

# Ergebnisbericht: Status Quo (Scaled) Agile 2019/20

## 4. Internationale Studie zu Nutzen und Erfolgsfaktoren (skalierter) agiler Ansätze

bitkom

GPM

IPMA<sup>®</sup> | international  
project  
management  
association



pma  
PROJEKT MANAGEMENT AUSTRIA  
member of IPMA<sup>®</sup>



Scrum.org™  
The Home of Scrum

spm.

swissICT 

Version	Erstveröffentlichung Februar 2020 Interessentenversion 1.0.2 März 2020	Studienautoren und Durchführung	Prof. Dr. Ayelt Komus (HS Koblenz) Moritz Kuberg (HS Koblenz)
Copyright	BPM-Labor für Business Process Management und Organizational Excellence, Hochschule Koblenz University of Applied Sciences, Prof. Dr. Komus Alle Rechte vorbehalten. Wir freuen uns über die auszugsweise Verwendung einzelner Ergebnisse und Darstellungen aus dem Studienbericht unter Angabe der Quelle: Komus, Ayelt et al. Studie Status Quo (Scaled) Agile 2019/20". Widerruf jederzeit möglich.		Sonja Schmidt (Heupel Consultants) Lisa Rost (Heupel Consultants) Claus-Peter Koch (Heupel Consultants)  Sebastian Bartnick (Stud. M.Sc. HS Koblenz) Esther Graf (Stud. M.Sc. HS Koblenz) Merlin Keller (Stud. M.Sc. HS Koblenz) Felix Linkenbach (Stud. M.Sc. HS Koblenz) Clara Pieper (Stud. M.Sc. HS Koblenz) Lydia Weiß (Stud. M.Sc. HS Koblenz)
Disclaimer	Die Inhalte dieses Berichtes wurden mit größtmöglicher Sorgfalt recherchiert und ausgewertet. Fehler im Bearbeitungsvorgang sind dennoch nicht auszuschließen. Eine Haftung für die Richtigkeit sowie die Vollständigkeit kann trotz sorgfältiger Prüfung nicht übernommen werden. Die Autoren übernehmen insbesondere für eventuelle Schäden, die durch die direkte oder indirekte Nutzung der hier angebotenen Inhalte entstehen, keine Haftung.	Partner	Status Quo (Scaled) Agile 2020 wurde durchgeführt und entworfen zusammen mit: Bundesverband Informationswirtschaft, Telekommunikation und neue Medien e. V. (Bitkom) Deutsche Gesellschaft für Projektmanagement e.V. (GPM) International Project Management Association (IPMA) Projekt Management Austria (PMA) Scrum.org Schweizerische Gesellschaft für Projektmanagement (SPM) Swiss ICT
Anmerkung	Geschlechtsneutralität: Aus Gründen der einfacheren Lesbarkeit wird im vorliegenden Text im Zweifelsfall die männliche Form genutzt. Selbstverständlich gelten Aussagen gleichermaßen für jedes Geschlecht.  „Methode“ versus „Ansatz“: An verschiedenen Stellen wird darauf hingewiesen, dass bspw. Scrum keine Methode sei. („Scrum is not a methodology.“ - <a href="https://www.scrum.org/resources/what-is-scrum/">https://www.scrum.org/resources/what-is-scrum/</a> , Abr. am 28.12.2019). Ohne die Diskussion weiter aufgreifen zu wollen, wurde für die aktuelle Studie entschieden, von „agilen Ansätzen“ statt von „agilen Methoden“ zu sprechen.  Rundungsdifferenzen: Abweichungen von 100 % durch Rundungsdifferenzen möglich.	Kontakt	Hochschule Koblenz BPM-Labor Konrad-Zuse-Str. 1 56075 Koblenz  <a href="mailto:info@status-quo-agile.de">info@status-quo-agile.de</a> <a href="http://www.hs-koblenz.de">www.hs-koblenz.de</a> <a href="http://www.status-quo-agile.de">www.status-quo-agile.de</a>  Prof. Dr. Komus: <a href="mailto:komus@hs-koblenz.de">komus@hs-koblenz.de</a> Twitter: <a href="https://twitter.com/AyeltKomus">@AyeltKomus</a> <a href="http://www.komus.de">www.komus.de</a> <a href="http://www.process-and-project.net">www.process-and-project.net</a>



## Status Quo agiler Ansätze

- Die Mehrheit der Anwender agiler Ansätze nutzt diese selektiv oder in einer Mischform (43 % hybride Anwender, 28 % selektive Anwender).
- Die Erfolgsquote agiler Ansätze wird weiterhin deutlich positiver bewertet als die des klassischen Projektmanagements. Allerdings zeigen sich im Zeitreihenvergleich zunehmend weniger positive Einschätzungen durch die agilen Anwender und eine Annäherung zwischen den agilen und klassischen Anwendern über die Studienergebnisse hinweg.
- Wieder sehr deutlich (85 %) ist die Einschätzung, dass durch die Anwendung agiler Ansätze Verbesserungen bei Ergebnissen und Effizienz eingetreten sind. Auch die Gegenüberstellung von Aufwand und Verbesserungen ist weiterhin deutlich positiv (89 %).
- Die Zustimmung, dass die Tätigkeit erfüllt/motiviert/inspiriert, ist bei den „durchgängig agilen“ Teilnehmern deutlich höher als bei den übrigen Teilnehmern. Sie ist vor allem bei den Anwendern des klassischen Projektmanagements deutlich geringer.
- Agile Ansätze werden weiterhin vor allem in der Softwareentwicklung genutzt. Inzwischen werden agile Ansätze umfassend auch in Feldern ohne IT-Bezug sowie in der physischen Produktentwicklung genutzt.

## Nutzung agiler Ansätze

- Mit 84 % ist Scrum weiterhin der meistgenutzte agile Ansatz auf Teamebene. Danach folgen Kanban, DevOps, Lean und Design Thinking.
- Die in der 4. Studie in die Betrachtung aufgenommenen Methoden Effectuation, Theory U, Reframing und Blue Ocean spielen nur für wenige Studienteilnehmer eine relevante Rolle.



## Highlights (2/3)

### Status Quo Scaling Frameworks

- 34 % der agilen Befragten nutzen ein Scaling Framework.
- 74 % geben an, dass durch die Anwendung von Scaling Frameworks Verbesserungen bei Ergebnissen und Effizienz realisiert wurden.
- In ca. 40 % der Fälle ersetzen Scaling Frameworks frühere klassische Unternehmensstrukturen.
- Dominierende Größen der Entwicklungsorganisationen, die Scaling Frameworks einsetzen, sind 11-100 Personen (52 %) bzw. 101-1.000 Personen (40 %).
- Bei den Anwendungsfeldern von Scaling Frameworks spielt die Software-Entwicklung mit 86 % eine große Rolle, aber auch die physische Produktentwicklung macht 20 % aus. IT-nahe Themen (49 %) und Aktivitäten ohne besonderen IT-Bezug (28 %) sind weitere wichtige Themenbereiche.

### Nutzung von Scaling Frameworks

- Mit 54 % ist SAFe das meistgenutzte Scaling Framework vor Eigenentwicklung und LeSS. Dabei dominiert SAFe vor allem bei den hybriden und selektiven Anwendern, während die Eigenentwicklung bei den durchgängig agilen Nutzern fast gleichauf mit SAFe ist.
- Nur 15 % der Scaling-Anwender beachten die Vorgaben der jeweiligen Standards konsequent. Die anderen Anwender übernehmen nur Teile, nutzen die Vorgaben als Leitlinie etc.
- Wichtigste Gründe, kein Scaling Framework zu nutzen, sind die fehlende Kenntnis/Expertise und der aktuelle Fokus auf die Einführung agiler Ansätze auf Team-Ebene.



## Highlights (3/3)

### Gründe für und gegen die Verwendung agiler Ansätze

- Die Top 3 Gründe zur Nutzung agiler Ansätze sind Produkteinführungszeit, Qualität und Risiko-Reduktion. Die wichtigsten Gründe agile Ansätze „nur“ hybrid oder selektiv zu nutzen, sind die Rahmenbedingung in den Unternehmen sowie die Überforderung von Führungskräften.
- Bei Unternehmen, die agile Ansätze (bisher) gar nicht nutzen, werden die Rahmenbedingungen im Unternehmen als Hauptgrund genannt, agile Ansätze nicht zu nutzen. Es werden fehlende Informationen und Pläne, sich zukünftig mit diesen zu beschäftigen, bereits auf Platz 2 und 3 genannt. 51 % der durchgängig klassischen Anwender erwägen, agile Ansätze im Unternehmen zu implementieren.

### Herausforderungen und wichtige Erfolgsfaktoren

- Wichtigste Herausforderungen zur erfolgreichen Umsetzung agiler Ansätze sind „Interne Prozesse“ und das „Top-Management“.
- Bei 67 % der Befragten gibt es eine Gruppe oder Organisationseinheit, die agile Ansätze unterstützt und fördert. Bei 43 % ist diese auch für klassisches Projektmanagement zuständig
- Von etwas mehr als einem Drittel der Teilnehmer werden anstehende Aufgabenstellungen systematisch bezüglich der Komplexität bewertet.
- 83 % der Teilnehmer sehen verteilte Teams als erschwerend an, wenn es um gute Leistungen geht.
- Wandel als integralen Bestandteil der Kultur zumindest einzelnen Bereichen sehen „durchgängig agile“ zu 74 % versus nur 38 % bei klassischem PM.
- Zwei Drittel der Befragten glauben, dass nur kleine Teams sinnvoll nach agilen Ansätzen zusammenarbeiten können und über die Hälfte der Teilnehmer sieht die Einführung von agilen Ansätzen durch starke Schwankungen gekennzeichnet.

- [Highlights](#)
- [Einführung und Lesehinweise](#)
- [Anwendungsfelder und Verbreitung](#)
- [Gründe für und gegen die Verwendung agiler Ansätze](#)
- [Nutzen und Erfolg](#)
- [Bedeutung einzelner agiler Ansätze auf Teamebene](#)
- [Bewertung einzelner agiler Ansätze auf Teamebene](#)
- [Anwendungsformen](#)
- [Spezifische Fragen zu Scrum](#)
- [Skalierung](#)
- [Bewertung von Scaling Frameworks](#)
- [Agile Transformation](#)
- [Klassisches Projektmanagement](#)
- [Skills und Kontext](#)
- [Teilnehmerstruktur / Demographie](#)
- [Methodik und Kontakt](#)

# Einführung und Lesehinweise

---

## Einführung

Agile Ansätze haben in den letzten 10 Jahren auch außerhalb der Software-Entwicklung sehr dynamisch an Bedeutung gewonnen. Diese Entwicklung zeigt sich auch in den durchgeführten „Status-Quo-Agile“-Studien.

2012 wurde „Status Quo Agile“ mit über 300 Teilnehmern das erste Mal durchgeführt. Die Resonanz bei Teilnehmern, Medien und Konferenzen übertraf bei Weitem die Erwartungen. Damit wurde offensichtlich, wie groß das Interesse an agilen Ansätzen ist. Angesichts der großen Erfolge und der zunehmenden Verbreitung agiler Ansätze, wollen Unternehmen verstehen, wie agile Ansätze wirklich in der Praxis genutzt werden, welche Anwendungsfelder, Erfolge und Erfolgsfaktoren tatsächlich vorherrschen.

2014 sind agile Ansätze wie Scrum und IT-Kanban weiter etabliert gewesen und zunehmend auch außerhalb der Software-Entwicklung in der täglichen Praxis angekommen. Also wurde auch Design Thinking in die Betrachtung mit aufgenommen.

2016 wurden weitere Fragen hinzugefügt und der Fokus verfeinert. Neue Themen sind im Besonderen „Skalierung“, „Agiler Wandel“ und „DevOps“. Zudem wurden weitere Fragen über Gründe für und gegen die Verwendung agiler Ansätze aufgenommen.

2019/20 liegt der Fokus der Studie vermehrt auf der Verwendung von skalierten agilen Ansätzen wie Nexus, SAFe, LeSS, Spotify etc. Außerdem wurden Effectuation, Reframing und Theory U in die Betrachtung aufgenommen.

Insgesamt zeigt sich nach Wahrnehmung der Studienautoren, dass agile Ansätze bei weitem nicht mehr so kontrovers bzgl. ihrer Machbarkeit und ihrer Potenziale diskutiert werden. Dass agile Ansätze in vielen Bereichen weitreichende Potenziale mit sich bringen, ist allgemein akzeptiert. Der Fokus der Diskussion hat sich verschoben hin zu Fragen, wie Nachhaltigkeit in der Nutzung, umfassende Nutzung in der gesamten Organisation, erfolgreiche Ausgestaltung von Mischformen („hybrid“, „selektiv“) und vor allem die Ausgestaltung agiler Systeme über das einzelne Team hinaus („agile Skalierung“). Die neueste Studie nimmt diesen neuen Schwerpunkt auf und zeigt dazu interessante Ergebnisse. Wir hoffen, so einen weiteren Beitrag leisten zu können; einen Beitrag zu einer sinnvollen weiteren Ausgestaltung und Nutzung agiler Ansätze mit größerer Reife und Nachhaltigkeit für eine erfolgreiche Nutzung in den 20iger Jahren.

*Das Team der Studie „Status Quo (Scaled) Agile 2019/20“*

## Lesehinweise – genutzte agile Anwendungsformen

In diesem Bericht wird zwischen vier Anwendungsformen von agilen Ansätzen / klassischem Projektmanagement unterschieden. Um eine leichte Orientierung zu ermöglichen, werden diesen vier Anwendungsformen die unten aufgeführten Symbolen zugeordnet.



### „Durchgängig agil“

Projekte / Entwicklungsprozesse werden (fast) nur mit durchgängig agilen Ansätzen geplant und durchgeführt.



### „Hybrid“

Projekte / Entwicklungsprozesse werden mit einer Mischform aus agilen Ansätzen und klassischen Methoden geplant und durchgeführt.



### „Selektiv“

Einzelne ausgewählte Projekte / Entwicklungsprozesse werden mit agilen Ansätzen, andere mit klassischen Projektmanagement Methoden geplant und durchgeführt.



### „Durchgängig klassisch“

Projekte / Entwicklungsprozesse werden (fast) nur mit klassischen Methoden geplant und durchgeführt.

## Lesehinweise - Folienstruktur

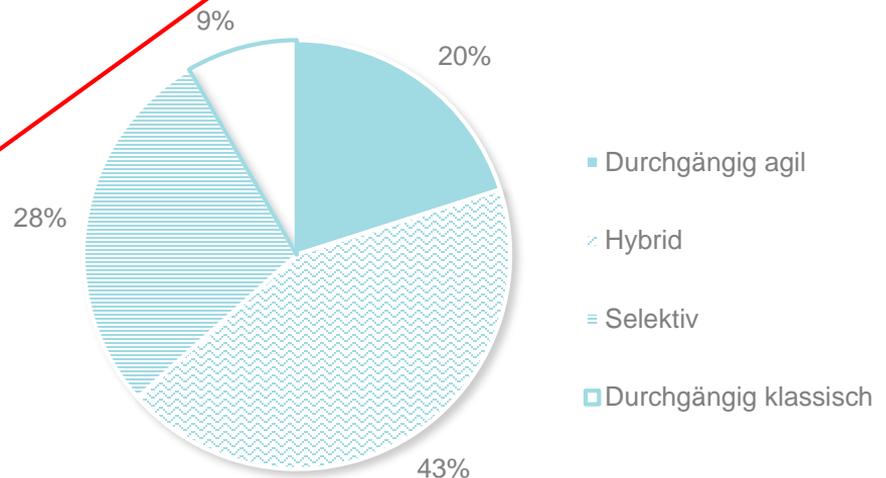


Mit diesem Symbol markierte Folien werden von den Autoren als besonders interessant erachtet („Highlight“).

Symbole zeigen einbezogene Gruppen („Durchgängig agil“, „Hybrid“, „Selektiv“ und „Durchgängig klassisch“).

Informationen zu Respondenten und Fragestruktur.

*In welcher Form setzen Sie agile Ansätze in Ihrem Tätigkeitsbereich bei der Durchführung und Planung von Projekten/Entwicklungsprozessen ein?*



Single Choice n = 636

Antworten aus den Gruppen „Durchgängig agil“, „Hybrid“, „Selektiv“ und „Durchgängig klassisch“.

# Anwendungsfelder und Verbreitung

---

# Anwendungsfelder und Verbreitung

---

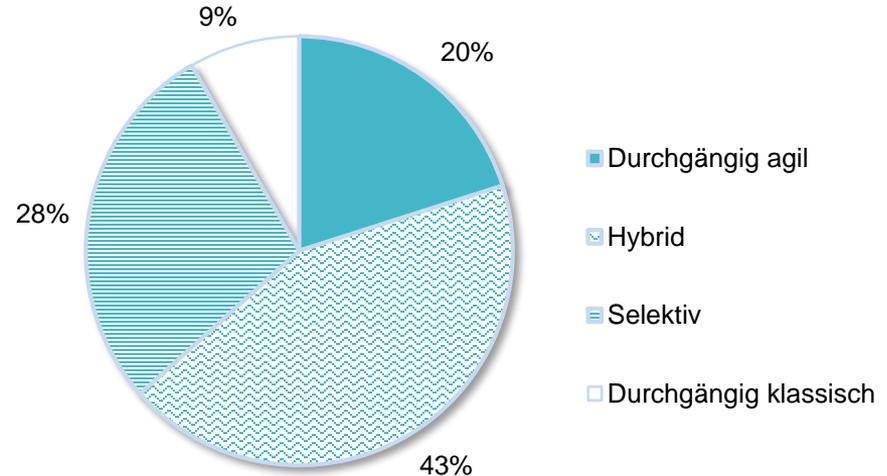
- Anwendungsformen agiler Ansätze
- Vergleich 2012/14/16/19 - Angewandte Ansätze
- Themenbereiche agiler Ansätze
- Vergleich - Themenbereiche agiler Ansätze



# Anwendungsformen agiler Ansätze – Überblick



*In welcher Form setzen Sie agile Ansätze in Ihrem Tätigkeitsbereich bei der Durchführung und Planung von Projekten/Entwicklungsprozessen ein?*



43 % geben an, anhand einer „Mischform“ Projekte/Entwicklungsprozesse zu bearbeiten, welche im weiteren Verlauf „Hybrid“ bezeichnet wird.

28 % der Befragten nutzen agile Ansätze selektiv. Einzelne Projekte werden mit agilen Ansätzen gemanagt, andere mit klassischen Projektmanagement-Methoden.

20 % der Teilnehmer bearbeiten Entwicklungsprozesse durchgängig agil.

9 % der Teilnehmer nutzen klassische Projektmanagementmethoden.

Die Mehrheit der Befragten nutzt weder klassische Methoden noch agile Ansätze durchgängig.

Single Choice, n = 642

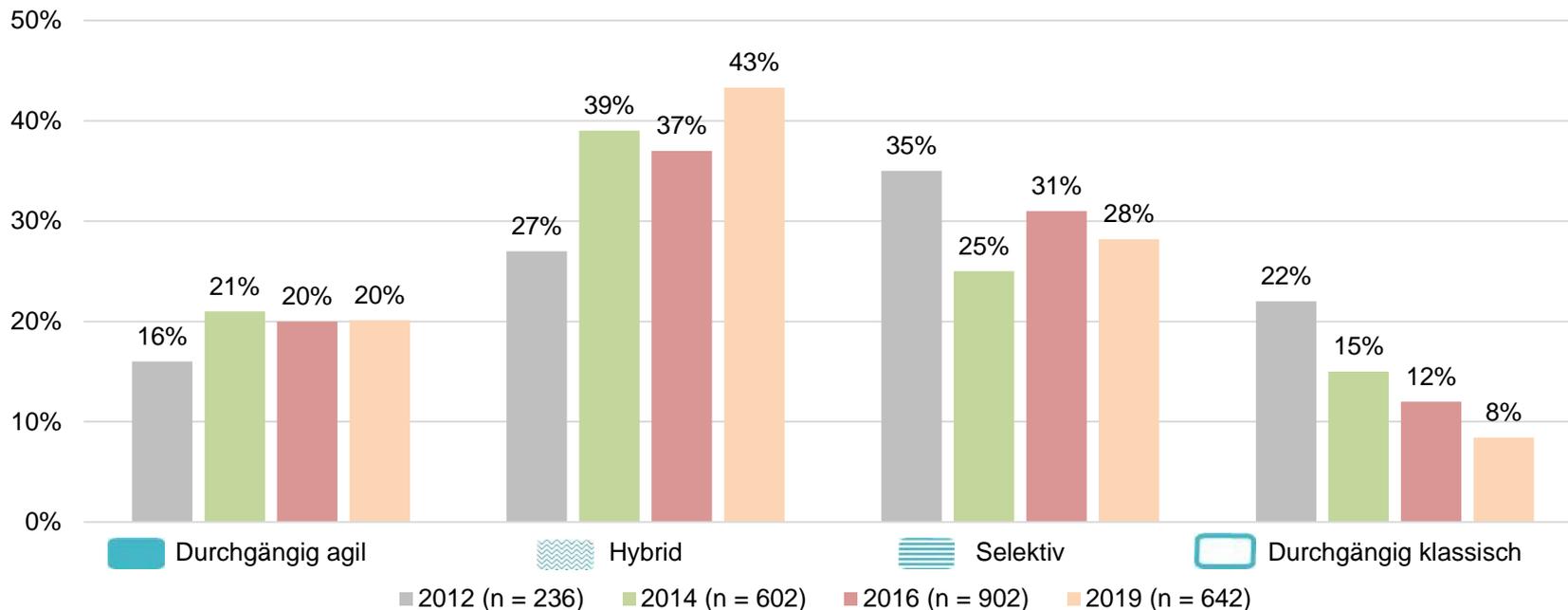
Antworten aus den Gruppen „Durchgängig agil“, „Hybrid“, „Selektiv“ und „Durchgängig klassisch“.



# Vergleich 2012/14/16/19 - Angewandte Ansätze (1/2)



*In welcher Form setzen Sie agile Ansätze in Ihrem Tätigkeitsbereich bei der Durchführung und Planung von Projekten/Entwicklungsprozessen ein?*



Single Choice

Antworten aus den Gruppen „Durchgängig agil“, „Hybrid“, „Selektiv“ und „Durchgängig klassisch“.



## Vergleich 2012/14/16/19 - Angewandte Ansätze (2/2)



Eine Gegenüberstellung der Ergebnisse ist aufgrund der nicht stabilen Stichprobe vorsichtig zu interpretieren.

Auffällig ist aber der sinkende Anteil der Teilnehmer, die gar keine agilen Ansätze nutzen und durchgängig klassisch arbeiten. Hier ist der Anteil von 2012 (22 %) bis 2019 (8 %) gefallen, was darauf hindeutet, dass agile Ansätze in der Praxis weitreichend angekommen sind.

2019 ist der Anteil der hybriden Anwender deutlich höher als bei den vorherigen Studien. Der Anteil der hybriden Anwender ist von 27 % im Jahr 2012 auf 43 % im Jahr 2019 gestiegen.

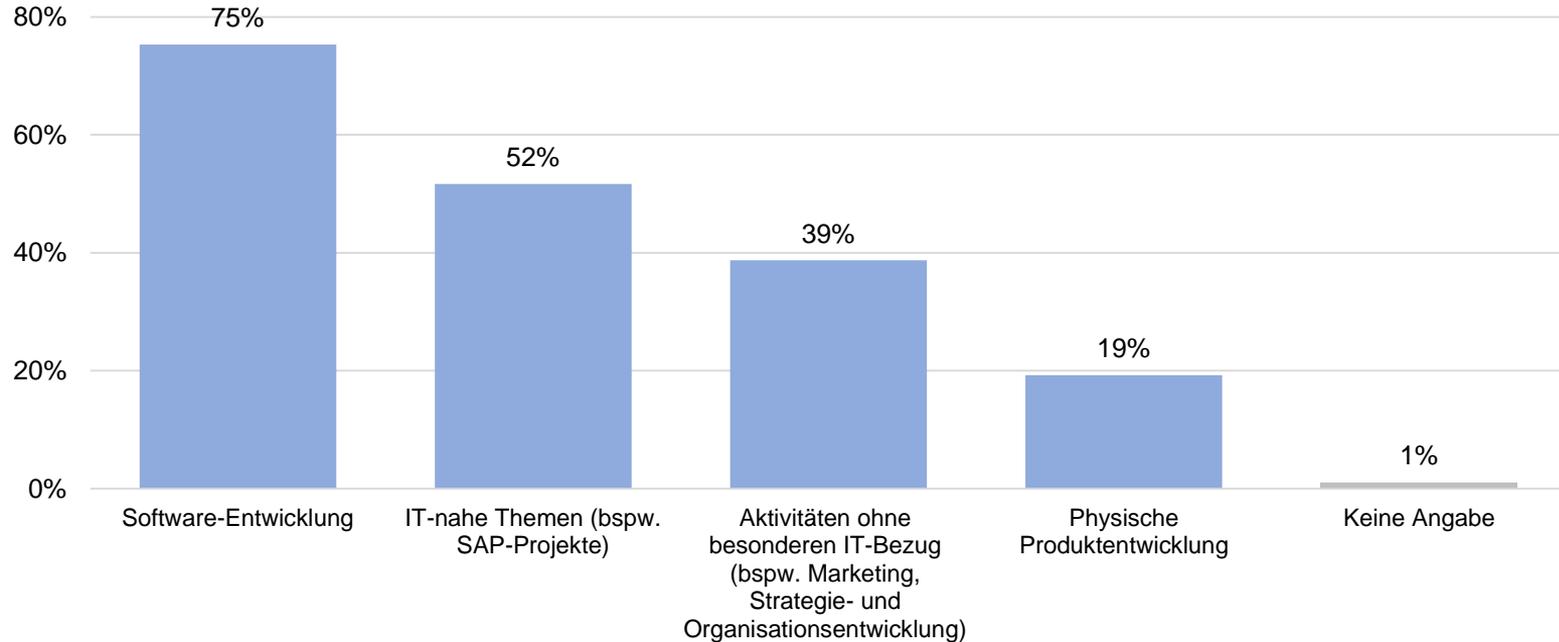
Der Anteil der durchgängig agilen Nutzer ist über die Jahre hinweg relativ konstant.

Anteil der selektiven Anwender hat im Vergleich zu 2016 leicht abgenommen (31 % auf 28 %).

## Themenbereiche agiler Ansätze (1/2)



*In welchen Themenbereichen nutzen Sie agile Ansätze?*



Multiple Choice, n = 478

Antworten aus den Gruppen „Durchgängig agil“, „Hybrid“ und „Selektiv“

## Themenbereiche agiler Ansätze (2/2)



Durchgängig agile, hybride und selektive Nutzer wurden gefragt, in welchen Themenbereichen sie agile Ansätze nutzen.

Agile Ansätze werden von 75 % der Befragten bei der Software-Entwicklung und von 52 % bei IT-nahen Themen genutzt.

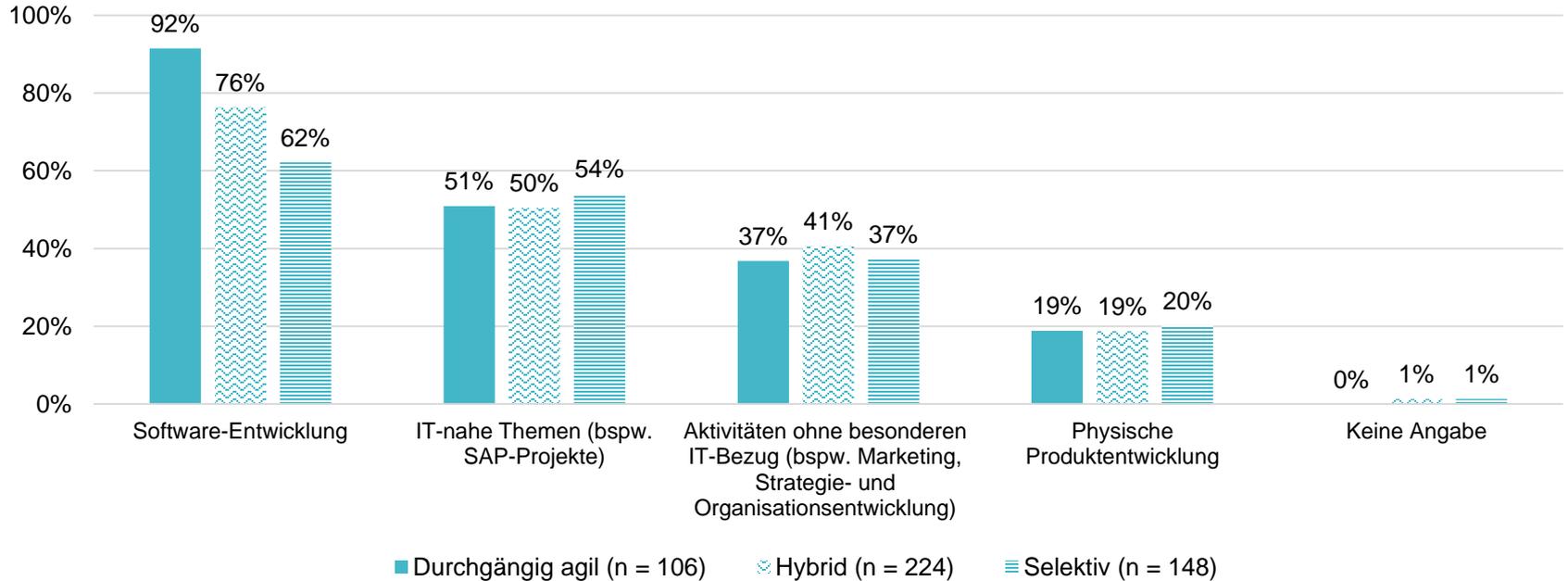
39 % verwenden agile Ansätze bei Aktivitäten ohne besonderen IT-Bezug und 19 % nutzen diese im Bereich der physischen Produktentwicklung.

Nach wie vor verwenden agile Nutzer (durchgängig agil, selektiv und hybrid) bevorzugt agile Ansätze in den Bereichen Software-Entwicklung und IT-nahen Themen. Aber auch in anderen Bereichen, wie z. B. physische Produktentwicklung, werden agile Ansätze verstärkt eingesetzt.

# Vergleich - Themenbereiche agiler Ansätze (1/2)



*In welchen Themenbereichen nutzen Sie agile Ansätze?*



\* Die Antwortmöglichkeit „Physische Produktentwicklung“ wurde erst in der Studie 2019/20 hinzugefügt, daher ist die Vergleichbarkeit der Ergebnisse mit den vorherigen Studien eingeschränkt.

Multiple Choice

Antworten aus den Gruppen „Durchgängig agil“, „Hybrid“ und „Selektiv“

## Vergleich - Themenbereiche agiler Ansätze (2/2)



Am häufigsten wird im Bereich der Software-Entwicklung mit agilen Ansätzen gearbeitet.

Bei der Betrachtung der einzelnen Gruppen fällt auf, dass die durchgängig agilen Nutzer den höchsten Anteil (92 %) im Bereich der Software-Entwicklung haben.

Bei den hybriden Nutzern sind es 76 % und bei den selektiven Anwendern 62 %.

Bei der Nutzung von agilen Ansätzen im Bereich IT-naher Themen machen die selektiven Anwender mit 54 % die größte Gruppe aus. Im Themenbereich der IT-nahen Themen nutzen 51 % der durchgängig agilen und 50 % der hybriden Anwender agile Ansätze.

Bei Aktivitäten ohne besonderen IT-Bezug wie bspw. Marketing sowie Strategie- und Organisationsentwicklung werden von 41 % hybriden Nutzern, 37 % selektiven Nutzern und 37 % durchgängig agilen Nutzern agile Ansätze angewendet.

Im Bereich der physischen Produktentwicklung werden durch 20 % selektive Nutzer auch agile Ansätze eingesetzt.

Die durchgängig agilen sowie die hybriden Anwender nutzen agile Ansätze zu jeweils 19 % bei der physischen Produktentwicklung.

# Gründe für und gegen die Verwendung agiler Ansätze

---

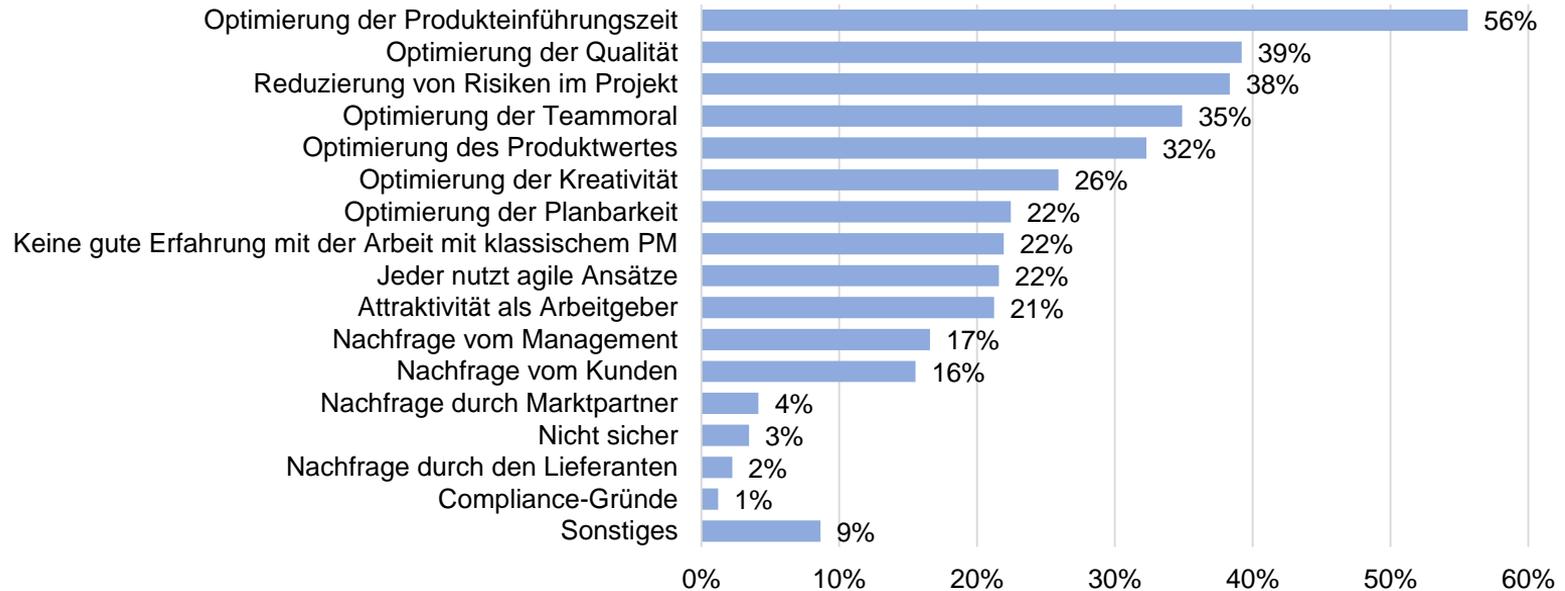
# Gründe für und gegen die Verwendung agiler Ansätze

---

- Gründe für die Verwendung agiler Ansätze
- Gründe für eine hybride oder selektive Nutzung
- Anteil agil durchgeführter Projekte/Entwicklungsprozesse bei hybrider und selektiver Nutzung
- Gründe gegen die Verwendung agiler Ansätze
- Gründe für klassisch-plangetriebene Ansätze
- Perspektive agiler Ansätze bei klassisch-plangetriebenen Nutzern

## Gründe für die Verwendung agiler Ansätze (1/2)

*Warum hat sich Ihr Unternehmen dazu entschlossen, mit agilen Ansätzen zu arbeiten?*



Multiple Choice, n = 579

Antworten aus den Gruppen „Durchgängig agil“, „Hybrid“ und „Selektiv“

## Gründe für die Verwendung agiler Ansätze (2/2)

Die durchgängig agilen, hybriden und selektiven Anwender wurden gefragt, warum sich ihr Unternehmen dazu entschlossen hat, mit agilen Ansätzen zu arbeiten.

56 % der Befragten nutzen agile Ansätze zur Optimierung der Produkteinführungszeit.

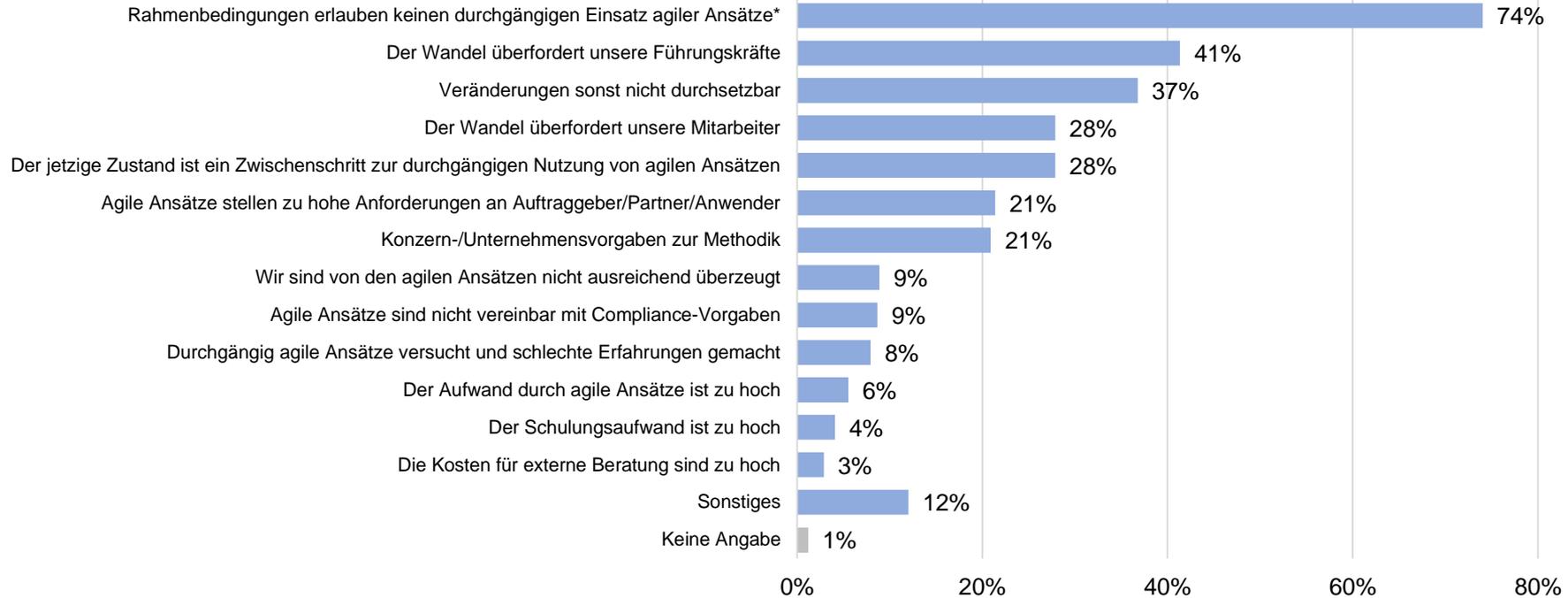
Als zweiter Grund wird die Optimierung der Qualität mit 39 % genannt.

Bemerkenswert ist, dass die Reduzierung von Risiken im Projekt mit 38 % bereits als dritter Grund genannt wird, agile Ansätze zu nutzen.

Die Nachfrage durch Marktpartner (4 %), die Nachfrage durch Lieferanten (2 %) oder Compliance-Gründe (1 %) sind eher selten Gründe für die Nutzung agiler Ansätze.

## Gründe für eine hybride oder selektive Nutzung (1/3)

*Warum haben Sie sich für eine selektive/hybride Form entschieden?*



\* (bspw. Budgetierung, Festpreis, Projektzielvorgaben)

Multiple Choice, n = 416

Antworten aus den Gruppen „Hybrid“ und „Selektiv“

## Gründe für eine hybride oder selektive Nutzung (2/3)

Hybride und selektive Anwender wurden gefragt, warum sie sich für eine hybride/selektive Form entschieden haben.

Nur 28 % sehen die aktuelle hybride oder selektive Herangehensweise als Zwischenschritt zu einer durchgehend agilen Arbeitsweise.

Dabei geben 74 % an, dass die Rahmenbedingungen es nicht erlauben, durchgehend agil zu arbeiten.

Der zweitgrößte Anteil (41 %) nennt die Überforderung der Führungskräfte als Grund für die Anwendung einer selektiven/hybriden Form.

37 % der Befragten geben an, dass Veränderungen sonst nicht durchsetzbar wären und 28 % geben an, dass die Mitarbeiter durch den Wandel überfordert sind.

Nur 9 % sagen, dass sie nicht ausreichend überzeugt sind und 8 % sagen, dass sie schlechte Erfahrungen mit durchgängig agilen Ansätzen gemacht haben. Mit dem Wandel verbundene Kosten, Aufwände oder Compliance-Vorgaben sind eher selten Gründe für eine selektive oder hybride Nutzung.

## Gründe für eine hybride oder selektive Nutzung - Erfahrungswerte (3/3)



Die Respondenten, die agile Ansätze versucht und schlechte Erfahrungen gemacht haben, gaben beispielsweise folgende Erfahrungen an:

- *„Reine agile Methoden im Rahmen des Projektmtg. endeten in einer Zettelwirtschaft, die schlechtere Performance im Ergebnis aufwies. Daher wurde das Hybride verfolgt.“*
- *„Für das Realisieren von Frameworks sind meiner Erfahrung nach klassische Methoden besser als agile Methoden geeignet. Als agile Methode setze ich hier höchstens Kanban im Kleinen ein. Zum inkrementellen Hinzufügen von Funktionalität bei gegebenen Framework sind meiner Erfahrung nach hingegen agile Methoden von Vorteil, da diese deutlich zeitnäheres Feedback vom Kunden ermöglichen. Die implizite Lenkung durch den Kunden schafft Vertrauen und Kundenzufriedenheit.“*
- *„Der agile Ansatz erfordert eine hohe Disziplin in der Umsetzung. Dies überfordert in Teilen die Entwickler rechtzeitig mit allen notwendigen Aspekten fertig zu sein.“*
- *„Pur agile Ansätze haben den Erfolg verhindert, weil es Bausteine gab, die sinnlos waren und die Führungskräfte verunsichert haben.“*

\* Offensichtliche Rechtschreibfehler wurden korrigiert und fehlende Satzteile wurden sinnbeibehaltend ergänzt.

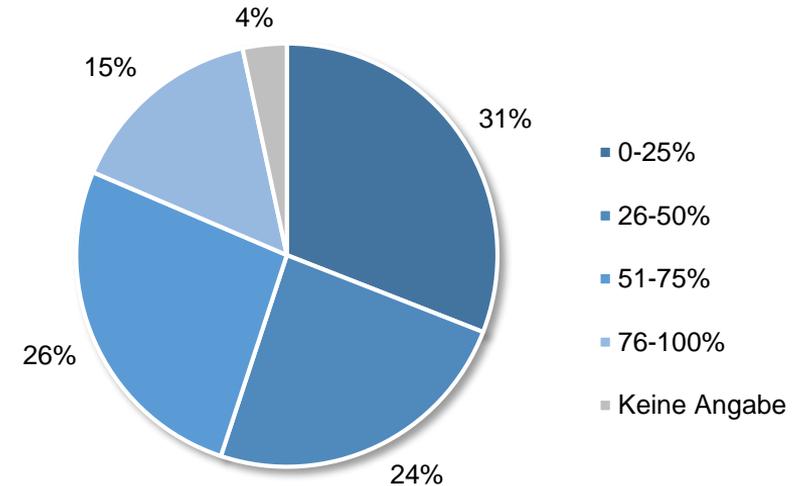
## Anteil agil durchgeführter Projekte/Entwicklungsprozesse bei hybrider und selektiver Nutzung

31 % der hybriden und selektiven Teilnehmer geben an, dass weniger als ein Viertel der Projekte/ Entwicklungsprozesse auf Basis agiler Ansätze durchgeführt werden.

24 % geben an, dass 26-50 % der Aktivitäten agil durchgeführt werden.

41 % sagen, dass mehr als die Hälfte der Projekte/Entwicklungsprozesse auf Basis agiler Ansätze durchgeführt werden.

*Wie viel Prozent, der in Ihrem Bereich durchgeführten Projekte/ Entwicklungsprozesse, werden anhand agiler Ansätze durchgeführt?*

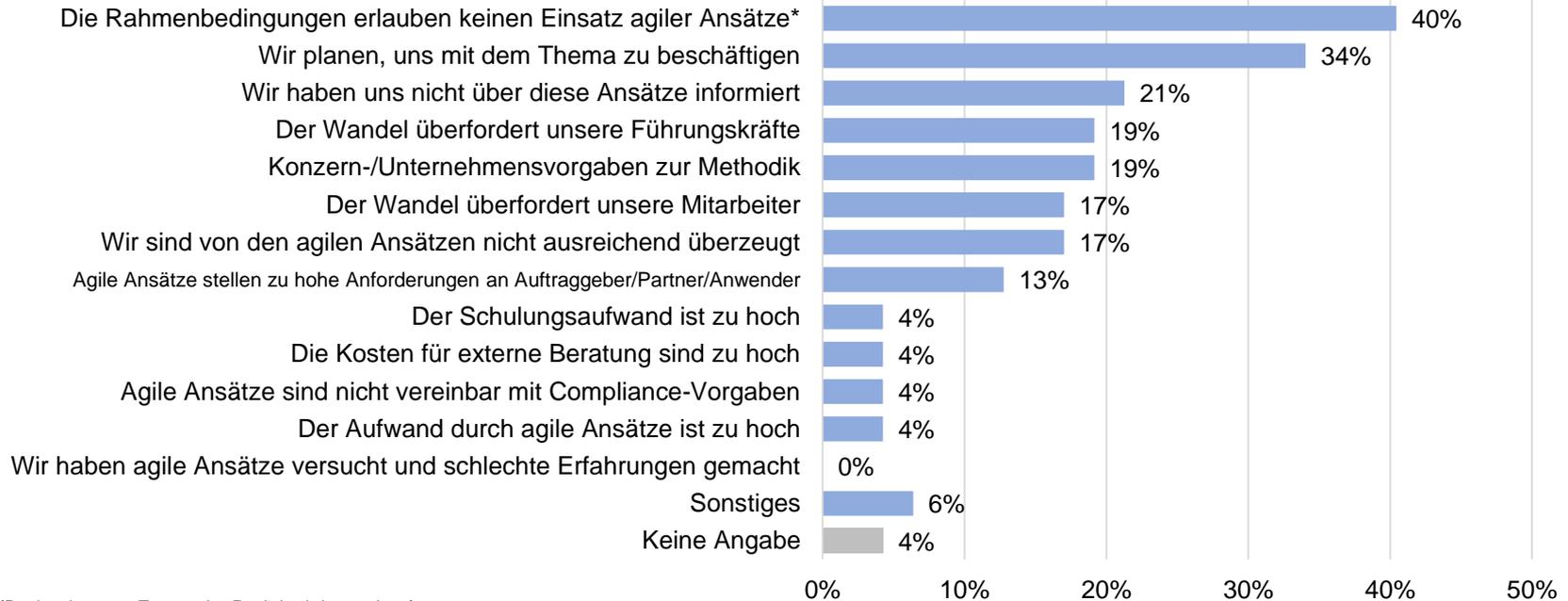


Single Choice, n = 414

Antworten aus den Gruppen „Hybrid“ und „Selektiv“

## Gründe gegen die Verwendung agiler Ansätze (1/2)

*Warum werden agile Ansätze in Ihrem Unternehmensbereich nicht angewendet?*



\* (Budgetierung, Festpreis, Projektzielvorgaben)

Multiple Choice, n = 47

Antworten aus der Gruppe „Durchgängig klassisch“

## Gründe gegen die Verwendung agiler Ansätze (2/2)

Teilnehmer, die ausschließlich klassisches Projektmanagement in ihrem Unternehmen anwenden, wurden gefragt, warum sie agile Ansätze nicht anwenden.

40 % der Befragten geben an, dass die Rahmenbedingungen es nicht erlauben, agile Ansätze einzusetzen.

Bemerkenswert ist, dass 34 % angeben, zu planen, sich mit dem Thema zu beschäftigen und 21 % der Befragten sich bisher noch nicht über agile Ansätze informiert haben.

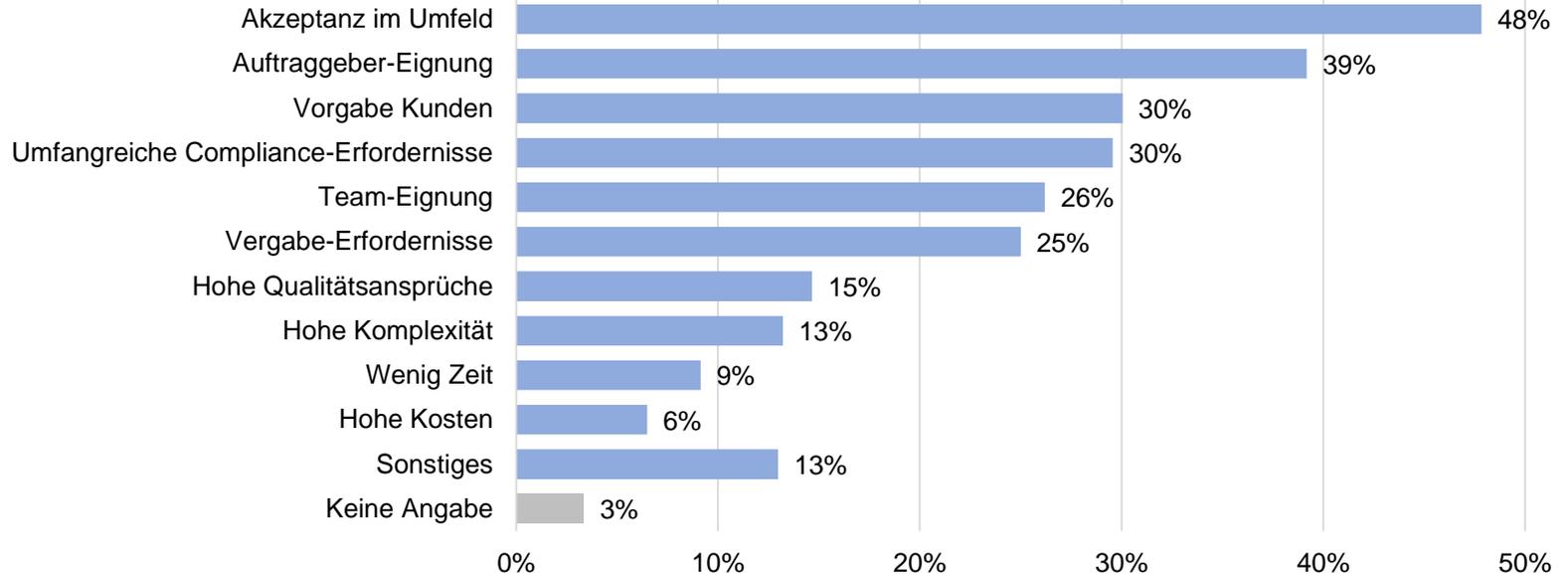
Im Jahr 2016 gaben noch 56 % an, dass sie planen, sich mit dem Thema zu beschäftigen und 26 % der damaligen Teilnehmer waren agile Ansätze kaum bekannt.

19 % der Teilnehmer geben an, dass der Wandel die Führungskräfte überfordert und ebenfalls 19 % geben als Grund gegen die Nutzung von agilen Ansätzen an, dass es Konzern- oder Unternehmensvorgaben zur Methodik gibt.

17 % nennen außerdem die Überforderung der Mitarbeiter mit dem Wandel als Grund gegen agile Ansätze und weitere 17 % geben an, dass sie von agilen Ansätzen nicht ausreichend überzeugt sind.

## Gründe für klassisch-plangetriebene Ansätze (1/2)

*Welche Faktoren führen bei Ihrer Methodenwahl dazu, dass Sie Aktivitäten eher klassisch-plangetrieben und nicht agil durchführen?*



Multiple Choice, n = 416

Antworten aus den Gruppen „Hybrid“ und „Selektiv“

## Gründe für klassisch-plangetriebene Ansätze (2/2)

Hybride und selektive Nutzer wurden gefragt, welche Faktoren dazu führen, dass Aktivitäten klassisch-plangetrieben und nicht agil durchgeführt werden.

Akzeptanz im Umfeld wird durch die hybriden und selektiven Studienteilnehmer mit 48 % als Hauptgrund genannt, wieso Aktivitäten klassisch-plangetrieben und nicht agil durchgeführt werden.

39 % der Teilnehmer geben zudem die Auftraggeber-Eignung als Grund an.

Die Vorgaben der Kunden sind mit 30 % auch ein wichtiger Grund, wieso Aktivitäten nicht agil durchgeführt werden.

Auch die Compliance-Vorgaben (30 %), die Team-Eignung (26 %) und die Vergabe Erfordernisse (25 %) werden von den Befragten als Gründe angegeben, Aktivitäten klassisch-plangetrieben durchzuführen.

Eine an verschiedenen Stellen immer wieder geäußerte Sorge, um die Vereinbarkeit von agilen Ansätzen und Qualität, bestätigt sich nicht.

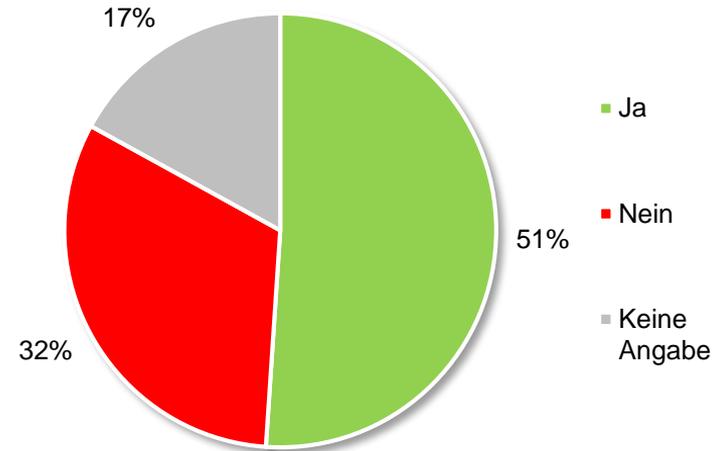
## Perspektive agiler Ansätze bei klassisch-plangetriebenen Nutzern (1/2)

Die Teilnehmer, die angaben, ausschließlich klassisches Projektmanagement zu nutzen, wurden gefragt, ob sie in Zukunft agile Ansätze anwenden oder implementieren wollen.

51 % erwägen, agile Ansätze im Unternehmen zu implementieren.

32 % geben an, dass es keine Überlegungen gibt, agile Ansätze im Unternehmen anzuwenden.

*Gibt es Überlegungen, beim Projektmanagement agile Ansätze anzuwenden?*



Single Choice, n = 47

Antworten aus der Gruppe „Durchgängig klassisch“

## Perspektive agiler Ansätze bei klassisch-plangetriebenen Nutzern (2/2)

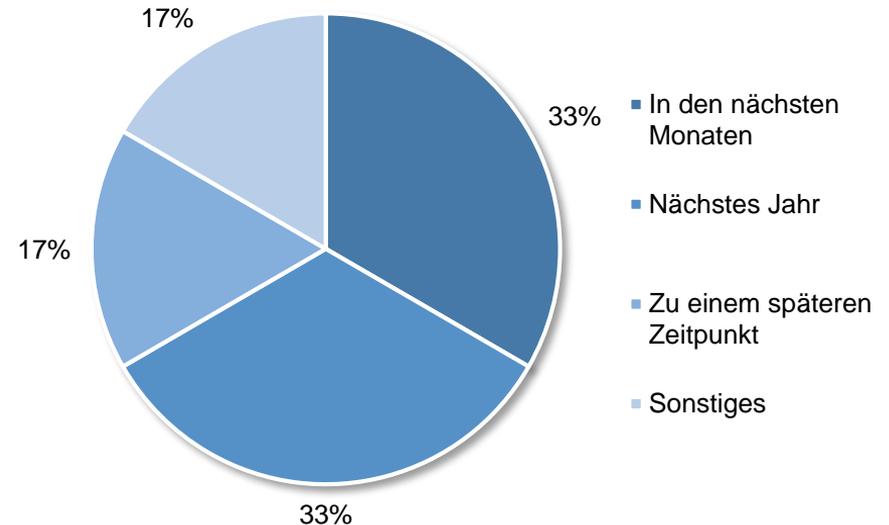
Wann planen Sie, agile Ansätze einzuführen?

33 % der Teilnehmer, die ausschließlich klassisches Projektmanagement nutzen, planen, agile Ansätze in den nächsten Monaten einzuführen, während 33 % agile Ansätze im nächsten Jahr einführen möchte.

17 % überlegen, agile Ansätze zu einem späteren Zeitpunkt einzuführen.

17 % gaben sonstige Zeitpunkte an.

Hier wurde beispielsweise angegeben, dass der Zeitpunkt nicht definiert sei oder, dass daran gearbeitet wird.



Single Choice, n = 24

Antworten aus der Gruppe „Durchgängig klassisch“

# Nutzen und Erfolg

---

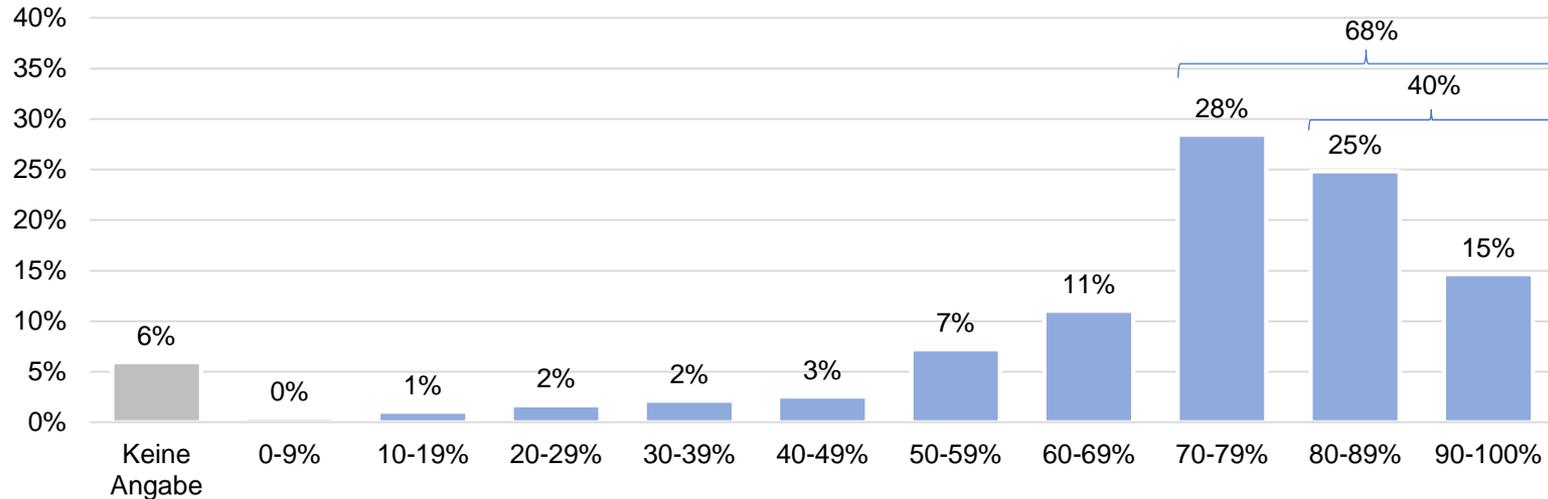
## Nutzen und Erfolg

---

- Erfolg agiler Ansätze bewertet durch agile Anwender
- Vergleich 2012/14/16/19 – agile Ansätze durch agile Anwender
- Erfolg von klassischem Projektmanagement bewertet durch klassische Anwender
- Vergleich 2014/16/19 – klassisches Projektmanagement durch klassische Anwender
- Erfolg bewertet durch die unterschiedlichen Gruppen
- Verbesserung von Ergebnissen und Effizienz durch agile Ansätze
- Verbesserung im Vergleich zum Aufwand
- Vergleich 2012/14/16/19 - Verbesserung im Vergleich zum Aufwand

## Erfolg agiler Ansätze bewertet durch agile Anwender (1/2)

Wie hoch schätzen Sie die Erfolgsquote Ihrer Projekte/Entwicklungsprozesse ein, die mit agilen Ansätzen durchgeführt wurden?



Single Choice, n = 471

Antworten aus den Gruppen „Durchgängig agil“, „Hybrid“ und „Selektiv“

## Erfolg agiler Ansätze bewertet durch agile Anwender (2/2)

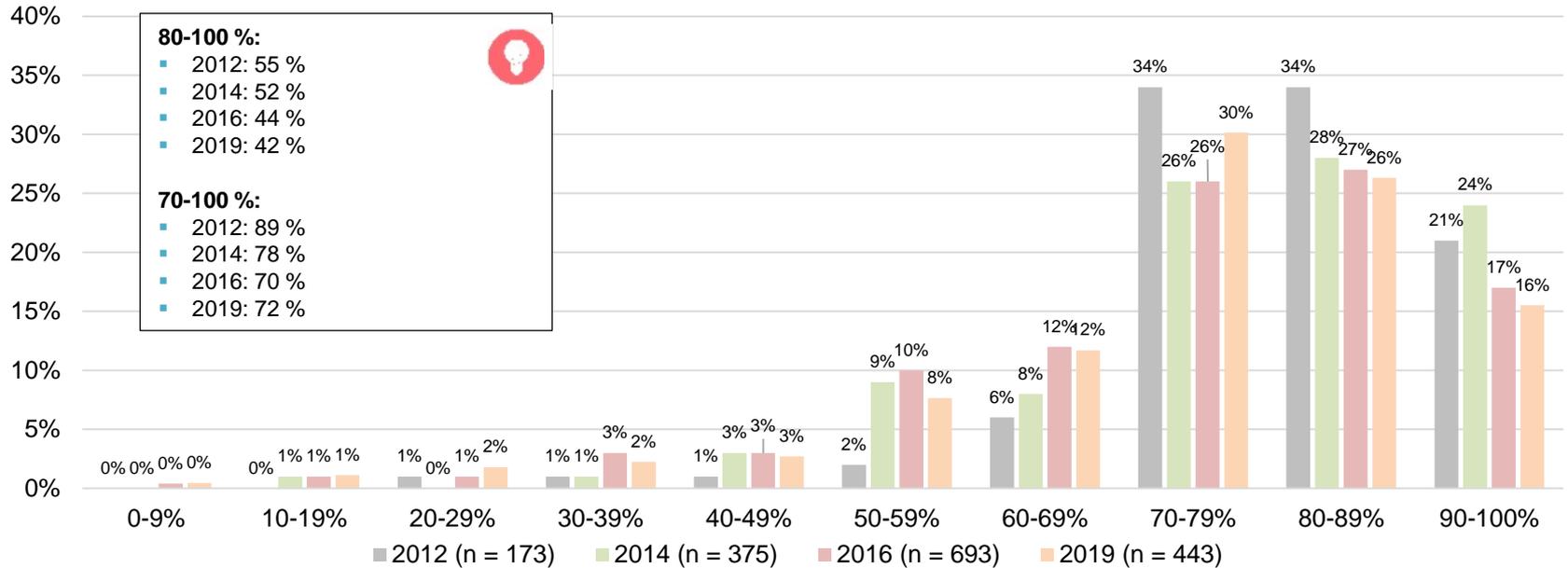
15 % der agilen Anwender (durchgängig agil, hybrid und selektiv) bewerten die Erfolgsquote von Projekten mit agilen Ansätzen mit 90-100 %.

25 % der Befragten schätzt die Erfolgsquote auf 80-89 % und 28 % geben eine geschätzte Erfolgsquote von 70-79 % an.

Es wird deutlich, dass die Erfolgsquote von Projekten und Entwicklungsprozessen, die mit agilen Ansätzen durchgeführt wurden, von 68 % der Befragten auf über 70 % geschätzt wird.

# Vergleich 2012/14/16/19 – agile Ansätze durch agile Anwender (1/2)

Wie hoch schätzen Sie die Erfolgsquote Ihrer Projekte/Entwicklungsprozesse ein, die mit agilen Ansätzen durchgeführt wurden?



\* 2019 wurde erstmalig die Antwortoption „Keine Angabe“ eingeführt. Entsprechend wurden in dieser Darstellung die Werte aus dem Jahr 2019 zu Vergleichszwecken korrigiert, sodass die Summe bei 100 % liegt.

Single Choice

Antworten aus den Gruppen „Durchgängig agil“, „Hybrid“ und „Selektiv“

## Vergleich 2012/14/16/19 – agile Ansätze durch agile Anwender (2/2)



Es macht sich bemerkbar, dass die Einschätzung der Erfolgsquote durch die durchgängig agilen, hybriden und selektiven Anwender in den letzten Jahren insgesamt gesunken ist.

Eine Erfolgsquote von 90-100 % wurde 2012 von 21 %, 2014 von 24 %, 2016 von 17 % und 2019 von 16 % der durchgängig agilen, hybriden und selektiven Anwender angegeben.

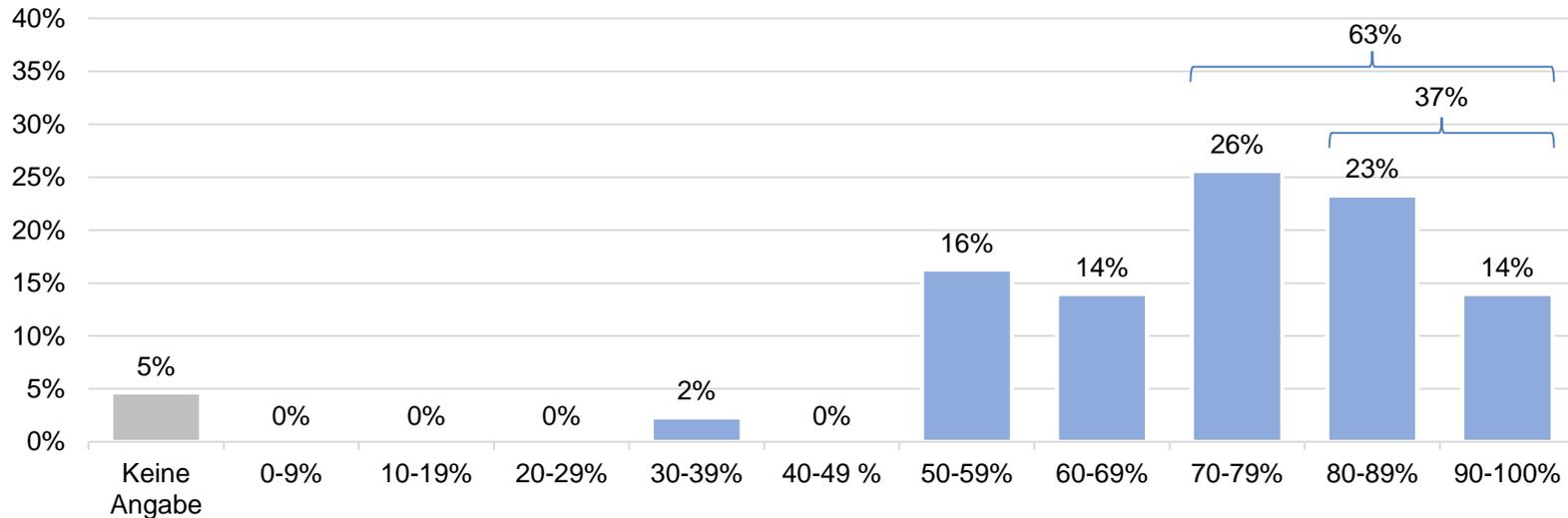
Die Erfolgsquote von 90-100 % wurde 2014 mit 24 % deutlich häufiger angegeben als 2019 mit 16 %.

Im Jahr 2012 wurde die Erfolgsquote von 55 % der agilen Teilnehmer zwischen 80-100 % geschätzt. 2014 waren es 52 %, 2016 waren es 44 % und 2019 sind es noch 42 %.

Der Großteil der agilen Anwender schätzt die Erfolgsquote, der Projekte/Entwicklungsprozesse, die mit agilen Ansätzen durchgeführt wurden, zwischen 70-100 %. 2012 waren es hier 89 %, 2014 gaben 78 % der agilen Anwender eine Erfolgsquote von 70-100 % an, 2016 waren es 70 % und 2019 sind es 72%.

# Erfolg von klassischem Projektmanagement bewertet durch klassische Anwender (1/2)

Wie hoch schätzen Sie die Erfolgsquote der Projekte-/ Entwicklungsprozesse ein, die mit klassischen Projektmanagement-Methoden durchgeführt wurden?



Single Choice, n = 43

Antworten aus der Gruppe „Durchgängig klassisch“

## Erfolg von klassischem Projektmanagement bewertet durch klassische Anwender (2/2)

---

Durchgängig klassische Anwender schätzen die Erfolgsquote von Projekten, die mit klassischen Projektmanagement-Methoden durchgeführt wurden, zwischen 30-100 % ein.

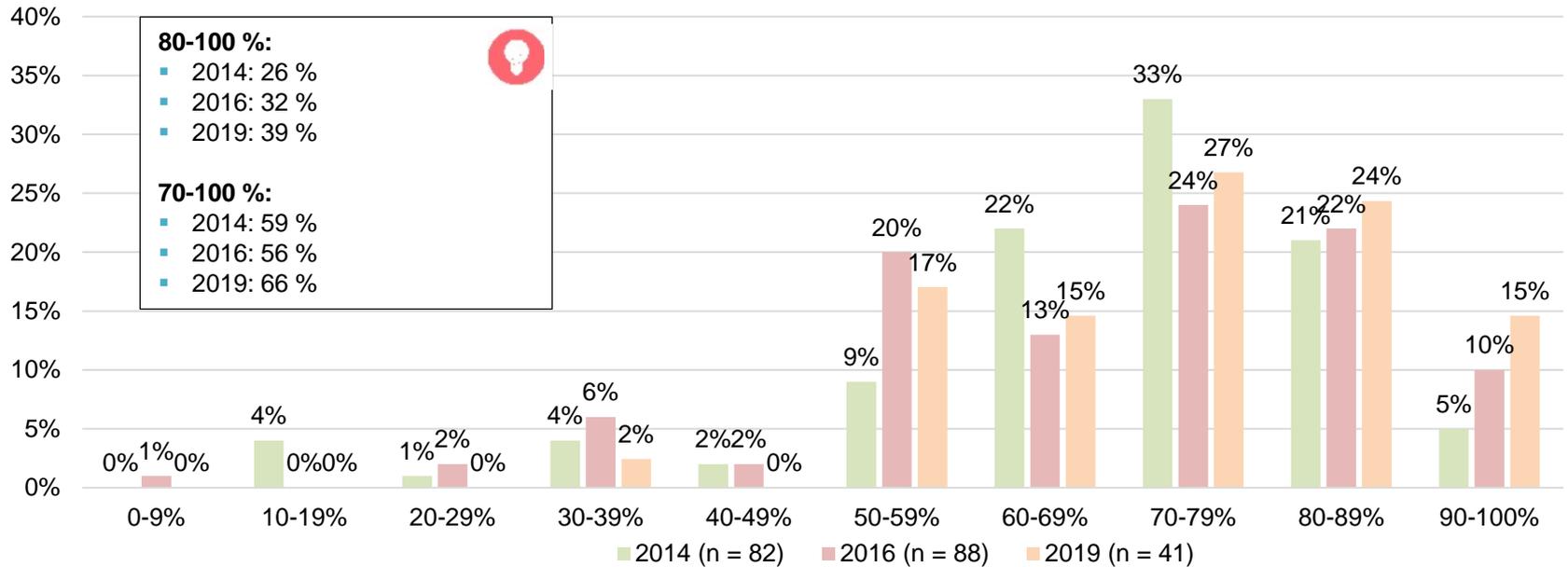
Der größte Anteil der Befragten gibt eine Erfolgsquote von 70-79 % (26 %) sowie 80-89 % (23 %) an. 16 % der Befragten gibt eine Erfolgsquote von 50-59 % an und 14 % geben 60-69 % an. 14 % geben zudem eine Erfolgsquote von 90-100 % an.

Insgesamt wird der Erfolg von Projekten mit klassischen Projektmanagement-Methoden von 93 % der Befragten aus der Gruppe „durchgängig klassisch“ auf über 50 % geschätzt.

63% der Befragten schätzen die Erfolgsquote auf 70 oder mehr Prozent. Das sind (nur) 6% weniger als bei den agilen Teilnehmern.

# Vergleich 2014/16/19 – klassisches Projektmanagement durch klassische Anwender (1/2)

Wie hoch schätzen Sie die Erfolgsquote der Projekte-/ Entwicklungsprozesse ein, die mit klassischen Projektmanagement-Methoden durchgeführt wurden?



\* 2019 wurde erstmalig die Antwortoption „Keine Angabe“ eingeführt. Entsprechend wurden in dieser Darstellung die Werte aus dem Jahr 2019 zu Vergleichszwecken korrigiert, sodass die Summe bei 100 % liegt..

Single Choice

Antworten aus der Gruppe „Durchgängig klassisch“

## Vergleich 2014/16/19 – klassisches Projektmanagement durch klassische Anwender (2/2)

---

Insgesamt ist die durchgängig klassische Anwender geschätzte Erfolgsquote, der mit klassischen Projektmanagement-Methoden durchgeführten Projekte, 2019 im Vergleich zur vorherigen Studie aus dem Jahr 2016 gestiegen.

Die durchgängig klassischen Anwender nannten eine Erfolgsquote von 90-100 % im Jahr 2014 zu 5 %, 2016 zu 10 % und 2019 zu 15 %.

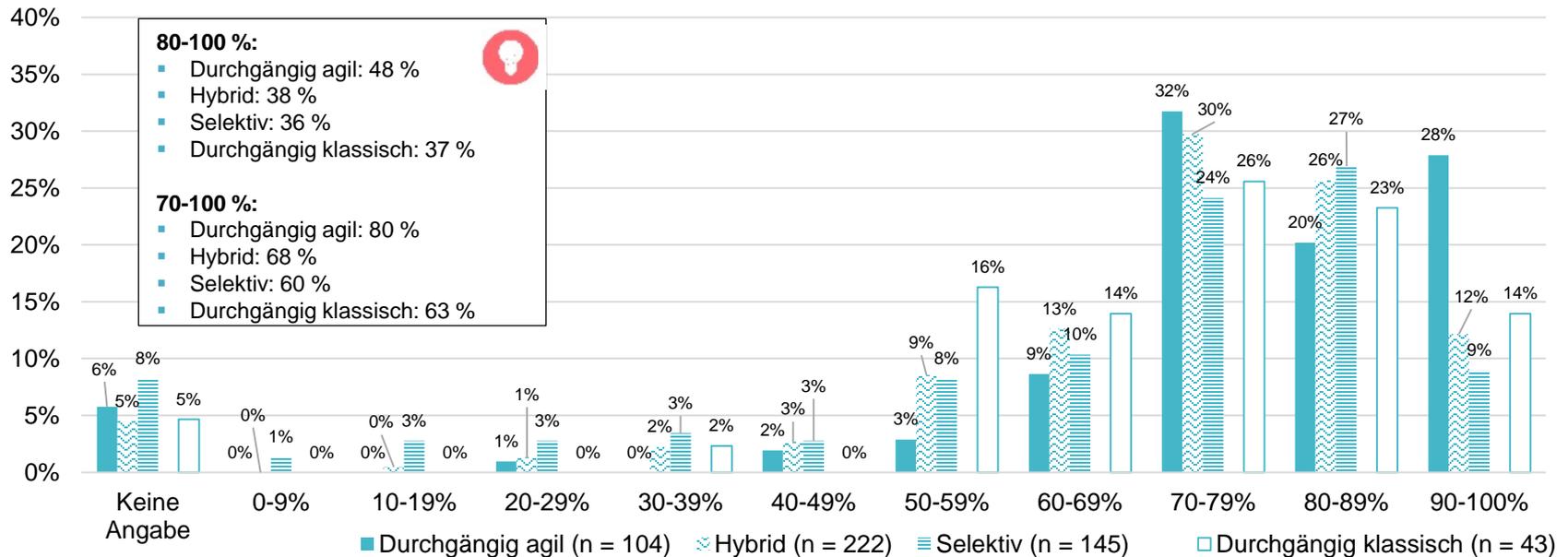
Eine Erfolgsquote von 80-100 % wurde 2014 von 26 % der durchgängig klassischen Anwender angegeben. 2016 waren es hier 32 % und im Jahr 2019 sind es 39 %.

2014 gaben 59 % der durchgängig klassischen Anwender eine geschätzte Erfolgsquote von 70-100 % für die Projekte an, die mit klassischen Projektmanagement-Methoden durchgeführt wurden. 2016 nannten 56 % und 2019 nannten 66 % eine Erfolgsquote von 70-100 %.

Die Annäherung der Erfolgsquoten agiler Ansätze an das klassische Projektmanagement könnte eine Vielzahl von Gründen haben. Neben schlechteren Ergebnissen könnte beispielsweise auch eine Änderung in der Stichprobe stattgefunden haben oder Spätadaptierer, die auch zuvor als klassische Projektmanagement-Anwender schlechtere Erfolgsquoten hatten, haben nun als agile Anwender weiterhin schlechtere Quoten als die agilen Früh-Adaptierer.

# Erfolg bewertet durch die unterschiedlichen Gruppen (1/2)

Wie hoch schätzen Sie die Erfolgsquote Ihrer Projekte/Entwicklungsprozesse ein, die mit agilen Ansätzen / klassischen Projektmanagement-Methoden durchgeführt wurden?



Single Choice

Antworten aus den Gruppen „Durchgängig agil“, „Hybrid“, „Selektiv“ und „Durchgängig klassisch“

## Erfolg bewertet durch die unterschiedlichen Gruppen (2/2)



28 % der durchgängig agilen Anwender gab eine Erfolgsquote von 90-100 % an. Diese Quote wurde ebenfalls von 12 % hybriden und 9 % selektiven Anwendern angegeben. 14 % der durchgängig klassischen Anwender gab ebenfalls eine Erfolgsquote von 90-100 % an.

Eine Erfolgsquote von 80-100 % wurde von 48 % durchgängig agiler Nutzer, 38 % hybrider Nutzer, 36 % selektiver Nutzer sowie 37 % durchgängig klassischer Anwender angegeben.

Durchgängig agile Nutzer geben zu 80 % an, dass die Erfolgsquote von Projekten, die mit agilen Ansätzen durchgeführt wurden bei 70-100 % liegt. Bei den hybriden Anwendern waren es 68 % und bei den selektiven Nutzern 60 %, die eine Erfolgsquote von 70-100 % angaben. Durchgängig klassische Anwender gaben hier eine geschätzte Erfolgsquote von 63 % an.

Es wird deutlich, dass die Erfolgsquote von 80-89 % deutlich häufiger durch die hybriden und selektiven Nutzer angegeben wurde als durch durchgängig agile oder durchgängig klassische Anwender.

Eine Erfolgsquote von 90-100 % wird am häufigsten durch durchgängig agile Anwender angegeben. Die durchgängig agilen Anwender sehen kaum eine Erfolgsquote von unter 70 % und stellen insgesamt die erfolgreichste Gruppe dar.

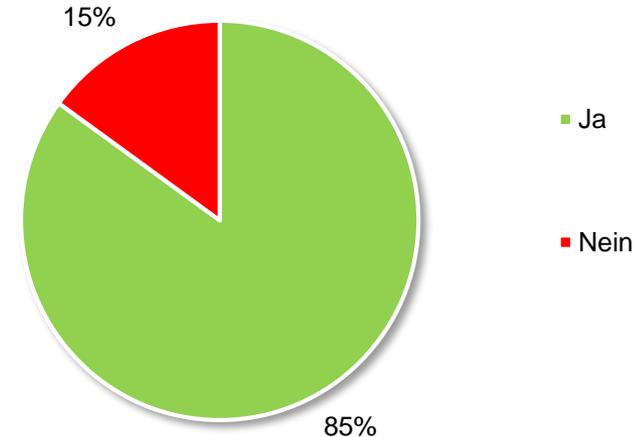
# Verbesserung von Ergebnissen und Effizienz durch agile Ansätze

Agile Anwender (durchgängig agil, hybrid und selektiv) wurden gefragt, ob durch die Anwendung von agilen Ansätzen Verbesserungen bei Ergebnissen und Effizienz realisiert wurden.

85 % der Teilnehmer geben an, dass durch die Anwendung agiler Ansätze Verbesserungen bei Ergebnissen und Effizienz eingetreten sind.

15 % glauben, dass keine Verbesserungen realisiert wurden.

*Sind durch die Anwendung von agilen Ansätzen Verbesserungen bei Ergebnissen und Effizienz realisiert worden?*



Single Choice, n = 486

Antworten aus den Gruppen „Durchgängig agil“, „Hybrid“ und „Selektiv“

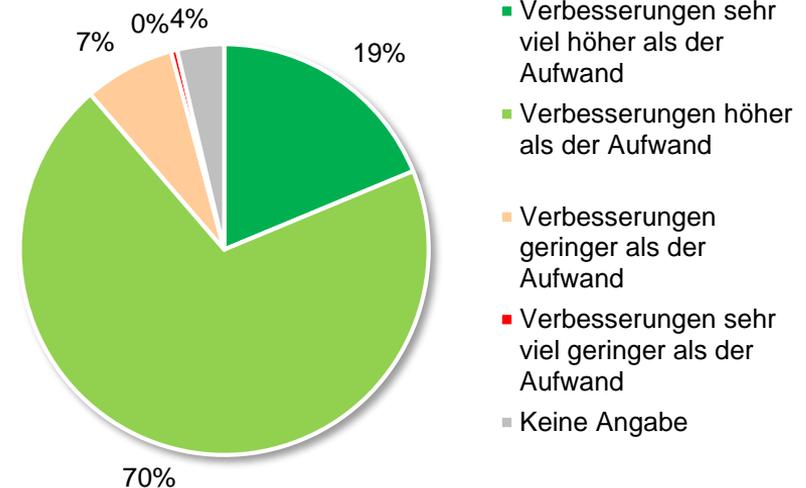
## Verbesserung im Vergleich zum Aufwand

Die Daten zeigen, dass für 19 % der durchgängig agilen, hybriden und selektiven Teilnehmer die Verbesserungen durch agile Ansätze sehr viel höher sind als der Aufwand bei der Implementierung.

89 % der Befragten sehen bei Einführung und Nutzung agiler Ansätze eine Verbesserung im Vergleich zum Aufwand.

7 % der Teilnehmer sagen, dass die Verbesserungen durch agile Ansätze geringer sind als der Implementierungsaufwand agiler Ansätze.

Wenn ja, wie bewerten Sie diese Verbesserung im Vergleich zum Aufwand für die Einführung und Nutzung agiler Ansätze?



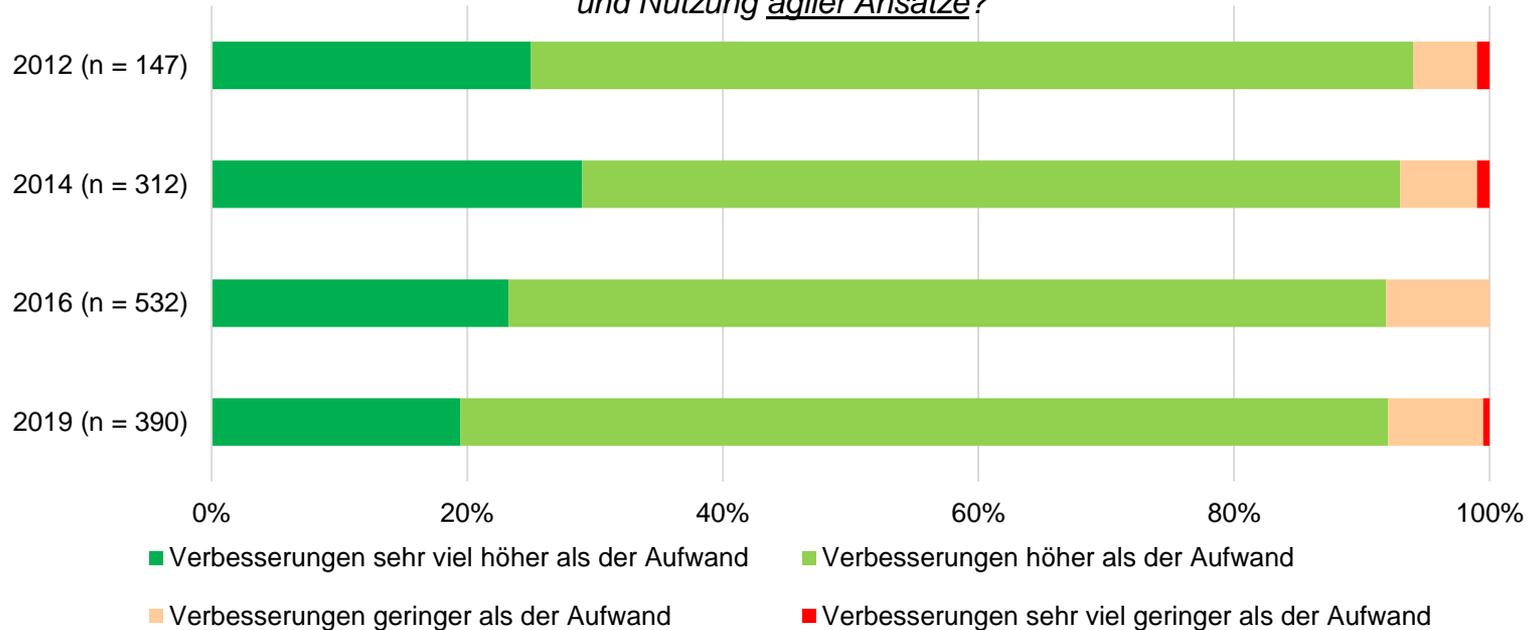
Antworten aus der Gruppe „Ja“ bei „Sind durch die Anwendung von agile Ansätzen Verbesserungen bei Ergebnissen und Effizienz realisiert worden?“

Single Choice, n = 405

# Vergleich 2012/14/16/19 - Verbesserung im Vergleich zum Aufwand



Wenn ja, wie bewerten Sie diese Verbesserung im Vergleich zum Aufwand für die Einführung und Nutzung agiler Ansätze?



\* 2019 wurde erstmalig die Antwortoption „Keine Angabe“ eingeführt. Entsprechend wurden in dieser Darstellung die Werte aus dem Jahr 2019 zu Vergleichszwecken korrigiert, sodass die Summe bei 100 % liegt.

Single Choice

Antworten aus der Gruppe „Ja“ bei „Sind durch die Anwendung von agile Ansätzen Verbesserungen bei Ergebnissen und Effizienz realisiert worden?“

# Bedeutung einzelner agiler Ansätze auf Teamebene

---

# Bedeutung einzelner agiler Ansätze auf Teamebene

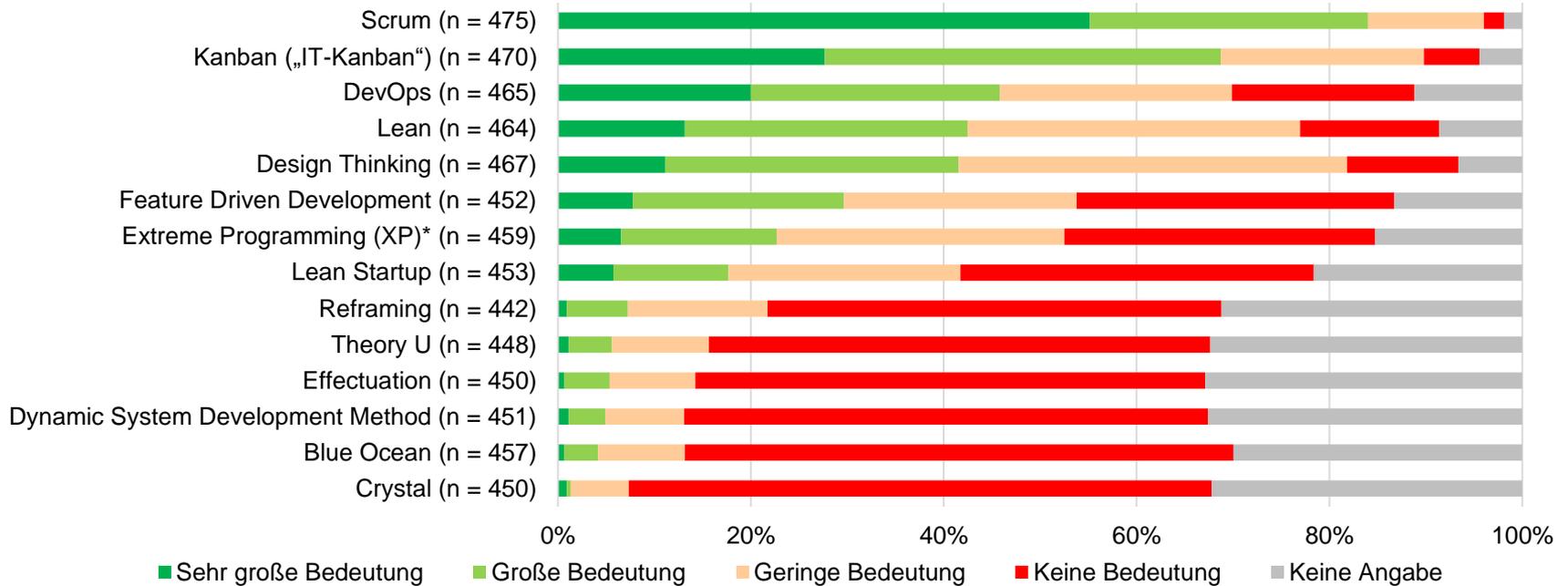
---

- Bedeutung agiler Ansätze im eigenen Tätigkeitsbereich für agile Anwender
- Bedeutung agiler Ansätze im eigenen Tätigkeitsbereich für durchgängig agile Anwender
- Bedeutung agiler Ansätze im eigenen Tätigkeitsbereich für hybride Anwender
- Bedeutung agiler Ansätze im eigenen Tätigkeitsbereich für selektive Anwender
- Bedeutung von Scrum in verschiedenen Anwenderbereichen
- Bedeutung von Kanban in verschiedenen Anwenderbereichen
- Bedeutung von Lean in verschiedenen Anwenderbereichen
- Bedeutung von Design Thinking in verschiedenen Anwenderbereichen

# Bedeutung agiler Ansätze im eigenen Tätigkeitsbereich für agile Anwender (1/2)



Welche Bedeutung haben die folgenden Ansätze für Ihren Tätigkeitsbereich?



\* (inkl. Test Driven Development und Pair Programming)

\*\* Die Ansätze wurden nach den Bewertungen „Sehr große Bedeutung“ und „Große Bedeutung“ sortiert.

Single Choice

Antworten aus den Gruppen „Durchgängig agil“, „Hybrid“ und „Selektiv“

## Bedeutung agiler Ansätze im eigenen Tätigkeitsbereich für agile Anwender (2/2)



Scrum weist die größte allgemeine Bedeutung aller Ansätze auf. 55 % der agilen Teilnehmer bewerten den Ansatz als sehr wichtig und 29 % als wichtig für ihren Bereich, nur ungefähr 14 % hingegen als unwichtig oder von geringer Bedeutung.

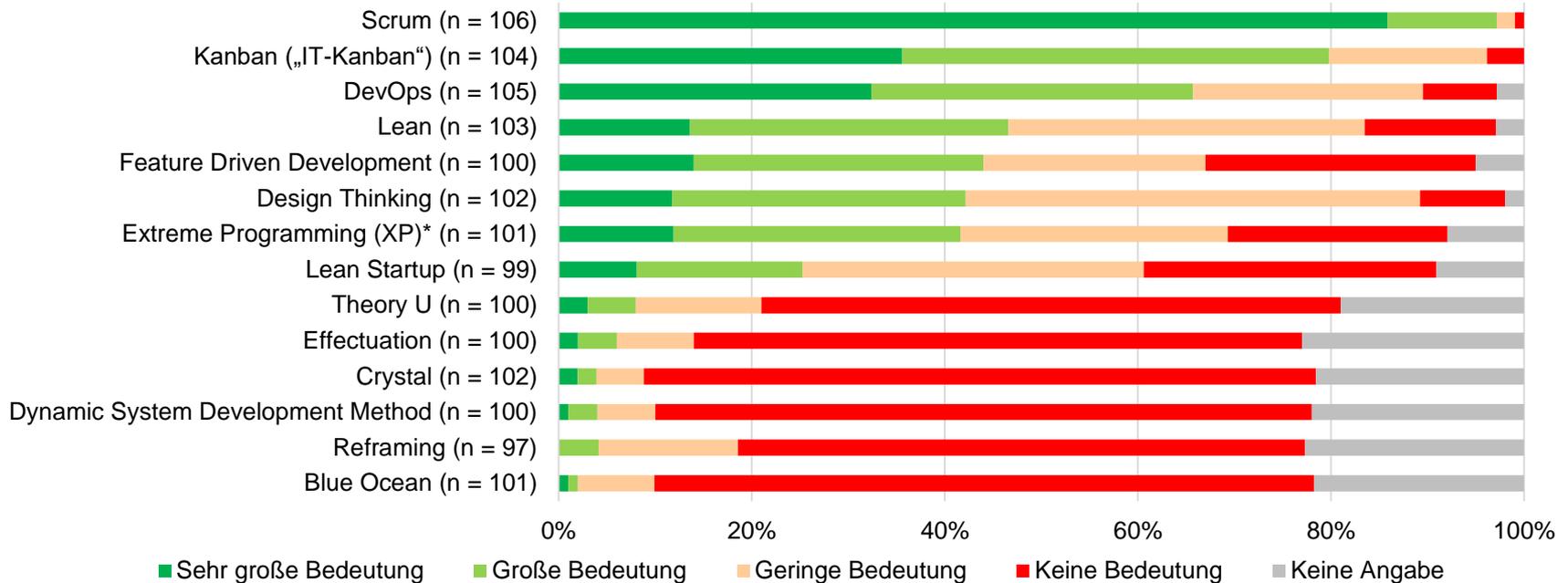
Kanban ist der Ansatz mit der zweithöchsten Bewertung mit 79 % der Teilnehmer, die Kanban zumindest große Bedeutung beimessen (mehr als 28 % bewerten es als sehr wichtig).

Die neu abgefragten Ansätze Reframing, Theory U und Effectuation spielen für die meisten Studienteilnehmer nur eine nachgeordnete Rolle.

Die folgenden Folien zeigen, dass für die durchgängig agilen Nutzer die Ansätze „Scrum“, „Kanban“, „DevOps“ und „Lean“, die größte Bedeutung für den Tätigkeitsbereich haben. Für die hybriden Nutzer sind die genannten Ansätze ebenfalls von der größten Bedeutung. Für die selektiven Nutzer sind auch „Scrum“, „Kanban“ und „Lean“ von großer Bedeutung. Im Gegensatz zu den durchgängig agilen und hybriden Nutzern hat „Design Thinking“ für die selektiven Nutzer eine große Bedeutung.

# Bedeutung agiler Ansätze im eigenen Tätigkeitsbereich für durchgängig agile Anwender

Welche Bedeutung haben die folgenden Ansätze für Ihren Tätigkeitsbereich?



\* (inkl. Test Driven Development und Pair Programming)

\*\* Die Ansätze wurden nach den Bewertungen „Sehr große Bedeutung“ und „Große Bedeutung“ sortiert.

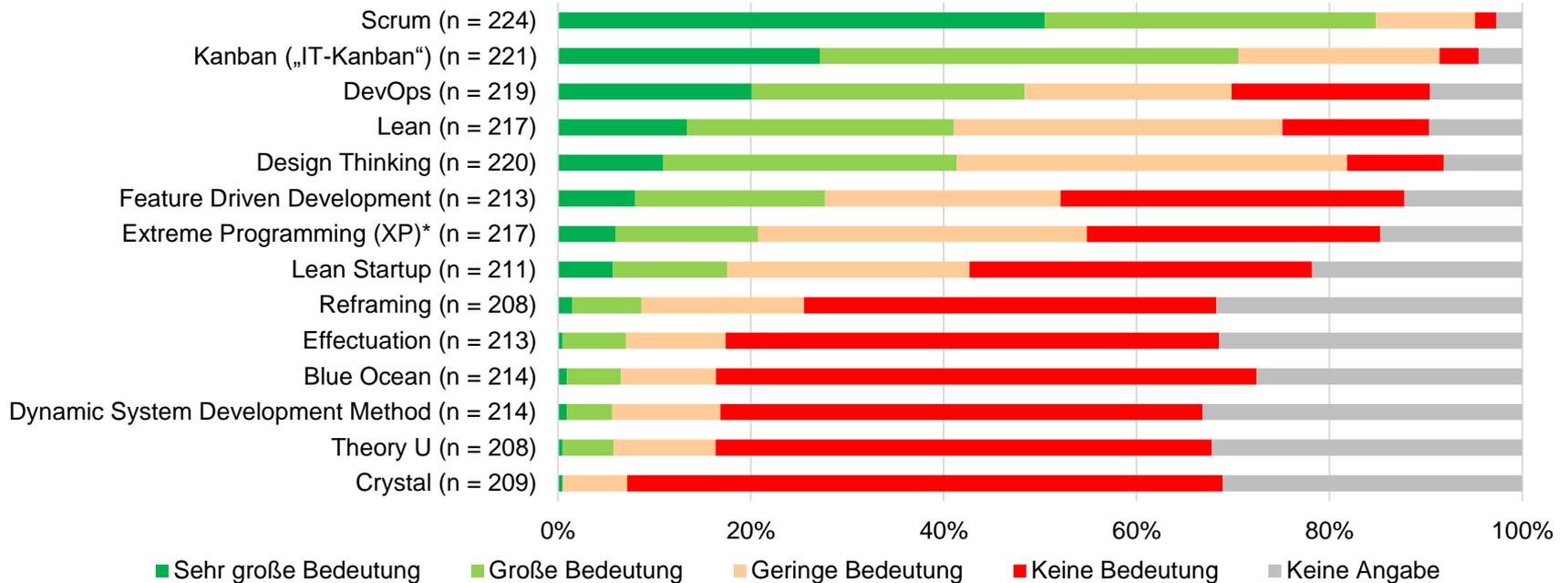
Single Choice

Antworten aus der Gruppe „Durchgängig agil“

# Bedeutung agiler Ansätze im eigenen Tätigkeitsbereich für hybride Anwender



Welche Bedeutung haben die folgenden Ansätze für Ihren Tätigkeitsbereich?



\* (inkl. Test Driven Development und Pair Programming)

\*\* Die Ansätze wurden nach den Bewertungen „Sehr große Bedeutung“ und „Große Bedeutung“ sortiert.

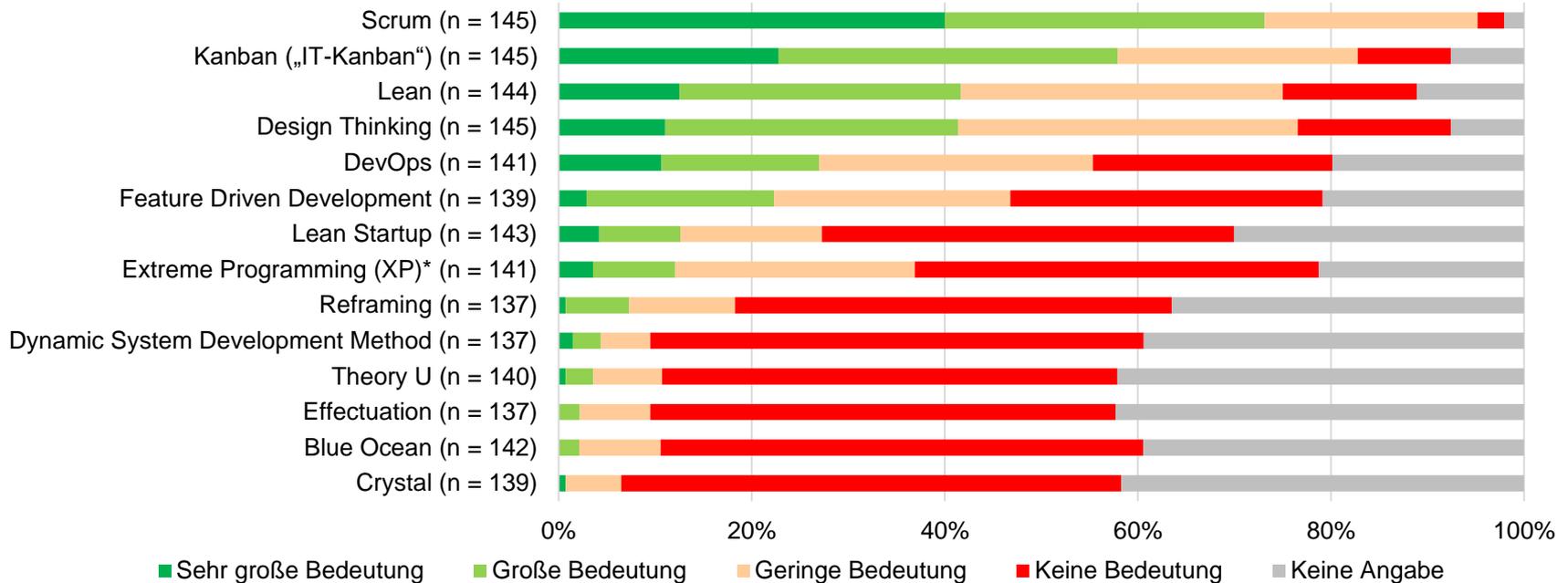
Single Choice

Antworten aus der Gruppe „Hybrid“

# Bedeutung agiler Ansätze im eigenen Tätigkeitsbereich für selektive Anwender



Welche Bedeutung haben die folgenden Ansätze für Ihren Tätigkeitsbereich?



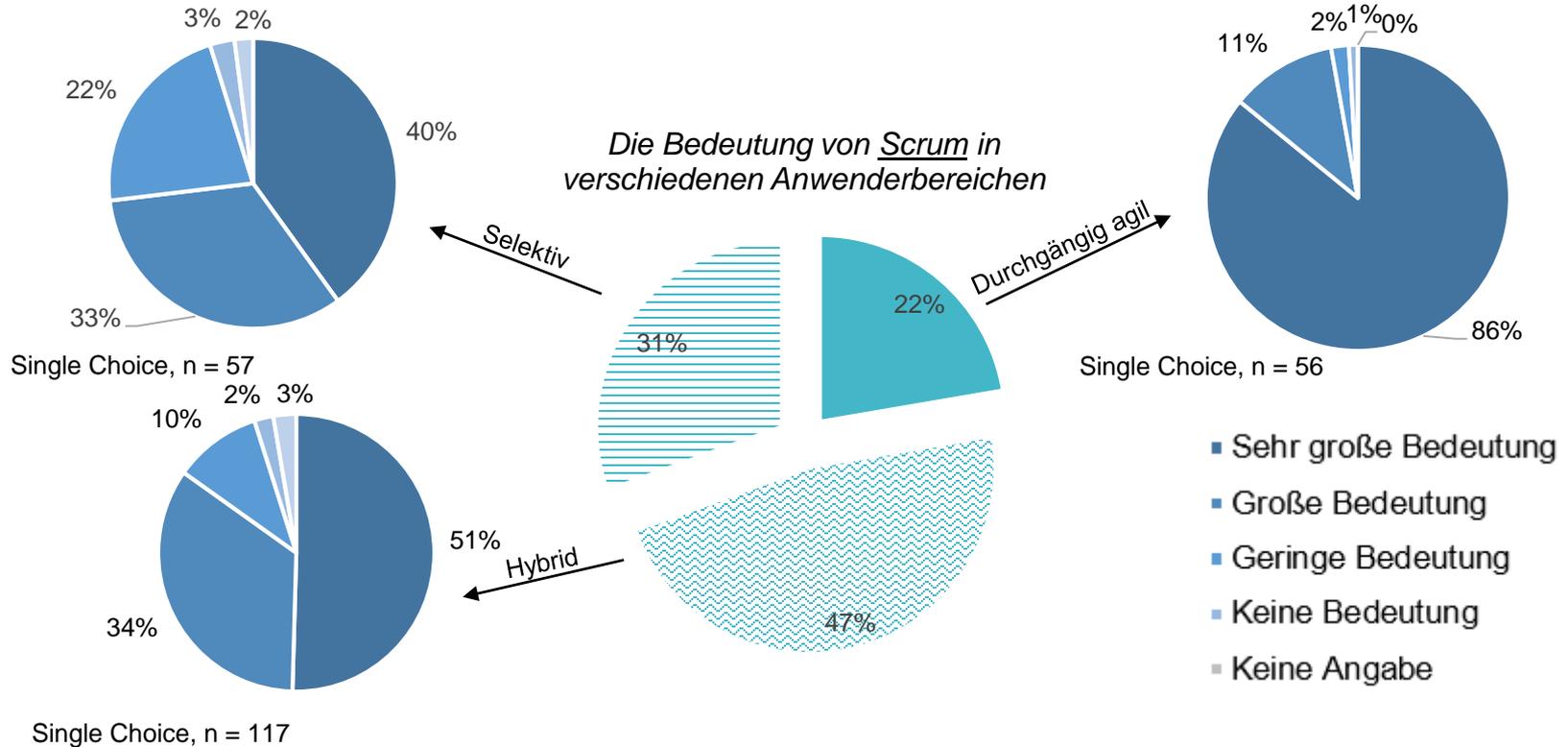
\* (inkl. Test Driven Development und Pair Programming)

\*\* Die Ansätze wurden nach den Bewertungen „Sehr große Bedeutung“ und „Große Bedeutung“ sortiert.

Single Choice

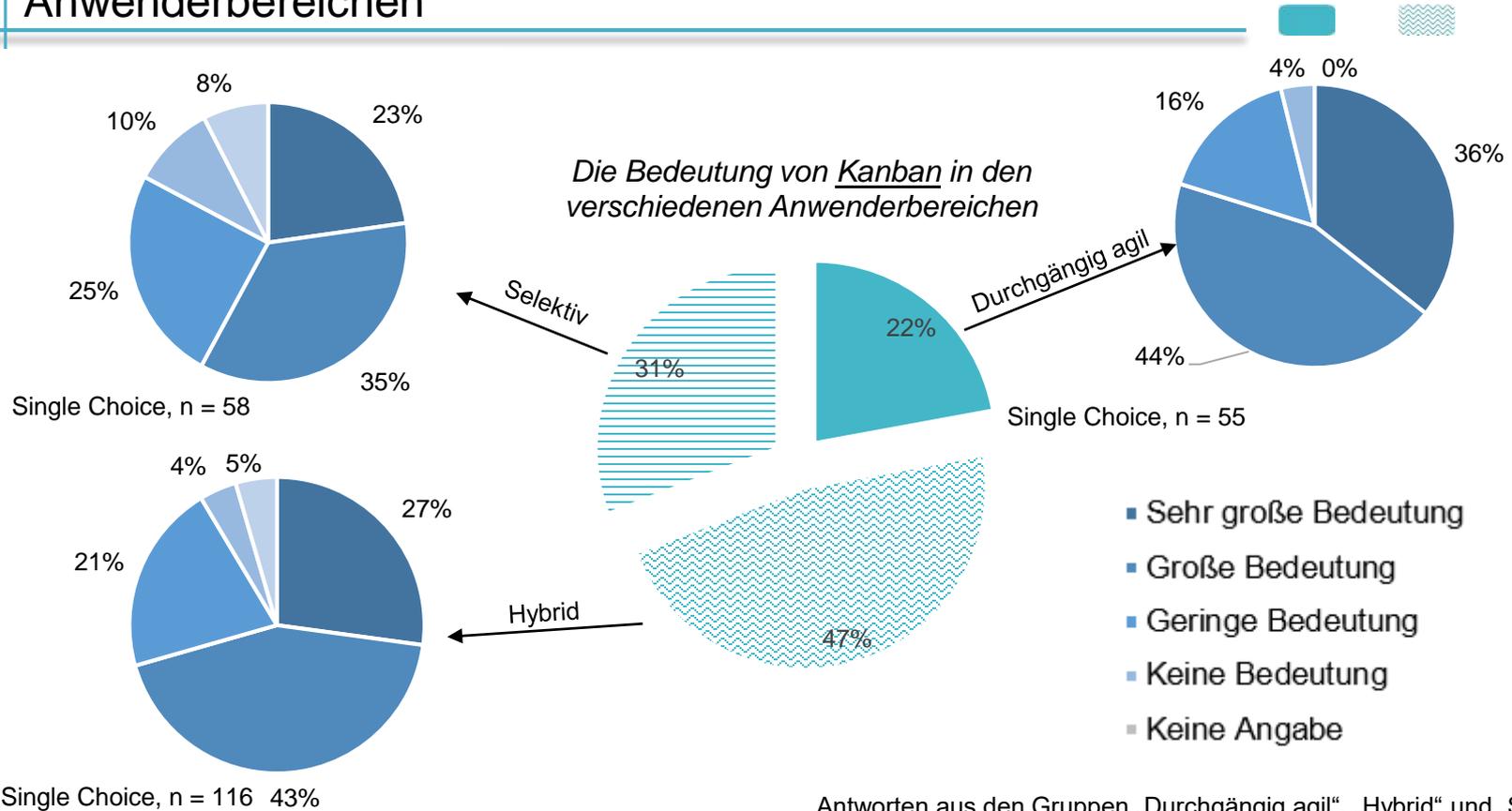
Antworten aus der Gruppe „Selektiv“

# Bedeutung von Scrum in verschiedenen Anwenderbereichen



Antworten aus den Gruppen „Durchgängig agil“, „Hybrid“ und „Selektiv“

# Bedeutung von Kanban in verschiedenen Anwenderbereichen

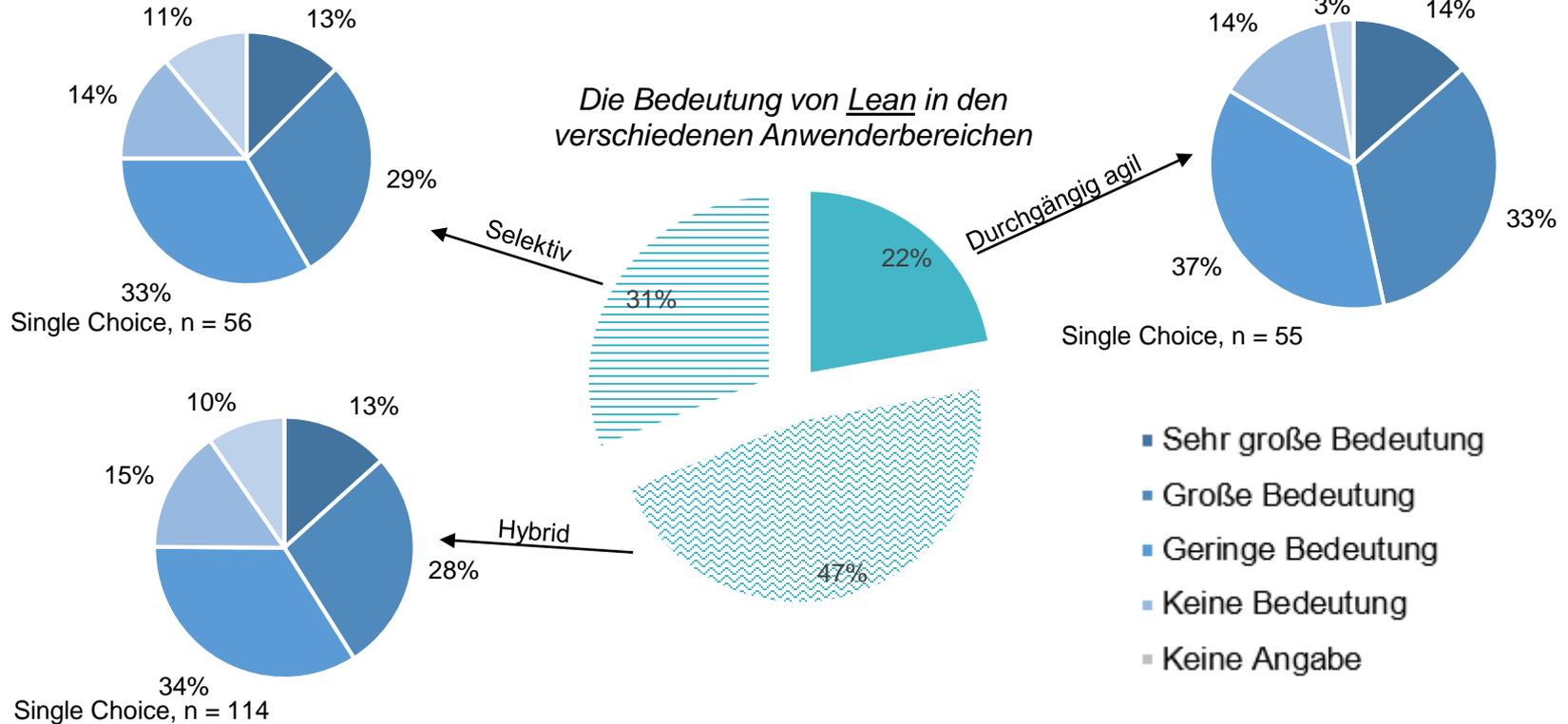


Insgesamt: Single Choice, n = 229

# Bedeutung von Lean in verschiedenen Anwenderbereichen



Die Bedeutung von Lean in den verschiedenen Anwenderbereichen

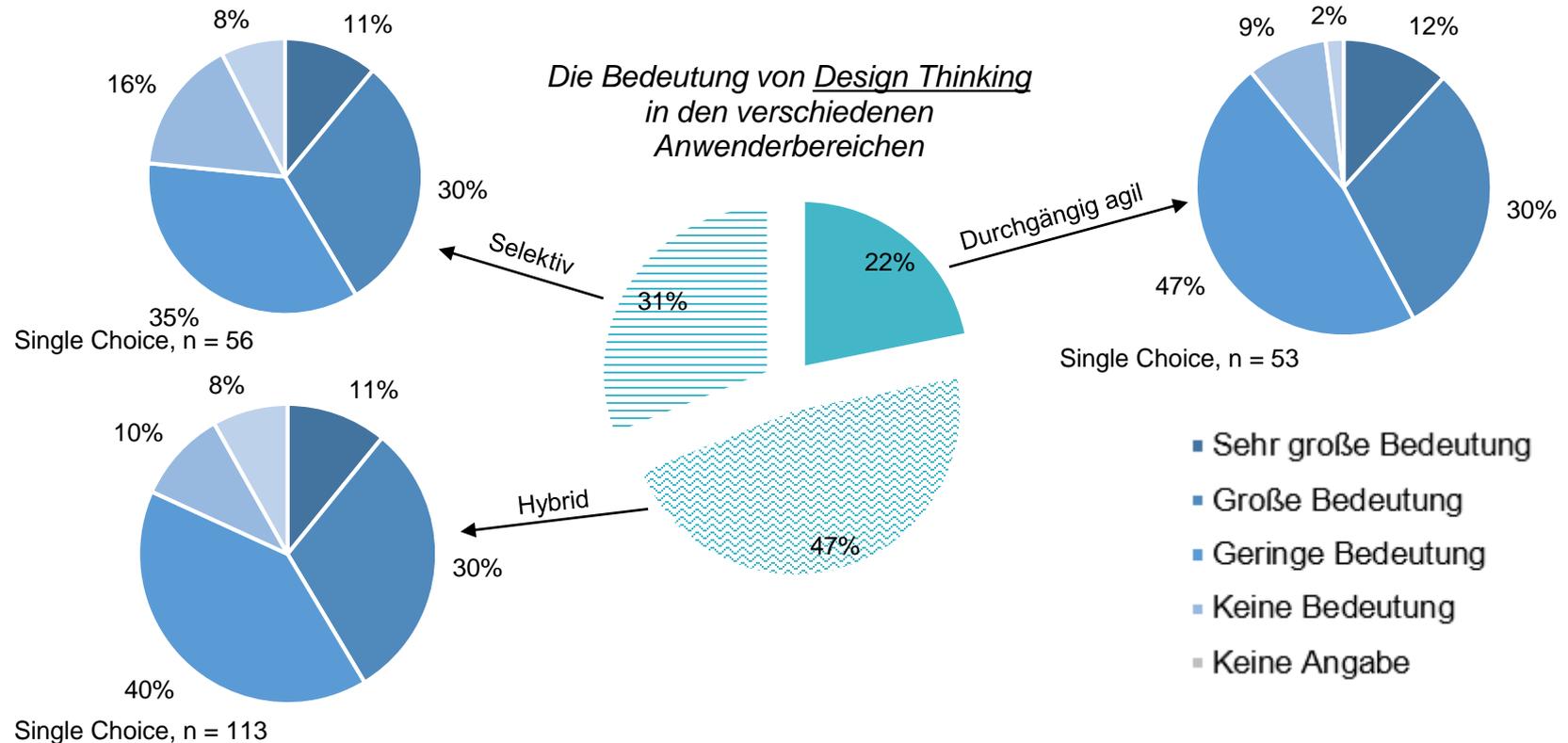


- Sehr große Bedeutung
- Große Bedeutung
- Geringe Bedeutung
- Keine Bedeutung
- Keine Angabe

Antworten aus den Gruppen „Durchgängig agil“, „Hybrid“ und „Selektiv“

Insgesamt: Single Choice, n = 225

# Bedeutung von Design Thinking in verschiedenen Anwenderbereichen



Antworten aus den Gruppen „Durchgängig agil“, „Hybrid“ und „Selektiv“

Insgesamt: Single Choice, n = 222

# Bewertung einzelner agiler Ansätze auf Teamebene

---

# Bewertung einzelner agiler Ansätze auf Teamebene

- Bewertung agiler Ansätze
- Bewertung von Scrum durch agile Anwender
- Bewertung von Kanban („IT-Kanban“) durch agile Anwender
- Bewertung von Extreme Programming (XP) durch agile Anwender
- Bewertung von Design Thinking durch agile Anwender
- Bewertung von Lean durch agile Anwender
- Bewertung von Lean Startup durch agile Anwender
- Bewertung von DevOps durch agile Anwender
- Bewertung von Theory U durch agile Anwender
- Bewertung von Effectuation durch agile Anwender
- Bewertung von Feature Driven Development durch agile Anwender
- Bewertung von Blue Ocean durch agile Anwender
- Bewertung von Reframing durch agile Anwender
- Bewertung von Dynamic System Development Method durch agile Anwender
- Bewertung aller praktizierten agilen Ansätze durch agile Anwender
- Zusammenfassung – Vergleich der Bewertungen durch alle Anwender

## Bewertung agiler Ansätze

---

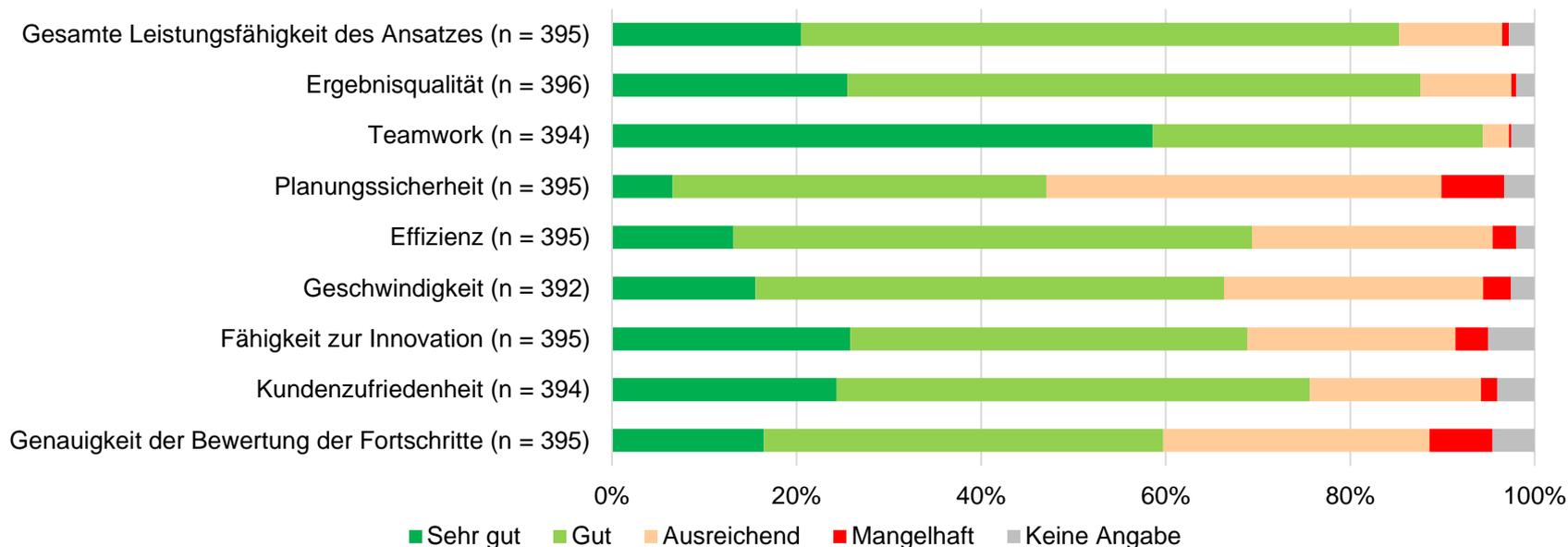
Auf den folgenden Seiten werden verschiedene agile Ansätze und klassisches Projektmanagement bezüglich verschiedener Aspekte von den Teilnehmern bewertet.

Nur Teilnehmer, die den jeweiligen Ansatz in A oder B in „Bedeutung der agilen Ansätze im eigenen Tätigkeitsbereich“ (A = zentrale Bedeutung für meinen Tätigkeitsbereich, B = wird für meinen Tätigkeitsbereich neben anderen Ansätzen genutzt) bewertet haben, konnten den jeweiligen Ansatz bewerten.

Crystal wird in dieser Auswertung nicht dargestellt, da weniger als 10 Teilnehmer diesen Ansatz bewertet haben.

# Bewertung von Scrum durch agile Anwender

*Bewerten Sie bitte Scrum bezüglich der folgenden Merkmale anhand der Erfahrungen in Ihrem Tätigkeitsbereich. Bitte wählen Sie die passende Antwort für jedes Element.*

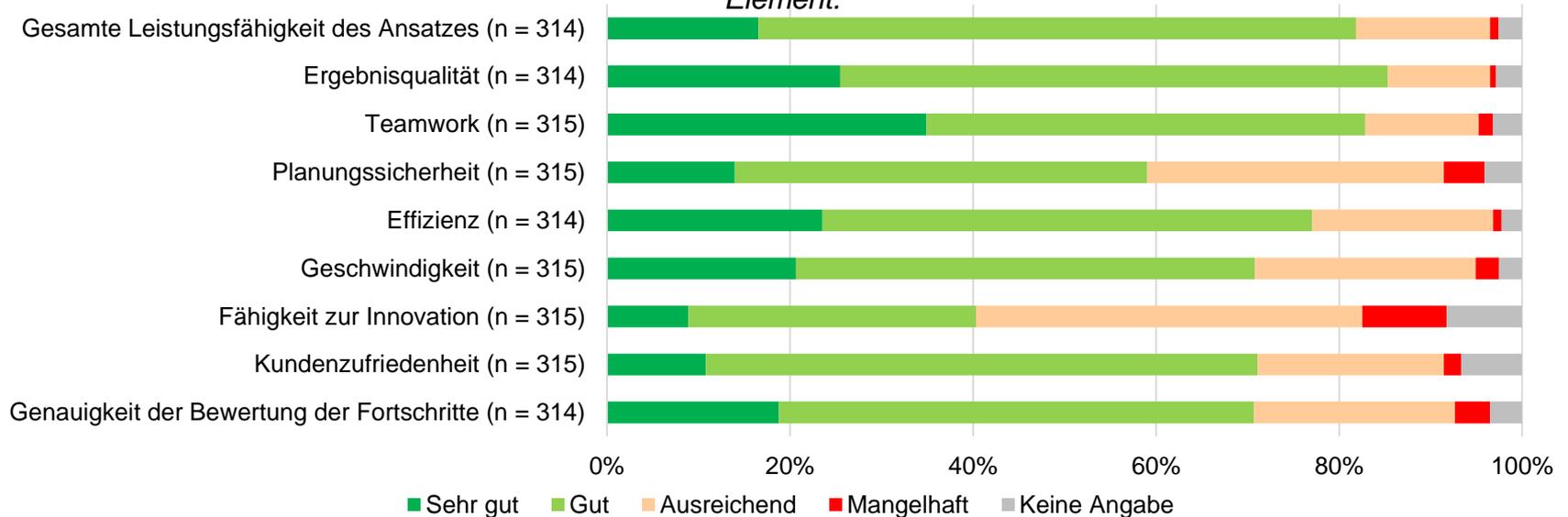


Single Choice

Antworten aus den Gruppen „Große Bedeutung“ oder „Sehr große Bedeutung“ bei Scrum

# Bewertung von Kanban durch agile Anwender

*Bewerten Sie bitte Kanban ("IT-Kanban") bezüglich der folgenden Merkmale anhand der Erfahrungen in Ihrem Tätigkeitsbereich. Bitte wählen Sie die passende Antwort für jedes Element.*

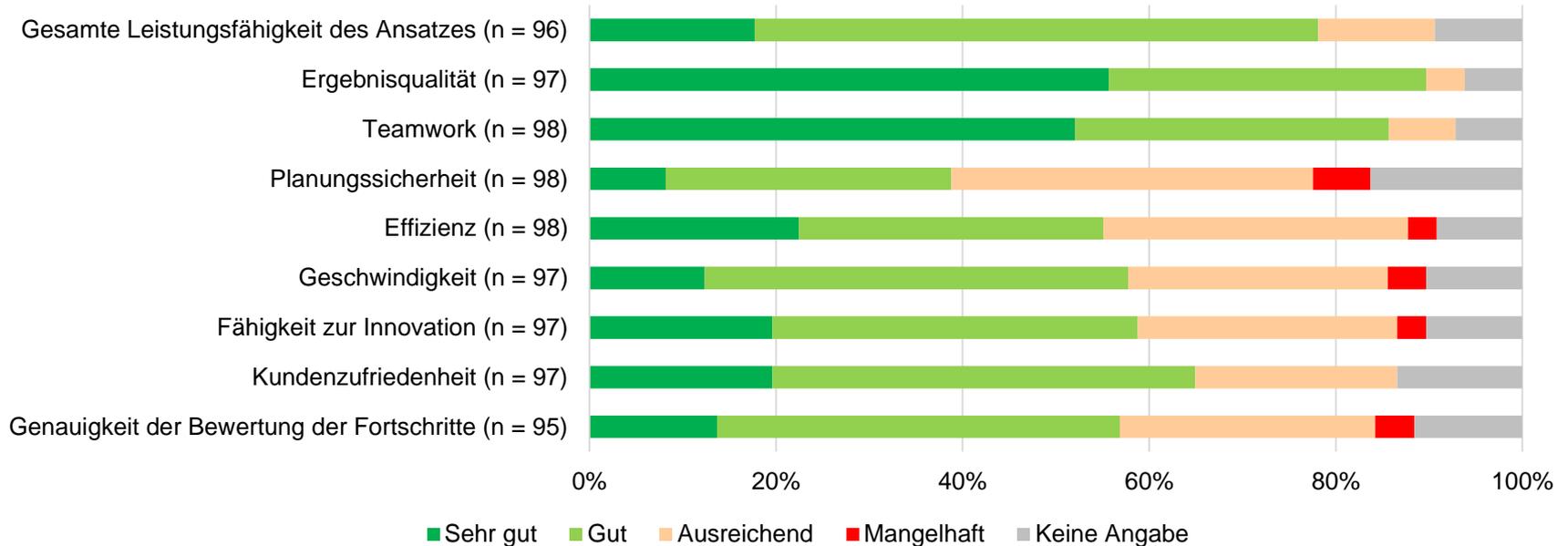


Single Choice

Antworten aus den Gruppen „Große Bedeutung“ oder „Sehr große Bedeutung“ bei Kanban (IT-Kanban)

# Bewertung von Extreme Programming durch agile Anwender

*Bewerten Sie bitte Extreme Programming (inkl. Test Driven Development und Pair Programming) bezüglich der folgenden Merkmale anhand der Erfahrungen in Ihrem Tätigkeitsbereich. Bitte wählen Sie die passende Antwort für jedes Element.*

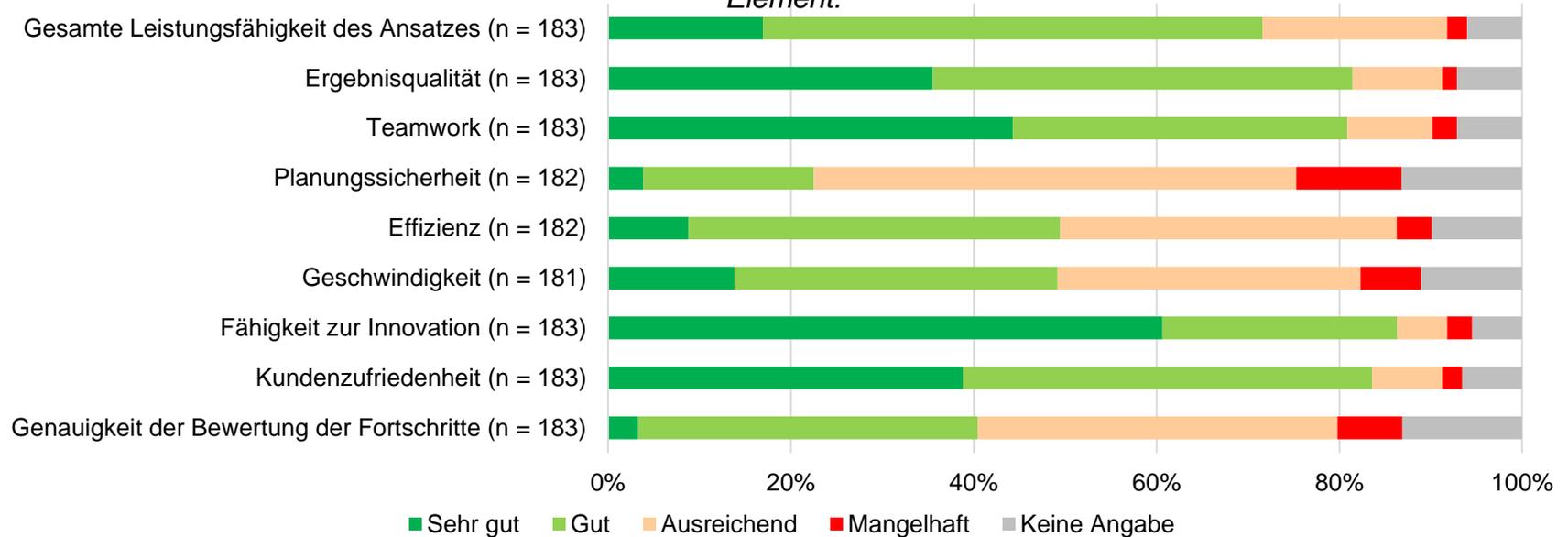


Single Choice

Antworten aus den Gruppen „Große Bedeutung“ oder „Sehr große Bedeutung“ bei Extreme Programming

# Bewertung von Design Thinking durch agile Anwender

*Bewerten Sie bitte Design Thinking bezüglich der folgenden Merkmale anhand der Erfahrungen in Ihrem Tätigkeitsbereich. Bitte wählen Sie die passende Antwort für jedes Element.*

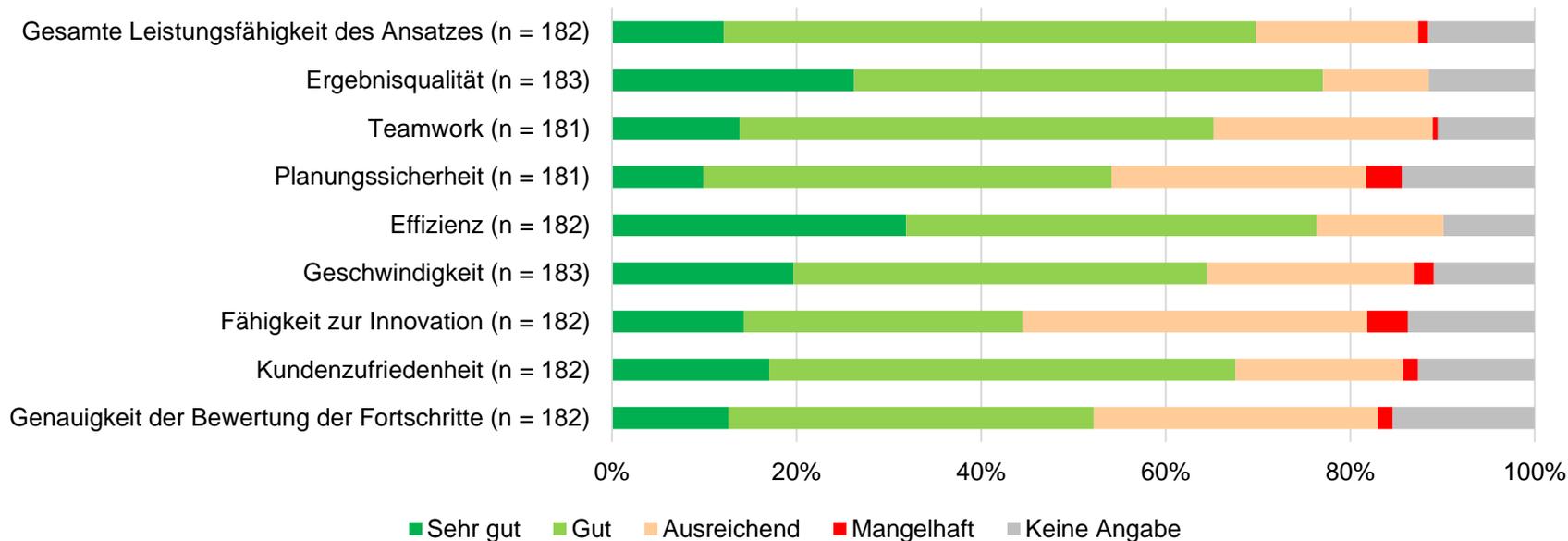


Single Choice

Antworten aus den Gruppen „Große Bedeutung“ oder „Sehr große Bedeutung“ bei Design Thinking

# Bewertung von Lean durch agile Anwender

*Bewerten Sie bitte Lean bezüglich der folgenden Merkmale anhand der Erfahrungen in Ihrem Tätigkeitsbereich. Bitte wählen Sie die passende Antwort für jedes Element.*

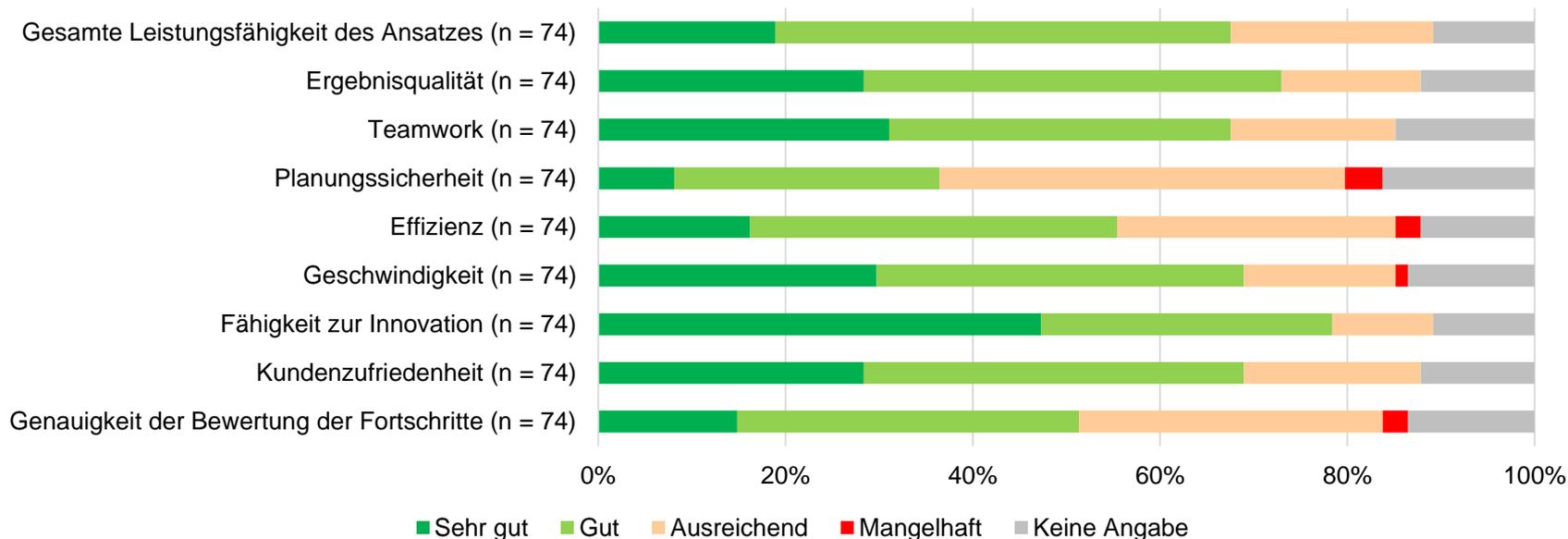


Single Choice

Antworten aus den Gruppen „Große Bedeutung“ oder „Sehr große Bedeutung“ bei Lean

# Bewertung von Lean Startup durch agile Anwender

*Bewerten Sie bitte Lean Startup bezüglich der folgenden Merkmale anhand der Erfahrungen in Ihrem Tätigkeitsbereich. Bitte wählen Sie die passende Antwort für jedes Element.*

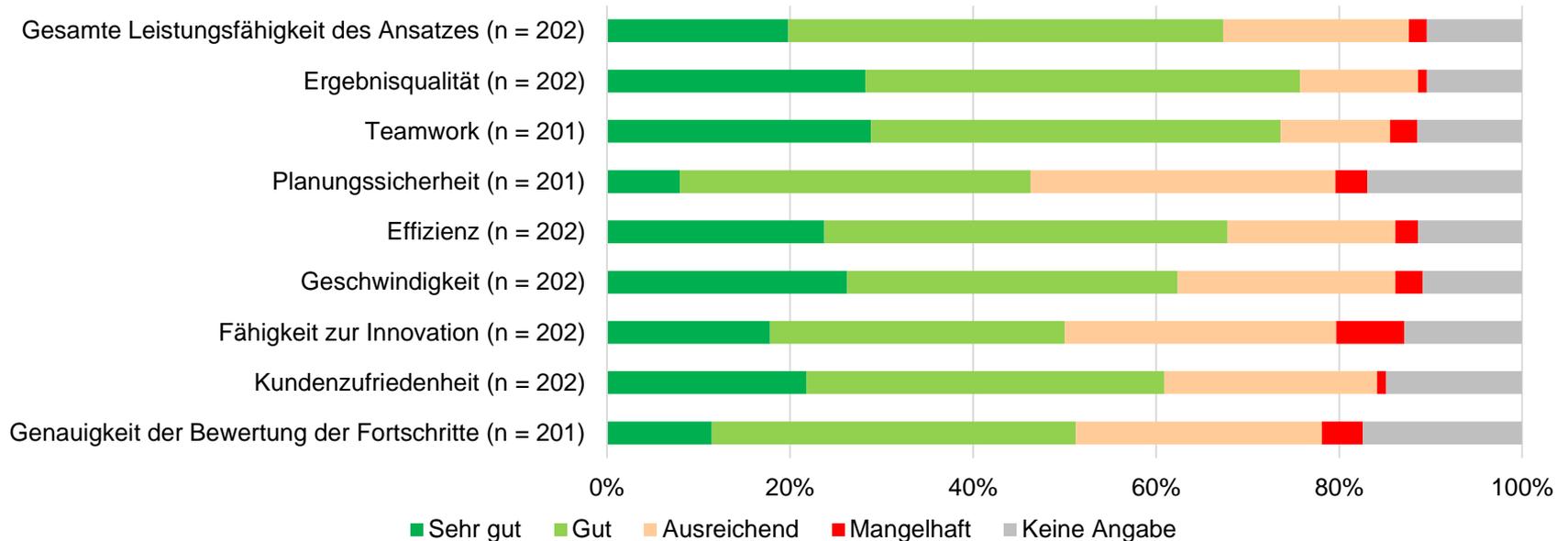


Single Choice

Antworten aus den Gruppen „Große Bedeutung“ oder „Sehr große Bedeutung“ bei Lean Startup

# Bewertung von DevOps durch agile Anwender

*Bewerten Sie bitte DevOps bezüglich der folgenden Merkmale anhand der Erfahrungen in Ihrem Tätigkeitsbereich. Bitte wählen Sie die passende Antwort für jedes Element.*

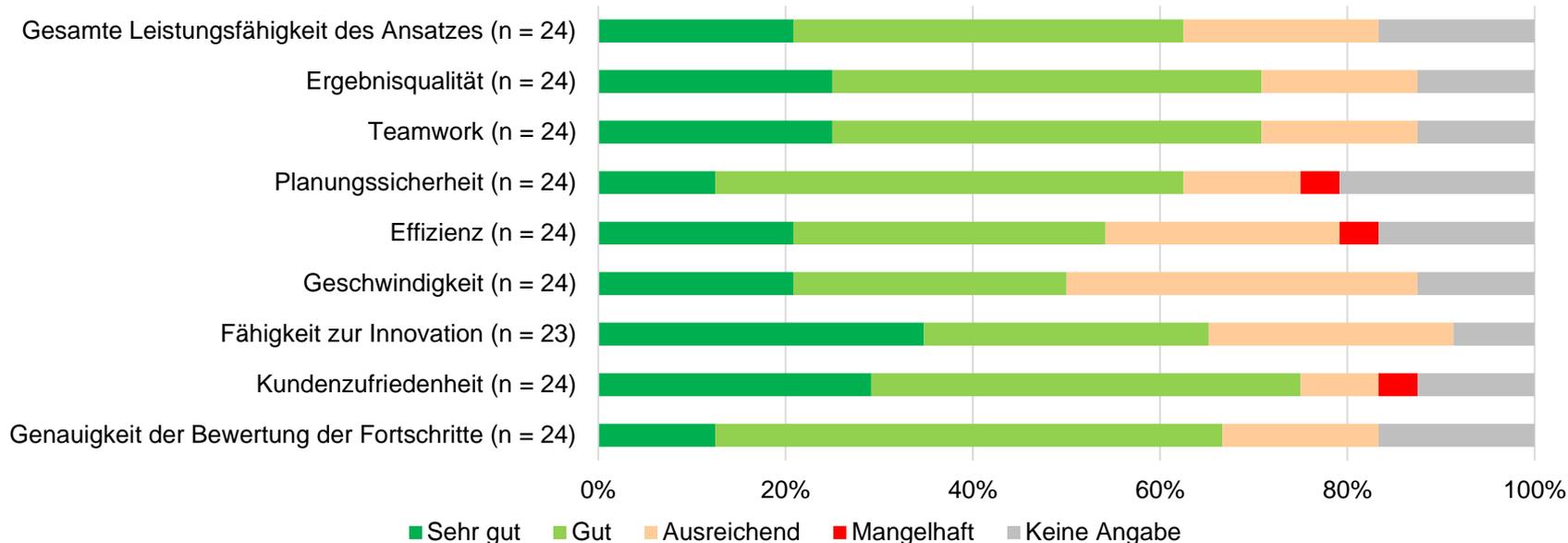


Single Choice

Antworten aus den Gruppen „Große Bedeutung“ oder „Sehr große Bedeutung“ bei DevOps

# Bewertung von Theory U durch agile Anwender

*Bewerten Sie bitte Theory U bezüglich der folgenden Merkmale anhand der Erfahrungen in Ihrem Tätigkeitsbereich. Bitte wählen Sie die passende Antwort für jedes Element.*



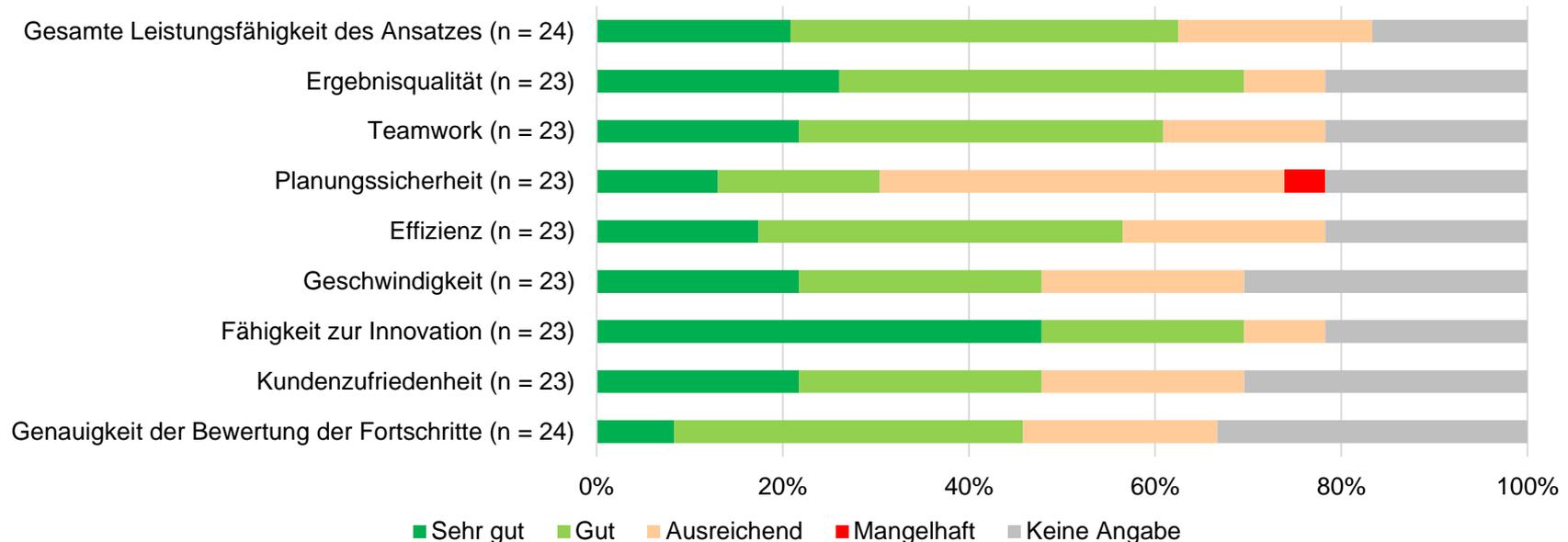
\* Die Angaben sind aufgrund der geringen Teilnehmeranzahl bei dieser Frage nur bedingt aussagekräftig.

Single Choice

Antworten aus den Gruppen „Große Bedeutung“ oder „Sehr große Bedeutung“ bei Theory U

## Bewertung von Effectuation durch agile Anwender

*Bewerten Sie bitte Effectuation bezüglich der folgenden Merkmale anhand der Erfahrungen in Ihrem Tätigkeitsbereich. Bitte wählen Sie die passende Antwort für jedes Element.*



\* Die Angaben sind aufgrund der geringen Teilnehmeranzahl bei dieser Frage nur bedingt aussagekräftig.

Single Choice

Antworten aus den Gruppen „Große Bedeutung“ oder „Sehr große Bedeutung“ bei Effectuation

# Bewertung von Feature Driven Development durch agile Anwender



*Bewerten Sie bitte Feature Driven Development bezüglich der folgenden Merkmale anhand der Erfahrungen in Ihrem Tätigkeitsbereich. Bitte wählen Sie die passende Antwort für jedes Element.*

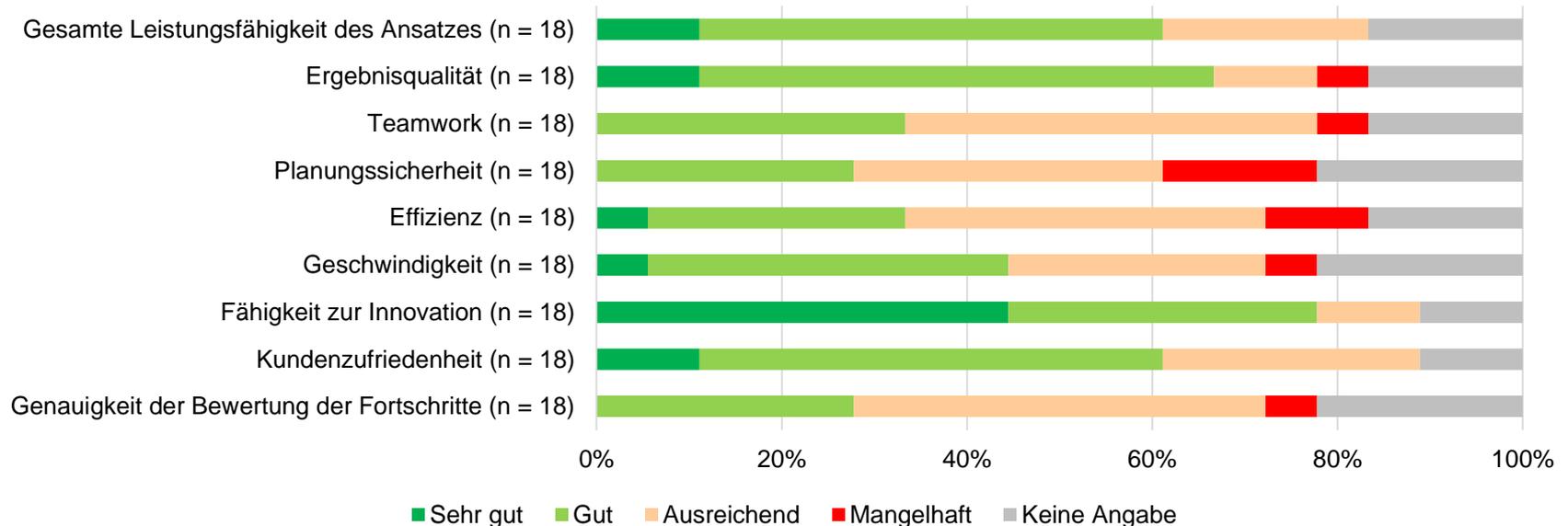


Single Choice

Antworten aus den Gruppen „Große Bedeutung“ oder „Sehr große Bedeutung“ bei Feature Driven Development

## Bewertung von Blue Ocean durch agile Anwender

*Bewerten Sie bitte Blue Ocean bezüglich der folgenden Merkmale anhand der Erfahrungen in Ihrem Tätigkeitsbereich. Bitte wählen Sie die passende Antwort für jedes Element.*



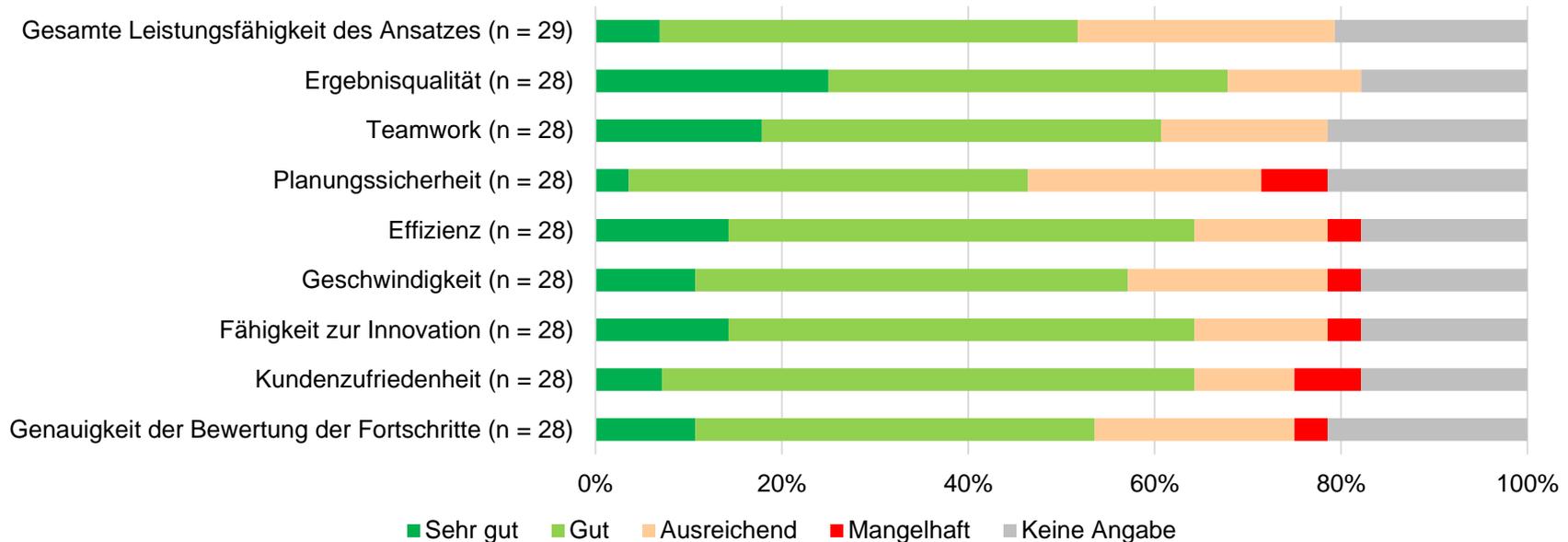
\* Die Angaben sind aufgrund der geringen Teilnehmeranzahl bei dieser Frage nur bedingt aussagekräftig.

Single Choice

Antworten aus den Gruppen „Große Bedeutung“ oder „Sehr große Bedeutung“ bei Blue Ocean

## Bewertung von Reframing durch agile Anwender

*Bewerten Sie bitte Reframing bezüglich der folgenden Merkmale anhand der Erfahrungen in Ihrem Tätigkeitsbereich. Bitte wählen Sie die passende Antwort für jedes Element.*



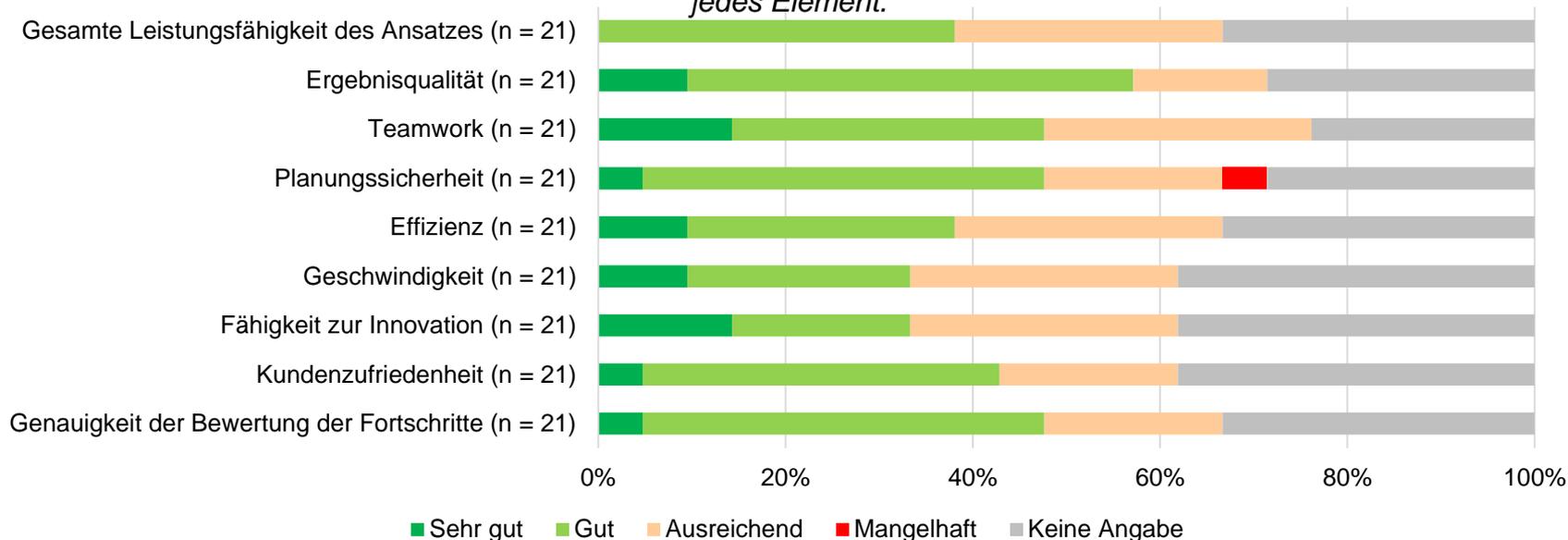
\* Die Angaben sind aufgrund der geringen Teilnehmeranzahl bei dieser Frage nur bedingt aussagekräftig.

Single Choice

Antworten aus den Gruppen „Große Bedeutung“ oder „Sehr große Bedeutung“ bei Reframing

# Bewertung von Dynamic System Development Method durch agile Anwender

*Bewerten Sie bitte Dynamic System Development Method bezüglich der folgenden Merkmale anhand der Erfahrungen in Ihrem Tätigkeitsbereich. Bitte wählen Sie die passende Antwort für jedes Element.*



\* Die Angaben sind aufgrund der geringen Teilnehmeranzahl bei dieser Frage nur bedingt aussagekräftig.

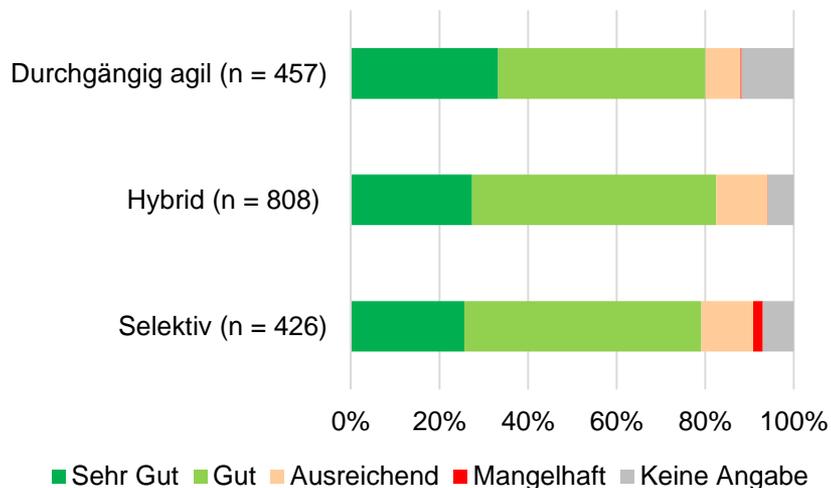
Single Choice

Antworten aus den Gruppen „Große Bedeutung“ oder „Sehr große Bedeutung“ bei Dynamic System Development Method

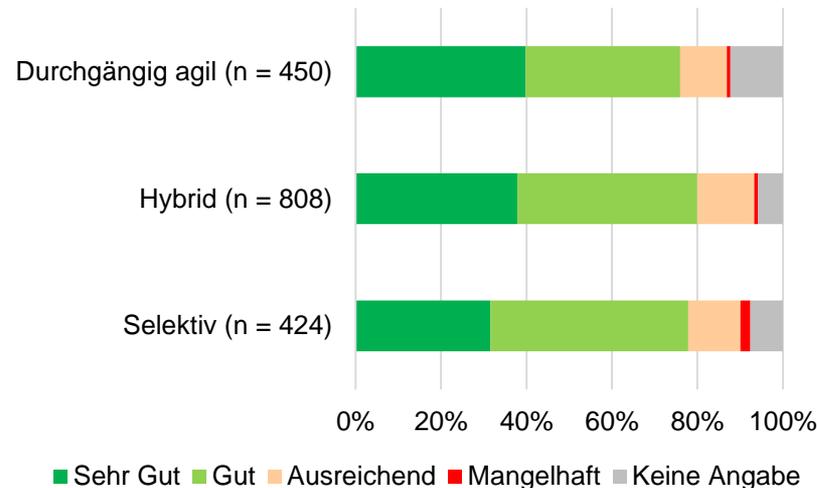
# Bewertung aller praktizierten agilen Ansätze durch agile Anwender (1/3)



*Ergebnisqualität*



*Teamwork*



\* Hier muss beachtet werden, dass bei den folgenden Fragen n für die Anzahl der Bewertungen steht, d.h., wenn eine Person bspw. Scrum und Kanban bewertet, steigt n um 2.

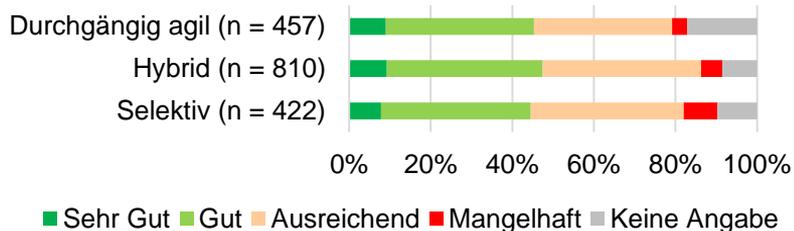
Single Choice

Antworten aus den Gruppen „Durchgängig agil“, „Hybrid“ und „Selektiv“

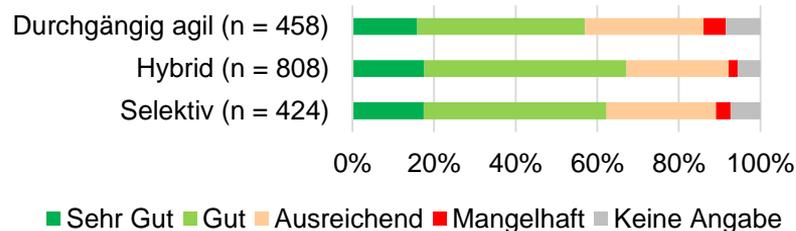
# Bewertung aller praktizierten agilen Ansätze durch agile Anwender (2/3)



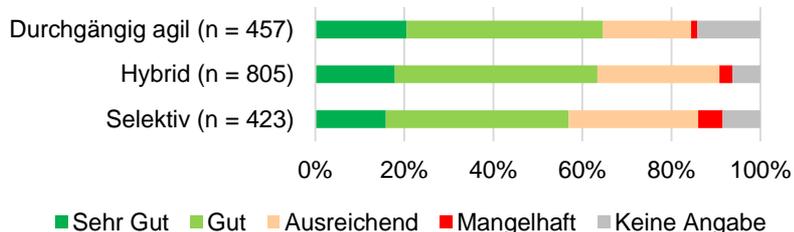
*Planungssicherheit*



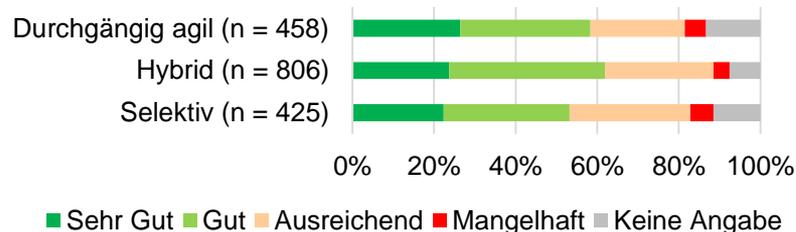
*Effizienz*



*Geschwindigkeit*



*Fähigkeit zur Innovation*



\* Hier muss beachtet werden, dass bei den folgenden Fragen n für die Anzahl der Bewertungen steht, d.h., wenn eine Person bspw. Scrum und Kanban bewertet, steigt n um 2.

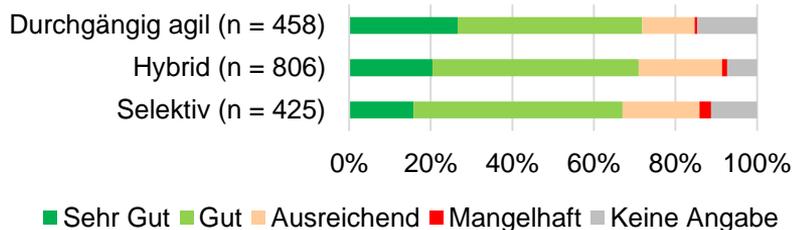
Single Choice

Antworten aus den Gruppen „Durchgängig agil“, „Hybrid“ und „Selektiv“

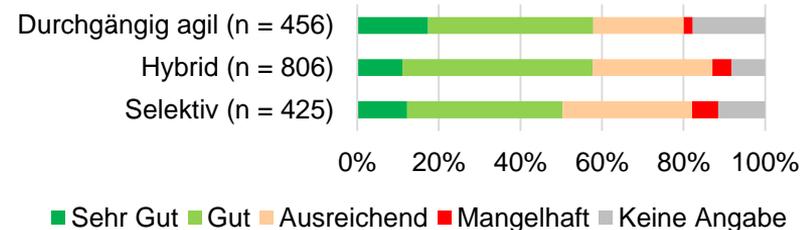
# Bewertung aller praktizierten agilen Ansätze durch agile Anwender (3/3)



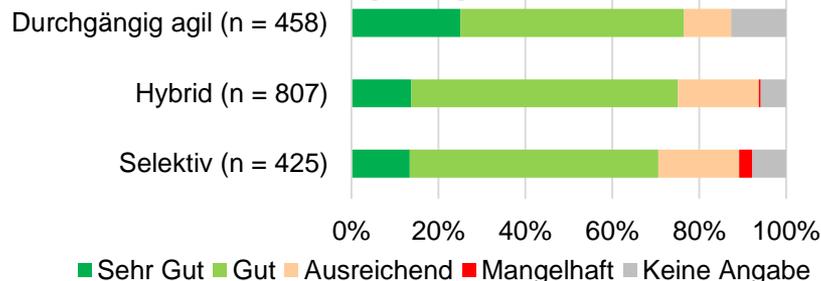
*Kundenzufriedenheit*



*Genauigkeit der Bewertung der Fortschritte*



*Gesamte Leistungsfähigkeit des Ansatzes*



\* Hier muss beachtet werden, dass bei den folgenden Fragen n für die Anzahl der Bewertungen steht, d.h., wenn eine Person bspw. Scrum und Kanban bewertet, steigt n um 2.

Single Choice

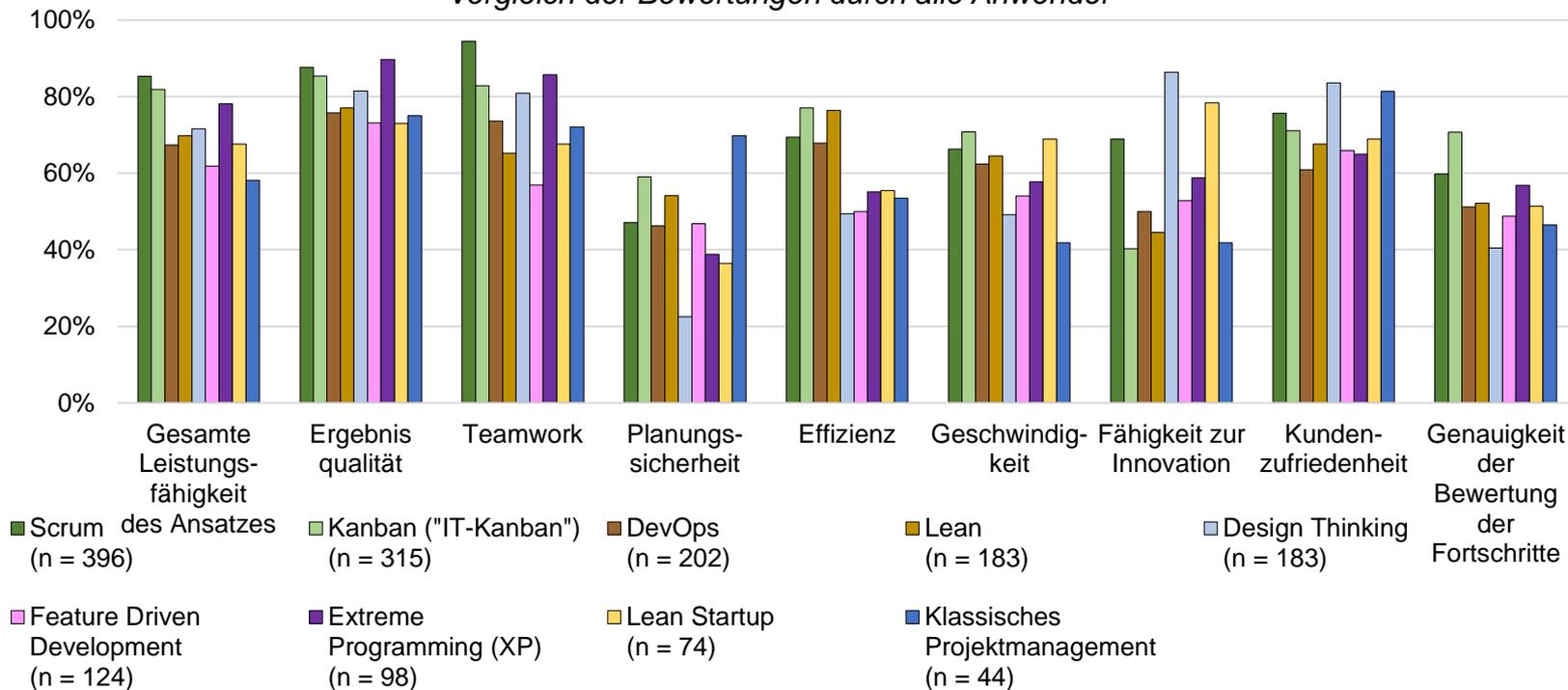
Antworten aus den Gruppen „Durchgängig agil“, „Hybrid“ und „Selektiv“



# Zusammenfassung – Vergleich der Bewertungen durch alle Anwender (1/3)



Vergleich der Bewertungen durch alle Anwender



Single Choice

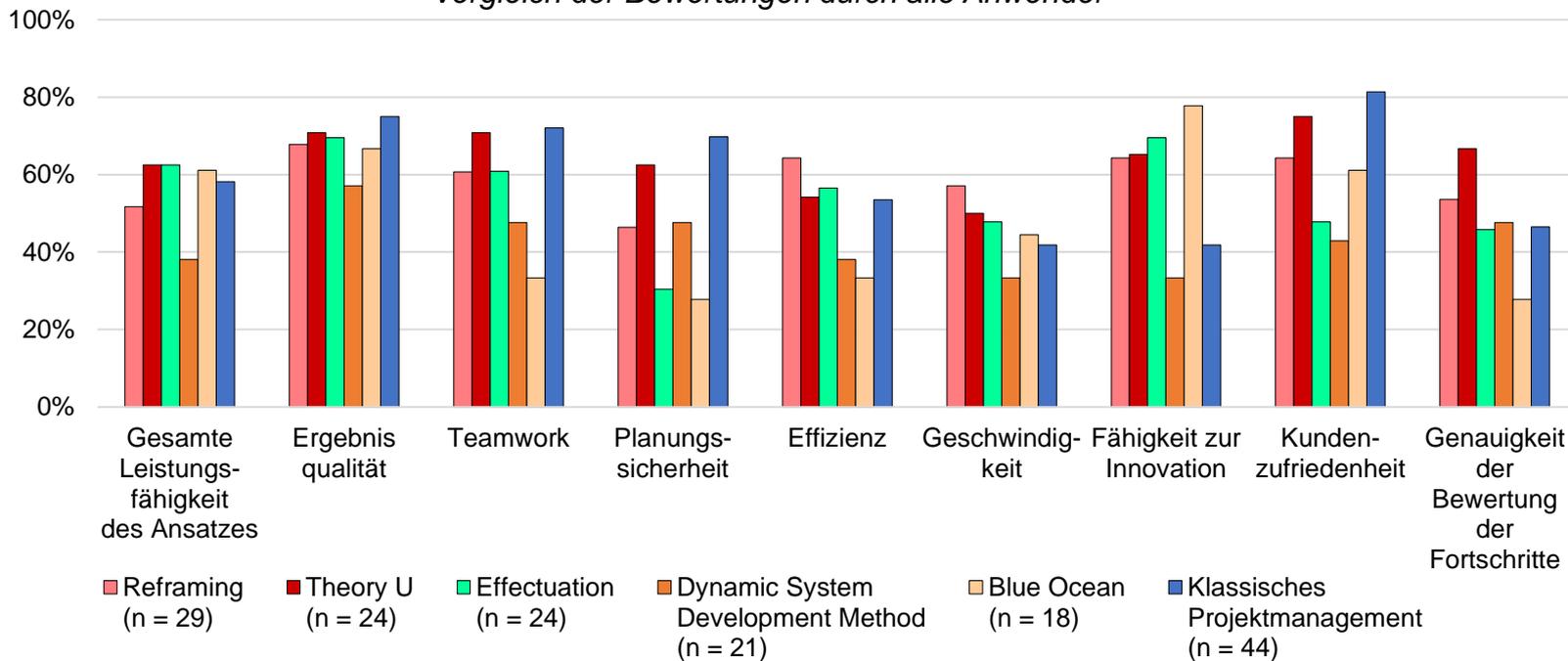
Antworten aus den Gruppen „Durchgängig agil“, „Hybrid“ und „Selektiv“ für alle außer klassisches Projektmanagement. Und aus der Gruppe „Durchgängig klassisch“ nur für klassisches Projektmanagement.



# Zusammenfassung – Vergleich der Bewertungen durch alle Anwender (2/3)



Vergleich der Bewertungen durch alle Anwender



Single Choice

Antworten aus den Gruppen „Durchgängig agil“, „Hybrid“, „Selektiv“ und „Durchgängig klassisch“. Und aus der Gruppe „Durchgängig klassisch“ nur für klassisches Projektmanagement.

## Zusammenfassung – Vergleich der Bewertungen durch alle Anwender (3/3)



Die Bewertungen setzten sich aus der Summe der Bewertungen der Ansätze mit „Sehr gut“ und „Gut“ zusammen.

Scrum hat die höchste gesamte Leistungsfähigkeit mit 85 % gefolgt von (IT-)Kanban (82 %).

Beim Kriterium „Ergebnisqualität“ erhielt Extreme Programming mit 90 % die höchste Bewertung gefolgt von Scrum mit 88 %.

Scrum wurde beim Kriterium „Teamwork“ mit 94 % am Besten bewertet.

Hinsichtlich „Planungssicherheit“ bekam Klassisches Projektmanagement mit 70 % die beste Bewertung und Theory U mit 63 % die zweithöchste Bewertung.

Der Ansatz Kanban erhielt im Punkt „Effizienz“ eine Bewertung von 77 %, gefolgt von Lean (76 %).

Im Bereich „Geschwindigkeit“ wurde Kanban mit 71 % am Besten bewertet.

In Bezug auf „Fähigkeit zur Innovation“ erhielt Design Thinking mit 86 % die höchste Bewertung. Es folgen Lean Startup und Blue Ocean mit jeweils 78 %.

Hinsichtlich „Kundenzufriedenheit“ bekam Design Thinking die beste Bewertung (84 %). Auffallend ist die positive Bewertung von Kundenzufriedenheit beim klassischen Projektmanagement (zweithöchste Bewertung mit 81 %). Zwar ist zu berücksichtigen, dass n mit 44 hier eher gering ist, dennoch überrascht die positive Einschätzung auch im Vergleich zu den Vorjahresergebnissen.

Im Punkt „Genauigkeit der Bewertung der Fortschritte“ bekam Kanban die höchste Bewertung (71 %) und Theory U die zweithöchste Bewertung (67 %).

# Anwendungsformen

---

# Anwendungsformen

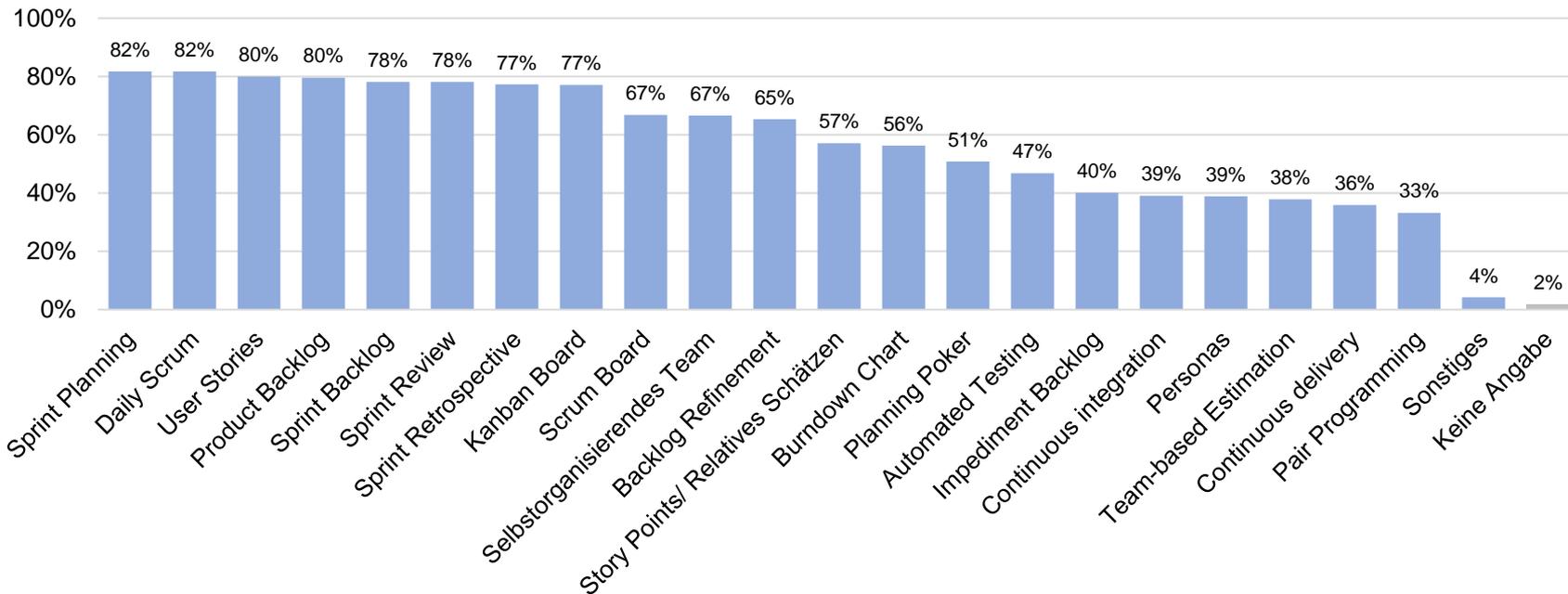
---

- Nutzung agiler Praktiken
- Größe agiler Teams

# Nutzung agiler Praktiken (1/2)



Welche agilen Praktiken wenden Sie an?



Multiple Choice, n = 476

Antworten aus den Gruppen „Durchgängig agil“, „Hybrid“ und „Selektiv“

## Nutzung agiler Praktiken (2/2)



Durchgängig agile, hybride und selektive Anwender wurden gefragt, welche agilen Praktiken sie anwenden.

Sprint Planning und Daily Scrum werden durch die Befragten am häufigsten genutzt (beide 82 %).

Auch User Stories und Product Backlog werden häufig angewendet (beide 80 %).

Außerdem sind Sprint Backlog (78 %), Sprint Review (78 %), Sprint Retrospective (77 %) und Kanban Board (77 %) beliebt agile Praktiken.

## Größe agiler Teams

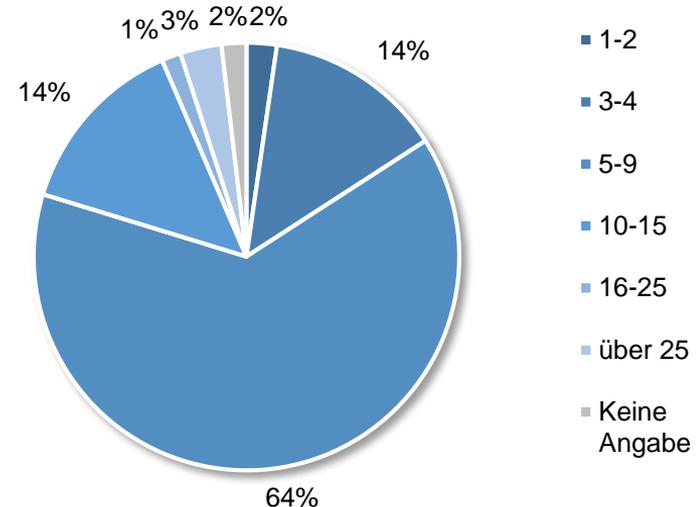
In einem agilen Team arbeiten bei 2 % der Befragten 1-2 Personen. Bei 14 % sind es 3-4 Personen, bei 64 % 5-9 Personen und bei 14 % besteht das Team aus 10-15 Personen.

Die Teamgröße von 16-25 Personen wurde von 1 % der Befragten ausgewählt und die Antwortmöglichkeit „über 25 Personen“ wurde von 3 % ausgewählt.

Die Teamgröße von 3-4 Personen wurde gleichauf mit 10-15 Personen genannt.

Die Teamgröße von 5-9 Personen dominiert also sehr deutlich und entspricht damit der Vorgabe des Scrum Guides in früheren Versionen.

Wie viele Personen arbeiten in Ihrem Bereich typischerweise in einem agilen Team?



Single Choice, n = 478

Antworten aus den Gruppen „Durchgängig agil“, „Hybrid“ und „Selektiv“

# Spezifische Fragen zu Scrum

---

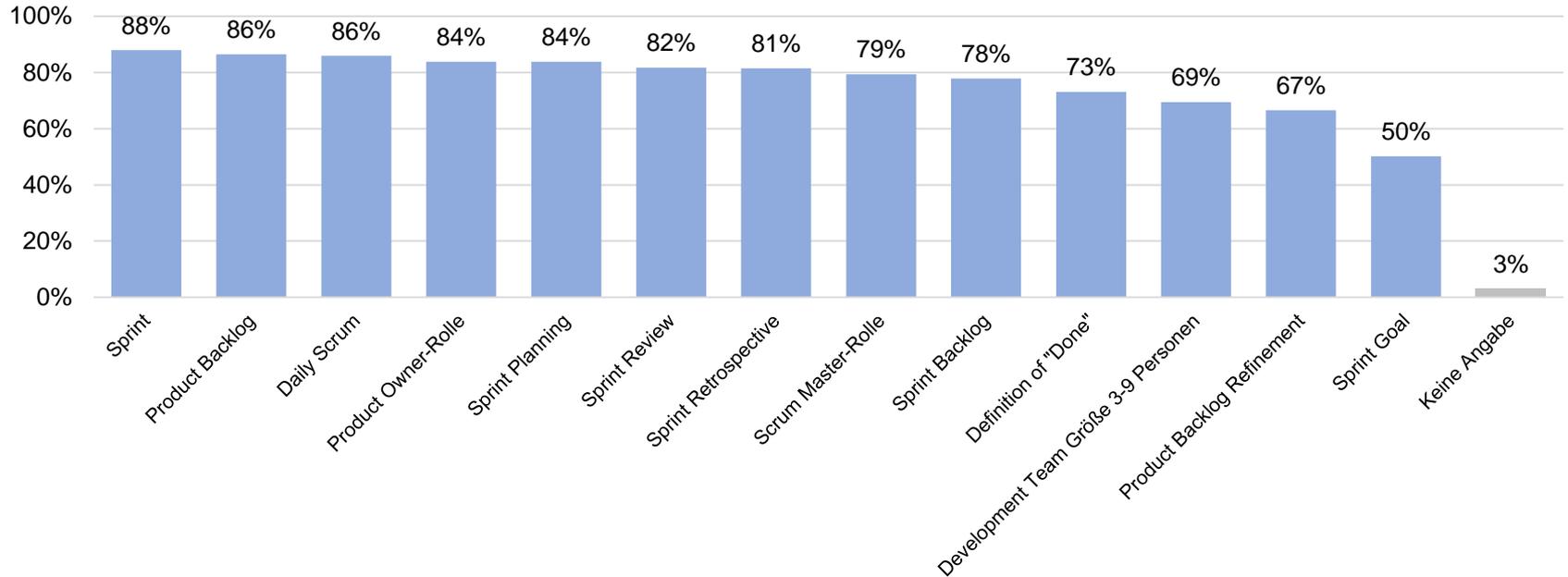
## Spezifische Fragen zu Scrum

---

- Nutzung agiler Ansätze gemäß Scrum-Guide
- Dauer von Sprints
- Gründe für Sprintdauer > 4 Wochen
- Genutzte Rollen

## Nutzung agiler Ansätze gemäß Scrum-Guide (1/2)

Welche der folgenden Ansätze nutzen/praktizieren Sie entsprechend der Empfehlungen des Scrum Guides?



Multiple Choice, n = 383

Antworten aus den Gruppen „Durchgängig agil“, „Hybrid“ und „Selektiv“

## Nutzung agiler Ansätze gemäß Scrum-Guide (2/2)



Die vorherige Grafik zeigt, dass fast alle auswählbaren Ansätze nach Scrum von den Befragten (durchgängig agil, hybrid und selektiv) mit einem Prozentsatz zwischen 88 und 50 % genutzt werden.

Am Häufigsten werden der Sprint (88 %), Product Backlog (86 %), Daily Scrum (86 %), Product Owner-Rolle (84 %) und Sprint Planning (84 %) genutzt. Auch Sprint Reviews werden von 82 % der Befragten eingesetzt sowie die Sprint Retrospective (81 %).

79% der agilen Anwender nutzen die Scrum Master-Rolle, 78 % wenden den Ansatz „Sprint Backlog“ an und 73 % verwenden die Definition of „Done“.

Das Development Team mit einer Größe zwischen 3 und 9 Personen nutzen 69 %, das Product Backlog Refinement 67 % und das Sprint Goal 50 % der Befragten.

## Dauer von Sprints

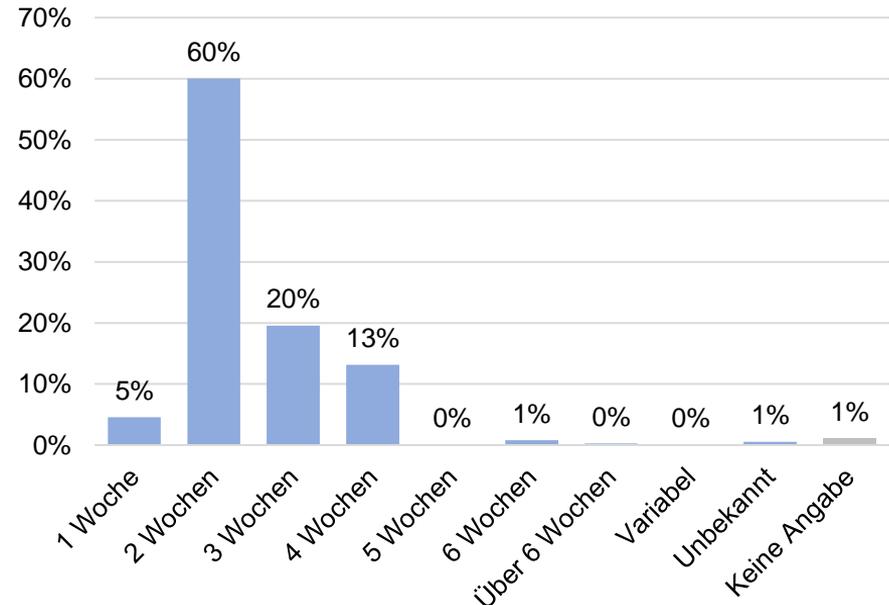
60 % der Befragten geben an, dass ein Sprint üblicherweise 2 Wochen dauert.

Bei 20 % der Befragten dauert ein Sprint 3 Wochen und bei 13 % 4 Wochen.

Bei 5 % der Befragten dauert der Sprint lediglich eine Woche.

Dass eine Sprintdauer üblicherweise länger als 4 Wochen beträgt kann nicht nennenswert festgestellt werden.

Wie lange dauert ein Sprint üblicherweise?



Single Choice, n = 373

Antworten aus den Gruppen „Sehr große Bedeutung“ und „Große Bedeutung“ bei Scrum

## Gründe für Sprintdauer > 4 Wochen



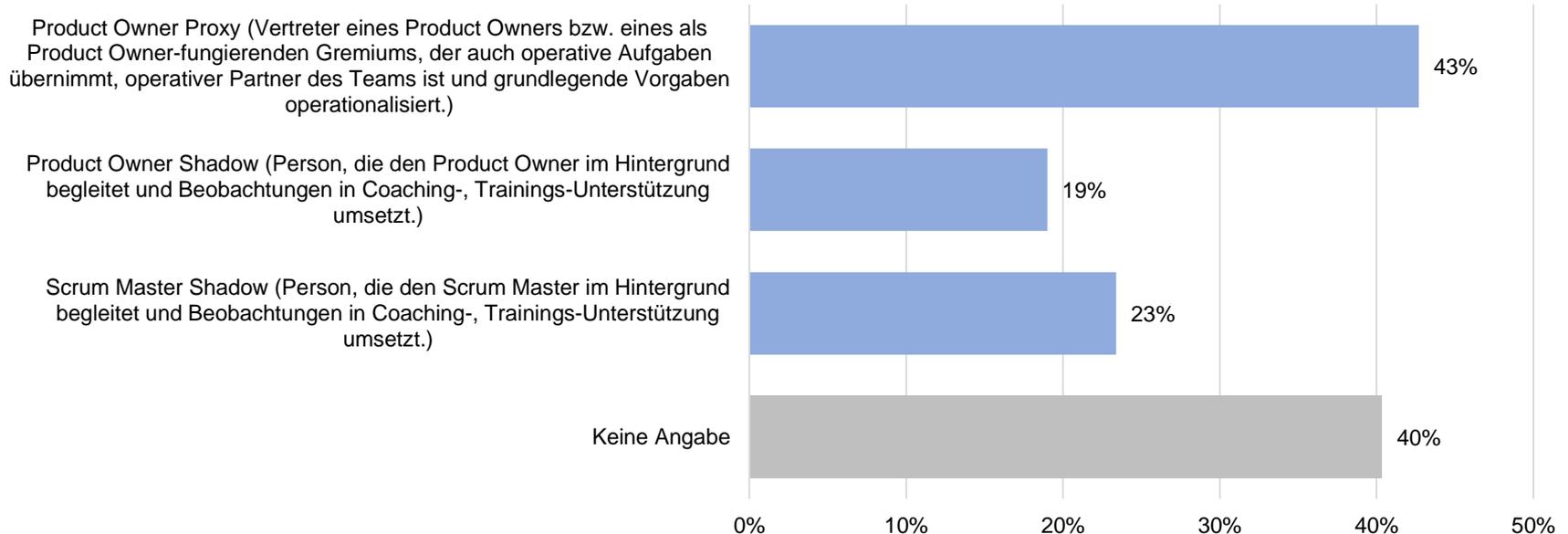
Folgende Aussagen führten laut der Probanden zu einer Sprintdauer von mehr als 4 Wochen:

- *„Mangelnde Kapazität für eine schnellere Bearbeitung.“*
- *„Das hat sich als natürliche Dauer bezüglich der Teilbarkeit der Projektinhalte erwiesen.“*
- *„Sinnvoller Zeitraum im Gesamtprojekt.“*
- *„Umfangreiche Tests bei Kernanwendung.“*

\* Offensichtliche Rechtschreibfehler wurden korrigiert und fehlende Satzteile wurden sinnbeibehaltend ergänzt.

## Genutzte Rollen (1/2)

*Welche der folgenden Rollen benutzen Sie in Ihrem Unternehmen?*



Multiple Choice, n = 342

Antworten aus den Gruppen „Sehr große Bedeutung“ und „Große Bedeutung“ bei Scrum

## Genutzte Rollen (2/2)



Die agilen Anwender (durchgängig agil, hybrid und selektiv) wurden gefragt, ob sie die Rollen „Product Owner Proxy“, „Product Owner Shadow“ und „Scrum Master Shadow“ nutzen.

Die Daten zeigen, dass 43 % der Teilnehmer angeben, die Rolle Product Owner Proxy in ihrem Unternehmen zu nutzen. 19 % nutzen Product Owner Shadow und 23 % nutzen die Rolle Scrum Master Shadow, während 40 % keine Angabe gewählt haben.

# Skalierung

---

# Skalierung

---

- Nutzung von Scaling Frameworks
- Gründe gegen Scaling Frameworks
- Genutzte Scaling Frameworks
- Genutzte Scaling Frameworks bei agilen Nutzern
- Bedeutung der Scaling Frameworks
- Erfolg von Scaling Frameworks
- Einsatz von Scaling Frameworks
- Skalierungspraktiken
- Orientierung am Standard des Scaling Frameworks
- Zufriedenheit mit Scaling Frameworks

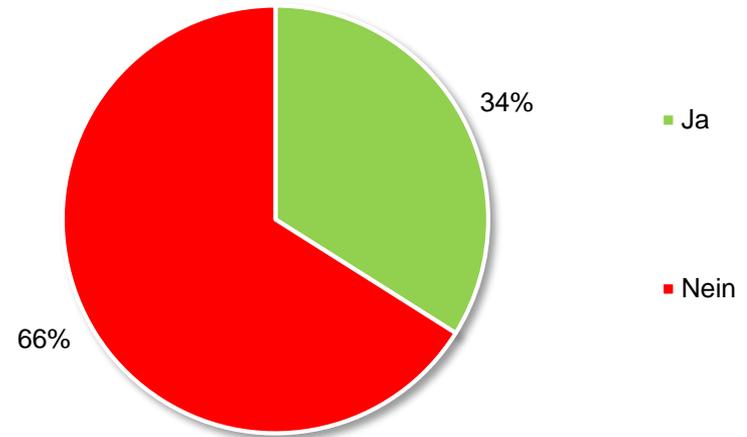
## Nutzung von Scaling Frameworks

Die durchgängig agilen, hybriden und selektiven Anwender wurden gefragt, ob sie ein Scaling Framework im Gebrauch haben.

34 % der Befragten nutzen ein Scaling Framework.

66 % haben kein Scaling Framework im Gebrauch.

*Haben Sie ein Scaling Framework im Gebrauch?*



Single Choice, n = 454

Antworten aus den Gruppen „Durchgängig agil“, „Hybrid“ und „Selektiv“

## Gründe gegen Scaling Frameworks (1/2)

### Warum haben Sie kein Scaling Framework im Gebrauch?



Multiple Choice, n = 297

Antworten aus der Gruppe „Nein“ bei Scaling Framework im Gebrauch

## Gründe gegen Scaling Frameworks (2/2)



39 % der Befragten, die kein Scaling Framework im Gebrauch haben, ist ein solches nicht bekannt oder hat keine Expertise auf diesem Gebiet.

30 % sind noch mit der Einführung agiler Ansätze auf Teamebene beschäftigt.

Bemerkenswert ist, dass 18 % angeben, dass sie planen, sich mit dem Thema zu beschäftigen.

14 % der agilen Anwender benötigen kein Scaling Framework.

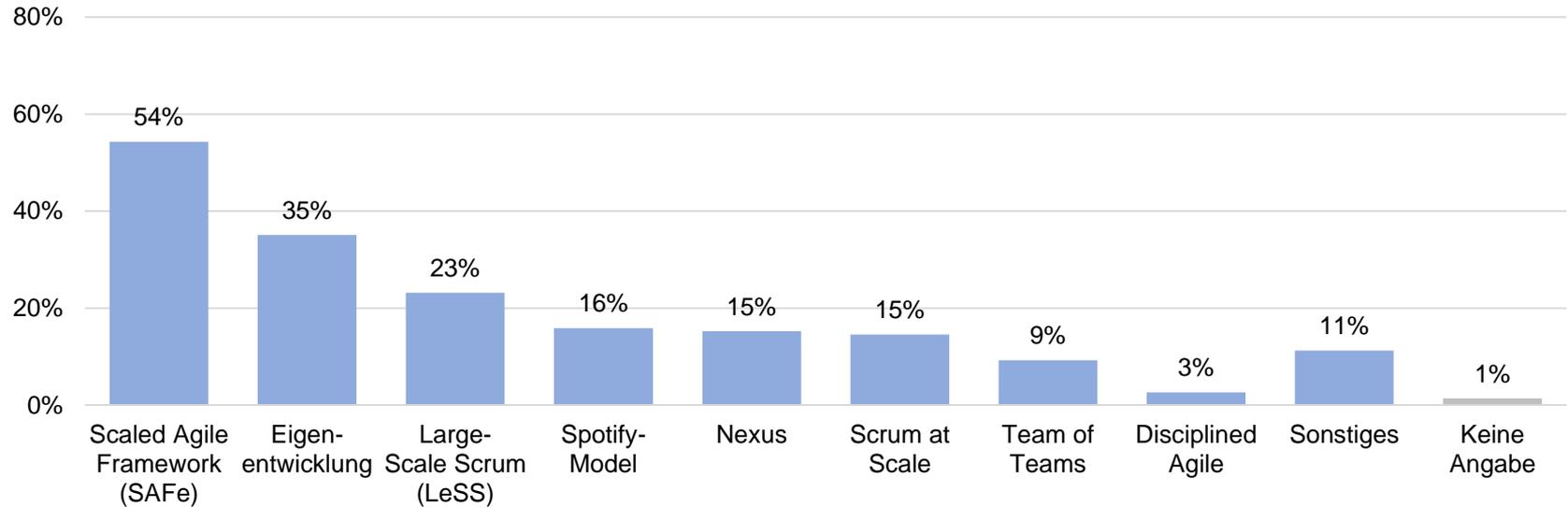
13 % geben an, dass der Wandel die Führungskräfte überfordert und 7 % geben an, dass dies bei den Mitarbeitern der Fall ist.

Für 6 % der Befragten ist der Aufwand bei der Einführung zu hoch und 2 % glauben nicht, dass agile Ansätze auch skaliert funktionieren.

## Genutzte Scaling Frameworks (1/2)



*Welche Scaling Frameworks sind in Ihrem Unternehmen im Einsatz?*



Multiple Choice, n = 151

Antworten aus der Gruppe „Ja“ bei Scaling Framework im Gebrauch

## Genutzte Scaling Frameworks (2/2)



Mit 54 % wird SAFe als Scaling Framework am häufigsten in den Unternehmen genutzt.  
35 % der Befragten nutzen Eigenentwicklungen und 23 % nutzen LeSS.

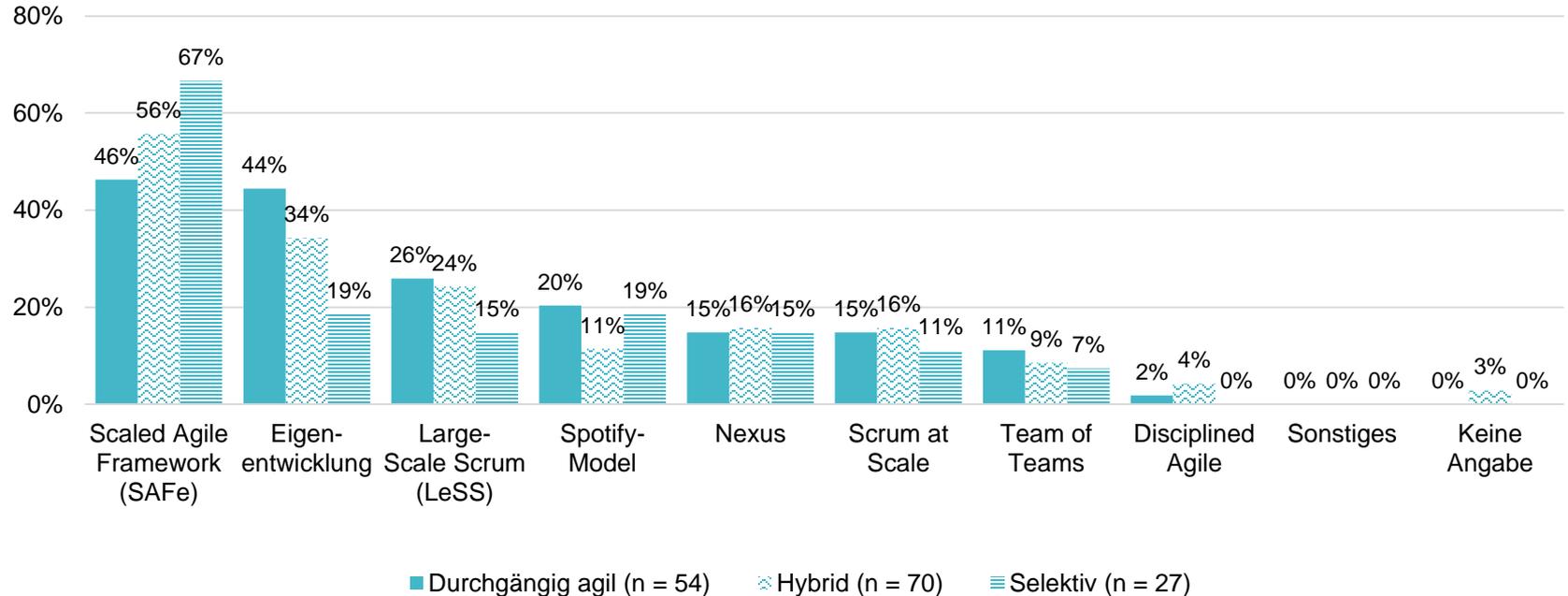
Das Spotify-Model kommt mit 16 % ebenso oft wie Scrum at Scale und Nexus mit jeweils 15 % zum Einsatz.

Team of Teams und Disciplined Agile nutzen 9 bzw. 3 % der Befragten in ihren Unternehmen.

# Genutzte Scaling Frameworks bei agilen Nutzern (1/2)



*Welche Scaling Frameworks sind in Ihrem Unternehmen im Einsatz?*



Multiple Choice

Antworten aus der Gruppe „Ja“ bei Scaling Framework im Gebrauch

## Genutzte Scaling Frameworks bei agilen Nutzern (2/2)



SAFe ist das meistgenutzte Scaling Framework unter den durchgängig agilen, hybriden und selektiven Anwendern. SAFe ist bei den selektiven Anwendern mit 67 % deutlich dominanter als bei den hybriden Anwendern (56 %) und bei den durchgängig agilen Anwendern (46 %).

Bei den durchgängig agilen Anwendern sind SAFe (46 %) und Eigenentwicklung (44 %) gleichauf. LeSS wird häufiger durch durchgängig agile Nutzer (26 %) und hybride Nutzer (24 %) als durch selektive Nutzer (15 %) angewendet.

Unter den durchgängig agilen und selektiven Anwendern wird das Spotify-Model deutlich häufiger eingesetzt (20 % bzw. 19 %) als bei den hybriden Anwendern (11 %).

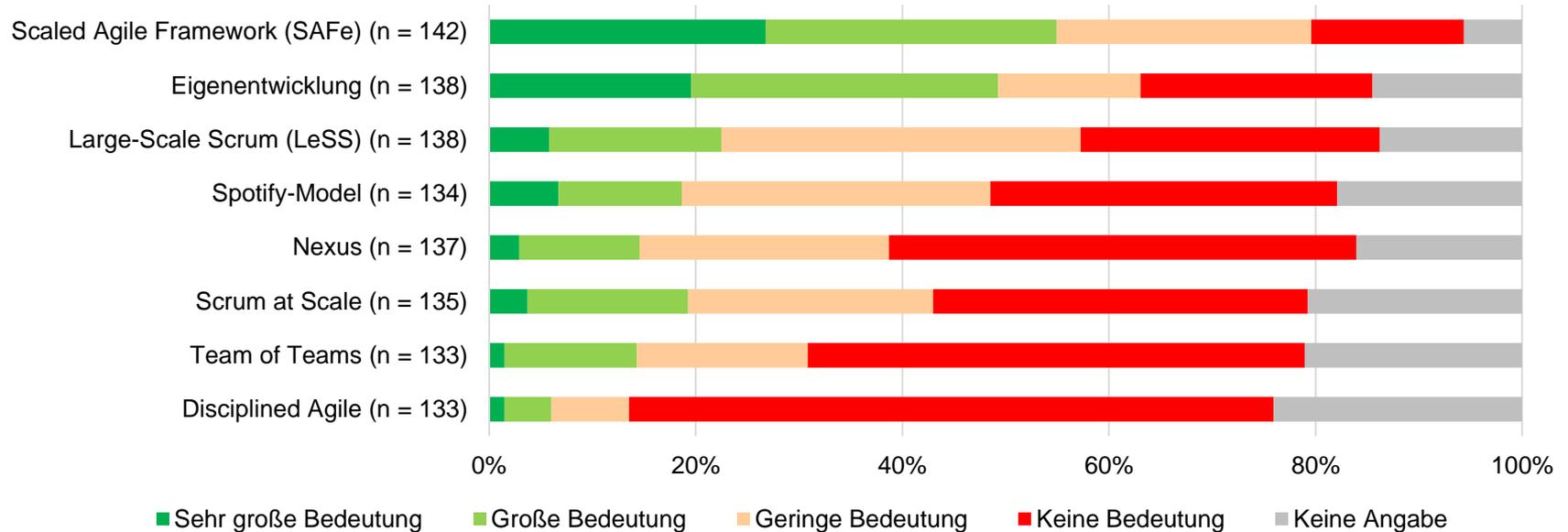
Das Scaling Framework Nexus wird von den drei Gruppen gleichermaßen eingesetzt (15 % bzw. 16 % bzw. 15 %). Dies gilt auch für Scrum at Scale (15 %, 16 %, 11 %) und Team of Teams (11 %, 9 % und 7 %).

Auffallend ist, dass SAFe bei den selektiven Anwendern deutlich dominiert, während es bei den durchgängig agilen Anwendern SAFe und die Eigenentwicklung sind. Bei den hybriden Anwendern dominiert SAFe deutlich vor der Eigenentwicklung.

# Bedeutung der Scaling Frameworks (1/2)



*Welche Bedeutung haben die folgenden Scaling Frameworks für Ihren Tätigkeitsbereich?*



Single Choice

Antworten aus der Gruppe „Ja“ bei Scaling Framework im Gebrauch

## Bedeutung der Scaling Frameworks (2/2)



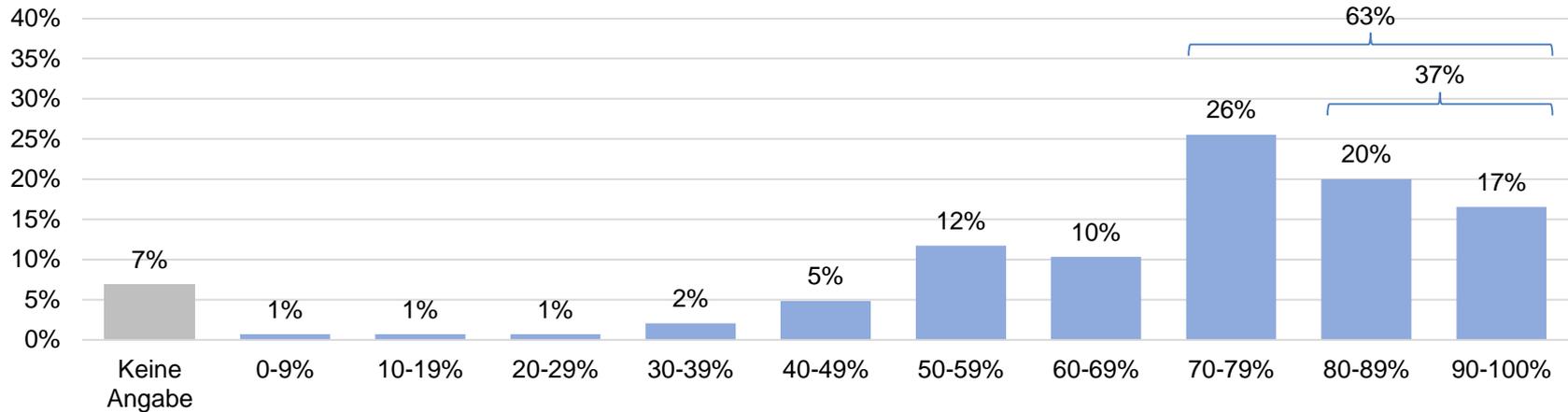
Nach Angaben der Befragten, haben SAFe, die Eigenentwicklung und das Spotify-Model insgesamt die größte Bedeutung unter den Scaling Frameworks, wenn die Bewertungen aus „Sehr große Bedeutung“ und „Große Bedeutung“ summiert werden.

Die Bewertung „Sehr große Bedeutung“ erhielten SAFe, Eigenentwicklung und das Spotify-Model. Bei „Große Bedeutung“ waren es hingegen die Eigenentwicklung, SaFe und LeSS, die eine große Bedeutung für den Tätigkeitsbereich der Befragten aus den Gruppen durchgängig agil, hybrid und selektiv haben.

Die geringste bzw. keine Bedeutung wurde durch die Befragten Disciplined Agile, Team of Teams und Nexus beigemessen.

## Erfolg von Scaling Frameworks (1/8)

Wie hoch schätzen Sie die Erfolgsquote Ihrer Projekte/Entwicklungsprozesse ein, die mit skalierten agilen Ansätzen durchgeführt wurden?



Single Choice, n = 67

Antworten aus der Gruppe „Ja“ bei Scaling Framework im Gebrauch

## Erfolg von Scaling Frameworks (2/8)



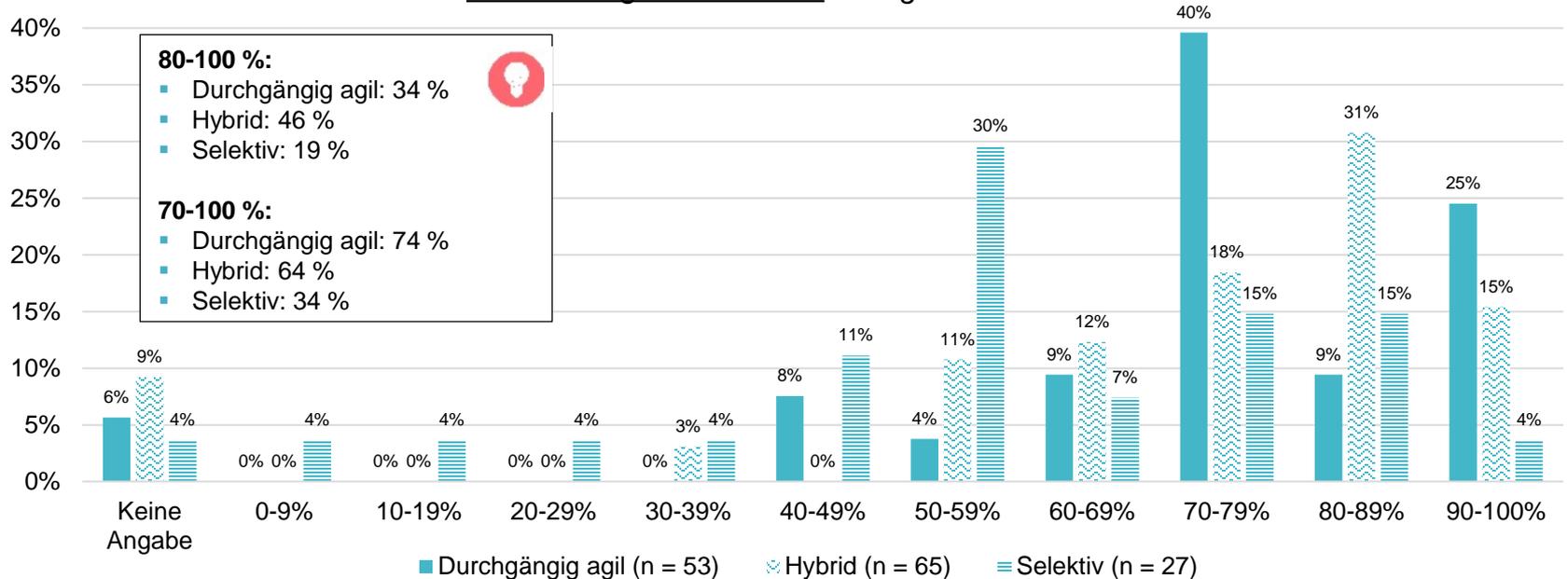
63 % der durchgängig agilen, hybriden und selektiven Teilnehmer schätzen die Erfolgsquote der mit skalierten agilen Ansätzen durchgeführten Projekte mit über 70 % ein.

22 % der Befragten schätzen die Erfolgsquote zwischen 50 % und 70 % ein.

10 % geben an, dass die Erfolgsquote der Projekte mit Scaling Frameworks unter 50 % liegt.

# Erfolg von Scaling Frameworks (3/8)

Wie hoch schätzen Sie die Erfolgsquote Ihrer Projekte/Entwicklungsprozesse ein, die mit skalierten agilen Ansätzen durchgeführt wurden?

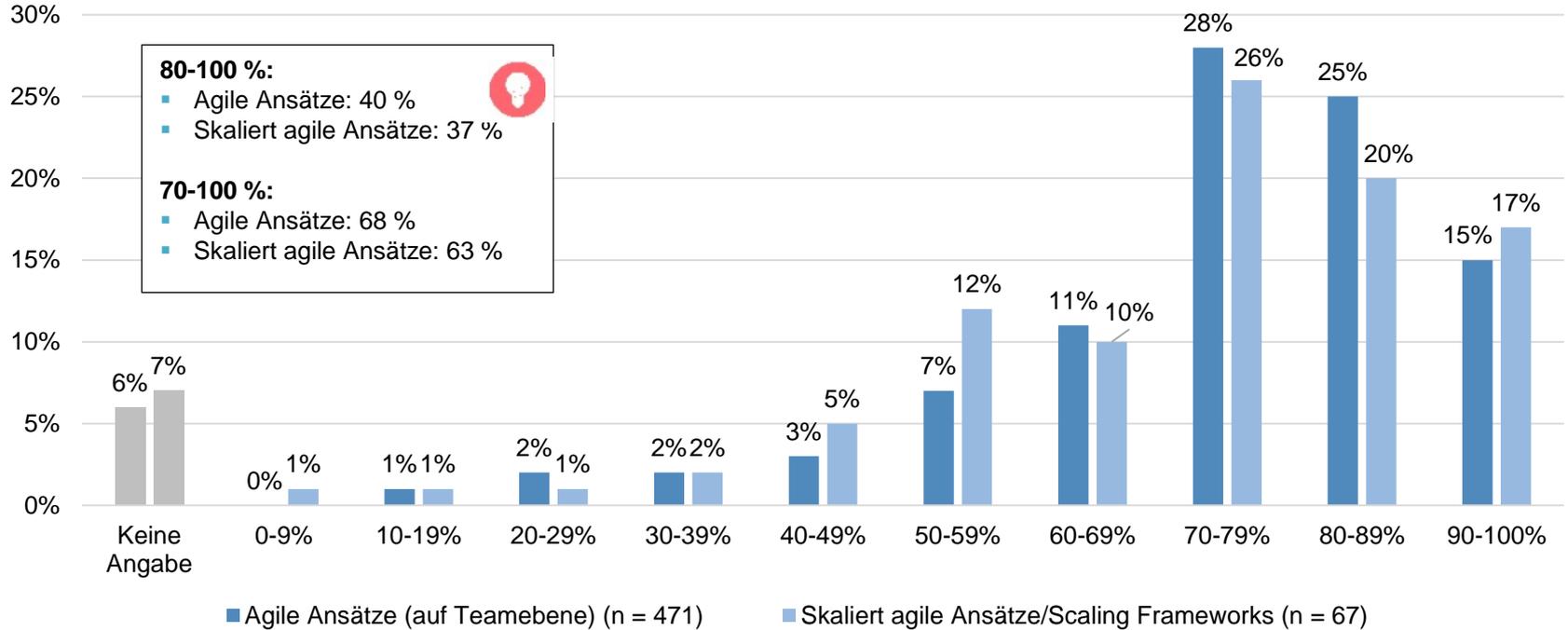


Single Choice

Antworten aus der Gruppe „Ja“ bei Scaling Framework im Gebrauch

# Erfolg von Scaling Frameworks (4/8)

Wie schätzen Sie die Erfolgsquote Ihrer Projekte/Entwicklungsprozesse ein?



Single Choice

Antworten aus der Gruppe „Ja“ bei Scaling Framework im Gebrauch

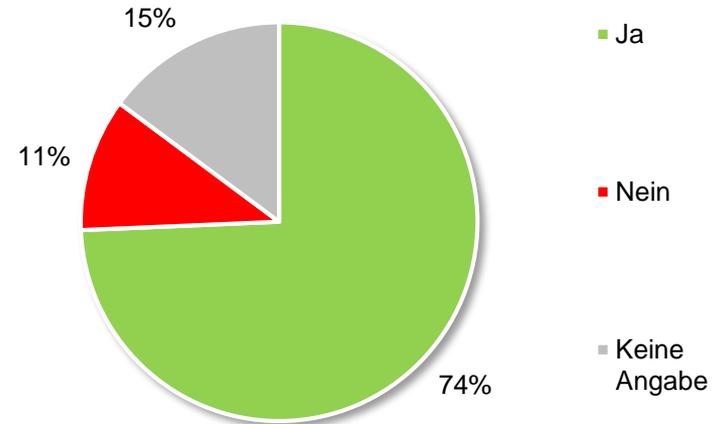
## Erfolg von Scaling Frameworks (5/8)

*Sind durch die Anwendung von skaliert agilen Ansätzen Verbesserungen bei Ergebnissen und Effizienz realisiert worden?*

Durchgängig agile, hybride und selektive Anwender, die ein Scaling Framework nutzen, wurden gefragt, ob durch die Anwendung skaliert agiler Ansätze Verbesserungen bei Ergebnissen und Effizienz realisiert wurden.

74 % der Studienteilnehmer geben an, dass durch die Anwendung von skaliert agilen Ansätzen Verbesserungen realisiert wurden.

Bei 11 % der Teilnehmer wurden jedoch keine Verbesserungen bei Ergebnissen und Effizienz erzielt.



Single Choice, n = 148

Antworten aus der Gruppe „Ja“ bei Scaling Framework im Gebrauch

## Erfolg von Scaling Frameworks (6/8)

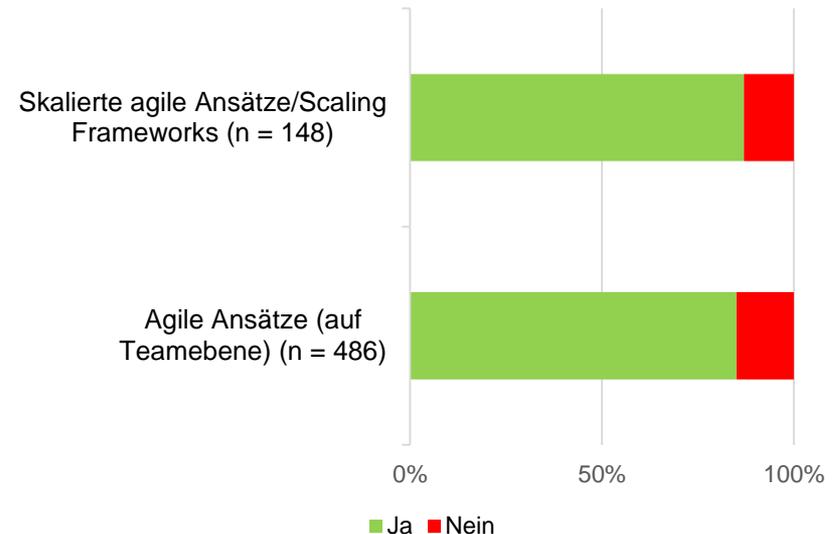
87 % der Teilnehmer, die ein Scaling Framework nutzen, geben an, dass Verbesserungen bei Ergebnissen und Effizienz realisiert worden sind. 13 % geben an, dass durch das Scaling Framework keine Verbesserungen realisiert wurden.

85 % der Teilnehmer, die agile Ansätze (auf Teamebene) nutzen, geben hingegen an, dass Verbesserungen bei Ergebnissen und Effizienz realisiert wurden. Nur 15 % geben an, dass keine Verbesserungen durch agile Ansätze erzielt wurden.

\* Die Frage-/ Antwortmöglichkeiten waren nicht vollständig gleich strukturiert, nur bei skalierten agilen Ansätzen wurde die Antwortoption "keine Antwort" gegeben. Dies wurde bei der vorgestellten Berechnung berücksichtigt.

\* Auf dieser Folie wurde ein Fehler in einer vorherigen Version des Studienberichts festgestellt und in dieser Version berichtigt.

*Sind durch die Anwendung von agilen Ansätzen Verbesserungen bei Ergebnissen und Effizienz realisiert worden?*



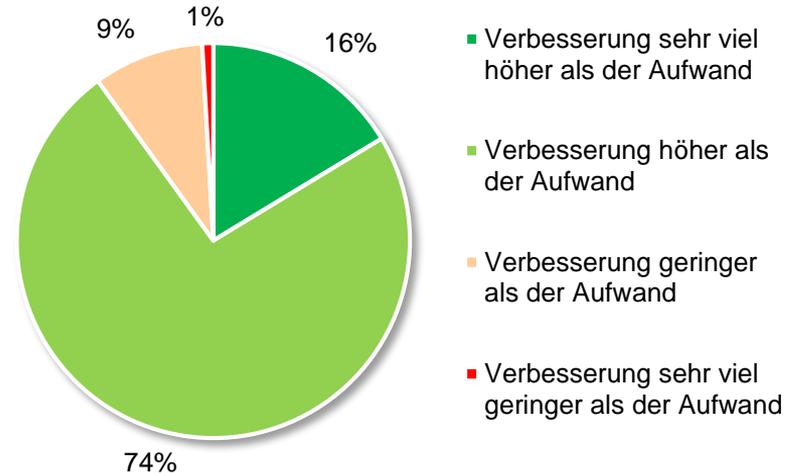
Single Choice, n = 148

## Erfolg von Scaling Frameworks (7/8)

16 % der Befragten sagen, dass die Verbesserung sehr viel höher und 74 % sagen, dass die Verbesserungen höher als der Aufwand für die Einführung und Nutzung von skalierten agilen Ansätzen sind.

10 % geben hingegen an, dass die Verbesserungen geringer oder sehr viel geringer als der Aufwand sind.

Wenn ja, wie bewerten Sie diese Verbesserung im Vergleich zum Aufwand für die Einführung und Nutzung skaliert agiler Ansätze?



Single Choice, n = 110

Antworten aus der Gruppe „Ja“ bei Verbesserungen bei Ergebnissen und Effizienz durch die Anwendung von skaliert agilen Ansätzen

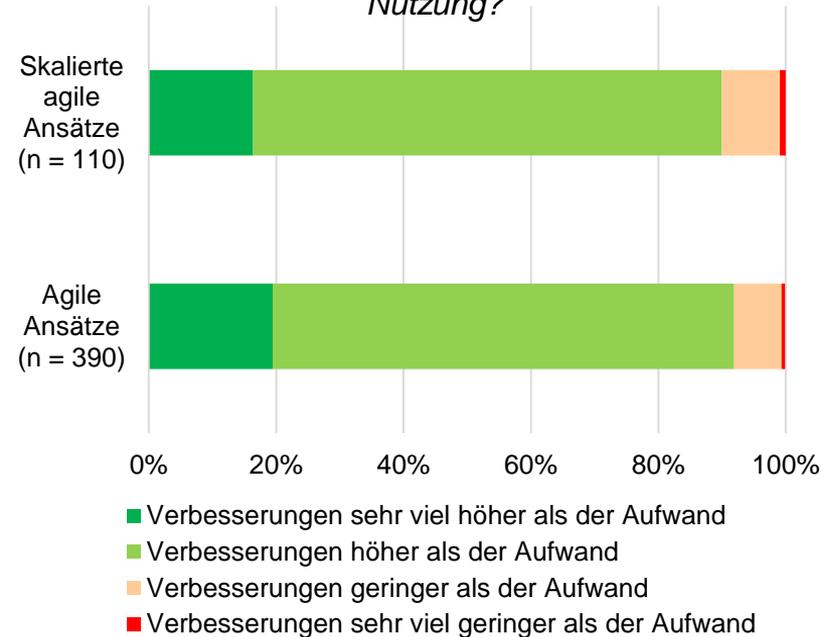
## Erfolg von Scaling Frameworks (8/8)

Die Grafik stellt die agilen und die skalierten agilen Ansätze hinsichtlich der Bewertung der Teilnehmer in Bezug auf Aufwand und Nutzen gegenüber.

19 % der Befragten geben an, dass bei agilen Ansätzen die Verbesserungen sehr viel höher als der Aufwand sind.

Bei skalierten agilen Ansätzen geben 16 % der Befragten an, dass die Verbesserungen deutlich höher als der Aufwand sind.

Wie bewerten Sie diese Verbesserung im Vergleich zum Aufwand für die Einführung und Nutzung?



Single Choice

Antworten aus der Gruppe „Ja“ bei Scaling Framework im Gebrauch

\* Es ist zu beachten, dass die Frage-/ Antwortmöglichkeiten nicht vollständig gleich strukturiert waren. Bei skalierten agilen Ansätzen wurde die Antwortoption „Keine Angabe“ nicht gegeben.

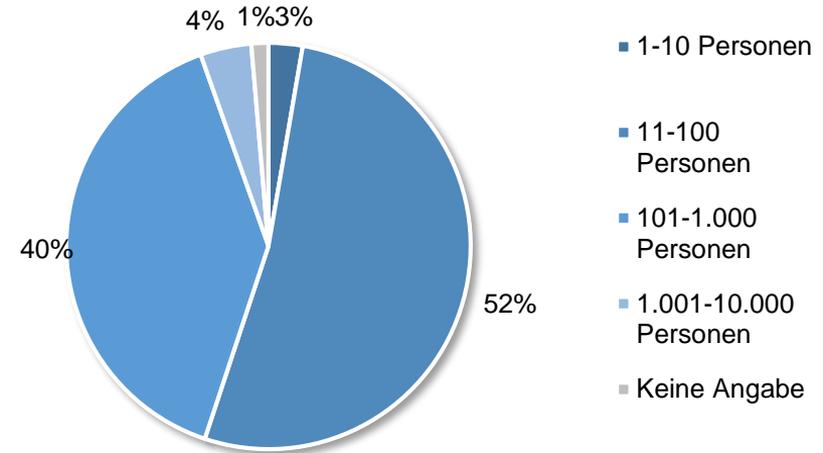
\*\* 2019 wurde erstmalig die Antwortoption „Keine Angabe“ eingeführt. Entsprechend wurden in dieser Darstellung die Werte aus dem Jahr 2019 zu Vergleichszwecken korrigiert, sodass die Summe bei 100 % liegt.

## Einsatz von Scaling Frameworks (1/8)

Scaling Frameworks werden gemäß der Angaben der Teilnehmer zum größten Teil in Organisationen mit 11-100 Personen (52 %) oder 101-1000 Personen (40 %) genutzt.

Befragt wurden Teilnehmer aus den Gruppen durchgängig agil, hybrid und selektiv.

*Wie groß ist die Entwicklungsorganisation, die durch das Scaling Framework unterstützt wird?*



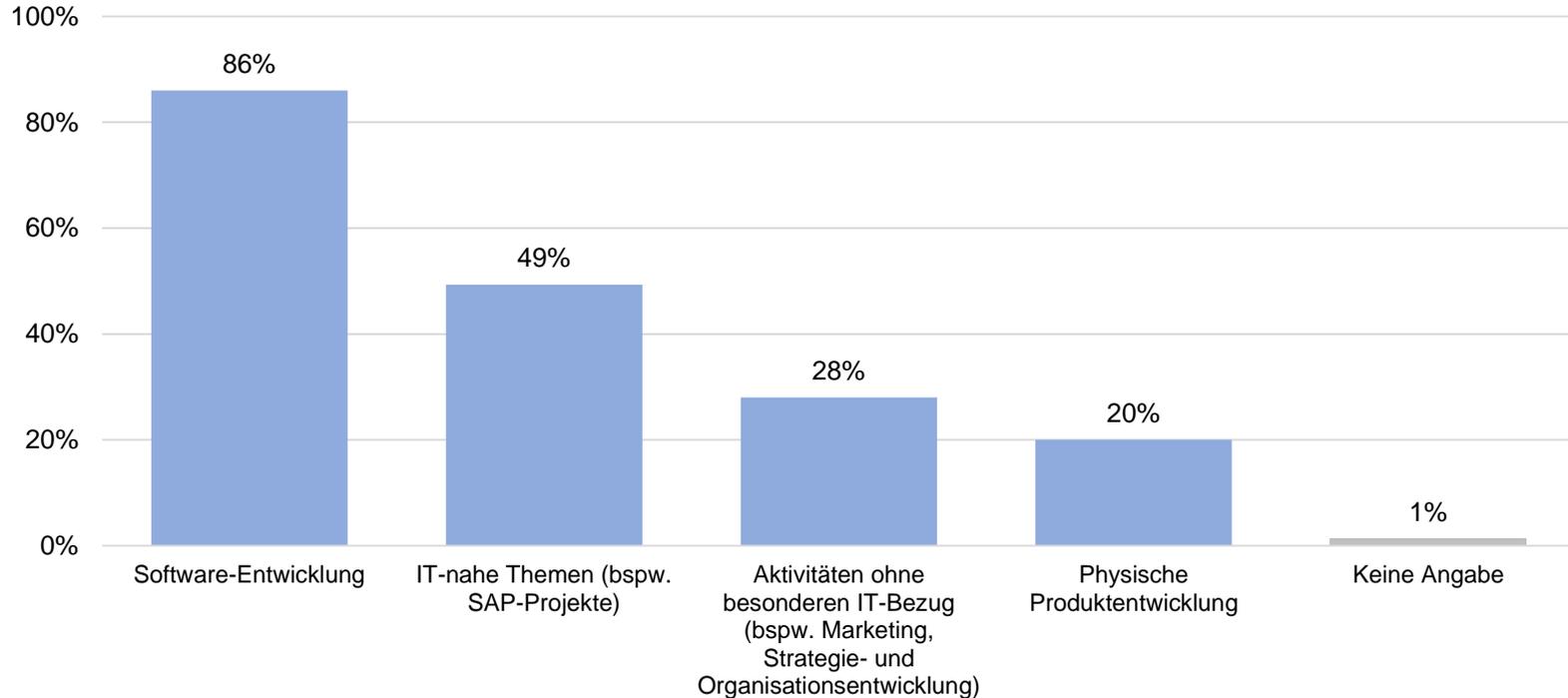
Single Choice, n = 147

Antworten aus der Gruppe „Ja“ bei Scaling Framework im Gebrauch

## Einsatz von Scaling Frameworks (2/8)



*In welchen Themenbereichen nutzen Sie skalierte agile Ansätze/Scaling Frameworks?*



Multiple Choice, n = 150

Antworten aus der Gruppe „Ja“ bei Scaling Framework im Gebrauch

## Einsatz von Scaling Frameworks (3/8)

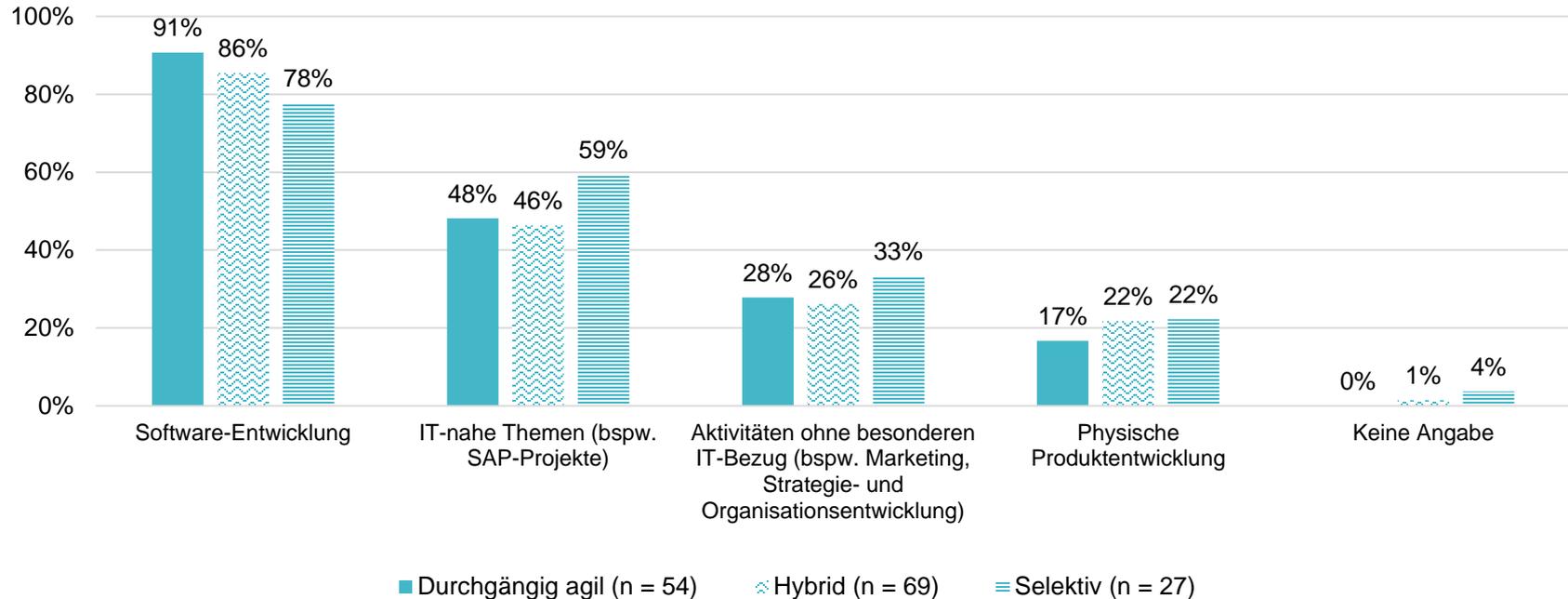


Scaling Frameworks werden von 86 % bei der Software-Entwicklung und von 49 % bei IT-nahen Themen genutzt.

28 % verwenden Scaling Frameworks bei Aktivitäten ohne besonderen IT-Bezug und 20 % nutzen Scaling Frameworks im Bereich der physischen Produktentwicklung.

# Einsatz von Scaling Frameworks (4/8)

In welchen Themenbereichen nutzen Sie skalierte agile Ansätze/Scaling Frameworks?



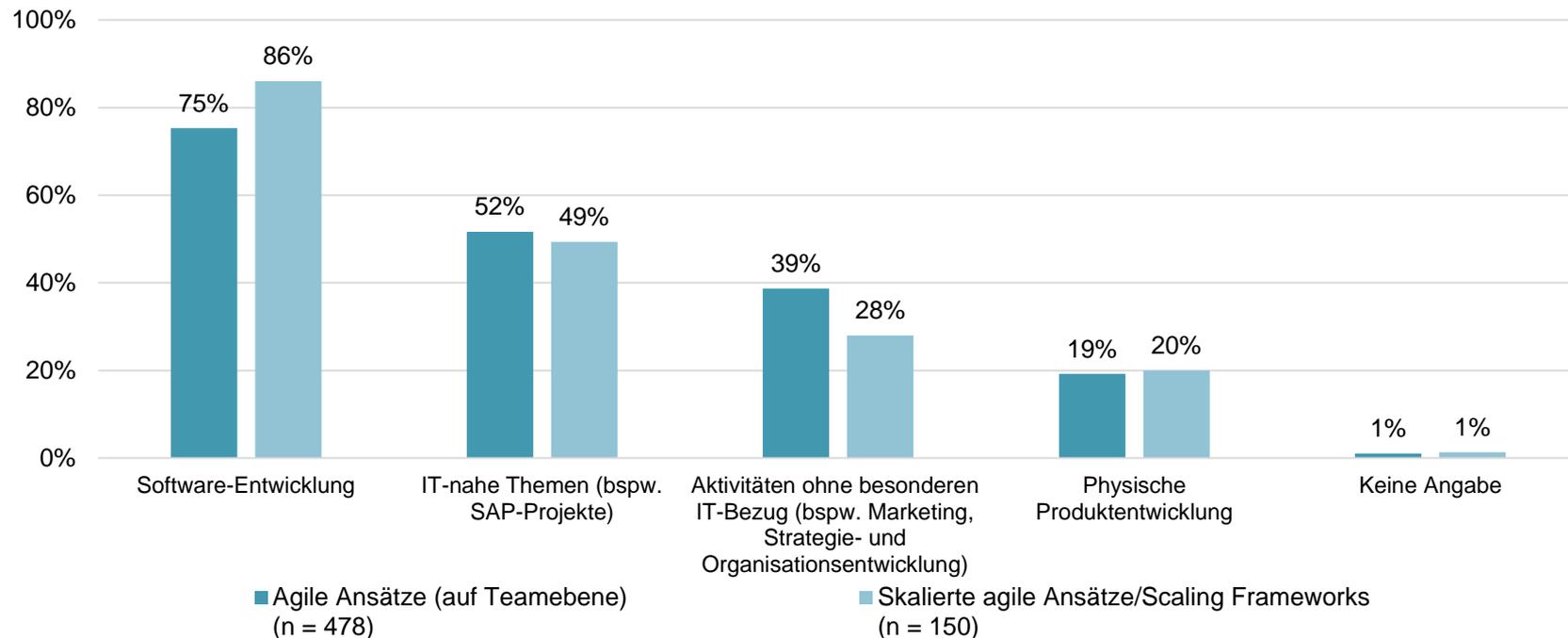
Multiple Choice

Antworten aus der Gruppe „Ja“ bei Scaling Framework im Gebrauch

# Einsatz von Scaling Frameworks (5/8) – Vergleich agiler Ansätze und Scaling Frameworks



*In welchen Themenbereichen nutzen Sie agile Ansätze/skalierte agile Ansätze/Scaling Frameworks?*



Multiple Choice

Antworten aus der Gruppe „Ja“ bei Scaling Framework im Gebrauch

## Einsatz von Scaling Frameworks (6/8)

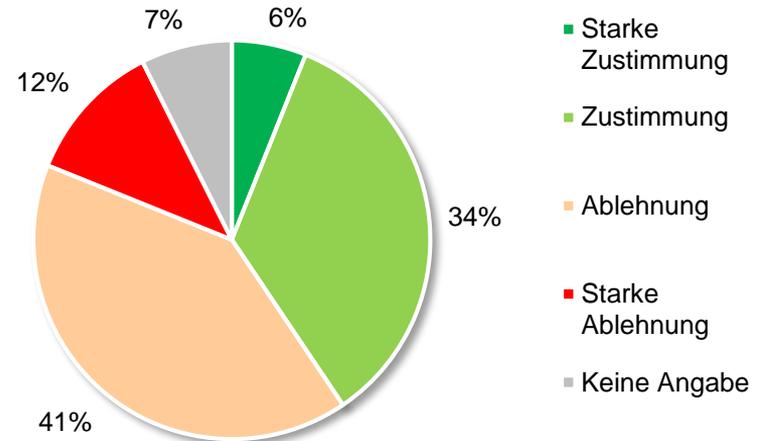
Den durchgängig agilen, hybriden und selektiven Anwendern wurde folgende Aussage zur Bewertung gegeben: „Die Strukturen der agilen Skalierung haben frühere klassische Unternehmensstrukturen vollständig ersetzt.“

6 % der Befragten stimmen der Aussage stark zu und 34 % stimmen der Aussage zu.

41 % lehnen die Aussage jedoch ab und 12 % der Befragten lehnen die Aussage stark ab.

Dies zeigt, dass nicht in allen Organisationen die klassischen Unternehmensstrukturen ersetzt wurden.

*Die Strukturen der agilen Skalierung haben frühere klassische Unternehmensstrukturen vollständig ersetzt.*

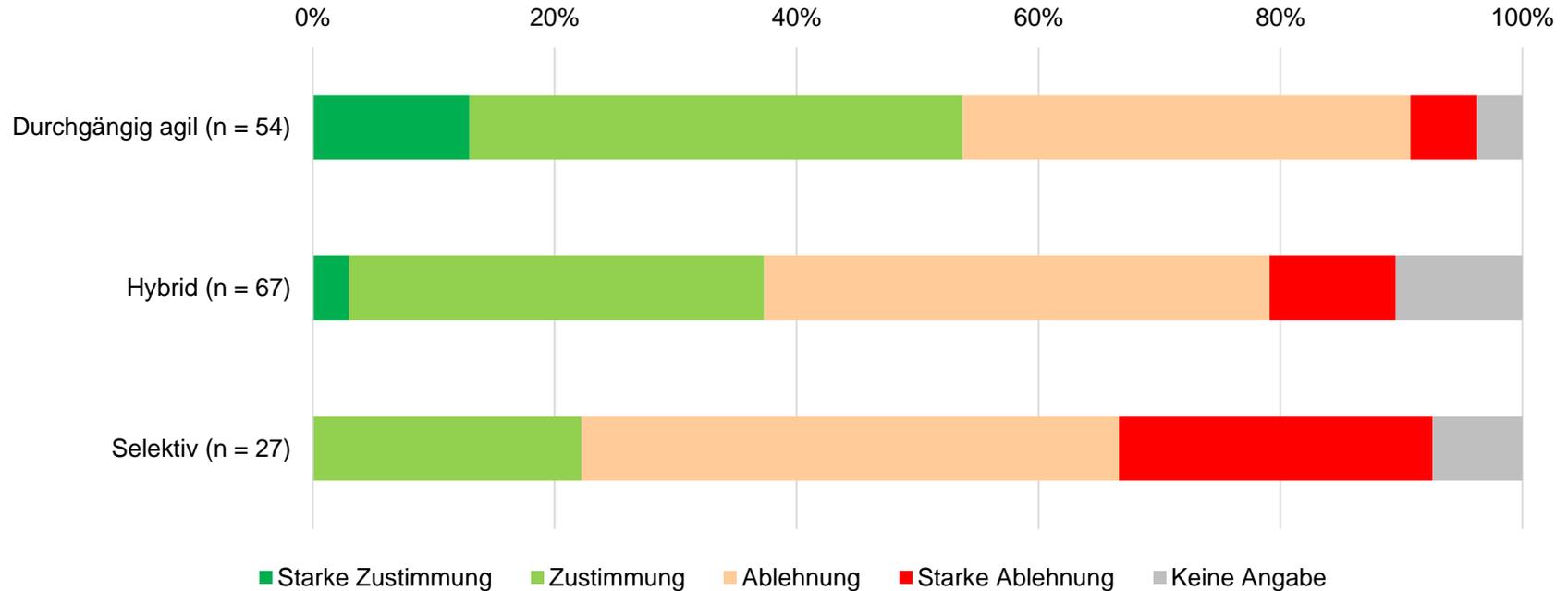


Single Choice, n = 148

Antworten aus der Gruppe „Ja“ bei Scaling Framework im Gebrauch

## Einsatz von Scaling Frameworks (7/8)

*Inwiefern stimmen Sie der folgenden Aussage zu? Die Strukturen der agilen Skalierung haben frühere klassische Unternehmensstrukturen vollständig ersetzt.*



Single Choice

Antworten aus der Gruppe „Ja“ bei Scaling Framework im Gebrauch

## Einsatz von Scaling Frameworks (8/8)



Bei den durchgängig agilen Nutzern stimmen 13 % der Aussage „Die Strukturen der agilen Skalierung haben frühere klassische Unternehmensstrukturen vollständig ersetzt.“ stark zu und 41 % stimmen zu. Aus der Gruppe hybrid stimmen 3 % der Aussage stark zu und 34 % stimmen der Aussage zu. Bei den selektiven Nutzern stimmen 22 % zu.

Von den durchgängig agilen Anwendern lehnen 37 % die Aussage ab und 6 % lehnen die Aussage stark ab. Bei den hybriden Teilnehmern lehnen 42 % die Aussage ab und 10 % stark ab. 44 % der selektiven Anwender lehnen die Aussage ab und 26 % lehnen die Aussage stark ab.

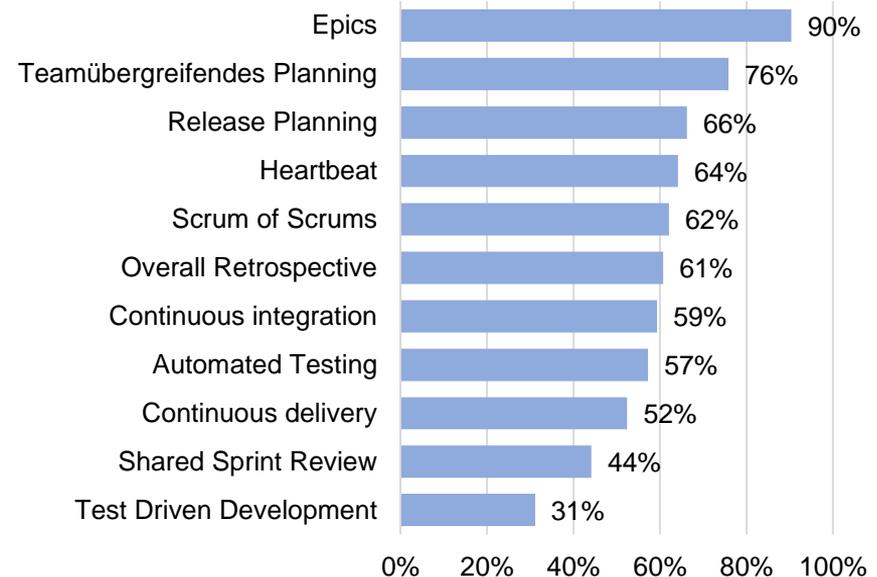
# Skalierungspraktiken

## Welche Skalierungspraktiken verwenden Sie?

Durchgängig agile, hybride und selektive Anwender, die ein Scaling Framework nutzen, wurden gefragt, welche Skalierungspraktiken sie anwenden.

Die am häufigsten verwendeten Skalierungspraktiken sind Epics (90 %), Teamübergreifendes Planning, wie z.B. Big Room Planning (76 %) und Release Planning (66 %).

Auch Heartbeat (64 %), Scrum of Scrums (62 %) und Overall Retrospective (61 %) werden häufig genutzt.



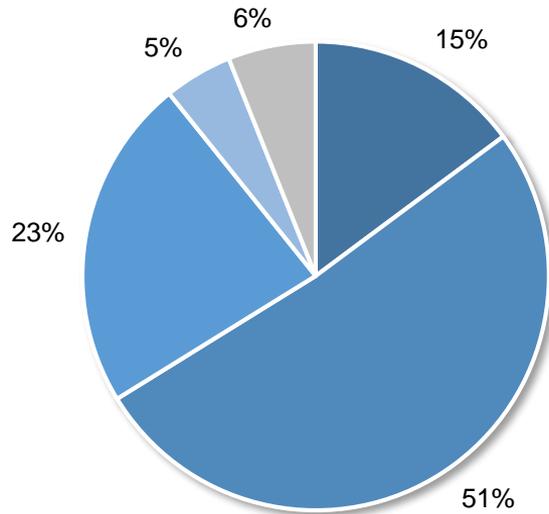
Multiple Choice, n = 145

Antworten aus der Gruppe „Ja“ bei Scaling Framework im Gebrauch

# Orientierung am Standard des Scaling Frameworks



Wie stark orientieren Sie sich beim Einsatz des Scaling Frameworks an dessen Standard?



- Der Standard des Ansatzes wird konsequent übernommen
- Es werden nur einzelne Elemente des Standards übernommen, die restlichen Elemente werden an das Unternehmen angepasst
- Der Standard dient nur als Leitlinie, nahezu alle Elemente werden angepasst oder verändert
- Der Standard des Ansatzes spielt keine Rolle, alle Elemente werden an das Unternehmen angepasst oder verändert
- Keine Angabe

Single Choice, n = 148

Antworten aus der Gruppe „Ja“ bei Scaling Framework im Gebrauch

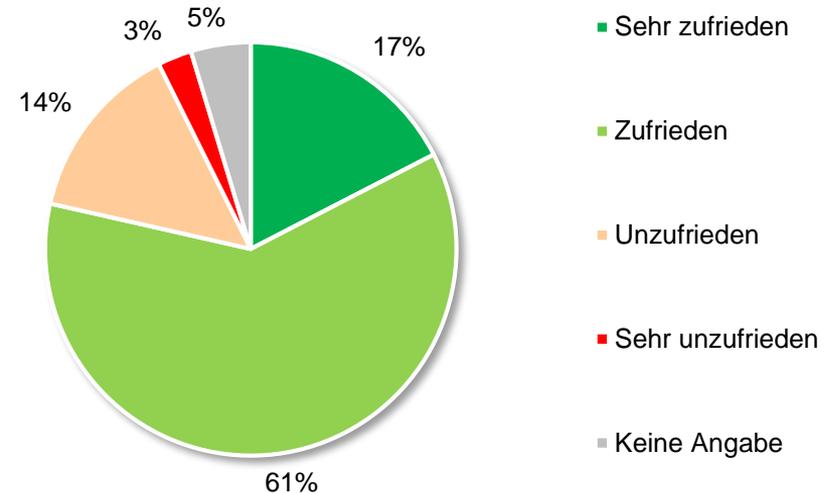
## Zufriedenheit mit Scaling Frameworks (1/2)

17 % der durchgängig agilen, hybriden und selektiven Anwender, die ein Scaling Framework im Gebrauch haben, sind mit dem genutzten Scaling Framework sehr zufrieden.

61 % der Befragten gaben an, dass sie zufrieden mit dem von ihnen gewählten Scaling Framework sind.

14 % sind unzufrieden und 3 % sind sehr unzufrieden mit dem verwendeten Scaling Framework.

Wie zufrieden sind Sie mit dem von Ihnen gewählten Scaling Framework?



Single Choice, n = 149

Antworten aus der Gruppe „Ja“ bei Scaling Framework im Gebrauch

## Zufriedenheit mit Scaling Frameworks (2/2)

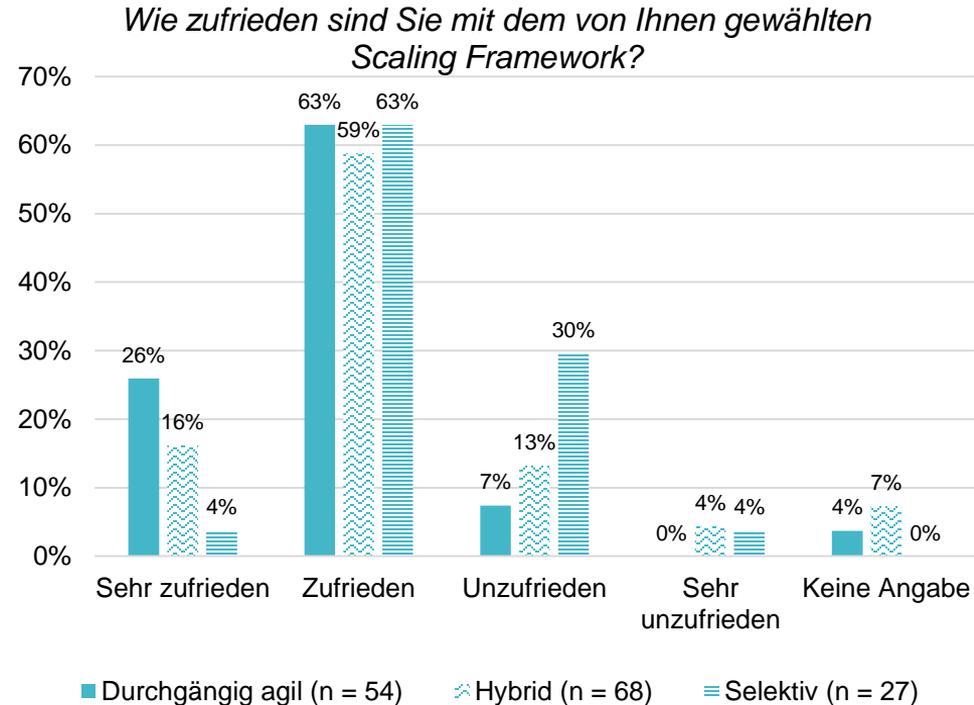
Die Zufriedenheit mit den gewählten Scaling Frameworks ist gemäß der Antworten der Befragten hoch.

26 % durchgängig agiler Anwender, 16 % hybrider Anwender und 4 % selektiver Anwender geben nämlich an, dass sie sehr zufrieden mit dem gewählten Scaling Framework sind.

63 % der durchgängig agilen Anwender, 59 % der hybriden Anwender und 63 % der selektiven Anwender sind zufrieden mit dem Scaling Framework.

30 % der selektiven Anwender sind unzufrieden mit dem gewählten Scaling Framework. Bei den hybriden Anwendern sind 13 % unzufrieden und bei den durchgängig agilen Teilnehmern sind es 7 %.

Jeweils 4 % der hybriden und selektiven Nutzer sind sehr unzufrieden mit dem von ihnen gewählten Scaling Framework. Bei den durchgängig agilen Anwendern sind es hier 0 %.



Single Choice

Antworten aus der Gruppe „Ja“ bei Scaling Framework im Gebrauch

# Bewertung von Scaling Frameworks

---

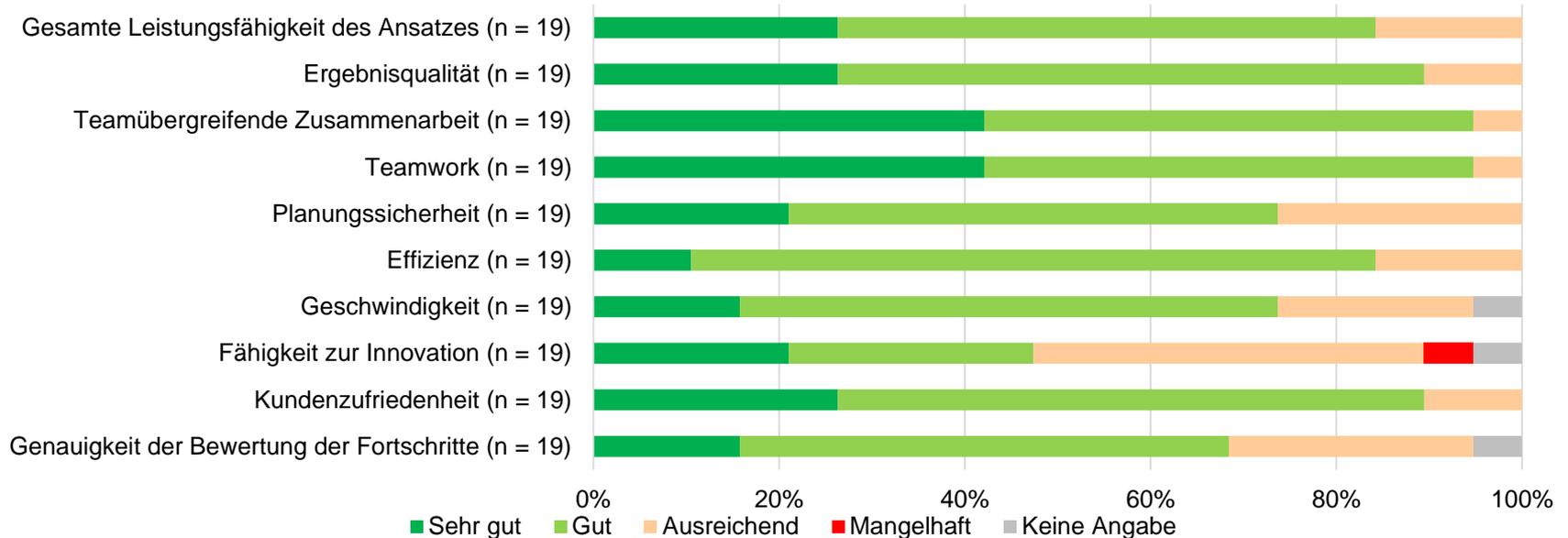
# Bewertung von Scaling Frameworks

---

- Bewertung von Nexus durch agile Anwender
- Bewertung von Scrum at Scale durch agile Anwender
- Bewertung von Team of Teams durch agile Anwender
- Bewertung von Spotify-Model durch agile Anwender
- Bewertung von Scaled Agile Framework (SAFe) durch agile Anwender
- Bewertung von Large-Scale Scrum (LeSS) durch agile Anwender
- Bewertung von Eigenentwicklung durch agile Anwender
- Zusammenfassung – Vergleich der Bewertungen durch alle Anwender

# Bewertung von Nexus durch agile Anwender

*Bewerten Sie bitte Nexus bzgl. der folgenden Merkmale anhand der Erfahrung aus Ihrem Tätigkeitsbereich. Bitte wählen Sie für jedes Element die passende Antwort.*



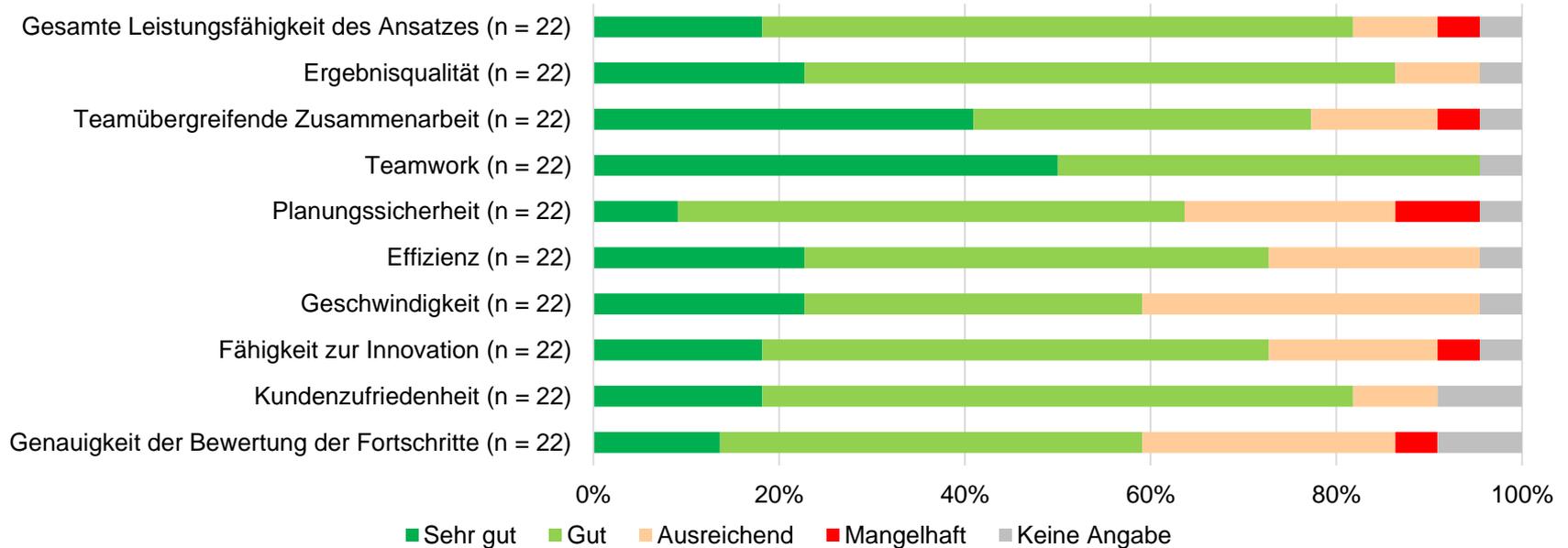
\* Die Angaben sind aufgrund der geringen Teilnehmeranzahl bei dieser Frage nur bedingt aussagekräftig.

Single Choice

Antworten aus den Gruppen „Große Bedeutung“ oder „Sehr große Bedeutung“ bei Nexus

# Bewertung von Scrum at Scale durch agile Anwender

*Bewerten Sie bitte Scrum at Scale bzgl. der folgenden Merkmale anhand der Erfahrung aus Ihrem Tätigkeitsbereich. Bitte wählen Sie für jedes Element die passende Antwort.*



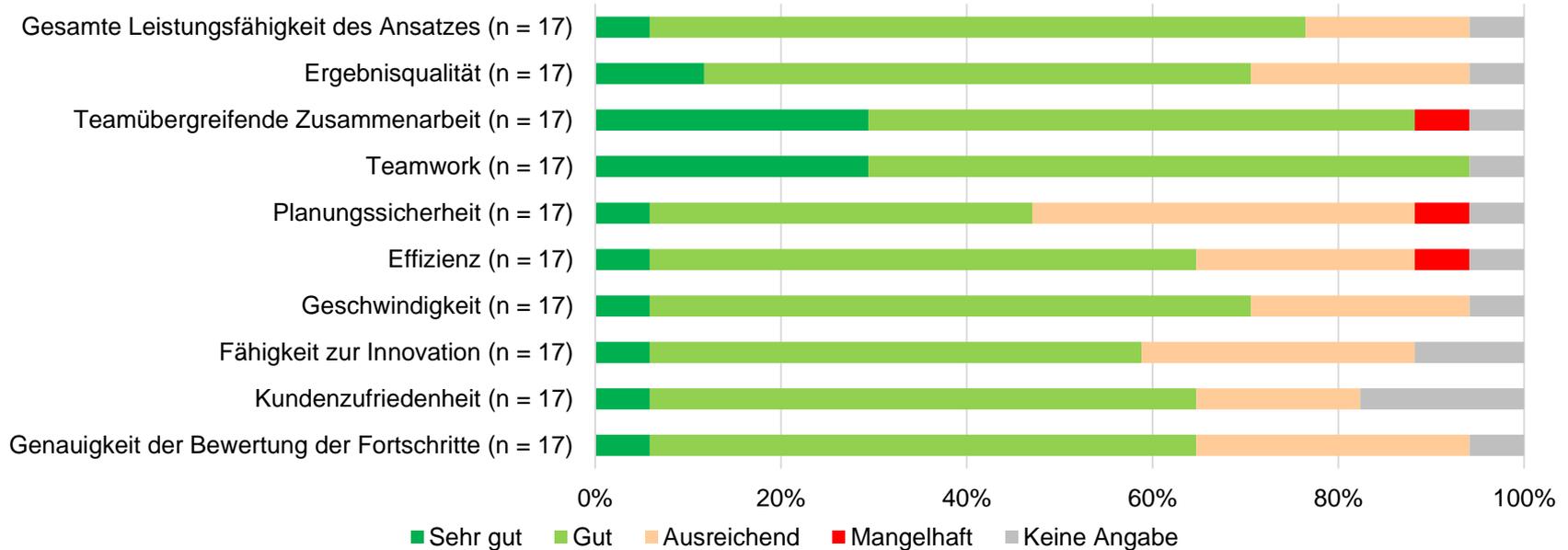
\* Die Angaben sind aufgrund der geringen Teilnehmeranzahl bei dieser Frage nur bedingt aussagekräftig.

Single Choice

Antworten aus den Gruppen „Große Bedeutung“ oder „Sehr große Bedeutung“ bei Scrum at Scale

# Bewertung von Team of Teams durch agile Anwender

*Bewerten Sie bitte Team of Teams bzgl. der folgenden Merkmale anhand der Erfahrung aus Ihrem Tätigkeitsbereich. Bitte wählen Sie für jedes Element die passende Antwort.*



\* Die Angaben sind aufgrund der geringen Teilnehmeranzahl bei dieser Frage nur bedingt aussagekräftig.

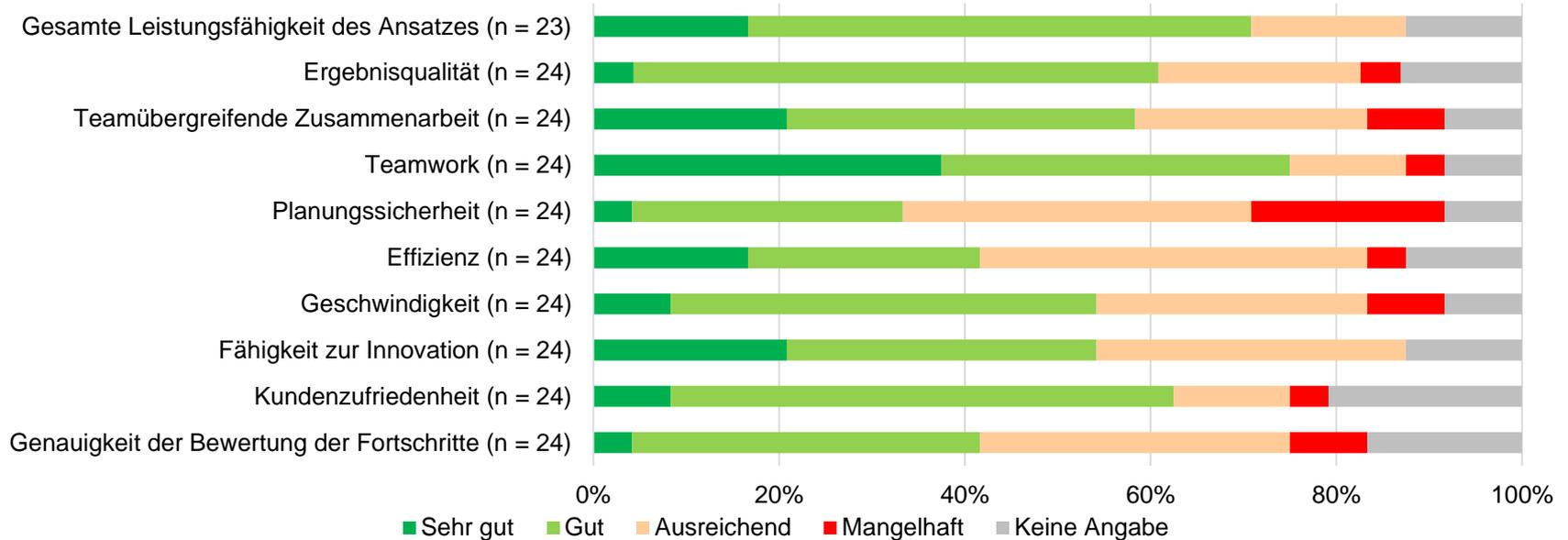
Single Choice

Antworten aus den Gruppen „Große Bedeutung“ oder „Sehr große Bedeutung“ bei Team of Teams

# Bewertung von Spotify Model durch agile Anwender



*Bewerten Sie bitte Spotify-Model bzgl. der folgenden Merkmale anhand der Erfahrung aus Ihrem Tätigkeitsbereich. Bitte wählen Sie für jedes Element die passende Antwort.*



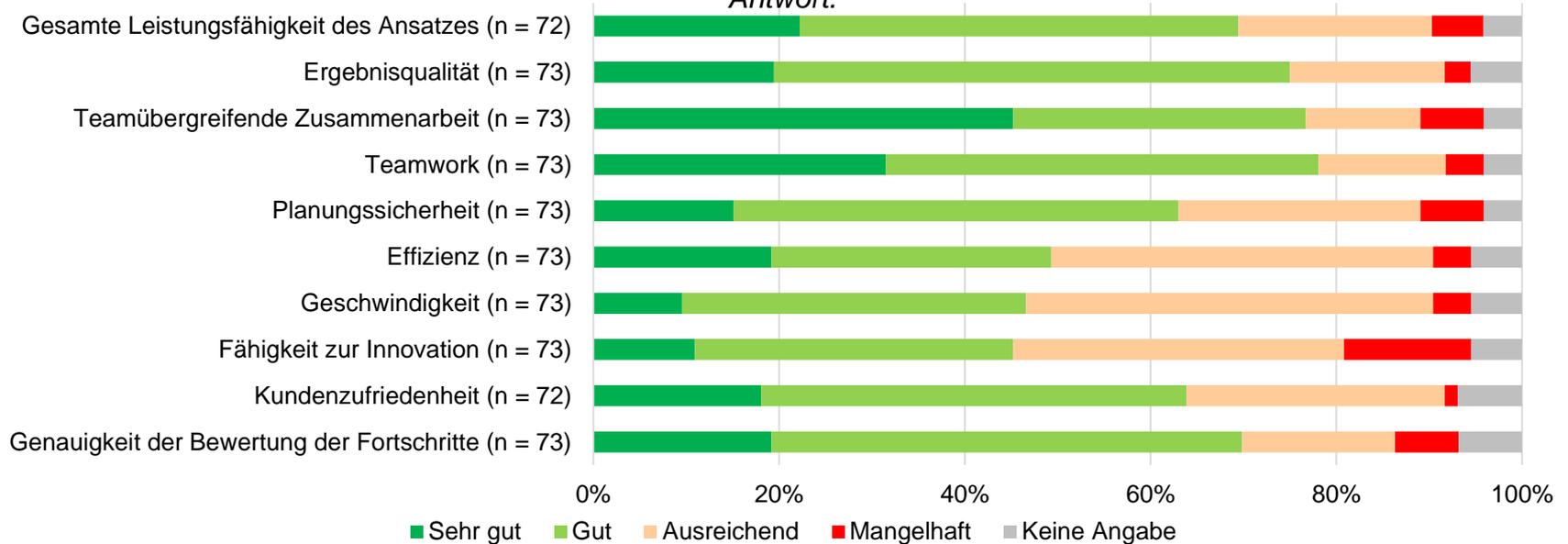
\* Die Angaben sind aufgrund der geringen Teilnehmeranzahl bei dieser Frage nur bedingt aussagekräftig.

Single Choice

Antworten aus den Gruppen „Große Bedeutung“ oder „Sehr große Bedeutung“ bei Spotify Model

# Bewertung von Scaled Agile Framework (SAFe) durch agile Anwender

*Bewerten Sie bitte Scaled Agile Framework (SAFe) bzgl. der folgenden Merkmale anhand der Erfahrung aus Ihrem Tätigkeitsbereich. Bitte wählen Sie für jedes Element die passende Antwort.*

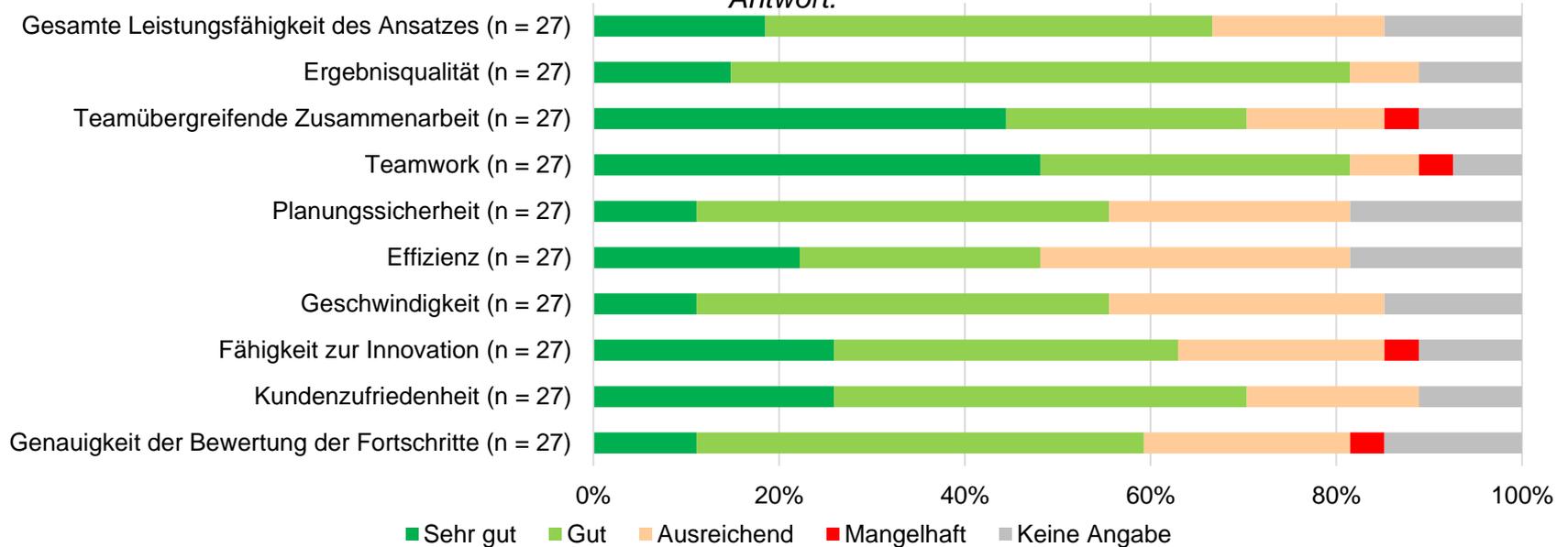


Single Choice

Antworten aus den Gruppen „Große Bedeutung“ oder „Sehr große Bedeutung“ bei SAFe

# Bewertung von Large-Scale Scrum (LeSS) durch agile Anwender

*Bewerten Sie bitte Large-Scale Scrum (LeSS) bzgl. der folgenden Merkmale anhand der Erfahrung aus Ihrem Tätigkeitsbereich. Bitte wählen Sie für jedes Element die passende Antwort.*



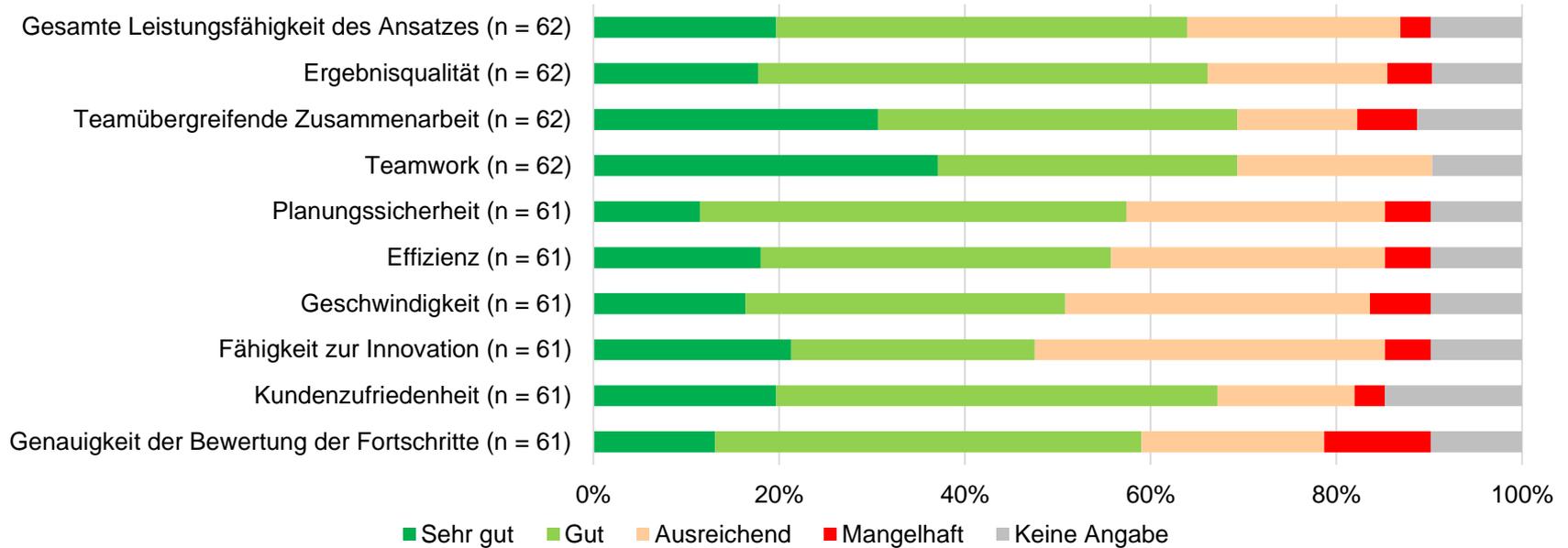
\* Die Angaben sind aufgrund der geringen Teilnehmeranzahl bei dieser Frage nur bedingt aussagekräftig.

Single Choice

Antworten aus den Gruppen „Große Bedeutung“ oder „Sehr große Bedeutung“ bei LeSS

# Bewertung von Eigenentwicklung durch agile Anwender

*Bewerten Sie bitte Eigenentwicklung bzgl. der folgenden Merkmale anhand der Erfahrung aus Ihrem Tätigkeitsbereich. Bitte wählen Sie für jedes Element die passende Antwort.*



Single Choice

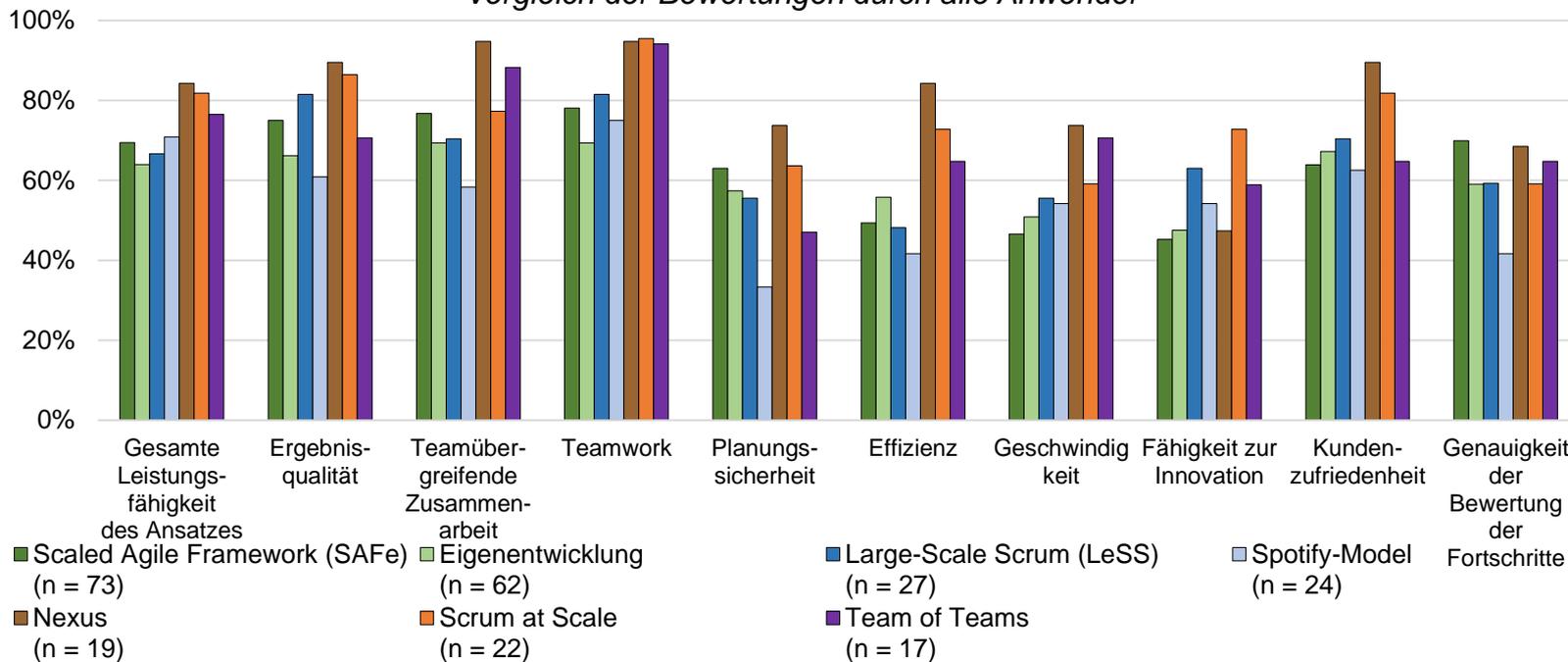
Antworten aus den Gruppen „Große Bedeutung“ oder „Sehr große Bedeutung“ bei Eigenentwicklung



# Zusammenfassung – Vergleich der Bewertungen durch alle Anwender (1/2)



Vergleich der Bewertungen durch alle Anwender



\* Die Angaben sind aufgrund der geringen Teilnehmeranzahl bei dieser Frage nur bedingt aussagekräftig.

Single Choice

Antworten aus den Gruppen „Durchgängig agil“, „Hybrid“ und „Selektiv“



## Zusammenfassung – Vergleich der Bewertungen durch alle Anwender (2/2)



Die folgenden Bewertungen setzten sich aus der Summe der Bewertungen der Ansätze mit „Sehr gut“ und „Gut“ zusammen.

Die Ansätze Nexus, Scrum at Scale und Team of Teams schneiden in den Bewertungen durch die Befragten sehr gut ab. Es ist allerdings zu beachten, dass die Bewertungen der Ansätze ein geringes n hat. Das Spotify-Model, LeSS und insbesondere SAFe schneiden hingegen bei der Bewertung hinsichtlich der Kriterien schlechter ab.

Beim Punkt „Ergebnisqualität“ sind SAFe und LeSS weniger abgeschlagen und liegen hinter Nexus (89 %) und Scrum at Scale (86 %) mit 75 % (SAFe) und 81 % (LeSS).

Beim Kriterium „Teamübergreifende Zusammenarbeit“ erhielt Nexus die beste Bewertung (95 %). SAFe erhielt hier 77 %.

Scrum at Scale und Nexus wurden beim Kriterium „Teamwork“ mit 95 % am besten bewertet. LeSS folgt hier mit 81 %, SAFe mit 78 % und das Spotify-Model mit 75 %.

Scrum at Scale erhielt bei dem Kriterium „Fähigkeit zur Innovation“ eine Bewertung von 73 % und LeSS erhielt hier 63 %.

# Agile Transformation

---

# Agile Transformation

---

- Treiber zur Nutzung agiler Ansätze
- Herausforderungen bei der Umsetzung agiler Ansätze
- Organisationseinheit für methodische Ansätze
- Agile Ansätze in Unternehmen

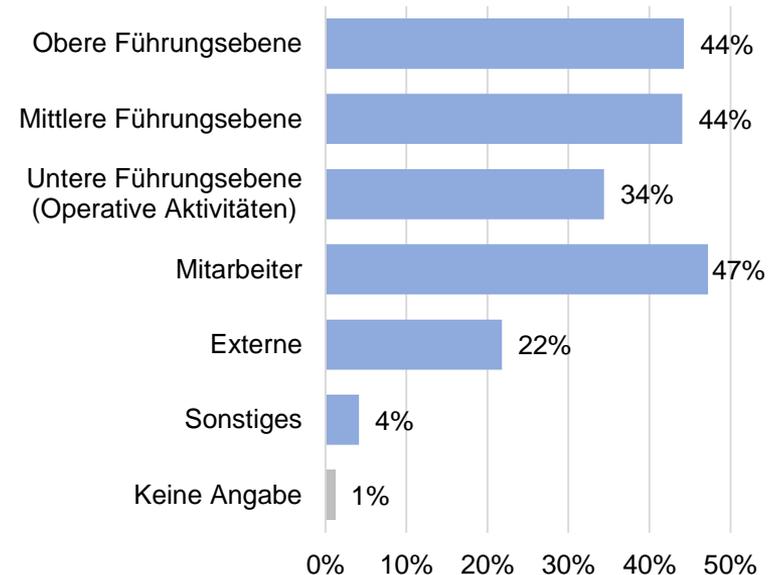
## Treiber zur Nutzung agiler Ansätze

Durchgängig agile, hybride und selektive Studienteilnehmer wurden befragt, wer Treiber zur Nutzung agiler Ansätze ist oder war.

Treiber zur Nutzung von agilen Ansätzen sind gemäß der Angaben der Befragten zu 44 % die obere Führungsebene, zu 44 % die mittlere Führungsebene und zu 34 % die untere Führungsebene.

Zu 47 % sind Mitarbeiter die treibende Kraft zur Nutzung von agilen Ansätzen und zu 22 % sind es Externe.

Wer ist/war Treiber zur Nutzung agiler Ansätze?



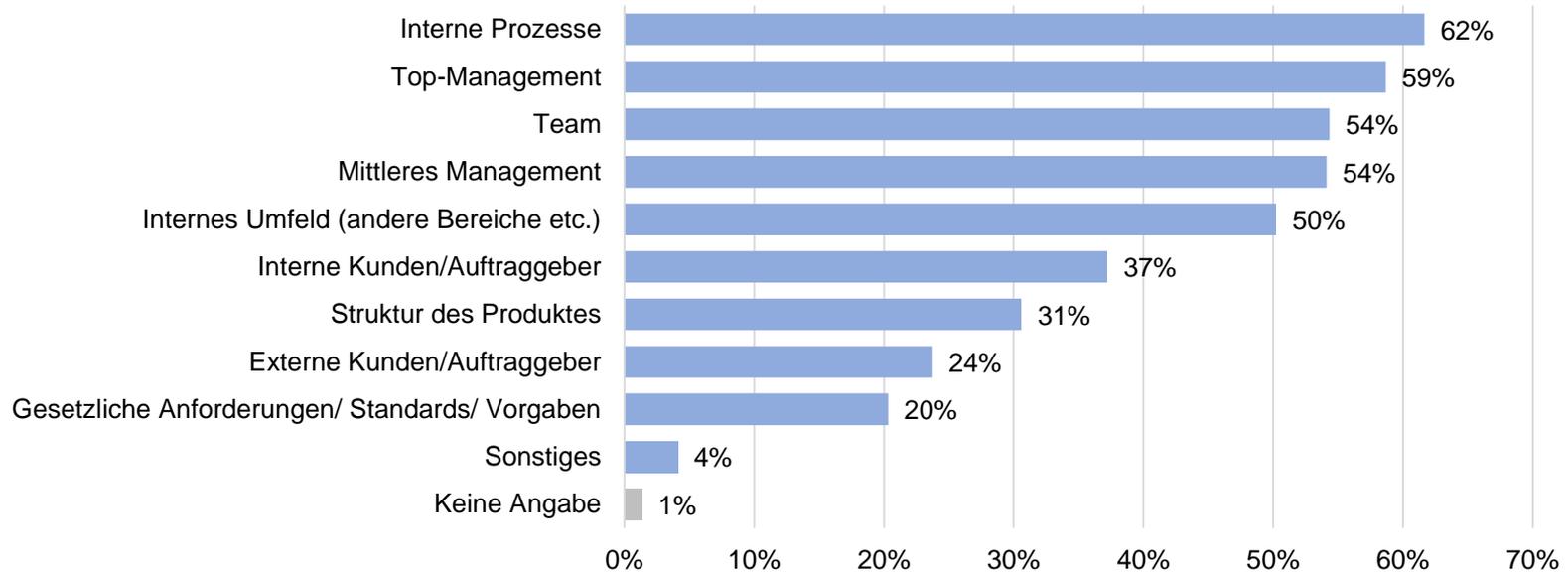
Multiple Choice, n = 436

Antworten aus den Gruppen „Durchgängig agil“, „Hybrid“ und „Selektiv“

# Herausforderungen bei der Umsetzung agiler Ansätze (1/2)



*Was sind die wichtigsten Herausforderungen für eine erfolgreiche Umsetzung von agilen Ansätzen?*



Multiple Choice, n = 438

Antworten aus den Gruppen „Durchgängig agil“, „Hybrid“ und „Selektiv“

## Herausforderungen bei der Umsetzung agiler Ansätze (2/2)



Die durchgängig agilen, hybriden und selektiven Anwender wurden gefragt, was die wichtigsten Herausforderungen zur erfolgreichen Umsetzung agiler Ansätze sind.

62 % der Befragten gaben interne Prozesse und 59 % gaben das Top-Management als größte Herausforderungen an.

Das Team und das mittlere Management wurden jeweils mit 54 % als weitere Herausforderungen zur erfolgreichen Umsetzung agiler Ansätze genannt.

Weitere Herausforderungen sind das interne Umfeld (50 %), interne Kunden/Auftraggeber (37 %) und die Struktur des Produktes (31 %).

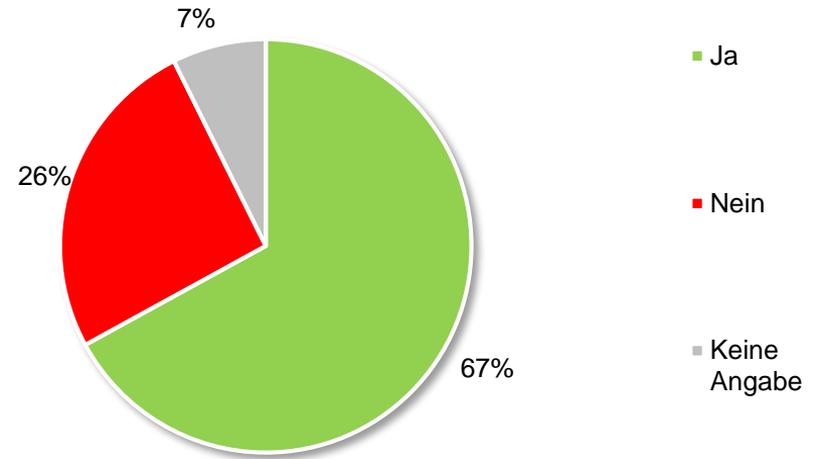
24 % geben externe Kunden/Auftraggeber als Herausforderung an und 20 % nennen gesetzliche Anforderungen/Standards/Vorgaben als Herausforderung zur erfolgreichen Umsetzung agiler Ansätze.

## Organisationseinheit für methodische Ansätze (1/5)

Bei 67 % der befragten Teilnehmer aus den Gruppen durchgängig agil, hybrid und selektiv gibt es im Unternehmen eine Organisationseinheit, die die Nutzung von agilen Ansätzen fördert.

Bei 26 % der Befragten gibt es keine solche Organisationseinheit oder Gruppe.

*Gibt es eine Organisationseinheit oder Gruppe, die die Nutzung von agilen Ansätzen unterstützt und fördert?*



Single Choice, n = 434

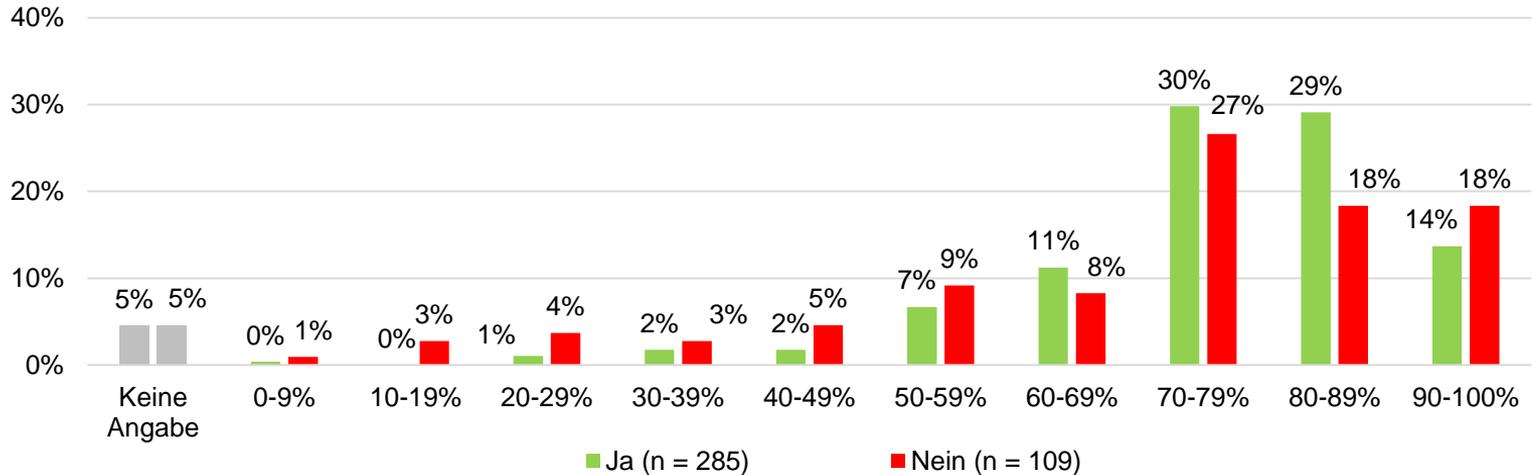
Antworten aus den Gruppen „Durchgängig agil“, „Hybrid“ und „Selektiv“

# Organisationseinheit für methodische Ansätze (2/5) - Erfolgsquote und zentrale Organisationseinheit



*Gibt es eine Organisationseinheit oder Gruppe, die die Nutzung von agilen Ansätzen unterstützt und fördert?*

*Wie hoch schätzen Sie die Erfolgsquote Ihrer Projekte/Entwicklungsprozesse ein, die mit agilen Ansätzen durchgeführt wurden?*



Single Choice

Antworten aus den Gruppen „Durchgängig agil“, „Hybrid“ und „Selektiv“. Auswertung der Erfolgsquote mit/ohne Organisationseinheit für klassisches Projektmanagement.

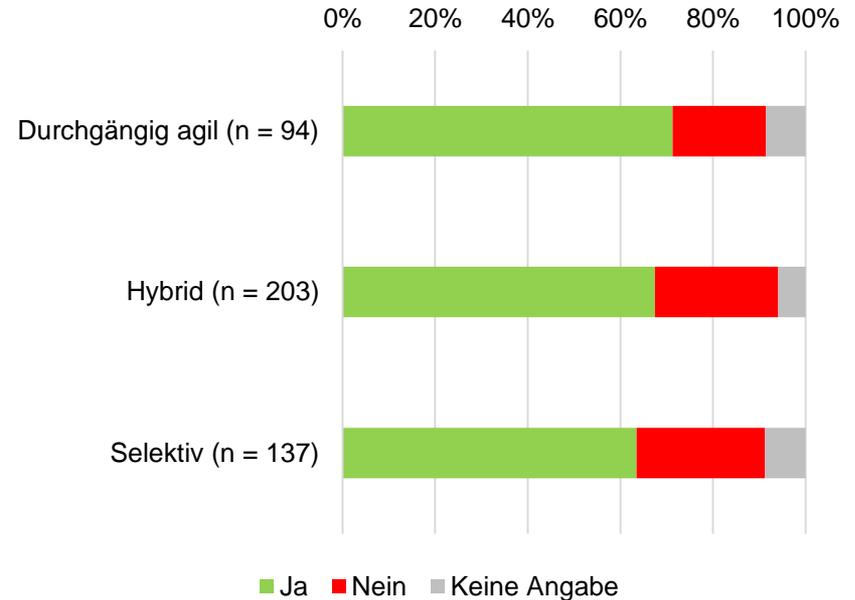
## Organisationseinheit für methodische Ansätze (3/5)

Bei 71 % der durchgängig agilen Anwender gibt es eine Organisationseinheit oder Gruppe, die die Nutzung von agilen Ansätzen unterstützt und fördert.

Bei den hybriden Anwendern sind es 67 % und bei den Selektiven 64 %.

Bei 20 % der durchgängig agilen Anwender, bei 27 % der hybriden Anwender sowie bei 28 % der selektiven Anwender gibt es keine solche Organisationseinheit oder Gruppe.

*Gibt es eine Organisationseinheit oder Gruppe, die die Nutzung von agilen Ansätzen unterstützt und fördert?*



Single Choice

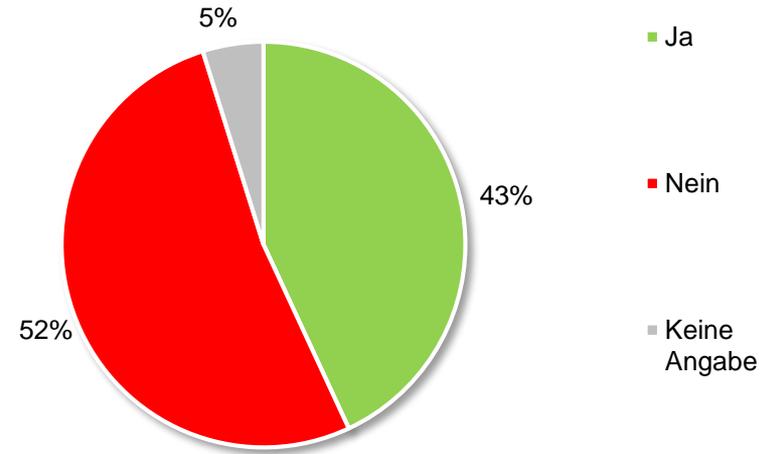
Antworten aus den Gruppen „Durchgängig agil“, „Hybrid“ und „Selektiv“

## Organisationseinheit für methodische Ansätze (4/5)

43 % der durchgängig agilen, hybriden und selektiven Teilnehmer geben an, dass diese Organisationseinheit auch für klassisches Projektmanagement zuständig ist.

Bei 52 % hingegen ist dies nicht der Fall.

*Ist diese Organisationseinheit auch für klassisches Projektmanagement zuständig?  
(bspw. Agile Center of Excellence)*



Single Choice, n = 288

Antworten aus der Gruppe „Ja“ bei gibt es eine Organisationseinheit oder Gruppe, die die Nutzung von agilen Ansätzen unterstützt und fördert

# Organisationseinheit für methodische Ansätze (5/5)

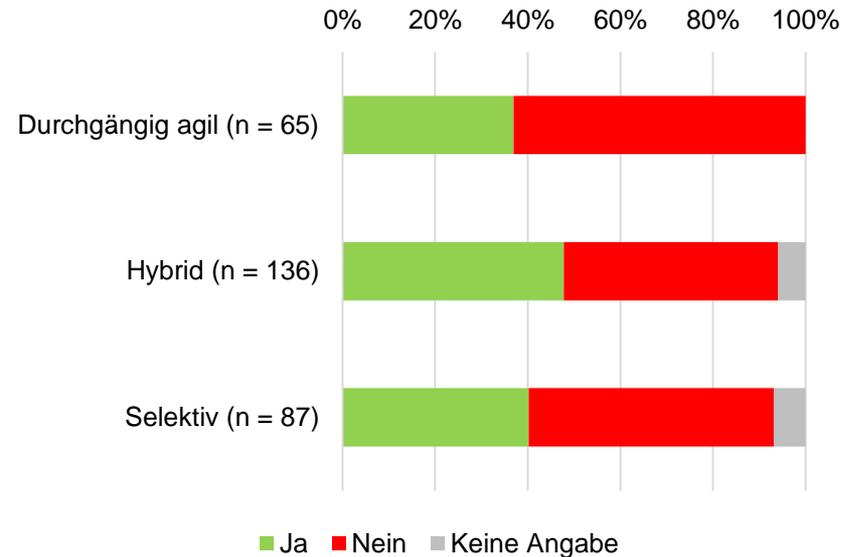


*Ist diese Organisationseinheit auch für klassisches Projektmanagement zuständig? (bspw. Agile Center of Excellence)*

Bei 37 % der durchgängig agilen Anwender ist diese Organisationseinheit oder Gruppe auch für klassisches Projektmanagement zuständig.

Bei den hybriden Anwendern sind es 48 % und bei den Selektiven 40 %.

Bei 63 % der durchgängig agilen Anwender, bei 46 % der hybriden Anwender sowie bei 53 % der selektiven Anwender ist diese Organisationseinheit nicht für klassisches Projektmanagement zuständig.



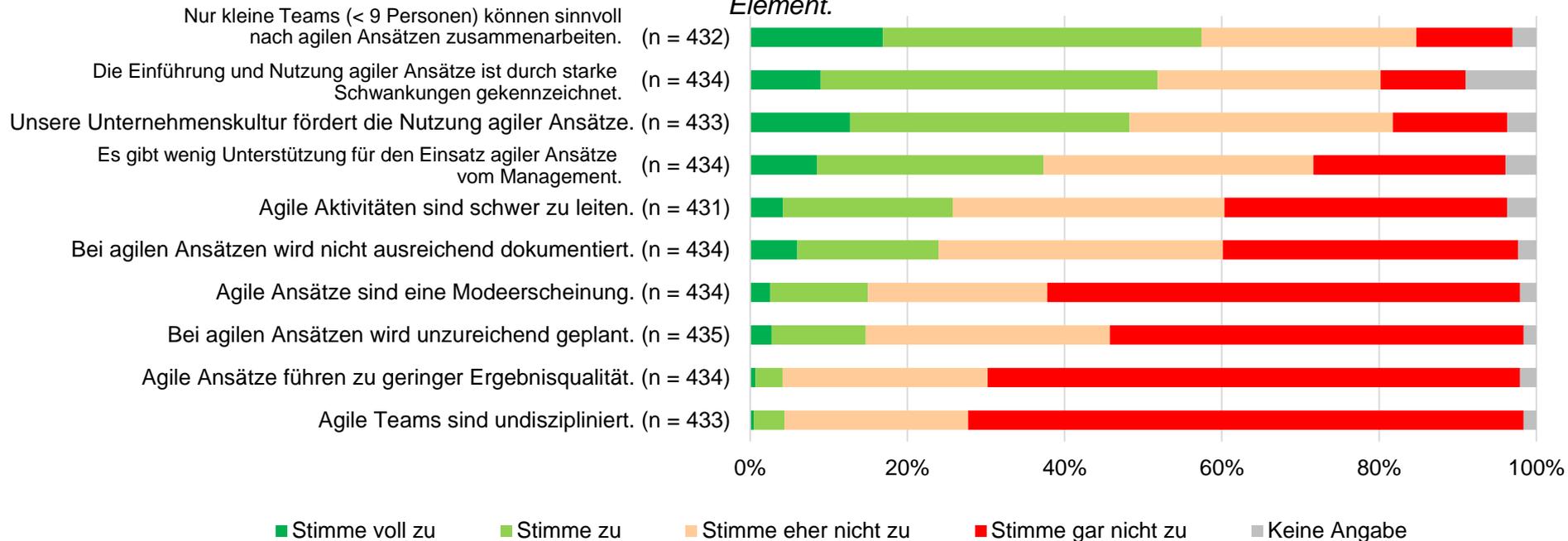
Single Choice

Antworten aus der Gruppe „Ja“ bei gibt es eine Organisationseinheit oder Gruppe, die die Nutzung von agilen Ansätzen unterstützt und fördert

# Agile Ansätze in Unternehmen



Wie stark stimmen Sie mit folgenden Aussagen überein? Bitte wählen Sie die passende Antwort für jedes Element.



Single Choice

Antworten aus den Gruppen „Durchgängig agil“, „Hybrid“ und „Selektiv“

# Klassisches Projektmanagement

---

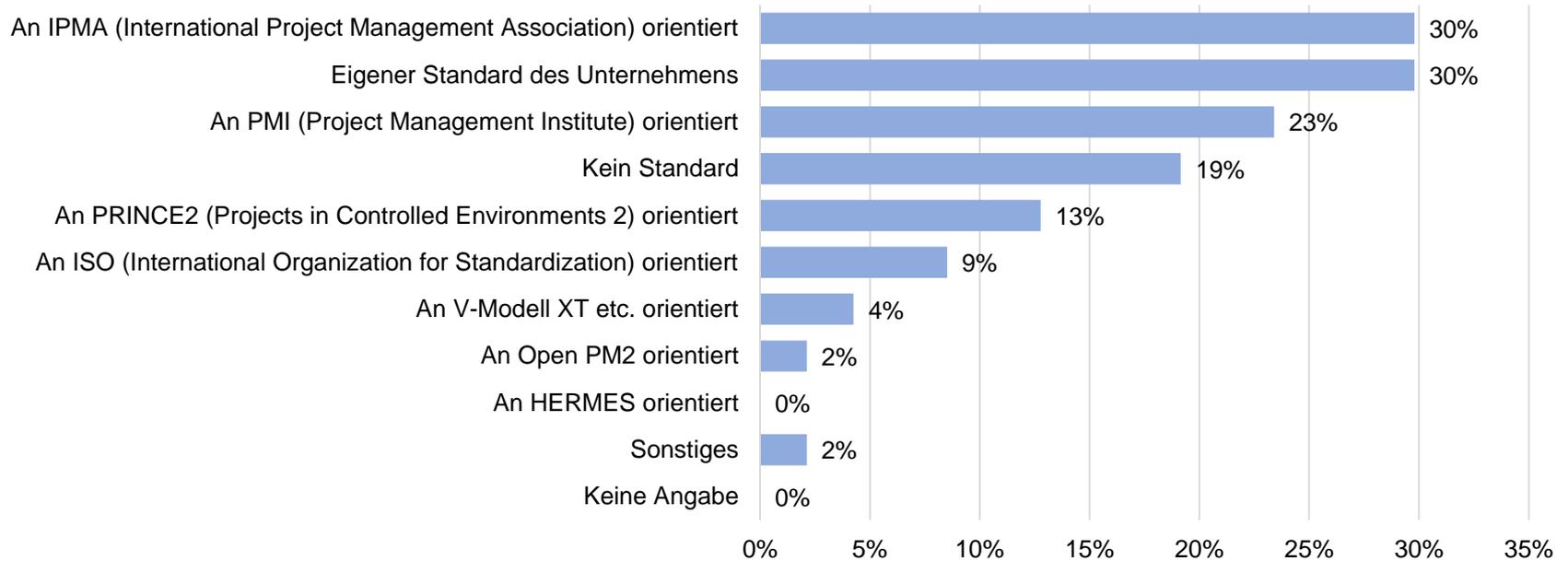
# Klassisches Projektmanagement

---

- Ausrichtung am Projektmanagement-Standard
- Größe klassischer Projektmanagement-Teams
- Vergleich - Größe klassischer Projektmanagement-Teams und agiler Teams
- Themenbereiche des klassischen Projektmanagements
- Vergleich - Themenbereiche agiler Ansätze, des klassischen Projektmanagements und von Scaling Frameworks
- Organisationseinheit bei klassischem Projektmanagement
- Bewertung klassische Projektmanagement-Methoden

## Ausrichtung am Projektmanagement-Standard (1/2)

*Nach welchem Standard ist Ihr Projektmanagement-Ansatz ausgerichtet?*



Multiple Choice, n = 47

Antworten aus der Gruppe „Durchgängig klassisch“

## Ausrichtung am Projektmanagement-Standard (2/2)

---

Es wird deutlich, dass der Großteil der Projekte an den Standards der IPMA (30 %) oder an eigenen Standards der Unternehmen (30 %) ausgerichtet wird.

23 % der Teilnehmer geben an, dass ihr Projektmanagement-Standard an PMI, an keinem Standard (19 %) oder an PRINCE2 (13 %) orientiert ist.

Als „Sonstiges“ wurde angegeben: „Häufig ausgerichtet an den Vorgaben des Auftraggebers.“

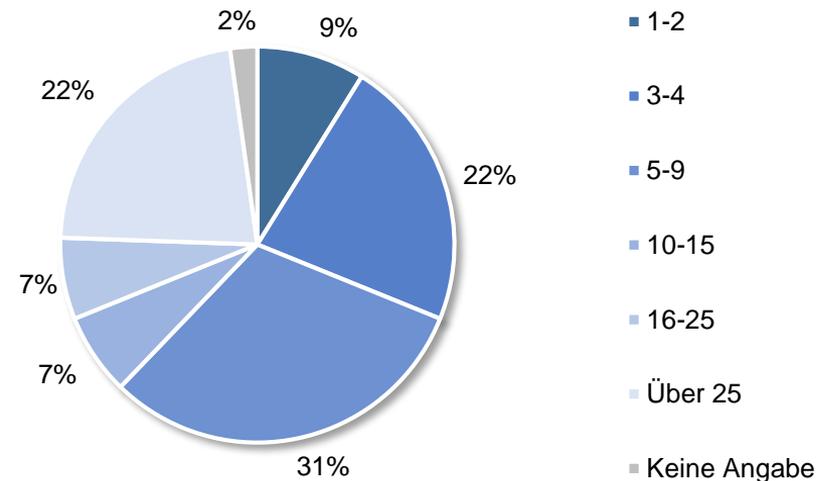
## Größe klassischer Projektmanagement-Teams

In einem klassischen Projektmanagement-Team arbeiten bei 22 % der Befragten 3-4 Personen. Bei 31 % sind es 5-9 Personen, bei 7 % 10-15 Personen und bei ebenfalls 7 % besteht das Team aus 16-25 Personen.

Die Teamgröße von 1-2 Personen wurde von 9 % der Befragten ausgewählt und die Antwortmöglichkeit "über 25 Personen" wurde von 22 % ausgewählt.

Auch im klassischen Projektmanagement ist die Teamgröße 5-9 Personen am stärksten verbreitet, allerdings nicht so ausgeprägt wie bei agilen Ansätzen auf Team-Ebene.

Wie viele Personen arbeiten in Ihrem Bereich typischerweise in einem (klassischen) Projektmanagement-Team?

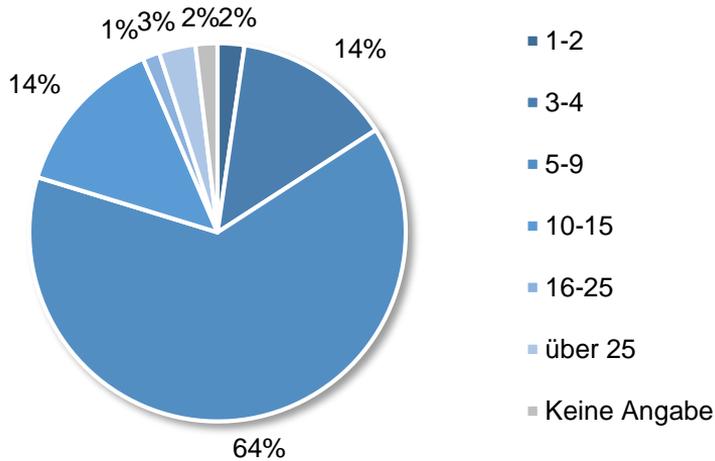


Single Choice, n = 45

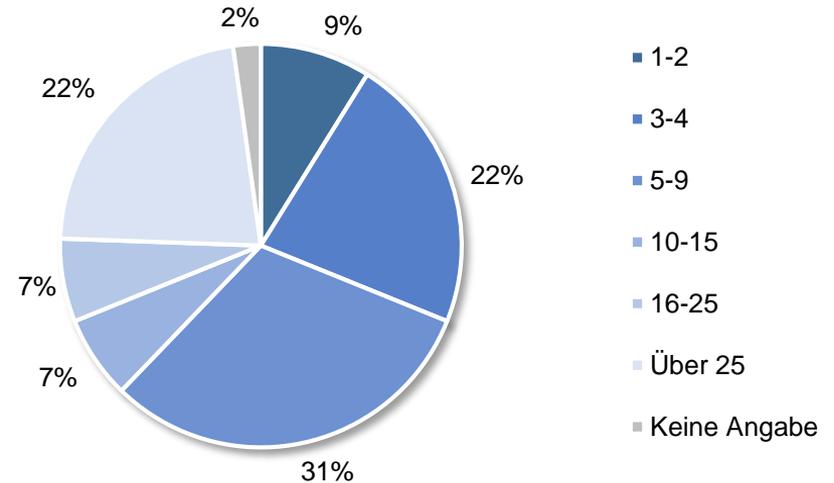
Antworten aus der Gruppe „Durchgängig klassisch“

# Vergleich - Größe klassischer Projektmanagement-Teams und agiler Teams

Wie viele Personen arbeiten in Ihrem Bereich typischerweise in einem agilen Team?



Wie viele Personen arbeiten in Ihrem Bereich typischerweise in einem (klassischen) Projektmanagement-Team?



Single Choice, n = 478

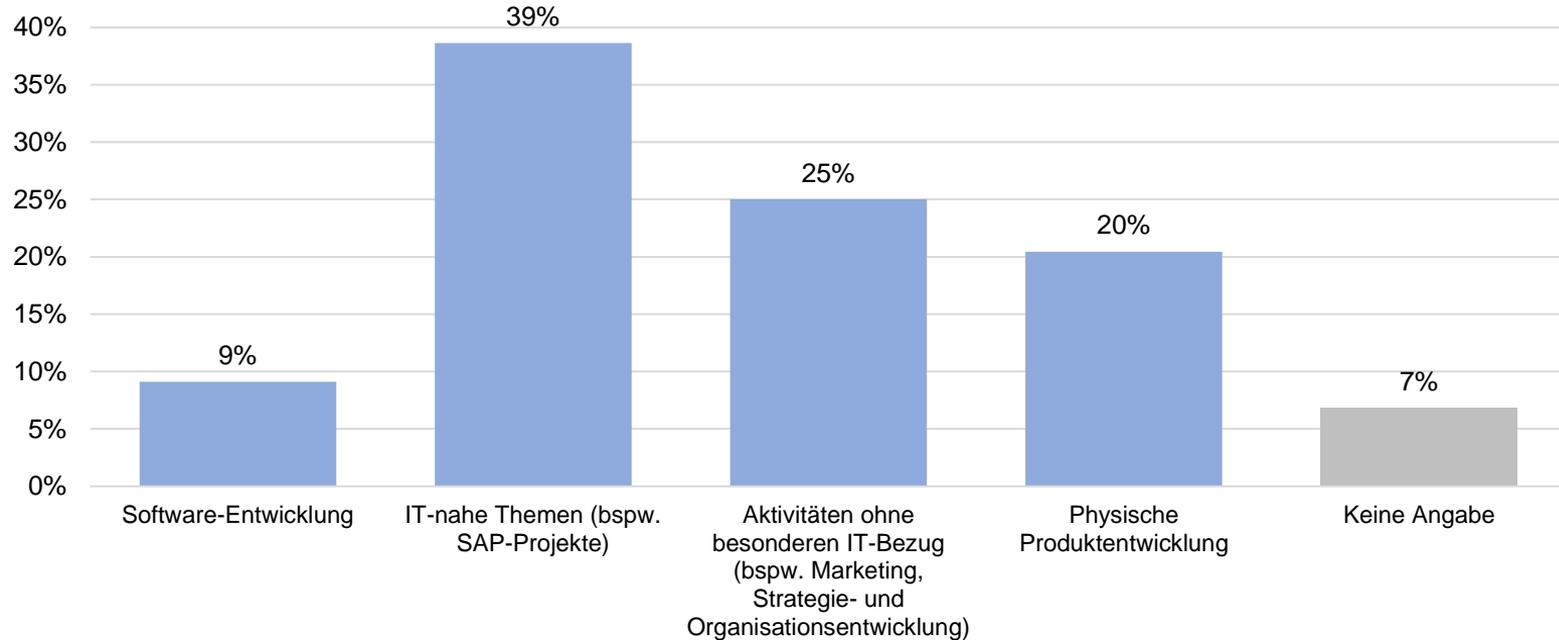
Antworten aus den Gruppen „Durchgängig agil“, „Hybrid“ und „Selektiv“

Single Choice, n = 45

Antworten aus der Gruppe „Durchgängig klassisch“

## Themenbereiche des klassischen Projektmanagements (1/2)

*In welchen Themenbereichen nutzen Sie Projektmanagement?*



Single Choice, n = 44

Antworten aus der Gruppe „Durchgängig klassisch“

## Themenbereiche des klassischen Projektmanagements (2/2)

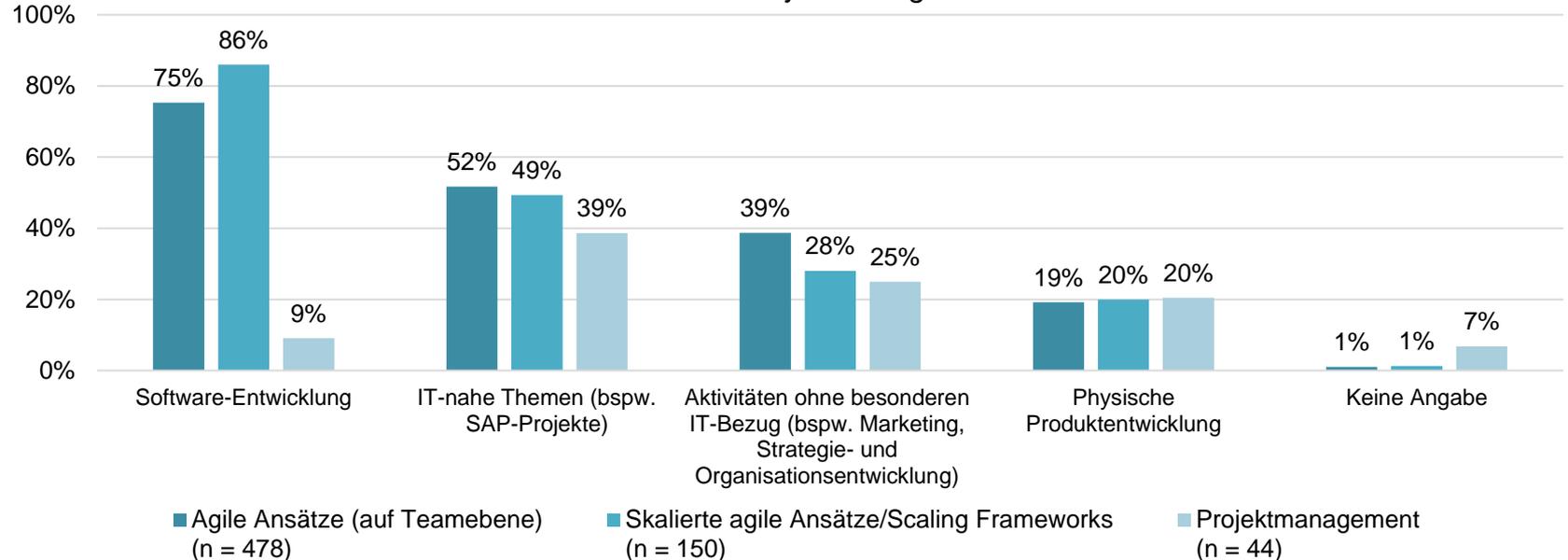
---

Klassisches Projektmanagement wird von 9 % der durchgängig klassischen Anwender im Themenbereich der Software-Entwicklung und von 39 % bei IT-nahen Themen genutzt.

25 % verwenden klassisches Projektmanagement bei Aktivitäten ohne besonderen IT-Bezug und 20 % nutzen es im Bereich der physischen Produktentwicklung.

# Vergleich - Themenbereiche agiler Ansätze, des klassischen Projektmanagements und von Scaling Frameworks

*In welchen Themenbereichen nutzen Sie agile Ansätze/ skalierte agile Ansätze/Scaling Frameworks/ Projektmanagement?*



\* Es ist zu beachten, dass die Frage-/ Antwortmöglichkeiten nicht vollständig gleich strukturiert waren. Bei agilen Ansätzen (auf Teamebene) sowie bei skalierten agilen Ansätzen/Scaling Frameworks wurden die Antwortoptionen als Multiple Choice gegeben, bei klassischem Projektmanagement hingegen als Single Choice.

Multiple Choice / Single Choice

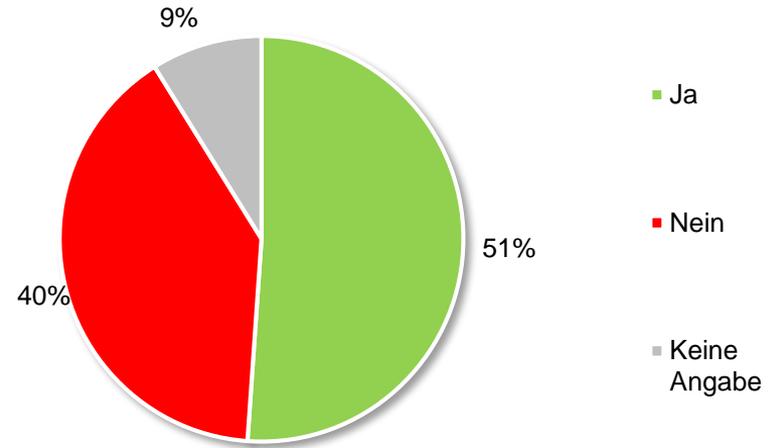
Antworten aus den Gruppen „Durchgängig agil“, „Hybrid“, „Selektiv“ und „Durchgängig klassisch“.

# Organisationseinheit bei klassischem Projektmanagement (1/2)

Bei 51 % der befragten Teilnehmer gibt es im Unternehmen eine Organisationseinheit, die für klassisches Projektmanagement zuständig ist.

Bei 40 % der Befragten gibt es keine solche Organisationseinheit.

*Gibt es in Ihrem Unternehmen eine Organisationseinheit, die für klassisches Projektmanagement zuständig ist (bspw. Project Management Office)?*



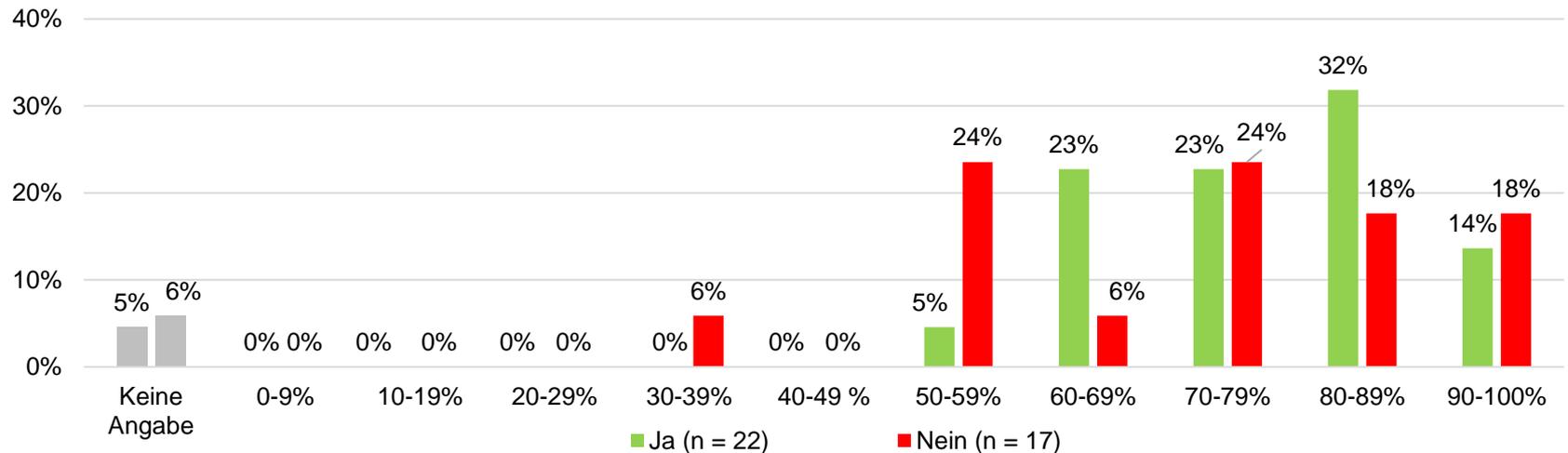
Single Choice, n = 45

Antworten aus der Gruppe „Durchgängig klassisch“

# Organisationseinheit bei klassischem Projektmanagement (2/2) – Erfolgsquote mit/ohne Organisationseinheit

*Gibt es in Ihrem Unternehmen eine Organisationseinheit, die für klassisches Projektmanagement zuständig ist (bspw. Project Management Office)?*

*Wie hoch schätzen Sie die Erfolgsquote der Projekte-/ Entwicklungsprozesse ein, die mit klassischen Projektmanag*



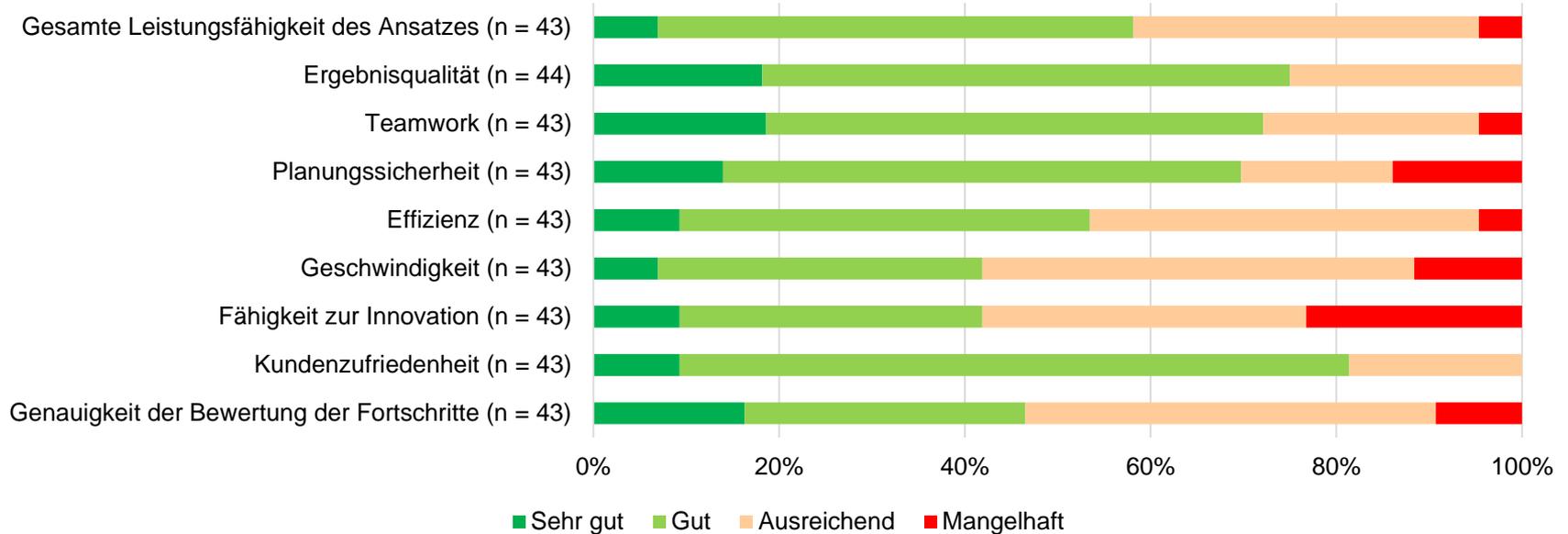
\* Die Angaben sind aufgrund der geringen Teilnehmeranzahl bei dieser Frage nur bedingt aussagekräftig.

Single Choice

Antworten aus der Gruppe „Durchgängig klassisch“, Auswertung der Erfolgsquote mit/ohne Organisationseinheit für klassisches Projektmanagement.

# Bewertung klassische Projektmanagement-Methoden

*Bewerten Sie bitte die mit klassischen Projektmanagement-Methoden durchgeführten Projekte/Entwicklungsprozesse anhand der untenstehenden Merkmale sowie der Erfahrungen, die in Ihrem Tätigkeitsbereich gemacht wurden.*



Single Choice

Antworten aus der Gruppe „Durchgängig klassisch“

# Skills und Kontext

---

## Skills und Kontext

---

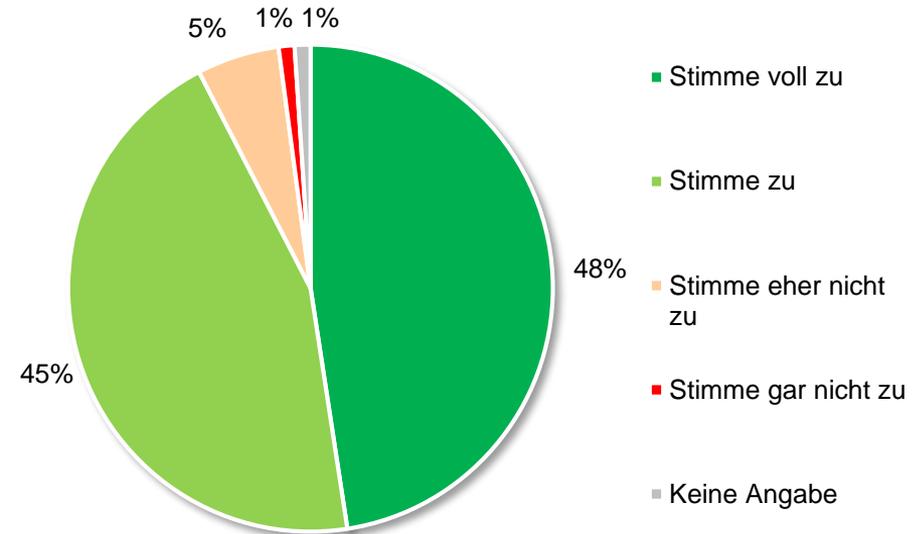
- Zufriedenheit mit der Tätigkeit
- Bewertung von Aufgabenstellungen
- Bewertung der persönlichen Kompetenzen
- Bewertung des beruflichen Umfeldes in Bezug auf die Kompetenzen
- Vernetzung und Zusammenarbeit
- Umfeld des Ansatzes
- Teamstruktur/-verteilung

## Zufriedenheit mit der Tätigkeit (1/2)

Mit 48 % haben die Befragten am häufigsten angegeben, dass ihre Tätigkeit sie voll erfüllt/motiviert/ inspiriert.

45% stimmen der Aussage zu und 5 % stimmen dem nicht zu.

*Meine Tätigkeit erfüllt/motiviert/inspiriert mich.*



Single Choice, n = 473

Antworten aus den Gruppen „Durchgängig agil“, „Hybrid“, „Selektiv“ und „Durchgängig klassisch“.

## Zufriedenheit mit der Tätigkeit (2/2)

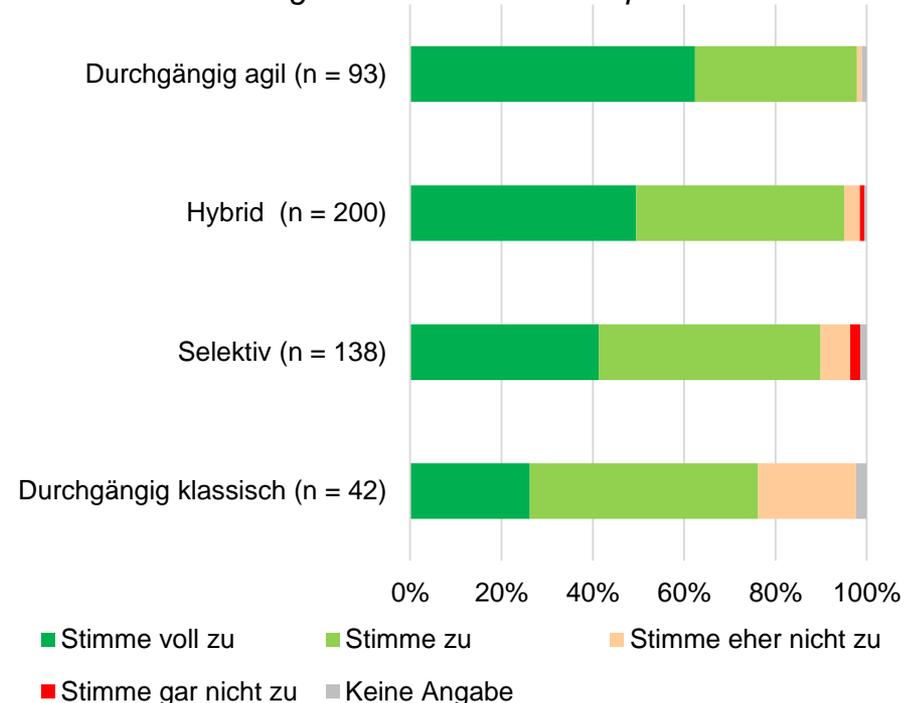
Die höchste Arbeitszufriedenheit wird von den durchgängig agil arbeitenden Befragten angegeben (62 % stimmen voll zu, 35 % stimmen zu).

Bei den hybriden Teilnehmern stimmen 50 % der Aussage voll zu und 46 % stimmen zu.

41 % der selektiven Teilnehmer stimmen der Aussage voll zu und 49 % stimmen zu. 2 % stimmen der Aussage gar nicht zu.

Unter den durchgängig klassisch arbeitenden Teilnehmern fällt die Prozentzahl derer, die der Aussage voll zustimmen, im Verhältnis am geringsten aus. Hier sind es 26 % und 50 % stimmen der Aussage zu.

*Meine Tätigkeit erfüllt/motiviert/inspiriert mich.*



Single Choice

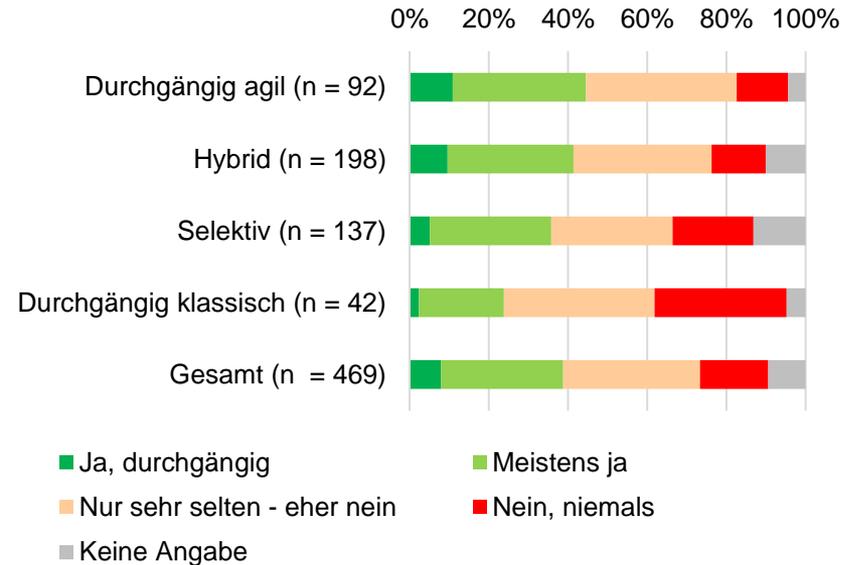
Antworten aus den Gruppen „Durchgängig agil“, „Hybrid“, „Selektiv“ und „Durchgängig klassisch“.

# Bewertung von Aufgabenstellungen

Von den durchgängig agil arbeitenden Teilnehmern gibt der größte Teil an, dass nur sehr selten aktuelle und anstehende Aufgaben bezüglich ihrer Komplexität bewertet werden.

Der größte Teil derer, die angeben, bevorstehende Aufgaben niemals bezüglich ihrer Komplexität zu bewerten, findet sich unter den durchgängig klassisch arbeitenden Befragten.

*Bewerten Sie aktuelle und anstehende Aufgabenstellungen systematisch bezüglich Ihrer Komplexität (bspw. mit Hilfe des Cynefin Frameworks oder Stacey Matrix)?*



Single Choice

Antworten aus den Gruppen „Durchgängig agil“, „Hybrid“, „Selektiv“ und „Durchgängig klassisch“.

## Anmerkung/Hinweis



Die Befragten wurden gebeten, ihre persönlichen Kompetenzen sowie ihr berufliches Umfeld in Bezug auf die Bereiche „Perspective“, „People“, und „Practice“ zu bewerten, die unter anderem von der IPMA genutzt werden.

Den Befragten wurde zur Bearbeitung dieser Frage folgende Begriffserklärungen zur Verfügung gestellt:

- Perspective = Kontextabhängige Kompetenzen, wie bspw. Projektstrategie, Governance und Kultur.
- People = Persönliche und interpersönliche Kompetenzen bspw. Zuverlässigkeit
- Practice = Spezifische Methoden, Werkzeuge und Techniken, die in den Projekten, Programmen und Portfolios genutzt werden, um einen erfolgreichen Abschluss zu erreichen, bspw. Stakeholderanalyse.

## Bewertung der persönlichen Kompetenzen (1/2)

Bezogen auf die Kompetenzbereiche „Perspective“, „People“ und „Practice“ werden die persönlichen Kompetenzen in allen Bereichen zu 80% als mindestens gut bewertet (89% „People“, 85% „Practice“, 81% „Perspective“). Dabei bewerten sich die „durchgängig agilen“ durchgängig am besten und die „durchgängig klassischen“ Projektmanagement-Anwender durchgängig am schlechtesten.

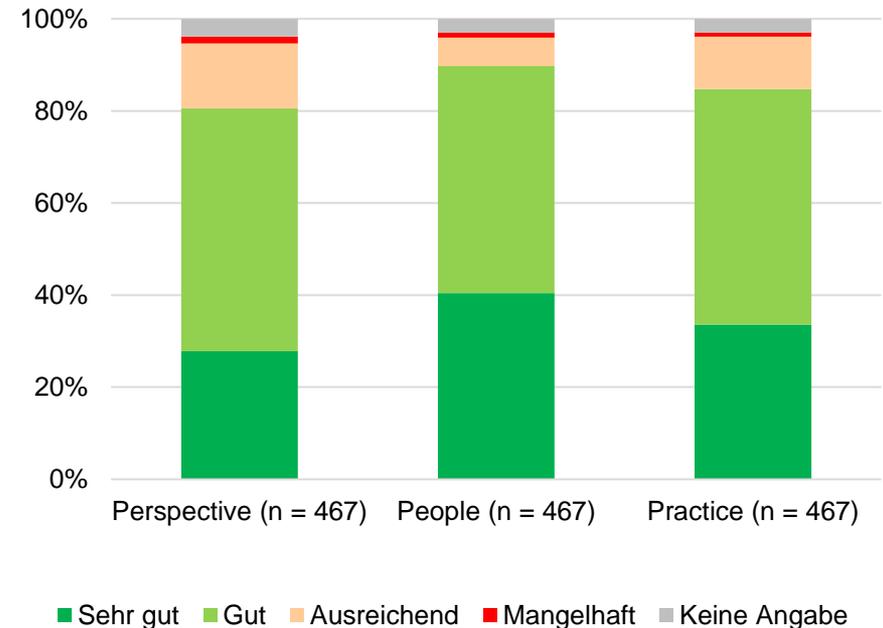
Im Bereich Perspective bewerten 53 % ihre persönlichen Kompetenzen als „Gut“ und 28 % als „Sehr gut“.

Mit 40 % bewerten die meisten Befragten ihre persönlichen Kompetenzen im Bereich People mit „Sehr gut“ und 49 % als „Gut“.

Im Bereich Practice stufen 34 % ihre persönlichen Kompetenzen als „Sehr gut“ 51 % als „Gut“ ein.

4 % der Befragten haben ihre Kompetenzen im Bereich Perspective jedoch mit „Mangelhaft“ bewertet.

Wie bewerten Sie Ihre persönlichen Kompetenzen in den folgenden Bereichen:



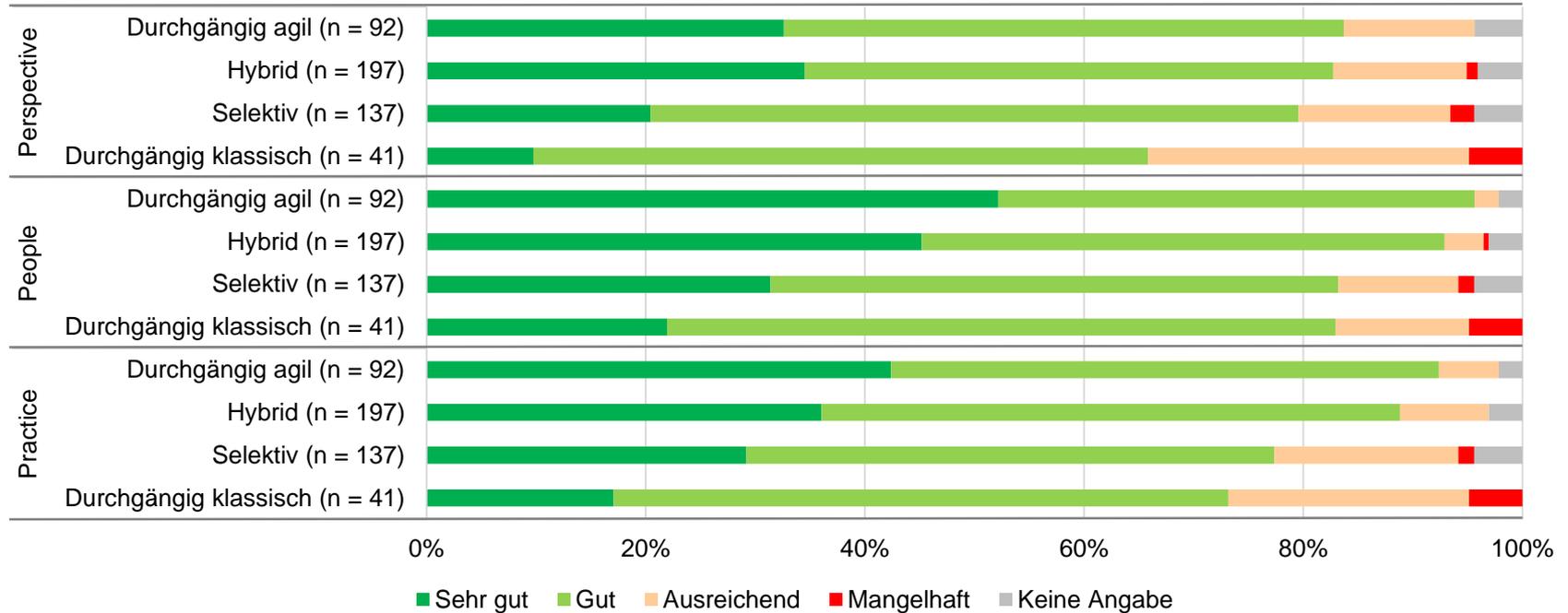
Single Choice, n = 467

Antworten aus den Gruppen „Durchgängig agil“, „Hybrid“, „Selektiv“ und „Durchgängig klassisch“.

# Bewertung der persönlichen Kompetenzen (2/2)



Wie bewerten Sie Ihre persönlichen Kompetenzen in den folgenden Bereichen:



Single Choice

Antworten aus den Gruppen „Durchgängig agil“, „Hybrid“, „Selektiv“ und „Durchgängig klassisch“.

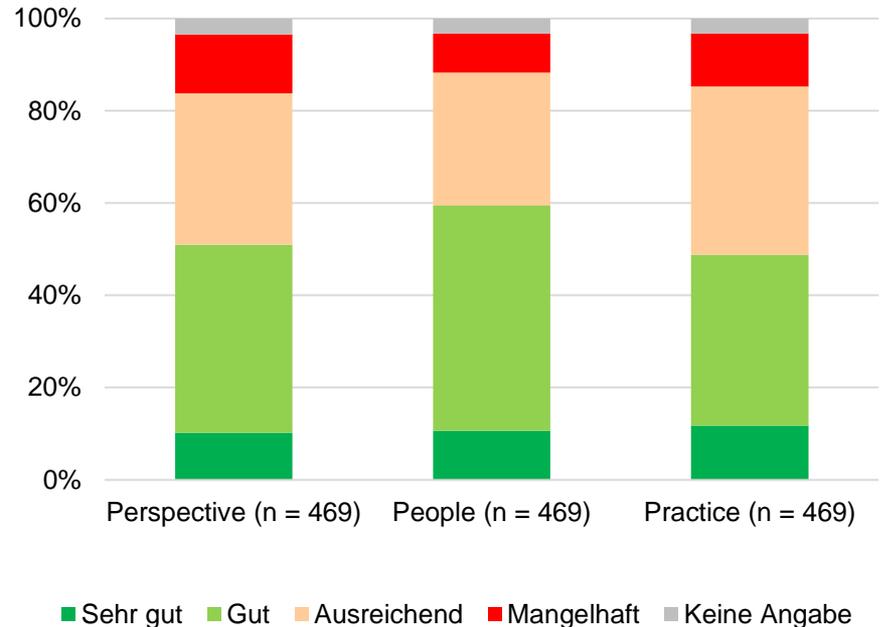
# Bewertung des beruflichen Umfeldes in Bezug auf die Kompetenzen (1/2)

Die Befragten geben zu ungefähr gleichen Teilen an, dass ihr berufliches Umfeld „Sehr gute“ Kompetenzen über die drei Bereiche hinweg hat. Mit „Gut“ wird am häufigsten der Bereich People bewertet und mit „Mangelhaft“ am häufigsten Perspective.

Während in der Eigenbewertung lediglich 4 % ihre Kompetenz in einem Bereich mit mangelhaft bewertet haben, liegt die Prozentzahl mit 12 % im gleichen Bereich bei der Bewertung des beruflichen Umfeldes deutlich höher.

In allen Bereichen werden die Kompetenzen des beruflichen Umfeldes im Schnitt schlechter als die eigenen Kompetenzen eingestuft. Wieder ist aber die relative Einschätzung bei den „durchgängig agilen“ am besten, bei den „durchgängig klassischen“ PM-Anwendern am schlechtesten. Während die Teilnehmer insgesamt zu 11 % die Kompetenzen des Umfeldes als „Mangelhaft“ einstufen, liegt die Einschätzung „Mangelhaft“ bzgl. der Kompetenzen des Umfeldes bei den klassischen PM-Anwendern bei 25 %.

Wie bewerten Sie Ihr berufliches Umfeld in Bezug auf die Kompetenzen:



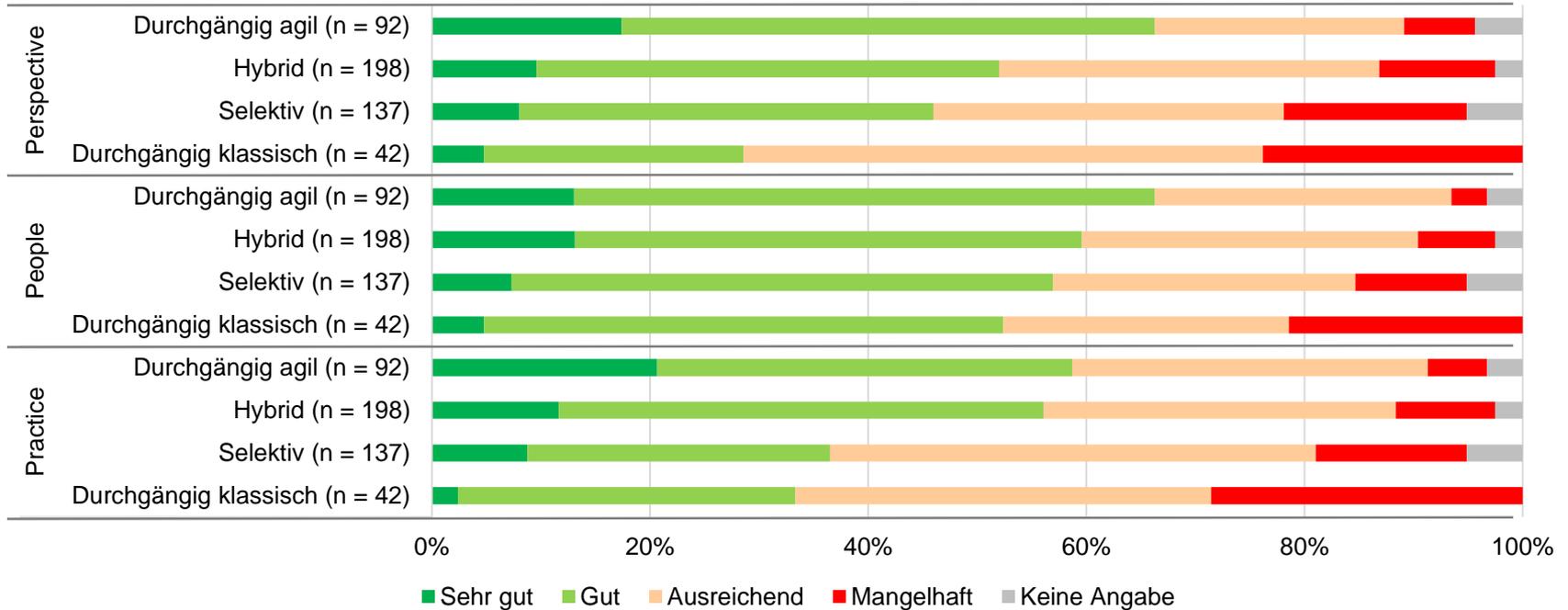
Single Choice

Antworten aus den Gruppen „Durchgängig agil“, „Hybrid“, „Selektiv“ und „Durchgängig klassisch“.

# Bewertung des beruflichen Umfeldes in Bezug auf die Kompetenzen (2/2)



Wie bewerten Sie Ihr berufliches Umfeld in Bezug auf die Kompetenzen.

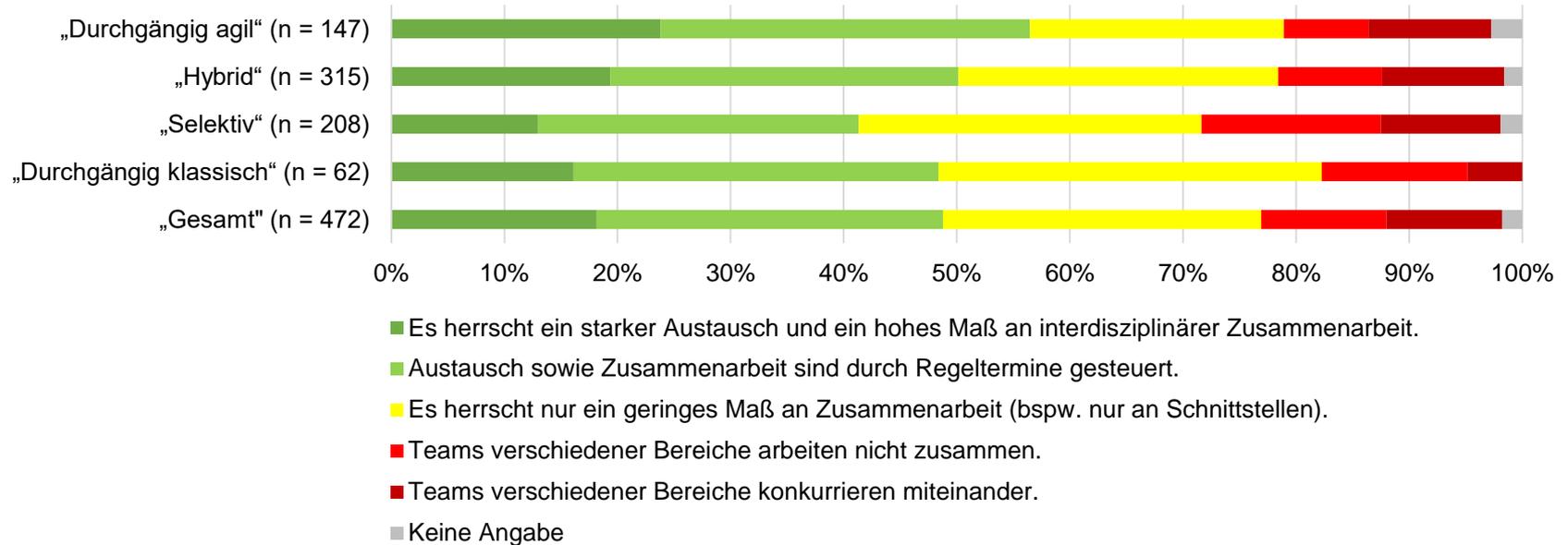


Single Choice

Antworten aus den Gruppen „Durchgängig agil“, „Hybrid“, „Selektiv“ und „Durchgängig klassisch“.

# Vernetzung und Zusammenarbeit

*Wie schätzen Sie die Zusammenarbeit und Vernetzung zwischen den Teams unterschiedlicher Bereiche in Ihrem Unternehmen ein (bspw. Zusammenarbeit zwischen Qualitätsmanagement, IT, Prozessmanagement, Compliance, Projektmanagement, PMO,...)?*



Single Choice

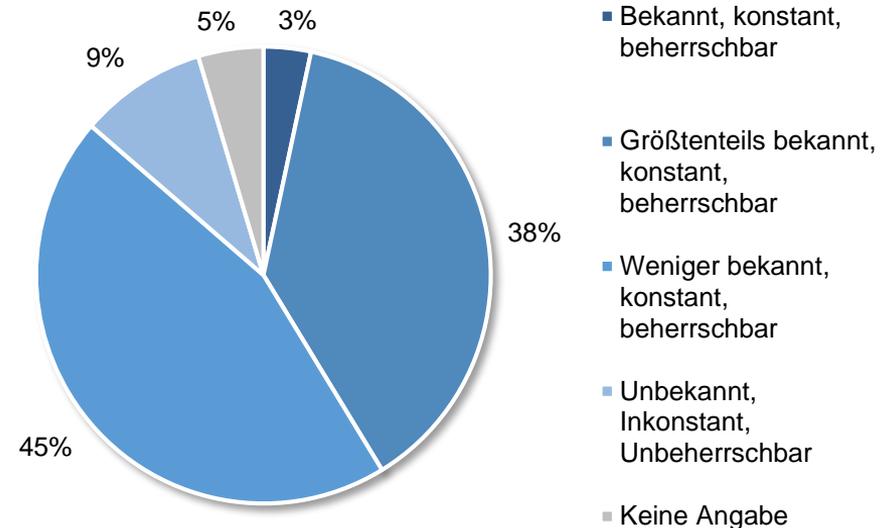
Antworten aus den Gruppen „Durchgängig agil“, „Hybrid“, „Selektiv“ und „Durchgängig klassisch“.

## Umfeld des Ansatzes (1/2)

Mit 45 % geben die Teilnehmer am häufigsten an, dass das Umfeld ihrer Tätigkeit in dem sie sich bewegen, weniger bekannt, konstant und beherrschbar ist.

Lediglich 3 % geben an, dass das Umfeld ihrer Tätigkeit bekannt, konstant und beherrschbar ist.

*Bitte ordnen Sie das Umfeld Ihrer Tätigkeit, in dem Sie sich mit Ihrem Ansatz bewegen, ein.*



Single Choice, n = 475

Antworten aus den Gruppen „Durchgängig agil“, „Hybrid“, „Selektiv“ und „Durchgängig klassisch“.

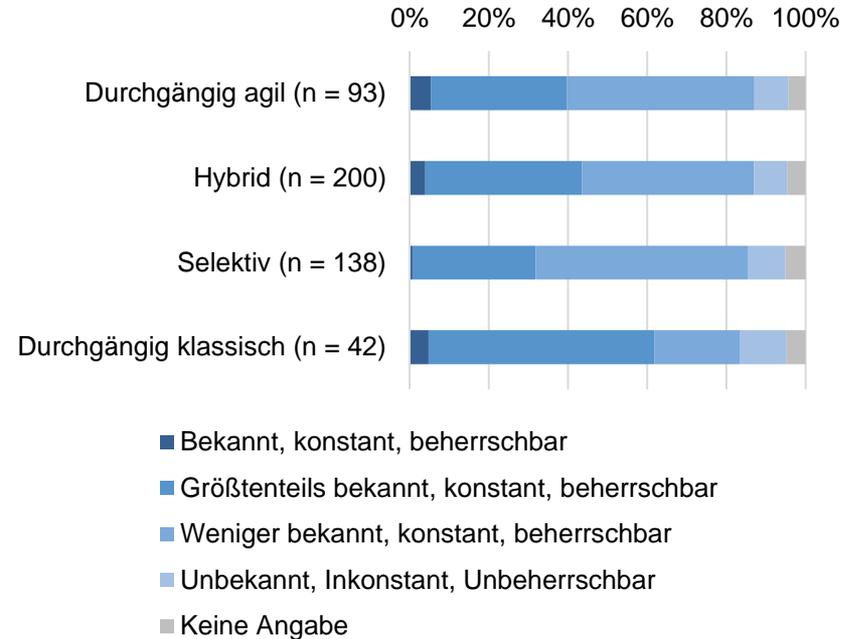
## Umfeld des Ansatzes (2/2)

39 % der durchgängig klassisch Arbeitenden bewegen sich im bekannten oder größtenteils bekannten Umfeld.

Die Unterschiede zwischen den agilen Gruppen sind eher gering, die selektiven Anwender verspüren jedoch die größte Unsicherheit.

57 % der durchgängig klassischen Anwender schätzen ihr Umfeld als größtenteils bekannt, konstant und beherrschbar ein.

*Bitte ordnen Sie das Umfeld Ihrer Tätigkeit, in dem Sie sich mit Ihrem Ansatz bewegen, ein.*



Single Choice

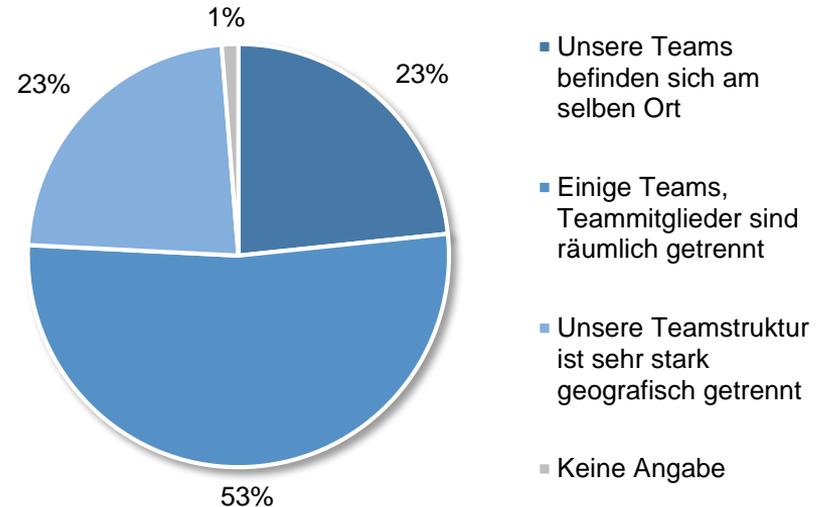
Antworten aus den Gruppen „Durchgängig agil“, „Hybrid“, „Selektiv“ und „Durchgängig klassisch“.

## Teamstruktur/-verteilung (1/3)

Mit 53 % gibt der größte Teil der Befragten an, dass einige Teams oder Teammitglieder räumlich voneinander getrennt sind.

Mit jeweils 23 % wird angegeben, dass die Teams sich entweder am gleichen Ort befinden oder die Teamstruktur sehr stark geografisch voneinander getrennt ist.

*Sind Ihre Teams am selben Ort oder geografisch verteilt?*

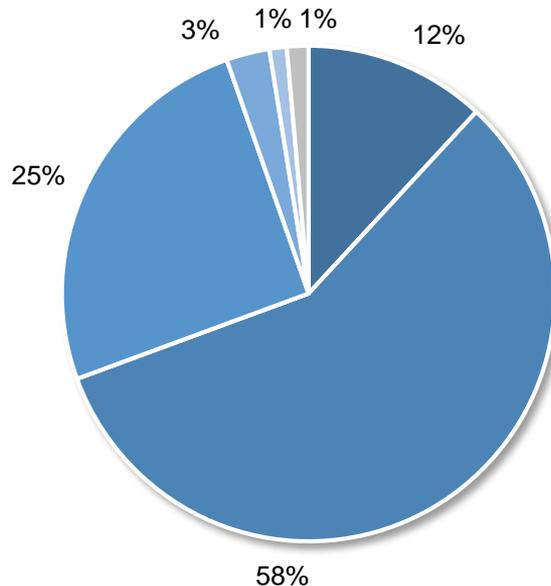


Single Choice, n = 471

Antworten aus den Gruppen „Durchgängig agil“, „Hybrid“, „Selektiv“ und „Durchgängig klassisch“.

## Teamstruktur/-verteilung (2/3)

*Inwieweit ist es Ihrer Meinung nach ein großes Hindernis für eine gute Teamleistung, nicht am selben Ort zu sein?*



- Verteilte Teams sind ein wesentlicher Faktor, der gute Teamleistung sehr erschwert
- Verteilte Teams erschweren eine gute Teamleistung
- Verteilte Teams sind kein relevanter Faktor in Bezug auf gute Teamleistung
- Verteilte Teams sind hilfreich, um eine gute Teamleistung zu gewährleisten
- Verteilte Teams sind sehr hilfreich, um eine gute Teamleistung zu gewährleisten
- Keine Angabe

Single Choice, n = 353

Antworten aus den Gruppen „Unsere Teamstruktur ist sehr stark geografisch getrennt“ und „Einige Teams, Teammitglieder sind räumlich getrennt“

## Teamstruktur/-verteilung (3/3)



12 % der Befragten geben an, dass verteilte Teams ein wesentlicher Faktor sind, der gute Teamarbeit sehr erschwert.

Für die meisten der Befragten (58 %) ist es ein großes Hindernis, dass die Teams nicht am selben Ort sind, da verteilte Teams die Teamarbeit erschweren.

Jedoch geben ebenfalls 25 % an, dass die geografische Trennung kein relevanter Faktor ist.

3 % geben sogar an, dass verteilte Teams hilfreich sind, um eine gute Teamarbeit zu erreichen.

# Teilnehmerstruktur / Demographie

---

## Teilnehmerstruktur / Demographie

---

- Hierarchieebene
- Prägung des beruflichen Hintergrunds
- Herkunftsland
- Branchenschwerpunkt
- Erfolg des Unternehmens
- Unternehmenskultur
- Arbeitsweise
- Mitarbeiterzahl
- Umsatz

## Hierarchieebene

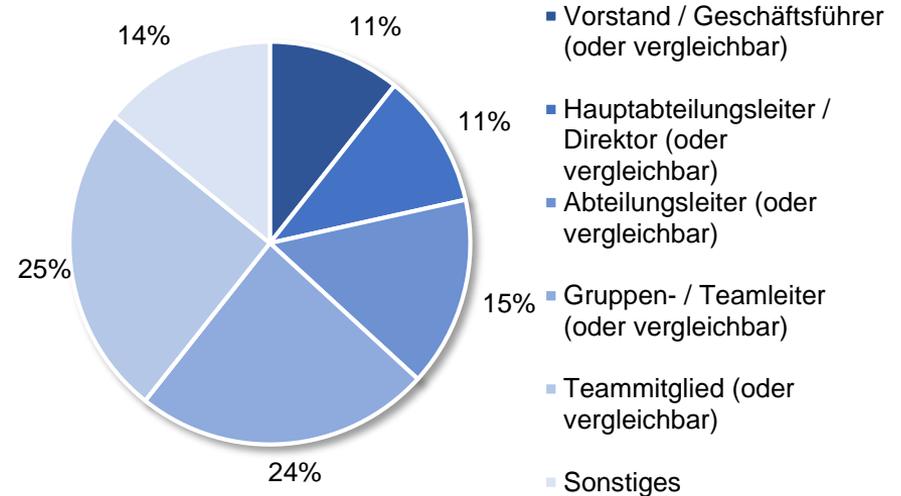
*Auf welcher Hierarchieebene sind Sie tätig?*

Die meisten Teilnehmer der Studie sind Teammitglieder (25 %).

24 % der Befragten sind Gruppen-/ oder Teamleiter.

11 % der Befragten ordnen sich einem Unternehmensvorstand zu.

11 % sind Abteilungsleiter, während 14 % sonstigen Hierarchieebenen zuzuordnen sind.



Single Choice, n = 636

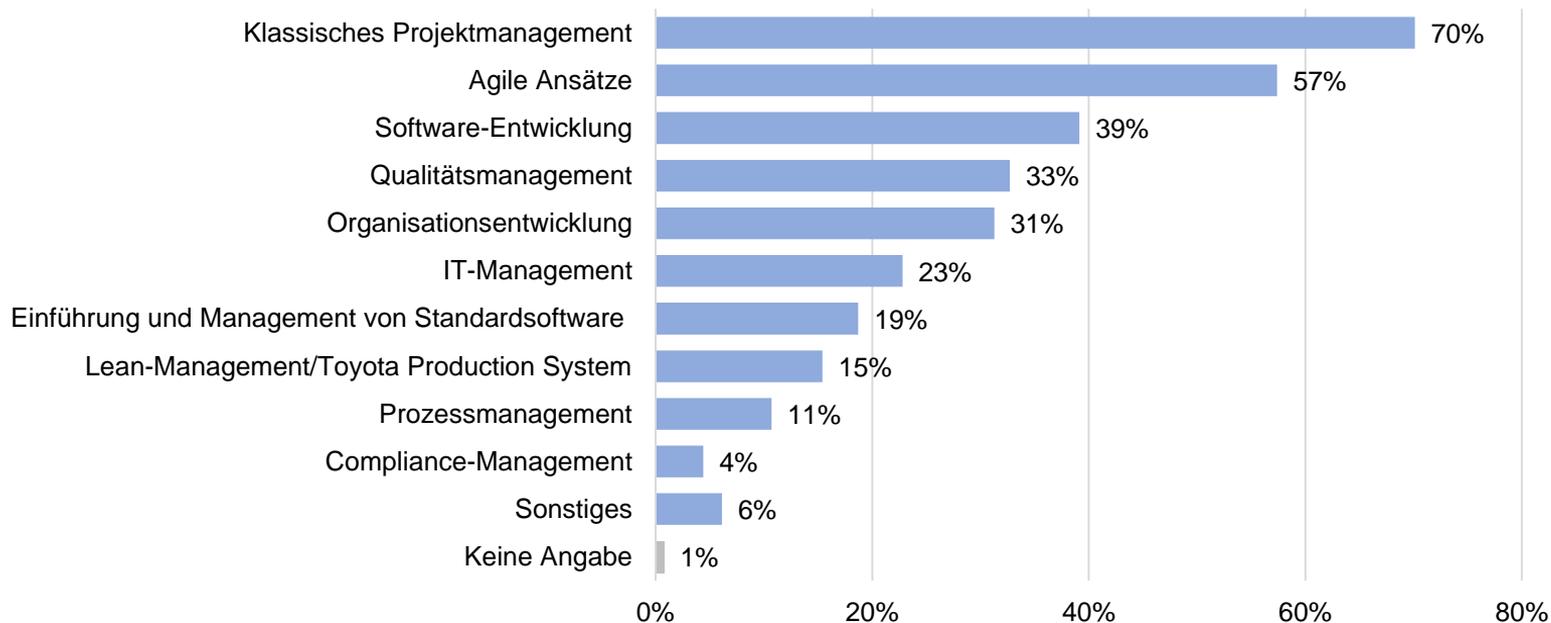
Antworten aus den Gruppen „Durchgängig agil“, „Hybrid“, „Selektiv“ und „Durchgängig klassisch“.



# Prägung des beruflichen Hintergrunds (1/2)



*Mein beruflicher Hintergrund wurde vor allem geprägt durch...*



Multiple Choice, n = 636

Antworten aus den Gruppen „Durchgängig agil“, „Hybrid“, „Selektiv“ und „Durchgängig klassisch“.



## Prägung des beruflichen Hintergrunds (2/2)



Der berufliche Hintergrund der Teilnehmer wurde am stärksten von klassischem Projektmanagement (70 %) geprägt.

Es ist bemerkenswert, dass 57 % angeben, dass ihr beruflicher Hintergrund durch agile Ansätze geprägt wurde, da agile Ansätze erst vor 10-15 Jahren aufgekommen sind.

Weiterhin wurde der berufliche Hintergrund der Studienteilnehmer durch Softwareentwicklung (39 %), Qualitätsmanagement (33 %) und Organisationsentwicklung (31 %) beeinflusst.

## Herkunftsland

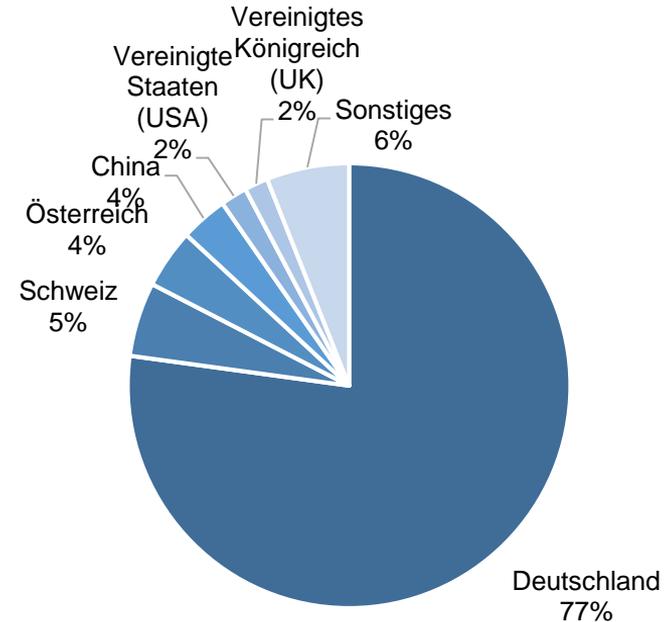
Der größte Teil der Studienteilnehmer kommt aus Deutschland (77 %).

5 % kommen aus der Schweiz, 4 % aus Österreich, 4 % aus China und 2 % aus dem Vereinigten Königreich. 2 % stammen aus den USA und 6 % aus sonstigen Ländern.

Als sonstige Länder wurden angegeben: Ägypten, Australien, Belgien, Brasilien, Dänemark, Finnland, Indien, Island, Liechtenstein, Litauen, Mexiko, Neuseeland, Niederlande, Polen, Portugal, Schweden, Spanien, Südkorea, Ukraine und Ungarn.

Die angestrebte Internationalisierung konnte nicht realisiert werden, da bei den Studienteilnehmern der deutschsprachige Raum dominiert. Gleichzeitig konnten Teilnehmer aus vielen anderen Ländern gewonnen werden.

*In welchem Land befindet sich der Unternehmensbereich, für den Sie tätig sind?*

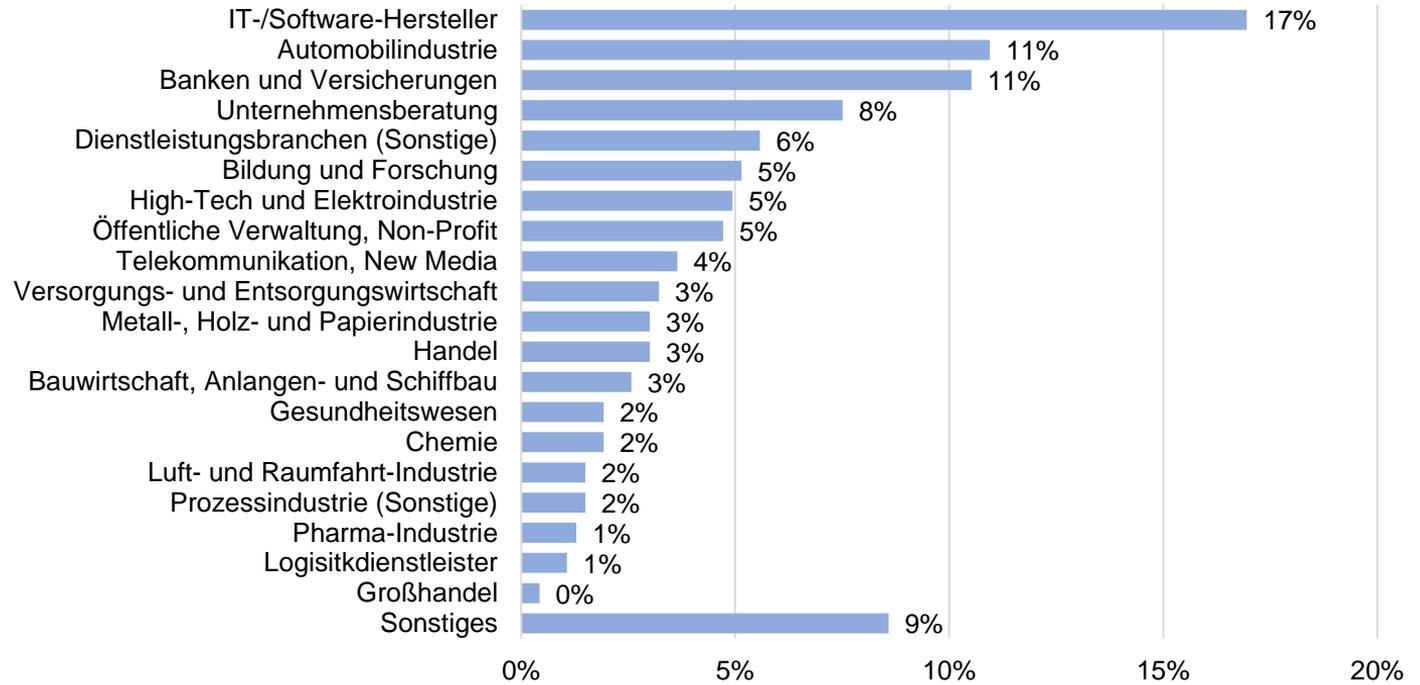


Single Choice, n = 464

Antworten aus den Gruppen „Durchgängig agil“, „Hybrid“, „Selektiv“ und „Durchgängig klassisch“.

## Branchenschwerpunkt (1/2)

Welchen Branchenschwerpunkt ordnen Sie Ihrem Unternehmen zu?



Single Choice, n = 426

Antworten aus den Gruppen „Durchgängig agil“, „Hybrid“, „Selektiv“ und „Durchgängig klassisch“.

## Branchenschwerpunkt (2/2)



Der größte Teil der Befragten ordnet das Unternehmen der Branche IT/Software-Hersteller (17 %) zu. Banken und Versicherungen (11 %), die Automobilindustrie (11 %) und Unternehmensberatung (8 %) sind weitere häufig genannte Branchenschwerpunkte der Teilnehmer.

9 % der Befragten gaben sonstige Branchen an.

Hier wurden unter anderem Agrartechnik, Bahnzulieferer, Baunebengewerbe, Branchenübergreifender Dienstleister, Handel, Prozessindustrie, Eisenbahninfrastruktur, Elektroindustrie, Energiewirtschaft, Finanzindustrie, Maschinenbau, Medien, Mischkonzern, Mobilitätsleistungen, Multispartenkonzern, Recht und Rechtsberatung, Sondermaschinenbau, Tourismus, Verlagswesen, Versandhandel, Verteidigungsindustrie, Wasser- und Energieversorgung sowie Werkzeugmaschinenbau angegeben.

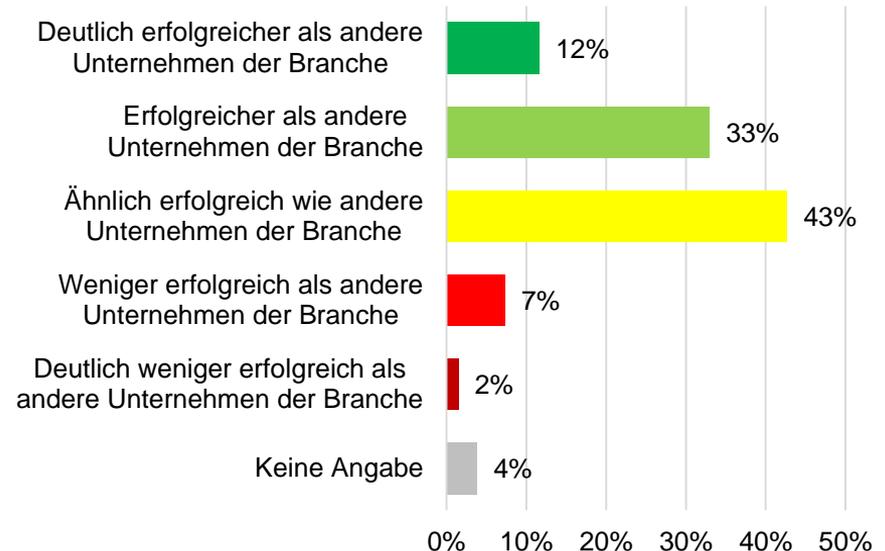
## Erfolg des Unternehmens (1/3)

Der Großteil der Befragten (43 %) schätzt den Erfolg des Unternehmens ähnlich erfolgreich ein, wie andere Unternehmen der Branche.

33 % geben an, dass das Unternehmen erfolgreicher ist als andere Unternehmen der Branche und 12 % geben an, dass das Unternehmen deutlich erfolgreicher ist.

Bei 7 % der Befragten ist das Unternehmen im Vergleich zu Wettbewerbern in der Branche weniger erfolgreich.

*Wie schätzen Sie den Erfolg Ihres Unternehmens insgesamt in den letzten drei Jahren ein?*



Single Choice, n = 464

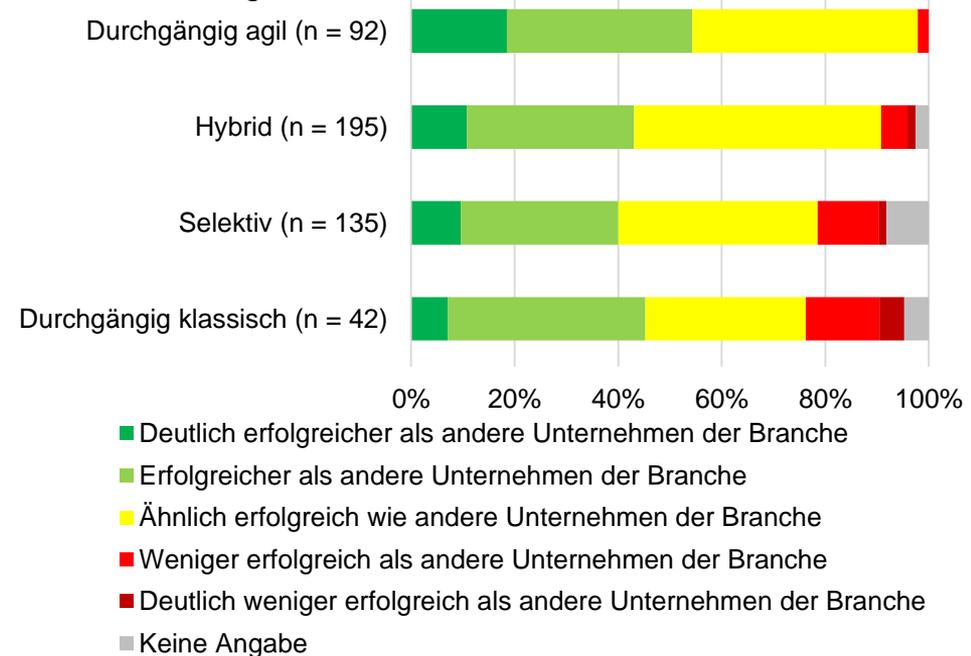
Antworten aus den Gruppen „Durchgängig agil“, „Hybrid“, „Selektiv“ und „Durchgängig klassisch“.

## Erfolg des Unternehmens (2/3)

Dass ihr Unternehmen deutlich weniger erfolgreich als andere Unternehmen der Branche ist, haben die meisten Teilnehmer angegeben, die durchgängig klassisch arbeiten.

Dass ihr Unternehmen deutlich erfolgreicher ist als andere Wettbewerber haben am häufigsten die durchgängig agil arbeitenden Befragten angegeben.

*Wie schätzen Sie den Erfolg Ihres Unternehmens insgesamt in den letzten drei Jahren ein?*

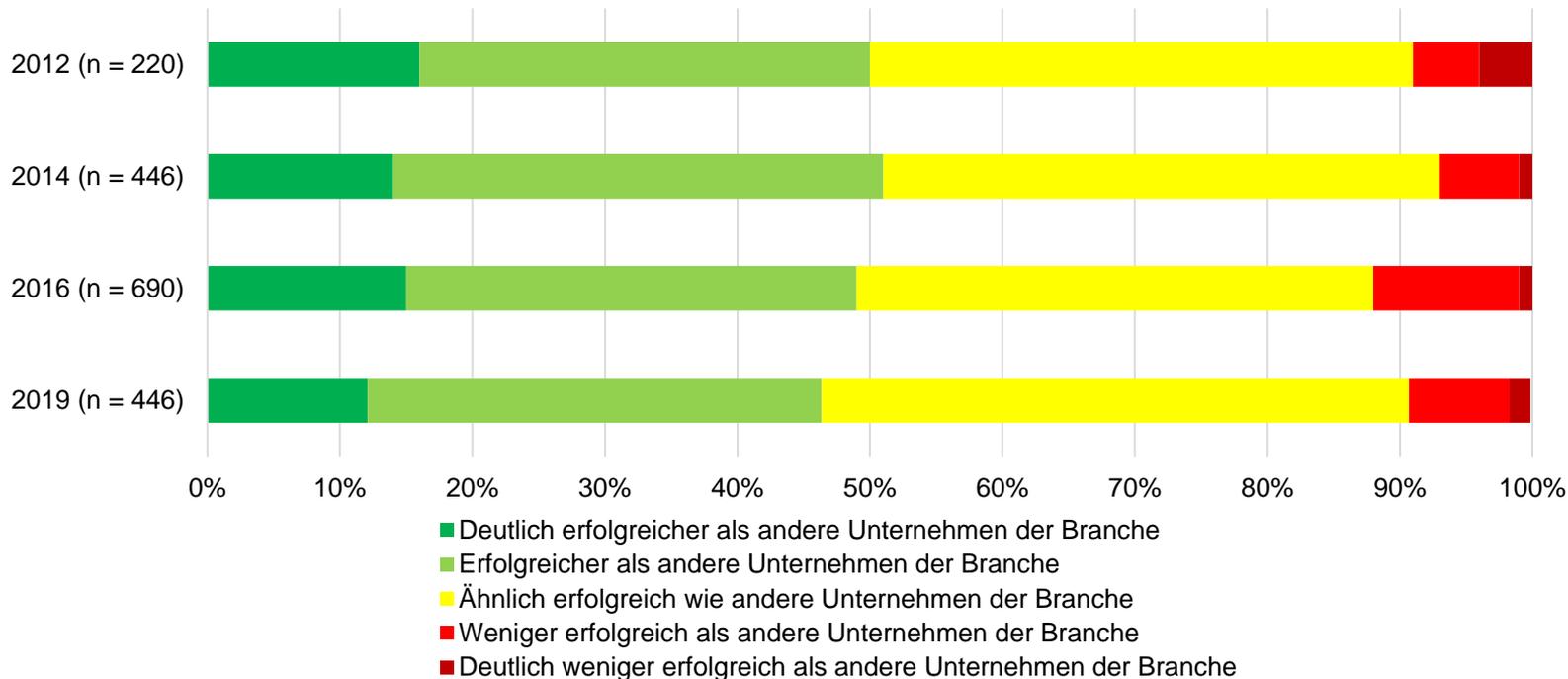


Single Choice

Antworten aus den Gruppen „Durchgängig agil“, „Hybrid“, „Selektiv“ und „Durchgängig klassisch“.

# Erfolg des Unternehmens (3/3)

Wie schätzen Sie den Erfolg Ihres Unternehmens insgesamt in den letzten drei Jahren ein?



Single Choice

Antworten aus den Gruppen „Durchgängig agil“, „Hybrid“, „Selektiv“ und „Durchgängig klassisch“.

## Unternehmenskultur (1/2)

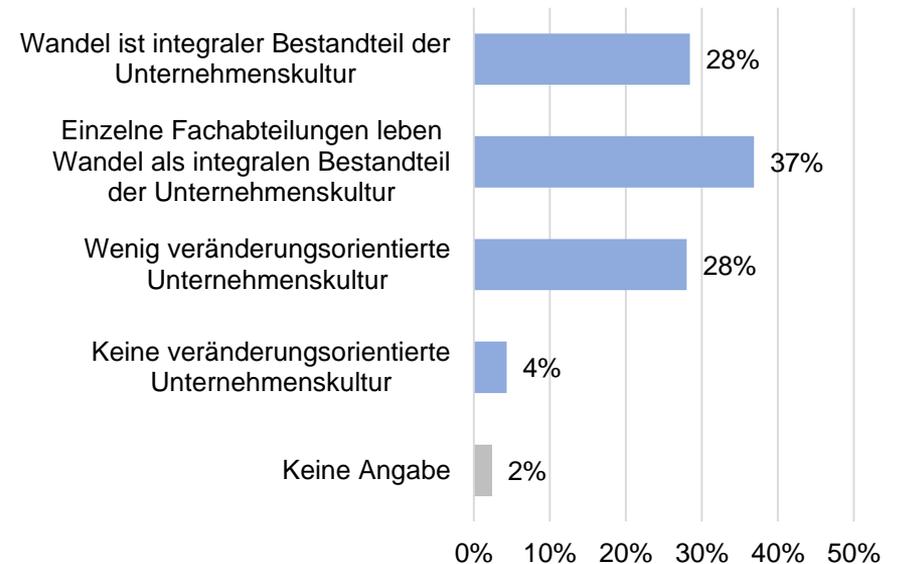
28 % geben an, dass der Wandel ein Bestandteil der Unternehmenskultur ist.

Die Befragten geben mit 37 % an, dass einzelne Fachabteilungen den Wandel als integralen Bestandteil der Unternehmenskultur sehen.

28 % beschreiben die Unternehmenskultur ihres Unternehmens als wenig verändert an.

Lediglich 4 % sehen in ihrem Unternehmen keine veränderungsorientierte Unternehmenskultur.

*Wie beschreiben Sie die Unternehmenskultur in Ihrem Unternehmen?*



Single Choice, n = 464

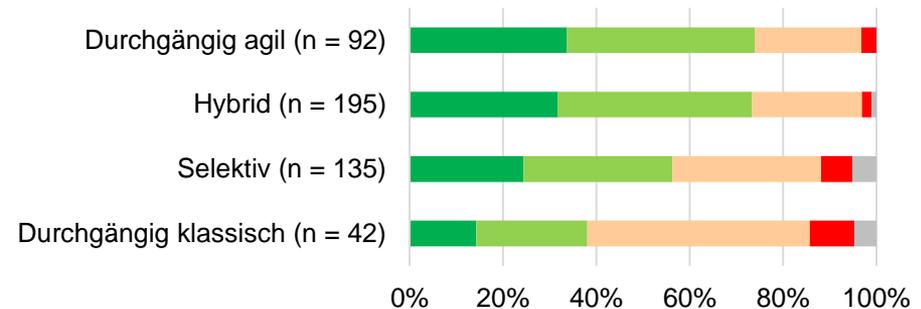
Antworten aus den Gruppen „Durchgängig agil“, „Hybrid“, „Selektiv“ und „Durchgängig klassisch“.

## Unternehmenskultur (2/2)

Dass die Unternehmenskultur nicht veränderungsorientiert ist, geben am häufigsten die Befragten aus dem durchgängig klassischen Bereich an.

Unter den hybrid und den durchgängig agil arbeitenden Teilnehmern sind keine wesentlichen Unterschiede erkennbar.

Wie beschreiben Sie die Unternehmenskultur in Ihrem Unternehmen?



- Wandel ist integraler Bestandteil der Unternehmenskultur
- Einzelne Fachabteilungen leben Wandel als integralen Bestandteil der Unternehmenskultur
- Wenig veränderungsorientierte Unternehmenskultur
- Keine veränderungsorientierte Unternehmenskultur
- Keine Angabe

Single Choice, n = 65

Antworten aus den Gruppen „Durchgängig agil“, „Hybrid“, „Selektiv“ und „Durchgängig klassisch“.

## Arbeitsweise (1/2)

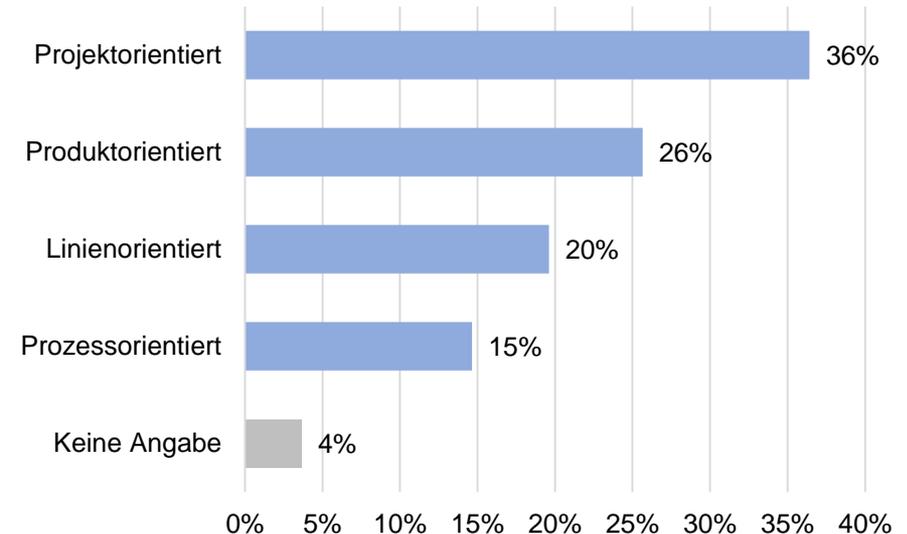
Die projektorientierte Arbeitsweise ist laut der Befragten mit 36 % die dominierende Arbeitsweise.

26 % geben an, dass in ihrem Unternehmen eine produktorientierte Arbeitsweise vorherrscht.

Bei 20 % der Befragten dominiert die linienorientierte Arbeitsweise im Unternehmen.

15 % geben an, dass die prozessorientierte im Unternehmen dominiert.

*Was beschreibt die dominierende Arbeitsweise Ihres Unternehmens am Besten?*



Single Choice, n = 464

Antworten aus den Gruppen „Durchgängig agil“, „Hybrid“, „Selektiv“ und „Durchgängig klassisch“.

## Arbeitsweise (2/2)

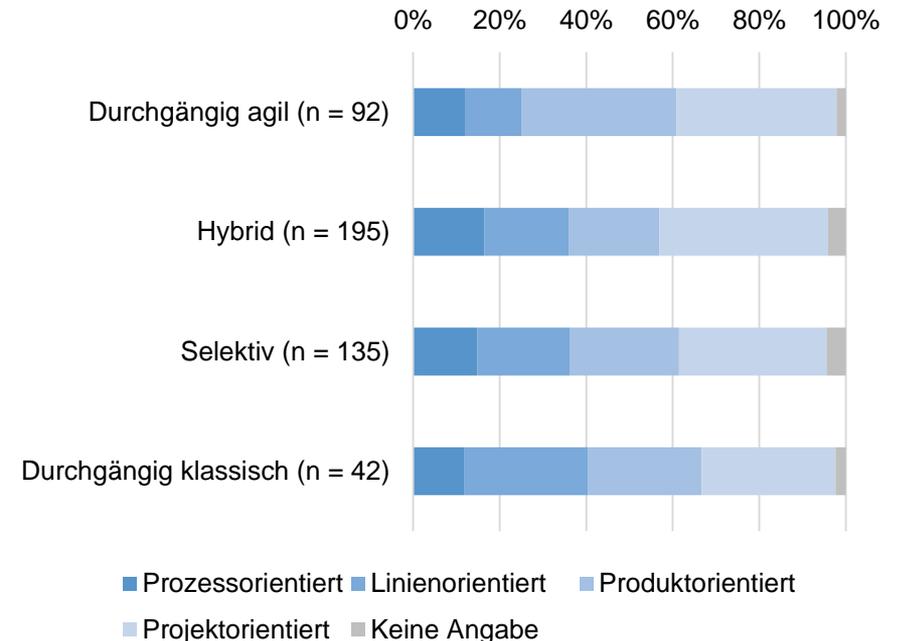
Die durchgängig agilen Teilnehmer geben an, dass in ihren Unternehmen eine produktorientierte sowie projektorientierte Arbeitsweise dominiert (36 % bzw. 37 %).

Bei den hybriden und selektiven Befragten dominiert jeweils eine projektorientierte Arbeitsweise (39 % bzw. 34 %).

Die Befragten aus der Gruppe durchgängig klassisch geben an, dass in ihren Unternehmen projektorientiert (31 %), linienorientiert (29 %) und produktorientiert (26 %) gearbeitet wird.

Die linienorientierte Arbeitsweise ist bei den durchgängig klassisch Arbeitenden von allen Gruppen mit 29 % am stärksten ausgeprägt.

### Was beschreibt die dominierende Arbeitsweise Ihres Unternehmens am Besten?

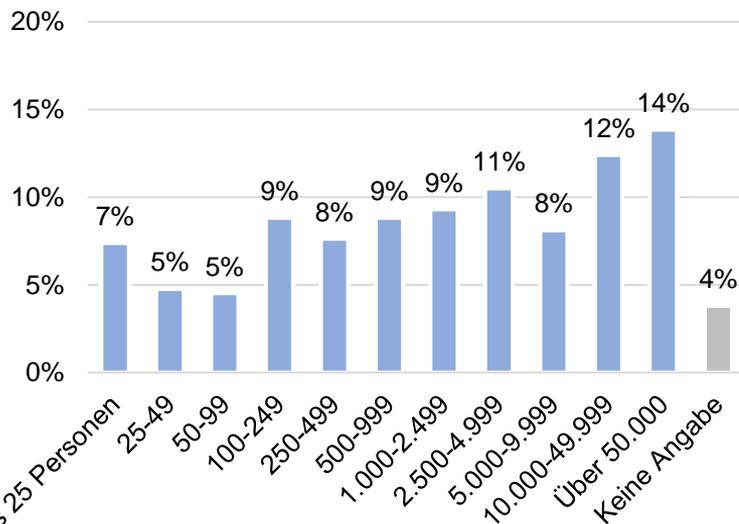


Single Choice

Antworten aus den Gruppen „Durchgängig agil“, „Hybrid“, „Selektiv“ und „Durchgängig klassisch“.

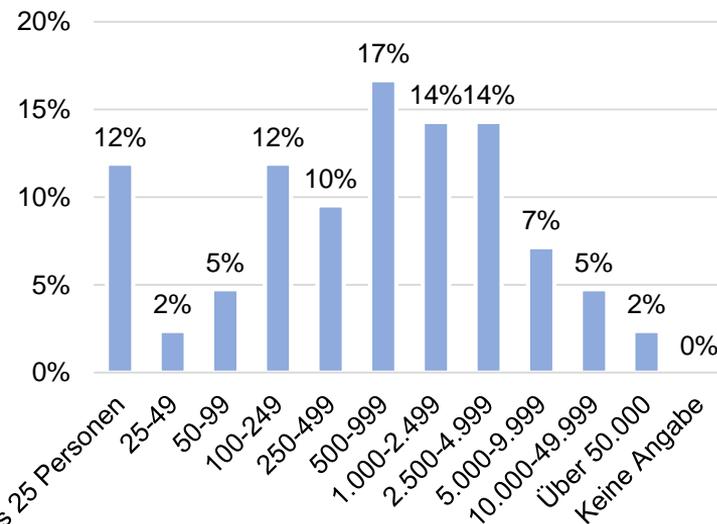
# Mitarbeiterzahl

Wie viele Mitarbeiter arbeiten in Ihrem Unternehmen?



Single Choice, n = 419 Antworten aus den Gruppen „Durchgängig agil“, „Hybrid“ und „Selektiv“

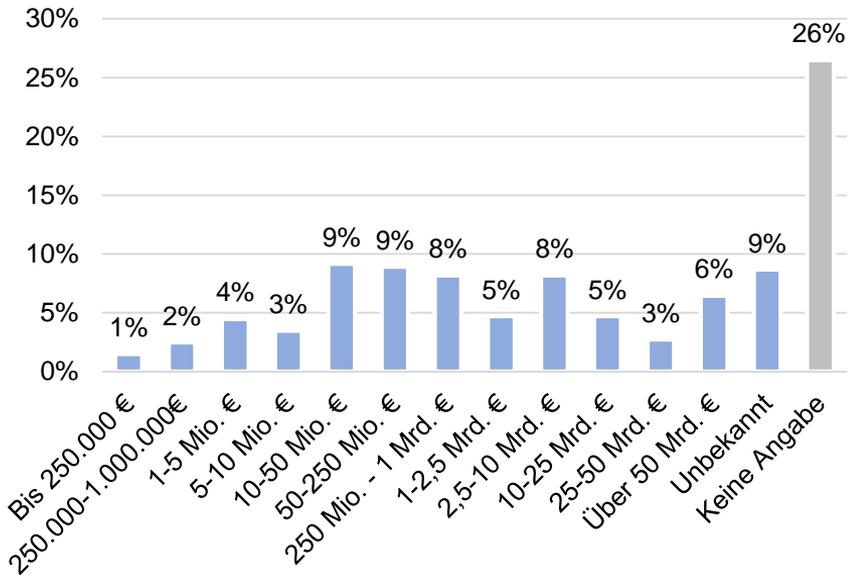
Wie viele Mitarbeiter arbeiten in Ihrem Unternehmen?



Single Choice, n = 42 Antworten aus der Gruppe „Durchgängig klassisch“

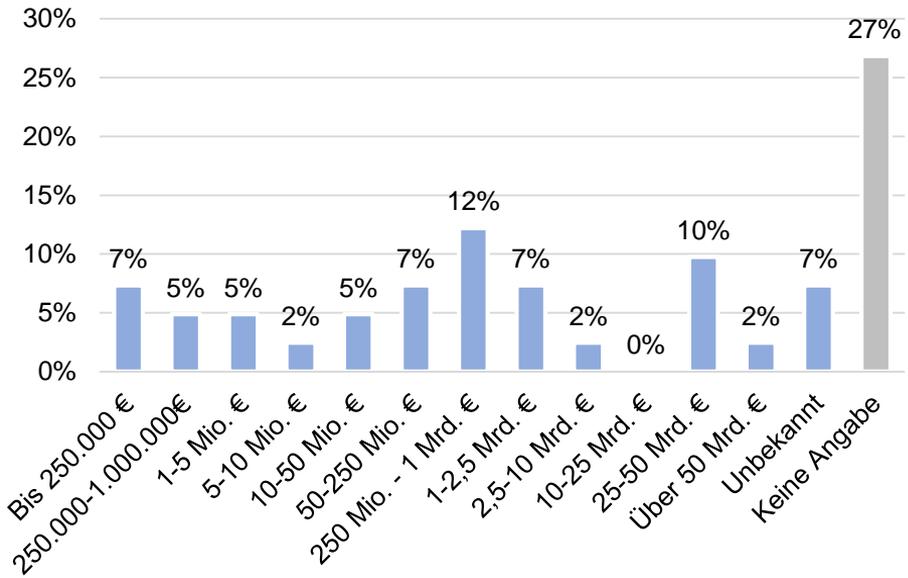
# Umsatz

Wie hoch war der Umsatz in Ihrem Unternehmen im letzten Geschäftsjahr?



Single Choice, n = 404 Antworten aus den Gruppen „Durchgängig agil“, „Hybrid“ und „Selektiv“

Wie hoch war der Umsatz in Ihrem Unternehmen im letzten Geschäftsjahr?



Single Choice, n = 41 Antworten aus der Gruppe „Durchgängig klassisch“.

# Methodik und Kontakt

---

## Methodik und Kontakt

---

- Teilnehmergewinning und -entwicklung
- Repräsentativität, Signifikanz und Relevanz
- Zum „Projekt“-Begriff
- Studieninitiator
- Kontakt
- Danksagung

## Teilnehmergewinnung und -entwicklung

Die dargestellten Auswertungen basieren auf einer Online-Umfrage mit Hilfe von LimeSurvey Version 3.19.3.

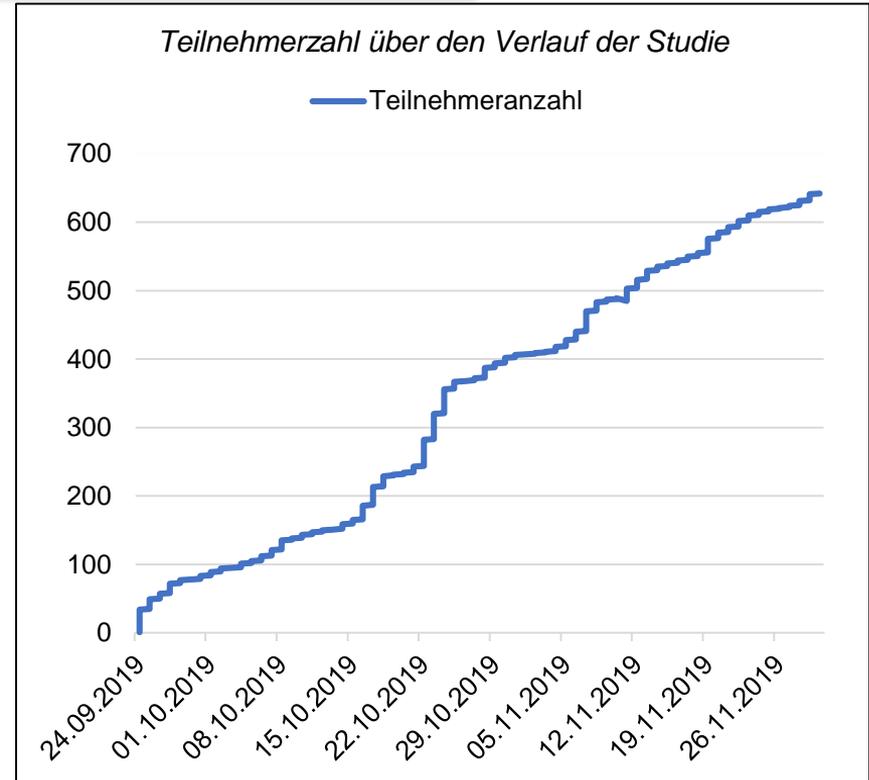
Der Fragebogen war in englischer und in deutscher Sprache im Zeitraum von 24.09.2019 bis 29.11.2019 freigeschaltet.

Die Studie und die Möglichkeit zur Teilnahme wurden über verschiedene Newsletter, Blogs, Webseiten, Publikationen und Tweets in deutscher und englischer Sprache bekannt gemacht.

Ausgewertet wurden die Angaben von 642 Teilnehmern. Der Zugang wurde nicht beschränkt. Die Angaben wurden grob auf Plausibilität geprüft. Teilnehmer mit nicht plausiblen Aussagen und solche, die keine Antworten geliefert haben, flossen nicht in die Betrachtung mit ein.

Der Großteil der Antworten war freiwillig. Entsprechend schwankt auch die Zahl der Respondenten zwischen den einzelnen Fragen.

Die Stichprobengröße wurde jeweils fragenbezogen ermittelt. Bei Single-Choice-Fragen wurde die Anzahl der Antworten ermittelt. Bei Multiple Choice wurden die Teilnehmer ermittelt, die mindestens eine Antwortoption als zutreffend angaben.



## Repräsentativität, Signifikanz und Relevanz

Studien, die auf Einschätzungen von Befragten beruhen, sollten idealerweise drei Anforderungen genügen. Die Ergebnisse sollten repräsentativ, signifikant und relevant sein.

Die Stichprobe sollte ähnlich oder gleich der Grundgesamtheit zusammengesetzt sein, damit die Aussagen, die sich innerhalb der Stichprobe ergeben, auch für die Grundgesamtheit zutreffen also repräsentativ sind.

Aussagen sollten zudem statistisch signifikant sein – die Wahrscheinlichkeit, dass die Ergebnisse lediglich durch Zufall zustande gekommen sind, sollte möglichst gering sein. (Ein Würfel, der dreimal in Folge eine Sechs zeigt, ist mit einer gewissen Wahrscheinlichkeit gezinkt; aber auch ein nicht gezinkter Würfel kann dreimal in Folge eine Sechs zeigen).

Schließlich sollten die Ergebnisse relevant sein. Eine Aussage, dass gewisse Dinge sich in einer labor-ähnlichen Situation in bestimmter Weise verhalten, mögen wichtige Zwischenschritte zu auf dem Weg zu weitergehenden Erkenntnissen sein. Aufgrund der fraglichen Umsetzbarkeit in das tägliche Leben, ist die Relevanz für den Praktiker – zumindest vorerst - aber oft nur gering.

Oft stehen die Wünsche nach Repräsentativität, Signifikanz und Relevanz bei einer Studie im Konflikt; so auch bei einer Studie, die Auskunft geben will, zu Praxis und Erfolg agiler Ansätze. Insbesondere die Gewinnung einer repräsentativen Stichprobe stellt eine kaum lösbare Herausforderung dar – beruht die Teilnahme der Unternehmensvertreter doch auf Freiwilligkeit. Faktoren wie die Art der Gewinnung der Teilnehmer (hier Newsletter, Postings, Beiträge in den Medien) werden sicherlich einige Personen- und Unternehmensgruppen eher ansprechen als andere. Ein Bias (eine Verzerrung) in der Stichprobe, der die Ergebnisse beeinflusst hat, kann somit nicht ausgeschlossen werden – ist sogar wahrscheinlich. Auch beruhen die Ergebnisse auf Eigeneinschätzungen der Teilnehmer. Es ist nicht auszuschließen, dass einige Angaben nicht der Realität entsprechen.

Diese Einschränkungen sollte der Leser bei der Lektüre stets berücksichtigen. Gleichwohl hoffen wir, trotz aller dargestellten Einschränkungen und angesichts fehlender methodischer Alternativen, mit der vorliegenden Studie mit 642 Teilnehmern aus 26 Ländern einen weiteren Baustein zum besseren Verständnis von Praxis und Erfolgsfaktoren agiler Ansätze geleistet zu haben.

## Zum „Projekt“-Begriff

Agile Ansätze sind keine Projektmanagementmethoden im eigentlichen Sinne. Ein Projekt ist durch seine „Einmaligkeit der Bedingungen in Ihrer Gesamtheit“ gekennzeichnet. Weiterhin werden Projekten klare Ziele sowie zeitliche und finanziell begrenzte Ressourcen zugeschrieben.

Damit unterscheidet sich der Ansatz des Projektmanagements grundlegend von vielen agilen Ansätzen, wie etwa Scrum oder IT-Kanban. Hier wird eben gerade nicht auf die einmalige Lieferung eines Ergebnisses abgezielt; vielmehr wird der kontinuierliche „Flow“ und eine kontinuierliche Erweiterung und Verbesserung des Produktes in vielen Teillieferungen angestrebt.

Trotzdem fällt auf, dass beide Arbeitsweisen in der Praxis eng miteinander verwoben sind. Agile Ansätze finden Eingang in das Projektmanagement – oft auch als Ergänzung oder Erweiterung in Form eines sogenannten „hybriden Ansatzes“, also einer vermischten bzw. kombinierten Form agiler Ansätze und klassischer Methoden.

Das Design dieser Studie greift diese Sichtweise auf und stellt beide Ansätze gegenüber. Entsprechend vorsichtig müssen die Ergebnisse einer Gegenüberstellung so grundlegend unterschiedlicher Ansätze interpretiert werden. Angesichts der verbreiteten Diskussion bzgl. agiler Ansätze als Alternative oder Ergänzung zum klassischen Projektmanagement halten wir die Betrachtungsweise trotzdem für vertretbar und sinnvoll.

Es ist anzunehmen, dass die Wahl der geeigneten Sichtweise einen wesentlich entscheidenderen Erfolgsbeitrag leistet als die optimale Ausgestaltung der jeweiligen Methodik. Unternehmen sollten also genau überlegen, ob sie eine Aufgabenstellung als einmaliges Projekt oder als kontinuierliches Vorhaben zur Entwicklung, Wartung und Verbesserung eines Produktes verstehen und managen.

## Studieninitiator

Prof. Dr. Ayelt Komus, Professor für Organisation und Wirtschaftsinformatik an der Hochschule Koblenz, ist Coach, Management-Berater, Keynote-Speaker und Autor. Komus verweist auf bald 100 Fachpublikationen, ca. 200 Keynotes und Vorträge auf Fachkonferenzen sowie viele Interviews und Berichte in Medien wie der Wirtschaftswoche, Süddeutsche Zeitung, brand eins, Bayerischer Rundfunk, WDR, Deutschlandfunk u.v.a.

Komus ist Mit-Initiator der Modellfabrik Koblenz, des Praxisforums für Prozess-, Projekt-, IT-Management und agilen Methoden ([www.praxisforum.net](http://www.praxisforum.net)) sowie von „Process and Project“ ([www.process-and-project.net](http://www.process-and-project.net)).

Seine vielbeachteten empirischen Studien umfassen unter anderem die Studien „agiles PMO“, „Erfolgsfaktoren im Projektmanagement“, Studien zum Multitasking und zur Nutzung agiler Methoden in der physischen Produktenentwicklung, zur Einführung von SAP S/4HANA sowie „Status Quo Agile“-Studien aus den Jahren 2012, 2014 und 2016/2017.

Komus ist wissenschaftlicher Beirat der Heupel Consultants ([www.heupel-consultants.com](http://www.heupel-consultants.com)). In dieser Funktion begleitet er Unternehmen bei der Ausrichtung auf Digitalisierung und VUCA in Feldern wie Change, Nutzung agiler Skalierungsmethodelemente (SAFe, LeSS, Spotify, ...), Multiprojekt- und Projektportfoliomanagement, EAM, Demand Management, IT-Strategie, Programmmanagement (S/4HANA-Transformation).

Einen Überblick über Studien und kostenfreie Studienbericht-Downloads finden sich unter: [www.process-and-project.net/studien](http://www.process-and-project.net/studien). Aktuelle Informationen, Publikationen und Vorträge sind unter [www.komus.de](http://www.komus.de) verfügbar. Regelmäßig aktuelle Informationen über aktuelle Studien, Publikationen und Vorträge sind verfügbar per [www.process-and-project.net/aktuell](http://www.process-and-project.net/aktuell). Ein Newsletter ist verfügbar unter [www.process-and-project.net/newsletter](http://www.process-and-project.net/newsletter).



# Kontakt

---

## Hochschule Koblenz

### BPM-Labor für Business Process Management und Organizational Excellence

Prof. Dr. Ayelt Komus

[komus@hs-koblenz.de](mailto:komus@hs-koblenz.de)

Konrad-Zuse-Str. 1

56075 Koblenz

[www.komus.de](http://www.komus.de)

[www.process-and-project.net](http://www.process-and-project.net)

Twitter: [@AyeltKomus](https://twitter.com/AyeltKomus)

Telefon: +49 (0)261-9528-164

### Webseite:

[www.status-quo-agile.de](http://www.status-quo-agile.de)

[www.status-quo-agile.net](http://www.status-quo-agile.net)

Mail: [info@status-quo-agile.de](mailto:info@status-quo-agile.de)

## Danksagung

---

Wir bedanken uns bei  
**Bundesverband Informationswirtschaft, Telekommunikation und neue Medien e. V. (Bitkom),**  
**International Project Management Association (IPMA)** und deren weltweiten Landesorganisationen  
**Deutsche Gesellschaft für Projektmanagement e.V. (GPM)**  
**Projekt Management Austria (PMA),**  
**Schweizerische Gesellschaft für Projektmanagement (SPM)**  
sowie bei **Scrum.org**  
und **Swiss ICT**  
für ihre Unterstützung.

Des Weiteren danken wir  
Patricia Kong von **Scrum.org**,  
Reinhard Wagner von der **International Project Management Association (IPMA),**  
**Heupel Consultants** ([www.heupel-consultants.com](http://www.heupel-consultants.com))  
und vielen anderen  
für die besondere Unterstützung bei der Entwicklung und Auswertung der Umfrage bedanken.

Ein ganz besonderer Dank geht an unsere Teilnehmer aus 26 Ländern, die diese Studie ermöglicht haben.