhaltet mehrere Spalten, welche bspw. Entwicklungsstatus und Testphasen integrieren (Alaidaros et al., 2021). Die Kanban-Methode kann die Kommunikation und Arbeitstransparenz, Kundenzufriedenheit und Teamkoordination in der Arbeit mit verschiedenen Stakeholdern verbessern (Mirza & Datta, 2019).

Als weiteres agiles Tool, welches in verschiedenen Methoden Verwendung findet, soll hier die Retrospektive vorgestellt werden, da diese, nebst der Kanban-Methode, in der Datenerhebung dieser Arbeit von Bedeutung ist. Gonçalves und Linders (2013) definieren Retrospektiven als kurze Meetings, die am Ende eines iterativen Zyklus eines Projektes durchgeführt werden und wobei Teams besprechen, was gut lief und zukünftig weiter so gemacht werden soll. Auf der anderen Seite wird auch besprochen, was nicht gut lief, was in der nächsten Iteration besser gemacht werden könnte und wie die eventuellen Fehler behoben werden können. Eine Retrospektive wird jeweils von einer moderierenden Person geleitet und startet typischerweise mit einem Check des Status der Massnahmen der letzten Retrospektive, um zu erkennen, ob diese abgeschlossen wurden und um diese gegebenenfalls wieder

aufzunehmen. Retrospektiven können, laut den Autoren, Teams in deren Entwicklung und Effizienz unterstützen um deren Wertschöpfung zu verbessern.

Die agilen Methoden liegen also dem agilen Manifest und somit gewissen Werten und Prinzipien zugrunde (Unkrig, 2020). In diesem Rahmen kommt auch das agile Mindset ins Spiel, welches die Basis agiler Werte, Prinzipien, Methoden, Praktiken und Tools bietet (Freyth, 2019). Damit eine Organisation oder ein Team nachhaltig agil ist, sollten die betroffenen Personen gemeinsame Denkweisen anstreben und sich auf zugrundeliegende Werte in der Zusammenarbeit einigen (Freyth, 2019). Unkrig (2020) betont, dass ein effektiver Einsatz agiler Methoden und erfolgreiches agiles Handeln ist also nur möglich ist, wenn ein agiles Mindset gelebt wird. Was unter einem agile Mindset genau zu verstehen , wird im nächsten Kapitel erörtert.

### *3.2.2 Agiles Mindset*

Bevor weiter auf das agile Mindset eingegangen wird, soll zuerst der Begriff Mindset an sich definiert werden. Diese wird in den folgenden Abschnitten auf Basis des Werkes von Hofert und Thonet (2019) beschrieben. Mindset meint eine mentalitätsprägende Haltung, welche untrennbar mit dem Verhalten verbunden ist. Es kann auch als Denk- und Handlungslogik oder psychologisches Denkmuster übersetzt werden. Sowohl Organisationen als auch Individuen haben ein Mindset, wobei sich Individuen normalerweise dem organisationalen Mindset anpassen. Das organisationale Mindset ist, eng mit der Unternehmenskultur verknüpft, welche für deren Mitglieder handlungsleitend ist. Laut den Autorinnen gibt es reifere und weniger reife Unternehmen hinsichtlich deren Mindset. Als reif gelten Unternehmen dann, wenn sie aktiv reflektieren und Grundannahmen immer wieder ins kollektive Bewusstsein führen. Auch bei Individuen ist das Mindset unterschiedlich ausgeprägt, je nach Reife. Ein reifer Mensch ist fähig, sich selbst und seine Grundannahmen zu aktualisieren, ohne dass eine Selbstentfremdung stattfindet. Das ermöglicht ihm, sich

Veränderungen anzupassen und erleichtert den Umgang mit Widersprüchen, da er ein stabiles Selbst besitzt.

Beim individuellen Mindset kann zwischen dem «Growth» und «Fixed» Mindset unterschieden werden (Hofert und Thonet, 2019). Auch Unkrig (2020) nimmt diese beiden Begriffe auf und definiert sie wie folgt:

Menschen mit einem Fixed Mindset glauben, dass Fähigkeiten angeboren sind und versuchen ständig, sich selbst zu beweisen. Wenn sie scheitern, denken sie, dass ihnen bestimmte Aspekte wie Intelligenz, Persönlichkeitsmerkmale oder Charakterzüge fehlen, und sie sind unzufrieden damit, in diesen grundlegenden Persönlichkeitsmerkmalen im Vergleich zu anderen schlechter abzuschneiden.

Menschen mit einem Growth Mindset glauben, dass grundlegende Persönlichkeitsmerkmale Qualitäten sind, die sie durch ihr eigenes Handeln und die Hilfe anderer entwickeln können. Sie sind fest davon überzeugt, dass sie jedes Problem lösen können, indem sie genügend Ressourcen mobilisieren, um die entsprechenden Fähigkeiten zu trainieren oder zu erlernen. Sie gehen davon aus, dass man sich durch Übung und Erfahrung entwickeln und unabhängig von individuellen Unterschieden wachsen kann (Unkrig, 2020).

Das agile Mindset kann als Growth Mindset bezeichnet werden, was Högig und Kubsch (2020) wie auch Hofert (2018) bestätigen. Was hat das nun aber mit agilen Werten, Prinzipien und Methoden zu tun? Dieser Frage wird in den folgenden Abschnitten nachgegangen.

Hofert (2018) nimmt sich in ihrem früheren Werk ebenfalls dem Thema Mindset und vor allem der Definition eines agilen Mindsets an. Laut Hofert (2018) beinhaltet ein Mindset oder eben eine Haltung als zentrale Elemente Grundannahmen, Werte und Prinzipien, womit schlussendlich auch Position bezogen werden kann (siehe Abbildung 4).

**Abbildung 4**

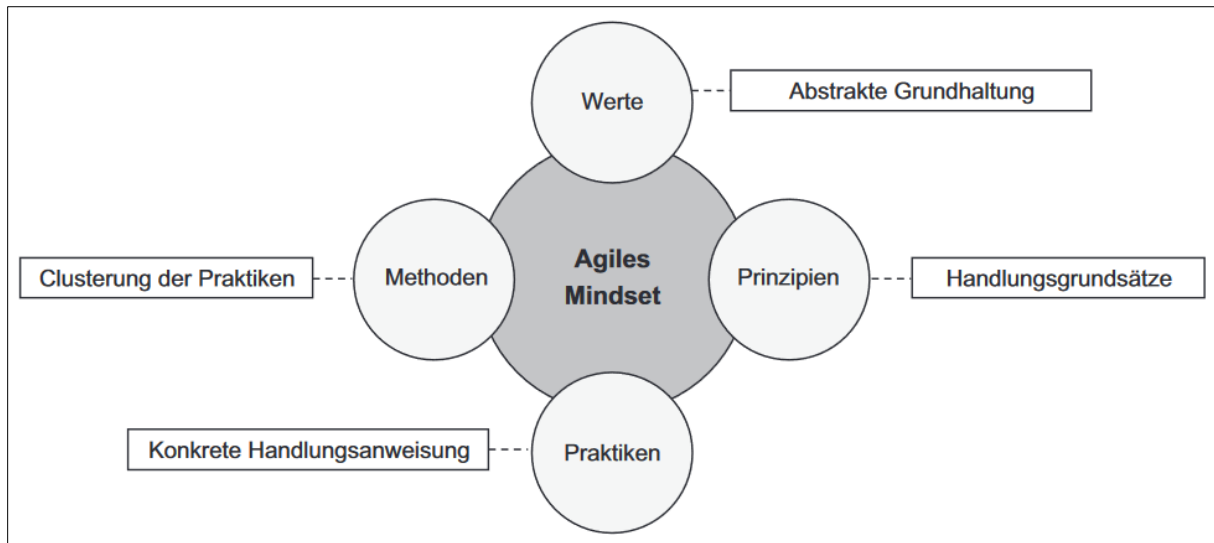
*Elemente eines Mindsets (Hofert, 2018, S 19)*



Um ein agiles Mindset zu definieren kann auf agile Werte und Prinzipien zurückgegriffen werden, beispielsweise aus dem agilen Manifest (Hofert, 2018). An Grundannahmen fehlt es laut Hofer (2018) jedoch. Die Autorin schlägt vier Grundannahmen eines agilen Mindsets vor, bspw. «Die Digitalisierung fordert von uns Beweglichkeit» (S. 20). Sie weist darauf hin, dass ihre vorgeschlagenen Grundannahmen je nach Organisation/Individuum erweitert werden können. Aus den Grundannahmen können anschliessend die Werte und Prinzipien abgeleitet werden, welche aber nicht zwingend den agilen Werten laut Manifest entsprechen müssen. Dautovic (2021) definiert den Begriff des agilen Mindsets ähnlich, bleibt jedoch noch näher beim agilen Manifest und inkludiert die Ebenen der Praktiken und Methoden. Konkret: «Die Prinzipien leiten sich von den Werten ab, beschreiben Grundsätze des Handelns und bilden das Bindeglied zwischen den Werten und den Praktiken» (Dautovic, 2021, S. 4). In Abbildung 5 ist diese Definition eines agilen Mindsets von Dautovic (2021) ersichtlich.

**Abbildung 5**

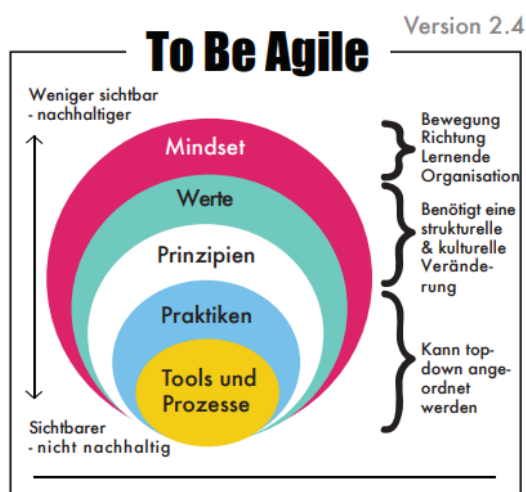
*Agiles Mindset (Dautovic, 2021)*



Um die aufgeworfene Frage zu beantworten wird in der vorliegenden Arbeit entsprechend den Definitionen von Hofert (2018) und Dautovic (2021) davon ausgegangen, dass sich organisationale Agilität durch das agile Mindset bildet, welches sich gemäss der Definition von Hofert (2018) aus agilen Werten, Prinzipien, Methoden und Praktiken sowie verwendeten Tools und Werkzeugen formt. Die untenstehende Abbildung 6 visualisiert dies, nach der Meinung der Autorin der vorliegenden Arbeit, ziemlich treffend und zeigt, wie eine Organisation agil oder wie agil eine Organisation sein kann.

**Abbildung 6**

*To be agile (DandyPeople, 2017)*

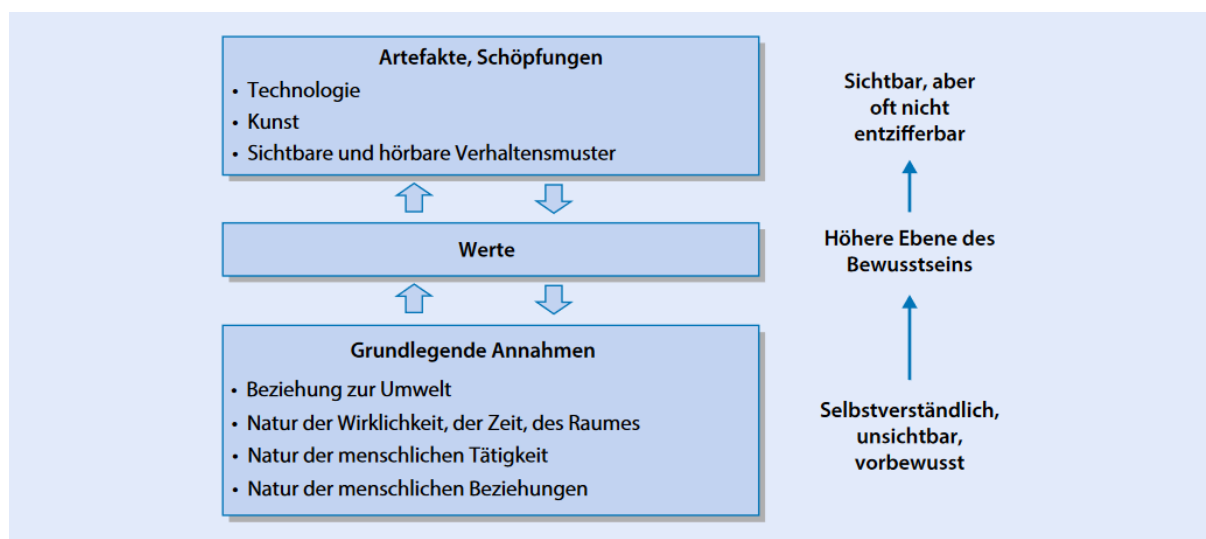


Bemerkung Verfügbar unter: <https://media.dandypeople.com/2017/09/Agile-poster-2017-ver16-dandy-GERMAN.pdf>

Die oben gezeigte Darstellung und das Verständnis von Haltungen und Werten einer Organisation erinnern stark an das Modell der Organisationskultur von Schein (1990). Bei diesem Modell sind grundlegende Annahmen der Kern der Organisationskultur. Aus diesen Annahmen leiten sich die Werte einer Organisation ab, welche in verschiedenen Artefakten objektiviert werden (siehe Abbildung 7).

**Abbildung 7**

*Ebenen der Organisationskultur nach Schein (1990) (aus Nerdinger, 2019, S. 172)*



Grundannahmen sind nach diesem Modell oftmals selbstverständlich und vorbewusst und von den Mitgliedern einer Organisation nicht unbedingt benennbar. Man kann sie jedoch aus

den Werten einer Organisation erschliessen, da eine Wechselbeziehung zwischen Werten und Grundannahmen besteht (Nerdinger, 2019). Nach Kluckhohn (1951) sind Werte Vorstellungen von dem, was wünschenswert ist. Werte sind für eine Einzelperson oder eine Gruppe charakteristisch und beeinflussen die Entscheidungen über die Art und Weise, die Mittel und die Ziele des Handelns. Sie stellen, nach der Schlussfolgerung von Nerdinger (2019) somit eine Schnittstelle zwischen dem Individuum und der Organisation dar. Die Artefakte und Schöpfungen, beispielsweise gewisse Prozesse, Technologien, Tools sind schlussendlich der objektive Ausdruck der Werte (Schein, 1990).

An den erläuterten Theorien zum agilen Mindset wird erkennbar, dass ein gewisses Gedankengut ausgedrückt wird und nicht bloss theoretische Ansätze umgesetzt werden sollen, um agil zu werden. Das agile Mindset widerspiegelt die Grundhaltung der Beschäftigten einer Organisation. Diese ist essentiell um als Organisation agil zu sein und um eine agile Kultur zu leben (Grützner, 2019). Denning (2018) fasst dies mit dem Motto «being Agile» und nicht «doing Agile» treffend zusammen.

In nächsten Unterkapitel wird das Thema agiler Werte nochmals genauer betrachtet, da dieses in der vorliegenden Arbeit zentral ist (siehe Kapitel 4).

**3.2.2.1 Agile Werte.** Wie in Kapitel 3.1 erwähnt, wurden die vier Kernwerte des agilen Manifests (siehe Abbildung 2) mittlerweile von verschiedensten Autorinnen und Autoren erweitert. Madi et al. (2011) hatten mit ihrer Studie das Ziel, mithilfe einer Inhaltsanalyse der Kommentare von Unterzeichnenden des agilen Manifests sowie weiterer Literatur zu agilen Werten eine Beschreibung der wichtigsten agilen Werte zu erhalten. Die Ergebnisse sind in Tabelle 1 zusammengefasst. Sie haben gezeigt, dass die mit den Menschen verbundenen Werte (Dimension «People») für eine agile Entwicklung am wichtigsten sind, während die mit den Prozessen verbundenen Werte an zweiter Stelle stehen (Madi et al., 2011).

**Tabelle 1**

*Agile Werte (Madi et al., 2011)*

<b>Dimension</b>	<b>Existing Values</b>	<b>Additional Values</b>
<b>People</b>	Collaboration Communication Customer centric Courage & Motivation Respect & Humility Focus Responsibility & Commitment Learning Creative & technical excellence Fun	Trust Productivity Freedom
<b>Process</b>	Simplicity Feedback Openness & Transparency Incremental & iterative Flexibility Speed & Responsiveness	Natural Pragmatism Adaptability Effectiveness Sanity
<b>Product</b>	Working Software	

Als ein weiterer Gedanke, der die Wichtigkeit agiler Werte unterstreicht, schlussfolgern Madi et al. (2011), dass die agilen Praktiken nicht initiiert oder befolgt werden können und somit nicht agil sind, wenn sie nicht von den zugrundeliegenden Werten begleitet werden. Das entspricht auch der Theorie des agilen Mindsets. Werte sind handlungs- und entscheidungsleitend und bilden zusammen mit den Prinzipien das kulturelle Fundament agilen Arbeitens, woraus das Mindset entsteht (siehe Abbildung 6) (Sauter et al., 2018).

Für den Moment kann aufgrund des bisher Geschilderten schlussgefolgert werden, dass agile Organisationen ein gewisses Mindset leben und dieses das Fundament derer Agilität ausmacht. Was genau bedeutet dies aber für Organisationen die «agil» werden wollen? Organisationen, vor allem diejenigen, welche sich fern der Softwareentwicklung bewegen, müssen zuerst mal Agilität für sich selbst definieren und herausfinden, wie ihr agiles Mindset aussieht und welche Werte sie leben wollen. Es reicht wie schon mehrfach erläutert, nicht, lediglich agile Methoden einzuführen, um als Gesamtorganisation nachhaltig agil zu sein oder zu werden. Wenn dies geklärt ist, geht es darum, den Veränderungsprozess anzustossen, damit sich ein agiles Mindset entwickeln kann.

Hofert (2018) betont, dass agiles Denken und ein agiles Mindset nicht etwas sei, was gelehrt werden kann. Es sei etwas, was sich unter anderem durch das Schaffen von

geeigneten Rahmenbedingungen, Vorleben des Mindsets und Einführen von Tools oder Methodiken und viel Zeit entwickeln lässt. Höbig und Kubsch (2020) beschreiben vier Elemente, die angegangen werden müssen, damit Mitarbeitende ein agiles Mindset entwickeln können: Organisatorischer Rahmen, Führung, Selbstwirksamkeit und Vernetzung. Beim organisatorischen Rahmen müssen Organisationsstrukturen angepasst und Verantwortlichkeiten sowie Rollen geprüft und neu verteilt werden, damit agile Arbeitsweisen eingeführt und umgesetzt werden können. Dies erfordert ausserdem viel Kommunikation und Transparenz. Auf der Ebene der Führung sei eine langfristige Verpflichtung der Führungskräfte notwendig, damit neue Denk- und Verhaltensmuster eintrainiert werden können. «Das Bekenntnis der Führungskräfte zu den agilen Werten und Prinzipien ebnet den Weg zum organisatorischen Wandel.» (Höbig & Kubsch, 2020, S. 14). Hierbei muss von der Führungsebene eine Vermittlung einer klaren Vision oder eines klaren Ziels an die Mitarbeitenden stattfinden, warum eine Veränderung notwendig ist. Bezüglich Selbstwirksamkeit sei es wichtig, dass die Mitarbeitenden neues Ausprobieren und damit Erfolgserlebnisse sammeln können, was die Veränderung der Denkweise begünstigt. Eine spielerische Herangehensweise beeinflusse die Veränderung ausserdem durch positive Emotionen sowie Erzeugen von Motivation und Kreativität positiv. Stärkere Vernetzungen innerhalb der Organisation beinhaltet vertrauensvolle Beziehungen in der Gesamtorganisation wie auch Teambindungen. Diese sind zentral für Methoden wie Retrospektiven und kollaboratives Arbeiten (Höbig & Kubsch, 2020).

### **3.3 Agile Transformation**

Im Kapitel 3.3 wird erläutert, welche Rollen die Organisationskultur und die Führungskräfte in einer agilen Transformation übernehmen und wie eine agile Transformation erfolgreich gestartet werden kann.

### 3.3.1 Die Rolle der Organisationskultur in agilen Transformationen

Die kontinuierliche oder isolierte Massnahme einer organisationalen Veränderung zu agilen Alternativen wird als Agile Transformation, auch Agile Transition, Agile Implementation oder Agile Adoption bezeichnet (Gandomani et al., 2013; Javdani Gandomani & Ziaei Nafchi, 2016). Fuchs und Hess (2018) beschreiben in ihrem Artikel verschiedene Herausforderungen, welche vor allem grosse Organisationen im Transformationsprozess begegnen. Diese können beispielsweise kulturelle wie auch methodische Aspekte einer Organisation betreffen, wenn agile Methoden nicht an die Organisation angepasst oder das agile Mindset nicht berücksichtigt wird. Die Herausforderungen nach Fuchs und Hess (2018) sind in Tabelle 2 zusammengefasst.

**Tabelle 2**

*Herausforderungen in agilen Transformationen (Fuchs und Hess, 2018, S. 4)*

Category	Explanation: Challenges regarding...	Examples of Challenges
Method-related	...the appropriate application of agile methods and the respective employment areas within organizations.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Misunderstanding of agile methods</li> <li>• Poor customization of agile methods</li> <li>• Inappropriate application area of agile methods</li> </ul>
Technology-related	...the infrastructural features of firms and the supporting structures of technological tools within firms.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inappropriate technological equipment</li> <li>• Inappropriate IT infrastructure</li> </ul>
Organization-related	...the organizational structures, occurring coordination issues and organizations' overall management.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Problematic coordination with other business units</li> <li>• Inappropriate organizational structures</li> <li>• Lack of top management engagement</li> </ul>
Culture-related	...the social and overall cultural aspects of organizations.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inappropriate leadership dynamics</li> <li>• Incompatible social structures</li> </ul>
Ability-related	...the abilities of organizational members involved in the agile transformation.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lack of hard skills</li> <li>• Lack of knowledge transfer</li> </ul>
Motivation-related	...the attitudes about and opinions on the transformation of organizational members involved in the agile transformation.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Missing agile mindset</li> <li>• Fear of consequences</li> </ul>

Auch Reginaldo und Santos (2020) haben in ihrer qualitativen Studie Herausforderungen identifiziert, welche den Erfolg von agilen Transformationen beeinflussen. Einige der wichtigsten betreffen die kulturelle Ebene einer Organisation (in der Tabelle unter «culture related»). Sie beschreiben dabei als wichtigen Punkt die Kompatibilität zwischen den nötigen Werten von Agilität und der verwurzelten Kultur in einer Organisation. Die Beschäftigten sind

nicht bereit bisher bekanntes loszulassen und es benötigt Überzeugungsarbeit. Ein weiterer Aspekt, den Reginaldo und Santos (2020) identifiziert haben, ist, dass Agilität an den Kontext angepasst werden sollte. Das heisst, es besteht ein grosses Risiko eines Misserfolgs agiler Transformation, wenn die Strategie für die Anwendung agiler Methoden nicht an die Realität der Organisation angepasst ist. Das kann bedeuten, dass für die Beschäftigten unklar ist, was Agilität in der aktuellen Situation und innerhalb der eigenen Organisation bedeutet. Weitere kulturelle Herausforderungen sind nach den Autoren eine inadäquate Organisationsstruktur, Absenz von klaren Vorgaben und Richtlinien und Unterstützung durch das Management, effiziente Kommunikation sowie ein Führungsstil, der mehr Möglichkeiten bietet als «command and control». Durch eine Beachtung dieser Punkte, kann die Veränderungsresistenz der Mitarbeitenden vermindert werden. Als weitere zentrale Herausforderungen werden das fehlende Wissen über Agilität und ein unsystematisches Einführen von agilen Alternativen mit fehlendem Plan, Prozessen und Guidelines beschrieben. Rump et al. (2022) hat ebenfalls mithilfe einer qualitativen Einzelfallstudie identifiziert, dass starre Prozesse, mangelnde Veränderungsbereitschaft und -fähigkeit der Mitarbeitenden und die Anpassung der Führungskultur zu den größten Hürden auf dem Weg zur agilen Organisation zählen. Als Erfolgsfaktoren einer agilen Transformation gelten unter anderen die Definition agiler Prozesse, das Anpassen von Agilität auf den Organisationskontext, die Unterstützung des Managements, eine Pilotierung von Massnahmen, Einbezug von Beschäftigten, Intensive und Transparente Veränderungskommunikation, die Priorisierung und Berücksichtigung agiler Werte und Förderung des agilen Mindsets vor Methoden und Weitere (Dikert et al., 2016).

Wie die Ergebnisse von Reginaldo und Santos (2020) gezeigt haben und was einige Theorien zur Organisations- und Kulturentwicklung (Sackmann, 2017) beschreiben, ist die Veränderung des Denkens und Handelns einfacher, wenn dies durch die Organisationsstruktur unterstützt wird. Es nützt also nicht viel, wenn Workshops zur Kulturentwicklung durchgeführt werden, ohne die Rahmenbedingungen zur Verfügung zu stellen, damit sich diese Kultur entsprechend entwickeln kann (Sackmann, 2017) und agile

Methoden und Praktiken eingesetzt werden können, welche das agile Mindset fördern bzw. Teil dessen sind (Hofert, 2018).

Diese empirischen Erkenntnisse widerspiegeln die in Kapitel 3.2.2 diskutierten Aspekte der Entwicklung eines agilen Mindsets. Diese Entwicklung ist notwendig, damit organisationale Agilität entstehen kann. Organisationen müssen sich damit auseinandersetzen, was Agilität im konkreten organisationalen Kontext heisst und bedeutet, um dies in Form einer gewünschten gelebten Kultur inklusive Grundannahmen, Werten und Prinzipien als Vision vermitteln zu können (Hofert, 2018). Dabei sollte die vorhandene Organisationskultur mitberücksichtigt werden und geeignete Rahmenbedingungen geschaffen werden, damit ein Kulturwandel gelingt (Zech, 2022). Wie in den geschilderten empirischen Ergebnissen erkennbar wurde, ist die Führungsebene dabei zentral. Dies wird im nächsten Unterkapitel noch genauer erörtert.

### *3.3.2 Die Rolle der Führungskräfte in agilen Transformationen*

Wie in Kapitel 3.2.2.1 bereits erläutert, ist die Führungsebene im Rahmen einer Entwicklung hin zu organisationaler Agilität essenziell. Die Rolle von Führungskräften gestaltet sich in einer agilen Umgebung anders als in eher klassisch hierarchisch organisierten Unternehmen (Denning, 2016). Die Führungskräfte sind nicht mehr kontrollierend sondern als Coaches und Enabler unterwegs und sollen ihre Mitarbeitende und deren Talente fördern (Denning, 2016). In einer Entwicklung hin zu einem agilen Mindset nehmen Führungskräfte eine tragende Rolle ein (Grützner, 2019). Gemäss Grützner (2019) müssen sie mit der Adaption eines neuen Mindsets vorangehen und ihre Mitarbeitenden in deren Entwicklung unterstützen und an agile Methoden heranzuführen. De Smet et al., (2018). unterstreichen, dass Führungskräfte mehr denn je einen grossen Einfluss auf die Entwicklung der Organisationskultur in einem agilen Umfeld. Mit dem Zusammenbruch von Hierarchien und der zunehmenden Transparenz seien, laut den Autoren, Mitarbeitende ihren Führungskräften näher als zuvor und hätten entsprechend mehr Einflusspotential. Führungskräfte nehmen in einer agilen Transformation

also eine Schlüsselposition ein und es ist zentral, dass sie den Wandel mittragen (Grützner, 2019). Dieser Schlüsselposition ist aus Sicht der Organisation im Transformationsprozess viel Aufmerksamkeit zu schenken (Anderson & Uhlig, 2015). Die Führungskraft muss hinter der Definition des Mindsets sowie der neuen Führungsrolle und dem Führungsverständnis stehen können, um vorauszugehen und mittragen zu können (Anderson & Uhlig, 2015).

### *3.3.3 Agile Transformation – erste Schritte*

Hofert (2018) nimmt das Thema eines agilen Kulturwandels und der Veränderung hin zu einem agilen Mindset in ihrem Buch auf. Sie beschreibt das Problem, dass Organisationen, die agiler werden möchten, oftmals agile Methoden einführen und dabei nicht berücksichtigen, um was es im Kern bei Agilität eigentlich geht und was das für die jeweilige Organisation bedeutet. Sie empfiehlt demnach als erste Massnahme ein gemeinsames Verständnis von Agilität zu schaffen und zu definieren, welches Mindset gefördert werden soll, was in dieser Arbeit bereits in Kapitel 3.2 angeschnitten wurde. Laut Hofert (2018) sollen kulturelle Massnahmen erst angestossen werden, wenn die Frage danach, was unter Agilität verstanden wird und wie dies in der Organisation aussehen soll, von allen Beteiligten gleich beantwortet werden kann. Wichtig dabei ist das Bewusstsein, dass ein gemeinsames Verständnis nicht in Stein gemeisselt ist, sondern sich immer wieder verändern kann. Es sollte ebenfalls nicht einfach vermittelt werden, sondern in der Organisation eingebettet sein. Das bedeutet, dass konkrete Verhaltensweisen und -erwartungen definiert werden, die in der Organisation vorkommen sollen. Das Ziel mit der Entwicklung eines agilen Mindsets ist es, sich hin zu einer lernenden und bewegenden Organisation zu entwickeln. Dies benötigt Zeit, ist kein abschliessbarer Prozess und keiner, der in Schritten abgearbeitet werden kann, was Hofert und Thonet (2019) in ihrem Werk über den agilen Kulturwandel betonen. Auch Gergs et al. (o. J.) beschreiben in ihrem Artikel darüber, wie eine agile Transformation gelingen kann, als ersten Schritt das Herausfinden des «Warum» im Sinne einer Definition von dem was erreicht werden will oder, was der Zweck und Sinn einer Veränderung sein soll. Damit könne eine

gemeinsam getragene Sicht geschaffen werden. Der weitere Verlauf einer Veränderung hin zu agil sollte iterativ sein und benötige ein regelmässiges Überprüfen des Vorgehens und viel Reflexionsarbeit.

Organisationen müssen also definieren, welches Mindset und somit welche agilen Werte und Prinzipien für sie anwendbar und wichtig sind (Sauter et al., 2018). Dazu wird nochmals die Unterscheidung und der Zusammenhang zwischen Werten und Prinzipien dargelegt. Wie in Kapitel 3.2 beschrieben, können aus Grundannahmen Werte und Prinzipien abgeleitet werden. Werte geben grundsätzlich Handlungsrichtungen vor, wobei Prinzipien den Fokus auf das tatsächlichen Handeln legen (Hofert, 2018). Ein Wert ohne Prinzip ist laut Hofert (2018) ein hohler Begriff. Dies verdeutlicht die Tabelle 3. Wenn Organisationen also agile Werte und Prinzipien für sich definieren möchten, kann dies über die Grundannahmen stattfinden. Hofert (2018) zeigt dies in folgendem Beispiel:

**Tabelle 3**

*Beispiele für Werte, Grundannahmen und Prinzipien (Hofert, 2018, S. 21)*

Thema	Grundannahme	Wert	Prinzip
Menschen	Menschen folgen unterschiedlichen Denk- und Handlungslogiken	Entwicklung	Wir fördern Entwicklung gezielt
Teams	Ein heterogenes Team kann viel mehr leisten als der Einzelne	Unterschiedlichkeit	Wir fördern Unterschiedlichkeit

Die Tiefe der Grundannahmen kann jedoch, je nach Reifegrad einer Organisation überfordernd sein. Dann kann man mit Werten und Prinzipien beginnen. Es ist jedoch nachhaltiger die Grundannahmen mit zu denken und diese an die Oberfläche zu bringen (Hofert, 2018).

### 3.4 Bibliotheken als agile Organisationen

Auch Bibliotheken sind von der digitalen Transformation betroffen, wodurch sich deren Rahmenbedingungen ändern und sich weiter verändern werden (Vonhof, 2018). Durch die

sich verändernde Arbeitswelt, entstehen neue Bedürfnisse von Bibliotheksnutzenden. Es bestehen Forderungen nach ort- und zeitunabhängigen Zugriffen auf Medien sowie die gleichzeitige kontextbezogene und personalisierte Filterung. Grützner (2019) beschreibt, unter anderem auf Basis von Wells (2014) drei zentrale Herausforderungen mit denen Bibliotheken konfrontiert werden. Sie stehen einerseits durch steigenden Budgetdruck und Preisen in der Beschaffung von Informationsressourcen vor finanziellen Herausforderungen (Wells, 2014). Zweitens erweitert sich mit dem Trend hin zum lebenslangen Lernen deren Studierendenprofil. So wird die Bibliothek als zentraler Ort des Lernens gefordert (Wells, 2014). Der Dritte Punkt, welcher Grützner (2019) beschreibt, ist dass die Bereitstellung von Infrastrukturen für Konzepte wie «Open Science» und «Open Educational Resources» gefordert wird, um den Zugang zu wissenschaftlichen Informationen und Bildungsinhalten zu unterstützen.

Die oben beschriebenen Herausforderungen können nach Höbig und Kubsch (2020) teilweise als komplex eingestuft werden. Gerade das Thema «Open Science» beispielweise stellt eine komplexe Herausforderung dar (Grützner, 2019). Und wie in Kapitel 3.2.1 festgestellt wurde, sind agile Methoden zur Lösung komplexer Aufgabenstellungen bestens geeignet. Nebst diesem Aspekt, besteht ein Bedarf an Kundenorientierung im Sinne einer Zusammenarbeit mit Bibliotheksnutzenden. Durch die starke Betroffenheit der digitalen Transformation sind Bibliotheken ausserdem gefordert, flexibel auf Veränderungen reagieren zu können und mit aktuellen Trends mitzuhalten (Vonhof, 2018). Der Vorteil von Agilität und agilen Methoden in Bibliotheken kann also entsprechend genutzt werden und es wird klar, warum dieses Konzept auch in der ZHB Luzern in Betracht gezogen wird.

Es gilt jedoch zu beachten, dass eine Bibliothek grundsätzlich nie losgelöst von ihrer Trägerorganisation, welche meist die öffentliche Verwaltung ist (Vonhof, 2018), agiert. Agilität in einer Bibliothek setzt also eine gewisse Offenheit der Trägerorganisation dem Thema gegenüber voraus (Vonhof, 2018). Weiter besteht, die Herausforderung, dass weiterhin routinierte Geschäftsgänge absolviert werden müssen. Aufgrund der Digitalisierung entspringen neue Themen, doch die Beschaffung und zu Verfügungstellung von Büchern ist weiterhin eine zentrale Aufgabe von Bibliotheken. Agile Methoden können sich für routinierte

Prozesse hinderlich und verzögernd auswirken (Grützner, 2019). Für den erfolgreichen Einsatz agiler Methoden besteht für einen Teil des Bibliotheksumfelds Potential, beispielsweise in Projekten mit sich weiterentwickelnden Forderungen oder in neuen Themenfeldern (Grützner, 2019). Für andere Prozesse eignen sich, laut Grützner (2019) klassischere Methoden, was den Folgerungen von Höbig und Kubsch (2020) bezüglich der Eignung von agilen Methoden für gewisse Aufgabenstellungen entspricht.

Auf Basis der Theorie kann folgendes klar festgestellt werden: Wenn eine Organisation agiler werden will, muss ein kultureller Wandel stattfinden. Bibliotheken stehen damit vor besonderen Herausforderungen, da deren Gegebenheiten durch den Kontext der öffentlichen Verwaltung geprägt ist und eine agile Transformation häufig eine radikale Veränderung der Organisationskultur mit sich bringt. Oftmals sind sich Mitarbeitende einer Bibliothek andere Arbeitsformen gewohnt und bspw. werden Fehler eher vermieden und der Fokus in der täglichen Arbeit liegt auf Absicherung und Perfektion (Grützner, 2019). Wenn Agilität trotz übergeordneten Strukturen einer Verwaltung angestrebt wird, ist mit einer Entwicklung in diese Richtung Zeit verbunden. Eine Veränderung von routinierten Geschäftsgängen zu mehr Innovativität und Flexibilität bedarf ausserdem intensiver Aufklärungsarbeit, damit Veränderungen nicht als Gefahr wahrgenommen werden (Grützner, 2019). Und es besteht die Herausforderung zentrale und routinierte Prozesse, wie die Literaturbeschaffung und neue innovative Prozesse und Produktentwicklung zu jonglieren (Grützner, 2019). Hier setzt die vorliegende Masterarbeit an. Es soll untersucht werden, wie ein erfolgreicher kultureller Wandel in Richtung Agilität in der ZHB Luzern optimal angestossen werden kann. Mehr dazu im folgenden Kapitel.

## 4. Forschungsfrage und Studiendesign

Wie in Kapitel 2.2 beschrieben, steht die Praxisorganisation vor der Frage, wie die Führungskräfte aktiviert werden können, um eine agile Transformation voranzutreiben. Auf Basis der dargelegten theoretischen und empirischen Ausgangslage wird schlussgefolgert, dass vor dem Beginn einer agilen Transformation einer Organisation erörtert werden sollte, welche Definition von Agilität und eines agilen Mindsets in der Organisation herrschen soll, und dass im Sinne einer Standortanalyse bisherige Strukturen und kulturelle Gegebenheiten erhoben und im Transformationsprozess entsprechend berücksichtigt werden sollten. Die Führungskräfte sollten hier besonders miteinbezogen und berücksichtigt werden, da diese in einer Schlüsselfunktion die Transformation stark mittragen. Das trägt dazu bei, dass eine erfolgreiche und nachhaltige Transformation gelingt. Dieser Ausgangslage trägt die vorliegende Arbeit Rechnung und es sollen grundsätzlich zwei Aspekte untersucht werden. Einerseits soll festgestellt werden, was die Führungskräfte über Agilität und bisherige Massnahmen denken, wie sie diese bewerten und inwiefern die Massnahmen zur Arbeitsweise der Führungskräfte passen oder nicht. So sollen Learnings für die zukünftige Einführung weiterer Massnahmen und dem strategischen Vorgehen bezüglich Transformation gezogen werden. Der zweite Aspekt umfasst die Ebene des agilen Mindsets. Hier wird angeschaut, welche zukünftige agile Kultur herrschen soll und ob aus Sicht der Führungskräfte die momentan herrschende Organisationskultur der zukünftig gewünschten agilen Kultur entspricht. Es wird dabei der Fokus auf die Ebene der Werte gelegt. Dazu wurden in einer Vorstudie agile Werte definiert, mehr dazu im nächsten Abschnitt.

Durch die Berücksichtigung dieser beider Aspekte soll ein Blick in die Zukunft ermöglicht und erarbeitet werden, welche nächsten Schritte die ZHB Luzern gehen sollte, um eine agile Transformation erfolgreich zu starten. Entsprechend wurde für die vorliegende Studie die folgende Hauptfragestellung formuliert:

*Welche nächsten Schritte sollten in der ZHB Luzern vorgenommen werden, um eine agile Transformation erfolgreich zu starten?*

Um diese Frage beantworten zu können, wurden sechs Unterfragestellungen (UF) formuliert:

#### Agilität in der ZHB Luzern

UF 1: Welches Verständnis für Agilität im Kontext der ZHB Luzern besteht bei den Führungskräften und wie stehen sie zum Thema?»

UF 2: Welche bisherigen Massnahmen bezüglich Agilität nehmen die Führungskräfte wahr und wie bewerten sie diese?

UF 3: Inwiefern passen die Massnahmen zu den Arbeitsweisen der Führungskräfte?

#### Werte in der ZHB Luzern

UF 4: Welche Werte sind für die Führungskräfte in ihrem Arbeitsalltag von Bedeutung?

UF 5: Inwiefern stimmen die Führungskräfte der Definition der agilen Werte zu oder kritisieren diese?

UF 6: Inwiefern werden die definierten agilen Werte in der ZHB Luzern bereits gelebt?

Die Führungskräfte als Studienteilnehmende stehen einerseits aufgrund des Wunsches der Praxispartnerin (siehe Kapitel 2) wie auch der Bedeutung derer Stellung in einem kulturellen Wandel (siehe Kapitel 3.3.2) als Datenquelle im Fokus. Die Sicht der Mitarbeitenden als zusätzliche Datenquelle wäre ebenfalls interessant gewesen und hätte eine gesamtheitlichere Sicht auf die Themen ermöglicht. Darauf wurde aufgrund zeitlicher Ressourcen jedoch verzichtet.

Die beschriebene Forschungsfrage und Unterfragestellungen fragen nach subjektiven Sichtweisen und Wirklichkeitskonstruktionen. Um diese zu erheben sind qualitative Verfahren geeignet (Helfferich, 2011). Entsprechend wurde ein qualitatives Studiendesign als Verfahren zur Beantwortung der Fragestellungen gewählt.

Folgend wird in Abbildung 8 das Studiendesign abgebildet:

**Abbildung 8**

*Studiendesign (eigene Darstellung)*



In einem ersten Schritt wurde eine Vorstudie mit zwei Vertretern der Geschäftsleitung durchgeführt, um deren Ziele mit und Vorstellungen von Agilität bei der ZHB Luzern zu erfragen und agile Werte aus ihrer Sicht zu definieren, wie diese in der Organisation gelebt werden sollen.

In der nachfolgenden Hauptstudie wurde eine explorative Interviewstudie mit halbstrukturierten Interviews (Helfferich, 2011) mit den Führungskräften zum Thema Agilität in der ZHB Luzern durchgeführt, wobei die Einschätzung der zuvor definierten Werte aus Sicht der Vertreter der Geschäftsleitung im Mittelpunkt steht. Diese Ergebnisse dienen der Beantwortung der Fragestellung und dem Ableiten von Handlungsempfehlungen, wie eine zukünftige agile Transformation in der ZHB Luzern erfolgreich durchlaufen werden kann. Damit wurde eine praktische Relevanz der Forschungsergebnisse generiert.

Eine detaillierte Beschreibung des methodischen Vorgehens wird in den folgenden Kapiteln erläutert, wodurch eine intersubjektive Nachvollziehbarkeit und die Indikation des Vorgehens sichergestellt werden sollen.

## 5. Methodik

Folgend wird das methodische Vorgehen zu Beantwortung der Fragestellung beschrieben.

### 5.1 Vorstudie

Die Vorstudie wurde mithilfe einer zweiteiligen Datenerhebung zusammen mit Vertretern der Geschäftsleitung durchgeführt, wobei eine Kombination eines halbstrukturierten Interviews (Helfferich, 2011) und einer Gruppendiskussion (Vogl, 2022) als Methoden verwendet wurden.

#### 5.1.1 Sampling

Die Vertreter der Geschäftsleitung bestanden aus dem Direktor der ZHB Luzern sowie dem Abteilungsleiter E-Services. Sie sind die treibenden Personen von Agilität bzw. der agilen Transformation bei der ZHB Luzern, die Auftraggeber der vorliegenden Arbeit und kennen das Konzept aus ihrer eigenen Arbeitserfahrung im IT-Bereich.

#### 5.1.2 Teil Eins - Halbstrukturiertes Interview

Für das halbstrukturierte Interview (Helfferich, 2011) wurde ein Leitfaden (Anhang A) erstellt welcher aus Interviewthemen und -fragen bestand. Der Leitfaden wurde nach dem SPSS-Prinzip (Helfferich, 2011) erstellt. Bei diesem Prinzip werden grundsätzlich mehrere Schritte durchlaufen. Zuerst wurden alle Fragen gesammelt, die für die Beantwortung der Fragestellung interessant sein könnten. Der zweite Schritt beinhaltete eine Prüfung und entsprechende Reduktion der Fragen. Im dritten Schritt wurden die Fragen sortiert (bspw. nach zeitlicher Abfolge) und in thematische Bündel eingeordnet. Der letzte Schritt beinhaltete eine Subsumation der Fragen, wobei pro Themenbündel eine Erzählaufforderung formuliert wurde.

Im Interview wurden die so gewonnen Interviewfragen gestellt, womit erhoben werden sollte, wie die beiden Teilnehmenden Agilität im Kontext der ZHB Luzern definieren, welche Zielvorstellungen vorhanden sind, welche Veränderungen sie bereits festgestellt haben und welche Veränderungen angestrebt werden. Die Befragung fand zur gleichen Zeit mit beiden Personen statt. Es wurde bewusst das Verfahren der Befragung zweier Personen zur gleichen

Zeit und nicht das der Gruppendiskussion gewählt, um einerseits beide Ansichten abzufragen und beiden Interviewpartnern die gleiche Ausführlichkeit an Antwort zu ermöglichen und um die Möglichkeit zu schaffen, Verschiedenheiten und Gemeinsamkeiten zu erfassen. Dies ermöglichte es der Autorin ein praxisnahes Soll-Bild von Agilität in der ZHB Luzern zu zeichnen, welches möglicherweise auch unterschiedliche Meinungen, Vorstellungen oder Wünsche der beiden Vertretern der Geschäftsleitung beinhaltet.

### *5.1.3 Teil Zwei - Gruppendiskussion*

In einem zweiten Teil wurde eine Gruppendiskussion (Vogl, 2022) durchgeführt um wichtige agile Werte für die ZHB Luzern zu benennen und inhaltlich zu definieren. Die Gruppendiskussion eignete sich hierfür gut, da diese Methodik eine Interaktion der Teilnehmenden ermöglicht und kollektive Orientierungen erhoben werden können, welche hier gewollt waren (Vogl, 2022). Die beiden Teilnehmenden erhielten eine Woche vor der Erhebung eine Vorbereitungsaufgabe (Anhang B), wobei sie 16 agile Werte in eine Rangreihenfolge nach Bedeutung für die ZHB Luzern bringen sollten. Die agilen Werte wurden auf Basis der Studie von Madi et al. (2011) ausgewählt, welche bereits in Kapitel 3.2.2.1 vorgestellt wurde. Eine Bibliothek steht heutzutage stets in einem Widerspruch zwischen routinierten Prozessen und Innovation und Digitalisierung (siehe Kapitel 3.4) und somit ist eine Diskussion um prozessorientierte Werte die für die Gesamtorganisation geltend sein sollen weniger sinnvoll, weshalb die Werte auf der «People»-Ebene für die Vorbereitungsaufgabe ausgewählt wurden. Diese entsprechen mehrheitlich anderen menschenorientierten Werten welche bei Agilität als bedeutend diskutiert werden (Fowler & Highsmith, 2001; Sauter et al., 2018). Die menschenorientierten Werte scheinen in für den Erfolg einer agilen Organisation besonders wichtig zu sein (Madi et al., 2011, siehe Kapitel 3.2.2.1).

Die beiden Teilnehmenden absolvierten den Vorbereitungsauftrag jeweils separat. Zu Beginn der Gruppendiskussion wurden die gebildeten Rangreihenfolgen der Werte beider Parteien diskutiert und eine gemeinsame Rangreihenfolge festgelegt (siehe Tabelle 1).

Die ersten fünf Werte der Rangreihenfolge wurden anschliessend definiert, was in einem Zwei-Schritte-Vorgehen pro Wert erzielt wurde. Der erste Schritt der Gruppendiskussion bestand aus einer Diskussion zur allgemeinen Bedeutung und Definition eines Werts im Arbeitskontext. Die Ergebnisse wurden während der Diskussion stichwortartig und für die Teilnehmenden sichtbar, mithilfe des Tools «Miro», festgehalten (Anhang C). Auf Basis der ersten Diskussion wurde dann als zweiter Schritt ein Wert mithilfe des folgenden Rasters im Kontext der ZHB Luzern definiert:

**Tabelle 4**

*Raster Wertedefinition*

Grundannahme	Wert	Prinzipien	Sichtbare Verhaltensweisen / Handlungen im Arbeitsalltag
--------------	------	------------	---

Die Basis dieses Rasters bot Hofert' s (2018) Definition, wonach Grundannahmen die Basis von Prinzipien bilden, die sich an Werten ausrichten. Diese drei Konstrukte zusammen bilden schlussendlich die Haltung oder das Mindset. Zusätzlich zu diesen drei Konstrukten wurde der Aspekt der sichtbaren Verhaltensweisen oder Handlungen in die Definition aufgenommen, um den Wert greifbar zu machen und um diesen praxisnah mit den Abteilungs- und Standortleitenden zu reflektieren und einzuschätzen zu können.

Der Interviewleitfaden und die Gruppendiskussion wurden in einem Pre-Test mit drei Personen aus dem privaten Umfeld der Autorin erprobt. Der Pre-Test war zentral für die definitive Erarbeitung der Methodik und es wurden sowohl am Interviewleitfaden wie auch in der Gruppendiskussion Anpassungen gemacht. Während beim Interviewleitfaden nur Kleinigkeiten an den Frageformulierungen angepasst wurden, fand bei der Gruppendiskussion eine grössere Anpassung statt. Zu Beginn war eine Definition der Werte lediglich mit dem zweiten Schritt, der Einordnung in das Raster (Tabelle 4), vorgesehen. Beim Pre-Test wurde dann aber festgestellt, dass eine vorgängige Auseinandersetzung und

Diskussion mit und um einen Wert stattfinden sollte, bevor dieser in das Raster eingeordnet und systematisch definiert werden kann. Die erste Methode vereinfachte den Zugang zur Zweiten und daher wurde das Zwei-Schritte Vorgehen eingeführt.

#### *5.1.4 Datenerhebung*

Die Erhebung wurde aus Zeitgründen auf zwei Sitzungen aufgeteilt, welche via Zoom stattfanden. Eine Sitzung dauerte durchschnittlich zwei Stunden. In der ersten Sitzung wurde das Interview durchgeführt und die Gruppendiskussion um die Definition der Werte gestartet. In der zweiten Sitzung wurde die Gruppendiskussion fortgeführt und beendet. Für die Wertedefinition wurde die Online-Plattform Miro unterstützend eingesetzt, um Diskussionsergebnisse in Echtzeit mit den Teilnehmenden zu teilen.

#### *5.1.5 Datenauswertung*

Der Interviewteil wurde vollständig transkribiert anhand der Transkriptionsregeln nach Kuckartz & Rädiker (2020) und mithilfe einer zusammenfassenden Inhaltsanalyse (Mayring & Fenzl, 2019) ausgewertet. Das Datenmaterial wurde paraphrasiert und in mehreren Schritten zusammengefasst, zu einzelnen Sätzen/Stichworten reduziert und anschliessend zu Kategorien zugeordnet. Die Kategorien wurden deduktiv anhand des Interviewleitfadens erstellt. Das Ziel der Verwendung dieser Auswertungsmethodik war es, einen überschaubaren Kurztext zu generieren, was laut Mayring und Fenzl (2019) die Funktion dieser Art der Inhaltsanalyse ist. Es entstand schlussendlich eine Tabelle der Kategorien mit entsprechenden repräsentativen Aussagen pro Kategorie (siehe Kapitel 6.1.2). Dadurch konnte, zusätzlich zur Wertedefinition, eine Art Soll-Zustand gezeichnet werden.

Auch die Diskussion um die Rangreihenfolge der Werte wurde vollständig transkribiert. Die relevanten Aussagen der Diskussion wurde zur Nachvollziehbarkeit und Herleitung der Top Fünf Werte von der Autorin frei zusammengefasst (siehe Kapitel 6.1.2). Eine qualitative Inhaltsanalyse erschien in diesem Fall aufgrund der Kürze der Transkription als nicht

angemessen. Die Auswertung der Wertedefinition entstand während deren Erarbeitung, wobei die Definitionen die Ergebnisse darstellen. Diese Diskussion um die Definitionen wurde daher nicht transkribiert.

## **5.2 Hauptstudie**

Nachfolgend zur Vorstudie wurden halbstrukturierte Interviews mit den Abteilungs- und Standortleitenden der ZHB Luzern durchgeführt. Das entsprechende methodische Vorgehen sowie dessen Begründung wird in den folgenden Kapiteln erläutert.

### *5.2.1 Sampling*

Das Sampling wurde kriteriengeleitet im Sinne eines Quotenplans (Baur & Blasius, 2022) ausgewählt und umfasste alle Abteilungs- und Standortleitenden der ZHB Luzern, aus den in Kapitel 4 beschriebenen Gründen. Insgesamt haben 15 Personen teilgenommen, dabei waren acht Personen weiblich und sieben männlich. Eine Übersicht über die Teilnehmenden ist in Tabelle 5 ersichtlich.

**Tabelle 5**

*Sampling Interviews mit Abteilungs- und Standortleitenden*

Funktion	Abteilung/Standort	Stellenprozent für die aufgeführte Funktion	Jahre in Position
Abteilungsleiterin	Benutzungsdienste Sempacherstrasse	80%	3
Standortleiterin	Standort Campus Zug Rotkreuz	90%	< 1
Standortleiter ad interim	Standort Wirtschaft	60%	< 1
Abteilungsleiterin	Benutzungsdienste Uni/PH	90%	4
Standortleiter und Stv. Direktor	Standort Sempacherstrasse	90%	8
Abteilungsleiter und Co-Standortleitung	E-Services	80%	2
Abteilungsleiter	Medienbearbeitung	90%	2
Abteilungsleiterin	Buchbinderei	90%	20
Abteilungsleiterin und Co-Standortleitung	E-Science	65%	3
Abteilungsleiterin	Fachreferat	20%	1
Abteilungsleiterin	Integrierte Medienbeschaffung	80%	26
Abteilungsleiter	Facility Management	100%	23
Abteilungsleiterin	Sondersammlung	80%	5
Abteilungsleiter und Co-Standortleitung	E-Medien	90%	6
Standortleiter und Abteilungsleiter	Standort Uni/PH und Abteilung Fachreferat	70%	3

### 5.2.2 Halbstrukturierte Interviews

Die Wahl auf Einzelinterviews mit den Abteilungs- und Standortleitenden fiel einerseits aufgrund der Auftragsklärung, da der Wunsch geäussert wurde, die Sichtweisen der einzelnen Personen zu erheben. Andererseits sollte allen Abteilungs- und Standortleitenden die gleiche Sprechzeit ermöglicht werden, um ein höheres Potential für tiefergehende Erkenntnisse der individuellen Perspektiven und Haltungen zu generieren, als beispielsweise mit einem gruppenbasierten Verfahren möglich gewesen wäre (Mey & Mruck, 2020).

Die Methodik des halbstrukturierten Interviews (Helfferich, 2011) wurde gewählt, da es eine ausdifferenzierte und verbreitete Methode qualitativer Interviews ist (Helfferich, 2011). Der Interviewleitfaden ermöglicht es, die Erhebungssituation «so offen wie möglich, so strukturierend wie nötig» (Helfferich, 2022, S. 876) zu gestalten. Aufgrund der Fragestellung, wobei bestimmte Themen angesprochen und Fragen beantwortet werden sollen, ist es notwendig, eine maximale Offenheit eines Interviews gewissermassen steuern zu können, damit die Fragestellung hinreichend beantwortbar ist. Durch das breite Spektrum, das ein

halbstrukturiertes Interview bietet, konnten innerhalb des Leitfadens mehr oder weniger flexible Fragen und Themen aufgeführt werden.

Auch der Leitfaden (Anhang D) für diese Interviews wurde nach dem SPSS-Prinzip (siehe Kapitel 5.1.2) konzipiert. Die Bewertung der bisherigen Massnahmen (siehe UF 2) erfolgte mithilfe einer evaluativen Skala von fünf Stufen (1, schlecht; 2, eher schlecht, 3 teils/teils, 4, eher gut, 5 gut) um eine gewisse Vergleichbarkeit der Bewertungen zu ermöglichen und den zu interviewenden Personen einen Anker für ihre Bewertung zu geben. Ausserdem bietet eine solche Skala die Möglichkeit danach zu fragen, warum beispielsweise keine höhere Zahl vergeben wurde oder was es braucht, damit eine höhere Bewertung vergeben werden kann. Es wurden fünf Stufen gewählt, da davon ausgegangen wird, dass die befragten Personen den Massnahmen auch neutral gegenüberstehen würden und positive wie auch negative Punkte aufzählen könnten.

Nebst Fragen zu Agilität und den Massnahmen wurden im Rahmen des Interviews die zuvor zusammen mit den Führungskräften definierten Werte (siehe Kapitel eingeschätzt. Dies wurde mithilfe der Methode des «Lauten Denkens» (Konrad, 2020) durchgeführt. Dabei wurden die Teilnehmenden aufgefordert, die Wertedefinition zu lesen und direkt während dem Lesen laut darüber nachzudenken. Anschliessend wurde spezifisch nachgefragt, inwiefern die Werte beziehungsweise die definierten sichtbaren Verhaltensweisen bereits gelebt werden.

Auch dieser Interviewleitfaden wurde in einem Pre-Test mit einer Person aus dem Umfeld der Autorin geprüft. Darauf basierend wurden Anpassungen am Leitfaden vorgenommen. Nebst kleineren Änderungen wurde die Reihenfolge der Fragen zu Agilität angepasst, um einen thematisch sinnvolleren Ablauf herzustellen. Weiter wurde die Erhebung von bedeutsamen Werten der Teilnehmenden mit Fragen zum Führungsverständnis und damit verbundenen Werten erweitert. Damit sollen eigene Werteorientierungen erfragt werden, die die Teilnehmenden mit eigener Gewichtung preisgeben können, ohne konkrete Wertebegriffe benennen zu müssen.

### *5.2.3 Datenerhebung*

Die Datenerhebung wurde einerseits online wie auch vor Ort durchgeführt. Die Interviews dauerten zwischen 50 und 84 Minuten pro befragte Person. Die ersten fünf Interviews fanden aufgrund limitierter zeitlicher Ressourcen online statt, die weiteren 10 in einem Sitzungsraum an der ZHB Luzern Standort Sempacherstrasse. Nach jedem Interview wurde in einem Postskriptum (Anhang E) wichtige Aspekte wie die Dauer, Interviewsituation und besondere Vorkommnisse festgehalten, um mögliche Störfaktoren zu identifizieren und die Datenqualität der Erhebung zu reflektieren.

### *5.2.4 Datenauswertung*

Die Interviews wurden mithilfe einer fokussierten Interviewanalyse (Kuckartz & Rädiker, 2020) ausgewertet. Die fokussierte Interviewanalyse integriert bisherige Methoden und Ansätze qualitativer Inhaltsanalysen, wie beispielsweise von Mayring (2015). Sie ist spezifisch für die Analyse von Interviewtexten entwickelt worden (Kuckartz & Rädiker, 2020) und versucht durch die thematische Codierung der Daten deren Fülle und Komplexität zu reduzieren. Sie bietet eine praktische Schritt für Schritt Anleitung für die Analyse von Interviews mithilfe der Analysesoftware MAXQDA. Da die vorliegenden Daten aus Interviews entstanden sind und die Unterfragestellungen (siehe Kapitel 4) nach thematischen Ordnungen fragen, wurde dieses Analyseverfahren ausgewählt und ähnlichen Ansätzen, wie der qualitative Inhaltsanalyse von Mayring (2015) oder von Kuckartz (2018), vorgezogen.

Die fokussierte Interviewanalyse folgt grundsätzlich folgendem Ablauf:

Die Daten werden transkribiert, organisiert und exploriert. Anschliessend wird anhand des Interviewleitfadens ein erstes Kategoriensystem entwickelt, was den Text in die verschiedenen Themenbereiche des Interviewleitfadens einordnet. Anhand dieses ersten Kategoriensystems wird das Material im Sinne einer Basiscodierung codiert. Darauf folgt eine Feincodierung, wobei codierte Textstellen ausdifferenziert und Kategorien verfeinert werden. Entsprechend wird nachfolgend das Material erneut anhand dieser ausdifferenzierten Kategorien codiert.

Nach dem Codieren des Textes werden die Codes analysiert und beispielweise miteinander verglichen oder es werden Zusammenhänge zwischen den Codes oder Interviews gesucht. Schlussendlich werden die Ergebnisse verschriftlicht und interpretiert. Wie genau diese Schritte im Kontext der vorliegenden Arbeit mit den Daten umgesetzt wurden, wird in den nächsten Unterkapiteln genauer beschrieben.

**5.2.4.1 Transkription und Exploration.** Es wurde Datenmaterial von insgesamt 983 Minuten und durchschnittlich 7000 Wörtern pro Interview transkribiert und ausgewertet. Die Interviews wurden vollständig nach den Transkriptionsregeln nach Kuckartz & Rädiker (2020) transkribiert. Die Transkriptionsregeln wurden verwendet, da sie eine pragmatische und ressourceneffiziente Möglichkeit bieten, Interviews zu transkribieren, was aufgrund der Ressourcenknappheit der vorliegenden Masterarbeit sinnvoll erschien. Anschliessend wurde das Datenmaterial grob gesichtet. Auf eine tiefer gehendere Exploration wurde aus zeitlichen Gründen verzichtet und die Basiscodierung direkt durchgeführt.

**5.2.4.2 Entwicklung des Kategoriensystems.** Die Entwicklung des Erstentwurfs eines Kategoriensystems erfolgte deduktiv anhand des Interviewleitfadens. Es beinhaltete die Hauptkategorien «Verständnis von Agilität», «Wahrgenommene Massnahmen», «Bewertung der Massnahmen», «Umgang mit den Massnahmen», «Wichtige Werte/Führungsverständnis» und die Wertekategorien «Kundenorientierung», «Selbstorganisation», «Lernen», «Fokus» und «Mut» ausserdem wurde die Kategorie «Sonstiges» hinzugefügt, welche für Aspekte verwendet werden sollte, die als interessant aufgefasst wurden, jedoch nicht in eine Kategorie gepasst hätten. Anhand dieser Kategorien wurde die Basiscodierung vorgenommen. Wenn während der Basiscodierung bestimmte Themen aufgefallen oder Muster erkannt worden sind, wurden entsprechend induktiv Subkategorien gebildet. Um dem Anspruch von Transparenz und Nachvollziehbarkeit genügen zu können, wurden für das Codieren folgende Regeln definiert:

- Der Umfang einer Codierung soll einer Sinneinheit entsprechen und es soll lieber zu viel als zu wenig codiert werden. Fragen der Interviewenden werden nur codiert, wenn sie zum Verständnis der Texteinheit nötig sind.
- Wiederholte Aussagen im selben Interview werden mehrfach codiert, um möglicherweise Aussagen über die Häufigkeiten einer Kategorie innerhalb desselben Interviews machen zu können. Faktenkategorien werden nicht mehrfach codiert.

Diese Regeln entsprechen den Empfehlungen von Kuckartz und Rädiker (2020).

In einem zweiten Durchgang, der Feincodierung, wurde jede Kategorie tiefergehend betrachtet und ausdifferenziert. Dabei wurde die Hauptkategorie «Verständnis von Agilität» in folgende vier Hauptkategorien unterteilt:

1. Agilität allgemein
2. Erleben von Agilität bei der ZHB
3. Potential von Agilität bei der ZHB
4. Förderung von Agilität

Die Hauptkategorien wurden entsprechend mit Sub- und Subsubkategorien ergänzt. Die anderen Hauptkategorien blieben bestehen und wurden mit Subkategorien und Subsubkategorien erweitert. Diese Hauptkategorien sind:

5. Wahrnehmung der Massnahmen  
Bewertung der Massnahmen
  6. Bewertung Strategieworkshops
  7. Bewertung Retrospektiven
  8. Bewertung Stackfield
9. Passung der Massnahmen an die Arbeitsweise
10. Wichtige Werte / Führungsverständnis

Werte

11. Kundenorientierung
12. Selbstorganisation

13. Lernen
14. Mut
15. Fokus

In diesem Schritt wurden die Kategorien definiert und das Material anhand dieser Definitionen nochmals codiert. Dieses Vorgehen wurde so lange wiederholt, bis eine inhaltliche Sättigung des Kategoriensystems erreicht wurde. Das Kategoriensystem bestand mehrheitlich aus thematischen Kategorien, wobei jedoch auch evaluative, analytische und Faktenkategorien (Kuckartz & Rädiker, 2020) vorhanden waren. Das definitive Kategoriensystem inkl. Sub- und Subsubkategorien ist in Anhang F ersichtlich.

**5.2.4.3 Analyse der codierten Einheiten.** Nach dem definitiven Ausarbeiten des Kategoriensystems und der abschliessenden Codierung des Materials wurden die Einheiten in den Kategorien mit verschiedenen Analysestrategien in MAXQDA ausgewertet. Grundsätzlich wurde für die Beantwortung jeder Unterfragestellung eine vertiefte Analyse der codierten Segmente vorgenommen, einzig für die Faktenkategorie «Wahrnehmung der Massnahmen» wurde lediglich eine quantitative Analyse von Häufigkeiten durchgeführt. Eine vertiefere Analyse erschien der Autorin bei faktenbasierten Daten nicht sinnvoll.

## 6. Ergebnisse

Das Ergebniskapitel ist wie das Kapitel 5 in zwei Unterkapitel unterteilt. Eines für die Ergebnisse der Vor- und eines für die Ergebnisse der Hauptstudie.

### 6.1 Ergebnisse der Vorstudie

Die Ergebnisse der Vorstudie beinhalten einerseits ein Soll-Bild von Agilität in der ZHB Luzern aus Sicht der Vertretern der Geschäftsleitung und andererseits die Wertedefinitionen.

#### 6.1.1 *Ergebnisse halbstrukturiertes Interview*

In Tabelle 6 sind die Ergebnisse des halbstrukturierten Interviews mit den Vertretern der Geschäftsleitung ersichtlich.

**Tabelle 6**

*Ergebnisse Interview Vorstudie*

Definition von Agilität in der ZHB	Gründe für Agilität bei der ZHB	Grenzen von Agilität bei der ZHB	Gewünschte Veränderungen	Bisher sichtbar festgestellte Veränderungen
<p><b>Selbstorganisiertes</b> Arbeiten</p> <p><b>Mut</b> zu Scheitern</p> <p>Selbstständige und <b>iterative</b> Problemlösung <b>unabhängig von Hierarchien</b></p> <p><b>Überlebensfähigkeit</b> in der Wirtschaft</p> <p><b>Weniger bürokratische Hindernisse</b> (wie übermässige Planung)</p> <p>Fähigkeit <b>schnell</b> auf Wandel und Herausforderungen zu <b>reagieren</b></p> <p>Hohe <b>Kundenorientierung</b> (va. Benutzende)</p> <p>Bibliothek als <b>heterogene Organisation</b>, keine Gesamtlösung für die gesamte Bibliothek möglich</p>	<p><b>Überlebensfähigkeit</b> als Organisation sichern</p> <p>Möglichkeit <b>schnell zu reagieren oder sich anzupassen</b></p> <p><b>Entlastung</b> für alle Beteiligten, bei Veränderungen, Wandel, Herausforderungen</p>	<p><b>Angeschlossenheit</b> an Kanton (Lohnsystem, Budget)</p> <p>Erschwerte interdisziplinäre Zusammenarbeit zwischen Abteilungen aufgrund <b>unterschiedlicher Flexibilitätsmöglichkeiten</b></p> <p><b>Nicht jedes Problem kann mit Agilität gelöst werden</b> (eher für komplexere Probleme geeignet)                      Für Abteilungen, die wenig Wandel unterliegen oder statisch sind, ist es schwerer agile Arbeitsweisen umzusetzen und die Mitarbeitenden ins Boot zu holen</p>	<p><b>Abteilungen kommen von sich aus und bitten um Unterstützung</b> hinsichtlich agiler Arbeitsweisen</p> <p>Weniger Widerstand und <b>offenere Haltung</b>, wenn Herausforderungen bestehen oder neue Ideen aufkommen</p> <p>Mehr <b>interdisziplinäre Zusammenarbeit</b> zwischen den Abteilungen durch <b>Eigeninitiative Selbstorganisierte und -initiierte Problemlösung</b></p> <p><b>Führung/GL kann als Coach</b> agieren</p>	<p>Selbständiges moderieren von <b>Retrospektiven</b></p> <p><b>Gesteigertes Interesse</b> fürs Thema, Besuch von Weiterbildungen</p> <p><b>Mitarbeitende reissen Projekte an</b>, mit denen die GL nichts zu tun hatte</p> <p>Mehr <b>Gelassenheit und Dankbarkeit</b> der GL gegenüber <b>Kritik</b></p>

*Bemerkung* GL = Geschäftsleitung

Die Tabelle fasst die Aussagen in fünf Kategorien zusammen: Definition von, Gründe für und Grenzen von Agilität, gewünschte sowie bereits sichtbare Veränderungen hinsichtlich Agilität.

Zusammengefasst zeigen die Ergebnisse auf, dass mit einer agilen Transformation in der ZHB Luzern der Zweck verfolgt werden soll, als Organisation überlebensfähig zu bleiben sowie eine Entlastung aller Beteiligten zu erzielen, indem die Fähigkeit der Organisation erhöht werden soll, schnell und flexibel auf Veränderungen reagieren zu können. Dies soll

durch Selbstorganisation, einer Kultur des Scheiterns, schnellen Entscheidungswegen und einer flachen Hierarchie erzielt werden. Als Grenzen sehen die Vertreter der Geschäftsleitung die Angeschlossenheit an den Kanton und die Heterogenität der Organisation, welche eine interdisziplinäre Zusammenarbeit sowie ein gesamtorganisatorischer Wandel hin zu Agilität erschwert. Gewünschte Veränderungen betreffen mehr Eigeninitiative sowie Selbstorganisation der Beschäftigten, wodurch die Geschäftsleitung und die Führungskräfte vermehrt als Coaches agieren könne. Ausserdem werden offenere Haltungen und weniger Widerstand gegenüber Herausforderungen und neuen Ideen sowie vermehrte interdisziplinäre Zusammenarbeit gefordert. Einige gewünschte Veränderungen wurden teilweise schon festgestellt, wie erhöhte Eigeninitiative bezüglich agiler Vorgehensweisen und ein gesteigertes Interesse am Thema. Die Vertreter der Geschäftsleitung haben an sich selbst festgestellt, dass sie Kritik von anderen gelassener und dankbarer annehmen als zu einem früheren Zeitpunkt.

### 6.1.2 Ergebnisse Gruppendiskussion

Die Rangreihenfolgen der agilen Werte, welche die beiden Mitglieder der Geschäftsleitung unabhängig voneinander erarbeitet haben, sind in Tabelle 7 dargestellt:

**Tabelle 7**

*Rangreihenfolgen der agilen Werte beider Teilnehmenden*

Teilnehmer 1	Teilnehmer 2
Kollaboration	Kundenorientierung
Kommunikation	Lernen
Kundenorientierung	Fokus
Selbstorganisation	Mut
Mut	Spaß
Motivation	Commitment
Respekt	Vertrauen
Menschlichkeit	Respekt
Fokus	Motivation
Verantwortung	Kollaboration
Commitment	Kommunikation
Lernen	Selbstorganisation
Kreative und technische Exzellenz	Verantwortung
Spaß	Produktivität
Vertrauen	Freiheit
Produktivität	Menschlichkeit
Freiheit	Kreative und technische Exzellenz

Diese beiden Rangreihenfolgen bildeten die Grundlagen einer Diskussion mit dem Ziel, ein Konsens über die fünf wichtigsten Werte zu finden. Folgend wird diese Diskussion zusammengefasst:

Beide Teilnehmende waren sich einig, dass Kollaboration und Kommunikation zentrale Werte im agilen Kontext sind. Kommunikation und Kollaboration seien im allgemeinen wichtige Werte für die Zusammenarbeit und gewinnen im agilen Kontext besondere Bedeutung. Es gäbe aber, speziell bei der Agilität, wichtigere Werte, welche im Vordergrund stehen sollten. Selbstorganisation sei wichtig, weil es auch ganz bewusst Kompetenzen dafür geben müsse und Möglichkeiten geschaffen werden müssen, damit das stattfinden kann. Das selbstorganisierte Arbeiten bei Agilität unterscheidet sich ja auch deutlich von klassischeren Ansätzen. Mut wird als wichtiger Wert angesehen, welcher in alle anderen Werte miteinspielt. Kundenorientierung wird als zentral angesehen, da die Teilnehmenden

darin den Zweck des agilen Arbeitens sehen. Die Zusammenarbeit oder Arbeit an sich sollen schlussendlich für bessere Services für die Kundschaft führen. Dies erfordere Fokus, da man nur dann erfolgreich Dinge ausprobieren, scheitern und daraus lernen könne, wenn man fokussiert sein kann. Deshalb sollte auch der Wert Lernen unter den wichtigsten fünf vertreten sein. Spass wurde aus den Top Fünf entfernt, da sich die Teilnehmenden einig waren, dass agiles Arbeiten nicht immer Spass mache und man sich manchmal durchkämpfen müsse. Ausserdem sei das Ausprobieren von neuen Dingen immer auch mit Scheitern verbunden, was nicht zwingend Spass mache.

Als die wichtigsten fünf Werte, die sich aus der Diskussion ergeben haben, wurden entsprechend die folgenden bezeichnet: Selbstorganisation, Mut, Kundenorientierung, Fokus und Lernen. Diese wurden anschliessend, wie in Kapitel 5.1 beschrieben, definiert und die Definitionen sind in Tabelle 8 zusammengefasst:

**Tabelle 8**

*Wertdefinitionen*

Grundannahme	Wert	Prinzipien	sichtbare Verhaltensweisen / Handlungen im Arbeitsalltag
<p>Selbstorganisiertes Arbeiten ist effizienter als fremdgesteuertes Arbeiten</p>	<p><b>Selbstorganisation</b></p>	<p>Wir fragen Teams was sie benötigen, um selbstorganisiert zu arbeiten</p> <p>Wir schaffen die nötigen Rahmenbedingungen für Selbstorganisation</p>	<p>Vorgesetzte sind eher Coaches als "Einpeitscher"</p> <p>Teams finden Lösungen selbständig und kommen zu Vorgesetzten für Beratung zum Prozess und nicht inhaltlich</p>

WIE AGIL KANN EINE BIBLIOTHEK SEIN ODER WIE KANN EINE BIBLIOTHEK AGIL SEIN? –  
 AGILE TRANSFORMATION IN EINER ZENTRAL- UND HOCHSCHULBIBLIOTHEK

Grundannahme	Wert	Prinzipien	sichtbare Verhaltensweisen / Handlungen im Arbeitsalltag
<p>Aus Fehlern kann man mehr lernen als aus Erfolgen</p> <p>Mehrere Personen finden schneller eine Lösung als ein/e Einzelne/r</p>	<p><b>Mut</b></p>	<p>Wir geben Raum für Experimente</p> <p>Wir loben Mitarbeitende für Fehler</p>	<p>Regelmässige Treffen und Austausch über Fehler</p> <p>Retrospektiven in Teams und Gremien</p> <p>Aufgaben/Verantwortlichkeiten/ Kompetenzen (AVK) Delegation der Führungskraft</p>

WIE AGIL KANN EINE BIBLIOTHEK SEIN ODER WIE KANN EINE BIBLIOTHEK AGIL SEIN? –  
 AGILE TRANSFORMATION IN EINER ZENTRAL- UND HOCHSCHULBIBLIOTHEK

Grundannahme	Wert	Prinzipien	sichtbare Verhaltensweisen / Handlungen im Arbeitsalltag
<p>Kunden in die Lösungsentwicklung miteinzubeziehen führt zu den bestmöglichen Services</p>	<p><b>Kundenorientierung</b></p>	<p>Wir tasten uns schrittweise ans Kundenbedürfnis heran</p> <p>Wir gehen aktiv und regelmässig auf unsere Kund:innen zu und holen ihre Ideen und Wünsche ab</p>	<p>Mitarbeitende setzen verstärkt auf unfertige Prototypen und vermeiden das ausformulieren komplexer Konzepte</p> <p>Bei der Projektplanung werden von Anfang an die Kund:innen miteinbezogen</p> <p>Führungskräfte haben den Mut mit bewusst unfertigen Lösungen auf Kund:innen zuzugehen</p>

WIE AGIL KANN EINE BIBLIOTHEK SEIN ODER WIE KANN EINE BIBLIOTHEK AGIL SEIN? –  
 AGILE TRANSFORMATION IN EINER ZENTRAL- UND HOCHSCHULBIBLIOTHEK

Grundannahme	Wert	Prinzipien	sichtbare Verhaltensweisen / Handlungen im Arbeitsalltag
<p>Nur wer sich kontinuierlich verbessert hat langfristig Erfolg</p>	<p><b>Lernen</b></p>	<p>Wir schaffen regelmässig Raum und Gelegenheit, um dazu zu lernen</p> <p>Wir lernen von anderen (Kund:innen, andere Mitarbeitende, Teams oä)</p>	<p>Es finden regelmässige Retrospektiven und Befragungen von Benutzenden und Kund:innen statt</p> <p>Mitarbeitende machen mehrere Versuche und lernen aus jedem Versuch um das Produkt zu verbessern</p> <p>Mitarbeitende wie auch Führungskräfte nehmen sich bewusst Zeit für Reflexion und zum Lernen (bspw. bewusste Retrospektive, auch auf individueller Ebene, bspw. eine Person nimmt sich bewusst Zeit zum Nachdenken über Fehler)</p> <p>Es werden Personen aufgesucht um die Reflexion zu unterstützen und eine Aussensicht zu erhalten</p>

WIE AGIL KANN EINE BIBLIOTHEK SEIN ODER WIE KANN EINE BIBLIOTHEK AGIL SEIN? –  
 AGILE TRANSFORMATION IN EINER ZENTRAL- UND HOCHSCHULBIBLIOTHEK

Grundannahme	Wert	Prinzipien	sichtbare Verhaltensweisen / Handlungen im Arbeitsalltag
<p>Je fokussierter wir sind, desto mehr werden wir in Summe erfolgreich umsetzen können</p>	<p><b>Fokus</b></p>	<p>Wir haben Mut zum Reduzieren und Priorisieren</p> <p>Wir unterstützen fokussiertes Arbeiten</p> <p>Wir lernen, wo wir den Fokus setzen müssen</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Wir planen Fokuswochen/tage/zeiten ein</li> <li>- Es werden Kanbans zum fokussierten Arbeiten genutzt</li> <li>- Bei der Jahresplanung haben die Mitarbeitenden Mut zu reduzieren und zu priorisieren (Leuchtturmprojekte)</li> <li>- Mitarbeitende wie auch Führungskräfte können "Nein" sagen</li> <li>- Mitarbeitende nehmen sich bewusst Zeit um fokussiert zu arbeiten (bspw. Fragen nach einer Fokuswoche)</li> <li>- Führungskräfte helfen aktiv dabei, fokussiertes Arbeiten zu ermöglichen, indem sie Mitarbeitenden Aufgaben/Arbeiten abnehmen (Rückendeckung)</li> <li>- Führungskräfte geben Rahmenbedingungen/Spielraum, damit Mitarbeitende "Nein" sagen können oder eine Aufgabe/Delegation ablehnen können</li> </ul>

## **6.2 Ergebnisse der Hauptstudie**

In den folgenden Kapiteln werden die Ergebnisse der Interviews mit den Abteilungs- und Standortleitenden beschrieben. Die Strukturierung der Ergebnisse erfolgt anhand der Themen «Agilität in der ZHB», «Massnahmen» und «Werte». Dabei werden die Unterfragestellungen, welche mit den betreffenden Themen in Zusammenhang stehen, anschliessend beantwortet. Es wurden diejenigen Kategorien zur Analyse ausgewählt, welche zur Beantwortung der Unterfragestellungen, aus Sicht der Autorin der vorliegenden Masterarbeit am relevantesten sind.

### *6.2.1 Agilität in der ZHB*

Mit den Ergebnissen in diesem Kapitel soll schlussendlich die UF 1 beantwortet werden. Dafür werden die in Kapitel 5.2.4.2 beschriebenen Hauptkategorien «Erleben von Agilität bei der ZHB» und «Potential von Agilität bei der ZHB» genauer betrachtet. Erstere beinhaltet Aussagen darüber, wie Agilität verstanden wird, und wie der Begriff und der Umgang damit wahrgenommen wird. Die Zweite beinhaltet Aussagen darüber, welche Möglichkeiten und Grenzen beim Einsatz von Agilität in der ZHB bestehen und welchen Herausforderungen die Führungskräfte jetzt schon diesbezüglich begegnen.

#### **2. Erleben von Agilität bei der ZHB**

Folgend wird die Kategorienstruktur der Hauptkategorie «Erleben von Agilität bei der ZHB» dargestellt:

#### 2. Erleben von Agilität bei der ZHB

##### 2.1 Im Arbeitsalltag/ eigene Abteilung

###### 2.1.1 Einschätzung Agilität

###### 2.1.2 Wichtiges Thema für Direktion/GL

### 2.1.3 Wenig Berührungspunkte

### 2.1.4 Methoden/Tools/Technologie

### 2.1.5 Kultur/Struktur/Arbeitsorganisation

## 2.2 Der Begriff "Agilität/Agil" in der ZHB

### 2.2.3 Verständnis von Agilität in der ZHB

#### 2.2.3.1 Art der Zusammenarbeit, Arbeitsweise

#### 2.2.3.5 Unklares Verständnis

### 2.2.4 Agilität ohne offizielle Bezeichnung

### 2.2.5 Wahrnehmung/Reaktion des Begriffs

## 2.3 Kritischer Blick

Im den folgenden Kapiteln soll nun auf die drei Subkategorien (2.1, 2.2, 2.3) detaillierter eingegangen und Zusammenhänge hergestellt werden.

### **2.1 Im Arbeitsalltag/ eigene Abteilung**

Diese Kategorie wurde vergeben, wenn das Erleben von Agilität/agilem Arbeiten in der ZHB mit konkreten Beispielen im persönlichen Arbeitsalltag und in der Abteilung erwähnt wurde.

Agilität wird mehrheitlich in der Kultur/Struktur/Arbeitsorganisation erlebt (38 Nennungen in 14 Interviews). Aus den Aussagen in der Subsubkategorie «Kultur/Struktur/Arbeitsorganisation» kann schlussgefolgert werden, dass die vorhandene Organisationskultur mit flacher Hierarchie, einer gelebten Fehlerkultur, abteilungsübergreifender Arbeit, Selbstorganisation, hoher Flexibilität, vor allem in Bezug auf den Einsatz von Personal in verschiedenen Abteilungen/Fachgebieten, und Einbezug von

allen Beteiligten im Sinne von Partizipation als agil wahrgenommen wird. Selbstorganisation und Flexibilität werden als kulturelle Aspekte am meisten erwähnt. Weiter wird Agilität in der Arbeitsorganisation, beispielsweise in der Art wie Projekte durchgeführt werden, erlebt.

## **2.2 Der Begriff «Agilität/Agil»**

Da es in der UF 1 unter anderem darum geht, zu identifizieren, welches Verständnis von Agilität bei den Führungskräften herrscht, wird die Subkategorie «Der Begriff «Agilität/Agil» (63 Nennungen) in der ZHB vertiefter analysiert.

Zuerst soll die Subsubkategorie «Verständnis von Agilität in der ZHB» (25 Nennungen in 9 Interviews) vertieft analysiert werden. Diese beinhaltet Aussagen, wie die Führungskräfte Agilität im Kontext der ZHB Luzern verstehen und definieren. Anhand der Subsubkategorien «Art der Zusammenarbeit, Arbeitsweise» und «Unklare Definition» können grundsätzlich zwei Lager bei den Führungskräften festgestellt werden. Einerseits wird unter Agilität bei der ZHB eine Form der Zusammenarbeit und Arbeitsweise verstanden. Die Befragten verstehen Agilität bei der ZHB Luzern als Form der Zusammenarbeit in dem Sinne, dass Mitarbeitende eigenständig arbeiten und Verantwortung bspw. für Teilprojekte innerhalb eines Teams übernehmen. Auch dass eine gewisse Flexibilität innerhalb eines Teams oder einer Abteilung bzw. kleinen Einheiten der Gesamtorganisation vorhanden ist. Auch die Bildung von Arbeitsgruppen und Abteilungsübergreifende Zusammenarbeit wird als agil angesehen. Die Aussagen zweier Befragten weisen darüber hinaus daraufhin, dass unter Agilität bei der ZHB verstanden wird, dass Personen in mehreren Abteilungen arbeiten oder grundsätzlich eine gewisse Polyvalenz besitzen um in anderen Fachgebieten arbeiten zu können.

Andererseits wird bei einer genaueren Betrachtung der Subsubkategorie «Unklare Definition» (16 Nennungen in 7 Interviews) klar, dass kein einheitliches Verständnis von Agilität in der ZHB Luzern besteht und nicht allen Führungskräften klar ist, wie der Begriff in der Organisation verwendet wird. Eine befragte Person hat beispielsweise ausgesagt, dass sie nicht weiss, wie man agiles Arbeiten an der ZHB Luzern verstehe. Es werden von

weiteren Führungskräften auch Einschätzungen über andere Kolleginnen und Kollegen getroffen, dass manchmal nur das Schlagwort «Agilität» ankomme und man sich nicht vorstellen kann, wie das konkret umgesetzt werden kann. Es fehlt, laut zweier Befragten, an offizieller Kommunikation seitens der Direktion.

Beim Betrachten der Subsubkategorie «Benennung von agilen/Prozessen/Arbeitsweisen» (25 Nennungen in 9 Interviews) können zu den oben genannten Erkenntnisse Ergänzungen gemacht werden. Dieser Code wird vergeben, wenn ausgesagt wird, dass in der ZHB Luzern schon viele Prozesse agil sind oder agil gearbeitet wird, ohne dass man es bisher aber explizit so bezeichnet. Bei der Analyse wird klar, dass die meisten der codierten Aussagen die Einschätzung beinhalten, dass schon oft und viel agil gearbeitet wird, dies jedoch erst seit ein paar Jahren auch so benannt wird. Grundsätzlich wird von der Möglichkeit zu viel Flexibilität gesprochen, die schon länger vorhanden sei und auch selbstorganisiertes Arbeiten sowie Arbeiten über Abteilungsgrenzen hinweg nichts Neues sei. Dies habe man bisher einfach noch nicht explizit als agil bezeichnet. Von drei Personen wird auch ausgesagt, dass eine gewisse agile Kultur, entweder von ihnen selbst oder von anderen Mitarbeitenden schon länger gelebt würde, was in folgendem Beispielzitat schön hervorsteht:

«Ehm (5) wir haben jetzt vorher schon abteilungsübergreifende Teams und ad-hoc Projektgruppen gehabt und denen jetzt plötzlich das Label Agil überzustülpen äh wäre jetzt zu sagen, du trägst die ganze Zeit schon solche Klamotten äh dieses Jahr ist es aber modisch geworden und plötzlich bist du die Style Queen. Also das ist absurd. Weil es ist Prozesse, die wir vorher schon durchgeführt haben (Interview15, Pos. 22)

Dieses Zitat zeigt auch, dass es manchmal so empfunden wird, dass Bisherigem der agile Begriff «übergestülpt» wird, was als frustrierend wahrgenommen wird. Dies wird auch in weiteren Aussagen erkennbar. Auch die Subsubkategorie «Wahrnehmung/Reaktion» (13 Nennungen in 7 Interviews) zeigt eine ähnliche Einstellung. Diese Kategorie beinhaltet

Aussagen über die Wahrnehmung des und Reaktion auf den Begriff «Agilität/Agil» innerhalb der ZHB Luzern. Es wird davon gesprochen, dass der Begriff bei einigen Mitarbeitenden eher negative Reaktionen und auch Frustration auslöse, bei anderen aber auch nicht. Auch hier scheint es verschiedene Reaktionen auf den Begriff zu geben. Einige scheinen diesem gegenüber positiv eingestellt zu sein, bei anderen erzeugt es negative Reaktionen. Dies zeigt folgendes Zitat sehr gut:

«Und ich weiss, dass bei uns intern, die Meinungen über Agilität relativ weit auseinander gehen, weil die einen Vorstellungen vermutlich sich nicht decken mit anderen Vorstellungen.» (Interview4, Pos. 2)

Es ist interessant festzustellen, dass sich die oben erwähnten Aussagen in der Kategorie «Wahrnehmung/Reaktion» auf andere Mitarbeitende und nicht auf die befragte Person selbst bezieht. Lediglich eine Person hat von sich selbst gesprochen.

### **2.3 Kritischer Blick**

Dieser Kategorie wurden kritische Aussagen zugeordnet, die gegenüber Agilität nicht auf der begrifflichen Ebene, sondern eher auf der Anwendungsebene kritisch gestimmt schienen. In dieser Subkategorie wird das Thema Agilität von zwei Personen kritisch betrachtet. Einerseits wird von einer eher geschlossenen Haltung gegenüber dem Thema erzählt. So fanden sich beispielsweise Berichte von Mitarbeitenden, die schon länger in der Organisation sind und eine Sättigung von Neuem empfinden und deshalb teilweise Widerstand leisten. Andererseits wird davon gesprochen, dass die Auseinandersetzung mit Agilität teilweise als erzwungen empfunden wird. Auch das scheint Frustration auszulösen.

### **3. Potential von Agilität bei der ZHB**

Um beantworten zu können, wie die Führungskräfte zum Thema Agilität in der ZHB stehen wird die Hauptkategorie «Potential von Agilität bei der ZHB» genauer betrachtet.

Diese setzt sich aus den folgenden Sub- und Subsubkategorien zusammen, welche in der Folge genauer betrachtet werden sollen:

### 3. Das Potential von Agilität bei der ZHB

#### 3.1 Notwendigkeit

#### 3.2 Einsatzmöglichkeiten

#### 3.3 Grenzen

##### 3.3.1 Routinierte Prozesse und Abhängigkeiten

##### 3.3.2 Personaleinsatz

#### 3.4 Herausforderungen von agilem Arbeiten in der ZHB

Diese Kategorie beinhaltet Aussagen, mit welchen das Potential von Agilität bei der ZHB eingeschätzt werden kann. Es wurden Aussagen darüber codiert, wie notwendig das Konzept Agilität für die ZHB Luzern ist, welche Möglichkeiten und Grenzen dafür aus Sicht der Führungskräfte bestehen und welchen Herausforderungen man momentan begegnet oder bisher begegnet ist.

#### **3.1 Notwendigkeit**

Mit einem Blick auf die Subkategorie «Notwendigkeit» (16 Nennungen in 11 Interviews) wird klar, dass Agilität nicht von allen Führungskräften als gleich notwendig betrachtet wird. Von fünf Befragten wird ausgesagt, dass Agilität für die ZHB Luzern notwendig sei, um auf schnelle Veränderungen der Umwelt reagieren und mit aktuellen Entwicklungen mithalten zu können. Nicht alle schätzen dies aber für die gesamte ZHB Luzern so ein, was folgendes Zitat zeigt:

«B: Mhm. Also die ZHB ist, sollte sicher im Bereich E-Medien agil sein denke ich, auf neue Tendenzen eingehen können. Und so.

M: Okay. Und in anderen Bereichen?

B: Sehe ich es nicht (lacht).» (Interview10, Pos. 14-16)

Auch eine andere Person schätzt ein, dass Agilität vor allem für Bereiche notwendig sei, die sich in schnell verändernden Umgebungen bewegen. Wieder eine andere betont die bereits oben beschriebenen Herausforderungen, dass diesbezüglich nicht alle Abteilungen gleich schnell unterwegs sein können. Es gibt auch Befragte, die eine Notwendigkeit von Agilität in Frage stellen. Man könne es zwar anwenden, aber «es muss nicht sein» (Interview12, Pos. 18).

### **3.1 Einsatzmöglichkeiten**

Die codierten Aussagen in der Subkategorie «Einsatzmöglichkeiten» (19 Nennungen in 8 Interviews), decken sich teilweise mit denjenigen von «Notwendigkeit» und wurden entsprechend doppelt codiert. Es geht auch hier heraus, dass Agilität nicht überall gleich einsetzbar ist und von Abteilung zu Abteilung geschaut werden muss, was wie wo sinnvoll umgesetzt werden kann. Als Beispiel kann das folgende Zitat dienen:

«Ehm (4) Nein eben was ich jetzt, glaube ich, auch schon häufig gesagt habe, dass man wirklich pro Team vielleicht schauen muss, wie man es umsetzen kann und keine All for One Size für alle so anbietet. Das könnte sehr schlecht ankommen (lacht).» (Interview9, Pos. 154).

Von mehreren befragten Personen wird aber erwähnt, dass Agilität in Projekten grundsätzlich sinnvoll eingesetzt werden könne.

### **3.3 Grenzen**

Bei der Subkategorie «Grenzen» (24 Nennungen in 11 Interviews) werden hauptsächlich zwei Themen angesprochen. Ein Thema sind routinierte Prozesse und Abhängigkeiten von Stakeholdern, welche Grenzen von agiler Arbeit darstellen. Es gibt einige Abteilungen die routinierte Tätigkeiten ausführen und teilweise auch starren Prozessen folgen müssen, da diese von Stakeholdern, bspw. des Kantons, so vorgegeben sind. Eine befragte Person sagte beispielweise folgendes:

«Weil wir haben jeden Tag genau die gleichen Aufgaben, die wir zu den gleichen Tageszeiten erledigen müssen und die Arbeiten sind sehr repetitiv. Das heisst aus meiner Sicht eignet sich da der Ansatz Agilität nicht. Oder jedenfalls nicht so wie ich denke, was Agilität ist (lacht).» (Interview4, Pos. 16).

Das zweite Thema was angesprochen wurde, ist die Art wie Personal eingesetzt wird. Hier schien das Thema Polyvalenz in den Fokus zu kommen. Eine befragte Person machte die Aussage, dass Inhalte in der Abteilung teilweise so weit voneinander entfernt sind,

«dass es dann relativ schwierig ist, dass das wirklich das gesamte Team bei allen Bereichen auf dem ähnlich hohen Level ist, damit man dann auch ähnlich gute Resultate produzieren kann.» (Interview3, Pos. 133).

Ein weiterer Aspekt dieses Themas war die Frage, ob alle Mitarbeitenden für agiles Arbeiten geeignet sind. Dies wurde mehrmals in Frage gestellt.

### **3.4 Herausforderungen von agilem Arbeiten in der ZHB**

Da mit der Einführung des Kollaborationstools, dem Vorstellen und Durchführen von Retrospektiven und der agilen Strategieentwicklung bereits erste agile Schritte gegangen

wurden, konnten die Führungskräfte diesbezügliche Herausforderungen identifizieren (7 Nennungen in 6 Interviews).

Insgesamt wurden sieben Segmente in sechs Interviews in diese Kategorie codiert. Eine Herausforderung, die von mehreren befragten Personen genannt worden ist, ist die Heterogenität der Gesamtorganisation. Dabei wurde einerseits auf die Unterschiedlichkeit der Abteilungen und deren Aufträge und Tätigkeiten eingegangen und andererseits auf die Heterogenität der Angebote und Dienstleistungen der Bibliothek. Spezifisch sprach eine Person an, dass Altbestände und Sommersammlungen angeboten werden, gleichzeitig aber auch neue digitale Angebote in den Angebotskatalog aufgenommen werden. Diese Heterogenität gilt es, laut dieser Person, sensibel zu managen und sicherzustellen, dass alle Abteilungen und Standorte auf einen minimalen gemeinsamen Nenner von Agilität kommen. Von einer Person wurde auch angesprochen, dass eine agile Zusammenarbeit mit externen Partnern aufgrund unterschiedlicher Strukturen und Flexibilität herausfordernd sein könne. In einem Interview wurde angesprochen, dass Agilität auch eine Kehrseite haben könne und dass diese, falsch eingesetzt, Mitarbeitende wie auch Teams überfordere und deshalb Agilität an spezifische Situationen und Anforderungen angepasst werden müsse.

### *6.2.2 Massnahmen*

Um die UF 2 und 3 beantworten zu können werden in diesem Kapitel die drei Hauptkategorien «Wahrnehmung der Massnahmen», «Bewertung der Massnahmen» und «Passung der Massnahmen zur Arbeitsweise» analysiert. Unter Massnahmen werden grundsätzlich Massnahmen der Geschäftsleitung und Direktion verstanden, die hinsichtlich Agilität vorgenommen wurden. Diese entsprechen den beschriebenen Massnahmen in Kapitel 2.2 und werden folgend nochmals kurz umschrieben:

Organisationsentwicklung: Damit ist die Umstrukturierung von einer klassischen Linienorganisation hin zu einer Matrixorganisation gemeint, wobei zusätzlich funktionsbezogene Stellen geschaffen wurden.

Strategieworkshops: Damit sind die Workshops zur Strategieentwicklung für 2023-2036 gemeint, welche partizipativ und transparent gestaltet wurden.

Retrospektiven: Damit ist die Massnahme gemeint, dass Retrospektiven als Methode vorgestellt und bereits in bestimmten Bereichen, beispielsweise in der Geschäftsleitungssitzung, eingesetzt wurden.

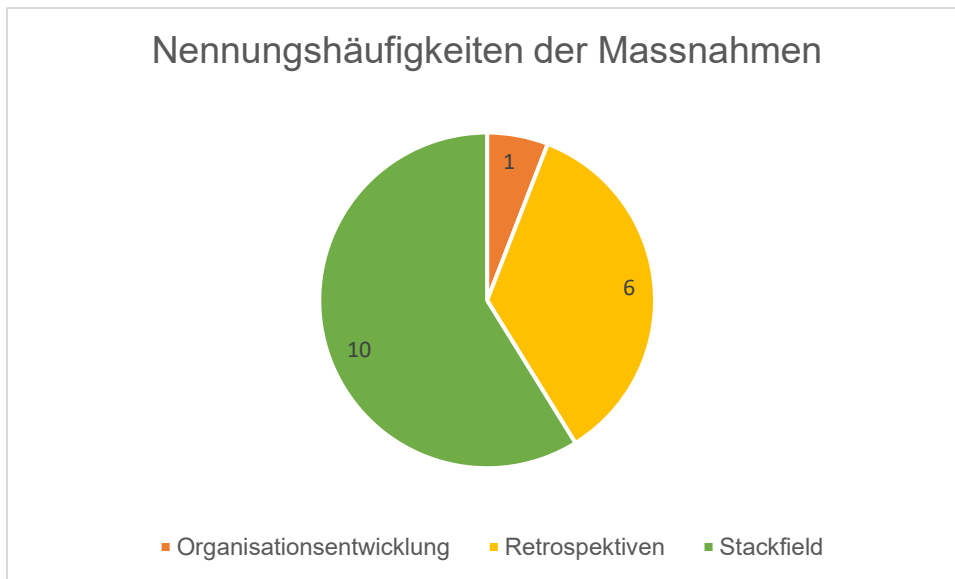
Stackfield: Dies meint das virtuelle Kollaborationstool, welches eingeführt wurde.

### **5. Wahrnehmung der Massnahmen**

Die Kategorie bezüglich der Wahrnehmung von Massnahmen stellt eine Faktenkategorie dar (Kuckartz&Rädiker, 2020). Entsprechend wurden hier keine vertieften thematischen Analysen vorgenommen, sondern die Erwähnung von Massnahmen als Codes in Häufigkeiten dargestellt. Die wahrgenommenen Massnahmen sind in Abbildung 9 dargestellt. Die entsprechenden Codes der Massnahmen wurden vergeben, wenn diese auf die Frage, welche Massnahmen oder Interventionen hinsichtlich Agilität bisher wahrgenommen wurden, erwähnt wurden. Wenn keine konkreten Massnahmen beschrieben wurden, wurde die Massnahme «Stackfield» von der interviewenden Person angesprochen, um mind. eine vergleichende Basis zu haben. Diese Fälle wurden jedoch nicht als erwähnte Massnahme codiert.

**Abbildung 9**

*Nennungshäufigkeiten der wahrgenommenen Massnahmen (eigene Darstellung)*



Die Abbildung 13 zeigt, dass von der Mehrheit der befragten Personen die Einführung des Kollaborationstools Stackfield wahrgenommen wurde und als agile Massnahme eingeschätzt wird. Die Massnahme Organisationsentwicklung wurde lediglich einmal erwähnt, weshalb sie in der weiteren Auswertung zu den Massnahmen nicht weiter berücksichtigt wird.

Die Führungskräfte nehmen also vor allem die Einführung von Stackfield, die Durchführung von Retrospektiven sowie die Strategieworkshops als «agile Massnahmen» wahr. Wie die Massnahmen jeweils bewertet wurden, wird in den nächsten Abschnitten erläutert.

**Bewertung der Massnahmen**

Die Führungskräfte wurden gebeten, die von ihnen erwähnten Massnahmen auf einer Skala von 1 (schlecht) bis fünf (gut) zu bewerten und anschliessend ihre Bewertung zu begründen. Für die Bewertung anhand der Skala wurden drei Kategorien entwickelt.

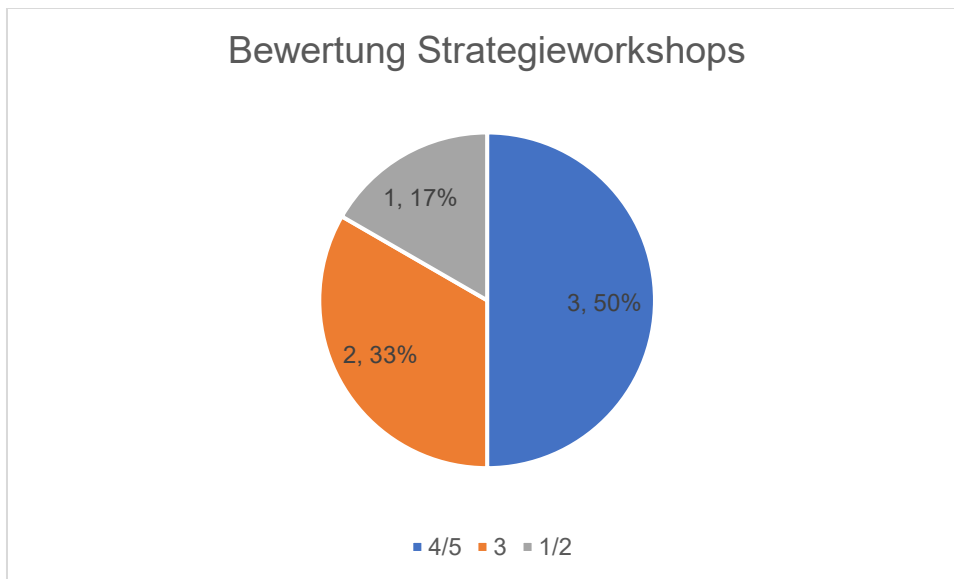
Einerseits für eine Bewertung von 4 oder 5, eine für die Bewertung von 3 und eine für die Bewertung einer 1 oder 2. Für jede dieser Kategorien wurde die Subsubkategorie «Begründung für Bewertung» hinzugefügt, um die Begründungen zu codieren. Folgend wird nun auf die Bewertungen und Begründungen der drei Massnahmen Strategieworkshops, Retrospektiven und Stackfield eingegangen.

## **6. Strategieworkshops**

Die Strategieworkshops wurden von sechs der befragten Personen bewertet. Die meisten Bewertungen befanden sich auf der Skala zwischen 4-5, siehe

### **Abbildung 10**

*Bewertungen Strategieworkshops*



*Bemerkungen* N=6; Skala 1-5

Die befragten Personen empfanden das Konzept der Strategieentwicklung durch Workshops als positiv. Die Workshops sind gut organisiert, transparent und involvieren die Mitarbeitenden. Die Bewertungen auf Basis dieser Begründungen liegen meist bei 4 oder 5. Es gab jedoch einige Kritik, dass nicht alle Mitarbeitenden ausreichend auf Basis ihrer Bedürfnisse miteinbezogen wurden und das partizipative Vorgehen zu Unklarheiten und mangelnder Struktur führte. Ähnliche Bedenken wurden bei Bewertungen mit der neutralen Position 3 geäußert, wo die Transparenz der Ziele im Vorfeld und die Herausforderungen der partizipativen Arbeit diskutiert wurden. Es fehle eine Verantwortungsübernahme seitens der Leitung für eine Strategiedefinition und -umsetzung. Folgendes Beispielzitat widerspiegelt diese Aussagen:

«ehm es ist im Vorfeld nicht ganz transparent geworden, was der Prozess als Ziel hat. Das hat auch zu Irritationen geführt, was eigentlich deswegen ist. Ehm die gesamten Spielregeln sind halt erst so im Laufe des ganzen erklärt worden, äh was zu Irritationen geführt hat» (Interview15, Pos. 30)

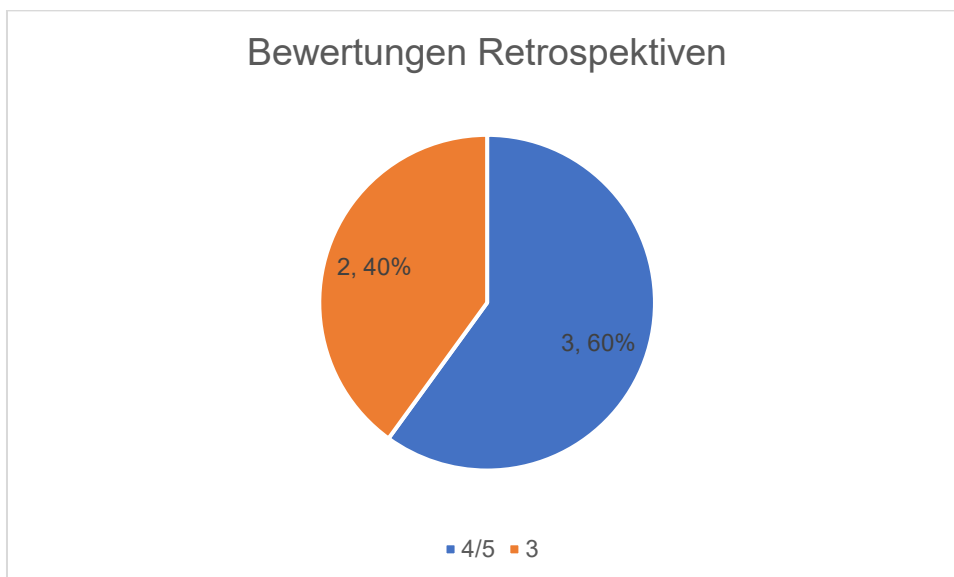
Eine Person vergab eine 2 und bemängelte, dass die Workshops wenig produktiv erschienen, da Alltagsaufgaben die Umsetzung der Strategien vermutlich überdecken werden.

### **7. Retrospektiven**

Retrospektiven wurden von fünf der befragten Personen bewertet. Abbildung 11 zeigen die Anzahl und Höhe der Bewertungen. Drei Personen vergaben eine 4 oder 5 zwei Personen eine 3. Die tiefsten Ausprägungen auf der Skala (1 oder 2) wurde nicht vergeben.

**Abbildung 11**

*Bewertungen Retrospektiven*



*Bemerkungen N= 5; Skala 1-5*

Die Retrospektiven wurden teilweise als wirksame Möglichkeit zur Verarbeitung von Geschehenem angesehen. Folgendes Zitat zeigt dies repräsentativ:

«Ehm also was mir gefallen hat ist, dass wir wirklich ehm vorwärtsgekommen sind, zu einem Punkt gekommen sind ehm nicht ewig diskutiert haben (lacht).» (Interview9, Pos. 58)

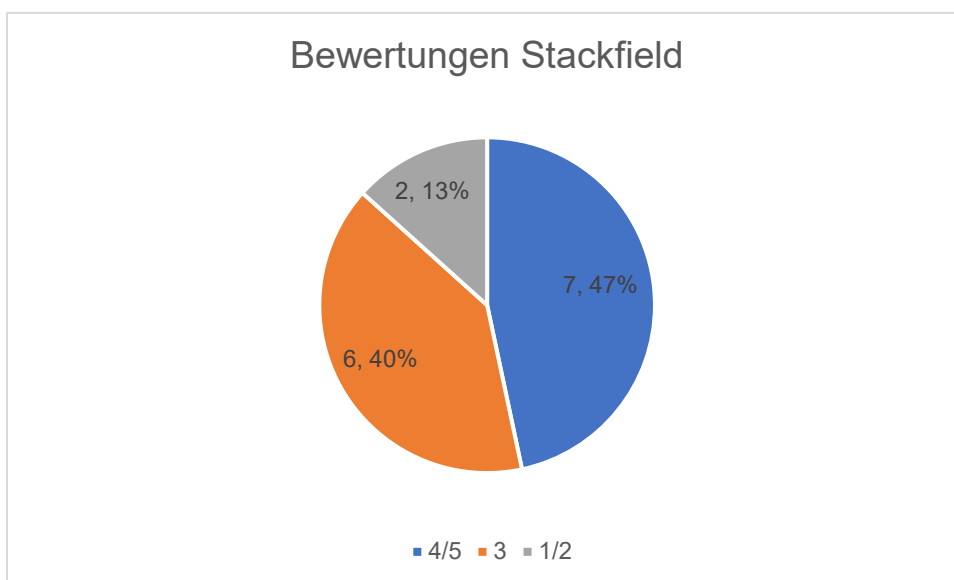
Trotz bescheidener Erkenntnisse wurde die Methode zur Reflexion und Bewältigung von Problemen doch von einigen Personen geschätzt. Ein Interviewpartner betonte die Wichtigkeit der Reflexion hinsichtlich der Vorgehensweise, Fehler in der Vergangenheit zu suchen, obwohl alles glatt läuft. Die Moderation wurde kritisiert, da eine neutrale Person statt eines Mitgliedes der Geschäftsleitung bevorzugt worden wäre.

## **8. Stackfield**

Wenn keine der aufgeführten Massnahmen erwähnt wurden, wurde die Massnahme Stackfield angesprochen, weshalb diese in jedem Interview bewertet wurde. Wie in Abbildung 12 ersichtlich ist, wurde von der Mehrheit der Befragten eine 3,4 oder 5 vergeben. Lediglich zwei Personen vergaben eine 1 oder 2.

**Abbildung 12**

*Bewertungen Stackfield*



*Bemerkungen N=15, Skala 1-5*

Da für die Begründungen von «4/5» und «3» viele Nennungen (insgesamt 52) codiert wurden, wurden diese in die Subsubkategorien «negative Punkte» und «positive Punkte»

unterteilt, um die Auswertung zu vereinfachen. Positiv wird hervorgehoben, dass Stackfield die Zusammenarbeit intern und mit externen Partnern fördert, die Hierarchien flach hält und persönliche Arbeitsstrukturierung ermöglicht, nicht jedoch intern in der Abteilung. Der meistgenannte Kritikpunkt beinhaltet die Unübersichtlichkeit des Tools. Das Tool wird als unübersichtlich, kompliziert und teilweise sogar als unbrauchbar beschrieben, wie folgendes Zitat zeigt:

«es ist immer eine mühsame Sucherei. Wer hat jetzt zuletzt irgendwas geschrieben oder eine Meinung gepostet oder was auch immer oder was raufgeladen, es ist immer mühsam irgendwas zu finden. Und (.) ja eigentlich, ich ärgere mich jedes Mal, wenn ich wieder damit arbeiten muss.» (Interview10, Pos. 48)

Diesbezüglich wird von einigen befragten Personen erwähnt, dass Selbstdisziplin gefordert sei, um mit den Informationen angemessen umzugehen. Von zwei Personen wurde jedoch ausgesagt, dass der Umgang damit mittlerweile gelinge. Es wurde auch kritisiert, dass es für die Nutzung der internen Arbeitsorganisation nicht geeignet ist, beispielsweise, weil die Datenablage ungeeignet sei. Von einer Person wurde ausserdem angesprochen, dass es stört, dass keine Kontrolle darüber vorhanden sei, welche Änderungen in den Dateien auf dem Tool gemacht werden. Weitere Kritikpunkte sind die Herausforderung, Stackfield zusammen mit anderen Tools wie Outlook zu verwenden, was Verwirrung schaffen könne. Ausserdem wurden die Vor- und Nachteile von hoher Transparenz für verschiedene Persönlichkeitstypen der Mitarbeitenden sowie technische Mängel des Tools genannt.

### **9. Passung der Massnahmen zur Arbeitsweise**

Mit den Ergebnissen der Hauptkategorie «Passung der Massnahmen zur Arbeitsweise» (170 Nennungen) soll schlussendlich UF 3 beantwortet werden. In dieser Kategorie werden

Aussagen zu den Massnahmen als passend oder diskrepant zur Arbeitsweise in der ZHB eingestuft. Hier werden ebenfalls Aussagen in Beziehung zur Bewertung anhand der Skala codiert. Untenstehend ist die Kategorienstruktur dargestellt.

## 9. Passung der Massnahmen an Arbeitsweise

### 9.1 Strategieworkshops

#### 9.1.1 Passung

#### 9.1.2 Diskrepanz

### 9.2 Retrospektiven

#### 9.2.1 Passung

#### 9.2.2 Diskrepanz

### 9.3 Stackfield

#### 9.3.1 Passung

##### 9.3.1.1 Stackfield Koordination

##### 9.3.1.2 Arbeitsorganisation

##### 9.3.1.3 Kollaboration intern/extern

#### 9.3.2 Diskrepanz

##### 9.3.2.1 Unklare Richtlinien zur Nutzung

##### 9.3.2.2 Fehlende Kompetenzen

##### 9.3.2.3 Nutzen nicht erkennbar

#### 9.3.2.4 Nicht prioritär

#### 9.3.2.5 Handling unpraktisch

Die Massnahmen bilden die Subkategorien dieser Hauptkategorie, wobei eine Passung oder Diskrepanz die Subsubkategorien darstellen. Der Code «Passung» wurde bei Aussagen vergeben, dass an der Massnahme aktiv teilgenommen wurde, diese aktiv genutzt wird und/oder die Massnahme als nützlich und hilfreich erlebt wird. Der Code «Diskrepanz» wurde bei Aussagen vergeben, die Kritik gegenüber der Massnahme beinhalten, Schwierigkeiten und Herausforderungen in Bezug zur Massnahme enthalten, auf Unstimmigkeiten in der Nutzung/Teilnahme hinweisen oder schlussfolgern lassen, dass die Massnahme nicht den eigenen Vorstellungen und Arbeitsweisen entspricht. Da auch hier um ein Vielfaches mehr Aussagen zur Massnahme «Stackfield» (insgesamt 131) codiert wurden, wurden dort zusätzliche Subsubsubkategorien zu «Passung» und «Diskrepanz» eingeführt. Folgend werden die einzelnen Massnahmen bezüglich Passung und Diskrepanz genauer betrachtet.

### **9.1 Strategieworkshops**

In den Aussagen des Codes «Passung» zur Subkategorie Strategieworkshops (10 Nennungen in 5 Interviews) erwähnten die befragten Personen, dass sie aktiv an den Workshops teilgenommen und teilweise auch Moderationsrollen eingenommen haben. Sie hätten ihre Mitarbeitenden motiviert ebenfalls teilzunehmen. Eine befragte Person sagte aus, dass der gute Wille dahinter zu sehen war und alles sorgfältig vorbereitet wurde.

Beim Code «Diskrepanz» (12 Nennungen in 7 Interviews) bestehe, laut den befragten Personen, Unsicherheit, ob die Art, wie die Workshops umgesetzt wurden, die betroffenen Personen am richtigen Ort abgeholt habe. Es hätte eine gewisse Grenzsetzung hinsichtlich Partizipation und Verantwortungsübernahme der Leitung für die Strategie und deren Umsetzung gefehlt. Eine Person nahm durch verschiedene Stimmen in der Organisation

wahr, dass man sich trotz des partizipativen Ansatzes nicht wahrgenommen fühle und dass einige Personen auch gar nicht an den Workshops teilgenommen hätten. Die Thematisierung von Agilität im Workshop selbst schien dort möglicherweise eine Rolle zu spielen. Eine befragte Person äusserte, dass für viele Mitarbeitende ein Zugang zum Thema Agilität gefehlt hätte und sie nicht bei ihrem Wissensstand abgeholt worden seien.

## 9.2 Retrospektiven

In der Subsubkategorie «Passung» der Retrospektiven (11 Nennungen in 4 Interviews) stammt die Mehrheit der Nennungen von einer Person, die die Methode der Geschäftsleitung und der ZHB Luzern selbst erfolgreich vorgestellt hatte. Führungskräfte zeigten gemäss dieser Person teilweise Interesse und positive Resonanz und einige könnten sich vorstellen, selbst Retrospektiven durchzuführen. Die beiden anderen befragten Personen, die sich zu den Retrospektiven äusserten, sagten aus, dass es ihnen gefallen hätte, dass die Methode effizient ist und eine Chance biete «das wirklich jetzt nochmal ein bisschen, ich sage jetzt mal, zu verarbeiten. Und sich das klar zu werden, was man vielleicht ein ander mal anders machen könnte.» (Interview1, Pos. 41).

Bei der Subsubkategorie «Diskrepanz» (6 Nennungen in 3 Interviews) war ein Thema, dass die Methodik an sich nicht als schlecht empfunden worden sei. Jedoch scheinen an der Art und Situation des Einsatzes noch Verbesserungsmöglichkeiten vorhanden gewesen zu sein. Die erste Person erwähnte, dass man dies bereits in den Teamsitzungen retrospektiv anschauere, was gut lief und was schlecht lief. Es sei jetzt einfach anders benannt worden, was von ihr kritisiert wurde, da es zu Ablehnung der Methodik geführt habe. In einem anderen Interview wurde ein schwieriges Projekt im Zusammenhang mit Retrospektiven angesprochen, was dazu geführt hätte, dass es von den beteiligten Personen eher Frust rausgelassen wurde, als dass es ein konstruktiver Austausch war. Dies führte dazu, dass zu

wenig Zeit für die Verarbeitung der Geschehnisse zur Verfügung gestanden habe. Der dritten Person entspräche die Methodik persönlich einfach nicht.

### **9.3 Stackfield**

Der Subkategorie «Passung» wurde bei der Massnahme Stackfield, wie bereits erwähnt, etwas feiner heruntergebrochen und mit den drei Subsubsubkategorien «Stackfield Koordination», «Arbeitsorganisation» und «Kollaboration intern/extern» ergänzt. In der ersten wurden Aussagen zur Einführung und Nutzung von Stackfield zusammengefasst. Ein Interviewpartner betreute Stackfield in der IT-Abteilung und fand die Integration passend. Die Einführung sei anfangs nicht gut begleitet worden, aber es seien Maßnahmen ergriffen worden. Es gäbe laut einer weiteren Person auch hilfreiche Anleitungen im Intranet für die Anwendung von Stackfield.

In der Subsubsubkategorie "Arbeitsorganisation" (24 Nennungen in 10 Interviews) wurde ersichtlich, dass Stackfield bisher für Aufgaben- und Arbeitsorganisation genutzt wurde. Es diene gemäss den Aussagen der Interviewpartnerinnen und -partnern zur Protokollierung von Sitzungen und zur Organisation von Aufgaben mit einem Kanban-Board. Alle befragten Personen empfanden das Tool als nützlich und unterstützend für die persönliche Arbeitsorganisation.

Beim Code "Kollaboration intern/extern" (30 Nennungen in 12 Interviews) wurde erwähnt, dass Stackfield für die Zusammenarbeit intern und mit externen Partnern genutzt würde. Es ermögliche, gemäss den Aussagen, Projektarbeit und flache Hierarchien. Ein Projekt Kanban-Board wurde demzufolge als hilfreich betont. Einige nutzen Stackfield scheinbar nur für abteilungsübergreifende Arbeiten. Laut eigenen Aussagen, ermutigten Führungskräfte teilweise ihre Mitarbeitenden sogar, sich für kollaborative Projekte zu interessieren und engagieren. Eine andere befragte Person sah Stackfield als Chance zur Organisation der Lernenden, wendete es bisher jedoch noch nicht so an.

Die Kategorie "Diskrepanz" wurde in die Subsubsubkategorien «Unklare Richtlinien zur Nutzung», «Fehlende Kompetenzen», «Nutzen nicht erkennbar», «Nicht prioritär» und «Handling unpraktisch» unterteilt. Diese zeigen zusammengefasst Gründe auf, warum Stackfield wenig genutzt oder als unpassend empfunden wurde und wo Diskrepanzen zur bisherigen Arbeitsweise bestanden haben. Unklare Richtlinien zur Nutzung (4 Nennungen in 3 Interviews) hätten bisher zu Verwirrung geführt. Alle Aussagen betonten eine Unklarheit, auch weil andere Arbeitstätigkeiten auf anderen Kanälen und in anderen Tools durchgeführt wurden und Dokumente an einem anderen Ort abgelegt worden seien. Auch sei unklar, durch welchen der vielen möglichen Kanäle kommuniziert werden sollte. Es fehlten gemäss den Interviewpartnern oft scheinbar Kompetenzen (25 Nennungen in 13 Interviews) zur effektiven Anwendung des Tools. In den Aussagen wurde ausserdem ersichtlich, dass es Personen gibt, die Schwierigkeiten hätten, mit der Unübersichtlichkeit des Tools und der grossen Informationsflut umzugehen und es zeigte sich eine gewisse Überforderung. Es wurde aus der Aussen- aber auch aus der Innenperspektive davon gesprochen, dass es viel Selbstdisziplin und -organisation sowie Eigenverantwortung von den Benutzenden erfordere, damit umzugehen. Dies zeigt beispielsweise folgendes Zitat:

«das ist (.) der Anwender oder die Anwenderin, die da natürlich selbst die Verantwortung trägt, dass das ganze Ding nicht zu gross und unübersichtlich wird. Dass dieses Haus, Stackfield, nicht (.) nicht plötzlich zu viele Räume hat oder. Dann ist man so äh wo ist das jetzt, wo muss ich das suchen, das ist dann, klar gibt es einen Raum der Räume mit Übersicht aber irgendwann muss man dann auch schauen, okay jetzt haben wir ein riesen Haus, ich (.) finde meine Räume nicht mehr.» (Interview7, Pos. 28)

In der Kategorie "Nutzen nicht erkennbar" (21 Nennungen in 10 Interviews) wurden Aussagen erfasst, die darauf hinwiesen, dass für bestimmte Abteilungen mit geringer Projektarbeit der Nutzen von Stackfield nicht erkennbar gewesen sei. Einige gaben an, sich bereits anders organisiert zu haben, sodass ein Wechsel zu Stackfield keinen Mehrwert

geboten hätte. Eine Person erwähnte, dass sie das Tool kaum nutze, da Protokolle schon anders verfügbar gewesen seien. Eine Mitarbeiterin äußerte zudem, dass Stackfield bei ihren Kollegen nicht beliebt sei und Schwierigkeiten bereitet hätte.

Die Kategorie "Nicht prioritär" (15 Nennungen in 6 Interviews) zeigt, dass einige zwar das Potenzial von Stackfield sehen, es jedoch anderen Prioritäten untergeordnet wurde, wie Personalmangel oder anderen neu integrierte Tools. Einige gaben an, Stackfield nur in vorgegebenen Situationen oder für projektspezifische Arbeit zu nutzen.

Darüber hinaus wurden auch Handling-Probleme angesprochen, wie beispielsweise fehlende Kontrolle über Änderungen oder unpraktische Datenablagestrukturen.

### 6.2.3 Werte

Folgend werden die Kategorien betrachtet, mit welchen die Unterfragestellungen zu dem Thema Werte (UF 4,5 und 6, siehe Kapitel 4) beantwortet werden sollen.

## **10. Bedeutende Werte/Führungsverständnis**

In diese Kategorien wurden grundsätzlich Aussagen auf die Fragen zur Werteorientierung und Führungsverständnis eingeordnet. Die Übersicht der Kategorienstruktur ist nachfolgend ersichtlich:

### 10. Wichtige Werte / Führungsverständnis

#### 10.1 Bedeutende Werte

##### 10.1.1 Wichtigste Werte (über 7 Nennungen in mind. 3 Interviews)

###### 10.1.1.1 Selbstorganisation

###### 10.1.1.2 Vertrauen

###### 10.1.1.3 Harmonie

##### 10.1.2 Weniger wichtige Werte (3-7 Nennungen)

###### 10.1.2.1 Wertschätzung

###### 10.1.2.2 Mut

10.1.2.3 Offenheit

10.1.2.4 Kommunikation

10.1.3 Weitere

10.2 Führung

10.2.1 Führungsfunktion

10.2.2 Wichtige Aspekte in der Führungsarbeit

10.2.3 Führungsstil

10.2.4 Einfluss von Agilität auf die Führungsarbeit

### **10.1 Bedeutende Werte**

Die Werte Selbstorganisation, Vertrauen und Harmonie scheinen, auf Basis der Häufigkeiten der Nennungen in den Interviews, die wichtigsten Werte zu sein. Beim Code «Selbstorganisation» (14 Nennungen in 8 Interviews) wurde der Begriff Selbstorganisation dabei spezifisch eigentlich gar nicht genannt. Selbstorganisation wurde in diesem Kontext jedoch so definiert, dass Mitarbeitende selbständig und eigenverantwortlich arbeiten, mitbestimmen und -entscheiden, Autonomie und Handlungsspielraum in der Ausführung ihrer Aufgaben haben und Entscheidungskompetenzen bspw. für ihr Fachgebiete übernehmen (können) (vgl. autonome Selbstorganisation nach Altherr (2019)). Entsprechend wurden Aussagen, die diese Themen ansprachen, «Selbstorganisation» zugeordnet. Den befragten Personen war es wichtig, dass die Mitarbeitenden eigenständig arbeiten und Entscheidungen treffen können. Eine Person bezog dies sogar explizit auf das Thema Agilität:

«alle Leute, die hier arbeiten sind erwachsene Leute, die selber denken können, die besser Entscheide fällen können als ich und das ist mir wichtig, das zu vermitteln in der Arbeit und ich glaube das ist auch ein Stück was dem agilen Grundgedanke vermutlich ehm untersteht oder (..) entspricht ja.» (Interview4, Pos. 57).

Die Führungskräfte, deren Aussagen in diese Kategorie eingeordnet wurden, gaben an, ihren Mitarbeitenden viel Freiheit bei der Organisation ihrer Arbeit zu geben und die Selbstständigkeit jedes Einzelnen zu fördern. Es sei ihnen wichtig, dass die Mitarbeitenden selbst aktiv werden und Probleme ansprechen. Sie liessen ihren Mitarbeitenden Freiheiten bei der Umsetzung von Aufgaben und betonen die Wichtigkeit von Fachwissen und individuellen Fähigkeiten.

Der Wert «Vertrauen» (8 Nennungen in 6 Interviews) wurde vor allem auf die Beziehung zwischen Mitarbeitenden und Führung bezogen. Dies verbanden einige auch mit dem Geben von Freiraum:

«ich führe, glaube ich, vertrauensvoll. Ja vertrauensvoll, ich versuche, Vertrauen zu geben, Freiraum zu geben» (Interview14, Pos. 64).

Der Code «Harmonie» (9 Nennungen in 6 Interviews) wurde bei Aussagen, dass eine gute Stimmung und Atmosphäre wichtig sind, dass alle zufrieden sind oder dass das Team gut funktioniert, vergeben. Der Begriff «Harmonie» wurde dabei nie explizit verwendet, und die Aussagen anhand der zuvor beschriebenen Definition eingeordnet. Den Führungskräften scheint es laut deren Aussagen, wichtig zu sein, dass sie eine gute Stimmung und Klima und Zufriedenheit im Team schaffen. Eine Person sei sich bewusst, dass sie das mit der eigenen Stimmung und Laune beeinflussen könne.

Weitere wichtige Werte sind Kommunikation, Wertschätzung, Mut und Offenheit, welche aber weniger oft und in weniger Interviews genannt wurden. Der Code 10.1.3 «Weitere» fliesst nicht weiter in die Analyse mit ein, da, im Hinblick auf die Unterfragestellung, lediglich die wichtigsten Werte vertieft angeschaut werden sollten.

## **10.2 Führung**

Der Subkategorie «Führung» wurden Aussagen der Führungskräfte über die eigene Führungsarbeit und ihre Vorstellung von Führung zugeordnet. Beim Code «Wichtige Aspekte der Führungsarbeit» (10 Nennungen in 5 Interviews) wird ersichtlich, dass es für einige

Führungskräfte wichtig sei, die Hierarchie flach zu halten und Freiraum zu geben, sowie dass Fehler erlaubt seien und man konstruktiv damit umgehen könne. Dies könnte ebenfalls mit Selbstorganisation in Verbindung gebracht werden, ebenso die Aussagen im Code «Führungsstil» (14 Nennungen in 9 Interviews). Als gelebte Führungsstile wurden ein kollegialer, kollaborativer sowie lateraler Führungsstil beschrieben, was ebenfalls auf starke Selbstorganisation und Vertrauen in die Mitarbeitenden hinweist (vgl. (Ehmann, 2019).

### **Wertedefinitionen**

Für die Beantwortung der UF 5 und 6 (siehe Kapitel 4) werden die Kategorien zu den Wertedefinitionen, wie sie in der Vorstudie von den Vertretern der Geschäftsleitung festgelegt wurden (siehe Kapitel 6.1.2) genauer betrachtet. Diese Kategorien beinhalten Aussagen der befragten Personen zu den definierten Werten (siehe Tabelle 8 in Kapitel 6.1.2 ). Pro Wertedefinition wurden verschiedene Subkategorien erstellt, welche untenstehend ersichtlich am Beispiel «Kundenorientierung» dargestellt sind.

## 11. Kundenorientierung

### 11.1 Herausforderung in der Umsetzung

### 11.2 Kritik an der Definition

### 11.3 Zustimmung

### 11.4 Einschätzung Leben

#### 11.4.1 leben wir nicht

##### 11.4.1.1 persönlich

##### 11.4.1.2 eigene Abteilung/Standort

##### 11.4.1.3 gesamthaft

#### 11.4.2 leben wir teilweise

##### 11.4.2.1 persönlich

##### 11.4.2.2 eigene Abteilung/Standort

##### 11.4.2.3 gesamthaft

#### 11.4.3 leben wir

##### 11.4.3.1 persönlich

##### 11.4.3.2 eigene Abteilung/Standort

##### 11.4.3.3 gesamthaft

Die Kategorienstruktur wurde für jede Wertedefinition gleich aufgebaut, weshalb diese für die weiteren Wertedefinition nicht nochmals aufgeführt werden. Pro Wert werden die Ergebnisse der Kategorien nun inhaltlich genauer beschrieben. Zu Beginn wird jeweils die Wertedefinition nochmals aufgeführt, um direkten Bezug zu den Aspekten der Definition nehmen zu können.

## 11. Kundenorientierung

Die Kategorie "Kundenorientierung" umfasst insgesamt 81 codierte Segmente.

**Tabelle 9**

*Wertdefinition Kundenorientierung*

Grundannahme	Wert	Prinzipien	sichtbare Verhaltensweisen / Handlungen im Arbeitsalltag
Kunden in die Lösungsentwicklung miteinzubeziehen führt zu den bestmöglichen Services	<b>Kundenorientierung</b>	Wir tasten uns schrittweise ans Kundenbedürfnis heran  Wir gehen aktiv und regelmässig auf unsere Kund:innen zu und holen ihre Ideen und Wünsche ab	Mitarbeitende setzen verstärkt auf unfertige Prototypen und vermeiden das ausformulieren komplexer Konzepte  Bei der Projektplanung werden von Anfang an die Kund:innen miteinbezogen  Führungskräfte haben den Mut mit bewusst unfertigen Lösungen auf Kund:innen zuzugehen

Aufgrund der Aussagen, welche der Subkategorie «Zustimmung» (6 Erwähnungen in 5 Interviews) zugeordnet werden konnten, schienen einige der befragten Personen der grundlegenden Annahme zuzustimmen, dass das Einbeziehen von Kunden in die Entwicklung von Lösungen zu optimalen Services führt. Kundenorientierung wurde als wichtig in der ZHB Luzern angesehen. Einige Führungskräfte waren denn auch der Meinung, dass es nicht in allen Bereichen gleich gelebt werden könne, da einige Abteilungen weniger kundenzentrierte Arbeitstätigkeiten haben als andere und auch andere Kundinnen- und Kundenprofile. Die Aussagen in «Kritik an der Definition» (6 Erwähnungen in 4 Interviews) bezogen sich hauptsächlich auf die sichtbaren Verhaltensweisen dieses Wertes. Es wurde beispielsweise hinterfragt, warum man sich schrittweise dem Kundenbedürfnis nähern solle. Auch beim Punkt, dass man mit unfertigen Prototypen auf die Kundschaft zugehen soll, wurde Zwiespalt geäussert. Die möglichen Konsequenzen eines solchen Vorgehens sollten

nicht ausser Acht gelassen werden und drei Personen erzählten von zwei unglücklichen Erlebnissen, bei welchen so vorgegangen wurde. Eine Person betonte, dass vor allem auch Nicht-Kundinnen und Kunden befragt und miteinbezogen werden sollten, um Informationen darüber zu erhalten, warum Leute nicht in die ZHB Luzern kommen. Eine andere Person sah einen so starken Einbezug von Kundinnen und Kunden, wie in der Definition aufgeführt, als ambivalent. Man sollte mit dem bestmöglichen Produkt auf die Kundinnen und Kunden zugehen, auch in einem iterativen Prozess. Die «Herausforderungen in der Umsetzung» (15 Nennungen in 10 Interviews) betrafen Schwierigkeiten bei der Anwendung der definierten sichtbaren Verhaltensweisen in der Wertedefinition. Die Verwendung unfertiger Prototypen berge Frustpotenzial und die aktive Einbeziehung der Kundschaft werde nicht in allen Bereichen als angemessen empfunden. Zwei Personen erwähnten auch eine gewisse Angst, dass die Kundinnen und Kunden bei dem Abfragen von Kundenbedürfnissen dann Dinge fordern könnten, die man nicht erbringen könne. Eine Person betonte, dass es Mut benötigen würde, anschliessend gewisse Produkte auch wieder zu verwerfen, und dies einigen Beschäftigten schwer falle.

Der Code «Einschätzung Leben» (insgesamt 39 codierte Segmente) wurde bei Aussagen darüber vergeben, inwiefern der definierte Wert gelebt wird. Es wurden eine Unterscheidung von Aussagen gemacht, die darauf hindeuteten, dass der Wert oder Teile dessen gelebt, teilweise gelebt oder nicht gelebt wurde. Bei dieser Unterscheidung wiederum war es relevant, ob die Aussage aus der persönlichen Sicht, aus der Sicht der eigenen Abteilung / des eigenen Standorts oder aus der Gesamtorganisationsperspektive gemacht wurde.. Entsprechend wurden drei Subsubkategorien mit je drei Subsubsubkategorien gebildet.

Durch die Aussagen, die unter "Leben wir nicht" (9 Erwähnungen in 7 Interviews) zusammengefasst wurden, wurde erkennbar, dass das Zugehen auf Kundinnen und Kunden mit unfertigen Lösungen aus Sicht einiger Führungskräfte nicht wie definiert praktiziert werde. Es wurde Unmut geäussert, dies so umzusetzen, da negative Konsequenzen befürchtet würden.

Im Code "Leben wir teilweise" (18 Erwähnungen in 13 Interviews) wurde die Wertedefinition vor allem aus der Sicht von Abteilungen und Standorten eingeschätzt. Es gab bisher passives Sammeln von Kundenbedürfnissen, aber nicht immer ein aktives und regelmässiges Einbeziehen. Auch hier wurde von Zurückhaltung bezüglich des Zugehens auf die Kundschaft mit unfertigen Lösungen gesprochen. Folgendes Beispielzitat repräsentiert diese Haltung:

«also es gibt es schon, aber (..) ja natürlich wir sind (..) doch auch eine sehr seriöse Einrichtung (lacht), die sich ein bisschen schwer tut mit (..) ja mit unfertigen Prototypen.

M: Einfach, quasi dem Image willen?

B: Ja schon ein bisschen ja.» (Interview14, Pos. 84-86)

Die Aussagen für den Code "Leben wir" (12 Erwähnungen in 8 Interviews) zeigte auf, dass bestimmte Aspekte des Wertes wie vorgeschrieben umgesetzt werden. Ein regelmäßiger Austausch mit Kundinnen und Kunden fände in einigen Abteilungen statt, und Feedback würde eingeholt werden. Zwei Personen erwähnten, dass die Einbeziehung von Kundinnen und Kunden in die Lösungsentwicklung und die Präsentation von unfertigen Lösungen so stattfindet, indem beispielsweise den Kundinnen und Kunden ein Entwurf einer Lösung vorgestellt und Feedback eingeholt werde.

## 12. Selbstorganisation

In der Kategorie zum Wert «Selbstorganisation» wurden insgesamt 73 Aussagen codiert.

**Tabelle 10**

*Wertedefinition Selbstorganisation*

<b>Grundannahme</b>	<b>Wert</b>	<b>Prinzipien</b>	<b>sichtbare Verhaltensweisen / Handlungen im Arbeitsalltag</b>
Selbstorganisiertes Arbeiten ist effizienter als fremdgesteuertes Arbeiten	<b>Selbstorganisation</b>	Wir fragen Teams was sie benötigen, um selbstorganisiert zu arbeiten  Wir schaffen die nötigen Rahmenbedingungen für Selbstorganisation	Vorgesetzte sind eher Coaches als "Einpeitscher"  Teams finden Lösungen selbständig und kommen zu Vorgesetzten für Beratung zum Prozess und nicht inhaltlich

Die in Tabelle 10 dargestellte Wertedefinition erhielt Zustimmung von insgesamt 11 befragten Personen (12 Nennungen insgesamt). Einige stimmten der gesamten Wertedefinition zu wie beispielsweise folgendes Zitat zeigt:

«Das kann ich auch alles so unterstützen. Also sicher für unseren Standort und glaube auch, dass das sicher von der Direktion so, das wird auch von der Direktion so gelebt und wie es dann in den anderen Abteilungen ist weiss ich nicht aber das kann ich sehr stark befürworten für unseren Standort.» (Interview2, Pos. 79)

Meist wurde auch gerade ein Link dazu gemacht, dass dies stark gelebt werde in der eigenen Abteilung / im eigenen Standort oder auch in der Gesamtorganisation. Die Grundannahme, dass selbstorganisiertes Arbeiten effizienter sei als fremdgesteuertes, fand auch einiges an Zustimmung. Ebenfalls gab es einzelne zustimmende Worte für die Prinzipien und sichtbaren Verhaltensweisen der Wertedefinition.

Es wurden lediglich drei kritische Aussagen in drei verschiedenen Interviews zur Definition von Selbstorganisation codiert. Dabei wurde beispielsweise die Verhaltensweise, dass Mitarbeitende eher für Beratung zum Prozess zur vorgesetzten Person kommen anstatt für inhaltliche Anliegen, kritisiert. Es sei problemabhängig, inwiefern diese Verhaltensweise angebracht ist. Manchmal sei bei der Führungsperson Spezialwissen vorhanden, dessen Vermittlung im Rahmen einer Beratung gewünscht sei.

Bezüglich Herausforderungen in der Umsetzung des Wertes (12 Nennungen in 6 Interviews für den Code «Herausforderungen in der Umsetzung») wurde von einigen Führungskräften erwähnt, dass dies so nicht in allen Abteilungen gleich umgesetzt werden könnte, da beispielweise einige Abteilungen viele vorgegebene Prozesse hätten und entsprechend weniger Freiraum in deren Ausführung. Einige Führungskräfte betonten, dass zu viel Selbstorganisation negative Auswirkungen haben könne, wie zum Beispiel mangelnde Kommunikation und fehlende Transparenz. Es wurde darauf hingewiesen, dass Selbstorganisation auch die Gesamtorganisation berücksichtigen sollte, um die Zusammenarbeit zwischen Teams nicht zu beeinträchtigen. Einige Mitarbeitende könnten sich zudem überfordern. Nicht alle wünschten sich daher selbstorganisiertes Arbeiten und es benötige von Führungskräften ein gewisses «Fingerspitzengefühl» (Interview3, Pos. 85), dies entsprechend einschätzen zu können. Von einer Person wurde angesprochen, dass es einige Führungskräfte gäbe, die sich manchmal etwas mehr Entscheidungswille und entsprechend weniger Selbstorganisation seitens Direktion wünschten.

Insgesamt fand diese Wertedefinition jedoch breite Zustimmung und spiegelte sich auch im Verhalten vieler wider. Dies wird durch die Kategorie "Einschätzung Leben" (insgesamt 31 codierte Segmente) deutlich, in der positive Äußerungen dominierten. Es wurde in der Kategorie «leben wir nicht» (3 Nennungen in 2 Interviews) nur von wenigen Personen darauf hingewiesen, dass in manchen Fällen Fragen an Vorgesetzte eher zu inhaltlichen Themen als zum Prozess gestellt würden.

Die Aussagen in der Kategorie "leben wir teilweise" (7 Nennungen in 6 Interviews) beziehen sich hauptsächlich auf die Gesamtorganisation. Es wurde erwähnt, dass teilweise andere Führungskräfte Schwierigkeiten hätten, ihren Teams zu vertrauen und Autonomie zuzugestehen. Es wurde auch festgestellt, dass Selbstorganisation in bestimmten Abteilungen aufgrund von Abhängigkeiten oder routinemäßigen Prozessen eingeschränkt sein könnte.

In der Kategorie "leben wir" (21 Nennungen in 13 Interviews) wurde betont, dass der Wert in den eigenen Abteilungen und am Standort wie auch von den Führungskräften selbst so gelebt wird. Die Mitarbeitenden arbeiten selbstständig und seien zufrieden damit. Zwei Führungskräfte hoben hervor, dass Selbstorganisation stark ausgeprägt sei und Anfragen transparent im Team kommuniziert würden. Teilweise ergäbe sich dies auch durch die Art der Tätigkeit wie beispielsweise durch Fachexpertinnen und -experten im Team. Eine Person meinte dies in ihrer Abteilung sogar extrem zu leben:

«Mhm (...) Selbstorganisiertes Arbeiten. (10) Ja. Also das würde ich sagen, ist etwas was wir hier in der Abteilung extrem leben.» (Interview6, Pos. 86)

Mit Sicht auf die Gesamtorganisation wurde von mehreren Personen betont, dass die Direktion Freiheiten ermögliche und die Rahmenbedingungen für Selbstorganisation geschaffen seien. Es wurde betont, dass dieser Ansatz in der gesamten Organisation verfolgt würde.

### 13. Lernen

Die Kategorie «Lernen» beinhaltet insgesamt 124 codierte Segmente.

**Tabelle 11**

*Wertdefinition Lernen*

Grundannahme	Wert	Prinzipien	sichtbare Verhaltensweisen / Handlungen im Arbeitsalltag
Nur wer sich kontinuierlich verbessert hat langfristig Erfolg	<b>Lernen</b>	Wir schaffen regelmässig Raum und Gelegenheit, um dazu zu lernen  Wir lernen von anderen (Kund:innen, andere Mitarbeitende, Teams oä)	Es finden regelmässige Retrospektiven und Befragungen von Benutzenden und Kund:innen statt  Mitarbeitende machen mehrere Versuche und lernen aus jedem Versuch um das Produkt zu verbessern  Mitarbeitende wie auch Führungskräfte nehmen sich bewusst Zeit für Reflexion und zum Lernen (bspw. bewusste Retrospektive, auch auf individueller Ebene, bspw. eine Person nimmt sich bewusst Zeit zum Nachdenken über Fehler)  Es werden Personen aufgesucht um die Reflexion zu unterstützen und eine Aussensicht zu erhalten

In der Kategorie "Zustimmung" (11 Nennungen in 8 Interviews) zeigte sich eine grundlegende Zustimmung zur Wertdefinition vor allem für deren Grundannahme, ähnlich wie bei der Kundenorientierung. Weiter fand sich eine zustimmende Aussage zur Verhaltensweise, dass Mitarbeitende mehrere Versuche machen müssten und aus jedem Versuch lernen sollten das Produkt zu verbessern. Die Prinzipien fanden von einer befragten Person Zustimmung allerdings nur im Konjunktiv, wie folgendes Zitat zeigt:

«es wäre sehr sinnvoll und sehr hilfreich, wir hätten regelmässig Raum und Gelegenheit um selbstorganisiert oder in Zusammenarbeit mit anderen zu Lernen» (Interview5, Pos. 117).

Die Prinzipien wurden dabei als «gute Vorsätze» (Interview5, Pos. 117) betitelt, was jedoch die Frage offen lässt, ob dies auch tatsächlich stattfindet.

Unter den Aussagen in der Kategorie "Kritik an der Definition" (6 Nennungen in 4 Interviews) sind einzelne kritische Stimmen identifizierbar. Es wurde angesprochen, dass der Begriff "Weiterentwicklung" statt "Verbesserung" bevorzugt werden würde und die Verhaltensweisen nicht immer als sinnvoll umsetzbar und abhängig von der Tätigkeit wären.

In der Kategorie "Herausforderungen in der Umsetzung" (19 Nennungen in 11 Interviews) wurden Schwierigkeiten wie Zeitmangel oder fehlender Mut für bewusste Reflexion im Arbeitsalltag thematisiert.

«diese Vorstellung, dass wir uns alle hin und wieder ganz (.) ruhig mal eine halbe Stunde einfach dasitzen und nachdenken und ehm das wäre ja schön, aber das getraut man sich ja gar nicht oder?» (Interview13, Pos. 123).

Die Durchführung von Retrospektiven erfordert demzufolge Zeit und Ressourcen, die oft nicht vorhanden seien. Zeitmangel wurde auch im Kontext von mehreren Versuchen und kreativen Projekten genannt. Einige befragte Personen schlugen vor, dass persönliche Gespräche über Umfragen bevorzugt werden sollten, um mehr Substanz zu erhalten.

In der Kategorie "Einschätzung Leben" (72 codierte Segmente) verdeutlichen die Aussagen in «leben wir nicht» (20 Nennungen in 10 Interviews), dass bewusste Reflexion oft nicht umgesetzt wird. Einige Personen kannten Retrospektiven nicht und behaupteten, dass sie auch nicht durchgeführt würden. Eine Person sagte jedoch, dass sie in Zukunft Retrospektiven in der Abteilung durchführen möchte. Von einigen Personen wurde eingeschätzt, dass gesamthaft gesehen an der ZHB Luzern bisher nur sehr wenig Retrospektiven durchgeführt wurden. Wenn überhaupt, sei dies nur in der Geschäftsleitung und den E-Services der Fall. Laut den Aussagen, könnten sich grundsätzlich nur wenige Personen Zeit nehmen, bewusst zu reflektieren und auch aus zeitlichen Gründen könne nicht regelmässig Raum und Gelegenheit zum Lernen geschaffen werden.

In der Kategorie «leben wir teilweise» (21 Nennungen in 12 Interviews) sagten einige Führungskräfte jedoch, dass Aspekte des Wertes teilweise doch gelebt würden. Eine Führungskraft reflektiere in diesem Zusammenhang selbstständig spontan, im Austausch mit Mitarbeitenden oder auch anlässlich des Beurteilungs- und Fördergesprächs.

Bezüglich der Verhaltensweise mehreren Versuche zu machen um daraus zu lernen, betonten zwei Personen, dass dies in ihrer Abteilung gelebt werde, jedoch mit Grenzen. Von zwei Personen wurde erwähnt, dass es zwar einige Abteilungen gäbe, die mal etwas ausprobieren und mehrere Versuche machen möchten, dass dies aber nicht auf alle zuträfe. Die Verhaltensweise, werde vor allem in Abteilung nicht gelebt, die stark vorgegebene Arbeitstätigkeiten haben. Regelmäßige Befragungen in verschiedenen Formen würden durchgeführt , abhängig vom Bereich. Einige erwähnten informelle Befragungen im Kundengespräch.

In «leben wir» (31 Nennungen in 14 Interviews) schätzten einige die Gesamtorganisation ZHB Luzern als reflektiert ein und betonten Austausch und Lernen als etwas Wichtiges. Einige sahen den Wert als in der Gesamtorganisation gelebt, mit Wissensaustausch, Workshops und Veranstaltungen. Spannend war, dass, in Kontrast zu Aussagen in «leben wir nicht» und «leben wir teilweise» einige Personen einschätzten, dass Reflexion durchaus stattfände und gelebt werde. Dies beträfe sowohl Selbstreflexion wie auch Reflexion im Austausch mit anderen. Dies würde darüber hinaus sogar stark gelebt von einigen Führungskräften.

## 14. Mut

Für den Wert «Mut» wurden insgesamt 110 Segmente codiert.

**Tabelle 12**

*Wertdefinition Mut*

Grundannahme	Wert	Prinzipien	sichtbare Verhaltensweisen / Handlungen im Arbeitsalltag
Aus Fehlern kann man mehr lernen als aus Erfolgen  Mehrere Personen finden schneller eine Lösung als ein/e Einzelne/r	<b>Mut</b>	Wir geben Raum für Experimente  Wir loben Mitarbeitende für Fehler	Regelmässige Treffen und Austausch über Fehler  Retrospektiven in Teams und Gremien  Aufgaben/Verantwortlichkeiten/ Kompetenzen (AVK) Delegation der Führungskraft

Die Wichtigkeit des Wertes "Mut" wurde von den Führungskräften weitgehend befürwortet. Zustimmende Aussagen (16 Nennungen in 12 Interviews) betonten, dass aus Fehlern gelernt werden könne und dass mehrere Personen schneller Lösungen finden können. Das Prinzip des Lobens für Fehler fand teilweise Unterstützung. In der Kategorie «Kritik an der Definition» (10 Nennungen in 7 Interviews) wurde betont, dass die Annahmen und Prinzipien nicht universell gelten könnten. Einige sehen Situationen, in denen Fehler gravierende Konsequenzen haben könnten, wobei es dann nicht reichen würde einfach daraus zu lernen und weiter zu machen. Es wurde betont, dass nicht jeder Fehler gelobt werden sollte, um nicht zu sehr auf Fehler fokussiert zu sein. Das Prinzip, für Fehler zu loben brachte teilweise überraschte Reaktionen hervor und es wurden auch Gegenvorschläge gebracht, wie folgendes Zitat zeigt:

Mhm (..) ja äh wir loben Mitarbeitende für Fehler WAS (lacht) mh gerade loben ist vielleicht etwas übertrieben ehm also wir loben äh sicher, wenn sie den Fehler dann selber merken. (Interview11, Pos. 108)

Einige kritisierten die Definition des Muts stark und betonten, dass nicht alle Bereiche viele Fehler machten und dass Mut mehr bedeute als Fehlerkultur. Auch hier wurde der Punkt bezüglich Retrospektiven, Treffen und Austausch über Fehler kritisch gesehen. Ein zu starker Fokus auf Fehler auch aus diesem Aspekt sei nicht unbedingt gewünscht und entsprach denn auch zwei Führungskräften persönlich überhaupt nicht.

In der Kategorie "Herausforderungen in der Umsetzung" (11 Nennungen in 6 Interviews) betonten die Führungskräfte, dass bestimmte Fähigkeiten benötigt würden, um Retrospektiven erfolgreich durchführen zu können. Toleranz gegenüber Fehlern, passende Persönlichkeitstypen und Sensibilität im Umgang mit entstehenden Themen seien kritisch. Die hohe Sitzungsfrequenz wurde als Hindernis für zusätzliche Retrospektiven genannt. Interne Experimente würden bereits durchgeführt, wenn Zeit vorhanden wäre. Schliesslich wurde bezüglich Delegation erwähnt, dass diese ein bewusstes Ressourcenmanagement verlangen würde.

In der Kategorie "Einschätzung Leben" (58 codierte Segmente) gaben in der Subkategorie «leben wir nicht» (12 Nennungen in 8 Interviews) einige Führungskräfte aus Sicht der eigenen Abteilung oder dem eigenen Standort an, dass regelmäßige Treffen oder Austausch über Fehler sowie Retrospektiven nicht stattfinden würden. Fehler würden spontan besprochen, wenn sie auftreten. Aus Sicht der gesamten ZHB Luzern wurde erwähnt, dass Experimente proaktiv unterstützt würden, aber aufgrund von Geld- und Personalressourcen nicht in vollem Umfang umgesetzt werden könnten. Es wurde darauf hingewiesen, dass nicht viele Führungskräfte in dieser «agilen Struktur zu Hause» (Interview2, Pos. 73) seien, um Mitarbeitende für Fehler zu loben. Eine Person betonte, dass selten jemand für Fehler gelobt würde, auch nicht von «agil begeisterten Leuten.» (Interview15, Pos. 68).

In der Kategorie "leben wir teilweise" (23 Nennungen in 13 Interviews) wurde berichtet, dass Delegation manchmal schwierig sei. Obwohl keine regelmäßigen Retrospektiven oder Fehleraustausche stattfinden, würden Probleme und Fehler in wöchentlichen oder anderen

Sitzungen besprochen. Es wurde von einer Person festgestellt, dass Treffen zu Fehlern selten seien und die Offenheit dafür teilweise fehlen würde. Delegation scheine in einigen Abteilungen nach der Meinung einiger Führungskräfte gut zu funktionieren, wobei andere jedoch auch wahrnahmen, dass dies eben nicht alle so gut könnten.

In der Kategorie "leben wir" (23 Nennungen in 14 Interviews) wurde auf persönlicher Ebene von den Führungskräften berichtet, entgegen der Fremdeinschätzung in der Kategorie «leben wir teilweise», dass sie Aufgaben, Verantwortlichkeiten und Kompetenzen delegieren würden. Einige Führungskräfte fanden dies notwendig und leicht umsetzbar. Es wurde betont, dass Delegation unumgänglich sei, um das Team funktionieren zu lassen. In einigen Abteilungen und Standorten werde Raum für Experimente gegeben, und ein Austausch über Fehler finde in Teamsitzungen statt. Einige Führungskräfte könnten gut delegieren, und es herrsche Vertrauen seitens der Direktion, Experimente durchzuführen.

## 15. Fokus

In der Kategorie «Fokus» wurden insgesamt 166 Segmente codiert.

**Tabelle 13**

*Wertdefinition Fokus*

Grundannahme	Wert	Prinzipien	sichtbare Verhaltensweisen / Handlungen im Arbeitsalltag
Je fokussierter wir sind, desto mehr werden wir in Summe erfolgreich umsetzen können	<b>Fokus</b>	<p>Wir haben Mut zum Reduzieren und Priorisieren</p> <p>Wir unterstützen fokussiertes Arbeiten</p> <p>Wir lernen, wo wir den Fokus setzen müssen</p>	<p>Wir planen Fokuswochen/tage/zeiten ein</p> <p>Es werden Kanbans zum fokussierten Arbeiten genutzt</p> <p>Bei der Jahresplanung haben die Mitarbeitenden Mut zu reduzieren und zu priorisieren (Leuchtturmprojekte)</p> <p>Mitarbeitende wie auch Führungskräfte können "Nein" sagen</p> <p>Mitarbeitende nehmen sich bewusst Zeit um fokussiert zu arbeiten (bspw. Fragen nach einer Fokuswoche)</p> <p>Führungskräfte helfen aktiv dabei, fokussiertes Arbeiten zu ermöglichen, indem sie Mitarbeitenden Aufgaben/Arbeiten abnehmen (Rückendeckung)</p> <p>Führungskräfte geben Rahmenbedingungen/Spielraum, damit Mitarbeitende "Nein" sagen können oder eine Aufgabe/Delegation ablehnen können</p>

In der Kategorie "Zustimmung" (12 Nennungen in 8 Interviews) wurde vor allem dem Prinzip "Mut zum Reduzieren und Priorisieren" zugestimmt. Auch das Thema «Nein sagen», wie in der Definition beschrieben, fand Zustimmung. Es sei etwas, was noch einige lernen müssten, aber nichtsdestotrotz wichtig sei. Die Grundannahme wurde von drei Personen als treffend empfunden.

Es gab aber trotzdem, wenn auch wenige, kritische Stimmen (6 Nennungen in 2 Interviews beim Code «Kritik an der Definition»). Eine Person meinte, dass dies sehr hohe Vorsätze seien, die Umsetzung aber in Frage stellte:

«die ZHB hat paradoxerweise die Zeit und Kapazitäten nicht um das konsequent umzusetzen.» (Interview5, Pos. 133).

Dabei sprach diese Person auch die sichtbaren Verhaltensweisen an. Eine andere Stimme sah die Definition von Fokus als ambivalent an und war der Meinung, dass die Grundannahme Netzwerke nicht berücksichtigt würden.

Die Umsetzung dieses Wertes würde laut den Führungskräften auch Herausforderungen mit sich bringen (25 Nennungen in 10 Interviews), besonders im Zusammenhang mit unpopulären Entscheidungen, bzw. dem «Nein sagen», woraus Konflikte oder Enttäuschungen entstehenden würden. Weiter wurde von einigen Führungskräften ausgesagt, dass fokussiertes Arbeiten in Abteilungen, bei denen das Alltagsgeschäft im Fokus stünde und vielleicht sogar die Kundin oder der Kunde Priorität habe, schwer umzusetzen sei und Fokustage oder -wochen sicher nicht umgesetzt werden könnten.

In der Kategorie "Einschätzung Leben" wurden 106 Segmente codiert, die meisten Aussagen in den Subkategorien "leben wir teilweise" (42 Nennungen) und "leben wir" (43 Nennungen).

In "leben wir nicht" (21 Nennungen in 13 Interviews) äußerten drei Personen, dass sie verschiedene Punkte persönlich nicht leben würden. Kanban werde nicht genutzt, fokussiertes Arbeiten sei in vielen Fällen durch die Natur der Arbeit nicht möglich, und Fokuswochen oder -tage würden nicht umgesetzt. Gesamtorganisatorisch gesehen, wurde eingeschätzt, dass die ZHB keinen Mut zum Reduzieren und Priorisieren habe.

In der Subkategorie "leben wir teilweise" (42 Nennungen in 14 Interviews) berichteten einige Personen, dass es ihnen zeitweise schwer fallen würde, "Nein" zu sagen. Bezüglich der Verhaltensweise, fokussiertes Arbeiten zu fördern, nutzten zwar einige Abteilungen Homeoffice zum fokussierten Arbeiten, aber es gäbe auch Schwierigkeiten bei der Einhaltung der geplanten Fokuszeiten. Die Einschätzung der Führungskräfte zur Fähigkeit

ihrer Mitarbeitenden, "Nein" zu sagen, variierte stark. Einige könnten es gut, andere nicht. Die Geschäftsleitung habe laut den Führungskräften teilweise Schwierigkeiten beim Reduzieren und Priorisieren, was Stress für Mitarbeitende bedeuten könnte. Dies wurde vor allem auf laufende Projekte bezogen. Bei neuen Projekten könne es durchaus vorkommen, dass in der Testphase gewisse Projekte wieder abgebrochen würden. Eine andere Person war sich auch nicht sicher, ob in der Geschäftsleitung wirklich reduziert wird, wobei es eher scheine, als würde immer mehr statt weniger gemacht. Man versuche Leuchtturmprojekte zu etablieren, wobei aber die Umsetzung herausfordernd zu sein scheint, wenn beispielsweise gewisse Aufträge von aussen an die Organisation herangetragen werden, die nicht abgelehnt werden können. Kanbans scheinen teilweise genutzt zu werden.

In der Kategorie «leben wir» (43 Nennungen in 12 Interviews) sagten einige Führungskräfte aber auch aus, dass sie gut «Nein» sagen könnten. Es gab einige sehr klare Bejahungen diesbezüglich, wie zum Beispiel:

«M: Und ehm kannst du Nein sagen?(unverständlich)

B: Ja. (lacht).» (Interview8, Pos. 101-102).

Die Führungskräfte gaben sogar auch an, ihre Mitarbeitenden im «Nein sagen» zu unterstützen und dies auch gegenüber der Geschäftsleitung vertreten zu können. Einige würden Kanban-Boards persönlich nutzen. In wenigen Abteilungen werden diese für die Arbeitsorganisation benutzt. Im Gegensatz zu den Aussagen in «leben wir teilweise» würden einige Führungskräfte die Möglichkeit zum fokussierten Arbeiten bewusst schaffen, wie folgendes Beispielzitat zeigt:

«Ehm unterstützen fokussiertes Arbeiten auch. Also das ist unter anderem auch ein Thema jetzt bei der Büroneugestaltung. Äh da habe ich mal abgefragt, ja wer würde dann was bevorzugen, also würdest du in einem eher lauten Büro arbeiten wollen können oder

möchtest du lieber in einem ruhigen (.) Büro arbeiten wo nicht oder möglichst wenig gesprochen wird oder wo du hoch konzentriert arbeiten kannst. So diese Vorgaben hat jetzt auch die Gruppe, sie wissen ungefähr, wer wie tickt oder wer sich was wünschen würde und von dem her glaube ich schon, dass wir das auch ehm unterstützen oder versuchen zu unterstützen.» (Interview7, Pos. 74)

Einige Führungskräfte schienen das fokussierte Arbeiten und das «Nein»-Sagen sogar als gelebte Kultur in der Organisation zu sehen. Einige erwähnten auch, dass die Jahresplanung der Geschäftsleitung zeigen würde, welche Projekte wichtig seien, indem sie Leuchtturmprojekte festlegen würden.

## 7. Diskussion

Folgend werden die wichtigsten Ergebnisse nochmals zusammengefasst, interpretiert und die Unterfragestellungen darauf basierend beantwortet. Danach folgt die Beantwortung der Hauptfragestellung. Anschliessend werden Limitationen der vorliegenden Arbeit aufgezeigt und nächste Schritte für die Forschung und die Praxis abgeleitet.

### 7.1 Interpretation der Ergebnisse und Beantwortung der Unterfragestellungen

Die Interpretation der Ergebnisse sowie die Beantwortung der Fragestellungen ist, wie im Ergebniskapitel, anhand der Themen Agilität, Massnahmen und Werte strukturiert.

#### 7.1.1 Agilität

Anhand der Ergebnisse kann festgestellt werden, dass die Führungskräfte kein einheitliches Verständnis von Agilität haben und einige sogar unsicher sind, wie das Konzept in der ZHB Luzern verstanden wird. Wenn man aber die Aussagen über das Erleben von Agilität und agilem Arbeiten betrachtet, scheint sich das Bild herauszukristallisieren, dass mit Agilität in der ZHB Luzern Flexibilität und schnelle Reaktionen, Selbstorganisation und Kollaboration über Abteilungsgrenzen hinaus verbunden wird. Der Umgang mit dem Begriff «Agilität»/»Agil» wird teilweise kritisch betrachtet und löst Widerstand sowie Frustration aus. Andere sind dem gegenüber aber auch positiv eingestellt. Führungskräfte wie auch Mitarbeitende scheinen sich dagegen zu wehren, sich zu einem neuen Konzept zu bekennen, das nichts anderes beschreibt, als bisher bereits gemacht wurde. Dies könnte darauf hindeuten, dass sie sich in Bezug auf ihr Tun möglicherweise nicht wertgeschätzt und ernst genommen fühlen. Es scheint auch, als fehle teilweise ein praxisnaher Zugang zum Thema und ausreichend Wissen, um einen Nutzen für die Anwendung des Konzepts zu erkennen.

Den Führungskräften scheint es wichtig zu sein, dass die Unterschiedlichkeiten von Standorten, Abteilungen und Teams wie aber auch Individuen bei der Einführung und Anwendung von Agilität zu beachtet werden. Diese Unterschiedlichkeit birgt bereits im aktuellen Arbeitsalltag gewisse Herausforderungen, es werden aber auch Herausforderungen für die Zukunft antizipiert. Notwendigkeiten wie auch Einsatzmöglichkeiten sehen einige nur bei spezifischen Bereichen wie in der IT oder in von stetigem Wandel betroffenen Bereichen (wie beispielsweise die Abteilung E-Science). Andere sehen eine Notwendigkeit von Agilität über die ganze Organisation hinweg. Entsprechend wird die Möglichkeit eines Einsatzes von Agilität einerseits bestimmten Bereichen und andererseits auch der Projektarbeit zugeschrieben. Auf einem niederschweligen Level sehen gewisse Führungskräfte aber auch eine gesamtorganisatorische Anwendung von Agilität als sinnvoll. Die Einsatzmöglichkeiten spiegeln die Grenzen von Agilität bei der ZHB Luzern wieder. Diese sehen viele Führungskräfte in routinierten und starren Prozessen, von welchen gewisse Abteilungen geprägt sind. Weitere Grenzen sind Schwierigkeiten in der Umsetzung einer gewissen Polyvalenz und gewisse Persönlichkeitstypen, die sich in einer agilen Arbeitsweise möglicherweise nicht zurechtfinden könnten.

**7.1.1.1 Beantwortung UF 1.** Mithilfe der oben beschriebenen Aspekte kann nun die UF 1 «Welches Verständnis für Agilität im Kontext der ZHB Luzern besteht bei den Führungskräften und wie stehen sie zum Thema?» beantwortet werden.

Bei den Führungskräften herrscht ein unterschiedliches Verständnis und unterschiedliche Vorstellungen von Agilität und es bestehen Unsicherheiten über die Interpretation des Konzepts im Rahmen der ZHB Luzern. Die Einstellungen gegenüber Agilität in der ZHB Luzern sind einerseits positiv aber auch kritisch. Es scheint teilweise an Wissen und Zugang zum Thema zu fehlen, um dessen Nutzen zu erkennen und es in die eigene Arbeitstätigkeit einzuordnen. Entsprechend besteht bei einigen befragten Personen auch Frustration und Widerstand. Das deutet darauf hin, dass bisher durch die Direktion und Geschäftsleitung zu

wenig zum Thema kommuniziert und zu wenige Informationen dazu bereitgestellt wurden und möglicherweise Wertschätzung für die bisherige Arbeit bisweilen zu kurz kam.

Trotzdem sehen viele Führungskräfte irgendwo eine sinnvolle Einsatzmöglichkeit von Agilität in der ZHB Luzern. Gesamtorganisatorisch scheinen nur einzelne Personen Agilität als anwendbar einzuschätzen. Die Aussagen deuten auch darauf hin, dass es den Führungskräften wichtig ist, dass die Einführung und Anwendung von Agilität einer bedachten und transparenten Vorgehensweise bedarf und die Heterogenität der Organisation sowie deren Mitarbeitenden berücksichtigt werden sollte

### *7.1.2 Massnahmen*

Die Ergebnisse bezüglich den Bewertungen der Massnahmen zeigen, dass die Strategieworkshops grösstenteils positiv bewertet und als gut organisiert wahrgenommen wurden. Die hohe Partizipationsmöglichkeit wurde gerühmt, wie auch kritisch betrachtet, da es durch die vielen Meinungen scheinbar an Klarheit und Struktur vor allem in den Ergebnissen der Workshops mangelte. Die durch die Partizipation entstehende hohe Transparenz kann laut den Führungskräften zu Unklarheiten bezüglich Verantwortung führen und die erfolgreiche Umsetzung der Ergebnisse im Arbeitsalltag wird angezweifelt. Es scheint, als fehlen in Bezug auf die Strategieworkshops klare Rahmenbedingungen und konkrete nächste Schritte, welche möglichst von der Leitung vorgegeben werden sollten.

Auch die Retrospektiven wurden als positiv wahrgenommen, aber auch hier kamen kritische Punkte auf. Sie wird einerseits als effektive Möglichkeit zur Verarbeitung und Reflektion angesehen. Andererseits wurde kritisiert, dass es nicht zu stark ins Reflektive gehen sollte und die Moderation von einer neutralen Person durchgeführt werden sollte. Die Retrospektiven sollten also zielgerichtet und in einem geeigneten Rahmen und von geeigneten Personen moderiert werden.

Bei der Massnahme «Stackfield» sticht heraus, dass die Unübersichtlichkeit über alle Bewertungsausprägungen hinweg Thema war. Stackfield wird als unübersichtlich

wahrgenommen, einige sind in der Lage damit umzugehen, andere haben Mühe sich im Tool zurecht zu finden und sehen den Nutzen des Tools entsprechend nicht. Ein weiterer negativer Punkt sei die Unklarheit bezüglich der Benutzungsregelung von Stackfield. Es fehlt hier wahrscheinlich an Richtlinien, für welche Informationen oder Aufgaben Stackfield benutzt werden sollte. Die Möglichkeit zur Aufgabenorganisation mithilfe des Kanban-Boards wurde einerseits als praktisch empfunden, andererseits sehen einige Personen die Verwendung dessen in der eigenen Abteilung nicht. Zur Projektarbeit, abteilungsübergreifenden Zusammenarbeit sowie derjenigen mit externen Partnerinnen und Partner wird Stackfield von einigen Personen als geeignet angesehen und als wertvoll betrachtet.

Die Führungskräfte berichteten von Passungen wie auch von Diskrepanzen zwischen den Massnahmen und ihren Arbeitsweisen. Es scheint, als würden einerseits die Bedürfnisse der Mitarbeitenden nicht vollständig abgeholt werden, und bei einer Massnahmen fehlen klare Richtlinien zur Anwendung und zum Umgang damit, wie bereits im Abschnitt vorher thematisiert wurde. Ebenfalls besteht eine gewisse Kompetenzlücke im Umgang mit und in der Anwendung der Massnahmen. Hier könnten die Richtlinien, wie oben erwähnt, möglicherweise helfen. Damit eine regere Anwendung der Massnahmen, v.a. der Retrospektiven und Stackfield, passieren kann, benötigen die Führungskräfte wie auch Mitarbeitende Unterstützung und Kompetenzen, die von den treibenden Personen von Agilität kommen müssen. Bezogen auf Stackfield benötigt es möglicherweise auch eine Anpassung der Struktur des Tools, damit eine gewisse Übersichtlichkeit hergestellt werden kann. Es ist jedoch nicht klar, ob diese Übereinstimmungen oder Abweichungen bereits bei der Einführung der Maßnahmen vorhanden waren oder sich im Laufe der Zeit entwickelt haben.

### **7.1.1.2 Beantwortung UF 2.** Auf Basis der geschilderten Ergebnisse kann die UF 2

*«Welche bisherigen Massnahmen bezüglich Agilität nehmen die Führungskräfte wahr und wie bewerten sie diese?»* wie im folgt beantwortet werden:

Als Massnahmen hinsichtlich Agilität wurden die Strategieworkshops, die Durchführung und Vorstellung von Retrospektiven sowie die Einführung und Verwendung von Stackfield wahrgenommen.

Die Massnahmen wurden durchschnittlich positiv bewertet, trotzdem wurden einige kritische und zu verbessernde Punkte angesprochen. Die Strategieworkshops wurden als gut organisiert wahrgenommen, es fehlte jedoch an klaren Rahmenbedingungen und konkreten und praktischen nächsten Schritten. Die Retrospektive wurde als eine nützliche Methode angesehen, welche situativ und zielgerichtet eingesetzt viel Nutzen bringen könnte. Die Kritik über die Massnahme «Stackfield» war stark vom Thema der Unübersichtlichkeit geprägt, welche durch eine grosse Anzahl an Informationen im Tool selbst verursacht wurde. Einige finden das Aufgabenboard praktisch, während andere in ihrer Abteilung dafür keinen Nutzen sehen. Stackfield wird vor allem für die Zusammenarbeit in Projekten und über Abteilungsgrenzen hinaus gerne genutzt und als geeignet empfunden. Für alle drei Massnahmen kann festgestellt werden, dass irgendwo Richtlinien, klare Vorgaben und Informationen sowie das Festlegen von gewissen Rahmenbedingungen fehlen.

### **7.1.1.3 Beantwortung UF 3.** Die UF 3 *«Inwiefern passen die Massnahmen zu den Arbeitsweisen der Führungskräfte?»* kann wie folgt beantwortet werden:

Die Massnahmen (Strategieworkshops, Retrospektiven, Stackfield) scheinen nur in gewissem Masse zu den Arbeitsweisen der Führungskräfte zu passen. Die Strategieworkshops an sich förderten die Motivation zur Teilnahme aufgrund der grossen Partizipationsmöglichkeit. Die konkrete Umsetzung schien jedoch diskrepant zum Ausmass

des Partizipationsbedürfnisses zu sein. Es wurde mehr Verantwortungsübernahme sowie ein Abstecken von Rahmenbedingungen und intensive Kommunikation zum Sinn und Zweck der Durchführungsart gefordert. Die befragten Personen, die eine Retrospektive miterlebt haben, sahen den Nutzen der Methode. Scheinbar ist auch bisher bereits retrospektiv in Teamsitzungen oder Meetings gearbeitet worden. Es besteht jedoch die Frage, ob nicht teilweise Kompetenzen fehlten, diese spezifische Methode sinnvoll zu nutzen und sich auf die Methode, trotz agiler Verbindung, einzulassen. Stackfield passt nicht für alle Führungskräfte zu deren Arbeitsweise im Sinne der Arbeitsorganisation persönlich wie auch innerhalb der Abteilung/ des Standorts. Jedoch gaben alle Führungskräfte an, dass es zur Kollaboration über Abteilungs- sowie Organisationsgrenzen hinweg durchaus passend sei. Eine Auseinandersetzung mit dem Tool hat oftmals keine Priorität. Ein zentrales Thema waren bei dieser Massnahme fehlende Kompetenzen von Führungskräften wie auch Mitarbeitenden, um adäquat und effizient mit dem Tool umgehen zu können. Es scheint, als fehle es stark an selbstorganisierenden Kompetenzen wie auch an Richtlinien zur Nutzung des Tools.

### *7.1.3 Werte*

Die Ergebnisse in Kapitel 6.2.3 zeigen, dass für Führungskräften die Werte Selbstorganisation, Vertrauen und Harmonie bedeutend zu sein scheinen. Es ist ihnen wichtig, dass die Mitarbeitenden selbständig sind und Eigenverantwortung übernehmen und dass gegenseitiges Vertrauen besteht, was mehr Selbständigkeit und Freiraum für die Mitarbeitenden schaffen kann. Weiter sind ein positives Teamklima sowie gute Stimmung von Bedeutung, damit das Team funktioniert. In ihrer Führungsarbeit kommt dies teilweise durch das Halten einer flachen Hierarchie oder einer positiven Fehlerkultur zum Zuge. Der Führungsstil der Führungskräfte scheint diese Werte ebenfalls zu reflektieren und es wird auf einer kollegialen Basis geführt. Weitere oft genannte Werte waren Kommunikation, Wertschätzung, Mut und Offenheit.

Die Ergebnisse zu den Wertedefinitionen werden folgend pro Wert zusammengefasst und interpretiert:

Grundsätzlich kann ausgesagt werden, dass alle Führungskräfte die Kundenorientierung als wichtigen Wert gutheissen. Wie dieser Wert von der Geschäftsleitung definiert wurde, warf jedoch Kritik und auch Bedenken auf. Es wurde aber auch betont, dass der auf diese Weise definierte Wert nicht in allen Bereichen gleich gelebt werden kann. Kritik wurde hauptsächlich am Punkt bezüglich des Zugehens auf Kundinnen und Kunden mit unfertigen Lösungen oder Prototypen angebracht. Die möglichen Konsequenzen sollten entsprechend gut abgeschätzt werden, die Lösungen sollten wirklich bewusst unfertig sein, und dies auch entsprechend kommuniziert werden. Wenige Abteilungen und auch Führungskräfte scheinen den Wert wie definiert zu leben. Es scheint dabei hauptsächlich das Zugehen auf Kundinnen und Kunden mit unfertigen Produkten, wie auch das Durchführen von mehreren Versuchen zur Lösungsfindung zu sein, was nicht gelebt wird. Es gibt Führungskräfte, die dadurch negative Konsequenzen befürchten und es fehle an zeitlichen Ressourcen. Trotzdem gab es wenige Aussagen, die zeigen, dass das Zugehen auf Kundinnen und Kunden mit unfertigen Lösungen sowie ein aktiver Einbezug unter anderem in die Lösungsentwicklung stattfindet. Der Mut für ein aktives Einbeziehen sowie aktivere Interaktion mit der Kundschaft fehlt gesamthaft gesehen noch.

Dem Wert Selbstorganisation wird grundsätzlich, so wie er definiert wurde, zugestimmt. Es gab lediglich kritische Anmerkungen bezüglich der Umsetzbarkeit in jeder Situation. Diese Kritik wird auch in den Herausforderungen ersichtlich, denen man in der Anwendung des Wertes begegnen würde. Selbstorganisation könne wie definiert nicht immer und in allen Abteilungen gleich umgesetzt werden, da beispielweise Abteilungen mit mehr Abhängigkeiten diesbezüglich beschränkter sind. Zu viel Selbstorganisation könnte negative Konsequenzen haben und es bestehen gewisse Bedenken. Der Wert scheint stark gelebt zu

werden in der Gesamtorganisation und auch Seitens der Geschäftsleitung und Direktion. Einzelne Stimmen weisen jedoch darauf hin, dass die selbständige Problemlösung noch nicht überall verankert sei. Die Selbst- und Fremdeinschätzung scheint sich zu unterscheiden. Einerseits wird von Führungskräften, mit Blick auf andere Abteilungen und Standorte, ausgesagt, dass Selbstorganisation womöglich nicht überall so gelebt wird, beispielsweise aufgrund stark routinierter und vorgegebener Arbeitsabläufe. Andererseits sagten fast alle Führungskräfte aus, dass dies in ihrer Abteilung so gelebt wird. Selbstorganisation als Wert scheint in der ZHB Luzern in einem grossen Masse verankert zu sein. Anhand der Aussagen kann festgestellt werden, dass es jedoch zu beachten gilt, dass die Selbstorganisation so gestaltet wird, dass sie für alle Beteiligten in einem gesunden Rahmen bleibt. Entsprechend benötigt es Kompetenzen der Führungskräfte, diesen Rahmen in ihren Teams zu schaffen und möglicherweise auch individuelle Lösungen zu finden. Weiter sollte die Kollaboration sowie Kommunikation organisationsweit nicht darunter leiden.

Der Grundannahme des Werts Lernen «Nur wer sich kontinuierlich verbessert hat langfristig Erfolg» scheinen einige Führungskräfte zuzustimmen. Vor allem bei den sichtbaren Verhaltensweisen werden kritische Stimmen erkennbar, da iterative Vorgehensweisen nicht für alle Bereiche sinnvoll seien. Als Herausforderungen in der Umsetzung des definierten Wertes scheint vor allem die Ressource Zeit im Wege zu stehen. Sei dies beim Reflektieren allein aber auch in Form von Retrospektiven. Einige Führungskräfte scheinen diese Zeit als «unproduktiv» einzustufen und wagen sich entsprechend nicht, Reflexion so umzusetzen. Das Thema Reflexion steht auch bei der Einschätzung, inwiefern der Wert gelebt wird, im Vordergrund. Von einigen wird dies überhaupt nicht gelebt, andere machen dies eher ungeplant und spontan und wieder andere leben das extrem stark. Gesamthaft gesehen, werden Retrospektiven nur von einer Abteilung und im Rahmen der Geschäftsleitungssitzung durchgeführt. Einige Abteilungsleitende kennen das Konzept erst gar nicht. Befragungen von Kundinnen und Kunden finden zwar teilweise statt, jedoch nicht in allen Abteilungen. Dass mehrere

Versuche gemacht werden um daraus zu lernen, leben nur wenige Abteilungen. Einige begründen das Nicht-Leben auch mit dem Faktor Zeit oder auch damit, dass dies für die Tätigkeiten der Abteilung nicht passend sei. Die Ergebnisse deuten darauf hin, dass für einige Führungskräfte und deren Abteilungen oder für einige Standorte die Zeit fehlt, um bewusste Lernerfahrungen machen zu können oder Raum zum Lernen zu erschaffen, obwohl dies grundsätzlich als etwas Wichtiges angesehen wird. Die Frage bleibt hier aber offen, ob tatsächlich die Zeit fehlt oder ob die Personen dem einfach zu wenig Priorität geben.

Den Grundannahmen von Mut wird grundsätzlich zugestimmt. Kritik erfolgt mehrheitlich auf Basis der Allgemeingültigkeit der Wertedefinition in der gesamten ZHB Luzern. Es sind nicht alle Prinzipien wie auch nicht alle sichtbaren Verhaltensweisen überall so umsetzbar und sinnvoll. Bezüglich dem Thema Umgang mit Fehlern kommen auch einige kritische Stimmen auf. Der Fokus auf Fehler sollte nicht zu stark sein und ein Austausch darüber, sei es in einer Sitzung oder in einer Retrospektive, bedinge gewisse Kompetenzen von verschiedenen Beteiligten, sowie eine Kultur der Toleranz.

Bezüglich des Lebens des Wertes Mut bestehen verschiedene Einschätzungen. Das konkrete Loben von Fehlern wird von sehr wenigen befragten Personen umgesetzt und wirft bei einigen auch einige Fragen nach dem Sinn des Ganzen auf. Es wird bisher an der ZHB Luzern eher mal Raum gegeben, Fehler zu machen, und dann für das Gelernte gelobt, anstatt für den Fehler direkt zu loben. Ein Austausch über Fehler findet in allen Abteilungen/Standorten statt, jedoch oft nicht regelmässig oder in Form von Retrospektiven. Es sei oft auch bereits integriert in bestehende Formate wie Teamsitzungen. Von einigen Führungskräften wird wahrgenommen, dass seitens der Direktion Raum für Experimente geschaffen wird. Delegation findet von allen Führungskräften statt, je nach Perspektive wird jedoch angezweifelt, dass dies überall erfolgreich stattfindet oder einfach fällt. Dies zeigt erneut ein Unterschied in der Selbst- und Fremdeinschätzung, welcher bereits im Rahmen der Selbstorganisation erkennbar war.

Beim Wert Fokus scheint eine Zustimmung zum Prinzip «Wir haben Mut zum Reduzieren und Priorisieren» vorhanden zu sein und sogar eine gewisse Dringlichkeit, dies tatsächlich auch umzusetzen, zu geben. Allerdings findet die Grundannahme nur von wenigen Personen Zustimmung. Obwohl der Wert als wichtig angesehen und die Definition als vorbildlich bewertet wird, scheint es möglicherweise nicht passend auf die Organisation definiert und die Umsetzung schwierig bis unmöglich zu sein. Dies betrifft v.a. die sichtbaren Verhaltensweisen. Die beschriebenen Herausforderungen zeigen auf, dass die sichtbaren Verhaltensweisen nicht von allen Führungskräften und ihren Abteilungen/Standorten umgesetzt werden können. Hauptsächlich geht es hierbei um Abteilungen, deren Arbeitsweisen von Routine und direkter Interaktion mit Kundinnen und Kunden im Alltagsgeschäft geprägt sind. Für solche Abteilungen ist möglicherweise eine andere Definition von Fokus angebracht. Inwiefern der Wert Fokus gelebt wird, gestaltet sich unterschiedlich. Fokuswochen- wie auch Tage scheinen selten durchgeführt zu werden. Dabei kommen Fokuszeiten schon eher zum Einsatz, beispielweise indem sich ein Team Zeit für die Lösung eines gewissen Problems nimmt. Für das fokussierte Arbeiten wird viel Homeoffice genutzt. Es wird auch bewusst eingeplant, jedoch oftmals nicht umgesetzt. Das «Nein» Sagen hält sich ebenfalls unterschiedlich. Einige Führungskräfte scheinen diesbezüglich keine Probleme zu haben, andere haben eher Mühe «Nein» zu sagen auch gegenüber der vorgesetzten Stelle. Ähnlich verhält es sich bei den Mitarbeitenden. Die Führungskräfte versuchen jedoch, den Mitarbeitenden Rückendeckung zu geben und den Rahmen so zu gestalten, dass sie «Nein» sagen können. Kanban-Boards werden teilweise benutzt. Ob dies jedoch zum fokussierten Arbeiten beiträgt, bleibt offen. Eine Fokussierung bei der Jahresplanung der Gesamtorganisation scheint teilweise wahrgenommen zu werden, auch durch das Definieren von Leuchtturmprojekten. Trotzdem nehmen einige Führungskräfte keine Reduzierung wahr und beschreiben eher eine Überlastung mit Projekten und das Fehlen von Mut gewisse Projekte abubrechen oder gar nicht erst zu starten.

#### **7.1.1.4 Beantwortung UF 4.** Anhand der geschilderten Ergebnisse kann die UF 4

*«Welche Werte sind für die Führungskräfte in ihrem Arbeitsalltag von Bedeutung?»*

beantwortet werden.

Für die Führungskräfte sind in ihrer Führungsarbeit hauptsächlich die Werte Selbstorganisation, Vertrauen und Harmonie von Bedeutung. Die Führungskräfte fördern Eigenverantwortung, Vertrauen und positive Teamdynamik, oft durch flache Hierarchien und gelebte Fehlerkultur. Der Führungsstil spiegelt diese Werte wider und basiert auf Kollegialität. Weitere wichtige Werte sind Kommunikation, Wertschätzung, Mut und Offenheit.

#### **7.1.1.5 Beantwortung UF 5.**

Im folgenden Abschnitt wird die UF 5 *«Inwiefern stimmen die Führungskräfte der Definition der agilen Werte zu oder kritisieren diese?»* beantwortet:

Die definierten Werte werden grundsätzlich als wichtig für die ZHB Luzern erachtet. Meist wird den Grundannahmen der Wertedefinition zugestimmt. Kritik bezieht sich meist auf die sichtbaren Verhaltensweisen. Oftmals kommt zur Sprache, dass diese nicht in allen Bereichen sowie Abteilungen umgesetzt werden können. Beim Wert «Kundenorientierung» wird klar, dass einige Führungskräfte eher Negatives mit dem Zugehen auf Kundinnen und Kunden mit unfertigen Lösungen oder Prototypen verbinden und entsprechend Angst besteht dies umzusetzen. Beim Wert «Lernen» wird erkennbar, dass nicht alle mit der starken und bewussten Reflexion unter anderem von Fehlern übereinstimmen. Einerseits weil es bei einigen nicht zu deren Arbeitsweise passt, andererseits weil scheinbar auch die Zeit dafür nicht vorhanden sei oder sich diese nicht genommen werden will. Kritik beim Wert «Selbstorganisation» beinhaltet gewisse Bedenken in deren Umsetzung. Selbstorganisation kann beispielweise Kollaboration verhindern und beim Leben dieses Werts ist viel Kommunikation und Transparenz gefragt. Der Wertedefinition von «Selbstorganisation» wird grundsätzlich jedoch stark zugestimmt. Bezüglich «Mut» besteht ebenfalls Kritik an dem Thema der Fehlerkultur. Der bewusste Austausch über Fehler und ein Durchführen von

Retrospektiven bedingt bei den Mitarbeitenden gewisse Kompetenzen. Beim «Fokus» wird klar, dass vor allem kritisiert wird, dass gewisse Verhaltensweisen, wie bspw. Fokuswochen für einige Abteilungen, welche bspw. Bibliotheksnutzende direkt bedienen müssen, nicht umsetzbar sind. Fokus wird jedoch als zentral für die ZHB Luzern angesehen. Vielleicht auch weil dieser gesamthaft gesehen fehlt, wie im nächsten Kapitel festgestellt werden wird.

**7.1.1.6 Beantwortung UF 6.** Die UF 6 *«Inwiefern werden die definierten agilen Werte in der ZHB Luzern bereits gelebt?»* kann wie folgt beantwortet werden:

Insgesamt kann ausgesagt werden, dass die Werte nur teilweise so gelebt werden, wie sie definiert wurden. Es scheint stark davon abhängig zu sein, wie sich die Arbeitstätigkeit in den Abteilungen verhält. Abteilungen mit stärker vorgegebenen und sich wiederholenden Tätigkeiten leben die Werte weniger oder auf andere Weise als definiert. Teilweise wäre eine Umsetzung der definierten sichtbaren Verhaltensweisen im Arbeitsalltag solcher Abteilungen gar nicht erst möglich.

Der Wert «Selbstorganisation» wird jedoch schon sehr stark gelebt. Gewisse Verhaltensweisen wie die eigenständige Problemlösung ist noch nicht überall etabliert. Spannend ist hier der Unterschied zwischen Selbst- und Fremdeinschätzung, da sich ein Unterschied zwischen Definition und Wahrnehmung des Wertes zeigt.

Der Wert «Kundenorientierung» wird zwar als wichtig wahrgenommen, jedoch nur vereinzelt wie definiert gelebt. Vor allem das Zugehen auf Kundinnen und Kunden mit unfertigen Lösungen scheint dabei wenig bis gar nicht gelebt zu werden. Beim Wert «Lernen» ist es vor allem die sichtbare Verhaltensweise, dass man sich bewusst Zeit nimmt zu reflektieren, auch in Zusammenhang mit Retrospektiven, die wenig gelebt wird. Das wird dem Faktor Zeit zugeschrieben. Mehrere Versuche, um daraus zu lernen werden ebenfalls wenige gemacht, auch aus Zeitgründen. Beim Thema «Mut» wird klar, dass wenige Führungskräfte ihre Mitarbeitenden für Fehler loben, jedoch Fehler als wichtiger Vorgang fürs Lernen erachten. Ein bewusster Austausch und ein Treffen, um spezifisch über Fehler zu reflektieren, findet selten statt. Es passiert eher ungeplant oder spontan ein kurzer Austausch oder es findet in

Teamsitzungen statt. Ein gewisser Raum für Experimente wird von einigen Führungskräften wahrgenommen. Mut zur Delegation haben alle Führungskräfte, obwohl dieser Mut nicht allen zugeschrieben wird. Der Wert «Fokus» wird unterschiedlich gelebt. Wenige sichtbare Verhaltensweisen werden genauso umgesetzt wie definiert. Es scheint im gesamtorganisatorischen Sinne an Fokus zu fehlen, während dies im Kleinen bzw. in Abteilungen teilweise gut umgesetzt werden kann, indem die Führungskräfte auch «Nein» sagen können und fokussiertes Arbeiten ermöglichen. Ganze Fokustage- oder Wochen finden jedoch selten statt.

**7.1.1.7 Zwischenfazit.** Zusammenfassend kann gesagt werden, dass Selbstorganisation im Grossen und Ganzen stark gelebt wird und bei den anderen Werten, die Umsetzung noch nicht gesamthaft erfolgt ist, wie von den treibenden Personen von Agilität definiert und gewünscht. Allgemein scheint es an Mut zu bestimmten Verhaltensweisen zu mangeln. Mut ist in allen fünf Wertedefinitionen gefragt und gerade bezüglich iterativen Vorgehensweisen, einem starken Einbezug der Kundschaft und einer Fokussierung ist die ZHB Luzern nicht mutig genug. Es gilt hier, sich von alten Verhaltens- und Vorgehensweisen zu lösen und Platz für neue Wege, ein neues Mindset, zu schaffen. Durch ihre Abhängigkeit von einigen Stakeholdern wie auch die Heterogenität der Gesamtorganisation wird die Möglichkeit für ein mutiges Vorgehen jedoch oft auch eingeschränkt. Einige Abteilungen sind stark von Abhängigkeiten geprägt oder führen sehr routinierte Prozesse aus. Andere sind weniger abhängig und haben viel Raum für Innovation und Kreativität. Dies erschwert ein gemeinsames Vorwärtsgen in einem ungefähr gleichen Tempo, was auch die Ergebnisse aufzeigen. Die Führungskräfte sind auf einem sehr unterschiedlichen Stand bezüglich des Wissens und der Kompetenzen hinsichtlich Agilität und zeigen entsprechend unterschiedliche Haltungen und Einstellungen dem Thema gegenüber. Die Einschätzungen der Wertedefinitionen zeigen dies besonders auf. Einige Personen können mit den sichtbaren Verhaltensweisen wenig anfangen, andere sagen aus, dass dies bereits so gemacht wird und stimmen völlig zu. Das liegt aber wahrscheinlich nicht

daran, dass erstere einfach nicht wollen, sondern dass sie schlicht nicht wissen wie sie vorgehen sollen, was den Bogen zu den Ergebnissen bezüglich fehlender Kommunikation und Diskussion über Agilität sowie den eingeführten Massnahmen schlägt.

## **7.2 Beantwortung der Fragestellung «Welche nächsten Schritte sollten in der ZHB Luzern vorgenommen werden, um eine agile Transformation erfolgreich zu starten?»**

Die Ergebnisse erlauben eine Schlussfolgerung von spezifischen nächsten Schritten, die die ZHB Luzern vornehmen kann, um die agile Transformation erfolgreich anzugehen. Folgend wird deshalb die Hauptfragestellung der vorliegenden Arbeit «*Welche nächsten Schritte sollten in der ZHB Luzern vorgenommen werden, um eine agile Transformation erfolgreich zu starten?*» beantwortet:

In Kapitel 3.3 wurde festgestellt, dass zu Beginn oder sogar vor einer agilen Transformation die Organisation eine gemeinsame Definition von Agilität sowie des gewünschten agilen Mindset herstellen sollte. Wie die Ergebnisse zeigen, fehlt diese gemeinsame Definition in der ZHB Luzern zumindest teilweise. Es fehlt grundsätzlich an Wissen und an einem Verständnis darüber, was denn Agilität ist und in der ZHB Luzern bedeuten könnte. Einige Führungskräfte haben das untersuchte Konzept zwar für sich und ihre Abteilung bereits definiert und können es, durch bisherige Massnahmen, im kleinen anwenden. Andere haben wenige bis keine Berührungspunkte zu Agilität in ihrem Arbeitsalltag. Ein Schritt in Richtung agile Organisation sollte also sein, eine gemeinsame Definition von Agilität in der ZHB Luzern zu finden und zwar so, dass die Führungskräfte diese verstehen und auch vertreten können und wollen. Es scheint, als wäre sich die Geschäftsleitung selbst noch nicht einig (Treibende Personen von Agilität sind lediglich der Direktor sowie eine Person der Geschäftsleitung), was Agilität in der ZHB Luzern bedeutet. In einem ersten Definitions-Schritt wäre dies daher auf der Stufe der Geschäftsleitung zu klären, bevor die Führungskräfte dazu geholt werden. Es bedarf eines regen Austausches

und einer Diskussion mit allen Beteiligten, um ein gemeinsames Verständnis zu schaffen. Dabei ist es ebenfalls wichtig, eine gewisse Notwendigkeit für Agilität zu schaffen, um die Führungskräfte ins zielgerichtete Handeln zu führen. Es benötigt eine klare Vision und ein Ziel, das vermittelt werden kann. Dies kann zwar partizipativ erarbeitet werden, jedoch muss schlussendlich die Leitung das Endergebnis vertreten und vermitteln. Das Bedürfnis für eine klarere Linie hinsichtlich der Leitung wurde auch von einigen Führungskräften in den Interviews genannt. Mit den Erkenntnissen über die bisherigen Massnahmen konnten Erkenntnisse für die Einführung zukünftiger Massnahmen und agilen Methoden gewonnen werden. Neue Tools, Methoden oder Prozesse sollten grundsätzlich an die Organisation angepasst oder mit einer Entwicklung der nötigen Kompetenzen begleitend eingeführt werden (siehe Kapitel 3.3). Bei der Einführung der Retrospektiven und von Stackfield scheint dies nicht vollständig so durchgeführt worden zu sein und den Führungskräften mangelt es teilweise an entsprechenden Kompetenzen sowie Wissen darüber, wie die Massnahmen geeignet angewendet werden. Es scheint auch, dass eine gewisse Dringlichkeit zur Nutzung von Methoden bisher fehlt. Dies könnte daher in Zukunft Teil der Vision und der Ziele hinsichtlich Agilität sein, also welche Methoden wo, wie und warum eingesetzt werden. Bei der Implementation weiterer Massnahmen sollten also einerseits die vorhandenen Kompetenzen berücksichtigt werden und andererseits entsprechende Lücken zu notwendigen Kompetenzen erkannt und möglichst geschlossen werden. Weiter ist bis zum Beginn der Einführung einer Massnahme zu klären, wo und in welchem Ausmass die Massnahme umgesetzt werden soll und dies auch entsprechend zu kommunizieren. Im Hinblick der bisherigen Massnahmen könnten für Stackfield grundsätzlich Richtlinien erstellt werden, wie und wann dieses benutzt werden soll. Ebenfalls sollte mit damit weitere Schritte verbunden und die vorhandene Kultur berücksichtigt werden (siehe Kapitel 3.3). In der vorliegenden Arbeit wurde diese Kultur mit dem Erheben von bedeutsamen Werten für die Führungskräfte berücksichtigt. Es gilt zu beachten, dass Werte lediglich ein Aspekt der Organisationskultur darstellen (siehe Kapitel 3.2.1) und hier keine abschliessende Einschätzung der Organisationskultur vorgenommen werden kann. Es konnten Bezüge

zwischen den Angaben der Führungskräfte zu bedeutenden Werten und den Einschätzungen zu den definierten Werten gezogen werden. Selbstorganisation scheint ein verankerter organisationaler Wert zu sein, was die Einführung agiler Arbeitsweisen begünstigt. Er wird mehrheitlich sogar so gelebt wie in der Wertedefinition beschrieben. Vertrauen ist ebenfalls ein förderlicher Wert für agiles Arbeiten (siehe Kapitel 3.2). Diese beiden Werte sollten unbedingt weiter verankert und etabliert werden. Wenn man jedoch den Wert Harmonie betrachtet, könnten Bedenken aufkommen, hoch diskursive Methoden wie Retrospektiven anzuwenden. Möglicherweise erschwert die stark vertretene Werteorientierung am Wert Harmonie eine erfolgreiche Durchführung von Retrospektiven oder allgemein einen Austausch über Fehler. Hier gilt es ebenfalls die nötigen Kompetenzen bei den Führungskräften wie auch Mitarbeitenden sicherzustellen und diese, möglicherweise auch durch externe Personen, in der Entwicklung einer Feedbackkultur zu begleiten bzw. geeignete Rahmenbedingungen zu schaffen, damit dies gelingen kann.

Die Entwicklung eines gemeinsamen agilen Mindset wurde mit der vorliegenden Arbeit angestossen. Es wurden Werte definiert und den Führungskräften zur Rückmeldung vorgestellt. Jetzt gilt es, diese Rückmeldungen zu reflektieren. Die Werte werden zwar teilweise bereits so gelebt wie definiert. Die Ergebnisse zeigen jedoch, dass sich die Führungskräfte eine Wertedefinition wünschen, die für alle Bereiche angewendet werden oder spezifiziert werden kann. Die Führungskräfte müssen in ihrem Bereich in ihrer alltäglichen Tätigkeit abgeholt werden, damit es für sie fassbar wie auch umsetzbar ist und sie so Wertschätzung für ihren Tätigkeitsbereich erhalten. Schlussendlich liegt es an den Führungskräften, das Mindset zu vertreten und vorzuleben (siehe Kapitel 3.3.2). Im Hinblick darauf, dass die ZHB Luzern sich in Richtung der definierten Werte entwickeln möchte, kann aus den Ergebnissen in Bezug zum Leben der Werte folgendes abgeleitet werden: Es fehlt den Führungskräften grundsätzlich an Mut, sich bewusst Zeit für Reflektion zu nehmen, unfertige Lösungen den Kundinnen und Kunden zu präsentieren und zu gewissen Anfragen oder Aufgaben «Nein» zu sagen, um eine Priorisierung zu schaffen. Letzteres kann sicherlich dadurch unterstützt werden, dass die oberste Leitungsebene mehr Mut aufbringt,

zu reduzieren und zu priorisieren und auch mal zu Projekten «Nein» zu sagen, was auf Basis einer gemeinsamen Definition und Vision von Agilität unterstützt werden könnte.

So könnten die Führungskräfte durch Vorleben ermutigt und motiviert werden, dieses Konzept umzusetzen. Weiter schafft dies gewisse Ressourcen und verringert mögliche Belastungen bei den Mitarbeitenden, was sich auf die Motivation und Energie sich an Unbekanntes heranzuwagen, positiv auswirken könnte. Mit Gefässen oder Methoden, die eine Reflexion und Austausch über Fehler unterstützen, könnte den Führungskräften Kompetenzen an die Hand gelegt werden und sie auch ermutigt werden, dies tatsächlich umzusetzen. Dies wäre beispielsweise mit der Pilotierung von Massnahmen in gewissen Bereichen/ Abteilungen/Standorten möglich.

### **7.3 Einordnung der Ergebnisse in den Forschungsrahmen**

Mit den in der vorliegenden Arbeit hervorgebrachten Ergebnissen konnten wichtige Erkenntnisse für die ZHB Luzern für die Entwicklung hin zu einer agilen Organisation gesammelt werden. Sie ermöglichen ein erstes Resümee bereits getätigter Schritte und können die ZHB Luzern bei der Vorbereitung und Durchführung einer agilen Transformation unterstützen. Die Ergebnisse stellen jedoch nur eine Momentaufnahme dar und die weitere Transformation benötigt ein iteratives Vorgehen und ein regelmässiges Einholen von Feedback bei allen Beteiligten (siehe Kapitel 3.3). Die Ergebnisse zeigen viele unterschiedliche Meinungen und eine Vielzahl an Aussagen von Einzelpersonen, trotzdem konnten gewisse Muster und Zusammenhänge erkannt werden. Sie stehen in Einklang mit bisherigen Befunden zu Herausforderungen in agile Transformation (siehe Kapitel 3.3.1). Die Führungskräfte beschrieben unklare Definitionen von Agilität, unklare Richtlinien zur Nutzung verschiedener Tools und Methoden sowie gewisse Diskrepanzen zwischen den Massnahmen und ihren Arbeitsweisen. Wenn Tabelle 2 in Kapitel 3.3.1 betrachtet wird, entsprechen diese Punkte einigen hinderlichen Faktoren in agilen Transformationen, wie bspw. dass unklare Definition von Agilität in der Organisation entdeckt wurden. Die ZHB

Luzern hat zwar mit einer agilen Transformation offiziell noch nicht gestartet, jedoch schon agile Massnahmen vorgenommen, weshalb die Ergebnisse in den Forschungsrahmen der agilen Transformation eingeordnet werden können.

## 7.4 Limitationen

Im Rahmen der Erarbeitung der vorliegenden Arbeit konnten Limitationen identifiziert werden, die möglicherweise die Aussagekraft der Ergebnisse negativ beeinflussten. Eine Limitation betrifft die konkrete Vorgehensweise bzw. der Interviewleitfaden für die Hauptstudie. Es wurde in den Interviews nicht nach den spezifischen Massnahmen gefragt, lediglich nach Stackfield, wenn keine Massnahme erwähnt wurde. Entsprechend konnten keine Aussagen von allen Führungskräften zu allen Massnahmen erhoben werden, was die Aussagekraft der Ergebnisse um einiges erhöht hätte. Weiter erstrecken sich die Ergebnisse eher auf der Oberfläche, da, aus Sicht der Autorin, zu viele Themen in den Interviews angesprochen wurden. Eine Fokussierung auf wenige Themen hätte inhaltlich dichtere Ergebnisse generieren können.

In den Interviews selbst gab es wenig Auffälligkeiten oder Störfaktoren (siehe Anhang E). Einige Führungskräfte hatten jedoch teilweise Mühe ins Thema Agilität einzusteigen, da schlichtweg der Zugang zum Thema dazu fehlte. Dies erschwerte die Inhaltsgenerierung. Möglicherweise hätte diesbezüglich ein Einstieg auf niedrigerer Flughöhe geholfen. Andererseits sollte ja eben genau die eigene Definition von Agilität erhoben werden, weshalb zu Beginn des Interviews nicht definiert wurde, was unter dem Begriff verstanden wird. Die Einschätzung der Wertedefinition scheint gewisse Befragte ermüdet zu haben, was darauf hinweisen kann, dass die Einschätzung von fünf Wertedefinitionen möglicherweise zu viel war. Weiter waren einige Wertedefinitionen mit sehr vielen sichtbaren Verhaltensweisen angereichert, bspw. Fokus und Lernen, was zum Ermüden beigetragen haben könnte. In einigen Interviews war zu Beginn eine gewisse Spannung und auch ein gewisser Widerstand der Interviewpartnerinnen und -partnern zu spüren. Dies wird so eingeordnet, dass

gegenüber dem Thema Agilität Widerstand bestand und Frustration vorhanden war. Die Interviewpartnerinnen und -partner wussten in einer groben Form darüber Bescheid, um was es in den Interviews geht. Entsprechend erscheint ein Widerstand gegenüber einem Interview zum Thema Agilität bei der ZHB Luzern plausibel. Trotz einigen spürbaren Spannungsverhältnissen zu Beginn des Interviews entstand in allen Interviews eine vertrauensvolle Beziehung, was sicherlich zur Datenqualität beigetragen hat.

Da in einem Interview zwischen der interviewenden Person und der zu interviewenden Person eine verwandtschaftliche Beziehung bestand, war es herausfordernder professionelle Distanz zu bewahren, was möglicherweise die Datenqualität des Interviews negativ beeinflusst hat. Möglicherweise wurde der interviewenden Person mehr zugestimmt als es in einem qualitativen Interview üblich ist.

Bezüglich den Feststellungen bezüglich gelebter Werte wie auch bedeutender Werte im Arbeitsalltag der Führungskräfte, ist zu beachten, dass dies lediglich mündliche Angaben sind und keine Aussage darüber gemacht werden kann, ob die Werte auch wirklich gelebt werden.

Das Vorgehen für die Datenauswertung der Hauptstudie wurde auf die Auswertungsstrategie der vertieften Analyse beschränkt. Weitere Auswertungsstrategien wie eine Zusammenhangsanalyse hätten die Ergebnisse möglicherweise hilfreich ergänzt. Aufgrund zeitlicher Ressourcen wurde dies jedoch unterlassen. Eine Fallanalyse hätte ausserdem aufzeigen können, ob Zusammenhänge zwischen den Einstellungen und Haltungen gegenüber Agilität und den Einschätzungen der Wertedefinitionen bestehen und ob bestimmte Typen identifiziert werden könnten. Dies hätte interessante Informationen ergeben, um mit den Führungskräften gezielt an einem Wandel des Mindsets arbeiten zu können.

### *7.2.1 Reflektion des Studiendesigns und der Gütekriterien*

Abgesehen von den geschilderten Limitationen konnte die Fragestellung zur Zufriedenheit der Autorin beantwortet werden, weshalb das Forschungsdesign als passend zur Beantwortung der Forschungsfrage beurteilt wird. Die Einzelinterviews generierten wichtige einzelne und subjektive Sichtweisen der Führungskräfte und deren Bedeutungen und Äusserungen konnte genug Raum gegeben werden. Eine Durchführung von Fokusgruppen hätte möglicherweise weniger inhaltlich gehaltvolle Ergebnisse liefern können, da die einzelnen Personen weniger Redezeit erhalten und möglicherweise auch weniger offen gesprochen hätten. Auf der anderen Seite hätten jedoch interessante Daten anhand der Diskussion zwischen den Personen generiert werden können, was jedoch nicht im Fokus dieser Untersuchung lag. Eine zusätzliche Befragung von Mitarbeitenden oder eine Validierung der Ergebnisse mit einer quantitativen Umfrage, im Sinne eines Mixed-Method-Designs, hätten eine umfangreichere und inhaltlich dichtere Beantwortung der Fragestellungen jedoch sicherlich unterstützt. Entsprechend hätte, aufgrund des zeitlichen Rahmens der Masterarbeit, die qualitative Befragung der Führungskräfte jedoch weniger umfangreich gestaltet werden können und deren Sichten und Einstellungen sollten im Zentrum der vorliegenden Arbeit stehen.

Im diesem Abschnitt sollen die angestrebten Gütekriterien, intersubjektive Nachvollziehbarkeit, Indikation und Relevanz, der vorliegenden Arbeit reflektiert werden. Diese wurden im ersten Kapitel der Methodik bereits angesprochen. Eine intersubjektive Nachvollziehbarkeit konnte mit dem Einstieg ins Thema und dem theoretischen Hintergrund sowie der Darlegung des methodischen Vorgehens erreicht werden. Eine Indikation der Methodenwahl und verschiedener methodischer Entscheidungen sollte mit der Begründung im Kapitel zur verwendeten Methodik, sowie deren Reflexion genügend erkennbar sein. Eine Relevanz des Forschungsgegenstandes wie auch der Ergebnisse erscheint durch eine ausführliche Auftragsklärung mit der Praxisorganisation und dem Ausarbeiten von Handlungsempfehlungen für die Praxisorganisation gegeben. Durch eine Rück- und

Absprache mit der wissenschaftlichen Betreuungsperson im Rahmen der Masterarbeit sowie eines Reviews der Arbeit durch eine unabhängige psychologische Fachperson konnte das Einhalten dieser Gütekriterien zusätzlich sichergestellt werden.

## 7.5 Ausblick

Die vorliegende Untersuchung bietet ein Beispiel dazu, wie in der Vorbereitung auf eine agile Transformation einer Organisation vorgegangen werden könnte. Eine gewisse Standortanalyse der Organisation erscheint vor dem Start einer Transformation sinnvoll (siehe Kapitel 3.2). Ein Abgleich des von der obersten Führungsebene visionierten agilen Mindsets sowie der Vorstellung von Agilität in der Organisation mit der mittleren Führungsebene ermöglicht eine partizipative Entwicklung des agilen Mindsets. Dies ebnet für die mittlere Führungsebene ebenfalls den Weg, um dies zu internalisieren und anschliessend selbst (vor) zu leben. Ob dies in einer anderen Organisation genauso umgesetzt werden kann wie im vorliegenden Fall, ist zu hinterfragen. Jede Organisation ist anders, lebt eine andere Kultur und hat eine andere Geschichte. Wie die Ergebnisse zeigen, bietet diese Vorgehensweise doch, besonders für Bibliotheken, einen Ansatzpunkt, wie an eine agile Transformation herangegangen werden kann. In einer heterogenen Organisation, wie es Bibliotheken meistens sind, ist es wichtig alle Bereiche abzuholen. Dies kann mit einem Einbezug aller Führungskräfte in einem ersten Schritt gelingen. Es eignet sich auch, wenn, wie im vorliegenden Fall, bereits erste agile Massnahmen getroffen wurden. Dadurch kann eine erste Einschätzung gewonnen werden, wie die Führungskräfte wie auch Mitarbeitende darauf reagieren, inwiefern die Massnahmen zur Organisation passen und ob wichtige Lernschritte erzielt werden.

In einer zukünftigen Untersuchung empfiehlt es sich, den gesamten Interviewleitfaden mit passenderen Personen zu testen. Als passender werden Personen eingestuft, die in einer Bibliothek, präferiert in derselben Bibliothek, in welcher die Untersuchung gemacht wird, arbeiten. Beispielsweise könnten Mitarbeitende der Bibliothek, die in der Hauptstudie nicht

inkludiert werden, befragt werden . Dies ermöglicht das Erstellen eines Interviewleitfadens, welcher für alle Führungskräfte ähnlich zugänglich ist und einen gewissen Spannungsbogen ermöglicht.

Die Ergebnisse könnten mit zusätzlichen Erhebungs- und Auswertungsstrategien, wie quantitativen Verfahren oder Zusammenhangsanalysen, inhaltlich ergänzt werden. Eine Fallanalyse könnte die Praxisorganisation unterstützen, die Führungskräfte gezielt zu fördern.

## 8. Handlungsempfehlungen

In diesem Kapitel werden für die in Kapitel 7.2 angesprochenen nächsten Schritte konkrete Handlungsempfehlungen abgeleitet. Die Schritte sind untenstehend nochmals aufgelistet:

- Finden einer gemeinsamen Definition von Agilität in der ZHB Luzern
- Kompetenzlücken erkennen und füllen
- Massnahmen angepasst an verschiedene Bereiche einführen und anwenden
- In der weiteren Transformation die vorhandene Kultur berücksichtigen und die Wertevertretungen Selbstorganisation und Vertrauen weiter verankern
- Wertedefinitionen so anpassen, dass sie für alle Bereiche angewendet werden oder je nach Bereich spezifiziert werden können
- Auf der Ebene der Geschäftsleitung Mut entwickeln, zu Reduzieren und zu Priorisieren und auch mal zu Projekten «Nein» zu sagen
- Gefässe oder Methoden einführen, die eine Reflexion und Austausch über Fehler unterstützen und fördern

Folgend werden diese Schritte mit konkreten Handlungsempfehlungen ergänzt:

### **Erarbeiten einer gemeinsamen Definition von Agilität bei der ZHB Luzern**

Die gemeinsame Definition und Vision von Agilität innerhalb der Geschäftsleitung kann in Form eines Workshops oder einer Sitzung vorgenommen werden. Die Ergebnisse der vorliegenden Arbeit kann hierbei als Diskussionsgrundlage dienen. Im Anschluss daran können die erarbeiteten Definitionen und Vision den Führungskräften vorgelegt werden und Feedback eingeholt werden. Dies kann ebenfalls im Rahmen eines Workshops, eines Austauschs oder auch schriftlich vorgenommen werden. Auf jeden Fall ist es wichtig, dass alle Führungskräfte die Möglichkeit haben, Feedback zu geben. Es sollte sichergestellt werden, dass die Führungskräfte dahinterstehen und dies so vertreten wollen. Mit der

Definition von Agilität in der ZHB Luzern von den treibenden Personen von Agilität, wie in dieser Arbeit beschrieben, ist eine erste Version schon vorhanden. Mindestens zwei Personen sind sich darin schon einig. Diese Definition deckt sich ausserdem mit einigen Punkten, die die Führungskräfte in den Interviews erwähnt haben (Selbstorganisation, schnelles Reagieren, flache Hierarchien).

### **Ausarbeitung der Wertedefinitionen**

Dieser Schritt kann gleichzeitig mit dem ersten erfolgen. Eine Definition von agilen Werten, die die Organisation leben möchte, und von Agilität in der Organisation fliessen ineinander. Die Ausarbeitung der Wertedefinitionen benötigt jedoch von Anfang an einen stärkeren Einbezug der Führungskräfte als diejenige der Agilitätsdefinition. Es ist schlussendlich an ihnen die Werte zu vertreten und vorzuleben. Möglicherweise werden noch Werte hinzugenommen, möglicherweise der Wert «Vertrauen», da dieser bereits in der Organisation verankert ist und darauf aufgebaut werden kann. Die Definition der Werte sollte in allen Bereichen anwendbar sein. Es empfiehlt sich hier, die Führungskräfte selbst sichtbare Verhaltensweisen definieren zu lassen, welche in ihrem Bereich umsetzbar wäre. So gäbe es ein gemeinsames Ganzes mit den Grundannahmen, Werten und Prinzipien. Wie diese jedoch sichtbar sein könnten, ist spezifisch an den jeweiligen Bereich angepasst. Dies ermöglicht schlussendlich eine erste Definition eines agilen Mindsets in der ZHB Luzern.

Ein gemeinsames Ziel und Vision ist die Voraussetzung für eine erfolgreiche Transformation. Darauf sollten alle weiteren Massnahmen und Schritte in der Transformation aufgebaut werden, wodurch ein zielgerichtetes Handeln möglich wird.

### ***Vision und Ziel erarbeitet – Was dann?***

### **Reduzieren und Fokussieren in der Geschäftsleitung**

Eine gemeinsame Definition von Agilität und Wertedefinition bzw. agiles Mindset können der Geschäftsleitung und der Direktion helfen, zu reduzieren und zu fokussieren. Wenn klar ist, wo es hin gehen soll, ist es einfacher, Nein zu Dingen zu sagen, die einen nicht dort hinbringen. Auch für die oberste Führungsebene heisst es im Transformationsprozess vorwärtsgehen und vorzuleben. Diese Ebene hat diesbezüglich wohl noch die grössere Schlüsselfunktion als die Führungskräfte auf Abteilungs- und Standortebene.

### **Kompetenzlücken erkennen und schliessen**

Diese beiden Schritte ermöglichen es auch Kompetenzlücken zu erkennen. Mit einer klaren Definition von Agilität und der agilen Werte kann ein SOLL-Zustand hergestellt und mit dem IST-Zustand verglichen werden, wodurch die Lücken erkannt werden können. Eine spezifischere Wertedefinition angepasst an verschiedene Bereiche ermöglicht dies auf Abteilungs- und Teamebene sowie auch auf individueller Ebene.

### **Metakommunikation über die Veränderung**

Das Ziel, die Vision und das zu lebende Mindset sollte transparent und für alle Beteiligten sichtbar werden. Eine gewisse Dringlichkeit für die Veränderung und warum diese wichtig ist, sollte für alle Mitarbeitenden verständlich werden. Wichtig ist hier ebenfalls, dass klar wird, dass die gesamte Geschäftsleitung sowie die Führungskräfte dahinterstehen und als Einheit auftreten. Eine geeignete Veränderungskommunikation hilft Transparenz im Veränderungsprozess zu schaffen und die Führungskräfte wie auch Mitarbeitenden können erkennen, was wichtig ist und wo sie Prioritäten setzen müssen. Durch mehr Transparenz und Kommunikation kann ausserdem Widerstand gegenüber der Veränderung wie auch dem Thema vermindert werden und eine Verminderung genau dieses Widerstands wünschen sich die treibenden Personen von Agilität in der ZHB Luzern (siehe Tabelle 6 in Kapitel 6.1.1).

### **Raum und Gelegenheit für Veränderung ermöglichen**

Wie in Kapitel 3.2 erwähnt, kann sich ein agiles Mindset nicht durch reine Vermittlung entwickeln. Es gilt hier also konkrete Möglichkeiten und Rahmenbedingungen zu schaffen, die diese Veränderung des Denkens und Handelns ermöglichen. In den Ergebnissen wurde sichtbar, dass konkrete Kompetenzen, Gefässe sowie Werkzeuge fehlen, um gewisse Tools oder Methodiken zielgerichtet anwenden zu können. Für zukünftige Veränderungen und Einführungen von Massnahmen gilt es dies zu berücksichtigen, sodass beteiligte Personen die Möglichkeit haben, Neues auszuprobieren, von Anderen zu lernen und Werkzeuge an die Hand zu erhalten, um den Umgang damit zu erlernen. Es benötigt Raum für Erfolgserlebnisse, damit sich Denken und Handeln verändern kann. Dieser Raum kann durch die Möglichkeit eines Ausprobierens, begleitend zur Einführung gewisser Methoden oder auch einfach zum Üben von Prinzipien oder Verhaltensweisen, geschaffen werden. Neue Denk- und Verhaltensweisen können sich nur entwickeln, wenn die Rahmenbedingungen dafür geschaffen werden. Dies könnte auch heissen, dass dafür Ressourcen eingeräumt werden müssen. Möglicherweise ist auch eine Entwicklung gewisser Personen nötig, wobei ein Anforderungsprofil in Abgleich mit den momentanen Kompetenzen gewisser Mitarbeitenden helfen könnte, wie dies beim Punkt der Kompetenzlücken bereits beschrieben wurde. Was in den Interviews klar wurde, ist, dass zeitliche und personelle Ressourcen eine Einschränkung für Neues und fürs Experimentieren darstellen. Dies gilt es im ganzen Prozess zu beachten. Der Raum und die Möglichkeit müssen mit genügend Ressourcen fürs Experimentieren einher gehen. Hier setzt eine Vermittlung einer klaren Vision und Veränderungskommunikation an, damit Prioritäten am richtigen Ort gesetzt werden können. Das Tagesgeschäft sollte jedoch nicht darunter leiden. Konkret könnten zukünftige Massnahmen in einer Pilotform eingeführt werden, damit Methoden/Arbeitsweisen/Verhaltensweisen ausprobiert werden könnten, ohne dass schwerwiegende Konsequenzen darauf folgen.

Bezüglich der bereits getroffenen Massnahmen können folgende Handlungsempfehlungen abgeleitet werden.

- Die Verwendung von Stackfield benötigt klarere Richtlinien zur Nutzung. Dies könnten Regelungen/Empfehlungen sein, für welchen Informationsaustausch Stackfield benutzt wird und für welche andere Tools. Weiter sollte eine Erwartung oder Empfehlung der Geschäftsleitung kommuniziert werden, wann und warum Stackfield genutzt werden sollte. Am wichtigsten ist jedoch die Entwicklung der Fähigkeiten der Mitarbeitenden und Führungskräfte im Umgang mit Stackfield.
- Die Organisationsmitglieder müssen Retrospektiven und das Austauschen über Fehler in einem sicheren Rahmen ausprobieren und üben können, damit sie entsprechende Kompetenzen erlernen können, um selbst eine Retrospektive zu veranstalten oder erfolgreich teilzunehmen. Hier könnten Trainings für Retrospektiven oder Weiterbildungen unterstützend sein. Weiter könnten freiwillige Reflexionszirkel innerhalb der ZHB eine Möglichkeit bieten, Reflexion und Austausch zu trainieren und zu fördern. Dies unterstützt die Kompetenzentwicklung auf individueller Ebene.

Die Handlungsempfehlungen berücksichtigen drei der vier Elemente für die Entwicklung eines agilen Mindsets nach Höbig und Kubsch (2020), wie in Kapitel 3.2.2.1 beschrieben. Eine Anpassung der Organisationsstruktur wird in der vorliegenden Arbeit nicht thematisiert. Die Ebene der Führung wird hier jedoch stark berücksichtigt und die Handlungsempfehlungen zielen darauf ab, die Führungskräfte in der Entwicklung eines agilen Mindsets zu unterstützen. Es sollen Möglichkeiten fürs Experimentieren gegeben werden, damit Selbstwirksamkeitserfahrungen gemacht werden können. Vernetzung kann durch eine gemeinsame Vision sowie die weitere Förderung von Stackfield als Kollaborationstool gefördert werden. Die einzelnen Schritte der Handlungsempfehlungen sind zusammengefasst in der Tabelle 14 nochmals dargestellt:

WIE AGIL KANN EINE BIBLIOTHEK SEIN ODER WIE KANN EINE BIBLIOTHEK AGIL SEIN? –  
AGILE TRANSFORMATION IN EINER ZENTRAL- UND HOCHSCHULBIBLIOTHEK

**Tabelle 14**

Handlungsempfehlungen (Abkürzungen, GL = Geschäftsleitung, FK = Führungskräfte)

Was	Führend	Involviert	Wie	Wozu
<b>Gemeinsame Definition von Agilität</b>	GL/ Direktion	FK	Workshop, Sitzung	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vision an welcher sich im Prozess orientiert werden kann</li> <li>• Kompetenzlücken erkennen</li> <li>• Bietet Rahmen für Reduktion und Fokus</li> </ul>
<b>Ausarbeitung der Wertedefinitionen</b>	GL/ Direktion	Alle	Workshop, Sitzung (ggf. gleichzeitig wie Definition von Agilität)	
<b>Reduzieren und Fokussieren</b>	GL /Direktion	GL/ Direktion	Gemeinsame Definition von Agilität und von agilem Mindset erarbeiten	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entlastung der Mitarbeitenden</li> <li>• Mehr Raum für Veränderung schaffen</li> </ul>
<b>Kompetenzlücken erkennen und schliessen</b>	GL /Direktion	GL/ Direktion/FK	Gemeinsame Definition von Agilität und von agilem Mindset erarbeiten	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Weniger Widerstand im Veränderungsprozess</li> <li>• Schnellere Annahme und Umsetzung von agilen Methoden</li> </ul>
<b>Metakommunikation über die Veränderung</b>	GL/ Direktion	GL/ Direktion	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Definition von Agilität und Vision der Transformation kommunizieren</li> <li>• Als Einheit auftreten</li> <li>• Change-Newsletter</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Weniger Widerstand im Veränderungsprozess</li> <li>• Bottom-up Transformation</li> </ul>
<b>Raum und Gelegenheit für Veränderung ermöglichen</b>	GL/ Direktion	GL/ Direktion/FK	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pilotierung von Massnahmen/Methoden</li> <li>• Fokus (siehe Reduzieren und Fokussieren)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Etablierung des Mindsets/Wertedefinition</li> <li>• Nachhaltige Transformation</li> </ul>
<b>Schritte betreffend bereits getätigter Massnahmen</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Klare Richtlinien zur Nutzung von Stackfield</li> <li>• Sicherer Rahmen für das Austesten und Anwenden von Retrospektiven</li> </ul>	GL/ Direktion	Alle	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Richtlinien formulieren und kommunizieren</li> <li>• Trainings/Weiterbildung für Retrospektiven</li> <li>• Einführung freiwilliger Reflexionszirkel</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vermehrte und zielgerichtete Anwendung von Stackfield und Retrospektiven</li> </ul>

## 9. Fazit

Mithilfe der Ergebnisse der vorliegenden Untersuchung konnten wichtige Erkenntnisse für eine zukünftige agile Transformation der ZHB Luzern erzielt werden. Das Ziel dieser Masterarbeit konnte damit erreicht werden (siehe Kapitel 1.2) und es konnten Handlungsempfehlungen abgeleitet werden, die die ZHB Luzern im Start in eine agile Transformation unterstützen sollen. Die umgehenden nächsten Schritte sollten ein gemeinsames Definieren von Agilität bei der ZHB Luzern in der Geschäftsleitung sein. Darauf aufbauend können die Wertedefinitionen angepasst werden. Die dazugehörigen sichtbaren Verhaltensweisen sollten für die jeweiligen Bereiche der Organisation individuell definiert werden. Ein anderer Weg wäre das Finden einer allgemeingültigen Definition. Bezüglich bereits eingeführter Massnahmen gilt es die notwendigen Kompetenzen zu entwickeln und konkretere Richtlinien zu deren Nutzung zu kommunizieren, damit diese zielgerichteter genutzt werden können. Für zukünftige Veränderungen und den Start der agilen Transformation sollte zu Beginn wie auch im gesamten Prozess eine Metakommunikation über die Veränderung stattfinden und weiterführend genügend Raum und Möglichkeiten geschaffen werden, damit neue Denk- und Handlungsweisen erlernt werden können. In der vorliegenden Arbeit wurde die Sicht der Führungskräfte erhoben. Die Ergebnisse, auf welchen diese Schritte basieren, entsprechen bisherigen hinderlicher und förderlicher Faktoren in agilen Transformationen. Wie die Mitarbeitenden über Agilität denken und wie sie die Massnahmen erleben, bleibt hier offen. Durch die Aussage der Führungskräfte können diesbezüglich jedoch Annahmen getroffen werden. Zukünftige Forschung oder Erhebungen in der ZHB Luzern könnte diese Annahmen ergänzen und Erkenntnisse bringen, wie auch die Mitarbeitenden an Board der agilen Transformation geholt werden können. Interessant am vorliegenden Fall ist, dass, bis jetzt, nicht die gesamte Geschäftsleitung eine Veränderung der ZHB Luzern Richtung Agilität aktiv fördern möchte. Es wäre spannend herauszufinden, inwiefern sich dies durch das Durchführen dieser Masterarbeit verändert hat. Sind die Mitglieder der Geschäftsleitung nach den Interviews

dem Konzept gegenüber eher abgeneigt oder sind sie motiviert, eine diesbezügliche Veränderung mitzutragen? Das Schaffen eines gemeinsamen Verständnisses von Agilität wird dies sicherlich zeigen.

Die ZHB Luzern hat noch einige Veränderungen vor sich und der Weg zu einer agilen Organisation benötigt Zeit und Investition. Mithilfe einer ersten konkreten Auseinandersetzung damit, wie eine zukünftige agile Transformation aussehen könnte, welche durch die vorliegende Arbeit erfolgte, wurde ein wichtiger Schritt in diese Richtung gewagt.

## 10. Abbildungsverzeichnis

<b>Abbildung 1</b> .....	13
<b>Abbildung 2</b> .....	17
<b>Abbildung 3</b> .....	21
<b>Abbildung 4</b> .....	24
<b>Abbildung 5</b> .....	25
<b>Abbildung 6</b> .....	26
<b>Abbildung 7</b> .....	26
<b>Abbildung 8</b> .....	39
<b>Abbildung 9</b> .....	72
<b>Abbildung 10</b> .....	73
<b>Abbildung 11</b> .....	74
<b>Abbildung 12</b> .....	75

## 11. Tabellenverzeichnis

<b>Tabelle 1</b> .....	28
<b>Tabelle 2</b> .....	30
<b>Tabelle 3</b> .....	34
<b>Tabelle 4</b> .....	43
<b>Tabelle 5</b> .....	46
<b>Tabelle 6</b> .....	53
<b>Tabelle 7</b> .....	55
<b>Tabelle 8</b> .....	57
<b>Tabelle 9</b> .....	87
<b>Tabelle 10</b> .....	90
<b>Tabelle 11</b> .....	93
<b>Tabelle 12</b> .....	96
<b>Tabelle 13</b> .....	99

## 12. Literaturverzeichnis

- Alaidaros, H., Omar, M., & Romli, R. (2021). The state of the art of agile kanban method: Challenges and opportunities. *Independent Journal of Management & Production*, 12(8), 2535-2550. <https://doi.org/10.14807/ijmp.v12i8.1482>
- Altherr, M. (2019). Die Organisation der Selbstorganisation: Modelle, Ideen und Praktiken für die Organisations- und Führungsentwicklung. In P. Kels & S. Kaudela-Baum (Hrsg.), *Experten führen* (S. 411–426). [https://doi.org/10.1007/978-3-658-23028-9\\_20](https://doi.org/10.1007/978-3-658-23028-9_20)
- Anderson, K., & Uhlig, J. (2015). *Das agile Unternehmen: Wie Organisationen sich neu erfinden*. Campus Verlag.
- Bartonitz, M., Lévesque, V., Michl, T., Steinbrecher, W., Vonhof, C., & Wagner, L. (Hrsg.). (2018). *Agile Verwaltung: Wie der Öffentliche Dienst aus der Gegenwart die Zukunft entwickeln kann*. Springer Berlin Heidelberg. <https://doi.org/10.1007/978-3-662-57699-1>
- Baur, N., & Blasius, J. (2022). Methoden der empirischen Sozialforschung. In N. Baur & J. Blasius (Hrsg.), *Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung* (S. 1–32). Springer Fachmedien. [https://doi.org/10.1007/978-3-658-37985-8\\_1](https://doi.org/10.1007/978-3-658-37985-8_1)
- Brückner, F., & von Ameln, F. (2016). Agilität. *Gruppe. Interaktion. Organisation. Zeitschrift für Angewandte Organisationspsychologie (GIO)*, 47(4), 383–386. <https://doi.org/10.1007/s11612-016-0334-6>
- Cohen, D., Lindvall, M., & Costa, P. (2004). An Introduction to Agile Methods. *ADVANCES IN COMPUTERS*, 62, 1–66. [https://doi.org/10.1016/S0065-2458\(03\)62001-2](https://doi.org/10.1016/S0065-2458(03)62001-2)
- Dautovic, A. (2021). Einführung von Agilen Methoden im Unternehmen. In M. A. Pfannstiel, W. Siedl, & P. F.-J. Steinhoff (Hrsg.), *Agilität in Unternehmen: Eine*

*praktische Einführung in SAFe® und Co.* (S. 1–13). Springer Fachmedien.

[https://doi.org/10.1007/978-3-658-31001-1\\_1](https://doi.org/10.1007/978-3-658-31001-1_1)

De Smet, A., Lurie, M., & St George, A. (2018). Leading agile transformation: The new capabilities leaders need to build 21st-century organizations. *McKinsey & Company*, 15, 1–27.

Denning, S. (2016). How to make the whole organization “Agile”. *Strategy & Leadership*, 44(4), 10–17. <https://doi.org/10.1108/SL-06-2016-0043>

Denning, S. (2018). The challenge of leadership in the age of agile. *Leader to Leader*, 2018(89), 20–25. <https://doi.org/10.1002/ltl.20371>

Dikert, K., Paasivaara, M., & Lassenius, C. (2016). Challenges and success factors for large-scale agile transformations: A systematic literature review. *Journal of Systems and Software*, 119, 87–108. <https://doi.org/10.1016/j.jss.2016.06.013>

Ehmann, B. (2019). Digital Leadership – wie sich Führung in der agilen Welt ändert. In B. Ehmann (Hrsg.), *Quick Guide Agile Methoden für Personaler: So gelingt der Wandel in die agile Unternehmenskultur* (S. 1–20). Springer Fachmedien. [https://doi.org/10.1007/978-3-658-27345-3\\_1](https://doi.org/10.1007/978-3-658-27345-3_1)

Flämig, B., Ittensohn, M., & Mattmann, B. (2023). Im Anfang war der Wert: Wie Agilität Bibliotheken verändern kann: *Bibliotheksdienst*, 57(3–4), 149–170. <https://doi.org/10.1515/bd-2023-0024>

Forsman, D. (2017). Introducing agile principles and management to a library organization. In S. O’Connor (Hrsg.), *Library Management in Disruptive Times* (1. Aufl., S. 85–100). Facet. <https://doi.org/10.29085/9781783302369.007>

Fowler, M., & Highsmith, J. (2001). The agile manifesto. *Software development*, 9(8), 28–35.

- Freyth, A. (2019). *Persönliche Veränderungskompetenz und Agilität stärken: Praxisleitfaden für Mitarbeiter und Führungskräfte*. Springer Fachmedien Wiesbaden. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-22848-4>
- Fuchs, C., Barthel, P., Winter, K., & Hess, T. (2019). Agile Methoden in der digitalen Transformation – mehr als ein Konzept für die Softwareentwicklung. *Wirtschaftsinformatik & Management*, 11(4), 196–207. <https://doi.org/10.1365/s35764-019-00192-8>
- Fuchs, C., & Hess, T. (2018, Dezember 13). *Becoming Agile in the Digital Transformation: The Process of a Large-Scale Agile Transformation*. Thirty Ninth International Conference on Information Systems, San Francisco.
- Gandomani, T. J., Zulzalil, H., Ghani, A. A. A., & Sultan, A. B. M. (2013). Towards comprehensive and disciplined change management strategy in agile transformation process. *Research Journal of Applied Sciences, Engineering and Technology*, 6(13), 2345–2351.
- Gergs, H.-J., Schatilow, L. C., & Thun, M. V. (o. J.). *Wie sie die Transformation Ihres Unternehmens erfolgreich durchführen*. Abgerufen 8. Januar 2023, von [https://change-workout.de/fileadmin/user\\_upload/downloads/Agiles\\_Change\\_Management\\_Gergs\\_Neu.pdf](https://change-workout.de/fileadmin/user_upload/downloads/Agiles_Change_Management_Gergs_Neu.pdf)
- Gerhardt, C. (2020). Arbeiten in der VUKA-Welt: Folgen für Organisationen. In C. Gerhardt (Hrsg.), *Zeitlose Elemente der Führung: Psychologisch sicher führen im Wandel* (S. 7–12). Springer Fachmedien. [https://doi.org/10.1007/978-3-658-27876-2\\_3](https://doi.org/10.1007/978-3-658-27876-2_3)
- Gonçalves, L., & Linders, B. (2013). *Getting value out of Agile retrospectives: A Toolbox of Retrospective Exercises*. Leanpub.

- Grützner, A. (2019). Agile Führung – alter Wein in neuen Schläuchen oder  
Notwendigkeit für die Bibliothek der Zukunft? *Perspektive Bibliothek*, 8(1),  
Article 1. <https://doi.org/10.11588/pb.2019.1.69172>
- Helfferrich, C. (2011). *Die Qualität qualitativer Daten: Manual für die Durchführung  
qualitativer Interviews* (4. Aufl). VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Helfferrich, C. (2022). Leitfaden- und Experteninterviews. In N. Baur & J. Blasius  
(Hrsg.), *Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung* (S. 875–892).  
Springer Fachmedien. [https://doi.org/10.1007/978-3-658-37985-8\\_55](https://doi.org/10.1007/978-3-658-37985-8_55)
- Hess, T. (2019). *Digitale Transformation strategisch steuern: Vom Zufallstreffer zum  
systematischen Vorgehen*. Springer-Verlag. [https://doi.org/10.1007/978-3-658-24475-0\\_1](https://doi.org/10.1007/978-3-658-24475-0_1)
- Höbig, M., & Kubsch, C. (2020). Die Entwicklung eines agilen Mindsets in  
Unternehmen als Basis für organisationale Agilität. In M. H. Dahm & S. Thode  
(Hrsg.), *Digitale Transformation in der Unternehmenspraxis: Mindset –  
Leadership – Akteure – Technologien* (S. 3–26). Springer Fachmedien.  
[https://doi.org/10.1007/978-3-658-28557-9\\_1](https://doi.org/10.1007/978-3-658-28557-9_1)
- Hofert, S. (2018). *Das agile Mindset*. Springer Fachmedien Wiesbaden.  
<https://doi.org/10.1007/978-3-658-19447-5>
- Hofert, S., & Thonet, C. (2019). *Der agile Kulturwandel: 33 Lösungen für  
Veränderungen in Organisationen*. Springer Fachmedien Wiesbaden.  
<https://doi.org/10.1007/978-3-658-22172-0>
- Ittensohn, M., & Rieser, M. (2021). Agile Produktentwicklung an Bibliotheken: Ein  
Erfahrungsbericht aus der Zentralbibliothek Zürich. *Bibliothek Forschung und  
Praxis*, 45(3), 509–516. <https://doi.org/10.1515/bfp-2021-0046>

- Javdani Gandomani, T., & Ziaei Nafchi, M. (2016). Agile transition and adoption human-related challenges and issues: A Grounded Theory approach. *Computers in Human Behavior*, 62, 257–266.  
<https://doi.org/10.1016/j.chb.2016.04.009>
- Jordan, F. (2018). Kanban: Ursprung, Gemeinsamkeiten, Unterschiede, Wirkungsweise. In M. Bartonitz, V. Lévesque, T. Michl, W. Steinbrecher, C. Vonhof, & L. Wagner (Hrsg.), *Agile Verwaltung: Wie der Öffentliche Dienst aus der Gegenwart die Zukunft entwickeln kann* (S. 55–64). Springer.  
[https://doi.org/10.1007/978-3-662-57699-1\\_5](https://doi.org/10.1007/978-3-662-57699-1_5)
- Kanton Luzern. (2023a, April 27). *Marco Castellaneta wird Leiter der neuen Dienststelle Kultur*.  
[https://news.lu.ch/html\\_mail.jsp?params=w%2BMz4ekwhGDTzbUjoQnjxmvN0%2Bozj2pLS3fvje28o%2BAFXnioYsi2iSI1K1BmW58%2Fsns2pf00YPJtkUI4Z0CXyTRJrwmbuxu3uuJQpNK8XP8%3D](https://news.lu.ch/html_mail.jsp?params=w%2BMz4ekwhGDTzbUjoQnjxmvN0%2Bozj2pLS3fvje28o%2BAFXnioYsi2iSI1K1BmW58%2Fsns2pf00YPJtkUI4Z0CXyTRJrwmbuxu3uuJQpNK8XP8%3D)
- Kanton Luzern. (2023b, Juni 13). *Regula Bürgi wird Leiterin der Fachstelle Hochschulbildung*.  
[https://news.lu.ch/html\\_mail.jsp?params=7UGt4J1Fx6OIONHIV9upAKGo%2B CnWVqn3yp%2FHmgKPGOFv9fti5DCn3zpUvSWMGCEnoyLw0nipRyr%2BV C6jCcZQoVmol%2BeMn%2FeFHgzXTTamnWI%3D](https://news.lu.ch/html_mail.jsp?params=7UGt4J1Fx6OIONHIV9upAKGo%2B CnWVqn3yp%2FHmgKPGOFv9fti5DCn3zpUvSWMGCEnoyLw0nipRyr%2BV C6jCcZQoVmol%2BeMn%2FeFHgzXTTamnWI%3D)
- Konrad, K. (2020). Lautes Denken. In G. Mey & K. Mruck (Hrsg.), *Handbuch Qualitative Forschung in der Psychologie: Band 2: Designs und Verfahren* (S. 373–393). Springer Fachmedien. [https://doi.org/10.1007/978-3-658-26887-9\\_41](https://doi.org/10.1007/978-3-658-26887-9_41)
- Kuckartz, U. (2018). *Qualitative Inhaltsanalyse. Methoden, Praxis, Computerunterstützung*. (4. Aufl.). Beltz Juventa.

- Kuckartz, U., & Rädiker, S. (2020). *Fokussierte Interviewanalyse mit MAXQDA: Schritt für Schritt*. Springer Fachmedien Wiesbaden.  
<https://doi.org/10.1007/978-3-658-31468-2>
- Madi, T., Dahalin, Z., & Baharom, F. (2011). Content analysis on agile values: A perception from software practitioners. *2011 5th Malaysian Conference in Software Engineering (MySEC)*, 423–428.  
<https://doi.org/10.1109/MySEC.2011.6140710>
- Mayring, P. (2015). *Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken*. (4. Aufl.).
- Mayring, P., & Fenzl, T. (2019). *Qualitative Inhaltsanalyse*. Springer.
- Mey, G., & Mruck, K. (Hrsg.). (2020). *Handbuch Qualitative Forschung in der Psychologie: Band 2: Designs und Verfahren*. Springer Fachmedien Wiesbaden. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-26887-9>
- Mirza, M. S., & Datta, S. (2019). Strengths and Weakness of Traditional and Agile Processes-A Systematic Review. *Journal of Software*, 14(5), 209–219.  
<https://doi.org/10.17706/jsw.14.5.209-219>
- Nerdinger, F. W. (2019). Organisationsklima und Organisationskultur. In F. W. Nerdinger, G. Blickle, & N. Schaper (Hrsg.), *Arbeits- und Organisationspsychologie* (S. 163–177). Springer. [https://doi.org/10.1007/978-3-662-56666-4\\_11](https://doi.org/10.1007/978-3-662-56666-4_11)
- Niemi-Grundström, M. (2014). Developing, evaluating and managing library with agile methods. *Library Management*, 35(6/7), 481–485. <https://doi.org/10.1108/LM-02-2014-0022>
- Reginaldo, F., & Santos, G. (2020). Challenges in Agile Transformation Journey: A Qualitative Study. *Proceedings of the XXXIV Brazilian Symposium on Software Engineering*, 11–20. <https://doi.org/10.1145/3422392.3422436>

- Riesenweber, C., Mattmann, B., Strobel, S., & Flämig, B. (2022, Juni 1). Agilität in Bibliotheken—Öffentliches Treffen der Community of Practice. 110. *Deutscher Bibliothekartag in Leipzig 2022 = 8. Bibliothekskongress*.  
<https://opus4.kobv.de/opus4-bib-info/frontdoor/index/index/docId/17862>
- Rump, J., Eilers, S., & Wilms, G. (2022). Ein Blick hinter die Kulissen agiler Organisations- und Arbeitsformen. In J. Rump & S. Eilers (Hrsg.), *Arbeiten in der neuen Normalität: Sieben Trilogien für die neue Arbeitswelt* (S. 103–127). Springer Berlin Heidelberg. [https://doi.org/10.1007/978-3-662-64393-8\\_7](https://doi.org/10.1007/978-3-662-64393-8_7)
- Sackmann, S. (2017). Kulturentwicklung und -veränderung. In S. Sackmann (Hrsg.), *Unternehmenskultur: Erkennen – Entwickeln – Verändern: Erfolgreich durch kulturbewusstes Management* (S. 245–293). Springer Fachmedien.  
[https://doi.org/10.1007/978-3-658-18634-0\\_8](https://doi.org/10.1007/978-3-658-18634-0_8)
- Sauter, R., Sauter, W., & Wolfig, R. (2018). *Agile Werte- und Kompetenzentwicklung*. Springer Berlin Heidelberg. <https://doi.org/10.1007/978-3-662-57305-1>
- Schein, E. H. (1990). Organizational culture. *American Psychologist*, 45(2).  
<https://doi.org/10.1037/0003-066X.45.2.109>
- Strobel, S. (2015). Einsatz von "Sprints" in der Produktentwicklung der Technischen Informationsbibliothek/Gute Ergänzung für Teamsitzungen bei Projektmanagement-aber kein Ersatz. *BuB-Forum Bibliothek und Information*, 713–715.
- Unkrig, E. R. (2020). Agilität durch gelebte Prinzipien und Werte. In E. R. Unkrig (Hrsg.), *Mandate der Führung 4.0: Agilität – Resilienz – Vitalität* (S. 83–137). Springer Fachmedien. [https://doi.org/10.1007/978-3-658-28492-3\\_3](https://doi.org/10.1007/978-3-658-28492-3_3)

- Vogl, S. (2022). Gruppendiskussion. In N. Baur & J. Blasius (Hrsg.), *Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung* (S. 913–919). Springer Fachmedien. [https://doi.org/10.1007/978-3-658-37985-8\\_58](https://doi.org/10.1007/978-3-658-37985-8_58)
- Vonhof, C. (2018). Bibliotheken und Agilität – Welten begegnen sich? In M. Bartonitz, V. Lévesque, T. Michl, W. Steinbrecher, C. Vonhof, & L. Wagner (Hrsg.), *Agile Verwaltung: Wie der Öffentliche Dienst aus der Gegenwart die Zukunft entwickeln kann* (S. 169–183). Springer. [https://doi.org/10.1007/978-3-662-57699-1\\_17](https://doi.org/10.1007/978-3-662-57699-1_17)
- Wells, A. (2014). Agile management: Strategies for success in rapidly changing times—an Australian University Library perspective. *IFLA journal*, 40(1), 30–34.
- Werther, S., & Bruckner, L. (Hrsg.). (2018). *Arbeit 4.0 aktiv gestalten*. Springer Berlin Heidelberg. <https://doi.org/10.1007/978-3-662-53885-2>
- Wirth, K. (2020). Verwaltung agiler machen! – Hype oder kalter Kaffee? *Verwaltung & Management*, 26(4), 161–168. <https://doi.org/10.5771/0947-9856-2020-4-161>
- Zech, S. (2022). *Erfolg in der agilen Transformation: Anleitung für die Reise in die Agilität*. Springer Fachmedien Wiesbaden. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-36139-6>
- Zentral- und Hochschulbibliothek Luzern. (o. J.). *Porträt—Zentral- und Hochschulbibliothek Luzern*. Abgerufen 5. Juli 2023, von <https://www.zhbluzern.ch/ueber-uns/portrait#WzExMTksNDY4NI0=/>