

Veränderung als Erfolgsfaktor: Agilere Organisationen durch zyklisches Change-Management

Viele Unternehmen verlieren aufgrund disruptiver Marktveränderungen im Zuge der Digitalisierung Marktanteile, weil ihre Prozesse nicht flexibel genug sind. Agile Softwareentwicklung ist in diesem Kontext ein hilfreiches Werkzeug. Für ihre erfolgreiche Einführung sind in den meisten Fällen jedoch Veränderungen in der Organisation erforderlich. Ein zyklisches Change-Management mit Anleihen aus Scrum ist dafür ein geeigneter agiler Ansatz. Nebenbei wird aus dem notwendigen Übel der Veränderung ein Taktgeber für die stetige Weiterentwicklung des Unternehmens.

Veränderung – ein notwendiger Begleiter der Digitalisierung

Unternehmen und Organisationen stehen regelmäßig vor der Herausforderung, sich an ein ständig veränderndes Geschäftsumfeld anzupassen. Besonders anfällig für die Auswirkungen disruptiver Entwicklungen sind große Organisationen mit dominierender Marktposition. Das Beispiel Uber zeigte eindrucksvoll, dass neue Entwicklungen nach wie vor ganze Marktsegmente in ihrer Existenz bedrohen können. Die bisherigen Marktführer müssen hier reaktionsschnell gegenhalten, um den Anschluss nicht zu verlieren. Denn die Brandung der Digitalisierung trägt sonst unaufhaltsam ihre Geschäftsanteile ab.

Der IT kommt in diesem Umfeld eine besondere Bedeutung zu: Sie ist Treiber der Entwicklung, Problem und Lösung in einem. Unternehmen müssen sich aufgrund der hohen Durchdringung unseres Alltags mit Technologie kritisch mit ihren Prozessen auseinandersetzen. Fachabteilungen und IT rücken immer stärker zusammen, Lösungen und neue Produktideen werden nur gemeinsam erfolgreich entwickelt.

Um dies zu erreichen, wird die Einführung agiler Methoden insbesondere in der Softwareentwicklung als Kern der Digitalisierung immer wichtiger. Dabei stehen Unternehmen und Organisationen mit zunehmender Größe vor der Herausforderung, die bisherigen Prozesse, die oft an ein starres Korsett wasserfallartiger Entwicklungsprozesse und harter Deadlines angepasst waren, aufzubrechen: Einzelne Abteilungen wie Marketing, Entwicklung, Qualitätssicherung und Betrieb stellen abgeschottete Silos dar. Mit individuellen Budgets und abteilungsbezogenen Kennzahlen haben Verantwortliche im schlimmsten Falle Scheuklappen auf. Es fehlt die klare Ausrichtung an einer ganz-

heitlichen Geschäftsstrategie und Vision, die die Zusammenarbeit über Abteilungen hinweg attraktiv macht. Der Schlüssel zum Erfolg liegt darin, dass die Verantwortlichen durch klare Maßnahmen mit hoher Sichtbarkeit die Reibungsverluste in der notwendigen abteilungsübergreifenden Zusammenarbeit minimieren.

Projekte verändern das Unternehmen

Ein bewährter Ansatz im Umfeld schnellleibiger Veränderung ist die Durchführung eines agilen Pilotprojekts. Dieses ist idealerweise im Bereich der Softwareentwicklung eine Neuentwicklung mit einer geringen Zahl von Abhängigkeiten. Können die Verantwortlichen kein solches Projekt nutzen, können sie im Zweifel ein bestehendes Wartungsprojekt für ihren Pilotversuch verwenden. Wichtiger als die vollständige Umsetzbarkeit einer spezifischen agilen Methode wie zum Beispiel Scrum ist es, rasch zu agieren und Erfolge sichtbar zu machen.

Die Einführung agiler Methoden in bestehenden Projekten, aber auch die Durchführung neuer Projekte mit agilen Methoden, ist häufig mit großer Unsicherheit

verbunden. Unerfahrene Teams benötigen zunächst einige Zeit, um sich auf das neue Vorgehen einzulassen. Auch besteht die Gefahr, dass das Projektteam ein agiles Regelwerk wie Scrum zu früh abändert, um es vermeintlich einfacher einführen zu können (siehe Kasten 2, *Shu Ha Ri*).

In diesem Fall nutzen Organisationen und Teams theoretisches Methodenwissen als alleinige Grundlage für eine an ihre Verhältnisse angepasste Vorgehensweise. Statt durch gezieltes Erlernen und Anwenden eine Methode zu meistern, kann es sein, dass die Beteiligten so im Zweifel agile Prinzipien falsch verstehen oder unbewusst unterlaufen. In der Umsetzung rächt sich dies, weil die erhofften Verbesserungen durch den Einsatz agiler Methoden weit unter ihrem Potenzial bleiben.

Umso wichtiger ist es daher, dass die Verantwortlichen – im Sinne des *Shu* – die Randbedingungen des Projektes soweit möglich an das agile Vorgehen und die vorgegebene Methode anpassen. Dazu ist mindestens eine Person erforderlich, die diese Aufgabe übernimmt. Nutzt das Projekt beispielsweise Scrum, so übernimmt dies der Scrum Master als Teil des agilen Projektteams. Er oder sie identifiziert Hindernisse

In seiner Theorie zum Change-Management beschreibt John Kotter acht Schritte, die für eine erfolgreiche Veränderung durchlaufen werden sollten:

1. Wecken Sie ein Gefühl der Dringlichkeit!
2. Stellen Sie ein Leitungsteam zusammen.
3. Entwickeln Sie eine Zielvorstellung und eine Strategie für die Veränderung.
4. Werben Sie um Verständnis und Akzeptanz.
5. Sichern Sie Anderen Handlungsfreiräume.
6. Sorgen Sie für kurzfristige Erfolge.
7. Lassen Sie nicht nach.
8. Entwickeln Sie eine neue Kultur.

Kasten 1: Change-Management nach John Kotter (vgl. [Ping]).

Shu Ha Ri ist eine ursprünglich aus dem asiatischen Kampfsport stammende Klassifikation. Alistair Cockburn (vgl. [Coc01]) und andere nutzen sie im Umfeld agiler Methoden, um die Reife im Umgang mit einer Methode auszudrücken. Über die Zeit durchlaufen dabei sowohl das Team als auch die Einzelpersonen die drei Stufen auf dem Weg vom Schüler zum Meister:

- Die Stufe *Shu* ist gekennzeichnet durch das strikte Befolgen einer erlernten Methode. Hier wird durch unreflektiertes Befolgen klarer Anweisungen der Grundstein gelegt, um die Hintergründe einer Methode tatsächlich zu verstehen. Auf dieser Stufe würde ein Team beispielsweise den Scrum Guide präzise und ohne Ausnahmen befolgen.
- Ist die Anwendung der Methode verstanden, erfolgt auf der Stufe *Ha* der bewusste Bruch mit der Methode. Das Team oder Individuum testet Grenzen aus und sucht neue Wege, die zum Erfolg führen. Dadurch festigt der Lernende beziehungsweise das Team sein Verständnis der Grundlagen und Prinzipien. Kennzeichnend für eine solche Phase des reflektierten Ausprobierens wäre beispielsweise der Einsatz eines Werkzeugs, das ein burn-down-chart mit messbaren Qualitätskriterien verbindet und zeigt, in welcher Qualität Fortschritt erzielt wurde.
- Schließlich wird die Stufe *Ri* erreicht. Das Team ist nun bereit, mit seinem tiefgehenden Verständnis über Methode und zugrunde liegende Prinzipien seine eigene Methode zu entwickeln. Das Team ist jetzt selbstlernend, das heißt: Es zieht Erkenntnisse nicht mehr aus externen Quellen, sondern aus der eigenen Anwendung. In dieser Phase würde ein agiles Team beispielsweise seine optimierte Vorgehensweise leben, die es als Abwandlung von Scrum im Zuge stetiger Introspektion noch effektiver macht.

Die drei Stufen können sowohl individuell als auch in Teilaspekten abweichend erreicht werden: So können einige Teammitglieder bereits Praktizierende in *Ha* sein, obwohl das Team insgesamt in Bezug auf Scrum noch am Anfang – im *Shu* – steht. Auch kann die Retrospektive bereits gemeistert sein (*Ri*), obwohl in Bezug auf die Sprint-Planung noch die reinen Vorgaben aus dem Scrum Guide umgesetzt werden (*Shu*).

Shu Ha Ri als Grundlage für das „Erlernen“ agiler Methoden wird dabei durchaus kritisch hinterfragt. So stellt Agile Coach Rachel Davies die These auf, dass die Vorgabe, agile Praktiken sklavisch zu befolgen, der Anforderung „Menschen und Interaktionen vor Werkzeugen und Prozessen“ entgegensteht (vgl. [AgiC]). *Shu Ha Ri* ist vor diesem Hintergrund weniger als allgemeingültiger Prozess, sondern mehr als abstrakte Versinnbildlichung einer Lernentwicklung zu verstehen.

Kasten 2: *Shu Ha Ri* – Wie eine Methode über die Zeit gemeistert wird.

(impediments), die das Team an der Umsetzung der Methode hindern, und versucht, diese zu beseitigen.

Ein Beispiel für ein solches Hindernis könnte eine komplexe wöchentliche Zeiterfassung sein, die das Team jede Woche über zwei Arbeitsstunden kostet, aber keinen Zugewinn für das Unternehmen bringt. Der Scrum Master wäre hier bestrebt, einen solchen Prozess zu verschlanken. Schnell gelangt er oder sie jedoch an Grenzen, wenn nämlich Prozesse außerhalb seines Einflussbereiches noch nicht bereit für dieses Maß an Agilität sind. Ist das beispielhafte Werkzeug eine zwingend vorgeschriebene Unternehmensvorgabe, so müsste diese selbst hinterfragt werden. Dem Scrum Master selbst fehlt dazu im Zweifel das Mandat oder auch der nötige Kontakt zu denjeni-

gen, die das aufgetretene Hindernis zeitnah beseitigen könnten. Das Thema verschwindet damit in den Tiefen der Unternehmenshierarchie.

Einzelne Pilotprojekte fördern auf diese Weise häufig grundlegende Probleme in der bestehenden Organisation zutage: Lange Entscheidungswege, unklare Zuständigkeiten, ineffiziente Ressourcennutzung, Silo-Denken und viele weitere. Die größte Gefahr jedoch beschrieb bereits vor einem halben Jahrtausend Machiavelli: Die größten Feinde der Veränderung sind diejenigen, die aus dem Status quo Vorteile ziehen. Das Gefühl von Machtverlust durch die Übertragung von Verantwortung auf Teammitglieder ist eine beispielhafte Gefahr für erfolgreiche Veränderung. Ohne ein klares Verständnis für Führungsrollen in agilen

Organisationen entsteht so im schlimmsten Falle ein Konflikt zwischen Führungskräften und Mitarbeitern.

Um diesen aufzulösen, bedarf es eines Blickes über den Tellerrand des Projektes hinaus. Es zeigt sich, dass es als Reaktion auf sich schnell verändernde Umstände nicht ausreicht, den Entwickler-Teams Scrum zu verordnen oder ein Kanban-Board an die Wand zu hängen. Vielmehr sind grundsätzliche Veränderungen in der Organisation weit über die IT hinaus erforderlich: Agilität ist dabei kein Werkzeug, sondern eine Grundeinstellung, die Veränderung begrüßt.

Zyklen in Veränderungen

Doch wie gelingt es, großen Organisationen, plötzlich einen neuen Kurs zu vermitteln? Mit dem „Pinguin-Prinzip“ [Kot06] schildern John Kotter und Holger Rathgeber kurzweilig und eindrucksvoll, was einen Veränderungsprozess erfolgreich macht (siehe Kasten 1). Der englische Titel, frei übersetzt mit „Unser Eisberg schmilzt“, beschreibt noch viel treffender die Realität in vielen Unternehmen: Veränderung ist über kurz oder lang notwendig, um sinnbildlich nicht unterzugehen. Veränderung als Prozess bedarf eines anfänglichen Impulses und anschließend einer gezielten Steuerung.

Dem traditionellen Management-Verständnis nach ist eine Veränderung dabei häufig ein schwergewichtiger und langwieriger Prozess. Ausgefeilte Detailplanungen und starre Kontrollgremien stehen in deutlichem Gegensatz zu Agilität. Um durchgängig auf Veränderung reagieren zu können, muss aber konsequenterweise auch der Veränderungsprozess selbst ein agiler, iterativer Prozess sein.

Ein entsprechendes Vorgehen zur agilen Transformation haben wir zum Beispiel für einen europäischen Finanzdienstleister eingesetzt: Dabei diente Scrum als Basis nicht nur für die Softwareentwicklung, sondern auch für den begleitenden Veränderungsprozess. Dieser wurde durch ein sogenanntes Change-Team durchgeführt.

Das Change-Team verfügt über ein sortiertes Change-Backlog. Dieses befüllt der Change Owner mit Anforderungen, die beispielsweise aus den Hindernissen (impediments) operativer Teams erwachsen. Die Sortierung und damit verbundene Priorisierung bildet den ersten Schritt in dem von Kotter beschriebenen Vorgehen. Das Gefühl der Dringlichkeit entsteht nicht nur dadurch, dass die Verantwortlichen die Veränderungsanforderung an sich priorisie-

ren. Vielmehr muss das Management dafür ständig das Ziel der Veränderung kommunizieren und es in Beziehung zu übergeordneten Geschäftszielen setzen.

Die Zusammenstellung des Leitungsteams als zweiter Schritt geschieht implizit durch die Zusammenstellung des Change-Teams. Analog zu Scrum muss Letzteres in der Lage sein, ein Inkrement des „Produktes“ innerhalb eines Sprints fertigzustellen. Das „Produkt“ des Change-Teams ist die Veränderung selbst. Das Change-Team muss daher so besetzt sein, dass es Maßnahmen zur Veränderung tatsächlich unmittelbar umsetzen kann. Dadurch ist in der Praxis die Mitarbeit entsprechender mandatierter Entscheider im Change-Team notwendig. Eine Zielvorstellung oder auch Vision ist ähnlich zur Produktvision ein notwendiger Begleiter für das Change-Team. Ausgehend von der anfänglichen Notwendigkeit zur Veränderung und der Entscheidung, durch agile Methoden dieser Herausforderung zu begegnen, sollte die Change-Vision eine klare Leitlinie vorgeben. Sie unterstützt so auch den Change Owner, der der Vision entgegenstehende oder irrelevante Änderungsanforderungen frühzeitig aussortieren kann. Dadurch kann sich das Change-Team auf einen klar umrissenen Aufgabenbereich konzentrieren.

Durch das zyklische, iterative Vorgehen können die Teams die Schritte vier bis sieben aus **Kasten 1** in kurzer Abfolge umsetzen. Dazu gehört auch, dass das Change-Team sicherstellt, dass beschlossene Maßnahmen von den Beteiligten verstanden und unterstützt werden. Kurzfristige Erfolge stellen Abschlüsse von Einzelmaßnahmen dar, die aufgrund ihrer direkten Relation zu Hindernissen operativer Teams unmittelbare Sichtbarkeit erzeugen. Größere Veränderungsbedarfe stellen Epics dar, die durch das Zerlegen in Teilmaßnahmen beherrschbar und umsetzbar werden. So wird auch bei Veränderungen, die sich über eine Iteration des Change-Teams hinaus erstrecken, Kontinuität erreicht.

Die neue Kultur, die Kotter als achten und letzten Schritt beschreibt, entsteht somit inkrementell durch kleine Veränderungen und Verbesserungen. Der große Vorteil dieses Vorgehens ist das Mehr an Transparenz. Der Veränderungsprozess ist für alle Beteiligten sichtbar, Fortschritte und Erfolge sind klar dokumentiert. Auch verankert der Prozess durch die wiederkehrende und überschaubare Veränderung das Prinzip der kontinuierlichen Verbesserung in der DNA eines Unternehmens. Veränderung ist nicht mehr die

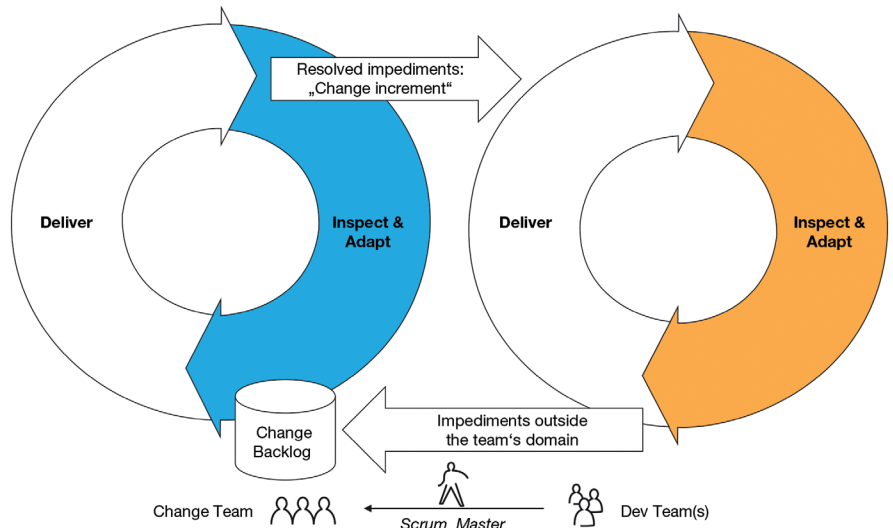


Abb. 1: Change- und Dev-Team.

Ausnahme, sondern die Regel, und das Eingeständnis eines Problems, das es zu lösen gilt, nicht mehr Schwäche, sondern Stärke. Dies nimmt der Veränderung den Schrecken.

Praxisbeispiel

Das folgende Beispiel veranschaulicht den Prozess des Change-Teams: Ein Entwicklungsteam stellt im Rahmen einer Scrum-Retrospektive (Inspect & Adapt, rechts in **Abbildung 1**) fest, dass sich durch mangelnde Kooperation mit dem Betriebsteam immer wieder Go-Live-Termine für Software verschieben. Diese Erkenntnis erreicht das Change-Team über den Scrum Master des Projekts, der auf diese Weise seinen Beitrag zum Beheben eines Hindernisses außerhalb des eigentlichen Projekts leistet. Das Change-Team erstellt daraufhin in Abstimmung mit dem Change Owner ein Epic im Change-Backlog für die Stärkung von Dev-Ops-Praktiken. In Backlog-Refinements des Change-Teams werden aus dem Epic sodann drei Maßnahmen abgeleitet:

- Beteiligung des Betriebsteams am Daily Stand-up des Entwicklungsteams,
- Einführung eines Continuous-Deployment-Tools und
- Änderung der Organisationsstruktur, um die bisher getrennten Abteilungen Entwicklung und Betrieb zu verschmelzen.

Der letzte Punkt wird als zu umfangreich für eine Iteration bewertet, aber aufgrund anderer dringlicher Themen weiter hinten in das Backlog einsortiert. Die übrigen zwei Maßnahmen kommen auf die Agen-

da für das nächste Sprint Planning des Change-Teams und werden anschließend umgesetzt. Das Resultat ist eine verbesserte Zusammenarbeit zwischen Betrieb und Entwicklung sowie eine verbesserte systemische Unterstützung. Dies stellt das Inkrement der Veränderung dar.

Ein solches Vorgehen hat in ähnlicher Form auch Scrum-Mitbegründer Ken Schwaber in seiner Publikation „Agility Guide to Evidence-based Management“ [Ebm-a] beschrieben. Das durch uns eingesetzte Vorgehen enthält im Vergleich dazu insbesondere eine Bottom-up-Erweiterung: Das Change-Backlog wird unmittelbar aus den Anforderungen der operativen Teams befüllt. Die Veränderungen sind damit geerdet und haben einen deutlichen Bezug zur Wertschöpfung.

Multiplikationseffekt durch selbstlernende Teams

Auf dem Weg eines operativen Teams hin zu einem agileren Vorgehen im Rahmen einer Pilotierung entsteht gleichermaßen eine Keimzelle von Agilität im Unternehmen. Hat ein operatives Team die Methodik gemeistert und ist auf der Stufe des *Ri* angelangt, wird es zum Vorbild und Lehrmeister der Agilität innerhalb des Unternehmens. Durch das Change-Team bereits umgesetzte Veränderungen erleichtern es weiteren Teams, ebenfalls agile Praktiken einzusetzen.

Agilität breitet sich somit in Wellen innerhalb des Unternehmens aus. Diese Art der wellenförmigen Einführung entspricht dem iterativ-inkrementellen Ansatz, der auch in Scrum Verwendung findet. Kurze Lernzyklen und empirisches Denken repräsentieren

Agilität dabei erheblich besser als eine sogenannte Big-Bang-Einführung, bei der von heute auf morgen die Unternehmensprozesse auf links gekrempelt werden.

Veränderung bewerten

Es gilt, der Versuchung zu widerstehen, nach einer Veränderung zu verschlafen und die Früchte der Maßnahme abzuwarten: Nach der Veränderung ist vor der Veränderung. Das Change-Team sollte die Sprintlänge so wählen, dass das Risiko von Maßnahmen gering ist. Im Idealfall verlaufen Sprints des Change-Teams parallel zu denen der operativen Teams.

Einige organisatorische Entwicklungen benötigen jedoch eine gewisse Zeit, bis das Ergebnis sichtbar ist. Es besteht die besondere Gefahr, dass die Beteiligten in Retrospektiven bereits die erste Umsetzung einer Maßnahme als Erfolg werten. Damit steht aber nicht das tatsächliche Ergebnis im Vordergrund. Umso wichtiger ist deshalb die Rückbesinnung auf das formulierte Ziel der Veränderung und natürlich die Change-Vision. Im Mittelpunkt steht damit die Frage: Sind messbare Verbesserungen entstanden?

Neben dem Abgleich mit der formulierten Vision ist es sinnvoll, einheitliche Metriken aufzusetzen, die den tatsächlichen Wert von Veränderungen über die Zeit abbilden. Begreift man die Arbeit des Change-Teams als Unterstützung für agile Prozesse, so bietet es sich an, die Metriken auf die eigentliche Wertschöpfung zu beziehen. Das heißt, auf den Mehrwert, der nun durch die voranschreitende Agilisierung der Prozesse geschaffen wird. In dem unter anderem von Scrum-Schöpfer Ken Schwaber entwickelten Evidenzbasierten Management (Ebm) für Softwareorganisationen manifestiert sich dieser Gedanke über die Formulierung von zentralen Wertschöpfungskategorien („Key Value Areas“). Diese Über-Kategorien für messbare Kennzahlen erlauben es, relevante Aussagen über den Wert von IT-Prozessen für die Organisation zu treffen (vgl. [Ebm-b]):

- **Aktueller Wert:** Kennzahlen bezogen auf Relationen zwischen Umsatz, Kosten, Mitarbeiter und Kunden beziehungsweise deren Zufriedenheit,
- **Markteinführungszeit:** Kennzahlen zu Zeitdauer in der Wertschöpfungskette der Software,
- **Innovationsfähigkeit:** Kennzahlen zu Nutzungsbreite auf Versions- oder Funktionsebene sowie Budgetverteilung.

Literatur & Links

- [AgiC] R. Davies, Shu-Ha-Ri Considered Harmful?, 11.2.2010, siehe: <http://agilecoach.typepad.com/agile-coaching/2010/02/shuhari-considered-harmful.html>
- [Coc01] A. Cockburn, Agile Software Development, Addison-Wesley, 2001
- [Ebm-a] The Agility Guide to Evidence-Based Change, 2014, siehe: <http://www.ebmgmt.org/portals/agilitypath/The%20Agility%20Guide%20v1.5.pdf>
- [Ebm-b] Evidence-Based Management Guide, 2013-2014, siehe: http://www.ebmgmt.org/portals/agilitypath/Documents/EBMgt_Guide_v1_CWT.pdf
- [Kot06] J. Kotter, H. Rathgeber, Das Pinguin-Prinzip. Wie Veränderung zum Erfolg führt, Droemer, 2006
- [Ping] Das Pinguin-Prinzip, Droemer Knauer, siehe: <http://www.das-pinguin-prinzip.com/>

Auf dieser Basis können die Beteiligten Werkzeuge wie den Agility Index Snapshot nutzen, um die Organisationsveränderung zu begleiten und über die Zeit zu prüfen, ob die umgesetzten Maßnahmen zu den gewünschten Verbesserungen führen.

Der Agility Index ist ein Messwerkzeug für eine Momentaufnahme (Snapshot) der relativen Ausprägung von Agilität in einer Organisation. Die Messpunkte leiten sich dabei aus den drei Wertschöpfungskategorien ab. Ein solches Werkzeug kann beispielsweise der Change Owner nutzen, um gegebenenfalls notwendige Maßnahmen zu identifizieren und entsprechend vorzusehen. Es entlastet zudem Manager, die den Mut hatten auf Agilität zu setzen, da sie nun objektiv nachweisen können, dass sich die Einführung gelohnt hat.

Fazit

Im Zuge der voranschreitenden Digitalisierung müssen Unternehmen ihre Einstellung zu Veränderungen überdenken. Aus einem notwendigen Übel kann eine Chance zur stetigen Weiterentwicklung werden. Dazu müssen allerdings die Verantwortlichen die Bereitschaft und die Möglichkeit zur kontinuierlichen Veränderung schaffen und fördern. Agile Methoden unterstützen dabei insbesondere die Wertschöpfung durch IT-Systeme. Die Einführung ist mit zunehmender Größe einer Organisation allerdings umso schwieriger, da auch für eine erfolgreiche agile Projektarbeit zumeist Veränderungen in der Organisation notwendig sind.

Eine Kombination aus iterativ-inkrementellem Vorgehen und John Kotters Change-Management-Theorie führt zu einem Change-Team, das anstelle eines Produktes die Veränderung entwickelt. Die Anwendung dieser Methode im Zuge einer Pilotierung agiler Methoden führt zu einem Multiplikatoreffekt. In Wellen breitet sich

dabei ein agiles Vorgehen innerhalb des Unternehmens aus.

Dieses Vorgehen ist nicht notwendigerweise beschränkt auf Organisationen, deren Wertschöpfungskern auf IT-Systemen beruht. Durch die enge Verzahnung von Softwareentwicklungsprozessen und dem vorgestellten Vorgehen zur Beherrschung von Veränderung ergeben sich aber gewünschte Synergie-Effekte. Ein einheitlicher, kurzer Takt, um über die einzelnen Organisationseinheiten hinweg zu reflektieren und in kleinen Schritten immer ein Stück besser zu werden, ist ein Beispiel dafür.

Begleitend zum Veränderungsprozess sollten die Verantwortlichen die Wertsteigerung durch die Maßnahmen im Blick behalten. Jede Veränderung muss sich in der Praxis bewähren. Dies erfordert Disziplin und auch die Bereitschaft, erwiesenermaßen ungeeignete Maßnahmen rückgängig zu machen. So ist und bleibt eine Organisation auch in einem schnelllebigem Umfeld stets reaktionsfähig. ||

Der Autor



|| Maximilian Frei

(maximilian.frei@capgemini.com) ist Senior Business Analyst bei Capgemini und beschäftigt sich im Kontext von Individualsoftware mit agilen Methoden. In verschiedenen Projekten und Rollen hat er die Grenzen und Möglichkeiten unterschiedlicher Projektmethoden kennengelernt.