

**Juliane Pilster**

# Reifegradmodell "Agile Ready" für Projektmanagement

**Studienarbeit**

# BEI GRIN MACHT SICH IHR WISSEN BEZAHLT



- Wir veröffentlichen Ihre Hausarbeit, Bachelor- und Masterarbeit
- Ihr eigenes eBook und Buch - weltweit in allen wichtigen Shops
- Verdienen Sie an jedem Verkauf

Jetzt bei [www.GRIN.com](http://www.GRIN.com) hochladen  
und kostenlos publizieren



## **Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek:**

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

Dieses Werk sowie alle darin enthaltenen einzelnen Beiträge und Abbildungen sind urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsschutz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlanges. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen, Auswertungen durch Datenbanken und für die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronische Systeme. Alle Rechte, auch die des auszugsweisen Nachdrucks, der fotomechanischen Wiedergabe (einschließlich Mikrokopie) sowie der Auswertung durch Datenbanken oder ähnliche Einrichtungen, vorbehalten.

## **Impressum:**

Copyright © 2018 GRIN Verlag  
ISBN: 9783346568502

## **Dieses Buch bei GRIN:**

<https://www.grin.com/document/1165287>

**Juliane Pilster**

# **Reifegradmodell "Agile Ready" für Projektmanagement**

## **GRIN - Your knowledge has value**

Der GRIN Verlag publiziert seit 1998 wissenschaftliche Arbeiten von Studenten, Hochschullehrern und anderen Akademikern als eBook und gedrucktes Buch. Die Verlagswebsite [www.grin.com](http://www.grin.com) ist die ideale Plattform zur Veröffentlichung von Hausarbeiten, Abschlussarbeiten, wissenschaftlichen Aufsätzen, Dissertationen und Fachbüchern.

### **Besuchen Sie uns im Internet:**

<http://www.grin.com/>

<http://www.facebook.com/grincom>

[http://www.twitter.com/grin\\_com](http://www.twitter.com/grin_com)

---

Reifegradmodell „Agile Ready“ für Projektmanagement

Maturity Model “Agile Ready“ for Project Management

Dipl.-Wi.-Ing. Elektrotechnik Juliane Patricia Pilster

Master-Projektstudium

Stuttgart, 27.04.2018

---

## Vorwort

*Die schönste Blume wächst nicht, wenn Du den Keim in die Wüste schmeißt.*

— unbekannt

Seit dem erfolgreichen Abschluss meines ersten Studiums des Wirtschaftsingenieurwesens vor neun Jahren habe ich oft darüber nachgedacht, mein Wissen in Richtung Informatik zu verbreitern. Durch die beruflichen Stationen im Projektmanagement bei SCHOTT, der EnBW Energie Baden-Württemberg, Leadec (vormals Voith Industrial Services) und heute bei TRUMPF bin ich in verschiedenen Fach- und Führungspositionen immer wieder mit IT-Themen in Berührung gekommen. Irgendwann war der lose Gedanke dann zum konkreten Vorhaben gereift, so dass ich im September 2016 das Fernstudium Informatik an der Hochschule Trier aufnahm.

Gleichzeitig habe ich vor einigen Jahren begonnen, mich mit dem Thema Agilität noch intensiver zu beschäftigen und dabei ist natürlich aufgefallen, dass heutzutage jeder agil sein möchte, koste es, was es wolle. Meetings werden umbenannt und Projektleiter heißen plötzlich Produkt Owner oder Scrum Master. Dabei sind viele Organisationen überhaupt nicht in der Lage, Projekte auf diese Weise abzubilden. Sie berücksichtigen nicht, dass bestimmte Rahmenbedingungen im Umfeld gegeben sein müssen, um einerseits die agile Durchführung und andererseits den Projekterfolg überhaupt zu ermöglichen.

Ich bin der Hochschule Trier sehr dankbar, dass ich mich im Rahmen der vorliegenden Projektarbeit als Teil des Fernstudiums mit diesem Thema beschäftigen durfte und möchte die Gelegenheit nutzen, mich bei meinem Betreuer Prof. Dr. Walter Jakoby, bei unserer Studiengangskoordinatorin Fernstudium Informatik Gaby Elenz sowie bei unserem Vorsitzenden des Prüfungsausschusses Informatik Prof. Dr. rer. nat. Andreas Lux dafür zu bedanken. Natürlich danke ich auch den mir nahestehenden Menschen, die mich jederzeit unterstützen. Denn die Doppelbelastung Berufstätigkeit und Fernstudium bedeutet leider auch manchmal, dass ich nicht immer so für sie da sein kann, wie ich es gerne möchte.

Juliane Patricia Pilster  
Stuttgart, April 2018

---

## Kurzfassung

Der Gegenstand der vorliegenden Arbeit ist die Entwicklung eines Reifegradmodells zur Einordnung von Unternehmen im Kontext des agilen Projektmanagements. Dafür wurden zunächst die Erfolgsfaktoren von Projektmanagement und von agilem Management erarbeitet und anschließend miteinander verknüpft, um eine Gliederung für das Reifegradmodell zu erhalten. Organisationale und kulturelle Aspekte wurden ebenfalls in die Betrachtung einbezogen.

Die Operationalisierung der daraus entstandenen Kategorien Auftragstransparenz, Adaptionfähigkeit, Feedbackzugang, Befugnisausprägung, Stabilitätsausprägung, Ergebnisbewertung, Zusammensetzung, Freiheitsgrade und Reflektionsfähigkeit erfolgte mit Hilfe von Aussagen, die in einen Fragebogen überführt wurden. Die Durchführung einer Online-Umfrage diente dann der Plausibilisierung der Kategorien.

Somit konnte das Reifegradmodell „Agile Ready“ dargestellt und beschrieben sowie praktische Hinweise zur Verwendung gegeben werden. Die Arbeit schließt ab mit einer Zusammenfassung der wesentlichen Aspekte, einer kritischen Würdigung und Vorschlägen für zukünftige Untersuchungen.

The subject of the following paper is the development of a maturity model to classify enterprises in the context of agile project management. Therefore, success factors of both, project and agile management, had been identified and after that compiled in order to derive the categories of the maturity model. Organizational and cultural aspects were included into the study as well.

Then, it was necessary to break down the 9 categories derived from the findings job clarity, adaption skills, feedback access, degree of competencies, degree of stability, result assessment, composition, degree of freedom, and the ability to reflect, into main statements that describe a particular category. An online survey served as a basis to check reasonableness.

Finally, the maturity model „Agile Ready“ was illustrated, described as well as provided with some practical hints for its usage. The paper closes with a summary of the main aspects, a critical appraisal, and some ideas for further study.

---

# Inhaltsverzeichnis

<b>Inhaltsverzeichnis</b> .....	VI
<b>Abbildungsverzeichnis</b> .....	VIII
<b>Tabellenverzeichnis</b> .....	IX
<b>1 Einleitung und Problemstellung</b> .....	1
1.1 Hintergrund der Arbeit .....	1
1.2 Problemstellung und Zielsetzung .....	2
1.3 Methodisches Vorgehen .....	3
<b>2 Theoretische Grundlagen</b> .....	5
2.1 Projektmanagement .....	6
2.1.1 Vorgehen und Aufgaben im Projektmanagement .....	7
2.1.2 Erfolgsfaktoren im Projektmanagement .....	16
2.2 Unternehmen als Umfeld von Projekten .....	21
2.2.1 Mögliche Formen der Integration .....	21
2.2.2 Unternehmenskultur als Erfolgsfaktor .....	24
2.3 Agiles Management .....	27
2.3.1 Agiles Manifest und seine Prinzipien .....	29
2.3.2 Erfolgsfaktoren im Agilen Management .....	32
<b>3 Zwischenfazit</b> .....	36
<b>4 Entwicklung des Reifegradmodells „Agile Ready“</b> .....	38
4.1 Prozessfelder zur Beurteilung der „Agile-Fähigkeit“ .....	39
4.2 Entwurf eines Assessment-Fragebogens .....	42
4.2.1 Erfassung statistischer Daten .....	42
4.2.2 Erhebung kontextbezogener Daten .....	43
4.2.3 Messung von „Agile Ready“ .....	44
4.2.4 Entwicklung einer passenden Metrik .....	48
4.3 Plausibilisierung des Fragebogens .....	49
4.4 Überführung in die Praxis .....	58

---

<b>5 Zusammenfassung und Ausblick</b> .....	61
5.1 Fazit der Untersuchung .....	61
5.2 Kritische Würdigung .....	62
5.3 Zukünftige Forschungsansätze .....	63
<b>Literaturverzeichnis</b> .....	65
<b>Sachverzeichnis</b> .....	74
<b>Abkürzungsverzeichnis</b> .....	76
<b>Ergänzende Abbildungen</b> .....	77
<b>Ergänzende Tabellen</b> .....	82
<b>Fragebogen</b> .....	86
<b>Variablenübersicht</b> .....	93

---

## Abbildungsverzeichnis

1.1	Auswirkungen eines agilen Prozesses auf den Projekterfolg .....	3
1.2	Niveaustufen im Zusammenhang mit Agile Fluency .....	4
2.1	Magisches Dreieck im Projektmanagement .....	6
2.2	Handlungsfelder im Projektmanagement .....	10
2.3	Dimensionen im Projektmanagement .....	11
2.4	Einflüsse im Umfeld eines Projekts .....	12
2.5	Notwendige Inputfaktoren zur Problemlösung .....	14
2.6	Dimensionen im Projektmanagement .....	15
2.7	Ebenen von Erfolgsfaktoren im Projektmanagement .....	17
2.8	Kriterien zur Auswahl der Projektorganisation .....	24
2.9	Magische Triologie aus Strategie, Struktur und Kultur .....	26
2.10	Moving Target als Grundannahme für Agilität .....	27
2.11	Feedbackschleifen in ergebnisoffenen Veränderungen .....	28
2.12	Erfolgsfaktoren des agilen Managements nach Sichten .....	35
4.1	Zusammenhang zwischen Stufen und Prozessfeldern .....	39
4.2	Prozessfelder des Reifegradmodells .....	42
4.3	Einteilung der Stichprobe nach Altersklassen .....	50
4.4	Einteilung der Stichprobe nach Unternehmensgröße .....	51
4.5	Einteilung der Stichprobe nach Projektarten .....	52
4.6	Wortwolke aus Nennungen zur Frage AK01 .....	53
4.7	Selbsteinschätzung der Teilnehmer zu Agilität .....	54
4.8	Zusammenhang zwischen Zertifizierung und Selbsteinschätzung ....	55
4.9	Zusammenhang zwischen Zertifizierung und Umfeldeinschätzung ...	55
4.10	Zusammenhang zwischen Unternehmensgröße und Umfeld .....	56
4.11	Dimensionsausprägungen nach Unternehmensgröße .....	57
4.12	Dimensionsausprägungen nach Projektart .....	58
4.13	Aufbau des Reifegradmodells „Agile Ready“ .....	59
4.14	Standortbestimmung mit Hilfe des Agile-Ready-Modells .....	60
B.1	Reine Projektorganisation .....	77
B.2	Matrixprojektorganisation .....	77
B.3	Stabsprojektorganisation .....	78

---

B.4	Strukturierung der Arbeit .....	78
B.5	Einteilung der Stichprobe nach Geschlecht .....	79
B.6	Einteilung der Stichprobe nach Postleitzahlen .....	79
B.7	Einteilung der Stichprobe nach Abschluss .....	80
B.8	Einteilung der Stichprobe nach Art der Führungsverantwortung....	80
B.9	Einteilung der Stichprobe nach Tätigkeitsfeld.....	80
B.10	Einteilung der Stichprobe hinsichtlich agilen Arbeitens.....	81
B.11	Angaben der Teilnehmer zu Ausbildung im Bereich Agilität .....	81
B.12	Dimensionsausprägungen nach Zertifizierung .....	81