

So analysieren Sie die agilen Fähigkeiten Ihrer Organisation

👤 Cora Rosenkranz · 22. April 2021

Wer seine Agilität konsequent weiterentwickeln möchte, sollte zunächst eine systematische Bestandsaufnahme durchführen. Sie ist die fundierte Basis, um die nächsten Schritte zu planen und die agilen Fähigkeiten der eigenen Organisation auszubauen.

Agile Verfahren sind schon seit Jahren auf dem Vormarsch und inzwischen nicht ausschließlich in der Software-Entwicklung anzutreffen. Deren Verbreitung in der Industrie ist jedoch noch sehr unterschiedlich. Während die einen noch mit überschaubaren Pilot-Teams experimentieren, haben andere schon die gesamte Produktentstehung agil organisiert.

Zentraler Bestandteil jeder agilen Organisationsstruktur, unabhängig vom Umfang der Anwendung agiler Verfahren im Unternehmen, ist die iterative Analyse der erreichten Ergebnisse. Dasselbe gilt für die Weiterentwicklung der eigenen agilen Fähigkeiten. Beide Faktoren tragen dazu bei, die gesetzten Ziele noch besser zu erreichen, beispielsweise den Wert des Produktes für den Kunden zu erhöhen, die Effizienz in der Entwicklungsarbeit zu steigern und die Time-to-Market zu verkürzen.

Bei der agilen Transformation geht es um mehr als agil arbeitende Teams.

Intelligente Priorisierung führt zum Erfolg

Was bei der Einführung einer agilen Arbeitskultur häufig übersehen wird, ist die Tragweite dieser Veränderung. Ausbau und Weiterentwicklung agiler Arbeitsweisen innerhalb einer Organisation sind grundsätzlich multidimensionale Aufgaben. Denn es geht um mehr als nur agil arbeitende Teams. Eine **agile Transformation** betrifft letztlich alle Bereiche eines Unternehmens. Prozesse und Aufbauorganisation unterliegen ebenso einem Entwicklungsprozess wie das Wertesystem und die Unternehmens- bzw. insbesondere auch die **Führungskultur**. Wer versucht, alle Aspekte gleichzeitig zu bearbeiten, läuft Gefahr, sich zu verzetteln.

„Vielmehr gilt es, klare Prioritäten zu erarbeiten, die einerseits die wichtigsten ‚Pain Points‘ fokussieren und andererseits an den individuellen Unternehmenszielen ausgerichtet sind“, erklärt Dirk Meißner, geschäftsführender Gesellschafter der **CO Improve GmbH & Co. KG**, die sich als Beratungsunternehmen

auf die agile Transformation von Industrieunternehmen und die agile Entwicklung komplexer mechatronischer Produkte spezialisiert hat. Als wichtigste Grundlage einer solchen Priorisierung sieht Meißner „die unvoreingenommene und systematische Analyse des Ist-Zustandes.“ „Um Verbesserungspotenziale sicher und vollständig zu identifizieren und im nächsten Schritt priorisieren zu können, empfiehlt sich eine methodische und umfas-

sende Analyse des aktuellen agilen Fähigkeitsgrades“, sagt Meißner. Fähigkeitsgradmodelle, differenzierte Erfassungsmethoden und Bewertungssystematiken ermöglichen eine umfassende Standortbestimmung.

Erprobte Methoden sichern die Qualität der Ergebnisse

Gerade in agil noch etwas unerfahrenen Unternehmen empfiehlt es sich, für eine solche Bestandsaufnahme die Unterstützung externer Spezialisten in Anspruch zu nehmen. Einerseits führt ihr neutraler Blick häufig zu authentischeren Ergebnissen. Andererseits bietet die Expertenbegleitung Unternehmen die Chance, sich selbst mit den entsprechenden Methoden und Instrumenten vertraut zu machen, um später regelmäßige Assessments auch in Eigenregie durchführen zu können. Im Rahmen von „Agile Capability Assessments“ können Bestandsaufnahmen des agilen Fähigkeitsgrades sowohl als Dienstleistung beauftragt, als auch in Eigenregie durchgeführt werden. „Wichtig ist es, alle relevanten Faktoren erfolgreicher agiler Arbeitsweisen gründlich zu untersuchen“ ergänzt Herbert Schönebeck, Leitender Berater bei CO Improve.

Ein Instrument, das eine realitätsnahe Bestandsaufnahme in Bezug auf die agile Fähigkeit eines Unternehmens machen kann, muss daher in der Lage sein, alle Aspekte der agilen Transformation zielgerichtet zu beleuchten. Dabei haben sich als Methoden vor allem das Beobachten der agilen Teams sowie die Befragung der agil arbeitenden Mitarbeiter und Stakeholder, aber auch der Mitarbeiter aus Bereichen an den Schnittstellen zu den agilen Teams oder anderer betroffenen Bereiche bewährt. Daneben bietet sich die Analyse der Artefakte wie z.B. des Product Backlog an.

Analyse nach sechs Kompetenzfeldern

Eine Besonderheit stellt die Einschätzung der agilen Fähigkeiten von Führungskräften dar, für die ein 360°-**Feedback** eingesetzt werden sollte. Die vollständige Fähigkeitsanalyse ist in sechs Kompetenzfelder eingeteilt. Dies erlaubt einerseits, die Fähigkeitsbewertung modular aufzubauen und somit auf die Schwerpunkte zu fokussieren, in denen das Unternehmen Handlungsbedarf erkennt. So macht es etwa keinen Sinn, den für Skalierung erreichten Fähigkeitsgrad zu bewerten, wenn das Unternehmen noch nur vereinzelt mit agilen Teams arbeitet. Daneben erlaubt der Aufbau über die Gliederung in Kompetenzfelder mit Gebieten eine strukturierte Auswertung, die bei der Umsetzung zielorientierter Verbesserungs- bzw. Weiterentwicklungsmaßnahmen hilft.

Um die Gesamtheit der agilen Fähigkeit eines Unternehmens zu analysieren, hat CO Improve folgende Kompetenzfelder in das Bewertungstool aufgenommen:

1 Agiles Selbstverständnis

Zentrale Frage ist, inwieweit die Werte und Prinzipien erfolgreicher agiler Arbeitsweisen tatsächlich im Unternehmen oder den aktuell agil organisierten Teams gelebt werden. Meißner bestätigt: „Selbst wenn alle Beteiligten überzeugt und begeistert sind, ist das erforderliche Umdenken eine große Her-

ausforderung. Es lohnt sich deshalb regelmäßig zu prüfen, ob zum Beispiel die Kommunikation wirklich offen und transparent gestaltet ist oder ob das Feedback positiv, konstruktiv und an den zuvor formulierten Anforderungen orientiert erfolgt.“

Hier sind vor allem Führungskräfte aufgefordert, tradierte Denkmuster zu überwinden. Denn Abweichungen führen schnell zu Unklarheiten und Verunsicherungen, die wiederum Energie und Arbeitszeit kosten. Doch auch den Mitgliedern von Entwicklungsteams fällt es nicht immer leicht, sich selbst zu organisieren, die Verantwortung für ihre Arbeit zu übernehmen und ihre Position auch offen gegenüber der Führungsebene zu vertreten. Eine Bestandsaufnahme dient immer auch als Bewusstmachung und Ansporn, das eigene Selbstverständnis weiterzuentwickeln.

2 Agile Abläufe

Agile Methoden, wie etwa Scrum oder Kanban, basieren auf sehr klar definierten Regeln. Gerade in Aufbau- und Skalierungsphasen kommt es relativ häufig vor, dass diese Vorgaben nicht konsequent eingehalten werden. „So werden zum Beispiel Rollen nicht sauber abgegrenzt oder agile Ereignisse, wie das strukturierte Sprint Planning, die sorgfältige Führung des Product Backlogs oder die tägliche Durchführung eines Daily's nicht konsequent umgesetzt“, berichtet Schönebeck. „Das Problem dabei ist, dass sich schon kleine Abweichungen, die auf den ersten Blick unwichtig erscheinen, nachhaltig auf das Ergebnis und die Performance auswirken können. Dazu kommt, dass etwa eine Überschreitung der eigenen Rollengrenzen andere Teammitglieder daran hindert, ihre Rollen konsequent auszufüllen. So kann das komplette Gefüge aus der Balance geraten.“

Daneben bringt die Ausweitung des agilen Arbeitens über mehrere Teams besondere Herausforderungen mit sich, da die Skalierungsframeworks meist nicht wie in der Theorie beschrieben umgesetzt werden können und angepasst werden müssen. Bei solch einer unternehmensspezifischen Adaption können agile Elemente verloren gehen und die agilen Teams in ihrer Effizienz beschränken. Mit der Fähigkeitsbewertung werden solche Störungen in den Prozessen identifiziert.

3 Agile Aufbauorganisation

Damit Agilität bei einer größeren Ausweitung im Unternehmen gelingt, muss nicht nur die Ablauf- sondern auch die Aufbauorganisation agilen Anforderungen gerecht werden. Untersucht werden sollten deshalb beispielsweise die Verankerung von Unternehmens-, Produkt-, Fach-, Leistungs- und Disziplinarverantwortung und die Balance von Kunden- und Synergieorientierung. Auch im Bereich Personalmanagement gilt es, die Bedingungen für Agilität zu schaffen. „Deshalb sollten Aus- und Weiterbildungsprogramme, Karrierepfade, Zielvereinbarungs- und Beurteilungssysteme, Arbeitszeitmanagement und nicht zuletzt die Entlohnungssystematik an die agilen Anforderungen angepasst werden“, fügt Meißner hinzu.

4

Agiler Führungsstil

Für Führungskräfte ist das agile Arbeiten eine ebenso spannende wie anspruchsvolle Herausforderung. Einen neuen Führungsstil auszubilden erfordert häufig ein umfassendes Umdenken. Um den Grad der bereits erreichten agilen Kompetenz zu untersuchen, haben sich so genannte 360°-Grad-Assessments bewährt. Sie basieren auf der Kombination einer Eigeneinschätzung und auf Fremdeinschätzungen durch Vorgesetzte, gleichrangige Kollegen und Mitarbeitende. „Zentrale Fähigkeiten, wie wichtige Einzelgespräche zu führen, **Teams zu führen** und weiterzuentwickeln und den Wandel der Organisation zu begleiten und voranzutreiben, können anhand der Ergebnisse präzise eingeschätzt und dann gezielt gecoacht werden“, so Meißner.

5

Agile Rahmenbedingungen

Auch die Rahmenbedingungen haben entscheidenden Einfluss auf den Erfolg agilen Arbeitens. Deshalb sollten auch scheinbare Selbstverständlichkeiten regelmäßig auf ihre Eignung hin überprüft werden – angefangen bei der Gestaltung von Workspaces über IT-Infrastrukturen und Software bis hin zu bereitgestellten Fertigungskapazitäten, etwa für Prototypen. Wichtig ist auch, wie die agile Zusammenarbeit mit Kunden und Lieferanten vertraglich geregelt ist.

6

Agile Transformation

Um die Agilität in einer Organisation auszubauen, muss ein strukturierter Veränderungsprozess implementiert werden. Erfolg und Geschwindigkeit einer agilen Transformation werden von der Qualität dieses Prozesses bestimmt. Und hierbei geht es nicht nur um die Einführung neuer Praktiken, sondern auch um ein umfassendes Veränderungsmanagement. Im Rahmen einer Überprüfung der agilen Fähigkeiten sollte deshalb auch untersucht werden, wie dieser Veränderungsprozess begleitet wird. Zum Beispiel, ob bereits ein Transformationsteam besteht und ob bereits ein funktionierender Regelkreis zwischen agilen Entwicklungsteams und dem Transformations-Team existiert.

Fazit: Die agile Reise systematisch vorantreiben

Agile Arbeitsweisen haben sich als effektives Instrument erwiesen, um auch komplexen und volatilen Anforderungen schnell, flexibel und effektiv gerecht zu werden. Die erfolgreiche Umsetzung von Agilität erfordert ein neues Selbstverständnis von Führungskräften und Mitarbeitenden aber auch die Anpassung von Organisationsstrukturen. Die Einführung von Agilität ist aber kein einmaliges Ereignis, das zu einem definierten Zeitpunkt erfolgt und dann erledigt ist. Nach den ersten Gehversuchen in Piloten erfolgen eine Ausweitung und Weiterentwicklung, die einer kontinuierlichen Verbesserung unterzogen sein sollten.

Das Agile Capability Assessment bietet Unternehmen eine effiziente Basis dafür, diese „agile Reise“ systematisch und zielgerichtet voranzutreiben. Mit regelmäßigen und strukturierten Analysen werden die nächsten Entwicklungsschritte zur Verbesserung der agilen Kompetenzen definiert. Bis dieser Prozess im Unternehmen etabliert ist und die betroffenen Bereiche ihn als Routine verinnerlicht haben, sollten die Assessments mit

entwickeln möchte.

Experten-Unterstützung durchgeführt werden. Diese Reise geht also für Unternehmen, die an echter Agilität interessiert sind, auf absehbare Zeit immer weiter, wenn man immer noch bessere Produkte in noch effizienterer Weise in noch kürzerer Zeit