

# Point of View

Agiles Performance Management

[www.pwc.de](http://www.pwc.de)



Agile Arbeitsweisen befähigen Unternehmen sich in disruptiven Marktumgebungen erfolgreich und kontinuierlich anzupassen und die Entwicklung innovativer, digitaler Lösungen schnell voranzutreiben. Organisationen setzen dabei zunehmend agile Methoden in der IT-Organisation ein. Studien zeigen, dass über 50% aller deutschen Unternehmen inzwischen agile Methoden verwenden. Für die erfolgreiche Etablierung agiler Arbeitsweisen ist jedoch nicht nur die Einführung neuer Prozesse und Kompetenzen wichtig, sondern auch ein übergreifendes agiles Performance Management zur kontinuierlichen Weiterentwicklung des Unternehmens.

Im Folgenden stellen wir unsere Sicht auf ausgewählte, unserer Erfahrung nach wichtigen Aspekte des agilen Performance Managements vor.

# 1

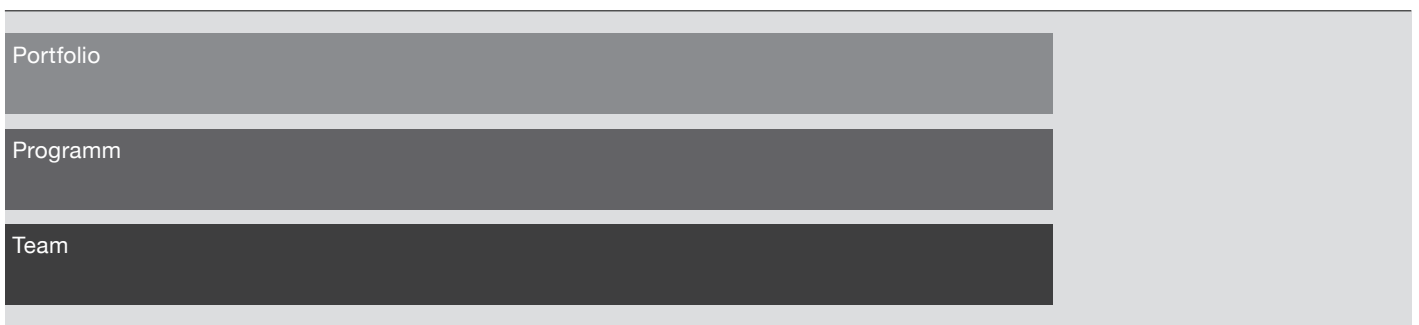
## Agiles Performance Management ist mehr als Burndown Charts im Scrum-Team

Wenn es um die Definition agiler Metriken geht haben viele Organisationen typische Scrum KPIs, wie z. B. das Verhältnis zwischen geplanten und tatsächlich umgesetzten Story Points (Burn Down Ratio), im Sinn. Die ersten KPIs auf Team-Ebene werden zumeist durch die Einführung von Scrum etabliert und dienen als Grundlage eines ganzheitlichen Performance Managements. Allerdings reichen, insbesondere im skalierten agilen Kontext, KPIs auf isolierter Team-Ebene nicht aus, um die agile Performance der gesamten IT Organisation zu bemessen. Entsprechend sollten, je nach Skalierungsgrad, neben der Team-Ebene weitere Ebenen betrachtet werden: Die Programm- und Portfolio-Ebenen in Anlehnung an SAFe®. Für alle Ebenen können agile KPIs hinsichtlich der Dimensionen „Plan“, „Qualität“ und „Geschwindigkeit“ definiert und aggregiert werden.

Auf **Program-Ebene** lassen sich KPIs im Zusammenhang mit der Qualität der ausgelieferten Features und dem Einhalten von Meilensteinen definieren. Zudem kann auch der Release- bzw. Deployment-Zyklus je Program-Ebene als Performance-Indikator genutzt werden.

Eine weitere Skalierungsebene ist die **Portfolio-Ebene**, auf der die Epics – z. B. strategische Funktionen und Aktivitäten – geplant und priorisiert werden. Eine mögliche KPI ist hier z. B. der „Epic Flow“, also die Zeit, die die Organisation von der Definition des Epics bis zur Auslieferung der entsprechenden Funktionalität benötigt.

Abb. 1 Mögliche Skalierungsebenen für ein agiles Performance Management



## 2

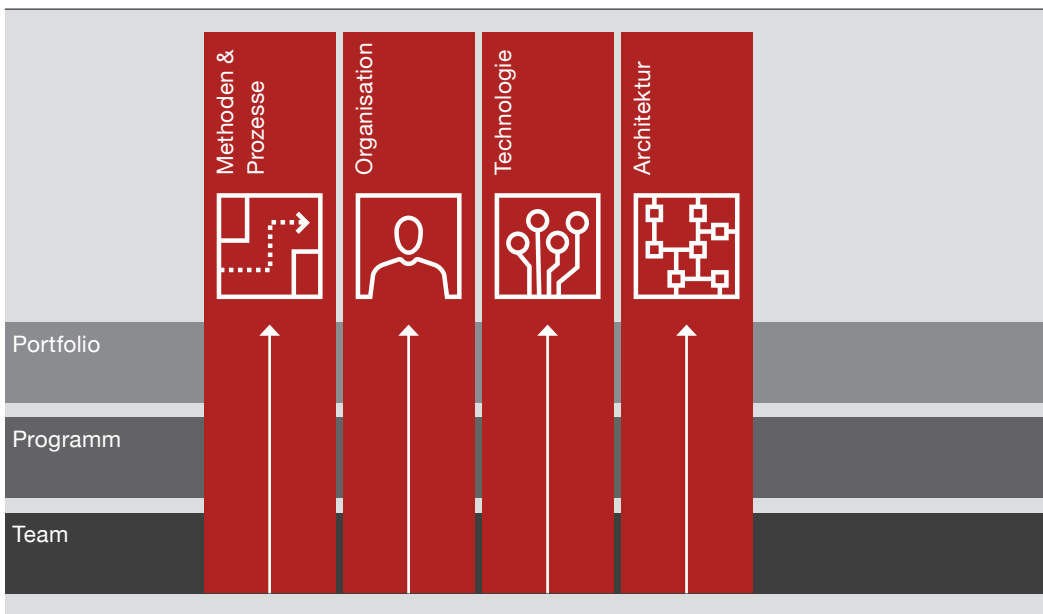
### Agiles Performance Management muss ganzheitlich auf die IT-Funktion angewendet werden

Agiles Performance Management muss ganzheitlich gedacht werden. Das bedeutet nicht nur **Methoden & Prozesse**, sondern auch die Organisationsstruktur, die Technologie und die Architektur müssen agil aufgesetzt und entsprechend kontinuierlich hinsichtlich ihrer agilen Performance bemessen werden. Bis heute fokussieren viele Unternehmen bei der "Einführung einer agilen IT Organisation" nur die Einführung agiler Methoden wie beispielsweise SCRUM.

Eine agile **IT Organisationsstruktur** zeichnet sich durch produktorientierte, domänenübergreifende Teams aus. Entsprechend gibt das Verhältnis zwischen produkt- und domänenorientierten Teams einen guten Hinweis darauf, wie agile eine IT Organisation aufgesetzt ist.

Ein Performance-Indikator hinsichtlich der **technologischen Agilität** ist z. B. der Anteil an agiler und flexibler Cloud-Infrastruktur. Aus **Architektursicht** etwa ist die Anzahl an API-Layern und zentralen Integrations-Layern ein wichtiger Indikator für die agile Performance eines Unternehmens.

Abb. 2 Agile Performance Dimensionen einer IT Organisation



”

Das Potential einer gesamtheitlich agil aufgestellten IT Organisation kann nur dann gehoben werden, wenn eine agile Methodik mit einer agilen Umgebung kombiniert wird – und diese Kombination sollte mittels eines vollumfänglichen Performance Managements kontinuierlich überprüft werden.

# 3

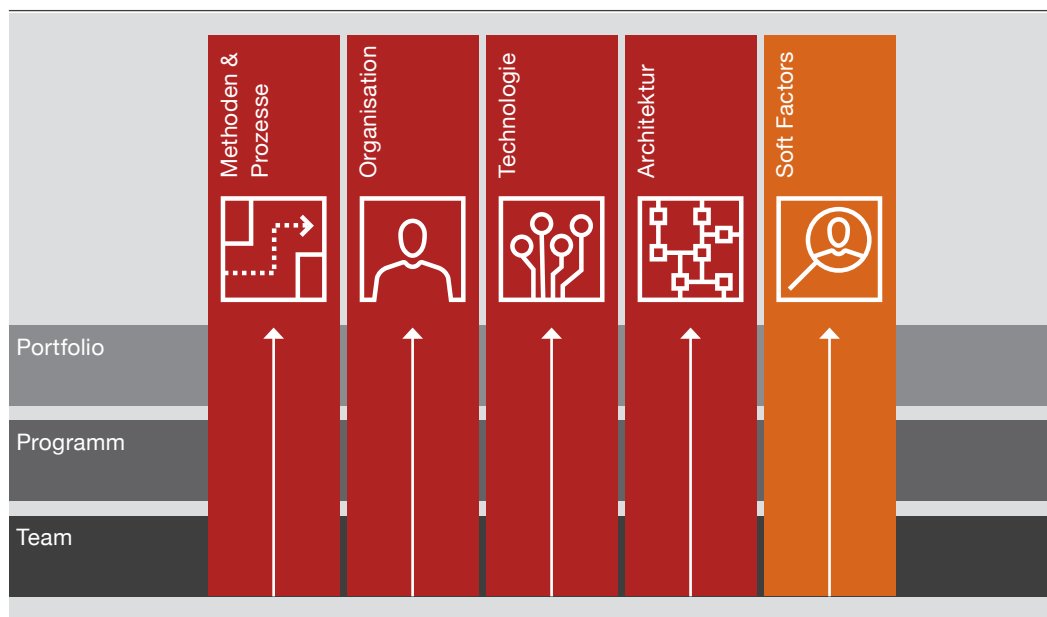
## Agilität ist ein *Mindset* – deswegen reicht für es für ein erfolgreiches Performance Management nicht aus, nur produktorientierte Performance zu messen, sondern es müssen auch kulturelle Faktoren einbezogen werden

Aus unserer Sicht müssen **strategische** (z. B. „Earned Business Value“), **operative** (z. B. Prozessgeschwindigkeit) und **„weiche Faktoren“** (z. B. ein agiles Mindset) gleichermaßen gemessen und gefördert werden. Strategische Faktoren messen den Wert der agilen Organisation für das gesamte Unternehmen, während operative Faktoren beispielsweise die Optimierung der Performance durch die Einführung agiler Prozesse erfassen. Softe Faktoren sind von Bedeutung, da oft nicht Methoden und neue Prozesse, sondern die Einstellung – das **agile Mindset** – von Führungskräften und Mitarbeitern den Erfolg agiler Organisationen bestimmen.

Es ist wichtig ein agiles Mindset – also den Fokus auf das Produktergebnis, Fehlertoleranz, geringe Risikoaversion und die Bereitschaft mit groben Richtlinien anstatt detaillierten Plänen zu legen – sowohl auf der individuellen Ebene des Mitarbeiters, als auch auf Ebene der Unternehmenskultur zu schaffen, um gelebte Agilität in der Organisation zu ermöglichen.

Erfolgreiches Performance Management in agilen Projekten misst diese Faktoren nicht nur, sondern erschafft sie gleichermaßen, indem es auf individueller Ebene Mitarbeiter incentiviert ein agiles Mindset zu etablieren. KPIs können beispielsweise ein agiles Mindset erschaffen indem sie **Gruppenziele** über **individuelle Ziele** stellen. Ergebnisrelevante Arbeiten sollten vom gesamten Projektteam in den Vordergrund gestellt werden – im Gegensatz zu unterstützenden, dokumentierenden oder bürokratischen Tätigkeiten. Die wichtigsten KPIs sollten daher ergebnisorientierte Gruppenziele sein und keine (oder nicht ausschließlich) Individuelle Ziele. Diese Ziele beschleunigen ergebnisorientierte Arbeit des ganzen Teams und verlagern dessen Prioritätensetzung auf die Erreichung der Gesamtziele. Gleichermäßen müssen KPIs geschaffen werden, durch welche die erfolgreiche Entwicklung und Einführung eines agilen Mindsets gemessen werden. Da agiles Arbeiten nach einem Mindset Change verlangt, ist Change-Management ein zentraler Faktor für den Erfolg agiler Transformationen. Typische KPIs in diesem Bereich sind u.a. die Anzahl von Führungskräften und Mitarbeitern, die im Bereich Agilität geschult werden, die Anzahl der Teilnahmen der Mitarbeiter an agilen Formaten (u. a. Fuck-Up Nights, Stand-Ups), die Transaktionen zwischen Abteilungen, Bereichen und Teammitgliedern und das erfolgreiche Erreichen von Gruppenzielen.

Abb. 3 Weiche Faktoren sind eine elementare Dimension für das agile Performance Management



# 4

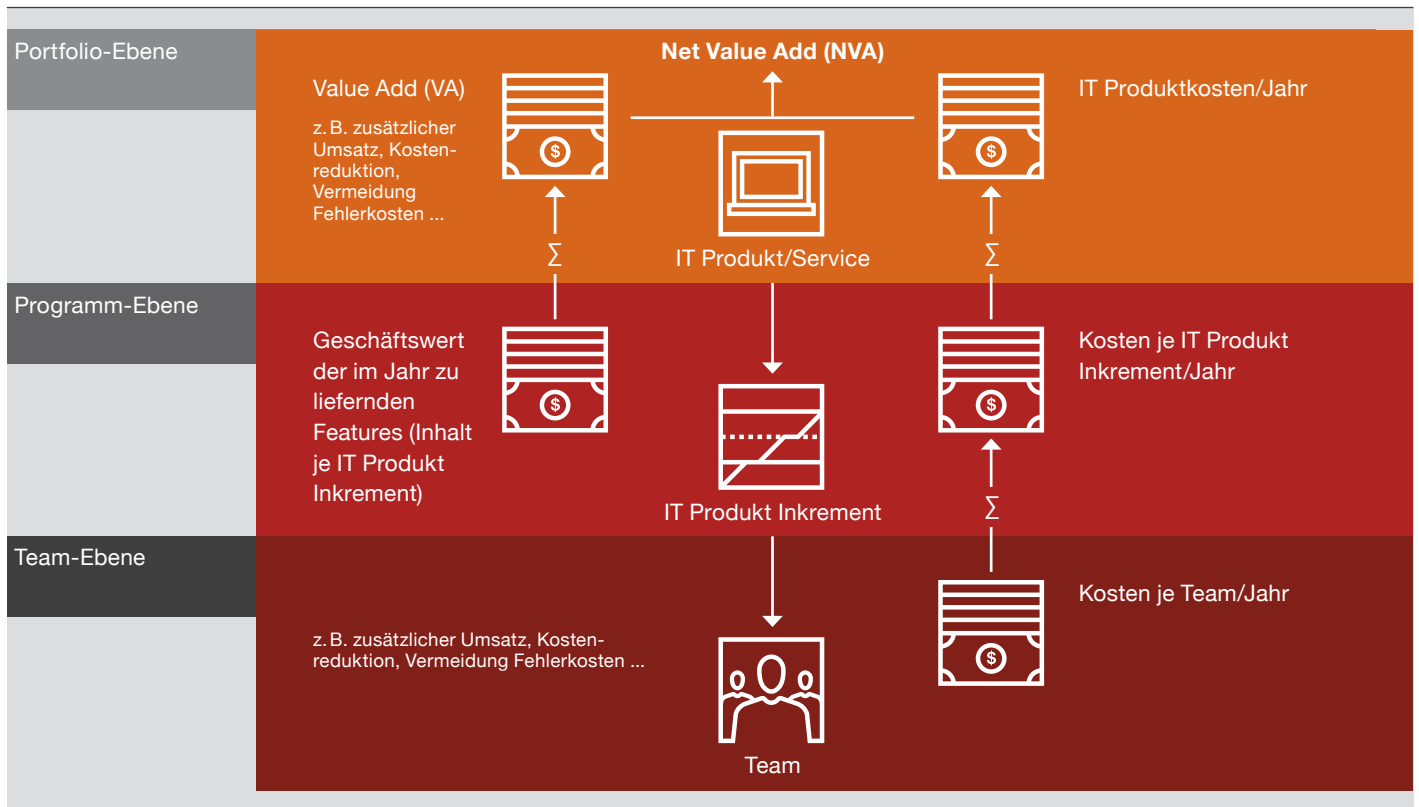
## In Zukunft wird keine Projekt Performance, sondern Produkt Performance gemessen

Erfolgskritisch für die Konzeption und das Ausrollen eines agilen Performance Managements ist die Berücksichtigung eines zentralen agilen Aspektes: der **Produktorientierung**. Während in der typischen **Plan – Build – Run** Organisation die KPIs entsprechend der funktionalen Domänen betrachtet wurden – z.B. anhand der Frage, wie lange das Infrastruktur-Team durchschnittlich benötigt, um einen neuen Server aufsetzen – wird im agilen Kontext stets entlang eines **Produktentwicklungszyklus** gemessen und optimiert.

Entsprechend müssen die verschiedenen KPI-Kategorien und KPIs, die für ein vollumfängliches Performance Management notwendig sind, dediziert pro Produkt definiert und implementiert werden. Nur so ist eine produktorientierte Optimierung möglich und Produktspezifika können im Entwicklungsprozess berücksichtigt werden.

Einer der wichtigsten Performance Indikatoren in einer agilen IT Organisation ist der „**Net Value Add**“ (**NVA**) der IT Produkte und Services, der von der IT-Organisation erbracht wird. Das bedeutet, dass für sämtliche IT Produkte und IT Services der Mehrwert des Produktes oder Services quantifiziert und den entstehenden Aufwänden gegenübergestellt werden kann. Das Delta zwischen beiden Faktoren ist der tatsächliche Mehrwert des Produktes oder Services für die Gesamtorganisation. Anhand des NVA kann nun die IT Organisation ihre Aufwände entsprechend des (Geschäfts-) Mehrwertes priorisieren und steuern, um immer den größtmöglichen Wert für die Organisation zu schaffen.

Abb. 4 Je IT Produkt/Service werden der Value Add und die Kosten ermittelt und zum Net Value Add verdichtet.



## 5

### **Agiles Performance Management muss von Beginn der Transformation an mitgedacht werden**

Wichtig für den Erfolg von agilen Transformationen ist, dass Strukturen und KPIs zur Messung **zu Beginn der Transformation** werden. Die mit der Einführung einhergehende Umstrukturierung verursacht Kosten und erfordert eine oft große Umstellung der Arbeitsweise der Mitarbeiter. Deshalb muss zu Beginn klar sein, welche messbaren Ziele mit einer Transformation erreicht werden können und sollen. Diese können, je nach Unternehmen, unterschiedlich sein (z. B. schnellere Produkteinführung oder Effizienzsteigerung). Um die Erreichung der jeweiligen Ziele zu messen, müssen entsprechende KPIs eingeführt werden.



Die Definition eines agilen Performance Managements ist ein elementarer Bestandteil beim Design der zukünftigen agilen Organisation und der agilen Strategie.

## 6

### **Es existieren Blueprints und Best-Practices für agiles Performance Management – aber jedes Unternehmen muss seinen eigenen Fokus setzen**

Performance Management – insbesondere im agilen Kontext – schafft die Grundlage einer Bewertung der eigenen Organisation und zeigt **Optimierungspotenziale** auf. Dafür muss eine Vergleichbarkeit sichergestellt werden, z. B. durch vergleichbare KPI Strukturen. Diese Vergleichbarkeit ist im heutigen Markt auch auf dem externen Markt möglich, etwa durch Benchmarking Datenbanken. Für die Fragestellung “was soll gemessen werden?” ist also ein entsprechender **Standardisierungsgrad** wünschenswert.

Wichtig ist allerdings zu berücksichtigen, dass die Implementierung, also das “Wie soll gemessen werden?”, **Organisations- bzw. Produktspezifisch** ist. Die tatsächliche Implementierung eines Performance Management Systems kann also keinem Standard folgen, sondern muss individuell auf die Unternehmensstrukturen angepasst werden.

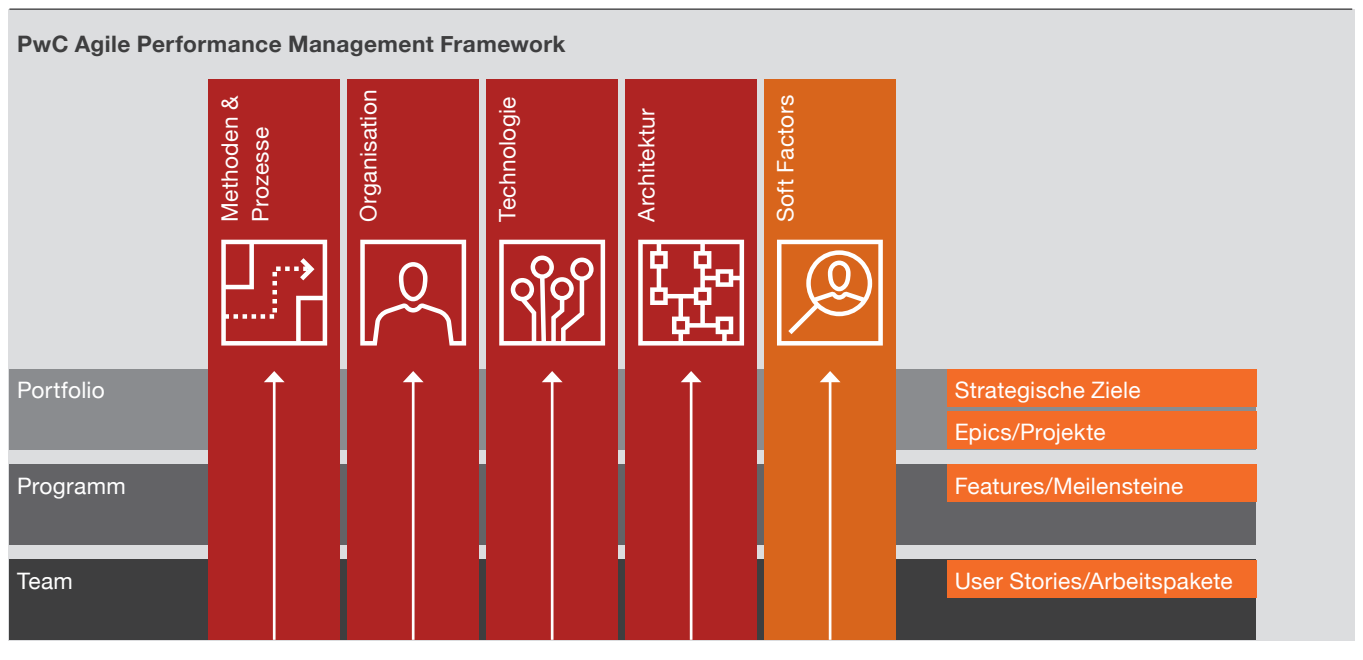
Eine Mischung aus Standardisierung und Individualisierung bei der Einführung eines agilen Performance Managements ist daher erfolgskritisch für die Transformation zu einer agilen Organisation.

## Zusammengefasst

Die Verwendung „agiler Methoden“ und Vorgehensweisen ist heute allgegenwärtig – es stellt viele Unternehmen aber auch vor die Herausforderung ihr Performance Management und KPI's zur Messung des Erfolges neu zu definieren.

Mit agilem Performance Management gelingt es die übergreifenden strategischen Ziele agiler Projekte messbar zu machen. Agiles Performance Management ermöglicht so in einer agilen Arbeitsumgebung die hohe Transparenz und fundierte Entscheidungsbasis für das Top-Management zu schaffen, um das Unternehmen kontinuierlich weiterzuentwickeln.

Abb. 5 Unser „Agile Performance Management Framework“ deckt alle relevanten Aspekte eines vollumfänglichen agilen Performance Managements ab und verbindet dabei Standards mit unseren Erfahrungen und Best-Practices.



## Kontaktieren Sie uns

### Jörg Hild

Partner, Agilmacher  
Tel.: +49 69 9585-5032  
Mobiltel.: +49 175 7264495  
E-Mail: joerg.hild@pwc.com

### Kai Rosenke

Manager, Agilmacher  
Tel.: +49 211 981-5019  
Mobiltel.: +49 175 2747548  
E-Mail: kai.rosenke@pwc.com

### Mitautorin

### Corinna Lisa Thölke

Associate

## Über uns

Unsere Mandanten stehen tagtäglich vor vielfältigen Aufgaben, möchten neue Ideen umsetzen und suchen Rat. Sie erwarten, dass wir sie ganzheitlich betreuen und praxisorientierte Lösungen mit größtmöglichem Nutzen entwickeln. Deshalb setzen wir für jeden Mandanten, ob Global Player, Familienunternehmen oder kommunaler Träger, unser gesamtes Potenzial ein: Erfahrung, Branchenkenntnis, Fachwissen, Qualitätsanspruch, Innovationskraft und die Ressourcen unseres Expertennetzwerks in 157 Ländern. Besonders wichtig ist uns die vertrauensvolle Zusammenarbeit mit unseren Mandanten, denn je besser wir sie kennen und verstehen, umso gezielter können wir sie unterstützen.

PwC. Fast 12.000 engagierte Menschen an 21 Standorten. 2,3 Mrd. Euro Gesamtleistung. Führende Wirtschaftsprüfungs- und Beratungsgesellschaft in Deutschland.

Die PricewaterhouseCoopers GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft bekennt sich zu den PwC- Ethikgrundsätzen (zugänglich in deutscher Sprache über [www.pwc.de/de/ethikcode](http://www.pwc.de/de/ethikcode)) und zu den Zehn Prinzipien des UN Global Compact (zugänglich in deutscher und englischer Sprache über [www.globalcompact.de](http://www.globalcompact.de)).

© November 2019 PricewaterhouseCoopers GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft. Alle Rechte vorbehalten.

„PwC“ bezeichnet in diesem Dokument die PricewaterhouseCoopers GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, die eine Mitgliedsgesellschaft der PricewaterhouseCoopers International Limited (PwCIL) ist. Jede der Mitgliedsgesellschaften der PwCIL ist eine rechtlichselbstständige Gesellschaft.