

Agile Evolution auf Organisationsebene

Das Bessere ist der Feind des Guten

Agile Vorgehensmodelle sind jung, modern und frisch! Das gilt auch für die bekanntesten Vertreter Scrum und Kanban. Sie existieren zwar schon länger, sind aber längst noch nicht angestaubt oder gar veraltet. In der VUCA-Welt werden sie als Hilfsmittel zur Bewältigung von komplizierten und komplexen Vorhaben in vielen Unternehmen erfolgreich eingesetzt. Zeit für eine Standortbestimmung.



Abb. 1: Kontinuierliche Überprüfung und Anpassung statt „hop on hop off“

Agile Vorgehensmodelle sind nicht wirklich neu. Bereits Mitte der 1980er Jahre wurde das Vorgehen mittels klassischem Projektmanagement infrage gestellt und agilere Ansätze wurden erarbeitet. Seit den 1990er Jahren werden Scrum-Projekte durchgeführt. Somit besitzen manche Unternehmen bereits ca. 30 Jahre Erfahrung in der Anwendung. Demnach verwundert die Frage, was nach Scrum und Kanban folgt, nicht.

Standortbestimmung

Ein Blick in die Praxis zeigt jedoch ein anderes Bild: Einer aktuellen Studie [Kie17] nach verfahren derzeit ca. 64 Prozent der deutschen Unternehmen nach dem Schema „Plan-Build-Run“. In den nächsten fünf Jahren soll die IT massiv in Richtung agiler Vorgehensmodelle ausgerichtet werden, sodass der Plan-Build-Run-Anteil auf 5 Prozent deutlich sinkt.

Eine weitere spannende Erkenntnis der Studie ist, dass aktuell ca. 31 Prozent der befragten Unternehmen eine bimodale IT („IT der zwei Geschwindigkeiten“)

betreiben. Der Anteil wird bis zum Jahre 2022 auf ca. 60 Prozent ansteigen. 59 Prozent der befragten Unternehmen möchten große bis sehr große Investitionen in den Aufbau agiler Fähigkeiten und Kompetenzen sowie in die Neuausrichtung von Strukturen, Prozessen und Methoden tätigen.

Was sagen uns diese Ergebnisse? Zum einen planen viele deutsche Unternehmen agile Vorgehensmodelle vermehrt einzusetzen und tätigen entsprechend hohe Investitionen. Zum anderen werden aktuell und in Zukunft vermehrt klassische und agile Vorgehensmodelle gemeinsam die IT-Landschaft prägen.

Die Studienergebnisse decken sich mit unseren Erfahrungen in der Praxis. Viele Unternehmen beschäftigen sich mit dem vermehrten Einsatz agiler Vorgehensmodelle. Hierbei wird sehr häufig auf Scrum und/oder Kanban zurückgegriffen beziehungsweise werden hybride oder sogar selbst angepasste Modelle verwendet. Die in den Vorgehensmodellen schlummern den Potenziale werden jedoch selten vollständig genutzt.

Der Kern aller agilen Vorgehensmodelle ist das agile Manifest. Das zwölfte Prinzip besagt, dass Teams in regelmäßigen Abständen reflektieren sollen, wie sie effektiver werden können, und sie sollen ihr Verhalten dementsprechend anpassen [Bec19].

Im Scrum-Vorgehensmodell wird dieses Prinzip durch die beiden Säulen „Überprüfung“ und „Anpassung“ realisiert (siehe **Abbildung 2**). Das Team nimmt sich regelmäßig Zeit, um Scrum-Artefakte (Product-/Sprint-Backlog, Inkrement) und den Fortschritt zu überprüfen, Abweichungen zu erkennen und Anpassungen vorzunehmen. Scrum benennt vier Meetings zur Überprüfung und Anpassung: Sprint-Planning, Daily Scrum, Sprint-Review und Sprint-Retrospektive. Diese Überprüfungen und Anpassungen geschehen auf Teamebene.

Auch Kanban enthält mit Kaizen, der kontinuierlichen Verbesserung, ein wesentliches Prinzip, mit dem sich das Team innerhalb der Regeln weiterentwickeln und verbessern soll. Feste Rituale wie im Scrum-Rahmenwerk sind allerdings nicht konkret verankert. Vielmehr ist es Aufgabe des Teams, nach eigenem Ermessen mithilfe der 6 Praktiken¹ in Kanban, bei entsprechenden Feedbackschleifen Verbesserung zu identifizieren und diese umzusetzen.

Unserer Ansicht nach bedarf es sowohl bei Scrum als auch bei Kanban – neben den im Vorgehensmodell verankerten Praktiken – zusätzlich einer übergeordneten Überprüfung und Anpassung auf Organisationsebene. Mithilfe dessen können die etablierten Vorgehensmodelle wirkungsvoll(er) eingesetzt werden, ohne sie laufend anzupassen oder durch andere Vorgehensmodelle zu ersetzen.

Überprüfung & Anpassung auf Organisationsebene

Wir sind überzeugt, dass es nicht an der Anzahl agiler Vorgehensmodelle mangelt und dass die bestehenden Modelle auch nicht durch neue abgelöst werden müssen. Vielmehr sollten die Potenziale der bestehenden Modelle sinnvoller ausge-



Abb. 2: Die drei Säulen von Scrum

¹⁾ 1. visualisiere limitiere parallele Arbeit im System, 2. manage den Fluss der Arbeit, 3. mache Regeln und Vereinbarungen explizit, 4. implementiere Rückkopplungsschleifen und 5. verbessere kooperativ, 6. entwickle experimentell

schöpft und in die bestehenden Strukturen integriert werden.

Frei nach dem Motto „Neue Besen kehren gut – aber die alten kennen die Ecken besser!“ können die Potenziale der etablierten agilen Vorgehensmodelle in der gesamten Organisation ausgeschöpft werden. Hierfür bedarf es einer Überprüfung und Anpassung auf Organisationsebene zur Standortbestimmung.

Für diese Standortbestimmung hat time2market auf Basis des TRAFÖ™-Modells (siehe [Häu18], S. 47 ff.) ein Vorgehen entwickelt, das zur Überprüfung des Ist-Zustands innerhalb der Organisation eingesetzt werden kann und aus dem sich im Anschluss die notwendigen Schritte zu einem Zielbild ableiten lassen. Die Standortbestimmung kann sowohl für Unternehmen durchgeführt werden, die planen, agile Vorgehensmodelle einzusetzen, als auch für Unternehmen, die bereits agile Vorgehensmodelle im Einsatz haben.

Bei Ersterem wird die „Readiness“ für agile Vorgehensmodelle geprüft und aufgezeigt, an welchen Stellen gearbeitet werden muss, bevor agile Vorgehensmodelle erfolgreich eingesetzt werden können. Bei Letzterem wird die Maturity, der agile Reifegrad der Organisation, bestimmt

und es wird aufgezeigt, an welchen Stellen Verbesserungspotenziale bestehen.

Die „Agile Readiness“- und „Agile Maturity“-Reviews bestehen aus 7 Kategorien (siehe **Abbildung 3**), 275 ermittelten Kriterien und umfassen die Befragung und Beobachtung von über 25 Stakeholdergruppen. Die Agile Reviews sind je nach Kontext unterschiedlich ausgeprägt. So werden zum Beispiel bei der initialen Standortbestimmung, dem „Agile Readiness“-Review, andere Schwerpunkte gesetzt als bei der Bestandsaufnahme zur Einleitung von Weiterentwicklungen, dem „Agile Maturity“-Review. Darüber hinaus beeinflusst auch das aktuelle beziehungsweise geplante Einführungsniveau die Auswahl der zu beleuchtenden Aspekte. Sollen agile Vorgehensmodelle nur in einzelnen Teams, Abteilungen oder Bereichen eingesetzt werden oder für das gesamte Unternehmen?

Die Erhebung der Informationen erfolgt auf verschiedenen Wegen. Ausgangspunkt sind im Regelfall Informationen zur Ausrichtung des Unternehmens in Form von Visionen und Strategiepapieren sowie Organigrammen und Prozessbeschreibungen. Darauf aufbauend finden Einzelinterviews mit verschiedensten



Abb. 3: Agile Review zur Standortbestimmung auf Organisationsebene



#in2020durchstarten

... durch unsere Trainings mit
100% Praxis und 0% grauer Theorie!



**Scrum
Training**



**Kanban
Training**



**Design Thinking
Training**

**Communication
Training**



Deine Benefits

- praxisnahe und interaktive Trainings
- Top Location mit Blick über Hannover
- Leckerer Mittagessen & Getränke
- Handout & Fotoprotokoll mit allen Infos

Dein Draht zu uns



- 🏠 time2market.de
- ✉ hello@t2m.de
- 🐦 [@time2market_de](https://twitter.com/time2market_de)

Literatur & Links

- [Bec01] K. Beck et al., Manifest für Agile Softwareentwicklung, 2001, siehe: <https://agilemanifesto.org/iso/de/manifesto.html>
- [Häu17] A. Häußling, Agile Organisationen: Transformationen erfolgreich gestalten – Beispiele agiler Pioniere, Haufe, 2018
- [Kie17] Kienbaum, All Agile IT, 2017, siehe: https://media.kienbaum.com/wp-content/uploads/sites/13/2019/05/New_Kienbaum_Studie_All_Agile_IT_2017.pdf
- [VUCA] VUCA ist ein Akronym für die englischen Begriffe volatility, uncertainty, complexity und ambiguity, siehe: <https://de.wikipedia.org/wiki/VUCA>

Stakeholdern statt. Flankiert werden diese Einzelinterviews durch Gruppengespräche mit Mitarbeitern und Teams aus verschiedenen Bereichen. Abgerundet wird die Bestandsaufnahme durch eine Begehung der Räumlichkeiten und Bewertung der Technik.

Gibt es im Unternehmen bereits Teams, die nach agilen Methoden arbeiten, werden noch weitere Informationen durch Begleitung und Beobachtung der Teams gewonnen und ausgewertet. Durch das auf einem großen Fundus von Aspekten fußende, individuelle Vorgehen ist sichergestellt, dass alle relevanten Aspekte betrachtet werden und in die Standortbestimmung einfließen.

Für die Standortbestimmung wurden pro Kategorie verschiedene Fragestellungen erarbeitet, die durch Befragungen in Einzel- oder Gruppeninterviews sowie durch Beobachtung beantwortet werden. Diese Standortbestimmung bedarf lediglich 5 bis 10 Tage (je nach Unternehmensgröße und Einführungsniveau) und schließt mit einer umfassenden Ergebnispräsentation ab. Die 7 Kategorien zur Standortbestimmung stellen wir nachfolgend detaillierter vor.

Führung

Flapsig formuliert könnte man sagen „Der Fisch fängt immer am Kopf an zu stinken“. Neudeutsch heißt es dann „tone at the top“. Wie auch immer man sich dem Aspekt Führung nähert, so ist er ein ganz entscheidender für das Gelingen oder Scheitern von Vorhaben. Um diese Kategorie zu durchleuchten, werden unter anderem Interviews mit verschiedenen Managementvertretern geführt, Führungskräfte und Mitarbeiter aus der Unternehmenssteuerung befragt und in bereits agil arbeitenden Unternehmen unter anderem Scrum Master bei ihrer täglichen Arbeit begleitet.

Die allgemein vorherrschenden Führungsstile, Entscheidungswege, das Berichtswesen und Strukturen sowie die Anwendung von agilen Praktiken werden unter anderem überprüft. Am Ende kann bewertet werden, inwieweit die Führungsmannschaft des Unternehmens die agilen Werte lebt und an welchen Stellen es Ansatzpunkte für Verbesserungen gibt.

Human Resource

Der vermehrte Einsatz von agilen Vorgehensmodellen bedarf bestimmter Fähigkeiten, die zielgerichtet ausgebaut werden müssen. Zudem verändern sich Anforderungen an Bewerber und die Mitbestimmung beim Auswahlprozess neuer Mitarbeiter.

Human Resource (HR) bildet daher die zweite wichtige Kategorie, in der ergründet wird, inwieweit Mitarbeiter bei der Anwendung agiler Werte und Praktiken unterstützt werden. Weiterhin wird ermittelt, wie breit und tief das agile Mindset im Unternehmen verwurzelt ist. Es werden hauptsächlich Interviews mit Führungskräften aus der HR-Abteilung und verschiedenen Mitarbeitern geführt sowie Dokumente (zur Mitarbeiterqualifizierung, Mitarbeitergesprächen usw.) gesichtet, um zu ermitteln, inwiefern die Personalabteilung des Unternehmens Ansätze zur zielgerichteten Festigung und zum Ausbau von agilen Werten und Prinzipien im Unternehmen beiträgt.

Kultur

Der kulturelle Aspekt ist bei der Standortbestimmung am schwierigsten zu greifen. Neben einem möglichst ungetrübten Blick von außen sind hier für die Beurteilung insbesondere Erfahrungen im Coaching entscheidend, damit die relevanten Aspekte erkannt und herausgearbeitet werden. Die Fragestellungen forcieren verschiedenste kulturelle Aspekte mit dem Ziel, möglichst viele Facetten zu betrachten. So werden unter anderem die generelle Unternehmenskultur und die Projekt- und Managementkultur analysiert.

Ein Beispiel zur Projektkultur: Der Aspekt „Projekte haben das Ziel, den Kundenanforderungen möglichst gerecht zu werden“, den es als einen von vielen zu bewerten gilt, hat viele Dimensionen (nicht nur schwarz oder weiß). Es gibt daher verschiedene Fragestellungen, die es zu beleuchten gilt. Gibt es Unterschiede zwischen internen und externen Projekten? Was sind die nominellen Ziele bei Projekten und wie ist die Wahrnehmung der einzelnen Projektbeteiligten? Was sind die Treiber für die Ausrichtung und worin sind sie begründet? Dies sind nur einige Betrachtungsweisen, die es zu beleuchten

gilt, um eine konkrete Bewertung der kulturellen Faktoren zu ermöglichen.

Technik

Ein weiterer elementarer Bestandteil ist die Technik, der eine eigene Kategorie gewidmet wurde. Viele Aspekte, die sich in der Technik manifestieren, haben ihren Ursprung in mindestens einer der anderen Kategorien, gehen aber in vielen Modellen bei der Analyse verloren. So kann auf der einen Seite ein guter Ansatz an der technischen Umsetzung scheitern, auf der anderen Seite eine gute technische Umsetzung einem schlechten Ansatz aber auch nicht zum Durchbruch verhelfen.

Im Allgemeinen folgt die IT-Architektur eines Unternehmens der strategischen und organisatorischen Ausrichtung mit einem zum Teil größeren zeitlichen Versatz. Um hier eine Entwicklung auf Augenhöhe zu erreichen, fließen neben den klassischen IT-Prozessen und der Produktionslandschaft auch Strategien und konkrete Anforderungen aus agilen Vorgehensmodellen in die Analyse ein.

Prozess

Die Prozesslandschaft eines Unternehmens ist das Rückgrat im Tagesgeschäft. Der entscheidende Punkt liegt in der Ableitung von Diskrepanzen zwischen den definierten Prozessen und den tatsächlich gelebten Abläufen und Handlungen. Dabei ist es nicht das Ziel, die schriftlich fixierte Ordnung durchzusetzen und auszubauen; vielmehr sollen konkrete und individuelle Empfehlungen herausgearbeitet werden, um Agilität im Unternehmen zu verankern. Dabei gibt es im Regelfall genauso Empfehlungen zur Anpassung und Entschlackung der Prozesse wie auch Tipps, um agiles Handeln der Mitarbeiter zu fördern und das agile Mindset zu verankern.

Während bei Unternehmen, die Agilität einführen wollen, der Schwerpunkt bei der Analyse der aktuellen Arbeits- und Vorgehensweise liegt, werden bei der Standortbestimmung von bereits agil arbeitenden Unternehmen die einzelnen Teams begleitet und beobachtet. Bei den agilen Teams können daher schnell und zielsicher Optimierungspotenziale erkannt und aufgezeigt werden. Nicht ohne

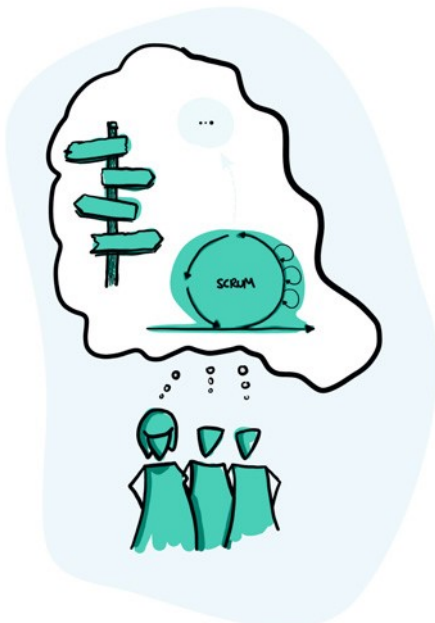


Abb. 4: Am Anfang steht der Wunsch, eine Veränderung herbeizuführen

Grund ist diese Kategorie daher auch die mit den meisten zu prüfenden Einzelaspekten.

Aufbau

Der Aufbau eines Unternehmens ist in der Regel in überschaubarer Zeit analysiert. Auch die Auswirkungen des Aufbaus auf die restlichen Kategorien sind im Regelfall offensichtlich. Das Besondere an dieser Kategorie sind die der Standortbestimmung nachgelagerten, individuellen Handlungsempfehlungen. Es muss sorgsam abgewogen werden, welche der möglichen Veränderungspfade mit den Erkenntnissen aus anderen Kategorien am besten harmonisieren und welche Anpassungen machbar sind.

So ist zum Beispiel ein Unternehmensaufbau mit vielen Silos und ausgeprägten Hierarchien grundsätzlich weniger für agile Vorgehensmodelle geeignet. Nur lässt sich eine solche Struktur nicht von heute auf morgen in eine idealtypische



Abb. 5: Die Durchführung eines Agile Reviews muss organisiert und geplant werden

Matrixstruktur mit flachen Hierarchien umwandeln. Insbesondere Faktoren wie Grad und Umfang der Agilisierung, Unternehmensgröße sowie rechtliche Vorgaben müssen beachtet werden.

Auch Aspekte der Unternehmenskultur dürfen nicht außer Acht gelassen werden, damit eine Evolution am Ende nicht als Revolution wahrgenommen wird. Zusammengefasst muss hier analysiert werden, welcher Aufbau die individuellen Gegebenheiten im Unternehmen am besten berücksichtigen kann.

Strategie

Bei der Strategie gibt es verschiedene Ebenen, auf denen die Analyse stattfinden muss. Neben der ganz offensichtlichen, häufig schriftlich fixierten Unternehmensstrategie gibt es noch die Teilbereichsstrategien, wie zum Beispiel die IT-Strategie oder die Marketingstrategie. Darüber hinaus gibt es immer auch einen sehr großen Bereich von individuellen Strategien, die nicht verschriftlicht oder anderweitig offensichtlich sind. Hier gilt es, durch Beobachtungen in Verbindung mit Interviews sich ein umfassendes Bild zu machen. Fragestellungen wie „Was sind die größten strategischen Herausforderungen?“ oder „Welche Verbesserungen bringt Agilität?“ gilt es zu beleuchten.

Die Gesprächspartner dafür sind so vielfältig, wie die möglichen Betrachtungsweisen. Neben Führungskräften aus fast allen Bereichen, vom Management über Stabsbereiche bis hin zum Vertrieb, werden einzelne Aspekte dieser Kategorie auch mit den Mitarbeitern behandelt. Hinzu kommt, dass aus den Beobachtungen der Teams weitere Punkte für die Bewertung aufgenommen werden. Der Umfang der Erkenntnisse in der Kategorie ist am Ende sehr groß und umfasst neben dem Leitbild auch Erfahrungen, Herausforderungen und Ziele der strategischen Ausrichtung.

Vorgehen

Eine solche Standortbestimmung muss im Vorfeld gründlich geplant werden. Wir haben hierfür ein Vorgehen erarbeitet und es im Laufe der Zeit kontinuierlich verfeinert. Ausgangspunkt sollte immer der explizite Wunsch nach einer Veränderung im Unternehmen sein (siehe Abbildung 4). Sei es, dass agile Vorgehensweisen wie Scrum oder Kanban eingeführt oder die Arbeit mit bereits eingeführten agilen Vorgehensweisen verbessert werden soll. Wenn der Wille zur Veränderung nicht vorhanden ist, werden die Ergebnisse nur von geringer Aussagekraft sein oder das

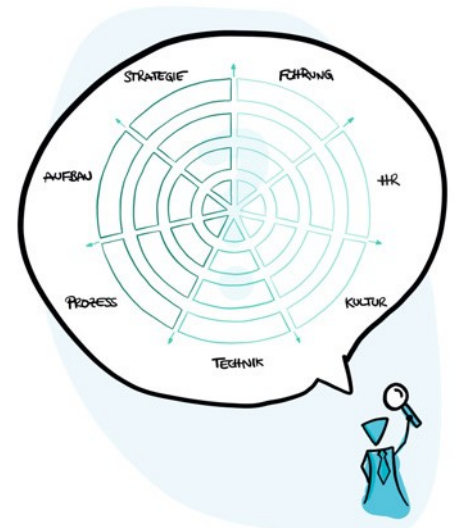


Abb. 6: Das Review selbst kann durch Experten vor Ort in 5 bis 7 Tagen abgeschlossen werden

Review scheitert.

Entscheidet man sich dann für die Durchführung eines Reviews, beginnt die sorgfältige Planung (siehe Abbildung 5). Beim Rückgriff auf Experten kommt dabei weniger die Frage nach dem Vorgehen, den Beteiligten, der Struktur und den Einzelaspekten. Vielmehr muss organisiert werden, dass möglichst alle Stakeholder, Wissensträger und Meinungsbildner in der festgelegten Reihenfolge in einem Zeitraum von 5 bis 7 Tagen verfügbar sind.

Bevor dann die Interviews beginnen, muss noch eine Analyse von Dokumenten, wie Strategiepapieren, Organigrammen und schriftlich fixierten Prozessabläufen, erfolgen. Nur mit dem intensiven Einarbei-

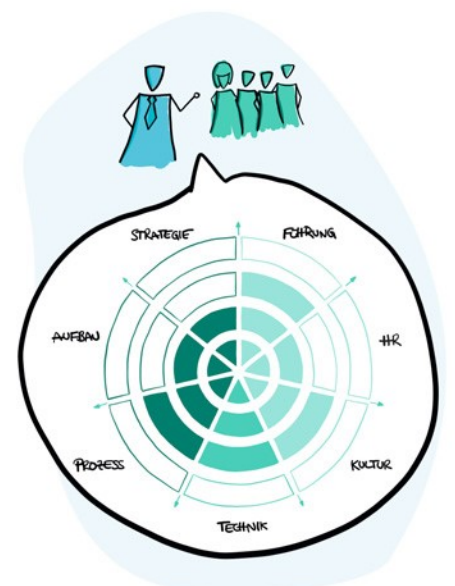


Abb. 7: Am Ende werden der erhobene Reifegrad und individuelle Handlungsempfehlungen präsentiert

ten der Reviewer in die Materie können in den Interviews dann die passenden Fragen gestellt und kann bei offensichtlichen Abweichungen auch entsprechend nachgehakt werden. Das für alle Beteiligten wahrnehmbare Review im Unternehmen dauert für Experten bei guter Organisation nur wenige Tage. In dieser Zeit werden die verschiedenen Einzel- und Gruppeninterviews geführt, bereits vorhandene agile Teams begleitet und die Begehungen vor Ort gemacht. Die gewonnenen Eindrücke sind aufgrund des kurzen Zeitraums ein guter Ausgangspunkt für weitere Maßnahmen, da hier nahezu eine Stichtagsbetrachtung erfolgt (siehe **Abbildung 6**).

Die Ergebnisse aus dem Review werden schon während der Erhebung aufbereitet, sodass der Reifegrad bereits am letzten Tag ermittelt ist und präsentiert werden kann (siehe **Abbildung 7**). Eine einfache Kennziffer für den Reifegrad beziehungsweise für die einzelnen Faktoren genügt nicht, um Verbesserungen zu erzielen. Daher werden die gesammelten Erkenntnisse aus dem Review positiv und lösungsorientiert formuliert, strukturiert und dem Auftraggeber übergeben. Bei diesem Vorgehen ist sichergestellt, dass am Ende ein Mehrwert für das Unternehmen vorhanden ist, mit dem beispielsweise eine agile Transformation zum Erfolg geführt werden kann.

Was habe ich nun davon?

Wenn man ein Unternehmen beschreibt, wird häufig das Bild eines Schiffs auf See verwendet. Auch hier ist es notwendig, dass alle Teile des Schiffs zusammenspielen und es geeignet ist, um auf dem eingeschlagenen Kurs sicher zu fahren (siehe **Abbildung 8**).

Genauso müssen auch die einzelnen Aspekte, die aus unserer Sicht wichtig für die erfolgreiche Verwendung agiler Vorgehensmodelle sind, ein schlüssiges Gesamtbild ergeben. In den Agile Reviews wird der Ist-Zustand analysiert und transparent gemacht. Diese umfassende Bestandsaufnahme ermöglicht eine detaillierte Ableitung von Schritten, um agile Vorgehensmodelle einzuführen oder eingesetzte Vorgehensmodelle innerhalb der Organisation zu prüfen und zielgerichtet zu verbessern.

Angefangen bei einer groben Übersicht, in der einfach erkennbar ist, in welcher Kategorie die größten Handlungsfelder liegen, bis hin zu konkreten Erkenntnissen und Handlungsempfehlungen gibt es für jeden im Unternehmen greifbare Punkte, an denen gearbeitet werden kann. Entscheidend ist, dass die Standortbestim-

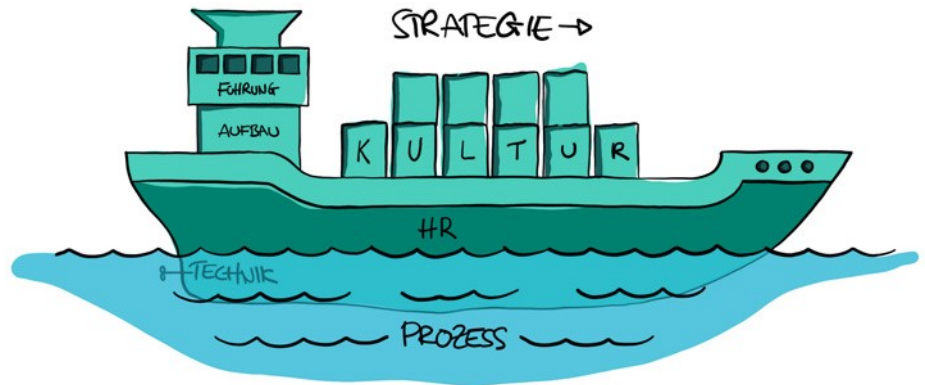


Abb. 8: Die 7 Komponenten des Agile Reviews im Zusammenspiel

mung als Startschuss für eine Weiterentwicklung genutzt wird und danach nicht „business as usual“ herrscht. Es müssen die nächsten Schritte professionell abgeleitet, geplant und umgesetzt werden.

Was kommt nach Scrum und Kanban?

Aus unserer Sicht ist die nächste Stufe nicht eine Revolution, sondern eine Evolution. Im Rahmen der Evolution werden Scrum, Kanban und weitere agile Vorgehensmodelle zielführender und ausgereifter als Mittel eingesetzt. Dabei kann die Agilisierung von Projektteams, Teilbereichen des Unternehmens oder sogar der gesamten Organisation nicht das Ziel sein. Vielmehr gilt es, agile Vorgehensmodelle für die Erreichung der definierten Ziele sinnvoll einzusetzen, von den Erfahrungen zu lernen und damit schrittweise zu profitieren. Dafür ist eine laufende Überprüfung und Anpassung auf Organisationsebene unerlässlich. Hierfür kann ein Agile Review, mit vergleichsweise gerin-

gem Aufwand, einen hohen Ertrag bieten. Mittels eines Reviews zur Agile Readiness findet eine Überprüfung des Ist-Zustands statt, der anschließend transparent ersichtlich ist. Dieser bildet einen Ausgangspunkt zur Ableitung von Maßnahmen, die die agile Transformation positiv beeinflussen. Ein „Agile Maturity“-Review findet in ähnlicher Form bei Unternehmen statt, die bereits agile Vorgehensmodelle nutzen. Das Reviewergebnis verdeutlicht den aktuellen Ist-Zustand und bietet die Möglichkeit, geeignete Maßnahmen zur Steigerung des Reifegrads einzuleiten. Beide Reviews bieten daher eine Überprüfung und individuelle Ansatzpunkte zur Anpassung auf Organisationsebene an. Die Reviews können (und sollten) regelmäßig genutzt werden, um Veränderungen zu erkennen und darauf einwirken zu können. Sie sind daher ein gutes Werkzeug, um dem Kern agiler Vorgehensmodelle, der kontinuierlichen Überprüfung und Anpassung, gerecht zu werden, sich stetig weiterentwickeln zu können und „das Schiff auf Kurs“ zu halten. ||

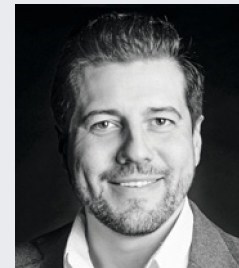
Die Autoren



Christian Mercier

(christian.mercier@t2m.de)

hat im klassischen Projektgeschäft angefangen und sich dort mit der Verbesserung von Transparenz und Projektkommunikation befasst. Inzwischen liegt der Schwerpunkt bei agilen Rahmenwerken, er begleitet die agile Transformation von der Messung des Reifegrads bis zur konkreten Umsetzung.



Artur Strasser

(artur.strasser@t2m.de)

ist Geschäftsleiter von time2market, einer agilen Organisation aus Hannover. Er unterstützt seine Kunden aus den Branchen Automotive, Banken und Versicherungen und E-Commerce bei der agilen Transformation und ist insbesondere als agiler Coach und Trainer für Führungskräfte und Teams tätig.