Kienbaum

All Agile IT

Shaping the Future

Kienbaum Studienreport
Dezember 2017

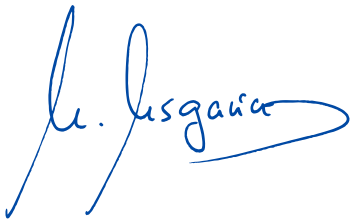
EDITORIAL

Liebe Business-IT-Community,

Unternehmen operieren heute in einem dynamischen Marktumfeld, das eine hohe Flexibilität, eine adaptive Time-to-Market-Strategie und ein kontinuierliches Innovationsklima erfordert. Diese zentralen Herausforderungen fechten nicht nur die existierenden Geschäftsmodelle und Strategien auf Unternehmensebene an, sondern verändern auch die Anforderungen an zukunftsfähige IT-Organisationen. CIOs sind mehr denn je gefragt, wesentliche Stellschrauben des IT Operating Modells zu verändern. Denn Agilität, Mehrwert und Innovation werden neben den traditionellen IT-Herausforderungen – wie Service-Kontinuität und Kostenoptimierung – zu einem Muss für wettbewerbsstarke IT-Organisationen. Viele IT-Funktionen stehen jedoch noch am Anfang ihrer agilen Transformation und scheitern häufig auf dem Weg zu mehr Agilität. Mit der Studie „All-Agile IT" zeigen wir basierend auf der Teilnahme von über 250 Top-IT-Entscheidern und Geschäftsverantwortlichen aus unterschiedlichen Branchen und über alle Unternehmensgrößen hinweg auf, wo genau deutsche IT-Funktionen Nachholbedarf verspüren und wie es ihnen gelingt die agile Transformation wertschöpfend und nachhaltig zu meistern.

Ich wünsche Ihnen eine anregende Lektüre.

Ihr



Dr. Cyrus Asgarian
Partner und Executive Director
Kienbaum Consultants International GmbH

INHALT

Executive Summary *4*

1. IT Operating Modelle der Zukunft – von Plan-Build-Run zu All-Agile IT *5*
2. Kienbaum IT Agility Index – den Startpunkt der agilen Transformation bestimmen *11*
3. Agile IT-Organisationsstrukturen in der Praxis – von Vorreitern lernen *25*
4. Make Agile Work – All-Agile IT erfolgreich umsetzen *32*
5. Demographische Teilnehmerdaten *34*

EXECUTIVE SUMMARY

In Zeiten der Digitalisierung müssen Unternehmen zunehmend klassische IT-Betriebsmodi um agile Start-Up-Qualitäten ergänzen oder durch diese ersetzen. Deutsche CIOs haben die Zeichen der Zeit erkannt und stellen die traditionellen Operating Modelle ihrer IT auf den Prüfstand: 95 % der von uns befragten Unternehmen prognostizieren, dass sich Ihre IT in den kommenden fünf Jahren in Richtung eines agilen Operating Models entwickeln wird. Lediglich 5 % der Befragten sehen die Zukunft der IT weiterhin im klassischen Plan-Build-Run Modell.

Die Vorteile liegen auf der Hand: 9 von 10 Unternehmen, die ihre IT bereits erfolgreich agil ausgerichtet haben, konnten dadurch eine deutliche Verbesserung der Liefergeschwindigkeit (Time-to-Market) erzielen. Weitere Vorteile, die die Studienteilnehmer verzeichnen sind die Verbesserung der Softwarequalität, Produktivitätssteigerungen gemessen in Anzahl umgesetzter IT-Projekte und schließlich eine deutlich größere Kundenzufriedenheit.

Die Studienergebnisse zeigen jedoch, dass bislang nur eine Minderheit der befragten Unternehmen das Potential, das Agil offeriert, ausschöpfen kann. 86 % der Befragten sehen sich noch in der Anfangsphase ihrer agilen Transformation, lediglich 15 % bezeichnen sich als „agile Champions" und „agile Practitioner". Eine vertiefte Analyse der Studienergebnisse mit Hilfe des Kienbaum Agility Indexes offenbart, wo die größten Stärken und Schwächen liegen. Am stärksten agil ausgerichtet sind Prozesse, Methoden sowie Rollen, Fähigkeiten und Kompetenzen. Hier haben deutsche IT-Organisationen den Schwerpunkt ihrer agilen Transformationsanstrengungen gelegt und bereits Erfolge erzielt.

Schwachstellen und blinde Flecken offenbaren sich in den Bereichen technische Umgebung, agile Steuerung und Incentivierungssysteme.

Die Gründe für den schleppenden agilen Wandel sind vielfältig. Die Studienteilnehmer benennen als die fünf Haupthindernisse hinsichtlich der Einführung agiler Methoden die hohe Komplexität von Bestandsanwendungen (Legacy), mangelnde Veränderungsbereitschaft der Organisation, fehlendes Wissen und Know-How, hierarchische Führungsstrukturen sowie fehlende Verfügbarkeit eines Product Owners / Knowledge Champions.

Dass der agile Wandel trotz seiner Hürden erfolgreich gemeistert werden kann, zeigen Unternehmen wie OTTO, ING oder ADIDAS auf eindrucksvolle Weise. Neben diesen Praxisbeispielen, bietet unsere Erfahrung aus umfänglichen Transformationsprogrammen Orientierung für eine erfolgreiche agile Roadmap. Die optimale agile Roadmap sieht jedoch für jedes Unternehmen anders aus – je nach dem, wo sich die IT auf dem Weg zur agilen Organisation befindet und welche Ziele sie sich gesteckt hat. Die Auswahl der richtigen Roadmap entscheidet dabei über Erfolg und Misserfolg. In Summe geben wir 12 Empfehlungen für die Gestaltung einer agilen Roadmap, die dem einen Ziel dient:
„Make Agile Work".

In **95 %** deutscher IT-Organisationen entwickelt sich das IT-Operating Modell in Richtung All-Agile oder Multi-Speed IT

9 von 10 der befragten Unternehmen erzielten eine deutliche Beschleunigung der Liefergeschwindigkeit (Time-to-Market) durch die agile Neuausrichtung der IT-Funktion

In **95 %** der befragten Unternehmen sind die Steuerungsmodelle nicht an die agilen Anforderungen angepasst

Mehr als **2/3** der Befragten haben ihre Prozesse bereits teilweise agil ausgerichtet

In **82 %** deutscher IT-Organisationen ist die Kultur nur teilweise oder gar nicht nach agilen Prinzipien ausgerichtet

Mehr als **50 %** der Teilnehmer benennen die hohe Komplexität der Bestandsandwendungen als Top-Hindernis in der Steigerung der Agilität

IT-Führungskräfte als primäre Initiatoren und Promotoren von agilem Wandel zeigen starke Kompetenzdefizite in der Anwendung agiler Methoden

1.
IT OPERATING MODELLE DER ZUKUNFT – VON PLAN-BUILD-RUN ZU ALL-AGILE IT

Digitalisierung und verstärkter Innovationsdruck zwingen CIOs ihr IT Operating Modell neu auszurichten

In Zeiten von Digitalisierung operieren Unternehmen in einem Marktumfeld, das von steigender Komplexität, hoher Geschwindigkeit und geringer Vorhersehbarkeit geprägt ist. Geschäftsmodelle werden „disruptiv" revolutioniert, Marktstrukturen umgekrempelt und Innovationszyklen kürzer. Diese sich rapide verändernden Rahmenbedingungen werden häufig auch mit dem Akronym VUKA umschrieben, das die Eigenschaften unserer Gegenwart formelhaft auf den Punkt bringt: Unsere VUKA-Welt ist durch Volatilität, Ungewissheit, Komplexität und Ambiguität charakterisiert. Die fortschreitende Digitalisierung bedingt, dass klassische IT-Betriebsmodi, die auf Langfristplanung, Effizienzsteigerung und standardisierte Vorgehensmodelle setzen, zunehmend um agile Start-Up-Qualitäten ergänzt oder durch diese ersetzt werden.

Trendaussagen der Studienteilnehmer zur IT-Organisation 2022

~ 80 % der Teilnehmer verstehen Plan-Build-Run als Auslaufmodell

Für **156** der Befragten bilden interdisziplinäre Teams die Zukunft

Für **1/3** der Teilnehmer macht Agilität das mittlere Management obsolet

Für **77 %** der Unternehmen sind IT-Entwicklung & IT-Betrieb verschmolzen

Für **78 %** der Teilnehmer sind bimodale IT-Strukturen keine langfristige Lösung

Für **150** der Befragten werden Infrastrukturleistungen auf freien Märkten eingekauft

Markus Sontheimer
Member of the Board / CIO & CDO
Schenker AG

„Bis 2020 werden wir alle Bereiche der IT im Zielzustand haben. DB Schenker wird als klarer digitaler Treiber und Pionier der Logistikindustrie positioniert sein. Die Mitarbeiter werden agil in integrierten Teams an der ständigen Verbesserung der Prozesse, Produkte, Vertriebskanäle und Services arbeiten."

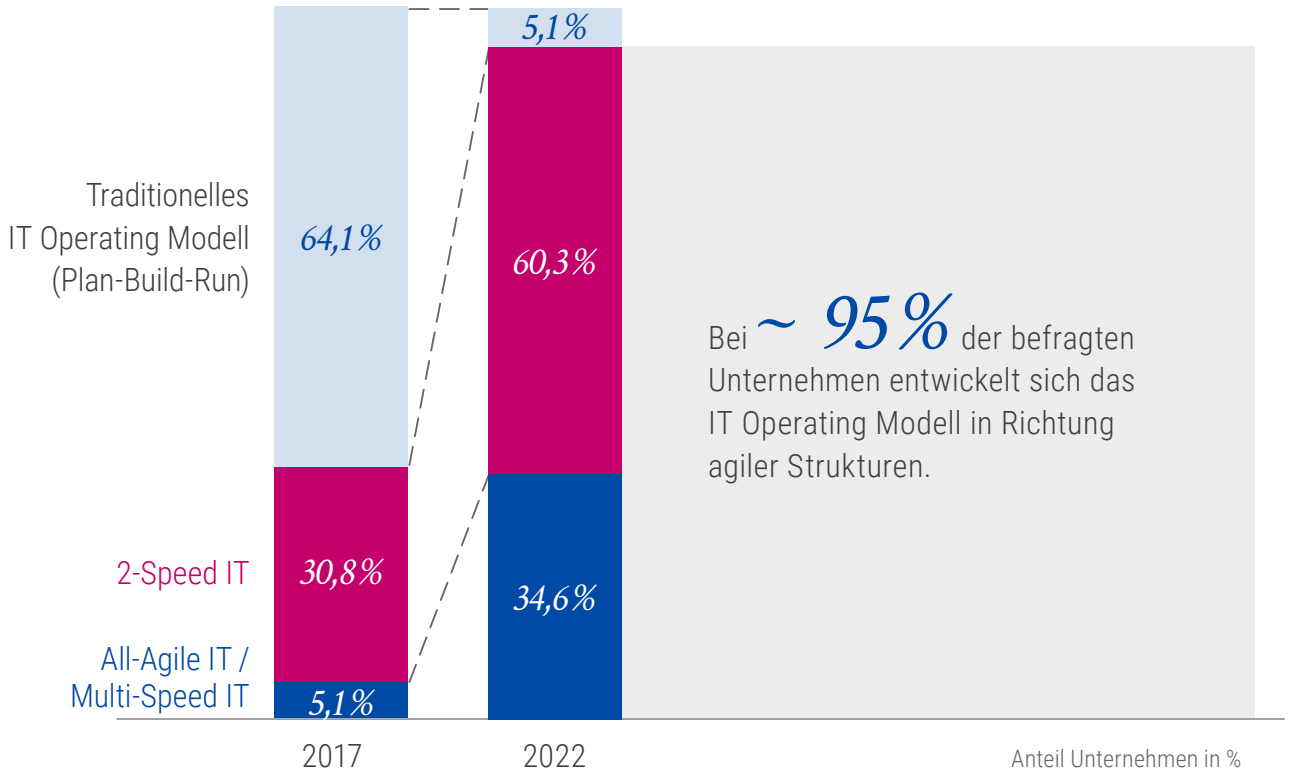
Agilität wird der zentrale Erfolgsfaktor in Zeiten von Digitalisierung und ist neben den traditionellen IT-Herausforderungen ein Muss für die wettbewerbsstarke IT-Funktion. Auch deutsche CIOs haben die Zeichen der Zeit erkannt und stellen die traditionellen Operating Modelle ihrer IT auf den Prüfstand: 95 % der von uns befragten Unternehmen prognostizieren eine Entwicklung in Richtung All-Agile, während lediglich 5 % der Befragten ihre Zukunft weiterhin im klassischen Plan-Build-Run Modell sehen.

1. IT Operating Modelle der Zukunft – von Plan-Build-Run zu All-Agile IT

CIOs sind sich der Notwendigkeit bewusst, agile Verfahren in ihren mehrheitlich traditionell ausgerichteten IT-Organisationen zu verankern und sehen sich zunehmend gezwungen, ihr bestehendes IT-Operating Modell kritisch zu hinterfragen. Unsere Studienergebnisse legen nahe, dass sich für die kommenden fünf Jahre ein fundamentaler Wandel in den IT Operating Modellen deutscher Unternehmen abzeichnet. Das traditionelle Plan-Build-Run-Modell der IT, das heute noch bei der Mehrheit der Unternehmen vorzufinden ist (64,1 %), wird von agilen Modellen abgelöst. Ganze 60 % der befragten Unternehmen erwarten, dass sich ihr IT Operating Model hin zu einem bimodalen Modell bzw. zur 2-Speed entwickeln wird und über ein Drittel sieht sogar die Entwicklung hin zur umfassend agil ausgerichteten IT-Organisation der All-Agile IT bzw. Multi-Speed IT. Statt „Plan-Build-Run" trifft nun die Maxime „All-Agile" zielgenau die heutigen Anforderungen an eine wertschöpfende IT-Funktion.

Damit wandelt sich die IT-Funktion von festen, auf Planbarkeit und Effizienz getrimmten Strukturen zu einer Organisationsform, die Kreativität, Agilität und Flexibilität ermöglicht und dadurch ihr Innovationspotential besser ausschöpfen kann.

Entwicklung von IT Operating Modellen 2017-2022



Agiles Projektmanagement wird als Katalysator der agilen Transformation verstanden – deutliche Zunahme des Anteils an agilen Projekten

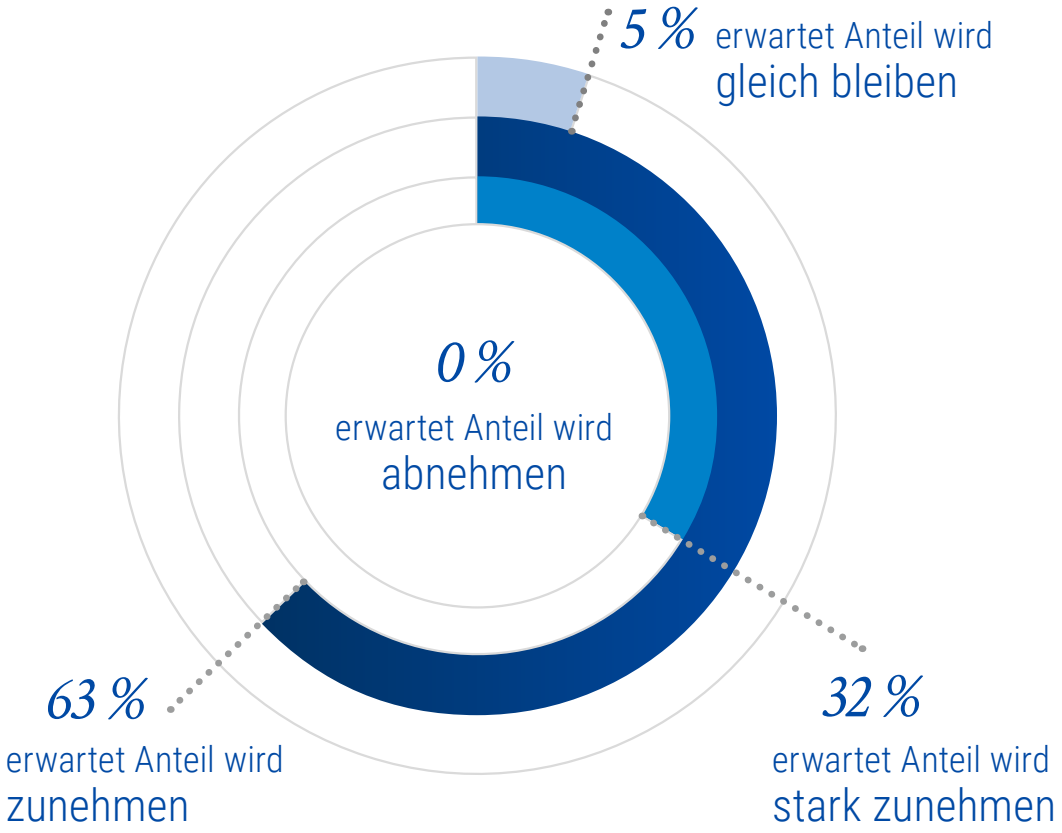
Der Paradigmenwechsel in der IT-Organisation zeigt sich auch ganz konkret bei der Durchführung von IT-Projekten. Durch Einführung agiler Methoden und Prinzipien sollen die Projektergebnisse verbessert, der Projektverlauf beschleunigt, die Projektkosten gesenkt und Projektrisiken besser kontrollierbar werden. Um Projekte agil zu gestalten, werden große Initiativen in kleinere, agil steuerbare Teile geschnitten. Diese liefern wiederum jeweils abnahmefähige (Teil-)Produkte bzw. Inkremente. Dadurch kann eine engere Rückkopplung mit Auftraggebern und späteren Nutzern erfolgen und deren Erwartungen permanent im Umsetzungsprozess abgeglichen werden. Dies ermöglicht ein flexibleres Reagieren auf Fehlentwicklungen oder sich verändernde Anforderungen und steigert die Akzeptanz bei den zukünftigen Nutzern sowie letztlich die Produktqualität.

Die Prognose der Studienteilnehmer ist eindeutig. Fast alle Befragten erwarten, dass der Anteil agiler Projekte in den kommenden fünf Jahren zunehmen wird – knapp zwei Drittel (63 %) gehen von einem Anstieg und knapp ein Drittel (32 %) von einem starken Anstieg aus. Lediglich 5 % erwarten, dass sich das Zahlenverhältnis von agil vs. traditionell durchgeführten Projekten in den kommenden Jahren nicht verändern wird.

Der erwartete Anstieg bestätigt die zunehmende Bedeutung agiler Projektverfahren als Katalysator der agilen Transformation. Die erfolgreiche Nutzung agiler Methoden und Prozesse in anfänglich singulären Projektkontexten, kann die nachgelagerte Veränderung des gesamthaften IT-Operating Modells anstoßen.

Prognostizierter Anteil agiler IT-Projekte am Gesamt-Projektportfolio bis 2022

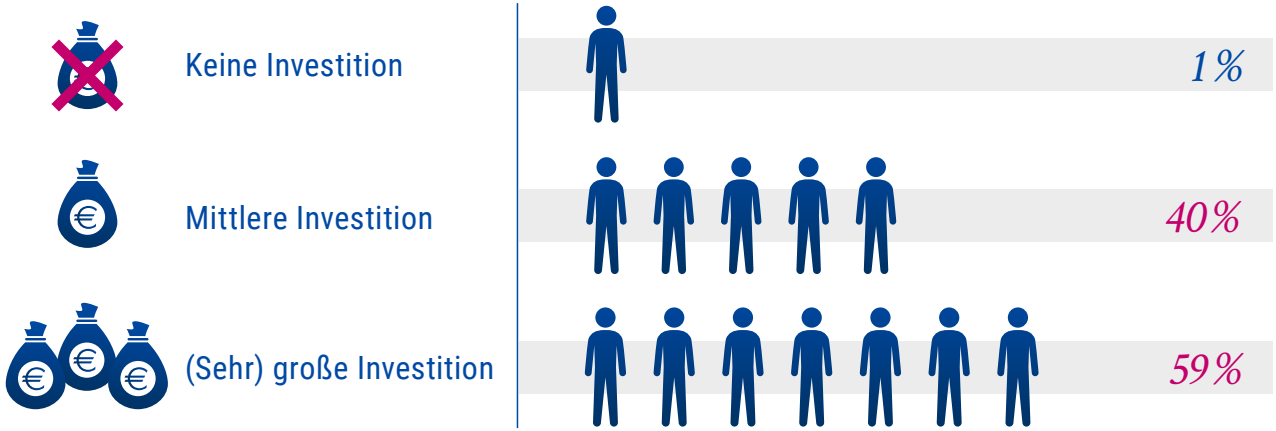
Einhergehend mit der Entwicklung hin zu agilen Organisationsstrukturen, steigt der Anteil agiler IT-Projekte am Gesamt-Projektportfolio in Unternehmen. Die Befragten prognostizieren bis 2022 eine (starke) Zunahme.



Hohe Investitionsbereitschaft von Unternehmen – 99 % der Befragten investieren in den Aufbau agiler Fähigkeiten und Kompetenzen sowie in die Neuausrichtung von Strukturen und Prozessen

Die neuen Anforderungen an dynamische, teambasierte und autonome Arbeitsformen agiler Organisationen zwingen Unternehmen sich agiler aufzustellen. Denn für continuous deployment und die Nutzung von APIs ist Agilität Grundvoraussetzung. Jedoch bedarf der Wandel hin zur agilen Organisation hohe Investitionen. Um den Wandel hin zur All-Agile IT aktiv zu gestalten, sind 99 % der befragten Unternehmen bereit, den Aufbau agiler Fähigkeiten und Kompetenzen ihrer Mitarbeiter und die agile Neuausrichtung von Strukturen, Prozessen und Methoden mit großen bis sehr großen Investitionen zu unterstützen. IT-Verantwortliche sehen die Dringlichkeit, den agilen Wandel entlang zentraler Stellhebel anzustoßen, um neben dem Angebot laufender IT-Services zugleich wichtige IT-Innovationen schnell und dynamisch einsetzen und integrieren zu können.

Geplantes Investitionsvolumen in den Aufbau agiler Fähigkeiten & Kompetenzen sowie in die Neuausrichtung von Strukturen, Prozessen und Methoden



Um die IT-Organisation verstärkt nach agilen Prinzipien auszurichten, planen *99 %* der befragten Unternehmen Investitionen in den Aufbau agiler Fähigkeiten & Kompetenzen von Führungskräften und Mitarbeitern sowie in die Neuausrichtung von Strukturen, Prozessen und Methoden zu tätigen.

Maximierung des Business Mehrwerts durch agile Strukturen – Verbesserung der Liefergeschwindigkeit, Erhöhung der Kundenzufriedenheit und Steigerung der Produktivität

Das Vorantreiben des agilen Wandels zahlt sich aus: Die Studienergebnisse zeigen auf, dass agil ausgerichtete IT-Funktionen deutliche Vorteile durch die Einführung agiler Prinzipien und Methoden realisieren:

> 9 von 10 der agil ausgerichteten IT-Funktionen erzielen durch Agilität eine deutliche Verbesserung ihrer Liefergeschwindigkeit (Time-to-Market).

> Zweidrittel der Befragten können (sehr) starke Erfolge in der Verbesserung der Kundenzufriedenheit erzielen und ihre Softwarequalität substantiell verbessern.

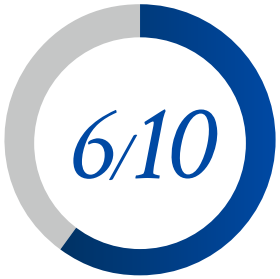
> Die deutliche Mehrheit der Teilnehmer kann auf starke bis sehr starke Produktivitätssteigerungen (Anzahl umgesetzter IT-Projekte) verweisen.

Unternehmen mit agil ausgerichteten IT-Funktionen können durch den Einsatz agiler Prinzipien und Methoden flexibler zielgerichteter und schneller auf Veränderungen reagieren. So wird die Kommunikation mit dem Kunden dynamischer, veränderte Anforderungen können flexibel berücksichtigt werden und komplexe Vorhaben, die aus Kosten-, Risiken- und Qualitätssicht scheinbar nicht planbar und nicht steuerbar sind, werden deutlich beherrschbarer. Agilität wird bestätigt als Erfolgsrezept im digitalen Zeitalter.

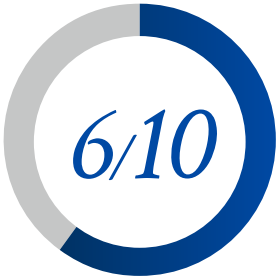
Vorteile agil ausgerichteter IT-Funktionen, die einen hohen Reifegrad ausweisen

9 von 10 der Befragten erzielten eine **deutliche Beschleunigung ihrer Liefergeschwindigkeit.** („Time-to-Market").

5 von 10 der Teilnehmer erreichten **starke bis sehr starke Produktivitätssteigerungen.**



6 von 10 der befragten Unternehmen erzielten eine **deutliche Verbesserung der Kundenzufriedenheit.**



6 von 10 der Befragten erzielten eine **deutliche Verbesserung der Software-Qualität.**

2.
KIENBAUM IT AGILITY INDEX – DEN STARTPUNKT DER AGILEN TRANSFORMATION BESTIMMEN

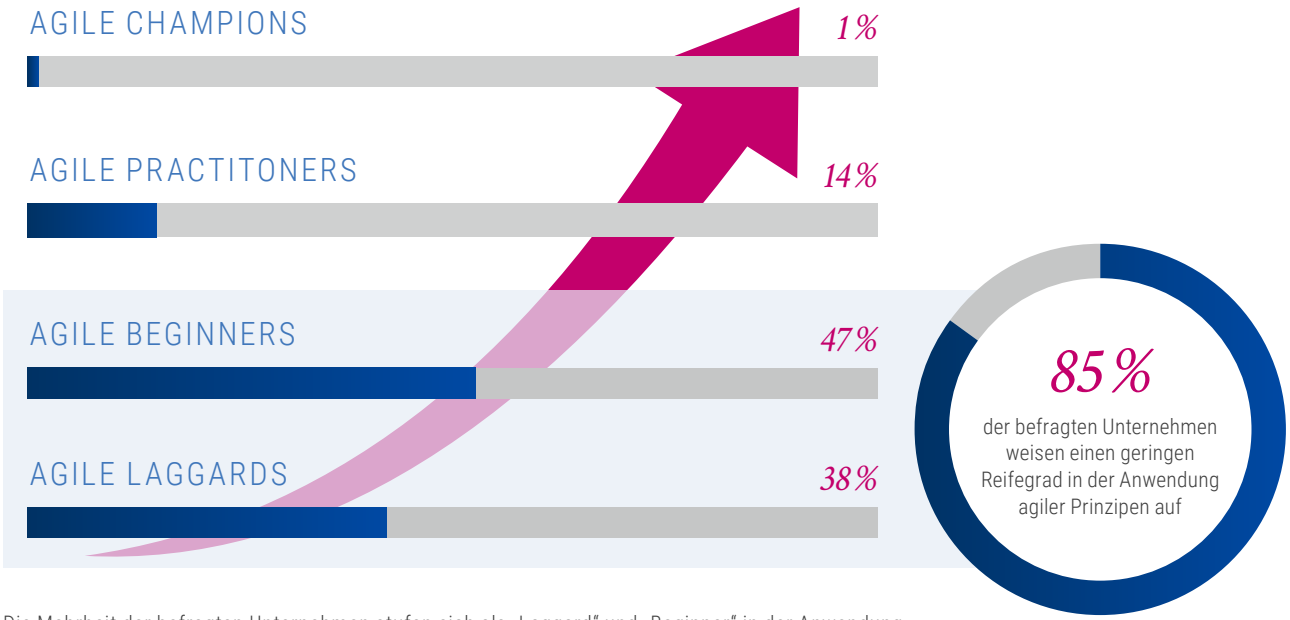
2. Kienbaum IT Agility Index – den Startpunkt der agilen Transformation bestimmen

Mit Stand von heute stehen die meisten noch am Anfang ihres agilen Wandels

Für die Mehrheit der Unternehmen scheint die Entwicklung ihrer IT klar abgesteckt: Sie planen den fundamentalen Wandel von der traditionellen hin zur agilen IT-Funktion und sind bereit, entsprechende Investitionen zu tätigen. Trotz der Klarheit der Vision und der Entschlossenheit der IT-Verantwortlichen gegenüber der anstehenden Veränderung, gelingt es der Mehrheit der befragten Unternehmen bis dato nicht, die Potentiale, die Agilität offeriert, auszuschöpfen. So befinden sich 85 % der Befragten erst in der Anfangsphase der agilen Transformation. Als „agile Champions" und „agile Practitioner" bezeichnen sich lediglich 15 %.

Weitere Ergebnisse der Studie unterstreichen das Ergebnis: Die Mehrheit der befragten Unternehmen hat erst in den vergangenen 2-5 Jahren damit begonnen, agile Prinzipien und Methoden einzuführen. Über 31 % sogar erst seit einem Jahr. Auch der Umfang, in dem agile Prinzipien und Methoden in der IT-Funktion Anwendung finden, ist stark limitiert: 85 % der Unternehmen geben an, dass nur vereinzelte bis weniger als die Hälfte der Projekte agil durchgeführt werden.

Agiler Reifegrad von IT-Funktionen (Selbseinschätzung)



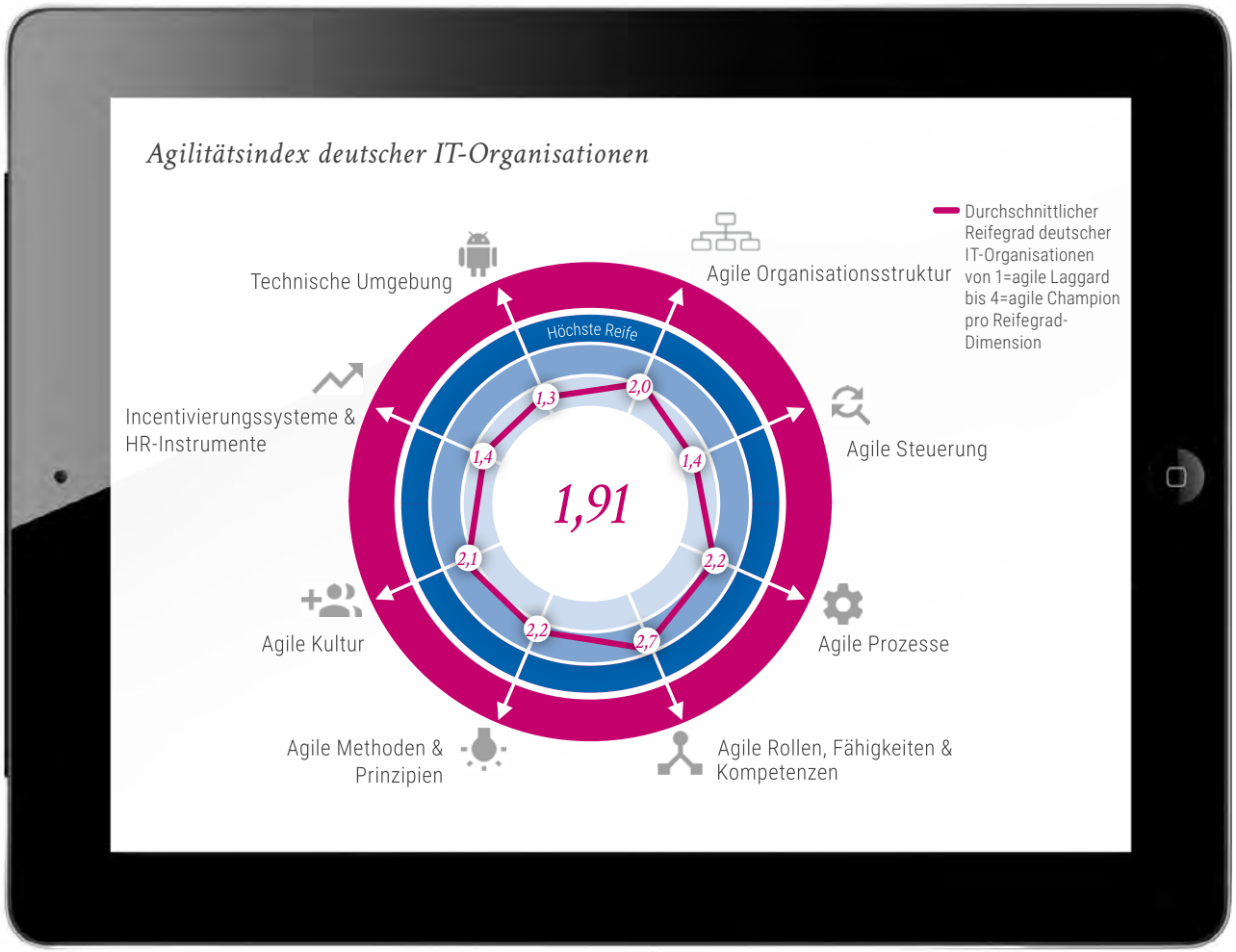
Die Mehrheit der befragten Unternehmen stufen sich als „Laggard" und „Beginner" in der Anwendung agiler Prinzipien ein und befinden sich damit noch in einer frühen Phase des agilen Wandels.

Der Kienbaum Agility Index zeigt den agilen Reifegrad der IT entlang von acht Dimensionen auf

Ein genaueres Bild des agilen Reifegrads deutscher IT-Organisationen und der daraus abzuleitenden Handlungsfelder ergibt sich unter Heranziehung des Kienbaum Agility Indexes. Der Index identifiziert den agilen Reifegrad entlang von acht Dimensionen, die jeweils für sich betrachtet eine hohe Hebelkraft für eine erfolgreiche agile Transformation aufweisen und in Summe den agilen Reifegrad des Unternehmens bestimmen.

Mithilfe des Reifegradmodells wurden die fragebogenbasierten Antworten der Studienteilnehmer ausgewertet (im typischen Projektverlauf würden ergänzend dazu vertiefende Fokusinterviews und Auswertungen von Kundendaten und -dokumenten erfolgen, um die qualitative Kundeneinschätzung zahlenbasiert zu verifizieren). Folgendes Bild ergibt sich: Insgesamt erreichen die Studienteilnehmer einen Agilitätsindex von 1,91 auf einer Skala von 1 (agile Laggard) bis 4 (agile Champion). Mit Blick auf die einzelnen Dimensionen weisen die befragten Unternehmen im Bereich der Methoden, Prozesse sowie Rollen, Fähigkeiten und Kompetenzen Höchstwerte von 2,7 bzw. 2,2 Punkten auf. Die niedrigsten Werte wurden mit 1,3 bzw. 1,4 Punkten im Bereich technische Umgebung sowie agile Steuerung und agile Incentivierungssysteme verzeichnet. Über alle Dimensionen hinweg zeigt die Ausprägung des agilen Reifegrads somit noch einen großen Entwicklungsspielraum auf.

Kienbaum Agility Index

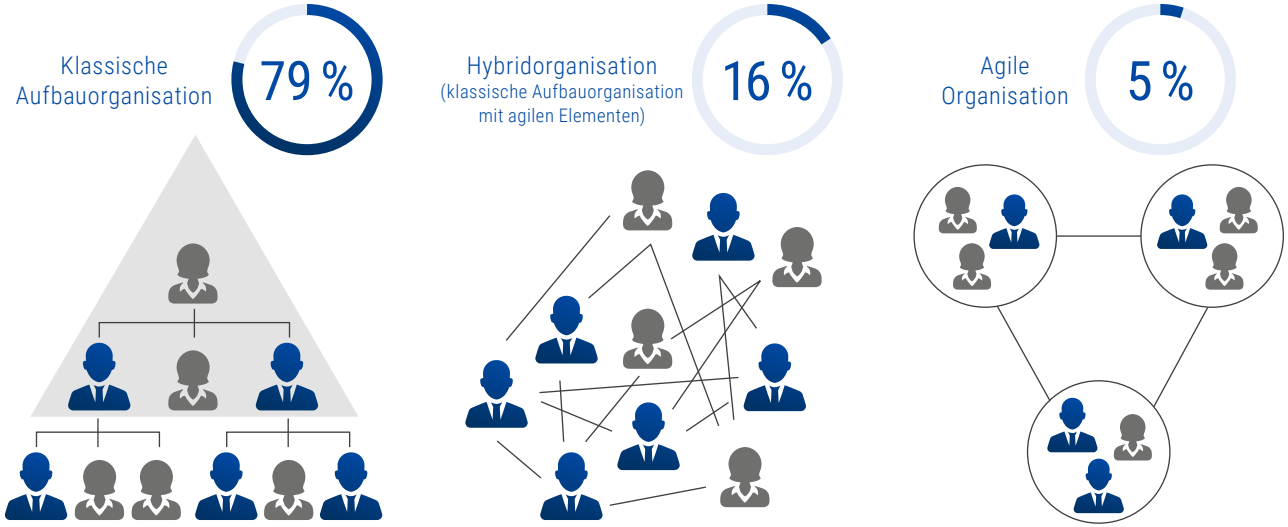


Agile Organisationsstruktur – 79% der Befragten operieren noch in klassischen Organisationsstrukturen, insbesondere IT-Governance, das Demand Management und IT Operations sind faktisch nicht agil

Die Auflösung der klassischen Organisationsstrukturen ist ein zentraler Startpunkt für die greifbare Umsetzung des agilen Wandels. Zu dieser Erkenntnis kommt jedoch nur eine Minderheit der befragten Unternehmen, denn mit Stand heute sind IT-Funktionen noch wenig agil aufgestellt. Die deutliche Mehrheit (79 %) hat ihre Organisationsstrukturen nur teilweise oder gar nicht nach agilen Prinzipien ausgerichtet und verfügt stattdessen über klassische Aufbaustrukturen gemäß Plan-Build-Run. Erst 16 % der Unternehmen haben in Teilen agile Strukturen umgesetzt und vereinen traditionelle IT und agile IT (bimodale IT). Lediglich 5 % beschreiben ihre IT-Funktion als umfassend agil ausgerichtet („All-Agile").

Klassische IT-Strukturen sind häufig aufgrund historischer Legitimität und Protektion durch das mittlere Management stabil und schwer zu verändern. Die Konsequenz ist, dass IT-Funktionen, trotz steigendem Kundendruck in ihren adynamischen (mit hohen internen Koordinations- und Kommunikationsaufwänden verbundenen) Organisationsstrukturen verharren und der Forderung nach flexibler Anpassungsfähigkeit an sich verändernde, komplexer werdende Kundenanforderungen nicht nachkommen. Ohne Ausbau agiler Organisationsstrukturen besteht die Gefahr, dass IT-Funktionen nicht effektiv genug auf Kundenbedürfnisse reagieren und durch Arbeitsteilung statt Interdisziplinarität im Wertschöpfungsprozess an nötiger Flexibilität und Kundenorientierung einbüßen.

Aktuelle Organisationsformen in der IT



79 % der Befragten verfügen über klassische Aufbaustrukturen (bspw. Top-Down Hierarchieebenen und funktional sortierte Teams)

16 % der Befragten nutzen agile Strukturen als sekundäres Organisationsprinzip (bspw. durch den Aufbau von Beziehungsstrukturen)

Nur 5 % der Teilnehmer verfügen über vollständig agile Organisationsstrukturen (bspw. durch fachübergreifende Netzwerke und schlanke Hierarchien)

Lediglich **2 %** der befragten Unternehmen nutzen Squads, Guilds, Tribes & Chapters

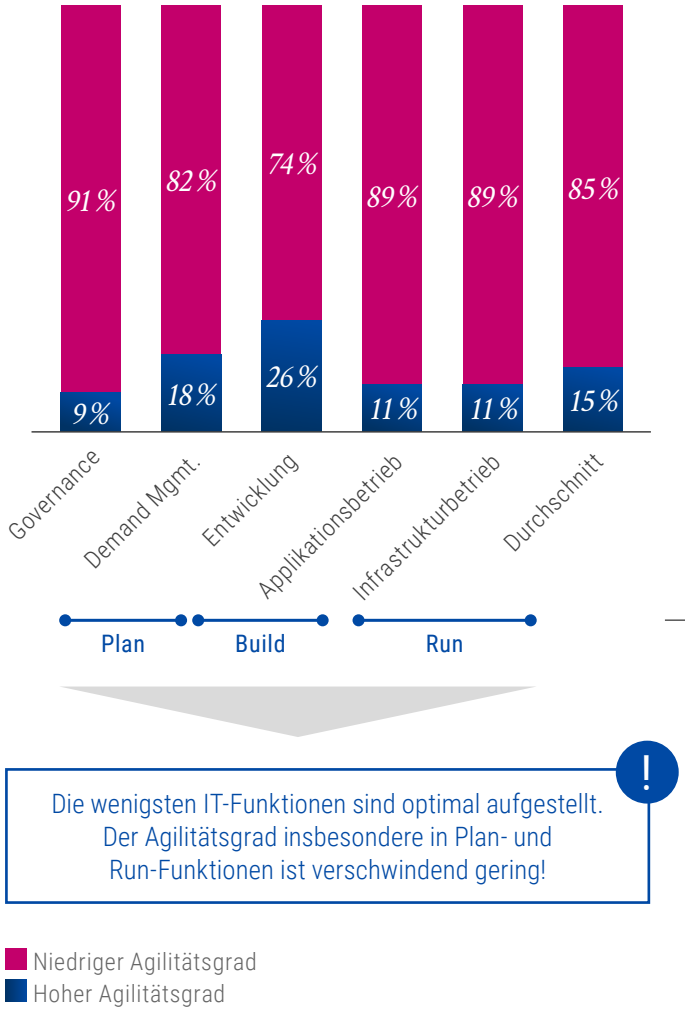
In **15 %** deutscher IT-Organisationen sind selbstorganisierte, interdisziplinäre Teams etabliert worden

2. Kienbaum IT Agility Index – den Startpunkt der agilen Transformation bestimmen

Die Betrachtung der einzelnen IT-Funktionsbereiche zeigt, dass durchweg alle Funktionsbereiche hinter den durch Agilität erzeugten Möglichkeiten zurückbleiben. Der Agilitätsgrad insbesondere in Plan- und Run-Funktionen ist verschwindend gering. So zeigen IT-Funktionsbereiche mit Steuerungs-, Management- und Betriebsfunktionen wie IT-Governance, IT-Applikationsbetrieb und IT-Infrastrukturbetrieb in mehr als zwei Drittel der Unternehmen (73 %) einen niedrigen bis sehr niedrigen Agilitätsgrad auf.

Die Build-Funktionen wie IT Demand Management und IT-Entwicklung schneiden zwar hinsichtlich der Ausprägung ihres agilen Reifegrads besser ab, sind aber bei weitem noch nicht optimal agil aufgestellt. So ist es dringend notwendig, dass besonders kundennahe IT-Funktionsbereiche, die mit zunehmend komplexen Kundenanforderungen und erhöhter Lösungsdringlichkeit konfrontiert werden sowie unter enormem Innovationsdruck stehen, ihre agilen Strukturen ausbauen. Höhere Agilität steigert die Kundenzentrierung der IT und verstärkt den Austausch und die Kollaboration zwischen einzelnen IT-Funktionen, was letztlich auf kürzere Planungs- und Entwicklungszyklen einzahlt sowie einen kontinuierlichen Wertschöpfungsprozess sicherstellt.

Agilitätsgrad nach IT-Funktionsbereich



Josef Hasler
Vorstandsvorsitzender / CEO
N-ERGIE

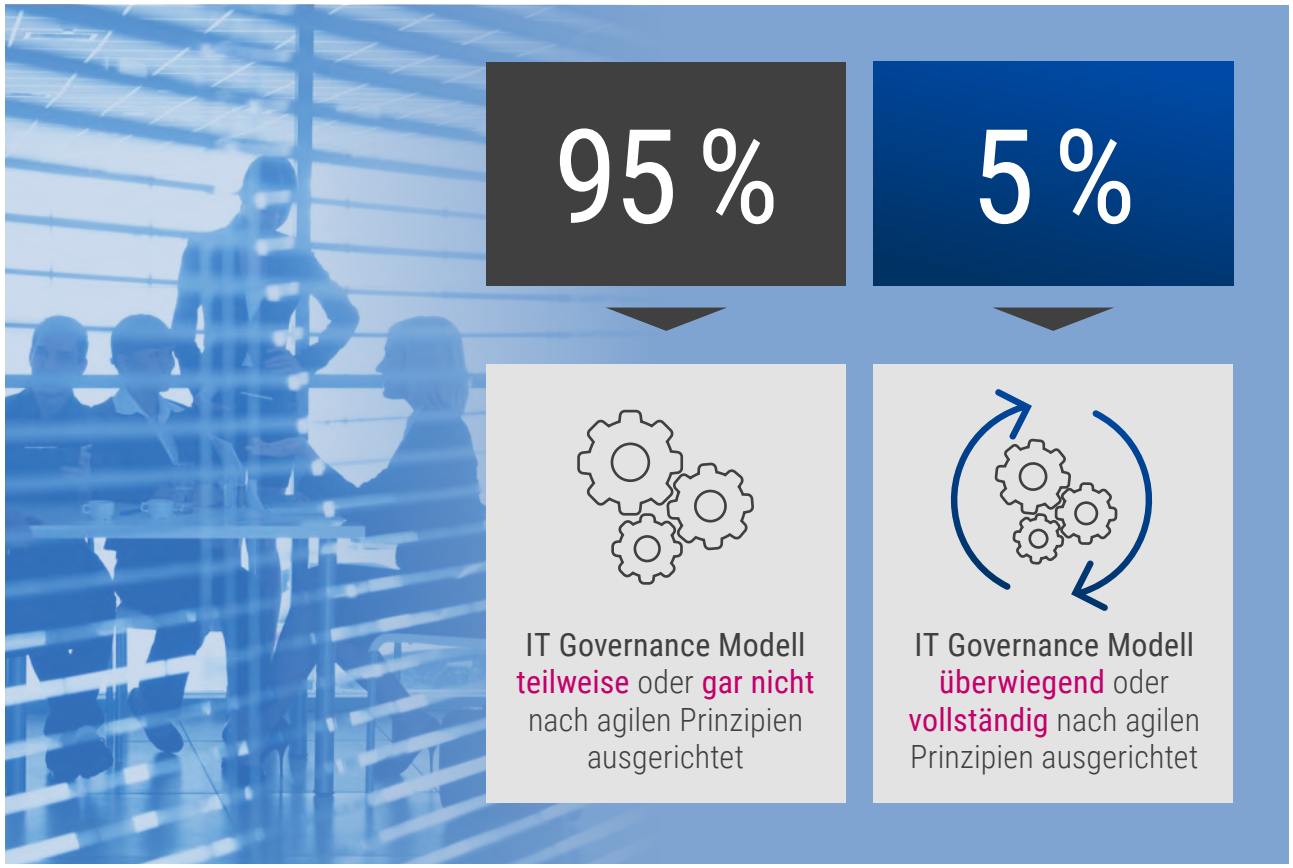
„Wir haben unsere Organisation bisher aufbauorganisatorisch noch nicht vollumfänglich agil ausgerichtet, sondern verfolgen einen hybriden Ansatz. Die agile Organisation überlagert somit die klassische Aufbauorganisation."

Agile Steuerung – in 95% der befragten Unternehmen sind die Steuerungsmodelle nicht an die agilen Anforderungen angepasst

Klassische Steuerungsmodelle haben typischerweise eine Transparenz- und Korrekturfunktion, die auf stabilen, langfristig geplanten Annahmen beruht. Somit ist es nicht erstaunlich, dass die IT-Steuerungsmodelle der befragten Unternehmen wenig agil sind: 95 % der befragten Unternehmen geben an, ihre Steuerung nur teilweise oder gar nicht agil ausgerichtet zu haben. Beispielsweise sind Aufgaben der IT-Governance wie die IT-Budgetierung und das Management des Projektportfolios noch sehr statisch. Hier wird Nachholbedarf deutlich, denn in Zeiten steigender Dynamik, Komplexität und Unvorhersehbarkeit in Geschäftsabläufen greift eine klassische Steuerung mit langfristigen Planwerten zu kurz. Was benötigt wird, ist eine ganzheitliche Steuerung der IT, die eine Balance herstellt zwischen stabiler Steuerung von strategischen Zielen und dynamischer Steuerung von volatilen Rahmenbedingungen. Dazu sind effiziente Schnittstellen zwischen traditioneller IT und agiler IT notwendig, die heute noch nicht optimal ausgestaltet sind.

Auch neue Steuerungsformen wie Team Empowerment durch die Verantwortungsdelegation in die Teams werden in der IT-Governance selten gelebt. Das Fehlen agiler Steuerungsformen neben bestehenden klassischen Formen sowie das Fehlen effizienter Schnittstellen verhindert eine optimale Lenkungs- und Reaktionsfähigkeit sowie eine schnelle, kundenorientierte Umsetzung von Entwicklungs- und Optimierungsmaßnahmen.

Agile Steuerungsmodelle in der IT-Funktion

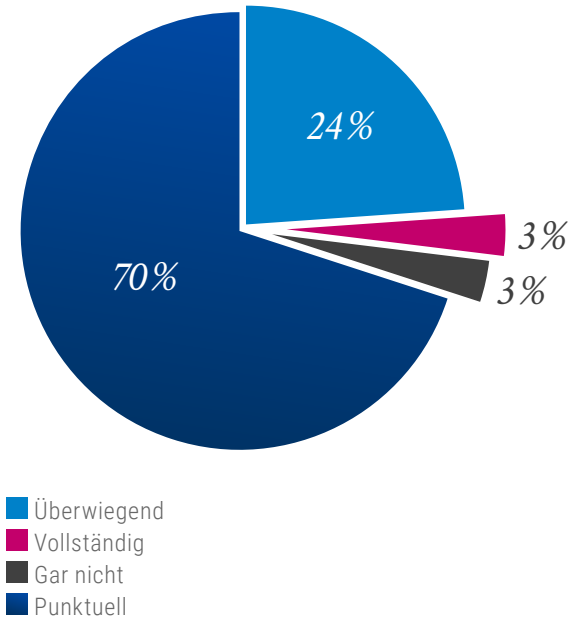


Agile Prozesse – Die große Mehrheit hat ihre Prozesse bereits teilweise agil ausgerichtet

70 % der Teilnehmer haben ihre Prozesse teilweise, 24 % überwiegend und 3 % vollständig nach agilen Prinzipien ausgerichtet. Nur eine Minderheit von 3 % der befragten Unternehmen gibt an, über gar keine agil ausgerichteten Prozesse in der IT zu verfügen. Der im Vergleich zu den anderen Dimensionen hohe Agilitätsgrad reflektiert den Umgang der Unternehmen mit veränderten Marktdynamiken.

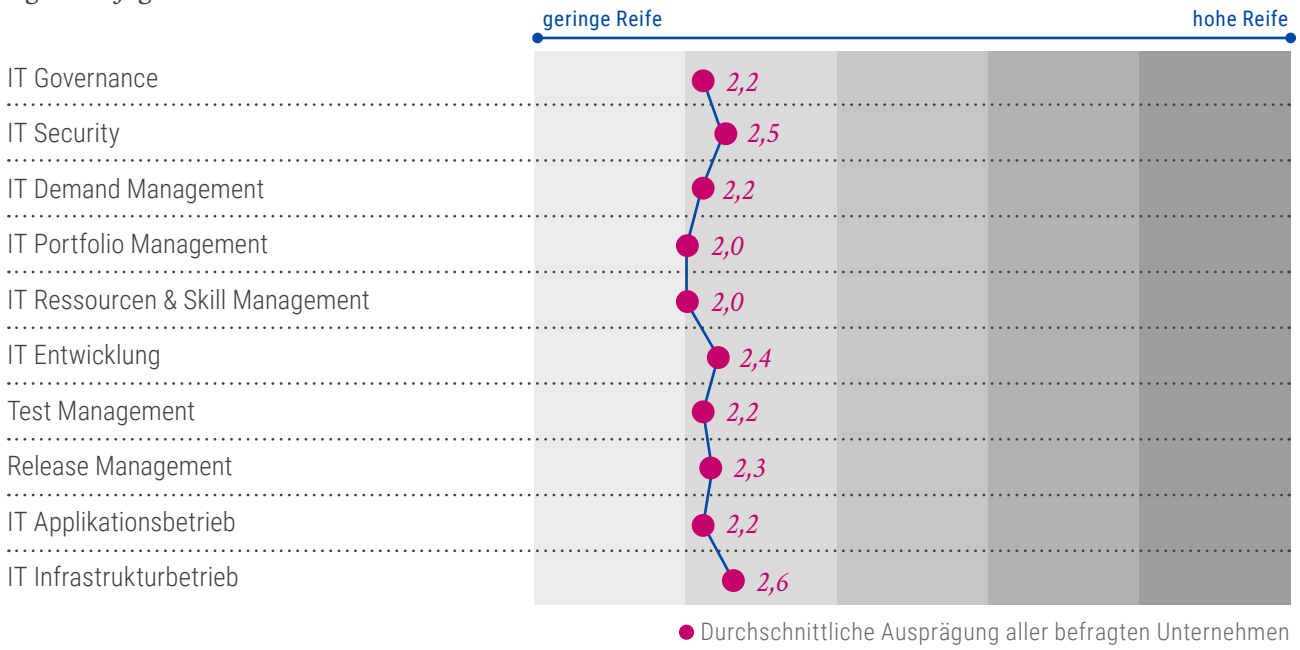
Verbreitung von agilen Prozessen in deutschen IT-Organisationen

Anteil befragter Unternehmen in %



Ein Blick auf den agilen Reifegrad einzelner IT-Funktionsbereiche bzw. Prozesse offenbart jedoch, dass deutsche IT-Organisationen auch hier längst nicht am Ende der agilen Reise angekommen sind. Der durchschnittliche Reifegrad von 2,26 auf einer Skala von 1 (=geringe Reife) bis 5 (=hohe Reife) zeigt auf, dass weniger als die Hälfte der Prozesse optimal agil ausgerichtet sind und Potentiale ungenutzt bleiben. Die steigende Nachfrage nach erhöhter Flexibilität, einer adaptiven Time-to-Market-Strategie und einem kontinuierlichen Innovationsklima lässt sich jedoch nur noch durch einfache, schnelle und schlanke IT-Prozesse beherrschen. Es zeigt sich, dass durch den Einsatz agiler Methoden im Rahmen von IT-Prozess-Excellence-Programmen die Blockade zwischen umfänglichem Optimierungsdruck und notwendiger Geschwindigkeit wirksam überwunden werden kann. Denn auch hier gilt: Time-to-Market ist entscheidend. Abgeleitet aus Frameworks, die ihren Ursprung in der Softwareentwicklung – Scrum, Scaled Agile oder auch Essence – haben, lassen sich die zentralen Grundprinzipien abstrahieren und auf Prozessverbesserungen übertragen. Damit werden aus Optimierungsinitiativen keine Dokumentationsmaschinen, sondern definieren konkrete Ansatzpunkte und Maßnahmen mit hoher Wirksamkeit.

Agile Reifegrad

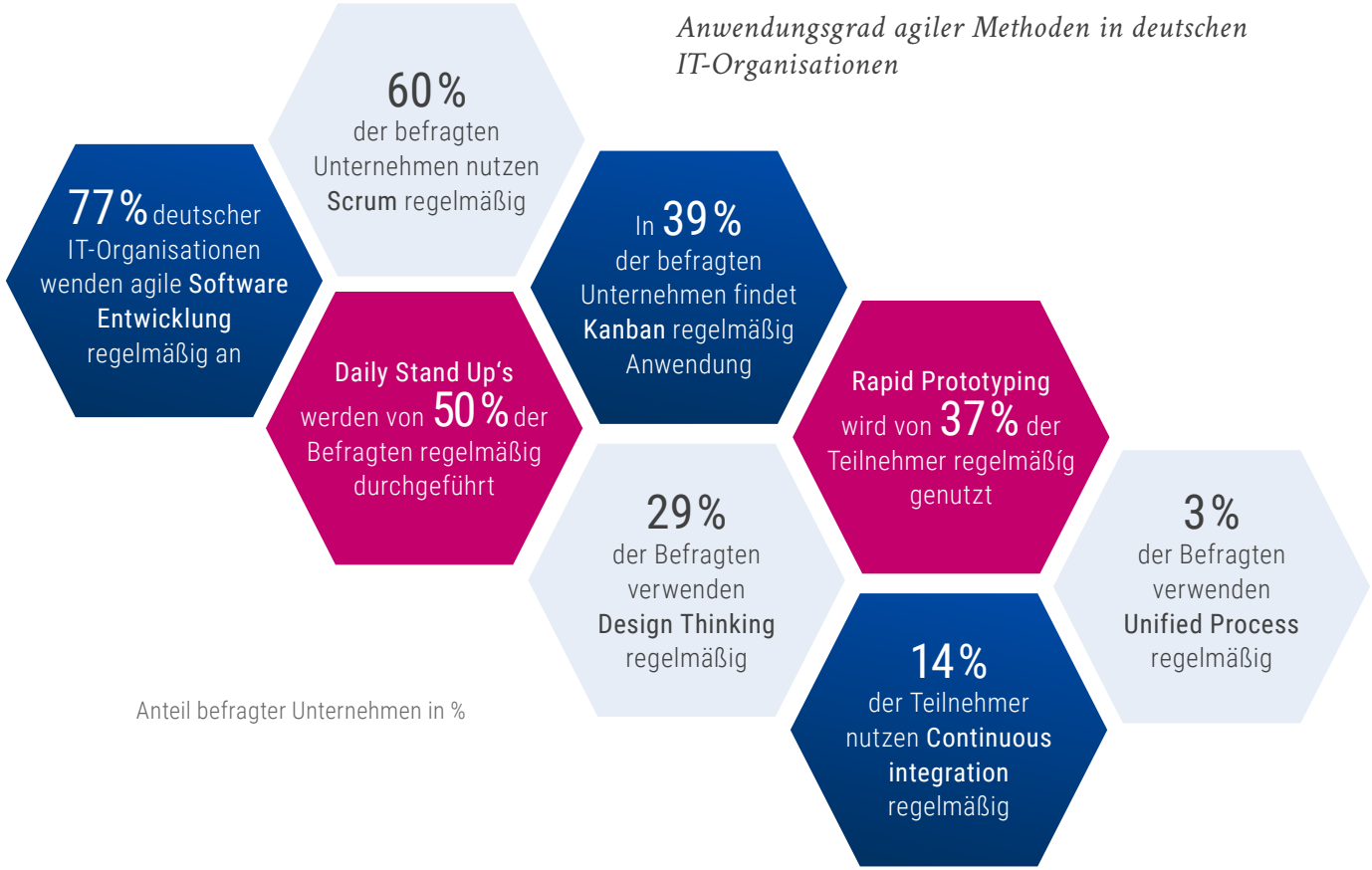


Agile Methoden & Prinzipien – Fortgeschrittener agiler Umsetzungsstand, jedoch häufig ohne tiefe organisatorische Einbettung

Agile Methoden & Prinzipien sind relativ weit verbreitet bei den von uns befragten Unternehmen. Mehr als Dreiviertel (77 %) nutzen agile Methoden in der Softwareentwicklung und 60 % wenden Scrum, die am weitesten verbreitete agile Methode, regelmäßig an. Vor dem Hintergrund, dass Unternehmen in der Regel mit dem Erlernen agiler Methoden auf ihrem agilen Transformationspfad beginnen, überraschen diese Ergebnisse nicht. Die Einführung agiler Methoden wird genutzt, um die Organisation mit grundlegenden agilen Prinzipien und Arbeitsweisen vertraut zu machen, um auf Basis erster Fortschritte in Richtung „All-Agile" letztlich auch Organisationsstrukturen und Prozesse anzupassen. Hinsichtlich der regelmäßigen Anwendung einzelner agiler Methoden bestehen jedoch deutliche Unterschiede. Während agile Softwareentwicklung, Scrum und Daily Stand-Up's von der (deutlichen) Mehrheit der befragten Unternehmen regelmäßig genutzt werden, finden Methoden wie Kanban, Rapid Prototyping, Continuous Integration oder Design Thinking seltener Anwendung innerhalb deutscher IT-Organisationen. Dies wiederrum lässt sich insbesondere durch bestehende Defizite von IT-Führungskräften und Mitarbeitern hinsichtlich ihrer agilen Methodenkompetenz erklären. Während agile Softwareentwicklung, Scrum und Daily Stand-Up's zu den bekanntesten agilen Methoden gehören, entsprechend verprobt und ihre Vorteile bekannt sind, stellen Design Thinking und Rapid Prototyping neuere Methoden dar, die erst in jüngster Zeit vermehrt diskutiert werden.

Der Bedarf an Fachleuten, die auch neue Methoden beherrschen, ist entsprechend groß und wächst weiterhin stark. Wichtig zu betonen ist jedoch, dass insgesamt keine isolierte Nutzung agiler Methoden stattfinden sollte, da hierdurch die agile Transformation auf dem Entwicklungsstand einer methodischen Plattitüde verharren würde. Agile Prozesse und Methoden müssen in einen gesamthaft agilen Organisationskontext eingebunden werden, um langfristig einen Mehrwert zu generieren.

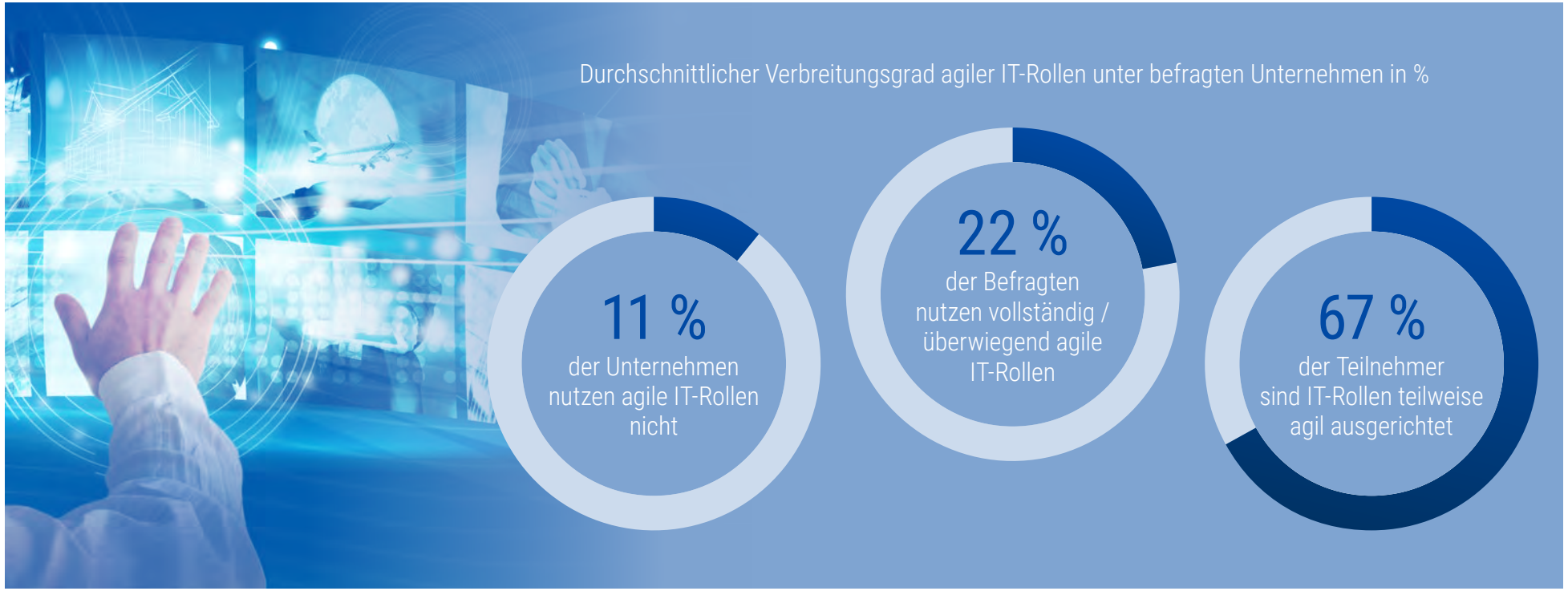
Anwendungsgrad agiler Methoden in deutschen IT-Organisationen



Agile Rollen – agile IT Rollen wie Scrum Master und Product Owner finden verstärkt Einzug in deutsche IT-Organisationen

22 % der befragten Unternehmen geben an, dass sie Rollen wie Release Train Engineer, Scrum Master oder Product Owner entweder überwiegend oder vollständig in ihrer Organisationsstruktur integriert haben. Dem gegenüber stehen 78 % der befragten Unternehmen, die ihre IT-Rollen nur teilweise oder gar nicht nach agilen Prinzipien ausgerichtet haben. Dies birgt das Risiko, dass viele Unternehmen zwar durch die Nutzung agiler Arbeitsformen einen Anstieg an Autonomie, Verantwortung und Selbststeuerung in Mitarbeiterprofilen erleben, diese Veränderungen aber zu wenig in neuen Rollenstrukturen widergespiegelt werden. Das Fehlen geeigneter Rollen kann die wahrgenommene Wichtigkeit des agilen Wandels unterminieren sowie bei Mitarbeitern Rollenkonflikte und Rollenüberforderung auslösen – langfristig kann dies deutliche Motivationsverluste hervorrufen.

Verbreitung agil ausgerichteter IT-Rollen



Agile Kompetenzen – IT-Führungskräfte als primäre Initiatoren und Promotoren von agilem Wandel zeigen starke Kompetenzdefizite

Unsere Studie zeigt, dass der geringe agile Reifegrad der IT-Funktionen häufig einhergeht mit einem niedrigen agilen Kompetenzlevel der IT-Führungskräfte. Die Mehrheit der befragten Unternehmen sieht starken Entwicklungsbedarf in den agilen Kompetenzen ihrer IT-Führungskräfte: durchschnittlich nur 20 % der Befragten stufen ihre Führungskräfte als agil kompetent bis sehr kompetent ein, wohingegen eine Mehrheit von 51 % der Befragten das Kompetenzlevel der IT-Führungskräfte niedrig und sehr niedrig einschätzt.

Besonders eklatant ist das Defizit der Führungskräfte in jenen Fähigkeiten, die konkret für die Umsetzung und Anwendung von agilen Strukturen und Prozessen neu zu erlernen sind, wie beispielsweise:

> die Fähigkeit agile Teams zu steuern

> das Auftreten als Vorbild agiler Kultur und agilen Mindsets

> der Besitz agiler Methodenkompetenz

IT-Führungskräfte besitzen noch nicht in ausreichender Form die essentiellen Fähigkeiten, um den agilen Wandel erfolgreich zu gestalten – deutliche Kompetenzlücken sind erkennbar. Jedoch sind gerade Führungskräfte in der Verantwortung, solche weitreichenden Veränderungen, die den prozessualen, strukturellen und vor allem kulturellen Kern eines Unternehmens vehement in Frage stellen, zu gestalten. Somit stehen IT-Führungskräfte vor der großen Herausforderung, die zentrale Rolle als Initiator und Umsetzer von agilem Wandel einnehmen zu müssen, ohne darauf ausreichend vorbereitet zu sein.

Agiles Kompetenzniveau bei IT-Führungskräften

Nur *20 %* der befragten Unternehmen stufen ihre IT-Führungskräfte als kompetent bis sehr kompetent in der Anwendung agiler Methoden ein

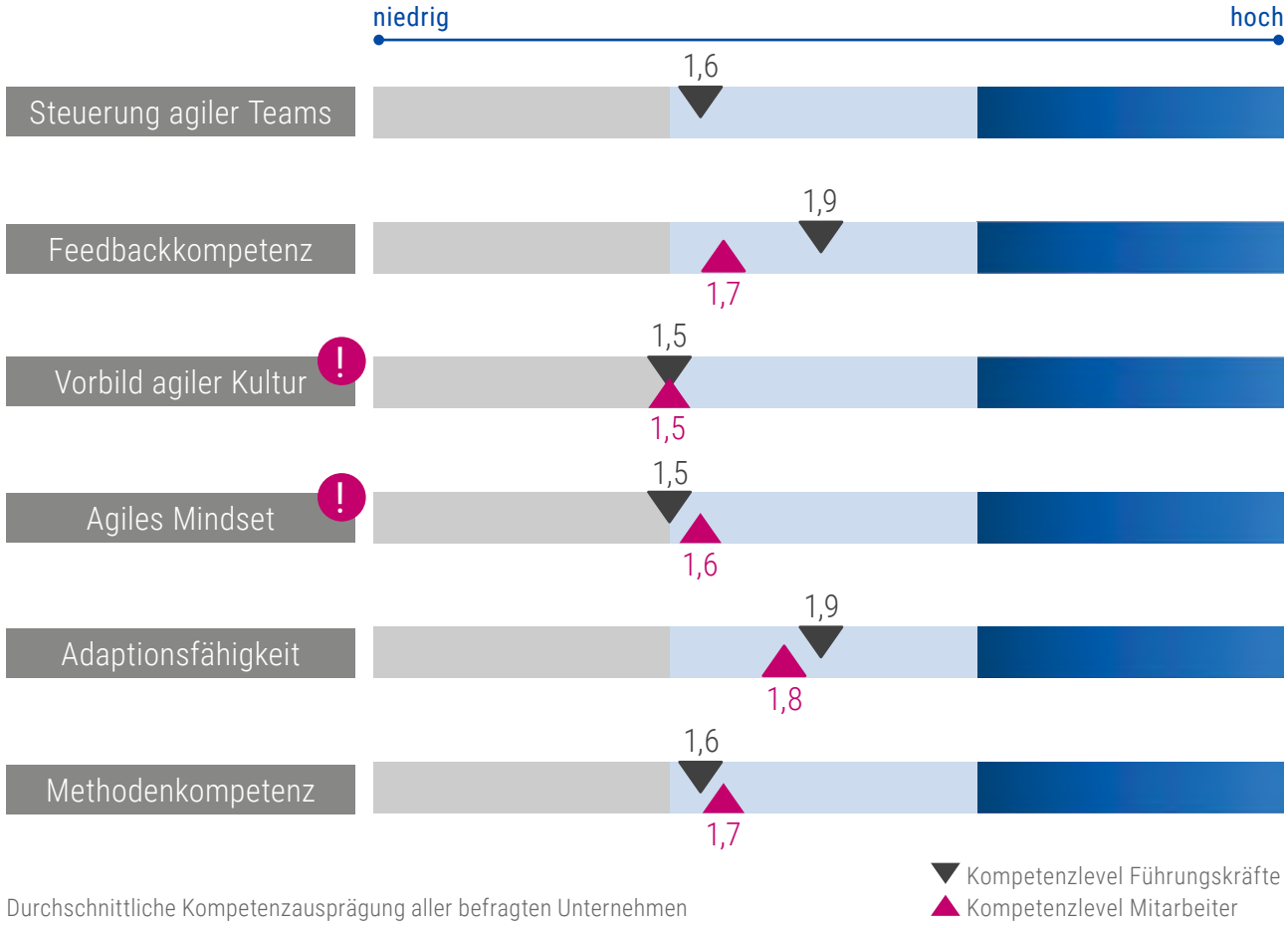
Durchschnittlicher Ausprägungsgrad agiler Kompetenzen bei IT-Führungskräften unter befragten Unternehmen in %

2. Kienbaum IT Agility Index – den Startpunkt der agilen Transformation bestimmen

Auch die Mehrheit der IT-Mitarbeiter (52 %) weist über alle Kompetenzdimensionen hinweg einen niedrigen bis sehr niedrigen Reifegrad auf. Die IT-Mitarbeiter zeigen besonders große Entwicklungsfelder in der „Vorbildfunktion agiler Kultur" und in ihrem „agilen Mindset". Auch bei der „agilen Methodenkompetenz" schneiden IT-Mitarbeiter überraschend schlecht ab, obgleich der fachliche Einsatz agiler Methoden wie Scrum oder Rapid Prototyping relativ schnell erlernbar und umsetzbar ist. Insgesamt zeigen die Auswertungen, dass IT-Mitarbeiter ähnlich wie ihre Führungskräfte, noch nicht in ausreichender Form die essentiellen Fähigkeiten besitzen, um den agilen Wandel erfolgreich mitzugestalten – deutliche Kompetenzlücken sind erkennbar.

Ausprägung agiler Kompetenzen bei IT-Führungskräften und Mitarbeitern

Die Ausprägung agiler Kompetenzen ist insgesamt gering – Aufholbedarf bei IT-Führungskräften sowie Mitarbeitern besteht v. a. als „Vorbild agiler Kultur" sowie der Stärkung eines agilen Mindsets



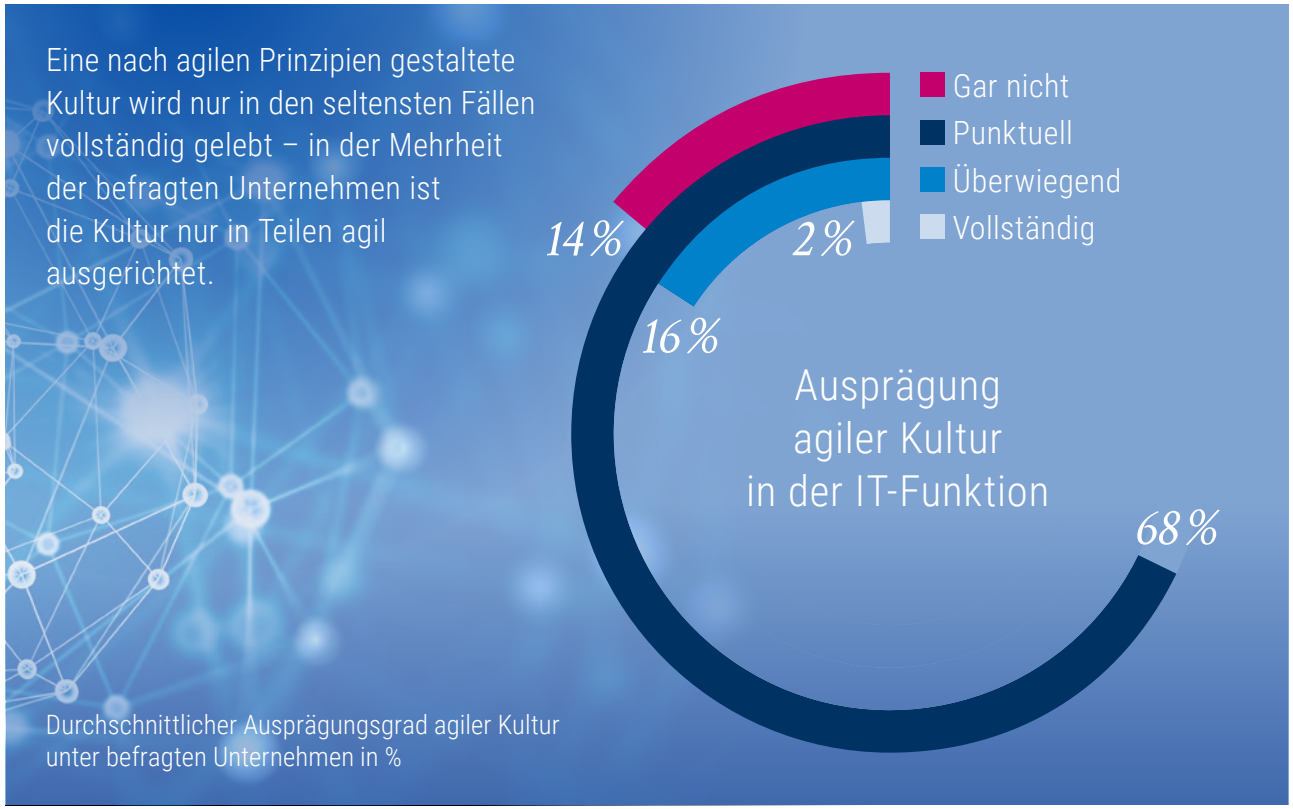
Durchschnittliche Kompetenzausprägung aller befragten Unternehmen

Agile Kultur – Agile Kultur und Wertvorstellungen werden von den wenigsten Unternehmen umgesetzt, obwohl sie den Motor für eine umfassende agile Transformation bilden

Während in anderen Dimensionen bereits ein fortgeschrittener agiler Umsetzungsstand aufgezeigt wird, zeigt sich, dass agile Prinzipien in der Unternehmenskultur der befragten Unternehmen nur schwach verankert sind. Mehr als drei Viertel (82 %) der befragten Unternehmen geben an, dass die Kultur ihrer IT-Organisation nur teilweise oder gar nicht nach agilen Prinzipen ausgerichtet ist. So weist weniger als ein Viertel tatsächlich eine Kultur auf, in der Agilität überwiegend (16 %) oder gar vollständig (2 %) gelebt und unterstützt wird.

Das Fehlen einer agilen Leitkultur erschwert die nachhaltige Umsetzung des agilen Zielbilds, denn Agilität als Vorgehensmodell beruht primär auf einem dedizierten Wertesystem und Kulturanspruch. Agiler Erfolg ist letztlich erfolgreicher agiler Kulturwandel. Findet dieser nicht statt, drohen Zielsetzung und Realität auseinanderzuklaffen. „Agil" wird proklamiert, ohne die zugrundeliegenden Prinzipien zu verstehen – ein folgeschwerer Fehler für nachhaltigen Erfolg. Hier sind CIOs und IT-Führungskräfte gefragt, den Aufbau und das Leben einer agilen Kultur zu unterstützen: Sie müssen den Verwurf von Kontroll- und Steuerungsinstrumenten zugunsten einer Unterstützungs- und Delegationskultur einleiten, die durch Transparenz und Teamarbeit geprägt ist und um eine offene Diskussions- und Fehlerkultur erweitert wird.

Ausprägung agiler Kultur in der IT-Funktion



Incentivierungssystem und HR-Instrumente – lediglich 1% der Befragten macht Gebrauch von einer intelligenten, an eine agile Umgebung angepassten Bonifizierung

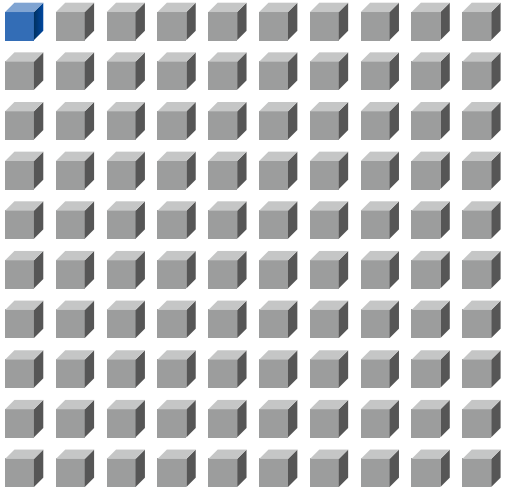
Neben dem Einsatz neuer Rollenstrukturen, sind auch die bestehenden Incentivierungsmodelle für Mitarbeiter und Führungskräfte zu hinterfragen und anzupassen, denn alleine der Einsatz neuer Organisationsstrukturen und Rollen ist noch keine Garantie für eine erfolgreiche Übersetzung agiler Arbeits- und Verhaltensweisen. Die Befragungsergebnisse zeigen, dass bislang nur eine Minderheit der Unternehmen ihr Incentivierungssystem an neue agile Arbeitsformen und Rollenstrukturen angepasst hat: So gibt die Mehrheit (67 %) der Unternehmen an, ihre Incentivierungsmodelle gar nicht agil ausgerichtet zu haben. Lediglich 1 % nutzen vollständig agil ausgerichtete Incentives wie Teamvergütung oder Teamfestlegung von Boni.

Klassische Leistungsvergütung, die bei den Studienteilnehmern überwiegend Anwendung findet, ist primär auf traditionelle Performance Messung wie die Individualleistung ausgerichtet. Dies erweist sich in einem agilen Kontext als kontraproduktiv, da der primäre Fokus auf Einzelindividuen und singuläre Arbeitsleistung gelegt wird, was Teamarbeit und Fehlerkultur ausbremst, sodass ehemals gültige KPIs zur Bewertung und Bonifizierung von Mitarbeitern nicht mehr adäquat sind. Deutsche IT-Organisationen sollten mehr auf integrierte Belohnungsmodelle setzen, die neben klassischen auch agile Arbeitsformen unterstützen. Neben der Incentivierung sollten auch weitere HR-Instrumente wie das Grading betrachtet werden. Bestehende Grading-Modelle müssen auf die neuen, agil ausgerichteten Rollenstrukturen ausgeweitet werden, um so den Mitarbeitern klare Entwicklungs- und Karriereperspektiven zu bieten sowie ihnen ihre bestehenden Grades zu sichern.

"If you want to be fast and agile you need people that have the opportunity and are able to take decisions on their own. It is not possible to work with central decision-making structures. So we gave a clear direction and focus to the main business values. And we try to empower our employees to take responsibility for change."

Mattias Ulbrich
Head of IT / CIO, AUDI AG

Verbreitung agiler Incentivierungsmodelle in der IT-Funktion



Nur *1 %* der Unternehmen zeigen Vorreiterrolle in der Incentivierung nach agilen Prinzipien

Ein Bruchteil von 1 % der teilgenommenen Unternehmen hat die Incentivierung der IT-Funktionen vollständig an den agilen Wandel angepasst z. B. durch Implementierung von Teamvergütung oder die gemeinsame Festlegung von Boni. Innerhalb von lediglich 2 % der befragten Unternehmen sind Incentivierungsmodelle überwiegend agil ausgerichtet. Dagegen zeigt die Mehrheit (67 %) gar keine agile Ausrichtung.

Durchschnittlicher Umsetzungsgrad agiler Incentivierungsmodelle unter befragten Unternehmen in %

Technische Umgebung – Die Neuausrichtung der IT-Applikationslandschaft und -Infrastruktur als Basis für All-Agile befindet sich noch im Anfangsstadium; Agilität in einem monolithischen Umfeld einzuführen ist jedoch kein Dealbreaker

Der Erfolg der agilen Transformation entscheidet sich letztlich auch auf der Ebene der technischen Umgebung bzw. der Architektur. Die Komplexität der Bestandsanwendungen wurde von den Studienteilnehmern jedoch am häufigsten als Hindernis bei der Einführung agiler Methoden genannt. Darüber hinaus geben 87 % der Befragten an, dass eine agilere Ausrichtung ihrer heutigen IT-Architektur wenn überhaupt nur mit erheblichen Aufwendungen möglich sei. Unternehmen, die eine Flexibilitätssteigerung auf technischer Ebene erzielen möchten, sollten diverse Hebel bedienen wie zum Beispiel die Optimierung von Anwendungsprogrammierschnittstellen (APIs), die Etablierung einer Serviceorientierten Architektur oder die Einführung von Microservices.

Über alle Dimensionselemente hinweg wiederholt und bestätigt sich die Erkenntnis, dass IT-Funktionen sich trotz visionärem Zielbild in einem rudimentären Entwicklungsstadium ihres agilen Wandels befinden: Die Kluft ist groß zwischen Agilität im Ist-Zustand und im angestrebten Ziel-Zustand. Die Umsetzung wird häufig als eine Kraft- und Bewährungsprobe wahrgenommen. Denn die Hürde liegt hoch: Der angestrebte Paradigmenwechsel hin zur agilen Organisation erfordert substantielle Veränderungen und spürbare Aufwendungen entlang aller acht Kerndimensionen des Kienbaum Agility Indexes.

Dass die Einführung agiler Prinzipien in einer monolithischen Umgebung kein Dealbreaker ist, zeigt das Beispiel von OTTO:

„Die Kraft der kleinen, marktorientierten agilen Teams ermöglicht uns, den angestrebten Umbau mit hoher Geschwindigkeit zu forcieren. Wir haben 25 cross-funktionale Teams, sogenannte Teams of Ten, eingeführt und diesen wiederrum virtuelle Blöcke aus dem Monolithen zugeordnet. Die Teams tragen hierbei die Gesamtverantwortung für ihren virtuellen Block, wobei wir über dezidierte Governance Prinzipien den Rahmen definieren. Insgesamt verfolgen wir damit ein übergeordnetes Ziel: das Organisationsmodell soll einzahlen auf eine Business-Service-Orientierte Architektur.“

Dr. Michael Müller-Wünsch
Bereichsvorstand Technology (CIO), OTTO

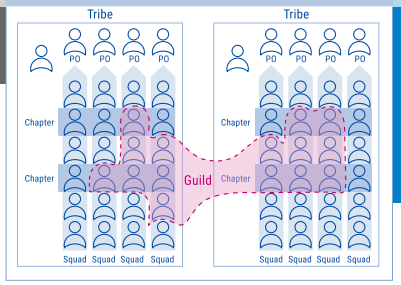
3.

AGILE IT-ORGANISATIONS-STRUKTUREN IN DER PRAXIS – VON AGILEN CHAMPIONS LERNEN

3. Agile IT-Organisationsstrukturen in der Praxis – von agilen Champions lernen

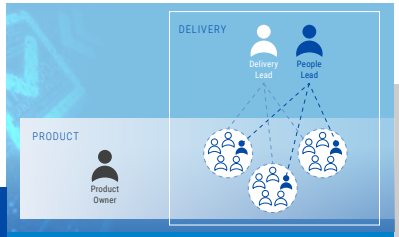
OTTO

Neuausrichtung der IT nach agilen Organisationsprinzipien



ING

Agile Transformation der niederländischen Bankengruppe



Zalando

Unternehmensweite Integration von agilen Strukturen

Spotify

Paradebeispiel agiler Organisation

Adidas

Auf dem Weg zu mehr Agilität durch Etablierung einer agilen Führungskultur

Deutsche IT-Funktionen befinden sich auf dem Weg zur agilen Organisation – wertvolle Lessons Learned aus der Praxis lassen sich ableiten.

Erfolgreich agil transformierte Unternehmen beweisen mit den jeweils von ihnen gewählten Umsetzungspfaden, dass verschiedene Strategien zum Erfolg führen können. Fünf Fallstudien illustrieren wie Unternehmen jeweils mit großem Erfolg völlig unterschiedliche agile Roadmaps für sich definiert und umgesetzt haben. Ausschlaggebend für den eingeschlagenen Weg waren die jeweiligen Unternehmensziele, internen Strukturen und externen Herausforderungen. So setzen z. B. einige den Fokus ihres agilen Wandels auf einzelne Funktionsbereiche (OTTO), während andere nach ganzheitlichen organisationalen Veränderungen streben (Zalando).

Die Vielzahl der Ansätze zeigt, dass es keinen „one size fits all" Approach gibt, sondern dass die passende agile Roadmap für jedes Unternehmen anders aussieht!

OTTO – Neuausrichtung der IT nach agilen Organisationsprinzipien

Das Unternehmen und die Marke OTTO bestehen seit fast sieben Jahrzehnten. In den letzten Jahren ist die große Bedeutung der Funktion Technologie in dem Geschäftsmodell von OTTO immer deutlicher geworden. Jedoch wurden IT und Technologie von der Organisation noch vermehrt als Lieferantenleistungen angesehen. Auch hat sich die IT selbst überwiegend als Dienstleister verstanden. Zudem fehlte es der IT im ambitionierten Marktumfeld an Geschwindigkeit. Um die Flexibilität der IT-Organisation zu erhöhen und Time-to-Market zu verkürzen, wurde die OTTO IT nach agilen Organisationsprinzipien neuausgerichtet.

Im Rahmen des Umbauprogramms wurde insbesondere die Entwicklung einer anpassungsfähigen, flexiblen IT-Architektur fokussiert. Um die monolithische Systemlandschaft grundlegend zu modernisieren, wurden Strukturen eingeführt, die es den Teams ermöglichen, eigenständig innerhalb bestimmter Leitplanken, die Veränderung und Modernisierung einzelner Teilbereiche voranzutreiben. Durch die Kraft der kleinen, marktorientierten agilen Teams ist es gelungen, den angestrebten Umbau mit hoher Geschwindigkeit zu forcieren. 25 cross-funktionale Teams (sogenannte Teams of Ten) tragen die Gesamtverantwortung für virtuelle aus dem Monolithen zugeordnete Blöcke. Über dezidierte Governance-Prinzipien wird der dafür notwendige Rahmen definiert.

„Im Rahmen des Umbaus haben wir uns die Frage gestellt, wie es uns gelingt, ein in der Vergangenheit bewährtes Modell zukunftsorientiert auszurichten. Eine Arbeitshypothese war, dass die über lange Jahre stark auf Effizienz ausgerichtete IT-Organisationsstruktur wahrscheinlich nicht die Geschwindigkeit erzielen wird, die wir in cross-funktionalen, agilen Teams erwarten."

Dr. Michael Müller-Wünsch
Bereichsvorstand Technology / CIO
OTTO

ING – Agile Transformation der niederländischen Bankengruppe

Seit Mitte 2015 durchläuft die niederländische Bankengruppe ING eine agile Transformation. Ausschlaggebend für die Einführung agiler Strukturen und Arbeitsweisen war die Veränderung der Kundenerwartungen in Reaktion auf neue digitale Vertriebskanäle. Es galt die Geschwindigkeit, Dynamik und Kundenzentriertheit des Unternehmens zu steigern.

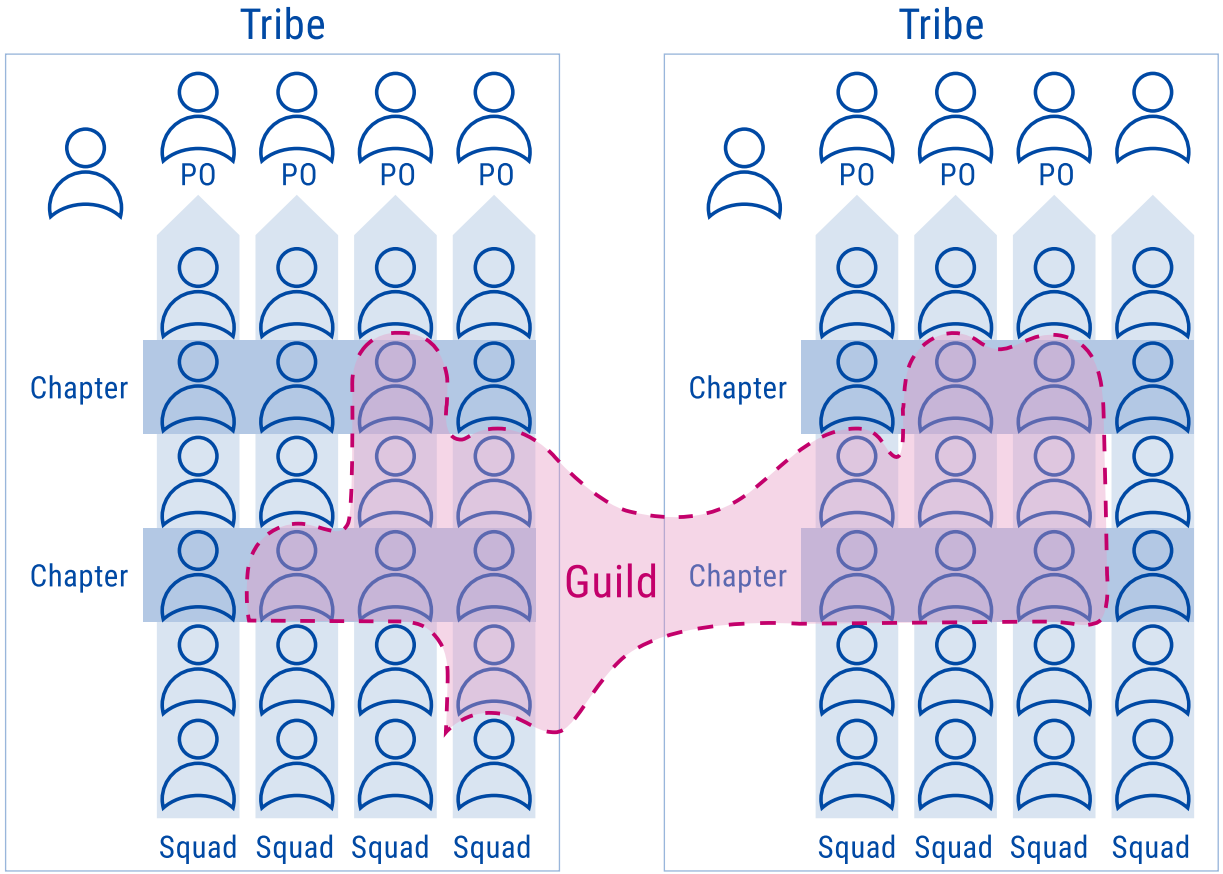
Die ehemals traditionelle Organisation wurde in ein agiles Operating Modell überführt, das keine feste Struktur hat, sondern sich ständig weiterentwickelt. Rund 350 „Squads„ (multidisziplinäre Teams) innerhalb von 13 sogenannten „Tribes“, sind verantwortlich für die Entwicklung neuer Customer Offerings und testen regelmäßig ihre Umsetzbarkeit.

Die kontinuierliche Lieferfähigkeit der IT wird durch das DevOps Verständnis der Bankengruppe sichergestellt. Neue Software-Releases gehen alle zwei Wochen live, anstelle von fünf bis sechs „big Launches" innerhalb eines Jahres.

Durch die Integration von Produktentwicklung und IT-Betrieb werden in kürzeren Abständen innovative Produkte entwickelt. Darüber hinaus hat die Adaption des People Modells dazu beigetragen, einen besseren Mix der Belegschaft zu erzielen. Früher beruhte Status und Gehalt eines Managers auf der Größe der Projekte, für die er verantwortlich war sowie auf der Mitarbeiteranzahl in seinem Team. In dem neuen agilen Performance-Management-Modell gibt es keine Projekte als solche. Was zählt, ist das Mitarbeiter-Know-how und dessen Anwendung.

In Summe konnte sich damit ING als „number one mobile bank“ in den Niederlanden positionieren.

Tribal Organisation



Zalando – Unternehmensweite Integration von agilen Strukturen

Zalando ist ein Paradebeispiel für die Implementierung gesamthafter agiler Organisationsstrukturen. Zalando nutzte die jungen und dynamischen Strukturen und stärkte sie durch agile Methoden.

Der Wandel von einem reinen Online-Shop zu einer digitalen Modeplattform wurde durch die ganzheitliche und direkte Integration von agilen Strukturen ermöglicht. Die Organisationsstruktur wurde komplett umgebaut. Ergebnis sind flache Hierarchien und kleine interdisziplinäre Teams, die nicht in Abteilungen, sondern in Matrixstruktur mit zwei Chefs projektbezogen arbeiten. Dazu wurde der Delivery Lead für fachliche Themen und der People Lead für disziplinarische Themen aufgestellt, die beide auf produktbezogene Projektteams zugreifen. Das Arbeitskonzept basiert auf drei tragenden Säulen: Autonomy, Purpose und Mastery, denn Zalando lebt weitgehend dezentrale Entscheidungsprozesse sowie hohe Autonomie und Freiheit der Teams bei der Ausgestaltung der Arbeit und Ziele, was zu verkürzten Entwicklungszyklen und erhöhter Innovationskraft führt.

Radical Agility (Zalando)

Spotify – Paradebeispiel agiler Organisation

Ein Vorreiter hinsichtlich der Ausrichtung der Organisation nach agilen Organisationsprinzipien ist Spotify. Die Organisation ist aufgeteilt nach „Squads", welche als Mini-Startups innerhalb der Organisation zu verstehen sind und als autonome, selbstorganisierte Expertenteams in ihrem Produktbereich agieren. Eine dieser Einheiten besteht aus 6 bis 20 Mitarbeitern. Sämtliche Squads sind zwar „in sich geschlossen" und verfügen über alle notwendigen Fähigkeiten und Werkzeuge, die es braucht, um Produkte zu entwerfen, zu entwickeln, zu testen und auf den Markt zu bringen, arbeiten aber in Summe alle gemeinsam auf eine langfristige Vision hin. Anstelle eines Chefs im klassischen Sinne, berichten die Mitarbeiter an einen sogenannten Product Owner. Dieser gibt Themen vor und organisiert die vielen gemeinsamen Konferenzen und die zum Teil sehr emotionalen Sitzungen an Freitagnachmittagen, bei denen die Woche bilanziert wird. Ein Agile Coach achtet darauf, dass die Regeln eingehalten werden. Jedes Mitglied kann Entscheidungen herbeiführen, es muss dafür nur die Kollegen von seiner Idee überzeugen.

Die flachen Hierarchien innerhalb der Organisation zeichnen sich außerdem dadurch aus, dass alle Mitarbeiter in einem Raum arbeiten und so kurze Dienstwege entstehen, die vor allem schnelle Entscheidungen ermöglichen und so auf eine verkürzte Time-to-Market einzahlen.

Adidas – Auf dem Weg zu mehr Agilität durch Etablierung einer agilen Führungskultur

Um das notwendige Umdenken in der Belegschaft auf dem Weg zu mehr Agilität anzustoßen, setzt Adidas bei der Führungskultur an. Der Sportartikelhersteller ist überzeugt, dass es nicht ausreicht, Hierarchien verschwinden zu lassen und selbstgesteuerte Teams einzuführen, wenn Mitarbeiter weiterhin in alten Routinen verhaftet sind und Führungskräfte nach wie vor auf Standardisierung statt auf Flexibilisierung setzen.
Um eine agilere Führungskultur zu etablieren, fokussiert Adidas sich auf vier Faktoren:

KOMPETENZERHÖHUNG

Die Kompetenzerhöhung der Mitarbeiter erfolgt durch eine Festschreibung im Leistungsbewertungssystem. Jedes Team legt die Bestandteile der Leistungsbewertung selbst fest. Die Führungskräfte diskutieren mit ihren Teammitgliedern, was der ausgewählte Schwerpunkt für sie bedeutet und wie er im Arbeitsalltag gemessen werden kann.

SCHNELLIGKEIT

Für ein schnelleres Verständnis des Kunden setzt Adidas auf abteilungs- und hierarchieübergreifende Projektteams, deren einziges Ziel beschleunigte Abläufe sind. Das Team „Speedfactory" etwa beschäftigt sich damit, wie flexible und lokale Produktionsmöglichkeiten entwickelt werden können, um den Kunden individualisierte Produkte schneller zur Verfügung zu stellen.

FLEXIBILITÄT

Führungskräfte gewähren Mitarbeitern viel Freiraum u. a. im Bereich Learning & Development. Im Adidas Group Learning Campus, der Corporate University, sind die Mitarbeiter zu selbstgesteuertem lebenslangen Lernen angehalten und können Trainingsinhalte selbst bestimmen. Je nach Kompetenz wechseln Führungskräfte und Mitarbeiter zwischen der Rolle der Lernenden und Lehrenden.

REAKTIONSFÄHIGKEIT

In sprint-basierten Reflexionszyklen hinterfragen Führungskräfte und Mitarbeiter ihre Einstellung und Motivation zur Veränderung. Veränderung wird zu einer Tatsache, auf die gemeinsam im Team möglichst schnell und effektiv reagiert wird.

4.

MAKE AGILE WORK – ALL-AGILE IT ERFOLGREICH UMSETZEN

4. Make Agile Work – All-Agile IT erfolgreich umsetzen

Die optimale agile Roadmap sieht für jedes Unternehmen anders aus. Je nachdem an welchem Punkt auf dem Weg zur agilen Reife sich ein Unternehmen befindet und welche Ziele es sich gesteckt hat. Die Auswahl der richtigen Roadmap entscheidet dabei über Erfolg und Misserfolg. In Summe geben wir 12 Empfehlungen für die Gestaltung einer agilen Roadmap, die dem einen Ziel dient: *„Make Agile Work“.*

5. DEMOGRAPHISCHE TEILNEHMERDATEN

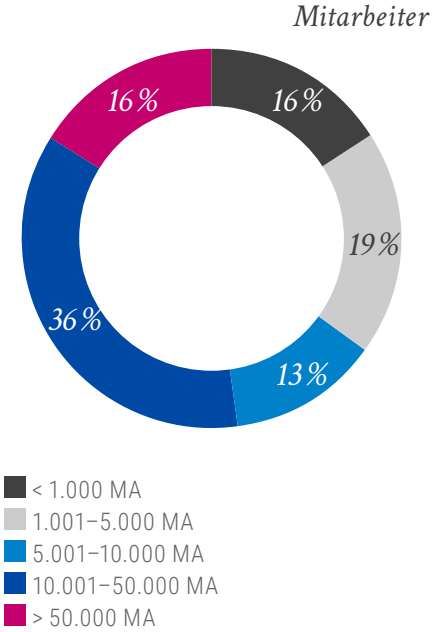
5. Demographische Teilnehmerdaten

Kienbaum hat CIOs, IT-Führungskräfte und Business-Verantwortliche zum Thema „All-Agile IT – Shaping the Future" – IT Operating Modelle von Morgen zur Maximierung des Business Mehrwerts in Deutschland, Österreich und der Schweiz befragt.

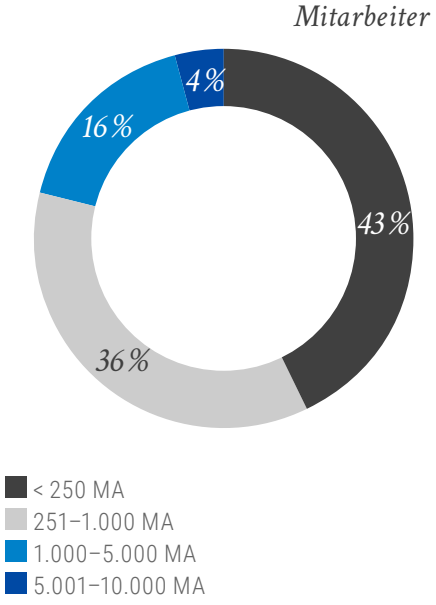
Mit mehr als 250 Teilnehmern aus unterschiedlichen Branchen und über alle Unternehmensgrößen hinweg ist Kienbaum dabei auf sehr positive Marktresonanz gestoßen.

Im Fokus der Studie steht die Bestimmung des agilen Reifegrads deutscher IT-Organisationen auf Basis des Kienbaum Agility Indexes sowie die Ableitung wesentlicher Handlungsfelder zur Neuausrichtung des IT Operating Modells in Richtung All-Agile IT / Multi-Speed IT.

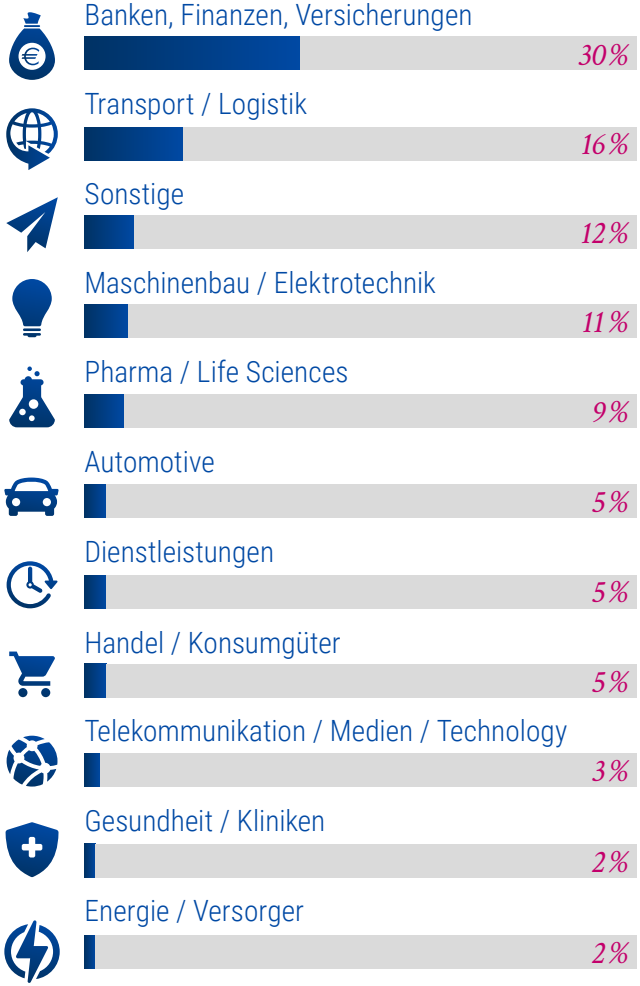
UNTERNEHMENSGRÖSSE



GRÖSSE IT-ORGANISATION

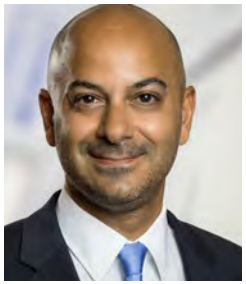


BRANCHEN



KONTAKT

ANSPRECHPARTNER



Dr. Cyrus Asgarian
Partner / Executive Director
Fon: +49 173 153 88 04
cyrus.asgarian@kienbaum.de

STUDIENTEAM

Adam Hildebrandt

Sophie Lange

Kristina Beckehoff

IMPRESSUM

Kienbaum Consultants International GmbH
Edmund-Rumpler Straße 5
51149 Köln
www.kienbaum.com

Kienbaum