

Überfachliche Kompetenzen und ihre Bedeutung für die duale Organisationsform

Masterarbeit

Studiengang Wirtschaftsinformatik

Vorgelegt von

Thomas Willen

Matrikelnummer: 1301712

Betreuerin: Ninja Leikert-Böhm

Co-Betreuer: Marcel Sieber

School of Management and Law

Zürich University of Applied Sciences

Diese Arbeit wurde am 31. Mai 2023 eingereicht zur Erlangung des Titels

Master of Science (MSc) FH in Wirtschaftsinformatik

Vorwort

Das Vorwort ist eine sehr spezielle Seite. Während es für die Lesenden ein leichter bzw. leicht zu überspringender Beginn in die Lektüre ist, ist es für mich als Autor der Schlusspunkt einer intensiven Auseinandersetzung. Lange habe ich mich mit dem vorliegenden Dokument und dessen Inhalt auseinandergesetzt. Und auch wenn sich das vorliegende Schlussprodukt über viele Seiten erstreckt, so ist es doch nur ein Bruchteil der Arbeit, die nötig war, um diese Buchstaben aneinanderzureihen. Auch wenn ich meine Forschung gefühlsmässig mit wenig Umwegen durchführen konnte, so war diese Thesis doch ein hoch intensiver Reflexions- und Lernprozess.

Ich möchte allen Menschen danken, die mich bewusst oder unbewusst in dieser Zeit unterstützt haben.

Besonders möchte ich meiner Betreuerin, Ninja Leikert-Böhm, danken. Sie hat mich in jeder Phase dieser Masterarbeit mit gezielten Inputs in der Spur gehalten, ohne mir dabei vorzugeben, wohin ich laufen muss. Ihre wertvollen Ratschläge haben massgeblich zum Erfolg dieser Arbeit beigetragen.

Ebenso gilt mein Dank Hans-Heinrich Aenishaenslin, meiner Ansprechperson beim Praxispartner, für seine hilfreichen Einblicke und das zur Verfügung gestellte Material. Seine konstruktiven Rückmeldungen und Tipps waren von grosser Bedeutung.

Ich möchte auch den Interviewpartnern aus Einsatz IKT und allen Experten, die ihr Wissen und ihre Erfahrungen geteilt haben, meinen Dank aussprechen. Ihre Beiträge waren entscheidend für die Qualität dieser Arbeit.

Mein Dank geht ebenfalls an die Organisation Projekt Kommando Cyber, die mir die Möglichkeit gegeben hat, mein Forschungsthema in ihrem Umfeld zu untersuchen. Die Zusammenarbeit war produktiv und hat zu wertvollen Erkenntnissen geführt.

Speziell möchte ich mich bei meinen Freunden und meiner Familie bedanken, die mich während des gesamten Prozesses unterstützt und beraten haben. Abschliessend gebührt besonderer Dank meiner Partnerin Stefanie für ihre Geduld und Unterstützung während dieser anspruchsvollen Phase. Ohne sie wäre diese Arbeit nicht das, was sie heute ist.

«The impediment to action advances action. What stands in the way becomes the way.»

— Marcus Aurelius

Wahrheitserklärung

«Ich erkläre hiermit, dass ich die vorliegende Arbeit selbständig, ohne Mithilfe Dritter und nur unter Benutzung der angegebenen Quellen verfasst habe und dass ich ohne schriftliche Zustimmung der Studiengangleitung keine Kopien dieser Arbeit an Dritte aushändigen werde.»

Gleichzeitig werden sämtliche Rechte am Werk an die Zürcher Hochschule für angewandte Wissenschaften (ZHAW) abgetreten. Das Recht auf Nennung der Urheberschaft bleibt davon unberührt.

Thomas Willen

Wichtrach, 31. Mai 2023

Management Summary

Die heutige Zeit ist geprägt von raschen globalen Veränderungen. Die Urbanisierung, demografische Veränderungen, Klimawandel und die digitale Transformation treiben die Entwicklung einer VUCA-Welt (Volatilität, Unsicherheit, Komplexität, Ambiguität) voran. Agilität wird als möglicher Lösungsansatz angesehen. Sie ermöglicht Organisationen schnelles, flexibles und entschlossenes Handeln. Um diese Vorteile effektiv zu nutzen, ist es notwendig, duale Organisationsstrukturen zu untersuchen, die sowohl Agilität fördern als auch bestehende Strukturen miteinbeziehen. Überfachliche Kompetenzen spielen dabei eine entscheidende Rolle und gewinnen sowohl in der Theorie als auch in der Praxis an Bedeutung. Auch die Schweizer Armee ist auf der Suche nach agilen Lösungen, um aktuellen und zukünftigen Herausforderungen zu begegnen.

Diese Studie analysiert den Einfluss von überfachlichen Kompetenzen auf duale Organisationsformen mit dem Ziel, wesentliche Soft Skills und Handlungsansätze zu ermitteln. Dazu wird eine qualitative Einzelfallstudie im Projekt Kommando Cyber durchgeführt. Der Fokus liegt auf der Subeinheit Einsatz IKT, die als zukünftiger IKT-Dienstleister der Armee fungiert und nach den Prinzipien des Scaled Agile Frameworks arbeitet. Für eine Datentriangulation greift die Studie auf primäre und sekundäre Datenerhebungsverfahren zurück. Dazu zählen eine Literaturanalyse und zwanzig qualitative Interviews, die mit externen Experten und Organisationsteilnehmern durchgeführt wurden.

Die gewonnenen Erkenntnisse zeigen, dass soziale und kommunikative Fähigkeiten wie Empathie unerlässlich für effektive Teamarbeit und Vertrauensbildung in dualen Organisationsformen sind. In diesen dynamischen Strukturen sind Anpassungsfähigkeit, Flexibilität und Kompetenzen wie Selbstmanagement, Servant Leadership und Konfliktlösung entscheidend. Diese miteinander verknüpften Kompetenzen haben eine besondere Bedeutung an den Schnittstellen zwischen agilen und hierarchischen Einheiten, in unterstützenden Bereichen wie Human Resources und Finanzen und im Kontext der Organisationsentwicklung. Diese Forschung bietet ergänzende Handlungsansätze zur Stärkung von Empathie, Kommunikation, Teamarbeit, Reflexionsfähigkeit und Entscheidungsfindung in dualen Organisationen.

Es wird deutlich, dass eine tiefgreifende Änderung im Denken und in der Art der Zusammenarbeit für den Erfolg zukünftiger Organisationsstrukturen notwendig ist. Weiterführende Studien könnten diese Einsichten vertiefen und konkrete Massnahmen zur Förderung von Schlüsselkompetenzen identifizieren.

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	II
Wahrheitserklärung	III
Management Summary	IV
Inhaltsverzeichnis	V
Abbildungsverzeichnis	VIII
Tabellenverzeichnis	VIII
Abkürzungsverzeichnis und Glossar	IX
1 Einleitung	1
1.1 Ausgangslage	1
1.2 Problemstellung und Anwendungsfeld.....	3
1.3 Relevanz der Forschung	4
1.4 Fragestellung und Zielsetzung.....	5
1.5 Aufbau der Arbeit.....	7
2 Methodik	8
2.1 Fallstudienforschung	8
2.2 Forschungsprozess.....	9
2.3 Erarbeitung der theoretischen Grundlagen	10
2.4 Datenerhebung durch qualitative Interviews	11
2.4.1 Form der Interviews	11
2.4.2 Erstellung der Leitfaden	12
2.4.3 Durchführung der Interviews	13
2.4.4 Transkription	14
2.5 Datenanalyse und -interpretation.....	15
3 Theoretische Grundlagen	17
3.1 Einführung und Definition von Agilität	18
3.2 Agilität in der Organisationstheorie	19
3.3 Gestaltungsfelder der Agilität.....	21
3.3.1 Struktur und Governance	23
3.3.2 Praktiken und Prozesse.....	27
3.3.3 Werte und Kompetenzen	30
3.4 Bedeutung der theoretischen Grundlagen für die Fallstudie	33

4	Fallstudie Projekt Kommando Cyber	34
4.1	Einführung in die Fallstudie	34
4.1.1	Organisationsentwicklung im Projekt Kommando Cyber	34
4.1.2	Teilnehmerauswahl für die qualitative Analyse	37
4.2	Überfachliche Kompetenzen in der dualen Organisationsform	39
4.2.1	Team- und Beziehungsfähigkeiten	39
4.2.2	Kommunikationsfähigkeiten	45
4.2.3	Anpassungsfähigkeit und Bewältigung von Veränderungen	49
4.2.4	Selbstmanagementfähigkeiten	52
4.2.5	Führungs- und Managementfähigkeiten	55
4.2.6	Konfliktlösungsfähigkeiten	58
4.3	Organisatorische Schnittstellen mit besonderer Relevanz	60
4.3.1	Interaktion agiler und hierarchischer Organisationseinheiten	60
4.3.2	Supportfunktionen als Schnittstelle zur Agilität	61
4.3.3	Schnittstellen in der Organisationsentwicklung	62
5	Diskussion	63
5.1	Bedeutung und Einfluss überfachlicher Kompetenzen	63
5.1.1	Konsolidierung und Einordnung in die bestehende Literatur	63
5.1.2	Identifizierte Muster und Beziehungen	66
5.2	Analyse der organisatorischen Schnittstellen	67
5.3	Identifizierte Handlungsansätze für die Praxis	68
6	Fazit	72
6.1	Beantwortung der Forschungsfrage	72
6.2	Kritische Würdigung	75
6.3	Ausblick	76
6.4	Persönliche Reflexion	77
	Literaturverzeichnis	78
	Anhang A	93
A.1	Leitfaden für Personen aus der Organisation	93
A.2	Interne Interview-Transkripte	97
A.2.1	Internes Interview 1	97
A.2.2	Internes Interview 2	104
A.2.3	Internes Interview 3	111

A.2.4 Internes Interview 4	117
A.2.5 Internes Interview 5	124
A.2.6 Internes Interview 6	131
A.2.7 Internes Interview 7	139
A.2.8 Internes Interview 8	146
A.3 Leitfaden für externe Experten	152
A.4 Interview-Transkripte Experten.....	156
A.4.1 Experteninterview 1	156
A.4.2 Experteninterview 2.....	164
A.4.3 Experteninterview 3.....	171
A.4.4 Experteninterview 4.....	176
A.4.5 Experteninterview 5.....	181
A.4.6 Experteninterview 6.....	190
A.4.7 Experteninterview 7.....	200
A.4.8 Experteninterview 8.....	204
A.4.9 Experteninterview 9.....	211
A.4.10 Experteninterview 10.....	218
A.4.11 Experteninterview 11.....	226
A.4.12 Experteninterview 12.....	235
A.5 Expertenprofile	241
Anhang B.....	245
B.1 Dokumente und Materialien des Praxispartners	245
B.1.1 Einleitung Organisationshandbuch Einsatz IKT.....	245
B.1.2 Auftrag Projekt Kommando Cyber vom 16.12.2021.....	246
B.1.3 Auftrag Einsatz IKT.....	247
B.1.4 Team Neue Digitalisierungsplattform (im Übergang zu Einsatz IKT).....	247
B.1.5 Zielorganisation Einsatz IKT.....	248
B.1.6 Führung Einsatz IKT	249
Anhang C.....	250
C.1 Weiterführende Tabellen und Abbildungen.....	250

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Vorgehensmodell in Anlehnung an Yin.....	9
Abbildung 2: Kapitelstruktur der theoretischen Grundlagen	17
Abbildung 3: Gestaltungsfelder der Agilität	22
Abbildung 4: Duales Betriebssystem nach Kotter.....	26
Abbildung 5: Theoretisches und konzeptionelles Modell der Soft Skills	31
Abbildung 6: Organisatorischer Aufbau des Projekt Kommando Cyber	35
Abbildung 7: Übergangslösung der Organisationsstruktur für Einsatz IKT	36
Abbildung 8: Visualisierung interne Stichprobenwahl	251

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Literatur der Sekundärforschung.....	33
Tabelle 2: Team- und Beziehungsfähigkeiten.....	39
Tabelle 3: Kommunikationsfähigkeiten	45
Tabelle 4: Anpassungsfähigkeit und Bewältigung von Veränderungen	49
Tabelle 5: Selbstmanagementfähigkeiten.....	52
Tabelle 6: Führungs- und Managementfähigkeiten.....	55
Tabelle 7: Konfliktlösungsfähigkeiten	58
Tabelle 8: Stichprobe externe Experten.....	250
Tabelle 9: Stichprobe Projekt Kommando Cyber.....	251

Abkürzungsverzeichnis und Glossar

AKV	Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortlichkeiten
ART	Agile Release Train
bzw	beziehungsweise
C	Militärische Abkürzung für Chef
CEO	Chief Executive Officer
CER	Cyber- und elektromagnetischer Raum
CIS	Computer Information Systems
CISO	Chief Information Security Officer
CoP	Communities of Practice
Cy	Militärische Abkürzung für Cyber
DAD	Disciplined Agile Delivery
DevOps	Development and Operations
DevSecOps	Development, Security and Operations
EBIT	Earnings before Interest and Taxes
Em	Militärische Abkürzung für elektromagnetisch
Et al.	Et alia (und andere)
ETH	Eidgenössische Technische Hochschule
EXT1-12	Decknamen für interviewte Experten
FGG	Führungsgrundgebiet
FU	Militärische Abkürzung für Führungsunterstützung
FUB	Führungsunterstützungsbasis der Schweizer Armee
FU Br 41	Führungsunterstützungsbrigade 41
HERMES	Projektmanagement-Framework

HR	Human Resources
I	Interviewer
IEEE	Institute of Electrical and Electronics Engineers
IKT	Informations- und Kommunikationstechnologien
INT1-8	Decknamen für organisationsinterne Interviewpartner
IT	Informationstechnologie
Kdo	Militärische Abkürzung für Kommando
LeSS	Large-Scale Scrum
MAXQDA	Computer Assisted Qualitative Data Analysis Software
NDP	Neue Digitalisierungsplattform
PI	Program Increment
RAGE	Recipes for Agile Governance in the Enterprise
S.	Seite
SAFe	Scaled Agile Framework
SoS	Scrum of Scrums
SWOT	Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats
TF	Unterstützende Teilfrage
u.a.	unter anderem
VBS	Eidgenössisches Departement für Verteidigung, Bevölkerungsschutz und Sport
vgl.	vergleiche
VUCA-Welt	Beschreibung der heutigen Wissensgesellschaft: «volatility» (Volatilität oder Unbeständigkeit), «uncertainty» (Unsicherheit oder Ungewissheit), «complexity» (Komplexität) und «ambiguity» (Ambivalenz oder Mehrdeutigkeit)
XP	Extreme Programming
z.B.	zum Beispiel

1 Einleitung

Dieses Kapitel führt in das Thema der Agilität und seine Auswirkungen auf Organisationen ein. Daraus folgt die Ableitung der Problemstellung für die Arbeit. Diese stellt die Wichtigkeit von überfachlichen Kompetenzen für die Etablierung des dualen Organisationsystems für den gewählten Praxispartner dar. Dabei geht es um das im Mai 2021 gegründete Projekt Kommando Cyber der Schweizer Armee. Aus der Problemstellung werden die Forschungsfragen und Ziele dieser Arbeit abgeleitet.

1.1 Ausgangslage

Wir befinden uns gegenwärtig in einer historisch bemerkenswerten Epoche, in der eine Vielzahl von Veränderungen innerhalb eines beispiellos kurzen Zeitraums auftreten (Mack et al., 2016, S. 3). Angetrieben werden diese Veränderungen unter anderem durch vier globale Kräfte: Urbanisierung (Haferburg & Rothfuss, 2021, S. 533), Demographie (Oswald et al., 2022, S. 21), Klimawandel (Gaubinger, 2021, S. 4) und der digitalen Transformation (Sauter et al., 2018, S. 1–2). Weitere Einflussfaktoren sind die Trends New Work, Wissenskultur und Konnektivität (Graf et al., 2017, S. 18). Die Merkmale der Generation Y und Z haben darüber hinaus Einfluss auf traditionelle Führungsansätze und Organisationsformen. Dies ist besonders in der westlichen Welt spürbar (Kok & van den Heuvel, 2019, S. 27).

Die Treiber, die unsere gesamte Umwelt beeinflussen, werden mit dem Akronym VUCA beschrieben. Es steht für «volatility» (Volatilität oder Unbeständigkeit), «uncertainty» (Unsicherheit oder Ungewissheit), «complexity» (Komplexität) und «ambiguity» (Ambivalenz oder Mehrdeutigkeit) (Sauter et al., 2018, S. 4). Aufgrund der Volatilität haben Visionen, Strategien und Ziele nur kurzfristigen Bestand. Ambiguität beschreibt die Vieldeutigkeit von Informationen. Ungewissheit beschreibt einen Zustand von Nicht-Wissen. Unsicherheit ist ein bewusst wahrgenommener Mangel an Sicherheit. Komplexität ist die wechselseitige Vernetzung von Elementen, so dass Folge- und Nebenwirkungen von Eingriffen oder Veränderungen im System nicht direkt beobachtbar sind (Gehlert, 2020, S. 47ff).

Für den Umgang mit diesen Faktoren bietet sich das Schlagwort «Agilität» als mögliche Antwort an (Dahm & Thode, 2020, S. 4ff; Leppelmann & Leppelmann, 2021, S. 104; Sauter et al., 2018, S. 14). Agilität ist die Fähigkeit schnell, flexibel und entschlossen zu

handeln, um Chancen zu antizipieren, einzuleiten und zu nutzen und gleichzeitig negative Folgen von Veränderungen zu vermeiden (McCann et al., 2009, S. 45). Diese weit gefasste Definition macht es einfach, in der Agilität die Antwort auf die VUCA-Welt und insbesondere auf die Herausforderungen der digitalen Transformation zu sehen. Der Begriff und dessen konkrete Anwendung bleiben damit aber schwer fassbar und wenig konkret. (Krapf, 2017, S. 33).

Aufgrund dieser abstrakten Definition entstehen innerhalb von Organisationen drei Perspektiven: agile Methoden, das agile Mindset und die agile Organisationsform. Als verbindendes Element dieser Ansätze kann die Kultur verstanden werden, die alle «agilen Praktiken» in der Organisation vereint. Damit die Organisation mit dem gesteigerten Innovations- und Veränderungsdruck zweckmässig umgehen kann, ist die Identifizierung der richtigen Parameter zur Optimierung notwendig (Krapf, 2017, S. 33–34).

Einer dieser Parameter könnten überfachliche Kompetenzen sein. In jüngster Zeit hat diese bestimmte Art von Fähigkeiten sowohl in der akademischen als auch in der praktischen Welt an Bedeutung gewonnen. Zeitgenössische Vertreter der Managementwissenschaften betrachten überfachliche Kompetenzen als einen der menschlichen Faktoren, die entscheidend sind für Organisationsentwicklung und Effektivität (Chattoraj & Shabnam, 2015, S. 105; Dixon et al., 2010, S. 35; Marin-Zapata et al., 2022, S. 970). Die Fähigkeit der Mitarbeiter, auf neue, unerwartete Herausforderungen selbstorganisiert und kreativ Antworten zu finden wird wichtiger (Sauter et al., 2018, S. 2). Entscheidungen nur von einzelnen Menschen oder von einem kleinen Zirkel von Personen an der Spitze von Unternehmen treffen zu lassen, wird schwieriger. Der Entscheidungsbedarf verändert sich permanent und erfordert laufend Anpassungen (Sauter et al., 2018, S. 9).

Agile Organisationen zeichnen sich durch die konsequente Ausrichtung auf kleine, autonome Teams aus. Diese Gruppen arbeiten in kurz getakteten Zyklen an relativ kleinen Aufgabenpaketen und evaluieren ihre Ergebnisse immer wieder mit dem Kunden (Graf et al., 2017, S. 32). Die Organisationsfrage ist für die grosse Mehrheit der Unternehmen aktuell nicht geklärt. Eine komplette Umstellung auf agiles Arbeiten wird wahrscheinlich grösstenteils nicht stattfinden (Graf et al., 2017, S. 37). Wie sich Organisationen, in denen teilweise agil und teilweise nach bestehenden Standards gearbeitet wird, optimal auf den Veränderungsdruck einstellen, ist ebenfalls weitgehend offen (Eickmann & Edelkraut, 2015, S. 58).

Eine Möglichkeit, die agile und klassische Welt aufbauorganisatorisch zu verbinden, kann das von Kotter (2015) vorgeschlagene Konzept der dualen Organisationsform sein. Hier werden eine klassisch-hierarchische und eine vernetzte Organisation parallel betrieben (Kotter, 2015, S. 16ff). Die Entwicklung dieser parallelen Netzwerkorganisation soll den Fokus auf Kunden, Produkte, Innovation und Wachstum wiederherstellen (Knaster & Leffingwell, 2020, S. 8). Der entscheidende Unterschied zwischen der agilen und klassischen Organisation ist dabei die Kultur. Die unterschiedlichen Arbeits- und Denkweisen lassen sich nur bedingt vereinbaren und erfordern viel Energie und Abstimmungsaufwand (Eickmann & Edelkraut, 2015, S. 58).

Die Definition des richtigen Mass an Agilität für Organisationen wird also zur Herausforderung (Graf et al., 2017, S. 38). Es gilt zu untersuchen, in welchem Umfang, mit welcher Organisationsform und welchen Methoden die Vorteile des agilen Arbeitens nutzbar gemacht werden können und welche Rolle überfachliche Kompetenzen dabei spielen.

1.2 Problemstellung und Anwendungsfeld

Diese Forschungsarbeit konzentriert sich auf die Schweizer Armee. Der Armeechef, Korpskommandant Thomas Süssli, spricht in seiner Vision 2030 von einem grundlegenden gesellschaftlichen Wandel (Süssli, 2021, S. 3). Jede dritte Person ist aufgrund des Krieges in der Ukraine ängstlicher geworden. Der Wunsch nach einer vollständig ausgerüsteten, sehr gut ausgebildeten Armee ist gestiegen (Szvircsev Tresch et al., 2022, S. 6). Mehr denn je steht das Gesamtsystem Armee vor substanziellen Herausforderungen, was dessen Alimentierung und den Erhalt von Fähigkeiten betrifft. Der Armeechef erklärt in einem Interview mit der ETH Zürich: «Wir müssen agiler und innovativer werden und in kleinen Schritten vorangehen, müssen früher Feedback einholen und dann den Kurs wenn nötig korrigieren, um so in kleinen Schritten voranzukommen. Nur so bewältigen wir in den kommenden Jahren die Herausforderung der Digitalisierung.» (Thränert & Wenger, 2020, S. 22)

Ein Projektteam der Führungsunterstützungsbasis (FUB) arbeitet seit Mai 2021 am Aufbau des Kommando Cyber als Nachfolgeorganisation der FUB. Ab 2024 übernimmt die Organisation den Status als Bundessamt. Dieses Kommando soll künftig die militärischen Schlüsselfähigkeiten in den Bereichen Lagebild, Cyberabwehr, IKT-Leistungen, Führungsunterstützung, Kryptologie und elektronische Kriegführung der Schweizer Armee

bereitstellen (Vuitel et al., 2022, S. 63). Angesichts gestiegener Komplexität und fortlaufendem Technologiewandel erkennt der Praxispartner die Grenzen traditioneller Organisationsformen. Die Einführung von Agilität adressiert Schlüsselfaktoren wie ganzheitliche Betrachtung und Komplexitätsreduktion (Hasebrook et al., 2019, S. 30). Die Fallstudie fokussiert sich auf die Subeinheit Einsatz IKT als zukünftigen IKT-Dienstleister der Armee, die nach dem Scaled Agile Framework (SAFe) arbeitet und eine duale Struktur angelehnt an Kotter (2015) aufweist.

Es stellt sich nun die Frage, wie die agilen und die klassischen Arbeits- und Denkweisen innerhalb der Organisation optimal aufeinander abgestimmt werden können. Dabei sollen insbesondere die notwendigen überfachlichen Kompetenzen und deren Einfluss für die Etablierung der dualen Organisationsform ermittelt werden.

1.3 Relevanz der Forschung

Die Etablierung einer dualen Organisationsform zur Nutzung agiler Arbeitsvorteile ist angesichts der Ausgangslage und Problemstellung sowohl für die Praxis als auch die Wissenschaft von hoher Relevanz. Insbesondere der Fokus auf überfachliche Kompetenzen ist dabei von grossem Interesse (Marin-Zapata et al., 2022, S. 970).

Die Grenzen der Hierarchie in einer beschleunigten Welt werden hauptsächlich von John Kotter aufgezeigt (Kotter, 2015). Sein duales Betriebssystem wurde von den Gründern von SAFe, Richard Knaster und Dean Leffingwell, aufgegriffen und in Ihrem Framework integriert (Knaster & Leffingwell, 2020, S. 9). Abgesehen von der Literatur, welche explizit SAFe behandelt, gibt es nur wenig weiterführende Forschung zum dualen Betriebssystem. Insbesondere der Fokus auf nicht fachliche Kompetenzen zur Etablierung einer dualen Organisationsform ist in der aktuellen Literatur wenig vertreten.

Unternehmen, welche Erfahrung in der Implementierung von agilen Organisationsformen vorweisen können, bestätigen die Praxisrelevanz dieser Forschung. Das effiziente Schnittstellenmanagement zwischen agilen und nicht agilen Unternehmensbereichen ist zentral (Majkovic et al., 2019, S. 31). Die nachhaltige Einführung einer dualen Organisationsform ist für das Projekt Kommando Cyber bis zum 01.01.2024 entscheidend. Die Identifikation relevanter Hebel für agile Arbeit kann auch für benachbarte Rüstungs- und Verwaltungsorganisationen relevant sein. Als Offizier der Schweizer Armee und Scrum Master im Projekt Kommando Cyber hat der Autor ausserdem ein hohes persönliches Interesse an der Erforschung des Themengebiets.

1.4 Fragestellung und Zielsetzung

In diesem Kapitel wird die Forschungsfrage definiert. Mit der Entwicklung der Forschungsziele werden die erwarteten Ergebnisse aufgezeigt. Die thematische Abgrenzung erklärt schliesslich die verwendeten Eingrenzungskriterien.

Aufgrund der vorliegenden Problemstellung ergibt sich die übergeordnete Forschungsfrage:

Welchen Einfluss haben überfachliche Kompetenzen (Soft Skills) auf die Etablierung einer dualen Organisationsform?

Die Formulierung von unterstützenden Teilfragen soll dabei helfen, die breite Forschungsfrage in handhabbare Segmente zu unterteilen und so eine tiefere und strukturierte Untersuchung zu ermöglichen. Um die Forschungsfrage beantworten zu können, werden folgende unterstützende Teilfragen formuliert:

TF1: Welche überfachlichen Kompetenzen (Soft Skills) sind für die Etablierung einer dualen Organisationsform besonders wichtig?

TF2: In welchen organisatorischen Bereichen sind überfachliche Kompetenzen (Soft Skills) entscheidend für die erfolgreiche Etablierung einer dualen Organisationsform?

TF3: Welche Best Practices empfehlen erfahrene Experten zur Förderung von überfachlichen Kompetenzen (Soft Skills) bei der Etablierung dualer Organisationsformen?

Die Beantwortung der ersten Teilfrage zielt darauf ab, die spezifischen überfachlichen Kompetenzen zu identifizieren, die für den Erfolg einer dualen Organisationsform entscheidend sind. Die Beantwortung dieser Frage legt das Fundament für das weitere Verständnis des Themas. Anschliessend wird mit der Beantwortung der zweiten Teilfrage Kontext und spezifische Anwendungsgebiete für die identifizierten Kompetenzen geschaffen. Schliesslich wird mit der dritten Teilfrage ein praktischer und anwendungsorientierter Ansatz gewählt. Die Beantwortung ermöglicht es, wertvolle Einblicke in praktikable Handlungsansätze von erfahrenen Experten zu gewinnen.

Aus der Fragestellung ergibt sich die Zielsetzung dieser Forschung. Die Forschungsergebnisse zeigen den Einfluss von überfachlichen Kompetenzen auf die Etablierung einer dualen Organisationsform auf. Die Organisation Projekt Kommando Cyber wird mittels einer erklärenden Einzelfallstudie untersucht. Im Kontext der Fallstudie und der aktuellen Literatur sollen neue Erkenntnisse gewonnen werden. Dabei werden wichtige

überfachliche Kompetenzen identifiziert, analysiert und priorisiert. Die Identifizierung spezifischer organisatorischer Bereiche, in denen diese überfachlichen Kompetenzen besonders relevant sind, erweitert die Ergebnisse. Dem Praxispartner werden erste Entscheidungsgrundlagen für die Entwicklung von Massnahmen geliefert. Dies wird durch die Formulierung von Handlungsansätzen erreicht. Dadurch wird die Basis für weiterführende Untersuchungen gelegt.

Forschende tendieren bei Fallstudien dazu, zu umfangreiche Fragestellungen zu bearbeiten. Der zu untersuchende Fall muss bezüglich Zeit, Ort, Kontext und Aktivität abgegrenzt werden (Baxter & Jack, 2015, S. 546). Die thematische Abgrenzung dieser Arbeit definiert sich durch verschiedene Aspekte. Zunächst liegt der Schwerpunkt auf dualen Organisationsformen im spezifischen Kontext der Organisation Projekt Kommando Cyber. Andere Organisationsformen oder Strukturen werden nicht berücksichtigt. Ebenso geht die Arbeit davon aus, dass das SAFe-Framework als passende Arbeitsmethode für die genannte Organisation gilt. Eine Untersuchung zur Effektivität oder Angemessenheit von SAFe wird nicht vorgenommen.

Der zeitliche und räumliche Kontext der Untersuchung beschränkt sich auf die organisatorische Entwicklung des Projekt Kommando Cyber bis zum 01.01.2024. Daher werden Ereignisse oder Entwicklungen in diesem Zeitraum in Betracht gezogen. Des Weiteren konzentriert sich die Arbeit ausschliesslich auf die Organisation des Projekt Kommando Cyber und unternimmt keine vergleichenden Analysen mit anderen Organisationen. Es liegt ausserdem aktuell kein Interesse an einer Bewertung des Ist-Zustands der überfachlichen Kompetenzen der Mitarbeiter des Projekt Kommando Cyber vor. Der Fokus ist stattdessen auf das Verständnis gerichtet, wie überfachliche Kompetenzen die Etablierung einer dualen Organisationsform beeinflussen können.

1.5 Aufbau der Arbeit

Das Forschungsvorhaben wird in folgende inhaltliche Teile strukturiert:

Kapitel 1 | Einleitung: Das erste Kapitel leitet in die Forschungsarbeit ein. Es dient der Orientierung des Lesers. Die Ausgangslage, Problemstellung, Relevanz der Forschung und die Fragestellung werden vorgestellt.

Kapitel 2 | Methodik: Die empirische Umsetzung wird erörtert. Es werden die verwendeten wissenschaftlichen Grundlagen und Methoden für die Fallstudienforschung beschrieben und ihr Einsatz begründet. Die Methodik, die zur Erarbeitung der theoretischen Grundlagen für das dritte Kapitel dient, wird beschrieben.

Kapitel 3 | Theoretische Grundlagen: Der theoretische Bezugsrahmen wird gespannt, damit vorläufige Annahmen entwickelt werden können. Die theoretischen Grundlagen und der Stand des Wissens werden dargelegt. Das Kapitel fasst die Forschungserkenntnisse zusammen, identifiziert Hauptkategorien für überfachliche Kompetenzen in der dualen Organisation und legt damit den Grundstein für die folgende Analyse und Darstellung der Interviewergebnisse.

Kapitel 4 | Fallstudie Projekt Kommando Cyber: Der zu untersuchende Fall wird definiert. Die Organisationsentwicklung des Projekt Kommando Cyber und die Auswahl der Teilnehmer für die qualitative Analyse werden erklärt. Der Fokus dieses Kapitels liegt auf der Präsentation der Ergebnisse aus den qualitativen Interviews zur unterstützenden Teilfrage 1 und 2 (Siehe Kapitel 1.4).

Kapitel 5 | Diskussion: Die erhobenen Daten werden konsolidiert, interpretiert und in die theoretischen Grundlagen eingeordnet. Identifizierte Muster und Beziehungen aus den Ergebnissen werden beschrieben. Durch die Definition von Handlungsansätzen für die Praxis wird die unterstützende Teilfrage 3 (Siehe Kapitel 1.4) beantwortet.

Kapitel 6 | Fazit: Das letzte Kapitel beantwortet die Forschungsfrage. Der Forschungsansatz wird reflektiert. Die Arbeit wird mit potenziellen Anregungen für weiterführende Forschung und persönlichen Erkenntnissen des Autors abgerundet.

2 Methodik

Dieses Kapitel beschreibt das Forschungsparadigma und begründet die gewählten Methoden und das Vorgehen.

2.1 Fallstudienforschung

Für diese Arbeit wurde die Fallstudienforschung nach Yin (2018) angewendet. Eine Fallstudie ist eine empirische Methode, bei der ein aktuelles Phänomen (der «Fall») eingehend und in seinem realen Kontext untersucht wird. Die Grenzen zwischen Phänomen und Kontext sind dabei nicht klar erkennbar und es werden mehrere Beweisquellen verwendet (Yin, 2018, S. 15). Für die holistische Einzelfallstudie (Single Case Study) wird eine einzelne soziale Einheit detailliert untersucht. Diese soziale Einheit befindet sich an einem physischen Ort, wobei die Menschen, die diese Einheit bilden, von anderen, die nicht zu ihr gehören, unterschieden werden (Payne & Payne, 2004, S. 33). Die zu untersuchende Einheit dieser Arbeit war die Organisation Projekt Kommando Cyber.

Nach Yin (2018, S. 13) sollte Fallstudienforschung in Betracht gezogen werden, wenn der Schwerpunkt der Studie auf der Beantwortung von «Wie»- und «Warum»-Fragen liegt. Fallstudien werden als Forschungsmethode bevorzugt, wenn die Verhaltensweisen der Beteiligten vom Forscher nicht manipuliert werden können. Diese Aspekte treffen auf die gewählte Forschungsfrage und den Untersuchungsgegenstand zu. Um die Fragestellung beantworten zu können, wurden zuerst mittels Literaturrecherche Kategorien gebildet. Nach Eisenhardt (1989, S. 548) eignet sich Fallstudienforschung als iterativer und datengebundener Forschungsprozess um neue theoretische Erkenntnisse zu gewinnen.

Zur Beantwortung der Forschungsfrage wurde ein qualitativer Ansatz gewählt. Kohlbacher (2006, S. 23) fasst zusammen, dass die qualitative Inhaltsanalyse als ein umfassender Ansatz zur Datenanalyse für die Fallstudienforschung angesehen wird. Sie trägt dazu bei, die Rigorosität, Validität und Zuverlässigkeit der Fallstudienforschung zu erhöhen (Kohlbacher, 2006, S. 27). Die Inhaltsanalyse nach Kuckartz (2013) wurde zur Auswertung von unterschiedlichen Beweisquellen verwendet. Um die Komplexität des Falls und seines Umfelds zu erfassen, wurden nach der Empfehlung von Yin (2018, S. 114) Daten aus Interviews und Dokumente genutzt. Die Arbeit nutzte Primär- und Sekundärforschung zur Datentriangulation. Primärdaten wurden mittels Leitfadeninterviews erhoben. Als Datenquelle wurden externe Experten und organisationsinterne Mitarbeitende befragt.

2.2 Forschungsprozess

Zur Erklärung des Vorgehens wird das in Abbildung 1 dargestellte Modell nach Yin (2018, S. 2) verfolgt. Mit der Beschreibung der einzelnen Phasen wird der Forschungsprozess für die erklärende Einzelfallstudie detailliert vorgestellt.

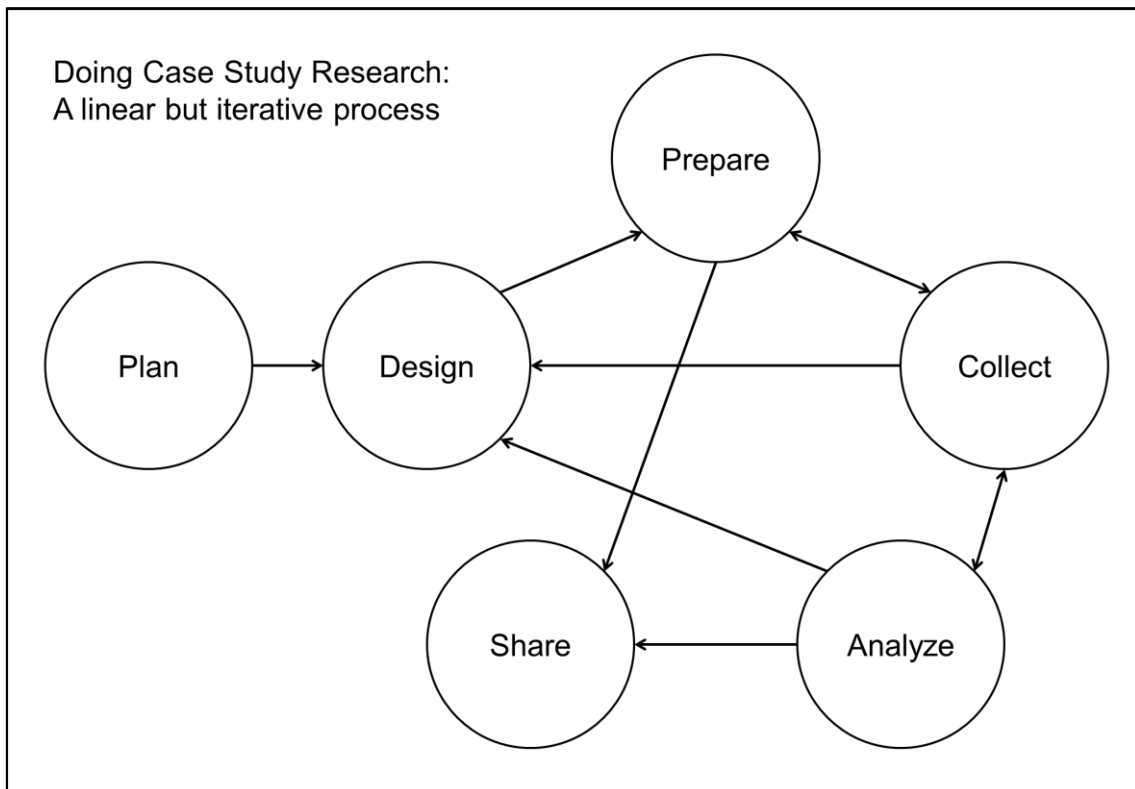


Abbildung 1: Vorgehensmodell in Anlehnung an Yin (2018, S.2)

Die **Phase «Plan»** diente der Identifikation einer relevanten Situation zur Durchführung einer Fallstudie. Mittels Literaturrecherche zu den Themen Agilität, duale Organisationsform, überfachliche Kompetenzen und wissenschaftliche Methoden wurden mögliche Forschungslücken identifiziert. Durch vorbereitete Gespräche mit dem Praxisvertreter wurden anschliessend interessante Problemstellungen für das Projekt Kommando Cyber diskutiert. In Absprache mit der Auftraggeberin der Masterarbeit wurde die Fragestellung (siehe Kapitel 1.4) ausgewählt. Die Phase «Plan» wurde mit der Abgabe der Vorstudie am 19.12.2022 beendet.

In der **Phase «Design»** wurde der zu untersuchende Fall detaillierter definiert und abgegrenzt. Die Erwartungen des Praxispartners wurden abgestimmt und die Datenerhebung mittels Interviews vorbereitet. Mögliche Interviewpartner wurden definiert. Mittels Literaturrecherche wurden Annahmen entwickelt, um die geplante Fallstudie zu leiten.

Die **Phase «Prepare»** behandelte die Vorbereitungsarbeiten zur Datensammlung. Alle involvierten Personen sollten zu deren Schutz umfassend über die bevorstehende Fallstudie informiert werden (Yin, 2018, S. 88). Dies wurde durch die Entwicklung von zwei Interviewleitfaden erreicht.

Die **Phase «Collect»** definierte das Sammeln von Beweismaterial für die Fallstudie. Um ein Grundprinzip der Fallstudienforschung einzuhalten, wurden durch Primär- und Sekundärforschung mehrere Beweisquellen verwendet. Die dadurch erreichte Datentriangulation erhöhte die Qualität der Fallstudie (Yin, 2018, S. 130–134).

In der **Phase «Analyze»** ging es um die Definition der Analysestrategie. Ihre Aufgabe war es, alle gesammelten Beweise zu berücksichtigen, vorherrschende Denkweisen und die Literatur zum Thema der Fallstudie zu untersuchen. Entsprechend der von Yin (2018, S. 128) herausgestellten Bedeutung unterschiedlicher Quellen wurde darauf geachtet, die erhobenen Daten aus verschiedenen Perspektiven zu beurteilen.

Mit der **Phase «Share»** wurde das Forschungsprojekt abgeschlossen. Dabei geht es um die Weitergabe der Schlussfolgerungen aus der Fallstudie, um die Ergebnisse zum Abschluss zu bringen.

2.3 Erarbeitung der theoretischen Grundlagen

In diesem Kapitel wird die Durchführung der Sekundärforschung mittels Literaturrecherche erläutert. Sie bezieht sich auf die Untersuchung vorhandener Daten aus früheren Studien. Gemäss Goldenstein et al. (2018, S. 75) wird mit Literaturübersichtsarbeiten der aktuelle Stand der wissenschaftlichen Forschung aufgearbeitet, systematisiert und Erkenntnisse für weiterführende Arbeiten abgeleitet. Gemäss Webster und Watson (2002, S. XIV) eignet sich eine Literaturübersicht unter anderem für die Vorbereitung oder als erster Schritt eines Forschungsprojektes.

In dieser Arbeit diente sie dazu, den Forschungsstand zum Einfluss von überfachlichen Kompetenzen auf duale Organisationsstrukturen zu überblicken und die theoretischen Grundlagen für die Primärforschung zu schaffen. Die Sekundärforschung umfasste qualitative Daten aus wissenschaftlichen Artikeln, Büchern und Berichten, wobei Fachzeitschriften, Online-Datenbanken und Forschungsinstitute als Datenquellen genutzt wurden. Die Auswahl erfolgte auf Basis von der Relevanz für die Forschungsfrage, methodischer Qualität und Aktualität der Daten. Die Recherche fand mithilfe von Schlagworten wie

«überfachliche Kompetenzen», «duale Organisationsstruktur» und «Agilität» in wissenschaftlichen Datenbanken (IEEE Xplore, Web of Science, Google Scholar) statt.

Die Durchführung der Sekundäranalyse erfolgte in mehreren Schritten. Zunächst wurde eine breite Recherche durchgeführt, um eine Vielzahl von Quellen zu sammeln und einen umfassenden Überblick über das Forschungsfeld zu erhalten. Im Anschluss daran wurde eine Auswahl der relevantesten und qualitativ hochwertigsten Studien für die weitere Analyse vorgenommen. Im Kontext der Fallstudie wurden sowohl allgemeine Erkenntnisse zum Thema Agilität und duale Organisationsstrukturen als auch spezifische Einsichten zu überfachlichen Kompetenzen erfasst. Das Kapitel 3 bildet die Ergebnisse der Sekundärforschung. Darin werden die theoretischen Grundlagen ausführlich dargestellt und erläutert. Dieser strukturierte Aufbau der Theorie ermöglicht es, die Forschungsfrage aus einer fundierten Perspektive zu untersuchen (Yin, 2018, S. 35).

2.4 Datenerhebung durch qualitative Interviews

Die Primärdaten zur Beantwortung der Forschungsfragen wurden anhand von teilstrukturierten Interviews erhoben. Dabei wurden ausgewählte Mitglieder der Organisation Projekt Kommando Cyber befragt. Zur Validierung der Daten wurden zusätzlich externe Experten konsultiert. Nachfolgend werden die einzelnen Komponenten der Primärforschung erläutert. Die Stichprobenwahl für die Interviews wird im Kapitel 4.1.2 erklärt.

2.4.1 Form der Interviews

Qualitative, leitfadengestützte Interviews sind etablierte und bewährte Methode zur Erhebung qualitativer Daten. Bei Leitfadeninterviews wird die Gesprächsführung anhand eines vorbereiteten Leitfadens gestaltet, während Experteninterviews durch die gezielte Auswahl und den besonderen Status der Befragten gekennzeichnet sind (Helfferich, 2019, S. 669).

Teilstrukturierte Interviews, einschliesslich Experteninterviews, eignen sich ideal für die qualitative Sozialforschung, da sie Flexibilität, Tiefe, Anpassungsfähigkeit und Vertrauensbildung bieten (Flick et al., 2004, S. 203). Laut Renner & Jacob (2020, S. 16–17) vereint diese Methode die Vorteile von standardisierten und nicht-standardisierten Befragungen und vermeidet gleichzeitig deren Nachteile. Die Interviewform ermöglicht das Sammeln detaillierter Informationen und persönlicher Erfahrungen, indem sie eine natürliche Gesprächsatmosphäre fördert (Aghamanoukjan et al., 2009, S. 428). Die

Anpassungsfähigkeit dieser Methode macht sie für unterschiedliche Forschungskontexte geeignet und stärkt das Vertrauensverhältnis zwischen Interviewer und Befragtem. Dies führt zu offenerer und ehrlicherer Kommunikation und liefert aussagekräftigere Daten für ein besseres Verständnis der untersuchten Phänomene (Helfferich, 2019, S. 676).

Experteninterviews sind eine geeignete Erhebungsmethode, da sie spezialisiertes Wissen und Erfahrung bereitstellen, praxisnahe Informationen liefern und Zugang zu professionellen Netzwerken ermöglichen. Insbesondere in der Fallstudienforschung sind Experteninterviews eine wertvolle Erhebungsmethode, da Fallstudien oft auf detailliertes Wissen über spezifische Kontexte angewiesen sind. Experten können aufgrund ihrer Erfahrungen und Kenntnisse in diesem Bereich wertvolle Einblicke und Informationen liefern, die für das Verständnis komplexer Phänomene und Fragestellungen entscheidend sind. Experteninterviews unterstützen die Validierung von Annahmen und Ergebnissen, sichern eine effiziente Datenerhebung und tragen dazu bei, die Forschungsergebnisse fundierter und aussagekräftiger zu gestalten (Yin, 2018, S. 118).

Durch die Kombination dieser Faktoren können Experteninterviews ein tieferes Verständnis von komplexen Phänomenen und Fragestellungen ermöglichen und somit zur Erzielung fundierter und aussagekräftiger Forschungsergebnisse in der qualitativen Sozialforschung beitragen (Helfferich, 2019, S. 680ff).

2.4.2 Erstellung der Leitfaden

Der Fokus dieses Kapitels liegt auf der Erklärung der notwendigen Schritte, um einen strukturierten und effizienten Leitfaden zu erstellen. Zunächst wird der Begriff des Leitfadens aus der Literatur definiert und anschliessend der Aufbau der Leitfaden für diese Arbeit begründet.

Ein Leitfaden dient in der qualitativen Sozialforschung als Instrument, um Struktur und Orientierung in Interviews zu gewährleisten. Es handelt sich dabei um eine im Voraus festgelegte und systematisch angewendete Anleitung zur Gestaltung des Interviewverlaufs. Leitfaden beinhalten stets vielfältige Elemente wie Erzählaufforderungen, explizite Fragen, Stichworte für offene Fragen und Vereinbarungen für den Dialog in bestimmten Phasen des Interviews (Helfferich, 2019, S. 670). Ein solcher Leitfaden kann entweder aus einer Liste vorgegebener offener Fragen in fester Reihenfolge (Frage-Antwort-Schema) oder aus mehreren Erzählaufforderungen (Erzählaufforderung-Erzählung-Schema) bestehen. Eine Kombination ist ebenfalls möglich. Fragen können ausformuliert

sein und dabei eine gewisse Flexibilität oder wörtliche Übernahme der Formulierung zulassen. Alternativ können Interviewer auch Aspekte im Gespräch flexibel ansprechen (Helfferrich, 2019, S. 675).

Die Leitfaden wurden basierend auf der Forschungsfrage und den Teilfragen (Kapitel 1.4) entwickelt. Die Fragen waren offen und neutral gestaltet, sodass die Befragten ihre Erfahrungen und Perspektiven einbringen konnten. Inhaltliche Blöcke wurden durch Leitfragen definiert, die sich an den Teilfragen orientieren. Ein einheitlicher Leitfaden ermöglicht den Vergleich der Interviews (Helfferrich, 2019, S. 675). Für Expertenbefragungen wurde der Leitfaden um eine zusätzliche Frage, basierend auf der dritten Teilfrage, erweitert. Die Frage zu relevanten Soft Skills wurde bewusst offen gestaltet, um möglichst ausführliche Antworten zu erhalten. Die gewählte Vorgehensweise ist für die spezifische Fragestellung wichtig, da sie die Erfassung unterschiedlicher Perspektiven und Erfahrungen ermöglicht.

Der teilstrukturierte Ansatz erlaubt Flexibilität bei der Anpassung des Leitfadens an die Antworten der Befragten. Dies fördert ein Gefühl von Verständnis und ermöglicht tiefere Datenerhebung (Mey & Mruck, 2020, S. 430). Um die Befragten zum ausführlichen Teilen ihrer Erfahrungen und Meinungen anzuregen, wurden im Leitfaden Erzählimpulse und Unterfragen eingesetzt. Sie lenken den Fokus auf die Forschungsfragen und erlauben den Befragten, ihre Gedanken aus verschiedenen Perspektiven zu reflektieren. Am Ende des Interviews erhielten die Befragten die Möglichkeit, weitere Gedanken oder Anmerkungen beizutragen. Die Leitfaden wurde vor der Datenerhebung mit verschiedenen Personen aus dem persönlichen Umfeld des Autors getestet, um gemäss Mey und Mruck (2020, S. 232) Relevanz und Verständlichkeit der Fragen zu verbessern. Die verwendeten Leitfaden finden sich im Anhang A.1 und A.3, einschliesslich Begründungen für die jeweiligen Fragen und die gewählte Interviewstruktur.

2.4.3 Durchführung der Interviews

Dieses Kapitel erläutert die Durchführung der qualitativen Interviews, um Transparenz sowie Qualität und Glaubwürdigkeit der Forschungsergebnisse zu fördern. Wissenschaftliche Qualitätskriterien wie Reliabilität und Validität wurden durch Berücksichtigung nachfolgender Gütekriterien gewahrt. Qualitative Forschung differenziert zwischen methodisch kontrollierter und reflektierter Subjektivität, die als Gütekriterium gilt, und nicht

reflektierter Subjektivität, die den Anforderungen nicht gerecht wird (Helfferich, 2019, S. 683). Die folgenden Massnahmen wurden umgesetzt:

Die Planung und Kommunikation der Interviews waren für einen reibungslosen Ablauf und eine angenehme Atmosphäre wesentlich. Potenzielle Interviewpartner wurden kontaktiert, um Interesse und Verfügbarkeit zu klären, und Termine wurden unter Berücksichtigung ausreichender Zeit für beide Seiten vereinbart. Die Interviews folgten den Empfehlungen der Literatur in Bezug auf Dauer, Ort, Vermeidung von Unterbrechungen und Raumgestaltung (Helfferich, 2019). Die Raumordnung wurde so angepasst, dass Tisch und Stühle in einer nicht-konfrontativen Position angeordnet waren.

Während der Interviews wurde darauf geachtet, Befragte ausreden zu lassen und lange Pausen zu tolerieren, um ausführliche Antworten zu erhalten. Die Betonung von Anonymität und die bewusste Erklärung von Definitionen erfolgten gemäss den Vorgaben der Leitfaden. Nach einzelnen Interviews fand eine Reflexion durch den Autor statt, um iterative Verbesserungen vorzunehmen. Um Qualität und Nachvollziehbarkeit der Interviews zu gewährleisten, wurden diese audiovisuell aufgezeichnet, wobei die Zustimmung der Befragten vor Beginn eingeholt wurde. Die Aufzeichnung erfolgte mit der iPhone-App «Sprachmemos» und ermöglichte eine detaillierte Transkription der Daten im Anschluss. Die Interviews dauerten zwischen 30 und 60 Minuten.

2.4.4 Transkription

In der qualitativen Forschung bezeichnet Transkription das Übertragen verbaler und gegebenenfalls nonverbaler Kommunikation in schriftlicher Form (Kuckartz, 2010, S. 38). Für die Auswertung von Interviews sind Transkripte trotz des zeitaufwendigen Prozesses unverzichtbar (Mayring, 2016, S. 89). In dieser Studie wurde keine Transkriptionssoftware verwendet. Nachdem der Autor verschiedene Programme getestet hatte, entschied er sich, die Transkripte eigenhändig anzufertigen, um sich intensiver mit dem Inhalt auseinanderzusetzen. Um die Datenqualität und Reliabilität der Analyse sicherzustellen, wurden alle Transkripte von einer zweiten Person überprüft. Hierbei wurden Genauigkeit, mögliche Fehler und Unklarheiten geprüft und korrigiert. Sämtliche Interviews wurden in schweizerdeutscher Sprache durchgeführt.

In dieser Arbeit wird das Transkriptionsverfahren von Kuckartz (2010, S. 44) angewendet, das folgende Schritte umfasst:

1. Wörtliche Transkription ohne Lautsprache, Zusammenfassungen oder Dialekte;
2. Leichte Glättung von Sprache und Interpunktion, Anpassung an Schriftdeutsch;
3. Anonymisierung personenbezogener Angaben;
4. Deutliche Pausen durch Auslassungspunkte (...) kennzeichnen;
5. Zustimmung oder bestätigende Äußerungen des Interviewers, die den Redefluss nicht unterbrechen, entfallen;
6. Aussage unterstützende oder verdeutlichende Äußerungen (z.B. Lachen, Seufzen) in Klammern notieren;
7. Absätze des Interviewers mit «I» und der befragten Person mit einem eindeutigen Kürzel (z.B. «INT1») kennzeichnen;
8. Sprecherwechsel durch Leerzeilen zwischen Sprechern hervorheben, um Lesbarkeit zu erhöhen;
9. Gekürzte Stellen in den Interviews mit «[...]» kennzeichnen.

Dieses Verfahren gewährleistet aussagekräftige und gut lesbare Transkripte, die eine erfolgreiche Auswertung der Interviews ermöglichen (Kuckartz, 2010, S. 44).

2.5 Datenanalyse und -interpretation

Dieses Kapitel erläutert das angewandte Vorgehen zur Auswertung und Deutung der erhobenen Daten. Dabei liegt der Fokus auf der qualitativen Inhaltsanalyse. Die qualitative Inhaltsanalyse ist eine Methode zur systematischen Auswertung von Textdaten, die auf dem Konzept der Interpretation und Verständigung basiert (Mayring & Fenzl, 2019, S. 633). Die Methode wurde für diese Arbeit ausgewählt, da sie sich besonders für die Analyse von Interviewtranskripten eignet (Helfferich, 2019, S. 669). Speziell wurde das Verfahren nach Kuckartz (2013) angewendet, da es materialgeleitet ist und somit besser auf die erhobenen Daten abgestimmt ist als das theoriegeleitete Modell von Mayring (2019).

Bei der Kodierung wurde sowohl deduktiv als auch induktiv vorgegangen. Das bedeutet, dass sowohl auf bestehende Theorien zurückgegriffen (deduktiv) als auch neue Kategorien aufgrund der vorliegenden Daten entwickelt (induktiv) wurden. Hauptkategorien für die überfachlichen Kompetenzen wurden deduktiv aufgrund der Theorie gebildet (Siehe Kapitel 3.4), während Unterkategorien induktiv aus den Daten heraus entwickelt wurden. In Bezug auf die Beantwortung der Teilfragen 2 und 3 wurde rein induktiv vorgegangen.

Für die Kodierung der Kompetenzen wurde bewusst kein Modell wie der KODE Kompetenzatlas (Heyse & Erpenbeck, 2007, S. 12; Prahalad & Hamel, 2006, S. 275–292) genutzt. Die Entscheidung gegen den Einsatz des KODE-Kompetenzatlas wird auf drei wesentliche Faktoren zurückgeführt: Erstens ist die qualitative Beschaffenheit von Soft Skills zu berücksichtigen, die eine standardisierte Kategorisierung herausfordernd macht. Zweitens besteht das Bestreben, die Integrität der erhobenen Daten zu erhalten und sie nicht durch übermäßige Interpretation zu verfälschen. Drittens wird angestrebt, zusätzliche Interpretationsschritte bei der Einordnung von Soft Skills zu vermeiden, um die Unmittelbarkeit und Relevanz der Daten zu verbessern.

Die Analyseprozedur erfolgte gemäss dem strukturierten und iterativen Prozess nach Kuckartz (2013). Folgende Phasen wurden dynamisch durchlaufen und wiederholt.

1. Initiierende Textarbeit: Durchlesen des gesamten Textmaterials und Extrahierung relevanter Inhalte.
2. Entwicklung von Kategorien: Bündeln von ähnlichen Ideen.
3. Kodieren des gesamten Materials gemäss den Kategorien.
4. Zusammenfassen aller Textstellen pro Kategorie: Paraphrasierung und Zusammenfassung aller relevanten Textstellen.
5. Erneutes Kodieren des gesamten Materials.
6. Weitere Analysen und Darstellung der Ergebnisse.

Codierung ist ein zyklischer Prozess. Selten ist der erste Durchgang der Daten-Codierung perfekt. In der zweiten Runde wird durch erneutes Codieren das qualitative Datenmaterial weiter verwaltet, gefiltert und hervorgehoben, um Kategorien, Themen und Konzepte zu generieren und Bedeutungen zu erfassen (Saldaña, 2013, S. 8).

Zur Unterstützung der qualitativen Forschung wurde die Software MAXQDA (Computer Assisted Qualitative Data Analysis Software) eingesetzt werden. Darin können Texte transkribiert, codiert und analysiert werden. Das erhobene Datenmaterial kann in Codes gegliedert und kategorisiert werden. So entsteht eine Ordnung in dem vorhandenen Material. Die Software wurde für die Primärforschung eingesetzt. Zusätzlich wurde die generative künstliche Intelligenz ChatGTP Model 4 zur Optimierung von Formulierungen und Rechtschreibung innerhalb dieses Dokuments eingesetzt.

3 Theoretische Grundlagen

In diesem Kapitel wird eine Wissensgrundlage zu den relevanten Konzepten und Theorien dieser Arbeit geschaffen, um einen umfassenden theoretischen Bezugsrahmen zu entwickeln. Eine weitreichende theoretische Perspektive ermöglicht gemäss Yin (2018, S. 34) ein tieferes Verständnis der untersuchten Phänomene und unterstützt die Identifizierung von Zusammenhängen.

Zunächst wird die Definition von Agilität präsentiert und ausgewählte Perspektiven der Organisationstheorie erläutert. Der Forschungsstand wird durch verschiedene Gestaltungsfelder der Agilität, einschliesslich Struktur und Governance, Praktiken und Prozesse sowie Werte und Kompetenzen, erläutert. Relevante Konzepte für die Fallstudie werden innerhalb dieser Felder verortet und definiert. Die zentralen überfachlichen Kompetenzen für die duale Organisationsform werden identifiziert, wodurch eine Annäherung an die erste Teilfrage erfolgt.

Die ergänzende Abbildung 2 visualisiert die Kapitelstruktur, die nach dem Konzept «vom Groben ins Feine» aufgebaut ist.

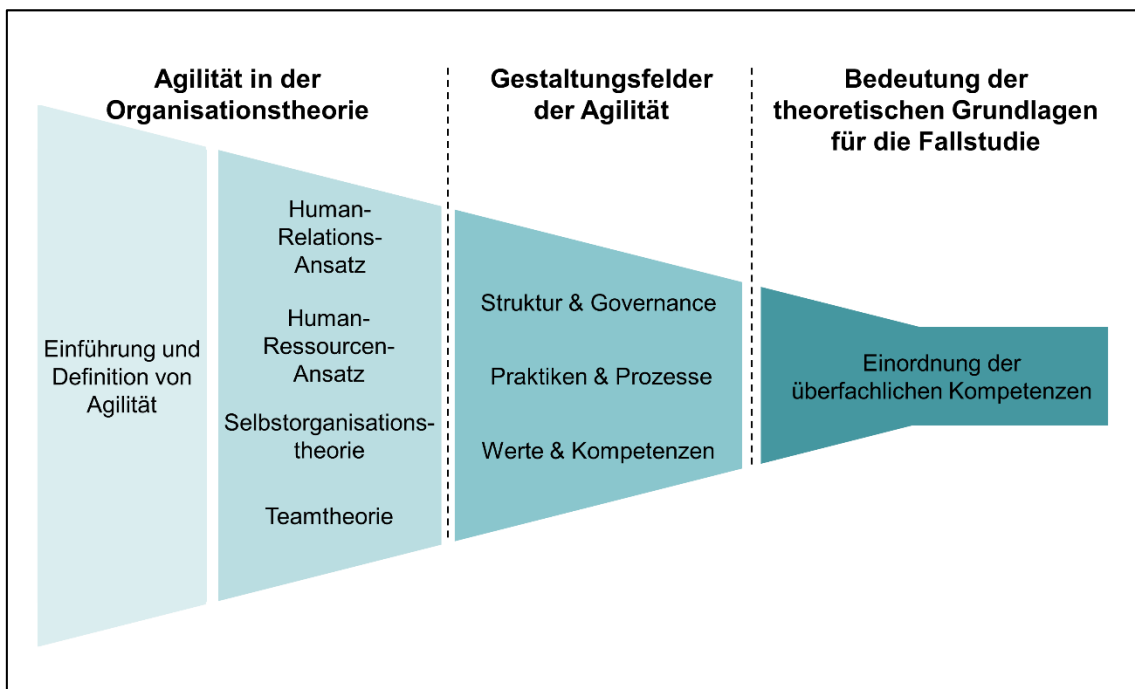


Abbildung 2: Kapitelstruktur der theoretischen Grundlagen (eigene Darstellung)

3.1 Einführung und Definition von Agilität

Agilität entstand aus dem Bedarf von Organisationen, sich den schnellen Veränderungen ihrer Umwelt anzupassen (Denning, 2018, S. 25; Putnik & Putnik, 2012, S. 251). In den frühen 2000er Jahren setzte man in der Softwareentwicklung zunehmend agile Projektmethoden statt des klassischen kaskadierenden Vorgehens ein (Wendler & Stahlke, 2014, S. 1). Dieser Paradigmenwechsel wurde durch das sogenannte Agile Manifest unterstrichen (Beck et al., 2001). Es umschreibt die Grundsätze der agilen Projektarbeit: Menschen kommen vor Prozessen, Funktionalität vor Dokumentation, Kundenzusammenarbeit vor Vertragsverhandlungen und Reaktion auf Veränderungen vor Planeinhaltung (Moran, 2015, S. 1). Die Veränderungsdynamik erhöhte sich nicht nur in der Softwareentwicklung. Die breitere Auslegung agiler Grundsätze schuf die Organisations-Agilität (Junior & Saltorato, 2021, S. 156).

Zur Etablierung eines gemeinsamen Verständnisses von Organisations-Agilität werden ausgewählte Definitionen diskutiert. Zobel (2005, S. 160) hielt nach der Formulierung des agilen Manifests fest, dass «in der Literatur weitestgehend Einigkeit über den Agilitätsbegriff» herrscht. Agilität wird mehrheitlich als Fähigkeit einer Organisation verstanden, sich an Veränderungsbedarf anzupassen um die eigene Existenz zu sichern (Krapf, 2022, S. 6; Wendler & Stahlke, 2014, S. 2; Zobel, 2005, S. 160). Agilität bedeutet schnell, flexibel und entschlossen zu handeln, um Chancen zu erkennen, zu nutzen und Veränderungen ohne negative Auswirkungen zu meistern (McCann et al., 2009, S. 45). Agilität kann in Flexibilität und Anpassungsfähigkeit unterteilt werden. Die Reaktionsfähigkeit einer Organisation steht dabei im Zentrum (Harraf et al., 2015, S. 675; Junior & Saltorato, 2021, S. 156; Sherehiy et al., 2007, S. 446).

Neben dem Fokus auf die Reaktion auf Wandel werden den Kunden- und Lieferantenbeziehungen grosse Bedeutung zugemessen (Gunasekaran & Yusuf, 2002, S. 1360; Santos Bernardes & Hanna, 2009, S. 38). Agilität ist das Erschliessen von Wettbewerbsvorteilen durch anpassungsfähige Ressourcen und Methoden, um schnell auf Marktanforderungen zu reagieren (Yusuf et al., 1999, S. 37). Daraus abgeleitet wird der Begriff für diese Arbeit wie folgt verstanden:

«Agilität bezieht sich auf die Anpassungsfähigkeit einer Organisation in einer komplexen und vernetzten Welt, um erfolgreich zu bleiben. Agilität bedeutet schnell, flexibel und entschlossen zu handeln, um Chancen zu erkennen, zu nutzen und Veränderungen ohne negative Auswirkungen zu meistern.»

3.2 Agilität in der Organisationstheorie

Das Konzept der agilen Organisation stellt eine Ansammlung von Theorien dar (Förster & Wendler, 2012, S. 20). Dieses Kapitel stellt ausgewählte Theorien vor, um eine Wissensgrundlage für die Gestaltungsfelder der Agilität zu schaffen. Dabei werden die Grundlagen der Agilität in der Organisationstheorie verortet.

Die Definition aus Kapitel 3.1 lässt erahnen, dass sich die Agilität konzeptuell aus einer Zahl verschiedener Modelle zusammensetzt, die den Einfluss verschiedener Organisationstheorien erkennen lassen. Vier Theorieströmungen bilden die theoretische Basis, darunter zwei psychosoziale: die Systemtheoretische Selbstorganisationstheorie und die Teamtheorie. Diese Theorien unterstützen das Verständnis des Forschungsgegenstands aus den folgenden Gründen: Die menschliche Dimension ist in der Agilität von grosser Bedeutung. Überfachliche Kompetenzen stehen dabei im Fokus (Gunasekaran, 1999, S. 96; Meredith & Francis, 2000, S. 141). Die Selbstorganisationstheorie und die Teamtheorie werden aufgrund ihres Schwerpunkts auf selbstorganisierten Gruppen, die gemeinsam komplexe Aufgaben lösen, ausgewählt. Wiederum entscheiden überfachliche Kompetenzen massgeblich über den Erfolg dieser Gruppen (Förster & Wendler, 2012, S. 14).

Der Human-Relations-Ansatz stellt den Ausgangspunkt der Orientierung der Organisationslehren auf den Faktor Mensch dar. Die Theorie ist als eine Gegenreaktion zu Taylors Bild der Organisationspraxis zu verstehen (Förster & Wendler, 2012, S. 14). Taylor schlug vor, Arbeiter stark zu spezialisieren und nur noch wenige Bewegungen in optimaler Zeit auszuführen, was zur breiten Akzeptanz und Einführung der Fliessbandproduktion mit festen Taktzeiten führte. Hierbei war eine starke Überwachung der Arbeit notwendig (Witzel & Warner, 2015, S. 56). Der Human-Relations-Ansatz hingegen nimmt eine menschenorientierte Perspektive ein. Die Organisation wird als «soziales, menschliches und formales, zielgerichtetes System» (Bea & Göbel, 2018, S. 77) verstanden, das sowohl Effizienz als auch Zufriedenheit der Mitarbeiter fördern soll.

Die Weiterentwicklung des Human-Relations-Ansatz wird heute unter dem Namen Human-Ressourcen-Ansatz geführt. Es geht um eine motivationsorientierte Neugestaltung organisatorischer Strukturen und Prozesse (Förster & Wendler, 2012, S. 15). Wichtige Vertreter des Human-Ressourcen-Ansatzes sind unter anderen Maslow (1954), Mausner & Snyderman (1993), McGregor (1985) und Likert (1967). Laut diesem Ansatz behindern die traditionellen Organisationsmodelle, die auf Regelgehorsam ausgerichtet sind, die Entfaltung von Eigeninitiative und Verantwortungsbewusstsein. Die traditionelle

Führungs- und Organisationsstruktur verschwendet menschliches Potenzial und verursacht somit Effizienzverluste. Ein neues Modell wird angestrebt, das den Bedürfnissen von Menschen gerecht wird und das Konzept des individuellen Wachstums und kontinuierlichen Lernens umfasst, wie es in Ansätzen in der agilen Organisation vorhanden ist (Meredith & Francis, 2000, S. 139; Yusuf et al., 1999, S. 41).

Human-Ressourcen-Vertreter entwickelten Organisationsformen, um persönliche Bedürfnisse und ökonomische Ziele zu harmonisieren. Der Mensch soll durch einen Reifungsprozess zu einer entwickelten Persönlichkeit mit vielfältigen Interessen und Verhaltensweisen heranreifen. Die traditionelle Organisationsgestaltung behindert jedoch diese Persönlichkeitsentwicklung. Spezialisierung, starre Hierarchien und Trennung von Planung und Ausführung führen zu Frustration und Ineffizienz. Organisationsstrukturen sollten Entfaltung ermöglichen, Entscheidungsbeteiligung bieten, Arbeitsgruppen integrieren und Selbstkontrolle statt Fremdkontrolle fördern. (Förster & Wendler, 2012, S. 15). Diese Theorie zeigt Parallelen zur agilen Organisation. Es werden flache Hierarchien angestrebt. Entscheidungen sollen in untere Hierarchieebenen verlagert werden. Weitere Attribute sind die dezentrale Entscheidungsfindung (Yusuf et al., 1999, S. 41) sowie eine «Firmenkultur der geteilten Verantwortung und Haftung» (Goldman et al., 1996, S. 96) oder allgemeiner die angestrebte «employee satisfaction» (Lin et al., 2006, S. 357).

Der Human-Ressourcen-Ansatz bietet mit der erwähnten Delegation von Entscheidungen eine Grundlage für die Selbstorganisations-Theorie. Sie zählt zu den bekanntesten Theorien im Bereich Organisation, Management und Unternehmensführung (Wolf, 2011, S. 421). Sie besagt, dass Systeme sich aufgrund von inneren Wechselwirkungen und Feedback-Mechanismen von selbst organisieren können, ohne externe Steuerung oder Lenkung. Sie untersucht, inwieweit Systeme von aussen oder durch selbst angelegte Kräfte gesteuert werden können. In der Selbstorganisationstheorie werden dezentrale Entscheidungsstrukturen befürwortet, da davon ausgegangen wird, dass ein einzelner Entscheidungsträger nicht das gesamte Spektrum der Entscheidungsmöglichkeiten erfassen kann. Es wird eine Kontextsteuerung angestrebt, die zwischen inkrementeller Anpassung und der direkten zielgerichteten Intervention liegt und schliesslich logisch folgernde Entscheidungsprozeduren empfiehlt (Wolf, 2011, S. 433).

Als vierte relevante Theorieströmung für diese Fallstudie wird die Teamtheorie beschrieben. Diese wurde in den 1950er Jahren von Marschak (1955) bzw. Marschak und Radner (1972) entwickelt. Die Teamtheorie beschäftigt sich mit der Überlegung, wie ein Team

perfekt organisiert werden kann, um effektiv zu arbeiten (Förster & Wendler, 2012, S. 18). Sie untersucht optimale Organisationsformen für Teams, indem sie sich auf Regeln bezüglich Informationsbeschaffung, Gruppenkommunikation und Entscheidungsfindung konzentriert. Zentrale und dezentrale Organisationsformen weisen Unterschiede hinsichtlich Informationsdichte, Entscheidungsfindung und Kommunikationskosten auf. Die Teammitglieder verfolgen gemeinsame Ziele und nutzen unterschiedliche Informationen, um diese zu erreichen (Wolf, 2011, S. 141).

Die Theorie geht von mehreren Grundannahmen aus, darunter dass Teammitglieder gemeinsame Ziele optimieren, Entscheidungsprozesse arbeitsteilig erfolgen und Teammitglieder unterschiedliche Informationsstände haben. Handlungsregeln umfassen Informationsbeschaffungs-, Kommunikations- und Entscheidungsverlaufsregeln, wobei optimale Handlungsregeln von Faktoren wie Zielfunktion, Informationsqualität und Teamgröße abhängen (Wolf, 2011, S. 142). Die Anwendung der Teamtheorie hilft bei der Integration von Soft Skills und überfachlichen Kompetenzen, indem sie betont, wie Kommunikation, Zusammenarbeit und Entscheidungsfindung in verschiedenen Organisationsstrukturen funktionieren (Förster & Wendler, 2012, S. 19).

In diesem Kapitel wurden vier ausgewählte Theorien aus der Organisationstheorie vorgestellt, um die Grundlagen der Agilität zu verorten und die Relevanz von überfachlichen Kompetenzen in der agilen Organisation zu verdeutlichen. Diese Theorien bieten eine Wissensgrundlage, um die verschiedenen Aspekte und Facetten der Agilität in Organisationen besser zu verstehen. Im nächsten Kapitel werden die Gestaltungsfelder der Agilität näher untersucht, um ein tieferes Verständnis der verschiedenen Elemente zu gewinnen, die zur Entwicklung einer agilen Organisation beitragen. Dabei werden die hier erläuterten Theorien und Konzepte als Basis dienen, um die praktische Anwendung der Agilität in Organisationen besser nachvollziehen zu können.

3.3 Gestaltungsfelder der Agilität

Nach der Herleitung der Grundlagen aus der Organisationstheorie werden die relevanten Konzepte aus der aktuellen Literatur beschrieben.

Die Konkretisierung des Begriffs Agilität erfolgt über vier Perspektiven. Lösungsansätze zur Steigerung der Agilität können in der Praxis in drei Gestaltungsfelder eingeteilt werden: Struktur und Governance, Praktiken und Prozesse, sowie Werte und Kompetenzen. Ergänzt werden diese Gestaltungsfelder durch die Kultur, welche als kollektivierte

Verhaltens- und Wahrnehmungsmuster verstanden wird (Krapf, 2017, S. 33, 2022, S. 7; Moran, 2015, S. 3). In dieser Masterarbeit liegt der Fokus auf diesen organisatorischen, prozessualen und menschlichen Perspektiven der Agilität.

Die technologische Perspektive wird nicht behandelt, damit der Schwerpunkt auf menschliche und organisatorische Faktoren gelegt werden kann. Diese sind entscheidend, um das Potenzial von Technologien zur Steigerung der Agilität auszuschöpfen. Durch eine klare Abgrenzung können die behandelten Perspektiven tiefergehend untersucht und die zugrundeliegenden Mechanismen besser verstanden werden. Dies geschieht ohne die von verschiedenen Autoren hervorgehobene Bedeutung der Technologie für die Agilität in Frage zu stellen (Hemon et al., 2020, S. 927; Lwakatata et al., 2016, S. 399). Die behandelten Perspektiven werden nachfolgend definiert und in der Abbildung 3 zusammenfassend dargestellt.

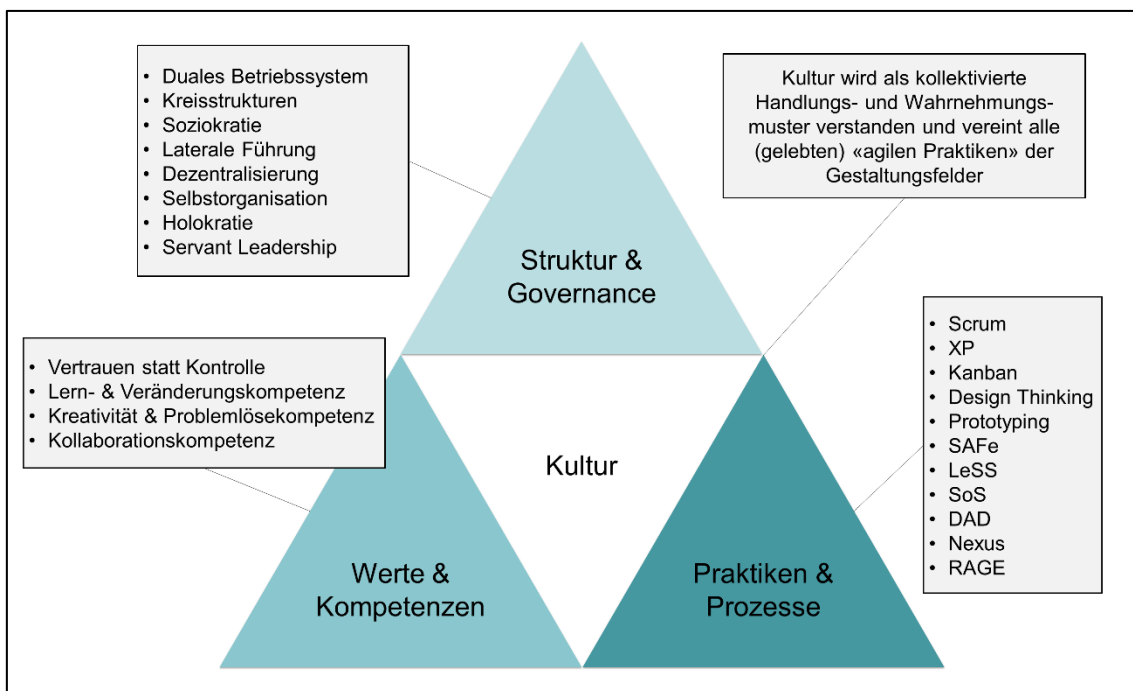


Abbildung 3: Gestaltungsfelder der Agilität (eigene Darstellung in Anlehnung an Krapf 2017, S. 33)

Abbildung 3 präsentiert die vier Perspektiven, die drei Gestaltungsfelder und die Rolle der Kultur, um die Zusammenhänge der relevanten Konzepte für die Fallstudie zu verdeutlichen. Die Aufzählungen der Abbildung 3 innerhalb der Gestaltungsfelder dienen zur Übersicht, sind jedoch nicht abschliessend.

3.3.1 Struktur und Governance

Gestaltungselemente, welche das Gesamtsystem der Organisation betrachten, können unter Struktur und Governance zusammengefasst werden. Es geht darum, die Organisation und deren Führung so zu verändern, dass das Gesamtsystem agiler wird (Krapf, 2022, S. 8). Zunächst wird ein allgemeiner Überblick gegeben, bevor im Rahmen dieser Arbeit ausgewählte Begriffe innerhalb dieses Gestaltungsfelds beschrieben werden.

In der Literatur werden unter anderem folgende Ansätze beschrieben: Kollaborative und transfunktionale Netzwerkorganisationen verbinden Teams miteinander, während modulare und dezentrale Netzwerkorganisationen Teams wie Zellen zu einem grösseren Ganzen zusammenfügen (Hofert, 2018, S. 60; Kotter, 2015, S. 9; Moran, 2015, S. 9). Laterale Führung verschiebt Verantwortung zu Experten, wodurch Entscheidungsprozesse beschleunigt und Flexibilität gesteigert werden kann (Häusling, 2014, S. 2). Eine flache Hierarchie oder Dezentralisierung von Entscheidungsmacht kann ebenfalls zu mehr Agilität führen (Moran, 2015, S. 188). Dienende Führung (Servant Leadership) fokussiert sich auf die Entwicklung von Menschen durch Fähigkeiten, Menschlichkeit und Verantwortungsbewusstsein (van Dierendonck, 2011, S. 1228). Selbstorganisation ermöglicht Arbeitsautonomie und selbstbestimmte Planung (Geramanis & Hutmacher, 2020, S. 129). Ebenso sind Begriffe wie die Kreisstrukturen der Soziokratie, bekannt als Holokratie unter Struktur und Governance zu verorten (Krapf, 2022, S. 8).

Aufgrund der Fragestellung steht in diesem Gestaltungsfeld das duale Betriebssystem oder die duale Organisationsform im Fokus. Das Konzept der dualen Organisationsform nach Kotter besagt grundsätzlich, dass erfolgreiche Unternehmen eine parallele Struktur benötigen, die sowohl traditionelle hierarchische Elemente als auch agile Elemente vereint (Kotter, 2015, S. 4). Dies ermöglicht es Unternehmen, schnell auf Veränderungen zu reagieren und gleichzeitig die Vorteile der traditionellen Struktur zu nutzen, wie zum Beispiel Kontinuität und Kontrolle (Knaster & Leffingwell, 2020, S. 9; Kotter, 2015, S. 16). Die Recherche und Analyse von Konzepten einer dualen Organisation zeigt, dass «die eine» theoretische Grundlage zur dualen Organisation nicht existiert. Vielmehr existieren verschiedene Theorien und Konzepte, die die Notwendigkeit und Existenz paralleler Strukturen benennen und Hinweise zu deren Ausgestaltung geben (Bürkin, 2021, S. 27).

Zwei Kernelemente einer dualen Organisation sind: 1) Die zusätzliche Struktur dient der organisatorischen Verankerung strategischer Aufgaben, um die strategische Erneuerung

von Organisationen zu institutionalisieren, ohne die aktuellen operativen Aufgaben zu beeinträchtigen. Flexiblere, den Wandel unterstützende Strukturen werden betont, sowie die Möglichkeit der Veränderung der Primärorganisation durch die Sekundärorganisation. 2) Bezugsobjekte dualer Organisationen sind immer zwei Organisationsstrukturen: die klassische hierarchische Linienorganisation (Primärorganisation) und eine überlagernde oder ergänzende Struktur (Sekundärorganisation). Die Primärorganisation ist für operative Aufgaben zuständig, während die Sekundärorganisation strategische und erneuerungsbezogene Aufgaben übernimmt (Bürkin, 2021, S. 35).

Um einen Überblick über das Konzept zu geben werden nachfolgend verschiedene Ansätze dualer Organisationsstrukturen und deren Charakteristika beschrieben:

1. Zand (1974) schlägt eine kollaterale Organisation vor, die die formale Organisation ergänzt, um Probleme zu lösen, die die Primärorganisation nicht bewältigen kann. Die Zusammenarbeit ist informeller, kreativer und hierarchieübergreifend. Langfristig ist die Veränderung der Primärorganisation das Ziel.
2. Stein und Kanter (1980) präsentieren die parallele Organisation, um den organisatorischen Wandel zu managen und Flexibilität sowie Reaktionsfähigkeit sicherzustellen. Die parallele Organisation soll permanent etabliert werden und den Wandel institutionalisieren.
3. Nonaka (1994) entwickelt die Hypertext Organisation, die aus drei Schichten besteht: Wissensbasis, Geschäftssystem und Projekt-Teams. Ziel ist die organisationsweite, hierarchieübergreifende Wissensgenerierung. Die Koordination der drei Schichten und die Verbreitung von Wissen spielen eine entscheidende Rolle.
4. Achrol (1996) beschreibt die Netzwerkorganisation als Bildung von in sich homogenen Gruppen, um Hierarchien abzubauen und Flexibilität zu erhöhen. Es liegt ein hohes Ausmass an horizontalen Beziehungen und geringe bis keine Hierarchie vor.
5. Gilbert, Eyring und Foster (2012) konzentrieren sich auf die duale Transformation, die sowohl die Veränderung der Primärorganisation als auch den Aufbau einer neuen Geschäftseinheit anstrebt. Hier sind funktionsübergreifende Teams und flache Hierarchien von Bedeutung.
6. O'Reilly und Tushman (2013) beschreiben eine ambidextre Struktur, bei der getrennte Organisationseinheiten für gegenwärtige Geschäftstätigkeiten und Innovationsaufgaben parallel operieren.

7. Kotter (2015) schlägt ein dual operierendes System aus Hierarchie- und Netzwerkorganisation vor, um strategische Erneuerung und die Ausnutzung neuer Möglichkeiten zu ermöglichen. Eine starke Führungskoalition und freiwillige «Botschafter» sind wichtig.

Die Analyse der verschiedenen dualen Organisationsansätze zeigt einige gemeinsame Schlüsse und Merkmale, die zur Steigerung der Agilität beitragen können. Insbesondere sind die Schaffung flacher Hierarchien, die Förderung von hierarchieübergreifender Zusammenarbeit und die Etablierung funktionsübergreifender Teams zentrale Elemente, die die Flexibilität und Anpassungsfähigkeit von Organisationen erhöhen. Darüber hinaus unterstützt die Trennung von operativen und strategischen Aufgaben bzw. Innovationsaufgaben eine schnelle Reaktion auf Veränderungen und ermöglicht eine effektivere Bewältigung von Herausforderungen. Die Implementierung von Netzwerkstrukturen und die Bildung von in sich homogenen Gruppen tragen ebenfalls zur Agilitätssteigerung bei, indem sie horizontale Beziehungen stärken und Hierarchien abbauen. Schliesslich zeigt die Analyse der Konzepte, dass eine starke Führungskoalition und die Einbindung von freiwilligen «Botschaftern» wesentlich sind, um den Wandel erfolgreich zu gestalten und eine agile Organisationskultur zu etablieren.

Im Rahmen dieser Arbeit liegt das Interesse auf der Definition von Kotter (2015). Die agile und die klassische Welt werden aufbauorganisatorisch verbunden. Eine klassisch-hierarchische und eine vernetzte Organisation werden parallel betrieben (Kotter, 2015, S. 16ff). Um effektiv zu arbeiten, muss das duale Betriebssystem aus Netzwerk und Hierarchie jeweils bestimmte Aufgaben erfüllen. Das Netzwerk soll durch die Entwicklung neuer Lösungen die Geschäftsergebnisse verbessern, während die Hierarchie für den reibungslosen Betrieb und langfristigen Erfolg sorgt. Diese Ziele können jedoch zu Konflikten innerhalb der Organisation führen. (Knaster & Leffingwell, 2020, S. 8).

Zusammengefasst lässt sich die Idee von Kotter wie folgt erklären: Traditionelle Hierarchien und Prozesse, auch als «Betriebssystem» bekannt, können Schwierigkeiten haben, den Herausforderungen von Komplexität und Veränderungen gerecht zu werden. Eine Lösung besteht darin, ein zweites Betriebssystem einzuführen, das sich auf die Strategie konzentriert und eine agile, netzwerkartige Struktur sowie angepasste Prozesse verwendet. Dieses neue System passt sich ständig dem Unternehmen, der Branche und der Organisation an und ermöglicht eine grössere Agilität, Geschwindigkeit und Kreativität. Es überlastet die bestehende Hierarchie nicht, sondern ergänzt sie und ermöglicht eine

bessere Verwaltung und schnellere strategische Veränderungen (Kotter, 2015). Die Abbildung 4 visualisiert die beiden Betriebssysteme.

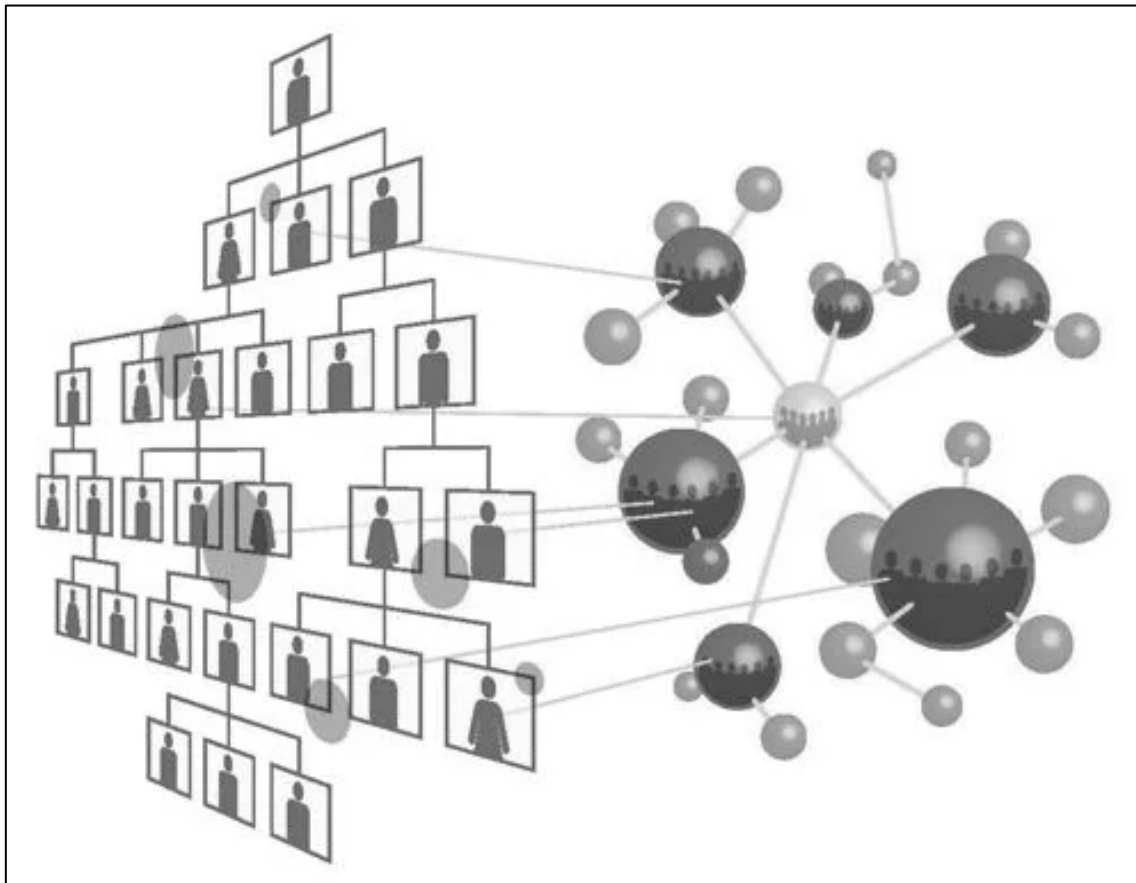


Abbildung 4: Duales Betriebssystem nach Kotter (2015)

In Abbildung 4 wird hervorgehoben, dass die linke Seite eine starre hierarchische Struktur darstellt, während die rechte Seite ein Netzwerk darstellt, das sich ständig weiterentwickelt. Darüber hinaus räumt Kotter (2015, S. 20) ein, dass ein solches System dynamisch ist und sich ständig mit Leichtigkeit verändert. Diese Perspektive deckt sich mit Takeuchi und Nonakas (1986, S. 138) selbstorganisierenden Teams. John Kotters duales Betriebssystem benötigt Soft Skills wie Kommunikation, Kollaboration, Flexibilität und Leadership. Zusammenarbeit, Flexibilität und Führung sind wichtig für den Erfolg (Kaune et al., 2021, S. 20; Kotter, 2015, S. 17).

Das Interesse an dieser spezifischen Definition für die Fallstudie wird durch die Verbindung mit dem Transformationsprozess von SAFe begründet. Die Einführung des dualen Betriebssystems nach Kotter (2015) durch SAFe wird als eine der bedeutendsten Veränderungen beschrieben (Spence, 2021). Unternehmen, die SAFe implementieren, können

ein zweites Betriebssystem aufbauen, das den Fokus auf Kunden, Produkte, Innovation und Wachstum lenkt (Pfannstiel et al., 2021, S. 208).

Kotters duales Betriebssystem-Modell wird sowohl gelobt als auch kritisiert. Das Konzept basiert auf der Theorie der Selbstorganisation und wird in der Praxis häufig mit agilen Organisationsstrukturen kombiniert. Es gibt jedoch Herausforderungen, da Mitarbeiter oft einer Doppelbelastung ausgesetzt sind, wenn agile und klassische Methoden parallel bestehen (Deeken & Fuchs, 2018, S. 26). Insbesondere wurde die nahtlose Verbindung von Hierarchie und agilem Netzwerk innerhalb eines Systems in Frage gestellt, wobei alternative Modelle das Netzwerk eher als unabhängiges Labor mit Freiräumen zum Experimentieren sehen. Kritiker sehen Kotters Modell als zu optimistisch an, das unvorhergesehene oder krisenhafte Ereignisse kaum berücksichtigt. Trotzdem wird die Erweiterung um agile Elemente und iterative Prozesse als wertvoll betrachtet (Brugger et al., 2021, S. 47).

Im nächsten Kapitel wird das Gestaltungsfeld Praktiken und Prozesse eingeführt. Der Fokus liegt dabei auf SAFe, welches das duale Betriebssystem von Kotter (2015) aufgreift und weiterentwickelt.

3.3.2 Praktiken und Prozesse

Unter Praktiken und Prozesse sind Gestaltungselemente gemeint, die Agilität in der Bearbeitungsform von inhaltlichen Themen fördern wollen. Diese Perspektive wird von Projektmanagern und Spezialisten aus der IT-Branche oft als erstes mit Agilität in Verbindung gesetzt (Krapf, 2017, S. 33). Primär geht es um die bekannten agilen Methoden wie Scrum, XP (Extreme Programming), Kanban oder Design Thinking (Abrahamsson et al., 2003, S. 2; Al-Baik & Miller, 2015, S. 1861; Pereira & Russo, 2018, S. 775). Weiter können grundlegende Prinzipien wie das iterative Arbeiten (Moran, 2015, S. 9), das Experimentieren und das Prototyping genannt werden (Krapf, 2022, S. 8).

Obwohl die agilen Softwareentwicklungsansätze in der Praxis breite Akzeptanz gefunden haben, überwiegen die Bedenken hinsichtlich der Skalierbarkeit und der Integration dieser Praktiken in traditionell gross angelegten System-Entwicklungsprojekten (Conboy & Carroll, 2019, S. 44; Turetken et al., 2017, S. 1). Häufig wird kritisiert, dass agile Ansätze in erster Linie für kleine Teams und Organisationen geeignet sind und nicht für grosse Unternehmen mit mehreren hundert Entwicklungsteams (Kalenda et al., 2018, S. 1; Turetken et al., 2017, S. 1). Grössere Projekte sind durch zusätzlichen

Koordinationsbedarf gekennzeichnet (Dikert et al., 2016, S. 87). Die vorhandenen Forschungsergebnisse deuten darauf hin, dass es notwendig ist, die grundlegenden agilen Praktiken so zu erweitern, dass sie sich für grosse Umgebungen eignen, und Anleitungen für ihre Verwendung und Skalierbarkeit bereitzustellen (Conboy & Carroll, 2019, S. 44; Turetken et al., 2017, S. 2).

Skalierbarkeit im Software-Engineering kann als die Eigenschaft definiert werden, den Umfang von Methoden, Prozessen und Management entsprechend der Problemgrösse zu reduzieren oder zu erhöhen (Turetken et al., 2017, S. 1). In diesem Sinne kann «Skalierung» als «ein kontinuierlicher Prozess der Übertragung, Übersetzung und Transformation von Wissen über verschiedene Gruppen und Einzelpersonen» beschrieben werden, wobei der Schwerpunkt auf den Kommunikationsbedarf während des Skalierungsprozesses gelegt wird (Kalenda et al., 2018, S. 1). Aus der Literatur lässt sich «large-scale» anhand der Anzahl Kollaborations- und Koordinierungsteams definieren. Als «large-scale» werden Organisationen bezeichnet, in denen 2-9 Teams koordiniert werden müssen. Alles darüber wird als «very large-scale» klassifiziert (Dikert et al., 2016, S. 88; Kalenda et al., 2018, S. 3).

Im Bestreben, die Vorteile agiler Methoden zu skalieren, werden eine Reihe von Rahmenwerken vorgeschlagen, die Leitlinien für die Skalierung der agilen Entwicklung im gesamten Unternehmen bieten sollen. Dazu gehören u. a. das Scaled Agile Framework (SAFe), Scrum of Scrums (SoS), Large-Scale Scrum (LeSS), Disciplined Agile Delivery (DAD), Nexus und Recipes for Agile Governance in the Enterprise (RAGE) (Kalenda et al., 2018, S. 4).

Eines der bekanntesten Modelle ist SAFe (Turetken et al., 2017, S. 2). SAFe ist ein Rahmenwerk und gleichzeitig eine Sammlung von Praktiken für agile Entwicklung für grosse Unternehmen. Das Rahmenwerk basiert auf den Ideen der agilen Entwicklung, des «Lean Product Development» und des Systemdenkens. Es unterstützt Organisationen unterschiedlicher Grösse bei der Skalierung von agilen Methoden (Kalenda et al., 2018, S. 3). Das Interesse an diesem speziellen Modell für die Fallstudie entsteht, weil es in der zu untersuchenden Organisation verwendet wird.

Der Aufbau von SAFe besteht aus verschiedenen Ebenen. Die Ebenen Portfolio, Programm und Team bilden die Basisstruktur. Die Portfolioebene steuert die Unternehmensmission. Sie definiert und leitet die strategischen Entscheidungen, die der Organisation einen Mehrwert bringen sollen. Die Programmebene setzt dann die definierte Mission

um. Sie steuert, unterstützt und synchronisiert mehrere agile Teams, die die Lösung erarbeiten. Die Teamebene ist die unterste Ebene von SAFe. Sie beschreibt, wie agile Teams arbeiten und nutzt Scrum-, Kanban- und XP-Techniken im Entwicklungsprozess (Kalenda et al., 2018, S. 3).

SAFe ist mit 28% das meist genutzte Framework zur Skalierung von Agilität (Ebert & Paasivaara, 2017, S. 99; Kalenda et al., 2018, S. 3). Es bietet Managern präzise Definitionen von Rollen und Prozessen. Vor der Einführung von SAFe gab es nur wenige explizite Richtlinien zur Skalierung von Agilität. Allerdings werden diese detaillierten Beschreibungen von Rollen und Prozessen auch kritisch betrachtet. Unnötiger Overhead wird damit generiert und die Grundidee der Agilität bleibt für einige Nutzer auf der Strecke (Ebert & Paasivaara, 2017, S. 99). Es gibt zwar viele potenzielle Vorteile, doch sind gross angelegte Transformationen mit Herausforderungen behaftet, z. B. mit Kommunikationsproblemen, mangelnde Flexibilität und Koordinierungsprobleme (Conboy & Carroll, 2019, S. 44).

Der Widerstand gegen Veränderung und die Fixierung auf alte Prozesse werden in der Literatur als starke Hindernisse für eine erfolgreiche Transformation angesehen (Conboy & Carroll, 2019, S. 46; Kalenda et al., 2018, S. 8). Ein Grund für den Widerstand aus Sicht von Einzelpersonen ist die steigende Transparenz. Die Mitarbeiter fühlen sich überwacht und wollten Ihre Probleme nicht teilen (Kalenda et al., 2018, S. 8). Auch die neuen Verantwortlichkeiten innerhalb der selbstorganisierten Teams können als Hindernis beschrieben werden (Kalenda et al., 2018, S. 8; Uludag et al., 2018, S. 194). Manager haben ausserdem Angst nicht mehr gebraucht zu werden, da die Verantwortung zur Führung und Koordination der agilen Teams auf mehrere Rollen aufgeteilt wird (Kalenda et al., 2018, S. 8; Pfannstiel et al., 2021, S. 310).

Auch die Integration von nichtagilen Teilen der Organisation identifiziert die Literatur als mögliche Herausforderung. Das Vertrauen in die agilen Teams ist aus Sicht von hierarchisch klassisch geführten Teams tief (Kalenda et al., 2018, S. 9; Uludag et al., 2018, S. 194). Viele Unternehmen praktizieren Agilität nicht vollumfänglich, sondern kombinieren Agilität und traditionelle Vorgehensweisen in ihrem Betrieb (Kuusinen et al., 2016, S. 1). Agile Praktiken werden oft «mechanisch» mittels Frameworks wie SAFe oder LeSS implementiert, wobei unternehmensspezifische Besonderheiten übersehen werden. Dies führt zu Herausforderungen in der Zusammenarbeit agiler und nicht agiler

Einheiten, da sich mechanische Ansätze anpassen müssen, wenn sich das Umfeld ändert (Gerster et al., 2018, S. 2).

Eine sehr häufige Ursache für gescheiterte Transformationen ist gemäss der aktuellen Literatur ein Mangel an Wissen, Coaching und Training. Verschiedene Faktoren, wie fehlende Unterstützung des Management, unterschätzte Schwierigkeit der Transformation, finanzielle Beschränkungen und überstürzte Wechsel, führten zu diesen Umständen (Kalenda et al., 2018, S. 9). Unternehmenskultur, Vorkenntnisse im Bereich Agilität, Unterstützung durch das Management und Wertevereinheitlichung erwiesen sich als die wichtigsten Erfolgsfaktoren während des Aktionsforschungsprozesses. Veränderungsresistenz, ein übermässig progressiver Ausführungszeitrahmen, Qualitätssicherungsprobleme und die Integration in bestehende nichtagile Geschäftsprozesse werden als kritische Herausforderungen im Skalierungsprozess angesehen (Kalenda et al., 2018, S. 1).

3.3.3 Werte und Kompetenzen

Als Grundlage für die Umsetzung von agilen Praktiken und Prozessen wird die Befähigung der Mitarbeitenden gesehen (Krapf, 2022, S. 8). Dieses Kapitel definiert zunächst den Begriff der Kompetenzen und Soft Skills. Anschliessend werden ausgewählte Konzepte zu diesem Gestaltungsfeld erläutert.

Während des letzten Jahrzehnts haben individuelle Kompetenzen und Soft Skills eine entscheidende Bedeutung unter Wissenschaftlern und Unternehmen in verschiedenen Bereichen erlangt (Chattoraj & Shabnam, 2015, S. 105; Dixon et al., 2010, S. 35; Marin-Zapata et al., 2022, S. 970). Trotzdem scheint es einen Mangel an Übereinstimmung über die Bedeutung beider Konzepte zu geben. (Marin-Zapata et al., 2022, S. 970). Die Begriffe werden in der Literatur nicht eindeutig definiert (Hoffmann, 1999, S. 275; Reichenbach, 2008, S. 13). Sie werden oft als eine Kombination von Fähigkeiten, Fertigkeiten und anderen Eigenschaften beschrieben, die jemand hat oder erlernen kann, um Probleme zu lösen und erfolgreich zu handeln (Duffy et al., 2004, S. 495; Geisinger, 2016, S. 246; Reichenbach, 2008, S. 13).

Um dieser Mehrdeutigkeit vorzubeugen wurde ein theoretisches Modell entwickelt, welches die Beziehungen zwischen den Konzepten erklärt (Marin-Zapata et al., 2022, S. 970). Soft Skills können gemäss Modell in zwei unterschiedliche Typen unterteilt werden: Intra- und interpersonelle Soft Skills (Collet et al., 2015, S. 532; Laker & Powell, 2011, S. 111). Intrapersonale Soft Skills beziehen sich auf die Fähigkeit, sich selbst zu

managen und umfassen Eigenschaften wie Unabhängigkeit und Selbstverwirklichung (Dippenaar & Schaap, 2017, S. 3). Interpersonelle Soft Skills sind Talente, die in der Beziehung zu anderen stehen. Beispiele dafür sind Kommunikation, kulturelle Kompetenz, Konfliktlösung und Moderation (Knapp & Daly, 2011, S. 481). Abbildung 5 gibt einen Überblick über die Konzeptionalisierung von Soft Skills nach Marin-Zapata et al. (2022). Die Begriffe überfachliche Kompetenzen und Soft Skills werden in dieser Arbeit synonym verwendet.

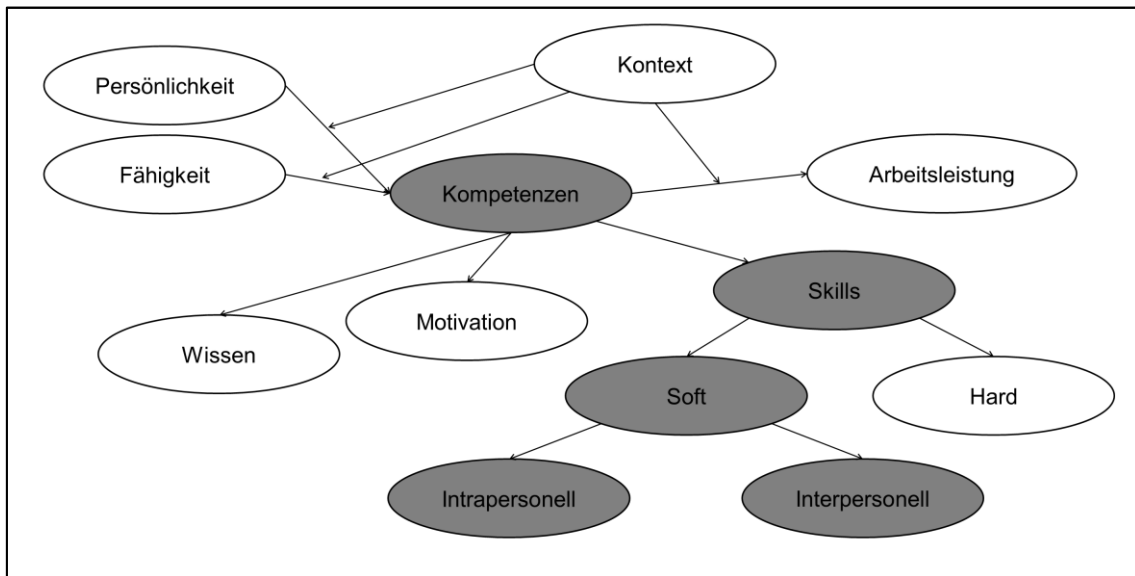


Abbildung 5: Theoretisches und konzeptionelles Modell der Soft Skills (Marin-Zapata et al., 2021)

Entscheidend für den Erfolg von agilen Praktiken und Prozessen in der Praxis sind die Mitarbeiter, die diese Methoden anwenden (Sauter et al., 2018, S. 23). Als hierfür zentrale Werte und Kompetenzen gelten die Lern- und Veränderungskompetenz (Wendler & Stahlke, 2014, S. 3), die Kollaborationskompetenz sowie die Innovationskompetenz (Schmitt, 2014, S. 48; Schültz, 2014, S. 19). Aber auch Einstellungen und Werte wie Transparenz (Buchholz & Knorre, 2012, S. 18; Wendler & Stahlke, 2014, S. 29), Vertrauen (Kulak & Li, 2017, S. 36), Kundenorientierung (Wendler & Stahlke, 2014, S. 3; Zobel, 2005, S. 178–232), positives Menschenbild oder Offenheit für Neues werden als zentral bezeichnet (Krapf, 2022, S. 8). Die Herausforderungen können zudem durch ein psychologisch sicheres Arbeitsumfeld überwunden werden, das Ideenaustausch, proaktives Feedback, Zusammenarbeit, Risikobereitschaft und Experimentieren fördert (Detert & Burris, 2007, S. 870; Edmondson, 1999, S. 351; Newman et al., 2017, S. 521).

Die Fähigkeit der Mitarbeitenden, möglichst lern- und veränderungsfähig zu sein, wird nicht selten als agiles Mindset benannt (Krapf, 2017, S. 33). Forschern und Praktikern

gilt das agile Mindset als Kern der Agilität (Meyer, 2016, S. 10; van Manen & van Vliet, 2014, S. 48). Es wirkt sich auf alle Organisationsebenen aus (Denning, 2016, S. 13). Die Entwicklung und Etablierung einer agilen Denkweise zur Steigerung der Anpassungsfähigkeit ist für Organisationen eine Notwendigkeit (Javdani Gandomani & Ziaei Nafchi, 2016, S. 261). Der Begriff wird für diese Arbeit gemäss Mordi und Schoop (2020, S. 9) wie folgt definiert:

«Das agile Mindset ist eine Denkweise, die auf den Werten und Grundsätzen des Agilen Manifests basiert und deren Hauptmerkmale Vertrauen, Verantwortung und Eigenverantwortung, kontinuierliche Verbesserung, Lernbereitschaft, Offenheit und die Bereitschaft zu ständiger Anpassung und Wachstum sind. Es wird durch spezifische persönliche Eigenschaften auf individueller Ebene und ein förderliches Umfeld auf organisatorischer Ebene untermauert, das die Autonomie von Menschen und Teams, den Umgang mit Ungewissheit und die Konzentration auf den Kundennutzen ermöglicht, mit dem Ziel, einen Zustand zu erreichen, in welchem man agil ist, anstatt nur agil zu handeln.»

Die Denkweise von Mitarbeitenden spielt eine zentrale Rolle, um dieses agile Mindset zu etablieren. In der agilen Arbeitswelt ist Selbstorganisation und kontinuierliche Weiterentwicklung zentral (Sauter et al., 2018, S. 59). Dweck & Legget (1988, S. 11) unterscheiden zwischen dem sogenannten «Fixed Mindset» und dem «Growth Mindset». Das «Fixed Mindset» orientiert sich an Leistungszielen. Personen mit dieser Orientierung betrachten das Endresultat als Haupterfolgskriterium. Sie legen besonderen Wert auf Bewertungen oder Feedback von Vorgesetzten und stützen sich auf ihre eigene, als gegeben angesehene Intelligenz (Hochanadel & Finamore, 2015, S. 48). Das «Growth Mindset» konzentriert sich auf Entwicklungsziele, wobei Herausforderungsmeisterung und kontinuierliche Kompetenzentwicklung als Haupterfolgskriterien im lebenslangen Lernprozess betrachtet werden (Sauter et al., 2018, S. 58; Yilmaz, 2022, S. 3).

Zusammenfassend kann gesagt werden, dass die Befähigung der Mitarbeitenden und insbesondere ihre Denkweise eine entscheidende Rolle für den Erfolg agiler Praktiken und Prozesse in der Praxis spielt. Werte und Kompetenzen wie Lernbereitschaft, Kollaboration und Innovation sind dabei zentral. Das agile Mindset, geprägt von Vertrauen, Eigenverantwortung und kontinuierlicher Verbesserung, ist Kern der Agilität und essenziell zur Steigerung der Anpassungsfähigkeit von Organisationen.

3.4 Bedeutung der theoretischen Grundlagen für die Fallstudie

Das vorliegende Kapitel konsolidiert die Erkenntnisse aus der Sekundärforschung. Die Relevanz für die Fallstudie wird abgeleitet.

Im Zentrum stehen dabei die Hauptkategorien überfachlicher Kompetenzen, welche in Tabelle 1 präsentiert werden. Diese Hauptkategorien repräsentieren Kompetenzen, die als entscheidend für eine duale Organisationsform aus der Literatur extrahiert wurden. Besonders hervorzuheben ist die Anpassungsfähigkeit und Bewältigung von Veränderungen, welche in der Forschungsliteratur besonders stark hervorgehoben wird. Die Vielzahl der in der Tabelle 1 genannten Referenzen unterstreicht, dass die theoretischen Grundlagen auf einem breiten und diversen Forschungsfundament basiert.

Hauptkategorie	Referenz
Team- und Beziehungsfähigkeiten	Anchrol (1996), Edmondson (1999), Detert & Burris (2007), Wolf (2011), Förster & Wendler (2012), Gilbert et al. (2012), Schmitt (2014), Schültz (2014), Newman et al. (2017), Kalenda et al. (2018), Uludag et al. (2018)
Kommunikationsfähigkeiten	Nonaka (1994), Edmondson (1999), Detert & Burris (2007), Wolf (2011), Förster & Wendler (2012)
Anpassungsfähigkeit und Bewältigung von Veränderungen	Stein & Kanter (1980), Anchrol (1996), Zobel (2005), Sherehiy et al. (2007), McCann et al. (2009), Putnik & Putnik (2012), Schmitt (2014), Schültz (2014), Wendler & Stahlke (2014), Harraf et al. (2015), Kotter (2015), Newman et al. (2017), Denning (2018), Kalenda et al. (2018), Conboy & Carroll (2019), Knaster & Leffingwell (2020), Junior & Saltorato (2021), Krapf (2017, 2022)
Selbstmanagementfähigkeiten	Dweck & Legget (1988), Yusuf et al. (1999), Meredith & Francis (2000), Wolf (2011), Sauter et al. (2018)
Führungs- und Managementfähigkeiten	Kotter (2015), Kalenda et al. (2018), Pfannstiel et al. (2021)

Tabelle 1: Literatur der Sekundärforschung

Die theoretischen Grundlagen stellt lediglich den Startpunkt der Forschung dar und gibt die Richtung vor. Durch die definierten Grundlagen können die Daten aus den qualitativen Interviews analysiert werden. Im nächsten Kapitel wird die Fallstudie vorgestellt und die Ergebnisse aus den qualitativen Interviews präsentiert. Zur Ordnung der Ergebnisse werden die definierten Hauptkategorien als Raster genutzt.

4 Fallstudie Projekt Kommando Cyber

Das vorliegende Kapitel führt in die Fallstudie ein und stellt die Ergebnisse der qualitativen Inhaltsanalyse dar.

4.1 Einführung in die Fallstudie

Dieses Kapitel grenzt den zu untersuchenden Fall ab und folgt dabei Yins Schritten «Defining the Case» und «Bounding the Case» (2018, S. 28). Es werden Hintergrundinformationen zum Projekt Kommando Cyber erklärt. Durch diese Beschreibung wird ein Überblick über den Untersuchungskontext, der für die Analyse und Interpretation der Ergebnisse wichtig ist, geschaffen. Die Angaben stammen aus Dokumenten des Praxispartners exportiert aus der Wiki-Software Confluence (Siehe Anhang B.1).

4.1.1 Organisationsentwicklung im Projekt Kommando Cyber

Die Schweizer Armee steht angesichts neuer globaler Herausforderungen in den Bereichen Digitalisierung und Cyber-Sicherheit vor einem grundlegenden Wandel (Süssli, 2021, S. 3). Zur Bewältigung dieser Herausforderungen wurde das Projekt Kommando Cyber initiiert. Die Führungsunterstützungsbasis (FUB) soll von einer breiten Unterstützungsorganisation in ein einsatzorientiertes militärisches Kommando umgewandelt werden (Vuitel et al., 2022, S. 63). Das Kommando übernimmt die Verantwortung für den Eigenschutz im Cyber- und elektromagnetischen Raum (CER). Die Zusammenarbeit mit zivilen Behörden und Partnern soll intensiviert und die Unternehmenskultur durch eine gemeinsame Vision weiterentwickelt werden (Siehe Anhang B.1.2).

Diese Fallstudie fokussiert sich auf die Organisationseinheit Einsatz IKT innerhalb des Projekt Kommando Cyber, die als zukünftiger IKT-Provider der Armee agiert. Sie organisiert sich nach SAFe und veranschaulicht exemplarisch die Umsetzung organisatorischer Transformation und dualer Organisationsstruktur. Die Umsetzung der neuen Digitalisierungsplattform (NDP) im Gesamtrahmen der Armee wird an diese Organisationseinheit beauftragt. Die NDP ist als künftige robuste, hochsichere und resiliente IKT-Plattform zentral für die Digitalisierung der Armee sowie ihrer Partner im Sicherheitsverbund Schweiz. Die Anforderungen an die NDP und die einzelnen Realisierungsschritte sind gemäss dem Praxispartner sehr komplex und herausfordernd. Ein derartiger Plattformverbund lässt sich bezüglich Technologie, Architektur, Prozesse und Sicherheit nicht mit den heute gängigen Cloud-Services der Privatwirtschaft vergleichen. Gleichzeitig besteht

eine hohe Abhängigkeit zur Lieferfähigkeit der Industriepartner, Entwicklungsstände von Technologien und den intern zur Verfügung stehenden Personalressourcen und deren Skills (Siehe Anhang B.1.1).

Die Abbildung 6 zeigt den organisatorischen Aufbau des Projekt Kommando Cyber per Amtsstatus ab 01.01.2024.

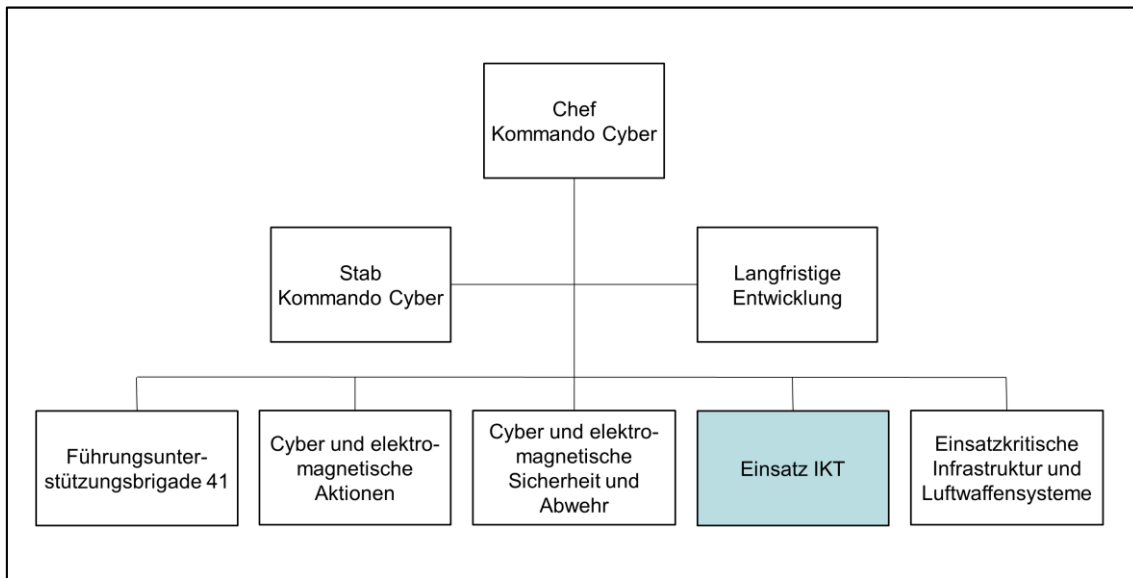


Abbildung 6: Organisatorischer Aufbau des Projekt Kommando Cyber (eigene Darstellung)

Der Praxispartner stellt fest, dass klassische Organisationsformen und Projektmethoden aufgrund der hohen Komplexität, des grossen Zeithorizonts und des stetigen Technologiewandels nicht mehr ausreichen. Zentrale Erfolgsfaktoren sind die end-to-end Betrachtung, die Reduktion der Komplexität, die interdisziplinäre Zusammenarbeit, der Einbezug der Anwender, Steigerung der Arbeitgeberattraktivität, Zugang zu Fachwissen und strategische Industriepartnerschaften. Die Agilität adressiert aus Sicht des Praxispartners die genannten Erfolgsfaktoren. Das SAFe Framework stellt dabei für den Praxispartner eine konkrete und erprobte Methode zur Umsetzung dar (Siehe Anhang B.1.1).

Die Organisationseinheit Einsatz IKT befindet sich auf dem Weg zur Umsetzung einer SAFe-Organisation, wobei verschiedene Elemente bereits eingeführt wurden und ab 2024 die Strukturen konsequent nach dieser Methode ausgerichtet werden sollen. Aktuell befindet sich die Organisation in einer Übergangs-Situation (Siehe Anhang B.1.4). Nachfolgend wird der aktuelle organisatorische Ist- und Soll-Zustand beschrieben. Damit wird das zu untersuchende Phänomen der Fallstudie geschärft.

Die aktuelle Aufbauorganisation von Einsatz IKT richtet sich auf eine agile Arbeitsweise aus. Die Grundlage bezeichnet der Praxispartner als sogenannte «Einsatz IKT - SAFE Organisation mit einem Agile Release Train (ART)». Durch einen modularen Aufbau soll sichergestellt werden, dass sich diese Struktur dynamisch an neue Anforderungen und Begebenheiten anpassen kann. Die Führung von Einsatz IKT wird aktuell durch den Stab Team NDP wahrgenommen, welcher bewusst nicht Bestandteil des ART ist. Aufbau und Funktion des Stabes sind an das militärische Reglement «Führung und Stabsorganisation der Armee» angelehnt. Die Abbildung 7 zeigt die aktuelle Übergangslösung der Organisationsstruktur. Militärische, hierarchische Führungsgrundgebiete (FGG) und der Agile Release Train existieren aktuell parallel zueinander.

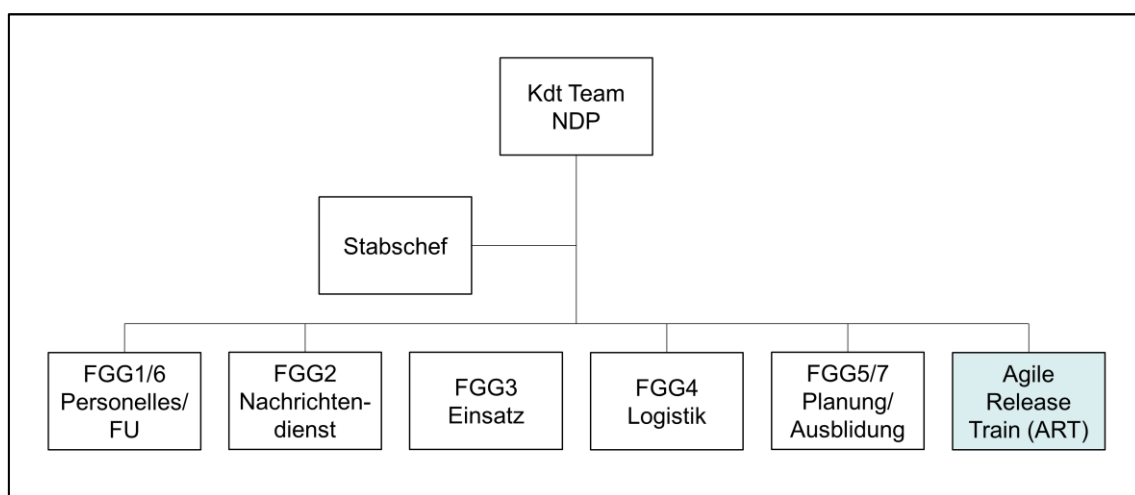


Abbildung 7: Übergangslösung der Organisationsstruktur für Einsatz IKT (eigene Darstellung)

Die Organisation will sich von dieser Übergangslösung weiterentwickeln. Die zukünftige Organisation von Einsatz IKT, effektiv ab 01.01.2024, setzt weiterhin auf eine duale Organisationsform. Die Organisation wird aber neu von einer Geschäftsleitung geführt, welche ausserhalb des Agile Release Train (ART) agiert. Die Funktionen des früheren Stabs werden in diese Geschäftsleitung verteilt. Nach Angaben des Praxispartners bietet die schlanke, modulare und skalierbare Struktur zahlreiche Vorteile, darunter Innovations- und Kundenzentrierung sowie die Förderung agiler Methoden. Ein rollenzentriertes Modell stärkt die Verantwortung der Mitarbeiter und ermöglicht kurze Entscheidungswege. Durch die Einbindung von Communities of Practice (CoP) wird zudem eine lernende Organisation gefördert (Siehe Anhang B.1.5).

Die Zielorganisation strebt weiterhin eine parallele Struktur an, die traditionelle, hierarchische Elemente mit agilen Aspekten kombiniert. Die Geschäftsbereichsleitung Einsatz IKT bildet dabei das erste Betriebssystem, das sich gemäss Kotter (2015) auf die Strategie

konzentriert. Dadurch kann die Organisation rasch auf Veränderungen reagieren, während sie zugleich die Vorteile der traditionellen Struktur, wie Kontinuität und Kontrolle, beibehält.

Im nächsten Kapitel wird auf die Auswahl der Teilnehmer für die qualitative Analyse eingegangen. Es umfasst die Erläuterung des Prozesses zur Identifizierung und Auswahl von Interviewpartnern und Experten, sowie die Darstellung der entscheidenden Kriterien für ihre Einbeziehung in die Studie.

4.1.2 Teilnehmerauswahl für die qualitative Analyse

Die Auswahlkriterien für die Interviewpartner, einschliesslich der Teilnehmer aus dem Projekt Kommando Cyber und externen Experten, basieren auf der gezielten Stichprobentechnik. Dieser in der qualitativen Forschung übliche Ansatz ermöglicht eine effektive Nutzung begrenzter Ressourcen durch die Identifizierung und Auswahl informationsreicher Quellen. (Palinkas et al., 2015, S. 534). Yin (2018, S. 118) empfiehlt die Auswahl der Interviewpartner anhand der folgenden Kriterien vor: Relevanz, Diversität, Zugänglichkeit und Potenzial für vertiefte Themenerörterung. Qualitative Forschung wählt gezielt relevante Teilnehmer aus, um ein tieferes Verständnis spezifischer Phänomene zu erlangen, statt zufällige Stichproben zu verwenden (Mey & Mruck, 2020, S. 315).

Alle Mitglieder des Projekts Kommando Cyber, etwa 100 Personen, standen grundsätzlich für Interviews zur Verfügung. Die Auswahl priorisierte Diversität aus verschiedenen Organisationseinheiten, Führungsstufen und SAFe-Rollen. Teilnehmer wurden nach Verfügbarkeit, Bereitschaft und Objektivität ausgewählt, wobei potenzielle Verzerrungen durch soziale Erwünschtheit bestmöglich verhindert wurden. Personen, die dem Autor unbekannt waren, wurden bevorzugt. Zehn der zwölf Experten kannte der Autor ebenfalls nicht persönlich. Die Abbildung 8 im Anhang C.1 visualisiert die Überlegungen zur internen Stichprobenwahl.

Die interne Stichprobe (Siehe Anhang C.1, Tabelle 9) repräsentiert verschiedene Geschlechter, Altersgruppen, Organisationszugehörigkeiten, Ebenen und Rollen. Die Altersspanne erstreckt sich von 35 bis 63 Jahren, wobei der Grossteil männlich ist. Die Teilnehmer übernehmen unterschiedliche Rollen wie Leiter Organisationsentwicklung, System Engineer, Scrum Master, ICT-Berater / IT Architekt, Release Train Engineer, Product Owner und Product Manager. Die Verweildauer in der aktuellen und den früheren Organisationen reicht von wenigen Monaten bis über 11 Jahren. Diese Vielfalt erhöht die

Glaubwürdigkeit und Zuverlässigkeit der Forschungsergebnisse und ermöglicht ein tiefgehendes Verständnis der untersuchten Phänomene (Mey & Mruck, 2020, S. 315).

Die Definition der externen Experten bezieht sich auf die Identifikation und Auswahl von Personen, die über spezielle Kenntnisse oder Erfahrungen im untersuchten Phänomen verfügen (Campbell et al., 2020, S. 654). Wichtig sind Verfügbarkeit, Bereitschaft zur Teilnahme und die Fähigkeit, Erfahrungen und Meinungen klar, ausdrucksstark und reflektiert zu kommunizieren (Bernard, 2017, S. 26). Die Anzahl der Experteninterviews in qualitativen Studien wird von der theoretischen Sättigung bestimmt. Diese beschreibt den Punkt, an dem keine neuen Informationen oder Themen aus den Daten hervorgehen (Marshall, 1996, S. 523). Für diese Studie werden 12 Experten befragt. Dieser Umfang bietet eine ausgewogene Mischung aus Tiefe und Breite der Forschung. Die Expertensuche startete am 28.02.2023 über LinkedIn und persönlichen Kontaktaufnahmen. Sie wurde innerhalb einer Woche erfolgreich abgeschlossen.

Die Stichprobe umfasst 12 Experten im Alter von 39 bis 59 Jahren, die in verschiedenen Branchen wie Finanzdienstleistungen, Versicherungen, IT, Telekommunikation, Handel, Ingenieurwesen, Textilindustrie und Postorganisation tätig sind. Sie verfügen über eine durchschnittliche Berufserfahrung von etwa 20 Jahren und haben unterschiedliche akademische Hintergründe, darunter Doktor-, Master- und Diplom-Abschlüsse in Disziplinen wie Biophysik, Elektrotechnik, Psychologie, Wirtschaft, Informatik und Physik. Ihr Fachwissen konzentriert sich hauptsächlich auf agile Methoden und Organisationsentwicklung, digitale Transformation, IT-Strategie, Hardware- und Softwareentwicklung, Qualitätsmanagement und Innovationsmanagement. Die Experten haben sowohl akademische als auch praktische Hintergründe in den Bereichen Lean Management, Enterprise-Architektur, aufkommende Technologien (Blockchain, KI, IoT), Coaching, Produkt- und Prozessmanagement, Business Development, Projekt- und Portfoliomanagement sowie Change-Management.

Die Demographie der Experten umfasst sowohl Männer als auch Frauen, mehrheitlich in der Schweiz ansässig. Sie haben unterschiedliche Rollen in ihrer Karriere eingenommen, wie Agile Coach, Release Train Engineer, Organisationsmanager, IT-Berater, Dozent, Berater und Projektleiter. Detaillierte Informationen zum Sample der Experten sind im Anhang A.5. und C.1, Tabelle 8 ersichtlich.

4.2 Überfachliche Kompetenzen in der dualen Organisationsform

Dieses Kapitel präsentiert die Ergebnisse aus den organisationsinternen Interviews (INT) und den Experteninterviews (EXT) zu den wichtigsten überfachlichen Kompetenzen für die Etablierung einer dualen Organisationsform. Die Textstellen werden mit Decknamen und Zeilennummern (z.B. INT1, Zeile 15-25) zitiert. Die vollständigen Transkripte sind im Anhang A.2 und A.4 verfügbar.

4.2.1 Team- und Beziehungsfähigkeiten

Die Ergebnisse dieser Hauptkategorie werden nachfolgend beschrieben. Tabelle 2 listet die genannten Kompetenzen in dieser Kategorie auf.

Team- und Beziehungsfähigkeiten	
Kompetenzen	Referenz
Empathie (18)	INT1, INT2, INT3, INT4, INT5, INT6, INT8, EXT1, EXT2, EXT3, EXT4, EXT5, EXT7, EXT8, EXT9, EXT10, EXT11, EXT12
Teamfähigkeit (10)	INT1, INT2, INT3, INT4, INT6, INT7, INT8, EXT6, EXT9,
Vertrauensbildung (6)	INT3, INT4, EXT1, EXT2, EXT9, EXT12
Respektvoller Umgang (4)	INT1, INT4, EXT6, EXT12
Partizipation und Einbezug (3)	INT1, EXT1, EXT3
Organisationsbewusstsein (3)	INT1, INT5, EXT1
Zuverlässigkeit (2)	INT2, EXT6
Dienstleistungsorientierung (1)	INT1
Fürsorge (1)	INT2
Brückenbildung (1)	EXT1
Netzwerkdenken (1)	EXT7

Tabelle 2: Team- und Beziehungsfähigkeiten

Empathie: Empathie wurde als grundlegender Soft Skill beschrieben, um eine positive und unterstützende Arbeitsumgebung zu fördern. Sie diene dazu, aufeinander zuzugehen, Raum für das Gegenüber zu lassen und niemanden unter Druck zu setzen (INT3, Zeile 98-101). Dazu gehöre auch, darauf zu achten, wie es anderen Teammitgliedern gehe (INT2, Zeile 168-170). Zudem wurde Empathie als ein wichtiger Soft Skill genannt, um sich in andere hineinversetzen und deren Standpunkte, Gefühle oder Bedenken zu verstehen und einbeziehen zu können (INT1, Zeile 47-49, 83, 167-168; INT5, Zeile 30, 43; INT6, Zeile 237-240). Empathie wurde als eine grundlegende Voraussetzung für effektive Kommunikation gesehen. Sie ermögliche es, auf einer gewissen Augenhöhe miteinander zu kommunizieren und zu arbeiten, unabhängig von hierarchischen Unterschieden (INT4, Zeile 38-40).

Ein Interviewter erklärte, dass Empathie und soziale Kompetenzen innerhalb der dualen Organisationsform stärker zum Tragen kommen würden (INT8, Zeile 53). Die Bedeutung von Empathie wurde auch in Bezug auf bestimmte Rollen innerhalb der Organisation hervorgehoben. Führungskräfte und Scrum Master müssten beispielsweise besonders empathisch sein, um die individuellen Bedürfnisse und Persönlichkeiten ihrer Mitarbeiter erkennen und wertschätzen zu können (INT2, Zeile 45-48; INT6, Zeile 162-168).

Die Bedeutung der Empathie wurde von den befragten Experten und Expertinnen unterstrichen. Zunächst wurde hervorgehoben, dass Empathie entscheidend sei, um Emotionen und Bedürfnisse der Teammitglieder verstehen und adäquat darauf reagieren zu können (EXT2, Zeile 83). Dabei sei es wichtig, anderen zuzuhören und sich in ihre Lage versetzen zu können (EXT3, Zeile 51-53). In Zusammenhang mit Empathie untermauerte ein Experte die Bedeutung von zwischenmenschlicher Reife, emotionaler Intelligenz und dem Vermögen, konstruktiv mit Konflikten umzugehen (EXT8, Zeile 123-124). Diese Fähigkeiten würden es den Mitarbeitenden ermöglichen, sich in die Perspektive anderer hineinversetzen, effektiv in einem Team arbeiten und Störungen erkennen zu können (EXT9, Zeile 39-42, 52-56). Auch im Kontext von Konfliktlösung wurde Empathie als entscheidend angesehen. Die Fähigkeit, verschiedene Perspektiven einzunehmen, trage dazu bei, Konflikte zu lösen und eine bessere Zusammenarbeit zu ermöglichen (EXT9, Zeile 96-101).

Im Hinblick auf die Brücke zwischen Agilität und Hierarchie sah eine Expertin Empathie als Schlüsselkompetenz, um ein Verständnis für die jeweils andere Perspektive fördern zu können (EXT1, Zeile 5-7). Offenheit und Empathie seien besonders wichtig, um Schnittstellenprobleme zwischen traditionellen und agilen Arbeitsweisen zu bewältigen (EXT4, Zeile 46, 131-133). Ein Experte erklärte, dass Empathie und Verständnis in agilen und dualen Organisationen essenziell seien, besonders wenn verschiedene Fachbereiche und Rollen miteinander interagieren würden. Sie würden das Verständnis für die Perspektiven und Bedürfnisse anderer fördern, was eine effektive Zusammenarbeit ermögliche (EXT11, Zeile 116-118).

Im Kontext von Transformationsprozessen wurde die Notwendigkeit von Empathie für Personen, die in einem Transformationsteam arbeiten, hervorgehoben (EXT5, Zeile 241). Insbesondere emotionale Intelligenz und Empathie seien wichtig, um das Verständnis für die Menschen zu erhöhen, mit denen man zusammenarbeite, besonders während sie Veränderungen durchlaufen würden (EXT10, Zeile 99-112). Ein weiterer Experte erklärte,

dass Empathie unabhängig von der Organisationsform sehr wichtig sei (EXT7, Zeile 25-27).

Schliesslich deklarierten zwei Experten die Bedeutung von Empathie in bestimmten Rollen. So sollte ein Scrum Master über Empathie verfügen, um sowohl mit den agilen als auch mit den hierarchischen Strukturen umgehen und die Zusammenarbeit zwischen den verschiedenen Teams fördern zu können (EXT4, Zeile 43-46). Auch die Notwendigkeit von Empathie und emotionalen Kompetenzen bei Führungskräften wurde erwähnt (EXT12, Zeile 70).

Teamfähigkeit: Generell betonte ein Befragter die Bedeutung des Einbringens und der Zusammenarbeit (INT2, Zeile 6-8). Dabei wurde Teamfähigkeit als notwendiger Soft Skill für eine erfolgreiche Zusammenarbeit innerhalb eines Teams verstanden (INT2, Zeile 105-106, 168-170; INT8, Zeile 103-108). Teamarbeit trage dazu bei, dass Mitarbeiter effektiv zusammenarbeiten, Informationen und Ideen austauschen und gemeinsam an Projekten und Zielen arbeiten (INT4, Zeile 104-106). Ein Interviewter untermauerte auch die Notwendigkeit der Einbindung aller Teammitglieder und einer gemeinsamen Arbeitsweise und das Verständnis von sogenannten Regeln der Zusammenarbeit (INT1, Zeile 23-25, 192-194). Ein weiterer Befragter sprach von der Wichtigkeit der Motivation, um Projekte im Team angehen und die Teams flexibel mischen zu können (INT7, Zeile 59-61).

Es wurde hervorgehoben, dass der Abbau klassischer Hierarchien und die effektive Teamarbeit, bei der Mitarbeiter ihre Funktionen erfüllen und Informationen zusammentragen, von zentraler Bedeutung seien (INT3, Zeile 68-70). Im Kontext der Agilität wurde Teamfähigkeit als ein wichtiger Soft Skill hervorgehoben, die für die Zusammenarbeit in agilen Arbeitsumgebungen unerlässlich sei (INT3, Zeile 152-153; INT6, Zeile 69-76). Die Notwendigkeit der Zusammenarbeit und Verantwortung innerhalb des Agile Release Trains deute ebenfalls auf die Bedeutung einer guten Teamfähigkeit hin (INT4, Zeile 41-43, 43-45). Es wurde erklärt, dass in agilen Organisationen eine kooperative Arbeitsweise wesentlich sei (INT1, Zeile 82) und dass die Fähigkeit, gut in einem Team zu arbeiten und zum gemeinsamen Erfolg beizutragen, entscheidend sei (INT8, Zeile 89-90).

Die Experteninterviews lieferten weitere wichtige Einsichten zur Bedeutung von Teamarbeit und Zusammenarbeit. Ein Experte hob hervor, dass in solchen Strukturen Teamleistung über individuelle Leistung gestellt werde, was die Bedeutung von Teamfähigkeit für erfolgreiche Arbeit in multidisziplinären Teams innerhalb dualer Organisationen

unterstreiche (EXT6, Zeile 21-22, 80, 98-99, 104-105). Ein weiterer Experte erwähnte die Bedeutung von Teamfähigkeit und Offenheit in dualen Organisationsformen, wobei er ebenfalls hervorhob, dass Teamleistung über individuelle Leistung gestellt werde (EXT12, Zeile 30-33). Eine weitere Expertin erwähnte die Notwendigkeit von Teamfähigkeit und Engagement. Sie argumentierte, dass sowohl Teamarbeit als auch Entscheidungsfähigkeit und Standhaftigkeit für den Erfolg ausschlaggebend seien (EXT9, Zeile 214-217).

In Bezug auf die Rollen innerhalb der Organisationen wurde hervorgehoben, dass auch Führungskräfte teamfähig sein müssten. In agilen Strukturen agieren Führungskräfte eher als Mitglieder des Teams und müssten daher gut mit anderen zusammenarbeiten können. Der Experte erklärte zusätzlich, dass die Führungskräfte in dualen Organisationen ebenfalls als Team agieren sollten, um gemeinsam an den Zielen der Organisation zu arbeiten (EXT6, Zeile 105-109).

Vertrauensbildung: Vertrauen in die eigenen Fähigkeiten und in die Kompetenzen der Teammitglieder wurde als entscheidend für den Erfolg in agilen Organisationen hervorgehoben (INT4, Zeile 210-217). Zudem wurde erklärt, dass Vertrauen ins Management und zwischen Auftraggebern und Mitarbeitenden wesentlich sei. Dies ermögliche individuelle Aufgabenbewältigung und fördere dabei ein Umfeld von Zusammenarbeit und Innovation (INT4, Zeile 210-217). Die Wichtigkeit des Vertrauensaufbaus als Soft Skill wurde ebenfalls hervorgehoben. Es ermögliche den Mitarbeitenden, mutig zu sein und Verantwortung zu übernehmen (INT3, Zeile 37-38). Derselbe Interviewte sprach über Beziehungsaufbau. Dieser sei entscheidend, um effektiv in Teams zu arbeiten und ein unterstützendes Arbeitsumfeld zu schaffen (INT3, Zeile 71-74).

Die Meinungen der Experten deckten sich mit den internen Aussagen und unterstrichen die Bedeutung von Vertrauen. Vertrauen und Respekt wurden von einem Experten als grundlegende Voraussetzungen für eine offene Kommunikation und Fehlerkultur hervorgehoben (EXT12, Zeile 191-193). Eine der Expertinnen erklärte, dass das Aufbauen von Vertrauen entscheidend sei, um Veränderungen erfolgreich umzusetzen. Es trage dazu bei, Ängste und Unsicherheiten, die mit Veränderungen einhergehen, zu minimieren (EXT9, Zeile 133-134). Eine weitere Expertenmeinung unterstrich die Notwendigkeit von Vertrauen und einem angstfreien Umfeld, um eine duale Organisationsform erfolgreich etablieren zu können. Insbesondere in hierarchischen Organisationen könne Angst die Zusammenarbeit und den Austausch zwischen den verschiedenen

Organisationseinheiten behindern (EXT1, Zeile 251-253). Die Wichtigkeit des Vertrauens zwischen Teammitgliedern und Führungskräften wurde ebenfalls genannt (EXT2, Zeile 89-90). Schliesslich wurde die Bedeutung von Vertrauen und Zusammenarbeit im Management für die Förderung einer positiven Unternehmenskultur hervorgehoben (EXT2, Zeile 171-172).

Respektvoller Umgang: Aus den organisationsinternen Interviews ging hervor, dass Respekt gegenüber anderen Teammitgliedern und ihren Meinungen ein wichtiger Soft Skill sei. Respekt wurde als eine Fähigkeit beschrieben, die dazu beitrage, andere Mitglieder im Team als gleichwertig zu betrachten und sachlich zu diskutieren, anstatt auf hierarchische Unterschiede zu achten (INT4, Zeile 46-47). Die Bedeutung von Respekt in der Zusammenarbeit innerhalb von Teams und Abteilungen wurde ebenfalls unterstrichen. Es wurde hervorgehoben, dass es wichtig sei, in direkten Gesprächen respektvoll und empathisch miteinander umzugehen, um ein positives Arbeitsklima zu fördern und die Zusammenarbeit zu verbessern (INT4, Zeile 118-120). Ein Interviewter unterstrich ebenfalls die Bedeutung von Kommunikation auf Augenhöhe und respektvollem Umgang miteinander (INT1, Zeile 25-26, 82).

Die Expertenmeinungen bestätigten diese Erkenntnisse. Ein Experte unterstrich, dass Respekt in der Zusammenarbeit innerhalb eines Teams unerlässlich sei, um eine funktionierende Arbeitsumgebung zu schaffen (EXT6, Zeile 100). Ein weiterer Experte betonte, dass Vertrauen und Respekt grundlegende Voraussetzungen für eine offene Kommunikation und Fehlerkultur seien (EXT12, Zeile 166).

Partizipation und Einbezug: Partizipation und Einbezug wurde in den organisationsinternen Interviews durch eine Person als relevant für die Zusammenarbeit erwähnt (INT1, Zeile 24-25). Die Experten untermauerten die Bedeutung der Partizipation und des Einbezugs aller Beteiligten. Eine Expertin war der Meinung, dass die Beteiligung und Einbeziehung aller Beteiligten ein grundlegendes menschliches Bedürfnis sei und für das erfolgreiche Zusammenwirken von agilen und hierarchischen Organisationseinheiten wichtig sei. Durch die Einbindung aller Beteiligten könnten verschiedene Perspektiven berücksichtigt und gemeinsame Lösungen gefunden werden (EXT1, Zeile 175-177). Ein weiterer Experte hob hervor, dass die Menschen sich eingeladen fühlen müssten, um gemeinsam an der Veränderung arbeiten zu können (EXT3, Zeile 23-24).

Organisationsbewusstsein: Ein Interviewter erwähnte, dass das Verständnis für Hierarchie und Rollen in einer Organisation notwendig sei, um effektiv zusammenzuarbeiten

und die verschiedenen Verantwortlichkeiten innerhalb des Teams erkennen zu können (INT1, Zeile 59). Der Interviewte erklärte zudem, dass systemisches Denken eine wichtige Kompetenz sei, um Zusammenhänge und Beziehungen innerhalb eines Systems besser erkennen und verstehen zu können (INT1, Zeile 51-52). Eine weitere Interviewte hob «systemisches Denken» als eine wichtige Fähigkeit hervor, die Menschen in einer Organisation benötigten, um agile und klassische Arbeitsweisen aufeinander abzustimmen (INT5, Zeile 30-33). Eine Expertin war der Meinung, dass es wichtig sei, sich der verschiedenen Schnittstellen in der Organisation bewusst zu sein. Durch ein besseres Verständnis der unterschiedlichen Bereiche könne die Zusammenarbeit und die Prozesse optimiert werden (EXT1, Zeile 139-140).

Zuverlässigkeit: Zuverlässigkeit wurde in den organisationsinternen Interviews durch eine Person als relevant erwähnt (INT2, Zeile 4-5). Ein Experte sprach die Wichtigkeit der Zuverlässigkeit als Teil der Teamfähigkeit an (EXT6, Zeile 102).

Dienstleistungsorientierung: Ein Interviewter erklärte, dass das Verständnis, ein Dienstleister für andere zu sein, wichtig sei, um erfolgreich zusammenzuarbeiten (INT1, Zeile 174). Dienstleistungsorientierung wurde von den Experten nicht direkt erwähnt.

Fürsorge: Ein Interviewter erwähnte die Bedeutung der Fürsorgepflicht (INT2, Zeile 74-76). Fürsorge wurde von den Experten nicht direkt erwähnt.

Brückenbildung: Eine Expertin erklärte, dass es Personen brauche, die in der Lage sind, eine Brücke zwischen agilen und hierarchischen Organisationseinheiten zu schlagen. Diese Personen sollten mit beiden Welten sprechen können, um das Verständnis und die Zusammenarbeit zwischen diesen unterschiedlichen Bereichen zu fördern (EXT1, Zeile 6-7, 229-230). Brückenbildung wurde in den organisationsinternen Interviews nicht direkt erwähnt.

Netzwerkdenken: Ein Experte war der Meinung, dass die Bereitschaft im Netzwerk zu denken und ein Verständnis für End-to-End-Zusammenhänge in agilen Organisationen stärker ausgeprägt sein sollte als in hierarchischen Organisationen (EXT7, Zeile 54-55). Netzwerkdenken wurde in den organisationsinternen Interviews nicht direkt erwähnt.

4.2.2 Kommunikationsfähigkeiten

Die Ergebnisse dieser Hauptkategorie werden nachfolgend beschrieben. Tabelle 3 listet die genannten Kompetenzen in dieser Kategorie auf.

Kommunikationsfähigkeiten	
Kompetenzen	Referenz
Kommunikationsfähigkeit (16)	INT1, INT2, INT3, INT4, INT5, INT6, INT7, INT8, EXT1, EXT2, EXT3, EXT4, EXT5, EXT7, EXT10, EXT11
Feedback geben und empfangen (5)	INT4, INT5, EXT1, EXT2, EXT7
Transparenz schaffen (4)	INT2, EXT1, EXT10, EXT12
Aktives Zuhören (3)	INT1, INT2, INT3
Moderationsfähigkeit (1)	INT5
Überzeugungskraft (1)	INT7

Tabelle 3: Kommunikationsfähigkeiten

Kommunikationsfähigkeit: Ein Befragter hob die Wichtigkeit der direkten, verbalen Kommunikation im Vergleich zur indirekten, schriftlichen Kommunikation für effektives Arbeiten und reibungslose Zusammenarbeit hervor (INT4, Zeile 114-116). Die Notwendigkeit, offen und aufmerksam zuzuhören, wurde ebenfalls als entscheidend für eine effektive Zusammenarbeit bezeichnet (INT1, Zeile 47). Dabei sei es wichtig, auf die Bedürfnisse der verschiedenen Zielgruppen eingehen zu können und eine gemeinsame Verantwortung von Sender und Empfänger für den Kommunikationserfolg zu gewährleisten (INT1, Zeile 85-86; INT5, Zeile 34-35). Auf Führungsebene wurde die Bedeutung von effektiver Kommunikation und Informationsmanagement unterstrichen. Die Fähigkeit, Informationen zielgerichtet und zum richtigen Zeitpunkt an die richtigen Personen weiterzugeben, wurde als entscheidend für das Funktionieren eines Teams oder einer Organisation beschrieben (INT5, Zeile 92-94; INT8, Zeile 66).

Ein Befragter stellte klar, dass die Fähigkeit zur Kommunikation von Informationen und Ideen, so dass sie für andere verständlich sind, besonders wichtig sei, um komplexe Themen wie Agilität zugänglich zu machen (INT6, Zeile 235-237). In diesem Kontext wurde auch die Bedeutung von Storytelling als Soft Skill hervorgehoben, um Informationen und Anforderungen innerhalb des Teams zu vermitteln (INT3, Zeile 186-188). Effektive Kommunikation wurde auch als entscheidend für diejenigen identifiziert, die an der Schnittstelle zwischen agiler und traditioneller Hierarchie arbeiten. Dies beinhaltet die Fähigkeit, Ideen und Vorschläge klar und verständlich zu präsentieren, um unterschiedliche Stakeholder zu überzeugen und Zusammenarbeit zu ermöglichen (INT7, Zeile 141-144).

Ein weiterer zentraler Aspekt der Kommunikationsfähigkeit sei das sachliche Vertreten von Argumenten und das Verhindern von Angriffen auf Personen oder Teams. Hier betonte der Befragte, dass Diskussionen sich auf fachliche Inhalte konzentrieren sollten (INT4, Zeile 71-76). Einige Interviews lieferten auch Praxisbeispiele, die die Bedeutung der Kommunikationsfähigkeit unterstrichen. So wurde beispielsweise in einem Fall erwähnt, dass menschliche Blockaden entstanden, weil Menschen nicht mehr miteinander reden konnten (INT2, Zeile 153-154). In einem anderen Fall wurde Verbesserungspotenzial bei der Kommunikationsfähigkeit festgestellt, insbesondere im Hinblick auf die Bereitschaft, den ersten Schritt zu machen. Auch die Vorteile von Face-to-Face-Kommunikation zur Vermeidung von Missverständnissen wurde dabei erwähnt (INT6, Zeile 107-131).

Expertenaussagen unterstrichen die Bedeutung der Kommunikationsfähigkeit und ergänzten damit die Ergebnisse der internen Interviews. Eine Expertin erklärte, dass starke kommunikative Fähigkeiten und Austauschfähigkeit im Zentrum des Schaffens von Transparenz und Verständnis stehen würden (EXT1, Zeile 171-172). Das Zuhören wurde dabei als grundlegende Kommunikationsfähigkeit identifiziert, die dazu diene, auf die Bedürfnisse der Mitarbeiter einzugehen und ein gemeinsames Verständnis zu schaffen (EXT2, Zeile 74). Die Bedeutung einer offenen und konstruktiven Kommunikation, um Missverständnisse zu klären und ein besseres Verständnis für die Perspektiven der Teammitglieder zu entwickeln, wurde ebenfalls hervorgehoben (EXT2, Zeile 102-105). Ein Experte unterstrich zudem die Bedeutung weiterer Soft Skills, wie Offenheit, die es den beteiligten Personen ermögliche, besser miteinander zu kommunizieren, Missverständnisse zu vermeiden und offen für die Ideen und Bedenken der anderen zu sein (EXT4, Zeile 50-52).

Im Kontext der Schnittstelle zwischen agiler und traditioneller Hierarchie wurde die Kommunikationsfähigkeit als grundlegender Soft Skill identifiziert, der in beiden Organisationsformen notwendig sei (EXT7, Zeile 25-26). Bei Transformationen sei die Fähigkeit zur klaren Kommunikation und Erklärung von Konzepten und Begriffen ein wesentlicher Erfolgsfaktor, wie ein Experte betonte. Gute Kommunikation sei auch erforderlich, um die Betroffenen in den Prozess einzubeziehen (EXT10, Zeile 67-88). Die Kommunikation einer klaren Vision im Sinne eines Nordsterns wurde ebenfalls erwähnt (EXT3, Zeile 38-46).

Ein Experte war der Meinung, dass transparente Kommunikation wesentlich für die Führung in einer dualen Organisation sei. Durch klare und offene Kommunikation könnten Mitarbeiter besser verstehen, welche Ziele und Visionen verfolgt werden und was von ihnen erwartet werde. Dies ermögliche eine effektive Zusammenarbeit und ein besseres Verständnis der Organisationsstruktur und -kultur (EXT11, Zeile 62-64, 106-108). In Bezug auf spezifische Rollen in der Organisation haben Experten die Meinung geäußert, dass ein Scrum Master, ein Release Train Engineer oder allgemein ein People Manager in der Lage sein müsse, Probleme oder Unstimmigkeiten wahrzunehmen und diese in Retrospektiven geschickt ansprechen zu können (EXT5, Zeile 98-100).

Feedback geben und empfangen: Aus den organisationsinternen Interviews ging hervor, dass die Fähigkeit, Feedback sowohl zu geben als auch zu empfangen, als ein wichtiger Soft Skill beschrieben wurde. Es wurde betont, dass diese Kompetenz durch Übung und gezielte Förderung innerhalb der Organisation entwickelt werden muss (INT4, Zeile 51-57). Eine weitere Interviewte wies darauf hin, dass das Geben und Empfangen von Feedback viele zwischenmenschliche Interaktionen beeinflusse und die Kommunikation sowie das Verständnis innerhalb eines Teams fördere (INT5, Zeile 92). Ein Interviewpartner hob hervor, dass die Fähigkeit, sowohl Kritik anzunehmen als auch konstruktiv zu äussern, für eine erfolgreiche Zusammenarbeit in einem agilen Umfeld entscheidend sei (INT4, Zeile 51-57).

Die Expertenmeinungen bestätigten und erweiterten diese Erkenntnisse. Ein Experte untermauerte die Bedeutung von offener Kommunikation und der Verwendung eines Feedback-Schemas, um Missverständnisse zu reduzieren und ein konstruktives Arbeitsumfeld zu schaffen (EXT2, Zeile 133-1139). Ein weiterer Experte war der Meinung, dass Feedbackkompetenz generell eine wichtige Kompetenz sei, die in beiden Organisationsformen notwendig sei, unabhängig davon, ob sie in agilen Organisationen als wichtiger erachtet werde oder nicht (EXT7, Zeile 59-62). Schliesslich wurde die Bedeutung einer positiven Fehlerkultur hervorgehoben, um eine Atmosphäre zu schaffen, in der Fehler als Lernchancen betrachtet werden, anstatt Schuld zuzuweisen (EXT2, Zeile 90-92). Die Fähigkeit, Kritik zu geben und zu empfangen, sei entscheidend für die Zusammenarbeit und das Lernen innerhalb von Organisationen (EXT1, Zeile 244-246).

Transparenz schaffen: Ein Befragter betonte die Bedeutung von Transparenz in der Organisation und hob hervor, dass sie als Soft Skill von entscheidender Bedeutung sei, um Vertrauen und Zusammenarbeit innerhalb eines Teams zu fördern (INT2, Zeile 181-183).

Die Experten unterstützten diese Sichtweise und unterstrichen die Bedeutung von Transparenz für das erfolgreiche Zusammenwirken von agilen und hierarchischen Organisationseinheiten (EXT10, Zeile 229-230). Eine Expertin erklärte, dass das Schaffen von Transparenz in der Organisation und das Aufzeigen der Arbeitsweise entscheidend seien (EXT1, Zeile 156-158). Ein weiterer Experte stellte fest, dass Transparenz und Ehrlichkeit wesentliche Soft Skills für eine duale Organisationsform seien. Diese Fähigkeiten unterstützen das Lernen aus Fehlern und würden eine offene und effektive Arbeitsumgebung fördern (EXT12, Zeile 160-162).

Aktives Zuhören: Die interne Befragung hat aktives Zuhören als Kompetenz für die Arbeit in einer dualen Organisationsstruktur herausgestellt. Es stärke Kooperation und Engagement (INT2, Zeilen 84-86), optimiere zwischenmenschliche Kommunikation (INT3, Zeilen 92-94) und fördere Agilität sowie Flexibilität im Arbeitsumfeld (INT1, Zeile 82). Im Interview unterstrich der Befragte die Relevanz von Zugänglichkeit und aktivem Zuhören in der Kommunikation. Diese Kompetenzen seien ausschlaggebend, um einen Informationsaustausch zu gewährleisten und Entscheidungen auf einer fundierten Basis zu treffen (INT3, Zeilen 36-37). Aktives Zuhören wurde von den Experten und Expertinnen nicht direkt angesprochen.

Moderationsfähigkeit: Moderationsfähigkeit wurde durch eine Befragte als wichtig identifiziert. Die Fähigkeit, Meetings und Workshops effektiv zu moderieren, trage dazu bei, dass Diskussionen zielorientiert und konstruktiv verlaufen und Entscheidungen getroffen werden können (INT5, Zeile 110-111). Moderationsfähigkeit wurde von den Experten und Expertinnen nicht direkt erwähnt.

Überzeugungskraft: Ein Interviewpartner wies auf die Bedeutung von Überzeugungskraft als essenzieller Soft Skill hin, insbesondere an der Schnittstelle zwischen traditionellen und agilen Organisationsformen. Die Fähigkeit, überzeugend zu sein und auf Augenhöhe zu kommunizieren, spiele dabei eine zentrale Rolle (INT7, Zeile 97-98). Diese Aussage unterstreicht, dass Überzeugungskraft in Kombination mit Kommunikationsfähigkeit eine wichtige Rolle bei der effektiven Interaktion und erfolgreichen Umsetzung von Ideen und Konzepten spiele. Personen an dieser Schnittstelle müssten gute «Verkäufer» sein, um Unterstützung und Zusammenarbeit zu gewinnen (INT7, Zeile 146-147). Überzeugungskraft wurde von den Experten und Expertinnen nicht direkt erwähnt.

4.2.3 Anpassungsfähigkeit und Bewältigung von Veränderungen

Die Ergebnisse dieser Hauptkategorie werden nachfolgend beschrieben. Tabelle 4 listet die genannten Kompetenzen in dieser Kategorie auf.

Anpassungsfähigkeit und Bewältigung von Veränderungen	
Kompetenzen	Referenz
Anpassungsfähigkeit (10)	INT1, INT2, INT3, INT4, INT5, INT7, INT8, EXT6, EXT8,
Offenheit (6)	INT3, INT7, INT8, EXT4, EXT9, EXT12
Neugierigkeit (4)	INT8, EXT9, EXT10, EXT12
Systemisches Denken (2)	INT1, INT5
Frustrationstoleranz (1)	EXT10
Umgang mit Unsicherheit (1)	EXT8
Ausdauer (1)	EXT10
Lernbereitschaft (1)	EXT12

Tabelle 4: Anpassungsfähigkeit und Bewältigung von Veränderungen

Anpassungsfähigkeit: Die interne Perspektive untermauerte die Bedeutung der Fähigkeiten zur Anpassung und Veränderung in der dualen Organisationsform. Anpassungsfähigkeit ermögliche es den Mitarbeitenden, flexibel auf Veränderungen in ihrer Arbeitsumgebung zu reagieren und sich auf unterschiedliche Aufgaben, Rollen oder Zusammenarbeitsmodelle einzustellen (INT4, Zeile 101-102). Darüber hinaus wurde die Veränderungsbereitschaft in Situationen hervorgehoben, in denen Mitarbeiter sich nicht auf neue Ideen oder Veränderungen einlassen wollten (INT2, Zeile 139-140). Ein weiterer Interviewter betonte, dass Mitarbeiter in der Lage sein sollten, sich an unterschiedliche Systeme anzupassen und diese zu verstehen (INT1, Zeile 164-166).

Die Bedeutung des Changemanagements wurde ebenfalls erwähnt, da dies die Fähigkeit sei, Veränderungsprozesse in einer Organisation zu initiieren, zu begleiten und erfolgreich umzusetzen (INT5, Zeile 172-173). Veränderungsbereitschaft wurde als wichtiger Soft Skill genannt, der heute in Stellenanzeigen hervorgehoben wird und für Mitarbeiter wichtig sei, um sich an neue Arbeitsweisen und Umgebungen anzupassen (INT3, Zeile 152-153). Flexibilität und Anpassungsfähigkeit wurden genannt, da die verschiedenen Kompetenzen innerhalb eines agilen Teams auf die Rollen verteilt werden und sich die Teammitglieder ständig weiterentwickeln und verbessern müssten (INT8, Zeile 55-56). Praktische Beispiele untermauerten die Bedeutung dieser Fähigkeiten. Business Owner, die aus einer traditionellen Hierarchie stammen, müssten in der Lage sein, ihre alte Arbeitsweise loszulassen und sich an eine agile Umgebung anzupassen (INT7, Zeile 112-116).

Die Expertenmeinungen bestätigten und erweiterten die Erkenntnisse aus den organisationsinternen Interviews zur Bedeutung von Anpassungsfähigkeit und Veränderungsbereitschaft. Ein Experte hob hervor, dass eine agile Organisation höhere Anforderungen an die Mitarbeitenden stelle, insbesondere in Bezug auf die Anpassungsfähigkeit. Die dynamische und flexible Natur der agilen Organisationsform erfordere, dass Mitarbeitende in der Lage sein müssten, sich schnell an Veränderungen anzupassen und flexibel auf neue Situationen zu reagieren (EXT8, Zeile 192-196). Mitarbeitende sollten sich an Veränderungen anpassen können und ständig nach Verbesserungen streben (EXT12, Zeile 24-27, 168-169). Darüber hinaus wurde die Notwendigkeit für alle Mitarbeitende, einschliesslich Führungskräfte, unterstrichen, sich mit Agilität zu identifizieren und offen für Veränderungen zu sein, um erfolgreich in einer dualen Organisationsform arbeiten zu können (EXT6, Zeile 197-199).

Offenheit: Im Rahmen der organisationsinternen Interviews wurde die Bedeutung von Offenheit in einer dualen Organisationsstruktur mehrfach erwähnt. Sie fördere die Akzeptanz neuer Ideen und Perspektiven, was zu einer effektiven Zusammenarbeit im Team beitrage (INT3, Zeile 38-40; INT8, Zeile 160). Sie sei zudem wesentlich, um sowohl agilen als auch traditionellen Arbeitsweisen gerecht zu werden (INT3, Zeile 81-84). Schliesslich unterstrich ein Befragter die Notwendigkeit, «nicht an alten Zöpfen festzuhalten» und neue Arbeitsweisen auszuprobieren, um die Organisation insgesamt voranzubringen (INT7, Zeile 56-58).

Experten bestätigten die Bedeutung von Offenheit in dualen Organisationsformen. Offenheit und Empathie seien insbesondere bei der Bewältigung von Schnittstellenproblemen zwischen traditionellen und agilen Arbeitsweisen entscheidend, um aufgeschlossen auf die Sichtweisen und Anliegen der anderen einzugehen und gemeinsame Lösungen finden zu können (EXT4, Zeile 120-124). Darüber hinaus sei die Teamfähigkeit, unterstützt durch Offenheit, essenziell, da in dualen Organisationsformen die Leistung des Teams über der individuellen Leistung stehe (EXT12, Zeile 29-30; EXT9, Zeile 37). Die generelle Bedeutung von Offenheit wurde ebenfalls beschrieben (EXT12, Zeile 66-67).

Neugierigkeit: Ein organisationsinternes Interview zeigte, dass Neugierigkeit, die Bereitschaft Neues zu entdecken und offen für Veränderungen zu sein, ein entscheidender Soft Skill sei (INT8, Zeile 160). Expertenmeinungen unterstrichen die Bedeutung von Neugier und lebenslangem Lernen. Diese Fähigkeiten wurden als zentral für die Anpassungsfähigkeit und das Wachstum von Individuen und Organisationen erachtet (EXT9,

Zeile 196-197). Ein weiterer Experte betonte, dass Neugier, insbesondere im Hinblick auf Veränderungen, eine wichtige Fähigkeit sei. Er war der Meinung, dass Neugier notwendig sei, um sich in einer dualen Organisationsform gut bewegen und wohlfühlen zu können (EXT12, Zeile 31-33, 127-128). Ein weiterer Experte erwähnte neben Neugierde die Bedeutung der Bereitschaft, Neues zu entdecken. Diese Fähigkeiten würden es Menschen ermöglichen, Experimente durchzuführen und daraus zu lernen (EXT10, Zeile 129-134).

Frustrationstoleranz: Der Experte unterstich die Notwendigkeit einer hohen Frustrationstoleranz, um mit Widerständen und Herausforderungen umgehen zu können (EXT10, Zeile 95-96). In den organisationsinternen Interviews wurde Frustrationstoleranz nicht direkt erwähnt.

Umgang mit Unsicherheit: Der Experte war der Meinung, dass eine gewisse Toleranz gegenüber Unsicherheit erforderlich sei, insbesondere in den Übergangsphasen, in denen viele Aufgaben und Entscheidungen noch nicht klar geregelt seien. Es werde erwartet, dass Individuen in der Lage sein sollten, diese Unsicherheit auszuhalten und sich an wechselnde Bedingungen anzupassen (EXT8, Zeile 48-54). In den organisationsinternen Interviews wurde der Umgang mit Unsicherheit nicht direkt erwähnt.

Ausdauer: Die Expertin untermauerte die Bedeutung von Ausdauer und Durchhaltewillen im Kontext der organisatorischen Veränderung. Diese Fähigkeiten seien wichtig, um die Herausforderungen des Wandels zu meistern und kontinuierliche Verbesserungsprozesse aufrechtzuerhalten (EXT9, Zeile 186). In den organisationsinternen Interviews wurde Ausdauer und Durchhaltewillen nicht direkt erwähnt.

Lernbereitschaft: Ein Experte erwähnte mehrmals, dass der kontinuierliche Lernprozess und die Bereitschaft, sich auf neue Verhaltensweisen und Prozesse einzulassen, zentrale Kompetenzen in einer dualen Organisationsform darstellen würden (EXT12, Zeile 127-135). Lernbereitschaft wurde in den organisationsinternen Interviews nicht direkt erwähnt.

4.2.4 Selbstmanagementfähigkeiten

Die Ergebnisse dieser Hauptkategorie werden nachfolgend beschrieben. Tabelle 5 listet die genannten Kompetenzen in dieser Kategorie auf.

Selbstmanagementfähigkeiten	
Kompetenzen	Referenz
Verantwortungsbewusstsein (7)	INT1, INT3, INT4, INT8, EXT6, EXT8, EXT11
Selbstreflexion (6)	INT2, INT5, EXT1, EXT3, EXT9, EXT10
Mut (3)	INT3, INT7, EXT5
Werteorientierung (2)	INT3, EXT3
Selbstregulation (2)	INT3, INT4
Eigeninitiative (1)	INT2
Selbstständigkeit (1)	INT2
Zielstrebigkeit und Ehrgeiz (1)	INT2
Struktur und Organisation (1)	INT4

Tabelle 5: Selbstmanagementfähigkeiten

Verantwortungsbewusstsein: Ein Interviewpartner wies auf die entscheidende Rolle der Selbstverantwortung in agilen Teams und Organisationen hin, da sie den Mitarbeitenden ermögliche, Verantwortung für ihre Aufgaben und Projekte zu übernehmen (INT4, Zeile 179-181). Die Fähigkeit, eigene Grenzen zu erkennen und offen darüber zu kommunizieren, wurde als bedeutend für verantwortungsvolles Handeln und eine vertrauensvolle Zusammenarbeit im Team gesehen (INT8, Zeile 105-106). Des Weiteren wurde die Wichtigkeit hervorgehoben, sich der verschiedenen Verantwortlichkeiten innerhalb einer Organisation bewusst zu sein, wie beispielsweise Governance und deren Umsetzung (INT1, Zeile 41-42). Die Notwendigkeit für Mitarbeitende, ihre Rolle im grösseren Gesamtprozess zu verstehen und Verantwortung für ihre Arbeit zu übernehmen, wurde ebenso genannt (INT3, Zeile 176-179).

Im Kontext der Agilität wurde betont, dass die Bereitschaft, eigenständig zu arbeiten und Verantwortung für Entscheidungen zu übernehmen, besonders wichtig sei (INT8, Zeile 40-41). Ein praktisches Beispiel verdeutlichte, dass ein Team besonders erfolgreich war, weil jedes Mitglied seine Verantwortung kannte und erfüllte, was die Relevanz von Verantwortungsbewusstsein unterstrich (INT3, Zeile 62-64). Ein weiterer Interviewter erklärte, dass es wichtig sei, dass Mitarbeitende verstehen würden, dass sie Teil eines grösseren Prozesses seien und Verantwortung für ihre Arbeit übernehmen, anstatt nur Befehle auszuführen (INT3, Zeile 176-179).

Die Expertenmeinungen unterstrichen die Relevanz von Verantwortungsbewusstsein. Ein Experte betonte, dass jedes Teammitglied für seinen eigenen Beitrag verantwortlich sein

müsse (EXT6, Zeile 100-101). Ein weiterer Experte hob die Notwendigkeit hervor, dass jedes Mitglied einer agilen Organisation bereit sein müsse, Verantwortung zu übernehmen und aktiv am Entscheidungsprozess teilzunehmen (EXT8, Zeile 59-61). Eine weitere Expertenstimme unterstrich die Bedeutung von Eigenverantwortung in agilen und dualen Organisationen. Mitarbeitende müssten Entscheidungen treffen, Verantwortung übernehmen und gegebenenfalls Anpassungen vornehmen. Dies erfordere ein hohes Mass an Selbstmanagement und Eigenverantwortung (EXT11, Zeile 105-106).

Selbstreflexion: Die organisationsinternen Interviews wiesen auf die Bedeutung der Selbstreflexion für die kontinuierliche Weiterentwicklung (INT2, Zeile 6-8) und für den besseren Umgang mit Meinungen und Perspektiven anderer hin (INT5, Zeile 28-30). Schliesslich ermögliche Selbstreflexion das Verstehen und Anpassen des eigenen Verhaltens und der eigenen Emotionen in zwischenmenschlichen Interaktionen (INT5, Zeile 92). Selbstreflexion wurde von Experten ebenfalls als zentraler Soft Skill in dualen Organisationsstrukturen angesehen. Eine Expertin und ein Experte betonten, dass die Reflexionsfähigkeit sowohl auf persönlicher Ebene als auch für die Bewertung der gesamten Situation entscheidend sei (EXT1, Zeile 8-9; EXT3, Zeile 17-21). Selbstbewusstsein und Selbstreflexion seien Schlüsselkompetenzen, die es den Mitarbeitenden ermöglichen, ihre eigenen Handlungen und Gefühle zu verstehen und darauf zu reagieren (EXT9, Zeile 39-42). Darüber hinaus wurde die Fähigkeit zur Selbstkritik und Reflexion als besonders wertvoll angesehen, da sie dazu beitrage, die eigene Leistung und die Interaktion mit anderen zu verbessern (EXT9, Zeile 73-76). Schliesslich beschrieb ein weiterer Experte die Bedeutung von Selbstreflexion und Selbstmanagement, insbesondere die Fähigkeit, Feedback zu geben oder zu erhalten, um das eigene Auftreten und die eigene Leistung zu verbessern (EXT10, Zeile 112-121).

Mut: Aus den organisationsinternen Interviews wurde deutlich, dass Mut ein wichtiger Soft Skill sei, der hilft, Entscheidungen zu treffen und Veränderungen anzugehen, selbst wenn sie herausfordernd seien (INT3, Zeile 26-27). Insbesondere bei der Konfrontation agiler und traditioneller Denk- und Arbeitsweisen wurde Mut als entscheidender Soft Skill betrachtet, um Veränderungen anzunehmen und sich anzupassen (INT3, Zeile 79-81). Zudem unterstrich ein Interviewpartner, dass Mut eine wichtige Kompetenz für Personen an der Schnittstelle zwischen agiler und traditioneller Hierarchie sei, da sie schwierige Entscheidungen treffen, Prioritäten setzen und auch Nein sagen müssen, um die Ressourcen und Zeit des Teams effektiv nutzen zu können (INT7, Zeile 223-225). Ein

Experte betonte insbesondere die Notwendigkeit von Mut für Personen, die in einem Transformationsteam arbeiten (EXT5, Zeile 241).

Werteorientierung: Ein Interviewter erklärte, dass seine Lebenseinstellung und Werte auf soziokratischen Modellen basieren. Er ist der Überzeugung, dass die Werteorientierung ein wichtiger Soft Skill sei, der das Verhalten und die Entscheidungsfindung einer Person beeinflusse (INT3, Zeile 51-52). Ein Experte hob die Notwendigkeit hervor, eine Kultur zu schaffen, in der Schwächen eingestanden werden können und Werte vorgelebt werden (EXT3, Zeile 84-87).

Selbstregulation: Ein Interviewter sprach über Aggression und Resignation, die verhindern könnten, dass Soft Skills effektiv eingesetzt werden. Selbstregulation sei wichtig, um Emotionen und Verhalten zu kontrollieren und an die Situation anzupassen (INT3, Zeile 45-47). In agilen und teambasierten Arbeitsumgebungen werde weniger Emotionalität benötigt, um sachliche Diskussionen zu führen (INT4, Zeile 49-51). Selbstregulation wird von den Experten und Expertinnen nicht direkt erwähnt.

Eigeninitiative: Ein Interviewter hob die Notwendigkeit, aktiv und initiativ zu sein, hervor (INT2, Zeile 6-8). Eigeninitiative wurde von den Experten und Expertinnen nicht direkt erwähnt.

Selbstständigkeit: Ein Interviewter betonte, dass Selbstständigkeit wichtig sei, insbesondere in einem SAFe-Konstrukt (INT2, Zeile 93-96). Selbstständigkeit wurde von den Experten und Expertinnen nicht direkt erwähnt.

Zielstrebigkeit und Ehrgeiz: Ein Interviewter erwähnte die Bedeutung von Zielstrebigkeit und Ehrgeiz, um Ziele zu erreichen (INT2, Zeile 93-96). Zielstrebigkeit und Ehrgeiz wurden von den Experten und Expertinnen nicht direkt erwähnt.

Struktur und Organisation: Eine Interviewte erwähnte die Fähigkeit, strukturiert zu arbeiten und Meetings zu organisieren (INT5, Zeile 97-98). Struktur und Organisation wurde von den Experten und Expertinnen nicht direkt erwähnt.

4.2.5 Führungs- und Managementfähigkeiten

Die Ergebnisse dieser Hauptkategorie werden nachfolgend beschrieben. Tabelle 6 listet die genannten Kompetenzen in dieser Kategorie auf.

Führungs- und Managementfähigkeiten	
Kompetenzen	Referenz
Führung/Mitarbeiterbetreuung (4)	INT5, EXT2, EXT5, EXT6
Entscheidfindung (4)	INT3, EXT1, EXT5, EXT8
Motivationsfähigkeit (3)	INT7, EXT2, EXT7
Servant Leadership (2)	INT1, EXT3
Vision und Vorausplanung (2)	INT2, EXT3
Durchsetzungsvermögen (2)	INT2, EXT4
Coaching und Mentoring (2)	INT5, EXT2
Situatives Führen (1)	INT2
Strategisches Denken (1)	INT2
Delegieren (1)	EXT5

Tabelle 6: Führungs- und Managementfähigkeiten

Führung und Mitarbeiterbetreuung: Ein Interviewter hob hervor, dass Personalführung und Mitarbeiterbetreuung entscheidend für die Motivation, Bindung und Entwicklung von Mitarbeitenden seien. Diese Faktoren würden dazu beitragen, dass Mitarbeitende ihre Fähigkeiten und ihr Wissen effektiv einsetzen können (INT5, Zeile 152-153).

Experten unterstrichen mehrere Aspekte der Mitarbeiterführung. Ein Experte betonte die Bedeutung von guter Führung und Leadership, um Mitarbeitende unterstützen und aufzubauen zu können (EXT2, Zeile 127-130). Ein anderer Experte nannte die Bedeutung von Empathie und der Fähigkeit einer Führungsperson, jedem Teammitglied eine individuelle Rolle oder Verantwortung zuzuweisen, die ihren Fähigkeiten und Interessen entspreche (EXT5, Zeile 104-108). Darüber hinaus unterstrich ein Experte die Rolle der Führungskraft in der dualen Organisationsform, insbesondere der Verantwortung für Entscheidungen über die Zusammenstellung des Teams (EXT6, Zeile 160).

Entscheidfindung: Ein Interviewter hob die Bedeutung der Konsensfindung und gemeinsamen Entscheidungsfindung im Team als wesentliche Elemente für eine erfolgreiche Zusammenarbeit hervor (INT3, Zeile 172-173). Experten und Expertinnen erwähnten mehrere Aspekte der Entscheidungsfindung. Eine Expertin sprach über die Herausforderung, Entscheidungen zwischen zwei Möglichkeiten zu treffen, und die Fähigkeit, mit den Konsequenzen umzugehen (EXT1, Zeile 12-17). Ein anderer Experte hob die Bedeutung des Orchestrierens von Entscheidungsräumen und der Abgrenzung dieser Räume in einer dualen Organisationsform hervor (EXT5, Zeile 62-68). Darüber hinaus erklärte ein

Experte die Notwendigkeit für jedes Mitglied einer agilen Organisation, Verantwortung zu übernehmen und aktiv am Entscheidungsprozess teilzunehmen (EXT8, Zeile 59-61). Zudem wurde die Rolle der Strukturierung des Entscheidungsprozesses und der Definition von Rollen und Entscheidungsstrukturen in einer agilen Organisation unterstrichen (EXT8, Zeile 78-81).

Motivationsfähigkeit: Ein Interviewter erklärte: «Motivation braucht es sicher auch, denn sonst funktioniert es auch nicht. Man muss motiviert sein das Ganze im Team anzugehen, teilweise auch die Teams etwas anders zu mischen» (INT7, Zeile 59-61). Expertenmeinungen unterstrichen ebenfalls die Bedeutung von Motivationsfähigkeit. Ein Experte war der Meinung, dass Sinnvermittlung und Motivation wichtig seien, um Mitarbeitende bei der Bewältigung von Schnittstellen und Herausforderungen unterstützen zu können (EXT2, Zeile 204). Ein weiterer Experte betonte, dass die Fähigkeit zur Motivation ein grundlegender Soft Skill sei, der in beiden Organisationsformen (agil und hierarchisch) notwendig sei (EXT7, Zeile 25-27). In Bezug auf Führungsrollen war ein Experte der Meinung, dass eine erfolgreiche Führungsperson in der Lage sein müsse, die Teammitglieder zu motivieren und eine Identifikation mit den gemeinsamen Zielen und Projekten zu schaffen (EXT2, Zeile 76-77).

Servant Leadership: Die Interviewpartner unterstrichen, dass Führungspersonen sich als Unterstützer des Teams sehen und auf das Erreichen gemeinsamer Ziele hinarbeiten sollten (INT1, Zeile 59-62). Ein unterstützender Führungsstil, der auf die Schaffung optimaler Arbeitsbedingungen und die Minimierung von Störungen abzielt, wurde als notwendig erachtet (INT1, Zeile 73-74). Der Fokus liege auf der Unterstützung und dem Dienen der Mitarbeitenden, anstatt auf einem top-down-Befehlsschema (INT1, Zeile 89). Eine Expertenmeinung bestätigte die Bedeutung von Sozialkompetenz und Servant Leadership bei Führungskräften, um den Balanceakt zwischen Hierarchie und Agilität zu meistern (EXT3, Zeile 27-28).

Vision und Vorausplanung: Ein Interviewter unterstrich die Bedeutung von Vision und Vorausplanung als wichtige Soft Skills in der Organisation (INT2, Zeile 93-96). Einer der Experten hob hervor, dass die Fähigkeit, eine Vision für die Zukunft zu entwickeln, entscheidend sei (EXT3, Zeile 38-40, 53-55). Zusätzlich wurde betont, wie wichtig es für Mitarbeiter sei, eine Vorstellung von ihrer eigenen Zukunft und den zu erreichenden Zielen zu haben (EXT3, Zeile 61-65).

Durchsetzungsvermögen: Ein Interviewter erwähnte insbesondere die Bedeutung von Durchsetzungsvermögen im IT-Betriebsumfeld, um den eigenen Standpunkt vertreten und Entscheidungen treffen zu können (INT2, Zeile 31-33). Ein Experte äusserte zudem die Meinung, dass ein Scrum Master über Durchsetzungsvermögen verfügen müsse. Diese Fähigkeit helfe dem Scrum Master, sowohl mit den agilen als auch mit den hierarchischen Strukturen umzugehen und die Zusammenarbeit zwischen den verschiedenen Teams zu fördern (EXT4, Zeile 44-45).

Coaching und Mentoring: Eine Interviewte sprach über die Relevanz dieser Fähigkeiten, die dazu beitragen, andere in ihrer persönlichen und beruflichen Entwicklung zu unterstützen. Sie seien wichtig für die Weitergabe von Wissen und Erfahrungen und würden das Wachstum und Selbstvertrauen der Mitarbeitenden fördern (INT5, Zeile 156-158). In den Experteninterviews wurde ebenfalls die Bedeutung von Coaching betont. Ein Experte unterstrich insbesondere die Bedeutung von Coaching als eine Fähigkeit, die Teammitglieder dabei unterstütze, ihr Potenzial zu entfalten, anstatt sie lediglich zu führen oder zu kontrollieren (EXT2, Zeile 114).

Situatives Führen: Ein Interviewter sprach von der Notwendigkeit, situativ mit den Mitarbeitenden umgehen zu können (INT2, Zeile 50-52). In den Experteninterviews wurde situatives Führen nicht direkt erwähnt.

Strategisches Denken: Ein Interviewter erwähnte die Notwendigkeit, Strategieentscheidungen zu treffen (INT2, Zeile 121-124). In den Experteninterviews wurde strategisches Denken nicht direkt erwähnt.

Delegieren: Ein Experte hob hervor, dass Delegieren ein wichtiger Soft Skill für die Etablierung einer dualen Organisationsform sei. Diese Kompetenz sei entscheidend für die erfolgreiche Zusammenarbeit innerhalb einer Organisation und die Entwicklung starker Teams (EXT5, Zeile 69-74). In den organisationsinternen Interviews wurde das Delegieren nicht direkt erwähnt.

4.2.6 Konfliktlösungsfähigkeiten

Die Ergebnisse dieser Hauptkategorie werden nachfolgend beschrieben. Tabelle 7 listet die genannten Kompetenzen in dieser Kategorie auf.

Konfliktlösung- und Lernfähigkeiten	
Kompetenzen	Referenz
Konfliktlösungsfähigkeit (10)	INT2, INT4, INT5, INT6, EXT1, EXT4, EXT5, EXT7, EXT8, EXT9
Kompromissbereitschaft (1)	INT4

Tabelle 7: Konfliktlösungsfähigkeiten

Konfliktlösungsfähigkeit: Die Befragten wiesen auf die Bedeutung von Konfliktlösungsfähigkeit hin, insbesondere im Umgang mit Kritik und «Angriffen». Sie betonten die Notwendigkeit einer sachlichen Kommunikation (INT6, Zeile 243). Gewaltfreie Kommunikation und der Umgang mit Abwehrreaktionen wurden als hilfreiche Soft Skills für eine erfolgreiche Zusammenarbeit in der Organisation genannt (INT5, Zeile 35-38, 37-38). Es wurde hervorgehoben, dass durch konstruktive und lösungsorientierte Konfliktbewältigung, die Zusammenarbeit in Teams verbessert werden könne und so ein effektives Miteinander und Lernen voneinander ermöglicht werde (INT4, Zeile 110-111).

In Bezug auf spezifische Rollen, wie zum Beispiel die Scrum-Rollen, wurde die Bedeutung von Konfliktlösungsfähigkeiten genannt. Lösungsorientiertes Arbeiten und das Heruntertemperieren von Konflikten seien wichtige Fähigkeiten in der Zusammenarbeit innerhalb von agilen Organisationen (INT6, 78-84). Ein Praxisbeispiel unterstrich die Bedeutung der Konfliktlösungsfähigkeit. Es wurde berichtet, dass es in einer Situation zu erheblichen Meinungsverschiedenheiten unter den Mitarbeitenden kam, was die Notwendigkeit einer effektiven Konfliktlösung verdeutlichte (INT2, Zeile 153-154). Das Fehlen dieser Kompetenzen könne dazu führen, dass verschiedene Charaktere aufeinanderprallen und die Fronten sich verhärten würden (INT2, Zeile 161-162).

Im Kontext agiler Arbeitsumgebungen wurde erklärt, dass aufgrund der Vielfalt an Meinungen und Erfahrungen Konflikte unvermeidlich seien. Die Fähigkeit, diese konstruktiv und lösungsorientiert zu bewältigen, wurde als entscheidend für eine erfolgreiche Zusammenarbeit und den Austausch von Fachwissen angesehen (INT4, Zeile 77-78). Zusätzlich betonte der Interviewpartner die Wichtigkeit, nicht nachtragend zu sein und keinen Groll gegenüber anderen zu hegen. Diese Fähigkeit fördere effektive Zusammenarbeit und Kommunikation im Team oder der Organisation und ermöglicht es den Teammitgliedern,

sich auf gemeinsame Ziele zu konzentrieren, ohne dass persönliche Konflikte die Arbeitsatmosphäre beeinträchtigen würden (INT4, Zeile 127-132).

Die Experten und Expertinnen stimmten mit den organisationsinternen Interviews überein. Eine Expertin hob auch die Bedeutung der Fähigkeit hervor, Perspektiven wechseln zu können. Sie war der Meinung, dass die Fähigkeit, verschiedene Perspektiven einzunehmen, zur Lösung von Konflikten und zur Verbesserung der Zusammenarbeit beitrage (EXT9, Zeile 96-101). Das Konfliktmanagement wurde als entscheidend für die erfolgreiche Zusammenarbeit innerhalb einer Organisation und der Entwicklung starker Teams angesehen (EXT5, Zeile 71-74). Der Experte betonte zudem die Bedeutung von sozialen Kompetenzen, insbesondere der Fähigkeit, zwischenmenschliche Konflikte zu lösen. Er wies darauf hin, dass persönliche Konflikte oft auf der Sachebene ausgetragen würden, obwohl der Ursprung dieser Konflikte häufig in zwischenmenschlichen Problemen liege (EXT5, Zeile 81-87).

Die Konfliktlösungsfähigkeit wurde auch als grundlegender Soft Skill betrachtet, der sowohl in agilen als auch in hierarchischen Organisationsformen benötigt werde (EXT7, Zeile 25-27). Eine Expertin wies darauf hin, dass der Umgang mit Konflikten, auch wenn sie noch nicht eskaliert seien, für die Etablierung einer dualen Organisationsform entscheidend seien (EXT1, Zeile 10-11). Rollenbezogen wies ein Experte auf die Notwendigkeit hin, dass ein Scrum Master über Konfliktfähigkeit verfügen sollte. Diese Fähigkeit helfe dem Scrum Master, sowohl mit agilen als auch mit hierarchischen Strukturen umzugehen und die Zusammenarbeit zwischen den verschiedenen Teams zu fördern (EXT4, Zeile 43-46).

Ein Experte unterstrich die Wichtigkeit, Misserfolge teilen zu können, und hob die Schaffung und den Aufbau einer beständigen Optimierungs- und Learning-Kultur hervor (EXT5, Zeile 250-255). Ein weiterer Experte war der Meinung, dass die Fähigkeit, das eigene Ego zurückzustellen und konstruktiv mit Kritik umzugehen, entscheidend für die erfolgreiche Arbeit in einer agilen Organisation sei. Dies erfordere eine hohe Selbstmanagement-Kompetenz und die Fähigkeit zur Konfliktlösung (EXT8, Zeile 156-160).

Kompromissbereitschaft: Der Interviewte betonte, dass Unnachgiebigkeit und ungenügende Kompromissbereitschaft die Zusammenarbeit erschweren und das gemeinsame Vorankommen verhindern würden (INT4, Zeile 125-126). Kompromissbereitschaft wurde von den Experten nicht direkt erwähnt.

4.3 Organisatorische Schnittstellen mit besonderer Relevanz

Dieses Kapitel stellt die Ergebnisse aus den organisationsinternen und Experteninterviews vor und beleuchtet, in welchen Bereichen einer Organisation überfachliche Kompetenzen für eine erfolgreiche Etablierung in einer dualen Organisationsform besonders relevant sein könnten.

4.3.1 Interaktion agiler und hierarchischer Organisationseinheiten

Ein Interviewter bemerkte eine Herausforderung in der Interaktion zwischen der agilen Einheit, repräsentiert durch PI Plannings, und angrenzenden hierarchischen Einheiten. Er beschrieb einen «Flaschenhals» in Situationen, in denen Entscheidungen von der hierarchischen Einheit eingeholt werden müssen (INT1, Zeile 133-139). Eine weitere Interviewte betonte die Geschäftsbereichsebene, wo die traditionelle hierarchische Struktur auf den agilen Release Train trifft (INT5, Zeile 79-81). Ein Interviewter bemerkte, dass bei strategischen oder dringenden Entscheidungen oft auf die Hierarchie zurückgegriffen werde. Soft Skills wie Verantwortungsbewusstsein und Entscheidungsfähigkeit könnten hier besonders wichtig sein (INT4, Zeile 146-157). Ein Experte teilte diese Ansicht und betonte die Komplexität der Interaktion zwischen agilen und hierarchischen Organisationen (EXT6, Zeile 253-257).

Ein weiterer wichtiger Berührungspunkt war die Beziehung zwischen der Konzernleitung und den Teams. Eine Expertin argumentierte, dass überfachliche Kompetenzen wie Vertrauensbildung entscheidend seien, um die Herausforderungen, die sich aus dem Aufeinandertreffen von agilen und hierarchischen Arbeitsweisen ergeben, zu bewältigen (EXT9, Zeile 111-113, 142). Ein besonderer Konfliktpunkt ergebe sich für Personen, die sowohl in der Linienorganisation als auch in Netzwerken tätig seien. Hier erfordern die potenziellen Spannungen ein hohes Mass an Konfliktmanagement und Anpassungsfähigkeit. Ein Experte hob hervor, dass Lernfähigkeit, Neugierigkeit und Offenheit an dieser Schnittstelle besonders wichtig seien (EXT12, Zeile 108-110, 127-130).

Die Untersuchung zeigte ausserdem eine Dualität zwischen der agilen Arbeitsweise, in der Entscheidungen teambasiert getroffen werden, und dem traditionellen, hierarchischen militärischen System, in dem Einzelpersonen Entscheidungen treffen (INT7, Zeile 85-92). Soft Skills wie Überzeugungskraft, die Fähigkeit zu verhandeln und zu kommunizieren, und ein tiefes Verständnis beider Arbeitsweisen (agil und traditionell) seien von entscheidender Bedeutung, um die agile Arbeitsweise in einem eher traditionellen

militärischen und politischen Kontext repräsentieren und vermitteln zu können (INT7, Zeile 97-106).

4.3.2 Supportfunktionen als Schnittstelle zur Agilität

Die Interviews zeigten, dass Human Resources (HR) und Finanzen als entscheidende organisatorische Schnittstellen angesehen werden, an denen agile Arbeitsweisen auf starre Strukturen treffen (INT1, Zeile 146-150). Ein Experte unterstrich die Bereiche HR und Finanzen ebenfalls und nannte zusätzlich den Bereich Governance (EXT3, Zeile 116).

Insbesondere die traditionellen Budgetierungsprozesse und das Portfolio-Management können zu Herausforderungen führen, da sie zu einem Jahresdenken führen würden, das mit der agilen Denkweise kollidiert (EXT4, Zeile 101-116). Neugier, Offenheit und Empathie können dazu beitragen, diese Lücke zu überbrücken (EXT4, Zeile 120-133). Die Finanzflüsse wurden von einem weiteren Experten als eine kritische organisatorische Schnittstelle erwähnt, die spezielle Aufmerksamkeit erfordere (EXT6, Zeile 264-267). Darüber hinaus wurde darauf hingewiesen, dass Finanzabteilungen oft von Personen geleitet werden, die nicht agil oder komplex denken können und kein Verständnis für duale Organisationsformen hätten. Dies mache es notwendig, diese Schnittstelle besonders zu beachten und zu managen (EXT6, Zeile 285-287).

Ein Experte betonte auch die Notwendigkeit von Soft Skills wie transparenter Kommunikation und Empathie bei der Priorisierung im Budgetierungsprozess und der Unterscheidung zwischen «Run the Business» und «Change the Business» (EXT10, Zeile 195-198, 229-231). Es wurde auch vorgeschlagen, dass Budgetierung auf der Grundlage von erwarteten Ergebnissen (Outcomes) statt auf langfristiger Planung durchgeführt werden sollte (EXT12, Zeile 111-113). Die gesamte Organisation sollte agil transformiert werden, um zukunftsfähig zu sein, einschliesslich der Finanzprozesse (EXT11, Zeile 228-234).

Die HR-Funktion wurde als kritischer organisatorischer Berührungspunkt identifiziert, an dem eine agile Arbeitsweise auf starre Strukturen trifft (INT1, Zeile 145-150). Bei Personalgesprächen und der Besetzung neuer Stellen wurde festgestellt, dass überfachliche Kompetenzen wichtig seien, um eine erfolgreiche Zusammenarbeit zu gewährleisten (INT2, Zeile 128-129). Die Transformation eines traditionellen Personalbüros in ein

People Management, das von der Geschäftsleitung getrieben wird, wurde als bedeutender Schritt in Richtung einer agilen Denkweise angesehen (INT3, Zeile 125-128).

Experten stimmten mit dieser Sichtweise überein und hoben hervor, dass die HR-Abteilung oft zu operativ und zu wenig strategisch ausgerichtet sei, was sie daran hindere, eine Transformation effektiv voranzutreiben, obwohl dies zu ihren Aufgaben gehören sollte (EXT10, Zeile 192-194). Es wurde betont, dass die HR-Abteilung und People Development eine kritische Schnittstelle darstellen würde. Investitionen in die Entwicklung von Mitarbeitenden seien notwendig und es sollte ein Umdenken hin zu einer Beurteilung von Teamleistungen statt individuellen Leistungen im Performancemanagement geben (EXT12, Zeile 90-98). Ein Experte weist zudem darauf hin, dass in sensiblen Personalangelegenheiten oft das klassische Management gefragt sei (EXT8, Zeile 156-160).

Compliance und Sicherheit waren weitere wichtige organisatorische Schnittstellen, an denen agile und hierarchische Arbeitsweisen aufeinandertreffen. Soft Skills wie Verständnis für Regeln und Regularien, Flexibilität und Verhandlungsfähigkeit seien hier besonders wichtig, um einen Balanceakt zwischen der Einhaltung von Vorgaben und dem agilen Arbeiten zu ermöglichen (EXT9, Zeile 108-111).

4.3.3 Schnittstellen in der Organisationsentwicklung

Eine typische organisatorische Schnittstelle bestehe in der Zusammenarbeit zwischen den inhaltlichen Verantwortlichen, dem Architekten und dem People Manager, die als «Troika» bezeichnet werde. Diese drei Rollen würden drei Aspekte einer Organisation repräsentieren - Inhalt, Struktur und Menschen. Diese Schnittstelle sei besonders für den Erfolg einer Organisation bedeutsam und verlange nach spezieller Aufmerksamkeit und Management (EXT5, Zeile 199-212). Eine weitere Schnittstelle bestehe im Zusammenhang mit der Veränderung von Machtstrukturen. Hierbei thematisierte der gleiche Experte die Herausforderung für traditionelle Manager, die von einer Macht- zu einer Kompetenzorientierung wechseln müssten. Dieser Wechsel könne Unsicherheit und Verlustangst auslösen und erfordere daher besondere Aufmerksamkeit und Unterstützung (EXT5, Zeile 195-196).

Veränderungen in der Teamstruktur stellten eine wichtige Schnittstelle dar, an der Agilität auf Hierarchie trifft. Soft Skills wie Flexibilität, Kommunikationsfähigkeit und Entscheidungsfähigkeit könnten in solchen Situationen besonders wichtig sein, um das Management von Veränderungen, erfolgreich zu bewältigen (EXT8, Zeile 137-144).

5 Diskussion

Dieses Kapitel widmet sich der Analyse, Interpretation und dem Vergleich der Ergebnisse aus der Sekundär- und Primärforschung. Die Erkenntnisse der Primärforschung werden in den Kontext der erarbeiteten theoretischen Grundlagen gesetzt. Das Kapitel wird mit der Beschreibung von identifizierten praxisrelevanten Handlungsansätzen abgeschlossen.

In dieser qualitativen Studie steht das tiefe Verständnis subjektiver Erfahrungen, Meinungen und Einstellungen der Teilnehmer im Vordergrund. Es wurde eine Art von Häufigkeitsanalyse angewendet, um die Vielzahl an Daten übersichtlich zu präsentieren. Diese Zählung reflektiert nicht notwendigerweise die Bedeutung einer bestimmten Kompetenz oder Schnittstelle, sondern zeigt eher ihre Präsenz in den Interviews. Daher sollte nicht der Schluss gezogen werden, dass ein häufiger genannter Aspekt «wichtiger» ist als ein seltener genannter. Diese Methode dient vornehmlich der Strukturierung und Visualisierung der Daten und kann nicht als strenge quantitative Analyse betrachtet werden.

5.1 Bedeutung und Einfluss überfachlicher Kompetenzen

Zunächst werden die gebildeten Hauptkategorien mit der Theorie verglichen, anschließend werden die identifizierten Muster zwischen organisationsinternen und Experteninterviews beschrieben.

5.1.1 Konsolidierung und Einordnung in die bestehende Literatur

Team- und Beziehungsfähigkeiten wurden mit 50 Erwähnungen in verschiedenen Unterkategorien insgesamt am häufigsten genannt. Insbesondere die Kompetenzen «Empathie» und «Teamfähigkeit und Zusammenarbeit» wurden sowohl von den Organisationsmitgliedern als auch von den Experten als besonders wichtig für die Etablierung einer dualen Organisationsform identifiziert. Die Kompetenz «Empathie» war dabei mit 18 Erwähnungen die meistgenannte, gefolgt von «Teamfähigkeit und Zusammenarbeit» mit 10 Erwähnungen. Dies deutet darauf hin, dass in einer dualen Organisationsform sowohl die Fähigkeit, sich in andere hineinzusetzen, als auch die Kompetenz, effektiv in einem Team zu arbeiten und zu kooperieren, von grosser Bedeutung sind.

Diese Ergebnisse spiegeln die Grundprinzipien des Human-Relations-Ansatzes und des Human-Ressourcen-Ansatzes wider, die beide die Wichtigkeit menschenzentrierter Ansätze in der Organisationspraxis betonen (Bea & Göbel, 2018, S. 77; Förster & Wendler, 2012, S. 14–15; Meredith & Francis, 2000, S. 139; Yusuf et al., 1999, S. 41). Diese

Ansätze sind eng mit der Theorie der Agilität verbunden, die Selbstorganisation und eine starke Teamorientierung als Kernkomponenten hervorhebt (Förster & Wendler, 2012, S. 18; Wolf, 2011, S. 141 & 433).

Die zweithäufigste Kategorie war «Kommunikationsfähigkeiten» mit 30 Nennungen. Innerhalb dieser Kategorie wurde die generelle «Kommunikationsfähigkeit» insgesamt 16 Mal genannt, was zeigt, dass die Fähigkeit zur effektiven und effizienten Kommunikation als entscheidend für eine duale Organisationsstruktur angesehen wird. Hierbei sind vor allem klare und effektive Kommunikation, die Fähigkeit zum Austausch von Feedback, Transparenz und aktives Zuhören besonders wichtig. Diese Fähigkeiten tragen zur Förderung von Lernen, Vertrauen, Inklusion und effektiver Koordination bei und können speziell für die Bewältigung von Meinungsverschiedenheiten und Konflikten in dualen Organisationsstrukturen von Bedeutung sein.

Die Ergebnisse bestätigen die Aussagen aus den theoretischen Grundlagen. Kommunikationsfähigkeiten sind ein zentraler Bestandteil agiler Arbeitsmethoden, wie im agilen Manifest hervorgehoben wird (Beck et al., 2001; Moran, 2015, S. 1). Dies deckt sich mit der Theorie, dass Transparenz eine wichtige Rolle in agilen Organisationen spielt, da sie offene Kommunikation und Zusammenarbeit fördert (Buchholz & Knorre, 2012, S. 18; Wendler & Stahlke, 2014, S. 29).

Die dritthäufigste Kategorie war «Anpassungsfähigkeit und Bewältigung von Veränderungen» mit 25 Nennungen. «Anpassungsfähigkeit» wurde hier am häufigsten mit 10 Nennungen erwähnt. Schlüsselkompetenzen in diesem Bereich sind Anpassungsfähigkeit, Offenheit, Neugierigkeit und die Fähigkeit, systemisch zu denken. Diese Kompetenzen ermöglichen es den Mitarbeitenden und Führungskräften, flexibel auf Veränderungen zu reagieren, Innovationen zu fördern und Herausforderungen als Gelegenheit für Wachstum zu sehen. Darüber hinaus kann eine hohe Anpassungsfähigkeit helfen, Unsicherheiten und Widerstände im Zusammenhang mit Organisationsveränderungen abzubauen. Dies kann zu einer effektiveren Zusammenarbeit in dualen Organisationsstrukturen führen.

Die aktuelle Literatur zeigt, dass die Kernkompetenzen für eine agile Denkweise oder ein «agiles Mindset», kontinuierliche Verbesserung, Lernbereitschaft, Offenheit und die Bereitschaft zur ständigen Anpassung und Wachstum sind (Krapf, 2022, S. 8 & 33; Wendler & Stahlke, 2014, S. 3). Diese Kompetenzen wurden in den Interviews als wichtig identifiziert und bestätigen so ebenfalls die theoretischen Annahmen. Dies steht in

Übereinstimmung mit dem Konzept der systemtheoretischen Selbstorganisationstheorie, die Flexibilität und dynamische Anpassung als Schlüssel zur Bewältigung von Komplexität betrachtet (Wolf, 2011, S. 433).

Die Kategorie «Selbstmanagementfähigkeiten» kam auf 24 Nennungen. Die Analyse der Kategorie zeigte, dass Verantwortungsbewusstsein und Selbstreflexion als wesentliche Kompetenzen hervorstechen, während Mut, Werteorientierung und Selbstregulation ebenfalls als wichtig erachtet wurden. Weniger häufig genannte, aber dennoch relevante Kompetenzen umfassen Eigeninitiative, Selbstständigkeit, Zielstrebigkeit und Struktur und Organisation. Diese Ergebnisse weisen auf die Vielfältigkeit der für den Erfolg in dualen Organisationsformen benötigten Selbstmanagementfähigkeiten hin. Laut Theorie spielt Selbstorganisation eine entscheidende Rolle (Sauter et al., 2018, S. 59). Allerdings wird den Selbstmanagementfähigkeiten in der Selbstorganisationstheorie und der Teamtheorie weniger Gewicht beigemessen. Stattdessen stehen interpersonelle Soft Skills für den Teamerfolg im Vordergrund.

«Führungs- und Managementfähigkeiten» wurden insgesamt 22 Mal genannt, wobei jedoch keine einzelne Unterkategorie eine dominante Stellung einnahm. Es ist bemerkenswert, dass diese Kompetenzen weniger häufig genannt wurden. Dies könnte auf die flacheren Hierarchien und das grössere Mass an Autonomie in dualen Organisationsformen hinweisen, dass ein Umdenken in Bezug auf traditionelle Führungsrollen und -verantwortlichkeiten erfordert. Interessanterweise wurde «Servant Leadership» als wichtig erachtet, was darauf hindeutet, dass ein dienender Führungsstil in einer dualen Organisationsform als wertvoll angesehen wird. Die Theorie geht ebenfalls weniger stark auf die spezifischen Führungs- und Managementfähigkeiten ein und stellt die Kooperationsfähigkeit ins Zentrum (Kalenda et al., 2018, S. 8; Pfannstiel et al., 2021, S. 310; Schmitt, 2014, S. 48; Schültz, 2014, S. 19).

Schliesslich wurden «Konfliktlösungsfähigkeiten» insgesamt 11 Mal genannt. Dabei war die allgemeine «Konfliktlösungsfähigkeit» mit 10 Nennungen die dominierende Unterkategorie. Dies unterstreicht die Bedeutung des Umgangs mit Konflikten und deren effektive Lösung in einer dualen Organisationsstruktur. Die behandelte Theorie spricht Konfliktlösungsfähigkeit implizit durch die Schaffung eines psychologisch sicheren Arbeitsumfelds an (Detert & Burris, 2007, S. 870; Edmondson, 1999, S. 351; Newman et al., 2017, S. 521).

5.1.2 Identifizierte Muster und Beziehungen

Die Daten aus den internen und externen Interviews zeigten sowohl Überschneidungen als auch Unterschiede. Es ist auffällig, dass bestimmte Kompetenzen wie «Empathie», «Teamfähigkeit und Zusammenarbeit» und «Kommunikationsfähigkeit» sowohl von internen als auch von externen Befragten als besonders wichtig angesehen wurden. Dies deutet auf ein breites Einverständnis hin, dass diese Fähigkeiten unerlässlich sind, um eine duale Organisationsform erfolgreich zu etablieren. Eine Analyse der Daten zeigte aber auch Unterschiede in den Meinungen der internen und externen Interviewteilnehmer. Generell schienen interne Teilnehmer eine grössere Bandbreite an überfachlichen Kompetenzen zu nennen, während externe Experten sich auf weniger, aber oft intensiver diskutierte Kompetenzen konzentrierten.

Anpassungsfähigkeit und Bewältigung von Veränderungen wurde von internen Teilnehmern stärker betont. Es scheint, dass Mitarbeiter, die direkt in der Organisation arbeiten, diese Fähigkeiten als besonders relevant empfinden. Zudem ist bemerkenswert, dass die internen Teilnehmer die Führungs- und Managementfähigkeiten weniger erwähnten. Dies könnte auf unterschiedliche Erwartungen oder Perspektiven hindeuten. In Bezug auf Konfliktlösungsfähigkeiten, liess sich feststellen, dass diese bei den internen Befragten offensichtlich eine stärkere Bedeutung hatten. Einige Kompetenzen wurden zudem nur von einer Gruppe genannt. So wurde «Brückenbildung» nur von einer externen Expertin genannt, während «Dienstleistungsorientierung» und «Fürsorge» nur von internen Interviewpartnern erwähnt wurden. Dies könnte auf Unterschiede in der Perspektive oder auf unterschiedliche Erfahrungen und Hintergründe zurückzuführen sein. Die Ergebnisse deuten also darauf hin, dass verschiedene Sichtweisen wertvoll sind, um ein vollständiges Bild zu erhalten.

Die Ergebnisse illustrierten zudem, dass die unterschiedlichen Kompetenzbereiche nicht in Isolation existieren, sondern eng miteinander verbunden und voneinander abhängig sind. So kann die Fähigkeit zur Empathie eine Schlüsselrolle bei der Förderung anderer Kompetenzen spielen. Sie kann die Teamfähigkeit und Zusammenarbeit stärken, indem sie ein tieferes Verständnis für die Perspektiven und Bedürfnisse der Teammitglieder ermöglicht. Dies kann wiederum zur Vertrauensbildung beitragen. Ähnlich kann die allgemeine Kommunikationsfähigkeit, die Fähigkeit zur Feedbackgabe und zum aktiven Zuhören unterstützen. Dies hat Einfluss auf die allgemeine Team- und Beziehungsfähigkeit. Schliesslich kann die Anpassungsfähigkeit auch andere Kompetenzen wie die Offenheit

und die Neugier beeinflussen. Diese Beispiele verdeutlichen, dass die Entwicklung einer Kompetenz oft zur Verbesserung anderer Fähigkeiten beiträgt und dass ein ganzheitlicher Ansatz zur Kompetenzentwicklung wahrscheinlich am effektivsten ist.

Insgesamt liess sich feststellen, dass die Wichtigkeit der verschiedenen überfachlichen Kompetenzen je nach Perspektive variiert. Ein bemerkenswertes Muster war, dass die sozialen und kommunikativen Kompetenzen wie «Empathie», «Teamfähigkeit und Zusammenarbeit» und «Kommunikationsfähigkeit» eine zentrale Rolle zu spielen scheinen. Darüber hinaus legten die Daten nahe, dass sowohl persönliche Fähigkeiten zur Anpassung und Selbstmanagement als auch spezifischere Führungs- und Managementfähigkeiten als relevant für die Etablierung einer dualen Organisationsform erachtet werden. Diese Ergebnisse bieten wertvolle Einblicke in die Anforderungen und Herausforderungen dualer Organisationsformen und können zur weiteren Entwicklung und Optimierung solcher Strukturen beitragen.

5.2 Analyse der organisatorischen Schnittstellen

Die Analyse zeigte, dass die Interaktion zwischen agilen und hierarchischen Organisationseinheiten als eine der wichtigsten Schnittstellen identifiziert wurde. Hier sind insbesondere Soft Skills wie Verantwortungsbewusstsein, Entscheidungsfähigkeit, Vertrauensbildung, Konfliktmanagement und Anpassungsfähigkeit relevant. Die Supportfunktionen (HR, Finanzen und Governance) stellten eine weitere Schlüsselschnittstelle dar, an der die Bedeutung überfachlicher Kompetenzen hervortritt. Traditionelle Arbeitsweisen in diesen Bereichen können mit agilen Methoden kollidieren. Dies erfordert Kompetenzen wie Neugier, Offenheit, Empathie und transparenter Kommunikation. Ein weiterer wichtiger Aspekt, war die Bedeutung von überfachlichen Kompetenzen bei der Organisationsentwicklung. Die Zusammenarbeit zwischen verschiedenen Rollen innerhalb der Organisation ist entscheidend für den Erfolg der dualen Organisationsform. Hier sind Kompetenzen wie Kommunikationsfähigkeit, Flexibilität und Entscheidungsfähigkeit von zentraler Bedeutung.

Es war bemerkenswert, dass sowohl in den organisationsinternen als auch in den Experteninterviews ein hohes Mass an Übereinstimmung hinsichtlich der identifizierten Schlüsselbereiche besteht. Die Hauptunterschiede zwischen den organisationsinternen und Experteninterviews lagen in der Fokussierung und Betonung bestimmter Aspekte. Während die Experten eher strukturelle Aspekte und Herausforderungen erwähnten,

fokussierten die organisationsinternen Interviewten auf konkrete Situationen und Beispiele aus dem Alltag. Insgesamt zeigten die Ergebnisse die Bedeutung überfachlicher Kompetenzen in der dualen Organisationsform. Es zeigte sich auch, dass die erfolgreiche Umsetzung einer dualen Organisationsform nicht nur eine Frage der Einführung neuer Prozesse und Strukturen ist, sondern auch eine tiefgreifende Veränderung in der Denkweise und in der Art, wie Menschen zusammenarbeiten, erfordert.

Darüber hinaus wiesen die Ergebnisse auf die besondere Bedeutung der Schnittstellen zwischen agilen und hierarchischen Arbeitsweisen hin. Die Identifizierung und effektive Gestaltung dieser Schnittstellen ist eine zentrale Herausforderung für Organisationen, die eine duale Organisationsform anstreben. Hier sind Kompetenzen wie Kommunikationsfähigkeit, Konfliktmanagement und Verhandlungsfähigkeit von zentraler Bedeutung. Die Ergebnisse korrespondieren auf mehreren Ebenen mit der vorhandenen Literatur. Kallenda et al. (2018, S. 9) und Uludag et al. (2018, S. 194) weisen darauf hin, dass das Vertrauen in agile Teams aus Sicht von hierarchisch klassisch geführten Teams oft gering ist. Dieser Punkt unterstreicht die Ergebnisse der Fallstudie, dass das Verständnis und die Akzeptanz der jeweils anderen Arbeitsweise eine wichtige Rolle spielt und dafür überfachliche Kompetenzen wie Offenheit und Empathie benötigt werden.

Die Fallstudie unterstreicht die Bedeutung überfachlicher Kompetenzen für die erfolgreiche Etablierung einer dualen Organisationsform. Die Ergebnisse weisen besonders auf Herausforderungen bei der Verschmelzung von agilen und hierarchischen Arbeitsweisen hin, und verdeutlichen, dass eine tiefgreifende Transformation hin zu einer dualen Organisationsstruktur ohne diese Kompetenzen schwierig ist.

5.3 Identifizierte Handlungsansätze für die Praxis

In diesem Kapitel werden Handlungsansätze dargelegt, die aus den Experteninterviews hervorgegangen sind. Diese Handlungsansätze sollen nicht als absolute Wahrheiten verstanden werden, sondern vielmehr als erste Überlegungen und Orientierungshilfen für die Praxis dienen. Mit der Vorstellung praxisnaher Ansätze wird die unterstützende Teilfrage 3 (Siehe Kapitel 1.4) beantwortet.

Förderung der Empathie: Perspektivenwechsel durch Rollenspiele, in denen erwünschtes und unerwünschtes Verhalten nachgespielt und reflektiert wird, können dabei unterstützen, die Empathiefähigkeit zu stärken und ein besseres Verständnis für die Gefühle und Reaktionen anderer zu entwickeln (EXT9, Zeile 86-91).

Förderung der Kommunikationsfähigkeit: Ein zentrales Element zur Verbesserung der Kommunikation sind informelle Begegnungen. Beispiele hierfür sind Sandwich-Lunchs oder Feierabendbier, die den Austausch zwischen Stakeholdern fördern und dazu beitragen, eventuelle Missverständnisse zu klären (EXT1, Zeile 191-205). Darüber hinaus können regelmässige Informationsveranstaltungen oder Demonstrationen das Bewusstsein und Verständnis für die verschiedenen Arbeitsmethoden fördern (EXT1, Zeile 191-205). Es zeigt sich auch, dass die Förderung von gemeinsamen Aktivitäten und direkter Kommunikation ein effektives Mittel ist, um den Übergang zu einer agilen Arbeitsweise zu unterstützen (EXT4, Zeile 73-77). Informelle Aktivitäten wie gemeinsame Kaffeepausen oder Teamevents können zudem eine positive Teamdynamik fördern und das allgemeine Wohlbefinden steigern (EXT5, Zeile 101-102).

Eine zentrale Rolle spielt auch die Förderung einer Feedbackkultur. In diesem Zusammenhang ist es wichtig, dass Feedback objektiv und nicht persönlich ist (EXT2, Zeile 132-148). Regelmässige Feedbackgespräche, in denen die Mitarbeitenden ihre Wahrnehmungen und Erfahrungen teilen, fördern das Verständnis für die Sichtweisen anderer und ermöglichen eine kontinuierliche Anpassung und Verbesserung (EXT9, Zeile 73-91).

Förderung der Teamfähigkeit: Methoden wie «Liberating Structures» und «Appreciative Interviews» (Torbert, 2016) können eine Kultur der Wertschätzung und Anerkennung in der Organisation fördern und dadurch zu einer verbesserten Zusammenarbeit beitragen (EXT4, Zeile 88-93). Es ist wichtig, dass jedes Teammitglied Anerkennung für individuelle Beiträge erhält, was das Engagement steigert und die Vielfalt innerhalb des Teams fördert (EXT5, Zeile 102-108). Ein gemeinsames Wertesystem innerhalb jedes Teams kann dabei helfen, eine duale Organisationsform zu etablieren (EXT6, Zeile 156-160). Werte und Verhaltensweisen, die für die Organisation wichtig sind, sollten klar definiert und kommuniziert werden, um als Grundlage für das Verhalten und die Entscheidungsfindung innerhalb der Organisation zu dienen (EXT11, Zeile 124-136).

Ein weiterer entscheidender Faktor in der Förderung von Teamfähigkeit ist die Schaffung psychologischer Sicherheit. In einer agilen Arbeitsumgebung, die aktive Beteiligung und offene Kommunikation erfordert, sollte eine Kultur der psychologischen Sicherheit gefördert werden, in der jeder seine Meinung äussern kann, ohne Angst vor negativen Konsequenzen zu haben (EXT8, Zeile 104-124). Führungskräfte können dabei eine entscheidende Rolle spielen und sollten Coaching-Massnahmen zur Förderung der psychologischen Sicherheit in Betracht ziehen (EXT12, Zeile 52-61). Darüber hinaus kann das

Fördern einer Kultur, in der es akzeptabel ist, Schwächen einzugestehen, zu einem offeneren und empathischeren Arbeitsumfeld beitragen (EXT3, Zeile 84-85).

Die Zusammensetzung eines Teams spielt ausserdem eine wichtige Rolle. Bei der Einstellung neuer Mitarbeitenden sollte dabei neben fachlichen Fähigkeiten auch auf den «Cultural Fit» geachtet werden (EXT11, Zeile 140-145). Die Teamzusammenstellung sollte darauf abzielen, eine Vielfalt von Soft Skills und Verhaltensweisen zu gewährleisten (EXT11, Zeile 145-150). Darüber hinaus kann eine bewusste Teamzusammenstellung basierend auf Soft Skills, zu effektiverer Teamarbeit führen (EXT11, Zeile 145-150). Persönlichkeitstests können dazu beitragen, die unterschiedlichen Soft Skills und Verhaltensweisen der Teammitglieder besser zu verstehen, Konflikte zu managen und Teams so zusammenzustellen, dass die Soft Skills der Mitglieder sich gegenseitig ergänzen (EXT11, Zeile 150-154).

Förderung der Reflexionsfähigkeit: Ein wichtiger Ansatz ist die Durchführung regelmässiger Retrospektiven, welche die Auseinandersetzung mit der geleisteten Arbeit fördert und Raum zur Identifikation von Verbesserungspotenzialen bietet (EXT1, Zeile 191-205). Dabei zeigte sich, dass dieses agile Instrument sowohl für den agilen als auch den hierarchischen Teil der Organisation wertvoll ist, da beide in den Verbesserungsprozess einbezogen werden können. Retrospektiven unterstützen das kontinuierliche Lernen und die Verbesserung der Arbeitsweise von Teams (EXT5, Zeile 96-100). In diesen Retrospektiven können verschiedenste Themen adressiert werden. Neben der Aufdeckung von Problembereichen, können auch Aspekte der Zusammenarbeit oder der Prozessgestaltung thematisiert werden.

Darüber hinaus unterstreichen die Expertenaussagen die Notwendigkeit der kontinuierlichen Reflexion, sowohl auf struktureller als auch auf persönlicher Ebene. Um dies zu gewährleisten, können Formate wie Retrospektiven genutzt werden, die nicht nur sachliche, sondern auch emotionale Aspekte berücksichtigen. Die Metapher des «Eisbergs» kann dabei hilfreich sein: Nicht nur die offensichtlichen Sachthemen, sondern auch die darunterliegenden Persönlichkeits- und Emotionsebenen sollten in der Reflexion berücksichtigt werden. Dies kann dazu beitragen, tiefere Erkenntnisse zu gewinnen und die Zusammenarbeit innerhalb der Organisation nachhaltig zu verbessern (EXT9, Zeile 73-91).

Förderung der Entscheidungsfindung: Einer der wichtigsten Ansätze besteht darin, Entscheidungsräume für jedes Team individuell zu gestalten, wobei die spezifischen Kompetenzen und die Reife des Teams zu berücksichtigen sind (EXT5, Zeile 125-150). Die Schaffung dieser Entscheidungsräume sollte auf unterschiedlichen Ebenen stattfinden, von einzelnen Teams bis hin zu ganzen Abteilungen oder Organisationen. Ein praktisches Werkzeug zur Gestaltung von Entscheidungsräumen ist «Delegation Poker» (Appelo, 2011). Diese Methode zur Entscheidungsfindung verdeutlicht die verschiedenen Stufen der Delegation und unterstützt bei der Definition von Entscheidungsräumen für das Team (EXT5, Zeile 125-150).

Das Konsent-Prinzip stellt einen weiteren wichtigen Handlungsansatz dar. Dieses Prinzip bietet einen effektiven Mittelweg zwischen der Geschwindigkeit einer Anordnung und der gründlichen Diskussion des Konsenses. Im Rahmen dieses Prinzips kann jede Person einen Lösungsvorschlag einbringen, woraufhin eine «Spannungsabfrage» durchgeführt wird. Hat ein Teammitglied Einwände gegen den Vorschlag, muss diese Person qualifizierte Gründe nennen und einen Gegenvorschlag einbringen. Auch wenn das Konsent-Prinzip eine gewisse Übung und Einarbeitung erfordert, hat es sich in der agilen Praxis bewährt und stellt ein effektives Instrument zur Entscheidungsfindung dar (EXT8, Zeile 83-99).

Die Ansätze betonen die Förderung von Empathie, Kommunikation, Teamarbeit und Reflexionsfähigkeit, sowie effiziente Entscheidungsfindung. Ziel ist es, eine positive und sichere Arbeitsumgebung zu schaffen, die agiles und hierarchisches Arbeiten verbindet. Es ist essenziell, diese Strategien entsprechend den spezifischen Herausforderungen der jeweiligen Organisation anzupassen.

6 Fazit

Dieses Kapitel fasst die diskutierten Ergebnisse zusammen und beantwortet die Forschungsfrage. Die Grenzen der Studie werden reflektiert. Abschliessende Anregungen für weiterführende Forschungen und persönliche Erkenntnisse runden das Kapitel ab.

6.1 Beantwortung der Forschungsfrage

Dieses Kapitel beantwortet die in Kapitel 1.4 gestellte Forschungsfrage. Zuerst werden die unterstützenden Teilfragen 1 und 2 beantwortet. Damit wird die Grundlage zur Beantwortung der übergeordneten Forschungsfrage gelegt.

TF1: Welche überfachlichen Kompetenzen (Soft Skills) sind für die Etablierung einer dualen Organisationsform besonders wichtig?

Basierend auf den Ergebnissen aus Kapitel 3.4 und 4.2 wurde eine Vielzahl von Kompetenzen identifiziert. Die Interpretation der Ergebnisse erfolgte ausführlich im Kapitel 5.1.

Es zeigt sich, dass die sozialen und kommunikativen Kompetenzen wie Empathie, Teamfähigkeit und Zusammenarbeit sowie Kommunikationsfähigkeit eine zentrale Rolle in dualen Organisationsformen spielen. Diese Fähigkeiten tragen zu einem funktionierenden und effizienten Team bei und sind relevant für die Schaffung von Vertrauen, das in flachen Hierarchien und selbstorganisierten Teams von grosser Bedeutung ist. Die Fähigkeiten zur Anpassung und Bewältigung von Veränderungen werden insbesondere von den organisationsinternen Teilnehmern als relevant hervorgehoben. Es wird deutlich, dass in einer dualen Organisationsstruktur, die ständigen Veränderungen und Herausforderungen unterliegt, Anpassungsfähigkeit und Flexibilität unerlässlich sind.

Zusätzlich wird die Kategorie Selbstmanagementfähigkeiten als relevant identifiziert. Kompetenzen wie Verantwortungsbewusstsein, Selbstreflexion, Mut, Werteorientierung und Selbstregulation werden als entscheidend für den Erfolg in dualen Organisationsformen gesehen. Die weniger häufig genannten Führungs- und Managementfähigkeiten deuten auf die Notwendigkeit eines Umdenkens in Bezug auf traditionelle Führungsrollen hin. Insbesondere Servant Leadership wird in dualen Organisationsformen als wertvoll angesehen, was auf die flachen Hierarchien und das hohe Mass an Autonomie in solchen Organisationsformen hinweist. Schliesslich unterstreicht die Nennung der Konfliktlösungsfähigkeiten die Bedeutung der effektiven Lösung und Handhabung von Konflikten in dualen Organisationsstrukturen.

Diese Kompetenzen existieren nicht isoliert voneinander, sondern stehen in enger Wechselbeziehung und beeinflussen sich gegenseitig. Ein ganzheitlicher Ansatz zur Kompetenzentwicklung scheint daher am effektivsten zu sein, um eine erfolgreiche duale Organisationsstruktur zu etablieren.

***TF2:** In welchen organisatorischen Bereichen sind überfachliche Kompetenzen (Soft Skills) entscheidend für die erfolgreiche Etablierung einer dualen Organisationsform?*

Die Studie unterstreicht im Kapitel 4.3 und 5.2 die Wichtigkeit von drei spezifischen Organisationsbereichen, in denen überfachliche Kompetenzen für den Erfolg dualer Organisationsformen entscheidend sind.

Erstens, an der Schnittstelle zwischen agilen und hierarchischen Organisationseinheiten: In diesem Zusammenhang sind Verantwortungsbewusstsein, Entscheidungsfähigkeit, Vertrauensbildung, Konfliktmanagement und Anpassungsfähigkeit besonders relevant. Sie ermöglichen effektive Interaktion und Zusammenarbeit zwischen den beiden Organisationseinheiten, welche für eine duale Organisationsform wesentlich sind.

Zweitens, in den Supportfunktionen wie Human Resources, Finanzen und Governance: Hier treten überfachliche Kompetenzen wie Neugier, Offenheit, Empathie und transparente Kommunikation in den Vordergrund. Traditionelle Arbeitsweisen in diesen Bereichen könnten mit agilen Methoden kollidieren, was ein hohes Mass an Anpassungsfähigkeit für die Personen in dieser Schnittstelle erfordert.

Drittens, im Bereich der Organisationsentwicklung: Um eine erfolgreiche duale Organisationsform zu etablieren, ist eine effektive Zusammenarbeit zwischen verschiedenen Rollen innerhalb der Organisation notwendig. In diesem Zusammenhang sind Kommunikationsfähigkeit, Flexibilität und Entscheidungsfähigkeit von zentraler Bedeutung.

Die Forschung bestätigt auch, dass die erfolgreiche Umsetzung einer dualen Organisationsform nicht nur eine Frage der Einführung neuer Prozesse und Strukturen ist, sondern auch eine tiefgreifende Veränderung in der Denkweise und in der Art, wie Menschen zusammenarbeiten, erfordert. Besonders hervorzuheben sind die Schnittstellen zwischen agilen und hierarchischen Arbeitsweisen. Die Identifizierung und effektive Gestaltung dieser Schnittstellen sind zentrale Herausforderungen für Organisationen, die eine duale Organisationsform anstreben.

Übergeordnete Forschungsfrage: Welchen Einfluss haben überfachliche Kompetenzen (Soft Skills) auf die Etablierung einer dualen Organisationsform?

Die Ergebnisse der Untersuchung zeigten, dass überfachliche Kompetenzen einen bedeutenden Einfluss auf die Etablierung und den Erfolg dualer Organisationsformen haben. Die Beantwortung der Teilfragen TF1 und TF2 hat ergeben, dass insbesondere soziale und kommunikative Kompetenzen, Anpassungsfähigkeiten, Selbstmanagementfähigkeiten, Konfliktlösungsfähigkeiten sowie Führungs- und Managementfähigkeiten relevant sind. Diese Fähigkeiten sind nicht isoliert zu betrachten, sondern stehen in einer Wechselbeziehung zueinander und beeinflussen sich gegenseitig.

Besondere Bedeutung haben diese Kompetenzen in bestimmten organisatorischen Bereichen. So sind sie an der Schnittstelle zwischen agilen und hierarchischen Organisationseinheiten entscheidend, um eine effektive Zusammenarbeit und Interaktion sicherzustellen. Im Bereich der Supportfunktionen, wie HR, Finanzen und Governance, sind sie unerlässlich, um agile Methoden mit traditionellen Arbeitsweisen zu verbinden. Auch im Bereich der Organisationsentwicklung haben sie einen hohen Stellenwert, da sie eine effektive Zusammenarbeit zwischen verschiedenen Rollen innerhalb der Organisation ermöglichen.

Die Ergebnisse deuten darauf hin, dass der Einfluss überfachlicher Kompetenzen auf die Etablierung einer dualen Organisationsform nicht unterschätzt werden darf. Insbesondere an den identifizierten Schnittstellen spielen diese Fähigkeiten eine entscheidende Rolle. Die Untersuchung macht deutlich, dass eine erfolgreiche Umsetzung einer dualen Organisationsform nicht nur eine Frage der Einführung neuer Prozesse und Strukturen ist. Vielmehr erfordert sie eine tiefgreifende Veränderung in der Denkweise und Art, wie Menschen zusammenarbeiten. Die Studie verdeutlicht somit den hohen Stellenwert von überfachlichen Kompetenzen für die Etablierung und den Erfolg dualer Organisationsformen und legt nahe, dass ein ganzheitlicher Ansatz zur Kompetenzentwicklung unerlässlich ist. Sie betont die Notwendigkeit eines Umdenkens in Bezug auf traditionelle Führungsrollen und die Bedeutung effektiver Konfliktlösungsmechanismen in dualen Organisationsstrukturen.

6.2 Kritische Würdigung

In diesem Kapitel werden die Grenzen der Studie sowie die allgemeine Anwendbarkeit der Ergebnisse diskutiert.

Die vorliegende Studie fokussierte sich auf eine Exploration eines spezifischen Falls, was eine ausführliche Untersuchung der Thematik und des Kontextes ermöglichte. Dies impliziert jedoch eine Einschränkung der Generalisierbarkeit der Ergebnisse, womit sie nicht zwangsläufig auf andere Organisationen oder Kontexte übertragbar sind. Das untersuchte Themenfeld könnte von einer erweiterten Fallstudie profitieren, die mehrere Organisationen umfasst und so die Generalisierbarkeit der Ergebnisse erhöht.

Zudem könnte eine verbesserte Validierung der Daten durch die Überprüfung der Interkoder- und Intrakoderreliabilität durch verschiedene Forscher nützlich sein. In der vorliegenden Studie waren diese Massnahmen aufgrund von Zeitbeschränkungen nicht durchführbar. Der Autor legte jedoch grossen Wert auf eine möglichst objektive, kritisch reflektierte Interpretation der Ergebnisse. So wurden während der Erarbeitung Mitstudierende in den Prozess einbezogen, welche die Nachvollziehbarkeit der Argumentation prüften. Die Ausführlichkeit des Ergebniskapitels und die umfangreiche Darstellung aller überfachlichen Kompetenzen könnten ausserdem die Lesbarkeit beeinträchtigen. Durch eine verbesserte Validierung der Daten und eine gezielte Identifikation der Schlüsselkompetenzen könnte das Ergebniskapitel gestrafft und die Verständlichkeit der Arbeit erhöht werden.

Abschliessend bleibt festzuhalten, dass die vorliegende Masterarbeit ihren Beitrag zur Erforschung der Rolle von überfachlichen Kompetenzen in dualen Organisationsformen leistet. Trotz der in diesem Kapitel diskutierten Einschränkungen sticht die hohe Anzahl durchgeführter qualitativer Interviews heraus, die eine fundierte Basis für die Erkenntnisse bildet. Die gewählte Vielfalt an Datenquellen ermöglichte eine umfangreiche Untersuchung der Thematik. Es ist auch zu beachten, dass der Fokus auf einen spezifischen Fall die Möglichkeit bot, tiefere Einblicke in das untersuchte Phänomen zu gewinnen, die in Studien, welche mehrere Fälle untersuchen, fehlen könnten.

Zukünftige Studien können auf diesen Erkenntnissen aufbauen und sie in unterschiedlichen Kontexten überprüfen oder erweitern. Das nachfolgende Kapitel präsentiert konkrete Vorschläge dazu.

6.3 Ausblick

Basierend auf den Ergebnissen und Schlussfolgerungen dieser Arbeit lassen sich mehrere zukünftige Forschungsrichtungen vorschlagen.

Die Rolle der Empathie in dualen Organisationsstrukturen bietet ein vielfältiges Forschungsfeld. Interessant wäre die Untersuchung wie Empathie die Teamdynamik, -leistung und das Arbeitsklima beeinflusst. Es könnte auch sinnvoll sein, Organisationen zu untersuchen, die Empathie effektiv fördern, und deren Massnahmen zu bewerten. Zudem könnte untersucht werden, wie bzw. ob Empathie mit anderen überfachlichen Kompetenzen wie Kommunikationsfähigkeiten und Anpassungsfähigkeit korreliert. Eine vertiefte Analyse der Rolle von Führungs- und Managementkompetenzen, insbesondere Servant Leadership, in dualen Organisationsstrukturen könnte ebenfalls aufschlussreich sein. Untersucht werden könnte, wie Servant Leadership in der Praxis umgesetzt wird und welche Auswirkungen es auf Teamleistung und Mitarbeiterzufriedenheit hat.

Zukünftige Studien könnten zudem die Entwicklung von überfachlichen Kompetenzen in den verschiedenen Phasen der Etablierung dualer Organisationsformen beleuchten. Es wäre interessant zu analysieren, wie diese Kompetenzen während des Transformationsprozesses angewendet und entwickelt werden und welche Rolle sie in unterschiedlichen Phasen spielen. Untersucht werden könnten auch die Unterschiede in der Bedeutung dieser Kompetenzen je nach Kontext und Organisation. Die in dieser Arbeit identifizierten Handlungsansätze könnten weiter verfeinert und verbessert werden. Massnahmen zur Verbesserung der organisatorischen Kultur und Struktur könnten eingeführt werden, um eine Umgebung zu schaffen, die überfachliche Kompetenzen fördert.

In zukünftigen Untersuchungen könnten Mehrfallstudien, weitere Arten von Daten sowie ein Mixed-Methods-Ansatz wertvoll sein, um ein tieferes Verständnis der Phänomene zu gewinnen und die Generalisierbarkeit der Ergebnisse zu erhöhen. Die Ergebnisse dieser Forschung könnten dazu führen, dass Organisationen ihre Strukturen und Ausbildungsprogramme überdenken, um die Agilität zu fördern. Unternehmen könnten mehr Gewicht auf die Förderung der identifizierten überfachlichen Kompetenzen legen und spezielle Schulungen oder Programme einführen, um Fähigkeiten wie Empathie, Anpassungsfähigkeit oder Teamarbeit zu fördern.

Die Konturen der zukünftigen Forschungslandschaft zeichnen sich bereits ab und versprechen eine spannende Weiterführung dieses wissenschaftlichen Dialogs.

6.4 Persönliche Reflexion

Zum Abschluss dieser Arbeit möchte ich auf meine persönliche Motivation und die wichtigsten Erkenntnisse während der Erarbeitung dieser Forschungsarbeit eingehen.

Die zentrale Motivation für die Wahl meines Themas für die Masterarbeit ist in der Beziehung zwischen Agilität und militärischer Auftragstaktik begründet. Beide Konzepte unterstreichen die Wichtigkeit von Zielen, lassen aber die Ausführung auf individueller Ebene offen. Diese Betonung von Flexibilität, Initiative und Eigenverantwortung inspirierte mich für die Themenwahl. Durch die Untersuchung von Agilität innerhalb einer militärischen Organisation konnte ich beide Interessengebiete miteinander verbinden.

Durch diese Thesis habe ich die Grundprinzipien der Agilität auf eine neue Weise kennengelernt. Dies hat meine Faszination für menschliche Interaktionen und Führung vertieft. Mir wurde die Wichtigkeit von Ehrlichkeit gegenüber mir selbst und anderen noch stärker bewusst. Sie ist der Ausgangspunkt für Verbesserung und für das Erkennen eigener Fehler. Ich habe gelernt, dass Disziplin wichtiger ist als Motivation. Um ehrlich und diszipliniert zu sein, muss ich aufmerksam durch die Welt gehen. Dies bedingt regelmäßige Reflexion. Die Wertschätzung des Feedbacks meiner Freunde während der Erarbeitung meiner Masterarbeit war eine wichtige Erkenntnis. Ich habe verstanden, dass ich auf vielfältige Meinungen zählen kann und dass ich diese oft zu wenig genutzt habe.

Schreiben zielt darauf ab, dass der Autor seine Gedanken zu einem relevanten Thema sammelt, strukturiert und klar kommuniziert. Mir wurde die Bedeutung von fokussierter Arbeit an kognitiv anspruchsvollen Aufgaben klar. Die Fähigkeit zur Konzentration muss entwickelt und geübt werden. Es liegt in meiner Verantwortung, Ablenkungen zu minimieren. Durch das Durchführen der qualitativen Interviews lernte ich die Bedeutung des aktiven Zuhörens und der präzisen Kommunikation von Fragen. Jedes Gespräch sollte mit der Absicht geführt werden, etwas Neues zu lernen. Nur darauf zu warten, selbst zu sprechen, hindert produktive Kommunikation.

Zusammenfassend war die Arbeit an dieser Masterarbeit eine transformative Erfahrung. Sie hat mich sowohl persönlich als auch professionell geprägt. Ich freue mich, das Gelernte auf meinem zukünftigen Weg anzuwenden.

«Compare yourself to who you were yesterday, not to who someone else is today.»

— Jordan B. Peterson

Literaturverzeichnis

Zur Literaturverwaltung wurde die Software Zotero verwendet.

- Abrahamsson, P., Warsta, J., Siponen, M. T., & Ronkainen, J. (2003). New directions on agile methods: A comparative analysis. *25th International Conference on Software Engineering, 2003. Proceedings.*, 244–254. <https://doi.org/10.1109/ICSE.2003.1201204>
- Achrol, R. S. (1996). Changes in the Theory of Interorganizational Relations in Marketing: Toward a Network Paradigm. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 25(1), 56–71. <https://doi.org/10.1177/0092070397251006>
- Aghamanoukjan, A., Buber, R., & Meyer, M. (2009). Qualitative Interviews. In R. Buber & H. H. Holzmüller (Hrsg.), *Qualitative Marktforschung: Konzepte – Methoden – Analysen* (S. 415–436). Gabler. https://doi.org/10.1007/978-3-8349-9441-7_26
- Al-Baik, O., & Miller, J. (2015). The kanban approach, between agility and leanness: A systematic review. *Empirical Software Engineering*, 20(6), 1861–1897. <https://doi.org/10.1007/s10664-014-9340-x>
- Appelo, J. (2011). *Management 3.0: Leading Agile developers, developing Agile leaders*. Pearson Education.
- Baxter, P., & Jack, S. (2015). Qualitative Case Study Methodology: Study Design and Implementation for Novice Researchers. *The Qualitative Report*. <https://doi.org/10.46743/2160-3715/2008.1573>
- Bea, F. X., & Göbel, E. (2018). *Organisation: Theorie und Gestaltung*. UTB.
- Beck, K., Beedle, M., Van Bennekum, A., Cockburn, A., Cunningham, W., Fowler, M., Grenning, J., Highsmith, J., Hunt, A., & Jeffries, R. (2001). *Manifesto for agile software development*.
- Bernard, H. R. (2017). *Research Methods in Anthropology: Qualitative and Quantitative Approaches*. Rowman & Littlefield.

- Brugger, T., Czeslik, M., Hager, A., & Uebel, M. (2021). Das digitale Zeitalter. In T. Brugger, M. Czeslik, A. Hager, & M. Uebel (Hrsg.), *Business Transformation mit S/4HANA: Leitlinien und Vorgehensmodell für einen ganzheitlichen Unternehmenswandel* (S. 5–55). Springer Fachmedien. https://doi.org/10.1007/978-3-658-33968-5_2
- Buchholz, U., & Knorre, S. (2012). Interne Unternehmenskommunikation in resilienten Organisationen: Das Konzept für Agilität als Navigationshilfe durch unsichere Zeiten. In U. Buchholz & S. Knorre (Hrsg.), *Interne Unternehmenskommunikation in resilienten Organisationen* (S. 167–174). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-642-30724-9_18
- Bürkin, B. (2021). *Organisation der Servicetransformation: Konzeptualisierung einer Dualen Organisation und deren Ausgestaltung entlang von Transformationspfaden*. Springer Fachmedien Wiesbaden. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-32385-1>
- Campbell, S., Greenwood, M., Prior, S., Shearer, T., Walkem, K., Young, S., Bywaters, D., & Walker, K. (2020). Purposive sampling: Complex or simple? Research case examples. *Journal of Research in Nursing*, 25(8), 652–661. <https://doi.org/10.1177/1744987120927206>
- Chattoraj, A. K., & Shabnam, S. (2015). Importance of Soft Skill in Business. *Anusandhanika*, 7(2), 105–110.
- Collet, C., Hine, D., & du Plessis, K. (2015). Employability skills: Perspectives from a knowledge-intensive industry. *Education + Training*, 57(5), 532–559. <https://doi.org/10.1108/ET-07-2014-0076>
- Conboy, K., & Carroll, N. (2019). Implementing Large-Scale Agile Frameworks: Challenges and Recommendations. *IEEE Software*, 36(2), 44–50. <https://doi.org/10.1109/MS.2018.2884865>

- Dahm, M. H., & Thode, S. (Hrsg.). (2020). *Digitale Transformation in der Unternehmenspraxis: Mindset – Leadership – Akteure – Technologien*. Springer Fachmedien Wiesbaden. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-28557-9>
- Deeken, M., & Fuchs, T. (2018). *Agiles Management als Antwort auf die Herausforderungen der Digitalisierung: Praktische Erkenntnisse und Gestaltungshinweise für die Bankenbranche*. Springer Gabler.
- Denning, S. (2016). How to make the whole organization “Agile”. *Strategy & Leadership*, 44(4), 10–17. <https://doi.org/10.1108/SL-06-2016-0043>
- Denning, S. (2018). *The age of agile: How smart companies are transforming the way work gets done*. AMACOM, American Management Association.
- Detert, J. R., & Burris, E. R. (2007). Leadership Behavior and Employee Voice: Is the Door Really Open? *Academy of Management Journal*, 50(4), 869–884. <https://doi.org/10.5465/amj.2007.26279183>
- Dikert, K., Paasivaara, M., & Lassenius, C. (2016). Challenges and success factors for large-scale agile transformations: A systematic literature review. *Journal of Systems and Software*, 119, 87–108. <https://doi.org/10.1016/j.jss.2016.06.013>
- Dippenaar, M., & Schaap, P. (2017). The impact of coaching on the emotional and social intelligence competencies of leaders. *South African Journal of Economic and Management Sciences*, 20(1), Article 1. <https://doi.org/10.4102/sajems.v20i1.1460>
- Dixon, J., Belnap, C., Albrecht, C., & Lee, K. (2010). The Importance of Soft Skills. *Corporate Finance Review*, 14(6), 35–38.
- Duffy, F. D., Gordon, G. H., Whelan, G., Cole-Kelly, K., Frankel, R., & Interper, A. P. in the A. A. on P. and P. C. on E. and E. of C. in C. and. (2004). Assessing Competence in Communication and Interpersonal Skills: The Kalamazoo II Report. *Academic Medicine*, 79(6), 495.

- Dweck, C. S., & Leggett, E. L. (1988). A social-cognitive approach to motivation and personality. *Psychological Review*, *95*, 256–273. <https://doi.org/10.1037/0033-295X.95.2.256>
- Ebert, C., & Paasivaara, M. (2017). Scaling Agile. *IEEE Software*, *34*(6), 98–103. <https://doi.org/10.1109/MS.2017.4121226>
- Edmondson, A. (1999). Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams. *Administrative Science Quarterly - ADMIN SCI QUART*, *44*, 350–383. <https://doi.org/10.2307/2666999>
- Eickmann, M., & Edelkraut, F. (2015). Agiles Management—Jetzt wird es ernst! *Wirtschaftsinformatik & Management*, *7*(1), 54–59. <https://doi.org/10.1007/s35764-015-0503-3>
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building Theories from Case Study Research. *The Academy of Management Review*, *14*(4), 532–550. <https://doi.org/10.2307/258557>
- Flick, U., Kardorff, E. von, & Steinke, I. (Hrsg.). (2004). *A companion to qualitative research*. Sage Publications.
- Förster, K., & Wendler, R. (2012). *Theorien und Konzepte zu Agilität in Organisationen*.
- Gaubinger, K. (2021). VUCA-Welt als zentrale Herausforderung für den Mittelstand. In K. Gaubinger (Hrsg.), *Hybrides Innovationsmanagement für den Mittelstand in einer VUCA-Welt: Vorgehensmodelle – Methoden – Erfolgsfaktoren – Praxisbeispiele* (S. 1–27). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-662-63946-7_1
- Gehlert, T. (2020). *System-Aufstellungen und ihre naturwissenschaftliche Begründung: Grundlage für eine innovative Methode zur Entscheidungsfindung in der Unternehmensführung*. Springer Nature. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-29167-9>
- Geisinger, K. F. (2016). 21st Century Skills: What Are They and How Do We Assess Them? *Applied Measurement in Education*, *29*(4), 245–249. <https://doi.org/10.1080/08957347.2016.1209207>

- Geramanis, O., & Hutmacher, S. (Hrsg.). (2020). *Der Mensch in der Selbstorganisation: Kooperationskonzepte für eine dynamische Arbeitswelt*. Springer Fachmedien Wiesbaden. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-27048-3>
- Gerster, D., Dremel, C., & Prashant, K. (2018). „Agile Meets Non-Agile“: *Implications of Adopting Agile Practices at Enterprises*.
- Gilbert, C., Eyring, M., & Foster, R. N. (2012). Two routes to resilience. *Harvard Business Review*, 90(12), 65–73.
- Goldenstein, J., Hunoldt, M., & Walgenbach, P. (2018). Empirisch-quantitative Forschung. In J. Goldenstein, M. Hunoldt, & P. Walgenbach (Hrsg.), *Wissenschaftliche(s) Arbeiten in den Wirtschaftswissenschaften: Themenfindung – Recherche – Konzeption – Methodik – Argumentation* (S. 107–133). Springer Fachmedien. https://doi.org/10.1007/978-3-658-20345-0_7
- Goldman, S. L., Nagel, R. N., Preiss, K., & Warnecke, J. (1996). *Agil im Wettbewerb*. Springer Berlin Heidelberg. <https://link.springer.com/book/10.1007/978-3-642-61101-8>
- Graf, N., Gramss, D., & Edelkraut, F. (2017). *Agiles Lernen: Neue Rollen, Kompetenzen und Methoden im Unternehmenskontext*. Haufe-Lexware.
- Gunasekaran, A. (1999). Agile manufacturing: A framework for research and development. *International Journal of Production Economics*, 62(1), 87–105. [https://doi.org/10.1016/S0925-5273\(98\)00222-9](https://doi.org/10.1016/S0925-5273(98)00222-9)
- Gunasekaran, A., & Yusuf, Y. Y. (2002). Agile manufacturing: A taxonomy of strategic and technological imperatives. *International Journal of Production Research*, 40(6), 1357–1385. <https://doi.org/10.1080/00207540110118370>
- Haferburg, C., & Rothfuss, E. (2021). *Der „Urbane Süden“ in einer Welt der Städte: Globale Trends und lokale Dynamiken* (S. 533–539). Westermann Schulbuchverlag. <https://eref.uni-bayreuth.de/67159/>

- Harraf, A., Wanasika, I., Tate, K., & Talbott, K. (2015). Organizational Agility. *Journal of Applied Business Research (JABR)*, 31(2), Article 2. <https://doi.org/10.19030/jabr.v31i2.9160>
- Hasebrook, J., Kirmsse, S., & Fürst, M. (2019). *Wie Organisationen erfolgreich agil werden: Hinweise zur erfolgreichen Umsetzung in Zusammenarbeit und Strategie*. Springer Fachmedien Wiesbaden. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-26810-7>
- Häusling, A. (2014). *Die Relevanz agiler Personal- und Führungsinstrumente: Agile Führung als entscheidende Erfolgskomponente*.
- Helfferrich, C. (2019). Leitfaden- und Experteninterviews. In N. Baur & J. Blasius (Hrsg.), *Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung* (S. 669–686). Springer Fachmedien. https://doi.org/10.1007/978-3-658-21308-4_44
- Hemon, A., Lyonnet, B., Rowe, F., & Fitzgerald, B. (2020). From Agile to DevOps: Smart Skills and Collaborations. *Information Systems Frontiers*, 22(4), 927–945. <https://doi.org/10.1007/s10796-019-09905-1>
- Heyse, V., & Erpenbeck, J. (2007). *Kompetenzmanagement: Methoden, Vorgehen, KODE® und KODE®X im Praxistest*. Waxmann Verlag.
- Hochanadel, A., & Finamore, D. (2015). Fixed And Growth Mindset In Education And How Grit Helps Students Persist In The Face Of Adversity. *Journal of International Education Research (JIER)*, 11(1), Article 1. <https://doi.org/10.19030/jier.v11i1.9099>
- Hofert, S. (2018). *Agiler führen: Einfache Massnahmen für bessere Teamarbeit, mehr Leistung und höhere Kreativität*. Springer Fachmedien Wiesbaden. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-18561-9>
- Hoffmann, T. (1999). The meanings of competency. *Journal of European Industrial Training*, 23(6), 275–286. <https://doi.org/10.1108/03090599910284650>

- Javdani Gandomani, T., & Ziaei Nafchi, M. (2016). Agile transition and adoption human-related challenges and issues. *Computers in Human Behavior*, 62(C), 257–266. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2016.04.009>
- Junior, G. T., & Saltorato, P. (2021). Workforce agility: A systematic literature review and a research agenda proposal. *Innovar*, 31(81), Article 81. <https://doi.org/10.15446/innovar.v31n81.95582>
- Kalenda, M., Hyna, P., & Rossi, B. (2018). Scaling agile in large organizations: Practices, challenges, and success factors. *Journal of Software: Evolution and Process*, 30(10), e1954. <https://doi.org/10.1002/smr.1954>
- Kaune, A., Glaubke, N., & Hempel, T. (2021). *Change Management und Agilität: Aktuelle Herausforderungen in der VUCA-Welt*. Springer Gabler. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-35236-3>
- Knapp, M. L., & Daly, J. A. (2011). *The SAGE Handbook of Interpersonal Communication*. SAGE Publications.
- Knaster, R., & Leffingwell, D. (2020). *Safe 5.0 distilled: Achieving business agility with the scaled agile framework* (Third edition). Addison-Wesley.
- Kohlbacher, F. (2006). The Use of Qualitative Content Analysis in Case Study Research. *Forum Qualitative Sozialforschung / Forum: Qualitative Social Research*, 7(1), Article 1. <https://doi.org/10.17169/fqs-7.1.75>
- Kok, J. (Kobus), & van den Heuvel, S. C. (Hrsg.). (2019). *Leading in a VUCA World: Integrating Leadership, Discernment and Spirituality*. Springer International Publishing. <https://doi.org/10.1007/978-3-319-98884-9>
- Kotter, J. P. (2015). *Accelerate: Strategischen Herausforderungen schnell, agil und kreativ begegnen*. Vahlen.
- Krapf, J. (2017). *Agilität als Antwort auf die Digitale Transformation*.

- Krapf, J. (2022). *Lernkulturentwicklung zur Steigerung der organisationalen Agilität*. BoD–Books on Demand.
- Kuckartz, U. (2010). *Einführung in die computergestützte Analyse qualitativer Daten* (3., aktualisierte Aufl). VS, Verl. für Sozialwiss.
- Kuckartz, U. (2013). Qualitative text analysis: A guide to methods, practice and using software. *Qualitative Text Analysis*, 1–192.
- Kulak, D., & Li, H. (2017). *The Journey to Enterprise Agility*. Springer International Publishing. <https://doi.org/10.1007/978-3-319-54087-0>
- Kuusinen, K., Gregory, P., Sharp, H., & Barroca, L. (2016). Strategies for doing Agile in a non-Agile Environment. *Proceedings of the 10th ACM/IEEE International Symposium on Empirical Software Engineering and Measurement*, 1–6. <https://doi.org/10.1145/2961111.2962623>
- Laker, D. R., & Powell, J. L. (2011). The differences between hard and soft skills and their relative impact on training transfer. *Human Resource Development Quarterly*, 22(1), 111–122. <https://doi.org/10.1002/hrdq.20063>
- Leppelmann, G., & Leppelmann, G. (2021). Sicherheit in der Unsicherheit—Eine Landkarte für Führung in der Selbstorganisation. In *Agilität in Unternehmen* (S. 101–121). Springer Gabler.
- Likert, R. (1967). *The human organization: Its management and values*. McGraw-Hill.
- Lin, C.-T., Chiu, H., & Tseng, Y.-H. (2006). Agility evaluation using fuzzy logic. *International Journal of Production Economics*, 101(2), 353–368. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2005.01.011>
- Lwakatare, L. E., Kuvaja, P., & Oivo, M. (2016). Relationship of DevOps to Agile, Lean and Continuous Deployment. In P. Abrahamsson, A. Jedlitschka, A. Nguyen Duc, M. Felderer, S. Amasaki, & T. Mikkonen (Hrsg.), *Product-Focused Software*

- Process Improvement* (S. 399–415). Springer International Publishing.
https://doi.org/10.1007/978-3-319-49094-6_27
- Mack, O., Khare, A., Krämer, A., & Burgartz, T. (Hrsg.). (2016). *Managing in a VUCA world*. Springer.
- Majkovic, A.-L., Gundrum, E., Benz, S. M., Dzsula, N., & Huber, R. (2019). *Agile Arbeits- und Organisationsformen in der Schweiz*. 38.
- Marin-Zapata, S. I., Román-Calderón, J. P., Robledo-Ardila, C., & Jaramillo-Serna, M. A. (2022). Soft skills, do we know what we are talking about? *Review of Managerial Science*, 16(4), 969–1000. <https://doi.org/10.1007/s11846-021-00474-9>
- Marschak, J. (1955). Elements for a Theory of Teams. *Management Science*, 1(2), 127–137. <https://doi.org/10.1287/mnsc.1.2.127>
- Marschak, J., & Radner, R. (1972). *ECONOMIC THEORY OF TEAMS*. <https://trid.trb.org/view/545360>
- Marshall, M. N. (1996). Sampling for qualitative research. *Family Practice*, 13(6), 522–526. <https://doi.org/10.1093/fampra/13.6.522>
- Maslow, A. H. (1954). *Motivation and personality* (First edition). Harper & Row, Publishers. <http://swbplus.bsz-bw.de/bsz000741604inh.htm>
- Mausner, B., & Snyderman, B. B. (1993). *The Motivation to Work*. Transaction Publishers.
- Mayring, P. (2016). *Einführung in die qualitative Sozialforschung: Eine Anleitung zu qualitativem Denken* (6., überarbeitete Auflage). Beltz.
- Mayring, P., & Fenzl, T. (2019). Qualitative Inhaltsanalyse. In N. Baur & J. Blasius (Hrsg.), *Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung* (S. 633–648). Springer Fachmedien Wiesbaden. https://doi.org/10.1007/978-3-658-21308-4_42
- McCann, J., Selsky, J., & Lee, J. (2009). *Building Agility, Resilience and Performance in Turbulent Environments*. 8.

- McGregor, D. (1985). *The human side of enterprise: 25th anniversary printing*. McGraw-Hill.
- Meredith, S., & Francis, D. (2000). Journey towards agility: The agile wheel explored. *The TQM Magazine*, 12(2), 137–143. <https://doi.org/10.1108/09544780010318398>
- Mey, G., & Mruck, K. (Hrsg.). (2020). *Handbuch Qualitative Forschung in der Psychologie. Band 2: Designs und Verfahren* (2., erweiterte und überarbeitete Auflage). Springer.
- Meyer, P. (2016). *Agility Shift: Creating Agile and Effective Leaders, Teams, and Organizations*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315230559>
- Moran, A. (2015). *Managing Agile*. Springer International Publishing. <https://doi.org/10.1007/978-3-319-16262-1>
- Mordi, A., & Schoop, M. (2020). *Making it Tangible—Creating a Definition of Agile Mindset*.
- Newman, A., Donohue, R., & Eva, N. (2017). Psychological safety: A systematic review of the literature. *Human Resource Management Review*, 27(3), 521–535. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2017.01.001>
- Nonaka, I. (1994). A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation. *Organization Science*. <https://doi.org/10.1287/orsc.5.1.14>
- O'Reilly, C. A., & Tushman, M. L. (2013). Organizational Ambidexterity: Past, Present, and Future. *Academy of Management Perspectives*, 27(4), 324–338. <https://doi.org/10.5465/amp.2013.0025>
- Oswald, G., Saueressig, T., & Kremer, H. (Hrsg.). (2022). *Digitale Transformation: Fallbeispiele und Branchenanalysen*. Springer Fachmedien Wiesbaden. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-37571-3>

- Palinkas, L. A., Horwitz, S. M., Green, C. A., Wisdom, J. P., Duan, N., & Hoagwood, K. (2015). Purposeful Sampling for Qualitative Data Collection and Analysis in Mixed Method Implementation Research. *Administration and Policy in Mental Health and Mental Health Services Research*, 42(5), 533–544. <https://doi.org/10.1007/s10488-013-0528-y>
- Payne, G., & Payne, J. (2004). *Key concepts in social research*. SAGE Publications.
- Pereira, J. C., & Russo, R. de F. S. M. (2018). Design Thinking Integrated in Agile Software Development: A Systematic Literature Review. *Procedia Computer Science*, 138, 775–782. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2018.10.101>
- Pfannstiel, M. A., Siedl, W., & Steinhoff, P. F.-J. (Hrsg.). (2021). *Agilität in Unternehmen: Eine praktische Einführung in SAFe® und Co*. Springer Fachmedien Wiesbaden. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-31001-1>
- Prahalad, C. K., & Hamel, G. (2006). *The core competence of the corporation, Strategische unternehmungsplanung—Strategische unternehmensführung*. Springer, Berlin, Heidelberg.
- Putnik, G. D., & Putnik, Z. (2012). Lean vs agile in the context of complexity management in organizations. *The Learning Organization*, 19(3), 248–266. <https://doi.org/10.1108/09696471211220046>
- Reichenbach, R. (2008). Soft skills: Destruktive Potentiale des Kompetenzdenkens. In C. Rohlf, M. Haring, & C. Palentien (Hrsg.), *Kompetenz-Bildung: Soziale, emotionale und kommunikative Kompetenzen von Kindern und Jugendlichen* (S. 35–52). VS Verlag für Sozialwissenschaften. https://doi.org/10.1007/978-3-531-90909-7_3
- Renner, K.-H., & Jacob, N.-C. (2020). *Das Interview: Grundlagen und Anwendung in Psychologie und Sozialwissenschaften*. Springer.
- Saldaña, J. (2013). *The coding manual for qualitative researchers* (2nd ed). SAGE.

- Santos Bernardes, E., & Hanna, M. D. (2009). A theoretical review of flexibility, agility and responsiveness in the operations management literature: Toward a conceptual definition of customer responsiveness. *International Journal of Operations & Production Management*, 29(1), 30–53. <https://doi.org/10.1108/01443570910925352>
- Sauter, R., Sauter, W., & Wolfig, R. (2018). *Agile Werte- und Kompetenzentwicklung*. Springer Berlin Heidelberg. <https://doi.org/10.1007/978-3-662-57305-1>
- Schmitt, C. T. (2014). Wertebasierte Flexibilität als Metakompetenz – mit kreativer Balance zur nachhaltigen Innovationsfähigkeit. In B. Schültz, P. Strothmann, C. T. Schmitt, & L. Laux (Hrsg.), *Innovationsorientierte Personalentwicklung: Konzepte, Methoden und Fallbeispiele für die Praxis* (S. 47–53). Springer Fachmedien. https://doi.org/10.1007/978-3-658-02587-8_4
- Schültz, B. (2014). Innovationsförderung durch Promotorenentwicklung. In B. Schültz, P. Strothmann, C. T. Schmitt, & L. Laux (Hrsg.), *Innovationsorientierte Personalentwicklung: Konzepte, Methoden und Fallbeispiele für die Praxis* (S. 13–27). Springer Fachmedien. https://doi.org/10.1007/978-3-658-02587-8_2
- Sherehiy, B., Karwowski, W., & Layer, J. K. (2007). A review of enterprise agility: Concepts, frameworks, and attributes. *International Journal of Industrial Ergonomics*, 37(5), 445–460. <https://doi.org/10.1016/j.ergon.2007.01.007>
- Spence, Ia. (2021, August 19). Balancing the Dual Operating System. *Extended SAFe Guidance*. <file:///C:/Users/tom-w/Zotero/storage/W2UJFRVQ/advanced-topic-balancing-the-dual-operating-system.html>
- Stein, B. A., & Kanter, R. M. (1980). Building the Parallel Organization: Creating Mechanisms for Permanent Quality of Work Life. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 16(3), 371–388. <https://doi.org/10.1177/002188638001600307>

- Süssli, T. (2021). *Die Schweizer Armee im Jahr 2030*. https://vision-armee.ch/wp-content/uploads/81_300_d_Broschu%CC%88re_Vision_2030_web.pdf
- Szvircesev Tresch, T., De Rosa, S., Ferst, T., Rohr, P., & Robert, J. (2022). *Nachbefragung der Studie «Sicherheit 2022» aufgrund des Krieges in der Ukraine: Aussen-, Sicherheits- und Verteidigungspolitische Meinungsbildung im Trend* (S. 58 p.) [Application/pdf]. ETH Zurich. <https://doi.org/10.3929/ETHZ-B-000560653>
- Takeuchi, H., & Nonaka, I. (1986). Stop running the relay race and take up rugby. *Harvard Business Review*.
- Thränert, O., & Wenger, A. (2020). «Versuchen, auch das Udenkbare zu denken»: Interview mit Armeechef Thomas Süssli (S. 16 p.) [Application/pdf]. ETH Zurich. <https://doi.org/10.3929/ETHZ-B-000458176>
- Torbert, W. R. (2016). Educating toward Shared Purpose, Self-Direction and Quality Work. *The Journal of Higher Education*. <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/00221546.1978.11776608>
- Turetken, O., Stojanov, I., & Trienekens, J. J. M. (2017). Assessing the adoption level of scaled agile development: A maturity model for Scaled Agile Framework. *Journal of Software: Evolution and Process*, 29(6), e1796. <https://doi.org/10.1002/smr.1796>
- Uludag, Ö., Kleehaus, M., Caprano, C., & Matthes, F. (2018). Identifying and Structuring Challenges in Large-Scale Agile Development Based on a Structured Literature Review. *2018 IEEE 22nd International Enterprise Distributed Object Computing Conference (EDOC)*, 191–197. <https://doi.org/10.1109/EDOC.2018.00032>
- van Dierendonck, D. (2011). Servant Leadership: A Review and Synthesis. *Journal of Management*, 37(4), 1228–1261. <https://doi.org/10.1177/0149206310380462>
- van Manen, H., & van Vliet, H. (2014). Organization-Wide Agile Expansion Requires an Organization-Wide Agile Mindset. In A. Jedlitschka, P. Kuvaja, M. Kuhrmann,

- T. Männistö, J. Münch, & M. Raatikainen (Hrsg.), *Product-Focused Software Process Improvement* (S. 48–62). Springer International Publishing.
https://doi.org/10.1007/978-3-319-13835-0_4
- Vuitel, A., Flückiger, N., & Weibel, M. (2022). Militärische Herausforderungen im Cyberraum: Theorie und Praxis. *Leadership in der Schweizer Armee, Stratos*(1–22), 62–73.
- Webster, J., & Watson, R. T. (2002). Analyzing the Past to Prepare for the Future: Writing a Literature Review. *MIS Quarterly*, 26(2), xiii–xxiii.
- Wendler, R., & Stahlke, T. (2014). *What Constitutes an Agile Organization? – Descriptive Results of an Empirical Investigation –*.
- Witzel, M., & Warner, M. (2015). Taylorism Revisited: Culture, Management Theory and Paradigm-Shift. *Journal of General Management*, 40(3), 55–70.
<https://doi.org/10.1177/030630701504000305>
- Wolf, J. (2011). Theorien, Ansätze, Paradigmen und Denkschulen im Wissenschaftsbetrieb. In J. Wolf (Hrsg.), *Organisation, Management, Unternehmensführung: Theorien, Praxisbeispiele und Kritik* (S. 1–44). Gabler.
https://doi.org/10.1007/978-3-8349-6405-2_1
- Yilmaz, E. (2022). Development Of Mindset Theory Scale (Growth And Fixed Mindset): A Validity And Reliability Study (Turkish Version). *Research on Education and Psychology*. <https://doi.org/10.54535/rep.1054235>
- Yin, R. K. (2018). *Case study research and applications: Design and methods* (Sixth edition). SAGE.
- Yusuf, Y. Y., Sarhadi, M., & Gunasekaran, A. (1999). Agile manufacturing: The drivers, concepts and attributes. *International Journal of Production Economics*, 62(1), 33–43. [https://doi.org/10.1016/S0925-5273\(98\)00219-9](https://doi.org/10.1016/S0925-5273(98)00219-9)

Zand, D. E. (1974). Collateral Organization: A New Change Strategy. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 10(1), 63–89.
<https://doi.org/10.1177/002188637401000108>

Zobel, A. (2005). Agilität als unternehmerische Basisfähigkeit zur Begegnung des dynamischen Wettbewerbs. In A. Zobel (Hrsg.), *Agilität im dynamischen Wettbewerb: Basisfähigkeit zur Bewältigung ökonomischer Turbulenzen* (S. 157–249). Deutscher Universitätsverlag. https://doi.org/10.1007/978-3-322-81216-2_5

Anhang A

Der erste Teil des Anhangs beinhaltet Dokumente zu den qualitativen Interviews.

A.1 Leitfaden für Personen aus der Organisation

Der Leitfaden für die teilstrukturierten Interviews im Rahmen der Datenerhebung innerhalb des Projekt Kommando Cyber wird dargestellt. Zusätzlich werden Erklärungen für die verschiedenen Abschnitte ergänzt.

Einleitung

Die Einleitung dient dazu, eine positive Beziehung zum Interviewpartner aufzubauen und die Situation initial aufzulockern. Zudem wird Administratives geklärt.

- Begrüssung, kurzer Small Talk, Auflockerung, zu Trinken anbieten, bedanken für die Zeit und die Bereitschaft für das Interview;
- Erneuter Hinweis auf Aufzeichnung des Interviews und bestätigen lassen:
 - *«Die Audio-Daten dieses Interviews werden aufgezeichnet, verschriftlicht, anonymisiert und aggregiert. Die Ergebnisse werden im Rahmen meiner Masterthesis an der ZHAW (Zürcher Hochschule für angewandte Wissenschaft) aufbereitet. Von allen anderen Endgeräten werden die Aufzeichnungen nach Fertigstellung der Studie gelöscht.»*
 - *«Bist du damit einverstanden, dass ich unser Gespräch zu Auswertungszwecken aufzeichne? Ich kann dir dabei versichern, dass die Anonymität gewahrt bleibt und daher keine Rückschlüsse auf deine Person möglich sind.»*
- Ablauf des Interviews erklären:
 - *«Ich werde mich als erstes kurz vorstellen, damit du weisst, mit wem du es zu tun hast. Danach nehme ich einige Informationen zu deiner Person für statistische Zwecke auf und gebe dir eine kleine Einführung in meine Forschungsarbeit. Anschließend starten wir mit den Leitfragen und der Aufzeichnung. Wir haben genügend Zeit für ausführliche Antworten. Deine Meinung und deine Erfahrungen sind äusserst wertvoll für meine Arbeit. Du darfst das Interview jederzeit unterbrechen. Hast du vor dem Beginn des offiziellen Interviews noch Fragen?»*

➤ Persönliche Vorstellung:

- *«Mein Name ist Thomas Willen und ich arbeite seit dem 01.01.2023 als Scrum Master beim Projekt Kommando Cyber. Ich bin 31 Jahre alt. Aktuell arbeite ich zu einem 60% Pensum und studiere im letzten Semester Wirtschaftsinformatik an der ZHAW. Ich schreibe derzeit meine Masterthesis.»*

Administrativer Block: Hintergrund der befragten Person:

- Wie lange arbeitest du schon im Unternehmen?
- Wie lautet deine derzeitige Position im Unternehmen?
- Wie viel Arbeitserfahrung in deiner aktuellen Position hast du insgesamt (in Jahren)?
- Wie alt bist du?

Dient dazu, den Hintergrund und die Perspektive des Befragten zu verstehen und eine Grundlage für weitere Fragen zu schaffen.

Einführung in die Forschungsarbeit:

Hinweis: Aufzeichnung starten

- *«Ich untersuche die Auswirkungen von überfachlichen Kompetenzen (Soft Skills) auf die Etablierung von dualen Organisationsformen. Das Konzept der dualen Organisationsform nach John Kotter besagt, dass erfolgreiche Organisationen eine parallele Struktur benötigen, die sowohl traditionelle hierarchische Elemente als auch agile Elemente vereint. John Kotter ist Professor für Führungsmanagement an der Harvard Business School. Er ist besonders bekannt für seine Arbeiten im Bereich Veränderungsmanagement.»*
- *«Überfachlichen Kompetenzen können als Fähigkeiten und Eigenschaften beschrieben werden, die über das fachliche Wissen hinausgehen und die Interaktion und Zusammenarbeit zwischen den Mitarbeitenden sowie die Leistung und Effektivität des Teams beeinflussen können. Konkrete Beispiele von überfachlichen Kompetenzen sind z.B. Kommunikationsfähigkeit, Teamfähigkeit, Konfliktlösungskompetenz, Selbstreflexion, Flexibilität oder Empathie.»*
- *«Für diese Arbeit wird die Strategie der Fallstudienforschung angewendet. Eine Fallstudie ist eine empirische Methode, bei der ein aktuelles Phänomen eingehend*

und in seinem realen Kontext untersucht wird. Für diese Einzelfallstudie untersuche ich die duale Organisationsform innerhalb des Projekt Kommando Cyber.»

- *«In Absprache mit Hans-Heinrich Aenishaenslin habe ich mich bei dir gemeldet. Ich befrage verschiedene Personen in verschiedenen Rollen und Teams. Mit diesen Interviews sammle ich Informationen, um die Auswirkungen von Soft Skills auf die Etablierung einer dualen Organisationsform zu untersuchen. Ich bin sehr an deinen Erfahrungen und ehrlichen Meinungen zum Thema interessiert und ich schätze deine Gedanken und Einsichten sehr.»*

Diese Einführung geht auf das Konzept der dualen Organisationsform nach Kotter ein. Der Interviewte erhält zudem einen Überblick über Soft Skills und die Forschungsmethode. Schliesslich wird erklärt, wer den Kontakt zum Interviewpartner hergestellt hat und zusätzlich weitere Personen interviewt werden.

Leitfragen, Block 1: Wichtige Kompetenzen in der dualen Organisationsform

Dieser Block geht auf die erste Teilfrage der Fragestellung ein.

- Erzählimpuls: Wie können die agilen und die klassischen Arbeits- und Denkweisen innerhalb dieser Organisation optimal aufeinander abgestimmt werden.
 - Unterfrage: Welche überfachlichen Kompetenzen sind hier besonders wichtig?
 - Unterfrage: Warum sind diese Kompetenzen für dich besonders wichtig?
- Erzählimpuls: Welche überfachlichen Kompetenzen sind deiner Meinung nach wichtig, um erfolgreich in einer dualen Organisationsform zu arbeiten?
 - Unterfrage: Warum sind diese Kompetenzen für dich wichtig?
 - Unterfrage: Kannst du ein Beispiel aus deiner eigenen Erfahrung nennen, in dem eine dieser Kompetenzen dazu beigetragen hat, eine Herausforderung in einer dualen Organisationsform zu meistern?

Leitfragen, Block 2: Wichtige organisatorische Bereiche

Dieser Block geht auf die zweite Teilfrage der Fragestellung ein.

- Erzählimpuls: Welche Bereiche des Projekts Kommando Cyber siehst du als am wichtigsten an, um erfolgreich in einer dualen Organisationsform zu arbeiten?
 - Unterfrage: Warum sind diese Bereiche für dich besonders wichtig?
- Erzählimpuls: Gibt es Bereiche von Einsatz IKT, die aus deiner Sicht eine stärkere Schnittstelle von agilen und hierarchischen Arbeits- und Denkweisen aufweist als andere?
 - Unterfrage: Warum sind diese Bereiche für dich besonders wichtig?
- Steuerungsfrage: Welche überfachlichen Kompetenzen sind in diesen Bereichen deiner Meinung nach besonders wichtig?
 - Unterfrage: Welche Herausforderungen siehst du in Bezug auf die Implementierung einer dualen Organisationsform im Projekt Kommando Cyber?
 - Unterfrage: Kannst du ein Beispiel aus deiner eigenen Erfahrung nennen, in dem eine dieser Kompetenzen dazu beigetragen hat, eine Herausforderung in einem dieser Bereiche zu meistern?

Abschluss

Das Interview wird abgeschlossen. Es wird eine letzte offene Frage gestellt, um weitere wichtige Gedanken abholen zu können.

- *«Wir kommen jetzt zur letzten Frage: Gibt es noch etwas, was du ergänzen oder mir mitteilen möchtest? Gibt es etwas, was dir auf dem Herzen liegt?»*

Hinweis: Aufzeichnung stoppen

- *«Wir sind jetzt am Ende des Interviews angelangt. Vielen Dank für deine ausführlichen Antworten und deine Zeit. Solltest du weitere Fragen oder Anmerkungen mit mir teilen wollen, darfst du das gerne auch im Nachhinein tun. Die Ergebnisse des Interviews werden für meine Masterarbeit aufbereitet und im Juni fertiggestellt.»*
- Verabschiedung

A.2 Interne Interview-Transkripte

Im Folgenden sind alle Transkripte der im Rahmen der Untersuchung durchgeführten Interviews innerhalb des Projekts Kommando Cyber aufgelistet. Die Einleitung gemäss dem Leitfaden wurde in den Transkripten bewusst ausgelassen, da sie bei jedem Interview identisch durchgeführt wurde. Die Transkription beginnt jeweils mit der ersten gestellten Frage.

A.2.1 Internes Interview 1

1 **14.03.2023, Bern, Projekt Kommando Cyber – Deckname INT1**

2 **I:** Wie können aus deiner Sicht die agilen und die klassischen Arbeits- und Denkweisen innerhalb dieser
3 Organisation optimal aufeinander abgestimmt werden?

4

5 **INT1:** Das ist ja eigentlich nichts Neues. Meistens hat man ja eine Primärorganisation und eine Sekun-
6 därorganisation – sprich Projektorganisation. Von da kommt es ja eigentlich auch. Wenn man das orga-
7 nisationsgeschichtlich anschauen würde, sieht man die klassische Linienorganisation mit Arbeitsteilung
8 and allem Drum und Dran. Da gibt es ja X verschiedene Modelle und wie sich das entwickelt hat. Und
9 dann hat man, so habe ich es bei früheren Arbeitgebern kennengelernt, die Sekundärorganisation mit
10 den Projekten, welche zu dieser Linienorganisation hinzukommt. Diese Projektorganisation liegt wie
11 eine Matrix auf der Linienorganisation. Dort habe ich persönlich vor allem Erfahrungen gesammelt.
12 Und was man in grösseren Firmen ebenfalls hat, sind sogenannte Fachführungen. Das machen wir hier
13 ja eigentlich auch. Es geht ein bisschen weiter als Communities of Practice, da die Fachführung ja kla-
14 rere AKV (*Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortlichkeiten*) hat. Die CoP bestehen ja aus Leuten, die
15 alle ein ähnliches Interesse vertreten und sich temporär mit einem Thema auseinandersetzen. Fachfüh-
16 rung kenne ich auch noch von früheren Arbeitgebern. Das wurde dort auch länger genutzt. Ich habe
17 immer von koordinierter Dezentralisation gesprochen. Ich habe zum Beispiel ein Team geführt, welches
18 Ressourcen- und Prozessmanagement gemacht hat. Dabei hatten wir zuerst sieben und dann vierzig
19 dezentrale Regionen. Diese Regionen haben nach unseren Vorgaben gearbeitet. Die hatten zwar eine
20 quasi vertikale und eine horizontale Linie, welche jeweils durch ein Geschäftsleitungsmitglied geführt
21 wurde. Die Vorgaben wurden aber von uns gemacht und haben damit eine sogenannte Fachführung
22 wahrgenommen. Wir haben mit diesen Mitarbeitern auch Workshops durchgeführt – und hier denke ich
23 liegt der Erfolgsfaktor in der dezentralen Koordination, wie ich sie immer genannt habe. Dabei ist die
24 Art und Weise, wie man zusammenarbeitet und miteinander umgeht sehr relevant. Auch der Einbezug
25 aller ist wichtig. Nicht dass mit der Fachführung ein rein hierarchisches Modell umgesetzt wird, sondern
26 dass auf Augenhöhe agiert wird. Dies ist wichtig, da alle unterschiedliche Sichten haben. Die Vorgabe,
27 die man macht, sollte dann in der Praxis funktionieren. Das muss irgendwie die Denkweise sein.

28

29 **I:** Du hast erwähnt, dass die Art und Weise wie man zusammenarbeitet wichtig ist. Du hast auch von
30 Augenhöhe gesprochen. Wenn du diese Aussagen auf den Bereich Soft Skills beziehst, was meinst du
31 genau damit?

32

33 **INT1:** Vielfach macht sich der Einzelne an der Hierarchie fest und damit an der Positionsmacht der
34 Hierarchie. Im Zusammenhang mit der Fachführung könnte man also sagen, ich arbeite quasi zentral für
35 den Betrieb, also sind mir andere Mitarbeiter unterstellt – sprich, ich befehle was zu tun ist. Das meine
36 ich mit Augenhöhe. Ich kenne das Geschäft, das diese Mitarbeiter betreiben nicht im Detail, aber ich
37 mache Vorgaben dafür, also muss ich die Art und Weise der Kommunikation sorgfältig wählen. So dass
38 man eine kooperative Zusammenarbeit hat. Ich muss sicherstellen, dass meine Perspektive verstanden
39 wird, weil ich im Sinne einer Governance ja gewisse Dinge umzusetzen habe – das kann relativ schnell
40 sicherheitsrelevant sein, je nach Arbeitgeber. Es geht auch ein gewisses in das Thema der psychologi-
41 schen Sicherheit rein. Man hat verschiedene Verantwortlichkeiten. Zum einen die Governance und zum
42 anderen die korrekte Umsetzung davon.

43

44 **I:** Welche Soft Skills würdest du dir in einem Umfeld, welches agile und hierarchische Denkweisen
45 kombiniert denn wünschen?

46

47 **INT1:** Wichtig ist, dass man aufeinander zugehen kann. Dass man einander zuhören kann. Und ich
48 denke auch, dass Empathie wichtig ist. Dabei geht es um die Einordnung der Perspektive der gegen-
49 überliegenden Person. Dann weiss ich, ja warum handelt jemand so und nicht anders, was sind seine
50 Anforderungen? Da befinden wir uns schnell im Bereich Changemanagement. Was ich oft gemacht
51 habe, ist das Aufstellen von sogenannten Regeln der Zusammenarbeit. Das bedingt auch systemisches
52 Denken, das ist für mich eine zentrale Thematik. Ich weiss nicht ob dir das etwas sagt – du hast ein
53 System mit verschiedenen Elementen, welche unterschiedliche Beziehungen zueinander haben.
54 Dadurch entstehen auch Wirkungszusammenhänge, die man nicht immer gleich voraussehen kann. Das
55 muss beachtet werden. Man muss wissen, welche Elemente man im System hat und wie diese miteinan-
56 der funktionieren. Und hier komme ich jetzt wieder auf die Kompetenzen der Zusammenarbeit zurück.
57 Man muss sich bewusst sein, dass man ein Teil eines solchen Systems ist, welches eben verschiedene
58 Einflussfaktoren hat und das System entsprechend beeinflusst wird. Das ist ein etwas abstraktes Thema.
59 Bei den Kompetenzen selbst ist halt auch das Verständnis für Hierarchie und Rollen notwendig. Wir
60 diskutieren hier in Einsatz IKT in diesem Zusammenhang das Thema Servant Leadership. Ich muss
61 wissen, was ist meine Daseinsberechtigung. Auch wenn ich zentral arbeite, habe ich mit meiner

62 Tätigkeit dienenden Charakter. Ich stelle Rahmenbedingungen auf, welche helfen sollen, dass möglichst
63 effizient gearbeitet werden kann.

64

65 **I:** Gibt es für dich einen markanten Unterschied von Kompetenzen, welche im agilen beziehungsweise
66 im traditionellen Teil der Organisation wichtig sind?

67

68 **INT1:** Die Frage ist, ob es noch zeitgemäss ist, wenn man von einem hierarchischen System ausgeht.
69 Also am Sinn von Top-Down Befehlen zweifle ich daran. Es gibt natürlich verschiedene Ausprägungen
70 von Organisationen. Sehr repetitive und standardisierte Aufgaben sind wahrscheinlich anders zu be-
71 trachten. Man hat zwar auch bei Fließbandarbeiten selbstorganisierte Teams, aber die Einschränkungen
72 sind natürlich hoch. Es stellt sich immer die Frage vom klassischen Hierarchiedenken. Ich sage immer
73 Chef as a service. Ich schaffe Rahmenbedingungen, damit Mitarbeiter möglichst optimal arbeiten kön-
74 nen. Ich stelle sicher, dass Mitarbeiter möglichst wenig gestört werden in ihrer Kernaufgabe. Darum
75 sage ich, dass der agile Ansatz fast nicht wegzudenken ist. Der Mindset von diesem agilen Ansatz wirkt
76 auch wenn man eine klassische Linienorganisation hat. Die Befehlstaktik, da sind wir jetzt bei der Ar-
77 mee, funktioniert heute nicht mehr.

78

79 **I:** Welches sind für dich die wichtigsten Soft Skills von Mitarbeitern innerhalb des agilen Bereichs der
80 Organisation Einsatz IKT?

81

82 **INT1:** Also Zuhören ist relevant. Kooperativ sein ist wichtig. Auch, dass man auf Augenhöhe diskutiert.
83 Auch Empathie würde ich nennen, dass man aussenorientiert ist. Man muss verstehen in welchem Kon-
84 text man sich bewegt. Man wirkt ja immer auf mehreren Ebenen, nicht nur auf der inhaltlichen, sondern
85 auch auf der Verhaltensebene. Dann Kommunikationsfähigkeiten, dass man neben dem Zuhören auch
86 in der Lage ist, zielgruppenorientiert zu kommunizieren. Der zielgruppenspezifische Aspekt ist sehr
87 wichtig. Führung funktioniert nicht nach dem Giesskannenprinzip. Man muss sich immer überlegen, wo
88 die Mitarbeiter aufgrund ihrer Erfahrung stehen und entsprechend agieren. Sonst kommen mir keine
89 Stichworte mehr in den Sinn. Für mich ist der Servant Leadership Ansatz wichtig.

90

91 **I:** Gibt es Kompetenzen, die dir in diesem Umfeld während der Transformation stärker aufgefallen sind?
92 Gibt es wichtigere oder unwichtigere Kompetenzen?

93

94 **INT1:** Schwierig zu sagen – hier herrscht vor allem eine andere Kultur. Mir ist es teilweise zu wenig
95 direkt. Man spricht lieber drum herum, als auf den Punkt zu kommen. Das stört mich teilweise etwas.
96 Vielleicht muss man hier mehr lernen sich diplomatischer auszudrücken. Das scheint hier eine Erwar-
97 tungshaltung zu sein. So verhält man sich in der Regel. Ich war ja auch im Militär vor 20-25 Jahren. Ich
98 weiss nicht, ob diese Kultur damals bereits bestanden hat oder ob sich das über die Zeit so entwickelt
99 hat – das ist mir hier aufgefallen.

100

101 **I:** Gib es Kompetenzen, die dir speziell während der Einführung von Agilität und SAFe aufgefallen
102 sind?

103

104 **INT1:** Wir haben weniger Rücksicht auf Bestehendes genommen und definiert, wie es idealerweise sein
105 müsste. Mit dem Thema Agilität sind wir hier auf Neuland gestossen – die Revision beispielweise ver-
106 steht unser Organisationshandbuch noch nicht. Man fragt sich, wie kann das funktionieren?. Aussenste-
107 hende können sich die agile Arbeitsweise nicht vorstellen, da wir ja in der Bundesverwaltung mit klarer
108 Hierarchie arbeiten. Das Delegieren von Verantwortung nach unten ist für viele nicht denkbar. Wir ha-
109 ben ja bereits eine Reorganisation durchgeführt vor dem Kommando Cyber. Das war von 2018 auf 2019.
110 Das Learning damals war, dass die Verteilung von Aufgaben primär als Abgrenzung wahrgenommen
111 wurde. Es braucht in diesen Transformationen eine starke Verbindlichkeit im Sinne von Kommittent. In
112 der Reorganisation von Einsatz IKT haben wir bewusst auf viele Chefs verzichtet. Wir haben uns ge-
113 dacht, dass sich vieles aufgrund der Zeremonien von SAFe ergeben wird. Wir haben uns nicht auf Chefs
114 verlassen, die ihren Unterstellten sagen, was getan werden muss. Wir haben uns auf die Rollen aus SAFe
115 gestützt.

116

117 **I:** Vielleicht können wir das Ganze noch aus einer anderen Perspektive beleuchten? Was müsste aus
118 deiner Sicht hinsichtlich Kompetenzen getan werden, damit eine duale Organisationsform nicht funkti-
119 oniert?

120

121 **INT1:** Zu starkes Hierarchieverhalten hemmt sicher den Fortschritt. Wenig kooperatives Verhalten und
122 auch zu innenorientiertes Handeln oder fehlende Empathie schwächen das Ganze. Wenn ich mir nicht
123 überlege, was mein Beitrag zum Ganzen ist – man muss sich bewusst sein, dass das Ganze eigentlich
124 wie ein Räderwerk funktioniert. Ich muss wissen, was meine Rolle ist, also was sind meine Zahnräder,
125 wie greifen diese ineinander. Heute hat man ja hoch durchgängige Prozesse – nicht jeder kann irgendet-
126 was sehr spezifisches machen – man ist immer ein Teil eines grösseren Ganzen. Und das Öl dieses
127 Räderwerks ist die Kultur, also wie man miteinander arbeitet.

128

129 **I:** Dann kommen wir doch zum zweiten Frageblock. Ich würde gerne stärker auf die Organisationsicht
130 eingehen. Welche Bereiche des Projekt Kommando Cyber siehst du als am wichtigsten an, um erfolg-
131 reich in einer dualen Organisationsform zu arbeiten?

132

133 **INT1:** Ich denke, dass alles, was wir nach innen gerichtet tun und managen – also Einsatz IKT bei-
134 spielsweise – ist auf einem guten Stand was Agilität angeht. Wir sind aber ein Teil von einem ganzen
135 System. Das sieht man bei der CIS-Organisation. Sie haben aus meiner Sicht ein klassisch hierarchisches
136 Modell – der Chef entscheidet. Es nehmen aber Personen von ihnen an unseren PI Plannings teil und im
137 PI werden Entscheidungen getroffen. Von Ihnen heisst es dann oft, da muss vorher ein Entscheid abge-
138 holt werden. Dadurch ergibt sich ein Flaschenhals. Der Release Train fährt weiter und das PI Planning
139 läuft aber man muss diesen Entscheid abwarten. Dort hängt das Ganze dann fest. Solange man als Ab-
140 teilung geschlossen agil funktionieren kann – das funktioniert. Sobald man aber Abhängigkeiten zu einer
141 starren Organisation oder zu einer starrereren Organisation hat, dann entstehen Reibungsverluste auf die-
142 ser Schnittstelle. Damit wird die Agilität verhindert. Zur Langfristigen Entwicklung gibt es auch gewisse
143 Berührungspunkte. Da gibt es drei Dimensionen – oder vier: Das erste ist das Portfolio – hier muss die
144 Denkweise stimmen, dass das Portfolio auch so aufgesetzt wird – da sind wir dran und es entwickelt
145 sich eigentlich gut. Hier haben wir wieder ein bisschen den Top-Down-Approach. Es stellen sich die
146 Fragen der Anschlussfähigkeit und auch der Granularität und der Durchgängigkeit. Dann ist natürlich
147 bei den typisch unterstützenden Prozessen, HR und Finanzen, die Frage wie man das hinbekommt. Hier
148 trifft die Agilität natürlich auf eine starre Struktur. Finanzen hat Termine und so weiter – und Personal
149 auch. Hier muss man schauen, dass man von der Zusammenarbeit einen Weg findet, damit das funktio-
150 niert. Bei den Finanzen ist man irgendwo aus der Agilität draussen – beim Portfolio und der Ressour-
151 cenplanung ebenfalls. Da ist es notwendig, zu einem Zeitpunkt X irgendwelche Ergebnisse zu liefern –
152 seien es Finanzaahlen oder Ressourcenkapazität, da kommt man nicht drum herum. Man muss schauen,
153 dass das mit genügend Vorlauf von deinen agilen Methoden abgedeckt ist. Der vierte Teil ist Innovation
154 – das ist mir noch nicht so bewusst oder klar, wie sich das mit der Agilität verbindet, weil man hier die
155 Schwierigkeit von unterschiedlichen Zeitachsen hat. Weil wir im Release Train, sind sehr konkret und
156 spezifisch – wir bauen jetzt ein Feature. Und bei der Innovation der Langfristigen Entwicklung hat man
157 fünf Jahre plus oder was auch immer. Mir ist die Verbindung hier noch nicht ganz klar. Nach meinem
158 Verständnis sollte es dann von dort zum Portfolio und zu Epics führen und dann können Features erstellt
159 werden. Aber im Moment ist das für mich noch weit entfernt.

160

161 **I:** Hinsichtlich deiner Beispiele, der Schnittstelle zum starrereren System, über welche Soft Skills sollten
162 die Mitarbeiter in dieser Schnittstelle aus deiner Sicht verfügen?

163

164 **INT1:** Im Sinne von Fähigkeiten sollten die Mitarbeiter die zwei Systeme kennen. Sie sollten sich be-
165 wusst sein, dass sie sich eher in einem starreren System befinden und das andere System ist agiler. Damit
166 kann man sich auf der Schnittstelle auch besser einigen. Damit man im Prinzip eine Art und Weise der
167 Zusammenarbeit findet. Es braucht von beiden Seiten einen Schritt aufeinander zu - Verständnis für die
168 gegenseitigen Herausforderungen. Bei einem Finanzprozess beispielsweise kann nicht um fünf vor
169 Zwölf noch etwas reingekommen werden. Da muss man ein gegenseitiges Verständnis haben und sich
170 auch auf die Methoden des Gegenübers einlassen können.

171

172 **I:** Gibt es weitere Soft Skills die dir einfallen?

173

174 **INT1:** Es wird einfacher, wenn man sich gegenseitig als Kunde sieht. Das ist so mein Verständnis von
175 Prozess- und Qualitätsmanagement her – das führt zwar zu epischen Diskussionen, ob man im Innen-
176 verhältnis zueinander Kunde sein kann. Es heisst dann immer, der Kunde zahlt und hat die Wahlfreiheit,
177 ob er etwas beziehen will oder nicht. Mir geht es mehr um die Einstellung, die man hat – ich bin ein
178 Dienstleister. Dieses Verständnis ist wichtig.

179

180 **I:** Siehst du spezielle Herausforderungen im Bereich Einsatz IKT oder auch globaler betrachtet inner-
181 halb des Projekt Kommando Cyber, welche nur mit bestimmten Soft Skills gelöst werden können?

182

183 **INT1:** Das ist schwierig zu sagen. Ich denke wir befinden uns hier im Bereich Kultur. Wie erwähnt,
184 Kultur ist für mich das Öl für die Zahnräder. Wir entwickeln hier kein gemeinsames Verständnis. Es
185 gibt immer unterschiedliche Kulturen in den Abteilungen. Wir sind IT-Guys und an anderen Orten ist
186 es anders, dort herrscht nicht der gleiche Groove. Es stellt sich auch die Frage wie man eine gewisse
187 Sockelkultur herstellt, damit man vom gleichen Verständnis ausgeht. Da reicht es nicht aus, dass hohe
188 Vorgesetzte in der Armee mit allen per du machen – eine lockere Art gehört sicher auch dazu. Ich denke
189 das Verständnis für das Thema Kultur fehlt auf dieser Ebene – wir sind hier im Militär und Auftragstak-
190 tik kennt jeder, was wollt ihr da noch diskutieren – wir machen es einfach. Und ich sage auch nicht, dass
191 wir tagelang Bäume umarmen sollen – das hat ja nicht viel damit zu tun. Wie ich es vorhin gesagt habe,
192 ich denke die Definition von Regeln der Zusammenarbeit wichtig. Wie ticken wir zusammen. Es startet
193 bei simplen Sachen: welche Reaktionszeiten haben wir, wie beauftragen wir grundsätzlich, auch im
194 Sinne der Effizienz, das fehlt zum Teil, man geht nicht vom Gleichen aus.

195

196 **I:** Gibt es weitere Massnahmen, die dir in den Sinn kommen, um die Kultur zu verbessern?

197

198 **INT1:** Es fängt dort an, dass man sich bewusst sein muss, dass Kultur aktiv gemanagt werden muss.
199 Kultur entsteht sowieso – ob man sie managt oder nicht. Es wäre einfach wertvoll, wenn man gewisse
200 Sachen aktiv würde unterstützen. Ich vertrete so ein Dreieck: Strategie, Struktur und Kultur – das kennst
201 du vielleicht auch. Die Prozesse verbinden dieses Dreieck auf eine Art. Man kann noch lange bei der
202 Strategie sagen: dahin wollen wir, wenn die anderen Elemente nicht mitziehen, wird man es nie errei-
203 chen. Da denke ich fehlt zum Teil das Verständnis dafür. Es geht um den mit dem Beil schleifen – ich
204 habe keine Zeit zum Beil schleifen, ich muss viele Bäume fällen. Das mag sein – aber das bringt einen
205 nicht weiter.

206

207 **I:** Ich prüfe kurz ob ich noch eine spezifische Frage habe (...) Nein, ich glaube wir haben meine Fragen
208 abgehandelt. Dann würde ich gerne noch eine letzte sehr offene Frage stellen: Gibt es etwas, was du
209 noch ergänzen möchtest? Etwas, was dir noch auf dem Herzen liegt? Etwas, das wir vielleicht noch zu
210 wenig besprochen haben?

211

212 **INT1:** Ja ich habe da vorhin noch kurz am Notebook gegoogelt – dieses Porter-Zeug, das habe ich in
213 dieser Art nicht gekannt. Wir waren eigentlich dieser Problematik beim Bau der Aufbauorganisation für
214 Einsatz IKT unterworfen. [...] Ansonsten habe ich nichts zu ergänzen.

215

216 **I:** Vielen Dank für diese Ergänzung und danke nochmal für deine Zeit und deine ausführlichen Antwor-
217 ten.

A.2.2 Internes Interview 2

1 **14.03.2023, Bern, Projekt Kommando Cyber - Deckname INT2**

2 **I:** Welches sind aus deiner Sicht relevante Soft Skills in der agilen Arbeitsweise?

3

4 **INT2:** Ja das sind die gleichen wie in einer nicht-agilen Arbeitswelt. Agil ist eine Arbeitsmethode und
5 man muss genau gleich zuverlässig sein und Quantität und Qualität liefern können. Das sind eigentlich
6 die gleichen Anforderungen, wie sonst auch. Ja, man muss mitarbeiten, man muss aktiv sein, man muss
7 sich einbringen, man muss initiativ sein, und was wichtig ist, man muss sich auch immer weiterentwi-
8 ckeln. Das hat mit Selbstreflexion oder allgemein mit Reflexion zu tun. Damit sieht man, wo es Punkte
9 gibt, wo man weiterkommt. Ob das jetzt agil ist oder nicht agil – von mir aus ist es dasselbe.

10

11 **I:** Du würdest keinen Unterschied bezüglich relevanter Soft Skills zwischen agiler und traditioneller
12 Arbeitsweise machen?

13

14 **INT2:** Nein, also – weil agil heisst nicht chaotisch, es heisst das man genau plant, innerhalb von einem
15 Zeitraum und dann kann man das ausführen. Es hat nichts zu tun mit Flexibilität – flexibel sein muss
16 man immer. Und es kommt auch noch darauf an, ob man in einem Projektumfeld ist oder in einem
17 Betriebsumfeld – also wenn man den Betrieb machen muss. Dort gibt es grosse Unterschiede. Aber auf
18 die Arbeitsmethode gesehen, ob agil oder nicht agil gibt es weniger Unterschiede. Man muss ja auch in
19 einem nicht agilen Umfeld planen und organisieren können und ein bisschen in die Weite hinausdenken.
20 Das agile Umfeld ist für mich einfach eine sehr gut strukturierte Methode, wie man seine Arbeit plant.
21 Damit gibt es eine Planungssicherheit – das hat man auf der anderen Seite nicht, da kann man überfahren
22 werden mit Arbeit die eben ungeplant hereinkommt.

23

24 **I:** Wie würdest du die von dir erwähnten Unterschiede im Projekt- bzw. im Betriebsumfeld beschreiben.
25 Worin bestehen diese Unterschiede?

26

27 **INT2:** In der Projektarbeit kann man sehr gut planen, weil in der Regel kein Tagesgeschäft dazwischen
28 kommt. Das kann man auch sehr gut einhalten. Im Betriebsumfeld hat man das Daily Business und das
29 ist nicht planbar. Da kommt ein Telefon, dieses geht nicht, und ein Telefon, machst du mir bitte sofort -
30 und, und, und. Das ist der grosse Unterschied vom Betriebs- zum Projektumfeld. Und das ist natürlich
31 auch stressiger, im Betriebsumfeld muss man Durchsetzungsfähigkeit haben, man muss resilient sein,

32 man muss abschalten können, man muss mal sagen können: Nein, stopp, geht nicht, ich kann es nicht,
33 man muss warten können, weil sonst geht man kaputt.

34

35 **I:** Also würdest du sagen die Anforderungen an Soft Skills sind im Betriebsbereich höher – oder einfach
36 anders?

37

38 **INT2:** Jää, andere – aber – die Führung hat die Aufgabe, dass man diese Skills gar nicht braucht ...
39 (lacht) – weisst du wie ich meine? Also die Führung hat eine Fürsorgepflicht. Und die muss sie wahr-
40 nehmen. Und dann braucht man die Skills, die ich vorhin erwähnt habe, nicht. Oder der Mitarbeiter
41 kommt dann nicht in die rote Zone, in den roten Bereich.

42

43 **I:** Was bedeutet das konkret für die Führungspersönlichkeiten? Welche Skills sind notwendig?

44

45 **INT2:** Empathie! Sie müssen Ihre Antennen ausstrecken und schauen – Sie müssen Ihre Antennen aus-
46 strecken und die Signale von jedem Mitarbeiter erkennen. Und wichtig ist, dass ... (lacht) ... und da
47 gibt es sicher Unterschiede von der Mentalität her, dass eine Führungsperson jeden Mitarbeiter als ei-
48 genständiges Individuum wahrnimmt und nicht sagt: es sind alle gleich – es ist jeder anders. Man muss
49 jeden anders wahrnehmen, oder bei einigen kann man einen schlechten Witz machen und es wird gelacht
50 oder man ist beleidigt – wenn man den gleichen Witz macht. Als Führungskraft muss man situativ mit
51 den Leuten umgehen können. Jeder Mitarbeiter muss verstanden werden, er muss jeden Mitarbeiter
52 kennen, seine Schwächen, seine Stärken, und so kann man Sie dementsprechend auch einsetzen. Wenn
53 er das nicht kann, dann hat er keine Empathie und dann können die Mitarbeiter in den roten Bereich
54 reingehen.

55

56 **I:** Gibt es ein Erlebnis in diesem Zusammenhang mit diesen Soft Skills, dass du beschreiben möchtest?
57 Kommt dir spontan etwas in den Sinn?

58

59 **INT2:** Ja, ich bin persönlich davon betroffen gewesen – von dieser nicht-Erfüllung der Fürsorgepflicht
60 – weil man mich einfach hat laufen lassen. Und es haben alle gesehen, nur ich nicht ... (lacht) doch, ich
61 habe es schon gesehen, aber ich habe gedacht, ja das kommt schon gut. Aber es hat mir niemand gehol-
62 fen. Und andererseits als ich – ich war auch mal Teamleiter – und ich war in dieser Pflicht, da hat man
63 Massnahmen überlegt und ist zum HR, und, und, und. Und das ist wichtig und richtig. Nicht einfach

64 laufen lassen und schau selbst. Das darf man nicht machen. Das war jetzt stark auf die klassische Füh-
65 rungsorganisation bezogen, jetzt im agilen Bereich, im SAFe-Umfeld, da gibt es ja die klassische Füh-
66 rungsstruktur nicht mehr. Man hat ja keinen Teamleiter mehr der Schauen muss – da muss jetzt jeder
67 zum anderen schauen. Es gibt keinen Chef mehr, der das macht. Du musst schauen wie die anderen sind,
68 ich muss schauen, es muss jeder zum anderen schauen. Aber damit das überall durchdringt – das ist
69 nicht überall bekannt.

70

71 **I:** Woran könnte das liegen, dass das nicht überall durchdringt?

72

73 **INT2:** Weil das ein Thema ist, womit man sich nicht so oft beschäftigt. Das Thema muss mal auf den
74 Tisch kommen. Das Thema Fürsorgepflicht, das Thema – ich weiss nicht, wie man dem sagt – schaut
75 zueinander ... (lacht) ... weiss nicht wie man dem sagen kann. Wir sind ja schlussendlich wie eine
76 grosse Familie und dann schaut man zueinander, das es einem gut geht. Das deutet man nie aus. Viel-
77 leicht ist das eine Frage der Kultur.

78

79 **I:** Also, dass offener über, zum Beispiel, eine Fürsorgepflicht gesprochen werden kann?

80

81 **INT2:** Ja und dass man sich traut zu sagen mir geht es nicht gut. Und dass das Gegenüber, welches diese
82 Botschaft erhält, mit Hilfsbereitschaft reagiert, wie kann ich dir helfen, und nicht einfach sagt: Jaja ich
83 hatte dieses Problem auch schon einmal, da musst du so und so und dann ists gut. Es geht darum einander
84 richtig zuzuhören und sich gegenseitig auch ernst nehmen. Man muss einander ernst nehmen. Mir ist es
85 selber eben auch schon passiert – man hat sich gekreuzt und schnell hallo gesagt und gefragt wie geht
86 es, ja nicht so gut und dann bin ich weitergelaufen, anstatt zu fragen worum es genau geht. Das sind
87 genauso Situationen in denen ich selber aufpassen muss. Und das ist in dieser SAFe-Arbeitsmethode
88 wichtig, dass alle sich dessen bewusst sind. Es ist nicht mehr auf eine Person gebunden, die diese Auf-
89 gabe hat.

90

91 **I:** Gibt es weitere Soft Skills, die aus deiner Sicht wichtig sind für die Arbeit in diesem SAFe-Konstrukt?

92

93 **INT2:** Ja, die Selbständigkeit ist wichtig. Man muss selbstständig arbeiten. Man muss einen gewissen
94 Biss haben um seine Ziele zu erreichen. Man muss zielstrebig sein, ehrgeizig – um diese Sachen zu
95 erreichen. Man muss auch eine Vision haben, man muss weiter vorausplanen. Man muss wissen, was

96 man machen will. Man muss sich Gedanken darüber machen, was man im nächsten PI erreichen will.
97 Dass sind sicher Skills, die man eher haben muss als in einem reinen Betriebsumfeld. Denn dort wird
98 man automatisch gefüttert mit Arbeit, man muss nichts machen dafür, die Arbeit kommt. Im agilen
99 Umfeld arbeitet man eben mehr voraus.

100

101 **I:** Wenn wir das Ganze jetzt noch von einer anderen Perspektive anschauen: Was müsste man aus deiner
102 Sicht tun um die Situation zu verschlimmern hinsichtlich Soft Skills?

103

104 **INT2:** Da geht es um Charaktereigenschaften, zum Beispiel wenn du einen Narzissten im Team hast,
105 dann ist es schon bald nicht mehr gut. Das sind Charaktereigenschaften, welche das Team durcheinan-
106 derbringen und Unruhe stiften. Das Arbeitsklima wird vergiftet. Und mit SAFe wird ja ein gewisser
107 Rahmen definiert, der wird nicht verändert, in diesem Rahmen bewegt man sich und der ist eigentlich
108 akzeptiert. Wir arbeiten ja daran und haben auch Ja dazu gesagt, zu diesem Modell. Es sind vor allem
109 die Charaktermerkmale, die etwas verschlimmern können, die man aber auch braucht damit es gut
110 kommt.

111

112 **I:** Der zweite Teil, der mich interessiert ist stärker organisatorisch geprägt. Am Anfang habe ich von
113 dieser Dualität gesprochen. Beispielsweise ein Release Train und ein Stab, also agile und hierarchische
114 Bereiche die zusammen existieren. Hier würde mich deine Sicht auf dieses Schnittstellen interessieren.
115 Kannst du mir aus deiner Erfahrung sagen, wann diese beiden Bereiche in dieser Organisation zusam-
116 menarbeiten?

117

118 **INT2:** Ein Beispiel sind Lizenzbeschaffungen – in der Form und der Art und Weise – also langfristige
119 Beschaffung von Lizenzen. Oder Verhandlungen mit Software-Lieferanten, welche sechs, sieben oder
120 acht Jahre dauern. Da muss sicher jemand dabei sein von der Langfristigen Entwicklung der dement-
121 sprechend auch eine Strategie gemacht hat. Und so entstehen Schnittpunkte. Es sind auch gewisse Stra-
122 tegieentscheide, wie soll ein Produkt verwendet werden, wie soll abgelöst werden. Irgendjemand muss
123 ja sagen, in sechs Jahren verwenden wir dieses Produkt nicht weiter – das können wir nicht im Team als
124 System Engineers machen.

125

126 **I:** Wie nimmst du die Schnittstellen zum Stab wahr?

127

128 **INT2:** Punktuell gibt es Berührungen mit den Personalgesprächen. Und andererseits mit Stellen, welche
129 neu besetzt werden sollen. Ja, was hat es noch gegeben? Auch wenn wir an ein Solution Board gehen –
130 ich weiss nicht, ob das immer noch in der gleichen Rolle vertreten ist. Und sonst habe ich noch keine
131 weiteren Erfahrungen gesammelt. Das mit den disziplinarischen Chefs, das ist noch relativ neu, da kann
132 ich noch nicht viel dazu sagen.

133

134 **I:** Hast du es in dieser Organisation erlebt, dass eine traditionelle Sicht auf eine agile Sicht trifft?

135

136 **INT2:** Ja, das habe ich erlebt als wir die Erneuerung - quasi der Vorläufer der NDP gegründet haben.
137 Vorher hatte man für Projekt- und Betriebsaufgaben die gleichen Personen und dann hat man mit der
138 Erneuerung die Projekte getrennt und von da an waren wir mit Scrum-Methoden unterwegs, also mit
139 Value-Streams. Der Grossteil der Leute will sich nicht bewegen, die sind in ihrem Gärtli und wollen
140 sich nicht bewegen, die wollen nichts Neues machen. Die sind faul ... (lacht) ... die sind träge. Mein
141 Bett ist gemacht, es ist warm, das will man nicht verlassen und wieso etwas Neues, das Alte ist ja nicht
142 so schlecht, es ist nicht alles gut, aber so schlimm ist es auch nicht. Nein, nichts Neues machen, das
143 klappt sowieso nicht, das geht nicht, die anderen haben auch schon wieder aufgehört und so. Es gab
144 schon Stimmen, die dagegengeredet haben. Die Zusammenarbeit zwischen Projekt und Betrieb war
145 dann schon schwierig.

146

147 **I:** Wie hat man die Situation in den Griff bekommen?

148

149 **INT2:** Gar nicht.

150

151 **I:** Was haben für Soft Skills gefehlt?

152

153 **INT2:** Es hat menschliche Blockaden gegeben. Menschen konnten nicht mehr miteinander reden. Sie
154 sind komplett miteinander verkracht. Ja, weil es eine Trennung war – es war nicht so lustig.

155

156 **I:** Gibt es etwas, was man aus Sicht Soft Skills hätte anders oder besser machen müssen?

157

158 **INT2:** Phuu (...) ja das kann ich nicht beurteilen. So wie ich das gespürt habe, hat man gewusst, dass
159 es solche Probleme geben wird. Aber ob man wirklich alle Massnahmen ausgeschöpft hat, das kann ich
160 nicht beurteilen. Wahrscheinlich hat man nicht alle Massnahmen ausgeschöpft, welche möglich wären.
161 Das sind so Konfliktlösungssachen – es war schwierig. Ja da prallen halt viele Charaktere aufeinander
162 – und wenn die Fronten sich verhärten, dann ist es nicht mehr gut, dann ist es bereits aussichtslos.

163

164 **I:** Gibt es aus deiner Sicht in dieser Organisation Herausforderungen in denen Soft Skills zentral sind?

165

166 **INT2:** Schlussendlich sind wir ja in Teams organisiert. Und das ist ja nichts anderes als eine Ansamm-
167 lung von Charakteren und dort braucht es genau die gleichen Skills. Aber nicht mehr so, dass ein Chef
168 da ist, die Skills müssen einfach verteilt sein auf alle. Also Teamfähigkeit, schauen wie es dem anderen
169 geht, das müssen jetzt einfach alle können. Und das muss auch allen bewusst sein, dass man das eigent-
170 lich machen müsste. Und dieses Bewusstsein, das ist eine Kulturfrage, damit man das Ganze schärfen
171 kann. Also wenn jemand dem Narzissmus verfällt, dann hat man schon verloren. Aber teilweise kann
172 man ihn dann doch wieder mitnehmen, mitziehen, integrieren in diesem Sinne, und überzeugen. Und
173 wenn man nichts macht, dann driftet jemand vom Team weg. Das sind eigentlich die gleichen Heraus-
174 forderungen wie vor 20-30 Jahren. Es gibt einfach zentrale Fähigkeiten die braucht man in der Familie,
175 im Verein, im Militär, bei der Arbeit – und sonst scheitert man, oder das Team scheitert oder was auch
176 immer.

177

178 **I:** Dann komme ich zur letzten Frage. Gibt es etwas, was du noch ergänzen möchtest zu diesem Thema.
179 Vielleicht etwas, was wir noch zu wenig behandelt haben?

180

181 **INT2:** Ja, wie soll ich das sagen. Also ich empfinde den Umgang im Kommando Cyber, respektive im
182 Einsatz IKT gegenüber der alten FUB als hervorragend. Unter anderem die Transparenz, die Ehrlichkeit
183 und die Schlankeit. Vor allem aus dem Grund, dass zwei Hierarchiestufen gestrichen wurden, gibt es
184 viel weniger Könige, kleine Könige, kleine Königreiche. Es ist alles aufgebrochen worden. Von dem
185 her finde ich das hier viel besser als vorher zum Arbeiten. Das ist der grosse Vorteil von Einsatz IKT,
186 respektive vom Kommando Cyber, wir können neu anfangen, wir können die Kultur neu entwickeln.
187 Und wir haben wirklich bewusst die Leute von der FUB aussortiert. Personen, die schon bei der Erne-
188 erung gesagt haben, das kommt nie gut, die hat man nicht mitgenommen. Das wurde bei uns in Einsatz
189 IKT so gemacht, aber bei anderen Teams nicht, die wurden eins zu eins mitgenommen – da ist natürlich
190 der Staub mitgekommen. Da hat man die Chance nicht genutzt, um auszusortieren.

191

192 **I:** Vielen Dank für diese Ergänzung und danke nochmal für deine Zeit und deine ausführlichen Antworten.
193

A.2.3 Internes Interview 3

1 **14.03.2023, Bern, Projekt Kommando Cyber – Deckname INT3**

2 **I:** Wie können die agilen und klassischen Arbeits- und Denkweisen innerhalb dieser Organisation auf-
3 einander abgestimmt werden?

4

5 **INT3:** Ich starte mit der Erfahrung aus Einsatz IKT, welche ich in den letzten knapp drei Monaten
6 gesammelt habe. Ich bin eigentlich sehr erstaunt, wie das hier gelebt wird. Denn wenn man das ehema-
7 lige Management, die Geschäftsleitung, anschaut, dann haben sie sich dazu bereiterklärt, sich faktisch
8 dieser Agilität, also SAFe und der Lebensweise unterzuordnen. Von diesem ehemaligen oberen Bereich
9 spüre ich eigentlich grosse Bereitschaft, diese Agilität auch zu leben, diese Verantwortung zu überge-
10 ben. Wenn ich aber aus meiner Sicht schaue, also aus der operativen Sicht, dann sehe ich eigentlich
11 Silos, welche ins agile nach oben schauen. Aber es gibt keine Durchmischung. Dieses Teamleben findet
12 hier statt, das hat sich nicht aufgelöst, weil eben genau der Auslöser fehlt, die Verantwortung, die Kom-
13 petenzen auf Stufe Team zu übernehmen – in jedem Team drin. Aber irgendwie wird dem kein Glauben
14 geschenkt. Empfinde ich als völlig verrückte Situation. Normalerweise ist es umgekehrt. Da versucht
15 das Operative alles auseinanderzureissen, um selber die Verantwortung zu übernehmen und das Ma-
16 nagement will alles zusammenhalten, weil sie ja ihre Reportings haben wollen. Und hier ist die verrückte
17 Situation, dass es völlig umgekehrt ist. Das habe ich weder aus der Literatur noch aus der Praxis jemals
18 erlebt. Ich habe auch versucht das nachzulesen, um herauszufinden wie man dem entgegenwirken
19 könnte. Auch aus der Praxis heraus, es hat nie den Anschlag benötigt, dass die Selbstorganisation be-
20 ginnt. Hier ist es das Gegenteil, man versucht krampfhaft in diesem Silo drin zu bleiben.

21

22 **I:** Was sind in diesem Zusammenhang für Soft Skills relevant?

23

24 **INT3:** Ich glaube es fehlen Erklärungen. Wir haben das auch gesehen an den Zielvereinbarungsgesprä-
25 chen. Da wurde Verantwortung und Mut auf zwei Folien erwähnt. Das Dumme war, man hat zwar diese
26 Folien gezeigt, ist aber nicht in die Tiefe gegangen. Man hat einfach gesagt: Ja du musst jetzt mehr
27 Verantwortung übernehmen und mutiger sein. Wenn man aber den Kontext nicht erklärt, bleibt die Ein-
28 stellung, dass wenn ich ja mutig bin und den Entscheid treffe, dann kriege ich am Ende aufs Dach. Also
29 bleibe ich lieber wie ich bin und man muss mir sagen, was ich zu tun habe. Irgendjemand muss die
30 Verantwortung übernehmen, jemand aus der Geschäftsleitung muss jetzt den Entscheid treffen. Man
31 verharrt in dieser Situation, weil das Vertrauen fehlt, um mutig zu sein. Man misstraut sich eigentlich,
32 könnte man fast sagen.

33

34 **I:** Gibt es weitere Soft Skills, die dir in diesem Zusammenhang in den Sinn kommen?

35

36 **INT3:** Ja Mut wäre eine Kompetenz. Zugänglichkeit müsste auch noch eine sein, also zuhören was das
37 Gegenüber zu sagen hat, dann kann man auf Basis davon einen Entscheid treffen. Eben genau dieses
38 Vertrauen aufbauen, um mutig zu sein. Und auch gegenseitig einen Entscheid treffen – braucht es wirk-
39 lich einen Manager dazu? Das fehlt, und das sind auch so meine drei Schlüsselkompetenzen, die ich
40 auch für mich habe, also Mut, Vertrauen und Offenheit – wenn man bei den Soft Skills ist.

41

42 **I:** Wenn wir das Ganze nun umkehren: Was müsste man aus deiner Sicht tun, damit es nicht gut kommt,
43 in Bezug auf Soft Skills?

44

45 **INT3:** Wenn aus Mut Aggression wird. Das ist sicher ein Schlüsselfaktor, der das Ganze verhindern
46 würde. Hilflosigkeit und Resignation. Wenn das Engagement verloren geht, eigentlich. Das wäre der
47 schlimmste Fall.

48

49 **I:** Warum sind dir persönlich diese drei Schlüsselkompetenzen wichtig?

50

51 **INT3:** Das ist eigentlich eine Lebenseinstellung. Ich lebe bereits 20 Jahre Soziokratie, soziokratische
52 Modelle. Und für mich sind das die Schlüsselfaktoren, die dich zum Erfolg führen – Mut, Verantwortung
53 und Offenheit. Das ist am Ende des Tages relevant. Das ist ja im Militär nichts anderes, man muss ja
54 seinem Gegenüber Vertrauen können, wenn man einen Auftrag gibt, muss der Weg ins Ziel selber ge-
55 funden werden. Darum ist es im privaten und im geschäftlichen wichtig – sonst würde man ja nie in die
56 Ferien gehen. Man muss mutig sein in fremdsprachige Länder zu gehen und am Schluss das Vertrauen
57 haben, dass diese Länder von der Kultur ähnlich sind.

58

59 **I:** Gibt es persönliche Beispiele, die du in diesen Zusammenhang nennen kannst? Speziell in deinem
60 Arbeitsalltag bei Einsatz IKT?

61

62 **INT3:** Ja, aus der Vergangenheit heraus hat mein letztes Team diese Werte gelebt. Das hat zwei Jahre
63 Zeit gebraucht, bis wir alle soweit waren, am Schluss in dieser Extremform. Aber das hat funktioniert,

64 weil jeder Mitarbeiter gewusst hat, wofür er verantwortlich ist. Wir hatten auch verschiedene Aufgaben
65 in diesen Teams, also wir haben sie nicht mehr Teams genannt, sondern Circles, eben analog zur Sozi-
66 okratie. Dass zum Beispiel auch diese Schnittstellenfunktionen, also wenn ein Mitarbeiter von mir in
67 einen anderen Circle periodisch zuhören ging, dass wenn er zurückkommt, das Team über die notwen-
68 digen Informationen verfügt. Und dass es auch genau darum die klassische Hierarchie nicht mehr
69 braucht, weil der Mitarbeiter seine Funktion erfüllt und die Informationen zusammenträgt, was wieder-
70 um das Team stärker macht. Das wäre jetzt weiter in die Vergangenheit zurück. Und jetzt hier bei
71 Einsatz IKT sind wir, glaube ich, ziemlich am Anfang. Zuerst muss ja das Urvertrauen da sein. Wir
72 müssen uns alle kennenlernen. Sie kennen sich schon länger, ich bin jetzt neu dazugekommen und jetzt
73 gibt es zuerst diese Abtast-Phase, wie weit kann man gehen, wie zynisch ist er, was verträgt er, wo hat
74 er seine Schwächen. Das sind so die klassischen Sachen wenn man neu im Betrieb ist.

75

76 **I:** Gehen wir doch noch einmal zurück auf diese Dualität. Was sind aus deiner Sicht für Kompetenzen
77 oder Soft Skills relevant, wenn agile und traditionelle Denk- und Arbeitsweisen aufeinandertreffen?

78

79 **INT3:** Du kannst die gleichen drei Kompetenzen hier anwenden. Es braucht von beiden Seiten Mut.
80 Wenn man Dualität anschaut, als Manager seinen Mitarbeitern zu vertrauen, dass diese nicht angeleitet
81 und völlig chaotisch in einer Crowd ihre Probleme lösen. Das braucht Mut, um das fallenzulassen. Es
82 braucht eben auch Offenheit für neue Arbeitsmethoden und neue Arbeitsmodelle zuzulassen und wie-
83 derum Verantwortung, wenn man merkt das es in die falsche Richtung geht zu steuern – nicht abzu-
84 lehnen, sondern steuern. Ich würde sagen, das sind die gleichen Drei.

85

86 **I:** Gibt es aus deiner Sicht Unterschiede in den relevanten Soft Skills in hierarchischen und agilen Denk-
87 weisen? Gibt es Soft Skills, die aus deiner Sicht in der Agilität viel stärker gefordert sind als andere?

88

89 **INT3:** Das ist eine vielschichtige Frage. Einerseits kommt es auf das Unternehmen an, wie funktioniert
90 es. Die Bundesverwaltung braucht vielleicht weniger Mut und mehr Offenheit auf der Zugangsseite.
91 Und in einem Unternehmen in der Privatwirtschaft braucht es Mut zur Veränderung. Man muss sich als
92 Unternehmen weiterentwickeln und Geld erwirtschaften – diesen Druck haben wir hier weniger. Hier
93 ist aber der zwischenmenschliche Aspekt unheimlich wichtig, damit auch das politische innerhalb des
94 Unternehmens, also bei uns in Einsatz IKT funktioniert. Man muss lernen zuzuhören.

95

96 **I:** Was verstehtst du unter diesem zwischenmenschlichen Aspekt – kannst du das weiter ausführen?

97

98 **INT3:** Zwischenmenschlich würde ich sagen, das sind so die Gspürsch-Mi-Themen, die sind aber sehr
99 wichtig. Also das man dem Gegenüber auch Raum lässt und nicht jemanden unter Druck setzt. Das man
100 aufeinander zugeht. Und ja, sich zuhört, ausreden lässt, niemanden anfeindet – das ist natürlich auch
101 wichtig. So würde ich das bezeichnen.

102

103 **I:** Wenn wir uns die Schnittstellen innerhalb von Einsatz IKT anschauen, also beispielsweise die Schnitt-
104 stelle vom Stab zum Agile Release Train, gibt es da aus deiner Sicht Soft Skills, welche vernachlässigt
105 werden könnten?

106

107 **INT3:** Der Stab hat ja eigentlich aus der modernen agilen Sicht die Funktion die alte Welt mit der agilen
108 Organisation zu verbinden – sprich, alles was sich um Finanzflüsse und Rapportierung dreht, dafür
109 braucht es eigentlich einen Stab. Alles andere müsste in einer agilen Umwelt abgedeckt werden. Also
110 die ehemalige Geschäftsleitung wird es so in dieser Form auch nicht mehr geben. Aber eigentlich die
111 ganzen Schnittstellen für den Bezug von finanziellen und Ressourcenmittel ist über die Linienorganisa-
112 tion aufgebaut.

113

114 **I:** Was bedeutet das in Bezug auf Soft Skills?

115

116 **INT3:** Es bedeutet eigentlich insofern nichts, weil alle Aufgaben, die in der Vergangenheit durch den
117 dedizierten Stab umgesetzt wurden, jetzt neu in den Teams umgesetzt werden. Gemeinsam. Das soll ja
118 das Ziel sein, eine Verteilung von wenigen auf viele zu erreichen.

119

120 **I:** Mich würde nun ein organisatorischer Fokus interessieren. Nehmen wir Einsatz IKT als Beispiel mit
121 dem erwähnten Stab und der agilen Welt, die durch den Release Train aufgebaut wird. Welche Schnitt-
122 stellen siehst du zwischen hierarchischen und agilen Denkweisen?

123

124 **INT3:** Ja da fällt mir eine besonders ein, aber das befindet sich aktuell in der Aufhebung, das finde ich
125 eine sehr gute Entwicklung. Das man nicht so eine Art Personalbüro hat, wie das vorher betrieben wurde
126 sondern, dass man das auflöst in ein People Management, das ist wieder von der Geschäftsleitung ge-
127 trieben. Man kann noch weitergehen und sagen, dass über diese fünf oder sechs neuen People Manager
128 der Prozess, der agile Prozess geführt werden kann. Das finde ich grossartig, diese Entwicklung. Also

129 das wäre eines davon. Man könnte noch weiter sagen, dass die Planungsfunktion, also die Abstimmung
130 mit der Swisscom eigentlich klassisch in einem Stab drin ist. Hier muss ich mit der Aussenwelt einen
131 Plan zurechtlegen, um Meilensteine festzulegen. Das wäre die andere Seite – das braucht es auch. Dann
132 Finanzflüsse braucht es auch. Aber die ganze innenorganisatorische Umsetzung läuft durch Rollen im
133 Team. Als Beispiel, was wir schon andiskutiert haben, ist das Pleasure Management. Also zum Beispiel,
134 wenn jemand Geburtstag hat, dann weiss man das im Team und es wird auch entsprechend gewürdigt
135 und gefeiert. Das gibt es in der Linienorganisation nicht. Oder vielleicht nur in guten Teams, aber ein
136 Teamleiter hat in der Vergangenheit eigentlich eine klassische Linienführung verantwortet. Heute muss
137 man die Menschen ins Zentrum stellen. Besondere Anlässe, Apéros, bestandene Prüfungen, etwas orga-
138 nisieren im Team, das kann ein Mitarbeiter in der Nebenrolle machen. Der muss sich ja auch nur um
139 zehn Leute kümmern, nicht wie früher um mehr Leute. Also ich finde das eine gute Entwicklung.

140

141 **I:** Was ist hinsichtlich Soft Skills bei diesen Entwicklungen wichtig aus deiner Sicht?

142

143 **INT3:** Ja, Soft Skills werden schon immer relevanter. Das sieht man auch an den Stellenausschreibun-
144 gen. Allgemein eigentlich, wenn man heute Stellenausschreibungen im Vergleich zu vor zehn Jahren
145 anschaut, dann merkt man, dass heute ein Studium und die ganzen Ausbildungen vorausgesetzt wird,
146 das ist aber nur noch ein Abschnitt. Der grosse Teil bei der Ausschreibung ist dann der Soft Skill Teil.
147 Die Voraussetzung ist zwar, dass man das alles gelernt hat, aber es steht nicht mehr im Zentrum. Im
148 Zentrum stehen Soft Skills.

149

150 **I:** Welche Soft Skills?

151

152 **INT3:** Teamfähigkeit. Oder dass man Bereitschaft hat für Veränderungen, das sind noch so Soft Skills,
153 welche man in den Stelleninseraten noch antrifft.

154

155 **I:** Gibt es weitere?

156

157 **INT3:** Ja es gibt weitere, die mir aber jetzt nicht in den Sinn kommen ... (lacht).

158

159 **I:** Welche Soft Skills wünschst du dir von deinen Mitmenschen, um die Zusammenarbeit zu verbessern?

160

161 **INT3:** Ja das sind die gleichen, die ich auch persönlich für mich hochhalten möchte. Es dreht sich immer
162 ums Gleiche. Es braucht nicht einen Scrum Master, um eine Entscheidung zu treffen. Wenn das Team
163 in einer mehrheitsfähigen Klärung nachweisen kann, dass eine Entscheidung gut ist, also den Konsens
164 hat, dann braucht es auch keinen Konsent. Aber am Ende des Tages, wenn diese Einigkeit nicht herge-
165 stellt werden kann, dann muss irgendjemand den abschliessenden Entscheid treffen. Und das wiederum
166 muss akzeptiert sein.

167

168 **I:** Dann kommen wir bereits zum Abschluss. Gibt es etwas, was du jetzt noch gerne ergänzen möchtest?
169 Liegt dir noch etwas auf dem Herzen? Haben wir etwas noch zu wenig besprochen?

170

171 **INT3:** Also worauf ich wirklich ein Augenmerk lege, und ich auch hoffe, dass sich der Bereich Einsatz
172 IKT in diese Richtung bewegt, ist die Mehrheitsfähigkeit im Team. Der Einzelentscheid soll weniger
173 stark gewichtet werden als der Mehrheitsentscheid. Wenn das Team ein Ziel hat und das Ziel annimmt,
174 und das Ziel lebt, ist das viel relevanter, als wenn das Ziel von einer imaginären Geschäftsleitung
175 kommt. Wenn man an ein Ziel glaubt, kann man viel einfacher darauf hinarbeiten. Das finde ich relevant,
176 dass man darauf ein Augenmerk legt. Das jeder Mitarbeiter begreift, dass er ein Teil ist, der verantwort-
177 lich ist das in zwei Jahren diese Infrastruktur in Betrieb genommen wird und nicht ein Befehlsempfänger
178 der einfach diese VM stellen muss und nicht weiss warum, sondern dass er weiss warum er etwas macht
179 und das auch priorisieren kann.

180

181 **I:** Welche Soft Skills stehen da aus deiner Sicht im Zentrum um das Erreichen zu können?

182

183 **INT3:** Ich würde hier den Mehrheitsentscheid nennen. Also wenn eine Anforderung kommt aus der
184 Umwelt, also wenn ausserhalb des Teams eine Anforderung gestellt wird, dass man auch weiss, warum
185 wird diese Anforderung gestellt und was ist der Inhalt und was ist der Grund dafür und auch diese Fragen
186 stellt. Es geht einerseits um Konsens, also jeder im Team versteht, warum er etwas macht, andererseits
187 geht es um die Person, die mit dem Team schon Kontakt hatte, die Storytelling machen kann, damit das
188 Team versteht warum sie die Anforderung umsetzen sollen. Oder dass es vielleicht anders priorisiert
189 wird, zum Beispiel zu einem späteren Zeitpunkt. Das ist so für mich ein relevanter Soft Skill.

190 **I:** Vielen Dank für die ausführlichen Antworten.

A.2.4 Internes Interview 4

1 **15.03.2023, Bern, Projekt Kommando Cyber – Deckname INT4**

2 **I:** Wie können die agilen und klassischen Arbeits- und Denkweisen innerhalb dieser Organisation auf-
3 einander abgestimmt werden?

4

5 **INT4:** Also ich werde jetzt meine Antworten wirklich auf meine Tätigkeiten bei der FUB und beim
6 Kommando Cyber beschränken, ganz bewusst. Angefangen habe ich ja vor zweieinhalb Jahren noch bei
7 der FUB in einer Sektion als Teil von der Abteilung Erneuerung. Und etwas, was mir schon ziemlich
8 früh aufgefallen ist, was noch das alte Denkmuster widerspiegelt, ist das über die hierarchische Füh-
9 rungsstruktur auch die fachliche und inhaltliche Struktur abgebildet worden ist. Das fand ich überaus
10 ungünstig, muss ich ganz ehrlich sagen. Das heisst, wenn jetzt Architekten untereinander inhaltliche
11 Differenzen oder fachliche Diskrepanzen hatten, dann wurde das immer über die Linie eskaliert, über
12 diese Führungsstruktur. Obwohl es ja eigentlich inhaltliche Themen waren und nicht Führungsthemen,
13 also personelle Konflikte. Und das ist etwas, was ich in unserer Transformation zu Scaled Agile Frame-
14 work beobachtet habe und festgestellt habe, das das nicht optimal verläuft. Hier sehe ich auch die Tren-
15 nung zwischen der agilen und der hierarchischen Welt. Die hierarchische Führungsstruktur ist gut, wenn
16 es um Personalentwicklung geht, Lösen von personellen oder persönlichen Konflikten aber inhaltlich
17 muss die Zusammenarbeit aus meiner Sicht in einem agilen Modell erfolgen, wo es eben nicht draufan-
18 kommt, ob eine Diskussion zwischen einem Mitarbeiter und einem Abteilungsleiter stattfindet, sondern
19 zwischen Fachexperten. Das ist der Wechsel, den ich extrem begrüsst habe, denn ich habe es vorher nur
20 agil gekannt. Also ich habe die hierarchische Struktur, wie sie vorher in der FUB gelebt worden ist, gar
21 nie persönlich erlebt. Für mich war das sehr befremdlich, weil ich der Meinung war, dass Linienorgani-
22 sationen für personelle Themen da sind und nicht fürs Propagieren von inhaltlichen Lösungen von oben
23 nach unten. Da bin ich sehr froh, dass man sich beim Kommando Cyber oder zumindest bei Einsatz IKT
24 entschlossen hat, das explizit zu durchbrechen. Zu sagen, an den inhaltlichen Themen arbeiten wir in
25 Form eines Agile Release Trains, der nach Teams strukturiert ist und die Teams sollten idealerweise ein-
26 stückweit Autonomie haben, die fachlichen Themen, die ihnen zugewiesen werden auch zu bearbeiten
27 und der Dialog soll zwischen Fachexperten von Teams erfolgen und nicht zwischen ihren Chefs oder
28 Teamleitern oder Abteilungsvertretern – wenn es um inhaltliche oder technische Themen geht.

29

30 **I:** Was würdest du in diesem Zusammenhang für Soft Skills in den Vordergrund stellen?

31

32 **INT4:** Ich denke, was der Wechsel zum Agile Release Train sicher bewirkt hat, ist dass die Mitglieder
33 der Teams direkter miteinander kommunizieren können. Das heisst, dass eben nicht eine Anfrage von
34 Team A zum Team B vom Teamleiter A über den Teamleiter B gehen muss, sondern dass die Leute
35 direkt aufeinander zugehen können und miteinander kommunizieren können. Das erfordert natürlich
36 auch, dass diese Leute bereit sind, diese Diskussionen zu führen mit ihren Peers, die vielleicht nicht im
37 gleichen Team sind oder nicht in der gleichen Linie sind, aber fachlich auf der gleichen Augenhöhe sein
38 müssen. Das hat für mich auch mit dem Soft Skill Empathie zu tun, im Sinne von, man muss sich auf
39 einer gewissen Augenhöhe begegnen können und zwar unabhängig davon ob das Gegenüber hierar-
40 chisch weiter oben oder unten angegliedert ist. Das hat für mich schon damit zu tun, dass man aus dem
41 hierarchischen Denken ausbrechen kann. Ich denke was hier nicht schlecht ist – klar, Teamfähigkeit ist
42 das eine – aber man darf dann auch nicht nur auf sein eigenes Team achten. Du musst die Fähigkeit
43 haben als Organisation zu denken, oder in unserem Fall als Agile Release Train. Die Analogie bezieht
44 sich ja nicht grundlos auf einen Zug – wird sind ja gemeinsam ein Zug und jeder auf diesem Zug hat
45 gewisse Verantwortlichkeiten und Aufgaben. Aber wenn man mit anderen Zugmitgliedern diskutieren
46 will, dann sollte man diese als gleichwertiges Zugmitglied betrachten. Das braucht auch eine gewisse
47 Fähigkeit von Respekt – und ich würde es jetzt nicht Anstandsregeln nennen, denn Anstand ist hoffent-
48 lich vorausgesetzt aber im Sinne von (...) weniger auf Personen und Ihre Stellung achten und mehr auf
49 die sachliche Ebene. Emotionalität ist ja manchmal ein etwas heikles Thema bei Soft Skills – ich würde
50 sagen, dass es etwas weniger Emotionalität im Umgang untereinander braucht, wenn man über inhaltli-
51 che Themen spricht. Nicht dass Differenzen als persönlicher Angriff wahrgenommen werden. Ah, und
52 was man unter Soft Skill zusammenfassen kann in diesem Kontext ist Kritikfähigkeit. Das ist ganz ganz
53 wichtig. In diesem Zusammenhang ist auch das andere wichtig, nämlich in der Lage zu sein richtiges
54 Feedback zu geben. Das ist vielleicht ein Soft Skill der auf der anderen Seite der Kritikfähigkeit ist, also
55 nicht nur selber mit Kritik umzugehen, sondern auch Kritik kommunizieren zu können. Und zwar nicht
56 auf eine persönliche Art und Weise, sondern auf einer sachlichen oder fachbezogenen Ebene und das ist
57 etwas, was schwierig ist. Das ist etwas schwieriges, vor allem wenn man vielleicht vorher in so einer
58 hierarchischen Denkweise verharrt, also du bist nicht in meinem Team, nicht in meiner Abteilung, nicht
59 in meiner Organisationseinheit, du hast mir gar nichts zu sagen! Das ist genau das Denkmuster, was in
60 einer hierarchischen Führungsstruktur, wo eben Personalführung und fachliche Führung vermischt wer-
61 den, sehr schnell passieren kann und gefährlich ist. Denn das ist ja genau das was passiert: du bist nicht
62 von meiner Abteilung, du bist nicht von meinem Fach, du hast keine Ahnung, ich bin aus gutem Grund
63 im Netzwerkteam, du musst mir nicht reinreden, und schon hat man den Konflikt. Ich denke, wenn man
64 fähig ist einerseits Kritik entgegenzunehmen, die natürlich auch gerechtfertigt sein muss, dann darf man
65 auch erwarten, dass man fähig ist auch Feedback zu geben. Und das ist sicher ein Soft Skill den viele
66 Firmen aus meiner Sicht am Anfang etwas vernachlässigen. Im Sinne von redet miteinander und löst
67 Konflikte auf eurer Stufe. Das ist das eine, aber man muss ja auch die Leute befähigen die Art und Weise
68 wie Konflikte gelöst werden – das ist nicht etwas, was intuitiv verankert ist. Also ich platziere mein

69 Feedback bei dir sachlich und ich verpacke es etwas. Und genau diese Fähigkeit, die muss man auch
70 üben, also im Sinn von erlernen. Das geht vielleicht etwas verloren. Wir sind ja jetzt agil und alle auf
71 der gleichen Stufe, und ja, redet einfach miteinander. Einfach miteinander reden reicht nicht aus. Also
72 Kommunikationsfähigkeit muss man schon noch ein bisschen differenzieren im Sinne von verschiede-
73 nen Subfähigkeiten, wie eben, wie kommuniziere ich und wie gebe ich Feedback und wie vertrete ich
74 ein Argument, wie verhindere ich es, dass ich nicht Personen angreife oder Teams angreife oder andere
75 Bereiche angreife, sondern wie kann ich sicherstellen, dass Diskussionen sich um fachliche Inhalte dre-
76 hen. Und das ist natürlich schwierig, weil du hast schnell die natürlichen Konflikte zwischen Experten
77 und Koryphäen und Fachexperten. Natürlich hat da der eine das Gefühl, er habe mehr Erfahrung – da
78 kommt diese Konfliktfähigkeit ins Spiel, die man einfach braucht. Aber das ist ein schwieriges Thema,
79 weil, ich glaube das ist etwas aus Erfahrung mit der eigenen Firma, wir haben bewusst Sessions und
80 Workshops gemacht, in denen wir das geübt haben. Feedback geben und Feedback annehmen eben
81 geübt haben, in Form von Rollenspielen. Es ist etwas, was man als Organisation fördern muss, es pas-
82 siert nicht einfach. Es reicht nicht einfach zu sagen: Ja, redet miteinander. Im Grunde genommen ist das
83 etwas, dass hier auch passiert ist. Man hat gesagt, wir machen keine Eskalationen mehr über die Linie,
84 redet doch einfach miteinander – ja okay, dann haben sie sich die Köpfe eingeschlagen (lacht) – das ist
85 das, was ich dazu sagen kann.

86

87 **I:** Danke vielmal für die ausführliche Antwort. Du hast bereits viele meiner Unterfragen behandelt. Gibt
88 es vielleicht ein persönliches Erlebnis, dass dir in den Sinn kommt, in dem die erwähnten Soft Skills
89 positiv und sehr erfolgreich eingesetzt worden sind?

90

91 **INT4:** Ich denke was ich jetzt gerade bei uns definitiv in diesem Zusammenhang verbessert hat – und
92 das wurde auch explizit gefördert durch die Communities of Practice – als konkretes Mittel um eben
93 teamübergreifend die Kommunikation von Fachexperten zu fördern. Da habe ich bei den Communities
94 of Practices bei denen ich dabei war, also zum Beispiel Architektur oder Security, sehr positive Erfah-
95 rungen gemacht im Austausch untereinander. Weil da hat man wirklich darauf geachtet, dass die Leute,
96 die die gleichen fachlichen Kompetenzen haben, zusammen sprechen. Natürlich gibt es da auch Mei-
97 nungsverschiedenheiten und Konflikte, aber dadurch, dass man bewusst in kleinen und flexiblen Grup-
98 pen angefangen hat, konnte man die sachbezogene Ebene fördern. Ich habe aber nicht ein ganz konkretes
99 Beispiel, in dem ich sage, da hat das super funktioniert. Aber schon nur dadurch, dass es ein Gefäß gibt,
100 an dem dieser Austausch explizit gefördert wird, verbessert sich die Kommunikation. Das ist ja auch für
101 die Mitarbeiter ein Lernprozess. Du bist jetzt nicht nur in deinem Team, du hast jetzt vielleicht diese
102 fachliche Community und noch diese fachliche Community, in der du dich austauschen kannst unter
103 deinen Peers. Und das Ganze eben unabhängig von Bereichen – und das ist das Schöne an der

104 Community of Practice Security. Da gibt es Leute aus Einsatz IKT, es hat aber auch Leute aus Cyber-
105 und EM-Sicherheit dabei, welche in völlig anderen Teamstrukturen drin sind und welche jetzt durch
106 diese Community of Practice viel näher zusammengebracht werden. Zwischen diesen Leuten würden
107 rein von der Linie her etwa drei Organisationsstufen dazwischenstehen. Und was mir auch erzählt wurde
108 ist, dass früher die Kommunikation auch über diese Pyramide stattgefunden hat. Und das konnte man
109 nun doch viel näher zusammenbringen. Dadurch sind natürlich auch die Differenzen sichtbarer gewor-
110 den, denn die Fachexperten prallen nun direkt aufeinander. Aber das ist in dem Sinne etwas positives,
111 weil Konflikte müssen an sich nicht negativ sein, es kommt darauf an wie man damit umgeht. Da lernen
112 sich ja auch beide auf einer persönlichen Ebene besser kennen. Auch wenn diese persönliche Ebene in
113 der Diskussion vielleicht nicht starken Einfluss haben sollte, lernt man sich ja trotzdem besser kennen,
114 man interagiert ja miteinander. Von den Soft Skills her betrachtet ist es sicher gut, dass – ich meine bei
115 uns ist jetzt sehr viel per Video – auch die verbale Kommunikation jetzt viel mehr gefördert wird. Also
116 nicht mehr Emails an den Chef und der Chef leitet es weiter und so weiter. Die direkte Kommunikati-
117 onsfähigkeit, welche ja überhaupt nicht die gleiche ist wie die schriftliche Kommunikationsfähigkeit,
118 die kommt auch viel stärker zum Tragen. Und für gewisse Leute ist das einfach und für andere ist es
119 sicher noch ein Lernprozess, dass man auch im spontanen direkten Gespräch respektvoll miteinander
120 umgehen kann.

121

122 **I:** Wenn wir das Ganze nun aus einer etwas anderen Perspektive anschauen und uns überlegen, was
123 müsste getan werden, damit die Situation überhaupt nicht vorwärts geht?

124

125 **INT4:** Ich denke, wenn man überhaupt nicht kompromissfähig ist, wird jede Art von Interaktion viel
126 schwieriger. Wenn du kompromisslos, stur auf deinen Ansichten verharrst, selbst wenn du vielleicht
127 sogar im Recht wärst. Wenn du nicht fähig bist über deinen eigenen Schatten zu springen. Viele Leute
128 hier aus vorherigen hierarchischen Strukturen bringen ja eine gewisse Vergangenheit mit und wenn man
129 dann sehr nachtragend ist und auch nicht in der Lage ist ein Schritt weiterzugehen, dann wird es in der
130 Zusammenarbeit sehr sehr schwierig. Wenn du sehr viel – im englischen würde ich sagen Resentment
131 hast – so sehr nachtragend bist, und sehr viel Groll auf eine Person hast, dann ist es etwas, was eigentlich
132 jede Zusammenarbeit erschwert. Das kann dann sehr schnell passieren, zum Beispiel wenn einer in einer
133 E-Mail eine Formulierung gewählt hat, die der andere nicht gut aufgenommen hat und es nicht geklärt
134 werden konnte, es ist ja eine asynchrone Kommunikation, dann passiert ein Konflikt sehr schnell. Das
135 habe ich auch in meinen Anfangszeiten hier direkt erlebt. Für gewisse Tätigkeiten haben wir mit der
136 Abteilung Betrieb zusammengearbeitet und das war in beide Richtungen sehr harzig. Es wurde recht
137 schnell klar, wer mit wem in der Vergangenheit schlechte Erfahrungen gemacht hat und dann wurde

138 immer alles nur über den Chef kommuniziert. Das sind sicher Aspekte, die die Zusammenarbeit verhin-
139 dern.

140

141 **I:** Danke vielmal. Der zweite Block, den ich ansprechen möchte, bewegt sich mehr in die organisatori-
142 sche Sicht. Du hast es am Anfang bereits angedeutet. Wo treten die Schnittstellen von agilem und hie-
143 rarchischen Denk- und Arbeitsweisen hier beim Kommando Cyber auf? Kannst du dazu Schnittstellen
144 beschreiben?

145

146 **INT4:** Ja, etwas was ich hier sehr stark gespürt habe ist, sobald es um Entscheidungen geht, spielt die
147 Hierarchie wieder eine riesige Rolle. Sobald es um ein Richtungsentscheid oder Priorisierung geht, was
148 machen wir als nächstes oder was machen wir als erstes, was ist dringend, dann kommt sehr schnell der
149 Ruf nach einem Vorgesetzten oder nach der nächsten Managementstufe. Das habe ich in dieser Form,
150 ganz ehrlich, vorher nie so erlebt. Ich bin ein extrem grosser Verfechter des Subsidiaritätsprinzips. So
151 wie es in der Schweiz auch zum grössten Teil gelebt wird, auch in Organisationen. Also Entscheidungen
152 sollen auf der Stufe getroffen werden, wo auch die nötigen Kompetenzen – also im Sinne von Fachkom-
153 petenz – vorhanden sind für diese Entscheidung. Also Personen, die eine fundierte Entscheidung treffen
154 sollen diese auch treffen dürfen. Das war hier ganz extrem – du hast zwar vorgängig viele Diskussionen
155 in den Teams, aber sobald es um Entscheidungen geht, dann wurde sofort die Schnittstelle zum Chef
156 gesucht. Ich muss den Chef fragen oder den Linienvorgesetzten. Das kann ich nicht entscheiden, das
157 muss das Management entscheiden und so weiter. Ich glaube diese Schnittstelle könnte hat man zumin-
158 dest bei Einsatz IKT ein bisschen in Gremien verpacken. Sie sind zwar immer noch da, aber man hat
159 jetzt Gremien und keine Chefs mehr dafür. Dadurch wurde auch klarer, welche Entscheidungen auf
160 welcher Ebene getroffen werden sollen und dürfen. Was mich bisher extrem gestört hat ist, dass genau
161 diese Schnittstelle zwischen agiler Organisation und hierarchischer Organisation nicht definiert wurde.
162 Man wollte sich einfach aus der agilen Organisation für alles absichern. Also am besten fragen wir den
163 Vorgesetzten oder den Abteilungsleiter, am besten fragt man den CISO – das war so ein Lieblingssatz:
164 Das muss der CISO entscheiden oder der CEO oder der Oberst, am besten der Chef der Armee (lacht)
165 (...) ja, wirklich. Ich denke, was jetzt wichtig war in der Transformation, ist dass diese Schnittstellen
166 benannt werden. Bei uns hat man diese Benennung vor allem durch Gremien gemacht. Neben diesen
167 Schnittstellen hat man auch gesagt, was sind die Regeln, dass diese Schnittstelle in Anspruch genommen
168 werden muss. Man hat zu grossen Teilen – noch nicht perfekt, aber immerhin – konnte man klären was
169 lokal oder autonom geregelt werden kann und für diese Art von Entscheidungen – eine gute Regel ist
170 zum Beispiel, dass sobald es bei einem Projekt um Budget geht, also quasi Auswirkungen finanzieller
171 Natur, dann ist die Schnittstelle in die hierarchische Organisation notwendig, weil innerhalb der agilen

172 Organisation keine Budgetverantwortung ist. Ich denke, das ist sicher etwas, dass im Moment, auf un-
173 serem Transformationsweg für Klarheit gesorgt hat.

174

175 **I:** Die von dir angesprochene Problematik, dass bei Entscheidungen sehr schnell die vorgesetzte Stufe
176 angesprochen wird – hat das etwas mit Soft Skills zu tun?

177

178 **INT4:** Ja, das kann man so sagen. Es ist noch schwierig zu definieren. Ich denke es hat viel mit der
179 Einstellung zu tun. Was man ja möchte, in den meisten Organisationsstrukturen, die agil funktionieren
180 sollten, was man erreichen möchte, ist, dass Selbstverantwortung und dieses Ownership bis auf Stufe
181 Team gelebt wird und im Bewusstsein der Leute verankert wird. In dem Sinne auch Verantwortung
182 übernehmen zu können, wirklich in einem klar umrissenen fachlichen Bereich. Aber man kann Verant-
183 wortung auch nicht immer nach oben abschieben. Und ich denke, das ist ein Soft Skill, der wichtig ist,
184 wo man wirklich als Person diese Selbstverantwortung für die Themen im Team wahrnehmen muss. Ich
185 denke, das ist etwas, mit dem wir in dieser Transformation noch häufiger damit kämpfen. Es wird er-
186 wartet, dass Teams teilweise autonom agieren können, dann müssen die einzelnen Mitglieder dieser
187 Teams ja auch diese Verantwortung übernehmen. Und beim Übernehmen dieser Verantwortung gehört
188 sicher auch ein gewisses Selbstvertrauen oder das Vertrauen in die Fähigkeiten, welche man innerhalb
189 des Teams hat. Und das ist sicher auch etwas – ich weiss nicht, ob der Begriff Selbstbestimmung der
190 geeignete ist, aber was auch in einer agilen Organisation sehr stark gelebt werden muss im Vergleich zu
191 einer hierarchischen ist, Befehle kommen nicht von oben. Also von oben kommt vielleicht, was ist das
192 Ziel und wo wollen wir hin, aber der Weg zum Ziel, welche Schritte, welche Arbeitsschritte und Ar-
193 beitspakete notwendig sind, das Erreichen liegt in der Verantwortung von einzelnen Teams und deren
194 Mitglieder. Und das führt auch zu einem Umdenken, dass die Verantwortung für die eigenen Tätigkeiten
195 übernommen werden muss. Du kannst nicht sagen, ja der andere hat mir gesagt ich muss das machen
196 und jetzt ist es halt dumm herausgekommen, jetzt habe ich halt nichts machen können, ich habe einfach
197 das gemacht was mir gesagt wurde. Und diese Eigenverantwortung für seine eigenen Tätigkeiten ist
198 sicher eine Fähigkeit, welche einhergeht mit dem Vertrauen in seine eigenen Fähigkeiten aber auch in
199 die Bereitschaft für seine Leistungen auch einstehen zu können – eben nicht einfach sagen, ich habe
200 gemacht was mir gesagt wurde, sondern ich habe nach bestem Wissen und Gewissen versucht dieses
201 Ziel zu erreichen, weil eigentlich überall wo man in einer agilen Organisation arbeitet gibt es Ziele – die
202 sind vielleicht anders formuliert, bei uns sind es Epics, Features, Stories aber am Ende ist es eine Ar-
203 beitseinheit, welche ein Ziel formuliert. Und damit das funktioniert muss derjenige der das umsetzt auch
204 das Selbstvertrauen haben, dass er das umsetzen kann. Ich denke Selbstverantwortung für seine Arbeit
205 ist ein Soft Skill der bei gewissen Menschen noch aufgebaut werden muss.

206

207 **I:** Dann komme ich zur letzten Frage, bewusst sehr offen formuliert. Gibt es noch etwas, was du ergänzen möchtest oder verdeutlichen möchtest? Etwas, was dir noch auf dem Herzen liegt?

209

210 **INT4:** Ja vielleicht, in der Transformation, in der wir ja als Einsatz IKT schon recht weit fortgeschritten sind, ist es sicher auch aus Sicht von Soft Skills aus meiner Sicht essenziell, dass das Management über den Soft Skill verfügt, nämlich Vertrauen, also Vertrauen haben in die Fähigkeiten der Mitarbeiter. Es hängt auch mit der Taktik zusammen, dass ich nicht sage, was du alles machen musst, sondern, dass ich sage, was ich möchte. Das Wie ist dann dir überlassen – und das braucht vom Management Vertrauen, oder vom Auftraggeber – ich muss es so sagen – braucht es Vertrauen. Und dieses Vertrauen muss darauf beruhen, dass Mitarbeiter bereit sind Arbeit nach ihren Fähigkeiten und auch der Zieldefinition selbstbestimmt übernehmen können.

218

219 **I:** Vielen Dank für deine ausführlichen Antworten.

A.2.5 Internes Interview 5

1 **17.03.2023, Remote, Projekt Kommando Cyber – Deckname INT5**

2 **I:** Wie können die agilen und klassischen Arbeits- und Denkweisen innerhalb dieser Organisation auf-
3 einander abgestimmt werden?

4

5 **INT5:** Ich glaube Schritt Nummer eins ist ein gemeinsames Verständnis zu schaffen. Klassisch kennen
6 ja die meisten, aber auch da gibt es – wie soll ich sagen – unterschiedliche Denkansätze, was bedeutet
7 eigentlich klassisch, weil wenn man sich den Wasserfall genau anschaut, ist es eigentlich auch iterativ
8 inkrementell, eigentlich gibt es diese Rücksprungschleifen. Und niemand sagt, dass ein Wasserfallpro-
9 jekt irgendwie ein halbes Jahr Designphase und dann ein halbes Jahr Entwicklung haben muss. Im Was-
10 serfall kann man ja auch zurückspringen und kleinere Schritte machen. Aber Schritt Nummer eins ist
11 aus meiner Sicht ein gemeinsames Verständnis schaffen über Begrifflichkeiten mit den Beteiligten, da-
12 mit man weiss, worüber man spricht. Und was auch wichtig ist, unabhängig ob klassisch oder agil, ist
13 für mich – das liegt auch daran, dass ich Coach bin und mich auch lange mit Changemanagement und
14 Organisationsentwicklung beschäftigt habe und da auch eine Ausbildung habe, ist ein gemeinsames
15 Wertesystem – also Werte und Prinzipien – sehr wichtig. Ich meine, Prozesse und Strukturen sind hilf-
16 reich, aber wenn da unter der Wasseroberfläche beim Eisbergmodell die Basis nicht die gleiche ist, dann
17 macht es das Ganze extrem mühsam und die Menschen in der Organisation diskutieren eigentlich immer
18 nur über Prozesse und Ablaufstrukturen und Methoden, sie haben aber irgendwie kein gemeinsames
19 Fundament und da ist das Thema Missverständnisse vorprogrammiert. Das man einfach aneinander vor-
20 bereitet. Ich weiss nicht, ob das so ungefähr die Frage beantwortet. Also aus meiner Sicht sind die soften
21 Faktoren wichtig, dass man da eine gemeinsame Sicht hat. Und dann kann man sich Gedanken über die
22 richtige Verzahnung von Klassisch und Agil machen.

23

24 **I:** Was würdest du für Soft Skills in den Vordergrund stellen, in diesen zwei Schritten, die du beschrie-
25 ben hast? Was ist besonders wichtig, über welche Soft Skills müssen Menschen in einer solchen Situa-
26 tion verfügen?

27

28 **INT5:** Ich glaube die Fähigkeit sich selbst zu reflektieren ist enorm wichtig, weil du dich selber hinter-
29 fragen kannst, dann kannst du auch besser mit Meinungen und Perspektiven deines Gegenübers umge-
30 hen. Kommunikationsfähigkeit und Empathie-Fähigkeit ist wichtig. Und systemisches Denken gehört
31 vielleicht nicht so zum Thema Soft Skills aber so ein systemisches Verständnis zu haben und von der
32 persönlichen Reife – also dieses systemische Denken intus haben, ein Verständnis zu haben, wie

33 funktionieren Gruppen und so die Basics, wie das vier-Ohren-Modell, Friedemann Schultz von Thun
34 mal gehört zu haben und verstanden zu haben. Und zu verstehen, wie eigentlich gute Kommunikation
35 funktioniert. Also Sender und Empfänger sind beide verantwortlich damit es klappt. Und auch ein Ge-
36 fühl entwickeln, wenn es zu Abwehrreaktionen kommt, damit empathisch umzugehen und nicht gleich
37 die Mauer hochzuziehen und auf Gegenangriff zu gehen. Und so Grundkonzepte wie gewaltfreie Kom-
38 munikation ist sicher auch hilfreich, dass man das ein bisschen draufhat.

39

40 **I:** Gibt es spezielle Soft Skills, die dir hier in dieser Organisation aufgefallen sind? Das sie sehr wertvoll
41 waren oder eventuell auch vernachlässigt wurden?

42

43 **INT5:** Aus meiner Sicht ist es so das Thema Empathie und Selbstreflexion. Zum einen in der Lage zu
44 sein, sich in die Schuhe des anderen zu stellen. Wir haben ja letzten Januar offiziell gestartet mit, wir
45 machen erstmal nichts und dann machen wir das erste PI-Planning. Und wir als Scrum Master haben
46 uns gefragt, ja wie begleiten wir denn den ersten Monat, ja wir machen erstmal nichts? Gibt's Schulun-
47 gen für die Mitarbeiter, gibt's irgendwelche Anhaltspunkte, Checklisten, whatever? – wie man das PI-
48 Planning vorbereitet – also wie begleiten wir dieses Vakuum. Und da ist halt nichts passiert und letztes
49 Jahr wurde ja auch bestimmt, es gibt keine Hierarchie mehr es gibt keine Führungskräfte mehr und man
50 hat bewusst aus der Führung heraus so ein Vakuum geschaffen, was zu maximaler Unsicherheit geführt
51 hat. Und aus meiner Sicht auch dazu geführt hat, dass die Mitarbeiter in so eine lethargische Schock-
52 starre gefallen sind und irgendwie keinen Anker mehr hatten, keine Orientierung, keine Leitplanken und
53 dass was man sich davon versprochen hat, dass die Leute irgendwie selbstorganisiert, intrinsisch moti-
54 viert selber Dinge sich überlegen, das ist eben genau nicht passiert. Man hat ihnen gar nicht beigebracht
55 wie das ist, selbstorganisiert zu arbeiten. Also dieses Empowerment hat nicht stattgefunden. Man ist
56 einfach davon ausgegangen, dass das passiert. Und meine Erfahrung im Projekt Kommando Cyber ist,
57 dass die Leute viel stärkere Führung und Orientierung brauchen damit sie sich in Richtung agile Ar-
58 beitsweise entwickeln können. Und die Empathie hat seitens der Führung gefehlt, aus meiner Sicht. Und
59 auch Impulse von uns Scrum Master wurden nicht angenommen - also Selbstreflexion hat an dieser
60 Stelle nicht wirklich viel stattgefunden. Wir haben Changemanagement im Juni letzten Jahres erst ge-
61 startet und dann war auch erst im Stab die Bereitschaft dazu da, dass Kapazität für das Thema geschaffen
62 wird. Man hat vorher halt gedacht, naja, wir machen SAFe und das ist eine Methode wo alles aufge-
63 geschrieben ist und das funktioniert dann schon. Aber dass es da deutlich mehr braucht, das haben die erst
64 ein halbes Jahr später für sich erkannt. Und ein weiteres halbes Jahr später haben sie gemerkt, es reicht
65 nicht aus, wenn sich da zwei Scrum Master mit dem Thema beschäftigen, sondern wir aus der Führung
66 müssen diesen Change vorleben – wir haben Vorbildfunktion. Das hat halt alles relativ lange gedauert,
67 dieser Erkenntnisprozess.

68

69 **I:** Was mich zusätzlich interessieren würde, sind die Schnittstellen zwischen hierarchischem Denken
70 und Arbeiten und dem agilen. Kannst du innerhalb der Organisation gewisse Schnittstellen benennen,
71 bei denen diese Dualität aus deiner Sicht existiert?

72

73 **INT5:** Ja, das sind zum einen die Teilprojektleiter, die wir immer noch haben. Ich merke das bei mir im
74 Projekt, dass mein Teilprojektleiter zwar sagt, er denkt agil und er kann agil aber von seinem Verhalten
75 her trotzdem hierarchisch unterwegs ist. Also im Sinne von, ich entscheide das jetzt und wir machen das
76 jetzt so und jetzt ist die Diskussion beendet und du kümmerst dich um das. Dieses Verhalten ist so ein
77 bisschen konträr zum agilen Ansatz, sicher muss irgendwann mal jemand entscheiden aber dieses un-
78 terstützen der jeweiligen Rolleninhaber, die sich in ihrem jeweiligen Verantwortungsbereich entspre-
79 chend entfalten können, finden durch so ein Verhalten natürlich nicht wirklich statt. Und dann gibt es
80 weiter die Geschäftsbereichsebene oder den Stab versus den Release Train. Das wird glaube ich auch
81 als Führungsebene so wahrgenommen, also die sagen uns was zu tun ist. Und da kamen ganz viele Stim-
82 men aus der Mitarbeiterebene, wir brauchen klare Ansagen, wir brauchen irgendwie einen Befehl. Also
83 auf unseren Kommandanten schauen alle – wenn er den Raum betritt, dann stehen alle still und Gewehr
84 bei Fuss und salutieren – jetzt mal ein bisschen überspitzt formuliert. Und wen er nicht da ist, dann ist
85 es so ein bisschen ein chaotischer Haufen. Und das findet auch auf der Führungsebene statt – da durfte
86 ich auch ein paar Workshops moderieren. Diese Schnittstelle ist auf jeden Fall da und da ist die Frage,
87 wie gestalten wir sie, dass nicht von der Geschäftsleitungsebene durch Verhalten Dinge torpediert wer-
88 den, die sich eigentlich schon in Richtung agile Arbeitsweise entwickelt haben.

89

90 **I:** Welche Soft Skills würdest du in diesen beschriebenen Schnittstellen ins Zentrum stellen?

91

92 **INT5:** Das Thema Selbstreflexion, Feedback geben können und empfangen können, Empathie. Und
93 insbesondere von der Führungsebene das Thema Kommunikation und Information - also wer braucht
94 zu welchem Zeitpunkt welche Information. Da habe ich das Gefühl, wir haben so einen maximalen
95 Information-Overload und die Leute kriegen gar nicht mit, was ist jetzt für sie wirklich relevant. Es fehlt
96 an Kommunikations-Skills, also methodisch, wie gehen ich an solche Sachen ran. Das sind so die Sa-
97 chen, die mir auffallen und fehlen. Ah, und Struktur – ist das ein Soft Skill, wenn man strukturiert
98 arbeiten kann und Meetings strukturiert durchführen kann? ... (lacht) ...

99

100 **I:** Ja, die Zuordnung ist immer etwas schwierig – aber erkläre gerne deinen Gedanken.

101

102 **INT5:** Also ich habe ja in meiner Funktion oder Rolle als Scrum Master und auch im Bereich Change-
103 management, da habe ich relativ viele Meetings und Workshops zu moderieren. Und was mir da immer
104 wieder auffällt ist, dass sich die Kollegen voll darauf verlassen, dass das der Moderator alles im Griff
105 hat. Das Thema Zeitmanagement, Timeboxing, und das ist egal ob du klassisch oder agil arbeitest, das
106 Thema Zielsetzung, wir haben ein Ziel für den Workshop und fokussieren uns auch darauf. Da fehlt es
107 an Basics, aus meiner Sicht. Weil ganz viele Meetings sind endlose Diskussionen, ohne dass du am Ende
108 ein konkretes Ergebnis hast – im Sinne von wer macht was bis wann oder wir haben eine Entscheidung
109 getroffen. Es sind viel Leber-Runden ohne Zielorientierung. Da gibt es definitiv ein Defizit aus meiner
110 Sicht, über alle Hierarchiestufen und Ebenen hinweg. Als Soft Skill würde ich Moderationsfähigkeit
111 nennen, das ist definitiv etwas, das auch mega wichtig ist, bei solchen Organisationsformen. Weil ge-
112 rade, wenn Menschen in so einem unsicheren Veränderungszustand sind, dann braucht es jemand der
113 strukturiert vorwärtsgeht und dadurch auch ein Stück weit Sicherheit schafft.

114

115 **I:** Du hast vorher erwähnt, dass eigentlich auf allen Stufen Entscheidungen gefordert werden – also das
116 eine gewisse Angst herrscht, selbst zu entscheiden. Kannst du dir vorstellen, woran das liegen könnte?

117

118 **INT5:** Alle sagen, wir brauchen psychologische Sicherheit, also wir sind gerade definitiv nicht in einem
119 Safe Space (lacht) (...) würde ich behaupten, insbesondere die Kollegen, die jetzt neu in eine Rolle
120 gekommen sind. Also mein Product Owner ist jetzt zum Beispiel das erste Mal in der Rolle Product
121 Owner, der wird nicht begleitet in der neuen Rollenfindung, sondern es heisst einfach, so du hast jetzt
122 hier das Schildchen, du bist jetzt Product Owner, aber was bedeutet das konkret, da gibt es keine Be-
123 gleitung, kein Mentoring. Was ihn natürlich unsicher macht, und was auch wieder dazu führt, dass er
124 Verhaltensweisen hat, die vielleicht nicht so hilfreich sind für die Teamfindung. Und jetzt habe ich mich
125 selbst verwirrt beim Reden (lacht).

126

127 **I:** Wir haben über die Gründe für das starke Verlangen nach Entscheidungen gesprochen.

128

129 **INT5:** Genau, die Leute suchen eigentlich wieder Sicherheit. Jemand, der Ihnen die Sicherheit gibt. Ein
130 schönes Beispiel bei uns vielleicht, wir haben ja jetzt einen Business Owner bekommen, der quasi uns
131 sagt was wir fachlich und inhaltlich zu tun haben im Projekt. Und allein diese Entscheidung hat dazu
132 geführt, dass sich andere Rolleninhaber ein Stück weit entspannt haben, weil sie wissen, da ist jetzt
133 jemand der steht vor uns, der schützt uns und der sagt uns, wo die Reise hingehet. Und diese Sicherheit,

134 die führt dazu, das auf einmal auch Gespräche wieder konstruktiv werden. Wir sind nicht mehr in die-
135 sem: Wir sehen nur Probleme und keine Lösungen, unterwegs. Weil plötzlich jemand da ist, der Ant-
136 worten liefert oder im Zweifel eine Entscheidung trifft. Im Sinne von: Ah okey, die Entscheidung hat er
137 getroffen, dann machen wir das jetzt so.

138

139 **I:** Hier gibt es auch wieder eine Schnittstelle zum Agilen, oder? Man will zwar im Team Entscheidungen
140 treffen, ist aber trotzdem froh, wenn man zusätzlich eine Absicherung erhält.

141

142 **INT5:** Genau, und was auch hinzukommt zum Unsicherheitsfaktor, also ich kann das jetzt nur für mein
143 Team sagen, dass die Erfahrung von Rolleninhabern aber auch von den Entwicklern, also was die Skills
144 betrifft, die Entwicklungs-Skills noch nicht besonders hoch sind. Dass die eigentlich auch gar nicht
145 wissen, wie sie Dinge umsetzen können oder sollen oder wie man es, im Sinne von Best Practices macht.
146 Also wir haben definitiv auch ein Knowhow-Thema was dazu führt, dass die Leute keine Entscheidun-
147 gen treffen, weil sie nicht wissen, was richtig ist, weil ihnen die Erfahrung fehlt.

148

149 **I:** Und hier würdest du wieder die von dir erwähnten Soft Skills, also Kommunikationsfähigkeit, Selbs-
150 treflexion, Empathie in den Vordergrund stellen?

151

152 **INT5:** Ja, beziehungsweise was das Fachliche betrifft, wenn wir jetzt auf die Gesamtorganisation
153 schauen, dann ist es Personalführung, also Mitarbeiterbetreuung, die auch nicht stattfindet. Was auch
154 wiederum zu Unsicherheit führt. Ich meine jetzt haben die Geschäftsbereichsleiter alle ihre Mitarbeiter
155 zugeordnet bekommen, das heisst das Problem wird sich vielleicht ein bisschen relativieren aber die
156 Begleitung der persönlichen Entwicklungsprozesse ist mega wichtig. Also da braucht es Coaching, teil-
157 weise braucht Mentoring, teilweise braucht einfach nur eine Ausbildung oder mal ein Kurs zu irgend-
158 einem Thema, also es ist sehr vielschichtig, was es braucht damit wir in der Gesamtmannschaft in der
159 Lage sind wirklich agil zu leben und mal in so einen Flow-Modus zu kommen. Ja es gibt Herausforde-
160 rungen und es gibt Probleme, aber wir machen vorwärts, wir denken in Lösungen. Wir sind zusammen
161 kreativ und haben alle zusammen eine gemeinsame Vision vor Augen und wissen, wo die Reise hingeht
162 – da sind wir ja noch lange nicht, in meiner Wahrnehmung.

163

164 **I:** Danke vielmal. Dann kommen wir bereits zum Abschluss. Gibt es noch etwas, was du ergänzen
165 möchtest? Etwas, was wir noch zu wenig behandelt haben oder etwas, was dir noch auf dem Herzen
166 liegt zu diesem Thema?

167

168 **INT5:** Ich glaube – also dein Thema ist ja, Auswirkungen von Soft Skills auf die Etablierung von dualen
169 Organisationsformen – ich glaube ein Punkt, der mega wichtig ist bei den Soft Skills ist, auch auf der
170 Führungsebene entsprechende Weiterbildungen in dem Bereich. Also was bedeutet es denn aus einem
171 hierarchischen Unternehmen, so wie bei uns, ein agiles Unternehmen zu machen. Dass die Führungs-
172 kräfte auch darauf geschult werden, was braucht's im Soft Skill Bereich und was braucht's an Begleitung,
173 im Sinne von Changemanagement. Und dann habe ich noch eine Inspiration, eine Idee, ich weiss nicht,
174 ob du schonmal was von Ken Wilber oder Spiral Dynamics gehört hast, da geht es ja um die unter-
175 schiedlichen Bewusstseinssebenen, die wir als Menschen durchlaufen. Aber diese Bewusstseinssebenen
176 haben auch Organisationen in ihrer Kultur. Und jede Ebene hat ein anderes Wertesystem, hat andere
177 Werte und eine andere Sprache. Und wenn wir von klassischen hierarchischen Unternehmen sprechen,
178 dann ist es die blaue Bewusstseinssebene und das, was agil ist, ist grün, dazwischen ist aber noch eine
179 Ebene die orange ist. Die orange Ebene ist die Leistungsebene, also wo es um Weiterentwicklung geht,
180 wo es um Status geht, wo es um Zertifikate geht, wo es darum geht Geld zu verdienen, also sehr Ego
181 bezogen. Und bei der grünen geht es dann wieder ums wir, also wir haben eine gemeinsame Vision und
182 daher kommt auch der agile Gedanke. Und diese Dimensionen muss man auch berücksichtigen, im
183 Sinne von, wo steht eine Organisation und welche Schritte braucht es im Sinne einer Bewusstseinsent-
184 wicklung einer Organisation. Das ist noch eine Ergänzung. Und aus meiner Erfahrung hat auch jede
185 Organisation, und dessen darf man sich auch bewusst sein, ähnlich wie wir Menschen, wir haben ja auch
186 Glaubenssätze und entsprechende Verhaltensmuster und auch eine Organisation, eine Kultur hat Glau-
187 benssätze entwickelt. Und die darf man auch aufspüren und entsprechend gemeinsam auflösen und neue
188 positive Glaubenssätze etablieren. Und das ist ziemlich unter der Wasseroberfläche, und dessen sind
189 sich die wenigsten Führungskräfte wirklich bewusst.

190

191 **I:** Kannst du dir vorstellen, warum sich die wenigsten Führungskräfte dessen bewusst sind?

192

193 **INT5:** Also ich habe eine Theorie, dass viele Führungskräfte zur Führungskraft geworden sind, weil sie
194 mal inhaltlich gut waren oder sind in einem Thema. Und dieser Expertenstatus irgendwie dazu geführt
195 hat, dass man immer mehr Verantwortung übernimmt und jetzt hat man auf einmal Mitarbeiter. Und ich
196 meine Experten sind deshalb Experten, weil sie sich genau auf ein Thema fokussieren. Und auf das
197 ganze andere Gedöns keinen Bock haben und einfach Spass am inhaltlichen Thema haben. Und dann
198 irgendwie, es gibt ein schönes Buch dazu, das Peter-Prinzip, jeder steigt auf bis zu seiner Stufe der
199 Unfähigkeit und für mich ist das eine Erklärung, warum das Bewusstsein bei den Führungskräften nicht
200 vorhanden ist. Und ich glaube in der IT ist es nochmal ausgeprägter, weil IT ja grundsätzlich eher rati-
201 onal, also Null und Eins unterwegs ist und alles muss erklärbar sein. Und diese ganze Fühl-Mich-Spür-

202 Mich-Zeug ist ja tendenziell eher irrelevant (...) (lacht) vermeintlich, für Menschen in der IT. Und da
203 ist gar kein Bewusstsein dafür da. Der andere hat vielleicht gerade einen schlechten Tag und privat ist
204 irgendetwas los und deshalb reagiert er jetzt so, das wird ja sofort alles persönlich genommen. Und dann
205 entstehen halt auch Konflikte und Reibung, weil die Menschen gar nicht in der Lage sind, sich in den
206 anderen hineinzusetzen und alles auf sich beziehen – also das ist meine Theorie dazu.

207

208 **I:** Jetzt hast du noch Konfliktmanagement erwähnt. Würdest du dies auch noch als relevanten Soft Skill
209 definieren?

210

211 **INT5:** Oh ja, definitiv. Ich hab das Thema bei meinem Team wohl hoffentlich bald gelöst, deswegen ist
212 es nicht mehr so auf dem Radar, aber das ist ein mega mega wichtiges Thema. Das man in der Lage ist,
213 wie soll ich sagen, Konflikte konstruktiv zu gestalten. Ich finde Konflikte sind immer eine Chance auf
214 Wachstum und Zusammenhalt und deswegen ist es eine absolut wichtige Komponente im Bereich der
215 Soft Skills, die eigentlich jeder Mitarbeiter haben sollte aber insbesondere die Kollegen, die in einer
216 Position sind, wo sie auch als Schnittstelle agieren. Ich meine so ein Product Manager hat ja mit anderen
217 Product Managern zu tun und ein Product Owner auch. Als Scrum Master brauchst du das sowieso,
218 wenn es rappelt im Karton, dass man das wieder gut moderieren kann. Aber ja, das ist eine Fähigkeit,
219 die wir ganz sicher brauchen. Mal richtig zu streiten ist sicher auch wichtig, um zu Lösungen zu kom-
220 men.

221

222 **I:** Danke vielmal für die wertvollen Ergänzungen. Gibt es noch etwas, was du ergänzen möchtest?

223

224 **INT5:** Nein, soweit nicht.

A.2.6 Internes Interview 6

1 **21.03.2023, Bern, Projekt Kommando Cyber – Deckname INT6**

2 **I:** Wie können die agilen und klassischen Arbeits- und Denkweisen innerhalb dieser Organisation auf-
3 einander abgestimmt werden?

4

5 **INT6:** Das ist natürlich ein Findungsprozess. Das ist abhängig von der Organisation und den Mitarbei-
6 tern – vor allem von der Maturität der Mitarbeiter. Es kommt auch darauf an, wie die Organisation
7 geprägt ist: Wenn das eine Organisation ist, welche vorher Jahre oder sogar Jahrzehnte lang hierarchisch
8 unterwegs war, also mit Teamchefs, mit Sektionschefs im Bundesumfeld oder mit Abteilungsleitern,
9 dann ist das eine Umgewöhnung. Insbesondere wenn es plötzlich heisst, wir haben noch eine virtuelle
10 Organisation mit Agilität, mit verschiedenen Skalierungsframeworks, wie es SAFe bei uns ist. Und da-
11 mit kommt die Fachführung als zweite Schiene, neben dem hierarchischen, ins Spiel. Die beiden Sichten
12 zusammenzubringen ist nicht ganz einfach. Es kann sehr gut funktionieren, wenn die Verantwortlich-
13 keiten klar sind. Es kann aber auch schlecht funktionieren – was meine ich damit – wenn dann beispiele-
14 wise die beiden Chefs, einer im agilen Setting und der andere in der Linie, gegeneinander ausgespielt
15 werden. Ich bin hier noch nicht allzu lange dabei. Wir hatten in dieser Transformation verschiedene
16 Schritte: Der erste Schritt – oder vielleicht sogar der erste Versuch – war die Umstrukturierung Erneue-
17 rung der FUB. Damals hatte man genau dieses Setting. Es gab weiterhin Teamchefs, Sektionschefs,
18 aber zusätzlich wurden Value Streams definiert, mit agilen Teams – auch wenn dies nicht direkt so
19 benannt wurde. Was ich davon gehört habe und auch beobachtet habe, war genau dieses Ausspielen von
20 verschiedenen Chefs gegeneinander. Die Mitarbeiter wussten teilweise nicht genau, wer jetzt das letzte
21 Wort hat. Ist es derjenige in der agilen Rolle, der Product Owner als Beispiel oder ist es halt doch der
22 Teamchef, der Linienverantwortliche. Das war das eine – quasi Bottom Up. Das andere war Top Down,
23 also welche Rolle hat denn der Linienchef noch? Er hatte ja nicht fachlich den Mitarbeiter betreut, so
24 wie er das vorher getan hatte. Da war es für diese Personen teilweise schwierig, sich zu finden. Darum
25 haben wir hier den Ansatz gewählt, innerhalb vom neuen Setting, Einsatz IKT beim Kommando Cyber,
26 dass wir genau diese Hierarchie so stark wie möglich abbauen. Damit eben dieses Ausspielen zwischen
27 Linienchefs und fachlich Verantwortlichen nicht mehr möglich ist. Also die Überlegung war, dieser
28 Ansatz wurde hier gewählt, das konsequent ein Release Train aufgesetzt wird – vom Business Owner
29 bis hin zum Engineer – der möglichst unabhängige Zusammenarbeit ermöglicht. Die Hierarchiestufen,
30 die wir aktuell haben, das ist die Geschäftsbereichsleitung, welche primär eine fachliche Verantwortung
31 wahrnimmt. Der Chef Design ist die Person, welche im Design, oder im Architektur-Bereich das "Wie"
32 bestimmt. Der Geschäftsbereichsleitung werden zufällig Mitarbeiter zugeordnet, um möglichst zu ver-
33 hindern, dass damit Silos entstehen, nicht so wie das früher war. Und das ist ein Setting, welches hier
34 bereits nicht allzu schlecht funktioniert und in Zukunft auch noch besser funktionieren kann. In anderen

35 Organisationen, in denen ich gearbeitet habe, war wirklich diese Dualität vorhanden. Mitarbeiter aus der
36 Linie, welche durch zusätzliche agile Konstrukte ergänzt wurden, in der Regel durch Teams mit Scrum
37 Master und Product Owner. Ein Erfolgsfaktor für das Zusammenfinden dieser zwei Welten ist definitiv
38 die Definition von sehr klaren Verantwortungen. Punkt Zwei, sämtliche Personen wurden von Anfang
39 an geschult. Nicht nur Personen in der neuen Scrum-Rolle, sondern auch die Linienchefs. Damit die
40 Linienchefs verstehen, wie die Zusammenarbeit, beispielsweise bei Scrum, funktioniert. Man hatte na-
41 türlich auch gewissen Druck vom Top-Management – oder Unterstützung vom Top-Management, wel-
42 ches eine ganz klare Linie vorgegeben hat, wie diese Zusammenarbeit funktionieren soll. Im Zusam-
43 menspiel mit diesen klaren Verantwortungsbereichen wurde also definiert, in welchen Bereichen der
44 Linienchef noch etwas zu sagen hatte, also mehr im Bereich Personalführung und Administration, und
45 in welchen Bereichen es um die fachliche Führung geht. Dies wurde mit den Scrum-Rollen geregelt.
46 Ein vierter relevanter Punkt, nach meiner Einschätzung, ist die Auswahl von bestimmten Personen durch
47 die Chefs, welche über die notwendigen Fähigkeiten, das Mindset für diese neuen Rollen verfügen. Das
48 waren damals die vier Erfolgsfaktoren. Du siehst, es sind zwei Unternehmen und ganz unterschiedliche
49 Ansätze. Das sollte so in a nutshell definieren, wie es funktionieren könnte. Um an mein Anfangsstate-
50 ment anzuknüpfen, es kommt extrem auf die Organisation und auf die Menschen an. Es gibt kein one
51 size fits all.

52

53 **I:** Sehr interessant – vielen Dank. Kannst du in diesen Beispielen, in den von dir erwähnten Erfolgsfak-
54 toren, die zentralen Soft Skills benennen, über welche die Mitarbeiter auf verschiedenen Stufen verfügen
55 sollten?

56

57 **INT6:** Ja, ich kann es versuchen. Ich glaube das Thema Kommunikationsfähigkeit ist sehr wichtig. Das
58 hängt auch davon ab, wie die Rollen gelebt werden und ob die Verantwortung klar definiert wird. Das
59 muss ja entsprechend kommuniziert werden können. Man muss sehr transparent sein, unmissverständ-
60 lich sein, rechtzeitig kommunizieren und, aus meiner Sicht, auch das kommunizieren was erwartet wird.
61 Das Schlimmste aus meiner Sicht ist, wenn ein Chef am Ende sagt: Ich bin eigentlich enttäuscht, weil
62 ich nicht das erhalten habe was ich vom Mitarbeiter erwartet habe – und da kann man sich fragen, wurde
63 denn auch kommuniziert, was erwartet wird? Vielleicht erhält man darauf dann keine Antwort. Klar,
64 rechtzeitige Kommunikation der Erwartungen ist wichtig. Die Fähigkeit Menschen zentral zu führen -
65 nicht jeder Mitarbeiter braucht die gleiche Kommunikation, nicht jeder Mitarbeiter versteht das gleiche
66 – also, dass man bewusst auf das Individuum eingeht. Das ist teilweise ein Talent. Es gibt gewisse
67 Personen, welche kommunikativ von Natur aus stärker sind, die so sozialisiert wurden. Andererseits ist
68 dies etwas, was man in gezielten Führungskursen, aber natürlich vor allem über die Erfahrung lernen
69 kann. Klare Kommunikation ist ganz sicher ein wichtiges Thema. Das andere Thema ist die

70 Teamfähigkeit, welche extrem wichtig ist. Wenn wir uns vorstellen, dass man vorher in einer Linie war,
71 wieder am Beispiel von meinen früheren Arbeitgebern, war man in einem Team mit fünf bis acht Per-
72 sonen und plötzlich ist man nicht mehr im gleichen Team – vielleicht gibt es noch einen früheren Kol-
73 legen in der neuen Zusammenstellung, im Scrum-Team – aber man hat dann sofort mit neuen Menschen
74 zu tun, teilweise von anderen Teams, aber auch von anderen Business Units. Man muss also relativ
75 schnell mit Menschen, welche über einen anderen Hintergrund verfügen, eine ganz andere Kultur haben,
76 zusammenarbeiten können. Nur weil man im gleichen Unternehmen ist, heisst das noch lange nicht,
77 dass man die gleiche Kultur hat. Man muss in der Lage sein, sich auf andere einzulassen, sich gut zu
78 verständigen um eine erfolgreiche Zusammenarbeit zu pflegen. Der dritte Faktor ist die Konfliktfähig-
79 keit. Es wird so oder so zu Reibungen kommen. Am Anfang gibt es einen gewissen Findungsprozess in
80 den Teams, wo es teilweise auch zu einem Kompetenzgerangel kommen kann. Hier muss man sicher
81 wissen, wie man damit umgeht. Wie können diese Dinge möglichst auf der Sachebene geklärt werden,
82 ohne das Ganze emotional aufzuladen. Dies aus der Mitarbeitersicht, aber natürlich auch aus der Scrum-
83 Rolle, vor allem als Scrum Master, muss man heruntertemperieren können, das Ganze auf die Sachebene
84 bringen, lösungsorientiert arbeiten. Diese Kompetenzen, diese Soft Skills sind insbesondere in deren
85 Verknüpfung wertvoll. Konfliktfähigkeit ohne gutes Kommunizieren ist schwierig in der Praxis umsetz-
86 bar. Teamfähigkeit bietet dabei die Basis. Früher konnte man vielleicht, bei einer sehr klaren Rollenbe-
87 schreibung, noch allein und unabhängig von anderen arbeiten, aber im agilen Setting geht alles über das
88 Team. Das Team organisiert sich selbst – ein Ego-Trip ist nicht möglich. Deshalb ist Teamfähigkeit für
89 mich eine wichtige Basis.

90
91 **I:** Gibt es Soft Skills, welche dir in dieser Organisation speziell aufgefallen sind?

92
93 **INT6:** ... welche vorhanden sind, oder eben nicht?

94
95 **I:** Sowohl als auch, Soft Skills, welche bereits erfolgreich vorhanden sind oder auch Soft Skills, bei
96 denen es eventuell noch Optimierungspotenzial gibt.

97
98 **INT6:** Was ich als sehr positiv empfinde, ist die Teamfähigkeit der Menschen hier. Teilweise wurde
99 mit dem Start 2021 beziehungsweise mit Start 2022, mit dem Release Train, Teams und Menschen auch
100 neu zusammengewürfelt. In aller Regel haben sich diese Teams gut und schnell gefunden. Natürlich
101 gibt es Einzelpersonen, die sich vielleicht etwas schwieriger tun als andere und man hat auch ab und zu
102 einen Konflikt in einem Team, aber im Grossen und Ganzen über alle Teams hinweg beurteilt, hat das
103 sehr gut funktioniert. Das hängt vielleicht auch mit der vergleichsweise kleinen Organisation zusammen.

104 Zum Start waren wir ca. 75 Personen, jetzt sind wir ca. 100 Personen, das ist aber immer noch recht
105 familiär, also jeder kennt jeden. Vielleicht hat man bereits jahrelang zusammengearbeitet, vielleicht
106 nicht im gleichen Team aber in der gleichen Abteilung. Also diese Teamfähigkeit ist definitiv grund-
107 sätzlich positiv zu werten. Kommunikationsfähigkeit dagegen, da gibt es vielleicht noch Luft nach oben.
108 Wenn ich es mit früheren Arbeitgebern vergleiche, dann hatte ich hier schon das Gefühl, dass die Kom-
109 munikation in der Regel transparenter und offener war – und zwar von sich aus, also ohne einen not-
110 wendigen Anstoss von aussen. Ich glaube hier war man in einem neuen Setting, in einem neuen Team
111 eher etwas abwartend unterwegs – nicht unbedingt bereit, den ersten Schritt zu machen. Was mir auch
112 aufgefallen ist, in Zusammenhang mit der Media Richness Theory, das gewisse Themen eine gewisse
113 Kritikalität aufweisen und die Gefahr von Missverständnissen sehr hoch ist, und dabei die Wahl der
114 Kommunikation mit einer hohen Richness, also beispielsweise face to face idealerweise, sehr wichtig
115 ist. Häufig habe ich festgestellt, eventuell aus Bequemlichkeit oder auch aus Schüchternheit – wenn,
116 man das so benennen kann – ist man seltener in der direkten Kommunikation unterwegs und häufiger
117 mit Medien, also E-Mail beispielsweise. E-Mails sind gut und recht, aber wenn etwas eine gewisse
118 Komplexität hat, oder man es vielleicht zuerst per Mail versucht hat, und man merkt, dass man nicht
119 weiterkommt, dann würde ich schon zumindest den Telefonhörer zur Hand nehmen. Das habe ich schon
120 bei einigen Teams, in einigen Fällen festgestellt. Ein klassisches Beispiel: Du hast ein Mail an einen
121 Kollegen aus dem anderen Team geschrieben und erhältst keine Antwort. Der Kollege sitzt eine Etage
122 tiefer an seinem Arbeitsplatz. Ein Tag später oder zwei Tage hast du immer noch keine Antwort und
123 dann schreibst du ihm nochmal eine Mail. Also im Sinne der Pragmatik und auch der unmissverständ-
124 lichen Kommunikation würde ich da eher den Weg nach unten zum Kollegen machen – vielleicht auf
125 ein gemeinsames Kaffee oder ähnliches. So kann man viele Sachen direkt face to face klären. Das geht
126 schneller und man umgeht damit Missverständnisse. Beim Mail fehlt natürlich die ganze Mimik, Gestik
127 und teilweise ist die Nachricht auch schwierig zu interpretieren. Wird das jetzt sachlich aufgenommen
128 oder nimmt der andere die Nachricht auch auf der Beziehungsebene wahr. Also die Kommunikation war
129 bei früheren Arbeitgebern sicher etwas natürlicher und auch pragmatischer – zumindest nach meiner
130 Wahrnehmung. Hier brauchen die Menschen teilweise noch etwas Anstoss dafür, damit sie von sich aus
131 klar kommunizieren. Konfliktfähigkeit, da kommt es extrem auf die Zusammenstellung des Teams an.
132 Es gibt Teams, welche schon länger zusammenarbeiten oder wo ein Scrum Master oder ein Product
133 Owner diese Fähigkeit vorleben, da funktioniert das gut. Da wird sachlich diskutiert, durchaus auch mal
134 etwas härtere Diskussionen, aber immer auf der Sachebene. Und dann gibt es andere Teams, welche
135 teilweise durch äussere Faktoren gesteuert oder auch aus inhaltlichen Gründen in einem Findungspro-
136 zess sind, die Vision für das Team ist eventuell noch nicht vollständig da, an welchen Produkten und
137 Services gearbeitet wird – das baut natürlich auch Druck auf das Team aus und kann Unruhe stiften. Da
138 habe ich auch schon festgestellt, dass diese Konfliktfähigkeit noch nicht bei allen Menschen hier gleich
139 ausgeprägt ist – im Sinne von, es werden halt schnell Anschuldigungen gemacht, er ist schuld, du machst
140 das nicht richtig, statt zu diskutieren, wie man zu einer Lösung kommt.

141

142 **I:** Kannst du dir vorstellen, warum diese Konfliktlösefähigkeit hier noch nicht so ausgeprägt ist?

143

144 **INT6:** Es ist schwierig, dass auf einen Nenner zu bringen – da muss ich ehrlich sein. Ich denke auch
145 hier spielt das Individuum eine grosse Rolle. Es gibt Personen, welche damit gut umgehen können und
146 andere weniger. Es kann natürlich auch ein wenig historisch bedingt sein, dieses Blame-Game, dieses
147 Weiterschieben des Schwarzen Peter. Wenn man – so meine Mutmassung – vielleicht früher in der
148 Organisation war, welche mit diversen Problemen konfrontiert war, diverse Hürden hatte, dann wollte
149 man sich vielleicht selbst etwas schützen mit dieser Haltung. Dann sagst du vielleicht, ja der Fehler ist
150 beim anderen und nicht bei mir – das schwingt natürlich mit. Wenn das vielleicht – reine Mutmassung
151 – jahrelang gemacht wurde, der eine vielleicht mehr der andere vielleicht überhaupt nicht – dann bringt
152 man das nicht so schnell wieder weg. Das muss man auch lernen. Man braucht eine gewisse psycholo-
153 gische Sicherheit, dass man im Team auch den Mut hat ohne Konsequenzen zu fürchten über Fehler
154 diskutieren zu dürfen. Das auch unangenehme Dinge angesprochen werden dürfen. Diese psychologi-
155 sche Sicherheit ist vielleicht ein weiterer wichtiger Grund, die fehlt hier zum grossen Teil.

156

157 **I:** Welche Soft Skills würdest du ins Zentrum stellen, um diese psychologische Sicherheit zu erreichen?
158 Sind es die gleichen oder kommen dir weitere Skills in den Sinn?

159

160 **INT6:** Eine offene Kommunikation ist sicher sehr wichtig. Man sollte im Team die Spielregeln definie-
161 ren. Empathie, denke ich ist auch ein sehr wichtiger Soft Skill. Du musst dich in jemanden hineinver-
162 setzen können. Das ist vor allem in der Rolle als Scrum Master, welche die Zusammenarbeit im Team
163 gestaltet, wichtig. Und da muss ich mich ja auch fragen, ja wieso darf jemand nicht über Fehler spre-
164 chen? Der eine ist vielleicht von Natur aus schüchtern und der andere fürchtet vielleicht die Konsequen-
165 zen oder er hat schlechte Erfahrungen in der Vergangenheit gemacht. Es braucht also diese Fähigkeit,
166 das Gefühl, sich in eine Person hineinversetzen zu können. Da glaube ich, dass Empathie ein wichtiger
167 Faktor ist in diesem Zusammenhang. Insbesondere in Kombination mit der Kommunikationsfähigkeit,
168 dass von Anfang an klare Regeln aufgestellt werden. Und der dritte Punkt – das ist jetzt vielleicht kein
169 Soft Skill – aber, dass man wirklich versucht, das Ganze auch vorzuleben, in den verschiedenen Rollen.
170 Etwas zu sagen ist immer gut und recht. Wir haben eine Fehlerkultur – das klingt schön und gut aber
171 die Menschen müssen auch merken, dass das gelebt wird. Deshalb ist es auch wichtig, dass das Manage-
172 ment und alle die, die in Führungszeichen, eine Führungsrolle haben, das auch vorleben.

173

174 **I:** Vielen Dank, sehr interessante Punkte. Wir haben bereits mehrere Unterfragen während dem Ge-
175 spräch behandelt. Was mich zusätzlich interessieren würde, geht eher in den organisatorischen Bereich.
176 Siehst du konkrete Schnittstellen innerhalb dieser Organisation, bei denen die agilen Arbeits- und Denk-
177 weisen auf eher traditionellere oder hierarchische Denk- und Arbeitsweisen treffen?

178

179 **INT6:** Wie ich angetönt habe, ist man innerhalb des Release Trains grundsätzlich agil unterwegs. Ge-
180 wisse Rollen werden aber wahrscheinlich nach wie vor hierarchisch wahrgenommen. Das kann sein,
181 dass Mitarbeiter, welche diese Wahrnehmung haben, auf diese Art geprägt wurden. Das eben der Re-
182 lease Train Engineer oder der Product Manager trotzdem eine Art Chef ist, also methodisch und inhalt-
183 lich. Das andere ist die Art und Weise, wie diese Rollen gelebt werden. Der eine oder der andere mag
184 seine Rolle etwas dominanter ausführen, um vielleicht Effizienz zu erreichen und das gibt wiederum ein
185 Signal an den Mitarbeiter. Aber auch hier, im Grossen und Ganzen funktioniert das innerhalb des Re-
186 lease Trains, innerhalb der Teams schon relativ gut. Mit einer Einschränkung: Wir haben ja relativ pro-
187 ninent eine Rolle aufgeführt, welche es nach SAFe eigentlich nicht mehr gibt und das ist der Projekt-
188 leiter IKT. Da gibt es schon Fälle, wo innerhalb der Teams der Teilprojektleiter, aus bestem Interesse
189 sein Projekt vorantreiben will und dadurch ein bisschen die Patron-Figur wahrnimmt. Und so ergibt sich
190 das hierarchische Element des Teilprojektleiters, welcher sein Team hat, seine Leute um das Projekt
191 voranzutreiben. Aber eigentlich sollte ja in diesem Team bereits die Agilität gelebt werden mit den
192 Rollen Scrum Master, Product Owner und so weiter. Hier kann es durchaus zu Reibungen kommen. Ich
193 glaube, einige der Teilprojektleiter sind da schnell reingekommen, da haben sich sogar Doppelrollen
194 etabliert, also quasi noch als Scrum Master gearbeitet neben den Tätigkeiten des Teilprojektleiters, und
195 das hat gut funktioniert. So haben andere Teilprojektleiter vielleicht sogar einen SAFe Kurs besucht
196 oder eine Zertifizierung gemacht. Und dann gibt es noch eine weitere Kategorie, welche vielleicht noch
197 sehr traditionell unterwegs sind. Da sehe ich schon ein, zwei Teams, wo es durchaus noch zu Reibungen
198 kommt. Ich stelle mir immer die Perspektive des Engineers vor. Wer ist jetzt mein Chef? Oder mein
199 fachlich Vorgesetzter? Ist das der Product Owner, welcher den Product Backlog verantwortet, wäre ja
200 naheliegend, dass das der Chef ist – also Chef natürlich in Führungszeichen – der Servant Leader.
201 Oder ist es halt doch irgendwo im Hintergrund noch der Teilprojektleiter IKT, welcher das Projekt und
202 die Ressourcen verantwortet. Da ist man schon der Diener von zwei Herren, das ist natürlich nicht un-
203 bedingt einfach, sicher aus der Sicht des Engineers. Es kann aber auch sein, dass der betroffene Teilpro-
204 jektleiter sich vielleicht nicht so gut mit dem Product Owner oder dem Scrum Master versteht. Somit
205 entstehen auch zwischen diesen Rollen Konflikte. Also, dass es zwischen der fachlichen Führung, dem
206 fachlichen Coaching im Team auch Uneinigkeiten gibt. Wir haben halt nach wie vor noch diese HER-
207 MES-Welt mit primär HERMES-getriebenen Rollen, also Projektleiter und Teilprojektleiter und wir
208 haben Agilität. Diese Zusammenführung in der Umsetzung funktioniert grösstenteils nicht schlecht.

209 Immer dann, wenn diese Rollen nach klassischer hierarchischer Sicht gelebt werden und aufeinander-
210 treffen, dann kann es entsprechend auch zu Konflikten führen.

211

212 **I:** Du hast erwähnt, dass man innerhalb des Release Trains agil unterwegs ist. Wenn wir etwas heraus-
213 zoomen zu den Schnittstellen dieses Release Trains, siehst du diese Dualität auf dieser Stufe ebenfalls?

214

215 **INT6:** Ja, vielleicht noch weiter aussen als der Release Train, ausserhalb von unserer Abteilung. Das
216 Kommando Cyber erachte ich, Stand heute, als relativ heterogen. Was meine ich mit Heterogenität, vor
217 allem in Bezug auf, wie wird die Agilität gelebt. Ich denke es gibt Abteilungen, welche recht weit sind
218 – da zähle ich uns auch dazu. Dann gibt es Abteilungen, welche in der Vergangenheit bereits auf Team-
219 ebene relativ viele Erfahrungen mit dem Thema Agilität gesammelt haben, zum Beispiel das ehemalige
220 ZEO. Und dann gibt es andere Abteilungen, bei denen man vielleicht noch etwas weiter weg ist von der
221 Agilität. Das braucht Zeit, das ist ein Prozess. Da sehe ich teilweise Tendenzen, dass versucht wird noch
222 recht hierarchisch zusammenzuarbeiten, obwohl man eigentlich insgesamt im agilen Setting unterwegs
223 sein sollte. Nicht nur innerhalb von Einsatz IKT, sondern im gesamten Kommando Cyber. Wenn ich
224 jetzt noch einen Schritt weitergehe, wir haben ja die HERMES-Welt erwähnt, nach meinem Sinnbild
225 sind wir so das SAFe-Schiff auf dem HERMES-Ozean (lacht) (...) das ist nicht immer so einfach. Und
226 wenn man da an einem Hafen andocken möchte, dann braucht es sehr viel Übersetzungsaufwand. Das
227 ist eben noch eine etwas andere Welt und da kann es potenziell zu Missverständnissen kommen. Es gibt
228 vielleicht auch andere Erwartungen an eine agile Arbeitsweis. Es existieren gewisse Wertvorstellungen
229 zur Agilität, gewisse Bilder, teilweise auch negativ konnotiert. Und hier braucht es viel Aufwand, viel
230 Übersetzungsarbeit bis verstanden wird, wie wir arbeiten und wie wir das übersetzen können in Richtung
231 HERMES.

232

233 **I:** Über welche Soft Skills sollten die Personen, die diese Übersetzungsarbeit machen verfügen?

234

235 **INT6:** Da sind wir wieder bei der Kommunikationsfähigkeit. Das muss verständlich erklärt werden
236 können. Und zwar so, dass es wirklich ankommt – möglichst simpel und ohne viele Fachbegriffe aus
237 dem Agilitätsbereich. Man muss die Leute abholen können, da sind wir auch wieder bei der Empathie,
238 wo man diese Kultur, die etwas stärker durch Wasserfall geprägt ist, verstehen muss. Das man sich eben
239 auch in diese Person hineinversetzen kann und sich überlegt, ja warum könnten Bedenken bestehen?
240 Warum könnten Zweifel an der Agilität bestehen? Da gibt es ja vielleicht sehr legitime Gründe. Wenn
241 Agilität schlecht umgesetzt wird, dann wirkt das von aussen ein bisschen chaotisch. Jeder macht, was
242 er will, es gibt keine Struktur, die Planen nicht wirklich richtig. Und das muss man auch spüren, und

243 diese Bedenken richtig aufgreifen. Hier denke ich, ist diese Konfliktfähigkeit am Ende auch sehr gefragt.
244 Der eine oder der andere wird hier etwas direkter sein, und Missstände direkt ansprechen, was aus seiner
245 Sicht völlig legitim ist. Hier stellt sich die Frage, wie gehe ich mit so einem, in Anführungszeichen,
246 Angriff um? Hier ist sicher wichtig, dass man ruhig bleibt und auf der Sachebene kommuniziert.

247

248 **I:** Dann möchte ich gerne zur letzten Frage kommen. Gibt es etwas, was dir noch auf dem Herzen liegt
249 oder etwas, was du noch ergänzen oder verdeutlichen möchtest zu diesem Thema?

250

251 **INT6:** Ja, wir konnten das Thema ja bereits sehr breit und offen diskutieren. Ich glaube es ist wichtig,
252 dass man die Bedeutung dieser Soft Skills nicht unterschätzt. Es besteht ja auch der Zusammenhang mit
253 der Kultur eines Unternehmens – und wie es ja so schön heisst: Culture eats strategy for breakfast. Wir
254 können natürlich schon eine schöne Strategie haben und schöne Prozesse nach SAFe leben, aber das
255 Ganze ist halt relativ mechanisch. Es braucht eben auch ein agiles Mindset und neben der Kultur, welche
256 entsprechend zulässt, dass eben genau diese Zusammenarbeit gefördert wird und offen kommuniziert
257 wird, dass die Leute konfliktfähig sind, dass Empathie gezeigt wird. Ich denke in der Transformation
258 liegt der erste Schritt meistens relativ stark auf den Prozessen. Neue Ablauforganisation, wir müssen
259 etablieren, wie wir zusammen arbeiten wollen, wie funktioniert ein PI-Planning, wie bereiten sich die
260 Teams darauf vor und so weiter. Da besteht die Gefahr, dass die Soft Skills eben vernachlässigt werden.
261 Und es besteht vielleicht teilweise auch die Einschätzung, dass Soft Skills quasi als Bäume umarmen
262 angesehen wird und damit kann man ja kein Geld verdienen und alle werden ja bezahlt, um hier zu
263 arbeiten (lacht) und das stimmt schon alles. Am Ende sind diese Bereiche aber sehr sehr wichtig. Wenn
264 es da nicht funktioniert, dann kann man noch so schöne Prozesse haben und übergeordnete Strategien,
265 aber es kommt dann eben nicht zum Fliegen. Ich denke gerade in diesen softeren Themen, natürlich im
266 richtigen Mass, es soll ja alles in Balance bleiben, da sehe ich schon noch gewissen Handlungsbedarf.
267 Man könnte beispielsweise mittels Mitarbeiterentwicklung einen Schwerpunkt setzen. Das sollte nicht
268 vernachlässigt werden, das wäre mir ein wichtiges Anliegen. Weil hier sehe ich schon die Gefahr, dass
269 man sehr stark auf der prozessualen Schiene unterwegs ist und versucht dieses System zu optimieren.
270 Aber wenn man die Kultur, die Mitarbeiter, die Zusammenarbeit vernachlässigt, dann driftet das immer
271 weiter auseinander. Dann befinden sich die Mitarbeiter in einer mechanischen Ausführung des Ganzen
272 aber sie glauben nicht wirklich daran, es wird nicht richtig kommuniziert, und so kommt das Ganze
273 nicht zum Fliegen. Das wäre meine Ergänzung gewesen.

274

275 **I:** Vielen Dank für deine ausführlichen und präzisen Antworten.

A.2.7 Internes Interview 7

1 **21.03.2023, Remote, Projekt Kommando Cyber – Deckname INT7**

2 **I:** Wie können die agilen und klassischen Arbeits- und Denkweisen innerhalb dieser Organisation auf-
3 einander abgestimmt werden?

4

5 **INT7:** Ja, das ist schwierig. Also hier in dieser Organisation hier, beim Kommando Cyber tue ich mich
6 noch etwas schwer, dass zu beurteilen, aber aus der Erfahrung aus vorherigen Arbeitsstellen, mit ähnli-
7 chen Strukturen, kann ich Ableitungen machen. Also einerseits mit einer Linienorganisation und ande-
8 rerseits mit einem Release Train nach SAFe. Ich bin der Meinung, dass es diese beiden Organisations-
9 formen braucht. Ich bin nicht sicher, ob eine rein agile Organisation funktionieren könnte, weil es ge-
10 wisse Arbeiten meiner Meinung nach gibt, also zum Beispiel Studien oder Projektarbeiten, welche sehr
11 gut ausserhalb der agilen Organisation funktionieren. Im Sinne von, man hat einen Auftraggeber oder
12 einen Businessvertreter, der etwas erarbeitet haben möchte. Und ich denke, es funktioniert besser, wenn
13 man sich da in der klassischen Organisation befindet. Ich denke aber doch, dass es beides braucht.
14 Kannst du mir die Frage noch einmal wiederholen, bitte?

15

16 **I:** Wie schafft man die Abstimmung von agilen und hierarchischen Denk- und Arbeitsweisen innerhalb
17 der Organisation?

18

19 **INT7:** Genau, Denkweisen – ja, das ist wirklich schwierig. Ich denke der Faktor Mensch ist hier sehr
20 relevant. Die Abstimmung – ich glaube es ist schwierig für jemanden, der nur in einer dieser beiden
21 Arten von Organisation gearbeitet hat. Ich denke es ist sehr wichtig, dass man Leute hat, welche in
22 beiden Bereichen unterwegs sind. Das habe ich auch bei früheren Arbeitsstellen gemerkt, da war ich
23 beispielsweise als Product Owner in der agilen Organisation aber als Product Manager, im klassischen
24 Sinne, eben auch in der Linienorganisation. Das hilft natürlich extrem, wenn man so eine Art Bindeglied
25 hat, zwischen diesen beiden Organisationen, welches versteht, ja warum machen wir jetzt Vorleistungen
26 in der Linienorganisation, wenn das dann ja trotzdem nicht eins zu eins auf die agile Organisation passt.
27 Weil man beispielsweise andere Takte hat, von der Zeitachse her, weil man eine ganz andere Herange-
28 hensweise hat. Ich denke es ist sehr wichtig, dass man Leute hat, die beide Welten verstehen. Ich glaube,
29 dass man Leute hat, die das klassische verstehen, das ist weniger das Problem, das ist nach wie vor die
30 Mehrheit, oder zumindest gibt es hier mehr Erfahrungen in dieser Art von Organisation. Deshalb ist es
31 umso wichtiger, dass man Leute hat, die schon Erfahrungen als Product Owner oder als Scrum Master
32 aus agilen Organisationen mitbringen. Und auch dieses Mindset miteinbringen können. Was manchmal

33 auch die Gefahr ist, aus Sicht der klassischen Organisation, wenn man denkt: Ja, ihr seid ja agil unter-
34 wegs, warum können wir euch denn jetzt nicht spontan etwas ins Team reingeben, woran ihr arbeiten
35 könnt - also bestehende Gedanken zur Agilität besser verstehen zu können, und auch eine Art Aufklä-
36 rungsarbeit zu machen. Da braucht es das Verständnis, wie eine agile Organisation, oder ein Team
37 schlussendlich funktioniert. Damit man dann auch sagen kann, ja das ist gut und recht, aber wir halten
38 uns auch an gewisse Prozess, um diese Agilität zu erreichen. Ich glaube das ist essenziell, um zu verste-
39 hen, wie das Ganze funktionieren sollte. Da kann ich auch ein Rückschluss auf das Kommando Cyber
40 machen, was ich im letzten Jahr erlebt habe. Es war immer wieder die Gefahr, dass Themen stark in
41 einer Projektorganisation entstanden sind. Aus meiner Sicht laufen diese Themen noch zu stark in einer
42 Projektorganisation. Und es gibt sehr viele Leute, die aus dieser Projektorganisation herauskommen, die
43 waren Projektleiter oder Teilprojektleiter und jetzt versucht man diese Personen auf eine Art in ein agiles
44 Mindset hineinzudrücken. Aber diese Teams haben genau einen Auftrag, und das ist die Erfüllung des
45 Teilprojektauftrags. Damit haben sie eigentlich keine Chance, um noch links oder rechts schauen zu
46 können. Die Abhängigkeiten vom Grossen und Ganzen muss sie eigentlich auch gar nicht so stark inte-
47 ressieren, weil sie so stark auf diesen Projektauftrag gesteuert sind – sage ich jetzt einmal. Und hier liegt
48 wahrscheinlich auch die Schwierigkeit. Das Projekt wurde vor langer Zeit in einer anderen Art gestartet.
49 Ich bin wahrscheinlich etwas von der Frage abgekommen, ich hoffe ich habe trotzdem die Frage eini-
50 germaßen beantwortet.

51

52 **I:** Vielen Dank, ich stelle gerne eine Folgefrage dazu: Anhand deiner Beispiele, welche Soft Skills wür-
53 dest du hier ins Zentrum stellen?

54

55 **INT7:** Sicher sehr starke Kommunikationsfähigkeit. Im Sinne von offener Kommunikation, Kritik ak-
56 zeptieren, neue Ideen akzeptieren. Sicher sehr ein – wie soll ich sagen – so open minded zu sein. Offen
57 sein für neue Ideen. Denn es ist eine neue Art, um Dinge umzusetzen und auch nicht an alten Zöpfen
58 versuchen festzuhalten. Ich denke das ist nicht konstruktiv. Deshalb würde ich sagen Kommunikations-
59 fähigkeit, Offenheit für Neues, aber auch – ja – Motivation braucht es sicher auch, denn sonst funktio-
60 niert es auch nicht. Man muss motiviert sein das Ganze im Team anzugehen, teilweise auch die Teams
61 etwas anders zu mischen. Es braucht sicher Leute, die offen sind. Ja, so diese drei Soft Skills würde ich
62 hier nennen.

63

64 **I:** Würdest du aufgrund deiner Erfahrungen sagen, dass diese Soft Skills allgemein bei dualen Organi-
65 sationformen wichtig sind, oder siehst du hier im Kommando Cyber Besonderheiten? Soft Skills die
66 vielleicht mehr oder auch weniger ausgeprägt sind?

67

68 **INT7:** Ja, das ist schwierig, ich denke das im Sinne von einem vierten Attribut, Veränderungsbereit-
69 schaft genannt werden kann. Aus meiner Sicht ist das militärische hier sehr stark spürbar. Ganz viele
70 Leute in diesem Unternehmen haben sehr viele Dienstage geleistet, um an diese Position zu kommen,
71 in der sie heute sind, im Sinne von Abverdienen et cetera. Und diesen Personen nun zu sagen, es spielt
72 nicht mehr so eine grosse Rolle, welchen Grad oder welche Position du hast, sondern wir gehen jetzt
73 etwas anders damit um. Und klar gibt es da noch einen gewissen Auftragscharakter, aber schlussendlich
74 muss er in einer agilen Organisation stärker in der Lage sein loszulassen, im Gegenteil zu einer hierar-
75 chischen Organisation. Also diese Offenheit für Veränderungen, die müsste hier noch etwas grösser
76 sein. Diese Personen haben viel geleistet und haben aus irgendeinem Grund diesen militärischen Pfad
77 beschritten und müssten diesen vielleicht jetzt etwas loslassen und auch Verantwortung abgeben, um
78 agil zu bleiben oder dem Agilen Luft zu lassen. Ich denke, dass ist in der Privatwirtschaft anders, weil
79 die Leute gar nicht diesen Weg gemacht haben, um an eine Position zu kommen.

80

81 **I:** Danke vielmal. Dann würde ich gerne zur zweiten Frage kommen. Mich würde interessieren, ob du
82 innerhalb des Kommando Cyber organisatorische Schnittstellen siehst, wo du sagst, hier trifft Tradition
83 auf Agilität, also da besteht diese Dualität sehr stark. Fällt dir da etwas ein?

84

85 **INT7:** Ja, das ist schwierig. Ich tue mich manchmal etwas schwer, weil es eine riesige Organisation ist,
86 das macht es sicher nicht einfacher. Ich glaube sicher, dass die Schnittstelle zum Endnutzer beziehungs-
87 weise zum Endkunden – wie man das auch benennen mag – sehr ausgeprägt ist. Man trifft sofort auf
88 militärische Personen, die zuständig sind. Es sind dann Einzelpersonen verantwortlich für Entscheide
89 und nicht wie im Agilen das Team. Ich glaube da herrscht eine gewisse Schwierigkeit, dass es nach wie
90 vor sehr starr gelebt wird. Ich glaube damit werden wir wahrscheinlich noch länger (...) ja, kämpfen ist
91 ein negatives Wort – aber das wird wahrscheinlich noch ein bisschen stehen bleiben, weil die militäri-
92 sche Organisation ja nicht von heute auf Morgen umorganisiert, nur weil wir jetzt agil unterwegs sind.

93

94 **I:** Um dem entgegenzuwirken, was würdest du sagen, über welche Soft Skills müssen Mitarbeiter in
95 dieser Schnittstelle verfügen?

96

97 **INT7:** Sie müssen sicher überzeugen können. Wiederum Kommunikationsfähigkeit, die Fähigkeit auf
98 Augenhöhe mit diesen Personen zu diskutieren. Ich glaube es müssen Leute sein – wie vorher schon
99 erwähnt – welche eben beide Welten gut kennen und verstehen. Ich glaube es hilft möglicherweise,

100 wenn das Personen sind, die selbst einen gewissen militärischen Weg gemacht haben, aber auch sehr
101 offen sind für Neues. Trotz dem Leisten meiner hunderten von Diensttagen kann ich etwas loslassen
102 und die Verantwortung einem agilen Team überlassen. Und das hilft natürlich, wenn das jemand ist, der
103 mit dem Endnutzer spricht und in seiner Sprache, in der militärischen Sprache, kommunizieren kann.
104 Ich glaube es ist sehr entscheidend über die richtigen Leute zu verfügen, die eben die grüne und die
105 zivile, oder die projektorganisatorische Welt gut kennen um eben überzeugend aufzeigen zu können,
106 wie etwas funktionieren sollte und könnte, das hilft garantiert.

107

108 **I:** Siehst du innerhalb von Einsatz IKT, also beispielsweise, wenn wir den Release Train und den Stab
109 betrachten, siehst du da Schnittstellen wo Agilität und traditionelle Hierarchie zusammenspielen müs-
110 sen?

111

112 **INT7:** Ja, im Sinne zum Beispiel von den neuen Leitern, also die Business Owner. Hier denke ich, ist
113 es ebenfalls entscheidend, dass diese Business Owner eben auch ein bisschen loslassen können. Histo-
114 risch waren ja einige Teilprojektleiter oder sind es nach wie vor im Doppelmandat. Und in der Rolle als
115 Business Owner müssen sie definitiv loslassen können und sich mehr auf das grosse Ganze fokussieren,
116 nicht nur auf ihren eigenen Auftrag. Das ist sicher eine Schwierigkeit, aber das ist bestimmt der richtige
117 Weg, denn wir so fahren müssen um das Ganze noch agiler, oder noch mehr Leute in den agilen Kontext
118 zu bringen.

119

120 **I:** Gibt es weiter Schnittstellen, welche diese Dualität darstellen, die dir in den Sinn kommen? Wo even-
121 tuell Reibungspotenzial oder auch grössere Abstimmungsbedarf besteht?

122

123 **INT7:** Ich glaube schon, dass eine Rolle wie unser Kommandant von Einsatz IKT innehat, der ab und
124 zu mehr oder weniger direkt dem Bundesrat vorstellig werden muss, ich glaube da ist es natürlich extrem
125 schwierig agil zu bleiben. Schon nur aufgrund der Zeitverhältnisse, also zum Beispiel Budgets die, für
126 mich gefühlt, für die nächsten 20 Jahre bewilligt werden müssen. Das sind ganz andere Rahmen, welche
127 für mich, aus Erfahrungen von früheren Arbeitgebern, teilweise schwer zu verstehen sind. Also wenn
128 wir diese Rahmen haben, und heute schon überlegen müssen, was wir dann ab 2025 tun wollen, weil
129 wir ja das Budget beim Bundesrat freigeben müssen, oder wie auch immer, da denke ich, ist es noch
130 viel schwieriger, dass zu verändern. Und hier braucht es wiederum Leute, die das gut verkaufen können.
131 Ich glaube es ist hier noch einmal schwieriger dort wirklich eine Veränderung herbeizuführen. Deshalb
132 ist es dann extrem schwer, oder auch wichtig, dass diese Leute wie eben unser Kommandant, dass das,
133 was eben in der extrem strategischen Organisation so umgewandelt werden kann, dass es eben auf eine

134 agile Organisation passt. Das ist sicher eine Schnittstelle, die nicht zu beneiden ist, glaube ich. Unser
135 Kommandant ist sicherlich auch eher militärisch ausgerichtet, vielleicht würde es helfen, wenn man
136 Leute hätte, die ihm zur Seite stehen, welche viel stärker aus der agilen Welt kommen, und ihn unter-
137 stützen können. Ich denke das ist eine weitere Schnittstelle, die schwierig ist.

138

139 **I:** Welche Soft Skills würdest du dort ins Zentrum stellen, bei dieser Schnittstelle?

140

141 **INT7:** Sicher – ja, es müssen Leute sein, welche überzeugen können. Es geht wieder um Kommunika-
142 tion, aber es ist natürlich wieder eine andere Ebene, also ob man jetzt mit einem Bundesrat oder mit
143 einer Bundesrätin spricht. Also man muss sicher die richtigen Worte finden. Man muss es so rüberbrin-
144 gen, dass es jeder versteht. Das ist wahrscheinlich schon sehr matchentscheidend. Ich weiss, Methodik
145 ist kein Soft Skill, aber er muss schon auch in der Methodik drin sehr stark sein, um da wirklich voll
146 dahinterstehen zu können, was wir hier machen. Und er muss wahrscheinlich auch ein guter Verkäufer
147 sein.

148

149 **I:** Mit Methodik meinst du die agile Methodik?

150

151 **INT7:** Ja genau.

152

153 **I:** Danke vielmal, dann würde ich zur letzten Frage kommen. Gibt es jetzt noch etwas, was du ergänzen
154 möchtest oder dir noch auf dem Herzen liegt? Haben wir etwas noch zu wenig besprochen oder möchtest
155 du noch etwas verdeutlichen?

156

157 **INT7:** Ich glaube es ist wichtig, dass man sich in dieser dualen Organisation, in der wir ja heute sind,
158 dass man sich wirklich loslöst von – wie soll ich das sagen – oder es ist noch zu stark so, dass gewisse
159 Leute eigentlich nur ihr Thema vertreten. Ich denke es ist hier ganz wichtig, dass wir in dieser Schnitt-
160 stelle, also vom Projektauftrag – und das kann es durchaus immer noch geben, aus der Linienorganisa-
161 tion – aber es braucht unbedingt irgendwo ein Gremium, welches die Themen aus der Linienorganisation
162 sammelt und priorisiert. Es ist ja klar, wenn ich Business Owner wäre, dann würde ich mein Ding als
163 das Wichtigste betrachten, und das möglichst bald umgesetzt haben möchte. Aber wenn wir drei ver-
164 schiedene Business Owner haben, dann müssen diese eben ihre Wünsche oder ihre Epics, Features was
165 auch immer, eingeben können. Und dieses Gremium ist schlussendlich dafür verantwortlich, dass man

166 eigentlich die Ausrichtung des Unternehmens kennt und genau diese Themen so priorisieren kann, dass
167 sie auch korrekt in die agile Organisation kommen, also in die Umsetzungsorganisation. Ich glaube,
168 wenn es in der agilen Organisation ist, sollten sich die Leute dort eigentlich keine Gedanken mehr ma-
169 chen müssen ob jetzt am richtigen Thema gearbeitet wird. Im agilen Team geht es primär ums doing.
170 Dann ist es noch ein Thema von wie, also im Dialog Product Owner mit Entwicklern, also wie machen
171 wir es und allenfalls auch wie schnell können wir es machen. Vorher muss unbedingt dieses Gesamtbild
172 klar sein. Es müssen die richtigen Stücke herausgenommen werden, welche zum Beispiel in den nächs-
173 ten drei Monaten prioritär bearbeitet werden sollen. Um in die richtige Richtung arbeiten zu können,
174 müssen die Teams in den nächsten drei Monaten an diesen und jenen Themen arbeiten. Und es wird
175 noch dann Team geben, welche vielleicht nicht an diesen Themen arbeiten können, weil es nicht ihre
176 Skills sind oder sie nicht unbedingt in diesem Thema unterwegs sind aber diese Top Ten Priorisierung
177 abgeleitet von der Strategie der NDP, das fehlt mir heute noch. Ich habe ab und zu das Gefühl, es macht
178 nach wie vor jedes Team, das was es für richtig hält, im Sinne des Projektauftrags. Mir fehlt die Ab-
179 stimmung im Sinne von, ja was müssen wir denn eigentlich per Mitte 2026 geliefert haben. Mir fehlt
180 hier auch das Bild, um anknüpfen zu können und dem agilen Team zeigen zu können: Schaut, ihr arbeitet
181 jetzt für dieses Puzzleteil aus dem Gesamtbild. Es ist einfach zu stark jeder Teilprojektleiter in diesen
182 agilen Teams drin. Selbst die Product Manager, da kann ich mich dazuzählen, abgesehen davon, dass
183 bei uns noch gar kein echtes Team besteht, da denke ich, sind viel zu tief in diesen agilen Teams drin.
184 Da braucht es noch eine schärfere Trennung im Sinne von, der Product Manager schaut mit dem Product
185 Owner was er möchte, aber es braucht ein Gremium welches die Themen klar priorisiert und diese dann
186 in den Agile Release Train hineinbringt. Dieser Teil fehlt mir heute noch.

187

188 **I:** Du sprichst wieder die Wichtigkeit von Kommunikationsfähigkeit, von Überzeugungsfähigkeit an, in
189 diesem Zusammenhang?

190

191 **INT7:** Ja, absolut. Vor allem im Sinne von, jeder steht natürlich für sein Thema ein, aber man muss
192 bereit sein, in diesem Agile Release Train Gremium, überzeugen zu können. Also zum Beispiel sagen
193 zu können, ja, lieber Business Owner, dass macht zwar Sinn aber dieses Anliegen steht nun mal aktuell
194 auf Position 27 und nicht auf Position eins bis zehn und deshalb schauen wir jetzt zuerst, dass die Prio-
195 ritäten eins bis zehn behandelt werden und wenn wir noch Kapazität haben, dann behandeln wir dein
196 Thema auch noch. Das fehlt aktuell. Das hat sicher auch damit zu tun, dass wir in gewissen Bereichen
197 noch wenige Leute sind. Also ein Release Train Engineer – und wer sitzt noch in diesem Board drin?
198 Wer kann das dann auch so verkaufen und so kommunizieren, und versteht auch das grosse Bild, das
199 Gesamtverständnis, und das irgendwie auch rüberbringen kann für die Organisation – wer ist das? Was
200 braucht man dort für Leute? Dieses Gremium fehlt mir aktuell noch. Bei früheren Arbeitgebern gab es

201 diese Boards, welche sich diesen Themen angenommen haben und wirklich Leute drin waren aus der
202 Unternehmensentwicklung aber auch Release Train Engineers und Product Manager, welche diese Pri-
203 orisierungen geführt haben und ausdiskutiert haben, warum man jetzt an welchen Themen arbeitet. Das
204 fehlt mir heute bei uns noch.

205

206 **I:** Quasi eine übergeordnete Priorisierung auf Portfolio-Ebene?

207

208 **INT7:** Ja, genau. Welche auch logischerweise, wenn der CEO sagt, ich will jetzt, dass in den nächsten
209 drei Monaten an diesem Thema gearbeitet wird, ja, dann hat das natürlich eine Stimme. Aber schluss-
210 endlich braucht es auch noch Leute, die alles andere machen, wenn es jetzt nicht gleich der CEO ist, der
211 etwas will. Genau, auf Stufe Portfolio, kommt natürlich auch auf die Grösse der Organisation drauf an.
212 Vielleicht noch eine Ergänzung zur Kommunikation, da denke ich, sind wir auch aktuell noch schwach
213 unterwegs. Ich bin der Meinung, dass wir heute zu oft sagen, jawohl wir haben es erkannt, aber wir
214 vergessen es dann. Also man hat es zwar erkannt, man spricht darüber, aber es fehlen die Massnahmen
215 dazu. Man hat auch keine Zeitachse definiert. Das ist so ein Mangel an Kommunikation und Verbind-
216 lichkeit, den ich feststelle. Das müsste anders sein. Die Themen müssen ernst genommen werden, man
217 muss sich ernst genommen fühlen, wenn man solche Punkte erkannt und anbringt. Das denke ich passiert
218 noch zu wenig. Das ist so dieses man sollte doch noch und ja, das machen wir dann einmal.

219

220 **I:** Gibt es vielleicht zu diesem Beispiel noch einen Soft Skill, der dir in den Sinn kommt, welcher be-
221 sonders wichtig wäre?

222

223 **INT7:** Ich glaube auch Mut ist wichtig. Im Sinne von, einmal hinstehen zu können und zu sagen: Nein,
224 das machen wir jetzt nicht, wir machen jetzt nicht noch das Goldrähmchen, wir haben bis Mitte 2026
225 genug zu tun, wir nehmen es in ein Backlog. Also Mut ist sicher angebracht, definitiv.

226

227 **I:** Vielen Dank für deine wertvollen Ergänzungen und deine ausführlichen Antworten.

A.2.8 Internes Interview 8

1 **14.04.2023, Remote, Projekt Kommando Cyber – Deckname INT8**

2 I: Wie können die agilen und klassischen Arbeits- und Denkweisen innerhalb dieser Organisation auf-
3 einander abgestimmt werden?

4

5 INT8: Das ist relativ schwierig zu sagen für mich. Ich bin ja ziemlich tief in der agilen Welt drin. Also
6 wenn ich da nach oben schaue, ich spreche da von SAFe Rollen, dann sind wir eigentlich in meinem
7 Umfeld alle agil unterwegs.

8

9 I: Also du erlebst keine Schnittstellen mehr zu einer hierarchisch organisierten Ebene?

10

11 INT8: Doch, das natürlich schon. Vor allem bei diesen Personalgespräch kommt das zum Tragen. Da
12 gibt es gewisse persönliche Themen, bei denen ich im regelmässigen Austausch stehe mit meinem Vor-
13 gesetzten. Aber alles andere, was das Daily Business betrifft, sind wir schon sehr selbstständig unter-
14 wegs in unserer agilen Welt. Also für mich war das auch ein Riesenvor-teil, dass wir umgestellt haben.
15 Das war eigentlich, dass, was ich schon jahrelang gesucht habe. Ich habe das vorher nicht gekannt, aber
16 eigentlich ist es das Modell, welches mir sehr zusagt.

17

18 I: Was waren denn für dich die grössten Veränderungen? Von der Hierarchie zur Agilität?

19

20 INT8: Also ich habe ja lange als System Engineer gearbeitet. Und im Wasserfall-Modell mit all diesen
21 Hierarchiestufen, da ging die Kommunikation die Stufen hoch und runter, man hatte hunderte Aufträge
22 unkoordiniert und gleichzeitig erhalten. Das Handling dieser vielen Projekte war ziemlich schwierig. Es
23 ist auch sehr viel direkt beim Engineer gelandet. Als wir mit Scrum angefangen haben, da hat sich das
24 Ganze aus Sicht Engineer sehr gut entwickelt. Das war eine grosse Verbesserung. Jeder Engineer hatte
25 klare Aufträge in den einzelnen Sprints und konnte gut und effizient arbeiten. Das Problem war dann
26 eher mein Job, der Product Owner. Ich war plötzlich Anlaufstelle für alles. Ich hatte da zwanzig bis
27 dreissig Projekte parallel. Für das Team war ich eigentlich mehr oder weniger nur noch mit all diesen
28 Projektleitern unterwegs. Das war relativ schwierig. Deshalb war für mich der Schritt hin zu SAFe mit
29 mehreren Teams, die koordiniert werden, die abgeglichen werden, eine grosse Erleichterung. Der ganze
30 Einsteuerungsprozess wurde für mich viel besser. Was für mich ebenfalls besser wurde, ist die Struktur.
31 Durch das ganze PI Planning wurde alles viel strukturierter. Mit dem agilen Ansatz, dass man eben mal

32 Zwischenergebnisse liefert, da hat man mehr Erfolgserlebnisse, als wenn man irgendwie mal bei einem
33 Projekt nach zwei, drei Jahren sagt, okay, jetzt sind wir gescheitert, weil es nicht das war, was der Kunde
34 wollte. Und das ist leider zu viel passiert.

35

36 I: Wenn du jetzt an Soft Skills denkst, die die Menschen in dieser alten Welt, also hierarchisch und eher
37 nach Wasserfall organisiert und in der neuen, agileren Welt brauchen. Was ist aus deiner Sicht die
38 grösste Veränderung?

39

40 INT8: Es braucht mündige Leute. Selbständig arbeiten, bereit sein selbstständig die Verantwortung zu
41 übernehmen und einen Entschluss zu fassen. (...) Ich mag das. Für mich war das ein Riesenvorteil. Es
42 gab viele Leute in der Transformation, die das nicht wollten, die auch wieder zurück sind in die alte
43 Organisation mit ihren Chefs. Für mich ist die folgende Aussage von einem ehemaligen Sektionschef
44 sehr bezeichnend. Sektionschefs gibt es ja nicht mehr in unserer Organisation. Er habe sich gefragt, was
45 sie eigentlich die ganze Zeit gemacht hätten, sie hätten so viele Meetings gehabt, mit Pendenzenlisten,
46 die nie fertig wurden und jetzt gibt es das alles nicht mehr, aber die Welt funktioniert genau gleich
47 weiter, wenn nicht sogar ein bisschen besser. Ich sehe das alles als Vereinfachung, dass man schneller
48 an ein Ziel kommt, wenn weniger Entscheidungsträger dazwischen sind.

49

50 I: Gibt es noch weitere Soft Skills oder Kompetenzen, die dir in diesem Zusammenhang in den Sinn
51 kommen?

52

53 INT8: Also Empathie und soziale Kompetenzen kommen natürlich viel stärker zum Tragen. In der alten
54 Welt war ich wirklich ein Einzelkämpfer. Ich war mit meinem Thema, mehr oder weniger alleine. Jetzt
55 sind wir als Team unterwegs. Es ist auch sehr interessant zu sehen, wie diese verschiedenen Kompeten-
56 zen automatisch auf die Rollen verteilt werden, innerhalb vom Team. Hier sind wir ja sehr flexibel. Das
57 Wissen bündelt sich innerhalb dieser Teams. Und auch einmal eine Retro durchführen, wie es eben so
58 ist in der agilen Welt. Damit erkennt man, wie man sich verbessern kann, man muss sich hinterfragen.
59 Wir hatten sehr wohl viele Meetings mit unseren Vorgesetzten, aber ich sehe es sehr ähnlich wie dieser
60 Sektionschef, das waren einfach wöchentliche Meetings, die man nicht unbedingt hätte machen müssen.
61 Da ist meistens nichts dabei her-ausgekommen.

62

63 I: Kannst du dir vorstellen, woran das gelegen hat? Ich denke es hängt mit der Kommunikations-fähig-
64 keit zusammen, oder?

65

66 INT8: Ja (...) Kommunikation, aber auch fachliche Kompetenzen vielleicht. Vielleicht Desinteresse von
67 einigen Führungspersonen. Diese ganze Diskussion um Homeoffice finde ich auch interessant. All die
68 Chefs in der alten Struktur, die das nicht wollten. Die wollten den Mitarbeiter vor Ort haben, aber haben
69 gar nicht gewusst, was der Mitarbeiter wirklich gemacht hat. Heute mit den PI Plannings, mit den ein-
70 zeln Sprints und den User Stories ist es egal, auch für mich als Product Owner, wer wann seine Auf-
71 gabe erledigt. Jeder hat definierte Jobs, die er machen muss und wenn er die liefert, dann ist es okay.

72

73 I: Würdest du denn sagen, dass in der agilen Welt höhere Anforderungen an die Soft Skills der einzelnen
74 Mitarbeiter gestellt werden als vorher?

75

76 INT8: Das ist schwierig zu sagen, weil wir noch nicht in der DevOps-Organisation drin sind. Aktuell
77 denke ich, sind die Anforderungen, rein von den Themen her schon höher. Also es braucht eine massiv
78 höhere Fachkompetenz, um bei uns mitmachen zu können als das früher war. Und früher konnte sich
79 der eine oder andere auch viel einfacher verschlaufen. Das ist aber wieder ein Führungsproblem. Des-
80 halb bin ich ein extremer Fan von dieser Abschaffung der zwei Führungsstufen, die wir mal gehabt
81 haben. Weil es für mich, ja, wenn mal etwas war, dann hat der Vorgesetzte schon etwas gemacht und
82 koordiniert. Er war aber eher der Verwalter. Irgendwo ein bisschen Budget verwaltet, irgendwo ein
83 bisschen Lizenzen gemanagt und so. Aber diese Führungskompetenz, auf die du vielleicht hinauswillst,
84 da hatte ich sehr wenige Vorgesetzte, die das wirklich hatten oder gemacht haben.

85

86 I: Wie empfindest du denn beispielsweise die Teamfähigkeit verglichen mit alt und neu, wie hat sich
87 das verändert?

88

89 INT8: Ja, das ist schwierig. Dort wo ich war, da hatten wir schon immer einen guten Zusammenhalt
90 innerhalb der Teams. Aber durch die klarere Auftragsverteilung von heute hat sich das eher noch ver-
91 bessert. Besonders in unserem Team, da wo ich Product Owner bin, da legen wir besonders grossen
92 Wert auf dieses T-Shaping. Also dass wir diese Fachidioten nicht mehr haben, dass wir wirklich als
93 Team unterwegs sind und auch mal jemand fehlen kann und man trotzdem weiterarbeiten kann. Also
94 ich denke, dass es schon mehr fachliche Skills braucht. Bei uns legen wir aber auch sehr grossen Wert
95 auf Sozialkompetenz. Wir haben ja aktuell gerade ein paar Praktikanten bei uns und wenn es da um eine
96 Anstellung gehen würde, da würde ich persönlich extrem darauf schauen, dass sie auch ins Team passen.
97 Lieber einen Abstrich bei der Fachkompetenz machen. Ich denke das ist in der heutigen Welt wichtig.

98

99 I: Welche Fähigkeiten würdest du denn bei einer Anstellung ins Zentrum stellen?

100

101 INT8: Das ist immer schwierig zu sagen. Bei einem Vorstellungsgespräch oder einem kurzen Kennen-
102 lernen, da erkennt man natürlich nicht gleich alles. Bei mir ist viel Bauchgefühl, wenn ich mit jemandem
103 spreche. Also Sozialkompetenz ist für mich, wenn man sich in ein Team integrieren kann und eine Lö-
104 sung mit anderen teilen kann und nicht nur selbst im stillen Kämmerlein Lösungen sucht. Also dass es
105 einen dauernden Austausch gibt. Und auch, dass jemand hinstehen kann und sagen, sorry, da kann ich
106 jetzt etwas nicht machen. Das ist vielleicht auch jemand, der sich mal einsetzt, um einen Teambuilding-
107 Event zu organisieren und man zusammen ein Feierabendbier nimmt. So identifiziert man sich auch mit
108 dem Team und da braucht es eine gewisse Sozialkompetenz.

109

110 I: Wenn wir das Thema noch aus einer etwas anderen Perspektive beleuchten und stärker eine organi-
111 satorische Sicht einnehmen. Du hast es ganz am Anfang schon angesprochen und gesagt, dass du ei-
112 gentlich fast keine Schnittstellen in hierarchische oder traditionellere Organisationen hast, abgesehen
113 von den Personalgesprächen. Wie nimmst du diese Schnittstelle denn wahr? Steht das im Konflikt mit
114 der Agilität oder ergänzt sich das gut?

115

116 INT8: Also ich denke, so wie es bei uns jetzt umgesetzt wird, ergänzt es sich sehr gut. Es gibt gewisse
117 Dinge, die wir gemerkt haben. Besonders wenn neue Mitarbeiter anfangen, zum Beispiel beim On-
118 Boarding-Prozess, da fehlt der Teamleiter. Der hat das vorher organisiert. Das etabliert sich jetzt lang-
119 sam, das hat man auch erkannt. Ich finde es extrem cool wie da fortlaufend immer ein bisschen korrigiert
120 wird in unserer Organisation und gewisse Lücken aufgefüllt werden. Das gehört für mich auch ein Stück
121 weit zur Sozialkompetenz. Das man eben auch sieht, wenn wir den Teamchef jetzt nicht mehr haben
122 und einfach jemand hinsteht und sagt: Ich organisiere das jetzt, ich mache dieses On-Boarding mit den
123 neuen Mitarbeitern, wir gleisen das zusammen auf. Ich empfinde es auch als sehr angenehm, dass jetzt
124 neu mehrere Personen etabliert wurden als fixe Ansprechpersonen. Gerade in meinem Fall [...] schätze
125 ich es, dass ich nicht alle paar Monate jemand neuem meine Geschichte erzählen muss und dass diese
126 Person mich auch schon ein bisschen kennt und weiss was bei mir so läuft. Also ich empfinde es als
127 sehr gut gelöst.

128

129 I: Ja das ist interessant, vor allem der On-Boarding-Prozess.

130

131 INT8: (Lacht) Wieso interessant?

132

133 I: Du bist der erste, der diesen On-Boarding-Prozess so anspricht und die Lösung der neuen Personal-
134 führung wird ebenfalls viel im positiven Sinne angesprochen.

135

136 INT8: Ich finde es wirklich gut. Und es gibt ja auch andere Dinge, die wir jetzt merken. Der Teamchef
137 war vorher verantwortlich für den Lifecycle von gewissen Geräten und Software. Das müssen wir jetzt
138 innerhalb der neuen SAFe-Rollen etablieren. Und das ist ja auch nicht mehr im klassischen Sinne eine
139 Führungsaufgabe, das war ja eher eine Vorgesetztenaufgabe oder eine fachliche Aufgabe von früher.

140

141 I: Wie nimmst du denn die Rolle Projektleiter oder Teilprojektleiter in der aktuellen Organisation wahr?
142 Da ergibt sich doch auch eine Schnittstelle von Hierarchie und Agilität?

143

144 INT8: Ja. Vielleicht sprichst du da jetzt mit dem Falschen. Bei uns ist das extrem gut gelöst. Wir sind
145 wirklich ein gutes Team. Unser Teilprojektleiter ist auch ein bisschen Scrum Master und ein bisschen
146 Product Manager, er macht das sehr gut. Er nimmt diese Rolle sehr gut wahr. Ich sage ihm ab und zu:
147 Du hast hier eigentlich gar nichts zu sagen, deine Rolle gibt es gar nicht mehr (lacht) aber er hat seine
148 Rolle gefunden. Ich denke, dass sich ein Teilprojektleiter auch entsprechend einbringen muss. Ich habe
149 auch von anderen Teams gehört, bei denen der Teilprojektleiter hinsteht und sagt: Ich bin der Chef, ich
150 bestimme. Der hätte mit mir wahrscheinlich ein Problem. Da würde ich mich vehement für die agile
151 SAFe-Welt einsetzen und ihm mitteilen, dass er uns doch Aufträge in Form von Epics geben kann und
152 sich um den Rest eigentlich nicht sorgen muss. Er darf ab und zu mal Ergebnisse und Zwischenergeb-
153 nisse anschauen kommen und beurteilen, aber sonst hat er nichts zu sagen. Aber mit unserem Teilpro-
154 jektleiter ist das super gelöst. Er macht das wirklich sehr sehr gut. Er ist ja mehr oder weniger fast schon
155 ein Agile Coach. Er vertritt das Ganze auch. Das ist wirklich gut bei uns.

156

157 I: Also würdest du auch in diesem Zusammenhang wider gewisse Kompetenzen in den Vorder-grund
158 stellen, damit so etwas auch funktionieren kann?

159

160 INT8: Zu 100%. Neugierig sein, offen für Neues sein. [...] Also so transparent und so effizient waren
161 wir bis jetzt noch nie.

162

163 I: Vielen Dank für deine Antworten, wir haben den Grossteil meiner Fragen behandelt. Ich würde gerne
164 noch eine letzte Frage stellen, bewusst sehr offen formuliert: Gibt es jetzt noch etwas, was du ergänzen
165 möchtest oder etwas was dir zu diesem Thema noch auf dem Herzen liegt?

166

167 INT8: Nein, eigentlich nur, dass wir diesen eingeschlagenen Weg unbedingt weitergehen müssen. Wir
168 haben da Glück gehabt, dass der Chef der Armee erkannt hat, dass man etwas ändern muss. Ich glaube
169 das ist der Weg, den wir gehen müssen. Und von den Skills her, da glaube ich, dass sich die Leute selbst
170 selektieren. Alle die Mühe haben mit der agilen Welt und weniger Führungsstufen, die müssen sich
171 ihren Platz suchen und vielleicht auch nicht mehr bei uns.

172

173 I: Vielen Dank für deine wertvollen Ergänzungen und deine ausführlichen Antworten.

A.3 Leitfaden für externe Experten

Der Leitfaden für die teilstrukturierten Interviews im Rahmen der Datenerhebung für die Experten wird dargestellt. Zusätzlich werden Erklärungen für die verschiedenen Abschnitte ergänzt.

Einleitung

Die Einleitung dient dazu, eine positive Beziehung zum Interviewpartner aufzubauen und die Situation initial aufzulockern. Zudem wird Administratives geklärt.

- Begrüssung, kurzer Small Talk, Auflockerung, bedanken für die Zeit und die Bereitschaft für das Interview;
- Erneuter Hinweis auf Aufzeichnung des Interviews und bestätigen lassen:
 - *«Die Audio-Daten dieses Interviews werden aufgezeichnet, verschriftlicht, anonymisiert und aggregiert. Die Ergebnisse werden im Rahmen meiner Masterthesis an der ZHAW (Zürcher Hochschule für angewandte Wissenschaft) aufbereitet. Von allen anderen Endgeräten werden die Aufzeichnungen nach Fertigstellung der Studie gelöscht.»*
 - *«Sind Sie damit einverstanden, dass ich unser Gespräch zu Auswertungszwecken aufzeichne? Ich kann Ihnen dabei versichern, dass die Anonymität gewahrt bleibt und daher keine Rückschlüsse auf Ihre Person möglich sind.»*
- Ablauf des Interviews erklären:
 - *«Ich werde mich als erstes kurz vorstellen, damit Sie wissen, mit wem Sie es zu tun haben. Danach nehme ich einige Informationen zu ihrer Person für statistische Zwecke auf und gebe Ihnen eine kleine Einführung in meine Forschungsarbeit. Anschliessend starten wir mit den Leitfragen und der Aufzeichnung. Wir haben genügend Zeit für ausführliche Antworten. Ihre Meinung und Erfahrungen sind äusserst wertvoll für meine Arbeit. Sie dürfen das Interview jederzeit unterbrechen. Haben Sie vor dem Beginn des offiziellen Interviews noch Fragen?»*
- Persönliche Vorstellung:
 - *«Mein Name ist Thomas Willen und ich arbeite seit dem 01.01.2023 als Scrum Master beim Projekt Kommando Cyber. Ich bin 31 Jahre alt. Aktuell arbeite*

ich zu einem 60% Pensum und studiere im letzten Semester Wirtschaftsinformatik an der ZHAW. Ich schreibe derzeit meine Masterthesis.»

Administrativer Block: Zur Person und Organisation, Hintergrund der befragten Person:

- Wie alt sind Sie?
- In welchen Bereichen würden Sie sich als Experte oder Spezialist beschreiben?
- In welchen Branchen konnten Sie dieses Wissen bis jetzt anwenden?

Dient dazu, den Hintergrund und die Perspektive des Befragten zu verstehen und eine Grundlage für weitere Fragen zu schaffen.

Einführung in die Forschungsarbeit:

Hinweis: Aufzeichnung starten

- *«Ich untersuche die Auswirkungen von überfachlichen Kompetenzen (Soft Skills) auf die Etablierung von dualen Organisationsformen. Das Konzept der dualen Organisationsform nach John Kotter besagt, dass erfolgreiche Organisationen eine parallele Struktur benötigen, die sowohl traditionelle hierarchische Elemente als auch agile Elemente vereint. John Kotter ist Professor für Führungsmanagement an der Harvard Business School. Er ist besonders bekannt für seine Arbeiten im Bereich Veränderungsmanagement.»*
- *«Überfachlichen Kompetenzen können als Fähigkeiten und Eigenschaften beschrieben werden, die über das fachliche Wissen hinausgehen und die Interaktion und Zusammenarbeit zwischen den Mitarbeitenden sowie die Leistung und Effektivität des Teams beeinflussen können. Konkrete Beispiele von überfachlichen Kompetenzen sind z.B. Kommunikationsfähigkeit, Teamfähigkeit, Konfliktlösungskompetenz, Selbstreflexion, Flexibilität oder Empathie.»*
- *«Für diese Arbeit wird die Strategie der Fallstudienforschung angewendet. Eine Fallstudie ist eine empirische Methode, bei der ein aktuelles Phänomen eingehend und in seinem realen Kontext untersucht wird. Für diese Einzelfallstudie untersuche ich die duale Organisationsform innerhalb des Projekt Kommando Cyber.»*

Diese Einführung geht auf das Konzept der dualen Organisationsform nach Kotter ein. Der Interviewte erhält zudem einen Überblick über Soft Skills und die Forschungsmethode.

Leitfragen, Block 1: Wichtige Kompetenzen in der dualen Organisationsform

Dieser Block geht auf die erste Teilfrage der Fragestellung ein.

- Erzählimpuls: Wie können die agilen und die klassischen Arbeits- und Denkweisen innerhalb einer Organisation optimal aufeinander abgestimmt werden.
 - Unterfrage: Welche überfachlichen Kompetenzen sind hier besonders wichtig?
 - Unterfrage: Warum sind diese Kompetenzen für Sie besonders wichtig?
- Erzählimpuls: Welche überfachlichen Kompetenzen sind Ihrer Meinung nach wichtig, um erfolgreich in einer dualen Organisationsform zu arbeiten?
 - Unterfrage: Warum sind diese Kompetenzen für Sie wichtig?
 - Unterfrage: Können Sie ein Beispiel aus eigener Erfahrung nennen, in dem eine dieser Kompetenzen dazu beigetragen hat, eine Herausforderung in einer dualen Organisationsform zu meistern?
 - Unterfrage: Welche Kompetenzen könnten Ihrer Meinung nach bei der Etablierung der dualen Organisationsform vernachlässigt werden?

Leitfragen, Block 2: Wichtige organisatorische Bereiche des Projekts Kommando Cyber

Dieser Block geht auf die zweite Teilfrage der Fragestellung ein.

- Erzählimpuls: Welche Bereiche einer Organisation sehen Sie als am wichtigsten an, um erfolgreich in einer dualen Organisationsform zu arbeiten?
 - Unterfrage: Warum sind diese Bereiche für Sie besonders wichtig?
- Erzählimpuls: Gibt es Bereiche, die aus Ihrer Sicht eine stärkere Schnittstelle von agilen und hierarchischen Arbeits- und Denkweisen aufweist als andere?
 - Unterfrage: Warum sind diese Bereiche für Sie besonders wichtig?
- Steuerungsfrage: Welche überfachlichen Kompetenzen sind in diesen Bereichen Ihrer Meinung nach besonders wichtig?
 - Unterfrage: Welche Herausforderungen sehen Sie in Bezug auf die Implementierung einer dualen Organisationsform?

- Unterfrage: Können Sie ein Beispiel aus deiner eigenen Erfahrung nennen, in dem eine dieser Kompetenzen dazu beigetragen hat, eine Herausforderung in einem dieser Bereiche zu meistern?

Leitfragen, Block 3: Best Practices

Dieser Block geht auf die dritte Teilfrage der Fragestellung ein.

- Gibt es spezielle Best Practices oder Handlungsansätze, die sie empfehlen könnten, um die Etablierung einer dualen Organisationsform zu fördern?
- Unterfrage: Durch welche Best Practices oder Handlungsansätze können, die von ihnen erwähnten Soft Skills verbessert werden?

Abschluss

Das Interview wird abgeschlossen. Es wird eine letzte offene Frage gestellt, um weitere wichtige Gedanken abholen zu können.

- *«Wir kommen jetzt zur letzten Frage: Gibt es noch etwas, was Sie ergänzen oder mir mitteilen möchten? Gibt es etwas, was Ihnen auf dem Herzen liegt?»*

Hinweis: Aufzeichnung stoppen

- *«Wir sind jetzt am Ende des Interviews angelangt. Vielen Dank für Ihre ausführlichen Antworten und Ihre Zeit. Sollten Sie weitere Fragen oder Anmerkungen mit mir teilen wollen, dürfen Sie das gerne auch im Nachhinein tun. Die Ergebnisse des Interviews werden für meine Masterarbeit aufbereitet und im Juni fertiggestellt.»*
- Verabschiedung

A.4 Interview-Transkripte Experten

Im Folgenden sind alle Transkripte der im Rahmen der Untersuchung durchgeführten Experteninterviews aufgelistet. Die Einleitung gemäss dem Leitfaden wurde in den Transkripten bewusst ausgelassen, da sie bei jedem Interview identisch durchgeführt wurde. Die Transkription beginnt jeweils mit der ersten gestellten Frage.

A.4.1 Experteninterview 1

1 **31.03.2023, Remote, Deckname EXT1**

2 **I:** Wie können die agilen und klassischen Arbeits- und Denkweisen innerhalb einer Organisation aufei-
3 nander abgestimmt werden?

4

5 **EXT1:** Ich denke, dass Empathie-Fähigkeit sicher wichtig ist. Das sich eher hierarchisch denkende Per-
6 sonen in die agil denkenden Personen einfühlen können, aber auch umgekehrt. So dass eine Art Brücke
7 geschlagen werden kann. Das denke ich, ist ganz wichtig, dieses sich in jemand anderen hineinversetzen,
8 dessen Perspektive einzunehmen, sich zu überlegen, wie denkt diese Person? Reflexionsfähigkeit
9 braucht es auch. Also für die Person selbst, aber man muss auch in der Lage sein die ganze Situation zu
10 reflektieren. Und was auch zentral ist, ja, Konfliktfähigkeit ist vielleicht ein extremes Wort, aber der
11 Umgang mit Konflikten, auch wenn sie noch nicht ausgeartet sind, ist wichtig. In der Psychologie hast
12 du (...) jetzt ist mir gerade das Wort entfallen (...) also, wenn du quasi eine Entscheidung triffst, dann
13 hast du ja immer eine Abwägung, zwischen zwei Möglichkeiten, die du grundsätzlich hast und dann
14 triffst du eine Entscheidung. Kognitive Dissonanz, das ist das Wort. Du kommst dann vielleicht ein
15 bisschen unter Druck und denkst, was soll ich denn jetzt machen? Und das ist ja unangenehm, für den
16 Menschen ist das unangenehm, weil er ja diese kognitive Dissonanz eigentlich ausmerzen möchte, glät-
17 ten, so dass man wieder in eine Balance kommt. Und in der Organisation gibt es ja dann diese zwei Pole
18 und irgendwie muss ein gemeinsamer Weg gefunden werden, damit es für beide gangbar ist. Also diese
19 Fähigkeit muss man sicher haben. Habe ich in die richtige Richtung geantwortet oder hast du völlig
20 etwas anderes erwartet?

21

22 **I:** Nein, absolut richtig, geht genau in diese Richtung. Fallen dir vielleicht einige konkrete Beispiele aus
23 deiner Erfahrung ein, wo du erzählen könntest, wie du vielleicht diese Soft Skills erlebt hast?

24

25 **EXT1:** Ja, ich glaube, das mit diesen Skills identifizieren (...) das passiert eben häufig nicht in Organi-
26 sationen. Ich habe bereits verschiedene Erlebnisse gehabt, also bei einem früheren Arbeitgeber habe ich

27 beispielsweise eine Transformation mitgemacht als Qualitätsverantwortliche. Es ging darum, S4 HANA
28 einzuführen. Da hat man auf der einen Seite die Entwicklung agil gemacht, aber man hatte andererseits
29 eine sehr starre hierarchische Organisation darüber. Die ganze Konzernstruktur wurde quasi zuerst de-
30 strukturiert (lacht). Beispielsweise hat man gesagt, Finanzen ist jetzt Corporate, also Konzernstufe, man
31 nimmt alles zusammen und eigentlich müssen die jetzt auch gleich arbeiten. Da fängt es ja schon an.
32 Okey, das ist ein Entscheid der Konzernleitung und alle sind dabei. Die Geschäftsbereichsleitung wahr-
33 scheinlich auch. Und irgendwann beim Arbeiten merkt man, das sind so unterschiedliche Ansichten und
34 unterschiedliche Prozesse. Eigentlich will sich gar niemand mehr committen zu einem einheitlichen
35 Prozess, denn alle finden sich ja ein bisschen wichtiger als der andere. Und hier hatte ich immer das
36 Gefühl, dass Konfliktfähigkeit immer ein bisschen gefehlt hat. Es hat halt zu wahnsinnig viel Diskussi-
37 onen geführt einerseits und andererseits, wenn man unter Zeitdruck ist, dann ist es halt ein Faktor, der
38 auch sehr hinderlich ist. Das habe ich einfach gemerkt. Ja, wahrscheinlich sind diese Diskussionen und
39 dieses Langwierige auch notwendig gewesen, ich glaube dieses Unternehmen funktioniert auch ein biss-
40 chen so. Es war jetzt nicht unbedingt schnelllebig, also ein Start Up wäre natürlich etwas völlig anderes.
41 Das bringt auch nicht diese History mit. Wenn man eine so wahnsinnige History hat, dann bringt man
42 auch viel und wenn das mal ändern soll, dann ist das ein grosser Change.

43

44 **I:** Konnten denn die erwähnten Konflikte gelöst werden? Hat sich das entwickelt?

45

46 **EXT1:** Ja, das konnte dann mit diesen Diskussionen schon gelöst werden, aber es hat einfach zu viel
47 Zeit benötigt. Ich glaube aus Zeitgründen (...) es ist dann auch immer so herausgekommen, dass die
48 Stärkeren auch mehr Gewicht hatten und eher zum Ziel gekommen sind. Das war sicher etwas, wo diese
49 Machtverhältnisse schon auch zum Tragen gekommen sind. Und das ist halt in hierarchischen Organi-
50 sationen ziemlich stark ausgeprägt. Das sehe ich in den agilen Teams weniger, in den kollaborativen
51 Teams. Dort ist weniger klar, dass wenn du mehr Leute unter dir hast, dann hast du mehr Macht. Und
52 wenn du noch mehr EBIT bringst, dem Konzern, dann hast du noch mehr Macht.

53

54 **I:** Siehst du in diesen agilen Teams im Vergleich zur hierarchischen Organisation relevante Unter-
55 schiede in den Soft Skills, die benötigt werden?

56

57 **EXT1:** Ich glaube das sind unterschiedliche Typen von Menschen. Aber ich sage nicht, dass man das
58 gar nicht miteinander vereinen kann. Es haben wie beide Typen, also vielleicht ist der eine etwas mehr
59 agil als der andere, der hat aber vielleicht auch Anteile hierarchischer Art, oder wenn er in einer ganz
60 anderen Organisation arbeiten würde, dann käme das auch ganz anders zum Tragen. Ich denke es hat

61 auch viel mit diesen Rahmenbedingungen zu tun, die geschaffen werden, so verhalte ich mich dann
62 auch. Ich würde jetzt einmal behaupten, wenn (...) also es gibt Sachen, in denen würde ich mich nicht
63 wohlfühlen, also wenn es ganz ganz stark hierarchisch ist und nur so funktionieren könnte, dann würde
64 ich mich vielleicht nicht wohlfühlen. Aber auch ganz ohne Struktur wäre ich nicht wohl. Ich glaube
65 viele Leute sind so in einem Mittelding drin. Es gibt sicher die Extremen, die könnten auch nicht wech-
66 seln. Aber die in der Mitte könnten gut etwas mehr nach links oder rechts wechseln. Ich glaube von den
67 Skills her ist es so, dass in einem hierarchischen Umfeld mehr Machtspielchen laufen. Das muss man
68 auch mehr mitmachen können und wissen, wie das Spiel läuft. Ich behaupte jetzt einmal (...) ja, wie
69 soll ich das sagen (...) vielleicht ein bisschen weniger offen. Ich würde eher sagen, dass agile Umfeld
70 ist flexibler und offener, nach meiner Wahrnehmung, aber auch mit Konflikten, aber vielleicht wurden
71 diese dann eher angesprochen. Es prallen ja Welten aufeinander, auf der einen Seite hat man vielleicht
72 Projektleiter (...) oder klassisch nach Wasserfall und HERMES organisiert, dass ist ja alles stark durch-
73 organisiert und dass ist eben managementtauglich. Da sieht man genau, bis dann und dann hat man das
74 und das erreicht. Ich denke, die Manager mögen das auch. Das gibt Sicherheit. Das habe ich in einem
75 anderen Kontext erlebt, bei einem anderen Unternehmen. Dort wurde versucht, alles auf agiles Projekt-
76 management umzustellen, dann gab es einen CEO-Wechsel und alles wurde wieder auf Feld eins zu-
77 rückgestellt. Und das war nur aus diesem Grund, dass sich das Management damals, also vor allem der
78 neue CEO, der war vorher Finanzchef, weil der sich nicht wohl fühlte mit diesem Ansatz. Er hatte das
79 Gefühl, dass wenn das so organisiert wird, also mit Reports und breit abgestützt in der Organisation,
80 triagiert und konsolidiert, dann kann ich nicht mehr bestimmen. Also einerseits ein Machtverlust und
81 andererseits auch die Sicherheit, die weggefallen ist. Wenn ich selbst entscheide, dann weiss ich genau
82 ich kann entscheiden und wenn ich nicht entscheide, dann weiss ich ja nicht, ob das richtig gemacht
83 wird, wer weiss.

84

85 **I:** Vielleicht hat man ja die Fachexpertise auf dieser Stufe gar nicht mehr?

86

87 **EXT1:** Mhm, genau, aber wenn man es reflektiert, dann müsste man sagen, dass eben der agile Ansatz,
88 der breit abgestützt ist, der viel Bessere ist. Da hat man eben die Leute, die am Puls sind vom Markt mit
89 der Fachexpertise. Man hat die interdisziplinären Teams. Man ist viel näher als zum Beispiel mit einer
90 Geschäftsleitung, und zwar strategisch näher (...) aber einerseits weniger Leute (...) also ich denke
91 fachlich ist das weniger gut abgestützt.

92

93 **I:** Hätte man aus deiner Sicht mit Überzeugungsarbeit diesen Massnahmen des CEO entgegenwirken
94 können? Oder anders gefragt, welche Argumente wären notwendig gewesen, um ihm eine Sicherheit zu
95 geben, um sich auf Agilität einzulassen? Wie beurteilst du das?

96

97 **EXT1:** Da bin ich mir nicht sicher, ob das etwas geholfen hätte. Dieses agile Setting hat eben der Vor-
98 gänger aufgegleist und der war ein ganz anderer Typ. Das waren wirklich andere Persönlichkeiten und
99 andere Typen und das hat schon ein Stück weit mit der Persönlichkeit zu tun, ob man diese Sicherheit
100 braucht oder ob man stärker loslassen kann. Ob man sagen kann, das ist super, es ist breiter abgestützt,
101 es gibt einen Mehrwert im Vergleich zum hierarchischen Entschieden. Und ich bin mir nicht sicher, aber
102 man hat sicher mit stärkerem Involvement (...) aber das hätte dann früher passieren müssen. Das hat
103 eben mit dieser Stabsübergabe nicht gereicht. Da hätte man viel früher den Nachfolger ins Boot holen
104 sollen und das ist nicht passiert. Aber ich glaube, es war wirklich eine unterschiedliche Philosophie der
105 beiden. Und wie stark der Verwaltungsrat da noch mitreingespielt hat, weiss ich auch nicht, das hat ja
106 auch immer einen sehr starken Einfluss. Er wurde ja gewählt vom Verwaltungsrat, ich weiss nicht, wie
107 stark diese Erwartungen ihn beeinflusst haben. Er hatte wahrscheinlich das Gefühl, er müsse erfüllen,
108 das ist ja am Anfang einer solchen Position sehr wichtig, sonst hat man einen schwierigen Stand, das ist
109 diese Vertrauensbildung nach oben. Was auch wieder auf diese Hierarchie zeigt. Vielleicht hat sich der
110 Vorgänger gesagt, hey ich bleibe hier sowieso nicht mehr ewig und ich kann mir jetzt auch mehr erlau-
111 ben. Ich meine im Idealfall wäre es so gewesen, dass das agile Projektmanagement bereits gelaufen wäre
112 und auch gut gelaufen wäre. Dann wäre es auch nicht unbedingt verändert worden. Aber weil es sich
113 noch so in dieser Anfangsphase befunden hat, hat er dann gesagt, so, zurück auf Feld eins. Ich glaube
114 eine Organisation braucht auch Zeit, das ist vielleicht in einer hierarchischen Organisation weniger ge-
115 duldet. Das mit dem Zeitfaktor ist ja auch dass, was (...) also ich bin nicht im Militär oder in der Feuer-
116 wehr gewesen, aber das ist ja das, was man sagt, in diesen Blaulichtorganisationen funktioniert dieses
117 Command and Control bei einem Einsatz. Alles andere (...) man kann sich ja nicht noch zehn Minuten
118 über die Entscheide unterhalten, nein, da braucht es jemand der dir sagt was du zu tun hast. Das funkti-
119 oniert ja dort. Es muss ja auch so funktionieren. Das sind vielleicht auch andere Geschäftsmodelle, an-
120 dere Themen.

121

122 **I:** Danke vielmal für diese Gedanken. Vielleicht können wir das Thema noch aus einer anderen Sicht
123 beleuchten. Wir sind bis jetzt vor allem auf Kompetenzen eingegangen. Vielleicht können wir das Ganze
124 aus einer organisatorischen Sicht beleuchten. Was mich interessieren würde, sind die Schnittstellen zwi-
125 schen Agilität und Hierarchie. Wo hast du diese Dualität bis jetzt am stärksten erlebt?

126

127 **EXT1:** (...) also eher organisatorisch? Mit der Schnittstelle?

128

129 **I:** Ich kann dir ein konkretes Beispiel nennen. In der zu untersuchenden Organisation wird ein Agile
130 Release Train parallel zu einem militärisch organisierten Stab betrieben. Dieser Stab setzt sich aus ver-
131 schiedenen Fachbereichen zusammen und so entstehen immer wieder Schnittstellen. Eine davon ist etwa
132 das Personalwesen oder Finanzen.

133

134 **EXT1:** Ja, ich habe das bis jetzt in den meisten Organisation so erlebt. Ich habe wenig anderes kennen-
135 gelernt. Ein früherer Arbeitgeber hat eine Matrixorganisation betrieben. Das wurde damals eingeführt.
136 Auch andere Organisationen, die ich kenne, sind so organisiert. Vor allem diese fachliche Führung ist
137 vertreten. Viele Spezialisten-Funktionen hatten dort auch Führungskompetenzen, aber weniger in der
138 Form einer personellen Führung. Und die Schnittstellen mit agil und hierarchisch (...) ja, wie soll ich
139 sagen (...) ich glaube man muss sich das bewusst sein. Also es braucht ein Bewusstsein dafür, dass es
140 eben verschiedene Ebenen gibt, verschiedene (...) ja, dass die Organisation irgendwo solche Schnitt-
141 stellen hat und das diese adressiert werden müssen. Ich nehme an, dein Beispiel mit dem Release Train,
142 also mit den Finanzen und HR, das ist ja eher hierarchisch organisiert, so wie ich es verstanden habe,
143 oder?

144

145 **I:** Genau, ja.

146

147 **EXT1:** Und das sind ja so klassische Dienstleistungsfunktionen, die müssen vielleicht auch gar nicht
148 agil organisiert sein. Also ich glaube, es kann gut funktionieren, wenn es klar ist, diese Prozesse und die
149 Ablauforganisation, die muss klar definiert sein. Man muss sich irgendwo festhalten können, auch die
150 agilen Organisationen. Und das mit dem OKR oder MBO früher, das ist halt das was (...) also OKR
151 geht eher, das hat einen Team-Ansatz, aber MBO glaube ich widerspricht sich vielleicht etwas, wenn
152 man auf agile Teams setzt. Ich glaube da kann man im alten und im neuen System auf eine lockere Art
153 machen, aber man kann es auch sehr formal machen. Es gibt wieder so diese Ausprägungen. Das ist
154 auch sehr stark von den Menschen abhängig, also wie man tickt. Wenn das jemand ist, der alles sehr
155 genau nimmt und sich an die Vorgaben hält oder ob man eben etwas den Spielraum sucht und den
156 Freiraum sucht, und alles etwas anders interpretiert. Das Schaffen von Transparenz ist hier sicher sehr
157 wichtig und diese dann auch aufzeigen, ich finde (...) es ist auch wichtig, dass man zeigt wie man
158 arbeitet. Also die andere Gruppe, zwei Gruppen (...) also ich habe einen aktuellen Kunden, da geht es
159 um ein Service Desk, die haben sich neu aufgestellt und arbeiten jetzt etwas agiler, nicht mehr ganz so
160 klassisch. Beziehungsweise, die befinden sich in einer sehr hierarchischen Organisation per se und die
161 sind jetzt etwas agiler geworden. Und dort habe ich auch Interviews geführt mit den internen Stakehol-
162 dern, um Feedback zu erhalten, welche Richtung soll eingeschlagen werden. Da habe ich viel gehört, ja
163 man weiss nicht wie die arbeiten, man weiss nicht genau was dort passiert, wie laufen diese Prozesse,

164 diese Transparenz fehlt. Ich glaube das ist sehr wichtig, dass man versteht von aussen, wie funktionieren
165 die, wie sind die organisiert, was kann ich erwarten? So dieses Erwartungsmanagement.

166

167 **I:** Ich glaube du kommst wieder etwas zurück zur Empathie-Fähigkeit, welche du ganz zu Beginn er-
168 wähnt hast. Du erwähnst aber auch, dass Transparenz wichtig ist. Wie wird Transparenz geschaffen im
169 Optimalfall? Welche Soft Skills stehen da im Zentrum?

170

171 **EXT1:** Ich glaube sehr starke kommunikative Skills sind notwendig. Also Austauschfähigkeit. Wie
172 auch immer das gestaltet wird, etwa in einem Workshopsetting, wo alle an einem Tisch sitzen. Oder es
173 wird in diesen agilen Praktiken gemacht. Das eben auch Querschnittsfunktionen eingeladen werden und
174 die Konzepte untereinander vorgestellt werden können und Fragen behandelt werden können. Ich glaube
175 ganz wichtig ist, dass das Team mitpartizipieren kann. Irgendwie dieser Einbezug, das ist ja ein Grund-
176 bedürfnis des Menschen, dass das stattfindet. In der Wirtschaft wurde das lange Zeit nicht gemacht, weil
177 man ja auch natürlich aus dieser ganzen Industrialisierung kommt und vieles auf Effizienz getrimmt ist.
178 Und immer mehr haben wir unsere kopflastigen Themen oder Wissensarbeiten (...) wo man halt anders
179 arbeiten muss. Unter Zeitdruck bringt man nicht das Ganze hin. Vielleicht muss man auch mal in den
180 Wald und frische Luft schnappen. Ein bisschen Abstand generieren. Dann plötzlich schreibt man alles
181 einfach ihn und es ist gut. Ich glaube früher hat man diesen Freiraum noch nicht so benötigt, weil du
182 einfach deine Produktivität am Fließband ausweisen musstest, quasi im Extremfall. (...) Ja, wo habe
183 ich angefangen, ich glaube ich habe den Faden etwas verloren (lacht).

184

185 **I:** Kein Problem. Vielleicht können wir bereits den letzten Frageblock behandeln. Wir haben bereits
186 etwas darüber gesprochen. Welche Best Practices kannst du empfehlen, für eine Organisation, die sich
187 genau in dieser Spannung befindet. Du hast bereits das Workshop-Setting zum Schaffen von Verständ-
188 nis erwähnt, gibt es noch weitere Best Practices die dir einfallen, welche du bereits erfolgreich eingesetzt
189 hast?

190

191 **EXT1:** Was wir im Projektsetting gemacht haben, waren zum Beispiel über den Mittag kurze Informa-
192 tionssequenzen, plus einen informellen Austausch danach. Zum Beispiel ein Sandwich-Lunch wo man
193 sich mit den Stakeholdern dann austauschen konnte und das eine oder andere klären konnte. Das Infor-
194 melle habe ich jetzt angesprochen. Vielleicht auch einmal eine Infosession machen, das ist vielleicht
195 stärker auf ein Projektsetting ausgerichtet, auch mal eine Demo machen. Auch ein Feierabendbier ist
196 gut. Ich glaube es ist wichtig, dass das Thema weniger formell angegangen wird. Dann merkt man auch,
197 dass die andere Person, die vielleicht in einem hierarchischen Thema oder Gebiet unterwegs ist, dann

198 merkt man auch, das ist ja eine ganz normale und gute Person. Also die Verbindung auf persönlicher
199 Ebene ist relevant für den Erfolg im geschäftlichen Sinne. Als wenn das Ganze nur in Workshops ganz
200 formell, geschäftlich abgehandelt wird. Es gibt auch andere Wege, zum Beispiel mit Lego Serious Play
201 habe ich bereits gearbeitet, so können Fragen bearbeitet werden. Auch Fragen und Situation reflektieren.
202 Retros natürlich auch. Und vielleicht auch einmal die nicht agilen Personen mitzunehmen oder einzula-
203 den. Oder gleich als Standard festzulegen. Oder wenigsten einmal im Monat oder so. Es darf einfach
204 nicht zu formal sein, nicht zu lange dauern, es muss ein Gefäss sein, welches kurz und knackig ist. Und
205 das Alles sollte auf freiwilliger Basis passieren.

206

207 **I:** Danke vielmal! Dann würde ich gerne die letzte Frage stellen. Die ist bewusst sehr offen formuliert.
208 Gibt es jetzt noch etwas, was du ergänzen möchtest, haben wir über etwas noch zu wenig gesprochen
209 oder liegt dir sonst noch etwas auf dem Herzen zu diesem Thema?

210

211 **EXT1:** Vielleicht kannst du mir noch einmal dein Forschungsziel wiederholen, vielleicht kommt mir
212 dann nochmal etwas in den Sinn (lacht).

213

214 **I:** Ich untersuche die Auswirkung von Soft Skills auf die Etablierung einer dualen Organisationform.
215 Also dort wo hierarchische Organisationseinheiten mit agilen zusammenarbeiten. Welche Soft Skills
216 stehen dabei im Zentrum.

217

218 **EXT1:** Auf die Etablierung, oder?

219

220 **I:** Ja.

221

222 **EXT1:** Ja, also Soft Skills da denke ich wirklich (...) man spricht ja immer von diesem Growth Mindset.
223 Ich weiss es ist mega abgedroschen und auch nicht immer haltbar nach den neusten Forschungsstudien.
224 Aber es hat natürlich schon etwas. Also diese Dweck überspitzt das natürlich etwas, aber es hat schon
225 etwas. Man braucht dieses offene, dieses Growth Mindset, dass man mal etwas probiert und aus der
226 Komfortzone herauskommt. Ich glaube es braucht aber auch eine Unterstützung der Organisation und
227 vom Team. Auch eine offene Haltung und Kultur. Grundsätzlich ist das ja ein bisschen in der DNA
228 einer Organisation, vor allem von hierarchisch organisierten Organisationen. Da braucht es in diesem
229 dualen, in dieser Schnittstelle braucht es offene Leute. Diese müssen in der Lage sein eine Brücke

230 schlagen zu können, um mit beiden Welten sprechen zu können. Und vielleicht braucht es auch eine
231 gewisse Neutralität. Vielleicht dürfen diese Leute auch fachlich nicht zu stark involviert sein, nicht das
232 Interessenskonflikte entstehen. Früher hatte man diese Change Manager oder Transformationsbeglei-
233 tungen, vielleicht etwas in diese Art. Es braucht Leute, die diese Prozesse begleiten können und auf
234 einer Prozessebene arbeiten können, und zwar aus einer menschlichen aber auch aus einer Business-
235 Perspektive. Und was auch immer dieses Growth Mindset bedeuten mag, ich habe ja eine Untersuchung
236 zum agilen Mindset in meiner Masterarbeit.

237

238 **I:** Ah, interessant.

239

240 **EXT1:** Bei mir ging es nicht unbedingt um den IT-Bereich aber um den telemedizinischen Bereich,
241 welcher sich selbstorganisiert ausrichten wollte. Da ist am Ende herausgekommen, dass Flexibilität und
242 Anpassungsfähigkeit, aber auch Feedback-Fähigkeit wichtig sind. Feedback wird häufig falsch verstan-
243 den, man denkt immer, das sei ganz einfach, aber in Wirklichkeit ist es nicht so trivial. Zusätzlich braucht
244 es Kritikfähigkeit, das war auch ein Thema, im Sinne von konstruktiver Kritik. Also in der Lage sein,
245 Kritik zu geben und zu empfangen. Kritik wird nicht gerne gegeben. Kritik erhalten ist aber auch eine
246 Fähigkeit. Diese Konfliktfähigkeit war dort auch ein zentrales Element. Ich glaube, das sind die wichti-
247 gen Skills, die einen persönlich weiterbringen und damit auch eine Organisation weiterbringen. Ich bin
248 jetzt aktuell in einer Consulting-Unternehmung und wir befinden uns auch in einem Change. Ich mache
249 auch die Erfahrung, dass es halt sehr stark mit Unsicherheit verbunden ist. Man weiss halt nicht was
250 kommt. Und wenn man mal ein Teamtag macht, um über diese Themen zu sprechen, dann weiss man
251 nicht was dabei herauskommt, und das macht Angst, man hat es nicht unter Kontrolle. Ich glaube es
252 braucht Vertrauen und keine Angst (...) man merkt, dass in hierarchischen Organisationen diese Angst
253 stark verbreitet ist. Die Stakeholder, die hatten so Angst, dass da etwas Seltsames oder Schlimmes pas-
254 sieren würde, dass sie sich fast gesträubt haben. Und dann war das so wohlwollend und positiv, es hatten
255 alle Freude. Man muss auch in der Lage sein ein gemeinsames Ziel aufzeigen zu können, im Idealfall
256 natürlich, klar es gibt immer Ausnahmen (lacht).

257

258 **I:** Vielen Dank für deine wertvollen Ergänzungen und deine ausführlichen Antworten.

A.4.2 Experteninterview 2

1 **03.04.2023, Remote, Deckname EXT2**

2 **I:** Wie können die agilen und klassischen Arbeits- und Denkweisen innerhalb einer Organisation aufei-
3 nander abgestimmt werden?

4

5 **EXT2:** (...) Gute Frage! Das ist das Erste, das ist ein gutes Zeichen, die Frage ist richtig. Grundsätzlich
6 braucht es das Mindset, dass es eben nicht traditionell oder neu ist. Das beinhaltet den Aspekt von alt
7 und neu, und das alt schlecht ist und man es loswerden will. Das heisst, man muss die Leute abholen.
8 Es hat ja Gründe, warum man etwas hierarchisch macht, und es hat Gründe warum man etwas agil macht
9 oder im Netz macht. Und diese Gründe gilt es zuerst zu evaluieren, damit die Leute einen Schritt zurück
10 machen, und zwar beide, es gibt nicht nur das agile, sondern auch das traditionelle. Und den ersten
11 Schritt, den man machen muss, und wenn man das schafft, dann hat man schon viel erreicht, ist, dass
12 beide Parteien einen Schritt zurück machen und sich fragen, ja was ist denn wirklich gut bei uns und
13 was können wir vom anderen lernen. Ich glaube das ist der allererste Schritt dieser Dualität. Wegkom-
14 men von diesem Satz, hierarchisch gleich alt oder militärisch, wie immer das auch formuliert wird,
15 einfach einen Schritt zurückmachen und erkennen, dass beide Seiten ihr Gutes haben. Und das Zweite
16 was getan werden muss, ist, herausfinden, was eigentlich unser gemeinsames Ziel ist. Hier wird man
17 feststellen können, dass wir beide eigentlich das gleiche Ziel verfolgen. Also dass man sich eine ge-
18 meinsame Sicht bildet, was wollen wir miteinander erreichen. Und jetzt sprechen wir eigentlich nur
19 noch darüber, wie gehen wir denn miteinander um. Und hier muss man wahrscheinlich vom militäri-
20 schen Kommando und dem Unreflektierten wegkommen hin zum miteinander. Und dort gibt es ganz
21 sicher Reibungspunkte. Ja wir sind ja hier nicht eine basisdemokratische Gemeinschaft. Ich zahle also
22 befehle ich, das sind so diese Aspekte. Hier gilt es zu sagen, okay du zahlst, und ja du erhältst das, aber
23 das muss reduziert werden auf das Was, was willst du. Und in der Regel wird dann auch besser zugehört.
24 Jetzt gibt es Wege zum Ziel, das ist ja immer das Gleiche, es geht beim alten, wie beim neuen System
25 darum, herauszufinden, wie man am besten diese Wege gemeinsam geht. Und hier gibt es einen grossen
26 Differenzpunkt. Man muss eine Vision haben. Das gab es zwar schon vorher, aber heute ist es etwas
27 anders. Ich spreche immer vom Velo. Das Velo hat zwei Räder, soll Gummipneu haben, am besten nicht
28 Vollgummi, und ich möchte mit diesem Velo ein Velorennen fahren. Ich habe also nicht nur ein Was,
29 sondern auch einen intended Use, also eine Zweckbestimmung damit verbunden. Und mit diesem ge-
30 meinsamen Verständnis des Was gibt es zwei Möglichkeiten: A) wir planen das alles bis ins letzte Detail
31 durch oder B) wir erstellen mal ein Grobdesign und überlegen uns, stimmt das Velo ungefähr, wie muss
32 das aussehen. Dann schauen wir welche Technologien am Markt sind, macht eine Recherche und zeigt
33 dann in kleinen Schritten erste Resultate und nimmt diese vorzu ab. Man hält aber natürlich immer am
34 grossen Ganzen fest. Und diese Einleitung dieses Mindsets, wo viele kleine Schritte mit viel

35 Unwissenheit, (...) dass sich die Leute darauf einlassen. Und daneben gibt es das Bedürfnis der Tradi-
36 tionalisten (lacht), ich sage dem jetzt mal so, dass man sagt, das wird auch begrenzt. Also zum Beispiel
37 mit einer Timebox, welche definiert, wann es einen Entscheid braucht. Also jetzt ist fertig ausprobiert,
38 jetzt wird an diesem Teilchen nicht mehr gerüttelt. Ich glaube, das ist etwas, was die Agilität von der
39 Tradition lernen kann, wenn man es so formulieren kann. Der Schwachpunkt der Agilität ist die Flexi-
40 bilität, im Sinne von, man kann immer alles ändern. Dadurch entsteht eine Unverbindlichkeit. Die Stärke
41 der Traditionalisten ist, jetzt steht es geschrieben, und ich kann es nicht mehr ändern. Das ist eben auch
42 eine Schwäche. Wenn ich sehe, dass das jetzt einfach nicht funktioniert, dann kann ich es nicht mehr
43 ändern. Das ist eine Schwäche. Und bei der Agilität kann ich immer alles ändern von heute auf morgen,
44 das ist eben auch eine Schwäche. Und irgendwo in der Mitte in dieser Dualität, in diesen Denkweisen
45 ist eben ein Miteinander notwendig. Ich sehe dieses Miteinander im klassischen Projektmanagement als
46 einen definierten Termin und definierten Inhalt und Budget. Bei der Agilität habe ich den Vorteil, dass
47 der Inhalt variabel über die Zeitachse ist. Ich arbeite eigentlich nur über die Menge des Inhalts und über
48 den Ablieferungszeitpunkts. Ich gebe für diesen Inhalt ein Budget frei. Und jetzt kommt der Traditiona-
49 list oder der Projektleiter oder einfach der, der die hierarchischen Strukturen schätzt (...) du erhältst das,
50 aber du kannst nicht gleich das ganze Auto bestellen, sondern nur dieses eine Teil und dann bestellen
51 wir gemeinsam das nächste Teil. Das Vereinen dieser beiden Schienen, wenn man das schafft, dann hat
52 man eben auch diese Denkweisen vereinbart. Also ich resümiere: Beide gehen einen Schritt zurück,
53 beide wollen voneinander lernen, es gibt einen zweiwöchigen Austausch optimalerweise, was ist gut,
54 was ist nicht gut, das kann man auch in den Sprints so machen. Die Agilen sollten ihre Zeremonien nicht
55 überbewerten, das ist lächerlich. Das ist so. Du lachst jetzt, also ich hoffe du hast das schon selbst er-
56 fahren. Es wird lächerlich gemacht. Das muss man lernen, dass diese Zeremonien eben Nutzen stiften
57 und man immer einen Nagel einschlägt bei den Retrospektiven oder dem Review, dass man genau das
58 beim nächsten Sprint besser macht und nur das. Die anderen sieben Sachen, die ignorieren wir. Aber für
59 dieses eine Element schlagen wir den Nagel ein und gehen miteinander den Weg. Und das kommuni-
60 zieren wir eben genau auch so. Das ist ein Weg von vier bis fünf Jahren bis dieser Mindset bei jedem
61 drin ist. Das ist so das Kulturfeld, welches ich sehe. Dort ist die Masterschraube. Und das kommt aus
62 keinem Buch, das ist wirklich erlebt und erlitten.

63

64 **I:** Danke vielmal für die ausführliche Antwort. Welche Soft Skills würdest du in den von dir beschrie-
65 benen Schritten ins Zentrum stellen? Welche Kompetenzen brauchen Menschen, welche sich in dieser
66 Art von Organisation befinden unbedingt?

67

68 **EXT2:** Es gibt so einen englischen Begriff, Leadership. Ich möchte das erklären. Es ist nicht Führung.
69 Es ist der Steuermann im Ruderachter. Der sitzt nämlich hinten im Schiff und gibt seiner Mannschaft

70 von hinten die Befehle. Er sieht nämlich von hinten, er zeigt den Leuten, schau mal links, schau mal
71 rechts, schau geradeaus. Nicht der Steuermann entscheidet, wo die Reise hingeht, er stellt sicher, dass
72 wenn wir Richtung Norden gehen, man einmal etwas mehr nach Nordosten geht und dann wieder mehr
73 nach Nordwesten. Er schaut, dass niemand unglücklich ist und niemand verloren geht. Das ist die Auf-
74 gabe des Steuermanns. Was braucht der also für Soft Skills. Er muss Zuhören können. (...) diese Leute
75 wollen in der Regel einfach ein "Ja", und zwar ein "Ja und" nicht ein "Ja, aber". Wie wollen wir das jetzt
76 gemeinsam angehen. Er muss es schaffen, die Leute für die Sache zu motivieren, er muss Identifikation
77 schaffen zum Thema. Zusammen etwas machen. Und das geht eben beim Menschen nicht nur über das
78 professionelle, sondern es braucht auch Platz für das private. Ich muss wissen, wie es meinem Team-
79 mitglied geht. Ich möchte mich mit meinem Team freuen. Ich will, wenn bei einem Teammitglied ein
80 Familienmitglied stirbt, dann will ich an dieser Trauer teilnehmen. Ich will ein Teil seines Lebens sein,
81 wenn er das zulässt. Und ich will Anteilnahme haben an seinem Sein. So verstehe ich auch, wenn die
82 Performance mal nicht stimmt. Er hat vielleicht privat ein Problem und kann momentan diese Leistung
83 nicht abrufen. Es braucht eine hohe Empathie, es braucht viel Zeit. Man muss vielleicht auch ab und zu
84 hinterfragen und anders reflektieren. Man muss ihm ein Instrument in die Hand drücken können, so im
85 Sinn von einem Aussenfeedback, also 360 Grad Feedback mit dem Team. Lässt du dich auf das Expe-
86 riment ein oder möchtest du das nicht? Also Möglichkeiten aufzeigen, persönlich weiterentwickeln und
87 auch fachlich. Wobei das fachliche immer das kleinste Problem ist. Jetzt noch ein bisschen Security
88 lernen, ein bisschen Python lernen, ein bisschen Netzwerk lernen, das kann man sich aneignen. Aber
89 der Mensch mit seinen Emotionen, wir sind alles emotionale Tierchen, das ist das Kernbusiness. Man
90 muss um sich herum Vertrauen schenken und auch einfordern. Wenn es schiefgeht, muss man füreinan-
91 der eintreten, shit happens, wie reparieren wir das jetzt miteinander? Und nicht blaming machen. Es ist
92 brutal schwierig nicht zu blamen. Es ist etwas vom Schwierigsten überhaupt. Ich habe aktuell einen Fall.
93 Da werden wir kritisiert von einem. Und wenn ich ihn frage, hast du denn das gelesen, dann sagt er nein.
94 Und das sind Vorurteile und Vorurteile sind blaming. Wenn du eine Transformation hast, dann ist es
95 nicht gemacht mit einer Anlaufstelle für Mobbing, das reicht eben nicht, das ist es eben nicht. Du
96 brauchst Leute, in den Teams, die eben nicht der Chef sind, sondern administrative Verantwortliche
97 (lacht), ich formuliere das bewusst so. Der Primus inter Pares, also Erster unter Gleichen. Das ist der
98 Führungsstil der Generation, wie sie heute aus der Uni kommt, ich habe zwei Uniabgänger bei mir, die
99 beissen voll an auf dieses, ich bin Erster unter Gleichen. Du weisst fachlich mehr als ich. Die sind brutal
100 fit (...) die Schreiben dir C Code runter, da kann ich nicht mithalten. Ja, gut, jetzt kann ich ChatGTP
101 fragen (lacht). Nein, es funktioniert eben nicht. Die sind technisch, im Handwerk massiv stärker, aber
102 auf dem Empathie-Bereich (...) da sehen sie es eben nicht immer. Und da braucht es eben den Steuer-
103 mann von hinten der sagt, schau doch mal links, jetzt hast du so kommuniziert und wolltest du wirklich
104 das so senden. So und so ist es angekommen. Und nicht als Vorwurf. Einfach spiegeln, spiegeln, spie-
105 geln. Und sich auch spiegeln lassen, um Himmels Willen. Auch ich mache das regelmässig, sich ganz
106 bewusst spiegeln. Und wenn es schiefgegangen ist, dann muss man es einfach sagen. I need help. Dazu

107 stehen. Ich glaube das ist es, was es braucht. Den Leuten zuhören. Auch alternative Wege zur Hilfe
108 anbieten. Leute motivieren, die berühmt-berüchtigte Komfortzone zu verlassen. Ich sage jetzt nicht, dass
109 das beim Bund eher schwierig werden könnte (...) es ist halt vor allem ein Mindset. Aber auch da (...)
110 es gibt genug Leute, die das können und auch wollen. Man darf nicht strafen, wenn Fehler passieren. So
111 what, wir können das nicht ändern, aber wir können es in Zukunft besser machen. Primus inter Pares.
112 Den Leuten Vorteile aufzeigen, zeigen, dass man auf dem richtigen Weg ist, auch hinweisen, was könn-
113 ten Gefahren sein. Fragen wie man am besten begleiten kann, wie man Ängste nehmen kann. Das sind
114 die Skills. Die Leute enablen, coachen. Nicht führen. Pushen, voranbringen. Manchmal muss man Leute
115 auch in die Wand laufen lassen. Dann muss man sie lassen. Das ist auch ein Learning. Man muss einfach
116 hintendran stehen und bereit sein für die Pflege. Ist das irgendwie rübergekommen?

117

118 **I:** Ja, vielen Dank. Wenn du dir jetzt diese Soft Skills überlegst, die du angesprochen hast. Wenn du
119 Handlungsempfehlungen oder wenn du Handlungsansätze im Sinne von Best Practices formulieren
120 müsstest. Wie kann man an diesen Soft Skills arbeiten? Welche Massnahmen sind notwendig?

121

122 **EXT2:** Das sind zwei Schienen. Leadership. Das Beste, was ich bis jetzt getan habe (...) das ist gegen
123 dieses Blaming. Das hat zwei Elemente. A), wenn dir jemand etwas schreibt oder etwas sagt, und das
124 kommt dir schräg rein, dann nimm es nicht an, sondern sprich es an. Du, das ist mir jetzt falsch reinge-
125 kommen, könntest du das noch einmal umformulieren? Unmittelbar. Wenn das so überragt, dass man
126 das nicht sofort machen kann, dann mach es am Tag später. Und sonst frag im Team für Hilfe. Das muss
127 man ganz konkret den Leuten so mitgeben. Wenn ich als Vorgesetzter einen Mitarbeiter oder eine Mit-
128 arbeiterin habe, die nach einem Gespräch den Tränen nahe ist, dann gehen wir nach draussen etwas
129 spazieren. Konsequenz, egal bei welchem Wetter. Das funktioniert gut. Man muss die Leute wieder
130 aufbauen. Das sind unmittelbare Massnahmen, die die Führungskräfte, oder Leader oder wie man auch
131 immer sagen will, die Motivatoren im Team wahrnehmen müssen. Und das muss man befähigen, man
132 muss sich trauen. Das ist das eine, das andere ist folgendes: Ich trichtere meinem Team ständig ein
133 Feedback-Schema ein. Das ist super simpel. Das Erste ist: Ich sehe! Fakten! Ich sehe Thomas, mit sei-
134 nem schwarzen Pullover, mit der Brille, der momentan nickt. Das wirkt auf mich nach aktivem Zuhören
135 und ich wünsche mir und ich hoffe, dass das so bleibt. So! Das ist ein qualitativ, objektives und brauch-
136 bares Feedback-Beispiel. Ich sehe, das wirkt, ich will. Bei diesem Apell gebe ich dem Gegenüber auch
137 die Chance das aufzunehmen, zu reagieren oder auch nicht. Mit dieser Objektivierung einer Kritik über
138 ein Muster, gebe ich den Leuten einen Handlungsraum und wenn Sie sich daranhalten, dann können
139 Missverständnisse reduziert werden. Das ist eine Massnahme, auch wenn sie blöd klingt. Das ist eine
140 halbe Stunde oder eine Stunde Training im Team. Wo man sich genau dieses Feedback-Muster antrai-
141 nieren kann. Ich weiss nicht, ob es im Militär auch gelehrt wird. Ich habe keine Ahnung von der

142 Offizierskarriere, ich weiss es nicht. Könnte sein (lacht). Ich glaube das könnte in der Gesamtkultur viel
143 bringen. Wenn ich eine Handlungsempfehlung geben könnte, dann wären es wirklich diese Dinge. Sag
144 den Leuten, wie sie in schwierigen Situationen Feedback geben können. Gib ihnen ein Muster. Ein
145 Muster welches sehr simpel ist. Übe es auch. Nicht nur erklären, sondern auch üben. Das andere ist das
146 unmittelbare Feedback. Den Mut zu haben, zu sagen, dass man sich nicht einig ist und das anzusprechen.
147 Das sind Handlungsempfehlungen von meiner Seite: Klares Feedback, Objektivierung, klar miteinander
148 reden (...) ein Konsens nicht erzwingen, sondern den Dissens erlauben. Und den Dissens immer auf-
149 schreiben und dann versuchen zu lösen. Und auch einen Konsens, wenn er wichtig war, immer auf-
150 schreiben. Das ist das eine und das andere ist: Ich sage immer Agilität hat einen Hang zur Übermeeti-
151 sierung. Also 7/24 Meetings. Keine Meetings ohne Agenda. Und jeder Agendapunkt hat ein Zeitfenster
152 und einen Beauftragten, der etwas beizusteuern hat. In jeder Einladung steht auch in welcher Rolle du
153 teilzunehmen hast. Sonst muss man dich auch nicht einladen. Oder in anderen Worten, dann ist es ein-
154 fach nicht nötig. Also lade nur die ein, die du auch brauchst. Das Zweite ist, ein Mail muss man nicht
155 an die ganze Belegschaft senden. Diese Carbon Copy, das ist völlig irrelevant. Entweder es ist "An"
156 oder dann ist nichts. Das ist meine persönliche Meinung. Adressiere doch die Nachrichten an die Leute,
157 die es wissen müssen und die sollen dann selbst entscheiden, wer es sonst noch wissen muss. Halte die
158 Gruppen klein. Agilität heisst kleine, vernetzte, gut funktionierende Gruppen. Also schick doch die
159 Mails nicht an alle und das Gleiche gilt auch für die Meetings. Es braucht eben den Dreisatz. Es braucht
160 die kleine Gruppe. Mit dem verbunden sind auch die vielen Meetings. [...]

161

162 I: Wie schaffe ich eine Veränderung einer Kultur in die von dir beschriebene Richtung? So wie ich dich
163 verstehe, geht eine solche Veränderung sehr stark von dir aus. Etwas, was du regelmässig schulst inner-
164 halb eines Teams. Wie erreichst du Teams, welche vielleicht nicht eine direkte Schnittstelle zu dir haben
165 aber trotzdem von der Problematik betroffen sind? Was gibt es hier für Massnahmen aus deiner Sicht?

166

167 **EXT2:** Kultur kommt von oben. (...) Wenn der Chef beginnt, sich überall einzumischen, dann passiert
168 diese CC-Flut. Der Chef sollte sich nicht einmischen und auf seiner Stufe bleiben. Stufengerechte Kom-
169 munikation. Er darf aber auch regelmässig (...) sich an die Mitarbeiter wenden, aber dass soll er als
170 Chef machen zur Information. Was sehr geschätzt ist, ist wenn er durch die Büros läuft, mal jemandem
171 die Hand gibt und mit den Menschen spricht. Das finde ich spannend. Das ist sicher im oberen Manage-
172 ment sehr wichtig, dieses Vertrauensthema. Das ist das eine und das andere ist: Wenn eben jemand ein
173 CC erhält, in der Regel sind das ja die Chefs, dann soll der Oberste im Organigramm reagieren und soll
174 sagen, diese Mail hätte gereicht, wenn xyz. [...] Und so wird diese Mail-Flut eingedämmt. Das verbreitet
175 sich schnell. Und es muss immer der Oberste reagieren. Das muss koordiniert sein vom C-Level und
176 auch vom mittleren und unteren Level. Da muss es ganz klar die Weisung geben, das wird reflektiert

177 und dann auch in diese Gruppe kommuniziert, [...] dass diese Lernkurve ermöglicht wird. Wir wollen
178 das und das nicht, sondern Zielgruppe ist so und so. Und bevor er das rauslässt, ganz wichtig, telefonie-
179 ren mit dem Absender. Also bloss nicht absenden, bevor man nicht mit demjenigen kommuniziert hat.
180 Sonst geht der Schuss nach hinten los. Das gibt Frust. Das wäre katastrophal. Aber wenn das wirklich
181 abgemacht ist im Management, dass der Höchste eine Antwort macht, [...] dann funktioniert es. [...]
182 Man muss das Top-Management fordern, dann funktioniert es prima.

183

184 I: Es werden auch Prinzipien, die du vorher angesprochen hast, kombiniert. Die Unmittelbarkeit ist
185 wichtig aber auch dem Blaming entgegenzuwirken mit Sinnvermittlung und Leadership. Wenn wir das
186 Ganze jetzt noch aus einer anderen Perspektive beleuchten, wir sind bis jetzt vor allem auf Soft Skills
187 eingegangen. Ich möchte noch eine organisatorische Sicht behandeln. Wenn du dir aus deiner Erfahrung
188 überlegst, welche organisatorischen Schnittstellen zwischen agilen und hierarchischen Organisations-
189 einheiten typisch sind. Was kommt dir da in den Sinn?

190

191 **EXT2:** Wenn du Systeme baust, die rechtliche Anforderungen erfüllen müssen, also legal. Auto, Medi-
192 zingeräte. Da ist es besonders wichtig. Da gibt es ganz heftige Schnittstellen, weil da wirklich Vorschrif-
193 ten da sind, die sind unverhandelbar. Die sind uninterpretierbar. Die sind bereits interpretiert. Dort ist
194 der Traditionalist im Vorteil. Da muss man nicht agil tun. Das bringt nichts. Waste of time. Ist so. Diese
195 Schnittstellen müssen ganz klar mit den Teams angeschaut werden. Hört zu, hier ist der Rahmen, [...] und
196 daran halten wir uns. [...] Da steht wieder der intended Use vom Anfang des Gesprächs im Zentrum.
197 Es sind vor allem die rechtlichen Vorschriften. Dann gibt es die zweite Problematik, vor allem in hybr-
198 riden Organisationen, agil und Netz, früher sagte man noch Matrix dazu, hierarchisch und wie sie alle
199 heissen [...]. Macht keine Religion daraus. Ich glaube sobald jemand mit dem SAFe-Büchlein winkt,
200 lass ihn winken, aber frag ihn, hast du es gelesen? Man kann auch mit dem Kotter winken. [...] Das sind
201 einfach Modelle, nicht mehr und nicht weniger. Das einzig Wahre, oder diese Evangelisten, die müssen
202 einsehen, dass es nicht das einzig Wahre gibt. Das heisst nicht, dass man das nicht als Standard akzep-
203 tieren soll. [...] Gut ist etwas dann, wenn die Leute dahinterstehen können und wissen, warum sie etwas
204 tun. Das ist bei diesen Schnittstellen wichtig, die Sinnvermittlung. [...] Was auch ganz wichtig ist bei
205 Schnittstellen, ist, dass du erst anderen Rat geben darfst, wenn du selbst Ordnung in deinem Haus hast.
206 Also schau zuerst bei dir, bevor du die anderen kritisierst. Und zwar nicht im Sinne von Andere an-
207 schwärzen. Sondern im Sinne von, hey, wie hast du das denn bei dir gelöst? Zeig mir das. Das ist die
208 richtige Formulierung. Nach dem Motto, ich stehe dazu und du hast das offensichtlich besser im Griff
209 als ich, leicht suggestiv. Und wenn dann jemand sehr schnell ruhig wird, dann weiss man, das war ein-
210 fach gegen dich, viele werden dann sehr schnell ruhig. [...] Ich glaube dieser Umgang, das ist ja auch
211 eine Art Feedbackschema auf einem anderen Level, das ist ganz wichtig. Und das Zweite hier ist das

212 Erkennen von Silos. Ganz typisch, mich interessiert doch dein Rädchen nicht, ich arbeite an meiner
213 Achse. (lacht) Ich habe meine Infrastruktur, mich interessiert doch deine Applikation nicht, sag mir
214 einfach wie viel CPU sie braucht. Nein. Man muss ein gegenseitiges Interesse zeigen. [...] Man muss
215 hier wirklich die Menschen abholen. Damit schneiden wir das Thema DevOps und neu natürlich Dev-
216 SecOps an. Eben diese Querschnittsdisziplinen, wie Security oder Sizing, aber auch der Cloud-Ent-
217 scheid. Also gehen wir mit der ganzen Infrastruktur in die Cloud. [...] Solche Themen, welche enorm
218 wichtig sind, die muss man definieren. Das sind aber wieder andere Schnittstellen. Grundsätzlich würde
219 ich sagen: Schnittstellen gegen Drittunternehmen analysieren, [...] interne Schnittstellen anschauen und
220 sich fragen, kann ich etwas von dir lernen? Und das letzte ist, dieses DevSecOps. Entwickler haben
221 meist nicht die Skills, um etwas breit skalieren zu können. Sie haben auch andere rechtliche Vorausset-
222 zungen, also beispielweise, wo das Daten gehalten werden müssen, das ist einem Entwickler in der
223 Regel nicht bewusst. [...] und das Letzte ist, man kann eigentlich nur Agilität machen, wenn man keine
224 Monolithen hat. Im Sinne von, man muss ein Produkt haben, welches ein Puzzle ist. [...] Man muss die
225 Businessservices im Kopf haben, welche distribuiert werden sollen. Und ich glaube, mit dem Produkte-
226 portfolio, mit dieser Architektur kann man erst Agilität ermöglichen. Weil wenn man einen Monolith
227 hat, dann wird man rein vom Produkt-Interface schon durch die Hölle laufen. Also du kannst kein Le-
228 gacy-Produkt agilisieren. [...] Du kannst nicht agil sein bei einem Monolithen. Geht nicht, gar nicht
229 anfangen, das ist unmöglich.

230

231 **I:** Danke vielmals für die ausführliche Antwort. Wir haben bereits einige Unterfragen behandelt. Ich
232 möchte gerne eine letzte Frage stellen, bewusst sehr offen. Gibt es etwas, was du noch verdeutlichen
233 möchtest? Gibt es noch etwas, was dir auf dem Herzen liegt zu diesem Thema?

234

235 **EXT2:** (...) Ich kann dir noch von der Literatur her Doppler und Lauterburg empfehlen, das ist noch
236 vor Kotter angesiedelt (lacht). Da sieht man, woher kommt das Ganze eigentlich. [...] Wenn man eine
237 Organisation umbaut, dann hat man mit dem grössten Asset dieser Organisation zu tun, nämlich mit
238 dem Menschen. Alles, was diese Organisation bis jetzt geleistet hat, das ist von Menschen gekommen.
239 Und da spielt der Prozess keine Rolle und die Position des Unternehmens auch nicht [...], es ist am Ende
240 der Mensch. Bei all diesen Betrachtungen und Ausführen, da steht der Mensch im Zentrum. Es gibt kein
241 Richtig oder Falsch. Es gibt Wege, um eine Organisation divers zu machen. Und Diversität ist auch
242 Agilität. Das bedeutet auch andere Meinungen zulassen. [...] Eine Transformation bringt man nicht in
243 einer homogenen Gruppe zustande. Es ist nicht möglich, eine homogene Gruppe zu entwickeln. [...]

244

245 **I:** Vielen Dank für deine wertvollen Ergänzungen und deine ausführlichen Antworten.

A.4.3 Experteninterview 3

1 **06.04.2023, Remote, Deckname EXT3**

2 **I:** Wie können die agilen und klassischen Arbeits- und Denkweisen innerhalb einer Organisation aufei-
3 nander abgestimmt werden?

4

5 **EXT3:** (...) Wie man sie aufeinander abstimmen kann? Zuerst einmal braucht es eine Art Mapping.
6 Zuerst einmal ist es wichtig, dass sich die Organisation bewusst ist, welche Aufgaben sie in der Netz-
7 werkorganisation ansiedelt und welche Aufgaben siedelt sie in der traditionellen Linie an. Das entbindet
8 schon einmal von der Diskussion welcher Kopf und welche Rolle das ist, sondern einfach einmal die
9 Aufgaben klar trennen. Das bietet sich an. Danach braucht es ein Mapping, typischerweise ist es inner-
10 halb der Reporting-Line die Signing Authority, also das Unterschriftenreglement an der Hierarchie
11 festgemacht. Also Governance, die eingehalten muss. Das muss gemappt werden auf wichtige agile
12 Rollen aus der Netzwerkorganisation.

13

14 **I:** Welche Soft Skills stehen da aus deiner Sicht im Zentrum? Welche Soft Skills brauchen Personen,
15 die in einer solchen Art von Organisation arbeiten?

16

17 **EXT3:** Einer lässt sich daraus schliessen. Die Fähigkeit konzeptionell über diese Aufgabenaufteilung
18 zu sprechen, ohne dass ich mich dabei selbst (...) also das ich mich trennen kann von meinem Ego, das
19 schwingt ja immer mit. Quasi, was mache ich dann morgen? Wenn wir hier über diese Aufgabenteilung
20 sprechen, das ist eine Kompetenz. Also über eine Zukunft nachzudenken und darüber zu sprechen, auch
21 wenn ich davon direkt betroffen bin. Das ist eine wichtige Kompetenz. (...) Danach kommen wir in die
22 Aspekte des Changemanagements für die Betroffenen. Also was heisst das jetzt, wenn man dann so auf
23 eine Reise geht. Da ist es wichtig, dass man als Führungskraft an den Verhältnissen arbeitet, am Kontext
24 arbeitet, damit sich die Leute eingeladen fühlen, am Ganzen arbeiten zu können. Ich sehe da so eine
25 Kaskade. Das wiederum ist eine anspruchsvolle Aufgabe an die Führungskräfte, weil sie den Spagat
26 machen müssen. Von irgendwo weiter kommt immer diese Hierarchie. Das ist praktisch immer so. Und
27 irgendwo muss man dann den Spagat machen. Da braucht es sehr viel Sozialkompetenz von den Füh-
28 rungskräften, man kann auch neudeutsch von Servant Leadership sprechen. Und dass heisst für mich
29 (...) das heisst für mich, in der Lage zu sein hinzustehen und zu sagen, was ich denke, den Leuten eine
30 offene Agenda vermitteln. Und auch hinstehen und sagen zu können, das weiss ich noch nicht. Also
31 sagen zu können, das weiss ich und das weiss ich noch nicht, dieses und jenes werden wir noch gemein-
32 sam herausfinden.

33

34 **I:** Also Transparenz schaffen mit sehr ehrlicher Kommunikation?

35

36 **EXT3:** Ja, und das geht in die Richtung Verletzlichkeit. Als Führungskraft muss ich, und das ist meine
37 Überzeugung, muss ich nicht alles wissen, ich muss nicht der Star sein. (...) Das ist eben hinderlich. Ich
38 muss innerlich stark sein. Also zu wissen, wo befinden wir uns gerade. Zum Beispiel im Inneren des
39 Sturms und dann muss ich innerlich wissen, okay, dort ist der Nordstern. Dort wollen wir zusammen
40 hin. Und ja es kann wehtun, aber ich höre dich, ich nehme dich wahr. Und das ist der Weg. So, das ist
41 so (...) das sind so Münsterchen von Kommunikationsfähigkeit.

42

43 **I:** Also Kommunikationsfähigkeit ist sicher etwas, was du in den Vordergrund stellen würdest?

44

45 **EXT3:** Genau, damit habe ich eigentlich präzisiert, was ich damit meine. Kommunikation ist immer
46 eine sehr breite Auslegung.

47

48 **I:** Gibt es noch weitere Soft Skills, neben dieser Kommunikationsfähigkeit, welche dir in den Sinn kom-
49 men?

50

51 **EXT3:** Ja, einen habe ich angetönt, Empathie. Ich höre dir zu. Ich versuche mich in deine Schuhe zu
52 versetzen. Ich spiegle dir, was ich verstanden habe. Ich muss dir deswegen nicht alle Wünsche erfüllen,
53 aber ich verstehe dich. Das ist ein ganz wichtiger Soft Skill. (...) Und (...) ja und auch selber eine Idee
54 haben, (...) also eine Visionskraft haben, eine Idee der Zukunft entwickeln können, das ist auch ein
55 Skill.

56

57 **I:** Braucht es das nur auf der Ebene der Führungskräfte oder braucht es das generell in dieser Art von
58 Organisation? Oder vielleicht anders gefragt, welche Fähigkeiten müssen Mitarbeiter speziell mitbrin-
59 gen?

60

61 **EXT3:** Was auf Ebene Mitarbeiter hilft, ist, (...) eine Version (...) also es soll jetzt nicht in das Thema
62 Selbstoptimierung reingehen, aber eine Version von sich selbst in der Zukunft (...) also auf was will ich
63 zurückblicken, wenn ich einmal das Unternehmen verlasse. Eine solche Vorstellung haben, das tut allen

64 gut. Worauf will ich zurückblicken können? Jeder Mensch holt Anerkennung über irgendetwas, was er
65 kann, also Selbstwirksamkeit. Was will ich bewirkt haben, wenn ich die Unternehmung einmal verlasse.

66

67 **I:** Gibt es Best Practices oder gewisse Handlungen oder Massnahmen, welche du persönlich durchge-
68 führt hast oder miterlebt hast, welche die von dir erwähnten Soft Skills optimieren können? Fällt dir da
69 etwas ein?

70

71 **EXT3:** Mit Team kann man genau so einen Dialog führen, haben wir bereits gemacht. Woher komme
72 ich als Person, was hat mich dahin geführt? Ich teile mich dem Team mit, ich teile meine Zukunftsvor-
73 stellung mit dem Team. Das gibt eine Kohäsion im Team. Es ist sehr mächtig auf Teamebene. Und dann
74 so methodische Tricks, also wenn ich jetzt mit Führungskräften unterwegs bin, dann kann ich ganz
75 simple Sachen vorgeben. Zum Beispiel eine Satzschablone, also in Richtung Story Telling. Jede Ge-
76 schichte hat so die gleiche Struktur. Es war einmal und so weiter. Diese Schablone in einen Workshop
77 reinnehmen und für uns diese Story entwickeln. Das sind so methodische Kniffe. Beantwortet das deine
78 Frage?

79

80 **I:** Ja absolut, es geht in diese Richtung. Gibt es noch weitere konkrete Massnahmen, die dir einfallen?
81 Vielleicht einige, welche die von dir erwähnte Kommunikationsfähigkeit innerhalb des Unternehmens
82 verbessern könnten?

83

84 **EXT3:** (...) Was mir in den Sinn kommt, ist der kulturelle Aspekt. Also das es überhaupt opportun ist,
85 Schwäche einzugestehen. (...) Kultur, und je nach dem, wie toxisch ein Unternehmen ist, das gibt es
86 wirklich und da braucht es ganz lange, da braucht es Beharrlichkeit um Werte wirklich vorleben zu
87 können. Das ist für mich der einzige Weg, wie man wirklich Kultur verankern kann. Und auch an den
88 Verhältnissen arbeiten, die Leute einladen wirklich anders denken zu dürfen. Irgendwann fangen sie
89 dann an, anders zu denken und zu handeln. Ja, das sind diese beiden Sachen, die man beeinflussen kann.
90 Also Verhältnisse schaffen und selbst diese Werte vorleben.

91

92 **I:** Also Führung durch Vorbild aus einem Top-Down-Approach? Oder habe ich das falsch interpretiert?

93

94 **EXT3:** Ja genau, man hat ja immer Hierarchie. Egal wie agil man ist. Die Menschen schauen auf die
95 Menschen zuoberst im Organigramm. Und diese Menschen haben einen Multiplikator-Effekt in der

96 Organisation. Und wenn diese Menschen anfangen eine andere Kultur vorzuleben, dann ist die Chance
97 sehr gross, dass die Organisation mitgeht. Und das gilt in die positive und die negative Wirkung.

98

99 **I:** Würdest du auch sagen, dass sich das auf die Empathie-Fähigkeit innerhalb eines Unternehmens po-
100 sitiv auswirken kann? Diese Vorbildfunktion. Oder gibt es andere Massnahmen, um eine Verbesserung
101 zu erreichen?

102

103 **EXT3:** Ja das hat sicher miteinander zu tun. Empathie ist auch etwas, was man vorleben kann. (...)
104 Andere Massnahmen könnten sein, dass man in einem geschützten Setting diese kulturellen Phänomene
105 auch ansprechen darf. Wir haben eine Kultur von Aktionismus und nicht vom Nein-Sagen. Das darf
106 auch mal angesprochen werden. Oder wir haben eine Kultur einander zu unterbrechen. Das soll ange-
107 sprochen werden dürfen. Das ist oft ein negatives Symptom von mangelnder Empathie. Kann auch ge-
108 paart sein mit Aktionismus. Ich will ja meinem Chef Aktivitäten zeigen. Diese kulturellen Phänomene
109 kann man feststellen und ansprechen. Das ist klassisch etwas, was ein Coach oder ein Facilitator tut,
110 welcher auch dafür da ist und auch dafür da sein darf.

111

112 **I:** Wenn wir die Frage aus einer etwas anderen Perspektive beleuchten, eher aus einer organisatorischen
113 Sichtweise: Wo hast du aus deiner Erfahrung, die meisten Schnittstellen zwischen Agilität und Hierar-
114 chie festgestellt?

115

116 **EXT3:** Finanzprozesse, Governance-Prozesse, HR-Prozesse.

117

118 **I:** Gibt es dort in diesen Schnittstellen Soft Skills, die du als zentral hervorheben würdest?

119

120 **EXT3:** (...) Guter Punkt, was mir einfällt ist: Job to be done. Was haben wir als Organisation für einen
121 Auftrag. Wie sollen unsere Kunden von uns profitieren? Also Customer Centricity (...) ist ja auch ein
122 wichtiges Prinzip, wenn man in der Agilität unterwegs ist. Da ist oft der gemeinsame Nenner. Also was
123 wollen wir dem Kunden Gutes tun (...) da kommt der Agilist und der klassische Manager, sei es der
124 CEO oder CFO auf einen Nenner. Dort kann ein gemeinsamer Nenner gefunden werden. Es braucht ja
125 den gemeinsamen Startpunkt der Diskussion. Da hilft es mir eben diesen zu nehmen. (...) Was brauchen
126 unsere Kunden damit sie sagen, jawohl mit denen will ich zusammenarbeiten, das ist es!

127

128 **I:** Also, dass man eine gemeinsame Basis schafft und dann (...)

129

130 **EXT3:** Ja genau, genau. Und wenn man das weglässt, dann hat man sehr schnell diese Fronten. Ja, aber
131 ich muss doch und agil ist doch das und das. Und dort ist oft der gemeinsame Nenner.

132

133 **I:** Und auch hier braucht es wieder die von dir erwähnten Skills, also Kommunikationsfähigkeit, Empa-
134 thie und wahrscheinlich gehört auch Story Telling hier dazu. Also ein möglichst präzises Formulieren
135 der Problemstellung.

136

137 **EXT3:** Genau.

138

139 **I:** Ja, danke vielmal für diese Antworten. Dann würde ich gerne noch eine letzte Frage stellen: Gibt es
140 noch etwas, was du noch ergänzen möchtest oder verdeutlichen möchtest? Oder sonst noch etwas, was
141 dir auf dem Herzen liegt zu diesem Thema?

142

143 **EXT3:** (...) Nein, ich finde es cool, dass man in deiner Organisation in diese Richtung gehen möchte.
144 [...] Ich wünsche euch da viel Erfolg.

145

146 **I:** Vielen Dank für deine ausführlichen Antworten.

A.4.4 Experteninterview 4

1 **06.04.2023, Remote, Deckname EXT4**

2 **I:** Wie können die agilen und klassischen Arbeits- und Denkweisen innerhalb einer Organisation aufei-
3 nander abgestimmt werden?

4

5 **EXT4:** (...) Also das Erste, was mir einfällt, ist, dass ich den Begriff der Hierarchie oder der hierarchi-
6 schen Strukturen nur mässig treffend finde. Unter dem Gesichtspunkt von (...) auch agile Teams haben
7 Hierarchien. Meiner Meinung nach bildet jede Gruppe ganz natürlich gewisse Hierarchien. Insofern ist
8 für mich nicht das Ziel Hierarchien abzuschaffen, sondern wichtig aus meiner Sicht, ist, dass Hierarchien
9 dynamischer und fluider werden. Also dass ein Team oder eine Gruppe, eine Organisation die Fähigkeit
10 hat Hierarchien spontan festzulegen, je nach dem welches Thema diskutiert wird. Denn es ist ja sinnvoll,
11 dass man stärker auf eine Meinung eines Fachexperten hört als auf die Meinung von jemandem der bis
12 jetzt nur wenig Berührungspunkte zu diesem Thema hatte. Deine Frage war aber meine Erfahrung in
13 der Abstimmung von agilen Teams zu eher hierarchischen Teams, was dort die Probleme sind, oder?
14 Bei diesem Zusammenspiel, oder?

15

16 **I:** Genau, ja.

17

18 **EXT4:** Ich bin gerade am überlegen, was ich dort für Erfahrungen habe. (...) Und wenn ich diese Er-
19 fahrungen so durchgehe, dann merke ich interessanterweise, dass auf einzelne Teams betrachtet, diese
20 Problematik nicht vorkommt. Ich erinnere mich nicht, dass für Leute, die in diesem Team arbeiten und
21 auch für den Teamleiter, dass das je problematisch gewesen wäre, in Bezug auf diesen Clash von Agilität
22 und Hierarchie. Also das ein Team beispielsweise gerne selbstorganisierter unterwegs wäre und der
23 Teamleiter will das irgendwie nicht. Diesen Clash hatte ich noch nie so erfahren auf dieser Stufe. Aber
24 wenn es um mehrere Teams geht, also um ganze Abteilungen oder je nach dem, ganze Organisationen
25 die agiler werden wollen oder sich mehr Selbstorganisation wünschen, dort wird es sehr schnell sehr
26 schwierig. (lacht) Und zwar wirklich aus dem Grund, oder aus meiner Interpretation heraus, dass die
27 Inhaber der formalen Macht sich bedroht fühlen. (...) Also, dass sie eben ihre Macht verlieren (lacht),
28 und das ist ja auch klar, weil das will man ja auch erreichen. Wir wollen mehr Verantwortung im Team
29 also mehr Selbstorganisation. Das bedeutet, dass der der die Macht aktuell hat die auch abgeben muss
30 und diese teilen muss. Und wahrscheinlich ist ein Teil dieses Konflikts auch, dass eben dieser selten
31 direkt angesprochen wird. Also es braucht eine gewisse Zeit, bis man diesen transparent machen kann.
32 Hey, hier haben wir dieses Problem, nämlich du musst die Kontrolle abgeben und wir wollen sie

33 übernehmen. Ich glaube, wenn man das transparent macht und auch anspricht, dann kann man es auch
34 lösen. Problematischer ist es eher, wenn es unter der Oberfläche passiert. Also wenn ein Abteilungsleiter
35 alle diese Möglichkeiten, wie man Widerstand leisten kann, einsetzt. Man gibt die Informationen nicht
36 weiter, man involviert die Leute nicht, und so weiter und so fort. Diese Sachen beginnen sich abzuspie-
37 len und da braucht es eine gewisse Zeit, bis man das transparent machen kann.

38

39 **I:** Du hast bereits einige Soft Skills erwähnt in diesem Zusammenhang. Gibt es weitere Soft Skills,
40 welche aus deiner Sicht zentral sind für die Menschen in dieser Schnittstelle?

41

42 **EXT4:** (...) Viele! (lacht). Also wahrscheinlich ist es auch eine Frage, wie ausgeprägt diese dann sind
43 bei den einzelnen Personen, das ist ja die Frage. Also ein Scrum Master beispielsweise braucht aus
44 meiner Sicht Fingerspitzengefühl, Konfliktfähigkeit, (...) ich weiss nicht, wie man dem sagt, Persistenz?
45 Also wirklich mit Nachdruck und Hartnäckigkeit etwas verfolgen zu können, ich weiss nicht, ob das
46 unter Soft Skills geht. Empathie natürlich auch. Also sich in andere Personen hineinversetzen können.
47 Also beispielsweise wie fühlt sich das an, für jemanden der plötzlich die Macht abgeben soll. Der viel-
48 leicht sein ganzes Leben darauf ausgerichtet hat, um Macht zu gewinnen, formale Macht zu gewinnen
49 und die Karriereleiter zu besteigen. Und jetzt kommen plötzlich Leute, die sagen, das ist nicht mehr
50 wichtig, dich braucht es nicht mehr. Und diese Aussagen werden ja auch gemacht. Das bringt mich zu
51 einem nächsten Soft Skill, Kommunikationsfähigkeit. Also eben nicht zu sagen, dich braucht es jetzt
52 nicht mehr. (lacht) Sondern mit mehr Fingerspitzengefühl vorzugehen. Das wäre noch ein wichtiger Soft
53 Skill. Natürlich auch Offenheit. Geht aber auch in die Empathie hinein. Das sind so die Skills, die mir
54 spontan in den Sinn kommen.

55

56 **I:** Du hast vorhin erwähnt, dass die Problematik erst auftritt, sobald du mehrere Teams hast, sobald du
57 skalierst. Und du hast erwähnt, dass bei Teams, welche selbstorganisierter arbeiten wollen, viel weniger
58 Probleme auftauchen. Kannst du das auf Soft Skills zurückführen, welche dort vielleicht stärker vertre-
59 ten sind?

60

61 **EXT4:** Ich hätte es weniger auf Soft Skills zurückgeführt und mehr darauf, dass wahrscheinlich ein
62 Teamleiter, eine Teamleiterin potenziell näher an einem Team dran ist und dadurch auch ein gemeinsa-
63 mes Ziel besteht, mit dem Team zusammen. Also das ist natürlich volle Interpretation (...) also, dass
64 ein Teamleiter stärker aligniert ist mit den Zielen des Teams und auch stärker auf die Bedürfnisse des
65 Teams eingehen kann. Das ist wahrscheinlich ein Aspekt. Also ich hätte es jetzt weniger auf Soft Skills

66 zurückgeführt, die bei einem Teamleiter stärker ausgeprägt sind als bei einem Abteilungsleiter oder
67 einer Abteilungsleiterin.

68

69 **I:** Gibt es Best Practices oder Handlungsansätze oder Massnahmen, die sich aus deiner Erfahrung immer
70 wieder wiederholen oder besonders bewährt haben, um die erwähnten Soft Skills zu stärken? Oder an-
71 ders gefragt, welche den Veränderungsprozess, vom hierarchischen zum agilen Denken, unterstützen?

72

73 **EXT4:** (...) Ja. Was ich sehr hilfreich finde, es tönt banal, aber man muss die Leute zusammenbringen.
74 Weil was meine Beobachtungen sind, ist, dass viele gerade beim Skalieren (...) es ist dann oft so, dass
75 man bilateral Dinge bespricht und damit verschlimmert sich das Thema. [...] Und wenn man dann die
76 Leute zusammenbringt und mit einer guten strukturierten Moderation das Thema thematisieren und auf-
77 bringen kann, mit allen Betroffenen, dann (...) und das ist vielleicht auch ein Soft Skill, lösungsorientiert
78 sein. Niemand will ja dieses Problem. Eigentlich. Alle möchten arbeiten können, auch ein Abteilungs-
79 leiter. Und diese Personen müssen auch ernst genommen werden. Und wenn man persönlich in einem
80 Raum ist, dann passiert das viel schneller.

81

82 **I:** Fallen dir weitere Massnahmen ein?

83

84 **EXT4:** (...) In Bezug auf diese Problematik von klassischen Strukturen und agilen Teams. Ja, nicht
85 wirklich Soft Skill relevant, aber Ausbildung ist wichtig. Also in der Organisation erklären zu können,
86 was Agilität den überhaupt heisst und bedeutet. Und dadurch auch Perspektiven aufzeigen. Also Per-
87 spektiven aufzeigen, dass sich ein Abteilungsleiter in eine andere Rolle entwickeln könnte oder (...) in
88 Bezug auf Soft Skills (...) also ich glaube auch, Feedback und Anerkennung. Da kommt mir liberating
89 Structures in den Sinn. Das finde ich sehr wertvolle Werkzeuge. Appreciated Interview, so heisst diese
90 Struktur. Dass wirklich die Wertschätzung gegenseitig ausgedrückt werden kann. Vor allem wenn Leute
91 zusammengebracht werden, wo so eine Art Clash transparent wird, dass man dann eben auch Wertschät-
92 zung gegenüber der Person für die Rolle, die sie bis jetzt gemacht hat, zeigt. So etwas kann auch sehr
93 hilfreich sein. Das ist so etwa das, was mir in den Sinn kommt.

94

95 **I:** Wenn wir das Ganze aus einer etwas anderen Perspektive betrachten. Bis jetzt sind wir stark auf die
96 Soft Skills eingegangen. Wenn wir eine stärkere organisatorische Sichtweise einnehmen. Gibt es aus
97 deiner Sicht Schnittstellen, wo diese traditionelle mit der agilen Arbeitsweise immer wieder

98 aufeinandertrifft? Schnittstellen, die immer wieder ein Thema sind, die aktiv gemanagt werden müssen.
99 Kommen dir da Schnittstellen in den Sinn?

100

101 **EXT4:** Ja, weil ich mich aktuell sehr stark damit befasse. Also ein Thema ist sicher Budgetierung. Also
102 wie funktioniert eine Budgetierung bei der Organisation. Das ist aus meiner Sicht eine sehr grosse (...)
103 neutral formuliert, eine grosse Herausforderung. Denn Budgetierungen zwingen Leute in ein Jahresden-
104 ken und da findet ein absoluter Clash mit agilem Denken statt. Abgesehen davon, dass klassische Budge-
105 tierungen mit Projektdenken funktionieren, und auch da gibt es einen Clash mit agilen Organisationen,
106 mit dem Produktdenken. Und ich würde sogar so weit gehen, dass wenn diese Budgetierungsfrage nicht
107 gelöst werden kann, dann haben wir mit der Agilität einen schweren Stand. Weil da passiert so viel. Wo
108 das Geld ist, da ist auch die Macht. Das ist ein Teil und der zweite Teil ist die Portfolio-Ebene. Wie
109 können wir eine Organisation auf grosse Themen alignieren. Auch hier, wenn man das (...) da bin ich
110 etwas im Clinch. Momentan denke ich, dass wir dieses Thema nicht einfach den Teams überlassen kön-
111 nen. Andererseits wollen wir ja keine zentrale Steuerung. Hier stellt sich für mich die grosse Frage, wie
112 können wir grosse Themen in einer Organisation abwickeln, dass wir möglichst viel von der Selbstor-
113 ganisation behalten, möglichst dezentrale Entscheide beibehalten und gleichzeitig aber als Organisation
114 aligniert bleiben. Da habe ich viele Fragezeichen, dass ist auch so ein Clash (...) Wenn eine Geschäfts-
115 leitung grosse Projekte freigibt, mit grossen Geldbeträgen und die Teams agil funktionieren wollen, das
116 passiert irgendwie nicht zusammen.

117

118 **I:** Fallen dir in diesen zwei von dir erwähnten Schnittstellen besondere Soft Skills ein?

119

120 **EXT4:** Offenheit (lacht). Das ist das Wichtigste. Wir als Organisation befassen uns aktuell sehr stark
121 mit diesen Themen und ich wünsche mir Offenheit. Zum Beispiel in der Frage des Budgetierens, da
122 wünsche ich mir Offenheit von den Finance-Leuten, welche die finanzielle Steuerung des Unternehmens
123 bei sich haben, thematisch. Und gleichzeitig müssen wir ja auch offen sein für Probleme, die diese Leute
124 haben. In diesem Bereich wird das Unternehmen finanziell gesteuert und letztendlich geht es ja auch
125 darum, ob man genug Liquidität hat, um die Löhne zu zahlen. Und diese Anliegen und diese Bedenken
126 müssen wir annehmen und ernst nehmen. Wir aus dem agilen Ecken können nicht einfach sagen, so geht
127 es richtig und ignorieren, was die Problemstellungen von den Leuten sind. Das Wichtigste ist die Of-
128 fenheit. Und auch Neugier. Also wie macht ihr das denn eigentlich? Also wenn wir uns ein Vorhaben
129 überlegen, wie habt ihr das genau budgetiert? Was ist genau passiert? Wie habt ihr die ganze Verrech-
130 nung gemacht? Denn nur wenn wir es verstehen, dann können wir Vereinfachungen machen und initi-
131 ieren davon. Genau, und damit gekoppelt ist sicher wieder die Empathie, einmal mehr. Sich in andere

132 Situationen und Personen hineinversetzen zu können. Das gehört für mich alles so in den Aspekt der
133 Offenheit hinein.

134

135 **I:** Gibt es noch weitere Soft Skills, die dir einfallen?

136

137 **EXT4:** Das sind die, die mir spontan einfallen.

138

139 **I:** Danke vielmals für deine Antworten. Wir haben bereits diverse Unterfragen behandelt. Ich möchte
140 gerne noch eine Abschlussfrage stellen. Gibt es etwas, was du noch ergänzen möchtest? Etwas worüber
141 wir vielleicht noch zu wenig gesprochen haben oder sonst etwas, was dir noch auf dem Herzen liegt zu
142 diesem Thema?

143

144 **EXT4:** (...) Ja, im Hinblick auf die duale Organisation, welche Kotter vorschlägt. (...) Da bin ich mir
145 nicht sicher, also eine Zeit lang hat mich das Konzept total überzeugt und unterdessen bin ich nicht mehr
146 ganz so sicher, ob es mich immer noch überzeugt. Ich habe die These, dass eigentlich die informalen
147 Strukturen, also ich bin nicht sicher, ob sich diese mit den netzwerkartigen Strukturen von Kotter gleich-
148 setzen lassen, aber ob diese informalen Netzwerke in einer Organisation letztendlich nicht die Strukturen
149 sind, welche die Organisation wirklich schlagkräftig macht und nicht wer sich jetzt in welchem Kästchen
150 befindet. Gut, da gibt es bestimmt auch Ausprägungen je nach Organisation ob formal oder informal.
151 Wie wichtig es überhaupt ist, wer in welchem Kästchen sitzt. Wo stehst du da in deinen Gedanken,
152 deinen Recherchen und Erfahrungen?

153

154 **I:** [...]

155

156 **I:** Vielen Dank für deine wertvollen Ergänzungen und deine ausführlichen Antworten.

A.4.5 Experteninterview 5

1 **11.04.2023, Remote, Deckname EXT5**

2 **I:** Wie können die agilen und klassischen Arbeits- und Denkweisen innerhalb einer Organisation aufei-
3 nander abgestimmt werden?

4

5 **EXT5:** Schwierig (...) Hierarchie ist auch nicht eindeutig für mich. Es gibt zwei Arten der Hierarchie.
6 Einerseits über die Macht definierte und andererseits über die Kompetenz definierte Hierarchie. Die eine
7 Hierarchie kommt von unten nach oben und die andere kommt von oben nach unten. Also wenn man die
8 Frage nach der dualen Organisation stellt, dann ist auch die Frage von welcher Form von Hierarchie
9 reden wir den überhaupt. Also wenn wir über klassische Organisationsformen reden, dann sehe ich die,
10 die über Macht definiert ist. Also da ist jemand, warum auch immer, dahingekommen wo er ist. Das war
11 halt in der Vergangenheit über Macht definiert, über Ellenbogen und Durchsetzungsvermögen und viel-
12 leicht auch nicht ganz faire Mittel, die da eingesetzt wurden und dann war er dort oben und hat ganz
13 einfach definiert. Damit hat er entschieden, welche Entscheidungen er jetzt trifft und ob die jetzt ver-
14 nünftig waren oder nicht, wird nicht hinterfragt. Entschuldige, wenn ich das zynisch formuliere. Sondern
15 dann werden eben diese Entscheidungen ausgeführt und er nimmt sich ja auch die Freiheit heraus, eine
16 Entscheidung umzustossen, die ihm nicht passt, weil er ja die Macht hat. Das ist natürlich konträr zu
17 einer Netzwerkorganisation. Ich würde dem Kotter widersprechen (...), dass es beides braucht, die klas-
18 sische Hierarchie und eine Netzwerkorganisation. Ich würde eher sagen, es braucht eine (...) eine Hie-
19 rarchie gibt es immer, das muss auch klar sein, aber die Hierarchie, die auf Kompetenz und Anerkennung
20 beruht, ist an und für sich die bessere Hierarchie, wobei es hier aber natürlich schwieriger ist, ein Align-
21 ment hinzubekommen. Aber ich würde sagen, wenn wir irgendwann in einer idealen Welt sind, in der
22 Zukunft, und eine duale Organisationsform dahingehend führen, wo es um Kompetenzhierarchien geht,
23 also wenn der Beste für irgendetwas dann die Führungsrolle übernimmt und die übernimmt er, weil sie
24 ihm anerkannt wird, weil die anderen es anerkennen, dass er Entscheidungen von grösserer Tragweite
25 trifft, dann würde ich sagen, ist es die richtige Art und Weise. Damit hätte man dann auch die Netzwer-
26 korganisation. Aber schauen wir uns mal die klassische Führung an oder das klassische Management.
27 Dann hat das ja zwei Aufgaben, meiner Meinung nach. Das eine ist die personelle Führung über Direct
28 Reports und er war für irgendeinen Inhalt verantwortlich. Also ein Produkt, einen Markt oder etwas in
29 diese Richtung. Okay, wie viele Leute gibt es die beides gleichgut können? Entweder kann jemand
30 hervorragend Leute führen, dann ist er schwach auf der inhaltlichen Seite oder er ist superstark etwas
31 inhaltlich zu entwickeln, aber dann ist er vielleicht ein entsetzlicher Nerd im Umgang mit Menschen.
32 Also man steht einfach nicht auf beiden Beinen. Ich kenne sehr wenige Leute, in meiner Historie, die es
33 schaffen, auf beiden Beinen gleich stabil zu stehen. Eins ist schwach. Das ist der Nachteil an einer
34 klassischen Führung. Die moderne Führung geht ja dahin, dass man sich fragt: Was ist denn meine

35 Kompetenz? Ist sie eher fachlich orientiert oder eher personenmässig? Da gibt es ja die entsprechenden
36 Rollen in einer skalierten und agilen Organisation, wie man so etwas aufbauen könnte. Was auch wieder
37 eine Hierarchie darstellt. Ich sage jetzt einmal, wenn jemand auf der unteren Ebene der Hierarchie im
38 People Management ist, zum Beispiel als Scrum Master. Wenn jemand mehrere Jahre dabei ist, dann
39 wird er in einem SAFe Framework Release Train Engineer und dann wird er irgendwann Solution Train
40 Engineer. Also dann hat er ganz einfach mehr Entscheidungskompetenz, weil es ihm anerkannt wird.
41 Genau so wird ein Product Owner zum Product Manager und dann vielleicht zum Solution Manager
42 und dann vielleicht zum Business Owner. Und das sind schlussendlich nichts anderes als Hierarchiestu-
43 fen aber aufgrund von Kompetenz. Oder es kann jemand vom System Architect zum Lead Architect
44 werden, also sind wir hier auf Kompetenzbasis. Und diese verschiedenen Kompetenzen, die muss ich
45 im Netzwerk zusammenbringen, damit daraus ein Produkt wird oder eine Organisation wird. Das ist
46 wiederum Aufgabe von einem Führungsteam, das zusammenzubringen und zu definieren was sind un-
47 sere Mechanismen, wie bringen wir dieses Netzwerk zu einem Gesamtgefäss zusammen, welches Pro-
48 dukte und Services entwickeln kann mit allen Aspekten. Also ich denke, ja es braucht das duale System,
49 aber auf einer anderen Ebene der Hierarchie, nicht auf der klassischen Ebene, sondern auf der Kompe-
50 tenz-Ebene der Hierarchie. Und dann hängt natürlich alles an den Menschen. Es wird immer die Men-
51 schen geben, die, ich sage jetzt einmal, eher weich sind, die stärker im Netzwerk leben. Und daneben
52 wird es die anderen Menschen geben, die sich trotzdem die Macht rausnehmen. Ja, wir sind eben Men-
53 schen und damit muss man auch umgehen können in einer Organisation. Ich denke da ist eine oberste
54 Führung ganz wichtig, die definiert, welche Art von System möchten wir haben. Die prägt das, sie müs-
55 sen es nicht tun, aber sie müssen die richtigen Leute finden, dass sie geschieht, dass sie entsteht. Also
56 wiederum die richtigen Leute in der Führung anheuern, die dieses System zum Laufen bringen, zum
57 Leben bringen. Also sowohl mit den fachlichen als auch mit den Social Skills.

58

59 **I:** Vielen Dank für deine Antwort. Wenn wir jetzt hier anknüpfen, bei diesem menschlichen Faktor, bei
60 den Soft Skills. Welche Soft Skills stellst du ins Zentrum?

61

62 **EXT5:** Also ein Soft Skill, den man meiner Meinung nach unbedingt braucht, ist Entscheidungsfindung.
63 Also wie fallen wir Entscheidungen, wie definieren wir Entscheidungsräume? Ich sage mal, jedes Team
64 hat einen Entscheidungsraum und ein Team muss beispielsweise wissen, was es entscheiden kann und
65 was nicht. Also Entscheidungen zu treffen ist ein wichtiges Element. Dann wenn du eine Führungsstufe
66 höher gehst, musst du wissen, wie baue ich denn jetzt solche Entscheidungsräume auf und grenze sie
67 auch gegeneinander ab. Also das ist das Orchestrieren von Entscheidungsräumen. Ich glaube, dass ist
68 eine Kompetenz, die man braucht. Damit hängt das ganze Thema Delegieren, Konfliktmanagement zu-
69 sammen. (...) Habe gerade einen Zettel auf den Tisch bekommen (lacht) (...) Also Delegieren und

70 Konfliktmanagement gehört meiner Meinung nach sehr stark dazu und wenn man dann auf der People
71 Management Seite ist, finde ich Empathie auch etwas ganz Wichtiges. Gehört meiner Meinung nach
72 auch zu Konfliktmanagement dazu, denn ich kann Konflikte nur lösen, wenn ich mein Gegenüber ver-
73 stehe. Und ich kann natürlich auch Teams und Organisationen aufbauen, wenn ich verstehe, was sind
74 die Treiber der einzelnen Menschen im System. Also wo möchte er sich den hin entwickeln. Und wenn
75 die persönliche Entwicklung mit der Entwicklung der Organisation einigermaßen parallel geht, es muss
76 nicht komplett eins zu eins sein, aber wenn es mir Deckung gibt, dann hast du starke Teams in einer
77 starken Organisation. Von da her spielen diese Social Skills auf alle Fälle eine sehr grosse Rolle. Es
78 heisst ja auch zuerst, (...) ich weiss nicht, ob du die Theorie von Ruth Cohn kennst, themenzentrierte
79 Interaktion. Ruth Cohn ist eine Psychoanalytikerin gewesen, sie ist mittlerweile gestorben und die The-
80 orie ist auch schon alt. Sie heisst themenzentrierte Interaktion, das heisst zum Beispiel, Störungen haben
81 Vorrang. Also wenn irgendwo zwischenmenschliche Störungen sind, dann müssen die zuerst geklärt
82 sein, bevor man ein Sachproblem angehen kann. Man kann zum Beispiel in Teams sehr gut feststellen,
83 dass persönliche Konflikte häufig auf der Sachebene ausgetragen werden. Also plötzlich kommen die
84 idiotischsten Argumentationen, wieso irgendetwas richtig oder falsch ist, also Sachargumente, die aber
85 vollkommen an den Haaren herbeigezogen sind. Und wenn man dann dahinter schaut, dann merkt man,
86 dass einfach zwei Personen miteinander ein Problem haben und mit Argumentationen versuchen, den
87 anderen aus dem Boot heraus zu kicken. Okay, deshalb Störungen haben Vorrang. Also diese Social
88 Skills sind enorm wichtig, um etwas aufzubauen. Wenn es dann funktioniert, dann gehört eine gewisse
89 Hygiene dazu, es aufrechtzuerhalten. Die geht häufig verloren, dort wo man es einmal geschafft hat.
90 Das zerfleddert dann. Wenn man es geschafft hat irgendwo etwas aufzubauen, dann muss man beständig
91 investieren, damit die Hygiene, diese Sozialhygiene ein gewisses Niveau behält.

92

93 **I:** Wie schafft man das? Gibt es da konkrete Best Practices oder Handlungsempfehlungen, welche dir
94 vielleicht vermehrt schon aufgefallen sind?

95

96 **EXT5:** Ja, natürlich. Das sind die Klassiker. Retrospektiven. Retrospektiven kannst du bunt gestalten.
97 Wenn du geschickt bist, dann kannst du dir verschiedene Themen reinnehmen. Du kannst schauen, was
98 läuft denn gerade nicht gut, Smell aufnehmen. Und das ist ja an und für sich das, was ein Scrum Master,
99 ein Release Train Engineer oder ein People Manager machen muss, er muss ja Smell aufnehmen können
100 und dass dann in Retrospektiven thematisieren können. Das ist so die formaljuristische Art und Weise.
101 Wenn du geschickt bist, dann stellst du noch eine Kaffeemaschine auf und machst noch ein Teamevent.
102 Das ist etwas Wichtiges. Dann ein Aspekt, der mir wichtig ist, der häufig untergeht, ist, wenn du ein
103 Team hast, ein Gremium, ein sonst was, jeder zieht ja seine persönliche Motivation aus irgendetwas,
104 also er braucht ja auch irgendetwas. Der Job einer Führungsperson ist, dass sie es schafft, dass jede

105 Person irgendetwas ihr Eigenes nennen kann. Für das sie Anerkennung bekommt, dass sie gut kann,
106 dass sie auch gerne macht. Deswegen reden wir ja auch von einem diversen Team. Denn in einem di-
107 versen Team, da schaffen wir es viel besser, ich sage es jetzt etwas salopp, das jeder sein Baby hat. Oder
108 vielleicht gibt es ein Pair, dass ein Baby zusammen entwickeln kann, weil die sich gut verstehen. Wenn
109 aber alle gleichgeschaltet sind, dann kommen die Konflikte hoch. Und jeder ist dann verantwortlich für
110 etwas und das kann nicht nur formaljuristisch sein, das kann zum Beispiel sein, die Person, die immer
111 das Teamevent plant. Das ist der coole Typ, der die besten Teamevents plant. Was auch immer. Da ist
112 der, der sagt, wir haben eine gute Arbeitsumgebung oder der, der die Blumen giesst. Da gehört alles
113 dazu, was wir fürs menschliche Agieren benötigen. Also sowohl das sachliche, fachliche, theoretische,
114 nüchterne als auch die Faktoren, die uns das Leben angenehm machen. Also ich habe zum Beispiel, als
115 ich bei einem letzten Arbeitsgeber angefangen habe, da habe ich als erstes eine Sieb-Träger-Kaffeema-
116 schine gekauft. Und hab die neben meinem Arbeitsplatz aufgestellt und dafür gesorgt, dass die ange-
117 schlossen wurde und funktioniert. Wer mit mir einen Kaffee trinken will, der muss erst einmal etwas in
118 die Kaffeekasse legen, den die Sieb-Träger-Maschine habe ich aus meiner Privatschatulle gezahlt und
119 dann reden wir eine Viertelstunde. Und Ruck-Zuck hatte ich aus dem ganzen Unternehmen Leute, die
120 da um zehn Uhr zu einem Kaffee da waren. Das ist Sozialhygiene.

121

122 **I:** Gibt es auch Massnahmen, die dir in den Sinn kommen zur Verbesserung oder zur Ermöglichung der
123 Orchestrierung dieser Entscheidungsräume? Oder zur Verbesserung der Entscheidungsfindung?

124

125 **EXT5:** Ja sicher, da gibt es zum Beispiel Delegation Poker. Ich weiss nicht, ob du das kennst?

126

127 **I:** Nein.

128

129 **EXT5:** Das ist eine Methode, um Entscheidungen zu finden. Du kannst ja nicht sagen, ich gebe dir die
130 Entscheidung oder ich habe die Entscheidung. Letztendlich geht es ums Delegieren. Delegieren kannst
131 du auf vielen verschiedenen Stufen. Also zum Beispiel, ich entscheide ganz einfach, friss oder stirb. Ich
132 frage gar nicht, ich gebe dir meine Entscheidung bekannt und du tust es ganz einfach. Also Fenster auf,
133 spring raus und du machst das Fenster auf und springst, hinterfragen tust du nicht. Die zweite Ebene ist,
134 ich höre deine Meinung, aber ich entscheide. Dritte Ebene ist, ich bin einer von euch, also wenn man
135 mit dem Team entscheidet, dann habe ich als Führungskraft kein höheres Gewicht. Es zählt der Mehr-
136 heitsentscheid. Dann kann ich auf der nächsten Stufe sagen, dass das Team verantwortlich ist etwas zu
137 entscheiden, aber hört meine Meinung. Aber ihr entscheidet, denn ich habe gar keine Stimme. Dann
138 geht es weiter, hört zu, ich übergebe euch diese Entscheidung, aber ich möchte zu mindestens das

139 Ergebnis der Entscheidung wissen. Also mein Rat ist nicht gefragt bei der Entscheidung, aber ich möchte
140 wissen, was dabei rauskommt. Und wenn man noch weiter geht, dann sagt man, das ist euer Ding, ihr
141 braucht mich nicht einmal mehr zu informieren. Also wie man sieht, Entscheidungen kann ich auf zig
142 verschiedenen Stufen. Wenn ich das sauber mache, dann gibt es so einen Delegation Poker, wo ich sage,
143 welche Entscheidung trifft wer auf welchem Level mit wem. Und das hilft mir dabei, einen Entschei-
144 dungsraum um mein Team herum zu bauen. Und jedes Team kann anders sein. Wenn die Leute sehr reif
145 sind, sehr matur sind, sehr kompetent, dann können sie höhere Entscheidungen treffen auf einem höhe-
146 ren Niveau. Und ein Team daneben, welches völlig die gleichen Aufgaben macht, aber weniger kompe-
147 tent ist, weniger Reife hat, da muss man mehr vorgeben. Das heisst also Entscheidungsräume zu bauen
148 ist individuell. Ich kann nicht sagen das Unternehmen hat diesen Entscheidungsraum für jedes Team,
149 das geht nicht. Das muss mit den Teams entwickelt werden. Und das ist zum Beispiel die Aufgabe von
150 einem Scrum Master.

151
152 **I:** Also das Ganze bewusst angehen und sensibilisieren welche Arten es gibt?

153
154 **EXT5:** Genau, und welche Entscheidungen haben wir den bei uns im Team? Und welche heben wir
155 noch nicht in unserem Team? Welche sind vom Product Owner oder vom Business Owner, vom Product
156 Manager oder vom Management insgesamt getroffen. Stellen wir uns vor, wir brauchen ein neues Team-
157 mitglied. Könnte ja sein, dass HR den anstellt, und wir kriegen einen. Es könnte aber auch sein, dass
158 wir von HR zehn Profile bekommen, und wir suchen den aus und wir stellen den ein. Also das ist ein
159 Beispiel. Wenn wir den Entscheidungsraum von einem Team rausnehmen, dann können wir zehn oder
160 zwanzig wichtige Entscheidungen rausnehmen, welche tagtäglich getroffen werden müssen. Und ein
161 Team ist dann effizient, wenn es weiss, welche Entscheidungen es treffen kann und weiss wo muss ich
162 mit wem auf welcher Ebene diskutieren. So trifft man auch schnelle Entscheidungen. Und schnelle Ent-
163 scheidungen führen zu effektiven Teams. Also, so kann man Entscheidungsfindung aufbauen. Und das
164 gilt fürs Team, das gilt für Team of Teams, das gilt für Organisationen, für Abteilungen. Du kannst auf
165 jeder Ebene diese Entscheidungsräume bauen. Für mich ist manchmal das Bauen von Entscheidungs-
166 räumen wichtiger als die tatsächliche Aufbauorganisation.

167
168 **I:** Kommen dir Best Practices oder Massnahmen zur Verbesserung der Empathie-Fähigkeit in den Sinn?

169
170 **EXT5:** (...) Das kannst du nur auf einer eins zu eins-Ebene lernen. Das ist wirklich eine persönliche
171 Beziehung zu jemandem, das kannst du nicht in der Gruppe machen. Das ist meine persönliche Auffas-
172 sung. Ausserdem kannst du es nicht von jedem einfordern. Da gehen wir wirklich schon an die

173 Persönlichkeit von Menschen heran. Und ich finde auch nicht, dass es die Aufgabe von einem Unter-
174 nehmen sein sollte, den Menschen zu ändern. Das ist jenseits dessen, was eine Organisation von einem
175 Menschen verlangen kann. Man kann die Organisation verändern, man kann alles Mögliche ändern, die
176 Art der Zusammenarbeit, aber nicht den Menschen selbst. Der Mensch sollte entscheiden, ob er in die
177 Organisation passt oder nicht. Man sollte Organisationen so bauen, dass möglichst viele Menschen hin-
178 einpassen. Also Empathie ist auch etwas, das kann man zu einem gewissen Mass lernen. Man kann
179 Social Skills ganz einfach lernen. Manche kann man in einer Gruppe lernen. Zum Beispiel Feedback
180 geben oder Retrospektiven. Aber Empathie lernen würde ich sagen, ist etwas sehr persönliches, weil es
181 ein persönliches Reflektieren dazu braucht. Es ist eigentlich ein psychotherapeutischer Ansatz. Da gibt
182 es auch fantastische Bücher dazu, von Psychotherapeuten, denn das ist ja eigentlich der Job eines Psy-
183 chotherapeuten, sich in jemanden hineinzusetzen, ohne zu werten. Und das ist ja eigentlich Empathie,
184 es heisst, dass ich mich in einen anderen hineinversetzen kann, ich kann seinen Standpunkt verstehen
185 und nehme mich selbst in der Beurteilung heraus. Das mit jemanden zu üben oder selbst für sich zu
186 reflektieren, das kann man in der Gruppe nicht. Das ist zum Beispiel eine Aufgabe (...) ja von wem?
187 Vom People-Manager? Vom Linienmanager? Vom Scrum Master? Das ist jetzt eine spannende Frage.
188 Wer in einer agilen Organisation übernimmt den Job?

189

190 **I:** Wenn wir das Thema aus einer etwas anderen Perspektive beleuchten und eine eher organisatorische
191 Sicht einnehmen. Fallen dir typische Schnittstellen zwischen der Hierarchie und der Agilität ein, welche
192 du immer wieder antriffst? Welche vielleicht auch eine spezielle Aufmerksamkeit oder ein spezielles
193 Management benötigen?

194

195 **EXT5:** Ja, ich denke, dass was wir vorher besprochen haben, also diese Wandlung von der Macht defi-
196 nierten Manager zum über Kompetenz definierten Manager, das braucht unbedingt Betreuung. Ich
197 glaube, das kann man lernen und auch in einer Organisation etablieren. Ich bin fest überzeugt, dass das
198 geht, aber das ist ein erheblicher Invest. Eine moderne Organisation hat ja diese Aufgabentrennung. Das
199 sieht man in SAFe ja ganz nett. Es gibt ja den inhaltlich Verantwortlichen, den Architekten und den
200 People Manager. Also diese drei Rollen, das sind die drei wichtigen Verantwortlichen. Inhalt, Struktur
201 und People. Ich finde es auch richtig, das so aufzuteilen. Diese drei müssen eigentlich zusammenarbei-
202 ten. Wenn diese drei gut zusammenarbeiten, manche Unternehmen nennen so etwas auch Troika, finde
203 ich einen ganz netten Ausdruck, dann ist das erfolgreich. Ich sehe es immer wieder in Unternehmen,
204 dort wo die Troika gut zusammenarbeiten, dort hat man eine starke Organisationseinheit, egal auf wel-
205 cher Ebene. Tatsächlich auch in Unternehmen, die gut unterwegs sind, da gibt es häufig Co-Leads. Diese
206 Leute sind dann auch so verschieden. Der eine ist charismatisch, empathisch. Eine Führungsperson, die
207 auf Personen eingehen kann, die eine Vision kreieren kann, die ein Alignment hinbekommen hat. Und

208 die andere Person kann vielleicht nicht besonders gut mit Menschen, aber liebt die Technik und weiss
209 ganz genau, was der Kunde will, beherrscht den Markt, beherrscht die Sachebene. Und bloss die Art
210 und Weise, wie die Person die Dinge durchsetzen will, ist vielleicht nicht immer geeignet. Aber das
211 zusammen als Pair ist natürlich genial. Noch besser in der Dreier-Aufteilung, wie ich es vorher genannt
212 habe. Das finde ich ein gutes Bild. Jetzt schauen wir uns mal das klassische Management an. Ein klas-
213 sischer Manager, der jetzt in meinem Alter ist, der hat ja eine Entwicklung genossen, bei der er mittels
214 Macht nach oben gekommen ist. Und jetzt soll er seine Macht abgeben. Was macht er den Morgen?
215 Wenn er in so einer Troika drin ist. Der ist geprägt von Unsicherheit, Verlustangst, weiss Gott was alles.
216 Wenn er dort nicht erfolgreich ist, dann kriegt er ja nie wieder einen Job. Auch wenn er Manager war.
217 Schauen wir uns mal an was mit den ganzen CS-Managern passiert. Der hat Verlustängste und diese
218 Verlustängste schieben rationales Denken zur Seite. Der verteidigt seinen Claim. Und das machen sie
219 ja häufig erfolgreich. Sie haben ja Macht. Also verteidigen sie ihren Claim mit allem, was sie gelernt
220 haben. Und das sind genau die Mechanismen, die wir nicht mehr brauchen. Okay, wenn du mit so je-
221 mandem arbeiten willst, dann musst du ihm zuerst einmal seine Unsicherheit und seine Verlustangst
222 nehmen. Du musst ihm klarmachen, du musst ihm aufzeigen können und das bedeutet wieder Empathie,
223 dass er in Zukunft in diesem Unternehmen noch unglaublich viel Wert liefert. Das es wertvoll ist, wenn
224 er in dem Unternehmen bleibt, aber in einer anderen Art und Weise als jetzt agiert. Das er jetzt von
225 Macht umdreht auf Kompetenz, weil die hat er ja, hoffentlich, da gibt es auch solche die haben sie nicht,
226 okay. Da müsste man dann in die oberste Führungsriege hineinschauen. Ob sie das wirklich wollen. Und
227 was in einer Transformation wichtig ist, ist ein Transformationsteam. Meiner Meinung nach sind echte
228 Transformationen nur dann erfolgreich, wenn ein Unternehmen sagt, jawohl, das wollen wir und wir
229 investieren in ein Transformationsteam. Dieses Transformationsteam hat Entscheidungsrechte. Also das
230 Transformationsteam müsste ihm Idealfall auch zum CEO gehen können und sagen, hey, da musst du
231 dein Verhalten ändern.

232

233 **I:** Sehr transparent, oder?

234

235 **EXT5:** Ja, super transparent. Und idealerweise ist es auch wirklich unter der Geschäftsleitung aufge-
236 hängt und mindestens an einem Geschäftsleitungsmitglied.

237

238 **I:** Was brauchen denn Leute, die in so einem Transformationsteam arbeiten für Soft Skills? Wodurch
239 zeichnen sich diese Personen aus? Also Mut müsste sicher etwas sein, oder? Mut zu dieser Transparenz?

240

241 **EXT5:** Mut brauchen sie. Ich denke auch Empathie, also Zugang zu den Leuten. Natürlich eine ganze
242 Ecke Erfahrung. Und zwar nicht nur im Social Skills Bereich, sondern wirklich auch im Organisations-
243 aufbau. Das ein paar Mal gemacht zu haben in verschiedenen Aspekten. Also so ein Typ wie mich
244 (lacht). Ich meine, sowas mache ich ja auch bei Unternehmen, also im Transformationsteam zu sein. Es
245 braucht aber auch jemanden aus dem Unternehmen selbst, der das trägt. Weil ein Transformationsteam
246 sollte idealerweise halb aus internen und halb aus externen Personen zusammengebaut sein. Externe
247 bringen die Expertise und die Erfahrung mit ein, wie eine zukünftige Organisation aussehen könnte und
248 intern, damit die Leute das Lernen, wie es geht, und das dann auch übernehmen können. Deswegen auch
249 der Schutz von der Geschäftsleitung für das Transformationsteam, also zu sagen: Die machen das. Die
250 sind verantwortlich, dass da eine einzige Kommunikation stattfindet, möglichst transparent. Und dann
251 ist es wichtig, auch Misserfolge zu teilen. Also wir haben etwas ausprobiert, dass ging schief. Wir haben
252 etwas ausprobiert, aber da müssen wir noch drehen, das ist noch nicht optimal. Das ist alles Change.
253 Change geht nicht das erste Mal gut. Es geht etwas gut und dafür geht etwas anderes wieder nicht gut
254 und dann muss man sich iterativ eben verbessern. Diese beständige Optimierungs- und Learning-Kultur
255 muss man aufbauen und schaffen.

256

257 **I:** Vielen Dank für deine ausführlichen Antworten. Gerne würde ich noch eine letzte, wieder sehr offene
258 Frage stellen. Gibt es etwas, was du noch ergänzen möchtest, etwas, was du noch verdeutlichen möch-
259 test? Haben wir über etwas aus deiner Sicht noch zu wenig gesprochen? Oder gibt es sonst noch etwas,
260 was dir zu diesem Thema auf dem Herzen liegt?

261

262 **EXT5:** (...) Ja es gibt ein grundsätzliches Problem von Unternehmen. Das ist unheimlich trivial das
263 Problem und unheimlich schwierig es zu beseitigen. Unternehmen wollen zu viel auf einmal. Wenn man
264 mich fragt, und das wäre eventuell etwas Interessantes für euch. Wenn man mich fragt, wie können wir
265 denn besser am Markt werden, dann sage ich: Streicht 30% eurer Projekte. Es ist ein grundsätzliches
266 Problem. Zum einen ist es unheimlich schön, dass wir mannigfaltige Ideen haben. Wir wollen so viel.
267 Das kennen wir ja auch aus unserem Privatleben. Aber wir können uns nicht ein Haus, ein Boot, ein
268 Auto, Ferienwohnung, weiss Gott was leisten. Wir haben weder das Kapitel noch die Zeit uns damit zu
269 beschäftigen. Wir können auch keine 25 Hobbys pflegen. Also warum entscheiden wir uns für was,
270 warum geben wir wofür Geld aus? Und auch Unternehmen haben ehrlich gesagt diesen Entscheid-Dings
271 nicht. Sie machen alle Ideen gleichzeitig und deswegen verwässern sie alle Ideen. Und die wichtigen
272 Dinge dauern viel viel zu lange deswegen. Also nicht, dass sie sie nicht umgesetzt bekommen, aber sie
273 dauern viel zu lange, brauchen viel zu viel Diskussion, viel zu viel Aufwand. Also was man bräuchte,
274 ist, dass man das Unternehmen ganz früh in diese Innovation (...) also was heisst Innovation eigentlich?
275 Ich kreierte Ideen und dann selektiere ich, welche Ideen möchte ich wirklich verfolgen. Und diesen Filter

276 im Unternehmen zu installieren, diesen super harten Filter (...) ich sage immer, du musst die guten Ideen
277 töten, damit die besten Ideen zum Fliegen kommen. Und gute Ideen töten, tut weh. Und das musst du
278 schaffen als Unternehmen. Wenn man das nicht schafft, dann ist man nur Durchschnitt.

279

280 **I:** Wie schafft man das? Was gibt es für Ansätze?

281

282 **EXT5:** Erstes Mal, eine klare Vision haben. Sie mag trivial sein die klare Vision, aber sie muss klar
283 sein. [...] Da muss man jede tägliche Entscheidung dran ausrichten können, von jedem. Das muss im
284 Unternehmen etabliert werden. Dann zum Beispiel finde ich, eine klare Strategie das unterscheidet uns
285 von unseren Mitbewerbern am Markt. [...] Okay, wie transportiere ich diese Strategie, wie mache ich
286 das sichtbar? Wie mache ich das für jeden klar? Dann wenn du das hast, dann denke ich, OKR ist ein
287 hervorragender Ansatz. Messbare Ziele mit stretched Goals. Also nicht Ja/Nein erfüllt, sondern: Wir
288 sind schlecht, wenn wir die Zeile erreicht haben, besser wenn wir jene Schwelle erreicht haben, gut
289 wenn wir diese Schwelle erreicht haben, genial wenn wir das erreicht haben. Also OKR einsetzen. Und
290 zwar wirklich auf Unternehmensebene, auf Abteilungsebene, für Jahresziele und dann auf Teamebene
291 für drei-Monats-Ziele. Das sind unheimlich gute Mittel. Diese OKR dann aber auch spiegeln gegen die
292 Kapazität, denn das sind ja Zieldefinitionen. Und wenn ich mir die Zieldefinitionen für ein Jahr für
293 meine Organisation anschau, dann muss ich sagen, ja habe ich überhaupt die Chance das zu tun und
294 dann auch die Teams fragen, ja können wir das überhaupt schaffen? Und wenn die Teams sagen, da
295 haben wir keine Chance das zu machen, dann muss ich ihnen glauben. Das ist der schwierigste Punkt.
296 Management glaubt das ja nicht. Das muss man etablieren können im Unternehmen, dazu gehören wie-
297 der die Entscheidungsräume. Und wenn wir es nicht schaffen, dann muss man die Ziele kleiner schnei-
298 den. Schaffen wir es jetzt? Nein, gut, Ziele kleiner schneiden. Jetzt? Aha, ja jetzt sind wir auf einem
299 realistischen Path. Und den auch tracken und verfolgen, ob er wirklich realistisch ist. Und das weiss
300 man erst, wenn man zwei oder drei Zyklen hinter sich hat. So lange ist nämlich die Learning-Phase, was
301 ist eigentlich die Fähigkeit der Organisation? (...) Und zu Fähigkeit gehört natürlich auch, Kompetenzen
302 aufbauen, das System aufbauen, nicht nur die technische und sachliche Fähigkeit. Ich sage mal das
303 Operating System definieren, die Art und Weise wie wir zusammenarbeiten und natürlich die Kompe-
304 tenzen, die man hat und die Social Skills.

305

306 **I:** Vielen Dank für deine wertvollen Ergänzungen und deine ausführlichen Antworten.

A.4.6 Experteninterview 6

1 **17.04.2023, Remote, Deckname EXT6**

2 **I:** Wie können die agilen und klassischen Arbeits- und Denkweisen innerhalb einer Organisation aufei-
3 nander abgestimmt werden?

4

5 **EXT6:** Okay, (lacht) das fängt schon schwierig an. Wenn ich die dualen Modelle nehme (...). Eigentlich
6 wissen wir, wie die Hierarchien funktionieren. Ich sage aber eigentlich, denn ich komme nachher auf
7 Leadership und Führung wieder zurück, das ist das Hauptproblem. Aber eigentlich ist der Fall klar. Was
8 die agile Seite betrifft, da kann man das jetzt viel weniger sagen. Das ist meine Einschätzung, immer
9 noch. Ich glaube, wir verstehen diese sehr gut (...) und die meisten Beispiele sind Entwicklerteams, und
10 zwar in nicht all zu grossen Projekten, denn sobald es grösser wird, wird es ganz schnell sehr viel kom-
11 plizierter. Ich glaube wir verstehen sehr gut wie Scrum funktioniert. Wir verstehen in der Zwischenzeit
12 auch sehr gut, wie man verschiedene Teams zu einem Agile Release Train zusammenbringen können.
13 Wir können vielleicht sogar oben drüber mit den Lean-Elementen, also den Oberbau von SAFe machen.
14 Aber das war es dann. Sobald es dann darum geht, wenn wir noch Marketing oder Verkauf, eine Finanz-
15 abteilung und so weiter benötigen, dann wird es sehr schwierig. Deshalb würde ich auch sagen, dass
16 SAFe nicht der Weisheit letzter Schluss ist und die Antwort auf alles hat. Das gilt auch für Spotify. Für
17 mich sind das die zwei Modelle, die ich in der Praxis am meisten antreffe. SAFe ist halt schon eine sehr
18 grosse Kiste, für viele Organisationen ist das eine Nummer zu gross. Aber wenn Scrum zu klein ist,
19 dann brauche ich etwas dazwischen. Sehr oft lande ich dann bei etwas Spotify-mässigem. Da sind viele
20 Spielregeln nicht so genau definiert. Es sind aber doch die Strukturen darin relativ genau definiert. Was
21 ich aber bei allen Modellen sagen würde, also was die Erfolgsfaktoren sind. Der Erste ist (...) ich brau-
22 che (...) ich habe einen Primat des Teams. Die Einzelperson wird in allen agilen Modellen, zumindest
23 was die Struktur betrifft, weniger wichtig als das Team. Ich werde viel mehr die Ergebnisse des Teams
24 anschauen müssen, ich werde meine Incentive-Modelle auf das Team ausrichten müssen und nicht auf
25 das Individuum. Ich werde vor allem auch meine Führung, meine Zieldefinition viel eher auf das Team
26 ausrichten müssen. Das heisst: Individuen weniger, Team mehr. Das Zweite ist: In Scrum gibt es keinen
27 Chef. Das ist einfach mal so. Aber Scrum hat sich selbst ein Konstrukt gebaut, wo man sämtliche Wi-
28 dersprüche aus dem Leben einfach rausgenommen hat. Das Team arbeitet nur an einem Thema und
29 fertig. Das ist in der Realität nie so. Ich habe nie ein Scrum-Team gesehen, das wirklich frei von Ziel-
30 konflikten war. Verantwortlich für die Zielkonflikte sind die Vorgesetzten. Jetzt kommt das, was meiner
31 Meinung nach nicht funktioniert: Wir haben die Führungsstufen auf der agilen Seite und daneben gibt
32 es eine zusätzliche Hierarchie und diese beiden Seiten haben nichts miteinander zu tun. Das wälzt sämt-
33 liche Zielkonflikte nur auf den Mitarbeiter ab. Dann habe ich drei Chefs (lacht). Dann muss ich heraus-
34 finden, wem ich mehr gehorchen soll. In der Praxis ist meistens die Hierarchie das Konstrukt, worauf

35 ich zurückfalle, wenn es schwierig wird. Ich habe schon Teams geführt, ich kann ein Beispiel machen.
36 Ich hatte einen Fall, wo eine Mitarbeiterin von mir einen Vorfall von Belästigung hatte, bei einem Kun-
37 den. Das ist etwas, sorry, da geht niemand zum Scrum Master. Sobald es hart auf hart kommt, wenn es
38 um Burnout geht, um Überforderung, Belästigung oder so etwas, dann braucht jeder Mensch einen Chef.
39 Eine Rolle die vorgesetzt ist. Diese Rolle muss so gut funktionieren, dass man auch bei Überforderung
40 auf die Person zugeht. Belästigung ist weniger häufig als Überforderung. Das Problem bei den agilen
41 Strukturen ist, dass die Personen innerhalb dieser agilen Strukturen sehr schnell überfordert werden
42 können. Also, dass sie immer eine Unterstützung brauchen, die es ihnen ermöglicht, in diesen agilen
43 Strukturen funktionieren zu können. Zielkonflikte sind normal. Es ist normal, dass das Team mehr Ar-
44 beitslast bekommt, als es abwickeln kann. Dann braucht es Mechanismen, um das handhaben zu können,
45 ein Backlog und so weiter. Aber das sind die Schönwetter-Konstrukte. Manchmal bleibt Zuviel, die
46 Deadline ist zu nahe, es bleibt zu viel zu tun bis dahin. Das ist der Moment, wo ich etwas mehr brauche.
47 Das ist meistens die Hierarchie. Die Problematik ist, dass gerade die meisten Führungskräfte nicht so
48 aufgestellt sind, dass sie in diesen heutigen Konstrukten funktionieren können. Entweder wir haben die
49 Personen, die nur das Hierarchische sehen, die auf die alte Art und Weise funktionieren. Die denken, es
50 kommt eigentlich nur darauf an, was ich sage. Ich gebe die Befehle, so läuft das hier. Oder in der Pri-
51 vatwirtschaft: Ich habe das Geld, ich zahle den Lohn, ich setze die Person ein. Dann funktioniert die
52 ganze Agilität sowieso nicht. Und auf der anderen Seite, gibt es die Personen, die sich nur auf der agilen
53 Seite wohl fühlen. Die sagen, ich bin nur ein Coach. Ich befähige mein Team. Aber in dem Moment, wo
54 ich merke, dass die Person überfordert ist, wenn sie am Burnout kratzt, da kann ich sie nicht mehr coa-
55 chen. Das ist nicht mehr der Moment, um sie zu coachen. Da muss ich den klassischen Chef-Hut auf-
56 setzen. Da muss man die Person vielleicht sogar abziehen. Ich weiss, dass du das zwar machen willst,
57 aber das geht nicht auf. Das ist nicht gesund für dich. Das funktioniert nicht. Ich muss dich da rausneh-
58 men. Da braucht man dann den Chef und nicht den Coach. Die Anforderungen an die Führungskraft in
59 diesem Konstrukt, sind noch viel viel höher als im alten Modell. Gleichzeitig sagt man aber, ja das ist
60 heute gar nicht mehr so wichtig, die Führungskräfte. Servant Leadership, nur ein bisschen coachen, die
61 Leute sind ja eigenmotiviert und die Teams lösen alle Probleme selber. Das ist der fachliche Anspruch.
62 Aber wir arbeiten mit Menschen (lacht). Und all die menschlichen Komponenten, die wird nicht das
63 Team lösen. Hier braucht es die Führungskräfte. In den meisten Organisationen ist es primär die Fach-
64 kompetenz, die dazu führt, dass ich Vorgesetzter werde. Der beste Engineer leitet die Engineers. Die
65 Engineers akzeptieren auch niemanden, der nicht Engineer ist als Chef. Ein guter Engineer, sogar einer,
66 der von seinen Leuten akzeptiert wird aber nichts von Leadership, von Soft Skills, auch von Burnouts,
67 solchen Themen versteht, der kann nicht gut funktionieren in diesem Konstrukt. Ich glaube das einige
68 Arbeitgeber das besser erkennen als andere. Ohne dass ich sagen würde, da ist schon alles perfekt. Aber
69 man hat da erkannt, wie wichtig die Qualität des Leaderships ist und wie schwierig es für einen Leader
70 ist, diese zwei Hüte aufzuhaben. Und ich glaube, dass es Sinn macht, dass jeder Leader agil funktioniert
71 als auch hierarchisch. Denn wenn ich nur das eine oder nur das andere mache, dann ist die Gefahr immer

72 gross, dass ich den Blick auf die andere Seite der Welt verliere. Und von den Mitarbeitern erwarte ich
73 sowieso, dass sie sich in beiden Konstrukten bewegen können. Warum sollten sich nicht auch meine
74 Führungskräfte in diese Richtung entwickeln. Aber der Anspruch an die Führungskräfte ist gigantisch
75 in diesen Konstrukten.

76

77 **I:** Welche Soft Skills würden Sie denn ins Zentrum stellen bei Mitarbeitern und Führungskräften? Also
78 im Sinne von, diese Skills sind unbedingt notwendig, damit eine duale Organisation funktionieren kann.

79

80 **EXT6:** Bei den Mitarbeitern ist das Wichtigste die Teamfähigkeit. Weil das Team viel wichtiger wird,
81 im agilen Konstrukt, ist es für mich zentral, als Teil eines Teams funktionieren zu können. Das heisst
82 nicht, dass es nicht auch mal Streit geben darf, es muss auch nicht jeder jeden mögen, das ist alles okay.
83 Am Ende ist es immer noch Arbeit (lacht). Es ist nicht ein Hobby. Aber, jeder muss funktionieren kön-
84 nen als Teil eines Teams. Und erfolgreiche Teams sind in der Regel multidisziplinär. Was bedeutet das?
85 Es ist noch relativ einfach in einem Team gut zu funktionieren, wo alle gleich sind. Der Scrum-Fall
86 beispielsweise, das ist noch einfach, das sind ja alles Entwickler und die müssen untereinander funktio-
87 nieren, alles gut. Ein reales, etwas komplexeres Problem, da gibt es dann nicht einen Product Owner,
88 sondern der hat dann wieder ein ganzes Team bei sich. Da gibt es Leute, die sind eher im Sales, andere
89 eher im Marketing, und so weiter, und die sagen, was die Kunden dann eigentlich brauchen und wollen.
90 Und dann gibt es nicht nur Entwickler, es gibt auch Architekten und es gibt immer noch Projektleiter.
91 Da kann man sagen, ja das brauchts nicht mehr, es gibt ja auch keine Projekte mehr. Das stimmt nicht.
92 Das Projekt ist immer noch das einfachste Gefäss, um alles irgendwie bündeln zu können. Das man
93 darin dann beispielsweise Entwicklung hat, die agil funktioniert, das ist kein Problem. Aber ich brauche
94 wahrscheinlich jemand der bündelt, jemand der die Reports schreibt, auch die wird es in Zukunft immer
95 noch brauchen. Ich brauche jemanden der dafür sorgt, dass die Rechnungen an die Lieferanten raus
96 gehen, dass das Geld richtig budgetiert wurde, dass das geplant ist. Das wird es alles brauchen. Ich habe
97 also verschiedenste Rollen, in diesen Organisationen drin und diese verschiedenen Rollen müssen zu-
98 sammen funktionieren als Team. Deshalb würde ich die Teamfähigkeit als aller Erstes in den Vorder-
99 grund stellen. Damit das Team funktionieren kann, da gibt es für mich darunter gewisse Subeigenschaf-
100 ten. Ich glaube zum Beispiel, dass man Respekt haben muss. Es müssen auch alle Verantwortung für
101 sich selbst übernehmen können. Eigenverantwortung gehört einfach dazu. Das sind für mich alles so
102 Hilfeigenschaften, die zusammen notwendig sind, um Teamfähig zu sein. Ich muss zuverlässig sein.
103 Wenn wir uns im Team zu etwas committen, dann müssen wir uns auch darauf verlassen können, dass
104 alle, die sich mit uns dazu committet haben, das auch einhalten wollen. Neben dieser Reihe an Subei-
105 genschaften ist die Teamfähigkeit für mich die wichtigste. Jetzt gehe ich noch zu den Führungskräften.
106 Da ist übrigens die Teamfähigkeit genau so wichtig. Was die agile Komponente betrifft, ist der Chef

107 eben nicht der Chef, sondern viel eher ein Mitglied des Teams. Zwar eine etwas spezielle Rolle, manch-
108 mal hat er auch mehr Informationen, aber er ist Mitglied des Teams. Auch der Chef muss teamfähig
109 sein. Wenn alle den Chef hassen oder ihn für inkompetent halten und ihn sozial nicht akzeptieren kön-
110 nen, wird er auch nicht funktionieren können im agilen Konstrukt. In der hierarchischen Rolle geht das
111 immer noch. Alle halten mich für ein Arschloch, ich kann trotzdem der Chef sein. Kein Problem. Aber
112 ich kann nicht im agilen Konstrukt, Leistung als Team abrufen, wenn mir keiner vertraut. Das funktio-
113 niert nicht. Gleichzeitig ist ja auch die Führung ein Team, oder sie sollte eins sein. Bei vielen Organisa-
114 tionen sind wir sehr weit weg davon (lacht). Das müssen wir auch ehrlich sagen. Da hat man im Ma-
115 nagement Incentive-Modelle, die zum Einzelkämpfertum oder zu Konkurrenz unter den Führungskräf-
116 ten führen. Das ist dann natürlich fatal. Aber eigentlich muss es genau gleich funktionieren, wie auf dem
117 Team auf unterer Ebene. Die Führungskräfte müssen wieder gemeinsam am Ziel ihrer Abteilung, ihrer
118 Organisation, ihres Release Trains oder was auch immer gemeinsam arbeiten. Und da ist das Konkur-
119 renzdenken, glaube ich, nicht hilfreich. Das ist für mich die alte Welt, so zu funktionieren. (...) Was im
120 agilen Konstrukt zusätzlich erwartet wird, zusätzlich zur Teamfähigkeit, kommt noch das Thema Lea-
121 dership dazu. Im Gegensatz zum Teammitglied, muss jemand der führen will, auch in der Lage sein die
122 agile Organisation in eine Richtung zu entwickeln. Da bewege ich mich jetzt auch von Scrum weg.
123 Scrum sagt, alle sind gleich und so weiter und so fort. Das entspricht aber nicht der Realität, so wie ich
124 sie erlebe. Ich kann mir vorstellen, dass in einem Startup mit acht Entwicklern und zwei drei anderen
125 Leuten und so weiter, dass die wirklich so funktionieren. Alle sind voll eigenmotiviert. Meine Realität
126 (...) wenn ich in einem Bundesamt unterwegs bin, dann hat es auch in jedem Team zwei drei faule
127 Äpfel. Und die hat es überall. Vielleicht gibt es coole Startups, wo alles nur High-Performer sind, kann
128 sein, habe ich aber noch nie angetroffen. Was ich meistens antreffe, sind Teams wo es schon ein paar
129 gute Leute drin hat und dass wissen auch alle. Diese Leute sind teilweise auch schon als Leader aner-
130 kannt, aber es hat auch Mitläufer. Und Mitläufer (...) die bringen sehr oft auch gute Leistung, aber sie
131 brauchen jemanden der ihnen sagt, wohin es geht. Deshalb ist es für mich auch immer dual. Es sind
132 nicht zwei komplett eigenständige Sachen. Ich hatte ein Team von fünfzehn Leuten. Da hatte ich Leute,
133 die waren brilliant. Und da hatte ich Leute, die waren gute Arbeiter. (...) Die einen brauchen dann viel-
134 leicht mehr den Coach und die anderen brauchen mehr den Chef. Aber egal wer, alle von Ihnen haben
135 einen Anteil Chef gebraucht und alle haben einen Anteil Coach gebraucht. Die Proportionen haben va-
136 riiert. Aber ich hatte niemanden, wo ich sagen konnte: Komplett eigenverantwortlich, die macht das
137 jetzt allein, die kann das einfach, man gibt den Weg vor und dann läuft sie. Ich hatte schon eine Mitar-
138 beiterin, wo ich sagen würde, ich musste der nie viel erklären. Wir haben uns immer sehr schnell ver-
139 standen. Wir hatten immer eine Vision, wir wussten immer, das ist unser Ziel. Und trotzdem gab es da
140 Situationen, wo sie Hilfe brauchte. Das gehört einfach dazu.

141

142 **I:** Sie haben Teamfähigkeit und anschliessend Leadership ins Zentrum gestellt. Angenommen ich
143 möchte eine Organisation entwickeln, dass sie sich in diesen beiden Kompetenzen entwickeln kann.
144 Welche Best Practices oder Handlungsempfehlungen würden sie geben, um eine Verbesserung zu errei-
145 chen in dieser Dualität?

146

147 **EXT6:** Okay. (...) Ich glaube die Teamfähigkeit muss ich pro Team entwickeln. Da bin ich jetzt wieder
148 ganz bei dem Scrum-Ansatz. Also ich glaube nicht, dass ich das von oben überstülpen kann, über die
149 Organisation. Ich glaube jedes Team besteht aus gewissen Individuen. Und das eine Team will vielleicht
150 etwas hierarchischer unterwegs sein, ein anderes Team will mehr geschriebene Regeln haben und so
151 weiter. Findet euren Weg. Was aber entscheidend dabei ist: Ich muss herausfinden, wer in diesem Team
152 will den Weg mitgehen und wer will ihn nicht mitgehen. Ich sage jetzt nochmal etwas sehr Unpopuläres:
153 Es können und es wollen nicht alle den Weg mitgehen und die Leute werden nicht glücklich werden,
154 wenn man sie zwingt, den Weg zu gehen. Also ich sage einmal, in der Agilität, diese Teamfähigkeit
155 (...), Zuverlässigkeit, Eigenverantwortung. Das sind nicht nur positive Sachen. Ich meine da muss man
156 dann halt auch liefern. Und das kann nicht jeder. Damit eine Organisation so funktioniert, muss ich
157 eigentlich ein gemeinsames Korsett von Werten für mein Team haben, so dass wir uns einig sind. Was
158 heisst bei uns Zuverlässigkeit? Und wenn ich dann merke, dass ein Teammitglied nicht bereit ist diese
159 Werte mitzutragen oder sie in der Praxis nicht lebt, dann muss ich mir als Team überlegen, wie ich damit
160 umgehen soll. Und hier kommt jetzt aus meiner Sicht die Führungskraft ins Spiel. Wenn es keine Füh-
161 rungskraft gibt, dann läuft das auf Mobbing heraus. Das ist die grosse Gefahr in den agilen Konstrukten.
162 Wie geht das Team mit einem Low-Performer um. Wie geht das Team mit der Person um, wegen der
163 das ganze Team die Deadline verpasst hat, zu der sich alle comittet haben, alle geliefert haben nur einer
164 nicht. Das wird dann sehr schnell Mobbing. Da bin ich der Meinung, dass es eher nach dem Schema
165 Privatwirtschaft laufen sollte. Die Person, die nicht funktioniert, muss raus. Ohne es jetzt zu beschöni-
166 gen. In der Praxis muss man etwas mehr Zuckerwatte draufmachen, aber ohne es zu beschönigen, in
167 dieser Situation ist das notwendig, denn es läuft sonst auf Mobbing hinaus. Hier sieht man, dass das
168 agile Team plötzlich wieder dieses Hierarchische braucht. Denn es ist immer einfach, wenn der Chef
169 sagt: Hey, der muss aus dem Team hier raus. Vielleicht passt es für diese Person ja in einem anderen
170 Team. Möglicherweise ist es wirklich die lokale Kultur mit speziellen Werten. Ein Klassiker kann bei-
171 spielsweise sein, dass man sich darauf geeinigt hat, wie man dokumentiert. Das empfindet vielleicht
172 einer meiner sehr erfahrenen Entwickler als viel zu viel. Der kann wunderbar funktionieren in einem
173 anderen Team. Ich muss ihn nicht rausschmeissen aus der Firma, aber in dem Team hier wird er nicht
174 funktionieren. Aber vielleicht ist es auch jemand der, naja, einfach nicht reicht. Jede Firma ist auf einem
175 bestimmten Level unterwegs. Und du spielst als Firma in einer Liga und da gibt es vielleicht ein paar
176 Spieler, die können da nicht mitspielen. [...] Die spielen in einem bestimmten Markt und da gibt es
177 bestimmte Leute, die reichen nicht aus. Und bei diesen Leuten muss man etwas machen und das kann

178 dann halt bedeuten, dass man keinen Platz mehr für dich hat. Du musst dann halt gehen. Das war jetzt
179 nur der Teil zu den Mitarbeitern. Es gibt natürlich spezielle Ausgangslagen. Wenn mein Team dysfunk-
180 tional ist, ja, dann muss ich mich darum kümmern. Das ist schon für einen normalen Teamleiter eine
181 Nummer zu schwierig. Das wird er nicht mehr hinkriegen. Das ist eine Situation, da braucht es entweder
182 Expertise oder ich muss das Team komplett neu bauen. Also ich nehme es auseinander und baue ein
183 neues. Leadership ist jetzt das Zweite. Und das ist jetzt glaube ich, dass womit extrem viele Firmen
184 extrem grosse Mühe haben. (...) Also wo soll ich anfangen? Wir sind uns heute nicht einig darüber, was
185 eigentlich Leadership alles ist und was es sein sollte. Wir verstehen es relativ gut im hierarchischen
186 Modell. Da gibt es Bücher dazu, da ist das alles sehr gut beschrieben und so weiter. Und deshalb weiss
187 man dann auch, wenn sich eine Führungskraft so und so verhält, dann muss sie weg. Oder eine Füh-
188 rungskraft, die sich so verhält, ist das perfekt, das ist wunderbar. Auf der agilen Seite ist das viel schwie-
189 riger. Aus meiner Sicht gibt es auch da Material dazu, wo Leute definieren, was ein agiler Leader bei
190 Ihnen ist. Ich denke ich habe auch viel von diesem Material gelesen, nicht alles (lacht), bei weitem nicht.
191 Sehr oft habe ich das Gefühl, dass jemand da seine Situation beschreibt, in seinem Umfeld, in seinem
192 Projekt, so wie es bei ihm funktioniert. Aber ich glaube nicht, dass wir bereits ein Best Practice Ver-
193 ständnis für Leadership in diesen agilen Konstrukten haben. Ich glaube es nicht. Es gibt gewisse Sachen
194 die (...) die wahrscheinlich in diesen Konstrukten so stimmen, aber ich sage es ist noch kein perfekt
195 etabliertes Verständnis. Um es vielleicht mal so zu sagen: Leadership braucht ein Programm, um entwi-
196 ckelt zu werden. Es ist nicht so, dass wir jetzt den alten Führungskräften die Agilität erklären und dann
197 sind die daneben noch Release Train Engineers oder anderes, nein, das reicht nicht. Ich werde am An-
198 fang herausfinden müssen, wer kann sich überhaupt mit der Agilität identifizieren. Bei den Mitarbeitern
199 gehört das auch dazu, aber bei den Führungskräften ist es wichtiger. Wenn man anfängt mit der Agilität,
200 dann redet man sehr oft über die Entmachtung der Führungskräfte. In der Praxis ist das einer der ersten
201 Konsequenzen. Sachen, die ich vorher hatte. Ich bin der Teamchef, ich plane meine Leute. Ich schicke
202 den dahin und dahin und so weiter. Das ist nicht mehr so. Jemand anderes plant meine Leute. Ich muss
203 sie zum Teil fachlich irgendwo abgeben und dann werden diese Leute zwei Jahre von jemand anderem
204 fachlich geführt. Ich bin aber weiter die Führungskraft. Dann merken wir, dass es manche Führungs-
205 kräfte gibt, die sich komplett rausnehmen. Ich bin jetzt nicht mehr zuständig, das macht der Scrum
206 Master oder der Product Owner oder wer auch immer. Das ist sicher nicht der richtige Weg. Das sind
207 so Leute, die diese agilen Konstrukte eigentlich sabotieren und hinterfragen. Es gibt leider extrem viele
208 Konstrukte, wo die zwei Welten aufeinanderprallen. Zielgespräche. Jetzt soll ich mit meinen Mitarbei-
209 tern darüber reden, hey, was sind deine Ziele für nächstes Jahr? Jetzt sitze ich da als Führungskraft und
210 weiss, dass mein Mitarbeiter im Team XY bei irgendjemandem ist, da macht er die nächsten zwei Jahre
211 das Programm so und so. Dann kann ich sagen, Ziel ist: Arbeite dieses Jahr am Programm so und so.
212 Gut. Alles erledigt, fertig. Wie soll ich ihm nächstes Jahr erklären, dass er sein Ziel nicht erreicht hat.
213 Ja, hör zu, ich habe mit deinem Product Owner gesprochen, von deinem Team, der sagt du warst
214 schlecht, ja, also ich kann ihn nicht befördern. Und dann fragt der Mitarbeiter, ja, was kann ich besser

215 machen? Ja, weiss nicht. In ganz vielen konkreten Situationen, wenn sich die Führungskraft so verhält,
216 dann reicht das nicht. Eigentlich ist das ja nur ein Wegschieben der Verantwortung. Ich muss mich so
217 stark interessieren dafür, was meine Leute in den agilen Konstrukten machen, dass ich sie als hierarchi-
218 scher Vorgesetzter beurteilen kann, selbst. Das ich sagen kann wo sie Stärken und Defizite haben. Und
219 dass die Person mit mir allein diskutieren kann. Dann sagen wir zum Beispiel, es macht mehr Sinn, dass
220 du an deinen Stärken arbeitest, statt diese Schwäche hier zu kompensieren. Wir wissen, dass du das
221 nicht kannst. Da muss man sich stark dafür interessieren. Es wird einer Führungskraft aber auch nicht
222 ganz einfach gemacht. Das Schlimmste ist eine Führungskraft, die einen Pool hat. Du hast einen Pool
223 von zehn Architekten, von denen alle in drei bis fünf Projekten drinsitzen. Da musst du dann bei 30 bis
224 40 Leuten Feedback einholen. Und ein Mail schreiben und fragen: Ja, wie ist denn der so? Ja, da be-
225 kommt man eine Antwort mit der gleichen Qualität zurück. Eigentlich musst du diese Projekte alle be-
226 gleiten. Also mit den Menschen sprechen, ja wie macht sich diese Person. Das ist wahnsinnig zeitauf-
227 wendig. Und fast nirgendwo ist Zeit dafür vorgesehen. Die Zeit, um diese Gespräche zu führen, die
228 findet man gar nicht in den Organisationen. Aber eigentlich wäre das ein Schlüssel, damit es auch in der
229 Führung besser funktioniert. Viele Führungskräfte machen sich das Leben aber aus Selbstschutz auch
230 einfach und nehmen sich zum Beispiel komplett aus dem einen oder anderen Konstrukt raus. Dann habe
231 ich eigentlich genau die Führungskraft auf der Rolle sitzen, die ich nicht brauchen kann. Das ist eine der
232 Hauptschwierigkeiten. Ich muss die Führungskräfte befähigen, aber ich muss auch bei den Führungs-
233 kräften noch einen höheren Anspruch an sie stellen, dass sie auch wirklich den Job machen. Das heisst,
234 es ist noch viel wichtiger, dass ich die richtigen Leute habe. Die dann auch verstehen, dass es keine
235 Entmachtung ist, es ist viel komplexer, es ist viel schwieriger. Als gute Führungskraft habe ich in der
236 Agilität, in einem dualen System, habe ich viel mehr Einflussmöglichkeiten als in einem rein hierarchi-
237 schen System. Mein Fokus, also da wo ich in der Organisation wirken kann, der ist dann viel breiter.
238 Wenn sich alle darum prügeln, die besten Leute zu kriegen, weil sie alle wissen, die besten Leute sind
239 bei mir, dann habe ich einen Einfluss, der vielleicht durch die ganze Organisation geht. Wenn ich einen
240 Pool von Architekten habe und jeder weiss, dass meine Architekten die besten sind. Vielleicht weil ich
241 sie gut auswähle, weil ich sie gut ausbilde, weil ich das richtige Mindset im Team drin habe, dann ist
242 plötzlich mein Einfluss sehr hoch. Der geht transversal durch jedes Projekt. Alle wollen die Leute von
243 mir haben, damit ihre Projekte zum Erfolg werden. Aber dem muss man sich bewusstwerden. Aber viele
244 meinen, ja, ich mache nur noch Jahresgespräche, ich darf einen entlassen und ich darf einen einstellen.
245 Ja, da sieht der Job dann nicht mehr so attraktiv aus. Firmen haben enorm Mühe, Führungskräfte zu
246 finden, die in diesen Konstrukten richtig gut funktionieren.

247

248 **I:** Sie haben mit der disziplinarischen Führung und insbesondere mit den Zielgesprächen eine Schnitt-
249 stelle zwischen Hierarchie und Agilität angesprochen. Wenn wir jetzt eine organisatorische Perspektive

250 einnehmen, gibt es noch weitere sehr typische Schnittstellen, die sie erkennen und sagen, ja hier braucht
251 es spezielles Management oder spezielle Aufmerksamkeit?

252

253 **EXT6:** Ja, ich sehe ein paar. Also schon einmal die Schnittstelle agil und hierarchisch ist in einer Orga-
254 nisation natürlich eine mehrstufige. Da gibt es schon eine erste Komplexität darin. Aber die sind meis-
255 tens auch halbwegs gut beschrieben. Dann kommt aber schon das nächste. Wie gesagt, es gibt Projekte
256 immer noch. Und Projekte sind für mich wieder eine weitere Organisationsform, in der sich der Mitar-
257 beiter parallel auch noch bewegen muss. In der Regel hat jedes Projekt sein eigenes Operating-Modell,
258 seine eigenen Reporting-Wege und so weiter. Die sind normalerweise als Schnittstelle gar nicht gut
259 ausgebildet. Also wie genau eine agile Organisation und ein Projekt zusammenarbeiten sollen ist unklar.
260 Die Mitarbeiter sind zufällig drin. Die hierarchische Organisation versteht in der Regel Projekte, aber
261 sie versteht das nicht als etwas gleichberechtigtes. Also die Hierarchie ist wichtiger als die Projekte. Ob
262 das bei den meisten Organisationen in der Praxis wirklich so ist, das wage ich manchmal zu bezweifeln.
263 Die Geschäftsleitung beschäftigt sich ja meistens viel stärker mit Projekten als mit dem Business das
264 aktuell läuft. Aber das ist immer ein bisschen schwierig. Wo ich die meisten Reibungsverluste momen-
265 tan sehe, sind die Finanzen. Die Finanzflüsse sind nämlich noch einmal etwas ganz anderes. Die folgen
266 nicht der hierarchischen Organisation und die folgen auch nicht der agilen Organisation. Da gibt es noch
267 einmal eine komplett eigene Logik. Da sind auch extrem kontraproduktive Sachen dabei. Es wird zum
268 Beispiel gesagt, Cash Out, interne Kosten, das ist etwas anderes. Buchhalterisch bin ich auch einver-
269 standen, das ist etwas komplett anderes. Aber wenn ich jetzt ein Team habe mit vier internen Mitarbei-
270 tern und zwei externen Entwicklern, dann sind die für mich genau gleich. Als Scrum-Team gibt es kei-
271 nen Unterschied zwischen denen. Aber der Buchhalter sieht einen riesigen Unterschied dabei. Also er-
272 wartet er vielleicht plötzlich andere Reportings für die beiden externen, die anderen interessieren ihn
273 sowieso nicht. (...) Wenn wir zum Beispiel in einem Team merken, wir haben ein paar Veränderungen
274 vorgenommen und es läuft noch nicht so ganz rund. Machen wir doch mal einen Offsite, gehen wir mal
275 zwei Tage irgendwohin und reden über fachliche Themen, machen Teambuilding und trinken auch ein
276 paar Bier. Das sollte ja möglich sein. Bis dann jemand sagt, wieso zahlen wir die Übernachtung von
277 zwei Externen? Hört sich jetzt kompliziert an. Denn wenn ich jetzt ein Teambuilding mache, wo ich die
278 Externen ausschliesse, dann habe ich mein Ziel ziemlich krass verfehlt. Durch so Finanzflussthemem
279 geht sehr viel Energie verloren. [...]

280

281 **I:** Sehen Sie denn eine Möglichkeit, wie man dieses Thema lösen könnte? Sehen Sie einen Ansatz, wo
282 man investieren müsste?

283

284 **EXT6:** Also ich muss sagen, die meisten (...) (lacht) also ich werde es jetzt einmal nicht politisch kor-
285 rekt formulieren (lacht). [...] Die Finanzabteilungen brauchen in der Regel einen bestimmten Typ von
286 Person. Und die Person ist nicht agil, die denkt nicht lean und die denkt nicht komplex und hat meistens
287 auch gar kein Verständnis für multiple Organisationen. Hat in der Regel ein Set an Regeln und es gibt
288 nur dieses Set an Regeln. Eine Abweichung davon (...) das ist für sie erstens einmal nicht vorstellbar
289 und zweitens sind sie auch sehr stark darauf geschult, dass jede Art von Missachtung von Regeln direkt
290 etwas mit Gefängnis und Unterschlagung zu tun hat. Die haben kein Mindset, welches sie bei dieser Art
291 von Fragestellungen zu pragmatischen Lösungen bringen würde. Vor fünf Jahren hätte ich das gleiche
292 über die Juristen gesagt. Aber im Legal hat die Agilität ganz klar Fortschritte gemacht. Die Juristen
293 beginnen das Konstrukt besser zu fassen und es besser auf Ihre Arbeitsweise zu mappen. Ich habe heut-
294 zutage viel weniger Probleme mit einem Juristen im Projekt. Also das der sagt, Agilität dürfen wir nicht
295 machen. Vor fünf Jahren war das noch gang und gäbe. Das geht gar nicht bei uns, personalrechtlich und
296 so weiter und so fort. Die Themen sind gegessen, das kommt nicht mehr. Mit den Finanzlern ist das
297 immer noch ein Riesenhindernis. Es gibt einige wenige gute CFOs. Die verstehen, dass man Geld aus-
298 geben muss, um damit etwas für das Geschäft zu realisieren. Wenn ich jetzt aber sage, der grösste Teil
299 der CFOs (...) naja, das sind Erbsenzähler und wollen primär Kosten senken. Einem CEO in einer Firma
300 kann man erklären, dass Time to Market etwas Wichtiges ist. Wenn wir dieses Projekt hier in der Hälfte
301 der Zeit liefern, dann kommt dieses Produkt schneller an den Markt und wir haben die Erträge dann
302 auch früher. Dann sagt der, okay. Dann sagst du, naja, es wird aber etwas mehr kosten. Wir werden die
303 Kosten dann nicht in der Hälfte haben, vielleicht gibt es auch noch zwanzig, dreissig Prozent obendrauf.
304 Ein CEO versteht, dass Schnelligkeit am Markt Geld wert ist. Ich bin also bereit für die Halbierung der
305 Zeit auch noch etwas obendrauf zu legen. CFOs verstehen so eine Überlegung nicht. Zum Teil ist es
306 auch von der Persönlichkeit gewünscht. Man möchte einen CFO haben der einen auf die Kosten hin-
307 weist. Das ist ja alles okay. Das Problem ist, dass so die Entscheide über die Hintertür verunmöglicht
308 werden. Es gibt Organisationen, die können nicht agil funktionieren, weil sie von ihrer Finanzabteilung
309 daran gehindert werden, wirksam agil funktionieren zu können. Das ist in der Bundesverwaltung lange
310 ein sehr grosses Problem gewesen. Es hat auch in der Bundesverwaltung in gewissen Ämtern sehr früh
311 schon sehr gut funktioniert. Das hat meistens mit führungsstarken Amtsleitern zu tun. Für mich war das
312 FEDPOL das erste Amt, wo Agilität sehr früh ein Thema war. [...] Polizei ist agil. Rein prinzipiell, es
313 gibt keine Polizei auf der Welt, die eine Strategie macht und dann wird das nächste Jahr genauso ablau-
314 fen. Die Strategie machen die Verbrecher und die Polizei reagiert. [...] Es gibt genauso Ämter, da nenne
315 ich jetzt keine Namen, wo man vielleicht eine eher ängstliche Führung hat. Und dann sagt diese Führung,
316 es sind keine Stellen dafür budgetiert. Mein aktueller Liebling ist der Begriff Product Owner. Der ist
317 nirgendwo in HERMES beschrieben. Der führungsschwache Amtsleiter wird sagen: Warten wir doch
318 einmal bis das Eidgenössische Personalamt eine Rollenbeschreibung für den Product Owner verfasst
319 hat und dann können wir dann auch Agilität machen. Das EPA hat es bis jetzt nicht angefasst. Das EPA
320 sagt schon seit Jahren, wir verstehen nicht, warum es in der IT genauso viele Rollen braucht wie im Rest

321 der Bundesverwaltung. Es ist nicht ihr Wunsch das umzusetzen. [...] Das heisst, jemand der machen
322 will, der hat gemacht, und jemand der nicht machen wollte, der hat immer Ausreden gefunden. Aber du
323 verlierst eine riesige Option, wenn du nicht agil arbeiten kannst. Das ist für mich ein Fact. [...].

324

325 **I:** Vielen Dank für Ihre ausführlichen Antworten. Ich möchte zum Schluss noch eine sehr offene Frage
326 stellen. Gibt es jetzt noch etwas, was Sie ergänzen möchten? Möchten Sie noch etwas verdeutlichen
327 oder gibt es noch etwas, was Ihnen zum Thema Soft Skills in dualen Organisationen auf dem Herzen
328 liegt?

329

330 **EXT6:** Ich würde gerne noch ein Thema, was sehr viel Einfluss auf das Verhalten von Personen und
331 auf die Kultur hat, ansprechen. Das sind in Firmen die Zielsysteme und die Incentives. Es wird unter-
332 schätzt, dass diese Sachen in der Regel funktionieren. Sagen wir mal, sie machen genau das, was sie
333 machen sollen, aber in der Regel ist es nicht das, was die Leute wollten, die das System installiert haben.
334 Diese Problematik ist extrem gross. Um noch einmal auf den CFO zurückzukommen. Wenn er gemessen
335 wird an einer Metrik, wie viel er einspart, dann wird es sehr schwer sein, ihm Agilität näher zu bringen.
336 Wenn eine Person persönliche, eigene Ziele hat, die am besten zu erfüllen sind, wenn ich eben nicht mit
337 meinen Kollegen zusammenarbeite, dann ist die Agilität tot. Ich glaube der ganze Kulturaspekt, der ist
338 unglaublich vielschichtig. Aber eine Sache, die ich in den letzten Jahren als extrem behindernd empfunden
339 habe, waren diese Zielsysteme. Ziele, bei denen man sagen muss, ich sehe nicht wie ihr mit diesen
340 Zielen die Kultur hinbekommen könnt, die ihr wollt. Es funktioniert halt. Wenn man mir einen drei-
341 zehnten, vierzehnten Monatslohn in Aussicht stellt. Und dafür muss ich drei Ziele erfüllen. (...) Natürlich
342 gibt es auch Leute, die sagen, ja, das ist okay, ich mache das, was für die Firma am besten ist.
343 Aber es gibt viel mehr Leute, die sagen, ja, die Firma wird das schon überlegt haben und ich mache
344 jetzt diese drei Dinge, die ich erfüllen muss. Und alles andere fällt weg. Die Bedeutung der Zielsysteme
345 ist aus meiner Sicht etwas, was man nicht unterschätzen oder vernachlässigen darf. Vielleicht habe ich
346 sogar die richtigen Leute mit den richtigen Hard Skills, mit den richtigen Soft Skills. Dann gebe ich
347 ihnen bescheuerte Ziele und das funktioniert trotzdem nicht. Das Umgekehrte, wenn ich die richtigen
348 Ziele habe und ich habe die Leute mit den falschen Soft Skills, dann muss ich an den Soft Skills arbeiten.
349 Denn das passiert auch nicht magisch. Die Soft Skills allein reichen aber dann auch nicht. Das ist eine
350 grosse Schwierigkeit in der Agilität. Es müssen extrem viele Sachen zusammenspielen, damit es zum
351 grossen Erfolg führt.

352

353 **I:** Vielen Dank für Ihre wertvollen Ergänzungen und Ihre ausführlichen Antworten.

A.4.7 Experteninterview 7

1 **18.04.2023, Remote, Deckname EXT7**

2 **I:** Wie können die agilen und klassischen Arbeits- und Denkweisen innerhalb einer Organisation aufei-
3 nander abgestimmt werden?

4

5 **EXT7:** (...) Ich glaube, das muss jede Organisation für sich selbst herausfinden. Denn du wirst nie ein
6 Paper finden oder ein Kochrezept, nach dem du vorgehen kannst, um genau die richtige Balance zu
7 erreichen. Denn jede Organisation steckt in ihrem Markt, in ihrem Umfeld. Also die Rahmenbedingun-
8 gen von aussen plus die Rahmenbedingungen von innen, also was hast du für eine Legacy in deiner
9 Organisation. Nicht IT-Legacy, sondern was ist eintrainiertes Verhalten (lacht). Und dann glaube ich
10 musst du kucken, wo willst du hin. Und dann musst du dich irgendwie, iterativ deinem optimalen Ope-
11 rating Point nähern. Also ich glaube du wirst kaum etwas finden, wo du sagst, das ist genau die richtige
12 Balance. Das ist wie jegliche Organisationsentwicklung, das sind nur so Pendelbewegungen. Also wenn
13 ich meinen aktuellen Arbeitgeber als Beispiel nehme. Der kommt aus einem sehr hierarchischen Um-
14 feld, aus einer liniengeführten Organisation, und mit der Transformation hat man das Pendel komplett
15 umgerissen und alles auf SAFe umgestellt. Da hat man gemerkt, naja, hat auch nicht überall Sinn ge-
16 macht (lacht). Du wirst immer diese Pendelbewegungen haben. Also deshalb ist was Kotter da sagt (...) ja,
17 ist ja schon alt, aber das wird immer so sein. Also das wird auch nicht falsch sein. (lacht) Hat er was
18 Schlaues geschrieben. [...] Das ist natürlich nie ganz richtig und nie ganz falsch. Deshalb wird es auch
19 immer bestehen bleiben, solche Organisationsmodelle.

20

21 **I:** Welche Soft Skills würdest du den in dieser Dualität ins Zentrum stellen?

22

23 **EXT7:** Das finde ich eben interessant, was du eben vorgestellt hast. Ich wollte schon zuerst eine Rück-
24 frage stellen, bevor du die erste Frage gestellt hast. Ich weiss ja nicht, wo ist das den abhängig von der
25 Organisationsform? Deine Empathie, deine Kommunikation, deine Motivations-Skills, deine Konflikt-
26 bewältigung, die brauchst du in beiden Welten, die brauchst du immer. Deswegen, ich glaube kein Un-
27 ternehmen kann funktionieren, wenn es nur fachliche Skills hätte. Wir sind ein Organismus von Men-
28 schen (lacht). (...) Ich sehe die Korrelation zwischen den beiden Sachen nicht, zwischen dualer Organi-
29 sation und den Soft Skills, denn du brauchst ja das eine und das andere. Gut, dass du in einer Netzwer-
30 korganisation mit mehr Menschen reden musst als in einer hierarchischen, wo du vielleicht mehr Struk-
31 turen hast, und du sagst, ja, mein Kommunikationsperimeter ist kleiner oder abgegrenzter. Und im Netz-
32 werk ist es fluid, mein Kommunikationsperimeter, also immer wieder neu und es ändert sich schneller,

33 das ist richtig. Aber du als Mensch, glaube ich, brauchst immer noch die gleichen Kommunikations-
34 Skills. Und die Konflikte, die hast du innerhalb deines Teams, ja, die hast du im Netzwerk genauso. Und
35 die Skills dahinter sind auch die gleichen (lacht). Soft Skills generell (...), egal bei welcher Organisati-
36 onsform du hast, sind wichtig. Ohne funktionierende Soft Skills, wird keine Organisation eine High-
37 Performance-Organisation. Und ich weiss, das ist vom Ogi, glaube ich ist das doch, oder? Man muss
38 Menschen mögen. Genau. Das kannst du in den hierarchischen Organisationen den Führungskräften
39 sagen. Wenn du schon keine Menschen magst, dann brauchst du sie auch nicht führen zu wollen. Und
40 bei der Netzwerkorganisation geht das dann eben bis auf die Mitarbeiterebene runter. Denn das Netz-
41 werk ist grösser. Das sind nicht nur deine zehn Kollegen im gleichen Team und den muss ich mögen
42 (lacht), nein du musst immer wieder mit anderen Personen zusammenarbeiten.

43

44 **I:** Wenn wir jetzt Soft Skills unabhängig von der Organisationform betrachten. Würdest du sagen, es
45 gibt Soft Skills die wichtiger als andere sind für die Agilität?

46

47 **EXT7:** (...) Ich glaube stärker und dominanter müsste schon die Bereitschaft sein, im Netzwerk zu
48 denken. Also bei einer hierarchischen Organisation, da bekommst du etwas auf den Tisch, du bearbeitest
49 das und gibst es weiter. Und im Netzwerk (lacht), ja da sind diese Lieferketten, von wem bekommst du
50 etwas und wie gibst du es weiter, da ist alles fluider. Dadurch musst du ein bisschen mehr denken im
51 End-to-End-Ansatz. Also so ein bisschen mehr Verständnis für End-to-End-Zusammenhänge musst du
52 in einem Netzwerk aufbringen. Das ist ja dann auch meistens die Überforderung, warum Netzwerkor-
53 ganisationen nicht ganz so gut funktionieren, weil nicht jeder Mensch dieses End-to-End-Denken auf-
54 bringen kann. (...) Das wäre auf jeden Fall ein bisschen dieses, ja, dieses Netzwerkdenken. Das ist ein
55 Soft Skill, der sicherlich zugenommen hat. Konfliktfähigkeit ist genau das gleiche. Und bei der Kom-
56 munikation, da gibt es die Notwendigkeit über die eigenen Teams hinaus zu kommunizieren. (...) Mo-
57 tivationsfähigkeiten, ehrlich gesagt, ob du jetzt als Scrum Master ein Scrum-Team motivierst oder als
58 Teamleiter ein Linienteam. Ich glaub da verändert sich nicht viel, oder? Das sind immer noch Menschen,
59 denen du helfen musst und sie so formen, dass sie ihre Leistung erbringen können. Feedbackkompetenz
60 ist sicher etwas, dass (...). Nein, man sagt zwar, dass in agilen Organisationen Feedbackkompetenz
61 wichtiger ist, aber ich glaube es nicht. Es ist einfach generell eine Kompetenz, die nie genügend da ist.
62 Und die würde auch der hierarchischen Organisation (lacht) enorm helfen. Ich gehe gerade diese ganzen
63 Schlagwörter im Kopf durch. Selbstorganisation und lernende Organisation, tut mir leid, das gilt genau
64 gleich im hierarchischen Umfeld. Das ist einfach alter Wein in neuen Schläuchen. Deshalb würde ich
65 das nicht von der Organisationsform abhängig machen. Jetzt bin ich etwas sarkastisch, aber ich glaube
66 das wird vor allem durch diese Fühl-Mich, Spür-Mich-Thematik aus dem Agilen gepusht. Dadurch, dass
67 man den Menschen etwas mehr ins Zentrum setzt, werden diese Themen wieder einmal aufgegriffen

68 und es jetzt in diesem Fall mal versucht besser zu machen als in den hierarchischen Organisationen.
69 Andersrum, was ich natürlich sagen kann, gerade so in IT-Organisationen wird ja häufig der beste En-
70 gineer als bester Fachspezialist plötzlich zum Chef gemacht vom Team. Das ist natürlich etwas, was nie
71 gut war. Denn man hat nicht die genommen, die am besten Menschen führen können (lacht). Man hat
72 eben die genommen, die fachlich am besten waren. In agilen Organisationen kannst du fachliche PO-
73 Rollen von der Scrum-Rolle direkt trennen. Das heisst, vielleicht hast du gewisse Strukturelemente, um
74 gemäss den Skills deiner Führungskräfte dadurch auch ein besseres Klima zu schaffen. Aber eben,
75 schlussendlich ist es für mich so, dass die Soft Skills auf beiden Seiten wichtig sind.

76

77 **I:** Vielleicht können wir das Thema noch aus einer etwas anderen Perspektive beleuchten. Wenn wir
78 uns jetzt eine agile Arbeits- und Denkweise vorstellen, die mit einer eher hierarchischen Arbeits- und
79 Denkweise kollidieren. Gibt es aus deiner Erfahrung organisatorische Schnittstellen, die immer wieder
80 auftauchen, bei denen Agilität auf Hierarchie trifft? Welche vielleicht sogar spezielle Aufmerksamkeit
81 oder spezielles Management benötigen?

82

83 **EXT7:** (...) Also, wenn ich das auf uns beziehe, dann würde ich sagen, dass unser Management sich
84 noch nicht gewohnt ist Entscheide zu delegieren. Also deswegen, wir greifen noch von oben komplett
85 tief rein. (...) Das ist aber für mich eher ein (...) ja, ein Maturitätsaspekt, ein zeitlicher Aspekt. Also
86 beide Seiten müssen doch lernen. Ich glaube, wenn man bei uns in die Teams reinschaut. Die haben am
87 Anfang alle SAFe gelesen und gefunden: Ja super, alle können selbst entscheiden (lacht) und sind jetzt
88 ein bisschen enttäuscht, dass das Management noch komplett durchgreift, das ist natürlich genau so
89 falsch. Aber dieses, wir können alles selbst entscheiden, das wird es auch nie geben (lacht).

90

91 **I:** Wie schätzt du denn so klassische Supportfunktionen wie HR oder Legal oder Finanzen ein?

92

93 **EXT7:** Ja genau, das ist so ein Punkt. Also unsere Supportfunktionen sind immer noch in einer normalen
94 Linienorganisation. Also Legal und Beschaffung, auch unser Vertrieb, unser Offert-Management, all so
95 was, die sind alle noch nach klassischen Linienstrukturen gegliedert. (...) Ehrlich gesagt, dieses duale
96 finde ich auch korrekt. Also die Legal-Abteilung, die muss ich ja nicht agil führen. Aber nehmen wir
97 mal HR. HR hat innendrin auch mit Kanban angefangen und sich selbst angefangen zu agilisieren. Aber
98 so ein komplettes Setting braucht es dann doch nicht. Den Rechtsdienst sozusagen, was willst du denn
99 da machen? Ja sie können intern für sich Kanban machen. Aber da ist immer noch das Gutachten und
100 da ist der Vertrag. Also es sind ja keine klassischen Produktentwicklungen in diesen Teams, wo du dann
101 sagen kannst, was ist das nächste Entwicklungsziel. Wo arbeiten wir gemeinsam drauf hin. Das ist

102 eigentlich ein Abarbeiten von xy. Genau so bei der Beschaffung. WTO-Beschaffung, das ist ein Abar-
103 beiten von Checklisten. [...] Das passt nicht.

104

105 **I:** Ein Beispiel, welches immer wieder genannt wird, ist die Finanzplanung. Die zwingt einen in ein
106 Jahresdenken.

107

108 **EXT7:** Ja das ist auf jeden Fall so.

109

110 **I:** Und wenn man jetzt Agilität einführt, welche nicht diesem Jahresdenken unterworfen ist, dann könnte
111 es in dieser Schnittstelle zu Spannungen kommen. Hast du das bis jetzt nicht erlebt?

112

113 **EXT7:** Doch, doch. Aber das ist jetzt in dem Sinne etwas, was ich von der Agilität trennen würde. Aber
114 das haben wir definitiv, die Finanzprozess laufen im Jahresrhythmus. Du hast aber als IT-Service-Pro-
115 vider einen Planungshorizont von nur fünf Jahren. [...] Dazu taugen dann einige Planungsprozess der
116 Unternehmen nicht. Aber ja, das funktioniert jetzt in unseren agilen Organisationen auch nicht, das
117 stimmt. Aber ehrlich gesagt, das hat auch vorher nicht funktioniert. Also da muss ich sagen, dass nor-
118 male Finanzplanungsprozess eines IT-Service-Providers mit rollierenden Jahresplanungen, quartals-
119 weise, haben aber gleichzeitig noch eine Mittelfrist-Planung auf drei bis fünf Jahre. [...] Das hat aber
120 nichts mit der Agilität und der dualen Organisation zu tun, sondern dass ist einfach ein Mangel an be-
121 triebswirtschaftlicher Denkweise und Hilfsmitteln, die man in einigen Organisationen hat. Und ja das
122 finden die Leute auch nicht cool, die agil arbeiten. [...] Da gibt es schon eine Clash of Culture. [...]

123

124 **I:** Danke für deine ausführlichen Antworten.

A.4.8 Experteninterview 8

1 **18.04.2023, Remote, Deckname EXT8**

2 **I:** Wie können die agilen und klassischen Arbeits- und Denkweisen innerhalb einer Organisation aufei-
3 nander abgestimmt werden?

4

5 **EXT8:** Ich muss vielleicht ein bisschen ausholen. Die duale Organisationsform, wie sie von Kotter
6 empfohlen wurde und wie sie auch in SAFe implementiert wurde, die geht ja eigentlich davon aus, dass
7 du historisch gesehen ein klassisches Organigramm hast, welches du als Baum darstellen kannst. Ver-
8 schiedene Abteilungen, verschiedene Spezialisierungen, Fachbereiche, sagen wir Marketing, Sales, Ent-
9 wicklung und was es alles gibt, mit den hierarchischen Führungsebenen. Das ist mal die eine Organisa-
10 tionsform. Die andere Organisationsform ist die sogenannte Ablauforganisation, also die Value-Stream-
11 Organisation, die sagt, wir müssen uns an der Entwicklung von Services, Dienstleistungen und Produk-
12 ten orientieren und müssen eigentlich die Leute so zusammenstellen, dass die Leute gemeinsam in einem
13 Gefäß drin sind, die auch gemeinsam Wert erzeugen. Also wir versuchen eigentlich Abhängigkeiten
14 unter den Gefäßen zu minimieren. Das heisst, dass du ein Team hast, welches möglichst wenig Abhän-
15 gigkeiten hat. Dass du einen Train hast, der möglichst wenig Abhängigkeiten hat und so weiter. So.
16 Meine Meinung ist die folgende: Der Grund, warum das historisch so eingeführt wurde ist, weil natürlich
17 viele Organisation die klassische, hierarchische Organisationsform haben und die duale Organisation
18 eigentlich eine Anschlussfähigkeit an die bestehende Realität bietet. So kann man sagen, hey, wir müs-
19 sen den Gedanken der Value-Stream-Organisation implementieren aber wir machen das vielleicht nicht
20 von null auf hundert, indem wir alles über den Haufen werfen. Sondern wir führen diese duale, parallele
21 Organisation ein. Ich würde sagen, und das ist auch meine Beobachtung aus der Praxis, je reifer diese
22 Value-Stream-Organisation wird, desto mehr Entscheidungskompetenzen gehen von der hierarchischen
23 Organisation, der strukturierten Aufbauorganisation, zur selbstorganisierten Value-Stream-Organisation
24 hinüber. Also beispielsweise die Rekrutierung. Klassischerweise ist das die Führungsperson, die das
25 vielleicht zusammen mit dem HR macht und eine Person für ein Team rekrutiert. In einer reiferen Ab-
26 lauforganisation wird die Rekrutierung direkt im Team gemacht. Das ist auch das, was ich in der Praxis
27 beobachte. Die hierarchische Aufbauorganisation hat immer weniger Sachen, die sie erledigen muss,
28 weil immer mehr von diesen Aufgaben in den Ablauf wandern, mit der Zeit. Ich glaube, dass irgendwann
29 vielleicht so viel in der Ablauforganisation drin ist, dass es die Aufbauorganisation gar nicht mehr
30 braucht. Und bis man jetzt an diesen Punkt kommt, war deine Frage, was braucht es denn, damit das gut
31 funktionieren kann. Ich glaube, was es braucht, ist eine ganz klare Definition, wo welche Entscheidungs-
32 kompetenz liegt. Was sehr schwierig ist, in diesen Übergangsphasen, ist, dass es oft unklar ist, wer
33 entscheidet was. Das sind auch nicht ganz einfache Fragen. Zum Beispiel die Ferienplanung eines Ent-
34 wicklerteams. Rein von der Governance her oder vom Reglementarium des Unternehmens liegt das

35 wahrscheinlich bei der Aufbauorganisation. Also dass die Führungskraft entscheidet, wann gehst du in
36 die Ferien. Aber von der Logik her, macht es viel mehr Sinn, das im Team zu koordinieren, denn da
37 liegt ja das ganze Wissen. Also würde es mehr Sinn machen, wenn man das im Ablauf, also in der
38 Wertschöpfung entscheiden würde. Dann ergeben sich teilweise eine Art Abstimmungsprobleme. Also
39 wer macht jetzt was? Wer handelt es aus? Wer entscheidet es? Hier glaube ich, dass es zentral ist, zu
40 wissen, wer macht was, wer trifft welche Entscheidung. Ich denke, das ist fundamental wichtig, um in
41 dieser Phase zusammenarbeiten zu können. Das ist auch etwas, was immer wieder neu verhandelt wer-
42 den muss. Desto weiter man in der Transformation kommt, desto mehr verändert sich dieser Aspekt. In
43 meiner Erfahrung geht immer mehr in die reine Ablauforganisation hinein.

44

45 **I:** Welche Soft Skills würdest du in dieser Phase, in dieser Veränderung ins Zentrum stellen? Über
46 welche Soft Skills müssen Menschen in dieser Situation verfügen?

47

48 **EXT8:** Ich denke anfänglich braucht es eine gewisse Unsicherheitstoleranz. Das ist klar, Menschen
49 haben ein gewisses Grundbedürfnis nach Vorhersehbarkeit. Es ist beispielsweise auch bekannt, dass [...
50 Verbindungsunterbruch der Kopfhörer des Interviewpartners ...]. Also wenn du in einer Transformation
51 bist und sich vieles verändert. Gerade im Bereich deiner Rolle, also was war es historisch und was wird
52 es in Zukunft sein. Dann gibt es natürlich eine Phase, in der gewisse Aufgaben und Entscheidungen
53 nicht klar geregelt sind. Das muss immer wieder neu ausgehandelt werden. Diese Phase ist schwierig,
54 weil du eben phasenweise in der Unsicherheit bist. Es gibt keine mathematisch richtige Lösung. Wer
55 jetzt diese Frage beantworten muss oder wer jetzt für was zuständig ist. Das kann für viele Leute schwie-
56 rig sein. Diese Unsicherheit auszuhalten. Das ist sicher eine wichtige Kompetenz. Ja, ich denke das
57 gleiche gilt auch bei der Rolle. In einer organisationalen Rolle kann man sich ein gewisses auch verste-
58 cken. Man hat vielleicht eine gewisse Verantwortung durch eine Rolle erhalten oder eben auch nicht.
59 Also wenn man beispielsweise nicht in einer Führungsrolle ist. In einer agilen Organisation, welche aus
60 selbstorganisierten Teams besteht, da hat eben jeder Verantwortung, jeder muss sich am Entscheidungs-
61 prozess beteiligen. Das kann auch unangenehm sein für jemanden, der vielleicht nicht zwingend eine
62 Führungsrolle gesucht hat. Das ist vielleicht nicht für jede Person gleich angenehm.

63

64 **I:** Du hast vorher von Entscheidungen gesprochen. Ich habe das schon mehrmals gehört. Also, dass es
65 darum geht Entscheidungsräume zu orchestrieren oder überhaupt zu bilden. Gibt es da aus deiner Sicht
66 Best Practices oder konkrete Handlungsempfehlungen, wie eine Organisation vorgehen kann, um dies
67 zu erreichen?

68

69 **EXT8:** Ja, zwei Sachen. Einerseits können wir das vergleichen mit unserer Demokratie in der Schweiz.
70 Wir treffen als Gesellschaft immer wieder politische Entscheidungen. Dafür gibt es einen ganz klar
71 definierten Prozess. Es gibt die verschiedenen Gremien, National- und Ständerat, Bundesrat, wir haben
72 Abstimmungen, bei denen jede Person ihre Stimme abgeben kann, wir haben die Möglichkeit das Refe-
73 rendum zu ergreifen und so weiter. Also es gibt einen unglaublich klaren Prozess, wie Entscheidungen
74 zustande kommen. Das Gegenteil ist wahrscheinlich eine Diktatur. Da sagst du, du bist der Boss, egal
75 wie kompetent du bist, du entscheidest was richtig und was falsch ist. Also einfach auf Grund deiner
76 Rolle kannst du entscheiden. Das ist jetzt natürlich ein Extrembeispiel und ich möchte nicht hierarchi-
77 sche Organisationen mit Diktaturen vergleichen und agile mit Demokratien. Also das würde so nicht
78 stimmen. Der Punkt ist, Agilität trifft Entscheidungen, indem sie den Entscheidungsprozess extrem klar
79 strukturiert. Also beispielsweise, wenn du in einem Team verschiedene Rollen hast, ein Scrum Master
80 oder ein Product Owner, dann kannst du sagen, wir besetzen diese Rolle für ein halbes Jahr und dann
81 machen wir wieder eine kollegiale Rollenwahl. Das ist etwas, was du googeln kannst, wenn es dich
82 interessiert. Kollegiale Rollenwahl ist ein ganz klar definierter Prozess, wie diese Rollenwahl stattfinden
83 soll. Es gibt natürlich auch verschiedene Entscheidungsverfahren. Wir kennen klassischerweise die Anord-
84 nung. Ich als Chef sage dir als Untergebener, mach das. Oder der Konsens, das ist das andere Extrem.
85 Hier sitzen wir zu fünft zusammen und diskutieren alles aus. Das ist extrem langatmig und dadurch
86 einfach ineffizient. Was sich in der Agilität durchgesetzt hat, ist das Konsent-Prinzip. Also nicht Kon-
87 sens, sondern Konsent, mit einem T am Schluss. Da ist die Idee, dass eigentlich jede Person einen Vor-
88 schlag zur Lösung eines Problems machen kann und dann gibt es eine sogenannte Spannungsabfrage,
89 also ich sage zum Beispiel, ich bin der Meinung wir sollten das so und so machen, hat jemand mit diesem
90 Vorschlag eine Spannung? So können alle im Team ihre Spannung äussern. Diese Spannung muss im-
91 mer qualifiziert sein. Man kann nicht einfach sagen, das ist Mist, sondern ich muss sagen können aus
92 welchen Gründen ich dagegen bin. Man ist aber dann verpflichtet einen Gegenvorschlag zu machen.
93 Dann wiederholt man diese Spannungsabfrage. Das ist ein bisschen ein eingrooven, das muss man auch
94 lernen als Team. Aber wenn man das ein bisschen eintrainiert hat, dann es vielleicht nicht ganz so effi-
95 zient wie die Anordnung, das ist klar, das geht ultraschnell, man kann einfach sagen: tu das und tu das.
96 Aber es ist auch nicht so langatmig wie der Konsens, wo du eben sehr viel diskutierst und sehr wenig
97 entscheidest. Es ist der Mittelweg. Also diese zwei Sachen. Auf der einen Seite den klar strukturierten
98 Prozess, wie man zu Entscheidungen kommt, was man auch in der agilen Methodik drin hat. Und ganz
99 spezifisch für Entscheidungen kann ich den Konsent sehr empfehlen.

100

101 **I:** Steht das auch im Zusammenhang mit der Unsicherheitstoleranz. Oder gibt es da weitere Best Prac-
102 tices die dir zur Verbesserung dieser Unsicherheitstoleranz einfallen?

103

104 **EXT8:** Ja, das ist schwierig. Die grösser zu machen. Das ist vielleicht etwas, was eine Person in einem
105 gewissen Ausmass mitbringt oder eben auch nicht. Vielleicht muss man hier das Thema psychologische
106 Sicherheit ansprechen. Ich glaube (...) das agile Arbeiten erfordert es, dass ich mich als Mensch ein-
107 bringen kann. Also ich kann mich nicht gut verstecken. In einer sehr hierarchischen Organisation kann
108 ich mich zu einem gewissen Ausmass verstecken indem ich zum Beispiel keine Führungsrolle anstrebe.
109 In einer agilen Organisation kann ich mich eigentlich nicht verstecken. Wenn ich in einem selbstorga-
110 nisierten Team bin, dann muss ich mich einbringen. Ich muss meine Meinung äussern, ich komme da
111 nicht drum herum. Ich werde auch immer wieder danach gefragt. Ich kann mich da insofern nicht ver-
112 stecken. Ich glaube, was enorm wichtig ist, ist einerseits natürlich eine gewisse Selbstsicherheit. Also
113 ich muss als Person auch eine gewisse Sicherheit mitbringen, um eben die Spannungen und Ambivalen-
114 zen in der Gruppe auch aushalten zu können. Andererseits kann ich auch als Team versuchen eine Kultur
115 für psychologische Sicherheit zu schaffen. Psychologische Sicherheit heisst eigentlich, dass ich mein
116 Denken, meine Ansichten äussern kann, ohne dass ich dafür verurteilt werde. Ich kann ein sogenanntes
117 Zwischenmenschliches Risiko eingehen. Also wenn jemand sagt, ich würde das so machen, dann kann
118 ich sagen, hey, ich finde das keine gute Idee und ich werde dann dafür nicht verurteilt. Das ist ein Pro-
119 zess, damit das entstehen kann. Das ist nicht einfach gegeben. Das muss sich entwickeln. Und dass hat
120 sehr viel mit Vertrauen zu tun. Ich glaube es gibt nicht wirklich ein Patentrezept. Ich glaube ich kann es
121 als Individuum fördern, indem ich mich selbst verletzlich zeige, selbst ein Risiko eingehe. Dadurch kann
122 ich signalisieren, hey, ich mache das selbst also kannst du das auch. Die anderen müssen natürlich auch
123 mitziehen und es muss eine Dynamik entstehen. Ich glaube es erfordert schon eine gewisse zwischen-
124 menschliche Reife, um in so einem System auf Dauer funktionieren zu können.

125

126 **I:** Wenn wir das Thema nun aus einer etwas anderen Sicht beleuchten und eine eher organisatorische
127 Perspektive einnehmen. Gibt es aus deiner Erfahrung Schnittstellen, die immer wieder auftauchen, bei
128 denen Agilität auf Tradition oder Hierarchie trifft? Also dass du sagen würdest, ja, Bereich XY ergibt
129 sich immer wieder und benötigt auch spezielle Aufmerksamkeit?

130

131 **EXT8:** Ja, zwei Sachen. Einerseits, wenn man eine etwas grössere Organisation ist. Oder sagen wir
132 einmal, wir sind ein KMU mit sieben Personen. Dann ist man ja als Organisation ein Team, welches
133 alles macht. Wenn man eine grössere Organisation ist, dann ist man ja in mehrere Teams und Abteilun-
134 gen untergliedert. Solange diese Teams gut zusammengestellt sind und gut zueinander passen und ihr
135 Wertinkrement unabhängig und autonom erstellen können, dann kann es relativ gut laufen. Dienstleis-
136 tungen verändern sich und es ergeben sich vielleicht neue Teamkonstellationen und man kommt zum
137 Schluss, dass es jetzt Sinn macht, dass andere Leute miteinander zusammenarbeiten. Also wenn ich
138 beginne die Teamstrukturen zu verändern. Das ist sicher ein diffiziler Bereich. Da können zwischen der

139 hierarchischen und der Wertstrom-orientierten Organisation gewisse Reibungen entstehen. Was mache
140 ich jetzt, wenn ich als selbstorganisiertes Team merke, hey, drei Leute aus meinem Team würden ei-
141 gentlich besser zu einem anderen Team passen. Kann ich dann quasi selber entscheiden, ich löse mich
142 jetzt auf und schliesse mich den anderen an und spreche einfach mit den anderen. Oder braucht es eben
143 doch noch ein Management, welches die Entscheidung trifft. Das sind schon etwas schwierigere Situa-
144 tionen, glaube ich. Und das zweite Thema, welches aus meiner Sicht immer wieder Herausforderungen
145 generiert ist, immer dann, wenn es um sehr sensitive Themen geht. Lohnerhöhungen, Kündigungen,
146 Case-Management, also was machen wir, wenn eine Person gesundheitliche Probleme hat, Arbeitsaus-
147 fälle hat, diese Themen. Hier ist meistens das klassische Management gefragt. Wobei ich auch merke,
148 dass auch diese Bereiche immer mehr aufgeweicht werden. Viele Organisationen beginnen mit Lohn-
149 transparenz, wo man beispielsweise sagt, wir allozieren einem Team eine gewisse Lohnsumme und die
150 Verteilung wird dann innerhalb des Teams ausgehandelt. Ich glaube auch diese Sachen kann man ir-
151 gendwann im Team behandeln. Aber da merke ich, da sind wir noch nicht, an den meisten Orten sind
152 wir da noch nicht.

153

154 **I:** Was braucht es aus deiner Sicht, damit man dahin kommt? Speziell auf Soft Skills bezogen?

155

156 **EXT8:** Ja, (...) was braucht es? Ich würde mal sagen, was braucht es nicht (lacht). Was es nicht braucht,
157 ist Ego. [... Erneuter Verbindungsunterbruch der Kopfhörer des Interviewten ...] Genau, was braucht
158 es nicht? Ego. Also ich muss mich wirklich in so einem Gefüge auch zurücknehmen können. Wenn ich
159 jemand bin, der immer im Mittelpunkt stehen muss oder jedes Feedback sehr persönlich nehme, mich
160 immer angegriffen fühle. Dann ist es enorm schwierig. Vor allem wenn es um Themen wie Lohn geht.
161 [... Erneuter Verbindungsunterbruch der Kopfhörer des Interviewten ...] Eben genau, es geht um Wert-
162 schätzung und um Fairness. Es geht auch darum, wer liefert welchen Wertbeitrag in einem Team. Das
163 ist natürlich etwas, was nicht ganz einfach ist, auch zu diskutieren. Menschen haben unterschiedliche
164 Rahmenbedingungen. Die einen sind vielleicht Single und können die ganze Woche 130% arbeiten und
165 andere haben eine Familie mit kleinen Kindern und sind dadurch irgendwo limitiert. Ist es jetzt fair, dass
166 an beide die gleichen Erwartungen gestellt werden? Erwarten wir überhaupt, dass am Abend noch ge-
167 arbeitet wird? Ist das überhaupt gut? Sollte das mit mehr Lohn honoriert werden oder ist es sogar
168 schlecht? Da gibt es dann Diskussionen, wo die Meinungen stark auseinanderdriften. Ich glaube diese
169 Diskussionen können nur gut geführt werden, wenn ich mich als Person etwas zurücknehmen kann und
170 mich auch mit einem Kompromiss anfreunden kann und nicht immer nur etwas akzeptieren kann, wenn
171 es genau meiner Meinung entspricht. Das ist natürlich schwierig. Ja. Also es gibt dieses Magazin, neue
172 Narrative, ich weiss nicht, ob du das kennst. Das ist ein Magazin zu New Work und Agilität und die
173 sprechen von der egofreien Wirtschaft. Das hat mir sehr gefallen.

174

175 **I:** Würdest du sagen, dass die Agilität generell höhere Anforderungen im Bereich Soft Skills an die
176 Menschen stellt als die Hierarchie? Oder kann das nicht so stark generalisiert werden?

177

178 **EXT8:** Ja, (...) ich weiss nicht, ob man das so generalisieren kann. Ich kenne auch keine Studien dazu.
179 Ich kann meine persönliche Erfahrung teilen. Ich glaube, was der Unterschied ist, ist in der hierarchi-
180 schen Organisation kann ich eventuell noch etwas einfacher steuern. Ich sage es einmal so, wenn ich in
181 einer klassischen Organisation bin und eine hohe Führungsposition habe, dann trage ich sehr viel Ver-
182 antwortung, ich muss viel vor Leute hinstehen, ich muss Entscheidungen über hohe Geldsummen treffen
183 und so weiter und so fort. Aber ich habe mich auch bewusst entschieden, mich in diese Rolle hinein zu
184 entwickeln und habe diesen Weg auch gesucht. In einer agilen Organisation, wie gesagt, da müssen sich
185 alle Personen einbringen, man kann sich weniger verstecken, alle müssen die Verantwortung tragen und
186 vielleicht haben sich das nicht alle gleichermassen ausgesucht. Also ich habe eher das Gefühl, dass die
187 agile Organisation im Durchschnitt höhere Anforderungen an die Person stellt. Ich würde aber nicht
188 sagen, dass jede einzelne Person in einer agilen Organisation mit höheren Anforderungen konfrontiert
189 ist. Dadurch, dass man so viele Diskussionen hat im Team und auch viele Entscheidungen treffen muss,
190 ergeben sich sicher Anforderungen an die kommunikativen Fähigkeiten und auch an die Konfliktlö-
191 sungskompetenzen im Bereich Feedback annehmen und geben. Ich glaube schon das, dass Bereiche
192 sind, wo etwas höhere Kompetenzen gefordert sind. Oder natürlich auch die Grundlage des agilen Ar-
193 beitens, dass wir iterativ vorgehen und es immer wieder Richtungswechsel gibt, das ist natürlich auch
194 nicht immer einfach. Ich muss mich immer wieder auf neue Umwelten einstellen, es gibt immer wieder
195 neue Produktanforderungen. Das ist natürlich auch eine Herausforderung des agilen Arbeitens, die nicht
196 für alle gleichermassen einfach sind.

197

198 **I:** Danke vielmals für die ausführlichen Antworten. Gerne würde ich noch eine letzte Frage stellen. Gibt
199 es etwas, was du noch ergänzen oder verdeutlichen möchtest? Haben wir vielleicht über etwas noch zu
200 ewig gesprochen oder gibt es sonst noch etwas, was dir zu diesem Thema noch auf dem Herzen liegt?

201

202 **EXT8:** Ja, also ich glaube was ich gemerkt habe in den letzten Monaten und Jahren bei dem Thema
203 Agilität (...) das ist ja ein riesiges Buzzword in der heutigen Wirtschaft. Alle sprechen von Agilität. Wir
204 müssen agil werden. Klar, ich bin ja selbst auch ein Fan davon, sonst wäre ich nicht in diese Richtung
205 gegangen. Was ich gemerkt habe, ist, dass es immer sehr wichtig ist, sich die Frage zu stellen, in welcher
206 Umfeld wir uns eigentlich befinden. Die Agilität ist eine sehr gute Lösung, wenn ich in einer komplexen
207 Umwelt bin. Das heisst in einer Umwelt, in der ich die Zukunft nicht gut voraussagen kann, es ist sehr

208 wenig planbar, es gibt keine Best Practices. Ich muss wirklich, während dem Doing herausfinden, was
209 die richtige Lösung ist. Für solche Umwelten ist Agilität wirklich eine supercoole Methodik. Mit den
210 rasanten Veränderungen, die wir ja heutzutage haben, werden natürlich auch immer mehr Umwelten
211 komplex und deshalb ist es ja auch so ein grosser Trend. Und trotzdem gibt es noch viele Umwelten,
212 die noch ganz traditionell funktionieren. Ich nehme immer wieder das gleiche Beispiel. Wenn ich das
213 Eidgenössische Schwing- und Älplerfest organisiere, welches alle drei Jahre stattfindet. Dann brauche
214 ich immer fünf Sägemehl-Ringe und zehn Bratwurst-Stände und vier Tribünenseiten. Und ich glaube in
215 dieser Umwelt brauche ich keine agile Methode, da kann ich ganz klassisch nach Wasserfall arbeiten,
216 ich kann planen und eine Roadmap erstellen. Hier merke ich, dass viele Friktionen generiert werden in
217 Unternehmen, wenn Agilität an Orten eingeführt wird, wo es gar keine Agilität braucht und dann die
218 Sinnhaftigkeit nicht verstanden wird und das auch zurecht. Denn in diesen Umwelten ist es dann auch
219 wirklich nicht sinnvoll. Das glaube ich möchte ich noch mitgeben an alle die das machen. Überlegt euch,
220 ob das für euch überhaupt die richtige Lösung ist.

221

222 **I:** Vielen Dank für deine wertvollen Ergänzungen und deine ausführlichen Antworten.

A.4.9 Experteninterview 9

1 **18.04.2023, Remote, Deckname EXT9**

2 **I:** Wie können die agilen und klassischen Arbeits- und Denkweisen innerhalb einer Organisation aufei-
3 nander abgestimmt werden?

4

5 **EXT9:** (...) Also was mir als Erstes in den Sinn kommt, sind so die neueren Führungsmodelle. Zum
6 Beispiel Shared Leadership (...) es stellt sich vielleicht die Frage, inwiefern das wirklich hierarchisch
7 ist. Also weisst du, Hierarchie, ist das im Sinne von Macht, also Positionsmacht. Ob man das mit Hie-
8 rarchie gleichsetzt. Oder, so wie bei Share Leadership, da geht es ja mehr um den Kontext, also kon-
9 textspezifische Führung. Also wenn man zum Beispiel die inhaltliche Führung über ein Produkt hat, der
10 Product Manager typischerweise. Oder über Prozesse, also der RTE oder Scrum Master, und People
11 eigentlich auch noch. Aber im Sinne von Shared Leadership nimmt man People eigentlich raus. Bei-
12 spielsweise bei uns haben wir dieses Konstrukt von Shared Leadership. Wir haben den Center Leiter,
13 also ein Individuum führt hier. Also People, Process und Product sind getrennt und es gibt immer eine
14 fachliche Führung über eines von diesen Fachthemen. Und da stellt sich die Frage, setzt du das mit
15 Hierarchie gleich. Wenn du von hierarchischer Führung sprichst, ist es dann wirklich die Positionen-
16 macht? Ich habe das Gefühl, dass geht dann gar nicht auf. In der Agilität hast du diese Hierarchie ja
17 nicht. Ausser du verortest diese in den Group Levels, je nach Perspektive und Flight Level, wo du dann
18 eine Führung hast. Aber ich glaube es gelingt (...), wenn, die Themen (...) auf eine Art geklärt ist, wo
19 ist was zuhause. Aber das allein reicht noch nicht aus. Entscheidend dabei ist die Haltung. Weil gerade
20 bei Shared Leadership. Das sehe ich aus der Erfahrung. Ist es jetzt gemeinsame oder geteilte Führung?
21 Ist es etwas, was wir miteinander machen oder nicht. Und meine Erfahrung hier ist, wenn es die Personen
22 untereinander guthaben, dann ist es nie eine Diskussion. Aber wenn irgendwo zwischenmenschlich et-
23 was nicht stimmt, dann heisst es dann: Ja das ist dein Problem, das ist mein Problem. Oder ist es ge-
24 meinsam? Da spielt man sich gegenseitig etwas aus, etwas böse gesagt. Entscheidend, ob diese Abgren-
25 zung gelingt, ist die Haltung, die Motivation. Ich denke, das hängt dann auch stark von der persönlichen
26 Reife ab und von der Persönlichkeit. Da wären wir dann wieder in neuen Themengebieten. Persönlich-
27 keitsmerkmale, verschiedene Typen. Passen alle Tierlein in so einen Bereich hinein? Vielleicht ja. Wenn
28 wirklich fachlich geführt werden kann und die personelle Führung entlastet wird, auch wenn es der
29 Person nicht entspricht. Ist man offen dafür? Ist man offen für eine andere Führungsform? Entscheidend
30 ob so eine Abgrenzung gelingt, ist schlussendlich der Prozess, die Strukturen und auch die Menschen
31 dahinter. Natürlich helfen Prozesse, Strukturen und Tool, sie können unterstützen und fördern. Aber ich
32 glaube, dadurch kann nie das Ganze sichergestellt werden, dass es gelingt. Da sind wir dann wieder in
33 anderen Aspekten. Ich denke Persönlichkeitstypen, ich habe es angetönt. Jeder ist anders. Es gibt unter-
34 schiedliche Tools. Ob man jetzt ein Struktogramm nimmt und merkt, einer ist sehr analytisch und alles

35 klar ist oder der andere, der mehr der soziale Typ ist und der andere der dominante. Es braucht auch
36 unterschiedliche Typen. Und ich glaube eigentlich kommt es auch wieder auf das Selbstbewusstsein
37 zurück. Was bin ich und was brauche ich? Aber auch Offenheit haben und Empathie zum anderen. Und
38 ich glaube schon, dass wir dann wieder im persönlichen drin sind. Also Persönlichkeitsaspekte, die dann
39 entscheiden, ob eine hierarchische und eine agile Führung zusammen funktionieren kann. [...] Es
40 braucht Reife, Maturität, sich selbst bewusst sein auch einmal merken, hey, was macht das mit mir? Und
41 auch darauf eingehen zu können. Ja, das ist nicht einfach. Jeder ist ja selbst in diesem System und das
42 muss man wie von einer abstrakten, von einer Metaebene aus sehen können. Ich glaube, das ist nicht
43 jedem gegeben. Das kann nicht jeder. Ja. Die Frage ist, bist du in so einer Führungsrolle, ob das fachlich
44 oder hierarchisch ist oder nicht. Oder ein Teammitglied braucht die Fähigkeit dann weniger, diese Abs-
45 traktion. Ich glaube die Haltung ist sehr entscheidend dabei. Ob das Gelingen möglich wird oder nicht.

46

47 **I:** Danke vielmal für deine Antwort. Du hast bereits mehrere Soft Skills erwähnt. Wenn du von Haltung
48 sprichst, oder allgemein, wenn du jetzt deine Antwort reflektieren würdest und noch einmal auf die Soft
49 Skills eingehen würdest. Welche Soft Skills würdest du ins Zentrum stellen bei einer Transformation?
50 Welche Soft Skills brauchen Menschen unbedingt in so einer Dualität?

51

52 **EXT9:** Also ich weiss nicht, ob man es Empathie nennen soll. Ich denke so ein feines Sensorium ist
53 wichtig. Auch sich selbst bewusst sein. Aber auch den anderen selbst gewahr sein. Also dieses Senso-
54 rium, ein bisschen Empathie, spüren, hey, was läuft gerade ab? Sind Störungen da? Ja, Empathie sicher
55 zu einem gewissen, aber das ist für mich fast ein bisschen zu wenig. Einfühlen, aber auch zu merken,
56 was geht vor sich, was ist im Raum? So ein bisschen den Elefanten im Raum riechen (lacht). Ich glaube
57 auch ein Sensorium für Befindlichkeiten und auch Möglichkeiten, im Sinne von, sind wir heute am
58 Anschlag, sind wir überfordert oder geht noch etwas. So ein Sensorium für (...), ja quasi für das, was
59 im Raum liegt. Ich glaube, was es dafür braucht, ist überpersönlich denken und wahrnehmen zu können.
60 Das man sich selbst (...) es stellt sich ja immer die Frage (...) sorry, du musst sagen, wenn es zu aus-
61 schweifend ist. Bin ich denn ein Massstab? Ich hatte mal in einer Unternehmenstransformation das Ge-
62 fühl, ich bin der Kompass, ich bin null, ich bin der Massstab. Und wenn ich mich als Massstab bezeichne,
63 dann sind eigentlich alle eine Abweichung von mir. Aber ist das richtig? Da sind wir jetzt in der kon-
64 struktivistischen Welt oder selbst kriert. Ich glaube, die Fähigkeit zu haben, die Dinge wahrzunehmen
65 aber nicht für vollends wahr zu halten. Also alles ist sehr abhängig von einem Kontext, von einer Sicht-
66 weise. Ich überlege gerade an einem Bild herum. [...] Du schaust dreimal auf das gleiche Objekt und
67 hast dreimal drei unterschiedliche Perspektiven. Sich besser bewusst sein, aber sich auch von dem nicht
68 verrückt machen lassen. Dieses Sensorium ist ein ganz wichtiger Aspekt.

69

70 **I:** Gibt es konkrete Best Practices oder Handlungsansätze, die du empfehlen könntest, um genau diese
71 Sensorik, diese Empathie-Fähigkeit zu verbessern oder daran arbeiten zu können?

72

73 **EXT9:** Ja, ich glaube es gibt da verschiedene Aspekte. Ganz klar ist die Reflexion wichtig. Also sei das
74 in einer strukturellen Ebene, also in einer Retrospektive. Was da wichtig ist, ist dass immer beide Ebe-
75 nen, also gemäss dem Eisberg, nicht nur die Sachebene, sondern auch bewusst zu schauen, was liegt
76 darunter, Persönlichkeit und Emotionen ansprechen. Das man das anfängt zu kultivieren. Womit ich
77 auch sehr gute Erfahrungen gemacht habe, sind Debriefings. Also direkt nach einem Event oder nach
78 einem Sync oder so etwas, das zu kultivieren, zu etablieren. Immer wieder zu reflektieren. Das muss
79 nicht gross formell sein, sondern eher so, hey, wie hast du das jetzt wahrgenommen? Ich habe das so
80 erlebt. Das geht auch in eine gute Feedbackkultur hinein. Das ist auch interessant. Ich erlebe es viel,
81 dass die Leute Sachen loswerden wollen und Feedback soll ja auch erbeten sein. Aber wenn man das
82 halt so kultiviert und immer wieder kurz darüber nachdenkt. Hey, ich habe jetzt agiert, reagiert. Aber
83 wie wurde das denn eigentlich wahrgenommen? Ich glaube das hilft. Auch das ich mir bewusst bin, dass
84 wenn ich etwas so erlebt habe, dann kann es jemand anderes auch ganz anders erlebt haben. Formell
85 aber auch im informellen reflektieren. Die Feedbackkultur ist auch ein Aspekt davon, um das trainieren
86 zu können. Und auch der Perspektivenwechsel mit Rollenspielen üben. Mit Anwendungsfällen, wo man
87 erwünschtes und auch unerwünschtes Verhalten mal nachspielt und dann reflektiert. Dann merkt man
88 vielleicht auch, wenn ich in so einer Rolle wäre, wie hätte ich dann reagiert. Da habe ich sehr gute
89 Erfahrungen damit gemacht. Sich mal in andere Schuhe hineinstellen, einen anderen Hut anziehen. Also
90 aus einer anderen Perspektive sieht es ganz anders aus. Das gibt es auch in der Konfliktbewältigungs-
91 methode, das Reflektieren. [...]

92

93 **I:** Also Konfliktlösungsfähigkeit würdest du ebenfalls ins Zentrum stellen? Oder ist das eine Folge aus
94 der Sensorik, die du beschrieben hast?

95

96 **EXT9:** Ja, ich glaube das hilft eben auch die Konfliktfähigkeit zu verbessern. Indem ich unterschiedli-
97 che Perspektiven einnehmen kann, kann ich mir auch vorstellen, dass etwas ganz anders wirkt. Ich bin
98 dann zugänglicher und offener für eine Lösung oder für neue Ideen. Ich glaube, dass ist dann wie eine
99 Folge davon. Wenn ich mich empathisch in etwas hineinfühlen kann und andere Perspektiven sehe.
100 Wenn ich auch merke, dass auch andere Perspektiven wichtig sind und nicht nur meine eigene die rich-
101 tige ist. Damit wird die Konfliktfähigkeit auch höher.

102

103 **I:** Danke vielmal. Wenn wir das Thema jetzt aus einer etwas anderen Perspektive betrachten und eine
104 eher organisatorische Sicht einnehmen. Gibt es Schnittstellen, die du aus deiner Erfahrung immer wieder
105 angetroffen hast. Schnittstellen, bei denen agiles und hierarchisches Denken aufeinandertrifft und viel-
106 leicht spezielle Aufmerksamkeit erfordern. Kommen dir da typische Schnittstellen in den Sinn?

107

108 **EXT9:** Ja, man hat ja in vielen Organisationen so klassische Compliance Vorgaben, Security Vorgaben
109 oder gesetzliche Vorgaben, zum Beispiel von der FINMA oder sonst einer Behörde. Also einfach ge-
110 setzliche Stellen, die im Konzern den Auftrag haben den Rahmen zu bestimmen. Hier ist geschichtlich,
111 historisch geprägt noch ein sehr klassisches Command and Control und nicht ein Target and Track. Und
112 meistens, wenn man von klassisch hierarchischen Schnittstellen spricht, dann ist die Konzernleitung zu
113 den Teams, Abteilungen, da ist es immer noch sehr harzig aus meiner Erfahrung. Inkrementelles, itera-
114 tives Arbeiten, das kann auch sicherstellen, dass man compliant ist, vielleicht sogar noch mehr. Aber
115 man ist sich das nicht gewohnt oder man hat diese Erfahrung, diese Prägung noch nicht, noch wenig
116 Vorbilder. Hier kann es zu einem Clash kommen von, ihr müsst und ja macht einmal (lacht). Vor allem
117 bei der Compliance. Da gibt es sehr spannende Sachen. Und eben, ich glaube da ist noch vieles da. Aus
118 eigener Erfahrung, teilweise sind es auch ein bisschen Generationenthemen, die kommen. Also dass
119 man sich so, vor allem der Verwaltungsrat, bewusstwerden, hey, New Work, das ist kein Risiko, das ist
120 eine Chance. Wie gehen wir damit um, wie setzen wir das ein? Was passiert? Was braucht es? Ich
121 glaube, das ist vielmehr so ein Lernen. Ich glaube hier ist noch der grösste Gap, die grösste Überset-
122 zungsleistung, Anschlussfähigkeit, die es braucht. Man sagt ja auch zwischen Business und IT, aber
123 Business ist IT und IT ist Business. (lacht). Nur sehen es noch nicht alle so. Aber ich glaube von der
124 Konzernleitung zu den Teams, da spürt man das am meisten.

125

126 **I:** Wenn du dir jetzt so eine Schnittstelle vorstellen würdest, was braucht es im Soft Skill Bereich, damit
127 das optimal funktioniert? Was kommt dir da in den Sinn?

128

129 **EXT9:** Ja es ist vielleicht nicht direkt ein Soft Skill, aber es ist ja viel mit Unsicherheit verbunden, mit
130 Ungewissheit, mit Ängsten, oder Veränderung. Haben wir denn diese Transparenz, haben wir diese
131 Steuerung, diese vermeintliche Steuerung? Meiner Meinung nach, wenn man klassische Wasserfall-
132 Geschichten anschaut, hat man das ja auch nicht. Aber wir können nicht anders und halten uns daran.
133 Ich glaube ein entscheidender Faktor ist dann das Vertrauen aufbauen, gewinnen, um zu zeigen, hey,
134 wir gehen anders vor. Es ist transparent. Wir minimieren Risiken. Wir gehen es anders an. Aber ich
135 denke oft ist hier das Problem, theoretisch kann man das Umsetzen in den Teams, aber man hat vielleicht
136 den Paradigmenwechseln in die agile Produktentwicklung noch nicht geschafft. Das heisst, man macht
137 Wasserfall in Sprints und dann hat man den vollen Benefit der Agilität noch nicht. Und dann ist es auch

138 kein Wunder, wenn es noch nicht funktioniert. Und ich glaube auch, das Vorleben dieser Produkteent-
139 wicklung, das erlebe ich auch noch, das ist eine grosse Herausforderung für den Produktmanager. So
140 denken zu können, das mit jeder Iteration mit einer in sich geschlossenen Einheit Wert geliefert werden
141 kann in unterschiedlichen Grössendimensionen. Und ich glaube das braucht nochmal einen neuen Skill.
142 Was aber daraus resultiert, das ist Vertrauen, und ich glaube darum geht es. Es hat niemand etwas da-
143 gegen, aber es muss sich auch bewähren und funktionieren. Und hier können auch kleine Lernerfolge
144 zeigen, dass es funktioniert. Und meine Erfahrung ist auch, meistens merkt man selbst, there is no way
145 back. Also es geht gar nicht. Die Welt funktioniert schon anders. Das Wasser findet seinen Weg. Die
146 Frage ist nur, versuchen wir das zu verhindern oder schauen wir, dass es durch den richtigen Kanal
147 durchfließt. Jetzt bin ich vielleicht vom Thema abgekommen (lacht).

148

149 **I:** Nein, nein, gar nicht, sehr interessant. Vorhin hast du noch über Übersetzungsarbeit bei den Schnitt-
150 stellen gesprochen. Könntest du das ein bisschen genauer erklären, was meinst du damit?

151

152 **EXT9:** (...) Ja, ich glaube, wenn man nach den agilen Konzepten arbeitet (...), also wenn man plötzlich
153 von Lean Management spricht, dann kann man da so ein bisschen anknüpfen. Das ist ja eigentlich gar
154 nicht anders. Ich habe die Erfahrung gemacht, dass Plan, Do, Check, Act, Agilität, eben das ein Herz
155 schlägt, kleinere Inspect-Zyklen, dann wird es plötzlich verstanden. Ich glaube auch weil falsche Vor-
156 stellungen da sind. Potenziell durch neue Methoden, Ängste, wie auch immer. Das es dort so ein Hin-
157 führen braucht und ich glaube auch ein, sich damit auseinandersetzen. Also mit jedem Thema, was man
158 neu lernt, das ist nicht einfach, ich weiss, man muss sich damit auseinandersetzen. Das da auch Angebote
159 gemacht werden und nicht nur vorausgesetzt wird, dass das jeder bereits kann. Und in einer Organisa-
160 tion, ist meine Erfahrung oft, wenn man Transformationen macht, dann macht man am Anfang ganz
161 viel, für die Neuen und für die Schnittstellen. Und irgendwann ist man etwas eingespielter, aber Leute
162 verlassen das Unternehmen und andere kommen neu dazu und da kann vieles vergessen gehen. Dann
163 merkt man, die wurden ja gar nicht abgeholt, man setzt es einfach voraus. Und nicht nur innerhalb der
164 Teams, sondern eben auch bei der Peripherie rundum, die auch wichtige Anspruchsgruppen sind. Diesen
165 Dialog zu fördern. Übersetzungsleistungen im Sinne von erklären, befähigen, Zugang schaffen. Ich
166 glaube auch oft ist sehr viel transparent, was eben auch überfordern kann. Also das das schon fast too
167 much ist. Und dass es da eben Übersetzungsleistungen braucht. Ja, was ist relevant, was braucht man?

168

169 **I:** Danke vielmal für diese Erklärung. Wir haben bereits viele Unterfragen durch unser Gespräch behan-
170 delt. Ich würde gerne noch eine letzte Frage stellen. Bewusst wieder sehr offen formuliert. Gibt es etwas,
171 was du jetzt noch ergänzen oder verdeutlichen möchtest? Haben wir aus deiner Sicht über etwas noch
172 zu wenig gesprochen oder gibt es allgemein noch etwas, was dir zu diesem Thema auf dem Herzen legt?

173

174 **EXT9:** Ja, ich habe am Anfang bei der Einleitung gemerkt, dass mir einige Gedanken gekommen sind.
175 Das duale System, duale Organisationsstruktur, parallele Struktur, da ist für mich die Balance entschei-
176 dend. Den Balance-Akt zu finden. Und ich glaube es braucht beides. Es braucht das situative Einschät-
177 zen, spüren zu können, geben zu können. Es ist nirgends optimal, man muss es kombinieren. Es wird
178 immer eine Nivellierung geben, einmal braucht es das eine mehr, einmal das andere. Ich glaube genau
179 das ist die Kunst. Meiner Meinung nach wirst du nie einen Zustand erreicht haben, wo es optimal ist.
180 Das eine muss immer etwas mehr vorgeben und das andere nachgeben. Und das optimale Orchestrieren,
181 das ist das entscheidende. Nicht entweder oder, sondern sowohl als auch mit der richtigen Dosierung.
182 Das wird auch nicht aufhören. Ich glaube es ist immer ein Ausbalancieren. (...) Zu spüren oder eben
183 wahrzunehmen, was braucht es. Aber das einzig Richtige gibt es glaube ich auch nicht. Die Offenheit
184 zu haben. Teilweise muss man sich auch Zeit nehmen, nicht gleich alles über den Haufen werfen. Jetzt
185 fangen wir mal an und lernen daraus. Nicht wenn etwas nicht gleich klappt, (...) ja, es geht mehr darum,
186 was es braucht. Es braucht eben auch Ausdauer. Ein Durchhaltewillen auch. Ich kann es auch nicht mehr
187 hören. Wenn man sagt, transformiert mal und dann ist es erledigt. Forget it. Das ist ein lebenslanges
188 Balancieren, weiterentwickeln. (...) Ich glaube es ist wichtig, dass man auf dieser Transformation auf-
189 baut und nicht denkt, ja wir machen alles neu und dann ist die Welt perfekt. Das wird nicht gehen.

190

191 **I:** Du hast jetzt mehrmals von dieser kontinuierlichen Verbesserung gesprochen. Also von Changing
192 statt Change. Also man muss vielleicht stetig reflektieren, stetig aufmerksam sein und Ausdauer haben.
193 Lässt sich das auf einen Soft Skill zurückführen? Also wenn wir sagen, wenn die Menschen in der
194 Organisation über diese Fähigkeit, über diese Eigenschaft verfügen, dann wirken wir dem entgegen.

195

196 **EXT9:** Ein Aspekt von Neugier, es kann sogar leicht negativ getrieben sein. Im Sinne von, nie zufrieden
197 zu sein. Das ist halt auch schwierig (lacht). Das kann eine Organisation auch zermürben. Aber zufrieden
198 sein im positiven Aspekt, es ist cool, was wir erreicht haben. Ja, das ist schwierig. Ein Skill, eine Fähig-
199 keit, eine Eigenschaft. Also eine Eigenschaft ist sicher Neugier. Life long learning als Aspekt. Interesse.
200 So eine positive Grundhaltung. [...] Ich glaube Lösungsorientierung ist das richtige Wort. Und der As-
201 pekt fällt mir auch immer wieder ein, es ist immer wieder die Frage: Wirken wir auf die gleichen Ziele
202 ein? Wir können uns über den Weg dahin streiten. Da sind wir vielleicht wieder bei der Vision. Mission
203 und Purpose. Wohin wollen wir uns gemeinsam verändern. (...)

204

205 **I:** Und diese Gespräche wird man mit den von dir erwähnten Massnahmen erreichen, oder? Also dass
206 regelmässig reflektiert wird, dass das institutionalisiert ist, dass es normal ist.

207

208 **EXT9:** Ja, genau. Ich glaube auch. Aber auch im Sinne von, man kann sich auch einmal zu etwas com-
209 mitteden. Man kann es auch wieder übertreiben, da sind wir wieder bei der Balance. Kaum wurde etwas
210 vereinbart, wird es schon wieder hinterfragt und wieder und wieder. Das zermürbt dann die Teams und
211 die Organisation. Da braucht es Führung im Prozess. Scrum Master, Coaches, hey, jetzt ist das verein-
212 bart und jetzt probieren wir das in diesem Zeitraum aus und hinterfragen es erst nach diesem Zeitraum.
213 Das kann sehr lähmend sein. Das sich Teams auch zu viel mit sich selbst beschäftigen. Plus eben diese
214 Fähigkeit, dass man sich zu etwas committeden kann. Das Team soll challengen. Der PO muss schluss-
215 endlich entscheiden. Er muss auch entscheiden, es ist ja seine Aufgabe. Aber das Team muss sich auch
216 committeden. Das ist auch so eine Fähigkeit, mit der Leute teilweise auch Mühe haben. Im Team zu com-
217 mitteden, auch wenn ich es nicht für den besten Weg halte. [...]

218

219 **I:** Also auch Zusammenarbeit und Teamfähigkeit, oder?

220

221 **EXT9:** Ja, genau. Ein wirklich agiles Team, das macht was gemacht werden muss und nicht nur das,
222 was ich gerade gerne tue. Man hat ja ein gemeinsames Ziel, eine Vision.

223

224 **I:** Vielen Dank für deine wertvollen Ergänzungen und deine ausführlichen Antworten.

A.4.10 Experteninterview 10

1 **18.04.2023, Remote, Deckname EXT10**

2 **I:** Wie können die agilen und klassischen Arbeits- und Denkweisen innerhalb einer Organisation aufei-
3 nander abgestimmt werden?

4

5 **EXT10:** Also was mir in den Sinn kommt, ist dass wir in diese Frage ja bereits ein Preset drin haben.
6 Also eine Pre-Condition. Und die Pre-Condition ist, dass die duale Struktur, die duale Organisations-
7 form als gegeben angesehen werden soll. Mir kommt es so vor, gerade im SAFe-Framework, so als hätte
8 das SAFe-Framework den gleichen Fehler gemacht wie wir als IT-Gesellschaft, so nenne ich uns jetzt
9 einmal, mit dem Spotify-Engineering-Modell. Ich weiss nicht, ob du das kennst?

10

11 **I:** Ja, das kenne ich.

12

13 **EXT10:** Die Geschichte des Spotify-Engineering-Modells ist eigentlich relativ einfach. Henry Nieberg
14 ist ein Agile Coach, so etwa wie ich, der in eine Organisation hineingegangen ist und eine Transforma-
15 tion durchgeführt hat. Und ich habe ebenfalls Transformationen durchgeführt und Berichte dazu erstellt.
16 Auf welchen Ebenen haben wir gearbeitet und was haben wir so erreicht. Und das ist einfach ein Bild
17 von der Arbeit von 16 Monaten Betreuung. Also ein Zwischenstand. Und genau das ist auch das Spotify-
18 Engineering-Modell. Nur ein Zwischenstand. Und zwar ein Zwischenstand für ein Firma, welche im
19 Onlinestreaming Musikdienste, Musik anbietet. Entsprechend hat sie hohe Diversität an Kunden, hohe
20 Komplexität an Angeboten und sie muss einen Service bieten, der hochverfügbar ist, der viel mit Algo-
21 rithmen arbeitet, der sich schnell verändern kann, bei dem sich auch die Nachfrage der Kunden relativ
22 schnell verändern kann. Man muss sehr schnell und reaktiv sein können. Entsprechend ist dieses Modell
23 von Spotify Engineering ein hochdynamisches, flexibles, netzwerkartiges. Und für mich ist die Proble-
24 matik von SAFe sehr ähnlich, wie die, die damals der Rational Unified Process hatte. Das ist auch ein
25 iteratives Vorgehensmodell von Ivar Jacobson vor 25 Jahren oder so. Der Rational Unified Process hatte
26 damals die Antworten geliefert auf die Herausforderungen des V-Modell. Beim V-Modell da hast du
27 zwar noch verschiedene Qualitätsstufen, verschiedene Anforderungsstufen aber irgendwie dieses Time
28 to Market oder das Customer Feedback und überhaupt das Customer Involvement, das haben wir ir-
29 gendwie gar nicht. Und überhaupt, wenn wir anfangen zu arbeiten (...), viel zu spät wird Testing einbe-
30 zogen, manchmal wird Architektur nicht einbezogen, irgendwie leben wir diese Cross-Funktionalität
31 noch gar nicht. Und der Rational Unified Process hat hier Antworten geliefert. Ist super angekommen
32 und hätte immer mehr Antworten liefern sollen, weil es immer mehr Bedürfnisse gegeben hat und dann

33 ist es zu komplex geworden. Und SAFe macht momentan das gleiche. SAFe macht Business Modell
34 bedingt genau das gleiche. Denn bei SAFe ist es so, wenn du SAFe Trainer werden willst, dann musst
35 du entsprechend viele Trainings gegeben haben, und du musst zusätzlich eine Contribution an das
36 Framework machen. Und deshalb haben wir in SAFe auch Design Thinking drin, wir haben irgendwie
37 Budgeting drinnen, wir haben, einfach alles hat irgendeinen SAFe-Stempel. Auch der Kotter wurde
38 integriert, damit man auch weiss, wie man duale Organisationsformen machen kann. Und es ist der
39 SAFe-Way, wenn man in eine hierarchische Organisation hineinkommt zu sagen, hey Leute, das ist jetzt
40 nur so die virtuelle Organisation, es ist nur so darüberliegend. Und ich bin mit diesem Mindset nicht
41 einverstanden, weil was ich nämlich erlebe bei den Organisationen, ist, dass der einzelne Mitarbeiter,
42 die einzelne Mitarbeiterin, dass die manchmal zwei bis drei bis vier Chefs haben. Und da zu wissen, wer
43 sagt jetzt wirklich was Priorität hat. Das ist für mich ein Design-Fehler. Wenn man die agile Transfor-
44 mation wirklich umsetzen will und wirklich agil werden willst, dann kannst du dieses hierarchische
45 Modell (...). Wir haben das nur für unsere Kunden. Wenn die wissen wollen, wer unser CEO ist, dann
46 malen wir ein Organigramm, damit der Kunde denkt, wir haben einen CEO. Wir haben aber keinen. Ich
47 glaube auch, Kotter hat gesagt, dass die Aussensicht wichtig ist. Nach aussen brauchen unsere Peers,
48 die noch nicht so weit sind wie wir, die brauchen eine klare Struktur damit sie nicht irritiert sind und
49 plötzlich so ein Netzwerk sehen und sich fragen, ja mit wem soll ich denn jetzt sprechen? In der Aus-
50 sichtsicht brauchen wir eine Struktur. Aber die Organisation selbst, wenn die wirklich agil sein will, in
51 der Innensicht. Da habe ich das Gefühl, ob es ein Netzwerk ist oder ob das Release Train Modell ist
52 (...), und die agile Transformation ist ja nie abgeschlossen, aber sie ist definitiv nicht abgeschlossen,
53 wenn noch beide Modelle gleichzeitig da sind. Da denke ich, man leistet sich zu viele Kommunikati-
54 onskosten, Erklärungskosten, Verantwortungsdiffusion, und, und, und. Da hat man viel zu viele Rei-
55 bungsverluste, die man eigentlich gar nicht will. Viele Organisationen, die das so leben, die enden dann
56 eher im Chaos. [...] Da wird oft ein SAFe-angehauchtes Modell verwendet und über die bestehende
57 Organisation darübergerlegt und dann denkt man, jetzt haben wir es geschafft. Irgendwann wird es dann
58 halt sehr, sehr teuer. Also einen Teilaspekt auf deine Frage (...), jetzt muss ich aber die Frage noch
59 einmal hören. Dieses duale triggert mich einfach.

60

61 **I:** Danke für diese Kritik, das ist sehr interessant. Ich habe gefragt, wie man eine Abstimmung zwischen
62 der Agilität und der Hierarchie schafft. Wir können das Ganze auch unabhängiger von Kotter anschauen.
63 Wenn eine Transformation stattfindet, [...] dann gibt es in gewissen Phasen diese Koexistenz. Am An-
64 fang gibt es die Hierarchie noch stärker, die soll dann eventuell durch Agilität abgelöst werden. Viel-
65 leicht können wir uns hier drin bewegen. Was du da bis jetzt für Erfahrungen gemacht hast.

66

67 **EXT10:** Also was meine Erfahrung ist, dass ein wesentlicher Erfolgsfaktor in so einer Transformation
68 die Definition der Deutungshoheit ist. Was ist Agilität, was ist Scrum, was ist ein Scrum Master, was ist
69 ein Release Train, was ist ein Kanban und überhaupt. Alle diese neuen Begriffe, die da kommen [...]
70 und einfach so in den Raum geworfen werden. Wenn sich eine Organisation erfolgreich einer Transfor-
71 mation stellen will, dann braucht es eine zentrale Stelle. Ein Team, crossfunktional, wie auch immer
72 man das konstituiert, welches diese Deutungshoheit hat. SAFe hat das auch erkannt und macht das
73 mega schön mit dem LACE-Team. Das Lean Agile Center of Excellence, welches absolut wichtig und
74 sinnvoll ist. Da merkt man den Requirements Engineering Hintergrund von Dean Leffingwell, dem
75 Gründer von SAFe. Der Requirements Engineer kommt immer und fragt, wo ist das Glossar? Wo sind
76 die Begriffe definiert? Dieser Ansatz sieht man im LACE-Team wieder. Man braucht einen Ort, wo
77 diese Begrifflichkeiten definiert werden. Und dann ist eigentlich der Schlüssel bei dieser Abstimmung
78 von hierarchischen Elementen und netzwerkartigen Strukturen, den agilen Elementen, ist Kommunika-
79 tion. So ein LACE-Team, ich bin gerade dabei eines aufzubauen, das braucht ein öffentliches Backlog,
80 regelmässige Roadshows, wo regelmässig präsentiert wird wohin man gehen will, was ist der Nordstern
81 der Transformation, das braucht Kommunikationskonzepte, das braucht Reviews, es braucht sehr gutes
82 Stakeholder-Management. Eigentlich kann man es aufsetzen wie ein grosses Projekt. Das ist ja das
83 Schöne an dieser agilen Welt. Das klingt am Anfang alles fancy aber wenn du 20 Jahre dabei bist, dann
84 merkst du, das ist ja ein ganz normales Projekt. Du musst die Risiken managen, die Stakeholder mana-
85 gen, du musst die Kommunikation sauber aufsetzen. Der Unterschied zu klassischen Projektmanage-
86 ment-Methoden ist, dass man mit viel mehr Transparenz arbeitet. Und in kleineren Iterationen arbeitet,
87 damit das Inspect and Adapt gelebt werden kann. Das ist für mich eigentlich der Schlüssel. Das man mit
88 den Leuten spricht. Betroffene zu Beteiligten machen.

89

90 **I:** Was würdest du für weitere Soft Skills, ausser Kommunikationsfähigkeit, ins Zentrum stellen, damit
91 es funktioniert? Welche Skills sollten Menschen mitbringen in dieser Situation?

92

93 **EXT10:** Es gibt wie zwei Dimensionen. Also ich glaube im LACE-Team drin, wenn ich das Beispiel
94 wieder aufnehme, da brauchst du methodische Kompetenz. Die müssen analytisch sein, die müssen
95 konstruktiv kritisch sein. Die brauchen eine ultrahohe Frustrationstoleranz haben, wirklich ultrahoch.
96 Denn es wird Leute geben, die einfach vehement gegen dich arbeiten, vehement. Manchmal öffentlich
97 und manchmal nicht einmal öffentlich. Also die, die öffentlich gegen dich arbeiten, die kannst du ja
98 noch handeln und die anderen die überraschen dich immer wieder. Sehr hohe Disziplin, sehr gut im
99 Selbstmanagement. Und auf der sozialen Ebene, also der emotionalen Intelligenz, da muss man verste-
100 hen, dass die Menschen, mit denen du zusammenarbeitest, einen Change durchlaufen. Und dass die sich
101 während diesem Change vielleicht in einer Schockstarre befinden, in einem Deny sind und auch die

102 Kübler-Ross-Kurve durchlaufen. Und das wird allen passieren. Auch den Führungskräften, die sagen,
103 sie wissen genau was los ist. Das auch die in diesen Change hineinlaufen. Ich sage das diesen Führungs-
104 kräften immer wieder. Dieser Change wird vor allem euch betreffen. Und sie sagen immer, ja wir wissen
105 das. Wir arbeiten ja mit dem Team zusammen. Nein, nein, es wird dich betreffen. Im LACE-Team
106 braucht man wirklich sehr hohe Empathie, Teamfähigkeit und Menschenkenntnis. Das macht mega viel
107 Sinn, wenn du verstehst, was diese Leute für Herausforderungen haben, Perspektivenwechsel. Das man
108 auch die Geschichte der Menschen versteht und sieht, ah krass, der ist seit 20 Jahren in dieser Organi-
109 sation und hat sich da hochgearbeitet. Dem wird es sicher schwerfallen einfach loszulassen. Und wenn
110 so jemand dann loslassen kann, dann muss man das auch anerkennen. Ich habe mega Respekt vor dir,
111 dass du fähig bist, dich so zu öffnen und loszulassen und so vertrauensvoll in diese Geschichte hinein-
112 gehst. Obwohl du und ich und wir alle nicht genau wissen, wie es in Zukunft sein wird. Und auf der
113 persönlichen Ebene ist halt das Thema Selbstreflexion sehr wichtig. So ein LACE-Team befindet sich
114 wie zwischen Mahlsteinen. Und wenn du nicht in der Selbstreflexion, also ob du dir selbst Feedback
115 gibst oder das von deinen Peers erhältst spielt keine Rolle, dich fragst, wie wirke ich denn jetzt. Viel-
116 leicht bin ich gerade recht gestresst in diese Situation reingegangen. Dass hat man von aussen gemerkt.
117 Und dann beginnt man vielleicht wieder einmal seinen Kalender zu managen und merkt, dass man mehr
118 Pausen braucht. Also wenn ich beispielsweise ein Coaching mache, dass ich auch vorbereitet bin für
119 dieses Coaching. Und zwar innerlich, nicht nur das Papier dabeihaben, sondern sich innerlich auf dich
120 vorzubereiten, um dir die Zeit zu schenken, die du verdienst. Leidenschaft und Neugier. Das ist es so
121 fürs LACE-Team. Und ich glaube für alle Betroffenen (...). Ich persönlich habe eigentlich nur Wünsche
122 und nicht wirklich Erwartungen, weil eben dieser Change so persönlich ist. Ich habe früher an den Kon-
123 ferenzen den Leuten erklärt, schaut einmal, jetzt kommt ihr mit dem Begriff Scrum Master. Jetzt nehmen
124 wir mal eine Mami oder ein Papi die 10 Jahre lang herumgelaufen sind und am Abend beim Essen
125 erzählt haben, ich als Projektleiterin oder ich als Projektleiter. Dann ist irgend so ein Agile-Spezialist
126 gekommen, der gesagt hat, so, du bist jetzt neu Scrum Master. Und diese Mami oder dieser Papi gehen
127 jetzt heim, und das ist nur so etwas ganz Individuelles, die Person erzählt jetzt zuhause, ja ich bin jetzt
128 Scrum Master. Die erste Reaktion des Umfelds ist wahrscheinlich, ja, was machst du denn jetzt? (...)
129 Ich glaube Neugier wäre schön. Wenn man die Neugier wecken kann. Vertrauen gewinnen wäre schön,
130 wenn man das kann. Die Bereitschaft zu haben, Neues zu entdecken. Ich spreche immer von Experi-
131 menten. Lass uns ein Experiment machen. Ein Experiment im wissenschaftlichen Sinne hat einen klaren
132 Zeithorizont und hat eine Hypothese, die man mit Messkriterien überprüfen will. Lass uns mal so arbei-
133 ten und du bist auch im Driving-Seat und kannst sagen, nein, das funktioniert so nicht. Aber sag bitte,
134 hey, es funktioniert nicht, erst nachdem wir gemessen haben und nicht bevor wir etwas gemacht haben.
135 Das sind Wünsche. Da ist jeder Mensch sehr individuell. Was ich einfach merke, wenn man die Leute
136 mitnehmen will, dann ist die Brechstange nicht immer geeignet. Es werden so oder so Kündigungen
137 kommen. Ich habe noch nie eine Transformation so gestalten können, dass jeder gesagt hat, wir machen
138 genau so weiter. Es gibt teilweise Leute, die aus welchen Gründen auch immer, ihre Rolle nicht loslassen

139 können, ihre Verantwortung nicht abgeben wollen und sich nicht neu orientieren wollen, nicht integrieren wollen und nicht Teil sein wollen von dieser Veränderung. Da muss man auch fähig sein, diese
140 Leute gehen zu lassen.
141

142

143 **I:** Würdest du sagen, dass die Agilität grundsätzlich höhere Anforderungen an die Soft Skills der Menschen stellt?
144

145

146 **EXT10:** Ich glaube in der Agilität muss man unterscheiden zwischen doing und being agile. Ich glaube
147 das doing agile, das ist so easy, das ist einfach. Das hast du in zwei Stunden verstanden und in zwei
148 Wochen umgesetzt. Aber dann geht es sehr, sehr lange bis dieser Prozess so ist, dass du in dieses agile
149 Mindset hineinkommst oder so wie ich das sage, being agile erreichst. (...) Ja, ich glaube, dass es auf
150 der sozialen Ebene (...). Ich meine der Professor Kruse hat vor Jahrzehnten gesagt, steck drei unterschiedliche Typen in einen Raum und dann kann Innovation entstehen. Es braucht einen Denker, einen
151 Analytiker und einen Chaoten. Und wenn man dieses drei zusammensteckt, dann werden sie sich immer
152 gegenseitig inspirieren und so entsteht Innovation. Das ist ja auch das, was man in den crossfunktionalen
153 Teams, in der Agilität wiederfindet. Das sind alles uralte Konzepte. Das ist ja nicht neu. Was halt Agilität
154 schafft, ist Verhältnisse zu schaffen. Wir arbeiten bei uns in der Firma mit einem Modell, das beginnt
155 bei der Haltung, geht über das Verhalten zu den Verhältnissen. Und die Haltung das sind meine Wertevorstellungen. Und wenn ich mit der anecke, dann kann ich höchstens sagen, könntest du mich coachen?
156 Ich merke, dass ich immer wieder den Kopf anstosse. Aber ich kann nicht zu dir kommen und dir sagen,
157 du, deine Wertevorstellungen, da müssten wir mal daran arbeiten. Da wirst du sofort defensiv. Was fällt
158 dir ein? Du kennst mich ja gar nicht. Das ist auch völlig logisch und natürlich. Und Verhalten ist für
159 uns, so dass was im Zwischenmenschlichen passiert, was auf der Teamebene passiert. Da kann man
160 dann ansetzen. Aber wir sagen, das Verhalten ist immer gesteuert durch die Verhältnisse. Also durch
161 Prozesse, durch Rollen, durch Räume. Oder wenn du sagst, komm wir machen Co-Location und jeder
162 hat sein Einzelbüro, dann ist das ein Witz mit der Co-Location. Das sind falsche Verhältnisse für das,
163 was man sich wünscht. Und wenn man jetzt über Agilität und Mindset spricht, dann sagen wir, haben
164 wir die Verhältnisse, damit das möglich ist für das, was wir uns wünschen? Beim dem einen Kunden,
165 den wir haben, da ist alles in seinem Umfeld so unglaublich sicher und auch so unglaublich wichtig,
166 dass man die Leute nie auf dem Gang sieht, miteinander reden. Höchstens so, wie geht es dem Hund.
167 Aber sicher nicht über das Business. Und Co-Location? Bist du wahnsinnig, ich kann doch nicht mit
168 allen meine Informationen teilen. Und jetzt wollen die agil werden. Da muss ich sagen, schwierig. Und
169 hier ist der Ansatz, und ohne Witz jetzt, die müssen ihr Gebäude abreißen und ein komplett neues
170 Gebäude bauen mit Co-Location Workspaces. Denn mit den Bedingungen, die sie heute haben agil
171 arbeiten zu wollen, das geht nicht. Es gibt da so ein zwei Teams, die sich einfach über die nächsten Jahre
172
173

174 einen Meetingraum gebucht haben und da so Co-Creation machen und ein agiles Team schaffen wollen.
175 Aber das ist schon rein räumlich nicht möglich. Sonst hättest du hunderte von leeren Einzelbüros. Ich
176 glaube mit dem agilen Mindset ist es so (...). Ich sehe es immer wieder, wenn man Scrum einführt.
177 Wenn man Scrum einführt und über die Retrospektive merkt, über den Sprint, über das Sprint-Board,
178 über die Reviews und die Plannings, wie Transparenz erzeugt wird. Das verändert das Mindset der
179 Leute. Wenn die merken, okay, alle zwei Wochen schauen wir an was wir gemacht haben auf der in-
180 haltlichen und der prozessualen Ebene und diese Denkmodelle verstehen, dass verändert die Leute. Die
181 werden auf einmal offener, kommunikativer, kollaborativer, kritikfähiger, weil sie merken, ich darf den
182 Mut haben und zu Fehlern stehen. Ich werde respektvoll behandelt, meine Offenheit wird anerkannt,
183 und, und, und. Da denke ich, das ganze Thema Agilität muss man über die Verhältnisse steuern. Und
184 jetzt machen wir den Zirkel zurück zu Kotter. Wenn man in den Verhältnissen beide Modelle hat, dann
185 gibt man den Menschen immer die Möglichkeit, in dieses Hierarchiedenken zurückzugehen. Und so
186 findet man Entschuldigungen für das eigene Verhalten, das halt noch nicht agil ist.

187

188 **I:** Vielleicht können wir hier gleich anknüpfen und das Ganze noch aus einer etwas anderen Perspektive
189 beleuchten. Wenn wir eher eine organisatorische Sicht einnehmen, gibt es da typische Schnittstellen,
190 welche dir immer wieder auffallen, zwischen Agilität und Hierarchie?

191

192 **EXT10:** Eine typische positive Schnittstelle ist das HR. Wobei das HR eigentlich immer [...] oder sehr
193 häufig viel zu operativ unterwegs und viel zu wenig strategisch. Und deshalb nicht in der Lage eine
194 Transformation voranzutreiben, was sie ja eigentlich tun sollten. Das ist mal ein Aspekt. Ein zweiter
195 Aspekt, den ich fast in allen Organisationen antreffe, ist dass (...) wie soll ich das formulieren? Das du
196 bereits in der Struktur der Organisation siehst, dass die ein Fehlkonzept drin haben, weil sie falsch dif-
197 ferenzieren zwischen Run the Business und Change the Business. Und zwar etabliert sich das vor allem
198 im Budgetierungsprozess. Run the Business erhält nie Geld und jeder kleine Change oder jedes kleine
199 Improvement wird als Change deklariert. Es wird ein Projekt gemacht und dann wird eine unglaublich
200 komplexe Projektstruktur aufgesetzt mit Gremien da und dort. Das heisst der Budgetierungsprozess,
201 also der Weg wie wir Geld beschaffen, um die Organisation weiterzubringen, läuft nur über Projekte.
202 Dann komme ich in eine Organisation, welche mit 300 Mitarbeitenden 1000 Projekte haben. Und sie
203 wundern sich, warum ihre Leute komplett überfordert sind. Nicht weil sie nicht arbeiten können, sondern
204 weil sie einfach tausend Parallelitäten haben und jeden Tag priorisieren müssen, was eigentlich die Ge-
205 schäftsleitung machen müsste. Dieser Prozess ist wirklich so ein, (...) also wenn man eine Geschäfts-
206 leitung überzeugen kann, dass ihr Budgetierungsprozess Blödsinn ist, das ist sehr, sehr schwierig, weil
207 sie das ja seit Jahrzehnten so machen und das sehr etabliert und fundiert und mit Netzwerk unterwegs
208 sind. Aber effektiv ist das der komplette Blödsinn. Bei gewissen Organisationen haben wir das geschafft,

209 das zu entkoppeln und zu sagen, das ist der Geldbeschaffungsprozess aber nicht der Projektierungspro-
210 zess. Das man das voneinander trennen, entkoppeln muss. So beschaffen wir Geld, wieder eine Aussen-
211 sicht. Und in der Innensicht, was machen wir mit dem Geld, da muss man super kreativ sein, aber das
212 muss man doch der Organisation überlassen. Gerade im bundesnahen Bereich (...), die meisten Projekte,
213 die ich da antreffe, die sind weit entfernt von Change the Business. Also weder werden neue Kunden
214 angesprochen, noch werden Geschäftsprozesse verändert oder die Funktionalität grossartig erweitert. In
215 den meisten Fällen hat man unglaublich hohe Investitionskosten, um Run the Business auf das nächste
216 technologische Level zu heben, weil man jahrelang nicht viel investiert hat oder falsch investiert hat und
217 technische Schulden angehäuft hat, was auch immer die Gründe sind. Aber viele Organisationen tun
218 sich unglaublich schwer, Geld in Run the Business zu investieren. Und in der agilen Welt kommen so
219 Antworten wie DevOps, BizDevOps. Das ist ja nichts anderes als der verzweifelte Versuch der Organi-
220 sation beizubringen, hey, dein Run the Business kostet konstant mehr Geld, weil sich die Technologie
221 massiv schneller und in kürzeren Zyklen verändert. Und wenn man modern sein will und dabeibleiben
222 will, dann muss man halt dort ständig investieren. Und das ist wirklich das, nicht nur in der Agilität,
223 aber was für viele Organisationen strukturell eine riesige Challenge ist. Dieser Budgetierungsprozess ist
224 irgendwie so sakrosankt. Und dieses Run und Change the Business, dieses Denken, da sagen zwar alle
225 immer, ja, das machen wir. [...].

226

227 **I:** Gibt es in dieser Schnittstelle Soft Skills, welche du ins Zentrum stellen würdest?

228

229 **EXT10:** Unbedingt. Was du zwingend brauchst, ist Transparenz. Wenn du Transparenz herstellen
230 willst, dann brauchst du Empathie. Also ein Verständnis, einen Perspektivenwechsel für die Herausfor-
231 derungen der anderen. Als Requirements Engineer ist es normal, dass man mit den Leuten reden geht
232 und versucht zu verstehen, was ist dein Job. Und ich glaube, was halt immer hilft, ist eine Auslegeord-
233 nung zu machen und die Leute in einen Raum zu bringen und miteinander reden lassen. Dann sieht man,
234 deine Herausforderung ist das und das und deine das und das. Finden wir da gemeinsam eine Lösung?
235 Und wenn man den einzelnen nicht aufzeigen kann, dass man sie versteht und ihre Perspektive aner-
236 kennt, dann kommen auch die Kommunikationsfähigkeiten zu einem Halt. Häufig merkt man dann auch,
237 dass (...) also hier unterscheidet sich die Spreu vom Weizen. Ich habe Scrum Master die ich als Agile
238 Coach coache. Das ist für mich schon ein riesiges Problem. Da beginnt das Problem. Weil die Scrum
239 Master sind von der Rolle her Organisations-Veränderer. Du nimmst Impediments auf, die du im Team
240 feststellst und die gehen teilweise bis zur Ebene der Strategie der Organisation. Und wenn ein Scrum
241 Master in der Organisation fähig ist, dann verändert er die Organisation. Dann braucht es keinen Agile
242 Coach, dann braucht es keinen Release Train Engineer, das braucht es eigentlich gar nicht. Wir haben
243 das Problem, dass alle Scrum Master unterschiedlich professionell sind und Erfahrung haben. Und ich

244 kenne Scrum Master, die sind einfach happy, wenn das Team happy ist. Also sie bringen Schokolade
245 und organisieren die Meetings. Das machen sie. Und sie pflegen die Kalender und schauen das die Leute
246 eingeladen sind. Und sagen dann aber, ich bin Scrum Master. Dann kenne ich andere Scrum Master, die
247 haben ganze Organisationen transformiert. Das ist so die Spannweite, was ein Scrum Master machen
248 könnte. Und entsprechend ähnlich ist es mit diesen Soft Skills. Du wirst Scrum Master kennenlernen,
249 die im Bereich Soft Skills top sind. Da ist eine konstruktive Kommunikation möglich, es sind wertschät-
250 zende Gespräche auf Augenhöhe. Und es geht ja nicht nur darum Meetings zu organisieren. Und es geht
251 auch nicht um dich, es geht ums Wir und ums Uns. Ich glaube diese Soft Skills sind absolut der Schlüs-
252 sel. Von dem her auch ein wirklich cooles Thema, was du da behandelst.

253 [...]

254

255 **I:** Vielen Dank für deine ausführlichen Antworten.

A.4.11 Experteninterview 11

1 **21.04.2023, Remote, Deckname EXT11**

2 **I:** Wie können die agilen und klassischen Arbeits- und Denkweisen innerhalb einer Organisation aufei-
3 nander abgestimmt werden?

4

5 **EXT11:** (...) Ich glaube, wo ich mich etwas schwer tue ist zu sagen, hierarchisch ist die eine Art der
6 Organisation und agil ist die andere Art der Organisation; da tue ich mich per se etwas schwer. Das eine,
7 was ich etwas gelernt habe immer wieder in der Praxis ist, dass auch in einer agilen Organisationsform
8 hast du gewisse Stufen einer Hierarchie. Das heisst, es ist nicht das eine oder das andere. Was du ver-
9 suchst zu machen ist natürlich, dass du diese Layers der Hierarchie versuchst sehr flach zu behalten und
10 du kommst nicht drum herum, dass du gewisse Layers hast. Deshalb glaube ich, dass du so oder so eine
11 gewisse Koexistenz hast. Das andere ist noch, ich glaube es ist etwas, was ich auch immer wieder fest-
12 gestellt habe, es ist extrem wichtig zu verstehen, was ist das Umfeld, in welchem man drin ist, und
13 schreit das Umfeld, in welchem man drin ist, eher nach klassischer Organisationsform wo man stärkere
14 Hierarchie hat, oder ist es ein Umfeld welches eher mehr in Richtung agile dezentrale Netzwerkorgani-
15 sation geht. Und etwas, was ich immer wieder versuche, auszurichten, auch bei den Studierenden in den
16 Lehrgängen, die ich mache, aber auch in der Praxis, was ich immer wieder ein bisschen für mich als
17 Kompass genommen habe ist, wie komplex ist das Umfeld, in dem wir drin sind. Es gibt so eine schöne
18 Matrix, die ich immer wieder nehme von Ralph Stacey, so ein Organisationsforscher, welcher ein biss-
19 chen aufzeigt, wie komplex ein Umfeld ist. Und komplex wird eigentlich ein bisschen definiert mit wie
20 vielen unbekanntem Faktoren muss ich operieren. Ist ein wenig bekannt, wohin ich gehe, wie ich dort
21 hinkomme oder ist auch der Horizont etwas schwammig und ich muss dann, da sind wir auch bei der
22 agilen Organisation, auch gewisse Fähigkeit haben, um immer wieder sehr stark auf sich verändernde
23 Rahmenbedingungen reagieren zu können. Und das triggert immer wieder ein bisschen. Als ich in Or-
24 ganisationen war, wo wir gesagt haben, der Weg, um überhaupt auf diese Rahmenbedingungen einzu-
25 gehen und die Organisation so fit zu haben, da ist eigentlich der einzige Weg Agilität und agile Struk-
26 turen. Um ein Beispiel zu geben, als ich in einer Unternehmung anfangs der 2000er gearbeitet habe,
27 sehr stark prozessgetrieben, sehr stark hierarchisch. Als kleines Beispiel, wenn du Kunden in Basel
28 hattest und du hast ein Travel-Approval gebraucht und dieses Travel-Approval für das Zug-Ticket
29 für ungefähr CHF 50.00 brauchte etwa vier Approval-Stufen, welche nicht mal mehr in der Schweiz
30 approved werden konnten. Und jetzt kannst du sagen, ja okay, sind wir überhaupt in der Lage, also hier
31 lässt sich dieses Muster, wie sonst Entscheide gefällt werden applizieren. Schaffen wir es da die Rah-
32 menbedingungen zu bieten? Oder braucht es eben andere, etwas dezentralere Strukturen. Und wenn du
33 jetzt (...) ein Beispiel von einem meiner früheren Arbeitgeber, einem kleinen unbekanntem Softwareher-
34 steller, welcher sich in einem sehr umkämpften Markt befindet und immer wieder auf die

35 Kundenbedürfnisse eingehen muss, kannst du es dir denn da leisten, dass du irgendwie vier Approval-
36 Stufen hast für Pippi fax? Oder sagst du, und das war eines unserer Design Prinzipien in der Organisa-
37 tionsentwicklung, dass wir Entscheide da fällen, wo sie auch anfallen. Sprich sehr dezentral. Und auch
38 die Kompetenzen an die Basis abgeben. Und wenn wir wieder das gleiche Beispiel nehmen, du hast
39 einen Verkäufer, der muss irgendwie zu einem Kundentermin, dann tut er das einfach und rechnet das
40 Zeug über Spesen ab. Am Ende des Tages kann der Elfenbeinturm ja nicht entscheiden, ob das richtig
41 ist oder nicht. Es hat sehr viel mit Kontrolle und Vertrauen zu tun.

42

43 **I:** Welche Soft Skills würdest du bei diesen Beispielen ins Zentrum stellen oder aus deiner Erfahrung
44 mit dualen Organisationsformen?

45

46 **EXT11:** Also ich muss ehrlich sagen, ich habe dieses Prinzip von der dualen Organisation das erste Mal
47 gehört. Mit dieser Koexistenz von Agilität und Hierarchie, das habe ich nicht gekannt. Natürlich, ich
48 kenne den Kotter, aber das habe ich nicht gewusst. Ich stelle mir vor, ist es denn wirklich so ein Exis-
49 tieren von einem rein hierarchischen Teil und daneben gibt es einen rein agilen Teil? Ich weiss es nicht,
50 ist vielleicht das Beispiel, welches du untersuchst, das kann ich zu wenig beurteilen, ob das im Bundes-
51 umfeld oder im Militär sogar so existiert. Ich glaube in den Bereichen der Wirtschaft, die ich kennenge-
52 lernt habe, tue ich mich etwas schwer zu sagen, hey, es gibt so zwei verschiedene Formen, sondern ich
53 glaube es ist eine Kombination, das war auch das, was ich gemeint habe. Wir hatten bei einem früheren
54 Arbeitgeber überhaupt keine Strukturen. Ich war da im Leadership-Team der Firma und habe unter an-
55 derem die Weiterentwicklung der Firma verantwortet. Wir haben die Hypothese, oder das Mindset ver-
56 folgt, dass wir sehr dezentral und flach vorgehen wollen. So diese Buzzwords, die man unter dem
57 Schlagwort New Work verzeichnen würde. Was wir unterschätzt haben, und das mussten wir dann auch
58 nachträglich korrigieren, wir sind so mit der Hypothese rein, dass wir das komplett flach machen. Wir
59 mussten dann realisieren, dass wir nicht drum herumkommen, ein, zwei Layer von Hierarchie einzufüh-
60 ren. Deshalb glaube ich, also meine Hypothese ist, dass das miteinander koexistiert. Und auch eine agile
61 Organisation hat durchaus Hierarchie drin. Der matchentscheidende Punkt ist beim Thema Leadership.
62 Welche Soft Skills braucht es da, das sind genauso diese Sachen. Dass du im Führungsteam das Thema
63 Vertrauen, transparente Kommunikation, auch wegzukommen vom Thema Mikromanagement, viel
64 mehr führen über klare Vision und Ziele und Rahmenbedingungen schaffen. Das heisst die Rolle der
65 Führung verändert sich komplett. Es ist nicht mehr (...), also auch wenn es die hierarchischen Stufen
66 noch gibt. Also wenn du jetzt vergleichst, traditionell hierarchische Organisationen, die mehr oder we-
67 niger die Hierarchie zum Entscheide fällen nehmen. Meine Hypothese und meine Erfahrung, daran
68 glaube ich sehr stark, dass auch in einer agilen Organisation Hierarchie für Exception-Handling da ist
69 oder als Eskalationsstufe. Und dann verändert sich natürlich die Art der Führung etwas. Und automatisch

70 auch, was so ein Leader in einer agilen Organisation für Soft Skills mitbringen muss. Also viel mehr so
71 führen zu können über Inspiration. Ich weiss nicht ob du das Modell kennst, es ist glaube ich von der
72 Uni St. Gallen, so transaktionales versus transformatives Leadership. Ich glaube sehr stark daran, dass
73 wenn du in einer agilen Organisation bist, dann bist du viel stärker im transformativen Führen, so Ser-
74 vant Leadership Themen. Und trotzdem hat man verschiedene Verantwortlichkeiten, wo es um Eskala-
75 tionsstufen oder um Exception-Handling geht. Oder vor allem dann, da glaube ich, dass man es nicht
76 ganz so dezentral machen kann, dort wo es vor allem um strategische Ausrichtung und um Entscheide
77 geht. Da kann man jetzt darüber streiten, ob das eine Hierarchiestufe ist oder ob das über Rollen definiert
78 ist. Ich weiss nicht, Holocracy, das Modell kennst du?

79

80 **I:** Ja.

81

82 **EXT11:** Wir haben in der Firma Circles definiert. Wir haben es nicht eins zu eins angewendet, weil wir,
83 ja, es war mir fast ein bisschen zu religiös. Holocracy by Design. Aber wir haben gewisse Elemente
84 übernommen, eben dieses Thema mit Circles. Und bei der Hierarchie haben wir gesagt, dass ist nicht
85 etwas, was einfach eine Hierarchiestufe weiter oben ist, sondern wir hatten einfach einen Strategy-Circle
86 aus verschiedenen Personen in der Organisation, das wurde so netzwerkartig zusammengestellt. Das
87 war aber natürlich ein sehr kleines Grüppchen. Weil wir einfach gesagt haben, dass kann nicht basisde-
88 mokratisch gelöst werden. Man kann es noch testen und validieren. Aber Design und die Definition der
89 Strategie muss im kleinen Rahmen passieren, sonst kommst du auch nicht vorwärts.

90

91 **I:** Du bist jetzt auf die Anforderungen an die Führungskräfte eingegangen. Was stellt Agilität im Ver-
92 gleich zu Hierarchie für andere Anforderungen an die Mitarbeiter? Worin liegt der grösste Unterschied
93 im Bereich Soft Skills aus deiner Sicht?

94

95 **EXT11:** (...) Ja. (lacht) Mehr gesunder Menschenverstand (lacht). Nein, es ist eine gute Frage. Es trig-
96 gert natürlich viel mehr bei den Mitarbeitern. Und es kommt darauf an, wenn du zum Beispiel sagst, du
97 hast eine sehr klassische Organisation, die du langsam Richtung agile Organisation transformieren
98 willst. Und du nimmst so den Grundsatz, dass agile Organisation auch dezentrale Entscheidungen und
99 in kleinen Zyklen vorankommen, bedeutet. Dann ist das natürlich schon etwas, was die Mitarbeiter am
100 Anfang schon ein bisschen, zum Teil überfordern kann. Also mehr Verantwortung, und du bekommst
101 auch die Kompetenz, das heisst auch, das ist dann eine ziemliche Last bei den Mitarbeitern. Man muss
102 damit umgehen können. Das ist, glaube ich, schon etwas, was die Mitarbeiter fordert. Bereitschaft, um
103 eben auch mal einen Entscheid zu fällen und vielleicht im Nachhinein lernen, okay, das ist jetzt der

104 falsche Entscheid gewesen. Den dann halt wieder korrigieren. Weil du kannst dann plötzlich nicht mehr
105 sagen, ja ich delegiere diesen Entscheid und irgendein anderer ist dann Schuld. Es braucht sehr viel
106 Eigenverantwortung. Ich glaube es ist auch etwas, was sehr stark in die Kommunikation reingeht. Du
107 musst sehr viel prägnanter kommunizieren können, sehr viel klarer, sehr viel regelmässiger, transparen-
108 ter kommunizieren. Und ja, sehr viel halt eigenverantwortlich damit umgehen. Es ist ja nicht mehr so,
109 dass dir jemand sagt, so aus der klassischen Pyramidenstruktur, hey, Morgen machst du das und Über-
110 morgen machst du das, sondern es ist mehr oder weniger ein Zielbild, an dem ich mich orientieren muss.
111 Was heisst jetzt das? Und ja, sicher auch etwas, was es automatisch mit sich zieht, ist, wenn du in
112 Richtung einer agilen Organisation, so Netzwerk und dezentral, dann bricht das natürlich auch extrem
113 die Silostrukturen in Organisationen auf. Das heisst, da bist du halt sehr stark plötzlich konfrontiert mit
114 unterschiedlichen Rollenprofilen und Hintergründen. Und da greifen natürlich Soft Skills wieder sehr
115 stark. Es sind ja dann nicht alle Ingenieure in einem Silo und alle BWL-er in einem anderen Silo, sondern
116 plötzlich ist der BWL-er der Ingenieur und irgendwie noch sonst irgendwer, im gleichen Team. Da
117 braucht es sehr viel Empathie und Verständnis, um zusammen arbeiten zu können. Um wirklich die
118 Agilität und die High-Performance-Kultur zu erreichen und reinzukommen.

119

120 **I:** Du hast jetzt einige Soft Skills erwähnt, Empathie, Selbstmanagement, Eigenverantwortung, die Fä-
121 higkeit Entscheide zu treffen und auch Kommunikation. Gibt es klassische Best Practices, die dir in den
122 Sinn kommen, die diese Soft Skills in einer Organisation verbessern können?

123

124 **EXT11:** (...) Also ich glaube, für mich der wichtigste Punkt ist, es steht und fällt ja doch mit der Füh-
125 rungsperson. Dass die Führungsperson einfach schon eine gewisse Art von Soft Skills vorlebt und, es
126 ist vielleicht, ich weiss nicht, ob du das in den gleichen Topf wie Soft Skills nehmen würdest, ich würde
127 es als Werte bezeichnen. Also was sind so die Wertevorstellungen. Und sagst du diese Werte als Füh-
128 rungsperson nicht nur vor sondern lebst du sie auch tagtäglich. Das ist für mich der Ausgangspunkt.
129 Und es ist auch ein kritischer Erfolgsfaktor, dass so etwas in einer Organisation auch etabliert ist. Nach-
130 her glaube ich, du musst dir auch als Organisation, und das muss jetzt nicht einmal auf die Gesamtorga-
131 nisation bezogen sein, das kann auch in einem Team sein oder in einer Abteilung. Du musst dir zuerst
132 einmal sehr stark bewusstwerden, was sind deine Werte oder was sind deine Verhaltensweisen, die dir
133 wichtig sind als Organisation. Und da sind wir wieder ein bisschen beim Umbrella, welchen ich als
134 Kultur bezeichnen würde. Das heisst, du musst ein bisschen wissen, was ist dir wichtig und wenn du das
135 weisst, dann hast du den Gradmesser, um zu sagen, okay, jetzt brauche ich Leute, die mehr oder weniger
136 nahe an diesen Werten und Verhaltensweisen sind. Dann glaube ich eine Best Practice ist, dass man da
137 relativ kompromisslos ist. Wenn du merkst, du hast Leute, und das ist dann für mich der berühmte Satz,
138 hire for attitude, not for skills, dass wenn du die Organisation transformierst oder Teams neu

139 zusammenstellst, auch Organisationen, die auf der grünen Wiese entstehen, dass man da keine Kompro-
140 misse eingeht. Wir haben da zum Beispiel bei der kleinen Software-Firma, wo ich gearbeitet habe und
141 weiter aufgebaut habe, da haben wir zum Beispiel immer ein Cultural-Fit-Interview gemacht. Da konnte
142 der beste Softwareentwickler kommen, das hat uns nicht interessiert, solange wir nicht das Gefühl hatten,
143 doch, der passt in unser Wertesystem und in unsere Kultur rein. Das war schon das erste Raster, da hat
144 man nie über technische Skills gesprochen, wenn man das Gefühl hatte, nein, das passt nicht. So schaffst
145 du es nicht, so eine Organisation wirklich auszubauen. Und dann ein weiterer wichtiger Aspekt, der
146 noch dazukommt, ist, ich glaube auch ein Erfolgsfaktor bei so agilen Teams, bei interdisziplinären
147 Teams, ist, dass du sehr darauf schaust, dass du eine gewisse Diversität hast in Bezug auf Verhaltens-
148 weisen oder in Bezug auf Soft Skills. Etwas, was sich da bewährt, das haben wir auch ab und zu gemacht,
149 dass man wirklich, also bei denn Soft Skills ist es eben etwas schwieriger, man kann keine Diplome
150 zeigen, kein irgendwie CAS oder so. Was sich da wirklich in der Praxis bewährt und was ich auch
151 empfehlen kann, wenn man so high performing Teams zusammenstellen will, sind so Persönlichkeits-
152 tests zum Beispiel. Da gibt es zum Teil mittlerweile schon mit wenig Zeitaufwand gute Sachen, dass
153 man jemand einordnen kann. Dass man dann auch ein bisschen schaut, sind das so ein bisschen kom-
154 plementäre Soft Skills. Also ein Beispiel (...) und das hilft dir extrem, um gewisse Konflikte im Team
155 zu managen. Wir haben damals in einem sechsköpfigen Team mit einem Coach so ein Persönlichkeits-
156 profil gemacht und dann sind da so Sachen herausgekommen. Eines war, bist du eher der der führt oder
157 bist du der der eher geführt werden will. Und da sind Sachen herausgekommen, bei denen wir sagen
158 musste, ja, das ist spannend. Gewisse Leute hatten wir immer so ein bisschen, wir hatten immer einige
159 Konflikte, weil wenn jemand im Führungsteam ist aber nicht so gerne führt, dann ist das immer ein
160 bisschen schwierig. Das findest du aber erst auf der Metaebene heraus. So wie die Leute ticken. Und
161 das habe ich auch schon so von anderen Firmen ab und zu gehört, dass sie beim Teambildung, also
162 früher hast du so gesagt, ja ich brauch jetzt einen Entwickler, der muss entwickeln, ich brauche einen
163 Designer, der kann gut designen. Und dass das auch wichtige Kriterien sind, so die fachlichen Skills.
164 Aber dass du beim Zusammenstellen von einem Team ganz bewusst auch auf die Ebene der Soft Skills
165 gehst und du das bewusst komplementär gestaltest. Es bringt ja dann nichts, wenn in einem Scrum Team
166 irgendwie acht Leute sind und sieben sind die absoluten Leader (lacht). Auf der anderen Seite bringt es
167 auch nichts, wenn du acht Leute hast und niemand will führen. Und das sind so Sachen, die sich aus
168 meiner Sicht bewähren, da würde ich Wert darauflegen, auch am Anfang einer Transformation. Aber es
169 steht und fällt mit dem ersten Schritt und das ist halt in der Führung, die Etablierung und wirklich daran
170 ausrichten und dann auch schauen, dass das Team entsprechend danach aufgestellt ist.

171

172 **I:** Den Nordstern an Werten definieren und diesen als Grundlage nehmen?

173

174 **EXT11:** Ja, genau.

175

176 **I:** Danke für die ausführliche Antwort. Ich würde das Thema gerne noch aus einer anderen Perspektive
177 beleuchten. Wir sind jetzt stark auf Soft Skill eingegangen. Wenn wir jetzt eher eine organisatorische
178 Sichtweise einnehmen. Zum Beispiel während einer Transformation wo hierarchische auf agile Schnitt-
179 stellen treffen. Gibt es Schnittstellen, die dir immer wieder aufgefallen sind, welche vielleicht auch eine
180 spezielle Beachtung oder ein spezielles Management brauchen?

181

182 **EXT11:** (...) Du meinst jetzt Schnittstellen zwischen Agilität und Hierarchie?

183

184 **I:** Ich kann ein Beispiel nennen. Was häufig genannt wird ist der Finanzbereich. Also dass man quasi
185 eine agile Organisation hat, aber der Budgetierungsprozess passt irgendwie nicht in diese Agilität rein.
186 Der ist in einem Jahresmodell aufgebaut und auch die Persönlichkeiten im Bereich Finanzen verfolgen
187 vielleicht eine andere Motivation als die Personen in der Agilität. Würdest du das unterstützen oder
188 kommen dir ähnliche solche Schnittstellen in den Sinn?

189

190 **EXT11:** Das ist jetzt ein ganz gutes Beispiel. (...) Aber da habe ich eine relativ klare Meinung und auch
191 die Hypothese (...), aus meiner Sicht ist das eigentlich ein fauler Kompromiss, wenn man sagt, es gibt
192 den agilen Teil und den hierarchischen Teil. Weil genau das Beispiel, welches du erklärt hast, ich glaube,
193 und ich kann das zu 100 Prozent unterstützen, dieses Beispiel triffst du in der Praxis noch sehr häufig
194 an, aber meine Hypothese ist, das ist nicht, weil das notwendig ist, sondern weil man es nicht besser
195 weiss oder nicht anders macht. Für mich ist der Ausgangspunkt immer noch, ich sage, eine Organisation
196 muss sich heute fragen, wie stellt sie ihre Zukunftsfähigkeit sicher. Und wenn die Antwort darauf ist,
197 wir haben nach wie vor sehr starre Rahmenbedingungen, da ist eine grosse Stabilität drin, die sind plan-
198 bar. Dann würde ich sagen, hey, totally fine. Dann funktioniert die Hierarchie vielleicht. Nimm zum
199 Beispiel die Flugindustrie, Piloten, die nach sehr klaren Checklisten, sehr strukturiert und hierarchisch
200 vorgehen, alles, was im Cockpit abgeht, ist sehr hierarchisch. Das hat absolut seine Daseinsberechtigung
201 und das ist auch völlig okay. Wenn du irgendwie ein Spital nimmst, in der Chirurgie oder so, ich weiss
202 nicht ob man wirklich ein gutes Gefühl hätte, wenn man da auf dem Operationstisch liegen würde und
203 der Doktor sagt, ja heute sind wir mal ein bisschen agil (lacht). Ich glaube es gibt so gewisse Bereiche,
204 wo das Hierarchische nach wie vor the way to go ist. Jetzt aber die grosse Frage, die man sich stellen
205 muss, ist, welche Branche hat wirklich noch so klare Rahmenbedingungen, so planbare langfristige Um-
206 felder. Das sind die wenigsten. Und alle die sagen, ja bei uns ist das nicht so planbar und nicht so sicher
207 und langfristig und starr, dann kommt man nicht drumherum, dass du dich richtig agil transformierst.

208 Dann gibt es aber keinen Kompromiss, dann bleibt nichts in dem Sinne klassisch hierarchisch auch nicht
209 in den Finanzen. Wenn du dir überlegst, du bist jetzt irgendeine Firma, Industrie, etwas produzieren in
210 der Industrie oder du bist eine Versicherung oder eine Bank. Und diese Märkte verändern sich so schnell,
211 so dynamisch. Deine Kundenbedürfnisse verändern sich so dynamisch. Technologie verändert sich so
212 dynamisch. Ich meine, warum ist der CFO jetzt ausgenommen davon? Investitionszyklen sind plötzlich
213 nicht mehr klassisch. Der Klassiker ist, dass man im Herbst die Planungen macht, und dann wird das
214 Budget abgesehen und dann wird umgesetzt. Wir hatten zum Beispiel auch beim CFO nicht aufgehört.
215 Der CFO war Teil dieser agilen Organisation. Und klar hattest du gewisse rechtliche Sachen, wie dass
216 du deine Bilanz Ende Jahr abschliessen musstest, aber er hatte eine Art virtuelle Buchhaltung als rol-
217 lende Planung über die nächsten 12 Monate. Und nicht irgendwie im Herbst mache ich die Planung und
218 dann setze ich ein Jahr um und mache dann die nächste Planung. Er konnte permanent sagen, in den
219 nächsten 12 Monaten, das ist mein Forecast, und der hat sich alle paar Monate wieder angepasst. Also
220 deshalb glaube ich ein bisschen (...) ich sehe diese Schnittstelle nicht. Für meine Hypothese, wenn du
221 als Organisation zum Schluss kommst, dass deine Rahmenbedingungen zu dynamisch sind, als dass ich
222 eine starre, hierarchische Organisation haben kann. Ich muss näher an der Basis, an den Märkten, an den
223 Kunden sein. Dann richtest du eigentlich automatisch deine ganze Organisation darauf aus. Und dann
224 gibt es diese Schnittstelle aus meiner Sicht nicht. Dann bist du genau bei dieser dezentralen, leicht hie-
225 rarchischen Organisationsform, aber dann ist weder Marketing noch Verkauf noch Produktion noch der
226 Finance-Bereich davon ausgenommen. Dann ist die Organisation agil. Und sie ist nicht agil for the sake
227 of, sie ist agil um überhaupt in der Lage zu sein, das Geschäftsmodell immer wieder neu zu erfinden
228 und immer wieder anzupassen. Und der CFO ist eigentlich einer der zentralsten, das muss ich jetzt noch
229 etwas abrunden. Er ist wahrscheinlich eine der zentralsten Funktionen, welche sich daran ausrichten
230 muss, denn du hast nicht mehr langfristige Investitionszyklen, so jetzt planen wir mal auf 10 Jahre,
231 sondern man muss immer wieder neu beurteilen und macht eher kleinere Investitionen dafür sehr viel
232 regelmässiger. Da sagst du immer wieder, okay, jetzt haben wir etwas gelernt, jetzt passen wir etwas an,
233 jetzt müssen wir ein bisschen links korrigieren, ein bisschen rechts korrigieren. Da ist die Finanzierung
234 ein zentraler Teil davon.

235

236 **I:** Du hast vorher erwähnt, dass du durchaus diese Schnittstellen noch anerkennen würdest und sagen
237 würdest, ja, die gibt es noch, aber quasi aus dem Grund, weil man zu früh aufgehört hat, das weiterzu-
238 treiben oder das genauer zu überlegen. Wenn wir von der Hypothese ausgehen, dass das Umfeld korrekt
239 analysiert wurde und die Agilität den Vorteil bringt und man eine agile oder eine leicht hierarchische
240 Organisation braucht, was würdest du sagen, was ist der Grund, dass das einige Organisation zwar eine
241 agile Produktentwicklung hinbekommen aber dann zum Beispiel im Legal, Compliance, Finance, in
242 diesen Supportfunktionen, die du angesprochen hast, nicht weiterkommen. Was ist der Grund dafür?

243

244 **EXT11:** (...) Ja, das ist die Führung. Aus meiner Sicht, um das etwas zu pauschalisieren, ist es Führung.
245 Die Bereitschaft von den Führungskräften, sich eben auch zu transformieren. Das tut natürlich weh. Das
246 heisst, dass ich Verantwortung bis zu einem gewissen Grad delegiere, dass ich Kompetenzen delegiere,
247 dass ich einen Teil der Kontrolle abgebe, dass ich aus der Komfortzone herauskomme. Nehmen wir
248 nochmal das Beispiel vom CFO. Es ist dann vielleicht nicht Top down der Budgetierungsprozess, son-
249 dern es ist dann halt, ich alloziere die Töpfchen, aber ich weiss nicht genau, wofür die ausgegeben
250 werden. Oder wenn du sagst, dezentrale Strukturen, dass du sagst, du hast vielleicht auf CFO-Stufe ein
251 Jahresbudget, bei dem du sagst, wir nehmen irgendwie 100 Millionen. 100 Millionen, die wir quasi
252 investieren und in einer klassischen, hierarchischen Organisation hättest du dann dieses Planungszyklen,
253 wo du sagst, gut, da ist mein Projektportfolio, mit diesen 100 Millionen machen wir in den nächsten 5
254 Jahren diese und diese Projekte und das investieren wir und dann misst du quasi dagegen. Die Realität
255 ist nachher, dass du heute gar nicht mehr weisst, was du in 5 Jahren für Projekte brauchst. Dann gehst
256 du hin und sagst, ja klar, du machst ja nicht Anarchie und sagst, jeder kann so viel ausgeben, wie er will,
257 aber dann sagst du vielleicht auf dieser Hierarchiestufe des CFO, gut wir haben immer noch das gleiche
258 Budget und wie verteile ich jetzt diese Töpfchen? Da hat vielleicht das eine Produktteam 10 Millionen,
259 weil es strategisch ist und die anderen haben 5 Millionen. Nachher wird es auf dieser Ebenen gemanagt.
260 Was dann wirklich gebraucht wird, das weiss ja der CFO und häufig auch die Geschäftsleitung nicht
261 mehr. Das sind nachher diese Produktteams, die an der Basis sind, die an den Kunden sehr nahe sind
262 und sich immer wieder auf die Bedürfnisse einlassen können. Und klar, dass du immer noch einen
263 Budgetrahmen hast, das macht Sinn. Die Firma muss am Ende trotzdem profitabel und wirtschaftlich
264 handeln. Die frühere Projektorganisation, welche ich als eher hierarchisch bezeichnen würde, da hast du
265 dieses Dreieck. Was ist so dein Scope, was ist dein Budget und was ist deine Zeitachse. Und diese drei
266 Themen sind immer, wenn du in ein Projekt gestartet bist, von Anfang an definiert und die waren sehr
267 starr. Nachher hast du eigentlich nur noch dagegen gemessen. Das Gleiche passierte auf der Organisa-
268 tionsebene. Wenn die ins Jahr gestartet sind, dann war klar, welche Gelder sind für welche Projekte bis
269 zu welchem Zeitpunkt. Dann hat man nur noch dagegen gemessen, schafft man es oder schafft man es
270 nicht. Man war null agil. Und wenn du jetzt in einer agilen Organisation bist, dann hast du mindestens
271 eine dieser drei Variablen nicht mehr von Top down aus definiert. Jetzt kannst du immer noch sagen,
272 und das ist da, wo die Hierarchiestufe reinkommt, was ist uns wichtig? Das ist sehr abhängig vom Ge-
273 schäftsmodell, vom Kunden, vom Markt. Wenn du zum Beispiel etwas für das Weihnachtsgeschäft pro-
274 duzierst, dann musst du nicht gross über die Timeline diskutieren, die ist einfach gegeben. Aber du
275 kannst vielleicht darüber diskutieren, wenn es hart auf hart kommt das Budget variabel erhöhen [...].
276 Ich denke in den meisten Fällen hast du halt das Budget als starrer Faktor. Was aber variabel ist, ist in
277 den meisten Fällen, das, was geliefert wird. Dann sind wir sehr klassisch bei der agilen Produktentwick-
278 lung [...].

279

280 **I:** Danke vielmal. Ich würde gerne noch eine letzte Frage stellen. Bewusst sehr offen. Gibt es jetzt noch
281 etwas, was du ergänzen oder verdeutlichen möchtest? Gibt es etwas, worüber wir aus deiner Sicht noch
282 zu wenig gesprochen haben oder sonst etwas, was dir noch auf dem Herzen liegt zum Thema Soft Skills
283 in dualen Organisationsformen?

284

285 **EXT11:** (...). Ja ich glaube, dass wir wirklich den Schwerpunkt auf das Thema Soft Skills oder etwas
286 breiter gefasst auf das Thema Kultur und Führung, dass man sich wirklich mit diesen Themen, wenn
287 man in eine agile Transformation geht, mit diesen Themen auseinandersetzt und in hoher Priorität sich
288 darum kümmert. Dass sich das Führungsteam auch bewusst ist, bei der Transformation, dass das etwas
289 ist, was man nicht delegieren kann. Ich stelle zu viel fest, dass man Agilität auf die unwichtigsten The-
290 men, also welche Methode nutzen wir, welches Tool nutzen wir, bezieht. Das hat auch ein bisschen mit
291 dem Mindset zu tun. Man geht mit einer linearen Denkweise heran und denkt, gut, bis jetzt haben wir
292 Projekte gemacht und Projekte können wir. Dann denkt man, ja eine neue Methode, ein neues Tool
293 ausrollen, da wissen wir wie das geht. Aber das sind nicht die Hebel, die eine Organisation daran hindern
294 wirklich agil zu sein. Wenn man sich heute die Praxis anschaut, dann ist Agilität ja nicht etwas Neues.
295 Das gibt es schon länger. Die wenigsten Organisationen können heute die Früchte ernten, von dem was
296 sie sich versprochen haben. Weil sie die falschen Schwerpunkte gelegt haben. Weil sie gedacht haben,
297 ja jetzt haben wir Jira und Scrum, jetzt sind wir agil. Und das greift einfach zu kurz. Da gibt es schöne
298 Beispiele, da gibt es spannende Firmen, die das sehr systematisch angehen. Und wenn man schaut, was
299 ist denn das Pattern bei diesen Firmen, dann ist es eigentlich immer den Nordstern zu haben, Schwerp-
300 punkt auf Kultur, auf kulturelle Transformation, die Leute mitzunehmen, sich auch diese Zeit zu nehmen
301 [...]. Das ist so der Mindset, der den Unterschied macht. Das man das eher wie eine Reise anschaut.
302 Eine Reise, die nie aufhört. Wo man sich aber bewusst ist, diese Reise ist wichtig, denn es geht um die
303 Zukunftsfähigkeit unserer Organisation.

304

305 **I:** Vielen Dank für deine wertvollen Ergänzungen und deine ausführlichen Antworten.

A.4.12 Experteninterview 12

1 **18.04.2023, Remote, Deckname EXT12**

2 **I:** Wie können die agilen und klassischen Arbeits- und Denkweisen innerhalb einer Organisation aufei-
3 nander abgestimmt werden?

4

5 **EXT12:** (...) Spannende Frage. Ich glaube notwendig ist (...), wenn wir uns ansehen, wie ein Unter-
6 nehmen entsteht, dann ist es meist entlang eines Kundenbedürfnisses und da entsteht schon so eine Art
7 Netzwerk. Mit der Zeit entwickelt sich das ja dann und es entwickeln sich stabile Strukturen. Es ist
8 glaube ich auch wichtig, dass wir Strukturen schaffen, die die Flexibilität des Unternehmens unterstüt-
9 zen. Deshalb ist so ein Netzwerk schon sehr notwendig. Machen wir mal ein paar Schritte zurück. Über
10 die Zeit wird die klassische Struktur aufgebaut und da ist natürlich der Aufbau und die Einführung dieses
11 Netzwerks genau die Herausforderung. Von traditionellen, über Jahrzehnte gewachsenen Strukturen
12 sich wieder ein Stück weit in die Richtung von einem Netzwerk zu entwickeln und das einfach auch
13 zuzulassen, den Rahmen dafür zur Verfügung zu stellen. Das ist glaube ich so die Herausforderung.
14 Dass man eben versteht, es hat eine Berechtigung, dass es so ist, wie es ist. Das es so gewachsen ist,
15 dass man die Strukturen so hat. Was man aber auch verstehen muss, ist, dass man, wenn man wettbe-
16 werbsfähig bleiben möchte, dann gibt es andere Erfordernisse. Dafür braucht es auch eine andere Orga-
17 nisation und Flexibilität. Und das ist so die Balance, also auf der einen Seite das Verständnis und eben
18 auch den Rahmen zuzulassen, um ebenso ein Netzwerk aufzubauen und sehr bewusst auszugestalten
19 und zu bewirtschaften.

20

21 **I:** Welche Soft Skills würdest du hier ins Zentrum stellen bei dieser dualen Organisation?

22

23 **EXT12:** (...) Genau, ich habe mich jetzt mit dem Begriff Soft Skills schwergetan, das ist ja sehr breit.
24 Meiner Meinung nach hat es sehr viel mit (...) Veränderungsfähigkeit auch zu tun. Das ich zum einen
25 verstehe, dass ich in einer Linie arbeite, in einer Ablauforganisation. Und diese Ablauforganisation, aus
26 meiner Erfahrung, die ändert sich. Also ich brauche per se schon Personen, die eine gewisse Änderungs-
27 fähigkeit haben, eine gewisse Flexibilität. Und ein ganz wichtiger Faktor, für mich, dieser Netzwerkor-
28 ganisation sind natürlich die Teams. Also eine andere Ausrichtung (...), also wenn wir von Performance
29 sprechen, da ist weniger die individuelle Performance gefragt und viel mehr die des Teams. Das heisst
30 das Teamfähigkeit und auch Offenheit sicher wichtige Themen sind. Und auch was die Arbeitsweise
31 angeht. Also wenn wir sagen, es geht um Veränderungen, dann ist sicher Neugier eine Fähigkeit die

32 wichtig ist. Das ist auch notwendig, um sich in so einem Konstrukt gut bewegen zu können und sich
33 auch gut zu fühlen. Das sind vielleicht so einige Elemente.

34

35 **I:** Gibt es aus deiner Erfahrung Best Practices oder konkrete Handlungsempfehlungen, zur Verbesserung
36 der von dir genannten Fähigkeiten?

37

38 **EXT12:** Ja, da gibt es natürlich diverses. Also alles, was Teambuilding betrifft. Also mehr ins Team
39 investieren. Ich hatte heute Morgen gerade eine Diskussion mit HR, also mit People Developern. Und
40 auch da ist die Fragestellung, wie schaffe ich es einen adäquaten Rahmen zu bilden. Wie setze ich so
41 ein Team zusammen. Da fängt das natürlich an, ein Team muss entsprechend zusammengesetzt werden.
42 Da gibt es unterschiedliche Rollen und unterschiedliche Typen die notwendig sind. Das ist der Start.
43 Wie man so ein Team aufbaut. Und da kann ich verschiedene Persönlichkeitstypen berücksichtigen, eine
44 bestimmte Art wie man arbeitet. Das mal so für das Setup. Und dann ist sicher auch ein Invest in dieses
45 Team notwendig. Das man sagt (...) ja, nach diesen Modellen, also von Forming, Storming, Norming,
46 Performing, solche Themen. Da sage ich, das Modell kann man nicht anwenden, um es zu verstehen,
47 ich muss es irgendwann mal zusammenbauen und dann muss ich investieren. Da habe ich verschiedene
48 Phasen und ich kann mit verschiedenen Hilfsmitteln und Methoden zum Beispiel im Storming die Rol-
49 len klar machen. Da gibt es ja ein ganzes Set an unterstützenden Möglichkeiten, um eben Teamfähigkeit
50 zu unterstützen. Zur Flexibilität gibt es natürlich auch Fragestellungen. Ich glaube grundsätzlich ist es
51 so, dass wir alle eine gewisse Stabilität suchen. Eine spannende Fragestellung für mich ist immer, das
52 Thema Coaching. Als Coaches versuchen wir herauszufinden, wie wir eine gewisse psychologische
53 Sicherheit, eine Stabilität im Umfeld erreichen können. Weil wir alles das brauchen. Der Mitarbeiter
54 braucht das, um auch eine gute Leistung zu erbringen und um abliefern zu können. Und gleichzeitig
55 muss er mit diesen ganzen Veränderungen umgehen können. Also diese Balance hinzukriegen. Psycho-
56 logische Sicherheit, oder ein sicherer Hafen, wo ich mich wohlfühle, wo ich mich selbst sein kann. Aber
57 auf der anderen Seite sind alle diese Veränderungen. Und ich glaube, dass ist so eine Balance, die wich-
58 tig ist, die es braucht für ein gesundes Arbeitsumfeld aus meiner Erfahrung. Es braucht diesen sicheren
59 Hafen für jeden Mitarbeiter, um eben mit diesen Änderungen umzugehen und auch diese Flexibilität
60 wirklich unterstützen zu können. Das braucht es beides. Grundsätzlich sind wir alle (...), ja, nicht immer
61 so veränderungs-affin, sondern suchen oft Stabilität.

62

63 **I:** Gibt es konkrete Massnahmen, um die von dir angesprochene psychologische Sicherheit verbessern
64 kann? Gibt es Best Practices dafür?

65

66 **EXT12:** Ja, Best Practices ist eher schwierig. Ich glaube es gibt ganz viele Möglichkeiten natürlich. Ich
67 glaube es hat viel mit Offenheit und Transparenz zu tun. Es hat natürlich auch mit den Führungskräften
68 zu tun. Also wie funktioniert die Führungskraft zum Beispiel. Also wenn es beispielsweise um das Vor-
69 leben von Werten und Prinzipien geht. Das ist glaube ich ein sehr wichtiges Thema. Authentisch sein
70 als Führungskraft. Emotionale Kompetenzen, also auch Empathie. Ich habe da eine Fähigkeit und ver-
71 stehe auch ein bisschen die Teamkonstellation und wie so ein Team funktioniert. Solche Themen. Auch,
72 dass man das Wachsen der Mitarbeiter unterstützt aus der Führungskraftperspektive. Wenn wir über
73 Teams sprechen, dann hat es auch immer mit der Entscheidungsfähigkeit zu tun, also mit den dezentra-
74 len Entscheidungen, diese zuzulassen und auch zu unterstützen. Da spielt die Führungskraft eine ganz
75 wichtige Rolle. Ich muss auch mal Entscheidungen abgeben und muss das delegieren können ans Team
76 und damit ist eine Führungskraft auch entscheidend, ob so ein Teamkonstrukt funktioniert. Auch ob ein
77 Team auch wirklich Verantwortung übernehmen kann. Ich glaube, das Vorleben von Transparenz und
78 auch von Schwächen als Führungskraft (...). Die Führungskraft ist nicht der Hero ohne Schwächen,
79 sondern das man auch Themen teilen kann, auch persönliche Themen und auch Misserfolge. Das sind
80 so Facetten, die das sehr gut unterstützen können. Auch um Vertrauen aufbauen zu können. Der Core
81 ist sicher das Vertrauen für so ein funktionierendes Team-Setup innerhalb des Teams aber auch gegen-
82 über von Führungskräften. Da ist auch immer spannend, wenn ein Spannungsfeld in der klassischen
83 Linie auftritt und man wo anders arbeitet im Team, wie funktioniert da das Zusammenspiel, wie nahe
84 ist die Führungskraft dann überhaupt an dem Mitarbeiter. Das sind so Fragestellungen aus dem Setup.

85

86 **I:** Vielen Dank. Wenn wir das Thema jetzt noch aus einer anderen Perspektive, eher aus einer organi-
87 schen Sicht, beleuchten. Gibt es da Schnittstellen, die du immer wieder angetroffen hast, bei denen
88 Agilität und Hierarchie aufeinandertreffen und die spezielle Aufmerksamkeit erfordern?

89

90 **EXT12:** Ja, ein ganz wichtiger Aspekt. Ich habe vorher HR erwähnt, das ist aus meiner Sicht eine span-
91 nende Facette. Aktuell bin ich ein Promoter eines, ja ich nenne es jetzt einmal People Runway im Sinne
92 von People Development angelehnt an den Architecture Runway im agilen Setting. Da investiert man
93 ja bewusst rein. Entsprechend geht es auch bei den Menschen darum, das investiert wird und auch der
94 Rahmen gesetzt wird. Ich glaube, dass wir im klassischen HR ganz viele Konflikte haben. Alles, was
95 Performancemanagement angeht zum Beispiel, da haben wir nicht mehr so das Individuum, sondern
96 eben das Team im Fokus. Die Zielsetzungen können gar nicht mehr allein, sondern nur noch im Team
97 erreicht werden. Da können sich ganz viele Konflikte ergeben, da muss man einen entsprechenden Rah-
98 men setzen. HR ist hier eine ganz wichtige Rolle. Oder auch wenn man die langfristige Planung anschaut
99 (...) der Personalplanung, also welche Fähigkeiten brauchen wir. Schaffen wir es eigentlich noch, wenn
100 wir den Bedarf haben auch jemanden zu rekrutieren oder hat sich der Markt so stark verändert, dass wir

101 sehr viel früher verstehen müssen welche Fähigkeiten wichtig sind und sehr viel früher schon jemanden
102 an Board nehmen müssen, wo wir vielleicht noch gar keine offene Stelle haben. Da ändert sich sehr viel
103 im HR. Auch wenn ich Finance anschau und ich da Planungen über mehrere Jahre machen möchte,
104 Initiativen und so weiter. Auch das funktioniert nicht mehr. Ich muss meine Budgetierung viel mehr an
105 meinen Outcomes orientieren. Ich glaube, dass diese klassischen Funktionen grosse Herausforderungen
106 haben. Da ist es wichtig, dass man dieses Netzwerk, die Arbeit im Netzwerk, stark verlinkt mit der
107 agilen Arbeitsweise, dass da ein Rahmen gesetzt wird, der das Ganze auch unterstützt. Also vor allem
108 diese Querschnittsfunktionen: Legal, Compliance, Finance und HR. Auf der anderen Seite sind es na-
109 türlich Themen wie, wir haben jemanden, der in der Linie eingebettet ist und zusätzlich irgendwo im
110 Netzwerk arbeitet. Da gibt es klassische Konflikte, was die Führung betrifft. Ich habe den Vorgesetzten
111 in der Linie. Wie nahe ist der eigentlich noch, was hat der noch aus seiner Sicht zu sagen. Er ist nicht
112 mehr für den Content verantwortlich, das entsteht mehr im Netzwerk. Was genau übernimmt er den
113 noch im Bereich Führung. Ist er mehr Coach, People Manager. Ich glaube das sind auch spannende
114 Bereiche und auch mögliche Konflikte. Da ist es wichtig, dass ein gemeinsamer Approach entsteht, dass
115 jemand in der Linie versteht, dass sich seine Rolle sehr stark verändert. Das sind natürlich so die offen-
116 sichtlich Themen, die ein Stückweit kollidieren. Das merkt man immer wieder, wenn zum Beispiel
117 jemand aus der Linie intervenieren möchte, was Inhalte betrifft oder sonstige Themen betrifft, Zielset-
118 zung betrifft und das eigentlich gar nicht mehr kann, weil das eigentlich im Netzwerk festgelegt wird.
119 Das eben die Ziele auf dem Team sind und nicht mehr auf dem Mitarbeiter. Da gibt es natürlich Potenzial
120 für Konflikte. Bei meinem aktuellen Arbeitgeber haben wir eine sehr, sehr grosse Netzwerkorganisation.
121 Da gibt es eine permanente Interaktion mit der Linienorganisation. Da merkt man an verschiedenen
122 Stellen noch dieses unterschiedliche Verständnis und auch die unterschiedlichen Erwartungen.

123

124 **I:** Welche Soft Skills würdest du hier ins Zentrum stellen? Also genau in diesen Schnittstellen. Was
125 braucht ein Mitarbeiter oder eine Führungskraft unbedingt für Soft Skills damit es funktionieren kann?

126

127 **EXT12:** Spannende Frage. (...) Ich glaube es hat sehr viel mit dem Lernen zu tun. Wir haben vorher
128 über Neugier gesprochen. Das unterstützt sicher, dass man diesen Schritt macht, in die Veränderung.
129 Und daraus zu lernen. Und sich hier auch zu überlegen, was sind die Ziele, wie können wir das messen,
130 was müssen wir anpassen. Also so in einem kontinuierlichen Lernmodus zu kommen. Dafür braucht es
131 natürlich Offenheit und die Bereitschaft sich darauf einzulassen. Ich glaube, dass ist sicher eine ganz
132 wichtige Facette, die notwendig ist, um das erfolgreich zu gestalten. Es braucht andere Verhaltenswei-
133 sen. Am Ende ist ja immer dieses, sich auf etwas Neues einlassen können. Ob es jetzt Teamzeremonien
134 sind oder etwas anders. Man braucht neue Verhaltensweisen. Da geht es auch darum, diese vorzuleben
135 und eigentlich geht es auch wieder um Neugier und um Offenheit und um Lernen.

136

137 **I:** Fallen dir noch weitere Fähigkeiten in diesem Kontext ein?

138

139 **EXT12:** (...)

140

141 **I:** Vielleicht wenn du dich auf den Finanzbereich konzentrierst. Das höre ich öfters. Dort herrscht bei-
142 spielsweise ein Jahresdenken, welches sich mit der Agilität beisst. Aus deiner Erfahrung, welche Soft
143 Skills brauchen die Menschen in diesen Schnittstellen vor allem?

144

145 **EXT12:** (...) Also es ist jetzt weniger ein Soft Skill. Aber ich denke viele Unternehmen sind stark
146 prozessorientiert, also mit dem Jahresbudgetierungsprozess. Ich glaube, dass wir ein Stück weit mehr
147 zu Produkten und Lösungen hinkommen müssen. Wenn wir das machen, dann geht das andere ein Stück
148 weit mit einher. Wenn wir uns stärker auf das Produkt, auf unseren Kunden fokussieren, dann sind wir
149 auf einem anderen Zyklus und wir müssen schauen, hey, was ist der Outcome und was möchten wir
150 investieren. So ergibt sich eine andere Fragestellung. Das ist so ein Change, halt weniger mit Soft Skills
151 (lacht), also weg von einer starken Prozessorientierung hin zu einer Produkt- und Lösungsorientierung
152 wie der Wert für den Kunden geschaffen wird. Dieses Verständnis braucht eben auch der Finance-Ber-
153 reich, der vielleicht ein Stück weiter weg ist vom Kunden als zum Beispiel das Produktmanagement
154 [...]. Da sehe ich ein wichtiges Thema, in der Kundenorientierung. Das sind aber weniger Soft Skills.

155

156 **I:** Danke für die ausführlichen Antworten. Ich würde gerne eine letzte Frage stellen. Gibt es jetzt noch
157 etwas, was du ergänzen möchtest, etwas worüber wir vielleicht aus deiner Sicht noch zu wenig gespro-
158 chen haben oder etwas was dir zu diesem Thema noch auf dem Herzen liegt?

159

160 **EXT12:** (...) Ich glaube wir haben die Core-Themen angesprochen. Transparenz ist sehr wichtig. Das
161 hat viel mit dem neuen Arbeiten zu tun, ich mache sehr viel mit Ehrlichkeit. Ich mache auch Sachen
162 transparent, die nicht funktionieren. Das führt auch zu diesem Learning, dass ich vorhin angesprochen
163 habe. Aus Fehlern lernen. Ich glaube das ist eine ganz wichtige Fähigkeit. Auch das Umfeld dafür zu
164 schaffen. Da sind wir stark bei den Führungskräften. Grundsätzlich ist das Thema rund um Menschen
165 natürlich sehr wichtig. Wie schafft man Vertrauensbasen, das haben wir aber auch schon angesprochen.
166 Das ist natürlich notwendig, um über Fehler zu sprechen. Vertrauen und Respekt ist eine Basis. Unter-
167 schiedliche Sichten zuzulassen. Auch bei der Zusammensetzung des Teams. Darüber haben wir

168 gesprochen, es muss divers sein, man muss verschiedene Sichten integrieren. [...] Dieser kontinuierliche
169 Verbesserungsgedanke ist sehr wichtig für mich. Das ist vielleicht ein Pattern, den man im Agilen sieht.
170 Wir sind eine agile Organisation, wir machen eine Netzwerkorganisation. Wir haben aber nur den Status
171 Quo geändert. Wir haben den Status Quo von einem Projekt zu einem neuen Arbeiten geändert. Was
172 wir vielleicht noch nicht geschafft haben, ist uns kontinuierlich weiterzuentwickeln. Das sehe ich aktuell
173 häufig in Unternehmen. Nach diesem grossen Change sind viele Unternehmen ziemlich weit. Sie haben
174 diesen neuen Modus Operandi, Status Quo, aber es braucht tatsächlich diese Weiterentwicklung, klei-
175 nere Veränderungen vorzunehmen, neue Verhaltensweisen vorzuleben, um dann auch die Kultur nach-
176 haltig zu ändern und wirklich sich zu einem lernenden Unternehmen zu entwickeln. Das ist nur ein Teil.
177 Viele Unternehmen stecken noch in diesem Economies of Scale Approach, wo man von einer Arbeits-
178 weise in eine andere gesprungen ist. Das Thema Innovation habe ich vielleicht noch nicht so erwähnt.
179 Das ist auch etwas ganz Wichtiges, dass man diesen Raum schafft, Raum für innovative Themen, Zeit
180 und Raum.

181

182 **I:** Vielen Dank für deine wertvollen Ergänzungen und deine ausführlichen Antworten.

A.5 Expertenprofile

Die detaillierten Profile der interviewten Experten werden im Folgenden unter Wahrung ihrer Anonymität mittels geänderter Pseudonyme und in modifizierter Reihenfolge ihrer Durchführung präsentiert.

Experte A: Der Experte ist ein erfahrener Personal- und Organisationsentwickler mit Schwerpunkt auf agilen Arbeitsweisen. Er besitzt umfangreiches Expertenwissen durch seine Tätigkeiten als Berater, Coach, Dozent und Betreuer von Masterarbeiten. Der Experte hat an einer renommierten Schweizer Universität in Wirtschaftspsychologie und Neuroökonomie promoviert und an einer weiteren Schweizer Universität Psychologie, Biologie und Betriebswissenschaften studiert. Zu seinen wichtigsten beruflichen Stationen zählen seine selbstständige Tätigkeit, die Arbeit bei einer Consulting-Firma und einer internationalen Wirtschaftsprüfungsgesellschaft sowie seine Lehrtätigkeit an verschiedenen Hochschulen und Management-Institutionen.

Experte B: Der Experte ist ein erfahrener IT-Berater mit tiefgreifendem Wissen in IT-Strategie, digitale Plattformen, Enterprise-Architektur und aufkommenden Technologien wie Blockchain, künstliche Intelligenz und IoT. Er hat langjährige Führungserfahrung in der IT-Branche, insbesondere in IT- und Managementberatungsfirmen. Der Experte verfügt über einen wissenschaftlichen Hintergrund, hat als Staff Scientist an einer angesehenen Universität gearbeitet und besitzt einen Dokortitel in Biophysik sowie einen Diplomabschluss in Physik.

Experte C: Der Experte ist ein erfahrener Organisationsentwickler mit verschiedenen Führungspositionen, unter anderem im Business Development und als Partner bei renommierten Firmen. Er ist Co-Gründer eines Beratungsunternehmens und hat umfangreiche Erfahrung in der agilen Organisationsentwicklung. Als Dozent unterrichtet er an verschiedenen Hochschulen und ist Mitglied in verschiedenen Beiräten. Sein Hauptinteresse liegt in der Entwicklung von Wettbewerbsvorteilen durch Kombination von Menschen, Lean Management, agilen Methoden und Best Practices. Der Experte hat einen Hintergrund im Maschinenbau und verfügt über langjährige Erfahrung als Projektmanager, Senior Consultant und Software-Architekt.

Expertin D: Diese Expertin verfügt über umfassende Erfahrungen als Agile Coach, Release Train Engineer und Organisationsmanagerin in digitalen Transformationsprojekten. Sie hat in verschiedenen Branchen gearbeitet, darunter Finanzdienstleistungen, IT und

Textilindustrie. Ihre akademische Ausbildung umfasst einen Master-Abschluss in IAP und einen Master-Abschluss in Wirtschaftsinformatik, ergänzt durch Zertifikate in Coaching, Organisationsberatung, Usability und User Experience und Information Systems Management.

Experte E: Der Experte hat langjährige Erfahrungen im Versicherungsbereich, sowohl bei einem globalen Technologieunternehmen als auch in Führungspositionen bei agilen IT-Unternehmen. Aktuell ist er in einer Innovations- und Transformationsrolle tätig und als Mitglied in verschiedenen Vorständen und Beiräten aktiv. Als Dozent an einer Hochschule für Wirtschaft teilt er sein Wissen über digitale Transformation und Versicherung. Seine akademischen Qualifikationen umfassen Weiterbildungen in Change und Innovation Management, Digital Insurance und Wirtschaftsinformatik an renommierten Institutionen. Seine Expertise liegt in der strategischen Umsetzung von Innovationen und digitalen Lösungen im Versicherungsbereich.

Expertin F: Expertin in Organisationsentwicklung und Kulturtransformation mit langjähriger Erfahrung in verschiedenen Branchen. Aktuell Head of Agile IT bei einer IT-Entwicklungsfirma und Teilzeitdozentin an einer Fernfachhochschule. Gründerin und Unternehmerin einer Beratungsfirma für nachhaltige Unternehmensentwicklung, agile Projekt- und Prozessmanagement. Zuvor tätig als Qualitätsmanagerin und Projektleiterin bei einer grossen Schweizer Postorganisation. Ausbildungshintergrund umfasst MSc in Angewandter Psychologie, BSc in Business Administration (Wirtschaftspsychologie) und EMBA in Business Engineering/Prozessmanagement.

Experte G: Experte im Bereich Hardware- und Softwareentwicklung, Qualitätsmanagement und Testmanagement. Über 20 Jahre Erfahrung in verschiedenen Branchen, darunter Telekommunikation, Medizintechnik und IT. Aktueller Manager für HW und SW Development in einem Unternehmen für Medizintechnik. Frühere Positionen beinhalten Teamlead Software Testing, Qualitäts- und Testmanager, Release-Manager Qualitätssicherung und Lead Test Manager. Ausbildung umfasst einen MAS in Quality Leadership, einen MAS in Business Information Management und einen Abschluss in Betriebsökonomie mit Schwerpunkt Marketing und Human Resources.

Experte H: Experte im Bereich IT-Transformation und -Beratung mit über 15 Jahren Erfahrung in verschiedenen Positionen. Aktuell in einer leitenden Funktion in einem öffentlichen IT- und Telekommunikationsunternehmen tätig. Frühere Positionen umfassen

leitende Funktionen in IT-Beratung, CIO-Beratung und Transformation, IT-Prozessmanagement und -Organisation und als Senior Consultant. Akademischer Hintergrund beinhaltet einen Dokortitel in Elektrotechnik und drahtloser Kommunikation von einer renommierten technischen Hochschule sowie einen Diplom-Ingenieur-Abschluss in Elektrotechnik von einer führenden Universität.

Experte I: Experte in agiler Methodik und Führung mit langjähriger Erfahrung in verschiedenen Führungspositionen in der Versicherungs- und Telekommunikationsbranche. Aktuell verantwortlich für Agile Methodology und Lean-Agile Center of Excellence in einer bedeutenden Versicherungsgesellschaft. Frühere Tätigkeiten beinhalten Head Agile Enablement, Agile Coach, Projektleiter und Portfoliomanager. Umfangreiche Erfahrung in Lean-Agile-Transformation, digitale Prozessverbesserung und Innovationsmanagement. Akademische Qualifikationen umfassen einen MBA in Corporate Management, einen MBA in General Management und einen Diplom-Wirtschaftsingenieur (FH) in Technologiemanagement, Innovationsmanagement und Marketing.

Experte J: Experte in Business Transformation und Agile Methoden mit langjähriger Erfahrung in verschiedenen Führungspositionen in Handels-, Ingenieur- und Beratungsunternehmen. Aktuell leitet er die Transformation und das Lean Portfolio Management bei einem grossen Handelsunternehmen. Frühere Tätigkeiten umfassen Agile Executive Coach, Geschäftsführer, Business Unit Leader und Software Architect. Umfangreiche Kenntnisse in Digitalstrategie, Portfoliomanagement und Leadership. Akademische Qualifikationen umfassen einen MAS in Medical Informatics Management, CAS in Business Administration und Management sowie einen BASc in Elektronik und Automation. Zertifizierungen in Lean Leadership, Transaktionsanalyse und integralem Coaching.

Experte K: Experte in agilen Methoden und digitalem Business, mit mehr als 20 Jahren Erfahrung in verschiedenen Rollen wie Head of Change und Transformation, Head of Product, Product Manager und Enterprise Agile Coach. Starke akademische Grundlagen durch Master-Abschluss in digitalem Business und verschiedene CAS-Programme. Umfangreiche Erfahrung in der Finanzbranche und im Bankwesen, sowie als Trainer und Dozent für Agile, Scrum, Produktmanagement und digitale Themen an renommierten Hochschulen. Besondere Kenntnisse in Agilität, Produktentwicklung, Servant Leadership, Scrum, Change Management und digitalen Technologien.

Experte L: Experte mit über 20 Jahren Erfahrung in agilen Methoden, Leadership und Organisation. Seit 6 Jahren als Agile Coach und Managing Partner bei einer renommierten Consulting-Firma tätig. Parallel dazu Dozent an einer angesehenen Hochschule für Angewandte Wissenschaften, unterrichtet CAS Business Analysis und Agile Requirements Engineering. Hat als Trainer, Speaker und LEGO Serious Play Facilitator weitreichendes Branchenwissen aufgebaut. Absolvent des CAS Beratung und Coaching sowie eines Studiums im Bereich Communication und Information Technology.

Anhang B

Der zweite Teil des Anhangs beinhaltet Dokumente und Materialien des Praxispartners.

B.1 Dokumente und Materialien des Praxispartners

Im Folgenden sind Auszüge aus Confluence dargestellt, die als Quellen für Kapitel 4.1 dienen.

B.1.1 Einleitung Organisationshandbuch Einsatz IKT

Die Neue Digitalisierungsplattform (NDP) ist als künftige robuste, hochsichere und resiliente IKT-Plattform zentral für die Digitalisierung unserer Armee sowie ihrer Partner im SVS (Sicherheitsverbund Schweiz). Sie ermöglicht deren Führungsfähigkeit und damit den Wissens- und Entscheidvorsprung in allen Lagen. Dementsprechend liegt ein Schwergewicht im IT-Bereich auf der Realisierung der NDP, denn sie zahlt konkret auf die Fähigkeitsentwicklung der Armee ein (u.a. Führung und Lageverständnis im Verbund, Datenverarbeitung robust und sicher; Gesamtkonzeption Cyber Armee).

Die Anforderungen an die NDP und die einzelnen Realisierungsschritte sind sehr komplex und herausfordernd. Ein derartiger Plattformverbund lässt sich bezüglich Technologie, Architektur, Prozesse und Sicherheit nicht mit den heute gängigen Cloud-Services der Privatwirtschaft vergleichen. Gleichzeitig besteht eine hohe Abhängigkeit zur Lieferfähigkeit der Industriepartner, Entwicklungsstände von Technologien und den VBS-intern zur Verfügung stehenden Personalressourcen und deren Skills.

Einsatz IKT - (Zielorganisation) ist der zukünftige IKT Provider der Armee für einsatzkritische Anwendungen und Systeme und trägt die Verantwortung für den Aufbau der Neuen Digitalisierungsplattform (NPD), die Bereitstellung der Betriebsorganisation, den Betrieb und die Weiterentwicklung. Das bedeutet, dass zwar per 01.01.2024 das Kdo Cy als Amt definiert ist und die entsprechende Aufbauorganisation in Kraft gesetzt wird. Für Einsatz IKT - (Zielorganisation) wird dies jedoch erst der erste Schritt hin zum IKT Provider sein. Die Aufbauarbeiten beziehen sich IT-mässig auf die Erstellung der Plattform und kontinuierlich auf die aufbau- und ablauforganisatorische Ausrichtung als IKT Provider der Armee für einsatzkritische Systeme. Am 01.07.2026 wird durch die formale Betriebsaufnahme der NDP ab Landesnoten inklusive erster nutzbarer Referenzanwendungen ein wichtiger Meilenstein erreicht.

Damit sind die Grundlagen für die Gesamtmigration der einsatzrelevanten Anwendungen der Armee geschaffen und die flächendeckende Umsetzung der IKT-Architektur 4.0 kann konsequent weitergeführt werden (Dezentralisierung/Regionalisierung, Interoperabilität nach FMN und Degradationsfähigkeit).

Bedingt durch die hohe Komplexität, den grossen Zeithorizont und den stetigen Technologiewandel greifen klassische Organisationsformen und Projektmethoden zu kurz. Folgende Erfolgsfaktoren sind zentral:

- End-to-end Betrachtung und einheitliche Governance der gesamten neuen Digitalisierungsplattform (NDP)
- Reduktion der Komplexität durch Etappierung, iteratives Vorgehen
- Stetiges Lernen und Adaptieren auf Grund der Erkenntnisse einer realisierten Etappe, Zwischenergebnisse nutzbar machen
- Interdisziplinäre Zusammenarbeit über Teamgrenzen und Strukturen hinweg, kurze Entscheidungswege
- Laufender Einbezug der Anwender (Abstimmung, Nachvollziehbarkeit, Vertrauen)
- Arbeitgeberattraktivität, Zugang zu Fachwissen
- Strategische Industriepartnerschaften

Die Agilität adressiert die genannten Erfolgsfaktoren. Das SAFe Framework stellt dabei eine konkrete und erprobte Methode zur Umsetzung dar.

Einsatz IKT - (Zielorganisation) befindet sich bereits auf dem Weg zu einer Einsatz IKT - SAFe Organisation. Diverse Elemente wurden bereits erfolgreich implementiert und werden gelebt. Ab 2024 sollen auch die Strukturen in Einklang zur Methode gebracht werden.

B.1.2 Auftrag Projekt Kommando Cyber vom 16.12.2021

Zielsetzung aus Projektauftrag Kommando Cyber (Auszug)

Um den künftigen Anforderungen des Umfelds und den Bedrohungen besser gerecht zu werden, soll die FUB von einer breit gefächerten Unterstützungsorganisation in ein einsatzorientiertes, militärisches Kommando weiterentwickelt werden. Das Kommando Cyber schafft die Voraussetzungen, um in allen Lagen den notwendigen Wissens- und Entscheidungsvorsprung der Armee zu erreichen. Die Fähigkeiten des Kdo Cy sind dazu

konsequent auf die Aufgaben der Armee und die strategische Aufklärung für die Nachrichtendienste im Cyberraum auszurichten. Das Kdo Cy verantwortet im gesamten Aufgabenspektrum der Armee aus dem Stand und permanent die operationellen Fähigkeiten in den Bereichen Eigenschutz im Cyber- und elektromagnetischen Raum, Lageverständnis und Führung im Verbund, Datenverarbeitung robust und sicher sowie Aktionen im CER.

Die Fähigkeit der Armee zur subsidiären Unterstützung von zivilen Behörden (z. B. mit Cyberspezialistinnen und -spezialisten) und zur Zusammenarbeit mit Partnern (z. B. Fähigkeit zum Datenaustausch) wird durch die Bildung des Kdo Cy weiter ausgebaut. Zudem werden die Voraussetzungen geschaffen, um künftig mit weiteren Stellen, die ebenfalls hohe Sicherheitsanforderungen haben, besser zusammenarbeiten zu können, beispielsweise mit Partnern des Sicherheitsverbundes Schweiz und mit anderen Verwaltungseinheiten der Bundesverwaltung.

Durch ein aktives Changemanagement bzw. Veränderungsmanagement soll die Unternehmenskultur mithilfe einer gemeinsamen Vision/Mission weiterentwickelt und den dynamischen Umfeldveränderungen laufend Rechnung getragen werden.

B.1.3 Auftrag Einsatz IKT

Die Umsetzung der Neuen Digitalisierungsplattform NDP im Gesamtrahmen der Armee wird an Einsatz IKT beauftragt. Dieser Auftrag ist weiterhin in Redaktion und Vernehmlassung und wird zu gegebener Zeit durch die definierte vorgesetzte Stelle erlassen.

Aus diesem Grund wird der Entwurf hier nicht vollständig abgebildet. Im Kapitel Einsatz IKT - (Zielorganisation) werden trotzdem einzelne Punkte übernommen, damit die Nachvollziehbarkeit der Beauftragung Ei IKT gegeben ist.

Diese nicht freigegebene Beauftragung hat auf Grund weiterer bereits vorhandenen Einsatz IKT - Grundlagen keinen Einfluss auf die aktuellen Arbeiten und vor allem auf die Feinstruktur 2024. Diese Arbeiten laufen im Rahmen der Projektarbeiten des Projektes Kdo Cy (Organisationsprojekt).

B.1.4 Team Neue Digitalisierungsplattform (im Übergang zu Einsatz IKT)

Mit der Handlungsrichtlinie CdA Nr 2 zum Kommando Cyber 09.11.2021 - Ergänzung für den Bereich Einsatz IKT wurde die organisatorische Grundlage geschaffen, um die

Projektorganisation Kdo Cy im Bereich Einsatz IKT - (Zielorganisation) mit einem Team NDP (im Übergang zu Einsatz IKT) zu verstärken und den mit der Fokussierung auf die NDP einhergehenden Schnitt in einem dedizierten Portfolio des Projektes Kdo Cy zu verankern.

Team NDP (im Übergang zu Einsatz IKT) befindet sich aktuell im Übergang d.h. die alten Strukturen wurden beibehalten. Das Team NDP (im Übergang zu Einsatz IKT) stellt in der Führung- und Steuerung eine Verschmelzung der Linienorganisation mit den Projektorganisationen gemäss der Projektgovernance NDP. Dabei werden die einzelnen Projekte, welche der Projektgovernance NDP unterstellt sind, nicht im herkömmlichen Sinne durch den jeweiligen Projektausschussvorsitzenden geführt, sondern direkt durch den Kdt Team NDP und seinem Stab Team NDP.

Die komplette Organisation arbeitet nach dem SAFe Framework/SAFe Organisation. Ab 2024 sollen auch die Strukturen mit den heutigen agilen Rollen umgesetzt werden. Dazu mehr im Abschnitt Einsatz IKT (Ei IKT) (Zielorganisation). In diesem Kapitel Team NDP (im Übergang zu Einsatz IKT) wird auf die Periode von 2021 – 2023 eingegangen.

B.1.5 Zielorganisation Einsatz IKT

Die Aufbauorganisation von Einsatz IKT - (Zielorganisation) ist konsequent auf agile Arbeitsweise ausgelegt. Grundlage bildet eine Einsatz IKT - SAFe Organisation mit einem oder mehreren Agile Release Train (ART), welcher für die Umsetzung zuständig ist. Durch einen modularen Aufbau von Einsatz IKT - (Zielorganisation) wird sichergestellt, dass sich diese dynamisch an neue Anforderungen und Begebenheiten anpassen kann.

Die Führung von Einsatz IKT - (Zielorganisation) wird durch die Geschäftsleitung Einsatz IKT wahrgenommen, welche bewusst nicht Bestandteil des Agile Release Train (ART) ist. Ebenfalls verzichtet Einsatz IKT - (Zielorganisation) auf klassische Führungsstrukturen im Sinne von Organisationseinheiten (siehe dazu Personalführung).

Vorteile der neuen Organisation

- Innovativ, kundenzentriert/servicezentriert
- Entlang dem bereits eingeschlagenen Weg (nachhaltig)
- Schlank, modular, skalierbar
- Fördert agile Arbeitsmethoden und die Implementierung von DevSecOps
- An C3 Taxonomy ausgerichtet

- Sie legt die wesentlichen Fähigkeiten von FUB KS, ERN und BETR in einem Funktionsmodell zusammen
- Rollenzentriertes Modell, welches die Verantwortung der Mitarbeitenden fördert/einverlangt
- Kurze Entscheidungswege
- Lässt sich klar von der Legacy abgrenzen, ermöglicht aber dennoch die Integration über die Zeit
- Lernende Organisation über Communities of Practice (CoP)

B.1.6 Führung Einsatz IKT

Die Einsatz IKT - Führung basiert bezüglich der Inhalte auf den Einsatz IKT - Rollen und Aufgaben der Einsatz IKT - SAFe Organisation und wird in eine Linienorganisation eingebettet. Die Linienorganisation und damit die Geschäftsbereichsleitung Einsatz IKT trägt die Gesamtverantwortung für die Organisationseinheit Ei IKT.

Dadurch wird sichergestellt, dass die Vorgaben der Bundesverwaltung zur Führung einer Organisationseinheit eingehalten, jedoch die Möglichkeiten der Einsatz IKT - SAFe Organisation optimal genutzt werden (siehe Einleitung Organisationshandbuch (OHB) Ei IKT). Der Führungsrhythmus ist somit einerseits auf die Führungsstruktur Kdo Cy und andererseits auf PI Planning abgestimmt und auf die Einsatz IKT - Gremien ausgerichtet.

Die Personalführung wird in einem separaten Kapitel detailliert erläutert. Hier wird noch weiter auf die inhaltliche Führung eingegangen.

Ausgehend von Einsatz IKT - Aufbauorganisation ist die Einsatz IKT - Führung gegliedert. Die übergeordnete Führung liegt bei der Geschäftsbereichsleitung Einsatz IKT. Darunter orientiert sich die Führung grundsätzlich an einer Einsatz IKT - SAFe Organisation. Diese wiederum basiert auf drei Führungsausprägungen:

- Fachliche Führung: Welche Ergebnisse sollen aus Sicht der Anwender zu welchem Zeitpunkt in welcher Ausprägung implementiert werden?
- Umsetzungsdesign / Architektonische Führung: Auf welche Weise sollen die gewünschten Funktionalitäten umgesetzt werden?
- Operative Führung: Führung der eigentlichen Umsetzung

Jeder dieser drei Aspekte wird auf allen Ebenen der Führungselemente von SAFe durch entsprechende Rollen wahrgenommen.

Anhang C

Der dritte Teil des Anhangs beinhaltet weiterführende Tabellen und Abbildungen.

C.1 Weiterführende Tabellen und Abbildungen

Geschlecht	Alter	Expertise/ Fachgebiet	Wichtige Positionen/ Rollen	Akademische Qualifikationen
Männlich	39	Personal- und Organisationsentwicklung, Agile Arbeitsweisen	Berater, Coach, Dozent, Betreuer von Masterarbeiten	PhD in Wirtschaftspsychologie und Neuroökonomie, Studium in Psychologie, Biologie und Betriebswissenschaften
Männlich	48	IT-Strategie, digitale Plattformen, aufkommende Technologien	IT-Berater, Staff Scientist	PhD in Biophysik, Diplom in Physik
Männlich	59	Organisationsentwicklung, Agile Methoden	Partner, Dozent, Co-Gründer eines Beratungsunternehmens	Hintergrund im Maschinenbau
Weiblich	42	Agile Methoden, Digitale Transformation	Agile Coach, Release Train Engineer, Organisationsmanagerin	Master in IAP und Wirtschaftsinformatik, Zertifikate in Coaching, Organisationsberatung, Usability & UX, ISM
Männlich	40	Versicherungen, Digitale Transformation	Führungspositionen in IT-Unternehmen, Dozent	Weiterbildungen in Change & Innovation Management, Digital Insurance, Wirtschaftsinformatik
Weiblich	44	Organisationsentwicklung, Kulturtransformation	Head of Agile IT, Dozentin, Gründerin einer Beratungsfirma	MSc in Angewandter Psychologie, BSc in Business Administration, EMBA in Business Engineering/Prozessmanagement
Männlich	51	Hardware- und Softwareentwicklung, Qualitätsmanagement, Testmanagement	Manager für HW & SW Development, Teamlead Software Testing	MAS in Quality Leadership, MAS in Business Information Management, Abschluss in Betriebsökonomie
Männlich	47	IT-Transformation und -Beratung	Führungsposition in öffentlichem IT- und Telekommunikationsunternehmen	PhD in Elektrotechnik und drahtloser Kommunikation, Diplom-Ingenieur in Elektrotechnik
Männlich	46	Agile Methodik und Führung	Verantwortlich für Agile Methodology und Lean-Agile CoE	MBA in Corporate Management, MBA in General Management, Diplom-Wirtschaftsingenieur (FH)
Männlich	44	Business Transformation, Agile Methoden	Führung in Transformation und Lean Portfolio Management	MAS in Medical Informatics Management, CAS in Business Administration and Management, BASc in Elektronik
Männlich	43	Agile Methoden, digitales Business	Head of Change & Transformation, Head of Product, Agile Coach	Master in digitalem Business, verschiedene CAS-Programme
Männlich	47	Agile Methoden, Leadership, Organisation	Agile Coach, Managing Partner, Dozent	Abschluss im Bereich Kommunikation & Informationstechnologie, CAS in Beratung & Coaching

Tabelle 8: Stichprobe externe Experten

Geschlecht	Alter	Zeit in Organisation	Ebene	Rolle
Männlich	35	2 Jahre und 2 Monate	Agile Release Train	Release Train Engineer
Männlich	42	10 Monate	Agile Release Train	Product Manager
Weiblich	39	5 Monate	Scrum-Team	Scrum Master
Männlich	45	3 Monate	Scrum-Team	Scrum Master
Männlich	56	5 Jahre	Scrum-Team	Product Owner
Männlich	63	11 Jahre und 2 Monate	Scrum-Team	System Engineer
Männlich	38	7 Jahre und 2 Monate	Stab	ICT Berater / IT Architekt
Männlich	55	5 Jahre und 9 Monate	Stab	Leiter Organisationsentwicklung

Tabelle 9: Stichprobe Projekt Kommando Cyber

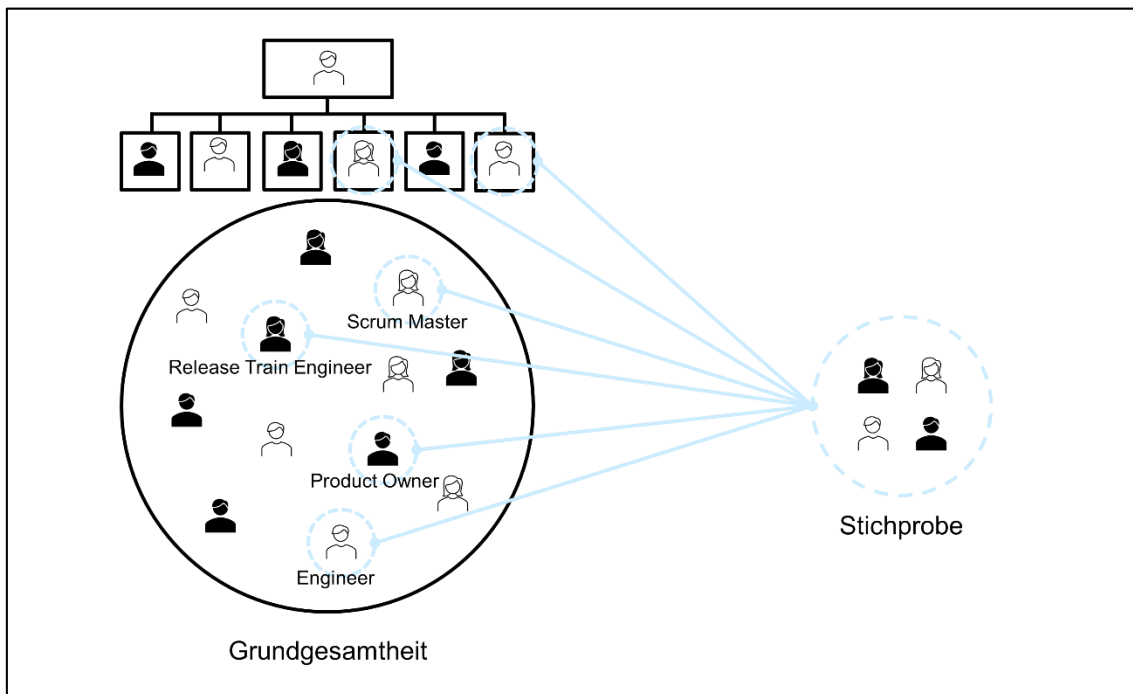


Abbildung 8: Visualisierung interne Stichprobenwahl (Eigene Darstellung)