

BearingPoint®

Der Weg ist das Ziel

Agile Pulse Studie 2023



Der Weg ist das Ziel

Agile Pulse Studie 2023

Inhalt

Vorwort	3
Management Summary	4
Datenerhebung und Teilnehmendenstruktur	5
1. Design agiler Transformationen in Organisationen	6
Organisatorische Integration	7
Transformationsansatz und Transformationsumfang	8
Agile Produkte und ihre Nutzung	9
2. Agile Frameworks und deren Verwendung	10
Agile Methoden auf Teamlevel	11
Agile Skalierungsframeworks und Skalierungspraktiken	12
Strategische Agilität	13
3. Aktueller Stand agiler Transformationen	14
Ziele und Zielerreichung	15
Organisatorische Rahmenbedingungen	16
Agile Reife im Branchenvergleich	18
4. BearingPoint Agile Transformation Toolbox	25
Wir unterstützen Sie – Unsere BEAT	26
Kontakt	27

Der Weg ist das Ziel

Agile Pulse Studie 2023

Vorwort

Liebe Leserinnen und Leser,

der Weg ist das Ziel ist eine oft bemühte Phrase und doch könnte sie im Kontext unserer aktuellen Agile Pulse Studie kaum besser passen. Warum? Aufgrund der Tatsache, dass 31 Prozent der Befragten unserer diesjährigen Umfrage die agile Transformation in ihrer Organisation für abgeschlossen erachten. Kann eine agile Transformation abgeschlossen werden? Organisatorisch hängt diese Frage vor allem vom gewählten Transformationsansatz ab. Wer seiner Organisation eines der Standardframeworks im Projektverfahren überstülpt, schließt dieses Projekt irgendwann ab. Wer jedoch an dieser Stelle die agile Transformation seiner Organisation für abgeschlossen erklärt, der verhindert das, was Agilität im Kern ausmacht: Inspect & Adapt, die Verpflichtung zur Evolution, vor allem der kulturellen. Kann dann eine agile Transformation jemals zum Ziel kommen? Wir sagen ja, wenn man das Ziel als Weg begreift.

Im Rahmen dieser Ausgabe beschäftigen uns außerdem noch viele weitere Themen: Eingangs setzen wir uns intensiv mit dem Design agiler Transformationen in Organisationen auseinander. Dabei betrachten wir neben der horizontalen Breite und vertikalen Tiefe der Verankerung agiler Prinzipien auch die Prävalenz unterschiedlicher Transformationsansätze und -umfänge und gehen der Frage nach, welche Eigenschaften agil entwickelte Produkte charakterisieren.

Agile Grüße,



Julia von Spreckelsen
Partner, Head of Agile Advisory
Deutschland



Andreas Mitter
Partner, Head of Agile Advisory
Österreich

Zudem geben wir einen Überblick über die aktuell genutzten agilen Frameworks auf Teamlevel sowie auf skalierter und strategischer Ebene, und diskutieren deren Charakteristika und Komplexität. Darauf folgend geben wir einen Überblick über die aktuell an Agilität geknüpften unternehmerischen Ziele und deren Erreichung und schauen uns an, inwieweit bereits das Schaffen der notwendigen Rahmenbedingungen zur Herausforderung wird. Schließlich kommen wir zum eigentlichen Stand der Transformation entlang unseres holistischen Reifegradmodells und schauen uns den Status quo bezüglich der 18 Aspekte von Agilität an – dieses Jahr im Branchenvergleich. Und damit nicht genug, zum Ende der Studie geben wir Ihnen einen Überblick über die meistgefragten Produkte und Tools aus unserem agilen Portfolio, der BearingPoint Agile Transformation Toolbox (BEAT).

Verbleiben möchten wir mit einem Appell: Egal wie groß oder klein, wie jung oder alt, wie erfahren oder unerfahren Ihre Organisation oder Ihr agiles System ist, wir möchten Ihnen den Titel dieser Studie und, viel wesentlicher, die Essenz von Agilität ans Herz legen, denn: Jede Organisation ist anders und damit Ihr Weg in die Zukunft. Probieren Sie also aus, lassen Sie Kreativität, Diversität sowie Evolution zu, und:

Investieren Sie ins Scheitern.

Management Summary

Wesentliche Ergebnisse unserer diesjährigen Studie im Überblick

Organisatorische Integration

35%

Horizontale Integrationsbreite

Agile Praktiken werden auf der Ebene der Gesamtorganisation integriert angewandt

Vertikale Integrationstiefe

Wer im Management tätig ist, überschätzt die eigene Integration in die Agilität strukturell. Im Falle der Geschäftsführung um

54%

Transformationsansatz

53%

Revolutionär/Phasengetrieben

Einführung von Agilität mittels „Big Bang“ beziehungsweise geplanter Meilensteine

Evolutionär

Einführung von Agilität mittels iterativen, kurzzyklischen und explorativen Ansatzes

47%

Transformationsumfang

34%

Punktuell

Fokus auf einen der genannten Aspekte

Vollständige agile Transformationen bedeuten Veränderungen auf struktureller, prozessualer, technologischer und kultureller Ebene

Holistisch

Fokus auf alle der genannten Aspekte

16%

Organisatorische Rahmenbedingungen

Eher schwer herstellbar

57% Zeit zur Umsetzung

55% Veränderungswille

55% Veränderungsfähigkeit

Anteil der Befragten, der angab, das Herstellen der jeweiligen organisatorischen Rahmenbedingung sei eine Herausforderung

Eher leicht herstellbar

Management Unterstützung **42%**

Transparente Vision **49%**

Vereinbarkeit Compliance **53%**

Transformationsfortschritt

Geringere ganzheitliche Agile Reife



GPS



BCM

Dargestellt wird der normierte, relative agile Reifegrad je Industrie/Branche als Aggregation der 18 auf Seite 19 bis 24 beschriebenen Aspekte



AIM



CLR



UPT



CME



INS



CGR



TEC

Höhere ganzheitliche Agile Reife

Eher verfehlte Ziele

38% Qualität

35% Time-to-Market

34% Flexibilität

Anteil der Befragten, der angab, ein mit Agilität verknüpftes Ziel bisher nicht (links) beziehungsweise teilweise/vollständig (rechts) erreicht zu haben

Eher erreichte Ziele

Employer Branding **75%**

Mitarbeitendenzufriedenheit **72%**

Transparenz **71%**

Datenerhebung und Teilnehmendenstruktur

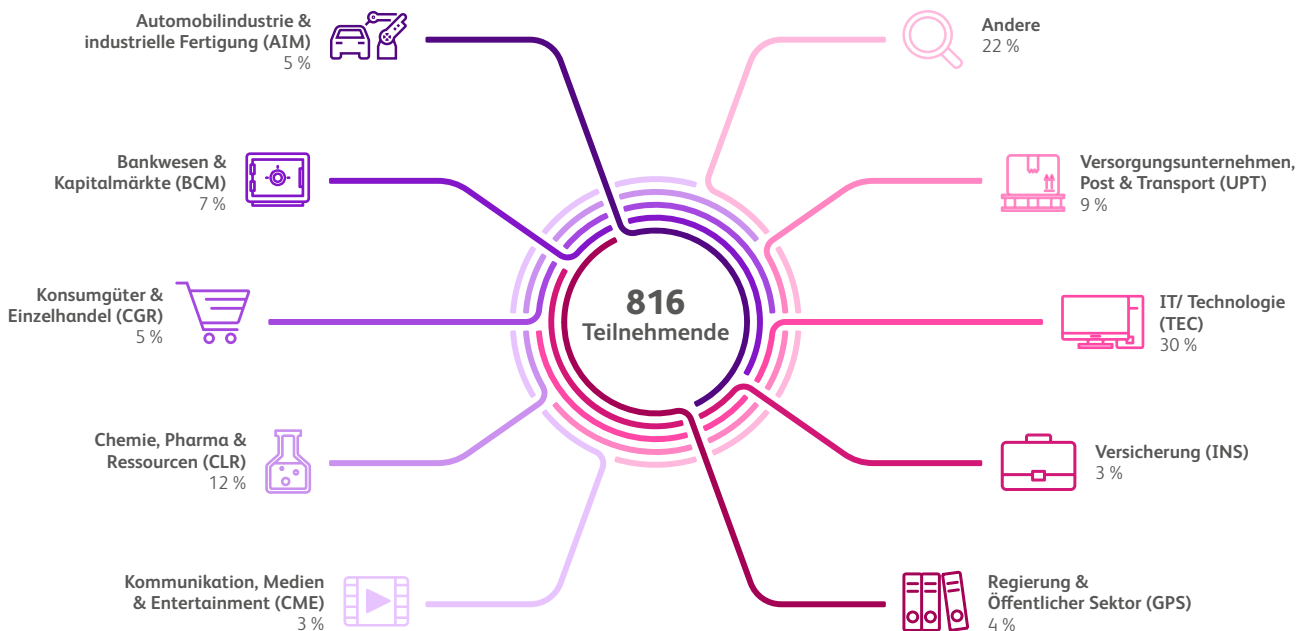
Datenerhebung

Die Daten für die diesjährige Agile Pulse Studie wurden mittels einer Online Befragung erhoben. Dabei wurden Personen per Direktlink beziehungsweise über Postings im Berufstätigen-Netzwerk LinkedIn zur Befragung eingeladen. Von den insgesamt 7.384 eingeladenen Personen, haben sich 959 Personen für die Hauptbefragung qualifiziert und die Befragung abgeschlossen. Nach Bereinigung der Daten gingen insgesamt 816 Datensätze in die deskriptive beziehungsweise regressive Auswertung ein.

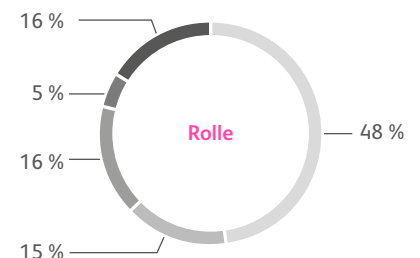
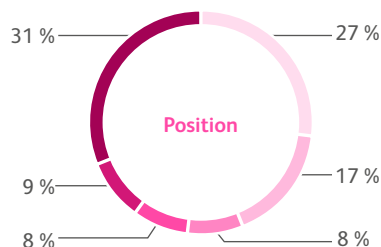
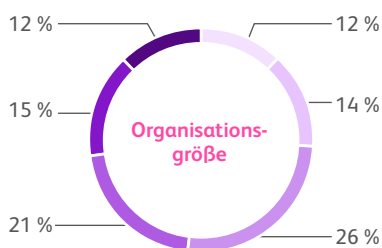
Teilnehmendenstruktur

Die Teilnehmenden der diesjährigen Studie kommen vorrangig aus Deutschland (36 Prozent), Österreich (31 Prozent) und den USA (31 Prozent). Zwei Prozent der Teilnehmenden sind anderer Nationalität. Im Weiteren ist die relative Verteilung der Teilnehmenden nach Branchen, Organisationsgrößen sowie nach deren Position und Rolle dargestellt.

Verteilung der Teilnehmenden nach Branche



Verteilung nach:



Anzahl der Mitarbeitenden

- 1 bis 100
- 101 bis 250
- 251 bis 1.000
- 1.001 bis 5.000
- 5.001 bis 20.000
- 20.000+

- keine Führungsposition
- Projekt- und Programmmt.
- Prozess- und Produktmtg.
- Obers Linienmtg.
- Geschäftsführung
- Mittleres und unteres Linienmtg.

- Teammitglied
- Product Owner
- Scrum Master
- Stakeholder
- Nicht Teil eines agilen Teams

1. Design agiler Transformationen

„Agile Transformation“ ist das gängige Schlagwort für Initiativen in Organisationen, sich unter anderem der zunehmenden Geschwindigkeit des Wandels anzupassen, um besser auf ihn reagieren zu können. Obwohl das gängige Schlagwort Uniformität suggeriert, unterscheidet sich das Design agiler Transformationen von Organisation zu Organisation stark.

Horizontale Transformationsbreite und vertikale Transformationstiefe: Wir haben gemessen, wie vollständig sich Organisationen wandeln wollen, beziehungsweise inwieweit die Gesamtorganisation oder nur Teile von dieser von der Transformation betroffen sind. Dabei gibt die horizontale Transformationsbreite die organisatorische Strukturebene an, bis zu der agile Ansätze integriert umgesetzt werden, während die vertikale Transformationstiefe misst, bis zu welcher Hierarchieebene integriert transformiert wird.

Transformationsansatz und Transformationsumfang: Darüber hinaus betrachten wir, welche Transformationsansätze Organisationen typischerweise wählen und zeigen auf, welche Dimensionen von Agilität bewusst im Transformationsumfang berücksichtigt werden.

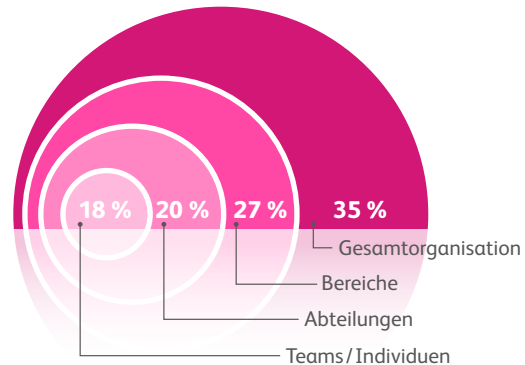
Produktmerkmale: Zuletzt werfen wir einen Blick auf die Eigenschaften der Produkte, die Organisationen agil herstellen und beleuchten hierbei Kundentypen wie Produkteigenschaften.

Organisatorische Integration

Agil arbeitende Systeme (Abteilungen, Projekte, etc.) sind oftmals in klassisch arbeitenden Organisationen „gefangen“ – die horizontale und vertikale Integration ist entscheidend.

Horizontale Transformationsbreite: Organisationen unterscheiden sich hinsichtlich der horizontalen Durchdringung integrativer Agilität deutlich. Die horizontale Breite beschreibt die Diffusion integrativer agiler Ansätze durch Strukturebenen hindurch. Während bereits ein gutes Drittel der Befragten angaben, dass Agilität in ihrer Organisation gesamthaft und auf oberster Ebene integriert gedacht und umgesetzt wurde, beschränkt sich die Entwicklung und Implementierung agiler Ansätze in den Organisationen der übrigen Befragten primär auf einzelne darunter liegende Strukturelemente ihrer Aufbauorganisation (Bereiche, Abteilungen, Teams/Individuen).

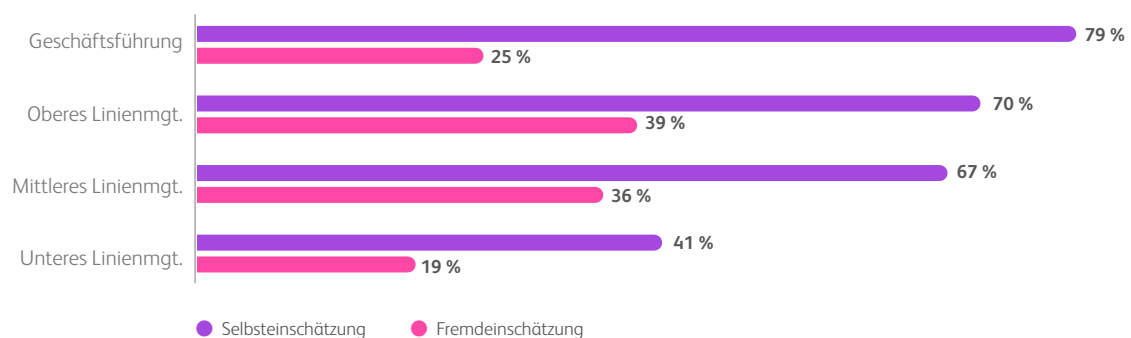
Bis zu welcher Strukturebene sind agile Ansätze integrativ entwickelt und umgesetzt worden?



Vertikale Transformationstiefe: Die vertikale Tiefe misst die Verwendung agiler Methoden über Hierarchie- beziehungsweise Managementebenen hinweg. Die Befragten überschätzen den Umfang des agilen Arbeitens in der eigenen Hierarchieebene strukturell. Sie schätzen den Umfang der Agilisierung innerhalb

ihrer eigenen Hierarchieebene bedeutend höher ein, als die übrigen Hierarchieebenen. Diese Beobachtung findet sich in jeder Hierarchieebene, wobei die Diskrepanz zwischen Selbst- und Fremdeinschätzung nach oben hin zunimmt.

Selbsteinschätzung vs. Fremdeinschätzung zum vertikalen Umfang agiler Transformationen:
Bis zu welcher Hierarchieebene werden agile Ansätze integrativ angewendet?



Diese Beobachtungen mögen teilweise in der mangelhaften Effektivität vertikaler Schnittstellen begründet liegen. Skalierungs- wie strategische Frameworks entfalten ihr volles Potenzial, wenn vorgegebene vertikale (und horizontale) Schnittstellen proaktiv und bidirektional genutzt werden. Sind diese nicht ausreichend definiert, standardisiert und geschult, werden der integrativen Wirkung agiler Frameworks künstliche Grenzen

gesetzt. Neben der Vermittlung systemischer Denkansätze an Führungskräfte, die den inneren Antrieb, über den eigenen Verantwortungsbereich hinaus zu denken, stärken können, stehen mit Tools wie beispielsweise JIRA Align (Atlassian) mittlerweile technische Lösungen zur Verfügung, die das notwendige Standardisierungslevel der vertikalen und horizontalen Schnittstellen bieten.

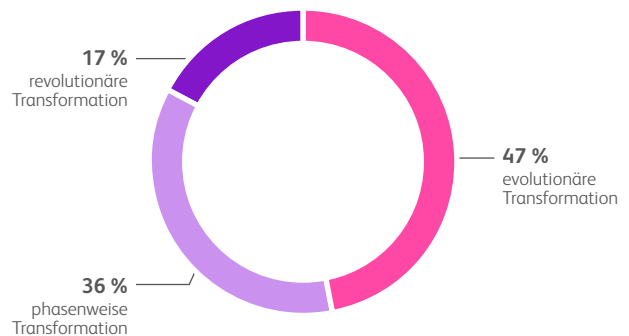
Transformationsansatz und Transformationsumfang

Auch wenn „Agile Transformation“ als Begriff Einheitlichkeit suggeriert, unterscheiden sich Organisationen hinsichtlich Ansatz und Umfang stark – dies beeinflusst die Grenzen des Erreichbaren.

Der Transformationsansatz beschreibt die Art, wie Organisationen agile Transformationsvorhaben umsetzen.

Im Rahmen unserer Befragung unterscheiden wir drei Ansätze, den revolutionären, den phasenweisen und den evolutionären Ansatz. Der revolutionäre Ansatz zeichnet sich durch die Einführung eines vorab entwickelten Konzepts zu einem Zeitpunkt aus. Hingegen ähnelt der phasenweise Ansatz dem revolutionären Ansatz im Grundsatz, die vorab entwickelte Konzeption wird jedoch sukzessive in Phasen eingeführt. Der evolutionäre Ansatz indes meint das kontinuierliche Vornehmen kleiner Änderung und deren zyklischer Überprüfung und Anpassung und ist damit dem Wesen agiler Denkschulen am nächsten.

Relative Verteilung des gewählten Transformationsansatzes



Der Weg ist das Ziel!

Der evolutionäre Ansatz ist durch die Verankerung des Inspect & Adapt Prinzips dem Wesen agiler Denkschulen am nächsten und wird von 47 Prozent der Organisationen unserer Befragten genutzt. Aus gutem Grund! Agile Transformationen, die kontinuierlich über evolutionäre Veränderungen geführt werden, haben gemessen an der agilen Reife der jeweiligen Organisation die höchste Erfolgsquote. Der revolutionäre und der phasenweise Ansatz sind gemessen an der agilen Reife signifikant weniger erfolgreich, werden jedoch in Summe von über der Hälfte der Befragten verfolgt.

Der Transformationsumfang definiert, welche organisatorischen Aspekte aktiv im Fokus stehen.

Im Rahmen der Befragung wurde erhoben, inwieweit die unten genannten Aspekte (Kultur, Struktur, Prozesse und Technologie) aktiver Teil der agilen Transformation in den Organisationen unserer Befragten waren. Lediglich 16 Prozent der Befragten gaben an, dass alle Aspekte berücksichtigt wurden, wohingegen insgesamt 34 Prozent nur einzelne Aspekte in den Vordergrund stellen. Dies setzt der Effektivität und Zielerreichung agilen Wandels natürliche Grenzen.

Welche Kombination aktiv berücksichtigter Aspekte agiler Transformationen werden von Organisationen favorisiert?

63 % Kultur

z. B. Führungskultur, Entwicklungs- und Lernpfade, Training, Skillsets, etc.

43 % Struktur

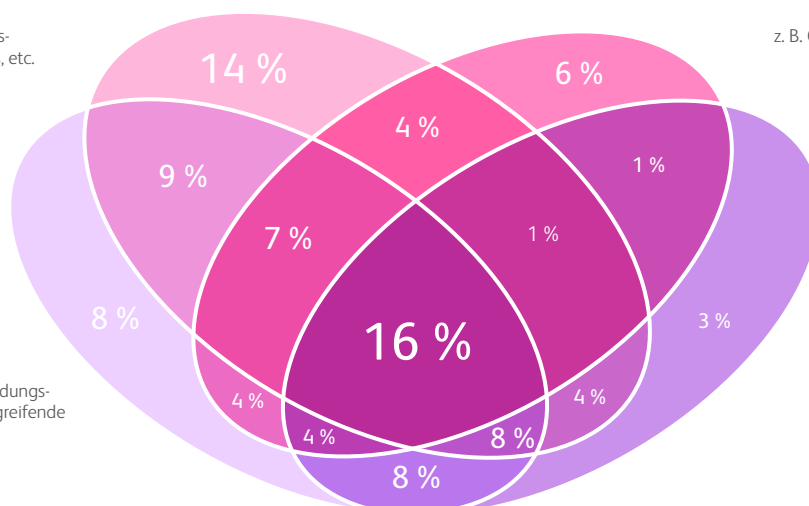
z. B. Organisationsmodelle, Governance, Rollenmodelle, Reporting, etc.

67 % Prozesse

z. B. vertikale Planungs-/Entscheidungsprozesse, horizontale, teamübergreifende Prozesse, etc.

45 % Technologie

z. B. IT-Architektur, IT-Infrastruktur, Kollaborationstools, etc.

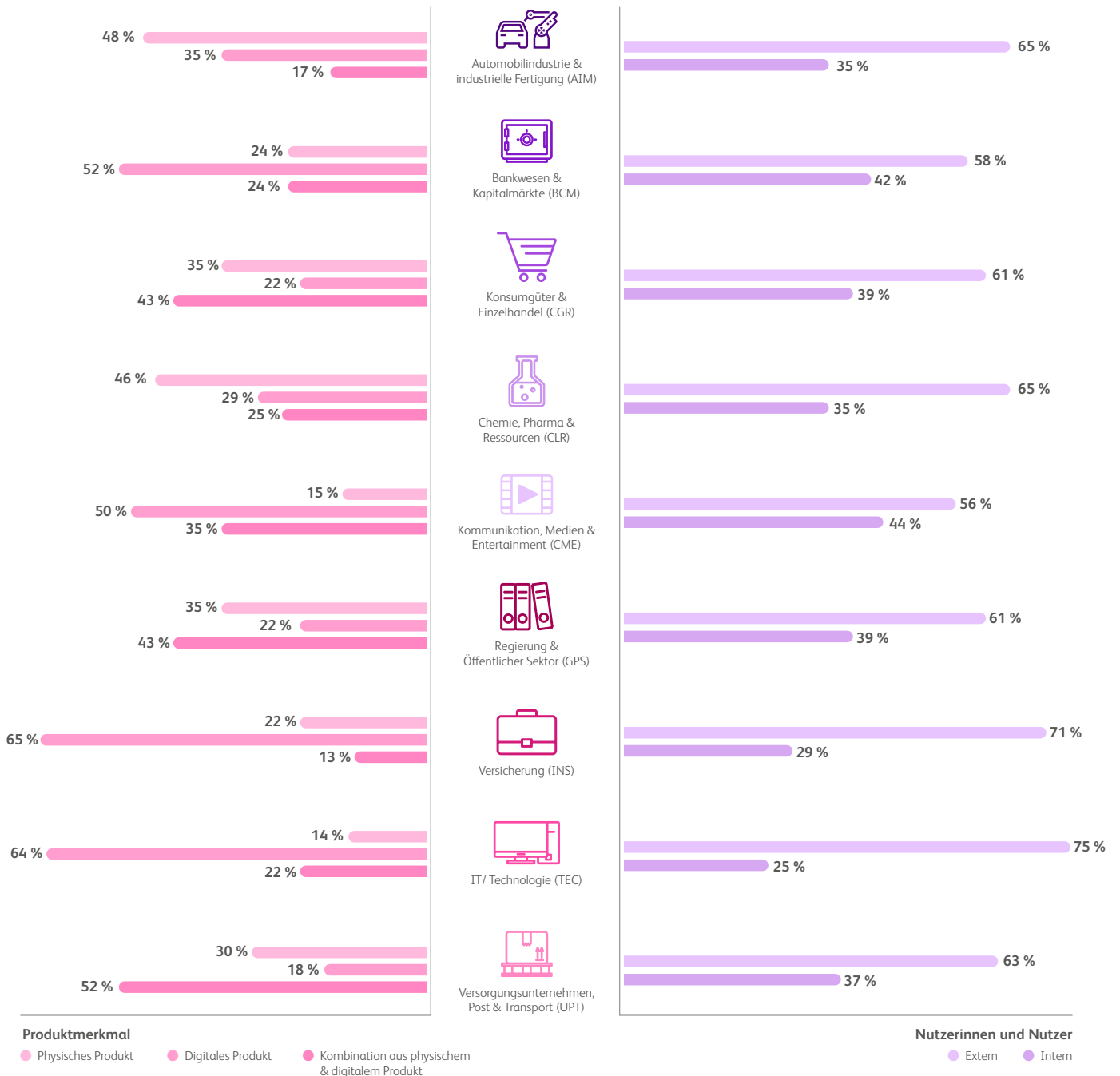


Agile Produkte und ihre Nutzung

Produkte, die von Organisationen agil entwickelt und betrieben werden, unterscheiden sich branchenabhängig hinsichtlich ihrer Eigenschaften und Konsumentinnen und Konsumenten.

Nicht mehr nur rein digitale Produkte profitieren von Agilität, auch immer mehr physische Produkte oder Services werden insbesondere in der Automobilindustrie sowie der Chemie und Pharma Branche agil entwickelt. Zudem ergab sich bezüglich der Frage, von welchen Nutzerinnen und Nutzern das Produkt schlussendlich

konsumiert wird, folgendes Bild: Während im Branchenmittel 67 Prozent der Produkte oder Services für externe Endnutzende entwickelt werden, werden die restlichen 33 Prozent von internen Nutzerinnen und Nutzern konsumiert und dienen beispielsweise der Digitalisierung unternehmensinterner Prozesse.



2. Agile Frameworks und deren Verwendung

Auch wenn einige wenige agile Frameworks oder Praktiken in ihrer Bekanntheit und Nutzung dominieren, wächst die Vielzahl von diesen stetig und es lohnt sich bei der Auswahl nicht nur auf die Bekanntheit zu setzen.

Wir haben die wichtigsten Frameworks und Praktiken auf Teamlevel, skaliertes sowie strategischer Ebene nebeneinander gestellt und neben ihrer Nutzungshäufigkeit verschiedene weitere Charakteristika, wie beispielsweise deren Komplexität und Einführungsaufwand, betrachtet.

Agile Methoden auf Teamlevel

Überblick, Abgrenzung und Nutzung*

Agile Projektmanagement-Methoden auf Teamebene repräsentieren moderne Ansätze zur Projekt- und Produktentwicklung, die agile Prinzipien wie Kollaboration, Flexibilität und kontinuierliche Verbesserung betonen. Sie ermöglichen es Teams, effektiv mit Herausforderungen umzugehen, sich an sich ändernde

Anforderungen anzupassen, Innovationen voranzutreiben sowie qualitativ hochwertige Ergebnisse zu liefern. Dabei steht sowohl die Zufriedenheit des Kundinnen und Kunden als auch die Teamzufriedenheit im Fokus.

- 52%** **SCRUM** zielt darauf ab, komplexe Aufgaben in wiederkehrende Zeiträume aufzuteilen. Mit Hilfe von Rollen, Events und Artefakten fördert es die Teamkommunikation, schnelle Anpassungen an Veränderungen und erleichtert die Prozesssteuerung. Es ist weiterhin das meistgenutzte agile Framework auf Teamlevel und die Basis für die meisten skalierten Frameworks.
- 35%** **KANBAN** stellt eine transparente Übersicht, kontinuierliche Repriorisierbarkeit sowie eine flow-optimierte Umsetzung der Arbeit in den Mittelpunkt. Es unterstützt dabei, Arbeitsprozesse kontinuierlich zu optimieren, den Workflow effizient zu gestalten und Engpässe zu identifizieren. Neue Tasks werden nach Bedarf und ohne zeitlich fixierte Iterationen implementiert.
- 25%** **ScrumBan** kombiniert die Planung und Iterationselemente von Scrum mit der kontinuierlichen Arbeitsweise und Flexibilität von Kanban. Durch die Integration von regelmäßigen Sprints, Visualisierung der Arbeitsschritte und kontinuierlicher Anpassung ermöglicht ScrumBan Teams sowohl Vorhersagbarkeit als auch schnelle Reaktionen auf Änderungen in ihrer Arbeitsumgebung zu erreichen.
- 15%** **FDD** Feature Driven Development legt mit einem prozessorientierten Ansatz den Schwerpunkt auf die schrittweise Entwicklung und Lieferung von vorab priorisierten Features. Die Zusammenarbeit zwischen den Entwicklerinnen und Entwicklern, die Identifizierung klar formulierter Features sowie der Inspect & Adapt Ansatz werden durch die Methode gefördert.
- 9%** **XP** Extreme Programming setzt auf technische Praktiken und enge Teamzusammenarbeit. Die Kernprinzipien umfassen kontinuierliche Feedbackschleifen, Test Driven Development (TDD) und Pair Programming zur Wissensverteilung. XP betont eine Kundenorientierung, kontinuierliche Integration und kurze Iterationen, um schnelle Anpassungsfähigkeit und hohe Codequalität zu erreichen.

Ergänzende Vorgehensweisen: Es gibt darüber hinaus eine Vielzahl häufig genutzter agiler Praktiken, die ergänzende Elemente zu den oben genannten Agilen Projektmanagement-Methoden und Frameworks enthalten und sich daher gut mit diesen kombinieren lassen. Sie zielen meist auf spezifische

technische, produktbezogene oder prozessuale Praktiken ab. Im Folgenden sind die drei im Rahmen unserer Umfrage prominentesten Methoden beispielhaft aufgeführt. Zudem werden Einsatzmöglichkeiten in Verbindung mit Scrum erläutert.

- 24%** **CI/CD** Die Kombination von Continuous Integration (CI) beziehungsweise Continuous Deployment (CD) mit Scrum verknüpft die nahtlose Automatisierung von der Entwicklung bis zur Lieferung mit den Prinzipien agiler Zusammenarbeit. Dies ermöglicht Teams in kurzen Zyklen zu planen und zu entwickeln, schnelles Feedback zu bekommen und den Fokus auf Wertschöpfung statt repetitive Tätigkeiten zu legen.
- 23%** **DesignThinking** Die Integration von Design Thinking kann Scrum Teams bezüglich des kundenzentrierten Anforderungsverständnis sowie der Identifikation, Spezifikation und Umsetzung innovativer Lösungen unterstützen. Die hohe Nutzerorientierung erleichtert zudem die Fokussierung und Priorisierung der Arbeit.
- 18%** **TDD** Durch Test Driven Development, sprich die Nutzung vorab erstellter Testfälle als Anforderungen, wird die frühzeitige Codequalität gefördert. Dies reduziert sowohl die Entwicklungszeit als auch den Entwicklungsaufwand und kann von Scrum Teams als Maßnahme zur Effektivitätssteigerung genutzt werden.

*Mehrfachnennungen möglich

Agile Skalierungsframeworks und Skalierungspraktiken

Überblick, Abgrenzung und Nutzung*

Agile Skalierungsframeworks und -praktiken bieten flexible Strukturen und Leitlinien für die Zusammenarbeit mehrerer agiler Teams. Sie ermöglichen es somit zum einen die Anwendung agiler Prinzipien auf große Organisationen und komplexe Projekte zu skalieren. Zum anderen unterstützen sie die regelmäßige Überprüfung und Anpassung der Arbeitsweise und bieten

damit Raum für eine kontinuierliche Veränderung auf dem Weg der agilen Transformation. Insgesamt 89 Prozent der Befragten unserer diesjährigen Studie gaben an, ein Skalierungsframework zu nutzen. Grundsätzlich unterscheiden sich die Skalierungsframeworks wesentlich bezüglich ihrer Komplexität und ihrer Anwendungsebenen.



Komplexität und Einführungsaufwand:

- **Hoch:** umfassende strukturelle Leitplanken, geringe Flexibilität – eignet sich typischer Weise für größere Organisationen mit geringerer agiler Reife
- **Moderat:** mittlere strukturelle Flexibilität – eignet sich typischer Weise für Organisationen aller Größen mit höherer agiler Reife
- **Gering:** hohe strukturelle Flexibilität – eignet sich typischer Weise für kleinere oder Organisationen mit weniger komplexen Anforderungen

Anwendungsebenen:

- **Portfoliolevel**
- **Programmlevel**
- **Teamlevel**

*Mehrfachnennungen möglich

Strategische Agilität

Überblick, Abgrenzung und Nutzung*

Der Mehrwert strategischer Agilität fundiert auf der Fähigkeit von Organisationen, sich stetig und proaktiv an veränderte Marktbedingungen, Kundenanforderungen sowie Technologietrends anpassen sowie Innovationen umsetzen und die langfristige Ausrichtung flexibel anpassen zu können. Dies ermöglicht heutigen Organisationen eine bessere Innovationskraft und

Anpassungsfähigkeit und trägt zum Erfolg in einem dynamischen Geschäftsumfeld sowie einer langfristigen Wettbewerbsfähigkeit bei. Die im Folgenden genannten Frameworks können dabei unterstützen, strategische Organisationsziele zu erreichen indem sie diese über die team- bis auf die persönliche Ebene von Mitarbeitenden herunterbrechen.



Ebene der Zielsetzung:

Organisationsziele ●

Teamziele ●

Persönliche Ziele ●

*Mehrfachnennungen möglich

3. Aktueller Stand agiler Transformationen

Soweit so gut – aber welche Ziele werden aktuell verfolgt und inwiefern wurden diese bereits erreicht? Welche organisatorischen Rahmenbedingungen werden als Herausforderung gesehen und wo befinden sich Organisationen auf ihrem Weg zur Agilität? Wir haben es uns entlang unseres sechsdimensionalen agilen Reifemodells angeschaut – dieses Jahr im Branchenvergleich.

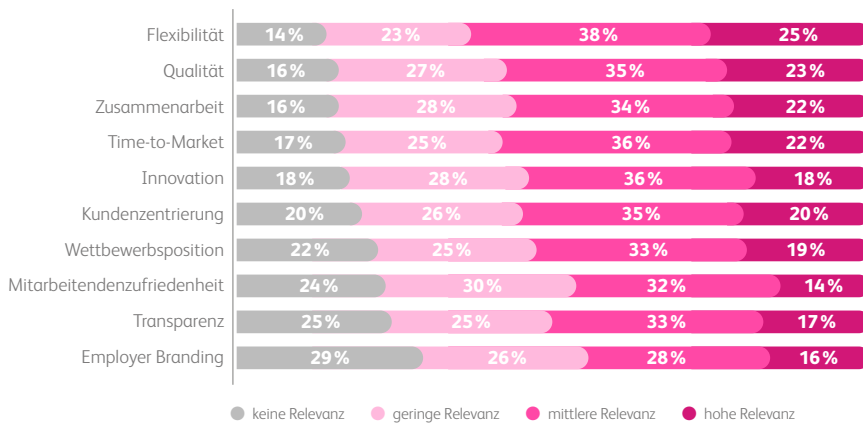
Ziele und Zielerreichung

Auch wenn Agilität angesichts des schnellen Wandels von Innovationen, Märkten und Rahmenbedingungen als alternativlos angesehen wird, erreichen Organisationen die daran geknüpften Ziele (weiterhin) nicht.

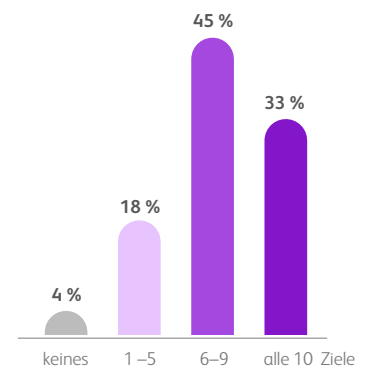
Um ein noch genaueres Bild der Relevanz der mit der Einführung agiler Methoden verbundenen Ziele zu erhalten, haben wir dieses Jahr nicht erhoben ob, sondern wie relevant die jeweiligen Ziele waren. Eine erhöhte Flexibilität und Qualität sowie eine verbesserte Zusammenarbeit und kürzere Time-to-Market treiben die Einführung von agilen Methoden maßgeblich voran (linke Grafik).

Darüber hinaus sind für 33 Prozent der Befragten alle Ziele grundsätzlich von Relevanz, während lediglich vier Prozent der Teilnehmenden angaben, dass keines der Ziele relevant sei (rechte Grafik). Dies veranschaulicht den Handlungsdruck, unter dem Organisationen angesichts vor allem volatiler Marktumstände weiterhin stehen.

Welche Ziele sind im Rahmen der agilen Transformation wie relevant?



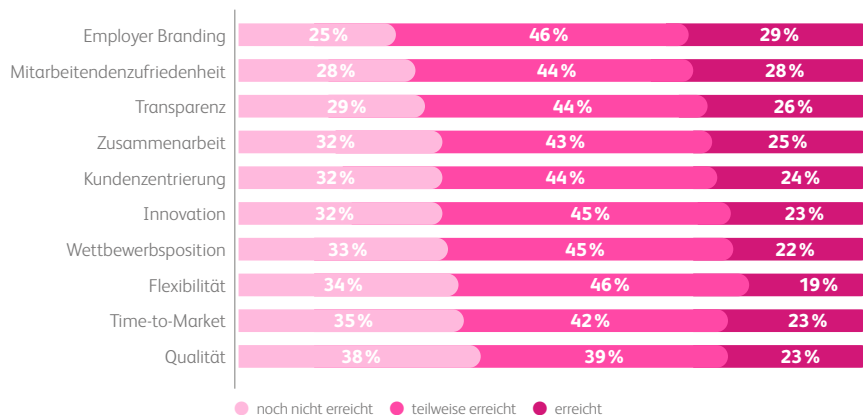
Wie viele Ziele sind von Relevanz (geringe bis hohe Relevanz)?



Neben der Relevanz der einzelnen an Agilität geknüpften Ziele, wurde erhoben, inwieweit diese bereits erreicht wurden. Der Anteil der Befragten, die ein Ziel (in Abhängigkeit der angegebenen

Relevanz) erreicht haben, liegt bei 19 bis 29 Prozent. Die große Mehrheit der Befragten hat damit ihre Ziele noch nicht, oder nur teilweise erreicht.

Inwieweit wurden die jeweiligen Ziele gemessen an ihrer Relevanz bereits erreicht?



Dieser Befund deckt sich weitestgehend mit unserem vorjährigen Studienergebnis und legt nahe, dass bisher gewählte Transformationsdesigns nicht ausreichen, die erforderlichen organisatorischen Veränderungen ganzheitlich und nachhaltig umzusetzen.

Um dies zu gewährleisten, sollten Agile Transformationsteams mit einem Mandat ausgestattet werden, das ganzheitliche organisatorische Veränderungen ermöglicht.

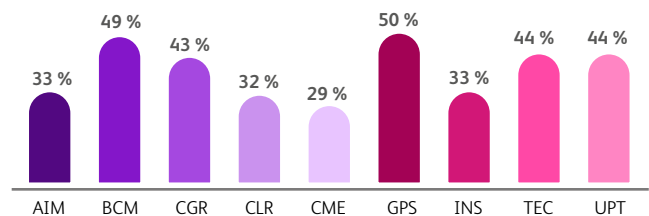
Organisatorische Rahmenbedingungen

Agile Transformationsvorhaben können scheitern, bevor sie begonnen haben. Um die notwendigen Rahmenbedingungen zu schaffen, braucht es ein starkes Mandat.

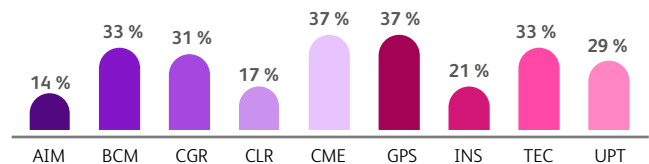
Im Rahmen unserer Studie wurden die Teilnehmenden gefragt, inwieweit sie der Aussage zustimmen, dass die unten genannten Faktoren die agile Transformation in ihrer Organisation beziehungsweise behindern. Der Zustimmungswert wurde

anhand einer Sechs-Punkte-Likert-Skala erhoben. Die folgenden Diagramme stellen den Anteil der Befragten je Branche dar, die der Aussage zugestimmt oder voll zugestimmt haben.

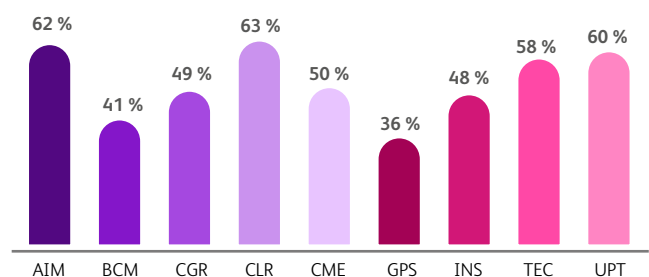
Eine **UNKLARE TRANSFORMATIONSVISION** kann zu fehlender Ausrichtung der Teams, Problemen bei der Priorisierung, Widerstand und Unsicherheit der Mitarbeitenden, mangelnder Messbarkeit des Fortschritts und geringer Motivation führen. Die klare Festlegung einer Transformationsvision unter Beteiligung der Mitarbeitenden, deren klare und transparente Kommunikation sowie die Definition messbarer Fortschrittsindikatoren sollten daher jeder agilen Transformation vorangehen.



Etwa ein Drittel der Befragten sieht im **WIDERSTAND DES MANAGEMENTS** weiterhin eine Herausforderung. Ohne das klare Commitment des Managements ist eine agile Transformation aussichtslos. Organisationen sollten es anstreben, diese Herausforderung aufzulösen – durch die sorgfältige Auswahl sowie das Training und Coaching geeigneter Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie durch eine moderne Personalpolitik.



Das **AUFEINANDERTREFFEN** von **AGILEN** und **TRADITIONELLEN ANSÄTZEN** führt typischerweise zu Spannungen zwischen den flexiblen, iterativen Methoden von agilen Organisationsteilen und den starren, hierarchischen Strukturen traditionell aufgestellter Bereiche. Die Förderung einer Kultur der Offenheit und Flexibilität sowie die Etablierung geeigneter Schnittstellen und Kommunikationskanäle können das Zusammenspiel der beiden Ansätze wesentlich verbessern.



AIM

Automobilindustrie & industrielle Fertigung



BCM

Bankwesen & Kapitalmärkte



CGR

Konsumgüter & Einzelhandel



CLR

Chemie, Pharma & Ressourcen



CME

Kommunikation, Medien & Entertainment



GPS

Regierung & Öffentlicher Sektor



INS

Versicherung



TEC

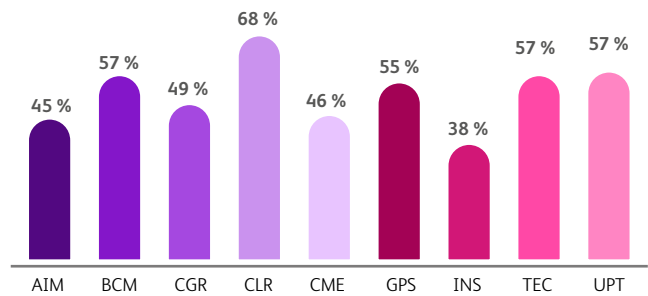
IT/ Technologie



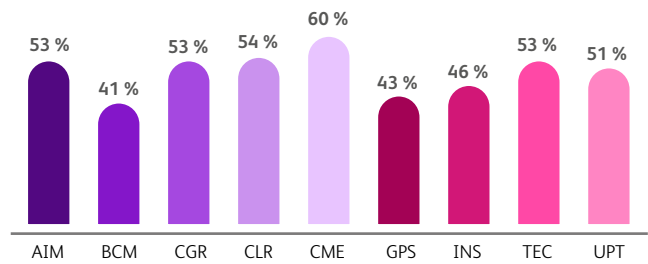
UPT

Versorgungsunternehmen, Post & Transport

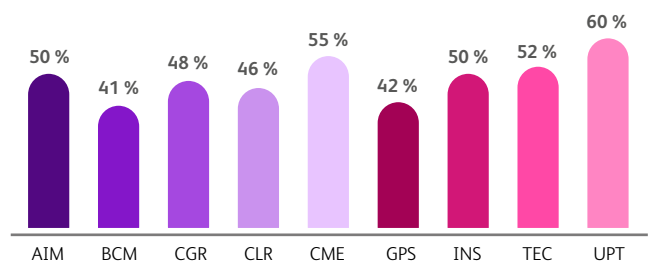
Insbesondere für die kulturellen Veränderungen, die zur Etablierung agiler Ansätze notwendig sind, stellt die begrenzte **ZEIT ZUR UMSETZUNG EINER AGILEN TRANSFORMATION** eine Herausforderung dar. Daher ist eine realistische Transformationsplanung und die Bereitstellung entsprechender Ressourcen wie Zeit, Budget und Personal entscheidend. Zudem sollte ein Change-Management-Ansatz gewählt werden, der Schulungen und Coaching bereitstellt und eine offene Kommunikation fördert.



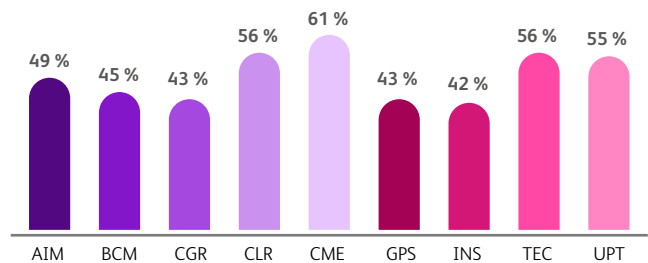
Die **VERÄNDERUNGSFÄHIGKEIT DER MITARBEITENDEN** beinhaltet die kognitiven, emotionalen und sozialen Kompetenzen, die benötigt werden, um Veränderungen zu verstehen, zu akzeptieren und effektiv umzusetzen. Eine hohe Veränderungsfähigkeit zeigt sich unter anderem durch Flexibilität, Lernbereitschaft und Anpassungsfähigkeit. Die Etablierung dezidierter Schulungs- und Entwicklungsprogramme und die Einbindung der Mitarbeitenden sind effektive Maßnahmen die Fähigkeit zur Veränderung zu erhöhen.



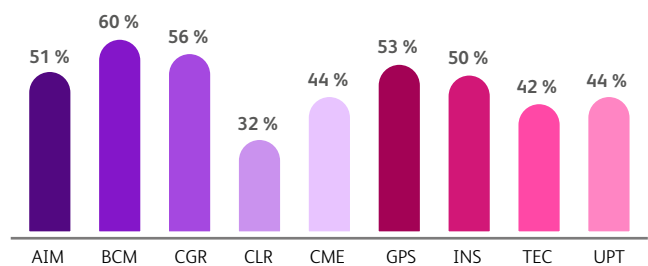
Die **VERÄNDERUNGSBEREITSCHAFT DER MITARBEITENDEN** hingegen bezieht sich auf die innere Einstellung und Motivation, Veränderungen anzunehmen und aktiv daran teilzunehmen. Sie zeigt sich durch Offenheit, Neugierde, Engagement und die Bereitschaft, Veränderungen als Chance zu sehen. Führungskräfte sind hinsichtlich dieser Herausforderung der wesentliche Erfolgsfaktor. Sie sollten als Vorbilder fungieren und „mit gutem Beispiel“ vorangehen, ihren Mitarbeitenden Hintergründe und Ziele transparent kommunizieren und ein veränderungsfreundliches, unterstützendes Umfeld schaffen.












Die **AB- beziehungsweise ANWESENHEIT QUALIFIZIERTEN PERSONALS** zur Konzeptionierung und Umsetzung agiler Transformationen ist ein weiterer wesentlicher Erfolgsfaktor. Die initiale Verfügbarkeit einer kritischen Anzahl erfahrener Coaches ist im Rahmen der methodischen, prozessualen und strukturellen Konzeption wesentlich und notwendig, um das neu designte System „anzuschieben“. Im Verlauf der Transformation kann die Anzahl systemimmanenter Transformationsbotschafter durch die Etablierung von Community of Practices, Gilden, etc. sukzessive erhöht werden.



Schließlich kann auch das Thema **COMPLIANCE** zur Herausforderung werden, da die flexiblen, iterativen Prinzipien agiler Methoden mit der Einhaltung von Vorschriften in Konflikt geraten können. Gesetzliche Vorgaben und interne Prinzipien wie zum Beispiel Codes of Conduct, sollten im Rahmen der Konzeption des agilen Ansatzes von Anfang an berücksichtigt und eine enge und offene Zusammenarbeit zwischen agilen Teams und Compliance-Funktionen gefördert werden.



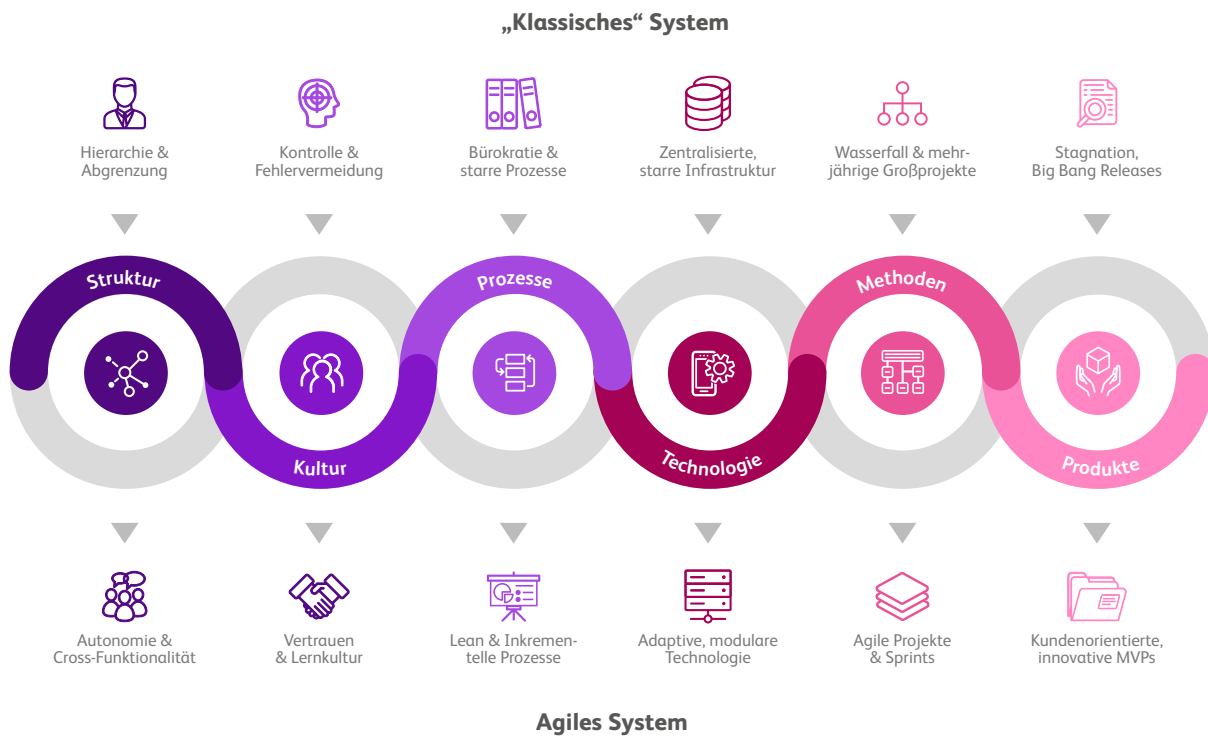
								
AIM	BCM	CGR	CLR	CME	GPS	INS	TEC	UPT
Automobilindustrie & industrielle Fertigung	Bankwesen & Kapitalmärkte	Konsumgüter & Einzelhandel	Chemie, Pharma & Ressourcen	Kommunikation, Medien & Entertainment	Regierung & Öffentlicher Sektor	Versicherung	IT/ Technologie	Versorgungsunternehmen, Post & Transport

Agile Reife im Branchenvergleich

Organisationen wie Branchen unterscheiden sich teilweise deutlich hinsichtlich des Transformationsstandes spezifischer agiler Merkmale – ein ganzheitlicher Wandel erhöht die Zielerreichung.

Auch in diesem Jahr haben wir die Reife der agilen Systeme, in denen sich unsere Befragten innerhalb ihrer Organisationen befinden, im Rahmen unseres 6-dimensionalen Agile Check Modells erhoben – dieses Mal mit Fokus auf den Branchenvergleich.

Dabei geht jede Dimension von dem typischen Status quo nicht agiler Systeme aus und forciert ein klares Ziel beziehungsweise eine klare Transformationsrichtung (siehe unten).



Jede der sechs oben genannten Dimensionen fußt auf drei Aspekten, die zur Messung der jeweiligen Zielzustände genutzt wurden. Um die Validität der Ergebnisse zu erhöhen, wurden im Rahmen der diesjährigen Umfrage je Aspekt zwei Fragen gestellt, die auf Basis Likert-skalierten Antwortmöglichkeiten die Zustimmung zu spezifischen agilen oder nicht agilen Zuständen gemessen haben.

Die Definition, Zielsetzung und Transformationsrichtung der einzelnen Aspekte sowie die auf Branchenebene aggregierten Ergebnisse sind auf den Folgeseiten je Dimension dargestellt. Darüber hinaus werden die zur Erreichung der jeweiligen Zielzustände effektivsten Maßnahmen als „Leading Practices“ dargestellt.



Strukturelle Aspekte

Das agile System mit den organisationsseitig erforderlichen Kompetenzen, Befugnissen und Spielräumen ausstatten, die es benötigt, um nachhaltig zu wachsen.

Entscheidungskompetenz/-findung in agilen Teams bezieht sich auf die Fähigkeit und Befugnis der Mitarbeitenden und Teams, eigenständig Entscheidungen zu treffen. Agile Organisationen streben danach, die Kontrolle über Entscheidungen zu dezentralisieren, ihren Teams Autonomie zu gewähren und Entscheidungen wissensbasiert zu treffen. Dies kann sowohl die Qualität der Entscheidung als auch die Geschwindigkeit der Entscheidungsfindung erhöhen und wirkt somit flow-optimierend.

- Kompetenzen und Spielräume auf C-Level verhandeln und freigeben
- Vertrauen und psychologische Sicherheit fördern
- Befugnis und Verantwortung aktiv einfordern

Leading Practices



Bereichsübergreifende Zusammenarbeit zielt auf die enge und physisch wie psychisch barrierefreie Kollaboration von Mitarbeitenden unterschiedlicher Funktionsbereiche ab. Die Integration des Wissens und der Kompetenz unterschiedlicher Disziplinen löst Silo-Denken auf, wodurch eine integrierte und effiziente Produktentwicklung mit einer gemeinsamen Vision ermöglicht wird. Zudem kann die diversifizierte Expertise dazu beitragen, die Innovationskraft zu steigern und die Wettbewerbsfähigkeit der Organisation zu stärken.

- Adaptive Teamdesign organisatorisch ermöglichen
- Kommunikationen und Wissensaustausch fördern (CoP, Co-Location etc.)
- Transparenz bzgl. Skillsets & Fokusbereichen herstellen

Leading Practices



Selbstorganisierten Teams und den darin arbeitenden Menschen wird mehr Vertrauen entgegen gebracht und zugleich mehr Verantwortung übertragen, sich selbst zu führen. Dies fördert die Motivation, das Engagement und die Verantwortung der Teammitglieder, was letztendlich zu einer erhöhten Produktivität und Qualität der Arbeit führen kann. Außerdem sind selbstorganisierte Teams dadurch unabhängiger von der Qualifikation ihrer Führungskraft und können Ausfälle organisch kompensieren.

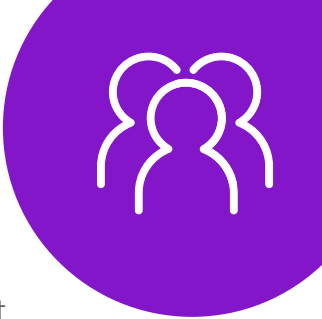
- Aktive Stärken und Rollenfindung fördern
- Teamziele und Richtlinien etablieren
- Empowerment und transparente Kommunikation

Leading Practices



Dargestellt wird der relative agile Reifegrad je Industrie. Dieser wurde über jeweils zwei zustimmungsbasierte, likertskalierte Aussagen pro Aspekt gemessen. Der resultierende Reifegrad wurde je Aspekt an der schwächsten/stärksten Industrie normiert.

AIM: Automotive & Industrial Manufacturing; BCM: Banking & Capital Markets; CGR: Consumer Goods & Retail; CLR: Chemicals, Life Sciences & Resources; CME: Communications, Media & Entertainment; GPS: Government & Public Sector; INS: Insurance; TEC: IT & Technology; UPT: Utility, Postal & Transportation



Kulturelle Aspekte

Ein Umfeld für Mitarbeitende schaffen, welches zur Verantwortung und Kreativität motiviert, individuelles Lernen fördert und Identifikation sowie Selbstverwirklichung ermöglicht.

Befähigende Führungskultur ist einer der größten Einflussfaktoren auf die Organisationskultur und dient als Wegbereiter agiler Denk- und Arbeitsweisen. Führungskultur im agilen Sinne verzichtet auf Micromanagement von Mitarbeitenden und schafft stattdessen Rahmenbedingungen, unter denen Teams bestmöglich arbeiten können, indem agile Arbeitsweisen und Werte vorgelebt werden. Hierdurch werden Mitarbeitende befähigt, selbst Verantwortung für ihre Organisation und ihre Produkte zu übernehmen.

- Klare Führungsvision definieren
- Einheitliches Führungsverständnis etablieren
- Führungskraft zum Enabler/ Servant Leader weiterbilden

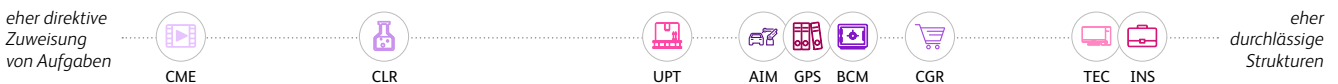
Leading Practices



Autonomie von Mitarbeitenden in agilen Organisationen bezieht sich auf die Proaktivität und Selbstständigkeit, mit der sie ihre Aufgaben wählen (dürfen). Eine zentrale Rolle nimmt die eigenständige Wahl von Aufgaben anhand des Pull-Prinzips ein, die das durch die Führungskraft geleitete, direkte und zuweisende Push-Prinzip ersetzt. Neben der Entlastung von Führungskräften unterstützt dies Mitarbeitende dabei, ihre fachliche Kompetenz auszuschöpfen und sich durch das selbstständige Navigieren in der eigenen Lernzone sowie durch fortwährende Reflexion beständig weiterzuentwickeln.

- Lösungsräume der Aufgaben gezielt öffnen
- Transparenz über alle Aufgaben herstellen
- Aufgabenwahl nach Pull-Prinzip forcieren

Leading Practices



Fehler- und Lernkultur positiv zu leben kennzeichnet agile Organisationen. Sie streben nach einem offenen, konstruktiven und lösungsorientierten Umgang mit Fehlern, sodass eine auf Vertrauen basierte Lernumgebung geschaffen werden kann. Transparent und offen kommunizierte Fehler ermöglichen die kontinuierliche Verbesserung der Fähigkeiten und der Zusammenarbeit von Teams und fördern ihr autonomes Handeln.

- Psychologisch sichere Umgebung etablieren
- Umgang mit Fehlern normalisieren
- Erkenntnisse/ Lessons Learned im Rahmen von Inspect & Adapt verarbeiten

Leading Practices



Dargestellt wird der relative agile Reifegrad je Industrie. Dieser wurde über jeweils zwei zustimmungsbasierte, likertskalierte Aussagen pro Aspekt gemessen. Der resultierende Reifegrad wurde je Aspekt an der schwächsten/stärksten Industrie normiert.

AIM: Automotive & Industrial Manufacturing; BCM: Banking & Capital Markets; CGR: Consumer Goods & Retail; CLR: Chemicals, Life Sciences & Resources; CME: Communications, Media & Entertainment; GPS: Government & Public Sector; INS: Insurance; TEC: IT & Technology; UPT: Utility, Postal & Transportation



Prozessuale Aspekte

Rahmenbedingungen der Zusammenarbeit schaffen, die einen flexiblen, proaktiven und antizipativen Umgang mit Veränderungen und Unsicherheiten ermöglichen.

Iterative Planung meint, dass agile Teams ihre Arbeit in kurzen Zyklen anhand eines dezentral priorisierten, visuell transparenten Backlogs planen, anstatt einem initial definierten, statischen Plan zu folgen. Das organisationale Ziel ist, die prozessualen Rahmenbedingungen zu schaffen, die eine wertgetriebene Priorisierung und zyklische Neubewertung von Features ermöglichen. Ein iteratives Vorgehen schafft darüber hinaus die Möglichkeit, schnell auf sich ändernde Rahmenbedingungen reagieren zu können, sodass die Kosten der Umplanung gering gehalten und das Risiko der Marktverdrängung reduziert werden kann.

- Backlog stets aktuell, priorisiert und transparent verfügbar halten
- Schätzverfahren etablieren und stetig professionalisieren
- Sprint- oder WIP-Limit basiertes Vorgehen festlegen und konsequent umsetzen

Leading Practices



Prozessautonomie bezeichnet die Unabhängigkeit eines Teams von externen Interessen und Vorschriften, auf die es selbst keinen Einfluss hat. Agile Organisationen ermöglichen Teams anhand von Inspect & Adapt-Schleifen, ihre Prozesse zu reflektieren, Optimierungspotenziale zu identifizieren und in zukünftige Iterationen zu integrieren. Autonome Teams können eine höhere Effizienz ihrer Arbeitsprozesse sowie ein höheres Engagement und eine verbesserte Anpassungsfähigkeit aufweisen.

- Rahmenbedingungen für Inspect & Adapt kollaborativ festlegen
- Schnelle Kommunikationskanäle und kurze Entscheidungswege etablieren
- Umzusetzende Verbesserungen als Aufgaben in Backlog integrieren

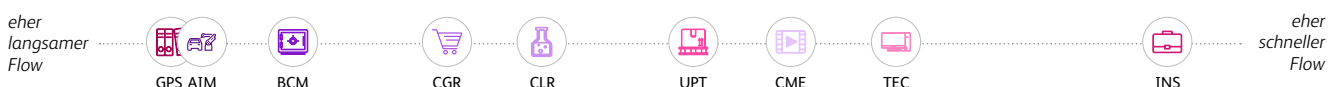
Leading Practices



Ganzheitliche Prozessverantwortung eines Teams beschreibt seine Zuständigkeit für den gesamten End-to-End Prozess des Produkts oder Features. Cross-funktionale Teams haben alle benötigten Fähigkeiten, um den Prozess von der Ermittlung und Verfeinerung der Arbeit sowie der Implementierung bis zur Qualitätssicherung und der Produktivsetzung zu verantworten. Dadurch werden prozessuale Hürden und Abstimmungswege minimiert und die Prozessgeschwindigkeit erhöht.

- Teams entlang der Ablauforganisation (Value Stream) schneiden
- Skillsets und Entwicklungsrichtungen der Mitarbeitenden berücksichtigen
- Wissen verteilen – Expertinnen und Experten zum Wissenstransfer verfügbar machen

Leading Practices



Dargestellt wird der relative agile Reifegrad je Industrie. Dieser wurde über jeweils zwei zustimmungsbasierte, likertskalierte Aussagen pro Aspekt gemessen. Der resultierende Reifegrad wurde je Aspekt an der schwächsten/stärksten Industrie normiert.

AIM: Automotive & Industrial Manufacturing; BCM: Banking & Capital Markets; CGR: Consumer Goods & Retail; CLR: Chemicals, Life Sciences & Resources; CME: Communications, Media & Entertainment; GPS: Government & Public Sector; INS: Insurance; TEC: IT & Technology; UPT: Utility, Postal & Transportation



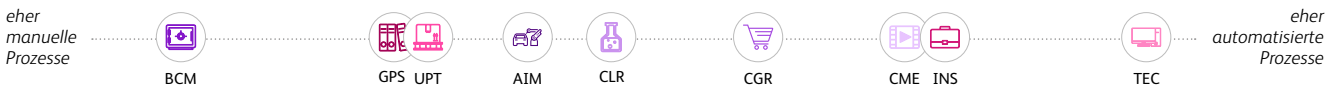
Technologische Aspekte

Infrastrukturelle Voraussetzungen schaffen, die eine auf Innovation fokussierte, schnelle und kollaborative Produktentwicklung ermöglichen.

Prozessautomatisierung zielt auf die Automatisierung repetitiver Prozesse wie zum Beispiel den mit der Releasetaktung steigenden, manuellen Regressionstestbedarf in agilen Organisationen ab. Durch Testautomatisierung kann dieser minimiert und Ressourcen dadurch konzentriert für Innovation, beziehungsweise die kontinuierliche (Weiter-)Entwicklung des Produkt- und Serviceportfolios eingesetzt werden. Langfristig führt dies zu einer höheren Innovationskraft bestehender Teams und zu einer zielstrebigem Entwicklung ihrer Produkte.

- Regelmäßige Analyse und Umsetzung von Automatisierungspotenzialen
- Integration von Key Users in den Entscheidungs- und Umsetzungsprozess
- Konsequente Schulung von Mitarbeitenden und Integration in den Arbeitsprozess

Leading Practices



Adaptive Infrastruktur ist die Voraussetzung für eine schnelle und zuverlässige Bereitstellung von Funktionalitäten, die auf sich stetig wandelnden und sich permanent weiterentwickelnden Technologien basiert. Sie sollte Technologieunabhängigkeit und Modularität gewährleisten und beispielsweise die unkomplizierte und kurzfristige Integration neuer Komponenten ermöglichen, um eine robuste, nachhaltig wartbare und zukünftig erweiterbare Infrastruktur sicherzustellen.

- Technologieunabhängigkeit und Modularität sicherstellen
- Neue Technologien nach Kriterien der Flexibilität und (zukünftigen) Integrativität auswählen
- Integration von Key Users in den Entscheidungs- und Umsetzungsprozess

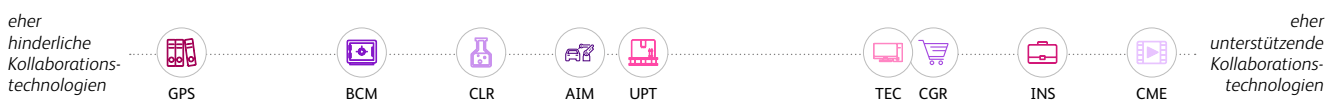
Leading Practices



Kollaborationstechnologien erleichtern mit Hilfe von verschiedenen Werkzeugen und technologischen Lösungen die Kollaboration innerhalb sowie zwischen Teams. Agile Organisationen setzen unterschiedliche Technologien ein, um ihr Workflow-Management (zum Beispiel mit Atlassian JIRA), die digitale Dokumentation (zum Beispiel mit Atlassian Confluence) und die kreative Kollaboration (zum Beispiel mit Miro, Conceptboard oder Mural) zu verbessern. Gemeinsam minimieren diese Kollaborationstechnologien Abstimmungsaufwände, erhöhen die Transparenz, Effizienz und Produktivität von Teams und ermöglichen geographische Flexibilität.

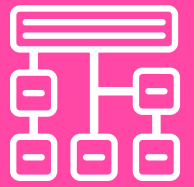
- Manuelle Pflegeaufwände minimieren – „So viel wie nötig, so wenig wie möglich“
- Regeln zur Toolnutzung von Teams festlegen und dokumentieren lassen
- Konsequente Schulung von Mitarbeitenden und Integration in den Arbeitsprozess

Leading Practices



Dargestellt wird der relative agile Reifegrad je Industrie. Dieser wurde über jeweils zwei zustimmungsbasierte, likertskalierte Aussagen pro Aspekt gemessen. Der resultierende Reifegrad wurde je Aspekt an der schwächsten/stärksten Industrie normiert.

AIM: Automotive & Industrial Manufacturing; BCM: Banking & Capital Markets; CGR: Consumer Goods & Retail; CLR: Chemicals, Life Sciences & Resources; CME: Communications, Media & Entertainment; GPS: Government & Public Sector; INS: Insurance; TEC: IT & Technology; UPT: Utility, Postal & Transportation



Methodische Aspekte

Die Voraussetzungen dafür schaffen agil zu sein, um nicht lediglich agil zu handeln.

Stringenz der Anwendung meint, dass agile Methodiken nicht nur implementiert, sondern auch stringent angewendet werden, um einen kulturellen Wandel und eine erfolgreiche inkrementelle Produktentwicklung ermöglichen zu können. Agile Organisationen halten sich an die selbst auferlegten Regeln, wie das Befolgen der Definition of Done, dem Visualisieren von Arbeit, dem Ausarbeiten einer gemeinsamen Vision und die enge und regelmäßige Zusammenarbeit mit den Kundinnen und Kunden. Die hohe Gewissenhaftigkeit des Managens von Arbeit, nicht der Menschen, charakterisiert einen Unterschied zwischen Teams, die agil handeln und Teams, die agil sind.

Leading Practices

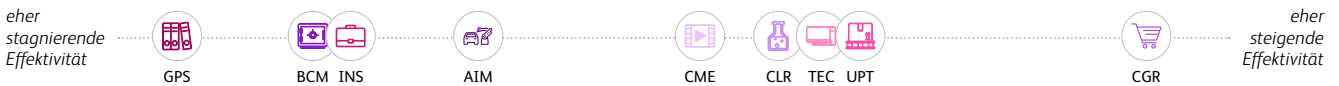
- Change Agents und agile Rolemodels etablieren
- Kritische Rollen richtig besetzen
- Kontinuierliche Verbesserungsschleifen etablieren



Kontinuierliche Verbesserung sind ein, wenn nicht das zentrale Element jedes agilen Frameworks. Ziel ist es, dass die effektive Integration des Inspect & Adapt Prinzips sowohl im Großen wie im Kleinen alles auf den Prüfstand stellen darf und muss, was einer effektiven Produktentwicklung potenziell im Weg steht. Wird dieses Prinzip nicht umgesetzt, beschränken sich die Grenzen des Erreichbaren drastisch und das Team beziehungsweise die Organisation wird daran gehindert zu lernen und sich den Weg zum Ziel zu bahnen.

Leading Practices

- Regelmäßige Retrospektiven durchführen und wesentliches Verbesserungspotenzial identifizieren
- Aufgabe zur Umsetzung der Verbesserung über Backlog visualisieren
- Retrospektiven mit Recap der letzten Verbesserungsaufgabe beginnen



Kontinuierliches Feedback ist ebenfalls einer der Grundpfeiler von Agilität. Agile Organisationen streben danach, Feedbackzyklen hinsichtlich des Produktes sowie des Arbeitsprozesses zu etablieren und diese möglichst hochfrequent zu nutzen. Dies beschleunigt, präzisiert und fokussiert die Produktentwicklung, fördert den Wissensaustausch und das Lernen und minimiert die durch Informationsverluste entstehenden Kosten. Pair-Programming, Shadowing oder das Vier-Augen-Prinzip sind Varianten kontinuierlichen Feedbacks.

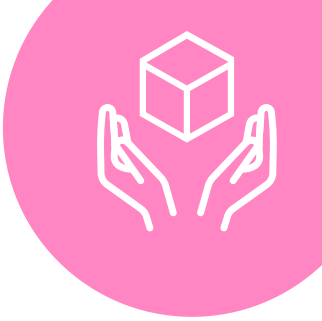
Leading Practices

- Feedbackkategorien definieren und jeweilige Feedbackvariante festlegen
- Dezierte Personenkreise themenspezifisch festlegen
- Sinnvolle Feedbackzyklen unter Nutzung zum Beispiel bestehender Meetingformate etablieren



Dargestellt wird der relative agile Reifegrad je Industrie. Dieser wurde über jeweils zwei zustimmungsbasierte, likertskalierte Aussagen pro Aspekt gemessen. Der resultierende Reifegrad wurde je Aspekt an der schwächsten/ stärksten Industrie normiert.

AIM: Automotive & Industrial Manufacturing; BCM: Banking & Capital Markets; CGR: Consumer Goods & Retail; CLR: Chemicals, Life Sciences & Resources; CME: Communications, Media & Entertainment; GPS: Government & Public Sector; INS: Insurance; TEC: IT & Technology; UPT: Utility, Postal & Transportation



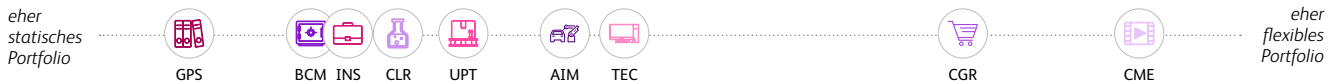
Produktbezogene Aspekte

Die richtigen Features für die richtigen Kundinnen und Kunden zum richtigen Zeitpunkt bereithalten.

Flexibles Produktportfolio meint eine kontinuierliche Anpassbarkeit an dynamische Kundenwünsche. Agile Organisationen investieren in die Kommunikation mit den Kundinnen und Kunden und bauen Feedbackschleifen auf, um Innovationen gezielt auf ihren Bedarf hin zu entwickeln. Dadurch können sie ihre Kundenzufriedenheit und -bindung erhöhen, frühzeitig neue Chancen am Markt erkennen und Fehlinvestitionen durch den direkten Kontakt mit den Endkundinnen und Endkunden reduzieren.

- Wertgetriebene, outcome-orientierte Priorisierung von Initiativen und Ressourcen
- MVP getriebene statt langfristig fixierte Portfolioplanung
- Fortwährende Markt-, Wettbewerbs- und Kundenanalyse

Leading Practices



Adaptives Design heißt, die Lösung beim Start der Entwicklung nicht bis ins Detail zu definieren, sodass bei spontanen Veränderungen eine Stagnation und Eskalation vermieden werden kann. Stattdessen werden bei der Entwicklung neuer Produkte mehrere Optionen offen gehalten, bis sich die Kundenanforderungen konkretisieren beziehungsweise erstes Kundenfeedback direkt in das Produktdesign einfließen kann. Dies erleichtert die Identifikation einer optimal auf die Kundenbedürfnisse zugeschnittenen Lösung und steigert überdies die Effizienz der Entwicklung.

- Mehrere „Real Options“ anhand von Prototypen realisieren und testen
- MVP getriebenes Vorgehen etablieren
- Regelmäßiges Kundenfeedback einholen und zyklisch integrieren

Leading Practices



Kundenzentrierte Produktentwicklung zeichnet sich dadurch aus, dass die Produktvision gemeinsam mit den Kundinnen und Kunden (weiter-)entwickelt wird. Agile Organisationen klassifizieren ihre Zielgruppen nach Kundentypen, um ihre Prototypen oder neue Funktionalitäten aus verschiedenen Blickwinkeln prüfen und validieren zu lassen. Diese intensive Zusammenarbeit stellt frühzeitig Feedback bereit, wodurch Produkthanforderungen präziser erfüllt werden können.

- Echte Kundinnen und Kunden kennen
- Kundentypen anhand von Personas charakterisieren und Features entsprechend designen und priorisieren
- Datenbasiert arbeiten mittels zum Beispiel Usability Testing und Customer-Centric Metrics etablieren

Leading Practices



Dargestellt wird der relative agile Reifegrad je Industrie. Dieser wurde über jeweils zwei zustimmungsbasierte, likertskalierte Aussagen pro Aspekt gemessen. Der resultierende Reifegrad wurde je Aspekt an der schwächsten/ stärksten Industrie normiert.

AIM: Automotive & Industrial Manufacturing; BCM: Banking & Capital Markets; CGR: Consumer Goods & Retail; CLR: Chemicals, Life Sciences & Resources; CME: Communications, Media & Entertainment; GPS: Government & Public Sector; INS: Insurance; TEC: IT & Technology; UPT: Utility, Postal & Transportation

4. BearingPoint Agile Transformation Toolbox

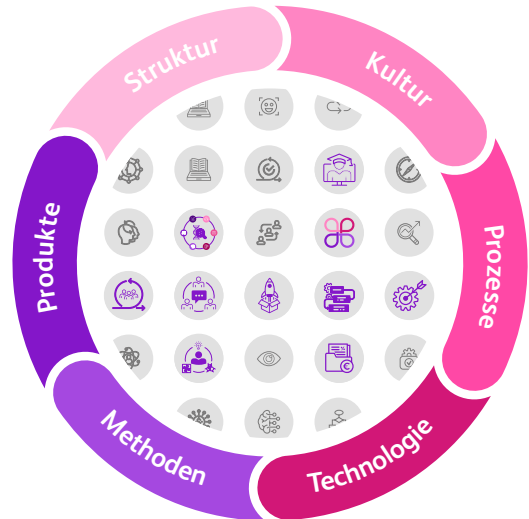
Organisationen unterscheiden sich. Hinsichtlich Design, Umfang, Ansatz, Methode, Zielsetzung sowie Status agiler Transformationen. Und schließlich auch hinsichtlich der Grenzen des Möglichen. Was manche Organisationen erfolgreich macht, verpufft bei anderen. Kurzum: So wie sich Organisationen unterscheiden, unterscheidet sich auch ihr Weg in die Zukunft. Ein „one size fits all“ gibt es nicht. Den eigenen Weg zu finden und zu gestalten, ist Herausforderung und Chance zugleich.

Im Rahmen unzähliger Projekte und nicht zuletzt auch im Rahmen unseres eigenen Weges hin zu Agilität, haben wir sukzessive eine Toolbox aus praxiserprobten Maßnahmen und Leading Practices aufgebaut. Diese ermöglicht es, präzise und passgenau auf die akuten Bedarfe unserer Kundinnen und Kunden zu reagieren und wert- sowie nachhaltige Verbesserungen nach dem Prinzip des Inspect & Adapt Ansatzes herbeizuführen.

Sie sind unsicher, wo bei Ihnen/in Ihrer Organisation der Schuh eigentlich gerade drückt? Kein Problem – mit dem Agile Check messen wir Ihre agile Reife holistisch und können daraus gemeinsam wirksame Verbesserungsmaßnahmen ableiten. Übrigens: anhand von Marktdaten von über 2.000 Befragten unserer Studien können wir Ihre Ergebnisse zum Beispiel anhand eines Branchenvergleichs einordnen.

Wir unterstützen Sie: Unsere BEAT

Unsere Branchenexpertise und Technologieaffinität, gepaart mit der Erfahrung und dem Mindset unserer Beraterinnen und Berater begründen den Markterfolg unserer Kompetenzen rund um Agilität und bilden die Basis unserer BearingPoint Agile Transformation Toolbox – BEAT. Im Folgenden finden Sie eine Auswahl der gefragtesten Asstes unseres Portfolios.



Agile Check

KPI-basierte Messung des Reifegrads agiler Systeme zur Identifikation von Schwachstellen und Ableitung effektiver Maßnahmen



BearingPoint Academy

Individualisierbare Trainings und Trainingsprogramme zu allen gängigen agilen Methoden und Frameworks



Führungskräfte Entwicklungsprogramm

Etablierung einer einheitlichen und zukunftsweisenden Führungsvision und Befähigung Ihrer Führungskräfte zur Servant Leadership



Team Entwicklungsprogramm

Entwicklung einer wertebasierten und selbstorganisierenden Teamkultur verbunden dem Fokus auf das Richtige: Outcome



Teamlevel Frameworks

Einführungsbegleitung und organisations-spezifische Adaption agiler Basisframeworks mit dem Fokus auf eine schnelle Wertschöpfung



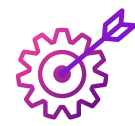
Skalierungs-Frameworks

Auswahl, Einführung und Adaption agiler Skalierungs-Frameworks mit dem Fokus auf die flow-optimierte Zusammenarbeit von Teams



Lean Portfolio Management & Agile Program Management

Effektive und effiziente Portfolio-Planung und Steuerung sowie optimale Ressourcenallokation in einer dynamischen Geschäftswelt



Strategische Frameworks

Begleitung in der Auswahl und Einführung vertikal integrierender Frameworks zur konsequenten Strategiefokussierung



Kreative Produktinnovation

Einführung und Begleitung von strukturierten Innovationsprozessen und Prototyping mit dem Fokus auf kurzzyklisches Nutzerfeedback



(BIZ)DEV(SEC)OPS

Menschen, Prozesse und Werkzeuge mit Hilfe von (Biz)Dev(Sec)Ops Praktiken zusammenbringen und die flow-optimierte Lieferung von Wert sicherstellen

Kontakt



Julia von Spreckelsen
Partner
julia.vonspreckelsen@bearingpoint.com



Andreas Mitter
Partner
andreas.mitter@bearingpoint.com

Autorenteam



Jan-Philip Becker
Manager



Hannah Krummeck
Business Consultant



Trea Christiansen
Business Analyst



Konstantin Polomski
Business Analyst

Wir bedanken uns außerdem bei Julian Drichelt, Aya El Settini, Joanne Flynn, Sophie Frank, Michael Guiney, Boris Kneisel, Flemming Kohn, Iraklis Kyparissopoulos, Milena Marzluff, Joe Mello, Sascha Parastandeh-Chehr, Tom Rilling, Marie Ryan und Dennis Wendlandt.

Über BearingPoint

BearingPoint ist eine unabhängige Management- und Technologieberatung mit europäischen Wurzeln und globaler Reichweite. Das Unternehmen agiert in drei Geschäftsbereichen: Consulting, Products und Capital. Consulting umfasst das klassische Beratungsgeschäft mit dem Dienstleistungsportfolio People & Strategy, Customer & Growth, Finance & Risk, Operations sowie Technology. Im Bereich Products bietet BearingPoint Kunden IP-basierte Managed Services für geschäftskritische Prozesse. Capital deckt die Aktivitäten im Bereich M&A, Ventures, und Investments von BearingPoint ab. Zu BearingPoints Kunden gehören viele der weltweit führenden Unternehmen und Organisationen. Das globale Netzwerk von BearingPoint mit mehr als 13.000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern unterstützt Kunden in über 70 Ländern und engagiert sich gemeinsam mit ihnen für einen messbaren und langfristigen Geschäftserfolg.

Für weitere Informationen: agile.bearingpoint.com