

Agile Transformation im Großunternehmen erfolgreich gestalten

Je deutlicher der digitale Wandel alle Branchen betrifft und neue, innovative Geschäftsmodelle gefordert sind, desto mehr Unternehmen setzen auf agile Arbeitsweisen. Deren Umsetzung in Großunternehmen erfordert eine umfassende Transformation, die oft auf große Widerstände stößt oder am Etablierten scheitert.

Wie man trotzdem erfolgreich agile Transformation in Großunternehmen gestalten kann, zeigt AdEx Partners anhand von

Lösungen, die gemeinsam mit Kunden entwickelt und erfolgreich eingeführt wurden.

Gerade größere Unternehmen erhoffen sich von agilen Ansätzen mehr Flexibilität und Dynamik und auch eine höhere Attraktivität für digitale Talente. Dieses Versprechen und der sichtbare Erfolg von digitalen Unternehmen, befördert den Wunsch nach agiler Transformation im Großunternehmen.

Allerdings stehen traditionelle Arbeitsweisen und Erfolgsprinzipien von Großunternehmen oft im starken Gegensatz zu agilen Prinzipien, wie z.B.

- Individuen und Interaktionen haben Vorrang vor Prozessen und Werkzeugen
- Zusammenarbeit mit Kunden hat Vorrang vor vertraglichen Regelungen
- Eingehen auf Veränderungen hat Vorrang vor dem Befolgen eines Plans

Oft scheitern deshalb agile Teams und Arbeitsweisen an den Widerständen der bestehenden Organisation, insbesondere dann, wenn ein effektives Zusammenwirken von agilen Teams und etablierter Linienorganisation erfolgskritisch ist. Erfolgreiches agiles Arbeiten im Unternehmen bedingt einen Kulturwandel, doch nicht jedes Unternehmen hat die Kraft, die Zeit oder die Mittel, sich komplett neu zu erfinden. Wie kann man agile Transformation trotzdem erfolgreich gestalten?

AdEx Beratungsansatz

Wir glauben, dass agile Transformation erlebt werden muss und gerade im Großunternehmen nur im unmittelbaren operativen Miteinander von Alt und Neu nachhaltige Veränderungen erzielt werden.

Die iterative Adaption von agilen Frameworks und deren sukzessive Einbettung in etablierte Setups ist unsere bevorzugte Methode agiler Transformation im Großunternehmen. Direkte Pilotierung ergänzt um kontinuierliche, kollaborative Weiterentwicklung im operativen Alltag haben sich hierbei als Vorgehensweise bewährt, Komplexität zu managen und Agilität erlebbar zu machen:

Kernprobleme identifizieren

Identifikation der Kernprobleme und Ausarbeitung von Lösungsansätzen. Unmittelbares Verproben digitaler Best Practices und Frameworks mit der Kunden-Realität, z.B. in Workshops und Interviews.

Frameworks anpassen

Innovative Kombination von Artefakten aus etablierten Frameworks (z.B. LeSS, SaFE) und Schaffung einer realitätswirksamen Struktur, die in der Kundenorganisation eingebettet werden kann, operativ funktioniert und angenommen wird.

Lösungen pilotieren

Pilotierung der gemeinsam erarbeiteten Lösungen. Hierbei ist die Optimierung der Interaktion mit den

Schnittstellenpartner essentiell. Dies betrifft sowohl die eigentliche Leistungserbringung als auch die effektive Einbettung in übergeordnete Prozesse, wie z.B. Jahresplanung und Budgetierung.

Kontinuierlich weiterentwickeln

Kontinuierliche Weiterentwicklung durch Einführung weiterer agiler Tools. Zielgerichtete Optimierung durch regelmäßige Erfolgsmessung und Umsetzung von Korrekturen und sukzessiver Veränderung der negativ auf das Team wirkenden Einflussgrößen.

Projektbeispiel – Aufbau cross-funktionaler, agiler Teams im klassischen Produkt-Entwicklungszyklus

AdEx Partners unterstützte einen Automotive OEM, cross-funktionale, agile Teams für die Entwicklung digitaler Services aufzusetzen, zu pilotieren und erfolgreich zu operationalisieren. Im unmittelbarer operativer Interaktion mit den Teams gelang es, Schwierigkeiten zu überwinden, die Teamzufriedenheit kontinuierlich zu steigern und die neue Organisation und Arbeitsweise als Blaupause für die künftige Zielorganisation zu verankern.

Aus unserer Erfahrung bedingt erfolgreiche agile Transformation jedoch mehr als die erfolgreiche Einführung agiler Strukturen. Erst die Kombination mit Schaffen einer Kultur und Motivation zur stetigen, intrinsisch getriebenen agilen Veränderung kann agiles Arbeiten langfristig im Großunternehmen erfolgreich machen.

Um erfolgreich zu sein, muss ein Unternehmen:

Kommunikation fördern

Die direkte Kommunikation im Team, ist einer der wichtigsten Pfeiler agiler Transformation. Ideal ist Team-Co-Location, so dass direktes Zusammenarbeiten und unmittelbarer Austausch möglich sind. Erfolgskritisch ist aber auch die Kommunikation außerhalb des Teams und ins Unternehmen. Erfahrungen der agilen Teams müssen verbreitet werden. Das gute Beispiel und die Begeisterung der Beteiligten bringen den erwünschten Mitmacheffekt.

Transparenz schaffen, Management einbinden

Agile Arbeitsweisen sind nicht per se verständlich und wirken von außen betrachtet oft chaotisch. Will

man langfristig erfolgreich sein, muss auch das Management außerhalb des Teams überzeugt werden. Hier hilft, für Transparenz zu sorgen und aktiv einzubinden. Gemeinsame Sessions und gemeinsames Arbeiten auf der Teamfläche bewirken hier mehr, als Statusreports.

Fehlerkultur lernen, Mut leben

Jede Transformation bringt Rückschläge und Sackgassen mit sich. Zu einer lernenden, agilen Organisation gehört ein bewusster Umgang mit Fehlern und Scheitern. Konstruktives Feedback, Lernen und kontinuierliche Verbesserung müssen im Team und in der Organisation gelernt werden. Dazu zu ermutigen ist eine wesentliche Aufgabe des Agile Coach und des Managements.

AdEx Wertbeitrag

Unser Beratungsansatz hat bei der agilen Transformation von Großunternehmen nachhaltige Veränderungen bewirkt und Verbesserungen erzielt. Neben der frühzeitigen operativen Einführung agiler Strukturen und deren Einbettung in klassische Setups wurde auch eine grundsätzliche Veränderung des Mindsets des Teams und eine positive Wahrnehmung in der Organisation erzielt.

Im konkreten Projektbeispiel u.a.

- Einführung einer gelebten iterativ anpassbaren Produkt-Roadmap, die nahtlos in einer stabilen 3-Jahresstrategie eingebettet ist
- Schaffung eines bereichsübergreifenden, in Vollzeit zusammenarbeitenden Teams mit aktiv angenommener Produktverantwortung
- Durchbrechen von politischen Blockaden als Erfolgsfaktor für cross-funktionale Teams und die Akzeptanz einer iterativen Arbeitsweise
- Stetige Verbesserung des Status Quo durch Wissensteilung, Erfolgsmessung und Korrektur sowie konstruktiven Umgang mit Fehlern
- Teamgetriebene und bereichsübergreifende Promotion des Pilot-Setups als Blaupause für die künftige Zielorganisation

Ihr Kontakt

Anna-Carina Häusler

anna-carina.haesler@adexpartners.com