

BearingPoint®

Wie agil ist Ihre Organisation?

Agile Pulse 2020 – die Agilitätsstudie von BearingPoint



Inhalt

Vorwort	3
Management Summary	4
Teilnehmerstruktur	4
Von der Ausnahmesituation zur Regel	6
Agilität in der Organisation	7
Agile Führung und Selbstorganisation	11
Kultur als Antrieb und Herausforderung	15
Die komplexe agile Transformation	18
Agilität der Software-Entwicklung	22
Die Relevanz von Agilität steigt weiter	23
Einsatz und Potenzial agiler Methoden außerhalb der IT	24
BearingPoint Agile Transformation	25
BearingPoint-Services für die agile Transformation	27

Wie agil ist Ihr Unternehmen?

Agile Pulse 2020 – die Agilitätsstudie von BearingPoint

Vorwort

BearingPoint unterstützt seit Jahren Organisationen auf ihrer agilen Reise. Wir haben in unseren Transformations- und Coaching-Projekten viele gesehen, die nach außen hin Agilität stark propagieren. Ein Blick nach innen zeigt oft, dass einige noch traditionellen Arbeits- und Denkweisen folgen und vielfach entsteht bei diesem Thema ein Buzzword-Bingo aus theoretischen Ansätzen, Frameworks und neuen Rollen. Wie anpassungsfähig Organisationen wirklich sind, wird durch die aktuelle Covid-19-Pandemie manchen schmerzlich bewusst. Anderen jedoch gibt diese die Bestätigung weiter und noch stärker auf das agile Mindset zu setzen und Agilität noch stärker in der Organisation auszuweiten.

Vor diesem Hintergrund waren wir auf die Resultate unserer Studie, dem Agile Pulse 2020, besonders gespannt. Wie schon 2019 beleuchtet diese Umfrage verschiedene Dimensionen einer Organisation im Hinblick auf ihre agile Ausrichtung.

„2020 hat uns gezeigt: Für das wirksame Arbeiten braucht es heute mehr als je zuvor Flexibilität und Autonomie gepaart mit Alignment. Und das sind auch die Grundprinzipien der Agilität.“

**Nadine Zasadzin, Domain Lead Agile Coaches
ING C&G Countries, ING-DiBa AG**

Der Agile Pulse ist eine internationale Online-Studie, an der sich 372 Personen beteiligt haben, inklusive einer deutschlandweiten Online-Studie der gesetzlichen und privaten Krankenkassen, an der sich circa 80 Personen beteiligt haben.

Agilität ist kein neuer Begriff mehr, die meisten Organisationen haben außerdem verstanden, dass die bloße Einführung neuer Methoden und Frameworks nicht ausreicht. Der Schwerpunkt dieser Studie liegt daher auf Aspekten zu Kultur. Aufschlussreiche Erkenntnisse konnten wir unter anderem bei Themen zu agiler Führung und insbesondere Führungskräften als Coaches gewinnen.

Sie erkennen sich in den Ergebnissen wieder und wollen Ihre Organisation verbessern? Gerne analysieren wir mit bewährten Werkzeugen wie unserem Agile Check den agilen Reifegrad Ihrer Organisation, erkennen Verbesserungspotentiale und setzen passende Maßnahmen mit Ihnen gemeinsam um. Unsere Erfahrungen zeigen uns immer wieder, wie komplex diese Vorhaben sind und wie wichtig hier ein empirisches und schrittweises Vorgehen ist. BearingPoint begleitet Sie bei der kontinuierlichen Erforschung und Anpassung Ihrer Organisation.

Danke an das Studienteam, insbesondere an Agnes und Michael sowie auch Chryisia, Mira, Laura, Amber, Sodbileg, Katrin, Jan, Nadja, Alexandra, Arjan, Nav, Marc und Jens.

Wir wünschen Ihnen viel Spaß beim Lesen der Studie und freuen uns auf Ihr Feedback!

Agile Grüße,



Julia von Spreckelsen
Partner, Head of Agile Advisory
Deutschland



Andreas Mitter
Partner, Head of Agile Advisory
Österreich

Management Summary

→ Agile Organisationen robust in Krisenzeiten

Eigenständige Mitarbeitende, eine anpassungsfreudige Kultur und agile Netzwerkstrukturen erlauben es agilen Organisationen robust Krisenzeiten zu überstehen. Für jene Organisationen, die Agilität bereits sehr stark in den Unternehmensalltag integriert haben, ist der Umgang mit Veränderungen und Unsicherheiten bereits Alltag.

→ Agilität kein Neuland mehr

Auf Team-Ebene werden agile Frameworks seit Jahren vermehrt eingesetzt, hybrides Projektmanagement ist häufig das Resultat. Die Erkenntnis, dass Agilität allerdings die gesamte Organisation in verschiedenen Dimensionen betrifft, setzt sich allmählich durch.

→ Vorteile agiler Netzwerkorganisationen

Mit agilen Netzwerkorganisation halten Organisationen im heutigen Marktumfeld Schritt. Deutliche Verbesserungen durch die agile Transformation wurden hinsichtlich des erhöhten Reaktionsvermögens bei Veränderungen, Erhöhung der Geschwindigkeit und stärkerer Kundenorientierung sowie höherer Innovationskraft bemerkt.

→ Weiter Weg zur agilen Führungskultur

Die Vorteile von agilen Arbeitsweisen hängen stark von einem passenden Führungsverhalten ab. Die Entwicklung von Führungskräften zu Servant Leaders, die Mitarbeitende coachen, kann noch intensiviert werden.

→ Komplexität der agilen Transformation

Die Wirkung von Maßnahmen in einer agilen Transformation kann kaum vorhergesagt werden, trotzdem ist ein beständiges Vorgehen mit kontinuierlichem Anpassen und Prüfen notwendig. Beide Sichtweisen von Führungskräften als auch Mitarbeitenden sind zu beachten, um mit Erwartungen und Ängsten entsprechend umzugehen. Als wichtig stellt sich dabei die Organisationsführung als Antrieb und Vorbild der Transformation heraus – das Management muss die neue Steuerung vorantreiben.

→ Verstärkte Relevanz von Agilität

Da Vorteile von agilem Arbeiten bestätigt wurden, verstärkt sich die Absicht diese vermehrt aber auch verbessert einzusetzen. Organisationen ohne diese Arbeitsformen erkennen in Krisenzeiten die Dringlichkeit zu einer flexibleren Aufstellung.

Teilnehmerstruktur

Wie schon im Vorjahr haben wir auch in 2020 unsere BearingPoint Umfrage „Agile Pulse“ gestartet, um möglichst breit gefächert zu erkunden, wie es um die Agilität der Organisationen bestellt ist. Neu in diesem Jahr ist die Einbeziehung nicht-deutschsprachiger Teilnehmer. Auch unsere Tätigkeiten als agile Coaches und Berater für agile Transformationen bewegen sich im internationalen Umfeld, in denen Gemeinsamkeiten und länderspezifische Unterschiede erkennbar sind.

Des Weiteren wurde speziell für den deutschen Bereich der gesetzlichen und privaten Krankenkassen eine separate Studie mit größtenteils gleichen Fragen durchgeführt, für die es eine gesonderte Vorstellung der Ergebnisse mit Branchenspezifika geben wird. Insgesamt erhielt damit diese Umfrage 372 Antworten, davon 286 aus Deutschland, Österreich und der Schweiz. Ebenfalls teilgenommen wurde vornehmlich in europäischen Ländern.

Im deutschsprachigen Raum zeigt sich, dass die Befragten stärker als im nicht-deutschsprachigen Raum durch selbstbestimmtes Arbeiten motiviert werden möchten. Letztere werden hier stärker durch Weiterbildungsmöglichkeiten oder finanzielle Anreize motiviert. Dies sind erste Hinweise für internationale Unterschiede, die BearingPoint künftig noch weiter durch eine noch stärkere Erweiterung der Studie außerhalb des deutschsprachigen Raums untersuchen wird.

Unter den Befragten sind etwa 50% Führungskräfte von denen 1/3 Positionen in der Geschäftsführung oder im Vorstand bekleiden.

Umfrageergebnisse

Von der Ausnahme-situation zur Regel

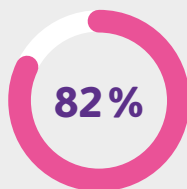
„Wir waren bereits auf gutem Wege, neue flexible, digitale und agile Arbeitsmodelle zu etablieren. Die Coronakrise hat zusätzlichen Druck und Motivation aufgebaut, noch schneller und unmittelbarer in die Umsetzung zu gehen. Das Ergebnis: Es funktioniert nicht nur, sondern alle Beteiligten sind begeistert!“

Claudia Hillenherms, Geschäftsleitung für IT, Risikomanagement und das Finanz- und Rechnungswesen, WIBank

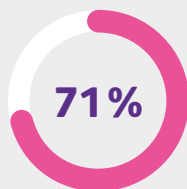
Während der Vorbereitungen zu dieser Studie, im Frühjahr 2020, hat sich die Covid-19-Pandemie bereits angebahnt, die Folgen und Maßnahmen waren jedoch kaum abzusehen. Unsere Befragten befanden sich also in einer Ausnahmesituation, die für einige langsam zu einem neuen „normalen Alltag“ wurde, für andere zu einem Existenzkampf. Bei BearingPoint wurde ebenfalls nach neuen Wegen gesucht, um weiterhin qualitativ hochwertige Dienstleistungen zu erbringen. Noch stärker gemeinsam an einem digitalen Whiteboard zu arbeiten, virtuelle social Lunches oder ein virtuelles Online-Schokoladen-Tasting mit Kunden am Rande eines Impulsvortrags durchzuführen sind nur einige Beispiele dafür, wie wir die Vernetzung mit Kunden und Mitarbeitenden neu gestaltet haben.

Agile Arbeitsweisen haben uns außerdem dabei unterstützt, kurzfristig auf Planänderungen unserer Auftraggeber zu reagieren sowie proaktiv Lösungen für deren Anforderungen anzubieten. In unserem Agile Pulse 2020 haben sich auch die Befragten zu ihren Erfahrungen hinsichtlich Agilität geäußert. Als größten Vorteil von agilen Organisationen in Krisenzeiten sahen diese die schnelle Reaktionsfähigkeit. Die selbstorganisierten Mitarbeitenden konnten sich außerdem besser mit Remote-Arbeiten arrangieren. Viele agile Rahmenwerke gehen an komplexe ungewisse Situationen mit einer gewissen Routine heran, die insbesondere in Krisenzeiten erleichtert, weiterhin kontinuierlich Arbeitsergebnisse zu liefern. Laut der Befragten war der Übergang zu virtueller Arbeit für agile Führungskräfte leichter, da sie bereits vorher Vertrauen in die Arbeit und Leistungen und die effiziente Selbstorganisation ihrer Mitarbeitenden gefasst hatten.

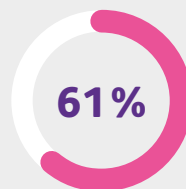
Welche Vorteile haben agile Organisationen in Krisenzeiten und darüber hinaus?*



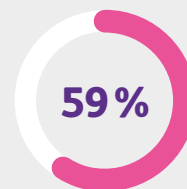
Schnelle Reaktion auf neue Situationen oder geänderte Kundenwünsche



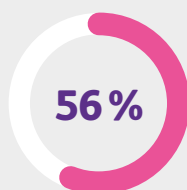
Mitarbeitende sind selbstorganisiertes Arbeiten gewohnt und können auch remote effizient sein



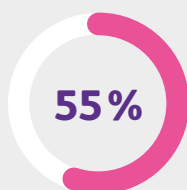
Kontinuierliche Lieferung von Ergebnissen auch während einer Krise



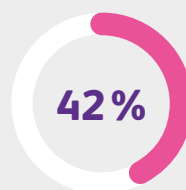
Führungskräfte haben bereits Vertrauen in virtuelle Arbeit



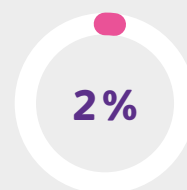
Virtuelle Zusammenarbeits-Tools sind bereits stark im Einsatz, um enge Zusammenarbeit zu ermöglichen



Schnelle Genehmigungs- und Entscheidungsprozesse, durch bereits abgebaute Bürokratie und Verschwendung



Teams sind interdisziplinär und können leicht Innovationen erarbeiten



Es hilft nicht

* Mehrfachauswahl an Antworten war möglich.

Agilität in der Organisation

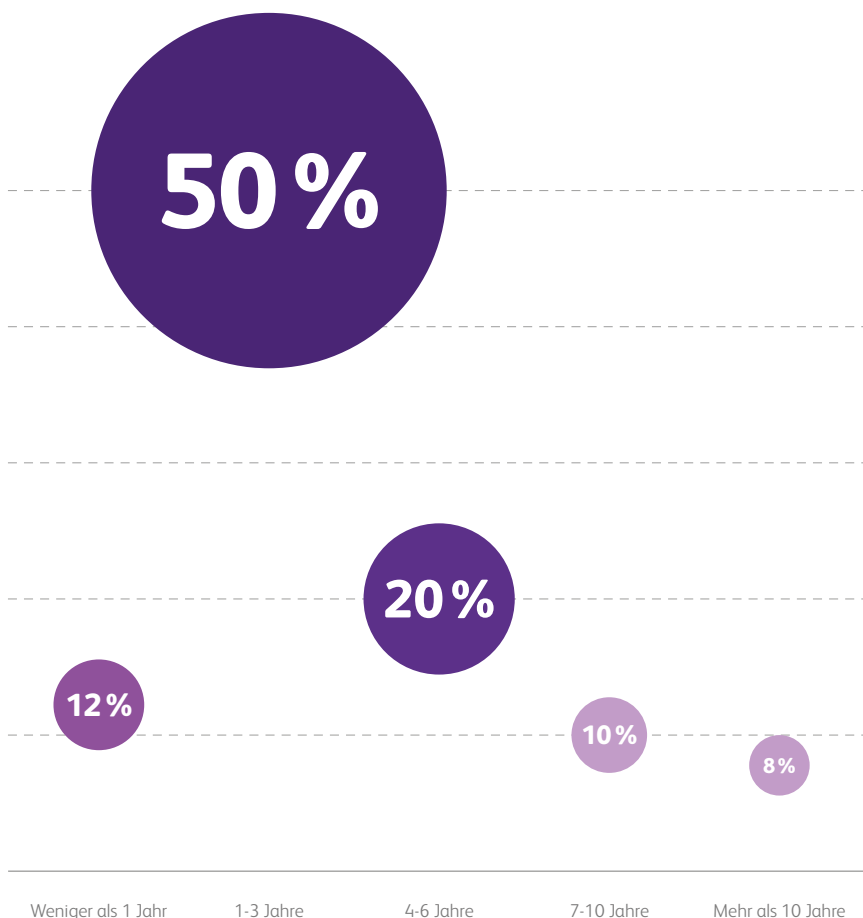
Grad der Erfahrung nimmt stetig zu

Agile Methoden ermöglichen flexibel und zeitnah Komplexität zu bewältigen. Das haben viele Organisationen erkannt und ihr zunehmendes Interesse an agilen Methoden zeigt sich auch in unseren Studienergebnissen. Diese bestätigen, dass unter den befragten Organisationen 62 % in den vergangenen bis zu drei Jahren agile Methoden eingeführt haben. Weiterhin geben 20 % an, dass agile Methoden bereits seit vier bis sechs Jahren in ihrer Organisation im Einsatz sind.

Agilität im Einzug bei sehr großen Organisationen

Sehr große Organisationen mit mehr als 5.000 Mitarbeitenden stehen noch am Beginn ihrer agilen Reise hinsichtlich der Einführung von agilen Methoden. Die Auswertung zeigt, dass Agilität hier vor allem in den vergangenen ein bis drei Jahren Einzug fand. In kleineren Organisationen mit weniger als 500 Mitarbeitenden fing der Einsatz agiler Arbeitsweisen schon früher an, teils vor über zehn Jahren. Insgesamt setzen die Hälfte der Organisationen seit ein bis drei Jahren agile Methoden ein.

Seit wie vielen Jahren werden agile Methoden in Ihrer Organisation eingesetzt?



„Agilität beantwortet Komplexität mit Einfachheit: Wenige, einfache Prinzipien und klare Werte wie Mut, Offenheit, Commitment. Diese sind zwar schnell verstanden, es braucht aber Zeit und Intention, um diese zu verinnerlichen.“

Axel Bayer, Bereichsleiter IT, L-Bank

„Agilität hilft uns dabei Lösungen konsequent aus Kundensicht zu entwickeln und umzusetzen. Ein wesentlicher Erfolgsfaktor dabei ist es, sich nicht dogmatisch an ein Framework zu klammern, sondern aus dem agilen Methodenbaukasten das richtige Instrument für die richtige Fragestellung auszuwählen und auf den konkreten Fall anzupassen.“

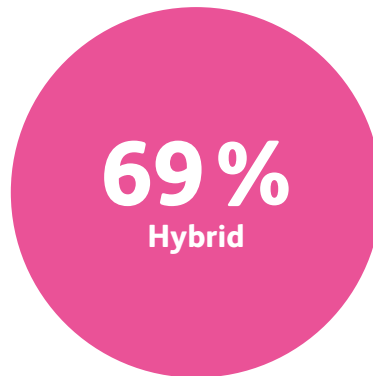
**Matthias Kaja, Abteilungsleiter
Strategisches Marketing,
Barmenia Versicherungen**

Hybride Projektorganisationen sind die Realität

Die Transformation hin zu agilen Organisationen ist ein Prozess, der schrittweise mit variierender Schnelligkeit erfolgt. Aus diesem Grund ist es möglich, dass verschiedene Abteilungen einer Organisation unterschiedlich weit bei der Einführung von agilen Methoden sind und sich auch deren Projektmanagementansätze dadurch unterscheiden. Entsteht eine Mischform von klassischen und agilen Ansätzen innerhalb einer Organisation, spricht man von einem „hybriden“ Vorgehensmodell. Klassische Methoden werden durch agile Ansätze ergänzt, sodass einzelne Vorgänge eines Projekts zum Beispiel agil nach Scrum durchgeführt und andere klassisch umgesetzt werden. Die Befragten gaben an, dass 69% der Projekte in der Organisation hybrid sind. Im Gegenzug sind 17% agil und 14% klassisch organisiert.

Die von BearingPoint entwickelte Software, der Adaptive Projekt Navigator® (APN®) kann mit substantziellen Fragen in den vier Bereichen „People“, „Scope“, „IT-Architecture“ und „Client Specifics“ objektiv feststellen, welche Vorgehensweise für das jeweilige Projekt am besten geeignet ist. Die Ergebnisse werden anschließend durch eine Empfehlung zu den passenden Rollen, Events und Artefakten abgerundet und deren Anwendung optional auch durch ein agiles Coaching-Team von BearingPoint begleitet. Verschiedene Organisationen konnten die Auswahl der passenden Projektmethodik so effizienter und objektiver gestalten.

Fast jedes Projekt wird klassisch implementiert.



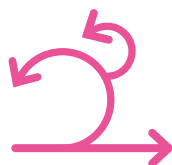
Fast jedes Projekt wird agil implementiert.



Scrum und Kanban sind die beliebtesten agilen Frameworks

Am häufigsten eingesetzte agile Rahmenwerke bzw. Praktiken sind Scrum (76), Kanban (66) und Design Thinking (51). Auch agile Skalierungs-Frameworks werden vermehrt genutzt. SAFe findet mit 21% mehr Einsatz im Vergleich zu LeSS mit 7% oder Nexus mit 4%. Letztere sind eher leichtgewichtige Skalierungs-Frameworks, die wenige detaillierte Vorgaben machen, um Eigeninitiative und -verantwortung zu fördern. Mit 10% nutzen auch einige Organisationen das Spotify Modell zur Orientierung.

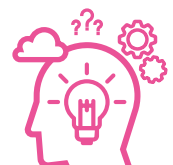
**TOP 3
Agile
Methoden:**



76%
Scrum



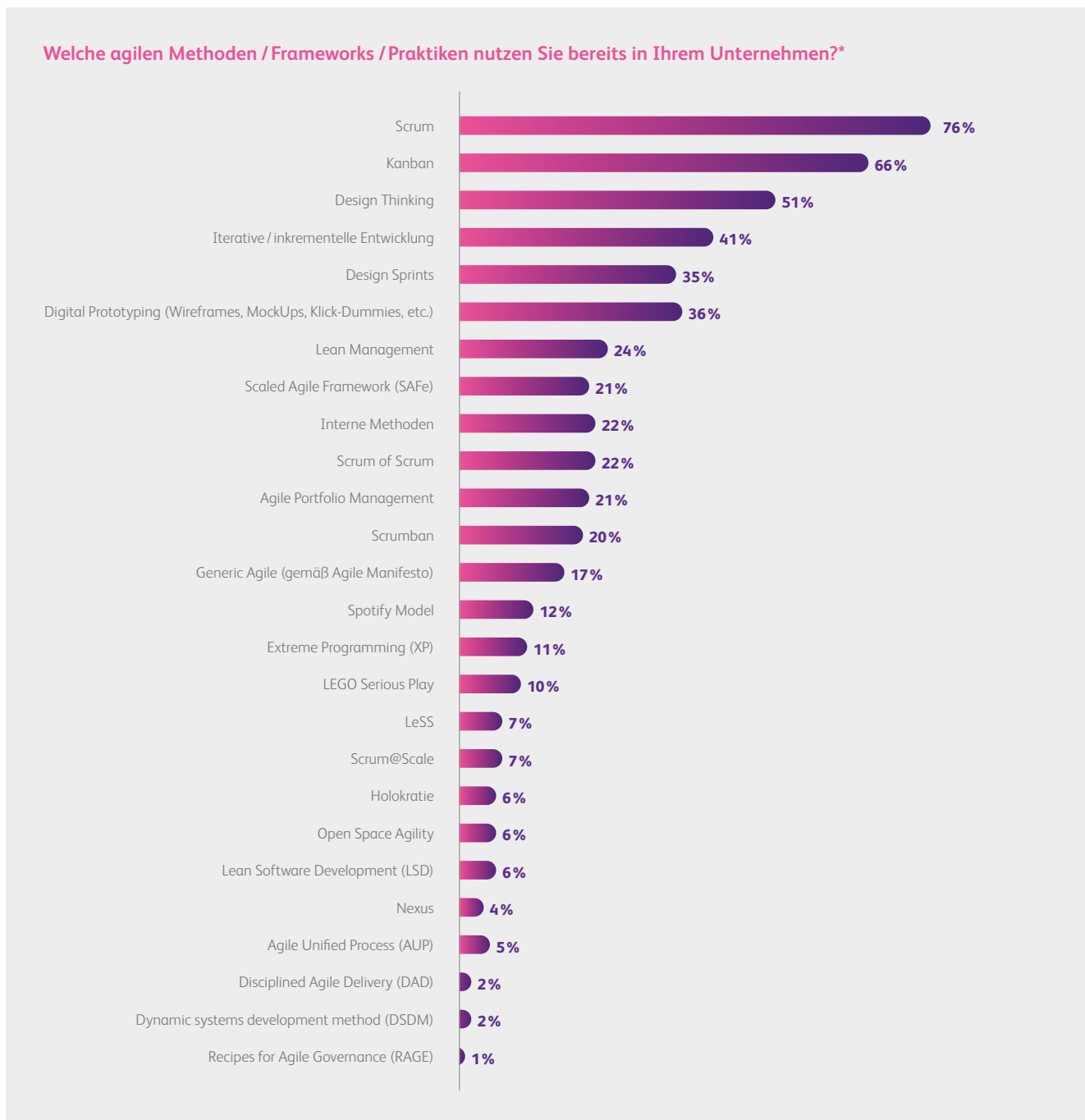
66%
Kanban



51%
Design Thinking

„Die Corona-Krise hat dem Thema Agilität einen zusätzlichen Schub gegeben. Die Notwendigkeit ‚auf Sicht zu fahren‘, also in kürzeren Zyklen zu planen und die Ressourcen auf das Wesentliche zu fokussieren, ist ein Motor für cross-funktionale Zusammenarbeit, iteratives Vorgehen und regelmäßige Reviews mit allen Stakeholdern.“

Kim Scheller, Change Management & Agile Transformation, Austrian Airlines



*Mehrfachauswahl an Antworten war möglich.

„Agile Methoden gehören in das Portfolio eines IT-Bereichs, um bestimmte Aufgabenstellungen adäquat umsetzen zu können. Dies bedeutet nicht zwangsweise klassische Methoden komplett über Bord zu werfen. Vielmehr geht es um einen zielgerichteten Einsatz der jeweils zur konkreten Aufgabenstellung passenden Vorgehensweise.“

Dr. Claus Pflzer, Vice President Application Domain Management Renten Service, Deutsche Post AG

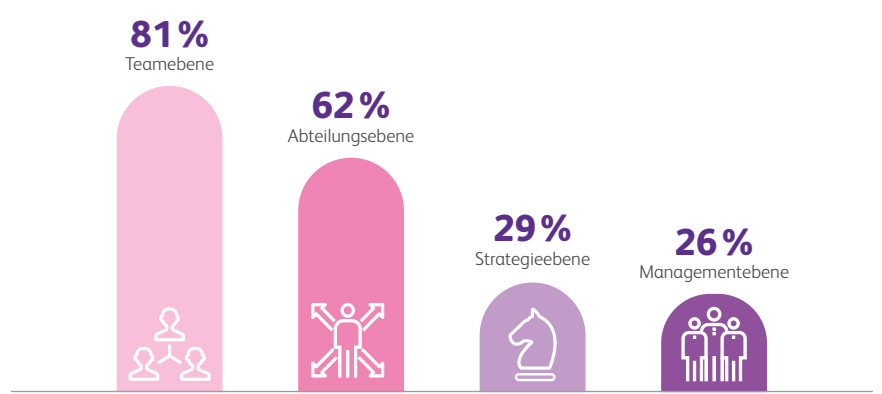
„Konsequentes agiles Arbeiten hilft uns dabei, unsere Kunden noch schneller und effizienter mit Lösungen beliefern zu können. WinWin-Situation für beide Seiten: Einerseits wichtige Impulse durch regelmäßiges Kundenfeedback, andererseits deutlich gestiegene Kundenzufriedenheit.“

Ulrich Pöttgens, Cluster Lead Governance & Corporate Services, Commerzbank

Einsatz agiler Arbeitsweisen auf mehreren Ebenen

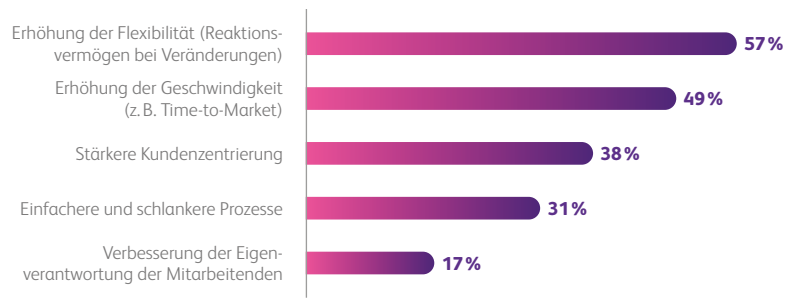
Meist beginnt der Einsatz mit Rahmenwerken wie Scrum auf Teamebene. Agiles Arbeiten ist allerdings weder auf die Softwareentwicklung, noch auf die Team-Ebene beschränkt. Je nach Art der Aufgaben können sich auch andere Ebenen effizienter und transparenter aufstellen, beispielsweise auch mit Kanban. Unsere Umfrage zeigt jedoch, dass agile Praktiken aktuell noch vor allem auf Team-Ebene eingesetzt werden.

Einsatz agiler Methoden auf Organisationsebene:*

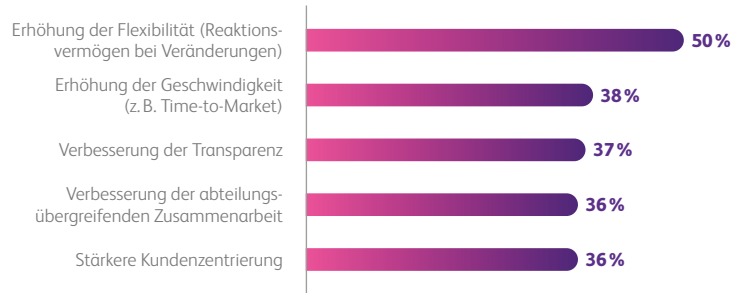


Wie in dem BearingPoint Agile Pulse 2019, zeigt sich auch 2020, dass die Erwartungen an den Einsatz agiler Arbeitsweisen berechtigt sind. Insbesondere die Erhöhung der Flexibilität und Geschwindigkeit wird von den Befragten angestrebt und auch erreicht. Über die ursprünglichen Gründe hinausgehend erleben die Befragten zudem eine erhöhte Transparenz und eine Verbesserung der abteilungsübergreifenden Zusammenarbeit.

Als Top 5 Gründe für die Einführung agiler Methoden wurden folgende benannt:*



Die wichtigsten Ziele wurden neben den weiteren Zielen laut Befragten auch besonders gut erreicht:*



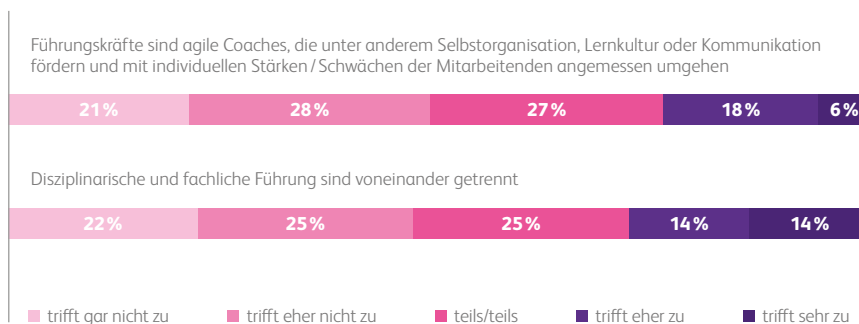
*Mehrfachauswahl an Antworten war möglich.

Agile Führung und Selbstorganisation

Der Einsatz agiler Frameworks und Techniken ist für die meisten Organisationen kein Neuland mehr. Häufig beobachten wir aber, wie Führungskräfte erst nachrangig bei einer agilen Transformation bedacht werden oder sich selbst als nicht betroffen sehen. Zum einen, weil sie durch Frameworks wie Scrum meist nur indirekt einbezogen werden, zum anderen haben sie kaum Vorbilder für agiles Führen in ihrer Organisation. Wir bemerken bei unseren Kunden jedoch zunehmend die Erkenntnis, dass es Veränderungen auf allen Ebenen bedarf, um sich mit agilem Mindset in schwierigen Zeiten zu behaupten. Unsere Umfrage zeigt, dass das Führungsverständnis aus Sicht aller Befragten oft noch nicht zu einer agilen Organisation passt.

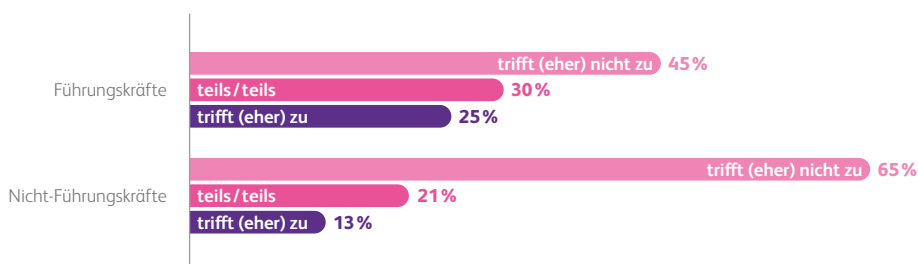
„Die Transformation in Richtung agile Organisation erfordert starkes und vereintes Leadership und erfordert zudem eine Veränderung der Unternehmenskultur.“

Dirk Altgassen, Group CIO, Etex Information Technology

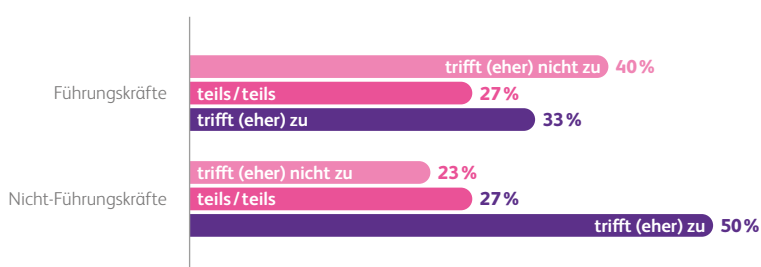


In einigen Bereichen unterscheidet sich dabei die Wahrnehmung der Führungskräfte von Nicht-Führungskräften erheblich:

Coaching-Fähigkeiten sind das wichtigste Kriterium bei der Besetzung von disziplinarischen Führungspositionen



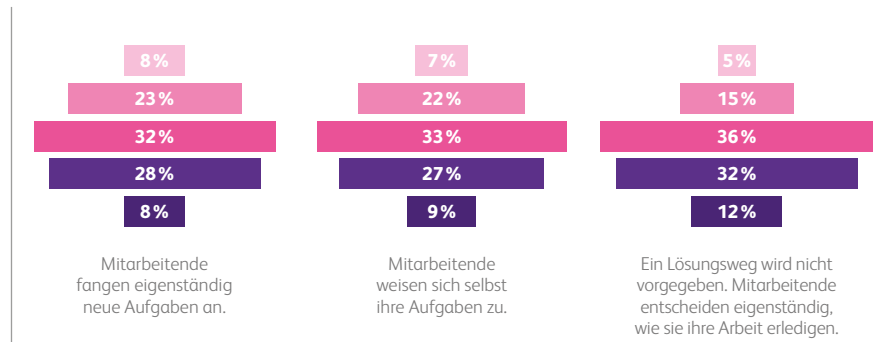
Führungskräfte fokussieren sich auf ihr eigenes Silo und stehen im Wettbewerb mit anderen in der Organisation



Agile Führung wird nur teilweise in Organisationen gelebt

Die Flexibilität agiler Organisationen basiert unter anderem auf einer selbstorganisierten Arbeitsweise und einer hohen Autonomie auf Team-Ebene. Führungskräfte sollten dabei keine detaillierten Lösungswege vorgeben, sondern unterstützen Mitarbeitende dabei, die eigene Arbeit selbst zu organisieren und untereinander abzustimmen. Hierbei muss das Top-Management die richtige Balance finden zwischen Vorgaben und Unterstützung von oben und gleichzeitig Schaffung von Freiräumen für die Mitarbeitenden. Laut unserer Studie wird diese Arbeitsweise nur teilweise gelebt. In unseren Coaching-Tätigkeiten stoßen wir aber auch einerseits auf Mitarbeitende, die von Führungskräften detaillierte Vorgaben erwarten, andererseits aber auch auf Misstrauen und Micro-Management als Führungsstil.

- trifft gar nicht zu
- trifft eher nicht zu
- teils/teils
- trifft eher zu
- trifft sehr zu

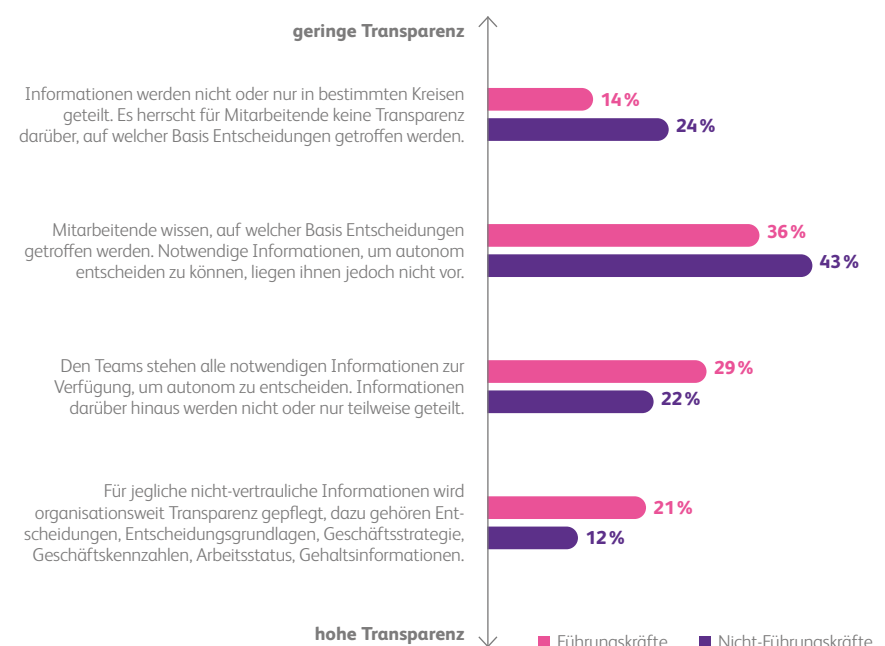


„Die fortschreitende Digitalisierung verändert die Komplexität, langfristige Planbarkeit und Geschwindigkeit unserer Themen im Bahnbereich. Wir als Führungskräfte sind dabei gefordert die Rahmenbedingungen für diese neue Agilitätsanforderung sicherzustellen, damit diese von unserer Unternehmenskultur, unserer Organisation und unseren Mitarbeitern erfüllt werden kann.“

**DI Michael Nahler, Head of IT & CIO,
ÖBB Infrastruktur AG**

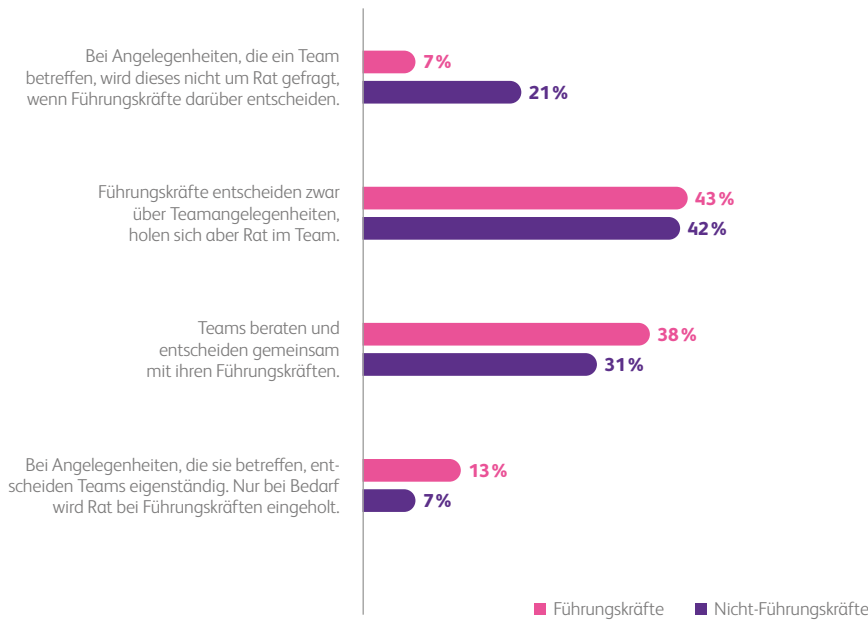
Selbstorganisierte Teams sollte mehr Mitsprache und Entscheidungsfreiheit gegeben werden, was allerdings auch einen entsprechenden Informationsfluss voraussetzt. Hier zeigt unsere Studie noch erheblichen Verbesserungsbedarf, wobei zwischen Führungskräften und Nicht-Führungskräften unterschiedliche Auffassungen über die aktuell gebotenen Informationen herrschen.

Inwieweit wird Transparenz gelebt?



Dies könnte auch einer der Gründe sein, weshalb Autonomie auf Team-Ebene kaum gelebt wird. Seitens der Führungskräfte existiert auch über die Einbeziehung von Teams bei Entscheidungen ein positiveres Bild als bei Nicht-Führungskräften. Während 21 % der Nicht-Führungskräfte angaben, ihr Team würde bei Angelegenheiten, die es betrifft, gar nicht einbezogen, sahen dies nur 7 % der Führungskräfte so. Umgekehrt sahen 13 % der Führungskräfte Teams als eigenständig an, während das nur 7 % der Nicht-Führungskräfte angaben.

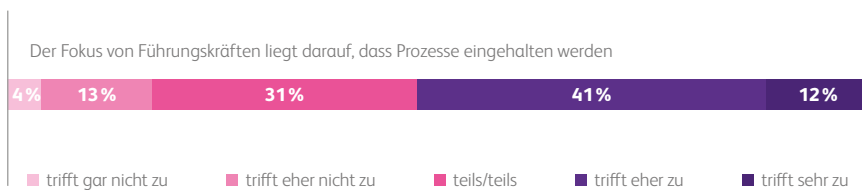
Wie ist das Mitspracherecht bei Entscheidungen verteilt?



„Bei der agilen Transformation geht es nicht nur um bestimmte Managementtaktiken und spezifische Werkzeuge. Es geht um neue Managementansätze, die sich an Markt- und Kundenzielen orientieren, andere Rollen für Führungskräfte durch selbstorganisierende Teams, überarbeitete Werte mit kontinuierlicher Verbesserung sowie Transparenz und horizontale Kommunikation. Es ist ein Mentalitätswandel.“

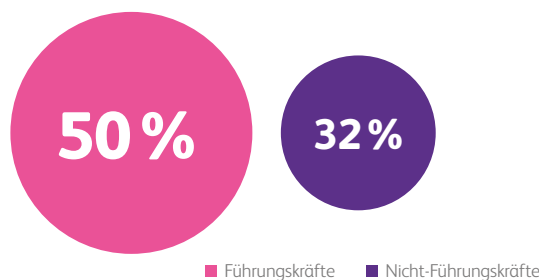
Jorge Paulo Baião, Executive Board Member and CIO @CA Serviços, Grupo Crédito Agrícola

Unsere Erfahrungen bei unseren Kunden zeigen, dass sich Führungskräfte mit agiler Arbeitsweise schwertun. Einerseits müssen diese lernen ihren Mitarbeitenden die Möglichkeit zur Selbstorganisation zu geben, andererseits sollen sie aber auch selbst zu einem Coach werden. Unsere Umfrage zeigt, dass viele stattdessen noch immer vor allem auf die Einhaltung von Prozessen fokussieren:



Dabei bewerten Führungskräfte bestehende Prozesse deutlich kundenzentrierter, als es Nicht-Führungskräfte tun:

Unsere Prozesse sind am Kundennutzen ausgerichtet und werden individuell angepasst soweit regulatorische / gesetzliche Vorgaben es erlauben.

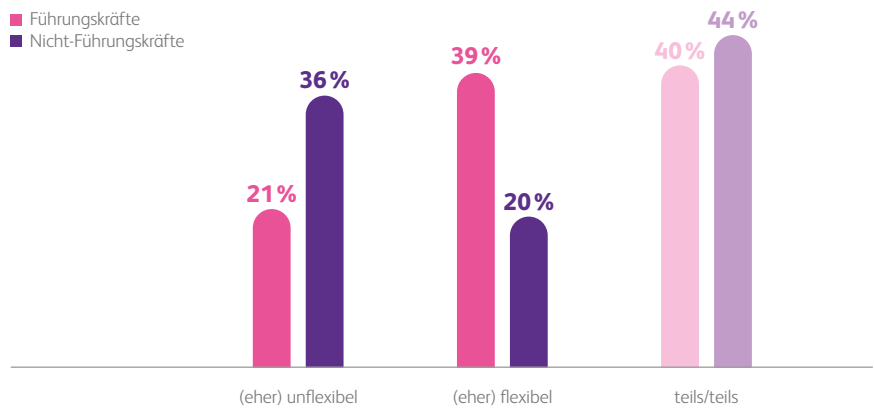


„Agile Transformation ist für Unternehmen die größte Herausforderung. Es muss ihnen gelingen den Spagat zwischen Heute und Morgen zu machen. Bestehendes zum eigenen Vorteil weiter zu nutzen, aber gleichzeitig Neues zuzulassen, aktuelle Mitarbeiter mitzunehmen, aber vor allem interessant für neue Mitarbeiter zu sein.“

Sven Siering, Leiter Digital Innovation Unit, Deutsche Leasing AG

Obwohl oder gerade weil immer noch vieles allein von den Entscheidungen der Führungskräfte abhängt, sehen diese ihre eigene Organisation als recht flexibel an. Nicht-Führungskräfte sehen das anders:

Wie flexibel ist Ihre Organisation, sich schnell anzupassen (beispielsweise Marktanforderungen, Konkurrenz, Kundenanforderungen, Umweltbedingungen)?



Diese unterschiedlichen Bewertungen von Führungskräften und Mitarbeitenden sind ein Spannungsfeld, das möglicherweise durch mehr Transparenz entschärft werden kann. Auf Team-Ebene bieten das die meisten agilen Rahmenwerke wie Kanban oder Scrum an. Als Servant Leader für diese Teams sollten agile Führungskräfte ihrerseits für Transparenz sorgen, um mehr Autonomie der Teams zu ermöglichen.

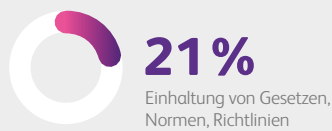
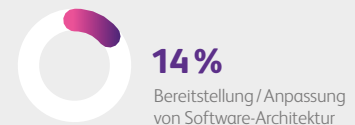
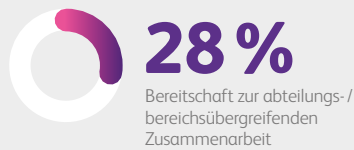
„Bei der agilen Transformation geht es um neue Formen der Zusammenarbeit, Führung und Kultur, eine flexible IT und digitale Fähigkeiten sowie konsequenten Kunden- und Ergebnisfokus. Wenn das alles schrittweise zusammen findet, dann entstehen auch in traditionellen Unternehmen ganz erstaunliche Dinge.“

Dominik Bauersch, AXA Konzern AG, Tribe Leader and Head of Digital Interaction & Experience

Kultur als Antrieb und Herausforderung

Eine agile Transformation bedarf mehr als nur der Einführung neuer Methoden und Techniken. Je nachdem wo eine Organisation steht, kann eine grundlegende Änderung notwendig sein, um mit agilem Arbeiten gegen Konkurrenten zu bestehen. Wie schon im Agile Pulse 2019 sehen unsere Befragten hier die Kultur als größte Herausforderung bei der agilen Transformation:

Was waren oder sind die größten Herausforderungen bei der agilen Transformation?



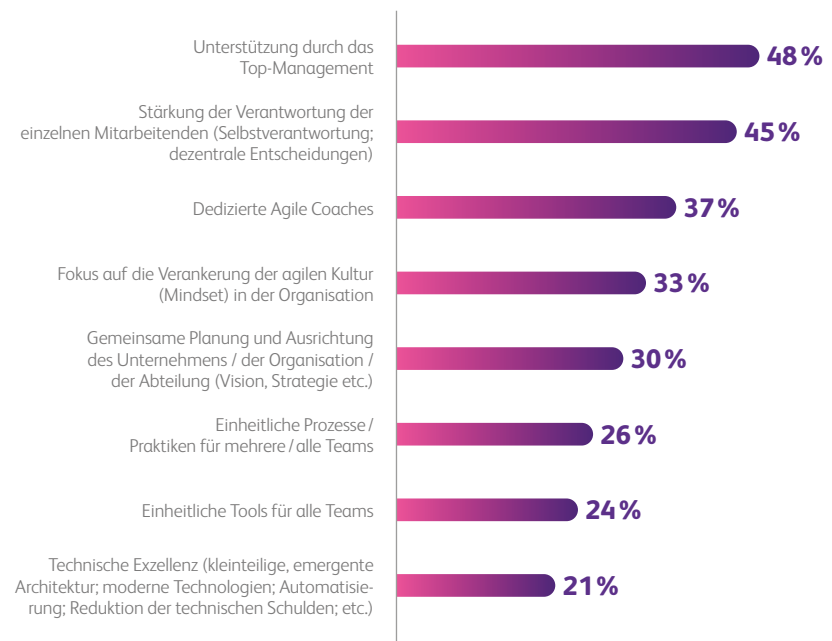
Mehrfachauswahl an Antworten war möglich

„Altsysteme sind weniger eine Herausforderung für die agile Transformation als vielmehr die Anpassung der Kultur.“

Ângelo Vilela, Country Head of Digital, Grupo Ageas Portugal

Als komplexes, sehr menschliches Konzept, lässt sich Kultur nicht von heute auf morgen ändern. Die Organisationskultur zeigt sich unter anderem darin, wie mit Fehlern umgegangen wird, wieviel Eigeninitiative Mitarbeitende zeigen (dürfen), wie Prozesse und Strukturen gestaltet sind, aber auch in vielen anderen Dimensionen. Jedoch wird Kultur auch umgekehrt genau durch diese Dimensionen beeinflusst. In den von uns begleiteten agilen Transformationen zeigt sich, dass beispielsweise Scrum Mitarbeitende aus verschiedenen Abteilungen näher zusammenbringt und sich dadurch mehr Gemeinschaftsgefühl entwickelt. Auch eine bewusste Änderung der Art des Kommunizierens kann hilfreich sein. Es macht einen Unterschied, ob ein Bereichsleiter eine Impediment-Liste verlangt, oder einem Team seine Hilfe anbietet, größere Hindernisse zu beseitigen. Da jede Organisation mit ihren unterschiedlichen Menschen anders ist, gilt es hier experimentell vorzugehen, das heißt zu prüfen, welche Anpassungen an Struktur, Prozessen, Methoden, Tools oder Produkten die Kultur verändern und umgekehrt auch von ihr mitgetragen werden. Als besonders wichtig hat sich hier die Vorbildfunktion der Führungsriege gezeigt. Zeigen Führungskräfte sowohl das Bestreben ihr eigenes Denken und Verhalten anzupassen, als auch die Unterstützung für den Veränderungsprozess ihrer Mitarbeitenden, ist ein erster wichtiger Schritt zur agilen Organisation getan. In unserer Studie wurde bei der Frage nach Maßnahmen oder Rahmenbedingungen, die am meisten in der agilen Transformation geholfen haben, mit 48 % vor allem die Unterstützung durch das Top-Management sowie mit 45 % die Stärkung der Verantwortung der einzelnen Mitarbeitenden angegeben, gefolgt vom Einsatz dedizierter agile Coaches mit 37 %:

Welche Maßnahmen / Rahmenbedingungen haben Ihnen am meisten bei der agilen Transformation geholfen?*



„Agilität ist wie die Milch im Kaffee, einmal in einem Unternehmen, nicht mehr Rauszubekommen.“

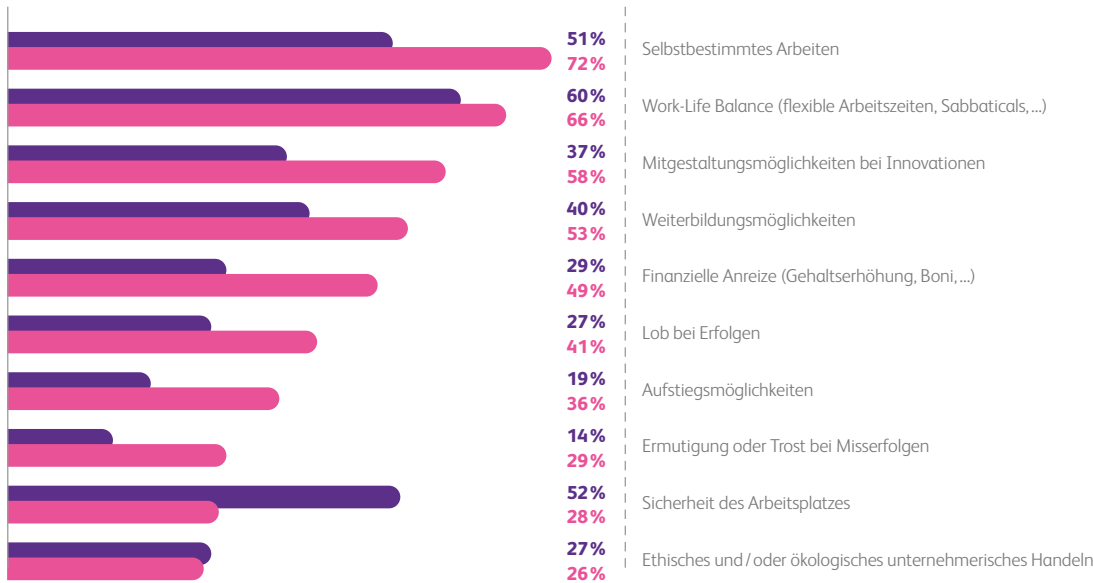
Thomas Pizar, Director IT Consumer bei A1 Telekom Austria AG

Auch die Motivationen der Menschen bestimmt die Organisationskultur mit und es gibt verschiedene Möglichkeiten diese zu beeinflussen. Es zeigte sich jedoch unter den Befragten ein großer Unterschied dazu, wie sie motiviert werden und wie sie gerne motiviert werden wollen. Organisationen fokussieren stark auf die Sicherheit des Arbeitsplatzes, die Mitarbeitende laut den Befragten weniger stark motiviert und verlieren dagegen aus dem Blick, wie sehr Mitarbeitende bei Innovationen mitgestalten möchten. Selbstbestimmte Arbeit, die durch agile Frameworks besonders unterstützt wird, ist mit 72 % für die Mitarbeitenden der wichtigste Motivationsfaktor.

* Mehrfachauswahl an Antworten war möglich.

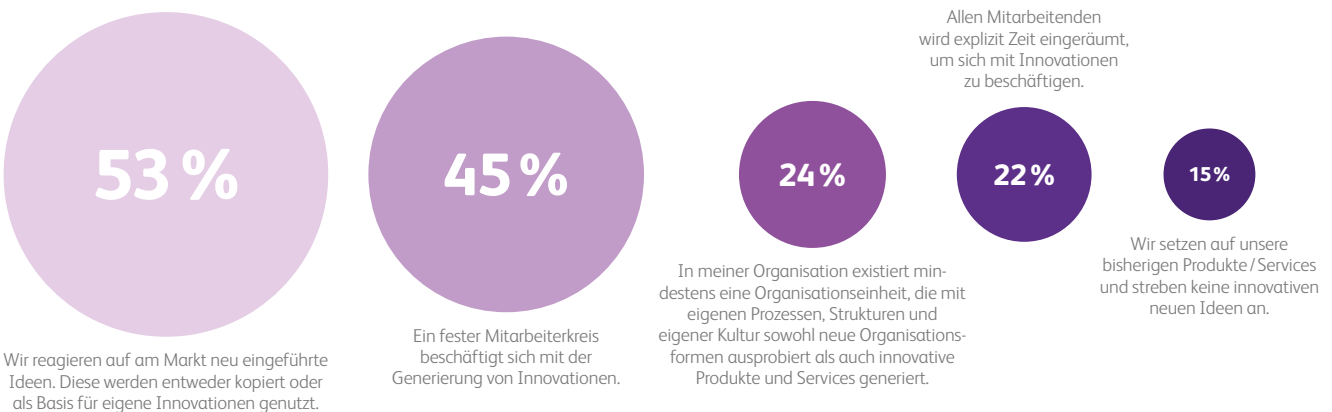
Wodurch versucht Ihre Organisation Sie zu motivieren?*

Wodurch wollen Sie motiviert werden?*



Der Wunsch nach mehr Mitgestaltung bei Innovationen spiegelt sich auch in der Einschätzung der Innovationskraft der eigenen Organisation wider. 44% der Befragten gaben an, dass ihre Organisation sich hinsichtlich Innovation sehr stark vom Markt und den Mitbewerbern leiten lässt, nur 20% bestätigten die Existenz einer Einheit, die nicht nur an Innovationen arbeitet, sondern auch selbst mit eigenen Strukturen, Prozessen und Kultur experimentiert.

Wie stark ist die Innovationskraft in Ihrer Organisation ausgeprägt?



Zusammengefasst ist die Einbindung des Top Managements in der agilen Transformation ein wesentlicher Erfolgsfaktor. Mittendrin statt nur dabei zählt hier ganz wesentlich. Das Top Management muss die Veränderungen treiben, bei der Transformation mitmachen und neue Werte vorleben. Dies haben insbesondere deutschsprachige Organisationen erkannt, wie sich im internationalen Vergleich laut Befragten zeigt. Sowohl das Ermöglichen von Änderungen in der Organisation als auch die persönlichen Anpassungen des eigenen Führungsstils wirken dabei positiv. Fangen Mitarbeitende vermehrt an sich selbst zu organisieren, finden Führungskräfte die Möglichkeit sich zu (agilen) Coaches zu entwickeln. Sie können dann besser auf die Wünsche und Bedürfnisse der Mitarbeitenden eingehen, erhalten aber auch möglicherweise mehr innovative Ideen von ihnen, was der Organisation schlussendlich wieder zu Gute kommt.

„Den Menschen zeigen, dass es andere Wege gibt, die Dinge zu betrachten, andere Wege, Dinge zu tun, andere Wege zu interagieren: Das ist es, was Agilität für mich bedeutet. Offen, einladend, direkt, ehrlich, menschlich.“

Matyas Bodor, Lead Agile Coach, ING Österreich

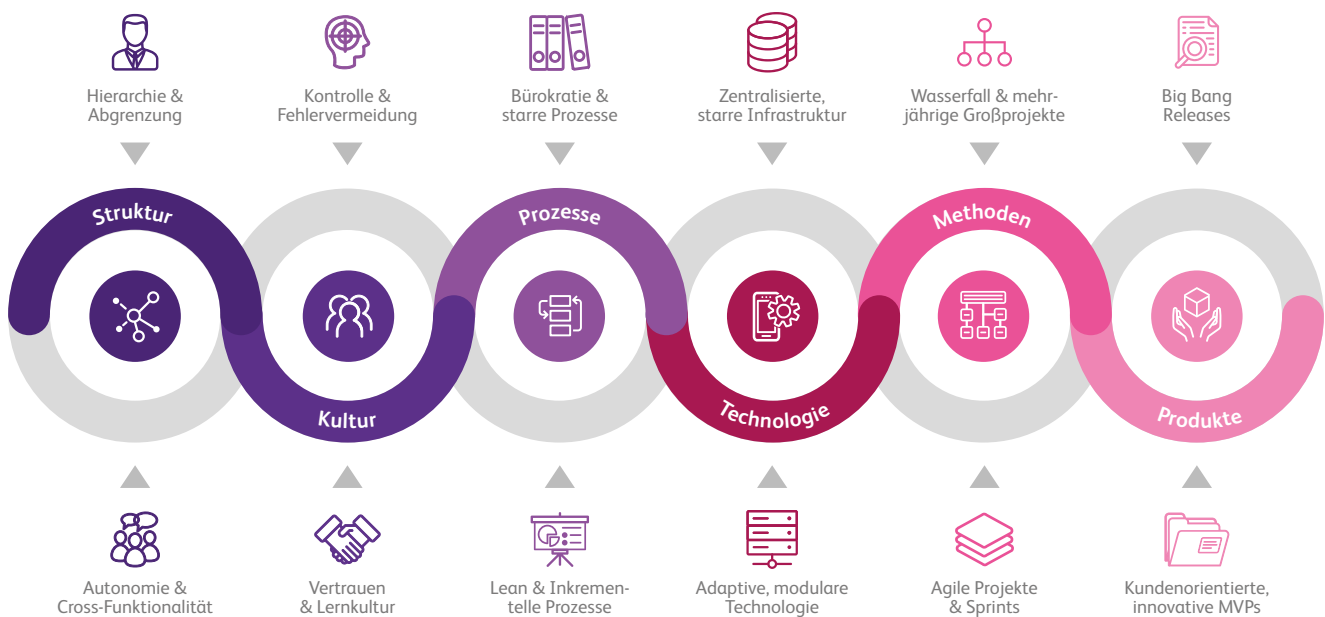
„Ich bin froh, dass Agilität in der KfW noch immer eine von vielen begeisterten Teams getragene Veränderung ist. Eine Veränderung, die nun auch Prozesse, Strukturen und Führung verändert. Auch dabei gehen wir unseren eigenen Weg – erfahrungsbasiert, inkrementell, partizipativ.“

Stefan Dreyer, Product Owner des Transition Team Scrum bei der KfW

Die komplexe agile Transformation

Agilität wird nicht um ihrer selbst Willen angestrebt. Organisationen müssen sich gegen die Konkurrenz behaupten und möchten flexibel, effektiv sowie effizient Leistung erbringen. Mit agilen Arbeits- und Denkweisen und agilen Organisationsformen haben sie dabei einen Vorteil. Doch die Einführung betrifft viele Aspekte, bei denen die Wirkung von Maßnahmen kaum vorhersagbar ist und auch das Zielbild der neuen Organisation erst mit der Zeit deutlich wird. Daher ist ein schrittweises Evidenz-basiertes Vorgehen notwendig, mit dem Bereiche der Organisation in verschiedenen Dimensionen inspiziert und angepasst werden. BearingPoint verwendet hierzu u. a. unseren BearingPoint Agile Check®, der auf Basis von Beratungsmandaten zur agilen Transformation als Methodik und Software entwickelt wurde. Der agile Check® ermittelt unterstützend zu Interviews, Shadowing und Coaching, die Reife der Organisation und liefert konkrete Maßnahmen zu Punkten mit Verbesserungsbedarf hinsichtlich gesteigerter Agilität. Dabei werden folgende Dimensionen betrachtet:

Klassisches Modell und seine Haupttreiber



Agiles Modell und seine Haupttreiber

Werden in diesen Dimensionen umfangreiche Anpassungen auf allen Organisationsebenen vorgenommen, ist die Zielsetzung und Messung der Wirkung wichtig. Dabei können z. B. mit Hilfe von Objectives & Key Results (OKR) Organisationen sicherstellen, dass von der Strategie auf höchster Ebene bis hin zur Team-Ebene alle motiviert an einem Strang ziehen und die strategischen Ziele besser erreicht werden. Hierbei werden in den Organisationseinheiten Ziele gesetzt und mittels Key Results die Zielerreichung kontinuierlich gesteuert. Der Kern von OKR ist jedoch die Vernetzung der Objectives und Key Results untereinander die auf ein hohes Alignment in der Organisation abzielt. So kann eines der Ziele sein, die Erreichung der Key Results einer anderen Einheit zu unterstützen. Damit lassen sich Geschäftsziele und insbesondere agile Transformationsziele in den Organisationseinheiten setzen, aber auch miteinander verknüpfen. Gleichzeitig kann jede Einheit für sich passende Key Results bestimmen.

Netzwerkstrukturen

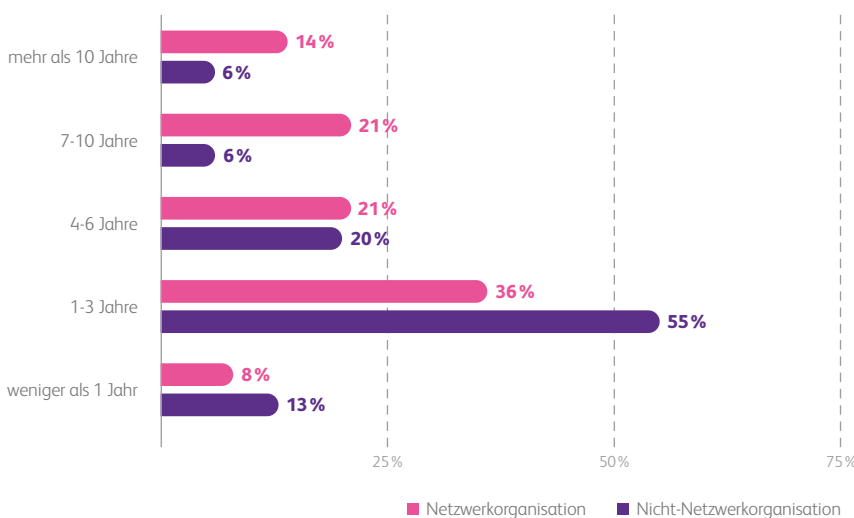
Wie ist ihre Organisationsstruktur aufgestellt?*



Wie zu erwarten, ist der Großteil der Unternehmen (noch) klassisch, mit einer hohen Hierarchie-Pyramide aufgestellt. Nur rund 32 % der Befragten arbeiten in einer hybriden Organisationsform (Kombination Klassisch-Agil), in der ein Team mit Mitarbeitern aus verschiedenen Organisationsbereichen zusammengesetzt ist. Nur bei 4 % der Organisationen entscheiden Mitarbeitende bereits selbst, zu welchem Organisationsbereich sie gehören wollen. 25 % der befragten Unternehmen weisen eine agile Netzwerkorganisation auf. Die Organisationsstruktur zeichnet sich dadurch aus, dass sie keine fixe klassische Struktur aufweist, sondern nach Bedarf um Produkte, Value Streams oder Business Outcomes aufgestellt wird.

Das heutige Marktumfeld ist für viele Organisationen hochgradig komplex und dynamisch. Neue Wettbewerber, innovative Geschäftsmodelle und vor allem die Digitalisierung verschärfen den Druck, sich agiler und innovativer aufzustellen. Gefordert sind schnelle Reaktionszeiten, kurze Innovationszyklen, und eine größtmögliche Fokussierung auf die Probleme und Wünsche der Kunden. Mit einer agilen Netzwerkorganisation lässt sich in diesem Umfeld Schritt halten. Diese zeichnen sich durch viele autonome, intelligente Arbeitseinheiten aus, die schnell mit der Außenwelt und untereinander interagieren sowie sich effizient umorganisieren. Dies hebt die Kundenzufriedenheit und Innovationskraft in den Vordergrund. Befragte, welche ihre Organisation als agile Netzwerkorganisation beschrieben, nutzen agile Methoden schon über einen längeren Zeitraum.

Seit wie vielen Jahren werden agile Methoden in ihrem Unternehmen genutzt?



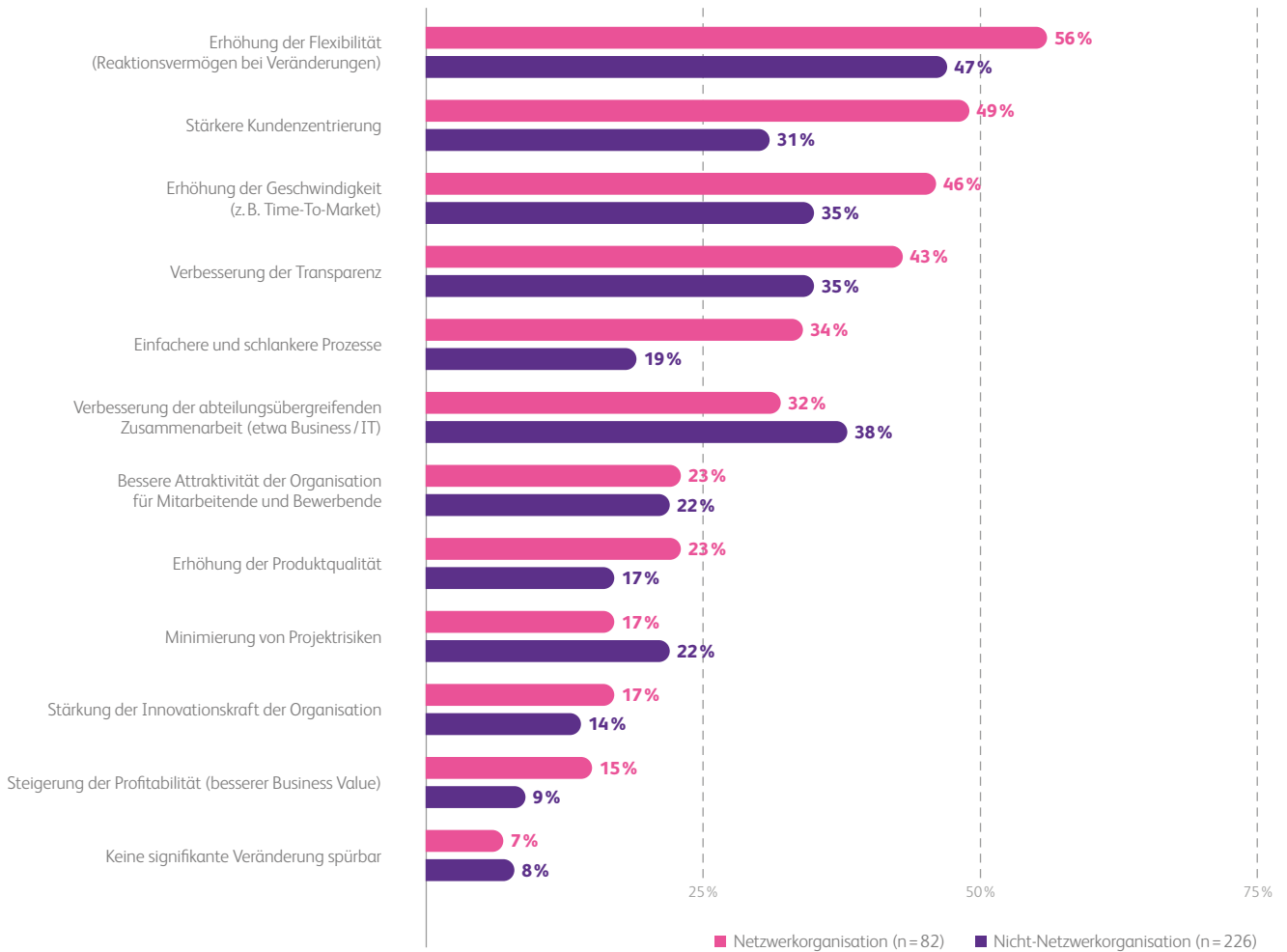
„Die unternehmerische Realität in der Finanzbranche ist durch die Herausforderung gekennzeichnet, eine bislang nie dagewesene Komplexität zu beherrschen. Klassische Organisationsformen sind massiv überfordert. Nur agile, organische und damit dezentral agierende Einheiten können diese Komplexität angemessen abbilden und gestaltbar machen.“

Rolf Huxoll, Mitglied des Vorstandes, Sparda-Bank Berlin eG

*Mehrfachauswahl an Antworten war möglich.

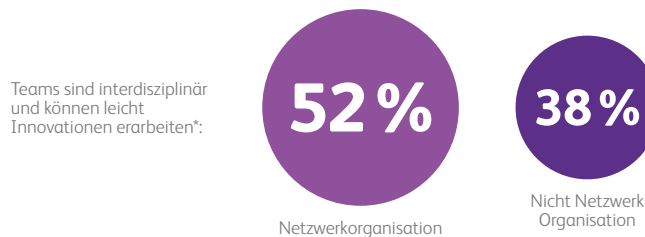
Die Vorteile von agilem Arbeiten wurden verstärkt von Befragten aus agilen Netzwerkorganisationen bestätigt. Besonders in den Kategorien erhöhtes Reaktionsvermögen bei Veränderungen, Erhöhung der Geschwindigkeit (z.B. Time-to-market) und stärkere Kundenorientierung wurden deutliche Verbesserungen durch die agile Transformation festgestellt.

Welche Verbesserungen wurden durch die agile Transformation erreicht?*



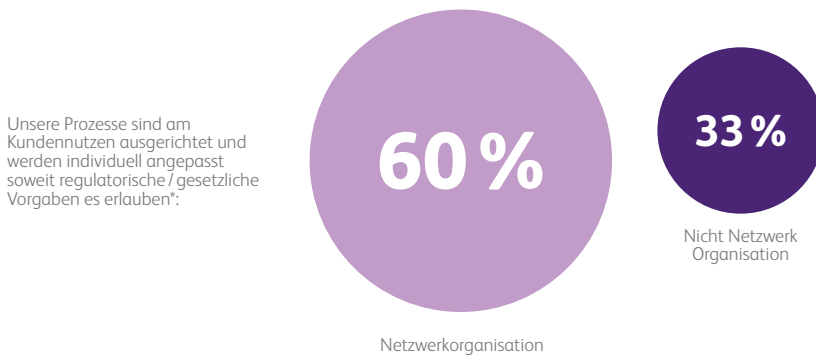
Diese Vorteile spiegeln sich auch in der der Innovationskraft von Netzwerkorganisationen im Vergleich zu den anderen Organisationsformen wider.

Welche Vorteile haben agile Organisationen?



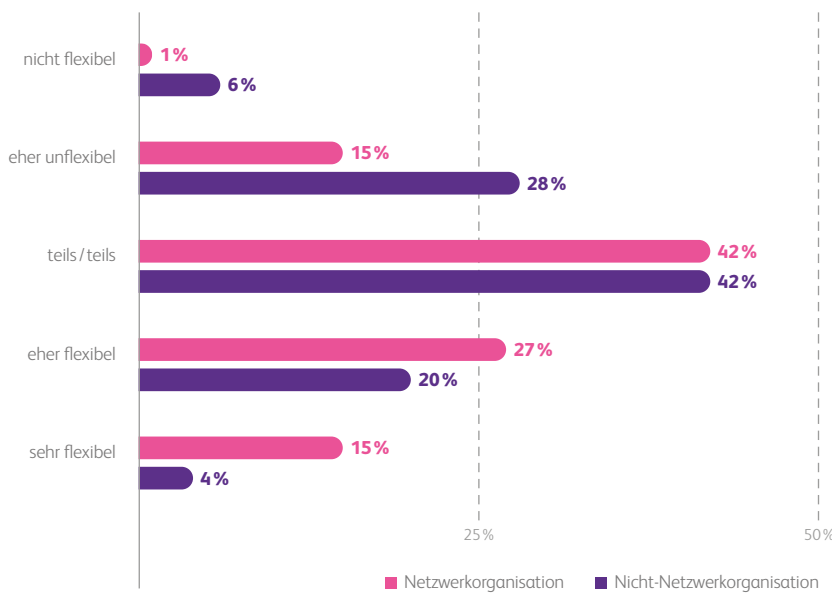
*Mehrfachauswahl an Antworten war möglich.

Durch ihre strukturelle Flexibilität werden in Netzwerkorganisationen auch stärker Prozesse am Kundennutzen ausgerichtet.



Auch bei der direkten Frage nach Flexibilität bei Anpassungen (beispielsweise Markt-anforderungen, Konkurrenz, Kundenanforderungen, Umweltbedingungen,...) haben Befragte aus Netzwerkorganisationen eine besonders positive Einschätzung gegeben.

Wie flexibel ist Ihre Organisation, sich schnell anzupassen (z.B. Markt-anforderungen, Konkurrenz, Kundenanforderungen, Umweltbedingungen,...)?



Besonders in stark hierarchischen Organisationen können wir beobachten, wie zwar das Ziel zu mehr Flexibilität und Kundenzentrierung gesetzt wird, doch die Strukturen und Prozesse meist nur umbenannt, jedoch nicht wirklich geändert werden. Die bestehende arbeitsteilige Organisation wird dann zwar agilisiert, jedoch meist ohne dass dadurch neue bereichsübergreifende Strukturen und Abläufe entstehen. Anstatt cross-funktionale Teams um ein Produkt und Kundenstamm zu gestalten, werden häufig bestehende Silos und Strukturen erhalten und Rahmenwerke wie Scrum oder SAFe lediglich pro forma eingeführt. Auch in Projekten erfolgt das Vorgehen trotz formaler Einführung agiler Methoden teilweise weiterhin nach dem Wasserfall Prinzip. Innovative Produkte und Services entstehen jedoch nicht in Strukturen und mit Prozessen, die auf die Bewahrung von früheren Errungenschaften ausgerichtet sind. Agile Netzwerkorganisationen formieren sich daher flexibel neu und fokussieren auf Prozesse mit denen effizient Wertvolles entsteht.

„Die Anwendung agiler Prinzipien und Vorteile auf die gesamte UNICRE war entscheidend, um uns in ein 45 Jahre altes Start-up-Unternehmen zu verwandeln! Das Vertrauen der Kunden in ein stabiles Finanzinstitut, das ihnen schon so lange dient wie wir, wird nun durch unsere Fähigkeit gestärkt, zeitnah auf ihre Bedürfnisse zu reagieren. Für die UNICRE gibt das agile Organisationsmodell dem Handeln den Vorrang und verbessert gleichzeitig die Geschwindigkeit und Qualität der Entscheidungen, die am wichtigsten sind. Agil ist nicht nur eine Arbeitsweise, es ist eine Art zu denken und zu handeln, es ist unser Bestreben, Produkte schneller, in Zusammenarbeit und mit dem Kunden im Mittelpunkt unserer Bestrebungen zu entwickeln.“

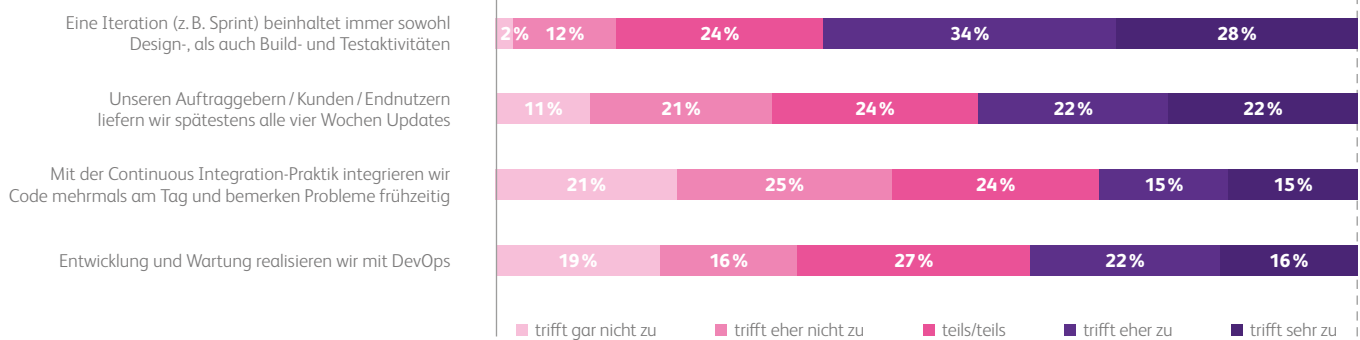
João Baptista Leite, CEO, Unicre – Instituição Financeira de Crédito, S.A.

* Anteil der Netzwerkorganisationen und Nicht-Netzwerkorganisationen, welche dieser Aussage zugestimmt haben.

Agilität der Software-Entwicklung

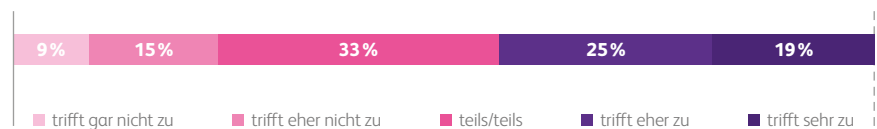
Vor allem in der IT werden agile Frameworks eingesetzt, wir haben daher mit unserer Studie beleuchtet, wie gut dies gelingt. Zu 62 % gaben die Befragten an, dass meistens eine Iteration wie ein Sprint sowohl Design-, wie auch Build- und Testaktivitäten abdeckt. Dabei scheint allerdings eher selten mehrmals am Tag eine Integration durchgeführt zu werden, mit der man frühzeitig Probleme erkennen könnte. Leider erhalten Auftraggeber / Kunden / Endnutzer nur in weniger als 50 % der Fälle spätestens alle vier Wochen ein Inkrement

Mit welchem Vorgehen / Praktiken wird Software entwickelt und gewartet?



Immerhin scheint die Infrastruktur tendenziell agiles Arbeiten zu ermöglichen, ganz ideal ist sie allerdings nicht ausgestaltet:

Die Infrastruktur zur Software-Entwicklung ist auf agiles Arbeiten ausgelegt (Development-, Testumgebungen, Testautomatisierung, Repository, Toolchain zur Steuerung, ...)



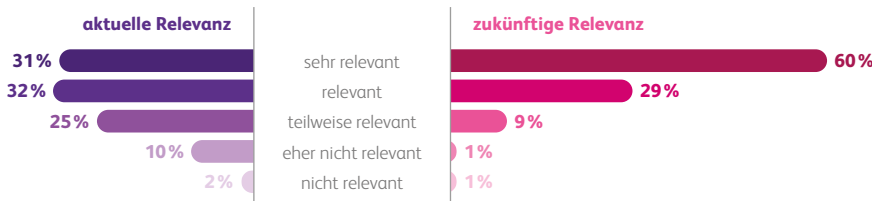
„Agile Entwicklungsmethoden sind eine logische Antwort auf den rasanten, technologischen Wandel. Um unsere Anpassungsfähigkeit zu steigern, setzen wir zunehmend auf flexible Architekturen und entwickeln kontinuierliche Integrations- und Entwicklungstrecken.“

**Eugen Fütterer, Stabsstelle Digitalisierung,
Deputy Head of Digital Office,
Deutsche Bundesbank**

Dies deckt sich mit unseren Erfahrungen. Vor allem bei älteren und größeren Systemen und in alt eingefahrenen Release-Vorgehen werden Scrum-Teams zwar aufgesetzt, sind dann aber häufig gezwungen ein Wasserfallmodell abzuarbeiten. Dabei wird in den ersten Sprints eine Analyse und Design durchgeführt, danach in einigen Sprints die Implementierung, schließlich eine eigenständige Testphase wiederum in einigen Sprints. Natürlich erhalten Organisationen mit diesem Vorgehen nicht frühzeitig Informationen über die Qualität und den Wert der Ergebnisse. Auch wenn hier nicht die vollen Potenziale von Scrum genutzt werden, berichten Teams und Führungskräfte trotzdem oft von einer Verbesserung durch die klare Routine im Verlauf und die Selbstorganisation der Mitarbeitenden.

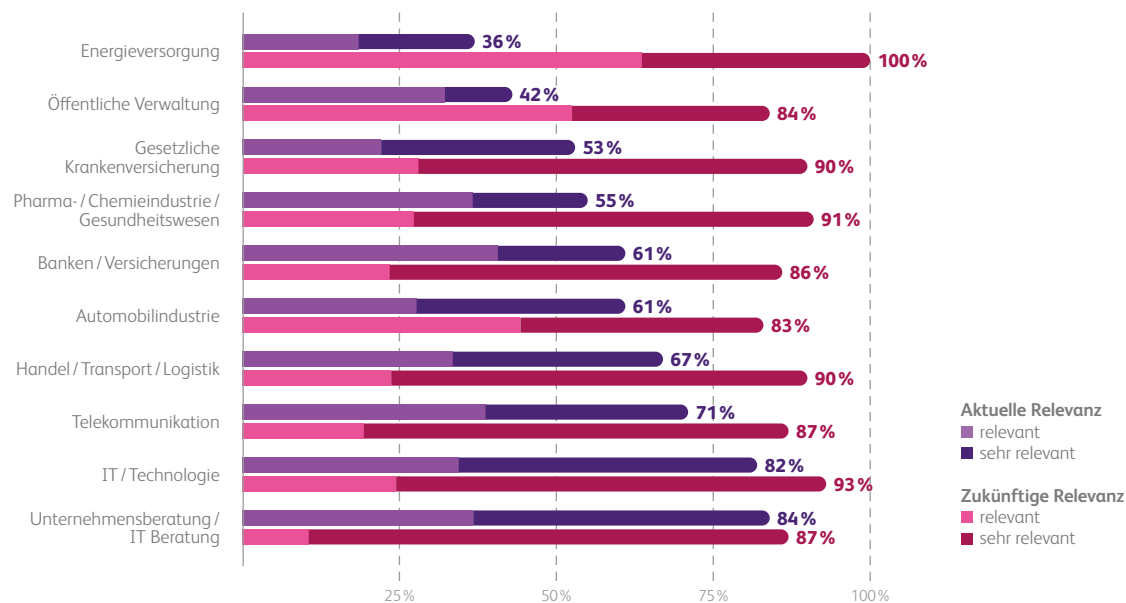
Die Relevanz von Agilität steigt weiter

88 % aller Teilnehmenden halten Agilität in ihrer Organisation aktuell für mindestens teilweise relevant bis sehr relevant. Zukünftig betrachten 98 % Agilität für mindestens teilweise relevant.

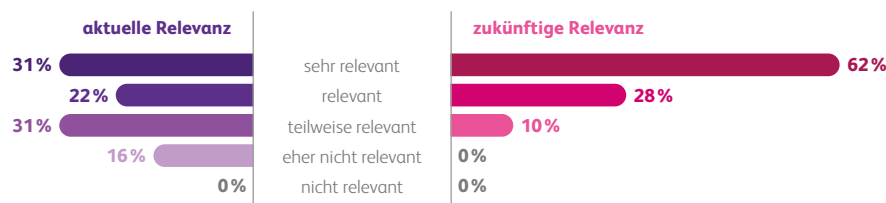


Die höchste aktuelle Relevanz besteht nach wie vor in Branchen mit starkem IT-Bezug. Lediglich in der Öffentlichen Verwaltung und der Energieversorgung betrachten weniger als 50 % Agilität aktuell als relevant bis sehr relevant. Zukünftig sehen jedoch mindestens 80 % der Befragten in allen Branchen Agilität sogar als relevant bis sehr relevant an. Dabei ist gerade in den Branchen die höchste Steigung zu erwarten, in denen Agilität heute noch keine so große Bedeutung hat wie der Energieversorgung und der öffentlichen Verwaltung.

Aktuelle und künftige Relevanz von Agilität im Branchenvergleich



Anders als die öffentliche Verwaltung positionieren sich die gesetzlichen Krankenkassen* heute bereits im Mittelfeld. Zukünftig betrachten alle Befragten (100 %) Agilität als zumindest teilweise relevant, davon 62 % als sehr relevant.



*Insbesondere vor dem Hintergrund der steigenden Relevanz von Agilität im Bereich der gesetzlichen Krankenversicherung (GKV) hat BearingPoint auf Basis dieses Studiendesigns eine spezifische Umfrage zum Stand der agilen Transformation in der GKV durchgeführt. Der Bereich der GKV ist besonders spannend, da er eine Brücke zwischen dem öffentlichen Sektor und der Versicherungswirtschaft darstellt. Krankenkassen sind Körperschaften des öffentlichen Rechts und nehmen damit öffentliche Aufgaben unter staatlicher Aufsicht wahr. Sie sind in ihrem Selbstverständnis aber auch Dienstleistungsunternehmen und stehen im Wettbewerb untereinander sowie in begrenztem Maße mit privaten Krankenversicherungsunternehmen. Sie befinden sich entsprechend seit Jahren in einem kontinuierlichen Wandel, welcher die Relevanz von Agilität noch verstärkt. Die GKV-spezifische Studie zum Agile Pulse wird Anfang 2021 veröffentlicht.

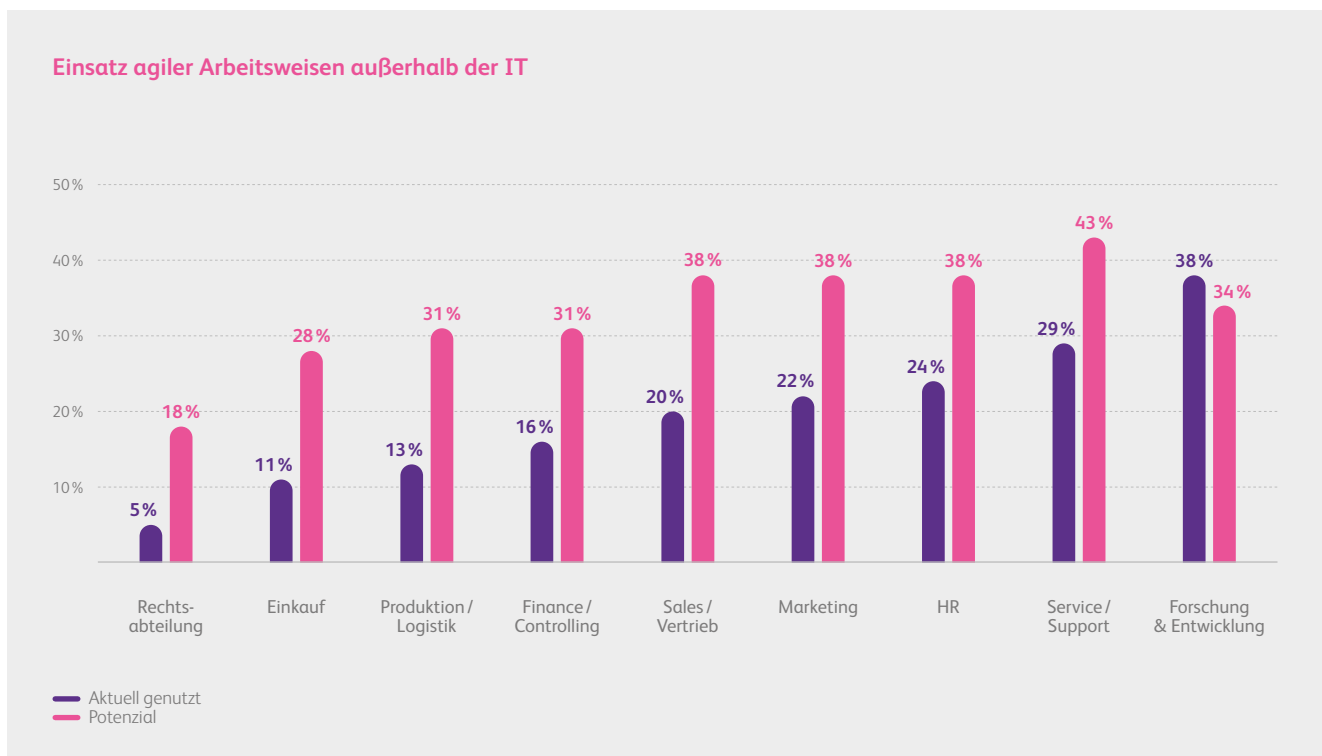
Einsatz und Potenzial agiler Methoden außerhalb der IT

„Unsere Welt verändert sich in all ihren Dimensionen so rasant wie noch nie zuvor. Strategische Agilität ist der einzig richtige Weg für Unternehmen, der konstanten Veränderung einen Schritt voraus zu sein.“

**Benjamin Ruschin,
Gründer & Geschäftsführer,
WeAreDevelopers GmbH**

Die gängigsten Bereiche für den Einsatz agiler Arbeitsweisen sind aktuell Forschung & Entwicklung (38%), gefolgt von Service / Support (29%) sowie HR (24%). In anderen Organisationsbereichen wird mehrheitlich kein Vorteil im Einsatz agiler Methoden gesehen. Gleichwohl sehen die Befragten vor allem im Service / Support (43%) sowie HR, Marketing und Sales/ Vertrieb (jeweils 38%) Potenzial in der Anwendung agiler Methoden, das über den Grad des aktuellen Einsatzes hinaus geht. Wenn auch verhalten, bestätigt sich damit der Trend hin zur Agilität außerhalb der IT. BearingPoint hat sich in den letzten Jahren selbst erfolgreich zu einer (über die IT hinaus) agilen Organisation transformiert. Unsere Agile Coaches haben diesen Wandel selbst gestaltet und setzen ihr dadurch und bei Beratungsmandaten gewonnenes Know-how hinsichtlich der Transformation IT-ferner Organisationsbereiche erfolgreich für unsere Kunden ein.

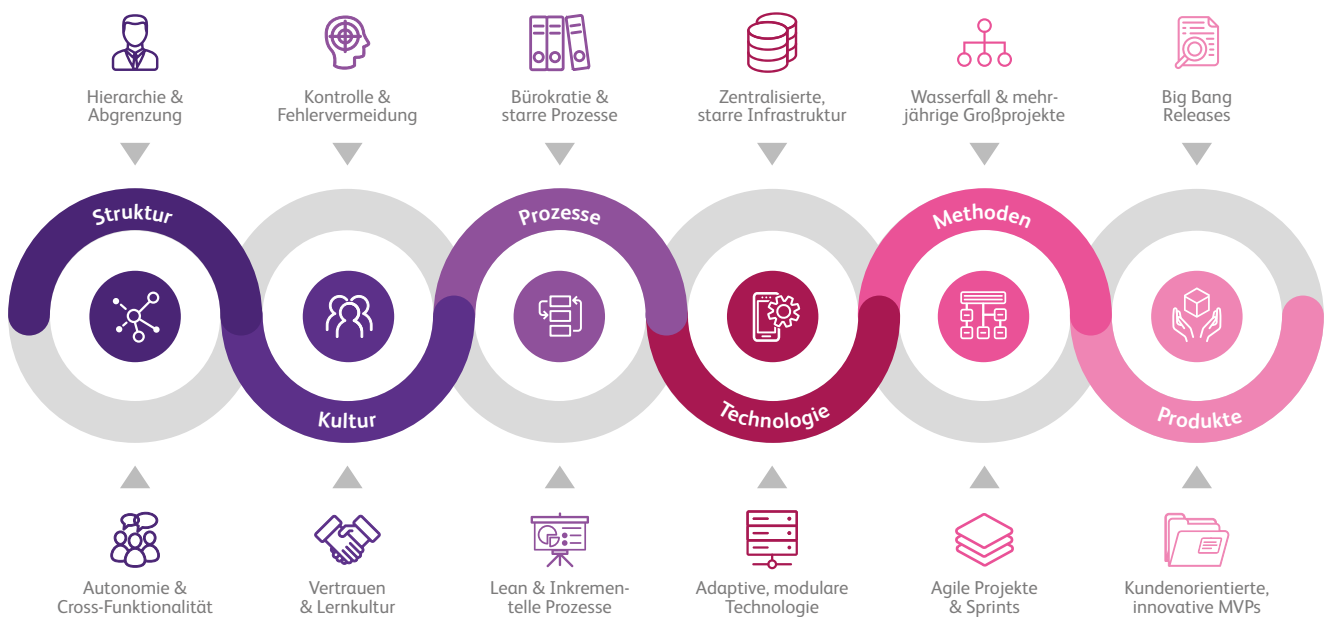
Denn: Agilität kommt aus der Softwareentwicklung, aber sie beschränkt sich nicht darauf und sollte sich auch nicht darauf beschränken. Vor allem in kleinen Unternehmen sind alle Mitarbeitenden unabhängig von ihrem Arbeitsgebiet stärker vernetzt und streben gemeinsamen Zielen entgegen. Die agile Groß-Organisation kann umso mehr Potenzial ausschöpfen, desto mehr Organisationsbereiche sich in den Wandel integrieren.



BearingPoint Agile Transformation

Mit agilen Coaches sowie der langjährigen Praxiserfahrung hilft BearingPoint seinen Kunden die Vorteile von Agilität zu nutzen. Methodisch begleiten wir Kunden aller Industrien bei ihrer agilen Transformation mit dem BEAT® – der BearingPoint Agile Transformation Toolbox und unterstützen holistisch mit dem BearingPoint 3D®-Ansatz. Aus unserer Erfahrung sollte die Agilität in Unternehmen in verschiedenen Dimensionen ausgebaut werden: Struktur, Kultur, Prozesse, Technologie, Methoden und Produkte. Jede einzelne Dimension birgt eigene Herausforderungen, die vielfach durch Agilität effizienter und effektiver gemeistert werden.

Klassisches Modell und seine Haupttreiber

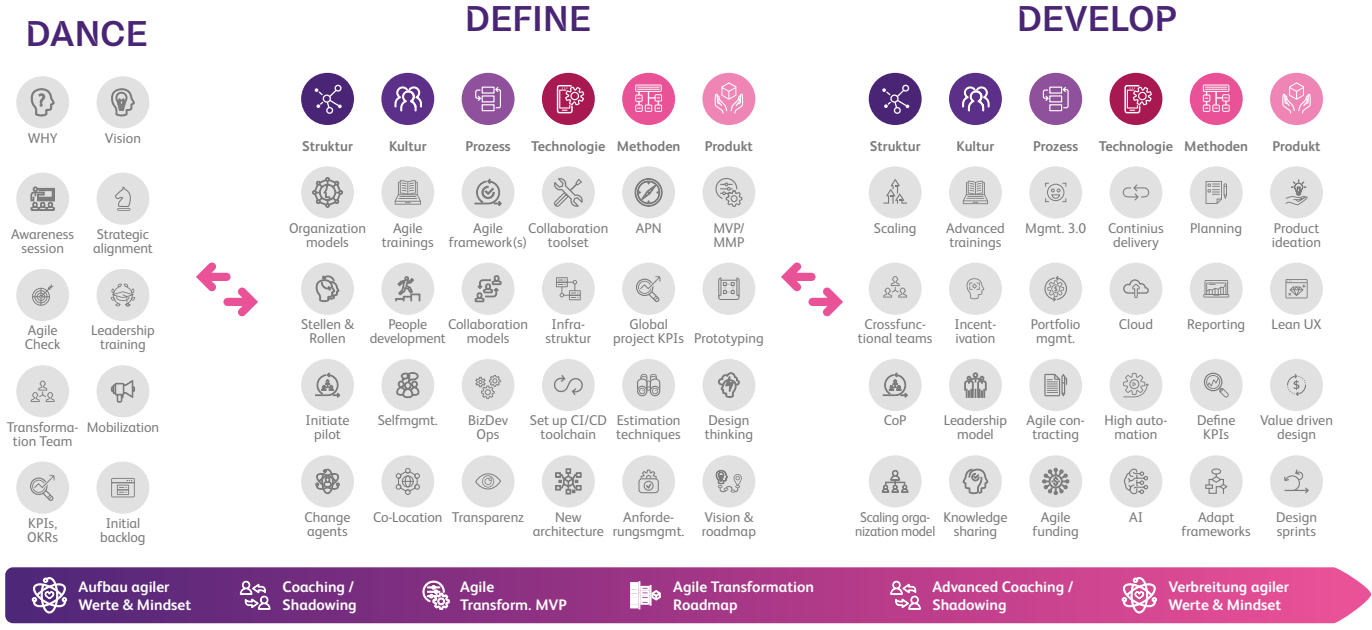


Agiles Modell und seine Haupttreiber

„Wir als Führungskräfte geben die Richtung vor und müssen klarer definieren, wie wir führen, insbesondere in dieser hybriden, virtuelteren und komplexen Welt, in der es äußerst wichtig ist, über Instrumente wie OKR zu verfügen. In dieser Welt wird man nie zu 100% bereit sein, es ist eine Lernreise. Mit der Unterstützung von BearingPoint zu OKR haben wir unsere OKR-Reise erfolgreich gestartet.“

Helmut Schweighofer, CEO Region Europe, DB Schenker

Die Agile Transformation bei BearingPoint erfolgt in diesen Dimensionen schrittweise mittels dem 3D® Ansatz - Dance, Define, Develop.



Zu Anfang der agilen Transformation („DANCE“) gestalten wir gemeinsam mit Organisationen deren Vision, Erfolgsfaktoren und Metriken. Wir analysieren Risiken und den aktuellen Status Quo u.a. mit unserem Agile Check®, der konkrete und individuelle Empfehlungen für die Gestaltung der agilen Transformation gibt.

Anhand von ausgewählten Piloten werden erste Erfahrungen gesammelt, die als Basis für die weitere Transformation dienen („DEFINE“). Wir helfen Ihnen die hierbei identifizierten Hindernisse zu beseitigen und das Backlog der Transformation zu verfeinern. BearingPoint unterstützt außerdem Unternehmen dabei, ihr internes agiles Transformationsteam zu etablieren, Erfolge zu messen und die agilen Fähigkeiten der Organisation, der Führungskräfte und Mitarbeitenden auszubauen. Schritt für Schritt lassen wir mit den Unternehmen die agile Transformation in der Organisation wachsen („DEVELOP“) und begleiten bei der agilen Skalierung und unterstützen Organisationen hin zu einer adaptiven und resilienten Organisation.

Zusammen mit unserer BearingPoint agile Transformation Toolbox – dem BEAT® – gelingt die Transformation mit smarten Werkzeugen und Methoden, die dabei helfen Ziele zu verwirklichen, wie z. B. durch die Verwendung von OKRs als Zielvereinbarung oder dem Agile Transformation Canvas.

Agilität ist Teil der BearingPoint DNA. Wir haben vor über 12 Jahren die ersten agilen Projekte begleitet und agile Teams aufgesetzt. Inzwischen sind wir mit zahlreichen agilen Teams, Mandaten, Buch- und Zeitschrift-Veröffentlichungen und mehr als 200 zertifizierten Mitarbeitern ein erfahrener Wissensträger und gern gesehener Speaker auf verschiedenen Konferenzen.

BearingPoint-Services für die agile Transformation

Mastering Business Agility

Transformation in (skalierte) agile und adaptive Organisationen und Unterstützung von Organisationen auf dem Weg zu (mehr) Business Agilität

BearingPoint Agile Check[®]

Effizienz- und Effektivitätsanalyse und Bewertung bestehender Teams und ganzer Organisationen zur Bestimmung des agilen Reifegrads und zur Ermittlung von Verbesserungspotentialen

Teamentwicklung und -coaching

Coaching von Einzelpersonen, Teams oder ganzen Organisationen, sich zu leistungsstarken und selbstorganisierten agilen Teams zu entwickeln

Agile Rollen temporär übernehmen

Während der operativen Umsetzung der agilen Transformation übernehmen wir gerne operative Rollen wie Scrum Master oder Product Owner

Trainings

Befähigung einzelner Teams und ganzer Organisationen zu agiler Arbeit mit Hilfe von Trainings wie Agile Essentials, SAFe, Product Owner, Scrum Master, Agile Leadership, Kanban, OKR

Agile Requirements Engineering

Unterstützung von Product Ownern und Business Analysten im Bereich Methodik

Agile Leadership

Unterstützung von Führungskräften bei der Entwicklung hin zu einer agilen Führungskraft

Agile Zielentwicklung

Mit Methoden wie OKRs werden Ziele entwickelt, die mit Agile und Lean Praktiken komplementär sind. Sie ermöglichen Teams und Managern sich auf die Lösung der wichtigsten Aufgaben zu fokussieren.

Agiles Portfolio-Management

Fokussierung auf strategische Ziele mit Hilfe von agilen Portfoliomanagement

Agile Fixpreis-Beratung

Unterstützung von Einkaufsprozessen zur Implementierung von Festpreisen in Unternehmen

Über BearingPoint

BearingPoint ist eine unabhängige Management- und Technologieberatung mit europäischen Wurzeln und globaler Reichweite. Das Unternehmen agiert in drei Geschäftsbereichen: Der erste Bereich umfasst das klassische Beratungsgeschäft, dessen Dienstleistungsportfolio People & Strategy, Customer & Growth, Finance & Risk, Operations und Technology umfasst. Im Bereich Business Services bietet BearingPoint Kunden IP-basierte Managed Services über SaaS hinaus. Im dritten Bereich stellt BearingPoint Software-Lösungen für eine erfolgreiche digitale Transformation sowie zur Erfüllung regulatorischer Anforderungen bereit und entwickelt gemeinsam mit Kunden und Partnern neue, innovative Geschäftsmodelle. Zu BearingPoints Kunden gehören viele der weltweit führenden Unternehmen und Organisationen. Das globale Netzwerk von BearingPoint mit mehr als 10.000 Mitarbeitern unterstützt Kunden in über 75 Ländern und engagiert sich gemeinsam mit ihnen für einen messbaren und langfristigen Geschäftserfolg.

Für weitere Informationen: agile.bearingpoint.com

Kontakt

Julia von Spreckelsen
Partner
julia.vonspreckelsen@bearingpoint.com

Andreas Mitter
Partner
andreas.mitter@bearingpoint.com