

Lünendonk-Studie 2019

# Scalable Agility

## Von der agilen zur digitalen Transformation



Eine Studie der Lünendonk & Hossenfelder GmbH  
in Zusammenarbeit mit

# Inhaltsverzeichnis

VORWORT .....	3
METHODIK .....	5
WO STEHEN DIE UNTERNEHMEN BEI IHRER AGILEN TRANSFORMATION? .....	6
UMSTELLUNG AUF AGILE VORGEHENSMODELLE .....	8
VORTEILE VON AGILEN VORGEHENSMODELLEN .....	11
UNTERNEHMENSKULTUR UND FÜHRUNG .....	12
ANSÄTZE, UM AGILE VORGEHENSMODELLE EINZUFÜHREN .....	15
STATUS UND STRATEGIEN BEI DER PLANUNG UND UMSETZUNG AGILER VORHABEN .....	18
SKALIERUNG VON AGILEN TEAMS .....	22
FAZIT UND AUSBLICK .....	26
INTERVIEW .....	27
„Die Agile Transformation betrifft alle Bereiche eines Unternehmens“ .....	27
UNTERNEHMENSPROFILE	
bridgingIT .....	29
Lünendonk & Hossenfelder .....	30



## Vorwort



Mario Zillmann,  
Partner

Liebe Leserinnen, liebe Leser,

Agile Transformation? Schon wieder ein neuer Modebegriff im Digitalisierungszeitalter? Die Frage lässt sich nicht mit einem klaren Ja oder Nein beantworten. Fakt ist, die Digitalisierung verändert die Anforderungen und die Erwartungshaltung der Kunden. Produkte und Dienstleistungen müssen Kunden heute einen Mehrwert bieten.

Um nur ein Beispiel für veränderte Kundenanforderungen zu nennen: Der Großteil der Kunden (sowohl im B2B- als auch im B2C-Bereich) nutzt im Alltag mehrere mobile Endgeräte und erwartet, dass sich Prozesse auf diesen medienbruchfrei abbilden lassen.

Customer Experience ist die neue Hürde, die fast alle Unternehmen nehmen wollen und müssen, um Kunden zu begeistern und zu binden. In einigen Branchen haben Internet-Pioniere vorgemacht, wie mit exzellenter digitaler Customer Experience in kurzer Zeit neue Geschäftsmodelle entstehen können und traditionelle Anbieter aus der analogen Welt buchstäblich um ihre Wettbewerbsfähigkeit kämpfen müssen: AirBnB und Booking.com in der Tourismusbranche, Amazon und Zalando im Handel, Amazon Web Services in der IT-Serviceindustrie, Wirecard im Finanzdienstleistungssektor oder Netflix im Entertainment-Segment.

Was haben die digitalen Angreifer Unternehmen aus der Old Economy voraus? Vor allem sind sie schnell in der Entwicklung von digitalen Services und bieten gleichzeitig eine enorm hohe Prozessqualität und Customer Experience. Und vor allem können sie skalieren, weil ihre Operating-Modelle von Beginn an auf der Cloud aufgebaut sind. Und wer Kunden die beste Lösung bietet, hat heute im Wettbewerb die Nase vorn.

Traditionelle Unternehmen stehen vor der Herausforderung, auf diese neuen Unsicherheiten zu reagieren und neben ihrem Kerngeschäft (digitale) Innovationen zu entwickeln. Das eigene Portfolio regelmäßig auf neue Marktanforderungen auszurichten und innovativ zu sein, ist natürlich nichts Neues. Neu ist aber die Geschwindigkeit, mit der Innovationen auf den Markt gebracht werden müssen. Time-to-Market und Qualität zählen heute mehr denn je, und langwierige Produktentwicklungszyklen, die teilweise Jahre dauern oder den Kundennutzen im Laufe des Prozesses vergessen, kann sich kein Unternehmen mehr leisten.

Immer mehr Unternehmen setzen auf Minimal Viable Products (MVP), um einen ersten Prototypen zu entwickeln, auf dessen Basis erste Kundenerfahrungen gesammelt und die weitere Entwicklung von neuen, innovativen Produkten und Services fortgesetzt werden können. Durch solche Ansätze sollen Produkte und Services schneller auf den Markt kommen und die Anforderungen der Kunden- und Fachseite besser berücksichtigt werden.

Innerhalb starrer und hierarchisch geprägter Organisationsstrukturen lassen sich schlanke, kundenzentrierte und datengetriebene Methoden, und damit Innovationen, jedoch nur schwer umsetzen.

Neue Ansätze wie Lean Startup und agile Vorgehensmodelle wie Scrum sind gefragt, um an Geschwindigkeit

keit zuzulegen und neue Ideen nicht in den Tiefen der Organisation zermürben zu lassen. Mut und Risikobereitschaft sind wichtiger denn je, ebenso ein kontinuierlicher Verbesserungsprozess, bei dem Scheitern und Fehlversuche nicht sanktioniert, sondern hinsichtlich ihres Impacts auf den Unternehmenserfolg als Chance zur kontinuierlichen Verbesserung gesehen werden.

Klar ist: nur die wenigsten Unternehmen werden komplett auf agile Methoden umstellen. Denn ein signifikanter Teil der Themen, die es zu bearbeiten gilt, kann auch weiterhin in den bewährten Projektmanagementstrukturen abgearbeitet werden.

Für ergebnisoffene Vorhaben im Bereich der Produktentwicklung und des Innovationsmanagements werden aber zunehmend agile Modelle genutzt. Bei Themen, bei denen der Scope bereits feststeht (z.B. Kostensenkungsprogramme), werden Unternehmen zumindest mittelfristig weiterhin auf klassische Projektmanagementansätze zurückgreifen. Unternehmen müssen folglich drei Faktoren perfekt beherrschen, wollen sie im Wettbewerb bestehen: Das Kerngeschäft weiterführen, Innovationen schnell und in hoher Qualität entwickeln und gleichzeitig Innovationen und neue Produkte in die Organisation zu integrieren.

Dieser Ansatz der Ambidextrie (beidhändige Steuerung) setzt sich immer stärker durch, erfordert jedoch vor allem von Führungskräften, dass sie Projekte und Produkte steuern können – und zwar in unterschiedlichen Rollen.

Zurück zur agilen Transformation: Ja, sie ist notwendig, um den Herausforderungen der Digitalisierung zu begegnen, und für die meisten Unternehmen alternativlos. Es liegt auf der Hand, dass es nicht ausreicht, neue Methoden einzuführen und dabei die alten Prozesse und Strukturen zu behalten. Ein radikaler Wandel muss erfolgen. Allerdings nicht mit einem Big Bang, sondern als behutsamer evolutionärer Prozess, der die Organisation nicht überfordert. Dabei müssen es die Unternehmen aus der analogen Produkt- und Servicewelt schaffen, ihre Führungskräfte und Mitarbeiter für den neuen Weg zu gewinnen.

Wie Großunternehmen und Konzerne sich auf die Digitalisierung einstellen, darauf gibt die vorliegende Lünendonk-Studie Antworten. Die Studie und das Fragebogendesign ist in enger fachlicher Zusammenarbeit mit der IT-Beratung bridgingIT konzipiert worden. Für diesen Beitrag bedanken wir uns sehr.

Wir wünschen Ihnen nun eine interessante und vor allem nützliche Lektüre und stehen Ihnen bei Fragen gerne zur Verfügung.

Mario Zillmann  
Partner

# Methodik

Für diese Lünendonk-Studie wurden im September 2018 insgesamt 26 Großunternehmen und Konzerne befragt. Die Interviews fanden alle telefonisch und persönlich statt. Die durchschnittliche Interviewdauer betrug rund 45 Minuten.

Die Studienteilnehmer sind überwiegend Führungskräfte aus dem CIO-Bereich sowie Manager, die die agile Transformation in ihren Unternehmen mitverantworten. Häufig sind sie für das Innovations-, Portfolio- und Programmmanagement verantwortlich.

Aus zweien der ausgewählten Unternehmen wurden jeweils zwei Führungskräfte befragt, weshalb in der unten

aufgeführten Grafik zur Umsatz- und Branchenverteilung nur 24 Unternehmen aufgeführt sind.

Die Studienteilnehmer repräsentieren ausschließlich Großunternehmen und Konzernen mit mehr als einer Milliarde Euro Umsatz. Sechs der analysierten Unternehmen erzielten im Jahr 2017 mehr als 50 Milliarden Euro Umsatz, weitere sieben Unternehmen verzeichnen Umsätze zwischen 10 und 50 Milliarden Euro.

Die befragten Unternehmen verteilen sich auf sieben Branchen. Am stärksten ist der Bankensektor in der Studie vertreten (8 Interviews), gefolgt von der Industrie mit fünf Studienteilnehmern. Jeweils drei Unternehmen kommen aus der Handels- und der Logistikbranche.

## DIE UNTERSUCHTEN UNTERNEHMEN SIND GROßUNTERNEHMEN UND KONZERNE

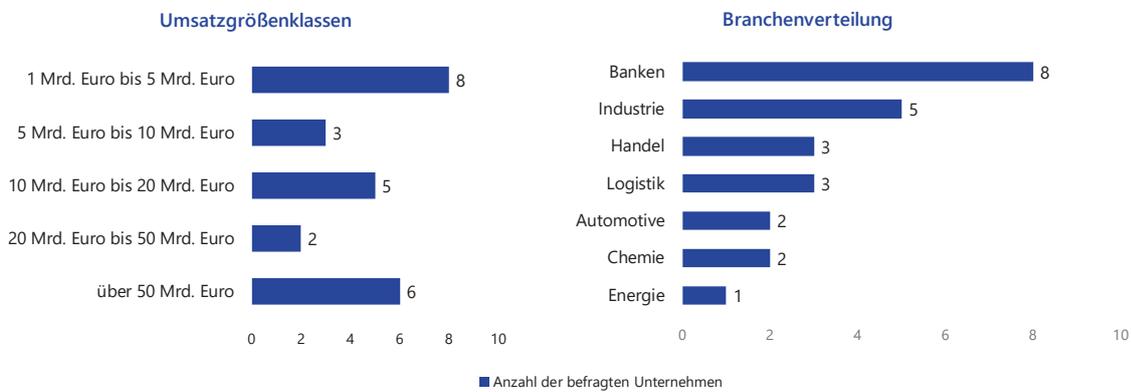


Abbildung 1: Fragen: Wie hoch ist Ihr Umsatz 2017? In welcher Branche ist Ihr Unternehmen tätig? n=24

## Wo stehen die Unternehmen bei ihrer agilen Transformation?

DIE UMSTELLUNG AUF AGILE ARBEITSWEISEN HAT ERST BEGONNEN.

**Etwa jedes dritte Vorhaben wird aktuell mit Hilfe von agilen Methoden umgesetzt**

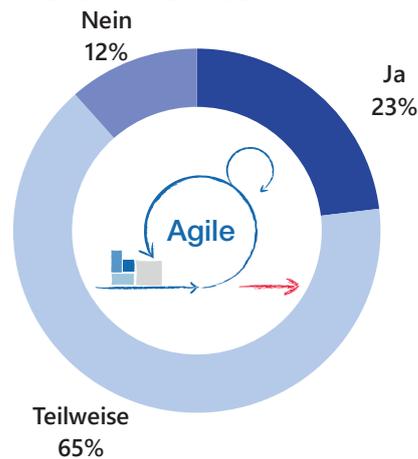


Abbildung 2: Frage: Würden Sie sagen, dass Ihr Unternehmen – Stand heute – bereits agile Voraussetzung mitbringt? n = 26

Zunächst, zum besseren Verständnis der folgenden Ergebnisse und zur Einordnung, eine Definition des Begriffes „agile Transformation“.

*Eine agile Transformation ist im Verständnis von Lünendonk geprägt durch die Elemente „kollaborative Kommunikationsmethoden“, „räumlich nahe Zusammenarbeit zwischen Fachbereichen, IT und externen Partnern“, „neuen Organisationsstrukturen“ sowie „Anpassung der Unternehmenskultur“.*

*Hinzu kommt die Einführung agiler Vorgehensmodelle wie Scrum sowie Skalierungs-Frameworks wie LeSS, SAFe® oder Scrum@Scale. Ebenso zählt die Fähigkeit von Unternehmen, beidhändig zu steuern, also Produkte und Projekte zu koordinieren (Ambidextrie) dazu.*

Auf die erste Frage, ob die befragten Großunternehmen und Konzerne bereits die Voraussetzungen im Sinne einer agilen Transformation erfüllen, antworteten 23 Prozent der Studienteilnehmer mit „ja“. Diese

Unternehmen setzen folglich bereits einen Großteil ihrer Digitalisierungsvorhaben mit Hilfe agiler Vorgehensmodelle um und haben starre Organisationssilos weitestgehend aufgelöst und Change-Prozesse eingeleitet.

Die Mehrheit der untersuchten Unternehmen (65%) befindet sich allerdings erst am Beginn des Veränderungs- und Anpassungsprozesses und nutzt nur in ausgewählten Bereichen agile Methoden. Vor allem in der IT-Anwendungsentwicklung ist der agile Anteil hoch. Von diesem Bereich aus werden häufig Evolutionsprozesse gestartet. Entsprechend hoch ist der Anteil der Führungskräfte, die angaben, dass in den (IT-) Entwicklungsteams ein kontinuierlicher Verbesserungsprozess gelebt wird. Dagegen werden kontinuierliche Verbesserungsprozesse in der gesamten Unternehmensorganisation nur in 38 Prozent der Unternehmen bereits gelebt. Diese Diskrepanz ist ein Zeichen dafür, dass die Auflösung der projektorientierten Silos von Fachbereichen und IT noch lange nicht vollzogen ist und die agile Transformation erst am Anfang steht. Allerdings

machten die befragten Managerinnen und Manager in den Interviews mit Lünendonk deutlich, dass die Umstellung auf agile Arbeitsweisen sowie neue Organisations- und Zusammenarbeitsmodelle sich überall dort, wo es sinnvoll ist, in Planung befinden. Besonders bei der Entwicklung von digitalen Services (Web Frontends, Business- und Kunden-Apps, Webportalen, APIs) und der Digitalisierung von Kundenschnittstellen werden agile Methoden genutzt. Bei diesen Themen stoßen klassische Projektmanagementansätze schnell an ihre Grenzen, da das Ziel zum Start des Projekts nicht bekannt ist, und sich der Scope durch neue Kundenanforderungen schnell ändern kann.

Der Digitalisierungs- und damit auch der Agilisierungsdruck ist enorm hoch. So gaben 63 Prozent der Befragten an, dass in ihren Unternehmen die Organisation, die Prozesse sowie Collaboration-Tools aktuell so umgestellt werden, dass Mitarbeiter und Führungskräfte eine stärkere Eigenverantwortung erhalten.

Auch klassische Hierarchiestrukturen befinden sich in der Auflösung. Das bedeutet, dass Führungskräfte und Mitarbeiter sich von einer weisungsorientierten zu einer selbstorganisierenden Rolle weiterentwickeln müssen. Diese Transformation gelingt nicht allen. Auch das Top-Management muss ein agiles Mindset vorleben und die

entsprechenden Weichen für neue Arbeitsmodelle stellen. Vor allem braucht eine agile Transformation viel Zeit, Empathie für die Ängste und Vorbehalte der Mitarbeiter und einen richtigen Umgang mit Rückschlägen.

Jedes zweite untersuchte Unternehmen hat bereits seine Organisation und Prozesse so angepasst, dass sich Innovationen und Produkte nach agilen Prinzipien erfolgreich umsetzen lassen. Dazu passt ein weiteres Ergebnis der Studie: in 42 Prozent der untersuchten Großunternehmen und Konzerne wurden Steuerungssysteme für die Zusammenarbeit von mehreren agilen Teams eingeführt. Diese Unternehmen weisen bereits einen höheren Anteil an agil durchgeführten business-bezogenen IT-Projekten auf als der Durchschnitt. Sie sind zudem mit der Auflösung des klassischen, starren Projektmanagements mit seinen klar definierten Zielen und der Hinwendung zu einer produktorientierten und flexiblen Vorgehensweise sehr weit fortgeschritten.

Ein positives Ergebnis der Studie ist, dass 58 Prozent der Befragten sich der Notwendigkeit zur Auflösung klassischer Strukturen bewusst sind und aktuell die Umstellung der Organisation und Prozesse für die Zusammenarbeit von mehreren agilen Teams planen. Dafür brauchte es aber viel Zeit, Motivation und Ausdauer – so ein Fazit vieler Studienteilnehmer.

**DIE AGILE TRANSFORMATION HAT BEGONNEN.**



Abbildung 3: Frage: In wie weit hat in Ihrem Unternehmen bereits eine agile Transformation stattgefunden? Organisation/Prozesse“; n = 24

## Umstellung auf agile Vorgehensmodelle

### BEREICHE, IN DENEN BEREITS ÜBERWIEGEND AGIL GEARBEITET WIRD

Die „IT-Anwendungsentwicklung“ ist derjenige Bereich in den untersuchten Unternehmen, in dem am häufigsten bereits auf agile Vorgehensmodelle umgestellt worden ist. In 67 Prozent der Unternehmen sind agile Methoden in der Anwendungsentwicklung das Standardvorgehen. Die Befragten wurden gebeten, diejenigen Bereiche zu nennen, in denen Themen überwiegend mit agilen Vorgehensmodellen umgesetzt werden. Ein großer Switch in Richtung agile Prozesse geht von dem Druck aus, die Time-to-Market-Zyklen in der Entwicklung massiv zu verkürzen, beispielsweise durch die Einführung von DevOps.

Aus den Aussagen der Studienteilnehmer wurde zudem deutlich, dass die IT vor allem dann agil arbeitet, wenn es um businessnahe IT-Projekte geht, die einen innovativen und kundenzentrischen Fokus haben. Jedoch wurde in den Gesprächen ebenfalls deutlich, dass die IT – zumindest in der Anwendungsentwicklung – zwar bereits seit Jahren umfassend auf agile Vorgehensmodelle setzt, die Fachbereiche jedoch häufig in traditionellen Strukturen arbeiten. Auch im Bereich der IT-Infrastruktur finden sich nur sehr wenige agile Ansätze,

obwohl die Notwendigkeit durchaus besteht, die Modernisierung der IT-Landschaft an die Anforderungen der Digitalisierung mit Hilfe agiler Prozesse umzusetzen.

Geht es um die Entwicklung von digitalen Services, werden von den untersuchten Unternehmen zwar agile Methoden eingesetzt, doch sind die Strukturen für die Neugestaltung der Zusammenarbeit von Fachbereichen und IT in den meisten befragten Unternehmen noch nicht auf agile Vorgehensmodelle umgestellt. Wenn überhaupt, gibt es – zumindest in einigen Konzernen – erste evolutionäre Ansätze von Fachbereichen, agil zu arbeiten, um dem Marktdruck zu begegnen.

Daher überrascht es nicht, dass nur jedes vierte Unternehmen (25%) bei der Entwicklung von digitalen Services überwiegend auf agile Vorgehensmodelle setzt, da hier in der Regel eine Integration der Fachbereiche notwendig ist. Unternehmen sind daher gefordert, den Austausch zwischen Fachbereich und IT durch eine neue Ablauforganisation zu verbessern. Sofern digitale Services agil entwickelt und damit Wettbewerbsvorteile erzielt werden sollen, müssen Strukturen für eine partnerschaftliche Zusammenarbeit von Business und IT geschaffen werden.

### AGILE VORGEHENSMODELLE WERDEN ZUNÄCHST VON DER IT ADAPTIERT

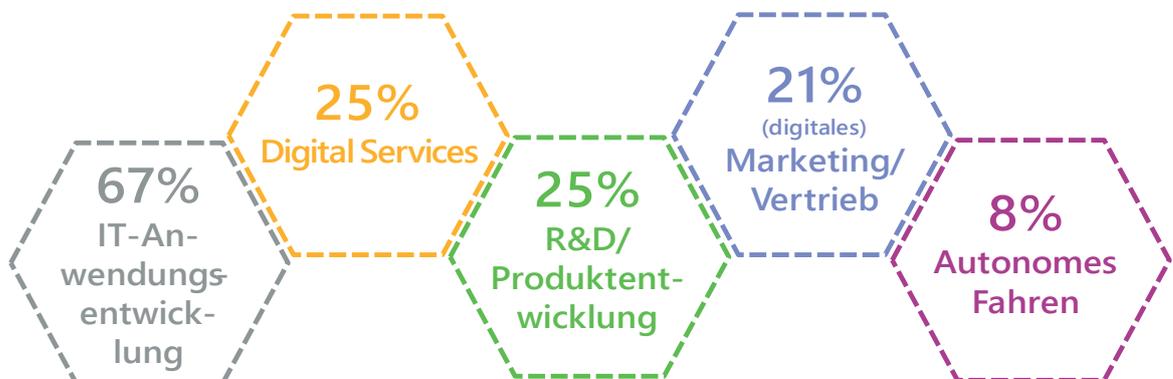


Abbildung 4: Frage: In welchen Unternehmensbereichen und Funktionen hat Ihr Unternehmen seine Prozesse bereits überwiegend auf agile Methoden umgestellt? n = 24

Folglich überwiegen bei der Zusammenarbeit von Business und IT derzeit noch klassische Projektmanagementansätze.

Das wird auch bei einer anderen Frage sehr deutlich: So gaben 92 Prozent der Befragten an, dass in ihren Digitalisierungsvorhaben regelmäßig agile und klassische Methoden (vor allem Wasserfall) miteinander kombiniert werden (müssen). Dies ist derzeit ein häufig zu beobachtendes Phänomen und liegt daran, dass agile „Schnellboote“ oft wieder in die Governance-Strukturen zurückgeführt werden, um die Kontrolle zurückzugewinnen. Das hat Auswirkungen auf die Geschwindigkeit in der Umsetzung und die Markteinführung digitaler Lösungen, aber vor allem auf deren Qualität respektive User Experience.

Aus diesem Grund planen die meisten der befragten Unternehmen, die Zusammenarbeit zwischen Fachbereichen, IT sowie externen Partnern und Dienstleistern komplett auf skaliert agile Vorgehensmodelle umzustellen – zumindest bei kundenzentrierten Themen.

Die Vorteile liegen auf der Hand: in klassischen Projekten ist der Scope zumeist definiert, variable Elemente sind Zeit und Kosten. In der agilen Entwicklung sind dagegen Zeit und Kosten als feste Parameter gesetzt. Der variable Parameter ist der Scope, der sich in iterativen Schleifen immer wieder verändern kann. Daher bieten sich gerade bei der Entwicklung neuer Geschäftsmodelle oder bei der Prozessoptimierung mit Hilfe neuer Technologien agile Methoden an.

Die Realität ist aber eine andere: bei der Entwicklung von neuen Produkten und Dienstleistungen und im Innovationsmanagement nutzen die meisten befragten Unternehmen weiterhin klassische, starre und langwierige Modelle der Ideengenerierung. Aufwendige Abstimmungsschleifen und Lenkungsausschüsse kosten Zeit. Agile Ansätze im Innovationsmanagement wie Design Thinking, Lean Startup oder Business Model Canvas kommen demnach selten zum Einsatz. Nur 25

Prozent der Unternehmen nutzen agile Innovationsmethoden.

Der geringe Anteil an agilen Methoden in der Produktentwicklung überrascht, da in vielen der untersuchten Branchen ein enorm hoher Disruptionsdruck besteht und kurze Entwicklungszyklen an Bedeutung gewinnen. Andererseits passt dieses Ergebnis zu dem Trend, dass sehr viele Management- und IT-Beratungen in den letzten Jahren eigene Innovationscenter (Labs) aufgebaut haben, in denen ihre Kunden sich außerhalb der eigenen Unternehmensstrukturen mit neuen Ideen beschäftigen und Prototypen entwickeln können, die sie dann wiederum ins Unternehmen zurück tragen.

Ebenfalls einen vergleichsweise geringen agilen Anteil haben Projekte/Vorhaben im Digital Marketing und im Vertrieb. Nur jedes fünfte Unternehmen setzt in diesen kundenzentrischen Geschäftsbereichen überwiegend auf agile Arbeitsmodelle.

### KONKRET: WO AGILE METHODEN EINGESETZT WERDEN

Die Ergebnisse der Frage, in welchen Themen bereits auf agile Methoden umgestellt wurde, stützen die oben aufgestellte Beobachtung, dass die meisten der befragten Unternehmen agile Methoden in traditionellen Strukturen anwenden und sich die erhofften Benefits oft nicht einstellen. So gaben nur 24 Prozent beziehungsweise 27 Prozent der Befragten an, dass ihre Unternehmen in der Steuerung ihres Portfolios und im Programmmanagement auf agile Prozesse umgestellt haben.

Einen hohen Anteil an agilen Vorgehensmodellen haben die befragten Unternehmen dagegen in denjenigen Themen, die sehr stark durch neue digitale Technologien beeinflusst werden und einen kundenzentrischen Charakter haben. So werden bei der „Entwicklung von digitalen Services“ (Apps, Webportale, IoT-Lösungen etc.) in 96 Prozent der befragten Unternehmen überwiegend agile Vorgehensweise angewendet.

Geht es um die „Anpassung der Software-Frontends (UX)“ haben immerhin 88 Prozent überwiegend auf agile Methoden umgestellt, während 76 Prozent der Unternehmen bei der „Digitalisierung der Kundenschnittstellen im Kundenservice“ überwiegend agil arbeiten.

Daraus folgt, dass die Mehrheit der untersuchten Unternehmen einige Themen wie UX-Design oder Anwendungsentwicklung zwar überwiegend agil umsetzen, sie jedoch noch Schwächen in der Umstellung der gesamten Organisation und Unternehmenskultur aufweisen.

Daher ist Eile geboten. Denn die Komplexität für das klassische Portfoliomanagement nimmt durch die Digitalisierung stark zu. Zu den klassischen Themen aus dem Tagesgeschäft kommen neue Themen aus dem Innovations- und Digitalisierungsbereich. Dabei geht es in der Regel um die Nutzung von Technologien wie Cloud, künstliche Intelligenz oder Sensorik zur Entwicklung neuer Geschäftsmodelle oder neuer digitaler Services. Solche Vorhaben sind allerdings, im Gegensatz zu anderen Themen, nicht genau planbar. Der Entwicklungs- und Umsetzungsprozess ist daher sehr dynamisch und vielen Änderungen und Anpassungen unterworfen, was zur Methode von agilen Methoden wie Scrum gehört. Zu Beginn solcher Vorhaben steht seitens des Managements zwar oft das Commitment, sie agil umzusetzen.

Mit zunehmender Dauer gewinnt laut einigen Interviewpartnern aber häufig das Hierarchiedenken und die Governance wieder Oberhand. Die Folge ist, dass agile Teams in einigen der untersuchten Unternehmen wieder in klassische Projektorganisationen eingegliedert werden. Das idealtypische Vorgehen wäre jedoch, dass das agile Entwicklungsteam sein Produkt an den Betrieb übergibt. Im Betrieb werden, wenn nötig, auch Fehlerbehebungen und kleine Weiterentwicklungen durchgeführt, was einem agilen DevOps-Ansatz entspricht.

Unabdingbar für die Einführung von agilen Methoden ist eine neue Unternehmenskultur, die Fehler zulässt, lösungsorientiert ist und nach den Prinzipien der kontinuierlichen Verbesserung und des kontinuierlichen Lernens arbeitet. Dazu gehört es vor allem, den Mitarbeitern und Führungskräften schrittweise ein neues Mindset zu vermitteln. Ebenfalls sehr wichtig sind neue Incentivierungen, die stärker auf den Impact von erfolgreichen aber auch gescheiterten Vorhaben für das Unternehmen abzielen und weniger auf die klassische Zielerreichung.

Demnach sollten agile Unternehmenskulturen Werte wie Nachhaltigkeit, Respekt und Verantwortung in den Mittelpunkt stellen, um eine enge und partnerschaftliche Zusammenarbeit in agilen Teams zu ermöglichen.

#### BEI KUNDENZENTRISCHEN THEMEN WERDEN AGILE VORGEHENSMODELLE MEHRHEITLICH GENUTZT

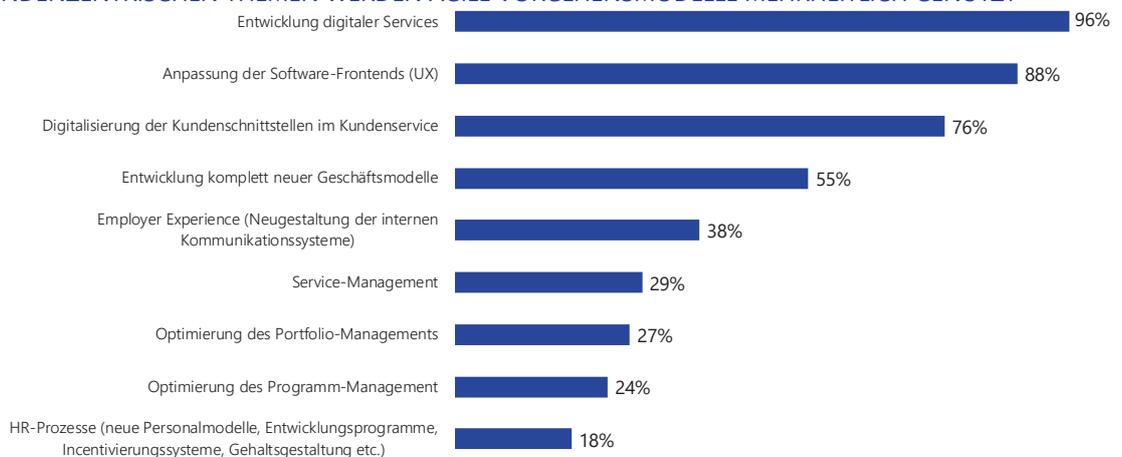


Abbildung 5: Frage: In welchen der folgenden Themen arbeitet Ihr Unternehmen überwiegend mit agilen Methoden? n = 20

## Vorteile von agilen Vorgehensmodellen

Der Status der befragten Großunternehmen und Konzerne bei der agilen Transformation lässt sich gut an der Analyse der erhofften und tatsächlich realisierten Benefits ablesen, die die Studienteilnehmer sich von der Umstellung auf agile Prozesse versprechen.

96 Prozent der befragten Manager nannten vor allem eine schnellere Time-to-Market sowie schnellere Reaktion auf Change Requests als Gründe, um auf agile Vorgehensmodelle umzustellen. Allerdings gaben nur 63 Prozent der Befragten an, bereits durch Anwendung agiler Methoden nennenswerte Geschwindigkeitsvorteile erzielt zu haben.

Auf den ersten Blick stellt dies eine hohe Diskrepanz dar. Allerdings müssen sich sowohl die neue Organisation als auch die Abläufe in den neu strukturierten Teams sowie die Unternehmenskultur erst einspielen. Daher sind die erreichten Werte durchaus als positiv zu werten und zeigen, dass die befragten Unternehmen ihre agile Transformation ernst nehmen. Weitere Vorteile sind Themen wie „Erhöhte Qualität“, „Stärkerer Fokus und Priorisierung“ sowie „Verbesserte Transparenz“.

Interessant ist der Aspekt, dass beim Thema „Agil“ von den Befragten überwiegend diejenigen Vorteile gesehen werden, die sich auf die Effizienz und Effektivität im Portfolio- und Programmmanagement beziehen und seltener auf die eigentliche Veränderung in der Unternehmenskultur. So werden die Themen „Verbesserte Mitarbeiterzufriedenheit“ und „Attraktiveres Employer Branding“ nur von knapp jedem zweiten Unternehmen als Benefit bei der Umstellung auf agile Arbeitsweisen gesehen.

Aus den Gesprächen im Rahmen der Studie wurde deutlich, dass es den Unternehmen zwar durchaus bewusst ist, dass sie attraktiver für Digital Natives werden müssen. Allerdings hat dieser Punkt noch nicht die höchste strategische Bedeutung und andere Prioritäten haben Vorrang. Dabei stehen die meisten Unternehmen im direkten Wettbewerb mit Startups, Fintecs, Agenturen sowie Beratungs- und IT-Dienstleistern, die häufig schlankere Strukturen mit attraktiveren Karriere- und Entfaltungsmöglichkeiten bieten. Hier entsteht ein Spannungsfeld, denn agile Arbeitsweisen benötigen eben auch neue Skills und Rollen.

### AGILE METHODEN SOLLTEN MARKTEINFÜHRUNG BESCHLEUNIGEN UND KUNDENORIENTIERUNG ERHÖHEN

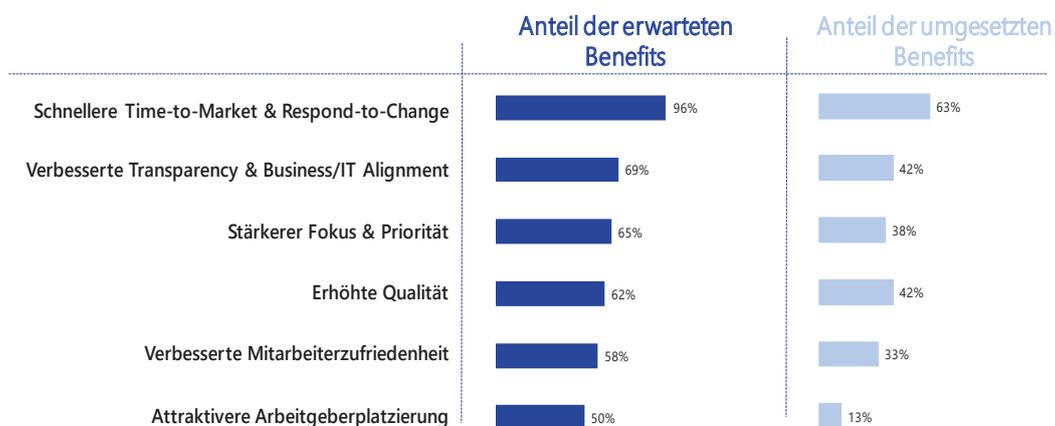


Abbildung 6: Frage: Welche Benefits verspricht sich Ihr Unternehmen von der Anwendung agiler Methoden? n = 26, Frage: Welche der genannten Benefits konnte Ihr Unternehmen durch die Anwendung agiler Methoden bereits realisieren? n=26

## Unternehmenskultur und Führung

Aus den Interviews im Rahmen dieser Lünendonk-Studie und Gesprächen mit Führungskräften aus anderen Anwenderunternehmen wurde deutlich, dass die meisten der befragten Großunternehmen und Konzerne agil sein und neue Technologien nutzen wollen, um neue Märkte zu entwickeln und auf verändertes Kundenverhalten zu reagieren. Die Realität zeigt aber oft, dass Digitalisierungsvorhaben zwar agil begonnen werden, sie nach kurzer Zeit aber wieder in alten Konzern-Mechanismen münden und neue Ideen sich nicht durchsetzen.

Fehlende Risikobereitschaft im Top-Management und Kontrollzwang sind dabei zentrale Themen. So werden agilen Teams im Laufe der Zeit wieder Hierarchiestufen übergestülpt, Fail Fast wird von Controllern und Führungskräften nicht akzeptiert und Budgets für weitere Ideen nicht mehr genehmigt. Auch so mancher Mitarbeiter tut sich schwer damit, unternehmerisch zu denken und gewohntes Terrain zu verlassen.

Und die Führungskräfte? Welche Rolle steht ihnen jenseits der klassischen Hierarchiemodelle zu? Nur 25 Prozent der befragten Manager gaben an, dass es in ihrem Unternehmen eine überwiegende Zahl an Führungskräften gibt, die Themen in einem digitalen Kontext und agilen Modus planen und umsetzen können. In den

anderen Unternehmen ergibt sich ein eher ambivalentes Bild. Einige Manager sind durchaus offen für Veränderungen, andere nicht. An diesem Punkt ist das Top-Management gefordert, frühzeitig die richtigen Weichen zu stellen und den Umbau einzuläuten. Denn die Veränderungen, die sich durch eine agile Transformation ergeben, betreffen Unternehmen mittelfristig ganzheitlich. Sie sollten daher auch hierarchie- und abteilungsübergreifend begleitet und Top-down unterstützt werden. Hintergrund: Agile Projekte beginnen häufig in einer Abteilung, in der Regel in der IT. Mit steigender Akzeptanz etabliert sich ein partieller Wandel der Unternehmenskultur hin zu mehr Selbstorganisation und Eigenverantwortung. Ebenso verändert sich die Art der Zusammenarbeit oft fundamental. Daher sind eine Reihe an unterschiedlichen Anpassungen in der Aufbau-Organisation und auch in HR vorzunehmen.

### NICHT ALLE FÜHRUNGSKRÄFTE ZEIGEN AGILES MINDEST

Aussagen vieler Top-Manager in öffentlichen Interviews und Geschäftsberichten, lassen einen hohen Transformationsbedarf vermuten. Sie besuchen Internetkonzerne im Silicon Valley und Digital Labs von Beratungen und Agenturen, um sich Inspiration zu verschaffen. Das ist gut so.

### FÜHRUNGSKRÄFTE WOLLEN DIE VORTEILE VON „AGIL“ NUTZEN, STELLEN SICH ABER SELBST NICHT UM

**43%** Das Top-Management und die Führungskräfte treiben aktiv die Umstellung auf agile Methoden voran.

**25%** Wir haben Führungskräfte, die Projekte und die Produktentwicklung in einem digitalen Kontext und agilen Modus erfolgreich planen und umsetzen können.



**22%** Das Top-Management und die Führungskräfte leben agile Vorgehensweise vor.

**13%** Die Incentivierungssysteme für Führungskräfte und Mitarbeiter sind bereits auf agile Kennzahlen (z.B. Milestones) umgestellt.

Abbildung 7: Frage: In wie weit hat in Ihrem Unternehmen bereits eine agile Transformation stattgefunden? Führungsinstrumente; n = 23

Nicht selten kommen sie erleuchtet und mit neuen Ideen zurück und stoßen Digitalisierungsinitiativen oder sogar einen radikalen Wandel an. In vielen der geführten Interviews wurde deutlich, dass die erste Führungsebene durchaus den agilen und digitalen Wandel vorantreiben will. Probleme entstehen aber, wenn die notwendigen Veränderungen und Anpassungen dem mittleren Management vermittelt und von ihnen umgesetzt werden sollen.

Dabei gibt es in den meisten der untersuchten Unternehmen durchaus Führungskräfte und Mitarbeiter, die eine hohe Bereitschaft zeigen, agiles Mindset anzunehmen. Aber es gibt eben auch jene, die Veränderungen als Risiko empfinden. Grundsätzlich sollten daher die Change-Dimensionen wie Führungsprinzipien, Werte und Organisationsstrukturen in Frage gestellt werden und auf agile Vorgehensmodelle hin neu ausgerichtet werden. Aber wie bewerten die Studienteilnehmer das Commitment der Führungskräfte und Mitarbeiter zur agilen Transformation?

Dem Top-Management wird zu 28 Prozent ein hohes Commitment zur agilen Transformation zugeschrieben. Bei weiteren 48 Prozent der Unternehmen gibt es Innovatoren und Bewahrer gleichermaßen.

Für das obere Management sind die Einschätzungen der Studienteilnehmer dagegen nicht mehr so positiv. Die Werte für ein durchgängig hohes Commitment zum agilen Mindset liegen hier nur bei 12 Prozent. Das mittlere Management weist mit 21 Prozent Zustimmung ein deutlich stärkeres agiles Mindset auf als das obere Management.

In den meisten der befragten Unternehmen sind die Antworten zum agilen Mindset der Führungskräfte jedoch sehr unterschiedlich. Denn eine der großen Herausforderungen bei der agilen Transformation ist, dass ihr Erfolg stärker als bei anderen Themen von den Menschen abhängt, die sie umsetzen müssen. Arbeitsweisen und Führungsmethoden verändern sich radikal und

hierarchische Strukturen lösen sich auf. Vielen Führungskräften fällt es laut den Studienteilnehmern schwer, sich auf agile Themen mental umzustellen, Verantwortung abzugeben und als Product Owner keine oder nur eingeschränkte Weisungsbefugnis und Kontrolle zu haben.

Dagegen scheint im unteren Management wiederum eine größere Bereitschaft dafür zu bestehen, neue Arbeitsmodelle auszuprobieren, mehr Verantwortung zu übernehmen und schneller zum Erfolg zu gelangen. Gleiches gilt für die Mitarbeiter, bei denen die Befragten eine durchaus hohe Bereitschaft wahrnehmen, bestehende Abläufe zu verändern und mehr Eigenverantwortung zu übernehmen.

Diese Ergebnisse verdeutlichen sehr gut, dass eine agile Transformation sich nicht nur auf die Einführung von neuen Methoden bezieht. Vielmehr stellt sie einen kompletten Wandel der bisherigen Strukturen und des Mindsets sowie eine Stärkung der Individualität dar. Das Problem vieler Führungskräfte ist jedoch, dass sie einerseits das Tagesgeschäft verantworten und sich andererseits in agile Teams eingliedern sollen – und dort eher die Rolle eines Coaches oder Sparringspartners ausüben.

### UNTERNEHMENSKULTUR IM WANDEL

Allerdings, und das ist eine weitere positive Erkenntnis, geben bereits 67 Prozent der untersuchten Unternehmen dem Change-Management und der Behaviour Transformation deutlich mehr Gewicht als in der Vergangenheit, um die agile Transformation zu beschleunigen. Aber nur jedes zweite Unternehmen hat bereits ein Change-Team mandatiert, welches den agilen Wandel vorantreibt.

Das Fehlen von zentraler Verantwortung und Koordination kann sich dadurch erklären, dass es sehr häufig noch Unsicherheiten im Top-Management darüber gibt, wie eine agile und digitale Transformation inhaltlich angegangen werden soll. Selbst in der wissenschaftlichen Betrachtung gibt es unterschiedliche Ansichten dazu,



wie eine Transformation umgesetzt, und welche Bereiche und Funktionen sie treiben sollen. Daher verwundert es nicht, dass nur jedes zweite Unternehmen bereits einen – von zentraler Stelle koordinierten – Wandel der Unternehmenskultur vorantreibt.

Unsicherheiten darüber, welche Anforderungen an agile Vorgehensmodelle gestellt werden, spiegelt auch ein weiteres Ergebnis wider: nur 45 Prozent der Unternehmen setzen im Recruiting verstärkt auf neue Rollen und Persönlichkeiten, um die Heterogenität und Interdisziplinarität bestehender und neu entstehender Teams zu erhöhen.

Die meisten Unternehmen haben aber schlicht keine andere Wahl, als den agilen Wandel mit der bestehenden Belegschaft zu gestalten und diese schrittweise für die neuen Arbeitsweisen zu qualifizieren. Dennoch sollten sukzessive Mitarbeiter und Führungskräfte mit agilen Kompetenzen gesucht werden, da nicht jeder aus der Stammbesellschaft die notwendige Veränderungs- und Anpassungsschritte mitgehen kann oder möchte.

Besonders stark werden aktuell Product Owner und Scrum Master gesucht. Sie sind die neuen Führungskräfte, auch wenn Führung von agilen Teams anders ausgelegt wird, als in klassischen Projekten.

Product Owner haben die fachliche Verantwortung für das Produkt und benötigen neben Managementkompetenz und Fachexpertise eine Reihe an Soft Skills, um agile Teams zu steuern.

Aus der Praxis ist oft zu hören, dass die Besetzung von Product-Owner-Stellen mit internen Mitarbeitern nicht immer einfach ist: Den einen fehlen die Managementkompetenzen, den anderen die Soft Skills und wieder anderen die Risikobereitschaft. Daher sind Kandidaten für Product-Owner-Stellen heute bereits stark umworben, und das Angebot an qualifizierten Bewerbern steht in keinem Verhältnis zur enorm hohen und weiter steigenden Nachfrage.

Neben der Rekrutierung neuer Mitarbeiter ist die Qualifizierung der vorhandenen Mitarbeiter und Führungskräfte notwendig, wenn mittelfristig ein signifikanter Teil der Vorhaben in einer agilen Produktorganisation abgewickelt werden soll. 58 Prozent der befragten Großunternehmen und Konzerne setzen bereits sehr stark auf den Aufbau von Trainings- und Schulungskapazitäten, um Mitarbeiter im agilen Wandel zu begleiten. Ein weiteres Viertel der Befragten gab an, dass ihre Unternehmen zumindest in Change-Themen investieren – wenn auch nicht sehr stark.

**CHANGE HAT ZWAR MEHR BEDEUTUNG IN DEN MEISTEN UNTERNEHMEN, ABER DER KULTURWANDEL WIRD NICHT ÜBERALL ZENTRAL GESTEUERT**

**78%** Wir setzen stärker als bisher moderne Kommunikationsformen und -tools ein, um verteiltes Arbeiten zu ermöglichen.

**67%** Wir geben dem Change-Management und der Behaviour Transformation deutlich mehr Gewicht als in der Vergangenheit, um die agile Transformation zu beschleunigen.

**58%** Wir investieren sehr stark in den Aufbau von Schulungs- und Trainingskapazitäten, um Mitarbeiter bei Change-Prozessen und der Umstellung auf agiles Arbeiten zu begleiten.



**50%** Wir haben ein internes Change-Team mandatiert, das den Kulturwandel vorantreibt.

**45%** Wir setzen in unserem Recruiting verstärkt auf neue Rollen und Persönlichkeiten, um die Heterogenität und Interdisziplinarität bestehender und neu entstehender Teams zu erhöhen.

**4%** Wir haben unsere Rollenmodelle und zugehörige Incentivierungssysteme bereits auf den Gesamt- oder zumindest Produkterfolg des Teams ausgerichtet.

Abbildung 8: Frage: In wie weit hat in Ihrem Unternehmen bereits eine agile Transformation stattgefunden? Unternehmenskultur; n = 22

# Ansätze, um agile Vorgehensmodelle einzuführen

AUS EIGENER KRAFT IST EINE AGILE TRANSFORMATION NICHT ZU SCHAFFEN. EIN KLARER FOKUS AUF VERÄNDERUNG IST NÖTIG

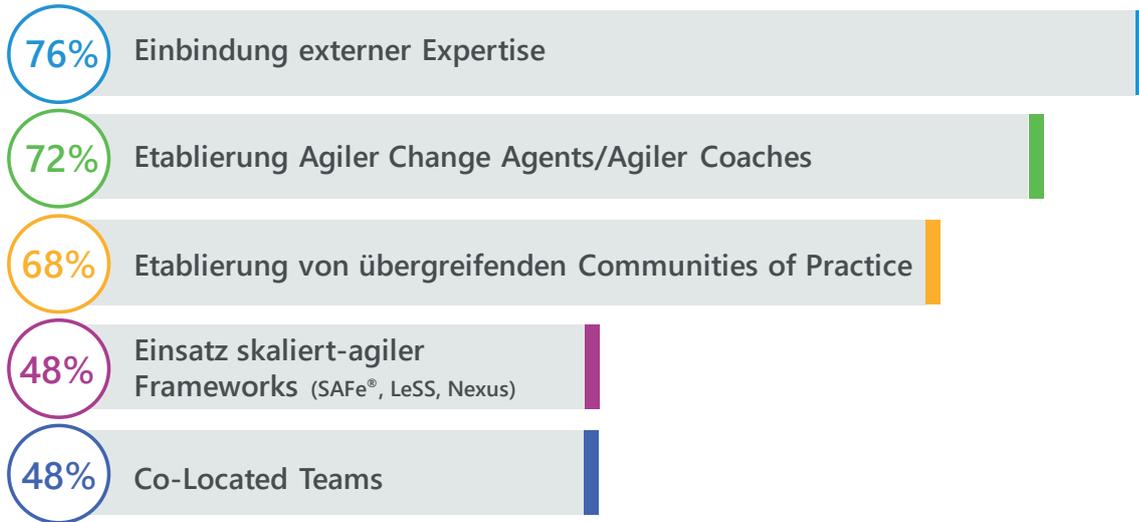


Abbildung 9: Frage: Welche Ansätze haben Sie gewählt, um mit den Herausforderungen bei der agilen Transformation umzugehen?  
n = 25

Wie sich die befragten Unternehmen auf die agile Transformation einstellen, zeigt die Frage nach den gewählten Ansätzen zur Umsetzung.

Die Antworten der Studienteilnehmer zeigen, dass der Großteil der untersuchten Unternehmen aktuell nur sehr eingeschränkt über Erfahrungen und Methodenkompetenzen verfügen, eine agile Organisation aufzubauen. So gaben 76 Prozent der Befragten an, auf externe Expertise beim Aufbau agiler Prozesse respektive der Einführung agiler Vorgehensmodelle sowie deren Skalierung im Unternehmen angewiesen zu sein.

Laut den Gesprächspartnern werden vor allem agile Entwickler, Scrum-Master und agile Coaches von externen Dienstleistern gestellt. Allerdings versuchen die Unternehmen zunehmend, die Change-Funktion intern zu besetzen, da es sich hier um strategische Aufgaben

handelt. In einigen der befragten Unternehmen übernimmt die HR-Abteilung die zentrale Change-Funktion.

Allerdings sind Scrum-Master und Change-Manager aktuell sehr umworben, da die Zahl der offenen Stellen größer ist als das Angebot an Bewerbern. So berichten viele Unternehmen, dass sie mit der Umstellung auf agile Prozesse nicht so schnell vorankommen wie erhofft, was häufig an fehlender Expertise für die Umsetzung liegt. Jedoch gaben 72 Prozent der untersuchten Unternehmen an, bereits die Rollen „Change Agent“ und „agiler Coach“ etabliert zu haben. Diese Aussagen passen zu dem Ergebnis aus dem vorangegangenen Kapitel, dass 67 Prozent der befragten Unternehmen deutlich mehr Gewicht auf das Change-Management legen als in der Vergangenheit. Die große Herausforderung bei Change-Prozessen rund um die Einführung agiler Modelle ist, dass der Anstoß zur

agilen Transformation nicht selten statt aus dem Top-Management oder den mittleren Führungsebenen von einzelnen Mitarbeitern oder Bereichen (vor allem IT-Abteilungen, internen Digital Labs oder Fachbereichen) kommt, die einen besonders starken Druck zur Digitalisierung haben. Ohne zentrale Koordination der vielfältigen notwendigen Maßnahmen dauern Veränderungsprozesse im Bottom-up-Ansatz jedoch deutlich länger als im Top-Down.

Wesentliche Verantwortung für Veränderungs- und Anpassungsprozesse sollte laut vielen Studienteilnehmern daher auch im HR-Bereich liegen, da eine agile Transformation Auswirkungen auf viele personalpolitische Themen hat. Beispielsweise sind Arbeitszeiten und -modelle stärker zu flexibilisieren und neue Incentivierungssysteme für die Teams einzuführen, die sich stärker auf den Impact eines Projektes auf das Unternehmen als auf das Erreichen von projektspezifischen Vorgaben wie Budget und Zeit beziehen.

Auch mit gescheiterten Vorhaben muss anders umgegangen werden als im klassischen Projektmanagementansatz. Aus Misserfolgen zu lernen, ist ein wesentlicher Ansatz agiler Vorgehensmodelle. Der Zweck steht bei agilen Prozessen stärker im Fokus als „harte“ Ziele wie Budget und Zeit.

Ebenso gehört der Kulturwandel in den Aufgabenbereich von HR, beispielsweise um die Eigenverantwortung der Mitarbeiter und Führungskräfte zu stärken und Mitglieder aus verschiedenen Teams sich bei ähnlichen themenspezifischen Fragestellungen, die alle betreffen, zu so genannten Communities of Practice zusammenschließen, um voneinander zu lernen.

Ein weiterer wichtiger Punkt ist die Schaffung neuer Rollen für Projektmitarbeiter respektive die Befähigung der Mitarbeiter, neue Rollen überhaupt ausüben zu können. Vor allem Soft Skills sind gefragt, da in agilen Teams sehr viel kommuniziert werden muss.

Communities of Practice als Kommunikationsplattform sind laut den Befragten eine wichtige Methode, die in 68 Prozent der untersuchten Unternehmen bereits eingeführt wurde.

#### SKALIERTE FRAMEWORKS SIND NOCH SELTEN

Die agile Transformation steht in den meisten untersuchten Großunternehmen und Konzernen am Anfang. Sie haben aktuell die Herausforderung, die starren und jahrzehntelang eingespielten Organisationsstrukturen auf agile Prozesse sukzessive umzustellen. Die Einführung von Scrum als bekanntestes agile Vorgehensmodell stellt die meisten Unternehmen dabei vor große Herausforderungen.

Die meisten Unternehmen setzen agile Methoden noch punktuell und eher themenspezifisch ein und befinden sich folglich mitten im Kulturwandel. Agile Methoden skalieren demnach aktuell noch nicht in der Form, dass in den meisten untersuchten Unternehmen bereits neue Frameworks/Organisationsstrukturen zur besseren Koordination von mehreren agilen Teams eingeführt werden mussten. Immerhin 48 Prozent der Befragten gaben jedoch an, dass in ihren Unternehmen skaliert agile Frameworks (z.B. Scrum@Scale, SAFe®, LeSS) bereits genutzt werden, jedoch überwiegend punktuell und nicht unternehmensweit. Das wird auch an anderer Stelle im folgenden Kapitel deutlich: Mit 27 Prozent hat SAFe® momentan den höchsten Anteil in den befragten Unternehmen.

#### VERTEILTE TEAMS VERSUS AGIL

Klar im Gegensatz zu der agilen Vorgehensweise, möglichst räumlich nah zusammenzuarbeiten und Barrieren abzubauen setzen 48 Prozent der Unternehmen auf mehr verteilt arbeitende Teams. Dafür gibt es mehrere, sehr unterschiedliche Gründe: Zunächst haben im Zuge von Kostendruck und Trend zum IT-Outsourcing viele Unternehmen Teile ihrer Anwendungsentwicklung in Near- und Offshore-Regionen verlagert – und tun dies immer noch. Dies widerspricht zwar einer der agilen Kernforderung, dass möglichst alle Beteiligten an einem Ort arbeiten sollen, dennoch ist die Verlagerung von Aufgaben für viele Unternehmen alternativlos.



Ein weiterer Treiber ist der Mangel an Softwareentwicklern. Die agilen Vorgehensweisen müssen diese Voraussetzungen berücksichtigen, was sich vor allem auf die Kommunikation und der Pflege des Product Backlogs durch den Product Owner bezieht.

Andere Unternehmen wiederum kommen historisch aus einer sehr starren und zentral gesteuerten Organisation mit einem sehr hohen Eigenleistungstiefe. Um an Innovationskraft zuzulegen, öffnen diese Unternehmen sich nun zunehmend und verlagern Entwicklungsteams bewusst aus der Unternehmensorganisation heraus um neue Ideen in einem Greenfield Approach zu fördern.

**UNTERNEHMEN FEHLEN AGILE KOMPETENZEN**

Die oben beschriebenen Herausforderungen, denen die befragten Unternehmen auf ihrem agilen Weg begegnen, lassen sich ihren Aussagen zufolge nicht ausschließlich aus eigener Kraft bewältigen. Vielerorts fehlen Erfahrungswerte in der Einführung (skaliert-) agiler Vorgehensmodelle sowie qualifizierte Fachkräfte, um agile Themen voranzutreiben.

Einen besonders hohen Bedarf haben die Unternehmen, den Studienteilnehmern zufolge, beim agilen Coaching. 96 Prozent der untersuchten Unternehmen greifen auf externe Unterstützung zurück, um beispielsweise ihre Mitarbeiter und Führungskräfte in agilen Modellen zu trainieren. Ebenso ist der Bedarf an Scrum Mastern so hoch, dass 71 Prozent der Unternehmen diese nicht durch interne Mitarbeiter abdecken können und auf

externe Expertise angewiesen sind. Häufig sind externe Scrum-Master auch gleichzeitig agile Coaches, die in agilen Vorgehensmodellen schulen und beim Organisationsumbau unterstützen.

Dagegen ist die Rolle des Product Owners eine Funktion, die eher selten durch externe Mitarbeiter besetzt wird, denn Product Owner vertreten die Fachseite und verantworten damit die Einhaltung der Ziele des Vorhabens. In dieser Eigenschaft bewertet der Product Owner die Ergebnisse im Hinblick auf Funktionalität, Benutzbarkeit (Usability), Performanz und Qualität. Allerdings gaben 29 Prozent der Studienteilnehmer an, in einigen Fällen die Product Ownership durch externe Mitarbeiter zu besetzen.

Einen besonders hohen Unterstützungsbedarf haben die befragten Unternehmen in der agilen Softwareentwicklung. Da vor allem die Zahl der businessgetriebenen Digitalisierungsprojekte stark zunimmt, kommen die IT-Abteilungen häufig nicht mit der Umsetzung hinterher.

Aber auch im IT-Infrastrukturbereich halten agile Vorgehensmodelle sukzessive Einzug, um Alt-Systeme zu modernisieren und auf die Integration von neuen digitalen Services vorzubereiten. Ebenso steigen die Anforderungen an kürzere Release-Zyklen in der IT mit zunehmender Digitalisierung. Folglich benötigen die befragten Unternehmen häufig Unterstützung durch externe Entwickler und Softwaretester.

**EINE AGILE TRANSFORMATION GELINGT NICHT AUS EIGENER KRAFT – ES FEHLEN FACHKRÄFTE**

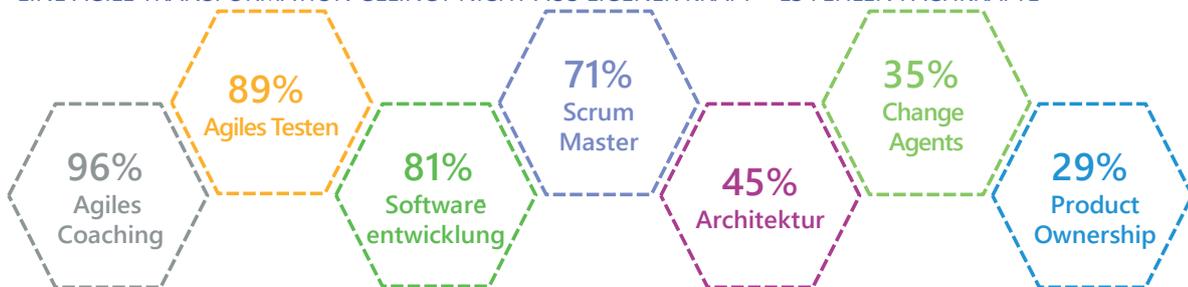


Abbildung 10: Frage: In welchen der folgenden Aufgaben/Rollen benötigt Ihr Unternehmen externe Unterstützung? n = 19

# Status und Strategien bei der Planung und Umsetzung agiler Vorhaben

Obwohl die meisten untersuchten 26 Großunternehmen und Konzerne noch einige organisatorische und kulturelle Herausforderungen auf ihrem Weg zu einer agilen Transformation zu bewältigen haben, wenden 48 Prozent von ihnen in der Mehrheit ihrer Projekte Digitalisierungsinitiativen bereits verschiedene agile Methoden an. Weitere 24 Prozent der Befragten gaben an, zumindest teilweise agile Prozesse zu nutzen.

Allerdings zeigen sich Defizite in der Nutzung der Vorteile von agilen Vorgehensmodellen. So gaben 23 Prozent der Befragten an, dass agile Prozesse bisher nicht dazu geführt haben, dass Geschwindigkeitseffekte eingetreten und die Time-to-Market-Zyklen deutlich kürzer geworden sind. Nur 41 Prozent der untersuchten Unternehmen konnten bereits entsprechende Geschwindigkeitsvorteile erzielen.

Die Probleme vieler Unternehmen, agile Vorgehensmodelle richtig zu nutzen, werden darin ersichtlich, dass in

80 Prozent der befragten Unternehmen passende Frameworks und Fähigkeiten zur Umsetzung komplexer und abteilungsübergreifender Projekte (teilweise) fehlen. Wie bereits im vorherigen Kapitel beschrieben, genügt es nicht, die Teams neu zusammenzusetzen und agile Arbeitsweisen zu fordern. Vielmehr müssen bestehende Abwicklungsprozesse auf die Anforderungen agiler Teams verändert werden und die Ablauforganisation und Governance zur Umsetzung von Strategien und Maßnahmen verändert werden.

Die Realität ist aber oft, dass agil begonnene Projekte mit der Zeit wieder in klassische Projektstrukturen münden - mit Hierarchien, Lenkungsausschüssen und sehr nah an den alten und starren Governanceprozessen. Diese Entwicklung wird dadurch forciert, weil der Rest der Organisation bei den besonders erfolgreichen agil entwickelten Themen mitreden möchten und die Teams wieder „vereinnahmt“ werden.

## BEIM AUFBAU AGILER ORGANISATIONEN GIBT ES POTENZIAL ZUR VERBESSERUNG

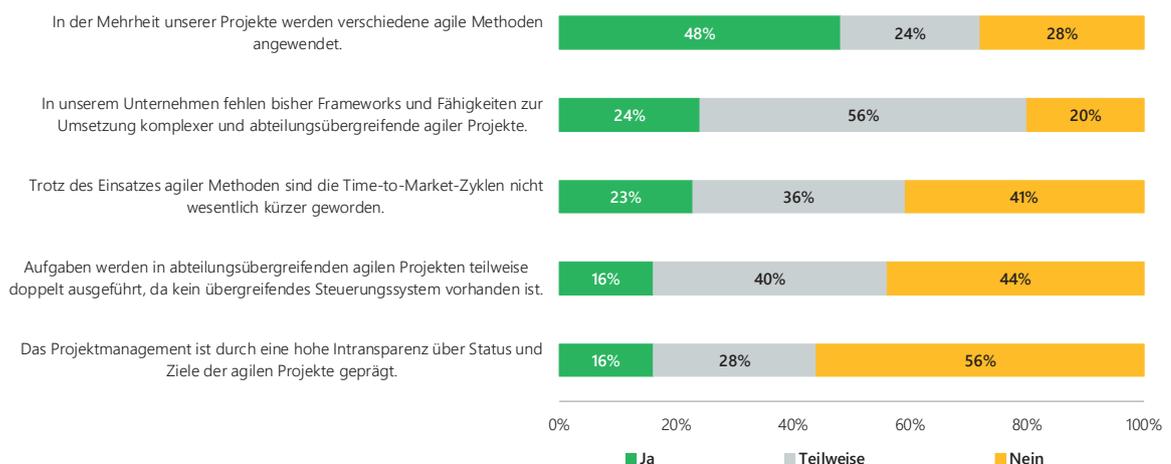


Abbildung 11: Frage: Welche der folgenden Aussagen zur Planung und Umsetzung agiler Projekte treffen auf Ihr Unternehmen zu? n = 22

**ZIELE SIND NICHT IMMER KLAR DEFINIERT**

Knapp die Hälfte der Befragten gab an, dass ihr Projektmanagement durch eine hohe Intransparenz über den Status und die Ziele von agilen Vorhaben geprägt ist. Dies deutet auf einen ausbaufähigen Reifegrad bei agilen Vorgehensmodellen in den untersuchten Unternehmen. Für mehr Transparenz für das Entwicklungsteams kann der Product Owner sorgen, indem er das Product Backlog regelmäßig zur Festlegung der Ziele und Anforderungen nutzt. So ist das Entwicklungsteam stets auf dem aktuellen Stand und kennt seine Aufgaben und die Prioritäten.

Ferner fehlt es in mehr als der Hälfte der befragten Unternehmen an einem übergreifenden Steuerungssystem für agile Teams, um Doppelarbeiten zu vermeiden und die Teams besser aufeinander abzustimmen. Dazu müssen vor allem die internen Kommunikationskanäle neu justiert werden, denn agile Vorgehensmodelle können ihre Vorteile nur durch ein hohes Maß an Kommunikation ausspielen.

Die Mitarbeiter auf der agilen Reise mitzunehmen, dazu zu befähigen, die neuen Kommunikations-Tools einerseits zu nutzen und sich andererseits eigenverantwortlich

mit anderen Kollegen auszutauschen – das ist eine große Herausforderung.

**ZAHLE DER AGILEN TEAMS**

Während 2018 durchschnittlich 58 Teams überwiegend agil arbeiten, sollen es im kommenden Jahr bereits 139 sein – das entspräche fast einer Verdreifachung.

Die Angaben über die aktuellen Teams schwanken jedoch zwischen 3 und 500 agilen Teams. Der Median von 8 agilen Teams zeigt, dass die Hälfte der antwortenden Unternehmen, nur maximal 8 agil arbeitende Teams hat. Die deutliche Zunahme agiler Teams hat Auswirkungen auf die Steuerungsinstrumente. Je mehr agile Teams aufgebaut werden, desto schneller ist die klassische pyramidenartige Projektmanagementstruktur obsolet.

Interessant ist, dass einige der Studienteilnehmer davon ausgehen, dass mit zunehmender Zahl agiler Teams wieder stärker zentralisiert wird. So soll der Anteil von verteilt arbeitenden Teams von 49 Prozent (2018) auf 41 Prozent (2019) sinken. Laut Aussagen der Befragten ergibt sich dieser Zentralisierungseffekt vor allem deshalb, weil einige Aufgaben wieder stärker in die Konzernzentralen gezogen werden

**ZAHLE DER AGILEN TEAMS WIRD SICH INNERHALB EINES JAHRES MEHR ALS VERDOPPELN.**

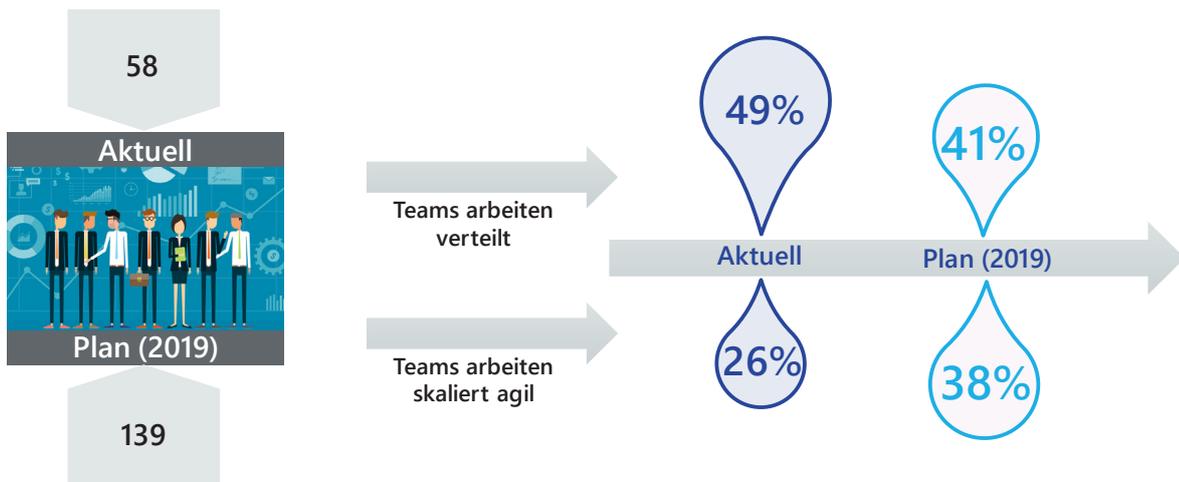


Abbildung 12: Frage: Was schätzen Sie, wie viele Teams in Ihrem Unternehmen arbeiten überwiegend mit agilen Methoden? n = 13, Frage: Wie viel Prozent dieser Teams arbeiten verteilt?; n = 13, Frage: Wie viel Prozent dieser Teams arbeiten skaliert agil? n = 11

Die Gründe sind naheliegend: Kurze Wege zur Abstimmung und Klärung von Rückfragen sowie der Abbau von Hürden in der Kommunikation. Die Produktivität und die Zufriedenheit aller Mitglieder eines Entwicklungsteams kann sich so deutlich steigern lassen. Ebenso gibt es Bestrebungen vieler Konzerne, bei strategischen Themen stärker Insourcing zu betreiben und Projekte aus der Verantwortung externer Dienstleister wieder zurückzuholen.

Je mehr Teams mit agilen Methoden arbeiten, desto stärker nehmen die Anforderungen zu, diese Teams miteinander zu vernetzen. Dies ist wichtig, um Abhängigkeiten in den Ergebnissen frühzeitig zu erkennen und Doppelarbeiten zu vermeiden. Communities of Practices dienen ebenso zur Kommunikation der Teams untereinander und sollten unternehmensweit ausgerollt werden.

Mit fortschreitender Agilisierung und Umstellung von einer Projekt- zu einer Produktorganisation arbeiten immer mehr Scrum-Teams innerhalb eines Gesamtvorhabens zusammenarbeiten. Scrum skaliert folglich im Unternehmen und die einzelnen Teams müssen miteinander koordiniert werden. So nimmt – zumindest kurzfristig – der Steuerungsaufwand zu und die einfachen agilen Frameworks genügen nicht mehr den Anforderungen.

Zur Koordination der Teams werden je nach Bedarf zunehmend Methoden wie Scrum@Scale, Spotify Method, SAFe® oder LeSS von den Unternehmen genutzt.

Mit der Anzahl agiler Teams steigt auch der Anteil der Teams, die skaliert zusammenarbeiten. So sollen 2019 durchschnittlich 38 Prozent der Scrum-Teams in einem skalierten Modus miteinander vernetzt sein.

Eine große Herausforderung dabei ist die Kommunikation unter den Teams sowie die Selbstorganisation der einzelnen Teammitglieder.

## AGILE FRAMEWORKS

Zur Analyse des Reifegrades der agilen Transformation sowie der notwendigen Anpassungsmaßnahmen ist ein Blick auf die aktuell eingesetzten agilen Methoden und die Planungen sinnvoll. Dass nahezu alle Unternehmen, die befragt wurden, mit Scrum arbeiten (92%), überrascht nicht. Allerdings gibt es auch einige wenige Konzerne, die Scrum aktuell noch nicht nutzen, dessen Einführung aber im kommenden Jahr planen.

Mit wachsender Anzahl agiler Teams und steigenden Herausforderungen der Digitalisierung planen Unternehmen verstärkt, skalierte Frameworks zu nutzen, um die Zusammenarbeit und Koordination zwischen den Teams zu verbessern. Diese Maßnahmen sind notwendig, da sich die erhofften Vorteile von agilen Vorgehensmodellen wie „Time-to-Market“, „Höhere Qualität“ oder eine „Bessere Transparenz“ nur eingeschränkt einstellen, wenn agile Vorgehensmodelle innerhalb klassischer Projektabwicklungsstrukturen genutzt werden.

So kann im agilen Mindset beispielsweise ein Misserfolg eines Teams dennoch positive Folgen auf den Impact für den Unternehmenserfolg haben, wenn die Teams während iterativen Entwicklungsprozessen aus Fehlern lernen und in den nächsten Schritten berücksichtigen. So ist das „Scheitern“ bei dem agilen Vorgehensmodell Scrum explizit vorgesehen. Der Trend geht dabei aktuell sehr stark dahin, den Zweck in den Fokus der Betrachtung zu stellen und weniger die kennzahlenorientierte Projektsteuerung, in der ein Scheitern in der Regel nicht toleriert wird.

Um agile Teams besser und effizienter zu steuern, setzen immer mehr Unternehmen auf die Skalierung von agilen Vorgehensmodellen. Dabei geht es vor allem um die Kommunikation zwischen verschiedenen agilen Teams, beispielsweise in Form von teamübergreifenden Meetings in kurzen Zeitabständen. Welches Framework zur Skalierung genutzt wird, hängt mit der Größe des Gesamtvorhabens und der Zahl der agilen Teams sowie

mit der jeweiligen Unternehmensorganisation zusammen.

Die meisten der untersuchten Unternehmen nutzen zwar bereits mindestens ein Framework zur Skalierung ihrer agilen Teams – allerdings eher in einem Teststadium. Folglich haben die wenigsten Firmen die unternehmensweite Skalierung ihrer agilen Teams begonnen oder komplett umgesetzt. Entsprechend gaben bei der Frage, welche Frameworks aktuell genutzt werden, nur 27 Prozent an, dass sich das Scaled Agile Framework (SAFe®) aktuell im Einsatz befindet. Weitere 15 Prozent planen in den kommenden 12 Monaten die Einführung von SAFe®.

Als Alternative zum skalierten Scrum-Ansatz gibt es das Framework Large Scale Scrum (LeSS). LeSS wurde als Organisationsform entwickelt, um viele einzelne Scrum-Teams unter einem Dach zu koordinieren und gemeinsam an einem Thema zu arbeiten. Dieser Ansatz bietet sich vor allem an, um neue Geschäftsmodelle zu entwickeln oder Geschäftsprozesse durch Automatisierung

neu zu gestalten. Statt mehrerer Scrum-Master und Product Owner gibt es in diesem Ansatz jeweils nur eine dieser beiden Rollen, die die Entwicklerteams steuern. Entsprechend größer ist das Entwicklungsteam, da der Backlog zunimmt, also mehr Aufgaben für das Team anfallen. Allerdings ist der Einsatz von LeSS eher in reiferen agilen Organisationen zu beobachten, weshalb auch nur 15 Prozent der befragten Unternehmen LeSS aktuell einsetzen. Weitere 12 Prozent der Studienteilnehmer gaben an, die LeSS-Einführung zu planen.

Das dritte Skalierungs-Framework ist Scrum@Scale. Es besteht aus einem „Product Owner Cycle“ und einem „Scrum Master Cycle“. Die Product Owner sowie die Scrum Master der einzelnen Scrum-Teams finden sich zu regelmäßigen teamübergreifenden Meetings zusammen, um die Ziele und Aufgaben besser priorisieren und aufeinander abstimmen zu können. Immerhin 19 Prozent der Studienteilnehmer gaben an, dass ihre Unternehmen den Einsatz von Scrum@Scale mittelfristig planen, während 12 Prozent mit diesem Skalierungs-Framework arbeiten.

FAST ALLE UNTERNEHMEN ARBEITEN MIT SCRUM UND BESCHÄFTIGEN SICH INTENSIV MIT SKALIERUNG.

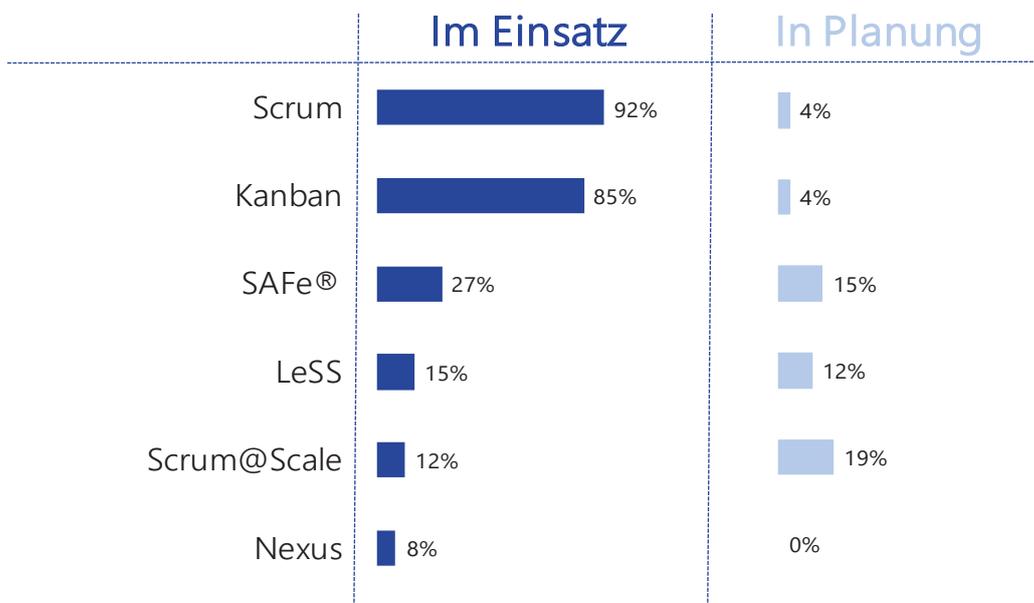


Abbildung 13: Frage: Welche Frameworks zur Umsetzung agiler Vorhaben werden in Ihrem Unternehmen eingesetzt bzw. befinden sich in Planung? n = 25

## Skalierung von agilen Teams

Nachdem fast alle Unternehmen mit Scrum arbeiten oder ihren agilen Evolutionsprozess mit ersten Scrum-Teams gestartet haben, wird sich die Zahl der agilen Teams laut den Studienteilnehmern im Jahr 2019 deutlich erhöhen.

Die meisten der befragten Unternehmen suchen nun nach neuen Steuerungs- und Koordinierungsmodellen, um ihre Organisation schrittweise umzubauen, um agile und nicht-agile Teams steuern und an Innovationskraft zulegen zu können.

Entscheidend ist für viele Unternehmen zunächst die Frage, wie sie beim Einsatz von skaliert agilen Modellen von der Evaluations- in die Produktivphase gelangen. Denn der Druck auf die meisten Großunternehmen und Konzerne, sich veränderten Kundenanforderungen anzupassen oder auf neue Wettbewerber aus der Online-Welt zu reagieren ist enorm hoch.

Zunächst – und das ist nicht überraschend – ist der Einsatz neuer Vorgehensmodelle für komplexe, abteilungsübergreifende Projekte eine der wichtigsten Herausforderung, der sich 87 Prozent stellen müssen. Ohne

einen entsprechenden Umbau der Organisation sowie neue Formen der Kommunikation und Zusammenarbeit können skaliert agile Modelle sich nicht entfalten und ihre Vorteile ausspielen.

Ebenfalls eine zentrale Herausforderung für 83 Prozent der untersuchten Unternehmen ist die Etablierung einer neuen Unternehmenskultur. Hier geht es um organisatorische Veränderungen, die sich auf die Zusammenarbeit der Teams beziehen sowie auf die neue Rollenverteilung und Auflösung von Hierarchien. Ebenso stehen Werte, Prinzipien und ein neues Mindset im Fokus des Change-Managements, damit eine neue Rollenverteilung und eine bessere Zusammenarbeit ermöglicht wird.

Andererseits steht der Mitarbeiter stärker im Fokus der Betrachtung, da sich seine Arbeitsweisen in agilen Projekten stark verändern müssen. Mitarbeiter haben die Chance, stärker Verantwortung zu übernehmen, sich stärker zu vernetzen und gemeinsam Lösungen zu entwickeln. Da nicht jeder Mitarbeiter oder jede Führungskraft sich auf diese Veränderungen gut einstellen kann, sind die Personalabteilungen und Change-Teams gefordert, die Mitarbeiter zu qualifizieren.

### HERAUSFORDERUNGEN BEI DER ZUSAMMENARBEIT SKALIERT AGILER TEAMS

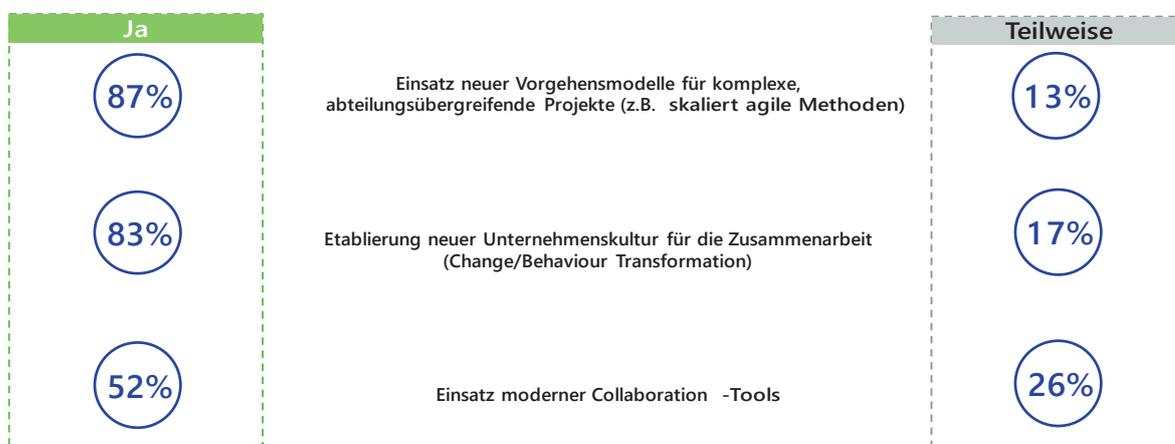


Abbildung 14: Frage: Welche Herausforderungen ergeben sich aus der Zusammenarbeit mit verteilt/skaliert agilen Teams? n = 23

Gerade in großen Konzernen mit einer hohen Zahl von agilen Teams sind Skalierungs-Frameworks ein wichtiges Instrument, um die Komplexität zu reduzieren und die Produktivität der Teams sowie die Mitarbeiterzufriedenheit hoch zu halten. So gibt es einige Konzerne unter den Studienteilnehmern, die bereits mehrere hundert agile Teams etabliert haben, von denen in der Regel mehrere an einem Gesamtvorhaben arbeiten. Diese Unternehmen nutzen vor allem LeSS und SAFe® als Skalierungs-Framework oder bauen Scrum@Scale nach ihren individuellen Anforderungen um.

Auch mit fortschreitender Auflösung der Grenzen zwischen Fachbereichen und IT kann auf Skalierungs-Frameworks nicht verzichtet werden, wenn die Vorteile agiler Vorgehensmodelle erzielt werden sollen. So wird sich die Zahl der agilen Teams im Jahr 2019 vor allem deshalb deutlich erhöhen, weil immer mehr Fachbereiche ihre klassische Projektorganisation auflösen und sich in themenspezifischen agilen Teams zusammenfinden.

So gaben 30 Prozent der Befragten an, aktuell Frameworks zur Skalierung agiler Methoden unternehmensweit einzuführen. Weitere 39 Prozent der betrachteten Unternehmen werden innerhalb der nächsten 12 Monate entsprechende Frameworks einführen.

Inklusive der Unternehmen, die bereits mehrjährige Erfahrung in der Skalierung von agilen Prozessen haben, werden bis Ende 2019 bereits 78 Prozent der befragten Unternehmen neue Frameworks einsetzen, um die steigende Zahl der agilen Teams besser zu steuern.

Die angestoßenen respektive geplanten Maßnahmen hinsichtlich neuer Organisationsmodelle für agile Teams spiegeln dabei die geplante Erhöhung der Zahl der agilen Teams um deutlich mehr als das Doppelte gut wider.

Die Tatsache, dass 22 Prozent der befragten Unternehmen den Einsatz von Skalierungs-Frameworks aktuell gar nicht in der Planung haben, zeigt, dass der Roll-out von Scrum in einigen der befragten Unternehmen erst am Anfang steht und an Skalierung noch gar nicht gedacht wird.

Vor dem Hintergrund der Vielzahl organisatorischer und kultureller Veränderungen ist es gut nachvollziehbar, dass einige Unternehmen zunächst in ihrer Evaluationsphase innerhalb der bestehenden Organisation agile Teams aufbauen, die Scrum-Erfahrungen sammeln und ihre Mitarbeiter für agiles Arbeiten befähigen (sogenannte Stealth-Methode).

UNTERNEHMEN SKALIEREN IHRE AGILEN VORGEHENSMODELLE

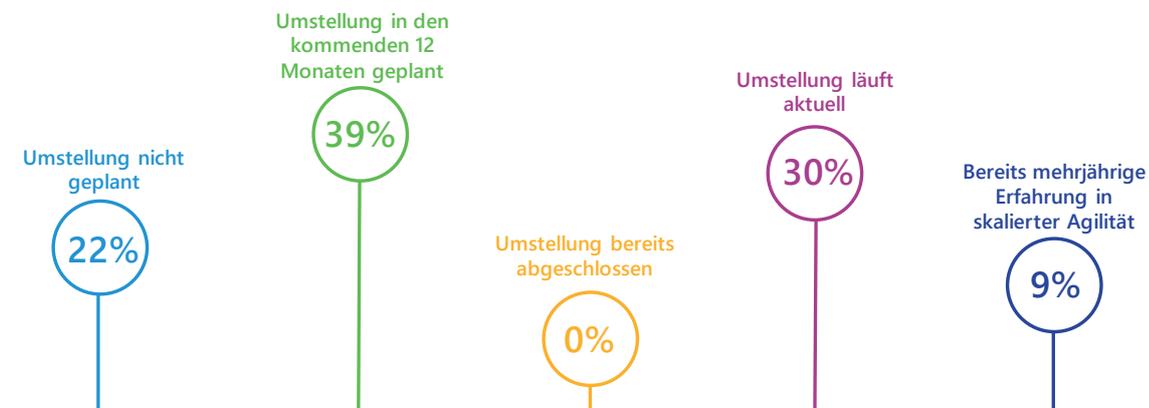


Abbildung 15: Frage: Wie fortgeschritten ist der Reifegrad Ihres Unternehmens in der Nutzung „skaliert agiler Vorgehensmodelle“? n = 23

Erst mit zunehmender Reife der Organisation und ihrer Fähigkeit, innovative Themen zu entwickeln, können die eingesetzten agilen Methoden skaliert werden und beispielsweise mehrere Teams im LeSS-Ansatz zusammenarbeiten.

Allerdings gibt es auch Unternehmen, die gleich mit einem reiferen agilen Ansatz starten, indem sie direkt eine agile Organisation aufbauen. Für eine solche Strategien ist in der Regel ein Top-down-Ansatz zu empfehlen, da die gesamte Organisation verändert werden muss, und es nicht ausreicht, wenn einige hochmotivierte Mitarbeiter oder die untere Führungsebene die Einführung vorantreiben.

#### CHANGE-TEAMS FEHLEN HÄUFIG

Aber auch wenn agile Vorgehensmodelle skalieren und mehrere Teams innerhalb einer agilen Organisation zusammenarbeiten werden die Herausforderungen nicht zwangsläufig weniger, und der Steuerungsaufwand kann hoch bleiben, wenn nicht die richtigen Weichen gestellt wurden.

So beklagen 42 Prozent der Studienteilnehmer, dass es aktuell ein kein expliziertes Change-Team im Unternehmen gibt, welches sich um die Koordination der agilen Teams und die notwendigen Organisationsanpassungen und den Kulturwandel kümmert.

Ein solches Change-Team sollte idealerweise im Portfolio- und Programmmanagement aufgehängt sein und mit HR eng vernetzt sein, da diese Bereiche die Umsetzung der Digitalisierungsvorhaben sowie die Mitarbeiter- und Führungskräfteentwicklung verantworten. Allerdings gaben auch 53 Prozent der Befragten an, dass es ein solches Change-Team bereits gibt – unabhängig von seinem Wirkungserfolg.

Diese Aussagen passen sehr gut zu einer der Eingangsfragen, bei der jeder zweite Studienteilnehmer angegeben hat, dass sein Unternehmen bereits über ein Change-Team verfügt, welches den agilen Wandel vorantreibt.

#### ZU BEGINN WAHRGENOMMENE PROBLEME STELLEN SICH MIT ZUNEHMENDER AGILER ERFAHRUNG AB

Zu Beginn einer agilen Transformation, wenn es noch keine oder nur geringe Erfahrungen mit agilen Prozessen gibt, werden von den Teammitgliedern die neuen Prozesse, die neuen Möglichkeiten der Selbstorganisation und Verantwortung sowie die direkteren und kürzeren Kommunikations- und Feedbackschleifen in der Regel als aufwendig und komplex empfunden – eben weil sie für viele neu sind, und sich die Teams noch nicht eingespielt haben. Folglich gaben auch 45 Prozent der Studienteilnehmer an, dass sich die Kommunikation innerhalb von Skalierungs-Framework teilweise zunächst als aufwendig gestaltet beziehungsweise so von den Mitarbeitern wahrgenommen wird. Weitere 25 Prozent gaben an, die Kommunikation als generell aufwendig zu empfinden.

Mit zunehmender Dauer und gesammelter Erfahrung bauen sich diese Hürden aber ab und die Zusammenarbeit in agilen Teams wird als sehr positiv und effektiver im Vergleich zu klassischen Projektorganisationen bewertet. So zumindest beschrieben einige der Interviewpartner ihre agile Journey.

#### INTEGRATION EXTERNER MANAGEMENT- UND IT-BERATER TEILWEISE NOCH AUFWENDIG

Interessant ist, dass 32 Prozent die Beobachtung machen, dass die Integration externer Dienstleister, z.B. Management- und IT-Beratungen, in skalierten agilen Organisationen schwerer als in der klassischen Projektorganisation ist. Eine Begründung kann sein, dass einige Beratungen nicht über die notwendige agile Reife verfügen und daher nicht kompatibel mit der Reife der Kundenorganisation sind.

Eine weitere Begründung ist, dass agile Teams sehr stark von räumlicher Nähe leben, und Berater in der Regel offsite für den Kunden arbeiten. Dies erschwert die Abstimmung in den Teams. Lünendonk beobachtet jedoch, dass immer mehr Unternehmen von ihren Beratungsdienstleistern Onsite-Präsenz der Berater fordern. Dagegen stellen 47 Prozent der Studienteilnehmer keine

Probleme bei der Zusammenarbeit mit externen Dienstleistern innerhalb von agilen Vorhaben fest.

Da sich die meisten der befragten Unternehmen erst am Anfang der Skalierung ihrer agilen Prozesse befinden, überrascht es nicht, dass 58 Prozent – zumindest teilweise – Ineffizienzen in der Aufgabenausführung ausmachen. Auch hier müssen sich die Rollen erst einspielen.

Folglich kommt es bei der Hälfte der befragten Unternehmen immer noch zu Doppelarbeiten, wobei bei 40

Prozent der Redundanzen eher die Ausnahme als die Regel sind. Dies spricht für eine zunehmend bessere Kommunikation innerhalb der und zwischen den Teams.

**AGIL FÜHRT ZU MEHR TRANSPARENZ**

Dagegen sind die meisten Studienteilnehmer (60%) der Auffassung, dass sich durch die Zusammenarbeit agiler Teams mit Skalierungs-Frameworks die Transparenz über das Gesamtprojekt sowie den jeweiligen Arbeitsstatus der einzelnen Teammitglieder und Teams verbessert.

**MIT ZUNEHMENDER SKALIERUNG STEIGT DAS RISIKO DER INEFFIZIENZ SOWIE DER BEDARF AN ÜBERGEORDNETER STEUERUNG DER TEAMS.**

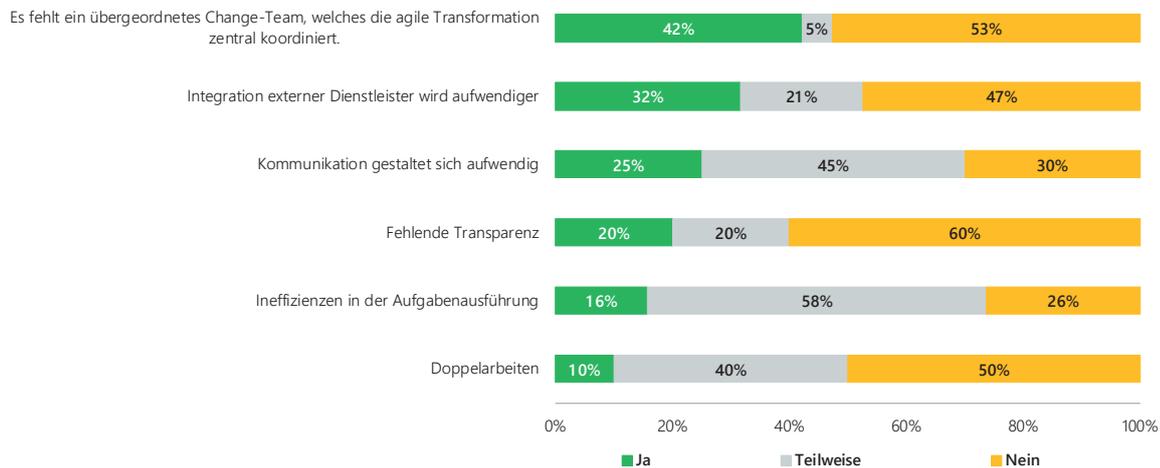


Abbildung 16: Frage: Welche Probleme ergeben sich aus der Zusammenarbeit mit skaliert agilen Teams? n = 19

## Fazit und Ausblick

Die Ergebnisse dieser Lünendonk-Studie zeigen, dass die agile Transformation in den meisten Unternehmen in vollem Gange ist. Damit schaffen sie die Voraussetzungen, für ihren eigenen digitalen Wandel.

Die Studie zeigt ebenfalls, dass die Umstellung auf agile Vorgehensmodelle wie Scrum, SAFe® oder LeSS eine durchaus komplexe und langfristige Journey darstellt.

Mit der reinen Einführung von agilen Methoden beziehungsweise Umstellung auf agile Prozesse ist es nicht getan. Vielmehr müssen die Dimensionen „Organisation/Prozesse“, „Unternehmenskultur“ und „Führungsinstrumente“ parallel radikal verändert werden. Von den untersuchten 24 Großunternehmen und Konzernen haben laut den Studienteilnehmer „nur“ 23 Prozent aktuell vollumfängliche agile Voraussetzungen in den eben genannten drei Dimensionen. Der größte Teil der Studienteilnehmer (65%) verortet sein Unternehmen aktuell am Beginn der Umstellung auf agile Prozesse.

Allerdings gibt es unterschiedliche Strategien, wie die befragten Unternehmen ihre agile Transformation angehen. So gibt es oft den evolutionären Prozess, bei dem eine Reihe an Mitarbeitern und Führungskräften aus dem unteren Management in ihren Bereichen agile Ansätze wie Scrum einführen und im Bottom-up-Ansatz schrittweise in die Organisation tragen. Dieser Grassroots-Ansatz kommt vor allem aus der IT-Anwendungsentwicklung, wo agile Entwicklung bereits seit Jahren Teil des Tagesgeschäfts ist, sowie zunehmend aus dem Projekt- und Programmmanagement. Folglich ist auch der Anteil von agilen Vorgehensmodellen vor allem in der IT-Anwendungsentwicklung mit 67 Prozent sehr hoch. Allerdings versuchen auch besonders innovative Fachbereiche sich agilen Vorgehensmodellen zu nähern und führen erste Initiativen durch. Beispiele sind Projekte im Umfeld von Digital Marketing, E-Commerce oder IoT.

Daneben gibt es einige Unternehmen, die direkt auf einen Top-down-Ansatz setzen und dabei nicht nur die Anwendungsentwicklung, sondern auch die Fachseite in die agile Transformation einbeziehen. Diese Unternehmen setzen frühzeitig auf einen Change-Prozess im gesamten Unternehmen und beziehen beispielsweise die HR-Abteilung stark in den Veränderungs- und Anpassungsprozess ein.

Unabhängig davon, welcher Ansatz gewählt wird, scheinen sich die meisten befragten Unternehmen recht gut auf die neuen Anforderungen an die Digitalisierung einzustellen. So gaben 63 Prozent der Studienteilnehmer an, dass in ihren Unternehmen aktuell die Organisation, Prozesse und Tools umgestellt werden, um agile Teams zu befähigen. Das ist auch notwendig, denn nur jedes zweite Unternehmen hat laut Aussagen der Studienteilnehmer aktuell eine innovationsfähige Organisation, in der aus neuen Ideen in kurzer Zeit Prototypen und Minimal Viable Products werden.

Etwas problematischer scheint jedoch, dass die Mehrheit der befragten Unternehmen überwiegend mit der bestehenden Mannschaft die agile Transformation schaffen möchte. Vergleichsweise wenige Unternehmen (45%) setzen aktuell im Recruiting auf neue Rollen und Persönlichkeiten und nur 58 Prozent investieren in den Aufbau von Schulungs- und Trainingskapazitäten, um ihre Mitarbeiter bei der Umstellung auf agiles Arbeiten zu begleiten. Dieser Wert sollte sich künftig aber erhöhen, um die notwendigen Change-Prozesse zu beschleunigen.

Positiv ist festzustellen, dass 67 Prozent der Unternehmen dem Change-Management und der Behaviour Transformation deutlich mehr Gewicht beimisst als in der Vergangenheit – eine sehr wichtige Voraussetzung, um den Switch zu selbstorganisierenden Einheiten und damit für eine agile Transformation zu meistern.



# „Die Agile Transformation betrifft alle Bereiche eines Unternehmens“



Tobias Freitag  
Competence Lead  
Agile Transformation

**LÜNENDONK:** Unsere Studie zeigt, dass die meisten der befragten Unternehmen – immerhin alles Großunternehmen und Konzerne – noch nicht sehr intensiv mit agilen Methoden arbeiten. Das passt irgendwie nicht zu Wahrnehmung von agilen Methoden in der Öffentlichkeit. Wie erklären Sie sich das?

**TOBIAS FREITAG:** Die Studie zeigt meiner Meinung nach schon, dass sich die beteiligten Unternehmen sehr intensiv mit agilen Methoden auseinandersetzen. Jedoch muss man das relativ zu der Gesamtanzahl an Projekten ansehen.

Agilität eignet sich nicht für alle Vorhaben und findet weiterhin meist in der Softwareentwicklung statt. Die Kunst wird sein, die Erfolge, die man mit agilen Methoden gesammelt hat, auch auf andere Umfelder zu übertragen. Dafür müssen die Unternehmen sich aber in vielen Punkten wandeln. Und dies benötigt in erster Linie Zeit.

**LÜNENDONK:** Was empfehlen Sie? Wo sollte eine agile Transformation aufgehängt sein?

**TOBIAS FREITAG:** Wenn ich als Unternehmen eine agile Transformation angehe, ist für mich immer das Warum entscheidend. Warum wollen wir agil werden? Was ist unser Ziel? Wie können wir es bestmöglich erreichen? Um diese Fragen in einem Unternehmen ganzheitlich zu beantworten, ist ein grundlegendes Management-Commitment essenziell. Dabei muss das Management natürlich verstehen, was eine agile Transformation bedeutet, und dies mittragen und vor allem vorleben!

Habe ich mich für eine agile Transformation entschieden, ist der Change-Anteil der Transformation nicht zu unterschätzen. Dafür haben sich in den letzten Jahren bereits einige Best-Practices etabliert. Agile Transformationen werden oft von Change-Teams und dedizierten Change-Agents begleitet. Wo diese Teams aufgehängt sind, ist aus meiner Sicht zweitrangig. Sicherlich rückt an dieser Stelle die HR-Abteilung immer mehr in den Vordergrund. Der Wandel der Arbeitsweise für jeden einzelnen Mitarbeiter und der Wandel der Unternehmenskultur müssen zentral vom HR-Bereich begleitet werden. Daher bietet sich eine zentrale Funktion wie HR als Treiber der Transformation an.

**LÜNENDONK:** Warum sehen Sie den HR-Bereich als so zentral an. Ist es nicht eher ein IT-Thema?

**TOBIAS FREITAG:** Die agile Transformation ist kein IT-Thema. Die Nähe zum Kunden, die Reaktionsfähigkeit auf Änderungen und kürzere Time-to-Market-Zeiten sind in erster Linie Mehrwerte für das Business. So werden heute schon die meisten agilen Projekte aus den Fachbereichen angetrieben. Wir sprechen schon seit langem über Business-IT-Alignment. In agilen

Projekten steht das im Mittelpunkt. Wir bringen Fachbereich und IT zusammen, um bessere Produkte zu bauen.

**LÜNENDONK:** Muss es denn immer agil sein? In fast allen befragten Unternehmen werden neben agilen Methoden auch weiterhin klassische Methoden wie Wasserfall genutzt. Wie passt das zusammen?

**TOBIAS FREITAG:** Jedes Projekt muss man für sich betrachten. Es gibt Umfeldler, die sich nicht für ein agiles Vorgehen eignen. Das betrifft zum Beispiel Vorhaben, die wenig innovativen Charakter haben. Wenn ich genau weiß, was ich haben möchte, und genau weiß, wie ich dieses Ziel erreiche, brauche ich keinen iterativ-inkrementellen Prozess, der mich dem Endprodukt schrittweise näherbringt. Auch strenge Regularien oder besondere Prozesse, die eingehalten werden müssen, können gegen ein agiles Vorgehen sprechen.

**LÜNENDONK:** Die Komplexität in der Projektsteuerung nimmt dann stark zu, wenn immer mehr verschiedene Methoden und Frameworks kombiniert werden, und man in skalierten Umfeldern arbeitet, oder?

**TOBIAS FREITAG:** Das kann durchaus passieren. Jedoch versucht man gerade beim Einsatz verschiedener Methoden und Frameworks, auch sinnvoll deren Zusammenspiel zu koordinieren. Das zeigt auch, wie wichtig es ist, nicht nur in einzelnen Projekten, sondern auch übergreifend im Portfolio den Einsatz verschiedener Frameworks zu betrachten.

Skaliert-agile Frameworks helfen an dieser Stelle. Der richtige Einsatz versetzt Unternehmen in die Lage, konzentriert mit vielen Teams gemeinsam an Produkten zu arbeiten. Dabei sollten diese Teams den Prozess End-to-End – von der Anforderung des Kunden bis zur Auslieferung des Produkts – begleiten und stetig optimieren

können. Das Ziel muss sein, durch Skalierung nicht langsamer, sondern schneller in den einzelnen Teams zu werden.

**LÜNENDONK:** Nochmal zurück zur agilen Transformation. In vielen der befragten Unternehmen gibt es aktuell noch keine Unterstützung seitens des Top-Managements. Zumindest nicht in der Form, dass die Bereitschaft vorhanden ist, die Unternehmenskultur wirklich zu verändern und auch klassische Hierarchien abzubauen. Dennoch wollen die meisten Top-Manager von der Digitalisierung profitieren. Wie passt das zusammen?

**TOBIAS FREITAG:** Digitalisierung und Agilisierung gehören in vielen Vorhaben zusammen. Ein Unternehmen kann sich auch ohne agile Herangehensweisen digitalisieren. Die Frage ist, wie erfolgreich, wie schnell und wie nachhaltig dies erreicht werden kann.

**LÜNENDONK:** Wir erleben am Markt wieder eine Tendenz zum Insourcing von Digitalthemen. Somit stehen Unternehmen im Wettbewerb um Talente mit Digitalagenturen und Beratungsunternehmen. Wie kann ein attraktives Employer Branding aufgebaut werden, und welche Rolle spielt die agile Transformation dabei?

**TOBIAS FREITAG:** Die jungen Talente am Markt wollen agil arbeiten und kennen auch keine anderen Arbeitsweisen. Selbstorganisation und die Möglichkeit, früh Verantwortung für ihr Handeln zu übernehmen, ist jungen Menschen heutzutage sehr wichtig.

Agile Unternehmen bieten Transparenz, Teamarbeit, eine Verantwortungskultur und die Möglichkeit, sich und sein Umfeld stetig zu verbessern. Das sind Faktoren, die junge Talente anziehen, wenn sie richtig gelebt werden.

**LÜNENDONK:** Vielen Dank für das Gespräch!

## bridgingIT

Die BridgingIT GmbH wurde 2008 als unabhängiges IT-Beratungsunternehmen gegründet. Sie versteht sich als innovativer Dienstleister und verbindet die Anforderungen der IT mit denen der Fachseite. Die Themenschwerpunkte werden in den Bereichen Branchen, Technologien, Kompetenzen und Wertschöpfung umgesetzt.

Mit dem ganzheitlichen Ansatz schlagen die Berater die Brücke zwischen Fachseite und IT und begleiten Projekte von der Strategie- über die Lösungsentwicklung bis hin zum Einsatz und Betrieb moderner Technologien. Als Full-Service-Provider bietet bridgingIT ein fokussiertes Angebotsportfolio und arbeitet stets herstellerunabhängig.

Das Unternehmen verfügt über Standorte in Berlin, Frankfurt, Heidelberg, Karlsruhe, Köln, Mannheim, München, Nürnberg, Stuttgart und Zug (Schweiz). Zu den Kunden gehören Unternehmen des gehobenen Mittelstands und Konzerne wie die Robert Bosch GmbH, die Daimler AG, die Deutsche Bahn AG, die EnBW Energie Baden-Württemberg AG, die MediaMarktSaturn Retail Group und die F. Hoffmann-La Roche AG.

### KONTAKT

BridgingIT GmbH  
Tobias Freitag  
Competence Lead Agile Transformation  
E-Mail: [tobias.freitag@bridging-it.de](mailto:tobias.freitag@bridging-it.de)  
Internet: [www.bridging-it.de](http://www.bridging-it.de)

## Lünendonk & Hossenfelder

Die Lünendonk & Hossenfelder GmbH (Mindelheim) untersucht und berät europaweit Unternehmen aus der Informationstechnik-, Beratungs- und Dienstleistungsbranche. Mit dem Konzept Kompetenz<sup>3</sup> bietet Lünendonk unabhängige Marktforschung, Marktanalyse und Marktberatung aus einer Hand. Der Geschäftsbereich Marktanalysen betreut seit 1983 die als Marktbarometer geltenden Lünendonk<sup>®</sup>-Listen und -Studien sowie das gesamte Marktbeobachtungsprogramm.

Die Lünendonk<sup>®</sup>-Studien gehören als Teil des Leistungsportfolios der Lünendonk & Hossenfelder GmbH zum „Strategic Data Research“ (SDR). In Verbindung mit den Leistungen in den Portfolio-Elementen „Strategic Roadmap Requirements“ (SRR) und „Strategic Transformation Services“ (STS) ist Lünendonk in der Lage, ihre Beratungskunden von der Entwicklung der strategischen Fragen über die Gewinnung und Analyse der erforderlichen Informationen bis hin zur Aktivierung der Ergebnisse im operativen Tagesgeschäft zu unterstützen.

### KONTAKT

Lünendonk & Hossenfelder GmbH  
Mario Zillmann, Partner  
Maximilianstraße 40, 87719 Mindelheim  
Telefon: +49 (0) 8261 73140 - 0  
Telefax: +49 (0) 8261 73140 - 66  
E-Mail: [zillmann@lunenendonk.de](mailto:zillmann@lunenendonk.de)  
Internet: [www.lunenendonk.de](http://www.lunenendonk.de)



## ÜBER LÜNENDONK

Seit 1983 ist die Lünendonk & Hossenfelder GmbH auf systematische Marktforschung, Branchen- und Unternehmensanalysen sowie Marktberatung für Informationstechnik-, Beratungs- und weitere hoch qualifizierte Dienstleistungsunternehmen spezialisiert. Der Geschäftsbereich Marktforschung betreut die seit Jahrzehnten als Marktbarometer geltenden Lünendonk®-Listen und -Studien sowie das gesamte Marktbeobachtungsprogramm. Die Lünendonk®-Studien gehören als Teil des Leistungsportfolios der Lünendonk & Hossenfelder GmbH zum „Strategic Data Research“ (SDR). In Verbindung mit den Leistungen in den Portfolioelementen „Strategic Roadmap Requirements“ (SRR) und „Strategic Transformation Services“ (STS) ist die Lünendonk & Hossenfelder GmbH in der Lage, ihre Kunden von der Entwicklung strategischer Fragen über die Gewinnung und Analyse der erforderlichen Informationen bis hin zur Aktivierung der Ergebnisse im operativen Tagesgeschäft zu unterstützen.

Wirtschaftsprüfung /  
Steuerberatung

Managementberatung

Technologie-Beratung /  
Engineering Services

Informations- und  
Kommunikationstechnik

Facility Management /  
Industrieservice

Zeitarbeit /  
Personaldienstleistungen



### IMPRESSUM

Herausgeber:  
Lünendonk & Hossenfelder GmbH  
Maximilianstraße 40  
87719 Mindelheim

Telefon: +49 (0) 82 61 731 40 - 0  
Telefax: +49 (0) 82 61 731 40 - 66  
E-Mail: [zillmann@lunenendok.de](mailto:zillmann@lunenendok.de)  
Internet: [www.lunenendok.de](http://www.lunenendok.de)

Erfahren Sie mehr unter  
<http://www.lunenendok.de>

Autor:

Mario Zillmann, Lünendonk & Hossenfelder GmbH

Copyright © 2019 Lünendonk & Hossenfelder GmbH, Mindelheim  
Alle Rechte vorbehalten



**MARKTFORSCHUNG UND MARKTBERATUNG AUS EINER HAND**