

Wissenschaftliche Studie

Agile Wirkung verfehlt:

Warum Transformationen scheitern und
was Agile Coaches jetzt können müssen

WeiBhaar
CONSULTING



In der Praxis agiler Transformationen lässt sich seit einigen Jahren ein **dysfunktionales Muster** erkennen: Unternehmen haben auf volatile Märkte, Krisen und steigende Komplexität mit der Einführung agiler Arbeitsweisen reagiert, doch die **erhoffte nachhaltige Wirkung blieb** in vielen Fällen aus. Nach großem Enthusiasmus macht sich die Ernüchterung breit. Agile Methoden sind zwar etabliert, ein **agiles Mindset** – sowohl auf Team- als auch auf Führungsebene – ist weiterhin **Mangelware** und der **notwendige kulturelle Wandel hat nicht** tiefgreifend genug **stattgefunden**.

Unabhängig von Branche, Unternehmensgröße oder Reifegrad wiederholen sich dieselben Muster:

SICH WIEDERHOLENDE MUSTER

- Agile Rollen sind eingeführt, aber ihre **Wirkung bleibt begrenzt**
- Führungskräfte unterstützen Agilität formal, **leben sie aber nicht konsequent**
- Teams arbeiten nach Scrum oder SAFe, **ohne ein echtes agiles Mindset**
- In **Krisenzeiten** wird **Agilität** bei einem niedrigen Maturity Level als **Risiko** gesehen und zurückgefahren bzw. **greifen automatisch wieder alte und autoritäre Strukturen**

DAS ERGEBNIS: FRUSTRATION, STILLSTAND UND „UNECHTE AGILITÄT“.



Im Zentrum dieser Entwicklung stehen **Scrum Master** und **Agile Coaches**. Sie gelten als Treiber der agilen Transformation, agieren als Kulturentwickler und Begleiter von Teams und Führungskräften. Gleichzeitig sind sie die Leidtragenden des sich verändernden Arbeitsmarkts: **Obwohl Agilität genau in Krisenzeiten ihre Stärke entfalten müsste**, wird in **wirtschaftlich unsicheren Zeiten weniger in agile Rollen investiert**, vor allem wenn positive Veränderungen der Transformation noch nicht für alle spürbar sind. Außerdem sind die **Anforderungen deutlich gestiegen**: Neben Methodenkompetenz werden von ihnen hervorragende Kompetenzen in der Organisationsentwicklung, im Change Management und in Führung und Coaching erwartet.

Die **zwei zentralen Fragestellungen**, die sich aus diesem Dilemma ergeben sind:

FRAGESTELLUNGEN

1. Wie „**hausgemacht**“ ist die **agile Enttäuschung** und inwieweit lässt sie sich auf **unzureichende Kompetenzen in den Schlüsselrollen** zurückführen?
2. Wie lässt sich die **Stagnation** auf einem niedrigen Maturity Level **durchbrechen**, damit die **Transformation tiefgreifend und nachhaltig** wirkt und ihre volle **Wirkung auch in Krisenzeiten** entfalten kann?

UNSERE EMPIRISCHE STUDIE GIBT DARAUF ANTWORTEN.

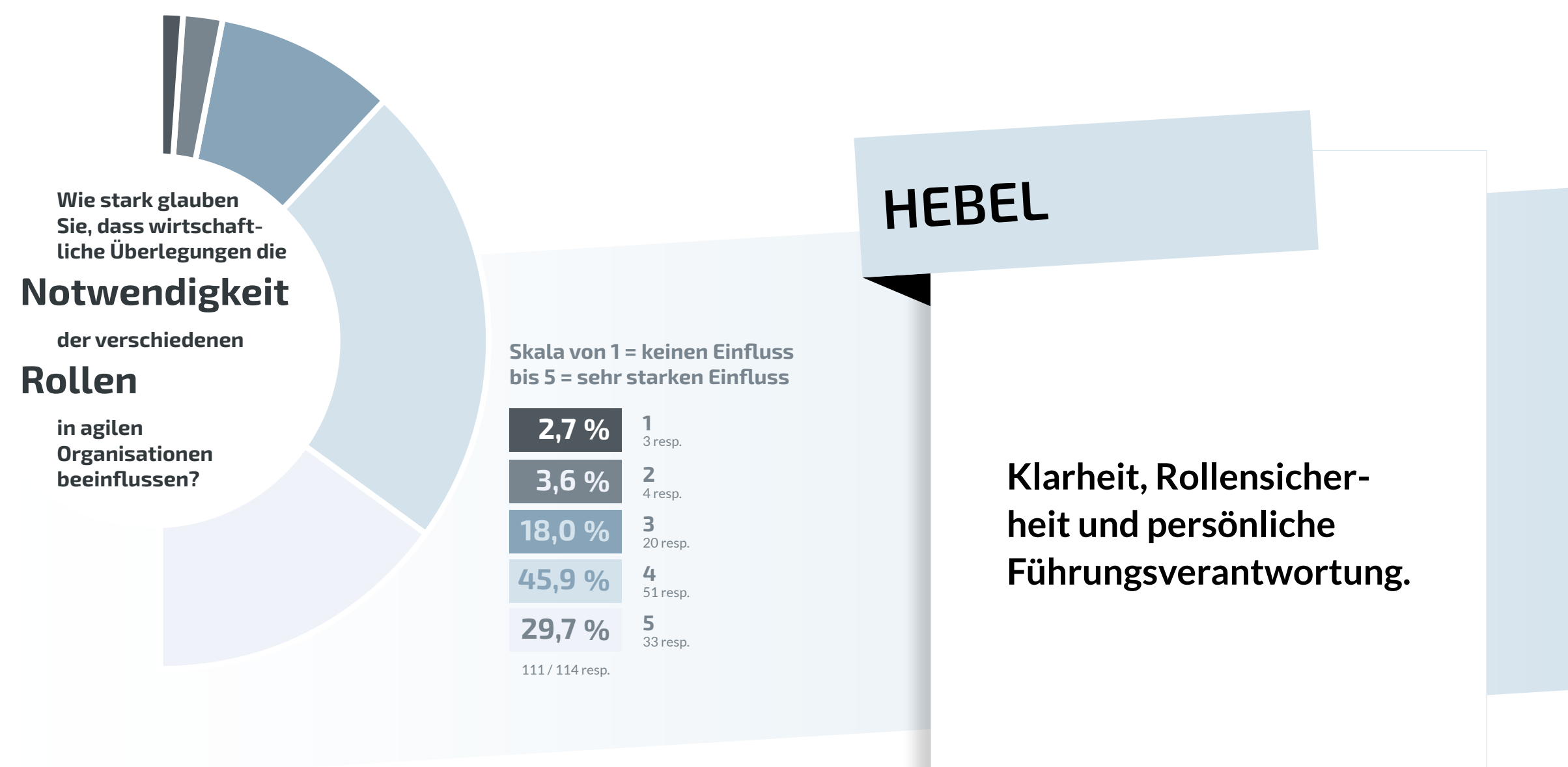
Sie basiert auf **qualitativen Interviews agiler Teams** – zum einen aus der Luftfahrtbranche, die wirtschaftlich unter der COVID-19-Pandemie gelitten hat, und zum anderen aus der Energiebranche, die eine gegenteilige Entwicklung verzeichnen kann. Die Aussagen der umfangreichen Interviews wurden darüber hinaus durch eine **quantitative Online-Befragung von 114 Agile Master und Agile Coaches** überprüft, die in unterschiedlichen Frameworks und Branchen arbeiten. Fast die Hälfte von ihnen, **49,1 Prozent**, sind seit über **fünf Jahren im agilen Umfeld und ihrer Rolle tätig**. Nur vier von ihnen weniger als ein Jahr. Die **große Mehrheit ist festangestellt**.

Zentrale Herausforderungen

– verdichtet aus der Studie

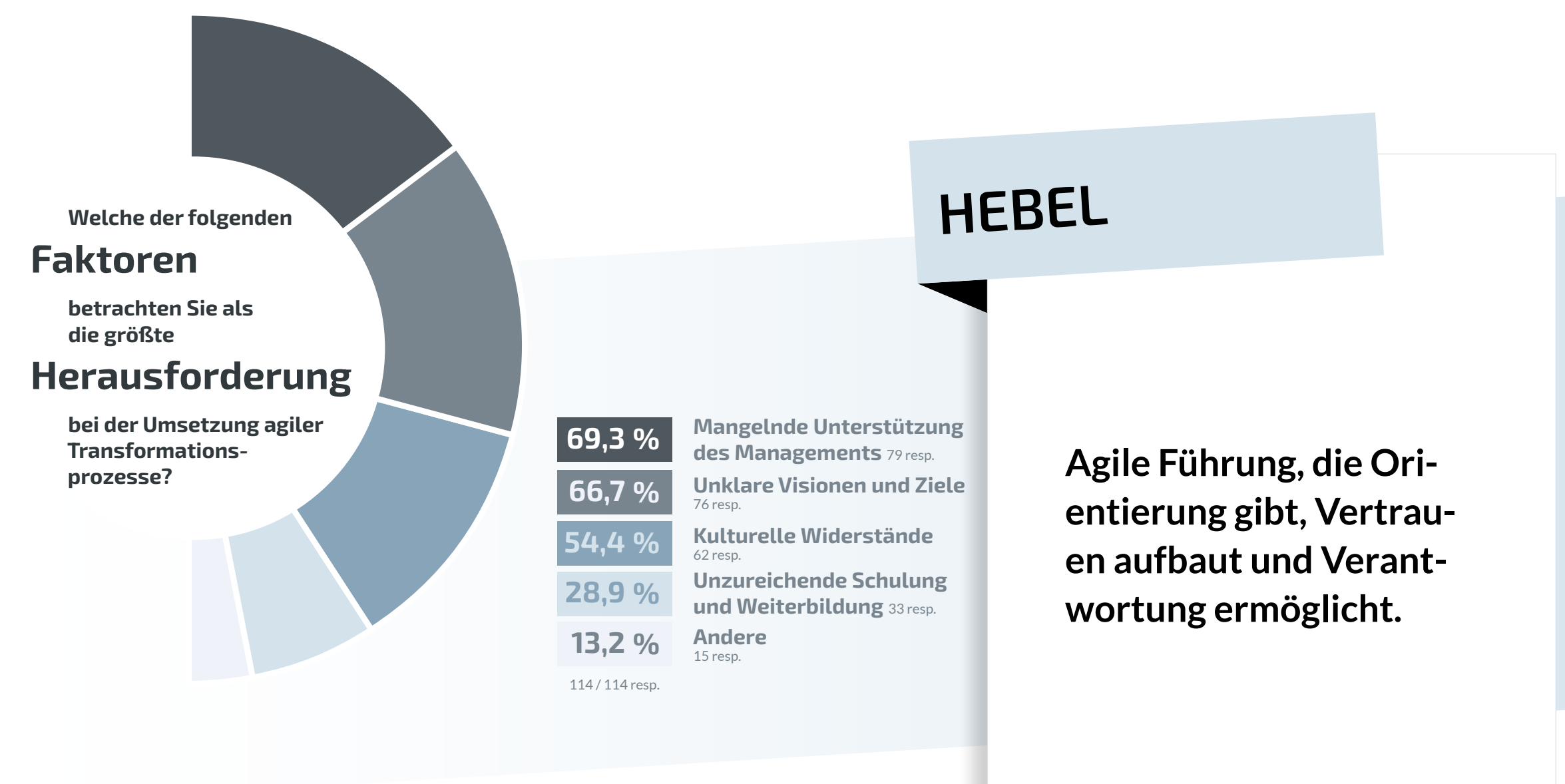
UNKLARE ROLLEN UND FEHLENDE WIRKSAMKEIT

Scrum Master, Agile Coaches und Führungskräfte haben oft **unterschiedliche Vorstellungen** davon, **wer wofür verantwortlich ist**. Agile Rollen werden in **Teilzeit**, als **Doppelrolle** oder **nach Verfügbarkeit** vergeben – **nicht nach Kompetenz**. Das **schwächt die Transformation** von Beginn an. In den qualitativen Interviews wurden die damit verbundenen Herausforderungen immer wieder thematisiert. Auch **über 80 Prozent** der online Befragten haben mit der **Zusammenlegung von Rollen in agilen Teams** Erfahrungen gemacht und schätzen **wirtschaftliche Überlegungen** als wesentlichen Einflussfaktor ein.



FÜHRUNGSKULTUR ALS ENGPASS

Agile Arbeitsweisen kollidieren an den Schnittstellen zu anderen Unternehmensbereichen häufig mit **klassischen Führungslogiken**, in denen nicht agil gearbeitet wird. **Unter Druck** greifen Organisationen wieder zu **Kontrolle, Detailplanung und Hierarchie**. Gleichzeitig fehlt es vielen agilen Schlüsselpersonen an **Führungserfahrung**, um Teams wirklich zu entwickeln, statt nur Prozesse zu moderieren. Die größte Herausforderung mit **knapp 70 Prozent** sehen auch die über den Online-Bogen Befragten in der **mangelnden Unterstützung des Managements**, gefolgt von **unklaren Visionen und Zielen** mit **66,7 Prozent**. Auf **Platz drei** werden die **kulturellen Widerstände** genannt.

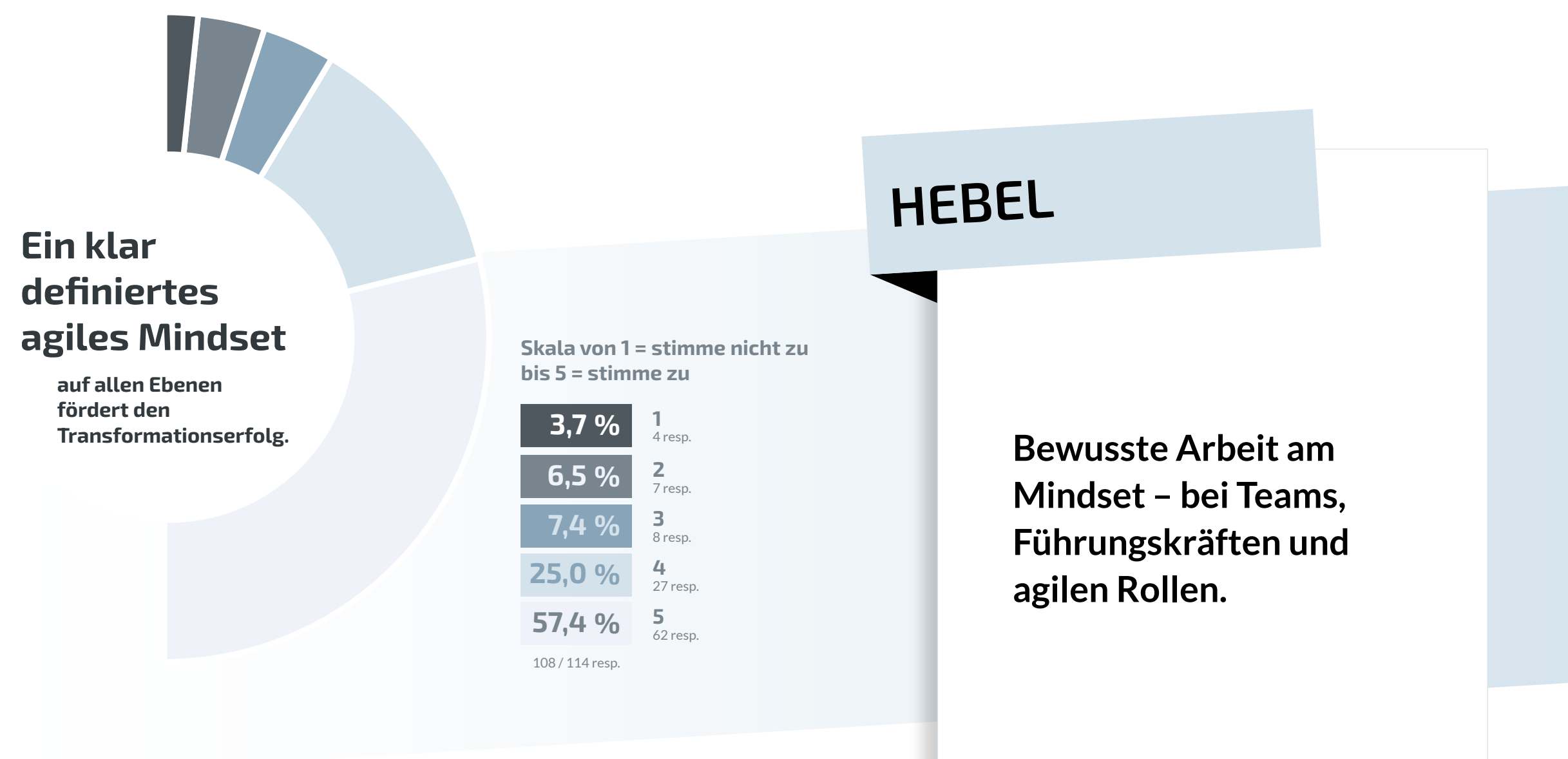


Zentrale Herausforderungen

– verdichtet aus der Studie

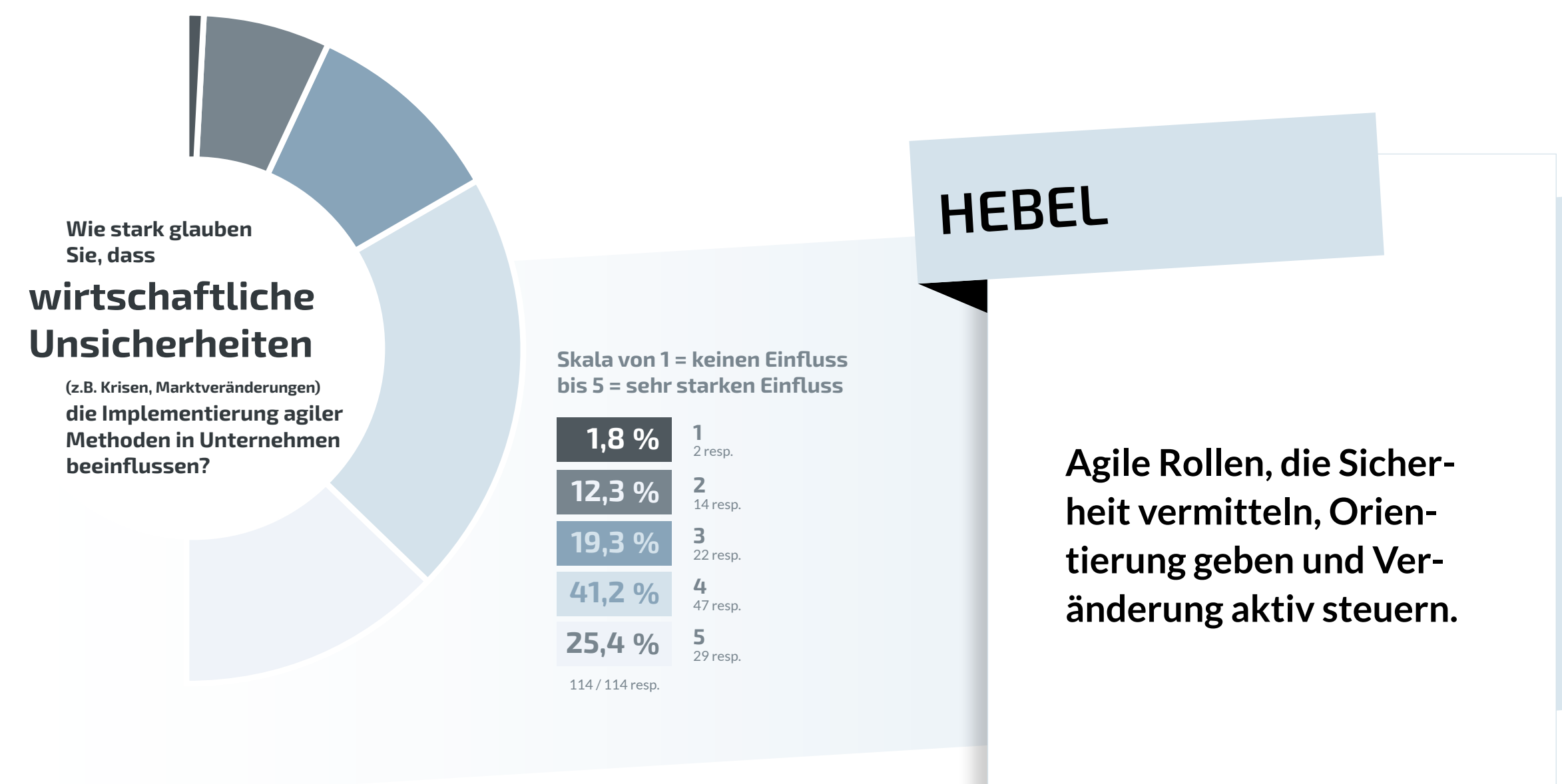
MINDSET SCHLÄGT METHODE

Frameworks, Rituale und Tools sind etabliert – doch **ohne Verständnis und innere Haltung** schleichen sich **alte Denkmuster** wieder ein. Teams sind teils **überfordert** mit Selbstorganisation oder ziehen sich aus Verantwortung zurück. Vor allem **unter Druck** gibt es immer wieder **Reibungspunkte zwischen klassischer Performance- und Meilensteinorientierung** und der **agilen Arbeitsweise**. **80 Prozent** der Befragten schreiben einem **klar definierten agilen Mindset** große Bedeutung für den **Transformationserfolg** zu.



AGILITÄT IN KRISENZEITEN

In **wirtschaftlich unsicheren Phasen** sinkt häufig die Bereitschaft, in agile Rollen zu investieren. Agile Coaches werden **abgezogen**, Rituale **gekürzt**, Teamentwicklung **vernachlässigt**. Paradoxerweise genau dann, wenn Agilität **am meisten gebraucht** würde. Sind Mindset und Führungskultur dagegen bereits umfassend etabliert, wird automatisch auf agile Arbeitsweisen zurückgegriffen, da sie sich in Krisenzeiten bereits bewährt haben.

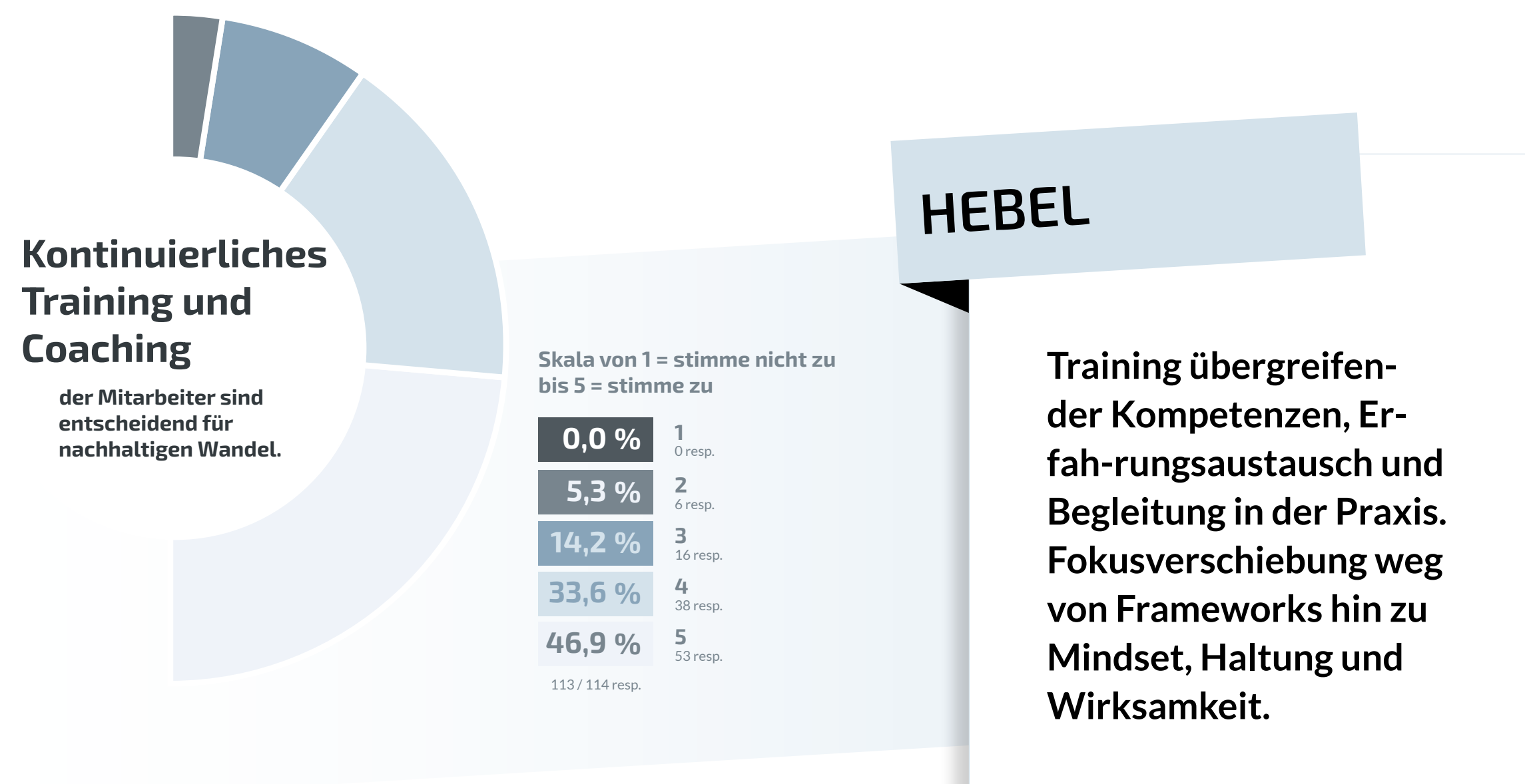


Zentrale Herausforderungen

– verdichtet aus der Studie

FEHLENDE CHANGE- UND COACHING-KOMPETENZ

Die Studie zeigt deutlich: Agile Transformation ist ein **umfassendes Change-Projekt** – wird aber selten als solches behandelt. Vielen Agile Coaches und Scrum Mastern **fehlen fundierte Kompetenzen** in: **Coaching und Motivation, Konfliktmanagement, systemischem Denken, Organisationsentwicklung und strategischer Kommunikation**. Methodenwissen allein reicht nicht aus – und wird von den Befragten selbst als nachrangig bewertet. **Knapp die Hälfte aller Befragten (46,9 %)** geben ihre volle Zustimmung, dass **kontinuierliches Training und Coaching der Mitarbeitenden erfolgsentscheidend** ist.



STUDIENFAZIT

Die agile Transformation wird laut der Interviewpartner beider Branchen maßgeblich erschwert durch Zeitmangel, unklare Rollenverteilung und ein unzureichendes Verständnis im Management und mangelnde Unterstützung.

In der Luftfahrtbranche gibt es zwar Agile Bootcamps oder die Möglichkeit, an Agile Summits teilzunehmen. Die Leuchtturmprojekte, die dort vorgestellt werden, sorgen jedoch nur für kurze Inspiration, wenn sie im starken Kontrast stehen zum eigenen gelebten Alltag. Und auch auf diesen Summits wird zunehmend die Enttäuschung über die agilen Entwicklungen diskutiert und über die Diskrepanz zwischen formaler Einführung und gelebter Agilität, die die nachhaltige Verankerung agiler Prinzipien erschwert. Selbst im Energiekonzern, in dem die agile Arbeitsweise bereits etablierter ist und ein hohes Maturity Level erreicht hat, hakt es häufig noch an den Schnittstellen zu den Bereichen, die nicht agil arbeiten.

Branchenübergreifend halten Führungskräfte das Problem oft für hausgemacht:

Agile Coaches verlieren sich in ihren Augen in Selbstverwirklichung, Befindlichkeiten und Wohlfühl-Workshops, statt ihren Fokus auf messbare Ergebnisse und Performance zu legen.

Durch die Interviews wurde vor allem deutlich, wie zentral Führungs-, Coaching- und Changemanagement-Kompetenzen in den entscheidenden Rollen sind, um die genannten Hindernisse zu überwinden und sich auf Augenhöhe mit dem Management zu bewegen. Das Fachwissen in agilen Methoden befindet sich in der quantitativen Umfrage erst auf dem sechsten Platz bei den abgefragten Top Skills, die Agile Coaches mitbringen sollten – hinter: Kommunikationsfähigkeit, Coaching, Konfliktlösung, Organisationsentwicklung und der Steuerung von Veränderungsprozessen.

Ergebnis und Folgen

Die Studie benennt klar, welche Fähigkeiten heute für Agile Coaches entscheidend sind und welche Bedürfnisse die Befragten gegenüber Trainings äußern:

ENTSCHEIDENDE FÄHIGKEITEN

- Kommunikation – in alle Richtungen, auf allen Ebenen
- Coaching-Kompetenz – für Teams, Einzelpersonen und Führungskräfte
- Konfliktlösung und Umgang mit Widerständen
- Führung ohne formale Macht
- Change- und Organisationsverständnis

BEFRAGTE WÜNSCHEN SICH TRAININGS, DIE

- stark praxisorientiert sind
- Raum für Reflexion, Übung und Erfahrungsaustausch bieten
- über reines Framework-Wissen hinausgehen



DIE ANTWORT:

Wir bei **Weißhaar Consulting** haben den Anspruch, nicht nur Missstände aufzuzeigen, sondern an **Lösungen** zu arbeiten, die in der Praxis und dem individuellen Kontext jeder Organisation **messbar** und **nachhaltig** funktionieren. Die Studie hat unsere Erfahrung und Einschätzung aus der praktischen Arbeit in komplexen Organisationen validiert und zeigt die richtige Richtung auf: Viele Ausbildungen vermitteln primär Frameworks, weshalb Agile Coaches dann auch primär

diese predigen. Der **Fokus** von rein methodischem Wissen muss **auf interpersonelle, Führungs- und Change-Management-Fähigkeiten** verschoben werden. **Kommunikationsfähigkeit, Coaching-Skills, Konfliktmanagement und Empathie** sind entscheidend, um ein **agiles Mindset** zu fördern, Teams zu befähigen und Widerstände zu überwinden. Nur so bekommen wir die agile Transformation wieder aus der Krise.

EIN TRAININGSPROGRAMM, DAS TRANSFORMATION IN DER PRAXIS ERFOLGREICH MACHT

Unser **berufsbegleitendes Trainingsprogramm** sowohl für **interne als auch externe Agile Coaches und Scrum Master** ist die direkte **Antwort auf diese** wissenschaftlich und in der Praxis identifizierten **Bedarfe**.

Es entwickelt die Kompetenzen, die in der Praxis den Unterschied machen. Nicht als Standardprogramm, sondern genau **passend für Ihren Kontext**.

Jetzt einfach
ANRUFEN
ODER
SCHREIBEN
und mehr erfahren.

Weißhaar Consulting GmbH

Ihr Hands-on-Partner im Change



Weißhaar Consulting GmbH

in Kooperation mit

QRelation Management
Team GmbH



weisshaar-consulting.com



info@weisshaar-consulting.com



[+49152 27698435](tel:+4915227698435)



Weißhaar Consulting GmbH
Große Bleichen 37
20354 Hamburg

