

MICHAEL STURZENEGGER

# Warum agile Methoden den Erfolg nicht garantieren

Ursachen und Handlungsempfehlungen  
zum Paradoxon der Agilität

Econobooks

**Michael Sturzenegger**

**Warum agile Methoden  
den Erfolg nicht garantieren**

**Ursachen und Handlungsempfehlungen  
zum Paradoxon der Agilität**

**Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek:**

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

**Impressum:**

Copyright © EconoBooks 2021

Ein Imprint der GRIN Publishing GmbH, München

Druck und Bindung: Books on Demand GmbH, Norderstedt, Germany

Covergestaltung: GRIN Publishing GmbH

# Inhaltsverzeichnis

<b>Management Summary</b> .....	<b>VI</b>
<b>Vorwort</b> .....	<b>IX</b>
<b>Glossar</b> .....	<b>XI</b>
<b>Abbildungsverzeichnis</b> .....	<b>XIV</b>
<b>Tabellenverzeichnis</b> .....	<b>XVI</b>
<b>1 Einleitung</b> .....	<b>1</b>
1.1 Ausgangslage, Forschungsproblem und -frage .....	1
1.2 Zielsetzungen, inhaltliche Abgrenzung .....	12
1.3 Methodik und Aufbau der Master Thesis .....	12
<b>2 Theoretischer Teil</b> .....	<b>13</b>
2.1 Klassische Methoden.....	13
2.2 Agile Methoden .....	15
2.3 Was ist eine agile Organisation? .....	19
2.4 Agiles Mindset, Kultur.....	24
2.5 Thesen.....	26
<b>3 Methodische Vorgehensweise</b> .....	<b>28</b>
3.1 Untersuchungsstrategie und Methodik.....	28
3.2 Auswahl der interviewten Personen .....	28
3.3 Forschungsdesign und Fragebogen.....	30
3.4 Datenerhebung.....	31
3.5 Datenanalyse .....	32
3.6 Gütekriterien.....	34

<b>4 Praktischer Teil</b> .....	<b>36</b>
4.1 Auswertung These 1.....	36
4.2 Auswertung These 2.....	37
4.3 Auswertung These 3.....	38
4.4 Auswertung These 4.....	39
4.5 Ergänzende Betrachtung.....	40
<b>5 Schlussfolgerungen</b> .....	<b>42</b>
5.1 Plausibilisieren der Thesen.....	42
5.2 Beantwortung der Forschungsfrage.....	49
5.3 Empfehlungen .....	54
5.4 Fazit .....	61
5.5 Reflexion.....	62
5.6 Ausblick.....	63
<b>Anhang</b> .....	<b>65</b>
Quellenverzeichnis .....	65
Interview Leitfaden.....	69
Code-Buch .....	71
Auswertungen aus atlas.ti .....	82

«Es ist nicht die stärkste Spezies die überlebt, auch nicht die intelligenteste, es ist diejenige, die sich am ehesten dem Wandel anpassen kann.»

(Charles Darwin)

## Management Summary

Immer mehr Organisationen führen agile Methoden und Prozesse ein. Dieser Trend kann seit einigen Jahren beobachtet werden und wird auch von diversen Studien und Umfragen bestätigt. Die Gründe hierfür sind vielseitig. Einer der häufigsten Gründe ist die schnelle Anpassungsfähigkeit in einer sich immer schneller verändernden Welt. Rahmenbedingungen und externe Einflussfaktoren ändern sich in einem solch schnellen Tempo, dass herkömmliche Managementsysteme und Entscheidungsstrukturen dem nicht mehr gewachsen sind. Diese neue Welt in der sich die Organisationen bewegen und behaupten müssen, wird auch als «VUCA World» bezeichnet. Denn volatil, unsicher, komplex und mehrdeutig, abgekürzt VUCA, beschreibt das Umfeld für die heutigen Organisationen. Für diese Herausforderung wird «Agilität» als die herausragende Lösung aller dadurch entstehenden Probleme und Herausforderungen angesehen.

Aus denselbigen Studien kann auch entnommen werden, dass die Einführung von Agilität in Organisationen kein leichtes Unterfangen ist. Dies beginnt mit der Definition von Agilität für das eigene Unternehmen. Der Begriff «Agilität» wird seit einiger Zeit sehr breit ausgelegt und für viele unterschiedliche Themen, Methoden und Verhaltensweisen verwendet. Dies macht es unmöglich eine bestehende Definition von Agilität einfach eins zu eins für die eigene Organisation zu übernehmen. Jede Organisation muss Agilität für sich selber definieren, dies basierend auf ihrer Vision und den Zielen welche erreicht werden sollen. Dabei kann es vorkommen, dass man feststellt, dass Agilität nicht das richtige Werkzeug ist um dies zu erreichen. Denn Agilität ist ein Werkzeug, nicht die Vision oder das Ziel.

Ein anderes Bild welches die Studie von SwissQ (SwissQ Consulting AG, 2019) aufzeigt, ist dass die Mehrheit der Organisationen, welche Agilität eingeführt haben oder deren Einführung begonnen haben, mit dem Ergebnis nicht zufrieden sind. Lediglich 26.7% haben angegeben, dass alles super läuft oder der erwartete Nutzen erfüllt wird. Dies bedeutet, dass 73.3% nicht zufrieden sind, da die Erwartungen nicht erfüllt werden, es zu lange dauert oder kompliziert ist. Und trotz dieses Bildes und den Erfahrungen dahinter, führen immer mehr Organisationen agile Methoden und Prozesse ein. Warum ist dies so?

Obwohl Agilität nicht nur als Methoden und entsprechende Prozesse betrachtet wird, sondern auch als Mindset, setzen viele Organisationen den Fokus auf ersteres. Die Wichtigkeit des Mindsets und der agilen Werte dahinter wird zwar erkannt, in der Praxis jedoch vernachlässigt oder ausgeblendet. Noch immer stehen bei

vielen Einführungen Prozess- und Methodentrainings an erster Stelle und nicht die Vermittlung der Werte und somit des agilen Mindsets. Dies hat zur Folge, dass Agilität als etwas technisches betrachtet wird, was es nicht ist. Um Agilität in der Organisation einzuführen und nachhaltig zu verankern, benötigt es zudem ein Transformationsprogramm, welches sich um das zwingend notwendige Change Management kümmert. Denn Agilität ist immer Mindset mit Werten und erst danach entsprechende Methoden und Prozesse. Agilität ist nie nur Methoden und Prozesse.

Ein weiterer Punkt neben dem Mindset und den Werten ist die notwendige Veränderung in der Organisationsstruktur welche stattfinden muss, damit die Methoden und Prozesse funktionieren. Auch dies ist ein Punkt, um welchen sich das Transformationsprogramm kümmern muss. Es wird nicht möglich sein, das Potenzial von Agilität auszuschöpfen ohne eine entsprechende Anpassung in der Organisation vorzunehmen. Eines der Grundprinzipien der Agilität sind autonome und selbstentscheidende Teams. Dies hat einen direkten Einfluss auf das bestehende Management. Ihre Rolle wird sich ändern! Entscheidungskompetenzen müssen ins Team abgegeben werden. Sie werden vom Entscheider zum Coach und zum «Hindernisentferner» für das Team. Damit die Einführung von Agilität gelingt, muss dies möglichst früh thematisiert werden. Sonst ist mit Widerstand seitens des Managements zu rechnen. Es ist klar aufzuzeigen, was sich ändern wird und welche neuen Funktionen und Positionen die Einführung von Agilität schaffen wird. «Product-Owner», «Scrum Master» und weitere Positionen sind innerhalb der neuen Organisation zu besetzen und können eine Option für das bestehende Management sein. Denn bei einer Implementierung von Agilität müssen sich nicht nur die Mitarbeitenden verändern, sondern auch das Management.

Umgangssprachlich sprechen wir in einer Organisation meistens von den Mitarbeitenden und dem Management. Das Management welches Entscheidungen trifft, welche dann von den Mitarbeitenden ausgeführt werden. Doch was ist mit Führung, sprich Leadership, in den Organisationen? Von wem wird die Führung wahrgenommen? In einer agilen Organisation ist dies sehr wichtig und eine der Hauptaufgaben des verbleibenden Management im klassischen Sinn. Neben dem bereits erwähnten Coaching und dem Beseitigen von Hindernissen ist die Vermittlung der Vision und der Ziele der Organisation einer der wichtigsten Aufgaben. Denn nur durch eine permanente Kommunikation der Vision und der Ziele kann sichergestellt werden, dass alle Bereiche mit ihren autonom agierenden Teams in dieselbe Richtung gehen und arbeiten.

Das erste agile Manifest wurde 2001 erstellt und auf die Softwareentwicklung ausgelegt. In den vergangenen knapp zwei Jahrzehnten hat das Mindset und die Werte der Agilität jedoch die Softwareentwicklung verlassen und sich als einen Ansatz für alle Bereiche einer Organisation weiterentwickelt. Dies bedeutet auch, dass sich das erste agile Manifest zu einer neuen Version weiterentwickeln muss, welches für die ganze Organisation gilt. Es soll die Eckpfeiler einer agilen Organisation und ihrer Werte darstellen. Diese Eckpfeiler des «Agile Manifesto 2.0» lauten wie folgt:

- Mindset & Werte mehr als Methoden, Frameworks & Tools
- Konkrete Aktionen mehr als detaillierte Pläne
- Menschen mehr als Prozesse
- Vision mehr als Ziele und Nutzen von Agilität

Mit dem richtigen Fokus und Vorgehensweise wird es möglich sein, Agilität in der Organisation erfolgreich einzuführen, sodass der erwartete Nutzen erreicht wird und man näher an die Ziele und die Vision kommt.

## Vorwort

Vor mehr als 2 Jahren, im Herbst 2018, hat sich bei mir eine berufliche Veränderung angekündigt. Der Bereich welchen ich bei meinem Arbeitgeber verantwortete und leitete sollte bis Ende 2019 aufgelöst werden. Dies löste bei mir natürlich viele Fragen aus. Was ist zu tun, welche Abhängigkeiten gibt es, wie informieren wir die betroffenen Kunden sowie die Mitarbeitenden und wie sieht deren Zukunft aus? Neben diesen Fragen im Zusammenhang mit der Auflösung sind natürlich auch persönliche Fragen aufgekommen: Wie sieht meine berufliche Zukunft aus? Wo liegen meine zukünftigen Interessen? In welche Richtung möchte ich mich entwickeln?

Schnell war für mich in dieser Situation klar, dass ich meine beruflichen Chancen durch eine Weiterbildung verbessern möchte. Auch wenn nicht klar war, als was und für wen ich in Zukunft arbeiten werde. Doch in welche Richtung soll ich mich weiterbilden? Aus der IT kommend und immer im technischen Umfeld tätig entschied ich mich für eine Weiterbildung im Bereich «Digital» und «Digitalisierung». Nach ein paar Stunden Recherche im Internet hatte ich die für mich passenden Angebote ausfindig gemacht und auf ein paar wenige eingegrenzt. Der Rest ging dann ziemlich schnell. Im Dezember 2018 ein Beratungsgespräch und dann der Start der Ausbildung im Februar 2019. Diese an der HWZ (Hochschule für Wirtschaft Zürich) mit dem Ziel eines Masters in Digital Business.

Den Entscheid habe ich zu keiner Zeit bereut. Durch diese Ausbildung und die von mir durch die CAS gewählten Schwerpunkte habe ich ein besseres und tieferes Verständnis von Digitalisierung und den damit verwandten Themenbereichen gewonnen. Auch die Themen meiner Zertifikatsarbeiten haben dies entsprechend wiedergegeben. «Für Innovation sind Alle verantwortlich! - Warum dies ein Irrglaube ist und wer wirklich verantwortlich ist» im Rahmen des CAS Digital Leadership. «Enterprise Agility - Bedeutung sowie Herausforderungen und Stolpersteine einer Umsetzung» im CAS Mobilebusiness & Ecosystems. «Social Media & Social Engineering - Social Media als Quelle für OSINT/SOCMINT und mögliche Gegenmassnahmen» im CAS Digital Risk Management.

Aus meiner zweiten Zertifikatsarbeit im CAS Mobilebusiness & Ecosystems hat sich dann auch das Thema dieser Master Thesis ergeben. Ich bin davon überzeugt, dass die Methoden und Modelle den neuen Gegebenheiten und der neuen Zeit angepasst werden müssen. Muss es jedoch immer gleich Agilität sein und was bedeutet Agilität wirklich? Dies sind Fragestellungen welche mich sehr interessieren und beschäftigen.