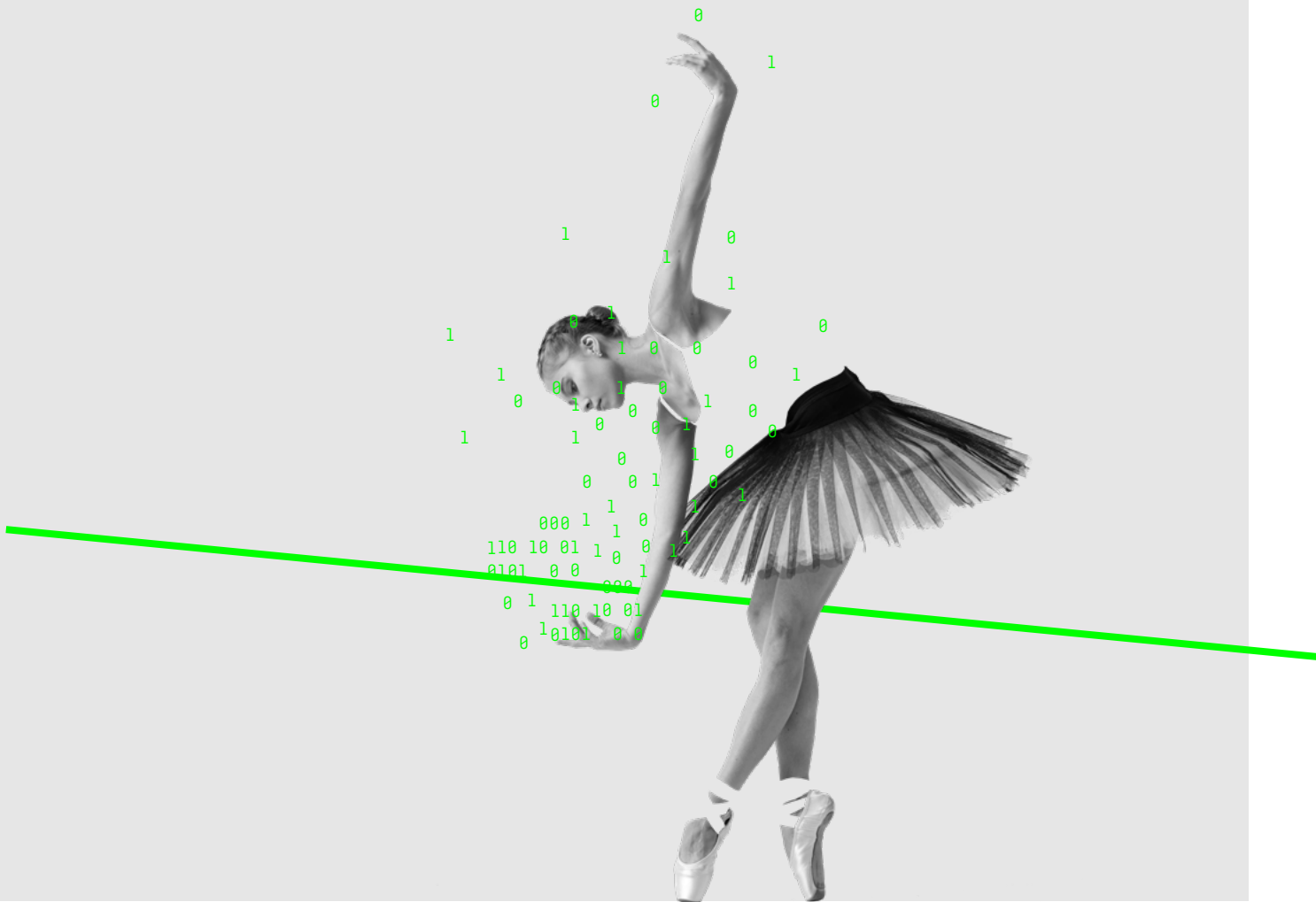


«Agile»: Geht nicht, gibt's nicht.



FACHARTIKEL

_REBEKKA HENKE

Senior Consultant

Ergon Informatik AG

_MARCO DUBACHER

Project Manager & Senior Software Architect

Ergon Informatik AG

Erschienen im SMART insights 2021 Magazin

ergon

smart
people –
smart
software®

Eine schnelle Anpassungsfähigkeit an neue Gegebenheiten galt schon immer als wichtiger Erfolgsfaktor im digitalen Wandel. Sich immer wieder neu erfinden zu können, gleichzeitig widerstandsfähig und innovativ zu sein, wurde jedoch im vergangenen Jahr besonders stark gefordert. Schnell mussten neue Arbeitsweisen implementiert und die Zusammenarbeit optimiert werden. Der Begriff «Agile» ist nicht neu, hat aber durch die Pandemie an Bedeutung gewonnen.

Agile: Manche nennen es eine Methodik oder Denkweise, andere bezeichnen es als Framework. Unabhängig davon bietet Agile eine schnelle und anpassungsfähige Arbeitsweise. Es ist ein Vorgehen, mit einer unsicheren und komplexen Umgebung umzugehen und letztlich darin erfolgreich zu sein. Gleichzeitig steht Agile für hohes Vertrauen, Transparenz, Teamarbeit und tief verankerten Kund:innenfokus. Mit COVID wurde die Welt kurzerhand auf den Kopf gestellt. Innert Wochen mussten alle ihre Pläne anpassen und sich auf eine neue Lebens- und Arbeitsweise einstellen. Doch diese Herausforderungen haben auch Chancen mit sich gebracht. Die daraus resultierenden Veränderungen werden für die Arbeitswelt von nachhaltiger Bedeutung sein.

Die Fähigkeit, sich stets neu zu erfinden

Die gewohnte Arbeitsweise hat sich in kürzester Zeit enorm verändert. Teams, die früher Seite an Seite vom persönlichen Austausch profitierten, waren plötzlich gezwungen, in Isolation zu funktionieren.

Dadurch wurden viele traditionelle und bewährte Methoden der Kommunikation sowie der Zusammenarbeit plötzlich obsolet – aber nicht alle. Agile Denkweisen und Praktiken haben sich in dieser Zeit der gesteigerten Komplexität und Unsicherheit besonders bewährt. Wenn alles unklar ist, nichts sich sicher anfühlt und Unternehmen trotzdem schnelle Anpassungen vornehmen müssen, schafft man dadurch geregelte Abläufe, um die Arbeit voranzubringen. Ändert sich unerwartet die Situation, wie es im Vorjahr regelmässig der Fall war, ermöglicht Agile einfaches Optimieren.

Eine schnelle Anpassungs- und Reaktionsfähigkeit zu haben, war bereits zuvor wichtiger Treiber der Digitalisierung und ist heute kaum mehr wegzudenken. Sie ist die Voraussetzung für das erfolgreiche Antizipieren der Zukunft. Unternehmen mit einer organisatorischen Agilität haben die Fähigkeit, auch in

einer sich wandelnden Umgebung anpassungsfähig, flexibel und gleichzeitig kreativ zu sein. Sie sind in der Lage, schnell auf interne und externe Chancen oder Bedrohungen zu reagieren oder fortlaufende Innovationen zu prüfen. Das ist essenziell, wenn das bestehende Business Model in Gefahr scheint, neue Trends dominieren oder gar die Existenz bedroht ist. Agile Unternehmen haben es somit verinnerlicht, ständig neu zu denken, vorausschauend zu agieren und Fortschritt immer wieder neu zu definieren.

Merkmale agiler Organisationen

Agile Unternehmen praktizieren schnelle Lern- und Entscheidungszyklen und reagieren dadurch effizient auf Veränderungen am Markt oder in ihrem Geschäftsumfeld. Sie konzentrieren sich auf die Bedürfnisse ihrer Kund:innen, die eher massgeschneiderte als standardisierte Angebote verlangen. Dienstleistungen oder Produkte werden an den Bedürfnissen der Kund:innen ausgerichtet und ein messerscharfer Kund:innenfokus auf allen Ebenen ist Teil ihrer DNA.

**«Schnelle Anpassungs-
und Reaktionsfähigkeit ist
die Voraussetzung für das
erfolgreiche Antizipieren
der Zukunft.»**



_REBEKKA HENKE, SENIOR CONSULTANT;
REBEKKA.HENKE@ERGON.CH

**«Agile steht für hohes
Vertrauen, Transparenz,
Teamarbeit und tief
verankerten Kund:innen-
fokus.»**



_MARCO DUBACHER, PROJECT MANAGER & SENIOR SOFTWARE ARCHITECT;
MARCO.DUBACHER@ERGON.CH

Anstatt sich auf die Optimierung von Geschäftsprozessen zur Erhöhung der Umsatzrendite zu konzentrieren, fokussieren sie sich darauf, passgenaue Lösungen zu schaffen. Das Erzielen von Gewinn ist für agile Organisationen keinesfalls weniger wichtig, sondern wird durch das Erzeugen von Mehrwerten generiert.

Strukturell wird auf ein dichtes Netzwerk von gut ausgebildeten, befähigten Teams gesetzt, die von Technologie unterstützt und von einem gemeinsamen Ziel angetrieben werden. Ein hohes Mass an Eigenverantwortung, Transparenz und offener Kommunikation auf Augenhöhe gehört zur Tagesordnung. Nicht zu vergessen: Agile Unternehmen sind jederzeit bereit, bestehende Strukturen, Prozesse und betriebliche Systeme zu verändern, um sich den Bedürfnissen ihrer Kund:innen bestmöglich anzupassen.

Menschen grossartig machen

In einer Organisation, die agilen Prinzipien folgt, stehen generell die Menschen im Zentrum. Unternehmen bilden Ökosysteme mit verschiedenen Protagonisten: Menschen, die die Produkte oder Dienstleistungen nutzen, herstellen, kaufen, verkaufen oder finanzieren. Die beiden Hauptgruppen sind Kund:innen und Teams des Unternehmens.

Die Mitarbeiter:innen werden gefördert, sich kontinuierlich weiterzuentwickeln und ihre Fähigkeiten zu entfalten. So entstehen fortlaufend neue Ideen, eine Kultur der Mitwirkung und eine intrinsisch motivierte Belegschaft, die wiederum ihre Kund:innen begeistert, was in einem ausgezeichneten Service resultiert.

Menschenzentrierte Unternehmen, die im Grundsatz auf persönliche Interaktionen setzen, mussten mit der verordneten Homeoffice-Pflicht besonders schnell umdenken, um fehlende wichtige Aspekte der persönlichen Begegnung zu ersetzen. Regelmässiger Austausch hält den agilen Teamgeist am Leben und hilft, die Bildschirmbarriere während der Meetings zu durchbrechen. Agile Unternehmen haben dies erkannt und schnell virtuelle Alternativen zum teamübergreifenden Wissenstransfer, zur Beziehungspflege und zur gegenseitigen Wertschätzung implementiert.

Alle denken mit

Eine gute Grundvoraussetzung für Unternehmen, in einer unsicheren Umgebung erfolgreich zu sein, sind eigenverantwortliche Teams, die autonom am Markt agieren, doch im Kollektiv auf Krisen und Veränderungen reagieren. Sie denken unternehmerisch, bringen Ideen ein, erkennen Chancen und ergreifen diese. Scheitern sehen sie als Teil des Lernens und nicht als Hindernis.

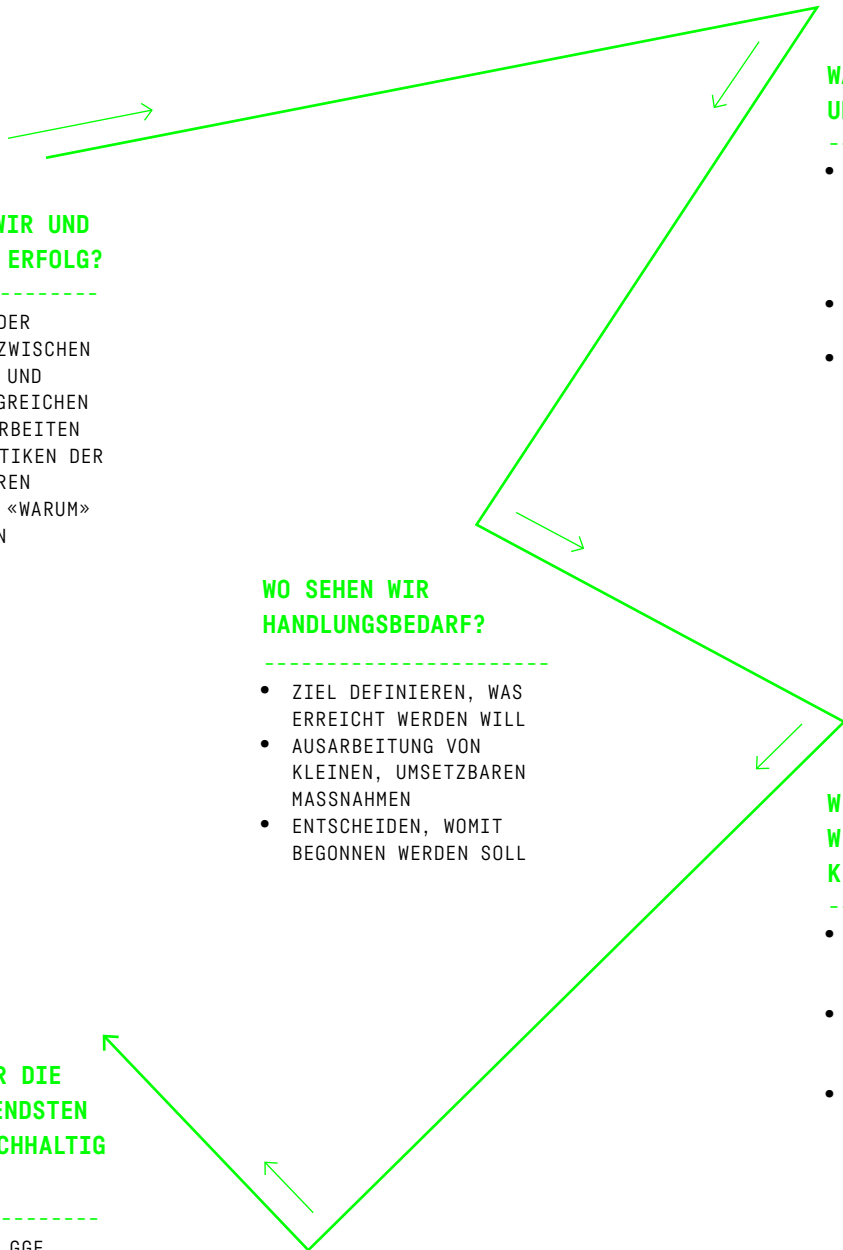
Agile Teams können zudem ihre Arbeit trotz Umstellung fast nahtlos fortsetzen, ohne wesentliche Produktivitätseinbussen zu erleiden. Sie passen Backlogs den sich veränderten Prioritäten an und können ihren Fokus bei Bedarf schnell adaptieren.

Wenn man die Geschäftsziele, ihre individuelle Bedeutung und den Kontext kennt, kann innerhalb weniger Tage die Arbeit neu priorisiert werden. Und zwar von der Einzelperson über das Team bis zur Abteilung und zur gesamten Firma. Für agile Unternehmen ist das Fokussieren selbstverständlich. Sie betten den Kund:innenfokus in ihre Prozesse ein, halten die Organisation schlank, befähigen ihre Mitarbeiter:innen und vereinen Kompetenzen – von Business bis IT.

Wendepunkt: der Schlüssel zur Reaktionsfähigkeit

Ob agil oder nicht, die meisten Unternehmen waren während der Pandemie zu höherem Tempo bei der Entscheidungsfindung gezwungen. Der Druck, innert weniger Tage oder Wochen eine operative Infrastruktur einzurichten, die Hunderten oder gar Tausenden von Menschen das Arbeiten von zu Hause aus ermöglicht, war immens. Neues, in kleinen Schritten, zu probieren, spielte eine

Agile Arbeitsweise nachhaltig verankern



WIE ARBEITEN WIR UND WAS FÜHRT ZUM ERFOLG?

- UNTERSCHIEDE DER ARBEITSWEISE ZWISCHEN ERFOLGREICHEN UND WENIGER ERFOLGREICHEN TEAMS HERAUSARBEITEN
- BEWÄHRTE PRAKTIKEN DER TEAMS DEFINIEREN
- DAS JEWEILIGE «WARUM» IDENTIFIZIEREN

WAS MACHEN ANDERE UNTERNEHMEN?

- ERFAHRUNGEN VON ANDEREN UNTERNEHMEN ALS ORIENTIERUNG UND INSPIRATIONSQUELLE NUTZEN
- BEST PRACTICES AUSARBEITEN
- AUF EIGENE SITUATION ANWENDEN

WO SEHEN WIR HANDLUNGSBEDARF?

- ZIEL DEFINIEREN, WAS ERREICHT WERDEN WILL
- AUSARBEITUNG VON KLEINEN, UMSETZBAREN MASSNAHMEN
- ENTSCHEIDEN, WOMIT BEGONNEN WERDEN SOLL

WIE ERREICHEN WIR DIE ERSTEN KLEINEN SCHRITTE?

- SCHNELL EINEN ERSTEN PROTOTYP MACHEN UND DAMIT EXPERIMENTIEREN
- FEEDBACK VON BETEILIGTEN UND BETROFFENEN EINHOLEN
- AUS ERKENNTNISSEN LERNEN UND PROTOTYP AUSWEITEN

WIE KÖNNEN WIR DIE VIELVERSPRECHENDSTEN MASSNAHMEN NACHHALTIG VERANKERN?

- ANPASSUNG VON GGF. ROLLEN, VERANTWORTLICHKEITEN, PROZESSEN, STRUKTUREN
- BEREITSTELLUNG DER NOTWENDIGEN INFRASTRUKTUR UND TECHNOLOGIE
- REGELMÄSSIGE UND TRANSPARENTE KOMMUNIKATION AUF ALLEN UNTERNEHMENSSTUFEN ZU DEN ZIELEN, DEM VORGEHEN UND DEN GRÜNDEN FÜR DIE VERÄNDERUNG

WAS BEWIRKEN DIE MASSNAHMEN?

- KENNZAHLEN FÜR DEN ERFOLG DEFINIEREN
- ERGEBNISSE MESSEN
- ERKENNTNISSE FESTHALTEN UND KOMMUNIZIEREN

tragende Rolle beim Anpassen an solche Veränderungen.

Viele Unternehmen haben dabei agil gehandelt, ohne sich dessen bewusst zu sein. Agiles Denken und Arbeiten hilft letztlich allen Unternehmen, die Pandemie zu bewältigen. Mit zunehmender Öffnung der Wirtschaft müssen sich Unternehmen nun überlegen, ob sie sich auf diese Arbeitsweisen weiter einlassen oder sie wieder zurückfahren möchten.

Wo agile Arbeitsweisen aus der Not heraus übernommen und vermutlich nicht nachhaltig aufgebaut wurden, gilt es, diese zu stabilisieren und bewusst zu etablieren. Wichtig ist, schnellstmöglich einen Zustand zu erreichen, der für alle Mitarbeiter:innen tragfähig ist und der es ihnen ermöglicht, Veränderungen in der Zukunft effektiv zu bewältigen. Es gibt nicht nur einen richtigen Weg, sondern es gilt, mit neuen Praktiken zu experimentieren, zu reflektieren und daraus zu lernen.

Die Geschwindigkeit der Veränderungen bleibt auch post-COVID hoch. Wichtig ist, eine Organisation zu schaffen, die agil genug ist, um mit diesem Tempo Schritt zu halten. Es kann sich daher wirklich auszahlen, einen agilen Ansatz zu verfolgen oder zumindest jene agilen Methoden zu übernehmen, die das Unternehmen resilienter machen und wettbewerbskritische Vorteile verschaffen können. Das Agile Mindset ist gekommen, um zu bleiben, und hat sich dank der Pandemie neuen Respekt verschafft. />

Lust auf mehr?

**Digitalisierungsvorhaben
Zukunftsmacher
Tech-Trends**

Jetzt bestellen
ergon.ch/smart2021

