

Kurzversion zur Lünendonk-Studie

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
UNTERNEHMENSKULTUR UND FÜHRUNG	8
SKALIERUNG VON AGILEN TEAMS	11
FAZIT UND AUSBLICK	15
UNTERNEHMENSPROFILE	
bridgingIT	16
Lünendonk & Hossenfelder	17

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 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

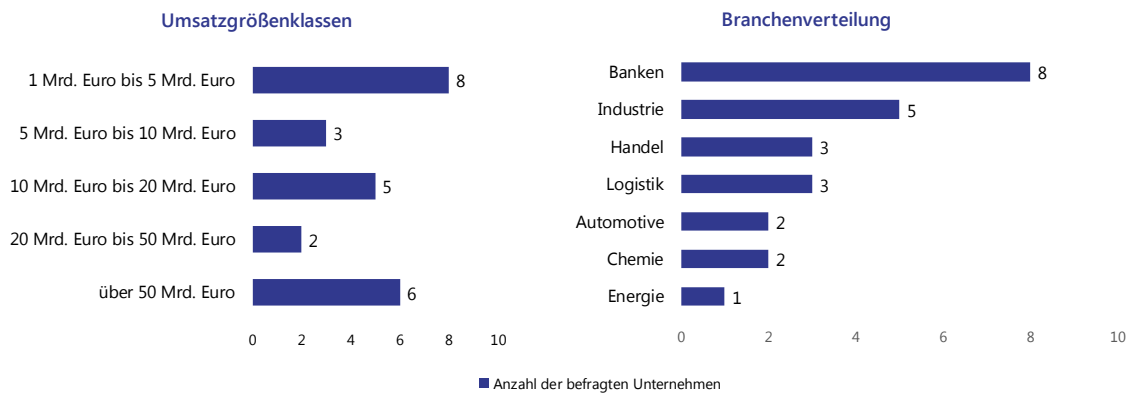


Abbildung 1: Fragen: Wie hoch ist Ihr Umsatz 2017? In welcher Branche ist Ihr Unternehmen tätig? n=24

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

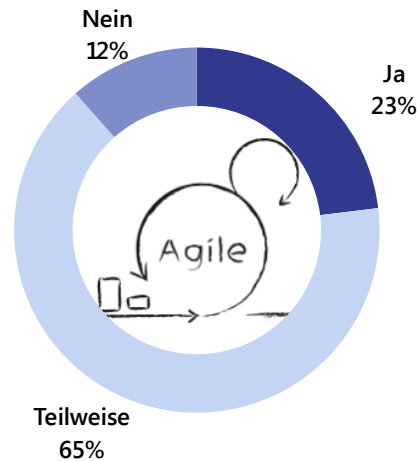


Abbildung 2: Frage: Würden Sie sagen, dass Ihr Unternehmen – Stand heute – bereits agile Voraussetzung mitbringt? n = 26

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.

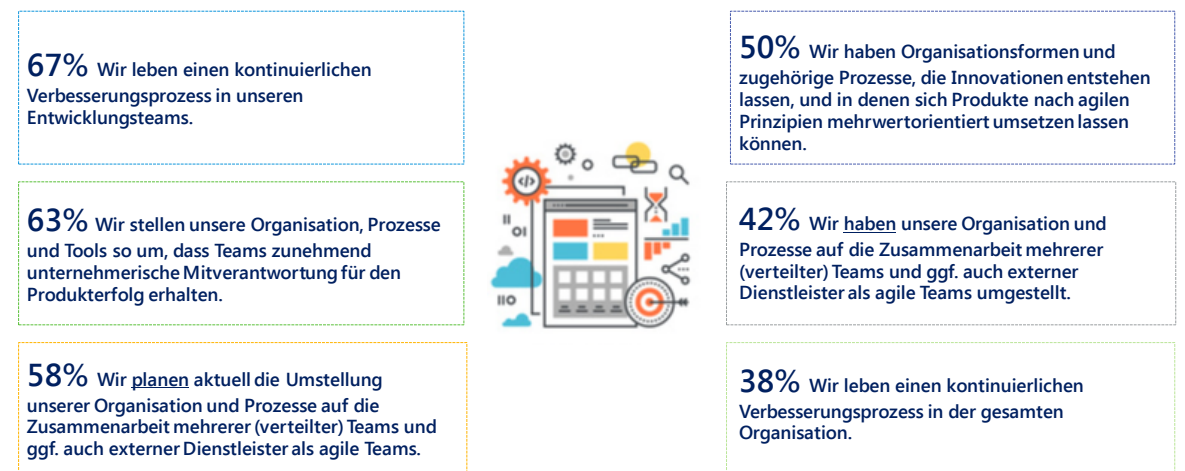


Abbildung 3: Frage: In wie weit hat in Ihrem Unternehmen bereits eine agile Transformation stattgefunden? Organisation/Prozesse; n = 24

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 4: 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 KULTWANDEL WIRD NICHT ÜBERALL ZENTRAL GESTEUERT



Abbildung 5: Frage: In wie weit hat in Ihrem Unternehmen bereits eine agile Transformation stattgefunden? Unternehmenskultur; n = 22

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

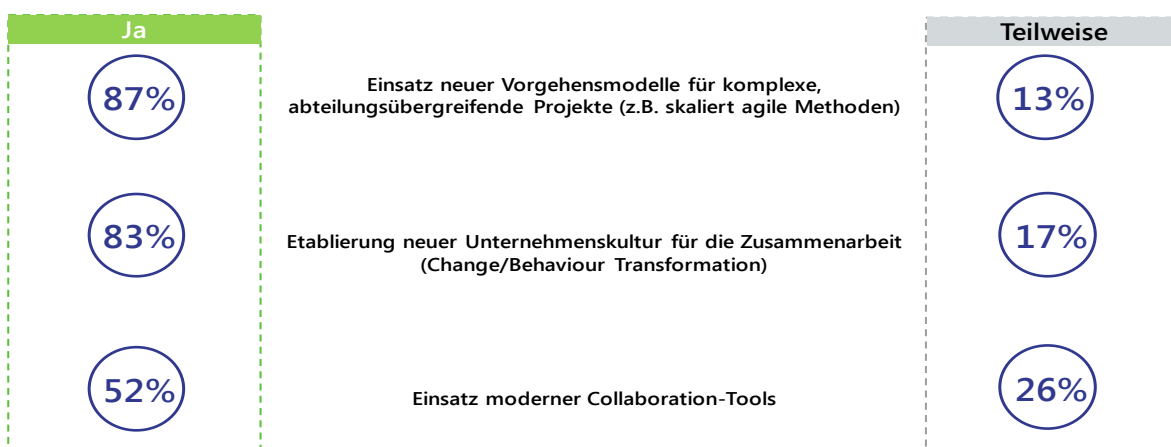


Abbildung 6: Frage: Welche Herausforderungen ergeben sich aus der Zusammenarbeit mit verteilt/skaliert agilen Teams? n = 23

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 an 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

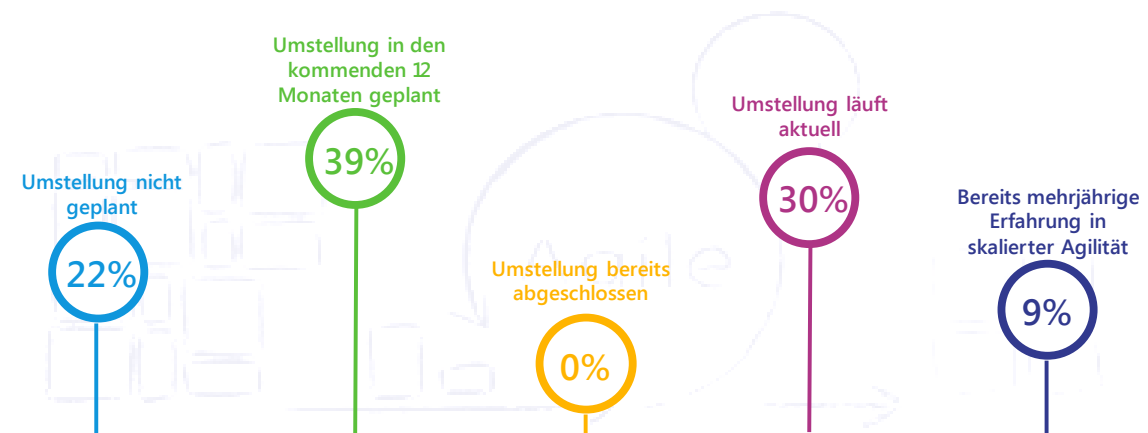


Abbildung 7: Frage: Wie fortgeschritten ist der Reifegrad Ihres Unternehmens in der Nutzung „skaliert agiler Vorgehensmodelle“? n = 23

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 aufgegangen 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.

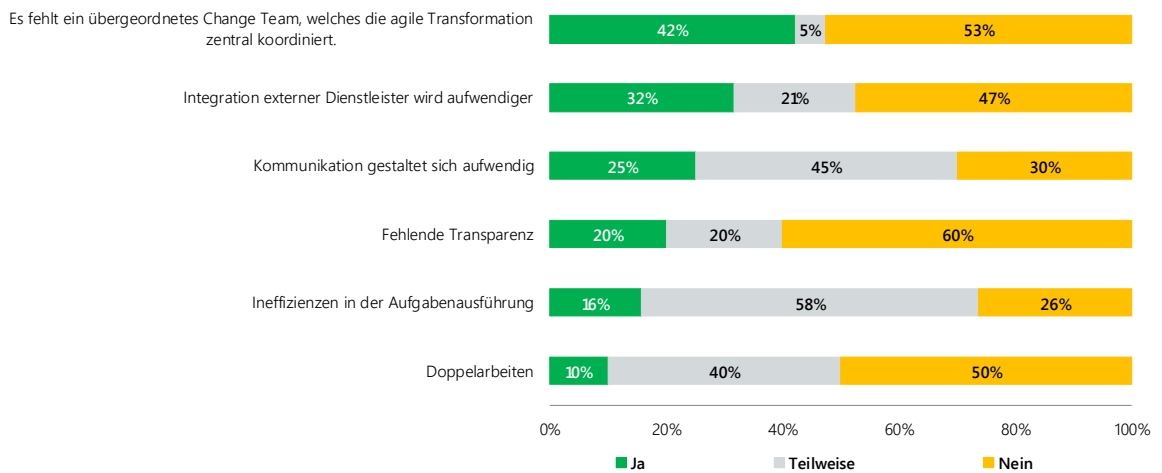


Abbildung 8: Frage: Welche Probleme ergeben sich aus der Zusammenarbeit mit skaliert agilen Teams? n = 19

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.



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

Internet: 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 Kompetenz³ bietet Lünendonk unabhängige Marktforschung, Marktanalyse und Marktberatung aus einer Hand. Der Geschäftsbereich Marktanalysen betreut seit 1983 die 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 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

Internet: 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
Internet: www.lunenendok.de

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

Autor:

Mario Zillmann, Lünendonk & Hossenfelder GmbH

Copyright © 2018 Lünendonk & Hossenfelder GmbH, Mindelheim
Alle Rechte vorbehalten



MARKTFORSCHUNG UND MARKTBERATUNG AUS EINER HAND