Agiles Reifegradmodell – Ein Markttest bei der BEKB

Veröffentlicht am 16. August 2022

Ihre Ansprechpersonen: Geraldine Schwarzenbach

Tags: Erfolgsgeschichten, Banken und Versicherungen, Business Analyse und Requirements Engineering, Prozessoptimierung und -management, Schulung und Training, Strategieberatung

Mit agilen Arbeitsmethoden kann eine Organisation grosses Potenzial entfalten. Sei es beispielsweise eine schnellere Time-to-Market oder höhere Motivation und Selbstständigkeit der eigenen Mitarbeitenden. Der Weg zu einer konsequenten und korrekten Anwendung dieser Methoden kann jedoch steinig und lang sein. Denn vielfach fehlt den Unternehmen das Wissen, wie die Arbeitsmethoden konsequenter und korrekt umgesetzt werden können. Unsere Erfahrung hat gezeigt, dass durch den Einsatz von Expert:innen das Verbesserungspotenzial sehr schnell gesehen und geeignete Massnahmen zur Verbesserung empfohlen werden können. Dies führt in sehr kurzer Zeit zu einer starken Verbesserung der Arbeitsweise und Produktivität. Doch nicht jedes Unternehmen kann jederzeit Expertinnen oder Experten zu Rate ziehen. Ersatzweise bieten sich einige Reifegradmodelle zur Agilität an, da diese oft selbstständig ausgefüllt werden können und dazu keine externen Expert:innen herbeigezogen werden müssen.

Wir haben verschiedene bereits bestehende Reifegradmodelle zur Agilität unter die Lupe genommen. Die meisten dieser Modelle verfolgen interessante Ansätze, vielfach weisen sie jedoch einige der folgenden Schwächen auf:

- Empfohlene Massnahmen sind zu generisch oder zeigen nur Bereiche, wo eine Verbesserung stattfinden soll, nicht aber, wie deren Umsetzung funktioniert. So fehlen der Organisation schlussendlich konkrete und umsetzbare Massnahmen zur Steigerung der Agilität.
- Die Maturität wird zu starr anhand Schema X gemessen und entspricht eher einer spezifischen Roadmap zur Skalierung von mehreren agilen Teams. Je nach Unternehmen macht eine Skalierung möglicherweise gar keinen Sinn oder andere Kernelemente der Agilität wie z. B. die Transparenz sind wichtiger und sollten daher im Vordergrund stehen.
- Fragen werden so gestaltet, dass das Modell vom Betroffenen/von der Betroffenen selbst ausgefüllt werden kann und somit nur innerhalb der bereits vorhandenen Struktur gedacht wird. Die Aussen- oder

Expertensicht geht so verloren.

Aufgrund dessen haben wir uns entschieden, ein eigenes Reifegradmodell zu entwickeln. Ziel war es, ein Modell, respektive Fragekatalog zu haben, welcher auf das ganze Unternehmen angewendet und auf die spezifischen Bedürfnisse des Kunden angepasst werden kann.

Als Ergebnis wird eine Einstufung des möglichen Potenzials einer Verbesserung vorgenommen sowie pro Bewertung eine mögliche konkrete Verbesserung empfohlen. Wichtig dabei war es nicht eine Skalierung von mehreren Teams oder ein Standardvorgehen zu messen, da eine Skalierung nicht immer der nächste Schritt in der Entwicklung ist und nicht überall Sinn macht. Deshalb wurde der Fokus auf die agilen Grundwerte Transparenz, Messen und Anpassen gelegt. So wurde sichergestellt, dass durch die Einstufung der Lösungsweg nicht eingeschränkt ist und möglichst breit angewendet werden kann. Deshalb ist das Reifegradmodell auch nicht als eine Roadmap zu verstehen, wie die Agilität im Unternehmen eingeführt werden kann, sondern als eine Verbesserung der bestehenden agilen Arbeitsmethoden.

Agiles Reifegradmodell bei der BEKB

Einen ersten Test unseres agilen Reifegradmodells durften wir mit der BEKB durchführen. Die Erhebung wurde durch Interviews mit Vertreterinnen und Vertretern aus unterschiedlichen Bereichen der BEKB gemacht. So konnte neben der konsolidierten Bewertung auch aufgezeigt werden, wie verschiedene Bereiche gewählte Themen, wie beispielsweise die Transparenz, anders wahrnehmen. Mit verhältnismässig wenig Aufwand konnte damit bereits ein Erfolg für den Kunden erzielt werden. Die Messung leitet sich von den Aussagen der interviewten Personen ab und zeigt daher auch nur deren Sichtweise. Der nächste mögliche Schritt wäre, den Reifegrad durch Beobachtungstechniken zu verifizieren und zu verfeinern. Hierzu müsste ein erhöhter Aufwand in die Erhebung gesteckt werden. Durch die Interviews konnten jedoch bereits erste Stossrichtungen identifiziert und Empfehlungen kommuniziert werden.

Für uns war die Durchführung sehr aufschlussreich: Das angestrebte Ziel, ein Reifegradmodell zu haben, welches breit angewendet werden kann, ohne den Lösungsspielraum einzuschränken, wurde voll erfüllt.

« Mithilfe der APP konnten wir eine methodisch und fachlich kompetente Einschätzung von aussen zu unserer Maturität in der Anwendung agiler Methoden erhalten und so mögliche Verbesserungspotenziale identifizieren. »

Samuel Stucki
Leiter Kundenservices, Berner Kantonalbank BEKB | BCBE

Möchten Sie mehr über dieses spannende Thema erfahren oder wissen, wie die APP auch Sie bei einer Einstufung inkl. konkreter Massnahmen unterstützen kann? Zögern Sie nicht uns per Telefon unter 058 320 30 00, per E-Mail unter office@app.ch oder mittels des untenstehenden Formulars zu kontaktieren. Unsere Expertinnen und Experten freuen sich auf Ihre Anfrage.