



**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 Zusammengetragene Daten	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	42
5.3.1	Interview Caroline Wicks Schmitz, CFO C. & E. Fein	42
5.3.2	Interview Interview Otto-Max Herbstritt, ehem. CIO C. & E. Fein	44
6	Qualitative Inhaltsanalyse	46
6.1	Qualitative Inhaltsanalyse nach Mayring	46
6.2	Durchführung der Analyse	48
7	Herausforderungen der Agilen Transformation	51
7.1	Klassifizierung und Sortierung	51
7.2	Zuordnung nach Unternehmenstyp	51
7.3	Auslöser der Herausforderungen	51
7.4	Ratschläge zur Beseitigung der Herausforderungen	51
8	Fazit	52
8.1	Reflexion	52
8.2	Ausblick	52
	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	XXVIII
F	Interview Caroline Wicks Schmitz	XXIX
G	Interview Otto-Max Herbstritt	XXXIII
H	Analyse	XXXVI

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
6.1	Ablaufmodell zusammenfassender Inhaltsanalyse in Anlehnung an [Mayring P. S.70 Abb.10]	46

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
6.1	Interpretationsregel: Paraphrasierung in Anlehnung an [Mayring P. S.72]	47
6.2	Interpretationsregel: Generalisierung in Anlehnung an [Mayring P. S.72]	47
6.3	Interpretationsregel: Erste Reduktion in Anlehnung an [Mayring P. S.72]	47
6.4	Interpretationsregel: Zweite Reduktion in Anlehnung an [Mayring P. S.72]	48
6.5	Erster Durchgang: Qualitative Analyse Schritte 2 bis 5	49
6.6	Zweiter Durchgang: Qualitative Analyse Schritte 2 bis 5	50

Abkürzungsverzeichnis

CFO Chief Financial Officer

CIO Chief Information Officer

GF Geschäftsführer

IFM Institut für Mittelstandsforschung

IMHO In my humble opinion

IT Informations Technologie

KMU Kleine und mittlere Unternehmen

OKR Objectives and Key Results

SME Small and medium sized enterprise

VP Vice President

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 Verschlinkung 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 Projektablaufen 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 Zusammengetragene Daten

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 wird ein Fragebogen erstellt, der das Ziel verfolgt, qualitative Daten von Mitarbeitern mit Erfahrung, aus verschiedenen Unternehmensformen zusammenzutragen. Im Anschluss werden noch Interviews, basierend auf dem erstellten Fragebogen, geführt. Das Ziel dieses Kapitels ist die Ermittlung von Daten, um im nächsten Schritt eine qualitative Analyse durchführen zu können.

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 Mitarbeiter verschiedenster Unternehmensgrößen geschickt. Es wurde eine Frist bis zum 17.06.2019 gestellt. Zusätzlich wurden keine Persönlichen Daten der Teilnehmer erhoben, nur die aktuelle Position im Unternehmen und die Mitarbeiteranzahl des Unternehmens. Weiterhin wurde darauf geachtet, dass der Fragebogen eine bestimmte Zielgruppe erreicht, die sich im besten Fall schon einmal mit der agilen Transformation auseinander gesetzt hat.

Die erhobenen Daten werden aufgewertet, gegliedert und in diesem Kapitel dargestellt. Die folgenden Daten entsprechen den Antworten der Fragen 2, 5 und 6. Diese Fragen enthalten die Informationen, die benötigt werden, um die Hypothesen aus Kapitel 1.1 zu überprüfen und Herausforderungen zu analysieren. Die restlichen Fragen dienen nur zur Ermittlung von Metadaten und zur Bestätigung das, dass Thema verstanden wurde. Alle vollständig erhobenen Daten befinden sich im Anhang 8.2. Im folgenden Verlauf, werden die Antworten, in die aus Kapitel 4 ermittelten Unternehmensarten, gegliedert. Dies dient zusätzlich der besseren Übersicht zur späteren Analyse der Daten. Welcher Fragebogen welchem Unternehmenstyp entspricht, wurde durch die Angaben der Teilnehmer aus Frage 7 und der Einteilung aus Kapitel 4 ermittelt.

Startup

- **Geschäftsführer / 80 MA**

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 wertvolle Erfahrungen, an neuen Methoden und an neuen Ideen. Es gibt keine festen Teamgrenzen, denn 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. Die folgenden Faktoren sprechen eindeutig dafür, dass unser Unternehmen agil ist:

- Wir haben das OKR-Modell eingeführt und arbeiten aktiv danach
- 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 bieten 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

In einem Unternehmen, ist eine agile Transformation nicht nur notwendig, sondern jedes Unternehmen muss sich bewusst sein, dass sich permanent vieles verändern muss, um „am Ball zu bleiben“ und gegenüber dem Mitbewerber immer „einen Schritt voraus“ zu sein. Sei es in der Veränderung der IT-Landschaft, in der Zusammenarbeit, in der Team-Zusammenstellung oder neue Standorte und neue Themenfelder zu kreieren? All diese Veränderungen gehören in unserem Unternehmen zum Alltag und werden von allen Mitarbeitern nicht nur angenommen, sondern auch aktiv mitgestaltet. Wir sind mitten in einer Transformation, mal mehr agil, mal weniger, aber diese Transformation bestimmt unseren Arbeitsalltag. Unsere Kunden erwarten von uns eine Vorbildrolle, was die Digitalisierung angeht. Wir beraten Sie zu diesen Themen und helfen den Kunden ihre Herausforderungen in der digitalen Transformation zu schaffen. Beratungshäuser und digitale Agenturen sind Pioniere und zugleich die Umsetzer der digitalen Transformation in der Wirtschaft. Die Herausforderungen der agilen Transformation gliedern sich in unserem Unternehmen in folgende Bereiche auf:

- **Interne Organisation:** Durch die stetig wechselnden Projektteams und Themenüberschneidungen ist es schwierig, eine interne Organisation so zu fixieren, so dass diese zumindest 1-2 Jahre gleich bleibt. Die Herausforderung dabei ist, 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. Die Transformation bedeutet nicht nur technische Veränderung, sondern vielmehr neue Wege zu gehen, sich immer wieder neu auszurichten, 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. Es sollten eher die großen Trends beobachtet und sich mit diesen beschäftigt

werden, aber nicht das gesamte Geschäft darauf fokussieren.

- **Strategisch zu denken und eine Vision zu haben:** Herausforderung dabei ist, nicht aktionistisch zu handeln, weil es schnell sein muss, sondern strategisch überlegt.
- **Passende Mitarbeiter zu finden:** Nicht jeder mag eine ständige Veränderung, eine schnelle Entwicklung, Agilität in der Arbeit oder 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 einen 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.

- **VP Product Strategy / 50 MA**

Einzelne Teams in unserem Unternehmen 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. Dies spiegelt sich 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 beziehungsweise den damit verbundenen Machtverlust zu akzeptieren.

Ich denke das eine agile Transformation in unserem Unternehmen sinnvoll wäre, da ich nach wie vor daran glaube, dass das Unternehmen von mehr „richtiger“ Agilität profitieren würde. Die Gründe hierfür sind,

- eine 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.

Die Herausforderungen in unserem Unternehmen schildern sich wie folgt.

- 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

Mittelstand

• Projekt- und Innovationsmanager / 50 MA

Der Wunsch nach mehr Agilität ist im Unternehmen stark präsent und wird konsequent in geeigneten Kundenprojekten umgesetzt. Es gibt aber nach wie vor Bereiche, die erst am Anfang der Umstellung stehen. Mit einem Wort: wir sind teilagilisiert.

Eine agile Transformation wäre notwendig in unserem Unternehmen, da kundenseitig ein Denkmbruch stattfindet auf den wir reagieren müssen. Die große Herausforderung dabei ist es, alte Strukturen aufzubrechen und neue Wege zu beschreiten.

• Spezialist Test Management / 200 MA

Unser Unternehmen ist intern bereits sehr agil, da flache Hierarchien bestehen. Außerdem sind Teams vorhanden, die nach Scrum und Kanban arbeiten. Zusätzlich gibt es 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.

Die agile Transformation ist bei uns in Gange und wird auch nie abgeschlossen sein, da sich jeder Mitarbeiter immer weiterentwickeln und verbessern kann. Die Herausforderungen dabei sind,

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

Konzern

• Projektleiter / 10.000 MA

Unser Unternehmen ist partiell (eher wenig) agil. Viele Projekte werden als „agil“ aufgesetzt mit den diversen Meetings gemäß Scrum/Agile, aber das ist es dann auch. Continuous delivery funktioniert selbst bei agilen Projekten selten, da organisatorische Strukturen und Freigabeprozesse leider nicht agil sind. Viele Projekte sind Langläufer und starteten bevor es Agilität in dem Sinne gab. So etwas umzustellen ist nicht immer einfach.

Eine agile Transformation ist natürlich notwendig, allein schon um die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens zu sichern ((time to market). Sie erhöht zusätzlich die Motivation der Mitarbeiter (meiner Meinung nach), da schneller vorzeigbare Ergebnisse / Mehrwert sichtbar wird. In unserem Unternehmen stellen sich jedoch die folgenden Herausforderungen da:

- Umstellen vieler Prozesse
- Mindset der Mitarbeiter muss sich ändern
- agile Vorgehensweise ist anstrengender als Wasserfall, da man ständig Releases baut und nicht 2x im Jahr

5.3 Interviews

Die Berichte und Fragebögen allein, liefern schon viele Herausforderungen bezogen auf die jeweiligen Unternehmenstypen. Zur Ergänzung wurden noch zwei Interviews mit Frau Caroline Wicks-Schmitz (CFO) und Herrn Otto-Max Herbstritt ehem. (CIO) des Unternehmens C. & E. Fein GmbH geführt. Die Interviews hatten jeweils eine Länge von ungefähr 10 - 15 Minuten, basierten auf dem Fragebogen aus Kapitel 5.2 und wurden am 06.06.2019 durchgeführt. Die vollständigen Interviews befinden sich im Anhang E. Die hier dargelegten Antworten, basieren wie in Kapitel 5.2 auf den Fragen zwei, fünf und sechs. Zusätzlich wurden noch Fragen gebildet, die sich während des Gesprächs ergeben haben.

Das Unternehmen beschäftigt circa 950 Mitarbeiter mit einem Jahresumsatz von etwa 750 Mio Euro im Jahr und lebt eine mittelständige Kultur als Konzern. Die hier erhobenen Daten, eignen sich sehr gut, um aus der Sicht von Führungspersonen eines Konzerns/Mittelstands, Herausforderungen der agilen Transformation zu ermitteln.

5.3.1 Interview Caroline Wicks Schmitz, CFO C. & E. Fein

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

Ich würde Fein nicht als agil beschreiben, weil man eher von oben herab dieses Management by Command and Control hat. Dadurch haben die Mitarbeiter nicht den Mut Entscheidungen selber zu treffen. Das hat zur Folge, dass die Entscheidungsfreiheit und Motivation verloren geht. Die Mitarbeiter haben auch Angst vor offenen Feedback. Oft wird der Hinweis auf Fehler noch missverstanden, da die Mitarbeiter in der Unternehmenskultur noch nicht in der Lage sind, die Vorteile von offenem Feedback zu erkennen. Zusätzlich wirkt das normale Tagesgeschäft dagegen. Ich denke jeder Mitarbeiter hat einen hohen Anteil an Tagesgeschäft und die Bereichsübergreifende Zusammenarbeit wird dadurch nicht erleichtert.

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

Fein ist ein Traditionsunternehmen und besitzt über 150 Jahre Geschichte. Wir entwickeln und produzieren Elektrowerkzeuge und besitzen eine Entwicklung mit etwa 70 bis 80 Mitarbeitern. Ich denke auf jeden Fall im Entwicklungsbereich wäre die Beweglichkeit und der permanente Wandel, die Motivation und die Kreativität die ein agiles Vorgehen schaffen würde, sehr Hilfreich innovative neue Produkte zu entwickeln. Leider sind die Voraussetzungen, die durch eine entsprechende Unternehmenskultur geschaffen werden, noch nicht vorhanden. Diese müssten agile Vorgehensweisen unterstützen bevor man anfängt so zu arbeiten.

- **Was für Herausforderungen würde eine agile Transformation für Ihr Unternehmen mitbringen?**

Herausforderungen wären das schon viele. Als erstes muss eine entsprechende Unternehmenskultur geschaffen werden, die eine entsprechende Vorgehensweise fördert. Ein großes Thema bezüglich dessen, ist die bereichsübergreifende Zusammenarbeit bei der ich viele Herausforderungen sehe. Ein Beispiel ist das Daily Scrum. Es wäre so gut wie unmöglich im klassischen Weg, während eines Projektablaufs, allein schon einmal pro Woche Leute zusammen zu rufen, sich eine halbe Stunde zusammen zu setzen. Das ist deshalb so schwierig, da jeder Bereich seine eigenen Projekte und sein eigenes Tagesgeschäft besitzt. Hier die notwendigen Mitarbeiter regelmäßig zusammen zu bekommen ist schon ein Problem. Wenn ich allerdings sehe, was wöchentlich alles passiert, wie viele Informationen dort weitergegeben werden und wie das Team dann zusammenwachsen würde, wäre das schon sehr interessant täglich ein Meeting zu veranstalten. Aber bei uns hat die Entwicklung manchmal um die 100 Projekte gleichzeitig am laufen, wie sollen die dann 100 Daily Scrums am Tag abhalten? Das mal abgesehen von irgendwelchen Projekten, die die IT oder irgend welche anderen Abteilungen im Unternehmen gerade durchführen.

- **Also gibt nur Herausforderungen hinsichtlich der Meetings und der Kultur?**

Grundsätzlich sehe ich die Herausforderungen in der Unternehmenskultur, da diese sehr traditionell Deutsch ist. Fehler werden eher verpöht, als das diese als Opportunity gesehen werden, irgendwas zu verbessern. Zusätzlich müssten Mitarbeiter mehr Vertrauen bekommen, dass es auch OK ist Fehler zu machen. Das was hierbei gelernt wird, würde die Firma auch weiter bringen. Das ist aber auch noch nicht vorhanden. Ein weiterer Punkt ist der, dass viele Prozesse einfach schon festgelegt sind und der Gedanke „bis jetzt hat es immer so geklappt, warum sollten wir daran etwas ändern“ noch vorhanden ist. In Wirklichkeit klappt eigentlich nichts, da wir mit dem traditionellen Gedanken nicht die notwendigen neuen innovativen Produkte entwickeln können.

- **Würden Sie behaupten das die agile Transformation dem Mittelstand schwerer fällt als anderen Unternehmensformen?**

Ich denke schon, dass die agile Transformation dem Mittelstand schwerer fällt, da der Mittelstand hier in Deutschland, traditionell sehr erfolgreich ist. Der deutsche Mittelstand ist der Wirtschaftsmotor Deutschlands. Diese Form von Unternehmen sind häufig Familiengeführte Unternehmen, die viel Erfolg über die Jahre und auch gute Ergebnisse gezeigt haben. Zusätzlich wird dieses Management by Command and Control praktiziert und die Denkweise spiegelt bis jetzt sehr stark den Gedanken: „bis jetzt hat es immer so geklappt, warum sollten wir daran etwas ändern“. Veränderung bei vielen mittelständischen Firmen ist schwierig. Viele merken das es Vorteile Bringt

aber es liegt einfach noch nicht in deren Genen und Blut sich auf jede neue Veränderung zu stürzen. Häufig sind sie eher passiv, warten ab und schauen was andere machen bevor sie sich selbst verändern.

- **Also würden Sie eher den Wandel als langsam beschreiben?**

Ja, sehr konservativ, sehr vorsichtig, erst mal schauen was passiert und ob es sich hierbei um eine Modeerscheinung handelt? Wieso sollen wir Geld investieren, wenn unsere klassische Denkweise uns auch voran gebracht hat?

- **Denken Sie das Konzerne einen schnelleren Wandel durchlaufen?**

Konzerne werden mehr mit neuen Methodiken konfrontiert als der Mittelstand. Sie besitzen auch mehr Kapazitäten und besitzen vielleicht mehr Stakeholder und Projectowner, die Interesse an einer neuen Methode hätten und so einen Wandel voran treiben.

5.3.2 Interview Interview Otto-Max Herbstritt, ehem. CIO C. & E. Fein

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

Fein geht in der IT nicht agil vor, da die Projektzeiten eigentlich immer festgelegt wurden auf ein Jahr und in diesem Zeitraum auch abgeschlossen wurden. Im Rahmen dieses Zeitfensters gab es auch nur einen Abschluss. Zusätzlich gab es immer genügend Zeit die Projekte vernünftig zu planen mit entsprechender Luft. Des Weiteren war es auch so, dass ich gar keine Chance für das agile Projektmanagement gesehen habe. Es wurden die Mitarbeiter ausgebildet, aber nicht für agile Herangehensweisen. Wenn dies doch der Fall ist, müssen alle mitmachen, nicht nur die IT-Abteilung. Aus diesen Gründen würde ich unser Unternehmen nicht als agil bezeichnen.

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

Ja, ist notwendig, da Geschäftsprozesse oft Bereichsübergreifend sind. Wenn nur die IT die Projekte vorantreibt und die Fachbereiche den Gedanken „Ist ja nur ein IT-Projekt“ besitzen, funktioniert das nicht. Auch die Fachbereiche müssen mithelfen und die Kapazitäten zur Verfügung stellen und die Zeit dafür aufbringen (gegeben falls Freistellen), damit gerade agile Prozesse umgesetzt werden können. Ich weiß die Frage bezieht sich auf die Transformation, allerdings wäre es schon mal schön einen Vergleich zwischen einem nicht agilen und agilen Projekt zu sehen.

- **Was für Herausforderungen würde eine agile Transformation für Ihr Unternehmen mitbringen?**

Erstmal muss die Zusammenarbeit von oben nach unten verbessert werden. Das bedeutet, dass auch die Geschäftsführung dahinter stehen muss. Sie sollte nicht nur „Brüllen“ wenn etwas nicht funktioniert. Vorgesetzte müssen akzeptieren das Mitarbeiter mehr Zeit benötigen. So muss das Verständnis aufgebracht werden, dass weniger Zeit für das Tagesgeschäft vorhanden ist, da die Aufgaben des Sprints auch erledigt werden müssen. Alle Mitarbeiter müssen auch geschult werden hinsichtlich des agilen Projektmanagements, damit sie erfahren für was das alles gut ist. Zusätzlich sollte noch eine Stelle geschaffen werden, die entsprechende KPI's hat um das zentrale Projektmanagement auch entsprechend zu managen. Diese Stelle sollte in der Lage sein zu sagen, da haben wir ein Problem, da muss gehandelt werden. Das sollte relativ neutral passieren, damit der entsprechende Business Owner in dem es das Problem gibt auch reagieren kann.

- **Würden Sie behaupten das die agile Transformation dem Mittelstand schwerer fällt als anderen Unternehmensformen?**

Es kommt auf die Führungskultur an und wie groß der Mittelstand ist. Wenn ich einen kleinen Mittelstand nehme, zwischen 50 und 100 Mitarbeitern fällt es denen sicherlich schwer, weil die nicht laufend so viele Projekte machen und alle sehr Hands-on sind, da sie sonst nicht Flexibel wären. Der große Mittelstand wie beispielsweise Fein, könnte es durchaus umsetzen, wenn konsequent die Geschäftsführung auch dahinter wäre und die Mitarbeiter machen lässt, ohne dauernd rein zu funken, wenn denen etwas nicht gefällt. Zusammengefasst würde ich also behaupten das es dem kleinen Mittelstand schwerer fällt, hingegen dem großen einfacher. Das liegt daran das der kleine Mittelstand pragmatischer Orientiert ist als der große. Zusätzlich hängt es natürlich auch von den Projekten ab und wie diese definiert sind. Wenn ein Projekt durchgeführt wird, sieht man es aus Unternehmenssicht strategisch, da ein Ziel erreicht werden soll. Aus Anwendersicht wird es nicht strategisch gesehen, denn dieser will einfach nur schnell sein Problem gelöst haben. Die Anwendersicht wird häufig im kleinen Mittelstand vertreten hingegen beim großen Mittelstand eher die strategische. Ein weiterer Aspekt ist die Abhängigkeit der verschiedenen Systeme und wie diese miteinander verknüpft sind. Fein besitzt sehr viele Systeme und automatisierte Prozesse im Vergleich zu anderen Unternehmen, was natürlich eine Transformation noch einmal zusätzlich erschwert.

Z 1. Paraphrasierung

Z 1.1	Streiche alle nicht (oder wenig) inhaltstragenden Textbestandteile wie ausschmückende, wiederholende, verdeutlichende Wendungen
Z 1.2	Übersetze die inhaltstragenden Textstellen auf eine einheitliche Sprachebene!
Z 1.3	Transformiere sie auf eine grammatikalische Kurzform!

Tabelle 6.1: Interpretationsregel: Paraphrasierung in Anlehnung an [Mayring P. S.72]

Z 2. Generalisierung auf das Abstraktionsniveau

Z 2.1	Generalisiere die Gegenstände der Paraphrasen auf die definierte Abstraktionsebene, sodass die alten Gegenstände in den neu formulierten impliziert sind!
Z 2.2	Generalisiere die Satzaussagen (Prädikate) auf die gleiche Weise!
Z 2.3	Belasse die Paraphrasen, die über dem angestrebten Abstraktionsniveau liegen!
Z 2.4	Nimm theoretische Vorannahmen bei Zweifelsfällen zu Hilfe!

Tabelle 6.2: Interpretationsregel: Generalisierung in Anlehnung an [Mayring P. S.72]

Z 3. Erste Reduktion

Z 3.1	Streiche bedeutungsgleiche Paraphrasen innerhalb der Auswertungseinheiten!
Z 3.2	Streiche Paraphrasen, die auf dem neuen Abstraktionsniveau nicht als wesentlich inhaltstragend erachtet werden!
Z 3.3	Übernehme die Paraphrasen, die weiterhin als zentral inhaltstragend erachtet werden (Selektion)!
Z 3.4	Nimm theoretische Vorannahmen bei Zweifelsfällen zu Hilfe!

Tabelle 6.3: Interpretationsregel: Erste Reduktion in Anlehnung an [Mayring P. S.72]

Z4. Zweite Reduktion

Z 4.1	Fasse Paraphrasen mit gleichem (ähnlichem) Gegenstand und ähnlicher Aussage zu einer Paraphrase (Bündelung) zusammen!
Z 4.2	Fasse Paraphrasen mit mehreren Aussagen zu einem Gegenstand zusammen (Konstruktion/Integration)!
Z 4.3	Fasse Paraphrasen mit gleichem (ähnlichem) Gegenstand und verschiedener Aussage zu einer Paraphrase zusammen (Konstruktion/Integration)!
Z 4.4	Nimm theoretische Vorannahmen bei Zweifelsfällen zu Hilfe!

Tabelle 6.4: Interpretationsregel: Zweite Reduktion in Anlehnung an [Mayring P. S.72]

6.2 Durchführung der Analyse

Die Analyse wird nach den Schritten aus Abbildung 6.1 in Verbindung mit den Interpretationsregeln (Z-Regeln) durchgeführt [Mayring P. S.71].

1. Bestimmung der Analyseeinheiten

Analysiert werden alle erhobenen Daten aus Kapitel 5. Die dort aufgeführten Daten sind bereits aufbereitet und teilweise vorselektiert. So wurden beispielsweise nur relevante Fragen aus den Fragebögen und Interviews verwendet. Da die Datenmenge umfangreich ist, werden die nächsten Schritte (2-5) zu einem Schritt zusammengefasst und nicht einzeln behandelt.

2. bis 5. Paraphrasierung, Generalisierung und Reduktion der Inhaltstragenden Textstellen

Dieser Schritt umfasst vier Schritte. Im ersten Schritt werden alle Textbestandteile die nicht inhaltstragend sind, herausgestrichen (ausgelassen). Alle Textbestandteile werden im gleichen Schritt in eine grammatikalische Kurzform gefasst und in eine einheitliche Sprachebene übersetzt (siehe Tabelle 6.1).

Im nächsten Schritt müssen alle Gegenstände der Paraphrasen generalisiert werden. Satzaussagen werden auf die gleiche Weise generalisiert (siehe Tabelle 6.2).

Die letzten zwei Schritte werden als Reduktion bezeichnet. Während der ersten Reduktion werden bedeutungsgleiche Paraphrasen gestrichen. Anschließend müssen in der zweiten Reduktion alle restlichen Paraphrasen mit einer gleichen oder ähnlichen Aussage zu einem Gegenstand zusammengefasst werden (siehe Tabelle 6.3 & 6.4).

Folgend werden die vier Schritte anhand des ersten Absatzes des Erfahrungsberichtes 5.1.1 veranschaulicht. Die komplette Analyse befindet sich im Anhang, da diese

sehr umfangreich ist (siehe Anhang H). Zusätzlich werden die kompletten Ergebnisse hier aufgeführt.

Erster Durchgang der Zusammenfassung				
S.	Nr.	Paraphrase	Generalisierung	Reduktion
29	1	Je größer eine Organisation, desto träger ist diese	Je größer eine Organisation, desto träger	XXX
29	2	Ein Problem wird häufig mit vielen verschiedenen Workarounds behoben	Probleme häufig durch verschiedene Workarounds behoben	
29	3	Es gibt wenig Kooperation zwischen den verschiedenen Bereichen	Wenig Kooperation zwischen verschiedenen Bereichen	
29	4	Wenig Kooperation führt zu verlorenen Wissen	Verlorenes Wissen durch wenig Kooperation	
29	5	Wenig Kooperation führt zu falschen Prioritäten	Falsche Prioritäten durch wenig Kooperation	
29	6	Falsche Prioritäten führen zu Projektverzögerungen	Projektverzögerungen durch falsche Prioritäten	
29	7	Kunden und Mitarbeiter werden immer Anspruchsvoller	Kunden und Mitarbeiter immer Anspruchsvoller	
29	8	Projekte werden immer komplexer	Komplexere Projekte	
29	9	Um Herausforderungen wie etwa die Projektverzögerung oder schlechter Kommunikation zu bewältigen, möchten Unternehmen agil werden	Unternehmen möchten Herausforderungen mithilfe der Agilität bewältigen	

Tabelle 6.5: Erster Durchgang: Qualitative Analyse Schritte 2 bis 5

6. Zusammenstellung der neuen Aussagen als Kategoriensystem

7. Rücküberprüfung des Zusammenfassenden Kategoriensystems am Ausgangsmaterial

Zweiter Durchgang der Zusammenfassung				
S.	Nr.		Generalisierung	Reduktion
1	1	Hier Text	Hier Text	XXX
2	2	Hier Text	Hier Text	

Tabelle 6.6: Zweiter Durchgang: Qualitative Analyse Schritte 2 bis 5

7 Herausforderungen der Agilen Transformation

7.1 Klassifizierung und Sortierung

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

7.2 Zuordnung nach Unternehmenstyp

Welche Schwierigkeiten haben welche Unternehmenstypen? Korrelationen?

7.3 Auslöser der Herausforderungen

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

7.4 Ratschläge zur Beseitigung der Herausforderungen

Wie können die Schwierigkeiten gemindert oder gar komplett vermieden werden?

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.

- [Mayring P.] Mayring P. *Qualitative Inhaltsanalyse*. 2015. Beltz Verlag, Weinheim und Basel.
- [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.
- [Reinders H., Ditton H., Gräsel C., Gniewosz B.] Reinders H., Ditton H., Gräsel C., Gniewosz B. *Empirische Bildungsvorschung (Strukturen und Methoden)*. 2011. VS Verlag für Sozialwissenschaften.

- [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://roloffundschumacher.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:	Projektleiter
Größe des Unternehmens:	10.000 Mitarbeiter, weltweit

Tabelle D.1: Daten

1. Wie würden Sie Agilität im Unternehmen beschreiben?

Schnelle, dynamisches Reagieren auf Veränderungen; kurze Release-Zyklen; Orchestrierung von (Micro-)Services anstelle von großen Monolithen

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

Unternehmen ist partiell (eher wenig) agil. Viele Projekte werden als „agil“ aufgesetzt mit den diversen Meetings gemäß Scrum/Agile, aber das ist es dann auch. Continuous delivery funktioniert selbst bei agilen Projekten selten, da organisatorische Strukturen und Freigabeprozesse leider nicht agil sind. Viele Projekte sind Langläufer und starten bevor es Agilität in dem Sinne gab. So etwas umzustellen ist nicht immer einfach.

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

Umstellen der Unternehmensprozesse auf „agile“ mit continuous delivery und kontinuierlicher Weiterentwicklung in kurzen Zyklen. Umstellen von analogen Prozessen auf digitale Prozesse

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

Ja: Es ist sehr schwer, von starren Wasserfall-artigen Prozessen zu einer agilen Vorgehensweise zu kommen. Unternehmensprozesse können gar nicht so schnell an die neue Vorgehensweise angepasst. Management muss es verstehen und Mitarbeiter mitnehmen. Am Verständnis mangelt es häufig.

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

Natürlich notwendig, um Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens zu sichern ((time to market) Erhöht die Motivation der Mitarbeiter (meiner Meinung nach), da schneller vorzeigbare Ergebnisse / Mehrwert sichtbar wird

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

Umstellen vieler Prozesse, Mindset der Mitarbeiter muss sich ändern, agile Vorgehensweise ist anstrengender als Wasserfall, da man ständig Releases baut und nicht 2x im Jahr.

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

Konzern

E Antworten

Position im Unternehmen:	Projekt- und Innovationsmanager
Größe des Unternehmens:	50 MA

Tabelle E.1: Daten

1. Wie würden Sie Agilität im Unternehmen beschreiben?

Agilität ist ein großes Thema und ist fest in der zukünftigen Firmenstrategie verankert. Allerdings befinden wir uns erst am Anfang des Transformationsprozesses.

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

Der Wunsch nach mehr Agilität ist im Unternehmen stark präsent und wird konsequent in geeigneten Kundenprojekten umgesetzt. Es gibt aber nach wie vor Bereiche, die erst am Anfang der Umstellung stehen. Mit einem Wort: wir sind teilagilisiert

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

Der Übergang von einer klassischen Projekt- und Unternehmensführung hin zu einer flexiblen mit mehr Fokus auf Änderungen

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

in meiner „alten“ Firma: 6 Jahre Transformation

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

ja, da kundenseitig ein Denkmbruch stattfindet auf den wir reagieren müssen

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

Alte Strukturen aufbrechen und neue Wege beschreiten

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

Aus einem Start-Up entstanden und im Mittelstand angekommen

Anhang 3, Interviews

Anmerkung: Die hier aufgeführten Interviews wurden am 06.06.2019 geführt. Die Befragung wurde von Herrn Dominic Schmitz (Autor dieser Arbeit) geführt. Die komplette Befragung wird als .mp3 Datei, dieser Arbeit zugegeben. Folgend wird das gesprochene Wort in Text umgewandelt. Hierbei ist wichtig zu erwähnen, dass grammatikalische Fehler im besten gewissen verbessert wurden. Dabei wird in keiner Weise die Bedeutung des Satzes und dessen Informationen verändert. Die hierbei verwendeten Fragen, beziehen sich grundlegend auf die, des Fragebogens aus Anhang 8.2. Es kommt vor, dass zusätzliche Fragen bezüglich einer Antwort gestellt wurden.

F Interview Caroline Wicks Schmitz

Vorname, Nachname:	Caroline, Wicks Schmitz
Position im Unternehmen:	Chief Financial Officer (CFO)
Name des Unternehmens:	C. & E. Fein GmbH
Größe des Unternehmens:	ca. 950 MA / 750 Mio. Umsatz im Jahr

Tabelle F.1: Daten

- **Wie lautet ihr vollständiger Name?**

Ich heiße Caroline Wicks Schmitz. Ich bin derzeit CFO (Chief Financial Officer) der Fein Gruppe. Das ist ein Unternehmen mit weltweit circa 950 Mitarbeiternc und einem Jahresumsatz von circa 170 Millionen Euro.

- **Sie willigen ein, dass die Befragung und die hier erhobenen Daten für diese Masterthesis verwendet werden dürfen?**

Selbstverständlich willige ich ein.

- **Wie würden Sie Agilität im Unternehmen beschreiben?**

Grundsätzlich ist Agilität für mich eine Methode der Projektverfolgung, die Bewegung und Innovation im Unternehmen fördert, im Gegensatz zum klassischen Projektmanagement, dass eher einen starren Ablauf vordefiniert. Bei Fein würde ich sagen, dass eher das klassische Projektmanagement verwendet wird. Es werden Meilensteine definiert die den Zielen der Sprints aus agilen Formen ähneln. Zusätzlich wird auch eine Zielplanung durchgeführt und es gibt review Meetings, die nicht täglich abgehalten werden, sondern im klassischen Sinne nach Erreichen eines Meilensteins. Für die Firma Fein sind die Produktentwicklungsprojekte sehr wichtig im Projektmanagement.

Dort gibt es wirklich diesen klassisch definierten Ablauf, wie ein Produkt definiert wird. Ich denke das vielleicht eine agile Vorgehensweise in diesem Bereich mehr Innovation und Kreativität fördern könnte.

- **Sie würden also ihren momentanen Prozess als Iterativ bezeichnen, aber die agilen Methodiken wären dann doch zukunftssträchtiger?** Ich denke schon, dass da etwas zu gewinnen wäre. In einer klassischen Projektentwicklungsform, gehen die Ingenieure nur Schritt für Schritt vor hacken ihre Listen ab. In diesem Bereich würde natürlich diese reaktive Form der Agilität helfen selbständiges Mitdenken, Kreativität und Eigeninitiative zu fördern.

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

Ich würde Fein nicht als agil beschreiben, weil man eher von oben herab dieses Management by Command and Control hat. Dadurch haben die Mitarbeiter nicht den Mut Entscheidungen selber zu treffen. Das hat zur Folge, dass die Entscheidungsfreiheit und Motivation verloren geht. Die Mitarbeiter haben auch Angst vor offenen Feedback. Oft wird der Hinweis auf Fehler noch missverstanden, da die Mitarbeiter in der Unternehmenskultur noch nicht in der Lage sind, die Vorteile von offenem Feedback zu erkennen. Zusätzlich wirkt das normale Tagesgeschäft dagegen. Ich denke jeder Mitarbeiter hat einen hohen Anteil an Tagesgeschäft und die Bereichsübergreifende Zusammenarbeit wird dadurch nicht erleichtert.

- **Was stellen Sie sich unter dem Begriff der „agilen Transformation“ vor?**

Also für mich muss erst eine Basis zur agilen Transformation vorhanden sein. Es muss die Unternehmenskultur stimmen und von ganz oben herab eine Kultur der Offenheit und des Vertrauens gefordert werden. Wenn genügend Kapazitäten frei sind, müssten von oben herab diese agilen Werte und Prinzipien zuerst gelehrt und geübt werden. Hierfür müssten vielleicht anfangs ein paar kleinere Projekte die nicht Bereichsübergreifend sind abgewickelt werden. So können Mitarbeiter diese Werte und Prinzipien erst mal üben und lernen. Wichtig dabei ist, klar die Vision des Unternehmens, also wohin will das Unternehmen und was bringt uns das ganze, zu vermitteln.

- **Würden Sie die agile Transformation als Prozess der abgeschlossen werden kann sehen?**

Nein, ich glaube das ist immer etwas das geübt werden muss. Natürlich werden manche Mitarbeiter mehr Übung als andere haben. Zusätzlich wird es immer neue Mitarbeiter und andere Projekte mit anderen Zielen geben. Aus diesem Grund ist für mich die agile Transformation ein Prozess der nicht einfach so abgeschlossen werden kann. Irgendwann wird es ins Blut übergehen, aber das ist ein Prozess der länger dauern wird.

- **Haben Sie bereits Erfahrungen mit der agilen Transformation? Wenn ja, welche?**

Bei Fein wurde noch keine agile Transformation durchgeführt, aber es wurden bereits ähnliche Elemente eingesetzt. Verwendet hatten wir KVP, also kontinuierliche Verbesserungsprozesse, bei denen wir uns immer weiter verbessert hatten. Dieser Prozess war auch nie abgeschlossen, sondern man setzt sich immer mit der Gruppe zusammen und verbessert kontinuierlich. Das wurde allerdings von der neuen Geschäftsführung abgeschafft, weshalb ich sagen würde, dass Fein nicht agil arbeitet und auch keine Ansätze danach besitzt.

- **Also will Fein zukünftig nicht agil agieren?**

Ich hatte es schon einmal hochgebracht, aber da habe ich einfach nur große Fragezeichen bei den Leuten und der Geschäftsführung gesehen.

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

Fein ist ein Traditionsunternehmen und besitzt über 150 Jahre Geschichte. Wir entwickeln und produzieren Elektrowerkzeuge und besitzen eine Entwicklung mit etwa 70 bis 80 Mitarbeitern. Ich denke auf jeden Fall im Entwicklungsbereich wäre die Beweglichkeit und der permanente Wandel, die Motivation und die Kreativität die ein agiles Vorgehen schaffen würde, sehr hilfreich innovative neue Produkte zu entwickeln. Leider sind die Voraussetzungen, die durch eine entsprechende Unternehmenskultur geschaffen werden, noch nicht vorhanden. Diese müssten agile Vorgehensweisen unterstützen bevor man anfängt so zu arbeiten.

- **Was für Herausforderungen würde eine agile Transformation für Ihr Unternehmen mitbringen?**

Herausforderungen wären das schon viele. Als erstes muss eine entsprechende Unternehmenskultur geschaffen werden, die eine entsprechende Vorgehensweise fördert. Ein großes Thema bezüglich dessen, ist die bereichsübergreifende Zusammenarbeit bei der ich viele Herausforderungen sehe. Ein Beispiel ist das Daily Scrum. Es wäre so gut wie unmöglich im klassischen Weg, während eines Projektablaufs, allein schon einmal pro Woche Leute zusammen zu rufen, sich eine halbe Stunde zusammen zu setzen. Das ist deshalb so schwierig, da jeder Bereich seine eigenen Projekte und sein eigenes Tagesgeschäft besitzt. Hier die notwendigen Mitarbeiter regelmäßig zusammen zu bekommen ist schon ein Problem. Wenn ich allerdings sehe, was wöchentlich alles passiert, wie viele Informationen dort weitergegeben werden und wie das Team dann zusammenwachsen würde, wäre das schon sehr interessant täglich ein Meeting zu veranstalten. Aber bei uns hat die Entwicklung manchmal um die 100 Projekte gleichzeitig am laufen, wie sollen die dann 100 Daily Scrums am Tag abhalten? Das mal abgesehen von irgendwelchen Projekten, die die IT oder irgend welche anderen Abteilungen im Unternehmen gerade durchführen.

- **Also gibt nur Herausforderungen hinsichtlich der Meetings und der Kultur?**

Grundsätzlich sehe ich die Herausforderungen in der Unternehmenskultur, da diese sehr traditionell Deutsch ist. Fehler werden eher verpöht, als das diese als Opportunity gesehen werden, irgendwas zu verbessern. Zusätzlich müssten Mitarbeiter mehr Vertrauen bekommen, dass es auch OK ist Fehler zu machen. Das was hierbei gelernt wird, würde die Firma auch weiter bringen. Das ist aber auch noch nicht vorhanden. Ein weiterer Punkt ist der, dass viele Prozesse einfach schon festgelegt sind und der Gedanke „bis jetzt hat es immer so geklappt, warum sollten wir daran etwas ändern“ noch vorhanden ist. In Wirklichkeit klappt eigentlich nichts, da wir mit dem traditionellen Gedanken nicht die notwendigen neuen innovativen Produkte entwickeln können.

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

Von den Statistiken her, sind wir wahrscheinlich ein Konzern. Das liegt an der Höhe des Umsatzes und der Anzahl der Mitarbeiter. Das Denken im Unternehmen, entspricht eher dem des Mittelstands. Fein ist ein familiengeführtes traditionelles Unternehmen. Aus diesem Grund würde ich es eher als eine Kombination aus beiden beschreiben.

- **Würden Sie behaupten das die agile Transformation dem Mittelstand schwerer fällt als anderen Unternehmensformen?**

Ich denke schon, dass die agile Transformation dem Mittelstand schwerer fällt, da der Mittelstand hier in Deutschland, traditionell sehr erfolgreich ist. Der deutsche Mittelstand ist der Wirtschaftsmotor Deutschlands. Diese Form von Unternehmen sind häufig Familiengeführte Unternehmen, die viel Erfolg über die Jahre und auch gute Ergebnisse gezeigt haben. Zusätzlich wird dieses Management by Command and Control praktiziert und die Denkweise spiegelt bis jetzt sehr stark den Gedanken: „bis jetzt hat es immer so geklappt, warum sollten wir daran etwas ändern“. Veränderung bei vielen mittelständischen Firmen ist schwierig. Viele merken das es Vorteile Bringt aber es liegt einfach noch nicht in deren Genen und Blut sich auf jede neue Veränderung zu stürzen. Häufig sind sie eher passiv, warten ab und schauen was andere machen bevor sie sich selbst verändern.

- **Also würden Sie eher den Wandel als langsam beschreiben?**

Ja, sehr konservativ, sehr vorsichtig, erst mal schauen was passiert und ob es sich hierbei um eine Modeerscheinung handelt? Wieso sollen wir Geld investieren, wenn unsere klassische Denkweise uns auch voran gebracht hat?

- **Denken Sie das Konzerne einen schnelleren Wandel durchlaufen?**

Konzerne werden mehr mit neuen Methodiken konfrontiert als der Mittelstand. Sie besitzen auch mehr Kapazitäten und besitzen vielleicht auch mehr Stakeholder und

Projectowners die Interesse an einer neuen Methode hätten und so einen Wandel voran treiben.

G Interview Otto-Max Herbstritt

Vorname, Nachname:	Otto-Max Herbstritt
Position im Unternehmen:	Chief Information Officer (CIO)
Name des Unternehmens:	C. & E. Fein GmbH
Größe des Unternehmens:	ca. 950 MA

Tabelle G.1: Daten

- **Wie lautet ihr vollständiger Name?**

Otto-Max Herbstritt.

- **Wie lautet ihre aktuelle Position?**

Ich bin selbständig als Interims CIO.

- **Was für eine Position haben sie bei Fein ausgeübt?**

C. & E. Fein GmbH, Chief Information Officer (CIO).

- **Sie willigen ein das die erhobenen Daten der Befragung für diese Masterarbeit verwendet werden dürfen?**

Ja.

- **Wie würden Sie Agilität im Unternehmen beschreiben?**

Ich kann diese Frage nur auf IT-Projekte beziehen. Bei Fein gab es erst einmal keine Agilität. Wir hatten ein agiles Projekt mit dem Thema der CRM Einführung aber das lief aus meiner Sicht genauso wie ein normales Projekt. Die IT-Projekte wurden von mir immer bei Fein vorangetrieben, dort habe ich persönlich agil gehandelt. Es gab wöchentliche Meetings mit den Projektteilnehmern und Mitarbeitern und ich hab mich, sofern es notwendig war, immer mit dem Fachbereich abgestimmt. Wenn ich ein agiles Projekt im Unternehmen Fein beschreiben müsste, kann ich das nicht, denn es gab keins. Ich persönlich würde iterativ vorgehen wenn ich agil handeln würde. Das was man früher in einem Stück erledigt hat, wird jetzt in mehreren Stücken erledigt.

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

Wie schon erwähnt, Fein geht in der IT nicht agil vor, da die Projektzeiten eigentlich immer festgelegt wurden auf ein Jahr und in diesem Zeitraum auch abgeschlossen wurden. Im Rahmen dieses Zeitfensters gab es auch nur einen Abschluss. Zusätzlich gab

es immer genügend Zeit die Projekte vernünftig zu planen mit entsprechender Luft. Des Weiteren war es auch so, dass ich gar keine Chance für das agilen Projektmanagement gesehen habe. Es wurden die Mitarbeiter ausgebildet, aber nicht für agile Herangehensweisen. Wenn dies doch der Fall ist, müssen alle mitmachen, nicht nur die IT-Abteilung. Aus diesen Gründen würde ich unser Unternehmen nicht als agil bezeichnen.

- **Was stellen Sie sich unter dem Begriff der „agilen Transformation“ vor?**

Darunter stelle ich mir vor, dass die ganze Firma, alle Projekte agil steuert. Beispielsweise mithilfe eines Frameworks wie etwa Scrum. Um dies allerdings zu verwirklichen müssen alle Mitarbeiter hinreichend geschult werden. Jeder Mitarbeiter im Unternehmen muss diese Vorgehensweise auch unterstützen damit dies Erfolg bringt. Wenn es nicht unterstützt wird, und beispielsweise ein Mitarbeiter Schwierigkeiten macht, tauchen die ersten Probleme auf. Somit muss die ganze Firma darauf ausgerichtet sein, alle Mitarbeiter entsprechend geschult werden und in der Lage sein sich dafür Zeit zu nehmen. Diese Zeit ist in vielen Unternehmen gar nicht gegeben, da das Gesamtheitliche nicht gesehen wird und jeder Mitarbeiter sein eigenes Tagesgeschäft besitzt. Auch die Bereichsübergreifenden Prozesse müssen angepasst werden und Vorgesetzte müssen entsprechende Konsequenzen tragen. Oft denken allerdings die Fachbereiche nicht Bereichsübergreifend was zusätzlich zu Problemen führt.

- **Haben Sie bereits Erfahrungen mit der agilen Transformation? Wenn ja, welche?**
Nein.

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

Ja, ist notwendig, da Geschäftsprozesse oft Bereichsübergreifend sind. Wenn nur die IT die Projekte vorantreibt und die Fachbereiche den Gedanken „Ist ja nur ein IT-Projekt“ besitzen, funktioniert das nicht. Auch die Fachbereiche müssen mithelfen und die Kapazitäten zur Verfügung stellen und die Zeit dafür aufbringen (gegeben falls Freistellen), damit gerade agile Prozesse umgesetzt werden können. Ich weiß die Frage bezieht sich auf die Transformation, allerdings wäre es schon mal schön einen Vergleich zwischen einem nicht agilen und agilen Projekt zu sehen.

- **Was für Herausforderungen würde eine agile Transformation für Ihr Unternehmen mitbringen?**

Erstmal muss die Zusammenarbeit von oben nach unten verbessert werden. Das bedeutet, dass auch die Geschäftsführung dahinter stehen muss. Sie sollte nicht nur „Brüllen“ wenn etwas nicht funktioniert. Vorgesetzte müssen akzeptieren das Mitarbeiter mehr Zeit benötigen. So muss das Verständnis aufgebracht werden, dass weniger Zeit für das Tagesgeschäft vorhanden ist, da die Aufgaben des Sprints auch erledigt werden

müssen. Alle Mitarbeiter müssen auch geschult werden hinsichtlich des agilen Projektmanagements, damit sie erfahren für was das alles gut ist. Zusätzlich sollte noch eine Stelle geschaffen werden, die entsprechende KPI's hat um das zentrale Projektmanagement auch entsprechend zu managen. Diese Stelle sollte in der Lage sein zu sagen, da haben wir ein Problem, da muss gehandelt werden. Das sollte relativ neutral passieren, damit der entsprechende Business Owner in dem es das Problem gibt auch reagieren kann.

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

Fein ist Mittelstand.

- **Würden Sie behaupten das die agile Transformation dem Mittelstand schwerer fällt als anderen Unternehmensformen?**

Es kommt auf die Führungskultur an und wie groß der Mittelstand ist. Wenn ich einen kleinen Mittelstand nehme, zwischen 50 und 100 Mitarbeitern fällt es denen sicherlich schwer, weil die nicht laufend so viele Projekte machen und alle sehr Hands-on sind, da sie sonst nicht Flexibel wären. Der große Mittelstand wie beispielsweise Fein, könnte es durchaus umsetzen, wenn konsequent die Geschäftsführung auch dahinter wäre und die Mitarbeiter machen lässt, ohne dauernd rein zu funken, wenn denen etwas nicht gefällt. Zusammengefasst würde ich also behaupten das es dem kleinen Mittelstand schwerer fällt, hingegen dem großen einfacher. Das liegt daran das der kleine Mittelstand pragmatischer Orientiert ist als der große. Zusätzlich hängt es natürlich auch von den Projekten ab und wie diese definiert sind. Wenn ein Projekt durchgeführt wird, sieht man es aus Unternehmenssicht strategisch, da ein Ziel erreicht werden soll. Aus Anwendersicht wird es nicht strategisch gesehen, denn dieser will einfach nur schnell sein Problem gelöst haben. Die Anwendersicht wird häufig im kleinen Mittelstand vertreten hingegen beim großen Mittelstand eher die strategische. Ein weiterer Aspekt ist die Abhängigkeit der verschiedenen Systeme und wie diese miteinander verknüpft sind. Fein besitzt sehr viele Systeme und automatisierte Prozesse im Vergleich zu anderen Unternehmen, was natürlich eine Transformation noch einmal zusätzlich erschwert.

H Analyse

Tabelle H.1: Erster Durchgang: Qualitative Analyse Schritte 2 bis 5

S.	Nr.	Paraphrase	Generalisierung	Reduktion
29	1.	Je größer eine Organisation, desto träger ist diese	Je größer eine Organisation, desto träger	<p>Hier ist ein testitemize</p> <ul style="list-style-type: none"> • Test • Test 2 Inhalt...
29	2.	Ein Problem wird häufig mit vielen verschiedenen Workarounds behoben	Probleme häufig durch verschiedene Workarounds behoben	
29	3.	Es gibt wenig Kooperation zwischen den verschiedenen Bereichen	Wenig Kooperation zwischen verschiedenen Bereichen	
29	4.	Wenig Kooperation führt zu verlorenen Wissen	Verlorenes Wissen durch wenig Kooperation	
29	5.	Wenig Kooperation führt zu falschen Prioritäten	Falsche Prioritäten durch wenig Kooperation	
29	6.	Falsche Prioritäten führen zu Projektverzögerungen	Projektverzögerungen durch falsche Prioritäten	
29	7.	Kunden und Mitarbeiter werden immer Anspruchsvoller	Kunden und Mitarbeiter immer Anspruchsvoller	
29	8.	Projekte werden immer komplexer	Komplexere Projekte	
29	9.	Um Herausforderungen wie etwa die Projektverzögerung oder schlechter Kommunikation zu bewältigen, möchten Unternehmen agil werden	Unternehmen möchten Herausforderungen mithilfe der Agilität bewältigen	
29	10.	Eine Herausforderung der agilen Transformation ist, zu erkennen was überhaupt mit der „Agilität“ erreicht werden will. Mehr Geschwindigkeit und Effizienz gegenüber Transparenz.	Herausforderung: Erkennen was mit der Agilität erreicht werden will (Geschwindigkeit & Effizienz gegenüber Transparenz)	
29	11.	Vor der agilen Transformation muss immer der Aufwand dem Gegenwert gegenübergestellt werden	Im Vorhinein immer den Aufwand dem Gegenwert gegenüberstellen	
29	12.	Konzerne haben eine andere Größenordnung als Startups	Konzerne sind größer als Startups	
29	13.	Abteilungen innerhalb von Konzernen, agieren unabhängig voneinander und haben eigene Budgets	Abteilungen in Konzernen agieren unabhängig und besitzen eigene Budgets	

Wird auf der nächsten Seite weitergeführt

Tabelle H.1 – weiterführend von letzter Seite

S.	Nr.	Paraphrase	Generalisierung	Reduktion
29	14.	Abteilungen in Konzernen sind häufig Räumlich voneinander getrennt und haben eine klare Hierarchie	Abteilungen in Konzernen sind räumlich voneinander getrennt und haben klare Hierarchien	
29	15.	Es ist wichtig Wertschöpfung richtig zuzuordnen	Wertschöpfung richtig zuzuordnen ist wichtig	
29	16.	Einzuschätzen ob agile oder klassische Ziele Vorrang haben, fällt vielen Unternehmen während der agilen Transformation schwer	Herausforderung: Einschätzen ob agile oder klassische Ziele Vorrang während der agilen Transformation haben	
30	17.	Wichtig zur Umsetzung der agilen Methoden während agilen Transformation ist die IT	IT ist wichtig während der agilen Transformation zur Umsetzung der agilen Methoden	
30	18.	IT hat sehr viel Tagesgeschäft	IT hat sehr viel Tagesgeschäft	
30	19.	Es werden Grundvoraussetzungen benötigt, damit die agile Transformation nicht endlos wird	Es werden Grundvoraussetzungen benötigt	
30	20.	Eine Herausforderung ist, dass das Tagesgeschäft auch während der agilen Transformation weiter läuft	Herausforderung: Tagesgeschäft läuft während der agilen Transformation weiter	
30	21.	Benötigt wird ein Konzept, dass es kleineren agilen Teams ermöglicht zu Arbeiten, während trotzdem Anforderungen des Business erfüllt werden können	Kleineren agilen Teams muss es ermöglicht werden zu Arbeiten ohne die Anforderungen des Daily Business zu vernachlässigen	
30	22.	Um das Daily Business nicht zu vernachlässigen und gleichzeitig die Bereitschaft hin zur agilität zu schaffen, muss die gesamte Arbeitskultur aufgebrochen werden und die gesamte Arbeitsweise geändert werden	Um Daily Business zu bewältigen und Bereitschaft für die Agilität zu schaffen, muss die komplette Arbeitsweise geändert werden	
30	23.	In der Organisation muss ein Klima der Offenheit und Bereitschaft zum Austausch gefördert werden	Ein Klima der Offenheit und Bereitschaft zum Austausch muss gefördert werden	
30	24.	Häufig schaffen Organisationen es nicht, alle Herausforderungen in einem Schritt zu bewältigen	Alle Herausforderungen in einem Schritt zu bewältigen, schaffen Organisationen nicht	
Wird auf der nächsten Seite weitergeführt				

Tabelle H.1 – weiterführend von letzter Seite

S.	Nr.	Paraphrase	Generalisierung	Reduktion
30	25.	Konzernprojekte werden häufig unternehmensweit geplant	Planung von Konzernprojekten geschieht häufig Unternehmensweit	
30	26.	Teams arbeiten agil an kleinen Aufgaben mit klar definierten Zielen	Teams arbeiten agil an kleinen Aufgaben mit klar definierten Zielen	
30	27.	Teams sind immer über das größere Ziel und den Status der anderen Teams informiert	Teams besitzen Kenntnis über das größere Ziel und den Status anderer Teams	
30	28.	Werden Teams plötzlich zu Core Deliverable Areas im Zuge der Transformation, müssen sie Produkte und Services in planbare Einheiten herunterbrechen	Herausforderung: Teams sind plötzlich Core Deliverable Areas und müssen Produkte und Services in planbare Einheiten herunterbrechen	
30	29.	Teams müssen jetzt Abhängigkeiten und Risiken jedes Zeitpunkts im Lebenszyklus im Blick behalten	Herausforderung: Teams müssen Abhängigkeiten und Risiken jedes Zeitpunkts im Lebenszyklus im Auge behalten	
30	30.	Gewohnheit von Teams lag in der Vergangenheit darin, in abgeschlossenen Einheiten zu arbeiten und eigene kleine Ziele im Auge zu behalten	Teams haben vorher nur ihre abgeschlossenen Einheiten und kleinen Ziele im Auge behalten müssen	
30	31.	Neue Aufwandsmessung in Story Points statt Mann-Tagen	Herausforderung: Teams müssen sich an eine neue Aufwandsmessung in Story Points gewöhnen	
30	32.	Umstrukturierung führt zu langen Diskussionen	Umstrukturierung führt zu langen Diskussionen	
30	33.	Interaktionen und weitergehende Transparenz muss erst geübt werden	Interaktionen und weitergehende Transparenz muss erst geübt werden	
30	34.	Ein einheitliches Projektmanagement wird problematisch, sobald Teams keine einheitliche Technologie zur Schaffung von Transparenz und zur Arbeitsplanung verwenden	Herausforderung: Es muss eine einheitliche Technologie zur Schaffung von Transparenz und Arbeitsplanung verwendet werden	
30	35.	Einführung in Technologie muss durch Trainings unterstützt werden	Einführung in Technologie muss durch Trainings unterstützt werden	
Wird auf der nächsten Seite weitergeführt				

Tabelle H.1 – weiterführend von letzter Seite

S.	Nr.	Paraphrase	Generalisierung	Reduktion
30	36.	Der Prozess der Einführung ist iterativ unter Einfluss von Feed-back	Die Einführung ist ein iterativer Prozess unter Einfluss von Feed-back	
30	37.	Um eine einzige Wahrheit zu schaffen, müssen alle Tools auf den gleichen Datenpool zugreifen	Herausforderung: Technologien müssen auf den gleichen Datenpool zugreifen um eine einzige Wahrheit zu schaffen	
31	38.	Kunde nutzt CA Agile Central, dass extra für die Anforderungen des Kunden entwickelt wurde	CA Agile Central wurde extra für die Anforderungen des Kunden entworfen	
31	39.	Ca Agile Central hilft dem Kunden bei Continuous Integration and Delivery oder DevOps	CA Agile Centra hilft dem Kunden bei Continuous Integration and Delivery oder DevOps	
31	40.	CA Agile Central beschränkte sich zuerst auf ein Pilotprojekt	CA Agile Central beschränkte sich zuerst auf ein Pilotprojekt	
31	41.	Eine der Herausforderungen waren die niederlassungsübergreifenden Strukturen in ein agile Projekt miteinzubeziehen und umzuwandeln	Herausforderung: Während der Einführung von Tools, gibt es niederlassungsübergreifende Strukturen die in agile Projekte miteinbezogen werden müssen	
31	42.	Ein entscheidender Faktor war, dass seitens der Niederlassungsleitung aktiv unterstützt wurde	Entscheidender Faktor war die aktive Unterstützung der Niederlassungsleitung	
31	43.	Einen agilen Botschafter zu ernennen hat sehr weitergeholfen	Einen agilen Botschafter zu ernennen kann bei der agilen Transformation sehr weiterhelfen	
31	44.	Agile Botschafter sollen sicherstellen, dass Botschaften konsistent bleiben und Regeln eingehalten werden	Agile Botschafter haben die Aufgabe, Botschaften auf Konsistenz zu überwachen und die Einhaltung von Regeln zu überprüfen	
31	45.	Eine Herausforderung ist das Vertrauen der Mitarbeiter, da diese weder motiviert noch kompetent genug sind	Herausforderung: Mitarbeiter Vertrauen, da diese häufig nicht genug motiviert oder kompetent sind	
31	46.	Kontrolle ist der einzige Weg die Produktivität zu sichern	Nur durch Kontrolle kann die Produktivität gesichert werden	
31	47.	Keinen Mehrwert durch die agile Transformation zu erhalten ist eine der Herausforderungen	Herausforderung: Einen Mehrwert durch die agile Transformation zu schaffen	
Wird auf der nächsten Seite weitergeführt				

Tabelle H.1 – weiterführend von letzter Seite

S.	Nr.	Paraphrase	Generalisierung	Reduktion
32	48.	Das Management muss den Management by Command and Control Gedanken abgeben	Herausforderung: Das Management muss selbstorganisierende Mitarbeiter tolerieren	
32	49.	Weiterbildungen sind teuer aber Notwendig für die agile Transformation	Herausforderung: Alle Mitarbeiter müssen hinreichend geschult werden	
32	50.	Kein kontinuierlicher Verbesserungs- und Innovationsprozess	Herausforderung: Unternehmen müssen in der Lage sein bestehende Verfahren und Methoden anzupassen und so einen kontinuierlichen Verbesserungs- und Innovationsprozess fördern	
33	51.	Eine agile Kultur braucht eine Vision und eine stabile Wertelandschaft	Herausforderung: Die Unternehmenskultur braucht eine Vision der Zukunft und eine stabile Wertelandschaft um agil zu sein	
33	52.	Die agile Transformation ist Unterschiedlich von Unternehmen zu Unternehmen	Herausforderung: Nicht auf andere hören, sondern die eigene Organisation unter die Lupe nehmen und abwägen ob eine agile Transformation sich lohnt	
33	53.	Durch die frühe Produktivstellung der Software und die Abschätzungen des Aufwands durch agile Praktiken, hat es früh zu der Einsicht geführt, dass das Projekt länger als geplant dauert	Agile Praktiken zeigen durch die frühe Produktivstellung von Software und die Abschätzung der Aufwände früh ob ein Projekt länger als geplant dauert	
33	54.	Der Umgang mit Feedback stellt ein Problem dar	Herausforderung: Richtiger Umgang mit Feedback	
33	55.	Eine agile Kultur fordert Probleme zu analysieren und konstruktiv zu lösen	In einer agilen Kultur werden Probleme analysiert und konstruktiv gelöst	
33	56.	In einer agilen Kultur hilft häufig nur das Verschleiern von Risiken oder politische Spiele um ein risikoreiches Projekt in einer nicht agilen Kultur durchzuführen	Herausforderung: Um ein risikoreiches agiles Projekt in einer klassischen Kultur durchzuführen, ist die Transparenz hinsichtlich der Risiken häufig kontraproduktiv	
33	57.	Projektleiter müssen Projekte erfolgreich abschließen um in ihrer Karriere voranzukommen	Projektleiter brauchen erfolgreiche Projekte um Karriere zu machen	
Wird auf der nächsten Seite weitergeführt				

Tabelle H.1 – weiterführend von letzter Seite

S.	Nr.	Paraphrase	Generalisierung	Reduktion
33	58.	Agile Projekte besitzen keine Projektleiter	Agile Projekte besitzen keine Projektleiter	
33	59.	Das Team ist für den Erfolg oder Misserfolg eines agilen Projektes verantwortlich	Die Verantwortung über Erfolg oder Misserfolg eines agilen Projektes liegt beim Team	
33	60.	Projektleiter sind nur in einer klassischen Organisation für den Erfolg oder Misserfolg eines Projektes verantwortlich	Die Verantwortung über Erfolg oder Misserfolg eines klassischen Projektes liegt beim Projektleiter	
33	61.	Damit eine agile Transformation erfolgreich ist, muss sich das Verständnis über Projektleiter und Teams grundlegend ändern	Herausforderung: Verständnis eines Projektleiters und des Teams muss sich grundlegend ändern	
33	62.	Agilität bringt Verantwortung des Teams, dies ist allerdings in vielen Organisationen nicht so leicht realisierbar	Herausforderung: Dem Team allein die Verantwortung zu überlassen	
34	63.	Es gibt Probleme wenn ein klassisches Produktdesign auf eine agile Projektorganisation stößt	Probleme bei einem klassischen Produktdesign in Verbindung mit einer agilen Projektorganisation	
34	64.	Klassisch gibt es Quartalsreleases, agil jedoch zwei Wochen Sprints	Klassische Quartalsreleases gegenüber zwei Wochen Sprints	
34	65.	Ein Problem bei der Kombination aus klassischen Quartalsreleases und zwei Wochensprints ist, dass alle zwei Wochen Software hätte bereit gestellt werden können, jedoch aufgrund der Quartalsreleases dies nicht möglich war	Herausforderung: Die Kombination aus klassischen Quartalsreleases und Sprints, führt dazu, dass der Vorteil Software schnell an den Kunden zu bringen, ausgehebelt wird	
34	66.	In der Kombination aus klassischen Quartalsreleases und Sprints, können höchstens 30% der Produktdesigner die Beliebtheit eines Features einschätzen	Nur 30% der Produktdesigner können aufgrund von klassischen Quartalsreleases die Beliebtheit eines Features einschätzen	
34	67.	Nutzer können frühzeitig durch Probieren eines Features Feedback geben	Durch frühes Probieren, können Nutzer früh Feedback geben	
Wird auf der nächsten Seite weitergeführt				

Tabelle H.1 – weiterführend von letzter Seite

S.	Nr.	Paraphrase	Generalisierung	Reduktion
34	68.	Konflikte entstehen durch den Umstand das Auftraggeber Geld sparen, hingegen Dienstleister Geld verdienen wollen	Es entstehen Konflikte, da Auftraggeber Geld sparen, hingegen Dienstleister Geld verdienen wollen	
34	69.	In Projekten sind viele Leute mit unterschiedlichen Motiven beteiligt	Projekte besitzen viele Leute mit verschiedenen Motiven	
34	70.	Eine agile Organisation bringt all den unterschiedlichen Motiven ein Menschenbild entgegen, bei dem jeder an dem Erfolg eines Projektes interessiert ist	Durch eine agile Organisation wird ein Menschenbild erzeugt, bei dem jeder an den Erfolg des Projektes interessiert ist	
34	71.	Bei der Umgestaltung in Richtung Agilität, müssen Unternehmen lernen mit Problemen konstruktiv umzugehen, die Projektleiter Rolle überdenken, Produktdesigns agilisieren und ein positives Menschenbild fördern	Um Unternehmen agiler zu gestalten, müssen diese konstruktiv mit Problemen umgehen, die Projektleiter Rolle überdacht werden, Produktdesigns agilisiert werden und ein positives Menschenbild gefördert werden	
34	72.	Die Umgebung und Kultur eines Unternehmens muss zur Agilität passen	Herausforderung: Umgebung hin zur Agilität anpassen	
34	73.	Umgebung und Kultur muss geändert werden, wenn diese nicht zur Agilität passen	Herausforderung: Umgebung hin zur Agilität anpassen	
34	74.	Bestehende Vorgehensmodelle und Kultur sind häufig auf dem Markt gut positioniert, sodass kein Druck zum Wandel herrscht	Kein Druck zum Wandel der Vorgehensmodelle und Kultur, da diese sehr gut auf den Markt angepasst sind	
34	75.	Halbherzige agile Prozesse werden früher oder später implementiert, wenn Unternehmen den agilen Wandel nicht vollziehen	Halbherzige agile Prozesse werden implementiert, da Unternehmen keinen agilen Wandel vollziehen wollen	
34	76.	Häufig gibt es Probleme in der Kultur, weshalb es keine Möglichkeit gibt, Agilität auf diese Kulturen anzupassen	Probleme in der Kultur, verhindern die Möglichkeit, Agilität in Kulturen zu implementieren	
34	77.	Agilität wird oft falsch verstanden	Herausforderung: Agilität wird häufig falsch verstanden	
34	78.	Die nächsten Jahre wird Agilität ein Thema bleiben	Die nächsten Jahre wird Agilität ein Thema bleiben	
Wird auf der nächsten Seite weitergeführt				

Tabelle H.1 – weiterführend von letzter Seite

S.	Nr.	Paraphrase	Generalisierung	Reduktion
35	79.	Oft wird zum Start der Transformation die Botschaft vermittelt, so schnell wie möglich die agile Projektarbeit zum laufen zu bekommen	Unternehmen wollen oft beim Start der agilen Transformation, so schnell wie möglich die agile Projektarbeit zum laufen bekommen	
35	80.	Oft werden am Anfang wenige Bereiche Transformiert	Anfangs werden oft nur wenige Bereiche Transformiert	
35	81.	Unternehmen denken häufig, sobald ein kleiner Bereich transformiert wurde, sich das komplette Unternehmen darauf einstellt	Es existiert häufig der Gedanke, dass nur ein kleiner Bereich transformiert werden muss und sich danach das komplette Unternehmen darauf einstellt	
35	82.	Häufig wird mit der Grundausbildung des agilen Projektmanagements der Mitarbeiter angefangen	Angefangen wird häufig mit einer Grundausbildung des agilen Projektmanagements der Mitarbeiter	
35	83.	Nach Schulungen ist den Mitarbeitern augenscheinlich klar, wer welche Rollen im Team übernimmt	Augenscheinlich ist den Mitarbeitern anfangs nach einer Schulung klar, wer welche Rollen im Team übernimmt	
35	84.	Eine Herausforderung der Mitarbeiter ist die, dass es keinen Projektplan mehr gibt	Herausforderung: Im agilen gibt es keinen Projektplan an den sich die Mitarbeiter halten können	
35	85.	Eine Herausforderung der Mitarbeiter ist die, dass Mitarbeiter häufig die Selbstorganisation als unmöglich sehen	Herausforderung: Mitarbeiter sehen die Selbstorganisation als unmöglich	
35	86.	Eine Herausforderung ist die, dass die Rolle des Scrum Masters falsch verstanden wird	Herausforderung: Die Rolle des Scrum Masters wird häufig falsch verstanden	
35	87.	Eine Herausforderung besteht darin, keine Grabenkriege, durch angrenzende (nicht agile) Teams und Bereiche zu verursachen	Herausforderung: Keine Grabenkriege durch nicht agile angrenzende Teams und Bereiche zu verursachen (Verhinderung effektiver Projektarbeit)	
35	88.	Bei Problemen der Transformation wird schnell das Topmanagement aufmerksam	Bei Problemen wird schnell das Topmanagement aufmerksam	
Wird auf der nächsten Seite weitergeführt				

Tabelle H.1 – weiterführend von letzter Seite

S.	Nr.	Paraphrase	Generalisierung	Reduktion
35	89.	Bei Problemen wird seitens der Verantwortlichen, schnell die Herangehensweise der Transformation und agilen Arbeit in Frage gestellt	Bei Problemen wird schnell die Herangehensweise und die agile Arbeit in Frage gestellt	
35	90.	Bei Problemen werden schnell alle Anregungen die zur Transformation geführt hatten, ausgeblendet	Bei Problemen werden schnell alle Anregungen die zur Transformation geführt hatten ausgeblendet	
35	91.	Die Hilfe von Fürsprechern der agilen Transformation ist wichtig um diese auch bei auftretenden Herausforderungen weiterzuführen	Es ist wichtig Fürsprecher der agilen Transformation zu haben, wenn Herausforderungen auftreten um diese weiterzuführen	
35	92.	Oft muss nach auftreten diverser Herausforderungen aufgeräumt und mehr oder weniger wieder von vorne begonnen werden	Oft muss von vorne begonnen werden, wenn diverse Herausforderungen auftreten und Probleme verursachen	
35	93.	Wichtig ist ein gutes und konsequentes Informations- und Schulungskonzept	Wichtig ist ein gutes und konsequentes Informations- und Schulungskonzept	
35	94.	Durch die Hilfe eines konsequenten Informations- und Schulungskonzept, können agile Projekte anfangs abgeschlossen werden	Ein konsequentes Informations- und Schulungskonzept, kann dabei helfen anfangs agile Projekte abzuschließen	
35	95.	Eine wichtige Erkenntnis ist die, dass Veränderung nicht irgendwo in einer Organisation aufgesetzt werden kann	Veränderung kann nicht irgendwo in einer Organisation aufgesetzt werden, ist eine wichtige Erkenntnis	
35	96.	Das gesamte System muss „mitgehen“ und „mitwachsen“ während der agilen Transformation	Während der agilen Transformation muss das gesamte System „mitgehen“ und „mitwachsen“	
37	97.	Startup: Unternehmen geht mit jedem Projekt innovative und teilweise neue Wege	Startup: Teilweise neue und innovative Wege werden mit jedem Projekt gegangen	
37	98.	Startup: Jedes Projekt bringt Mitarbeitern wertvolle Erfahrungen die zu neuen Ideen und Methoden führen	Startup: Jedes Projekt bringt Mitarbeitern wertvolle Erfahrungen die zu neuen Ideen und Methoden führen	
Wird auf der nächsten Seite weitergeführt				

Tabelle H.1 – weiterführend von letzter Seite

S.	Nr.	Paraphrase	Generalisierung	Reduktion
37	99.	Startup: Es gibt keine festen Teamgrenzen sondern eher virtuelle Teams, die sich auf die Herausforderungen jedes Projektes einstellen	Startup: Keine festen Teamgrenzen durch virtuelle Teams die sich auf neue Projektspezifische Herausforderungen einstellen	
37	100.	Startup: Es werden neue Technologien und Methoden angenommen, aktiv angewendet und an Kunden weitergegeben	Startup: Neue Technologien und Methoden werden angenommen, aktiv angewendet und an Kunden weitergegeben	
37	101.	Faktor für Agilität: Anwendung und Arbeiten nach dem OKR-Modell	Faktor für Agilität: Anwendung und Arbeiten nach dem OKR-Modell	
37	102.	Faktor für Agilität: Clean Desk Policy	Faktor für Agilität: Clean Desk Policy	
37	103.	Faktor für Agilität: Flache Hierarchien	Faktor für Agilität: Flache Hierarchien	
37	104.	Faktor für Agilität: Es wird von einem „One Team“ in dem alle Mitarbeiter agil Arbeiten gesprochen	Faktor für Agilität: Es wird von einem „One Team“ in dem alle Mitarbeiter agil Arbeiten gesprochen	
37	105.	Faktor für Agilität: Ständige Erweiterung des Portfolios mit neuen Themen	Faktor für Agilität: Ständige Erweiterung des Portfolios mit neuen Themen	
37	106.	Faktor für Agilität: Kunden nicht nur das aktuelle können bieten, sondern auch alles, was in kurzer Zeit vor dem Projektstart gelernt wurde	Faktor für Agilität: Kunden nicht nur das aktuelle können bieten, sondern auch alles, was in kurzer Zeit vor dem Projektstart gelernt wurde	
37	107.	Faktor für Agilität: Hohe Fehlerkultur, nach dem Motto: Nur wer öfter neues probiert, fällt öfter auf die Nase	Faktor für Agilität: Hohe Fehlerkultur, nach dem Motto: Nur wer öfter neues probiert, fällt öfter auf die Nase	
37	108.	Faktor für Agilität: Auch Führungspersonen machen sich die Hände schmutzig	Faktor für Agilität: Auch Führungspersonen machen sich die Hände schmutzig	
38	109.	Startup: Um gegenüber Mitbewerbern immer einen Schritt voraus zu sein, muss immer durch permanente Änderung am Ball geblieben werden	Startup: Um gegenüber Mitbewerbern immer einen Schritt voraus zu sein, muss immer durch permanente Änderung am Ball geblieben werden	
Wird auf der nächsten Seite weitergeführt				

Tabelle H.1 – weiterführend von letzter Seite

S.	Nr.	Paraphrase	Generalisierung	Reduktion
38	110.	Startup: Zum Alltag eines agilen Unternehmens gehört die permanente Veränderung der IT-Landschaft in Zusammenarbeit mit der Team-Zusammenstellung, neue Standorte und Themenfelder zu kreieren	Startup: Zum Alltag eines agilen Unternehmens gehört die permanente Veränderung der IT-Landschaft in Zusammenarbeit mit der Team-Zusammenstellung, neue Standorte und Themenfelder zu kreieren	
38	111.	Startup: Alle Mitarbeiter müssen die Transformation nicht nur annehmen, sondern auch aktiv mitgestalten	Startup: Alle Mitarbeiter müssen die Transformation nicht nur annehmen, sondern auch aktiv mitgestalten	
38	112.	Startup: Die agile Transformation bestimmt den Alltag	Startup: Die agile Transformation bestimmt den Alltag	
38	113.	Startup: Kunden erwarten eine Vorbildrolle in der Digitalisierung	Startup: Kunden erwarten eine Vorbildrolle in der Digitalisierung	
38	114.	Startup: Beratungshäuser und digitale Agenturen sind Pioniere und gleichzeitig die Umsetzer der digitalen Transformation in der Wirtschaft	Startup: Beratungshäuser und digitale Agenturen sind Pioniere und gleichzeitig die Umsetzer der digitalen Transformation in der Wirtschaft	
38	115.	Eine der Herausforderungen ist, die interne Organisation zu fixieren, da die Projektteams stetig wechseln	Herausforderung: Fixierung der internen Organisation bei stetig wechselnden Projektteams	
38	116.	Eine der Herausforderungen ist, nach außen eine klare Struktur zu zeigen und nach innen diese in den Griff zu bekommen, ohne dabei klare Grenzen zu ziehen	Herausforderung: Nach außen eine klare Struktur zeigen und dabei ohne klare Grenzen die innere in den Griff bekommen	
38	117.	Eine der Herausforderungen ist, nicht jeder Technischen Neuerung hinterherzujagen, sondern vielmehr neue Wege zu gehen und sich entsprechend immer wieder neu auszurichten	Herausforderung: Nicht jeder Technischen Neuerung hinterherzujagen, stattdessen neue Wege zu gehen und sich neu auszurichten	
Wird auf der nächsten Seite weitergeführt				

Tabelle H.1 – weiterführend von letzter Seite

S.	Nr.	Paraphrase	Generalisierung	Reduktion
38	118.	Eine der Herausforderungen ist, bei der ganzen Veränderung nicht den Fokus zu verlieren und nur große Trends zu beobachten und sich mit diesen zu beschäftigen ohne das ganze Geschäft darauf zu fokussieren	Herausforderung: Während der Veränderung nicht den Fokus zu verlieren, aber trotzdem Trends zu beobachten	
38	119.	Eine der Herausforderungen ist, nicht aktionistisch aus Hektik zu handeln, sondern strategisch und überlegt	Herausforderung: Trotz Hektik, strategisch und überlegt zu handeln	
38	120.	Eine der Herausforderungen ist, passende Mitarbeiter zu finden, die in der Lage sind, die steti-ge Veränderung mitzutragen und sich stetig weiterzuentwickeln	Herausforderung: Passende Mit-arbeiter zu finden, die in der La-ge sind sich ständig zu wandeln und anzupassen	
39	121.	Startup: Einige Teams arbeiten agiler als andere	Startup: Einige Teams arbeiten agiler als andere	
39	122.	Startup: Agile wird häufig nicht durch das gesamte Unternehmen und alle Hierarchieebenen gelebt	Herausforderung: Agile wird nicht durch das gesamte Unternehmen und alle Hierar-chieebenen gelebt	
39	123.	Startup: Die dem „Agile“ Ge-danken zugrunde liegenden Wer-te und Benefits werden häufig nicht als valide gesehen	Startup: Die dem „Agile“ Ge-danken zugrunde liegenden Wer-te und Benefits werden häufig nicht als valide gesehen	
39	124.	Startup: Einzelpersonen verspü-ren häufig eine „Agile Müdig-keit“, nicht erfolgreiche Verän-derungsversuche aus der Vergan-genheit, werden der Grundidee angelastet	Startup: Einzelpersonen verspü-ren häufig eine „Agile Müdig-keit“, nicht erfolgreiche Verän-derungsversuche aus der Vergan-genheit, werden der Grundidee angelastet	
39	125.	Startup: Das Senior / Executive Management spricht polemisch über „Agile“, da sie Angst vor einem „Machtverlust“ haben	Startup: Das Senior / Executive Management spricht polemisch über „Agile“, da sie Angst vor einem „Machtverlust“ haben	
39	126.	Startup: Oft glaubt das Mana-gement nicht an die Ideen und Werte, oder ist nicht bereit in die Transformation zu investie-ren und den damit einhergehen-den Machtverlust zu akzeptieren	Herausforderung: Management glaubt oft nicht an die Ideen und Werte, oder ist nicht bereit in die Transformation zu investie-ren und den damit einhergehen-den Machtverlust zu akzeptieren	
Wird auf der nächsten Seite weitergeführt				

Tabelle H.1 – weiterführend von letzter Seite

S.	Nr.	Paraphrase	Generalisierung	Reduktion
40	127.	Mehrwert der agilen Transformation: Eine bessere Zusammenarbeit über alle Abteilungen	Mehrwert der agilen Transformation: Eine bessere Zusammenarbeit über alle Abteilungen	
40	128.	Mehrwert der agilen Transformation: Mehr Transparenz	Mehrwert der agilen Transformation: Mehr Transparenz	
40	129.	Mehrwert der agilen Transformation: Fähigkeit schnell auf den sich wandelnden Markt zu reagieren	Mehrwert der agilen Transformation: Fähigkeit schnell auf den sich wandelnden Markt zu reagieren	
40	130.	Mehrwert der agilen Transformation: Ideen können schneller ausgetestet bzw. verworfen werden	Mehrwert der agilen Transformation: Ideen können schneller ausgetestet bzw. verworfen werden	
40	131.	Herausforderung im Startup: Im Konzern eingegliederte Startups, müssen mit den Schnittpunkten zum Konzern (häufig nicht agil) klar kommen	Herausforderung: Im Konzern eingegliederte Startups, müssen mit den Schnittpunkten zum Konzern (häufig nicht agil) klar kommen	
40	132.	Herausforderung: Lehre und Überzeugungsarbeit im Senior-Management (angst vor Machtverlust)	Herausforderung: Lehre und Überzeugungsarbeit im Senior-Management (angst vor Machtverlust)	
40	133.	Herausforderung: Bei mehreren Standorten (International), müssen Mitarbeiter in der Lage sein agile Werte anderen Kulturen zu vermitteln	Herausforderung: Bei mehreren Standorten (International), müssen Mitarbeiter in der Lage sein agile Werte anderen Kulturen zu vermitteln	
40	134.	Herausforderung: Das Investment der agilen Transformation und die damit verbundenen kurzfristigen Abstiche in der Produktivität akzeptieren	Herausforderung: Durch das Investment in die agile Transformation müssen kurzfristig Abstiche in der Produktivität in Kauf genommen werden	
40	135.	Mittelstand: Wunsch nach Agilität im Unternehmen ist stark präsent und wird konsequent umgesetzt	Mittelstand: Wunsch nach Agilität im Unternehmen ist stark präsent und wird konsequent umgesetzt	
40	136.	Mittelstand: Es gibt Bereiche die nur teilagilisiert sind	Mittelstand: Es gibt Bereiche die nur teilagilisiert sind	

Wird auf der nächsten Seite weitergeführt

Tabelle H.1 – weiterführend von letzter Seite

S.	Nr.	Paraphrase	Generalisierung	Reduktion
40	137.	Mittelstand: Die Notwendigkeit einer agilen Transformation ist präsent, da kundenseitig ein Denkmbruch stattfinden auf den reagiert werden muss	Mittelstand: Aufgrund eines kundenseitigen Denkmbruchs, besteht die Notwendigkeit einer agilen Transformation	
40	138.	Herausforderung: Alte Strukturen aufzubrechen und neue Wege zu gehen	Herausforderung: Alte Strukturen aufbrechen und neue Wege zu gehen	
40	139.	Mittelstand: Unternehmen sind bereits sehr agil, wenn flache Hierarchien bestehen und Teams nach Scrum oder Kanban arbeiten	Mittelstand: Unternehmen sind bereits sehr agil, wenn flache Hierarchien bestehen und Teams nach Scrum oder Kanban arbeiten	
40	140.	Mittelstand: Konflikte können mithilfe von Konfliktmanagementprozessen auf verschiedenen Stufen durch neutrale 1:1 Gespräche gelöst werden	Mittelstand: Konfliktmanagementprozesse können Konflikte durch neutrale 1:1 Gespräche lösen	
40	141.	Mittelstand: Bei der Zusammenarbeit mit externen Partnern, wird häufig weniger Agil gearbeitet, da viele externe Kollegen sehr an Hierarchien glauben ohne selber Verantwortung für das eigene Handeln übernehmen zu wollen	Mittelstand: Externe Kollegen glauben mehr an Hierarchien, da sie weniger Verantwortung für das eigene Handeln übernehmen wollen	
40	142.	Mittelstand: Oft ist noch die Denke „Ich mache das, was man mir sagt, dann bekomme ich mein Geld“ vertreten.	Mittelstand: Oft ist noch die Denke „Ich mache das, was man mir sagt, dann bekomme ich mein Geld“ vertreten.	
40	143.	Mittelstand: Externe Mitarbeiter müssen auch entwickelt werden um agil zu werden	Mittelstand: Externe Mitarbeiter müssen auch entwickelt werden um agil zu werden	
40	144.	Mittelstand: Die agile Transformation wird nie abgeschlossen sein, da sich alle Mitarbeiter immer weiterentwickeln und verbessern können	Mittelstand: Die agile Transformation wird nie abgeschlossen sein, da sich alle Mitarbeiter immer weiterentwickeln und verbessern können	
40	145.	Herausforderung: Externe Mitarbeiter eingliedern	Herausforderung: Externe Mitarbeiter eingliedern	
40	146.	Herausforderung: Gegner überzeugen	Herausforderung: Gegner überzeugen	
Wird auf der nächsten Seite weitergeführt				

Tabelle H.1 – weiterführend von letzter Seite

S.	Nr.	Paraphrase	Generalisierung	Reduktion
40	147.	Herausforderung: Mitarbeiter enablen (aktivieren) Verantwortung zu übernehmen	Herausforderung: Mitarbeiter enablen (aktivieren) Verantwortung zu übernehmen	
40	148.	Herausforderung: Zusammenarbeit mit dem Mutterkonzern (bzw. Tochterkonzernen), wenn diese noch sehr Wasserfall-lastig arbeiten	Herausforderung: Zusammenarbeit mit dem Mutterkonzern (bzw. Tochterkonzernen), wenn diese noch sehr Wasserfall-lastig arbeiten	
41	149.	Konzern: Oft werden Projekte als „agil“ aufgesetzt aber doch klassisch umgesetzt	Herausforderung: Projekte werden häufig „agil“ aufgesetzt aber klassisch umgesetzt	
41	150.	Konzern: Continuous delivery funktioniert selbst bei agilen Projekten selten, aufgrund von nicht agilen organisatorischen Strukturen und Freigabeprozessen	Herausforderung: Continuous delivery bei nicht agilen organisatorischen Strukturen und Freigabeprozessen	
41	151.	Konzern: Bestehende langfristige klassische Projekte auf agil umzustellen ist sehr schwer	Herausforderung: Bestehende langfristige klassische Projekte auf agil umstellen	
41	152.	Konzern: Die Notwendigkeit einer agilen Transformation besteht, allein schon zur Erhaltung der Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens	Konzern: Die Notwendigkeit einer agilen Transformation besteht, allein schon zur Erhaltung der Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens	
41	153.	Konzern: Agilität im Konzern fördert die Motivation der Mitarbeiter, da schneller vorzeigbare Ergebnisse / Mehrwert sichtbar wird	Konzern: Agilität im Konzern fördert die Motivation der Mitarbeiter, da schneller vorzeigbare Ergebnisse / Mehrwert sichtbar wird	
41	154.	Herausforderung: Umstellung vieler bestehender Prozesse	Herausforderung: Umstellung vieler bestehender Prozesse	
41	155.	Herausforderung: Mitarbeitermindset muss sich ändern	Herausforderung: Mitarbeitermindset muss sich ändern	
41	156.	Herausforderung: Agile Vorgehensweisen sind Anstrengender als klassische, da ständig neue Releases gebaut werden	Herausforderung: Agile Vorgehensweisen sind Anstrengender als klassische, da ständig neue Releases gebaut werden	
42	157.	Konzern: Nicht agil wenn Management von oben herab agiert (Management by Command and Control)	Konzern: Nicht agil wenn Management von oben herab agiert (Management by Command and Control)	
Wird auf der nächsten Seite weitergeführt				

Tabelle H.1 – weiterführend von letzter Seite

S.	Nr.	Paraphrase	Generalisierung	Reduktion
42	158.	Konzern: Mitarbeiter habe oft nicht den Mut Entscheidungen selber zu treffen	Konzern: Mitarbeiter habe oft nicht den Mut Entscheidungen selber zu treffen	
42	159.	Konzern: Durch den fehlenden Mut Entscheidungen selber zu treffen, gehen Entscheidungsfreiheit und Motivation verloren	Konzern: Durch den fehlenden Mut Entscheidungen selber zu treffen, gehen Entscheidungsfreiheit und Motivation verloren	
42	160.	Konzern: Mitarbeiter haben Angst vor offenen Feedback	Konzern: Mitarbeiter haben Angst vor offenen Feedback	
42	161.	Konzern: Hinweis auf Fehler wird missverstanden, da die Vorteile von Fehlern noch nicht erkannt werden	Herausforderung: Vorteile einer guten Fehlerkultur werden häufig noch nicht erkannt	
42	162.	Konzern: Mitarbeiter haben einen hohen Anteil an Tagesgeschäft, was die Bereichsübergreifende Zusammenarbeit erschwert	Konzern: Mitarbeiter haben einen hohen Anteil an Tagesgeschäft, was die Bereichsübergreifende Zusammenarbeit erschwert	
42	163.	Konzern: Besonders in der Entwicklung wäre die Beweglichkeit und der permanente Wandel, die Motivation und Kreativität durch die Agilität sehr Hilfreich	Konzern: Besonders die Entwicklung profitiert von der agilen Transformation	
42	164.	Konzern: Oft sind die Voraussetzung für die Transformation nicht vorhanden, da keine entsprechende Unternehmenskultur vorhanden ist	Konzern: Ohne eine entsprechende Unternehmenskultur sind die Voraussetzungen für die Transformation nicht gegeben	
42	165.	Herausforderung: Es muss eine entsprechende Unternehmenskultur geschaffen werden	Herausforderung: Es muss eine entsprechende Unternehmenskultur geschaffen werden	
42	166.	Herausforderung: Durch eigene Projekte und eigenes Tagesgeschäft jedes Bereichs, ist es schwierig sich Täglich abzustimmen	Herausforderung: Tägliche Abstimmung wird erschwert durch eigene Projekte und das Tagesgeschäft jedes Bereichs	
42	167.	Konzern: Es wäre sehr interessant täglich ein Meeting zu veranstalten, allein schon um den täglichen Stand zu erfahren	Konzern: Es besteht Interesse an einem täglichen Meeting	
Wird auf der nächsten Seite weitergeführt				

Tabelle H.1 – weiterführend von letzter Seite

S.	Nr.	Paraphrase	Generalisierung	Reduktion
42	168.	Herausforderung: Traditionell Deutsche Unternehmen, Verpönnen häufig Fehler, als diese als Chance zu sehen	Herausforderung: Traditionell Deutsche Unternehmen sehen Fehler nicht als Chance sondern als Fehlschlag	
42	169.	Herausforderung: Mitarbeitern zu vermitteln das es OK ist Fehler zu machen und die Angst zu nehmen	Herausforderung: OK für Fehler zu Vermitteln und Angst zu nehmen	
42	170.	Herausforderung: Den Gedanken „Bis jetzt hat es immer so geklappt, warum sollten wir daran etwas ändern“ zu beseitigen	Herausforderung: Den Gedanken „Bis jetzt hat es immer so geklappt, warum sollten wir daran etwas ändern“ zu beseitigen	
42	171.	Mittelstand: Der Mittelstand ist in Deutschland sehr erfolgreich	Mittelstand: Der Mittelstand ist in Deutschland sehr erfolgreich	
42	172.	Mittelstand: Der Mittelstand praktiziert häufig ein Management by Command and Control	Mittelstand: Der Mittelstand praktiziert häufig ein Management by Command and Control	
42	173.	Mittelstand: Durch den Gedanken „Bis jetzt hat es immer so geklappt, warum sollten wir daran etwas ändern“ fällt es dem Mittelstand schwer Veränderungen zu akzeptieren	Mittelstand: Durch den Gedanken „Bis jetzt hat es immer so geklappt, warum sollten wir daran etwas ändern“ fällt es dem Mittelstand schwer Veränderungen zu akzeptieren	
42	174.	Mittelstand: Sieht die Vorteile der agilen Transformation, kann dies aber noch nicht praktizieren	Mittelstand: Sieht die Vorteile der agilen Transformation, kann dies aber noch nicht praktizieren	
42	175.	Mittelstand: Mittelständische Unternehmen sind eher passiv und warten ab, bevor sie sich selbst verändern	Mittelstand: Bevor ein Mittelständisches Unternehmen sich verändert, wartet dieses ab und schaut was andere machen	
42	176.	Mittelstand: Der Deutsche Mittelstand ist sehr konservativ	Mittelstand: Der Deutsche Mittelstand ist sehr konservativ	
42	177.	Mittelstand: Häufig ist der Gedanke verbreitet: Wieso sollen wir Geld in die agile Transformation investieren, wenn unsere klassische Denkweise uns bisher auch voran gebracht hat?	Mittelstand: Häufig ist der Gedanke verbreitet: Wieso sollen wir Geld in die agile Transformation investieren, wenn unsere klassische Denkweise uns bisher auch voran gebracht hat?	
Wird auf der nächsten Seite weitergeführt				

Tabelle H.1 – weiterführend von letzter Seite

S.	Nr.	Paraphrase	Generalisierung	Reduktion
42	178.	Konzern: Gegenüber dem Mittelstand werden Konzerne mehr mit neuen Methodiken konfrontiert	Konzern: Gegenüber dem Mittelstand werden Konzerne mehr mit neuen Methodiken konfrontiert	
42	179.	Konzern: Konzerne besitzen mehr Kapazitäten gegenüber dem Mittelstand um die Interessen der Stakeholder und Projectowner in Richtung Agilität umzusetzen	Konzern: Konzerne besitzen mehr Kapazitäten gegenüber dem Mittelstand um die Interessen der Stakeholder und Projectowner in Richtung Agilität umzusetzen	
44	180.	Konzern: Projekte werden auf einen festen Zeitraum festgelegt (Agilität nicht möglich)	Herausforderung: Projekte werden häufig auf einen festen Zeitraum festgelegt was einen Gegensatz zur Agilität darstellt	
44	181.	Konzern: Projekte haben nur einen Projektabschluss (keine iterative Vorgehensweise)	Konzern: Projekte haben nur einen Projektabschluss (keine iterative Vorgehensweise)	
44	182.	Konzern: Mitarbeiter werden nicht hinreichend in Richtung Agilität geschult	Herausforderung: Mitarbeiter werden nicht hinreichend in Richtung Agilität geschult	
44	183.	Konzern: Agile Transformation ist aufgrund vieler bereichsübergreifender Geschäftsprozesse notwendig	Konzern: Agile Transformation ist aufgrund vieler bereichsübergreifender Geschäftsprozesse notwendig	
44	184.	Konzern: Fachbereiche müssen Kapazitäten zur Verfügung stellen, damit agile Prozesse umgesetzt werden können	Konzern: Um agile Prozesse umzusetzen, müssen Kapazitäten seitens der Fachbereiche zur Verfügung gestellt werden	
44	185.	Konzern: Oft gibt es keinen Vergleich zwischen agilen und nicht agilen Projekten	Herausforderung: Oft kein Vergleich von agilen und nicht agilen Projekten vorhanden	
44	186.	Herausforderung: Geschäftsführung muss aktiv hinter der agilen Transformation stehen	Herausforderung: Geschäftsführung muss aktiv hinter der agilen Transformation stehen	
44	187.	Herausforderung: Vorgesetzte müssen akzeptieren, dass Mitarbeiter auch mal mehr Zeit benötigen	Herausforderung: Vorgesetzte müssen akzeptieren, dass Mitarbeiter auch mal mehr Zeit benötigen	
44	188.	Herausforderung: Weniger Zeit für das Tagesgeschäft, dafür mehr Zeit zur Fertigstellung des Inkrements	Herausforderung: Weniger Zeit für das Tagesgeschäft, dafür mehr Zeit zur Fertigstellung des Inkrements	
Wird auf der nächsten Seite weitergeführt				

Tabelle H.1 – weiterführend von letzter Seite

S.	Nr.	Paraphrase	Generalisierung	Reduktion
44	189.	Herausforderung: Vorteile der Agilität muss klar ersichtlich sein durch Schulungen	Herausforderung: Vorteile der Agilität muss klar ersichtlich sein durch Schulungen	
44	190.	Konzern: Es sollte eine Stelle geschaffen werden, das zentrale Projektmanagement zu managen und Probleme aufzuzeigen	Konzern: Es sollte eine Stelle geschaffen werden, das zentrale Projektmanagement zu managen und Probleme aufzuzeigen	
44	191.	Mittelstand: Die Geschäftsführung muss dahinter sein die agile Transformation umzusetzen	Mittelstand: Die Geschäftsführung muss dahinter sein die agile Transformation umzusetzen	
44	192.	Mittelstand: Kleineren mittelständischen Unternehmen fällt die Transformation schwerer, da diese pragmatischer sind	Mittelstand: Kleineren mittelständischen Unternehmen fällt die Transformation schwerer, da diese pragmatischer sind	
44	193.	Aus Unternehmenssicht sind Projekte strategisch, da ein Ziel erreicht werden soll	Aus Unternehmenssicht sind Projekte strategisch, da ein Ziel erreicht werden soll	
44	194.	Aus Anwendersicht sind Projekte nicht strategisch, da diese nur schnell ihr Problem gelöst haben wollen	Aus Anwendersicht sind Projekte nicht strategisch, da diese nur schnell ihr Problem gelöst haben wollen	
44	195.	Mittelstand: Durch die Verknüpfung vieler IT-Systeme wird die Transformation erschwert	Herausforderung: Die Verknüpfung vieler IT-Systeme	

