

## **Bachelorarbeit II**

# **Die Vorteile von agilem Management und dessen Herausforderungen während der COVID-19**

## **Krise**

eingereicht an der

FH JOANNEUM Gesellschaft mbH

Fachhochschulstudiengang

Management internationaler Geschäftsprozesse

(Bachelor)

vorgelegt von

**Paul Schiller**

Betreuerin

**Mag<sup>a</sup> Lisa Mahajan**

**Graz, 30. April 2023**

## Abstract

The Covid-19 pandemic has changed the way companies and organizations around the world work. This bachelor thesis explores the question of how agile management methods proved themselves during the pandemic and what challenges were encountered.

The thesis starts with a short literature review to create an understanding of agile management methods. In the empirical part, semi-standardized interviews were conducted with managers in large German and Austrian companies that have implemented agile practices. The data was coded and analyzed using MAXQDA.

The results show that the pandemic has led to an acceleration in the use of digital tools for collaboration. Agile methods have proven to be a highly effective tool for responding flexibly to change. The crisis and the associated change in market needs have increased the need for agile methods in all sectors of the economy. Nevertheless, there are limitations at the level of communication, especially when working together within distributed teams. The uncertainties among employees associated with the crisis have often led to a relapse into hierarchical structures.

In summary, the multi-year Covid-19 pandemic has also had an impact on working with agile management methods. However, it was easier for agile companies to manage the changes because they already had the necessary technical facilities and experience. The work shows that agile management can be a successful concept even in times of crisis, but companies should pay attention to the interpersonal challenges and limitations.

**Keywords:** Agility; Hierarchy; Covid-19; Homeoffice

## Kurzfassung

Die Covid-19 Pandemie hat das Arbeiten in Unternehmen und Organisationen weltweit stark verändert. In dieser Bachelorarbeit wird der Frage nachgegangen, wie sich agile Management Methoden während der Pandemie bewährt haben und welche Herausforderungen dabei aufgetreten sind.

Die Arbeit beginnt mit einer kurzen Literaturrecherche, um ein Verständnis für agile Management Methoden zu schaffen. Im empirischen Teil wurden teilstandardisierte Interviews mit Führungskräften in großen deutschen und österreichischen Unternehmen geführt, die agile Praktiken implementiert haben. Die Daten wurden mit MAXQDA codiert und analysiert.

Die Ergebnisse zeigen, dass die Pandemie zu einer Beschleunigung der Nutzung digitaler Tools zur Zusammenarbeit geführt hat. Agile Methoden haben sich als äußerst effektives Werkzeug erwiesen, um flexibel auf Veränderungen zu reagieren. Die Krise und der damit verbundene Wandel der Marktbedürfnisse haben den Bedarf an agilen Methoden in allen Bereichen der Wirtschaft erhöht. Dennoch gibt es Grenzen auf der Ebene der Kommunikation, insbesondere bei der Zusammenarbeit innerhalb von verteilten Teams. Die mit der Krise verbundenen Unsicherheiten bei den Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen haben oftmals zu einem Rückfall in hierarchische Strukturen geführt.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass die mehrjährige Covid-19 Pandemie auch auf das Arbeiten mit agilen Management Methoden Einfluss genommen hat. Es war für agile Unternehmen allerdings einfacher, die Veränderungen zu bewältigen, weil sie bereits über die notwendigen technischen Einrichtungen und Erfahrungen verfügten. Die Arbeit zeigt, dass agiles Management auch in Krisenzeiten ein erfolgreiches Konzept sein kann, jedoch sollten Unternehmen auf die zwischenmenschlichen Herausforderungen und Grenzen achten.

**Schlüsselwörter:** Agilität; Hierarchie; Covid-19; Homeoffice

## Inhaltsverzeichnis

### Inhalt

Abstract .....	I
Kurzfassung .....	II
Inhaltsverzeichnis.....	III
Begriffserklärungsverzeichnis .....	VI
1. Einleitung .....	1
1.1. Einführung in das Thema.....	1
1.2. Zielsetzung.....	3
1.3. Forschungsfragen .....	3
1.4. Methodik und Forschungsdesign .....	3
2. Einführung in die Welt der Agilität .....	4
2.1. Was ist Agilität.....	6
2.2. Woher kommt Agilität.....	7
2.3. Was ist Corporate Governance und der Unterschied zur Agilität .....	9
3. Derzeitiger Forschungsstand .....	12
3.1. Überblick über relevante Studien .....	12
3.2. Die Auswirkungen der Fernarbeit auf Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen .....	13
3.3. Projekterfolg durch hybride Methoden .....	15
3.4. Die Agilität während der Covid-19 Pandemie .....	17
4. Material und Methoden .....	23
4.1. Das Experteninterview .....	23
4.2. Erstellung des Interviewleitfadens.....	24
4.3. Auswahl der Experten .....	26

4.4.	Durchführung des Experteninterviews .....	27
4.5.	Aufbereitung der Daten .....	28
5.	Erkenntnisse der Empirie .....	28
5.1.	C1: Definition agiles Management .....	29
5.2.	C2: Wechsel in die Agilität.....	31
5.3.	C3: Umsetzung der Agilität im Unternehmen.....	33
5.4.	C4: Vorteile der Agilität .....	34
5.5.	C5: Anpassungen der agilen Methoden während Covid-19 .....	37
5.6.	C6: Erstellung neuer agiler Methoden während Covid-19 .....	40
5.7.	C7: Kommunikationsvorteil durch Agilität .....	41
5.8.	C8: Nutzung von Kommunikationssystemen während Covid-19 .....	43
5.9.	C9: Nachhaltiger Einbau neuer Kommunikationssysteme.....	46
5.10.	C10: Barrieren bei der Kommunikation .....	47
5.11.	C11: Veränderung der Produktivität durch Covid-19 .....	49
5.12.	C12: Vergleich der Produktivität vor der Agilität und danach.....	50
6.	Diskussion .....	52
	Literaturverzeichnis .....	60
7.	Appendix .....	65
7.1.	Interviewleitfaden .....	65
7.2.	Codierung .....	67
7.3.	Codierung Interview 1 .....	71
7.4.	Codierung Interview 2 .....	78
7.5.	Codierung Interview 3 .....	82
7.6.	Codierung Interview 4 .....	85

7.7. Codierung interview 5 .....	92
7.8. Codierung Interview 6 .....	95
7.9. Interviewtranskript 1.....	104
7.10. Interviewtranskript 2 .....	113
7.11. Interviewtranskript 3 .....	129
7.12. Interviewtranskript 4 .....	140
7.13. Interviewtranskript 5 .....	153
7.14. Interviewtranskript 6 .....	173

## Begriffserklärungsverzeichnis

MS Teams	Microsoft Teams
Ex post	Im Nachhinein
Remote	Online/nicht vor Ort
Work-from-anywhere	Von überall aus arbeiten

## 1. Einleitung

Die vorliegende Bachelorarbeit beschäftigt sich mit den Vorteilen des agilen Managements und dessen Herausforderungen während der Covid-19 Pandemie.

### 1.1. Einführung in das Thema

Lean Manufacturing und Agile Manufacturing werden schon seit Jahrzehnten in der Wirtschaft benutzt, um Verschwendung zu reduzieren, niedrigere Kosten zu ermöglichen und Flexibilität zu garantieren. Das sind auch die Hauptziele der Industrie 4.0, welche den Wandel hin zu intelligenten Systemen verfolgt. Die Technologien, die mit diesem Wandel kommen, verbessern sowohl die Kosteneffizienz als auch die Flexibilität (Ding et al., 2021, S. 442).

Vor allem in der Softwarebranche kann eine effiziente Verwendung von agilem Projektmanagement beobachtet werden. In anderen Branchen zeigt sich, dass Unternehmen stärker alten Management Praktiken verhaftet sind und die neuen Ideen des agilen Projektmanagements noch nicht angenommen haben. Wenn Teile dieses innovativen Zugangs zum Projektmanagement in die firmeneigenen Abläufe eingebunden würden, wären damit etliche Vorteile verbunden. Eine gänzliche Implementierung des agilen Projektmanagements bei Firmen außerhalb der Software-Branche ist jedoch nicht möglich, weil das Zusammenspiel der Beziehungen zwischen Lieferanten, Kunden und anderen Beteiligten dafür zu komplex ist (Conforto & Amaral, 2016, S. 1ff.).

Das Auftreten von COVID-19 ab Anfang 2020 hat weltweit zu einer erheblichen Störung der Wirtschaft und des sozialen Lebens geführt. In Kombination mit der Einbeziehung von künstlicher Intelligenz, Datenwissenschaft und anderen Technologien der Industrie 4.0 mussten bestehende Systeme rasch



verändert werden; die Notwendigkeit von Agilität ist so präsent wie nie zuvor. Durch die darauffolgenden Veränderungen im Projektmanagement wurde erkannt, dass Agilität eines der wichtigsten Merkmale eines erfolgreichen Unternehmens ist (Mancl & Fraser, 2020, S. 75f.; Sharma et al., 2022, S. 472).

Firmen, die Praktiken des agilen Projektmanagements am Anfang der Pandemie bereits in ihre Abläufe implementiert hatten, konnten eine gute Bilanz bei der Hürdenbewältigung, welche die Covid-19 Krise gebracht hat, verzeichnen. Beispielsweise beschwerten sich nur 25% der Befragten über eine schlechte Kommunikation innerhalb der Firma. Fast 50% der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen von Konzernen ohne agile Management Praktiken gaben hingegen an, dass die Kommunikation innerhalb des Betriebes während der Pandemie nicht gut funktioniert habe. Während bei agilen Firmen die Abläufe fast nicht verändert werden mussten, konnte bei traditionell geleiteten Unternehmen von über 60% der Arbeitnehmer und Arbeitnehmerinnen ein moderat bis starker Anstieg an Flexibilität bei Projekten festgestellt werden (Alabdulmohsin & Kadasah, 2021, S. 70; Schmidt & Gutfreund, 2022, S. 7111).

Der derzeitige Forschungsstand wird in den Artikel „Agile Working During COVID-19 Pandemic“, „Agile software development one year into the COVID-19 pandemic“, „COVID-19 affected remote workers: a temporal analysis of information system development during the pandemic“ und „Quantifying the effects of working from home on privacy. An empirical analysis in the 2020 pandemic“ widergespiegelt. Diese Arbeiten befassen sich mit den Auswirkungen der COVID-19 Pandemie auf die Arbeitsweise in Bezug auf agile Entwicklung, Fernarbeit und Privatsphäre. Dabei und konnte festgestellt werden, dass der Übergang zum Homeoffice reibungslos verlief und die Arbeit ohne große Produktivitätsverluste flexibler gestaltet werden konnte. Digitale Werkzeuge und Dienste, wie mobile Hardware und Videokonferenz-Tools, wurden weit verbreitet genutzt, während der Einsatz von Projektmanagement-Tools zu Beginn der Pandemie zurückging. Es wird erwartet, dass Homeoffice in Zukunft Teil der

Arbeitsumgebung sein wird. Die Untersuchungen zeigten auch die Herausforderungen bei der sozialen Interaktion, dem Management von Zeit und Ereignissen sowie der technischen Infrastruktur für die Arbeit von zu Hause aus auf. Diese Studien wurden allerdings am Anfang der COVID-19 Pandemie durchgeführt, sodass die Langzeitfolgen noch nicht gemessen werden konnten (O' Connor et al., 2021, S. 21ff.; PARASCHIV et al., 2021, S. 33f.; Schmidt & Gutfreund, 2022, S. 7111; Schmidtner et al., 2021, S. 29f.).

## 1.2. Zielsetzung

Die Beantwortung der Forschungsfragen soll die Veränderungen des agilen Projektmanagements über die Dauer der COVID-19 Pandemie aufzeigen und erörtern, welche Herausforderungen die Covid-19 Krise gebracht hat.

## 1.3. Forschungsfragen

Aus der bereits genannten Zielsetzung leiten sich folgende Forschungsfragen ab:

- Welche Auswirkungen hat die mehrjährige Covid-19 Krise auf das Arbeiten mit agilen Management Methoden?
- Welche Herausforderungen konnte im Bereich des agilen Managements über die letzten Jahre 3 Jahre festgestellt werden?

## 1.4. Methodik und Forschungsdesign

Die Bachelorarbeit soll durch eine kurze Literaturrecherche das Grundverständnis für agiles Projektmanagement schaffen. Mit Hilfe von renommierten Quellen aus Büchern und Artikeln aus wissenschaftlichen Journalen wird die Qualität der Arbeit sichergestellt. Der empirische Teil der Arbeit wird mit Hilfe eines teilstandardisierten Interviews ausgearbeitet. Diese wurden mit Personen aus der Führungsebene in unterschiedlichen Firmen, welche agile Praktiken implementiert haben, geführt, um die Auswirkungen der Covid-19 Krise analysieren zu können. Bei den Unternehmen handelt es sich um

die Firmen Tele Haase aus Wien, ITdesign aus Wien, das Premium Kollektiv aus Hamburg, die Firma KEBA aus Linz, The Organisation Playground Academy aus Wien sowie Inside Out Communications aus Pettenbach/Oberösterreich.

## 2. Einführung in die Welt der Agilität

Der Begriff "agil" bezieht sich auf eine Reihe von Methoden und Grundsätzen für Projektmanagement und Softwareentwicklung, bei denen Flexibilität, Zusammenarbeit und kontinuierliche Verbesserung im Vordergrund stehen. Agilität ist die Kunst eines Unternehmens, sich schnell an Marktveränderungen, Kundenanforderungen und technologische Fortschritte anzupassen. Sie bezieht sich auf die Fähigkeit, mit Schnelligkeit und Flexibilität auf sich ändernde Umstände zu reagieren und sich dabei auf die Bereitstellung von Mehrwert für die Kunden zu konzentrieren (Prange, 2017, S. 185).

Besonders in Zeiten der Covid-19 Pandemie hat Agilität für Unternehmen immer mehr an Bedeutung gewonnen. Aufgrund des sich schnell verändernden Geschäftsumfeldes, in dem neue Technologien und konkurrierende Mitbewerber jederzeit auftauchen, sowie des rasanten Wandels der Bedürfnisse und Erwartungen der Kunden und Kundinnen, ist es umso wichtiger für Unternehmen geworden, schnell darauf reagieren zu können. Demzufolge sind Agilität und Anpassungsfähigkeit notwendig, um das aktuelle Geschäft so effektiv wie möglich zu betreiben und gleichzeitig neue, zukunftssichere Perspektiven zu schaffen. Unternehmen, die sich nur langsam anpassen, laufen Gefahr, von ihren Konkurrenten abgehängt zu werden, während agile Unternehmen neue Chancen rasch nutzen können und der Zeit immer einen Schritt voraus sind (Bouraoui et al., 2021, S. 47f.).

Im Zuge der Umsetzungsphase kann sich jedes noch so gut geplante Projekt ändern oder sogar scheitern. Diese einfache Tatsache ist nicht in erster Linie das Ergebnis schlechter Planung oder der Ungeschicklichkeit von Projektmanagern

und Projektmanagerinnen und Softwareingenieuren und Softwareingenieurinnen. Jedes Projekt arbeitet in einer Umgebung, die dynamisch ist und sich im ständigen Wandel befindet. Es muss daher mit schwankenden Budgets, Ressourcenknappheiten, variierenden Zeitplänen, neuen Anforderungen an die Zielsetzung und Wechsel im Wettbewerb umgegangen werden. Selbst wenn diese Veränderungen gestoppt werden könnten, wären eingebettete Projekte noch von Modifikationen betroffen, weil während der Projektentwicklung immer wieder neue Dinge auftauchen, auf die dementsprechend durch Anpassungen reagiert werden muss (Karlesky & Voord, 2008, S. 1f.).

Mit anderen Worten: Wenn Funktionen implementiert werden, gewinnen Manager und Managerinnen, Benutzer und Benutzerinnen sowie Verbraucher und Verbraucherinnen ein besseres Verständnis für die Projektrealität. Die Wahrheit ist, dass die Einschränkungen, Kapazitäten und Anforderungen eines Projekts sowie die gewünschten Interaktionen der Benutzer und Benutzerinnen erst mit der Zeit gelernt werden. Aus diesen Erkenntnissen ergeben sich unweigerlich Projektänderungen (Karlesky & Voord, 2008, S. 1f.).

Die Notwendigkeit eines anpassungsfähigen Managements in Zeiten des Wandels und der Ungewissheit wurde im vorangegangenen Kapitel behandelt, insbesondere im Hinblick auf die Covid-19 Pandemie. Im darauffolgenden Kapitel werden die Definition von Agilität sowie die wichtigsten Grundsätze, die sie unterstützen, erörtert, um den Begriff besser erfassen zu können. Damit sollte es auch ermöglicht werden, zu verstehen, wie agiles Management Unternehmen helfen kann, die Schwierigkeiten des gegenwärtigen Umbruchs zu bewältigen und trotz der widrigen äußerlichen Umstände zu gedeihen. Es werden die wichtigsten Grundsätze und Praktiken der Agilität betrachtet.

## 2.1. Was ist Agilität

Um wettbewerbsfähig zu bleiben und seine Ziele zu erreichen, muss ein Unternehmen in der Lage sein, sich schnell und effektiv an veränderte Bedingungen anzupassen. Agilität ist in der heutigen schnelllebigen Geschäftswelt ein immer wichtigerer Bestandteil, weil Organisationen mit ständigen Herausforderungen und Unsicherheiten konfrontiert sind (B. Boehm & Turner, 2008, S. 2).

Mit einer Reihe von Taktiken und Methoden, die im Rahmen des agilen Managements eingesetzt werden, erreichen es Unternehmen, flexibel und rasch auf wechselnde Anforderungen einzugehen. Dies kann die Förderung der Zusammenarbeit und Kommunikation zwischen verschiedenen Teams und Abteilungen, die Einführung flexibler Organisationsstrukturen, die Schaffung einer Kultur des Erfindens und Experimentierens und die Einführung agiler Projektmanagementansätze beinhalten (B. Boehm & Turner, 2008, S. 2ff.).

Die Fähigkeit, überdurchschnittlich gut auf sich ändernde Kundenwünsche und -vorstellungen zu reagieren, ist eine entscheidende Komponente der Agilität von Führungskräften. Dabei kann auch der Einsatz von modernsten Tools für die Datenanalyse, die Analyse des Verbraucherverhaltens sowie die Einführung agiler Entwicklungsprozesse zur raschen Iteration und Verbesserung von Waren und Dienstleistungen helfen (Karlesky & Voord, 2008, S. 2).

Die Bereitschaft, sich an Veränderungen in der Wettbewerbslandschaft anzupassen, ist eine Schlüsselkomponente der Agilität von Führungskräften. Sie unterstützt dabei, die Entwicklung neuer Produkte und Dienstleistungen, die Erschließung neuer Märkte oder die Anpassung von Unternehmensstrategien an sich ändernde Verbraucherwünsche und -Vorlieben zu erreichen (B. Boehm & Turner, 2008, S. 2).

Unternehmen müssen sich darauf konzentrieren, eine Kultur der Innovation und des Experimentierens zu schaffen, wenn sie Managementflexibilität

erreichen wollen. Dies bedeutet, die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen zu motivieren, Risiken einzugehen und neue Ansätze auszuprobieren, sie aber gleichzeitig zu unterstützen und ihnen Instrumente in die Hand zu geben, die sie für den Erfolg benötigen. Darüber hinaus muss ein Arbeitsklima geschaffen werden, indem Zusammenarbeit und Kommunikation geschätzt und kontinuierliches Lernen und Entwicklung gefördert werden (B. Boehm & Turner, 2008, S. 12ff.)

Generell müssen Unternehmen, die in der heutigen schnelllebigen Geschäftswelt wettbewerbsfähig bleiben und florieren wollen, agiles Management praktizieren. Durch die Anwendung agiler Praktiken und Strategien können sich Unternehmen rasch auf veränderte Situationen einstellen, sich an neue Technologien und Marktbedingungen anpassen und ihre Produkte und Dienstleistungen kontinuierlich innovieren und verbessern.

Nach der Betrachtung der grundlegenden Ideen und Methoden, die das agile Management ausmachen, muss auch erläutert werden, woher diese Methodik stammt. Dadurch können die zugrundeliegenden Prinzipien und Motivationen, die agile Teams und Organisationen antreiben, besser verstanden werden. Es wird auch klar, in welcher Form sich agile Methoden entwickelt und zu einer größeren Managementphilosophie entfaltet haben. Das Verständnis der Geschichte der Agilität wird zeigen, warum sie sich als so nützliche Strategie für Unternehmen erwiesen hat, die mit dem komplizierten und sich rasant verändernden Umfeld während der Covid-19-Pandemie zurechtkommen mussten.

## 2.2. Woher kommt Agilität

17 unabhängige Softwareentwickler trafen sich 2001 in The Lodge im Skigebiet Snowbird in Utah, USA. Als Ergebnis ihrer Diskussion über die Notwendigkeit einer Alternative zu schwerfälligen, dokumentationsbasierten Softwareentwicklungstechniken wurde das Agile Software Development

Manifesto entwickelt. Diese Gruppe, die als Agile Alliance bekannt wurde, einigte sich auf eine Reihe von Prinzipien, die auf Zusammenarbeit, Vertrauen und Respekt beruhen, mit dem Ziel, funktionierende Organisationsgemeinschaften zu schaffen. Die agile Methodik fand viele Anhänger sowie Anhängerinnen, weil sie die Entwickler und Entwicklerinnen von der Bürokratie in den Unternehmen und von Vorschriften befreiten, die ihre Arbeit erschwerten. Die agile Bewegung versucht, dem Begriff Methodik wieder mehr Glaubwürdigkeit zu verleihen und ein Gleichgewicht zwischen verschiedenen Komponenten wie Modellierung, Dokumentation und Planung herzustellen. Sie ist nicht gegen die Methodik an sich gerichtet. Bürokraten und Bürokratinnen in Unternehmen, die keine schnelle und konkrete Hilfe bei Problemen anbieten können und sich damit begnügen, Verfahren um seiner selbst willen durchzuführen, anstatt das zu tun, was für ihre Kunden und Kundinnen am besten ist, haben Angst vor dem agilen Ansatz (Jim Highsmith, 2001, S.1).

Zu den zwölf Leitprinzipien des agilen Manifests gehören unter anderem die Betonung der Kundenzufriedenheit, die rechtzeitige und kontinuierliche Bereitstellung von Produkten und die Flexibilität bei der Reaktion auf sich ändernde Anforderungen. Agile Methoden beruhen auf dem persönlichen Kontakt und der Zusammenarbeit zwischen Geschäftsführern und Geschäftsführerinnen sowie Ingenieuren und Ingenieurinnen und der Schaffung von Projekten rund um motivierte Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen, die die nötige Unterstützung und das nötige Vertrauen im Unternehmen erhalten. Während nachhaltige Entwicklung, technische Qualität und gutes Design weiterhin unterstützt werden, wird funktionierende Software als Schlüsselindikator für den Erfolg angesehen. Um den Aufwand zu minimieren, wird Einfachheit bevorzugt. Es wird empfohlen, selbstorganisierende Teams zu bilden und nach Möglichkeiten zu suchen, effizienter zu arbeiten. Die Technik der agilen Softwareentwicklung basiert auf den Ideen, die im agilen Manifest zum Ausdruck kommen. Bei der Anwendung dieser Technik in einem Projekt ist es

wichtig, sowohl ihre Vorteile als auch ihre Nachteile zu berücksichtigen (B. Boehm & Turner, 2008, S. 12f.; Karlesky & Voord, 2008, S. 1f.; The Agile Manifesto, o.D.).

Im vorangegangenen Kapitel wurde die Geschichte des agilen Managements aufgeschlüsselt und dessen Grundlagen im Bereich der Softwareentwicklung untersucht. Im anschließenden Kapitel wird die Agilität im größeren Bild der Unternehmensführung betrachtet, um sie mit Corporate Governance zu vergleichen.

### 2.3. Was ist Corporate Governance und der Unterschied zur Agilität

Mikroökonomie, Organisationstheorie, Informationstheorie, Recht, Rechnungswesen, Finanzen, Management, Psychologie, Soziologie und Politik sind nur einige der Disziplinen, die den Begriff „Corporate Governance“ verwenden. Jede dieser Disziplinen hat eine andere Sichtweise auf das Thema. Wenn man in die Literatur blickt, sieht man, dass sich der Begriff „Corporate Governance“ oder auch „Grundsätze der Unternehmensführung“ auf die Verfahren bezieht, die sich darauf auswirken, wie Unternehmen die Schaffung und Vermarktung ihrer Produkte planen. Auch die Auswahl von Personen, die für die Leitung und Überwachung des Unternehmens verantwortlich sind - dazu gehören Vorstände, Direktoren und Direktorinnen sowie Wirtschaftsprüfer und Wirtschaftsprüferinnen -, ist darin inbegriffen. Dies gilt für alle Arten von Unternehmen, einschließlich Joint Ventures, Genossenschaften und Handelsgesellschaften, unabhängig davon, nach welcher Rechtsform sie gegründet wurden (Cadbury, 1996, S. 14f.; Turnbull, 1997, S. 180ff.).

Die Aufgabe der oben genannten Verantwortlichen in einem Unternehmen ist die strategische Planung, Berichterstattung an alle Aktionäre und Aktionärinnen sowie die Überprüfung der Leiter und Leiterinnen des Unternehmens. Diese Überprüfung wird in traditionellen Unternehmen durchgeführt, um das Interesse der Aktionäre und Aktionärinnen zu sichern. Dies verschafft den traditionellen



Unternehmen eine starre gut durchgeplante Struktur (Cadbury, 1996, S. 14f.; Turnbull, 1997, S. 180ff.).

Wenn man einen Blick auf den Aufbau eines Projektplans in traditionellen Unternehmen wirft, sieht man, dass diese von Anfang an durchgeplant werden. Deshalb wird versucht, Änderungen durch eine gründliche vorherige Planung, Konzeption und Dokumentation drastisch zu reduzieren, wenn nicht sogar ganz zu verhindern. Diese Planung führt jedoch beim konventionellem Projektmanagement dazu, dass jegliche Anpassungen und nachträgliche Umstellungen in der Planung sehr kostspielig sind. Im Gegensatz dazu betrachtet das agile Projektmanagement das Scheitern von Projekten als den teuersten Teil. Nach dieser Theorie müssen Änderungen, eher kontrolliert, als vermieden werden, weil sie aus einem bestimmten Grund auftreten. Planung, Design und Dokumentation, die über das absolute Minimum hinausgehen, werden im agilen Projektmanagement als Verschwendung betrachtet. Sobald das Nötigste erreicht wurde, konzentrieren sich die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen sich darauf, einem zahlenden Kunden funktionale Funktionen für das Projekt bereitzustellen. Im Laufe der Durchführung des Prozesses werden unterstützende Subsysteme erstellt und die Planungsbasis nach Bedarf umgestaltet, um gerade die Funktionalität unterstützen zu können (Karlesky & Voord, 2008, S. 2).

Die wichtigsten Eckpunkte der vorangegangenen Kapitel werden jetzt noch einmal zusammengefasst, bevor auf die neuesten Erkenntnisse der Forschung eingegangen wird.

Der Begriff "agil" beschreibt Methoden und Grundsätze des Projektmanagements und der Softwareentwicklung, bei denen Flexibilität, Zusammenarbeit und kontinuierliche Verbesserung im Vordergrund stehen. Agilität ist die Kunst eines Unternehmens, sich schnell an Marktveränderungen, Kundenanforderungen und technologische Fortschritte anzupassen (Prange, 2017, S. 185).

Agilität ist in der heutigen schnelllebigen Geschäftswelt immer wesentlicher geworden, weil Organisationen mit ständigen Herausforderungen und Unsicherheiten konfrontiert sind (B. Boehm & Turner, 2008, S. 2).

Auch die Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen während Covid-19 war davon abhängig, wie rasch ein Unternehmen dazu in der Lage war, sich effektiv an veränderte Bedingungen anzupassen.

Agilität wurde 2001 als Alternative zu schwerfälligen, dokumentationsbasierten Softwareentwicklungstechnik entwickelt. 17 unabhängige Softwareentwickler, die das agile Manifest begründeten, einigten sich auf zwölf Leitprinzipien, die die Agilität prägen. Darin werden vor allem die Kundenzufriedenheit, die rechtzeitige und kontinuierliche Bereitstellung von Produkten und die Flexibilität bei der Reaktion auf sich ändernde Anforderungen betont. Um das zu erreichen, beruhen agile Methoden auf dem persönlichen Kontakt und der Zusammenarbeit zwischen Geschäftsführern und Geschäftsführerinnen sowie Ingenieuren und Ingenieurinnen und der Schaffung von Projekten rund um motivierte Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen, die die nötige Unterstützung und das nötige Vertrauen von der Führungsebene erhalten (Jim Highsmith, 2001, S.1; The Agile Manifesto, o.D.).

Unter den Begriff der Corporate Governance, auch Grundsätze der Unternehmensführung genannt, fallen Mikroökonomie, Organisationstheorie, Informationstheorie, Recht, Rechnungswesen, Finanzen, Management, Psychologie, Soziologie und Politik. Die in der Theorie ausführlich beschriebenen Verfahren zeigen eine Auswirkung auf alle Aspekte eines Unternehmens. Von der Schaffung und Vermarktung der Produkte bis zur Auswahl von Personen, die für die Leitung und Überwachung des Unternehmens verantwortlich sind, ist alles inbegriffen (Cadbury, 1996, S. 14f.).

Durch die vorhergegangene Analyse dieser grundlegenden Ideen kann das Forschungsumfeld und die Auswirkungen aktueller Entdeckungen auf den Einsatz

des agilen Managements angesichts des Covid-19-Ausbruchs besser erörtert werden.

### 3. Derzeitiger Forschungsstand

Der derzeitige Forschungsstand geht unter anderem auf die Umstellung auf Homeoffice-Arbeit, die Zusammenarbeit über die Ferne, den Einfluss von Lockdowns auf das Agile und Schwierigkeiten bei der Umsetzung von agilen Projekten während der Covid-19 Pandemie ein. Auch wird der Zusammenhang zwischen dem Projekterfolg und der Führung von agil arbeitenden Projektmanagern und Projektmanagerinnen untersucht.

#### 3.1. Überblick über relevante Studien

Eine der größten Schwerpunkte der Forschung, die die agile Arbeit im Zusammenhang mit der Covid-19 Pandemie betrifft, war die Analyse der Telearbeit. Diese wurde von jenen Firmen, die agil arbeiten, schon vor der Coronakrise überwiegend benutzt. Doch erst durch die weit verbreitete Einführung der Telearbeit als Mittel zur Eindämmung der Virusverbreitung auch in herkömmlich arbeitenden Betrieben wurden erstmals die Auswirkungen dieser Art von Arbeit gemessen (Matos & França, 2022, S. 67).

Vorrangig zu betrachten ist eine Studie, die sich mit der Auswirkung der Heimarbeit auf das Leben der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen auseinandersetzt. Ziel dieser Studie unter der Leitung von Paraschiv war es, die Auswirkungen der Heimarbeit auf den Arbeitnehmer und die Arbeitnehmerin zu quantifizieren (PARASCHIV et al., 2021, S. 21).

Im Bereich der Agilität wurde vorrangig untersucht, wie sich die Pandemie auf das agile Arbeiten und die Durchführung von Projekten ausgewirkt hat.

In einer Studie, durchgeführt von Schmidtner, wurde gemessen, wie die Pandemie das agile Arbeiten beeinflusst hat und wie sich diese Art der Arbeit in

Zukunft verändern könnte. Die Schwierigkeiten, die Projektmanager und Projektmanagerinnen bei der Umsetzung agiler Projekte während der COVID-19 Pandemie hatten, wurde durch Sharma bewertet (Schmidtner et al., 2021, S. 18; Sharma et al., 2022, S. 461).

Mit dem Schwerpunkt auf Studien, die Aufschluss über die Anwendung des agilen Managements während der Covid-19 Pandemie geben, wurde im vorangegangenen Kapitel der derzeitige Stand der Forschung zum agilen Management aufgezeigt. Im nächsten Kapitel wird ein besonderes Merkmal der Pandemie, nämlich der Übergang zur Telearbeit, der erhebliche Auswirkungen auf Unternehmen und ihre Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen hatte, analysiert. Es werden die Schwierigkeiten und Vorteile der Telearbeit untersucht und dabei besonders darauf geachtet, wie sie sich auf die Arbeitnehmer und Arbeitnehmerinnen ausgewirkt hat. Es wird ein Einblick in das Thema geschaffen, um zu zeigen, welche Konzepte Unternehmen entwickeln können, damit der Übergang ins Homeoffice für die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen erleichtert wird, und welche technischen Bedingungen für eine produktive Fernarbeit zur Verfügung gestellt werden müssen.

### 3.2. Die Auswirkungen der Fernarbeit auf Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen

In der Studie unter der Leitung von Paraschiv wurden die Daten von Beschäftigten analysiert, die während der Pandemie von zu Hause aus arbeiteten. Dabei stellte sich unter anderem heraus, dass die Mitarbeiter eine Reihe von Kommunikations- und Kollaborationstools verwendeten, wobei Videokonferenzen das am häufigsten genutzte Tool waren (Nagel, 2020, S. 871; PARASCHIV et al., 2021, S. 24).

Wenn es um die genaue Analyse der Probleme geht, die das Homeoffice mit sich bringt, ist deutlich zu sehen, dass der Großteil der Befragten nach dem Arbeitstag überanstrengt ist und ihm die Energie fehlt, um familiären Pflichten nachzugehen. Weitere Schwierigkeiten bestehen darin, dass Arbeitnehmer und

Arbeitnehmerinnen nach getaner Arbeit nicht abschalten können und unter einer zu hohen Arbeitsbelastung stehen (PARASCHIV et al., 2021, S. 28).

Die Covid-19 Pandemie hat in Europa einen Trend zur Telearbeit ausgelöst, der sich sowohl positiv als auch negativ auf das Berufs- und Privatleben ausgewirkt hat. Die Telearbeit hat die digitale Kompetenz der Arbeitnehmer und Arbeitnehmerinnen verbessert und ihnen Zugang zu den erforderlichen IT-Ressourcen verschafft, aber sie hat auch die Abgrenzung zwischen Arbeit und Privatleben erschwert. Es wurde erkannt, dass eine solide digitale Infrastruktur in direktem Zusammenhang mit einer effektiven Telearbeit steht, die die Sorgen und Müdigkeit, die im Zusammenhang mit dieser entstehen, verringert. Die Studie ergab jedoch, dass nur 56,8% der Befragten mit der Telearbeit zufrieden waren. Das lag nicht nur an den telearbeitsspezifischen Problemen, sondern auch an den zusätzlichen Einschränkungen, die durch die Pandemie entstanden sind. Darüber hinaus hat die mit der Telearbeit einhergehende größere Verantwortung für arbeitsbezogene Tätigkeiten die Freizeit der Mitarbeiter verringert und den Stress- und Müdigkeitspegel erhöht (Negrea et al., 2019, S. 416ff.; PARASCHIV et al., 2021, S. 33f.).

In der oben angeführten Analyse wurde der Übergang zur Telearbeit und dessen Auswirkung auf das Engagement und das Wohlbefinden der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen näher untersucht. Das nachstehende Kapitel wird auf hybride Managementstrategien näher eingehen, und zeigen, wie agile Konzepte mit konventionellen Projektmanagementansätzen kombiniert werden können. Es wird untersucht, wie Unternehmen Projekte im Zusammenhang mit der Covid-19 Pandemie effektiv managen können, indem die Vor- und Nachteile der unterschiedlichen hybriden Methoden untersucht werden. Es wird gezeigt, wie Unternehmen trotz der Schwierigkeiten, die die Pandemie mit sich bringt, ihre Chancen auf Projekterfolg erhöhen und ihre Ziele erreichen können.

### 3.3. Projekterfolg durch hybride Methoden

Mit dieser Studie sollte eine Wissenslücke darüber geschlossen werden, wie traditionelles Projektmanagement und agiles Projektmanagement kombiniert werden können, um den Projekterfolg bei verschiedenen Qualitätsstufen der Teamarbeit zu verbessern. Der Einsatz traditioneller und agiler Projektmanagementtechniken sowie deren Unterschiede in Bezug auf die Qualität der Teamarbeit und den Einfluss auf den Projekterfolg bildeten die Grundlage für die Identifizierung von drei Profilen von Projektteammitgliedern. Die erste Gruppe wird als „rein agil“ kategorisiert und schneidet sowohl bei der Qualität der Teamarbeit als auch beim Projekterfolg schlechter ab, als die anderen Gruppen, erzielt aber beim agilen Projektmanagement höhere Werte als beim traditionellen Projektmanagement. Die zweite Gruppe, die als „agile leaning hybrid“ bezeichnet wird, belegte den zweiten Platz bei der Qualität der Teamarbeit und den ersten Platz beim konventionellen Projektmanagement, was die Bedeutung des traditionellen Projektmanagements in einer agilen Umgebung verdeutlicht. Die dritte und größte Kategorie in der Stichprobe ist „Traditionelles Projektmanagement mit Tendenz zum Hybriden“. Diese Gruppe belegte den zweiten Platz für das agile Projektmanagement, erhielt aber die besten Bewertungen sowohl für das traditionelle Projektmanagement als auch für die Qualität der Zusammenarbeit. Die Studie lässt darauf schließen, dass die Qualität der Teamarbeit eine Schlüsselrolle bei der gleichzeitigen Anwendung von traditionellem und agilem Projektmanagement spielt. Die Einführung von agilem Projektmanagement durch traditionelle Projektmanager und Projektmanagerinnen kann zu Spannungen zwischen Menschen und Prozessen führen und erfordert eine hohe Qualität der Teamarbeit, um den Stress und die Konflikte im Zusammenhang mit Veränderungen zu reduzieren. Andererseits benötigen Projektteammitglieder in hybriden Projekten traditionelles Projektmanagement, um die Koordination sicherzustellen und Chaos während

des interaktiven Prozesses zu vermeiden (Agbejule & Lehtineva, 2022, S. 133f.; Batra et al., 2010, S. 389; B. Boehm & Turner, 2003, S. 65f.).

So kann agiles Projektmanagement beispielsweise die Kommunikation und den Kontakt mit Kunden und Kundinnen in Kundenlieferungsprojekten fördern. Dabei handelt es sich um die sogenannte Flexibilitätsorientierung, während traditionelles Projektmanagement für die Minimierung des schleichenden Umfangs (auch genannt die Kontrollorientierung) unerlässlich ist (Agbejule & Lehtineva, 2022, S. 133).

Die Studie unterstreicht zum einen die Bedeutung der Qualität der Teamarbeit sowohl für das traditionelle als auch für das agile Projektmanagement sowie für den Projekterfolg. Zum anderen erweitern die Ergebnisse dieser Studie unser Wissen und Verständnis über die gleichzeitige Anwendung von traditionellem und agilem Projektmanagement (Agbejule & Lehtineva, 2022, S. 133)

Es gibt zurzeit erhebliche Auswirkungen auf die Art und Weise, wie Projektmanagement in der Praxis durchgeführt wird. Es muss dazu beigetragen werden, sowohl Wissenschaftler als auch Fachleute aus der Industrie über das dynamische Spannungsverhältnis aufzuklären, das sich aus der Kombination verschiedener Formen des agilen Projektmanagements mit dem eher traditionellen Projektmanagement ergeben kann. Agiles Projektmanagement kann zum Beispiel nur für bestimmte Arten von Projekten eingesetzt werden. Außerdem sollten Manager und Managerinnen ihre Fähigkeiten zur Teamarbeit ausbauen, um zu verstehen, wie sie sowohl traditionelles als auch agiles Projektmanagement einsetzen können, damit bestimmte Risiken, die mit der einen Strategie verbunden sind, durch die andere ausgeglichen werden. Vor der Einführung agiler Ansätze sollten die Unternehmen über solide traditionelle Projektmanagementverfahren verfügen. Auch müssen Teams generell ihre Fähigkeit zur Selbstregulierung und Selbstkontrolle verbessern. Sie müssen sich

aktiver an den Managementaktivitäten, einschließlich der täglichen Planungs- und Steuerungsaufgaben sowie der Entscheidungsfindung, beteiligen. Diese darf nicht nur den politischen Entscheidungsträgern und Entscheidungsträgerinnen überlassen werden (Agbejule & Lehtineva, 2022, S. 133f.; Conforto & Amaral, 2016, S. 11f.).

Die Idee hybrider Managementansätze, bei denen agile Prinzipien mit konventionellen Projektmanagementstrategien kombiniert werden, wurde im vorangegangenen Kapitel behandelt. Es wurde ein Einblick gewährt, wie Unternehmen Projektteams im Kontext der Covid-19 Pandemie effektiv managen können, indem die Vor- und Nachteile der unterschiedlichen hybriden Methoden untersucht wurden. Durch die Ergebnisse der Studie wurden Möglichkeiten für die Unternehmen aufgezählt, wie sie agile Management Methoden effektiv einsetzen können, um ihre Produktivität und die Erfolgsquote ihrer Projekte zu erhöhen. Auf dieser Grundlage werden nun im folgenden Kapitel die Auswirkungen der Covid-19 Pandemie auf das agile Management analysiert. Es wird auf die Schwierigkeiten und Möglichkeiten eingegangen, die die Pandemie für Unternehmen mit sich gebracht hat, und wie agile Methoden eingeführt oder verstärkt eingesetzt werden konnten. Es wird dargestellt, was zu einem agilen Erfolg in einer Zeit großer Störungen führt, indem die neuesten Forschungsergebnisse zu diesem Thema erörtert werden. Anhand dieser Analyse wird gezeigt, wie Unternehmen agiles Management einsetzen können, um auf die anhaltenden Herausforderungen der Pandemie richtig zu reagieren und gestärkt daraus hervorzugehen.

#### 3.4. Die Agilität während der Covid-19 Pandemie

Ziel der Studie, geführt von Schmidtner, über agiles Arbeiten während der Covid-19 Pandemie war es, festzustellen, wie die Pandemie das agile Arbeiten beeinflusst hat und wie sie die Art der Arbeit in Zukunft verändern könnte. Für die Untersuchung wurden mehr als 170 Personen aus verschiedenen deutschen



Unternehmen befragt. Dem Bericht zufolge hatten die abrupten und noch nie dagewesenen Abriegelungsmaßnahmen einen großen Einfluss auf die Arbeitsweise der Unternehmen. Flexibles Arbeiten war von entscheidender Bedeutung, um den Unternehmen bei der Anpassung an die neue Situation zu helfen (Schmidtner et al., 2021, S. 18 & 30).

Die Pandemie hat die Art und Weise verändert, wie Besprechungen, Überprüfungen und Retrospektiven durchgeführt werden, und gezeigt, dass die Zusammenarbeit aus der Ferne durch moderne Kollaborationstechnologien möglich ist. Die Umfrage ergab, dass die Befragten verstanden haben, wie entfernte Arbeitsplätze dank dieser Technologien miteinander verbunden werden können. Weiters wurde erkannt, dass die neuen Erfahrungen, die durch die äußere Kraft des Lockdowns hervorgerufen wurden, zu einer erheblichen Veränderung der Arbeitsweise führen werden. Deshalb müssen die Unternehmen auch neue Wege finden, damit die Mitarbeiter ihre Aufgaben erledigen können, wie z. B. Brainstorming auf virtuellen Whiteboards oder Aktivitäten zur Förderung der Teamarbeit und der Unternehmenskultur. Die Studie unterstreicht auch, dass die Gestaltung und der Bedarf an physischen Büros vor Ort davon betroffen sein werden (Schmidtner et al., 2021, S. 29f.).

Ein Blick auf die Arbeit an entfernten Standorten zeigt, dass damit oft negative Auswirkungen auf die Umwelt verbunden sind, was an den langen Pendelzeiten liegt. Hier kann die Fernarbeit Abhilfe leisten und sogar zu einem möglichen Rückgang der Treibhausgasemissionen und der Luftverschmutzung führen (Forster et al., 2020, S. 913; Shreedhar et al., 2022).

Die Einführung dieser digitalen Tools und Dienstleistungen haben einen bemerkenswerten Einfluss auf das Voranschreiten der Digitalisierung in allen Branchen. Der Studie zufolge trugen Fernarbeit und online organisierte Arbeit dazu bei, die Auswirkungen von Covid-19 abzumildern. Sie haben auch das

Potenzial, sich auch in einer Zukunft nach der Pandemie fortzusetzen (López Peláez et al., 2021, S. 6f.).

Die plötzliche Einführung strenger Vorschriften, die oft als „Lockdown“ bezeichnet werden, hatte erhebliche Auswirkungen auf die Art der agilen Arbeitsweise. Dennoch passten sich viele Unternehmen und ihre Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen rasch an und behielten produktive und agile Arbeitsmethoden bei. Vor allem die Arbeit von zu Hause aus wird voraussichtlich in Zukunft zu einer gängigen Praxis am Arbeitsplatz werden, mit der die Verwendung von virtuellen Hilfsmitteln eng verbunden sein wird (Schmidtner et al., 2021, S. 29f.).

Wenn es um die Produktivität geht, konnte man bei der Umstellung auf das Homeoffice nur geringe Produktivitätsveränderungen messen. Während die Produktivität in Remote-Arbeitsumgebungen geringfügig abnahm, konnte die Agilität an diesem neuen Arbeitsplatz sogar Fortschritte vorweisen. Agile Meetings wurden digital von zu Hause aus durchgeführt. Es wurden Chat-Software, Videokonferenzen und mobile Geräte häufiger genutzt und von den Probanden auch gut bewertet. Die Pandemie führte jedoch zu einem Rückgang der Nutzung von Projektmanagement-Software. Dies könnte darauf zurückzuführen sein, dass der direkte Kontakt per Video notwendiger war, als die Kommunikation über eine derartige Software (Schmidtner et al., 2021, S. 30).

Die Schwierigkeiten des Projektmanagements während der Covid-19 Pandemie werden in der Studie, geleitet von Sharma, untersucht. In dieser wurden Projektmanager und Projektmanagerinnen über Herausforderungen bei der Umsetzung agiler Projekte während der Pandemie befragt (Sharma et al., 2022, S. 461).

Das größte Hindernis bei der Durchführung agiler Projekte ist das Misstrauen der Mitarbeiter. Projektmanager und Projektmanagerinnen könnten über die Formalisierung spezialisierter Positionen wie Testmanager oder Testmanagerinnen nachdenken, um die Strenge und den Abgleich von

Testplänen, -tools und -daten zu fördern, oder sogar einen regulären Projektmanager oder eine reguläre Projektmanagerin einführen, um Probleme mit Rollenkonflikten und gemeinsamen Werten zu vermeiden. Sie sollten auch der Schulung Priorität einräumen, um die Fähigkeiten der Teammitglieder zu verbessern und sie für die Zukunft zu wappnen (Sharma et al., 2022, S. 461 & 472).

Durch die Untersuchung der verschiedenen Anforderungen der Management- und Implementierungsteams bot auch die Fallstudie von Nkukwana und Terblanche Einblicke in die erforderlichen Verhaltensweisen agiler Projektmanager und Projektmanagerinnen. Wenn es darum geht, die Anforderungen des Management- und des Implementierungsteams zu erfüllen, scheinen die Projektmanager und Projektmanagerinnen in einer Zwickmühle zu stecken. Einerseits müssen sie typische Projektmanager-Governance-Praktiken wie Projektabwicklung, Risikomanagement, Berichterstattung und Budgetierung einhalten, die sowohl vom Management- als auch vom Implementierungsteam gefordert werden. Das Managementteam verlangt oftmals von einem Projektmanager das er mit einem eher klassischen Befehls- und Kontrollansatz arbeitet, wenn es um die Leitung des Implementierungsteams geht. Andererseits verlangen die Implementierungsteams eine agilere Strategie und erwarten von den Projektmanagern und Projektmanagerinnen, dass sie ihr Vertrauen gewinnen, kein Mikromanagement betreiben, das Team autonom arbeiten lassen und als Coaches und Moderatoren fungieren (Nkukwana & Terblanche, 2017, S. 8f.).

Die Schlussfolgerung aus diesen Ergebnissen ist, dass Projektmanager und Projektmanagerinnen sich der unterschiedlichen Erwartungen ihrer verschiedenen Interessensgruppen bewusst werden und ihr Verhalten entsprechend anpassen müssen, wenn sie beim Übergang zu einem agileren Umfeld relevant bleiben wollen. Um die Anforderungen ihrer Stakeholder und Stakeholderinnen zu verstehen, müssen sie frei mit ihnen kommunizieren. Sie

müssen auch neue Fähigkeiten entwickeln, die in einem agilen Umfeld notwendig sind, wie z. B. Coaching und Moderation. Dadurch erst können sie ein Gleichgewicht zwischen dem Einsatz konventioneller und agiler Projektmanagementansätze finden. Je nach dem Agilitätsgrad der Organisation und der Personen müssen Projektmanager und Projektmanagerinnen ihre derzeitigen Prozesse überarbeiten. Politische Entscheidungsträger sowie Entscheidungsträgerinnen können die Initiative ergreifen, um agile Programme zu schaffen. Die Studien bieten Ansätze für Manager und Managerinnen sowie Projektmanager und Projektmanagerinnen, ihre Strategien anzupassen. Es ist auch die Notwendigkeit für Unternehmen zu unterstreichen, während der Pandemie Agilität in ihre Projektmanagement-Implementierung einzubinden und sich auf einen "neuen Normalzustand" vorzubereiten. Es ist im Moment von großer Bedeutung, politischen Entscheidungsträgern und Entscheidungsträgerinnen die Chance zu geben, agile Projekte zu konzipieren, und agiles Projektmanagement anzuwenden, um in der Zeit nach der Pandemie erfolgreich zu sein (Nkukwana & Terblanche, 2017, S. 9).

Im letzten Kapitel wurde untersucht, wie Unternehmen agiles Management einsetzen und modifizieren können, um die durch die Covid-19-Epidemie verursachten Probleme zu lösen. Durch die Auswertung der neuesten Forschungsergebnisse zu diesem Thema und die Analyse von Fallstudien über den erfolgreichen Einsatz agiler Methoden während der Pandemie konnte ein Verständnis für die jetzige Situation erlangt werden. Darauf aufbauend können nun die Informationen, welche aus den Experten- und Expertinneninterviews gewonnen wurden, im Hinblick auf die Vorteile und Herausforderungen des agilen Managements während der Covid-19 Krise analysiert werden. Diese Interviews bieten einen individuellen Blickwinkel auf die Vorteile und Schwierigkeiten des agilen Managements während der Pandemie und helfen dabei, zu verstehen, wie Unternehmen in Österreich und Deutschland mit den Schwierigkeiten der Fernarbeit, den organisatorischen Herausforderungen und

weiteren Auswirkungen der Covidkrise auf das agile Management zurechtgekommen sind. Es wird zunächst die Technik erläutert, mit der die Interviews durchgeführt und analysiert wurden, bevor auf die gewonnenen Erkenntnisse eingegangen wird. Um einen kurzen Überblick zu geben, werden auch die wichtigsten Eckpunkte des Kapitels zusammengefasst. Es wurden die Auswirkungen der Fernarbeit auf die Arbeitnehmer und Arbeitnehmerinnen, wie hybride Managementtechniken die Projektleistung angesichts der Pandemie verbessern können und wie sich die Agilität während der Pandemie verändert hat, genauer analysiert.

Wenn die Veränderungen, die das Homeoffice mit sich gebracht hat, detailliert untersucht werden, ist deutlich zu sehen, dass Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen nach dem Arbeitstag zu Hause überanstrengt sind und ihnen die Energie fehlt, um familiären Pflichten nachzugehen. Es konnte auch beobachtet werden, dass Arbeitnehmer und Arbeitnehmerinnen nach getaner Arbeit nicht abschalten können und unter einer zu hohen Arbeitsbelastung stehen (PARASCHIV et al., 2021, S. 28).

Bei hybriden Management Methoden wird zwischen drei Gruppen unterschieden. Die erste Gruppe ist die „rein agile“, die zweite ist die „agile leaning hybrid“ und die dritte wird „Traditionelles Projektmanagement mit Tendenzen zum Hybriden“ genannt. In der Studie schnitt die rein agile Gruppe in den Kategorien des Projekterfolges und der Qualität der Gruppenarbeit am schlechtesten ab. Die zweite Gruppe konnte den zweiten Platz bei der Qualität der Teamarbeit und den ersten Platz beim Projekterfolg belegen. Die dritte und größte Gruppe "Traditionelles Projektmanagement mit Tendenz zum Hybriden" erreichte den ersten Platz bei der Qualität der Teamarbeit und den zweiten beim Projekterfolg. Die Studie deutet darauf hin, dass die Qualität der Teamarbeit eine Schlüsselrolle bei der gleichzeitigen Anwendung von traditionellem und agilem Projektmanagement spielt. Die Einführung von agilem Projektmanagement durch traditionelle Projektmanager und Projektmanagerinnen kann zu Konflikten

zwischen Menschen und Prozessen führen und erfordert eine hohe Qualität der Teamarbeit (Agbejule & Lehtineva, 2022, S. 133f.; Batra et al., 2010, S. 389; B. Boehm & Turner, 2003, S. 65f.).

Die Erkenntnisse, die durch die aktuelle Literatur gewonnen wurden, bilden die Grundlage für einen Vergleich zu den Forschungsergebnissen dieser Arbeit.

## 4. Material und Methoden

Im folgenden Kapitel wird die Auswahl, die Durchführung, sowie die Auswertung der verwendeten Methodik erläutert.

### 4.1. Das Experteninterview

Die Datenquelle dieser Bachelorarbeit stellen Interviews von deutschsprachigen Experten und Expertinnen dar, welche im ihrem Berufsalltag mit agilem Management arbeiten.

Das Interview wird zur Kategorie der qualitativen Forschung gezählt. In der qualitativen Forschung ist man an der Innenansicht von Subjekten interessiert. Das Ziel ist es, einen Zugang zu diesen Ansichten zu erlangen. Diese Subjekte stellen dabei Experten und Expertinnen für ihre eigenen Bedeutungsinhalte dar und es gilt, diese zu Wort kommen zu lassen (Mayring, 2002, S. 66).

Generell handelt es sich bei einem Interview um ein Gespräch mit asymmetrischer Rollenverteilung, die Aufgabe des Forschers ist das Stellen der Frage, wobei es für den Teilnehmende gilt, diese zu beantworten. Mit dieser Methode werden neue Informationen generiert (Mieg & Brunner, 2001, S. 4).

Man unterscheidet grob zwischen dem standardisierten, dem halbstrukturierten beziehungsweise strukturiertem und dem freien Interview (Lehmann, 2004, S.54).

Das Merkmal des strukturierten Interviews ist es, dass die Fragen schon vorab festgelegt werden und bei jedem Interviewpartner ident sind.

Die Steigerung dieser Interviewform ist das vollstrukturierte Interview, zu dem beispielweise der Fragebogen zählt. Dabei sind auch die Antwortmöglichkeiten des Befragten vorgegeben, was einen geringeren Antwortspielraum der Befragten bedeutet (Gläser & Laudel, 2010, S. 40 ff.).

Das freie Interview, auch unstrukturiertes Interview genannt, ist durch ein Minimum an Standardisierung charakterisiert. Der Beantwortungsspielraum und die Entfaltungsmöglichkeiten des Interviewers sind maximal ausgeprägt. Das Gespräch folgt einem Leitfaden, wird jedoch von seiner spontanen Entwicklung geleitet. Ein möglicher Nachteil ist die Tatsache, dass diese Art von Interview nicht auf die Auswertung, sondern auf die Generierung von Informationen ausgelegt ist (Lehmann, 2004, S.7 ff.).

Zur Erstellung dieser Bachelorarbeit wurde als Forschungsmethode das Experteninterview ausgewählt. Das Ziel ist es, das exklusive Wissen der Experten und Expertinnen über Entscheidungsprozesse, Strategien und Instrumente sowie deren Erfahrung mit diesem systematischen Verfahren einzufangen (Kaiser, 2014, S.6).

Die offenen Fragen, die in diesem Interview gestellt werden, bieten den Experten und Expertinnen einen großen Freiraum für die eigenen Formulierungen. Sie können illustrative Beispiele und Fakten verwenden und auch Bedeutungszusammenhänge anbieten (Züll & Menold, 2019, S. 855 ff.).

#### 4.2. Erstellung des Interviewleitfadens

Die Durchführung dieser Experteninterviews bedarf der Erstellung eines Interviewleitfadens und einer ausführlichen Recherche, um einerseits passende Fragen zu erstellen und andererseits entsprechende Experten und Expertinnen ausfindig zu machen. Die Erstellung eines Interviewleitfadens ist essenziell, weil

er während des Gesprächs einen Leitfaden und eine Hilfestellung für den Interviewer darstellt und ein Gerüst für die Datenerhebung vorgibt (Mieg & Brunner, 2001, S. 13).

Nach gründlicher Recherche und der nachfolgenden Erstellung des Interviewleitfadens wurde dieser mit Frau Mag. Mahajan abgesprochen, nachbearbeitet und letztendlich von ihr freigegeben.

Der Interviewleitfaden wurde vorab an alle Experten und Expertinnen ausgesendet, sodass sich diese auf ihre Fragen einstellen und vorbereiten können.

Der Leitfaden klärt den Experten oder die Expertin über die Hintergründe dieses Interviews auf. Es wird ein grober Überblick über Zeitdauer und Abhaltungsform gegeben.

Aus der Literatur war zu entnehmen, dass in einer Stunde, abhängig von der Komplexität der Thematik, acht bis fünfzehn Interviewfragen behandelt werden können (Mey & Mruck, 2007, S. 268).

Letztendlich wurden zehn Interviewfragen ausgewählt. Das Interview startete mit zwei Einleitungsfragen, die dem Befragten und dem Interviewer helfen sollten, in das Thema zu finden und das Eis zu brechen. Die folgenden Fragen kann man in drei Kategorien teilen. Zunächst wurde nach den agilen Methoden und deren Veränderungen in der Covid-19 Krise gefragt, gefolgt von Fragen über die Herausforderungen in der Kommunikation während dieser Zeit. Die dritte Fragenkategorie behandelte die Produktivität im Unternehmen während der Covid-19 Pandemie. Zuletzt folgte eine Abschlussfrage, welche das ganze Gespräch abrunden und dem Experten oder der Expertin die Möglichkeit geben sollte, einen relevanten, bis dahin noch nicht ausgesprochenen Gedanken zu erwähnen.



Generell ist es in manchen Interviews notwendig, die Interviewfragen an die Person und deren Funktion im Unternehmen anzupassen. In dieser Arbeit wurde darauf jedoch bewusst verzichtet, um eine bessere Vergleichbarkeit der verschiedenen Sichtweisen der Experten gewährleisten zu können (Gläser & Laudel, 2010, S. 117).

#### 4.3. Auswahl der Experten

Eine weitverbreitete Definition eines „Experten“ oder einer „Expertin“ beschreibt diesen/diese als Person, welche durch ihre langjährige Erfahrung in einem bestimmten Bereich oder einer speziellen Branche über spezifisches Können und Wissen verfügt (Mayer, 2013, S. 41).

Bei der Auswahl der Experten und Expertinnen, die getroffen werden musste, war zunächst zu schauen, welche Personen über das nötige Wissen verfügen, um diese fachspezifischen Fragen zu verstehen und beantworten zu können (Gläser & Laudel, 2010, S. 117).

Nach umfassender Recherche wurden zehn möglich Interviewpartner kontaktiert und angefragt, von denen sich sechs bereit erklärten, ein Interview zu führen. Aufgrund der Tatsache, dass diese Experten in ganz Österreich und Deutschland verstreut sind, wurde entschieden, alle Interviews über eine der gängigen Online-Meeting-Plattformen durchzuführen. Verwendet wurden Microsoft Teams oder Zoom.

Interviewpartner 1 ist Geschäftsführer der Firma „ITdesign Software Projects & Consulting GmbH“. Er beschäftigt sich in seinem Unternehmen seit 12 Jahren mit der Umsetzung der Agilität. Bei der Umstellung der Führungsart des Unternehmens hat er mit seinen Mitgründern eine für sie passende Art der Unternehmensführung eingeführt, die große Ähnlichkeiten und Überschneidungen mit der heutigen Holokratie hat.

Interviewpartnerin 2 ist eine Expertin, die ein eigenes Unternehmen leitet, das auf dem Gebiet des Marketings etabliert ist. Sie beschäftigt sich schon seit 20 Jahren mit dem agilen Management und hilft anderen Unternehmen beim Umstieg in die Agilität.

Interviewpartnerin 3 ist eine Mitarbeiterin des Premium Kollektivs, eine Firma aus Hamburg, Deutschland. Dieses besteht seit 2001 und wird ebenfalls agil geführt. Es gibt keine Hierarchie im Unternehmen, alle Mitarbeiter agieren auf gleicher Augenhöhe und bekommen das gleiche Gehalt. Die Expertin ist seit 2017 bei Premium.

Interviewpartner 4 beschäftigt sich schon seit mehreren Jahren mit der Thematik der Agilität. Er hat eine eigene Consulting Firma und ist Lotse bei „The Organisation Playground Academy“. Diese Firma bietet Kurse rund um das Thema der agilen Weiterbildung für Individuen und Firmen an.

Interviewpartner 5 arbeitet in der Regie (Geschäftsführung) der Firma „Tele Haase“ und hat dort mit den Geschäftsführern vor 10 Jahren beschlossen, agiles Management innerhalb der Firma anzuwenden.

Interviewpartner 6 ist seit dem Jahr 2005 bei der KEBA Group tätig. Damals ist er mit dem Thema Agilität bei ersten kleineren Projekten in Berührung gekommen. Im Jahr 2012 wurde das erste Großprojekt innerhalb der Firma mit agilen Ansätzen geführt, seit 2017 erfolgte die Umstellung der gesamten Firma auf den agilen Unternehmensstil.

#### 4.4. Durchführung des Experteninterviews

Nach ersten Tests, die die technischen Kriterien des Online-Interviews prüfen sollten, konnten die Experteninterviews starten. Die Interviews fanden alle im März 2023 statt.

Vor dem Interview wurden noch einmal alle relevanten Informationen zu dieser Arbeit mündlich an den Interviewpartner weitergegeben. Jeder der

Interviewpartner wurde datenschutzrechtlich aufgeklärt und hat eine schriftliche Einwilligung zur Verwendung seiner Aussagen aus dem Experteninterview sowie der Nennung seines/ihrer eigenen Namens und/oder seines/ihrer Unternehmens unterschrieben. Alle Experten und Expertinnen gaben ihr Einverständnis, das Interview zur späteren Transkription digital aufzunehmen, was dem Interviewer die Freiheit gab, sich komplett auf das Gespräch zu konzentrieren. Auf die Anfertigung eines Gedächtnisprotokolls wurde somit verzichtet (Gläser & Laudel, 2010, S. 157).

Das Interview wurde vom Interviewleitfragen gelenkt, ein Spielraum für Rückfragen oder zusätzliche Ausführungen wurde jedoch gegeben. Bei gegebenem Anlass wurde zu Gunsten des Gesprächsflusses teilweise von der ursprünglichen Reihenfolge abgewichen. Jeder der Experten und Expertinnen hat sämtliche Interviewfragen beantwortet, sodass alle Interviews erfolgreich abgeschlossen werden konnten. Die Dauer betrug zwischen 30 und 45 Minuten.

#### 4.5. Aufbereitung der Daten

Im Anschluss an die Interviews galt es, diese zu transkribieren, wofür das Programm Microsoft Word verwendet wurde.

Für die Analyse der Daten mit Hilfe der Erstellung eines Code-Systems wurde das Softwareprogramm MAXQDA benutzt.

### 5. Erkenntnisse der Empirie

Im nachstehenden Kapitel werden die Erkenntnisse der empirischen Forschung analysiert und aufgeschlüsselt. Die Informationen, die aus den geführten Experten- und Expertinneninterviews gewonnen wurden, wurden codiert und in zwölf Kategorien eingeteilt, welche unterschiedliche Aspekte der Forschungsfragen behandeln. In der folgenden Tabelle werden alle Kategorien visualisiert dargestellt.

C1	Definition agiles Management
C2	Wechsel in die Agilität
C3	Umsetzung der Agilität im Unternehmen
C4	Vorteile der Agilität
C5	Anpassungen der agilen Methoden während Covid-19
C6	Erstellung neuer agiler Methoden während Covid-19
C7	Kommunikationsvorteil durch Agilität
C8	Nutzung von Kommunikationssystemen während Covid-19
C9	Nachhaltiger Einbau neuer Kommunikationssysteme
C10	Barrieren bei der Kommunikation
C11	Veränderung der Produktivität durch Covid-19
C12	Vergleich der Produktivität vor der Agilität und danach

### 5.1. C1: Definition agiles Management

Die empirische Forschung zeigt zunächst auf, dass die Definition von agilem Management von Person zu Person variieren, dennoch gibt es viele Überschneidungen bei den befragten Experten und Expertinnen. Experte 1 spricht von einer Selbstorganisation der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen, bei der die Verantwortung primär in deren fachlicher Kompetenz liegt und durch die das agile Handeln erst ermöglicht wird. Auch der Experte 5 und der Experte 6 sehen die Selbstorganisation als eines der zentralen Themen der Agilität an. Sie betonen auch, dass das Vertrauen in das Personal sehr hoch sein muss, um die benötigte Flexibilität und Geschwindigkeit für Veränderungen, die ein solches System erfordern sicherzustellen. Experte 5 ergänzt, dass das Unternehmen seine

Organisation so vorzubereiten habe, dass es in der Lage sei, sich permanent zu verändern, Geschwindigkeit aufzunehmen oder auch herauszunehmen.

Expertin 2 legt besonderen Wert auf die eigene Fähigkeit, situationsbedingt zu reagieren, Schritt für Schritt zu agieren und bei den Arbeitsprozessen intuitiv auf die jeweiligen Bedürfnisse eingehen zu können. Entscheidend sei dabei aber auch zu schauen, dass es den betroffenen Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen gut gehe. Durch diesen aktiven Ansatz könne das große Ziel, wie beispielsweise die Abschließung eines Projektes, immer im Auge behalten und viel schneller erreicht werden, als mit herkömmlichen Methoden. Auch für Experten 4 ist dieses rasche Handeln eines der Hauptmerkmale des agilen Managements.

Die Abschaffung von Funktionen in Form von fix zugewiesenen Arbeitsplätzen ist bei vielen der Befragten ein wichtiger Aspekt der Agilität. Die Firmenorganisation ist nicht starr in Organigrammen aufgebaut, vielmehr agieren die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen flexibel in Rollen, die sich daran orientieren, was projektbezogen gerade benötigt wird. Experte 1 und Expertin 3 bevorzugen es, an Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen Aufgaben nach den jeweiligen Fähigkeiten und Zeitpotentialen zu verteilen, anstatt vorgefertigte Funktionen zu benutzen, um die Arbeitslast zu bewältigen. Dies funktioniere mit der Verwendung von Rollen, die nach dem jeweiligen Bedarf auch neu aufgebaut werden können. Unerlässlich sei auch eine sehr flexible Einstellung des Personals. Die Entscheidung, wer bei bestimmten Projekten mit wem zusammenarbeite, werde von den Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen selbst getroffen.

Eine wichtige Eigenschaft des agilen Managements ist nach Experte 4, dass es bei der vorherrschenden Veränderungsgeschwindigkeit im Wirtschaftsleben rasches Handeln ermöglicht und einen ständigen Kundenkontakt forciert. Dieses kundenorientierte Handeln, das sowohl bei externen als auch bei internen Kunden und Kundinnen angewendet werde, führe zu einer agilen Einstellung im Unternehmen, welche Veränderungen zulässt und fördert.

Laut Experte 5 ist auch die Transparenz innerhalb des Unternehmens ein wichtiges Kriterium bei der Agilität. Diese Transparenz ermögliche es den Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen, Vertrauen aufzubauen und in schwierigen Situationen einen guten Überblick über die Geschäftslage zu bekommen. Sie würden in die Lage versetzt, Zahlen und Informationen, die ihnen zur Verfügung gestellt würden, zu interpretieren und zu verstehen. Nur dann würden sie sich als Teil der Firma ansehen und alle ihre Arbeitskraft darauf verwenden, diese auch zum Erfolg zu bringen.

Im Unternehmen der Expertin 3 wird die Agilität auf die Art und Weise ausgelebt, dass auf die Hierarchie gänzlich verzichtet wird. Auch die sogenannten „Führungskräfte“ sehen sich als gleichrangige Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen. Alle stehen somit bei der Ausarbeitung von Projekten auf der gleichen Ebene.

Dadurch, dass die Agilität ein sehr breites Themengebiet ist, werden auch von den befragten Experten und Expertinnen je nach persönlicher Einordnung verschiedenste Merkmale hervorgehoben.

## 5.2. C2: Wechsel in die Agilität

Bei der Frage welche Schwierigkeiten es beim Wechsel von einer traditionell hierarchisch geführten Firma zu einer mit agilem Management gegeben hat, gaben drei Experten sowie eine Expertin Komplikationen an. Jener Experte und jene Expertin, die die Frage unbeantwortet ließen, sind in ihre jeweiligen Firmen erst eingetreten, als diese bereits agil waren.

Experte 1 gibt an, dass der Wechsel in die Agilität vollzogen worden sei, als das Unternehmen eine Größe von rund 30 Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen erreicht hatte. Die Firmengründer, die allesamt zuvor in traditionell geführten Unternehmen tätig waren, hätten erkannt, dass die hierarchische Struktur nicht mehr zu ihrem Unternehmensstil passen würde und hätten daher beschlossen, ein neues System zu verwenden. Die bis dato gemachten (negativen) Erfahrungen, nämlich das Treffen der Entscheidungen aus dem Konzern bzw. der

Führungsspitze heraus, sollten damit auch hintangehalten werden. Das primäre Ziel sei es gewesen, den Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen Entscheidungskompetenz zu übertragen, das „Wir-Gefühl“ zu stärken und damit auch die Identifizierung mit der Firma zu forcieren. Zu dieser Zeit habe es noch keine passenden Arbeitsunterlagen zu diesen alternativen Arbeitsweisen gegeben, sodass sie ein eigenständiges System erarbeiten und entwickeln mussten. Dieses habe durchaus große Ähnlichkeiten mit der heute bekannten Holokratie gehabt.

Experte 5 beschreibt den Wechsel in die Agilität als Kulturwandel im eigenen Unternehmen. Dieser könne nicht als einfacher Change Prozess, der von A nach B gehe, angesehen werden, vielmehr handle es sich dabei um eine ständige Transformation, die Diversität laufend Herausforderungen mit sich bringe. In seiner Firma hätten in den ersten Jahren aufgrund der Umstellung viele Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen gekündigt. Die Fluktuationsrate sei sehr hoch gewesen, weil sie aus ihrer Ausbildung heraus dem alten tayloristischen System verhaftet gewesen seien und die neue Organisation des Unternehmens („New Work“) einfach nicht verstanden hätten. Doch nach einer schwierigen Anfangsphase hätten die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen Vertrauen aufgebaut, sich weg von den Funktionen hin zu den Rollen im Unternehmen orientiert und sich daran gewöhnt, Fehler einzugestehen, ohne dabei Gefahr zu laufen dabei schief angeschaut zu werden. Mittlerweile seien die Vorbehalte ganz verschwunden.

Auch Expertin 2 hat Erfahrungen mit diesem Problem gemacht. Viele Unternehmen, insbesondere die Klein- und Mittelbetriebe hätten den Umstieg in die Agilität nicht geschafft, weil sie mit der Art, selbständig und nahezu regelfrei zu arbeiten, nicht viel anfangen könnten. Gerade den Führungskräften fiel es schwer, das Vertrauen in die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen aufzubauen und die Kontrollmechanismen zurückzufahren.

Bei Experte 6 war der Wechsel in die Agilität ein jahrelanger Prozess, in dem Schritt für Schritt immer mehr Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen von den Vorteilen überzeugt werden konnten. Erst 12 Jahre nach den ersten Experimenten im Bereich der agilen Anfänge konnte die gesamte Unternehmensstruktur auf Mechanismen umgestellt werden, die das schnelle Anpassen und Reagieren innerhalb des Betriebes erlauben.

### 5.3. C3: Umsetzung der Agilität im Unternehmen

Agilität wird in jedem Unternehmen unterschiedlich angewendet und ausgelebt. Überall wird der Fokus auf andere Schwerpunkte gesetzt, um die Agilität optimal an das eigene Unternehmen anzupassen. Bei manchen steht die Selbstorganisation der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen im Vordergrund, andere setzen auf eine transparente Firmenführung.

Bei der Führung von Arbeitnehmern und Arbeitnehmerinnen legt Expertin 2 großen Wert auf das Vertrauen in die Selbstorganisation. Erst wenn die Führungsebene das richtige Mindset vorlebe und von der Agilität überzeugt sei, könne das Personal wahrlich agil arbeiten. Auch Experte 5 sieht in der persönlichen Einstellung der Geschäftsführung einen wichtigen Aspekt, um das agile Management zu manifestieren.

Experte 6 legt beim Informationsfluss innerhalb der Firma darauf wert, dass jeder Mitarbeiter und jede Mitarbeiterin über alle nötigen Informationen verfügen soll, um schnell und flexibel handeln zu können. Informationen würden nicht, wie in traditionell geführten Unternehmen, über die Führungsebenen nach unten kommuniziert. Alle Mitarbeiter bekämen die relevanten Mitteilungen direkt per E-Mail zugeschickt. Dadurch könne eine Verzerrung der Ist-Situation verhindert werden, weil es nicht zu einem „Stille-Post-Effekt“ komme.

Expertin 3 sieht die Umsetzung der Agilität in ihrem Unternehmen in der Selbstbestimmung der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen, die überwiegend nicht im Angestelltenverhältnis, sondern auf Werkvertragsbasis arbeiten.



Die Auslebung der Agilität zeigt sich beim Experten 4 – mit Ausnahme der Produktion – in der „Work Anywhere“ Regelung. Es sei egal, an welchem Ort (Strand, Garten, Berg) der Arbeitnehmer oder die Arbeitnehmerin arbeitet, das einzig Relevante dabei sei eine gute Internetverbindung. Durch die Verwendung von virtuellen Softwaretools werde diese Art von Arbeit ermöglicht.

Die freie Arbeitszeiteinteilung ist unter anderem auch ein wichtiger Aspekt für eine Firma, die sich mit agiler Führung beschäftigt. Dadurch können nach dem Experten 1 flexiblere Arbeitsweisen geschaffen werden, die für die Agilität essenziell seien.

Auch das Thema Transparenz war für alle Experten ein wichtiger Bestandteil des agilen Managements. Experte 1 sieht in der aktuellen, korrekten, vollständigen und vor allem zeitnahen Information der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen den Vorteil, dass viel weniger firmeninterne Probleme auftauchen und diese, sollte es doch zu Missverständnissen kommen, umgehend gelöst werden könnten. Dafür sei ein wöchentliches Reporting eingeführt worden. Er geht sogar so weit, dass selbst das Gehalt der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen transparent gestaltet werde, um das agile Management perfekt umzusetzen. Experte 5 lebt in seiner Firma eine fast hundertprozentige Transparenz, um alle Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen zu befähigen, ihren Beruf effizient und effektiv auszuführen.

#### 5.4. C4: Vorteile der Agilität

Der Einfluss der Covid-19 Pandemie auf das agile Management wurde vor allem in der Auslegung der agilen Methoden wahrgenommen. Durch den Einfluss der Pandemie kristallisierten sich die Vorteile der Agilität heraus. Traditionell geführte Unternehmen haben gezeigt, dass man mit starrer Unternehmensführung und unflexiblen Arbeitspraktiken nicht schnell genug auf die Umstellungen der Pandemie reagieren konnte. Alle interviewten Experten

und Expertinnen sind sich darin einig, dass durch die Pandemie die bestehenden agilen Methoden noch stärker genutzt wurden.

Durch die Fähigkeit, bereits vom ersten Tag der Pandemie an vollkommen handlungsfähig zu sein, konnten sich die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen der Firma des Experten 1 weiterhin um die Kundenbetreuung kümmern und sich darauf konzentrieren, diesen durch die schwierige Zeit zu helfen. Den größten Vorteil der Agilität sah er im Abgehen von einem zentral gesteuerten Entscheidungsfindungsprozess hin zu einem System, in dem alle Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen gemeinsam handeln, durch ihre Entscheidungen Einfluss auf die Firma nehmen und es keine zentral gesteuerten Vorgaben für die einzelnen Herangehensweisen gebe. Dadurch seien sie auch in der Lage gewesen, ihre erfolgreichsten Unternehmensjahre während der Covid-19 Pandemie zu schreiben. Auch für den Experten 4 war die Verwendung von agilen Methoden dafür entscheidend, Schwierigkeiten bei den Lieferketten zu verhindern und einen problemlosen Übergang in das Homeoffice zu garantieren. Das Unternehmen sei damit sehr gut auf diese Umstellungen vorbereitet gewesen, sodass es die Veränderungen, die mit der Pandemie einhergegangen seien, vergleichsweise gut bewältigen haben könne. Während andere Firmen staatliche Hilfen beziehen mussten, um wirtschaftlich zu überleben oder ihre Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen in die Kurzarbeit schickten, habe bei ihnen der normale Unternehmensalltag aufrechterhalten werden können.

Experte 5 sieht einen der großen Vorteile gegenüber klassisch hierarchischen Unternehmen in der schnellen Umsetzung von Entscheidungen und Ideen. Es werde innerhalb der Firma in die Breite diskutiert, um dann methodenhaft eine Entscheidung zu treffen. Anschließend werde die Umsetzung ohne weitere Diskussionen oder großes Entscheidungsmarketing erledigt.

Für Experten 6 ist der hauptsächliche Vorteil des agilen Projektmanagements im Zeitfaktor bei der Durchführung von Projekten. Es gebe zwar einen groben

Rahmen und ein definiertes Ziel, die Umsetzung selbst müsse aber nicht schon zu Beginn bis ins kleinste Detail analysiert und durchgeplant sein. Dabei würde in der Vorphase zu viel Zeit vergehen und es hätten sich, bis es zur endgültigen Durchführung käme, schon wieder sehr viele Parameter und Rahmenbedingungen geändert. Anstelle einer langwierigen Diagnose und Fehleranalyse im „Trockenen“ würden Fehler durch spontane Behebungsschritte zu korrigieren versucht, wobei durchaus mehrere Anläufe in Kauf genommen würden.

Die größten Auswirkungen der Covid-19 Pandemie auf die Unternehmen waren mit der Umstellung auf das Homeoffice verbunden. Diese wurde durch die Verhängung der Lockdowns, die vor allem Anfangs von einem auf den anderen Tag und auch später ohne lange Vorlaufzeit verordnet wurden, notwendig. Das Homeoffice stellte gerade traditionell hierarchisch ausgerichtete Unternehmen anfangs vor große Schwierigkeiten, die durch die Einführung von neuen Kommunikationstools auftraten. Die befragten Experten und Expertinnen konnten im agilen Management beobachten, dass dieser Umstieg in ihren Firmen kein großes Problem darstellte. Bei manchen lag das an der bereits bestehenden Nutzung dieser Tools, bei anderen wiederum war man aufgrund dieser Unternehmensstruktur in der Lage, sich schnell an die Gegebenheiten anzupassen.

Laut Expertin 2 sei es nicht durchgehend notwendig, alle Arbeitskräfte vor Ort zu haben, wenn es um die Bearbeitung eines Projektes gehe. Deswegen setze sie in ihrem Unternehmen auf die Arbeit mit Selbstständigen und verfüge über ein hundertprozentig remotes Team, das von der ganzen Welt aus zeit- und ortsunabhängig arbeite. Das senke die Kosten, bringe aber ein gleich gutes Ergebnis. Auch die enge Zusammenarbeit mit der Zielgruppe habe geholfen, einen effizienten Prozess bei der Implementierung des agilen Projektmanagements zu garantieren. Der Vorteil der Agilität liege insbesondere in der flexiblen Ressourcenverwendung und bei der Entwicklung neuer Produkte.

Expertin 3 sieht den Vorteil der Agilität in der Selbstbestimmung. Die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen seien in der Erarbeitung von Lösungen frei und könnten eigenständig gestalten, was zu einer hohen Zufriedenheit führe. Die für diese Unternehmensstruktur typische offene Kommunikation untereinander führe zu Arbeitssynergien und einer hohen Qualität. In diesem Rahmen könnten sich die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen viel besser entfalten und ihr Arbeitspotential bestmöglich ausschöpfen. Dies habe sich gerade während der Covid-19 Pandemie bewährt, weil ihre Firma, eine Getränkeherstellerin, diese Krise trotz großer Schwierigkeiten im Gastronomiebereich beinahe unbeschadet überstanden habe. Durch das Fehlen von starren Prinzipien und das Vertrauen in die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen hätten die Herausforderungen der Pandemie in den letzten drei Jahren gut bewältigt werden können. Laut Expertin 2 sei es komplett egal, ob man sich in Zeiten einer Krise befinde oder nicht, weil man durch die Ansätze des agilen Managements mit Schwierigkeiten jeglicher Art bestens klarkomme.

#### 5.5. C5: Anpassungen der agilen Methoden während Covid-19

Die Covid-19 Pandemie hatte weltweit einen erheblichen Einfluss auf die Arbeits- und Geschäftsabläufe in vielen Unternehmen. Agilität ist in diesen Zeiten zu einem unverzichtbaren Element geworden, um die Flexibilität und Anpassungsfähigkeit von Organisationen zu verbessern und eine reibungslose Fortsetzung ihrer Aktivitäten zu gewährleisten. Unter den befragten Experten und Expertinnen gibt es unterschiedliche Meinungen zu den aufgrund der Covid Krise notwendig gewordenen Anpassungen der angewendeten agilen Methoden.

Experte 1 ist der Meinung, dass sich für seine Firma kaum etwas geändert habe, weil sie dieses System bereits seit 12 Jahren im Betrieb erfolgreich praktizierten und seit jeher bereits die Remote-Arbeit ermöglicht haben. Das Arbeiten im Homeoffice sei bereits Standard gewesen, sodass die Zeit der verhängten Lockdowns diesbezüglich keine Umstellungen erfordert habe oder

mit sonstigen Herausforderungen verknüpft gewesen wäre. Die durchgehende volle Handlungsfähigkeit habe ihnen Stabilität in einer Zeit der Unsicherheit gegeben, sodass sie auch in der Lage gewesen wären, sich auf ihre Kunden zu konzentrieren. Expertin 2 hingegen sieht die Veränderungen in der Pandemie als einen größeren Prozess, der auch die Führung und die Prozesse im Management beeinflusst habe. Sie betont, dass eine weitreichende Planung notwendig sei, um den Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen genug Zeit zur Verfügung zu stellen, sich an die Veränderungen anpassen zu können. Sie sieht auch die Notwendigkeit, negative Haltungen der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen zur Remote-Arbeit abzubauen und weist darauf hin, dass der persönliche Kontakt nicht vernachlässigt werden dürfe.

Expertin 3 betont, dass sich an der Art des Arbeitens während der Covid-19 Pandemie nichts verändert habe. Es sei vielmehr darum gegangen, das Positive und das Negative an dieser Form des Arbeitens herauszufinden. Durch den persönlichen Austausch fehle es eindeutig an menschlicher Nähe und persönlichem Kontakt, was als negativ empfunden worden sei. Positiv sah sie hingegen, dass durch die Einschränkungen der Pandemie das Team gezwungen war, gemeinsam nach Möglichkeiten zu suchen, um Einsparungen vorzunehmen und den Umsatz zu steigern. Dabei seien den Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen ihre unterschiedlichen Erfahrungen und Kenntnisse zugutegekommen. Sie seien sogar in der Lage gewesen, neue Aufgabenfelder zu erschließen. Insgesamt zeige sich, dass es in dieser schwierigen Zeit wichtig war, flexibel zu sein und gemeinsam an einem Strang zu ziehen, um die Herausforderungen zu bewältigen. Auch ihre Erfahrungen mit Selbstorganisation und der enge Zusammenhalt, der durch eine flache Hierarchie entstehe, waren einer der Hauptbestandteile für ihr Durchhaltevermögen während der Covid-19 Pandemie.

Experte 4 bekräftigte, dass sein Unternehmen bereits vor der Pandemie agile Methoden eingesetzt habe und sich daher der Übergang zur Remote-Arbeit überhaupt nicht schwierig gestaltet habe. Während des absoluten Lockdowns

habe die Produktion aufrechterhalten werden können und es habe nur wenige Anpassungen bei den agilen Methoden gegeben. Das Unternehmen habe versucht, eine Balance zu finden, den Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen Sicherheit und Rückhalt zu geben, ohne dabei das selbstorganisierte Verhalten zu verlieren. Dies sei teilweise herausfordernd gewesen, weil die Menschen in Krisenzeiten dazu neigen, in vertraute (alte) Muster zurückzufallen. Mit zunehmender Bewältigung der Situation sei es den Angestellten aber wieder leichter gefallen, selbstorganisierend zu handeln. Prinzipiell habe dieses System das Unternehmen in die Lage versetzt, einen Einschnitt wie das Jahrhundertereignis Covid-19 Pandemie friktionsfrei zu bewältigen.

Experte 5 hingegen berichtet, dass sein Unternehmen bereits durch die Erfahrungen, die mit der Einführung von agilen Methoden gesammelt worden seien, auf die Covid-19 Pandemie gut vorbereitet gewesen sei. Die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen hätten sich daher schnell an die neue Situation anpassen können. Es sei für das Unternehmen kein Thema gewesen, im Remote-Modus zu arbeiten, die agilen Methoden seien gut trainiert und verinnerlicht gewesen. Die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen hätten ihr eigenes Lohn- und Arbeitszeitmodell hergestellt und hätten dieses daher problemlos an die neuen Bedingungen anpassen können.

Experte 6 schilderte ähnliche Erfahrung und betont, dass die agilen Methoden in der Krise äußerst hilfreich gewesen wären. Es habe keine Notwendigkeit gegeben, das Gesamtkonzept im Grundsatz zu ändern. Vielmehr sei es eine Bestätigung des bereits eingeschlagenen Weges gewesen. Die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen seien im Sinne der gelebten Transparenz gut informiert gewesen, um notwendige Maßnahmen schnell umzusetzen. Änderungen an der Arbeitsweise seien bloß technischer Natur gewesen und bedarfsbezogen umgesetzt worden; wichtig sei es gewesen, das richtige Werkzeug zur richtigen Zeit zu verwenden.

Insgesamt scheinen die Anpassungen agiler Methoden während der Pandemie von der individuellen Situation des Unternehmens abzuhängen. Dadurch lässt sich sagen, dass die Experten und Expertinnen unterschiedliche Erfahrungen mit der Anpassung agiler Methoden während der Covid-19 Pandemie gemacht haben. Unternehmen, die bereits Remote-Arbeit praktizierten, hatten einen Vorteil und waren besser in der Lage, sich auf die neue Situation einzustellen. Unternehmen, die in ihrem Handeln nicht vollkommen frei sind, mussten möglicherweise sogar Prozesse und Führung neu strukturieren, um mit den Veränderungen umzugehen. Spontaneität und Vertrauen in die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen scheinen wichtige Faktoren zu sein, um während der Pandemie agil zu bleiben. Für alle befragten Experten und Expertinnen war der Übergang zur Remote-Arbeit problemlos, weil sie bereits vor der Pandemie agil gearbeitet haben. Manche von ihnen haben während der Krise ihre agilen Methoden angepasst, um auf die neuen Bedingungen besser reagieren zu können. Insgesamt betonen alle Experten und Expertinnen, dass die agilen Methoden in der Krise von großem Vorteil waren und eine wichtige Rolle bei der Bewältigung der damit verbundenen Herausforderungen gespielt haben.

#### 5.6. C6: Erstellung neuer agiler Methoden während Covid-19

Laut den Experten und Expertinnen gab es hinsichtlich der Erstellung neuer agiler Methoden keine einheitliche Vorgehensweise. Lediglich Experte 1 berichtete von der Einführung neuer agiler Methoden, während die anderen angaben, dass es, wenn überhaupt, nur geringe Anpassungen bei den bereits bestehenden Methoden gab und dass die Einführung neuer Methoden nicht notwendig erschien.

Experte 1 erklärte zunächst, dass die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen seines Unternehmens es gewohnt gewesen wären, in virtuellen Teams konstruktiv zu arbeiten. Durch die Pandemie sei es aber dennoch notwendig geworden, innerhalb der Kommunikation Änderungen vorzunehmen. Dafür seien tägliche

Stand-Up Meetings eingeführt worden, die es den Teams ermöglicht hätten, individuelle Vorgehensweisen zu implementieren. Dabei habe er beobachtet, dass sich manche Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen innerhalb ihrer Teams entschieden haben, sich täglich zu einer geregelten Zeit zu treffen, um organisatorische Fragen zu klären. Andere Teams hingegen hätten sich nur einmal pro Woche getroffen, um in gemeinsamen Meetings das weitere Vorgehen zu besprechen und die nächsten Schritte zu fixieren. Daran erkenne man, dass die Flexibilität eine große Rolle spiele und es sogar innerhalb eines Unternehmens viele unterschiedliche Ansätze der optimalen Zusammenarbeit gebe.

Insgesamt scheint es, dass es nicht notwendig war, komplett neue agile Methoden während der Pandemie einzuführen. Im Falle der Implementierung einer neuen Methode wurde dies von den Mitarbeitern selbst entschieden, um die eigene Selbstorganisation während der Homeoffice Arbeit aufrechtzuerhalten. Meistens gab es nur kleine Anpassungen bzw. eine Intensivierung bei bereits verwendeter Methoden, um auf die Herausforderungen der Pandemie besser reagieren zu können. Die Experten betonten, dass die Anpassungen sehr individuell waren und je nach Team durchaus unterschiedlich ausfielen.

### 5.7. C7: Kommunikationsvorteil durch Agilität

In der heutigen Geschäftswelt erlangen agile Methoden eine immer größere Bedeutung. Sie haben das Potenzial, den Kommunikationsfluss in Unternehmen zu verbessern und eine schnellere Anpassung an sich ändernde Geschäftsanforderungen zu ermöglichen.

Experte 1 betont, dass die Transparenz auch bei der Kommunikation von entscheidender Bedeutung sei. Das Unternehmen habe schon vor der Pandemie eine offene Kommunikationskultur verfolgt, in der keine Barrieren für den Austausch von Informationen existiert hätten. Dieses Fehlen von



Kommunikationsvorschriften habe den Online-Kontakt über Chat-Programme, wie MS Teams, wesentlich vereinfacht.

Expertin 2 hingegen sieht Agilität als die Fähigkeit, neue Werkzeuge auszuprobieren. Sie ist der Meinung, dass die Covid-19 Pandemie die Einführung von neuen Tools und die Beschleunigung von Digitalisierung und technologischem Fortschritt vorangetrieben habe. Für sie sei es wichtig, offen und neugierig zu bleiben und ständig nach neuen Möglichkeiten zu suchen. Mit dieser Einstellung sei es einfach gewesen, mit Kunden und Kundinnen sowie mit Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen während der Lockdowns zu kommunizieren.

Experte 4 berichtet von virtuellen Meetings und der Zusammenarbeit mit Tools wie Miro Boards, die auch schon vor der Pandemie genutzt worden seien. Er betont, dass es durch den Ausbruch der Covidkrise keinen großen Unterschied gegeben habe, weil die Verwendung dieser Tools und die virtuelle Zusammenarbeit auch in kollaborierender Weise bereits vor der Pandemie zur Normalität gehört habe. Damit werde auch die Möglichkeit eröffnet, nicht nur klassische Besprechungen abzuhalten, sondern zu kooperieren, Projektstrukturpläne zu erarbeiten und neue Projekte zu entwickeln.

Experte 5 sieht die Covid-19 Pandemie als Chance, das Unternehmen zu optimieren und die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen zu ermutigen, autonomer und bewusster zu kommunizieren. Auch die Verbesserung von Leitformen und Strategien sei für ihn wichtig, um ein Bewusstsein für das Gesamtbild und die Notwendigkeit der Diversifizierung zu schaffen.

Experte 6 beschreibt, dass in seinem Unternehmen bereits vor der Pandemie eine Umstellung auf ein anderes Kommunikationssystem, nämlich MS Teams, geplant gewesen sei, das durch die Coronakrise einfach schneller umgesetzt worden sei. Gleichzeitig sei der Umstieg auf virtuelle Whiteboards erfolgt, um in den Meetings Projekte visualisieren und die Zusammenarbeit verbessern zu

können. Er betont auch die Bedeutung von Informationsfluss und Transparenz, die während der Pandemie noch wichtiger geworden sein.

Die unterschiedlichen Meinungen der Experten und Expertinnen zu diesem Thema lassen sich wie folgt zusammenfassen: Während einige Experten sowie Expertinnen betonen, dass das Unternehmen an der bereits vorhandenen offenen Kommunikationskultur keine Veränderungen haben müssen, sehen andere die Covid-19 Pandemie als Chance, auch in diesem Bereich neue (weitere) Tools und Technologien einzuführen und die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen zu ermutigen, neugierig und offen für Veränderungen zu bleiben. Es wird auch die Bedeutung von Transparenz und Informationsfluss, insbesondere während der Pandemie, betont.

#### 5.8. C8: Nutzung von Kommunikationssystemen während Covid-19

Seit dem Beginn der Covid-19 Pandemie hat sich die Entwicklung von neuen und besseren Informationssystemen beschleunigt. Mittlerweile gibt es eine Vielzahl an Systemen, die sowohl von Unternehmen als auch von Privatpersonen verwendet werden. Die meisten traditionellen Unternehmen sind mit diesen neuen Systemen erst mit Beginn der Pandemie in Kontakt gekommen.

Experte 1 berichtet, dass sein Unternehmen bereits vor der Pandemie auf eine zentrale Kommunikations- und Dokumentationsplattform wie Conference gesetzt habe, um Entscheidungen nachvollziehbar zu machen und eine einfache Nachlese zu ermöglichen. Gerade bei der Bearbeitung von Projekten im Homeoffice bestünden Barrieren bei auftauchenden Unklarheiten, weil nicht schnell der Kollege oder die Kollegin, die sich im selben oder im Nebenbüro befindet, gefragt werden könnten. Deshalb sei es notwendig gewesen, Technologien zu nutzen, die es ermöglicht hätten, diese Lücken zu füllen, möglichst alle Informationen zu teilen und die Arbeitsprozesse präzise zu beschreiben. Zusätzlich zu den bestehenden Tools habe das Unternehmen seit Beginn der Pandemie, daher die Plattform MS Teams, genutzt. Auch Experte 6

gab an, dass sein Unternehmen die Umstellung auf MS Teams bereits geplant und diese bei Ausbruch der Pandemie sofort in die Tat umgesetzt habe. Davor wurde Skype genutzt, nun arbeitet das Unternehmen erfolgreich mit MS Teams und virtuellen Whiteboards.

Expertin 2 hingegen beschreibt eine eher schriftliche Art der Kommunikation und erläutert, dass sie bei Bedarf Erklärungsvideos erstelle und Trello als einfaches und agiles Tool nutze. Sie sei sehr flexibel und offen für neue Tools und füge diese bei Bedarf ihrer Toolbox hinzu. Auch Miro Board, Zoom und MS Teams würden in ihrem Unternehmen genutzt, wobei dies primär von den Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen abhängen.

Expertin 3 gab an, dass ihr Unternehmen hauptsächlich mit Nextcloud arbeite, um die interne Kommunikation zu verbessern. Auch die Vertriebsmitarbeiter, die bei ihnen als „Sprecher“ bezeichnet werden, würden die Plattform nutzen, um sich sowohl untereinander als auch mit Kunden zu verständigen. Es müsse genau dokumentiert werden, was mit welchem Kunden besprochen worden sei, um für alle Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen Transparenz und Zugang zu den wichtigsten Kundendaten zu schaffen. Darüber hinaus gebe es ein Board, auf das alle Partner und Sympathisanten ihres Unternehmens Zugriff hätten, um sich auszutauschen und an der Entwicklung neuer Produkte mitzuarbeiten. Das Board diene auch als Ort, an dem sich auch Personen außerhalb des Unternehmens, die an einem bestimmten Projekt interessiert seien, vernetzen und Ideen teilen können.

Experte 5 beschreibt eine alternative Herangehensweise. Wichtig sei es auch in diesem Bereich, den Mitarbeitern ordentliche Hardware (Bildschirme, Rechner) und Software zur Verfügung zu stellen, damit sie ihre Arbeit auch wirklich gut erledigen können. Es gebe in ihrem Unternehmen keinen expliziten Strategieprozess für Software oder Digitalisierung, sondern eine Digitalisierungsrunde namens „Digi“, die sich während der Covid-19-Zeit gebildet

habe. Hier tauschten sich Mitarbeiter digital aus, und hätten anhand der tatsächlich benötigten Software eine sogenannte Software-Landkarte erstellt. Die Entscheidung, welche Tools genutzt werden, werde gemeinsam getroffen, und es werde versucht, ein ganzheitliches Konzept zu entwickeln, anstatt einzelne Softwarelösungen zu wählen.

Experte 4 verdeutlichte, dass virtuelles Zusammenarbeiten bewusst eingesetzt werde, um in Bereichen zu helfen, in denen es am nützlichsten ist. Dabei setze das Unternehmen hauptsächlich auf MS Teams und Zoom als Kommunikationsplattformen sowie auf Miro-Boards zur Kollaboration. Es scheine, als ob das Unternehmen jedoch auch offen für neue Tools und Technologien sei und diese gerne ausprobiere, um zu sehen, ob sie sich als nützlich erweisen. Die Zusammenarbeit sei sogar bei Teilnehmern von bis zu 100 Personen möglich, weil in Echtzeit auf ausgearbeitete Vorschläge reagiert werden, Kleingruppen gebildet und Details in Clustern entwickelt werden könnten. Es gebe keine expliziten Schulungen oder Einführungen, ihr Motto laute: "Wir könnten doch mal ausprobieren...". Das Unternehmen sei in der Lage, neue Technologien schnell zu implementieren und dabei flexibel zu bleiben. Experte 4 betonte auch, dass im Unternehmen die neuen Tools dahin bewertet würden, ob diese den gewünschten Nutzen brächten, wobei gegebenenfalls die Entscheidung getroffen werde, diese wieder zu verwerfen. In diesem flexiblen Vorgehen zeige sich die agile Vorgehensweise des Unternehmens, das seine Arbeitsweise an die neuen Möglichkeiten der digitalen Kommunikation anzupassen vermag und gleichzeitig offen für Innovationen und Veränderungen sei.

Insgesamt zeigt sich, dass Unternehmen durchaus verschiedene Ansätze verfolgen, um digitale Kommunikation und Zusammenarbeit zu verbessern. Während manche gezielt neue Tools testen, setzen andere auf eine gemeinsame Entscheidungsfindung und die Entwicklung eines ganzheitlichen Konzepts. Einig sind sich alle Experten und Expertinnen jedoch über die Bedeutung von digitalen Lösungen, um erfolgreich in der heutigen Arbeitswelt zu bestehen.

### 5.9. C9: Nachhaltiger Einbau neuer Kommunikationssysteme

Nach der erforderlichen raschen Einführung der virtuellen Tools aufgrund der Covid-19 Pandemie stellt sich die Frage, ob die virtuelle Kommunikation auch langfristig in den Tagesablauf von Unternehmen integriert wurde. Dabei stellten drei der sechs befragten Experten und Expertinnen eine nachhaltige Einführung fest.

Experte 1 und Experte 6 berichteten von positiven Erfahrungen mit der virtuellen Kommunikation und betonten, dass diese auch nach Abklingen der Pandemie weiterhin genutzt würden. So ist MS Teams für Experten 1 nicht nur ein internes Chat-Medium, sondern auch in die Kommunikation mit Kunden und Kundinnen integriert. Zudem werden wichtige Dokumente, Urlaubskalender und diverse Medien mit diesem System organisiert und verwaltet. Sämtliche Daten ließen sich miteinander verbinden, wobei eine perfekte Datensicherung und das regelmäßige Backup unerlässlich seien. Experte 6 erwähnte, dass die virtuelle Kommunikation ein Learning-Prozess gewesen sei, der dazu beigetragen habe, standortübergreifende Zusammenarbeit zu verbessern und den Umgang mit den entsprechenden Tools zu lernen. Diese Tools würden auch weiterhin genutzt und ständig erweitert, um den vermehrten Bedarf zu decken. Dieser resultiere daraus, dass pandemiebedingt mehr Informationen unter den Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen geteilt werden mussten und dieses Vorgehen beibehalten worden sei.

Experte 4 hingegen berichtet von einem eher negativen Feedback zu virtuellen Meetings. Seine Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen würden es bevorzugen, ins Büro zu kommen, um sich persönlich auszutauschen, weil sie ihre Kollegen und Kolleginnen vor Ort in ihrer Gesamtheit spüren und auch ihre Regungen oder die Gefühlswelten aufnehmen könnten. Letzteres ginge bei virtuellen Meetings verloren. Im Übrigen habe er beobachtet, dass die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen nach diesen drei Jahren der Pandemie

bewusster ins Unternehmen kommen, weil sie dort mit den Kollegen und Kolleginnen persönlich kommunizieren und interagieren können und das Büro für sie ein äußerst positiver Ort zum Arbeiten sei. Einen Trend zum noch stärkeren „Work-from-anywhere“ bzw. in Richtung virtuelle Zusammenart sehe er nicht. Jedoch betonte er auch, dass Stand-Up Meetings virtuell gut funktionieren und zur Abstimmung genutzt werden könnten. MS Teams ist auch bei Experte 6 ein wichtiges Tool für die Zusammenarbeit, insbesondere die Verwendung von Kanban Boards.

Expertin 2 wies darauf hin, dass die Digitalisierung nicht in allen Unternehmensbranchen gleich gut umgesetzt werden könne. Es komme immer auf die Strukturen an, sodass eine Aussage dazu nicht verallgemeinert werden könne.

Insgesamt zeigt sich, dass die virtuelle Kommunikation für viele Unternehmen eine hilfreiche Ergänzung, aber kein Ersatz der persönlichen Kommunikation ist. Es gibt viele Situationen, in denen Besprechungen vor Ort das adäquatere Mittel der Kommunikation sind. Die Tools für virtuelle Zusammenarbeit sind ständig im Wandel und werden erweitert, um den Bedarf der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen zu decken.

#### 5.10. C10: Barrieren bei der Kommunikation

Alle sechs befragten Experten und Expertinnen sind sich einig, dass sich während der Covid-19 Pandemie Barrieren in der Kommunikation ergeben haben. Die Digitalisierung musste beschleunigt werden, um den Bedürfnissen der Unternehmen gerecht zu werden, jedoch durfte dabei nicht die menschliche Komponente vergessen werden. Laut Expertin 2 sei es wichtig, die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen wertzuschätzen und in der Firma auch persönlich präsent zu sein, um eine erfolgreiche Zusammenarbeit zu gewährleisten. Experte 1 hingegen erläutert, dass es für manche Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen schwierig gewesen sei, die Offenheit in den Gesprächen, die über MS Teams

Chats geführt worden seien, beizubehalten. Überdies habe es viele Unsicherheiten bezüglich der Bedienung der virtuellen Tools gegeben, der Inhalt von Mitarbeiter- und Mitarbeiterinnengesprächen habe gelitten und die Lösung komplizierter Situationen bei unterschiedlichen Sichtweisen sei ohne persönliche Gespräche weit schwieriger bis unmöglich gewesen, weil der Transport der Emotionen im virtuellen Meeting viel zu kurz kommt. Expertin 3 betont, dass Konflikte von Angesicht zu Angesicht gelöst werden sollten, um Missverständnisse in E-Mails zu vermeiden und eine bessere Verständigung zu gewährleisten. Experte 5 vermisst die Details und Hintergrundinformationen, die er mitbekomme, wenn er anwesend sei und mit den Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen - auch informell - sprechen könne.

Experte 4 gibt an, dass folgende Firmenidee konsequent umgesetzt werde: Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen würden dazu aufgefordert, sich selbst schlau zu machen und sich den Umgang mit den neuen Tools zunächst selbst mittels YouTube-Videos oder ähnlichem zu erarbeiten. Erst wenn sie sich, soweit es geht, selbst organisiert und strukturiert hätten, sollten sie bei anstehenden Fragen den Ansprechpartner oder die Ansprechpartnerin kontaktieren. Einschulungen oder Vorträge zu bestimmten Tools gebe es nicht. Dies sei aber auch nie notwendig gewesen, sondern habe die Selbstverantwortung auch in diesem Bereich stets gut funktioniert. Experte 6 erläutert, dass bei den Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen unterschiedliche Schwierigkeiten mit neuen virtuellen Tools aufgetreten seien und es deshalb wichtig sei, Informationsangebote und Ansprechpartner und Ansprechpartnerinnen zu haben, um offene Fragen zu klären und Unterstützung zu erhalten.

Insgesamt scheinen die Experten und Expertinnen der Meinung zu sein, dass die digitale Kommunikation nur in manchen Bereichen Vorteile bietet. Persönliche Präsenz und der direkte Austausch von Angesicht zu Angesicht seien nach wie vor unersetzlich, insbesondere bei der Lösung von Konflikten und schwierigen Situationen. Informationsangebote und Ansprechpartner und

Ansprechpartnerinnen seien unerlässlich, um einen reibungslosen Einsatz von virtuellen Tools zu gewährleisten.

### 5.11. C11: Veränderung der Produktivität durch Covid-19

Auch die Produktivität von Unternehmen wurde durch die Covid-19 Pandemie beeinflusst. Je nach Sektor waren die Betriebe unterschiedlich schwer von der Pandemie betroffen, manche konnten durch eine gute Reaktion und flexibles Handeln sogar eine Produktivitätsaufschwung erleben.

Experte 1 berichtet, dass die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen aufgrund des Homeoffice während der Lockdowns, dem damit verbundenen Wegfall der Fahrzeit und dem Umstand, dass aufgrund der Ausgangssperre keinerlei Freizeitaktivitäten möglich waren, mehr gearbeitet hätten. Die Produktivität selbst sei aber zu keiner Zeit ein Problem gewesen, weil die Verantwortung durch die Agilität dezentral organisiert gewesen sei und somit die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen ohne Kontrollen ihre Arbeitszeit für die Firma selbständig eingeteilt hätten.

Expertin 2 sagt, dass die Produktivität nicht direkt gefallen sei, es habe sich aber der Zeitraum, den Mitarbeiter benötigten, um etwas fertigzustellen, aufgrund von Herausforderungen im Zusammenhang mit der Pandemie verlängert. Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen die von unterschiedlichen Ländern aus arbeiten, hätten nicht nur mit der Pandemie, sondern auch mit zusätzlichen Problemen zu kämpfen gehabt. Aus diesem Grund habe sie ihre Projekte umplanen und den Zeitdruck in Bezug auf den Projektabschluss minimieren müssen, um ihr Motto "Family first" beibehalten zu können.

Auch Expertin 3 berichtete von Schwierigkeiten. Ihr Unternehmen bediene den Gastronomiesektor, der Covid-bedingt eingebrochen sei. Deshalb hätten die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen plötzlich über ein Zeitpotential verfügt, weil viel weniger Lieferungen und Abfüllungen zu erledigen gewesen wären. Ex post betrachtet sei sie der Auffassung, dass diese Zeit für Produktentwicklung oder



Produktoptimierung genutzt hätte werden können. Aufgrund der unsicheren Lage in der Pandemie seien die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen jedoch derart verunsichert gewesen, dass sie es nicht geschafft hätten, die vorhandene Zeit produktiv zu verwenden.

Experte 4 und Experte 5 berichten, dass die Unternehmen, in denen sie arbeiten, in den letzten drei Jahren keine Einschränkungen bei der Produktion hinnehmen mussten. Es habe sogar mehr Verkäufe und dadurch auch mehr Umsatz gegeben, die Produktivität habe sich erhöht, weil die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen sehr gut darauf vorbereitet gewesen wären, auf dynamische Veränderungen reagieren zu können. Das Unternehmen sei in dieser Krise dafür belohnt worden, dass es bereits vor vielen Jahren mit der so tiefgreifenden Transformation ins Agile begonnen habe.

Experte 6 meint, dass es schwierig sei, die Entwicklung der Produktivität vor und während der Covid-19 Pandemie zu vergleichen. Er könne daher auch keine konkrete Aussage dazu treffen.

Insgesamt lassen sich aus den Experteninterviews folgende Erkenntnisse gewinnen: Die Covid-19 Pandemie hat in vielen Betrieben - positive wie negative - Veränderungen in der Produktion verursacht. In manchen Unternehmen gab es eine gesteigerte Produktivität und damit auch höhere Umsatzzahlen, andere Unternehmen hingegen konnten das durch die Pandemie entstandene, zusätzliche Zeitpotential nicht nutzen. Insgesamt gestaltete es sich aber sehr schwierig, die Produktivität in den verschiedenen Unternehmen vor und während Covid-19 zu vergleichen.

#### 5.12. C12: Vergleich der Produktivität vor der Agilität und danach

Um den Unterschied in der Produktivität, der sich durch den Umstieg auf agile Methoden ergeben hat, messen zu können, müssen die befragten Experten und Expertinnen bereits vor Einführung des agilen Managements in der Firma gearbeitet haben. Diese Voraussetzung erfüllen nur Experte 1 und Experte 6.

Experte 1 erkennt keine höhere Produktivität durch die Verwendung der Agilität. Der größte Vorteil des agilen Managements sei in der Mitarbeiterbindung zu sehen. Gerade Als Dienstleistungsunternehmen sei es wichtig, langfristige Beziehungen zu Kunden aufzubauen. Mit einer hohen Mitarbeiterfluktuation würde das Problem einhergehen, dass die Kunden und Kundinnen unter Umständen die Geschäftsbeziehung zur Firma aufgeben, weil sie sich bei ihrem Kundenbetreuer oder ihrer Kundenbetreuerin wohl fühlen und daher mit dem ausgeschiedenen Mitarbeiter oder der ausgeschiedenen Mitarbeiterin das Unternehmen wechseln. Die Tatsache, dass die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen der ersten Stunde gerade in einer Branche, wo Jobwechsel üblich und durchaus mit höherem Einkommen verbunden sei, nach 23 Jahren noch immer für die Firma tätig seien, bestätige seine Ansicht.

Experte 6 sieht dagegen in seinem Unternehmen eine höhere Produktivität durch die Agilität. Die Einführung von Rollen anstelle von festen Funktionen habe es den Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen ermöglicht, verschiedene Aufgaben zu übernehmen. Dadurch könne man eine höhere Flexibilität in der Organisation erreichen. Ein Mitarbeiter oder eine Mitarbeiterin könne je nach Bedarf sowohl in der Entwicklung als auch im Finanzbereich tätig sein und seine Fähigkeiten einbringen.

Insgesamt zeigen die Expertenaussagen, dass die Vorteile der Agilität in der Einführung von flexiblen Rollen liegen, die zu einer höheren Mitarbeiterzufriedenheit und -bindung führen und damit auch langfristig die Produktion und das Wachstum fördern und die Stabilität des Unternehmens sichern.

## 6. Diskussion

In dieser Arbeit wurden die Herausforderungen der Agilität während der Covid-19 Pandemie mit Hilfe von Interviews mit Experten und Expertinnen auf dem Gebiet des agilen Managements analysiert.

Nun folgt die Aufschlüsselung der Ergebnisse und deren Interpretation.

Mit den Auswirkungen der Covid-19 Krise auf das Arbeiten mit agilen Management Methoden haben die Experten und Expertinnen unterschiedlichste Erfahrungen gemacht. Einig sind sich alle darin, dass die Pandemie einen der Hauptvorteile der Agilität, nämlich das selbstbestimmte Arbeiten der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen besonders hervorgehoben habe. Die Herausforderungen, die sich für die Unternehmen im Zusammenhang mit den von der Regierung verhängten Lockdowns stellten, konnten mit dieser Arbeitsmethode weit besser gemeistert werden, als mit der herkömmlichen, hierarchisch gestalteten Organisationsstruktur. Gerade weil es keine zentral gesteuerten Vorgaben für die einzelnen Herangehensweise bei der Umsetzung von Projekten bzw. der Bewältigung der Aufgaben des Arbeitsalltages gibt, war es den Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen möglich, fast ungehindert ihre Arbeit fortzuführen. Das Homeoffice oder die Telearbeit waren bereits etabliert, was heißt, dass das technische Equipment und das dafür notwendige Knowhow vorhanden war. Die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen waren es gewohnt, die Zusammenarbeit (auch) über virtuelle Tools zu gestalten und auf diese Art miteinander zu kommunizieren. Klar herauszuhören war, dass die Covid-19 Pandemie den Einsatz von agilen Methoden verstärkt und sogar beschleunigt hat. Die Unternehmen, die bereits Erfahrung damit hatten, waren in der Lage, ihren gesamten Betrieb – mit Ausnahme der Fabrikation, die naturgemäß ausschließlich am Betriebsstandort angesiedelt ist - rasch auf Remote-Arbeit umzustellen und trotz der Einschränkungen produktiv zu bleiben. Sie mussten nicht mit Hochdruck völlig

neue Tools einführen, weil die meisten dieser Hilfsmittel bereits in den Arbeitsalltag integriert waren.

Die Experten und Expertinnen betonten, dass die Krise und der damit verbundene Wandel der Marktbedürfnisse den Bedarf an agilen Methoden in allen Bereichen der Wirtschaft zweifellos erhöht habe, weil Unternehmen schnell auf Veränderungen reagieren mussten. Es änderten sich beispielsweise die Arbeitsabläufe der Produktion durch (international) unterbrochene Lieferketten, die Schließung der Gastronomie (und der Beherbergungsbetriebe) machte sich für die Zulieferer und Zulieferinnen bemerkbar, es mussten Sicherheitskonzepte (Abstand, Masken, Teststraßen) innerhalb des eigenen Betriebes erarbeitet werden. Dabei zeichneten sich die agilen Methoden als ein äußerst effektives Werkzeug ab, um flexibel auf diese Bedürfnisse reagieren zu können.

Dennoch zeigte die Krise auf, dass es selbst bei der Verwendung von agilen Management Methoden Grenzen auf der Ebene der Kommunikation gibt. Insbesondere die Zusammenarbeit innerhalb von verteilten Teams hat sich durchaus als schwierig erwiesen, wofür primär die mit der Krise verbundenen Unsicherheiten bei den Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen selbst verantwortlich waren. Die Menschen hatten Angst, weil sie nicht wussten, was durch diese tödliche Krankheit auf sie zukommen werde. Soziale Isolation, fehlendes Freizeitangebot und die Unsicherheit über die Zukunft führten bei vielen Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen zu Stress und emotionalen Belastungen, die die Zusammenarbeit in Teams erschwerten und die Motivation der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen beeinträchtigt haben.

Gerade in einer solchen Lebensphase sind sie auf der Suche nach externer Sicherheit, sodass die Unternehmen gefordert waren, ihnen diese auf der einen Seite zu geben, auf der anderen Seite aber die Errungenschaften des selbstorganisierten Verhaltens nicht wieder aufzugeben. Dies hätte nämlich einen Rückschritt in die hierarchische Unternehmensstruktur mit sich gebracht.

Mit zunehmender Bewältigung der Situation habe sich die Lage beruhigt, die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen brauchten diese Stabilität nicht mehr und waren bereit, wieder selbst in die Verantwortung und Gestaltung zu gehen. Daraus kann geschlossen werden, dass der Faktor Mensch einer der wichtigsten Bestandteile eines Unternehmens ist, auf den stets Bedacht zu nehmen und zu reagieren ist. Ohne motivierte und eigenverantwortlich agierende Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen ist ein Unternehmen nichts.

Durch die Pandemie trat eine Beschleunigung in der Nutzung von digitalen Tools zur Zusammenarbeit ein. Agile Methoden setzen zumeist auf die Zusammenarbeit in Teams und eine schnell funktionierende Kommunikation untereinander. Da die meisten Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen während der Krise von zu Hause aus arbeiten mussten, haben Unternehmen vermehrt digitale Kommunikationsplattformen und Tools wie Slack, Miro Board, Mural, Zoom oder Microsoft Teams eingesetzt, um den Anforderungen der virtuellen Kommunikation gerecht werden zu können. Diese Tools ermöglichten es den Teams, sich in kurzer Zeit zu organisieren, in engem Kontakt zu bleiben, Gedanken und Ideen zu teilen, selbst bei einer großen Teilnehmerzahl durch Bildung von sogenannten Clustern in Kleingruppen zu arbeiten und in Echtzeit auf die ausgearbeiteten Vorschläge der Kollegen und Kolleginnen zu reagieren. Damit ist es den Unternehmen gelungen, die Zusammenarbeit trotz der Entfernung aufrechtzuerhalten.

Zusammenfassend schätzten die Experten und Expertinnen die Verwendung der agilen Methode (auch) in Zusammenhang mit den Kommunikationstools so ein, dass ihre Einführung nicht von heute auf morgen völlig reibungslos erfolgen kann. Wenn Unternehmen völlig unvorbereitet auf Veränderungen, die beispielsweise die Covid-19 Pandemie mit sich brachten, reagieren müssen, ist auch die Agilität keine Wunderwaffe. Gerade diese Art der Arbeit beginne nämlich im Mindset und müsse sich in den Köpfen der Führungskräfte festsetzen. Diese müssen von dieser Methode völlig überzeugt

sein, damit auch ihre Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen die dafür benötigte Selbstverantwortung übernehmen können. Gerade in traditionellen Unternehmen der Klein- und Mittelbetriebe in Österreich, die oftmals als Familienbetriebe schon seit mehreren Generationen geführt werden, stellt es eine besondere Herausforderung für die junge Generation dar, ihren Vätern und Müttern die Sinnhaftigkeit des agilen Managements näher zu bringen. Agiles Arbeiten erfordert oft eine Umstellung auf eine dezentrale, selbstorganisierte Arbeitsweise. Vorgesetzte müssen lernen, Vertrauen in ihre Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen zu setzen und ihnen mehr Verantwortung zu übertragen. Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen müssen sich wiederum daran gewöhnen, selbstständig und eigenverantwortlich zu arbeiten und sich in einem agilen Umfeld zu engagieren. Dieser Zugang ist den Altvorderen fremd und meist von der Angst begleitet, ihre Kinder könnten damit alles ruinieren, was von ihnen durch harte Arbeit aufgebaut wurde. Insgesamt bedarf es schon einer längeren Übergangsfrist, aus einem traditionellen ein modernes, durch Agilität gekennzeichnetes Unternehmen zu machen. Die dafür notwendigen, klaren Prozesse und Strukturen müssen zuerst geschaffen werden, um die ansonsten vorherrschende Verwirrung und Unsicherheit hintanzuhalten.

Im Bereich des agilen Managements wurden in den letzten drei Jahren (der Pandemie) verschiedene Herausforderungen festgestellt, die sich grob in zwei Kategorien einteilen lassen. Man unterscheidet dabei im Wesentlichen zwischen den technischen und den organisatorischen Herausforderungen.

Eine der technischen Herausforderungen bei der Umsetzung agiler Methoden ist die Verwendung geeigneter Tools. Agile Teams benötigen oft spezielle Software, um ihre Arbeit zu organisieren und zu koordinieren. Eine Problematik besteht darin, die passende Software zu finden, die den Bedürfnissen der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen entspricht und gleichzeitig flexibel genug ist, um Veränderungen im Projektverlauf aufzunehmen. Zudem müssen die Teammitglieder die Tools einwandfrei nutzen können. Auch hier können

Schwierigkeiten auftauchen, weil die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen unterschiedlich affin hinsichtlich technischer Hilfsmittel sind und es daher einiger Anstrengung bedarf, alle Teammitglieder auf denselben Kenntnisstand zu bringen. Gerade weil das agile Management von der Eigenverantwortung und Selbstbestimmung geprägt ist, wird in den Unternehmen erwartet, dass die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen sich die entsprechenden Kenntnisse im Selbststudium und im Wesentlichen ohne Einschulungen oder Vorträge seitens der Firma aneignen. Diese Erwartungen können aber nicht alle erfüllen, sodass es dennoch notwendig ist, Supportdienste und Ansprechpartner und Ansprechpartnerinnen im Unternehmen zu installieren, um offene Fragen zu klären und Unterstützung zu geben. Andernfalls würden einige Teammitglieder auf der Strecke bleiben und könnten ihre fachliche Expertise nicht im erforderlichen Ausmaß umsetzen.

Ein weiteres technisches Problem lag in der Abstimmung zwischen den Teams und ihren Abteilungen. Agile Teams bearbeiten ihre Projekte nicht nach einem starren vorgefertigten Plan, sondern lösen die anstehenden Probleme spontan und ohne langfristig erstelltes Konzept, aber in laufender Abstimmung mit ihren Kunden und Kundinnen. Durch die während der Covid-19 Pandemie fehlende persönliche Zusammenarbeit ging Information verloren und wurde daher die Nachvollziehbarkeit der einzelnen Arbeitsschritte für die übrigen Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen sowie ihre Vorgesetzten (soweit vorhanden) erschwert. Um die dabei auftretenden Schwierigkeiten zu vermeiden, mussten Unternehmen sicherstellen, dass es klare Kommunikations- und Koordinationsmechanismen gibt, die gewährleisten, dass alle Abteilungen über dieselben Informationen verfügen und damit in der Lage sind, bei allfälligen Ausfällen lückenlos und friktionsfrei die Arbeit der Kollegen und Kolleginnen zu übernehmen. Für die Qualität der Arbeit ist das ein ganz entscheidender Punkt.

Darüber hinaus gibt es auch eine Vielzahl an organisatorischen Herausforderungen. Dies beginnt bei der lückenlosen Informationsweitergabe,

die in dieser Unternehmensstruktur unverzichtbar ist. Die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen müssen zeitnah aktuelle und vollständige Informationen erhalten, um weiterhin selbstbestimmt an ihrem Arbeitsplatz agieren zu können. Die Pandemie erforderte sicherlich zusätzliche Erklärungen und Einschätzungen der zukünftigen Entwicklung, um den Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen die bereits erwähnte Sicherheit und Stabilität geben zu können. Damit tritt aber die Gefahr zu Tage, die mit (ausschließlich) schriftlicher Kommunikation verbunden ist. Diese liegt darin, dass in E-Mails durchaus Missverständnisse aufkommen können, weil die Lesart des Textes zwischen Absender und Empfänger der Nachricht durchaus divergieren kann. Bei persönlichen Meetings und Besprechungen können durch sofortiges Nachfragen Unklarheiten umgehend aus dem Weg geräumt werden, sodass Verwicklungen oder Unstimmigkeiten erst gar nicht entstehen. Diese Möglichkeit bestand zur Zeit des Lockdowns aber nicht. Eine weitere von den Experten und Expertinnen dargelegte Herausforderung organisatorischer Art bestand in der Beibehaltung der in persönlichen Zusammenkünften gelebten Transparenz und Offenheit in den Gesprächen. Diese auch in virtuellen Meetings zu bewahren, gestaltete sich durchaus schwierig.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass sich die mehrjährige Covid-19 Krise auch auf das Arbeiten mit agilen Management Methoden ausgewirkt hat und selbst an diesen Unternehmen nicht spurlos vorübergegangen ist. Es war für sie allerdings wesentlich einfacher, die Veränderungen zu bewältigen, weil sie bereits über die für das Arbeiten im Homeoffice notwendigen technischen Einrichtungen und Erfahrungen verfügten und nicht gezwungen waren, diese unter zeitlichem Druck ohne entsprechende Vorkenntnisse einzuführen, sondern einzelne Tools bloß adaptieren oder erweitern mussten. Die mit der Pandemie einhergehenden Probleme im zwischenmenschlichen Bereich machten auch vor agilen Unternehmen nicht halt. Auf sie musste seitens der Unternehmensführung reagiert werden. Von den Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen wurde plötzlich



wieder Stabilität und Sicherheit eingefordert, die in „normalen“ Zeiten nur bei hierarchisch geführten Unternehmen Bestandteil der Organisationsstruktur ist.

Die bereits beschriebenen Herausforderungen, die sowohl im technischen als auch im organisatorischen Bereich, aufgetreten sind, waren für das agil geführte Unternehmen relativ einfach zu bewältigen. Gerade im Bereich der Mitarbeiterführung zeigte es sich aber, dass es wichtig ist, klare Ziele und Strategien zu definieren und die Zusammenarbeit und Kommunikation innerhalb des Unternehmens zu perfektionieren. Entscheidend ist, dass sich sämtliche Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen, egal welcher Arbeitsbereich ihnen zugewiesen ist, auf die agile Arbeitsweise einlassen, die Verantwortung für ihr eigenständiges Handeln übernehmen und das gemeinsame Ziel „Firma“ verfolgen.

Die Experten und Expertinnen äußerten abschließend folgende Wünsche:

Experte 1 appelliert an alle Unternehmer, sich auf das Experiment Agilität einzulassen, sich innerhalb der Firma „entmachten“ zu lassen, auf die Hierarchie zu verzichten und auf die Kompetenz des Schwarms zu vertrauen, anstatt nur auf das eigene Leistungsvermögen zu setzen.

Expertin 2 fordert von den Verantwortlichen auf Managementebene, hinzuschauen auf die Probleme, die in der Firma bestehen und nicht die Augen zu verschließen. Veränderungen sollen, wo sie passend erscheinen, jedenfalls in Angriff genommen werden, auch wenn sie mit dem herkömmlichen Konzept und der bisherigen Denkweise so gar nicht im Einklang stehen.

Expertin 3 wünscht sich, dass die Unternehmer in Zeiten des Fachkräftemangels über den Tellerrand schauen und neue Ideen zulassen. Gerade bei der Mitarbeiterbindung an das Unternehmen gebe es Aufholbedarf. Sie sieht das Erfolgsrezept nicht nur in der monetären Abgeltung der Leistung der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen, sondern in der Einbeziehung als frei denkende Menschen in viele Entscheidungsprozesse. Dies stärke das Zugehörigkeitsgefühl

und würde sowohl die einzelnen Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen als auch das Unternehmen an sich weiterbringen.

Experte 4 erhofft sich von dieser Bachelorarbeit, dass bei den Lesern und Leserinnen das Interesse für die Anwendung des agilen Managements in ihren Firmen geweckt wird. Er ist überzeugt davon, dass es mit dieser Unternehmensstruktur nur Gewinner gebe. Wenn die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen den Sinn in ihrer Arbeit sehen, ihre Stärken ausleben können und voll dahinterstehen, seien sie imstande, Unglaubliches zu leisten, was wiederum die Kunden und Kundinnen spüren, die dann bereit sind, Geld auszugeben und eine Beziehung zu diesem Unternehmen aufzubauen. Dieser Mehrwert komme natürlich den Eigentümern und Eigentümerinnen zugute, womit ein nahezu perfekter wirtschaftlicher Kreislauf geschaffen werden kann.

Experte 5 sieht in der Agilität die Möglichkeit, der Jugend schneller den Vortritt zu lassen, bereits gegen Ende der eigenen Berufslaufbahn zurückzuschrauben und in einer Übergangszeit bereits den jungen Menschen das Ruder und damit die Entscheidungsmacht zu überlassen.

Experte 6 zeigte sich begeistert vom Arbeitstitel dieser Bachelorarbeit. Sie gebe bislang hierarchisch agierenden Unternehmern einen Denkanstoß dafür, sich mit anderen Arbeitsweisen auseinanderzusetzen, sich den eigenen Problemen vernünftig und nüchtern zu stellen und die bestehenden Rahmenbedingungen im eigenen Unternehmen zu überdenken.

**15172 Wörter**

## Literaturverzeichnis

Agbejule, A. & Lehtineva, L. (2022). The relationship between traditional project management, agile project management and teamwork quality on project success. *International Journal of Organizational Analysis*, 30(7), 124–136. <https://doi.org/10.1108/IJOA-02-2022-3149>

Alabdulmohsin, D. & Kadasah, E. (2021, Juli 16). *The Impact on Implementing Agile Methodology during Pandemic of Covid-19*. <https://doi.org/10.33422/4th.icmets.2021.07.05>

Batra, D., Xia, W., VanderMeer, D., Dutta, K. (2010). Balancing Agile and Structured Development Approaches to Successfully Manage Large Distributed Software Projects: A Case Study from the Cruise Line Industry. *Communications of the Association for Information Systems*, 27. <https://doi.org/10.17705/1CAIS.02721>

Baur, N. & Blasius, J. (Hrsg.). Züll, C. & Menold N. (2019). Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung. *Offene Fragen*. (S. 855- 863). 2. vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage. Wiesbaden. Springer VS

Boehm, B. & Turner, R. (2003). Using Risk to Balance Agile and Plan-Driven Methods. *IEEE Computer*, 36, 57–66. <https://doi.org/10.1109/MC.2003.1204376>

Boehm, B. & Turner, R. (2008). *Balancing agility and discipline: A guide for the perplexed* (6. printing). Addison-Wesley.

Bouraoui, B., Guggenberger, P., Klingler, D., Simon, P. (Juni 2021). Schneller und agiler - das Operating Model von morgen. Akzente. Abgerufen am 30. April 2023. [akzente121gesamt.pdf \(mckinsey.de\)](#)

Cadbury, A. (1996). *Report of the Committee on the Financial Aspects of Corporate Governance. Hauptw.,repr. 91.*

Conforto, E. C. & Amaral, D. C. (2016). Agile project management and stage-gate model—A hybrid framework for technology-based companies. *Journal of Engineering and Technology Management, Volume 40*, 1–14.

Ding, B., Ferràs Hernández, X., Agell Jané, N. (2021). Combining lean and agile manufacturing competitive advantages through Industry 4.0 technologies: An integrative approach. *Production Planning & Control, 34(5)*, 442–458. <https://doi.org/10.1080/09537287.2021.1934587>

Forster, P. M., Forster, H. I., Evans, M. J., Gidden, M. J., Jones, C. D., Keller, C. A., Lamboll, R. D., Quéré, C. L., Rogelj, J., Rosen, D., Schleussner, C.-F., Richardson, T. B., Smith, C. J., Turnock, S. T. (2020). Current and future global climate impacts resulting from COVID-19. *Nature Climate Change, 10(10)*, Article 10. <https://doi.org/10.1038/s41558-020-0883-0>

Gläser, J. & Laudel, G. (2010). Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse als Instrument rekonstruierender Untersuchungen. 4. Auflage. Wiesbaden. VS Verlag für Sozialwissenschaften

Highsmith, J. (o. J.). *History: The Agile Manifesto*. Abgerufen 30. April 2023, von <https://agilemanifesto.org/history.html>

Kaiser, R. (2014). *Qualitative Experteninterviews. Konzeptionelle Grundlagen und praktische Durchführung*. 1. Auflage, Wiesbaden, Springer VS

Karlesky, M. & Voord, M. (2008). *Agile Project Management*.

Lehmann, G. (2004). *Das Interview: Erheben von Fakten und Meinungen im Unternehmen*. expert Verlag.

López Peláez, A., Erro-Garcés, A., Pinilla García, F. J., Kiriakou, D. (2021). Working in the 21st Century. The Coronavirus Crisis: A Driver of Digitalisation, Teleworking, and Innovation, with Unintended Social Consequences. *Information*, 12(9), Article 9. <https://doi.org/10.3390/info12090377>

M. Paasivaara & P. Kruchten (Hrsg.) Carroll N., Bjørnson F. O., Dingsøyr T., Rolland K. H., Conboy K. (2020). COVID-19's Influence on the Future of Agile, *Operationalizing Agile Methods: Examining Coherence in Large-Scale Agile Transformations* (S. 75-83). Springer International Publishing. [https://doi.org/10.1007/978-3-030-58858-8\\_32](https://doi.org/10.1007/978-3-030-58858-8_32)

Matos, J. & França, C. (2022). Pandemic Agility: Towards a theory on adapting to working from home. *2022 IEEE/ACM 15th International Workshop on Cooperative and Human Aspects of Software Engineering (CHASE)*, 66–75. <https://doi.org/10.1145/3528579.3529184>

Mayer, H. O. (2013). Interview und schriftliche Befragung. Grundlagen und Methoden empirischer Sozialforschung. 6 überarbeitete Auflage. München. Oldenbourg Wissenschaftsverlag GmbH

Mayring, P. (2002). Einführung in die qualitative Sozialforschung. 5. überarbeitete und neu ausgestattete Auflage. Weinheim. Basel. Beltz Verlag

Mieg, H. A. & Brunner B. (2001). Experteninterviews. Eine Einführung und Anleitung. MUB-Working Paper 6. Professur für Mensch-Umwelt-Beziehungen. Zürich 2001, verfügbar unter [https://www.ams-forschungsnetzwerk.at/downloadpub/zuerich\\_eth\\_24215\\_2001.pdf](https://www.ams-forschungsnetzwerk.at/downloadpub/zuerich_eth_24215_2001.pdf)

Naderer, G. & Balzer, E. (Hrsg.). Mey, G. & Mruck, K. (2007). Qualitative Marktforschung in Theorie und Praxis. Grundlagen, Methoden und Anwendungen. *Qualitative Interviews*. (S. 249-278). 1. Auflage. Wiesbaden. Gabler Verlag

Nagel, L. (2020). The influence of the COVID-19 pandemic on the digital transformation of work. *International Journal of Sociology and Social Policy*, 40(9/10), 861–875. <https://doi.org/10.1108/IJSSP-07-2020-0323>

Negrea, A., Ciobanu, G., Dobrea, C., Burcea, S. (2019). PRIORITY ASPECTS IN THE EVOLUTION OF THE DIGITAL ECONOMY FOR BUILDING NEW DEVELOPMENT POLICIES - ProQuest. *Calitatea Bucharest: Romanian Society for Quality Assurance*, 20(S2), 416–421.

Nkukwana, S. & Terblanche, N. H. D. (2017). Between a rock and a hard place: Management and implementation teams' expectations of project managers in an agile information systems delivery environment. *South African Journal of Information Management*, 19(1), Article 1. <https://doi.org/10.4102/sajim.v19i1.806>

O' Connor, M., Conboy, K., Dennehy, D. (2021). COVID-19 affected remote workers: A temporal analysis of information system development during the pandemic. *Journal of Decision Systems*, 31, 1–27.  
<https://doi.org/10.1080/12460125.2020.1861772>

PARASCHIV, D.-M., Titan, E., Manea Todose, D., Banescu, C. (2021). Quantifying the Effects of Working from Home on Privacy. An Empirical Analysis in the 2020 Pandemic. *ECONOMIC COMPUTATION AND ECONOMIC CYBERNETICS STUDIES AND RESEARCH*, 55, 21–36.  
<https://doi.org/10.24818/18423264/55.4.21.02>

Prange, C. (2017). Agilität im Management - Den Handlungsspielraum erweitern. *ZFO - Zeitschrift Führung und Organisation*, 3(86), S. 184–189.

Schmidt, P. & Gutfreund, K. (2022). *Agile Software Development during the COVID-19 Pandemic: A Technology Company Survey*. Hawaii International Conference on System Sciences. <https://doi.org/10.24251/HICSS.2022.856>

Schmidtner, M., Doering, C., Timinger, H. (2021). Agile Working During COVID-19 Pandemic. *IEEE Engineering Management Review*, 49(2), 18–32.  
<https://doi.org/10.1109/EMR.2021.3069940>

Sharma, M., Luthra, S., Joshi, S., Joshi, H. (2022). Challenges to agile project management during COVID-19 pandemic: An emerging economy perspective. *Operations Management Research*, 15(1–2), 461–474.  
<https://doi.org/10.1007/s12063-021-00249-1>

Shreedhar, G., Laffan, K., Giurge, L. M. (2022, März 7). Is Remote Work Actually Better for the Environment? *Harvard Business Review*.  
<https://hbr.org/2022/03/is-remote-work-actually-better-for-the-environment>

The Agile Manifesto. (o. J.). Abgerufen 30. April 2023, von  
<https://agilemanifesto.org/principles.html>

Turnbull, S. (1997). Corporate Governance: Its scope, concerns and theories. *Corporate Governance*, 5(4), 180.

## 7. Appendix

### 7.1. Interviewleitfaden

Mein Name ist Paul Schiller und ich studiere an der Fachhochschule Joanneum Graz im Bachelorstudiengang „Management internationaler Geschäftsprozesse“ im 6. Semester. Im Rahmen meiner Bachelorarbeit beschäftige ich mich mit den Herausforderungen des agilen Managements während der Covid-19-Pandemie.

Das Interview wird 30-45 Minuten Ihrer Zeit beanspruchen. Weiters wird es virtuell über eine Kommunikationsplattform Ihrer Wahl (Teams, Zoom etc.) geführt und aufgenommen um eine klare Transkription zu ermöglichen. Bitte beachten Sie, dass die gesammelten Daten vertraulich behandelt werden und dass alle Informationen nur für akademische Zwecke verwendet werden. Wenn erwünscht, wird Ihnen das Transkript des Interviews zur finalen Durchsicht zugeschickt.

Anbei nun meine Fragen und Unterfragen:

1. Was verstehen Sie unter agilem Management?
  - Was sind Ihrer Meinung die wesentlichen Kriterien?
2. Sie arbeiten in / führen ein Unternehmen welches das Prinzip des agilen Managements anwendet. Wieso haben Sie sich dafür entschieden und was sehen sie als Vorteile gegenüber anderen Formen der Unternehmensführung?



- Wie lange wird agiles Management in Ihrer Firma schon verwendet und hatten Sie davor eine andere Methode Ihr Unternehmen zu führen?
3. Wie haben sich agile Management-Methoden in Ihrem Unternehmen in den letzten drei Jahren entwickelt, insbesondere im Hinblick auf die Pandemie?
    - Wie wurden bestehende Methoden abgeändert?
    - Welche neuen Methoden wurden eingeführt?
  4. Inwiefern hat die COVID-19-Pandemie die Agilität Ihres Unternehmens beeinflusst?
    - Führen Sie Beispiele an
  5. Welche Auswirkungen hatte die COVID-19-Pandemie auf die Zusammenarbeit und die Kommunikation innerhalb Ihres Teams oder Unternehmens, insbesondere im Zusammenhang mit agilen Management-Methoden?
    - Welche digitalen Werkzeuge oder Technologien haben sich als besonders nützlich erwiesen, um Agilität während der COVID-19-Pandemie aufrechtzuerhalten?
    - Welche Barrieren konnten bei der Einführung dieser Tools beobachtet werden und wie wurden diese überwunden?
  6. Welche Hürden mussten Sie überwinden um Ihre agilen Management Methoden während der Dauer der Corona Krise aufrecht zu erhalten?
    - Erläutern Sie bitte näher
  7. Wie hoch war die Veränderung der Produktivität in den letzten Jahren?
    - Wenn Sie vor der Einführung des agilen Managements einen anderen Führungsstil hatten, wie hoch war die Veränderung der Produktivität durch den Umstieg?
  8. Wie weit konnte die Nutzung von digitaler Kommunikation nachhaltig in den täglichen Unternehmensablauf eingebunden werden?
    - Welche Beispiele können Sie in Bezug auf Art und Ausmaß dieser Integration geben?
    - In welche Unternehmensabläufe war die digitale Kommunikation integrierbar?
  9. Wie sehen Sie die Zukunft der agilen Unternehmensführung in Ihrem Unternehmen und in der Branche insgesamt?
  10. Wollen Sie mir für meine Arbeit noch etwas mitgeben?

## 7.2. Codierung

Category	Definition	Standard Example	Encoding Rule
<b>C1: Definition agiles Management</b>	Alle befragten Experten und Expertinnen haben eine unterschiedliche Begriffsdefinition	In der Hinsicht bedeutet bei uns agiles Management, dass jeder mit seinen Fähigkeiten und Fertigkeiten im Unternehmen aktiv wird, egal welche Rolle er hat. (E3, Abs. 7)	Alle Begriffsdefinitionen für Agilität
<b>C2: Wechsel in die Agilität</b>	Was beim Wechsel von traditionellem Management zu agilem Management beobachtet wurde	Das ist auch kein Change Prozess, der A nach B hat und dann haben wir wieder einen stabilen Prozess, sondern wir haben einen Kulturwandel, in dem wir uns permanent transformieren. (E5, Abs. 13)	Alle Erfahrungen der jeweiligen Experten und Expertinnen im Managementwechsel

<b>C3:</b> Umsetzung der Agilität im Unternehmen	Wie die Agilität in den unternehmen umgesetzt wird	Bei uns gibt es kein Homeoffice, sondern wir nennen das eben „Work Anywhere“. Da ist es egal, ob jemand vom Garten, vom Strand, vom Berg, ja oder von sonst wo arbeitet. (E4, Abs. 11)	Alle Schritte die gesetzt werden um agiles arbeiten zu garantieren
<b>C4:</b> Vorteile der Agilität	Welche Vorteile konnten durch die Verwendung von agilem Management im unternehmen beobachtet werden	Also für mich ist es ganz wichtig, das mag bei anderen vielleicht anders liegen, selbstbestimmt tätig zu sein. (E3, Abs. 13)	Beispiele die zeigen das agiles Management einen betrieblichen Vorteil bringt
<b>C5:</b> Anpassung der agiler Methoden während Covid-19	Wie mussten agile Methoden während der Covid-19 Pandemie angepasst werden	Also an der Art des Arbeitens hat sich nichts verändert. Im Gegenteil, es hat sich herauskristallisiert, was gut ist da dran an dieser Form und was negativ ist. Da sind wir dann auch dazugekommen, dass wir versuchen, diese Negativerscheinungen abzubauen. (E3, Abs. 17)	Anpassungen von agilen Methoden in den letzten drei Jahren

<p><b>C6:</b> Einfuhr neuer agiler Methoden während Covid-19</p>	<p>Welche agilen Methoden mussten oder konnten durch die Covid-19 Pandemie eingeführt werden</p>	<p>Also es gibt ein paar Teams, die haben daily Standups eingeführt, und zwar jetzt nicht Projektbezogen, sondern quasi aus der Struktur heraus, also die Gruppe trifft sich immer um neun Uhr und da haben sich Regeln gebildet, die heißen einmal in der Woche sind wir alle beisammen und die restlichen Tage kann kommen wer mag. (E1, Abs. 15)</p>	<p>Beispiele zur Einfuhr von neuen agilen Management methoden in den letzten drei jahren</p>
<p><b>C7:</b> Kommunikationsvorteil durch Agilität</p>	<p>Welche Vorteile brachte die Verwendung agiler Methoden bei der Kommunikation</p>	<p>Wir haben zum Beispiel eine schon angedachte und geplante Umstellung auf ein anders System einfach sehr schnell umgesetzt. Das war auch durch unser System gut möglich. (E6, Abs. 17)</p>	<p>Kommunikationsvorteile durch Verwendung agiler Methoden</p>
<p><b>C8:</b> Nutzung von Kommunikationssystemen während Covid-19</p>	<p>Welche Tools wurden während der Covid-19 Pandemie genutzt um zu kommunizieren</p>	<p>Wir arbeiten mit Teams oder auch mit Zoom und wir arbeiten mit Miro. (E4, Abs. 21)</p>	<p>Nennung von verwendeten Tools</p>

<b>C9:</b> Nachhaltiger Einbau neuer Kommunikationssysteme	Konnten die während der Covid-19 Pandemie eingeführten Kommunikationstools in den täglichen Betrieb eingeführt werden	Zum Beispiel, wenn es darum geht, sich abzustimmen, entweder Daily oder Weekly Stand Ups, zu sagen, was ist der Status, was hat sich getan, was hat gut funktioniert, was nehmen wir uns weiter vor. Also das geht virtuell super. (E4, Abs. 29)	Welche Tools werden immer noch verwendet
<b>C10:</b> Barrieren bei der Kommunikation	Welche Barrieren konnten bei Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen bei der Kommunikation während der Covid-19 Pandemie festgestellt werden	Ich glaube schon, dass sich ein paar schwergetan haben, die Offenheit im Chat zu behalten, formulieren wir es so. (E1, Abs. 19)	Barrieren bei der Kommunikation
<b>C11:</b> Veränderung der Produktivität während Covid-19	Welche Änderungen in der Produktivität konnten während der Covid-19 Pandemie gemessen werden	Eher im positiven Sinne. Also eigentlich haben die Leute mehr gearbeitet als vorher. (E1, Abs. 25)	Veränderungen der Produktivität während Covid-19

<b>C12: Vergleich der Produktivität vor der Agilität und danach</b>	Wie hoch war der Unterschied in der Produktivität der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen nach Einfuhr agiler Methoden	Einfach, weil Menschen nicht nur ein Ding gleichzeitig tun können, sondern klar geworden ist, dass ich vielleicht x Prozent der Rolle in Entwicklung habe, aber vielleicht y Prozent der Rolle noch irgendwo im Human Resources-Umfeld oder im Finanzumfeld (E6, Abs. 29)	Veränderungen der Produktivität durch Wechsel in die Agilität
---	---	---	---

### 7.3. Codierung Interview 1

Case	Abs.	No.	Paraphrase	Generalisation	Reduction	Category
E1	5	1	Weil wir eine Struktur haben, die gekennzeichnet ist durch sehr viel Selbstorganisation, wo die Verantwortung in der fachlichen Kompetenz liegt, also nicht nach oben transportiert wird, solange, bis man - unschön formuliert - sagen kann, nicht mehr kompetent ist, die Entscheidung zu treffen. Unsere Besonderheit ist in Wahrheit, dass wir sehr wenig über Funktion regeln, sondern viel mehr über Rollen.	Selbstorganisation und die Verwendung von Rollen sind der Schlüssel	Was macht Agilität für den Experten aus  - Selbstorganisation - Verwendung von Rollen - kompetente Leute	5

E1	5	2	Und das zweite, was ich glaube, was der Agilität sehr, sehr, sehr nützlich ist, ist, dass wir halt sehr viele Leute, kompetente Leute im Sinne von in ihren Fachgebieten kompetent, bei Entscheidungsfindungen hinzuziehen.	Die kompetentesten Leute werden bei Entscheidungen hinzugezogen	Was macht Agilität für den Experten aus  - Selbstorganisation - Verwendung von Rollen - kompetente Leute	C1 C2
E1	7	3	Und das Einzige, was wir zu Beginn, als wir uns das überlegt haben, gewusst haben, war, dass wir nicht eine normale Hierarchie aufbauen wollen, weil sie damals für uns gefühlt nicht zu uns gepasst hätte. Man muss wissen, dass es zu der Zeit auch in der Literatur ja gar nichts gab, also das, was wir halt eben Holokratie nennen, war ja damals gar nicht klar definiert. Das heißt, wir haben das, was wir heute leben, wirklich selbstständig und für uns erzeugt, gebaut und das einzig Beständige ist der Wandel, der sich auch im Laufe der Zeit ständig weiterentwickelt hat.	Wollen keine normale Hierarchie und hatten keine Anhaltspunkte in der Literatur bei der Erstellung	Was konnte der Experte beim Wechsel in die Agilität beobachten  - Er wollte eine neue Art der Unternehmensführung nutzen - Gestaltete das System selbst	

E1	13	4	Diese freie Zeiteinteilung des Spezialisten, die Freiheiten, die wir haben oder immer schon hatten, also im Sinne von, wann fängt wer an und wann hört wer auf zu arbeiten. Diese Entscheidungsfindung im Sinne von, wie werden bei uns Entscheidungen getroffen.	Freie Zeiteinteilung und Entscheidungsfindung ist ausschlaggebend in der Umsetzung der Agilität	Wie wird agiles Management ausgelebt:  - Freie Zeiteinteilung - Freie Entscheidungsfindung - Transparenz	3
E1	13	5	Auch das Thema Transparenz hat uns sehr geholfen, das wir ja vorher schon hatten. Bis zum Gehalt ist bei uns alles transparent, auch vorher schon. Und diese Transparenz hat uns natürlich auch sehr geholfen, dass wir die Leute immer sehr, sehr aktuell und vollkommen korrekt informiert haben.	Die Transparenz innerhalb der Fimra muss gegeben sein	Wie wird agiles Management ausgelebt:  - Freie Zeiteinteilung - Freie Entscheidungsfindung - Transparenz Welche Vorteile bietet das agile Management:	C3 C4
E1	9	6	Das heißt, wir waren in Wahrheit mit dem ersten Tag der Pandemie voll handlungsfähig und konnten uns in Wahrheit Gott sei Dank darauf konzentrieren, den Kunden auf ihrem steinigen Weg zu helfen, EDV-technisch halt.	Seit Anfang der Pandemie voll handlungsfähig	- Voll handlungsfähig in Pandemie - Keine Veränderungen notwendig	
E1	13	7	All diese Dinge mussten wir nicht erstellen im Sinne von uns überlegen und einführen und die Leute daran gewöhnen und alles, was diese Changes in Menschen machen, sondern wir konnten darauf aufbauen und bis jetzt die	Es mussten keine Veränderungen bei der Art des Arbeitens vorgenommen werden	Welche Vorteile bietet das agile Management:  - Voll handlungsfähig in Pandemie - Keine Veränderungen notwendig	C4 C5



			bestehenden Strukturen verwenden. Wir haben kaum Adaptierungen gemacht.		Anpassungen agiler Methoden: - Nur kleine Änderungen	
E1	9	8	Ja, das klingt ein wenig blöd, aber in Wahrheit nicht. Weil wir haben ja davor schon das gelebt, was die anderen jetzt im Zuge der Pandemie lernen mussten. Also für uns war es immer Gesetz, dass jeder dort arbeiten soll, wo es für ihn am besten passt.	Durch die Agilität war das Unternehmen auf Fernarbeit und ähnliches eingestellt		
E1	9	9	Also es hat sich in Wahrheit wenig geändert und wir sind auch damit sehr gut gefahren, weil wir da halt den Leuten eine gewisse Stabilität geben konnten in Zeiten, wo halt rund herum sich alles sehr agil entwickelt hat.	Wenig geändert, es wurde den Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen Stabilität gegeben	Anpassungen agiler Methoden: - Nur kleine Änderungen	
E1	15	10	Also es gibt ein paar Teams, die haben daily Standups eingeführt, und zwar jetzt nicht Projektbezogen, sondern quasi aus der Struktur heraus, also die Gruppe trifft sich immer um neun Uhr und da haben sich Regeln gebildet, die heißen einmal in der Woche sind wir alle beisammen und die restlichen Tage kann kommen wer mag. Andere Gruppen haben es anders gemacht. Also das sind sehr, sehr individuelle Umgänge	Mache haben daily Standups eingeführt, andere wieder nicht. Sie haben alle es so gemacht wie es am besten passt	Einfuhr neuer Methoden durch Covid: - Manche daily Standups - Sehr individuell unter Teams	C5 C6

E1	19	11	Aber das war in Wahrheit aus dieser Transparenz, die man vorher schon gehabt hat, wo man ja vorher schon nicht aufpassen hat müssen, was man sagt, vorher schon gegeben und diese Barrieren, die man normalerweise hat in einem Unternehmen, wem darf ich was sagen und darf der das mitlesen und diese ganze Thematik, die hatten wir eigentlich nicht, weil halt Klarheit einer unserer sehr, sehr zentralen Werte ist.	Durch die Transparenz wurde die Kommunikation vereinfacht	Welche Kommunikationsvorteil bietet die Agilität: - Die Transparenz erleichtert die Kommunikation	C7
E1	17	12	(...) vorher schon das Conference eingeführt als zentrales Kommunikations- oder nein Dokumentationsmedium und das hat sich als sehr wertvoll erwiesen. Wir haben auch sowas wie ein Workflowsystem, wo halt nachvollziehbare Entscheidungen getroffen werden. Das hilft auch sehr im Sinne von Nachlesen, also wenn ich nicht dabei bin und nicht das Ganggespräch höre, sondern nachlesen möchte.	Wir hatten schon Conference und ein Workflowsystem	Welche Tools nutzt die Firma: - Conference - ein Workflowsystem - Teams	C8
E1	17	13	(...) Collaboration Plattformen, wie Teams	Wir führten Teams ein	Welche Tools nutzt die Firma:  - Conference - ein Workflowsystem - Teams Welche Tools werden nachhaltig verwendet	C8 C9
E1	29	14	Ja, durchaus. Also es gibt einige Bereiche und auch da haben die Mitarbeiter in Wahrheit wieder die Freiheit, wo die tägliche Kommunikation, auch was Dokumente etc. betrifft, über Teams organisiert wird.	Teams können selbst entscheiden wie viel sie über Teams machen	- Teams	

E1	31	15	Es ist hochgradig als internes Chat Medium in Verwendung. In letzter Zeit ist es auch gelungen, die Kunden in die Chats einzubinden, also auch das funktioniert in der Zwischenzeit. Das heißt auch die Kommunikation mit dem Kunden ist Chatbasierend aktiviert worden. Es sind die Dokumente, die innerhalb eines Teams benötigt werden, sei es ein Urlaubskalender, seien es ähnliche Dinge, von den Teams quasi vollständig in Teams übernommen.	Teams wird für den internen Chat und den Chat mit Kunden und Kundinnen verwendet	Welche Tools werden nachhaltig verwendet  - Teams Welche Barrieren wurden bei der Kommunikation festgestellt:	
E1	19	16	Ich glaube schon, dass sich ein paar schwergetan haben, die Offenheit im Chat zu behalten, formulieren wir es so. Ansonsten war es natürlich viel Unsicherheit aus Unwissenheit, ja, also wie bediene ich das Ding überhaupt?	Es für mache schwer die Offenheit, die durch die Transparenz gegeben ist, im Teams Chat beizubehalten	Welche Barrieren wurden bei der Kommunikation festgestellt:  - Die offenheit beizubehalten war schwierig - Lösung von persönlichen Problemen online - Hybride Meetings	C9 C10
E1	21	17	Die Barriere ist, dass es für Mitarbeitergespräche, wenn man das so formulieren soll, natürlich schon das persönliche Gespräch benötigt und wenn das nicht möglich ist, dann leidet schon der Inhalt des Gesprächs. Also speziell bei schwierigen Situationen, bei unterschiedlichen Sichtweisen etc. Das ist schon im persönlichen Gespräch deutlich leichter, es ist auch deutlich leichter zu erkennen, wo im Unternehmen jetzt gerade irgendwelche Konflikte entstehen, weil man halt die Emotionen des Ganggesprächs nicht mitbekommt	Bei heiklen und schwierigen Situationen ist es einfacher das persönlich anstatt online zu lösen. Die Gefühlslage kann nicht eingeschätzt werden	Welche Barrieren wurden bei der Kommunikation festgestellt:  - Die offenheit beizubehalten war schwierig - Lösung von persönlichen Problemen online - Hybride Meetings Veränderung der Produktivität während Covid:  - Produktiver weil mehr zeit vorhanden war	C10 C11

E1	15	18	Das Einzige, worauf wir schauen, aber auch das ist nicht vorgegeben, sondern das ist irgendwie logisch, ist, dass wir halt wenig hybride Meetings haben.	Wenig hybride Meetings, weil da kommt es immer zu Schwierigkeiten		
E1	25	19	Eher im positiven Sinne. Also eigentlich haben die Leute mehr gearbeitet als vorher. Alleine aus dem Effekt, dass ich die Fahrzeit nicht hatte, ja, und es war halt schon so, nachdem ich eh zu Hause eingesperrt bin, ob ich jetzt arbeite oder was anderes tue, also da gab es schon viele Leute, die dann deutlich mehr getan haben, als in der Firma, wobei die Produktivität bei uns nie ein wirkliches Problem ist, weil eben diese Verantwortung auch relativ dezentral organisiert ist.	Weil die Fahrzeit weggefallen ist und die Leute nichts besseres zu tun gehabt haben während der Lockdowns, haben sie mehr gearbeitet		
E1	27	20	Ich glaube, die Produktivität ist nicht der Vorteil von der Struktur, sondern in Wahrheit ist der Vorteil der, dass, und das halte ich für gut, für uns sehr wertvoll, Leute bei uns sehr lange bleiben. Ja wir sind ein Dienstleistungsunternehmen, das heißt, die Leute bauen Beziehungen zu den Kunden auf und immer dann, wenn jemand weggeht, muss sich der Kunde entscheiden, geht er mit dem mit oder bleibt er da. Ich kann berichten, dass die Consultants der ersten Stunde alle noch da sind, also nach 23 Jahren, das heißt schon was in einer Branche, wo man woanders durchaus durch einen Jobwechsel mehr Geld verdienen kann. Also der Vorteil der Agilität liegt	Die Produktivität ist nicht der Vorteil der agile, sondern die Mitarbeiterbindung. Vor allem bei einem Dienstleistungsunternehmen wie unseres.	Veränderung der Produktivität durch Wechsel in die Agilität: - Das ist nicht der Vorteil der Agilität, sondern die Mitarbeiterbindung	C12

			eher bei der Mitarbeiterbindung, denn bei der Profitabilität.			

#### 7.4. Codierung Interview 2

Case	Abs.	No.	Paraphrase	Generalisation	Reduction	Category
------	------	-----	------------	----------------	-----------	----------

E2	5	1	Das für mich Wesentlichste ist schlichtweg, ich tue Schritt für Schritt, nicht nur reagieren, sondern auch agieren, also aktiv zu sein, auf das, was gerade ist und dabei nie das Ziel, also dieses Überziel, zu verlieren oder zu vergessen. Das ist für mich agiles Management.	Man muss immer aktiv bleibe und darf nie das große Ziel, den Projektabschluss, aus den Augen verlieren	Was macht Agilität für die Expertin aus - Aktiv bleiben - Das ziel im Blick behalten	C1
E2	13	2	Das agile Projektmanagement ist nicht für jeden, und das merke ich ganz stark bei meinen Teilnehmers, die ich gerade trainiere, passend, weil wir es nicht gewöhnt sind.	Nicht alle Personen sind für die Agilität gemacht, manche schaffen den Umstieg nie.	Was konnte die Expertin beim Wechsel in die Agilität beobachten: - Nicht alle Menschen sind für die Agilität gemacht	C2
E2	13	3	Agiles Projektmanagement und agiles Management beginnt im Mindset, nirgendwo anders	Agilität beginnt im Mindset	Wie wird agiles Management ausgelebt:  - Umstellung des Mindset - Führungsebene muss vorleben - Selbstorganisation	C3
E2	17	4	Das fängt bei der Führung schon an, wenn ich tatsächlich agil mache, dann ist Selbstorganisation ein Thema, dann muss ich meinen Führungsstil ändern.	Die Führungsebene muss das Thema vorleben, die Selbstorganisation muss gelebt werden		
E2	13	5	Agil heißt ja auch, dass ich modifiziere, dass ich mich anpassen kann, um nachher gemeinsam in eine Richtung zu gehen	Ich kann mich anpassen und modifizieren	Welche Vorteile bietet das agile Management:  - Anpassungsfähigkeit - Keine Krise wird zu einem Problem - Mit der Zielgruppe arbeiten für bestes Ergebnis - Geringere Personalkosten	C4
E2	21	6	Aus meiner Sicht, und das ist jetzt wirklich nur meine Vermutung, ist es, wenn man tatsächlich agil arbeitet, komplett egal, ob man in der Krise ist oder nicht.	Wenn man tatsächlich agil arbeitet übersteht man jede Krise		
E2	15	7	Beim Agilen ist es für mich das Iterative, also Schritt für Schritt hinzuschauen, mit der Zielgruppe	Schritt für Schritt mit der zielgruppe arbeiten		

E2	29	8	Und da sind wir wieder beim Agilen, ich brauche nicht das ganze Team immer zu 100% bei mir, darum arbeite ich mit lauter Selbständigen, sondern ich brauche sie dann, und das ist für mich genauso agil im Projektmanagement, wenn ihre Phase, wenn ihre Kompetenz genau jetzt gefragt ist, und das ist nicht immer.	Ich arbeite nur mit Selbständigen, dadurch sind sie nicht immer anwesend		
E2	17	9	Es kommen mehrere Komponenten dazu, weil mit dem Remote, auf einmal haben wir ja nicht nur Kurzarbeit gehabt, sondern wir haben noch die ganzen Leute im Homeoffice gehabt, da muss sich nicht nur das Management ändern, also die Prozesse, sondern natürlich auch die Führung.	Wegen Kurz- und Remotearbeit muss sich die Führung ändern	Anpassungen agiler Methoden:  - Führungsstil Änderung - Längere Bearbeitungszeit	C5
E2	19	10	Dafür muss ich aber anders vorplanen. Vorplanen heißt für mich, ich muss weit vorausplanen, damit die Mitarbeiter genug Zeit haben und es sich selbst einteilen können, wenn sie etwas brauchen.	Ich muss längere Bearbeitungszeiten einplanen		
E2	29	11	Was mir am meistens teilweise auffällt, weil ja jeder natürlich seine persönlichen Herausforderungen hat, ist, dass es gut ist, wenn ich noch früher das ganze plane, damit ich es noch zeitgerecht bekomme	Vor allem wegen persönlichen Herausforderungen der einzelnen Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen muss man umplanen		
E2	25	12	Also gebt mir etwas, ich probiere es aus und wenn es sinnvoll ist, gebe ich es in meine Toolbox rein. Also mir ist das egal. Das ist für mich übrigens auch Agilität, dass ich flexibel auf die Sachen reagiere, einfach ausprobieren, in der Neugierde bleibe und schaue, was gibt es denn sonst noch, weil sich ja, und das finde ich so spannend, mit Covid 19 nicht nur die Digitalisierung, sondern wirklich auch die ganzen Tools beschleunigt haben.	Wegen der gelebten Flexibilität probiere ich gerne neue Tools aus und arbeite mit ihnen	Welche Kommunikationsvorteil bietet die Agilität:  - Die Flexibilität	C7

E2	25	13	Viel schriftlich. Wenn eine Notwendigkeit ist, dass ich etwas erklären soll, dann mache ich ein Erklärungsvideo und dann können sie sich jederzeit melden. Wir nutzen Trello, voll der Klassiker, wir sind einfach noch nicht sehr komplex, also brauch ich nichts Komplexes dazu, selbige wieder agile Einstellung.	Es wird viel schriftlich erledigt, wir benutzen auch Trello	Welche Tools nutzt die Firma:  - Trello - Miro Board - Teams - Zoom	C8
E2	25	14	Also Miro board haben wir auch genutzt, weil wir auch ein komplett neues Projekt entwickelt haben. Und ansonsten eben Zoom, MS Teams, also alles, was irgendwie in diese Richtung geht. Dann habe ich dieses Blue Button nachher genauso hergenommen, je nachdem, da bin ich zum Beispiel extrem flexibel, wo ich sage, was für ein Tool ist für euch am angenehmsten ist	Wir benutzen Miro Board, Teams und Zoom, sind aber immer offen für neues		
E2	25	15	Es ist eine Sache, dass wir so einen Speed hineinbekommen haben mit der Digitalisierung, es ist aber eine andere Sache, dass ich den Menschen nicht vergessen darf. Ich habe sehr viele Leute und da düse ich ganz bewusst von Oberösterreich bis nach Wien, um in Präsenz zu unterrichten, um in Präsenz auch bei den Unternehmen zu sein, weil es für viele einfach auch zu speedy war und den Unterschied merkst du.	Manchmal muss man die Geschwindigkeit, die online work mit sich gebracht hat drosseln. Man muss auf den Menschen achten	Welche Barrieren wurden bei der Kommunikation festgestellt:  - Die hohe Geschwindigkeit bei online work	C10
E2	31	16	es ist halt der Zeitraum länger geworden, weil dazwischen, wie gesagt, ich habe halt Leute, die sind brillant von der Kompetenz her, die was in anderen Länder sind, noch zusätzlich andere Herausforderungen haben, und auf das achte ich aber, und da kommt jetzt wieder mein Glaubenswert „Family first“ zum Tragen, das ist mein Zugang, da muss ich schlichtweg anders planen.	Ich muss mehr Zeit einplanen für Projekte	Veränderung der Produktivität während Covid:  - Höherer Zeitaufwand für Projekte	C11



E2	31	17	das Einzige, was mir am meisten aufgefallen ist, dass es länger dauert, dass ich meine Sachen kriege, ja.	Höherer Zeitaufwand		
----	----	----	---	---------------------	--	--

### 7.5. Codierung Interview 3

Case	Abs.	No.	Paraphrase	Generalisation	Reduction	Category
E3	7	1	In der Hinsicht bedeutet bei uns agiles Management, dass jeder mit seinen Fähigkeiten und Fertigkeiten im Unternehmen aktiv wird, egal welche Rolle er hat.	Die Verwendung von Rollen sind der Schlüssel	Was macht Agilität für den Experten aus  - Verwendung von Rollen - Kompetente Leute - Keine Hierarchie	C1
E3	7	2	Es gibt bei uns nicht diese typische Hierarchie, also Chef, Abteilungsleiter, sondern wir sind im Prinzip alle gleich von der Hierarchie. Und deswegen kommt diese Entscheidung, wer an bestimmten Projekten mit wem zusammenarbeitet, von den Mitarbeitern selbst. Und das verstehe ich eigentlich unter agilem Management. Dass Beschäftigte selber entscheiden, an welchen Lösungen sie mit wem arbeiten.	Die kompetentesten Leute werden bei Entscheidungen hinzugezogen. Es gibt auch keine Hierarchie, alle sind gleichgestellt		
E3	11	3	Wir sind keine Angestellten, wir haben keine Arbeitsverträge, wir haben nur Honorarverträge, wir sind alle selbstständig und arbeiten auch nicht nur für das Premiumkollektiv, sondern haben auch noch andere Auftraggeber. Das ist auch ganz wichtig. Dadurch hängt nicht der Verdienst von nur einem Unternehmen ab.	Es werden nur Honorarverträge benutzt, somit sind sie nicht finanziell an eine Firma gebunden	Wie wird agiles Management ausgelebt:  - Honorarverträge	C3

E3	13	4	Also für mich ist es ganz wichtig, das mag bei anderen vielleicht anders liegen, selbstbestimmt tätig zu sein	Selbstorganisation	<p>Welche Vorteile bietet das agile Management:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Selbstorganisation</li> <li>- Krisen beständig</li> <li>- Es tut den Menschen gut</li> </ul>	C4
E3	29	5	Also starre Prinzipien gibt es eigentlich ganz, ganz wenige bei Premium. Ich glaube das ist auch der Grund dafür, dass es das Premiumkollektiv so lange gibt, obwohl wir ein kleines Unternehmen sind und eigentlich auch mehr Nischenprodukte haben.	Durch das fehlen von starren Prinzipien konnte das Premium viele krisen überstehen		
E3	43	6	Also ich würde mir wünschen, dass andere Unternehmen auch diesen Weg gehen würden. Weil es einfach den Menschen guttut. Also erstens stärke ich dabei das Selbstwertgefühl meiner Mitarbeiter, ich halte meine Mitarbeiter dazu an, Verantwortung zu übernehmen.	Man stärkt das selbstwertgefühl des Personals, es tut den menschen gut		
E3	17	7	Also an der Art des Arbeitens hat sich nichts verändert. Im Gegenteil, es hat sich herauskristallisiert, was gut ist da dran an dieser Form und was negativ ist. Da sind wir dann auch dazugekommen, dass wir versuchen, diese Negativerscheinungen abzubauen	Es wurde fast nichts angepasst, es hat sich aber gezeigt was positiv und negativ daran ist	<p>Anpassungen agiler Methoden:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Nur kleine Änderungen</li> <li>- Es zeigte sich was positiv und negativ war</li> <li>- Der persönliche Kontakt fehlte</li> <li>- Die Flexibilität der Mitarbeiter wurde getestet</li> </ul>	C5
E3	17	8	Und die Negativerscheinungen waren eigentlich, wie es auch in vielen anderen Bereichen war, dass uns der persönliche Austausch sehr gefehlt hat, dieser persönliche Kontakt, dass wir uns nicht treffen konnten.	Die Negativerscheinung war, dass der persönliche Kontakt gefehlt hat		

E3	23	9	Und wir waren gezwungen, dadurch, dass wir fast 80% unseres Umsatzes in Einbruch hatten, im Kollektiv zu gucken, wo können wir jetzt einsparen, weil wir ja nicht mehr das Geld hatten. Und da kam uns auch wieder zugute, dass wir eben alle sehr verschieden sind und uns sehr gut kennen und dann konnten wir leichter gemeinsam schauen, wer braucht jetzt unbedingt das Geld, wer vielleicht nicht, wer kann Fördermittel beantragen. Und danach sind wir dann alle mit unseren Arbeitsstunden runtergegangen.	Durch einen starken Umsatzeinbruch war das Unternehmen gezwungen einzusparen. Durch die flexible Art konnten die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen die nicht in Geldnot waren, die vorhandene Arbeit den anderen überlassen		
E3	35	10	Wir arbeiten hauptsächlich mit Nextcloud. Unsere, ich sag mal, Vertriebler, die nennen sich bei uns aber nicht Vertriebler, sondern Sprecher, arbeiten, weil sie ganz viele Gebiete betreuen, damit sie sich untereinander auch verständigen können, oder wenn sie jetzt mit dem Kunden kommunizieren	Die Sprecher der Firma arbeiten mit Nextcloud	Welche Tools nutzt die Firma:  - Nextcloud - Allgemeines Board	C8
E3	35	11	Zusätzlich haben wir ein Board. Diesen Boardzugang bekommen alle Partner und Sympathisanten von Premiumkollektiv, weil wir auch oft Projekte machen mit, sagen wir, Außenstehenden, die jetzt nicht direkt angestellt oder nicht direkt für Premium arbeiten, aber eben Sympathisanten sind.	Es gibt einen Boardzugang für alle Mitarbeiter und mitarbeiterinnen sowie alle Sympathisanten und Sympathisantinnen der Firma		
E3	17	12	Konflikte muss man untereinander von Angesicht zu Angesicht lösen, weil da wird so viel missverstanden in Mails. Wenn man sich gegenüber sitzt, dann kann man in Rede und Antwort aufeinander reagieren und kann sich angucken und mitfühlen, wie er das jetzt verstanden hat oder so. Also, das ist ein ganz, ganz toller Nachteil gewesen.	konflikte können nur von Angesicht zu Angesicht gelöst werden. Über E-Mails wird schnell etwas missverstanden	Welche Barrieren wurden bei der Kommunikation festgestellt:  - Lösung von persönlichen Problemen online - Konflikte durch Missverständnisse bei E-Mails	C10

E3	39	13	<p>Wir hatten ja plötzlich Zeitpotenzial, weil wir nicht so viel mit Lieferung und Abfüllung und so zu tun hatten. Also wir hätten dieses Zeitpotenzial anders nutzen können, bin ich jetzt im Nachhinein der Auffassung. Aber irgendwie durch diese ganze unsichere Lage, und das ging nicht nur uns so, ist man irgendwie gelähmt gewesen. Wir haben es nicht geschafft, diese vorhandene Zeit zu nutzen, also dass man jetzt sagt, OK, wenn wir jetzt nicht das machen können, dann machen wir vielleicht Produktentwicklung oder Produktoptimierung oder so. Dass wir da unsere Zeit hineinstecken, das haben wir nicht geschafft. Alle waren irgendwie so verunsichert, was kommt jetzt, wie lange dauert es und schaffen wir das. Ja, das hat uns sehr verändert.</p>	<p>Das vorhandene Zeitpotential konnte nicht genutzt werden da die mitarbeiter und Mitarbeiterinnen in einer "Schockstarre" gefangen waren</p>	<p>Veränderung der Produktivität während Covid: - Die vorhandene Zeit konnte nicht genutzt werden</p>	C11
----	----	----	---	--	---	-----

#### 7.6. Codierung Interview 4

Case	Abs.	No.	Paraphrase	Generalisation	Reduction	Category
------	------	-----	------------	----------------	-----------	----------

E4	5	1	Also agile Vorgangsweisen zeichnen sich nach meinem Dafürhalten dadurch aus, dass rasches Handeln wesentlich ist. Es ist auch ein sehr kundenorientiertes Handeln, also ständig im Kontakt mit dem Kunden, sei es bei externen oder internen Kunden. Und dass es insgesamt eine Haltung gibt, die Veränderung begrüßt. Also, wo Menschen einfach sich darauf freuen, was auszuprobieren, was Neues auszuprobieren.	Rasches und kundenorientiertes handeln mit einer Einstellung die Veränderung begrüßt	Was macht Agilität für den Experten aus  - Rasches Handeln - Kundenorientiertes Handeln - Veränderungen begrüßen	5
E4	11	2	Bei uns gibt es kein Homeoffice, sondern wir nennen das eben „Work Anywhere“. Da ist es egal, ob jemand vom Garten, vom Strand, vom Berg, ja oder von sonst wo arbeitet. Er muss halt Internetzugang haben und dann passt das schon.	Es hat schon immer „Work Anywhere“ gegeben	Wie wird agiles Management ausgelebt:  - „Work Anywhere“ - Virtuelle Meetings	3
E4	17	3	(...) es war vorher schon ganz normal, dass wir uns in virtuellen Meetings zusammengetan haben. Und zwar nicht nur in sprechender Weise, sondern auch in kollaborierender Weise, also wir arbeiten mit Tools wie zum Beispiel mit Miro Boards.	Wir haben schon immer mit virtuellen Meetings gearbeitet		

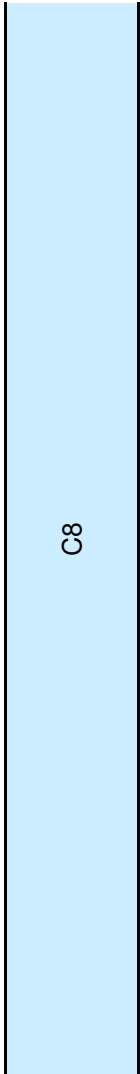
E4	9	4	<p>Also eine Policy, wie zum Beispiel „Work Anywhere“, haben wir schon vorher gehabt. Dieses zeitunabhängige Arbeiten war davor schon möglich, mit Ausnahme der Produktion. Damit war das gar nicht so ein großer Einschnitt für das Unternehmen. Wie ist denn plötzlich geheißen hat, bitte alle zu Hause bleiben, war das nicht so etwas Besonderes, weil es eigentlich nur ganz wenige Leute betroffen hat, die wirklich im Büro gearbeitet haben. Die meisten arbeiteten davor und bis heute von zu Hause aus. Auch wurde es mit der Pandemie nicht notwendig, jetzt sozusagen auf Hochdruck schnell Neues zu erfinden oder einzuführen, weil es das meiste schon gegeben hat.</p>	<p>Dadurch dass es „Work Anywhere“ schon gegeben hat, war die Pandemie kein großer Einschnitt</p>	<p>Welche Vorteile bietet das agile Management:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Voll handlungsfähig in Pandemie</li> <li>- Keine Veränderungen notwendig</li> <li>- Lieferketten und Lagerbestände waren stabil und vorhanden</li> <li>- innerhalb 24 Stunden ist alles umstellbar</li> </ul>	C4
E4	9	5	<p>Ja, also insofern ist für uns Covid wirklich überhaupt keine Beeinträchtigung gewesen, sondern es war für uns quasi ganz normal. Wir haben auch zum Beispiel keine Probleme bei den Lieferketten gehabt. Das Unternehmen hat so viel rechtzeitig auf Lager gehabt, so viel rechtzeitig bestellt, dass auch das kein Engpass gewesen ist.</p>	<p>Covid war business as usual, wir hatten keine Probleme bei Lieferketten und es war genug Material auf Lager um weiterzuarbeiten</p>		

E4	15	6	Also genau das könnte man so zusammenfassen. Wir waren in einem Ausmaß vorbereitet, also jetzt nicht konkret auf das, sondern auf eine einfach unglaubliche Veränderung, die uns vergleichsweise vor ganz wenig Herausforderungen gestellt hat und daher war es möglich, dass das Unternehmen weder Staatshilfen bezogen hat, noch Kurzarbeit noch sonstige Hilfsmaßnahmen in Anspruch genommen hat, sondern ganz im Gegenteil so erfolgreich weitergearbeitet hat, dass der Verkauf so weiterging oder nicht nur weiterging, sondern sogar gesteigert werden konnte, weil andere zu dem Zeitpunkt eben nicht lieferfähig waren, wir aber schon. Das hat dazu geführt, dass wir mehr verkauft haben und damit Umsatz und Gewinn steigern konnten in einer Zeit, wo andere sehr stark mit sich selbst beschäftigt waren.	Wir waren auf Veränderungen jeglicher Art vorbereitet und konnten dadurch während Covid unseren Umsatz steigern		
E4	33	7	Wir sind in der Lage, innerhalb von 24 Stunden alles zu ändern.	Innerhalb von 24 Stunden kann alles umgestellt werden		
E4	9	8	Also eben noch einmal vorausgeschickt, dass unser Unternehmen eben schon vor der Pandemie diese Methoden, diese Werkzeuge verwendet hat, war es für dieses Unternehmen nicht so ein großer Schock oder so ein großer Unterschied, wie für viele andere.	Covid war kein großer Schock für das Unternehmen	Anpassungen agiler Methoden: - Nur kleine Änderungen - Sicherheit geben ohne die Selbstorganisation zu beeinträchtigen	53

E4	13	9	Ich kann jetzt gar nicht sagen, dass Methoden abgeändert wurden, ja, die ein oder andere Anpassung. Natürlich war es dann eben in Zeiten des absoluten Lockdowns so, dass überhaupt niemand mehr ins Büro gekommen ist, gleichzeitig die Produktion natürlich aufrechterhalten werden musste.	Es gab hier und da Änderungen und Anpassungen an die Situation		
E5	23	10	Und ein Stück weit haben wir da auch versucht, diese Sicherheit zu geben, ohne gleichzeitig die Errungenschaften des selbstorganisierten Verhaltens ganz aufzugeben. Also das war schon zu spüren ganz am Anfang der Krise, wo viele nicht wussten, was kommt jetzt für eine Krankheit auf uns zu und rafft sie uns womöglich reihenweise dahin. Da war schon diese Suche nach externer Sicherheit wieder stärker zu spüren. Und mit zunehmendem Bewältigen dieser Situation ist es dann auch wieder normal geworden, die Sicherheit wurde nicht mehr notwendigerweise gebraucht, sondern die Mitarbeiter waren bereit, wieder selbst in die Verantwortung und die Gestaltung zu gehen.	Es musste den Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen die Sicherheit gegeben werden, ohne die Selbstorganisation abzubauen. Am Anfang waren viele Verunsichert wegen der Pandemie		
E4	17	11	Auch da gilt: Es war nicht so ein großer Unterschied, es war vorher schon ganz normal, dass wir uns in virtuellen Meetings zusammengetan haben. Und zwar nicht nur in sprechender Weise, sondern auch in kollaborierender Weise, also wir arbeiten mit Tools wie zum Beispiel mit Miro Boards.	Dadurch dass wir vorher schon mit virtuellen Meetings gearbeitet haben, war die Pandemie keine Umstellung	Welche Kommunikationsvorteil bietet die Agilität: - Virtuelle Meetings wurden schon verwendet	C7



E4	21	12	wir arbeiten mit Teams oder auch mit Zoom und wir arbeiten mit Miro	Wir arbeiten mit Teams, Zoom und Miro Boards	
E4	21	13	Bei uns kommt das jetzt zumindest einmal im Monat vor, dass jemand sagt: Ich habe etwas Neues entdeckt, lasst uns das doch mal ausprobieren. Wir arbeiten schon längere Zeit mit diesem Kanban Board, das es auch in Teams gibt. Das heißt dort Microsoft Planner und vor 14 Tagen hat jemand gesagt, wir könnten auch mit Yammer, wo du auch Fotos hochladen kannst, arbeiten. Und das verwenden wir jetzt, weil wir sehr viel auch in Social Media posten. Wir geben alle unsere Fotos da hinein, laden sie hoch und die Marketing Abteilung greift auf diese Fotos zu und wir haben alle sozusagen den gleichen Pool, die gleiche Plattform, wo das hineinkommt. Und dafür hat es keine Einschulung gegeben, sondern es hat geheißen, wir probieren das jetzt. Wir arbeiten seit 14 Tagen, 3 Wochen damit und ja vielleicht in einem Monat werden wir resümieren, ist es gut, wie geht es uns dabei, wie geht es der Marketingabteilung damit und wenn das so passt, dann haben wir ein weiteres Tool hinzugefügt. Also es ist sehr spielerisch nach dem Motto „Wir könnten doch mal ausprobieren“. Wenn wir aber draufkommen, das hilft uns nicht weiter, dann lassen wir es auch wieder bleiben.	Es werden immer wieder neue Sachen ausprobiert. Zurzeit testen wir gerade Yammer. Wenn uns die neue Applikation gefällt wird sie nachhaltig eingeführt, wenn nicht wird sie fallen gelassen	<p>Welche Tools nutzt die Firma:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Miro Boards</li> <li>- Zoom</li> <li>- Teams</li> <li>- Yammer</li> </ul>



E4	29	14	<p>Virtuelles Zusammenarbeiten wird bei uns ganz bewusst eingesetzt, also dort, wo es hilfreich ist. Aber auf deine Frage, ob die Leute sozusagen mit den positiven Erfahrungen jetzt noch mehr virtuell arbeiten wollen, sage ich nein. Ein Stück weit sogar im Gegenteil. Also die Menschen kommen sehr gerne ins Büro, weil es doch einen Unterschied gibt, ob du einen Menschen, den du vis à vis sitzend vor dir hast, den du in seiner vollen Erscheinung mit der vollen Wahrnehmung bemerkst und dem du dich dadurch widmen kannst oder ob das halt nur „virtuell“ ist</p>	<p>Virtuelles arbeiten wird bewusst dann eingesetzt wenn es einen Mehrwert bietet. Nach der Pandemie kommen die Leute öfters ins Büro als davor</p>	<p>Welche Tools werden nachhaltig verwendet</p> <p>- Alles um die virtuelle Kommunikation wenn es einen Mehrwert bietet</p>	C9
E4	27	15	<p>Zum Beispiel, wenn es darum geht, sich abzustimmen, entweder Daily oder Weekly Stand Ups, zu sagen, was ist der Status, was hat sich getan, was hat gut funktioniert, was nehmen wir uns weiter vor. Also das geht virtuell super.</p>	<p>Virtuelle Tools werden vor allem für Daily oder Weekly Standups benutzt</p>		
E4	21	16	<p>Es wird dann gesagt ja, wir arbeiten mit Teams oder auch mit Zoom und wir arbeiten mit Miro und die Leute kriegen dann einfach entweder einen Link, wo sie sich ein Youtube Video dazu anschauen können oder wo sie etwas nachlesen können. Und erst dann, wenn sie sich selbst organisiert so viel beigebracht haben, dass sie sich einigermaßen sicher damit bewegen können, dann kommen sie und können Fragen stellen.</p>	<p>Erst wenn sich die Leute eingelsen haben können sie Fragen stellen</p>	<p>Welche Barrieren wurden bei der Kommunikation festgestellt:</p> <p>- Nicht viele da sie sich selbst einlesen müssen in neue Tools</p>	C10

E4	25	17	Was ich weiß ist, sie haben im Unternehmen nie die Produktion stillstehen lassen müssen, nie. Es ist immer produziert worden, die ganzen 3 Jahre. Es hat mehr Verkäufe gegeben, also dadurch auch mehr Umsatz. Insofern gab es keine Einschränkungen, sondern ganz im Gegenteil, es gab sogar ein Mehr an Produktivität.	Es hat mehr Verkäufe gegeben, es gab ein mehr an Produktivität	Veränderung der Produktivität während Covid: - Produktiver durch gute Vorbereitung	C11
----	----	----	--	--	---	-----

### 7.7. Codierung interview 5

Case	Abs.	No.	Paraphrase	Generalisation	Reduction	Category
E5	7	1	Ein agiles Management hat eine Unternehmung, eine Organisation so vorzubereiten, damit sie in der Lage ist, sich permanent zu verändern, Geschwindigkeiten anzunehmen oder Geschwindigkeit auch einmal herauszunehmen, das ist eine ganz, ganz wichtige Maßnahme. Das heißt also agiles Management hat viel mit Bewusstsein zu tun, mit Transparenz. Dann das Thema Vertrauen, Delegation von Verantwortung.	Es ist möglich die Geschwindigkeit im Unternehmen zu erhöhen oder zu drosseln. Es hat viel mit Transparenz und Vertrauen in die Selbstorganisation des Personals zu tun	Was macht Agilität für den Experten aus  - Selbstorganisation - Transparenz - Geschwindigkeitsanpassungen	C1
E5	13	2	Du stößt nichts Anderes an als einen Kulturwandel im Unternehmen, und das ist auch kein Change Prozess, der A nach B hat und dann haben wir wieder einen stabilen Prozess, sondern wir haben einen Kulturwandel, in dem wir uns permanent transformieren.	Die Agilität ist ein Kulturwandel der sich nicht aufhört zu verändern	Was konnte der Experte beim Wechsel in die Agilität beobachten  - Es ist ein ständiger Kulturwandel - nach den ersten Jahren waren die großen Schwierigkeiten vorbei	C2
E5	17	3	Und ich glaube, die ersten großen Schmerzen haben wir in den ersten Jahren weg gehabt.	Nach den ersten Jahren des Wechsels waren die Schwierigkeiten vorbei		

E5	7	4	Aber wir sind zu 98% transparent, das bedeutet auch, ich muss meine Mitarbeiter befähigen, damit umgehen zu können.	Man muss vollkommen transparent sein	Wie wird agiles Management ausgelebt:  - Freie Zeiteinteilung - Transparenz	C3
E5	15	5	(...) wie beispielsweise muss ins Geschäft kommen, das hat sich jetzt komplett rausgenommen.	Die Selbstorganisation wird dem Personal überlassen		
E5	17	6	Wenn einer meint, da könnten wir noch einmal den Einstellungsprozess verändern, das ist genau das Mitspracherecht und dann verändern sich auch einfache Dinge	Veränderungsprozesse können schnell eingeleitet werden, jeder hat Mitspracherecht	Welche Vorteile bietet das agile Management:  - Jeder hat Mitspracherecht - Entscheidungen können sehr schnell umgesetzt werden	C4
E5	17	7	Wichtig ist nicht die Entscheidung, sondern die Umsetzung und da sind wir eigentlich, glaube ich, mittlerweile schneller als klassische Unternehmen, weil wir in der Breite diskutieren, methodenhaft, methodisch gestützt und dann eine Entscheidung treffen und am nächsten Tag geht es in die Umsetzung ohne große Diskussion	Die umsetzung von Entscheidungen passiert sehr schnell		
E5	15	8	Gar nichts. Am Beginn der Coronapandemie hat ein Mitarbeiter gesagt, Markus, ich glaube, Corona ist genau das, was wir jahrelang vorher geübt haben, um jetzt das Beste zeigen zu können. Im Endeffekt hatten wir unsere Coronapandemie, allerdings ohne diese Auswirkungen natürlich, viel früher als andere Unternehmen. Das heißt also, eigentlich mit dem Tage der Coronapandemie ist bei uns die Administration aufgestanden und ist nach Hause gegangen und hat von zu Hause gearbeitet. Es war kein Thema.	Durch die Agilität war das Unternehmen auf Fernarbeit und ähnliches eingestellt	Anpassungen agiler Methoden:  - Nur kleine Änderungen	C5

E5	17	9	Die Methodiken haben sich sicherlich angepasst und verändert. Ja natürlich, aber da muss man ja auch sagen, das haben wir auch trainiert. Die Mitarbeiter haben ihr eigenes Lohnmodell gemacht, die Mitarbeiter haben ihre eigene Arbeitszeitmodelle und da muss ich auch immer ganz ehrlich sagen, da bin ich dann auch so.	Es gab kleine Anpassungen		
E5	23	10	Und ich glaube in Coronazeiten ist es mir auch nochmal bewusst geworden, dass es doch sehr, sehr wichtig ist, dass man die Mitarbeiter zur Autonomie, zum bewussten Kommunizieren, zur Freundlichkeit anleitet und ich glaube, das ist jetzt auch nach Corona so. Wir haben noch viele Dinge aufgeräumt, also wir haben noch die Leitformen ein bisschen besser adaptiert, unsere Strategie, das war jetzt sowieso notwendig, haben wir nochmal überarbeitet und auch da ist mehr so dieses Bewusstsein des Ganzheitlichen, der Notwendigkeit der Diversifizierung und des Miteinanders aufgekommen.	Durch eine schnelle Anpassung von Leitformen bei der Kommunikation konnte die Autonomie der Mitarbeiter und mitarbeiterinnen bewahrt werden	Welche Kommunikationsvorteil bietet die Agilität: - Schnelle Anpassungen der Kommunikation	C7
E5	19	11	Wir haben keinen expliziten Strategieprozess was Software oder Digitalisierung angeht, sondern wir haben eine Digitalisierungsrunde, die heißt Digi. Die hat sich zum Beispiel generiert während der Coronazeit, wo man sich digital darüber ausgetauscht hat, was haben wir, was brauchen wir denn für Software und wir haben eine Software-Landkarte gemacht.	Es gibt keinen genauen Strategieprozess bei der Einführung von Software und Tools.	Welche Tools nutzt die Firma: - Salesforce - Jira	C8

E5	19	12	(...) die Mitarbeiter haben gemeinsam beschlossen, Salesforce einzuführen oder das Prozesstool Jira, das wird bei uns auch im Marketing genutzt. Also es gibt nicht die Software für den und die Software für den und die Schnittstelle darüber. Meistens versuchen wir, das Ganzheitliche darüber zu ziehen.	Es wurde beschlossen Salesforce und Jira zu verwenden		
E5	23	13	Für mich war es halt am Anfang, am schwierigsten. Ich bin ein kommunikativer Mensch und ich bin gerne in meinem Unternehmen und ich kriege viel mehr Details mit, wenn ich im Unternehmen bin, weil ich mich auch durch das Unternehmen bewege und mit den Menschen spreche	Es war einfach schwierig da die virtuelle Kommunikation nicht so gut wie die persönliche ist	Welche Barrieren wurden bei der Kommunikation festgestellt:  - Virtuelle Kommunikation steht persönlicher nach	C10
E5	25	14	Unsere Produktivität haben wir gesteigert während der Coronzeit und sind eigentlich noch immer damit beschäftigt, gerade diese Dinge zu tun	Die Produktivität hat sich gesteigert	Veränderung der Produktivität während Covid:  - Produktivität hat sich gesteigert	C11

### 7.8. Codierung Interview 6

Case	Abs.	No.	Paraphrase	Generalisation	Reduction	Category
------	------	-----	------------	----------------	-----------	----------

E6	5	1	<p>Das eine ist, dass ich einfach in der Struktur die Möglichkeit habe, das zu tun, also dass die Art, wie man zusammenarbeitet, die Strukturen im Unternehmen einfach danach ausgerichtet sind. Vor allem ist es auch wichtig, dass man eine gewisse Art von, sagen wir mal, Vertrauen bei den Menschen hat und dieses Vertrauen insofern in der Selbstorganisation auch genutzt wird. Das heißt, viele Dinge laufen einfach bei den Menschen, wo sie am besten aufgehoben sind, und nicht irgendwo zentral gesammelt. Damit ist auch wieder eine Art von besseren Ergebnissen in Kombination mit Geschwindigkeit leichter hergestellt.</p>	<p>man braucht das Vertrauen in die Selbstorganisation</p>	<p>Was macht Agilität für den Experten aus</p> <p>- Selbstorganisation</p>	C1
E6	9	2	<p>Das ist relativ simpel, weil diese einerseits vom Umfang her nicht in vernünftiger Zeit abschätzbar waren, das heißt man hat zwar einen gewissen Informationsgehalt gehabt, was das zum Schluss können soll. Aber wenn wir jetzt jedes Detail vorab schon analysiert hätten, dann hätte das ewig gedauert und es wäre so viel Zeit vergangen, dass sich schon unterschiedliche Rahmenbedingungen geändert hätten. Der zweite Aspekt war, dass es auch in der technischen Komponente, also in der trockenen Theorie, zu diagnostizieren und analysieren, auch wieder zu viel Zeit verbraucht hätte</p>	<p>Es wurde die Agilität eingeführt um die Planungszeit und die Zeit für technische Analysen bei großen Projekten zu minimieren</p>	<p>Was konnte der Experte beim Wechsel in die Agilität beobachten</p> <p>- Der Aufwand für Projekte wurde minimiert</p>	C2

E6	9	3	Und wichtig ist dabei zu sagen was weiß ich denn tatsächlich? Also das auch alles zu berücksichtigen und nicht nur zu sagen OK, ich fang jetzt einmal mit irgendwas an, damit ich irgendwas tue, sondern mein wesentlicher Benefit von dem Ganzen ist der, dass ich Dinge, die sich stark ändern können über die Zeit, nicht vorab komplett analysiere und damit Zeit verschwende, weil es sowieso anders kommt. Ich mache in dem Moment das, was ich in dem Moment auch tun kann, auf was ich mich auch berufe, was zuverlässig ist.	Es wird bei einem Projekt immer das getan, was getan werden muss. Es wird keine zeit bei der Planung verschwendet	<p>Wie wird agiles Management ausgelebt:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Es wird keine zeit verschwendet</li> <li>- Das know-how wird effizient angewendet</li> <li>- Relevante infos werden an das Personal direkt weitergeleitet</li> </ul>	CS
E6	9	4	Das heißt, ich konzentriere mich auf die nächstwichtigen Dinge, ich versuche, die mit all dem Wissen, das ich habe, bestmöglich umzusetzen, natürlich aber auch, in die Zukunft gedacht, die Dinge, die ich schon weiß, nicht komplett zu ignorieren, aber jetzt nicht alles vorab komplett durchzuanalysieren und Konzepte zu schreiben.	Ich wende mein Know-how bestmöglich an		
E6	15	5	Es sind sehr viel Informationen geflossen in der Zeit ganz spezifisch zu diesen Dingen. Es hat häufig Info-Mails und solche Dinge gegeben, damit jeder einzelne informiert ist. Also es ist nicht typisch, wie man es vielleicht von klassischen, hierarchisch geführten Unternehmen kennt, über die Führungsebene kommuniziert worden, sondern da ist einmal eine E-Mail an alle rausgegangen, zum Beispiel dass jeder die Informationen so direkt wie möglich, so zeitnah wie möglich bekommt und dass da kein Stille-Post-Effekt dazwischen ist.	Es wird nicht über die Führungsebene nach unten kommuniziert. Alle mitarbeiter und Mitarbeiterinnen bekommen die für sie relevanten informatione zugeschickt		



E6	13	6	Und die erste Phase, in der man sagte, es war absehbar, es gibt jetzt vielleicht doch den ersten Lock-Down, da hat einfach das gegriffen, was ich vorhin erwähnt habe, das Thema Selbstorganisation. Es hat generell Informationen gegeben, das heißt das Thema Transparenz war etwas ganz Wichtiges.	Die Selbstorganisation hat beim Start der ersten lockdowns einwandfrei funktioniert. Auch die Transparenz gab Vorteile	<p>Welche Vorteile bietet das agile Management:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Voll handlungsfähig in Pandemie durch Transparenz und Selbstorganisation</li> <li>- Anpassungsfähigkeit der Mitarbeiter und des Unternehmens führten zu Umsatzrekorden</li> <li>- Es ermöglichte ein schnelles reagieren</li> </ul>	C4
E6	13	7	Und wie der erste Lock-Down dann tatsächlich ausgerufen worden ist, dann sind relativ schnell die notwendigen Maßnahmen umgesetzt worden, in Bezug auf der, der konnte, war im Homeoffice, und zwar von heute auf Morgen, das war relativ unkompliziert möglich. Da hilft natürlich jetzt nicht nur die agile Struktur und dieses Selbstorganisationsthema	Die agile Struktur des Unternehmens hat eine schnelle Anpassung an vorgeschriebene Maßnahmen während der Pandemie ermöglicht		
E6	15	8	Es war die Lehre, dass es hilfreich ist, das Vertrauen in die Menschen zu sehen und es auch zu haben, dass sie richtig für sich entscheiden. Also wenn, dann eher zu sagen, gehen wir den Weg so weiter und dann funktioniert es für uns gut. Ja, wir haben ja, nebenbei gesagt, in dieser Pandemie-Phase Jahresergebnisrekorde erzielt, das heißt, es war jetzt nicht nur in der Art, wie wir uns organisieren, dass wir ja ein stimmiges Miteinander haben und uns anpassen können, sondern dass es auch in der Phase einfach gut funktioniert hat insgesamt für das Unternehmen.	Die Anpassungsfähigkeit und das stimmige Miteinander haben für Jahresrekorde gesorgt		

E6	27	9	Man muss das immer im größeren Kontext sehen und bei uns würde ich einfach aufgrund der verschiedenen Aspekte, nämlich dass wir schneller reagieren konnten, dass die Leute auch selbst über die Zeit schon gelernt haben, sich selbst zu organisieren, sagen, dass wir dadurch einfach schnell waren. Das ist meine persönliche Wahrnehmung, ohne dass ich jetzt Zahlen als Beweis vorlegen kann.	Wir konnten uns so gut anpassen weil wir schnell reagieren konnten und die Mitarbeiter sich selbst organisiert haben		
E6	13	10	Und die Notwendigkeit das anzupassen, die habe ich jetzt zumindest nicht wahrgenommen, weil genau diese Mechanismen uns in der Phase super geholfen haben, wie beispielsweise „die Teams organisieren sich“ und die Informationstransparenz. Jeder hat sich gut daran orientieren können. Also insofern würde ich sagen, war das eher eine Bestätigung dieses Weges. Änderungen an diesem Konzept gibt es grundsätzlich permanent, also das ist etwas Lebendes, aber jetzt nichts, wo man sagen müsste, das Gesamtkonzept im Grundsatz musste oder wurde irgendwie geändert, sondern es war eher eine Bestätigung unseres Weges.	Die Mechanismen der Agilität haben perfekt funktioniert, es musste nichts angepasst werden	Anpassungen agiler Methoden: - Keine Änderungen - Nur bedarfsbezogene Anpassungen	CS

E6	25	11	Aber ich würde das jetzt nicht als Änderung oder Anpassung der Methode sehen, sondern einfach nur bedarfsbezogene Anwendung. Das heißt dieses Portfolio, wie können wir agieren, das gibt es, und ich nutze in jeder Situation das, was ich bestmöglich gebrauchen kann. Und ich würde jetzt gar nicht sehen, dass das irgendwie eine Änderung des Konzepts oder der Arbeitsweise ist, es ist einfach nur immer das richtige Werkzeug zur richtigen Zeit verwenden.	Es gab keine Anpassungen, nur bedarfsbezogene Anwendung		
E6	15	12	Einerseits technischer Natur, ja. Weil dann manche Dinge vielleicht doch in die Überlast gehen, wenn alle im Homeoffice sind. Aber jetzt rein aus der Sicht, wie wir uns agil in der Art Zusammenarbeit verhalten, ist es so, dass sich im Grundsatz nichts geändert hat. Es war einfach nicht notwendig.	Es gab nur technische Anpassungen	Einfuhr neuer Methoden durch Covid: - Es gab nur technische Anpassungen	C6
E6	17	13	(...) wir zum Beispiel eine schon angedachte und geplante Umstellung auf ein anders System einfach sehr schnell umgesetzt. Das war auch durch unser System gut möglich. In der Kommunikation an und für sich auch, das habe ich eh schon gesagt, wir haben sehr viel informiert. Das heißt, das Thema Informationsfluss ist schon sehr wichtig für uns generell und in solchen Phasen umso wichtiger.	Eine breiets geplante Einführung von MS Teams konnte sehr schnell in die Tat umgesetzt werden	Welche Kommunikationsvorteil bietet die Agilität: - Eine bereits angedachte Einführung von Teams wurde beschleunigt	C7
E6	19	14	Ja, wie gesagt, wir hatten die Umstellung auf MS Teams schon in Arbeit, die haben wir halt schneller gemacht, weil wir haben vorher Skype im Einsatz gehabt für diese Dinge oder für einen Teil dieser Dinge.	Zuerst wurde Skype verwendet, dann MS Teams	Welche Tools nutzt die Firma: - Teams - Virtuelle Whiteboards	C8

E6	19	15	So sind wir halt auf virtuelle Whiteboards umgestiegen.	Virtuelle Whiteboards wurden in virtuellen Meetings verwendet		
E6	19	16	Gleichzeitig war das auch ein Learning für das Thema, wie funktioniert so etwas Standortübergreifend, also wenn man die physischen Dinge sowieso nicht vor Ort gleichzeitig zur Verfügung hat. Insofern war das quasi auch ein Learning oder eine Unterstützung, um zu verstehen, wie können wir auch ohne Covid Standortübergreifend besser zusammenarbeiten mit den Tools.	Wir haben gesehen wie praktisch Teams für Standortübergreifende Kommunikation ist	<p>Welche Tools werden nachhaltig verwendet</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Alle Tools und Softwares werden weiterhin verwendet</li> <li>- Teams ist gut für Standortübergreifende Kommunikation, und virtuelle Kommunikation generell</li> <li>- Teams wird erweitert um Transparenz zu sichern</li> <li>- Tools entwickeln sich ständig weiter</li> </ul>	8
E6	31	17	Also wir haben die Dinge, die wir eingeführt haben, zu der Zeit aus gutem Grund eingeführt und die gibt es immer noch. Du hast mich jetzt auf Tools angesprochen, natürlich haben und werden wir diese auch weiterhin verwenden	Alle eingeführten Tools und Softwares werden weiterhin benutzt		
E6	31	18	Auch die Häufigkeit, in der man Informationen teilt, ist eine andere. Man teilt jetzt mehr Informationen zu anderen Dingen. Aber die Tools, die wir dafür verwenden, die sind auch immer wieder im Wandel, also wir erweitern zum Beispiel das MS Teams auch immer wieder um neue Komponenten, um hier noch mehr Transparenz zu ermöglichen oder dieses Weitergeben von Informationen und Wissen zu unterstützen. Also Tools-Themen sind sowieso nie abgeschlossen, weil irgendwo kommt ein neuer Bedarf und dann muss man sich überlegen, wie nutzen wir die Tools die wir haben oder brauchen wir Neue?	Die Tools werden immer erweitert, dieses Thema ist nie abgeschlossen. Wir erweitern gerade MS Teams um die Transparenz sicherzustellen		

E6	33	19	(...) konkret also wo Menschen zusammenarbeiten, da ist MS Teams führend auch mit der Integration von dem Planer, also dass man hier so Kanban Boards verwenden kann.	Wenn Menschen kommunizieren ist Teams am besten, auch der eingebaute planer mit den Kanban Boards wird verwendet		
E6	21	20	So wie Menschen unterschiedlich sind, hat jeder seine unterschiedlichen Themen mit neuen Tools. Logisch. Also es hat ja Leute gegeben, die Fragen hatten zu den Dingen. Wir haben, muss man auch dazu sagen, für diese Dinge relativ schnell eine Information rausgegeben, es gibt auch E-Learnings dazu oder einfach Ansprechpersonen, die man kontaktieren kann und die helfen einem weiter. Also so etwas braucht es meiner Meinung nach sowieso, egal ob es jetzt eine Covidsituation ist oder irgendetwas Normales.	Es ist von Person zu Person unterschiedlich, manche haben sich einfach schwer getan mit neuen Tools. Da gab es dann Info-Broschüren, E-Learnings und auch Ansprechpersonen	Welche Barrieren wurden bei der Kommunikation festgestellt:  - Schwierigkeiten mit neuen Tools - Manche Dinge lassen sich nicht online lösen	C10
E6	25	21	Einige Dinge davon gehen auch tatsächlich gut mit normalen, mit virtuellen Whiteboards und virtueller Teams-Kommunikation. Aber bei manchen Dinge muss man sich in einen Raum setzen und diskutieren	Manches lässt sich gut mit virtuellen Methoden ersetzen. Aber bei vielen Dingen ist der persönliche kontakt nötig		
E6	27	22	Das ist immer ganz schwer zu messen. Also jetzt ist es relativ leicht, wenn man sagt, man hat ein definiertes Produkt, das immer gleich gebaut wird und man kann sich wirklich Benchmarks. Aber jetzt die Produktivität so ganz allgemein auf verschiedenen Disziplinen zu vergleichen, also ich würde mir das jetzt nicht zutrauen, dazu eine konkrete Aussage zu treffen.	Ohne definiertes Produkt kann man da keinen Vergleich erstellen	Veränderung der Produktivität während Covid:  - ohne die Möglichkeit zu Benchmarks lässt sich keine Aussage treffen	C11

E6	29	23	<p>Und das System hat durch dieses Modell, das auf Rollen basiert, schon nochmal einen guten Schwung genommen, sagen wir es einmal so. Einfach, weil Menschen nicht nur ein Ding gleichzeitig tun können, sondern klar geworden ist, dass ich vielleicht x Prozent der Rolle in Entwicklung habe, aber vielleicht y Prozent der Rolle noch irgendwo im Human Resources-Umfeld oder im Finanzumfeld oder wo auch immer. Das hat auch einiges ermöglicht, was jetzt aber überhaupt nicht mit Covid oder so zusammenhängt, sondern das ist einfach mehr Flexibilität auch für die Leute selber, verschiedene Dinge tun zu können.</p>	<p>Die Produktivität kann ich nicht messen. Aber durch das Rollen-System ist es den Mitarbeitern und Mitarbeitern möglich ihre Fähigkeiten an unterschiedlichen Stellen anzubringen</p>	<p>Veränderung der Produktivität durch Wechsel in die Agilität:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Die Produktivität kann nicht verglichen werden, die Flexibilität des Rollen-Systems hilft aber dem Personal und dem Unternehmen</li> </ul>	C12
----	----	----	--	---	---	-----

## 7.9. Interviewtranskript 1

- (1) Michael Botek, MS Teams, 28. März 2023
- (2) I: Herzlich Willkommen zum Interview. Es freut mich, dass du heute dabei bist als meine Experte. Kurz rechtliche Sachen am Anfang zu klären. Das Interview wird aufgenommen, um es nachher zu transkribieren und die Daten werden innerhalb der Bachelorarbeit verwendet.
- (3) Bo: Sehr gut, ja.
- (4) I: Perfekt, dann können wir gleich anfangen und zwar mit der ersten Frage was verstehst du unter agilem Management? Was sind für dich die wesentlichen Kriterien?
- (5) Bo: Ja, vielleicht einleitend. Wir sind ein Unternehmen, das in der Zwischenzeit schon seit 12 Jahren eine Organisationsstruktur verwendet, die sich heute Holokratie nennt, also eigentlich Holokratieähnlich. Ob das jetzt agiles Management ist oder nicht, kann ich nicht genau sagen, weil ich die Definition nicht nachgelesen. Aber was ist für mich agiles Management. Ich würde einmal meinen, dass das, was wir als Organisationsstruktur haben, durchaus unter agiles Management einzuordnen ist. Warum? Weil wir eine Struktur haben, die heißt oder gekennzeichnet ist durch sehr viel Selbstorganisation, die Verantwortung in der fachlichen Kompetenz liegt, also nicht nach oben transportiert wird, solange, bis man - unschön formuliert - sagen kann, bis man nicht mehr kompetent ist, die Entscheidung zu treffen. Unsere Besonderheit ist in Wahrheit, dass wir sehr wenig über Funktion regeln, sondern viel mehr über Rollen. Und weil wir alles über oder sehr viel über Rollen regeln, würde ich halt meinen, dass es durchaus agil ist, weil diese Rollen ja nicht so starr wie ein Organigramm sind, sondern diese Rollen sich stark daran orientieren, was das Business braucht. Und wenn wir eine neue Rolle brauchen, dann wird die etabliert. Und das zweite, was ich glaube, was der Agilität sehr, sehr, sehr nützlich ist, ist, dass wir halt sehr viele Leute, kompetente Leute im Sinne von in ihren Fachgebiet kompetent, hinzuziehen bei Entscheidungsfindungen. Das wären für mich so die 2 großen Komponenten, die die Agilität unterstützen.

- (6) I: Wenn du jetzt auf das Unternehmen blickst, das ja wie gesagt seit 12 Jahren das Prinzip der Agilität verwendet. Wieso hast du dich dafür entschieden und was siehst du als Vorteile gegenüber der herkömmlichen Form der Unternehmensführung?
- (7) Bo: Also wir mussten, typisch wie es so im Buche steht, als wir die Größe von 30 Mitarbeiter erreicht haben, überlegen, wie wir uns organisieren. Also die Zurufmentalität, die davor geherrscht hat, haben wir erkannt, dass sie nicht mehr funktioniert und man muss dazu wissen, dass die Firmengründer des Unternehmens das waren 18 Leute, alle aus Konzernen kommen. Und das Einzige, was wir wussten zu Beginn, als wir uns das überlegt haben, dass wir nicht eine normale Hierarchie aufbauen wollen, weil sie damals für uns gefühlt nicht zu uns gepasst hätte. Man muss wissen, dass es zu der Zeit auch in der Literatur ja gar nichts gab in der Gegend, also das, was wir halt eben Holokratie nennen, war ja damals gar nicht klar. Das heißt, wir haben das, was wir heute leben, wirklich selbstständig und für uns erzeugt, gebaut und das einzig Beständige ist der Wandel, der sich auch im Laufe der Zeit ständig weiterentwickelt. Was sich halt dann infolge der Mitarbeiterzahlen oder auch durch das Business notwendig gemacht hat, das war eigentlich der Grund, dass wir gesagt haben, wir wollen nicht die Fehler machen, die wir quasi alle aus dem Konzern heraus gesehen haben. Nämlich um es konkret zu machen, dass Leute Entscheidungen treffen, die eigentlich dazu nicht kompetent sind einerseits und andererseits dieses Wir-Gefühl im Sinne von Wir sind die Firma zu forcieren mit der Struktur. Ja, also wie gesagt, damals gab es wenig zum Lesen, wir mussten das alles selbst erarbeiten und sind auch ein wenig stolz darauf, was uns gelungen ist und wie gesagt, dass das dann heutzutage schon eher State of the Art ist ein netter Nebeneffekt, dass man halt nicht irgendwo in eine Sackgasse gesetzt haben, was man ja vorher nie weiß.
- (8) I: Und wenn man jetzt vor allem die letzten 3 Jahre in Betracht zieht, also seit dem Start der Corona Pandemie 2020, haben sich da die agilen Methoden, die sie verwenden, verändert, abgeändert?
- (9) Bo: Ja, das klingt ein wenig blöd, aber in Wahrheit nicht, ja. Weil wir haben ja davor schon das gelebt, was die anderen jetzt im Zuge der Pandemie lernen



mussten, ja,. Also für uns war es immer Gesetz, dass jeder dort arbeiten soll, wo es für ihn am besten passt. Und wir hatten ja so Homeoffice-Regelungen im Sinne von 2 Tage oder 3 Tage nicht, sondern es war auch vorher so, dass jeder halt zu Hause Konzepte geschrieben hat und Überlegungen angestellt hat. Und wenn er halt den Austausch mit den Kollegen gebraucht hat, dann ist er ins Büro gefahren, ja. Das heißt, wir waren in Wahrheit mit dem ersten Tag der Pandemie voll handlungsfähig und konnten uns in Wahrheit Gott sei Dank darauf konzentrieren, den Kunden auf ihrem steinigen Weg zu helfen, EDV-technisch halt. Also es hat sich in Wahrheit wenig geändert und wir sind auch damit sehr gut gefahren, weil wir da halt den Leuten gewisse Stabilität geben konnten in Zeiten, wo halt rund herum sich alles sehr agil entwickelt hat, ja. Und weil wir vorher noch drüber gesprochen haben, was sind die Vorteile der Struktur? Also wo ich ganz sicher die Vorteile sehe, ist, dass es bei uns dieses Gegenpol „die Firma“ nicht gibt, also nachdem jeder quasi mithelfen kann, mitarbeiten kann an der Entwicklung des Unternehmens, hat sich das total aufgehört, was hat sich die Firma überlegt, ja? Also dieses Bewusstsein, dass die Firma niemand ist, sondern handelnde Personen Entscheidungen treffen müssen, das ist ja in Wahrheit „die Firma“ und wenn ich selbst dabei bin und merke, welche Einflussfaktoren Entscheidungen haben, dann ist das schon ein riesen Vorteil, dass es dieses Gegeneinander nicht gibt.

- (10) I: Du hast gesagt, dass neue Methoden mussten nicht eingeführt werden. Aber wie hat sich die Pandemie auf die bestehende Agilität ausgewirkt?
- (11) Bo: Ja, wir haben sie nutzen können. Also nachdem ja die - in der in der Holokratie nennen sie sich Kreise, bei uns haben wir halt anderen Namen, weil die halt vorher da waren und wir die Namen nicht ändern wollten - also wir kennen virtuelle Teams seit 10 Jahren und damit sind wir es auch gewohnt gewesen, nicht nur dann gut arbeiten zu können, wenn wir uns sehen oder diskutieren können, sondern halt auch in einer Videokonferenz oder solchen Dingen. Was natürlich schon mitgespielt hat, war die menschliche Veränderung der einzelnen Leute, die halt mit den Rahmenbedingungen unterschiedlich umgehen können, ja, das ist eh klar. Das hat aber nichts mit der Struktur zu tun,

sondern in Wahrheit mit den damals definierten Rahmenbedingungen, die uns sehr geholfen haben, diese in der Zeit zu nutzen; ich möchte das so formulieren.

- (12) I: Was sind diese Rahmenbedingungen?
- (13) Bo: Ja, diese freie Zeiteinteilung des Spezialisten, die Freiheiten, die wir haben oder immer schon hatten also im Sinne von wann fängt wer an und wann hört wer auf zu arbeiten. Diese Entscheidungsfindung im Sinne von wie werden bei uns Entscheidungen getroffen, ja. Wir haben in Wahrheit innerhalb derselben Strukturen ja nur die Intensität beziehungsweise die Periode geändert in der wird die Leute informieren über Veränderungen ja, also wir haben sogenanntes wöchentliches Reporting eingeführt. Auch das Thema Transparenz hat uns sehr geholfen, dass wir ja vorher schon hatten - bis zum Gehalt ist bei uns alles transparent, auch vorher schon - und diese Transparenz hat uns natürlich auch sehr geholfen, dass wir die Leute immer sehr, sehr aktuell und vollkommen korrekt informiert haben ja. Also jetzt haben wir ein Problem, jetzt haben wir keines, das steht in Relation zu ... All diese Dinge mussten wir nicht erstellen im Sinne von uns überlegen und einführen und die Leute daran gewöhnen und alles was diese Changes in Menschen vorgehen, sondern wir konnten darauf aufbauen und bis jetzt die bestehenden Strukturen verwenden. Wir haben kaum Adaptierungen gemacht.
- (14) I: Und wenn man jetzt auf die Zusammenarbeit innerhalb des Teams blickt, Wie hat sich die Kommunikation durch die Covid 19 Pandemie entwickelt und haben agile Management Methoden geholfen.
- (15) Bo: Das Spannende ist, entsprechend unseren Rahmenbedingungen, dass jeder so für sich das passende gestaltet, haben bei uns die Gruppen auch unterschiedliche reagiert, wie die Kommunikation funktionieren soll. Also es gibt ein paar Teams, die haben daily Standups eingeführt und zwar jetzt nicht Projektbezogen, sondern quasi aus der Struktur heraus, also die Gruppe trifft sich immer um neun Uhr und da haben sich Regeln gebildet, die heißen einmal in der Woche sind wir alle beisammen und die restlichen Tage kann kommen wer mag. Andere Gruppen haben es anders gemacht. Also das sind sehr, sehr individuelle Umgänge, wie denn die Kommunikation funktionieren soll und das haben sie auch implementiert, da haben sie keinen fragen müssen, sondern das

haben sie einfach getan. Und da hat man eben wieder gesehen, wie gut dass, diese Strukturen, die wir haben, schon vorher da waren. Und da hat es auch keinen gegeben, der gesagt hat, darf ich das machen oder nicht, sondern das haben sie getan. Also das haben sie eingeführt, weil es für sie wertvoll war und genauso ist es jetzt wieder danach, wenn man so möchte. Ein paar haben das beibehalten, andere haben gesagt nein, wir treffen uns jetzt die Gruppe einmal in der Woche in der Firma, also da gibt es ganz, ganz unterschiedliche Implementierungen hier im Haus. Das einzige, worauf wir schauen, das ist aber auch nicht vorgegeben, sondern das irgendwie logisch, dass wir halt wenig hybride Meetings haben, ja. Also entweder treffen wir uns wo oder wir machen es virtuell. Und das sind halt Dinge, die haben wir vorher nicht gefragt so im Sinne von wie machen wir es, sondern das war ja klar und jetzt wird es halt hinterfragt beziehungsweise definiert. Dieses Meeting ist ein virtuelles dieses Meeting ist ein persönliches und es wär gut, wenn wir uns da in der Firma sehen könnten.

(16) I: Und welche digitalen Werkzeuge und Technologien haben sich besonders nützlich erwiesen, um die Agilität aufrechtzuerhalten?

(17) Bo: Na, wir haben, ich sage einmal Gott sei Dank vorher schon das Conference eingeführt als zentrales Kommunikations- oder nein Dokumentationsmedium und das hat sich als sehr wertvoll erwiesen. Wir haben auch sowas wie ein Workflowsystem, wo halt nachvollziehbare Entscheidungen getroffen werden. Das hilft auch sehr im Sinne von Nachlesen, also wenn ich nicht dabei bin und nicht das Ganggespräch höre, sondern nachlesen möchte. Wir sind auch schon vorher sehr sehr darauf erpicht gewesen, dass möglichst die Prozesse gut beschrieben sind, damit ich nachlesen kann wenn ich möchte und das ist halt grade wenn ich zu Hause sitze, kann ich den Nachbarn nicht fragen, ja wie machen wir das denn immer, oder weniger leicht. Das hat sich auch gezeigt, dass das nicht so passiert, wie wenn ich daneben Tisch an Tisch sitze. Also diese Conference-Technologie gepaart mit Chia, wo wir die Tickets abarbeiten, war schon ein zentrales Thema. Womit wir genau wie alle anderen auch den Umgang lernen mussten und müssen, sind diese Collaboration Plattformen, wie Teams und so, weil dort natürlich auch viel Daten entstehen, auf die man achten muss. Das sind dann teilweise unternehmenskritische Dinge

da dabei. Das ist halt eher entstanden, also das war nicht sehr strukturiert aufgebaut, sondern diese Teams-Geschichte ist in Wahrheit mit dem ersten Tage entstanden und dann hat mal halt geschaut, wie man das nachher wieder zusammenfügt, dass es wieder zur Struktur wird.

(18) I: Und welche Barrieren konnten bei der Einführung von vor allem jetzt bei Teams beobachtet werden und wie wurden sie überwunden?

(19) Bo: Ja, ich glaube schon, dass sich ein paar schwer getan haben, die Offenheit im Chat zu behalten, formulieren wir es so. Ansonsten war es natürlich viel Unsicherheit aus Unwissenheit, ja, also wie bediene ich das Ding überhaupt? Und es ist nach wie vor noch so, dass ich sag, schau her, das geht aber so, also diese typischen versteckten Kosten, wo halt Schulungen on the fly passieren, wenn man es gerade braucht. Aber das war in Wahrheit aus dieser Transparenz, die man vorher schon gehabt hat, wo man ja vorher schon nicht aufpassen hat müssen, was man sagt, war eigentlich vorher schon gegeben und das hat hier diese Barrieren, die man normalerweise hat in einem Unternehmen, wem darf ich was sagen und darf der das mitlesen und diese ganze Thematik, die hatten wir eigentlich auch vorher im Unternehmen nicht, weil halt Klarheit einer unserer sehr, sehr zentralen Werte sind. Das ist vielleicht auch zu erwähnen, wir haben von Beginn an dieser Struktur als Basis dessen sehr klar definierte Werte festgeschrieben und das hilft auch immer an der Stelle halt, wenn man weiß, was man sich ausgemacht hat, wie wir agieren.

(20) I: Und wenn man jetzt in deine Schuhe tritt und sich jetzt anschaut die Mitarbeiterführung. Was für Hürden hat es da gegeben, um dieses agile Management wirklich während der Corona Pandemie aufrechtzuerhalten?

(21) Bo: Die Barriere ist, dass es für Mitarbeitergespräche, wenn man das so formulieren soll, natürlich schon das persönliche Gespräch benötigt und wenn das nicht möglich ist, dann leidet schon der Inhalt des Gesprächs. Also speziell bei schwierigen Situationen, bei unterschiedlichen Sichtweisen etc. Das ist schon im persönlichen Gespräch deutlich leichter, ist auch deutlich leichter zu erkennen, wo im Unternehmen heute jetzt grad irgendwelche Konflikte entstehen, weil man halt die Emotionen des Ganggesprächs nicht mitbekommt. Also es hat schon deutlich länger gedauert, um draufzukommen, wo halt gerade

jemand sich nicht wohlfühlt oder mit einer Situation unzufrieden ist oder solche Dinge. Das hat sicher gelitten und die Bereinigung dessen auch, weil das halt doch das persönliche Gespräch deutlich einfacher macht, wobei wir diese Dinge dann halt trotzdem persönlich besprochen haben, indem man sie halt irgendwo getroffen hat, auch wenn man nicht in die Firma gefahren ist.

(22) I: Und hat es Zeiten gegeben, wo das agile Management gelitten hat und zurück gerudert worden ist zu eher herkömmlichen Methoden?

(23) Bo: Sagen wir so, also, wenn die Menge der Konflikte ein wenig größer geworden ist, dann entsteht der Ruf nach „dem Chef“ schon schneller. Und vielleicht zu erwähnen ist, dass wir vor einem halben Jahr schon auch wieder mal die Frage gestellt haben, wollen wir zurück in eine normale Organisationsstruktur oder nicht? Und das Ergebnis war dann schlussendlich, dass wir so bleiben wollen, wie wir sind. Also auch davor haben wir keine Scheu, dass wir das zur Diskussion stellen, ob das noch immer zeitgemäß passend und funktionierend sein kann.

(24) I: Und wenn man jetzt die Produktivität betrachtet. Hat Corona da einen Einschnitt gemacht?

(25) Bo: Eher im positiven Sinne. Also eigentlich haben die Leute mehr gearbeitet als vorher. Alleine aus dem Effekt, dass ich die Fahrzeit nicht hatte, ja, und es war halt schon so, nachdem ich eh zu Hause eingesperrt bin, ob ich jetzt arbeite oder was anderes tue, also da gab es schon viele Leute, die dann deutlich mehr getan haben, als sie dann in der Zeit der Firma, wobei die Produktivität bei uns nie ein wirkliches Problem ist, weil eben diese Verantwortung auch relativ dezentral organisiert ist. Also bei uns gibt es kaum Kontrollen, das will ich damit sagen und damit glaube ich, dass die für den Kunden zur Verfügung stehende Zeit sogar mehr wurde.

(26) I: Wenn man jetzt 12 Jahre zurückblickt, wo sie es gerade frisch eingeführt haben, hat man jetzt, wenn man vor 14 Jahren schaut und jetzt vor 5, gibt es da einen Unterschied der Produktivität?

(27) Bo: Das ist eine schwierige Frage. Hat uns das Produktivität gebracht? Ich glaub die Produktivität ist nicht der Vorteil von der Struktur, sondern in Wahrheit ist der Vorteil der, dass - und das sehe ich für gut, für uns sehr wertvoll - dass

Leute bei uns sehr lange bleiben. Ja wir sind ein Dienstleistungsunternehmen, das heißt, die Leute bauen Beziehungen zu den Kunden auf und immer dann, wenn jemand weggeht, muss sich der Kunde entscheiden, geht er mit dem mit oder bleibt er da. Ich kann berichten, dass die Consultants der ersten Stunde alle noch da sind, also nach 23 Jahren, das heißt schon was in einer Branche, wo man woanders durchaus durch einen Jobwechsel mehr Geld verdienen kann. Also der Vorteil der Agilität ist glaube ich eher bei der Kundenbindung, äh, Entschuldigung bei der Mitarbeiterbindung ja, denn auf der Profitabilität.

- (28) I: Die Nutzung von Plattformen wie Teams, ist die jetzt wirklich in den täglichen Unternehmensablauf eingebunden worden, auch jetzt post Covid?
- (29) Bo: Ja, durchaus. Also es gibt einige Bereiche, auch da haben sie in Wahrheit wieder Freiheit, es gibt einige Bereiche wo sie die tägliche Kommunikation, auch was Dokumente etc betrifft, über Teams organisieren,
- (30) I: Können Sie dafür Beispiele nennen? Wofür wird Teams benutzt, wofür wird es eher nicht benutzt?
- (31) Bo: Es ist erstens hochgradig als internes Chat Medium in Verwendung. In letzter Zeit ist es auch gelungen, die Kunden in die Chats einzubinden, also auch das funktioniert in der Zwischenzeit, das heißt auch die Kommunikation mit dem Kunden ist Chatbasierend aktiviert worden. Es sind die Dokumente, die innerhalb eines Teams benötigt werden, sei es ein Urlaubskalender, seien es ähnliche Dinge, die wurden von den Teams, die sich in Teams organisieren, quasi vollständig ins Teams übernommen. Und in Wahrheit ist ja auch die Verlinkung zu anderen Medien, wie ein Conference auch sehr einfach möglich, also die Dinge lassen sich ja dank der Links sehr schön miteinander verbinden. Aber es ist natürlich ein großes Aber, dass es eine weitere Datenquelle ist, die ist zu backupen und sicher zu machen. Also heterogener ist das Ding schon geworden.
- (32) I: Du hast schon bereits erwähnt, dass vor kurzem darüber abgestimmt wurde, ob das Unternehmen in der Agilität bleiben soll. Wie siehst du die Zukunft der Unternehmensführung in Bezug auf die Agilität?
- (33) Bo: Also ich bin im Moment überzeugt, dass das Ding so wie es läuft, gut läuft und auch weiterlaufen wird. Nachdem es ja nie stabil ist, ja, also, das muss man ja dazu sagen, ja also, wir entwickeln ja die Struktur immer weiter, passen

sie an Gegebenheiten, an Bedürfnisse. Wird das auch in Zukunft passieren ja? Also, wir werden auch da an den Stellschrauben drehen und das ist etwas, was auch in den Köpfen angekommen ist, dass das eine sehr bewegliche Struktur ist mit allen Eigenschaften, die da heißen es ist durchaus eine komplizierte Struktur, ein Organigramm geht viel einfacher, wo ich mir dann meinen Chef suche und der wird das dann schon entscheiden. In den Rollendefinitionen gibt es natürlich an Schnittstellen immer was zu tun, zu konkretisieren, zu verbessern, lesbar zu machen etc. Aber ich erwarte keine große Veränderung der Struktur in den nächsten Jahren. Das würde ich im Moment nicht sehen.

(34) I: Wenn man jetzt generell auf die Branche oder auf den Markt Österreich schaut, was denkst du, wird bei anderen Unternehmen passieren, wird da auch ein Trend in die Agile kommen?

(35) Bo: Absolut, absolut. Also da ist es ist nur die Frage, wie schnell sie sich trauen und das Interessante ist ja aus meiner Sicht, dass ist ja viel weniger eine „Will ich oder nicht“, sondern es ist ein „wie wird jetzt und muss“, weil ja die Unternehmen sich anbieten müssen für ihre Mitarbeiter, dass sie bei ihnen bleiben oder zu ihnen kommen und der Drang dieser Leute hinsichtlich Freiheit, Selbstorganisation in der Arbeit etc deutlich zugenommen hat, dies nach meinem Dafürhalten. Und ich kann nur für Österreich sprechen, weil ich kenne die anderen Märkten nicht, also mein Wissen ist sicher beschränkt auf Österreich, aber dort ist es halt infolge der langen Zeit, die ich schon aktiv bin, durchaus gefestigt.

(36) I: Und hast du abschließend noch ein paar Worte, liegt dir was am Herzen, was in meine Arbeit einfließen soll?

(37) Bo: Ja, also wem immer du dein Buch zukommen lassen wirst, von mir kommt der klare Appell: Leute, lasst euch darauf ein. Die wirkliche Challenge ist, dass sich das Management entmachten muss. Das Management muss sich entmachten und zulassen, dass die Kompetenz des Schwarms mehr ist als die eigene Kompetenz. Das wär so mein Appell, wenn man das so möchte, an die große weite Welt.

(38) I: Das ist ein guter Appell, um abzuschließen und ich bedanke mich offiziell für das Interview und würde es dann jetzt auch offiziell beenden.

(39) Bo: Gerne, sehr gerne.

## 7.10. Interviewtranskript 2

(1) Bernadette Bruckner, MS Teams, 26. März 2023

(2) I: Hallo und Willkommen. Es freut mich, dass du dabei bist heute als meine Expertin für mein Interview. Es sind noch ein paar generelle Sachen zu klären, und zwar dass das Interview aufgenommen und dein Name in der Bachelorarbeit verwendet wird. Dafür brauche ich dein Einverständnis.

(3) B: Ich bin einverstanden.

(4) I: Dann fangen wir an. Was bedeutet für dich agiles Management, was sind die wesentlichen Kriterien dafür deiner Meinung nach?

(5) B: Das für mich Wesentlichste ist schlichtweg, ich tue Schritt für Schritt auf das nicht nur reagieren, sondern auch agieren, also aktiv zu sein, auf das, was gerade ist und dabei nie das Ziel also dieses Überziel zu verlieren oder zu vergessen. Das ist für mich agiles Management. Und von allen Welten, weil ich bin einfach Multi Projekt Managerin, nämlich auch für die klassischen und für die agilen Methoden, das zusammen zu geben, auf die Situation bedingt und iterativ, also Schritt für Schritt das Ganze zu entwickeln und wie gesagt dieses Überüberziel, wo man sagt immer wieder, dieses Überüberziel ist etwas, was man nie erreicht, aber wo man weiß, dass man hingeht. Das ist für mich agiles Management.

(6) I: OK perfekt.

(7) B: Weil und das möchte ich noch ein bisschen mit hineinbringen, weil das ist schon ein Unterschied, beim Management reden wir immer wieder davon, auch auf Prozesse hinzuschauen. In Prozessen sind aber auch Menschen drinnen. Das heißt beim agilen Management schaut man zwar nicht primär, aber mehr auf die Prozesse und wie man dort hinkommt, aber es ist für mich weitaus mehr, weil es gehört nämlich auch dazu, dass es den Menschen gut geht in diesem System drinnen.

(8) I: Perfekt und was hast du in deiner Zeit mit dem Arbeiten, was hast du alles erlebt, quasi was ist dein Werdegang beim agilen Management?

(9) B: Ja, ich bin eine Praktikerin, also learning by doing. Ich fange erst jetzt an, dass ich die ganzen Zertifikate mir hole. Es ist ja so, weil vor 20 Jahren hat man von



den Sachen noch nicht gesprochen und schon gar nicht vom agilen Projektmanagement, sondern da hat man halt gemacht. Und ich komme immer mehr darauf, dass das eh agil immer war. Also mir war immer zum Beispiel wichtig, aber das hat mit meinem Werdegang zu tun, ich bin zweimal bei Großkonzernen abgeworben worden und bin quasi immer in etwas reingeschmissen worden und habe etwas gemacht, entweder etwas aufgebaut, International Sales im Ausland oder modifiziert, das heißt ich habe Prozessoptimierung gemacht und nicht einmal gewusst was das ist. Aber da sind wir wieder, und das ist für mich auch agiles Projektmanagement oder grundsätzlich Management, intuitiv zu arbeiten, zu schauen was habe ich da, was ist da, wo soll die Reise hingehen? Was habe ich für Ressourcen zur Verfügung, was brauche ich denn noch tatsächlich da dazu, um auch dorthin zu gehen. Und für mich ist es immer wieder, und ich habe es vor 2 Jahren so tatsächlich mal ganz bewusst gemacht, früher war sehr intuitiv, vor 2 Jahren habe einen Diplomlehrgang aufgebaut für das AMS Graz über Wiener Unternehmen. Und dann habe ich das ja, ich hab die Grundkonzepte und das alles gekriegt, ich habe gewusst, wo wir hinmüssen. Da ist es um eine Diplomarbeit und so gegangen und eine ISO-Zertifizierung, ich hab's aber trotzdem iterativ aufgebaut. Ich habe das, was das Know How, und das da bin ich recht dankbar für meine ganzen Kommunikationsausbildungen, ich hab Know How, das da war von den Leuten mal angeglichen, also Grundbasic hergegeben und dann sind wir vertiefend weitergegangen und hab es eigentlich fast täglich gemacht, aber wöchentlich auf alle Fälle zu schauen, wo stehen wir, sind wir dort angekommen, was ich letzte Woche machen wollte? Auch mit den Teilnehmern natürlich, also auch die Zielgruppe miteinbauen, um nachher dorthin zu kommen, wo wir hinwollen. Und ich bin recht stolz drauf, weil von 12 Teilnehmer haben 9 Teilnehmer eine Diplomarbeit geschrieben und obwohl sie davor nicht einmal gewusst haben, wie das funktioniert und die haben, die haben wirklich eine gute geschrieben, also das muss man ihnen lassen. Und da kann man immer wieder für sich selber schauen, über sich hinauswachsen eben auch, in einer Seiten glauben wir, wir wissen es. Nur wenn wir vom agilen sprechen heißt das, ich weiß vielleicht einen Teil davon und den Rest erarbeite ich Schritt für Schritt

mit meinen Teilnehmern, um daraus mehr zu machen, als was es am Anfang eben auch war. Und das ist das wo ich hingegangen bin und immer wieder auch bei den alten Firmen immer wieder etwas hergenommen habe, was haben wir denn da, was können wir machen und wie können wir es nicht nur besser machen, weil ich bin dann auch eine, die sagt, gebt mir was und tu es dann zerlegen und mach es irgendwie anders, dass man weniger Ressourcen und so braucht, sondern auch immer wieder hinzuschauen OK was ist auch an Mehrwert dahinter? Bringt das überhaupt etwas für die Zielgruppe oder nicht? Weil da sind so coole Geschichten da draußen, aber brauchen tut man sie eigentlich gar nicht. Und das ist das, wo oft immer wieder vergessen wird, braucht das eigentlich meine Zielgruppe beziehungsweise habe ich die richtige Zielgruppe dafür, was ich da gerade mache oder auch tue und dass ist immer auch der große Unterschied. Aber dieses agile und darum muss ich immer wieder so lachen über diese ganzen Sachen, ein Scrummaster ist für mich jemand, der so wie ich auf die Leute schaut. Ich nenn es halt anders, ich bin von Oberösterreich, ich sehe das recht erdig die ganzen Sachen und dann sehe ich die Beschreibungen, was die machen, kost irrsinnig, teuer sind die Ausbildungen und dann denke ich mir, das habe ich vor über 30 Jahren auch schon so gemacht, weil ich hab auf die Leute geschaut, dass es ihnen gut geht, dass sie ihre Sachen machen können, das habe ich früher auch schon so gemacht in den ganzen Unternehmen. Also ich find das immer ganz, ganz witzig wie man etwas Altes neu benennen und dann teuer verkaufen kann.

- (10) I: Und wie würden Sie sich kurz selber beschreiben? Was machen Sie gerade, mit welchen Firmen arbeiten sie zusammen?
- (11) B: Also ich bin auf einer Seiten, und von daher kenn ich eben auch den Markus, Erwachsenentrainerin im Akademikerzentrum, wo ich auch Projektmanagement lehre. Und auf der anderen Seiten habe ich auch meine Privatprojekte im Gesundheitsbereich, Gesundheitskommunikationsbereich und noch einmal auf der anderen Seite bin ich auch bei Unternehmen dort, und zwar haben wir in der Covid 19 Zeit gegründet, weil ich gemerkt habe, es wird Zeit, dass wir da hinschauen, den Unternehmensservicepool, wo wir Unternehmen unterstützen, dass sie erst einmal durch die Krise durchkommen, dass sie wieder

stabiler werden, also wir sind unterschiedliche Experten in diesem Bereich drinnen, da habe ich Steuerberater, Unternehmenssanierer, im Marketingbereich, in der Kompetenzprofile und ich eben im Bereich Gesundheitsmanagement. Damit wir die Unternehmen gut unterstützen können. Weil es ist so ambivalent irgendwie, auf der einen Seite habe ich voll die Potenziale da sitzen und auf der Seite schreien sie, dass sie Potentiale brauchen und irgendwie treffen sie sich nicht. Und was ich aber am meisten merke jetzt wirklich mit der Covid 19 Zeit, es wird teilweise heiße Luft geschrien, es wird aber nicht in die eigenen Unternehmen kritisch hingeschaut, was könnten die Gründe sein, dass ich auf der einen Seite keine Leute kriege oder die Leute gehen und ich eine hohe Fluktuation habe. Auf der anderen Seite aber auch die kompletten Potentiale habe und warum die noch immer nicht so einen Job finden. Um was geht es denn tatsächlich? Und da wieder im Agilen drinnen. Ich nehme das her, was es ist, also die Ist-Situation in allen Belangen, mal hinzuschauen, ja, es kann wehtun, hinzuschauen, meine Selbstreflexion zu machen, wirklich einmal zu analysieren, was ist es denn tatsächlich. Und ich bin ein sehr systemischer Denker und da eben mal auf der systemischen Ebene zu schauen und nachher auf Veränderungen anzustoßen, weil agil heißt ja auch Veränderungen anzustoßen, Impulse mit hinein zu geben, neue Dinge zu denken. Also ich bin ein großer Fan von Disruption, weil das heißt noch lange nicht, ich bin einfach auch mit Sätzen aufgewachsen, vielleicht kennst du das auch, mit diesem komischen Sätzen „das war schon immer so, also bleiben wir da dabei“, „never change a winning team“ auch wenn das Ganze runter geht, aber das hat noch alleweil funktioniert und das funktioniert nicht mehr. Also man merkt schon einen großen Unterschied zwischen vor Covid Pandemie, während Covid Pandemie und wo jetzt die ganze Reise hingeht. Und wenn wir jetzt da nicht hinschauen und auch agile Methoden nutzen, nämlich das, was da ist, dann Schritt für Schritt etwas zu verändern und nicht großartig vorplanen, weil dieses Vorplanen kenne ich von meinen Unternehmen genauso, 3 und 5-Jahrespläne und dann schauen wir mal so ungefähr, und da merkt man, dass immer mehr auch die Methoden, die unterschiedlichen Werkzeuge vom agilen Projektmanagement auch genutzt werden müssen, damit man am Puls der Zeit auch bleiben.

- (12) I: Und wenn du jetzt zurückblickst auf die letzten Jahre und generell auf die Erfahrungen, die du gemacht hast, was sind deiner Meinung nach die Vorteile von agilem Management gegenüber der traditionellen Unternehmensführung?
- (13) B: Das Traditionelle hat auch seine positiven Seiten, weil es natürlich gegenüber dem agilen Projektmanagement mehr Stabilität reinbringt, weil ich kann nicht und das merk ich ganz stark auch bei meinen Teilnehmers, die was ich gerade trainiere, nicht für jeden ist das agile Projektmanagement noch nicht passend, weil wir es nicht gewöhnt sind. Beim traditionellen sind wirklich, wie ich schon gesagt habe, lange Vorplanung, da weiß man dann sicher, dass das funktioniert und was weiß ich noch alles, das funktioniert nicht mehr so. Man merkt, die Vuca-Welt ist bei uns angekommen, sagen wir mal so und du brauchst das Agile immer mehr, auch vom Denken her. Agiles Projektmanagement und agiles Management beginnt im Mindset, nirgendwo anders. Wenn es für mich nicht passend ist, weil ich, aus welchen Gründen auch immer, starre oder Glaubenssätze habe, die nicht passend sind für das agile Projektmanagement, muss ich teilweise bei den Teilnehmern, das erst einmal trainieren, langsam anpassen, agil hast ja auch, dass ich auch modifiziere, dass ich mich anpassen kann, um nachher gemeinsam in eine Richtung zu gehen. Und da merke ich schon einen großen Unterschied und grad bei den traditionellen Unternehmen, wenn ich von traditionell spreche, wir sind in Österreich in einem KMU-Land, Klein- und Mittelbetriebe, sehr viele Familienbetriebe, dort ein agiles Gedankengut reinzubringen, ist schwieriger bei einer älteren Generation wie bei der jüngeren Generation. Sehr oft sind nachher Generationskonflikte auch da, das ist immer wieder ein großes Thema gerade in Familien drinnen, Bua, das kannst du nicht machen, ich hab das aufgebaut, du ruinierst ja alles, und was weiß ich noch alles. Nur weil er vielleicht andere Zugänge hat, andere Gedankenweisen und da muss man einfach miteinander schauen und da ist für mich immer der Schlüsselpunkt Kommunikation, eine gute Kommunikation, Prozesse zu hinterfragen, wie sie momentan sind, mit der Digitalisierung nachher modifizieren, Prozessoptimierung, Unternehmensrahmenbedingungen modifizieren, damit ich dann noch Leute reinbringen, die gern bei mir arbeiten. Also das gehört einfach alles zusammen und das wird immer wieder vergessen und ich finde es

so schade, weil wir brillante Unternehmen in Österreich haben. Ich kann es gar nicht oft genug sagen, nicht nur also die was wir sehen also B2C Unternehmen, sondern auch B2B, Hidden gems, wirklich sehr gute Unternehmen. Und wenn wir jetzt nicht anfangen, gemeinsam dahin zu schauen und zu sagen Hey, was braucht es, damit dein Unternehmen nicht nur struggled, also nicht nur kämpft, es sind auch viele Unternehmen da draußen, sondern damit das einfach auch ein gesundes Unternehmen ist und bei gesunden Unternehmen brauch ich aber auch Mitarbeiter, auf die ich auch noch schau. Es geht einfach alles miteinander zusammen.

(14) I: Und was sind drei konkrete Vorteile vom Agilen gegenüber dem traditionellen Unternehmen?

(15) B: Beim Agilen ist für mich das Iterative, also Schritt für Schritt hinzuschauen, mit der Zielgruppe und wenn ich von mit der Zielgruppe spreche und da bin ich recht dankbar, ich habe mal den Reinhard Wilford kennenlernen dürfen, der ist der Experte für Crowdfunding und Crowd Business in Österreich. Der hat das 1000 x 1000, die Plattform gegründet und er hat gesagt, nicht nur Crowdfunding, sondern du kannst ein Crowd Business machen. Für mich ist, wenn du im Agilen drinnen bist, machst du ein Crowd Business, weil nicht nur deine Mitarbeiter Mitunternehmer sind, sondern auch deine Zielgruppe. Weil wer kennt dich bitte besser als deine Zielgruppe. Das kennen wir auch aus Beratungstätigkeit, da hab ich mehr als genug Tools eben auch, wo ich sage OK ich baue einen Prozess auf oder Rahmenbedingungen auf, wo nachher die Leute das mit Inhalten befüllen können, Mitarbeiter und eben auch die Zielgruppe, damit wir nachher gemeinsam für dich, für deine Nöte, die du hast, etwas entwickeln können, damit es dir besser geht. Weil ich brauch für Computer keine Produkte oder Dienstleistungen entwickeln, sondern für Menschen. Also muss ich bitte schön den Menschen auch spüren, wahrnehmen und grad das Iterative, also grad dieses Schritt für Schritt, was im Agilen drinnen ist, wenn ich das in meinen Unternehmenskontext, in meinen Prozesse drinnen habe, dann gehe ich ja ganz anders auch mit Krisen um. Das habe ich beim klassischen nicht und das hast du gemerkt. Du hast es gemerkt in der Covid 19 Zeit, wo einfach einige, weil es war schon immer so, wie in einer Starre drinnen waren und nicht mehr

gewusst haben, was sie mehr machen sollen. Die sind nachher die, die einfach auch wirklich krisengefährdet sind, bis hin wo das Unternehmen dann in Konkurs geht, wo andere sagen OK ja, wir haben die Krise, ich reagiere anders drauf, wie kann ich da trotzdem mein Unternehmen gut halten? Was braucht es für neue Ideen? Was braucht es für neue Produkte und und und, was habe ich für Ressourcen und wie kann ich diese Ressourcen noch einmal anders nutzen und diesen Unterschied hast halt gemerkt bei den Unternehmen. Und wir werden übrigens noch mehr merken, weil, und das interessante siehst du jetzt auch bei meinem Unternehmensservicepool auch, jetzt sehen es die Wirtschaftsprüfer auch auf der Zahlenebene seit heuer. Wir sudern schon, sudern ist das falsche Wort, wir reden schon seit über 2 Jahren, also seit Beginn der Covid 19 Zeit, wir müssen was machen, wir müssen was machen für die Unternehmen, weil sonst werden die einfach nach der Reihe in Konkurs gehen und keiner hat reagiert. Und ich habe gesagt, wir müssen was machen. Jetzt erst, weil die Covid Förderungen ausfallen, sagen sie auch ganz klar, siehst du an den Zahlen, dass jetzt der Hut brennt. Also wir werden heuer und die nächsten Jahre, wird sich auf diesem Gebiet wenn nicht Unternehmen jetzt wirklich anfangen, komplett in eine andere Richtung zu gehen und dort out of the box und agile Methoden anwenden, dann wird es verdammt viel Konkurse geben. Was ich schade find, selbiges wieder, wir haben in Österreich brillante Leute und Unternehmen.

(16) I: Und wenn wir jetzt wirklich nur auf diese agilen Management Methoden blickt, wie haben sich die in den letzten 3 Jahren seit 2020, wo Anfang der Pandemie war, genau verändert?

(17) B: Sie sind endlich einmal mehr genutzt worden. Ich sehe das total oft und da bin ich dem Markus auch dankbar, also dem Herrn Petz, es gibt sehr, sehr wenige Unternehmen da draußen, die tatsächlich agiles Management betreiben. Nur dass sie den Hut darüber tue und ich mache daily Standups, das ist zu wenig. Was ich gemerkt habe und es kommen mehrere Komponenten dazu, weil mit dem Remote, auf einmal haben wir ja nicht nur Kurzarbeit gehabt, sondern wir haben noch die ganzen Leute im Homeoffice gehabt, da muss sich nicht nur das Management umändern, also die Prozesse, sondern natürlich auch die Führung. Das ist momentan ein Riesenthema und da finde ich es irrsinnig spannend, es

war auch vor Covid schon immer Thema, agil und und und, nur wenn du tatsächlich hinschaust, machen das sehr viele Unternehmen gar nicht. Weil wir tun uns den Hut drüber, ja aber, es zu leben, wirklich anzuwenden, da brauchst du wieder und da sind wir beim Mindset, das ist nicht etwas wenn ein klassischer Projektmanager am nächsten Tag soll er agil machen, weil es gerade modern ist, das funktioniert nicht. Das muss ins Blut umgehen, das musst du leben. Und wir kennen das selber, ich meine du studierst eh. Theorie ist nicht so gut, wie sie in der Praxis umsetzbar ist und umgekehrt. Und wir können lernen was wir wollen, mit agilen Projektmanagement, wenn ich es nachher nicht ins Tun integrieren kann und das heißt auch, ich die die Prozesse mitoptimiere, dass ich den Mindset von den Leuten mitoptimiere, um es nachher tatsächlich umzusetzen, weil der Zugang ein völlig anderer ist. Das fängt bei der Führung schon an, wenn ich tatsächlich agil mach, dann ist Selbstorganisation ein Thema, dann muss ich meinen Führungsstil und wir haben einen klassischer Führungsstil so patriarchisch noch immer in Österreich, dann muss ich den auf demokratisch, das muss jetzt zuerst einmal da oben rein in meine Führung, wo nachher auch Ängste aufkommen, ja ich könnte jetzt meinen Job verlieren und was weiß ich was alles. Es ist ein Unterschied schon in der Führung, im Management drinnen, dass ich überhaupt agil leben kann.

(18) I: Sie sind ja schon lange in diesem agilen drinnen und wenn sie jetzt wirklich auf die letzten 3 Jahre zurückblicken, haben sich da irgendwelche neuen Methoden herauskristallisiert durch die Covid 19 Pandemie, die sie jetzt davor noch gar nicht so gekannt haben?

(19) B: Es haben jetzt mehr ein Wording gekriegt, was ich schon gemerkt, aber das merk ich, aber ich hab ein 100% remotes Team, mit der Zusammenarbeit, die kenne ich alle gar nicht persönlich, weil sie so weit weg sind. Ich schau auf komplett andere Punkte, und ich bin noch nicht so tief in die Unternehmen drinnen um da ein Gespür zu bekommen, ob sich großartig was verändert hat. Was ich bei mir gemerkt habe, ich bin ganz stark auf der Kommunikation, also auf der Kompetenzebene, auf der Kommunikationsebene und spiele gerade auch mit meinem Team, wie muss ich mit ihnen agieren, damit sie frei arbeiten können, weil wir haben Zeit- und Ortsunabhängigkeit, also teilweise von 8

Stunden auch im Unterschied und so, da ein Gespür zu bekommen und bei mir war es aber immer schon Thema und das habe ich ganz stark gemerkt auch im Feedback von den Unternehmen beziehungsweise von den Mitarbeitern, mit Covid 19 ist weitaus mehr Mikromanagement reingekommen, weil mit Homeoffice kann ich die Leute nicht so kontrollieren. Man glaubt immer, wenn die Leute im Betrieb drinnen sitzen, dann sind sie produktiver als, wenn sie zu Hause sind und das ist zum Beispiel etwas, was ich gar nicht kenne. Dafür muss ich aber anders vorplanen, vorplane heißt für mich, ich muss weitaus vorplanen, damit die genug Zeit haben und sich selber einteilen können, wenn sie etwas brauchen. Das sind wir nicht gewöhnt in Österreich. Und den Unterschied nehme ich schon wahr, das Mikro Management ist stärker geworden. Da wird gejamert bei meinen Teilnehmern in diese Richtung, dass dieser Vertrauensverlust ein großes Thema war. Da ist die Frage, war es vorher schon da oder nicht? Wie gesagt, wenn wer im Betrieb drinnen sitzt, dann glauben wir allerweil, dass die Leute produktiver sind, das ist nicht korrekt. Und da hat sich etwas verändert dahinter. Was ich am meisten wahrgenommen habe die letzten Jahre, ist eine einzige Sache, es kämen total viel alte Systeme, Gedanken und Glaubenswerte hoch, die sichtbar werden, was früher immer gedeckelt worden ist, damit wir endlich hinschauen können. Es funktionieren diese sogenannten alten Systemen nicht mehr so gut als wie früher. Und das ist der große Unterschied. Und drum funktioniert übrigens das agile noch gar nicht so, weil das Mikro Management, und da sind wir wieder beim Mindset, noch immer so derartig stark, ja der arbeitet nix, der macht ja nix daheim, und ich sollt ihn nachher zahlen, also da kommen ja die wildesten Sachen raus und das finde ich schade.

(20) I: Und wenn man jetzt auf die Unternehmen blickt, die schon Agiles benutzen, hat die Covid 19 Pandemie deren Agilität verändert?

(21) B: Das ist eine gute Frage, da ist es geschickter, du fragst den Markus Petz, weil der, aber das wirst du ihn eh gefragt haben, der ist bei Tele Hase, und das sind ja die Vorreiter, also die machen ja Agiles. Und aus meiner Sicht, und das ist jetzt wirklich aus meiner Sicht und meine Vermutung, wenn ich tatsächlich agil arbeite, ist es komplett egal, ob wir in der Krise sind oder nicht. Weil die ganz



andere Zugänge haben zu dieser Thematik, ganz anders einen Ansatz haben im Agilen, dann haben wir es, weil wir eben Schritt für Schritt sind, ja, das ist jetzt da, wie gehen wir damit um? Andere Kommunikation dementsprechend und gehen dementsprechend anders mit dem ganzen Thema um. Weil, wie gesagt, es gibt ja noch nicht so viel, die wirklich tatsächlich agil nutzen, weil da ist ja zum Beispiel dieses Remote. Wenn es wirklich einen tatsächlich agiles Unternehmen ist, ist dieses Thema von Remote gar nicht so groß, da ist das Mikro Management ja so und so nicht ein Thema, weil da ist ja die Selbstorganisation im Vordergrund.

(22) I: Und wenn du jetzt bei dir und deinem Team, das jetzt anschaut, vor allem die Kommunikation, ist die während Corona schwerer gewesen, weil du hast ja gesagt, ihr habt bis zu 8 Stunden Zeitverschiebung?

(23) B: Nein, genauso wie vorher. Völlig egal. Was ich aber gemacht habe ist, und das war für mich spannend und da sind wir auf der menschlichen Ebene, ich musste teilweise mein Team auswechseln in der Covid 19 Zeit. Weil ich bei denen, jeder Mensch ist einzigartig und in Krisen können teilweise auch Unmenschen rauskommen oder Trauma oder was auch immer, und das hab ich schon gemerkt. Ich habe gemerkt, dass mit Covid 19 sagen wir bei einigen Menschen Charaktere rausgekommen sind, wo ich gemerkt habe, das passt nicht mit meinen Grundwerten oder Grundeinstellungen zusammen, das geht nicht mehr. Und dann habe ich dementsprechend das Team wechseln müssen, also, das ist mir schon aufgefallen. Aber sonst von der Arbeit her, genauso wie früher.

(24) I: Und bei deinem Team, welche Werkzeuge benutzt du da, um mit denen zu kommunizieren?

(25) B: Mhm, viel schriftlich. Wenn eine Notwendigkeit ist, dass ich etwas erklären soll, dann mache ich ein Erklärungsvideo und dann können sie sich jederzeit melden. Wir nutzen Trello, voll der Klassiker, wir sind einfach noch nicht sehr komplex, also brauch ich nix komplexes dazu, selbige wieder agile Einstellung, die Tools sollten nicht mehr Zeit brauchen als das Projekt selber. Also Miro Board haben wir auch genutzt, weil wir auch ein komplett neues Projekt entwickelt haben in dieser Zeit drinnen. Und ansonsten eben Zoom, MS Teams also alles was irgendwie in diese Richtung geht. Dann habe ich dieses Blue Button nachher genauso hergenommen, je nachdem, da bin ich zum Beispiel extrem

flexibel, wo ich sage, was für ein Tool ist für euch am angenehmsten, das nehmen wir schlichtweg her, weil mir taugt es und da bin ich ein kleiner Nerd, wenn ich neue Programme und so kennenlernen. Ich habe zum Beispiel auch mich selber weiterentwickelt, das ist mir wichtig immer wichtig, und habe schlichtweg voll viel unterschiedliche Tools auch eben genutzt, weil ich auch in einem Forschungsprojekt von der FH Joanneum drinnen war. Da ist es um digital weibliche Kommunikation gegangen, da haben wir voll viele Tools ausprobiert, habe ich gesehen, da gibt es voll coole Geschichten, die nutze ich gleich mal für meine Workshops in meinen Vortragstätigkeit und und und. Also gebt mir war, ich probiere es aus, wenn es sinnvoll ist, dann sag ich immer wieder, das ist brauchbar, dann gebe ich es in meine Toolbox rein. Also mir ist das egal. Das ist für mich übrigens auch Agilität, dass ich flexibel auf die Sachen reagiere, einfach ausprobiere, in der Neugierde bleibe und schaue, was gibt es denn sonst noch, weil sie ja, und das finde ich so spannend, mit Covid 19 hat sich nicht nur die Digitalisierung, sondern wirklich auch die ganzen Tools, das hat sich so beschleunigt. Es gibt mittlerweile schon so coole Geschichten online, wenn ich nicht so gerne reisen würde, dann würde ich wahrscheinlich voll viele Sachen einfach nur mehr online machen, aber es ist trotzdem ein Unterschied, und da sind wir auf der menschlichen Ebene. Es ist eine Sache, dass wir so einen Speed reinbekommen haben mit der Digitalisierung und und und, von den Themen her. Und es ist eine andere Sache, ich darf den Menschen nicht vergessen. Ich habe sehr, sehr viele Leute und da diese ich ganz bewusst von Oberösterreich bis nach Wien, um in Präsenz zu unterrichten, um in Präsenz auch bei den Unternehmen zu sein, weil es für viele einfach auch zu speedy und zu schnell war und den Unterschied merkst.

(26) I: Und wenn du jetzt da andere Teammitglieder oder Menschen, mit denen du einfach arbeitest, anschaust, haben die Barrieren bei der Einführung von neuen Tools, was kann man da so beobachten? Weil ich meine, du hast ja gesagt, du bist ja richtig affin darin, gibt es da Probleme?

(27) B: Ja, ganz klar, und das haben wir wieder beim Mindset. Ich habe beides, die einen die sagen, es war schon immer so, das ist wie eine Autobahn, klassisches Projektmanagement, da gehen wir nicht rechts und nicht links, weil

das hat immer so funktioniert. Und andere sind offen dafür. Und darum bin ich auch so ein Fan von hybriden Projektmanagement, einfach von beiden Welten und manchmal muss ich wirklich die Leute überzeugen für das Agile, was ist denn da das Positive drinnen, mach auch Übungen da rein, weil es einfach in sehr, sehr vielen, und jetzt sind wir wieder dort, wo sie großartig sagen, ja, das haben wir schon gemacht, das ist bei uns so drinnen gewesen, aber sie haben nichts gemacht, weil daily Standup ist einfach nicht nur agiles Projektmanagement. Das ist nur ein Pfurz von dem, was es wirklich gibt. Und da kennst du die großen Unterschiede. Es fängt beim Mindset an und das hört nachher beim Tun auf, nur wenn es in meinem Kopf nicht drinnen ist, weil ich Glaubenswerte habe, das war schon immer so, das gibt ja auch Sicherheit, das klassische Projektmanagement, ist ja so. Das kann ich, das habe ich gelernt, das habe ich schon seit 30 Jahren gemacht und dann gibt es aber die, die schon sagen ja, das finde ich spannend, dann probieren sie es aus und dann musst du offen sein dafür, die Dinge auszuprobieren und nachher auch zu sagen ja, das könnte ich hernehmen und umsetzen bei mir. Bei mir ist immer der größte Knackpunkt, es ist eine Sache, wenn Leute etwas lernen. Es ist eine andere Sache, dass die Leute wirklich auch umsetzen und da brauchst du die Umsetzungskompetenz. Und da sind wir wieder dort, die haben voll viel Zertifikate ohne Ende, die sind blitzgescheit in der Theorie drinnen, aber wenn es in die Umsetzung geht, dann fallen sie mir weg und das finde ich so schade. Für mich ist das beste Know-how jenes, das was ich nutze und agiles Projektmanagement gehört genutzt, das ist ein Praxis-Tool.

(28) I: Und wenn du jetzt in dein Team schaust und über die letzten Jahre, was waren die Schwierigkeiten, die du gehabt hast, um deine agile Methode aufrechtzuerhalten?

(29) B: Nix, das was mir am meistens teilweise auffällt, weil ja jeder natürlich seine persönlichen Herausforderungen hat ist, das es gut ist, dass ich noch früher das ganze plane, damit ich es noch zeitgerecht bekomme. Bei mir gibt es keine Deadline oder selten, sagen wir mal so, sehr selten, außer ich hab bis jetzt gewisse Sachen, die was wir einfach rausbringen im Marketingbereich, ja da habe ich eine Deadline. Was ich aber schon merke ist, und da habe ich explizit auch Teilnehmer in Pakistan und Indien und so, da habe ich ganz andere

Herausforderung dabei, ich habe einen mal gehabt, die haben eine Flood, also Überschwemmungen und so, dann ist sonnenklar da hat Zeit für mich überhaupt keine Priorität. Also muss ich ganz anders vorplanen, den Unterschied habe ich schon gemerkt. Ich muss länger vorausplanen oder weniger einen Zeitdruck reingeben, sondern es ist so wie es ist. Und da sind wir auch wieder im agilen, ich will Dinge auch gar nicht mehr erzwingen. Das ist der größte Blödsinn in Zeiten wie diesen. Da ist mir lieber, dass die Leute gesund sind, dass es ihnen gut geht und das andere ist zweitrangig. Das ist das Einzige, wo ich einen Unterschied finde. Und wo wir noch nicht ganz dort sind, aber weil ich und da bin ich jetzt eh schon länger dabei, das richtige Tool zu finden. Ich habe mit dem Andi mal ausprobiert, da merk ich, dass ist alles so komplex, das brauche ich noch nicht, Trello mach ich teilweise mit den einzelnen Leute, es kommt immer darauf an, wie, und da sind wir wieder beim Agilen, ich brauche nicht das ganze Team immer zu 100% bei mir. Darum arbeite ich mit lauter Selbständigen. Sondern ich brauche sie dann und das ist für mich genauso agil im Projektmanagement drinnen, ich brauche sie dann, wenn ihre Phase, wenn ihre Kompetenz genau jetzt gefragt ist, und das ist nicht immer. Das ist der große Unterschied. Und sehr viele Unternehmen gehen immer mehr in die Projektorientierung und da frage ich mich selber und ich hinterfrage sehr viel eben auch von den Systeme her, wie kann Business von morgen gedacht sein? Muss ich immer die Leute komplett einstellen oder gibt es auch andere Formen, wo man zusammenarbeiten kann? Ich habe lauter Selbständige. Wenn du allerweil keinen Sinn dahinter siehst, dass ich jemanden normal einstelle, weil ich brauche das derweil noch nicht und da sind wir wieder beim Thema, wie kann Arbeit oder Business anders gedacht werden. Muss ich immer die Leute einstellen, wenn ja ist, ist das Arbeitszeitmodell, das wir kennen Vollzeit, Teilzeit, das richtige oder gibt es viele andere. Und da merke ich, dass das auch mit dem Ganzen zusammenhängt. Da war ich jetzt in einem Radiointerview wegen der Arbeitszeitmodelle, da denke ich, wenn ich in die Richtung agil, in die Richtung Flexibilität und so gehen möchte, dann muss ich mal die Arbeitszeitmodelle genauso hinterfragen, die was ja starr sind, die was wir haben genauso wie das klassische Projektmanagement.

- (30) I: Du hast jetzt auch gesagt, dass du zum Beispiel am Anfang schon Schwierigkeiten gehabt hast, du musstest das Team wechseln und ihnen mehr Zeit gibst, dann den Leuten quasi im Effekt. Hast du eine Veränderung der Produktivität durch Corona gesehen?
- (31) B: Ja es ist weniger geworden. Eigentlich nicht weniger, aber es ist halt der Zeitraum länger geworden, weil dazwischen wie gesagt, ich habe halt Leute, die sind brilliant von der Kompetenz her, die was in anderen Länder sind, noch zusätzlich andere Herausforderungen haben, und auf das achte ich aber, und da kommt jetzt wieder mein Glaubenswert „Family first“ zum Tragen, das ist mein Zugang, da muss ich schlichtweg anders planen. So sehe ich das zum Beispiel, das Ganze, was ich tue und mache. Und das Einzige, was mir am meisten aufgefallen ist, dass es länger dauert, dass ich meine Sachen kriege, ja.
- (32) I: Okay, also du sagst dann quasi das Schöne am Agilen ist zwar eine Veränderung in der Produktivität gewesen und den ganzen Umständen, aber durch das Agile hast du dich einfach daran angepasst.
- (33) B: Genau. Weil, und das ist das, was ich jetzt auch zu Unternehmen sage, es ist eine Geschichte, dass ich ein Konzept im Unternehmen habe, weil das ist System; die andere Sache ist, ich kann die Leute da drinnen ja nicht versklaven. Und viele Unternehmen wundern sich, dass sie eine so hohe Fluktuation haben und keine Leute kriegen und dann schau ich mir mal das System an, die Organisation, die Prozesse. Nur weil wer nachher bei mir arbeitet, und es ist ein Geben und Nehmen, und mir ist lieber ich habe gute Leute, da warte ich gern, also wirklich brillante Leute, auch von den Kompetenzen her, da muss ich mir einfach das Ganze anders anschauen. Und da immer wieder auch es sind in erster Linie Menschen, ich kann das gar nicht oft genug sagen, du kannst mit der Digitalisierung schon extrem viel jetzt einfach vereinfachen, auch von den Prozessen her oder für da, was du machen willst, damit es den Menschen leichter geht. Aber ich brauch nichts produzieren für künstliche Intelligenz und da immer wieder auch für sich selber zu schauen OK ist das, was wir heute kennen, überhaupt noch passend, auch auf der systemischen Ebene. Und für mich ist agiles Management ein Tool, damit ich meine Systeme optimiere und verbessere. Das sind wir beim lean Management auch drinnen. Immer wieder zu

schauen was kann ich verbessern, das ist ja der Grund, warum ich die Retrospektive mache. Ich bin ein Fan davon, auch zu hinterfragen, wie könnte es man noch besser machen, ich möchte auch dazu lernen mit den Menschen, mit denen ich zusammenarbeite, damit wir voneinander lernen und einfach das Ganze vereinfachen. Damit wir wieder Zeit haben, mehr für das, was uns Freude macht, oder Familie oder was auch immer.

(34) I: Du hast schon angesprochen Digitalisierung, das hat sich alles stark beschleunigt in der Corona Pandemie. Konntest du irgendwie merken, dass sich digitale Kommunikation jetzt nachhaltig in unseren Alltag eingebaut hat?

(35) B: Zwischen nachhaltig und nachhaltig ist so ein Thema. Wie war das beste Beispiel: Ich habe das begrüßt mit Homeoffice, dass das in die Köpfe der Österreicher so reinkommt, dann kommt das Mikro Management dazu, weil so die Angst dahinter ist, dass die nichts machen und dann wo du richtig gemerkt hast, ah jetzt haben sie auch von den Systemen her mit Cloud und sonstigem, weil das war bei vielen Unternehmen ja überhaupt nicht da, aber Hauptsache, sie haben vorher davon groß geredet, aber es war nicht da und dann kommt Apple und der Elon Musk daher und sagt die Mitarbeiter müssen wieder zurück ins Office. Da habe ich mir auch gedacht, ok ganz spannend. Wo geht da die Reise jetzt hin? Ich kann nicht irgendwas propagieren, was nachher nicht in meinen Körper ist, jetzt sind wir wieder beim Mindset, oder zu meinem Business passt. Ich hab gestern oder vorgestern auch drüber geredet, du kannst nicht alle Branchen und alle Berufsgruppen in Homeoffice oder so schicken. Das geht nicht. Du kannst nicht einem Koch sagen, er ist jetzt in Dschibuti und er sollt aber bitteschön was kochen in meinem Hotel drinnen und ist jetzt ungünstig, das funktioniert nicht. Das Beamen gibt es noch nicht. Also da muss man immer wieder schauen, welche Strukturen brauch ich, damit mein Unternehmen auch gut funktioniert, mit welchen Arbeitszeitmodellen, mit welchen Methoden und sonstiges auch immer. Es gibt Branchen, die sind halt durch die Struktur, was da ist, sind sie natürlich dementsprechend eingeschränkt.

(36) I: Und wenn man das jetzt so in Betracht zieht, wie siehst du die Zukunft der agilen Unternehmensführung, vor allem bei dir persönlich und generell in Österreich?

(37) B: Also bei mir, wir sind eh schon in die Richtung, ich möchte es einfach noch mehr professionalisieren, weil ich es lustig finden, weil es Spaß macht, weil ich es gerne mache, weil ich den Vorteil einfach darin sehe, auch in meinen Kopf agil zu bleiben mit der Zielgruppe gemeinsam, dass man in die Richtung schauen Punkt 1. Punkt 2, ich würde es begrüßen, wenn in Österreich nicht nur die Großkonzerne in diese Richtung gingen, sondern auch die KMU's, Klein und Mittelbetriebe. Dass man schaut, dass erstmal bei mir ist der Zugang immer Gesundheitsförderung, Gesundheitsmanagement, das heißt, dass den Menschen auch gut geht. Ich würde es mehr denn je begrüßen, dass endlich mal wirklich einmal hingeschaut wird, der Ist-Zustand, einmal Fehler einräumen oder erkennen und Dinge zu verändern, damit es den Mitarbeitern einfach nachher gut geht, weil wir haben mehr denn je Depressionen, Burnout und und und. Das geht doch gar nicht, also passt was nicht vom System her und ich würde es noch mehr begrüßen, wenn einfach auch Arbeitszeitmodelle, also der Mitarbeiter wieder gesehen wird als Mensch, als Ressource. Zuerst habe sie alle, und den Satz werde ich nie vergessen, die Diversity Managerin der ÖBB hat zu mir gesagt, das auf der Uni wie ich damals war, dass sie eigentlich alle Leute wegrationalisieren und alles digitalisieren könnten. Das Paradoxe ist, jetzt sucht die ÖBB 20000 Leute, also irgendwas hat da nicht ganz funktioniert. Hat mich aber geschreckt. Da habe ich mir aber gedacht ok, es ist möglich, ja schön, was heißt das jetzt, für alle miteinander, weil es doch ein großer Arbeitgeber ist, dass man da hinschaut und dass man sagt Okay, was bedeutet das? Was heißt das für alle Beteiligten in diese Richtung?

(38) I: Hast du abschließend noch ein paar Worte, die dir am Herzen liegen, willst du mir noch irgendwas auf den Weg mitgeben?

(39) B: Ja, bitte Firmen schaut's hin, auch wenn es weh tut. Es wird mehr denn je Zeit, dass nicht nur Agilität, aber dass hingeschaut wird, dass auf der Managementebene geschaut wird, passt das überhaupt oder passt das nicht, weil spätestens bei den Zahlen sieht das und hinter jedem Menschen Mitarbeiter dieser Familie stehen. Das heißt, wenn Managemententscheidungen falsch laufen, weil einfach nicht die richtigen Methoden herangezogen worden sind, dann kann das der Ruin sein für eine ganze Familie, das geht nicht. Und wenn wir

jetzt nicht zusammenhelfen, dann weiß ich auch nicht. Da kennt man mein Plädoyer?

- (40) I: Danke für die schöne Zusammenfassung und ich bedanke mich für das Interview mit dir. Es war sehr interessant und ja, ich glaube, ich werde jetzt offiziell beenden.

### 7.11. Interviewtranskript 3

- (1) Dörte Kiaulehn, Zoom, 20. März 2023

(2) I: Grüß Gott und willkommen. Es freut mich, dass Sie dabei sind heute als meine Expertin für mein Interview. Es sind noch ein paar generelle Sachen zu klären, und zwar dass das Interview aufgenommen und Ihr Name in der Bachelorarbeit verwendet werden darf. Dafür brauche ich Ihr Einverständnis.

(3) K: Perfekt, einverstanden.

(4) I: Was verstehen Sie unter dem agilen Management und was sind Ihrer Meinung nach die wesentlichen Kriterien?

(5) K: Damit bin ich überhaupt noch nicht konfrontiert worden, weil ich in der Funktion, in der ich beim Premiumkollektiv arbeite, Arbeitnehmerin bin. Ich arbeite eigentlich mit den Gegebenheiten beim Premiumkollektiv, also ich habe keine Unternehmensführungsfunktion, was es hier ja auch nicht gibt. Deswegen ist dieses agile Management eigentlich aus dem Unternehmenskonzept von Premiumkollektiv entstanden, ohne dass das irgendjemand installiert hat, sage ich mal so. Und deswegen wird es mir eigentlich jetzt erst, wenn ich mich mit dieser Problematik befasse, klar, dass wir agiles Management betreiben.

(6) I: Wenn Sie das Agile jetzt noch nicht bewusst verwendet haben, obwohl sie es eigentlich nutzen, was sind die wesentlichen Kriterien? Was würden Sie sagen, macht Ihre Firma so besonders, was macht das Unternehmen aus?



- (7) K: In der Hinsicht bedeutet bei uns agiles Management, dass jeder mit seinen Fähigkeiten und Fertigkeiten im Unternehmen aktiv wird, egal welche Rolle er hat. Es ist zwar schon so, dass jeder an sich eine feste Rolle hat, aber diese Rolle ist nicht in Stein gemeißelt. Also wenn jetzt bestimmte Aufgaben anstehen, dann wird geguckt, wer hat im Moment das Zeitpotenzial, wer hat auch das Wissenspotential. Der holt sich dann noch ein paar Teammitglieder und dann wird diese Aufgabe bewältigt. Und dann haben wir ja auch eine Festlegung, wie bei uns Entscheidungen getroffen werden. Es gibt bei uns nicht diese typische Hierarchie, also Chef, Abteilungsleiter, sondern wir sind im Prinzip alle gleich von der Hierarchie. Und deswegen kommt diese Entscheidung, wer an bestimmten Projekten mit wem zusammenarbeitet, von den Mitarbeitern selbst. Und das verstehe ich eigentlich unter agilem Management. Dass Beschäftigte selber entscheiden, an welchen Lösungen sie mit wem arbeiten.
- (8) I: Das ist sehr interessant. Wie lange arbeiten Sie schon da und wie lange gibt es die Firma?
- (9) K: Also die Firma gibt es seit 21 Jahren. Ich bin seit 2017 dabei und ich habe mir das Unternehmen auch ganz bewusst ausgesucht, weil ich zu dem Zeitpunkt an eine Stelle in meinem Arbeitsleben gekommen bin, wo ich mir gesagt habe, OK, überleg dir jetzt genau, wo du jetzt neu anfängst. Ich hatte keine Lust mehr, fremdbestimmt zu sein. Und Premium hat mir diese Möglichkeit gegeben.
- (10) I: Wissen Sie, ob dieser Ansatz seit Anfang an genutzt wird oder ob das eine gewisse Entwicklung gewesen ist?
- (11) K: Das war von Anfang an so. Es ist von Anfang an so aufgebaut gewesen, allerdings nicht mit so viel Beschäftigten, sondern einfach nur aus einer Initiative von ich sag mal so 3, 4 Leuten heraus. Und dann sind immer mehr Mitstreiter dazugekommen, es sind auch wieder welche weggegangen. Und hat sich dann praktisch aber sehr Großes entwickelt.

Ich muss dazu sagen, dass dieses Gefühl der Selbstbestimmung auch aus der Organisationsform herauskommt. Wir sind keine Angestellten, wir haben keine Arbeitsverträge, wir haben nur Honorarverträge, wir sind alle selbstständig und arbeiten auch nicht nur für das Premiumkollektiv, sondern haben auch noch andere Auftraggeber. Das ist auch ganz wichtig. Dadurch hängt nicht der Verdienst von nur einem Unternehmen ab. Außerdem kommt es dazu, dass man auch noch viel mehr Input aus anderen Bereichen bekommt, wenn man für mehrere Bereiche arbeitet.

(12) I: Sie haben ja schon vorher bei anderen Unternehmen mit einer anderen Art von Unternehmensführung gearbeitet. Was würden Sie sagen, ist der Vorteil von dem jetzigen Unternehmen?

(13) K: Also für mich ist es ganz wichtig, das mag bei anderen vielleicht anders liegen, selbstbestimmt tätig zu sein, das hatte ich ja schon betont und das war auch der Knackpunkt, warum ich in den letzten Jahren, bevor ich zu Premium gekommen bin, sehr oft die Arbeitsstelle gewechselt habe und ich mich dann eben irgendwann einmal gefragt warum. Und das war der Grund, dass ich immer irgendwann das Gefühl hatte, an Grenzen zu stoßen, also fachlich oder eben auch, was die Entscheidungsfreiheit betrifft. Es hat mich schon gewurmt, dass ich immer das so machen musste, wie mein Chef es wollte. Obwohl ich wusste, dass das falsch ist, musste ich das nach seinem vorgegebenen Lösungsschema machen, ich musste das zu dem von ihm definierten Zeitpunkt machen und diese Fremdbestimmung, die hat mich halt immer irgendwie gehemmt. Und dann war ich massiv unzufrieden und ja, dann den nächsten Job und dann nach ein paar Jahren war ich wieder an der gleichen Stelle und deswegen war es für mich dann wichtig, in so einem Unternehmen wie Premiumkollektiv arbeiten zu können.

(14) I: Also würden Sie sagen, es war ein sehr guter Wechsel?

- (15) K: Auf alle Fälle, also ich bereue gar nichts. Klar gibt es in jedem Bereich irgendwann auch Schwierigkeiten, aber das Gute bei Premium ist, dass man offen über alles reden kann. Wenn ich jetzt zum Beispiel eine Aufgabe bekomme, ist mir auch schon passiert bei Premium, wo man sich quält, wo man denkt OK, da muss ich mich jetzt rein arbeiten und da muss ich Geduld haben und ach nee, das macht überhaupt keinen Spaß, das ist überhaupt nicht mein Ding, ach komm und so ne wo man auch mit sich selbst hadert. Darüber kann man dann offen reden, also zumindest im engen Orga-Team. Das sind praktisch die, die das unmittelbar in der Hand haben und steuern, da kann man offen sagen, hey Leute, ich quäle mich hier schon, ich pack das nicht, kann mir jemand helfen oder kann ich das an jemanden abgeben, kann das vielleicht jemand anderer besser? Es wird über alles geredet, es wird alles analysiert, was die Arbeit betrifft und ich habe da überhaupt keine Hemmungen, mich zu öffnen, weil ich immer die Erfahrung gemacht habe, dass es hinterher immer besser ist.
- (16) I: Hat sich durch Corona in den letzten 3 Jahren in diesem Ansatz, in diesem Denken, bei diesen Methoden, die sie verwenden, wirklich etwas wesentlich verändert?
- (17) K: Also an der Art des Arbeitens hat sich nichts verändert. Im Gegenteil, es hat sich herauskristallisiert, was gut ist da dran an dieser Form und was negativ ist. Da sind wir dann auch dazugekommen, dass wir versuchen, diese Negativerscheinungen abzubauen. Und die Negativerscheinungen waren eigentlich, wie es auch in vielen anderen Bereichen war, dass uns der persönliche Austausch sehr gefehlt hat, dieser persönliche Kontakt, dass wir uns nicht treffen konnten. Es ist ja so, dass wir alle Deutschlandweit verstreut sind, wir arbeiten daher mit Zoom, mit Teamsitzungen, per Video und wir machen unsere Arbeit hauptsächlich digital bis auf unsere Außenvertreter, die natürlich mit den Kunden persönlich unterwegs sind. Und wir haben dann einmal im Jahr ein großes

Treffen, das nennt sich Offline-Treffen, wo alle Kollektivmitglieder dabei sind, wir haben ja praktisch auch noch Leute dabei, die jetzt nicht direkt für uns arbeiten, aber die indirekt für uns arbeiten, sag ich mal, und eben nicht so aktiv wie das enge Orga-Team sind. Das Orga-Team hat sich immer zu Arbeitstreffen getroffen, etwa einmal im Vierteljahr. Das ist ganz, ganz wichtig, dass man das Gespür bekommt für den, mit dem man zusammenarbeitet. Das kriegt man per Mail nicht hin, das kriegt man per Telefon nicht hin, das ist ganz schwierig, dieser persönliche Austausch. Konflikte muss man untereinander von Angesicht zu Angesicht lösen, weil da wird so viel missverstanden in Mails. Wenn man sich gegenüber sitzt, dann kann man in Rede und Antwort aufeinander reagieren und kann sich angucken und mitfühlen, wie er das jetzt verstanden hat oder so. Also, das ist ein ganz, ganz toller Nachteil gewesen.

- (18) I: Haben Sie irgendwas Neues eingeführt, einen Jour fix oder so, damit sie diesen persönlichen Kontakt besser herstellen können?
- (19) K: Also jetzt machen wir es intensiver denn je. Wir haben dieses Jahr auch wieder ein großes Treffen unten bei Köln, wo auch alle möglichen Leute, also Spediteure, Abfüller und das sind ja alles indirekte Mitarbeiter, dazu kommen und die Reaktion jetzt auf unsere Einladung ist, es freuen sich alle wahnsinnig darauf, sich wieder mal treffen und auch mal bestimmte Probleme persönlich lösen zu können. Das Orga-Team hat es geschafft, immer wenn einmal wieder eine Öffnungslücke war in der Pandemie, dass wir dann schnell ganz spontan gesagt haben, komm hier, ich habe einen großen Hof und komm doch alle einmal vorbei und wir treffen uns vor Ort. Das haben wir zwischendurch immer geschafft, Gott sei Dank.
- (20) I: Also Sie haben es geschafft, dass sie das ein bisschen substituiert haben durch spontane Treffen, wenn es möglich war?

- (21) K: Ja, ja. Und es war wichtig, dass wir vorher schon ein sehr gutes Team waren, uns aufeinander verlassen konnten. Das war sehr wichtig, dass wir gesagt haben ja, OK ist jetzt schade, dass das nicht so geht und es bleibt einiges auf der Strecke, aber wir konnten uns aufeinander verlassen. Und diese Gewissheit hat uns praktisch auch durch die ganze Zeit getragen.
- (22) I: Wenn man jetzt den Aspekt der Agilität im Unternehmen anschaut, hat die Covid 19 Pandemie darauf Einfluss genommen, gemeint auch im Everyday-Ablauf?
- (23) K: Also ich muss dazu sagen, unser Unternehmen arbeitet in einer Branche, die heftig von der Pandemie beeinflusst war, nämlich die Gastronomie. Und wir waren gezwungen, dadurch, dass wir fast 80% unseres Umsatzes in Einbruch hatten, im Kollektiv zu gucken, wo können wir jetzt einsparen, weil wir ja nicht mehr das Geld hatten. Und da kam uns auch wieder zugute, dass wir eben alle sehr verschieden sind und uns sehr gut kennen und dann konnten wir leichter gemeinsam schauen, wer braucht jetzt unbedingt das Geld, wer vielleicht nicht, wer kann Fördermittel beantragen. Und danach sind wir dann alle mit unseren Arbeitsstunden runtergegangen. Also die, die das Geld brauchten, zum Beispiel Alleinerziehende, denen haben wir praktisch die ganze Arbeit auf den Tisch gepackt, die noch gemacht werden musste. Die haben das dann für uns gemacht und die anderen sind mit den Stunden runtergegangen. Oder dadurch, dass wir selbstständig sind, haben wir geguckt, wie wir noch andere Aufgabenfelder in anderen Branchen erschließen und da dann unser Geld verdienen können. Manche waren förderfähig und konnten Fördermittel beantragen. Die sind dann auch mit der Stundenanzahl runtergegangen. Das war total cool, das ging auch sehr schnell. Und dann haben wir ja auch das Solidarprinzip bei uns im Unternehmen, das heißt, wir haben unsere Partnern, also zum Beispiel unsere Abfüller, unsere

Lieferanten, unsere Spediteure, angerufen und gesagt, hör zu, wir haben jetzt so und so viel offene Rechnungen an euch und ihr an uns, könnt ihr das zahlen, sollen wir das erstmal aussetzen, inwieweit können wir uns untereinander unterstützen? Da gibt es Unternehmen, die ein größeres Polster haben, die haben dann gesagt, komm, bleibt mal locker, lasst die Rechnung erstmal liegen und bezahlt, wenn ihr könnt. Und anders herum haben wir es genauso gemacht. Wir haben zum Beispiel in Hamburg einen Spediteur, der hatte richtige Probleme. Zu dem haben wir dann gesagt, da hast du die Summe x, sieh zu, dass du damit über Wasser bleibst und zahl uns das zurück, wenn dieser ganz Spuk wieder vorbei ist und du wieder zahlungsfähig bist. Das war auch richtig cool.

(24) I: Und hat das funktioniert in dem Fall des Spediteurs?

(25) K: Ja, es hat funktioniert. Das sind dann auch so Sachen, das ist wie eine Familie, wo man sich gegenseitig hilft und hinterher hat man unheimlich super lässige und langjährige Partner.

(26) I: Also man setzt auf die Solidarität und das Miteinander.

(27) K: Ja, genau.

(28) I: Und dann sieht, dass es auch funktionieren kann und man nicht immer ganz alles nach Buch machen und streng mathematisch durchrechnen muss.

(29) K: Nein, das überhaupt nicht. Also starre Prinzipien gibt es eigentlich ganz, ganz wenige bei Premium. Ich glaube das ist auch der Grund dafür, dass es das Premiumkollektiv so lange gibt, obwohl wir ein kleines Unternehmen sind und eigentlich auch mehr Nischenprodukte haben. Ich kenne jetzt nicht genau die Zahlen, wieviel wir so über die Jahre machen, da ist meine Kollegin Katja, die macht die Buchhaltung, die ist da total fit, die hat die Zahlen sofort immer parat.

- (30) I: Sie haben schon davor immer mit Zoom gearbeitet und sich ja nur vierteljährlich getroffen. Hat die Kommunikation nur dadurch gelitten, dass Sie sich nicht vor Ort treffen konnten?
- (31) K: Ja.
- (32) I: Konnten die digitalen Werkzeuge das nicht ausreichend unterstützen? Konnten Sie das während der Pandemie irgendwie verbessern?
- (33) K: Nein, so war schon eigentlich immer unsere Arbeitsweise. Das haben wir nicht erst während Corona erfunden.
- (34) I: Gibt es auch andere Tools, wie zum Beispiel Trello oder Management Tools, die sie benutzen?
- (35) K: Wir arbeiten hauptsächlich mit Nextcloud. Unsere, ich sag mal, Vertriebler, die nennen sich bei uns aber nicht Vertriebler, sondern Sprecher, arbeiten, weil sie ganz viele Gebiete betreuen, damit sie sich untereinander auch verständigen können, oder wenn sie jetzt mit dem Kunden kommunizieren, damit sie wissen, was der vorherige bei denen gemacht hat, mit dem Programm „Decks“. Und da dokumentieren sie ganz genau, wann sie bei welchem Kunden waren, was sie mit ihm besprochen haben, welche Absätze sie haben, welche Befindlichkeit es gibt. Auch vorausschauend, wir haben ein paar Mal schon negative Erfahrungen gemacht, weil eben unsere Außendienstmitarbeiter ohne solche Dokumentationen gearbeitet haben, dann aus verschiedenen Gründen plötzlich aus dem Unternehmen ausgeschieden sind und keiner hat gewusst, was sie gemacht haben. Das war dann das blanke Chaos und deswegen war das für uns jetzt ganz wichtig, dass wir mit dieser Art arbeiten. Zusätzlich haben wir ein Board. Diesen Boardzugang bekommen alle Partner und Sympathisanten von Premiumkollektiv, weil wir auch oft Projekte machen mit, sagen wir, Außenstehenden, die jetzt nicht direkt angestellt oder nicht direkt für Premium arbeiten, aber eben

Sympathisanten sind. Wenn es jetzt zum Beispiel um die Entwicklung von weniger Zucker in der Cola geht, dann entsteht da so ein Austausch und dann kommt einer dazu, der sagt, Mensch, ich habe da den und den Versuch gemacht und den Test, ich bin hier Lebensmitteltechnologe und ich würde da gerne mitmachen, das interessiert mich. Und dann entsteht da über dieses Board dieser Austausch. Aber die sind eben meistens so aus dem weiteren Umfeld.

(36) I: Wie Sie zum Unternehmen kamen, haben Sie wahrscheinlich nicht so oft mit Teams und Zoom gearbeitet gehabt. Wie ist die Einführung gewesen? War es schwierig, hat Ihnen jemand geholfen?

(37) K: Dazu muss ich sagen, ich bin ja nun schon ein bisschen älter. Also normalerweise sind bei Premium hauptsächlich junge Leute beschäftigt. Und dazu kann ich eine kleine Geschichte erzählen: Klar ich konnte mit dem Computer umgehen, ich konnte auch mit Standardprogrammen umgehen, ich habe Grafikdesign gemacht vorher, Free Hand und Adobe und alles, aber diese ganze Kommunikation, das war mir überhaupt nicht geläufig. Und dann war ich bei meinem ersten Offline-Treffen von Premium und habe gedacht, oh Gott, was machst du hier. Alle saßen im Meeting mit ihrem Laptop und ich kam mit meinen ganzen Zetteln und Aufzeichnungen dahin und alle guckten sie mich schon so an, als wenn ich vom Mond käme. Beim nächsten Offline-Treffen saß ich dann auch mit dem Laptop da. Ich musste mich also schon auf diese digitale Geschichte einlassen. Bei der Einarbeitung in Nextcloud ist es für mich nach wie vor so, dass ich bestimmte Sachen auch ablehne, zum Beispiel, ich mache hauptsächlich das Bestellmanagement, das Abfüllmanagement, die Rechnungslegung und so, also das sind Sachen, die muss man nicht unbedingt dokumentieren, das ist meine Auffassung. Und dann sag ich mir, wenn ich fünf Stunden arbeite und dann hinterher noch eine Stunde dranhänge, um das zu dokumentieren, ist das für mich



Arbeitsbeschaffung. Und das ist auch wieder das Gute bei Premium, das wird dann akzeptiert. Also ich werde nicht gezwungen, das so zu machen, auch wenn alle das machen und alle der Meinung sind, dass es eigentlich gemacht werden müsste. Das steht mir frei und das finde ich auch toll. Oder wie Nextcloud eingeführt worden ist: In einer gewissen Weise muss ich mit Nextcloud schon umgehen, denn wenn ich Informationen zur Abrechnung bestimmter Kunden brauche, muss ich mir diese aus der Nextcloud ziehen. Und wie es um die Einführung Nextcloud ging, da hatten wir eine Einführung von unserem IT-Menschen, da habe ich zwischendurch dann immer die Hand heben müssen und sagen, Moment mal, das habe ich jetzt nicht verstanden, könnt ihr das nochmal auf Deutsch sagen und schön langsam step by step. Aber das geht halt bei Premium, das kann man sagen. Es läuft nicht wie in der klassischen Unternehmensarbeitswelt, wo man ständig aufpassen muss, dass man nicht den Eindruck erweckt, dass man etwas nicht könne.

(38) I: War die Arbeit in der Coronapandemie weniger produktiv oder produktiver, auch wenn Sie die Produktivität nicht so direkt mit Zahlen messen können?

(39) K: Wir hatten ja plötzlich Zeitpotenzial, weil wir nicht so viel mit Lieferung und Abfüllung und so zu tun hatten. Also wir hätten dieses Zeitpotenzial anders nutzen können, bin ich jetzt im Nachhinein der Auffassung. Aber irgendwie durch diese ganze unsichere Lage, und das ging nicht nur uns so, ist man irgendwie gelähmt gewesen. Wir haben es nicht geschafft, diese vorhandene Zeit zu nutzen, also dass man jetzt sagt, OK, wenn wir jetzt nicht das machen können, dann machen wir vielleicht Produktentwicklung oder Produktoptimierung oder so. Dass wir da unsere Zeit hineinstecken, das haben wir nicht geschafft. Alle waren irgendwie so verunsichert, was kommt jetzt, wie lange dauert es und schaffen wir das. Ja, das hat uns sehr verändert.

- (40) I: Liegt das daran, dass Sie im Gastronomiesektor tätig sind, der sehr stark davon betroffen war?
- (41) K: Ja, ja.
- (42) I: Wird das Agile in Ihrem Unternehmen auch in der Zukunft verwendet? Wird es in der Branche insgesamt Veränderungen geben? Haben Sie Vorteile während der Pandemie gesehen, die auf das Agile zurückzuführen sind? Waren Sie viel besser dran als klassische Unternehmen?
- (43) K: Also ich würde mir wünschen, dass andere Unternehmen auch diesen Weg gehen würden. Weil es einfach den Menschen guttut. Also erstens stärke ich dabei das Selbstwertgefühl meiner Mitarbeiter, ich halte meine Mitarbeiter dazu an, Verantwortung zu übernehmen. Das stelle ich immer wieder in Gesprächen mit Bekannten und Verwandten fest. Es will keiner mehr Verantwortung übernehmen, oder wenige. Und das stelle ich gerade bei der jüngeren Generation fest. Ich muss ja arbeiten gehen, um meinen Lebensunterhalt zu verdienen und so Dienst nach Vorschrift, nicht viel nachdenken, irgendwas machen und viel Geld verdienen damit. Ist vielleicht eine schlechte Auffassung, aber irgendwie ist das so meine Erfahrung. Und diese Art der Unternehmensführung fördert, dass man Verantwortung für das, was man tut, übernimmt, dass man immer guckt, wie kann ich die beste Lösung für das Unternehmen erzielen. Und da ist, glaube ich der Knackpunkt, dass es nicht so funktioniert in der offenen Wirtschaft, weil durch die Hierarchien in den Unternehmen kommt das nicht wieder zurück. Also es wird nicht genügend honoriert, es muss ja nicht immer in Geld sein, aber ich glaube, diese Art funktioniert nur in hierarchiearmen Unternehmen. Zum Beispiel, ist ja auch unser Chef, der aber absolut nicht so bezeichnet werden möchte, und auch immer richtig böse wird, wenn wir Chef zu ihm sagen, Teil unseres Teams. Dann kommt ja auch noch dazu, dass wir alle den gleichen Lohn kriegen. Damit breche

ich ja auch schon eine Hierarchieschranke. Also unser Chef gliedert sich voll in alle Arbeitsbereiche mit ein. Jetzt ist er zwar irgendwo Lenker, er nennt sich Lenker, aber wenn jetzt irgendwelche Problemlösungen sind oder so, ist er derjenige, der sich immer irgendwo mit einbringt als Konfliktlöser. Und er kriegt den gleichen Stundenlohn, den auch wir kriegen.

(44) I: Gibt es noch etwas, was Ihnen am Herzen liegt, was Sie mir für meine Arbeit mitgeben möchten?

(45) K: Ich wünsche mir das gerade jetzt, in der Zeit des Fachkräftemangels die Unternehmen oder die Unternehmensführungen aufwachen und sich überlegen, wie sie ihre guten Mitarbeiter, die sie haben, an das Unternehmen binden können. Binden hört sich aber schon wieder sehr negativ an. Wie sie Ihre Mitarbeiter zum Unternehmen dazugehörig fühlen lassen können. Und da ist es nicht nur so, dass man Mitarbeiter mit Geld honoriert oder mit irgendwelchen Vergünstigungen, sondern dass man sie als Mensch miteinbezieht, als Personen, als denkende Personen, als frei denkende Personen. Und sie auch in viele Entscheidungsprozesse miteinbindet. Das würde uns als Mensch auch weiterbringen.

(46) I: Damit bedanke ich mich für das Interview mit Ihnen, es war sehr aufschlussreich.

(47) K: Sehr schön, ich hoffe, dass das Gespräch bei Ihrer Arbeit behilflich ist.

#### 7.12. Interviewtranskript 4

(1) Markus Petz, MS Teams, 17. März 2023

(2) I: Hallo und Willkommen. Es freut mich, dass du dabei bist heute als mein Experte für mein Interview. Es sind noch ein paar generelle Sachen zu klären, und zwar dass das Interview aufgenommen und dein Name in der

Bachelorarbeit verwendet werden darf. Dafür brauche ich dein Einverständnis.

- (3) P: Wunderbar, einverstanden.
- (4) I: Jetzt komme ich gleich zu meiner ersten Frage: Was verstehst du unter dem agilen Management und was sind deiner Meinung nach die wesentlichen Kriterien?
- (5) P: Also agile Vorgangsweisen zeichnen sich nach meinem Dafürhalten dadurch aus, dass rasches Handeln wesentlich ist. Es ist auch ein sehr kundenorientiertes Handeln, also ständig im Kontakt mit dem Kunden, sei es bei externen oder internen Kunden. Und dass es insgesamt eine Haltung gibt, die Veränderung begrüßt. Also, wo Menschen einfach sich darauf freuen, was auszuprobieren, was Neues auszuprobieren. Und ja, das kann man auch kultivieren.
- (6) I: Was machst du und wie bist du in Kontakt gekommen mit agilem Management?
- (7) P: Ja, also ich beschäftige mich schon seit einigen Jahren mit dieser Thematik. Und zwar vor dem Hintergrund, dass wir es mit zunehmend stärkeren Veränderungen zu tun haben. Stichwort: Vuca Welt. Ist ja in Wahrheit etwas, was es schon seit den 1980er Jahren gibt. Und das ist ja eigentlich schon ein ziemlich altes Vokabel. Aber Veränderung, nämlich einerseits die Stärke der Veränderung und dann auch die Geschwindigkeit, haben sich enorm verändert im Sinne von zugenommen. Das hat mich fasziniert, zu schauen was gibt es da für Möglichkeiten, wie kann ich dem gerecht werden? Mit dem Aufkommen von Internet ist dann sozusagen auch ein wesentlicher nächster Schritt getan worden und ich habe mich dann, das ist jetzt fast 4 Jahre zurück, mit anderen zusammengetan und ein Unternehmen gegründet, das sich eben genau auf die Begleitung von tiefgreifender Transformation spezialisiert hat. Im Zuge dessen habe ich

mit dem ersten demokratisch geführten Produktionsunternehmen Österreichs Kontakt gehabt. Und die haben mich so fasziniert, dass ich dann dort immer mehr eingetaucht bin, um einfach zu sehen, was das, was einerseits in der Theorie über agiles Management geforscht oder studiert wird, in der Praxis heißt. Jetzt bin ich seit 1. November 2022 in ein Tochterunternehmen dieses demokratisch geführten Unternehmens als Lotse eingestiegen. Und meine Aufgabe ist es eben, dieses Unternehmen anderen Unternehmen nach außen zu zeigen, aber nicht nur Unternehmen, sondern auch anderen Organisationen, weil es eben in manchen Bereichen doch so unglaublich klingt, dass viele sich das so halt schwer vorstellen können. Deswegen gibt es jetzt uns und jetzt kommen wir zu dem Unternehmen, für das ich jetzt tätig bin. Die Firma heißt „The Organisation Play Ground Academy“. Und unsere Aufgabe ist es, eben zu begeistern und dieses Unglaubliche herzuzeigen, die Leute einzuladen, zu uns zu kommen und dieses Unternehmen vor Ort anzuschauen in all seinen Facetten. Dazu kommt noch, dass das Unternehmen 60 Jahre alt ist und erst seit ungefähr 12 Jahren in dieser agilen Form geführt wird. Davor war es ein klassisch patriarchalisch geführtes Familienunternehmen. Also man sieht auch so schön den Unterschied zwischen vorher und nachher. Und neben dem Begeistern bieten wir auch Bildungsangebote an, also wir befähigen Menschen zu dieser Herangehensweise und da gehören ganz viele Dinge dazu, von Kommunikation über Konfliktbewältigung bis hin zu Diversität. Natürlich begleiten wir auch Organisationen, die sich auf den Weg machen wollen, auf den sich das demokratische Unternehmen schon vor 12 Jahren gemacht hat. Dieses Bildungsunternehmen hat die Aufgabe, begeisternd zu befähigen und zu begleiten, wachsen zu lassen, hochzubringen.

- (8) I: OK, sehr interessant. Wenn man jetzt zurückblickt auf die letzten 3 Jahre, als es mit der Corona Pandemie angefangen hat und ich meine, das war ja

wirklich eine Herausforderung für alle Firmen. Wie steht es wirklich um die agilen Management-Methoden, die du täglich oder wöchentlich anwendest. Wie haben die sich im Endeffekt entwickelt, welche Schwierigkeiten hat es geben?

(9) P: Also eben noch einmal vorausgeschickt, dass unser Unternehmen eben schon vor der Pandemie diese Methoden, diese Werkzeuge verwendet hat, war es für dieses Unternehmen nicht so ein großer Schock oder so ein großer Unterschied, wie für viele andere. Also eine Policy, wie zum Beispiel „Work Anywhere“, haben wir schon vorher gehabt. Dieses zeitunabhängige Arbeiten war davor schon möglich, mit Ausnahme der Produktion. Damit war das gar nicht so ein großer Einschnitt für das Unternehmen. Wie ist denn plötzlich geheißen hat, bitte alle zu Hause bleiben, war das nicht so etwas Besonderes, weil es eigentlich nur ganz wenige Leute betroffen hat, die wirklich im Büro gearbeitet haben. Die meisten arbeiteten davor und bis heute von zu Hause aus. Auch wurde es mit der Pandemie nicht notwendig, jetzt sozusagen auf Hochdruck schnell Neues zu erfinden oder einzuführen, weil es das meiste schon gegeben hat. Das Unternehmen hatte keine Kurzarbeit gemacht, das Unternehmen hat keine staatlichen Förderungen bezogen und das Unternehmen ist in der Pandemiezeit jedes Jahr um durchschnittlich 15% gewachsen. Ja, also insofern ist für uns Covid wirklich überhaupt keine Beeinträchtigung gewesen, sondern es war für uns quasi ganz normal. Wir haben auch zum Beispiel keine Probleme bei den Lieferketten gehabt. Das Unternehmen hat so viel rechtzeitig auf Lager gehabt, so viel rechtzeitig bestellt, dass auch das kein Engpass gewesen ist.

(10) I: Würdest du meinen, dass diese agilen Methoden zum Beispiel die Probleme in der Lieferkette erleichtert haben? Dass es schon dadurch viel früher solche schnellen Reaktionen gegeben hat, die so geübt waren, dass das einfach viel schneller funktioniert hat als bei traditionellen Firmen?

(11) P: Auf jeden Fall. Die haben, eben wie gesagt, vor 12 Jahren schon begonnen und haben auch viele Jahre Übung darin, also das heißt, die Mitarbeiter, die dort hinkommen und dann auch bleiben, die wissen, dass da ganz viel Veränderung stattfindet, dass ganz viel auch ausprobiert wird im Sinne von Experiment. Und natürlich gehen auch Experimente dann manchmal nicht so aus, wie man es gerne hätte, dann kehrt man halt wieder zu dem Status von zuvor zurück. Und dieses Gestalten und Ausprobieren, das ist ihnen sicherlich in dieser Zeit des Einschnittes sehr, sehr zugute gekommen. Das war sicherlich der große Vorteil im Vergleich zu ganz vielen anderen Unternehmen, die dann auf Druck womöglich sogar Software einführen mussten, geschweige denn ihre Apparaturen Homeoffice-tauglich machen mussten. Bei uns gibt es kein Homeoffice, sondern wir nennen das eben „Work Anywhere“. Da ist es egal, ob jemand vom Garten, vom Strand, vom Berg, ja oder von sonst wo arbeitet. Er muss halt Internetzugang haben und dann passt das schon. Und insofern war das glaube ich gut, das vorher schon gemacht zu haben. Weil dann so ein Einschnitt wie eben ein Jahrhundertereignis wie eine Pandemie, einfach ganz gut bewältigt worden ist.

(12) I: Mussten bestehende Methoden abgeändert werden? Und wenn ja, wie?

(13) P: Ich kann jetzt gar nicht sagen, dass Methoden abgeändert wurden, ja, die ein oder andere Anpassung. Natürlich war es dann eben in Zeiten des absoluten Lockdowns so, dass überhaupt niemand mehr ins Büro gekommen ist, gleichzeitig die Produktion natürlich aufrechterhalten werden musste. Also die ProduktionsmitarbeiterInnen sind natürlich in die Produktion gekommen, weil wir die Maschinen natürlich nicht nach Hause schicken können. Sonst, ich wüsste nicht, was sich dort groß verändert hat durch die Pandemie, durch Covid 19. Ich könnte da jetzt nichts sagen.

- (14) I: Okay. Ja das zeugt davon, dass es ein sehr gutes System ist. Meinst du, dass die Covid 19 Pandemie die Agilität des Unternehmens jetzt nicht sehr stark beeinflusst hat oder zumindest nicht so stark wie klassische Unternehmen?
- (15) P: Also genau das könnte man so zusammenfassen. Wir waren in einem Ausmaß vorbereitet, also jetzt nicht konkret auf das, sondern auf eine einfach unglaubliche Veränderung, die uns vergleichsweise vor ganz wenig Herausforderungen gestellt hat und daher war es möglich, dass das Unternehmen weder Staatshilfen bezogen hat, noch Kurzarbeit noch sonstige Hilfsmaßnahmen in Anspruch genommen hat, sondern ganz im Gegenteil so erfolgreich weitergearbeitet hat, dass der Verkauf so weiterging oder nicht nur weiterging, sondern sogar gesteigert werden konnte, weil andere zu dem Zeitpunkt eben nicht lieferfähig waren, wir aber schon. Das hat dazu geführt, dass wir mehr verkauft haben und damit Umsatz und Gewinn steigern konnten in einer Zeit, wo andere sehr stark mit sich selbst beschäftigt waren.
- (16) I: Welche Auswirkungen hatte die Pandemie auf die Zusammenarbeit und die Kommunikation innerhalb der Teams des Unternehmens, insbesondere im Zusammenhang mit den agilen Methoden?
- (17) P: Auch da gilt: Es war nicht so ein großer Unterschied, es war vorher schon ganz normal, dass wir uns in virtuellen Meetings zusammengetan haben. Und zwar nicht nur in sprechender Weise, sondern auch in kollaborierender Weise, also wir arbeiten mit Tools wie zum Beispiel mit Miro Boards. Das heißt, auch gemeinsam ein neues Projekt zu entwickeln, einen Projektstrukturplan zu machen oder gemeinsam Ideen für ein Event zu schmieden. Diese Möglichkeit des virtuellen Kooperierens, jetzt losgelöst vom klassischen Besprechen, hat es vorher schon gegeben. Und



das ist uns natürlich auch in dem Fall wieder zu Gute gekommen. Weil wenn du weißt, wie du mit einer Software wie Teams arbeitest, weil du es vorher schon gewohnt bist, dann ist die Schärfe und der Druck einfach nicht vorhanden wie bei anderen Unternehmen, die dann schnell etwas einführen mussten, damit sie miteinander virtuell arbeiten konnten. Ja, also das war auch schon da. Für uns war das keine Unterbrechung und auch keine Anpassung. Das einzige, was eben war, dass diese Option, ins Büro zu gehen und sich hinzusetzen, wo ein Platz frei ist - wir haben ja zum Beispiel auch im Büro keine fixen Arbeitsplätze, sondern arbeiten mit Shared desks -, während der Pandemie und während der Lockdowns weggefallen ist. Da gab es die Option, ins Büro zu kommen, nicht mehr. Aber alles andere an Kommunikation, auch Kooperation ist ganz normal weitergegangen, so wie das vorher auch schon bekannt war und gehandhabt wurde.

(18) I: Also die agilen Methoden, die ihr schon vorher benutzt habt, haben euch quasi geschult auf die Nutzung von Teams und anderen Kommunikationsplattformen. Wie hat die geheißen, die du genannt hast?

(19) P: Miro oder wir arbeiten auch mit Mural. Das ist auch so eine Collaboration Plattform und da kannst du wunderbare Whiteboards beschreiben und da können 20, 30 theoretisch 100 Leute gleichzeitig ihre Gedanken in Form von Post-its aufschreiben und sozusagen virtuell posten und das sehen zeitgleich alle anderen 20, 30, 100 Leute. Das ist wirklich so, wie wenn du vor einem Flipchart stehst und dort Post-its hinaufpickst. Nur dass du halt nicht im gleichen Raum bist, sondern dass das über das Internet zusammengespielt wird. Du kannst aber in Echtzeit dann auf das reagieren, was du da siehst. Du kannst dann clustern, kannst in Gruppen arbeiten. Und das war für uns schon vorher normal und daher ist es eben nicht so ein Einschnitt gewesen.

- (20) I: Warst du dabei, wie diese Tools das erste Mal verwendet worden sind oder ein paar von denen und hat es da irgendwelche Barrieren gegeben bei den Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen?
- (21) P: Also ich war nicht dabei. Das kann ich dir jetzt aus unmittelbarem Eindruck nicht sagen. Was ich weiß ist, wann immer Menschen neu zu uns kommen, werden sie eingeladen, sich selbst schlau zu machen, sofern sie es noch nicht können. Es wird dann gesagt ja, wir arbeiten mit Teams oder auch mit Zoom und wir arbeiten mit Miro und die Leute kriegen dann einfach entweder einen Link, wo sie sich ein Youtube Video dazu anschauen können oder wo sie etwas nachlesen können. Und erst dann, wenn sie sich selbst organisiert so viel beigebracht haben, dass sie sich einigermaßen sicher damit bewegen können, dann kommen sie und können Fragen stellen. Also was es zum Beispiel bei uns nicht gibt ist: Wir machen jetzt eine Einschulung zum Thema „Outlook neu“ oder etwas Neues zu Miro, sondern bitte ja, wir arbeiten, wir haben da gehört, es gibt ein neues Tool und das heißt eben Miro und das probieren wir einfach alle einmal aus und dann kommen wir zusammen und reden dann vielleicht über unsere Erfahrung oder unser Lernen und dann können wir noch wechselseitig Fragen beantworten, die vielleicht noch nicht beantwortet sind. Aber es ist nicht so, dass du wirklich an der Hand genommen und durchgeführt wirst, sondern es kommt ganz viel darauf an, dass die Menschen sich selbst organisieren und strukturieren und etwas lernen können. Und das funktioniert gut, auch bei neuen Werkzeugen. Bei uns kommt das jetzt zumindest einmal im Monat vor, dass jemand sagt: Ich habe etwas Neues entdeckt, lasst uns das doch mal ausprobieren. Wir arbeiten schon längere Zeit mit diesem Kanban Board, das es auch in Teams gibt. Das heißt dort Microsoft Planner und vor 14 Tagen hat jemand gesagt, wir könnten auch mit Yammer, wo du auch Fotos hochladen kannst, arbeiten. Und das verwenden wir jetzt, weil wir sehr viel auch in Social

Media posten. Wir geben alle unsere Fotos da hinein, laden sie hoch und die Marketing Abteilung greift auf diese Fotos zu und wir haben alle sozusagen den gleichen Pool, die gleiche Plattform, wo das hineinkommt. Und dafür hat es keine Einschulung gegeben, sondern es hat geheißen, wir probieren das jetzt. Wir arbeiten seit 14 Tagen, 3 Wochen damit und ja vielleicht in einem Monat werden wir resümieren, ist es gut, wie geht es uns dabei, wie geht es der Marketingabteilung damit und wenn das so passt, dann haben wir ein weiteres Tool hinzugefügt. Also es ist sehr spielerisch nach dem Motto „Wir könnten doch mal ausprobieren“. Wenn wir aber draufkommen, das hilft uns nicht weiter, dann lassen wir es auch wieder bleiben.

(22) I: Also konnten quasi keine Barrieren beobachtet werden, weil schon alle Tools so bekannt waren. Du bist ja als Lotse tätig, das heißt, du bist jetzt, wenn man das auf eine traditionelle Firma umlegen würde, auf einer höheren Managementebene tätig. Bist du als Lotse direkt am agilen Management beteiligt, um mit den anderen Leuten zu kommunizieren? Wenn ja, war das schwierig während der Coronakrise? Hat es Situationen gegeben, wo etwas nicht geklappt?

(23) P: Also technisch war das glaube ich nie ein Problem, daran könnte ich mich nicht erinnern. Was schon aufgekommen ist, dass die Menschen, obwohl sie schon davor lange Jahre Erfahrung mit Selbstorganisation gemacht hatten und sehr eigeninitiativ waren, durch diese besondere Situation ein bisschen mehr Angst bekommen haben. Also da war dann eine besondere Zuwendung zum Geschäftsführer, weil traditionell ist meine Funktion in der Firma jene des Geschäftsführers, der im Firmenbuch auch, weil wir nach österreichischen rechtlichen Spielregeln spielen müssen, eingetragen ist. Und in der Zeit haben viele Menschen dann doch wieder gesagt: Wir brauchen mehr Sicherheit. Und dieses mehr an Sicherheit haben sie sich dadurch zu holen versucht, dass sie wieder mehr

Entscheidungen von der Managementebene bekommen. Und ein Stück weit haben wir da auch versucht, diese Sicherheit zu geben, ohne gleichzeitig die Errungenschaften des selbstorganisierten Verhaltens ganz aufzugeben. Also das war schon zu spüren ganz am Anfang der Krise, wo viele nicht wussten, was kommt jetzt für eine Krankheit auf uns zu und rafft sie uns womöglich reihenweise dahin. Da war schon diese Suche nach externer Sicherheit wieder stärker zu spüren. Und mit zunehmendem Bewältigen dieser Situation ist es dann auch wieder normal geworden, die Sicherheit wurde nicht mehr notwendigerweise gebraucht, sondern die Mitarbeiter waren bereit, wieder selbst in die Verantwortung und die Gestaltung zu gehen.

(24) I: Wenn wir die Produktivität betrachten. Weißt du, wie die Coronapandemie die Produktivität eingeschränkt hat oder ist es gut weitergelaufen? Hast du Zahlen dazu?

(25) P: Was ich weiß ist, sie haben im Unternehmen nie die Produktion stillstehen lassen müssen, nie. Es ist immer produziert worden, die ganzen 3 Jahre. Es hat mehr Verkäufe gegeben, also dadurch auch mehr Umsatz. Insofern gab es keine Einschränkungen, sondern ganz im Gegenteil, es gab sogar ein Mehr an Produktivität. Ja, das ist natürlich etwas, was die Leute jetzt im Nachhinein auch sehr stolz macht. Sie haben sich, nicht wissend, was kommt, auf unglaublich dynamische Veränderungen vorbereitet. Und dann auch dafür belohnt zu werden, das taugt jetzt den meisten Leuten extrem, dass sie sagen können, wir haben nie geschlossen gehabt, wir haben mehr produziert als je zuvor, wir haben mehr Umsatz generiert als je zuvor, wir konnten genauso weiter kooperieren und kommunizieren miteinander, weil es für uns eben keine oder kaum eine Umstellung war. Sie sind dafür belohnt worden, dass sie halt schon sehr, sehr früh, nämlich eben vor 12 Jahren, mit einer so tiefgreifenden Transformation begonnen haben.

(26) I: Ja, darauf kann man wirklich stolz sein. Hat sich der Trend der digitalen Kommunikation bei euch eigentlich nochmal verstärkt? Sind noch einmal mehr Leute im „Work from Anywhere“?

(27) P: Nein, das ist ganz spannend. Virtuelles Zusammenarbeiten wird bei uns ganz bewusst eingesetzt, also dort, wo es hilfreich ist. Aber auf deine Frage, ob die Leute sozusagen mit den positiven Erfahrungen jetzt noch mehr virtuell arbeiten wollen, sage ich nein. Ein Stück weit sogar im Gegenteil. Also die Menschen kommen sehr gerne ins Büro, weil es doch einen Unterschied gibt, ob du einen Menschen, den du vis à vis sitzend vor dir hast, den du in seiner vollen Erscheinung mit der vollen Wahrnehmung bemerkst und dem du dich dadurch widmen kannst oder ob das halt nur „virtuell“ ist. Und das passt für viele gut, wenn es darum geht, Informationen auszutauschen. Aber ich hätte gesagt, es wird jetzt auch wieder ganz bewusst das Büro gesucht. Nachdem das Büro mit zu Hause konkurriert, was die Attraktivität betrifft, möchten wir gerne so attraktiv im Büro sein, dass die Menschen sagen, das ist cool und ich will auch dorthin gehen und zwar nicht nur, weil ich dort mit den Menschen persönlich kommunizieren und interagieren kann, sondern auch, weil das Büro einfach ein lässiger Ort ist im Sinne von anders, aber doch im Vergleich von zu Hause auch lässig. Also ich könnte nicht sagen, dass der Trend bei uns zumindestens noch stärker wäre in Richtung virtuelles Zusammenarbeiten, sondern ich glaube, wir haben eine gute Balance zwischen vor Ort arbeiten und virtuellem Arbeiten und können beides recht gut.

(28) I: Was gibt es denn für Unternehmensabläufe, bei denen die digitale Kommunikation gern benutzt wird?

(29) P: Zum Beispiel, wenn es darum geht, sich abzustimmen, entweder Daily oder Weekly Stand Ups, zu sagen, was ist der Status, was hat sich

getan, was hat gut funktioniert, was nehmen wir uns weiter vor. Also das geht virtuell super. In dem Augenblick, wo es darum geht, etwas Neues zu kreieren, innovativ zu sein, sich zu spüren, da kommen die Leute schon gerne ins Büro. Wenn es dann Workshops gibt, dann sind sie gerne präsent. Immer ist das nicht möglich, weil immer wieder Leute dabei sind, die schon weit weg sind. Dann machen wir es auch im Workshop Hybrid. Dabei gibt es Leute, die sind vor Ort und dann sind welche, die sind von Remote zugeschaltet. Auch diese Spielart beherrschen die Mitarbeiter im Unternehmen, also nicht nur ganz Präsenz oder alle virtuell, sondern auch Mischformen dazu.

(30) I: Funktionieren diese Mischformen gut oder ist es noch schwieriger?

(31) P: Also ich glaube, dass diese Form auf jeden Fall noch schwieriger ist, weil man eben unterschiedliche Verbindungsdichten hat, unterschiedliche Geschwindigkeiten. Also das braucht da jemanden, der ganz gut durch diesen Prozess durchführt und eben auch diese Unterschiede immer wieder im Blick hat, damit niemand verloren geht, weder Leute, die sich in Präsenz langweilen oder abgelenkt sind, noch Leute, die eben nur virtuell dabei sind und den Faden nicht verlieren sollen.

(32) I: Wie siehst du die Zukunft der agilen Unternehmensführung in deinem Unternehmen und auch in der Branche insgesamt oder wie wird es in der Zukunft ablaufen?

(33) P: Also wir werden den Weg weitergehen, wir werden weiter experimentieren, wir werden schauen, immer wieder etwas Neues zu lernen und uns extrem an den Kundenbedürfnissen auszurichten. Wir sind in der Lage, innerhalb von 24 Stunden alles zu ändern. Und das wollen wir auf jeden Fall beibehalten. Und so, wie es jetzt eben mit dieser doch gravierenden Disruption Covid 19 war, haben wir zeigen können, dass uns

das nicht nur kein Schaden macht, sondern uns eigentlich zum Vorteil gereicht und ich glaube, dass es für viele Unternehmen notwendig sein wird, sich auch in diese Richtung zu bewegen. Und ich glaube, dass das ganz wichtig ist, weil die Veränderungsgeschwindigkeit, die Vernetzungsdichte weiter zunehmen wird, das heißt die Wahrscheinlichkeit, dass unerwartete Disruptives auf uns zukommen, hoch bleiben oder sogar noch höher werden wird. Und das ist aus meiner Sicht die einzige Möglichkeit für Unternehmen, wenn sie überleben wollen, dem auch gerecht zu werden und andere Unternehmen, die das nicht machen, die werden untergehen, manche schnell, bei manchen wird es ein bisschen länger dauern. Die traditionelle Pyramidal Organisation hat nach meinem Dafürhalten ausgedient, weil sie eben dieser unglaublichen Veränderungsgeschwindigkeit einfach nicht gerecht wird. Deswegen bin ich überzeugt davon, dass agile Unternehmensführung etwas ist, das alle brauchen. Wobei, und das muss ich einschränkend dazu sagen, es geht nicht darum, das immer für alle Teile in Unternehmen zu machen, also quasi wir müssen jetzt um jeden Preis in kürzester Zeit alles umstellen, das glaube ich nicht, sondern man muss sich fragen, wo ist es prioritär notwendig, wo brauche ich es vielleicht ein bisschen später, wo brauche ich es vielleicht gar nicht. Nur zu sagen, wir haben das früher immer schon so gemacht und jetzt ist es halt vorübergehend ein bisschen schwierig, aber wir warten, bis es vorbei geht, und dann machen wir es wieder so wie früher, das halte ich für keine Option.

(34) I: Gibt es noch etwas, was dir am Herzen liegt, was du mir für meine Arbeit mitgeben möchtest?

(35) P: Was mir am Herzen liegt, ist, dass möglichst viele, die das lesen, was du schreibst, auch Lust darauf bekommen, mehr zu machen, wenn sie schon angefangen haben oder vielleicht überhaupt erst damit zu beginnen, wenn sie noch ganz am Start sind, weil für mich einfach das eine

Möglichkeit ist, lauter Gewinner zu produzieren. Weil wenn Menschen das tun können, was ihnen Sinn gibt, ja, was sie wirklich, wirklich wollen, dann können sie Unglaubliches leisten. Wenn Menschen das wirklich wirklich wollen und Unglaubliches leisten, dann spüren das sofort die Kunden. Das taugt dann denen, die kaufen dann gerne, die geben gerne Geld aus, die gehen gerne eine Beziehung ein. Das taugt wieder den Eigentümern. Also ja, insofern glaube ich, dass es eine Gewinnersituation für alle ist. Und das möchte ich halt vielen Menschen möglich machen, sei es jetzt auf Mitarbeiterseite, auf Kundenseite, auf Eigentümerseite. Wenn du das arbeitest, was dir Spaß macht und was auf deinen Stärken aufbaut, dann arbeitest du nicht mehr, sondern dann lebst du einfach ein erfülltes Leben und das wünsche ich jedem.

(36) I: Vielen Dank für Deine interessante Insights und es freut mich, dass du mit mir das Interview gemacht hast.

(37) P: Wunderbar freut mich auch, danke.

### 7.13. Interviewtranskript 5

(1) Markus Stelzmann, MS Teams, 23. März 2023

(2) I: Dann Hallo und willkommen. Es geht jetzt bei mir darum bei dem Interview, dass ich dich interviewe, meinen Experten. Und das ist alles für die Abfassung meiner Bachelorarbeit an der FH in Graz. Für gemäß der Datenschutzgenehmigung muss ich da kurz was sagen, und zwar, ich brauche deine Zustimmung, dass ich dieses Interview führen darf. Und dass ich auch deinen Namen in meiner Bachelorarbeit nennen darf.

(3) S: Dem stimme ich natürlich zu.

(4) I: Die Inhalte werden transkribiert. Das Interview wird jetzt auch aufgenommen. Und wenn du willst, kann ich dir das dann auch zukommen lassen, dass du dir das nochmal anschaust, bevor ich das in meine Bachelorarbeit einarbeite.



- (5) S: Nein.
- (6) I: Perfekt jetzt haben wir die rechtlichen Sachen aus dem Weg, und ich hätte gesagt jetzt starten wir gleich rein. Mit der ersten Frage in der Agenda und zwar: Was verstehst du unter dem agilen Management und was sind deiner Meinung nach die wesentlichen Kriterien?
- (7) S: Ich hab mir deine Fragen angeguckt und stelle jetzt schon fest, dass es eine Fangfrage ist, weil agil könnten wir, glaube ich 100 Leute fragen und haben 100 Meinungen. Also wenn du zu mir agiles Management sagst, wirst du meine Interpretation von agil hören und das ist das ist genau dieses Thema also was verstehen Sie unter agilen Management? Im Endeffekt ist es ein agiles Management, ohne jetzt auf den organisationalen Punkt zu kommen, wie man das tut oder sonst was, es ist eigentlich genau das, worüber wir uns gerade unterhalten haben. Ein agiles Management hat eine Unternehmung, eine Organisation so vorzubereiten, dass sie in der Lage ist, sich permanent zu verändern, dass sie Geschwindigkeiten annehmen kann oder Geschwindigkeit auch mal rausnehmen kann, das ist eine ganz, ganz wichtige Maßnahme. Das heißt also agiles Management hat viel mit Bewusstsein zu tun, also den Mitarbeitern bewusst werden lassen, das ist dann das Thema Transparenz, das sind ganz viele Dinge. Bewusst werden, das Thema heißt Vertrauen, das ist dann zum Beispiel, egal wie Management jetzt gestaltet wird, ich meine jetzt nicht auf Personen runtergehen, heißt auch das Lernen, was bedeutet Vertrauen? Das bedeutet eigentlich aber auch Delegation von Verantwortung. Da gibt es mehrere Dimensionen, es gibt eine rechtliche Dimension, es gibt eine organisationale Dimension. Und es ist halt dann auch, dass sich agiles Management ein klares Bewusstsein sich macht über das Thema Befähigung und Weiterbildung. Also das sind nämlich zwei Paar Schuhe, Weiterbilden ist genau dieses, was Unternehmen braucht, das sind von mir aus irgendwelche Programmiersprachen oder was es dann

halt so braucht, das ist ein klassisches Thema der Weiterbildung, so wie wir es verstehen. Aber ich glaube, dass Unternehmen, die ein agiles Management betreiben wollen, auch das Thema Befähigung betreiben müssen, und das fängt damit an wie weit möchte ich mein Unternehmen befähigen. Also ein Beispiel bei uns, wir sind transparent, ich würde mal sagen zu 98%, weil es erlaubt sich unter den Eigentümern einmal einer ein Wort zu sprechen, was dann nicht unbedingt bei uns im Unternehmen publiziert werden muss. Aber wir sind zu 98% transparent, das bedeutet auch, ich muss meine Mitarbeiterinnen befähigen, damit umgehen zu können. Das sind ganz, ganz klare Mechanismen, also das heißt, wenn ich sie befähigen, eine Bilanz zu lesen, oder Zahlen wie monatliche Zahlen veröffentliche, muss ich ihnen auch erklären, was EGT, EBTA, Opec sind. Wenn ich sie aufs Konto schauen lassen, was bei uns möglich ist, muss ich ihnen das Thema Liquidität, Rückstellung und so weiter erklären, irgendwann. Das ist halt jetzt immer eine Entscheidung auch des Managements, inwieweit wir unsere Mitarbeiter am Unternehmen teilhaben lassen wollen und wir haben damit eigentlich sehr gute Erfahrungen gemacht. Das heißt also, wir bilden Unternehmer aus, das heißt, wir fördern und fordern auch dann, bedeutet auch, mit der Befähigung ist die Erwartungshaltung auch, dass wir, wenn wir uns zu bestimmten Themen treffen, sag ich jetzt einfach mal zu einem Quartalsbericht oder forecast, was wir so machen oder Budget, machen wir gemeinsam, dass auch dann die Teilhabe wahrgenommen wird. Das heißt also, dass dann diese Fähigkeiten auch eingesetzt werden und das ist natürlich dann ein ganz wichtiger Moment, aber das macht es natürlich schön, weil in der Besprechung hat man natürlich dann auch einen anderen Wissenslevel oder auch einen Sprachlevel. Das heißt nicht so wie in vielen Unternehmen kommt erst mal der Chef rein und erklärt, um was

es heute geht und wie das zu verstehen ist, sondern man kann da schon auf einer anderen Ebene anfangen. Mein Beitrag zum agilen Management.

(8) I: Ja, es ist wirklich so. Also ich habe schon sehr viele unterschiedliche Meinungen gehört und das ist das Interessante daran. Wie lange verwendet ihr in der Firma schon agiles Management?

(9) S: Eigentlich haben wir vor 10 Jahren angefangen, uns damit zu beschäftigen. Das heißt, da haben die Eigentümer diese Entscheidung getroffen. Es war auch ein bisschen aus der Not, sondern aus der Notwendigkeit geboren, zu wissen wir kommen aus dem Bereich der Zeit und Überwachungsrelais. Da war es noch nicht so klar, wohin die sich entwickeln und da war der Gedanke der Eigentümer schon so, wir müssen was machen, um auch in eine Art Diversifizierung zu kommen und wir selber sind keine Techniker, Technologen, sind technisches Unternehmen, aber wir bezahlen ja eigentlich Techniker und Technologen habe ich jetzt nicht gegendert, aber man mag es mir verzeihen, und Technologinnen und daraus hin haben wir vor ungefähr 11 Jahren begonnen, das Unternehmen der Zukunft, so heißt der Arbeitstitel auch heute noch, zu generieren und da war natürlich auch unter anderem ein agiles Management und ein Management, was sich selber auch verändert, mit ins Stammbuch geschrieben, dass das relativ klar war. Für heute machen wir ein Beispiel: ich bin Regisseur und formally-known als neuer Eigentümer und Geschäftsführer in diesem Unternehmen, ich bin jetzt 57 Jahre alt und eine meiner Hauptaufgaben ist jetzt, meine Rolle, die ich in diesem Unternehmen habe, jetzt in die Unternehmung, oder sprich auch auf die oder mit den Mitarbeitern so zu gestalten, nicht meine Rolle zu gestalten, sondern jemanden zu finden, der meine Rolle übernimmt, weil es sind nur noch 7 Jahre und das ist jetzt dieses Bewusstsein ist ganz einfach wer übernimmt das denn oder wie wollen wir das in der Zukunft gestalten? Das ist agiles Management mit den MitarbeiterInnen.

- (10) I: Ich habe jetzt gehört, dass ihr davor einen herkömmlichen Führungsstil verwendet habt.
- (11) S: Wir werden nach Ostern 60 Jahre alt und würde einfach mal sagen, die größte Zeit war dieses Unternehmens sehr stark, hierarchisch sogar überbordend oder ja klassisch, ich würde jetzt einfach mal sagen, weil hierarchisch klingt jetzt so böse, aber klassisch strukturiert. Also da gab es starke Geschäftsführer, die die alles bestimmt haben, da gab es Führungskräfte, da gab es klassisches Tun.
- (12) I: Sehr interessant. Ihr habt euch vor 10 Jahren zu agilem Management entschieden. Hat man wirklich direkt einen Unterschied gemerkt, was sind denn die Vorteile gegenüber dem klassischen Stil?
- (13) S: Also direkt spürt man mal gar nix direkt. Direkt ist es nur harte Arbeit, also, dass diese Lobhudelei „New Work“ und alle sind glücklich und klatschen sich auf den Bauch, das ist überhaupt nicht der Fall. Die Anforderung ist ganz einfach, wir sind ja alle gleich sozialisiert worden. Bis zum heutigen Zeitpunkt durchlaufen wir die gleichen Bildungsinstitute von der Grundschule bis zur Matura und dann irgendwelche Studien oder sonst was. Ich glaube, dieses System hat sich einfach ausgeprägt. Auch, das ist ja völlig normal, in den letzten Jahrzehnten, dass diesem tayloristischen System oder diesem tayloristischen Ansatz genüge tut. Das heißt, wir haben objektivierte Arbeitsplätze, die wir befüllen müssen mit Menschen, die aus Universitäten oder irgendwelchen Schulen kommen und was jetzt eigentlich ist, wir kommen aus dieser Monokultur des Wirtschaftens raus und kommen in die Vielfalt. Es gibt viele verschiedene Formen von Organisationen, die Menschen möchten sich auch plötzlich anders organisieren oder auch anders arbeiten. Das ist ja jetzt auch ein großes Thema und das dauert seine Zeit, weil dieser Prozess auch bei Tele am Anfang Schwierigkeiten bereitet hat. Die Mitarbeiter haben gekündigt, wir haben hohe Fluktuationsrate gehabt, die Mitarbeiter haben es nicht

verstanden. War auch zu einem Zeitpunkt, wo dieses Thema „New Work“ halt noch nicht so Gang und Gebe war, also jetzt nach Corona machen alle hier mit. Ich glaube ganz einfach, dass diese, die am Anfang waren, wir hatten ja alle Schwierigkeiten und wir haben auch alle Fehler gemacht und ich habe Fehler gemacht, jeder hat Fehler gemacht in diesem Thema. Aber was es halt einfach ist, es ist ein Kulturwandel. Du Stößt nichts Anderes an, als einen Kulturwandel im Unternehmen, und das ist auch kein Change Prozess, der A nach B hat und dann haben wir wieder einen stabilen Prozess, sondern wir haben einen Kulturwandel, in dem wir uns permanent transformieren. Dass wir quasi die Fähigkeit erlernen als Organisation, jedes Mal nach draußen zu schauen und zu sagen, was ist da neu, was brauchen wir, wie und wohin müssen wir was adaptieren und verändern? Fängt damit an, dass ich nicht über Funktionen rede, sondern über Rollen in unserem Unternehmen und Rollen sind adaptierbar und Rollen sind veränderbar. Und das ist halt ganz genau dieses Thema, was wir haben und das hat natürlich in den ersten Jahren, in den ersten 3 Jahren, große Schwierigkeiten gemacht, bis dann auch so viel Vertrauen dabei war. Natürlich kann man als Chef immer reden und tun und machen und die Mitarbeiter müssen zuerst einmal das, was gesagt worden ist, muss auch eintreffen oder auch einfach mal gefühlt oder gelebt werden. Dann ist es halt auch wichtig, wo dann auch häufig schon Unternehmen scheitern, dass man sich an die eigenen Regeln hält, wenn Mitarbeiter Regeln machen. Das bedeutet bei uns, ich machs immer mit dem plastischen Beispiel: als ich gekommen bin, hatten wir 25 Firmenwagen und der Chef hatte den größten. Heute haben wir zwei Poolautos und jeder fährt mit denen. Das heißt also ich habe noch immer ein großes Auto, aber es ist mein Auto, das ist von meinem Geld bezahlt worden. Und da bin ich halt gleich unter den Mitarbeitern, und wenn das halt vereinbart wurde, dann muss ich mich daran halten und da fängt natürlich heute

schon das Problem an. Da würd ich nicht mal das große Management sehen, die verdienen genug, die werden sich immer ihr Wunschauto leisten können. Aber ab dem mittleren Management, wenn ich irgendwo 90 Stunden gebuckelt hab und irgendwie jeden Hintern geküsst, um jetzt Head of dideldi mit einem 5er BMW zu sein, da ist diese „New Work“ Bestrebung aber ganz schön blöd, das würde ich aber jetzt nicht wollen. Warum soll der jetzt auf meine Rolle oder warum soll der da jetzt hinkommen? So sind halt jetzt derzeit die Gefühlslagen in Unternehmen.

(14) I: Das ist verständlich. Wenn man die durchgehenden Veränderungen der letzten 3 Jahre Coronapandemie betrachtet, was hat sich da wirklich bei den bestehenden Methoden geändert?

(15) S: Gar nichts. Am Beginn der Corona Pandemie hat ein Mitarbeiter gesagt, Markus, ich glaube, Corona ist jetzt genau das, was wir jahrelang vorher geübt haben, um jetzt das Beste zeigen zu können. Im Endeffekt hatten wir unsere Corona Pandemie jetzt ohne diese Auswirkungen natürlich viel weiter vorne als andere Unternehmen, das heißt also eigentlich mit dem Tage der Corona Pandemie ist bei uns die Administration aufgestanden und ist nach Hause gegangen, ist nach Hause gegangen und hat von zu Hause gearbeitet. Es war kein Thema. Und es war kein Thema, was ist bei uns gemacht hat? Es hat viele Dinge manifestiert. Also Dinge, die vorher noch immer so ein bisschen in einer Eigeninterpretation lagen, ah muss ins Geschäft kommen, das hat sich jetzt komplett rausgenommen. Also wir haben noch nie Homeoffice gehabt, sondern wir haben „Work Anywhere“ und das wird bei uns also natürlich immer so, dass der Arbeitsinspektor glücklich ist. Work Anywhere haben wir schon eingeführt und das heißt also, man kann von Orten arbeiten, die einen inspirieren und natürlich in den rechtlichen Rahmenvoraussetzungen gelten und entsprechen. Das hat sich noch mehr manifestiert in den Mitarbeitern, bedeutet heute, dass wir eigentlich

relativ frei sind in der Gestaltung und jetzt auch fortfolgend, da sind wir gerade dabei, die Räume im Unternehmen zu verändern. Aber dass wir heute nochmal mehr jetzt dieses Thema eigener Arbeitsplatz und ins Geschäft kommen, ist mittlerweile völlig kein Thema mehr. Die Leute, Mitarbeiter kommen und wir haben eine hohe Kommensrate möchte ich einfach mal sagen. Die Mitarbeiter kommen gerne ins Geschäft. Weil aber auch wir das Unternehmen so gestaltet haben, dass es kommunikativ ist. Weil ich sage immer wer effizient arbeiten will, soll zuhause bleiben, da ist ruhig meistens oder auch nicht und die vier, die daheim keinen ruhigen Arbeitsplatz haben, für die finden wir auch noch einen in dem Unternehmen, der ruhig ist, aber es hat sich schon so bei uns manifestiert, dass die Mitarbeiter diese Dinge leben. Dann ist es natürlich auch so, dass wir noch mehr mittlerweile Mitarbeiter auf Distanz einstellen. Also für Österreich völlig unüblich, was hier in Deutschland eher üblich ist. Also ich sitze gerade in Deutschland 700 Kilometer von Wien weg quasi. Dass wir Mitarbeiter haben, die in Linz oder im Ausland und in weiteren Distanzen wohnen und dass wir in der Lage sind, das relativ gut zu managen und niemanden verlieren, dass wir gelernt haben, auch im digitalen Raum zu arbeiten. Auch Bewusstsein herrscht, was es bedeutet, im digitalen Raum zu arbeiten? Wir haben da viele gemeinsame Experimente gemacht, wie wir arbeiten wollen und was wir arbeiten und wie wichtig es ist, auch sich auszutauschen. Wichtig ist das Bewusstsein, über Distanz zu kommunizieren und was dabei verloren geht auch an persönlichem Kontakt. Das hat sich vielleicht noch über diese Corona Zeit einfach noch viel mehr manifestiert.

- (16) I: Sind während der Corona Pandemie neue Methoden aufgekommen, allenfalls auch von den Mitarbeitern vorgeschlagen, um die Führung zu verbessern?

- (17) S: Die Methodiken haben sich sicherlich angepasst und verändert. Ja natürlich, aber da muss man ja auch sagen, das haben wir auch trainiert. Die Mitarbeiter haben ihr eigenes Lohnmodell gemacht, die Mitarbeiter haben ihre eigene Arbeitszeitmodelle und da muss ich auch immer ganz ehrlich sagen, da bin ich dann auch so. Ich bin nämlich nicht der Kindergärtner von diesen Leuten. Wir bezahlen sie dafür auch. Ich hoffe, wir haben Multispezialisten und ich sage auch immer hilf dir selbst, dann hilft dir Gott und Augen auf bei der Berufswahl, das sind so meine Standardsprüche. Also ich sag jetzt einfach mal, wir bieten die Infrastruktur, wir befähigen euch und irgendwann ist auch gut, dann macht mal. Natürlich poppen auch immer wieder Dinge auf. Wo ist mal was vergessen, was ist jemand bewusst, so eine Art von Lernprozess und das es ab und zu notwendig ist, was tun. Die Mitarbeiter haben aber ein hohes Maß an Autonomie und das ist halt auch, was dieses agile Management dann wieder bedeutet. Die Mitarbeiter kommen einfach. Also wir hatten jetzt eine größere Verwicklung in der Produktion, da kommen dann die gewählten Vertreter. Ich sage es bewusst, wir haben Leadership, das sind gewählte Vertreter auf zwei Jahre, die kommen dann schon auch zu der Regie, um zu sagen, wie können wir das denn machen bzw. lösen. Also wir haben mittlerweile eine sehr gut funktionierende Kommunikation, sehr zielgerichtet und auch die Suderei ist so weggefallen. Jeder, der mal sudert, wird ermahnt, geh doch zur Organisation und sags halt, dort kann man ja was ändern. Das Thema haben wir schon sehr stark. Wir haben Mitarbeiter, die schieben ihre Tische rum wie sie wollen und das klingt immer so lapidar, als würde einer anfangen. Ne, wenn einer glaubt, wie sieht das aus, dann wird kurz gesprochen und dann wird gemacht. Oder jetzt, ich habe eine neue Mitarbeiterin in der HR. Wenn einer meint, da könnten wir nochmal den Einstellungsprozess verändern, das ist genau das Mitspracherecht und dann verändern sich auch einfach



Dinge und das fühlt sich bei uns halt auch dann nicht mehr so an wie ein – ich sag immer – Russland-Feldzug, den wir planen müssen, sondern es ist eher so ein kontinuierlicher Prozess der Veränderung und Adaptierung. Und ich glaube, die ersten großen Schmerzen haben wir weg gehabt in den ersten Jahren und jetzt sind wir es halt ein bisschen andere Dinge. Wir sind derzeit wirtschaftlich sehr erfolgreich und das Thema ist, wenn du Mangelwirtschaft hast, ist es in jedem Unternehmen mit der Organisation einfacher, es lässt sich leichter. Wenn dann halt mal viel Geld da ist, dann nicht, dass die Mitarbeiter Geld haben wollen, aber dann streitet man sich gerne darüber, ob man gerade mal die 1,1 Millionen für eine SMD Maschine oder lieber das andere haben will, aber das ist halt dann auch ein ganz normaler Prozess, der bei uns in der Breite geführt wird. Also transparent geführt wird, also das ist ein Prozess. Wichtig ist nicht die Entscheidung, sondern die Umsetzung und da sind wir eigentlich, glaube ich, mittlerweile schneller als klassische Unternehmen, weil wir in der Breite diskutieren, methodenhaft, methodisch gestützt und dann eine Entscheidung treffen und am nächsten Tag geht es in die Umsetzung ohne große Diskussion, während in anderen Unternehmen die Entscheidung getroffen wird und dann wird erst einmal ich weiß nicht 6 Wochen Entscheidungsmarketing betrieben, dass irgendwie alle auch glauben, dass es richtig und wichtig ist und dann geht es irgendwann mal in die Umsetzung und drei haben noch immer nicht geschnallt, dass es für sie relevant ist. Also ja, das ist halt auch die Methodik.

- (18) I: Und diese klassischen Unternehmen, die haben ja oft ein bisschen Schwierigkeiten gehabt, mit der Umstellung auf Work from home und ihr habt Word from anywhere schon seit längerer Zeit und deswegen geh ich mal davon aus, dass die digitalen Werkzeuge relativ gut implementiert sind im Endeffekt.

(19) S: Ich würde ganz einfach sagen, wenn du von deinen Mitarbeitern willst, dass sie einen geraden Strich ziehen, musst du ihnen ein ordentliches Lineal hinlegen. Und so ist es halt auch im digitalen Raum, wenn du ordentliche Arbeit haben willst, dann musst du ihnen ordentliche Bildschirme, ordentliche Rechner, ordentliche Software zur Verfügung stellen und das kannst dir aber jetzt, wenn du nicht eitel, selbstverliebt bist und unbedingt entscheiden musst, kannst du das auch machen, delegier es doch an deine Mitarbeiter. Wir haben keinen expliziten Strategieprozess was Software oder Digitalisierung angeht, sondern wir haben eine Digitalisierungsrunde, die heißt Digi. Die hat sich zum Beispiel generiert während der Corona Zeit, wo man sich digital darüber ausgetauscht hat, was haben wir, was brauchen wir denn für Software und eine Software-Landkarte gemacht. Erstmal haben wir irgendwie gefühlte 15 Programme, die nur einzelne User brauchten, rausgeschmissen und heute ist es so, heute wünschen sich die Mitarbeiter Software. Dass wir ein ERP System haben, stellen wir nicht in Frage, das brauchen wir halt, weil wir Bilanzen machen müssen und eine Produktion haben. Aber so Dinge wie Rex oder die Mitarbeiter haben beschlossen gemeinsam, Salesforce einzuführen oder Prozesstool Jira, und das wird bei uns auch im Marketing genutzt. Also es gibt nicht die Software für den und die Software für den und die Schnittstelle darüber. Meistens versuchen wird dieses ganzheitliche Drüberziehen, aber es funktioniert nicht immer, zum Beispiel die Einführung Jira ist der klassische Prozesstool, eigentlich stempeln wir nur für Österreich, wir brauchen es nicht. Wenn das Marketing, wir haben jetzt eine 60 Jahr Feier, da wird halt einfach ein Projekt 60 Jahr Feier angelegt mit Meilenstein, mit allem drum und dran. Warum sollten Sie das nicht tun? Genauso, wenn wir andere Arbeitsgruppen haben, legt halt bitte an, dann sehen wir alle was die tun und dann hast ein bisschen Sozialkontrolle, dann guckst ein bisschen drüber und dann kannst du mal

nachfragen, hey Paul, warum ist Meilenstein noch nicht fertig? Damit ist es halt auch schon wieder getan, aber dazu muss halt aber auch der Mindset im Unternehmen stimmen, weil Transparenz natürlich auch bedeutet, andere würden wieder sagen, der Betriebsrat oder andere Kontrollierbarkeit. Ja klar, ich bin auch kontrollierbar, weil meine Dinge, die ich mache, meine Startups müssen Geld verdienen. Das heißt, ich werd von meinen Mitarbeitern genauso kontrolliert, weil sonst drehen sie mir meine Unternehmen ab. Das heißt also, wir haben dem Kapitalismus nicht abgeschworen, aber wir sind jetzt nicht unmenschlich und sagen hu, jetzt hast du 3 € versackt, das ist hin, nee, wir sind in der Lage, das gemeinsam zu besprechen, also es würde nie einer kommen, sagt Paul, du bist ein Depp, Entschuldigung, und jetzt aber mach mal oder so. Wahrscheinlich würde die erste Frage warum hast du es nicht geschafft, den Meilenstein. Hast ein Problem, kann man irgendwas helfen, und zwar bevor du es nicht schaffst. Und das ist so ein bisschen die Stärke unseres Unternehmens, dass die Mitarbeiter doch sehr leistungsorientiert sind und sehr leisten wollen. Aber auf der anderen Seite, also wir haben gemeinsam festgestellt, dass die Mitarbeiter, eigentlich ist das wie Klassenarbeiten, wenn der Lehrer korrigiert normalerweise aber Klassenarbeiten und sicherlich habt ihr das bei dir in der Schule auch mal gemacht, haben die Schüler untereinander die Klassenarbeiten korrigiert? Was ist passiert? Es war viel strenger. Die Noten waren viel schlechter, es war viel strenger und genau das Prinzip haben wir auch und im Endeffekt ist meine Aufgabe auch ein bisschen darauf zu achten, dass sie nicht zu streng mit sich umgehen, zu viel Überregulierung machen und zu viel, weil sie Leistung haben wollen. Das machen wir, manifestiert sich nächste Woche, werden wir als Geschäftsführer hinstehen und sagen, Kinder nehmt mal nen Fuß vom Gas. Nehmt den Fuß vom Gas, ansonsten hängt uns bis an Weihnachten die Zunge bis auf den Bauchnabel, so funktioniert die Welt nicht. Das heißt wir

sind auf einem Wegumsatz und gewinnseitig, das ist ja alles in Ordnung, aber wir sehen, dass wir uns damit verschleißten. Wir kriegen unser Wachstum sonst nicht gebremst oder irgendwo gedeckelt, das heißt machen wir wollen jetzt nicht Hängematte oder sonstwas, aber nehmt den Fuß vom Gas. Du kennst das vom Auto fahren, wenn du 130 fährst, kannst du auch mal einen Fuß vom Gas nehmen, dann fährt das Auto noch relativ lange irgendwie zwischen 130 und 120 rollt es dahin und es ist eine entspannte Version. Genau das ist es und so funktioniert das halt bei uns im Unternehmen und das ist auch wieder agiles Management.

(20) I: Ich habe jetzt gehört, ihr habt viele neue Software, die wird einfach eingeführt, wenn die Mitarbeiter diese selbst vorschlagen. Wenn diese neue Software eingeführt wird, wie bekämpft man die Barriere, weil die muss man erst mal erlernen, die Software?

(21) S: Ja, da komm ich ja her. Ich hab mal SAP Rollout gemacht in großen Unternehmen. Das Thema ist ganz einfach. Wir entscheiden gemeinsam, ob wir diese Software haben wollen und damit ist es eine gemeinsame Entscheidung. Das bedeutet, es ist neu, da muss man es halt mal lernen. So, jetzt sind wir auch schon eine Unternehmung, die einfach sagt, da fängt es mal an. Office Paket inklusive Teams ist nicht die Aufgabe einer Firma, Dir das beizubringen. Dann hör auf zu atmen, Paul. Das Problem ist, wo stellen wir einfach hin, eine Excel Schulung gibt es bei uns nicht mehr, dann geh auf Youtube und mach DIY. Dann musst du dich selber drum kümmern und natürlich machen wir eine Einführung wenn es eine Software ist, natürlich machen wir das gemeinsam, natürlich kriegen wir das hin. Aber wie gesagt also, aber man muss auch mal den Anspruch allen alles oder sowas geht überhaupt nicht nee und ich hole nicht alle ab am immer wieder am Untersten und das ist auch eine kulturelle Sache. Am Anfang hats natürlich noch solche Schulungen geben, aber jetzt ist gut. Ach, das sagen auch die Mitarbeiter, es ist gut. Und wir haben Excel Spezialisten

genug, dann latsch da hin und lass es dir von dem erklären. Ich meine, ich bin ein bisschen digital affin in anderen Dingen, dann kommt zu mir, die wissen genau, was ich kann, bin ein bisschen der Text Schreiber und ein bisschen der Chat GPT Mensch und dann ja kannst du gerne zu mir kommen, ist alles gut oder sowas. Aber diese Abholmentalität, ich warte bis mir das erklärt wird oder sonst was, da geht mir der Hut hoch, das funktioniert nicht. So funktioniert die Welt nicht, daheim kannst du dir jede Scheiß-App auf dein Handy nageln und hast du irgendwie in drei Minuten durchgesehen, warum sollte dieses Iphone Prinzip nicht in Unternehmen funktionieren, wenn man gemeinsam entschieden hat? Das ist, wie wenn du dir eine App runterlädst, dann beschäftigen wir uns damit, ja und der eine lernt es vorher und der andere später, das ist natürlich dann auch wieder nochmal so eine Sache, aber wie gesagt, da bin ich relativ unversöhnlich. Und wenn wir Software einführen, gibt es auch so warme Worte, die wir uns gegenseitig gemeinsam machen, wenn wir Salesforce einführen, geht entweder die Produktivität um zwei Personen hoch oder zwei Personen gehen. Ja, gehen heißt bei uns nicht, dass die rausgeschmissen werden, woanders hin, aber das ist auch mal ganz klar. Nochmal wir sind ein wirtschaftliches Unternehmen, dazu braucht es bei uns keinen Mitarbeiter. Ja, aber wenn wir neues Geschäftsfeld einführen geht, dann können wir uns auf 4 Jahre finanzieren und können auch Geld rausschmeißen. Nochmal wegen 50000 € gehen wir nicht pleite, aber auf der anderen Seite irgendwann ist auch dort mal Breakeven und dann ist halt auch irgendwo der Tag da, das ist normal, aber wir machen da drum kein Bahö, also das Bahö hast du meistens in Unternehmen, dass irgendwelche Manager das ganz wichtig machen und das auch in Führungskräften und das ist genau das Thema. Jeder hat jede Information zum gleichen Zeitpunkt. Du kannst dich entscheiden, ob du Führungskräfte brauchst oder nicht brauchst. Alles richtig, aber wir haben halt dieses Ding

durchbrochen, das ist halt, dass irgendjemand in der Lage ist, aufgrund seiner Position, das heißt, indem er weisungsbefugt ist und Informationsvorsprung hat, damit zu handeln und nicht operativ zu arbeiten. Ich muss auch operativ arbeiten und bei uns ist es auch nicht so, dass wenn die Entwicklung ein Produkt von uns produziert, dass es normal ist, dass unsere Produktion das produziert. Nee, da kriegt man den Mittelfinger und die sagen, das wollen wir nicht produzieren., weil es nicht kostendeckend hier produzierbar ist. Hättet ihr da halt mal gefragt, welche Maschinen wir haben oder was wir gerne hätten. Das passiert einmal und danach ist schon Kommunikation im Vorfeld, weil ganz sicher wird kein Geschäftsführer sagen, doch das machen wir jetzt trotzdem.

(22) I: Ja, und wenn wir jetzt wirklich einen Blick auf das Agile nimmt, auf den agilen Führungsstil, den du betreibst, kannst du mir so ein, zwei Hürden nennen, die wirklich nur während der Corona Krise waren. Was war das Schwierigste im Endeffekt für dich?

(23) S: Für mich ist es halt am Anfang, am schwierigsten. Ich bin ein kommunikativer Mensch und ich bin gerne in meinem Unternehmen und ich kriege nochmal viel mehr Details mit, wenn ich im Unternehmen bin, weil ich mich auch durch das Unternehmen bewege und mit den Menschen spreche, mit den MitarbeiterInnen spreche, auch Privates und so weiter und sofort und das natürlich mir ein anderes Gefühl gibt, was in meinem Unternehmen läuft. Das ist natürlich einfacher für die Mitarbeiter, meinen Perfektionismus in meinen Themen, ich habe eine Rolle und habe auch Themen, mir irgendwie ein bisschen abzutrainieren, wenn sie direkt auf mich einwirken und Hey Stelzmann was soll der Scheiß? Und da diese Selbstjustierung wieder Neujustierung im digitalen Raum, der in Corona war, weil ich war fast ein Jahr lang nicht im Unternehmen, weil meine Frau schwer krank war zu der Zeit oder krank ist und da sich selbst zu finden und das Vertrauen zu entwickeln, ja so nenn

ich es einfach mal, das Vertrauen über Distanz zu entwickeln, das hat mir schon einiges abgefordert, das das muss ich ganz ehrlich sagen. Ansonsten ja, das persönliche Bild machen, das ist ja auch heute noch unter Menschen zu spüren, nicht in einer verfänglichen Weise, das ist einfach so ein bisschen dieses Thema, was mir abgegangen ist und wo ich heute einfach die Möglichkeit habe, das bewusster zu machen. Im Endeffekt bin ich jetzt auch wieder bis Ostern zu Hause und arbeite von zu Hause, weil ich auch in Deutschland Termine habe, aber es fällt mir leichter, einfach zu sagen, so jetzt packe ich meinen Schuh und jetzt habe ich das Bedürfnis, in die Firma zu gehen und ich glaube, das geht jedem Mitarbeiter so. Wir gehen bewusster hin und bleiben weg und das war im agilen Management. Ja, es hat sich auch noch mal für uns nochmal klargestellt. Ich sag Ihnen, in Taiwan gibt es schon den ersten ChatGPT GeschäftsführerIn, das hat klargestellt wie wichtig ist es und glaube ich in Corona ist es uns und mir auch noch mal den Markus, meinen Co Creator oder Co Geschäftsführer wie du das haben willst, ist jetzt egal, nochmal bewusst geworden, dass es doch sehr, sehr wichtig ist, dass man die Mitarbeiter zur Autonomie, zum bewussten Kommunizieren, bewusst zur Freundlichkeit und diese Dinge anleitet und ich glaube, das ist jetzt auch nach Corona, da haben wir noch viele Dinge aufgeräumt, also wir haben noch die Leitformen ein bisschen besser adaptiert, unsere Strategie, das war jetzt sowieso notwendig, haben wir nochmal überarbeitet und auch da ist mehr so dieses Bewusstsein des ganzheitlichen, der Notwendigkeit der Diversifizierung und des Miteinanders aufgekommen.

(24) I: Und wenn man die Pandemie betrachtet oder den Anfang der Pandemie, hat es wirklich einen Einbruch in der Produktivität gegeben oder war etwas bemerkbar von Mitarbeiter?

(25) S: Wir haben Glück gehabt, dass wir sowieso schon vorher nicht mehr ein so ganz normales Unternehmen waren und schon frühzeitig und

zwar aus der immer aus diesem Grund heraus, weil wir diesen Differenzierungs-, auch Diversifizierungsdrang hatten und haben in uns, in einer normalen Form würde ich schon sagen, aber wir haben EMS Geschäft, das heißt, wir haben früher immer nur unsere Produkte produziert oder die für unsere Kunden, die wir entwickelt haben. Heute bauen wir auch für andere Produkte. Wir haben vorher schon vielerlei Dinge gemacht und raus ist gekommen, dass wir uns wohler damit fühlen mit einem erhöhten Lagerbestand. Um auch sag ich jetzt einfach mal, nicht die Personen, also es ist immer ein bisschen bei uns dieses Thema, ist ganz einfach bevor wir jetzt in Schichtbetrieb gehen oder bevor wir irgendwas machen, versuchen wir es entweder organisationell oder technisch zu verbessern, bevor wir den Menschen in eine Veränderung bringen. Sehr clever, weil der Mensch, auch wenn wir eine hohe Veränderungswilligkeit im Unternehmen haben, verstehen wir schon, dass der Mensch sich eigentlich nicht verändern will und das ist halt einfach also, das muss man halt auch mal verstehen ein bisschen. Und da ist halt genau dieses Thema gewesen, wir haben halt dann irgendwann beschlossen, vor Corona haben wir die Lagerbestände ein bisschen hochgefahren und immer mehr hochgefahren und da war dann auch mal ein Teil nicht da und hin und her, bei uns gibt es halt keinen Logistikmenschen, der den Lagerbestand unten hält und darauf irgendwie eine Prämie gibt. Ja wir, wir haben dann schon drüber gesprochen haben. Uuh, das ist jetzt aber hoch, und da hatten wir auch, muss man sagen, Glück. Gehört auch dazu. Das ist bei denen, die was tun, und wir hatten halt Lagerbestand über die Corona Zeit. Das heißt also, wir waren im Gegensatz zu vielen anderen eigentlich über die komplette Coronazeit lieferfähig, was uns einen neuen großen Kunden reingespült hat. Das hat uns eigentlich im Markt über die letzten Jahre wachsen lassen. Und das war eigentlich das Thema. Unsere Produktivität haben wir gesteigert während der Corona Zeit und sind eigentlich noch immer damit



beschäftigt, gerade diese Dinge zu tun, weil sich halt auch nicht nur Corona, auch jetzt mit dem Ukraine Krieg, das wird, glaube ich ein Kennzeichen der nächsten Jahre sein, genau solche Dinge, dass wir natürlich dann auch Glück hatten, dass jetzt in den erneuerbaren Energien, dass wir Produkte vorher schon entwickelt haben, weil wir immer schon dieses Thema Nachhaltigkeit in dem Unternehmen drinnen hatten. Also wir haben eine Formel, die heißt, erst muss alles, was wir tun, nachhaltig sein es, es muss innovativ sein und dann glauben wir daran, dass es profitabel. Wir haben nicht den Profit nach vorne gestellt, sondern die Nachhaltigkeit und die Innovation und das hatten wir eigentlich vor 10 Jahren so. Diese Formel hat Christoph formuliert und die hat halt heute noch volle Gültigkeit und das hat uns schon in eine gewisse Richtung gedrückt und da bin ich auch heute stolz drauf, dass wir heute zum Beispiel in der Lage sind zu sagen, zu einem Kunden, ja, wenn es passt von unseren Relais, kannst du es haben, aber ansonsten Neuentwicklungen im Bereich Verbrennen von fossilen Energieträgern, da machen wir nichts mehr, auch wenn es jetzt vielleicht gerade noch schön ein paar Euro in die Kasse stürzen würde, nö dann machen wir die Entwicklung halt nicht mit. Und das ist halt, glaub ich was dieses Unternehmen ausmacht, das ist eine gewisse Authentizität, auf die ich sehr stolz bin, und es ist auch eine gewisse Klarheit und ich glaube, dass nutzt dem Unternehmen. Wir sind nicht beliebig. So diese „Wir treiben jetzt keine Sau mal kurz geschwind hier durchs Dorf und da durchs Dorf“ in dem Unternehmen oder im Führungskräftewechsel machen wir es ganz anders. Wir können über einen gewissen Zeitraum genau in der Zeit, wo wir alle wissen, wo Kanban oder wie die Begriffe alle heißen und wo wir wissen, die Welt ist immer komplexer und unplanbarer, was man denn so sagt, Sicherheit verströmen. Wir können positiv denken und das hilft unseren Mitarbeitern, obwohl wir im gleichen Markt sind, auch für uns ist es auch

komplex und nicht so unbedingt klassisch planbar, aber wir sind in der Lage, aus uns selbst heraus dieses Vertrauen dann auch zu schöpfen, zu tun.

(26) I: Und wenn du jetzt für die Zukunft blickst, wie siehst du die Zukunft des agilen Management vor allem in der Branche oder generell bei anderen Unternehmen?

(27) S: Ach ich sag mal der Mensch ist ja überall klar, es menscht überall. Ich glaube, es wäre schon seit fünf Jahren gut, wenn Unternehmen mal wieder kurz die Pause Taste drücken und sich Gedanken machen, ist das, mit dem ich mich heute beschäftige, überhaupt noch ein Thema für morgen? Wohin muss ich mich verändern, damit ich die Anforderungen von Morgen bewältigen kann. Was muss ich machen und jetzt nicht lamentieren, und es wird auch immer schwieriger, welche Förderung kriege ich jetzt noch oder was müsste eigentlich der Staat tun. Ich sag immer, Angst ist die Hüterin der Sicherheit, also das ist halt genau dieses Thema. Immer wenn du die Geschäftsführer Eigentümer siehst, ist es immer dieses Bewahren der Erfolge von gestern und jetzt ist eigentlich wieder Unternehmertum gefragt. Mut, Kreativität, Vision. Das sehen wir ja, dass es funktioniert und wir wundern uns, warum einen Herrn Musk oder einen Herr Bezos oder wer auch immer, da gibt es ja noch ein paar andere, so Erfolg haben und obwohl sie keine großen Menschenfreunde sind, nee, die haben eine Vision von sich, eine Vision von dem, was sie glauben, wie die Welt zu sein hat und hinter den Visionen wirst du Menschen versammeln. Wenn ich mal 5 Wochen bei Tesla bin, um festzustellen, dass das ein Arsch ist und dann nicht mehr machen oder sowas, muss ja keiner hingehen, aber das ist glaube ich, das was wir brauchen in der Zukunft. Wir brauchen dieses Bedenken und dieses und ich sehe halt immer noch, bin ja auch paar Veranstaltungen, dass immer erst mal geschickt wird, ja, wie macht der das denn, hats funktioniert, dann

machen wir das auch. Da ist kein Mut drinnen, da ist nichts gerade oder wenig drinnen und natürlich und jetzt im Fachkräftemangel. Du wirst die auch die Fragen stellen, Zukunft habe ich keine, aber arbeiten soll ich trotzdem. Also das ist halt genau dieses Thema und wir müssen da gesellschaftliche Antworten finden, bin ich auch überzeugt. Aber auch Unternehmen müssen sich da einfach positionieren und noch mal Klarheit schaffen. Unternehmen können unter Umständen, wenn sie hier produzieren können, Schichtarbeit machen oder sowas und es geht halt auch nicht work anywhere, wenn ich an der Fräsmaschine stehe. Also da ist das schon mal nochmal klar, aber man kann den Mitarbeitern erklären, warum das wichtig ist, dort zu sein und weshalb wir das tun und man kann sie auffordern, mitzuarbeiten. Wie können wir das anders gestalten, dass es besser wird? Also nochmal in der Schicht kann man viele Dinge tun, die ist auch noch immer abends und spät und nachts, aber da kann man viele Dinge tun, dass da was besser wird. Ich habe jetzt das Gefühl, alle Unternehmen müssen jetzt irgendwelche Geschenke an die Mitarbeiter machen, das bringt überhaupt nichts, das bringt nichts. Wir müssen ein gemeinsames Bewusstsein schaffen in Unternehmen, was notwendig ist.

(28) I: Und gibt es noch so abschließend der paar Worte, was dir am Herzen liegt, willst du noch was für meine Arbeit mitgeben?

(29) S: Oh ja, ich würde mich einfach freuen, wenn und ja doch ganz wichtig: ich würde mich einfach freuen, dass so alte Säcke wie ich, Babyboomer bis 2030, die langsam jetzt den Hut nehmen und rausgehen und junge Menschen, die noch ein Weilchen was zu tun haben, ans Ruder lassen würden und mit aller Konsequenz, die machen alle Fehler und dann können wir alle auch noch im Kreis sitzen und Uuh machen, aber das meine ich gesellschaftlich und so weiter und sofort. Es ist einfach, wir haben mit diese und das ist, glaube ich, der größte Pferdefuß, den wir hier in Europa haben, wir haben einfach Degenerationen, wir haben einfach diesen

bisschen zu alt im Kopf oder da, wo entschieden wird, sind wir einfach zu alt, dann nehme ich mich nicht aus mit 57. Aber wir müssen einfach junge Menschen, aber auch mit einer gewissen Forderungen für Knowhow klar, also die Forderung ist schon, dass du meine Rente zahlst, aber auf der anderen Seite akzeptiere ich, ist es jetzt so immanent wichtig, dass wir gemeinschaftlich jetzt auf die Anforderungen reagieren und gesellschaftlich auch ein Bild entwickeln, wo die meisten drunter gehen, und das ist halt derzeit schwierig.

(30) I: Ich würde sagen, das sind sehr, sehr gute Worte, um das Interview abzuschließen. Ich bedanke mich vielmals, es war sehr interessant und hat mich gefreut, dass du mit mir das Interview gemacht hast.

(31) S: Gerne Paul, sehr gerne immer wieder.

#### 7.14. Interviewtranskript 6

(1) Mitarbeiter der Firma KEBA, MS Teams, 24. März 2023

(2) I: Hallo und willkommen. Es freut mich, dass Sie dabei sind heute als mein Experte für mein Interview. Es sind noch ein paar generelle Sachen zu klären, und zwar dass das Interview aufgenommen und Ihr Name in der Bachelorarbeit verwendet werden darf. Dafür brauche ich Ihr Einverständnis.

(3) S: Dem stimme ich natürlich zu.

(4) I: Was verstehen Sie unter agilem Management? Und was sind Ihrer Meinung nach die wesentlichen Kriterien, die das beschreibt?

(5) W: Gute Frage. Ich habe mich nicht in der Theorie beschäftigt, was jetzt irgendwo in der Literatur als agiles Management tituliert wird. Ich kann sagen, was jetzt mein Verständnis davon ist, dass man auf jeden Fall einmal in seinen Strukturen die Möglichkeit hat, schnell zu reagieren, falls sich etwas ändert. Das heißt, Rahmenbedingungen sind sowieso immer im Wandel und die Kernfrage ist, wie kann man darauf am einfachsten und

schnellsten reagieren, um sich quasi bestmöglich wieder auf die neue Gegebenheit anzupassen oder einzustellen. Dafür braucht es meiner Meinung nach mehrere Dinge. Das eine ist, dass ich einfach in der Struktur die Möglichkeit habe, das zu tun, also dass die Art, wie man zusammenarbeitet, die Strukturen im Unternehmen einfach danach ausgerichtet sind. Vor allem ist es auch wichtig, dass man eine gewisse Art von, sagen wir mal, Vertrauen bei den Menschen hat und dieses Vertrauen insofern in der Selbstorganisation auch genutzt wird. Das heißt, viele Dinge laufen einfach bei den Menschen, wo sie am besten aufgehoben sind, und nicht irgendwo zentral gesammelt. Damit ist auch wieder eine Art von besseren Ergebnissen in Kombination mit Geschwindigkeit leichter hergestellt. Das ist das, was ich jetzt als wesentliche Charakterisierung sehen würde von agilem Management oder zumindest ist das meine Einstellung zu dem Thema.

(6) I: Danke, das ist sehr interessant. Wenn man jetzt bei Ihnen ins Unternehmen blickt, wie lange verwenden Sie schon agiles Management?

(7) W: Gut, es ist jetzt natürlich schwer abzustecken, was genau tatsächlich alles darunterfällt. Das beginnt vielleicht bei einem Projekt oder zwei Projekten, wo man nach typisch agilen Methoden das abarbeitet, vielleicht in kurzen Zyklen, wo man noch Feedback-Schleifen drinnen hat und sich anpasst. Also mit dem Thema haben wir schon länger zu tun, die ersten richtig großen Projekte starteten so um 2012, davor hat es einzelne Experimente gegeben. Das hat sich dann aber natürlich über die Zeit immer mehr ausgeweitet. Das heißt, dass dann mehrere Teams dazu gekommen sind, die so getickt oder so gearbeitet haben und dass auch mehr Schnittstellen zu anderen Disziplinen vorhanden waren. Also begonnen hat es hauptsächlich im Entwicklungsumfeld und ist dann in alle möglichen anderen Bereiche quasi übergeschwappt und wir haben jetzt seit 2017 bei uns die gesamte Unternehmensstruktur umgestellt auf

Mechanismen, die dieses Anpassen und Reagieren in der Struktur schon enthalten.

- (8) I: Wenn Sie jetzt zurückblicken auf die Zeit zurückblicken, wo das noch nicht so war, also vor 2012: Welche Vorteile sehen Sie jetzt im Gegensatz zu früher?
- (9) W: Die Kernfrage ist wahrscheinlich, wieso haben wir im Jahr 2012 mit diesen zwei komplexen Projekten begonnen? Das ist relativ simpel, weil diese einerseits vom Umfang her nicht in vernünftiger Zeit abschätzbar waren, das heißt man hat zwar einen gewissen Informationsgehalt gehabt, was das zum Schluss können soll. Aber wenn wir jetzt jedes Detail vorab schon analysiert hätten, dann hätte das ewig gedauert und es wäre so viel Zeit vergangen, dass sich schon unterschiedliche Rahmenbedingungen geändert hätten. Der zweite Aspekt war, dass es auch in der technischen Komponente, also in der trockenen Theorie, zu diagnostizieren und analysieren, auch wieder zu viel Zeit verbraucht hätte. Entweder hat man es schon gelöst und wenn es das Falsche war, muss man von vorne anfangen oder man sagt einfach ich nehme jetzt den Kenntnisstand den ich habe und mit dem gehe ich und lerne am Weg. Und wichtig ist dabei zu sagen was weiß ich denn tatsächlich? Also das auch alles zu berücksichtigen und nicht nur zu sagen OK, ich fang jetzt einmal mit irgendwas an, damit ich irgendwas tue, sondern mein wesentlicher Benefit von dem Ganzen ist der, dass ich Dinge, die sich stark ändern können über die Zeit, nicht vorab komplett analysiere und damit Zeit verschwende, weil es sowieso anders kommt, sondern ich mache in dem Moment das, was ich in dem Moment auch tun kann, auf was ich mich auch berufe, was zuverlässig ist. Und genau diese Dinge werden von den agilen Vorgehensmethoden unterstützt. Das heißt, ich konzentriere mich auf die nächstwichtigen Dinge, ich versuche, die mit all dem Wissen, was ich habe, bestmöglich umzusetzen, natürlich auch in die Zukunft gedacht die Dinge,

die ich schon weiß, nicht komplett zu ignorieren, aber jetzt nicht alles vorab komplett durch zu analysieren und Konzepte zu schreiben. Das heißt, der wesentliche Vorteil ist meiner Meinung nach, dass man jetzt nicht in einer Vorphase viel Zeit verliert, wo die Arbeit in dieser Vorphase später vielleicht tatsächlich hinfällig ist, weil es einfach anders kommt.

(10) I: Haben Sie, bevor sie das erste große Projekt in dieser Art umgesetzt haben, vorher schon von agilem Management gehört und sich gedacht, das wollen Sie jetzt auch machen oder haben Sie es nicht unter dem Namen agilen Management kennengelernt?

(11) W: Also, wenn sich das jetzt auf Projekte bezieht, dann ist es simpel, weil da gibt es schon etablierte Methoden und hat es auch damals schon lange diese Methoden gegeben, die ich zum Teil schon in meinem Studium gelernt habe, auf theoretischer Ebene und mit ein paar Übungen. Aber das war halt dann quasi jetzt für mich zumindest der Praxistest am echten großen Vorhaben. Und ja, also es war jetzt nichts komplett Fremdes, was wir dann 2017 gemacht haben. Aber das auf die ganze Firma quasi auch mit solchen Strukturen auszurollen, das war etwas, was entstanden ist über die Zeit, also jetzt nicht bei mir, sondern quasi bei vielen Menschen in deren Köpfen, in der KEBA.

(12) I: Also es war einfach ein Entwicklungsprozess im Endeffekt. Inwiefern also jetzt, wenn wir jetzt mal Blick werfen, genau auf die letzten 3 Jahre, also Start der Corona Pandemie 2020. Haben sich diese agilen Management Methoden, die Sie jetzt im Day to Day-Business nutzen, entwickelt oder wurden sie verändert während oder wegen der Pandemie?

(13) W: Also die Pandemie war ja Beginn 2020, da waren wir ja schon, wie gesagt seit 2017, unternehmensweit in einem Modell, wo man diese Agilität in der Struktur schon drinnen gehabt hat. Und die erste Phase, in der man sagt es war absehbar, es gibt jetzt vielleicht doch den ersten Lock-

Down, da hat einfach das gegriffen, was ich vorhin erwähnt habe, das Thema Selbstorganisation. Es hat generell Informationen gegeben, das heißt das Thema Transparenz war etwas ganz Wichtiges. Das heißt man hat gewusst aus Unternehmenssicht dieses und jenes steht möglicherweise an, diese Risiken gibt es und die Teams, die Menschen haben sich an dem orientiert und wieder in der erste Lock-Down dann tatsächlich ausgerufen worden ist, dann sind relativ schnell die notwendigen Maßnahmen umgesetzt worden, in Bezug auf der der konnte, war im Homeoffice und zwar von heute auf Morgen. Das war relativ unkompliziert möglich. Da hilft natürlich jetzt nicht nur die agile Struktur und dieses Selbstorganisationsthema, sondern natürlich auch die technischen Gegebenheiten, dass die jetzt einfach da waren. Dort wo es nicht gegangen ist, hat man halt diese diversen Maßnahmen mit Abstand halten, was auch immer, umgesetzt. Und die Notwendigkeit das anzupassen, die habe ich jetzt zumindest nicht wahrgenommen, weil genau diese Mechanismen uns in der Phase super geholfen haben. Also genau dieses die Teams organisieren sich, die Informationstransparenz ist hier also, dass jeder sich gut daran orientieren hat können. Also insofern würde ich sagen, war das eher eine Bestätigung dieses Wegs und Änderungen an diesem Konzept gibt es permanent, also das ist etwas Lebendes, aber jetzt nichts, wo man sagen müsste, das Gesamtkonzept im Grundsatz musste oder wurde irgendwie geändert also es war ehe eine Bestätigung des Weges.

(14) I: Und haben sie jetzt neue Methoden eingeführt oder neue Erkenntnisse daraus gewonnen durch die Pandemie?

(15) W: Einerseits technischer Natur, ja. Weil dann manche Dinge vielleicht doch in die Überlast gehen, wenn alle im Homeoffice sind. Aber jetzt rein aus der Sicht, wie man uns agil in der Art Zusammenarbeit verhalten, ist es so, dass sich im Grundsatz nichts geändert hat. Es war



einfach nicht notwendig. Es war einfach auch die Lehre, dass es hilfreich ist, das Vertrauen in den Menschen zu sehen und das zu haben, dass sie richtig für sich entscheiden. Also wenn, dann eher zu sagen, gehen wir den Weg so weiter und dann funktioniert es für uns gut. Ja, wir haben ja, nebenbei gesagt, in dieser Pandemie-Phase Jahresergebnisrekorde erzielt, das heißt, es war jetzt nicht nur in der Art, wie wir uns organisieren, dass wir ja ein stimmiges Miteinander haben und uns anpassen können, sondern dass es auch in der Phase einfach gut funktioniert hat insgesamt für das Unternehmen. Und für jeden Einzelnen sowieso auch. Also wie gesagt, wir haben jetzt nichts echt grob anpassen müssen, was wir natürlich gemacht haben, was üblich war, wir haben sowas wie eine Corona-Taskforce etabliert, das ermöglicht unser System auch ganz leicht, indem wir einfach eine Rolle, einen Kreis schafft, wo man diese notwendige Arbeit abbildet. Es ist sehr viel Informationen geflossen in der Zeit ganz spezifisch zu diesen Dingen. Es hat häufig quasi Info-Mails und solche Dinge gegeben, damit jeder einzelne informiert ist. Also das ist nicht typisch, wie man es vielleicht von klassischen, hierarchisch geführten Unternehmen kennt, über die Führungsebene kommuniziert worden, sondern da ist einmal eine Email an alle rausgegangen. Zum Beispiel dass jeder die Informationen so direkt wie möglich, so zeitnah wie möglich bekommt und dass da kein Stille-Post-Effekt dazwischen ist. Das heißt, es ist eigentlich die Nutzung, so zu sagen die Möglichkeit, die wir haben, die sind mehr und mehr noch genutzt worden genau für diese spezifischen Themen. Und bei uns ist es eher so, dass man dann noch Unterstützung für die Mitarbeiter gehabt hat wie zum Beispiel mit einer eigenen Test-Straße und das zu organisieren war auch relativ unkompliziert möglich aufgrund von unserer Möglichkeit, hier Kreise, Rollen zu schaffen bei Bedarf und die Klarheit herzustellen, wo die Zuständigkeit ist. Und das auch wieder aufzulösen, wenn es das nicht mehr braucht. Also wir haben

eigentlich für diese spezifischen Anforderungen quasi in der Pandemie unser System genutzt mit Rollen, mit Kreisen und Zuständigkeiten.

(16) I: Also waren das quasi alles Vorteile, die sie durch die Agilität ihres Unternehmens haben, die jetzt da benutzt werden konnten und das sichergestellt haben. Und wenn man jetzt sich speziell auf die Zusammenarbeit und die Kommunikation innerhalb des Teams konzentriert, da haben ja viele Unternehmen und auch Studenten oder jegliche Leute geklagt, dass die Kommunikation sehr gelitten hat. Konnten die agilen Management Methoden das etwas leichter machen oder wurde es etwas erschwert?

(17) W: Kommunikation ist ein weiter Begriff. Also das fängt an bei so Dingen wie, welche Plattform nutzen wir rein Tool-gestützt? Da haben wir zum Beispiel eine schon angedachte und geplante Umstellung auf ein anders System einfach sehr schnell umgesetzt. Das war auch durch unser System gut möglich. In der Kommunikation an und für sich auch, das habe ich eh schon gesagt, wir haben sehr viel informiert. Das heißt, das Thema Informationsfluss ist schon sehr wichtig für uns generell und in solchen Phasen umso wichtiger. Aber ansonsten...

(18) I: Und wenn Sie jetzt noch mal zurückblicken. Welche digitalen Werkzeuge oder welche Technologien, Software Programme waren dann wirklich die wichtigsten während der Covid 19 Krise?

(19) W: Ja, wie gesagt, wir haben die Umstellung gemacht, in dem Fall war die Umstellung auf MS Teams schon in Arbeit, die haben wir halt schneller gemacht, weil wir haben vorher Skype im Einsatz gehabt für diese Dinge oder für einen Teil dieser Dinge. Also das war auf jeden Fall im Endeffekt, das es das beschleunigt hat. War aber sowieso geplant. Ansonsten Toolsmäßig, also wir haben die Werkzeuge schon gehabt, die wir genutzt haben, bis auf eben Teams. Wir haben natürlich die Dinge viel intensiver genutzt, also zum Beispiel wenn wir vorher klassisch ein

Meeting gehabt hat vor Ort, dann hat man vielleicht irgendwo mal eine Skizze auf ein Flipchart gemalt oder irgendsowas. Oder man hat irgendwelche Kärtchen geschrieben und auf eine Pinwand draufgepinnt und irgendwelche Dinge visualisiert. Das war halt so nicht mehr möglich, wenn jetzt zum Beispiel im Entwicklungsbereich die Leute im Homeoffice waren. Jetzt haben wir natürlich diesen Teil durch Tools ersetzt, die wir schon hatten, aber wenig genutzt haben. So sind wir halt auf virtuelle Whiteboards umgestiegen, zum Beispiel. Das ist das, was in Richtung Tools am ehesten noch eine Änderung war, einfach weil es notwendig war. Es ist ja auch so, die Teams arbeiten mit Boards, wo sie den Status visualisieren und die waren früher auch gut und gerne mit so Pinwänden, wo man das greifbar gehabt hat. Das hat auch einen absoluten Mehrwert, also ich würde das auch in Zukunft, vielleicht außerhalb von Covid, wenn es nicht Standortspezifisch übergreifend ist, immer noch physisch machen. Aber es ist halt in dem Moment nicht anders gegangen, es ist alles ins virtuelle System gewandert. Und auch das war eine Veränderung. Das heißt, die Systeme waren da, sind jetzt nur intensiver auf diese Dinge hin genutzt worden. Weil früher war es nicht notwendig, weil es physische Dinge gegeben hat, die für den Fall eigentlich besser geeignet waren meiner Meinung nach. Aber jetzt hat man den Switch machen müssen. Gleichzeitig war das auch ein Learning für das Thema wie funktioniert sowas Standortübergreifend, also wenn man die physischen Dinge sowieso nicht vor Ort gleichzeitig zur Verfügung hat. Insofern war das quasi auch ein Learning oder eine Unterstützung zu verstehen, wie können wir ohne Covid einfach nur Standortübergreifend besser zusammenarbeiten mit den Tools.

(20) I: Und bei der stärkeren Nutzung dieser Tools, haben Sie da, also Sie sind ja in einer Art Führungsposition, bei Ihren Mitarbeitern irgendwelche

Barrieren entdeckt oder hat es welche gegeben, die geklärt werden mussten bei der Nutzung dieser Tools.

- (21) W: So wie Menschen unterschiedlich sind, hat jeder seine unterschiedlichen Themen mit neuen Tools. Logisch. Also es hat ja Leute gegeben, die Fragen hatten zu den Dingen und wir haben, muss man auch dazu sagen, für diese Dinge erstens relativ schnell eine Information rausgegeben, es gibt auch E-Learnings dazu. Oder einfach Ansprechpersonen, die man kontaktieren kann und die helfen einem weiter. Also sowas braucht es meiner Meinung nach sowieso, egal ob es jetzt eine Covid-Situation ist oder irgend etwas Normales.
- (22) I: Bei diesen agilen Methoden, über die wir jetzt reden, hat es einen extra Aufwand gebraucht, diese während der Covid- Krise zu erhalten, war das anstrengend?
- (23) W: Jetzt ist immer die Frage, welche Art von Methoden. Also die Methoden, die das Miteinander unterstützen, die hat es so natürlich nicht mehr so gut gegeben, weil wenn sich jetzt Menschen physisch in einem Raum treffen und gemeinsam an etwas arbeiten, dann ist es immer auch etwas, das nicht zeigt nur fachlichen Austausch mit sich bringt, sondern auch gewisse persönliche Bindungen, die da passieren, und man kann sein Gegenüber besser einschätzen. Und meiner Meinung nach haben wir einfach auch davon profitiert, dass wir ein gutes Miteinander hatten. Das heißt, man kann eine ganze Weile dann auch weniger Kontakt haben oder nur virtuell und trotzdem sein Gegenüber noch gut einschätzen und gut miteinander zusammen funktionieren. Ich glaube, irgendwann einmal lässt sowas nach. Das heißt, wenn man zu sehr Distanz hat, zu sehr nur auf ein paar wenige fachliche Komponenten reduziert miteinander kommuniziert, dass das irgendwann einmal weniger wird und auch die Situationen, wo man sich irgendwann einmal missversteht, den anderen nicht mehr richtig einschätzt und dann nicht mehr so gut zusammenfindet

in der Diskussion, das wird wahrscheinlicher und häufiger. Und deswegen ist es auch notwendig, meiner Meinung nach, dass man sich auch immer wieder einmal trifft und wir haben halt auch schon geschaut, dass wir die Möglichkeit schaffen. Wir haben die Büroräume dort, wo Distanz war, einfach weiterhin genutzt, wenn für solche Dinge Bedarf ist. Und es ist grundsätzlich auch jedem selbst überlassen gewesen und dort, wo nicht so leicht möglich mit der Distanz, haben einfach so typische Dinge wie Plexiglasscheiben und sowas versucht quasi zu implementieren, damit wir trotzdem einmal in der Woche, zweimal in der Woche, dass wir irgendwie miteinander in ein Gespräch kommt und das nicht immer alle gleichzeitig in der Firma sind, sondern das hat sich sowieso eingespielt. Die Leute haben sich organisiert und gewusst, wer von seiner Umgebung jetzt das ist oder nicht. Und ich glaube, das ist schon wichtig ist, dass man jetzt nicht nur auf diese Tools hin jetzt optimiert, sondern auch versucht, diese soziale Komponente immer nur am Laufen zu lassen, weil das trotzdem, also man merkt schon, das ist ein ganz wichtiger Puzzlestein in dem Ganzen und der aber auch auf lange Sicht abbaut, wenn man diesen Kontakt nicht mehr hat.

(24) I: Und wenn wir jetzt außerhalb der Kommunikation zum Beispiel auf die Projektplanung blicken, konnten durch die Corona Krise irgendwelche Schwierigkeiten festgestellt werden?

(25) W: Grundsätzlich ist es so, die Projektplanung passiert sowieso virtuell digital gestützt. Das heißt jein. Jein deshalb, weil natürlich diese soziale Komponente die ich vorher erwähnt habe, das heißt, wenn man jetzt versucht, einen Status zu erheben oder versucht, vielleicht neue Teile von Projekten vorauszudenken, da ist es schon hilfreich, wenn man sich zusammensetzen kann. Einige Dinge davon gehen auch tatsächlich gut mit normalen, mit virtuellen Whiteboards und virtueller zum Beispiel Teams-Kommunikation. Aber manche Dinge sind einfach so, dass man sich in

einen Raum setzt und diskutiert. Und das haben wir trotzdem auch, wenn es notwendig war, immer wieder gemacht mit allen Maßnahmen, die es zu der Zeit jeweils gebraucht hat. Aber ich würde das jetzt nicht als Änderung oder Anpassung der Methode sehen, sondern einfach nur bedarfsbezogene Anwendung. Das heißt dieses Portfolio, wie können wir agieren, das gibt es, und ich nutze in dieser Situation das, was ich bestmöglich gebrauchen kann. Und ich würde jetzt gar nicht sehen, dass das irgendwie eine Änderung des Konzepts ist oder Arbeitsweise, es ist einfach nur immer das richtige Werkzeug zur richtigen Zeit verwenden. Wichtig ist nur, dass man die Werkzeuge hat und dass man sie kennt.

(26) I: Und wenn man da jetzt in den letzten Jahren schaut, Sie haben schon davor agiles Management benutzt, schon vor der Pandemie, konnte jetzt durch diesen Einschnitt eine Änderung der Produktivität festgestellt werden?

(27) W: Das ist immer ganz schwer zu messen. Also jetzt ist es relativ leicht, wenn man sagt, man hat ein definiertes Produkt, das immer gleich gebaut wird und man kann sich wirklich Benchmarks. Aber jetzt die Produktivität so ganz allgemein auf verschiedenen Disziplinen zu vergleichen, also ich würde mir das jetzt nicht zutrauen, eine konkrete Aussage zu treffen. Ich habe auch vorher schon mal bewusst auch das erwähnt, dass wir in der Zeit auch sehr gute Jahresergebnisse hatten, also würde ich mal grundsätzlich sagen, es war definitiv kein Hindernis. Ob das das einzige war, was uns auch diese wirtschaftliche Volksthematik gebracht hat, würde ich jetzt auch nicht behaupten, es müssen immer viele Dinge zusammenspielen. Es ist nicht nur, dass eine Komponente das Entscheidende ist, das heißt, es müssen viele Dinge zusammenpassen, und es sind ganz klar definitiv nicht immer nur die Methoden, die man verwendet, sondern ganz stark auch die Menschen, wie sie zusammenwirken. Und im Wesentlichen würde ich sogar sagen, du

könntest die schlechteste Methode nehmen, wenn die Menschen gut zusammen funktionieren, würde es trotzdem funktionieren. Während umgekehrt wird schwierig, also die beste Methode hilft da nicht, wenn die Menschen nicht zusammenkommen. Es ist immer so ein Zusammenspiel, und deswegen das jetzt isoliert zu betrachten, ob das agile Management in der Form quasi bessere oder schlechtere Ergebnisse liefert, muss man immer größeren Kontext sehen und bei uns würde ich einfach aufgrund der verschiedenen Aspekte, nämlich dass wir schneller reagieren haben können, dass die Leute auch selbst über die Zeit schon gelernt hat, sich selbst das einfach zu organisieren, dadurch waren wir einfach schnell. Es ist etwas, ohne dass ich jetzt Zahlen als Beweis vorlegen kann, aber das ist meine persönliche Wahrnehmung.

(28) I: Und wenn wir jetzt zurückblicken auf das Jahr 2017, wo Sie jetzt endgültig zum agilen Management umgestellt haben und wenn wir jetzt das Jahr 2005 damit vergleichen, gibt es – von Ihrem eigenen Gefühl her – einen Unterschied der Produktivität, der durch das agile Management hervorgerufen wurde?

(29) W: 2005 ist gerade zufällig ein super Jahr, weil da habe ich quasi fix angefangen bei der KEBA. Wir haben ja, das muss man auch fairerweise sagen, in der KEBA schon länger, also auch zu der Zeit, wie ich damals 2004 mit der Diplomarbeit und dann 2005 dort fix begonnen habe, haben wir schon auch dieses Thema gehabt, dass Menschen sehr wohl in ihrem Bereich versuchen quasi die Dinge selbst zu organisieren. Und auch wie wir 2012 dank dieser zwei großen Projekte bewusst gesagt haben, wir nehmen hier eine agile Methode, also da war es ja nicht das erste Mal so, da hat man schon vorher einige Dinge implizit an der Betriebsart getan. Das heißt, wir waren in meiner Wahrnehmung sowieso auch früher schon nicht das ganz klar, ganz streng hierarchisch geführte Unternehmen, wo nur der Organigrammkasten oben sagt, was genau unten passiert, und wo die

Kommunikation nur über die Hierarchie, sondern das war auch früher schon einfach Kommunikation, so wie sie gerade benötigt worden ist. Also insofern waren wir vielleicht im Vergleich zu anderen Unternehmen auch vorher schon nicht ganz anders oder ganz streng anders aufgestellt. 2017 war dann einfach etwas, wo man gesagt hat, wir wollen auch gewisse Methoden klar implementieren, die dieses Anpassen ermöglichen und auch dieses Umstellen auf Soll-Modell war ein wesentlicher Faktor, den wir vorher nicht gehabt haben. Vorher waren es klassische Strukturen mit Stellenbeschreibungen und eine Person hatte eine Aufgabe, war zum Beispiel Projektleiter, war zum Beispiel Hardwareentwickler oder Softwareentwickler oder Buchhaltung oder was auch immer. Und das System hat durch dieses Modell, das auf Rollen basiert, schon nochmal einen guten Schwung genommen, sagen wir es einmal so. Einfach, weil Menschen nicht nur ein Ding gleichzeitig tun können, sondern klar geworden ist, dass ich vielleicht x Prozent der Rolle in Entwicklung habe, aber vielleicht y Prozent der Rolle noch irgendwo im Human Resources-Umfeld oder im Finanzumfeld oder wo auch immer. Das hat auch einiges ermöglicht, was jetzt aber überhaupt nicht mit Covid oder so zusammenhängt, sondern das ist einfach mehr Flexibilität auch für die Leute selber, verschiedene Dinge tun zu können.

(30) I: Und wenn wir jetzt zum Beispiel wieder auf diese digitale Kommunikation, also die Team-Sachen und die ganzen Softwares hinblicken. Sie haben ja gesagt, das ist beschleunigt worden einfach dieser Ablauf durch die Covid Pandemie und ist das jetzt nachhaltig integriert worden in die Firma?

(31) W: Also wir haben die Dinge, die wir eingeführt haben, zu der Zeit aus gutem Grund eingeführt und die gibt es immer noch. Natürlich, dass was ich vorher gesagt habe, Sie haben mich jetzt auf Tools angesprochen, haben wir und die werden auch weiterhin verwendet. Die verschiedenen



so wie die Task Force zum Beispiel zu dem Thema, das ist natürlich einem Wandel unterlegen, weil sich einfach die Situation ändert. Auch die Häufigkeit, in der man Informationen teilt, ist eine andere. Man teilt jetzt mehr Informationen zu anderen Dingen. Aber die Tools, die wir dafür verwenden, die sind auch immer wieder im Wandel, also wir erweitern zum Beispiel das MS Teams auch immer wieder um neue Komponenten, um hier noch mehr Transparenz zu ermöglichen oder dieses Weitergeben von Informationen und Wissen zu unterstützen. Also Tools Themen sind sowieso nie abgeschlossen, weil irgendwo kommt ein neuer Bedarf und dann muss man sich überlegen, wie nutzen wir die Tools die man hat oder braucht man Neue?

(32) I: Welche Tools haben Sie außer MS Teams noch?

(33) W: Wir haben sehr viele, aber jetzt auf Collaboration, konkret also wo Menschen zusammenarbeiten, dann ist MS Teams auch mit der Integration von dem Planer, also dass man hier so Kanban Boards verwenden kann und wir verwenden auf jeden Fall auch Sharepoint sowohl bei uns on premise als auch die online Variante. Also das sind meiner Meinung nach wenn man es ganz allgemein fasst, die zwei Plattformen für menschliche Zusammenarbeit. Natürlich gibt es auch spezialisierte Tools, die ebenfalls Zusammenarbeit unterstützen, aber, ja, da ist halt jede Fachexpertise dann wieder mit speziellen Bedürfnissen und dann dadurch auch eigene Tools im Einsatz.

(34) I: Und wenn Sie jetzt in die Zukunft blicken, in die nächsten Jahre, die agile Unternehmensführung glauben Sie, ist das etwas, was in Ihrem Unternehmen weitergeht und generell in der Branche; wie sollten andere Unternehmen reagieren?

(35) W: Ich hüte mich davor, jemand anderem zu sagen, wie er etwas zu hat. Generell bin ich der Meinung, dass man aufpassen muss und nicht hier einen Hype folgt und sagt jeder redet davon und jeder glaubt, er muss das

tun, jetzt muss ich auch. Ich bin der Meinung entweder sieht man für sich den Nutzen oder nicht. Und wir sehen den Nutzen für uns ganz klar, weil einfach die Rahmenbedingungen gar nichts anderes zulassen. Ich weiß nicht, ob es irgendwo noch Bereich gibt, wo die Rahmenbedingungen so statisch und stabil sind, dass es anders effizienter ist, aber so wie wir das erleben, ist einfach so viel in so kurzer Zeit immer wieder im Wandel und ich wüsste gar nicht wie man jetzt diese bisher verwendete Methoden effizient auf die aktuelle Zeit anwenden können sollte. Weil die Methoden bisher einfach einen anderen Fokus gehabt haben, die sind von was ausgegangen, wo Dinge sehr lang sehr stabil sind, wo Wünsche oder Bedürfnisse für Produkte relativ lang konstant waren. Wenn ich das jetzt vergleiche, es gibt ja den Spruch von Henry Ford „Bei mir kann man quasi jede Farbe bestellen bei meinem Auto, solange sie schwarz ist“. Da hat er gesagt Schwarz gut, ich produziere das in Mengen, in Millionen Stückzahlen damals schon und das hat funktioniert, weil die Leute froh waren, dass sie überhaupt ein Auto kriegen. Das ist heute ganz anders. Die Bedingungen sind anders und ich wüsste nicht, wie die Methoden von damals heute super funktionieren sollten. Also meine Meinung ist, die Zeit ist eigentlich der Faktor, also mit Zeit meine ich Zeitgeist so wie die Situation, die in der heutigen Zeit ist, zwingt uns meiner Meinung nach fast dazu schon in den meisten Bereichen, sich so aufzustellen, dass man gut reagieren kann, weil einfach sich schnell was ändern kann. Egal wie man es nennt und welche Methode man nimmt, aber das Reagieren ist wichtig.

(36) I: Haben sie noch abschließend ein paar Worte, die sie sagen wollen, die Ihnen am Herzen liegen, was in meiner Arbeit drinnen sein soll?

(37) W: Ich bin sehr happy, wenn es solche Analysen gibt, ich bin auch sehr dankbar, dass so etwas passiert. Weil ich glaube, dass das etwas ist, was möglicherweise auch häufig eben, weil ich vorher Hype gesagt hab, gern auch mit so Hype-Reaktionen dann begegnet wird. Ich glaub man

sollte sich einfach dem nüchtern und vernünftig stellen und sich die Frage stellen, was ist denn das, die Rahmenbedingungen, in denen ich gerade lebe, in denen ich agiere und was brauch ich denn, um gut voranzukommen?

(38) I: Perfekt. Dann bedanke ich mich vielmals für das Interview mit Ihnen. Es war sehr interessant. Und ich glaube, wir können die Aufzeichnung offiziell beenden. Dankeschön.