



Thomas Wettstein
CEO Avectris AG und
ITG-Präsident
CEO Avectris AG
et président de l'ITG

Die Firmenkultur wird agil

Agile Vorgehensweisen erreichen die breite Masse. Immer mehr Unternehmen reagieren damit auf gestiegene Anforderungen im Kontext der digitalen Transformation. Mit diesen neuen Methoden wird eine gern ignorierte Tatsache berücksichtigt: Der Anwender kann erst sagen, was er wirklich braucht, wenn er die Lösung austesten kann! IT-technisch ermöglichen agile Methoden eine kontinuierliche (und trotzdem kontrollierte) Produktivsetzung neuer Features.

Im Gegensatz dazu sind klassische Wasserfallmethoden in einer Zeit, da Time-to-Market alles ist und Schnellschüsse (z.B. mit Minimum Viable Products) über einen erfolgreichen Markteintritt entscheiden, nur noch bei statischen und gut planbaren IT-Lösungen angezeigt.

Allerdings erfordert Agilität auch eine andere Führungskultur. Viele Organisationen denken und führen jedoch noch in wasserfallartigen Strukturen. Verbunden damit ist immer noch die Hoffnung, selbst komplexe Themen umfassend, bei festem Budget, klaren Endergebnissen und definiertem Endtermin, zu entscheiden – eine Hoffnung, die nur zu oft enttäuscht wird.

Mit dem agilen Vorgehen wird dieser Anspruch bewusst etwas zurückgenommen, verbunden mit dem Versprechen, in jedem Fall eine nutzbare Lösung zu produzieren. Die Rollenzuteilung geschieht jedoch mehr durch eine Selbstorganisation im interdisziplinären Team und weniger aus der Hierarchie. Dies erfordert ein Vertrauen in das Team und dessen Leistungsfähigkeit. Die Kategorien, in denen neu gedacht werden muss, sind weniger «der Termin» und «das Budget», sondern die einzelnen Sprints und die jeweiligen machbaren Ergebnisse.

Agilität ist nicht nur eine Methode, sondern vor allem eine andere Kultur. Ob man nach Scrum oder einer anderen Methode vorgeht, ist zweitrangig. Entscheidend für den Erfolg ist, dass alle, vom Team bis hin zur Chefin, Vor- und Nachteile des agilen Vorgehens akzeptieren. Unbewusst gingen wir in Wasserfall-Projekten teilweise auch schon quasiagil vor, weil es die Realität gar nicht anders zuließ. Mit der Einführung agiler Methoden machen wir diese Realität nur noch offiziell und unterstützen damit einen für den zukünftigen Erfolg wichtigen Kulturwandel im Unternehmen.

La culture d'entreprise devient agile

Les procédures agiles atteignent les masses. De plus en plus d'entreprises réagissent ainsi aux exigences croissantes dans le contexte de la transformation numérique. Avec ces nouvelles méthodes, un fait volontiers ignoré est pris en compte: l'utilisateur ne peut dire ce dont il a vraiment besoin que lorsqu'il peut tester la solution! Sur le plan technique de l'IT, les méthodes agiles permettent une mise en service continue (et néanmoins contrôlée) de nouvelles fonctionnalités.

En revanche, à une époque où le temps jusqu'à la mise sur le marché est primordial et où des solutions rapides (par exemple, avec le «produit minimum viable») décident d'une entrée réussie sur le marché, les méthodes classiques en cascade ne sont plus indiquées que pour des solutions informatiques statiques et facilement planifiables.

Cependant, l'agilité exige aussi une autre culture de gestion. De nombreuses organisations continuent toutefois de penser et de diriger en suivant des structures en cascade. Cet état de fait est encore toujours lié à l'espoir de résoudre des questions, même complexes, de manière globale, avec un budget fixe, des résultats finaux clairs et un délai défini – un espoir qui n'est que trop souvent déçu.

Avec l'approche agile, cette attente est délibérément mise quelque peu en retrait, en combinaison avec la promesse de produire en tout cas une solution utilisable. La répartition des rôles se fait cependant davantage par le biais de l'auto-organisation au sein d'une équipe interdisciplinaire que par celui de la hiérarchie. Ceci exige d'avoir confiance en l'équipe et en son efficacité. Les catégories servant de base aux réflexions sont dès lors moins «le délai» et «le budget» que les sprints individuels et les résultats réalisables respectifs.

L'agilité n'est pas seulement une méthode. Elle est surtout une autre culture. Que l'on procède selon Scrum ou selon une autre méthode est de peu d'importance. Le facteur décisif de succès consiste à ce que chacun, de l'équipe au patron, accepte les avantages et les inconvénients de l'approche agile. Inconsciemment, nous avons aussi déjà procédé en partie de manière quasi agile dans des projets en cascade, parce que la réalité ne le permettait pas autrement. Avec l'introduction des méthodes agiles, nous ne faisons qu'officialiser cette réalité et soutenons ainsi un changement culturel dans l'entreprise qui est important pour le succès à l'avenir.