

Best Practice

## Change Management im agilen Umfeld.

Wie Unternehmen Agilität  
messbar machen.

**CS**  
Campana  
Schott



Laut dem aktuellen „Achieving Greater Agility“-Bericht des PMI sind Unternehmen mit hoher Agilität deutlich erfolgreicher als weniger agile Wettbewerber.<sup>1</sup> Sie passen sich besser den Anforderungen des Marktes an, verkürzen die Reaktionszeiten, generieren neue Einnahmequellen und senken die internen Kosten. Für eine nachhaltige und wertorientierte Steigerung der Agilität bedarf es jedoch nicht nur der richtigen Transformations-Roadmap, sondern vor allem auch der Transparenz in der Umsetzung.

## ✓ Warum Agilität heutzutage entscheidend ist

Die meisten Unternehmen agieren heute in einem Umfeld zunehmender Dynamik und Komplexität, in dem Globalisierung und technologischer Fortschritt unaufhaltsam voranschreiten. Um ihre Wettbewerbsfähigkeit zu sichern, sind Unternehmen gezwungen, sich ständig neu zu erfinden – sie müssen agiler werden.

Doch die Transformation zu einer agilen Organisation ist extrem komplex: Laut Studien scheitern 74 % der Unternehmen bei solchen organisatorischen Transformationen.<sup>2</sup> Als Hauptgründe für die Misserfolge lassen sich fehlende Visionen sowie Defizite bei agilem Mindset, Change Management und Transparenz identifizieren.

## 🔍 Jedes Unternehmen muss seinen optimalen agilen Reifegrad finden

Jede Organisation, jedes Programm oder Projekt ist ein individuelles System und eine komplexe Einheit, die in ihrem eigenen, komplexen Umfeld agiert. Der Bedarf an Agilität ist daher sehr individuell und hängt sowohl von externen Marktbedingungen als auch von internen Anforderungen ab. Dabei genügt es nicht, die Agilität maximal und in all ihren Facetten zu steigern. Zu viel Agilität kann dazu führen, dass Organisationen oder Projekte

ihren Fokus oder die notwendige Stabilität verlieren. Ziel der Bestrebungen sollte es daher sein, eine eigene, individuelle Interpretation der Agilität zu finden, die auf den Zielen und Strategien des Unternehmens sowie den Erwartungen der Stakeholder basiert. Der maximale Business-Value sollte dabei stets das entscheidende Kriterium darstellen.



## Ein Ansatz zur agilen Transformation

Vor diesem Hintergrund hat Campana & Schott ein Framework für agile Transformationen entwickelt, das an individuelle Bedürfnisse angepasst werden kann. Es handelt sich dabei um einen ganzheitlichen Ansatz zur Initiierung und Durchführung

bedarfs- und wertorientierter agiler Veränderungen, über alle Organisationsebenen hinweg. Dieser sorgt unter anderem für mehr Transparenz und macht Change-Management-Maßnahmen messbar.

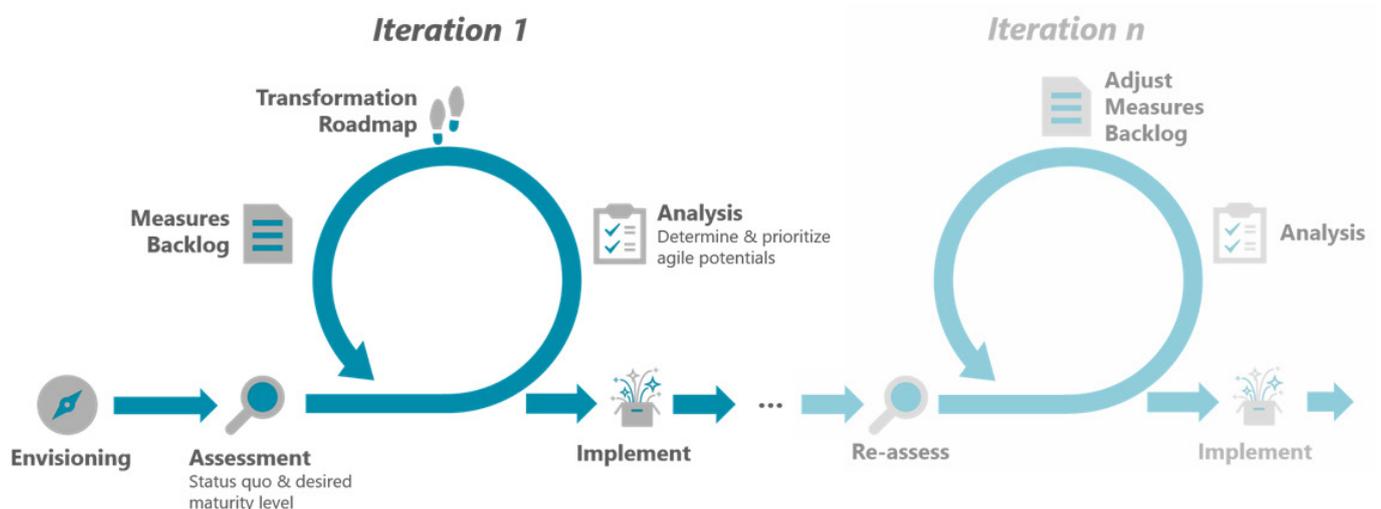


Abb. 1: Campana & Schott Ansatz für agile Transformationen

<sup>1</sup> Project Management Institute (2017): Pulse of Profession® In-Depth Report – Achieving Greater Agility, S. 25.

<sup>2</sup> McKinsey Global Survey (2015): Creating Organizational Transformations.

## 1 Envisioning

Es beginnt mit der Definition einer agilen Vision. Ausgehend von den strategischen Zielen dient die Vision dazu, ein gemeinsames Verständnis zu entwickeln und ist zugleich ein Ansporn für alle Beteiligten. Die Vision bildet das Fundament des benötigten agilen Mindsets für die späteren Phasen der Transformation.

## 2 Assessment

Das „Agility Assessment“ ist der Kern des agilen Transformationsframeworks. Es dient dazu, Projekte, Programme oder Organisationen hinsichtlich ihrer Agilität zu untersuchen. Im Rahmen des Assessments werden der aktuelle agile Reifegrad sowie der gewünschte Zielreifegrad anhand einer Befragung der beteiligten Mitarbeiter ermittelt. Die agilen Reifegrade werden mittels 24 verschiedener Facetten, den sogenannten Indikatoren, erfasst. Diese sind den vier Dimensionen Kultur & Mindset, Führung & Governance, Organisationsstruktur & Prozesse und Tools, Fähigkeiten & Technologien gleichermaßen zugeordnet. Abhängig von der entwickelten Vision können auch weitere Indikatoren hinzugefügt beziehungsweise nicht relevante entfernt werden.

## 3 Analyse

Die gesammelten Daten bilden die Grundlage für die Analyse des zu transformierenden Objekts. Nach der Datenaufbereitung wird der agile Status quo und der Reifegrad ermittelt und die Werte aller Indikatoren im „Agility Radar“ visualisiert.

Die Indikatoren sind im „Agility Radar“ radial angeordnet und in vier Dimensionen eingeteilt. Das innere Diagramm stellt den Status quo dar. Das rote Netzdiagramm beziffert die agile Zielreife. Die Differenz zwischen den beiden Reifegraden ist als agiles Potential definiert, welches am äußeren Ring des Radars quantifiziert wird.

Das Agility Radar bietet die klare Übersicht einer großen Datenmenge und vereinfacht die komplizierte Analyse erheblich. Sie fördert eine konsistente und klare Kommunikation und ermöglicht zudem den Vergleich mit zukünftigen Assessments, mit dem der Transformationsfortschritt mehr Transparenz erhält.

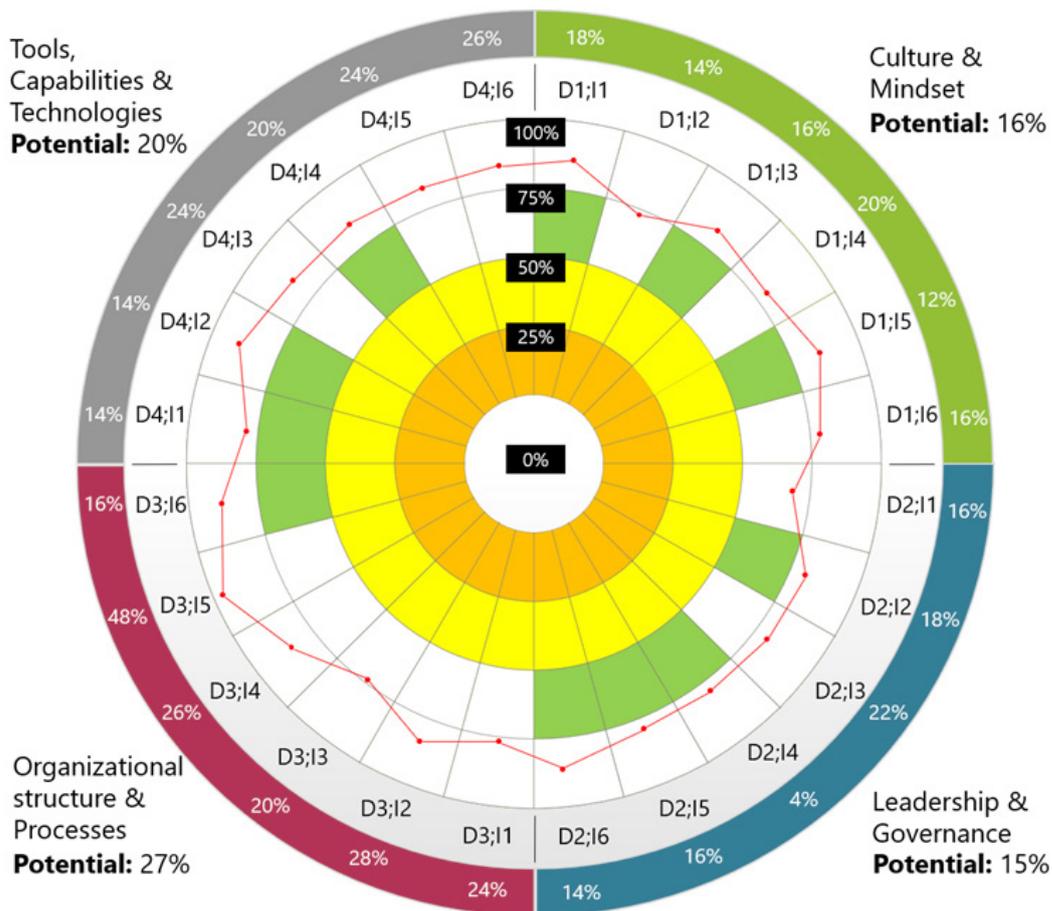


Abb. 2: Das „Agility Radar“ zeigt den agilen Reifegrad für 24 Indikatoren

## 4 Transformations-Roadmap

Das Ergebnis des Assessments ist das nominale agile Potenzial aller 24 Indikatoren. Da der Anspruch des Frameworks darin besteht, eine nutzungs- und wertorientierte Transformation durchzuführen, erfolgt eine Priorisierung der Potenziale anhand ihres wirtschaftlichen Wertes. Der Business-Value der agilen Potenziale ergibt sich anhand zweier Kriterien:

- Subjektive Beurteilung der Teilnehmer (Erhebung im Zuge des Assessments).
- Aktueller agiler Reifegrad aus dem Assessment (Annahme: Je höher der Reifegrad, desto mehr Aufwand muss investiert werden, um das agile Potenzial auszuschöpfen. Ein erhöhter Aufwand, bei konstanter Steigerung der Agilität, mindert den Business-Value.)

Sind die wichtigsten Potenziale identifiziert, kann hieraus eine bedarfs- und wertorientierte Transformations-Roadmap strukturiert werden.

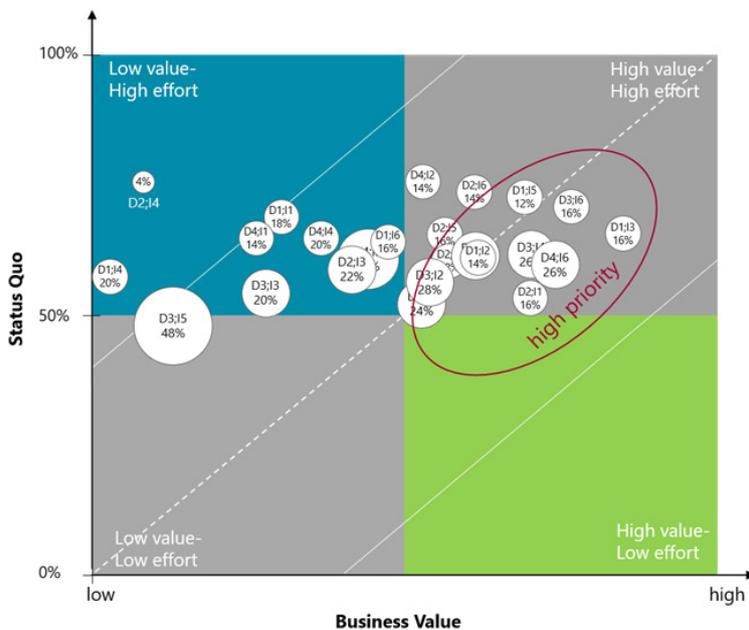


Abb. 3: Priorisierung agiler Potenziale nach Status quo und Unternehmenswert

## 5 Maßnahmen-Backlog anlegen

Auf Basis der Transformations-Roadmap lassen sich individuelle Maßnahmen zur Realisierung der agilen Potenziale ableiten und in den Transformations-Backlog füllen. Der Backlog wird priorisiert und ein entsprechender Release-Plan für die bevorstehende Transformation erstellt.

## 6 Implementierung

Externe Marktbedingungen und interne Anforderungen bestimmen den aktuellen Agilitätsbedarf eines Unternehmens. Der Scope für die Transformation ergibt sich daher oftmals erst während der Umsetzung. Es empfiehlt sich daher, einen agilen Ansatz zur Durchführung der agilen Transformation zu wählen. Dies fördert nicht zuletzt auch das Wissen um diesen Ansatz und prägt das Bewusstsein der Beteiligten. Letztendlich sind es die Menschen in einer Organisation, die den Wandel tragen und zum Erfolg führen.

Nach einer bestimmten Zeit der Transformation sollte das Agility Assessment erneut erfolgen, um Fortschritte zu messen und weitere Maßnahmen besser aussteuern zu können. Damit beginnt eine weitere Schleife aus Analyse, Definition von Maßnahmen und erneuter Umsetzung. Diese Iterationsschleife sollte solange wiederholt werden, bis der gewünschte agile Zielreife Grad erreicht und durch das Agility Assessment nachgewiesen ist.

### Vorteile des Ansatzes

Das agile Transformations-Framework ist ein dedizierter Ansatz zur Planung, Initiierung und Durchführung agiler Veränderungen in Projekten, Programmen oder ganzen Organisationen. Dabei bringt es vor allem Transparenz in das komplexe und vielschichtige Themengebiet der Agilität. Die Transparenz von Leistungen, Fortschritten und Zielen wird deutlich erhöht und ermöglicht damit nicht nur eine Kommunikation aller Beteiligten auf Augenhöhe, sondern befördert die Zusammenarbeit im agilen Kontext auf ein vollständig neues Level.

### Campana & Schott

Campana & Schott ist eine internationale Management- und Technologieberatung mit mehr als 300 Mitarbeitern an Standorten in Europa, den USA und Kanada.

Seit mehr als 25 Jahren unterstützen wir Unternehmen ganzheitlich und mit Leidenschaft dabei, komplexe Veränderungsprozesse zu bewältigen – mit bewährten Methoden, Technologien oder schlicht den richtigen Menschen.

Die Leidenschaft für alle Facetten der Zusammenarbeit von Menschen in Organisationen und Projekten treibt uns dabei seit jeher an.

Weitere Informationen:  
[www.campana-schott.com](http://www.campana-schott.com)

**CS**  
Campana  
Schott