



**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: 21.10.2019

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 Werte | 4 |
| 2.3 Agile Prinzipien | 6 |
| 2.4 Agile Methoden | 7 |
| 3 Stand der Wissenschaft | 8 |
| 3.1 Agile Frameworks | 8 |
| 3.1.1 Scrum | 9 |
| 3.1.2 Kanban | 14 |
| 3.2 Vergleich zwischen agil und klassisch | 18 |
| 3.2.1 Klassischer Gedanke | 18 |
| 3.2.2 Vergleich | 18 |
| 3.3 Agile Transformation | 22 |
| 4 Einteilung der Unternehmen | 25 |
| 4.1 Startup | 25 |
| 4.2 Mittelstand | 26 |
| 4.3 Konzern | 27 |
| 5 Erfahrungen der Agilen Transformation | 29 |
| 5.1 Berichte | 29 |
| 5.1.1 Bericht: Erfahrungsbericht eines agilen Beraters [vgl. Ifill J., Augsten S.] | 29 |
| 5.1.2 Bericht: Agile Transformation - 7 gute Gründe die Finger davon zu lassen! [vgl. Schumacher Hans Jörg] | 31 |
| 5.1.3 Bericht: Eberhard Wolff - Erfahrungen [vgl. Wolff Eberhard] | 33 |

| | | |
|----------|--|------------|
| 5.1.4 | Bericht: Erfahrungsbericht von [Tausendfreund Joerg] bei der Einführung „agiler Projektarbeit“ | 35 |
| 5.2 | Fragebogen | 36 |
| 5.2.1 | Ergebnisse des Fragebogens | 37 |
| 5.3 | Interviews | 37 |
| 5.4 | Analyse | 37 |
| 6 | Herausforderungen der Agilen Transformation | 38 |
| 6.1 | Klassifizierung und Sortierung | 38 |
| 6.2 | Zuordnung nach Unternehmenstyp | 38 |
| 6.3 | Auslöser der Herausforderungen | 38 |
| 6.4 | Ratschläge zur Beseitigung der Herausforderungen | 38 |
| 7 | Zukunft der Agilen Transformation | 39 |
| 8 | Fazit | 40 |
| 8.1 | Reflexion | 40 |
| 8.2 | Ausblick | 40 |
| | Literatur | XI |
| | Anhang 1, Fragebogen | XV |
| | Anhang 2, Fragebogen Antworten | XVI |
| A | Antworten | XVII |
| B | Antworten | XXI |
| C | Antworten | XXIII |
| D | Antworten | XXVI |
| E | Antworten | XXVII |

Abbildungsverzeichnis

| | | |
|-----|---|----|
| 3.1 | Scrum-Prinzipien, Rollen, Artefakte und Events in Anlehnung an [Kusay-Merkle Ursula, S.35 Abb. 3.4] | 9 |
| 3.2 | Scrum Prozess in Anlehnung an [Kusay-Merkle Ursula, S.38 Abb.3.6] . . . | 13 |
| 3.3 | Kanban-Board in Anlehnung an [Epping Thomas, S.121 Abb.6.8] | 16 |

Tabellenverzeichnis

| | | |
|-----|--|----|
| 2.1 | Agile Prinzipien in Anlehnung an [Hofert Svenja, S.13, 14] | 6 |
| 2.2 | Agile Methoden in Anlehnung an [Hofert Svenja, S.15, 16] | 7 |
| 4.1 | KMU-Definition in Anlehnung an [Süß Dirk] und [IFM Bonn] | 26 |

Abkürzungsverzeichnis

IFM Institut für Mittelstandsforschung

IT Informations Technologie

KMU Kleine und mittlere Unternehmen

SME Small and medium sized enterprise

Glossar

Continuous Integration

HIER BESCHREIBUNG! .

Core Deliverable

HIER BESCHREIBUNG! .

DevOps

HIER BESCHREIBUNG! .

Governance

HIER BESCHREIBUNG! .

Iteration

HIER BESCHREIBUNG! .

Servant Leader

Ein Servant Leader liebt Menschen und möchte ihnen helfen. Die Aufgabe eines Servant Leaders ist es daher, die Bedürfnisse anderer zu ermitteln und zu versuchen, diese Bedürfnisse zu befriedigen [Keith Kent].

Stakeholder

HIER BESCHREIBUNG! .

Trial and Error

HIER BESCHREIBUNG! .

Venture-Capital

Unter Venture Capital versteht man die Finanzierung eines nicht börsennotierten Unternehmens mit Eigenkapital. Dabei wird das Unternehmen in der Regel zum Zeitpunkt der Beteiligung privat gehalten. Entscheidend ist, dass das Eigentum am Unternehmen während der meisten Zeit der Beteiligung in privaten Händen liegt [Achleitner Ann-Kristin 1].

Workaround

HIER BESCHREIBUNG! .

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 es genau 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, Teamentcheidung, 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 [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.
- **Kosten der agilen Transformation**
Die Kosten der agilen Transformation in Unternehmen, übersteigen den Wert des nutzen.
- **Unternehmensweites Chaos dank anarchischer Ansätze**
Bei der Einführung von agilen Prozessen bricht das unternehmensweite Chaos aus.

Die Überprüfung der Hypothesen ist nur ein Teil dieser Arbeit. So werden anhand verschiedenster Berichte, Artikel und Interviews die Herausforderungen der Agilen Transformation ermittelt. Zusätzlich werden zu diesen Herausforderungen mögliche Lösungsvorschläge erarbeitet. Um das Verständnis für das Wort „Agilität“ zu festigen, wird im nächsten Kapitel genauer darauf und auf andere Grundlagen wie etwa klassische Projektmanagementmethoden und die Agile Transformation eingegangen.

2 Grundlagen

Dieses Kapitel befasst sich mit den Grundlagen, die wichtig für das Verständnis im späteren Verlauf der Arbeit sind. So vorrangig der Begriff „Agilität“ gefestigt, um ein einheitliches Bild zu erzeugen.

2.1 Agilität

Viele Menschen, die das erste Mal das Wort „agil“ hören, stellen sich die unterschiedlichsten Dinge darunter vor. So ist es abhängig von der Erfahrung und den medialen Berührungspunkten, wie genau sich die Vorstellung dahinter bildet. Oft wird das Wort im deutschen Sprachgebrauch nach der im Duden genannten Definition, „von großer Beweglichkeit zeugend; regsam und wendig“ [Duden agil] interpretiert [vgl. Hofert Svenja, S.2].

All diese Wörter, Bedeutungen und Definitionen sind nicht alles. Im Wirtschaftskontext bedeutet agil sein, schneller reagieren zu können. Beispiele hierfür sind etwa sich rasch ändernde Marktveränderungen. Wenn ein Unternehmen schnell reagieren muss, ist es wichtig, gewisse Strukturen und Regeln einzuhalten, da oft der Gedanke einhergeht, ohne diese zu handeln. Agile Vorgehensweisen beinhalten zusätzlich auch kommunikative Aspekte, wodurch sie neben einer weiteren Projekt- bzw. Prozessmanagementmethode auch zu einer Führungsmethode und einem Zukunftskonzept werden [vgl. Hofert Svenja, S.2].

Unternehmen, die ihre Prozesse oder das Management agiler gestalten wollen, müssen zu erst ihre Werte überprüfen. Es muss eine gute Kommunikations- und Fehlerkultur geschaffen werden, da es sonst schwerfällt agile Methodiken wie etwa Retrospektiven zu implementieren [vgl. Hofert Svenja, S.9, 10]. Im weiteren Verlauf dieses Kapitels wird beschrieben was genau agile Werte, Prinzipien oder Methoden bedeuten und wieso diese wichtig sind.

2.2 Agile Werte

Die Grundlage und somit das Fundament bilden die agilen Werte, aus denen sich alle Handlungen ableiten. Werte sind dynamisch und lassen sich von außen und innen beeinflussen. Diese Werte befinden sich im Unterbewusstsein eines jeden Menschen und werden durch Motive und Bedürfnisse wie etwa das Bedürfnis nach Lob oder Verbundenheit genährt. Zusätzlich werden diese Werte durch familiäre oder gesellschaftliche Traditionen geprägt. Somit sind Werte nicht angeboren, sondern erlernt. Die wichtigsten Werte der Agilität im Anbetracht eines Unternehmens sind die folgenden [vgl. Hofert Svenja, S.10].

- **Selbstverpflichtung (Commitment)**

Selbstverpflichtung bedeutet, die gesamte Verantwortung für die Umsetzung liegt bei einzelnen oder mehreren Mitarbeitern. Aus diesem Grund sind verbindliche Vereinbarungen essenziell und Mitarbeiter müssen lernen mit Verantwortung umzugehen. Zusätzlich wird häufig eine positive Auswirkung auf die Motivation der Mitarbeiter durch eine klare und überprüfbare Zielsetzung der gemeinsamen Arbeit gewährleistet [vgl. Sauter R., Sauter W., Wolfig R. S.25].

- **Rückmeldung (Feedback)**

Die Arbeitsprozesse des Teams werden laufend hinterfragt und die Selbstorganisation dadurch optimiert. Im Team werden üblicherweise selbst Verbesserungsmaßnahmen definiert, um die Arbeit Schritt für Schritt zu optimieren. Zusätzlich werden eventuelle Probleme in der Zusammenarbeit durch die ständigen Reflexionsiterationen aufgezeigt und können so besser behoben werden. Agile Unternehmen setzen Reflexions-, Feedback- und Anpassungsmechanismen über verschiedene Hierarchieebenen hinweg um [vgl. Sauter R., Sauter W., Wolfig R. S.27].

- **Fokus (Focus)**

Mit Fokus ist die Konzentration auf vereinbarte Praxisaufgaben um zielorientiertes und kreatives Arbeiten zu lernen gemeint. Um dies zu erreichen, müssen Mitarbeiter lernen sich jeweils auf die wertschöpfende Tätigkeit zu konzentrieren und parallel laufende Tätigkeiten weitestgehend zu reduzieren. Alles was nicht direkt wertschöpfend ist, sollte hinterfragt und im besten Fall eingestellt werden. Zu diesen Tätigkeiten gehören beispielsweise Meetings oder Berichte ohne Ergebnis [vgl. Sauter R., Sauter W., Wolfig R. S.25].

- **Offenheit (Openness)**

Die Offenheit als Wert beschreibt die Bereitschaft auf Veränderungen zu reagieren, sich mit Kollegen auszutauschen und das eigene Wissen zu verbreiten. Um dies zu erreichen, benötigen Mitarbeiter Transparenz über alle wichtigen Informationen um die richtigen Entscheidungen treffen zu können. Aus diesem Grund sollten Informationen und das Erfahrungswissen der Mitarbeiter möglichst frei zugänglich sein [vgl. Sauter R., Sauter W., Wolfig R. S.26].

- **Mut (Courage)**

Ein Mitarbeiter muss sich Mut aneignen um die Bereitschaft aufzubringen, Entscheidungen zu treffen und neue Wege zu erkunden. Wenn der Mitarbeiter plötzlich Entscheidungen treffen muss, die bisher jemand anderes für ihn getroffen hat, erfordert es Mut. Zusätzlich müssen sie Veränderungen akzeptieren und neue Wege ausprobieren. Führungskräfte in hierarchisch geprägten Unternehmen müssen bereit sein, Verantwortung an Mitarbeiter abzugeben und diese zu unterstützen [vgl. Sauter R., Sauter W., Wolfig R. S.25].

- **Respekt (Respect)**

Mitarbeiter gehen respektvoll miteinander um, betrachten diese als gleichwertig und besitzen Achtung vor ihnen. Da die Teamarbeit in einer agilen Struktur eine wichtige Rolle spielt, ist die Achtung anderer Mitarbeiter ein grundlegendes Element, besonders bereichsübergreifend. Dies ermöglicht unterschiedliche Perspektiven zu berücksichtigen bei der Lösungsentwicklung. Nur mit einer entsprechenden Unternehmenskultur sind kollaborativ organisierte Unternehmen überhaupt denkbar [vgl. Sauter R., Sauter W., Wolfig R. S.25].

2.3 Agile Prinzipien

Auf den ersten Blick fällt es nicht leicht, Werte und Prinzipien voneinander zu unterscheiden. Prinzipien sind konkrete Ableitungen von Werten. So kann die Handlung eines Prinzips „wir wollen definierte Ziele erreichen“ lauten. Dieses Prinzip leitet sich aus dem Wert Selbstverpflichtung ab. Prinzipien können auch als Regeln gesehen werden. Diese Regeln bilden eine Entscheidungsgrundlage für das Handeln. Agile Prinzipien gibt es viele, die für diese Arbeit wichtigsten werden in Tabelle 2.1 abgebildet [vgl. Hofert Svenja, S.12].

| Prinzip | Wert | Handlung |
|----------------------------------|---|--|
| Experimentieren | Mut, Rückmeldung | Das Team muss ausprobieren dürfen und sollen |
| Iteration | Einfachheit | Mehrfache Wiederholung gleicher Prozesse, um sich einer Lösung anzunähern |
| Kontinuierliche Verbesserung | Einfachheit, Fokus, Selbstverpflichtung | Fortwährende kleine Verbesserungsprozesse in Anlehnung an KVP/Kaizen |
| Zusammenarbeit aller Beteiligten | Kommunikation, Rückmeldung | Zusammenarbeit nicht nur im Team, sondern auch darüber hinaus mit Kunden und anderen Abteilungen |
| Reflexion | Offenheit, Kommunikation, Rückmeldung | Arbeitsfortschritt und Zusammenarbeit werden regelmäßig reflektiert |
| Selbstorganisation | Selbstverpflichtung | Das Team muss sich selbst organisieren |
| Verantwortung | Selbstverpflichtung | Die eigene Verantwortung akzeptieren |

Tabelle 2.1: Agile Prinzipien in Anlehnung an [Hofert Svenja, S.13, 14]

2.4 Agile Methoden

Gebündelte und in Konzepte übersetzte Handlungen werden Methoden genannt. Handlungen beruhen auf den agilen Prinzipien und passen zum agilen Gedanken. Diese sind handfester als beispielsweise agile Frameworks, die genauer in Kapitel 3.1 erläutert werden. In Tabelle 2.2 werden einige Methoden erläutert und in Beziehung zu den agilen Prinzipien gesetzt [vgl. Hofert Svenja, S.17].

| Agile Methode | Dahinterstehendes Agiles Prinzip | Wozu? |
|--|---|--|
| Lean Management | Verschwendung eliminieren | Vorgehensweise zur Verschlankung von Produktion und Dienstleistung |
| Retrospektiven und Teamreflexion | Reflexion, Selbstorganisation, Flow, Sagen nicht Fragen | Gemeinsames Nachdenken, Metakommunikation, kontinuierliche Verbesserung |
| Selbstorganisation | Bevollmächtigtes Team | Übertragen von Verantwortung |
| Stand-up-Meeting/Taskboard (gut zusammen einzuführen) | Reflexion, Selbstorganisation, Flow, Sagen nicht Fragen | Tägliche Besprechungen im Stehen vor einem Aufgabenboard (Taskboard mit to do, doing, done). |
| Time-Boxing | Baby-Schritte, Ökonomie, Flow | Komplexität reduzieren |

Tabelle 2.2: Agile Methoden in Anlehnung an [Hofert Svenja, S.15, 16]

Viele dieser Methoden finden Anwendung in den agilen Frameworks. Über die letzten Jahre wurden diese gebildet um eine Art Rahmenwerke für die agilen Werte, Prinzipien und Methoden zu erstellen. Welche aktuell die wichtigsten agilen Frameworks sind und wie diese im Detail funktionieren wird im nächsten Kapitel „Stand der Wissenschaft“ genauer erläutert.

3 Stand der Wissenschaft

Ziel dieses Kapitels ist, dem Leser einen Eindruck zu vermitteln, welche agilen Frameworks derzeit überwiegend eingesetzt werden und welche Risiken oder Chancen die Agilität hinsichtlich klassischer Ansätze birgt. Abschließend wird noch erläutert was die agile Transformation für Unternehmen überhaupt bedeutet.

3.1 Agile Frameworks

Als Gegenbewegung zum klassischen Projektmanagement existieren die agilen Frameworks. Werden die agilen Werte (siehe Kapitel 2.2 Agile Werte) kombiniert entstehen Regelwerke. Diese Regelwerke, auch Frameworks genannt sind Rahmen, die erläutern, wie Prozesse und Aufgaben ablaufen sollen [vgl. Hofert Svenja, S.11].

Die bekanntesten Regelwerke tragen Namen wie Scrum oder Kanban. Laut einer Umfrage der Fachhochschule Koblenz dominiert Scrum den agilen Markt mit rund 86 %. Auf Platz zwei befindet sich Kanban, welches im Gegensatz zu Scrum, auch außerhalb der IT-Branche weit verbreitet ist. Im IT-fernen Einsatz liegt Kanban mit 41 % vor Scrum mit 27 % [Komus A., Kamlowski W.].

Ein großes Problem des klassischen Projektmanagements liegt in den nicht berücksichtigten soften Faktoren. Diese Faktoren sind ein Bestandteil des agilen Projektmanagements. Scrum oder Kanban beispielsweise besitzen eigene Regelwerke innerhalb dieser die Betonung stark in Richtung Interaktion und Kommunikation geht [vgl. Hofert Svenja, S.11].

Wie die Regelwerke der einzelnen Frameworks aufgebaut sind und wie diese funktionieren, wird hier im weiteren Verlauf genauer erläutert.

3.1.1 Scrum

Eines der bekannteren agilen Frameworks ist Scrum. Der Zweck hinter Scrum liegt in der Entwicklung komplexer Produkte in einem komplexen Umfeld. Hier ist häufiges Feedback und ein kontinuierlicher Lernprozess essenziell [vgl. Kusay-Merkle Ursula, S.34]. In der Softwareentwicklung wird dieses Framework schon lange eingesetzt. Aus diesem Grund denken viele Menschen, Scrum sei nur eine Errungenschaft der Softwareentwicklung und ist nur für die IT geeignet, was nicht der Fall ist [vgl. Hofert Svenja, S.11].



Abbildung 3.1: Scrum-Prinzipien, Rollen, Artefakte und Events in Anlehnung an [Kusay-Merkle Ursula, S.35 Abb. 3.4]

Wie in Abbildung 3.1 dargestellt, besitzt Scrum sogenannte Rollen, Artefakte und Events. Die Events sollen dabei helfen Prinzipien wie Transparenz, regelmäßige Inspektionen und Anpassung einzuhalten. Folgend werden kurz Rollen, Artefakte und Events erläutert um ein Bild von Scrum zu erzeugen.

Scrum Rollen

- **Product Owner**

Die zentrale Verantwortung für das Produkt trägt der sogenannte „Product Owner“. Diese Rolle erfordert fundiertes Fachwissen und es sollte bereits Erfahrung in dem Businessbereich vorhanden sein. Er trägt die Verantwortung für die Profitabilität und den Erfolg für das Produkt. Zusätzlich verwaltet er allein das Product Backlog (siehe Kapitel 3.1.1 Scrum Artefakte - Product Backlog) [vgl. Kusay-Merkle Ursula, S.37].

- **Scrum Master**

Die Aufgabe des Scrum Masters liegt darin, Probleme und Hindernisse (oft auch Impediments genannt) zu beseitigen. In seiner Verantwortung liegt die Umsetzung der Scrum-Werte und Methoden. Zusätzlich hilft er dabei, die Zusammenarbeit zwischen allen Rollen und Funktionen zu optimieren. Der Scrum Master sollte nicht als Führungsperson gesehen werden, eher als ein sogenannter „Servant Leader“. Dieser managt Prozesse und keine Menschen [vgl. Kusay-Merkle Ursula, S.37].

- **Development Team**

IT-neutral betrachtet ist das Development Team ein „Umsetzungsteam“. Es agiert selbstorganisierend hinsichtlich der Arbeit und ist für die Erstellung des Inkrements (siehe Kapitel 3.1.1 Scrum Artefakte - Inkrement) verantwortlich. Das Team sollte interdisziplinär und funktionsübergreifend zusammengestellt sein. Alle Mitglieder sollen in der Lage sein, sich ausschließlich auf ihre Projekte zu konzentrieren und voll mitarbeiten zu können [vgl. Kusay-Merkle Ursula, S.37].

Scrum Artefakte

- **Product Backlog**

Eine Liste mit To-dos an das komplette Produkt. Diese To-dos sollten so formuliert werden, dass jeder Eintrag einen Wert aufweisen kann. Das Product Backlog gehört dem Product Owner und wird ausschließlich von ihm gesteuert. Alle To-dos werden anhand bestimmter Kriterien priorisiert und sortiert [vgl. Kusay-Merkle Ursula, S.38].

- **Sprint Backlog**

Das Sprint Backlog spiegelt die gesamte Arbeit wieder, die das Entwicklungsteam im laufenden Sprint erledigen will [vgl. Kusay-Merkle Ursula, S.39].

- **Inkrement**

Das Ergebnis eines Sprints wird Inkrement genannt. Es integriert alle Inkrements bisheriger Sprints. Somit wird jede Iteration eine Erweiterung des bereits erzielten erzeugt. Inkremente sollen eine hohe Qualität aufweisen, um es nutzen und einsetzen

zu können. Die Entscheidung, ob es ausgeliefert wird, liegt beim Product Owner [vgl. Kusay-Merkle Ursula, S.39].

Scrum Events

- **Sprint**

Ein Sprint bezeichnet eine Iteration mit einer immer gleichen, festgelegten Länge. Die Länge darf maximal vier Wochen betragen. An jeden Sprint, schließt direkt der nächste ohne Pause an. Anfänglich wird die zu erledigende Arbeit in Sprint-Planning Meetings geplant. Im Laufe eines Sprints ist das Ziel des Development Teams, ein Inkrement zu erstellen. Den Abschluss eines Sprints markieren zwei besondere Meetings mit den Namen Sprint Review und Sprint-Retrospektive. Mithilfe der Sprints wird eine künstliche Begrenzung geschaffen, die das Ziel hat, die zu erledigenden Aufgaben innerhalb einer bestimmten Zeit, fertigzustellen [vgl. Kusay-Merkle Ursula, S.40].

- **Sprint Planning**

Development Team, Scrum Master und Product Owner planen zusammen die zu erledigende Arbeit des beginnenden Sprints. Als erstes wird ein übergeordnetes Ziel festgelegt. Im nächsten Schritt erläutert der Product Owner welche To-dos er gerne innerhalb dieses Sprints fertiggestellt hätte. Das Development Team stellt währenddessen Fragen und bringt auch eigene Vorschläge mit ein. So soll ein gemeinsames Verständnis für die anstehende Arbeit und deren Umsetzbarkeit entstehen. Im Anschluss bricht das Development Team, die besprochenen To-dos in Tasks (kleinere Aufgaben) herunter und schätzt ob diese innerhalb des Sprints umgesetzt werden können. Ziel dieses Meetings ist die Entstehung des Sprint Backlogs [vgl. Kusay-Merkle Ursula, S.39, 40].

- **Daily Scrum**

Wie der Name schon vermuten lässt, handelt es sich hierbei um ein Meeting das Täglich immer zur gleichen Zeit ausgeführt wird. Das Meeting hat eine Dauer von 15 Minuten bei denen sich das Development Team synchronisiert. Jedes Mitglied des Development teams beantwortet die folgenden drei Fragen [vgl. Kusay-Merkle Ursula, S.39, 41]:

- Gestern habe ich was gemacht?
- Was werde ich heute machen?
- Bezogen auf das Ziel des Sprints, was gibt es für Hindernisse?

Die Antworten der Fragen, sollen Transparenz für das Team schaffen. Jedes Mitglied weiß, an welchem Task wer arbeitet und wo es eventuelle Probleme gibt, die die Erreichung des Ziels gefährden [vgl. Kusay-Merkle Ursula, S.41].

- **Sprint Review**

Im Abschluss eines Sprints, wird das Sprint Review Meeting abgehalten. Hier wird das Ergebnis des Sprints nicht nur vom gesamten Scrum-Team, also dem Development Team, Scrum Master und Product Owner betrachtet, sondern auch von Stakeholdern. Stakeholder sind wichtig, da diese ein fachliches Feedback zum Ergebnis abgeben können. Während des Meetings werden vom Product Owner die erledigten Arbeiten abgenommen. Alle nicht abgenommenen Arbeiten gehen wieder zurück in das Product Backlog. Die Review hat das Ziel der gemeinsamen Diskussion über geleistete und noch anstehende Arbeiten. Somit erfolgt auch ein Blick auf das Product Backlog, dass weitere Arbeiten und deren Priorisierung enthält. Das Product Backlog wird dadurch und mithilfe der zusätzlichen gewonnen Informationen des Sprint Reviews, weiter aktualisiert und verfeinert [vgl. Kusay-Merkle Ursula, S.41].

- **Sprint Retrospective**

Zusätzlich am Ende eines Sprints wird eine Sprint Retrospective durchgeführt. An dieser nimmt das gesamte Scrum-Team teil. Sie hat den Zweck, den kompletten Scrum Prozess kontinuierlich mithilfe der folgenden Fragen zu verbessern und anzupassen [vgl. Kusay-Merkle Ursula, S.41, 42]:

- Arbeitet das Team erfolgreich zusammen?
- Was kann an den Prozessen verbessert werden?
- Auf welche Hindernisse sind wir während des Sprints gestoßen?
- Wie können zukünftig diese Hindernisse verhindert werden?

Zusätzlich kann die Retrospective auch spielerisch gestaltet werden, um die Motivation im Team und die Effizienz des Meetings zu steigern.

Scrum Prozess



Abbildung 3.2: Scrum Prozess in Anlehnung an [Kusay-Merkle Ursula, S.38 Abb.3.6]

Mithilfe der Rollen, Artefakte und Events lässt sich schon ein grobes Bild des Scrum Prozesses erstellen. In Abbildung 3.2 ist der gesamte Scrum Prozess abgebildet. Dieser startet beim Sprint Planning. Dort bespricht das Team wie viele und welche To-dos aus dem Product Backlog im nächsten Sprint abzuarbeiten sind. Am Ende des Meetings werden alle vereinbarten To-dos vom Development Team in Tasks heruntergebrochen, an ein Board gehangen und somit das Sprint Backlog erstellt [vgl. Kusay-Merkle Ursula, S.34-42].

Während des Sprints, wird am erfolgreichen Abschluss der Tasks gearbeitet. Durch das tägliche Daily Scrum Meeting werden Hindernisse (Impediments) erfasst, die das Development Team daran hindern, Tasks erfolgreich abzuschließen. Zusätzlich gewinnen alle Teammitglieder einen Überblick über den momentanen Stand der Arbeit [vgl. Kusay-Merkle Ursula, S.34-42].

Nach Abschluss des Sprints wird das Ergebnis (Inkrement) während des Sprint Review Meetings vorgestellt. Hier werden Verbesserungsvorschläge und Feedback gesammelt, die wiederum in das Product Backlog mit aufgenommen werden. Zusätzlich wird das Sprint Retrospective Meeting abgehalten, das das Ziel hat, den letzten Sprint zu reflektieren, um die Zusammenarbeit zu optimieren und den Prozess zu verbessern. Anschließend startet der Prozess wieder beim Sprint Planning [vgl. Kusay-Merkle Ursula, S.34-42].

3.1.2 Kanban

Ursprünglich wurde Kanban zur Steuerung des Materialflusses innerhalb der Produktion entwickelt. Der Begriff Kanban hat in der englischen Literatur zwei unterschiedliche Bedeutungen, je nachdem ob dieser groß- oder kleingeschrieben ist. Die Methode wird großgeschrieben, hingegen als Signalkarte, System und Board klein. Im deutschen Sprachgebrauch wird vereinfacht nur von „Kanban“ gesprochen [vgl. Kusay-Merkle Ursula, S.42].

In dieser Arbeit wird Kanban nicht zur Steuerung des Materialflusses genauer erläutert, sondern die abgewandelte Version zur Softwareentwicklung. Diese wurde im Jahre 2007 von David J. Anderson entwickelt [vgl. Epping Thomas, S.1].

Eine schlanke Produktion und Softwareentwicklung teilen sich den Anspruch, Arbeitsfortschritte gleichmäßig zu erreichen. Der Unterschied liegt darin, dass die Softwareentwicklung ein kreativer Prozess im Gegensatz zur Produktion ist [vgl. Epping Thomas, S.36].

Elemente

Es bestehen insgesamt vier Elemente die Kanban charakterisieren (Elemente nach [Epping Thomas, S.54]).

- **Arbeit wird genommen, nicht gegeben (Pull)**

Während Aufgaben die Wertschöpfungskette durchlaufen, werden diese jeweils zur nächsten Phase gezogen (Pull) und nicht geschoben (Push). So wird eine Überlastung des Teams vermieden und eine eigenverantwortliche und selbstorganisierte Arbeitsweise ermöglicht. Zusätzlich wird die Anzahl von Aufgaben, die sich zur selben Zeit in jeder Phase befinden, limitiert. Ausgenommen davon sind nur Aufgaben die sich in einem Puffer befinden. Innerhalb eines Puffers werden Aufgaben nicht bearbeitet, weshalb diese auch nicht gezogen werden können [vgl. Epping Thomas, S.54, 55].

- **Mengen werden limitiert (Limitierte Mengen)**

Zur gleichen Zeit in der Wertschöpfungskette, dürfen sich nur eine limitierte Anzahl an Aufgaben befinden. Zudem existiert ein Limit in jeder einzelnen Phase der Wertschöpfungskette, was das gesamte Limit bestimmt. Durch diese Limitierung wird der Work in Progress (laufende Arbeit) und die Überlastung von Personen reduziert. Zusätzlich wird ein schnellerer Abschluss der Aufgaben unterstützt. So wird mithilfe dieses Elements eine möglichst geringe Durchlaufzeit bei der Bearbeitung von Aufgaben realisiert [vgl. Epping Thomas, S.57].

- **Informationen werden veröffentlicht (Transparente Informationen)**

Um Aufgaben selbst zu organisieren und eigenverantwortlich zu arbeiten sind transparente Informationen notwendig. Es muss konsequent eine Transparenz der Aufgaben herrschen und alle Personen des Teams müssen davon profitieren. Die wichtigsten Transparenten Informationen sind

- alle Phasen, die jede Aufgabe durchläuft;
- alle Aufgaben, die sich innerhalb der Phasen befinden;
- alle Personen, die Aufgaben in einer Phase durchführen;
- Limitierungen der Anzahl der Aufgaben pro Phase und
- alle Projektkennzahlen, die den Arbeitsfortschritt darstellen [vgl. Epping Thomas, S.58, 59].

- **Arbeitsabläufe werden kontinuierlich verbessert (Kontinuierliche Verbesserung)**

Kontinuierliche Verbesserung ist ein wesentlicher Aspekt von Kanban. Softwareprojekte werden als lebendig charakterisiert. Zusätzlich ist ein natürlicher Bestandteil eines Softwareprojektes, die Änderungen von individuellen Rahmenbedingungen. Als individuelle Rahmenbedingungen werden etwa Termine, Budget, Wissen oder Personen betrachtet. Alle Verbesserungen müssen an diese angepasst werden. Nur durch die aktive Beteiligung jeder Person eines Teams, können Verbesserungen erfolgen. Diese passieren in der Absicht

- der Einführung neuer Elemente, Werte und Techniken,
- der Hinterfragung bereits bestehender Elemente, Werte und Techniken,
- sowie nicht genutzte Elemente, Werte und Techniken zu verwerfen [vgl. Epping Thomas, S.62, 63].

Weitere Ziele hinter all dem sind die Reduzierung von Ballast des Auftragnehmers, die Erhöhung des Geschäftswerts der Arbeit und einen gleichmäßigen Arbeitsfortschritt zu etablieren [vgl. Epping Thomas, S.62, 63]. Laut [vgl. Anderson David James] läuft jede Verbesserung in den folgenden Schritten ab.

1. Identifizierung der größten Schwachstelle im Vorgehensmodell.
2. Maßnahmen beschließen, um die Performance der Schwachstelle zu maximieren.
3. Alle Maßnahmen des zweiten Schritts mit höchster Priorität umsetzen.
4. Überprüfen ob die Schwachstelle immer noch die größte Schwachstelle darstellt. Ist dies der Fall, müssen weitere Maßnahmen mit der höchsten Priorität beschlossen werden, bis diese Schwachstelle nicht mehr die größte ist.
5. Bei Schritt eins erneut beginnen.

Techniken



Abbildung 3.3: Kanban-Board in Anlehnung an [Epping Thomas, S.121 Abb.6.8]

Kanban verwendet als Techniken einige Methoden der Agilität (siehe Kapitel 2.4 Agile Methoden) die bereits erläutert wurden. Kanban besitzt zusätzlich eine wichtige zentrale Technik mit dem Namen „Kanban-Board“ die noch nicht genauer erläutert wurde. Das Kanban-Board (siehe Abbildung 3.3) visualisiert alle Phasen der Wertschöpfungskette. Zusätzlich zeigt es die limitierten Mengen und Anforderung jeder Phase an. Es lässt sich in den verschiedensten Varianten in den verschiedensten Projekten finden. Der Grund weshalb es so wichtig für Kanban ist, es realisiert die Elemente Pull, Limitierte Mengen und Transparente Informationen zur gleichen Zeit. Um Anforderungen zu visualisieren und präsentieren werden Signalkarten verwendet. Jede Signalkarte besitzt wichtige Informationen für das Team zur jeweiligen Anforderung [vgl. Epping Thomas, S. 115].

Signalkarten durchlaufen jede Phase der Wertschöpfungskette und repräsentieren dabei eine Anforderung. Um Schwankungen im Anforderungsfluss zu vermeiden, kann eine Wertschöpfungskette einen oder mehrere Puffer für Anforderungen enthalten [vgl. Epping Thomas, S. 117].

Das Element der Limitierten Menge wird nun auf jede Phase innerhalb der Wertschöpfungskette angewandt. So wird die Anzahl der sich gleichzeitig in einer Phase befindenden Signalkarten (Anforderungen) limitiert. Diese Limitierung gilt auch für Puffer

Phasen. Limitierungen können für jede Phase einzeln oder übergreifend für mehrere Phasen festgelegt werden. Falls die Überschreitung einer Limitierung droht, gibt es zwei Möglichkeiten [vgl. Epping Thomas, S. 118].

- Es ist nicht erlaubt die Limitierung zu überschreiten. Das Resultat ist mindestens eine Signalkarte, die sich in der falschen Phase befindet. Durch den Rückstau von Signalkarten wird eine schnelle Reaktion des Teams provoziert [vgl. Epping Thomas, S. 118].
- Es ist erlaubt die Limitierung zu überschreiten. So befindet sich zwar die Signalkarte in der richtigen Phase, es wird aber keine Reaktion seitens des Teams provoziert [vgl. Epping Thomas, S. 119].

In seiner einfachsten Form wird ein Kanban-Board mithilfe von aufeinanderfolgenden Spalten visualisiert. Jede Spalte repräsentiert eine Phase in der Wertschöpfungskette die mit einer Limitierung versehen ist. Zusätzlich kann ein Kanban-Board Informationen wie beispielsweise die gemessene Entwicklungsgeschwindigkeit oder Durchlaufzeit anzeigen [vgl. Epping Thomas, S. 119, 120].

Kanban-Boards sind projektindividuell. Aus diesem Grund wird man vermutlich keine zwei Softwareentwicklungsprojekte mit gleich gestalteten Kanban-Boards finden. Alle Arten von projektbezogenen Individualisierungen sind erlaubt. Pflicht sind nur die Phasen der Wertschöpfungskette, die Anforderungen und die Limitierungen [vgl. Epping Thomas, S. 121, 122].

3.2 Vergleich zwischen agil und klassisch

Auf den ersten Blick erscheint es so als ob sich die klassische und agile Welt im Bezug auf das Projektmanagement konträr gegenüber stehen. Häufig führen Vorurteile zu einer Trennung der Protagonisten. Hinsichtlich dessen ist zu sagen, dass beide Ansätze, situationsabhängig und richtig eingesetzt, Projekten erhebliche Vorteile bieten können. Klassische Ansätze sind standardisierte Vorgehen die konkret und detailliert Standards wie Phasen, Meilensteine, Rollen, Aufgaben und weiteres beschreiben. Agile Ansätze dagegen bilden eine Projektkultur die im Wesentlichen den Fokus auf die Integration des Kunden und eine Selbstorganisation des Teams legt [vgl. Hilmer S., Krieg A.]. Bereits im Kapitel 2.1 Agilität wird das Verständnis für Agilität gebildet, aus diesem Grund werden hier für den Vergleich nur die Eigenschaften des klassischen Gedankens genauer erläutert.

3.2.1 Klassischer Gedanke

Die Grundlage des klassischen Gedankens ist die Standardisierung. So werden Artefakte und Methoden des Projektmanagements zu standardisierten Projektabläufen vereint. Diese werden auch Projektmanagementsysteme bezeichnet. Einen großen Geltungsbereich besitzen Standards die von offiziellen Gremien wie dem deutschen Institut für Normung (DIN) festgelegt werden. Doch nicht nur offizielle Gremien legen Standards fest. So entwickeln auch einzelne Branchen standardisierte Vorgehensmodelle wie beispielsweise das in der Softwareentwicklung sehr bekannte Vorgehensmodell Rational Unified Process (siehe [IBM - RUP]). Es ist unerheblich, wie ein Standard entsteht, denn es werden immer die gleichen Ziele angestrebt. Jedes dieser Ziele bringt einen Vorteil wie etwa das gemeinsame Verständnis und Ersetzbarkeit aller Beteiligten, die Förderung der internen und externen Zusammenarbeit, die Vergleichbarkeit von Arbeitsständen und Projekten [vgl. Hilmer S., Krieg A.].

3.2.2 Vergleich

Der klassische Gedanke (siehe Kapitel 3.2.1 Klassischer Gedanke) erläutert bereits einige Vorteile. Diese Thesen bilden im weiteren Verlauf dieses Kapitels die Grundlage für einen Vergleich mit dem agilen Gedanken.

- **Gemeinsames Verständnis jedes Beteiligten**

Standardisierte und organisationseigene Vorgehensmodelle erstellen Rollenprofile und ordnen diesen konkrete Aufgaben zu. In der Realität passen die Rollendefinitionen häufig nicht zu den in realen Projekten benötigten Fähigkeiten. Der agile Gedanke ist in diesem Punkt nicht so strikt und beschreibt Rollen abstrakter. Hier werden Personen mit einer fachlichen Prägung gesucht. So wird verhindert, dass automatisch feste

Aufgaben an eine Rolle gebunden werden [vgl. Hilmer S., Krieg A.].

In agilen und klassischen Welten gibt es Schlüsselrollen wie etwa den Product Owner (siehe Kapitel 3.1.1 Scrum Rollen - Product Owner) oder den Projektleiter. Die Gemeinsamkeit besteht darin, dass beide Rollen besetzt werden müssen. Es ist besonders zielführend, Rollen und Verantwortung situativ zu verteilen. Hinsichtlich dessen bietet sich die lösungsorientierte Selbstorganisation der Teams im agilen Wesen an. Eine weitere Grundlage, des agilen Gedanken, ist die offene Kommunikation und die Eigenverantwortung eines jeden Teammitglieds im Gegensatz zu einer Einhaltung von starren Vorgehen und Prozessen. Durch diese Flexibilität schaffen es agile Ansätze notwendige Lösungsschritte situativ umzusetzen und zu erkennen. Dies setzt voraus, dass während der Einführung agiler Ansätze auch die richtigen Rahmenparameter festgelegt werden. Ein Grundsatz der agilen Transformation ist, dass die Einführung so verschieden wie jedes Unternehmen selbst ist. Es gibt keine Blaupause aber viele Methoden in diese Richtung [vgl. Hilmer S., Krieg A.].

- **Förderung der internen und externen Zusammenarbeit**

Beziehungen zwischen Teams und Rollen werden im klassischen Gedanken definiert. Diese werden in Form von Regeln mit Verpflichtungen, Verantwortungen und Befugnissen festgehalten [vgl. Schelle H., Ottmann R., Pfeiffer A.]. Das Resultat ist eine starre beidseitige Erwartungshaltung. Ein Vorteil dabei ist die Klarheit und geregelten Verhältnisse [vgl. Hilmer S., Krieg A.].

In der Realität ist der Projektalltag nicht so klar strukturiert. Die Kommunikationsgewohnheiten einzelner werden oft, anders als zu Beginn festgelegt, gelebt. Ein weiterer Aspekt ist die Unvorhersehbarkeit, da nicht alle Eventualitäten im Voraus abgedeckt werden können. Das agile Wesen schreibt keine festen Vorgaben zur Kommunikation mit internen oder externen Teams vor. Um dies zu verwirklichen, werden Eigeninitiative und Verantwortung gefördert, indem die Organisation der Kommunikation an die Teams abgegeben wird [vgl. Hilmer S., Krieg A.].

Beide Welten verfolgen das Ziel, mithilfe von Regeln und Standards die Zusammenarbeit zwischen Stakeholdern und Teams zu definieren. Dieser Ansatz wird in der klassischen Welt unflexibler als in der agilen Welt verfolgt [vgl. Schelle H., Ottmann R., Pfeiffer A.]. Selbst der agile Ansatz gibt eine hohe Anzahl festgelegter Größen, klar definierter Abläufe und Regeln vor, ohne die dieser nicht funktionieren würde [vgl. Oestereich B., Weiss C.]. Diese werden nur situativ schneller angepasst und individueller gehandhabt. Alle Projekte und Teams im agilen Wesen unterscheiden sich und innerhalb dieser Kontrollieren und Entwickeln Regeln sich selbst. Regeln und Stan-

dards sollen nur eine Hilfe darstellen und nicht blockieren [vgl. Hilmer S., Krieg A.].

- **Ersetzbarkeit aller Projektbeteiligten**

Ein hohes Maß an Ersetzbarkeit bieten standardisierte Vorgehensmodelle, sofern die Rollen klar beschrieben sind. Tritt der Fall ein, dass ein Projektmitglied ausgetauscht werden muss, wird ein geeigneter Kandidat gesucht und an dessen Stelle im Team eingesetzt. Durch die Rollenprofile wird ein reibungsloser Ablauf gewährleistet [vgl. Schelle H., Ottmann R., Pfeiffer A.].

Der einfache Tausch einer Person ist in der Realität schwieriger, da häufig erarbeitetes Wissen im Team verloren geht. Auch soziale Aspekte hinsichtlich der Teambildung müssen beachtet werden. Einer der Kernpunkte agiler Ansätze ist der Teambildungsprozess. Hier werden Teammitglieder situationsabhängig ersetzt. Mehr als das Ersetzen einer definierten Rolle zählt hier das aktuelle Teambelangen. So wählt das Team selbst das neue Teammitglied aus. Das hat häufig zur Folge, dass eine weitreichende Neuverteilung der Aufgaben stattfindet [vgl. Hilmer S., Krieg A.].

In beiden Welten kommt es häufig vor, dass Personen ausfallen und Positionen neu besetzt werden müssen. So entstehen sowohl in klassischen als auch in agilen Teams Unruhen, da die Suche, Auswahl und Einarbeitung Zeit in Anspruch nimmt. Der Unterschied ist die Abstrahierbarkeit der Personen im agilen Umfeld [vgl. Pichler R.]. Durch diese kann das Teammitglied besser, situativ ersetzt werden, da nicht nach einer Person mit exakter Rollenbeschreibung gesucht werden muss. Dabei legt die agile Welt mehr Wert auf Erfahrung, soziale Aspekte und Komplementärwissen um das Team zu verstärken. Zudem ist es einfacher durch den gelebten Wissenstransfer, der durch beispielsweise Daily Scrum Meetings (siehe Kapitel 3.1.1 Scrum Events - Daily Scrum) gelebt wird, neue Teammitglieder zu integrieren. Das hat den Effekt, den zeitlichen Rahmen der Einarbeitung zu minimieren [vgl. Hilmer S., Krieg A.].

- **Vergleichbarkeit von Arbeitsständen und Projekten**

Eine der Thesen der klassischen Welt besagt, dass verschiedene Modelle in standardisierten Vorgehensmodellen miteinander verglichen werden können. Da Modelle standardisierte Inhalte bieten, ist es möglich mithilfe geeigneter Metriken und Messgrößen, Projekte vergleichbar zu machen [vgl. Gessler M.]. In der Regel werden allerdings nur Kenngrößen abgeglichen, die nur einen Bezug auf feste Punkte des Vorgehensmodells besitzen. Oft fehlt dabei die Messbarkeit der Projektergebnisse. So gelingen Projekt häufig formal, aber die Ergebnisse bringen kaum bis gar keinen Nutzen [vgl. Hilmer S., Krieg A.].

Die agile Welt im Vergleich, schafft mithilfe ihrer agilen Methoden Abhilfe. Ein po-

tenziell auslieferbares Produkt (siehe Kapitel 3.1.1 Scrum Artefakte - Inkrement) nach jeder Iteration beispielsweise, verlangt das Framework Scrum. Mithilfe der Bewertung dieser auslieferungsfähigen Produkte durch den Anwender und sonstige Stakeholder, kann eine Messbarkeit erreicht werden. So wird ein Vergleich des tatsächlich erreichten Nutzens erzielt. Da kein Bezug auf einen festen Punkt innerhalb eines Vorgehensmodells genommen wird, fällt es schwerer, Aussagen über das noch zu leistende zu treffen [vgl. Hilmer S., Krieg A.].

Ob Projekte im klassischen oder im agilen besser verglichen werden können, kann somit nicht gesagt werden, da es darauf an kommt, wie die Projekte bewertet werden. Beide benötigen Messgrößen die in Kennzahlen für den Abgleich übertragen werden [vgl. Hilmer S., Krieg A.].

Allgemeingültige Vorgehensmodelle einzusetzen ist weiterhin ein guter Ansatz, um den Projekterfolg zu sichern. Dabei ist in jedem Fall ein zum Teil vereinheitlichtes Vorgehen, welches auf Lessons Learned und Best Practises basiert, anzustreben. Es wird zudem die Messbarkeit und Vergleichbarkeit des Erfolges von Projekten, durch die Verwendung erprobter, anpassbarer und übertragbarer Standards und Modelle erleichtert. Das gesamte Projektumfeld wird immer dynamischer und komplexer. Aus diesem Grund ist ein unflexibles und bis ins Detail geregeltes Vorgehen nach einem definierten Standard nicht mehr zeitgemäß und führt nicht mehr zum Erfolg. Standards sollten daher nur noch als grobes Rahmenwerk angesehen werden, um projektindividuelle Spielräume zu gewähren [vgl. Hilmer S., Krieg A.].

Die agile Welt zeigt nicht nur eine neuartige Weise zur kooperativen Zusammenarbeit im Team, sondern auch eine neue Sicht auf den Umgang mit Kennzahlen. Kennzahlen nützen dem Projektmanager nichts, wenn diese nur den Projektfortschritt anzeigen, aber dieser keine Möglichkeit hat, zu sehen ob der Kunde einen Mehrwert oder Nutzen durch das Projekt erhält [vgl. Hilmer S., Krieg A.].

3.3 Agile Transformation

Agiles Unternehmen nach [Olbert S., Prodoehl H. G.]

Das agile Unternehmen ist in stetem Wandel, beweglich, dynamisch, flüssig, auf permanente Bewegung hin ausgelegt. Es entfaltet eine endogene Energie und Eigen-
dynamik, die Wandel befördert, erleichtert und perpetuiert.

In den letzten 30 Jahren hat sich die Systemumwelt für Unternehmen drastisch verändert. Diese Systemumwelt des 21. Jahrhunderts erfordert, dass Unternehmen in der Lage sind sich kontinuierlich an diese anzupassen, um erfolgreich zu sein. Aus diesem Grund ist die Agilisierung von Organisationen fast schon Pflicht. Diese ermöglicht es Unternehmen schnell und flexibel, initiativ und antizipativ, effizient und effektiv, reaktiv und proaktiv erfolgskritische Umstrukturierungen durchzuführen. Somit ermöglicht die Agilität Unternehmen, sich dauerhaft an diese Wandlungen ihrer Systemumwelt anzupassen [vgl. Olbert S., Prodoehl H. G. S.2].

Laut [Olbert S., Prodoehl H. G.] kann eine Organisation nur dann agil werden, wenn die Agilität das dominierende mentale Modell und Mindset der meisten Akteure ist. Es muss die Agilität als Haltung innerhalb der Organisation kultiviert werden, um eine kulturprägende Eigenschaft zu bilden. Aus diesem Grund gilt für Organisationen, die sich im Prozess der Agilisierung befindet: **Die agile Transformation ist ein andauernder Prozess und kein zeitlich limitiertes Ereignis** [vgl. Olbert S., Prodoehl H. G. S.4, 5].

Die Agilität kann nur dann eine Eigenschaft bilden, wenn diese auch eine Eigenschaft der ganzen Organisation ist. Aus diesem Grund ergibt es keinen Sinn, Sonderbereiche des Unternehmens agil zu kultivieren und darauf zu vertrauen, dass sich diese Kultur im ganzen Unternehmen verbreitet. Folglich ist es nicht ausreichend, einzelne agile Projektgruppen zu bilden, die entsprechende Frameworks nutzen (siehe Kapitel 3.1 Agile Frameworks). Diese Gruppen werden immer wieder an „gläserne Decken“ innerhalb der Organisation stoßen. Solche „gläsernen Decken“ können beispielsweise traditionsbewehrte Prozesse, kulturelle Barrieren, Konventionen und Regeln oder festzementierte Strukturen sein. Als Folge muss die Organisation ganzheitlich agil konzipiert werden. So muss die agile Transformation die Prozesse und Strukturen genauso umfassen wie die dazugehörigen mentalen Modelle, sein Governance, seine Regeln und Werte, seine Kultur und seine HR-Praktiken [vgl. Olbert S., Prodoehl H. G. S.5].

Wichtig zu verstehen ist, dass die Agilisierung von Unternehmen nicht auferlegt werden kann. Diese muss von innen heraus, aus dem Unternehmen entstehen. Somit muss eine agile Transformation im Einklang mit der bereits bestehenden Unternehmenskultur durchgeführt werden. Die Betroffenen müssen zu Beteiligten und Mitgestaltern des Wandels werden [vgl. Olbert S., Prodoehl H. G. S.6].

Zusätzlich muss auch eine bestimmte Leistungskultur innerhalb der Unternehmen gefördert und gefordert werden. Es geht dabei nicht nur darum seine Pflicht zu absolvieren, sondern auch darum den Prozess zu reflektieren und sich zu fragen was anders oder besser gemacht werden kann. So besteht diese Leistungskultur aus einer Haltung, die eine dauerhafte Verbesserung und ein stetiges Lernen kultiviert. Aus dieser Haltung geht hervor, dass sich jeder Beteiligte selbst verantwortlich fühlt und eine ständige Weiterentwicklung anstrebt. Jeder muss in der Lage sein nicht nur im jenseits des Bekannten, Vertrauten und Gewohnten zu Denken und zu Handeln, sondern auch außerhalb dessen [vgl. Olbert S., Prodoehl H. G. S.7].

Ein weiterer interessanter Aspekt der agilen Transformation ist die, dass sie scheinbar in der Lage ist Gegensätzliches zu integrieren [vgl. Olbert S., Prodoehl H. G. S.7]:

- Es wird eine hierarchische Linienorganisation mit einer dezentralen Netzwerkorganisation integriert.
- Es wird der Status quo evolutionär optimiert und zugleich explorativ erneuert.
- Es wird die Förderung von Flexibilität mit der Schaffung von Stabilität verknüpft.
- Es wird eine Kultur des fehlertoleranten Experimentierens mit einer Kultur der verlässlichen Fehlervermeidung verbunden.
- Es werden Räume für Trial and Error durch das Außerkraftsetzen fester Routinen und gleichzeitig eine Komplexitätsreduktion mithilfe von festen Routinen geschaffen.
- Es wird das Fremde heimatlich gemacht und das Heimatliche verfremdet.

Trotz der Gegensätze ist die agile Transformation machbar. Unternehmen des 21. Jahrhunderts die nachhaltig erfolgreich sein wollen müssen somit in der Lage sein Differenzen zu schaffen, um Übereinstimmungen zu fördern [vgl. Olbert S., Prodoehl H. G. S.7].

Ein weiterer wichtiger Aspekt ist der, zu verstehen das nicht nur das mentale Modell und Mindset entsprechend verändert werden muss. Agile Unternehmen benötigen Führungskräfte und Führung die in der Lage ist agil zu führen. Diese müssen in der Lage sein

- kollektive Intelligenz zu mobilisieren, um eine Richtung vor zu geben,
- andere zu befähigen zu entscheiden,
- sich Kritik zu stellen und selber zu hinterfragen,
- zuzuhören und aus Feedback zu lernen,
- andere erfolgreich zu machen,
- indirekt mithilfe von Rahmenbedingungen zu führen,
- einen Kontext für Selbstmanagement zu schaffen,
- mithilfe von Inspiration zu motivieren [vgl. Olbert S., Prodoehl H. G. S.8, 9].

Wie ein Unternehmen im Detail agil transformiert wird, ist nicht Teil dieser Arbeit. Es ist wichtig, zu verstehen, dass es schwer für Unternehmen des 21. Jahrhunderts wird, sich an die ständig wechselnden Systemumwelten anzupassen. Diese Arbeit soll eher die Frage beantworten, was genau die Herausforderungen für Unternehmen sind, die sich erhoffen mithilfe der agilen Transformation eine Lösung gefunden zu haben. Was genau unter dem Begriff Unternehmen verstanden wird und welche Formen es in diese Richtung gibt, wird im nächsten Kapitel erläutert.

4 Einteilung der Unternehmen

Um im späteren Verlauf die Herausforderungen für bestimmte Unternehmensarten abgrenzen zu können, müssen diese erst definiert werden. Jede Art eines Unternehmens besitzt prägnante Merkmale, die die Zugehörigkeit zu einer bestimmten Art bestimmen. Einigen Lesern werden die Begriffe Startup, Mittelstand und Konzern vertraut sein. Welche prägnanten Merkmale diese Arten genau definieren, dürfte allerdings den wenigsten Menschen geläufig sein. In diesem Kapitel werden die verschiedenen Arten von Startup über den Mittelstand bis hin zum Konzern definiert und die daraus resultierenden prägnanten Merkmale festgelegt.

4.1 Startup

Definition Startup (Quelle: [Achleitner Ann-Kristin 2])

Junge, noch nicht etablierte Unternehmen, die zur Verwirklichung einer innovativen Geschäftsidee (häufig in den Bereichen Electronic Business, Kommunikationstechnologie oder Life Sciences) mit geringem Startkapital gegründet werden und i.d.R. sehr früh zur Ausweitung ihrer Geschäfte und Stärkung ihrer Kapitalbasis entweder auf den Erhalt von Venture-Capital bzw. Seed Capital (evtl. auch durch Business Angels) angewiesen sind. Aufgrund der Aufnahme externer Gelder wie Venture-Capital ist das Unternehmen auf einen Exit angewiesen, im Zuge dessen die Kapitalgeber ihre Investments realisieren.

Auf Basis der Definition lassen sich folgende prägnante Merkmale herauskristallisieren:

- Das Unternehmen wurde erst vor wenigen Monaten oder Jahren gegründet
- Der Fokus liegt auf der Verwirklichung einer innovativen Geschäftsidee
- Geringes Startkapital bei der Gründung
- Aufgrund der Aufnahme externer Gelder, entsteht eine Erwartungshaltung gegenüber den Investoren

Die Definition und die daraus resultierenden prägnanten Merkmale zeigen, dass der allgemeingültige Gedanke, Startups sind kleine Unternehmen, die erst vor kurzer Zeit gegründet wurden, teilweise stimmig ist. Zusätzlich geht hervor, dass Startups sehr stark auf die Aufnahme externer Gelder angewiesen sind. Aus diesen Gründen lässt sich ableiten, dass der Druck eine Innovation zu realisieren hoch ist, da die Kapitalgeber in diese investieren. Zusätzlich

liegt der Fokus auf der Verwirklichung einer innovativen Geschäftsidee, was häufig eine Kultur des engen Zusammenhalts und einer gemeinschaftlichen Arbeitsweise herbeiführt.

Des Weiteren ist anzumerken, dass Startups die besten Voraussetzungen für ein gut funktionierendes Projektmanagement besitzen, da die Unternehmensgröße noch relativ überschaubar ist. Dadurch können diese flexibel auf neue Situationen reagieren [vgl. Neumann Mario 1].

4.2 Mittelstand

Laut [Süß Dirk] gibt es keine allgemeingültige Definition für den Begriff Mittelstand. Der Begriff kann jedoch anhand gängiger Definitionen abgegrenzt werden, um quantitative und qualitative Merkmale zu erhalten. Häufig wird der Begriff KMU (kleine und mittlere Unternehmen) verwendet, der der englischen Abkürzung SME (small and medium sized enterprise) nachempfunden ist. Eine der gängigsten Abgrenzungen für den Begriff des deutschen Mittelstands ist die des „Instituts für Mittelstandsforschung Bonn“ (folgend IFM Bonn genannt). Da das IFM Bonn Unternehmen anhand von quantitativen Kriterien wie Jahresumsatz und Beschäftigtenzahl definiert, wird diese Abgrenzung als quantitativer Teil zur Definition des Mittelstands verwendet [vgl. Süß Dirk].

| Unternehmensgröße | Zahl der Beschäftigten | Umsatz €/Jahr |
|---------------------|------------------------|-------------------------|
| kleinst | bis 9 | bis 2 Millionen |
| klein | bis 49 | bis 10 Millionen |
| mittel | bis 499 | bis 50 Millionen |
| KMU zusammen | unter 500 | bis 50 Millionen |

Tabelle 4.1: KMU-Definition in Anlehnung an [Süß Dirk] und [IFM Bonn]

Quantitativ kann auf Basis der Tabelle 4.1 ein mittelständisches Unternehmen bis zu 500 Mitarbeiter beschäftigen und 50 Millionen Euro Umsatz im Jahr generieren. Qualitativ weisen mittelständische Unternehmen die folgenden Merkmale auf (qualitative Ziele nach [IFM Bonn]):

- Einheit von Eigentum, Haftung und Führung
- Bis zu zwei natürliche Personen oder ihre Familienangehörigen (direkt oder indirekt) halten mindestens 50 % der Anteile eines Unternehmens
- diese natürlichen Personen (Anteilshaber) gehören der Geschäftsführung an

Auf Basis der quantitativen und qualitativen Kriterien können die folgenden prägnanten Merkmale, die ein mittelständisches Unternehmen definieren, abgeleitet werden:

- Bis zu 500 Mitarbeiter sind im Unternehmen beschäftigt
- Bis zu 50 Millionen Euro Umsatz pro Jahr
- Bis zu zwei natürliche Personen oder ihre Familienangehörigen (direkt oder indirekt) halten mindestens 50 % der Anteile eines Unternehmens
- Anteilshaber gehören der Geschäftsführung an

Aus den prägnanten Merkmalen geht hervor, dass mittelständische Unternehmen oft familiäre Strukturen aufweisen. Aus diesem Grund sind häufig flache Hierarchien aufzufinden. Das fördert ein flexibles Vorgehen und eine schnelle Entscheidungsfindung [vgl. Neumann Mario 2].

4.3 Konzern

Definition Begriff Konzern (Quelle: [Berwanger J., Pellens B., Rütters T., Sellhorn T.]

Sind ein herrschendes und ein oder mehrere abhängige Unternehmen unter der einheitlichen Leitung des herrschenden Unternehmens zusammengefasst, so bilden sie einen Konzern. Die einzelnen Unternehmen sind Konzernunternehmen. Liegt ein Beherrschungsvertrag oder eine Eingliederung vor, sind die Unternehmen als unter einheitlicher Leistung zusammengefasst anzusehen. Sind rechtlich selbstständige Unternehmen, ohne dass das eine Unternehmen von dem anderen abhängig ist, unter einheitlicher Leitung zusammengefasst, bilden auch sie einen Konzern.

Aus der Definition (siehe Definition Begriff Konzern) geht hervor, dass ein Konzern ein Gebilde aus mehreren Unternehmen ist. Dabei agiert ein Unternehmen als „Herrschendes“ und ein oder mehrere Unternehmen ordnen sich unter. Zusammen bilden sie einen Konzern. So lassen sich die folgenden prägnanten Merkmale für einen Konzern wie folgt schildern:

- Ein Unternehmen agiert als „herrschendes“ Unternehmen
- Mehrere Unternehmen ordnen sich unter
- Untergeordnete Unternehmen können auch rechtlich selbstständige Unternehmen sein

Da ein Konzern mehrere Unternehmen vereint, sind die Hierarchien entsprechend hoch. Dieser Umstand macht es schwierig eine Kultur des engen Zusammenhalts und einer gemeinschaftlichen Arbeitsweise, wie es etwa bei Startups häufig der Fall ist (siehe Kapitel 4.1 Startup), beizubehalten. Zusätzlich erschwert es ein flexibles Vorgehen und eine schnelle Entscheidungsfindung im Vergleich mit mittelständischen Unternehmen.

Zusammengefasst besitzt jede Unternehmensart prägnante Merkmale, die das jeweilige Unternehmen definieren. Startups sind häufig sehr junge Unternehmen mit einer innovativen Geschäftsidee. Der Mittelstand auf qualitativer Ebene eher traditionell und familiär geprägt und auf quantitativer Ebene mitarbeiter- und umsatzbezogen. Konzerne hingegen sind große Unternehmenskomplexe, in denen sich viele Unternehmen einer Hierarchie unterordnen. Im nächsten Kapitel werden Berichte und Interviews über die agile Transformation verschiedener Unternehmen analysiert. Da nun prägnante Merkmale zur Identifikation der verschiedenen Unternehmensarten geschaffen wurden, können im nächsten Kapitel die Berichte und Interviews den verschiedenen Unternehmensarten zugeordnet werden. Dies ist wichtig im weiteren Verlauf um eventuelle Zusammenhänge hinsichtlich der Herausforderung der agilen Transformation herauszufinden.

5 Erfahrungen der Agilen Transformation

In den vorherigen Kapiteln wurde erläutert, was der Begriff der agilen Transformation für Unternehmen bedeutet und welche verschiedenen Unternehmensarten es gibt. Dieses Kapitel soll Erfahrungen bereits durchgeführter Transformationen in Form von Berichten zusammentragen. Zusätzlich werden verschiedene Mitarbeiter, verschiedener Unternehmen zu dem Thema befragt. Das Ziel dieses Kapitels ist die Ermittlung verschiedenster Herausforderungen durch eine Analyse der Berichte, der Fragebögen und Interviews.

5.1 Berichte

Es gibt einige Unternehmen und Berater, die sich mit dem Thema der agilen Transformation bereits auseinandergesetzt haben. Jeder hat dabei seine eigenen Erfahrungen gemacht. Diese werden im Folgenden dargelegt.

5.1.1 Bericht: Erfahrungsbericht eines agilen Beraters [vgl. Ifill J., Augsten S.]

Desto größer eine Organisation ist, desto träger ist diese. Ein einziges Problem wird häufig mit vielen verschiedenen Workarounds und individuellen Lösungen behoben. Zusätzlich gibt es wenig Kooperation zwischen den verschiedenen Bereichen, was zu verlorenen Wissen führt. Das hat zur Folge das Prioritäten falsch gesetzt und Projekte verzögert werden. Dieses Problem wird zusätzlich durch anspruchsvollere Kunden und Mitarbeiter, komplexere Projekte und die Digitalisierung verstärkt. Um diese Herausforderungen zu bewältigen, möchten viele Unternehmen agil werden.

Als Unternehmen zu erkennen, was überhaupt mit der „Agilität“ erreicht werden will, ist eine der Herausforderungen der Transformation. Ist es mehr Transparenz in Projekten oder eher Geschwindigkeit und Effizienz, die angestrebt werden. Wie auch immer die Ziele der Transformation aussehen, es muss immer im Vorhinein der Aufwand dem Gegenwert gegenübergestellt werden.

Konzerne besitzen eine völlig andere Größenordnung im Vergleich zu Startups. Konzernabteilungen agieren weitestgehend unabhängig voneinander und besitzen eigene Budgets. Zusätzlich sind diese räumlich voneinander getrennt und besitzen klare hierarchische Struk-

turen. Dabei spielt es eine große Rolle Wertschöpfung eindeutig zuzuordnen. Viele Unternehmen haben während der agilen Transformation Probleme, überhaupt einzuschätzen, ob die agilen Ziele Vorrang vor den klassischen haben.

Besonders bei der Umsetzung der agilen Methoden und der Transformation ist die IT gefragt. Diese ertrinkt jedoch häufig zusätzlich im Tagesgeschäft. Damit die Transformation nicht endlos wird, werden einige Grundvoraussetzungen benötigt. Die Umwandlung der Organisation ist hier zusätzlich eine Belastung, da das Geschäft weiter gehen muss, während es transformiert wird. Zusätzlich ergibt es keinen Sinn, gleich alle Bereiche umzuwandeln.

Es wird ein großes Konzept benötigt, innerhalb dem kleine agile Teams arbeiten können, allerdings trotzdem Anforderungen des Business erfüllt werden können. In manchen Fällen wird hierfür die gesamte Arbeitskultur aufgebrochen, häufig genügt es, bei einzelnen Bereichen anzufangen. Die gesamte Arbeitsweise muss geändert werden um die Bereitschaft zur Agilität hinzuschaffen. Um diese Bereitschaft zu schaffen, muss bei der Veränderung des Vergütungs- und Aufstiegsmodells angefangen werden, bis hin zur Aufstellung der Teams. Das Klima innerhalb der Organisation muss Offenheit und die Bereitschaft sich, ohne Grenzen auszutauschen, fördern. Für große Organisationen ist das häufig nicht in einem Schritt zu schaffen.

Konzernprojekte werden häufig unternehmensweit geplant. Die Teams arbeiten agil an kleinen Aufgaben mit klar definierten Ergebnissen. Zusätzlich sind sie immer über das größere Ziel und den Status der anderen Teams gut informiert. Werden Abteilungen im Zuge der Transformation zu Core Deliverable Areas, so müssen diese plötzlich Produkte und Services in planbare Einheiten herunterbrechen. Alle Teams und übergreifenden Gruppen müssen jetzt Abhängigkeiten und Risiken jedes Zeitpunkts im Lebenszyklus im Blick behalten. In der Praxis allerdings ist es nicht so einfach, an diesen Punkt zu kommen. Die Gewohnheit der Teams lag darin, in abgeschlossenen Einheiten zu arbeiten und ihre kleineren eigenen Ziele im Auge zu behalten. Des Weiteren müssen diese sich erst an die Aufwandsmessung in Story Points statt Mann-Tagen gewöhnen. Häufig führt diese Umstrukturierung zu langen Diskussionen. Eine sinnvolle Interaktion zwischen den Teams und eine weitergehende Transparenz muss erst geübt werden.

Ein weiterer Aspekt ist die technologische Ebene. Problematisch wird ein einheitliches Projektmanagement wenn die Teams keine einheitliche Technologie zur Schaffung von Transparenz und zur Arbeitsplanung verwenden. Die Einführung solcher Teams muss durch Trainings während der Einführung unterstützt werden. Der Prozess ist iterativ mit Einfluss des gesamten Feedbacks. Um eine einzige Wahrheit als Basis für die Planung, Umsetzung, Testing, Release Management und das Reporting zu schaffen, müssen alle Tools auf den gleichen

Datenpool zugreifen.

Ein großer Kunde von [Ifill J., Augsten S.] nutzt CA Agile Central. Das Planungstool wurde extra für die Anforderungen des Konzerns entworfen und hilft dem Kunden bei Continuous Integration and Delivery oder DevOps. Als erstes Pilotprojekt beschränkte sich das Tool zunächst auf eine Niederlassung. Eines der Probleme waren die niederlassungsübergreifenden Strukturen in ein agiles Projekt miteinzubeziehen und diese umzuwandeln. Einer der entscheidenden Faktoren war, dass seit Beginn auf Konzernleitungsebene eine große Aufmerksamkeit bestand und aktiv seitens Niederlassungsleitung unterstützt wurde. Besonders geholfen hat es, einzelne als Botschafter für den agilen Ansatz zu machen. Diese Botschafter sollten sicherstellen, dass Botschaften konsistent bleiben und Regeln eingehalten werden.

5.1.2 Bericht: Agile Transformation - 7 gute Gründe die Finger davon zu lassen! [vgl. Schumacher Hans Jörg]

Agile Prinzipien in Unternehmen umzusetzen kann eine Fehlentscheidung sein. [Schumacher Hans Jörg] berichtet in seinem Artikel „Agile Transformation - 7 gute Gründe die Finger davon zu lassen!“ darüber, wieso diese so häufig scheitern.

1. Häufig fehlt eine Kultur des Vertrauens

Aussage [Schumacher Hans Jörg]

Ich vertraue meinen Mitarbeitern nicht - sie sind weder motiviert noch kompetent genug - und Kontrolle ist der einzige Weg, die Produktivität zu sichern.

Die „Kultur des Vertrauens“ ist eine der Grundlagen für eine erfolgreiche agile Transformation. Sie sendet die Botschaft, dass das Commitment, Eigeninitiative, Kreativität und das Verantwortungsbewusstsein der Mitarbeiter erfordert wird. Häufig senden jedoch Unternehmen durch ihren Führungsstil und das Führungsverhalten eine gegenteilige Botschaft. Oft gilt der Gedanke durch Kontrolle die Produktivität zu sichern [vgl. Schumacher Hans Jörg].

2. Massenproduktion

Aussage [Schumacher Hans Jörg]

In unserem Unternehmen produzieren wir nur Massenprodukte und erledigen Routineaufgaben für einen stabilen Markt.

Für Unternehmen die nur Massenprodukte produzieren und Mitarbeiter nur Routineaufgaben erledigen, gibt es keinen Mehrwert durch die agile Transformation. Agile

Modelle entfalten ihr volles Potenzial nur, wenn Mitarbeiter gefordert sind, eigenverantwortlich agieren, kundenorientiert arbeiten oder innovative und kreative Lösungen entwickeln wollen [vgl. Schumacher Hans Jörg].

3. Direktionaler Führungsstil

Aussage [Schumacher Hans Jörg]

Management by Command and Control: Ich möchte keine selbstständig denkenden und handelnden Mitarbeiter in meinem Unternehmen!

Wenn das Management nicht bereit ist, selbstorganisierende Mitarbeiter zu tolerieren, ist es schwer agile Prozesse zu etablieren, da dies eines der Grundlagen darstellt (siehe Kapitel 2.3 Agile Prinzipien).

4. Personalentwicklung ist unnütz

Aussage [Schumacher Hans Jörg]

Ich investiere nicht in Sozial-Klimbim und in die Aus- und Weiterbildung meiner Mitarbeiter!

Besonders im Bezug auf Bereiche, die sich ständig weiterentwickeln, wie etwa die IT, sind Aus- und Weiterbildungen enorm wichtig. Aus finanzieller Sicht besteht immer die Gefahr, dass ein kürzlich geschulter Mitarbeiter das Unternehmen verlässt. Wenn ein Unternehmen nicht das Risiko in kauf nimmt, steht das einer agilen Transformation im Weg [vgl. Schumacher Hans Jörg].

5. Die Besten sind wir!

Aussage [Schumacher Hans Jörg]

Unsere aktuellen Verfahren und Methoden sind gut genug für unseren Markt - wir benötigen keinen kontinuierlichen Verbesserungs- und Innovationsprozess.

Unternehmen die sich auf den Erfolgen ihrer Vergangenheit ausruhen, haben in der Zukunft Schwierigkeiten. Sobald neue Wettbewerber erscheinen oder neue Innovation und Verfahrensweisen den bestehenden Markt revolutionieren, schadet Stillstand im Unternehmen. Organisationen die Schwierigkeiten haben kontinuierlich den Verbesserungs- und Innovationsprozess zu leben, haben es schwer, dass Unternehmen agil zu transferieren [vgl. Schumacher Hans Jörg].

6. Leitbilder und Visionen sind überflüssig

Aussage [Schumacher Hans Jörg]

Wer Visionen hat sollte zum Arzt gehen!

Eine Vorstellung der Zukunft (Vision) und eine stabile Wertelandschaft gehören zu einer agilen Kultur. Unternehmen die sich hinsichtlich dessen schwertun, werden auch Probleme haben, „Agilität“ zu einem zukunftsweisenden Wert innerhalb ihres Unternehmens zu machen. Alle Mitarbeiter werden durch die agile Transformation dazu aufgefordert immer das beste zu geben und die Vision zu leben [vgl. Schumacher Hans Jörg].

7. Erfahrungen anderer

Aussage [Schumacher Hans Jörg]

Mein Freund im Golfclub hat es schon mal probiert und so seine Erfahrungen gemacht!

Unternehmen unterscheiden sich. Die agile Transformation ist extrem anstrengend und aufwendig und muss individuell anhand des Unternehmens durchgeführt werden. Erfahrungen „anderer“ müssen nicht zwingend für das eigene Unternehmen gelten. Aus diesem Grund kann es sich lohnen, zu erst einen kleinen überschaubaren Bereich der Organisation mit einem agilen Ansatz zu starten und Erfahrungen zu sammeln [vgl. Schumacher Hans Jörg].

5.1.3 Bericht: Eberhard Wolff - Erfahrungen [vgl. Wolff Eberhard]

Herr Eberhard berichtet, dass er Erfahrungen in einem Projekt gemacht hat, in dem die Vorteile der Agilität plötzlich zu Problemen führten. Die Agilität hätte durch die frühe Produktivstellung der Software und die Abschätzungen für den Aufwand des Projektes, frühzeitig zur Einsicht geführt, dass das Projekt länger als geplant dauern würde. Normalerweise ist es gut, zu erfahren das dieses Risiko besteht, allerdings in dem Fall hätte es zum Abbruch des Projektes geführt. Klassisch hätte das Projekt das Ziel auch nicht erreicht, jedoch wäre es mit ein paar politischen Tricks nicht abgebrochen worden. Der Umgang mit dem Feedback stellt hier ein Problem dar. Eine agile Kultur fordert das Problem zu analysieren und konstruktiv zu lösen anstatt personelle Konsequenzen zu ziehen oder direkt das Projekt abzubrechen. So hilft häufig nur das Verschleiern von Risiken oder politische Spiele, um ein risikoreiches Projekt in einer nicht agilen Kultur durchzuführen. Dieses Projekt hätte ebenfalls negative Auswirkungen auf die Karriere des Projektleiters gehabt. Projektleiter müssen Projekte

erfolgreich abschließen, um in ihrer Karrieren voranzukommen. Agile Projekte hingegen besitzen keinen Projektleiter. Nur das Team ist für den Erfolg oder Misserfolg des Projektes verantwortlich. Projektleiter sind nur in klassischen Organisationen für den Erfolg ihres Teams verantwortlich und werden entsprechend belohnt oder bestraft. Um das Unternehmen erfolgreich agil zu Transferieren muss das Verständnis hierfür grundlegend geändert werden. Völlig zurecht predigt Agilität die Verantwortung des Teams. Dieser Ansatz ist in vielen Organisationen jedoch nicht so leicht realisierbar.

Ein anderes Projekt hatte das Problem, dass ein klassisches Produktdesign auf eine agile Projektorganisation stieß. Klassisch wurde in Quartalsreleases gedacht, hingegen die Projektorganisation Aufgrund von zwei Wochen Sprints jeweils neue Software bereitstellen konnte. Das hatte zur Folge, dass das 14-Tägige Feedback der Anwender nicht in die Produktplanung miteinbezogen werden konnte. Häufig bestand die Möglichkeit erst ein Feature probeweise zu implementieren und dieses erst später vollständig umzusetzen. [vgl. Microsoft] hat gezeigt, dass höchstens 30% der Produktdesigner die Beliebtheit eines Features richtig einschätzen können. Der Nutzer hätte durch das Probieren des Features frühzeitig Feedback geben können. So muss der Produktdesigner nicht mehr schätzen, sondern kann auf das Feedback der Nutzer setzen. Zusätzlich sind die Motive der Projektbeteiligten häufig unterschiedlich. Auftraggeber wollen Geld sparen, hingegen Dienstleister Geld verdienen und sicher den Erfolg des Projektes wollen. Durch die gegensätzlichen Ziele entsteht Konfliktpotenzial. Letztendlich sind eine Vielzahl an Leuten an einem Projekt beteiligt, die viele unterschiedliche Motive besitzen. Eine agile Organisation bringt all dem ein Menschenbild entgegen, an dem jeder an dem Erfolg eines Projektes interessiert ist. Wenn die Motive der Beteiligten nicht stimmen, macht das auch Sinn.

Die erläuterten Probleme liegen im Management und in der Kultur. Organisationen die ihr Unternehmen agiler gestalten wollen, müssen lernen mit Problemen konstruktiv umzugehen, die Projektleiter Rolle zu überdenken, Produktdesigns zu agilisieren und ein positives Menschenbild fördern. Kultur und Umgebung müssen dazu passen, nur dann funktionieren agile Prozesse. Sie müssen entsprechend geändert werden, wenn diese nicht passen. Unternehmen sind häufig mit ihren bestehenden Vorgehensmodellen und Kultur auf dem Markt gut positioniert, sodass kein Druck zum Wandel herrscht. Unternehmen, die nicht diesen Wandel vollziehen, werden früher oder später halbherzige agile Prozesse implementieren. Herr Eberhard sieht keine Möglichkeit, Agilität auf diese Kulturen anzupassen. Häufig funktioniert die Agilität nicht, da ein Problem in der Kultur der Unternehmen besteht. Oft wird Agilität zudem falsch verstanden. Die agile Transformation wird auch noch in den nächsten Jahren ein Thema bleiben.

5.1.4 Bericht: Erfahrungsbericht von [Tausendfreund Joerg] bei der Einführung „agiler Projektarbeit“

Herr [Tausendfreund Joerg] ist Berater und war bereits lange Zeit für die Weiterentwicklung der klassischen Projektarbeit aktiv. Er hat bereits viele Scrum-Projekte in unterschiedlichen Rollen als extern Berater begleitet. Dieser Bericht handelt von seiner ersten Erfahrung, einem Unternehmen bei der Transformation hin zum agilen Arbeiten zu helfen.

Zum Start wurde ihm die Botschaft nahegelegt so schnell wie möglich die agile Projektarbeit zum Laufen zu bekommen. Ihm wurden direkt zwei Bereiche im Unternehmen übertragen, die transformiert werden sollten. Zusätzlich wurde die Botschaft „Sie kümmern sich um die Teams und der Rest des Unternehmens wird sich auf das einstellen, was dann passiert“ [Tausendfreund Joerg] klar gemacht. Angefangen wurde mit der Grundausbildung der Mitarbeiter für das agile Projektmanagement (Scrum). Die Rollen Product Owner und Scrum Master erhielten extra Ausbildungen. Danach war allen Projektmitglieder augenscheinlich klar, wer welche Rollen im Team übernimmt. Bis zu diesem Zeitpunkt lief die Transformation sehr gut, danach fingen die ersten Probleme an.

Nach Abschluss der Einführung und der Schulungen waren die ersten Herausforderungen in Sicht. Dass es plötzlich keinen Projektplan mehr geben sollte, überforderte zwei der Bereichsleiter. Die Selbstorganisation der Teams wurde als unmöglich dargestellt. Es wurde sich gefragt, wieso der Scrum Master nicht die Rolle des Projektleiters wahrnimmt. Überfordert mit der neuen Art der Zusammenarbeit waren auch die unterstützenden Bereiche Teams und angrenzenden Bereiche mit dem Entwicklungsprozess im Unternehmen. So gab es nach kurzer Zeit unglückliche Grabenkriege statt effektiver Projektarbeit. Herr [Tausendfreund Joerg] fand während der nächsten Review einen Trümmerhaufen vor und durfte direkt beim Geschäftsführer vorsprechen. Es wurde sofort die agile Herangehensweise und Arbeit infrage gestellt und alle Anregungen die überhaupt zu der Transformation geführt hatten, ausgeblendet. Nur durch die Hilfe eines starken Fürsprechers im Kreise der Bereichsleiter, wurde die Transformation weitergeführt.

Während alles auf Halt gesetzt wurde, konnte Stück für Stück aufgeräumt und mehr oder weniger, wieder von vorne begonnen werden. Ein konsequentes Informations- und Schulungskonzept wurde entwickelt und umgesetzt. Mithilfe dessen konnte am Ende ein erstes agiles Projekt auch wirklich agil abgeschlossen werden. Letztendlich war es eines seiner wichtigsten Projekte, denn er hat genau das gelernt, was überall beschrieben wird, dass Veränderung nicht einfach irgendwo in der Organisation aufgesetzt werden kann [Tausendfreund Joerg]. Das gesamte System muss „mitwachsen“ und „mitgehen“, auch wenn sich nicht alle Bereiche aktiv beteiligen.

5.2 Fragebogen

Zur Ermittlung der Herausforderungen reichen Berichte einzelner Berater oder Mitarbeiter nicht aus. Um mehr Informationen zu erhalten, wird ein Fragebogen erstellt (siehe kompletten Fragebogen im Anhang Abbildung 1 und 2). Mithilfe des Fragebogens soll der zu Befragende seine Ansicht über agile Vorgehensweisen und die Transformation schildern. Hierbei ist es wichtig zu verstehen, dass es sich bei dieser Umfrage um eine qualitative Umfrage handelt, bei der nur wenige Teilnehmer, offene Fragen detailliert beantworten. Die folgenden Fragen sollen die Informationen ermitteln.

1. Wie würden Sie Agilität im Unternehmen beschreiben?

Diese Frage soll ermitteln, ob der Befragte sich bereits mit dem Thema Agilität in Verbindung mit Unternehmen auseinandergesetzt hat. Zusätzlich wird sehr gut ersichtlich, ob und wie weit das Thema verstanden wurde.

2. Bitte beschreiben Sie, warum ihr Unternehmen agil ist oder nicht.

Ob ein Unternehmen bereits verschiedene Bereiche agil gestaltet hat oder nicht, soll mithilfe dieser Frage ermittelt werden.

3. Was stellen Sie sich unter dem Begriff der „agilen Transformation“ vor?

Da das Thema sehr weitflächig ist, soll herausgefunden werden, ob der Befragte versteht, was eine agile Transformation ist.

4. Haben Sie bereits Erfahrungen mit der agilen Transformation? Wenn ja, welche?

Eine der wichtigsten Fragen zur Ermittlung der Herausforderungen ist die Frage, welche Erfahrungen mit dem Thema bereits gemacht wurden. Erfahrungswerte spiegeln oft, Probleme die während der Integration aufgetreten sind.

5. Denken Sie das eine agile Transformation in ihrem Unternehmen notwendig wäre? Bitte die Antwort begründen.

Viele Unternehmen sehen keine Notwendigkeit darin, Prozesse und Kultur anzupassen. Diese Frage soll bestimmen, was die Gründe für oder gegen eine Transformation im Unternehmen sind.

6. Was für Herausforderungen würde eine agile Transformation für Ihr Unternehmen mitbringen?

Bei dieser Frage soll festgestellt werden, ob der Befragte sich den Herausforderungen bewusst ist.

7. Würden Sie Ihr Unternehmen eher als Start-up, Mittelstand oder Konzern bezeichnen?

Viele der aufgestellten Hypothesen (siehe Kapitel 1.1 Zielsetzung - Hypothesen) lassen sich mithilfe dieser Frage, mit den bereits gegebenen Antworten verknüpfen.

5.2.1 Ergebnisse des Fragebogens

Der Fragebogen wurde an ehemalige Mitarbeiter verschiedenster Unternehmensarten geschickt und beantwortet. Es wurde eine Frist bis zum 15.06.2019 gestellt.

HINWEIS: Tabelle mit folgenden Spalten: Fragenummer - Startup - Mittelstand - Konzern
Jede Zelle enthält eine oder mehrere Antworten

5.3 Interviews

Zusätzlich zu den Fragebögen, werden noch Interviews auf Basis des Fragebogens geführt.

5.4 Analyse

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

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

- [Achleitner Ann-Kristin 1] Achleitner Ann-Kristin. *Handbuch Finanzierung*. 2001. Gabler Verlag, Wiesbaden.
- [Achleitner Ann-Kristin 2] Achleitner Ann-Kristin. *Definition Start-Unternehmen*. URL: <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/start-unternehmen-42136/version-265490> (besucht am 26.03.2019).
- [Anderson David James] Anderson David James. *Kanban ? Successful Evolutionary Change for Your Technology Business*. 2010. Blue Hole Press.
- [Berwanger J., Pellens B., Rüthers T., Sellhorn T.] Berwanger J., Pellens B., Rüthers T., Sellhorn T. *Definition Konzern*. URL: <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/konzern-40088/version-263482> (besucht am 26.03.2019).
- [Denning S.] Denning S. *Why do managers hate agile*. URL: <http://www.forbes.com> (besucht am 26.01.2015).
- [Duden agil] Duden. *Duden Bedeutung agil*. URL: <https://www.duden.de/rechtschreibung/agil> (besucht am 28.03.2019).
- [Epping Thomas] Epping Thomas. *Kanban für die Softwareentwicklung*. 2011. Springer.
- [Gessler M.] Gessler M. *Kompetenzbasiertes Projektmanagement (PM3): Handbuch für die Projektarbeit, Qualifizierung und Zertifizierung auf Basis der IPMA Competence Baseline Version 3.0*. 2009. GPM Deutsche Gesellschaft für Projektmanagement.

- [Hilmer S., Krieg A.] Hilmer S., Krieg A. *Projektmanagement und Vorgehensmodelle 2014 - Soziale Aspekte und Standardisierung*. 2014. Gesellschaft für Informatik e.V., S. 47–57.
- [Hofert Svenja] Hofert Svenja. *Agiler führen: Einfache Maßnahmen für bessere Teamarbeit, mehr Leistung und höhere Kreativität*. 2009. Springer Gabler.
- [IBM - RUP] Wahli U., Irani M., Magee M., Negrello A., Palma C., Smith J. *Rational Business Driven Development for Compliance*. 2006. ibm / redbooks.
- [Ifill J., Augsten S.] Ifill J., Augsten S. *Erfahrungsbericht eines Agile-Beraters. Der Druck, im Konzern agil zu werden*. URL: <https://www.dev-insider.de/der-druck-im-konzern-agil-zu-werden-a-747163/> (besucht am 07.05.2019).
- [IFM Bonn] IFM Bonn. *KMU Definition des IFM Bonn*. URL: <https://www.ifm-bonn.org/definitionen/kmu-definition-des-ifm-bonn> (besucht am 26.03.2019).
- [Keith Kent] Keith Kent. „The Case for the Servant Leadership“. In: *Westfield, IN: Greenleaf Center for Servant Leadership* (). 2008.
- [Komus A., Kamlowski W.] Komus A., Kamlowski W. „Gemeinsamkeiten und Unterschiede von Lean Management und agilen Methoden“. In: *Working Paper des BPM-Labors Hochschule Koblenz* (). 2014.
- [Kusay-Merkle Ursula] Kusay-Merkle Ursula. *Agiles Projektmanagement im Berufsalltag*. 2018. Springer Gabler.

- [Microsoft] Kohavi R., Crook T., Longbotham R., Frasca B., Henne R., Lavista Ferres J., Melamed T. „Online Experimentation at Microsoft“. In: *Microsoft ThinkWeek paper* (). 2009. URL: <http://ai.stanford.edu/~ronnyk/ExPThinkWeek2009Public.pdf>.
- [Neumann Mario 1] Neumann Mario. *Pragmatisches Projektmanagement für Startups*. URL: <https://www.deutsche-startups.de/2014/11/07/pragmatisches-projektmanagement-fuer-start-ups> (besucht am 26.03.2019).
- [Neumann Mario 2] Neumann Mario. *Projektmanagement im Mittelstand*. URL: <https://www.pc-magazin.de/business-it/projektmanagement-mittelstand-1937112.html> (besucht am 26.03.2019).
- [Oestereich B., Weiss C.] Oestereich B., Weiss C. *APM - Agiles Projektmanagement: Erfolgreiches Timeboxing für IT-Projekte*. 2007. dpunkt.verlag.
- [Oestereich Bernd] Oestereich Bernd. „Agiles Projektmanagement“. In: *HMD* 45.18 (). 2008.
- [Olbert S., Prodoehl H. G.] Olbert S., Prodoehl H. G. *Überlebenselixier Agilität*. 2019. Springer Gabler, Wiesbaden.
- [Pichler R.] Pichler R. *Scrum - Agiles Projektmanagement erfolgreich einsetzen*. 2007. dpunkt Verlag.
- [Sauter R., Sauter W., Wolfig R.] Sauter R., Sauter W., Wolfig R. *Agile Werte- und Kompetenzentwicklung*. 2018. Springer Gabler.
- [Schelle H., Ottmann R., Pfeiffer A.] Schelle H., Ottmann R., Pfeiffer A. *ProjektManager*. 2008. GPM - Deutsche Gesellschaft für Projektmanagement.

[Schumacher Hans Jörg]

Schumacher Hans Jörg. *Agile Transformation ? 7 gute Gründe die Finger davon zu lassen!* URL: <https://roloffuandschumacher.de/blog/agile-transformation/> (besucht am 09.05.2019).

[Süß Dirk]

Süß Dirk. *Mittelstand - Definitionen*. URL: https://www.hk24.de/produktmarken/interessenvertretung/wirtschaft-politik/mittelstandspolitik/mittelstand_definitionen/1145582 (besucht am 26.03.2019).

[Tausendfreund Joerg]

Tausendfreund Joerg. *Agile Projektarbeit einführen - ein Erfahrungsbericht*. URL: <https://personalentwicklung.weka-learning-group.com/agiles-projektmanagement-erfahrungsbericht> (besucht am 14.05.2019).

[Wolff Eberhard]

Wolff Eberhard. *Das Problem mit der Agilität*. URL: <https://www.heise.de/developer/artikel/Das-Problem-mit-der-Agilitaet-4140080.html> (besucht am 09.05.2019).

Anhang 1, Fragebogen

Fragebogen zu den Herausforderungen der agilen Transformation

Erst mal vielen Dank das Sie sich die Zeit nehmen, die Fragen zu beantworten. Mein Name ist Dominic Schmitz und ich studiere Business Information Systems (M.Sc.) an der Hochschule Augsburg. Um detaillierte Ergebnisse für meine Masterthesis mit dem Titel „Herausforderungen der agilen Transformation in Unternehmen“ zu erhalten, habe ich diesen Fragebogen erstellt. Die Abgabefrist ist der 10.06.2019. Zuerst ein paar Fragen zu Ihrer Person.

| | |
|--------------------------|--|
| Vor- und Nachname: | |
| Position im Unternehmen: | |
| Größe des Unternehmens: | |

Ich versichere Ihnen, dass alle erhobenen Daten nur für Recherchezwecke verwendet werden und Sie nicht namentlich in der Arbeit erwähnt werden, außer Sie wünschen es ausdrücklich.

Der Fragebogen besteht aus sieben Fragen. Alle Fragen sind offene Fragen. Durch den Umbruch vieler Unternehmen in Richtung Agilität gibt es viele Herausforderungen. Ziel dieses Fragebogens ist es, herauszufinden was die Herausforderungen für Unternehmen hinsichtlich der agilen Transformation sind.

1. Wie würden Sie Agilität im Unternehmen beschreiben?
2. Bitte beschreiben Sie, warum ihr Unternehmen agil ist oder nicht.
3. Was stellen Sie sich unter dem Begriff der „agilen Transformation“ vor?

Abbildung 1: Fragebogen Seite 1

4. Haben Sie bereits Erfahrungen mit der agilen Transformation? Wenn ja, welche?
5. Denken Sie das eine agile Transformation in ihrem Unternehmen notwendig wäre? Bitte die Antworten begründen.
6. Was für Herausforderungen würde eine agile Transformation für Ihr Unternehmen mitbringen?
7. Würden Sie Ihr Unternehmen eher als Start-up, Mittelstand oder Konzern bezeichnen?

Vielen Dank für Ihre Teilnahme.

Anhang 2, Fragebogen Antworten

A Antworten

| | |
|---------------------------------|-----------------|
| Position im Unternehmen: | Geschäftsführer |
| Größe des Unternehmens: | 80 MA |

Tabelle A.1: Daten

1. Wie würden Sie Agilität im Unternehmen beschreiben?

Agilität im Unternehmen bedeutet in erster Linie, dass man als Unternehmen sowie alle Abteilungen und Teams im Einzelnen schnell und unkompliziert auf die sich ständig ändernden äußeren Faktoren entsprechend reagieren können. Reagieren heißt an dieser Stelle nicht „Dagegenhalten“, sondern diese annehmen und sich möglichst optimal anpassen oder sogar für sich die maximal möglichen Vorteile daraus ziehen. In agilen Unternehmen hört man den Satz „das haben wir schon immer so gemacht“ immer seltener bis gar nicht. Agile Unternehmen sind etwas chaotischer strukturiert, weil nur in einem geordneten Chaos etwas Neues sich formen kann und somit dauerhaft eine Form der Veränderung vollzogen wird.

2. Bitte beschreiben Sie, warum ihr Unternehmen agil ist oder nicht.

Unser Unternehmen ist agil und soll auch weiterhin agil bleiben. Das Unternehmen geht mit jedem Projekt innovative und zum Teil neue Wege. Mit jedem Projekt, ob es am Ende erfolgreich war oder nicht, gewinnen Mitarbeiter an wertvolle Erfahrung, an neuen Methoden, an neuen Ideen. Es gibt keine feste Teamgrenzen, wir arbeiten vielmehr in virtuellen Teams, die sich auf die Herausforderung jedes Projektes einstellen und neu entstehen. Auch neue Technologien oder neue Methoden werden in unserem Unternehmen nicht nur angenommen, sondern aktiv angewendet und an unsere Kunden weitergegeben. Welche Faktoren sprechen eindeutig dafür, dass unser Unternehmen agil ist:

- Wir haben OKRs eingeführt und arbeiten aktiv nach OKR-Modell
- Wir haben eine Clean Desk Policy im Unternehmen
- Unsere Hierarchien sind sehr flach
- Wir sprechen von „One Team“ in dem 80 Mitarbeiter agil arbeiten
- Wir erweitern unser Portfolio ständig mit neuen Themen

- Wir bitten dem Kunden nicht nur das, was wir können, sondern alles, was wir in der kurzen Zeit vor dem Projektstart noch schaffen zu lernen
- Wir haben eine hohe Fehlerkultur, denn nur wer etwas Neues probiert fällt öfters auf die Nase
- Ein GF oder Senior Consultant arbeitet in Projekten auch mit einem Praktikanten zusammen und macht die Sch***-Aufgaben auch alleine

3. Was stellen Sie sich unter dem Begriff der „agilen Transformation“ vor?

Agile Transformation bedeutet eine dauerhafte Veränderung, die sich immer wieder vorsetzt. Eine solche Transformation kann nicht abgeschlossen werden. Sie hat gewisse Etappen, die man erreichen kann, die man auch erreichen muss, aber es geht dann gleich weiter. Es ist eine ständige unternehmerische Weiterentwicklung, die gleichzeitig eine Verbesserung ist. Man kann an dieser Stelle sogar von kontinuierlichen Verbesserungsprozessen in einer Organisation sprechen, die zusammengefasst und aus der Flughöhe betrachtet eine agile Transformation des Unternehmens darstellen.

4. Haben Sie bereits Erfahrungen mit der agilen Transformation? Wenn ja, welche?

Fast jeder größere CRM-Ansatz bedeutet eine digitale Transformation, eine neue Art zu arbeiten, mobil zu sein. Solche Projekte werden nicht nur nach agilen Methoden abgearbeitet, sondern legen Grundsteine oder sogar erreichen Etappenziele einer unternehmerischen Transformation. Ob es die große SAFe- oder die kleine SCRUM-Methodik ist, unterscheidet sich die Vorgehensweise im Kern kaum. Mit SAFe wird lediglich die SCRUM-Methodik durch die Skalierung angepasst und sehr breit angewendet. Die Treiber der digitalen Transformation sind in erster Linie die IT-lastige Bereiche eines Unternehmens. Für die Fachbereiche bedeutet die Transformation gleichzeitig einen Change, daher spielt das Change-Management während der Transformation eine entscheidende Rolle. Meine Erfahrungen mit der agilen Transformation sind vielseitig, von Neustrukturierung und dadurch Modernisierung der Unternehmensbereiche bis zu IT-Transformation von On-Demand in die Cloud. Dabei arbeiten Großkonzerne eher nach SAFe-Methodik während die Mittelständler und Kleinunternehmen von SCRUM sprechen.

5. Denken Sie das eine agile Transformation in ihrem Unternehmen notwendig wäre? Bitte die Antwort begründen.

Ja, diese ist nicht nur notwendig, sondern es ist jedem im Unternehmen Bewusst, dass sich permanent vieles verändern muss, um „am Ball zu bleiben“ und dem Mitbewerber immer „einen Schritt voraus“ zu sein. Ob die Veränderung in der IT-Landschaft, in der Zusammenarbeit, in der Team-Zusammenstellung oder neue Standorte und neue Themenfelder ? all diese Veränderungen gehören in unserem Unternehmen zum Alltag und werden von allen Mitarbeitern nicht nur angenommen, sondern auch aktiv mitge-

staltet. Wir sind mitten in einer Transformation, mal mehr agil, mal weniger, aber diese Transformation bestimmt unser Arbeitsalltag. Denn unsere Kunden erwarten von uns eine Vorbildrolle, was die Digitalisierung angeht, denn wir beraten Sie zu diesen Themen, helfen den Kunden Ihre Herausforderungen in der digitalen Transformation zu schaffen. Denn die Beratungshäuser und Digitale Agenturen sind Pioniere und zugleich die Umsetzer der digitalen Transformation in der Wirtschaft.

6. Was für Herausforderungen würde eine agile Transformation für Ihr Unternehmen mitbringen?

Herausforderungen in folgenden Bereichen:

- **Interne Organisation:** Durch die stetig wechselnden Projektteams und Themenüberschneidungen ist es schwierig eine interne Organisation so zu fixieren, dass diese zumindest 1-2 Jahre gleich bleibt. Die Herausforderung ist dabei, nach Außen eine klare Struktur zu zeigen und nach innen diese in den Griff zu bekommen ohne klare Grenzen ziehen zu müssen.
- **Technische Vielfalt:** Die Transformation bringt viele technische Tools mit sich, die sinnvoll sind und Mehrwert liefern. Dabei muss man sehr stark aufpassen, dass man sich nicht nur noch mit der Technik beschäftigt, die einen überrollt und bereits morgen immer veraltet sein wird egal wie neu diese heute ist. Denn die Transformation bedeutet nicht nur technische Veränderung, sondern vielmehr neue Wege gehen, sich immer wieder neu ausrichten, ständiges Change Management zu betreiben, neue Methoden auszuprobieren, diese zu optimieren und neue zu erfinden. Die Technik ist nur Zweck zum Erreichen des Ziels.
- **Den Fokus zu behalten:** Mit ständiger Veränderung und Neuerung kommt die Gefahr, dass man den Fokus verliert, dass man vergisst, warum man auf dem Markt ist, warum man diese Firma gegründet hat und was man mit der Firma vorhat. Man sollte die großen Trends beobachten, sich damit beschäftigen, aber nicht das gesamte Geschäft darauf fokussieren.
- **Strategisch zu denken und eine Vision zu haben:** Herausforderung ist dabei, nicht aktionistisch zu handeln, weil es schnell sein muss, sondern strategisch überlegt.
- **Passende Mitarbeiter zu finden:** Denn nicht jeder mag eine ständige Veränderung, eine schnelle Entwicklung, Agilität in der Arbeit, Vorreiter zu sein. Ein großer Teil der in Frage kommenden Mitarbeiter würde zwar gerne mitmachen und findet Agilität super, aber wenn es dann darauf ankommt, will man 9to5-Job haben und einen festen Arbeitsplatz mit dem Bildrahmen der eigenen Katze auf dem Tisch. Das ist nicht agil, es ist keine Transformation. Das ist SIEMENS-Style bzw. Beamten-Style.

7. Würden Sie Ihr Unternehmen eher als Start-up, Mittelstand oder Konzern bezeichnen?

Ich würde unser Unternehmen noch als Start-up bezeichnen, der auf einem guten Weg zu einem soliden Mittelstand ist.

B Antworten

| | |
|---------------------------------|----------------------------|
| Position im Unternehmen: | Spezialist Test Management |
| Größe des Unternehmens: | 200 MA |

Tabelle B.1: Daten

1. Wie würden Sie Agilität im Unternehmen beschreiben?

Agilität bedeutet Verantwortung für das eigene Handeln zu übernehmen sowie Freiräume und Flexibilität für die Lösung von Problemstellungen so zu nutzen, dass das bestmögliche Ergebnis für das Unternehmen entsteht.

2. Bitte beschreiben Sie, warum ihr Unternehmen agil ist oder nicht.

Mein Unternehmen ist intern bereits sehr agil, da flache Hierarchien bestehen. Außerdem sind Teams vorhanden, die nach Scrum und Kanban arbeiten sowie Konfliktmanagementprozesse, die es auf verschiedenen Stufen ermöglichen, Konflikte mit neutralen Kollegen in 1:1 Gesprächen oder im Team zu lösen. Darüber hinaus kann sich jeder einzelne Kollege einbringen und wird auch gehört. In der Zusammenarbeit mit externen Partnern sind wir weniger agil unterwegs, da viele externe Kollegen sehr an Hierarchien glauben und nicht selber Verantwortung für das eigene Handeln übernehmen wollen. Hier ist noch die Denke vertreten: „Ich mache das, was man mir sagt, dann bekomme ich mein Geld“. Wir versuchen die Leute nun nach und nach weiter zu entwickeln, um auch da wirklich agil zu werden.

3. Was stellen Sie sich unter dem Begriff der „agilen Transformation“ vor?

Agile Transformation ist für mich der Weg von einem hierarchischen Betriebsmodell hin zu einem agilen Unternehmen. Dieser Weg ist für jedes Unternehmen individuell und muss entsprechend geplant werden, damit alle Mitarbeiter abgeholt werden können.

4. Haben Sie bereits Erfahrungen mit der agilen Transformation? Wenn ja, welche?

Ja, habe ich. In verschiedenen Unternehmen war ich bei der Planung von Workshops beteiligt oder habe als QA, PO und Scrum Master agile Teams mit aufgebaut. Die Transformationen waren nicht immer leicht, da es besonders darauf ankommt Kollegen zu haben, die offen für die Transformation sind. Verschließt sich jemand, ist es oftmals unmöglich die Leute zu überzeugen und sie verlassen über kurz oder lang das Unternehmen.

5. Denken Sie das eine agile Transformation in ihrem Unternehmen notwendig wäre? Bitte die Antwort begründen.

Die Transformation ist bei uns in Gange und wird auch nie abgeschlossen sein, da man sich immer weiterentwickeln und verbessern kann.

6. Was für Herausforderungen würde eine agile Transformation für Ihr Unternehmen mitbringen?

- Externe Mitarbeiter mit eingliedern
- Gegner überzeugen
- Mitarbeiter enabeln Verantwortung zu übernehmen
- Zusammenarbeit mit dem Mutterkonzern, der noch sehr nach Wasserfall-lastig arbeitet

7. Würden Sie Ihr Unternehmen eher als Start-up, Mittelstand oder Konzern bezeichnen?

Wir sind der agile Part eines Konzerns

C Antworten

| | |
|---------------------------------|---------------------|
| Position im Unternehmen: | VP Product Strategy |
| Größe des Unternehmens: | 50 MA |

Tabelle C.1: Daten

1. Wie würden Sie Agilität im Unternehmen beschreiben?

„Agile“ geht Hand in Hand mit anderen Konzepten wie „Lean“ und „Management 3.0“. In meinen Augen ist es vor allem ein Wertesystem und ein Werkzeugkasten. Die Werte sind den Anforderungen einer modernen, digitalen Arbeits- und Geschäftswelt angepasst. Aus dem Werkzeugkasten kann man sich bedienen um eine für das eigene Unternehmen passenden Lösung zu schaffen. Agilität besteht nicht nur aus Prozessen und Workflows, die man kopieren/lernen kann.

Agilität bottom-up einzuführen funktioniert aus meiner Erfahrung nicht ? top-down aber auch nicht, wenn das Executive-Management glaubt, dass das ohne Veränderungen für sie selber möglich ist oder nicht an die zugrunde liegenden Werte und Benefits glaubt.

Es gibt kein Blueprint, es gibt nicht sowas wie „das Spotify-Modell“. Man kann „Agilität“ einem Unternehmen nicht „verordnen“, durch Consultants beibringen. Man committet sich auf die Werte ? durch alle Managementlevel - und kann sich Unterstützung holen den Werkzeugkasten richtig einzusetzen.

Der Gedanke vom „lernenden Unternehmen“, das sich permanent weiterentwickelt und der Veränderungen anpasst, wird sehr oft außen vor gelassen/vergessen.

Agilität betrifft alle Aspekte eines Unternehmens ? von der Organisationsstruktur bis zum Zielsystem. Sie ist nichts, was nur „in der Technik“ oder ausschließlich in Entwicklungsteams stattfindet. Transformationen, die nur eine Abteilung im Unternehmen betreffen, scheitern schnell.

Agilität wird auch gerne mit „chaotisch“ oder „ich darf doch als Manager jeden Tag meine Meinung ändern, oder?“ verwechselt.

Ein sehr häufiges Problem ist auch der verbliebene Wunsch nach langfristiger Milestone-Planung, der mit Agilität nicht vereinbar ist bzw. den die Agile Welt als nicht sinnvoll darstellt.

2. Bitte beschreiben Sie, warum ihr Unternehmen agil ist oder nicht.

Die Bandbreite ist hoch: einzelne Teams arbeiten agiler als andere. Einige Elemente aus dem agilen Werkzeugkasten sind umgesetzt ? aber viele auch nicht. Agile wird nicht durch das gesamte Unternehmen und alle Hierarchieebenen gelebt. Die dem „Agile“ Gedanken zugrundeliegende Werte und Benefits werden aber auch nicht vollständig als valide gesehen.

Bei Einzelpersonen gibt es auch eine gewisse „Agile Müdigkeit“: Veränderungsversuche aus der Vergangenheit, die nicht erfolgreich waren (aus unterschiedlichen Gründen), werden der Grundidee angelastet ? dadurch wird zu Weile eher polemisch über „Agile“ gesprochen, vor allem im Senior/Executive Management (die klassischer Weise den meisten „Machtverlust“ erleiden, wenn man ein Unternehmen voll und ganz Agile führen will).

Insgesamt ist die Agilität für ein konzern-nahes Unternehmen vermutlich gar nicht so schlecht, aber gemessen an Digital Champions oder Start-ups sehr bescheiden. Das liegt IMHO vor allem daran, dass das Management nicht an die Ideen und Werte glaubt ? oder nicht bereit ist in die Transformation zu investieren bzw. den damit verbundenen Machtverlust zu akzeptieren.

3. Was stellen Sie sich unter dem Begriff der „agilen Transformation“ vor?

Ich mag den Begriff nicht sehr. Für mich schwingt da mit, dass man die Mitarbeiter umformt und sie dann nach Projektabschluss am Ziel sind.

Die Werkzeuge der Agile Community entwickeln sich permanent weiter. Ohne mich zu sehr wiederholen zu wollen: man sollte sich auf die Werte committen und die Weichen stellen ein lernendes Unternehmen zu werden ? dann kann man eigentlich dauerhaft die notwendigen Veränderungen vornehmen, ohne das man jemals komplett am Ziel ist. Veränderung als Dauerzustand.

4. Haben Sie bereits Erfahrungen mit der agilen Transformation? Wenn ja, welche?

Ja, viele. Von Ansätzen auf der Teamebene, der Abteilungsebene (beides bottom-up), bis zur unternehmensweiten Mission. Wenige allerdings mit nachhaltigen und guten Erfolgen. Zumeist ist es an den Dingen gescheitert, die ich bereits in den vorherigen Antwortet erwähnt habe.

Zwischenzeitlich war ich sogar hauptverantwortlich („Chief Agile Coach“) für die agile Unternehmenskultur und Veränderung. Obwohl ich sehr leidenschaftlich an manche der agilen Ideen glaube, habe ich diese Aufgabe am Ende abgegeben ? weil es einfach zu frustierend war in der Umsetzung. Ich habe mir auch vorgenommen ? obwohl ich

in dem Bereich einige Erfahrung habe ? nur dann noch mal in einer ähnlichen Rolle in einem anderen Unternehmen tätig zu werden, wenn ich 100% davon überzeugt bin, dass die Unternehmensführung die Konzepte versteht und hinter den Werten steht.

5. Denken Sie das eine agile Transformation in ihrem Unternehmen notwendig wäre? Bitte die Antwort begründen.

Ja, ich glaube nach wie vor daran, dass das Unternehmen von mehr „richtiger“ Agilität profitieren würde: bessere Zusammenarbeit über alle Abteilungen, mehr Transparenz; mehr Fähigkeit schnell auf den Markt zu reagieren; Ideen schneller austesten und verwerfen, wenn sie nicht genug Potential beweisen, ...

6. Was für Herausforderungen würde eine agile Transformation für Ihr Unternehmen mitbringen?

- Nachdem wir in einen Konzern eingebettet sind: Strukturen außerhalb des Unternehmens, an den Schnittpunkten zum (nicht-agilen) Konzern kompatibel zur eigenen Agilität machen
- Lehre und Überzeugungsarbeit im Senior-Management (Machtverlust kompensieren/akzeptieren)
- Wir sitzen an zwei Standorten, bei dem einer auch noch in einem anderen Kulturkreis ist (Ukraine); alle Mitarbeiter mitzunehmen, die agilen Werte zu vermitteln, ist eine nicht zu unterschätzende Herausforderung
- Das Investment der Transformation und die damit verbundenen kurzfristigen Abstriche in der Produktivität zu Gunsten der mittel- bis langfristigen Vorteile akzeptieren

7. Würden Sie Ihr Unternehmen eher als Start-up, Mittelstand oder Konzern bezeichnen?

Hybrid: Start-up like (ähnliche Herausforderungen, partiell Autonomie eines Start-ups), aber eng eingebettet in einen Konzern; Mitarbeiter-Struktur, HR-Themen sind sehr Konzern-nah.

D Antworten

| | |
|---------------------------------|--|
| Position im Unternehmen: | |
| Größe des Unternehmens: | |

Tabelle D.1: Daten

1. **Wie würden Sie Agilität im Unternehmen beschreiben?**
2. **Bitte beschreiben Sie, warum ihr Unternehmen agil ist oder nicht.**
3. **Was stellen Sie sich unter dem Begriff der „agilen Transformation“ vor?**
4. **Haben Sie bereits Erfahrungen mit der agilen Transformation? Wenn ja, welche?**
5. **Denken Sie das eine agile Transformation in ihrem Unternehmen notwendig wäre? Bitte die Antwort begründen.**
6. **Was für Herausforderungen würde eine agile Transformation für Ihr Unternehmen mitbringen?**
7. **Würden Sie Ihr Unternehmen eher als Start-up, Mittelstand oder Konzern bezeichnen?**

E Antworten

| | |
|---------------------------------|--|
| Position im Unternehmen: | |
| Größe des Unternehmens: | |

Tabelle E.1: Daten

1. **Wie würden Sie Agilität im Unternehmen beschreiben?**
2. **Bitte beschreiben Sie, warum ihr Unternehmen agil ist oder nicht.**
3. **Was stellen Sie sich unter dem Begriff der „agilen Transformation“ vor?**
4. **Haben Sie bereits Erfahrungen mit der agilen Transformation? Wenn ja, welche?**
5. **Denken Sie das eine agile Transformation in ihrem Unternehmen notwendig wäre? Bitte die Antwort begründen.**
6. **Was für Herausforderungen würde eine agile Transformation für Ihr Unternehmen mitbringen?**
7. **Würden Sie Ihr Unternehmen eher als Start-up, Mittelstand oder Konzern bezeichnen?**