



■ BUSINESS | DIGITALE TRANSFORMATION | DIGITALISIERUNG | EFFIZIENZ | LÖSUNGEN | NEWS | ONLINE-ARTIKEL | STRATEGIEN | TIPPS

Agile Transformation: Agilität auch für »klassische Unternehmen«

6. Juni 2017

Agile Methoden sind nicht neu, werden aber noch immer misstrauisch beäugt – oft auch in erfolgreichen klassischen Unternehmen. Doch während mit fortschreitender Globalisierung der Wettbewerb stetig näher rückt und sich Innovationszyklen rasant weiter verkürzen, wird Agilität auch dort vermehrt zum Thema. Die Vorteile agiler Ansätze wurden bereits hinreichend nachgewiesen, doch sind hier auch Hürden zu überwinden, zum Beispiel das Aufbrechen klassischer Strukturen. Mit welchen Problemstellungen sollten Unternehmen bei der Einführung agiler Methoden rechnen? Und wie können sie diese meistern?

Die digitale Transformation lässt sich nicht mehr aufhalten. Davor können auch klassische Unternehmen, die nach wie vor erfolgreich sind, die Augen nicht länger verschließen. Zusätzlich zur Arbeitserleichterung, die die Digitalisierung interner Prozesse mit sich bringt und der Möglichkeit, mit digitalen Mitteln die Kundenbedürfnisse noch besser zu verstehen, entstehen auch neue digitale Geschäftsmodelle. Dass in diesem neuen, digitalisierten Umfeld die alten Entwicklungsmethoden zu schwerfällig und langsam sind, liegt auf der Hand. Es müssen neue her – und hier kommt Agilität ins Spiel.

Agilität ist die Fähigkeit einer Organisation, flexibel, aktiv, anpassungsfähig und mit Initiative in Zeiten des Wandels und Unsicherheit zu agieren.

Definition aus: Onpulson (Onlinelexikon)

Die agile Transformation kann als eine Art Untermenge der digitalen Transformation betrachtet werden und fokussiert primär auf die IT und Produktentwicklung. Ihre



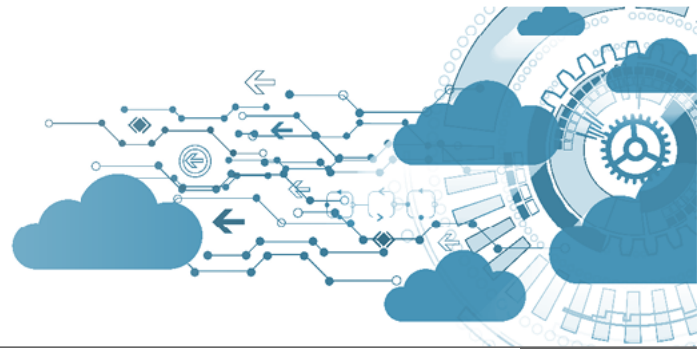
Grundprinzipien sind neben einer wesentlich größeren Kundennähe, verbunden mit schnellem Feedback, auch sehr kurze Entwicklungszyklen mit schnell vorzeigbaren Prototypen und Produkten. Dabei wird die Entscheidungsgewalt hin zum Wissen verlagert, also zu denjenigen, die in die Entwicklung eingebunden sind. Die Vorteile dieser Methode machen sich schnell auch in klassischen Unternehmen bemerkbar: Projekte werden zuverlässiger »in time, in quality, in budget« abgewickelt – mit hoher Qualität, pünktlich und im Budgetrahmen.

Agilität erfordert radikales Umdenken

Doch bevor Unternehmen von diesen Benefits profitieren können, ist ein radikales Umdenken erforderlich. Agile Methoden greifen nur in einem Umfeld des ganzheitlichen Denkens und Betrachtens. In Firmenkulturen mit althergebrachten Wertesystemen und Strukturen, die hierarchisch und nach dem Prinzip Command & Control funktionieren, würden sie nicht zum Erfolg führen. Auch hat Innovation mittlerweile einen wesentlich höheren Stellenwert, als die gleichen Standardprodukte stetig weiter zu optimieren. Unternehmen, die zu sehr mit dieser Optimierung und der Vermeidung von Fehlern beschäftigt sind, übersehen schnell marktverändernde Innovationen – und sind bald nicht mehr wettbewerbsfähig.

Agilen Firmen fällt es wesentlich leichter, mit den schnellen Veränderungen in den Märkten Schritt zu halten. Ihr Wertesystem ist bedingungslos auf Kundenorientierung und Innovation ausgerichtet, gute Quartalszahlen sind nur mittelbare Ziele. Das bringt auch eine größere Risikobereitschaft mit sich. Außerdem gibt es in solchen Unternehmen ein anderes Führungsverständnis: Das Management hat die Aufgabe, ihren Mitarbeitern ein Umfeld zu schaffen, das Innovationen begünstigt.

Erfahrungsgemäß macht sich bei Managern der alten Schule im agilen Umfeld ein gefühlter Kontrollverlust bemerkbar. Besonders Personen des mittleren Managements leiden darunter. Sie hatten immer den Überblick über alle zusammenlaufenden Projekte und Daten, haben diese Informationen kanalisiert und von ihrem Wissensvorsprung »gelebt«. Doch nun geht ihnen die Arbeit aus: Sie müssen keine Statusreports mehr schreiben, denn die Teams berichten selbstständig über ihre Fortschritte. Hier gilt es, neue Wege zu finden, um die wertvollen Erfahrungen des mittleren Managements wertestiftend in die Mannschaft zu bringen, ohne sie zu bevormunden. Das mittlere Management braucht neue



Aufgaben.

Agilität beginnt in den Köpfen der Beteiligten

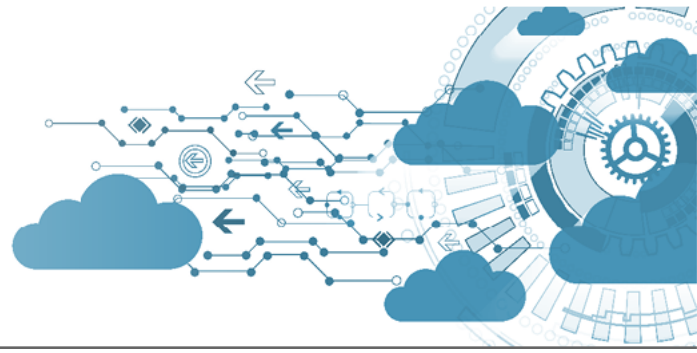
Diese und weitere komplexe Problemstellungen lassen erkennen, dass agile Transformation für Unternehmen aus sich selbst heraus nur schwer zu schaffen ist. Hier sind sowohl externe Berater nötig, als auch eine kritische Masse an interessierten und engagierten Mitarbeitern, die das Vorhaben mittragen. Agilität beginnt nämlich in den Köpfen der Beteiligten. Daher muss man sich im Unternehmen klare Ziele setzen. Neben der Frage »Wo wollen wir hin?«, ist es wichtig, festzulegen, wie der Erfolg, also das Erreichen der Ziele, gemessen werden kann.

Auch über die Beweggründe für eine agile Transformation sollte man sich intensiv Gedanken machen und diese idealerweise »challengen lassen«, also einen erfahrenen Außenstehenden hinzuziehen, der sie hinterfragt. Dessen Aufgabe ist es, alle Details abzuklopfen, eventuelle Stolpersteine zu finden, eigene Erfahrungen einzubringen und Grenzen abzustecken. Dies übernehmen Beratungsunternehmen, die als Sparringspartner mit ins Unternehmen gehen – und in die Diskussion. Mit unabhängigem Blick betrachten sie Zusammenhänge wie auch Abhängigkeiten und bieten Anleitung und Steuerung für diesen Wandel an.

Agilität ist aber kein Selbstläufer

Die Einführung agiler Methoden beginnt in der Regel mit neuen und effizienteren Methoden innerhalb der IT. Ist diese erfolgt, wird die ganzheitliche Betrachtung der Produktentwicklung enorm wichtig, damit die neu gewonnene Effizienz der IT auch genutzt wird. Die agile IT ist dabei essenzieller Teil des Gesamtprozesses. Um mit den schnellen Innovationszyklen im Markt mithalten zu können, bedarf es einer flexiblen Organisation. Auch nützt eine kürzere Time-to-Market dem Unternehmen nichts, wenn die Ideen dahinter schon zu lange herumgelegen haben und bereits veraltet sind.

Doch die Herausforderungen liegen nicht nur auf der prozessualen Ebene. Agilität basiert auf Werten. Deshalb müssen auch Bereiche wie Selbstverantwortung und Führung in den Wandel mit einfließen. Wird im Unternehmen kein Innovationsklima geschaffen, ist die Veränderung einseitig und das Potenzial des Unternehmens bleibt zu Teilen ungenutzt. Die Ausrichtung des gesamten Unternehmens auf die agilen Prinzipien ist daher keine mögliche



Option, sondern die Grundbedingung dafür, dass die agile Transformation auch langfristig die gewünschten Erfolge bringt.

Dr. Oliver Zeiler

Dr. Oliver Zeiler, Senior Manager for IT-Transformation DARCBLUE AG