

Agile Daten: Basis für vorausschauende Planung

Agile Methoden helfen Unternehmen, auf Veränderungen zu reagieren, sich Wettbewerbsvorteile zu verschaffen und vom Kunden geforderte Produkte von hoher Qualität zu entwickeln. Voraussetzung hierfür ist, dass Entwicklungsarbeiten und geschäftliche Prioritäten eng aneinander ausgerichtet sind. Auf Projektebene erscheint dies relativ unkompliziert. Wie stellt sich die Situation jedoch dar, wenn es einem Unternehmen nicht gelingt, durch interne Silos und/oder fehlende Erkenntnisse aus Daten seine Strategie in den Abteilungen oder Teams umzusetzen? So wie sich die Agile-Reife im Unternehmen weiterentwickelt, so steigen auch dessen Anforderungen an Datenanalysen. Das Kompilieren und Synchronisieren der Daten einiger Agile-Teams unterscheidet sich deutlich vom Zusammenfassen von Daten (dem Rollup) aus zahlreichen Teams oder einem ganzen Portfolio.

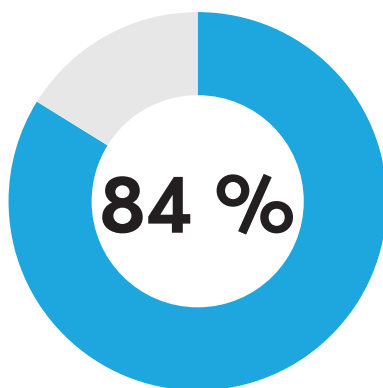
Ohne ein klares Bild darüber, wie Teams ihre Arbeitsprozesse durchführen, können Unternehmen bei der Bereitstellung ihrer Produkte oder Services schnell den Überblick verlieren.

Messdaten und andere Daten sind ein Muss

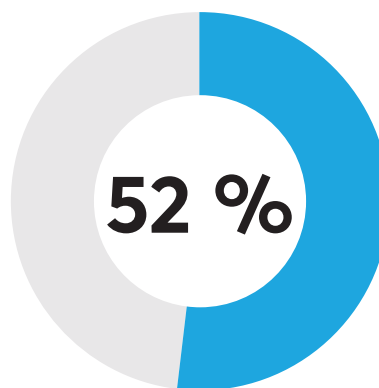
Effektive Messdaten und Messungen sind für ein leistungsstarkes Unternehmen unerlässlich. Werden sie richtig genutzt, ermöglichen sie bessere Einblicke, bessere Entscheidungen und bessere Unternehmensergebnisse. Sie bieten Feedback als Grundlage für Verbesserungen und neue Kenntnisse. Sie helfen Ihnen, die Ergebnisse zu identifizieren, die Sie für Ihre Unternehmensziele brauchen.

Viele Unternehmen verfügen jedoch nicht über die Tools, um die Agilität im Unternehmen messen zu können, oder können die vorhandenen Tools nicht wirksam einsetzen. Dieses White Paper dient als Leitfaden und zeigt auf, warum agile Daten so wichtig sind und präzise Messdaten für das erfolgreiche Skalieren des Agile-Konzepts in Ihrem Unternehmen unentbehrlich sind.

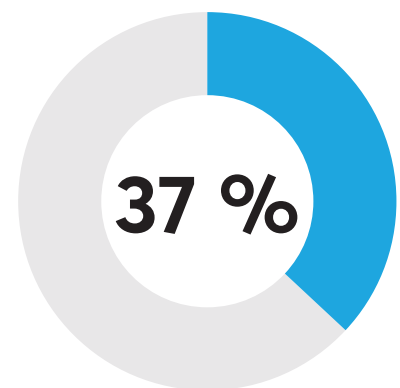
Statistiken zu datengesteuerten Entscheidungen



84 Prozent der Unternehmen in den USA sind der Meinung, dass Daten ein integraler Bestandteil beim Aufbau einer Strategie sind.¹



52 Prozent der Unternehmen in den USA sagen, dass die Geschwindigkeit der Erkenntnisgenerierung durch Prozesse eingeschränkt wird.²



Nur 37 Prozent der Produktmanager gaben an, dass ihre Arbeit an der Unternehmensstrategie ausgerichtet ist.³

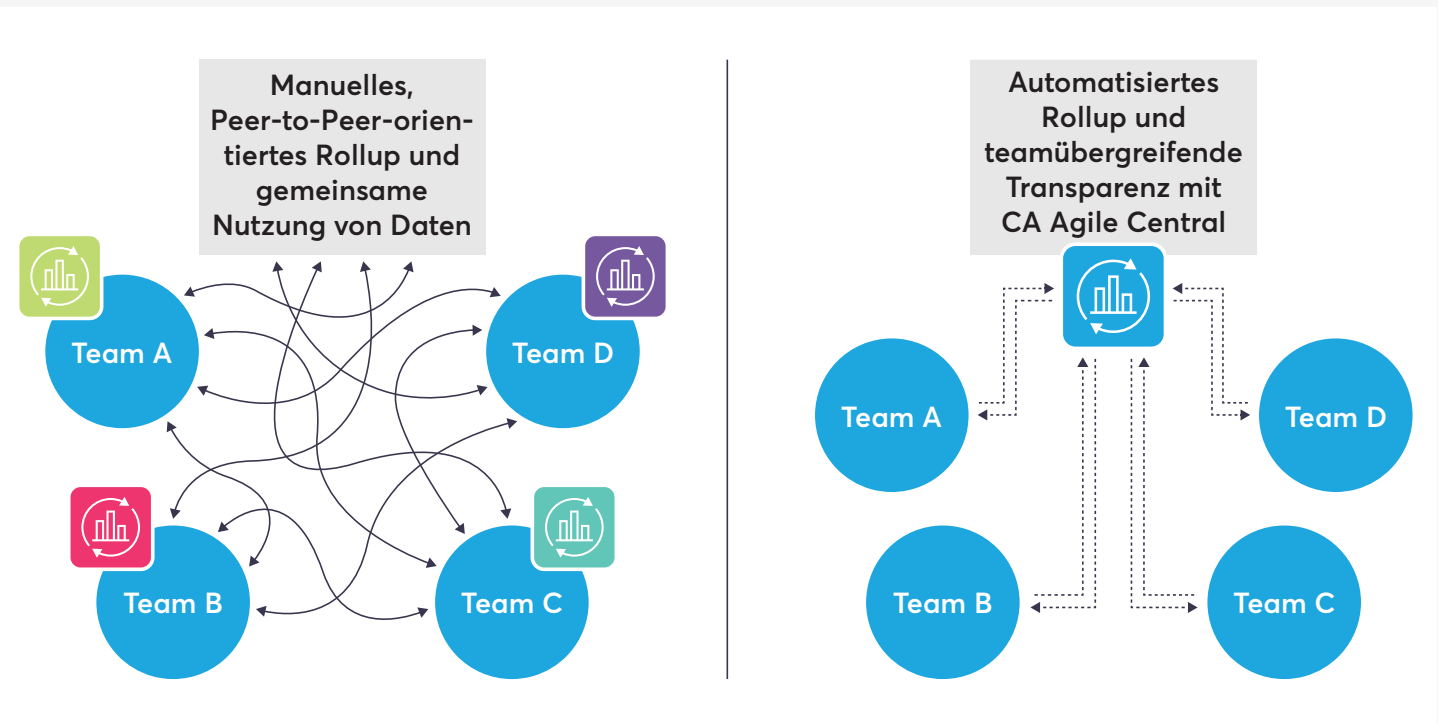
Präzise Vorhersagen zu Menschen, Zeitaufwänden und Arbeitsprozessen

Jedes Team, jede Abteilung und jedes Unternehmen braucht präzise Daten, um wichtige Entscheidungen zur Ausrichtung der Geschäftsprozesse treffen zu können. Vielen Unternehmen fehlt es jedoch an einem Konzept, um die vorhandenen Daten zu verstehen, Prioritäten zu vergeben und die Daten zu nutzen. Für eine erfolgreiche Agile-Umsetzung müssen Unternehmen mehr Transparenz auf allen Datenebenen schaffen, vom Portfolio über Projekte und Initiativen bis zu individuellen Arbeitshierarchien. Am Anfang steht eine übersichtliche Reporting-Struktur sowie eine geeignete Agile-Softwarelösung.

Durch die Definition von Reporting-Standards verstehen die Teams besser, wie Daten in ihrem Unternehmen referenziert, gelesen und analysiert werden. Diese Art „Datendisziplin“ hilft bei der team-, projekt- und arbeitsübergreifenden Standardisierung von Daten. Die Vereinbarung einer Dateninfrastruktur ist jedoch nur der erste Schritt. Für die gesamten Informationen von Organisationen, Teams und Arbeitsaufgaben wird nach wie vor ein zentrales Aufzeichnungssystem für die ordnungsgemäße Nutzung benötigt. Ohne eine zentrale Datenbank (und eine effiziente Agile-Softwarelösung) ist der manuelle Aufwand für das Datenmanagement extrem hoch. Durch ein geeignetes Datenschema für die täglichen Arbeiten auf Teamebene innerhalb eines zentralen Aufzeichnungssystems können alle Teams besser auf Daten zugreifen, Daten zusammenfassen, Daten besser verstehen und aussagekräftige Informationen extrahieren.

Diese Art des Reporting reicht für die meisten Unternehmen jedoch nicht aus. Für eine vollständige und umfassende Darstellung agiler Arbeitsprozesse müssen die Teams ihre Datenbestände aufteilen können. Nur so lassen sich die Arbeitsprozesse im Unternehmen als Ganzes widerspiegeln. Hier zahlt sich dann eine leistungsfähige Agile-Softwarelösung wirklich aus.

Datendisziplin = Transformative Transparenz



Datendisziplin vereinfacht vorausschauende aussagekräftige Einblicke und Planungen

Das strukturierte Formatieren der Daten ist der wichtigste erste Schritt, um die Arbeitsprozesse im Unternehmen zu verstehen. Ohne diese Maßnahme sind agile Messdaten nur sehr mühsam zu ermitteln. Ein „Datenmischmasch“ ist außerhalb des Teamumfelds, in dem die Daten generiert wurden, praktisch nutzlos. Als Folge ist das Unternehmen nicht in der Lage, Zustand, Status, Risiken, Abhängigkeiten, Kadenzen oder Verarbeitungsgeschwindigkeiten miteinander zu vergleichen.

Nutzen einheitlicher Reporting-Verfahren:

- **Alle Beteiligten orientieren sich an den vorgegebenen Prioritäten.** Wenn alle Arbeitsprozesse im Unternehmen für alle Beteiligten sichtbar sind, können sich die Teams auf die wirklich wichtigen Aufgaben konzentrieren, sich an Abhängigkeiten orientieren und darauf achten, wichtige Liefertermine einzuhalten. Zudem lassen sich dadurch doppelte und nicht abgeseignete Arbeiten vermeiden, da die Abläufe und die Auswirkungen auf die Unternehmensziele für alle Beteiligten sichtbar sind.
- **Backlogs haben höchste Priorität.** Teams können sich dadurch nicht nur an den gewünschten Ergebnissen orientieren, sondern auch auf die vorgegebenen Prioritäten konzentrieren, um die Unternehmensziele zu erreichen. So lassen sich Entscheidungsprozesse im Team vereinfachen, und alle Beteiligten sind auf demselben Kenntnisstand.
- **Ressourcen werden besser verwaltet.** Mit einer in Ihrer Agile-Softwarelösung integrierten einheitlichen Datenmanagementstruktur werden Zeitmanagement, Datenverarbeitungsgeschwindigkeit und Planung deutlich einfacher. Die Führungsebene sieht genau, welche Teams in jeder Phase erfolgreiche Arbeit abliefern und welches Arbeitsvolumen sie bewältigen können. Durch solche vorausschauenden Einblicke lassen sich auch Umsatz und Gewinn besser vorhersagen.
- **KPIs sind konsistent.** Wenn Teams ihre Datenstruktur und Reporting-Prozesse selbst definieren können, weisen alle Berichte und Dashboards ein anderes Bild auf. Dadurch wird jedoch die Zusammenfassung von Fortschritt, Status und Zustand von Initiativen sehr zeitintensiv und mühsam. Mit einer kontrollierten Datenstruktur – die im Optimalfall bereits in eine Agile-Softwarelösung integriert ist – haben alle beteiligten Teams und Abteilungen zentralen Einblick in dieselben Berichte und Messdaten, und zwar in einem Format, das allen vertraut ist.
- **Hohe Transparenz lässt sich leichter erreichen.** Auch wenn es sich niemand wünscht, dass Projekte schief gehen, kommt dies in der Praxis doch immer wieder vor. Je eher Sie feststellen, dass ein Projekt aus dem Ruder läuft, und je schneller Sie die Ursache ermitteln, desto schneller können Sie Kurskorrekturen zur Vermeidung möglicher Auswirkungen vornehmen. Wenn alle Parteien in einem Unternehmen zentral und standardisiert den Fortschritt eines Projekts überprüfen können, resultiert daraus letztendlich ein proaktives Change Management und schließlich die erfolgreiche Durchführung von Projekten.
- **Die Planausarbeitung wird verbessert.** Standardisierte agile Performancedaten, auf die über ein strukturiertes Datenschema zugegriffen wird, können Produktivität, Qualität und Reaktionsfähigkeit im Unternehmen deutlich steigern. Und das ist nur der Anfang. Aussagekräftige Erkenntnisse auf Basis umfassender und konsistenter Daten bilden die Grundlage für tiefere Einblicke und fortschrittlichere Datenmanipulationen.

Der Schlüssel zur Messung des Erfolgs agiler Lösungen: Kundendaten

Wenn Sie die Customer Experience kontinuierlich verbessern möchten, müssen Messdaten, Daten und Analysen die Frage nach dem „Warum“ und nicht nur nach dem „Was“ beantworten. Warum wird eine Funktion nicht verwendet? Warum wandern einige Kunden ab? Warum führt eine geringfügige Verbesserung zu einer verstärkten Lösungsübernahme? Weil mit einer agilen Lösung die messungsbasierte Vergabe von Prioritäten beim Kundennutzen einen unternehmensbezogenen und kulturellen Wandel voraussetzt.

So könnte ein Plan für die Nutzenmessung mithilfe agiler Daten aussehen:

- **Schritt 1: Auf die Fragestellungen konzentrieren.**
Die Fragen, auf die Sie eine Antwort suchen, werden zu Ihrer geographischen Nord-Ausrichtung. Instrumentierung, Datenerfassung und Datenanalyse sind einfach nur Mittel zum Zweck. Technologie ist zwar ein leistungsfähiges Hilfsmittel, kann jedoch keine Auskunft zu den Fragen liefern, die für Ihre Kunden und Ihr Unternehmen wichtig sind. Achten Sie darauf, dass die Antworten auf Ihre Fragen gezielte, sinnvolle Maßnahmen nach sich ziehen und vor allem einen Nutzen für den Kunden bringen.
- **Schritt 2: Messungen zur Erkenntnisgewinnung durchführen.**
Es ist durchaus verlockend, Code und Infrastruktur zu stark zu instrumentieren und enorme Datenmengen zu sammeln, die letztendlich doch nur zusätzlichen Managementaufwand mit sich bringen. Widerstehen Sie dieser Verlockung und beginnen Sie zunächst in überschaubaren Größenordnungen. Konzentrieren Sie sich auf einen bestimmten Bereich, um den gewünschten Nutzen zu erreichen. Denken Sie daran, dass Sie nicht immer vorab schon genau wissen, welche Daten nützlich sind. Sie müssen also spekulieren. Scheuen Sie sich nicht, viele strategische Informationen zu sammeln, solange dies nicht zu einer operativen Belastung wird.

- **Schritt 3: Experimente durchführen.** Mithilfe von Analysen können Sie die Ergebnisse vorgeschlagener Optimierungsmaßnahmen bewerten, bevor Sie diese Maßnahmen in großem Umfang umsetzen. Nutzen Sie die Analysen als Leitfaden bei laufenden Experimenten und zur Vorhersage von Veränderungen, durch die sich die Customer Experience verbessern lässt. Anhand dieser Erkenntnisse können Sie dann Änderungen an Ihrem Service vornehmen oder zwei unterschiedliche Versionen gleichzeitig bereitstellen und auf dieser Basis Kundenfeedback an die Produktentwicklung weiterleiten. Mithilfe aussagekräftiger Informationen zum Kunden lässt sich die Customer Experience am einfachsten verbessern. Sie sollten allerdings darauf achten, keine Experimente auf Kosten der Customer Experience zu machen.
- **Schritt 4: Unternehmensorientiert optimieren.** Die aus den gezielten Messungen gewonnenen Ergebnisse bringen dem Unternehmen neue Erkenntnisse. Ihre Unternehmensbedürfnisse wiederum bilden die Grundlage für die aussagekräftigen Einblicke, die Sie gewinnen wollen. Ihre Analyseprozesse sind als zentrales Element beim besseren Verständnis der Kundenanforderungen und -wünsche zu sehen. Die Kunden wiederum tragen dazu bei, Ihre Produkte und Services weiter zu verbessern. Das letztendliche Ziel ist es, eine kontinuierliche Feedbackschleife zu schaffen. Binden Sie kundenorientierte Messtools wie Net Promoter Score (NPS) ein, um Ihren Fortschritt zu verfolgen und die Anwendungs- und Serviceentwicklung zu steuern. Lassen Sie sich von den Daten selbst nicht ablenken. Instrumentierung und Datenerfassung sind zweifelsohne wichtig. Jedoch nur, wenn sie helfen, Antworten auf Fragen zu finden, die für den Kunden und das Unternehmen von Bedeutung sind.

Wir verfolgen zwar agile Messdaten, aber warum funktioniert der Prozess nicht?

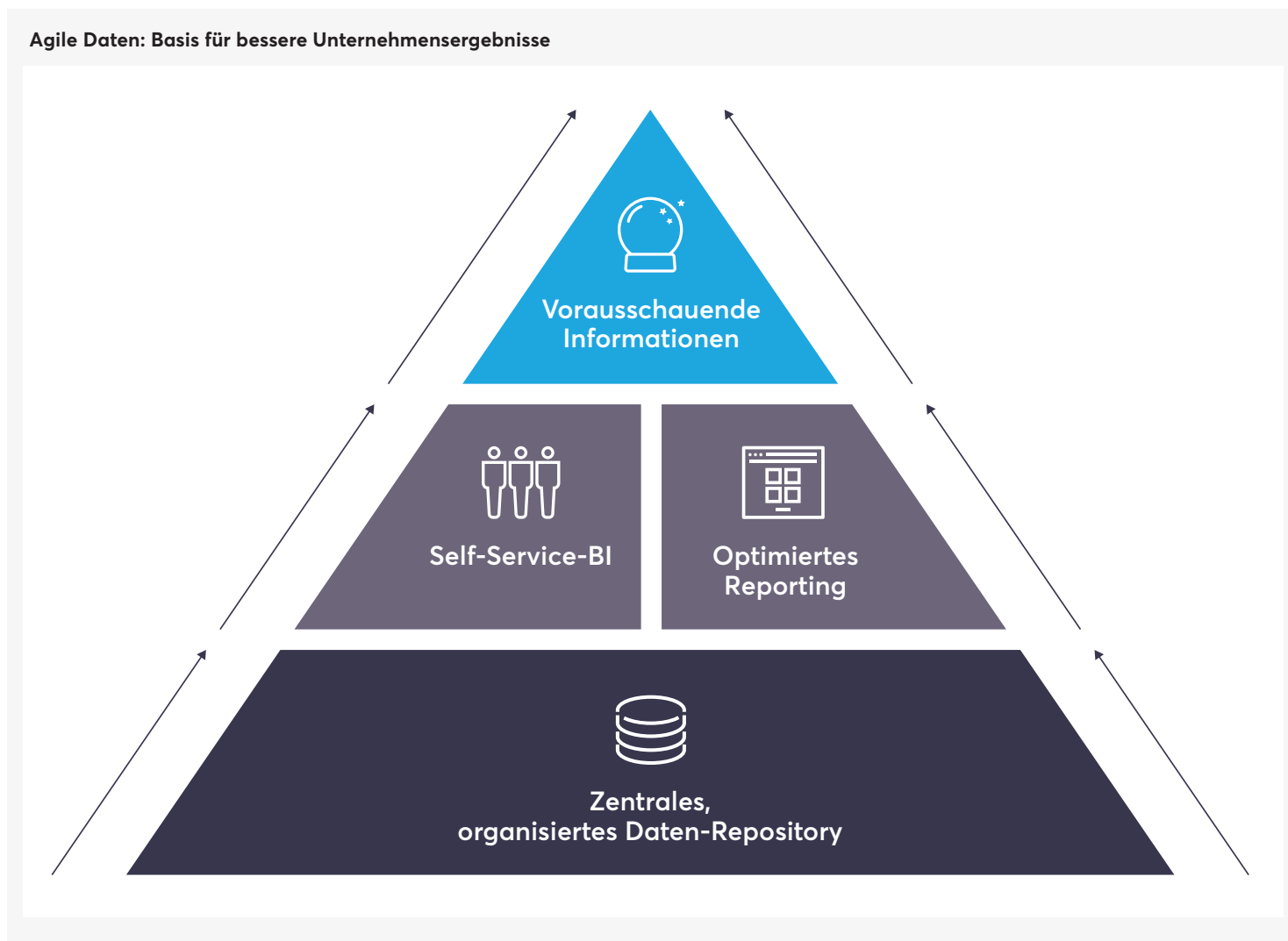
Bei der erfolgreichen Übernahme agiler Methoden geht es nicht nur um die Prozesse, Leitfäden und Frameworks. Es geht vielmehr auch um die Bereitschaft des Unternehmens, die damit einhergehenden Veränderungen in der Unternehmenskultur anzunehmen. Unternehmen, die dabei das Eine nicht mit dem Anderen verbinden, erzielen oft nur Teilerfolge.

Nachfolgend finden Sie einige gängige Fallgruben, auf die Unternehmen stoßen, wenn sie ihre neu gewonnenen agilen Erkenntnisse nicht richtig nutzen:

- **Fehler 1: Nutzen von Messdaten, um Verhaltensänderungen herbeizuführen, anstatt eine Vorreiterrolle bei kulturellen Veränderungen zu übernehmen.** Der Schlüssel für effektive agile Messungen liegt darin, Daten als konstruktives Feedback und nicht als traditionelles Mittel für Verhaltensänderungen und auch nicht als reine Zielsetzung zu sehen. Die Verwendung von Analysen als Instrument degeneriert häufig zu einer reinen Aufzeichnung von Werten – und hier beginnt die dunkle Seite der Messungen. Agile Messdaten müssen Antworten auf Fragen bieten, die ganz bestimmte sinnvolle Aktionen nach sich ziehen. Die Teams müssen sich dafür offen zeigen und eine Kultur annehmen, die sich in erster Linie auf den Nutzen für den Kunden und nicht alleine auf die Messdaten konzentriert.
- **Fehler 2: Datenillusion oder Datentäuschung.** Zu verstehen, wie Projekte, Teams und Aufgaben in Ihrem Unternehmen in einer Datenhierarchie zusammengefasst werden, ist ein kritischer Faktor, wenn das Auslesen von Daten in der Zukunft interpretiert wird. Wichtig dabei ist es, rechtzeitig die gesamte Datenkette aus Messungen und Aggregationen im Unternehmen zu skizzieren. Wird dieser Vorgang nicht ganz präzise ausgeführt, werden Sie sehr schnell einige interessante Anomalien bei den agilen Messdaten feststellen. Diese Übung zur Datendisziplin verfolgt zwei wesentliche Ziele: 1) Offenlegung von möglichen Nebeneffekten in Bezug auf die Verwendung des Agile-Tools durch die Teams. 2) Offenlegung von Besonderheiten im agilen Prozess, der von den Teams genutzt wird. Aufgrund dieser frühzeitigen Untersuchung des Datenschemas können Sie mögliche Messdatenprobleme im weiteren Verlauf erkennen und entsprechend auf potenzielle Dateninkonsistenzen reagieren.
- **Fehler 3: Einseitige oder umfassende Messungen.** Versuchen Sie, die agile Entwicklung mit den Methoden zu messen, die vor dem Agile-Konzept üblich waren, kann das nur schief gehen. Ein gängiger Fehler, den Unternehmen bei agilen Messdaten machen, besteht in der Verwendung eindimensionaler Messdaten ohne Beachtung der unterschiedlichen Aspekte einer effektiven Bereitstellung. Konzentrieren Sie alle Messungen auf einen Aspekt der Performance, wie die Produktivität, werden wahrscheinlich andere Aspekte wie Qualität, Kundenzufriedenheit und Vorhersehbarkeit leiden. Dabei ist es wichtig, eine Feedbackschleife für die Messdaten zu erstellen und aus jedem der folgenden vier Bereiche mindestens eine Messung einzubeziehen: 1) Schnell. 2) Richtig. 3) Rechtzeitig. 4) Fortlaufend.
- **Fehler 4: Bequeme Messdaten oder richtige Messdaten.** Bessere Daten führen zu besseren Einblicken – und diese wiederum zu besseren Entscheidungen und schließlich zu besseren Ergebnissen. Mit dieser Wirkungskette im Hinterkopf wählen viele Personen zunächst Messungen, die leicht zu erheben sind. Das zu messen, was mühelos möglich ist, kann jedoch oft zu falschem Verhalten motivieren. Messen und analysieren Sie die Messdaten, die für einen maximalen Nutzen für den Kunden unerlässlich sind. Alles andere wird sich von selbst ergeben.
- **Fehler 5: Komplexe oder verfügbare Messdaten.** Ja, Ihre Daten müssen verfügbar sein, um Arbeitsprozesse in Ihrem Unternehmen ganz präzise herausfiltern zu können – ohne jedoch Einschnitte bei der Lesbarkeit und der Nutzbarkeit hinnehmen zu müssen. Wenn nur zwei Personen im ganzen Unternehmen in der Lage sind, die agilen Messdaten von Ihren Teams genau zu erklären, sollten Sie vielleicht darüber nachdenken, wie und was Sie messen. Unternehmensweite Datentransparenz soll ein Gefühl der Gemeinschaft und der gemeinsamen Verantwortung wecken. Daten, die nur mit ganz spezieller Fachkenntnis geöffnet oder interpretiert werden können, sind der genaue Gegensatz einer agilen Kultur. Letztendlich kann das die umfassende Transparenz, die dadurch eigentlich geschaffen werden soll, verhindern.

Die Zukunft: Vorausschauende Planung und Big Data

Je umfassender Teams agile Prozesse und Methoden übernehmen, desto optimaler gestaltet sich deren datenorientierter Ansatz. Daraus resultieren für Ihr Unternehmen zahlreiche Chancen. Falls Sie sich erst am Anfang Ihrer Reise in die Welt der agilen Daten befinden, sollten Sie wissen, dass Ihren agilen Daten eine glänzende Zukunft bevorsteht. Das Ganze beginnt zunächst mit dem gemeinsamen Ziel der transparenten agilen Zusammenarbeit im Unternehmen.



Die Zukunft der Planungsprozesse liegt im angepassten Daten-Reporting und der Datenmanipulation mithilfe von Big Data-Analysen. Dadurch lassen sich unterschiedliche, nicht zusammenhängende Informationen zusammenfassen und vergleichen und Messdaten wirksam sowie den Unternehmensanforderungen folgend aufgliedern. Berichte können so erstellt werden, dass sie auf die Rollen und Teams abgestimmt sind. Dabei wird beim Datenzugriff genau auf die Anforderungen jedes einzelnen Anwenders geachtet.

Denken Sie an das alte Sprichwort „Wie man in den Wald hineinruft, so schallt es heraus“. Das gilt auch für die Art und Weise, wie Unternehmen ihre Daten nutzen. Dieser erste wichtige Schritt beim Organisieren und Speichern ihrer agilen Daten in einem zentralen System mit einer ähnlichen Struktur darf auf keinen Fall außer Acht gelassen werden. Ohne diesen Schritt sind erweiterte Messdaten und Analysen nahezu unmöglich. Denn genau diese erweiterten Messdaten sind der Schlüssel zu einer vorausschauenden Planung. Denken Sie auch an die zahlreichen anderen hoch interessanten Lösungen, Funktionen und Technologien, mit denen Sie das Konzept der Business Agility in die Tat umsetzen können.

Warum CA Agile Central?

CA Agile Central ist eine Plattform der Enterprise-Klasse, die vollständig darauf ausgerichtet ist, Unternehmen bei der optimalen Nutzung der Möglichkeiten der agilen Entwicklung zu unterstützen. Dies ist die einzige Agile-Softwarelösung, mit der Teams eine echte Datendisziplin aufbauen können. Sie dient als Grundlage für teamübergreifende Transparenz, Koordination, Rollups sowie eine klare, umfassende Verknüpfung von Strategie und Realisierung über alle Teams hinweg. CA Agile Central überzeugt durch seine unkomplizierte interne Struktur, um Hierarchien auf Organisations-, Projekt-, Initiativ-, Programm- und Arbeitsebene aufbauen zu können, die die agile Planung, Verfolgung und Bereitstellung unterstützen. Mit diesem Konzept und der zentralen Speicherung der agilen Daten Ihres Unternehmens lassen sich Zielsetzungen wie die vorausschauende Planung in die Tat umsetzen.

Weitere Informationen finden Sie unter ca.com/scaling-agile.

CA Technologies (NASDAQ: CA) entwickelt Software, die Unternehmen bei der Umstellung auf die Application Economy unterstützt. Software steht in allen Branchen und in allen Unternehmen im Mittelpunkt. Von der Planung über die Entwicklung bis hin zu Management und Security arbeitet CA Technologies weltweit mit Unternehmen zusammen, um die Art, wie wir leben, Transaktionen durchführen und kommunizieren, neu zu gestalten – ob mobil, in der privaten oder öffentlichen Cloud oder in verteilten Systemen oder Mainframe-Umgebungen. Weitere Informationen finden Sie unter ca.com/de.

1 Experian, „The 2017 Global Data Management Benchmark Report“, 2017,
<https://www.edq.com/globalassets/white-papers/2017-global-data-management-benchmark-report.pdf>

2 Experian, „The 2017 Global Data Management Benchmark Report“, 2017,
<https://www.edq.com/globalassets/white-papers/2017-global-data-management-benchmark-report.pdf>

3 Experian, „The 2017 Global Data Management Benchmark Report“, 2017,
<https://www.edq.com/globalassets/white-papers/2017-global-data-management-benchmark-report.pdf>

Copyright © 2018 CA. Alle Rechte vorbehalten. Alle Markenzeichen, Markennamen, Dienstleistungsmarken und Logos, auf die hier verwiesen wird, sind Eigentum der jeweiligen Unternehmen. Dieses Dokument dient ausschließlich zu Informationszwecken. CA übernimmt für die Genauigkeit oder Vollständigkeit der Informationen keine Haftung. Soweit nach anwendbarem Recht erlaubt, stellt CA dieses Dokument im vorliegenden Zustand ohne jegliche Gewährleistung zur Verfügung; dazu gehören insbesondere stillschweigende Gewährleistungen der Markttauglichkeit, der Eignung für einen bestimmten Zweck und der Nichtverletzung von Rechten Dritter. In keinem Fall haftet CA für Verluste oder unmittelbare oder mittelbare Schäden, die aus der Verwendung dieses Dokuments entstehen; dazu gehören insbesondere entgangene Gewinne, Betriebsunterbrechung, Verlust von Goodwill oder Datenverlust, selbst wenn CA über die Möglichkeit solcher Schäden informiert wurde.