

Agile Unternehmensorganisation

Prof. Dr. Michael Henke
Daniel Terner

Agile Agenda für heute

1. Das Agil-Ding geht nicht mehr weg.
2. Aber wo kommt's denn her?
3. Wie kann man da mitmachen?
4. Zehn Thesen zum Management der Industrie 4.0
5. Vier Fallen auf dem Weg dahin
6. Drei Startpunkte

1.

Das Agil-Ding geht
nicht mehr weg.

● Agile management
Thema

+ Vergleichen

Weltweit ▾ Letzte 12 Monate ▾ Alle Kategorien ▾ Websuche ▾

Interesse im zeitlichen Verlauf ?





Weltweit ▾

2004 - heute ▾

Alle Kategorien ▾

Websuche ▾

● agilität
Suchbegriff

Interesse im zeitlichen Verlauf ⓘ



Hinweis

Interesse nach Region ⓘ

Region ▾



Warum eigentlich?

VUCADIGIGENYZ

Warum eigentlich?

Zu lange Time to Market.
Zu oft am Markt vorbei.

zu hierarchisch

zu unbeweglich

zu viel „Push“, zu viel silo,

VUCA DIGI GEN YZ

Volatility
Uncertainty
Complexity
Ambiguity

Digitalisierung
Globalisierung
Disruptionsfurcht

Generation XYZ
Ego
Neue Wertvorstellungen

Agile Organisation versucht das zu lösen

Zu lange Time to Market.
Zu oft am Markt vorbei.

zu unbeweglich

zu hierarchisch

zu viel „Push“, zu viel silo,

VUCA DIGI GEN Y Z

2.

Aber wo kommt's
denn her?

● Agile management
Thema

+ Vergleichen

Weltweit ▼ 2004 - heute ▼ Alle Kategorien ▼ Websuche ▼

Interesse im zeitlichen Verlauf ⓘ



Agile management
Thema

Agile Softwareentwicklung
Thema

+ Vergleich hinzufügen

Weltweit 2004 - heute , Letzte 12 Mon... Alle Kategorien Websuche

Interesse im zeitlichen Verlauf





agilemanifesto.org

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 Entwicklungsteams 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.

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.

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 Entwicklungsteams 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.

1. Unsere höchste Priorität ist es, den Kunden durch frühe und kontinuierliche Auslieferung wertvoller

Früh dem Kunden Wert liefern.

2. Heiraten selbst willkommen. Agile Prozesse nutzen Veränderungen zum Wettbewerbsvorteil des Kunden.

Liefere **Takt** und 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 brauchen, **das**

und effektivste Methode, Informationen zu übermitteln, ist im Gespräch Angesicht zu Angesicht.

7. Funktionierende Software ist das höchste Ziel für agile Teams.

Pull, Fluss, Transparenz, Visualisierung

6. 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.

Selbstorganisation

entstehen durch **selbstorganisierte Teams.**

werden kann und passt sein Verhalten entsprechend an.

Früh dem Kunden Wert liefern.

Inspizieren. Anpassen.

Takt

Selbstorganisation

Pull, Fluss, Transparenz, Visualisierung

Zu lange Time to Market.
Zu oft am Markt vorbei.

zu unbeweglich

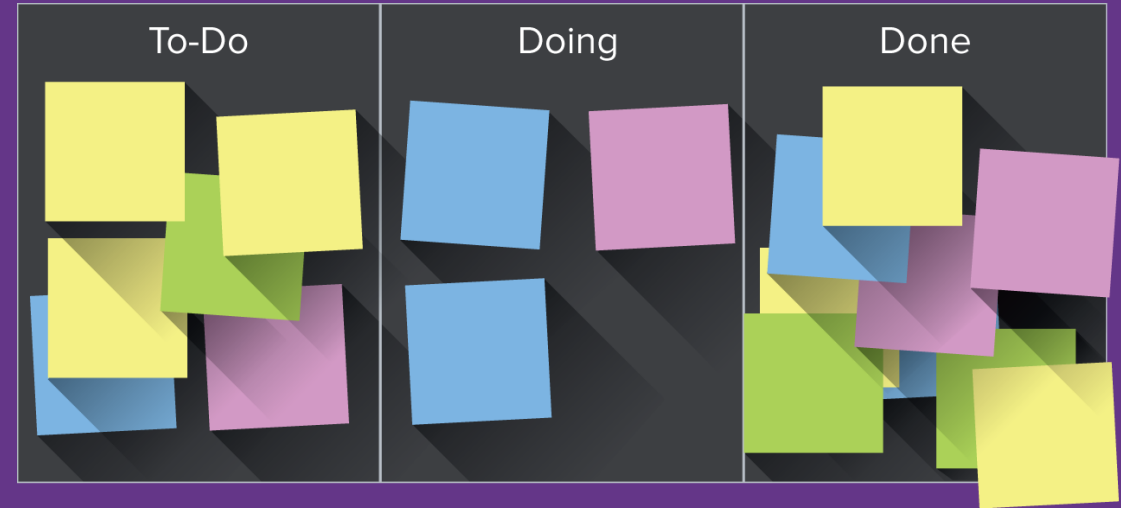
zu hierarchisch

zu viel „Push“, zu viel silo,

THREE MAIN SCRUM ROLES



<https://www.smartsheet.com/>



Monats-Sprints

3.

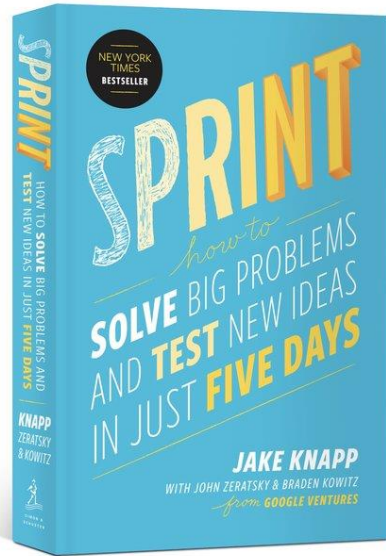
Wie kann man da mitmachen?

Der Drei-Punkte-Plan für mehr Agilität

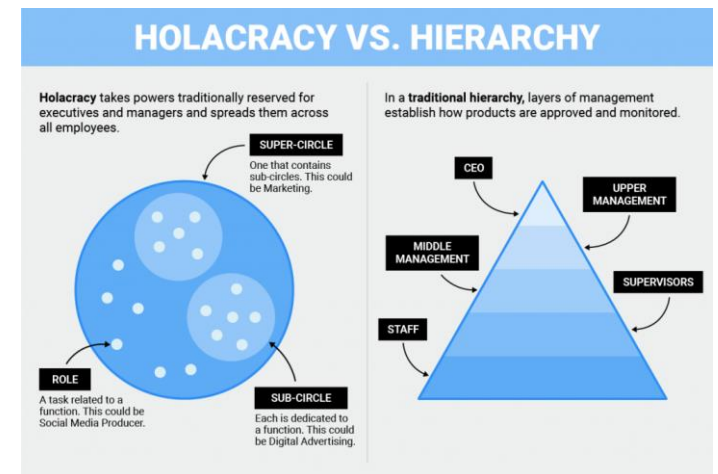


© iStock/g-stockstudio / Neuland / betahaus

Und im Ernst?

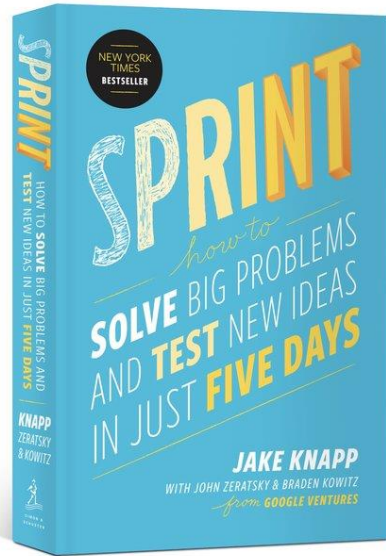


 **OKRs**



Jake Knapp/Daniel Terner/Samantha Lee-Business Insider

5 Tage, 7 Leute, Tempo, Livetest = Lackmustest



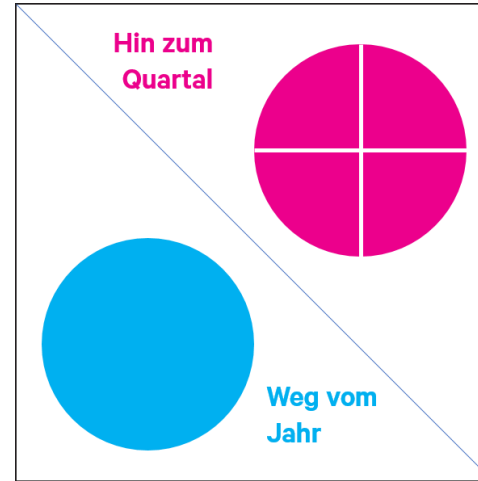
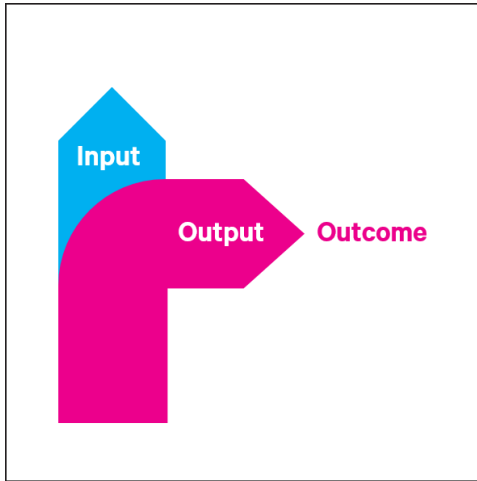
www.thesprintbook.com

Früh dem Kunden Wert liefern.
Inspizieren. Anpassen.

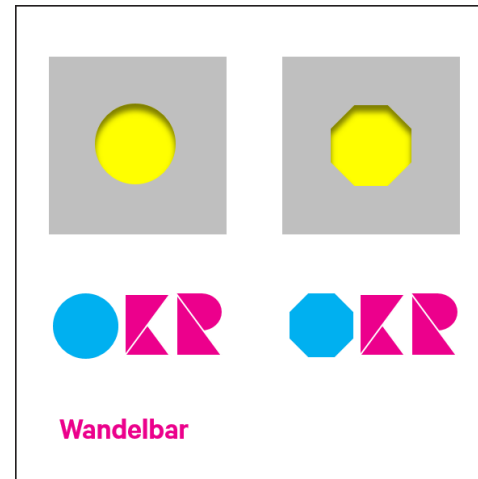
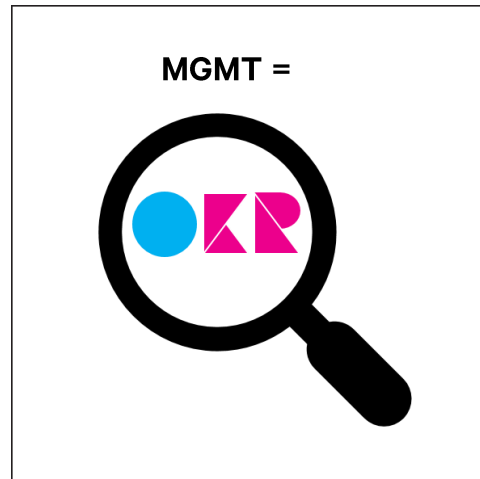
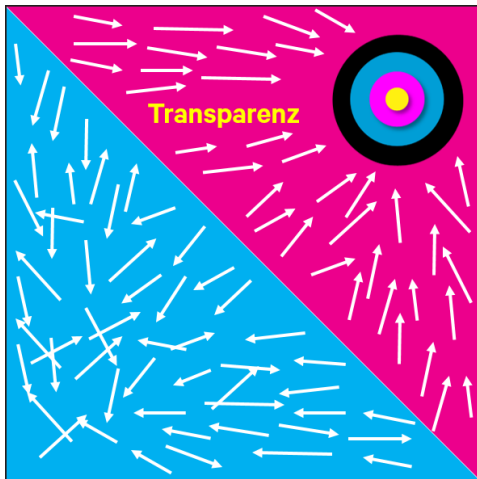
Takt

Selbstorganisation

Pull, Fluss, Transparenz, Visualisierung



Die sechs wichtigsten „Umparkhilfen“ im Kopf



OKRs

D. Terner

Holokratie als Beispiel für „extrem“ agile Orga

Kreise statt Pyramiden

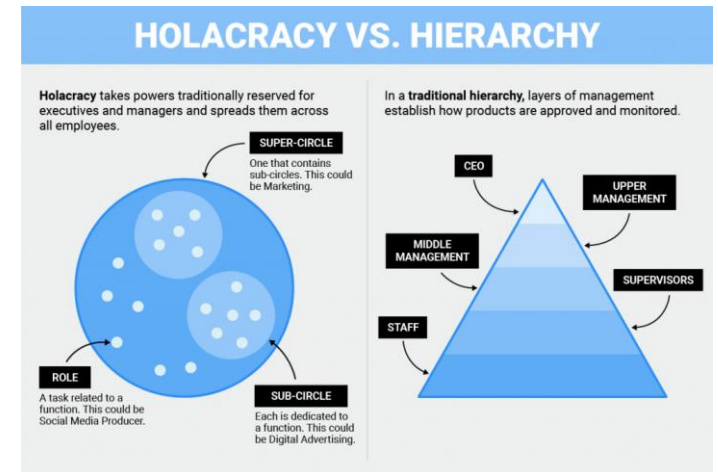
Doppel-Link

Trennung von Steuerungs-
und operativen Treffen

Zuständigkeiten und Rollen
statt Stellen und Titel

Dynamische Steuerung

Entscheidungs-
findung nicht
ausgerichtet auf
„die optimale“
Entscheidung.
Sondern auf eine
brauchbare und
korrigierbare.



Holokratie als Beispiel für „extrem“ agile Orga

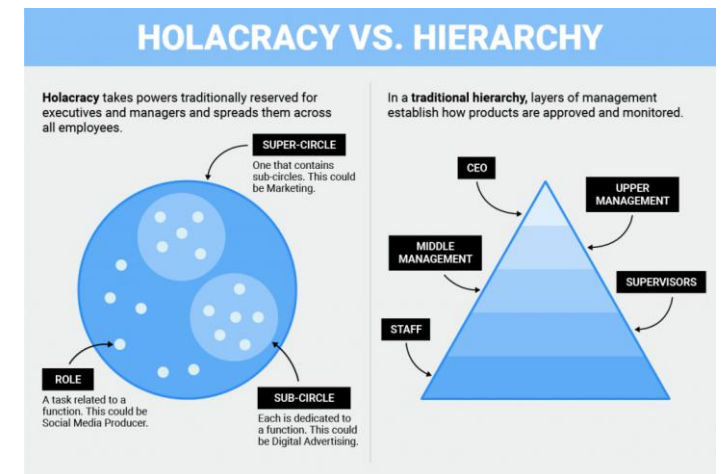
Früh dem Kunden Wert liefern.

Inspizieren. Anpassen.

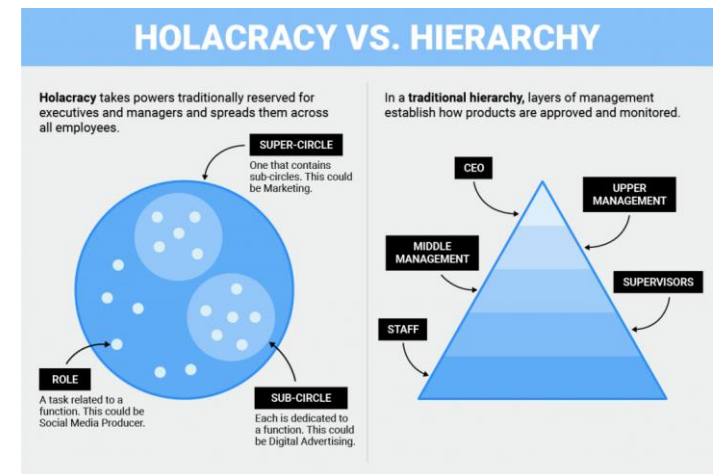
Takt

Selbstorganisation

Pull, Fluss, Transparenz, Visualisierung



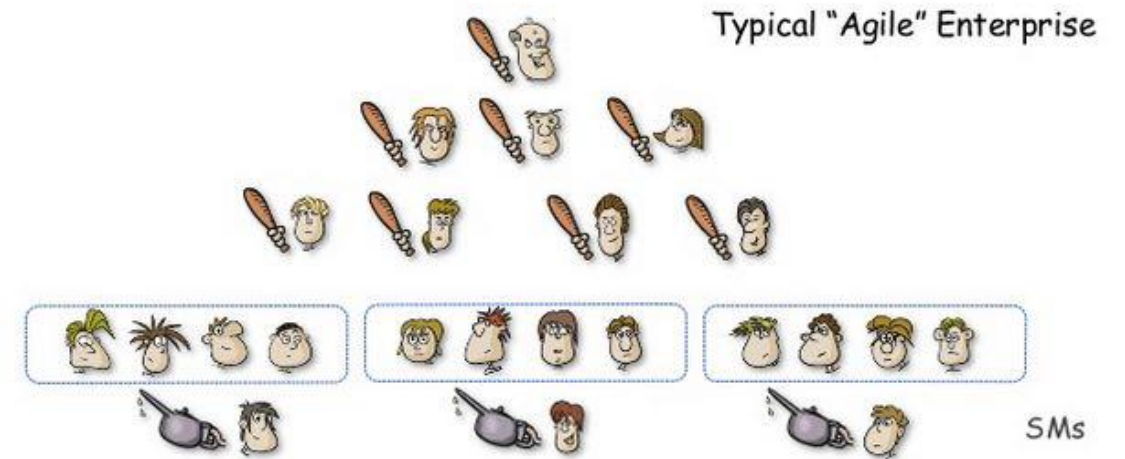
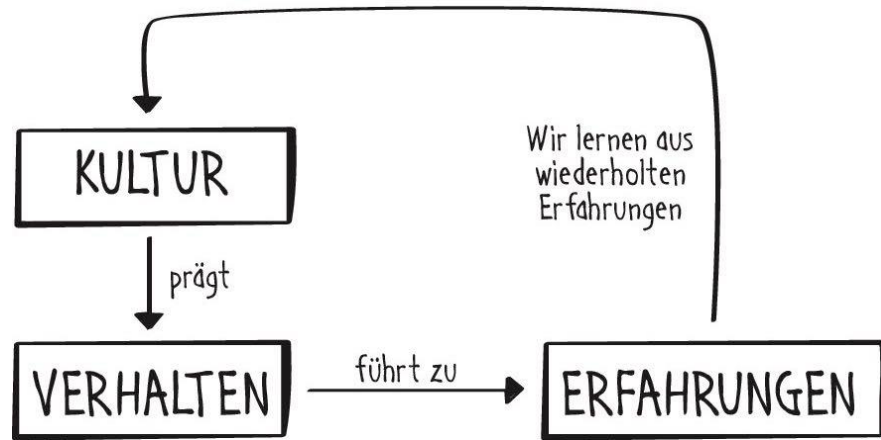
Egal, was Sie machen davon...



Jake Knapp/Daniel Terner/Samantha Lee-Business Insider

Das wichtigste ist: Machen Sie!

Und noch wichtiger: Alle machen!



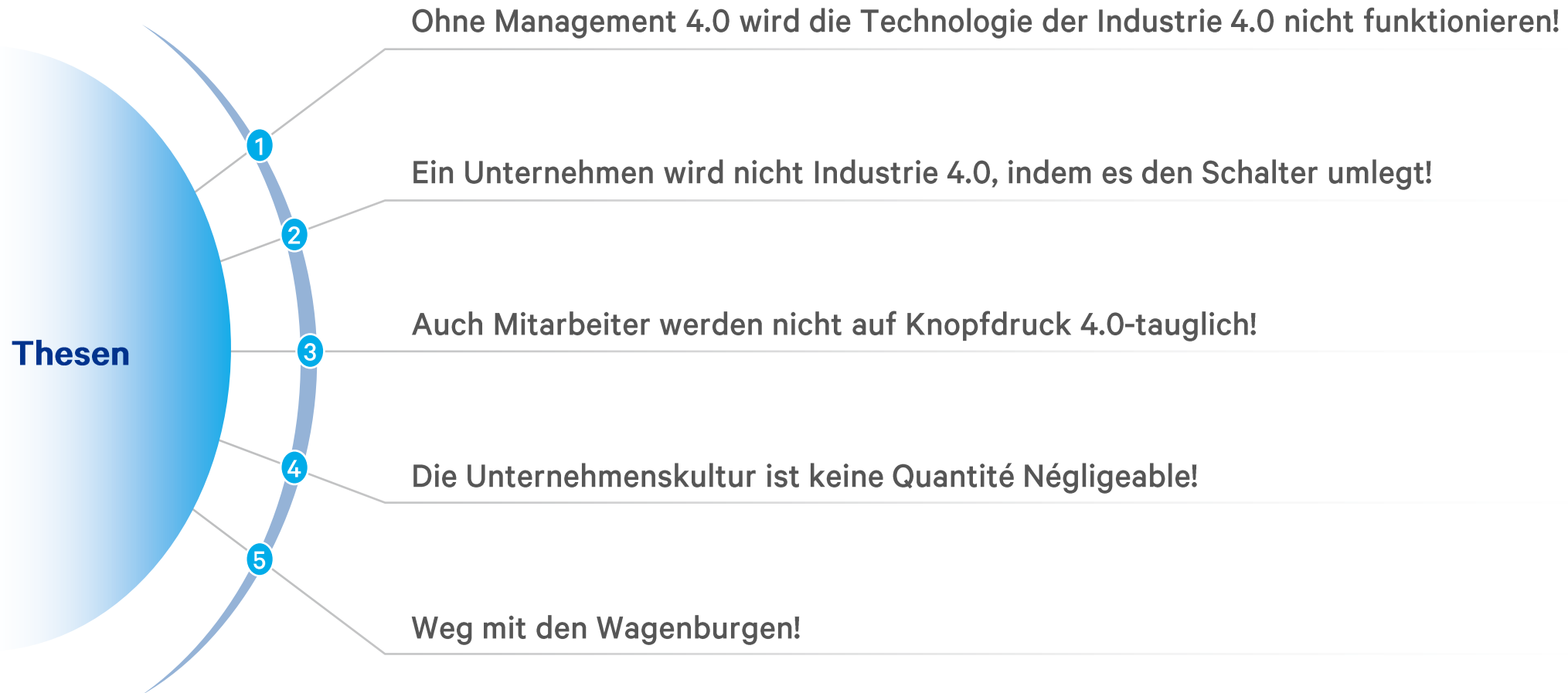
Terraforming Organizations" by Claudio Perrone.

4.

Zehn Thesen zum Management der Industrie 4.0

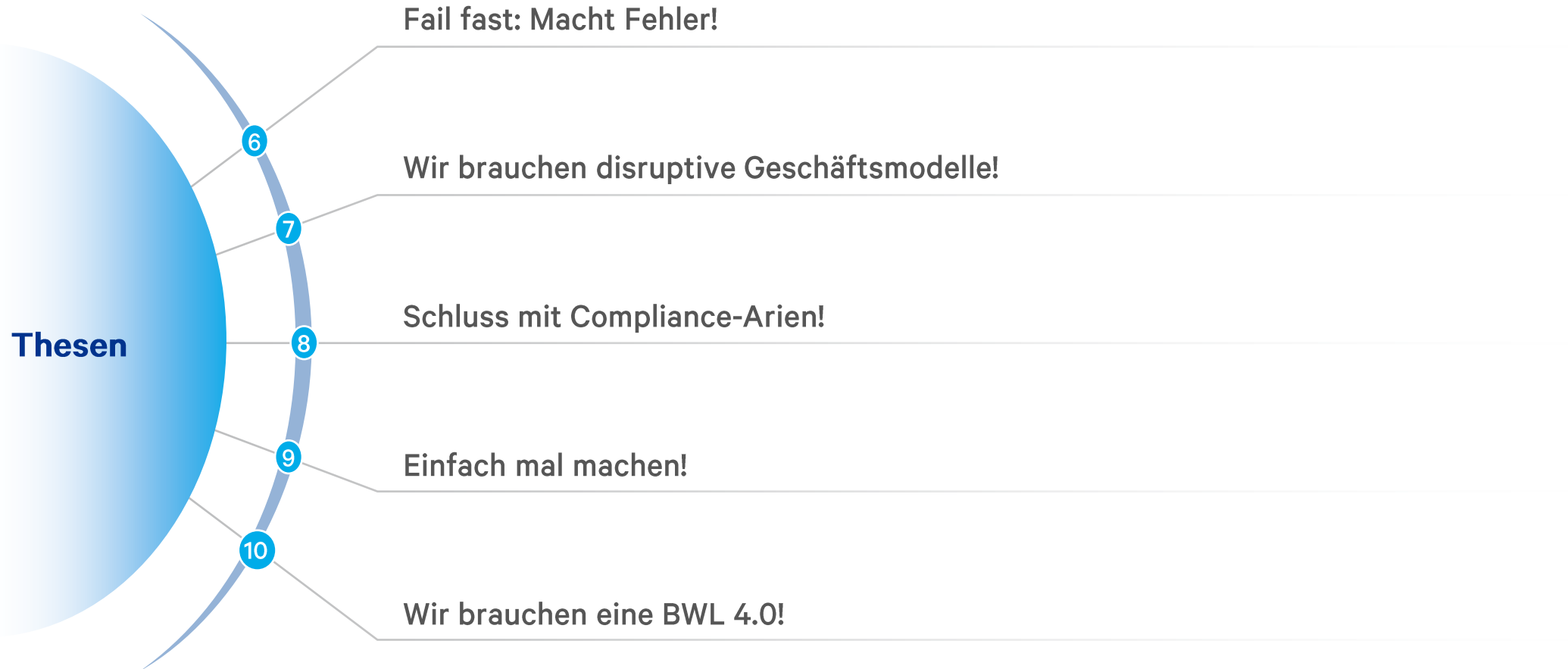
Dortmunder Management-Modell der Industrie 4.0 ^(1/2)

10 Thesen



Dortmunder Management-Modell der Industrie 4.0 (2/2)

10 Thesen



5.

Vier Fallen auf dem Weg zu mehr Agilität.

**Muster
kopieren,
Prinzipien
dahinter
verkennen.**

**In schwierigen
Situationen
verfallen wir in
die klassischen
Muster.**

**Selbstorganisation
wird als „keine
Organisation“
missverstanden,
und keiner weiß
mehr, wo es lang
geht.**

**Siamesische
Zwillinge, Labs
und andere
hybride
Zombies.**

**Muster
kopieren,
Prinzipien
dahinter
verkennen.**

Ein großer Energie-Versorger will Digitalisierung vorantreiben. Er heuert eine der bekannten Unternehmensberatungen Big4 an, um das Thema in der Organisation voranzutreiben. Weil die Digitalisierung agil bedeutet, wird das digitale Portfolio mit agilen Methoden umgesetzt. Big4 erarbeitet die Digitalisierungs-Strategie und setzt sie mit der Organisation um. Es gibt einen „aggressiven“ Projektplan. Um Geschwindigkeit zu erzielen, wird mit Scrum im Takt gearbeitet. Scrum Master von Big4, gleichzeitig die Teilprojektleiter, leiten die Teams an.

Quelle: www.wibas.com

Die Falle: Agile Methoden sind ein guter Start, um zu agilen Prinzipien wie Ermächtigung, Selbstorganisation, Pull und Flow, Mut, Inspizieren & Anpassen zu kommen. Erst damit entsteht die kulturelle DNA, die wichtig für Geschwindigkeit und Innovation ist. Zu der agilen DNA kommt man aber nur, wenn man die agilen Methoden als Startpunkt, nicht als Ende versteht. Dazu muss man die agile DNA (vor-)leben.

Die Falle: Um Selbstorganisation zu organisieren (es heißt ja nicht nur „Selbst“) braucht es Techniken und Mittel. Die wollen gezeigt und gelernt werden. Wenn tayloristische Organisationsmittel weggenommen, aber keine Alternativen gegeben werden, landet die Organisation im Chaos. Dort – oder ein wenig früher – greift sie zu dem, was sie kennt und kann: Taylorismus.

Selbstorganisation wird als „keine Organisation“ missverstanden, und keiner weiß mehr, wo es lang geht.

Weil Selbstorganisation und Ermächtigung Komplexitätsreduktion und Geschwindigkeit verspricht, ist dies bei einem Autobauer die Handlungsmaxime bei der Entwicklung eines neuen Autos. Die Mannschaft legt los. Irgendwie fehlen bei 100 Menschen aber die Strukturen. Die Teams wissen nicht, wo die anderen stehen. Keiner weiß, wo genau man im Zeitplan liegt – bzw. ob die Termine machbar sind. In der Not greifen die Teams zu dem, was sie kennen. Im Team fehlt die Linie? Die Teams installieren Teamleiter. Keine übergreifende Information? Statusmeetings werden eingeführt. Wenige Monate nach Projektbeginn haben wir sie wieder: die tayloristische Organisation.

Ein neues Werkzeug soll auf den Markt gebracht werden. Dafür gibt es einen aggressiven Zeitplan. Die Einheit hat erfolgreich agile Methoden eingeführt – und lebt sie auch konsequent. Das Projekt kommt gut voran. Aber: es wird ersichtlich, dass sich die aggressiven Ziele nicht halten lassen. Die Führung wird nervös und installiert einen alten Hasen. Der geht zum tayloristischen Projektmanagement zurück. Der Overhead vom klassischen Projektmanagement und der Frust der Mannschaft töten die Produktivität. Die regelmäßigen Lieferungen fehlen, die langfristigen Meilensteine scheitern. Das Produkt wird eingestellt.

**In schwierigen
Situationen
verfallen wir in
die klassischen
Muster.**

Quelle: www.wibas.com

Die Falle: in kritischen Situationen verfallen wir in Lösungsstrategien, die wir kennen. Oder: wir sehen die Muster, verstehen ihre Wirkungsweise aber nicht. Vielleicht weil wir als Führungskräfte denken, dass wir das nicht so genau verstehen müssen. Es braucht Führungskräfte, die Rückfälle verhindern. Dazu muss man viel von der agilen DNA verstanden haben. Und selbst leben.

Innovation muss her. Dazu muss der Bereich von den Konzernhürden befreit werden. Also: ein Lab. In Berlin. Es geht los, und das Lab liefert. Früh, schnell, regelmäßig. Leider nur nicht zum Kunden. Es darf alles, nur kein richtiges Produkt machen. Wenn es ernst wird, ist die Mutterorganisation am Drücker. Die findet die Ergebnisse quatsch, sie passen nicht in die Strategie, und überhaupt: wir können den Kunden doch nicht jeden Monat ein Update zumuten. So läuft das Lab leer.

Die Falle: Siamesische Zwillinge. Ein Entweder-Oder ist keine Lösung. Dafür sind die Grundsätze von Taylorismus und Agilität zu unterschiedlich. Das eine Team darf ziehen, das andere wird geschoben? Das Lab darf alles, nur für das Liefern ist es an den Mutterkörper angebunden? Solche hybriden Ansätze sind Zombies.

**Siamesische
Zwillinge, Labs
und andere
hybride
Zombies.**

6.

Drei Startpunkte

michael.henke@iml.fraunhofer.de
daniel.terner@aeb.com

Start-in

Fraunhofer IML
digital hub logistics

DLK

Agile Session
Hackathon erleben
Henke/Terner treffen

#machathon

11.11.2017
Deggendorf

0.

Fragen & Anfangen