**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:** | Jörg Müller |
| **Position im Unternehmen:** | VP Product Strategy |
| **Größe des Unternehmens:** | 50 |

**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?**„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 Mangementlevel - 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 mMn 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 verbliebende 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 sind 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.

1. **Denken Sie das eine agile Transformation in ihrem Unternehmen notwendig wäre? Bitte die Antworten 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, ...
2. **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 kompatible 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
3. **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.

**Vielen Dank für Ihre Teilnahme.**