

Wie agilisiert man einen "Tanker", ohne dabei unterzugehen?

Requirements Management als wesentlicher Baustein des Komplexitätsmanagements und Treiber der agilen Transformation von Großprojekten



Sonja Gröntgen | Daniel Heygsterl Uwe Hens | Nadja Planötscher | März 2021

Management Summary. Um Großunternehmen oder –projekte während der agilen Transformation manövrierfähig und auf Kurs Richtung Zielhafen zu halten, brauchen wir Methoden und Lösungen, die auf die Realität des Kunden zugeschnitten sind. Kern ist die **richtige Orchestrierung** von Business, People und IT.

Das von marenas entwickelte **Komplexitätsmanagement** bildet den Rahmen, um in der agilen Welt Geschwindigkeit aufzunehmen und den Kurs zum Zielhafen zu halten. Die in diesem Rahmen entwickelten Lösungen schaffen beständige Strukturen und wachsen im Sinne und Maße der Agilität inhaltlich mit. Die Weiterentwicklung dieser Lösungen ist kein KANN, sondern ein MUSS.

Die Bestandteile des Komplexitätsmanagements bieten insbesondere für das Requirements Management einen großen Mehrwert. Um in einem komplexen Umfeld erfolgreiches Requirements Management betreiben zu können, ist eine **übergreifende Struktur** notwendig. Dazu eignen sich insbesondere folgende Methoden:

- Die **Capability Map** beschreibt die Produktvision und bietet einen Rahmen, gegen den die Anforderungen priorisiert werden können – für alle transparent und nachvollziehbar.
- Die **Roadmap** hilft dabei, den richtigen Weg zu finden, Herausforderungen auf der Strecke zu meistern und die Umsetzungsreihenfolge festzulegen.
- Die **Steuerung von externen bzw. neuen Anforderungen** bildet einen Baustein für die Entwicklung von neuen Lösungen mit hohem Businessnutzen.

Diese Lösungen treiben die agile Transformation von Großprojekten, schaffen die Grundlage für effizientes Requirements Management und managen die Komplexität der Produkte sowie Projekte.

Vielen Unternehmen geht es heute genauso wie diesem Tanker. Starre Liniensysteme, konkurrierende Silostrukturen und steile Hierarchien. Wie schnell kann der Schiffskörper reagieren, wenn er auf einen Eisberg zusteuert?



Warum muss der Tanker überhaupt agilisiert werden?

Seit Jahrzehnten ist unser Tanker auf hoher See und hat sich dabei stetig weiterentwickelt. Er galt als unsinkbar und hat bewiesen, dass er auch Stürmen, starken Strömungen und Piratenangriffen standhalten kann. Neben einem umfangreichen Erfahrungsschatz hat ihm sein Alter kleine Lecks und durchgerostete Stellen beschert. Jetzt ist auch noch die Navigation ausgefallen. Von nun an befindet sich der Kapitän auf einer Reise ohne klares Ziel. Eines Morgens entdeckt er, dass der Tanker auf einen riesigen Eisberg zusteuert. Er versucht das Ruder herumzureißen... und es passiert nichts. Aufgrund seines gegenwärtigen Zustands reagiert der Schiffkörper viel zu langsam.

Vielen großen Unternehmen und Projekten geht es heute genauso wie diesem Tanker: **Starre Liniensysteme, konkurrierende Silostrukturen** sowie **steile Hierarchien** gefährden in Zeiten der Komplexität und Digitalisierung den wirtschaftlichen Erfolg. Sie behindern die **agile Transformation** der Unternehmen. Eisberge wie in dem Tanker Szenario gibt es auch im Unternehmensalltag zuhauf. Sie treten auf in Form von...

- Ablösung von Altsystemen,
- Gesetzesänderungen,
- Prozess- und daraus resultierende IT-Anpassungen,
- veraltete technische Plattformen,
- unvorhergesehenen externen Anforderungen mit hoher Komplexität, vielen Abhängigkeiten und großem Umsetzungsaufwand.

Sind solche Herausforderungen erst einmal in Sichtweite, fehlen häufig die Rahmenbedingungen für **Transparenz** und **Flexibilität** auf allen Ebenen sowie eine von **Eigenverantwortung** und effizienter Kommunikation geprägte Arbeitskultur.

Was sind die Handlungsalternativen?

1. **Motor aus, Maschinen still** und hoffen, dass er noch rechtzeitig vor dem Hindernis zum Stehen kommt. Kann man so einen Giganten überhaupt bremsen? Wenn es gelingt, steuert der Kapitän den Tanker anschließend rückwärts in die nächste Werft, legt ihn trocken, baut ihn um. Hohe Investitionen, langer Stillstand, keine Wertschöpfung und unzufriedene Kunden sind die Folge.
2. **Umbau bei voller Fahrt:** Ein waghalsiges Vorhaben: Umbrüche, Kontrollverlust, kein Schutz vor Sturm und Wellen, die unvorhergesehen auftreten können. Vielleicht wird ein Teil der Mannschaft dabei von Bord gehen. Eine Sicherheit, dass sich eine Kollision so vermeiden lässt, gibt es nicht.

Die zweite Option ist risikoreich – aber der Weg, den viele Großkonzerne einschlagen. Der Markt fordert kontinuierlich neue und innovative Produkte in immer schnellerer Abfolge. Gelingt der Umbau – die agile Transformation der Organisation bei „voller Fahrt“ trotz aller Hindernisse und Risiken, wird der Kapitän danach sicherlich kein wendiges Schnellboot unter seiner Flagge haben. Er wird einen **effizienteren, wieder lenkbaren Tanker** steuern, der weiterhin eine ähnliche Last stemmen kann wie zu Beginn der Umbaumaßnahmen und zugleich auf zukünftige Veränderungen flexibel reagieren kann. Für den Umbau eines solchen Tankers ist ein stabiler Kurs auf den Zielhafen unabdingbar. Maßnahmen ohne stabilen, vorhersehbaren Kurs, führen auch Großprojekte ins Nichts.

Künftig werden nur noch diejenigen Unternehmen erfolgreich bleiben,

- die **vorausschauend** planen,
- in denen **regelmäßige Reflexion** und **kritisches Hinterfragen** zum Arbeitsalltag gehören,
- die unter **komplexen Bedingungen** handeln können,
- die transparente, **nutzenorientierte Entscheidungen** dezentral treffen,
- Die auch bei großen Projekten **anpassungsfähig** sind,
- Die die **hohen Investitionsrisiken**, die die agile Transformation mit sich bringt, tragen,
- Die ihre Transformation im **Kleinen** beginnen, auf das **Gesamtunternehmen** ausweiten und auch ihre MitarbeiterInnen dafür mobilisieren

Welche Rahmenbedingungen gibt es?

Einen Konzern zu agilisieren ist, als baue man einen neuen Tanker – bei voller Fahrt. Denn es ist unerlässlich, weiterhin Wertschöpfung zu erzielen und pünktlich ans Ziel zu kommen.

Transformation im Vollbetrieb

Das Überleben von Großkonzernen in Zeiten der Digitalisierung hängt davon ab, ob ihnen der Umbau bei voller Fahrt gelingt. Um einen Tanker während der Transformation manövrierfähig zu halten, brauchen wir Methoden und Lösungen, die auf die Realität des Kunden zugeschnitten sind. Kern ist die richtige Orchestrierung von People, Business und IT.

Schritt für Schritt und entlang einer klaren Route zum Ziel

Auf dem Weg zu einer agilen, effizienten Steuerung stehen Großkonzerne meist noch am Anfang. Er lässt sich nur Schritt für Schritt bewältigen.

Großkonzerne müssen dabei in Kauf nehmen, über Jahre hinweg eine hybride Organisation zu bleiben – eine Mischung aus klassisch und agil in unterschiedlichen Ausprägungen. Agilität erfüllt keinen Selbstzweck. Weder Wasserfall noch „Agilität in Reinform“ lösen alle Herausforderungen. Das Ziel sollte es sein, die Geschäftsziele schneller zu erreichen und dabei flexibler auf Hindernisse – auf Eisberge, Stürme oder Piratenangriffe – reagieren zu können. Selbst ein Tanker, der (zumindest) langsam in die richtige Richtung fährt ist schon ein Gewinn.

Steuerungsfähigkeit behalten

Ohne ein stabilisierendes Gerüst ist der Tanker während des Umbaus steuerungsunfähig. Ein klarer Rahmen und übergreifende Strukturen befähigen Großkonzerne dazu weiterhin erfolgreich zu arbeiten. Unsere „Beschleuniger“ sind genau die strukturgebenden Elemente, die es dazu braucht. Sie sind die Elemente, die Unternehmen auf Kurs halten und sicher durch hybride Gewässer in den Zielhafen bringen

Die Mannschaft mitnehmen

Nur wenn alle MitarbeiterInnen die gleiche Sprache sprechen, sich weiterbilden und so trotz Umbaumaßnahmen arbeitsfähig bleiben, kann die Transformation gelingen. Die Erfahrungen und Kenntnisse jedes einzelnen Crewmitglied sind erfolgsentscheidend.

Mindset

Capability Map

Roadmap

Zusammen-
arbeitsmodell

Steuerung von externen
Anforderungen

One
Backlog

Selbstorganisation

Commitment: Release Planning
Workshop

Transparenz: Reporting



Und wie agilisiere ich nun den Tanker?

marenas hat aus dem Requirements Management heraus Lösungen entwickelt, die zur Realität von modernen Großunternehmen auf der Reise der agilen Transformation passen. Die Ansätze sind nicht neu, bilden aber in der von uns gewählten Orchestrierung wirkungsvolle "Beschleuniger" innerhalb der agilen Transformation. Sie unterstützen Großprojekte dabei Geschwindigkeit aufzunehmen, Herausforderungen zu sichten und zu meistern sowie sich ihr Ziel zu erfüllen.

Mit drei zentralen Bausteinen, den Tanker schnellstmöglich durch den Ozean in den Zielhafen steuern.

Keine Tankersteuerung ohne Seekarte

Ohne eine Seekarte, auf der der Zielhafen zu erkennen ist, weiß die Crew nicht, in welche Richtung sie steuern soll, fehlt der Rahmen für ein strukturiertes Vorgehen.

Auch in vielen Unternehmen mangelt es an einem gemeinsamen Zielbild, einer Vision. Es ist intransparent oder unklar, welche Produkte dem Unternehmen angehören, über welche Geschäftsfähigkeiten es verfügt sowie welche Abhängigkeiten und Abgrenzungen zwischen den Fähigkeiten bestehen. Nicht einmal die Frage, woran man eigentlich gesamthaft arbeitet, lässt sich beantworten.

Eine Capability Map beschreibt das Ziel und gibt den Rahmen zur Priorisierung von Anforderungen vor. Sie entsteht in einem fruchtbaren Austauschprozess mit zentralen Stakeholdern im Unternehmen.

- Beschreibung des „Was?“ und nicht des „Wie?“, sodass die konkrete Ausgestaltung der Geschäftsfähigkeiten agil innerhalb des Referenzrahmens erfolgen kann.
- Steuerungsinstrument mit gemeinsam definierten Inhalten
- Flexible Reaktionsfähigkeit auf Umweltänderungen
- Schafft Transparenz durch ein gemeinsames (Ziel-)Bild und einheitliche Sprache
- Zielorientiertes Treffen von Entscheidungen
- Kommunikations- und Managementtauglichkeit

Keine Tankersteuerung ohne genaue Route

Ohne einen Plan über den Routenverlauf ist jede Mannschaft aufgeschmissen. Nur mit fest geplanter Route kann sie Meilensteine zur Orientierung nutzen, Hindernisse und Risiken umschiffen, ohne das Ziel aus den Augen zu verlieren.

Vielen Unternehmen ist die Reihenfolge der Tätigkeiten, um ihr Ziel zu erreichen, unklar. Produktteams agieren in Silos. Synchronisierung findet nicht statt.

Eine übergreifende **Roadmap** bietet die nötige Orientierungshilfe. Die Planung erfolgt im Rahmen des Release Planning Workshops mit den einzelnen Teammitgliedern. Dies erhöht deren Commitment, die für die nächste Etappe geplanten Anforderungen entsprechend umzusetzen bzw. die vorgesehenen Maßnahmen zu ergreifen. Die Roadmap...

- bringt die Themen, die auf dem Weg zum Ziel umgesetzt werden sollen, in eine **logische Reihenfolge**,
- definiert wichtige **Synchronisationspunkte** (Abhängigkeiten, Prozesse, Applikationen ...),
- ermöglicht **transparente Steuerung** durch einen gemeinsamen „Weg“,
- erlaubt gerade in agilen, komplexen Kontexten bedarfsgerechte **Anpassungen WÄHREND der Transformation**

Keine Tankersteuerung ohne Eingangskriterien für neue Anforderungen

Auch auf hoher See muss der Tanker kontinuierlich Materiallieferungen annehmen können. Objekte, die zeitnah für den Umbau benötigt werden, müssen pünktlich und ohne lange Verladezeiten eingehen. Dass sie die Einlasskontrolle bestehen, ihre Funktionalität erfüllen und überhaupt genügend Lagerung frei ist, muss vorher klar sein.

Großkonzerne müssen den Eingang von (externen) Anforderungen ebenfalls steuern, um sie durch die Lösungen mit hohem Businessnutzen zu generieren. Ein transparenter Anforderungsprozess mit klaren Regeln bietet genau diesen Steuerungsrahmen.

- Sicherstellen einer hohen Anforderungsqualität durch klare Eingangskriterien
- Nur an Unternehmenszielen orientierte Anforderungen erreichen den Backlog.
- Strukturierte Ablehnung von Anforderungen, die den Eingangskriterien nicht genügen.
- Transparenter Anforderungsprozess mit klaren Regeln und Verantwortlichkeiten.

Seite 3/3



Für Diskussionen des Artikels kontaktieren Sie bitte unsere Autoren.

Als Unternehmensberatung sind wir in verschiedenen Branchen international tätig, um mit unseren Kunden und Partnern in meist hochkomplexen Umfeldern nachhaltige IT-basierte Lösungen zu entwickeln. marenas wurde 2008 in München gegründet und arbeitet heute mit global agierenden Konzernen und großen Mittelständlern zusammen.

Für weitere Informationen zu unseren Methoden, Projekten, Kunden und dem marenas Team: marenas-consulting.com



Sonja Gröntgen

Senior Consultant

s.groentgen@marenas-consulting.com



Daniel Heygster

Senior Consultant

d.heygster@marenas-consulting.com



Uwe Hens

Senior Manager

u.hens@marenas-consulting.com



Nadja Planötscher

Consultant

n.planotscher@marenas-consulting.com

Unsere vielfältigen Projekte sind das beste Zeugnis für unsere Beratungskompetenz.

Kunden aus dem Konzernumfeld und dem international agierenden Mittelstand vertrauen auf unsere Beratungsleistung. Ob in kleiner oder größerer Ausdehnung, sie stehen vor ähnlichen Herausforderungen, jedoch mit unterschiedlichen

Ressourcen und Möglichkeiten, diese zu bewältigen. Wir arbeiten seit vielen Jahren partnerschaftlich sowohl auf CxO-Level als auch den Umsetzungsebenen mit unseren Kunden zusammen und haben viele gemeinsame Erfolge gefeiert.



marenas steht für einen systemischen Beratungs- und Lösungsansatz. Viele unserer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter stammen aus führenden Strategie-, IT-, Organisations- und Managementberatungen. Mit unserem methodischen wie fachlichen Vorgehen orchestrieren wir Organisation, Business, IT, Mensch und die digitale Transformation. Wir setzen die Bau-

steine des Komplexitätsmanagements zur Entwicklung von marenas ein – von einer auf Fähigkeitenbasierten Organisationsform, der datenbasierten Steuerung bis hin zur gelebten Verantwortung aller Mitarbeitenden. Wir wissen, was wirkt und welchen Einsatz dies von allen Teammitgliedern und dem Management erfordert. „**We walk our talk**“.



SYSTEMISCHER BERATUNGSANSATZ
Orchestrierung von Business, IT und Mensch in komplexen Umfeldern.

UNSER TEAM
Hochqualifizierte Teammitglieder, Trainer und Coaches aus den unterschiedlichsten Fachgebieten: Ingenieurwesen, Informatik, Betriebswirtschaft, Kultur- und Naturwissenschaften, sowie Psychologie und Soziologie.

BERATUNGSERFAHRUNG
Leidenschaftliche Beraterinnen und Berater, mit internen Karrieren und von Top Consulting-Unternehmen (McKinsey, Accenture, Capgemini, IBM, Q_Perior, PwC und Arthur D. Little), erfahrene Partner mit CIO-Background und vor allem Praktiker mit langjähriger Erfahrung im Management führender großer und mittelständischer Unternehmen.

PARTNER
Wir greifen auf die Expertise eines breiten Partner- und Kooperationsnetzwerkes zurück und decken hierdurch diverse Branchen ab.

marenas



Dr. Bernd Geier
Managing Director

b.geier@marenas-consulting.com



Dr. Sinan Perin
Managing Director

s.perin@marenas-consulting.com