



**Hochschule
Augsburg** University of
Applied Sciences

**Fakultät für
Informatik**

Masterarbeit

Masterstudiengang
Business Information Systems

Dominic Schmitz
**Herausforderungen der Agilen Transformation
in Unternehmen**

Prüfer: Prof. Dr.-Ing. Christian Mörtin
Abgabe der Arbeit: NA

Name:
Dominic Schmitz

Matrikelnummer:
955224

Anschrift:
Wilhelm-Hauff Straße
22, 86161 Augsburg

Email:
Dominic.Schmitz@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

HIER DANKSAGUNG

Kurzfassung

HIER KURZFASSUNG

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis	VII
Tabellenverzeichnis	VIII
Abkürzungsverzeichnis	IX
Glossar	X
1 Einleitung	1
1.1 Zielsetzung	2
2 Grundlagen	3
2.1 Agilität	3
2.2 Agile Projektmanagementmethoden	3
2.2.1 SCRUM	3
2.2.2 Kanban	3
2.3 Agilität in großen Unternehmen	3
2.4 Klassische Projektmanagementmethoden	3
2.5 Agile Transformation	3
3 Einteilung der Unternehmen	4
3.1 Startup	4
3.1.1 Gängige Projektmanagementmethoden in Startups	4
3.2 Mittelstand	4
3.2.1 Gängige Projektmanagementmethoden im Mittelstand	4
3.3 Konzern	4
3.3.1 Gängige Projektmanagementmethoden in Konzernen	4
4 Erfahrungsberichte der Agilen Transformation	5
4.1 Berichte	5
4.2 Interviews	5
4.3 Merkmale und Schwierigkeiten	5
5 Schwierigkeiten der Agilen Transformation	6
5.1 Klassifizierung und Sortierung	6
5.2 Zuordnung nach Unternehmenstyp	6
5.3 Auslöser der Schwierigkeiten	6
5.4 Ratschläge zur Beseitigung der Schwierigkeiten	6

6 Herausforderungen der Agilen Transformation	7
6.1 Klassifizierung und Sortierung	7
6.2 Zuordnung nach Unternehmenstyp	7
6.3 Auslöser der Herausforderungen	7
6.4 Ratschläge zur Beseitigung der Herausforderungen	7
7 Zukunft der Agilen Transformation	8
8 Fazit	9
8.1 Reflexion	9
8.2 Ausblick	9
Literatur	XIII

Abbildungsverzeichnis

Tabellenverzeichnis

Abkürzungsverzeichnis

BSP Beispiel

1 Einleitung

Jedes Projekt mit dem Ziel Software zu entwickeln, ist individuell. Aus diesem Grund gibt es in den seltensten Fällen wiederholbare Prozesse. Reproduzierbare Prozesse können durch klare Anweisungen mithilfe anschließender Kontrolle befehligt oder gesteuert werden. Kreative Prozesse hingegen scheitern bei diesem Ansatz, da diese individuell, je nach Situation gesteuert werden müssen. [vgl. Oestereich Bernd] Um genau diese Art von Steuerung erreichen zu können, versuchen immer mehr Unternehmen einen agilen Ansatz. Diese Vorgehensweise hat das Ziel, eine kreative Problemlösung im Team zu fördern, da sich Kreativität nicht einfach anordnen lässt. [vgl. Hofert Svenja, S.VII]

Definition Agile Führung (Quelle: [Hofert Svenja])

Agile Führung unterstützt Mitarbeiter dabei, schnell und kreativ auf wechselnde Bedürfnisse von Kunden und Märkten zu reagieren. Sie ist ein Mindset, eine Haltung. Sie nutzt eine offene Toolbox mit Coachingwerkzeugen, die die Zusammenarbeit verbessern, sowie Methoden zur Reduktion von Komplexität.

Unternehmens- und Führungskulturen sind derzeit in vielen Unternehmen im Umbruch in Richtung Agilität. Bei all den Veränderungen in diese Richtung wissen viele Unternehmen noch nicht, was genau es bedeutet, als Unternehmen, Team oder Führungskraft agiler zu werden. Eine Studie (siehe [vgl. Hofert Svenja, S. VII]) mit dem Namen „Teamklima für Innovation“ wollte herausfinden, ob sich das Teamklima in nicht-agilen Gruppen von den agilen unterscheidet. Das Ergebnis hat gezeigt, dass nicht nur das Teamklima innerhalb agil arbeitender Teams besser war, sondern diese auch visions-, aufgabenorientierter und innovationsfreudiger agieren. Zudem verbessern agile Elemente wie Visualisierung, Teamentscheidung, Retrospektive, iterative Planung und Stand-up-Meetings die Zusammenarbeit. [vgl. Hofert Svenja, S.VII-VIII]

Das Wort „Agil“ ist eine Art Reizwort, das von einigen geliebt, von anderen nicht verstanden und vom Rest kategorisch abgelehnt wird. So schrieb die amerikanische Zeitschrift „Forbes!“ (siehe [Denning, S.]), dass Manager „agile“ (Agilität) hassen. Die Begründung der Zeitschrift für die Abwehrhaltung der Manager lag in einem möglichen Machtverlust, da Agilität im Management gerne mit dem Abbau von Führung verwechselt wird. Dabei geht es gar nicht um den strikten Abbau von Führung, sondern eher um das fördern von flacheren Hierarchien. Häufig wird die Agilität abgelehnt, ohne genau zu wissen, was sich dahinter verbirgt. Diejenigen, die nur eine grobe Idee davon haben, begründen ihre ablehnende Haltung mit dem Argument, „alle machen, was sie wollen“ und befürchten, dass das konzernweite Chaos ausbricht. Die Realität hingegen sieht etwas strikter aus. [vgl. Hofert Svenja, S.1]

Hinsichtlich der Ergebnisse der eben erwähnten Studie (siehe [vgl. Hofert Svenja, S. VII] - Teamklima für Innovation) stellt sich nun die Frage, ob es nicht genau diese Eigenschaften sind, die ein „modernes“ Projektmanagement in Zeiten, in denen Individualität so eine große Rolle spielt, dabei helfen, scheitern zu verhindern. Wenn Agilität das Mittel ist, das die Eigenschaften liefert, die benötigt werden, um kreative Prozesse zu fördern, wieso wenden nicht alle Unternehmen agile Methodiken an? Zusätzlich hören sich viele Argumente der Gegner anfangs plausibel an. Ob und wie viel Gewicht diese Argumente besitzen, wird im Laufe dieser Arbeit zusätzlich ermittelt. Im nächsten Abschnitt wird genau erläutert, welche Hypothesen hinsichtlich der Herausforderung der agilen Transformation aufgestellt werden können.

1.1 Zielsetzung

Ziel dieser Arbeit ist es herauszufinden, was genau Unternehmen davon abhält, agile Methodiken anzuwenden. Wieso fällt der Umstieg augenscheinlich kleineren Unternehmen leichter als großen Unternehmen? Was genau unterscheidet kleine Unternehmen von großen Konzernen in dieser Hinsicht? Für diese Arbeit werden die folgenden Hypothesen gebildet und im späteren Verlauf überprüft:

- **Größe des Unternehmens spielt eine Rolle**
Desto kleiner ein Unternehmen ist, desto leichter fällt der Umstieg, hin zu agilen Projektmanagement Methodiken.
- **Größerer Innovationsdruck bei Konzernen**
Je größer ein Konzern ist, desto mehr Innovationsdruck hin zu agilen Prozessen ist vorhanden.
- **Notwendigkeit von Agilität**
Die Notwendigkeit der Agilität unterliegt den Kosten für die Transformation der bestehenden Prozesse in Unternehmen.
- **Unternehmensweites Chaos dank anarchischer Ansätze**
Bei der Einführung von agilen Prozessen bricht das unternehmensweite Chaos aus.
- **TODO: MEHR HYPOTHESEN**
MEHR!

2 Grundlagen

2.1 Agilität

agilität

2.2 Agile Projektmanagementmethoden

Methoden

2.2.1 SCRUM

scrum

2.2.2 Kanban

Kanban

2.3 Agilität in großen Unternehmen

Was für Formen werden in großen Teams verwendet? SCRUM in SCRUM? usw.. Recherche!

2.4 Klassische Projektmanagementmethoden

Klassische Projektmanagementmethoden V Modell? Wasserfall? Gängigste Methoden herausfinden und definieren. (Evtl. darauf achten welche Methoden die Unternehmen später in den Berichten und Interviews verwenden und diese hier erläutern)

2.5 Agile Transformation

Was ist die Agile Transformation? Bitte IT Kontext beibehalten!

3 Einteilung der Unternehmen

3.1 Startup

Was ist ein Startup? Nach welchen Definitionen darf ein Unternehmen ein Startup genannt werden? Prägnante Merkmale? Wie viele Mitarbeiter? Umsatz?

3.1.1 Gängige Projektmanagementmethoden in Startups

Methoden

3.2 Mittelstand

Was ist der Mittelstand? Nach welchen Definitionen darf ein Unternehmen sich Mittelstand nennen? Prägnante Merkmale? Wie viele Mitarbeiter? Umsatz?

3.2.1 Gängige Projektmanagementmethoden im Mittelstand

Methoden

3.3 Konzern

Wann ist ein Unternehmen ein Konzern? Was unterscheidet einen Konzern von den anderen Typen? Prägnante Merkmale? Wie viele Mitarbeiter? Umsatz?

3.3.1 Gängige Projektmanagementmethoden in Konzernen

Methoden

4 Erfahrungsberichte der Agilen Transformation

4.1 Berichte

Berichte über bereits durchgeführte Agile Transformationen

4.2 Interviews

Unternehmen, Menschen oder Internet evtl. auch Bücher

4.3 Merkmale und Schwierigkeiten

Welche Merkmale und Schwierigkeiten haben sich während der Berichte und Interviews herauskristallisiert?

5 Schwierigkeiten der Agilen Transformation

5.1 Klassifizierung und Sortierung

Jede Schwierigkeit klassifizieren und am ende nach Relevanz sortieren (Was sind die Hauptgründe das eine Agile Transformation nicht klappt?)

5.2 Zuordnung nach Unternehmenstyp

Welche Schwierigkeiten haben welche Unternehmenstypen? Korrelationen?

5.3 Auslöser der Schwierigkeiten

Wieso treten diese Schwierigkeiten auf? Treten diese Schwierigkeiten nur bei bestimmten Unternehmenstypen auf?

5.4 Ratschläge zur Beseitigung der Schwierigkeiten

Wie können die Schwierigkeiten gemindert oder gar komplett vermieden werden?

6 Herausforderungen der Agilen Transformation

6.1 Klassifizierung und Sortierung

Jede Schwierigkeit klassifizieren und am ende nach Relevanz sortieren (Was sind die Hauptgründe das eine Agile Transformation nicht klappt?)

6.2 Zuordnung nach Unternehmenstyp

Welche Schwierigkeiten haben welche Unternehmenstypen? Korrelationen?

6.3 Auslöser der Herausforderungen

Wieso treten diese Schwierigkeiten auf? Treten diese Schwierigkeiten nur bei bestimmten Unternehmenstypen auf?

6.4 Ratschläge zur Beseitigung der Herausforderungen

Wie können die Schwierigkeiten gemindert oder gar komplett vermieden werden?

7 Zukunft der Agilen Transformation

Wie läuft die Zukunft ab? Ist die Agile Transformation nur ein Trend? Wie verändert sich die Agile Transformation in der IT in den nächsten Jahren?

8 Fazit

8.1 Reflexion

Was sind die Ergebnisse dieser Arbeit?

8.2 Ausblick

Ausblick im Bezug auf die Ergebnisse!

Literatur

- [Denning, S.] Denning, S. *Why do managers hate agile*. URL: <http://www.forbes.com> (besucht am 26.01.2015).
- [Hofert Svenja] Hofert Svenja. *Agiler führen: Einfache Maßnahmen für bessere Teamarbeit, mehr Leistung und höhere Kreativität*. 2009. Springer Gabler.
- [Oestereich Bernd] Oestereich Bernd. „Agiles Projektmanagement“. In: *HMD* 45.18 (). 2008.

Allgemeine Ergänzungen