

**Bachelorarbeit**  
im Bachelorstudiengang **Wirtschaftspsychologie**  
an der Hochschule für angewandte Wissenschaften Neu-Ulm

**Voraussetzungen für Kontinuierliche Verbesserung in  
Organisationen am Beispiel Bosch Rexroth**

Erstkorrektor: Prof. Dr. Thomas Bayer  
Zweitkorrektor: Prof. Dr. Achim Weiland  
Betreuer: Dr. Daniel Hast

Verfasser: Katharina Flossmann (Matrikel-Nr.: 297848)  
Hämpfergasse 21  
89073 Ulm  
Telefon: 0176 79239936  
E-Mail: kathi.flossmann@gmail.com

Thema erhalten: 04.11.2024  
Arbeit abgegeben: 01.03.2025

## Abstract

Diese Forschungsarbeit beschäftigt sich mit der Frage: „*Welche Voraussetzungen benötigen Teams in Organisationen, um eine kontinuierliche Verbesserungsroutine umzusetzen, und wie können diese Voraussetzungen geschaffen werden?*“ Den Ausgangspunkt für die Arbeit bildet die Beobachtung, dass viele Teams im Bereich Neuentwicklung der Sparte Mobile Solutions bei Bosch Rexroth auf Herausforderungen bei der Implementierung kontinuierlicher Verbesserung stoßen. Vor diesem Hintergrund verfolgt die Arbeit das Ziel, die zentralen Voraussetzungen für die erfolgreiche Implementierung einer kontinuierlichen Verbesserungsroutine zu identifizieren und geeignete Maßnahmen abzuleiten. Die bestehende Literatur nennt zentrale Einflussfaktoren wie Führung, Zielorientierung, Organisationsstrukturen, Veränderungsbereitschaft und Fehlerkultur. Jedoch bleibt unklar, wie diese Faktoren in spezifischen Teamstrukturen wirken. Zur Beantwortung der Forschungsfrage wurden qualitative Experteninterviews mit zwei verschiedenen Teams aus dem Untersuchungskontext durchgeführt. Während das Product Team bereits erfolgreich eine kontinuierliche Verbesserungsroutine etabliert hat, kämpft das Ability Team noch mit Herausforderungen. Die Analyse bestätigt und präzisiert die in der Literatur identifizierten Voraussetzungen: Eine Führungskraft, die den kontinuierlichen Verbesserungsprozess vorlebt und unterstützt, gemeinsam formulierte, transparente Ziele, möglichst viel Handlungsspielraum innerhalb der Organisationsstruktur, eine positive Fehlerkultur, Veränderungsbereitschaft sowie passende, regelmäßige Strukturen und Prozesse. Das Product Team profitiert bereits von klaren Verantwortlichkeiten und etablierten Routinen. Im Ability Team erschwert die komplexe Matrixstruktur die Umsetzung. Dennoch belegen die Ergebnisse, dass gezielte Maßnahmen auch hier eine verbesserte Umsetzung kontinuierlicher Verbesserung ermöglichen. Zukünftige Forschung könnte untersuchen, wie kontinuierliche Verbesserung in weiteren Teamtypen umgesetzt werden kann oder welche Rolle digitale Technologien bei der Unterstützung dieses Prozesses spielen.

**Keywords:** Kontinuierliche Verbesserung, Organisationsstruktur, gemeinsame Ziele, Fehlerkultur, Veränderungsbereitschaft, Führung

## Inhaltsverzeichnis

Abstract .....	II
Abbildungsverzeichnis.....	V
Tabellenverzeichnis.....	VI
Abkürzungsverzeichnis.....	VII
1 Einleitung.....	8
2 Grundlagen der kontinuierlichen Verbesserung .....	11
2.1 Begriffsdefinition: kontinuierliche Verbesserung .....	11
2.2 Geschichte der kontinuierlichen Verbesserung .....	12
2.3 Methoden und Frameworks für kontinuierliche Verbesserung.....	13
2.4 Voraussetzungen für kontinuierliche Verbesserung .....	14
2.4.1 Rolle der Führungskraft .....	14
2.4.2 Rolle der Zielsetzung .....	16
2.4.3 Rolle der Organisationsstruktur .....	17
2.4.4 Rolle der Fehlerkultur.....	20
2.4.5 Rolle der Veränderungsbereitschaft .....	22
2.4.6 Strukturen und Prozesse .....	25
2.4.7 Weitere Voraussetzungen.....	25
3 Unternehmenskontext .....	28
3.1 Überblick über das Unternehmen .....	28
3.2 Organisationsstruktur .....	29
3.3 Teamflow bei Bosch Rexroth .....	29
4 Methodisches Vorgehen .....	31
4.1 Untersuchungsdesign .....	32
4.2 Methodik der Datenerhebung & Leitfadenentwicklung .....	32
4.2.1 Experteninterviews.....	32
4.2.2 Erstellung des Leitfadens .....	33
4.3 Stichprobenzugang und Auswahlverfahren .....	35
4.3.1 Sampling .....	35
4.3.2 Kontaktaufnahme.....	37
4.4 Interviewsituation und Datenerfassung.....	37

---

4.4.1	Durchführung .....	37
4.4.2	Transkription .....	38
4.5	Qualitative Inhaltsanalyse .....	39
5	Ergebnisse .....	41
5.1	Fallzusammenfassungen .....	41
5.1.1	Product Team .....	41
5.1.2	Ability Team .....	44
5.2	Themenspezifische Zusammenfassungen .....	46
5.2.1	Voraussetzungen für kontinuierliche Verbesserung .....	46
5.2.2	Herausforderungen für kontinuierliche Verbesserung .....	47
5.2.3	Maßnahmen.....	49
5.2.4	Gemeinsame Ziele.....	50
5.2.5	Organisationsstruktur.....	51
5.2.6	Führungskraft.....	52
5.2.7	Fehlerkultur .....	53
5.2.8	Veränderungsbereitschaft.....	55
5.2.9	Strukturen und Prozesse .....	56
6	Diskussion .....	58
6.1	Interpretation der Ergebnisse und Beantwortung der Forschungsfrage .....	58
6.2	Maßnahmen, um Teams bei der Umsetzung einer kontinuierlichen Verbesserungsroutine zu unterstützen .....	65
6.2.1	KV-Matrix (Führungsebene).....	65
6.2.2	Ergänzende Maßnahmen .....	66
6.3	Kritische Reflexion der Forschung .....	69
7	Fazit & Ausblick.....	70
	Literaturverzeichnis .....	72
	Anhangsverzeichnis .....	76

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Übersicht über die KVP-Voraussetzungen aus der Literatur. Eigene Darstellung. ....	27
Abbildung 2: Team-Flow-Modell. Eigene Darstellung in Anlehnung an Bosch Rexroth (Bosch Rexroth, 2024b). ....	29
Abbildung 3: Analyseprozess. Eigene Darstellung in Anlehnung an Kuckartz (2018, S. 100). ....	40
Abbildung 4: KV-Matrix. Eigene Darstellung. ....	66
Abbildung 5: KV-Matrix Ability Team. Eigene Darstellung. ....	67

## Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Interviewleitfaden. Eigene Darstellung. ....	35
Tabelle 2: Übersicht über die Rollen der befragten Experten. Eigene Darstellung. ....	36
Tabelle 3: Interviewverzeichnis. Eigene Darstellung. ....	37
Tabelle 4: Themenübersicht Voraussetzungen. Eigene Darstellung. ....	47
Tabelle 5: Themenübersicht Herausforderungen. Eigene Darstellung. ....	48
Tabelle 6: Themenübersicht Maßnahmen. Eigene Darstellung. ....	50
Tabelle 7: Themenübersicht Gemeinsame Ziele. Eigene Darstellung. ....	51
Tabelle 8: Themenübersicht Organisationsstruktur. Eigene Darstellung. ....	52
Tabelle 9: Themenübersicht Rolle der Führungskraft. Eigene Darstellung. ....	53
Tabelle 10: Themenübersicht Fehlerkultur. Eigene Darstellung. ....	54
Tabelle 11: Themenübersicht Veränderungsbereitschaft. Eigene Darstellung. ....	56
Tabelle 12: Themenübersicht Strukturen und Prozesse. Eigene Darstellung. ....	57
Tabelle 13: Good-Practice-Tabelle Product Team. Eigene Darstellung. ....	69

## Abkürzungsverzeichnis

KVP .....	<i>Kontinuierlicher Verbesserungsprozess</i>
OKR.....	<i>Objectives and Key Results</i>
PDCA.....	<i>Plan, Do, Check, Act</i>
SMARTA.....	<i>Spezifisch, Messbar, Attraktiv, Realistisch, Terminiert (und Abgestimmt)</i>

### Hinweis zur Sprachverwendung:

Zur besseren Lesbarkeit wird in dieser Arbeit das generische Maskulinum verwendet. Es sind jedoch ausdrücklich alle Geschlechter gleichermaßen gemeint.

# 1 Einleitung

„Für mich ist kontinuierliche Verbesserung die DNA um weiter im Markt bestehen zu bleiben, aber auch für die Mitarbeiter. Meiner Meinung nach ist es für alle im System der wichtigste Baustein“ (Experte 3).

Dieses Zitat stammt aus dem Gespräch mit einem Experten für agile Arbeitsweisen und verdeutlicht die Relevanz von kontinuierlicher Verbesserung für Organisationen und ihre Mitarbeiter. Die Notwendigkeit von kontinuierlicher Verbesserung ergibt sich dabei nicht nur aus dem zunehmenden globalen Wettbewerbsdruck, sondern auch aus den wachsenden Anforderungen an Unternehmen, flexibel auf Veränderungen zu reagieren (Oestereich & Schröder, 2020, S. 4).

Während das Konzept der kontinuierlichen Verbesserung in der Theorie gut etabliert ist, zeigt sich in der Praxis, dass dessen erfolgreiche Umsetzung maßgeblich von strukturellen, kulturellen und individuellen Faktoren abhängt (Deutsche Gesellschaft für Qualität, 2014, S. 10f.). Besonders in komplexen Teamstrukturen kann es zu Herausforderungen kommen, die eine nachhaltige Etablierung von kontinuierlichen Verbesserungsprozessen erschweren. In dieser Arbeit wird untersucht, welche Voraussetzungen erforderlich sind, um eine kontinuierliche Verbesserungsroutine in Teams zu etablieren, und welche Maßnahmen Unternehmen und Teams ergreifen können, um die Umsetzung erfolgreich zu gestalten.

## Stand der Forschung

Ein Blick in die Literatur zeigt, dass kontinuierliche Verbesserung keine neue Idee ist. Schon seit den späten 1940er Jahren gibt es Konzepte wie Kaizen, oder später Lean Management (Helmold, 2023, S. 2f.). Dabei wird betont, dass die erfolgreiche Umsetzung kontinuierlicher Verbesserung in Unternehmen nicht nur von Prozessen, sondern vor allem von geeigneten Strukturen, Denkweisen und Kommunikation abhängt (Deutsche Gesellschaft für Qualität, 2014, S. 10). Helmold (2023, S. 138f.) konkretisiert diese Perspektive und benennt zentrale Faktoren wie die Rolle der Führungskräfte, die Motivation der Mitarbeiter, eine schlanke Kommunikation und eine positive Fehlerkultur als wesentliche Voraussetzungen für kontinuierliche Verbesserung.

Obwohl die Literatur viele dieser Voraussetzungen bereits identifiziert hat, bleibt die Frage offen, wie diese in der Praxis konkret umgesetzt werden und inwieweit sie sich auf unterschiedliche Teamstrukturen auswirken. Diese Arbeit setzt an diesem Punkt an, indem sie anhand von Experteninterviews die Voraussetzungen für kontinuierliche Verbesserung in Teams mit unterschiedlichen Strukturen analysiert: Ein Team, das bereits erfolgreich einen kontinuierlichen Verbesserungsprozess etabliert, und ein Team, das mit Herausforderungen in der Umsetzung kämpft.



## **Zielsetzung und Forschungsfrage**

Ziel dieser Arbeit ist es, die Voraussetzungen für die erfolgreiche Umsetzung kontinuierlicher Verbesserung in Teams zu identifizieren und Maßnahmen abzuleiten, die diesen Prozess unterstützen können. Dabei wird untersucht, welche Rahmenbedingungen gegeben sein müssen, um eine nachhaltige Verbesserungskultur zu etablieren, und welche Herausforderungen dabei auftreten. Die zentrale Forschungsfrage lautet:

*„Welche Voraussetzungen brauchen Teams in Organisationen, um eine kontinuierliche Verbesserungsroutine umzusetzen, und wie können diese Voraussetzungen geschaffen werden?“*

Daraus ergeben sich zwei grundlegende Hypothesen (H):

- *H1: Es gibt notwendige Rahmenbedingungen und relevante Barrieren, die dafür sorgen, dass kontinuierliche Verbesserungsprozesse auf operativer Ebene in Organisationen umgesetzt werden können.*
- *H2: Diese Rahmenbedingungen und Barrieren können durch bestimmte Maßnahmen geschaffen oder beseitigt werden.*

Diese Hypothesen werden durch die Formulierung von acht forschungsleitenden Hypothesen weiter konkretisiert. Der erste Teil der Hypothesen betrachtet Unterschiede zwischen den beiden untersuchten Teams, während der zweite Teil analysiert, inwiefern die verschiedenen Voraussetzungen die Umsetzung der kontinuierlichen Verbesserung beeinflussen.

## **Abgrenzung und Methodik**

Die Untersuchung konzentriert sich auf Entwicklungsteams bei Bosch Rexroth. Dabei werden zwei spezifische Teamarten analysiert: das Product Team, das agil arbeitet, und das Ability Team, das in einer Matrixstruktur organisiert ist. Andere Unternehmensbereiche, Branchen oder Teamstrukturen werden nicht betrachtet. Dadurch ist die Übertragbarkeit der Ergebnisse auf andere Kontexte begrenzt, die detaillierte Analyse ermöglicht jedoch die präzise Untersuchung der Teamstrukturen.

Die Methodik dieser Arbeit basiert auf einer qualitativen Untersuchung durch Experteninterviews. Diese Methode wurde gewählt, da sie Offenheit für individuelle Perspektiven bietet und es ermöglicht, die Meinungen der Befragten genau nachzuvollziehen (Mayring, 2016, S. 68). Die Interviews wurden leitfadengestützt durchgeführt, transkribiert und mithilfe der qualitativen Inhaltsanalyse nach Kuckartz (2018, S. 97ff.) ausgewertet.

## **Aufbau der Arbeit**

Das zweite Kapitel gibt zunächst einen Überblick über die theoretischen Grundlagen der kontinuierlichen Verbesserung. Nach einer Begriffsdefinition in Kapitel 2.1 wird in Kapitel 2.2 die historische Entwicklung erläutert. Anschließend werden relevante Methoden vorgestellt, bevor in Kapitel 2.4 die zentralen Voraussetzungen für kontinuierliche Verbesserung analysiert werden. Kapitel 3 grenzt den Untersuchungskontext auf das Unternehmen Bosch

---

Rexroth ein und stellt die untersuchte Teamsituation genauer vor. Die methodische Vorgehensweise wird in Kapitel 4 beschrieben, während in Kapitel 5 die empirischen Ergebnisse präsentiert werden. Diese Ergebnisse werden in Kapitel 6 diskutiert, wobei die Hypothesen überprüft und die Forschungsfrage beantwortet wird. Das siebte Kapitel bildet den Abschluss der Arbeit und fasst die zentralen Erkenntnisse zusammen, ergänzt durch einen Ausblick auf zukünftige Forschung.

## 2 Grundlagen der kontinuierlichen Verbesserung

Dieses Kapitel gibt einen Überblick über die Literatur zum Thema kontinuierliche Verbesserung. Ziel ist es, die Konzepte und Voraussetzungen für kontinuierliche Verbesserungsprozesse zu vermitteln. Diese Grundlagen bilden die Basis für die Forschung und Analyse in der vorliegenden Arbeit.

Zunächst erfolgt in Kapitel 2.1 und 2.2 eine Begriffsdefinition sowie ein Überblick über die historische Entwicklung des Konzepts der kontinuierlichen Verbesserung. Im Anschluss werden einige neuere Methoden und Frameworks für kontinuierliche Verbesserung vorgestellt, bevor in Abschnitt 2.4 zentrale Voraussetzungen für kontinuierliche Verbesserung detailliert beschrieben werden.

### 2.1 Begriffsdefinition: kontinuierliche Verbesserung

Die kontinuierliche Verbesserung beschreibt die systematische und fortlaufende Weiterentwicklung in allen Bereichen einer Organisation. Diese erfolgt durch eine Vielzahl kleiner, inkrementeller Veränderungen, die zusammen eine nachhaltige Optimierung der Prozesse und Ergebnisse bewirken (Deutsche Gesellschaft für Qualität, 2014, S. 1f.). Das ursprüngliche Ziel des Konzepts ist es, Verschwendung von Ressourcen zu beseitigen. Verschwendung bezeichnet alle Ergebnisse, die für die Wertschöpfung nicht nützlich sind (ebd., S. 9).

Ein zentraler Ursprung des Konzepts ist die japanische Philosophie Kaizen, was übersetzt „Veränderung zum Guten“ bedeutet (Kostka & Kostka, 2011, S. 12f.). Kaizen basiert auf der Annahme, dass kein Tag ohne Verbesserung im Unternehmen vergehen sollte. Es wird davon ausgegangen, dass jedes System ab seiner Entstehung dem Verfall ausgesetzt ist, wenn es nicht kontinuierlich verbessert wird. Kaizen ist kein hierarchisch aufgezwungener Ansatz, sondern bindet alle Mitarbeiter aktiv in den Prozess ein. Dabei stehen Kundenorientierung und Transparenz im Fokus (Helmold, 2021, S. 37). Der kontinuierliche Verbesserungsprozess (KVP) orientiert sich an:

- Mitarbeiter und Kunde,
- Ziel und Ergebnis,
- Prozess und Qualität,
- Transparenz und Fakten sowie
- Verbesserung und Nachhaltigkeit (Kostka & Kostka, 2011, S. 7).

Diese Prinzipien in einem Unternehmen dauerhaft zu verankern, bedarf einem tiefgreifenden Veränderungsprozess. Die weit verbreitete Ausrichtung auf kurzfristig sichtbaren Erfolg wird mithilfe des KVP durch einen Prozess ergänzt, der das Verhalten aller Mitarbeiter auf allen hierarchischen Ebenen langfristig verändert (ebd., S. 17). Der KVP ist kein starrer Prozess, sondern zeichnet sich durch Flexibilität aus. Die eingesetzten Methoden und Ansätze werden kontinuierlich angepasst, um effektiv auf neue Herausforderungen zu reagieren (ebd., S. 7).

Entscheidend für den Erfolg eines KVP ist nicht die Einführung neuer Instrumente, sondern die konsequente Nutzung des bereits vorhandenen Wissens und Könnens innerhalb der Organisation. Es ist wichtig, alle Elemente in einen Gesamtzusammenhang zu bringen und methodisch einzusetzen (ebd., S. 13). Letztlich verfolgt der KVP das Ziel, die Qualität und Produktivität durch stetige, konsequente Veränderungen zu erhöhen und dadurch langfristig die Kundenzufriedenheit zu sichern (ebd., S. 12f.).

## 2.2 Geschichte der kontinuierlichen Verbesserung

Das Konzept der kontinuierlichen Verbesserung hat seine Wurzeln in der japanischen Nachkriegszeit. Vor dem Hintergrund der wirtschaftlich schwierigen Lage Ende der 1940er Jahre entstand die Notwendigkeit, Produktionsprozesse effizienter und ressourcenschonender zu gestalten. Der Begriff wurde in den 1950er Jahren maßgeblich durch das Toyota-Produktionssystem geprägt (Kostka & Kostka, 2011, S. 5; Ohno, 1988, S. 3ff.).

Eine Schlüsselrolle spielte William Edward Deming, der in Japan Top-Management-Kurse zur Qualitätssicherung durchführte. Er verbreitete den sogenannten PDCA-Zyklus, der als zentraler Steuerungsmechanismus für kontinuierliche Verbesserung gilt (Kostka & Kostka, 2011, S. 11f.). Dieser Zyklus umfasst vier Phasen. Zuerst die Planungsphase, in der Probleme analysiert und Verbesserungsmaßnahmen entwickelt werden. Darauf folgt die Durchführungsphase, in der die Maßnahmen umgesetzt werden. Im Anschluss folgt die Checkphase, in der die Zielerreichung überprüft wird und zuletzt die Aktionsphase, in der Erfahrungen reflektiert und Folgeaktivitäten abgeleitet werden (ebd., S. 34ff.).

Eine weitere zentrale Person in der Entwicklung der kontinuierlichen Verbesserung ist Taiichi Ohno, der in den 1950er Jahren bei Toyota ein schlankes Produktionssystem entwickelte. Da Toyota aufgrund begrenzter Ressourcen keine neuen Maschinen anschaffen konnte, legte Ohno den Fokus auf die Minimierung von Verschwendung jeglicher Art. Dieses Prinzip der schlanken Produktion (Lean Production) basierte auf der kontinuierlichen Verbesserung der bestehenden Prozesse und wurde später weltweit verbreitet und angepasst (Kostka & Kostka, 2011, S. 11; Ohno, 1988, S. 3ff.).

In den 1980er Jahren führte eine Studie des Massachusetts Institute of Technology über Herstellungsprozesse in der Automobilindustrie zu einer gesteigerten Aufmerksamkeit für das Prinzip der kontinuierlichen Verbesserung. Die Studie zeigte, dass die japanische Automobilindustrie aufgrund ihrer schlanken und auf kontinuierlicher Verbesserung basierenden Produktionssysteme sowohl in Bezug auf Produktivität als auch Qualität der europäischen und amerikanischen Industrie überlegen war. Diese Erkenntnisse führten zu einer globalen Verbreitung des KVP als Erfolgsfaktor für Wettbewerbsfähigkeit (Helmold, 2023, S. 8; Kostka & Kostka, 2011, S. 10f.). Schon im Jahr 2006 nutzten ungefähr drei Viertel der Unternehmen des deutschen verarbeitenden Gewerbes einen KVP (Kirner et al., 2006, S. 2).

## 2.3 Methoden und Frameworks für kontinuierliche Verbesserung

Kontinuierliche Verbesserung ist jedoch nicht auf das Umfeld in der Produktion beschränkt, sondern hat ihren Platz in neueren Ansätzen gefunden. Einige, die für diese Arbeit von Bedeutung sind, werden im folgenden Kapitel kurz vorgestellt.

### Lean Management

Das Konzept Lean Management zielt darauf ab, Prozesse entlang der gesamten Wertschöpfungskette ganzheitlich zu optimieren – von den Lieferanten über das eigene Unternehmen bis hin zu den Kunden (Helmold, 2023, S. 1; Helmold et al., 2023, S. 195). Ziel ist es, Ineffizienzen wie überflüssige Arbeitsschritte, ineffektive Aktivitäten oder unnötig lange Prozesse zu vermeiden (Helmold et al., 2023, S. 195; Roden & Klaus, 2006, S. 13). Helmold (2023, S. 1) definiert die zentralen Grundprinzipien des Lean Managements als die Folgenden:

- Der Kunde steht im Mittelpunkt aller Aktivitäten.
- Wert und Mehrwert werden aus der Perspektive des Kunden definiert.
- Systematisches Eliminieren von Verschwendung in sämtlichen Bereichen der Wertschöpfungskette.
- Kontinuierliche Verbesserung von Prozessen, Zielen und Arbeitsweisen.
- Der Mensch und seine Rolle in wertschöpfenden Prozessen haben eine zentrale Bedeutung.

### Kanban

Kanban ist ein aus dem Toyota-Produktionsprozess stammendes System, das darauf abzielt, Lagerbestände zu reduzieren und Arbeitsabläufe effizienter zu gestalten (Baumgartner et al., 2018, S. 31). Es handelt sich um ein visuelles System, das die Verwaltung von Aufgaben während eines Prozesses erleichtert. Eng mit Lean Production verwandt, kann es als Planungsinstrument genutzt werden, um festzulegen, was, wann und in welcher Menge produziert werden soll (Helmold, 2023, S. 97).

Kernpraktiken von Kanban sind die Visualisierung von Arbeitsabläufen, das Flow-Management zur Vermeidung von Engpässen sowie die Implementierung von Feedback-Mechanismen. Auch kontinuierliche gemeinschaftliche Verbesserungen gehören zu den Kernpraktiken von Kanban (Baumgartner et al., 2018, S. 31).

### OKR (Objectives and Key Results)

Das OKR-System ist ein effektives Managementwerkzeug zur Definition, Vermittlung und Kontrolle von Zielen innerhalb einer Organisation. Es wurde 1983 von Andy Grove entwickelt und verfolgt das Ziel, Unternehmens-, Teamziele und persönliche Ziele hierarchisch mit messbaren Ergebnissen zu verknüpfen. Dadurch wird sichergestellt, dass alle Mitarbeiter in eine gemeinsame Richtung arbeiten (Helmold, 2023, S. 129).

OKRs setzen sich aus ca. drei bis fünf übergeordneten Zielen (Objectives) zusammen. Jedes dieser Ziele wird durch einige messbare Schlüsselergebnisse (Key Results) ergänzt. Der Fortschritt wird anhand eines numerischen Indikators oder einer Punkteskala von 0 bis 1,0 bzw. 0 bis 100 Prozent bewertet, um die Zielerreichung nachvollziehbar zu machen (Doerr, 2018, S. 22f.; Helmold, 2023, S. 129; Preußig, 2024, S. 124f.).

## **Scrum**

Das Scrum-Framework bietet eine flexible Struktur, die Menschen, Teams und Organisationen dabei unterstützt, kontinuierlich Wert zu generieren (Schwaber & Sutherland, 2020, S. 1). Durch einen iterativen und schrittweisen Ansatz verbessert Scrum die Vorhersagbarkeit und reduziert Risiken (ebd., S. 1). Ein zentraler Bestandteil von Scrum sind vier Ereignisse, die der regelmäßigen Überprüfung und Anpassung innerhalb eines Sprints dienen: das Sprint Planning, das Daily Scrum, das Sprint Review und die Sprint Retrospektive. In der Retrospektive findet sich auch das Prinzip der kontinuierlichen Verbesserung wieder (Preußig, 2024, S. 55). Diese Ereignisse basieren auf den drei empirischen Scrum-Säulen: Transparenz, Anpassung und Überprüfung (Schwaber & Sutherland, 2020, S. 7ff.). Scrum definiert drei zentrale Rollen: Der Scrum Master sorgt dafür, dass die Methode korrekt angewendet wird und unterstützt die Beteiligten beim Verstehen ihrer Auswirkungen. Der Product Owner ist für die Produktanforderungen verantwortlich, während das Development Team eigenverantwortlich den Entwicklungsprozess steuert (Preußig & Sichart, 2023, S. 114f.). Eine detaillierte Beschreibung der Methode, ihrer Rollen und Elemente findet sich im Scrum Guide von Ken Schwaber und Jeff Sutherland.

## **2.4 Voraussetzungen für kontinuierliche Verbesserung**

Eine erfolgreiche Umsetzung des KVP erfordert bestimmte Rahmenbedingungen. Im folgenden Kapitel werden zentrale Voraussetzungen vorgestellt, die in der Literatur besonders häufig genannt werden. Diese Faktoren sind nicht isoliert zu betrachten, sondern stehen in wechselseitiger Beziehung zueinander und beeinflussen gemeinsam den Erfolg des KVP.

### **2.4.1 Rolle der Führungskraft**

Die erste Voraussetzung, die im Rahmen dieser Arbeit behandelt wird, ist die Rolle, die Führungskräfte bei der Umsetzung von kontinuierlicher Verbesserung im Unternehmen spielen. Mitarbeiter orientieren ihr Verhalten oft an ihren Vorgesetzten (Landes et al., 2024, S. 37). Besonders die direkte Führungskraft hat daher eine zentrale Rolle, doch auch die Unternehmensleitung trägt Verantwortung: Sie definiert die Leitlinien der Unternehmenskultur und gibt die Richtung für alle Ebenen vor (Deutsche Gesellschaft für Qualität, 2014, S. 7). Damit ein Unternehmen KVP erfolgreich implementieren kann, müssen Führungskräfte demnach spezifische Anforderungen erfüllen.

## **Anforderungen an Führungskräfte im KVP**

Führungskräfte müssen eine offene Verbesserungskultur etablieren, in der Vorschläge und Meinungen der Mitarbeiter aktiv berücksichtigt werden. Ein mitarbeiterorientierter Führungsstil ist entscheidend, um Motivation und Eigeninitiative zu fördern. Bevormundung oder ein rein hierarchischer Top-Down-Ansatz wirken hingegen kontraproduktiv und behindern die Entwicklung neuer Ideen (Helmold, 2023, S. 139; Witt & Witt, 2015, S. 49).

Eine weitere zentrale Aufgabe der Führungskräfte ist ihre Vorbildfunktion. Sie beeinflussen maßgeblich die Unternehmenskultur und müssen KVP nicht nur unterstützen, sondern aktiv vorleben. Das Verhalten von Führungskräften trägt entscheidend zur Akzeptanz und Umsetzung des KVP bei (Deutsche Gesellschaft für Qualität, 2014, S. 7).

Moderne Führungskräfte nehmen zunehmend eine Coaching-Rolle ein. Sie regen Mitarbeiter aktiv zum Mitdenken und Mitgestalten an und hinterfragen bestehende Prozesse kontinuierlich. Ein Ansatz ist es, Fragen zu stellen, wie beispielsweise: „Warum wird diese Tätigkeit auf diese Weise ausgeführt? Gibt es eine bessere Alternative?“ (Preußig & Sichert, 2023, S. 95f.; Witt & Witt, 2015, S. 111f.).

Darüber hinaus sind strategische Entscheidungen der Unternehmensleitung essenziell für die nachhaltige Implementierung von KVP. Die Geschäftsleitung muss gezielte Maßnahmen ergreifen, um den KVP dauerhaft zu verankern. Dazu gehört die Qualifikation von Mitarbeitern und Führungskräften im Umgang mit dem KVP, um sicherzustellen, dass dieser Prozess wirksam und langfristig umgesetzt wird (Witt & Witt, 2015, S. 49f.).

## **Relevanz der Führungskraft im KVP**

Untersuchungen zeigen, dass der Erfolg von KVP maßgeblich von der Haltung und dem Engagement der Führungskräfte abhängt. Eine Analyse von 30 Unternehmen mit erfolgreichem KVP identifiziert zwei entscheidende Einflussfaktoren (Deutsche Gesellschaft für Qualität, 2014, S. 6):

- Überzeugung und Umsetzungswille der Inhaber oder der obersten Führungsebene.
- Die Ausgangslage der Organisation.

Ein KVP lässt sich nicht einfach verordnen. Nur wenn die Unternehmensleitung nachhaltige Veränderungen glaubhaft vorantreibt können Mitarbeiter zielgerichtet Verbesserungsmaßnahmen generieren und entsprechende Methoden einsetzen (Kostka & Kostka, 2011, S. 31f.).

Die Zusammenarbeit zwischen Führungskräften und Mitarbeitern ist hierbei essenziell. Während die Führungsebene die Rahmenbedingungen schafft, sind die Mitarbeiter die Experten in ihren jeweiligen Arbeitsbereichen. So kann eine Kultur der Zusammenarbeit geschaffen werden, die kontinuierliche Verbesserung fördert (Deutsche Gesellschaft für Qualität, 2014, S. 8).

Letztlich ist es die Aufgabe jeder Führungskraft, den Mitarbeitern die Möglichkeit zu geben, ihre Fähigkeiten bestmöglich zu entfalten. Nur so kann KVP langfristig erfolgreich in die Unternehmenskultur integriert werden (Csikszentmihalyi et al., 2014, S. 176).

### **2.4.2 Rolle der Zielsetzung**

Als nächste Voraussetzung für kontinuierliche Verbesserung wird im folgenden Abschnitt die Rolle der Zielsetzung erläutert.

#### **Definition von Zielen**

Ziele dienen als Orientierungspunkt für Handlungen und Entscheidungen innerhalb eines Unternehmens. Sie legen fest, welche Ergebnisse angestrebt werden, und ermöglichen es, den Fortschritt zu steuern und zu messen (Doerr, 2018, S. 25). Ein klar formuliertes Ziel gibt Mitarbeitern Richtung und schafft Transparenz in Bezug auf Verantwortlichkeiten und Prozesse (Kostka & Kostka, 2011, S. 7). Umso präziser die Ziele formuliert sind, desto leichter fällt die Umsetzung (ebd., S. 21). Eine Möglichkeit, um die Ziele nachvollziehbar überprüfen zu können ist das Kriterium SMART, nach dem Ziele spezifisch, messbar, attaktiv, realistisch und terminiert formuliert werden sollten (ebd., S. 114ff.).

#### **Rolle der Führungskraft bei der Zielsetzung**

Führungskräfte spielen eine zentrale Rolle bei der Formulierung und Umsetzung von Zielen im KVP. Sie sind verantwortlich dafür, klare und umsetzbare Ziele zu definieren, die sich an den Unternehmenszielen orientieren (ebd., S. 31). Dies erfordert transparente Kommunikation, damit alle Mitarbeiter die strategische Richtung verstehen und ihre eigene Rolle im Verbesserungsprozess erkennen (ebd., S. 106f.). Zudem sind Führungskräfte in modernen Organisationen dafür verantwortlich, dass die Ziele nicht als einseitige Vorgaben erfolgen, sondern als gemeinsamer Aushandlungsprozess, der die Akzeptanz aller Beteiligten fördert (ebd., S. 106f.).

#### **Rolle des Mitarbeiters bei der Zielsetzung**

Die Fähigkeit, Ziele zu setzen, erfordert Engagement und psychische Energie. Doch nicht alle Mitarbeiter bringen diese Eigenmotivation mit – sei es aus Angst vor Fehlern oder mangelnder Herausforderung (Csikszentmihalyi & Nakamura, 2002, S. 167f.).

Die Einbindung der Mitarbeiter in die Zielsetzung ist entscheidend für den Erfolg des KVP. Mitarbeiter sollten nicht nur über Ziele informiert werden, sondern aktiv an ihrer Entwicklung beteiligt sein. Eine partizipative Zielvereinbarung fördert die Eigenverantwortung und Motivation der Mitarbeiter (Doerr, 2018, S. 44; Kostka & Kostka, 2011, S. 107). Außerdem stärkt diese Zusammenarbeit das Vertrauensverhältnis zwischen Führungskraft und Mitarbeitern (Kostka & Kostka, 2011, S. 21).



## **Hindernisse bei der Zielsetzung**

Trotz der Wichtigkeit klar definierter Ziele gibt es verschiedene Herausforderungen bei deren Formulierung und Umsetzung. Es ist schwer für die Mitarbeiter sich auf Unternehmensziele zu fokussieren, wenn sie diese nicht verstehen, oder noch problematischer, wenn sie diese falsch verstehen (Csikszentmihalyi et al., 2014, S. 157).

Ein häufiges Problem ist mangelnde Transparenz über den Gesamtprozess. Wenn Mitarbeiter nicht verstehen, wie ihre Aufgaben in den Gesamtzusammenhang des Unternehmens eingebettet sind, können sie die Bedeutung der Ziele nicht vollständig erfassen (Kostka & Kostka, 2011, S. 107). Ein weiteres Hindernis sind unklare oder widersprüchliche Zielvorgaben. Unscharf formulierte Ziele erschweren die Umsetzung und gelten als Verschwendung (ebd., S. 15).

## **Notwendigkeit, eines gemeinsamen Zielverständnisses für den KVP**

Kostka und Kostka (2011, S. 16) sehen in der Ziel- und Ergebnisorientierung eines der Grundprinzipien für kontinuierliche Verbesserung. Ohne klare Zielsetzungen fehlt eine einheitliche Orientierung, wodurch Maßnahmen nicht nachhaltig verankert werden können (Doerr, 2018, S. 80).

Es liegt in der Verantwortung aller Beteiligten, mit vor- und nachgelagerten Hierarchieebenen und Bereichen gemeinsam zu prüfen, ob die Ziele realistisch sind und zu sinnvollen Veränderungen führen (Kostka & Kostka, 2011, S. 106f.). Um diesen Prozess zu erleichtern, könnten die Ziele veröffentlicht werden, um Transparenz zu schaffen und eine konsequente Erfolgskontrolle zu ermöglichen. Die kontinuierliche Visualisierung des Zielerreichungsstands für alle Beteiligten trägt dazu bei, Fortschritte messbar zu machen (Doerr, 2018, S. 116; Kostka & Kostka, 2011, S. 111). Insbesondere für Ergebnis-, Prozess- und Verhaltensziele wird eine monatliche Fortschrittskontrolle empfohlen (Doerr, 2018, S. 22; Kostka & Kostka, 2011, S. 116).

### **2.4.3 Rolle der Organisationsstruktur**

Die Organisationsstruktur beeinflusst wesentlich, inwieweit KVP erfolgreich umgesetzt werden kann. Sie muss auf die spezifischen Gegebenheiten des Unternehmens abgestimmt sein, um nachhaltige Verbesserungen zu ermöglichen (ebd., S. 10).

## **Gestaltung der Organisationsstruktur**

Die oberste Führungsebene hat aus ihrer Perspektive den besten Überblick und kann daher die künftige Gesamtstruktur am besten bestimmen. Allerdings fehlt ihr oft der detaillierte Einblick in die Abläufe vor Ort (Berner, 2022, S. 28ff.). Eine vollständig partizipative Entwicklung der Organisationsstruktur ist jedoch ebenfalls nicht sinnvoll, da zu viele unterschiedliche Interessen und begrenzte Denkhorizonte den Prozess erschweren. Deshalb sollte die Grundstruktur von der obersten Führungsebene festgelegt werden, während die

Vorarbeit dafür nicht zwingend in deren Verantwortung liegt (ebd., S. 28ff.). Verantwortliche auf allen Ebenen sollten miteinbezogen werden und die Möglichkeit haben, ihren künftigen Verantwortungsbereich zu gestalten. Eine wesentliche Voraussetzung dafür ist, dass die Mitarbeiter die strategischen Ziele der neuen Organisationsstruktur verstehen und unterstützen (ebd., S. 28ff.).

Organisationsstrukturen lassen sich in hierarchische und netzwerkartige Modelle unterteilen (Witt & Witt, 2015, S. 115). Jede Struktur hat dabei spezifische Vor- und Nachteile, die sich auf den KVP auswirken (Berner, 2022, S. 26). Zudem muss jede Organisation einen Kompromiss zwischen konkurrierenden Zielen wie Effizienz und Flexibilität, Spezialisierung und Ganzheitlichkeit sowie Zentralisierung und Dezentralisierung finden (Berner, 2022, S. 43f.; Oestereich & Schröder, 2020, S. 140). Dabei entwickeln sich die meisten Organisationsstrukturen mit der Zeit und über die Wachstumsphasen einer Firma hinweg. Als die gängigsten klassischen Organisationsformen nennt Berner (2022, S. 46ff.) die folgenden: Die funktionale Organisation, die divisionale Organisation und die Matrixorganisation.

### **Funktionale Organisation**

Die funktionale Organisation unterteilt das Unternehmen nach Aufgabenbereichen, z. B. Produktion, Vertrieb und Verwaltung. Sie bietet klare Zuständigkeiten und eine hohe Spezialisierung. Allerdings können hier bereits erste Schnittstellenprobleme auftreten, die den Informationsfluss zwischen den Aufgabenbereichen erschweren (Berner, 2022, S. 46ff.; Oestereich & Schröder, 2020, S. 140).

Klare Zuständigkeiten und vergleichsweise wenig Schnittstellen sind gute Grundvoraussetzungen für KVP. Diese Struktur kann den KVP aber auch behindern, wenn starre Abteilungsgrenzen Flexibilität und bereichsübergreifende Kooperation verhindern.

### **Divisionale Organisation**

In einer divisionalen Organisation erfolgt zusätzlich die Aufteilung nach Geschäftsbereichen. Diese können intern weiterhin funktional strukturiert sein. Problematisch ist jedoch die Gefahr eines „Wasserkopfs“, da zusätzliche Verwaltungsstrukturen entstehen, die das operative Geschäft mit Verwaltungsaufwand und Kosten belasten (ebd., S. 49ff.).

Ähnlich wie bei der funktionalen Organisation können auch hier die Schnittstellen das Umsetzen einer kontinuierlichen Verbesserungsroutine behindern. Die Vorgesetzten müssen dahinterstehen und den KVP vorantreiben.

### **Matrixorganisation**

Bei einer Expansion sei es geografisch oder durch einen größeren Einzugsbereich wird häufig eine Matrixorganisation eingeführt. Diese teilt das Unternehmen sowohl nach Geschäftsbereichen als auch nach Standorten. Dabei ergeben sich zentrale Fragen zur Rolle der Zentrale, der Bedeutung der Regionen sowie zum Verhältnis von Zentralisierung und Dezentralisierung (ebd., S. 54f.). Ein wesentliches Problem der Matrixorganisation ist

der hohe Abstimmungsaufwand, der Entscheidungsprozesse verlangsamt. Mitarbeiter und operative Führungskräfte haben aufgrund der überlappenden Autoritätslinien oft mehrere Vorgesetzte. Wenn diese sich uneinig sind, entstehen widersprüchliche Zielsetzungen (Berner, 2022, S. 56; Helmold et al., 2023, S. 77). Diese Organisationsform erfordert daher hohe Sozialkompetenz, da Führungskräfte regelmäßig Kompromisse finden müssen. Schon ein einzelner Beteiligter kann einen ganzen Bereich blockieren, was das Konfliktpotenzial erheblich steigert (Berner, 2022, S. 57).

Diese Faktoren erschweren einen KVP. Damit die Matrix funktioniert, muss die oberste Führungsebene klare Erwartungen an die Führungskräfte formulieren und konsequent für ein konstruktives, effizientes Miteinander sorgen. Dazu gehört auch die Bereitschaft, Führungspersonen zügig auszutauschen, wenn sie sich als dauerhafte Störfaktoren erweisen (ebd., S. 57).

### **Alternative Organisationsstrukturen**

Neben den klassischen Modellen existieren moderne, Ansätze wie die Vektor- oder Tensororganisation. Diese Netzwerkstrukturen versprechen höhere Flexibilität, können sich langfristig jedoch meist nicht durchsetzen (Berner, 2022, S. 59). Ein Lösungsansatz, um der Organisation mehr Flexibilität zu verschaffen, sind teilautonome Teams (ebd., S. 62).

Teilautonome Teams agieren innerhalb hierarchischer Strukturen, erhalten jedoch weitreichende Entscheidungsfreiheiten. Dies fördert die Eigenverantwortung der Mitarbeiter und ermöglicht eine anpassungsfähigere Gestaltung des Arbeitsalltags (Berner, 2022, S. 62f.; Freyth, 2019, S. 38). Das sogenannte Empowerment, das die Befähigung der Mitarbeiter beschreibt, fördert die Motivation, da Mitarbeiter unmittelbaren Einfluss auf Verbesserungen nehmen können. Dennoch gibt es Grenzen: Wo koordiniertes oder einheitliches Handeln erforderlich ist, sind zentrale Vorgaben notwendig (Berner, 2022, S. 63).

### **Bedeutung der Organisationsstruktur für den KVP**

Die Organisationsstruktur beeinflusst grundlegend die Unternehmenskultur, und wie Veränderungen im Unternehmen aufgenommen werden. Sie legt fest, welche Verhaltensweisen begünstigt oder erschwert werden (Berner, 2022, S. 154). Zudem hat sie Einfluss darauf, ob Mitarbeiter unternehmensweit denken oder sich primär auf ihre eigene Abteilung konzentrieren (ebd., S. 154). Ein Beispiel dafür ist die Einführung einer Spartenorganisation. Sobald eine Spartenorganisation eingeführt wird, richten sich die Führungskräfte und Mitarbeiter – von der Spartenleitung bis hin zu Vertrieb und Produktion – vorrangig auf die Ziele und Interessen ihrer eigenen Einheit aus (ebd., S. 157).

Die Organisationsstruktur sollte nicht statisch sein, sondern sich an die Bedürfnisse des Unternehmens anpassen. Dabei muss jedoch darauf geachtet werden, dass zu häufige Strukturänderungen vermieden werden, da auch Kontinuität einen wirtschaftlichen Wert hat (ebd., S. 56).

#### **2.4.4 Rolle der Fehlerkultur**

Um die Rolle darzustellen, die eine positive Fehlerkultur im KVP spielt, wird zunächst die traditionelle Fehlerkultur erläutert, wie sie heutzutage noch immer in einigen Unternehmen zu finden ist.

Die Norm DIN EN ISO 9000:2015 (Deutsches Institut für Normung e. V., 2015) definiert einen Fehler als die „Nichterfüllung einer Anforderung“, also die Abweichung eines Vorgehens oder Ergebnisses von den Vorgaben oder den eigenen Erwartungen. Diese empfundene Abweichung ist aber oft subjektiv und von der Wahrnehmung und Erwartung der Person abhängig, die diesen Fehler beurteilt (Deutsche Gesellschaft für Qualität, 2014, S. 14).

##### **Traditionelle Fehlerkultur**

Fehler werden in vielen Unternehmen traditionell als negativ angesehen. So entsteht eine Kultur des Verschweigens, in der Fehler aus Angst vor Bestrafung oder negativen Auswirkungen nicht offen thematisiert werden (Maximini, 2023, S. 17; Queckbörner, 2024, S. 69f.).

Im Berufsalltag führt dies oft dazu, dass sich Menschen in spezifischen Situationen lieber nicht äußern, insbesondere wenn sie befürchten, als „dumm“, „inkompetent“ oder „lächerlich“ wahrgenommen zu werden. Zudem kann das Gefühl entstehen, sich nicht äußern zu können, z.B. wenn eine Aussage eine Entscheidung der anwesenden Führungskraft infrage stellen würde. Darüber hinaus gibt es Hinweise darauf, dass Mitarbeiter nicht nur beschämende oder beängstigende Themen zurückhalten, sondern auch wertvolle Ideen für Veränderungen nicht teilen (Maximini, 2023, S. 17; Queckbörner, 2024, S. 69f.).

In dieser Fehlerkultur liegt der Fokus auf der Suche nach einem Verursacher, anstatt aus Fehlern systematisch zu lernen (Jann, 2021, S. 145). Oftmals geht der Fehler auch mit einer Bestrafung für den Verursacher einher, die impliziert, dass der Fehler vorsätzlich oder aufgrund von Nachlässigkeit passiert ist (ebd., S. 145).

Besonders in höheren Führungsebenen ist der Umgang mit Fehlern oft schwierig, da Konformität dominiert und Fehler selten offen angesprochen werden (ebd., S. 199). In so einer traditionellen Fehlerkultur bleiben viele Fehler unentdeckt, obwohl sie mit wenig Aufwand behoben werden könnten (ebd., S. 189).

##### **Positive Fehlerkultur**

„Wer innovativ sein will, muss auch bereit sein, Fehler zu machen“ (Deutsche Gesellschaft für Qualität, 2014, S. 14). Eine positive Fehlerkultur bedeutet, Fehler nicht als Scheitern, sondern als Lernchance zu betrachten. Teams, die Fehler offen kommunizieren, erzielen bessere Ergebnisse als solche, in denen Fehler verschwiegen werden. Die Offenlegung von Fehlern ermöglicht ein schnelleres Erkennen dieser und fördert das Gruppenlernen (Queckbörner, 2024, S. 73f.). Auch Csikszentmihalyi und Stopfel (2014, S. 173) betonen, dass eine sofortige und eindeutige Rückmeldung zu den wirksamsten Mitteln gehört, um die Arbeitsleistung zu verbessern.

Dabei ist es essenziell, eigenes Nicht-Wissen sowie Schwächen einzugestehen und von kollektivem Feedback zu profitieren (Queckbörner, 2024, S. 77). Statt Fehler zu bestrafen, sollten Unternehmen den Blick in die Zukunft richten und Maßnahmen zur kontinuierlichen Verbesserung ableiten (Jann, 2021, S. 189).

### **Wie kann man eine positive Fehlerkultur schaffen?**

Um eine konstruktive Fehlerkultur zu etablieren, muss auf Schuldzuweisungen verzichtet werden. Statt Fehler auf Einzelpersonen zurückzuführen, sollte das zugrunde liegende System, der Prozess oder der Ablauf überprüft und angepasst werden, um Wiederholungen des Fehlers zu vermeiden (Deutsche Gesellschaft für Qualität, 2014, S. 13; Queckbörner, 2024, S. 74). Fehler sollten nicht als individuelles Versagen, sondern als Hinweis auf Optimierungspotenzial im gesamten System verstanden werden. In dieser Perspektive ist der Mensch nicht bloß ein Anwender eines eigentlich funktionierenden Systems, sondern vielmehr ein aktiver Bestandteil davon (Queckbörner, 2024, S. 74).

Da Fehler ein unvermeidbarer Bestandteil menschlichen Handelns sind, ist der richtige Umgang mit ihnen entscheidend. Es braucht eine Unternehmenskultur, die Fehler akzeptiert, aus ihnen lernt und sie als Chance für kontinuierliche Verbesserung betrachtet (Deutsche Gesellschaft für Qualität, 2014, S. 13). Dies erfordert ein Umdenken auf allen Hierarchieebenen und Durchhaltevermögen seitens der Führungskräfte (Queckbörner, 2024, S. 74).

Besonders die mittlere Führungsebene spielt eine Schlüsselrolle, da sie die Brücke zwischen den Erwartungen der Unternehmensleitung und den Bedürfnissen der Mitarbeiter bildet (Jann, 2021, S. 196). Führungskräfte sollten als treibende Kraft agieren, Veränderungen offen gegenüberstehen und den Mut haben, eine konstruktive Fehlerkultur aktiv zu fördern (Deutsche Gesellschaft für Qualität, 2014, S. 19).

### **Notwendigkeit einer positiven Fehlerkultur für den KVP**

Eine offene und lernorientierte Fehlerkultur ist essenziell für den KVP. Sie ermöglicht es, Fehler als wertvolle Erkenntnisquellen zu nutzen, anstatt sie als individuelle Versäumnisse zu betrachten. Ohne eine solche Kultur bleiben Verbesserungspotenziale ungenutzt (ebd., S. 6).

Der Fokus liegt nicht auf der Suche nach Schuldigen für Fehler oder gescheiterte Vorhaben, sondern darauf, welche Erkenntnisse das Team und die gesamte Organisation daraus gewinnen können. Indem die Perspektive verändert wird, kann ein unerwartetes oder unerwünschtes Ereignis als Chance für einen Lernprozess genutzt werden. Dieser trägt langfristig zur fortlaufenden Verbesserung sowohl der Organisation als auch ihrer Mitglieder bei (Queckbörner, 2024, S. 77).

### 2.4.5 Rolle der Veränderungsbereitschaft

Mitarbeiter sind in der Berufswelt permanent mit Veränderungen konfrontiert – sei es ein neues Tool, eine neue Datenbank oder ein neuer Workflow. In den meisten Unternehmen ist Veränderung ein permanenter, nicht endender Prozess, der immer weiter läuft (Radecki, 2019, S. 12). Unternehmen sind aufgrund immer kürzerer Innovationszyklen gezwungen, sich kontinuierlich weiterzuentwickeln, um wettbewerbsfähig zu bleiben (Paulsen et al., 2015, S. 22).

Veränderungen im Unternehmen lassen sich in zwei grundlegende Kategorien einteilen: Veränderungen erster und zweiter Ordnung. Diese Unterscheidung, wie sie Freyth (2019, S. 42f.) vornimmt, ist entscheidend für das Verständnis der Herausforderungen, die mit Veränderungsprozessen einhergehen. Veränderungen erster Ordnung sind inkrementelle Anpassungen innerhalb eines stabilen Systems. Sie zielen auf punktuelle oder kontinuierliche Verbesserungen ab, etwa durch die Optimierung von Qualität, Effizienz oder Prozessen im Rahmen des KVP (ebd., S. 42). Im Gegensatz dazu sind Veränderungen zweiter Ordnung tiefgreifende, oft disruptive Transformationen, die bestehende Strukturen und Prozesse aufbrechen und die Unternehmenskultur grundlegend verändern. Solche Veränderungen erfordern nicht nur neue Abläufe, sondern auch ein Umdenken auf allen Ebenen der Organisation (ebd., S. 42).

Freyth (2019, S. 42f.) unterscheidet zudem zwischen zwei Formen der Veränderungsbereitschaft, die bestimmen, wie Menschen mit Wandel umgehen:

- **Allgemeine Veränderungsbereitschaft:** Diese beschreibt eine generelle, erfahrungsbasierte Einstellung gegenüber Veränderungen – unabhängig von spezifischen Situationen. Sie setzt sich aus stabilen Persönlichkeitsmerkmalen sowie individuellen Veränderungserfahrungen zusammen. Wer bereits positive Erfahrungen mit Wandel gemacht hat, ist meist offener für zukünftige Veränderungen (ebd., S. 57).
- **Spezifische Veränderungsbereitschaft:** Im Gegensatz dazu bezieht sich diese Form auf eine konkrete Veränderungssituation. Hier kommt es darauf an, ob Menschen die Notwendigkeit des Wandels erkennen und bereit sind, sich von bestehenden Strukturen oder Gewohnheiten zu lösen. Entscheidend ist, ob sie verstehen, warum der Status quo nicht aufrechterhalten werden kann, und ob sie bereit sind, ihre Komfortzone zu verlassen (ebd., S. 57).

Veränderungen stellen für Mitarbeiter oft eine Herausforderung dar, da sie gewohnte Abläufe verlassen und sich auf Unsicherheiten einlassen müssen. Dies erfordert zusätzliche individuelle Ressourcen, weshalb Veränderungen nicht immer auf Zustimmung stoßen (Klonek & Kauffeld, 2012, S. 58). Es gibt zahlreiche Modelle, die das Verhalten von Menschen in Veränderungsprozessen beschreiben, wie die acht Stufen nach Kotter et al. (2017, S. 129ff.) oder die sieben Phasen nach Streich (2016, S. 25). Sie bieten hilfreiche Orientierung, um einzuschätzen, in welcher Phase sich Mitarbeiter gerade befinden und welche

Interventionen sinnvoll sein können (Freyth, 2019, S. 8ff.). Allerdings sind diese Modelle nicht als starre, linear ablaufende Prozesse zu verstehen. Veränderung verläuft nicht in klar abgrenzbaren Stadien, sondern oft verschachtelt und individuell. Im Mittelpunkt sollte stets der Mensch mit seinen spezifischen Bedürfnissen und Möglichkeiten stehen (Radecki, 2019, S. 42f.).

### **Veränderungsbereitschaft bei den Mitarbeitern fördern**

Führungskräfte sollten sich bewusst sein, dass es keine universelle Lösung für den Umgang mit Veränderungen gibt. Die Herangehensweise muss stets an den spezifischen Veränderungskontext angepasst werden (Freyth, 2019, S. 4). Entscheidend ist, Neugier für die Veränderung zu wecken und den klaren Nutzen für das Unternehmen zu vermitteln (Nowoczin, 2023, S. 62).

Um die Bereitschaft zur Veränderung zu stärken sind klare Zielsetzungen, transparente Kommunikation und eine frühzeitige Einbindung der Mitarbeiter entscheidend. Je früher sie in Veränderungsprozesse involviert werden, desto höher ist ihre Motivation und Identifikation mit den angestrebten Maßnahmen, was die Erfolgswahrscheinlichkeit erheblich steigert (Deutsche Gesellschaft für Qualität, 2014, S. 6). Ein Ansatz, um die Unterstützung im Team zu gewährleisten ist es, die Ziele nicht nur nach dem SMART-Prinzip zu formulieren, wie in Kapitel 2.4.2 beschrieben. Die Ziele sollten zudem abgestimmt und akzeptiert werden (SMARTA). Die Transparenz und eine verständliche Darstellung der Ziele und der Vorteile von Veränderungen tragen dazu bei, Unsicherheiten im Team zu reduzieren (Nowoczin, 2023, S. 46ff.).

Führungskräfte sollten analysieren, welche Mitarbeiter Veränderungen positiv gegenüberstehen und als Unterstützer gewonnen werden können. (Csikszentmihalyi & Stopfel, 2014, S. 144f.; Nowoczin, 2023, S. 46ff.) Darüber hinaus sind geeignete Rahmenbedingungen erforderlich, die eine schrittweise Anpassung ermöglichen, und eine wertorientierte Führung, die sich am Nutzen für das Team orientiert (Nowoczin, 2023, S. 46ff.)

### **Bedeutung der individuellen Einstellung**

Die individuelle Einstellung gegenüber Veränderungen spielt eine zentrale Rolle. Insbesondere im agilen Arbeitskontext erfordert Veränderungsbereitschaft, Offenheit und Eigenverantwortung. Statt Angst und Unsicherheit sollten Neugier und die Wahrnehmung von Veränderungen als Chance gefördert werden (Nowoczin, 2023, S. 44).

Die Unterscheidung zwischen einem statischen Selbstbild (Fixed Mindset) und einem dynamischen Selbstbild (Growth Mindset) ist in diesem Zusammenhang relevant. Während ein statisches Mindset Veränderungen als Bedrohung ansieht, ermöglicht ein dynamisches Mindset eine flexible Anpassung an neue Gegebenheiten (Dweck, 2016, S. 1f.; Nowoczin, 2023, S. 44).

## **Hindernisse für Veränderungsbereitschaft**

Menschen schätzen Fortschritt im Allgemeinen, stehen Veränderungen in ihrem eigenen Umfeld jedoch oft kritisch gegenüber (Nowoczin, 2023, S. 44). Besonders radikale und disruptive Veränderungen lösen selten Begeisterung bei den Beteiligten aus (Radecki, 2019, S. 42).

Ein wesentliches Hindernis für Veränderungen ist die menschliche Tendenz zur Gewohnheit. Das Gehirn bildet über die Zeit fest verankerte Verhaltensmuster aus, die Veränderungen erschweren. Dies führt dazu, dass bekannte Abläufe bevorzugt werden, während neue Wege Widerstand und Unsicherheiten hervorrufen (Nowoczin, 2023, S. 26). Je tiefgreifender die Veränderung, desto größer ist der Widerstand (ebd., S. 30). Um nachhaltige Veränderungen zu verankern, ist es notwendig, neue neuronale Verbindungen kontinuierlich zu aktivieren und zu stärken. Nur durch wiederholtes Üben und Erleben lassen sich veränderte Einstellungen und Verhaltensweisen langfristig festigen (ebd., S. 33).

Neben psychologischen Faktoren beeinflussen auch betriebliche Rahmenbedingungen die Veränderungsbereitschaft. Eine kontinuierlich hohe Arbeitsbelastung oder die Angst vor Personalabbau können beispielsweise dazu führen, dass sich Mitarbeiter gegenüber Veränderungen verschließen (Witt & Witt, 2015, S. 113). Daher sollten Unsicherheiten reduziert und Mitarbeitern ein Gefühl der Sicherheit vermittelt werden.

## **Notwendigkeit der Veränderungsbereitschaft im KVP**

Der KVP basiert auf der stetigen Optimierung bestehender Abläufe. Damit dieser Prozess erfolgreich umgesetzt werden kann sind Offenheit, Veränderungsbereitschaft und Teamarbeit Grundvoraussetzungen (Deutsche Gesellschaft für Qualität, 2014, S. 1). Mitarbeiter spielen dabei eine zentrale Rolle, da sie über das notwendige Fachwissen und die Erfahrung verfügen, um Verbesserungspotenziale zu erkennen (ebd., S. 24).

Allerdings sind Veränderungen nicht immer willkommen. Der Erfolg einer Veränderungsmaßnahme hängt maßgeblich davon ab, inwieweit die Mitarbeiter bereit sind, sich darauf einzulassen (Klonek & Kauffeld, 2012, S. 58). Führungskräfte können diesen Prozess unterstützen, indem sie eine Kultur der Offenheit und Zusammenarbeit etablieren (Deutsche Gesellschaft für Qualität, 2014, S. 28).

Veränderungen sind ein fortlaufender Prozess, der nicht abgeschlossen ist, sondern sich stetig weiterentwickelt (Radecki, 2019, S. 12). Die erfolgreiche Umsetzung erfordert eine Unternehmenskultur, die Veränderungsbereitschaft fördert und aktiv unterstützt.



## 2.4.6 Strukturen und Prozesse

### Personengebundene Verantwortung

Unternehmen, die den KVP erfolgreich umsetzen, etablieren häufig feste Rollen zur Steuerung des Prozesses. KVP-Beauftragter oder KVP-Koordinator genannt, tragen diese Führungskräfte die organisatorische Verantwortung für den Verbesserungsprozess (Deutsche Gesellschaft für Qualität, 2014, S. 25f.). Menzel (2010, S. 18) schlägt ergänzend zum KVP-Koordinator einen KVP-Moderator vor, ein Teammitglied, dass sich innerhalb seiner regulären Arbeitszeit wöchentlich einige Stunden mit der Begleitung des KVP befasst. Auch in agilen Arbeitsmethoden finden sich vergleichbare Rollen. So übernimmt im Scrum-Prozess der Agile Master die Verantwortung für den KVP und beseitigt Hindernisse im Arbeitsablauf (Maximini, 2023, S. 7). Trotz unterschiedlicher Bezeichnungen verfolgen diese Rollen das gleiche Ziel: Den Gesamtüberblick über den KVP zu behalten.

### Regelmäßigkeit

Die bereits in Kapitel 2.3 vorgestellten Methoden beinhalten alle eine gewisse Routine, beispielsweise durch wöchentlich oder monatlich wiederkehrende Termine. Studien zeigen, dass bewusste Routinen helfen, Gewohnheiten zu verändern (Nickel, 2020, S. 236). Diese Erkenntnis lässt sich auch auf Organisationen übertragen. In allen Organisationen gibt es institutionelle Routinen, persönliche Arbeitsgewohnheiten oder Rituale (ebd., S. 236). Veränderungen können nur nachhaltig umgesetzt werden, wenn alternative Routinen gefunden und implementiert werden (ebd., S. 237). Daher sollte der KVP fest in den Arbeitsalltag integriert und kontinuierlich überwacht, geplant und gesteuert werden (Deutsche Gesellschaft für Qualität, 2014, S. 36f.). Eine Möglichkeit, den Prozess im Blick zu behalten ist der KVP-Review: Ein turnusmäßiger Rückblick auf den Gesamtprozess oder ausgewählte Prozessabschnitte (Menzel, 2010, S. 90).

Zu beachten sind auch der Arbeitsrhythmus und der Rhythmus der Maßnahmen. In einer agilen Unternehmenskultur erfolgt die Arbeit in kurzen, iterativen Zyklen. Probleme oder Verbesserungsvorschläge werden innerhalb weniger Tage oder Wochen bearbeitet, anstatt sich über lange Zeiträume zu erstrecken (Maximini, 2023, S. 7).

## 2.4.7 Weitere Voraussetzungen

Neben den bereits ausführlich behandelten Aspekten existieren weitere Voraussetzungen für einen erfolgreichen KVP. Diese hängen eng mit den zuvor genannten Faktoren zusammen, überschneiden sich teilweise und verstärken sich gegenseitig. Aufgrund der thematischen Fokussierung dieser Arbeit werden sie hier nur kurz umrissen.

### Flow und Teamflow

Mihaly Csikszentmihalyi beschreibt bereits in den 1970er Jahren das Konzept des „Flows“. Es beschreibt einen mentalen Zustand, in dem eine Person vollkommen in eine Tätigkeit

vertieft ist. Flow ist gekennzeichnet durch hohe Konzentration, ein Gefühl der Kontrolle und intrinsische Motivation. Handlung und Bewusstsein verschmelzen, das Zeitgefühl verändert sich, und die Aktivität wird als belohnend empfunden (Csikszentmihalyi, 2014, S. 240). In Organisationen kann die äußere Umgebung diesen Zustand begünstigen. Diese stellt oftmals eine Manifestation der Unternehmensphilosophie dar (Csikszentmihalyi & Stopfel, 2014, S. 151).

Van den Hout (2016, S. 40) überträgt dieses Konzept auf Teams und spricht von „Teamflow“. Dabei befinden sich Teammitglieder gleichzeitig und interdependent in einem Flow-Zustand, während sie ein gemeinsames Ziel verfolgen. Dieser Zustand entsteht durch eine optimierte Teamdynamik, die auf geteilte Motivation, Synchronisation und kollektive Konzentration aufbaut. Viele der Voraussetzungen für Teamflow überschneiden sich mit anderen Erfolgsfaktoren im KVP, weshalb eine vertiefte Betrachtung in dieser Arbeit nicht erfolgt.

### **KVP-Controlling und Messbarkeit**

Ein Prinzip des KVP ist die Messbarkeit von Verbesserungen. Menzel (2010, S. 89) betont, dass nur messbare Ergebnisse als tatsächliche Erfolge gelten. Ohne geeignete Kennzahlen bleibt die Wirksamkeit von Maßnahmen unklar. Witt & Witt (2015, S. 58) unterstreichen ebenfalls die Bedeutung von Controlling-Instrumenten, um Fortschritte nachvollziehbar zu machen. Zudem erfordert die Umsetzung vieler Verbesserungen finanzielle Mittel, weshalb ausreichender Spielraum für Investitionen eine weitere wichtige Voraussetzung darstellt (ebd., S. 119).

### **Kommunikation und Framing**

Kommunikation ist essenziell für den KVP, da ohne sie keine Zusammenarbeit möglich ist (ebd., S. 121). Neben allgemeinen Grundlagen der Kommunikation sind Kenntnisse über typische Probleme im Kommunikationsprozess sowie das richtige Verhalten relevant für den KVP. Entscheidend ist zudem die praktische Umsetzung dieses Wissens im Unternehmensalltag (ebd., S. 121).

Ein besonderer Aspekt der Kommunikation ist das sogenannte „Framing“. Die Wortwahl beeinflusst die Wahrnehmung von Veränderungen maßgeblich und kann aktiv und bewusst steuernd eingesetzt werden. Berner (2022, S. 33f.) weist darauf hin, dass Begriffe wie „Reorganisation“ oder „Restrukturierung“ in der Praxis oft mit Unsicherheiten verbunden sind. Wenn Unternehmen Tarnbegriffe oder Euphemismen verwenden, um unpopuläre Maßnahmen zu verschleiern, kann dies langfristig zu einem Vertrauensverlust der Mitarbeiter gegenüber dem Management führen. Daher sollten Veränderungen klar und explizit kommuniziert werden.

### **Zeit**

Zuletzt erfordert ein nachhaltiger KVP die Investition von Zeit und Beharrlichkeit und Konsequenz bei der Umsetzung der Maßnahmen (Kostka & Kostka, 2011, S. 31). In vielen Unternehmen sind Mitarbeiter und Führungskräfte bereits durch das Tagesgeschäft zeitlich

ausgelastet. solchen Fällen ist die Aufforderung, sich zusätzlich mit Verbesserungen zu befassen, wenig zielführend (Witt & Witt, 2015, S. 118). Ebenso problematisch ist die Haltung, KVP-Aktivitäten als Nebentätigkeiten zu betrachten, die nur bearbeitet werden, wenn es die Zeit erlaubt. Dies signalisiert eine falsche Priorisierung (ebd., S. 118).

Zur Entlastung der Mitarbeiter und zur Schaffung zeitlicher Kapazitäten für den KVP können Maßnahmen wie Rationalisierung, besseres Zeitmanagement, Outsourcing bestimmter Aufgaben oder die Reduzierung laufender Projekte beitragen. Auch die Einstellung zusätzlicher Mitarbeiter kann eine sinnvolle Option sein (ebd., S. 118).

Diese Maßnahmen sind nicht nur unterstützend für den KVP, sondern gleichzeitig Teil des Prozesses selbst. Dies verdeutlicht, dass kontinuierliche Verbesserung ein fortlaufender Zyklus ist, der durch regelmäßige Anpassungen weiterentwickelt wird. Entscheidend ist dabei vor allem, den ersten Schritt zu gehen und mit der Umsetzung zu beginnen. Die Betrachtung der Voraussetzung Zeit bildet den Abschluss des Grundlagenkapitels. Eine zusammenfassende Darstellung der identifizierten Voraussetzungen für kontinuierliche Verbesserung ist in Abbildung 1 dargestellt.

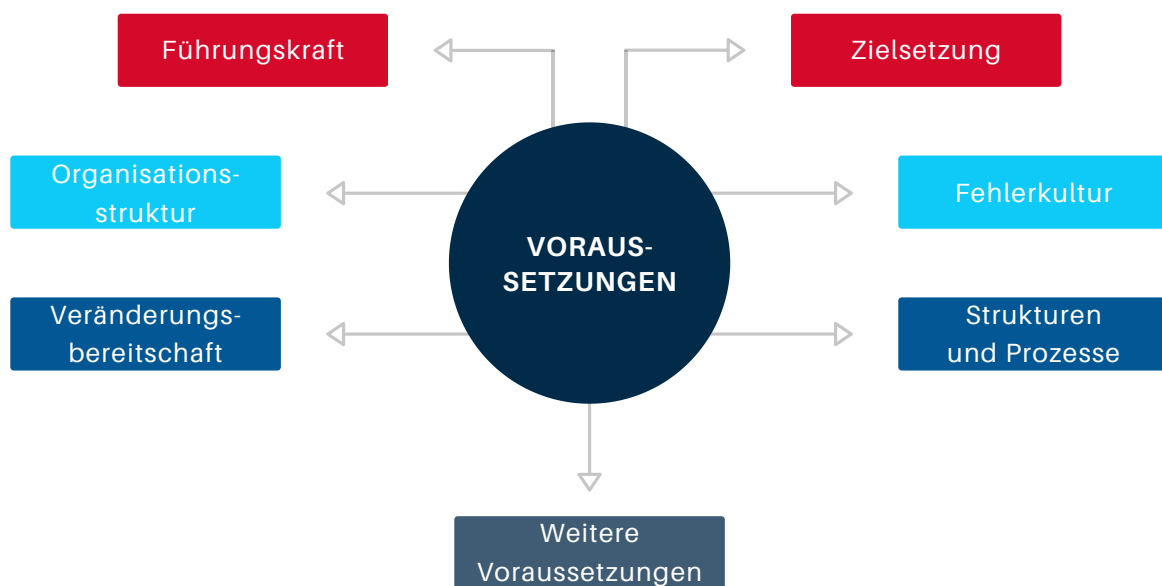


Abbildung 1: Übersicht über die KVP-Voraussetzungen aus der Literatur. Eigene Darstellung.

### 3 Unternehmenskontext

Im folgenden Abschnitt wird das Unternehmen Bosch Rexroth vorgestellt, das den Untersuchungskontext für die Forschung bildet, die in Kapitel 4 beschrieben wird.

#### 3.1 Überblick über das Unternehmen

##### Unternehmensprofil

Bosch Rexroth ist ein weltweit führender Anbieter von Antriebs- und Steuerungstechnologien. Das Unternehmen wurde 1795 als Eisenschmiede gegründet und entwickelte sich über die Jahrzehnte zu einem Komplettanbieter für Automatisierungstechnik, Materialförderertechnik und Industrie- und Mobilhydraulik (Bosch Rexroth, 2025d). Ein bedeutender Meilenstein war der Zusammenschluss mit Bosch, wodurch Bosch Rexroth seine Marktposition weiter ausbauen konnte (Bosch Rexroth, 2025f). Das Unternehmen ist in verschiedenen Branchen tätig, darunter Fabrikautomation, Industriehydraulik und mobile Anwendungen (Bosch Rexroth, 2025a).

Bosch Rexroth hat eine starke globale Präsenz mit Standorten in mehr als 80 Ländern, die den Fokus auf die drei zentralen Vertriebsregionen Europa, Amerika und Asien/Pazifik legen (Bosch Rexroth, 2025b). Im Jahr 2023 beschäftigt das Unternehmen weltweit rund 33.800 Mitarbeiter, davon 14.200 in Deutschland, und erzielt einen Umsatz von 7,6 Milliarden Euro (Bosch Rexroth, 2025b).

##### Vision Mission und Wert

Bosch Rexroth hat die Vision Bewegung zu erzeugen, die sich im Leitsatz „We move to win“ widerspiegelt (Bosch Rexroth, 2025e). Die Bewegung soll durch die effiziente und intelligente Antriebstechnik erzeugt werden und die Grundlage für Fortschritt und Wachstum bilden. Die Mission des Unternehmens basiert auf zentralen Werten wie Mut, Innovationskraft, Kundenorientierung, Exzellenz und Agilität. Diese Werte werden durch Vertrauen, Empathie und konstruktives Feedback gestützt (Bosch Rexroth, 2025e). Der Wert von Bosch Rexroth lautet: „We move industries to make our planet a better place“ (Bosch Rexroth, 2025e). Dieser Wert steht für die Verantwortung des Unternehmens, durch technologischen Fortschritt nachhaltige und effiziente Lösungen zu schaffen (Bosch Rexroth, 2025e).

##### Produktportfolio

Das Produktportfolio umfasst Technologien in den Bereichen Automation und Antriebstechnik, Montagetechnik, kompakte und großformatige Hydraulikantriebe, industrielle Hydraulik, Lineartechnik sowie mobile Komponenten und Hydrauliklösungen (Bosch Rexroth, 2025d).

Ein zentraler Differenzierungsfaktor gegenüber Wettbewerbern ist der hohe Stellenwert von Forschung und Entwicklung. Im Jahr 2023 investierte Bosch Rexroth 460 Millionen Euro in diesen Bereich, was 6,1 % des Gesamtumsatzes entspricht (Bosch Rexroth, 2025b).

### 3.2 Organisationsstruktur

Bosch Rexroth ist in einer Matrixstruktur organisiert, die sowohl eine Trennung nach Produktgruppen als auch nach geografischen Absatzmärkten vornimmt. An der Spitze steht der Bereichsvorstand, der die neun Business Units und zehn Sales Units steuert (Bosch Rexroth, 2024, S. 1).

Im Rahmen dieser Arbeit liegt der Fokus auf der Business Unit Mobile Solutions, einer global operierenden Organisation innerhalb von Bosch Rexroth. Diese Einheit ist in den letzten Jahren durch Restrukturierungen und Zusammenschlüsse erheblich gewachsen. Die Aufgabenbereiche innerhalb der Business Unit sind äußerst divers und umfassen unter anderem Mobilhydraulik, Antriebstechnologien für mobile Maschinen sowie Automatisierungslösungen (Bosch Rexroth, 2025c).

Innerhalb der Business Unit Mobile Solutions konzentriert sich diese Untersuchung noch spezifischer auf den Bereich Neuentwicklung in dem sowohl Teams im Bereich Produktentwicklung als auch in der Softwareentwicklung angesiedelt sind. Aktuell sind 850 Mitarbeiter an 17 Standorten in die Prozesse eingebunden. Die Teamgrößen variieren dabei stark, von kleinen Gruppen mit drei Personen bis hin zu Teams mit bis zu 22 Mitgliedern.

### 3.3 Teamflow bei Bosch Rexroth

#### Das Team-Flow-Modell

Das Team-Flow-Modell wurde speziell für Bosch Rexroth entwickelt und betrachtet Organisationen als Netzwerke aus vielen kleinen Teams. Ziel des Modells ist es, diese Teams zu befähigen, sich eigenständig weiterzuentwickeln, um so langfristig die gesamte Organisation voranzubringen (Bosch Rexroth, 2024b, S. 2). Der zentrale Grundsatz des Modells lautet: „Empower smaller teams with a clear business purpose and allow them to optimize for outcome“ (ebd., S. 2).

Die drei Stufen des Modells sind in Abbildung 2 zu sehen.



Abbildung 2: Team-Flow-Modell. Eigene Darstellung in Anlehnung an Bosch Rexroth (Bosch Rexroth, 2024b).

Die Voraussetzung, um die erste Stufe im Modell zu erreichen, ist, eine klar definierte Topologie, sowie ein gemeinsames Task-Management im Team zu haben. Dabei ist mit Topologie die Art und Weise gemeint, wie die verschiedenen Teams strukturell und funktional miteinander verbunden sind. Die Kriterien für die zweite Stufe sind, dass das Team ein oder mehrere gemeinsame Ziele hat. Diese Ziele sollten auch explizit mit den Unternehmenszielen verknüpft sein und monatlich überprüft werden. Für die dritte und letzte Stufe des Team-Flow-Modells ist eine kontinuierliche Verbesserungsroutine erforderlich und damit einhergehend sichtbare Verbesserungen hinsichtlich der Zielerreichung innerhalb der letzten zwölf Monate. Je mehr dieser Voraussetzungen ein Team erreicht, desto fortgeschrittener ist es im Team-Flow-Modell eingeordnet (Bosch Rexroth, 2024b, S. 4).

### Aktueller Stand der Assessments

Um dieses Modell in der Praxis anzuwenden, läuft seit Oktober 2023 der Prozess, die 104 verschiedenen Teams im Bereich Mobile Solutions von Bosch Rexroth im Modell einzuordnen und mit den passenden Methoden zu unterstützen.

Bei genauerer Betrachtung der Ergebnisse fällt auf, dass sich viele der bewerteten Teams schon beim Erstgespräch für die erste oder zweite Stufe des Modells qualifizieren. Es gibt jedoch deutlich weniger Teams, die darüber hinaus noch die Voraussetzungen von Stufe drei erfüllen, also erfolgreich die kontinuierliche Verbesserung in der Praxis umsetzen (Bosch Rexroth, 2024b, S. 7).

### Team-Topologien

Das Modell unterscheidet verschiedene Team-Topologien, die sich nach ihrer Funktion innerhalb der Organisation gliedern:

- **Ability Team:** Ist spezialisiert auf eine bestimmte Ressource oder Kompetenz mit hoher Exzellenz.
- **Pipeline Team:** Führt standardisierte und wiederholbare Prozesse mit hoher Qualität aus.
- **Product Team:** Entwickelt Ideen zu erfolgreichen Produkten oder Geschäftsmodellen und setzt diese um.
- **Subsystem Team:** Ist verantwortlich für das Design komplexer Produkt-Subsysteme und architektonischer Kernelemente (Bosch Rexroth, 2024b, S. 3).

Im Rahmen dieser Arbeit liegt der Schwerpunkt auf einem Vergleich zwischen einem Product Team und einem Ability Team. Dies basiert auf der Beobachtung, dass diese beiden Topologien sich hinsichtlich der kontinuierlichen Verbesserung am stärksten unterscheiden (Bosch Rexroth, 2024b, S. 8). Durch die gezielte Analyse dieser beiden Topologien sollen Faktoren identifiziert werden, die eine erfolgreiche kontinuierliche Verbesserung begünstigen oder hemmen.

## 4 Methodisches Vorgehen

Das folgende Kapitel stellt die gewählte Forschungsmethode vor. Bogner et al. (2014, S. 31) empfehlen, Arbeitshypothesen zu formulieren, um sich die eigenen Annahmen deutlich zu machen und zu reflektieren. Daher wurden aus der Literatur und aus dem Unternehmenskontext forschungsleitende Hypothesen (FH) abgeleitet. Der erste Teil der Hypothesen befasst sich mit dem Unterschied zwischen Product Team und Ability Team:

- **FH1:** *Es gibt Voraussetzungen, die dafür sorgen, dass es dem Product Team leichter fällt, eine kontinuierliche Verbesserungsroutine umzusetzen, als dem Ability Team.*
- **FH2:** *Teams, die ein klares, gemeinsames Ziel haben (z.B. Product Team), fällt es leichter, erfolgreich eine kontinuierliche Verbesserungsroutine umsetzen.*
- **FH3:** *Teams, die in einer komplizierten Organisationsstruktur wie zum Beispiel einer Matrix organisiert sind (z.B. Ability Team), fällt es schwerer, eine kontinuierliche Verbesserungsroutine umzusetzen.*
- **FH4:** *Es gibt Maßnahmen, die Teams dabei geholfen haben, eine kontinuierliche Verbesserungsroutine umzusetzen (Product Team).*

Der zweite Teil der Hypothesen umfasst Voraussetzungen zu kontinuierlicher Verbesserung. Insbesondere geht es darum, inwiefern diese Faktoren eine Rolle bei der Umsetzung von kontinuierlicher Verbesserung spielen.

- **FH5:** *In der Topologie Ability Team gibt es andere Anforderungen an die Rolle der Führungskraft, weshalb es diesem Team schwerer fällt kontinuierliche Verbesserung umzusetzen.*
- **FH6:** *Die Fehlerkultur im Product Team ist positiver als im Ability Team, deshalb fällt es dem Team leichter, eine kontinuierliche Verbesserungsroutine umzusetzen.*
- **FH7:** *Im Product Team gibt es eine größere Bereitschaft, Veränderungsmaßnahmen für kontinuierliche Verbesserung umzusetzen als im Ability Team, was dazu führt, dass Maßnahmen nachhaltiger umgesetzt werden können.*
- **FH8:** *Es gibt festgelegte Strukturen im Product Team, wie z.B. die Taktung von Meetings, Prozesse, Tools oder eine verantwortliche Person, die dafür sorgen, dass kontinuierliche Verbesserung im Team umgesetzt werden kann.*

Kapitel 4.1 begründet zunächst das gewählte Untersuchungsdesign und erläutert dessen Eignung im Kontext der Forschungsfrage. In Kapitel 4.2 wird die Methodik der Datenerhebung detailliert beschrieben. Dabei steht zunächst das Experteninterview als Erhebungsinstrument im Fokus, anschließend die Erstellung des Interviewleitfadens.

Kapitel 4.3 widmet sich der Begründung der Auswahl der befragten Experten sowie der Beschreibung des Zugangs zur Zielgruppe. In Kapitel 4.4 wird die Durchführung der Interviews sowie der Prozess der qualitativen Inhaltsanalyse thematisiert.

Den Abschluss von Kapitel 4 bildet die Reflexion der eingesetzten Methode, in der die Stärken und Schwächen des Vorgehens betrachtet werden.

## 4.1 Untersuchungsdesign

Ziel der Untersuchung ist es, Einblicke in den Alltag von Personen zu gewinnen, die aktuell eine kontinuierliche Verbesserungsroutine in ihrem Arbeitsumfeld implementieren. Dabei werden Erfahrungsberichte erfasst, um herauszufinden, welche Praktiken in der Vergangenheit erfolgreich zur Einführung einer kontinuierlichen Verbesserungsroutine beigetragen haben. Darüber hinaus werden Rahmenbedingungen und Barrieren identifiziert, die die Befragten in ihrem Alltag wahrnehmen.

Um diese Ziele zu erreichen, vergleicht diese Arbeit ein Team, das erfolgreich kontinuierliche Verbesserung umsetzt und ein dabei weniger erfolgreiches Team. Der Vergleich erfolgt anhand der folgenden Aspekte:

- Vorhandensein eines gemeinsamen Ziels,
- Organisationsstruktur,
- Rolle der Führungskraft,
- Fehlerkultur,
- Veränderungsbereitschaft.

Die Entscheidung für eine qualitative Methode lässt sich mit der Zielsetzung der Untersuchung begründen. Während quantitative statistische Methoden für die Analyse von Mustern und Korrelationen in großen Datensätzen geeignet sind, bieten qualitative Methoden die Möglichkeit, tiefgehende Einblicke in individuelle Perspektiven und Erfahrungen zu gewinnen (Braunecker, 2023, S. 25f.).

Insbesondere vor dem Hintergrund des Teamflow-Modells zeigt sich, dass ein Großteil der Teams Schwierigkeiten hat, kontinuierliche Verbesserung in ihren Arbeitsalltag zu integrieren. Für diese Arbeit wurde die Methode des qualitativen Interviews gewählt, um ein fundiertes Verständnis für die zugrundeliegenden Herausforderungen zu entwickeln. Ein zentrales Merkmal der Methode ist ihre Offenheit, die es ermöglicht, flexibel auf die Aussagen der Befragten einzugehen und Unklarheiten direkt zu klären. Durch Nachfragen kann sichergestellt werden, dass die Antworten korrekt interpretiert und verstanden werden. Die Befragten können ihre persönlichen Einschätzungen und Erfahrungen detailliert erläutern (Mayring, 2016, S. 68).

## 4.2 Methodik der Datenerhebung & Leitfadenentwicklung

### 4.2.1 Experteninterviews

Experteninterviews nehmen im Forschungsprozess unterschiedliche Stellungen ein. Bogner et al. (2014, S. 24f.) unterscheiden zwischen explorativen, systematisierenden und theoriegenerierenden Expertengesprächen. Für die vorliegende Situation eignet sich die Form des systematisierenden Experteninterviews. Bei diesem ist das Ziel der Erhebung die Erfassung des Sachwissens der Experten bezüglich des Forschungsthemas.



Des Weiteren ist entscheidend, welche Personen in diesem Fall als Experten zählen. Gläser und Laudel (2010, S. 10) definieren Experten als Personen, die nicht zwingend Wissenschaftler in ihrem Fachbereich sein müssen. Fast jeder, der etwas oft macht, z.B. ein Hobby, kann darin Experte sein. Hierbei geht es mehr um das Wissen zu sozialen Kontexten wie das Unternehmen oder die Organisation, oder in diesem Fall die Kenntnis über die individuelle Teamsituation. Nach dieser Definition sind Experten also Menschen, die über ein besonderes Wissen sozialer Sachverhalte verfügen.

Laut Bogner et al. (2014, S. 27 ff.) sind Experteninterviews teilstrukturierte Interviews, egal welche Stellung sie im Forschungsprozess einnehmen. Teilstrukturierten Interviews liegt stets ein Leitfaden zugrunde, der jedoch keine festgelegten Antwortmöglichkeiten beinhaltet. Deshalb behandelt der folgende Abschnitt die Erstellung des Leitfadens.

#### 4.2.2 Erstellung des Leitfadens

Der Interviewleitfaden hat bei Experteninterviews zwei zentrale Funktionen. Zum einen die Strukturierung des Themenfeldes der Untersuchung und zum anderen die Orientierung in der Erhebungssituation. Die Detaillierung des Leitfadens ist vom persönlichen Interviewstil abhängig. Daher werden möglichst explizite und konkrete Formulierungen gewählt um in der Gesprächssituation auf den Leitfaden als Unterstützung zurückgreifen zu können (Bogner et al., 2014, S. 27f.).

Mayring (2016, S. 70) empfiehlt das Gespräch mit Sondierungsfragen zu beginnen. Bei diesen handelt es sich um allgemeiner gehaltene Einstiegsfragen. Deshalb beginnt das Interview mit einer „Eisbrecherfrage“. Auf diese folgt eine Definitionsfrage, die das gemeinsame Verständnis von kontinuierlicher Verbesserung sicherstellen soll.

Darauf folgen die Leitfadenfragen, welche die wesentlichen Themenaspekte des Interviews behandeln. Diese wurden auf Grundlage der acht forschungsleitenden Hypothesen entwickelt, die in Kapitel 4 beschrieben sind. Der vollständige Leitfaden inklusive einer genauen Zuordnung, welche Fragen sich auf welche Hypothesen beziehen, wird in Tabelle 1 dargestellt.

	Frage	Zweck der Frage
<b>Block 1</b> <b>Einführung</b>	1. Könntest du dich bitte kurz vorstellen und deine Position im Unternehmen nennen?	Vorstellung des Experten
	2. Was bedeutet für dich kontinuierliche Verbesserung?	Sicherstellen eines gemeinsamen Verständnisses
<b>Block 2</b> <b>Allgemeine Voraussetzungen</b>	3. Wenn du an deinen Arbeitsalltag denkst, siehst du dort, dass kontinuierliche Verbesserung funktioniert?	Schlüsselergebnisse, die bei der Umsetzung geholfen haben

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ab welchem Zeitpunkt hat es bei euch im Team funktioniert?</li> <li>- Warum, denkst du, fällt es euch im Team so schwer?</li> </ul>	
	4. Was sind für dich Voraussetzungen für kontinuierliche Verbesserung?	Beantwortung von FH1; Voraussetzungen
	5. Welche Herausforderungen hast du bei der Umsetzung von kontinuierlichen Verbesserungsprozessen erlebt?	Informationen über Herausforderungen im Alltag
	6. Welche Maßnahmen wären deiner Meinung nach besonders effektiv, um kontinuierliche Verbesserung zu fördern?	Beantwortung von FH4; Maßnahmen
<b>Block 3 Vergleich</b>	7. Welche Rolle spielen gemeinsame Ziele in deinem Team im Hinblick auf kontinuierliche Verbesserung? <ul style="list-style-type: none"> <li>- Wie werden diese kommuniziert und verfolgt?</li> <li>- Gibt es Unterschiede in der Zielsetzung zwischen deinem Team und anderen Teams, die du kennst?</li> </ul>	Beantwortung von FH2; Auswirkung eines klaren, gemeinsamen Ziels
	8. Wie würdest du die Organisationsstruktur deines Teams beschreiben? <ul style="list-style-type: none"> <li>- Gibt es Faktoren, die die Zusammenarbeit erschweren oder erleichtern?</li> <li>- Inwiefern hat die organisatorische Einbindung des Teams (z.B. Matrixstruktur) einen Einfluss auf die kontinuierliche Verbesserung?</li> </ul>	Beantwortung von FH3; Auswirkung der Organisationsstruktur
	9. Welche Rolle spielt die Führungskraft in deinem Team bei der Förderung einer kontinuierlichen Verbesserungsroutine? <ul style="list-style-type: none"> <li>- Siehst du Unterschiede in der Rolle der Führungskraft zwischen verschiedenen Teams, die du kennst?</li> </ul>	Beantwortung von FH5; Anforderungen an die Führungskraft
	10. Wie gehen du und dein Team mit Fehlern um? <ul style="list-style-type: none"> <li>- Welche Maßnahmen gibt es, um aus Fehlern zu lernen?</li> <li>- Wie beeinflusst deiner Meinung nach die Fehlerkultur die</li> </ul>	Beantwortung von FH6; Auswirkungen der Fehlerkultur

	Bereitschaft, kontinuierliche Verbesserung umzusetzen?	
	11. Wie würdest du die Bereitschaft zur Veränderung in deinem Team beschreiben? - Gibt es spezifische Faktoren, die diese fördern oder behindern?	Beantwortung von FH7; Veränderungsbereitschaft im Team
	12. Welche Strukturen oder Prozesse (z.B. Meetings, Tools, Verantwortlichkeiten) gibt es in deinem Team, um kontinuierliche Verbesserung zu unterstützen? - Inwiefern sind diese Maßnahmen deiner Meinung nach hilfreich oder hinderlich?	Beantwortung von FH8; Notwendigkeit von Strukturen

Tabelle 1: Interviewleitfaden. Eigene Darstellung.

Laut Bogner et al. (2014, S. 28) ist eine Standardisierung der Fragen in der qualitativen Sozialforschung nicht zwingend. Um die Vergleichbarkeit herzustellen müssen nicht allen Befragten die gleichen Formulierungen genannt werden. Deshalb wurde der Leitfaden hauptsächlich als Gedächtnisstütze genutzt und weniger als Redeskript. Die Flexibilität bei der Formulierung der Fragen wurde beibehalten, um den natürlichen Redefluss nicht zu stören (ebd., S. 28). Auch spontane Nachfragen zu bestimmten Themen sind im Redefluss entstanden. Mayring (2016, S. 70) nennt diese Art der Fragen „Ad-hoc-Fragen“. Diese werden im Gespräch spontan formuliert, wenn Themen auftreten, die für das Forschungsziel relevant sind, und über den Leitfaden hinaus gehen.

Ein Pretest wurde am 22.11.2024 durchgeführt, um die Funktionalität des Interviewleitfadens zu überprüfen. Dabei wurden die praktische Anwendbarkeit und der vorab festgelegte Zeitrahmen für die Interviews überprüft und angepasst (Bogner, 2014, S. 34). In diesem Fall hat der Pretest zur Anpassung der Eisbrecherfrage geführt. Zuvor enthielt der Leitfaden eine Vorstellung der Experten sowie die Aufforderung, den eigenen Arbeitsalltag zu beschreiben und die Rolle kontinuierlicher Verbesserung darin zu erläutern. Der Abschnitt zur Alltagsbeschreibung wurde gestrichen, da er vergleichsweise viel Zeit in Anspruch nahm. Diese Zeit sollte stattdessen genutzt werden, um die Leitfadenfragen ausführlicher zu besprechen. In die finale Auswertung wurde das Pretest-Interview nicht einbezogen. Das Ziel der Forschung ist ein Vergleich zwischen einem Product Team und einem Ability Team bei Bosch Rexroth, was nicht auf die befragte Person zutrifft.

## 4.3 Stichprobenzugang und Auswahlverfahren

### 4.3.1 Sampling

Das Sampling bezeichnet die gezielte Auswahl der Interviewpartner, orientiert an den Forschungsfragen. Es setzt eine umfassende Auseinandersetzung mit dem Feld voraus

(Bogner et al., 2014, S. 34). Eine wesentliche Voraussetzung für die Teilnahme ist, dass die ausgewählten Personen Teil eines Teams sind, das aktuell versucht, einen KVP umzusetzen.

Im Sinne einer explorativen Herangehensweise sollten möglichst viele unterschiedliche Perspektiven erfasst werden. Ein weiteres Ziel der Datenerhebung ist es, Erkenntnisse über den Unterschied zwischen Product Team und Ability Team zu gewinnen. Um die unterschiedlichen Perspektiven zu berücksichtigen und ein umfassendes Bild der Team-situationen zu erhalten, wurden jeweils drei Rollen aus beiden Teamtypen einbezogen: Die direkte Führungskraft, ein Teammitglied und ein Agile Master, beziehungsweise eine Person, die sich mit der Theorie der kontinuierlicher Verbesserung befasst hat.

Bogner et al. (2014, S. 43ff.) sehen in der Fremdsprachlichkeit und Translation der Expertengespräche ein vernachlässigtes Problem. Demnach dient die Sprache Deutsch als Selektionskriterium, um sprachliche Barrieren während der Durchführung und Auswertung der Interviews zu vermeiden. Aus organisatorischen und zeitlichen Gründen wurde die Anzahl der Expertengespräche auf sechs Personen begrenzt.

Im Expertengespräch manifestiert sich oftmals die strukturelle Geschlechtsspezifität der Branche (ebd., S. 56). Eine ausgeglichene Geschlechterverteilung kann im vorliegenden Kontext nicht realisiert werden, was auf die männerdominierte Struktur im Bereich der Softwareentwicklung zurückzuführen ist. Die Stichprobe umfasst demnach nur eine weibliche Expertin und fünf männliche Experten. Eine Übersicht über die Stichprobe wird in Tabelle 2 dargestellt.

	<b>Agile Master</b>	<b>Teammitglied</b>	<b>Führungskraft</b>
<b>Product Team</b>	Agile Coach / Agile Master bei Bosch Rexroth. Zuständig für die Teamentwicklung von vier Teams (w)	Softwareentwickler in einem agilen Entwicklungsteam (m)	Business Owner Telematik und digitales Geschäft, Business Digital Officer. Zuständig für drei Teams, zwei Entwicklungsteams, die nach Scrum arbeiten und ein Sales-Team (m)
<b>Ability Team</b>	Ingenieur, Teamleiter und Teamcoach eines agilen Produktentwicklungsteams. Zusätzlich klassischer Projektleiter für ein Plattformentwicklungsteam (m)	Softwareentwickler im Bereich Neuentwicklung (m)	Gruppenleiter in der Neuentwicklung. Verantwortlich für das eigene Team, sowie für andere Teams, die Komponenten zuliefern (m)

Tabelle 2: Übersicht über die Rollen der befragten Experten. Eigene Darstellung.

### 4.3.2 Kontaktaufnahme

Die ausgewählten Experten wurden zunächst am 20.11.2024 in einer informativen E-Mail über die geplanten Gespräche in Kenntnis gesetzt. Ab dem 21.11.2024 erfolgte die individuelle Kontaktaufnahme per E-Mail mit Terminvorschlägen. Die Bereitschaft zur Teilnahme an der Forschung war bei allen Beteiligten hoch, was sich in schnellen Zusagen und einer großen Kooperationsbereitschaft zeigte.

Eine Herausforderung stellten die vollen Terminkalender einiger Teilnehmer dar, wodurch das letzte Gespräch erst Mitte Dezember stattfinden konnte. Zudem wurde angestrebt, die Gespräche frühzeitig abzuschließen, um Terminengpässe während der Weihnachtszeit und der damit verbundenen Urlaubsphase zu vermeiden. Das Interviewverzeichnis mit einer Übersicht über die Gespräche wird in Tabelle 3 dargestellt.

Datum	Ort	Auswertung	Notiz
22.11.2024	Ulm	Nein	Pretest
25.11.2024	Teams	Ja	Gespräch musste wegen Internetproblemen abgebrochen werden und wurde daher am folgenden Tag fortgeführt
26.11.2024	Teams	Ja	Fortführung des Gesprächs vom Vortag
26.11.2024	Teams	Ja	
27.11.2024	Teams	Ja	
27.11.2024	Teams	Ja	
27.11.2024	Teams	Ja	
10.12.2024	Teams	Ja	

Tabelle 3: Interviewverzeichnis. Eigene Darstellung.

## 4.4 Interviewsituation und Datenerfassung

### 4.4.1 Durchführung

Alle Expertengespräche wurden innerhalb eines Zeitraums von zwei Wochen durchgeführt und fanden als Online-Meetings statt. Das war notwendig, da die Experten an verschiedenen Standorten in Deutschland tätig sind. Dank der Videoverbindung konnte trotz räumlicher Distanz auf nonverbale Signale wie Mimik und Gestik der Gesprächspartner geachtet werden, was einen klaren Vorteil gegenüber rein telefonischen Interviews darstellt (Meß, 2015, S. 27).

Die Interviews dauerten jeweils 45 bis 60 Minuten und folgten einem einheitlichen Ablauf. Den Beginn bildete ein kurzer informeller Austausch, der dazu diente, eine angenehme Gesprächsatmosphäre zu schaffen. Im Anschluss wurden die organisatorische Aspekte des Gesprächs erläutert. Dazu gehörten die Vorstellung des Forschungsthemas, die Zielsetzung der Untersuchung sowie die Rolle des jeweiligen Interviews im Forschungs-

prozess. Zudem wurden die Teilnehmer über die getroffenen Datenschutzmaßnahmen und die Anonymisierung der Gespräche informiert.

Nach Klärung dieser organisatorischen Punkte wurde das Einverständnis zur Aufnahme der Gespräche eingeholt, das alle Teilnehmer erteilten. Kuckartz (2018, S. 164f.) empfiehlt bei qualitativen Interviews aufgrund der Genauigkeit, Unmittelbarkeit und besseren Dokumentation die Audio-Aufzeichnung und nicht nur ein Gedächtnisprotokoll.

Der Hauptteil der Gespräche konzentrierte sich auf die Leitfadenfragen, um die relevanten Themen der Untersuchung systematisch zu erheben. Hierbei wurde die Rolle des Interviewers als Co-Experte verfolgt, wie sie von Bogner et al. (2014, S. 52) beschrieben wird. In dieser Rolle wird der Interviewer als gleichberechtigter Partner betrachtet, mit dem Wissen und Informationen ausgetauscht werden. In den Gesprächen wurde demnach darauf geachtet, dass der Interviewer ein grundlegendes Verständnis des Themas hat. Während des Gesprächs mussten nur jene Aspekte ausführlicher erläutert werden, die nicht zum gemeinsamen Wissensstand gehörten. Alle weiteren Inhalte konnten direkt diskutiert werden. Die Gespräche waren durch viele Nachfragen und Gegenfragen geprägt.

Abgeschlossen wurden die Interviews mit einem Dank für die Teilnahme sowie der Einladung, an der Ergebnispräsentation der Bachelorarbeit teilzunehmen, was von allen befragten Experten angenommen wurde.

#### **4.4.2 Transkription**

Nach der Durchführung der Expertengespräche wurden die Audioaufnahmen transkribiert. Mayring (2016, S. 89) hebt hervor, dass eine wörtliche Transkription für eine ausführliche interpretative Auswertung unerlässlich ist.

Für die Transkription von Expertengesprächen existieren verschiedene Ansätze, die sich insbesondere in der Genauigkeit der Wiedergabe unterscheiden. Aufgrund der besseren Lesbarkeit und der Tatsache, dass Dialekte und sprachliche Feinheiten für die thematische Analyse keine zentrale Rolle spielten, wurde auf die Verwendung des internationalen phonetischen Alphabets sowie einer literarischen Umschrift verzichtet. Stattdessen wurde die Übertragung in normales Schriftdeutsch gewählt (ebd., S. 91).

Als Werkzeug für die Transkription kam die Software MAXQDA Transcription zum Einsatz - eine Funktion des Datenanalysetools MAXQDA (VERBI Software, 2024). Diese Software integriert unter anderem Absatzzeitmarken und die Kennzeichnung von Sprecherwechseln, was den Transkriptionsprozess erleichtert. Nach der automatischen Transkription wurden die Transkripte händisch überarbeitet und anhand der Audiodateien geprüft, um eine fehlerfreie Übertragung sicherzustellen.

Die bei der Transkription angewandten Regeln orientierten sich an den von Udo Kuckartz (2018, S. 167f.) entwickelten Vorgaben für eine computerunterstützte Auswertung. Im Sinne

der Transparenz und Nachvollziehbarkeit sind die vollständigen Interviewtranskripte im Anhang der Arbeit einsehbar.

## 4.5 Qualitative Inhaltsanalyse

Die qualitative Inhaltsanalyse wurde als geeignetes Auswertungsverfahren gewählt, da das Hauptziel der Expertengespräche nicht nur die Gewinnung von Informationen, sondern auch das tiefere Verstehen von Zusammenhängen und individuellen Perspektiven ist (Bogner et al., 2014, S. 72). Kuckartz (2018, S. 48ff.) unterscheidet dabei drei grundlegende Methoden der qualitativen Inhaltsanalyse:

- die inhaltlich strukturierende,
- die typenbildende sowie
- die evaluative Inhaltsanalyse.

Für diese Untersuchung wurde die inhaltlich strukturierende Inhaltsanalyse gewählt. Diese Methode eignet sich besonders, wenn die Forschungsfragen bereits fokussiert sind und das Interesse an spezifischen Aspekten der Daten vorliegt. Sie erlaubt es, Gruppen zu vergleichen und Unterschiede oder Gemeinsamkeiten herauszuarbeiten, was den Zielen der Studie – dem Vergleich der Antworten der Experten bezüglich der Umsetzung der kontinuierlichen Verbesserung in den Teams – entspricht (ebd., S. 98).

Der Analyseprozess orientiert sich an dem von Kuckartz (ebd., S. 100ff.) vorgeschlagenen Ablauf für die inhaltlich strukturierende, qualitative Inhaltsanalyse. Zunächst wurde in der Phase der initiiierenden Textarbeit jedes Interviewtranskript sorgfältig gelesen. Während dieses ersten Durchgangs wurden wichtige Textpassagen markiert und erste Anmerkungen, Auffälligkeiten sowie spontane Auswertungsideen in Form von Memos festgehalten. Diese Phase diente dazu, ein erstes Gefühl für das Material zu entwickeln und potenziell relevante Inhalte zu identifizieren.

In der darauffolgenden Phase wurde der Fokus auf die Entwicklung thematischer Hauptkategorien gelegt. Hierbei wurden deduktiv Hauptkategorien aus dem Interviewleitfaden abgeleitet, da dieser bereits die zentralen Fragestellungen und Themen der Untersuchung abbildet. Für jede Hauptkategorie wurden Kodierregeln erstellt, die mithilfe der Codememo-Funktion in MAXQDA (VERBI Software, 2024) dokumentiert werden.

Anschließend wurde in der dritten Phase das gesamte Textmaterial systematisch den Hauptkategorien zugeordnet. Dieser Schritt in dem das Material gemäß den Kodierregeln bearbeitet wurde ermöglichte eine Strukturierung der Daten und legt die Grundlage für die spätere Analyse. Nachdem die Hauptkategorien vollständig kodiert worden waren, wurde das Material erneut gesichtet, um einen Überblick über die kodierten Inhalte zu gewinnen.

Die nächste Phase bestand aus der induktiven Kategorienbildung, in der die Hauptkategorien weiter ausdifferenziert wurden. Dabei wurden jeweils für eine thematische Kategorie Subkategorien gebildet. Diese wurden aus den Inhalten des Materials heraus

induktiv entwickelt, um spezifische Aspekte und Nuancen innerhalb der Hauptkategorien abzubilden.

Nach der Erstellung des ausdifferenzierten Kategoriensystems erfolgte eine erneute Kodierung des gesamten Materials. In dieser Phase wurden Subkategorien angepasst, zusammengefasst oder erweitert. Mit der abschließenden Überarbeitung des Kategoriensystems war die Kodierphase abgeschlossen.

In der letzten Phase, die Kuckartz (2018, S. 117) als „einfache und komplexe Analysen“ bezeichnet, wurde das kodierte Material umfassend ausgewertet. Grundlage bildet die Themenmatrix, die die Hauptkategorien (Spalten) mit den einzelnen Experten (Zeilen) verknüpft. Diese Matrix dient als Grundlage für Fall- und Kategoriezusammenfassungen. Der Prozess des Analyseverfahrens wird in Abbildung 3 dargestellt.



Abbildung 3: Analyseprozess. Eigene Darstellung in Anlehnung an Kuckartz (2018, S. 100).



## 5 Ergebnisse

Im folgenden Kapitel werden die Ergebnisse der Untersuchung präsentiert. In Kapitel 5 erfolgt zunächst die Darstellung der Ergebnisse, bevor diese in Kapitel 6 im Hinblick auf die forschungsleitenden Hypothesen diskutiert werden. Dabei werden die Ergebnisse zunächst als Fallzusammenfassungen präsentiert, um die individuellen Perspektiven der befragten Experten darzustellen. Anschließend erfolgt eine themenspezifische Darstellung anhand der Hauptkategorien, die im Kodierungsprozess entwickelt wurden.

### 5.1 Fallzusammenfassungen

Im ersten Teil dieses Kapitels wird für jeden der sechs untersuchten Fälle eine kurze Zusammenfassung erstellt. Jeder Fall entspricht einem der durchgeführten Expertengespräche. Die ersten drei Zusammenfassungen beziehen sich auf die Experten aus dem Product Team, während die Zusammenfassungen vier bis sechs die Experten aus dem Ability Team betreffen. Innerhalb jeder Fallzusammenfassung werden die drei Perspektiven in der Reihenfolge Führungskraft, Teammitglied und Agile Master dargestellt. Für die vollständigen Transkripte der Expertengespräche, siehe Anhang A bis F.

#### 5.1.1 Product Team

##### a) Experte 1

Experte 1 ist als Business Owner und Business Digital Officer Führungskraft für drei Teams, zwei Entwicklungsteams, die nach Scrum arbeiten und ein Sales-Team. Zu Beginn betont der Experte die Bedeutung eines Scrum Masters oder Coaches als zentrale Voraussetzung für kontinuierliche Verbesserung. Diese Rolle sichert den Fokus auf Optimierungsprozesse und verhindert, dass diese im Tagesgeschäft untergehen. Routinen wie regelmäßige Retrospektiven und die Durchführung kleiner Experimente fördern das Verständnis und die Akzeptanz für Veränderungen. Häufige Herausforderungen bestehen in psychologischen Barrieren, die durch die menschliche Neigung zu Stabilität und Gewohnheit entstehen. Hinzu kommen Schwierigkeiten in Matrixorganisationen, wo fehlende disziplinarische Verankerung von Teammitgliedern Abstimmungen erschwert. Der Experte hebt die Etablierung von Feedbackroutinen, die Nutzung von OKRs und eine transparente Zielkommunikation als zentrale Maßnahmen hervor. Kleine Experimente und kurze Optimierungszyklen minimieren Widerstände gegen Veränderungen. Zudem wird eine offene Fehlerkultur gefördert, um Lernprozesse zu stärken. Gemeinsame Ziele sind essenziell, um eine klare Orientierung zu bieten und die Mitarbeitermotivation zu fördern. Das Arbeiten mit OKRs trägt dazu bei, die Transparenz in Bezug auf die Strategie, Hypothesen und Ziele des Teams zu erhöhen, was wiederum die Selbstverantwortung der Mitglieder stärkt. Das Team des Experten arbeitet weitgehend autark, wobei disziplinarische Verantwortung größtenteils innerhalb des Teams bleibt. In der Matrixstruktur entstehen jedoch Abstimmungsprobleme, insbesondere

mit Kollegen, die anderen Führungskräften zugeordnet sind. Der Experte sieht klare Verantwortlichkeiten als Vorteil für die kontinuierliche Verbesserung. Die Rolle der Führungskraft wird als orchestrierende und moderierende Funktion beschrieben. Die Führungskraft sollte Rahmenbedingungen schaffen, wie die Bereitstellung eines Coaches, und aktiv im Team mitarbeiten, ohne die inhaltliche Arbeit zu dominieren. Eine positive Fehlerkultur ist ein zentraler Bestandteil der Teamarbeit. Der Fokus liegt auf der Prävention und der strukturierten Analyse von Fehlern, um Wiederholungen zu vermeiden. Maßnahmen wie Problem-Solving-Projekte und Feedbackinstitutionalisierung fördern diesen Ansatz. Die Veränderungsbereitschaft wird als hoch eingeschätzt, insbesondere aufgrund der langjährigen Arbeit in einem agilen Setup. Dennoch bleibt die Überwindung der natürlichen Abneigung gegen Veränderungen eine permanente Herausforderung. Veränderungen als Routine zu etablieren, wird als wichtiger Faktor gesehen, um Widerstände zu minimieren. Das Team arbeitet mit klar definierten Prozessen wie Retrospektiven, Feedbackrunden und strategischen Jahresreviews. Ergänzend dazu wird teaminternes Feedback genutzt, um kontinuierliche Verbesserung zu unterstützen.

## **b) Experte 2**

Experte 2 ist Softwareentwickler in einem agilen Entwicklungsteam. Für kontinuierliche Verbesserung sieht er es als essenziell an, dass das Team bereit ist, Neues zu lernen und sich auf kleine, iterative Veränderungen einzulassen. Zudem ist es wichtig, dass alle Teammitglieder unabhängig von ihren fachlichen Hintergründen aktiv mitarbeiten und Verantwortung übernehmen, um Fortschritte zu erzielen. Zeitmangel stellt für Experte 2 eine zentrale Herausforderung dar, da das Team aufgrund seiner geringen Größe und der hohen Anzahl an Projekten oft nicht alle notwendigen Verbesserungen umsetzen kann. Zudem führen die verschiedenen fachlichen Hintergründe der Teammitglieder gelegentlich zu Kapazitätsengpässen bei spezifischen Aufgaben, wenngleich dies durch die gegenseitige Unterstützung innerhalb des Teams weitgehend ausgeglichen wird. Das Team nutzt Scrum als Framework mit Retrospektiven und OKRs, um kontinuierliche Verbesserung zu fördern. Durch die Verfolgung von Maßnahmen über mehrere Retrospektiven hinweg wird die Effektivität der Veränderungen regelmäßig evaluiert. Gemeinsame Ziele spielen eine zentrale Rolle, da sie die Richtung für das Team vorgeben. Externe Anforderungen, wie Kundenwünsche, können jedoch die interne Zielverfolgung beeinträchtigen. Die kleine Teamgröße mit klarer Aufteilung in zwei Entwicklungsteams und ein Businesssteam wird als Vorteil gesehen, da dies die Kommunikation erleichtert und die Entscheidungsfindung beschleunigt. Eine starre Struktur könnte dagegen die Umsetzung kontinuierlicher Verbesserung behindern. Die Führungskraft hat laut Experte 2 eine bedeutende Rolle, indem sie die Rahmenbedingungen für kontinuierliche Verbesserung schafft und dem Team Vertrauen sowie Verantwortung überträgt. Wichtig ist, dass die Führungskraft Transparenz und Flexibilität fördert und sich nicht in operative Entscheidungen einmischt. Bisher hat der Experte dies als positiv erlebt. Das Team pflegt eine offene Fehlerkultur, in der Fehler schnell angesprochen und verarbeitet werden.

Schulduzuweisungen werden vermieden, stattdessen liegt der Fokus auf der Ursachenanalyse und pragmatischer Lösungsfindung. Die Führungskraft nimmt eine Vorbildrolle ein, indem sie diese Fehlerkultur durch Transparenz und Selbstreflexion unterstützt. Die Veränderungsbereitschaft wird als hoch eingeschätzt, da das Team flexibel und offen für neue Tools, Methoden und Prozesse ist. Transparenz bei der Einführung von Änderungen und die Bereitschaft, neue Ansätze auszuprobieren, fördern diese Haltung. Die pragmatische Arbeitsweise des Teams trägt ebenfalls dazu bei, Widerstände zu minimieren. Scrum bietet mit festen Strukturen wie Retrospektiven und Sprint-Plannings eine gute Grundlage, bleibt jedoch flexibel genug, um auf die spezifischen Bedürfnisse des Teams angepasst zu werden.

### **c) Experte 3**

Experte 3 ist Agile Master für vier verschiedene Teams bei Bosch Rexroth. Seine Tätigkeiten umfassen unter anderem Einzelcoachings, Analysen und die Entwicklung von Strategien für die Organisationsentwicklung. Der Experte sieht zwei Hauptvoraussetzungen für kontinuierliche Verbesserung: ein Growth-Mindset, dass Offenheit für Veränderungen und ständige Weiterentwicklung fördert, sowie die Etablierung von Systemen, die die Reflexion und kontinuierliche Verbesserung im Alltag unterstützen. Zusätzlich spielt die Kultur eine entscheidende Rolle, indem sie Gewohnheiten und Verhaltensweisen schafft, die kontinuierliche Verbesserung erleichtern. Ein fehlendes Mindset oder nicht etablierte Systeme sind wesentliche Hindernisse. Zudem können schlechte Erfahrungen mit vorherigen Veränderungsprojekten oder wiederholte, ineffektive Veränderungen die Bereitschaft stark beeinträchtigen. Der Experte betont die Bedeutung von regelmäßigen Retrospektiven und Feedbackworkshops. Einzelcoachings und die Vorbildrolle von Führungskräften sind ebenfalls zentrale Maßnahmen. Gemeinsame Ziele geben Orientierung und definieren, warum Veränderungen notwendig sind. Sie schaffen einen Rahmen für Verbesserungsmaßnahmen und fördern die Identifikation mit den übergeordneten Strategien. Ohne klare Ziele ist es schwierig, die Notwendigkeit oder Richtung von Verbesserungen zu erkennen. Der Experte glaubt nicht, dass die Struktur – ob Matrix oder losgelöst – entscheidend für die kontinuierliche Verbesserung ist. Wesentlich wichtiger sind die Kultur, Systeme und Gewohnheiten, die unabhängig von der Organisationsstruktur etabliert werden können. Führungskräfte beeinflussen kontinuierliche Verbesserung stark, da sie durch ihr Verhalten Kultur und Prioritäten vorgeben. Eine offene, transparente und interessierte Führungskraft fördert das Engagement der Mitarbeiter. Schwächen und Desinteresse einer Führungskraft können sich jedoch negativ auf die Mitarbeiter auswirken. Eine offene Fehlerkultur ist ein zentraler Bestandteil kontinuierlicher Verbesserung. Fehler werden nicht sanktioniert, sondern als Lerngelegenheiten genutzt. Diese Offenheit basiert auf psychologischer Sicherheit, die es den Mitarbeitern ermöglicht, Probleme direkt anzusprechen, ohne negative Konsequenzen befürchten zu müssen. Die Bereitschaft zur Veränderung ist hoch, insbesondere wenn Veränderungen als Experimente eingeführt werden, die scheitern dürfen. Transparenz und Vertrauen sind Schlüsselfaktoren, um Mitarbeiter für Neuerungen zu gewinnen. Negative

Erfahrungen aus der Vergangenheit können jedoch eine Barriere darstellen, die durch gezielte Ansprache und Vertrauensaufbau überwunden werden muss. Regelmäßige Retrospektiven, Einzelcoachings und Feedbackformate sind etablierte Strukturen, die kontinuierliche Verbesserung fördern.

### **5.1.2 Ability Team**

#### **d) Experte 4**

Experte 4 ist Gruppenleiter im Bereich Neuentwicklung. Als Führungskraft ist er sowohl für sein eigenes Team als auch für Teams, die Komponenten liefern, zuständig. Der Experte betont, wie wichtig es ist, die Dringlichkeit und den Nutzen von kontinuierlicher Verbesserung verständlich zu kommunizieren. Ein häufiges Problem ist, dass Verbesserungsmaßnahmen oft als zusätzliche Aufgaben gesehen werden, die nicht unmittelbar zur Zielerreichung beitragen. Zudem erschwert die Notwendigkeit mit neuen Kollegen oder unbekannten Schnittstellen zu arbeiten die Umsetzung. Der Experte hat bereits versucht, kontinuierliche Verbesserung durch schriftlich vereinbarte Ziele zu etablieren. Zusätzlich setzt er auf Vorbildfunktion, indem er „Good-Practices“, also bereits bewährte KVP-Methoden selbst anwendet. Jedoch bleibt die Eigeninitiative der Mitarbeiter begrenzt, was zeigt, dass ergänzende Maßnahmen notwendig sind. Gemeinsame Ziele bieten einen Rahmen und liefern das „Warum“ hinter Verbesserungen. Sie sind leichter zu definieren, wenn sie konkret und projektbezogen sind. Langfristige Ziele, wie die Verbesserung der Standorteffizienz, sind schwerer zu vermitteln, da sie abstrakter sind. Die projektorientierte Matrixstruktur des Unternehmens bringt Herausforderungen mit sich. Die Kommunikation zwischen Abteilungen und Standorten ist oft unklar oder ineffizient, was die Umsetzung kontinuierlicher Verbesserung behindert. Die Rolle der Führungskraft wird als entscheidend gesehen, insbesondere durch das Vorleben und Einfordern von Verbesserungsmaßnahmen. Die Fehlerkultur wird als gemischt beschrieben. Während Fehler grundsätzlich akzeptiert werden, fehlt oft eine detaillierte Ursachenanalyse, wodurch präventive Maßnahmen nicht ausreichend etabliert werden. Die Veränderungsbereitschaft ist durch die projektorientierte Arbeitsweise eingeschränkt. Wichtige Strukturen wie Regelmeetings und Feedbackrunden existieren, werden jedoch oft zugunsten der Projektarbeit vernachlässigt.

#### **e) Experte 5**

Experte 5 ist Softwareentwickler im Bereich Neuentwicklung. Für den Experten ist ein Bewusstsein für die Notwendigkeit von Verbesserungen essenziell. Mitarbeiter sollten nicht nur auf kurzfristige Ergebnisse fokussiert sein, sondern auch langfristige Potenziale erkennen können. Regelmäßige Reflexion und Austausch fördern diese Haltung. Zeitdruck und unvorhergesehene Probleme behindern die Umsetzung kontinuierlicher Verbesserung. Besonders in der Neuentwicklung fehlt es an etablierten Prozessen, was den Fokus auf langfristige Optimierungen erschwert. Ein monatlicher Austausch in Form von

Tech-Talks wird als effektive Maßnahme beschrieben. Solche Treffen fördern den Wissenstransfer und die Problemlösung im Team. Auch die Einführung von Tools zur Prozessautomatisierung trägt zur Verbesserung bei. Gemeinsame Ziele sind von großer Bedeutung, um Teams zu motivieren und zu koordinieren. In der Neuentwicklung sind die Ziele oft projektbezogen und klar priorisiert, was den Fokus erleichtert. Unterschiede in der Organisationsstruktur des Bereichs Neuentwicklung zeigen jedoch, dass klare Zielsetzungen nicht selbstverständlich sind. Die Matrixstruktur des Unternehmens schafft Herausforderungen, da unterschiedliche Abteilungen teils widersprüchliche Prioritäten verfolgen. Gleichzeitig ermöglicht die Struktur eine höhere Spezialisierung, was die Qualität langfristig steigern kann. Die Führungskraft spielt eine zentrale Rolle, indem sie das Engagement für kontinuierliche Verbesserung vorlebt und die übergreifende Zusammenarbeit fördert. „Silodenken“ wird als hinderlich beschrieben, während ein firmenweites Denken die Effektivität steigern könnte. Die Fehlerkultur wird als offen und unterstützend wahrgenommen, was eine konstruktive Problemlösung fördert. Eine solche Kultur ermöglicht es den Mitarbeitern, ohne Angst vor Sanktionen an Verbesserungsprojekten mitzuwirken. Die Bereitschaft zur Veränderung ist hoch, wenn klare Ziele und der Nutzen der Maßnahmen kommuniziert werden. Die Einführung von Austauschformaten fördert zudem die Offenheit für neue Ideen. Tech-Talks, Teammeetings und der regelmäßige Austausch zwischen Mitarbeitern werden als wichtige Strukturen beschrieben.

#### **f) Experte 6**

Experte 6 ist Teamleiter und Teamcoach für ein agiles Produktentwicklungsteam. Neben dieser agilen Position ist er zusätzlich noch klassischer Projektleiter für ein Plattfromtentwicklungsteam, und kann somit zwei relevante Perspektiven liefern. Wesentliche Voraussetzungen sind für ihn eine klare Zieldefinition und die regelmäßige Überprüfung von Maßnahmen. Ein agiles Umfeld, das Gestaltungsspielräume bietet, wird als besonders förderlich für kontinuierliche Verbesserung beschrieben. Eine fehlende Kontinuität bei Verbesserungsprozessen, insbesondere in hierarchischen Strukturen, führt zu Frustration bei den Mitarbeitern. Verhaltensänderungen und die Abstimmung konträrer Ziele in der Matrixorganisation sind weitere Herausforderungen. Agile Methoden wie Retrospektiven und kurze Verbesserungsschleifen werden erfolgreich eingesetzt, um kontinuierliche Verbesserung zu fördern. Die Beteiligung der Mitarbeiter und eine schnelle Umsetzung ihrer Vorschläge erhöhen die Akzeptanz. Gemeinsame Ziele sind essenziell, um Verbesserungen in die richtige Richtung zu lenken. Besonders in agilen Teams, die wirkungsorientiert arbeiten, sind klare Ziele ein zentraler Erfolgsfaktor. Das agile Team ist als losgelöste Einheit unabhängig von der Linienorganisation strukturiert, was die Zusammenarbeit erleichtert. In der Matrixorganisation hingegen erschweren widersprüchliche Ziele und viele Schnittstellen die Umsetzung von Verbesserungen. Die Führungskraft hat eine Vorbildfunktion und motiviert das Team durch Unterstützung und Freiraum zur Umsetzung von Vorschlägen. In agilen Teams liegt der Fokus darauf, Mitarbeiter zur eigenständigen Entscheidungsfindung zu befähigen. Die Fehlerkultur wird als offen beschrieben, wobei Fehler nicht sanktioniert, sondern als

Lerngelegenheiten genutzt werden. Dies fördert Mut und Experimentierfreude im Team. Die Bereitschaft zur Veränderung ist hoch, insbesondere in agilen Teams, die regelmäßig ihre Prozesse reflektieren. Die klare Abgrenzung von Verantwortlichkeiten erleichtert die Umsetzung von Verbesserungen. Regelmäßige Retrospektiven und Feedbackrunden sowie eine offene Kommunikationskultur sind zentrale Strukturen, die kontinuierliche Verbesserung unterstützen.

## **5.2 Themenspezifische Zusammenfassungen**

Im Anschluss an die Fallzusammenfassungen erfolgt nun eine themenspezifische Darstellung der Ergebnisse. Jede Zusammenfassung wird durch eine kurze tabellarische Übersicht über die zugehörigen Subcodes ergänzt. Die vollständige, aus MAXQDA exportierte Themenmatrix befindet sich im Anhang in Abschnitt P.

### **5.2.1 Voraussetzungen für kontinuierliche Verbesserung**

Die befragten Experten betonen verschiedene zentrale Voraussetzungen für die erfolgreiche Umsetzung eines KVP. Mehrere Experten heben die Rolle eines KVP-Verantwortlichen hervor, der den KVP aktiv steuert und sicherstellt, dass dieser nicht im Tagesgeschäft untergeht. Experte 1 betont, dass eine solche Rolle nötig sei, da es „bequem ist, das nicht zu machen“ und es eine Instanz braucht, die „den Finger immer wieder drauflegt“ (Anhang A, S. 2, Z. 54ff.). Experte 6 sieht dies ähnlich und unterstreicht die Notwendigkeit eines Moderators mit „psychologischer Grundausbildung“, der den Prozess begleitet und Reflexionsphasen anstößt (Anhang F, S. 3, Z. 92f.).

Ein weiterer wesentlicher Faktor ist die individuelle Einstellung der Beteiligten. Experte 3 verweist auf das Konzept des Growth Mindsets, dass eine offene Haltung gegenüber Veränderungen und beschreibt. Er hält es für entscheidend, neue Mitarbeiter auch gezielt auf Basis ihres Mindsets auszuwählen, da diese Menschen „eine kontinuierliche Verbesserung sowieso mit treiben und begleiten werden“. Gleichzeitig betont er, dass sich das Mindset beeinflussen lässt und Führungskräfte hier eine Rolle übernehmen können (Anhang C, S. 2, Z. 51ff.)

Strukturen und Systeme sind ebenfalls eine zentrale Voraussetzung für KVP. Experte 3 führt aus, dass es neben dem richtigen Mindset auch Systeme braucht, „die es den Menschen einfach machen, das dann auch auszuleben“. Dazu gehören organisatorische Rahmenbedingungen, die kontinuierliche Verbesserung in den Alltag integrieren (Anhang C, S. 2, Z. 55). Experte 5 hebt in diesem Zusammenhang hervor, dass es „ein Auge dafür“ braucht, überhaupt zu erkennen, was verbesserungswürdig ist (Anhang E, S. 2, Z. 44). Regelmäßige Verbesserungsschleifen und eine etablierte Routine spielen eine große Rolle. Experte 1 beschreibt die Bedeutung von Retrospektiven und kleinen Experimenten mit kurzen Optimierungszyklen: „Nicht so Big Bang, sondern kontinuierlich kleinere Schritte

gehen“ (Anhang A, S. 3, Z. 73f.). Experte 2 hebt hervor, dass Maßnahmen aus Retrospektiven über längere Zeiträume verfolgt und überprüft werden, um deren Wirkung sicherzustellen (Anhang B, S. 4, Z. 106ff.).

Die Wahrnehmung von Erfolg ist eine weitere relevante Voraussetzung. Experte 4 beschreibt, dass kontinuierliche Verbesserung nicht nur als zusätzliche Aufgabe gesehen werden darf, sondern als „echter Erfolg“ (Anhang D, S. 3, Z. 75). Ebenso wird von Experte 5 darauf hingewiesen, dass es schwierig sei, anfangs gegen Widerstände anzukommen, jedoch die Akzeptanz wächst, sobald positive Erfahrungen mit KVP gemacht wurden (Anhang E, S. 12, Z. 390f.).

Ein letzter wichtiger Aspekt ist die Größe und Struktur des Teams. Experte 2 sieht in kleinen Teams einen Vorteil, da Abstimmungen schneller möglich sind: „Wenn wir jetzt 20 Leute wären, dann muss man mit 20 Leuten abstimmen.“ In einem kleineren Team sei dies flexibler umsetzbar (Anhang B, S. 6, Z. 187f.). Einen Überblick über die codierten Subkategorien stellt Tabelle 4 dar. Für eine ausführliche Darstellung siehe Anhang G.

Subcode	Details
Erfolgswahrnehmung	Erfolgserebnisse fördern die Motivation für den KVP
Umfang des Veränderungsprojektes	Kleine, schrittweise Veränderungen reduzieren Widerstände und erhöhen die Erfolgswahrscheinlichkeit; Fokus auf Veränderungen, die beeinflusst werden können
KVP Verantwortlicher	Eine klare Rolle (z.B. KVP-Beauftragter, Agile Master) ist sinnvoll, um KVP zu steuern
Verbesserungsschleifen und Routine	Regelmäßige Reflexion und kurze Verbesserungsschleifen erleichtern die Anpassungen
Mindset	Offenheit für Neues und Reflexionsbereitschaft sind essenziell
Geeignete Strukturen und Systeme	Routinen wie Retrospektiven und OKRs helfen, KVP nachhaltig zu verankern

Tabelle 4: Themenübersicht Voraussetzungen. Eigene Darstellung.

### 5.2.2 Herausforderungen für kontinuierliche Verbesserung

Die Experten identifizieren verschiedene Herausforderungen, die den KVP erschweren. Ein zentrales Problem ist der mangelnde Fokus auf kontinuierliche Verbesserung im Arbeitsalltag. Experte 2 beschreibt, dass die Verbesserung häufig hintenangestellt wird, weil einfach keine Zeit dafür bleibt. Insbesondere in kleinen Teams mit hoher Projektlast stehen kurzfristige Ziele im Vordergrund, während Optimierungsmaßnahmen vernachlässigt werden (Anhang B, S. 2, Z. 30ff.).

Ein weiteres Hindernis ist die menschliche Tendenz zur Stabilität und Gewohnheit, wodurch Veränderungen oft auf Widerstand stoßen. Experte 6 hebt hervor, dass beim KVP häufig „eingeschliffene Vorgänge“ adressiert werden und dass es sehr schwer ist, Verhaltensweisen zu ändern (Anhang F, S. 4, Z. 112ff.). Psychologische Barrieren spielen dabei eine entscheidende Rolle, insbesondere wenn frühere Veränderungsprojekte gescheitert sind. Experte 4 gibt an, dass einige Mitarbeiter bei Veränderungen erst mal abwarten, weil sie sich nicht „für einen guten Zweck blamieren“ wollen (Anhang D, S. 9, Z. 267f.). Kommunikationsprobleme sind eine weitere zentrale Herausforderung. Experte 4 beschreibt, dass sich alle beteiligten Parteien mehr Kommunikation wünschen, es jedoch nicht gelingt, den „Wert der Kommunikation“ zu ermitteln (Anhang D, S. 5, Z. 146ff.).

Die Neuentwicklung als spezifischer Kontext bringt zusätzliche Herausforderungen mit sich. Experte 5 betont, dass in der Neuentwicklung alles mögliche passieren kann, mit dem man nicht gerechnet hat. Da viele Abläufe weniger standardisiert sind, fehlen häufig klare Strukturen für die Umsetzung von kontinuierlicher Verbesserung (Anhang E, S. 1, Z. 11). Ein weiteres Hindernis ist die mangelnde Kontinuität und unzureichende Umsetzung von Verbesserungen. Experte 6 beobachtet, dass die Mitarbeiter „zunehmend frustriert sind, weil sie immer wieder Fragen gestellt bekommen und sich eigentlich nichts ändert“ (Anhang F, S. 2, Z. 41f.). Experte 5 schlägt vor, regelmäßige Austauschrunden zu etablieren, bei denen jeder erzählt, was er gerade macht, aber auch Erkenntnisse und Probleme teilt (Anhang E, S. 1, Z. 28ff.). Zusammengefasst werden die Themen in Tabelle 5 dargestellt, die vollständigen Aussagen befinden sich in Anhang H.

Subcode	Details
Erfahrungen mit gescheiterten Veränderungsprojekten	Negative Erfahrungen mit früheren Veränderungen; Skepsis gegenüber neuen Maßnahmen
Kommunikationsprobleme	Unklare Kommunikation zwischen Abteilungen; fehlende Transparenz
Psychologische Barrieren und fehlendes Mindset	Bequemlichkeit; fehlende Eigeninitiative; Erfolg erst später sichtbar
Fehlende Zeit und Ressourcen	Tagesgeschäft hat Priorität; hohe Arbeitslast; KVP als zusätzliche Belastung
Kontext Neuentwicklung	Spezielle Herausforderungen in der Neuentwicklung; Fehlen von standardisierten Prozessen
Mangelnde Kontinuität und unzureichende Umsetzung	Zu lange Verbesserungsschleifen; KVP als etwas Außergewöhnliches

Tabelle 5: Themenübersicht Herausforderungen. Eigene Darstellung.



### 5.2.3 Maßnahmen

Die Experten betonen verschiedene Maßnahmen, um kontinuierliche Verbesserung nachhaltig in Teams zu verankern. Eine zentrale Rolle spielt die Anpassung von Strukturen. Experte 1 beschreibt, dass regelmäßige Retrospektiven, Sprint-Demos und Feedbackgespräche als feste Routinen etabliert sind, damit Verbesserung nicht dem Zufall überlassen bleibt (Anhang A, S. 3, Z. 95). Experte 6 hebt hervor, dass nachhaltige Veränderungen kürzere Reflexionszyklen erfordern, da eine quartalsweise Überprüfung effektiver wäre als längere Abstände (Anhang F, S. 8, Z. 249f.).

Ein weiteres zentrales Element ist eine ausgeprägte Feedbackkultur. Experte 1 berichtet, dass sein Unternehmen strukturierte Feedbackprozesse eingeführt hat, die über klassische Retrospektiven hinausgehen. Er nennt unter anderem „Feedback-Darts“ und den jährlich stattfindenden „Individual Development Dialog“, bei dem sich die Mitarbeiter aktiv Feedback von Kollegen einholen (Anhang A, S. 10, Z. 303ff.). Auch Führungskräfte spielen eine entscheidende Rolle. Experte 4 betont, dass er versucht durch aktives Vorleben von Good-Practices die Veränderungsbereitschaft des Teams zu stärken (Anhang D, S. 6, Z. 187).

Transparenz und Kommunikation sind essenziell, um Verbesserungsprozesse nachhaltig zu gestalten. Experte 5 nennt in diesem Zusammenhang die monatlichen Tech-Talks, die den Austausch über neue Entwicklungen und Herausforderungen erleichtern. Er betont, dass diese Runden helfen, Wissen effizient zu teilen und Probleme frühzeitig zu identifizieren (Anhang E, S. 1, Z. 22ff.). Ergänzend dazu hebt Experte 1 hervor, dass OKRs eine klare Kommunikation strategischer Ziele ermöglichen und helfen, kurzfristige Verbesserungen von langfristiger Planung zu unterscheiden (Anhang A, S. 4, Z. 113ff.).

Neben strukturierten Reflexionsprozessen sind auch spezifische Tools und Methoden hilfreich. Die Experten nennen agile Methoden wie Scrum als Unterstützung, um iterative Verbesserungen im Arbeitsalltag zu integrieren. Experte 1 unterstreicht die Bedeutung systematischer Metareflexion: „Wir haben uns in den letzten Jahren auch immer Ende des Jahres die Frage gestellt: Wie ist denn unser Setup? [...] Hat das Auswirkungen auf unsere Teamzusammensetzung und auf unsere Teamorganisation“ (Anhang A, S. 10, Z. 313ff.). Die folgende Tabelle 6 fasst die Subcodes der Kategorie „Herausforderungen für kontinuierliche Verbesserung“ zusammen, die ausführliche Tabelle ist im Anhang in Abschnitt I zu finden.

Subcode	Details
Strukturen anpassen	Etablieren von festen Reflexionszyklen; Verkürzung der Verbesserungsschleifen
Feedback	Feedbackformate wie „Feedback Darts“ oder „Individual Development Dialogue“
Transparenz und Kommunikation	Offene Diskussionsformate; monatliche Tech Talks; OKRs zur Zielkommunikation

Tools und Methoden	Agile Methoden wie Scrum; gemeinsame Whiteboards
Gemeinsame Austauschrunden	Teamübergreifender Austausch; Reflexionsformate; Teilen von Good-Practices
Metareflexion	Regelmäßige Prozessanalyse

Tabelle 6: Themenübersicht Maßnahmen. Eigene Darstellung.

#### 5.2.4 Gemeinsame Ziele

Die befragten Experten betonen die zentrale Rolle gemeinsamer Ziele für die kontinuierliche Verbesserung. Experte 1 hebt hervor, dass klare Ziele essenziell sind, damit Mitarbeiter nicht nur Anweisungen folgen, sondern selbstständig mitdenken und sich aktiv einbringen. Er beschreibt, dass es „brutal wichtig“ sei, dass alle im Team wissen, was das Ziel ist, damit sie aktiv mitarbeiten können. Ohne klare Zielsetzungen würden Mitarbeiter lediglich Richtungsanweisungen befolgen, ohne zu verstehen, inwiefern ihre Arbeit zur Gesamtstrategie beiträgt (Anhang A, S. 4, Z. 107ff.).

Auch Experte 2 sieht eine enge Verbindung zwischen der Zielsetzung und dem Erfolg kontinuierlicher Verbesserung. Ohne Ziel sei unklar, in welche Richtung sich das Team entwickeln soll. Allerdings weist er darauf hin, dass Ziele in der Praxis nie exakt so erreicht werden, wie ursprünglich geplant. Veränderungen im Projektverlauf seien unvermeidbar, weshalb Ziele flexibel betrachtet werden müssen. Denn es kann vorkommen, dass kurzfristige Kundenanforderungen die gesetzten Ziele verdrängen. In solchen Fällen fühle sich das Team „fremdgesteuert“, da externe Prioritäten die strategische Ausrichtung beeinflussen (Anhang B, S. 4, Z. 113ff.).

Experte 3 unterstreicht, dass ohne ein gemeinsames Ziel unklar bleibt, warum Veränderungen überhaupt notwendig sind. Nur wenn ein Team auf ein klar definiertes Ziel hinarbeitet, lässt sich eine sinnvolle Verbesserung herbeiführen (Anhang C, S. 4 Z. 115ff.). In ähnlicher Weise argumentiert Experte 4, dass gemeinsame Ziele in Projekten oft gut greifbar sind. Schwieriger sei es jedoch, langfristige, übergeordnete Ziele wie die Steigerung der Effizienz eines Standorts zu formulieren und operativ umzusetzen (Anhang D, S. 2, Z. 36ff.).

Herausforderungen bei der Zielsetzung zeigen sich insbesondere in der Matrixorganisation. Experte 5 stellt fest, dass unterschiedliche Abteilungen teils widersprüchliche Prioritäten setzen. Während frühere Organisationsformen eine klare Zielverfolgung ermöglichten, führe die aktuelle Struktur dazu, dass Abteilungen „nicht so ganz konforme Ziele“ verfolgen (Anhang E, S. 12, Z. 171ff.). Auch Experte 6 betont, dass Zielkonflikte insbesondere in geteilten Teams auftreten. Teams, die eigenverantwortlich arbeiten, können ihre Ziele besser definieren als Teams, die in eine klassische Matrixstruktur eingebunden sind (Anhang F, S. 8, Z. 240). Die folgende Tabelle 7 stellt einen Überblick über die Subcodes der Kategorie „Gemeinsame Ziele“ dar. Die ausführliche Tabelle befindet sich im Anhang in Abschnitt J.

Subcode	Details
Klares gemeinsames Ziel	Erhöht Motivation und Eigenverantwortung; klare Ziele geben Orientierung für KVP
Unklares gemeinsames Ziel	Unklare, abstrakte Ziele sind schwer greifbar
Ziele, die nicht übereinstimmen	Unterschiedliche Abteilungen setzen teils widersprüchliche Prioritäten (Matrix); unterschiedliche Zielsetzungen je nach Teamart
Herausforderungen für die Zielsetzung	Kundenanforderungen verdrängen gesetzte Ziele; Fokus auf kurzfristigen Projektzielen, anstatt auf langfristigen strategischen Zielen; Flexibilität

Tabelle 7: Themenübersicht Gemeinsame Ziele. Eigene Darstellung.

### 5.2.5 Organisationsstruktur

Die Organisationsstruktur spielt eine entscheidende Rolle für den KVP. Experte 1 beschreibt, dass sein Team zwar weitgehend autark arbeitet, die Zusammenarbeit mit Kollegen, die anderen Führungskräften unterstehen, jedoch oft problematisch ist. Abstimmungsprozesse seien kompliziert, da unterschiedliche Führungskräfte verschiedene Erwartungen hätten. „Da gibt es natürlich schon Diskussionen. Ist das das richtige Modell?“ „Da musst du noch jemanden ins Boot holen, der ein anderes Verständnis von Zusammenarbeit hat.“ Die fehlende disziplinarische Verantwortung innerhalb von Matrixstrukturen erschwere es, eine einheitliche Linie in der Zusammenarbeit zu finden (Anhang A, S. 6, Z. 164ff.).

Auch Experte 5 hebt hervor, dass widersprüchliche Ziele ein großes Problem in der Matrixorganisation darstellen. In seinem Arbeitsumfeld sei es häufig so, dass verschiedene Abteilungs- und Projektleiter unterschiedliche Prioritäten setzen. „Der Plattform-Entwicklungsabteilungsleiter wollte natürlich eine perfekte Plattform. Der Projektleiter wollte In-Time sein“ und die Abteilungsleiter der Funktionsgruppen haben nochmal ihre eigenen Ziele. Diese divergierenden Zielsetzungen führen dazu, dass es schwerfällt, kontinuierliche Verbesserung langfristig zu verfolgen, da kurzfristige Projekterfolge oft Vorrang haben (Anhang E, S. 7, Z. 208ff.).

Experte 3 hingegen betrachtet die Organisationsstruktur als weniger entscheidend für den Erfolg von KVP. Seiner Meinung nach sind vielmehr kulturelle Faktoren und etablierte Systeme ausschlaggebend. „Ich glaube, das ist unabhängig von der Organisationsstruktur oder dem Organisationsdesign. Du kannst auch in einer Matrixstruktur Meetings und Systeme reinbauen. [...] Weil es meiner Meinung nach wirklich auch sehr viel mit Mindset und Systemen zu tun hat.“ Die richtige Einstellung und eine klar definierte Vorgehensweise seien wichtiger als die Frage, ob das Unternehmen nach einer Matrixstruktur organisiert ist (Anhang C, S. 5, Z. 133ff.).

Während in hierarchischen Strukturen Entscheidungsprozesse oft verlangsamt werden, sieht Experte 2 in kleineren, autonom agierenden Teams einen klaren Vorteil für die kontinuierliche Verbesserung. „Wir können uns konzentrieren auf unsere Sachen. Sind kein so riesen Kreuzfahrtschiff.“ Diese Teamgröße ermögliche es, flexibler auf Veränderungen zu reagieren und Optimierungsmaßnahmen direkter umzusetzen (Anhang B, S. 6, Z. 183ff.).

Auch Experte 6 beschreibt einen deutlichen Unterschied zwischen klassisch-hierarchischen Organisationen mit langen Entscheidungswegen und agilen Strukturen mit direktem Zugang zum Management. Während erstere durch viele Beteiligte und Schnittstellen geprägt seien, ermögliche eine agile Struktur eine schnellere Umsetzung von Veränderungen. „Das eine ist eine klassische Organisation, sehr hierarchisch, sehr viele Entscheidungspfade, sehr viele Beteiligte, sehr viele Schnittstellen. Das andere ist [...] eher losgelöst von der hierarchischen Organisationsstruktur und fliegt irgendwo alleine mit direktem Kommunikationspfad zum Board“ (Anhang F, S. 7, Z. 227). Tabelle 8 stellt die Subcodes der Kategorie kompakt dar, eine Übersicht über die vollständigen Aussagen der Experten ist in Anhang K enthalten.

Subcode	Details
Klassische Hierarchie und Matrixstruktur	Abstimmungsprobleme durch mehrere disziplinarische Vorgesetzte; widersprüchliche Ziele zwischen Abteilungen; lange Entscheidungswege; komplexe Prozesse erschweren KVP
Dezentrale und agile Strukturen	Schnellere Entscheidungswege, weniger Abstimmungsaufwand; größere Eigenverantwortung der Teams

Tabelle 8: Themenübersicht Organisationsstruktur. Eigene Darstellung.

### 5.2.6 Führungskraft

Eine zentrale Aufgabe der Führungskraft ist die Schaffung geeigneter Rahmenbedingungen. Experte 1 beschreibt seine Rolle als Orchestrator oder Moderator, der ansonsten inhaltlich mitarbeitet, wie jeder andere auch (Anhang A, S. 6, Z. 191ff.).

Neben strukturellen Rahmenbedingungen spielt die Vorbildfunktion der Führungskraft eine zentrale Rolle. Experte 5 hebt hervor, dass sich Teams stark am Verhalten ihrer Führungskraft orientieren (Anhang E, S. 7, Z. 224ff.). Experte 3 betont ebenfalls den Vorbildcharakter der Führungskraft: „Die Führungskraft gibt halt nicht nur den Ton vor, sondern auch die Kultur“ (Anhang C, S. 3, Z. 95). Eine offene Fehlerkultur und transparente Kommunikation sind essenziell, um eine Verbesserungskultur im Unternehmen zu etablieren.

Auch der Führungsstil beeinflusst den Erfolg von KVP erheblich. Während hierarchische und stark kontrollierende Führung als hinderlich beschrieben wird, fördern partizipative Ansätze eine positive Veränderungskultur. Experte 6 beschreibt die Rolle der Führungskraft

wie folgt: „du bist eine gute Führungskraft, wenn jemand zu dir kommt, eine Frage hat und du eine Entscheidung treffen kannst auf Basis von unklarer Faktenlage. [...] In so einem agilen Team ist eigentlich eher der Ansatz aus meiner Sicht, das Team zu befähigen, diese Entscheidung selber zu treffen“ (Anhang F, S. 9, Z. 280)

Führungskräfte stehen jedoch auch vor Herausforderungen. Experte 5 beschreibt, dass viele Führungskräfte unter hoher Arbeitsbelastung stehen und es schwierig sei, neben dem Tagesgeschäft aktiv KVP zu fördern. „Der ist natürlich auch in einem Hamsterrad drin ohne Ende.“ Um KVP dennoch wirksam zu gestalten, müsse es in bestehende Abläufe integriert werden (Anhang E, S. 12, Z. 369f.). Die vollständigen Aussagen zur Rolle der Führungskraft sind in Anhang L enthalten. In Tabelle 9 werden die Subcodes der Kategorie zusammengefasst dargestellt.

Subcode	Details
Unterstützung und Rahmenbedingungen schaffen	Führungskräfte setzen Strukturen für KVP, z.B. klare Zuständigkeiten und Methoden wie Retrospektiven
Vorbildfunktion und kultureller Einflussfaktor	Führungskräfte prägen die Verbesserungskultur durch ihr Verhalten und ihre Offenheit für Veränderung
Führungsstil	Partizipative Führung fördert KVP; Autoritäre Strukturen hindern den Prozess
Herausforderungen für Führungskräfte	Balance zwischen operativen und strategischen Aufgaben, Zeitmangel und Priorisierung von KVP

Tabelle 9: Themenübersicht Rolle der Führungskraft. Eigene Darstellung.

### 5.2.7 Fehlerkultur

Die Experten sind sich einig, dass eine offene Fehlerkultur essenziell für kontinuierliche Verbesserung ist. Experte 1 beschreibt, dass Fehler nicht zu Schuldzuweisungen führen sollten, sondern als Gelegenheit zur Verbesserung genutzt werden sollten. „Mich interessiert eigentlich weniger, wer ist schuld, wenn ein Fehler passiert ist. Sondern wie können wir sicherstellen, dass so ein Fehler nicht wieder auftritt?“ (Anhang A, S. 7, Z. 204ff.).

Psychologische Sicherheit spielt dabei eine entscheidende Rolle. Experte 3 hebt hervor, dass es wichtig sei, Fehler offen anzusprechen, denn „wenn wir mit Fehlern so umgehen, wie ich es jetzt beschrieben habe, geben wir natürlich den Raum dafür, dass man Fehler nicht unter den Tisch kehrt“ (Anhang C, S. 6, Z. 170f.). Auch Experte 2 betont, dass Angst kontraproduktiv ist: „Wenn ich Sorge habe, dass irgendwas schiefgeht, dann bin ich viel langsamer. [...] Ich werde immer sicherheitsbedacht sein, das heißt, ich werde mir irgendwelche Reserven behalten“ (Anhang E, S. 9, Z. 285ff.).

Die Fehlerkultur variiert jedoch je nach Teamstruktur. Experte 6 beschreibt, dass es in seinem agilen Team einfacher sei, offen über Fehler zu sprechen, während in einem anderen, stärker matrixorganisierten Team unerschwellig Schuldzuweisungen stattfinden: „Da gibt es unerschwellig sowas wie ‚Du bist schuld daran‘. [...] Da brodelt eine ganze Menge unter der Oberfläche, die nicht in Ordnung ist“ (Anhang F, S. 11, Z. 335).

Um eine positive Fehlerkultur zu etablieren, setzen einige Teams auf strukturierte Prozesse. Experte 1 berichtet, dass durch „Problem-Solving-Projekte“ gezielt Ursachen analysiert und Maßnahmen zur Fehlervermeidung entwickelt werden. Auch Feedbackprozesse spielen eine große Rolle (Anhang A, S. 7, Z. 213ff.). Experte 2 erklärt, dass durch regelmäßige Feedback-Workshops das Bewusstsein für wertschätzende Kritik gefördert wird: „Unsere Führung, aber auch der Rest, so Product Owner, Scrum Masterin – denen ist es sehr wichtig, dass wir solche Methoden auch kennen.“ Dadurch, dass solche Workshops gemacht werden, verstehe jeder im Team, die Relevanz der Fehlerkultur (Anhang B, S. 9, Z. 271ff.).

Trotz positiver Entwicklungen gibt es Herausforderungen. Einige Experten bemerken, dass Fehler zwar anerkannt, aber nicht immer tiefgehend analysiert werden. Experte 4 merkt an: „Vor lauter Sorge, jemand bloßzustellen, schauen wir nicht genau, warum der Fehler passiert ist“ (Anhang D, S. 7, Z. 211). Eine Übersicht über die Subcodes der Hauptkategorie „Fehlerkultur“, bietet Tabelle 10. Eine ausführliche Tabelle mit allen Aussagen ist in Anhang M zu finden.

Subcode	Details
Psychologische Sicherheit	Fehler offen ansprechen, keine Angst vor negativen Konsequenzen
Unterschiede je nach Teamstruktur	Offenere Fehlerkultur im empowerten Team; teils Schuldzuweisungen im matrixorganisierten Team
Positive Fehlerkultur	Fokus auf Ursachenanalyse statt Schuldzuweisung; lösungsorientiertes Vorgehen
Fehlerkultur etablieren	Strukturierte Feedbackprozesse; Workshops zu wertschätzender Kritik
Feedback	Essenzieller Bestandteil der Fehlerkultur; wertschätzendes und direktes Feedback fördert Lernen und Verbesserung
Herausforderungen für die Fehlerkultur	Mangelnde Ursachenanalyse aus Angst vor Bloßstellung

Tabelle 10: Themenübersicht Fehlerkultur. Eigene Darstellung.

### 5.2.8 Veränderungsbereitschaft

Die Experten berichten, dass die Veränderungsbereitschaft in den Teams grundsätzlich hoch ist. Insbesondere in Teams, die bereits länger mit agilen Methoden arbeiten, sind Offenheit und Flexibilität in Bezug auf Veränderungen stark ausgeprägt. Gleichzeitig bleibt Veränderung eine Herausforderung, da „der Mensch ein Gewohnheitstier ist und Routinen möchte“ (Anhang A, S. 8, Z. 248f.).

Mehrere Experten betonen, dass Framing eine entscheidende Rolle spielt, um Veränderungen erfolgreich zu gestalten. Experte 3 erklärt, dass er Veränderungen gezielt als Experimente kommuniziert: „Ich sage jetzt nicht ‚Leute, wir müssen hier etwas verändern‘, sondern ich sage immer ‚Lasst uns doch mal ein Experiment starten‘. Damit sind sie mehrheitlich dann auch on board.“ Diese Strategie reduziert die Angst vor Veränderung und macht es für die Teammitglieder einfacher, neue Prozesse auszuprobieren (Anhang C, S. 6, Z. 180ff.). Auch Experte 6 hebt hervor, dass eine positive Darstellung von Veränderungen entscheidend ist. Er sagt seinem Team: „probiert es aus und wenn es gut funktioniert, dann behalten wir das“ (Anhang F, S. 9, Z. 271f.).

Ein weiterer wichtiger Faktor ist, Veränderungsbereitschaft langfristig zu etablieren. Die Experten betonen, dass Veränderung als selbstverständlicher Bestandteil der Arbeit gesehen werden sollte. Experte 1 beschreibt: „Wenn Veränderung als etwas Außergewöhnliches wahrgenommen wird, löst es Ängste aus.“ Aber wenn es als normaler Bestandteil der Arbeit gesehen wird, fällt es leichter. Routinen wie Retrospektiven oder OKRs können dazu beitragen, kontinuierliche Veränderung zu institutionalisieren (Anhang A, S. 9, Z. 263ff.).

Trotz hoher Akzeptanz bestehen auch Herausforderungen in Bezug auf die Veränderungsbereitschaft. Fehlende Transparenz und mangelnde Kommunikation über den Zweck von Veränderungen können Widerstände erzeugen. Experte 2 betont: „Transparenz, glaube ich, ist sehr wichtig für die Bereitschaft. Also als positiver Faktor.“ Es müsse für alle nachvollziehbar sein, warum es Änderungen gebe (Anhang B, S. 10, Z. 299ff.). Negative Erfahrungen mit früheren Veränderungsprojekten stellen ebenfalls eine Hürde dar. Experte 3 berichtet: „Wenn Mitarbeiter schon fünfmal die gleiche Veränderung durchgemacht haben und keine guten Erfahrungen gesammelt haben, dann kann es hindern, egal welche Wörter ich benutze.“ Besonders erfahrene Mitarbeiter reagieren skeptisch, wenn sie nicht erkennen können, welchen Mehrwert die Veränderung für sie hat (Anhang C, S. 6, Z. 190ff.).

Strukturelle Rahmenbedingungen haben ebenfalls Einfluss auf die Veränderungsbereitschaft. Experte 6 beschreibt, dass in Matrixstrukturen unterschiedliche Zielsetzungen zu unterschwelligem Konflikt führen können, die sich negativ auf die Veränderungsbereitschaft auswirken (Anhang F, S. 13, Z. 406ff.). Die folgende Tabelle 11 stellt die Themen übersichtlich dar. Anhang N enthält die vollständigen Aussagen der Kategorie „Veränderungsbereitschaft“.

Subcode	Details
Hohe Bereitschaft zur Veränderung	Beide Teams sind offen für Veränderungen
Framing	Bessere Annahme der Veränderungen, wenn sie als Experimente oder schrittweise Anpassungen kommuniziert werden
Veränderungsbereitschaft etablieren	KVP zu einem natürlichen Bestandteil der Arbeit machen, unterstützt durch Routinen wie Retrospektiven
Herausforderungen für die Veränderungsbereitschaft	Fehlende Transparenz; frühere schlechte Erfahrungen; strukturelle Hürden

Tabelle 11: Themenübersicht Veränderungsbereitschaft. Eigene Darstellung.

### 5.2.9 Strukturen und Prozesse

Die Experten betonen, dass klar definierte Strukturen und Prozesse eine wesentliche Voraussetzung für kontinuierliche Verbesserung sind. Personengebundene Verantwortung ist dabei ein zentraler Aspekt. Experte 1 beschreibt, dass „ein Coach oder Scrum Master entscheidend ist“, da ohne eine solche Rolle die Verbesserungsthemen im Tagesgeschäft untergehen (Anhang A, S. 2, Z. 52). Gleichzeitig ist es wichtig, dass „sich jeder verantwortlich fühlt und nicht das Gefühl hat, dass andere sich darum kümmern werden“ (Anhang A, S. 9, Z. 279). Auch Experte 3 weist darauf hin, dass eine solche Rolle hilfreich ist, stellt aber fest, dass es idealerweise so sein sollte, dass Teams Verbesserung selbstständig vorantreiben und keine zentrale Instanz dafür benötigen (Anhang C, S. 8, Z. 260ff.).

Ein weiterer wichtiger Faktor sind etablierte Routinen und Regelmäßigkeiten. Experte 2 beschreibt, dass regelmäßige Retrospektiven, die fest im Kalender verankert sind, „der stärkste Hebel sind, um etwas voranzubringen“ (Anhang B, S. 3, Z. 97f.). Experte 6 hebt hervor, dass in seinem agilen Team alle vier Wochen eine Retrospektive durchgeführt wird, um kontinuierliche Verbesserung zu reflektieren (Anhang F, S. 14, Z. 433ff.).

OKRs werden von mehreren Experten als wertvolles Instrument für die Zielorientierung genannt. Experte 1 berichtet, dass es anfangs herausfordernd war, mit OKRs zu arbeiten, jedoch haben sich diese als hilfreich erwiesen, um Transparenz über Strategie, Hypothesen und Geschäftsziele zu schaffen (Anhang A, S. 4, Z. 113). Durch den quartalsweisen OKR-Prozess reflektiert das Team regelmäßig, ob die strategische Ausrichtung noch passt oder ob Anpassungen notwendig sind (Anhang A, S. 10, Z. 319ff.).

Die Experten weisen darauf hin, dass eine gewisse Teamautonomie entscheidend für die Wirksamkeit von kontinuierlicher Verbesserung ist. Experte 1 betont die Relevanz der Entscheidungsfreiheit im Team, da man kontinuierliche Verbesserung „von außen natürlich nicht einfach so bewerten kann“ (Anhang A, S. 6, Z. 181ff.).



Ein weiterer wichtiger Aspekt ist die Flexibilität der Strukturen. Experte 2 erklärt, dass agile Methoden eine gute Balance zwischen festen Prozessen und Anpassungsfähigkeit ermöglichen. Während Scrum als Rahmenwerk klare Vorgaben macht, erlaubt es auch, den Prozess an die spezifischen Bedürfnisse des Teams anzupassen (Anhang B, S. 11, Z. 331ff.).

Trotz dieser etablierten Maßnahmen treten auch Herausforderungen in der Umsetzung auf. Mehrere Experten berichten, dass Veränderungen im Arbeitsalltag oft hintenangestellt werden, da operative Aufgaben Priorität haben. Experte 4 gibt an, dass er verschiedene Methoden ausprobiert hat, um Verbesserungen in den Arbeitsalltag zu integrieren, jedoch viele Maßnahmen nicht angenommen wurden. Hierbei zeigt sich, dass kontinuierliche Verbesserung nicht nur Strukturen erfordert, sondern auch ein entsprechendes Engagement der Beteiligten (Anhang D, S. 9, Z. 283ff.). Eine Zusammenfassung der Subcodes der Hauptkategorie „Strukturen und Prozesse“ befindet sich in Tabelle 12. Eine detaillierte Übersicht über die Aussagen ist in Anhang O zu finden.

Subcode	Details
Personengebundene Verantwortung	Rolle eines Coaches oder Agile Masters, um den Verbesserungsprozess zu unterstützen
Routinen und Regelmäßigkeiten	Reflexionszyklen wie Retrospektiven, um Verbesserungen kontinuierlich anzugehen
OKRs und Zielorientierung	Transparenz und strategische Reflexion durch OKRs zur langfristigen Optimierung
Teamautonomie	Jeder mit ausreichend Wissen darf Entscheidungen treffen
Inkrementelle Verbesserungen	Kleine Veränderungsschritte und kurze Evaluationszyklen
Flexibilität der Strukturen	Balance zwischen festen Rahmenwerken und anpassbaren Prozessen
Herausforderungen in der Umsetzung	Fehlende Zeit und Akzeptanz für Verbesserungen im Alltag

Tabelle 12: Themenübersicht Strukturen und Prozesse. Eigene Darstellung.

## 6 Diskussion

Die im vorherigen Kapitel dargestellten Ergebnisse sowie die Literatur werden in diesem Kapitel herangezogen, um die Forschungsfragen sowie die forschungsleitenden Hypothesen zu beantworten. Anschließend werden in Kapitel 6.2 konkrete Maßnahmen abgeleitet. Den Abschluss des Kapitels bildet eine kritische Reflexion der gewählten Methodik sowie des Forschungsprozesses.

### 6.1 Interpretation der Ergebnisse und Beantwortung der Forschungsfrage

Im Rahmen der Beantwortung der Forschungsfrage sowie der zugrundeliegenden Hypothesen H1 und H2 erfolgt zunächst eine detaillierte Diskussion der forschungsleitenden Hypothesen. Dabei werden insbesondere die Unterschiede zwischen dem Product Team und dem Ability Team herausgearbeitet.

#### Diskussion der Hypothese FH1

Die erste forschungsleitende Hypothese FH1, die im Rahmen der Expertengespräche aufgestellt wurde, lautet: *„Es gibt Voraussetzungen, die dafür sorgen, dass es dem Product Team leichter fällt, eine kontinuierliche Verbesserungsroutine umzusetzen, als dem Ability Team.“*

Im Zuge der Diskussion dieser Hypothese werden sowohl förderliche Rahmenbedingungen als auch bestehende Herausforderungen, die den KVP in den beiden Teamtypen beeinflussen, betrachtet. Experte 3 betont, dass Herausforderungen oft die Umkehrung von Voraussetzungen darstellen. Diese Erkenntnis deckt sich mit der Literatur und ist auch in der Praxis zu bestätigen, da diese Textstellen während des Analyseprozesses doppelt codiert wurden (van den Hout et al., 2024, S. 9).

Verbesserungsschleifen und Routinen sind ein wesentlicher Faktor für einen erfolgreichen KVP. Die Literatur betont die Bedeutung von wiederkehrenden Reflexionsprozessen für nachhaltige Verbesserung (Nickel, 2020, S. 236). In der Praxis zeigt sich, dass dieses Product Team aufgrund seiner agilen Arbeitsweise über klar definierte Routinen wie Retrospektiven und Sprint-Reviews verfügt, die kontinuierliche Verbesserung strukturell verankern. Im Ability Team hingegen gibt es weniger standardisierte Routinen für Reflexion und Optimierung, sodass Verbesserungen eher situativ als systematisch verfolgt werden.

Auch individuelle Einstellungen spielen eine wichtige Rolle für KVP. Die Untersuchung zeigt, dass das Konzept des Mindsets besonders im Product Team betont wird, während es im Ability Team weniger explizit angesprochen wird. Dies bedeutet jedoch nicht, dass die Teammitglieder im Ability Team grundsätzlich weniger offen für Verbesserung sind. Vielmehr fehlt es dort an strukturellen Rahmenbedingungen, die eine kontinuierliche Verbesserung fördern. Das Mindset kann unabhängig von der Teamart entwickelt und gestärkt werden.

Psychologische Barrieren und Gewohnheiten stellen ebenfalls eine Herausforderung dar. Menschen neigen dazu, etablierte Arbeitsweisen beizubehalten, insbesondere wenn der Nutzen einer Veränderung nicht unmittelbar sichtbar ist (Nowoczin, 2023, S. 26). Im Product Team ist kontinuierliche Verbesserung durch agile Methoden in den Arbeitsalltag integriert, was diese Barrieren reduziert.

Hier wird auch das generelle Grundverständnis von kontinuierlicher Verbesserung relevant. Im Ability Team existiert die Ansicht, dass das Umfeld der Neuentwicklung nicht optimal für KVP sei, da kontinuierliche Verbesserung wiederkehrende Prozesse voraussetze. Diese Denkweise sollte jedoch umgekehrt werden. Gerade in der Neuentwicklung bietet der KVP einen entscheidenden Vorteil, da es ermöglicht, flexibel auf neue Anforderungen und sich verändernde Rahmenbedingungen zu reagieren.

Ein weiteres Hindernis stellt die fehlende Zeit dar. In beiden Teams hat das Tagesgeschäft häufig Vorrang vor Verbesserungsmaßnahmen. Das Product Team integriert den KVP jedoch systematischer in seine Prozesse, als das Ability Team. Die Untersuchung zeigt, dass der KVP nachhaltiger verankert wird, wenn es fest in den Arbeitsalltag eingeplant ist und nicht als Zusatzaufgabe gesehen wird.

Die Ergebnisse zeigen, dass das Product Team unter günstigeren Voraussetzungen arbeitet als das Ability Team. Faktoren wie die Erfolgswahrnehmung und die Autonomie, begünstigen die Umsetzung von KVP im Product Team. Das Ability Team hingegen sieht sich mit Herausforderungen wie organisatorischen Abhängigkeiten und fehlender Zeit konfrontiert. Die Hypothese FH1 wird daher angenommen.

### **Diskussion der Hypothese FH2**

Die zweite forschungsleitende Hypothese FH2 *„Teams, die ein klares, gemeinsames Ziel haben (z.B. Product Team), fällt es leichter, erfolgreich eine kontinuierliche Verbesserungsroutine umsetzen“* wird durch die Untersuchungsergebnisse bestätigt.

Eine klare Zielsetzung ist eine wesentliche Voraussetzung für die erfolgreiche Einführung eines KVPs (Kostka & Kostka, 2011, S. 7). Alle Experten betonen die Bedeutung gemeinsamer Ziele als Orientierungspunkt für das Team. Dies deckt sich mit der Literatur, die darauf hinweist, dass Ziele nicht nur klar definiert, sondern gemeinsam mit den Mitarbeitern entwickelt werden sollten, um Akzeptanz und das Verantwortungsgefühl zu fördern (Kostka & Kostka, 2011, S. 106f.).

Im Product Team ist die Zielausrichtung vergleichsweise einfach, da das Team primär an einem klar definierten Produkt arbeitet. Dadurch fällt es den Mitgliedern leichter, sich mit den Zielen zu identifizieren und kontinuierliche Verbesserung gezielt darauf auszurichten. Die OKR-Methode, die im Product Team bereits genutzt wird, unterstützt diesen Prozess, indem strategische Ziele regelmäßig überprüft und mit operativen Maßnahmen verknüpft werden.

Im Ability Team gestaltet sich die Zielsetzung hingegen komplexer. Ein wesentlicher Grund dafür liegt in der Organisationsstruktur: Als Teil einer Matrixorganisation arbeitet das Team mit mehreren Abteilungen zusammen. Hier können unterschiedliche Prioritäten und Zielkonflikte die Umsetzung kontinuierlicher Verbesserung erschweren.

Experte 6 hebt hervor, dass sich das klassische Projektleitungsgeschäft häufig auf den Output konzentriert, also auf technische Umsetzungsaspekte. In einem „empowered Team“ hingegen liegt der Fokus stärker auf dem Outcome, also auf messbaren Ergebnissen wie Umsatzsteigerungen oder Kundenzufriedenheit. Hier könnte es für das Ability Team ein Ansatz sein, den Fokus mehr auf eine ganzheitliche Perspektive zu legen.

Diese Ergebnisse stützen die Hypothese deutlich. Eine eindeutige Zielsetzung erleichtert die Orientierung, hilft bei der Priorisierung von Verbesserungsmaßnahmen und stärkt die Motivation der Teammitglieder. Die Hypothese FH2 wird daher angenommen.

### **Diskussion der Hypothese FH3**

Die dritte forschungsleitende Hypothese FH3, lautet: *„Teams, die in einer komplizierten Organisationsstruktur wie zum Beispiel einer Matrix organisiert sind (z.B. Ability Team), fällt es schwerer, eine kontinuierliche Verbesserungsroutine umzusetzen.“*

Die Analyse zeigt, dass die Organisationsstruktur einen erheblichen Einfluss auf die Umsetzung kontinuierlicher Verbesserungs routinen hat. Während das Product Team autonomer arbeitet, ist das Ability Team stärker in die Matrix eingebunden. Dadurch sind Entscheidungswege länger, und Verbesserungsmaßnahmen erfordern mehr Koordination zwischen den Schnittstellen.

Die Mehrheit der Experten teilt die Einschätzung, dass freiere Strukturen kontinuierliche Verbesserung erleichtern, während eine komplexe Organisationsstruktur wie die Matrix Hindernisse schafft.. Experte 3 hingegen argumentiert, dass kontinuierliche Verbesserung in jeder Organisationsstruktur möglich ist, solange die richtigen Systeme etabliert werden.

Die Ergebnisse zeigen, dass eine Matrixstruktur kontinuierliche Verbesserung erschwert, aber nicht unmöglich macht. Eine fehlende Verankerung, komplexe Abstimmungen und kurzfristige Prioritäten behindern Verbesserungsprozesse. Dennoch kann ein KVP auch in einer Matrix funktionieren, wenn geeignete Strukturen und ein unterstützendes Mindset vorhanden sind. Die Hypothese FH3 wird daher weitgehend angenommen.

### **Diskussion der Hypothese FH4**

Die vierte forschungsleitende Hypothese FH4: *„Es gibt Maßnahmen, die Teams dabei geholfen haben, eine kontinuierliche Verbesserungsroutine umzusetzen (Product Team)“* kann durch die Ergebnisse der Expertengespräche bestätigt werden. Beide Teams wenden Maßnahmen an, um kontinuierliche Verbesserung zu fördern, wobei Unterschiede in der Umsetzung erkennbar sind.

Eine Maßnahme zur Verbesserung ist die Anpassung bereits bestehender Strukturen. Dabei geht es nicht darum, neue Prozesse einzuführen, sondern bestehende Schleifen effektiver zu gestalten und flexibel anzupassen (Kostka & Kostka, 2011, S. 13). Ein Beispiel dafür sind die Mitarbeitergespräche, die bereits einmal pro Jahr im Einzelgespräch durchgeführt werden. Um kontinuierliche Verbesserung zu verstärken, könnte dieser bereits bestehende Prozess angepasst werden und quartalsweise oder mit dem gesamten Team anstatt im Einzelgespräch durchgeführt werden. Letztendlich sollte das Team freie Hand haben, sich die eigene Arbeitsumgebung so anzupassen, wie es sie braucht, um bestmöglich zu arbeiten.

Feedback wird in beiden Teams als relevante Maßnahme genannt, jedoch gibt es Unterschiede in der Umsetzung. Zusätzlich zu situationsbezogenem spontanem Feedback ist das Feedback im Product Team institutionalisiert und wird regelmäßig eingeholt. Durch die feste Einbindung wird für Teammitglieder die Relevanz verdeutlicht.

Beide Teams setzen Methoden zur Unterstützung kontinuierlicher Verbesserung ein, wobei das Product Team vermehrt strukturierte Ansätze nutzt. Dazu gehören Scrum, OKRs und Einzelcoachings, die systematisch in den Arbeitsprozess integriert sind. Das Ability Team setzt auf Jahresziele, Gruppenbesprechungen und teils selbst organisierte Austauschformate, die weniger fest in die Arbeitsstruktur eingebettet sind. Die Führungskraft des Ability Teams berichtet zudem, dass bereits verschiedene Methoden ausprobiert, aber nicht angenommen wurden.

Die Ergebnisse zeigen, dass gezielt eingesetzte Maßnahmen die Umsetzung kontinuierlicher Verbesserung deutlich erleichtern. Insbesondere strukturierte Prozesse, regelmäßiges Feedback, transparente Kommunikation und systematische Reflexionen tragen dazu bei, kontinuierliche Verbesserung nachhaltig in den Arbeitsalltag zu integrieren. Die Hypothese FH4 wird somit angenommen.

### **Diskussion der Hypothese FH5**

Die fünfte forschungsleitende Hypothese FH5, lautet: *„In der Topologie Ability Team gibt es andere Anforderungen an die Rolle der Führungskraft, weshalb es diesem Team schwerer fällt kontinuierliche Verbesserung umzusetzen.“*

Die Literatur betont die zentrale Rolle der Führungskraft für kontinuierliche Verbesserung (Deutsche Gesellschaft für Qualität, 2014, S. 7). Die Zustimmung der Führungsebene sollte als absolute Grundvoraussetzung gelten, da viele entscheidende Faktoren wie Fehlerkultur, Veränderungsbereitschaft oder etablierte Strukturen maßgeblich durch das Verhalten der Führungskraft geprägt werden. Auch die Expertengespräche bestätigen, dass die Führungskraft durch ihr Handeln einen erheblichen Einfluss auf die Teamkultur und die Umsetzung kontinuierlicher Verbesserung hat.

Dabei hat eine Führungskraft sowohl unterschiedliche Rollen im KVP, als auch unterschiedliche Rollen je nach Teamorganisation.

Die Führungskraft im Product Team sieht sich vor allem als Orchestrator und Moderator. Sie schafft die Rahmenbedingungen und stellt sicher, dass das Team methodisch unterstützt wird, beispielsweise durch einen Agile Master. Inhaltliche Entscheidungen werden vom Team selbst getroffen, während die Führungskraft die Entwicklung unterstützt und mitarbeitet. Die Vorbildfunktion ist entscheidend: Das Team orientiert sich an den Prioritäten der Führungskraft, auch in Bezug auf kontinuierliche Verbesserung. Der Führungsstil ist kollaborativ und erlaubt Fehler als Lerngelegenheiten.

Im Gegensatz dazu wird die Führungskraft im Ability Team stärker als Entscheider wahrgenommen. Während auch hier die Vorbildfunktion eine wesentliche Rolle spielt, wird von der Führungskraft erwartet, dass sie klare Entscheidungen trifft und Verbesserungen gezielt einfordert. Dies deutet darauf hin, dass die Erwartungshaltung an Führungskräfte im Ability Team eine stärkere hierarchische Prägung hat, wodurch es schwieriger wird, kontinuierliche Verbesserung als gemeinschaftlichen Prozess zu verankern.

Die Expertenberichte zeigen, dass die Anforderungen an Führungskräfte im KVP in beiden Teamtypen grundsätzlich ähnlich sind. Eine Führungskraft sollte die Mitarbeiter unterstützen, die passenden Rahmenbedingungen schaffen und den KVP als Vorbild leben. Die Unterschiede entstehen eher durch die Erwartungen, die an die Führungskraft gestellt werden – sowohl von den Teammitgliedern als auch von der Organisation. Die Hypothese FH5 wird daher abgelehnt.

### **Diskussion der Hypothese FH6**

Die sechste forschungsleitende Hypothese FH6: *„Die Fehlerkultur im Product Team ist positiver als im Ability Team, deshalb fällt es dem Team leichter, eine kontinuierliche Verbesserungsroutine umzusetzen“* wird durch die Interviews teilweise gestützt. Insgesamt beschreiben die meisten Experten die Fehlerkultur in ihren Teams als positiv, jedoch zeigen sich kleine Unterschiede in der gelebten Praxis, die den Vergleich zwischen Product Team und Ability Team relevant machen.

Ein grundlegender Konsens zwischen beiden Teamtypen besteht darin, dass Fehler nicht bestraft oder sanktioniert werden. Fehler sollen als Lernmöglichkeit verstanden werden, und es wird gemeinsam analysiert, wie ähnliche Probleme in Zukunft vermieden werden können. Alle Experten betonen, dass es in ihren Teams keine offene Schuldzuweisung („Blaming“) gibt.

Das Product Team beschreibt eine sehr offene Fehlerkultur, insbesondere innerhalb der Entwicklungsteams. Die psychologische Sicherheit ist gegeben, Fehler können direkt angesprochen werden, ohne Angst vor negativen Konsequenzen. Die Teammitglieder verheimlichen Fehler nicht, sondern sprechen sie offen an, um Verbesserungen zu ermöglichen. Einzig im Business Team zeigt sich eine Herausforderung: Dort ist unklar, was überhaupt als Fehler definiert wird.

Auch im Ability Team wird keine direkte Schuldzuweisung praktiziert, jedoch zeigen sich subtile Unterschiede in der Fehlerkultur. Ein Experte berichtet, dass Fehler zwar passieren dürfen, es jedoch nicht ausreichend analysiert wird, wo genau der Fehler herkommt, um die Ursache nachhaltig zu beheben. Zudem scheint in einigen Teams, insbesondere unter älteren Führungskräften, weiterhin die Haltung zu bestehen, dass ein Fehler einmal passieren darf, aber nicht zweimal. Diese Sichtweise widerspricht der Idee, dass Fehler als notwendiger Teil von Lernprozessen auftreten. Experte 6, der Einblick in beide Teamarten hat beschreibt deutliche Unterschiede: Während in seinem agilen Team eine offene Fehlerkultur gelebt wird, sind im matrixorganisierten Team unterschwellige Schuldvorwürfe spürbar, was die Bereitschaft zur offenen Fehlerkommunikation verringert.

Die Ergebnisse deuten darauf hin, dass nicht die Teams oder ihre Führungskräfte selbst absichtlich eine andere Fehlerkultur leben, sondern dass strukturelle und kulturelle Faktoren innerhalb des Unternehmens eine Rolle spielen. Besonders in traditionellen Hierarchien ist es schwierig, alte Denkmuster zu überwinden, insbesondere bei langjährigen oder älteren Führungskräften. Diese prägen auch heute noch teilweise eine hierarchische Fehlerkultur, in der auf höherer Ebene nach Verantwortlichen gesucht wird, selbst wenn im direkten Team eine offene Fehlerkultur gelebt wird.

Die Hypothese FH6 wird daher weitgehend angenommen. Eine durchgängige Verbesserung der Fehlerkultur erfordert ein Umdenken auf allen Hierarchieebenen, um sicherzustellen, dass die in den Teams gelebte positive Fehlerkultur nicht durch übergeordnete Strukturen eingeschränkt wird.

### **Diskussion der Hypothese FH7**

Die siebte forschungsleitende Hypothese FH7: *„Im Product Team gibt es eine größere Bereitschaft, Veränderungsmaßnahmen für kontinuierliche Verbesserung umzusetzen als im Ability Team, was dazu führt, dass Maßnahmen nachhaltiger umgesetzt werden können“* kann anhand der Ergebnisse nicht eindeutig bestätigt werden.

Unabhängig von der Teamart muss Veränderung zu einer normalen, wiederkehrenden Routine werden, um Unsicherheiten zu minimieren und Widerstände abzubauen. Größere, außergewöhnliche Veränderungen lösen oft Ängste aus, während kleine, kontinuierliche Anpassungen als natürlicher Teil der Arbeit empfunden werden (Nowoczin, 2023, S. 44; Radecki, 2019, S. 42).

Einen großen Einfluss auf die Veränderungsbereitschaft hat die Kommunikation und das Framing von Veränderungsprozessen. Insbesondere im Ability Team sollte stärker darauf geachtet werden, wie Veränderungen kommuniziert werden. In den Gesprächen wurde diskutiert, dass die Wahl der Begriffe (z.B. „Verbesserung“ oder „Weiterentwicklung“) einen Einfluss darauf hat, wie Veränderungen wahrgenommen werden. Im Product Team werden Veränderungen häufig als Experimente bezeichnet, wodurch sie als weniger endgültig oder bedrohlich empfunden werden. Dies bedeutet jedoch nicht, dass der Sinn und das Ziel von

Veränderungen nicht erklärt werden müssen. Im Gegenteil: auch fehlende Transparenz führt zu Unsicherheit und Widerstand.

Wie auch in der Literatur beschrieben, setzt sich die allgemeine Veränderungsbereitschaft maßgeblich aus vergangenen Erfahrungen mit Veränderungsprozessen zusammen. Wenn ein Team häufig negative Erfahrungen gemacht hat, kann dies die Offenheit für zukünftige Veränderungen erheblich beeinträchtigen (Freyth, 2019, S. 57). Das Product Team ist aufgrund seiner etablierten agilen Strukturen häufiger mit erfolgreichen Veränderungsprozessen konfrontiert als das Ability Team.

Die Hypothese FH7 wird abgelehnt, da die Ergebnisse nicht darauf hindeuten, dass das Product Team grundsätzlich eine höhere Veränderungsbereitschaft aufweist als das Ability Team. Vielmehr sind fehlende Routinen und unzureichende positive Erfahrungen mit Veränderungen die wesentlichen Faktoren, die im Ability Team die Umsetzung kontinuierlicher Verbesserung erschweren.

### **Diskussion der Hypothese FH8**

Die letzte forschungsleitende Hypothese FH8: *„Es gibt festgelegte Strukturen im Product Team, wie zum Beispiel Prozesse, die Taktung von Meetings, Tools oder eine verantwortliche Person, die dafür sorgen, dass kontinuierliche Verbesserung im Team umgesetzt werden kann“* kann auf Basis der Ergebnisse bestätigt werden. Die Relevanz von Routinen, OKRs, Zielorientierung und inkrementellen Verbesserungen wurde bereits diskutiert, weshalb hier der Fokus auf die personengebundene Verantwortung gelegt wird.

Ein zentrales Thema in den Interviews war die Frage, ob eine ausgewählte Person notwendig ist, um kontinuierliche Verbesserung im Team zu verankern. In der Literatur wird dies unter Begriffen wie KVP-Beauftragter oder KVP-Koordinator diskutiert (Deutsche Gesellschaft für Qualität, 2014, S. 25f.; Menzel, 2010, S. 18). Alternativ könnten sich auch ausgewählte Teammitglieder wöchentlich explizit Zeit für KVP-Themen nehmen, um den Verbesserungsprozess im Team aktiv voranzutreiben.

Hinsichtlich der personengebundenen Verantwortung gibt es Unterschiede zwischen Product Team und Ability Team. Das Product Team arbeitet agil und verfügt mit dem Agile Master über eine spezifische Rolle, die den KVP strukturiert begleitet. Diese Aufgabe liegt im Ability Team hingegen bei der Führungskraft, die jedoch bereits durch andere Verantwortlichkeiten stark ausgelastet ist. In den Interviews wurde deutlich, dass eine spezifische Rolle zur Koordination von KVP hilfreich wäre, es jedoch keine zwingende Voraussetzung ist. Der Agile Master des Product Teams beschreibt sein Ziel sogar darin, irgendwann nicht mehr vom Team gebraucht zu werden, da die Teammitglieder eigenständig kontinuierliche Verbesserung steuern sollen. Um dies zu ermöglichen, bräuhete es eine hohe Eigenverantwortung der Teammitglieder, geeignete Systeme und genügend Freiräume, um Verbesserungsmaßnahmen umzusetzen.



In beiden Teams zeigt sich die Notwendigkeit, den KVP explizit einzuplanen, um zu vermeiden, dass er zugunsten des Tagesgeschäfts vernachlässigt wird. Verbesserungsmeetings sollten gleichwertig mit anderen Terminen priorisiert und nicht als nachrangige Aufgaben betrachtet werden, die bei hoher Arbeitslast ausfallen.

Die Ergebnisse zeigen, dass die festgelegten Strukturen im Product Team, wie die Routine der Termine, die Zielorientierung durch die OKRs oder auch die personengebundene Verantwortung in Form eines Agile Masters wesentlich die Umsetzung von kontinuierlicher Verbesserung unterstützen. Die Hypothese FH8 wird daher angenommen.

### **Einordnung der Forschungsfrage**

Die Forschungsfrage „*Welche Voraussetzungen brauchen Teams in Organisationen, um eine kontinuierliche Verbesserungsroutine umzusetzen, und wie können diese Voraussetzungen geschaffen werden?*“ und die zwei zugrundeliegenden allgemeinen Hypothesen können auf Basis der Ergebnisse klar beantwortet werden. Es gibt essenzielle Voraussetzungen für kontinuierliche Verbesserung, die sich in den Bereichen Strukturen, Führung, Kultur, Feedbackprozesse, Zielorientierung und Veränderungsbereitschaft wiederfinden. Diese Voraussetzungen können durch gezielte Maßnahmen geschaffen oder verbessert werden, wobei der Implementierungsaufwand je nach Teamstruktur variiert.

Während das Product Team schon viele der Voraussetzungen erfüllt, steht das Ability Team vor größeren Herausforderungen, vor allem durch strukturelle Faktoren. Die Ergebnisse zeigen aber, dass gezielte Maßnahmen auch hier zu einer verbesserten Umsetzung von kontinuierlicher Verbesserung beitragen können.

## **6.2 Maßnahmen, um Teams bei der Umsetzung einer kontinuierlichen Verbesserungsroutine zu unterstützen**

### **6.2.1 KV-Matrix (Führungsebene)**

Um die Umsetzung kontinuierlicher Verbesserung in der Praxis zu unterstützen, wird im folgenden Abschnitt eine Matrix entwickelt, die die identifizierten Voraussetzungen anhand von zwei Variablen einordnet.

Die erste Variable unterscheidet, ob eine Voraussetzung direkt durch die Organisation beeinflussbar ist oder ob sie langfristige strategische Maßnahmen erfordert. Diese Differenzierung ermöglicht eine klare Priorisierung: Aspekte, die unmittelbar verändert werden können, können kurzfristig adressiert werden, während strukturelle oder kulturelle Veränderungen in eine langfristige Strategie eingebettet werden müssen.

Die zweite Variable unterscheidet, ob eine Voraussetzung personengebunden oder nicht-personengebunden ist. Personengebundene Voraussetzungen hängen von individuellen Verhaltensweisen, Einstellungen oder Kompetenzen der Mitarbeiter ab. Nicht-personenge-

bundene Voraussetzungen sind struktureller Natur und können durch organisatorische Anpassungen beeinflusst werden. Diese Einordnung hilft, gezielt zwischen Maßnahmen zu unterscheiden, die durch individuelles Coaching oder Training umgesetzt werden können, und solchen, die durch systemische Veränderungen erforderlich sind.

Diese Matrix bietet dem Unternehmen eine systematische Grundlage, um Maßnahmen zur kontinuierlichen Verbesserung gezielt zu planen und umzusetzen. Sie ermöglicht es Führungskräften, einen strukturierten Überblick über zentrale Voraussetzungen zu erhalten und teamspezifische Schwerpunkte zu identifizieren, die anschließend weiterverfolgt werden können. Zudem ist die Matrix flexibel anpassbar: Sollten in Gesprächen mit dem Team weitere relevante Themen identifiziert werden, lassen sie sich unkompliziert in das bestehende System integrieren. Die KV-Matrix ist in Abbildung 4 dargestellt.

	Direkt Beeinflussbar	Nicht direkt Beeinflussbar
Personengebunden	Führungskraft	Fehlerkultur Veränderungsbereitschaft
Nicht Personengebunden	Klares, gemeinsames Ziel Strukturen und Prozesse	Organisationsstruktur

Abbildung 4: KV-Matrix. Eigene Darstellung.

### 6.2.2 Ergänzende Maßnahmen

Ergänzend zur KV-Matrix erfolgt eine differenzierte Betrachtung für das Ability Team und das Product Team. Zunächst wird die KV-Matrix auf das Ability Team angewendet, basierend auf den geführten Expertengesprächen. Ziel ist es, zentrale Fokusthemen zu identifizieren, die eine gezielte Weiterentwicklung der kontinuierlichen Verbesserung ermöglichen.

#### Maßnahme Ability Team (Fokusthemen)

Als zentrale Fokusthemen für das Ability Team werden auf Basis der geführten Gespräche die folgenden Aspekte identifiziert:

1. Mehr Autonomie innerhalb der bestehenden Organisationsstruktur: In der Diskussion zeigt sich die Einbindung in die Matrixstruktur als zentrales Hindernis für kontinuierliche Verbesserung. Viele Entscheidungen und Abstimmungen erfordern die Zustimmung oder Beteiligung anderer Abteilungen und Teams, was die Umsetzung von Veränderungen verlangsamt. Während eine Anpassung der Organisationsstruktur ein längerfristiger strategischer Prozess wäre, könnte ein erster Schritt darin bestehen, dass sich das Team aktiv mit seinem bestehenden Handlungsspielraum auseinandersetzt und klärt, welche Entscheidungen eigenständig getroffen werden können.
2. Zeit: Neben der Führungskraft sollte auch das Team selbst den KVP aktiv im Blick behalten und sicherstellen, dass Maßnahmen nachhaltig umgesetzt werden. Laut den Aussagen fehlt jedoch häufig die Zeit dafür. Daher sollten Strukturen geschaffen werden, die gewährleisten, dass kontinuierliche Verbesserung nicht neben dem Tagesgeschäft in den Hintergrund rückt.
3. Erfolgserlebnisse schaffen: Fehlende spürbare Fortschritte können dazu führen, dass Teams die Motivation verlieren, sich aktiv an kontinuierlicher Verbesserung zu beteiligen. Erfolge und Verbesserungen sollten daher regelmäßig kommuniziert und sichtbar gemacht werden. Besonders die kleinen, kurzfristigen Erfolge sollten hervorgehoben werden, um die positive Wahrnehmung von Veränderungen zu fördern. Die KV-Matrix, angewendet auf das Ability Team, ist in Abbildung 5 zu sehen.

	Direkt Beeinflussbar	Nicht direkt Beeinflussbar
Personengebunden	Führungskraft	Fehlerkultur Veränderungsbereitschaft
Nicht Personengebunden	Klares, gemeinsames Ziel Strukturen und Prozesse	Organisationsstruktur

Abbildung 5: KV-Matrix Ability Team. Eigene Darstellung.

### Maßnahme Product Team (Good-Practice-Tabelle)

Im Anschluss liegt der Fokus auf dem Product Team. Da kontinuierliche Verbesserung hier bereits erfolgreich umgesetzt wird, werden keine weiteren Fokusthemen herausgearbeitet. Stattdessen wird eine Good-Practice-Tabelle erstellt, die die konkreten Maßnahmen und Strukturen dieses Teams darstellt. Diese Tabelle dient als Orientierungshilfe und Inspiration

für andere Teams, die von den bewährten Praktiken im Product Team profitieren wollen. Die folgende Tabelle 13 stellt die Good-Practice-Tabelle des Product Teams dar.

Themenbereich	Good-Practice aus dem Product Team
Klare Zielsetzung und Ausrichtung	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nutzung von OKRs, um Ziele transparent und messbar zu machen</li> <li>- Zieldefinition erfolgt im Team, um eine hohe Identifikation mit den Zielen und Klarheit zu erreichen</li> <li>- Ziele werden regelmäßig überprüft, um zu evaluieren, ob die gesetzten Ziele noch sinnvoll sind</li> <li>- Es werden nicht nur strategische Ziele, sondern auch die Zielsetzung des Verbesserungsprozesses transparent gemacht: der Agile Master erklärt die Theorie hinter dem Prozess</li> </ul>
Fehlerkultur und psychologische Sicherheit	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Fehler werden als Lernchance gesehen</li> <li>- Keine Schuldzuweisungen</li> <li>- Vorbildfunktion der Führungskraft: Auch die Führungskraft gibt Fehler zu und fördert somit die angstfreie Fehlerkultur</li> <li>- Gemeinsame Fehleranalyse, Ursachenforschung und Ableitung von Maßnahmen zur Vermeidung künftiger Fehler</li> <li>- Regelmäßiges institutionalisiertes Feedback in Form von „Feedback Darts“, „Feedback Express Workshops“ und „Individual Development Dialogues“</li> </ul>
Strukturen und Routinen für kontinuierliche Verbesserung	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nutzung von Scrum als Framework mit festgelegten Events, um kontinuierliche Verbesserung in den Prozessen zu verankern</li> <li>- Regelmäßige Retrospektiven, um Verbesserungspotentiale kontinuierlich zu identifizieren</li> <li>- Maßnahmen werden nicht nur dokumentiert, sondern aktiv über mehrere Iterationen hinweg verfolgt</li> <li>- Kleine Teamgröße, um schnelle Abstimmungen und Entscheidungsfindung zu ermöglichen</li> </ul>
Förderung der Veränderungsbereitschaft im Team	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Entscheidungsfindung erfolgt gemeinsam im Team, keine Top-down-Vorgaben</li> <li>- Individuelle Coachings</li> <li>- Framing: Veränderungen sind eigentlich nur Experimente</li> </ul>
Iterative Verbesserungen und kleine Schritte	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kontinuierlicher Prozess, keine radikalen Umstellungen: schrittweise Anpassungen erhöhen die Akzeptanz</li> <li>- Nutzung von „Minimal Viable Products“ für den Kunden</li> </ul>
Tools	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nutzung von Tools wie Miro, Jira oder Azure DevOps, um die Prozesse und Aufgaben für alle sichtbar zu machen</li> </ul>

Führung und Kultur	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Führungskraft als Moderator, nicht als Entscheider, das Team trifft Entscheidungen eigenständig</li> <li>- Aufgabe der Führungskraft: Vorbildfunktion und Rahmenbedingungen schaffen</li> </ul>
--------------------	--

Tabelle 13: Good-Practice-Tabelle Product Team. Eigene Darstellung.

### 6.3 Kritische Reflexion der Forschung

Im letzten Abschnitt der Diskussion liegt der Fokus auf der Reflexion des Untersuchungsdesigns. In der Fachliteratur besteht weitgehend Einigkeit darüber, dass die Gütekriterien der quantitativen Forschung – wie Objektivität, Reliabilität und Validität – nicht uneingeschränkt auf qualitative Forschungsmethoden übertragbar sind (Bogner et al., 2014, S. 92ff.; Kuckartz, 2018, S. 201ff.; Mayring, 2016, S. 140ff.). Dennoch gibt es Ansätze, um interne Studiengüte auch in der qualitativen Forschung zu gewährleisten. Kuckartz (2018, S. 204f.) hat hierzu eine Checkliste entwickelt, die sowohl Aspekte der Datenerhebung als auch der Durchführung der qualitativen Inhaltsanalyse berücksichtigt. Diese Checkliste wurde während des gesamten Forschungsprozesses herangezogen.

Die Begründung des Untersuchungsdesigns wurde bereits in Abschnitt 4.1 dargelegt, ebenso wie die Wahl des Analyseverfahrens in Abschnitt 4.5.1. Dennoch ist es wichtig, die Limitationen des Vorgehens kritisch zu reflektieren.

Zunächst die Limitationen des Untersuchungsdesigns. Das Untersuchungsdesign erhebt keinen Anspruch auf Repräsentativität. Die Expertengespräche bilden zwei spezifische Teamsituationen ab, die lediglich begrenzt auf andere Teams des Unternehmens übertragbar sind. Zum Beispiel arbeitet das untersuchte Product Team agil, was jedoch nicht auf alle Product Teams bei Bosch Rexroth zutrifft. Eine Verallgemeinerung der Ergebnisse auf andere Unternehmen oder Branchen ist ebenfalls nicht möglich. Diese Einschränkung ist jedoch bewusst gewählt, da der Fokus der Forschung auf einem tiefgehenden Verständnis der untersuchten Teams lag.

Auch das Analyseverfahren beinhaltet Limitationen, wie zum Beispiel die eigene Rolle der Forschenden. Durch die eigene Arbeitserfahrung bestand die Möglichkeit einer Voreingenommenheit gegenüber den Gesprächen. Bereits vor Beginn der Untersuchung existierte ein grobes Wissen darüber, in welchen Bereichen die kontinuierliche Verbesserung funktioniert und wo Herausforderungen bestehen. Diese Voreinstellung könnte potenziell einen Einfluss auf die Durchführung und Analyse der Interviews gehabt haben.

Im Verlauf der Kodierung wurde außerdem deutlich, dass eine präzisere Differenzierung zwischen den Themenbereichen „Maßnahmen“ sowie „Strukturen und Prozesse“ bereits im Interviewleitfaden und bei der Gesprächsführung hilfreich gewesen wäre. Diese Differenzierung hätte die Analyse weiter präzisiert, wurde jedoch während des Pretests nicht erkannt.

## 7 Fazit & Ausblick

Ziel dieser Arbeit ist es, die Voraussetzungen für die erfolgreiche Umsetzung kontinuierlicher Verbesserung in Teams zu identifizieren und Maßnahmen abzuleiten, die diesen Prozess unterstützen können. Dabei wurde untersucht, welche Rahmenbedingungen gegeben sein müssen, um eine nachhaltige Verbesserungskultur zu etablieren, und welche Herausforderungen dabei auftreten.

Kontinuierliche Verbesserung stellt für Unternehmen eine zentrale strategische Notwendigkeit dar, um wettbewerbsfähig zu bleiben und sich flexibel an veränderte Marktbedingungen anpassen zu können. Vor diesem Hintergrund wurde folgende Forschungsfrage formuliert:

*„Welche Voraussetzungen brauchen Teams in Organisationen, um eine kontinuierliche Verbesserungsroutine umzusetzen, und wie können diese Voraussetzungen geschaffen werden?“*

Um die Forschungsfrage zu beantworten, wurde ein qualitativer Forschungsansatz gewählt, der eine systematische Literaturrecherche mit praxisnahen Erkenntnissen aus Expertengesprächen kombiniert. Durch die Analyse zweier unterschiedlicher Team-Topologien, des Product Teams und des Ability Teams, konnten relevante Erfolgsfaktoren sowie strukturelle und kulturelle Unterschiede erfasst und bewertet werden.

Die zentralen Voraussetzungen, die in der Literaturübersicht herausgearbeitet wurden, umfassen Führungskraft, Ziele, Organisationsstruktur, Fehlerkultur, Veränderungsbereitschaft und Strukturen und Prozesse. Diese Ergebnisse wurden durch die Forschung nicht nur bestätigt, sondern präzisiert. Es gibt essenzielle Voraussetzungen für kontinuierliche Verbesserung, die sich in den Bereichen Strukturen, Führung, Kultur, Feedbackprozesse, Zielorientierung und Veränderungsbereitschaft wiederfinden. Diese Voraussetzungen können durch gezielte Maßnahmen geschaffen oder verbessert werden, wobei der Implementierungsaufwand je nach Teamstruktur variiert.

Das Product Team erfüllt bereits viele dieser Voraussetzungen, während das Ability Team größeren Herausforderungen gegenübersteht, insbesondere aufgrund struktureller und organisatorischer Barrieren. Dennoch wurde deutlich, dass gezielte Maßnahmen auch hier zu einer verbesserten Umsetzung von KVP beitragen können.

Trotz der gewonnenen Erkenntnisse unterliegt die Arbeit methodischen Einschränkungen, die die Generalisierbarkeit der Ergebnisse begrenzen. Diese Einschränkungen zeigen, dass eine weiterführende Forschung notwendig ist, um die Erkenntnisse abzusichern und auf andere Kontexte übertragen zu können. Eine Möglichkeit für weiterführende Forschung besteht in der Untersuchung der übrigen Team-Topologien, des Pipeline Teams und des Subsystem Teams, um ein vollständiges Bild über die Voraussetzungen und Herausforderungen von kontinuierlicher Verbesserung in unterschiedlichen Teamsituationen zu erhalten.

Langfristig wäre es zudem interessant zu analysieren, wie sich die in dieser Arbeit abgeleiteten Maßnahmen in der Praxis bewähren. Eine weiterführende Untersuchung könnte klären, ob die identifizierten Best Practices des Product Teams auf das Ability Team übertragbar sind und welche Anpassungen möglicherweise erforderlich sind.

Ein weiterer Forschungsbedarf ergibt sich aus der Frage, ob die identifizierten Barrieren und Erfolgsfaktoren auf alle Ability Teams im Untersuchungskontext übertragbar sind. Hier könnte eine quantitative Studie mit einer größeren Stichprobe dazu beitragen, systematische Muster zu erkennen und verallgemeinerbare Aussagen zu treffen.

Auch die Untersuchung kontinuierlicher Verbesserung in anderen Unternehmensbereichen stellt eine sinnvolle Erweiterung dar. Während sich diese Arbeit auf den Bereich der Neuentwicklung konzentriert hat, könnte eine vergleichende Analyse für die übrigen Bereiche in der Sparte Mobile Solutions interessant sein.

Darüber hinaus hat die Forschung verdeutlicht, dass psychologische Sicherheit und Veränderungsbereitschaft wesentliche Voraussetzungen für kontinuierliche Verbesserung darstellen. Weiterführende Studien könnten untersuchen, wie individuelle Persönlichkeitsmerkmale und Teamdynamiken mit dem KVP zusammenhängen und welche psychologischen Interventionsmaßnahmen helfen können, Veränderungsbereitschaft nachhaltig zu fördern.

Schließlich stellt sich die Frage, inwiefern neue Technologien den KVP unterstützen können. Der Einsatz von Analysetools, die durch künstliche Intelligenz gestützt sind oder digitalen KVP-Plattformen könnte Unternehmen dabei helfen, Prozesse systematisch zu analysieren, Muster frühzeitig zu erkennen und gezielte Verbesserungsmaßnahmen abzuleiten. Eine weiterführende Untersuchung könnte sich mit der Rolle digitaler Lösungen für die Zukunft der kontinuierlichen Verbesserung befassen und die technischen Voraussetzungen für eine erfolgreiche Implementierung analysieren.

## Literaturverzeichnis

- Baumgartner, M., Klonk, M., Pichler, H., Seidl, R., & Tanczos, S. (2018). *Agile Testing: Der agile Weg zur Qualität* (2., überarbeitete und erweiterte Auflage). Hanser Verlag. <https://doi.org/10.3139/9783446452985>
- Berner, W. (2022). *Reorganisation und Restrukturierung: Strukturen weiterentwickeln, ohne die Unternehmenskultur zu ruinieren* (1st ed. 2022). Schäffer-Poeschel. <https://doi.org/10.34156/9783791054032>
- Bogner, A., Littig, B., & Menz, W. (2014). *Interviews mit Experten: Eine praxisorientierte Einführung*. Springer VS. <https://doi.org/10.1007/978-3-531-19416-5>
- Bosch Rexroth. (2024a). *DC Organisation | Bosch GlobalNet [Dokument]*. Internes Dokument.
- Bosch Rexroth. (2024b). *Teamflow [Präsentation]*. Internes Dokument.
- Bosch Rexroth. (2025a). *Branchen | Bosch Rexroth Deutschland*. Bosch Rexroth Deutschland. Abgerufen am 05.02.2025, von <https://www.boschrexroth.com/de/de/branchen/>
- Bosch Rexroth. (2025b). *Fakten und Zahlen | Bosch Rexroth Deutschland*. Bosch Rexroth Deutschland. Abgerufen am 05.02.2025, von <https://www.boschrexroth.com/de/de/unternehmen/zahlen/>
- Bosch Rexroth. (2025c). *Mobilhydraulik, Elektronik und IoT | Bosch Rexroth Deutschland*. Bosch Rexroth Deutschland. Abgerufen am 06.02.2025, von <https://www.boschrexroth.com/de/de/produkte/produktgruppen/mobilhydraulik-und-elektronik/>
- Bosch Rexroth. (2025d). *Produktgruppen | Bosch Rexroth Deutschland*. Bosch Rexroth Deutschland. Abgerufen am 06.02.2025, von <https://www.boschrexroth.com/de/de/produkte/produktgruppen/>
- Bosch Rexroth. (2025e). *Purpose and Culture | Bosch Rexroth Global*. Bosch Rexroth Global. Abgerufen am 06.02.2025, von <https://www.boschrexroth.com/en/dc/company/purpose-and-culture/>
- Bosch Rexroth. (2025f). *Unsere Geschichte | Bosch Rexroth Deutschland*. Bosch Rexroth Deutschland. Abgerufen am 05.02.2025, von <https://www.boschrexroth.com/de/de/unternehmen/unsere-geschichte/>
- Braunecker, C. (2023). *How to do empirische Sozialforschung: Eine Gebrauchsanleitung* (2., vollständig überarbeitete Auflage). facultas. <https://doi.org/10.36198/9783838561608>
- Csikszentmihalyi, M. (2014). *Flow and the Foundations of Positive Psychology: The Collected Works of Mihaly Csikszentmihalyi* (1st ed. 2014). Springer Netherlands : Imprint: Springer. <https://doi.org/10.1007/978-94-017-9088-8>



- Csikszentmihalyi, M., & Nakamura, J. (2002). The Concept of Flow. In *The Concept of Flow*.
- Csikszentmihalyi, M., & Stopfel, U. (2014). *Flow im Beruf: Das Geheimnis des Glücks am Arbeitsplatz* (1. Aufl. dieser Ausg). Klett-Cotta.
- Deutsche Gesellschaft für Qualität. (2014). KVP—Der Kontinuierliche Verbesserungsprozess. In *KVP - Der Kontinuierliche Verbesserungsprozess* (S. I–VIII). Carl Hanser Verlag GmbH & Co. KG. <https://doi.org/10.3139/9783446440111.fm>
- Deutsches Institut für Normung e. V. (2015). *Qualitätsmanagementsysteme—Grundlagen und Begriffe* (No. DIN EN ISO 9000).
- Doerr, J. (2018). *OKR*. Verlag Franz Vahlen GmbH.
- Dweck, C. (2016). What Having a „Growth Mindset“ Actually Means. *Harvard Business Review*.
- Freyth, A. (2019). *Persönliche Veränderungskompetenz und Agilität stärken: Praxisleitfaden für Mitarbeiter und Führungskräfte*. Springer Fachmedien. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-22848-4>
- Gläser, J., & Laudel, G. (2010). *Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse als Instrumente rekonstruierender Untersuchungen* (4. Auflage). VS Verlag.
- Helmold, M. (2021). *Kaizen, Lean Management und Digitalisierung: Mit den japanischen Konzepten Wettbewerbsvorteile für das Unternehmen erzielen*. Springer Fachmedien. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-32342-4>
- Helmold, M. (2023). *Lean Management und Kaizen: Grundlagen aus Fällen und Beispielen in Operations und Supply Chain Management*. Springer International Publishing. <https://doi.org/10.1007/978-3-031-19692-8>
- Helmold, M., Landes, M., Steiner, E., Dathe, T., & Jeschio, L. (2023). *New Work, Neues Arbeiten virtuell und in Präsenz: Konzepte und Werkzeuge zu innovativer, agiler und moderner Führung*. Springer Fachmedien. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-41289-0>
- Jann, E. (2021). *Fehler Eins: Alles beginnt aus einem Grund* (1. Auflage). Verlag Franz Vahlen. <https://doi.org/10.15358/9783800666980>
- Kirner, E., Armbruster, H., & Kinkel, S. (2006). *Kontinuierlicher Verbesserungsprozess—Baustein zur Prozessinnovation in KMU?* (No. 40; Mitteilungen aus der ISI-Erhebung zur Modernisierung der Produktion). Fraunhofer-Institut für System- und Innovationsforschung.
- Klonek, F., & Kauffeld, S. (2012). „Muss, kann ... Oder will ich was verändern?“ Welche Chancen bietet die Motivierende Gesprächsführung in Organisationen. *Wirtschaftspsychologie (Pabst Science Publishers)*, 14, 58–71.

- Kostka, C., & Kostka, S. (2011). *Der Kontinuierliche Verbesserungsprozess: Methoden des KVP* (5. Auflage). Hanser Verlag.
- Kotter, J. P., Rathgeber, H., & Solow, R. (2017). *Das Pinguin-Prinzip: Wie Veränderung zum Erfolg führt* (H. Stadler, Übers.). Droemer.
- Kuckartz, U. (2018). *Qualitative Inhaltsanalyse. Methoden, Praxis, Computerunterstützung* (4., überarbeitete Aufl). Beltz.
- Landes, M., Steiner, E., Knill-Dashtgerd, R., & Diews, V. (2024). *Grundsätze für Führung und Zusammenarbeit: Wie sie wirksam werden und die Kulturveränderung anstoßen*. Springer Berlin Heidelberg.
- Maximini, D. (with Pilster, J.). (2023). *Agile Mastery in der Praxis: Leitfaden Für Scrum Master, Product Owner und Andere Führungskräfte* (1st ed). Springer Berlin / Heidelberg.
- Mayring, P. (2016). *Einführung in die qualitative Sozialforschung* (6., neu ausgestattete, überarbeitete Aufl). Beltz.
- Menzel, F. (2010). *Einfach besser arbeiten: KVP und Kaizen - kontinuierliche Verbesserungsprozesse erfolgreich gestalten*. Versus.  
<https://doi.org/10.24096/9783039097258>
- Meß, A. (2015). *Skype als geeignete Alternative in der qualitativen Sozialforschung? Datenerhebung mit Hilfe von Videotelefonie*.
- Nickel, S. (with Keil, G.). (2020). *So geht Agilität: Die besten agilen Methoden im Job* (1. Auflage, 2020). Haufe-Lexware GmbH & Co. KG.
- Nowoczin, J. (2023). *30 Minuten Transfermanagement* (1. Aufl.). Gabal Verlag GmbH.
- Oestereich, B., & Schröder, C. (2020). *Agile Organisationsentwicklung: Handbuch zum Aufbau anpassungsfähiger Organisationen*. Verlag Franz Vahlen GmbH.
- Ohno, T. (1988). *Toyota Production System: Beyond Large-Scale Production*. Productivity Press. <https://doi.org/10.4324/9780429273018>
- Paulsen, H., Klonek, F., Rutsch, F., & Kauffeld, S. (2015). Ready, steady, go! Veränderungsbereitschaft in der Interaktion messen. *PERSONALquaterly*, 2, 22–27.
- Preußig, J. (2024). *Agiles Projektmanagement: Agilität und Scrum im klassischen Projektumfeld* (3. aktualisierte und erweiterte Auflage 2024). Haufe-Lexware GmbH & Co. KG.
- Preußig, J., & Sichart, S. (2023). *Agiles Führen* (S. 128).
- Queckbörner, B. (2024). Psychologische Sicherheit und ihre Bedeutung für eine gesunde Fehlerkultur. *Bibliothek Forschung und Praxis*, 48(1), 68–79.  
<https://doi.org/10.1515/bfp-2023-0069>

- Radecki, M. (2019). *Veränderungen am Arbeitsplatz meistern* (1. Auflage, 2019). Haufe-Lexware GmbH & Co. KG.
- Roden, H., & Klaus, C. (2006). *Lean Six Sigma Taschenbuch: Erfolg durch Verbesserung*. Shaker.
- Schwaber, K., & Sutherland, J. (2020). *The Scrum Guide*.
- Streich, R. K. (2016). *Fit for Leadership*. Springer Fachmedien. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-12181-5>
- van den Hout, J. J. J. (2016). *Team Flow: From Concept to Application*.
- van den Hout, J. J. J., Davis, O. C., & Buseyne, S. (2024). How to spark team flow over time. *Human Factors and Ergonomics in Manufacturing & Service Industries*, 34(6), 540–557. <https://doi.org/10.1002/hfm.21048>
- VERBI Software. (2024). *MAXQDA* [Software].
- Witt, J., & Witt, T. (2015). *Der Kontinuierliche Verbesserungsprozess (KVP): Konzept, System, Maßnahmen* (5., überarbeitete und erweiterte Auflage). WINDMÜHLE.

## Anhangsverzeichnis

**Anhang A:** Interview mit Experte 1 (Transkript)

- Dateiname: Anhang A – Transkript Experte 1.pdf

**Anhang B:** Interview mit Experte 2 (Transkript)

- Dateiname: Anhang B – Transkript Experte 2.pdf

**Anhang C:** Interview mit Experte 3 (Transkript)

- Dateiname: Anhang C – Transkript Experte 3.pdf

**Anhang D:** Interview mit Experte 4 (Transkript)

- Dateiname: Anhang D – Transkript Experte 4.pdf

**Anhang E:** Interview mit Experte 5 (Transkript)

- Dateiname: Anhang E – Transkript Experte 5.pdf

**Anhang F:** Interview mit Experte 6 (Transkript)

- Dateiname: Anhang E – Transkript Experte 6.pdf

**Anhang G:** Kodierte Segmente Voraussetzungen

- Dateiname: Anhang G – Voraussetzungen.xlsx

**Anhang H:** Kodierte Segmente Herausforderungen

- Dateiname: Anhang H – Herausforderungen.xlsx

**Anhang I:** Kodierte Segmente Maßnahmen

- Dateiname: Anhang I – Maßnahmen.xlsx

**Anhang J:** Kodierte Segmente Ziele

- Dateiname: Anhang J – Ziele.xlsx

**Anhang K:** Kodierte Segmente Organisationsstruktur

- Dateiname: Anhang K – Organisationsstruktur.xlsx

**Anhang L:** Kodierte Segmente Führungskraft

- Dateiname: Anhang L – Führungskraft.xlsx

**Anhang M:** Kodierte Segmente Fehlerkultur

- Dateiname: Anhang M – Fehlerkultur.xlsx

**Anhang N:** Kodierte Segmente Veränderungsbereitschaft

- Dateiname: Anhang N – Veränderungsbereitschaft.xlsx

**Anhang O:** Kodierte Segmente Strukturen und Prozesse

- Dateiname: Anhang O – Strukturen und Prozesse.xlsx

**Anhang P:** Themenmatrix

- Dateiname: Anhang P – Themenmatrix.xlsx

## Eidesstattliche Erklärung

Ich versichere, dass ich die vorliegende Bachelorarbeit selbständig angefertigt, nicht anderweitig für Prüfungszwecke vorgelegt, alle benutzten Quellen und Hilfsmittel angegeben, sowie wörtliche und sinngemäße Zitate als solche gekennzeichnet habe.

Ulm, 01.03.2025

Ort, Datum

K. Flossman

Unterschrift