

Agile Transition – damit Unternehmen anpassungsfähiger werden

Jedes Unternehmen unterliegt einem fortlaufenden Wandel, sodass es sich – aufgrund der technischen und organisatorischen Weiterentwicklung – immer wieder erneuern muss. Momentan ist es vor allem die Digitalisierung, die Unternehmen zwingt, ihre Unternehmensprozesse agil zu verwalten. Allerdings ist der Übergang zu einem agilen Unternehmen recht komplex und mit viel Lernaufwand verbunden, was viele Unternehmen abschreckt.

Vor allem aufgrund der ständig weiter wachsenden Digitalisierung und einer weltweiten Vernetzung verändern sich die Märkte schneller. Für Unternehmen, die erfolgreich bleiben wollen, bedeutet dies, dass der Kunde jederzeit in den Mittelpunkt gestellt werden muss. Es wird immer wichtiger, sich schnell auf die kontinuierlichen Veränderungen einzustellen und flexibel zu reagieren. Starre Strukturen werden dabei durch eine gemeinschaftliche Unternehmenskultur ersetzt, schlanke Prozesse etabliert, wodurch die Arbeit beschleunigt wird.

Als organisatorisches Hilfsmittel dient das **IT-PMO**, wobei PMO für „Project Management Office“ steht. Es stellt innovative, einfach anzuwendende Softwareprodukte zur Verfügung, die einen wesentlichen Beitrag zum Erfolg einer agilen Transition leisten.

Der Weg zum agilen Unternehmen

Beim Wandel in eine agile Organisation gilt eines zu beachten, denn ein agiles Projektmanagement kann nur dann erfolgen, wenn alle im Unternehmen – vom einzelnen Mitarbeiter bis in die Führungsebene – eine positive Haltung demgegenüber einnehmen. Sie sollten in der Lage sein, agil gestaltete Prozesse umzusetzen und zu verinnerlichen.

Bevor die agile Transition angestoßen wird, muss eine solide Planung und aktuelle Bestandsaufnahme (Setup) durchgeführt werden. Im Anschluss eignen sich die Mitglieder des Transition-Teams das notwendige Wissen (Training) an. Gleichzeitig werden die bestimmenden technischen und organisatorischen Rahmenrichtlinien (Framing) festgelegt, in denen agile Methoden zum Einsatz kommen. Die gewählte Infrastruktur wird nutzbar gemacht und dem agilen Arbeiten (Start) steht nichts mehr im Wege. Für die Mitarbeiter beginnt nun eine intensive Lernzeit, um praktische Erfahrung im Umgang mit den agilen Methoden zu sammeln. Werden Hindernisse identifiziert, können diese anschließend ausgeräumt werden (Learn). Nun lässt sich der optimierte Prozess im Projektmanagement einsetzen, um noch weitere Informationen zu sammeln, die zur Verbesserung (Optimise) des Prozesses führt.

Nachdem die praktische Umsetzung agiler Prozesse reibungslos funktioniert und diese Lösung zum Standard gehört, haben die Mitarbeiter ein agiles Mindset entwickelt, das sich konsequent weiterentwickelt und sich langfristig verselbständigt.

Die Merkmale einer agilen Organisation

Die moderne Wirtschaftswelt verändert sich kontinuierlich und wartet mit steigenden Unsicherheiten bzw. Risiken auf. Maßgeblich beteiligt ist die Digitalisierung, die sich durch das VUCA-Modell, eine Zusammensetzung von „Volatility“ (Volatilität), „Uncertainty“ (Unsicherheit), „Complexity“ (Komplexität) und „Ambiguity“ (Mehrdeutigkeit) charakterisieren lässt. Dadurch brauchen Unternehmen mehr Flexibilität und promptes Handeln. Um erfolgreich am Markt zu bestehen, muss es zeitnah mit wechselnden Anforderungen und noch nicht bekannten Zielen umgehen können.

Doch was bedeutet „Agilität“ im Zusammenhang im der Wirtschaft überhaupt? Es steht für Unternehmen, die flexibel und beweglich agieren, schlanke Prozesse nutzen und sowohl schnell als auch wandlungsfähig sind. Ein Unternehmen muss agiles Handeln bis in die Führungsspitze tragen, sodass das Aufbrechen hierarchischer Strukturen und eine Änderung des Führungsverständnisses möglich wird – ein Kerngedanke der agilen Transition. Auch kurze Entscheidungswege und ein Wechsel der Arbeitsbeschreibung sind unabdingbar. Die Hauptaufgaben einer agil handelnden Führungskraft sind die Suche nach Mustern zur Reduzierung der Komplexität, die Ermittlung von geeigneten Rahmenbedingungen und die Tätigkeit als Impulsgeber in Netzwerken.

Eine agile Organisation zeichnet sich durch verschiedene Merkmale und Arbeitsweisen aus, die sich maßgeblich von den der klassischen Organisationen unterscheiden. Im Kern geht es darum, dass die folgenden Unternehmenswerte überzeugt gelebt werden:

1. Selbstorganisation vor Anweisung

Alle Mitarbeiter im Team – dazu ist auch der Teamleiter zu zählen – werden auf die gleiche Stufe gestellt. Die Aufgabe des Teamleiters ist in diesem Zusammenhang die explizierte Unterstützung des Teams, nicht aber seine Führung und die Delegation der Arbeiten. Dies tut jeder selbst in Absprache mit den anderen Mitgliedern des Teams.

2. Rege Kommunikation im Team

Alle Teammitglieder pflegen eine intensive Kommunikation untereinander, jeden Morgen gibt es ein kurzes Gespräch über die tägliche Arbeitsaufteilung. Die Arbeitsfortschritte werden in knappen Abständen diskutiert und ermöglichen jedem Teammitglied, seine eigenen Ideen und Vorschläge mit einzubringen.

3. Persönliche Stärken der Teammitglieder nutzen

Die Mitglieder eines Projektteams werden jedes Mal neu zusammengestellt. Jeder, der Mitglied eines Teams wird, hat seine eigenen Kenntnisse, Stärken und Erfahrungen, die er ins Team bringt. So kann das gesamte Team von den Vorteilen des Einzelnen profitieren und ein besseres Ergebnis erzielen.

Die wichtigste Voraussetzung, damit Agilität im Unternehmen funktionieren kann, liegt darin, dass Konkurrenzdenken, Kontrollen und Instrumente der Unternehmenspolitik in den Hintergrund gestellt werden. Stattdessen sollte das Unternehmen selbst Verfechter eines agilen Handelns sein, eine freie Diskussionskultur zulassen und Transparenz fördern.

Projekte immer agil managen?

Das Projektmanagement – ganz unabhängig davon, ob es sich um die agile oder klassische Form handelt – sucht nach effizienten, nachhaltigen und zielorientierten Methoden, um die knappen Ressourcen bestmöglich einzusetzen. Welche Methode ausgewählt wird, ist von Fall zu Fall zu entscheiden, denn es gibt keine pauschale Antwort darauf. Kein Projekt ist wie das andere, basiert auf anderen Prozessen und Methoden, auch das Team setzt sich aus unterschiedlichen Mitarbeitern zusammen.

Es müssen nicht immer agile Methoden zur Umsetzung des Projektes angewandt werden, manchmal kann das klassische Projektmanagement die bessere Alternative sein. In dieser Gegenüberstellung werden die beiden Arten des Projektmanagements beleuchtet.

| KLASSISCHES PROJEKTMANAGEMENT | AGILES PROJEKTMANAGEMENT |
|---|---|
| <p>Der Kern einer klassischen Planung umfasst sämtliche Vorgänge, die für die Ausführung erforderlich sind. Dazu gehören die</p> <ul style="list-style-type: none">• Vorprojektphase zum Abschluss des Projektes• Planungsphase zur Generierung von Kosten und Zeitplänen• Realisierung der Erstellung/Herstellung• Abschlussphase, um Verbesserungen festzustellen <p>Die verschiedenen Projektphasen werden linear durchlaufen, sodass es bei Verzögerungen zu einer verspäteten Auslieferung kommt.</p> | <p>Agiles Projektmanagement sieht vor, dass strategisch starre Planungen nicht mehr durchgeführt werden. Sie punkten mit den folgenden Fähigkeiten:</p> <ul style="list-style-type: none">• Kundenorientierung• Kommunikationsfreudigkeit• Flexibilität und Schlantheit• Anpassungsfähigkeit <p>Der Product Owner (Teamleiter) entwickelt gemeinsam mit dem Stakeholder (Person(en) mit wirtschaftlichem Interesse) eine Produktversion. Bereits nach dem ersten Sprint erhält der Kunde ein Inkrement des Funktionsumfangs.</p> |

Auch das traditionelle Projektmanagement unterstützt maßgeblich dabei, Projekte effektiver und zeitsparender umzusetzen. Es kann aber ausschließlich dann eingesetzt werden, wenn die Bedingungen von vorneherein klar sind.

SCRUM und Kanban – Methoden des agilen Projektmanagements

Für die Umsetzung agil organisierter Projekte werden Modelle benötigt, die die Durchführung von Projekten nicht in eine Zwangsjacke steckt, sondern schnelles und flexibles Handeln ermöglicht. Die beiden beliebtesten Methoden sind SCRUM und Kanban.

SCRUM

Der englische Ausdruck „scrum“ bedeutet „dichtes Gedränge“ und hat seinen Ursprung im Rugby. Mittlerweile ist SCRUM eine beliebte Methode des agilen Projektmanagements und wird in vielen Wirtschaftsbereichen eingesetzt. Im Grunde verbirgt sich dahinter ein schneller, flexibler Teambuildingprozess, der nur wenigen Regeln unterliegt. Wichtig ist, dass sich das Team selbst organisiert und seine Zusammensetzung aus verschiedenen Fachbereichen erfolgt, sodass es viele der benötigten Kompetenzen abgedeckt und sich die Teammitglieder optimal ergänzen.

Bereits während der Umsetzungsphase des Projekts wird regelmäßig beobachtet, ob es zu Fehlern gekommen ist. Wurden Fehler festgestellt, werden diese bei den kurzen, täglichen Meetings besprochen. Das gesamte Team sucht nach einer Lösung, mit der sich solche Fehler in Zukunft vermeiden lassen.

Kanban

Die agile Methode Kanban wird vorrangig in der Softwareentwicklung eingesetzt. Der Arbeitsfluss wird Karten oder Tabellen visualisiert, der jeweilige Bearbeitungsstatus einer Aufgabe wird in der Tabelle sortiert. Insgesamt enthält die Tabelle vier Spalten – „Nicht begonnen“, „Begonnen“, „Wird bearbeitet“ oder „Fertiggestellt“. Je nach Wunsch kann die Tafel in digitaler Form oder aber als Whiteboard aufgestellt und mit Klebezetteln markiert werden. Auf diese Art und Weise weiß jeder im Team genau, welche Aufgaben er aktuell zu bearbeiten hat.

Die Vorteile von Kaban liegen vor allem darin, dass der Projektplan samt Aufgabenverteilung einfach aufzubauen und übersichtlich ist. Er bietet zu jeder Zeit einen genauen Überblick über die Arbeitsplanung und sorgt dadurch für ein hohes Maß an Transparenz.