

---

# Widerstände gegen Agilität: Agiles Change Management als Erfolgsfaktor in Projekten der digitalen Transformation



*Lukas Heidt, Felix Gauger, Benjamin Wagner und Andreas Pfnür*

In Zeiten dynamischer Veränderungen von Unternehmensumwelten sowie der digitalen Transformation wächst die Bedeutung von agilem Projektmanagement. Dies verändert auch die Anforderungen an das Change Management und dessen Beitrag zum Projekterfolg. Ziel des Forschungsbeitrages ist es, anhand der Begleitung eines agilen Projektes mithilfe von Interviews der Projektbeteiligten die damit einhergehenden Anpassungsnotwendigkeiten des Change Managements zu identifizieren. Das Change Management muss dabei besonders in den Bereichen des Kommunikationsmanagements und des Stakeholdermanagements sowie durch die Integration in agile Projektmanagement-Methoden angepasst werden. Persönliche Kommunikation, individuelles Stakeholdermanagement und Partizipation sind Anpassungsmöglichkeiten zur Integration des Change Managements in das agile Projektmanagement.



Change Management; Veränderungsmanagement; Agilität; Digitale Transformation; Agiles Projektmanagement



**Resistance to Agility: Agile Change Management as a Success Factor in Digital Transformation Projects**

*In times of digital transformation and dynamic change in corporate environments, the importance of agile project management is growing. This further affects the demand on change management and its contribution to project success. We conduct interviews with project participants of an agile project to identify the associated need for adaptation of change management. Change management criteria have to be adjusted, particularly in areas of communication and stakeholder management and integration into agile project management methods. Personal communication, individual stakeholder management, and participation are starting points for adapting and integrating change management into agile project management.*

*change management; agility; digital transformation; agile project management*



## 1. Einleitung

Unternehmen sind zunehmend dynamischen Veränderungen ihrer Unternehmensumwelt ausgesetzt, die nahezu jeden Bereich der Wirtschaft und der Wertschöpfung durchdringen (O'Reilly/Tushman 2008; Saebi 2016; Muchna 2019). Diese Veränderungen unterschiedlichster Tragweite erfordern Veränderungen der Unternehmen und des Managements selbst (Krüger 2009; Köffer/Urbach 2016). Einen besonderen Fokus erhalten hierbei IT-induzierte Aspekte, die gemeinhin unter dem Begriff der digitalen Transformation zusammengefasst werden. Die Veränderungen durch digitale Transformation erfolgen in immer kürzeren Zyklen, so beschreiben Hofmann/Günther (2019, 688), „dass die Veränderungsgeschwindigkeit aufgrund Digitalisierung [...] ihresgleichen sucht“. Begegnet wird diesen Veränderungen zunehmend mit der Fähigkeit, zielgerichtet und dynamisch auf sich schnell wandelnde Anforderungen zu reagieren (Conforto et al. 2016; Gustavsson 2016). Diese organisationale, interne Reaktionsfähigkeit wird im Rahmen dieses Beitrags als Agilität bezeichnet (Overby et al. 2006). Um Agilität zu steigern, werden verstärkt agile Projektmanagement-Methoden (PM-Methoden) als Bestandteil des Agilen Managements eingesetzt. So steigt die Anzahl von Projekten und Arbeitsformen, die mittels agiler PM-Methoden durchgeführt werden, kontinuierlich an (Roghé et al. 2017). Insbesondere Projekte der digitalen Transformation sind durch eine zunehmende Agilität gekennzeichnet, um dem dynamischen Veränderungsbedarf gerecht zu werden (Harraf et al. 2015; Nell 2018).

Agile Projekte und Arbeitsformen erfordern umfassende Anpassungen in Prozessen, Kompetenzen, Arbeitsweisen, Hierarchien und der Unternehmenskultur (Dutta/Kleiner 2015). Diese Anpassungen können von betroffenen Mitarbeitern als Gefahr oder Unsicherheit wahrgenommen werden (Long/Spurlock 2008). Somit sind agile Projekte mit Herausforderungen verbunden, die sich vor allem durch Widerstände der Mitarbeiter gegenüber neuartigen Arbeitsweisen und Rollen zeigen (Chan/Thong 2009). Aufgrund der mit agilen PM-Methoden einhergehenden Anpassungen sowie einer gestiegenen Komplexität können Widerstände der Mitarbeiter bei Projekten der digitalen Transformation weitaus ausgeprägter auftreten als in herkömmlichen Projekten (Fosfuri/Ronde 2009). Diese Widerstände gefährden den Projekterfolg als Ganzes, wodurch vor allem Projekte der digitalen Transformation häufig scheitern (Yeo 2002; Alami 2016).

Um Projektziele nicht zu gefährden und Agilität zu steigern, ist es daher notwendig, Massnahmen für eine erfolgreiche Begleitung der Anpassungen zu ergreifen. Insofern ist es zentrale Aufgabe eines erfolgreichen Projektmanagements (PM), nicht nur die Projektziele bestmöglich zu erreichen, sondern auch die daraus resultierenden Veränderungen in Projekt und Organisation aktiv zu unterstützen und zu organisieren (Hornstein 2015). Diese unter Change Management (CM) bekannten Aufgaben erstrecken sich dabei über sämtliche Phasen des Projektes, umfassen Planung sowie Umsetzung und leisten damit einen direkten Beitrag zum Projekterfolg (Krüger 2009). Während sich die Forschung zu PM vorwiegend mit Methoden beschäftigt, fokussiert sich die Forschung zu CM hauptsächlich mit der durch die Veränderung hervorgerufenen Dynamik. Eine Verzahnung von CM und agilem PM ist bisher kaum Gegenstand der Forschung. Dabei scheint CM in agilen Projekten einen Beitrag in zweierlei Hinsicht zu leisten: Es baut einerseits die Widerstände gegenüber der Dynamik und Komplexität agiler Projekte ab (Winch et al. 2012), während andererseits erst durch CM die notwendige Veränderungsbereitschaft für agile Arbeitsweisen und Agilität erreicht werden kann (Kruse et al. 2014; Rasnacis/Berzisa 2017). Eine Integration dieser zwei Sichtweisen wird durch eine literaturbasierte Arbeit von Wipfler/

Vorbach (2015) geliefert, die den Zusammenhang von CM und agilem PM skizziert. Obwohl Gergs et al. (2019) ein konkretes Vorgehen und Prinzipien für agiles CM zur Realisierung von Veränderungen postulieren, fehlt eine detaillierte Untersuchung der konkreten Schwerpunkte, Anpassungsmöglichkeiten und Optimierungspotenziale sowie eine Integration in agile Projekte.

Daher verfolgt dieser Forschungsbeitrag die zwei Ziele, anhand einer wissenschaftlichen Projektbegleitung aufzuzeigen, (1) welche Bereiche des CMs eine Anpassung benötigen und (2) welche Anpassungen in den identifizierten Bereichen notwendig sind, um Agilität bestmöglich zu steigern. Diese Erkenntnisse können als Grundlage für weitergehende Forschung dienen, sind aber auch insbesondere für Praktiker von grossem Interesse, um die Integration von CM-Massnahmen in agile PM-Methoden vornehmen zu können.

Um zunächst die relevanten Bereiche des CMs zu identifizieren und schliesslich die Anpassungsnotwendigkeiten des CMs in agilen Projekten der digitalen Transformation erforschen zu können, bietet es sich an, Erfahrungen und Herausforderungen aus der Praxis zu betrachten. Daher wurde ein Unternehmensprojekt in der digitalen Transformation, welches sich durch einen hohen Anteil an agilem PM auszeichnet, wissenschaftlich begleitet. In diesem Rahmen wurden Interviews mit Projektbeteiligten geführt, um daraus explorativ Ergebnisse und Antworten zum Forschungsziel zu erhalten.

## 2. Change Management als Erfolgsfaktor in agilen Projekten

Das CM hat in den letzten Jahrzehnten an Bedeutung gewonnen (By 2005). Dabei kann CM als ein „umfassender, [...] strukturierter Management-Ansatz für die Veränderung von Individuen, Gruppen und Organisationen von einem Ist-Zustand zu einem Ziel-Zustand mit der Absicht, einen Vorteil für eine Unternehmung erzielen zu können“, verstanden werden (Project Management Institute 2013, 7). Organisationen nutzen CM, um Personen, Prozesse, Kultur sowie Strategien geplant in Veränderungsprozesse zu integrieren (Project Management Institute 2013).

Die Ursachen von Veränderungen können unternehmensexterne Faktoren, wie Marktveränderungen oder neue Technologien, sowie unternehmensinterne wie Restrukturierungen sein (Kraus et al. 2010). Demnach führt vor allem die digitale Transformation zu Veränderungen und damit zu einem erhöhten CM-Bedarf (Bowersox et al. 2005). Im Rahmen der digitalen Transformation werden Geschäftsmodelle modifiziert oder neu definiert bzw. Geschäftsvorgänge verändert oder neu erfunden (Bowersox et al. 2005). Dies wird oftmals durch Projekte vorangetrieben, in denen agile PM-Methoden zum Einsatz kommen. Agile PM-Methoden erreichen Veränderungen durch einen iterativen, aus der Softwareentwicklung entlehnten Prozess, während klassische PM-Methoden sequenziell vorgehen (Balaji/Murugaiyan 2012). Klassisches PM plant ein Projekt im Vorhinein und arbeitet den Plan ab, während agiles PM kleine, abgeschlossene Teil- Ergebnisse anstrebt, mit deren Hilfe laufend Feedback von Kunden eingeholt wird (Schirmer/Blinkert 2009). Agile PM-Methoden bedienen sich dabei der agilen Werten, flexibel, schlank und kundenorientiert vorzugehen (Förster/Wendler 2012). Dies hat eine hohe Transparenz, Partizipation, sowie schnelles Feedback und Flexibilität zur Folge. Durch diese zentralen Unterschiede können bei agilem PM neben der durch das Projekt entstehenden Veränderung auch solche durch neue Arbeitsweisen hinzu kommen, was die Bedeutung des CMs weiter steigert (McCann et al. 2009). Der starke Fokus auf IT sowie neue Arbeitsweisen im agilen PM sind Gründe für

den erhöhten CM-Bedarf bei Projekten der digitalen Transformation (*Bowersox et al. 2005*).

Der Nutzen von CM für das PM ist häufig Gegenstand der Forschung. Dem effektiven Einsatz von CM in Projekten mit tiefgreifenden Organisationsanpassungen wird ein umfassendes Synergiepotenzial ausgewiesen (*Boddy/Macbeth 2000; Leybourne 2006; Levasseur 2010; Pa'da'r et al. 2011; Winch et al. 2012*). *Zou/Lee (2008)* identifizieren bspw. geringere Projektkosten bei angewendeten CM-Massnahmen als möglichen Synergieeffekt. Die Potenziale durch die Anwendung von CM in agilen Projekten sind jedoch auch mit Herausforderungen verbunden. So ermittelten *Gandomani et al. (2013)* vier Kategorien an Herausforderungen beim Übergang zu Agilität: Herausforderungen in Organisation und Management sowie bezüglich Menschen, Prozessen und Anwendungen, die nur mit Hilfe einer CM-Strategie überwunden werden können. Auch *Gregory et al. (2016)* beschreiben eine Fülle an komplexen, multi-dimensionalen und verflochtenen Herausforderungen, die agile Projekte mit sich bringen. Als Forschungsausblick nennen sie u.a. die Notwendigkeit, den Wissenstransfer zu verbessern. Allerdings fehlen bisher forschungsgeleitete Ansätze, welche Bereiche des CMs im Kontext agiler Projekte angepasst werden müssen und welche Ansatzpunkte CM liefert, um den identifizierten Herausforderungen in agilen Projekten zu begegnen.

Eine zentrale Herausforderung bilden Widerstände, die einen der Hauptgründe für den Misserfolg von Projekten und Veränderungsprozessen darstellen (*Waddell/Sohal 1998*). Widerstand ist zu erwarten, wenn durch Veränderung von den etablierten Arbeitsweisen oder Prozessen einer Organisation abgewichen wird. Ebenso kann auch Angst oder Verunsicherung entstehen, bspw. wenn die Einführung einer neuen Technologie erwartete Auswirkungen auf Struktur oder Arbeitsweise hat (*Long/Spurlock 2008*). Eine Auswahl dieser Widerstände ist in *Tabelle 1* aufgeführt.

Widerstand	Beeinflussende Faktoren
Nicht Wissen	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Mangel an Vertrauen</li> <li>▪ Mangel an Information (Intransparenz, Desinformation)</li> <li>▪ Fehlende Akzeptanz für Entscheidungsprozess, der zu Veränderung führt</li> </ul>
Nicht Wollen	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Grundlegende Aversion gegenüber Veränderung</li> <li>▪ Zusatzaufgaben</li> <li>▪ Ablehnung des Ablaufs der Veränderung</li> <li>▪ Fehlende Mitbestimmung (Partizipation)</li> </ul>
Nicht Können	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Angst vor Versagen</li> <li>▪ Fehlende Kompetenz</li> <li>▪ Verlustängste (Arbeitsplatz, Status, Einfluss)</li> <li>▪ Gefahr für eigene Überzeugungen</li> </ul>

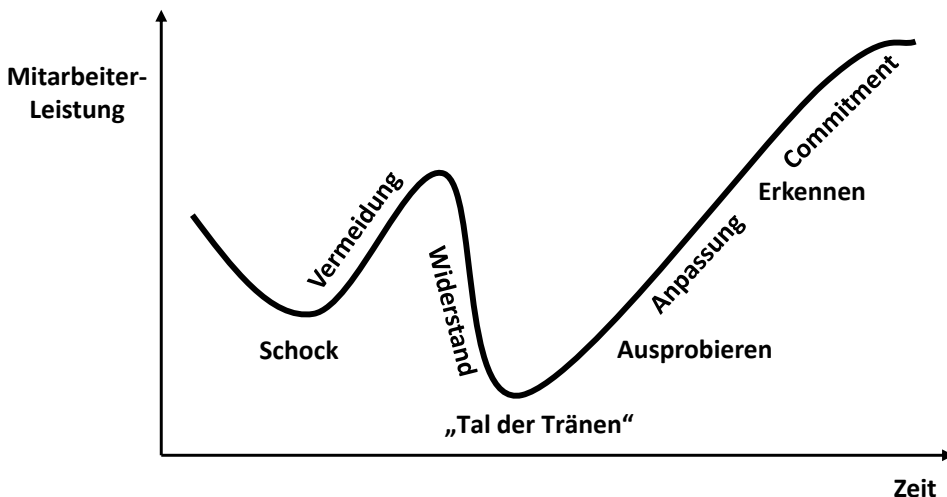
*Tabelle 1: Übersicht möglicher Einflussfaktoren auf Widerstände (Waddell/Sohal 1998; Long/Spurlock 2008; Bergmann/Garrecht 2016)*

Aufgabe des CMs ist zunächst, sich dieser Widerstände bewusst zu sein und adäquate Massnahmen zu ergreifen (*Bergmann/Garrecht 2016*). Eine Auswahl möglicher Massnahmenbereiche des CMs wird im Folgenden erläutert.

Kommunikationsmanagement wird im CM verwendet, um Informationen zu verbreiten und insbesondere Widerstände im Bereich „Nicht Wissen“ zu adressieren (*Grosse Peclum* 2012). Dabei sind bei der Ausgestaltung der Kommunikation die angestrebte Anzahl der Empfänger sowie die Kontrollmöglichkeit der Kommunikation bei der Wahl eines geeigneten Kommunikationsmittels entscheidend (*Clayton* 2015). *Van Waardenburg/Van Vliet* (2013, 2159–2164) haben u.a. „Probleme mit der Kommunikation“, „Schwierigkeiten Veränderungen einzuleiten“ und „langsame Reaktion zur Veränderung“ als Herausforderungen bei der Nutzung agiler Methoden in einem bisher traditionellen PM-Kontext identifiziert. Die Autoren sehen geeignete Kommunikationsstrategien und eine Kommunikationsplanung als Lösung, um diese Differenzen und Herausforderungen abzuschwächen.

Stakeholdermanagement beschreibt im Kontext des CMs den strukturierten Umgang mit den von der Veränderung betroffenen Personen. Hierzu entwickelten *Kübler-Ross/Leippe* (1977) ein psychologisches Modell (vgl. *Abbildung 1*), bei dem ein Individuum verschiedene Phasen im Zuge einer Veränderung, die von unterschiedlichen, typischen Reaktionen und Empfindungen geprägt sind, durchläuft (*Elrod/Tippett* 2002). Dieses Modell erscheint als besonders geeignet für agile Projekte, da es insbesondere individuelle Veränderungen, subjektive Auslöser für Widerstände und den in agilem PM angestrebten Fokus auf Individuen und Interaktionen hervorhebt.

Mitarbeiter reagieren auf eine Veränderung zunächst mit Widerstand, welcher eine deutliche Reduktion der Mitarbeiterleistung zur Folge hat („Tal der Tränen“/“Valley of Death“). Im Zeitverlauf erfolgt durch „Ausprobieren“ eine Anpassung auf die Veränderung bis das Akzeptieren zu einer gestiegenen Mitarbeiterleistung führt. Auch wenn die Mitarbeiterleistung nach erfolgten Veränderungen steigt, ist der Prozess dahin von Höhen und Tiefen geprägt (*Elrod/Tippett* 2002). Dem CM kommt daher die Aufgabe zu, die Stakeholder durch diesen Prozess zu begleiten, die Reaktionen der Betroffenen zu antizipieren und zu nutzen sowie die negativen Effekte abzuschwächen. Eine Massnahme kann dabei das beschriebene Kommunikationsmanagement zur Steuerung von Stakeholdern sein.



*Abbildung 1:* Modell zu den Reaktionen eines Individuums auf Veränderungen, Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an *Elrod/Tippett* (2002)

Die steigende Anzahl an agilen Projekten führt dazu, dass das CM in agile PM-Methoden integriert und in einem agilen Kontext stattfinden muss. Die Vorteile agiler Methoden wie Transparenz, Partizipation, schnelles Feedback und Flexibilität sind prinzipiell auch Ziele des CMs. Hierbei sind Möglichkeiten für die Optimierung und Nutzung der Potenziale von Agilität aus Sicht des CMs vorhanden (*Sarkis 2001*). Zusätzlich kann agiles Vorgehen Stakeholder motivieren und somit Widerstände überwinden sowie das Engagement erhöhen (*Gandomani et al. 2013*). Jedoch ist der iterative Charakter der agilen PM-Methoden auch mit einer veränderten Arbeitsweise und einem dynamischeren Projektvorgehen verbunden (*Price 2018*), an das sich das CM anpassen muss.

### 3. Forschungsdesign und methodisches Vorgehen

Zur Analyse der relevanten Bereiche des CMs und deren Anpassungsnotwendigkeiten im agilen Kontext wurde ein agiles Projekt aus der Automobilbranche wissenschaftlich als Case begleitet. Die Automobilbranche ist ein von Veränderungen besonders betroffener Wirtschaftszweig, mit einer hohen Anzahl an Projekten der digitalen Transformation, weshalb verstärkt agile PM-Methoden zum Einsatz kommen (*Hohl et al. 2017; Prostean et al. 2017*). Das Projekt wurde vollständig nach Scrum als agile PM-Methode durchgeführt, was in dem betrachteten Projekt-Kontext eine neuartige Vorgehensweise darstellt. Zusätzlich wurde durch das Projekt eine Ablösung bestehender Strukturen durch digitale Neuerungen angestrebt, die teils ausgeprägte Widerstände hervorriefen. Durch die Kombination noch recht unbekannter agiler PM-Arbeit, zusammen mit ausgeprägten Widerständen, kann die Begleitung dieses Projektes als geeignet betrachtet werden.

Um bestmöglich Erfahrungen und Erkenntnisse aus der Praxis zu generieren, wurde ein qualitatives Case-Study-Design gewählt (*Creswell 2010*). In diesem Rahmen wurden mithilfe von halbstrukturierten Interviewleitfäden Projektbeteiligte befragt, die auf Grund ihrer Erfahrungen, Wissenshintergrund und speziellem Fachwissen als Experten im vorliegenden Kontext angesehen werden können (*Flick 2016; Lamnek/Krell 2016*). Das qualitative Forschungsdesign der persönlichen Interviews bietet gleichzeitig Raum für die eigenen Erfahrungen und Einschätzungen der Befragten und eignet sich daher, um explorativ Theorien und Wissen zu generieren sowie das wissenschaftliche Problembewusstsein weiter zu schärfen (*Bogner/Menz 2002; Mayer 2009; Gläser/Laudel 2010; Bogner et al. 2014*). Vor allem, da bisher wenig Erfahrungen mit der Umsetzung agiler Projekte und den damit verbundenen Widerständen bzw. deren Management existieren. Eine explorative Interviewstudie erscheint daher geeignet, um Klarheit hinsichtlich des Forschungsziels zu erreichen und das Thema in der Literatur zu verankern (*Shields/Rangarajan 2013; Diekmann 2018*).

Die Expertengruppe für die Erhebung besteht aus sechs Mitarbeitern des Projektes unterschiedlicher Hierarchieebenen aus der Automobilbranche bzw. der begleitenden Technologieberatung. Dabei wurden sowohl operative als auch strategisch tätige Projektbeteiligte des Projektes ausgewählt. Die ausgewählten Experten wiesen über das Projekt hinaus Erfahrung im Bereich agiles PM, CM oder der digitalen Transformation auf. Eine Übersicht der Experten ist in *Tabelle 2* dargestellt.

Experte	Rolle	Expertise/Erfahrungen
#1	Berater	Beratung, digitale Transformation
#2	Berater	Beratung, agiles PM
#3	Projektleiter	Agiles PM, CM
#4	CM Spezialist	CM
#5	Vertrieb	Automobilbranche, digitale Transformation
#6	IT	Automobilbranche, IT, agiles PM

Tabelle 2: Hintergrund der befragten Experten, Quelle: Eigene Darstellung

Um eine Vorauswahl relevanter Bereiche des CMs im Kontext agiler Projekte zu identifizieren, wurden zwei explorative Vorabinterviews geführt. Dabei haben sich folgende Bereiche herauskristallisiert: Kommunikationsmanagement, Stakeholdermanagement und Integration in agile PM-Methoden. Diese Bereiche wurden mehrfach genannt und von den Befragten als am bedeutsamsten bezeichnet. Das Kommunikationsmanagement ist zentral, da die Reduktion von Widerständen, die Transparenz im Projekt und eine erfolgreiche Vermarktung des Projektes als wichtig erachtet wurde. Das Stakeholdermanagement ist insbesondere hinsichtlich eines grossen, heterogenen Kreises der Stakeholder unabdinglich, da im betrachteten Projekt an der Schnittstelle zwischen IT und Fachbereich unter Einbindung externer Berater eine Veränderung angestrebt wird. Agiles PM wurde als Vorbedingung zur Durchführung des Projektes genannt, um sich die damit verbundenen Vorteile zu Nutzen zu machen. Somit scheint eine mögliche Integration der CM-Massnahmen in das konkrete Projektvorgehen erstrebenswert für die Befragten.

Bei der Gestaltung und Auswertung der sechs Experteninterviews wurde den von *Bogner et al.* (2014) beschriebenen Hinweisen gefolgt. Der Fragebogen umfasst drei für diese Auswertung relevante Blöcke: Kommunikationsmanagement, Stakeholdermanagement und Integration des CMs in agile PM-Methoden. Im ersten Block wurde nach Erfahrungen mit Kommunikationsmanagement, dessen Wahrnehmung, dessen Bedeutung und die verwendeten Kommunikationskanäle gefragt. Fragen zum Stakeholdermanagement zielten auf eine Notwendigkeit der Anpassungen des Stakeholdermanagements insbesondere hinsichtlich Partizipation ab. Der abschliessende Block beinhaltete Fragen zu Erfahrungen mit Agilität, Widerständen bei Bestrebungen zu mehr Agilität und der Integration von CM-Massnahmen in agile PM-Methoden. Durch offene und erzählungsgenerierende Fragen wurden die Experten dazu bewegt, persönliche Erfahrungen und Einschätzungen möglichst frei auszuführen. Die Interviewdauer betrug durchschnittlich 45 Minuten. Die Interviews wurden von einem Autor dieses Beitrags geführt, aufgezeichnet und anschliessend transkribiert.

Die Auswertung erfolgte mit einer qualitativen Inhaltsanalyse. Diese Analyse wird durch ein systematisches, regelgeleitetes Vorgehen bei der Zerlegung und Interpretation von sprachlichem Material bestimmt (*Mayring* 2016). Das Zentrum bildet ein Kategoriensystem, dem die Auswertung folgt (*Schreier* 2014). Da der halbstrukturierte Fragebogen aus den mithilfe der Vorabinterviews als bedeutsam identifizierten Bereichen besteht, ergibt sich bei der vorliegenden Untersuchung das Kategoriensystem in erster Linie deduktiv (Oberkategorien aus dem Interviewleitfaden) sowie gleichzeitig auch induktiv aus dem

Material heraus. Auf Grundlage des so entwickelten und erprobten Kategoriensystems wurden entsprechende Textstellen (Codings) aus den transkribierten Interviews entnommen und den Kategorien zugeordnet. Es handelt sich somit um eine inhaltlich-strukturierte Inhaltsanalyse, auch wenn das Kategoriensystem nicht ausschliesslich theoriegeleitet ist (*Steigleder/Mayring* 2008). Zur Objektivierbarkeit der Ergebnisse wurde die qualitative Inhaltsanalyse von drei unabhängigen Personen durchgeführt, deren Ergebnisse miteinander verglichen wurden. Die Aussagen der Experten werden im folgenden Kapitel analysiert. Darüber hinaus fließen die Beobachtungen und Erfahrungen der Forschungsgruppe in die Diskussionsergebnisse ein.

#### 4. Darstellung der Forschungsergebnisse

Agilität wird in der Praxis als relevanter Bestandteil von Unternehmen, der Zusammenarbeit und vor allem der Projektarbeit wahrgenommen. Die Bedeutung von CM steigt bei der Anwendung agiler Methoden, besonders bei dabei scheiternden Projekten:

„Wenn agile Methoden nicht korrekt eingesetzt werden, das Verständnis fehlt, dann schlagen Projekte fehl und CM wird benötigt“ (#2).

Dabei werden verschiedene Widerstände wahrgenommen, die sowohl in der konkreten Umsetzung, dem Wandel zu agilem Arbeiten und im angestrebten Grad der Agilität auftreten und potenziell zum Scheitern von Projekten führen. Insbesondere das Top-Management forciert agiles Arbeiten, da die Vorteile als erstrebenswert angesehen werden (#5). Dennoch wird an Forderungen festgehalten, die aus klassischer Projektarbeit bekannt sind (fester Zeitrahmen, fixes Budget, konkrete Meilensteine). Diese diametral unterschiedliche Wahrnehmung kann Widerstände bei den Mitarbeitern hervorrufen, da Vorteile der Agilität erwartet werden und gleichzeitig Anforderungen aus klassischem Projektvorgehen beibehalten werden (#2). Ebenfalls sind nicht alle Unternehmen vergleichbar agil:

„Viele Organisationen arbeiten nicht agil oder maximal hybrid, daher braucht es CM, um die Organisation zur Agilität zu wandeln.“ (#5)

Der Prozess hin zu Agilität und agilem PM ist mit Herausforderungen verbunden. Viele Mitarbeiter lehnen Neuerungen ab, vermissen Qualifikation und Weiterbildung und erkennen nicht den Sinn in den neuen Prozessen, Kulturen, Hierarchien und Arbeitsweisen (#1). Auch wenn überwiegend eine hohe Akzeptanz des agilen Vorgehens bestätigt wird, ist der Wandel zu einem agilen PM ungenügend umgesetzt:

„Es wäre wünschenswert, CM in agile Methoden zu integrieren und zu nutzen, aber aktuell ist dies nicht der Standard, da Unternehmen oftmals nicht ausreichend agil sind.“ (#3)

Es werden zu wenige Massnahmen ergriffen, um die Veränderung zu begleiten und die auftretenden Widerstände zu behandeln. Trotz klassischer Massnahmen wie Schulungen werden jedoch Vorteile von Veränderungen bspw. der digitalen Transformation unklar benannt und der Sinn hinter der Veränderung nicht erklärt (#1). Dennoch wird CM als wichtiger Faktor bei der Transformation zu einer agilen Arbeitsweise gesehen. Die Massnahmen sind jedoch oftmals nicht ausreichend angepasst (#1).

Diese Transformation kann durch ein aktives Kommunikationsmanagement im Rahmen des CMs unterstützt werden. Entscheidend ist insbesondere das klare Benennen von Vor-

teilen und Auswirkungen der Veränderung. Neben den Methoden, Rollen, Werten und Zielen agiler Projekte müssen die Vorteile von Agilität vermittelt und durch die Individuen erkannt werden:

„Der Widerstand sinkt, wenn man Vorhaben erklärt. Menschen benötigen Details, Verantwortung und ein Ziel, nicht nur einen abstrakten Grund.“ (#1)

Schulungen können oft beim Erlernen benötigter Fähigkeiten helfen. Jedoch sind Auswirkungen, Vorteile und Grenzen der Veränderung insbesondere in Projekten der digitalen Transformation unklar oder die Veränderung wird nicht verstanden („Nicht Wissen“) (#2). Kommunikation wird dabei insbesondere in der persönlichen Form als besonders relevant betrachtet. Zusätzlich wird der Kombination von Kommunikationsarten und -mitteln grosse Bedeutung zugemessen:

„Eine Kombination der Kommunikationskanäle, -richtung und -mittel mit besonderem Fokus auf persönliche Kommunikation führt meiner Erfahrung nach zum besten Ergebnis.“ (#4)

Durch diese Form der Kommunikation konnten insbesondere bei der Akzeptanz von Veränderungen oder bei Verunsicherung Vorteile erkannt werden. Ein Stakeholdermanagement, das den Mitarbeiter individuell durch die Veränderung begleitet, ist ebenso relevant:

„Wichtig ist die individuelle Betrachtung der Stakeholder zusammen mit Empathie für die Prozesse, die ein Mitarbeiter bei der Veränderung durchläuft. Darauf abgestimmt sollten die Massnahmen sein.“ (#3)

Der Wandel der Projekte und die damit verbundenen Arbeitsweisen werden als massiver Einschnitt empfunden, was starke Widerstände verursachen kann. Phasen der Ablehnung, des Zweifels und des Misstrauens werden insuffizient begleitet. Gleichzeitig mangelt es an Partizipation bei den tiefgreifenden Veränderungen (#3). Insbesondere bei agilen Projekten der digitalen Transformation sollte der Mitarbeiter bei der Entscheidungsfindung, Umsetzung und Ausgestaltung eingebunden werden. Das Gefühl, auf einen Prozess einwirken zu können und diesem nicht ausgesetzt zu sein, kann Widerstände deutlich abschwächen:

„Partizipation ist generell bei Veränderungsprozessen wichtig. Mitarbeiter, die integriert werden in Entscheidungs- und Gestaltungsprozesse haben das Gefühl mitwirken und entscheiden zu können, was Widerstände reduziert.“ (#3)

Neben der Anpassung bestehender CM-Bereiche muss das CM als Ganzes auf agile Projekte angepasst werden. Gleichzeitig bestätigen die Experten, dass CM von Konzepten der Agilität profitieren und sich die Vorteile des agilen PMs zunutze machen kann:

„Agiles PM und CM haben prinzipiell ähnliche Zielgrössen und können helfen, Widerstände zu verringern.“ (#1)

In der Befragung konnten die Experten überwiegend Aussagen zu Scrum, als einer der bekanntesten Vertreter agiler PM-Methoden machen. Hierbei kann bestätigt werden, dass agile PM-Methoden von Mitarbeitern genutzt, die Vorteile geschätzt und die Konzepte verinnerlicht werden (#5). Regelmässige Meetings wie das Daily Scrum werden jedoch nicht zur Identifikation von Widerständen genutzt. Rollen wie die des Scrum Masters be-

schränken sich auf die von Scrum definierten Aufgaben. Auch wenn das Scrum Framework dezidiert Aufgaben und Rollenbeschreibungen vorgibt und eine Anpassung nur in Teilen empfiehlt, sehen einige Experten hier Potenziale für einen Einsatz eines agilen CMs:

„Agiles Arbeiten, wenn korrekt angewandt, beinhaltet schon CM. [...] Kommunizieren mit Stakeholdern z.B., um Widerstände zu beseitigen.“ (#2)

Insbesondere die regelmässige Kommunikation, institutionalisiertes Feedback und selbstorganisiertes Arbeiten im agilen PM als Form der Partizipation werden herausgestellt. Kommunikationsmanagement und Stakeholdermanagement müssen individueller und persönlicher stattfinden. Dabei muss das Stakeholdermanagement insbesondere in Bezug auf die Partizipation intensiviert werden, um den Stakeholdern ein Ausprobieren der für sie neuen, unbekanntenen und subjektiv unkontrollierbaren Situation zu ermöglichen und durch zielgerichtete und persönliche Kommunikation ergänzt werden. Hierdurch werden Widerstände deutlich verringert. Zusätzlich muss das Individuum und dessen individuelle Betrachtung noch stärker in den Mittelpunkt gestellt werden:

„Partizipation, Feedback, und Kommunikation lassen Stakeholder positiver auf Veränderungen reagieren und sprechen für Agilität im PM und agiles CM.“ (#6)

CM sollte bereits bei der Transformation der Arbeitsweise hin zu einem agilen Zielzustand eingebunden werden, um Mitarbeiter im Zentrum des Veränderungsprozesses optimal zu begleiten. Dies ist eine wichtige Voraussetzung, um schliesslich die Potenziale des CMs in agilen Arbeitsmodellen und PM-Methoden nutzen zu können, die wiederum mitunter massiv durch ihre Strukturen und Rollen von angepasstem CM profitieren können. Somit können noch zielgerichteter Widerstände behandelt werden, was das CM zu einem relevanten und entscheidenden Faktor in und zu einem agilen Unternehmen macht, um Vorteile von Agilität nutzen zu können:

„Agiles Arbeiten und CM sind nicht nur möglich, sondern eine Voraussetzung mit einem sehr positiven Beitrag.“ (#5)

Es zeigt sich, dass das CM besonders in den Bereichen des Kommunikationsmanagements, des Stakeholdermanagements und in der Integration in agile PM-Methoden Anpassungsmöglichkeiten bietet. Vorteile agiler PM-Methoden, wie Transparenz, tägliche Kommunikation und organisierte Reflexion der Zusammenarbeit helfen dabei, Widerstände in der digitalen Transformation zu reduzieren.

Eine Zusammenfassung der beschriebenen Ergebnisse aus der Erhebung wird in *Tabelle 3* dargestellt.

Identifizierter Bereich	Mögliche Anpassungen eines agilen CMs
Allgemein	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Agilität als Voraussetzung für Erfolg</li> <li>▪ CM notwendig bei Widerständen gegenüber Veränderung zur Agilität</li> <li>▪ Ausgleich der unterschiedlichen Ausprägung von Agilität in Unternehmen</li> </ul>
Kommunikation	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Persönliche Kommunikation besonders wichtig</li> <li>▪ Kombination und Variation der Kommunikationskanäle sinnvoll</li> <li>▪ Fokus auf Widerstände des „Nicht Wissens“</li> </ul>
Stakeholdermanagement	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Individuelle Betrachtung der Stakeholder</li> <li>▪ Partizipation schwächt die oftmals stärker ausgeprägten Widerstände ab</li> </ul>
Integration in agile PM-Methoden	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Agiles PM und CM eignen sich als Ergänzung</li> <li>▪ CM teilweise schon in agilen Methoden vorhanden</li> <li>▪ Partizipation und Feedback in agilen Methoden förderlich</li> <li>▪ Kombination von agilem PM und CM nicht nur möglich, sondern Voraussetzung für erfolgreiche Veränderung</li> </ul>

Tabelle 3: Ergebnisse der Expertenbefragung, Quelle: Eigene Darstellung

## 5. Diskussion der Forschungsergebnisse

Die Ergebnisse der Befragungen zeigen, dass in agilen Projekten der digitalen Transformation insbesondere die Bereiche Kommunikationsmanagement, Stakeholdermanagement und die Integration von CM in agiles PM erfolgskritisch sind. Daher liegen in diesen Bereichen auch die wichtigsten Anpassungsnotwendigkeiten des CMs für agile Projekte.

Der Wandel von Unternehmen zu einem höheren Grad an Agilität kann als Veränderungsprozess betrachtet werden. Mitarbeiter durchlaufen, analog des Modells von *Kübler-Ross/Leippe* (1977), verschiedene Phasen in ihrer Reaktion und reagieren mit Widerständen, was ihre Arbeitsleistung zum Teil erheblich beeinträchtigt. Dabei wird der „Schock“ ausgeprägter ausfallen, da die Veränderung nicht nur Teile der Arbeit betrifft, sondern massiv in die Arbeitsgestaltung der Mitarbeiter eingreift. Daher ist es umso wichtiger CM einzusetzen, um agile Projekte der digitalen Transformation bestmöglich zu begleiten. Neben Schulungen des Mitarbeiters zum Erlangen benötigter Kompetenzen sind weitere Massnahmen zu ergreifen, um Widerstände bei der Veränderung abzuschwächen und den Erfolg sicherzustellen.

Insbesondere in den ersten Phasen des Modells (vgl. *Abbildung 1*) ist ein umfassendes und angepasstes Kommunikationsmanagement notwendig, da neuartige und einschneidende Veränderungen der digitalen Transformation zu erklären und Widerstände des „Nicht Wissens“ zu beseitigen sind. Neben Schulungen und Informationen muss im Detail erläutert werden, was sich ändert, warum sich etwas ändert, was die Ziele sind, was die Vorteile sind (insbesondere auch für das Individuum) und welche Grenzen die Veränderung hat. Etwaige Verunsicherung (Widerstände des „Nicht Könnens“) kann dadurch abgeschwächt werden. Somit kann der Mitarbeiter erkennen, warum die Veränderung zu mehr Agilität notwendig ist und was von ihm verlangt wird. Die Kommunikation sollte vor allem in be-

sonders erklärungsbedürftigen und innovativen Projekten einen hohen individuellen und persönlichen Anteil umfassen.

In der Phase der starken Widerstände („Tal der Tränen“) muss durch das Stakeholdermanagement die Partizipation des Mitarbeiters sichergestellt werden, um bspw. Widerstände des „Nicht Wollens“ abzuschwächen. Durch Teilhabe an Gestaltung erhält der Mitarbeiter ein Gefühl der Kontrolle über die Situation. Des Weiteren kann die Partizipation helfen, durch „Ausprobieren“ Akzeptanz zu erzeugen und sich damit den Wandel zu eigen zu machen, d.h. die Veränderung als positiv auch für die eigene Person zu begreifen. Der Endzustand der Veränderung kann, wie im Modell von *Kübler-Ross/Leippe* (1977), die Verbesserung der Arbeitsleistung sein. Agilität wurde in der Befragung als positiv bewertet und auch in Bezug auf die Arbeit geschätzt, jedoch unter der Voraussetzung, dass der Stakeholder dies, auch mit Hilfe des Stakeholdermanagements, ausprobieren und als für sich individuell positiv beurteilen kann. Das Ausprobieren und folgende Anpassen sind zentrale Elemente agiler PM-Methoden, welche sich das CM zunutze machen kann. In iterativen Schritten wird auf den Erkenntnissen und Erfahrungen der zuvor verfolgten CM-Massnahmen aufgebaut. Diese Erkenntnisse werden nach und nach in den Projektalltag integriert. Regelmässige Ereignisse, wie tägliche Meetings oder die „Retrospektive“ sind Ansatzpunkte für die Integration der CM-Massnahmen in die agile Vorgehensweise.

Diese Integration des CMs in agile PM-Methoden wurde als dritter Bereich herausgearbeitet. Hierbei wird deutlich, dass CM notwendig ist, um Agilität im Unternehmen sowie das zugehörige Engagement und die Fähigkeiten der Mitarbeiter zu erreichen. Dies kann bspw. durch regelmässige Mentoring-Massnahmen, Schulungen oder Coachings flankiert werden. Die Integration des CM in agile Methoden kann exemplarisch, wie in der *Abbildung 2* dargestellt, erreicht werden.

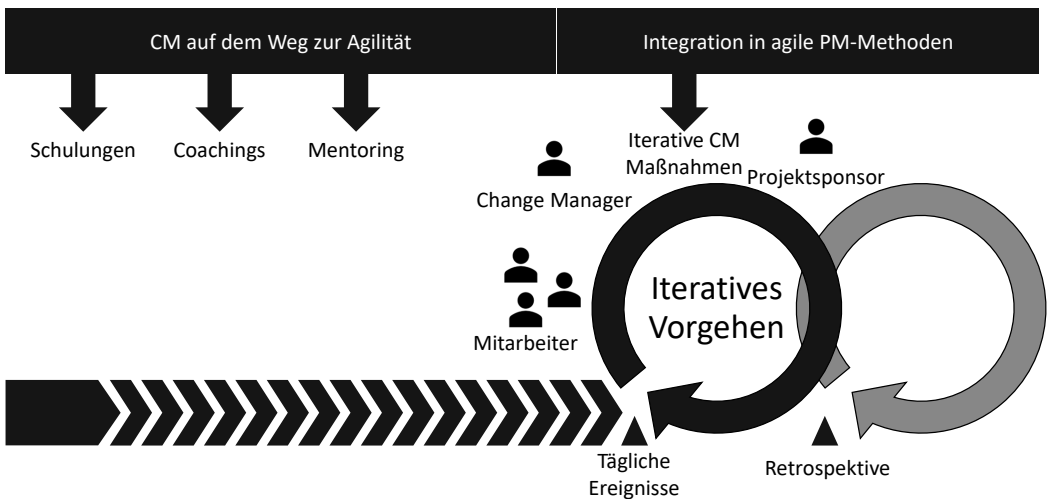


Abbildung 2: Integration eines agilen Change Managements in agile Projektmanagement-Methoden, Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Maximini (2018)

Ereignisse wie tägliche Meetings und „Retrospektiven“ können auch genutzt werden, um durch Feedback Widerstände zu identifizieren. So wird dem erhöhten Kommunikationsbe-

darf beim Umgang mit Widerständen durch die tägliche Kommunikation innerhalb eines selbstorganisierten Teams Rechnung getragen. Ein in Regelereignisse integriertes CM, welches nach agilen Prinzipien (flache Hierarchien, gemeinsame Verantwortung, Involvement in alle Arbeitsschritte) durchgeführt wird und das Team ermuntert, Stakeholder in allen Arbeitsschritten zu involvieren, fördert Partizipation. Der iterative Charakter garantiert wiederkehrende Kommunikation, Reflektion und Feedback. Analog zu agilen Vorgehensweisen sind flache Hierarchien und der Einbezug des Managements notwendig. Die regelmäßige Rückmeldung kann weiterhin dazu beitragen, Widerstände des „Nicht Könnens“, bspw. durch den Einsatz neuer agiler PM-Methoden, zu erkennen und ihnen entgegenzuwirken.

Aufgrund der Integration in das agile PM wird das CM selbst agiler. Dieses angepasste CM kann daher als agiles CM bezeichnet werden. Ein agiles CM wird damit ebenso wie die Einführung agiler PM-Methoden und die Veränderung der Organisation als Gesamtes zum Erfolgsfaktor, um Projekte der digitalen Transformation durchzuführen.

Es zeigt sich, dass agiles PM zu einem gewissen Grad bereits CM-Massnahmen beinhaltet, aber darüber hinaus Potenziale zur Verbesserung bietet, die bspw. deutlich über die Iteration von *Larsen/Eskerod* (2015) hinausgehen. Die vorliegende Untersuchung bestätigt darüber hinaus, dass ein agiles CM in der Lage ist, durch umfassende Partizipation, regelmäßige Kommunikation und Fokus auf Beseitigung von Widerständen agile PM-Methoden optimal zu ergänzen, was die Erkenntnisse von *Wipfler/Vorbach* (2015) bekräftigt und mit den Erkenntnissen von *Gergs et al.* (2019) kombiniert. Voraussetzung für die Integration von CM in agiles PM ist jedoch eine durch CM-Massnahmen erreichte Agilität des Unternehmens: Die Veränderung eines Unternehmens und seiner Mitarbeiter sowie die Adaption von agilen Methoden sind Voraussetzung und ebenfalls Aufgabe des CMs, was die Ergebnisse von *Rasnacis/Berzisa* (2017) bestätigt. Dabei bestätigen die Experten die enge Verknüpfung von CM und agilem PM sowie die zu erwartenden grossen Potenziale eines Einsatzes und der Integration von agilem CM, die auch durch *Wipfler/Vorbach* (2015) festgestellt wurden. Dies bedeutet, dass auch das CM selbst Anpassungen durchlaufen muss, um im agilen PM eingesetzt zu werden. Zudem ist das CM auch Erfolgsfaktor beim Wandel zu einer höheren Agilität. Auf übergeordneter Ebene kann das agile CM als Bestandteil des Agilen Managements verstanden werden, mit dessen Hilfe Agilität in verschiedenen Ebenen und Unternehmenskonzepten realisiert werden kann.

## 6. Zusammenfassung und Ausblick

Agilität ist häufig eine strategische Antwort auf ein immer dynamischeres Unternehmensumfeld. Veränderungen, die mit dieser Dynamik einhergehen, werden durch agile Projekte vorangetrieben. Agilität und agile PM-Methoden führen jedoch auch zu Widerständen. Diese Widerstände treten in agilen Projekten der digitalen Transformation verstärkt auf, was den Unternehmens- und Projekterfolg unmittelbar gefährdet. Diese Tatsache ist auf stärkere Veränderungen und höhere Verunsicherungen in agilen Projekten zurückzuführen. Das CM als Teil des PMs bietet ein bedeutendes Lösungspotenzial, um diesen Widerständen zu begegnen. Hierzu muss das CM jedoch an agile PM-Methoden angepasst werden.

Der vorliegende Beitrag erweitert das Verständnis für Auswirkungen agiler PM-Methoden in Projekten der digitalen Transformation auf entstehende Widerstände. Dabei wurden drei Bereiche des CMs mit entsprechenden Anpassungsnotwendigkeiten identifiziert. Erstens steigt die Bedeutung von persönlicher Kommunikation in agilen Projekten inner-

halb des Kommunikationsmanagements, um den Widerständen des „Nicht Wissens“ zu begegnen. Zweitens muss im Rahmen des Stakeholdermanagements die Partizipation intensiviert werden, da die Mitarbeiter besonders bei agilen Arbeitsweisen die täglich neu gewonnenen Erkenntnisse auch praktisch umsetzen müssen. Drittens ist die Integration des CMs in agile PM-Methoden von hoher Bedeutung. Das CM hat in agilen Projekten in der digitalen Transformation zwei Anwendungsmöglichkeiten. Zum einen muss das CM den Wandel von klassischen Arbeitsmethoden zu agilem Arbeiten begleiten und zum anderen Widerstände in agilen Projekten reduzieren. Durch die Integration des CM in agile PM-Methoden wird das CM selbst agil. Dadurch werden Transparenz, regelmässige und persönliche Kommunikation, Partizipation als Ansatzpunkt für Stakeholdermanagement sowie Feedback gefördert. Insbesondere das iterative Vorgehen agiler PM-Methoden kann helfen, Widerstände kontinuierlich zu erkennen und geeignete Gegenmassnahmen zu ergreifen.

Der explorative Charakter der Untersuchung hat naturgemäss einige Einschränkungen, die weiteren Forschungsbedarf aufzeigen. So ist festzustellen, dass die Einschätzungen der Experten subjektiv sind. Eine Verallgemeinerung der Erkenntnisse kann über weitere Forschung aufgezeigt werden. Eine Detaillierung der Ausgestaltung konkreter CM-Massnahmen kann über eine quantitative Erhebung erfolgen. Die drei aufgezeigten Bereiche des agilen CMs können hierbei als Thesen für weitere Forschung verwendet werden, um die Bedeutung des CMs für den Projekt- und Unternehmenserfolg weiter zu klären.

## Literaturverzeichnis

- Alami, A.* (2016): Why Do Information Technology Projects Fail?, in: *Procedia Computer Science*, 100. Jg., S. 62–71.
- Balaji, S./Murugaiyan, M. S.* (2012): Waterfall vs. V-Model vs. Agile: A comparative study on SDLC, in: *International Journal of Information Technology and Business Management*, 2. Jg., Nr. 1, S. 26–30.
- Bergmann, R./Garrecht, M.* (2016): *Organisation und Projektmanagement*, 2. Aufl., Berlin.
- Boddy, D./Macbeth, D.* (2000): Prescriptions for managing change: a survey of their effects in projects to implement collaborative working between organisations, in: *International Journal of Project Management*, 18. Jg., Nr. 5, S. 297–306.
- Bogner, A./Littig, B./Menz, W.* (2014): *Interviews mit Experten. Eine praxisorientierte Einführung*, 1. Aufl., Wiesbaden.
- Bogner, A./Menz, W.* (2002): Das theoriegenerierende Experteninterview, in: *Bogner, A./Littig, B./Menz, W. (Hrsg.): Das Experteninterview. Theorie, Methode, Anwendung*, Wiesbaden, S. 33–70.
- Bowersox, D. J./Closs, D. J./Drayer, R. W.* (2005): The digital transformation: technology and beyond, in: *Supply Chain Management Review*, 9. Jg., Nr. 1, S. 22–29.
- By, R. T.* (2005): Organisational change management: A critical review, in: *Journal of Change Management*, 5. Jg., Nr. 4, S. 369–380.
- Chan, F. K. Y./Thong, J. Y. L.* (2009): Acceptance of agile methodologies: A critical review and conceptual framework, in: *Decision support systems*, 46. Jg., Nr. 4, S. 803–814.
- Clayton, S.* (2015): *Change Management Meets Social Media*. <https://hbr.org/2015/11/change-management-meets-social-media>, Abfrage am 10.02.2019.

- Conforto, E. C./Amaral, D. C./da Silva, S. L./Di Felippo, A./Kamikawachi, D. S. L. (2016): The agility construct on project management theory, in: *International Journal of Project Management*, 34. Jg., Nr. 4, S. 660–674.
- Creswell, J. W. (2010): *Research design. Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*, 3. Aufl., Los Angeles.
- Diekmann, A. (2018): *Empirische Sozialforschung. Grundlagen, Methoden, Anwendungen*, 12. Aufl., Reinbek bei Hamburg.
- Dutta, S. K./Kleiner, B. (2015): The Benefits Of Effective Change Management On An Organization's Culture, in: *Leadership & Organizational Management Journal*, 2015. Jg., Nr. 1, S. 120–128.
- Elrod, P. D./Tippett, D. D. (2002): The “death valley” of change, in: *Journal of Organizational Change Management*, 15. Jg., Nr. 3, S. 273–291.
- Flick, U. (2016): *Sozialforschung. Methoden und Anwendungen; ein Überblick für die BA-Studiengänge*, 3. Aufl., Hamburg.
- Förster, K./Wendler, R. (2012): *Theorien und Konzepte zu Agilität in Organisationen*, Dresden: Techn. Univ., Fak. Wirtschaftswiss.
- Fosfuri, A./Rønde, T. (2009): Leveraging resistance to change and the skunk works model of innovation, in: *Journal of Economic Behavior & Organization*, 72. Jg., Nr. 1, S. 274–289.
- Gandomani, T. J./Zulzalil, H./Ghani, A. A. A./Sultan, A. B. M. (2013): Towards comprehensive and disciplined change management strategy in agile transformation process, in: *Research Journal of Applied Sciences, Engineering and Technology*, 6. Jg., Nr. 13, S. 2345–2351.
- Gergs, H.-J./Schatilow, L. C./Thun, M. V. (2019): Agile Change Management – der Weg einer erfolgreichen Veränderung, in: Lang, M. (Hrsg.): *Der Weg zum agilen Unternehmen. Wissen für Entscheider*, München, S. 81–97.
- Gläser, J./Laudel, G. (2010): *Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse als Instrumente rekonstruierender Untersuchungen*, 4. Aufl., Wiesbaden.
- Gregory, P./Barroca, L./Sharp, H./Deshpande, A./Taylor, K. (2016): The challenges that challenge: Engaging with agile practitioners’ concerns, in: *Information and Software Technology*, 77. Jg., S. 92–104.
- Grosse Peclum, K.-H. (2012): Change Management - Barrieren, Erfolgsfaktoren, Modelle, methodisches Vorgehen, Architektur und „Roadmap“, in: Grosse Peclum, K.-H./Krebber, M./ Lips, R. (Hrsg.): *Erfolgreiches Change Management in der Post Merger Integration*, Wiesbaden, S. 49–87.
- Gustavsson, T. (2016): Benefits of Agile Project Management in a Non-Software Development Context - A Literature Review, in: *Project Management Development – Practice and Perspectives: Fifth International Scientific Conference on Project Management in the Baltic Countries*, S. 114–124.
- Harraf, A./Wanasika, I./Tate, K./Talbot, K. (2015): Organizational Agility, in: *Journal of Applied Business Research (JABR)*, 31. Jg., Nr. 2, S. 675.
- Hofmann, J./Günther, J. (2019): Arbeiten 4.0 – Eine Einführung, in: *HMD Praxis der Wirtschaftsinformatik*, 56. Jg., Nr. 4, S. 687–705.
- Hohl, P./Münch, J./Schneider, K./Stupperich, M. (2017): Real-Life Challenges on Agile Software Product Lines in Automotive, in: Felderer, M./Méndez Fernández, D./Turhan, Burak, Federica/Winkler, D. (Hrsg.): *Product-Focused Software Process Improvement. 18th International Confer-*

- ence, PROFES 2017, Innsbruck, Austria, November 29-December 1, 2017, Proceedings, Bd. 10611, Cham, S. 28–36.
- Hornstein, H. A. (2015): The integration of project management and organizational change management is now a necessity, in: *International Journal of Project Management*, 33. Jg., Nr. 2, S. 291–298.
- Köffer, S./Urbach, N. (2016): Die Digitalisierung der Wissensarbeit – Handlungsempfehlungen aus der Wirtschaftsinformatik-Forschung, in: *HMD Praxis der Wirtschaftsinformatik*, 53. Jg., Nr. 1, S. 5–15.
- Kraus, G./Becker-Kolle, C./Fischer, T. (2010): *Change-Management. Steuerung von Veränderungsprozessen in Organisationen; Einflussfaktoren und Beteiligte; Konzepte, Instrumente und Methoden*, 3. Aufl., Berlin.
- Krüger, W. (2009): *Excellence in Change. Wege zur strategischen Erneuerung*, 4. Aufl., Wiesbaden.
- Kruse, J./Süpke, D./Swiecznik, S. (2014): Mit Enterprise Social Media vom digitalen CR-Reporting zum nachhaltigen Change Management, in: Wagner, R./Lahme, G./Breitbarth, T. (Hrsg.): *CSR und Social Media. Unternehmerische Verantwortung in sozialen Medien wirkungsvoll vermitteln*, Berlin, Heidelberg, S. 117–127.
- Kübler-Ross, E./Leippe, U. (1977): *Interviews mit sterbenden*, Stuttgart.
- Lamnek, S./Krell, C. (2016): *Qualitative Sozialforschung*, 6. Aufl., Weinheim.
- Larsen, T./Eslerod, P. (2015): Using Change Management Principles in Projects-An Exploratory Case Study, in: *Journal of Management & Change*, 34/35, Nr. 4, S. 44–59.
- Levasseur, R. E. (2010): People Skills: Ensuring Project Success—A Change Management Perspective, in: *Interfaces*, 40. Jg., Nr. 2, S. 159–162.
- Leybourne, S. (2006): Improvisation within the Project Management of Change: Some Observations from UK Financial Services, in: *Journal of Change Management*, 6. Jg., Nr. 4, S. 365–381.
- Long, S./Spurlock, D. G. (2008): Motivation and stakeholder acceptance in technology-driven change management: Implications for the engineering manager, in: *Engineering Management Journal*, 20. Jg., Nr. 2, S. 30–36.
- Maximini, D. (2018): *Scrum - Einführung in der Unternehmenspraxis*, 2. Aufl., Berlin, Heidelberg.
- Mayer, H. O. (2009): *Interview und schriftliche Befragung. Entwicklung, Durchführung und Auswertung*, 5. Aufl., München.
- Mayring, P. (2016): *Einführung in die qualitative Sozialforschung. Eine Anleitung zu qualitativem Denken*, 6. Aufl., Weinheim, Basel.
- McCann, J./Selsky, J./Lee, J. (2009): Building agility, resilience and performance in turbulent environments, in: *People & Strategy*, 32. Jg., Nr. 3, S. 44–51.
- Muchna, C. (2019): Einführung in das Innovations- und Change-Management, in: Muchna, C. (Hrsg.): *Aspekte des Innovations- und Changemanagements*, Bd. 1, Wiesbaden, S. 1–33.
- Nell, F. von (2018): Scrum – die agile Projektmanagementmethode, in: Jeromin, J. (Hrsg.): *Leadership in Organisationen mit reduzierten Hierarchien*, Wiesbaden, S. 15–26.
- O'Reilly, C. A./Tushman, M. L. (2008): Ambidexterity as a dynamic capability: Resolving the innovator's dilemma, in: *Research in Organizational Behavior*, 28. Jg., S. 185–206.
- Overby, E./Bharadwaj, A./Sambamurthy, V. (2006): Enterprise agility and the enabling role of information technology, in: *European Journal of Information Systems*, 15. Jg., Nr. 2, S. 120–131.
- Pa'da'ı, K./Pataki, B./Sebestyen, Z. (2011): A Comparative Analysis of Stakeholder and Role Theories in Project Management and Change Management, in: *International Journal of Management Cases*, 14. Jg., Nr. 4, S. 252–260.

- Price, J. (2018): Using agile methodologies für organizational change management. Practical advice that will make you rethink how you do change management. <https://tier1performance.com/2017/08/10/using-agile-methodology-for-organizational-change-management/>, Abfrage am 10.02.2019.
- Project Management Institute (2013): Managing change in organizations. A practice guide, 1. Aufl., Newtown Square, Pa.
- Prostean, G./Hutanu, A./Volker, S. (2017): Impact of agile methodologies on team capacity in automotive radio-navigation projects, in: IOP Conference Series: Materials Science and Engineering, 163. Jg., Nr. 1.
- Rasnacis, A./Borzisa, S. (2017): Method for Adaptation and Implementation of Agile Project Management Methodology, in: Procedia Computer Science, 104. Jg., S. 43–50.
- Roghé, F./Scholz, S./Schudey, A. (2017): Organisation im 21. Jahrhundert, in: Zeitschrift Führung+Organisation, 86. Jg., S. 244–249.
- Saebi, T. (2016): Evolution, Adaptation, or Innovation?, in: Foss, N. J./ Saebi, T. (Hrsg.): Business model innovation. The organizational dimension, Oxford, S. 145–168.
- Sarkis, J. (2001): Benchmarking for agility, in: Benchmarking: An International Journal, 8. Jg., Nr. 2, S. 88–107.
- Schirmer, D./Blinkert, B. (2009): Empirische Methoden der Sozialforschung. Grundlagen und Techniken, 1. Aufl., Paderborn.
- Schreier, M. (2014): Varianten qualitativer Inhaltsanalyse: ein Wegweiser im Dickicht der Begrifflichkeiten, in: Forum Qualitative Sozialforschung / Forum: Qualitative Social Research, 15. Jg., Nr. 1, S. 27.
- Shields, P. M./Rangarajan, N. (2013): A playbook for research methods. Integrating conceptual frameworks and project management, Stillwater, OK.
- Steigleder, S./Mayring, P. (2008): Die strukturierende qualitative Inhaltsanalyse im Praxistest. Eine konstruktiv kritische Studie zur Auswertungsmethodik von Philipp Mayring, Marburg.
- Van Waardenburg, G./Van Vliet, H. (2013): When agile meets the enterprise, in: Information and Software Technology, 55. Jg., Nr. 12, S. 2154–2171.
- Waddell, D./Sohal, A. S. (1998): Resistance: a constructive tool for change management, in: Management Decision, 36. Jg., Nr. 8, S. 543–548.
- Winch, G./Meunier, M.-C./Head, J./Russ, K. (2012): Projects as the content and process of change: The case of the health and safety laboratory, in: International Journal of Project Management, 30. Jg., Nr. 2, S. 141–152.
- Wipfler, H./Vorbach, S. (2015): Agile Management for Organizational Change and Development, in: Dievernich, F. E. P./Tokarski, K. O./ Gong, J. (Hrsg.): Change Management and the human factor. Advances, challenges and contradictions in organizational development, Cham, S. 191–207.
- Yeo, K. T. (2002): Critical failure factors in information system projects, in: International Journal of Project Management, 20. Jg., Nr. 3, S. 241–246.
- Zou, Y./Lee, S.-H. (2008): The impacts of change management practices on project change cost performance, in: Construction Management and Economics, 26. Jg., Nr. 4, S. 387–393.

**Lukas Heidt**, M.Sc., ist Consultant bei einer IT-Unternehmensberatung.  
Lukas-Heidt@gmx.net

**Felix Gauger**, M.Sc., ist wissenschaftlicher Mitarbeiter und Doktorand am Fachgebiet Immobilienwirtschaft und Baubetriebswirtschaftslehre an der Technischen Universität Darmstadt. gauger@bwl.tu-darmstadt.de

**Benjamin Wagner**, M.Sc., ist wissenschaftlicher Mitarbeiter und Doktorand am Fachgebiet Immobilienwirtschaft und Baubetriebswirtschaftslehre an der Technischen Universität Darmstadt. wagner@bwl.tu-darmstadt.de

**Andreas Pfnür**, Dr., ist Professor für Immobilienwirtschaft und Baubetriebswirtschaftslehre an der Technischen Universität Darmstadt. pfnuer@bwl.tu-darmstadt.de

*Adresse:* Technische Universität Darmstadt, FG Immobilienwirtschaft und Baubetriebswirtschaftslehre, Hochschulstrasse 1, 64289 Darmstadt, Germany.  
Telefon: +49(0)6151-1624517.