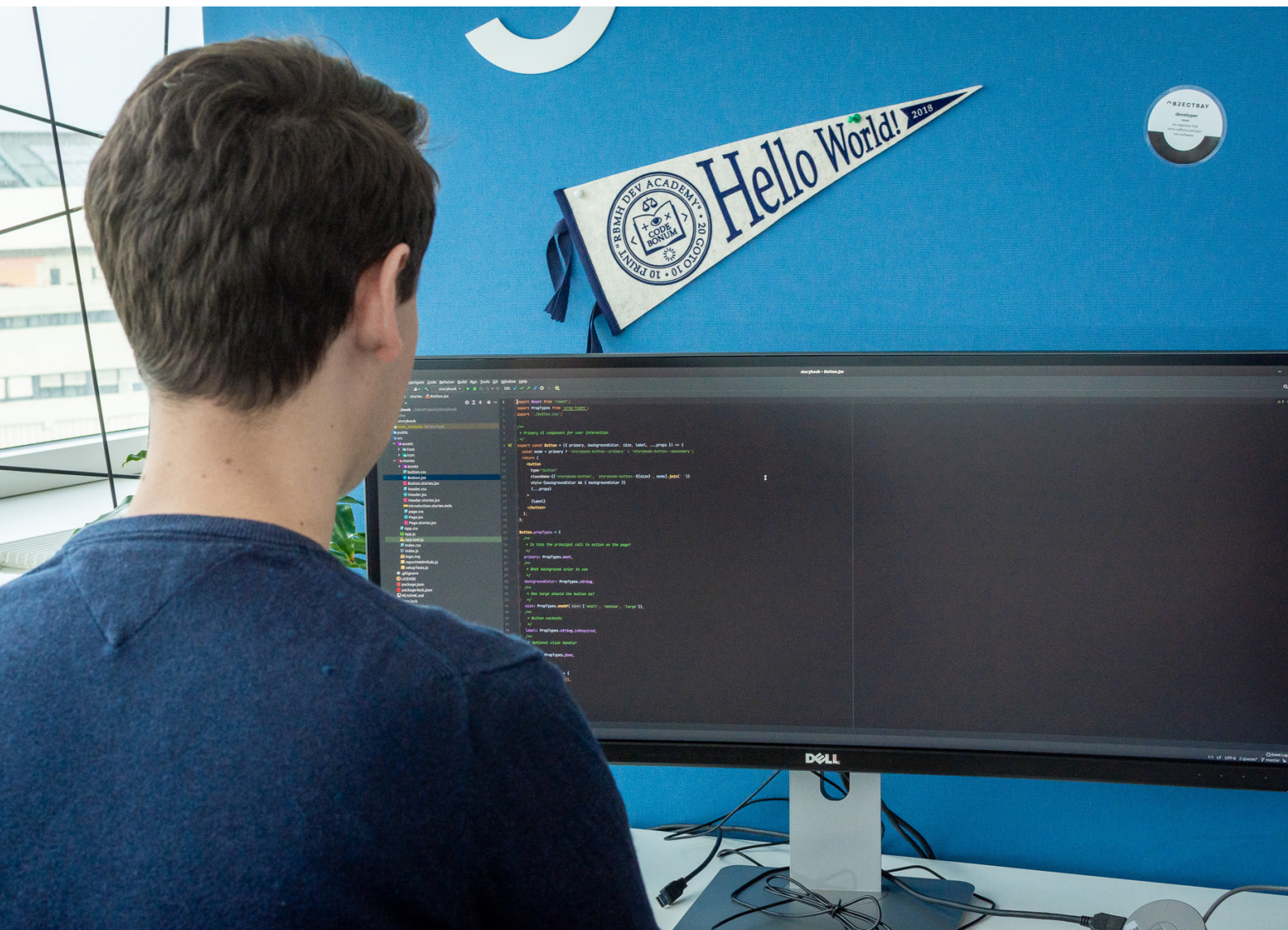


— 2023

TREND REPORT

Digitale Produktentwicklung



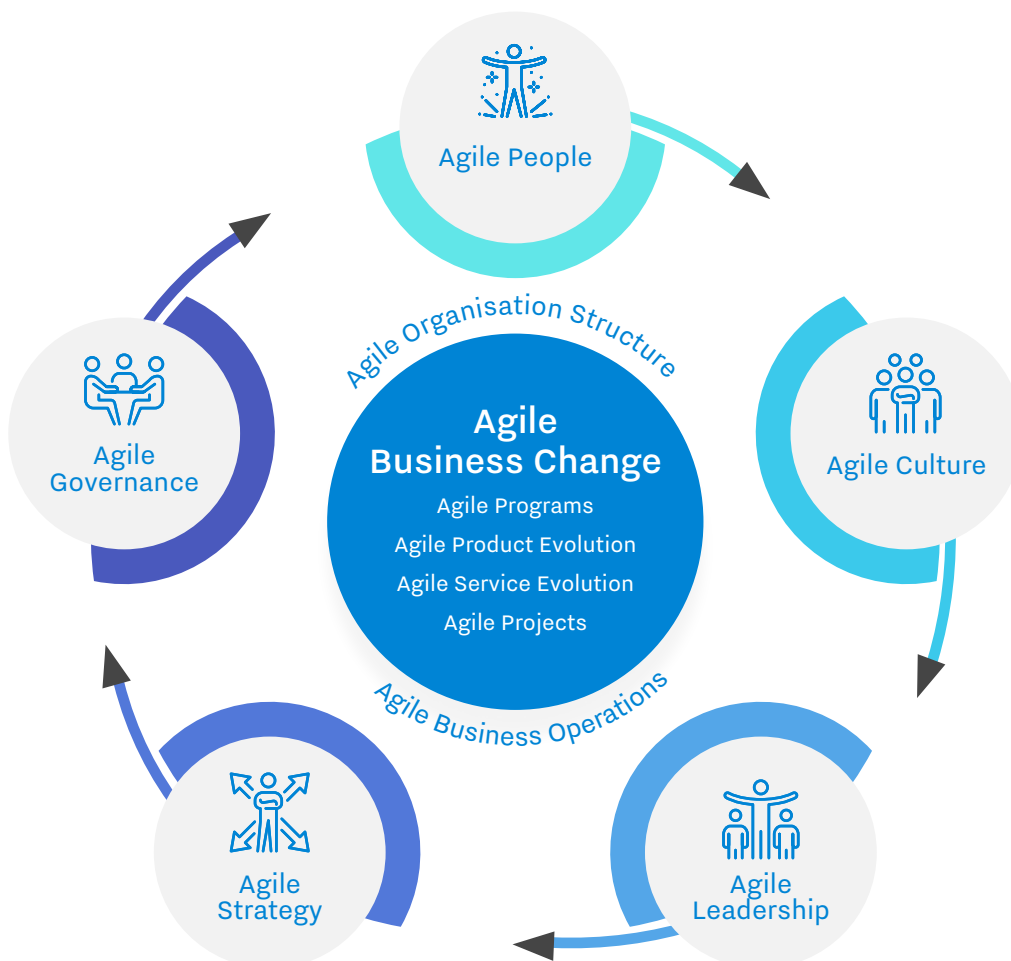
Inhaltsverzeichnis

| | |
|---|----|
| Vorwort..... | 03 |
| 7 Fakten zu digitaler Produktentwicklung..... | 05 |
| Bedeutung des agilen Manifests in der digitalen Produktentwicklung..... | 06 |
| Trends und Insights zur digitalen Produktentwicklung..... | 08 |
| Agile Reifegrade von Unternehmen..... | 13 |
| Ausblick..... | 15 |

Vorwort

In der VUCA-Welt (Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity) ist Veränderung die einzige Konstante und das Profil der lernenden Organisation eine Notwendigkeit für nachhaltige Wirtschaftserfolge. IT-Abteilungen und Softwareentwicklungsteams sind die Vorreiter agilen Arbeitens und können beim organisationsweiten Bestreben nach mehr Business Agility als Vorbild und Facilitator dienen. Zugleich sind sie selbst auf ein besseres Alignment mit den Fachteams angewiesen, um ihren maximalen Wertschöpfungsbeitrag für die Organisation leisten zu können.

Der Bedarf an innovativen Geschäftsmodellen mit digitalen Produkten und Services als Herzstück stellen Entscheidungsträger:innen und Mitarbeiter:innen vor große Herausforderungen. Doch die positive Nachricht in diesen Zeiten der Unsicherheit lautet: Noch nie war die Bereitschaft in Unternehmen, Veränderungen mitzutragen, größer als heute. Sprach man früher vom Durchbrechen der Bereichs-Silos, steht heute die Vernetzung von Abteilungen, Mitarbeiter:innen, Partner:innen und Kund:innen im Fokus. Es geht um die Gestaltung von Ökosystemen. Die Unterscheidung von internen und externen Akteuren wird durchlässiger; das Management dezentraler Strukturen dafür enorm anspruchsvoll. Unternehmen, denen es gelingt, agile Werte, Prinzipien und Methoden nicht nur in der digitalen Produktentwicklung, sondern als gesamte agile Unternehmenskultur zu manifestieren, stehen im Marktwettbewerb auf der Siegerseite.



Den ultimativen Blueprint für die agile Produktentwicklung und Agilisierung von Unternehmen gibt es nicht. Ein Erfahrungsaustausch unterstützt aber dabei, die eigene agile und digitale Transformation zu beschleunigen. Wir freuen uns daher sehr, mit dem Agile Trend Report 2023 ein Stimmungsbarometer der digitalen Produktentwicklung und ihrem Beitrag zu mehr Business Agility in Österreich abbilden zu können. Qualitative Interviews mit renommierten Expert:innen und Führungskräften liefern wertvolle Praxiseinblicke, die zu Entwicklungstendenzen zusammengefasst und durch globale Studien vervollständigt wurden.



Markus Aichhorn

Leiter
Software-Entwicklung |
Raiffeisenverband Salzburg



Michael Eder

CEO | Krone Digital



Philipp Gortan

Head of Newsroom
Development | APA



Alexander Kunst

Head of Digital Products &
Automation |
Österreichische Post



Matthias Lichtenthaler

Head of Digital Government &
Innovation | BRZ



Anna Nowshad

Partner & New Work Leader |
Deloitte Consulting



Stefan Radulian

VP Product Management |
Diligent Corporation



Stefan Vogl

CTO | younix Identity

7 Fakten zu digitaler Produktentwicklung und ihrem Beitrag zu mehr Business Agility

Die digitale Transformation führt innerhalb von Organisationen schon länger zu einer verstärkten Kundenorientierung. Kundenbedürfnisse und -probleme werden bewusst analysiert und entsprechende Lösungen gesucht. Damit aber die "richtigen" digitalen Produkte zum bestmöglichen Zeitpunkt konzipiert, gebaut, vermarktet und weiterentwickelt werden können, muss die abteilungsübergreifende Verbreitung von agilen Ansätzen voranschreiten. Customer Experience und Produktentwicklung sind ein extrem interdisziplinärer Prozess, und ein gutes Zusammenspiel von IT- und Fachabteilungen ein wesentlicher Faktor für den gesamten Unternehmenserfolg. Lernen Stakeholder durch ihren Beitrag zu digitalen Produkten das agile Mind- und Toolset kennen, entsteht ein Transfer agiler Werte, der sich auch auf zahlreiche Prozessabläufe in anderen Abteilungen positiv auswirkt.

Business Impact digitaler Produkte

01

In den kommenden fünf Jahren werden digitale Produkte eine Umsatzsteigerung von 12,5% bewirken.

02

Die digitalen Champions erwirtschaften mit digitalen Produkten, die sie in den letzten zwei Jahren gelauncht haben, bereits 30% ihres Gesamtumsatzes.

Einsatz agiler Methoden in der Produktentwicklung

03

Scrum ist mit 66% die bei weitem populärste Methode für agile Produktentwicklung.

04

87% der Unternehmen, die Scrum anwenden, haben Daily Stand-ups, Retrospektiven und Sprints eingeführt.

Erfolgsmessung der Business Agility

05

Der Agilitätsgrad von Unternehmen wird zu 59% an der Kundenzufriedenheit, zu 58% am Business Value und zu 50% an den erreichten Geschäftszielen gemessen.

06

Agile Unternehmen profitieren zu 70% von einer besseren Entscheidungsfindung bei wechselnden Prioritäten, zu 66% von einem besseren Business/IT Alignment und zu 50% von schnelleren Markteinführungszeiten.

07

Je nach Reifegrad können agile Organisationen ihre Unternehmensperformance um bis zu 60% steigern.

Bedeutung des agilen Manifests in der digitalen Produktentwicklung

Wrap-up: Agile Werte

Allen agilen Methoden und Frameworks liegen die Werte des agilen Manifests aus dem Jahr 2001 zu Grunde, welches ursprünglich für die Software-Entwicklung formuliert wurde und heute für unterschiedliche Unternehmensbereiche herangezogen wird:

— Agiles Manifest

Wir erschließen bessere Wege, Software zu entwickeln, indem wir es selbst tun und anderen dabei helfen. Durch diese Tätigkeit haben wir diese Werte zu schätzen gelernt:

- 01 Individuen und Interaktionen mehr als Prozesse und Werkzeuge
- 02 Funktionierende Software mehr als umfassende Dokumentation
- 03 Zusammenarbeit mit dem Kunden mehr als Vertragsverhandlung
- 04 Reagieren auf Veränderung mehr als das Befolgen eines Plans

Das heißt, obwohl wir die Werte auf der rechten Seite wichtig finden, schätzen wir die Werte auf der linken Seite höher ein.

In agilen Frameworks wie unter anderen LeSS und SAFe 5, die Agilität für gesamte Organisationen methodisch operabel machen, werden diese Werte zur Schaffung maximaler Freiheitsgrade zeitgemäß weiterentwickelt. Im Jahr 2023 schaut das in der digitalen Produktentwicklung folgendermaßen aus:

Individuen und Interaktionen mehr als Prozesse und Werkzeuge

Prozesse und Werkzeuge sind das Fundament der Automatisierung. Diese dient - wie immer wieder betont wird - nicht dazu, den Menschen zu ersetzen, sondern zu entlasten. Durch automatisierte Tests und Monitoring-Tools haben beispielsweise Software-Entwickler:innen die Softwarequalität und -sicherheit enorm steigern können. Doch bevor Infrastrukturen für die Automatisierung geschaffen werden können, gilt es die Bedürfnisse der involvierten Menschen zu kennen und entsprechend zu berücksichtigen. Prozesse müssen sinnstiftend sein; sie dienen der Kontrolle und Überwachung der Artefakte, nicht der Produktivitätssteigerung. Zusammenfassend heißt das, dass Prozesse und Werkzeuge die Menschen bei ihrer Arbeit unterstützen müssen, und nicht umgekehrt. Wenn die eingesetzten Prozesse und Werkzeuge nicht ideal funktionieren, so werden diese geändert bzw. ausgetauscht und nicht die Arbeitsweise der handelnden Personen an diese angeglichen.

Funktionierende Software mehr als umfassende Dokumentation

Bei Dokumentationen gilt es, den Umfang und die generelle Notwendigkeit abzuwägen. Dokumentation von beispielsweise Source Code kann aus vielerlei Gründen wichtig sein, der Fokus liegt aber auf einer Codebasis, die so sauber ist, dass die zusätzliche Dokumentation minimal gehalten werden kann. Selbiges gilt für das Dokumentieren von Anforderungen - gerade hier kann eine reduzierte Dokumentation für deutlich mehr Kommunikation sorgen, und dadurch auch Missverständnissen vorbeugen, da geschriebene Dokumentation oftmals zu viel Interpretationsspielraum zulässt. Regelmäßig stattfindende Scrum Meetings sollten nachvollziehbar bleiben, erfordern aber meistens ebenfalls nur einen reduzierten Dokumentationsumfang. Letztlich kommt es darauf an, dass die programmierten Lösungen für die Anwender selbsterklärend sind.

Zusammenarbeit mit dem Kunden mehr als Vertragsverhandlung

Umfassende Pflichtenhefte sollen Sicherheit bieten, sind aber bei komplexen Produkten kein geeignetes Arbeits- und Vertragsinstrument. Denn die Lösung wird erst im Laufe der Ausarbeitung konkret. Agile Verträge orientieren sich an Sprints, bei denen Inkremente - releasebare (Teil-)Resultate - geliefert werden. So wird das zentrale Prinzip des agilen Arbeitens, "Inspect and Adapt" - das iterative und inkrementelle Entwickeln von Lösungen - vertragsrechtlich auch auf die Zusammenarbeit mit Kunden übertragen. Diese gemeinsame Flexibilität verhindert, dass Produkte entwickelt werden, die zum Projektende keine Marktrelevanz haben.

Reagieren auf Veränderung mehr als das Befolgen eines Plans

Wenn Veränderung die einzige Konstante ist, ist es essentiell, die Planung flexibel zu halten, sodass rasch und unkompliziert auf Veränderung eingegangen werden kann. Im Scrum Framework gibt es dazu mehrere Planungsebenen. Die Release-Planung liefert ein grobes "Big Picture", das in mehrere Sprints unterteilt ist. Beim Sprint Planning ist der Planungshorizont auf 14 Tage ausgerichtet. Wie die definierten Sprint-Ziele erreicht werden sollen, ist für den aktuellen Sprint relativ detailliert festgelegt, nicht aber für künftige Sprints. Dies sorgt dafür, dass bereits im nächsten Sprint auf jegliche Art von Veränderung eingegangen werden kann. Regelmäßige Planungsdiskussionen im Team, sowie die laufende Berücksichtigung von Anwender-Feedbacks sind bei Scrum ein wichtiger Hebel für erfolgreiche Produktentwicklung. Sie balancieren veränderte Rahmenbedingungen mit Planungssicherheit aus.



Trends und Insights zur digitalen Produktentwicklung

1. Trendmüdigkeit: Use Cases statt “Faszination Technologie”

Was ist heute technisch machbar, ökonomisch sinnvoll und stiftet einen signifikanten Kundennutzen? Viele Unternehmen haben Innovationsprojekte gelauncht, sind damit aber nicht über prototypische Entwicklungen hinaus gekommen. Technologie-Hypes wie Chatbots wurden oftmals mitgetragen, ohne dass im Vorfeld genügend Zeit in die Selektion der Use Cases investiert wurde. Die Enttäuschung über das Resultat war dementsprechend hoch.

Die Gesprächsteilnehmer:innen des Agile Trend Reports 2023 lassen mit einer Trendmüdigkeit aufhören. Ihr Konsens lautet: Die Technologielandschaft und ihre potenziellen Geschäftsmöglichkeiten sind bekannt. Die Mammutaufgaben der digitalen Transformation wurden weitläufig gestartet. Nun gilt es, in der Umsetzung laufend smarter zu werden. Das Tempo der Zurschaustellung digitaler Exzellenz nach Außen scheint vorläufig abzuflauen. Aktuell dominieren eher die Erneuerungen digitaler Produkte sowie dringende Arbeiten an den IT-Architekturen und Plattformen, welche durch den steigenden Grad der Unternehmensdigitalisierung stark gefordert werden. Das ist aber keinesfalls ein Abgesang auf Innovation: Innovation wird lediglich pragmatischer.



Erfolgsfaktor: Business Use Cases

Matthias Lichtenthaler

Head of Digital Government & Innovation | BRZ

“Viele Potenziale zu Prozessoptimierungen liegen leider brach, weil klar ist, dass dann idealerweise alle relevanten Prozesse überdacht werden sollten – und so auch die Ineffizienzen aus der Vergangenheit noch deutlicher werden.”

2. Digitalisierung der Unternehmensführung

Die Prozessdigitalisierung hat eine neue Entwicklungsstufe erreicht. Historisch betrachtet wurden mit ERP-Systemen zuerst Kernprozesse wie die Finanzplanung digitalisiert. Anschließend halfen CRM-Systeme dabei, kundenorientierte Prozesse ins digitale Zeitalter zu heben. Jetzt ist die digitale Prozessgestaltung auch auf höchster Führungsebene angekommen. Branchenspezifische Compliance-Richtlinien sowie branchenweite ESG-Regularien werden den Automatisierungsgrad im Berichtswesen steigern. Auch im Bereich der Führungsentscheidungen und der Führungszusammenarbeit gibt es noch ein sehr großes, ungenutztes Digitalisierungspotenzial. Für eine digitale Weiterentwicklung in den höchsten Managementebenen braucht es einerseits die Bereitschaft von Top Manager:innen selbst mit Datenanalyse- und Dokumentenmanagementlösungen zu arbeiten, andererseits neue Produktlösungen, die speziell auf diese Zielgruppe ausgerichtet sind. Moderne Führung gibt Verantwortung ab, und zeichnet sich durch eine Hands-on-Mentalität aus.

Erfolgsfaktor: Agile Führung

Markus Aichhorn

Leiter Software-Entwicklung | Raiffeisenverband Salzburg

”Für mehr Business Agility in Unternehmen ist es unabdingbar, dass Entscheidungsträger:innen Verantwortung abgeben. Mehr Geschwindigkeit wird nur erreicht, wenn Bottlenecks beseitigt werden, und Leader auf ein System vertrauen, das sie selbst mitgestaltet haben.”



3. Nachhaltigkeit als neuer Produkt-Benchmark

Mit der Ausrichtung auf Kundenbedürfnisse haben Unternehmen bereits einen Paradigmenwechsel vollzogen. Die Beschäftigung mit internen Abläufen wurde abgelöst von einem verstärkten Blick nach außen, der selbstverständlich auf die gesamte Unternehmensgestaltung und Produktentwicklung zurückspiegelt. Jetzt wird der Orientierungsradius von Unternehmen nochmal größer. Ökologisches und gesellschaftlich verantwortliches Wirtschaftshandeln muss ein breites Themenfeld berücksichtigen - vom Lieferantenmanagement, der Energieeffizienz, Kreislaufwirtschaft, neuen Arbeitsstandards bis hin zum Schutz persönlicher Daten. Diese neuen Produkthanforderungen sind nicht nur regulatorisch getrieben, sondern werden zunehmend mehr von Kund:innen und Mitarbeiter:innen selbst eingefordert. Mit nachhaltigen Produkten und Services kann man sich aktuell noch stark am Markt differenzieren. Grünes Webhosting und andere energieeffiziente IT-Services haben bereits bewiesen, dass sich konkrete Maßnahmen und Investitionen zur CO2-Reduktion bezahlt machen. Nachhaltige Unternehmen in diesem Segment wachsen jährlich um bis zu 10,6% mehr, als ihre konventionellen Mitbewerber.*



Erfolgsfaktor: Compliance als Game-Changer

Stefan Radulian

VP Product Management | Diligent Corporation

”Wir erleben durch neue EU- und US-Regulatorien gerade eine Trendwende, die für die Unternehmensführung mit zahlreichen neuen Aufgaben verbunden ist, und nur durch Digitalisierung und Vernetzung von Unternehmenssilos zu meistern sein wird. Was der Gesetzgeber jahrzehntlang verschlafen hat, holt er jetzt nach. Die notwendigen Aufwände der Unternehmen, die sich zum Beispiel durch das neue Lieferkettengesetz ergeben, sind vor allem eine echte Chance für faires Wirtschaften.”

*Mordor Intelligence (2021): [Green IT Service Market - Growth, Trends, COVID-19 Impact, and Forecast 2022-2027](#)

4. War for Talent 2.0 in der Produktentwicklung

Das Recruiting und die Bindung von Mitarbeiter:innen beschäftigen die Unternehmen trotz angespannter Wirtschaftslage massiv: Fachkräftemangel, Pensionierungswellen, hohe Fluktuation und anspruchsvolle Erwartungshaltungen der nachkommenden Generation fordern von Unternehmen neue Antworten auf die Beziehungsgestaltung mit ihren Mitarbeiter:innen. Remote Work hat die psychologische Distanz zu Unternehmen nochmals verstärkt. Wie können Unternehmen dieser Entwicklung entgegensteuern und was brauchen Mitarbeiter:innen, damit sie lang genug bleiben, um den "Sweet Spot" der Mitarbeiterproduktivität zu erreichen? Digitale Produktentwicklung muss heute vor allem Werte transportieren, an die Mitarbeiter:innen glauben können, und die ihnen etwas bedeuten. Unternehmen können High Potentials und erfahrene Leistungsträger:innen für ihre Unternehmensvision am besten dadurch begeistern, dass sie ihnen Spielraum für einen spürbar eigenen Beitrag zu einem sinnvoll wahrgenommenen, aber auch einzigartigen, modernen und herausforderndem Produkt ermöglichen.

Erfolgsfaktor: Mensch

Anna Nowshad

Partner & New Work Leader | Deloitte

“Durch die Digitalisierung entstehen viele neue Rollen mit anspruchsvollen Skill-Sets. Die Wunschkandidat:in gibt es oft weder intern noch am Arbeitsmarkt. Neue Wege sind erforderlich, um die Kompetenzlücken im Unternehmen mittelfristig zu schließen – die Lösungen reichen von alternativen Beschäftigungsformen, ein Neudenken und Neustrukturieren von Aufgaben und Rollen bis hin zum verstärkten Einsatz von Technologie, um das vorhandene Potenzial bestmöglich zu nutzen.“



5. Smarte Outsourcing-Konzepte

Outsourcing zum Zweck reiner Kosteneinsparungen ist ein Auslaufmodell - auch wenn Kostenvorteile durch Outsourcing nach wie vor realisiert werden. Beim Zukauf von externen Entwicklungskapazitäten geht es heute primär um die Überbrückung von mangelndem internen Know-how oder verfügbaren Entwickler:innen. Je nach digitalem Reifegrad eines Unternehmens passen unterschiedliche Outsourcing-Modelle. Der Trend in Richtung Continuous Integration/Continuous Delivery (CI/CD) in der Softwareentwicklung zum Beispiel geht mit einem höheren Automatisierungsgrad einher. Bis die entsprechende Infrastruktur dafür entwickelt und genutzt werden kann, braucht es aber Experten-Support. Dasselbe gilt für die Produktentwicklung: Nur weil ein Unternehmen In-House Software-Ingenieure hat, kann es noch lange nicht selbstständig und effizient eine professionelle Produktentwicklung durchführen. Hier bietet sich eine partnerschaftliche Zusammenarbeit mit erfahrenen Tech-Teams an. Insourcing zu einem späteren Zeitpunkt ist immer noch eine Option.



Erfolgsfaktor: Passende Outsourcing-Strategie

Michael Eder

CEO | Krone Digital

”Unsere Kernprodukte, wie unter anderem das Redaktionssystem, entwickeln wir intern. Alles, was nicht zu unseren Kernkompetenzen zählt, lagern wir so gut es geht aus. Unsere ersten partnerschaftlichen Versuche mit Künstlicher Intelligenz waren durchwachsen. Ein positives Beispiel dafür ist die KI-gestützte Bilderkennung und das automatische Taggen von Personen für eine effiziente Bildarchivierung, die mittlerweile sehr gut funktioniert.”

6. User-Feedback als Must-have

User-Centered Design - also die frühzeitige und laufende Einbindung von zukünftigen Usern in den gesamten Umsetzungsprozess, ist keine Revolution, sondern die logische Konsequenz guter Produktentwicklung. Dennoch braucht es dafür agile Rahmenbedingungen, die sich in vielen Unternehmen erst in den letzten Jahren ausreichend herauskristallisiert haben. Hohe Standards in der Anwenderfreundlichkeit von digitalen Produkten sind heute selbstverständlich, und dafür werden mittlerweile auch ausreichend Ressourcen zur Verfügung gestellt. Denn Konsument:innen akzeptieren aufgrund ihrer Erfahrungen mit Consumer-Apps eine schlechte User Experience nicht mehr. Im Enterprise-Segment gibt es allerdings noch immer immensen Aufholbedarf bei anwenderfreundlicher Software.

Erfolgsfaktor: Radikaler Anwenderfokus

Philipp Gortan

Head of Newsroom Development | APA

”User-Feedback hat einen Kulturwandel erlebt und ist entlang des gesamten Produktlebenszyklus enorm wichtig. Heute testen schon ein Jahr vor dem offiziellen Launch bis zu 50 User unser zukünftiges Produkt. Vor 5 Jahren wäre das noch undenkbar gewesen.”



7. Hohes Security-Bewusstsein

Security-Aspekte werden in der Produktentwicklung frühzeitig berücksichtigt und konzeptionell durchdacht: Was ist systemkritisch? Was passiert bei Sicherheitsverstößen? Welche Security-Stufen sind für eine Deeskalation angemessen? Früher waren für Security-Themen eine oder einige wenige Personen verantwortlich. Heute sind regelmäßige Termine mit Systemarchitekten und Datenschutzmanagern zur Risikoevaluierung entlang des gesamten Produktlebenszyklus Teil eines integrierten Entwicklungs-, Security- und Betriebsverständnisses geworden. Viele Entscheidungen werden auch direkt von Entwickler:innen getroffen, nämlich unmittelbar dort, wo die Probleme auftreten. Damit DevSecOps und dezentrales Security-Management funktioniert, müssen die Akteure wissen, was von ihnen erwartet wird und die entsprechenden Skills dafür mitbringen. Die Orientierung an OWASP Standards setzt sich dabei branchenübergreifend durch.



Erfolgsfaktor: Informationssicherheit

Stefan Vogl

CTO | younix Identity

”Der Trend geht vor allem seit der Pandemie klar in Richtung Zero-Trust-Architektur. Jeder Zugriff auf ein Produkt oder einen Service innerhalb einer Organisation wird individuell authentifiziert. Bei kommerziellen Produkten ist das mittlerweile Standard. Für professionelles Security Management muss heute definitiv mehr gemacht werden - die Tätigkeiten sind aber dieselben geblieben.”



Agile Reifegrade von Unternehmen

Unternehmensagilität entwickeln

Der agile Reifegrad von Unternehmen könnte nicht unterschiedlicher sein. Unternehmen sehen bereits nach zwei Jahren positive Geschäftsauswirkungen ihrer konkreten Agilisierungsprogramme. Danach kann es unterschiedlich lang dauern, bis die nächste agile Evolutionsstufe erreicht ist. Daher lässt sich in der Praxis oft eine organisationale Gegenreaktion bei Agilisierungsinitiativen beobachten, die dazu führt, dass wieder altgewohnte Projektpraktiken und Strukturen implementiert werden beziehungsweise die Förderung von Agilität auf die Produktentwicklung beschränkt bleibt. Doch der Mut und ein konsequentes Commitment zu einer Fehlerkultur gehören zur agilen Weiterentwicklung einfach dazu, und werden bei einem reifen agilen Mindset schließlich zur Selbstverständlichkeit.

Die Pros und Cons eines Reifegradmodells

Reifegradmodelle sind umstritten. Einerseits helfen sie, Komplexität zu reduzieren und Entwicklungstendenzen nachvollziehbar zu machen. Andererseits kann eine zu starke Vereinfachung dem Anspruch, Realität abzubilden, nicht gerecht werden. Wir haben uns dennoch dazu entschlossen, unsere 15-jährige Beratungspraxis in über 70 Organisationen in Reifegraden zu modellieren, um einen ersten Impuls für eine vertiefende Auseinandersetzung mit der Thematik zu schaffen.

Agile Reifegrade



05 Accelerating Agile

- Teams zeichnen sich durch ein agiles Mindset aus
- Scrum Master ist ein Servant Leader und coacht die Organisation
- Stakeholder werden bei der Priorisierung des Backlogs miteinbezogen
- Relevante KPIs werden zur Steigerung der Team-Performance herangezogen
- Agilität wird in der gesamten Organisation gelebt, es existieren Feedbackschleifen zur permanenten Verbesserung der Organisation

Praxis Tipp: High-performing Teams haben Selbstorganisation verinnerlicht. Sorgen Sie dafür, dass ihnen keine Steine in den Weg gelegt werden.



04 Being Agile

- Erfolgreiche Ablösung von Komponenten-Teams durch Cross-functional Teams
- User Stories werden mit Fokus auf Mehrwert erstellt
- Retrospektiven sorgen für laufende Verbesserungen in den Teams sowie in der ganzen Organisation
- Inkremente werden mit Fokus auf die Definition of Done umgesetzt
- Scrum Master coacht die Teams und die Product Owner
- Agile Entwicklungspraktiken werden standardmäßig in den Teams eingesetzt

Praxis Tipp: Setzen Sie den Maßstab, dass ein Inkrement am Ende eines Sprints produktionsreif ist.



03 Doing Agile

- Teams arbeiten selbstorganisiert nach einem Framework wie Scrum
- Scrum Master achten auf die Einhaltung des Frameworks und kümmern sich um die Beseitigung von Impediments.
- Teams entwickeln eine Identität
- Bestimmte Rollen sind zertifiziert
- User Stories sind aus Sicht der Kunden beschrieben
- Die Teams starten mit dem Einsatz Agiler Entwicklungspraktiken wie Pair Programming, TDD, etc.

Praxis Tipp: Stellen Sie den aktuellen Entwicklungsstand jederzeit auf einer Testumgebung zur Verfügung.



02 Learning Agile

- Teams besitzen Basiswissen über agile Vorgehensmodelle
- Backlog wird vom Product Owner regelmäßig priorisiert
- Scrum Master übernimmt Moderation der Events
- Impediments werden in Retrospektiven und Daily Standups gesammelt.

Praxis Tipp: Halten Sie regelmäßige Retrospektiven ab, und bleiben Sie ihnen treu. Retrospektiven gehören zu den stärksten Lernvehikeln eines Teams.



01 Starting Agile

- Teams werden gebildet und Rollen besetzt
- Ausbildungs- und Zertifizierungsprogramme für alle Beteiligten werden organisiert
- Sprintbasierte Arbeitsweise inkl. Sprintreviews wird begonnen

Praxis Tipp: Stoppen Sie jegliche individuelle Zuteilung von Arbeitspaketen an einzelne Entwickler, nur dann kann sich die Selbstorganisation des Teams entwickeln.

Ausblick

Das digitale Zeitalter verlangt nach fluiden, teamübergreifenden, wertorientierten Arbeitsformen. Dabei ist Technologie stets nur das Instrument für Veränderung - die wahren Enabler für Transformation sind und bleiben die Menschen, optimierte Prozesse und lebendige Organisationsmodelle. Nach Jahren, in denen disruptive Technologien gehypt wurden und das Bewusstsein für den Technologieeinsatz in unterschiedlichen Geschäftseinheiten tatsächlich auch geschärft werden musste, stehen jetzt wieder "Soft Factors" im Fokus, die nachweislich knallharten Business Impact haben. Agile Frameworks wie LeSS oder SAFe bieten umfassende Orientierung, wie agile Prozesse und Tools, aber auch das richtige Mindset implementiert und weiterentwickelt werden können - wichtige Voraussetzungen für erfolgreiche digitale Produktentwicklung und die Erreichung ambitionierter Unternehmensziele.



Erfolgsfaktor: Stakeholder-Management

Alexander Kunst

Head of Digital Products & Automation | Österreichische Post

„Bei einem digitalen Produkt können bis zu 100 Personen aus dem Produktmanagement, Marketing und der Unternehmenskommunikation, der internen IT, Buchhaltung, dem Postkundenservice, der Rechtsabteilung und Strategieabteilung involviert sein. Wir werden als Unternehmen aber immer agiler und haben es bereits geschafft, einen Vertriebskanal samt neuer Infrastruktur innerhalb von nur zehn Wochen von der Anforderung bis zum go-live aufzusetzen. Am ersten Tag konnte ein Rekordumsatz erwirtschaftet werden und bis zu 8.000 Nutzer:innen haben gleichzeitig darauf zugegriffen.“

Erfolgsfaktor: Agile Produktentwicklung

Das Team von Objectbay unterstützt Sie bei Ihrer agilen Produktentwicklung: von der Idee bis zum fertigen Produkt. Objectbay ist der Pionier in der agilen Enterprise Softwareentwicklung im deutschsprachigen Raum mit umfassenden Kompetenzen im Java, JavaScript, Python und Ruby on Rails Technologie-Stack.

www.objectbay.com