

Der agile Trend – Hype oder Chance?

- Digitale Herausforderung
- Agile Arbeitsformen als Antwort
- Agile Realität

Dr. Robert Couronné

Agile & Business Innovation Coach

RC Consulting

Über mich

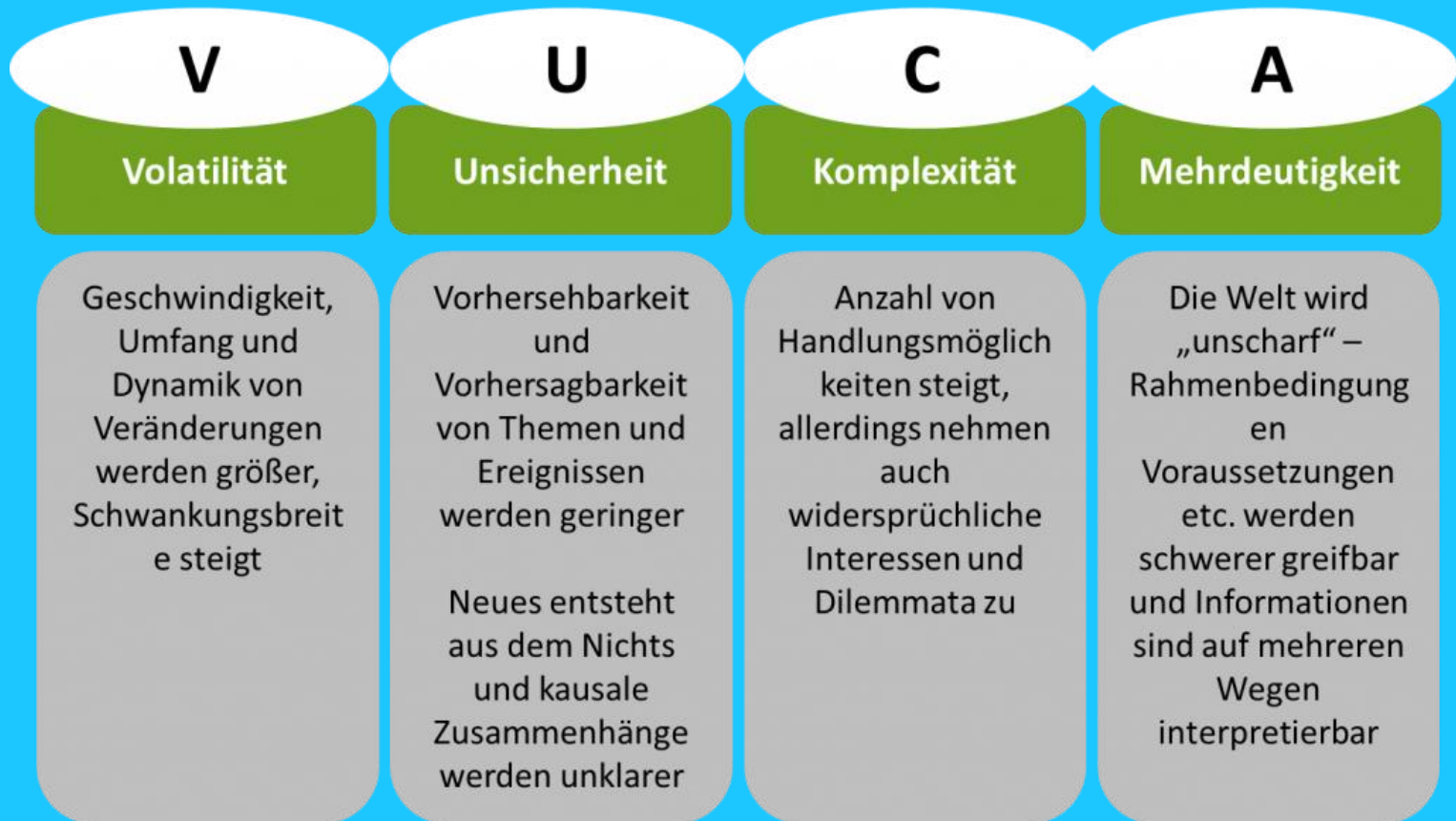
Erfahrung in

- **FuE Bildverarbeitung und Medizintechnik**
- **Unternehmens, Produkt- und Strategieentwicklung**
- **Digitalisierung, Agile Transformation im Netzwerk**
- **Business Innovation im Mittelstand**

Überblick

- **Agilität warum?**
- **Agilität als Chance**
- **Agile Realität**

Veränderung erfolgt schneller, umfassender, wenig vorhersehbar ...



... und treibt den Wandel in den Unternehmen.

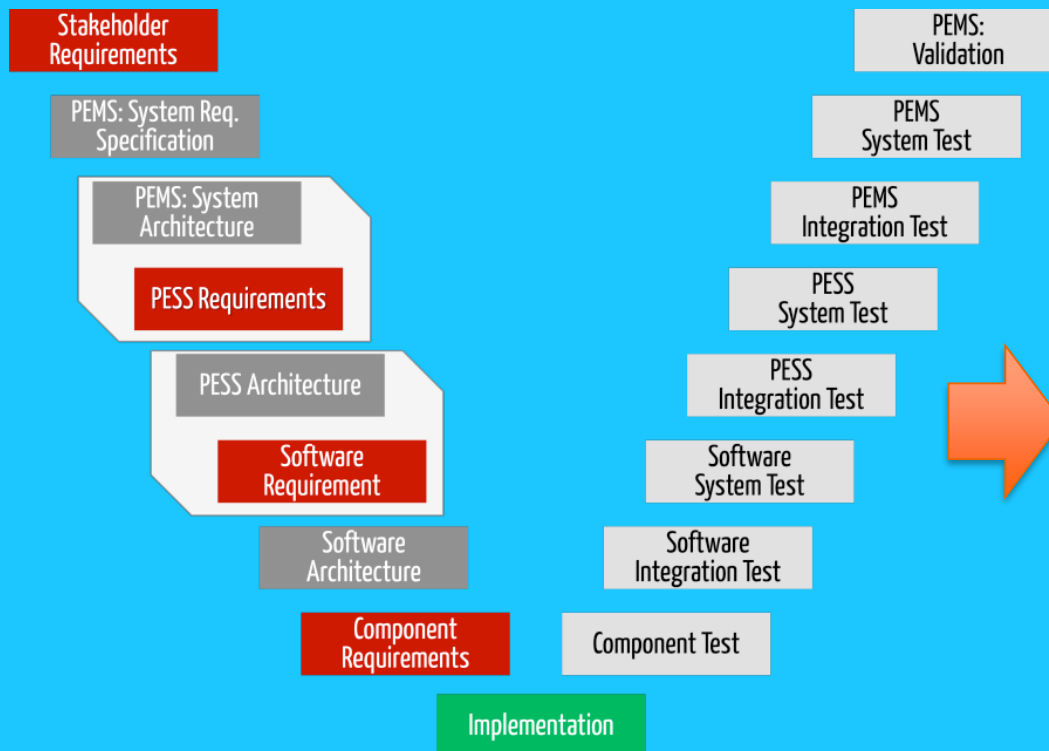
- - Zeitintervalle schrumpfen – Geschwindigkeit steigt
- Innovationsdruck steigt – Margen schwinden
- Silos, hierarchische Führung schwerfällig
→ Kreatives selbstorganisiertes Arbeiten im Team, offene Kommunikation auf Augenhöhe erforderlich
- Führung verändert sich
 - einer alleine kann es nicht (mehr) richten
 - Entscheidungsfreiräume wachsen
 - Verantwortung wird neu verteilt

Überblick

- **Agilität warum?**
- **Agilität als Chance**
- **Agile Realität**

V- oder „Wasserfall“-Modell

- Bereits in den 90er Jahren problematisch:
 - lange Planungszeiträume
 - Änderungen aufwändig
 - bremst Innovation
 - demotivierend



→ Führende SW-Entwickler in USA formulierten das Agile Manifesto und arbeiteten an „leichtgewichtigen“ Methoden (Ken Schwaber, Jeff Sutherland u.a.)

Werte des
Agilen Manifests
von 1999

AGILE MANIFESTO 2007

INDIVIDUALS +
INTERACTION
over processes + tools



WORKING SOFTWARE
over comprehensive documentation



CUSTOMER
over COLLABORATION
over contract negotiation



RESPONDING TO
CHANGE
over following a plan



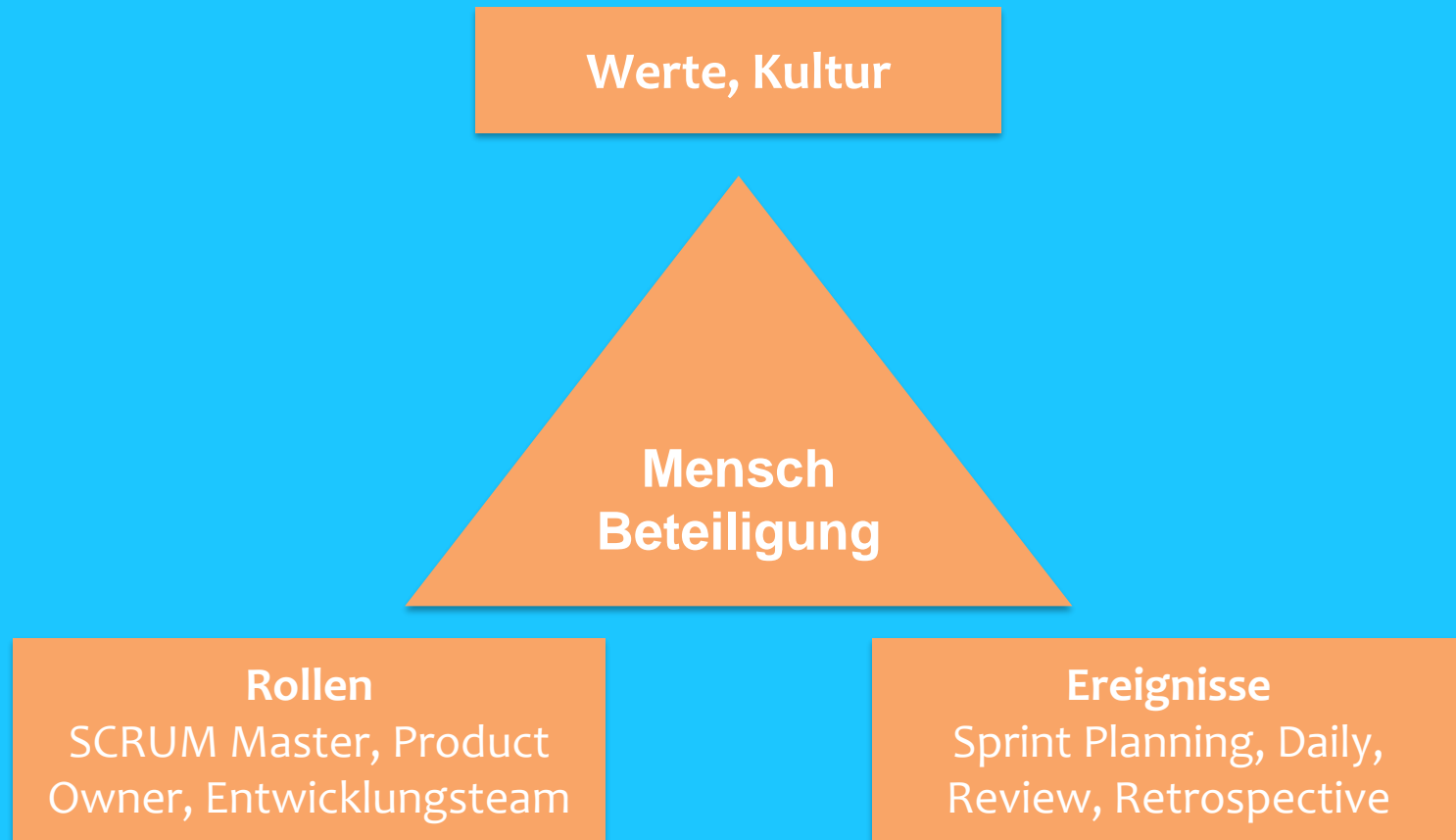
Prinzipien des Agilen Manifests von 1999



Agile Praktiken

- Es braucht eine flexible Methodik, die komplexe Anforderungen in verständlicher Form beschreibt und möglichst viel Spielraum für die Umsetzung, für das „Wie“ lässt.
 - Unterschiedliche Ansätze wurden entwickelt, hatten ihre Boomzeit und wurden abgelöst (Beispiel Extreme Programming)
 - Lean, Kanban, SCRUM sind heute am meisten verbreitet.
 - SCRUM mit der größten Durchdringung
- Praktiken alleine reichen nicht. Agilität muss gemeinsam erarbeitet und die Praktiken angepasst werden. Entscheidend sind Mindset und der Grad der Selbstorganisation/Selbstverantwortung.

SCRUM ist ein Rahmenwerk, das Werte, Kultur, Verhalten, Rollen, Ereignisse und Artefakte umfasst



* VUCA-Kontext: Volatil, unsicher, komplex, mehrdeutig

Scrum

 Scrum Team Roles

 Artifacts

 Events

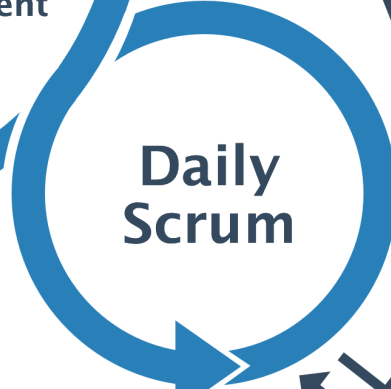

Stakeholders

Product Backlog

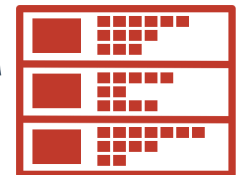


Refinement

Sprint



Definition of "Done"



Sprint Backlog


Increment

Auswirkung auf die Führung - Agile Leadership

- Zusammenarbeit ist oft quer über Organisationseinheiten erforderlich. Hierarchien und Blockorganisationen verzögern.
- Flache Hierarchien und verteilte Führungsfunktionen, z.B. auf disziplinarische (klassische) , Skillentwicklung (HR), projektbezogene (Teamleiter oder Product Owner), agile Aspekte (SCRUM Master) werden entwickelt.
- Rolle der Führung wandelt sich hin zum Enabler, Kümmerer und Coach
- Mittlere Führungsebenen werden oft obsolet
→ Führungskräfte müssen sich weiterentwickeln.
- Herausforderung.

Überblick

- **Agilität warum?**
- **Agilität als Chance**
- **Agile Realität**

Meine Sicht auf Agilität

Wo trifft der agile Wandel mich persönlich?
Was sich in meinem Unternehmen verändert?

5 min Jede Antwort jeweils auf einen Haftzettel
notieren

5 min Austausch mit einem Partner*in

10 min Austausch im Plenum



Fallbeispiel IT-Dienstleister eines Logistikunternehmens

- 100 MA, 25% Wachstum p.a.
- Ziel: Agile Transformation der ganzen Firma innerhalb von 2 Jahren
- Alle Mitarbeiter wurden involviert
- Aktive Kommunikation Strategie:
 - Plenumstreffen, Fokusgruppentreffen von Anfang an regelmäßig
 - SCRUM wurde vollständig umgesetzt
 - Kooperation unter den Teams wurde etabliert in kurzen Abstimmungstreffen („Standup“)
 - NEXUS Skalierungsframework etabliert
- Erfahrene Agile Coaches wurden beauftragt zusammen mit einer internen Task Force als Treiber, Prozessbegleiter und Partizipationsförderer

Fallbeispiel Dienstleistungsunternehmen für Steuerberatung

- > 7700 MA, Wachstum 8%
- Ziel ist das Agile Unternehmen, Start im Entwicklungsbereich (1800 MA)
- Sukzessive Transformation weiterer Bereiche und Adaption der Methoden und Strukturen (SCRUM, Lean, Kanban)
- Vorstand steht voll dahinter und lebt die Veränderung vor.
- Aktive Kommunikationsstrategie
 - regelmäßige town hall meetings in den Bereichen
 - Abstimmung in kleineren Taskforces zwischendurch
 - SCRUM-Teams, Kanban und Skalierungsframeworks im Einsatz
 - eigenes Innovation Lab
- Open Innovation - offener Austausch mit Partnern als Programm
- Umfangreiche Veränderung der Aufbauorganisation

Fallbeispiel Großunternehmen

- **Top-Down-Agilisierung: Vorstand entscheidet: Wir werden agil.**
- **Fokus auf agile Methoden und Abläufe; Umfangreiche Schulungsmaßnahmen zu SCRUM etc.**
- **„Ab 1.1.2019 arbeiten wir agil!“**
- **Oes bleiben zunächst unverändert. Bestehende Führungsrollen verändern sich. Mitarbeiter müssen sich teilweise neu bewerben.**

Aber

- **Nicht alle Funktionen im Unternehmen müssen agil arbeiten**
- **Koexistenz agiler und nicht agiler Organisationseinheiten bringt Spannungen und Reibungsverluste**
- **Veränderung vor allem der Praktiken – die des Mindsets ist langwieriger.**

Fazit - 1

Der agile Trend ist sowohl eine Chance, da

- auf kurzfristige Änderungen schneller, flexibler und dennoch professionell reagiert werden kann,
- mit durchgängiger Kundenbeteiligung Fehlentwicklungen vermieden werden und stattdessen gemeinsam Wertschöpfung erfolgt,
- aufwändige Projektplanungsprozesse verkürzt, in kurzen Zeitabschnitten (Sprints) auslieferbare Ergebnisse erreicht, vom Kunden bewertet und inkrementell angepasst werden können,
- durch regelmäßige Retrospektiven und iteratives Vorgehen ein kontinuierlicher Verbesserungsprozess gelebt wird,
- Mitarbeiter gewonnen oder gehalten werden können

Fazit - 2

Der agile Trend birgt die Gefahr eines Hypes, wenn er auf Aufgabenbereiche angewendet wird, für die er nicht geeignet ist,

- etwa die Einhaltung regulativer Vorgaben, sicherheitsrelevanter oder qualitätsbezogener Vorgaben
- von Funktionen (Finanzen, Logistik) die sich wiederholen und wenig grundlegende Veränderungen aufweisen
- oder wenn die Kommunikation zwischen agilen und konventionell arbeitenden Bereichen nicht moderiert wird.

Dr. Robert Couronné

Consultant | Coach | Moderator | Trainer – RC Consulting
Business Innovation Coach – complement AG

Email robert.couronne@outlook.de

Phone +49 160 6159070