



Erfolgsfaktor Agilität: Mit toolgestützter Methode die agile Bereitschaft ermitteln und verbessern

Agile Readiness ermitteln und verbessern

Die Transformation zum agilen Unternehmen ist langfristig und komplex. Um den Prozess so effizient wie möglich zu gestalten, sollte zu Beginn die »Agile Readiness« bestimmt und durch gezielte Maßnahmen optimiert werden.

Möglich ist das mit einer innovativen, toolgestützten Methode zur Ermittlung und Bewertung der agilen Bereitschaft und mithilfe der Unterstützung durch einen erfahrenen und kompetenten Beratungspartner, der den Weg zur agilen Organisation als »Trusted Advisor« begleitet.

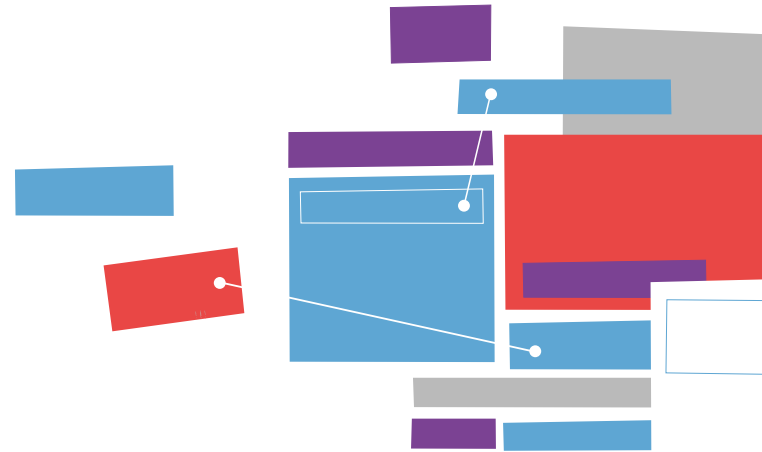
Ein agiles Unternehmen kann schnell und flexibel auf die komplexen Anforderungen des Marktes und der Kunden reagieren, aber auch Krisen wie die Corona-Pandemie und die Herausforderungen im Zuge der digitalen Transformation effizient bewältigen. Die Performance- und Wettbewerbsvorteile, die aus dieser Agilität entstehen, zählen heute zu den geschäftskritischen Faktoren. Das belegen Studien wie der »Agile Performer Index« der Neoma Business School und der Beratungsfirma goetzpartners oder der »Future Organization Report 2020« der Universität St. Gallen und der Unternehmensberatung Campana & Schott. In einer agilen Organisation genießen zudem alle Beschäftigten, unabhängig von ihrer Hierarchiestufe, die gleiche hohe Wertschätzung. Das erhöht ihre Zufriedenheit und stärkt die Bindung an »ihr« Unternehmen – gerade in Zeiten des Fachkräftemangels ein unschätzbare Vorteil.

Agilität braucht agiles Mindset. Doch auch wenn immer mehr Firmen inzwischen agile Methoden nutzen, macht das aus ihnen noch längst keine agile Organisation. Zentrale Voraussetzung dafür ist eine über alle Bereiche und Hierarchieebenen hinweg agile Denkweise, das agile Mindset. Das jedoch ist vielerorts in der Organisationskultur und damit in den Köpfen noch nicht verankert – es herrscht Nachholbedarf.

Häufig arbeitet beispielsweise die IT-Abteilung bereits seit Jahren agil, etwa nach der Scrum-Methode und der 80-20-Regel, ohne dass diese Mentalität auch in den Fachbereichen oder im Management Einzug gehalten hätte. Das Ergebnis: IT-Projekte werden, wie gehabt, top-down beauftragt und auf Basis umfangreicher Lastenhefte nach dem 100-Prozent-Anspruch durchgeführt. Das treibt die Kosten nach oben, da Änderungen nicht »on the fly« erfolgen, sondern erst in zahlreichen Change Requests nach dem Produktivstart. Im schlimmsten Fall laufen solche Projekte dann aus dem Ruder oder scheitern.

Bestandsaufnahme der Agile Readiness. Ausgangspunkt einer Transformation zur agilen Organisation bildet daher die möglichst exakte Bestandsaufnahme der aktuellen agilen Bereitschaft im gesamten Unternehmen. Sie zeigt, wie es um die Agilität im Unternehmen steht, und liefert wichtige Ansatzpunkte, um die Agile Readiness gezielt zu erhöhen und Schritt für Schritt in der gesamten Organisation über alle Hierarchieebenen hinweg zu etablieren.

Bei diesem anspruchsvollen Vorhaben lauern jedoch viele Fallstricke. Um sie zu umgehen, ist es ratsam, einen erfahrenen Partner mit dem nötigen Know-how ins Boot zu holen, der den Weg zur agilen Organisation als Trusted Advisor begleitet. Im Idealfall verfügt dieser Partner, wie die Consilio GmbH, zugleich über eine innovative, toolgestützte Methode zur Ermittlung des agilen Reifegrads, die an den Benchmarks namhafter, global tätiger Industrie- und Beratungsunternehmen ausgerichtet ist. Die zur Bestimmung von Agile Readiness erforderlichen Informationen werden in Interviews erhoben, in das IT-Tool übertragen, dort analysiert und das Ergebnis wird übersichtlich visualisiert.



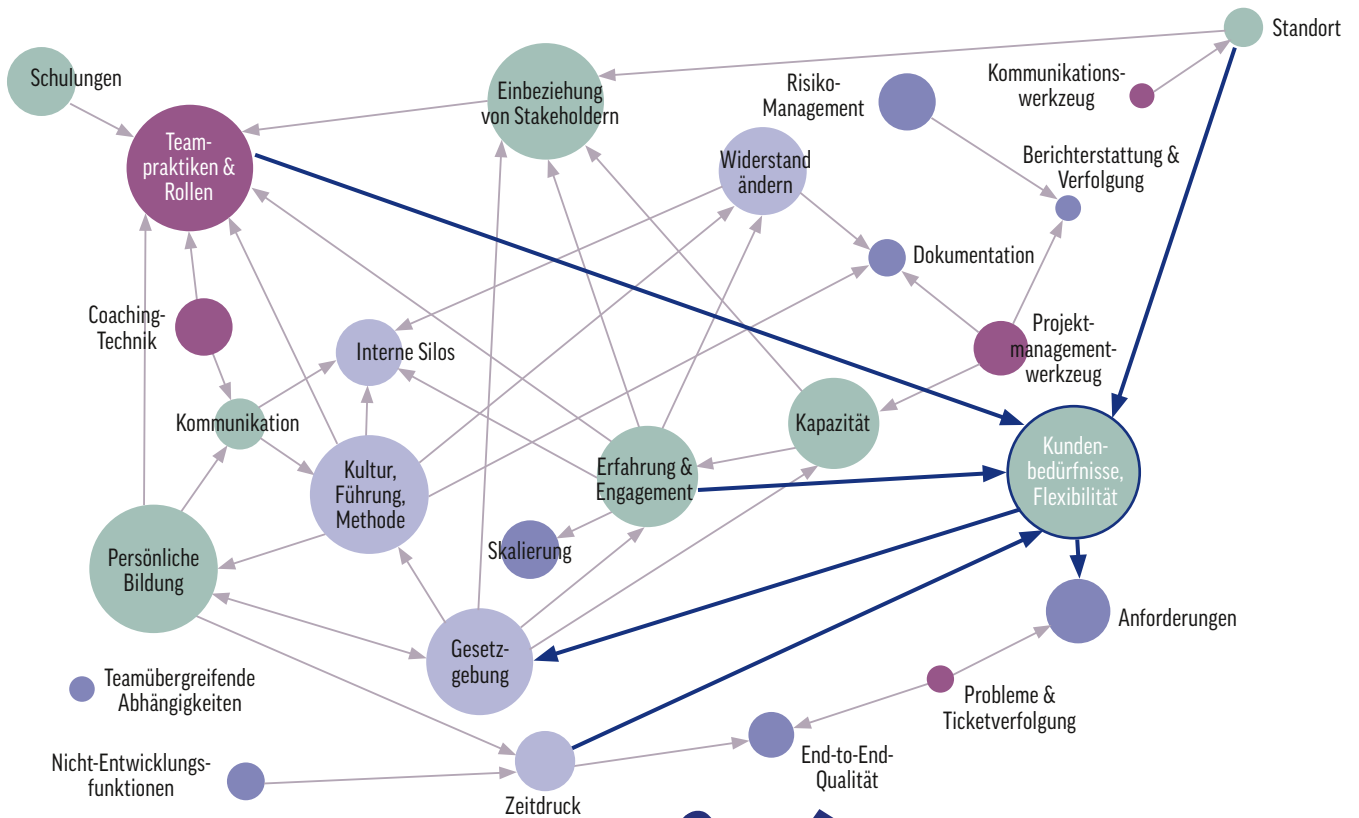
7 Ausschlaggebend für die Bereitschaft, agil zu arbeiten, sind die vier Dimensionen »Organisation und Management«, »Menschen«, »Prozesse« sowie »Werkzeuge und Techniken«, die in insgesamt 26 Subdimensionen unterteilt sind.

Bewährt hat sich ein Modell aus Haupt- und Unterkategorien beziehungsweise von Dimensionen und Subdimensionen. Ausschlaggebend für die Bereitschaft, agil zu arbeiten, sind die vier Dimensionen »Organisation und Management«, »Menschen«, »Prozesse« sowie »Werkzeuge und Techniken«, die in insgesamt 26 Subdimensionen unterteilt sind. »Organisation und Management« etwa gliedert sich in die Subkategorien »Gesetzgebung«, »Zeitdruck«, »Widerstand«, »Kultur, Führung, Methode« und »Interne Silos«.

Ergebnisse übersichtlich visualisieren. Für jede einzelne Unterkategorie wird dann die minimale und die aktuelle Agile Readiness ermittelt und auf einer Skala von null (komplette Nichtbereitschaft) bis zehn (vollständige Bereitschaft) bewertet. Da nicht alle Subdimensionen eine gleich hohe Bedeutung für die Agilität haben, werden sie für die Bewertung auf einer weiteren Skala von null (keine Bedeutung) bis drei (sehr hohe Bedeutung) gewichtet.

Ein Netz- beziehungsweise Radardiagramm visualisiert das Ergebnis grafisch übersichtlich und leicht verständlich. Für zusätzliche Klarheit sorgen die genau festgelegten Farben zur Darstellung der minimalen, der aktuellen und der vollständigen Agile Readiness. So ist sofort ersichtlich, ob eine Subkategorie bereits über eine minimale agile Bereitschaft verfügt. Falls nicht besteht Handlungsbedarf.

Abhängigkeiten untersuchen und darstellen. Fehlt die Bereitschaft zu agilem Handeln, ist das Problem nur selten in einer einzigen Subdimension zu finden; die meisten Probleme treten erfahrungsgemäß in den Dimensionen »Organisation und Management« und »Menschen« auf. Deshalb müssen auch Beziehungen und Abhängigkeiten zwischen den einzelnen Unterkategorien und die Kritikalität von Problemen in Bezug auf die Agilität untersucht und dargestellt werden.



Die Kritikalität der identifizierten Probleme verstehen.

Dafür eignet sich am besten ein Knotendiagramm, das alle Unterkategorien einer Kategorie einheitlich in einer Farbe abbildet. Jeder Knoten repräsentiert eine Subkategorie. Je dicker der Knoten, desto größer ist die Relevanz für die Agile Readiness. Wie welche Knoten beziehungsweise Subdimensionen zueinander in Beziehung stehen, zeigen Pfeile an.

Agile Bereitschaft gezielt erhöhen. All das dient dazu, die Kategorien und Unterkategorien zu identifizieren, die besonders kritisch sind und bei denen der größte Optimierungsbedarf besteht. Sie genießen oberste Priorität, wenn es darum geht, einen Leitfaden mit gezielten Maßnahmen zur Erhöhung der agilen Bereitschaft zu erstellen. Im Übrigen sollten Lösungsrichtlinien nicht auf die Unterkategorien mit den größten Problemen beschränkt sein, sondern für sämtliche Unterdimensionen ausgearbeitet werden.



Erfolge überprüfen und Change-management nicht vergessen.

Es versteht sich von selbst, dass die positiven Effekte von Maßnahmen zur Verbesserung der Agile Readiness regelmäßig anhand bereits durchgeführter agiler Projekte zu überprüfen sind. Um auf der sicheren Seite zu sein, empfiehlt es sich, agiles Arbeiten zunächst in klar umrissenen Projekten einzuüben, etwa in Form eines Proof of Concept (PoC), und die agile Bereitschaft dann Schritt für Schritt auf die gesamte Organisation auszuweiten.

Da ein agiles Transformationsprojekt oft weitreichende Änderungen der Organisationsstruktur und der Prozesse nach sich zieht, gehört es zu den sensiblen Aufgaben durch ein kluges Changemanagement das nötige Vertrauen zu schaffen und Ängste abzubauen. Dann steht dem Erfolg beim Wandel zur agilen Organisation nichts mehr im Weg.



Gerd Kanzleiter (l.) und Ludger Vieth, IT-Management CONSILIO GmbH www.consilio-gmbh.de