

Ihr maßgeschneiderter Weg zur agilen Organisation



agileusOS

WIR MACHEN ES PASSEND FÜR IHR UNTERNEHMEN

Ein neues operatives Betriebssystem für das eigene Unternehmen zu definieren, ist eine der tiefgreifendsten Veränderungen überhaupt. Nur wenn es genau zu Ihrer Organisation passt und ihre Handschrift trägt, wird es nachhaltig erfolgreich sein.

www.agileus-consulting.de



Flexibel und entscheidungskräftig trotz steigendem Wettbewerbsdruck

Wer nach all den Krisenjahren und den weiterhin massiv vorhandenen Herausforderungen als Unternehmen erfolgreich am Markt agieren will, muss sich anpassen können. Anpassungsfähigkeit bedingt Flexibilität und Agilität.

Doch der Begriff der Agilität wird oft missverstanden. Als Buzzword in den täglichen Sprachgebrauch eingegangen, verwenden Firmen und Konzerne den Begriff in Stellenausschreibungen und Unternehmenspräsentationen. Dabei steckt viel mehr hinter einer in ihren Strukturen agilen Organisation als ein flexibles Arbeitsmodell. Oftmals benötigt es massive Veränderung des Aufbaus, der Prozesse und der Arbeitsabläufe, um eingefahrene Konzepte zu lösen und Firmen zukunftssicher aufzustellen.

Agil ist nicht das Ziel, sondern der Weg! Hin zu einer Organisation, die Innovation lebt und herstellt und schnell auf mögliche Krisen und Probleme reagieren kann – mit einer finanziell positiven Bilanz.

Dieses Whitepaper zeigt, wieso ein agiler Change für Unternehmen wichtig ist, wie er vonstattengeht, anhand welcher Punkte er zu bewerten ist, und beleuchtet zum Schluss, wie Firmen die Kosten, Einsparungen und Gewinne einer solch umfassenden Unternehmung kalkulieren können.



info@agileus-consulting.de



www.agileus-consulting.de

Einleitung

Viele Unternehmen behaupten von sich selbst, agil zu arbeiten, und dennoch scheinen sich häufig die erwünschten Effekte nicht einzustellen. Gegebenenfalls ist das Thema in der Company bereits verbrannt oder hat nie ganz gezündet. Ist Agil deshalb Schnee von gestern? Brauchen wir andere Ansätze, um in der sich immer mehr zuspitzenden VUCA-Welt handlungs- und wettbewerbsfähig zu bleiben?

Agilität wird vorrangig mit konkreten Modellen, wie beispielsweise SAFe, und Methoden, wie SCRUM oder KANBAN, gleichgesetzt. Haben wir diese implementiert, dann sind wir agil – so zumindest ein vorherrschender Glaubenssatz. Dass diese Versuche sich nicht durchsetzen oder zumindest nicht so erfolgreich sind, wie erhofft, liegt auf der Hand.

„Oftmals wird das Pferd von hinten aufgezäumt oder die agile Transformation nicht vollständig umgesetzt“, so Dagmar Hebenstreit, Gründerin der AGILEUS Consulting. „Als würde man einem Pferd einen Sattel auflegen, ohne es vorher eingeritten zu haben. Es ist unvorbereitet und kann so gar nicht liefern, was von ihm erwartet wird.“ Auf diese Weise werfen Unternehmen eine Methode auf ein Problem, das viel größer ist als gedacht. Um dieses strukturiert zu lösen, hilft keine Symptombekämpfung, sondern nur das Ändern von Rahmenbedingungen und Ursachen. Denn Agilität steht für mehr als eine bloße Sammlung von Methoden und Tools. Agilität muss ganzheitlicher gedacht werden – als Entwicklung der Organisation, inklusive Veränderung des Führungsstils, der Aufbaustruktur und der Unternehmens- und Kommunikationskultur.

Entscheidungsfaktor Unternehmenskultur

Die Unternehmenskultur bildet nach wie vor den zentralen Faktor für ein wirklich agiles Unternehmen. Immer noch finden Methoden wie SCRUM hauptsächlich in einzelnen Abteilungen wie Forschung und Entwicklung Anwendung. Einzelne Teams picken sich agile Elemente wie Stand-ups oder Backlogs heraus oder werden einzeln agilisiert. Die Managementebenen jedoch ändern nichts. Erlebte Beispiele wie diese versetzen Unternehmen in den Glauben, sie seien agil, führen aber statt zu den erwarteten Vorteilen eher zu internen Spannungen. Die Lösung: vom agilen Tun durch das Verändern Einzelner zum agilen Sein durch ganzheitliche Umstellung und Durchsetzung.

Warum sich deutsche Unternehmen mit der ganzheitlichen Umsetzung von Agilität nach wie vor schwer tun:

① **Alte Lorbeeren:** „Made in Germany“ gilt nach wie vor als Qualitätslabel, verliert in der Wahrnehmung allerdings deutlich an Bedeutung. Ehemalige deutsche Markt- und Innovationsführer wurden längst an der Spitze abgelöst und kämpfen gegen einen starken, internationalen Wettbewerb. Dennoch ruhen sich viele Unternehmen weiterhin auf „Cash Cows“ aus goldenen Zeiten aus und zehren von früheren Entwicklungen, statt neue und zeitgemäße Innovationen anzustoßen – bis sie die Konsequenzen deutlich spüren. Wer erst dann Veränderungen will, erhofft sich Kurzfristeffekte, die kein Change leisten kann.

Häufig verlieren begonnene agile Transitionen an Aufmerksamkeit, wenn nicht nach wenigen Monaten die erhofften Verbesserungen eintreten. Daraufhin streichen Verantwortliche Budgets, der Change bleibt stecken oder löst sich ganz auf. Stattdessen setzen sie dann auf kurzfristige Spareffekte durch Projektstopps und Entlassungswellen.

Doch damit graben sich Unternehmen selbst doppelt das Wasser ab:

- Wer nicht in Innovation investiert, kann selbst keine auf den Markt bringen.
- Wer auf kurzfristige Effekte setzt, spürt genauso nur eine kurzfristige Verbesserung –hadert in der Regel aber mittelfristig mit Negativeffekten.

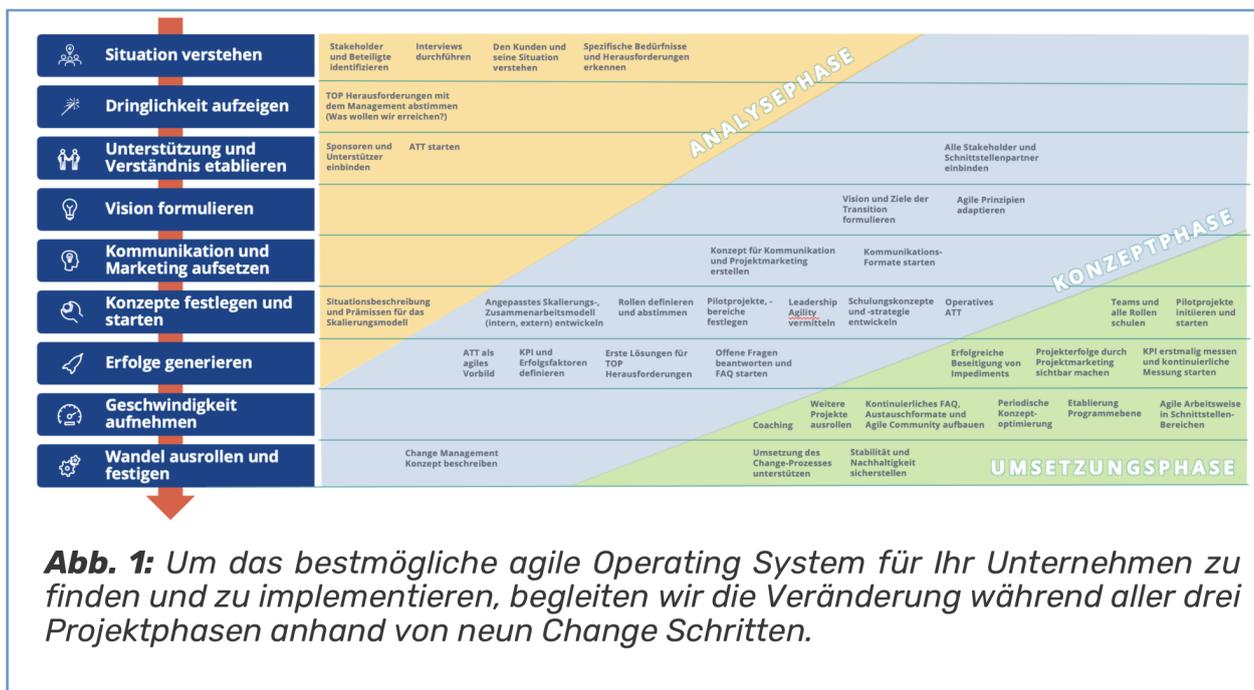
„Oft genug haben wir erlebt, wie nach solchen Sparrunden nicht mehr genügend Leute für neue Entwicklungsprojekte vorhanden waren. Was zu einem neuen Problem führte: Ressourcenmangel“, erzählt Dagmar Hebenstreit. Damit laden Unternehmen zu viele Projekte und Verantwortlichkeiten auf einzelne Personen – ein Agilitätskiller. Unternehmen sollten in ihre eigene Gesunderhaltung investieren und nicht erst reagieren, wenn sie die Krankheitssymptome deutlich spüren.

② Sprint statt Marathon: Jedes Veränderungsprojekt bedarf Zeit. Neue Verhaltensweisen müssen erlernt, erprobt und adaptiert werden. Es kann laut neuesten Forschungsergebnissen der Princeton University bis zu 6 Monate dauern, anspruchsvolle neue Gewohnheiten zu etablieren und alte Routinen zu ersetzen*. Solche organisationsweiten Änderungen geschehen dementsprechend nicht von heute auf morgen. Transitionen sollten zuerst in einigen Teams pilotiert und dann in Wellen ausgerollt werden. Nur so lassen sich Anpassungen auf dem Weg zur Veränderung umsetzen. Allerdings sollten diese agilen Mini-Teams nicht zu lang in einer Hybridwelt festhängen, in der sie mit noch klassisch arbeitenden Kollegen umgehen. Das erzeugt ein weiteres Spannungsfeld und die Agilen verlieren nach einer Zeit der Hin-und-her-Gerissenheit ihre Motivation.

*PNAS

③ Umdenken des Managements: Hier verdeutlicht sich der Unterschied zwischen Tun und Sein besonders stark: Zu Beginn ist die Führungsriege meist begeistert, warten doch großartige Vorteile und Verbesserungen in der agilen Zukunft. Zu oft bleibt es aber bei diesen Lippenbekenntnissen. Entweder weil die Aufmerksamkeit recht zeitnah vom Tagesgeschäft und von anderen Baustellen gefangen wird und das „Langzeitprojekt“ des agilen Change in den Hintergrund tritt. Oder weil sich das Management der Konsequenzen der eigenen Rolle bewusst wird. Dabei bedeutet mehr Selbstverantwortung der Mitarbeiter nicht, dass es keine Führungskräfte mehr braucht – im Gegenteil. Agilität schafft mehr Zeit für die wichtigen Aufgaben einer Führungskraft, wie Personalentwicklung oder Strategieentwicklung. Doch fühlt sich das Loslassen des Tagesgeschäfts und Micro Managements teils wie Machtverlust an. Diese Manager nehmen sich selbst als Experten wahr, statt als Katalysator für ihre Teams zu fungieren.

Projektphasen und Changeschritte



4 Prozesse und Strukturen: Müssen agile Teams im regulierten Umfeld der bisherigen Prozesslandschaft zurechtkommen, legt dies dem Prozess zusätzliche Steine in den Weg. Alte HR-, Einkaufs- und Dokumentationsprozesse, Freigabe-Meilensteine oder persönliche KPIs und Incentivierungen können den Wandlungsprozess ausbremsen. Besonders wenn Behörden mit an Bord sind, scheuen sich viele Unternehmen, ihre klassischen Prozessvorgaben zu analysieren und entsprechend an die neue Arbeitsweise anzupassen. Wobei offizielle Stellen nur ein Auge auf Ergebnisse und einen nachvollziehbaren Weg werfen. „In unseren Projekten haben wir sowohl mit dem TÜV als auch mit der FDA und anderen Behörden zusammengearbeitet – niemand hat sich an einem agilen Entwicklungsprozess gestört, solange alle erforderlichen Dokumente und Ergebnisse vorlagen.“

Die herkömmliche Prozesslandschaft stellt nicht per se ein Problem dar, sondern ist häufig mit langen Wartezeiten verbunden. Statt die Entwicklungsdokumentation in kleinen Teilen während der Entwicklung selbst zu erstellen, steht sie in der tradierten Praxis oft erst am Projektende. Dafür werden häufig mehrere Monate eingeplant!

Entscheidungen für das weitere Design des Produkts treffen Verantwortliche nicht iterativ und regelmäßig, sondern in Milestone Meetings, um alle Involvierten auf den aktuellen Stand zu bringen – weder schnell noch aufwandsarm.

Meist entscheiden nicht die Entwicklungsteams, sondern die obere Etage – meistens erst Tage später. Strategische Entscheidungen benötigen laut einer Studie zwischen 7 und 20 Tage!* Unter anderem hat die massiv zunehmende Daten- und Anforderungsflut daran Mitschuld. Daten unterstützen Entscheidungen zwar, müssen aber zugänglich und gut ausgewertet sein, sonst erschweren sie den Entscheidungsprozess. Die schiere Menge an Anforderungen, Themen, Entscheidungen ist zu groß, als dass sie von einzelnen wenigen Personen überblickt und gesteuert werden kann. Dinge bleiben liegen, die Angst vor Fehlentscheidungen führt zu einem weiteren Aufschieben von Entscheidungen.

*Entscheidungsfindung

⑤ **Falsches Vorgehen und Modell:** Leider scheitern immer wieder Unternehmen mit ihren ersten agilen Gehversuchen. Mehr als einmal waren AGILEUS Consultants „die Zweiten“ im Haus. Die Etablierung einzelner SCRUM Teams verläuft meist noch reibungslos. Doch sobald das Ausrollen im größeren Kontext ansteht, bedarf es eines agilen Skalierungsrahmenwerks, um die zahlreichen Teams, unterschiedlichen Projekte, Prioritäten, Schnittstellen etc. zu organisieren. Von diesen stehen inzwischen zahlreiche zur Verfügung, doch funktioniert die Implementierung eines fertigen Frameworks meist ebenso wenig, wie SCRUM aus dem Lehrbuch einzuführen. In jedem Unternehmen müssen spezifische Herausforderungen und Leitplanken Berücksichtigung finden. Hinzu kommt die besonders stark gestiegene Komplexität physischer Produkte. Hier dreht es sich oft nicht mehr um Stand-alone-Produkte, sondern um Systeme, was die Zahl der Herausforderungen exponentiell erhöht. Ohne entsprechend angepasste Strukturen funktioniert die agile Zusammenarbeit nicht oder nur in geringem Maße. Deshalb ergibt ein individuell entwickeltes Skalierungsmodell Sinn, in das Experten-Erfahrungen einfließen und in dem sich Antworten auf spezifische Situationen finden lassen.

Der Weg ist das Ziel

“Oft wird „Agile“ in der Umsetzung als das Ziel von Veränderung angegeben. „Agile“ ist aber nicht das Ziel an sich, sondern der Weg zur Erreichung übergeordneter Ziele, etwa schneller und flexibler auf Marktänderungen reagieren zu können. Somit steht „Agile“ für die neue Art der Zusammenarbeit und die Kultur einer Organisation, die diese Ziele erreichen will oder schon erreicht hat.“



Dr. Jörk Hebenstreit

Das agileusOS in a Nutshell

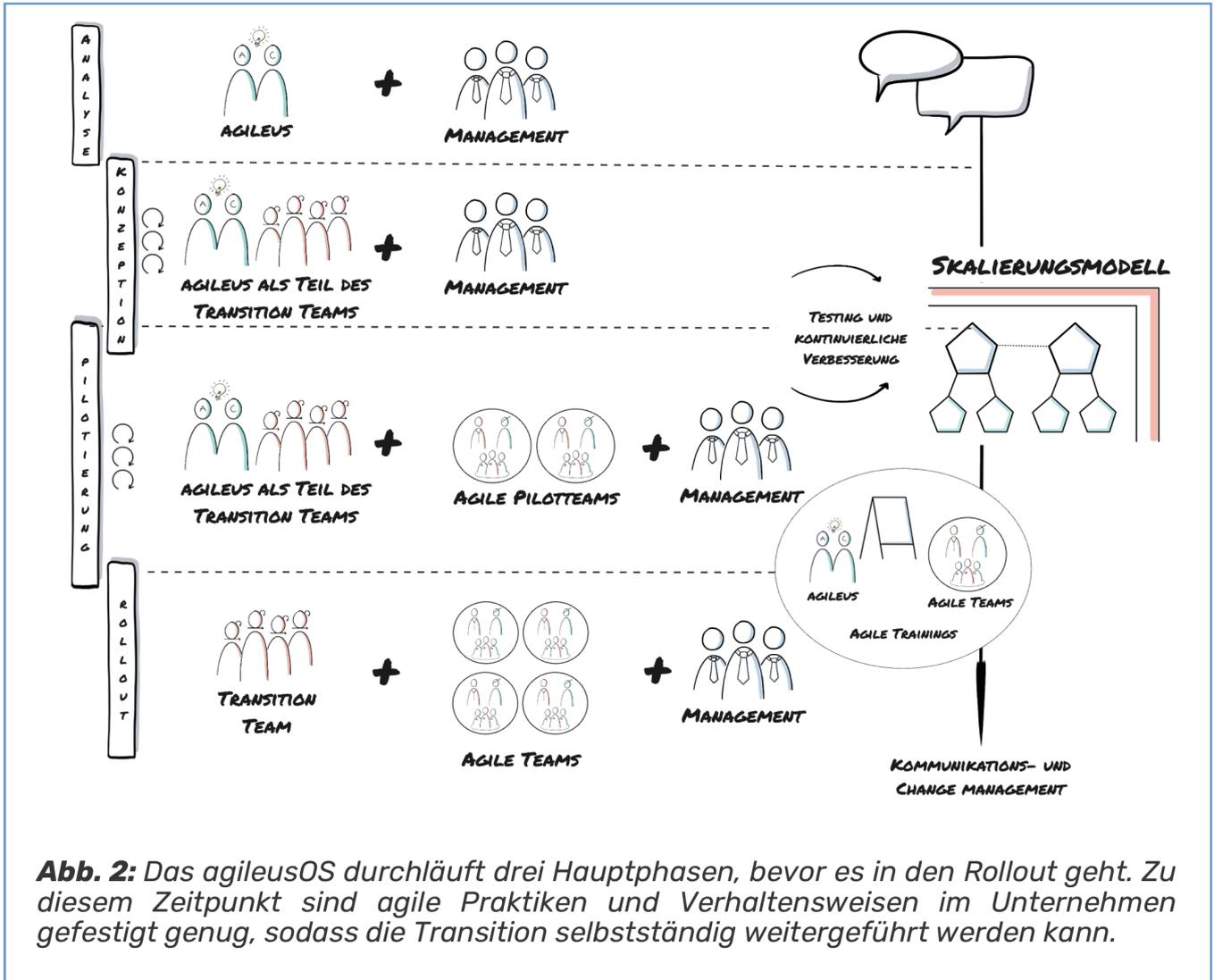


Abb. 2: Das agileusOS durchläuft drei Hauptphasen, bevor es in den Rollout geht. Zu diesem Zeitpunkt sind agile Praktiken und Verhaltensweisen im Unternehmen gefestigt genug, sodass die Transition selbstständig weitergeführt werden kann.



Dagmar Hebenstreit

Maßgeschneidert passt's einfach besser

„Scrum nach dem Lehrbuch einzuführen oder bestehende Skalierungsmodelle über die eigene Organisation zu stützen, führt selten zum gewünschten Erfolg, sondern oftmals zu Frust und verbrannter Erde. Dank unserer langjährigen Praxiserfahrung unterstützen wir Sie auf Ihrer individuellen Reise zur maßgeschneiderten agilen Organisation. Dafür haben wir das agileusOS entwickelt.“

Lösungsansätze: So klappt der agile Change

Bewusstsein kreieren

Allen muss bewusst sein, dass das Veränderungsprojekt Agile Transition nur erfolgreich sein kann, wenn man a) ihm Zeit gibt, b) konsequent bei der Sache bleibt, c) nicht von einer Veränderung zur nächsten springt oder diese parallel durchführt.

Zugeständnisse für Potenzial

Jede Medaille hat zwei Seiten. Die Chancen und Verbesserungen, die agile Organisation bietet, stehen hier auf der einen. Zugeständnisse und Mut zum Wandel stehen auf der anderen. Jeder ist davon betroffen und muss mitziehen.

Führungskräfte müssen führen und in ihre neue Rolle wachsen

Besonders die Rolle der Führungskräfte ist entscheidend, um vom agilen Tun ins agile Sein zu gelangen*. Auch die Führungskräfte müssen auf dieser Reise Unterstützung und Begleitung erfahren.

Wissen schlägt Glauben

Externes Wissen durch Coaches und Berater einzuholen, ergibt mehrfach Sinn: 1. Sie bringen Erfahrung aus dem für das Unternehmen neuen Gebiet mit und erleichtern die Anlaufkurve. 2. „Don't shoot the messenger“ fällt deutlich leichter, wenn dieser nicht im selben Unternehmen arbeitet. 3. Sie helfen dabei, das geeignete agile Framework zu finden, zu definieren, und schützen vor typischen Fehlern. 4. Als Akzelerator beschleunigen sie den internen Wissensaufbau und bilden via „learning by doing“ die zukünftigen internen agilen Coaches aus.

Transition messbar machen

Bislang werden die Vorteile einer agilen Transition mit vielen Soft Facts verargumentiert, Zahlenwerk zur Untermauerung gibt es wenig. AGILEUS hat ein Berechnungsmodell entwickelt, mit dem sich die Potenziale einer agilen Transition im Unternehmen quantifizieren lassen. Anhand der zahlenmäßigen Visualisierung sind die oben genannten Herausforderungen leichter zu überwinden und die oft unangenehmen Veränderungen

*Agile Business

leichter anzugehen. Und natürlich liegt es in der Natur wirtschaftlicher Unternehmen: Zum Schluss zählt das Ergebnis. Je besser ich dieses vorausplanen und unterwegs messen kann, umso leichter fällt die Umsetzung. Das später im Whitepaper erklärte Berechnungsmodell gibt Einblick in mögliche Kosten – und finanzielle Potenziale – einer agilen Transformation.

agileusOS – Ihr Weg zum Ziel

In ein Unternehmen gehen, dessen Rahmenbedingungen und Challenges verstehen und darauf basierend kundenspezifische Lösungen anbieten – diesen Ansatz verfolgt und lebt AGILEUS. Die Agilisten wissen: In Unternehmen mit komplexen Strukturen kommt es insbesondere darauf an, gemeinschaftlich mit den Firmen ein optimales Skalierungsmodell und organisatorisches Transitionskonzept zu erarbeiten. Dabei entsteht eine agile Transformation, die ergebnisoffen und flexibel die Bedürfnisse der Kunden berücksichtigt und auf bewährten Strategien und Bausteinen sowie den Erfahrungswerten der Experten beruht. Dabei ist agileusOS weniger eine starre Lösung als ein praxisbewährtes Vorgehen auf dem Weg zum kundenindividuellen Skalierungsmodell.

Das Beratungsunternehmen agiert als Sparringspartner in allen Phasen des agilen Change. Konkret bedeutet das, exakt die Methoden zu etablieren, die zur Unternehmens-DNA und zum Produktportfolio passen, die agile Produktentwicklung voranzutreiben und in der agilen Organisations- und Kulturentwicklung zu unterstützen. So ist agileusOS letztendlich die ideale Kombination aus praxisbewährten Kernelementen und maximaler Orientierung an den Kundenbedürfnissen. Der kooperative Beratungsansatz strebt an, die individuellen Bedürfnisse und unternehmerischen Herausforderungen zu durchdringen. Basierend auf diesen Erkenntnissen entwickeln die Experten gemeinsam mit dem Kunden ein individuelles agiles Zusammenarbeitsmodell. In der anschließenden Umsetzungsphase setzt AGILEUS auf die bewährten Schritte eines organisatorischen Change-Prozesses.

Schritt für Schritt das Modell erklärt

Zu Beginn gilt es die Beweggründe für den Wandel hin zu Agilität zu durchdringen, die prioritären Bedürfnisse des Kunden zu verstehen und die volle Unterstützung des Wandels durch die Managementebene sicherzustellen. In enger Zusammenarbeit mit den verantwortlichen Führungspersönlichkeiten erörtert AGILEUS die Grundlagen von Agile Leadership und formuliert eine kollektive Vision. Mit dem öffentlichen Commitment des Managements und dessen aktiver Unterstützung der Transition steht und fällt der Erfolg des Change.

Im nächsten Schritt etabliert AGILEUS zum Projektbeginn ein sogenanntes Agile Transition Team, kurz ATT. Dieses sichert die interne Unterstützung und Nachhaltigkeit des Wandels und sorgt dafür, dass die Organisation selbst die Voraussetzungen für den Change schafft und Fallstricke beseitigt – denn deren Mitglieder stammen aus der eigenen Firma. In enger Zusammenarbeit mit den AGILEUS-Beratern entwickelt das ATT ein passgenaues Implementierungs- und Skalierungskonzept. Auf diesem Weg umgehen die agilen Profis das Aufkeimen des Not-invented-here-Syndroms, also der Aversion gegen firmenfremde Ideen. Auch nach Ende des Beratungsauftrags befeuert das ATT die wachsende Verwurzelung von Agilität in allen Unternehmensbereichen. Ein passgenaues Konzept, das Antworten auf unternehmensspezifische Herausforderungen liefert, im Kollektiv mit Topmanagement und Mitarbeitenden zu erarbeiten und zu implementieren – so lautet das erklärte Ziel. Parallel dazu treibt das AGILEUS-Team die agile Werte- und Kulturentwicklung voran und befähigt Führungskräfte innerhalb des neuen Zusammenarbeitsmodells. Bevor Firmen das agile Konzept über einen größeren Unternehmensbereich ausrollen, empfiehlt sich der Start mit einer kleinen Zahl von Pilot-Teams aus einer Business Unit, um die neu erarbeitete Strategie einem Härtetest zu unterziehen.

"Äußerst erfolgreiche agile Transformationen lieferten typischerweise rund 30 Prozent mehr Effizienz, Kundenzufriedenheit, Mitarbeiterengagement und operative Leistung, machten die Organisation fünf- bis zehnmal schneller und haben die Innovation vorangetrieben." (McKinsey 2021 – The impact of agility)

Mit angemessenem Aufwand führen alle bekannten agilen Frameworks zu einem guten Ergebnis. In jedem Fall begünstigen sie es. Dennoch scheitern viele agile Transitionen und die Gründe dafür sind vielfältig: Beratungsunternehmen missachten maßgebliche Schritte eines Change-Prozesses oder bieten Unternehmen Modelle an, die so starr sind, dass eine wirksame Adaption der Organisationskultur und den Kundenbedürfnissen entsprechend nahezu ausgeschlossen ist. Um das passende Framework zur Firma zu identifizieren, ist neben der Nutzen-/Aufwandsbewertung die Frage relevant, ob das angestrebte Grundgerüst mit den eigenen Bedingungen matcht und so eine nachhaltige agile Transformation ermöglicht. agileusOS stellt deshalb den Menschen anstatt die Methode in den Handlungsmittelpunkt. Das Expertenteam schafft nicht nur die idealen Grundvoraussetzungen für den agilen Change, sondern begleitet, vor allem unter dem Gesichtspunkt der Nachhaltigkeit, die wichtigsten Steps im Wandel. Dazu zählt auch, die interne Organisation insoweit zu befähigen, als sie die agile Transition aus eigener Kraft und autark von AGILEUS langfristig gestaltet.

Der Einführungsprozess

Schritt No. 1: Die Analysephase

Jede agile Transformation geht von einer Analysephase aus. Sie identifiziert den Status quo des Unternehmens. An welchem Punkt steht das Unternehmen? Welche Probleme gilt es zu lösen? Was wünscht sich die Firma mit einem Kurswechsel hin zu agilem Sein zu verbessern? Welche Erwartungshaltung stellt das Management an den agilen Change? Insbesondere die letzten zwei Fragen sind erfolgsweisend. C-Level-Akteure, die sie eindeutig beantworten, sind sich über ihr Unternehmen und dessen Herausforderungen sowie Schmerzpunkte im Klaren und beurteilen die Transition eher als radikalen Umbruch denn als agiles Methoden-Geplänkel. Eine vollständige Agilisierung geht mit hohen Kostenaufwendungen einher. Deshalb macht Agilität nicht um der Agilität willen Sinn – das Ziel muss lauten, das gesamtunternehmerische Skalierungspotenzial voll auszuschöpfen.

Um ein möglichst umfassendes und zugleich präzises Bild der Firma zu zeichnen, führt AGILEUS Interviews vertikal und horizontal durch die Organisation. Aus den Umfrageergebnissen leiten sich die Top-Herausforderungen des Unternehmens ab. Sie vermitteln eine gewisse Dringlichkeit und werden in erster Instanz mit dem Top-Management abgestimmt. Da liegt der Hase im Pfeffer: Die Führungsebene muss vom Change-Projekt und dessen Sinnhaftigkeit überzeugt sein, andernfalls ist das Vorhaben von Beginn an zum Scheitern verurteilt. Daraus ableitend braucht der agile Wandel Sponsoren, die die Veränderung vorantreiben und Menschen außerhalb ihrer Comfort Zone anleiten und begleiten.

Diese ersten Schritte verdeutlichen: Damit die Transformation überhaupt ins Rollen kommt, benötigen externe Beratungsunternehmen eine starke Rückendeckung. Gemeinsam mit den unternehmensinternen Führungsteams planen sie das weiter oben erwähnte Agile Transition Team, kurz ATT, und identifizieren deren Teammitglieder, die kundenseitig besetzt werden. AGILEUS steht als Coach beratend zur Seite, wenn es darum geht, einen Transition-Fahrplan aufzusetzen, der alle relevanten Bausteine und Arbeitsschritte beinhaltet.

Wo wollen wir hin und warum? Welche positiven Effekte erzielen wir mit der neuen Vorgehensweise? Der Ablaufplan fußt auf einer Vision, die im ATT zu erarbeiten ist und die in der Organisation zu kommunizieren höchste Priorität hat.

Um alle Personen auch abseits von ATT und Stakeholder über die Entwicklungen in Kenntnis zu setzen und als Unterstützer an Bord zu holen, bedarf es eines guten Projektmarketings und einer reibungslosen Change-Kommunikation. Sogenannte Agile Coffees fangen Befürchtungen ab und informieren im kleinen Kreis über die bevorstehende Transition.

Transparenz über das Vorgehen bewahren und Feedback aus Unternehmenskreisen annehmen – eine bilaterale Kommunikation zu implementieren, ist das A und O. Kommt das, was wir tun, bei den Menschen an? Stoßen Maßnahmen auf Widerstand und wenn ja, warum? Welche Hintergründe verbergen sich hinter der ablehnenden Haltung? Gegenwehr fußt oftmals auf einem triftigen Grund. Die Mitarbeitenden nicht in den Prozess einzubeziehen oder Widerstände und Kritik zu ignorieren, führt dazu, dass der agile Plan nicht mit dem Unternehmen matcht, das ihn perspektivisch ausführen und seine Corporate Culture danach ausrichten soll. Auch hier bringt AGILEUS eine bewährte Vorgehensweise mit ins Projekt.

Schritt No. 2: Die Konzeptphase

An dieser Stelle findet ein fließender Übergang von der Analyse- in die Konzeptphase statt. Gemeinsam mit dem Unternehmen ein angepasstes und für die spezifischen Rahmenbedingungen optimales Skalierungsmodell definieren – so lautet das erklärte Ziel. Die Konzeptphase trifft Vorkehrungen für den späteren Roll-out der Transformation. Inhaltlich bauen die Modelle auch auf den langjährigen Erfahrungswerten von AGILEUS auf. Ein Kick-off mit dem ATT und den ausgewählten Stakeholdern markiert den Startpunkt der Konzeptphase. Wie sehen die derzeitigen Strukturen aus? Und welche Antworten brauchen wir darauf? Von diesen Fragen ausgehend, entwickelt das AGILEUS-Team Lösungsansätze in enger Absprache mit den Stakeholdern. Erteilen diese die Konzept-Freigabe, werden erste Pilotprojekte etabliert, in denen einzelne Teams die neuartigen agilen Arbeitsweisen auf den Prüfstand stellen. Das große Modell wird also erst im Kleinen erprobt, um zu verstehen, ob das Lösungskonzept zur Organisation und zu deren Teams passt.

Gleichzeitig sollen die Probeläufe Schwachstellen aufzeigen und Chancen eröffnen, entsprechende Stellschrauben nachzujustieren. Die Ergebnisse des Testballons fließen als Anpassung in das große Modell ein.

Ein wichtiger Schritt in Richtung agiler Organisation ist das Aufbrechen veralteter Führungsmuster. Weg vom Command-and-Control-Prinzip und hin zu Leadership Agility – so lautet das Motto. Wie verändert sich meine Rolle als Führungskraft, wenn meine Mitarbeitenden in agilen Teams arbeiten? Auf diese Fragestellung gilt es gemeinsam mit der Führungsebene Antworten zu finden. Mehr Eigenverantwortung und Selbstorganisation innerhalb der Abteilungen bedeuten im Umkehrschluss ein Abrücken vom Mikromanagement. Teamleads lernen innerhalb dieses Prozesses, ihre Rollen neu zu denken, ihren Mitarbeitenden mehr Vertrauen entgegenzubringen und eigene Ängste in Bezug auf die Veränderung zu bewältigen. Viele Führungskräfte befürchten über die Transition ein Aussterben ihrer eigenen Rolle. Viel eher geht es jedoch darum, neue Kompetenzen in puncto Agile Leadership zu trainieren und in die tägliche Umsetzung zu bringen.

Neben der Führungsriege brauchen auch die Mitarbeitenden ein Back-up zur agilen Arbeitsorganisation. Was bedeutet agiles Arbeiten und wie beeinflussen die neuen Strukturen die Zusammenarbeit? Als Reaktion darauf und zwecks Klärung setzt AGILEUS ein Schulungsmodell auf, um – je nachdem, wie weitreichend Unternehmen die eigene Transition planen – die Organisation, den gesamten Standort oder einzelne Abteilungen abzuholen und auszubilden. Gleichzeitig kommt das Transition Team verstärkt in den Modus Operandi. Ein Erfolg der AGILEUS-Autark-Philosophie: Indem sie selbst agil arbeiten, erlangt das ATT zunehmend an Selbstständigkeit. Das Transition Team entwickelt sich so zum Scrum Team, das als Vorbild und Botschafter agiert. Erzielen parallel dazu die oben genannten Pilot Teams erste Erfolge, werden diese innerhalb der Organisation transparent kommuniziert und fungieren zugleich als Leuchttürme der agilen Transformation. Wie können wir nun die Transformation in der Organisation messbar machen? Anhand der Pilot Teams trackt AGILEUS KPIs und weitere Erfolgsfaktoren. Außerdem können erste Lösungen für die in der Analysephase erarbeiteten Top-Herausforderungen präsentiert und Erfolge generiert werden, die mittels Projektmarketing in die Sichtbarkeit kommen.

Schritt No. 3: Der Roll-out des Konzepts

An diesem Punkt kommt die Konzeptphase zu ihrem Abschluss und geht in das Roll-out über. AGILEUS begleitet diese Implementierung des Konzepts, coacht Teams und Rollen, unterstützt den Change sowie die Erfolgsmessung und bemüht sich vor allem darum, die eigenständige Nachhaltigkeit beim Kunden zu etablieren. Den Wandel stetig weiter auszurollen und zu festigen, tritt als Hauptherausforderung zutage. Die meisten Projekte scheitern an ihr. Denn der Casus knacksus ist es, in kritischen Situationen nicht in alte Verhaltensmuster zu fallen, sondern konsequent beim neu Erlernten zu bleiben. Es braucht Engagement und Durchhaltevermögen über viele Monate bis hin zu einigen Jahren, um Agilität fest in der Unternehmenskultur zu verwurzeln.

Ihr Business Case „Agile Transition“ – unser Berechnungsmodell

Eine Argumentation auf qualitativer Ebene beschreibt zwar die Vorteile des Change: Unternehmen arbeiten schneller und verbuchen eine höhere Mitarbeitermotivation. Sie erkennen durch Transparenz viel eher Probleme und vermeiden nicht zielführende Aktivitäten. Dennoch würden viele Unternehmenslenker gerne wissen, ob der Outcome zu errechnen ist. Sind Einsparpotenziale greifbar? Welche Wirkung erzielen die verschiedenen Prinzipien, Verhaltensweisen, Fähigkeiten, die Beratungen im Unternehmen entwickeln? Das AGILEUS-Berechnungsmodell drückt die Antworten in harten Zahlen aus.

Das Modell

Kategorien, Werte und Potenziale basieren auf über 60 Jahren Industrie- und Managementenerfahrung des AGILEUS-Teams sowie Studien und Erfahrungswerten aus rund 20 Jahren Beratungserfahrung. Das Modell selbst besteht aus rund 15 Kategorien, je nachdem, welche Punkte für das jeweilige Unternehmen Relevanz besitzen. Diese Kategorien werden im Rahmen eines Workshops mit unternehmensspezifischen Daten befüllt, um möglichst genaue Verbesserungspotenziale zu berechnen.

WAS die Entscheider im Unternehmen tun wollen, wie beispielsweise Umsatz- und Ergebniseffekte durch Einführung des MVP-Prinzips (Minimum Viable Product) zu erzielen, spielt genauso eine Rolle wie das WIE: Arbeiten die Entscheider gemeinsam mit den Beratern zum Beispiel mit Reduzierung des Entwicklungsaufwands, Verschlankung des Managementaufwands oder Reduktion der Time-to-Market?

Als Anwendungsbeispiel dient weiterhin das MVP-Prinzip: Setzt das Unternehmen die Veränderungsmaßnahmen konsequent um, kalkuliert das Berechnungsmodell eine Verkürzung der Entwicklungszeit zwischen 20 und 30 %. Rechnen wir das auf eine typische Entwicklungszeit in großen KMUs und Konzernen von mindestens 48 Monaten, könnte das Produkt etwa 12 Monate früher auf dem Markt sein. Das spart Kosten und erhöht gleichzeitig den Deckungsbeitrag des Produkts.

Aber auch softere Faktoren, wie zum Beispiel die Auswirkungen einer agilen Zusammenarbeits- und Unternehmenskultur auf die Mitarbeitermotivation, finden in dem Modell Berücksichtigung. Konkret am Beispiel des fiktiven Unternehmens bedeutet das: Bei mindestens 12 Monaten früherem Markteintritt und einer um 30 % verkürzten Entwicklungszeit, abhängig vom tatsächlichen monatlichen Deckungsbeitrag, könnte dieses Unternehmen bereits über 5 Mio. Euro einsparen!

Über diese Einsparmöglichkeiten hinaus hängt ein Rattenschwanz weiterer Potenziale wie der Sunk Costs. Bessere Vorhersagbarkeit des Markteintrittsdatums bedeutet beispielsweise genauere Liefer- und Verkaufstermine für Händler und Endkunden. Unnötige Vertragsstrafen aufgrund von Lieferverzögerungen oder verschobene Marketingkampagnen entstehen gar nicht erst. All das kann das Berechnungsmodell abbilden.

Individuell statt unangepasst

Natürlich sind solche Summen nicht eins zu eins auf andere, reale Unternehmen übertragbar. Der Beispiel-Hebel MVP funktioniert nicht allein, sondern steht immer in Korrelation mit anderen Faktoren. Diese müssen konsequent umgesetzt werden, um die Ersparnis in der Entwicklungszeit zu erzielen. Grundsätzlich gilt: Einsparpotenziale hängen maßgeblich von der nötigen konsequenten Umsetzung der Change-Phasen ab. Bei nur partieller Umsetzung der Maßnahmen und Ausbleiben der nötigen organisationalen Bedingungen stellen sich die vollen Effizienzpotenziale nicht ein. Außerdem kommt es auf die Genauigkeit der Inputzahlen an. Je präziser die Erkenntnisse, die das Unternehmen in das Berechnungsmodell einfließen lässt, desto genauer die möglichen Ergebnisse.

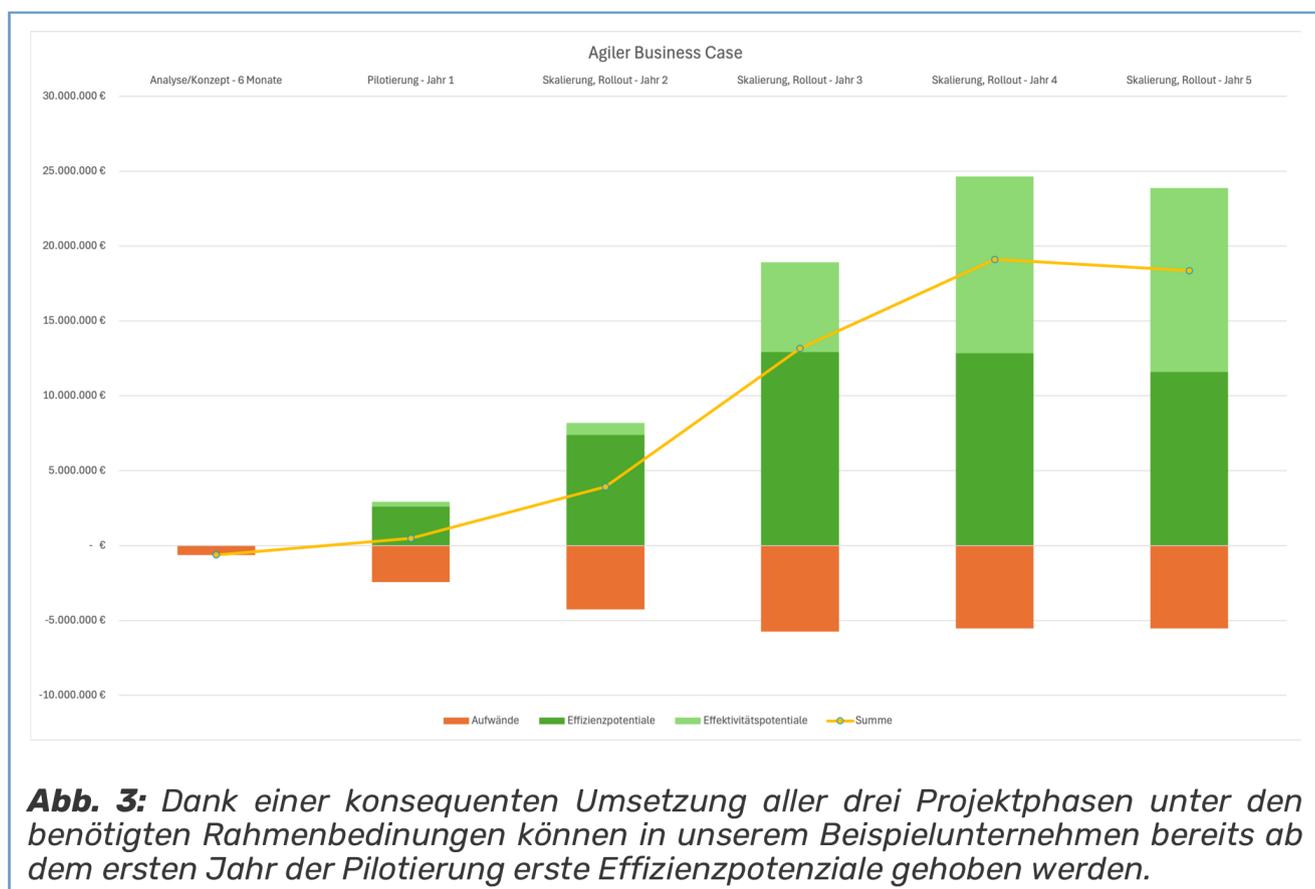
Im Verlauf der Transition können sich Bedingungen ändern, sodass nicht zwingend alle geplanten Potenziale gehoben werden – aber natürlich auch höher ausfallen können. Zudem drücken diese Beispielsummen nicht nur Gewinne, sondern vor allem vermiedene Ausgaben aus, die das Unternehmen entweder schlanker wirtschaften oder die Einsparungen anderweitig investieren lassen.

Resultat

Potenziale einer agilen Unternehmensstruktur machen das Berechnungsmodell greifbarer und statten die Unternehmensführung mit belastbaren Argumenten für die Change-Entwicklung aus. Besonders für Transitionen, die immer eine längerfristige Investition bedeuten, bedarf es eines langen Atems, um auch über Herausforderungen und Krisensituationen hinweg durchzuhalten. Eine einzelne fixe Zahl auszurechnen, ergibt für eine solche Dauer keinen Sinn. Deshalb orientiert sich das Modell an drei typischen Phasen: Zu Beginn der Transition entstehen vorrangig Kosten, besonders durch das Investment in die Berater und durch die kurzzeitige Verlangsamung der Entwicklungsteams. Während der Pilotierung kommen noch Kosten auf, doch erste Einspareffekte sind messbar.

Während der Pilotierung kommen noch Kosten auf, doch erste Einspareffekte sind messbar. Im Zuge der Roll-out-Wellen über die Organisation hinweg überwiegen die Einsparungen. In einem idealtypischen Unternehmen rechnen wir bereits ab dem ersten Jahr der Pilotierung mit einer leicht positiven Bilanz, vorausgesetzt, die Anforderungen wurden eingehalten. Rechnen wir mit etwa 150 beteiligten Mitarbeitern im F&E-Bereich, verteilt auf 16 agile Teams. Spätestens ab dem dritten Jahr des Roll-outs sind die Einsparpotenziale, also vermiedene Kosten, Effizienzverbesserungen, Umsatzpotenziale etc., schon fast erschreckend hoch und können sich im deutlich zweistelligen Millionenbereich bewegen. Schwarz auf weiß die individuellen Möglichkeiten zu sehen und auch während des Prozesses immer wieder zu messen und abzugleichen, hilft, den Transformations-Marathon zu meistern.

Agile Transition Business Case - ein Beispiel



Wie können wir Ihnen helfen?

Vielleicht haben Sie bereits erste agile Erfahrungen in Ihrer Organisation gesammelt und wollen Agilität nun auf eine andere Ebene heben. Vielleicht ist Ihr Unternehmen auch genau daran bereits einmal gescheitert und Sie wissen nicht, wie Sie auf dieser verbrannten Erde einen zweiten Anlauf unternehmen sollen?

Wir planen mit Ihnen gemeinsam das erfolgsversprechendste Vorgehen und bewegen uns Schritt für Schritt gemeinsam durch die Transition. Dabei bleiben wir durch unser Vorgehen stets flexibel genug, um die Rückmeldungen der Organisation in unsere Transformationsfahrplan einfließen zu lassen und den besten Weg für nachhaltigen Fortschritt zu finden. Bis das neue Betriebssystem gut genug verankert ist, um selbstständig von Ihrer Organisation weiter gefestigt zu werden, sind wir auf Ihren Wunsch an Board und packen mit an: ob beim Coaching des Topmanagements, beim transformationsbegleitenden Change- und Kommunikationsmanagement, den Schulungen der agilen Teams bis hin zur interimswweisen Übernahme der agilen Rollen und dem Aufbau Ihres Agile Office. Und auch, wenn Ihre Transition gerade ins Straucheln geraten ist: Wir sind häufig diejenigen, welche begonnene Transitionen wieder einfangen und auf Kurs bringen. Auf Augenhöhe, vertrauensvoll und transparent zusammenarbeiten, klar kommunizieren und als Team agieren - das sind nur einige Eckpfeiler unseres eigenen Arbeitsanspruchs in Projekten.

Sprechen Sie uns an!

Wir nehmen uns gern Zeit, für ein unverbindliches Erstgespräch, um die Herausforderungen und Ziele Ihrer Organisation zu besprechen.

Wir freuen uns darauf, Sie kennenzulernen!



info@agileus-consulting.de



www.agileus-consulting.de

Über Agileus Consulting



Das 2017 vom Vater-Tochter-Duo Dr. Jörk Hebenstreit und Dagmar Hebenstreit gegründete Consulting-Unternehmen Agileus unterstützt Hersteller physischer Produkte bei der zukunftssicheren und resilienten Aufstellung am Markt. Ein Team aus acht festen und sechs freien Beratern steht mit Know-how und Innovation unterstützend zur Seite. Die spezifisch auf ihre Kunden abgestimmte agile Organisationsstruktur und -kultur fördert eine flexible, kundenorientierte und starke Position im Wettbewerb sowie auf dem Bewerbermarkt.

Im Bereich F&E profitiert Agileus von der Erfahrung des promovierten Physikers in der Geschäftsführung: Dr. Jörk Hebenstreit arbeitete in verschiedenen Managementpositionen international aufgestellter Technologieunternehmen als Entwickler, F&E-Vorstand, Verwaltungsrat oder Vice President. Im Rahmen des Baden-Badener Unternehmergespräche e.V. ist sich Jörk zusammen mit anderen Vertretern des deutschen Topmanagements seit Jahren an der Entwicklung der deutschen Wirtschaft beteiligt.

Dagmar Hebenstreit verfügt neben Kenntnissen als Scrum Professional über internationale Expertise in den Bereichen Vertrieb, Marketing und Business Development. Zusätzlich sind Change, Kommunikations- und Stakeholdermanagement ihr Plus in Projekten. Dagmar blickt auf einen breiten methodischen Hintergrund und setzt sich als Mitglied der Organisation Healthcare Shapers für effiziente Agilität in der MedTech ein.