HEC IT-ENGINEERING

KURS WECHSEL

Hurra wir werden agil – aber wie?

Frank Düsterbeck
@fduesterbeck

Was heißt / bedeutet denn überhaupt „Agil“?

MANIFEST FÜR AGILE SOFTWAREENTWICKLUNG

Wir erschließen bessere Wege, Software zu entwickeln,
indem wir es selbst tun und anderen dabei helfen.

HEC*
IT-ENGINEERING

Individuen und Interaktionen > Prozesse und Werkzeuge

Funktionierende Software > umfassende Dokumentation

Zusammenarbeit mit dem Kunden > Vertragsverhandlung

Reagieren auf Veränderung > das Befolgen eines Plans

Unsere höchste Priorität ist es, den Kunden durch frühe und kontinuierliche Auslieferung wertvoller Software zufrieden zu stellen.

Heisse Anforderungsänderungen selbst spät in der Entwicklung willkommen. Agile Prozesse nutzen Veränderungen zum Wettbewerbsvorteil des Kunden.

Liefere funktionierende Software regelmäßig innerhalb weniger Wochen oder Monate und bevorzuge dabei die kürzere Zeitspanne.

Fachexperten und Entwickler müssen während des Projektes täglich zusammenarbeiten.

Errichte Projekte rund um motivierte Individuen. Gib ihnen das Umfeld und die Unterstützung, die sie benötigen und vertraue darauf, dass sie die Aufgabe erledigen.

Die effizienteste und effektivste Methode, Informationen an und innerhalb eines Entwicklungsteams zu übermitteln, ist im Gespräch von Angesicht zu Angesicht.

Funktionierende Software ist das wichtigste Fortschrittsmaß.

Agile Prozesse fördern nachhaltige Entwicklung. Die Auftraggeber, Entwickler und Benutzer sollten ein gleichmäßiges Tempo auf unbegrenzte Zeit halten können.

Ständiges Augenmerk auf technische Exzellenz und gutes Design fördert Agilität.

Einfachheit -- die Kunst, die Menge nicht getaner Arbeit zu maximieren - ist essenziell.

Die besten Architekturen, Anforderungen und Entwürfe entstehen durch selbstorganisierte Teams.

In regelmäßigen Abständen reflektiert das Team, wie es effektiver werden kann und passt sein Verhalten entsprechend an.

und warum wollen wir überhaupt „Agil“ werden?

Weil wir immer noch total schlecht (Software-) Lösungen entwickeln!!!

Siehe Chaos Report der Standish Group

Weil unsere Welt komplex(er) ist!!!

Und wir auf diese Welt eine Antwort brauchen!

KOMPLEXITÄT

In komplexen Problemstellungen gibt's immer Überraschungen

In komplexen Problemstellungen gibt's Unsicherheit, Dynamik und Mehrdeutigkeit

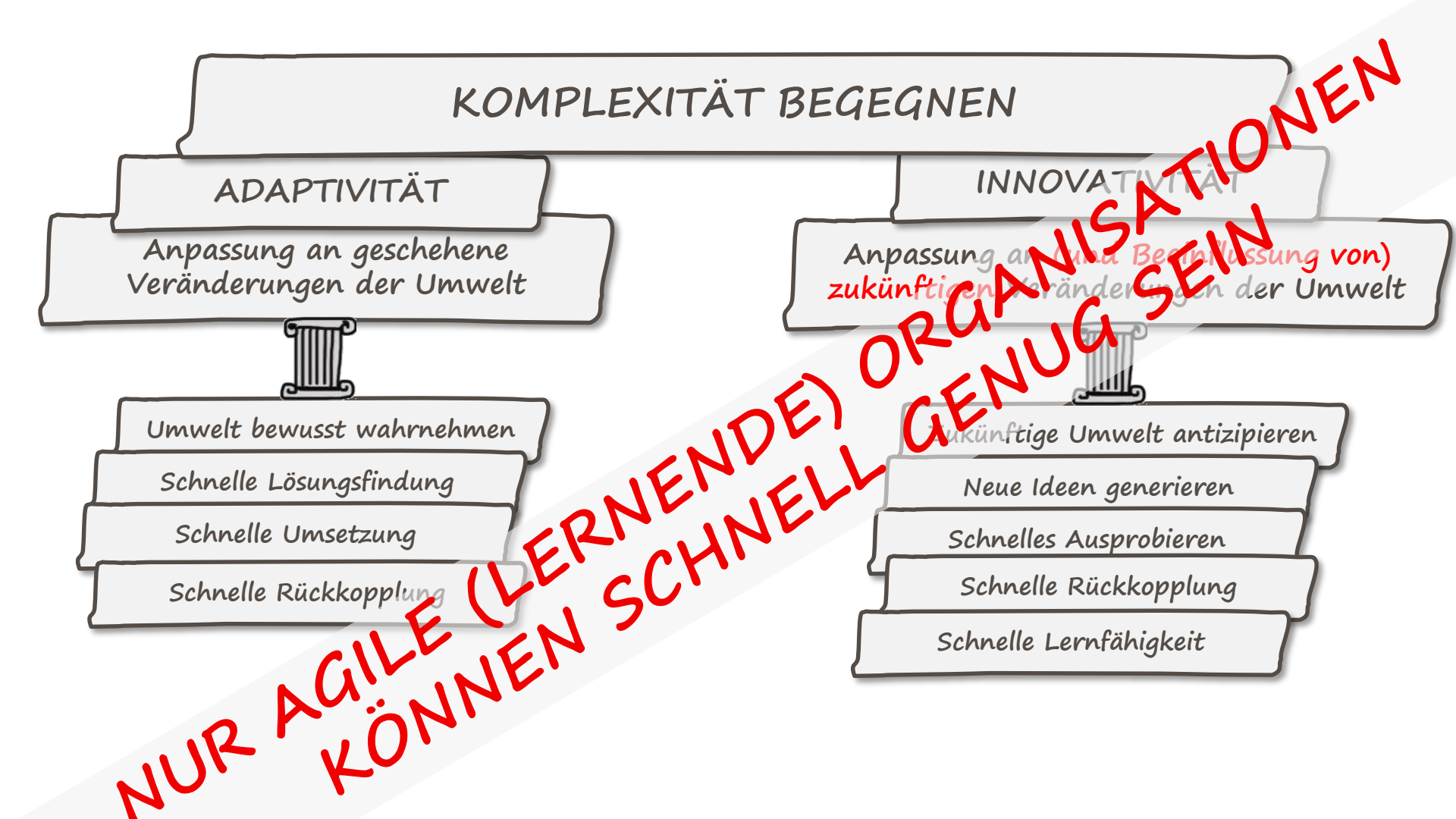
In komplexen Problemstellungen gibt's keine Planbarkeit

NUR AGILE (LERNENDE) ORGANISATIONEN KÖNNEN SCHNELL GENUG SEIN

SCHÄRFENTIEFE DER VORHERSEHBARKEIT

Frank Düsterbeck
@fduesterbeck

NUR AGILE (LERNENDE) ORGANISATIONEN HABEN EINE ANTWORT


KOMPLEXITÄT BEGEGNEN
ADAPTIVITÄT
Anpassung an geschehene Veränderungen der Umwelt
Umwelt bewusst wahrnehmen
Schnelle Lösungsfindung
Schnelle Umsetzung
Schnelle Rückkopplung
INNOVATIVITÄT
Anpassung an (und Beeinflussung von) zukünftigen Veränderungen der Umwelt
Zukünftige Umwelt antizipieren
Neue Ideen generieren
Schnelles Ausprobieren
Schnelle Rückkopplung
Schnelle Lernfähigkeit
NUR AGILE (LERNENDE) ORGANISATIONEN KÖNNEN SCHNELL GENUG SEIN

Aha!
Was verstehen die Leute dann z.B. unter einer agilen Organisation?

Unsere höchste Priorität ist es, den Kunden durch frühe und kontinuierliche Auslieferung wertvoller Software zufrieden zu stellen.

Heisse Anforderungsänderungen selbst spät in der Entwicklung willkommen. Agile Prozesse nutzen Veränderungen zum Wettbewerbsvorteil des Kunden.

Liefere funktionierende Software regelmäßig innerhalb weniger Wochen oder Monate und bevorzuge dabei die kürzere Zeitspanne.

Fachexperten und Entwickler müssen während des Projektes täglich zusammenarbeiten.

Errichte Projekte rund um motivierte Individuen. Gib ihnen das Umfeld und die Unterstützung, die sie benötigen und vertraue darauf, dass sie die Aufgabe erledigen.

Die effizienteste und effektivste Methode, Informationen an und innerhalb eines Entwicklungsteams zu übermitteln, ist im Gespräch von Angesicht zu Angesicht.

Funktionierende Software ist das wichtigste Fortschrittsmaß.

Agile Prozesse fördern nachhaltige Entwicklung. Die Auftraggeber, Entwickler und Benutzer sollten ein gleichmäßiges Tempo auf unbegrenzte Zeit halten können.

Ständiges Augenmerk auf technische Exzellenz und gutes Design fördert Agilität.

Einfachheit – die Kunst, die Menge nicht getaner Arbeit zu maximieren – ist essenziell.

Die besten Architekturen, Anforderungen und Entwürfe entstehen durch selbstorganisierte Teams.

In regelmäßigen Abständen reflektiert das Team, wie es effektiver werden kann und passt sein Verhalten entsprechend an.

AGIL IN EINEM BILD

Regelmäßige Lieferung

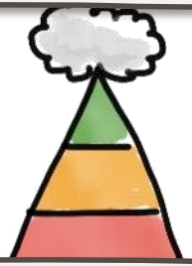
Zufriedener Kunde

Kontinuierliche Reflektion

Motivierte Individuen

WERTVOLLE LÖSUNGEN

Vertrauen



Selbstorganisiertes Team

Veränderungen nutzen

Wettbewerbsvorteil Kunde

Angesicht zu Angesicht

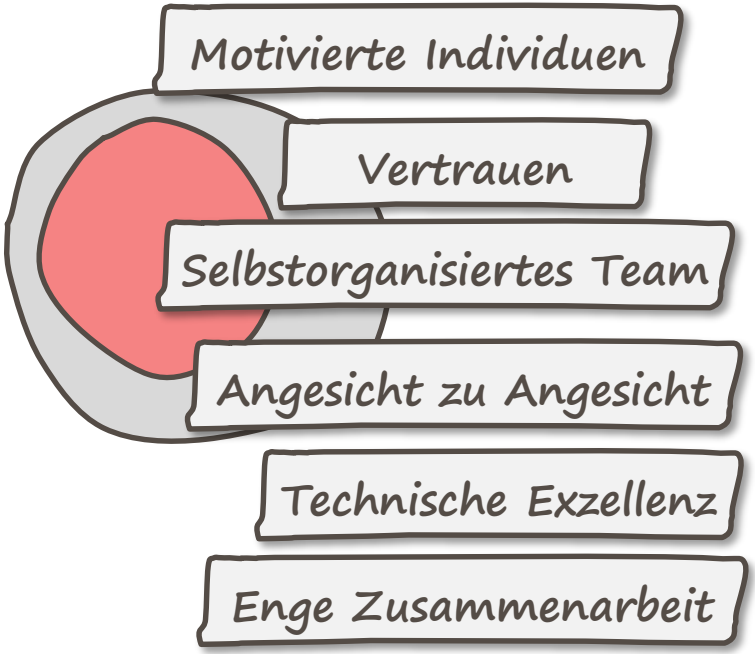
Einfachheit

Technische Exzellenz

Nachhaltige Entwicklung

Enge Zusammenarbeit

Funktionierende Software


Motivierte Individuen
Vertrauen
Selbstorganisiertes Team
Angesicht zu Angesicht
Technische Exzellenz
Enge Zusammenarbeit

DAS MOTIVIERTE INDIVIDUUM

Controlled Motivation

Menschen werden extern (extrinsisch) motiviert (Taylorismus)

Müssen zur Arbeit gezwungen werden

Müssen geführt und kontrolliert werden

Nehmen keine Verantwortung an

Controlled Motivation

verstärkt

X

gibt vor

Keine Verantwortung und Commitment Unzufriedenheit

Kontrolle und Anweisungen

führt zu

Keine Motivation und Engagement

führt zu

Autonomous Motivation

Y

Menschen sind eigen (intrinsisch) motiviert

Sind selbstbestimmt und streben nach Selbstverwirklichung

Haben Verantwortung und fühlen sich verpflichtet

Besitzen Eigeninitiative

Autonomous Motivation

verstärkt

Y

gibt vor

Verantwortungs-
übernahme,
Kreativität und
Commitment

Selbstbestimmung
Selbstverwirklichung

führt zu

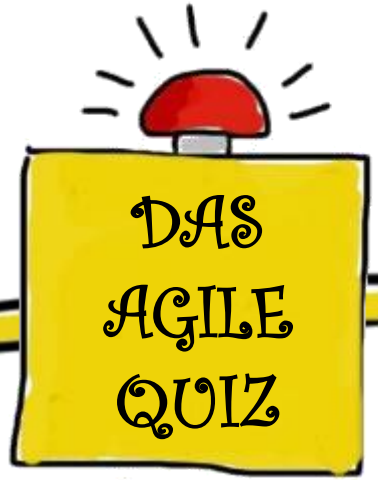
Motivation und
Engagement

führt zu

DAS AGILE QUIZ

Was motiviert "Wissensarbeiter"

Sinn und Zweck,
Autonomie und Exzellenz



VERTRAUEN

VERTRAUENSKULTUR

Misstrauenskultur: jeder ist darauf bedacht, nur so viel einzubringen, wie von ihm erwartet wird

Vertrauenskultur: jeder kann die unternehmerischen Zielsetzungen mitbeeinflussen, jeder weiss, dass es um den Erhalt der Arbeitsplätze geht

DAS SELBSTORGANISIERTE TEAM

(Sirtakiteam)

Self Governing Team

Hat alles in sich um die Lösung für den Kunden herstellen zu können

Lose gekoppelt

Autonom

Muss gestaltet werden

Angesicht zu Angesicht

Self Designing Team

Motivierte Individuen

TECHNISCHE EXZELLENZ

Es braucht Könner mit hohem Wissen um mit Komplexität umgehen zu können!

ENGE ZUSAMMENARBEIT

Keine Silos mehr, keine Barrieren zwischen Fachbereich und Entwicklung

Kontinuierlich, täglich, wöchentlich, monatlich

Es braucht Konflikte um besser werden zu können

AGIL IN EINEM BILD

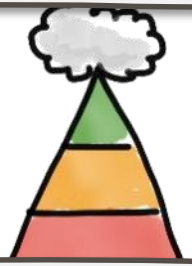
Regelmäßige Lieferung

Zufriedener Kunde

Kontinuierliche Reflektion

Motivierte I iduen

WERTVOLLE LÖSUNGEN



m

Veränderungen nutzen

Wettbewerbsvorteil Kunde

Angesicht zu Angesicht

Einfachheit

Technische Exzellenz

Nachhaltige Entwicklung

Enge Zusammenarbeit

Funktionierende Software

AGIL IN EINEM BILD

Regelmäßige Lieferung

Zufriede r Kunde

Kontinuierliche Reflektion

Motivierte I iduen

Wettbewerbsvorte Kunde

Einfachheit

Angesicht zu Angesicht

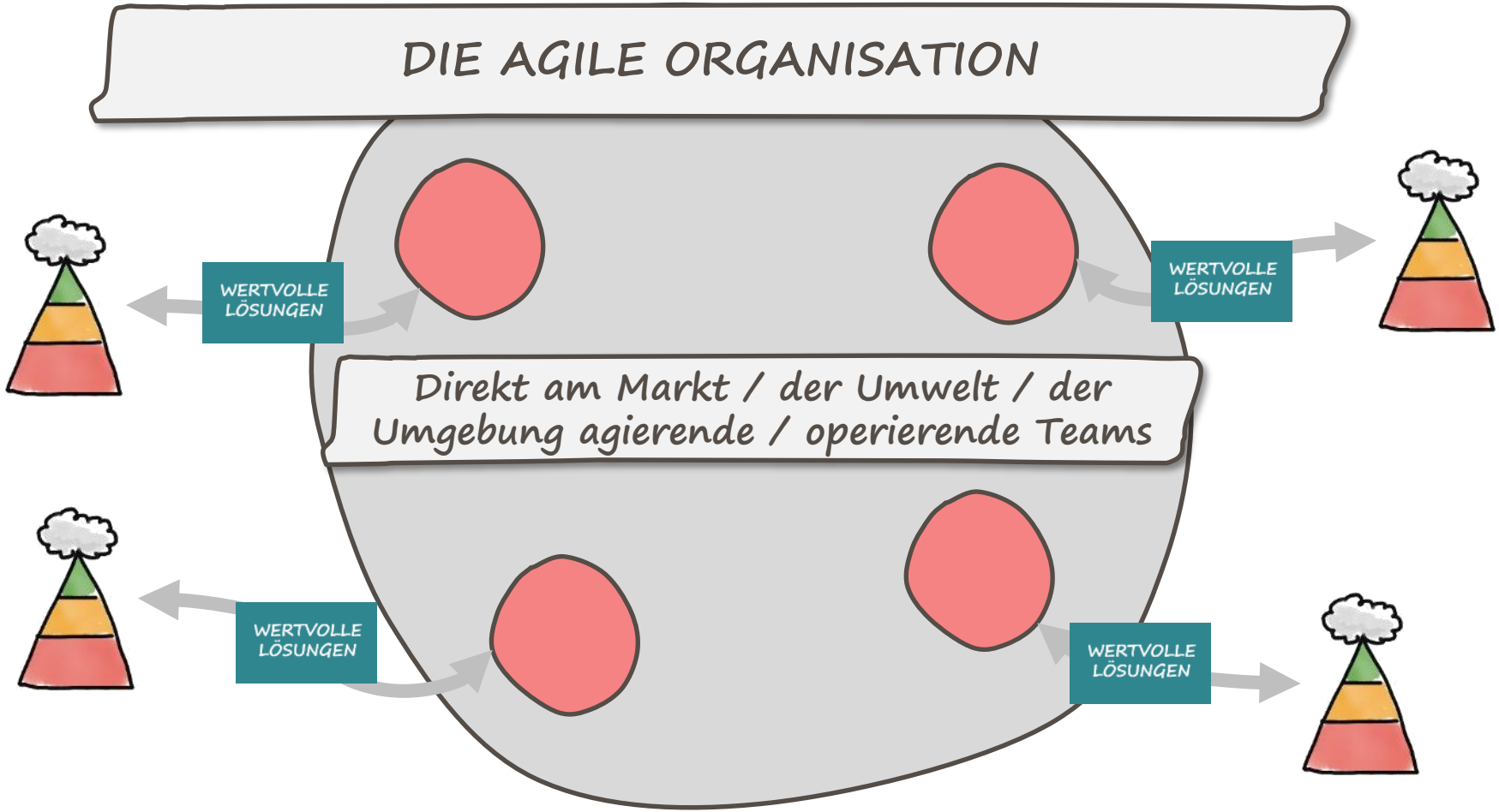
Nachhaltige Entwicklung

Technische Exzellenz

Funktionierende Software

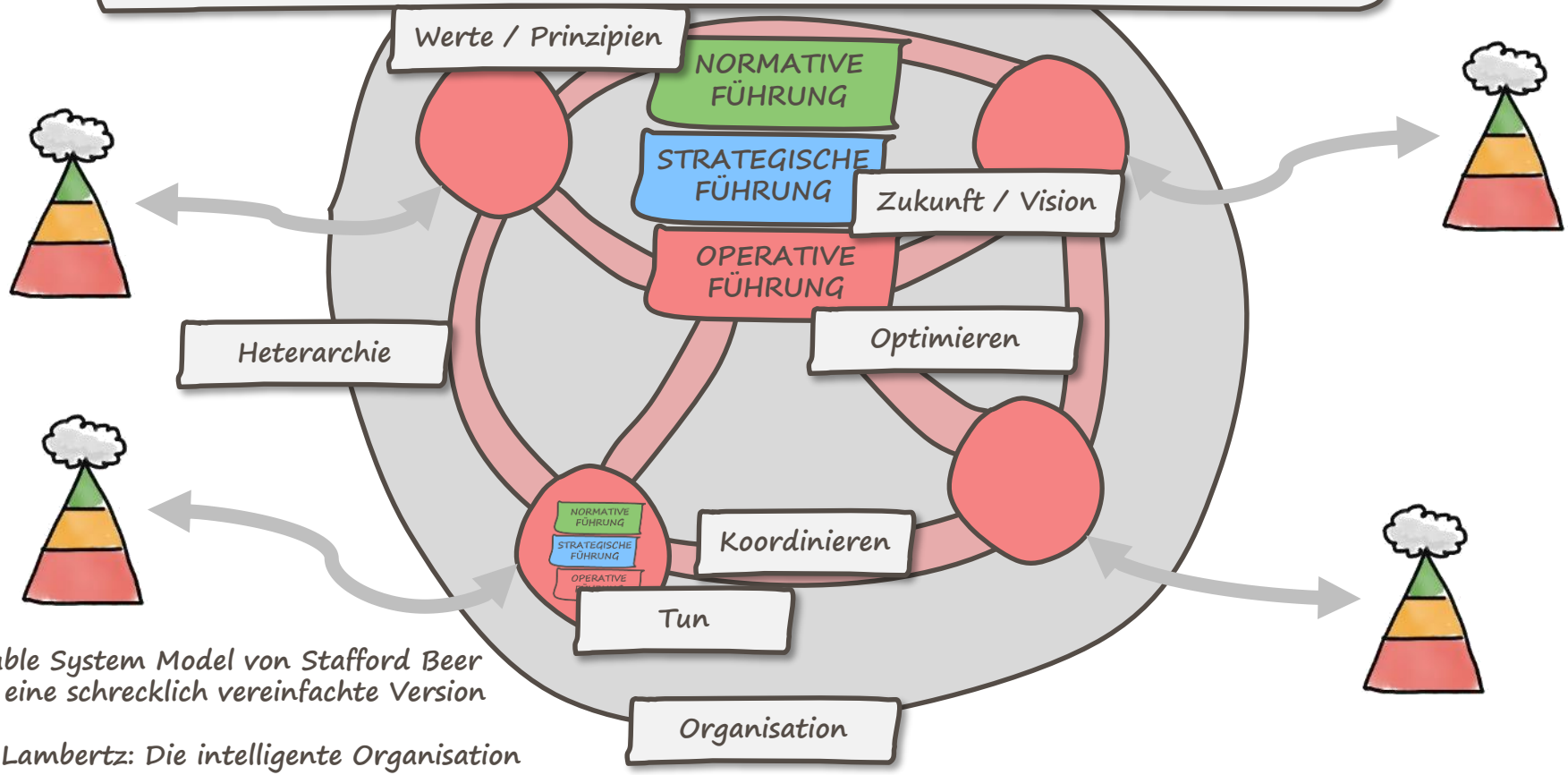
Enge Zusammenarbeit

Also:
Was verstehen die Leute dann unter einer agilen Organisation?


DIE AGILE ORGANISATION
WERTVOLLE LÖSUNGEN
WERTVOLLE LÖSUNGEN
Direkt am Markt / der Umwelt / der Umgebung agierende / operierende Teams
WERTVOLLE LÖSUNGEN
WERTVOLLE LÖSUNGEN

Reicht das?

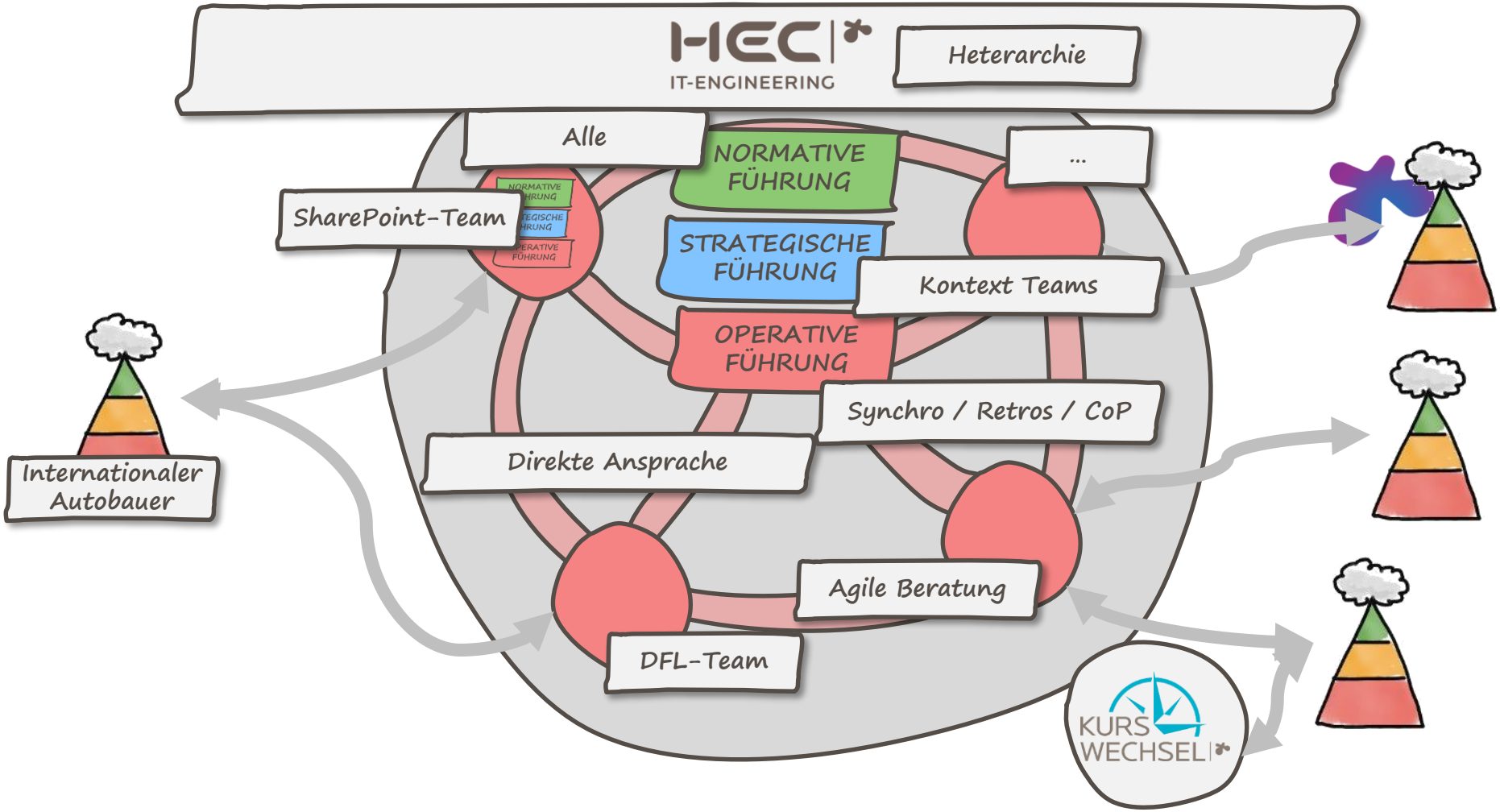
DIE AGILE ORGANISATION UND DAS VSM*



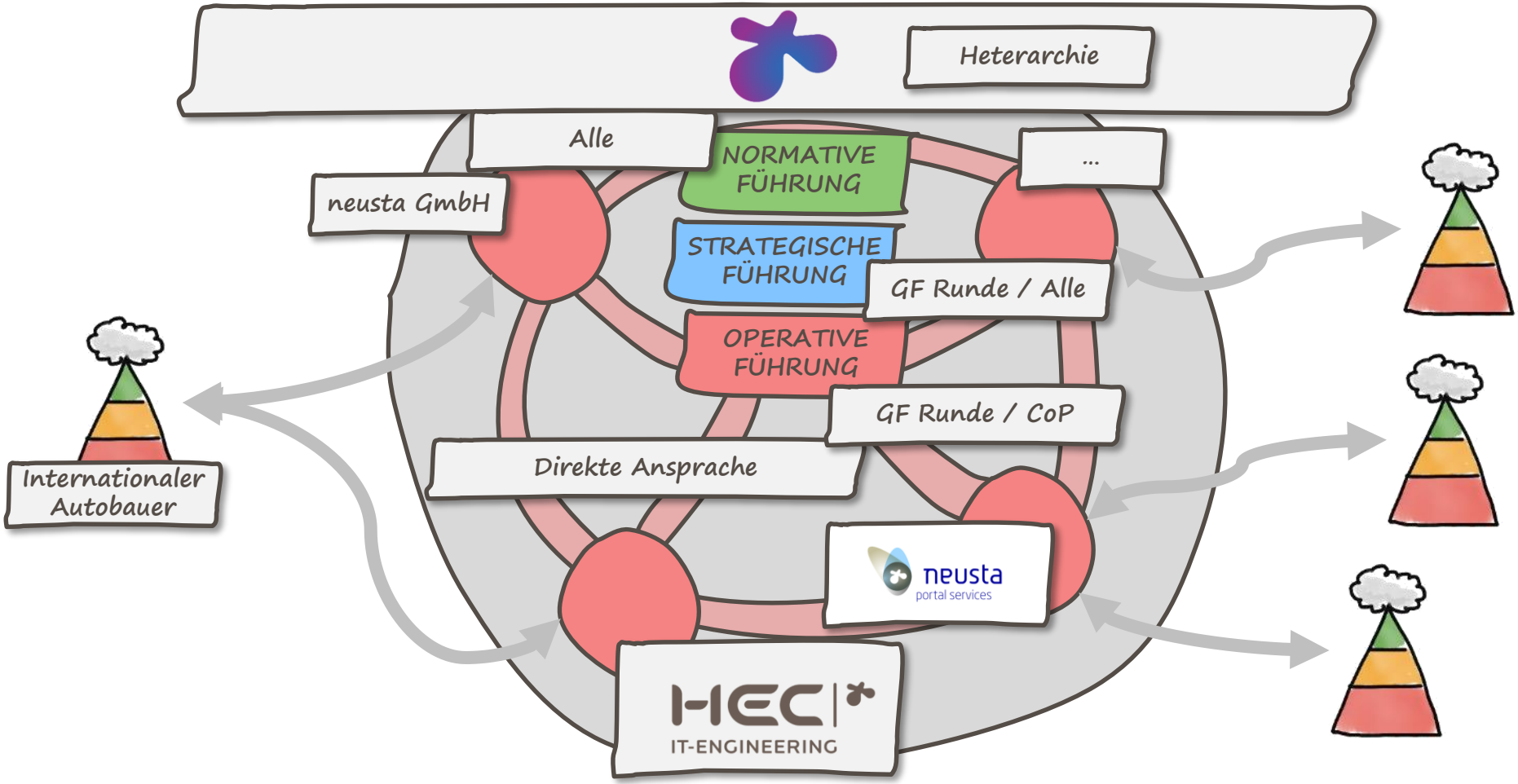
*Viable System Model von Stafford Beer
hier eine schrecklich vereinfachte Version

*Mark Lambertz: Die intelligente Organisation

Mach mal konkret!


HEC
IT-ENGINEERING
Heterarchie
Alle
NORMATIVE FÜHRUNG
...
SharePoint-Team
STRATEGISCHE FÜHRUNG
Kontext Teams
OPERATIVE FÜHRUNG
Synchro / Retros / CoP
Internationaler Autobauer
Direkte Ansprache
Agile Beratung
DFL-Team
KURS WECHSEL

Jahaaa, das sind ja auch nur 170 Menschen!

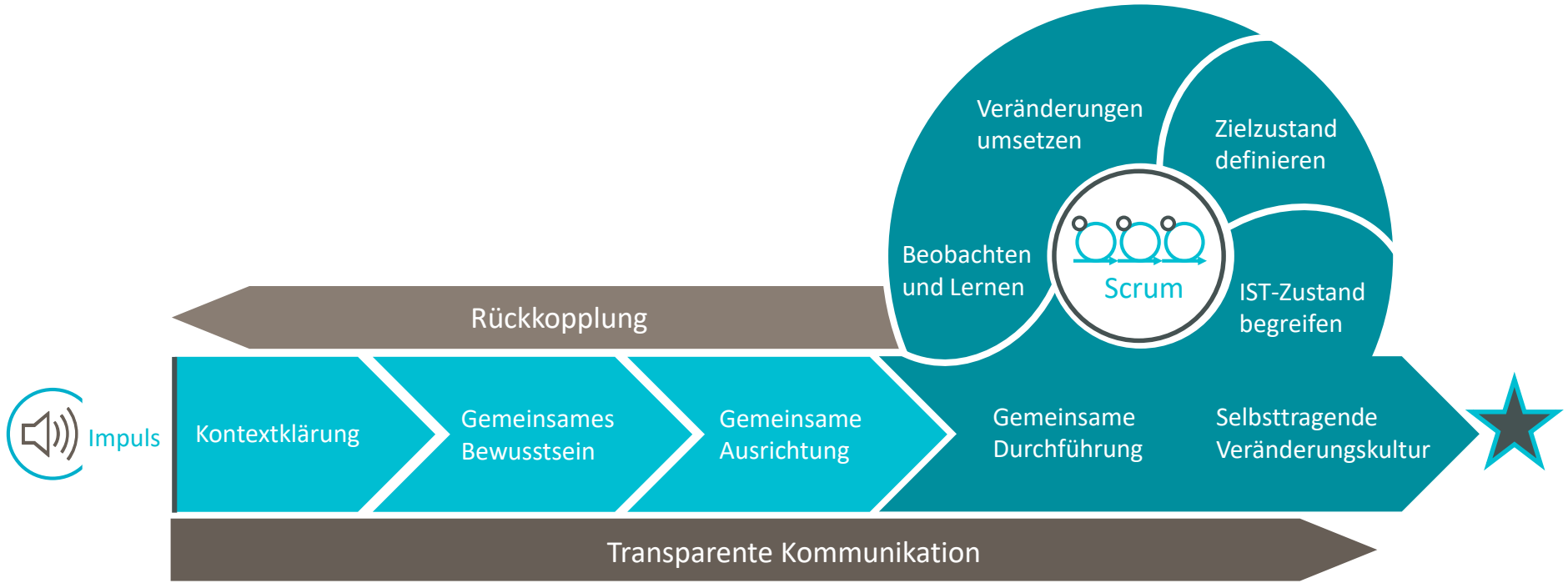

Heterarchie
Alle
neusta GmbH
NORMATIVE FÜHRUNG
STRATEGISCHE FÜHRUNG
OPERATIVE FÜHRUNG
...
GF Runde / Alle
GF Runde / CoP
Direkte Ansprache
Internationaler Autobauer
neusta
portal services
HEC
IT-ENGINEERING

Aha!
Und wie kommt man da hin?

WIE WIRD MAN AGIL?

(Wie schafft man die Transformation zur lernenden Organisation?)

KONTINUIERLICH VERBESSERN

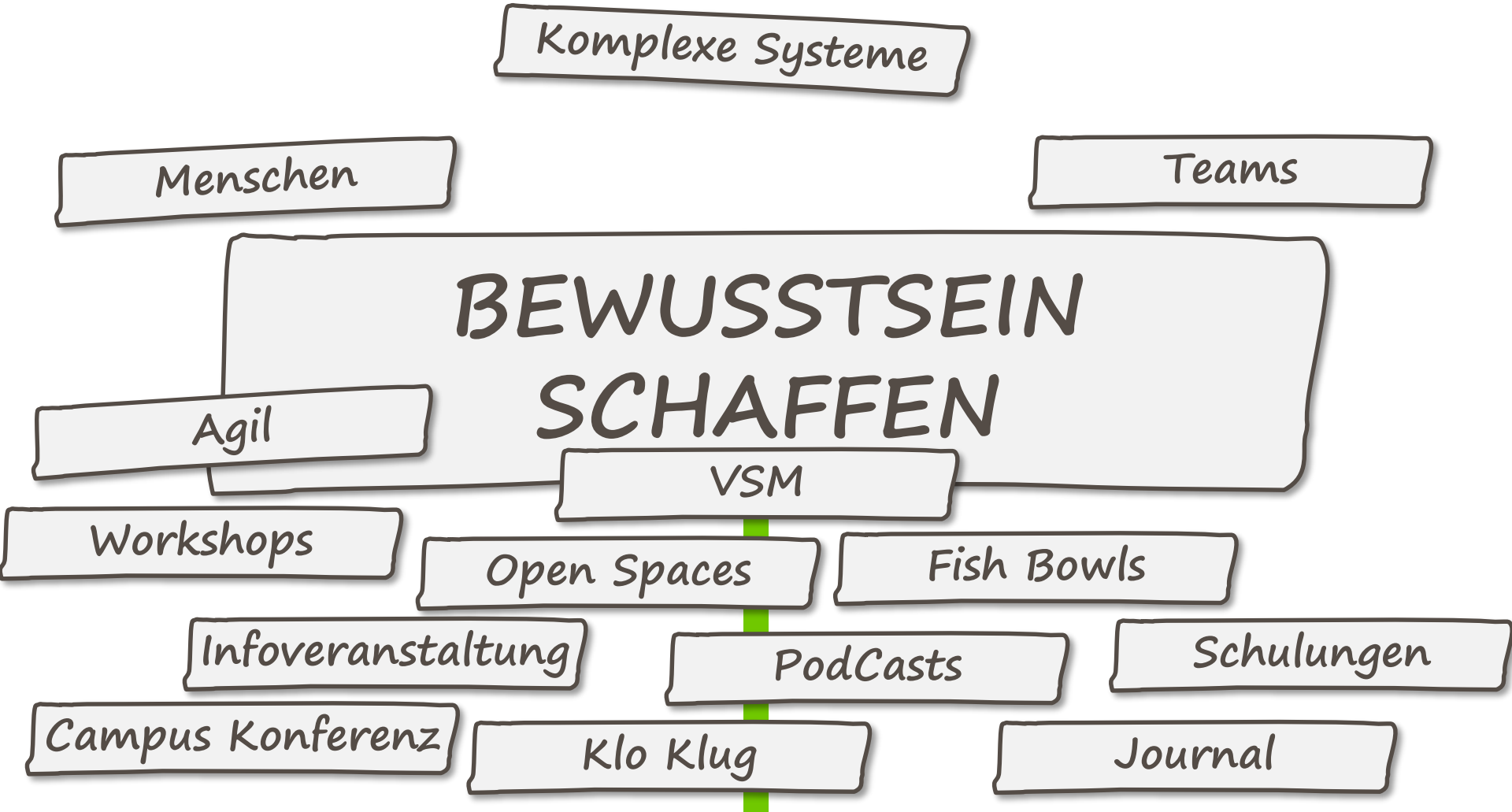


KONTEXT KLÄREN

COMMITMENT

Better systems
Better teams
Better people

COMMITMENT


Komplexe Systeme
Menschen
Teams
BEWUSSTSEIN SCHAFFEN
Agil
VSM
Workshops
Open Spaces
Fish Bowls
Infoveranstaltung
PodCasts
Schulungen
Campus Konferenz
Klo Klug
Journal

BEWUSSTSEIN SCHAFFEN

Brauchen wir Berater?

um Barrieren zu erkennen

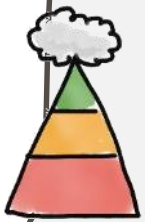
um Praktiken anzuwenden

um zu reflektieren

um zu katalysieren

„der Prophet im eigenen Haus“

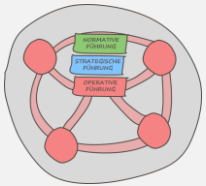
MEIN SYSTEM BEGREIFEN



NORMATIVE FÜHRUNG

STRATEGISCHE FÜHRUNG

OPERATIVE FÜHRUNG

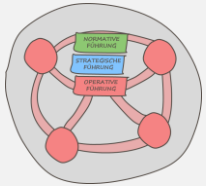


Viable System Model

Werte Sinn Zweck
Vision Mission

Change Team

GEMEINSAME AUSRICHTUNG



Nordstern

Open Spaces
Liberating Structures
Agile Strategy Map
Improvement Kata

KONTINUIERLICHE REFLEKTION DER TRANSFORMATION

Scrum

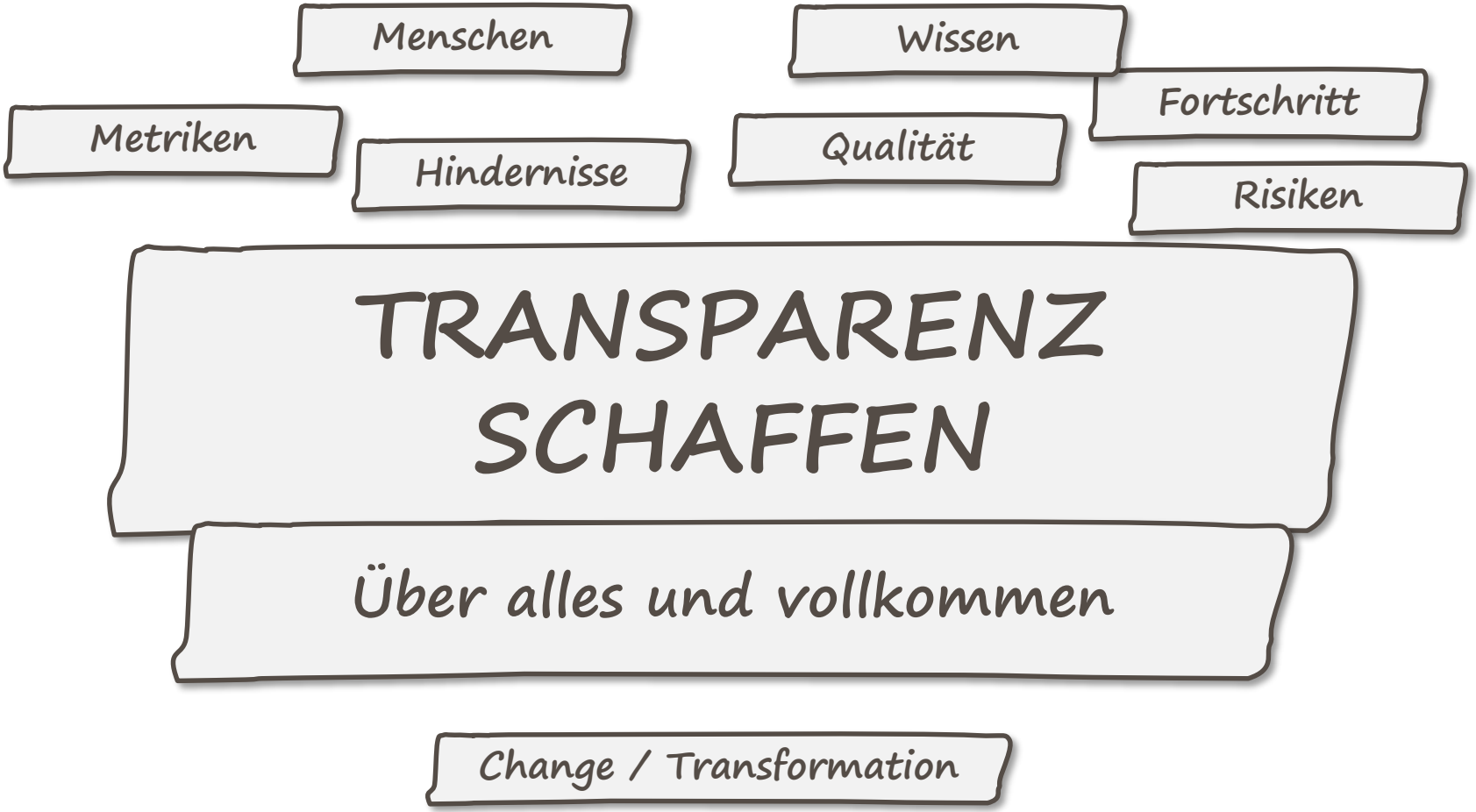
INSPECT & ADAPT

Cynefin

PROBE – SENSE – RESPOND

PDCA Demingkreis

Produkt


Menschen
Wissen
Fortschritt
Metriken
Hindernisse
Qualität
Risiken
TRANSPARENZ SCHAFFEN
Über alles und vollkommen
Change / Transformation

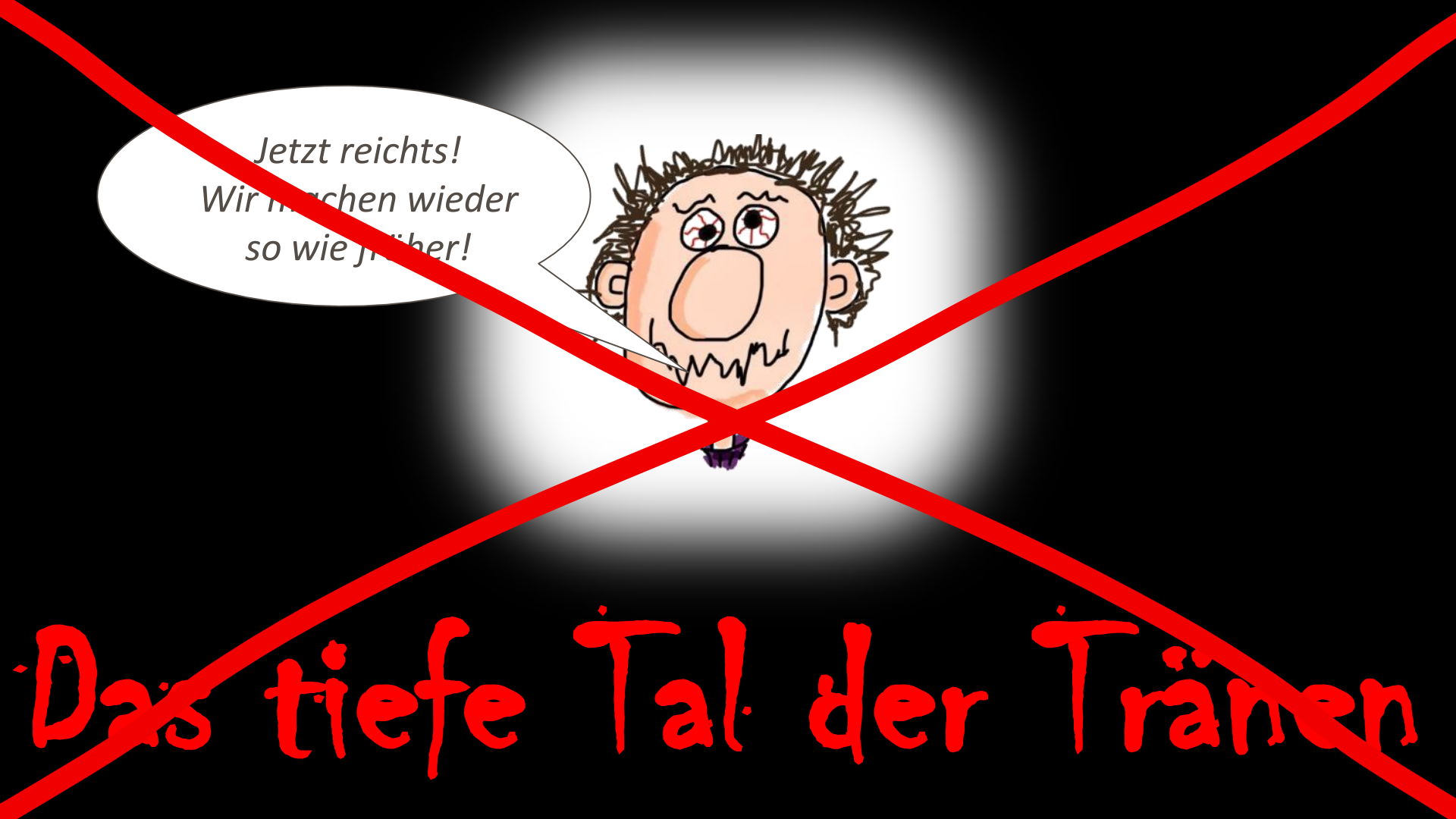
Weg mit Müll, Waste, Muda!
Weg mit formeller Kommunikation
wo es geht!

GEMEINSAM WERTSCHÖPFUNG MAXIMIEREN

Open Spaces

Konsequent, kraftvoll, konsequent am SYSTEM arbeiten

Das tiefe Tal der Tränen


Jetzt reichts!
Wir machen wieder
so wie früher!
Das tiefe Tal der Tränen

CHANGE BRAUCHT VERTRAUEN

1. VERTRAUE DEINEN LEUTEN

2. GEWINNE VERTRAUEN VON DEINEN LEUTEN

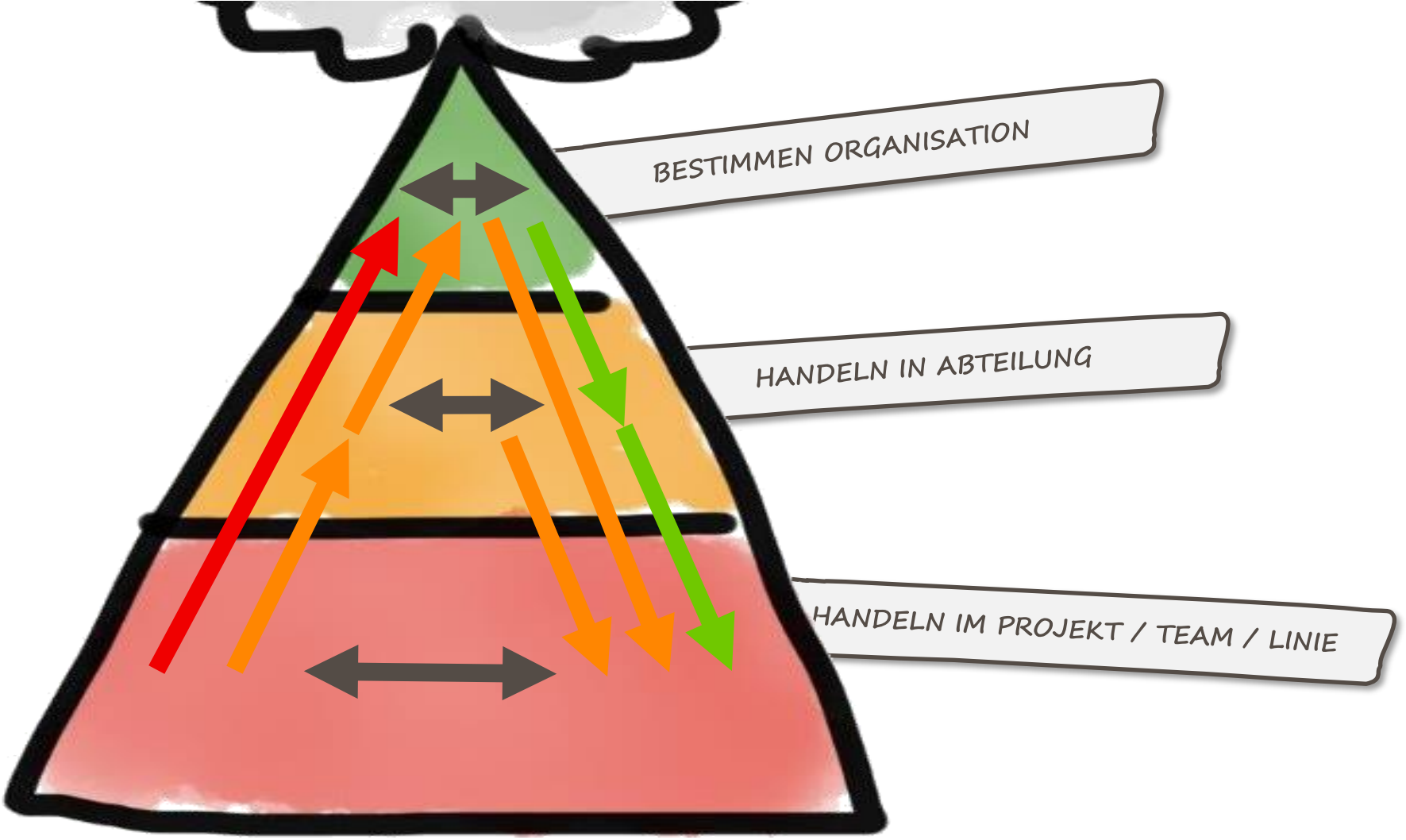
3. HILF DASS LEUTE SICH UNTEREINANDER VERTRAUEN (MINGLE, DON'T MEDDLE)

4. VERTRAUE DIR SELBST (BLEIB DEINEN WERTEN TREU) !

Das tiefe Tal der Tränen

WAS KANN ICH MACHEN?

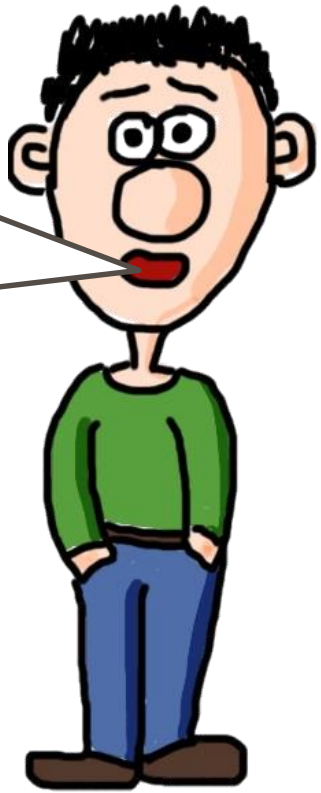
Wer bin ich denn überhaupt?


BESTIMMEN ORGANISATION
HANDELN IN ABTEILUNG
HANDELN IM PROJEKT / TEAM / LINIE

ICH KANN JA SOWIESO NICHTS ÄNDERN!

doch.hec.de

Ohje!
Kann ich denn als kleines
Licht gar nichts tun?



ARGUMENTE FÜR DAS WARUM FÜR DIE KLEINEN LICHTER

Basis für Veränderungen
von „unten“ nach „oben“

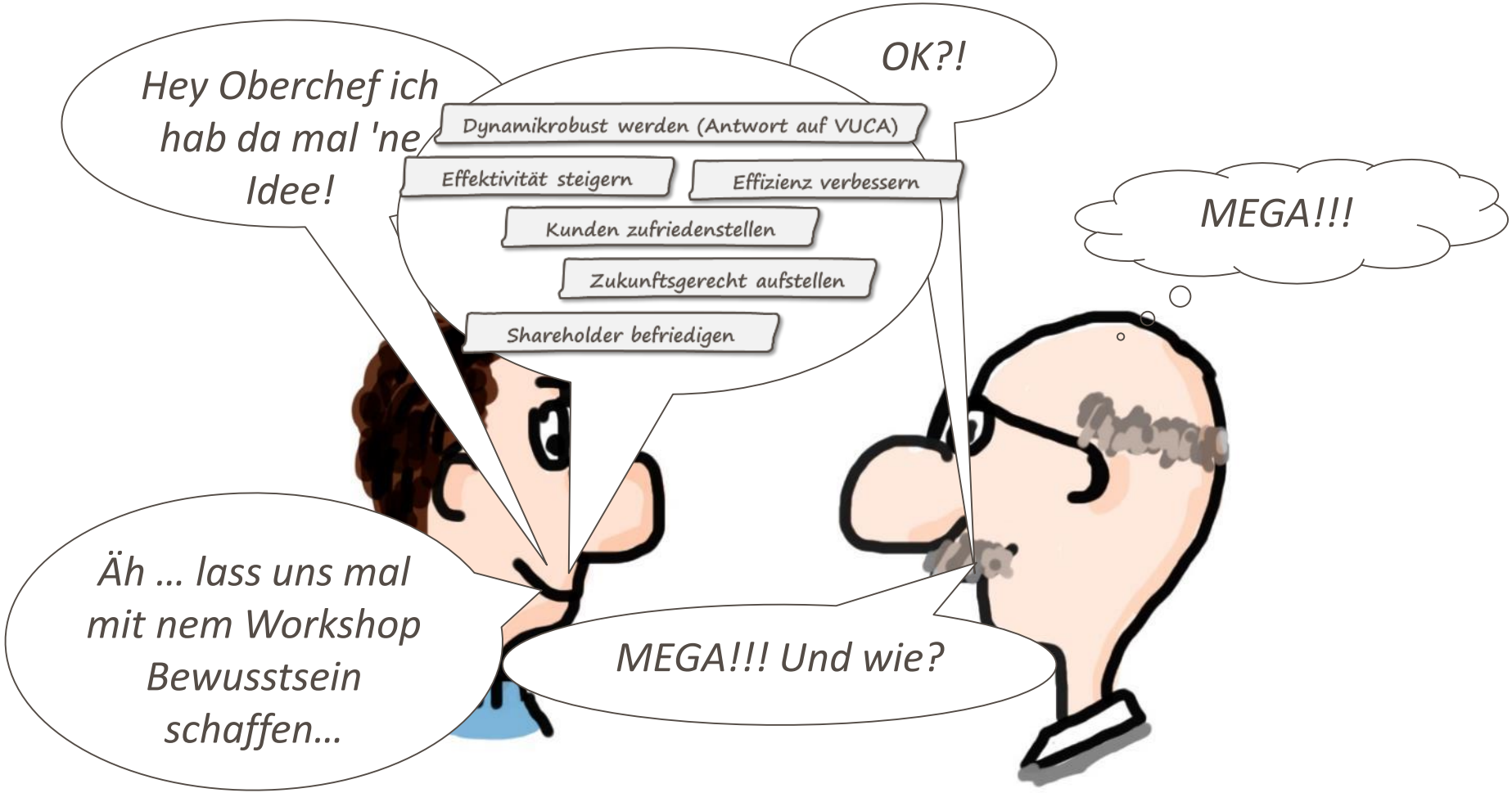
#AUGENHÖHE

BUDDYWEG / INFORMELL

SPRICH DIE SPRACHE DES ANDEREN

Hey Oberchef ich hab da mal 'ne Idee!
Ich glaube wir sollten voll agil werden!
OK?!

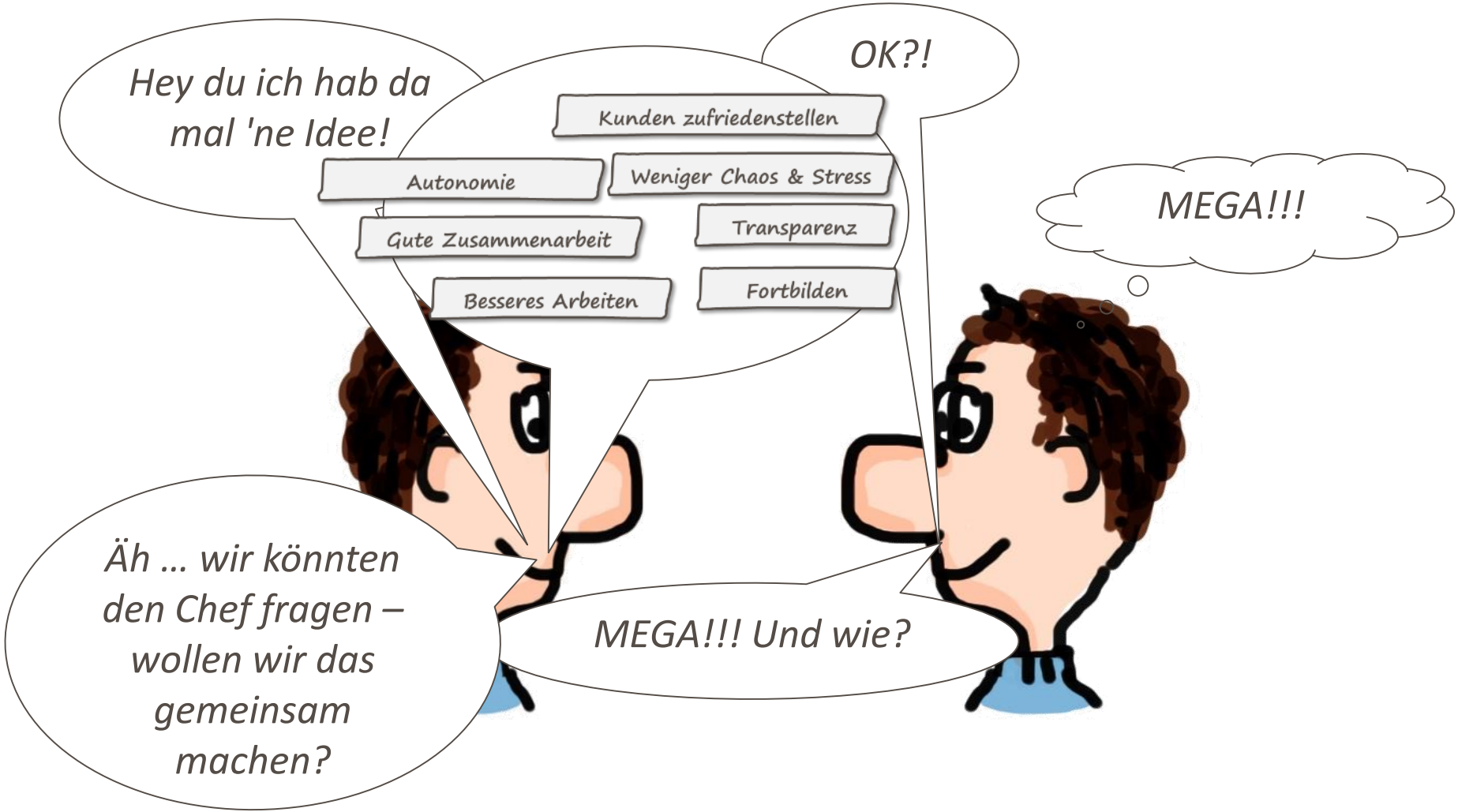
Hey Oberchef ich hab da mal 'ne Idee!
Ich glaube wir sollten agil werden machen weil das irgendwie viel besser ist und so...
OK?!
<Beliebige Ausrede>


Hey Oberchef ich hab da mal 'ne Idee!
OK?!
Dynamikrobust werden (Antwort auf VUCA)
Effektivität steigern
Effizienz verbessern
Kunden zufriedenstellen
Zukunftsgerecht aufstellen
Shareholder befriedigen
MEGA!!!
Äh … lass uns mal mit nem Workshop Bewusstsein schaffen…
MEGA!!! Und wie?

SPRICH DIE SPRACHE DES ANDEREN

Hey Chefchen ich hab da mal 'ne Idee!
Kunden zufriedenstellen
Höhere Qualität
Validere Aussagen
Schneller liefern
Abteilung verbessern
Mitarbeiter halten
OK?!
MEGA!!!
Äh … ich ruf mal eben die Leute bei Kurswechsel an…
MEGA!!! Und wie?

SPRICH DIE SPRACHE DES ANDEREN

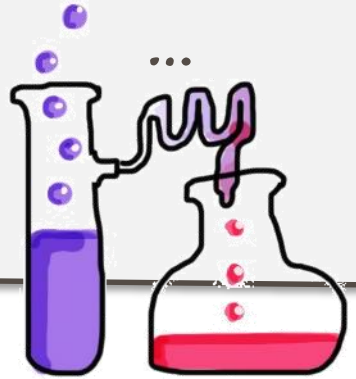

Hey du ich hab da mal 'ne Idee!
OK?!
Kunden zufriedenstellen
Autonomie
Weniger Chaos & Stress
Gute Zusammenarbeit
Transparenz
Besseres Arbeiten
Fortbilden
MEGA!!!
Äh … wir könnten den Chef fragen – wollen wir das gemeinsam machen?
MEGA!!! Und wie?

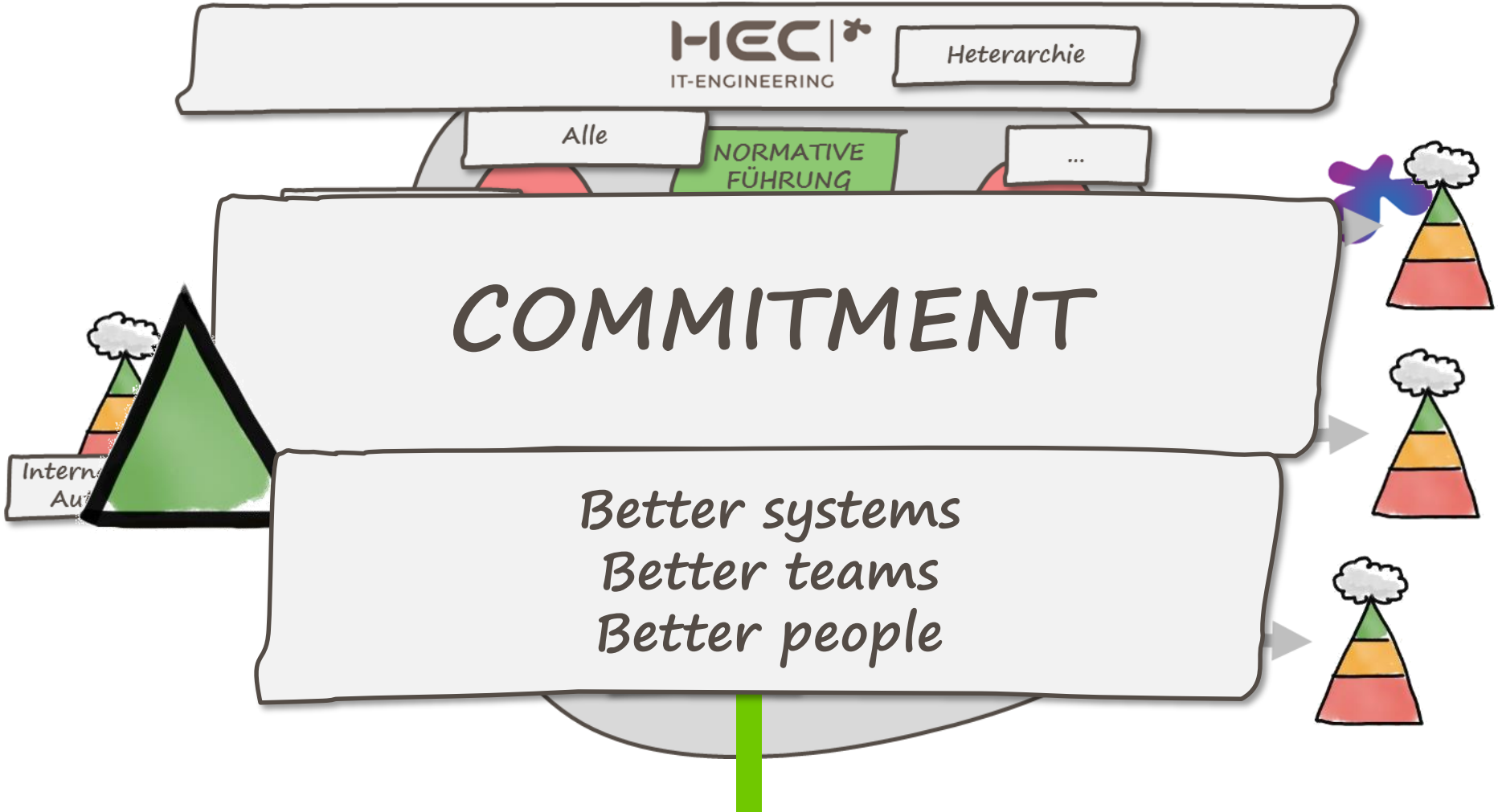
Hey Mädels und Jungs ich hab da mal ne Idee!
Wie wär‘s wenn ich mal einen Austausch mit XYZ herstelle – vielleicht können wir was von denen lernen?
SUPER!
Cool, ich ruf mal eben irgendwo an…

DAS FAZIT

MODELLE UND METHODEN AUS DEM KURS WECHSEL LABOR

HETERARCHIE, VSM,
AGILE, CYNEFIN,
VISION, NORDSTERN, EFFECTUATION,
INTERVENTIONEN, OKR,
IMPROVEMENT KATA,
TRANSITIONSTEAM, DEMING, A3,
...




HEC
IT-ENGINEERING
Heterarchie
Alle
NORMATIVE FÜHRUNG
...
COMMITMENT
Better systems
Better teams
Better people

ATTRAKTIVITÄT

ADAPTIVITÄT

Anpassung an geschehene Veränderungen der Umwelt

- Umwelt bewusst wahrnehmen
- Schnelle Lösungsfindung
- Schnelle Umsetzung
- Schnelle Rückkopplung

INNOVATIVITÄT

Anpassung an (und Beeinflussung von) zukünftigen Veränderungen der Umwelt

- Zukünftige Umwelt antizipieren
- Neue Ideen generieren
- Schnelles Ausprobieren
- Schnelle Rückkopplung
- Schnelle Lernfähigkeit

ICH KANN JA SOWIESO NICHTS ÄNDERN!

doch.hec.de

DOCH!

Frank Düsterbeck

frank.duesterbeck@HEC.de

frank.duesterbeck@kurswechsel.jetzt

@fduesterbeck

de.slideshare.net/fduesterbeck