

# Warum?

## Volatility

Das Ausmaß von Schwankungen in einer bestimmten Zeitspanne hat zugenommen. Dadurch entsteht Instabilität, Unberechenbarkeit und Unvorhersagbarkeit.

## Uncertainty

Situationen können erklärt werden, da Ursache- Wirkungs- Beziehungen grundsätzlich bekannt sind. Allerdings ist die Eintrittswahrscheinlichkeit unbekannt.

## Complexity

Die Situation hat viele verbundene Teile und Variablen, die miteinander verwoben sind. Diese Vielschichtigkeit lässt sich nicht durchdringen und auflösen.

## Ambiguity

Die Dinge sind mehr- oder doppeldeutig. Es gibt immer mehrere Perspektiven und wir müssen mit dieser Ungewissheit umgehen. Dies gelingt über Experimente.

## Agilität

Das alte, auf Planung setzende Methodenset, versagt in Kontexten der Komplexität und des raschen, dauerhaften Wandels. Agiles Denken und Handeln geht von der Grundannahme aus, dass wir unter Voraussetzungen von Komplexität agieren und nicht wissen können, was passieren wird.

## Lean

**Ziel:**  
Vermeiden von Verschwendung, weniger Ressourcenverbrauch für den gleichen Kundenwert (**Exploitation**)

**Ursprung:**  
Toyota 1936 – Kaizen, JiT und das Toyota Produktionssystem

**Methode:**  
Kundenwert identifizieren, Wertstrom analysieren, Verringern der Durchlaufzeit, Nachfragesog, Kaizen

## Agil

**Ziel:**  
Reaktionsfähigkeit, Wettbewerbsvorteile durch schnelle Anpassung an Marktveränderungen (**Exploration**)

**Ursprung:**  
1990er Jahre – Aufkommen der Informationstechnologie

**Methode:**  
Informationsbasierte Lieferkette, Marktsensitivität, Involvieren von Zulieferern und Käufern in den Prozess

## Was Agilität bringt

- Höhere Produktivität bei geringeren Kosten (Faktor 4), weil die richtigen Dinge getan werden
- Gesteigertes Engagement und höhere Zufriedenheit der Mitarbeiter, weil Mitarbeiter ihre Kompetenzen stärker einbringen können
- Kürzere Time-To-Market aufgrund dramatisch weniger Fehlentwicklungen und kurzen Feedbackzyklen
- Höhere Qualität, weil Fehler bei der Entwicklung bereits beseitigt und nicht mehr „mitgeschleppt“ werden
- Höhere Zufriedenheit der Stakeholder, aufgrund von Transparenz, verringertem Projektrisiko und einem unproblematischen Umgang mit Prioritätenänderungen
- Ein Methodenset, welches in komplexen Umfeldern wirklich funktioniert und damit „alte“ Methoden ergänzt

# Was?

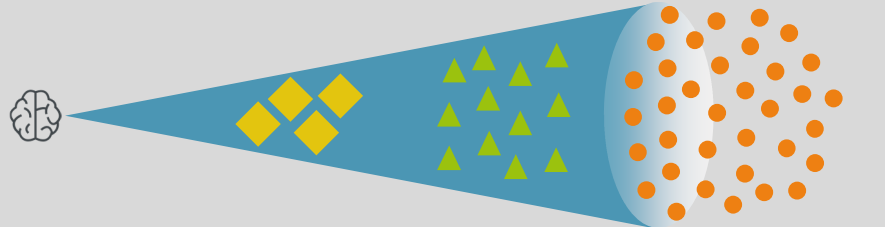
## Agile Werte

**Individuen und Interaktionen** mehr als Prozesse und Werkzeuge  
**Funktionierende Produkte** mehr als umfassende Dokumentation  
**Zusammenarbeit mit dem Kunden** mehr als Vertragsverhandlungen  
**Reagieren auf Veränderung** mehr als Befolgen eines Plans

## Agile Prinzipien

Kundenzufriedenheit durch frühe und schnelle Produkterstellung	Funktionierende Produkte sind das wichtigste Erfolgsmaß
Änderungsanforderungen sind Wettbewerbsvorteile für unsere Kunden	Das Arbeitstempo ist konstant und erlaubt nachhaltige Entwicklung
Regelmäßig werden funktionierende Produkte an den Kunden geliefert	Augenmerk auf technische Exzellenz und gutes Design
Enge und tägliche Zusammenarbeit von Fachexperten und Entwicklern	Die Menge nicht getaner Arbeit maximieren- Einfachheit
Gestaltung von Umfeldern des Vertrauens für motivierte Mitarbeiter	Selbstorganisierte Teams sorgen für beste Ergebnisse
Direkte (face-to-face) Kommunikation ist die beste Art der Kommunikation	Regelmäßige Retrospektiven zur Verbesserung des Teams

Agile ist ein **MINDSET** → Beschrieben in **4 WERTEN** → Definiert in **12 PRINZIPIEN** → Manifestiert durch eine **UNBEGRENZTE ANZAHL VON METHODEN**



agil sein

agil machen

## Design Thinking



- Design Thinking ist ein mehrschrittiger Prozess zur Entwicklung von Produkten und Dienstleistungen, die der Kunde wirklich will
- Konsequenter wird der Bedarf von Nutzern mit qualitativen Mitteln tief ergründet
- Interdisziplinäre Teams entwickeln rasch Prototypen, die dann getestet werden
- Das Produkt wird so lange verbessert, bis es den Bedarf des Nutzers optimal trifft
- Der DT-Coach unterstützt das Team

## Design Sprint



- Sprint ist ein fünftägiger Prozess (Verstehen, Lösungen finden, Entscheiden, Prototypen, Validieren) zur beschleunigten (Weiter-) Entwicklung eines Produktes
- Dabei wird konsequent Input vom Team und von Nutzern in den Prozess eingebunden
- Ergebnis ist ein validiertes visuelles Konzept
- Sprint setzt auf Einzelarbeitsphasen, da Gruppendynamiken in Teams Probleme und damit kein Ergebnisoptimum ergeben

## Lean Startup



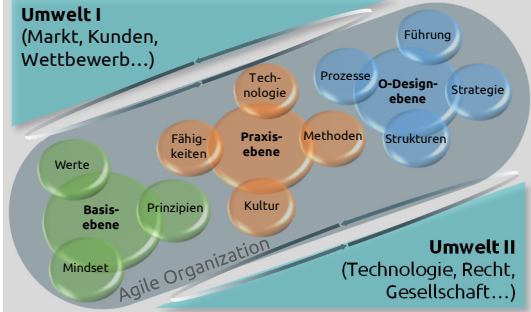
- Das direkte Feedback von Kunden auf Produktideen ist Ausgangspunkt für die nächsten Schritte und die Weiterentwicklung
- Das Geschäftsmodell ist das Produkt!
- Konsequenter Einsatz quantitativer Methoden zur empirischen Messung
- Konsequente Vermeidung von Verlust, da das Nichtfunktionieren eines Geschäftsmodells sehr schnell erkannt wird
- Mit wenig Aufwand schnell lernen

## Scrum



- Scrum ist ein agiler Entwicklungsprozess, der darauf ausgerichtet ist den höchsten Kundennutzen in kürzester Zeit zu erreichen
- Kurze Iterations- und Rückkopplungsschleifen erlauben die Überprüfung des Was (Reviews) und Wie (Retrospektiven, Daily Standups)
- Selbstorganisierte Teams werden von einem Scrum Master methodisch und prozessual unterstützt. Der Product Owner hat die Kundenanforderungen im Blick (Backlog)

# Wie?



## 6 Schritte in die Agilität

- Eine agile Vision, ein agiles Zielbild entwickeln
- Kundenorientierte Organisationsstruktur (konsequent vom Kunden her denken)
- Iterative Prozesslandschaften (Kurze Sprints statt lange Planungszyklen) und Methodenkompetenz
- Mitarbeiterzentriertes Führungsverständnis (Agile oder Servant Leadership)
- Agile Personal- und Führungsinstrumente (ausgeprägte Feedbackkultur)
- Agile Unternehmenskultur (Transparenz, Dialog, Vertrauen, kurzfristige Feedbackmechanismen)

## Lean Change Management

- Hypothesengeleitet vorgehen**
- Ausgangspunkt sind immer Hypothesen
  - Planung erzeugt keine Sicherheit
  - Verhalten auf Veränderung lässt sich nicht vorhersagen

## Raus aus dem Planungskabuff!

- Change Agents müssen ihr „Planungs-Zimmer“ verlassen um Betroffene zu treffen
- Betroffene müssen zu Beteiligten werden, indem sie die Veränderung selbst erstellen, durchführen und steuern

## Agile Entwicklung der Veränderung

- Die Veränderung geschieht iterativ und inkrementell um Verschwendung zu vermeiden
- Mit minimalem Aufwand wird das verändert, was gebraucht wird zum Hypothesen testen

## Die Top 10 Implementierungsfehler

- Viele Regeln und Vorschriften (Mikro-Management)
- Der Kunde steht nicht wirklich im Zentrum
- Es herrscht keine Atmosphäre des Vertrauens
- Die Kommunikationskanäle sind mangelhaft
- Die Planung ist ungeeignet und fehlerhaft
- Die Teamstruktur ist unpassend und es gibt fehlende oder unklare Rollen
- Disziplin und Fokussierung fehlen
- Schlechte Aufwandsschätzungen und/oder mangelhafte Fortschrittskontrolle
- Fehlende Dailys und Retrospektiven
- Unzureichende Qualitätskontrolle