

Erfolgreiche agile Projekte benötigen ein agiles Umfeld

Was definiert eine agile Organisation?

Alexander Krieg¹, Sven Theobald² und Steffen Küpper³

Abstract: Mit Agilität soll ein besserer Umgang mit Komplexität und Dynamik erreicht werden als es mit klassischen Strukturen und Ansätzen möglich ist. Viele Studien und Umfragen belegen den Einsatz agiler Methoden und Praktiken, haben aber zumeist einen sehr technischen Blickwinkel. Es fehlt aktuell eine weitestgehend ganzheitliche Betrachtung agiler Organisationen bzw. der agilen Unternehmensentwicklung, die sämtliche Aspekte eines Unternehmens, von den Fachbereichen über die Führung und das Management bis hin zur Organisationsstruktur betrachtet. Ein erster Ansatz zur ganzheitlichen Betrachtung soll mit der im vorliegenden Beitrag beschriebenen Studie erreicht werden.

Keywords: Agiles Change Management, agiler Entwicklungspfad, agile Organisation, agile Transition, agile Unternehmen, Compliance, Flexibilität, Forschungsfragen, Führung, Governance, Komplexität, Management 3.0, Transformation, Studie, Wertschöpfung.

1 Motivation und Annahme

Projekte, Abteilungen und auch ganze Unternehmen stellen zunehmend fest, dass die Einführung von Agilität in einzelnen Projekten oder in rein technisch ausgerichteten Bereichen nicht ausreicht, um die gewünschte Flexibilität und Stabilität in der Organisation zu erreichen (vergl. [Kr17]). Diese Eigenschaften sind aber aufgrund der Zunahme an Komplexität und Dynamik im Zuge der Marktdigitalisierung notwendig.

Der vorliegende Beitrag soll einen Einblick in eine geplante Umfrage geben. Die Durchführung der Umfrage und die Auswertung der Umfrageergebnisse sollen dazu beitragen, Agilität auch außerhalb der IT und damit im gesamten Unternehmenskontext besser zu verstehen und einzuordnen. Der Fokus liegt in einer bereichsübergreifenden Betrachtung der Organisation und dem Definieren von Elementen, die für eine agile Organisation von Relevanz sind. So werden alle Unternehmensbereiche betrachtet, bewertet und zu einem integralen, ganzheitlichen agilen Unternehmensbild zusammengeführt. Dabei soll untersucht werden, was diese Elemente ausmacht, wie sie zu definieren sind und welche dieser Elemente bei einer agilen Organisationsentwicklung (Transition) betroffen bzw. zu entwickeln sind.

¹Acando GmbH, Digital Strategy & Transformation, Millerntorplatz 1, 20359 Hamburg,
Alexander.Krieg@acando.de

²Fraunhofer IESE, Fraunhofer-Platz 1, 67663 Kaiserslautern, Sven.Theobald@iese.fraunhofer.de

³TU Clausthal, Institute for Applied Software Systems Engineering, Wallstr. 6, 38640 Goslar,
Steffen.Kuepper@tu-clausthal.de

2 Problemstellung

Die Zunahme an Komplexität und Dynamik stellt Unternehmen zunehmend vor neue Herausforderungen. Ein weit verbreiteter Lösungsansatz ist die Einführung von Agilität. Themen wie Knowhow-Transfer, bereichsübergreifende Zusammenarbeit und selbstverantwortliche Teams rücken in den Fokus. Das Vorgehen bei der Einführung kann von Unternehmen zu Unternehmen sehr unterschiedlich sein. Angefangen von einem klar eingegrenzten Pilotprojekt bis zur Bildung eines agilen Transition-Teams für eine ganzheitliche Unternehmenstransition, die alle Bereiche eines Unternehmens umfassen kann. Der Einsatz agiler Methoden und Praktiken ist speziell in Unternehmen mit einem starken Fokus auf die Bereiche Softwareentwicklung und Informations-Technologie inzwischen State-of-the-Art (vergl. [Ve17]). Grundsätzlich sind aber alle Unternehmen betroffen, die sich in einem dynamischen Marktumfeld befinden. Studien wie der „Chaos Report“ der Standish Group, „The 11th Annual State of Agile Report“ von VersionOne oder der „Status Quo Agile“ der Hochschule Koblenz belegen dies. In diesen Studien und Umfragen ist der Fokus allerdings sehr technisch ausgerichtet. Er liegt überwiegend auf agilen Methoden und Praktiken im Bereich Software-Engineering.

Die Prinzipien und Werte zu Agilität, wie sie im Manifest für agile Softwareentwicklung (vergl. [Be01]) beschrieben sind, betreffen nicht nur das Entwicklungsteam. Es geht im Kern um kooperative Zusammenarbeit und ein iteratives Vorgehen, das es ermöglicht auf Veränderungen schnell und flexibel zu reagieren. Agile Projekte haben wie alle anderen Arten von Projekten Schnittstellen in die Organisation und zum Kunden. Ein Product Owner ist für den betriebswirtschaftlichen Erfolg des Projekts/Produkts verantwortlich, sowie für die Abstimmung mit Kunden und Stakeholdern. Je kooperativer bzw. agiler das gesamte Organisations- und Kundenumfeld ist, desto reibungsloser bzw. erfolgreicher können agile Projekte umgesetzt werden (vergl. [Kr17]). Wobei es nicht nur um die Umsetzung von Projekten geht, sondern insgesamt um die Organisation und wie flexibel auf Marktsituationen reagiert werden kann. Dieses kooperative Umfeld betrifft sämtliche Aspekte eines Unternehmens von der Führung über Managementansätze, Organisationsstruktur und Vereinbarung von Zielen. Genau diese ganzheitliche Sichtweise wird in Unternehmen und auch in den aktuellen Umfragen und Studien noch zu wenig beachtet und bewertet.

Hier möchte die geplante Studie ansetzen und mit passenden Fragen einen strukturierten Blick bzw. Einblick auf die Elemente geben, die in der Regel im Rahmen von agilen Unternehmenstransitionen betrachtet, strukturiert und transformiert werden. Im Rahmen solcher Transitionen müssen kulturelle und technische Aspekte einer agilen Entwicklung entlang eines agilen Entwicklungspfad gleichmaßen beachten werden (vergl. [Ku15]). Elemente die es zu analysieren und spezifizieren gilt, sind diejenigen Elemente, die ein agiles Arbeiten unterstützen und fördern sollen wie z.B. eine Neuausrichtung von Führungsansätzen zur Entwicklung und Steigerung von Selbstorganisation, mit dem Ziel, dass Teams ermächtigt werden Teilaufgaben des Managements zu übernehmen (vergl. [AP11]). Organisationsstrukturen müssen dahingehend angepasst werden, um schneller und flexibler auf Veränderungen und Innovationen zu reagieren. Oft sind Unternehmen noch in fachspezifische Bereiche organisiert, was als wenig förderlich betrachtet wird. Ein agiles bzw. kooperatives Umfeld benötigt auch eine angepasste Compliance und Governance.

3 Zielsetzung und Methodik

Der Fokus dieser durch die Praxis motivierten Studie liegt in einer bereichsübergreifenden Betrachtung der Elemente einer Organisation. Unterschiedliche Fachgebiete sollen betrachtet werden, um die Elemente einer agilen Organisationsentwicklung zu identifizieren.

Der Teilnehmer der Umfrage wird beim Beantworten des Fragebogens durch eine Form der Selbstbewertung geführt und erfährt als Mehrwert eine Art des Bewusstsein-Schaffens. Die Struktur und die Formulierung der Fragen sollen helfen, mit den Ergebnissen eine erste Landkarte zu zeichnen. Ein erster Schritt ist es, die Kontinente (Bereiche), ggf. Unterbereiche und Beziehungen zueinander zu entdecken und zu skizzieren.

3.1 Forschungsfrage

Ziel der Forschung ist die Ermittlung und Evaluierung aller Elemente, die eine agile Organisation definieren. Die Umfrage soll eine Erste, möglichst ganzheitliche Karte bzw. Übersicht einer agilen Organisation zeichnen. Es werden die folgenden zentralen Forschungsfragen (FF) aufgestellt:

- FF1: Was definiert eine agile Organisation?
- FF2: Was ist der Status Quo von Unternehmen bezüglich ganzheitlicher Agilität?

Folgende Fragestellungen sind nicht Teil dieser Umfrage, können aber in einer späteren Betrachtung herangezogen werden.

- Mit welchen Veränderungen (mit Bezug auf die Elemente) ist zu rechnen?
- Welche Auswirkungen hat eine agile Organisationentwicklung?
- Gibt es Grenzen bzw. ein „fertig sein“ für agile Organisationsentwicklung?

3.2 Methodik

Als Forschungsmethodik wurde die Umfrage gewählt. Es wird ein explorativer Ansatz zur empirischen, quantitativen Datenerhebung verfolgt. Als Forschungsinstrument wird ein strukturierter Fragebogen erarbeitet. Der Fragebogen wird den Teilnehmern in einem vorgegebenen Zeitrahmen zur Verfügung gestellt. Die Umfrage wird als Online-Umfrage durchgeführt, um möglichst viele Teilnehmer zu erreichen.

Zielgruppe der Umfrage sind Mitarbeiter der Fach- und Führungsebenen aller Unternehmensbereiche. Die aus der Querschnittsstudie erhobenen Daten werden im Hinblick auf die Forschungsfragen quantitativ ausgewertet.

Der strukturierte Fragebogen deckt verschiedene Fragestellungen und Unternehmensbereiche ab. Für diese Teilaspekte werden im Vorfeld in Arbeitsgruppen Fragen erarbeitet, die schließlich zu einem Gesamtfragebogen vereinigt werden.

Nach der Datenerhebung werden die anonymisierten Datensätze mit unterschiedlichen Verfahren (wie z.B. Daten Triangulation, deskriptiver Analyse und Datenvergleich) validiert, analysiert und schließlich in einem Umfragerport präsentiert.

4 Stand der Forschung und Praxis

Bereits im „Chaos Report“ (vergl. [St09]) von 2009 misst die Standish Group Relevanz und Vorteile durch den Einsatz von agilen Methoden und Praktiken mit Fokus auf Projektorganisation und Management im Bereich der Softwareentwicklung. Ähnlich ist es mit dem „Annual State of Agile Report“ der VersionOne (vergl. [Ve17]), der bereits zum elften Mal erhoben wurde. Es gibt auch einige Studien zum Thema agiler Reifegrad mit einer starken Orientierung an CMMI, COBIT und SPICE. Die Studie mit dem Titel „Agility accelerates the delivery of business value“ hat einen Fokus auf Werkzeuge, Messung von Agilität sowie dem Verbreitungsgrad von agilen Methoden in einer Organisation.

Die Hochschule Koblenz hat gemeinsam mit der GPM - Deutschen Gesellschaft für Projektmanagement e.V. und Scrum.org eine Studie mit dem Titel „Status Quo Agile“ durchgeführt (vergl. [Ko14]). Diese Studie wurde bereits 2014 durchgeführt und beinhaltet in ihrer jüngsten Erhebung Tendenzen und Entwicklungen von agilen Methoden sowie deren Einsatz und Erfolg.

Die GPM und das PMI beschäftigen sich mit einer agilen Ausrichtung ihrer Trainingsprogramme auf der Ebene des Projektmanagements.

Die Fachgruppen um HELENA forschen zum aktuellen Stand der Praxis bezüglich hybrider Software Engineering Prozesse.

In der Studie „The State of Business Agility 2017“ (CA Technologies) werden die Vorteile von erhöhter Business-Agilität erhoben. Es wurde abgefragt, welche Unternehmensbereiche bereits agil sind, jedoch ohne nachzufragen, welche Eigenschaften die verschiedenen Bereiche vorweisen, um sich agil nennen zu können.

Die genannten Studien und Umfragen wurden analysiert und bewertet. Aktuell ist den Autoren keine Studie oder Umfrage bekannt, die den in der Zielsetzung beschriebenen Ansatz vollständig abdeckt.

5 Vorarbeiten

Folgende Fachartikel mit thematischem Bezug zur Umfrage wurden von den Autoren bereits veröffentlicht.

In einem 2017 auf der Fachkonferenz PVM2017 veröffentlichten Fachbeitrag (vergl. [Kr17]) werden agile Führung, Planung, Risikomanagement, QS, Budgetierung, Dokumentation und Vertragswesen thematisiert. 2016 wurde ein „Reifegradmodell für agile Unternehmensentwicklung“ (vergl. [Kr16]) entwickelt und veröffentlicht. Ziel des Modells ist es, eine Orientierungshilfe und Übersicht zu schaffen, was es bedeutet, wenn sich ein Unternehmen ganzheitlich agil entwickeln möchte. Aus dem Modell wird ersichtlich,

dass ähnlich einer Unternehmensbilanz alle Bereiche betrachtet und bewertet werden müssen.

Probleme an der Schnittstelle zwischen agilen und traditionellen Ansätzen wurden erhoben und anhand einer Kategorisierung in Schnittstellen (z.B. zu traditionellen Organisationseinheiten wie der Personalabteilung oder dem Vertrieb) und Problemfeldern (wie z.B. Reporting oder Budgeting) klassifiziert (vergl. [Th18]).

Damit die agile Kultur nicht vernachlässigt wird, muss ein Ansatz zur Transition gewählt werden, der sowohl technische als auch kulturelle Agilität berücksichtigt (vergl. [Ku15]). Weiterhin wurden 50 Faktoren identifiziert, welche die Entwicklung einer agilen Kultur beeinflussen (vergl. [Ku17]).

6 Zusammenfassung

Aufgrund steigender Komplexität und Dynamik wird Agilität auch abseits der Softwareentwicklung immer wichtiger. Wissenschaftliche Studien fokussieren sich jedoch bisher auf technische Agilität im IT-Bereich und lassen Agilität auf Organisationsebene größtenteils außen vor. In diesem Beitrag wurde eine geplante Umfragestudie vorgestellt, in der Agilität in einem Unternehmen ganzheitlich untersucht werden soll. Ziel ist es herauszufinden, wie agiles Arbeiten in unterschiedlichen Fachgebieten und auf verschiedenen Hierarchieleveln aussieht.

Literaturverzeichnis

- [Ap11] Appelo, J.: Management3.0. Addison Wesley, 2011.
- [Be01] Beck, K. et al.: Manifesto for Agile Software Development, <http://agilemanifesto.org/>, 2001.
- [Ko14] BPM-Labor der Hochschule Koblenz: Internationale Studie: Status Quo Agile, 2017.
- [Kr16] Krieg, A.: Reifegradmodell zur Messung agiler Unternehmensentwicklung. In (Engstler M.; Fazal-Baqaie M.; Hanser, E.; Linssen, O.; Mikusz, M.; Volland A. Hrsg.): Projektmanagement und Vorgehensmodelle 2016. GI-Edition, Lecture Notes in Informatics, Gesellschaft für Informatik, Bonn, S. 162-169, 2016.
- [Kr17] Krieg, A.: Agiler Projektleiter – Vermittler und Moderator im hybriden Projektumfeld. In (Volland A.; Engstler M.; Fazal-Baqaie M.; Hanser, E.; Linssen, O.; Mikusz, M.; Hrsg.): Projektmanagement und Vorgehensmodelle 2017. GI-Edition, Lecture Notes in Informatics, Gesellschaft für Informatik, Bonn, S. 61 – 70, 2017.
- [Ku15] Küpper, S. et al: Nachhaltige Agile Transition: Symbiose von technischer und kultureller Agilität. In (Engstler M.; Fazal-Baqaie M.; Hanser, E.; Mikusz, M.; Volland A. Hrsg.): Projektmanagement und Vorgehensmodelle 2015. GI-Edition, Lecture Notes in Informatics, Gesellschaft für Informatik, Bonn, S. 121 – 126, 2015.
- [Ku17] Küpper, S. et al: Is there a Blueprint for Building an Agile Culture. In (Volland A.; Engstler M.; Fazal-Baqaie M.; Hanser, E.; Linssen, O.; Mikusz, M.; Hrsg.): Projektmanagement und Vorgehensmodelle 2017. GI-Edition, Lecture Notes in Informatics, Gesellschaft für Informatik, Bonn, S. 111 – 128, 2017.

- [St09] Standish Group: ‚Chaos Report‘, 2009 und 2014.
- [Th18] Theobald, S., Diebold, P.: Interface Problems of Agile in a Non-agile Environment. In (Garbajosa J.; Wang X.; Aguiar A; Hrsg.): Agile Processes in Software Engineering and Extreme Programming. XP 2018. Lecture Notes in Business Information Processing, vol 314. Springer, Cham, 2018.
- [Ve17] VersionOne: The 11th Annual State of Agile Report‘, 2017.