MANAGEMENT FORUM

AGILITÄT

Eine Erfindung der Software-Entwicklung

Dr. Christian G. Majer

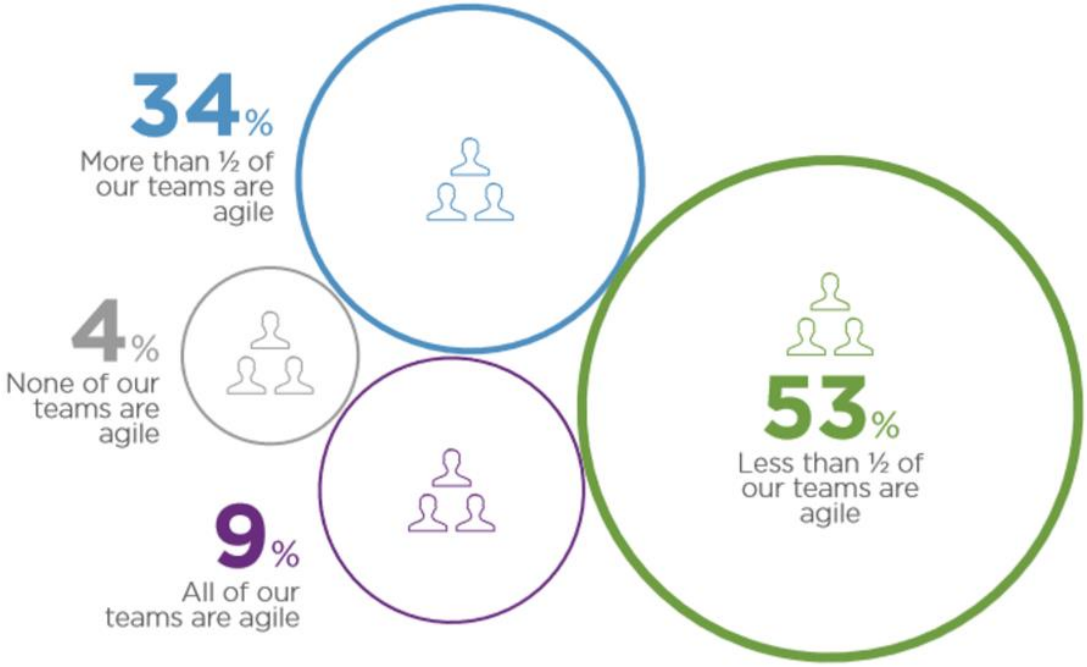
Agilität – ist jetzt Mainstream

Drei Viertel der D-A-CH-Manager befürworten agile Führung.

Presse: 10.02.2019

Agilität - aktuell

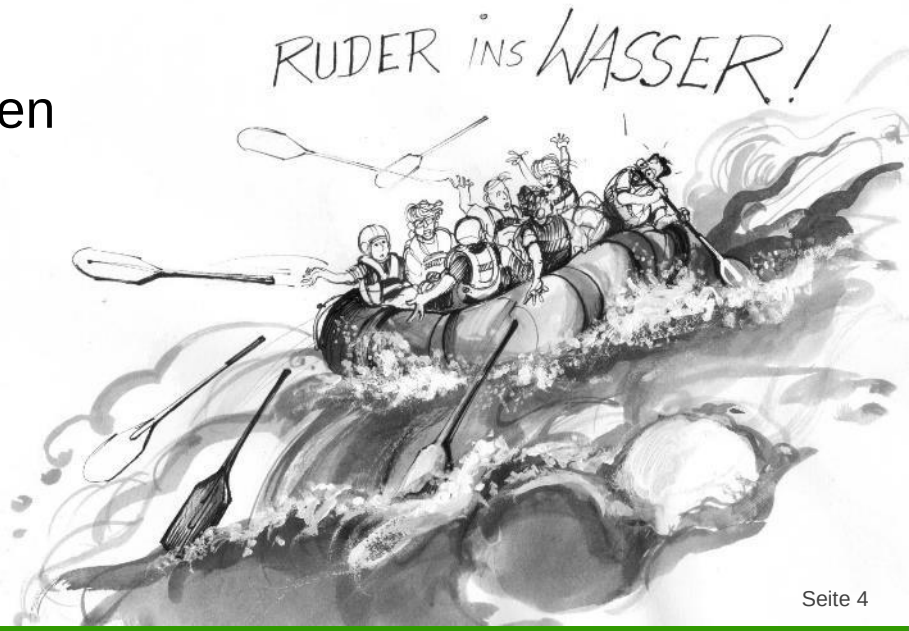
- Ende 2005 nutzen14 % der Unternehmen in USA und Europa agile Vorgehensmodelle (Forrester Research)
- 2013 setzen bereits 84% / 2016 schon 95%. aller Unternehmen agile Prozesse ein in unterschiedlichem Umfang ein (Version One)*1)



*1) https://www.versionone.com/pdf/VersionOne-10th-Annual-State-of-Agile-Report.pdf

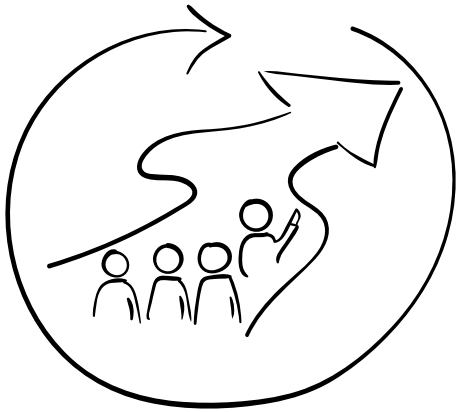
Was Agilität nicht ist …

- Eine Ausrede „um nicht planen zu müssen“ – „können nichts sagen“
- ein mögliches prozessorientiertes Vorgehen zu verwerfen
- Geheimniskrämerei
- Legitimation für Intransparenz
- keine Dokumentation erstellen müssen
- Ein Freibrief für alles
- Schau ma mal …



Agilität

- …ist die Fähigkeit von Teams und Organisationen, in einem dynamischen Umfeld flexibel, schnell und anpassungsfähig zu agieren und kontinuierlich zu lernen.



Organisations-Dreieck

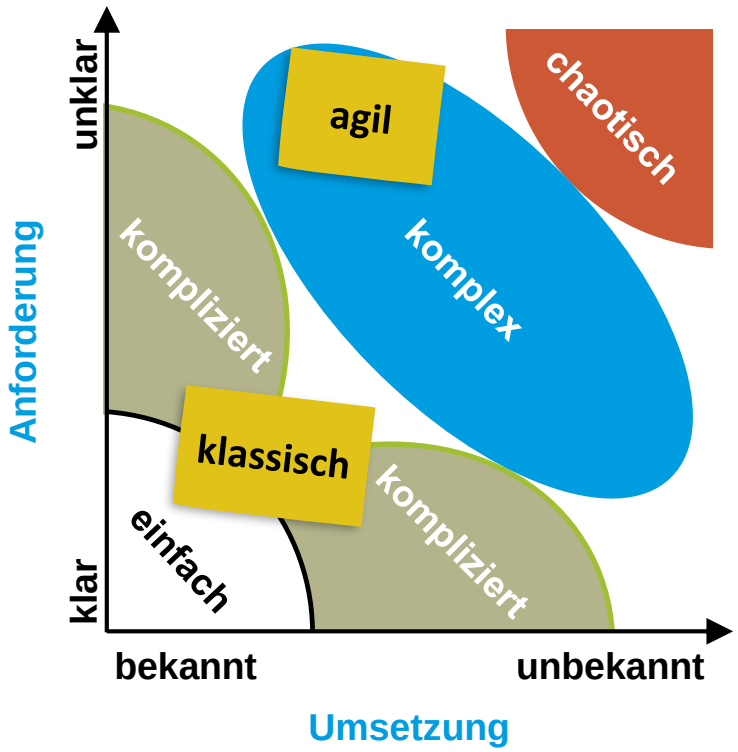
Analyse und Verortung von Unternehmen

Strategie
» Positionierung
» Kernkompetenzen

Kultur
» Werte
» Haltungen

Struktur
» Methoden
» Entscheidungen

Komplexitäts-Differenzierung



- Einsatz agiler Verfahren:
  - der zu erbringende Leistungsumfang zu Beginn noch nicht im Detail bekannt
  - Hohe Wahrscheinlichkeit, dass sich Anforderungen im Laufe des Projekts noch ändern
- Sequenzielle (klassische) Verfahren:
  - Bekannte Anforderungen und Rahmenbedingungen - relativ stabil

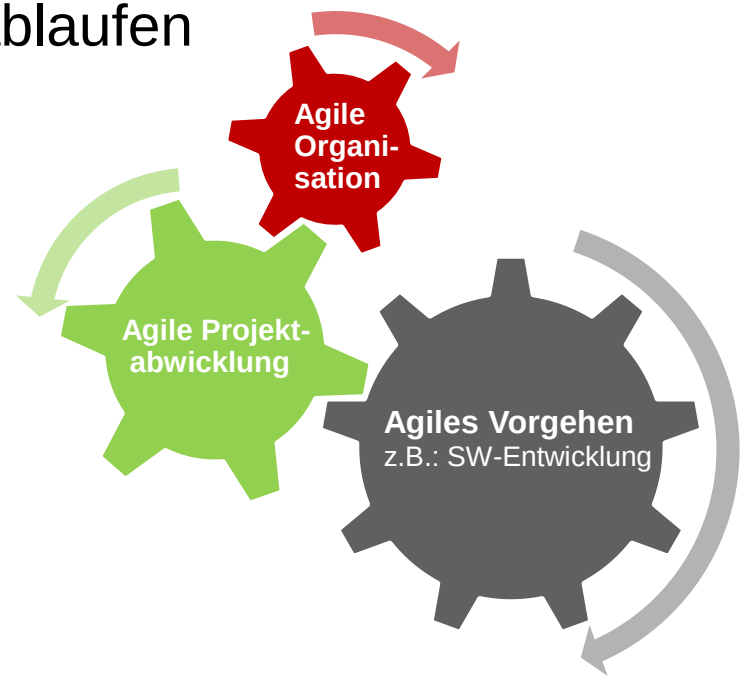
Agiles Manifest

Individuen und Interaktionen	Prozesse und Werkzeuge
Funktionierende Software	Umfangreiche Dokumentation
Zusammenarbeit mit dem Kunden	Vertragsverhandlung
Reagieren auf Veränderung	Befolgen eines Plans

- Obwohl die Werte auf der rechten Seite wichtig sind, werden die Werte auf der linken Seite höher eingeschätzt.

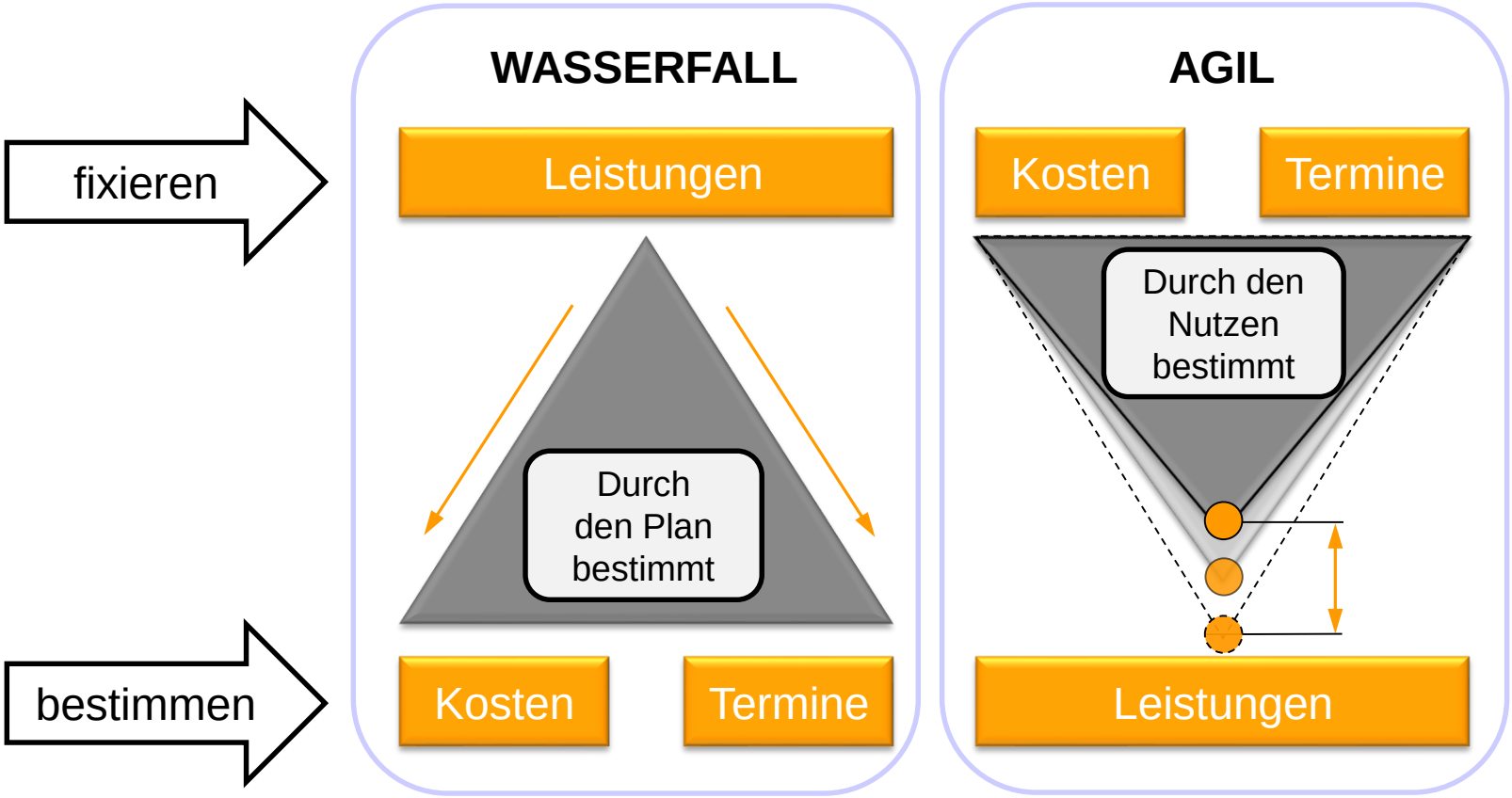
Wo findet sich Agilität?

- Wir sprechen heute nicht mehr nur von agilen Vorgehensweisen
- Kaum ein Begriff wurde 2017 in der „Business-Welt“ so oft verwendet, wie „Agilität“
- Aktuell kann nur die „Digitalisierung“ der Agilität den Rang ablaufen



- Agile Vorgehensweisen verändern die Projektabwicklung
- Erster Einsatz von agilen Vorgehen zur Anpassung von Prozessen
- Wunsch zum Paradigmen-wechsel in Richtung agiler Organisationen

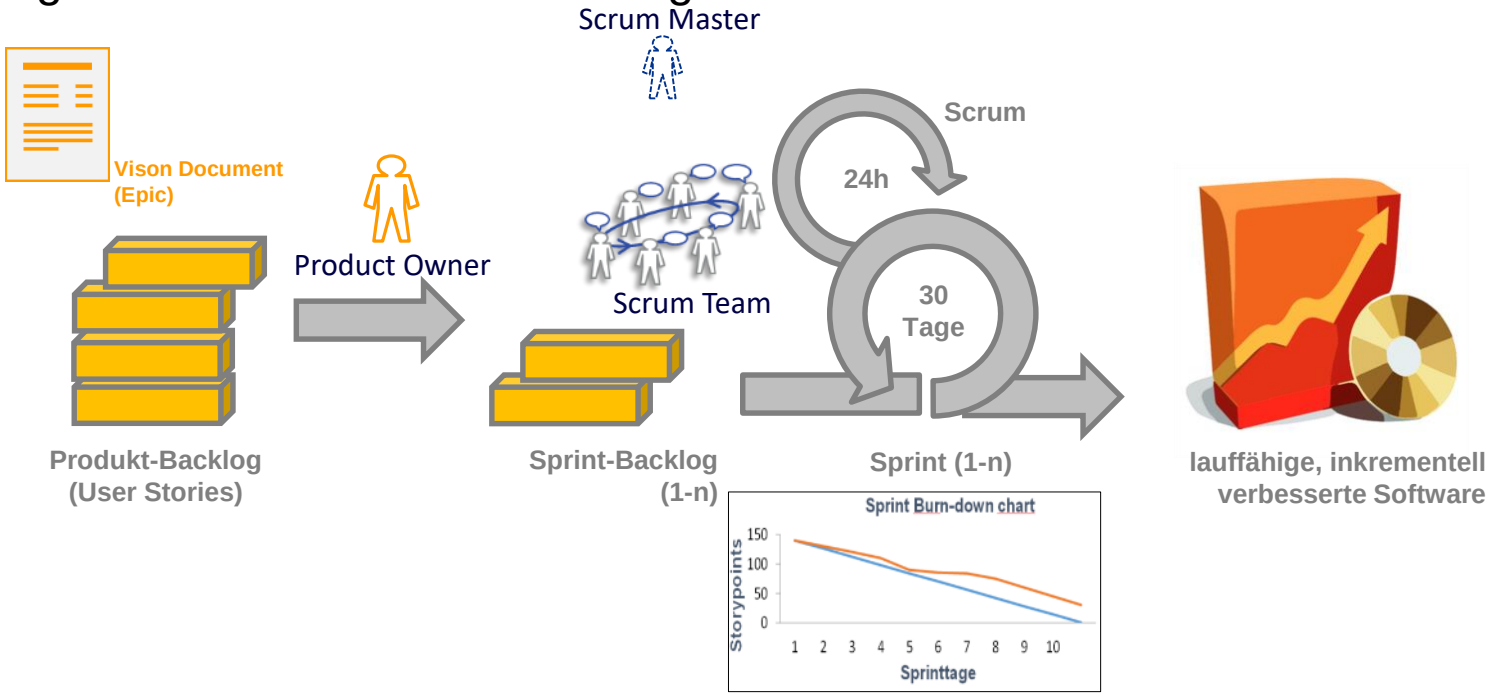
Umgekehrte Planungslogik (sachlich)



- Laufende Anpassung der zu erbringenden Leistungen bei der agilen Vorgehensweise

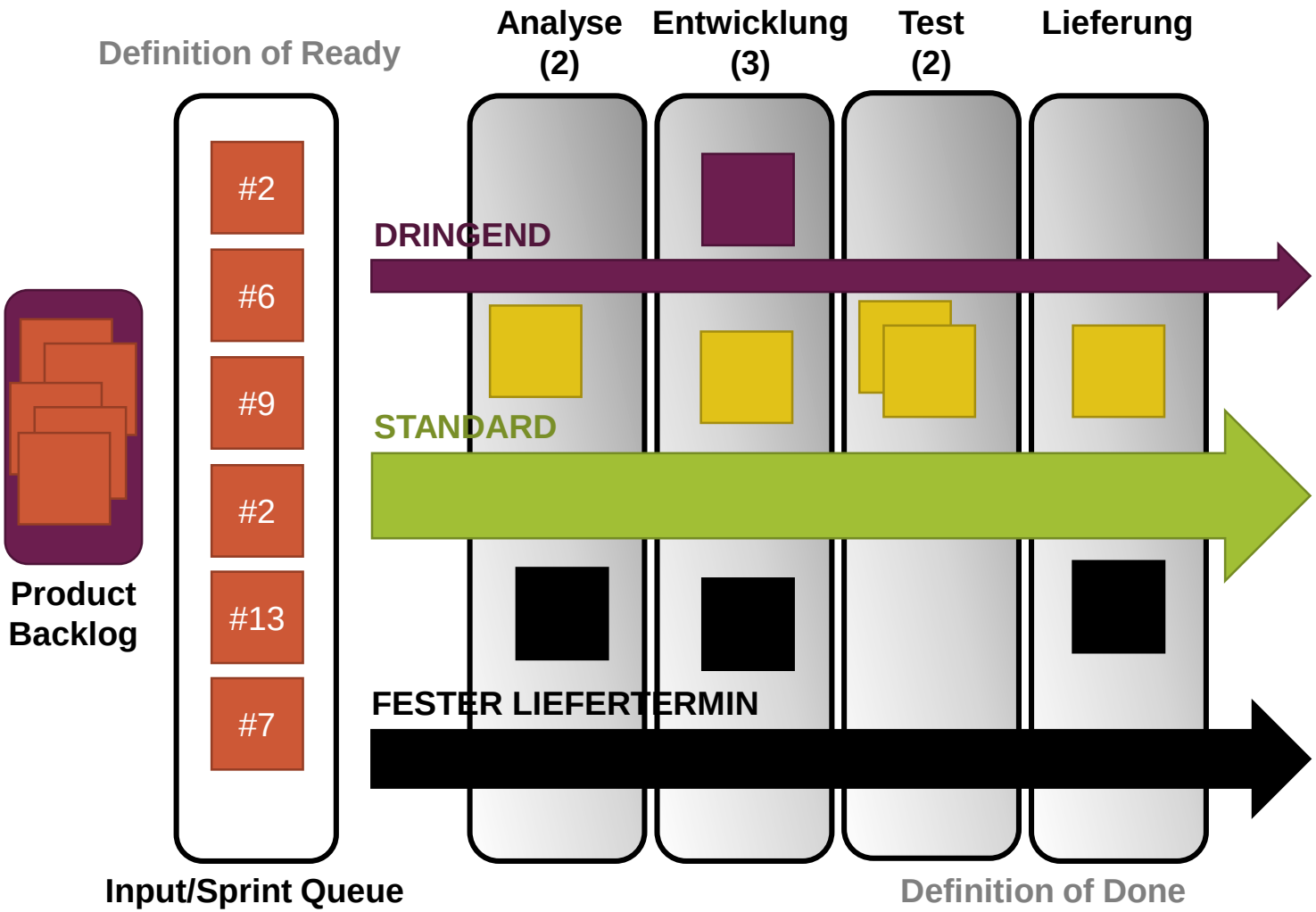
Agiles Vorgehen anhand SCRUM

- Beschreibung Zielzustand im Vision Document → User Stories (US)
- Priorisierung der US durch Product Owner (Kunde) je Sprint
- Eigenverantwortliche Umsetzung durch Scrum Team

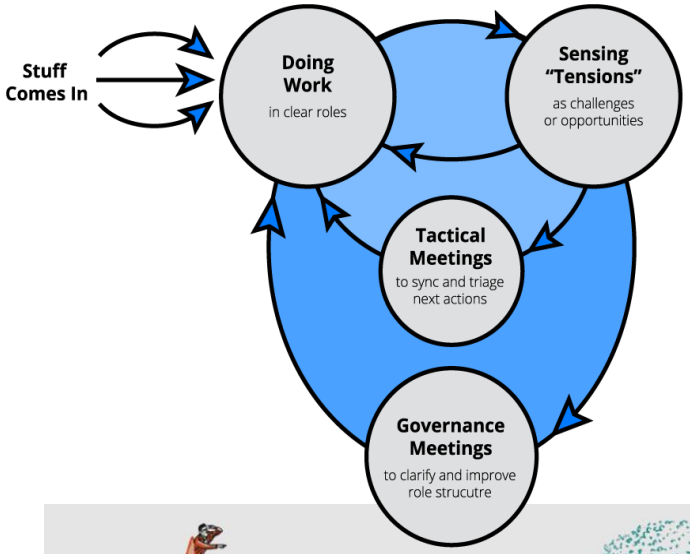


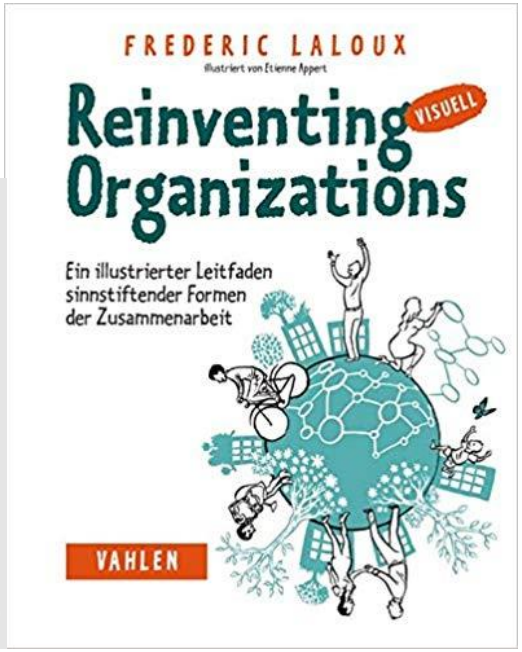
- Scrum Vorgehen ist ein Idealbild – Integriertes Kunden / Lieferantenverhältnis erforderlich

Scrumban-Beispiel



New Works - Holacracy – Soziokratie …





Agile Methoden in der Zusammenarbeit

Fehlerkultur

Entscheidungen treffen

Dynamik Facilitation

Feedback geben

Retrospektive

Achtsamkeit

VOPA-Hebel

Effectuation

Cultural Hacks

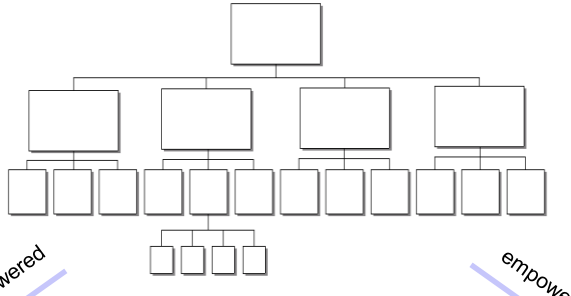
Project Blog

Thesen im Umgang mit Agilität

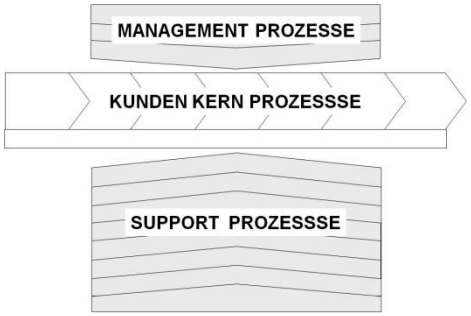
- Durch Agilität werden die Grundsätze des Projekt- und Prozessmanagements nicht gänzlich abgeschafft
- Es werden in nächster Zeit eher hybride Projektformen mit unterschiedlichen Freiheitsgraden abgewickelt werden
- Bedeutung der Teamarbeit und der Eigenverantwortung steigt
- Anforderungen an Führung im Unternehmen verändert sich
- Agiles Vorgehen ist Wegbereiter für den Paradigmenwechsel in die agile Organisation

Performance Fokussierte Organisation (P-F-O) – ein Implementierungspfad

1. Stammorganisation



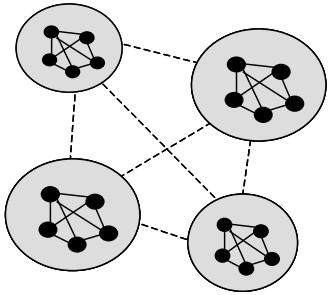
2. Prozessorganisation



empowered

empowered

3. Projektorganisation



- Organisatorische Flexibilität durch Komplexitätsdifferenzierung
- Implementierung 3 – 2 – 1

So What?

- Wie viel Plan braucht es noch?
- Was ändert sich für Führungskräfte?
- Wie geht das mit dem Los-lassen?
- Und wie könnte eine Transformation/ Change gestaltet werden?

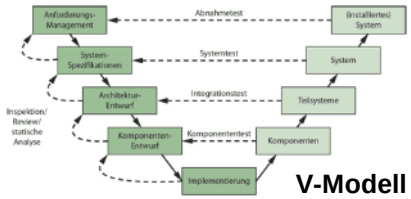
Seminarreihe IT-Kompakt im Überblick

MANAGEMENT FORUM WIFI WKO

- Mit fokussierter Strategie erfolgreich sein
- Mit agiler Organisation effizient sein
- Mit lösungsorientierter Kultur effektiver sein

Woher kommt „Agilität“ eigentlich?

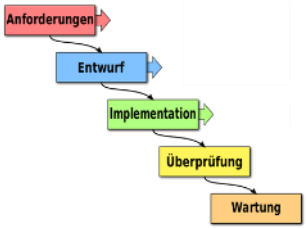
- Agilität ist ursprünglich aus der Softwareentwicklung entstanden
- Erste Ansätze bereits in den 1990er Jahren
- Popularität durch Buch „Extreme Programming“ - Kent Beck 1999
- Unterzeichnung des Agilen Manifests in Utah 2001



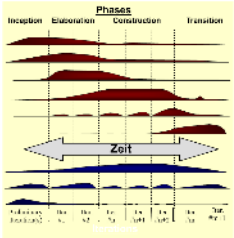
V-Modell

Rapid Application Development

Flexibel / leicht



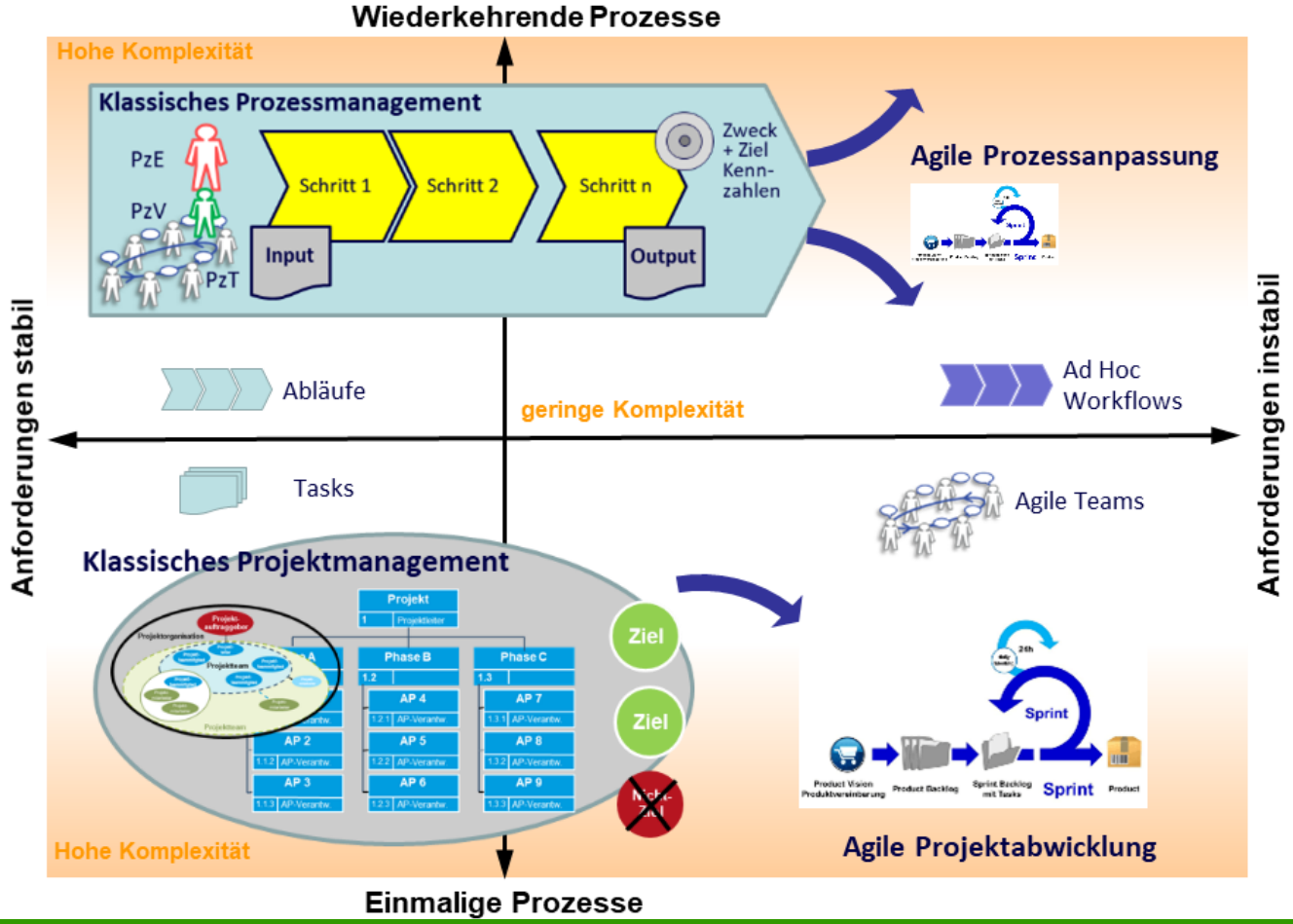
Wasserfall



RUP – Iterationen

Agile Ansätze (z.B. SCRUM)

- Bezeichnung agile Softewareentwicklung wird für leichtgewichtige (engl. Lightweight), flexible Vorgehensmodelle verwendet

Agilität verändert Managementprinzipien

- Instabile Anforderungen erfordern verändertes Vorgehen