Erfolgreiches Change Management in der agilen Transformation

— der Unterschied zwischen „Doing Agile“ und „Being Agile“

bridging IT
Gruppe

Inhaltsverzeichnis

Glossar ... *3*

Abstract ... **4**

Warum agile Transformationen? ... **5**
Transformation als Antwort auf neue Anforderungen ... 5

Herausforderungen in der agilen Transformation ... **6**
Transformation als Antwort auf neue Anforderungen ... 6
Kernelemente des Scheiterns ... 6
Doing Agile vs. Being Agile ... 7

Erfolgsfaktoren in der agilen Transformation ... **8**
Die Veränderung muss erlebbar gemacht werden ... 8
Zeit für Kultur- und Mindset-Wandel ... 9
35% implementieren Agilität ganzheitlich ... 9

Change Management in der agilen Transformation ... **10**
Arten von Widerständen im Change Management ... 10
Scheitern durch mangelnde Führung und Widerstand ... 11
Emotionen im Change-Prozess ... 11
Episodischer Wandel: radikal & inkrementell ... 11

Führung in der agilen Transformation ... **12**
Need-to-Share-Prinzip ... 12
Agile Führung: Von Top-Down zum Coaching-Ansatz ... 12
Beziehungsebene entscheidet 80–90% ... 13
Schlüsselkompetenzen agiler Führung ... 13
Neues Führungsverständnis & Strukturwandel ... 13

Schlussfolgerung ... **14**

Über uns ... *15*

Literaturverzeichnis ... *16*

Glossar

Being Agile: Tiefgehende Verankerung agiler Werte und Prinzipien (z. B. Eigenverantwortung, Transparenz, Commitment) in Kultur und Haltung einer Organisation.
Praxis: Teams entscheiden selbst über Arbeitsmethoden und teilen Lessons Learned teamübergreifend. Führungskräfte führen das Team coachend, nicht top-down.

Change Management: Gezielte Steuerung organisatorischer und menschlicher Veränderungsprozesse, um Wandel nachhaltig umzusetzen und Akzeptanz und Verständnis bei allen Beteiligten zu sichern. Beispiel: Aktives Einfordern von Feedback zur nachhaltigen Gestaltung eines Veränderungsprozesses.

Communities of Practice (CoP): Informelle Netzwerkgruppen von Expert:innen, die Wissen und Erfahrungen zu einem Themenfeld kontinuierlich austauschen und gemeinsam weiterentwickeln.
Siehe auch: Need-to-Share-Prinzip.

Doing Agile: Anwendung agiler Methoden und Praktiken auf Prozessebene (z. B. Sprints, Daily Stand-ups), ohne die dahinterstehende Denkweise (Mindset) grundlegend zu verändern.
Siehe auch: Being Agile.

Eisbergmodell: Kommunikationsmodell, das betont, dass nur ein kleiner Teil der Kommunikation (das Gesagte) sichtbar ist, während Einstellungen und Motive verborgen bleiben. Praxis: Feedbackgespräche berücksichtigen Emotionen hinter Aussagen bzw. es wird aktiv nach dem Wohlbefinden gefragt.

Kanban: Agile Methode, mit dem Fokus auf „Flow“. Zielorientierung: Durchlaufzeiten minimieren und mittels Visualisierung (z. B. Kanban-Board) Engpässe transparent machen
Praxis: Limitierung von Work in Progress (WIP) zur Sicherstellung des Fokus - z.B.: auf vier User Stories in der Development-Spalte.

Kotter (Change-Modell): Achtstufiges Modell (u. a. Schaffung von Dringlichkeit, Vision entwickeln, Erfolge erzielen), das schrittweise organisatorischen Wandel strukturiert.
Beispiel: Early Wins sammeln, um die Motivation hochzuhalten.

Lewin (Change-Modell): Klassiker mit den drei Phasen „Unfreeze“ (Auftauen), „Change“ (Verändern) und „Refreeze“ (Einfrieren), um stabile neue Verhaltensweisen aufzubauen.
Hinweis: Unfreezing kann Workshops zur Akzeptanzschaffung umfassen.

Mindset: Innere Haltung eines Menschen, die durch Erfahrungen geprägt wird.
Praxis: Ein Teammitglied in einem agilen Projekt zeigt ein Growth Mindset, indem es nach einem gescheiterten Sprint nicht frustriert reagiert, sondern die Fehler analysiert, aktiv nach Verbesserungsvorschlägen sucht und motiviert in die nächste Iteration startet.

Prosci (Change-Modell): Framework zur Begleitung von Veränderungen in fünf Phasen (Awareness, Desire, Knowledge, Ability, Reinforcement – ADKAR), fokussiert auf individuelle Akzeptanz.
Beispiel Awareness (Bewusstsein): Die Mitarbeitenden erkennen, warum eine offene Feedbackkultur wichtig ist – z. B. zur Förderung von Zusammenarbeit, Innovation und persönlicher Entwicklung.

Top-Down-Führungsprinzip: Führungsstil, bei dem Entscheidungen und Anweisungen von der oberen Führungsebene ausgehen und nach unten weitergegeben werden, wobei Mitarbeitende hauptsächlich ausführend tätig sind.
Praxis: Durchsetzen einer Entscheidung ohne weitere Evaluierung mit den Teams auf die es sich im Nachgang auswirken wird.

Abstract

Die agile Transformation stellt weit mehr dar als die bloße Einführung agiler Methoden – sie erfordert ein tiefgreifendes Umdenken auf individueller, struktureller und kultureller Ebene. In vielen Organisationen wird Agilität jedoch primär als technisches Mittel zur Implementierung neuer Systeme oder Technologien verstanden. Dies führt dazu, dass Change Management häufig nur die systemseitige Veränderung begleitet, während die umfassendere Transformation hin zu einer agilen Denk- und Arbeitsweise – das „Being Agile“ – weitgehend unbeachtet bleibt.

Dieses Paper beleuchtet die zentrale Rolle von ganzheitlichem Change Management innerhalb der agilen Transformation. Es unterscheidet zwischen dem oberflächlichen „Doing Agile“ und dem tiefgreifenden „Being Agile“ und analysiert, welche Schlüsselfaktoren eine nachhaltige Veränderung begünstigen. Darüber hinaus werden typische Herausforderungen identifiziert, denen Organisationen auf dem Weg zu echter Agilität begegnen, und es werden praxisorientierte Empfehlungen zur erfolgreichen Gestaltung des Veränderungsprozesses gegeben.

Lisa Wölke
Agile Coach

Über die Autorin

Lisa Wölke
lisa.woelke@bridging-it.de

Lisa Wölke ist Agile Coach bei der BridgingIT GmbH. Sie berät Kunden aus unterschiedlichen Branchen in nationalen und internationalen Projekten rund um die Einführung und Skalierung agiler Arbeitsweisen. Ihr Fokus liegt auf der wirksamen Verbindung von methodischer Exzellenz mit pragmatischer Umsetzung – in komplexen Veränderungsvorhaben ebenso wie in der täglichen Teamarbeit.

Lisa bringt fundierte Erfahrung aus zahlreichen Projekten als Scrum Master und Agile Coach mit. Sie ist zertifiziert in Scrum, Kanban und dem SAFe®-Framework. Ein Masterabschluss in Internationalem Marketing Management ergänzt ihr Profil um ausgeprägte Kommunikations- und Konfliktlösungsfähigkeiten, die sie gezielt in Transformationsprozessen einsetzt.

Warum agile Transformationen?

Agile Transformationen treten verstärkt mit dem Thema Digitalisierung auf. Aber was bedeutet das genau und wieso stellen Unternehmen eine direkte Verknüpfung zur Agilität her?

Oftmals sehen Unternehmen in der agilen Transformation das Werkzeug, um die unter Umständen schwierigen, negativen oder belastenden Effekte der Digitalisierung in ein neues, positives und herausforderndes Lernfeld zu verwandeln (Lasnia & Nowotny, 2018, p. 21).

Zudem zeigt die Lünendonk-Studie aus dem Jahr 2021 auf, dass die klaren Bestrebungen des Transformationsvorhabens mit 70% darin liegen, eine höhere Kundenorientierung sowie -bindung zu erzielen. Das Ziel ist dicht gefolgt von dem Bestreben einer höheren Reaktionsgeschwindigkeit mit 66% (Lünendonk & Hossenfelder GmbH & Consistency, 2021, p. 10; BearingPoint GmbH, 2023, p. 15).

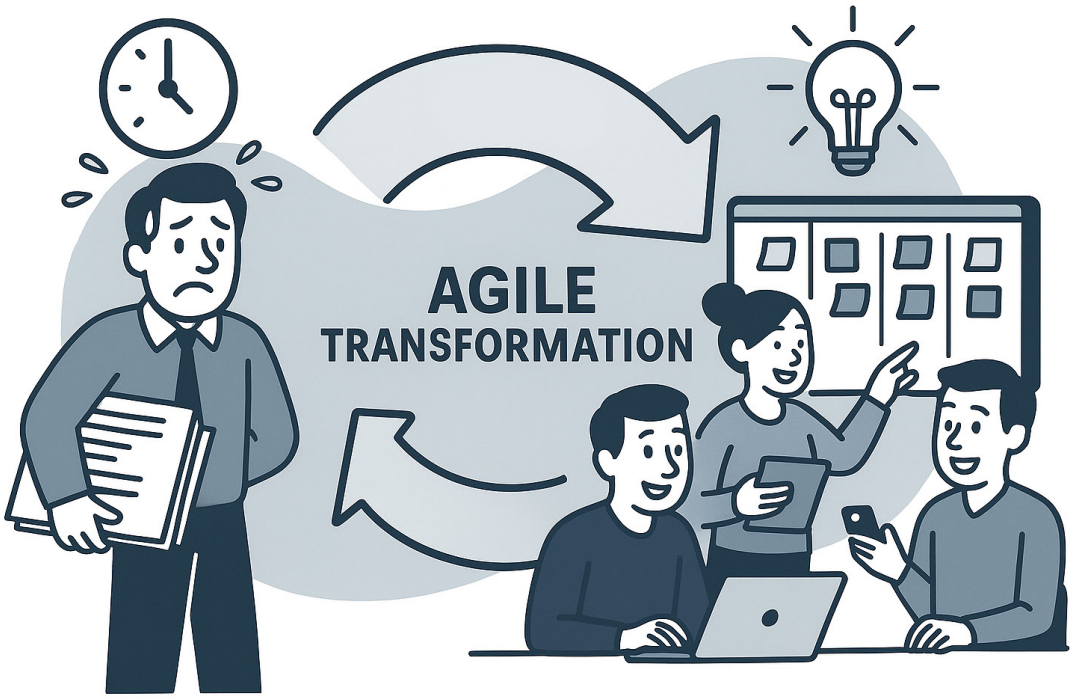
Um diese Ziele zu erreichen, werden neue Zusammenarbeitsmodelle benötigt: Die Förderung von Selbstorganisation und Eigenverantwortung sollen mithilfe des agilen Arbeitens sichergestellt werden (Zech, 2022, p. 13). Ebenso erfordert die Digitalisierung einen Wandel in der Entwicklung neuer Lösungen, die durch die Steigerung der Innovationsfähigkeit aufgrund von mehr Kreativität und Flexibilität ermöglicht werden soll (Zech, 2022, p. 45).

Rapide Veränderungen in technischen Entwicklungen sorgen für eine neue Dynamik innerhalb der Organisationen und fordern Unternehmen auf, zu reagieren und sich anzupassen (Sallau, 2021, p. 1001).

Transformation als Antwort auf neue Anforderungen

Deutlich wird, dass die Gründe für agile Transformationen vielfältig sind. **Jedoch münden alle als Reaktion auf die sich verändernde Umwelt und ihre Anforderungen.**

Wie kann nun sichergestellt werden, dass die agile Transformation gelingt und nachhaltig etabliert wird? Welche Herausforderungen müssen gemeistert werden, um die geplanten Unternehmensziele zu erreichen und ein neues, funktionierendes Zusammenarbeitsmodell zu erschaffen?



Herausforderungen
in der agilen Transformation

Die Herausforderungen, die uns innerhalb einer agilen Transformation begegnen, sind bekannten Digitalisierungshemmnissen sehr ähnlich. Lasnia und Nowotny stellen Schwierigkeiten bei der Anpassung der Unternehmens- und Arbeitsorganisation als eines der wichtigsten Hemmnisse in den Vordergrund – dicht gefolgt von Anforderungen an Datensicherheit und an den Datenschutz (2018, p. 28).

Anfangsphase: 86% scheitern an Hierarchien

Weitere Arbeiten stellen ebenfalls deutlich heraus, dass immer noch ein erhöhter Bedarf für Richtlinien besteht, die sich gezielt mit dem organisatorischen Kontext eines Unternehmens befassen und die Schaffung eines fruchtbaren Umfeldes für eine agile Transformation unterstützen (Silveira Campanelli, et al., 2017, p. 364). Darunter ist nicht zu verstehen, dass Unternehmen grundsätzlich mehr Richtlinien benötigen, sondern weitere Aktionen fassbar definiert werden müssen, um die Grundlage für den Erfolg einer agilen Transformation zu erschaffen. Dazu zählt auch einer mangelnden Kommunikation aufgrund organisatorischer Silos entgegenzuwirken und diese Silos aufzubrechen (Weigold, 2021, p. 133). 86 % der Unternehmen befinden sich laut Kienbaum-Report in der „Anfangsphase“ und scheitern an hierarchischen Strukturen (Kienbaum Consultants International GmbH, 2017, p. 4). Erkennbar ist also, dass Unternehmen vor organisationsbezogenen Herausforderungen stehen. Dabei ist wichtig zu betrachten, dass laut der Lünendonk-Studie mehr als die Hälfte der befragten Studienteilnehmer (55 %) noch in klassisch hierarchisch „Top-down“ geführten Organisationen arbeitet (Lünendonk & Hossenfelder GmbH & Consistency, 2021, p. 17). Doch welche weiteren Kategorien konnten nachhaltig identifiziert werden?

Kernelemente des Scheiterns

Als ebenfalls relevant und vielfach diskutiert gelten kulturbezogene Herausforderungen. Diese implizieren Gesichtspunkte wie die allgemeinen sozialen und kulturellen Aspekte einer Organisation sowie unangemessene Führungsdynamiken (Fuchs & Hess , 2018, p. 4). Der Punkt der Führung zeigt innerhalb der agilen Transformation einen so herausragenden Stellenwert, dass er zu einem späteren Zeitpunkt der Arbeit detailliert beleuchtet wird. Schließlich scheitern etwa 70% der großen Transformationsprojekte maßgeblich aufgrund mangelnder Mitarbeiterbeteiligung, unzureichender Unterstützung durch das Management sowie fehlender Führungskompetenzen (Bullock, 2022, p. 7).

Jedoch ist auch die Unternehmenskultur einer Organisation und deren Wert innerhalb der Transformation nicht zu unterschätzen. Oftmals wird diese Betrachtungsweise innerhalb von agilen Transformationen vernachlässigt (Handscomb, et al., 2018, p. 5). Aus bestehender Erfahrung in agilen Transformationen ist davon auszugehen, dass die Vernachlässigung oftmals auch damit begründet ist, dass bestehende Frameworks wie SAFe® kulturelle Änderungen nicht aktiv unterstreichen und auch

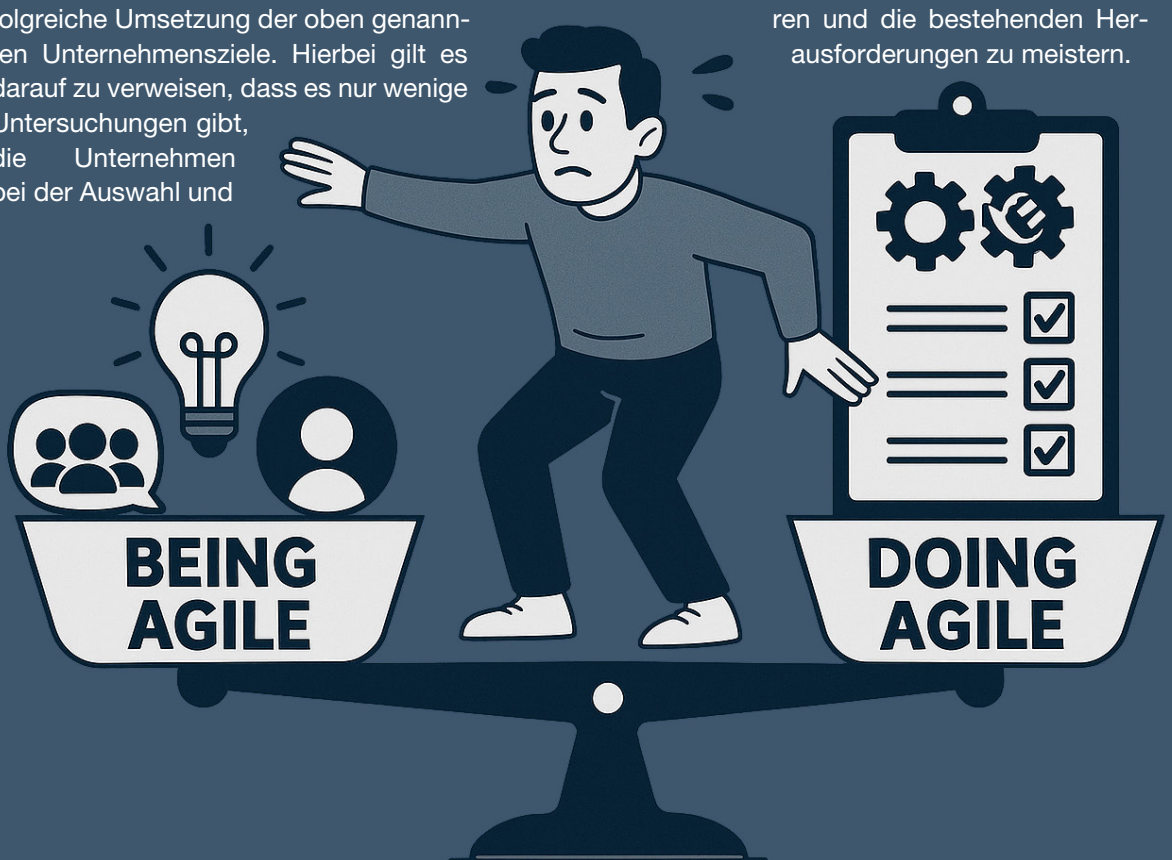
kaum Methoden und Aktivitäten aufzeigen, um den nötigen kulturellen Wandel zu unterstützen. Auch McKinsey verweist darauf, dass eine starre Anwendung von Frameworks und mangelnde Bereitschaft zur Iteration die Anpassungsfähigkeit einschränkt (Handscomb, et al., 2018, p. 5).
Oftmals fehlt also der ganzheitliche Ansatz der sowohl kulturelle als auch organisationale Aspekte berücksichtigt (Gandomani, et al., 2012, p. 2346).

Darüber hinaus darf auch der Treiber Motivation und die benötigten Fähigkeiten zum Mitwirken in einer agilen Transformation nicht außer Acht gelassen werden. Gerade wenn Vision und Sinn der Veränderung nicht klar und transparent kommuniziert werden, fällt es Mitarbeitenden schwer, sich auf die anstehenden Veränderungen einzulassen (Weigold, 2021, p. 132). Gleiches gilt für das Thema Fähigkeiten und Weiterbildung: Mitarbeitende müssen die Möglichkeit erhalten sich adäquat auf neue Rollen und Arbeitsweisen einzustellen. Lücken im gesamtheitlichen Verständnis sowie die Angst vor Fehlern behindern den Transformationsgedanken maßgeblich (Fuchs & Hess, 2018, p. 4). Mit Blick auf die Praxis bedeutet das, dass ein nachhaltiges und mehrstufiges Trainingskonzept etabliert werden muss, um die Mitarbeitenden mittelfristig zu befähigen und sie in ihren Rollen und aufkommenden Problemstellungen zu unterstützen. Dabei können zusätzlich Communities of Practice (CoPs) helfen, um einen kontinuierlichen Wissensaustausch unter den Mitarbeitenden in gleicher Rolle sicherzustellen. Der aktive Austausch kann zusätzlich Veränderungen im Mindset und eine kontinuierliche Lernkultur unterstützen.

Doing Agile vs. Being Agile

Denn genau bei diesen klassifizierten Herausforderungen entscheidet sich, ob ein Unternehmen lediglich versucht agil zu arbeiten („Doing Agile“) oder ob die Vorteile des agilen Arbeitens sich über die gesamte Organisation hinweg entfalten können und innerhalb des Unternehmens und deren Kultur verinnerlicht und gelebt werden („Being Agile“). Diese Entscheidung hat maßgeblich Einfluss auf die erfolgreiche Umsetzung der oben genannten Unternehmensziele. Hierbei gilt es darauf zu verweisen, dass es nur wenige Untersuchungen gibt, die Unternehmen bei der Auswahl und Anpassung der für sie am besten geeigneten agilen Methoden und Frameworks unterstützen (Gandomani, et al., 2012, p. 2348).

Aus diesem Grund liegt der Fokus nicht auf der Frage nach dem richtigen Framework, sondern auf der Frage, welche Erfolgsfaktoren Unternehmen dabei unterstützen können, um die agile Transformation nachhaltig zu etablieren und die bestehenden Herausforderungen zu meistern.



Erfolgsfaktoren
in der agilen Transformation

Aus der bestehenden Literaturrecherche geht schlüssig hervor, dass die Herausforderungen und die Lösung dieser eng mit den Erfolgsfaktoren der Transformation verknüpft sind.

> ***Aus meinen Erfahrungen als Beraterin habe ich wahrgenommen, dass das Mindset ein entscheidender Schlüsselfaktor für den Erfolg einer agilen Transformation darstellt.***

Der Begriff Mindset kann als die innere Haltung eines Menschen beschrieben werden, die durch Erfahrungen geprägt wird (Mauritz, 2022). Es prägt, wie man die Welt wahrnimmt und auf sie reagiert. Unabhängig von Framework und Methodik kann das beste Konstrukt nicht umgesetzt werden, wenn sich das Mindset der Beteiligten und von der Veränderung betroffenen Personen nicht mitentwickelt. Diese Beobachtung hat sich während meiner Recherche fortwährend bestätigt. Die Veränderungen im Mindset werden als essenzieller Bestandteil und einer der wichtigsten Schlüsselfaktoren innerhalb der agilen Transformation dargestellt (Silveira Campanelli, et al., 2017, p. 372; Lasnia & Nowotny, 2018, p. 59) (Göser & Siegert, 2021, p. 52).

Offensichtlich ist allerdings auch: Das Mindset ändert sich nicht einfach so – in der Praxis ist man während des gesamten Transformationsprozesses immer wieder mit Situationen konfrontiert, in denen die Beteiligten an ihre Grenzen stoßen. Um eine erfolgreiche Veränderung im Mindset zu gewährleisten, ist es wichtig, eine offene und transparente Kommunikation sicherzustellen und die neuen Gegebenheiten immer wieder vor Augen zu führen.

Die Veränderung muss erlebbar gemacht werden.

Hier können beispielsweise Simulationen oder spielerische Ansätze helfen, um den positiven Effekt der Veränderung bestmöglich zu verkörpern. Der daraus potenziell entstehende „Klick-Moment“ beschleunigt das nachhaltige Verständnis der Beteiligten.

Als weiterer Erfolgsfaktor wird die agile Unternehmenskultur identifiziert. Das bedeutet, dass sich die agilen Werte in der ganzheitlichen Unternehmenskultur wiederfinden und die Kultur sich im Zuge der Transformation entsprechend mitentwickelt. Grundsätzlich ist dieser Aspekt als Erfolgsfaktor identifiziert worden, da eine frühzeitige Förderung der agilen Unternehmenskultur Veränderungen unterstützt und somit hilft, Widerstände zu minimieren (Bullock, 2022, p. 27; Silveira Campanelli, et al., 2017, p. 373ff.).

Diese beiden Erfolgsfaktoren haben einen starken Einfluss auf die Entwicklung der Transformation, gelten aber auch als herausfordernd in der Umsetzung. Um diese voranzutreiben, ist ein umfangreiches Change Management erforderlich. Ein genauerer Blick auf die Bedeutung des Change Managements und wie es die Umsetzung der Erfolgsfaktoren unterstützt, erfolgt im nächsten Kapitel.

Neben diesen großen Erfolgsfaktoren gilt es auch andere zu berücksichtigen, die sich leichter implementieren lassen. Dazu zählt beispielsweise das Etablieren von Motivationsfaktoren und Anreizen, um das Transformationsvorhaben zu unterstützen (Silveira Campanelli, et al., 2017, pp. 373,377). Hier haben Unternehmen verschiedene Möglichkeiten innerhalb ihrer bestehenden Unternehmensstrukturen, die sowohl die intrinsische als auch die extrinsische Motivation ansprechen. Stellen wir hier wieder den direkten Praxisbezug her, kann eine Maßnahme sein, einzelne Faktoren, die die agile Transformation unterstützen, in die Bonusmodelle der Mitarbeitenden zu integrieren, um die extrinsische Motivation zu fördern. Ein intrinsischer Motivator kann ein neuer Karrierepfad im agilen Umfeld darstellen, der den Mitarbeitenden neue Chancen und Einblicke ermöglicht.

Zeit für Kultur- und Mindset-Wandel

Ebenfalls als Erfolgsfaktor dargestellt, ist das Thema Geduld und ausreichend Zeit (Paterek, 2017, p. 191). Auch diese Sichtweise kann ich aus der Praxis vollkommen unterstützen. Oftmals ist ausreichend Zeit und auch Geduld in der agilen Transformation ein Privileg, das die meisten Unternehmen nicht haben oder nicht ermöglichen. Dabei ist die Transformation als evolutionärer Prozess zu betrachten, der durchschnittlich zwischen einem und drei Jahre in Anspruch nimmt (Paterek, 2017, p. 203 ff.). Kulturelle wie auch Veränderungen im Mindset benötigen Zeit, um nachhaltig implementiert werden zu können. Drucksituationen behindern diese Veränderungen maßgeblich. Eine Transformation ist ein fortwährendes Unterfangen, das eine Vielfalt an Veränderungen mit sich bringt – sowohl in neuen Rollen und Arbeitsweisen als auch in der Organisationsstruktur und Kultur. Transformationen, die unter erheblichem Zeitdruck stattfinden, nehmen den Menschen Raum, sich auf die neuen Gegebenheiten einzulassen und erhöhen durch den hohen Druck, der auf den Einzelnen ausgeübt wird, auch erheblich den Widerstand im Change-Management-Prozess. Des Weiteren führt eine schnellere Installation nicht zu einem „kostensparenden“ Ergebnis, wenn die Transformation nicht nachhaltig implementiert wird: Kurzfristige Budgets fördern oberflächliche Implementierungen, die langfristig teure Nachbesserungen erfordern (Gloger, 2024).

35% implementieren Agilität ganzheitlich

Aus diesem Grund ist eine Transformation, die ausschließlich einzelne Einheiten betrifft und nicht ganzheitlich in ihren Aspekten und Prozessen betroffen ist, nicht zu empfehlen. Agile Prinzipien nicht vollständig zu etablieren und nur in Teilen zu betrachten, kann das Vorhaben sowie eine nachhaltige Einführung des agilen Arbeitens gefährden (Stuhde & Panagos, 2023, p. 9 ff.). Nur bei 35% der befragten Unternehmen werden agile Praktiken auf der Ebene der Gesamtorganisation integriert angewandt (BearingPoint GmbH, 2023, p. 7). Oftmals arbeiten derzeit einzelne Bereiche und Abteilungen agil, aber mit Blick auf das gesamte Unternehmen spielt Agilität nur eine untergeordnete Rolle (Lünendonk & Hossenfelder GmbH & Consistency, 2021, p. 19).

Was gilt es im ganzheitlichen Change-Management-Prozess zu beachten, um eine umfangreiche und ganzheitliche agile Transformation sicherzustellen? Den wesentlichen Aspekten wird sich im nächsten Kapitel gewidmet.

Change Management
in der agilen Transformation

Bevor wir einen näheren Blick auf einige Kernelemente werfen, möchte ich auf eine wertvolle Erkenntnis zweier Studien eingehen. Diese zeigen auf, dass die Befragten den Umfang des agilen Arbeitens in der eigenen Hierarchieebene unterschätzen, (BearingPoint GmbH, 2023, p. 7). Dieses Phänomen zeigt sich nicht nur innerhalb einer Organisation, sondern auch im Vergleich mit den Wettbewerbern: Drei von vier Unternehmen sehen sich auf Augenhöhe mit dem Wettbewerb (Lünendonk & Hossenfelder GmbH & Consistency, 2021, p. 13). Allerdings gab nur jedes zehnte Unternehmen (11%) an, überdurchschnittlich agil zu sein, während 14% der Studienteilnehmer aufzeigen, dass ihr Unternehmen unterdurchschnittlich agil zum Wettbewerb aufgestellt ist, (Lünendonk & Hossenfelder GmbH & Consistency, 2021, p. 13). Hier wird sehr deutlich, dass der Fortschritt der agilen Transformation stark von der Perspektive und der Position abhängt, in der sich die Beteiligten befinden. Ebenso entscheidend wirken hier die Strukturen innerhalb der Organisation.

Arten von Widerständen im Change Management

Daher gibt es auch nicht „den einen richtigen Weg“, um eine erfolgreiche Implementierung sicherzustellen. Nichtsdestotrotz zeigen alle Change-Prozesse Widerstände auf, deren Umgang essenziell ist, um die agile Transformation erfolgreich zu bewältigen. In der Literatur wird in verschiedensten Zusammenhängen auf Widerstände verwiesen. Aufteilen lassen sich diese transparent in die folgenden Kategorien (Gloger & Margetich, 2018, p. 156):

- Widerstand des Individuums
- Widerstand der Gruppe
- Widerstand der Organisation
- Widerstand zwischen Organisationen

Das Change Management hat das Ziel sich diesen Widerständen anzunehmen, um so die agile Transformation erfolgreich zu unterstützen. Auf diese Weise zeigt das System, wo es verändert werden will (Gloger & Margetich, 2018, p. 154).

Dabei wird darauf verwiesen, dass traditionelle Modelle, wie die von Lewin, Kotter und Prosci für die heutige digitale Welt nicht mehr ausreichend sind (Bullock, 2022, p. 40; Grocholski, 2022, pp. 172, 177). Ein professionelles Change Management ist entscheidend, um die Mitarbeitenden und Führungskräfte einzubinden und den Wandel erfolgreich zu gestalten (Kreutzer, 2021, p. 27).

Um Widerständen des Individuums und auch von Gruppen entgegenzuwirken, gilt es die Bedeutung der Mitarbeiterbeteiligung innerhalb des Change-Prozesses zu priorisieren. Die Mehrheit der Befragten gab an, dass sie eher bereit wären, eine Veränderung zu akzeptieren, an deren Gestaltung sie beteiligt waren (Le Grand & Deneckere, 2019, pp. 30, 36). Werden Mitarbeitende nicht aktiv miteinbezogen, hängt es oft damit zusammen, dass der Veränderungsprozess hierarchisch gesteuert wird, (Kupiek, 2020, p. 22; Grocholski, 2022, p. 176). In der Praxis sollte also ein Konzept zur Implementierung der Veränderung genutzt werden, das Mitarbeitenden aktive Gestaltungsmöglichkeiten eröffnet. Das kann durch Arbeitsgruppen zu einzelnen Themen ermöglicht werden, oder auch durch Feedbackumfragen. Aber Achtung:

> ***Feedback ist nur dann wertvoll, wenn es auch Gehör findet und aktiv berücksichtigt wird.***

Feedback abzufragen und es am Ende nicht zu berücksichtigen, kann den gegenteiligen Effekt haben und Widerstände vergrößern.

70% SCHEITERN durch mangelnde Führung und Widerstand

Der Widerstand innerhalb der Organisation sowie zwischen Organisationen wird durch hierarchische Strukturen begünstigt. In diesen Konstellationen ist Widerstand ein mehrstufiger Prozess mit verschiedenen Akteuren (van Marrewijk & van den Ende, 2018). Daraus folgend hängt der Umgang mit den Widerständen sowie das Aufbringen dieser stark mit den Führungskräften innerhalb der Organisation/ den Organisationen zusammen. Aus meiner Erfahrung bilden die Führungskräfte eine der wichtigsten Komponenten für ein erfolgreiches Change Management. Eine Studie der Universität Palermo zeigt, dass 70% der Change-Projekte oft scheitern, aufgrund fehlender Führung und unzureichendem Umgang mit Widerstand (Lasso Plaza, 2025). Diese Auswirkung hängt unter anderem damit zusammen, dass die Führungskultur einen überproportionalen Einfluss auf die gesamte Unternehmenskultur hat (Handscomb, et al., 2018, p. 3). Im nächsten Kapitel setzen wir uns deshalb ausführlich mit dem Thema Führung in der agilen Transformation auseinander.

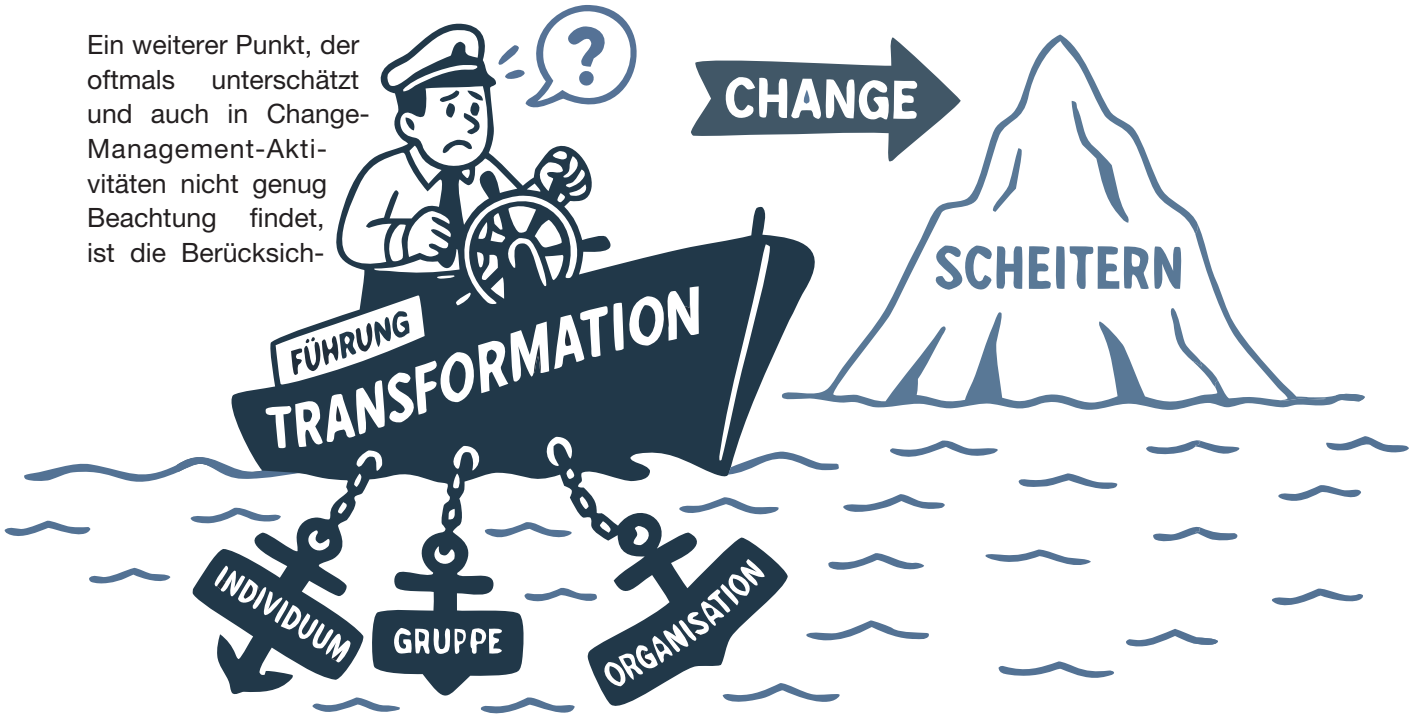
Emotionen im Change-Prozess

Ein weiterer Punkt, der oftmals unterschätzt und auch in Change-Management-Aktivitäten nicht genug Beachtung findet, ist die Berücksichtigung von Emotionen. Emotionen wie Angst, Unsicherheit oder Frustration werden oft ignoriert, obwohl sie entscheidend für Motivation und Engagement sind (Kupiek, 2020, p. 112). Dem entgegen unterstützen Emotionen wie Stolz, Zufriedenheit, Hoffnung und Vertrauen dabei neue Verhaltensweisen und Werte nachhaltig in der Organisation zu verankern und die langfristige Akzeptanz von Veränderungen zu stärken (Kupiek, 2020, p. 162).

Oftmals steht noch die Frage zur Diskussion wie die Change-Management-Maßnahmen durchführt werden sollen bzw. welches Vorgehen dabei das beste Ergebnis bietet. Eine einheitliche Lösung und richtige Antwort gibt es dafür nicht. Meist wird über verschiedene Literatur hinweg die Kombination differenzierter Modelle und Maßnahmen bevorzugt.

Episodischer Wandel: radikal & inkrementell

Interessant ist der Ansatz den Veränderungsprozess einer agilen Transformation als episodischen, sozio-technischen Wandel zu interpretieren, der eine Abfolge mehrerer agiler Phasen darstellt (Fuchs & Hess , 2018, p. 14). Diese Phasen umfassen zwei Perioden, die aus radikalem Wandel (d.h. der revolutionären Periode) und inkrementellem Wandel bestehen (Fuchs & Hess , 2018, p. 14). Ein episodischer Wandel ist ein geplanter, zeitlich begrenzter Veränderungsprozess, der als Ausnahme und Unterbrechung eines sonst stabilen Zustands verstanden wird (Stegmaier, 2016, p. 7).



Führung
in der agilen Transformation

Ein wiederkehrendes und bedeutendes Thema in den bisher behandelten Kapiteln ist die Rolle der Führung in der agilen Transformation. Wie bereits in den Herausforderungen beschrieben, bilden sie einen wesentlichen Bestandteil zur effektiven Umsetzung von Change-Management-Maßnahmen.
Doch wie muss Führung verstanden werden, damit eine agile Transformation erfolgreich unterstützt und nachhaltig implementiert werden kann?

Ein elementarer Bestandteil einer Führungskraft ist das Bewusstsein zu haben, dass man als Vorbild fungiert. Neue Arbeitsweisen, die durch die Transformation entstehen, müssen sie vorleben und sich selbst mit den agilen Methoden vertraut machen (Herrmann, 2021, p. 21). Besonders hervorzuheben ist dabei das „Need-to-Share“-Prinzip (Herrmann, 2021, p. 21).

Need-to-Share-Prinzip

Das „Need-to-Share“-Prinzip ist eine Weiterentwicklung des klassischen „Need-to-know“-Prinzips, das im Kontext der agilen Transformation von Führung eine wichtige Rolle spielt. Während das „Need-to-know“-Prinzip den Zugang zu Informationen strikt auf diejenigen Personen beschränkt, die diese für ihre Aufgaben unbedingt benötigen, fordert das „Need-to-Share“-Prinzip bewusst das Teilen von Informationen innerhalb eines Teams oder einer Organisation, um Agilität, Transparenz und Zusammenarbeit zu fördern (Krebs, 2021, p. 8 f.).

Agile Führung: Von Top-Down zum Coaching-Ansatz

Hier lässt sich Bosch Power Tools als Erfolgsbeispiel aufzeigen. Dort hat das Prinzip der flachen Hierarchien, die die Teams befähigen, schnell und mit hoher Eigenverantwortung Entscheidungen zu treffen, zum Erfolg geführt (Göser & Siegert, 2021, p. 51). Eine flache Hierarchie ist eine Organisationsstruktur, in der es nur wenige Hierarchieebenen zwischen der Unternehmensleitung und den Mitarbeitenden gibt. Im Gegensatz zu traditionellen, steil aufgebauten Hierarchien, bei denen viele Führungsebenen existieren und Entscheidungen zentral gefällt werden, zeichnet sich die flache Hierarchie durch kurze Kommunikationswege, eine dezentrale Entscheidungsfindung und mehr Eigenverantwortung der Mitarbeitenden aus (Lehmann, 2025). Zusätzlich wurde ein neues Verständnis von Führung geschaffen: weg von der traditionellen Top-Down-Hierarchie hin zu einer coachenden und bestärkenden Führung (Göser & Siegert, 2021, p. 51).

Dieses Erfolgsbeispiel zeigt deutlich auf, dass es besonders wichtig ist, das Verständnis für die Veränderung selbst wie auch die Veränderung im Mindset innerhalb der agilen Transformation aktiv und frühzeitig bei Führungskräften zu fördern. Doch wie können wir diese Veränderung in der Praxis sicherstellen? Zum einen ist es wichtig, frühzeitig mit der Führungskräfteentwicklung zu starten – das heißt genug Zeit einzuräumen, um die geplante Veränderung zu verarbeiten. Des Weiteren ist es essenziell in Workshops mit den Führungskräften aktiv in den Austausch zu gehen und sie dabei zu unterstützen, das Thema „Agile Leadership“ zu verstehen. Dazu gehört auch ihnen das nötige Gefühl von Sicherheit zu vermitteln. In einer ursprünglich hierarchisch geprägten Organisationsstruktur ist es von Bedeutung den Führungskräften zu vermitteln, dass sie durch Aspekte wie das Need-to-Share-Prinzip keinen Wert in ihrer Rolle als Führungskraft verlieren. Daher ist es wichtig den Austausch zu suchen und aufzuzeigen, wie die neue Führung aus-

sehen kann: Welche Kompetenzen werden benötigt? Wie kann Vertrauen zu Mitarbeitenden aufgebaut werden? Wie kann ich im neuen Zusammenarbeitsmodell als Führungskraft wertstiftend wirken? Diese und ähnliche Fragen, können zur Reflektion und zum Aufbau eines gemeinsamen Verständnis für die neue Rolle genutzt werden.

Beziehungsebene entscheidet 80–90%

Jedoch steckt hinter jeder Führungskraft auch eine individuelle Persönlichkeit. Oftmals wird bei der Betrachtung der Führungskraft mit all den professionellen Eigenschaften, die in den Vordergrund gestellt werden, der charakterliche Aspekt stark außer Acht gelassen. Dabei besagt eine Faustregel, dass 80–90% aller Entscheidungen auf der Beziehungsebene getroffen werden (Reiner-Kolouch, et al., 2019, p. 58). Die Beziehungsebene im Eisbergmodell der Kommunikation beschreibt den unsichtbaren, unbewussten Teil der Botschaft, der etwa 80% der Kommunikation ausmacht und unter der Wasseroberfläche des Eisbergs liegt. Sie umfasst Gefühle, Stimmungen, Wertvorstellungen, Motive und Emotionen (Windolph, 2014). Somit können Störungen auf der Beziehungsebene den Erfolg der Kommunikation auf der Sachebene behindern (Reiner-Kolouch, et al., 2019, p. 59). Daraus lässt sich ebenfalls Schlussfolgern, dass auch Change-Management-Maßnahmen in einer agilen Transformation von dem Phänomen betroffen sein können. Dies untermauert ebenfalls die These, dass Emotionen oftmals als Erfolgsfaktor unterschätzt werden.

Schlüsselkompetenzen agiler Führung

Reiner Kolouch et al. zeigen Eigenschaften auf, die einer Führungskraft dabei helfen, ihren eigenen „One Best Way of Leadership“ zu entwickeln (2019, p. 245):

- **Ehrlichkeit** – sowohl zu Kollegen und Mitarbeitern als auch zu sich selbst für ein hohes Maß an Authentizität
- **Selbsterkenntnis** und damit das eigene Bild über Stärken und Grenzen
- **Wille zur Selbstoptimierung** sowie das Erlernen des Umgangs mit den eigenen Limits

Neues Führungsverständnis & Strukturwandel

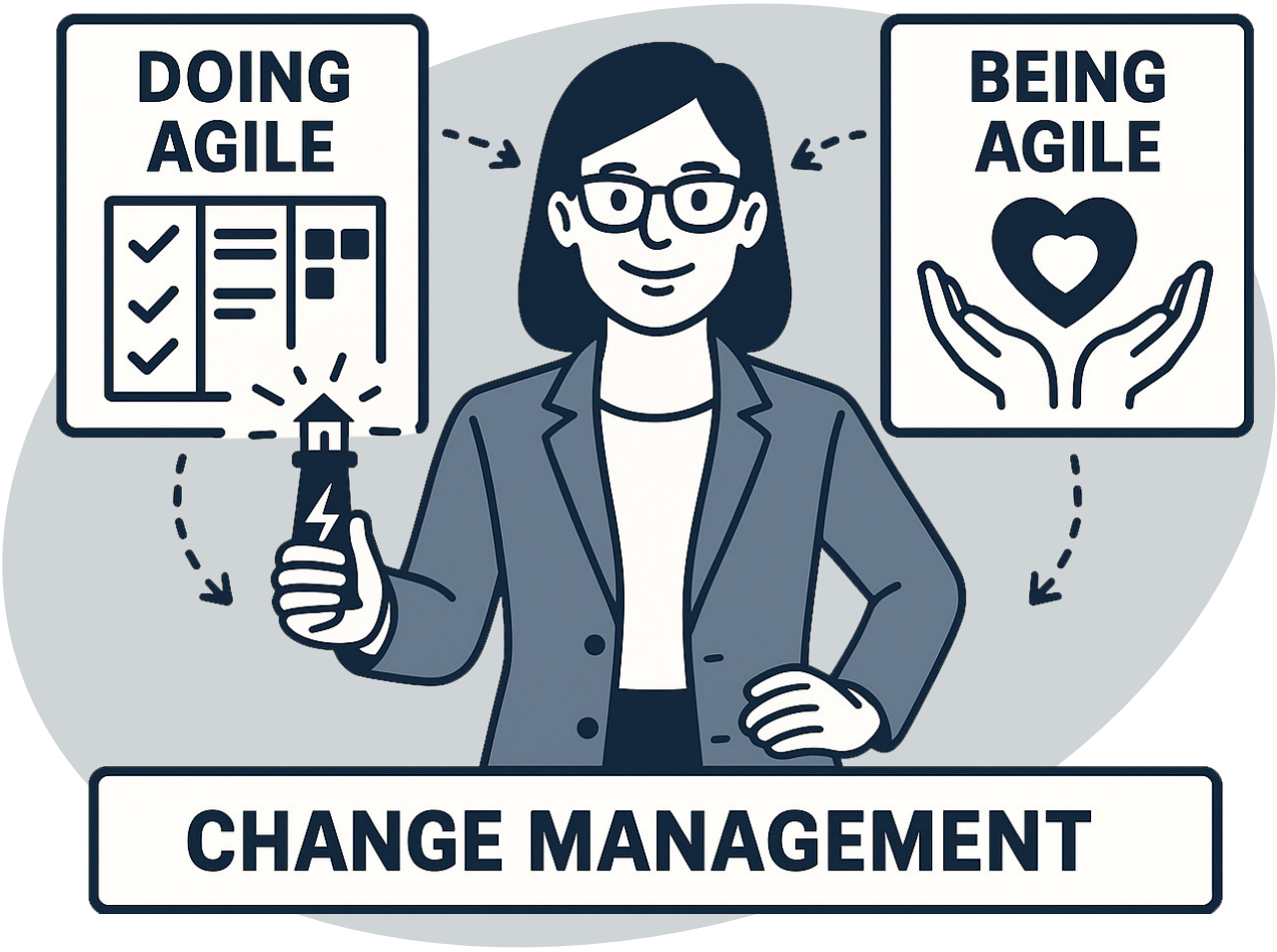
Um eine agile Transformation erfolgreich unterstützen zu können, muss ein neues Verständnis von Führung geschaffen und hierarchische Strukturen aufgebrochen werden. Denn diese Veränderung unterstützt und ermöglicht den Führungskräften, die notwendige Weiterentwicklung hin zum agilen Mindset und begünstigt ebenso die weitere Persönlichkeitsentwicklung.

Schlussfolgerung

Die agile Transformation bringt zahlreiche Herausforderungen mit sich, die sowohl kultureller als auch organisationaler Natur sind. Der Unterschied zwischen „Doing Agile“ und „Being Agile“ ist dabei von zentraler Bedeutung. Während „Doing Agile“ sich auf die Implementierung agiler Methoden und Prozesse konzentriert, geht „Being Agile“ tiefer und umfasst eine grundlegende Veränderung der Denkweise und Kultur innerhalb der Organisation.

Diese grundlegende Veränderung ist essenziell, um eine nachhaltige Implementierung der agilen Transformation zu gewährleisten. Dafür ist ein erfolgreiches Change Management unerlässlich. Führungskräfte spielen hierbei eine zentrale Rolle, indem sie als Vorbilder fungieren und die Veränderung aktiv vorantreiben. Sie müssen nicht nur die agilen Prinzipien verstehen und vorleben, sondern auch die Fähigkeit besitzen, ihre Teams durch Unsicherheiten und Widerstände zu führen.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass die agile Transformation mehr ist als die bloße Einführung neuer Methoden. Sie erfordert eine tiefgreifende Veränderung der Organisationskultur und des Führungsverhaltens. Nur durch ein ganzheitliches Change Management und engagierte Führungskräfte kann der Übergang von „Doing Agile“ zu „Being Agile“ erfolgreich vollendet werden.



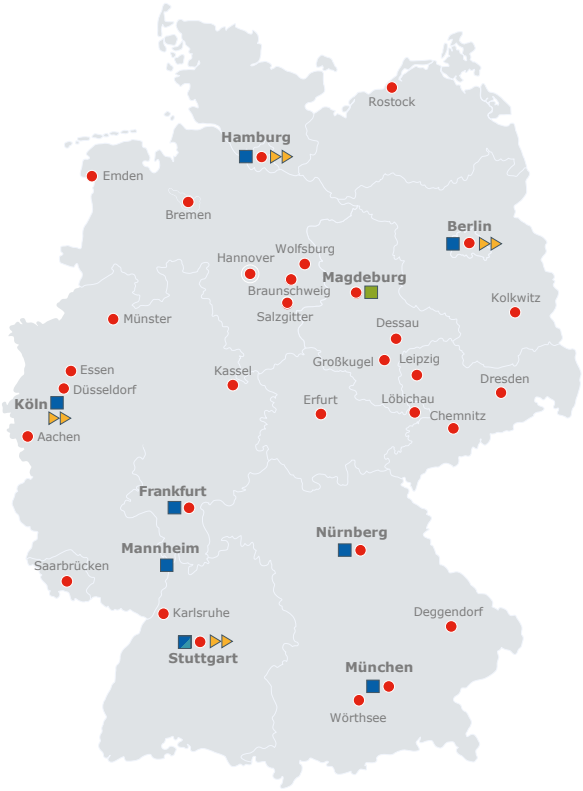
Über uns

Über die bridgingIT-Gruppe

Die BridgingIT GmbH ist eine 2008 gegründete unabhängige Technologie- und Managementberatung mit Hauptsitz in Mannheim. Gemeinsam mit den Tochtergesellschaften fastahead und craftingIT bilden wir die bridgingIT-Gruppe. An neun Standorten in Deutschland begleiten mehr als 700 Mitarbeitende Unternehmen bei der erfolgreichen Gestaltung digitaler und organisatorischer Veränderungen – vom Mittelstand bis hin zu international agierenden Konzernen.

Unsere Beratung zeichnet sich durch ganzheitliche, agile End-to-End-Lösungen aus, die von der strategischen Planung bis zur operativen Umsetzung reichen. Besondere Expertise bieten wir in der Einführung und Skalierung agiler Arbeitsweisen, der Optimierung digitaler Geschäftsprozesse sowie in der Entwicklung passgenauer technologischer Lösungen. Mit umfassender Branchenkompetenz unterstützen wir unsere Kunden dabei, flexible, innovative und nachhaltige Geschäftsmodelle aufzubauen und Veränderungen wirksam zu implementieren.

Mehr zur bridgingIT-Gruppe und unseren Projekten unter: **www.bridging-it-gruppe.de**



fastahead ▸▸ bridging IT ■
crafting IT ■ Technology Experience Center ■
SPIE ICS* ●

*Information & Communication Services

Schauen Sie vorbei und folgen Sie uns!

Literaturverzeichnis

BearingPoint GmbH, 2023. Der Weg ist das Ziel - Agile Pulse Studie 2023, Frankfurt am Main: BearingPoint.

Bullock, M. M., 2022. Change management during digital transformation projects: How to overcome barriers using an agile approach and modern change models. Wisconsin: University of Wisconsin - Platteville.

Fuchs, C. & Hess , T., 2018. Becoming Agile in the Digital Transformation: The Process of a Large-Scale Agile Transformation. München, Ludwig-Maximilians-Universität.

Gandomani, T. J., Zulzalil, H., Ghani, A. a. a. & bin Md Sultan, A. B., 2012. Towards Comprehensive and disciplined Change Management Strategy in Agile Transformation Process. Research Journal of Applied Sciences, Engineering and Technology, Issue 6(13).

Gandomani, T. J., Zulzalil, H., Ghani, A. A. A. & Md. Sultan, A. B., 2013. Effective factors in agile transformation process from change management perspective. 2nd Int. Conf. on Advance Information System, E-Education & Development, Kuala Lumpur, Malaysia, s.n.

Gloger, B., 2023. Die Fünf Gründe vielleicht doch die Agilisierung des eigenen Unternehmens voranzutreiben, s.l.: s.n.

Gloger, B., 2024. Was kostet eine agile Transformation?, s.l.: s.n.

Gloger, B. & Margetich, J., 2018. Das Scrum-Prinzip. 2. Auflage Hrsg. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

Göser, J. & Siegert, E., 2021. Ein Unternehmen erfindet sich neu mithilfe der agilen Transformation. changement!, Issue 9, pp. 50-54.

Grocholski, E., 2022. The relevance of agile change management in a dynamic business environment. Science International Empirical Review, Issue 1(2), p. 169–187.

Handscomb, C. et al., 2018. How to mess up your agile transformation in seven easy (mis)steps. s.l.:McKinsey & Company.

Herrmann, . W., 2021. Evonik-CIO: Von der agilen IT zum agilen Unternehmen. CIO, 7 September. Kienbaum Consultants International GmbH, 2017. All-Agile IT: Shaping the Future I Studienreport, s.l.: s.n.

Krebs, B., 2021. Shared Leadership: Voraussetzungen, Chancen und Risiken. PERSONALquarterly - Wissenschaftsjournal für die Personalpraxis, 04, pp. 6-9.

Kreutzer, . R. T., 2021. Die Herausforderung der digitalen Transformation. ERP Management, Issue 6, pp. 25-54.

Kupiek, M., 2020. Digital Leadership, Agile Change und die Emotion Economy. Wiesbaden: Springer Gabler .

Lasnia, M. & Nowotny, V., 2018. Agile Evolution - Eine Anleitung zur agilen Transformation. 1 Hrsg. Göttingen : BusinessVillage; 1. Edition.

Lasso Plaza, B., 2025. Resistance to organizational change: Some causes and proposals to manage it., University of Palermo: Inter-American Center of Tax Administrations.

Le Grand, T. & Deneckere, R., 2019. COOC: An Agile Change Management Method. Conference on Business Informatics (CBI), IEEE.

Lehmann, J., 2025. factorial. [Online]
Available at: https://factorialhr.de/blog/flache-hierarchie/
[Zugriff am 16.05.2025].

Lünendonk & Hossenfelder GmbH & Consistency, 2021. Agilität gewinnen, um Stabilität zu erhalten!. Mindelheim: s.n.

Mauritz, S., 2022. Resilienz Akademie. [Online]
Available at: https://www.resilienz-akademie.com/resilienz-staerken/mindset-fuer-resilienz/
[Zugriff am 06.05.2025].

McKinsey & Company, 2022. New-business building in 2022: Driving growth in volatile times, s.l.: McKinsey Global Publishing.

Paterek, P., 2017. Agile Transformation in Project Organization - Issues, Conditions and Challenges. s.l., Conference: Project Management Development – Practice and Perspectives Sixth International Scientific Conference on Project Management in the Baltic Countries.

Reiner-Kolouch, U., Schmied, R. & Waldner, M., 2019. Toolbox Führungskompetenz: People Management in der Praxis. 1 Hrsg. Weinheim: Wiley-VCH.

Sallau, M. A., 2021. An Agile Change Management Approach for Combating the Effect of Transformation in Organization. International Journal of Innovative Science and Research Technology, 4(6), pp. 997-1002.

Silveira Campanelli, A., Dairton , B. & Silva Parreiras, F., 2017. Agile Transformation Success Factors: A Practitioner's Survey,. N/A, Springer, p. 364–379.

Stegmaier, R., 2016. Management von Veränderungsprozessen. Göttingen: Hogrefe.
Stuhde, S. & Panagos, G., 2023. Müssen agile Transformationen scheitern?. 1. Aufl. Hrsg. Berlin : Springer.

van Marrewijk, A. & van den Ende, L., 2018. Innovative Change and Productive Resistance in Interorganizational Projects, Vrije Universiteit Amsterdam: s.n.

Weigold, A., 2021. OBSTACLES OF ORGANIZATIONAL DEVELOPMENT - ANALYSIS OF OBSTACLES AND NECESSARY COMPETENCIES AND METHODS FOR SUCCESSFUL IMPLEMENTATION. Proceedings of CBU in Economics and Business, Issue 2, pp. 132-140.

Windolph, A., 2014. Projekte leicht gemacht. [Online]
Available at: https://projekte-leicht-gemacht.de/blog/softskills/kommunikation/das-eisbergmodell/
[Zugriff am 07.05.2025].

Zech, S., 2022. Erfolg in der agilen Transformation. 1 Hrsg. Wiesbaden: Springer Gabler.

Impressum

Herausgeber
BridgingIT GmbH
N7, 5-6
68161 Mannheim
Deutschland

Geschäftsführer
Klaus Baumgärtner
Dr. Frank Wallner

Kontakt
info@bridging-it.de

Registergericht
Amtsgericht Mannheim,
HRB 703853

USt-IdNr.
DE814938761

© Copyright 2025 by BridgingIT GmbH

bridging IT
Gruppe