



Advyce GmbH

Agilität – wo sind die Grenzen der Skalierbarkeit im Unternehmen?

ImpulsLetter 2017 Q2

Abstract

„Wir müssen agil(er) werden!“ – in puncto Unternehmenskultur ist diese Forderung bei etablierten Unternehmen mit gewachsenen Strukturen sehr häufig zu hören. Als „Leuchtturm“ dienen dabei interessanterweise für die Unternehmenslenker überwiegend neu gegründete Unternehmen, sog. Start-ups. Die Motivation für mehr Agilität ist dabei ebenso vielfältig wie die Unternehmenslandschaft selbst – daher lohnt es, sich mit der tatsächlich möglichen Skalierbarkeit von Agilität innerhalb der Unternehmen kritisch auseinanderzusetzen.

Ralf Weygand
Mai 17

Skalierbarkeit von Agilität im IT-Kontext

Der Ausgangspunkt für die unterschiedlichen Agilisierungs-Initiativen ist in aller Regel das Best-Practice-Beispiel **Agile Softwareentwicklung**. Mit der Abkehr von traditionellen Vorgehensmodellen („Wasserfall“ & Co.) und der Zuwendung zu agilen Methoden (Scrum, Kanban, Design Thinking, User Experience, etc.) soll versucht werden, bereits frühzeitig im Entwicklungsprozess nutzbare Funktionalität für die Anwender bereitzustellen. Aber bereits hier gibt es technologisch bedingte Hindernisse: im Umfeld von (teilweise jahrzehntlang gewachsenen) komplexen Großrechner-Anwendungen ist eine Veränderung der Methodologie ungleich schwieriger umzusetzen und auch teilweise nur bedingt sinnvoll als in einem funktional eher kleinteiligen Umfeld von Apps für mobile Endgeräte. Die gesamte IT-Entwicklung auf Agilität umzustellen ist daher für viele Unternehmen kurzfristig nicht machbar und ist mittelfristig nur dort empfehlenswert, wo sich der Entwicklungsgegenstand auch tatsächlich dafür eignet.

Ganz zu schweigen vom **IT-Betrieb**: hier sind zwar agile Elemente (z.B. zur Reduktion von Reaktionszeiten bei Problemen im Regelbetrieb) durchaus hilfreich – das primäre Organisationsparadigma ist aber eher „Stabilität“. So sollten z.B. schnelle Eingriffe und Veränderungen an einer unternehmenskritischen IT-Sicherheits-Infrastruktur wohl überlegt sein, um schwerwiegende Folge-Probleme zu vermeiden.

Eine durchaus interessante Kombination, um die Gegenpole Agilität und Stabilität intelligent zu verbinden ist „**DevOps**“: dies beschreibt einen Prozessverbesserungs-Ansatz aus den Bereichen der Softwareentwicklung (Dev = Development) und Systemadministration (Ops = Operations), um die Qualität der Software, die Geschwindigkeit der Entwicklung und der Auslieferung sowie das Miteinander der beteiligten Teams zu verbessern. „DevOps“ sind aber in diesem Sinne keine neuen Mitarbeiter als Ergebnis von Personalentwicklung oder Rek-

rutierung, sondern neue Prozesse als Ergebnis von Organisationsentwicklung.

Insbesondere in der **Zusammenarbeit von Fachbereichen mit der IT** bedeutet Agilität aber hauptsächlich ein Mehr an übergreifender Zusammenarbeit ohne „Silodenken“ – um gemeinsam schneller zu Ergebnissen kommen zu können. Hier geht es aber hauptsächlich um einen Wandel im Führungsverständnis und Führungsverhalten sowie um „Cultural Change“, die nachstehend beschrieben werden.

Skalierbarkeit von Agilität im Führungskontext

Was bedeutet „Agiles Management“ in letzter Konsequenz? Vor Allem eines: Loslassen können! Die 7 Ebenen der Delegation, um Organisationen zu befähigen und zu ermächtigen sind (aus Sicht der Führungskraft formuliert):

- ▶ Verkünden („ich werde es Ihnen mitteilen“)
- ▶ Verkaufen („ich werde versuchen, es zu vermitteln“)
- ▶ Befragen („ich hole mir vor meiner Entscheidung Ihren Rat“)
- ▶ Einigen („wir werden einen Konsens finden“)
- ▶ Beraten („ich werde Sie beraten, aber Sie entscheiden“)
- ▶ Erkundigen („Ich werde nach dem Ergebnis Ihrer Entscheidung fragen“)
- ▶ Delegieren („Ich werde die Entscheidung komplett delegieren“)

In diesem Sinne ist Agiles Management ein Weniger an Management und Führung und ein Mehr an gemeinsamen Vereinbarungen zwischen Führungskräften und Mitarbeitern für wichtige Entscheidungsbereiche. Dies setzt natürlich ein erhebliches Maß an gegenseitigem Vertrauen voraus, das nur in guten Umgebungsbedingungen wachsen kann – dazu mehr in der nächsten Betrachtungsebene: der Unternehmenskultur.

Skalierbarkeit von Agilität im Unternehmenskultur-Kontext

Das ist das große „freie Feld“ der Skalierbarkeit von Agilität: letzten Endes geht es hier um

das „Mind-Set“ der Zusammen-Arbeitenden (besser als Mit-Arbeiter) im Unternehmen. Die wesentlichen, zu beachtenden Agilen Prinzipien sind hier dargestellt:

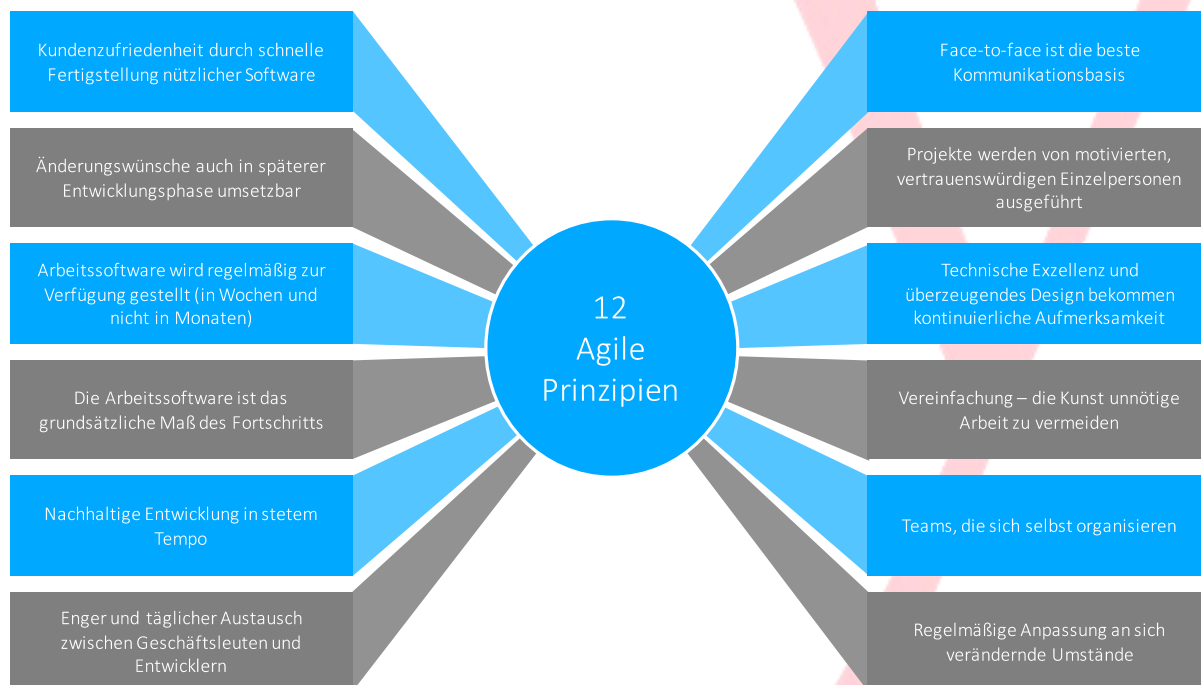


Abbildung 1: Die 12 zu beachtenden Agilen Prinzipien im Unternehmens-Kontext; Quelle: Advyce Research.

Fazit

Mit einer Agilen Unternehmenskultur als Grundlage und einem gelebten Agilen Führungsverständnis ist ein Mehr an Agilen Prozessen und Agilen Projekten im Unternehmen möglich!

Wir möchten mit ADVYCE ein Zeichen setzen -

denn unsere Welt ist komplexer geworden

Seit der Gründung im Jahr 2014 hat sich **ADVYCE** zu einer rasant wachsenden und umsetzungsstarken Strategieberatung mit Standorten in München, Düsseldorf, Berlin, Wien und Zürich entwickelt. Mit derzeit 50 Consultants und einem etablierten internationalen Netzwerk verbindet **ADVYCE** klassische Strategiewerkarbeit mit moderner Technologie, Umsetzungskompetenz und aktuellen wissenschaftlichen Erkenntnissen.

ADVYCE setzt moderne Ansätze ein, baut auf interdisziplinäre Teams und kooperiert mit Forschungseinrichtungen als festem Bestandteil der Beratungsleistung. Dafür werden enge Beziehungen zu herausragenden Lehrstühlen, die Forschung, Lehre und Praxis vereinen, unterhalten. Netzwerkpartner und unsere internationalen Offices liefern eine Bandbreite additiver Leistungen, die den Beratungsansatz komplementieren und stets eine rasche Implementierung von Ideen absichern, z.B. mit Labs zur Prototypenentwicklungen.

In einer digitalen Welt ist Technologiekompetenz von zentraler Bedeutung und bei **ADVYCE** integraler Bestandteil der Beratungsleistung, sondern sichert von Business Analytics Tools bis zur Evaluierung der Legacy Systemwelt Empfehlungen für den Kunden dauerhaft ab.



München – Düsseldorf – Berlin – Wien – Zürich

© 2018 Advyce GmbH | All rights reserved