

Whitepaper



Business Agility

CGI

Business Agility für öffentliche und öffentlichkeitsnahe Organisationen oder Wie Ihre Organisation den agilen Wandel schafft

Kurzfassung

Das vorliegende Whitepaper richtet sich an öffentliche und öffentlichkeitsnahe Organisationen, also z. B. Dienstleister der öffentlichen Hand, öffentliche Organe auf kommunaler bzw. Landes- und Bundesebene, Landesbanken und Zentralbankenorgane. Agile Vorgehen sind hier in der Regel (noch) wenig verbreitet, ggfs. existieren erste Ansätze, um z. B. einzelne (IT)-Projekte mit agilen Methoden umzusetzen.

Mit Business Agility beschreibt dieses Whitepaper einen Ansatz, mit dem die genannten Organisationen ihren agilen Wandel erfolgreich umsetzen und dabei die strukturellen und organisatorischen Rahmenbedingungen berücksichtigen können. Es wird verdeutlicht, dass Business Agility ein holistisches Verfahren zur Transformation der gesamten Organisation ist und nicht mit einer singulären Maßnahme erreicht werden kann. Dabei werden sinnvolle Schritte zur Einführung von Business Agility benannt und kritische Erfolgsfaktoren dargestellt.

Was ist Business Agility?

In der heutigen Geschäftswelt weht mittlerweile ein anderer Wind als noch vor zehn oder zwanzig Jahren. Und gleiches gilt für Organisationen im öffentlichen oder öffentlichkeitsnahen Umfeld: Technologie bestimmt das Handeln und die Art und Weise, wie die Interaktion mit den Kundinnen und Kunden bzw. Bürgerinnen und Bürgern stattfindet und Geschäftsprozesse abgewickelt werden; Dienstleistungen werden digital. Diese Entwicklung steht nicht still, sondern geht kontinuierlich weiter. Agilisierung – in der IT seit vielen Jahren durch Methoden wie Scrum, Kanban etc. gelebte Praxis – erobert zunehmend auch den Nicht-IT-Bereich der Organisationen.

Business Agility beschreibt diesen Ansatz mit einem Begriff und umfasst dabei vor allem Ideen, die den Kunden in das Zentrum des betrieblichen Handelns (Business) setzen, Innovationen aus der Organisation heraus flexibel fördern und den kontinuierlichen Wandel im Kleinen und Großen etablieren. Sich als Organisation in diesem Sinne zu transformieren und dadurch möglichst schnell von den er-

warteten Nutzen zu profitieren, sind neben der derzeitigen Pandemie wohl eine der größten Herausforderungen im Markt. Denn: Business Agility erfordert nicht nur eine veränderte Arbeitsweise, sondern vielmehr einen veränderten Mindset aller Personen in der Organisation – von den agilen Teams oder Sachbearbeiterinnen und Sachbearbeitern bis zum Topmanagement bzw. Direktorium. Mit Business Agility wird also nicht ein singulärer Ansatz beschrieben, der sich nur auf einen Teilbereich der Organisation bezieht, z. B. den IT-Bereich, sondern alle Elemente der Organisation, also Menschen, Wissen, Strukturen, Kultur, Ökosysteme, Innovation, Abläufe und Technologie gleichermaßen betrachtet.

Für Start-ups ist Business Agility vielfach Teil der DNA, doch etablierte Organisationen tun sich verständlicherweise schwer, an den Grundfesten ihres Geschäfts bzw. ihres öffentlichen Auftrags zu rütteln. Zwar wird erkannt, dass etwas getan werden muss, um den Status quo zu verändern und sich so den geänderten Marktbedingungen bzw. Kundenerwartungen zu stellen, doch fehlt es zu oft am Wissen, wie ein umfassendes Zukunftsbild zu zeichnen oder eine darauf ausgerichtete Business Strategie zu entwickeln sei.



Menschen



Wissen



Struktur



Kultur



Ökosysteme



Innovation



Abläufe



Technologie

Rahmenbedingungen für die Einführung von Business Agility

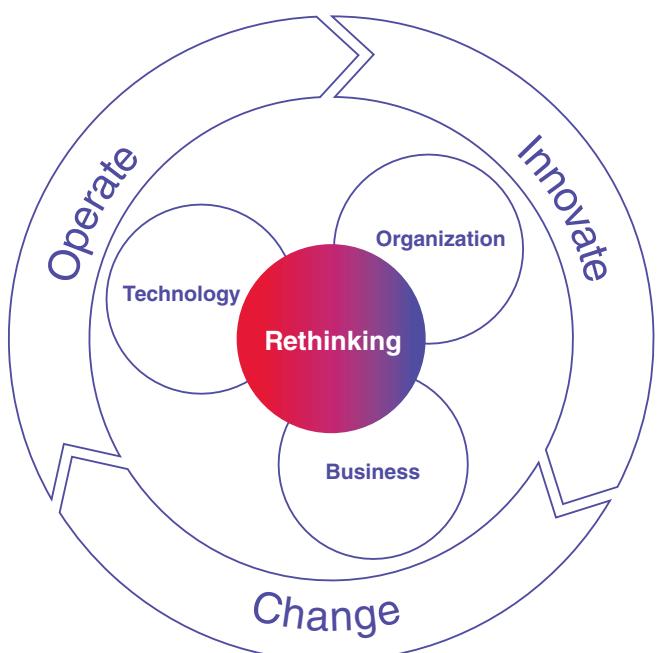
Was also sollten die Rahmenbedingungen für Business Agility aus Sicht einer Organisation sein?

Zentral ist das Verständnis aller Beteiligten, dass Geschäftsbetrieb (Business), Organisation und Technologie nicht als separate Silos betrachtet, sondern als Einheit neu gedacht werden, um die herum sich die Innovationskraft, die permanente Veränderung und die kontinuierliche Leistung der Organisation bewegen.

Es ist also notwendig, die Organisation als System zu verstehen, das durch interne und externe Verbindungen besteht, agiert und Erfolge generiert. Denn nur durch Verbindungen kann Erfolg entstehen. Um diese Verbindungen zu ermöglichen, bedarf es folgender Faktoren:

- eine gemeinsame Sprache
- eine gemeinsame Definition, wo, wie und durch wen Entscheidungen getroffen werden
- Kriterien für die Priorisierung von Entscheidungen und organisatorischen Aufgaben
- gemeinsame Kommunikationsprinzipien

Hinzu kommt die notwendige Offenheit für veränderte oder neue Arbeitsabläufe und die Bereitschaft, die eigene (unbewusste) Selbstzufriedenheit zu erkennen und abzulegen. Insbesondere der letzte Aspekt erfordert einen mutigen Schritt von allen Beteiligten. Bewusst geschaffene oder gewählte Vorbilder innerhalb der Organisation, z.B. durch das Topmanagement bzw. Direktorium, können hier einen positiven Einfluss haben.



Aus strategischer Sicht gilt es, die drei Dimensionen Zielbild (Direction), Betriebsmodell (Operating Model) und Umsetzung (Delivery) zu betrachten und anhand gezielter Fragestellungen zu analysieren.

Direction

- Welche Ausstattung ist gemäß Status quo für die Organisation verfügbar?
- Welche Markt- und Branchentrends existieren und wohin will/soll/muss sich die Organisation entwickeln?
- Wie gelingt es der Organisation, die bestehenden Ressourcen auf das neue Zielbild auszurichten und strategisch anzugleichen?

Operating Model

- Wie gelingt es der Organisation, innovativer zu werden und Lösungen im internen und externen Verbund zu entwickeln?
- Wie gelingt es der Organisation, Veränderungen in dem für sie richtigen Maß und Umfang zu ermöglichen?
- Wie gelingt es der Organisation, die interne und externe Zusammenarbeit gezielt zu fördern und wertschöpfend zu nutzen?

Delivery

- Wie kann die Organisation technische Entwicklungen wertschöpfend einsetzen, z.B. Cloud Technologien?
- Wie kann die Organisation gezielt Partnerschaften aufbauen und Ökosysteme schaffen, um Mehrwerte für Kunden zu generieren?
- Wie kann die Organisation verfügbare Daten und Informationen (Insights) nutzen, um einen Wissenvorsprung bzw. Vorteile bei der Umsetzung zu generieren und gezielt (Effizienz-)Potentiale zu heben, z.B. im Bereich der Automatisierung?



Die Bedeutung von Verbindungen für erfolgreiche Business Teams

Business Agility setzt auf die kompromisslose Fokussierung auf den Kunden und seine Bedürfnisse.

Die Befriedigung der Kundenbedürfnisse und das damit verbundene Generieren von Mehrwert für den Kunden bestimmt das gesamte Handeln der Organisation.

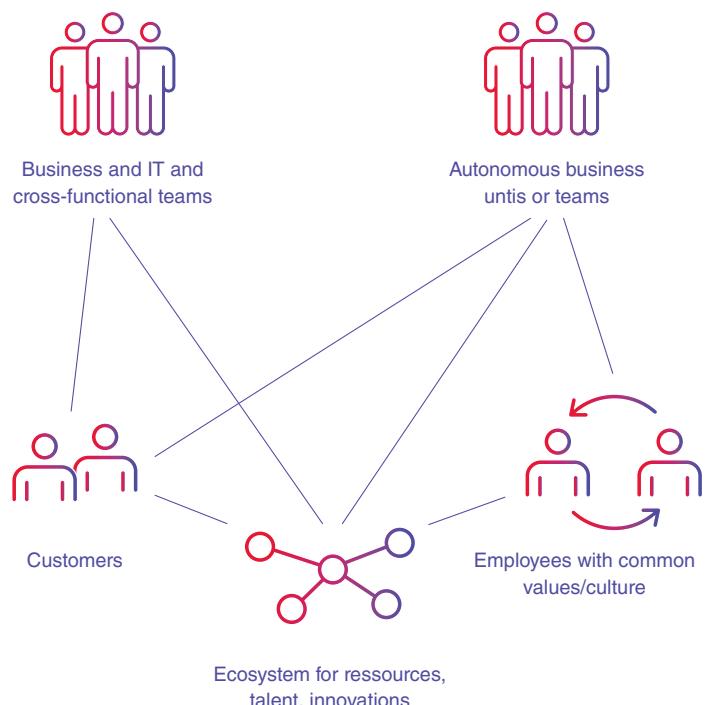
Aus diesen faktischen Leitsätzen lässt sich ableiten, dass die Organisation den Kunden und seine Bedürfnisse so gut wie irgend möglich kennen muss. Es mag sein, dass in Einzelfällen das Wissen um den Kunden so groß und die Datenlage dafür so umfassend ist, dass die Organisation allein die Kundenbedürfnisse bedienen und die geforderten Mehrwerte realisieren kann. Die Regel ist das jedoch nicht – weder für Unternehmen noch für Organisationen im öffentlichen bzw. öffentlichkeitsnahen Umfeld. Verbindungen zwischen Einheiten bzw. Personen, die im Umfeld des Kunden Daten, Informationen und Wissen gesammelt und vorliegen haben, sind daher essenziell. Diese Verbindungen sind in der Regel von Situation zu Situation unterschiedlich, d.h. es werden dynamische Verbindungen benötigt, die sich ggfs. innerhalb und/oder außerhalb der eigenen Organisation befinden können.



Entsprechende Einheiten und Personen, die häufiger oder permanent an- bzw. eingebunden werden (Experten), sollten Teil eines Kernteams (Business Team) sein, das zumindest aus Personen der drei Bereiche Business, Organisation und Technologie (siehe Seite 4) besteht. Innerhalb dieses Kernteams findet ein intensiver und schneller Austausch statt, wobei je nach Priorität und Kundenbedürfnis Produkte bzw. Services bearbeitet und teamintern notwendige Entscheidungen getroffen werden, ggfs. gemeinsam mit dem Kunden. Das Ziel ist es, Entscheidungen der Organisation stets am Kunden auszurichten, um schnell und flexibel agieren und reagieren zu können.

Für die Organisation als Ganzes gilt es, das individuell geeignete Maß von Dezentralität und Zentralität zu ermitteln, d.h. welche Anzahl an dezentral aufgestellten und weitgehend autonom agierenden Kernteams benötigt wird und wie groß der Umfang zentral vorhandener Funktions- einheiten sein sollte.

Human connections unlock the power of business agility



Erfolgsfaktoren für Business Agility im öffentlichen und öffentlichkeitsnahen Umfeld

Agilität erfordert von Organisationen tiefgreifende Veränderungen.

Als wesentliche Erfolgsfaktoren für Organisationen im öffentlichen und öffentlichkeitsnahen Umfeld werden im Folgenden der Kulturwandel, die Umsetzungsdauer und die Skalierbarkeit näher betrachtet.

Darüber hinaus werden weitere kritische Erfolgsfaktoren benannt, die für diese Art Organisationen relevant sind.

Kulturwandel

Der wohl wichtigste Aspekt und damit kritischste Erfolgsfaktor für Business Agility ist der Wandel der bestehenden Organisationskultur.

In öffentlichen und öffentlichkeitsnahen Organisationen sind hierarchische Strukturen über Jahrzehnte gewachsen und oftmals politisch beeinflusst. Die Menschen in diesen Organisationen haben gelernt, klar definierte Vorgaben für ihren Verantwortungsbereich umzusetzen. Selbstverständlich werden dabei Verbindungen innerhalb der Organisation genutzt, um Produkte und Dienstleistungen zu entwickeln. Entscheidungen werden in der Regel jedoch zentral getroffen: von Personen, die recht weit von dem eigentlichen Leistungsempfänger bzw. Kunden entfernt sind.



Dem agilen Ansatz folgend soll die Entscheidungsbefugnis nun stärker dezentral und damit kunden näher erfolgen. Das erfordert einerseits das Schaffen neuer Entscheidungswege und das Etablieren neuer Entscheidungsträger sowie ggfs. die faktische Entmachtung bestehender Entscheidungsträger. Im öffentlichen Bereich ist dieses Vorgehen vielerorts nahezu revolutionär. Und so erfordert es vor allem einen starken Willen und Mut der Organisationsführung, sich dieser Herausforderung zu stellen, die Widerstände können erheblich sein. Eine zu leichtfertig angegangene Business-Agility-Initiative kann schnell das Gegenteil von dem bewirken, was die Organisationsführung erreichen möchte. Business Agility ist daher etwas, das wohlüberlegt und längerfristig geplant sein will.

Neben dem strategischen ist der operative Aspekt wesentlich für den Kulturwandel und damit für jede Mitarbeiterin und jeden Mitarbeiter der Organisation. Im Zuge der Agilisierung verändern sich Rollen und Arbeitsweisen, Zeitrahmen und Arbeitsmittel, Berichtswege und Ergebnistypen – und damit all das, woran sich Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter lange Jahre gewöhnt haben. Nur wenige Wochen kurze Sprints, der Austausch in einem Scrum-Team, die Nutzung von Kanban-Boards oder kurze Daily Meetings bestimmen fortan das Bild ebenso wie Backlogs, interaktive Whiteboards sowie weitere Arbeitsmittel und Tools.

Der Lohn dieses Kulturwandels im öffentlichen und öffentlichkeitsnahen Umfeld ist:

- klar auf den Kundenbedarf ausgerichtete Leistungen
- Vermeidung von Leistungen, die keinen Mehrwert schöpfen
- freie Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter die sich Aufgaben widmen können, für die bis dato keine Kapazitäten vorhanden waren
- Reduzierung von Projektkosten
- Innovationen durch gezielten Wissensaufbau, basierend auf Daten und Informationen
- Wandlungsfähigkeit der Arbeitsweise, je nach Kundenauftrag und Anforderung
- Steigerung der Schnelligkeit im Rahmen der Projektumsetzung
- Intensiver Austausch innerhalb und außerhalb der Organisation (Verbindungen)
- Mehrwert durch Teilen von Daten/Informationen (unter Beachtung rechtlicher Vorgaben)
- Mehrwert durch den Einsatz moderner (IT-)Werkzeuge, z. B. zur Automatisierung

Umsetzungsdauer

Business Agility ist, wie erwähnt, nicht eine einzelne Maßnahme, sondern ein holistischer Ansatz. Das bedeutet, dass sich Organisationen aus dem öffentlichen und öffentlichkeitsnahen Umfeld vor ersten Initiativen und Maßnahmen Gedanken über deren Dauer machen sollten. Der Prozess der Agilisierung lässt sich nie zur Gänze abschließen. Stattdessen wird ein Zustand erreicht, der für die Organisation befriedigend ist – dieser ist von Organisation zu Organisation unterschiedlich.



Um jedoch ein Gespür für die potenzielle Dauer zu bekommen, kann es ratsam sein, zunächst den aktuellen Reifegrad bzgl. Business Agility in der Organisation bestimmen zu lassen. Die Ergebnisse geben der Organisationsleitung Anhaltspunkte für geeignete Maßnahmen zur Umsetzung und damit auch zum Umfang und zur voraussichtlichen Dauer der Maßnahmen. Eine solche Reifegradbestimmung sollte gemeinsam mit einem geeigneten Anbieter erfolgen und vorab definierte Ergebnistypen einschließen, z.B. einen Bericht mit dem ermittelten Reifegrad und geeignete Vorschläge für Maßnahmen zur Steigerung des Reifegrads.

Zusätzlich sollte ausreichend Zeit eingeplant werden, um sich innerhalb der Organisation vorab mit Best-Practice-Modellen am Markt zu beschäftigen. Dabei sollte nicht nur nach Modellen für Business Agility gesucht werden, sondern es sollten auch verwandte Methoden, Konzepte, Ansätze und Blaupausen betrachtet werden, z.B. System Thinking, Design Thinking, Business Model Generation, Lean, SAFe etc.

Nach der Planung und Vorbereitung sollte die Organisation Zeit für die Pilotierung und die Validierung vorsehen. Ebenfalls zu berücksichtigen sind Zeiträume für ggfs. notwendige größere Anpassungen, z.B. in struktureller Hinsicht. Kleinere Modifikationen beispielsweise im Hinblick auf Arbeitsmittel und Datenquellen können im Rahmen der agilen Arbeitsweise erfolgen.

Skalierbarkeit

Sind Planung und Vorbereitung, Pilotierung, Validierung und Anpassung erfolgt, kann die neue agile Welt auf die gesamte Organisation ausgeweitet werden, selbstverständlich unter den bisher beschriebenen Anforderungen an einen veränderten Mindset bei den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern.

Eine Organisation aus dem öffentlichen und öffentlichkeitsnahen Umfeld bekommt durch die Agilisierung die Möglichkeit der Skalierung. Das bedeutet, dass die Business Teams je nach Kundenbedarf (um-)priorisiert werden können und so gebündelt Leistungen erbringen, ohne dass organisationsseitig zusätzlich größere Kapazitäten aufgebaut werden müssten.

Sofern neue Kunden hinzukommen oder die Nachfrage insgesamt ansteigt, können einerseits „freie“ Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter den neuen Aufgaben zugeordnet werden, andererseits können aufgrund der bis dahin gemachten operativen Erfahrungen neue Kernteamen aufgebaut werden. Die ggfs. notwendige Suche nach zusätzlichem Personal auf dem Markt wird aufgrund klarer Rollendefinitionen und Beschreibungen der benötigten Skills erleichtert.

Weitere Erfolgsfaktoren

Neben den drei bereits beschriebenen gibt es weitere Erfolgsfaktoren für Business Agility, z.B.:

- Vorleben agiler Prinzipien durch das Direktorium bzw. das (Top-)Management
- Begleitung durch externe Fachleute und agile Coaches
- Berichterstattung anhand vordefinierter Kriterien
- Erfolgsmessung und Definition von Erfolg für agile Maßnahmen
- Nachweis von effektiver Zusammenarbeit durch geeignete Maßzahlen und Werkzeuge
- Identifikation von internen und externen Partnern und gezielte Einbindung in Ökosysteme
- Kultur des Teilens von Informationen
- Anpassbare und gestaltbare Prozesse und Arbeitsabläufe
- Ausschöpfung vorhandener Automatisierungspotenziale

Einführung von Business Agility

Wenn eine öffentliche oder öffentlichkeitsnahe Organisation die initiale Strategie für Business Agility entwerfen möchte, dann erfolgt das sinnvollerweise in drei Phasen („Sprints“).

Jeder Sprint ist so gestaltet, dass bestehende Informationen und neue Ideen ausgetauscht und gezielt betrachtet werden, bevor sie ausgewählt und priorisiert werden.

Die Sprints werden üblicherweise in einem Zeitraum von drei bis vier Monaten nacheinander durchgeführt. Im privatwirtschaftlichen Bereich werden meist zwei bis drei Monate veranschlagt.

Sprint 1 – Discovery

- Opening up the mindset
- Being creative und innovative
- Exploring choices that have been made
- Finding your current business reality
- Identifying the business imperatives and critical information

Sprint 2 – Ambition

- Setting the ambition
- Identifying the initial interventions
- Assessing value contribution
- Prioritizing and aligning on the scope
- Identifying the tactics and the hacks

Sprint 3 – Align and Plan

- Aligning and approving the strategic plan
- Identifying and solving conflict
- Ensuring the plan is feasible
- Building a decision making framework

Sprint 1 – Discovery

In diesem ersten Sprint geht es vor allem um die geistige Öffnung, um Kreativität und Innovation zu ermöglichen und zu fördern. Wichtiges Element dieses Sprints ist, sich anzusehen, welche Entscheidungen durch führende Organisationen in Bezug auf Agilisierung getroffen wurden und welche Auswirkungen/ Ergebnisse diese Entscheidungen erzeugt haben. Diese Betrachtung hilft zu erkennen, welche internen und externen Faktoren bzw. Einflüsse sich auf die bestehende Organisation auswirken. Trends, interne Pläne, Architekturen, Fähigkeiten, Wertschöpfungstreiber, Kundinnen und Kunden werden dabei genauso berücksichtigt wie Erwartungen der eigenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und denkbare Verbesserungspotenziale.

In den ersten Sprint werden gezielt Stakeholder aus unterschiedlichen Bereichen eingebunden.



Sprint 2 – Ambition

Im zweiten Sprint geht es um die Entwicklung des Zielbildes und die Festlegung von Zwischenschritten, inkl. der Darstellung des Wertbeitrages und der Feststellung der Priorität. Dabei spielt der Umfang jedes Zwischenschrittes, z.B. in Bezug auf die jeweiligen Geschäftsanforderungen und kritischen Informationen, eine wesentliche Rolle.

Zur Zielbildentwicklung werden verschiedene Methoden, Modelle und Techniken eingesetzt. Auch in den zweiten Sprint werden Stakeholder aus unterschiedlichen Bereichen eingebunden.

Sprint 3 – Align and Plan

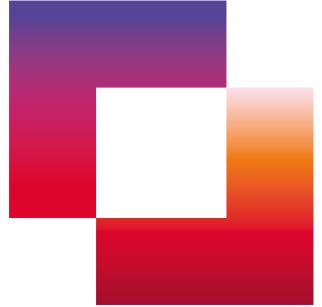
Der dritte Sprint verfolgt das Ziel, den strategischen Plan auf die gesamte Organisation auszurichten, bestehende Konflikte in Bezug auf diesen Plan aufzulösen und schließlich die gemeinsame Strategie festzulegen. Wichtig für den Erfolg ist dabei, den Entscheidungsrahmen für die Maßnahmen und Zwischenschritte festzulegen, d.h. Abhängigkeiten, Zeitpunkte, Geltungsbereich und Rechenschaftspflichten klar zu definieren.

Zusammenfassung

Business Agility beschreibt einen holistischen Ansatz, um Ihre Kunden ins Zentrum Ihres Handelns zu setzen, Innovationen gezielt zu fördern und einen kontinuierlichen Wandel in Ihrer Organisation zu etablieren. Das Ziel ist es, Entscheidungen in Ihrer Organisation zukünftig möglichst nah in Richtung des Kunden zu verlagern, um schnell und flexibel agieren und reagieren zu können. Dabei ist das Verständnis von zentraler Bedeutung, dass Business, Organisation und Technologie als Einheit neu gedacht werden, um die herum sich Ihre Innovationskraft, permanente Veränderung und kontinuierliche Leistung bewegen.

Wesentliche Erfolgsfaktoren sind insbesondere der durch Business Agility bedingte Kulturwandel, die Berücksichtigung der benötigten Umsetzungsdauer sowie die Potenziale durch die Skalierbarkeit der neuen Organisation. Zu berücksichtigen sind dabei nicht nur dynamische Verbindungen zu internen, sondern auch zu externen Stellen. Diese ermöglichen eine flexible Anpassung an sich verändernde Ökosysteme.

Die Strategieentwicklung im Zusammenhang mit Business Agility erfolgt üblicherweise in drei Sprints: Discovery, Ambition, Align and Plan. Diese Sprints werden in einem Zeitraum von drei bis vier Monaten durchgeführt. Am Ende steht ein auf die Organisation und ihr spezifisches Umfeld ausgerichteter strategischer Plan, mit dem ein individuelles Ziel erreicht werden soll. Ein allgemein gültiger Standard für Organisationen im öffentlichen und öffentlichkeitsnahen Umfeld existiert dabei nicht. Vielmehr bestimmt die Organisation selbst, was das aus Kundensicht notwendige Level von Agilität in der Organisation sein soll. Externe Expertinnen und Experten für Business Agility können helfen, dieses Level zu bestimmen und den notwendigen Reifegrad hierzu zu erarbeiten. Entscheidend dabei ist das Vertrauen zwischen der Organisation und dem externen Dienstleister. Denn über mehrere Monate hinweg wird gemeinsam eine neue Organisation geschaffen, die von der bestehenden meist deutlich abweicht.

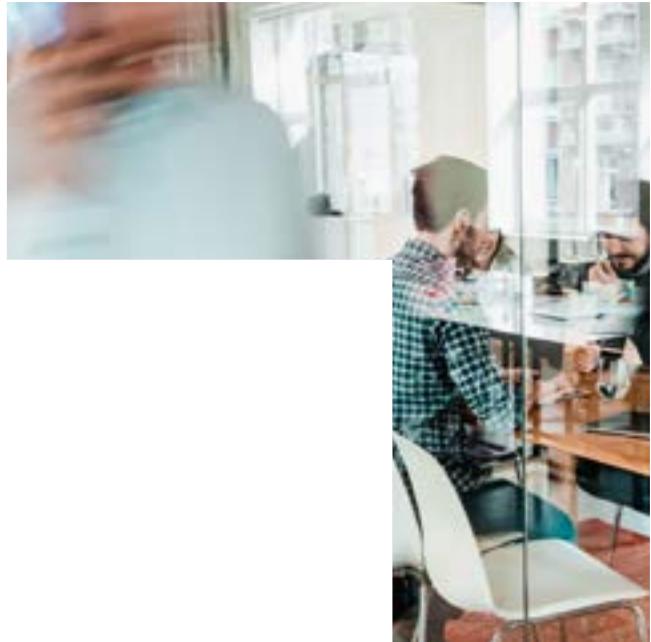


Über den Autor

Dr. Finn Breuer ist Practice Head für Business Agility & Consulting bei CGI. Mit mehr als 13 Jahren im Business- und IT-Bereich hat er weitreichende Erfahrungen in der Analyse und Erstellung von Business-Strategien, Geschäftsmodellen sowie Business- und IT-Prozessen. Herr Breuer war mehr als sieben Jahre als Berater für unsere Bankkunden im Einsatz. Seit 2019 berät er Organisationen im öffentlichen Sektor. In den letzten Jahren konnte sich Finn Breuer als Experte für Business Consulting und Agilität etablieren. Dabei hat er sowohl in Strategiefindungs- wie auch in Konzeptions- und Umsetzungsphasen führende Tätigkeiten übernommen.

Wenn Sie weitere Fragen zum Thema Business Agility für Organisationen im öffentlichen und öffentlichkeitsnahen Umfeld haben, steht er Ihnen gerne zur Verfügung.

E-Mail: finn.breuer@cgi.com



Über CGI

Das 1976 gegründete Unternehmen CGI gehört zu den größten Anbietern von IT- und Geschäftsprozess-Dienstleistungen weltweit. Unsere Beraterinnen und Berater verfügen über fundierte Technologie- und Branchenexpertise. Sie sind spezialisiert darauf, komplexe Herausforderungen praktisch zu lösen. Wir entwickeln Blaupausen, die die Betriebsarchitektur Ihrer Branche mit unserer Angebots-Roadmap abbilden, um sicherzustellen, dass wir Lösungen auf Ihre individuellen Bedürfnisse anpassen. Business Agility gehört zu den wichtigsten Business-Prioritäten unserer Kunden. Erkenntnisse aus unserer jährlichen Kundenbefragung zeigen auf, dass Unternehmen, die hochgradig agil aufgestellt sind, ihren Wettbewerbern im Hinblick auf profitables Wachstum stark überlegen sind. Daher verfolgen wir einen ganzheitlichen Ansatz, der die Unternehmenskultur und -komplexität sowie die Unternehmensausrichtung mit einbezieht.

Für weitere Informationen besuchen Sie uns auf unserer Webseite [Business Agility](#).

CGI