



**Hochschule
Augsburg** University of
Applied Sciences

**Fakultät für
Informatik**

Masterarbeit

Masterstudiengang
Business Information Systems

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

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

Name:
Dominic Schmitz

Matrikelnummer:
955224

Anschrift:
Wilhelm-Hauff Straße
22, 86161 Augsburg

Email:
Dominic.Schmitz@HS-
Augsburg.de

Hochschule für angewandte
Wissenschaften Augsburg
University of Applied Sciences

An der Hochschule 1
D-86161 Augsburg

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

Erklärung zur Abschlussarbeit

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

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

Ort, Datum

Unterschrift des/der Studierenden

Danksagung

HIER DANKSAGUNG

Kurzfassung

HIER KURZFASSUNG

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis	VII
Tabellenverzeichnis	VIII
Abkürzungsverzeichnis	IX
Glossar	X
1 Einleitung	1
1.1 Zielsetzung	2
2 Grundlagen	3
2.1 Agilität	3
2.2 Agile Projektmanagementmethoden	3
2.2.1 SCRUM	3
2.2.2 Kanban	3
2.3 Agilität in großen Unternehmen	3
2.4 Klassische Projektmanagementmethoden	3
2.5 Agile Transformation	3
3 Einteilung der Unternehmen	4
3.1 Startup	4
3.2 Mittelstand	5
3.3 Konzern	6
4 Erfahrungsberichte der Agilen Transformation	8
4.1 Berichte	8
4.2 Interviews	8
4.3 Merkmale und Schwierigkeiten	8
5 Schwierigkeiten der Agilen Transformation	9
5.1 Klassifizierung und Sortierung	9
5.2 Zuordnung nach Unternehmenstyp	9
5.3 Auslöser der Schwierigkeiten	9
5.4 Ratschläge zur Beseitigung der Schwierigkeiten	9
6 Herausforderungen der Agilen Transformation	10
6.1 Klassifizierung und Sortierung	10

6.2	Zuordnung nach Unternehmenstyp	10
6.3	Auslöser der Herausforderungen	10
6.4	Ratschläge zur Beseitigung der Herausforderungen	10
7	Zukunft der Agilen Transformation	11
8	Fazit	12
8.1	Reflexion	12
8.2	Ausblick	12
	Literatur	XI

Abbildungsverzeichnis

Tabellenverzeichnis

3.1 KMU-Definition des IFM Bonn seit 01.01.2016 5

Abkürzungsverzeichnis

IFM Instituts für Mittelstandsforschung

KMU Kleine und mittlere Unternehmen

SME Small and medium sized enterprise

HIER GLOSSAR!

1 Einleitung

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

Definition Agile Führung (Quelle: [Hofert Svenja])

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

Unternehmens- und Führungskulturen sind derzeit in vielen Unternehmen im Umbruch in Richtung Agilität. Bei all den Veränderungen in diese Richtung wissen viele Unternehmen noch nicht, was genau es bedeutet, als Unternehmen, Team oder Führungskraft agiler zu werden. Eine Studie (siehe [vgl. Hofert Svenja, S. VII]) mit dem Namen „Teamklima für Innovation“ wollte herausfinden, ob sich das Teamklima in nicht-agilen Gruppen von den agilen unterscheidet. Das Ergebnis hat gezeigt, dass nicht nur das Teamklima innerhalb agil arbeitender Teams besser war, sondern diese auch visions-, aufgabenorientierter und innovationsfreudiger agieren. Zudem verbessern agile Elemente wie Visualisierung, 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. Die Realität hingegen sieht etwas strikter aus. [vgl. Hofert Svenja, S.1]

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

1.1 Zielsetzung

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

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

2 Grundlagen

2.1 Agilität

agilität

2.2 Agile Projektmanagementmethoden

Methoden

2.2.1 SCRUM

scrum

2.2.2 Kanban

Kanban

2.3 Agilität in großen Unternehmen

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

2.4 Klassische Projektmanagementmethoden

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

2.5 Agile Transformation

Was ist die Agile Transformation? Bitte IT Kontext beibehalten!

3 Einteilung der Unternehmen

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.

3.1 Startup

Häufig wird ein Startup mit einem kleinen Unternehmen mit wenig Mitarbeitern verbunden. Die Definition für ein Startup lautet wie folgt.

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

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 die folgenden prägnanten 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 Startups sehr stark auf die Aufnahme externer Gelder angewiesen sind. Somit 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.

Zusätzlich 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, Startup]

3.2 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 3.1: KMU-Definition des IFM Bonn seit 01.01.2016

Quantitativ kann auf Basis der Tabelle 3.1 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, Mittelstand]

3.3 Konzern

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

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 3.1),

beizubehalten. Zusätzlich erschwert es ein flexibles Vorgehen und eine schnelle Entscheidungsfindung im Vergleich mit mittelständischen Unternehmen.

Jede Unternehmensart besitzt prägnante Merkmale, die das jeweilige Unternehmen definieren. Startups sind häufig sehr junge Unternehmen mit einer innovativen Geschäftsidee. **TODO: HIER NOCHEINMAL EINE KURZE ZUSAMMENFASSUNG ZUR HINLEITUNG ZUM NÄCHSTEN KAPITEL**

4 Erfahrungsberichte der Agilen Transformation

4.1 Berichte

Berichte über bereits durchgeführte Agile Transformationen

4.2 Interviews

Unternehmen, Menschen oder Internet evtl. auch Bücher

4.3 Merkmale und Schwierigkeiten

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

5 Schwierigkeiten der Agilen Transformation

5.1 Klassifizierung und Sortierung

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

5.2 Zuordnung nach Unternehmenstyp

Welche Schwierigkeiten haben welche Unternehmenstypen? Korrelationen?

5.3 Auslöser der Schwierigkeiten

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

5.4 Ratschläge zur Beseitigung der Schwierigkeiten

Wie können die Schwierigkeiten gemindert oder gar komplett vermieden werden?

6 Herausforderungen der Agilen Transformation

6.1 Klassifizierung und Sortierung

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

6.2 Zuordnung nach Unternehmenstyp

Welche Schwierigkeiten haben welche Unternehmenstypen? Korrelationen?

6.3 Auslöser der Herausforderungen

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

6.4 Ratschläge zur Beseitigung der Herausforderungen

Wie können die Schwierigkeiten gemindert oder gar komplett vermieden werden?

7 Zukunft der Agilen Transformation

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

8 Fazit

8.1 Reflexion

Was sind die Ergebnisse dieser Arbeit?

8.2 Ausblick

Ausblick im Bezug auf die Ergebnisse!

Literatur

- [Achleitner Ann-Kristin] Achleitner Ann-Kristin. *Definition Start-Unternehmen*. URL: <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/start-unternehmen-42136/version-265490> (besucht am 26.03.2019).
- [Denning, S.] Denning, S. *Why do managers hate agile*. URL: <http://www.forbes.com> (besucht am 26.01.2015).
- [Hofert Svenja] Hofert Svenja. *Agiler führen: Einfache Maßnahmen für bessere Teamarbeit, mehr Leistung und höhere Kreativität*. 2009. Springer Gabler.
- [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).
- [J. Berwanger, B. Pellens, T. Rüthers, T. Sellhorn] J. Berwanger, B. Pellens, T. Rüthers, T. Sellhorn. *Definition Konzern*. URL: <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/konzern-40088/version-263482> (besucht am 26.03.2019).
- [Neumann Mario, Mittelstand] Neumann Mario. *Projektmanagement im Mittelstand*. URL: <https://www.pc-magazin.de/business-it/projektmanagement-mittelstand-1937112.html> (besucht am 26.03.2019).
- [Neumann Mario, Startup] 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).
- [Oestereich Bernd] Oestereich Bernd. „Agiles Projektmanagement“. In: *HMD* 45.18 (). 2008.

[Süß Dirk]

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

Allgemeine Ergänzungen