



**MUNICH CENTER  
FOR INTERNET RESEARCH**

**MCIR** 

DER BAYERISCHEN AKADEMIE DER WISSENSCHAFTEN

**Agilität als strategische Leitorientierung  
zur Bewältigung des digitalen Umbruchs / 2. Zwischenbericht, 04.04.17**

Andreas Boes, Christoph Fuchs, Thomas Hess, Barbara Langes

# FRAGESTELLUNG DES PROJEKTS

## ■ Fragestellungen des Projekts:

- Welche Bedeutung hat Agilität für die Bewältigung des digitalen Umbruchs?
- Wie wird Agilität in der Praxis gelebt? Wie verändern sich die Organisation von Arbeit und Führung?
- Welche Akzeptanzfaktoren lassen sich für den Einsatz von agilen Methoden identifizieren?

## ■ Methodisches Vorgehen: Case Studies in Vorreiterunternehmen

- Interdisziplinäre Erhebung und Analyse von drei Fallstudien:
  - 1. Case: Mittelständiges Industrieunternehmen (Maschinenbau)
  - 2. Case: Etabliertes, globales Industrieunternehmen (Elektrotechnik)
  - 3. Case: Globales Dienstleistungsunternehmen (Versicherungsbranche)

## ■ Fortschritt im Vergleich zu Phase I des MCIR:

- Basis sind weiterhin 1) die disziplinübergreifende akzeptierte Methodik und 2) eine gemeinsame Fallerhebung
- Deutlich stärkere Verschränkung der theoretischen Grundkonzepte
- Erarbeitung eines gemeinsamen Theoriefundaments zum Thema: „**Ausgehandelte Akzeptanz und Agilität**“
- Aufarbeitung des Zusammenhangs des digitalen Umbruchs und Agilität

# BLICK IN DIE BREITE – WELCHE BEDEUTUNG HAT AGILITÄT IM DIGITALEN UMBRUCH?

## ■ Bisherige empirische Befunde:

- Eine Vielzahl von Unternehmen setzt auf Agilität als strategisches Leitkonzept im Rahmen des digitalen Umbruchs
- Agilität ist ein wichtiges Thema nicht nur für IT-Unternehmen, sondern auch für Dienstleistungsunternehmen und Unternehmen die Maschinen oder Endnutzengeräte produzieren
- Auch Unternehmen, die sich noch nicht von der digitalen Transformation bedroht fühlen setzen auf Agilität um sich gegen eine potentielle Disruption zu wappnen

## ➤ Daraus leitet sich die These ab, dass Agilität ein Schlüsselkonzept zur Bewältigung des digitalen Umbruchs darstellt!

- Dies ist auf folgende Faktoren zurückzuführen:
  - Das Internet und die Cloud ermöglichen neue Produktreleases in kürzester Zeit
  - In Zeiten des digitalen Umbruchs sind langjährige Entwicklungsprojekte nicht mehr zeitgemäß
  - Oftmals wird in solchen langfristigen Projekten auch an Markt- und Kundenbedürfnissen „vorbei entwickelt“
- Die Innovationszyklen werden kürzer und Kundenfeedback muss dynamisch in die Produkte und Services integriert werden
- Dies wird durch Agilität ermöglicht

# LEITFRAGEN FÜR DIE EMPIRISCHEN ERHEBUNGEN

- **Strategie des Unternehmens im digitalen Umbruch**
  - Was sind die Eckpunkte der Digitalisierungsstrategie des Unternehmens?
  - Welche Bedeutung hat Agilität für die Bewältigung des digitalen Umbruchs?
- **Agilität in der Praxis**
  - Wie verlief die Historie der Einführung agiler Methoden?
  - Was ist der Umsetzungsstand?
  - Wie wird Agilität in der Praxis konkret umgesetzt?
- **Vertiefung zur Identifizierung von Spielarten von Agilität**
  - Welche Bedeutung hat Agilität in der Software- und Hardware-Entwicklung? Wo gibt es Gemeinsamkeiten, wo Unterschiede?
  - Welche IT-Systeme werden für die Unterstützung der agilen Methodik eingesetzt?
  - Ist das Team empowert?
  - Wie verändert sich Führung?
  - Welche Bedeutung hat die neue Qualität von Transparenz und wie wird damit umgegangen?
  - Wie entwickelt sich die Belastung der Mitarbeiter und Führungskräfte?
- **Akzeptanz von Agilität**
  - Wie wurde Agilität von den Beschäftigten und Führungskräfte angenommen? Warum?
  - Was sind zentrale Schwierigkeiten bei der Etablierung von Agilität und welche Anpassungen mussten vorgenommen werden?
  - Sind die Beschäftigten und Führungskräfte mit dem gegenwärtigen Stand zufrieden? Was sind zukünftige Herausforderungen?

# 1. CASE STUDY (INDUSTRIEUNTERNEHMEN) – BASIC FACTS

## Was wissen wir?

- Das Unternehmen erfindet sein Geschäftsmodell im digitalen Umbruch neu – Fokus auf Cloud und Internet of Things
- Neue Wettbewerbssituation und Beschleunigung der Innovationszyklen
- Agilität ist das Schlüsselkonzept zur Bewältigung des digitalen Umbruchs – kurzzyklische und inkrementelle Innovation, Integration des Kundenfeedbacks

## Fragestellungen der Erhebung

- Wie verlief der Einführungsprozess von Agilität und was ist der Umsetzungsstand?
- Wie wird Agilität in der Praxis gelebt?
- Was sind die Erfolgsfaktoren für die Akzeptanz von Agilität?

## Empirische Basis

- Sample von sieben explorativen Experteninterviews à 60-90 min
- Bereiche: Strategieabteilung, Softwareentwicklung, Personalbereich und Betriebsräte, Vertreter der Geschäftsführung des Unternehmens
- Sekundärauswertung der Interviews und Nacherhebung zur Akzeptanz von Agilität

# 1. CASE STUDY (INDUSTRIEUNTERNEHMEN) – HISTORIE

- **1. Phase: Lean-Konzepte werden in den 90er Jahren auf die Bürobereiche übertragen**
  - Erschließung der Kopfarbeit – Woran arbeiten Menschen in der Verwaltung und Entwicklung?
  - Fokus auf Standardisierung und Prozessorientierung sowie die Vermeidung von Waste
- **2. Phase: ca. 2010 formale Einführung agiler Methoden in der Softwareentwicklung**
  - Erste Bereiche führen freiwillig agile Methoden ein
  - Dezentraler Ansatz – „jeder darf, niemand muss“
  - Formale Einführung der Methoden – diese werden in der Praxis nicht gelebt
- **3. Phase: Vorreiterbereichen gelingt Entwicklungssprung in der agilen Praxis**
  - externer Impuls von Außen
  - Pilotprojekt – agile Zusammenarbeit von Hardware- und Softwareentwicklern in einem innovativen Maschinenprojekt
  - Veränderung von Führung – Trennung zwischen fachlicher und disziplinarischer Führung
  - Agilität wird in den ersten Teams gelebt!
- **4. Phase: Agilität als strategisches Ziel des Unternehmens**
  - Geschäftsleitung gibt das Ziel aus, dass Agilität im Unternehmen ausgerollt werden soll
  - Herausforderung Skalierung – Scrum of Scrum

# 1. CASE STUDY (INDUSTRIEUNTERNEHMEN) – AGILITÄT IN DER PRAXIS

## ■ **Umsetzungsstand**

- Agile ist strategisches Ziel der Geschäftsführung – Ziel ist Rollout in gesamter Organisation
- Unterschiede in der Entwicklung: Vorreiter ist die Softwareentwicklung, der Maschinenbau ist gut aufgestellt, in entwicklungsfernen Bereichen gibt es erste Pilotprojekte
- Nächste Schritte: Rollout voran treiben und „*Agilität leben*“

## ■ **Agilität in der Praxis**

- Kurze Entwicklungszyklen und kontinuierliche Integration des Kundenfeedbacks
- Scrum-Teams als kleinste Einheit – Skalierter Scrum-Ansatz auf drei Ebenen
- Gemeinsamer priorisierter Backlog – kontinuierliche Abstimmung
- Führung wird neu gedacht – Ausdifferenzierung von Führung in agile Rollen
- Empowerment des Teams – Suche nach Balance zwischen Autonomie und Zielrichtung

## ■ **Wandel von Führung als Schlüssel für „gelebte Agilität“**

- Ausdifferenzierung der Aufgaben von Führung auf PO, SM und disziplinarische Führung
- Abwägung von Zielen und Werten in der gelebten Praxis – produktive Auseinandersetzung „*alle Beteiligten können sich miteinander streiten und reiben*“
- Zukunft von Führung als Coach

„*Wenn wir als Unternehmen diese agile Transformation ernst nehmen und vollständig durchführen, dann werden wir als Führungskräfte, auf allen Ebenen letztendlich, zu Coaches, zu Menschen, zu Enablern, die eben das System formen und dieses System in eine Lage versetzen, möglichst schnell, möglichst viel Wert zu schaffen.*“

# 1. CASE STUDY (INDUSTRIEUNTERNEHMEN) – FAKTOREN FÜR DIE AKZEPTANZ VON AGILE

## Erfolgsfaktoren für Akzeptanz

- Agilität wird als strategisches Ziel der Geschäftsführung ausgegeben
- Kommunikation und Qualifizierung beim Rollout – Mitarbeiter und Führungskräfte müssen den Sinn verstehen – ansonsten droht die Gefahr der Einführung von „*Ritualen ohne Benefit*“
- Nutzen muss für Mitarbeiter erkennbar sein
  - Retrospektive nutzen – erkennbare Änderungen herbei führen – „*Wenn man meckert, dann geht auch etwas voran*“
  - Geheimtipp: gut ausgebildete und starke Scrum Master
- Autonomie und Empowerment – Balance zwischen Autonomie und Zielen finden
- Führung neu denken
  - Ausdifferenzierung der Rollen – Trennung von Aushandlung des Scope und Leistungsbewertung – „*man muss streiten können*“
  - Starke Besetzung der agile Manager – Manager als Coach
  - Starker Scrum Master, der die Thematik verstanden hat, und die Teamentwicklung befördert

## Hindernisse für die Akzeptanz

- Karriere im Wandel: fehlende Angebote für Karriere, Ängste als Folge davon
- Offen ist: Wie sieht das Anerkennungssystem der Zukunft aus?





**MUNICH CENTER  
FOR INTERNET RESEARCH**

**MCIR** 

DER BAYERISCHEN AKADEMIE DER WISSENSCHAFTEN

**Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!**