



Agile Unternehmenskultur auch bei KMUs und Selbständigen

Hauptprinzipien und Handlungsvorschläge

Das Forum 7-it: 19.11.2018 - 18.30 Uhr WE
Tagungszentrum, Schwanthalerstr. 36

Iris Maier, Agiler Coach und Management Consultant

iris.maier@posteo.de / 0162 65098999

Agenda

- A. Das Fundament für „Agil“ und „Lean“
- B. 3 Studien und wichtige Daten und Erkenntnisse daraus
- C. Hauptprinzipien mit TO DOs für KMUs

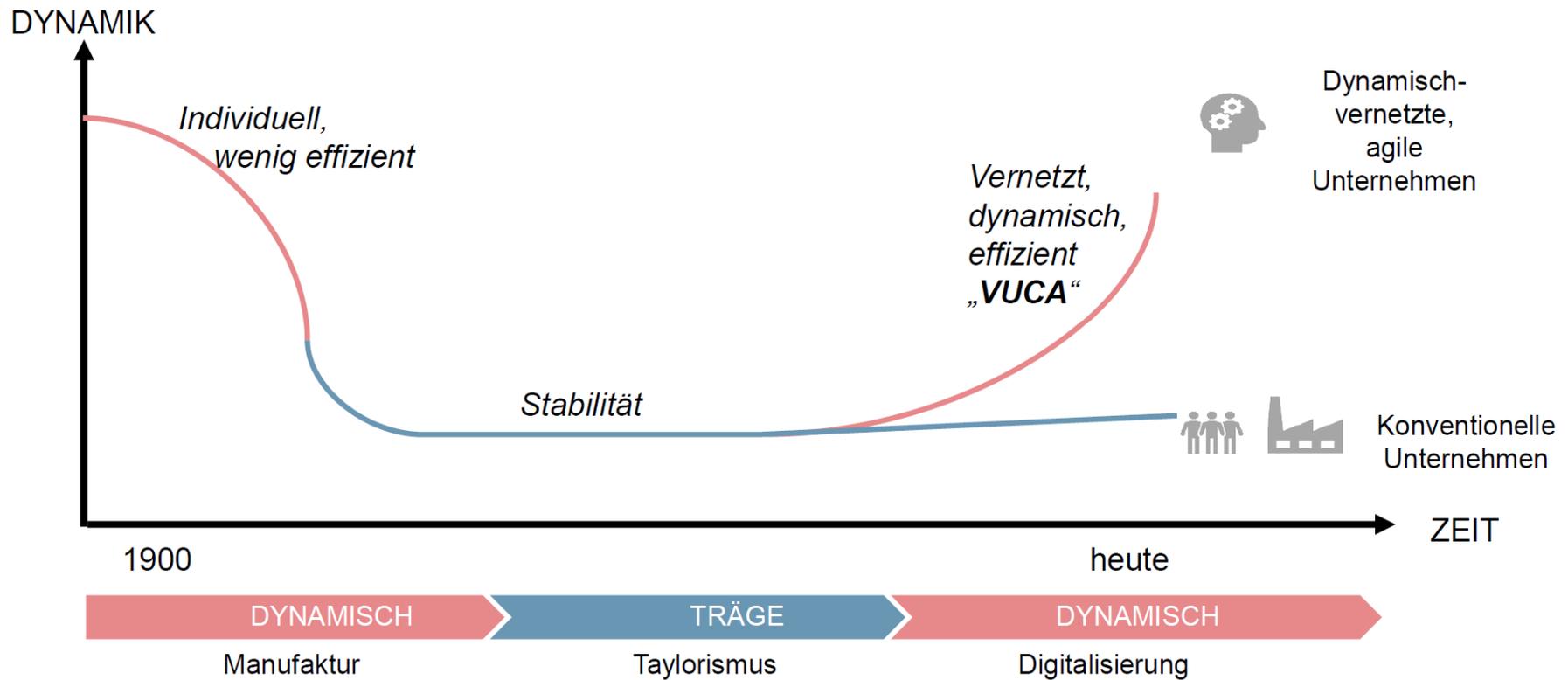
AGILITÄT = Flexibilität und Adativität

... ergänzt um Handlungs- und Organisationsprinzipien



Die Taylor Wanne und VUCA Welt

Agiles Manifest



Wie agil sind Sie?

- Wie kommunizieren Sie am liebsten?
- Lassen Sie Ihre Kunden am Entstehungsprozess teilhaben?
- Arbeiten Sie nur verteilt oder lieber Face-to-face?
- Arbeiten Sie gerne in crossfunktionalen aufgestellten Teams?
- Bringen Sie Mehrwert/Value in kurzen Zeitabständen zum Kunden?
- Wie messen Sie ihren Fortschritt?
- Sind Sie flexibel? Können Sie die Richtung ändern?(Vorgehen, Methode, Fokus)
- Testing/ Überprüfung/ Richtig-Verstanden-Check/ Validierung/ 4-Augen-Check
- Wie planen Sie?
- Prozessuales Vorgehen

- 1 Team-Kommunikation
- 2 Benutzer/Kunden - Zugang=Offenheit
- 3 Team Location
- 4 Team Struktur
- 5 Auslieferung von fertigen Zwischenprodukten
- 6 Messung des Fortschrittes
- 7 Wie einfach kann das Team die Richtung wechseln?
- 8 Testing/ Validierung
- 9 Planungs-Prozess
- 10 Prozess-Philosophie: statisch - iterativ

	1	2	3	4	5
1	<input type="radio"/>				
2	<input type="radio"/>				
3	<input type="radio"/>				
4	<input type="radio"/>				
5	<input type="radio"/>				
6	<input type="radio"/>				
7	<input type="radio"/>				
8	<input type="radio"/>				
9	<input type="radio"/>				
10	<input type="radio"/>				

- minimal, geschriebenes Wissen ist power, Erfahrung Naja
- sehr begrenzt, nur statisch
- sehr verteilt
- Abteilungen, Top-down, große Teams
- unregelmäßig, > 3 Monate
- Phasen, Aufgaben, Dokumentation
- niedrig, wird vermieden
- manuell, erst nach Programmierung, zeitversetzt
- vorab, starr, aktivitäten-basiert
- statisch, audited, My way

Ergebnis -
Scoring:

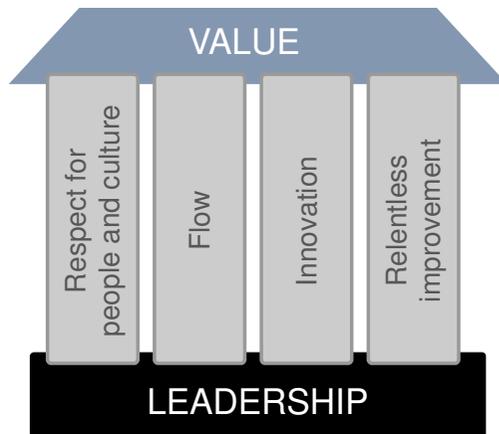
50 Punkte		agiler Champion
40 - 49 Punkte		super unterwegs!
30 - 39 Punkte		Agilist im training!
20 - 29 Punkte		Na ja!
10 -19 Punkte		Danke für die Teilnahme!

Das Fundament der Agilen Unternehmung

The Agile Manifesto

1. Unsere höchste Priorität ist es, den Kunden durch frühe und kontinuierliche Auslieferung wertvoller Software zufrieden zu stellen.
2. Heiße Anforderungsänderungen selbst spät in der Entwicklung willkommen. Agile Prozesse nutzen Veränderungen zum Wettbewerbsvorteil des Kunden.
3. Liefere funktionierende Software regelmäßig innerhalb weniger Wochen oder Monate und bevorzuge dabei die kürzere Zeitspanne.
4. Fachexperten und Entwickler müssen während des Projektes täglich zusammenarbeiten.
5. Errichte Projekte rund um motivierte Individuen. Gib ihnen das Umfeld und die Unterstützung, die sie benötigen und vertraue darauf, dass sie die Aufgabe erledigen.
6. Die effizienteste und effektivste Methode, Informationen an und innerhalb eines Entwicklungsteam zu übermitteln, ist im Gespräch von Angesicht zu Angesicht.
7. Funktionierende Software ist das wichtigste Fortschrittsmaß.
8. Agile Prozesse fördern nachhaltige Entwicklung. Die Auftraggeber, Entwickler und Benutzer sollten ein gleichmäßiges Tempo auf unbegrenzte Zeit halten können.
9. Ständiges Augenmerk auf technische Exzellenz und gutes Design fördert Agilität.
10. Einfachheit – die Kunst, die Menge nicht getaner Arbeit zu maximieren – ist essenziell.
11. Die besten Architekturen, Anforderungen und Entwürfe entstehen durch selbstorganisierte Teams.
12. In regelmäßigen Abständen reflektiert das Team, wie es effektiver werden kann und passt sein Verhalten entsprechend an.

House of Lean



Das Agile Manifesto - 2001



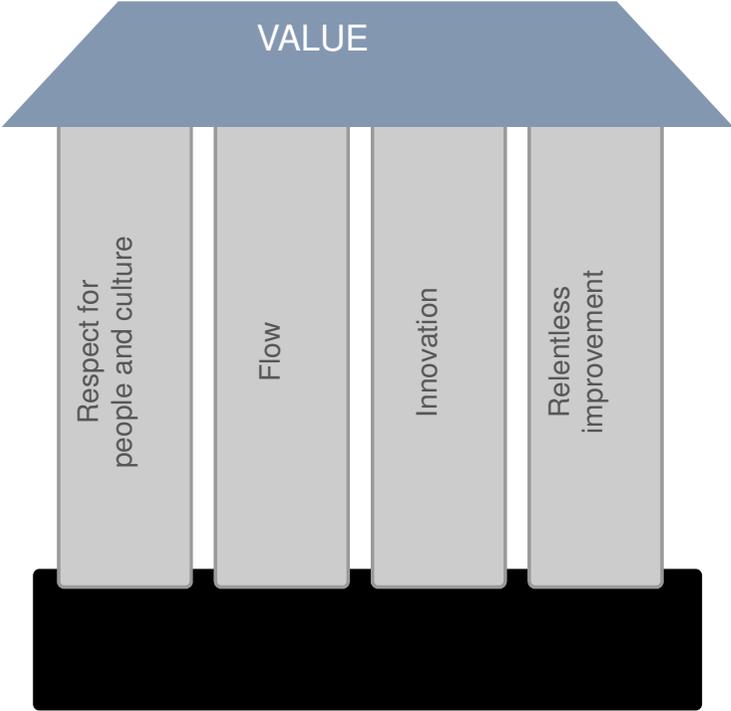
1. Our highest priority is to satisfy the customer through early and continuous delivery of valuable software.
2. Welcome changing requirements, even late in development. Agile processes harness change for the customer's competitive advantage.
3. Deliver working software frequently, from a couple of weeks to a couple of months, with a preference for the shorter timescale.
4. Business people and developers must work together daily throughout the project.
5. Build projects around motivated individuals. Give them the environment and support they need, and trust them to get the job done.
6. The most efficient and effective method of conveying information to and within a development team is face-to-face conversation.

 agilemanifesto.org/principles.html

The Agile Manifesto

1. **Unsere höchste Priorität** ist es, den **Kunden** durch **frühe und kontinuierliche Auslieferung** wertvoller Software zufrieden zu stellen.
2. Heiße **Anforderungsänderungen** selbst spät in der Entwicklung willkommen. Agile Prozesse nutzen Veränderungen zum Wettbewerbsvorteil des Kunden.
3. **Liefere funktionierende Software regelmäßig** innerhalb weniger Wochen oder Monate und bevorzuge dabei die kürzere Zeitspanne.
4. Fachexperten und Entwickler müssen während des Projektes **täglich zusammenarbeiten**.
5. Errichte Projekte rund um **motivierte Individuen**. Gib ihnen das Umfeld und die **Unterstützung**, die sie benötigen und **vertraue** darauf, dass sie die Aufgabe erledigen.
6. Die effizienteste und effektivste Methode, Informationen an und innerhalb eines Entwicklungsteam zu übermitteln, ist im Gespräch von **Angesicht zu Angesicht**.
7. Funktionierende Software ist das **wichtigste Fortschrittsmaß**.
8. **Agile Prozesse fördern nachhaltige Entwicklung**. Die Auftraggeber, Entwickler und Benutzer sollten ein **gleichmäßiges Tempo** auf unbegrenzte Zeit **halten** können.
9. Ständiges Augenmerk auf **technische Exzellenz und gutes Design** fördert Agilität.
10. **Einfachheit** – die Kunst, die Menge nicht getaner Arbeit zu maximieren – ist essenziell.
11. Die besten Architekturen, Anforderungen und Entwürfe entstehen durch **selbstorganisierte Teams**.
12. **In regelmäßigen Abständen reflektiert das Team**, wie es effektiver werden kann und passt sein Verhalten entsprechend an.

Das House of Lean - komprimierte Sicht (Ursprung Toyota Erfolg)



Value in the shortest sustainable lead time

Fakten einer Welt im Wandel



Telefon benötigte **70 Jahre**
bis 100 Mio Nutzer
– Instagram brauchte dafür
nur **2 Jahre**



2020 werden je Person auf
der Welt **1,7 MB Daten je
Sekunde** generiert*



7 der 10 wertvollsten
Unternehmen haben ein
digitales Geschäftsmodell

Uber



Größte Unternehmen in
Mobilität und Hotellerie
besitzen weder Autos
noch Hotels

ING 



Unternehmen wie ING
sehen sich nicht mehr als
Bank, sondern als **Tech
Company mit Banklizenz**

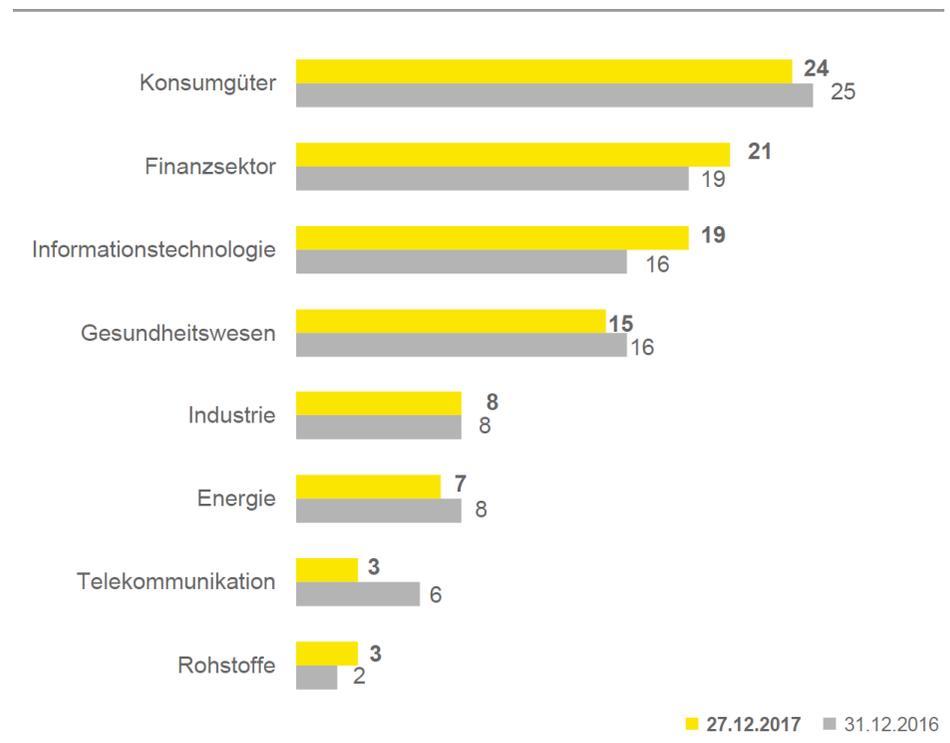
* Domo – Data never sleeps 6.0

Quelle: PM-Forum von SAFe, Less, ... Okt/2018

Die 10 wertvollsten Unternehmen der Welt

8 der 10 wertvollsten Unternehmen haben ein digitales Geschäftsmodell!

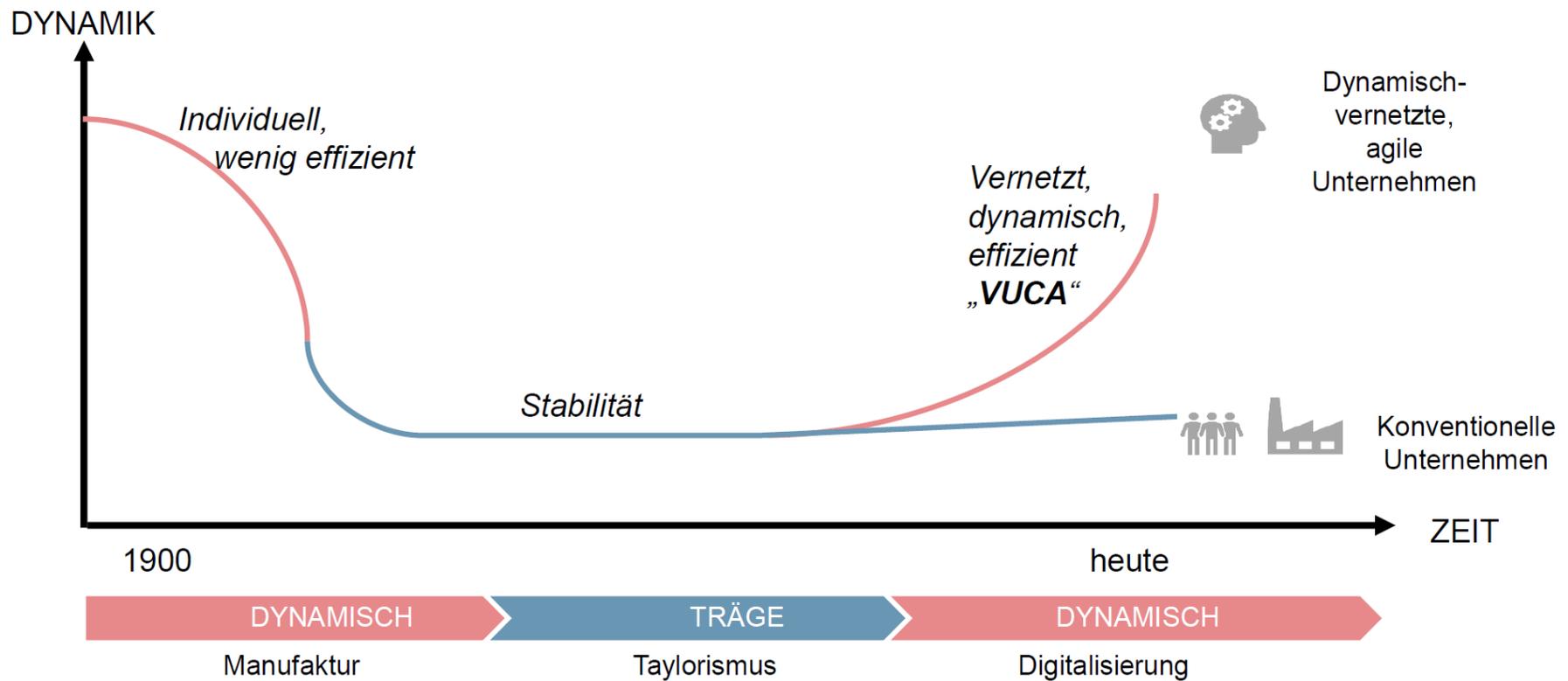
Unternehmen	Rang 27.12.2017	Marktkapitalisierung 27.12.2017 (in Mio. USD)
APPLE	1	875.914
ALPHABET	2	732.844
MICROSOFT	3	661.218
AMAZON	4	569.698
FACEBOOK	5	516.130
BERKSHIRE HATHAWAY	6	490.269
TENCENT HOLDINGS	7	484.033
ALIBABA	8	443.812
JOHNSON & JOHNSON	9	377.644
JPMORGAN CHASE	10	371.971

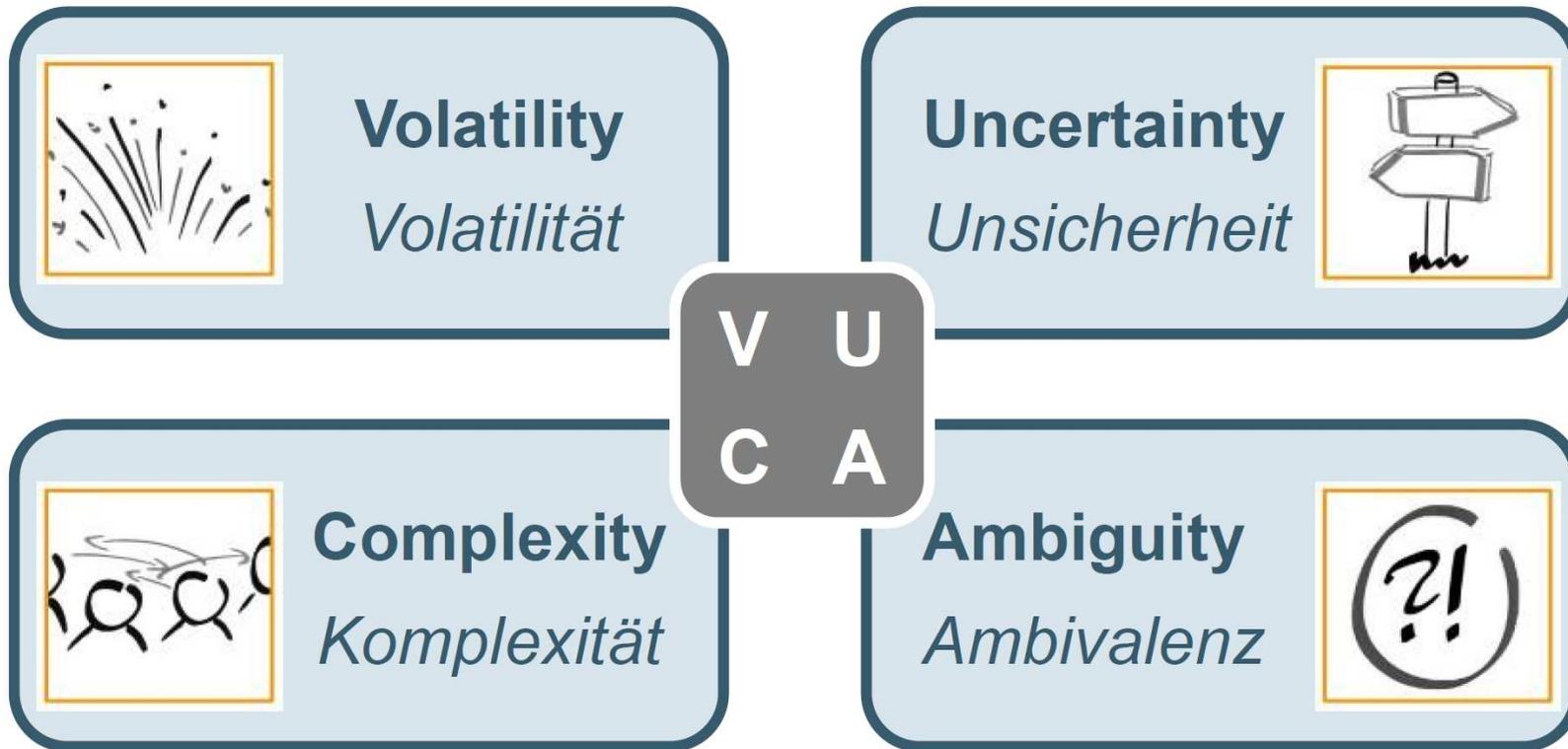


Quelle: EY - Analyse Marktkapitalisierung ..2017

Die Taylor Wanne und VUCA Welt

Agiles Manifest





Quelle: Pixabay

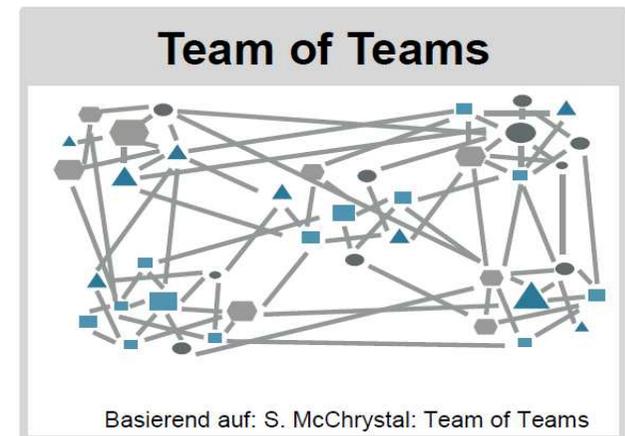
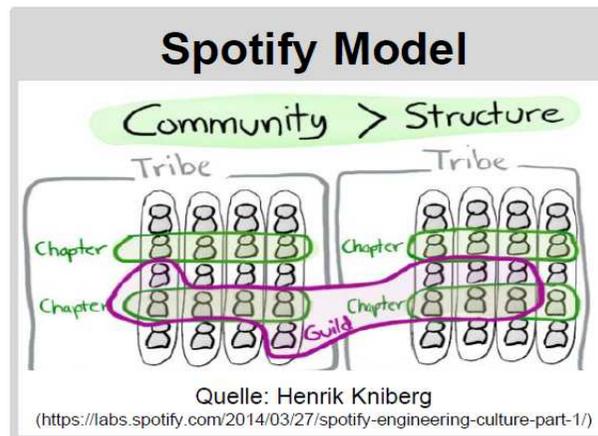
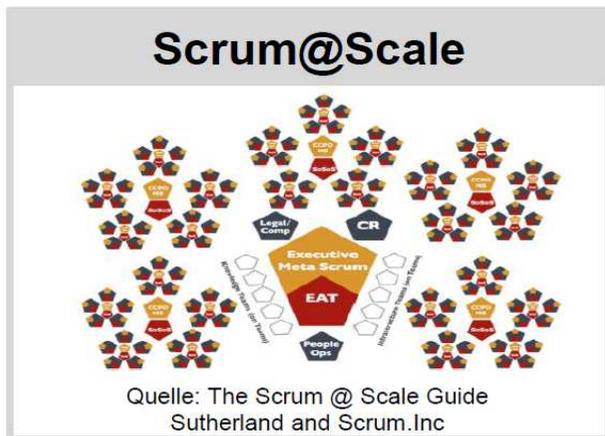
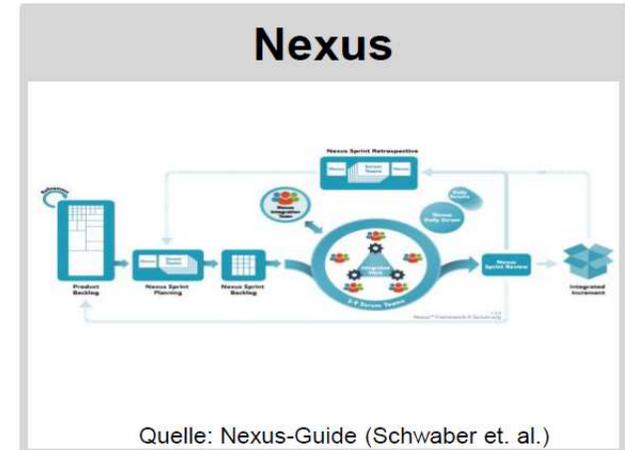
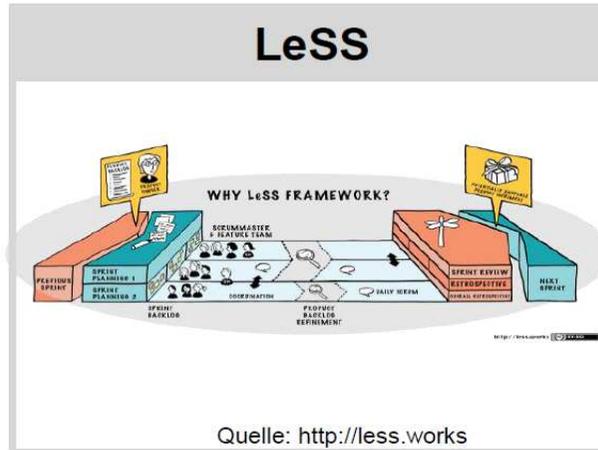
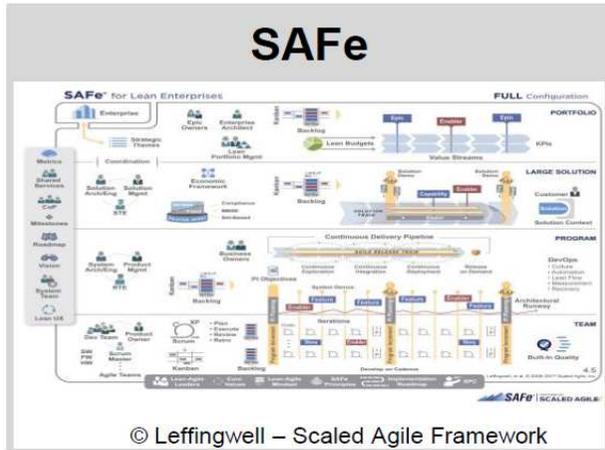
Agile Vorgehensweisen wie Scrum sind grundsätzlich geeignet ...

- Höhere Transparenz
- Vorgehen in Iterationen
- Inkrementeller Ansatz
- Laufende Überprüfung
- Hohe Flexibilität
- Kontinuierliche Anpassung
- **REAGIEREN AUF VERÄNDERUNG!**



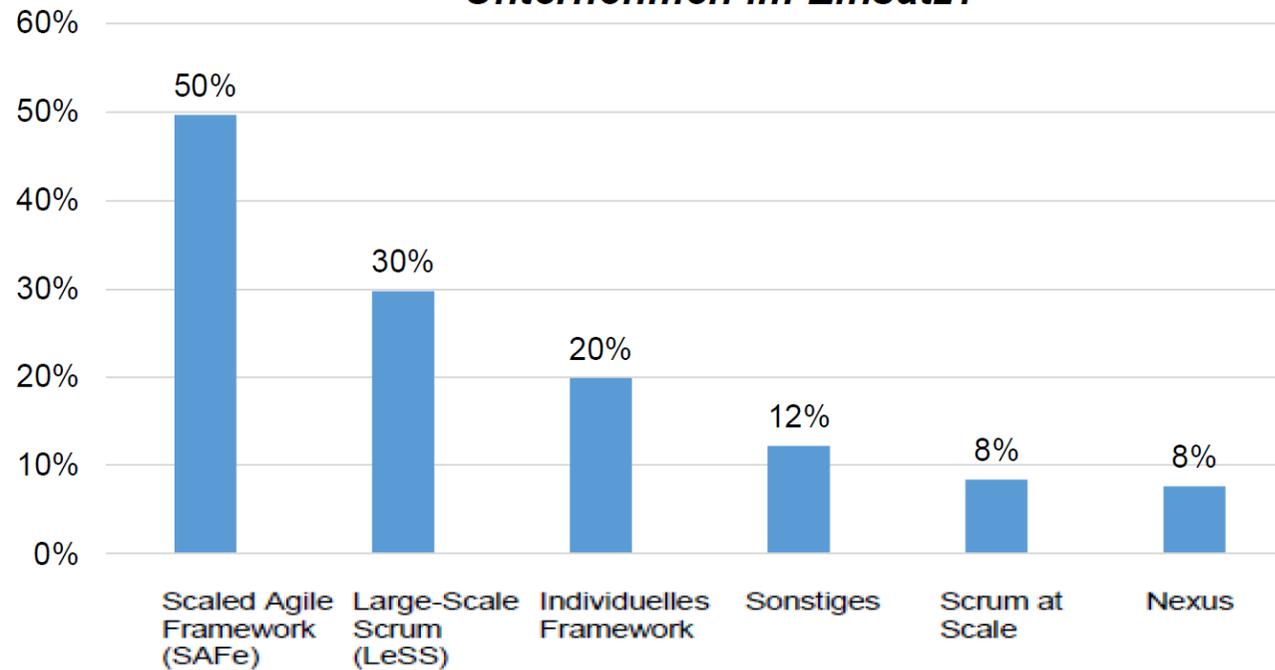
Scrum ist auf Teams mit
9 Personen oder
weniger ausgerichtet

Agile Skalierungsansätze



Genutzte Scaling Frameworks

Welche Art von Scaling Frameworks sind in Ihrem Unternehmen im Einsatz?



n=131

(Antworten aus den Gruppen „Durchgängig agil“, „Hybrid“ und „Selektiv“ – nur eine Antwort möglich)

Quelle: Status Quo Agile 2016/2017

www.status-quo-agile.de

Agile Frameworks in a Nutshell...

SAFe

- Extrem systematisch und umfassend
- Berücksichtigt explizit „Agile Methoden“ (Scrum, Kanban), aber auch Lean- und Flow-Aspekte

LeSS

- Wesentlich offener – Prinzipien, Regeln, Wegweiser, Experimente
- Basiert stark auf Scrum-Konzepten, Rollen, Vokabular
- LeSS Huge für 8+ Teams

Scrum@ Scale

- Basiert auf Ansätzen von Sutherland / Brown
- Notwendige Erweiterung des Scrum-Ansatzes um zu skalieren

Nexus

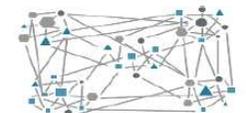
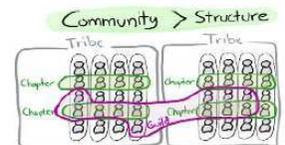
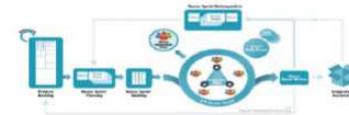
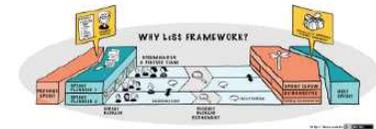
- Basiert auf einer Erweiterung des Scrum-Ansatzes durch Schwaber (Scrum.org)
- Inzwischen durch umfassenderes Framework systematisch gestützt

Spotify Model

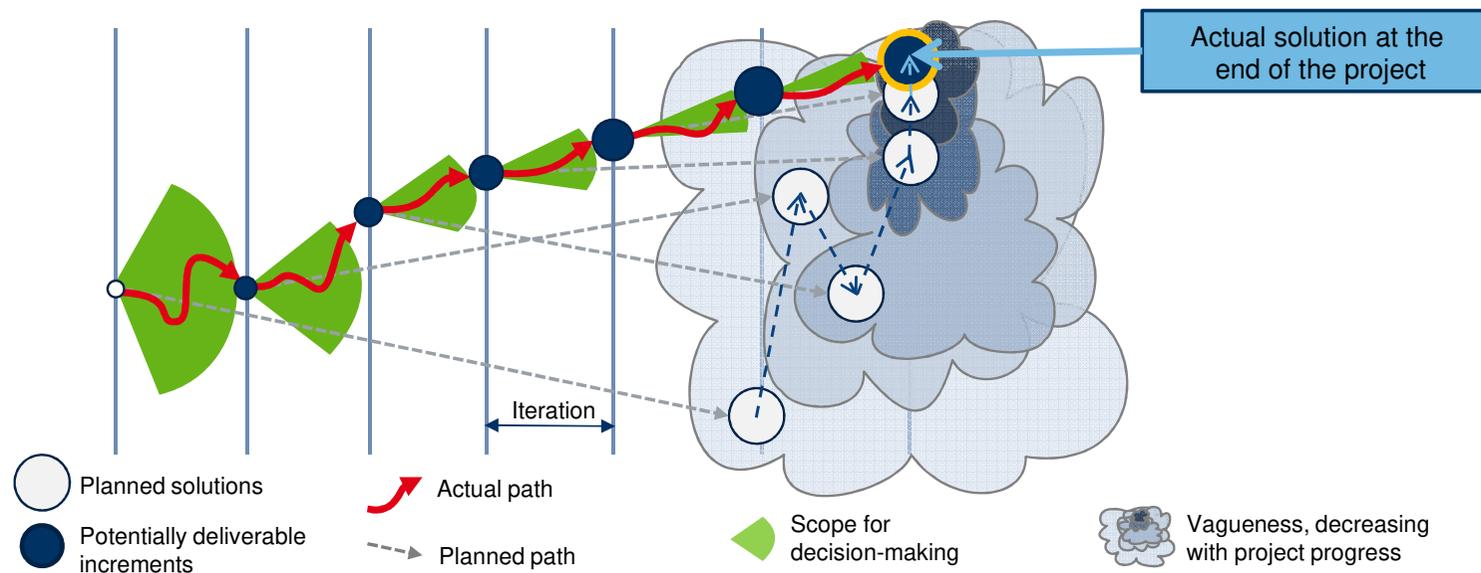
- Entwickelt bei Spotify (Henrik Kniberg)
- Versteht sich selber als Momentaufnahme, kein Best-Practice-Anspruch

Team of Teams

- Entwickelt im Einsatz (Irak) von General Stanley McChrystal
- Fokus auf Formen der Zusammenarbeit, Kultur und Austausch, Vernetzung



Agil ist eine iterative und explorative (erkundungs) Annäherung



Goal and approach are being developed as the project progresses. Self-organizing and cross-functional teams work incrementally and iteratively, learn together with the customer in short cycles.

Incrementally: Develop with small steps • ● ●●

Iteratively: Develop with repeating steps | | | |

Source: Adopted from Bernd Oestereich, [OOSE](#)

The Scrum Framework



Roles

- Product Owner
- Scrum Master
- Team

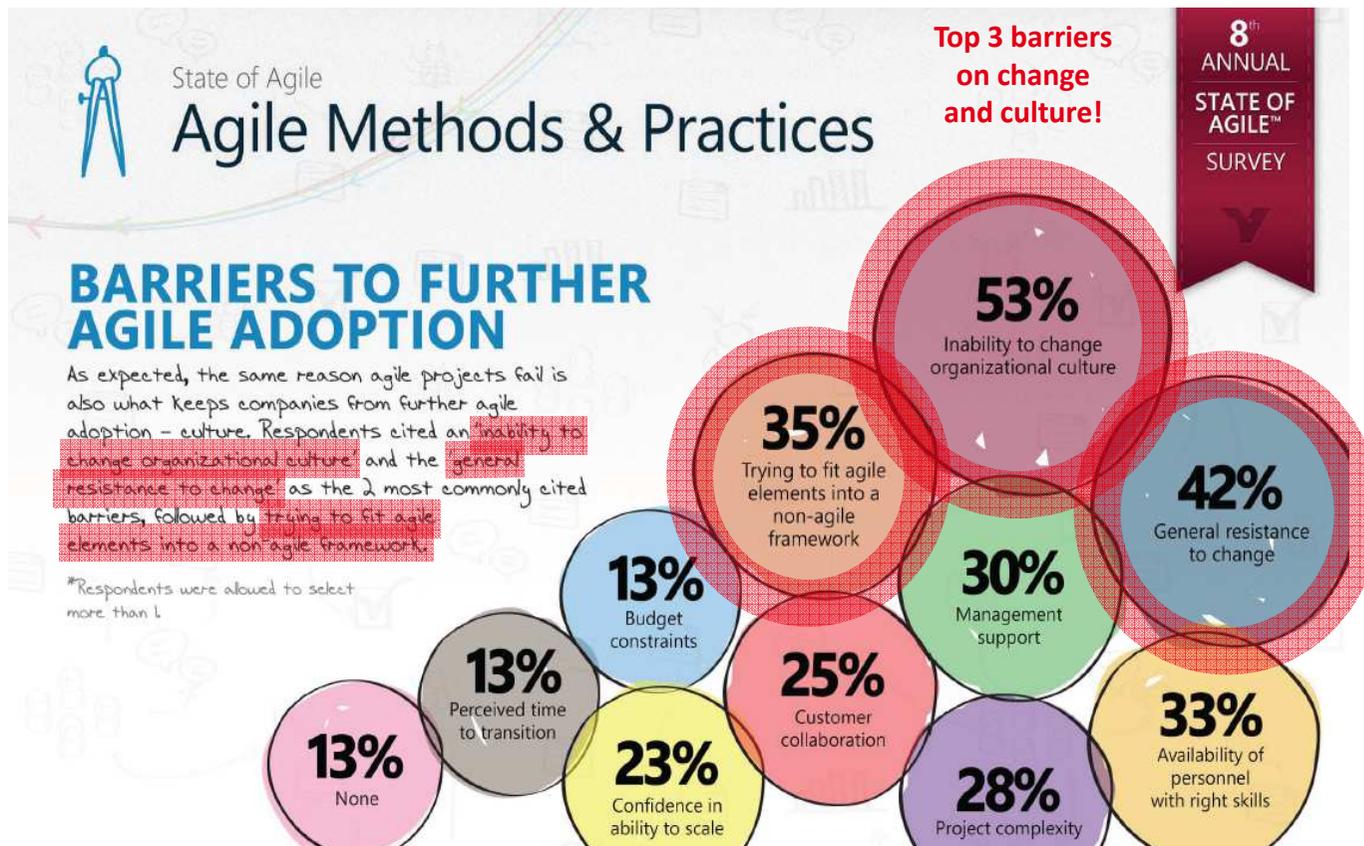
Ceremonies

- Sprint Planning
- Sprint Review
- Sprint Retro
- Daily

Artefacts

- Product Backlog
- Sprint Backlog
- Product Increment

Barriers on Agile Change and Culture



Source: VersionOne [8th Annual State of Agile Survey](#), 2013

Hinführung zum Iterativen Vorgehen

- Ein komplexes Produkt entwickeln
- Komplexe Systeme sind - schon allein aufgrund ihrer Definition - komplex. Eine übliche Annahme ist, dass Divide+Conquer (D+C) ein guter Ansatz ist, um komplexe Probleme zu lösen: Wir zerteilen ein großes Problem in viele kleine, verteilen diese und fügen die Lösungen wieder zusammen. Das klingt auch vielversprechend.
Ein Skalierungsframework kann man dann einsetzen, um die Effektivität des D+C zu maximieren.
-
- Beginnen wir mit den Randfragen, um uns der Kernfrage zu nähern

-
- Frage 1: *Wie* definiert man das Problem?
 - Wenn man mit der Entwicklung eines großen Produkts beginnt, hat man zuerst mal einen *Bedarf* - und man möchte ein Produkt bauen, was den Bedarf stillt. Die Natur der Produktentwicklung ist, dass die bedarfsgerechte Lösung noch nicht existiert.
 - Ist das Problem überhaupt richtig beschrieben? Ist schon hinreichend klar, wo die Aufwände reinfließen? Ist die Domäne der Herausforderung schon so klar, dass man D+C sinnvoll anwenden kann?

 - Frage 2: *Was* ist wirklich das Problem?
 - Wenn man eine Produktentwicklung organisiert, nimmt man einfach an, dass der Bedarf klar umrissen ist und der Rest „einfach Arbeit“ ist.
 - Doch: Was passiert, wenn sogar die Frage, aufgrund der geplant wurde, schon falsch war? Was passiert, wenn der Plan fehlschlägt und man die falsche Antwort verfolgt? Hilft es, wenn mehr Leute an den falschen Dingen arbeiten?

-
- Frage 3: Wo ist das Problem wirklich?
 - Die Grundannahme agiler Skalierung: „Das Hauptproblem ist mehr Arbeit, als wenig Leute tun können.“ Wie auch [in einem anderen Artikel](#) beschrieben, ist das Hauptproblem mit viel Arbeit, dass *viel Arbeit viel Arbeit verursacht!* Dabei geht es um nichtwertschöpfende Arbeit wie Koordination, Task-Switching, Meetings und Ähnliches.
 - Haben Sie schon darüber nachgedacht, wie groß der Anteil wertschöpfender Arbeit am Produkt gegenüber dem Anteil nichtwertschöpfender Bedienung von Prozessen in Ihrer Organisation ist? Wie viel Zeit benötigen Ihre Entwickler wegen der Komplexität Ihrer Strukturen für Koordination? Liegt Ihr Schwerpunkt auf der Bereitstellung von Produkten oder der Befolgung von Prozessen? Was passiert mit dem Overhead, wenn Sie Ihre Prozesse erweitern? Was passiert mit wertschöpfender Entwicklungszeit?

-
- Frage 4: Ist das Problem wirklich *so groß*?
 - Bei der agilen Skalierung nehmen Sie einfach an, dass Sie viele Leute brauchen, um das Produkt zu bauen, was Sie planen. Die nächste Frage ist dann, wie man diese Leute optimal organisiert. Wussten Sie, dass Google in den ersten Jahren von zwei Leuten entwickelt wurde? Und Facebook von einem?
 - Ist Ihr Produkt wirklich so groß, dass es Google und Facebook in den Schatten stellt? Werden Sie wirklich Billionen damit verdienen? Ist Ihr Verständnis und Ansatz tatsächlich optimal?

 - Frage 5: Hilft viel wirklich viel?
 - Das Buch „[The mythical man-month](#)“, vor gut 40 Jahren von Frederick P- Brooks geschrieben, hat die Idee „Je mehr Leute an einem Produkt arbeiten, desto schneller wird es fertig“ längst widerlegt. Doch bis heute glauben viele Unternehmen, dass „Agile Skalierung“ die Lösung des „Mythischen Mann-Monats“ sei. Wie vorher erwähnt, wurden großartige Produkte von wenigen Leuten entwickelt - und mehr Leute schaffen zwar mehr Arbeit, aber keinen höheren Mehrwert!
 - Könnte man nicht mit *weniger* Entwicklern mit *weniger* Arbeit eine *bessere* Lösung finden? Wäre es wirklich langsamer, wenn weniger Leute beteiligt wären?

DIGITALE TRANSFORMATION(EN)... **Allgemeine Treiber**

Digitale Transformationen werden zum ständigen Teil des unternehmerischen Handelns. Unternehmen nutzen Transformationen um im Wettbewerb zu bestehen

Reminder



Die flexible Unterstützung durch Eerten sichert den Projekterfolg ...

DIGITALE TRANSFORMATION(EN)... Spezielle Treiber für Versicherungen

Bei Versicherungen stehen vor allem die Prozesse zur direkten Kommunikation mit Kunden und Interessenten im Mittelpunkt der Transformationen

Reminder



DIGITALE TRANSFORMATION(EN)...

Digitale Transformation : Die speziellen Herausforderungen bei Ihnen? Z.B.

Herausforderung
durch neue
Wettbewerber

Fehlende
Transparenz über
Vertriebspartner

Integration
direkter und
indirekter
Vertrieb

Fehlende
Transparenz der
Kundenbedarfe

Optimierung der
Marketing &
Vertriebskosten

Business & IT Transformation



Stellen Sie Ihre speziellen Herausforderungen zusammen und arbeiten Sie daran!

