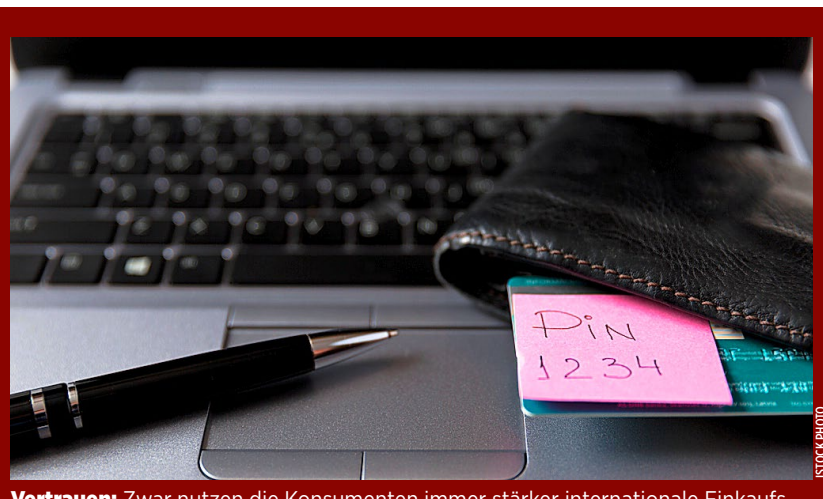
CIO machen sich auf den Weg

Agilität Um in einer zunehmend digitalen Welt bestehen zu können, müssen sich Unternehmen neu aufstellen – und agiler werden.

PRAFULL SHARMA UND
THOMAS WOOLLCOMBE-ADAMS

Unternehmen sehen sich heute mit einem zunehmend digitalen und turbulenten Umfeld konfrontiert. Die meisten können noch nicht mit der Geschwindigkeit und Flexibilität reagieren, die erforderlich sind, um mit dem raschen technologischen Wandel und den immer neuen Kundenwünschen Schritt zu halten. Die IT-Funktion muss agil sein, um die digitalen Aufgaben zu unterstützen. Behindert wird die erforderliche Agilität durch traditionelle nachfragebasierte Modelle, die sich auf funktionale Spezialisierung und isolierte Vorgehensweisen stützen, um im Hinblick auf bevorstehende Änderungen ein Maximum an Kontrolle und Stabilität zu gewährleisten.



ISTOCK PHOTO

Vertrauen: Zwar nutzen die Konsumenten immer stärker internationale Einkaufsplattformen, das Vertrauen in diese Konzerne sinkt jedoch laufend.

Wettbewerbsfähig bleiben

Digitalisierung ist eine wichtige Entwicklung, die Unternehmen grundlegend verändern wird. Sie ist jedoch nicht greifbar, sondern vielmehr ein Begriff, der unsere heutige Welt beschreibt. Technologische Fortschritte lassen die Grenzen zwischen der realen und der virtuellen Welt immer mehr verschwimmen. Dies fördert die Entstehung digitaler Innovatoren, die Unternehmen neue Möglichkeiten zur Wertschöpfung bieten. Geschwindigkeit und Flexibilität werden zu wichtigen Werttreibern und haben als solche einen wesentlichen Einfluss auf das (IT-)Betriebsmodell der Unternehmen.

Die Digitalisierung hat nicht nur allgemeingültige Auswirkungen, sondern auch branchenspezifische. Sie erstreckt sich weit über das Frontoffice hinaus und ermöglicht echte unternehmensweite Transformationsprozesse, mit denen nachhaltige Wettbewerbsvorteile geschaffen werden können.

Darüber hinaus gibt es kleinere Kräfte innerhalb des Unternehmens, die den Wandel vorantreiben. IT und Technologie sind nicht mehr die alleinige Domäne der IT-Organisation. Heute verfügen Endanwender und Kunden über ein besseres Verständnis der Möglichkeiten und Grenzen von Technologie als die IT-Organisation selbst.

Die Geschäftsleitung genehmigt keine Entwicklungsprojekte mehr, die Jahre in Anspruch nehmen. Ergebnisse und sichtbare Veränderungen müssen sich schnell einstellen. Ausserdem wird Technologie immer intuitiver und benutzerfreundlicher, wodurch die Anwender mehr Eigenständigkeit geniessen. Das Betriebsmodell selbst muss sich dahingehend ändern, dass es Geschwindigkeit und Flexibilität als Grundprinzipien unterstützt. Dies gilt auch für die häufig genannten Faktoren für Wandel im IT-Bereich wie mehr Transparenz und eine bessere Steuerung von IT und den jeweiligen Kosten. Die Herausforderung besteht darin, inmitten von ständigen Turbulenzen und bahnbrechenden Neuerungen wettbewerbsfähig zu bleiben.

Leistungsfähige Teamstrukturen

Da bleibt natürlich die Frage: Wie schafft es ein Unternehmen, im Rahmen eines Geschäftsmodells mit starker Ausrichtung auf nachfragebasierte Konstrukte, die Flexibilität behindern und isolierte Herangehensweisen und Kompetenzen fördern, agiler zu werden? Wie bewege ich mich von einer Kultur der individuellen Beurteilung in Richtung einer flexiblen, leistungsfähigen Teamstruktur? Um Antworten auf diese und ähnliche Fragen liefern zu können, hat KPMG vier Etappen identifiziert, aus denen sich der Weg unserer Kunden zu mehr Agilität in der Regel zusammensetzt.

Vier Etappen zu mehr Agilität

Die Reise beginnt damit, agile Pilotprojekte und Experimente zu nutzen beziehungsweise auf den Weg zu bringen. Learning by doing ist ein zentraler Bestandteil der agilen Philosophie. Bringen Sie in Erfahrung, wo im Unternehmen Agilität bereits gelebt wird. Bestimmen Sie Bereiche, die sich für zusätzliche Pilotprojekte und mehr Agilität eignen. Kontinuierliches Feedback der Pilotteams ist dabei unentbehrlich: Auf welche Hindernisse stossen die Teilnehmer im Hinblick auf ihre Agilität und wie lassen sie sich abbauen?

Wichtig ist auch eine starke Gruppe interner, motivierter Akteure.

Schaffen Sie Klarheit und allgemeine Einigung über die Richtung und den Zweck der Transformation. Verständigen Sie sich auf gemeinsame Definitionen und Ansatzpunkte für die individuelle Bedeutung von Agilität. Definieren Sie einen ersten Rahmen sowie ein Ziel für Agilität. Bestimmen Sie den Zweck und die Faktoren, denen die beabsichtigte Änderung unterliegt. Beziehen Sie Beteiligte aus dem operativen Geschäft und dem IT-Bereich mit ein, identifizieren Sie Leistungsträger und andere begeisterte Mitarbeitende, um den Weg auf allen Ebenen gemeinsam zu beschreiten.

Machen Sie sich ein klares Bild von der aktuellen Agilität und schaffen Sie Strukturen zur Verbesserung. Betrachten Sie das Betriebsmodell und die einzelnen Ebenen der Agilität (Unternehmen, Portfolio, Projekt, Team) ganzheitlich, um das Voranschreiten der Bemühungen um Agilität im Unternehmen zu beurteilen. Definieren Sie einen Plan zur Implementierung, bestehend aus einer umfassenden Roadmap, Governance- und Wertströmen sowie Transformationsansätzen (zum Beispiel grosser Wurf oder schrittweise Umsetzung, bottom-up oder top-down, Kontinuität oder Veränderung, wertorientierter Ansatz oder Universallösung, funktional oder wertschöpfend). Erstellen Sie einen ersten Business Case, der den angestrebten Mehrwert auf den Punkt bringt.

Starten Sie ein Programm zur kontinuierlichen Verbesserung. Steigern Sie die Agilität anhand der eindeutigen Vision und Sichtweise des aktuellen Agilitätsniveaus schrittweise für die ausgewählten Funktionen und Bereiche. Sorgen Sie für kurze Zyklen und beziehen Sie die Beteiligten von Anfang an mit ein. Stellen Sie sicher, dass Massnahmen und Funktionen richtig bemessen und geplant werden, um ein schnelles Voranschreiten zu ermöglichen. Beachten Sie aber auch, dass einige Änderungen ein klassisches, lineares Vorgehen erfordern, wie zum Beispiel die Neudefinition von Funktionsgruppen.

Diese Reise zeigt die umfassenden Schritte auf dem Gesamtweg, der oft von erfahrenen Coaches und einer starken Gruppe interner, motivierter Akteure unterstützt wird.

Prafull Sharma, Partner, verantwortlich für das Beratungsportfolio, Thomas Woollcombe-Adams, Senior Manager, zuständig für Schweizer Projekte im Bereich der digitalen Transformation, beide KPMG, Zürich.

https://www.compact.nl/articles/agile-transformation-of-the-it-operating-model/

ANZEIGE