



**Hochschule
Augsburg** University of
Applied Sciences

**Fakultät für
Informatik**

Bachelorarbeit

Bachelorstudiengang
Wirtschaftsinformatik (B. Sc.)

Johanns Varela Meza
Agile Transformation im Konzern

Prüfer: Prof. Dr. -Ing. Christian Martin

Thema erhalten am:
Mittwoch, den 01.12.2017

Abgabe der Arbeit:
Freitag, den 16.03.2018

Name:
Johanns Varela Meza

Matrikelnummer:
944968

Anschrift:
Baumgartnerstraße 17
½ a, 86161 Augsburg

Email:
Johanns.VarelaMeza@
HS-Augsburg.de

Hochschule für angewandte
Wissenschaften Augsburg
University of Applied Sciences

An der Hochschule 1
D-86161 Augsburg

Telefon +49 821 55 86-0
Fax +49 821 55 86-3222
www.hs-augsburg.de
info@hs-augsburg.de

Erklärung zur Abschlussarbeit

Hiermit versichere ich, die eingereichte Abschlussarbeit selbständig verfasst und keine andere als die von mir angegebenen Quellen und Hilfsmittel benutzt zu haben. Wörtlich oder inhaltlich verwendete Quellen wurden entsprechend den anerkannten Regeln wissenschaftlichen Arbeitens zitiert. Ich erkläre weiterhin, dass die vorliegende Arbeit noch nicht anderweitig als Abschlussarbeit eingereicht wurde.

Das Merkblatt zum Täuschungsverbot im Prüfungsverfahren der Hochschule Augsburg habe ich gelesen und zur Kenntnis genommen. Ich versichere, dass die von mir abgegebene Arbeit keinerlei Plagiate, Texte oder Bilder umfasst, die durch von mir beauftragte Dritte erstellt wurden.

Ort, Datum

Unterschrift des/der Studierenden

Danksagung

An dieser Stelle möchte ich mich bei all denjenigen bedanken,

Kurzfassung

Kurzfassung hier!

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung	3
1.1	Motivation	3
1.2	Zukunftsfähig durch agile Transformation	4
2	Teil I: Agile Arbeitsweisen in der Praxis	5
2.1	Agile Organisationen & ihre Bedeutung	5
2.1.1	Klärungsbedarf: 'Agilität'	5
2.1.2	Notwendigkeit agiler Arbeitsweisen	6
2.1.3	Merkmale einer agilen Organisation	6
2.2	Gegenüberstellung von agilen zu klassischen Modellen	6
2.2.1	Kundenverfügbarkeit	6
2.2.2	Scope & Features	6
2.2.3	Feature Priorisierung	6
2.2.4	Teams & Führung	6
2.2.5	Finanzierung	6
2.2.6	Qualitätsmanagement	7
2.3	Agile Frameworks	7
2.3.1	Traditionelle Regelwerke	7
2.3.2	Konzeptionelle Regelwerke	7
3	Teil II: Herausforderungen & Chancen agiler Transformationen	8
3.1	Organisationsstruktur	8
3.1.1	Agiles Management	8
3.1.2	Cross-Funktionale Kooperation	9
3.1.3	Innovationswille	9
3.2	Unternehmenskultur	9
3.2.1	Transparenz & Vertrauen	9
3.2.2	Pionierkultur	9
3.2.3	Zusammenhalt & Kommunikation	9
3.3	Mitarbeiterdimension	9
3.3.1	Aktivierung & Motivation	9

3.3.2	Zusammenhalt & Kommunikation	9
3.3.3	Teambuilding	9
3.4	Digitales Umfeld	9
3.4.1	Digitale Infrastruktur	9
3.4.2	Nutzung exponentieller Technologien	9
4	Teil III: Strategie zur agilen Transformation	10
4.1	Change Prozess (Business Strategie)	10
4.1.1	Vision, Scope & Commitment	10
4.1.2	Analysieren, Planen & Organisieren	10
4.1.3	Entwerfen & Implementieren	11
4.1.4	Messen, Korrigieren & Konsolidieren	11
4.1.5	Revisionieren (Vision & Scope)	11
4.2	Mindset: VUCA-Welt	11
4.2.1	Design Thinking	11
4.2.2	Business Model Generation	11
4.2.3	Team Management	11
4.3	Moderne Philosophie	11
4.3.1	Agile Werte	11
4.3.2	Agile Prinzipien	12
5	Resümee	13
5.1	Interpretation	13
5.2	Mögliche Forschungslücken (offene Fragen)	13
	Abkürzungsverzeichnis	III
	Glossar	IV
	Abbildungsverzeichnis	V
	Literaturverzeichnis	VI

1 Einleitung

1.1 Motivation	3
1.2 Zukunftsfähig durch agile Transformation	4

Die Vernetzung der Produktion in der Industrie durch die Industrie 4.0, die enorme Ansammlung und Auswertung von privaten und öffentlichen Daten (Big Data), sowie die Verknüpfung von alltäglichen Gegenständen mit dem Internet (IoT) – dies sind nur einige Begrifflichkeiten, die das digitale Zeitalter definieren. Der Umbruch für diese sogenannte *Digitale Revolution* ist unter Fachkreisen auf den Beginn des 21. Jahrhunderts zurückzuführen [1] (G. Braunberger). Seither hat diese neue digitale Welt sowohl im öffentlichen, im wirtschaftlichen, wie auch im privaten Sektor für positive Bilanz und Begeisterung gesorgt. Nicht nur das es heutzutage beispielsweise mit Hilfe der *Digitalisierung* möglich ist Informationen schneller und einfacher zu verarbeiten, sondern das anhand dessen ebenfalls die Automatisierung in der Wirtschaft vorangetrieben wird [2] (Prof. Dr. O. Bendel). Insbesondere durch die bereits erwähnte *Industrie 4.0*, soll beispielsweise die industrielle Produktion mit moderner Informations- und Kommunikationstechnik intelligent verzahnt und digital vernetzt werden. Hierdurch soll die gesamte Wertschöpfungskette eines Unternehmens optimiert und zeitgleich alle Phasen des Lebenszyklus eines Produktes mit eingebunden werden. Ebenfalls wird in Zukunft der Innovationstreiber des *Internets der Dinge (IoT)* im industriellen Sektor zunehmend an Bedeutung gewinnen [3] (C. Lemke, W. Brenner). Hierbei stehen vor allem die weitere Automatisierung und Individualisierung von Entwicklungs- und Fertigungsprozessen im Vordergrund, sowie der zunehmende Anteil an IT-gebundenen Produkten innerhalb eines anderen physischen Produkts, den sogenannten *Embedded Systems*.

1.1 Motivation

Trotz diverser positiver Erträge, welches das digitale Zeitalter mit sich bringt, ergeben sich aus diesem industriellen Wandel neue Herausforderungen, die es insbesondere für Unternehmen zu bewältigen gilt. Dieser Umbruch hat zufolge, dass sich Technologien im Laufe der Zeit permanent weiterentwickeln und somit auch deren Komplexität steigt. In der heutigen

digitalen Zeit spielt ebenfalls eine schnelle und gute Reaktionszeit der Unternehmen eine entscheidende Rolle.

Digitale Technologien sprengen die traditionellen Geschäftsmodelle in einer Art und Weise, dass alle Teilnehmer in der Wertschöpfungskette ihre Rolle überdenken müssen. Traditionelle Teilnehmer, wie beispielsweise die Zulieferer von Rohmaterial, Großhändler, Produzenten, Logistikunternehmen und Einzelhändler werden obsolet oder ihre Rolle verändert sich signifikant. Wertschöpfungsketten werden neu konfiguriert und folgen künftig neuen Regeln.

1.2 Zukunftsfähig durch agile Transformation

Inhalt ...

2 Teil I: Agile Arbeitsweisen in der Praxis

2.1 Agile Organisationen & ihre Bedeutung	5
2.1.1 Klärungsbedarf: 'Agilität'	5
2.1.2 Notwendigkeit agiler Arbeitsweisen	6
2.1.3 Merkmale einer agilen Organisation	6
2.2 Gegenüberstellung von agilen zu klassischen Modellen	6
2.2.1 Kundenverfügbarkeit	6
2.2.2 Scope & Features	6
2.2.3 Feature Priorisierung	6
2.2.4 Teams & Führung	6
2.2.5 Finanzierung	6
2.2.6 Qualitätsmanagement	7
2.3 Agile Frameworks	7
2.3.1 Traditionelle Regelwerke	7
2.3.2 Konzeptionelle Regelwerke	7

2.1 Agile Organisationen & ihre Bedeutung

Inhalt ...

2.1.1 Klärungsbedarf: 'Agilität'

Inhalt ...

2.1.2 Notwendigkeit agiler Arbeitsweisen

Inhalt ...

2.1.3 Merkmale einer agilen Organisation

Inhalt ...

2.2 Gegenüberstellung von agilen zu klassischen Modellen

Inhalt ...

2.2.1 Kundenverfügbarkeit

Inhalt ...

2.2.2 Scope & Features

Inhalt ...

2.2.3 Feature Priorisierung

Inhalt ...

2.2.4 Teams & Führung

Inhalt ...

2.2.5 Finanzierung

Inhalt ...

2.2.6 Qualitätsmanagement

Inhalt ...

2.3 Agile Frameworks

2.3.1 Traditionelle Regelwerke

2.3.2 Konzeptionelle Regelwerke

3 Teil II: Herausforderungen & Chancen agiler Transformationen

3.1 Organisationsstruktur	8
3.1.1 Agiles Management	8
3.1.2 Cross-Funktionale Kooperation	9
3.1.3 Innovationswille	9
3.2 Unternehmenskultur	9
3.2.1 Transparenz & Vertrauen	9
3.2.2 Pionierkultur	9
3.2.3 Zusammenhalt & Kommunikation	9
3.3 Mitarbeiterdimension	9
3.3.1 Aktivierung & Motivation	9
3.3.2 Zusammenhalt & Kommunikation	9
3.3.3 Teambuilding	9
3.4 Digitales Umfeld	9
3.4.1 Digitale Infrastruktur	9
3.4.2 Nutzung exponentieller Technologien	9

3.1 Organisationsstruktur

Inhalt ...

3.1.1 Agiles Management

Inhalt ...

3.1.2 Cross-Funktionale Kooperation

Inhalt ...

3.1.3 Innovationswille

3.2 Unternehmenskultur

Inhalt ...

3.2.1 Transparenz & Vertrauen

3.2.2 Pionierkultur

3.2.3 Zusammenhalt & Kommunikation

3.3 Mitarbeiterdimension

Inhalt ...

3.3.1 Aktivierung & Motivation

3.3.2 Zusammenhalt & Kommunikation

3.3.3 Teambuilding

3.4 Digitales Umfeld

Inhalt ...

3.4.1 Digitale Infrastruktur

3.4.2 Nutzung exponentieller Technologien

4 Teil III: Strategie zur agilen Transformation

4.1	Change Prozess (Business Strategie)	10
4.1.1	Vision, Scope & Commitment	10
4.1.2	Analysieren, Planen & Organisieren	10
4.1.3	Entwerfen & Implementieren	11
4.1.4	Messen, Korrigieren & Konsolidieren	11
4.1.5	Revisionieren (Vision & Scope)	11
4.2	Mindset: VUCA-Welt	11
4.2.1	Design Thinking	11
4.2.2	Business Model Generation	11
4.2.3	Team Management	11
4.3	Moderne Philosophie	11
4.3.1	Agile Werte	11
4.3.2	Agile Prinzipien	12

4.1 Change Prozess (Business Strategie)

Inhalt ...

4.1.1 Vision, Scope & Commitment

Inhalt ...

4.1.2 Analysieren, Planen & Organisieren

Inhalt ...

4.1.3 Entwerfen & Implementieren

Inhalt ...

4.1.4 Messen, Korrigieren & Konsolidieren

Inhalt ...

4.1.5 Revisionieren (Vision & Scope)

Inhalt ...

4.2 Mindset: VUCA-Welt

Inhalt ...

4.2.1 Design Thinking

Inhalt ...

4.2.2 Business Model Generation

Inhalt ...

4.2.3 Team Management

Inhalt ...

4.3 Moderne Philosophie

Inhalt ...

4.3.1 Agile Werte

Inhalt ...

4.3.2 Agile Prinzipien

Inhalt ...

5 Resümee

5.1 Interpretation	13
5.2 Mögliche Forschungslücken (offene Fragen)	13

5.1 Interpretation

Inhalt ...

» Diese Passage ändern bzw. anpassen: Mit diesen Kriterien und Definitionen wird klar: Agiles Management ist mehr als Flexibilität. Wer auf eine agile Organisation setzt, muss sich Gedanken machen zu Führungs- und Kommunikationskonzepten. Wer agiles Arbeiten will, muss die Grundlagen der bisherigen Zusammenarbeit infrage stellen. Darum sollte Agilität auch nicht nur als Trend betrachtet werden, der schnell im Unternehmen umgesetzt wird. Vielmehr ist eine ernsthafte Betrachtung vonnöten, die langfristige Konsequenzen mit sich bringt.

Gerade HR ist dabei gefordert: "HR muss jetzt den Mut aufbringen, bestehende Best Practices im HR-Bereich komplett infrage zu stellen und diese für ihr Unternehmen neu zu denken", so die HR-Pioneers-Berater.

5.2 Mögliche Forschungslücken (offene Fragen)

Inhalt ...

» Digitale Transformation

Abkürzungsverzeichnis

IoT Internet of Things

PM Projektmanagement

Glossar

Big Data

Inhalt

Digitalisierung

Inhalt

Embedded Systems

Inhalt

Industrie 4.0

Inhalt

IoT

Inhalt

Abbildungsverzeichnis

Literaturverzeichnis

- [1] @ONLINE G. Braunberger: *“Digitale Revolution – Macht der Maschinen“*. In: Frankfurter Allgemeine Online / Wirtschaft (Stand 27. April 2014) unter: <http://www.faz.net/aktuell/wirtschaft/menschen-wirtschaft/digitale-revolution-macht-der-maschinen-12910372.html> (abgerufen am 07. Dezember 2017).
- [2] @ONLINE Prof. Dr. O. Bendel: *“Digitalisierung“*. In: Springer Gabler Verlag / Gabler Wirtschaftslexikon unter: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/digitalisierung.html> (abgerufen am 08. Dezember 2017)
- [3] @BOOK C. Lemke, W. Brenner: *Einführung in die Wirtschaftsinformatik*, Band 1: *Verstehen des digitalen Zeitalters*, Springer-Verlag Berlin Heidelberg 2015, S. 37 f.