

„Die Agile Transformation betrifft alle Bereiche eines Unternehmens“



Tobias Freitag
Competence Lead
Agile Transformation

REDAKTION: Die Studie von Lünendonk zeigt, dass die meisten der befragten Unternehmen – immerhin alles Großunternehmen und Konzerne – noch nicht sehr intensiv mit agilen Methoden arbeiten. Das passt irgendwie nicht zu Wahrnehmung von agilen Methoden in der Öffentlichkeit. Wie erklären Sie sich das?

TOBIAS FREITAG: Die Studie zeigt meiner Meinung nach schon, dass sich die beteiligten Unternehmen sehr intensiv mit agilen Methoden auseinandersetzen. Je-doch muss man das relativ zu der Gesamtanzahl an Pro-jekten ansehen.

Agilität eignet sich nicht für alle Vorhaben und findet weiterhin meist in der Softwareentwicklung statt. Die Kunst wird sein, die Erfolge, die man mit agilen Methoden gesammelt hat, auch auf andere Umfelder zu übertragen. Dafür müssen die Unternehmen sich aber in vie-len Punkten wandeln. Und dies benötigt in erster Linie Zeit.

REDAKTION: Was empfehlen Sie? Wo sollte eine agile Transformation aufgehängt sein?

TOBIAS FREITAG: Wenn ich als Unternehmen eine agile Transformation angehe, ist für mich immer das Warum entscheidend. Warum wollen wir agil werden? Was ist unser Ziel? Wie können wir es bestmöglich erreichen? Um diese Fragen in einem Unternehmen ganzheitlich zu beantworten, ist ein grundlegendes Management-Commitment essenziell. Dabei muss das Management natürlich verstehen, was eine agile Transformation bedeutet, und dies mittragen und vor allem vorleben!

Habe ich mich für eine agile Transformation entschieden, ist der Change-Anteil der Transformation nicht zu unterschätzen. Dafür haben sich in den letzten Jahren bereits einige Best-Practices etabliert. Agile Transformationen werden oft von Change-Teams und dedizierten Change-Agents begleitet. Wo diese Teams aufgehängt sind, ist aus meiner Sicht zweitrangig. Sicherlich rückt an dieser Stelle die HR-Abteilung immer mehr in den Vordergrund. Der Wandel der Arbeitsweise für jeden einzelnen Mitarbeiter und der Wandel der Unternehmenskultur müssen zentral vom HR-Bereich begleitet werden. Daher bietet sich eine zentrale Funktion wie HR als Treiber der Transformation an.

REDAKTION: Warum sehen Sie den HR-Bereich als so zentral an. Ist es nicht eher ein IT-Thema?

TOBIAS FREITAG: Die agile Transformation ist kein IT-Thema. Die Nähe zum Kunden, die Reaktionsfähigkeit auf Änderungen und kürzere Time-to-Market-Zeiten sind in erster Linie Mehrwerte für das Business. So werden heute schon die meisten agilen Projekte aus den Fachbereichen angetrieben. Wir sprechen schon seit langem über Business-IT-Alignment. In agilen

Projekten steht das im Mittelpunkt. Wir bringen Fachbereich und IT zusammen, um bessere Produkte zu bauen.

REDAKTION: Muss es denn immer agil sein? In fast allen befragten Unternehmen werden neben agilen Methoden auch weiterhin klassische Methoden wie Wasserfall genutzt. Wie passt das zusammen?

TOBIAS FREITAG: Jedes Projekt muss man für sich betrachten. Es gibt Umfeldler, die sich nicht für ein agiles Vorgehen eignen. Das betrifft zum Beispiel Vorhaben, die wenig innovativen Charakter haben. Wenn ich genau weiß, was ich haben möchte, und genau weiß, wie ich dieses Ziel erreiche, brauche ich keinen iterativ-inkrementellen Prozess, der mich dem Endprodukt schrittweise näherbringt. Auch strenge Regularien oder besondere Prozesse, die eingehalten werden müssen, können gegen ein agiles Vorgehen sprechen.

REDAKTION: Die Komplexität in der Projektsteuerung nimmt dann stark zu, wenn immer mehr verschiedene Methoden und Frameworks kombiniert werden, und man in skalierten Umfeldern arbeitet, oder?

TOBIAS FREITAG: Das kann durchaus passieren. Jedoch versucht man gerade beim Einsatz verschiedener Methoden und Frameworks, auch sinnvoll deren Zusammenspiel zu koordinieren. Das zeigt auch, wie wichtig es ist, nicht nur in einzelnen Projekten, sondern auch übergreifend im Portfolio den Einsatz verschiedener Frameworks zu betrachten.

Skaliert-agile Frameworks helfen an dieser Stelle. Der richtige Einsatz versetzt Unternehmen in die Lage, konzentriert mit vielen Teams gemeinsam an Produkten zu arbeiten. Dabei sollten diese Teams den Prozess End-to-End – von der Anforderung des Kunden bis zur Auslieferung des Produkts – begleiten und stetig optimieren

können. Das Ziel muss sein, durch Skalierung nicht langsamer, sondern schneller in den einzelnen Teams zu werden.

REDAKTION: Nochmal zurück zur agilen Transformation. In vielen der befragten Unternehmen gibt es aktuell noch keine Unterstützung seitens des Top-Managements. Zumindest nicht in der Form, dass die Bereitschaft vorhanden ist, die Unternehmenskultur wirklich zu verändern und auch klassische Hierarchien abzubauen. Dennoch wollen die meisten Top-Manager von der Digitalisierung profitieren. Wie passt das zusammen?

TOBIAS FREITAG: Digitalisierung und Agilisierung gehören in vielen Vorhaben zusammen. Ein Unternehmen kann sich auch ohne agile Herangehensweisen digitalisieren. Die Frage ist, wie erfolgreich, wie schnell und wie nachhaltig dies erreicht werden kann.

REDAKTION: Wir erleben am Markt wieder eine Tendenz zum Insourcing von Digitalthemen. Somit stehen Unternehmen im Wettbewerb um Talente mit Digitalagenturen und Beratungsunternehmen. Wie kann ein attraktives Employer Branding aufgebaut werden, und welche Rolle spielt die agile Transformation dabei?

TOBIAS FREITAG: Die jungen Talente am Markt wollen agil arbeiten und kennen auch keine anderen Arbeitsweisen. Selbstorganisation und die Möglichkeit, früh Verantwortung für ihr Handeln zu übernehmen, ist jungen Menschen heutzutage sehr wichtig.

Agile Unternehmen bieten Transparenz, Teamarbeit, eine Verantwortungskultur und die Möglichkeit, sich und sein Umfeld stetig zu verbessern. Das sind Faktoren, die junge Talente anziehen, wenn sie richtig gelebt werden.

REDAKTION: Vielen Dank für das Gespräch!

Falls Sie ebenfalls Interesse an einem Interview mit Herrn Freitag haben, wenden Sie sich bitte an Frau Markmann:

***regula.markmann@bridging-it.de
Tel.: 0151 / 52669- 520***