



AGILER REIFEGRAD

9 Felder, die Sie betrachten sollten

Die Versprechen von Agilität sind groß: Schnellere, effektivere Ergebnisse, näher am Kunden, frühes Erkennen von Fehlern, hohe Flexibilität, selbstorganisierende Teams, u.v.m. Viele Organisationen wollen sich in Richtung mehr Agilität entwickeln. Doch wo sollen sie ansetzen? Was ist das Ziel der agilen Bestrebungen?

→ Wie reif ist Ihr Unternehmen in folgenden Feldern?



1 Vision, Werte, Kultur, Strategie

Zukunftsgerichtete Unternehmen verfügen über eine hohe Nutzerzentrierung auch durch selbstorganisierte Teams, die rasch und flexibel auf die Bedürfnisse der Kunden reagieren können. Das klingt gut. Aber sind die Werte, Strategien, die Kultur Ihres Unternehmens in diese Richtung ausgerichtet? Gibt es geeignete Rahmenbedingungen, in denen Teams selbstorganisiert arbeiten können? Wenn Sie wirklich agiler, schneller und nutzerorientierter werden wollen, ist ein wichtiger Schritt, sich die Kultur genauer anzusehen.

Ist das Unternehmen in Richtung Nutzerzentrierung ausgerichtet?



2 Führung, Management

Eine erfolgreiche Implementierung von mehr Agilität im Unternehmen erfordert, dass Mitarbeiter nicht nur in Agilisierungsbemühungen eingebunden werden, sondern diese auch mitgestalten. Beim erforderlichen Kulturwandel vom klassischen zu einem agileren Organisationsverständnis müssen Führungskräfte zunächst einmal Macht abgeben. Ihre Bereiche werden dann agiler, wenn sie dazu bereit sind, Verantwortung mit ihren Teams zu teilen, um sich in Folge auf neue Führungsaufgaben einlassen zu können. Die Führungskraft steht ihrem Team zunehmend als Moderator und Mentor zur Seite, berät, koordiniert und stellt notwendige Ressourcen zur Verfügung. Dafür ist ein gutes Verständnis für agile Führung notwendig. Oft zeigt sich, dass die Wahrnehmung durch die Führungskräfte sich deutlich von der Wahrnehmung der Mitarbeiter*innen unterscheidet!

Jede Organisation muss für sich definieren, wie sie ihr agiles Führungsverständnis definieren und in welchen Schritten sie ihr bisheriges Verständnis verändern will. Diese notwendigen Veränderungen können bei Führungskräften und Mitarbeitern ein Unsicherheitsgefühl und teilweise auch Ängste auslösen. Oft wird hier ein Weiterentwicklungsprozess definiert und mit entsprechenden Qualifizierungsmaßnahmen begleitet.

Agilität erfordert ein neues Führungsverständnis!



3 Teamarbeit/Interaktion/Kollaboration

Im agilen Team haben die Teammitglieder die Möglichkeit, flexibel, rasch und anpassungsfähig auf wechselnde Rahmenbedingungen und komplexe Aufgabenstellungen zu reagieren. Damit dies gelingt, arbeiten sie unabhängig und eigenverantwortlich. Es gibt keine Hierarchien und nur kurze Entscheidungswege. Nur bei Problemen, die sich nicht auf Teamebene lösen lassen, greift die nächsthöhere Entscheidungsinstanz ein. Es werden standardisierte Arbeitsmethoden verwendet, um die Interaktion und Kommunikation zwischen Teams zu erleichtern, einschließlich der Verwendung gemeinsamer Sprache, Prozesse, Besprechungsformate, sozialer Netzwerke oder digitaler Technologien.



4 Individuelle Skills & Entwicklung

Für Unternehmen ist es wichtig, vor Beginn einer agilen Transformation den "Reifegrad" des Einzelnen zu ermitteln:

- Auf welchem Wissen über Agilität kann aufgesetzt werden?
- Bringen die Mitarbeiter die fachlichen Skills mit, um agile Teams zu bilden und selbstorganisiert zu arbeiten?
- Bringen sie agiles Methodenwissen mit?
- Und liegen die notwendigen sozialen Kompetenzen vor, die eine solche Transformation benötigt?

Wenn diese Transparenz gegeben ist, können Bildungsmaßnahmen zielgerichteter geplant und/oder Bedarfe in den Stellenprofilen Teams berücksichtigt werden. Die Erfassung sozialer Kompetenzen und deren Abgleich mit dem gewünschten Zustand in der Zukunft gibt eine Indikation zur aktuellen Unternehmenskultur und erlaubt eine Einschätzung zu möglicherweise notwendigen Investitionen in ein aktives Veränderungsmanagement.

5 Organisation/Rollen/Strukturen/Prozesse

Ganz generell lässt sich sagen, dass die Einführung von agilen Strukturen und die Definition von agilen Rollen noch nicht agil sein bedeuten. Die Umstellung auf agiles Arbeiten erfordert von Mitarbeitern und Führungskräften große Veränderungsbereitschaft und Anpassungsfähigkeit. Es bedeutet vielfach ein neues Mindset und den Abschied von vielleicht geschätzten (Macht-)Strukturen.

Die Einführung von agilen Strukturen und Definition von agilen Rollen bedeutet noch nicht agil sein.

6 Framework/Methoden, Tools/IT, Infrastruktur

Agile Methoden zeichnen sich durch die iterative Entwicklung und kontinuierliche Feedbackschleifen aus. Jedes agile Entwicklungsprojekt basiert auf kontinuierlicher Planung, laufender Testung und permanenter Integration.

Regeln und Praktiken werden auf ein Minimum reduziert und sind so konzipiert, dass sie flexibel an alle Arten von Umständen angepasst werden können. Der Fokus liegt auf einer effizienten Zusammenarbeit und dem gemeinsamen Treffen von Entscheidungen in der Gruppe. Die Vision hinter agilen Entwicklungsmethoden ist, Anwendungen in kleinen Schritten zu erstellen. Das Ergebnis jeden Schrittes wird getestet, bevor der Schritt als abgeschlossen betrachtet wird. Dieser Prozess sichert die Qualität **während** der Entwicklung, anstatt das Produkt erst *nach* der Entwicklung auf seine Qualität hin zu prüfen.

7 Innovation, Wissensmanagement, Produktfokus

Das agile Unternehmen stellt den Kunden in den Mittelpunkt der (Weiter)Entwicklung von Produkten/Leistungen, aber auch internen Abläufen. Innovation wird somit von allen Mitarbeiter*innen täglich gelebt. Dabei sind kurze Iterationen (Ausprobieren, Testen, Weiterentwickeln) und selbstorganisierte Teams die bevorzugte Vorgehensweise. Wissen wird transparent, breitflächig (für alle), laufend aktiv im Unternehmen verteilt und genutzt (Push & Pull Prinzip) – dieses Prinzip wird von allen und jederzeit gelebt. Die Kundenbedürfnisse stehen im Mittelpunkt der Produktentwicklung. Die Einbindung des Kunden ist während des gesamten Prozesses intensiv vorhanden. Änderungen/Verbesserungen werden laufend, in kurzen Intervallen / Iterationen berücksichtigt und ggf. umgesetzt.

Die Kundenbedürfnisse stehen im Mittelpunkt.

8 Ressourcen, Portfoliomanagement

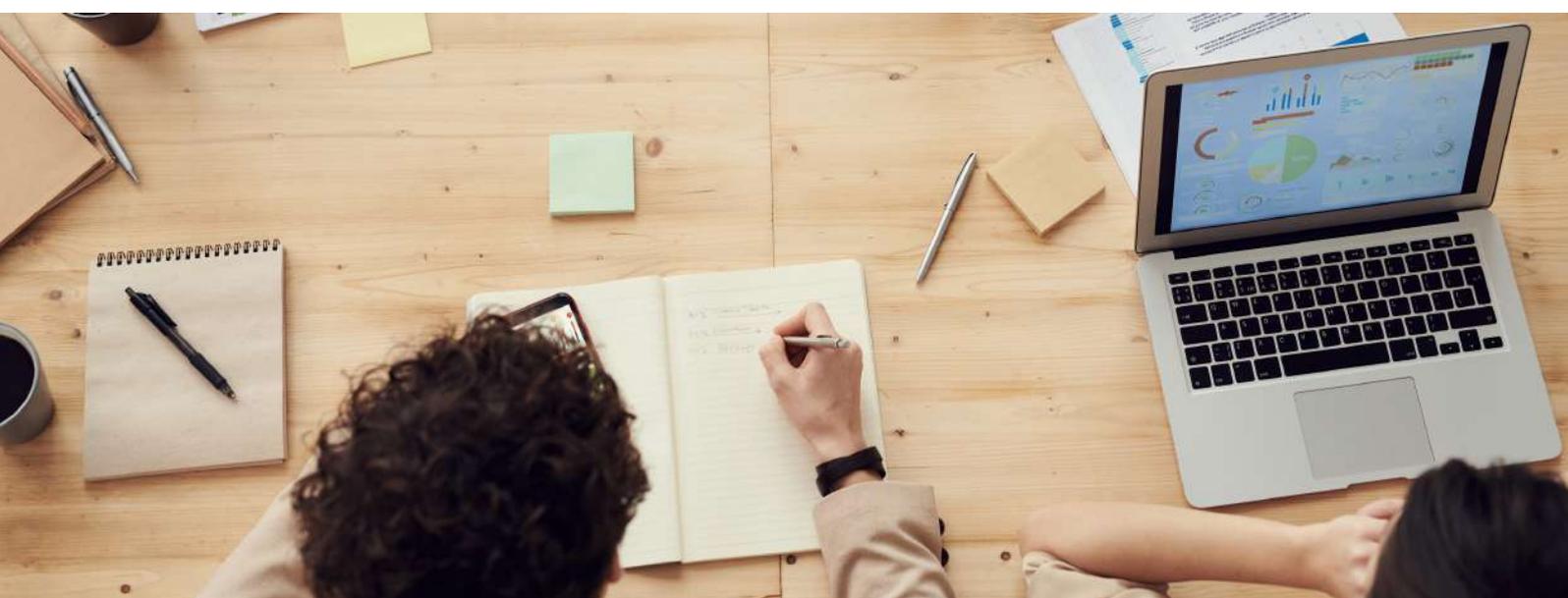
In Unternehmen mit hohem agilen Reifegrad existiert für das Gesamtunternehmen ein Ressourcenmanagement, das auch für agile Vorhaben kurz-/mittel-/langfristige Aspekte berücksichtigt. Entsprechende Regeln und Rollen sind festgelegt, eine adäquate Granularität (Task, Projekt, etc.) berücksichtigt und der Nutzen weitgehend anerkannt. Für agile Vorhaben wird die Selbstverantwortung in der Zuteilung von Personen auf Vorhaben berücksichtigt. Das Integrierte Ressourcenmanagement wird durch ein einheitliches, unternehmensweites IT-System unterstützt. Auch das Projekt-Portfoliomanagement berücksichtigt unternehmensweit agile Vorhaben bzw. ist nach agilen Kriterien ausgerichtet.



9 KPIs / EBM Evidence Based Management

Agiles Management beinhaltet evidenzbasierte Entscheidungen, das heisst, die Messung von relevanten Parametern ist fester Bestandteil. In einer hohen Reifegradstufe werden klassische und agile Kenngrößen unternehmensweit, standardisiert, IT-unterstützt in einem holistischen Kennzahlensystem selbstorganisiert erhoben, verfolgt und zur Verfügung gestellt und zur Steuerung der „value creation“ herangezogen. Der Nutzen ist für die Beteiligten transparent. Die Betrachtung und Weiterentwicklung der Kenngrößen erfolgt unter Vernetzung mit anderen Kenngrößen.

Die Messung relevanter Parametern ist fester Bestandteil.



→ Wir messen den Reifegrad Ihrer Organisation mit dem innovativen & unkomplizierten System **i-volution!**

Kontakt/Information:

Primas CONSULTING GmbH

Christiane Eschberger // christiane.eschberger@primas.at

Anton Lorenz // anton.lorenz@primas.at

www.primas.at

