

# Die Rolle des Managements in einer agilen Organisation

Karlsruher Entwicklertag 2014

22. Mai 2014

Hagen.Buchwald@andrena.de

**andrena**  
OBJECTS

Experts in agile software engineering

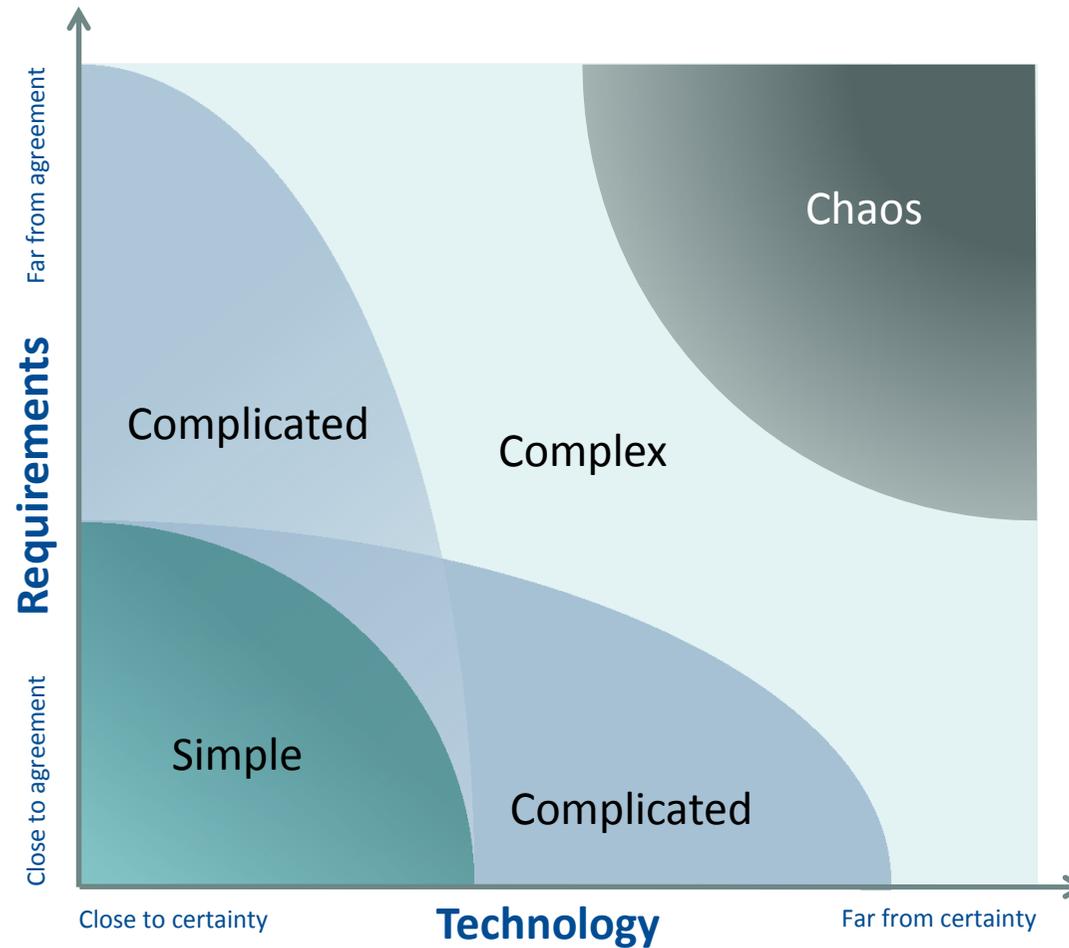
# Die Rolle des Managements in einer agilen Organisation

## 1. Prolog

2. Grundauftrag an das Management: Wettbewerbsfähigkeit erhalten!
3. Wettbewerbsfähigkeit erhalten durch: People! Value! Productivity! Quality!
4. Agile Organisation als Antwort auf komplexe Innovationsvorhaben
5. Ausgangspunkt und Prinzip einer agilen Transition
6. Erfolg garantiert?
7. Epilog

## Komplexität (Stacey Graph)

Agilität ist eine adäquate Antwort auf komplexe Herausforderungen.

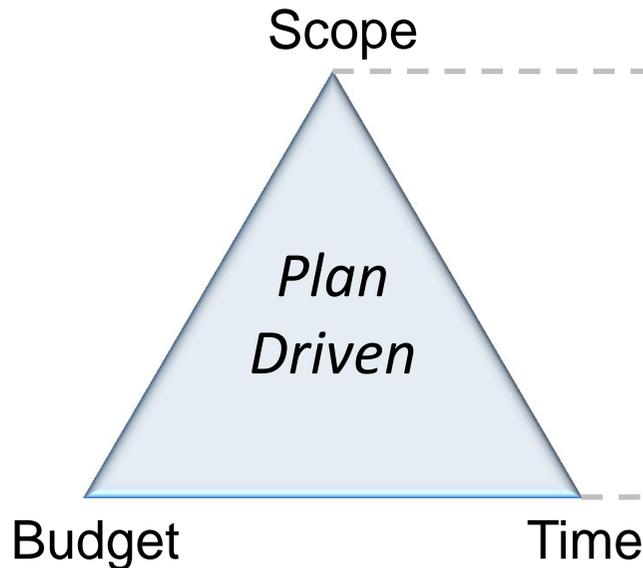


## Die Entwicklung des Produkts Nike+

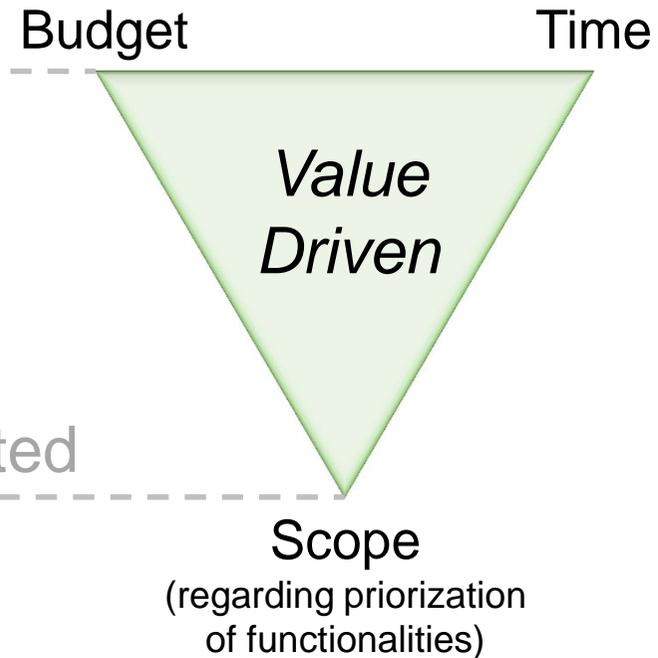


# Agilität auf Unternehmensebene erfordert einen Kulturwandel vom *plan driven* zum *value driven* Mindset.

## Klassischer Ansatz



## Agiler Ansatz



Fix quality (DoD), deliver a small increment, repeat.

## Die Rollen, Artefakte und Ereignisse von Scrum, ein leichtgewichtiges Rahmenwerk für Agilität.

### Roles

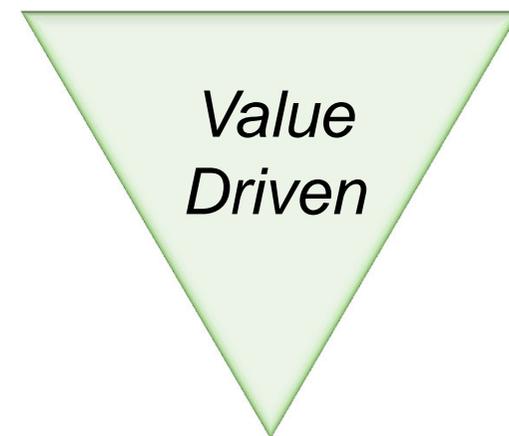
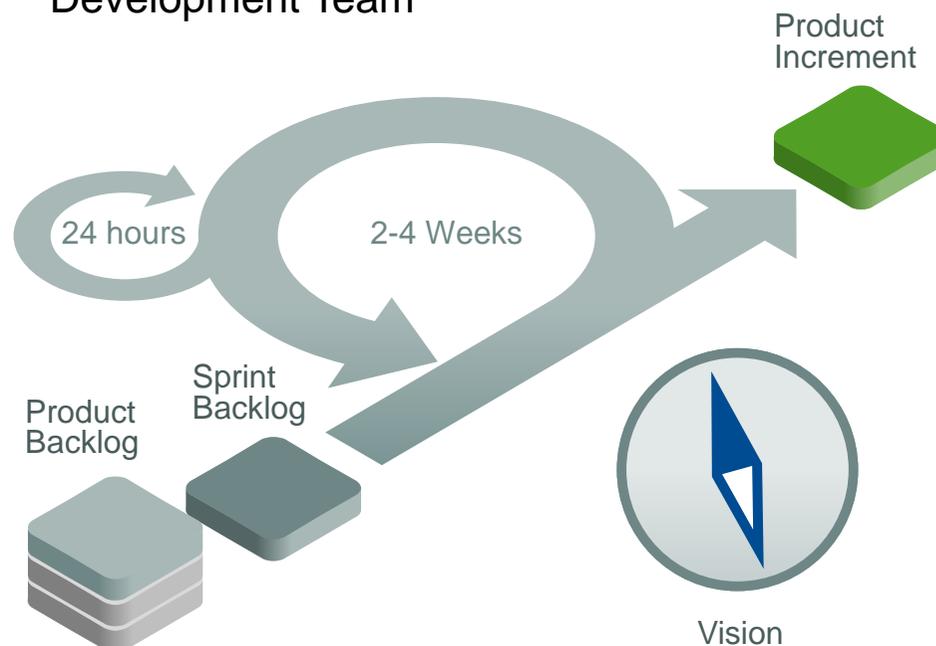
- Scrum Team
  - Product Owner
  - Scrum Master
  - Development Team

### Artifacts

- Product Backlog
- Sprint Backlog
- Product Increment

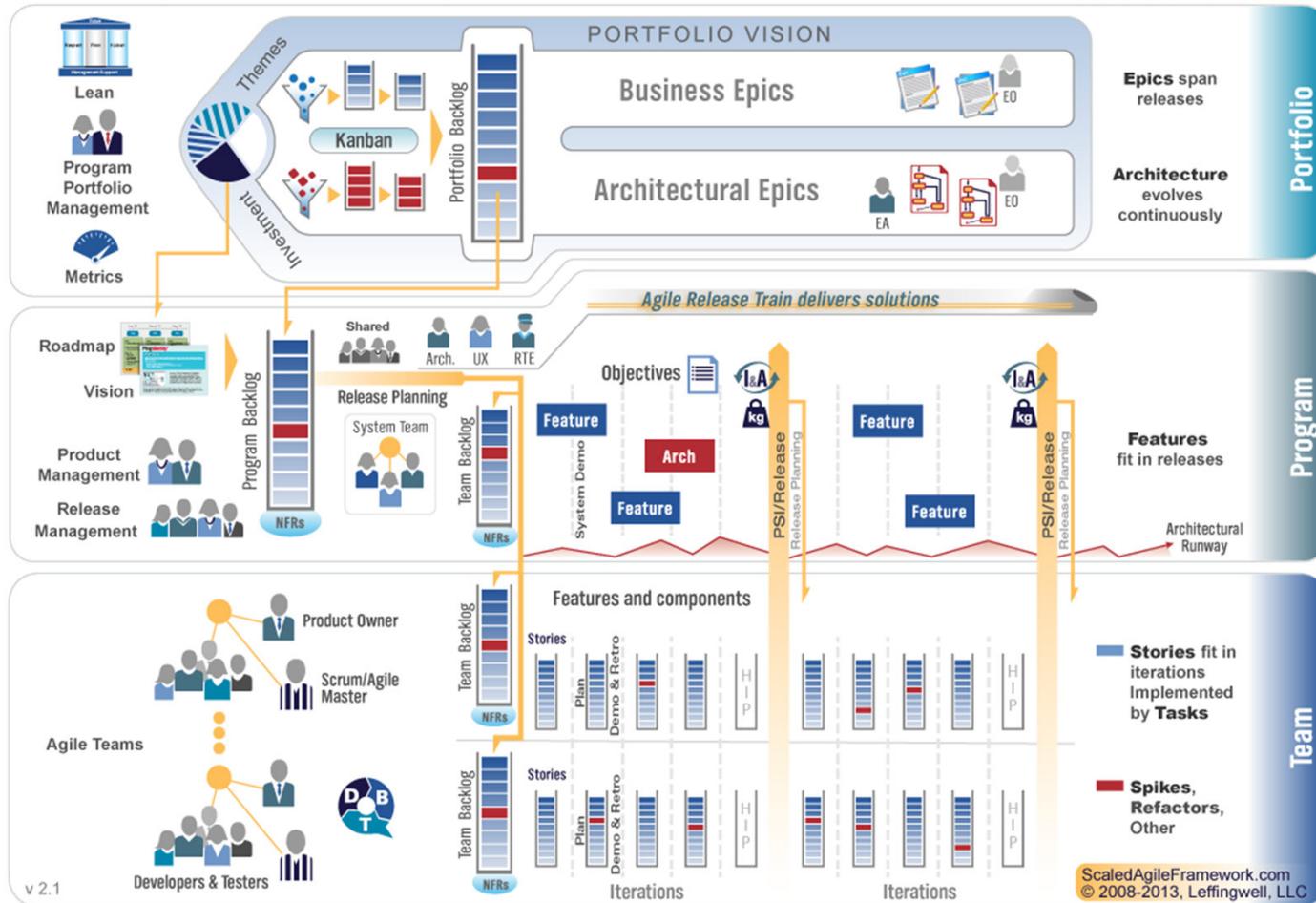
### Events

- Refinement
- Sprint Planning
- Sprint
- Daily Scrum
- Sprint Review
- Sprint Retrospective



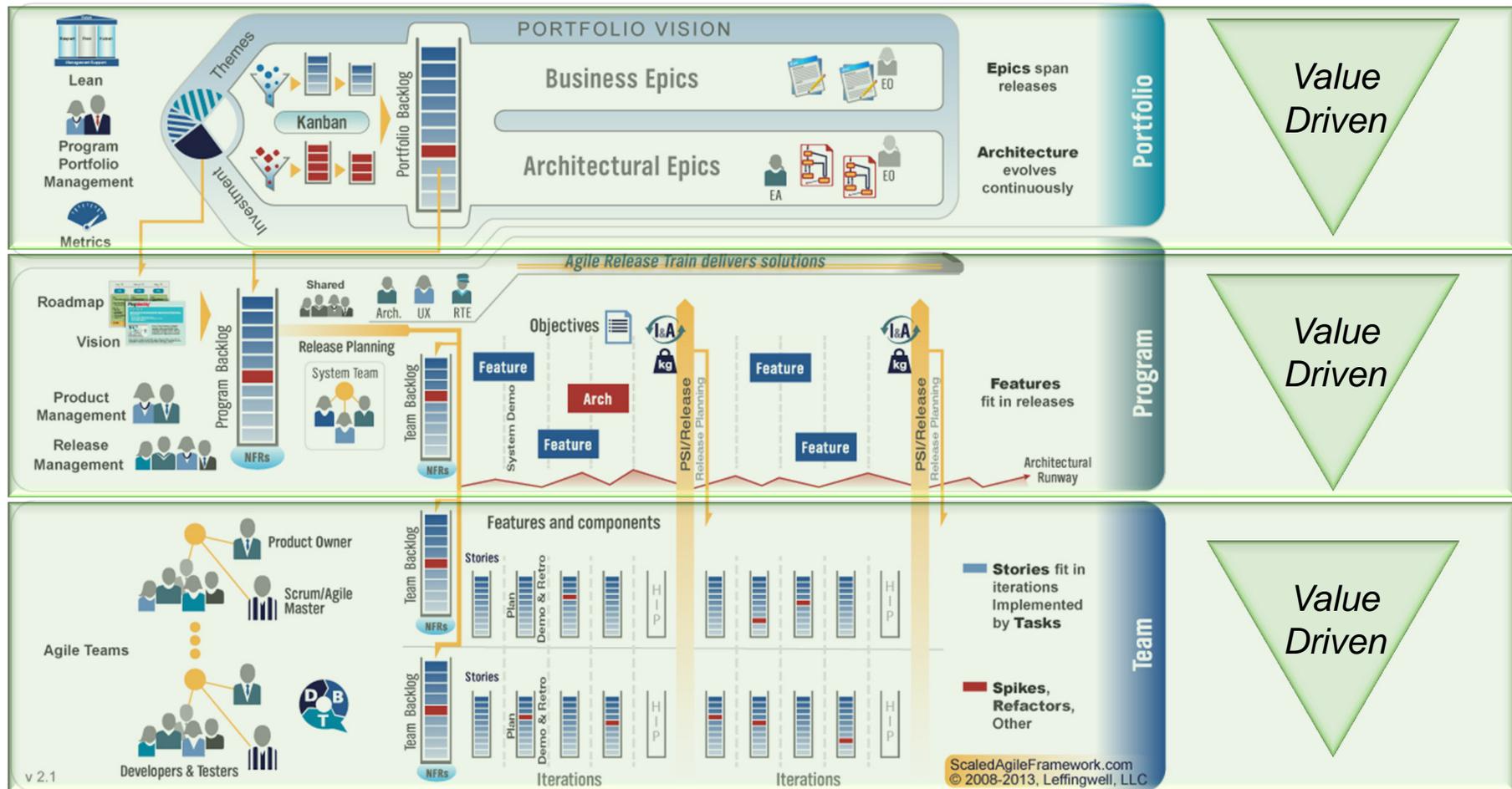
Agilität auf Unternehmensebene funktioniert, wenn alle Ebenen – *Portfolio Ebene, Programm Ebene und Team Ebene* – einen kundennutzengetriebenen Ansatz leben.

### Scaled Agile Framework™ Big Picture



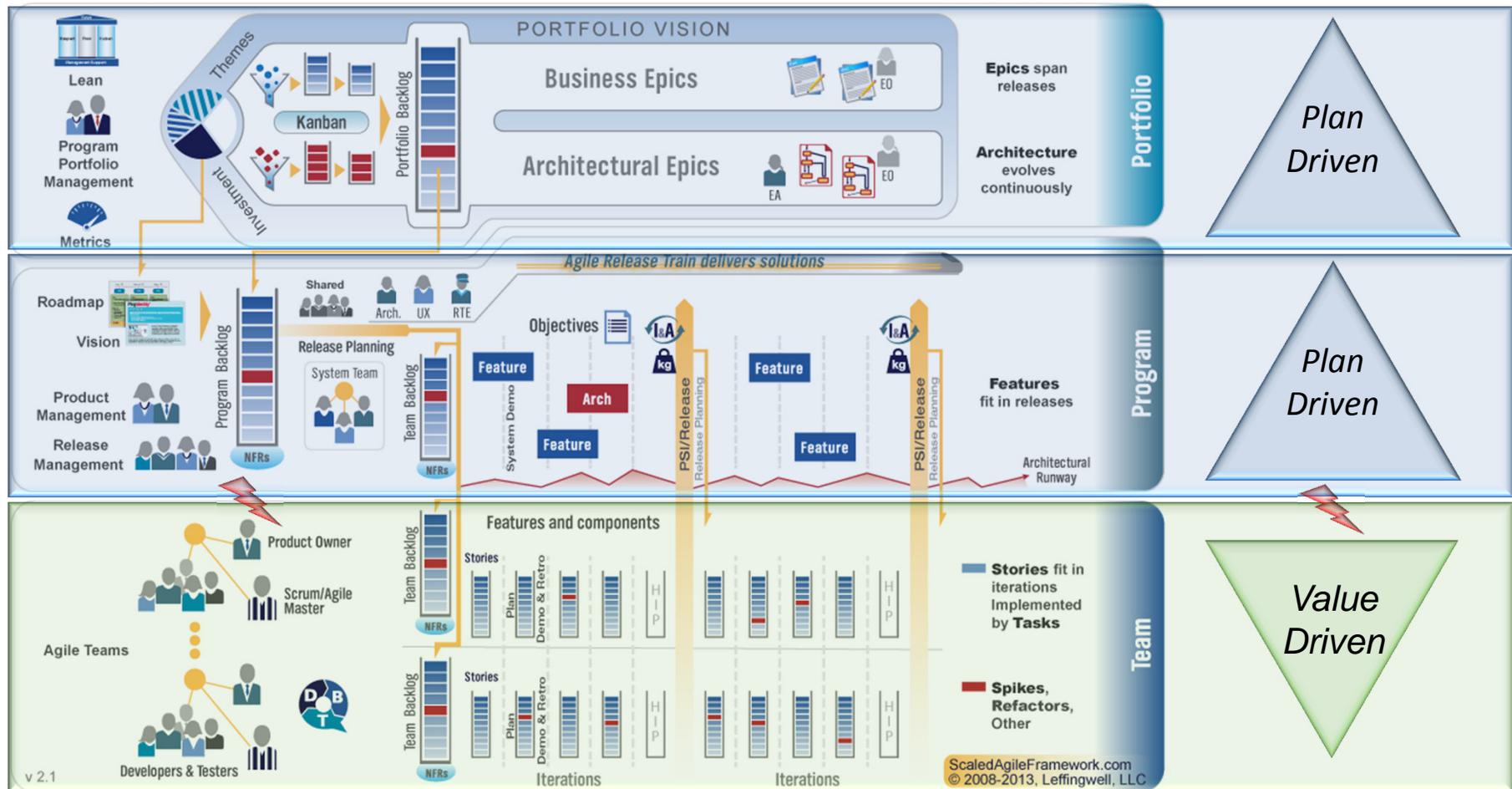
Agilität auf Unternehmensebene funktioniert, wenn alle Ebenen – *Portfolio Ebene, Programm Ebene und Team Ebene* – einen kundennutzengetriebenen Ansatz leben.

### Scaled Agile Framework™ Big Picture



Konflikte sind vorprogrammiert, wenn die *Portfolio Ebene* und *Programm Ebene* traditionell arbeiten, während die *Team Ebene* versucht, agil zu arbeiten.

### Scaled Agile Framework™ Big Picture



# Die Rolle des Managements in einer agilen Organisation

1. Prolog

2. Grundauftrag an das Management: Wettbewerbsfähigkeit erhalten!

3. Wettbewerbsfähigkeit erhalten durch: People! Value! Productivity! Quality!

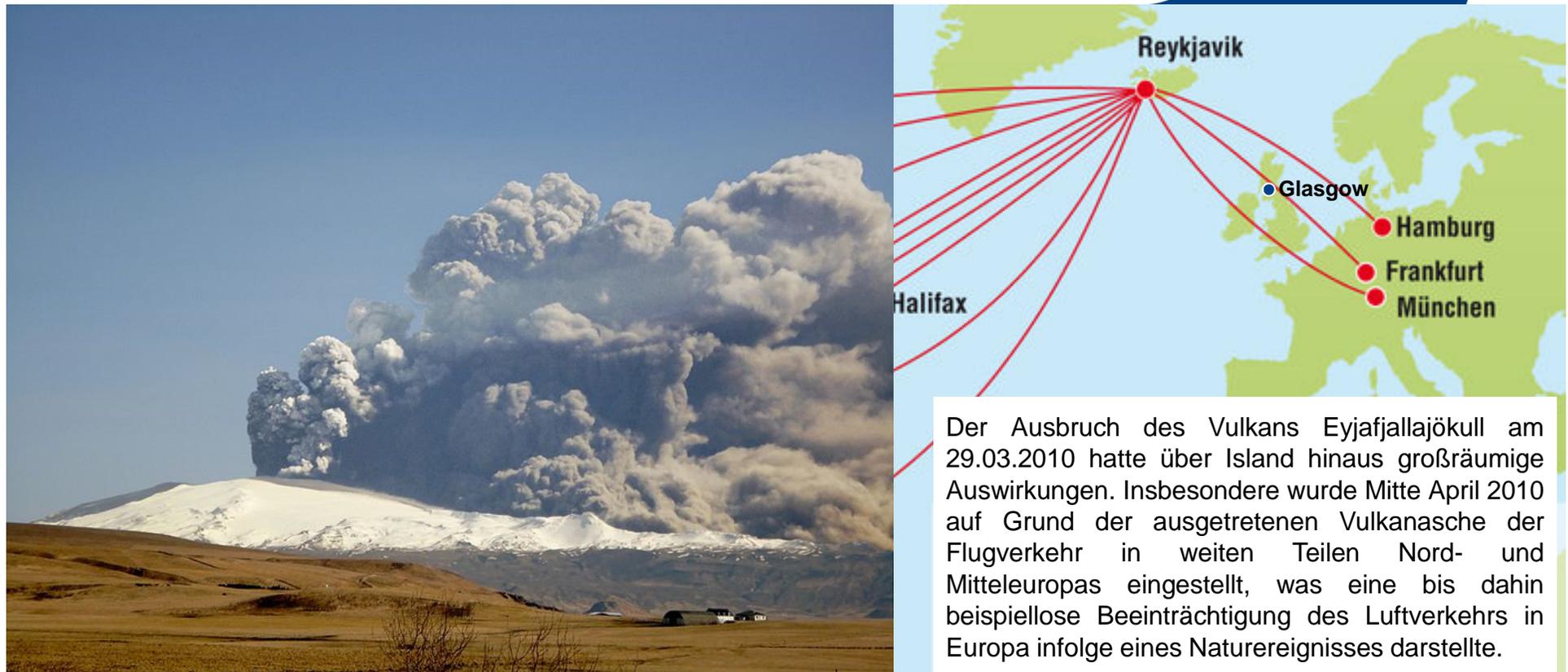
4. Agile Organisation als Antwort auf komplexe Innovationsvorhaben

5. Ausgangspunkt und Prinzip einer agilen Transition

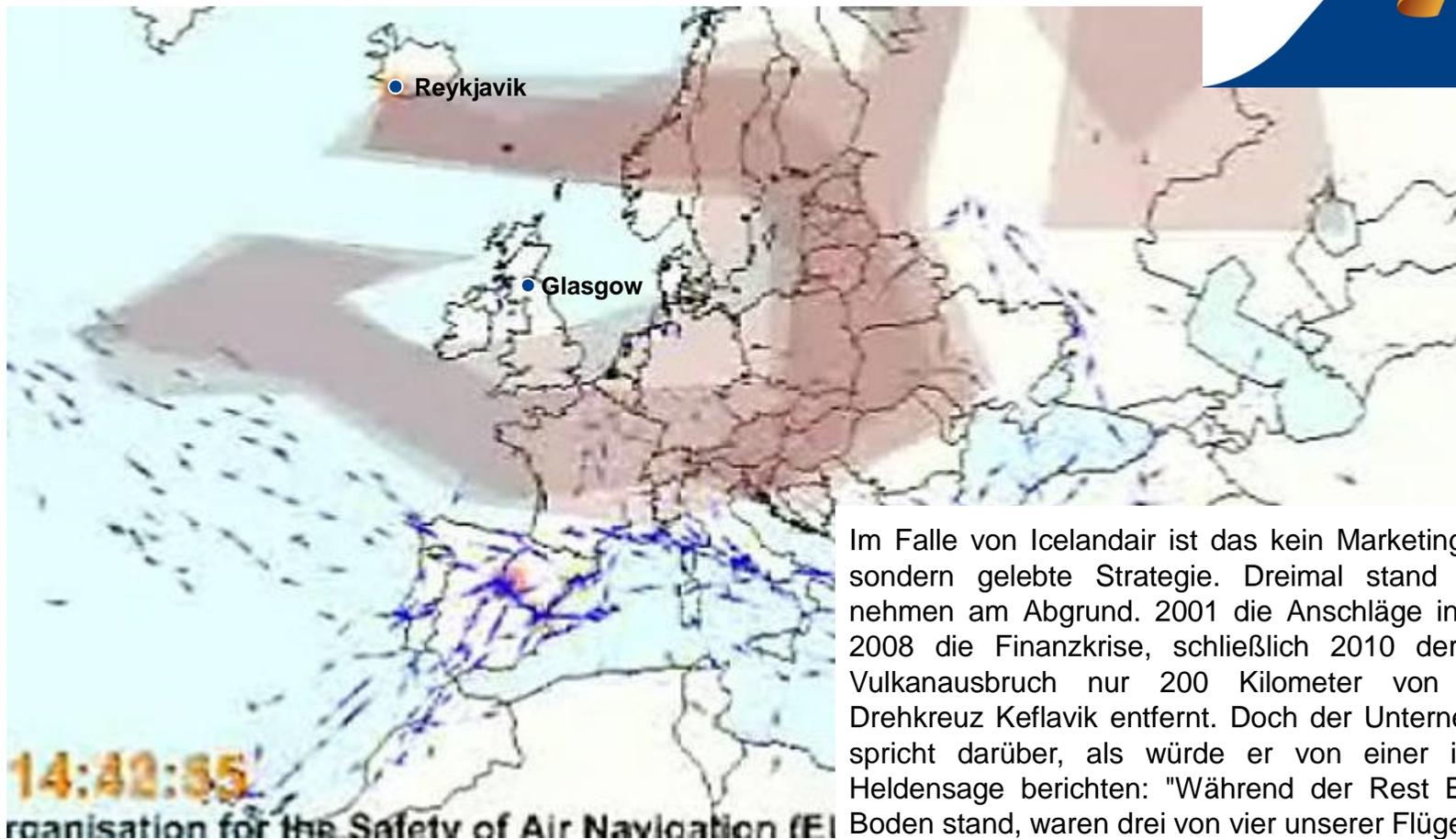
6. Erfolg garantiert?

7. Epilog

## Nur noch 20 Stunden Zeit, das Unternehmen zu retten.



## „Verschwende nie eine gute Krise!“ Zitat des CEO Icelandair



Im Falle von Icelandair ist das kein Marketinggeschwätz, sondern gelebte Strategie. Dreimal stand das Unternehmen am Abgrund. 2001 die Anschläge in New York, 2008 die Finanzkrise, schließlich 2010 der GAU, ein Vulkanausbruch nur 200 Kilometer von Icelandairs Drehkreuz Keflavik entfernt. Doch der Unternehmenschef spricht darüber, als würde er von einer isländischen Heldensage berichten: "Während der Rest Europas am Boden stand, waren drei von vier unserer Flüge pünktlich."

## Grundauftrag an das Management

Erhalten der Wettbewerbsfähigkeit des  
Unternehmens!

Wettbewerbsfähigkeit  
= Produktivität +  
Innovationsfähigkeit

**People**      **Value**      **Quality**

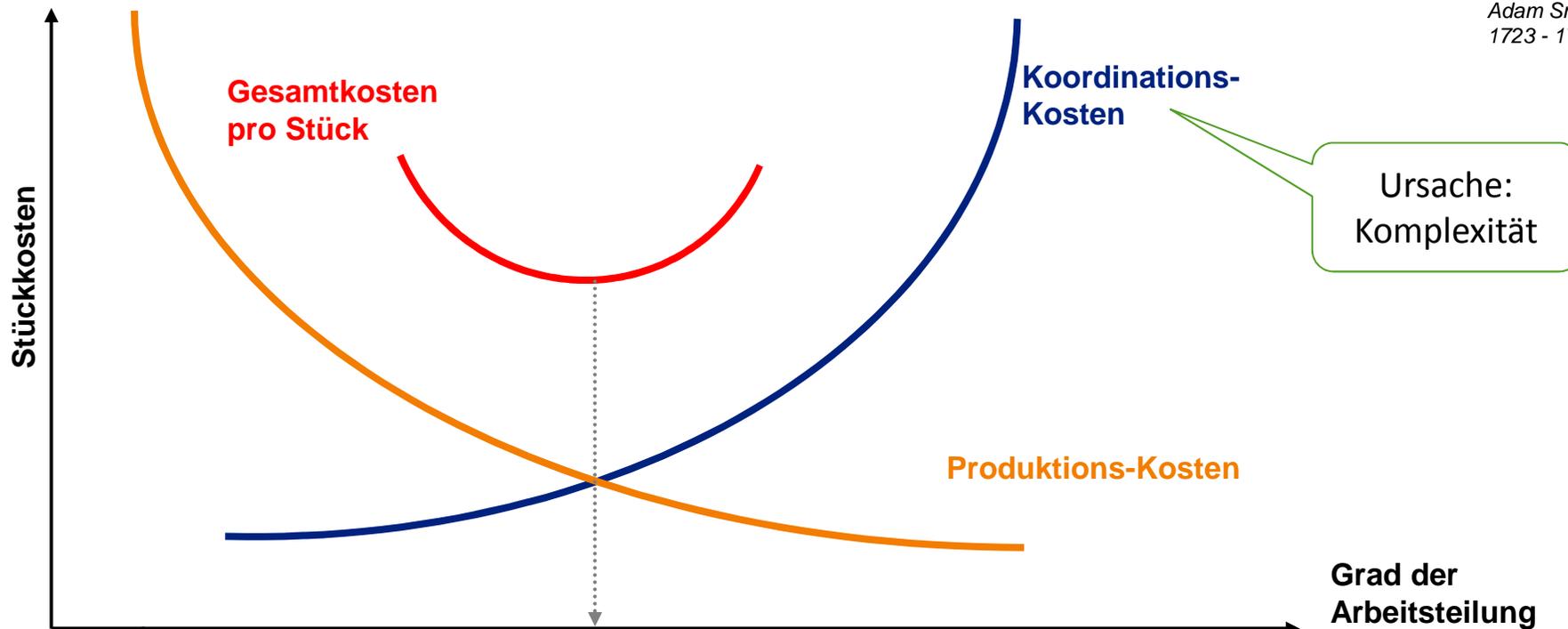
## Die Rolle des Managements in einer agilen Organisation

1. Prolog
2. Grundauftrag an das Management: Wettbewerbsfähigkeit erhalten!
3. Wettbewerbsfähigkeit erhalten durch: People! Value! Productivity! Quality!
4. Agile Organisation als Antwort auf komplexe Innovationsvorhaben
5. Ausgangspunkt und Prinzip einer agilen Transition
6. Erfolg garantiert?
7. Epilog

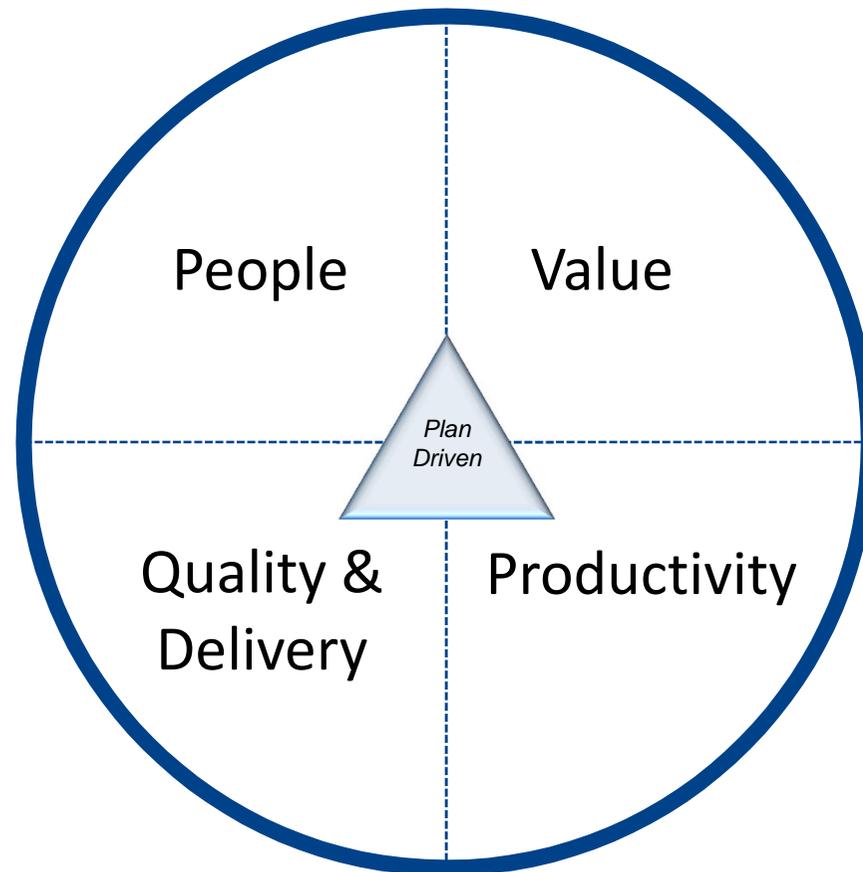
# Produktivität: „The division of work shall improve the productivity of work more than any other means.“ Adam Smith (1776)



Adam Smith  
1723 - 1790



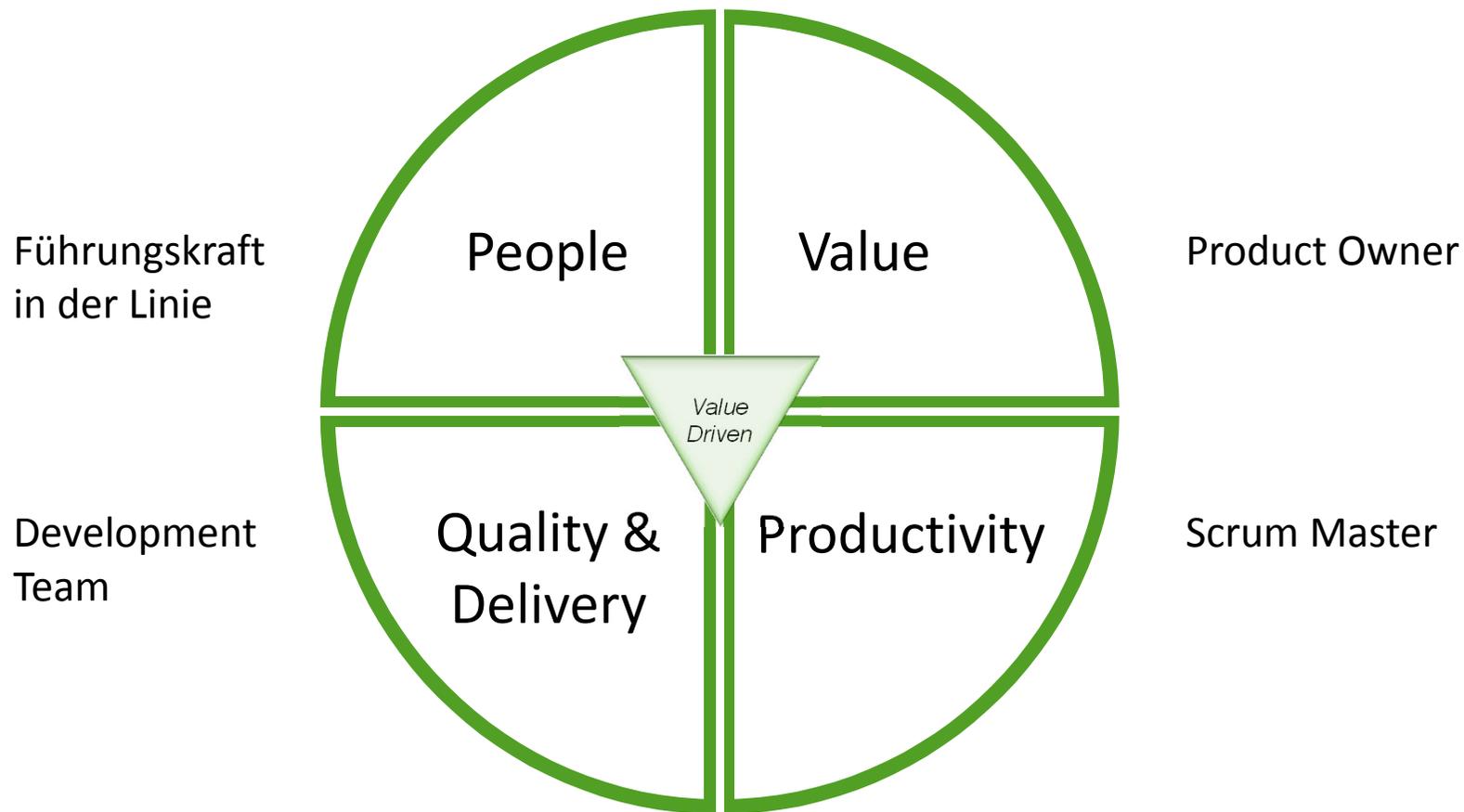
Beim *plan-driven* Ansatz muss der Projektleiter vier Rollen gleichzeitig ausfüllen.



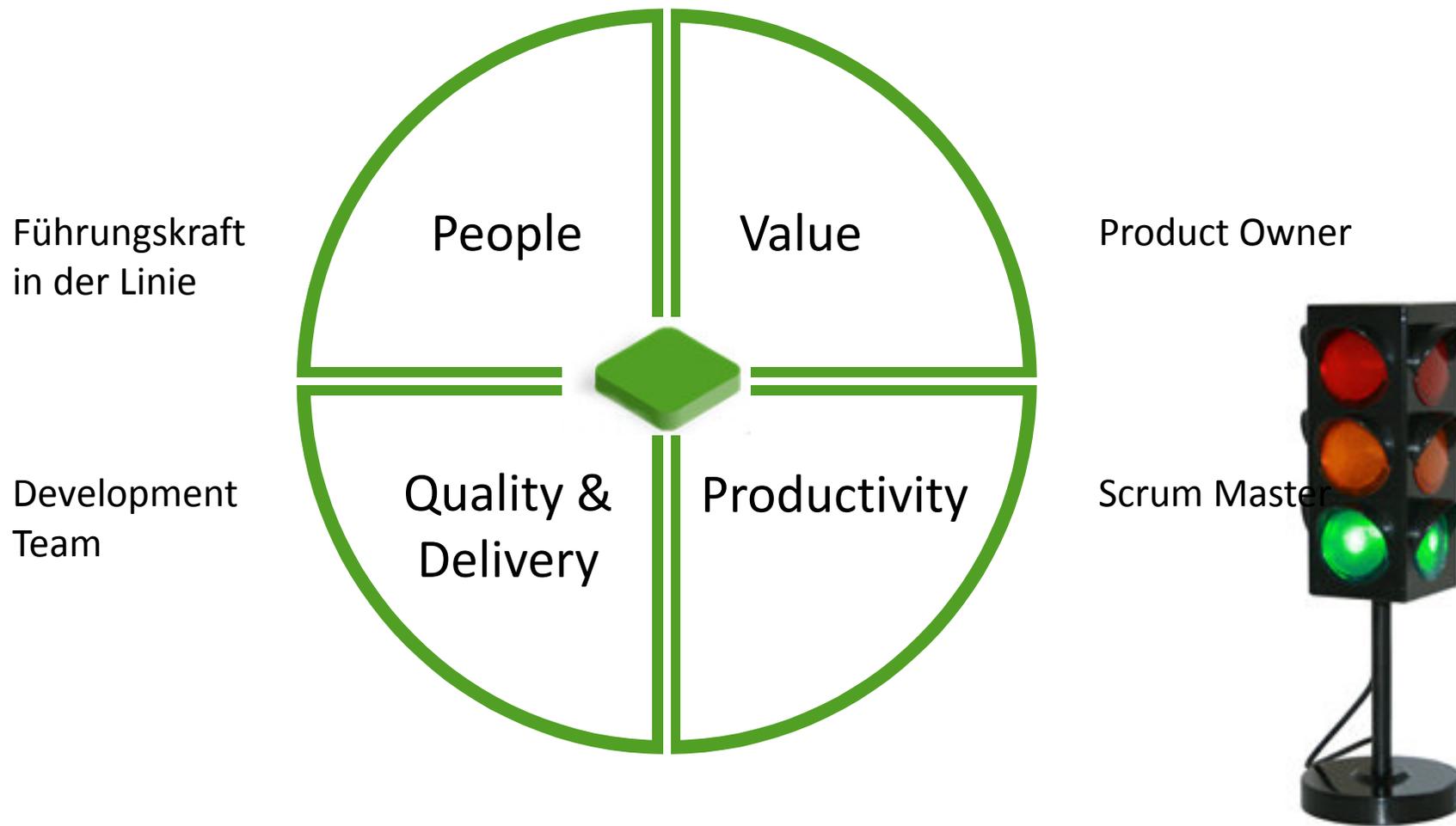
Einer komplexen Innovationsherausforderung durch eine noch komplexere Planung zu begegnen, führt meist zu Überforderung.



## Agiler Ansatz: Aufteilung der EINEN Management-Rolle auf VIER Rollen und VIER verschiedene Personen.



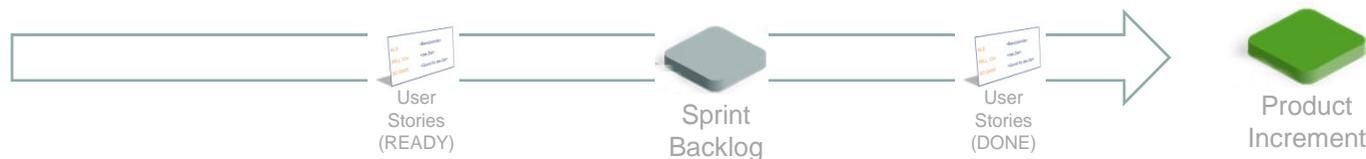
Transparenz schafft einzig und allein das pro Sprint gelieferte Produkt-Inkrement.



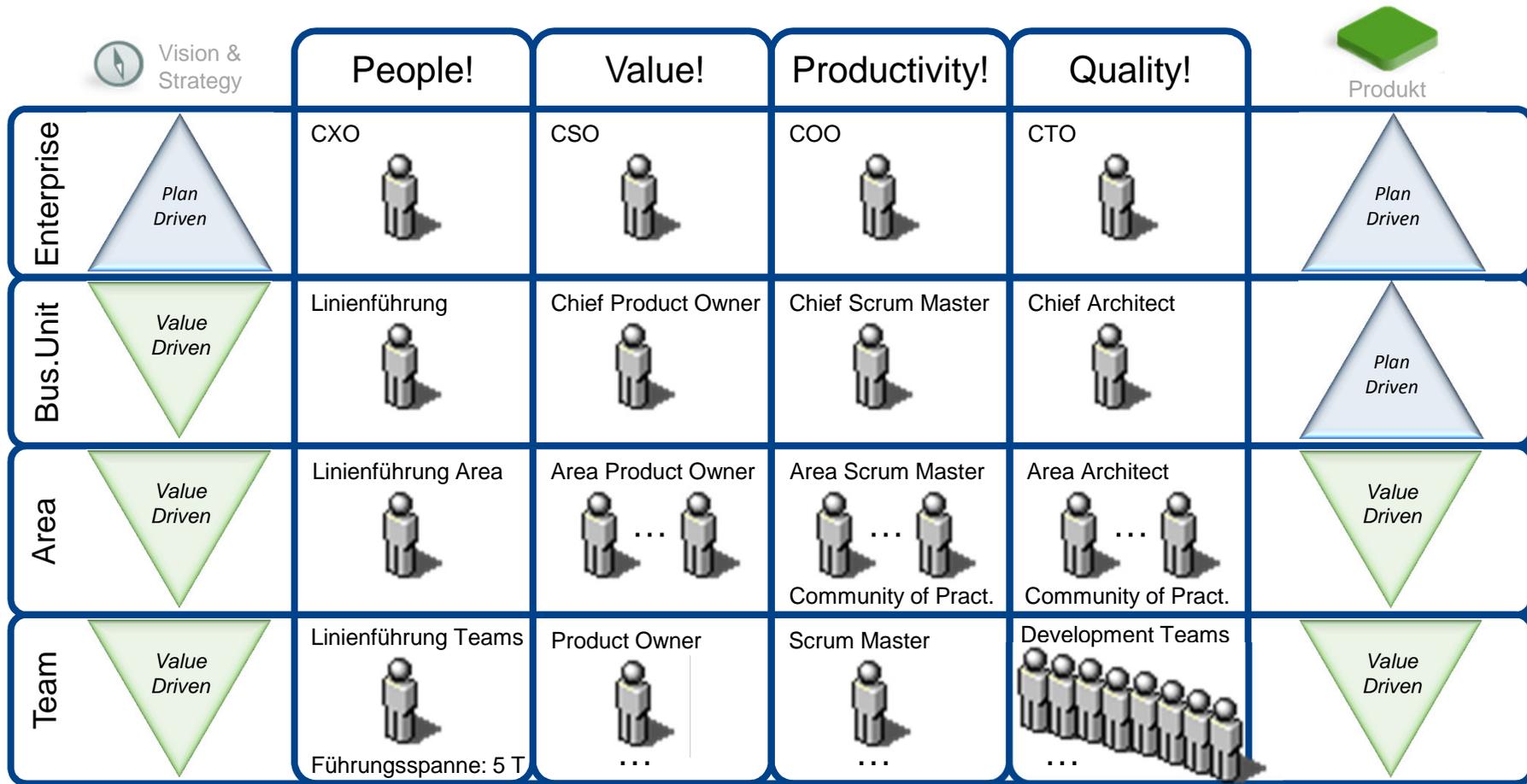
# Die Rolle des Managements in einer agilen Organisation

1. Prolog
2. Grundauftrag an das Management: Wettbewerbsfähigkeit erhalten!
3. Wettbewerbsfähigkeit erhalten durch: People! Value! Productivity! Quality!
4. Agile Organisation als Antwort auf komplexe Innovationsvorhaben
5. Ausgangspunkt und Prinzip einer agilen Transition
6. Erfolg garantiert?
7. Epilog

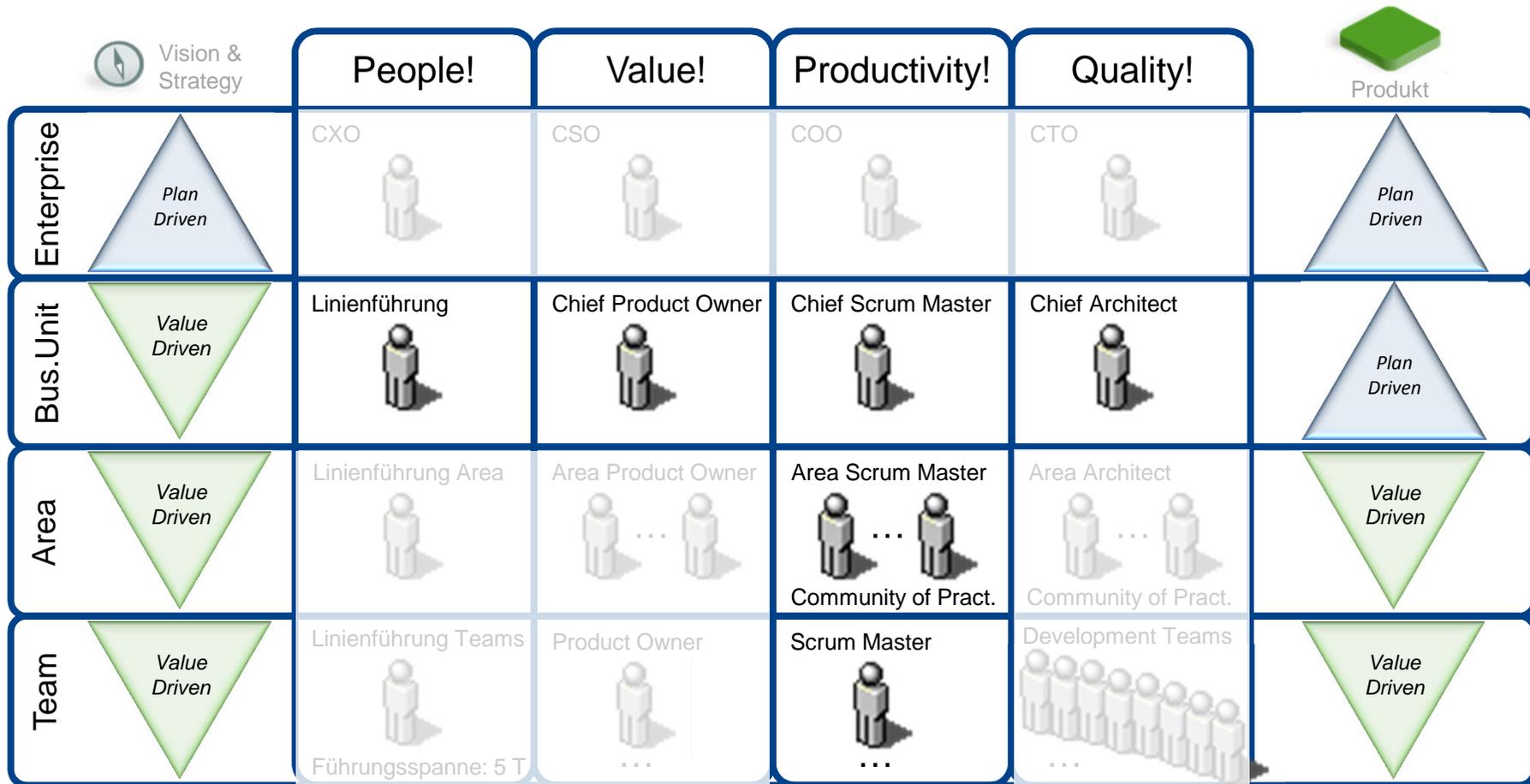
# Agile Organisation: Fokus wahren durch einzelne Streams (People, Value, Productivity, Quality), Skalieren durch Abstraktionsebenen.



# Agile Organisation: Fokus wahren durch einzelne Streams (People, Value, Productivity, Quality), Skalieren durch Abstraktionsebenen.



# Agile Transition: Das Transition Team agilisiert durch einen kontinuierlichen Verbesserungsprozess die Rahmenbedingungen.



# Agile Transition: Bisher fehlen noch Empowerment Programme für die Area Ebene und Business Unit Ebene.



# Scrum Values

Focus

Openness

Respect

Courage

Commitment



# Scrum Principles

Transparency

Inspect

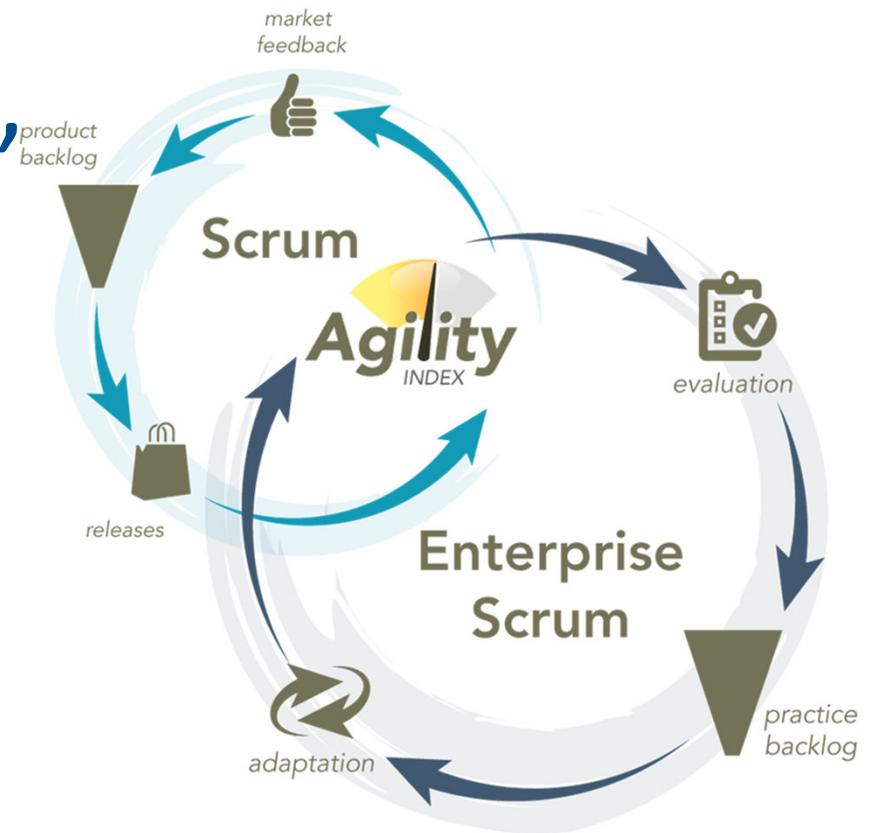
Adapt

Lean

Value-driven



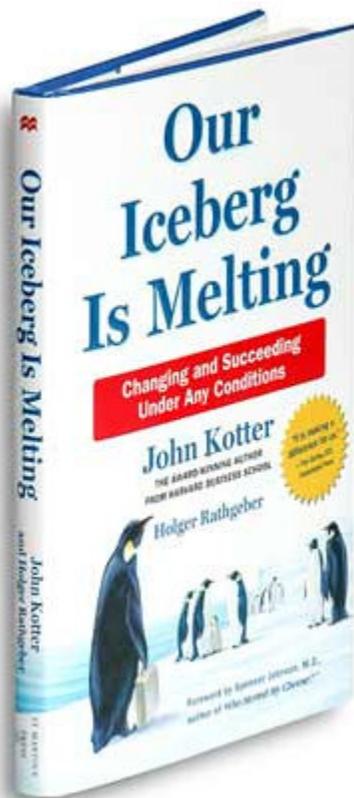
We need a Practice Backlog!  
Principles are scalable,  
Values are scalable,  
Practices are not,  
as they are  
context sensitive.



## Die Rolle des Managements in einer agilen Organisation

1. Prolog
2. Grundauftrag an das Management: Wettbewerbsfähigkeit erhalten!
3. Wettbewerbsfähigkeit erhalten durch: People! Value! Productivity! Quality!
4. Agile Organisation als Antwort auf komplexe Innovationsvorhaben
5. Ausgangspunkt und Prinzip einer agilen Transition
6. Erfolg garantiert?
7. Epilog

## John Kotter's Principles of Leading Change



1. Create a sense of urgency ⚡
2. Pull together the guiding team
3. Create a change vision and strategy
4. Communicate for buy in
5. Empower others to realise the change vision
6. Produce short term wins
7. Don't let up
8. Anchor change in the culture



## Der erste Schritt: Die richtige Krise erkennen und benennen.



Falsche Krise



Richtige Krise ⚡

# PORSCHE



## LEAN/Agile Transition der SAP (seit 2008)



## Das Comeback (FOCUS 22/2012, S. 122ff.)

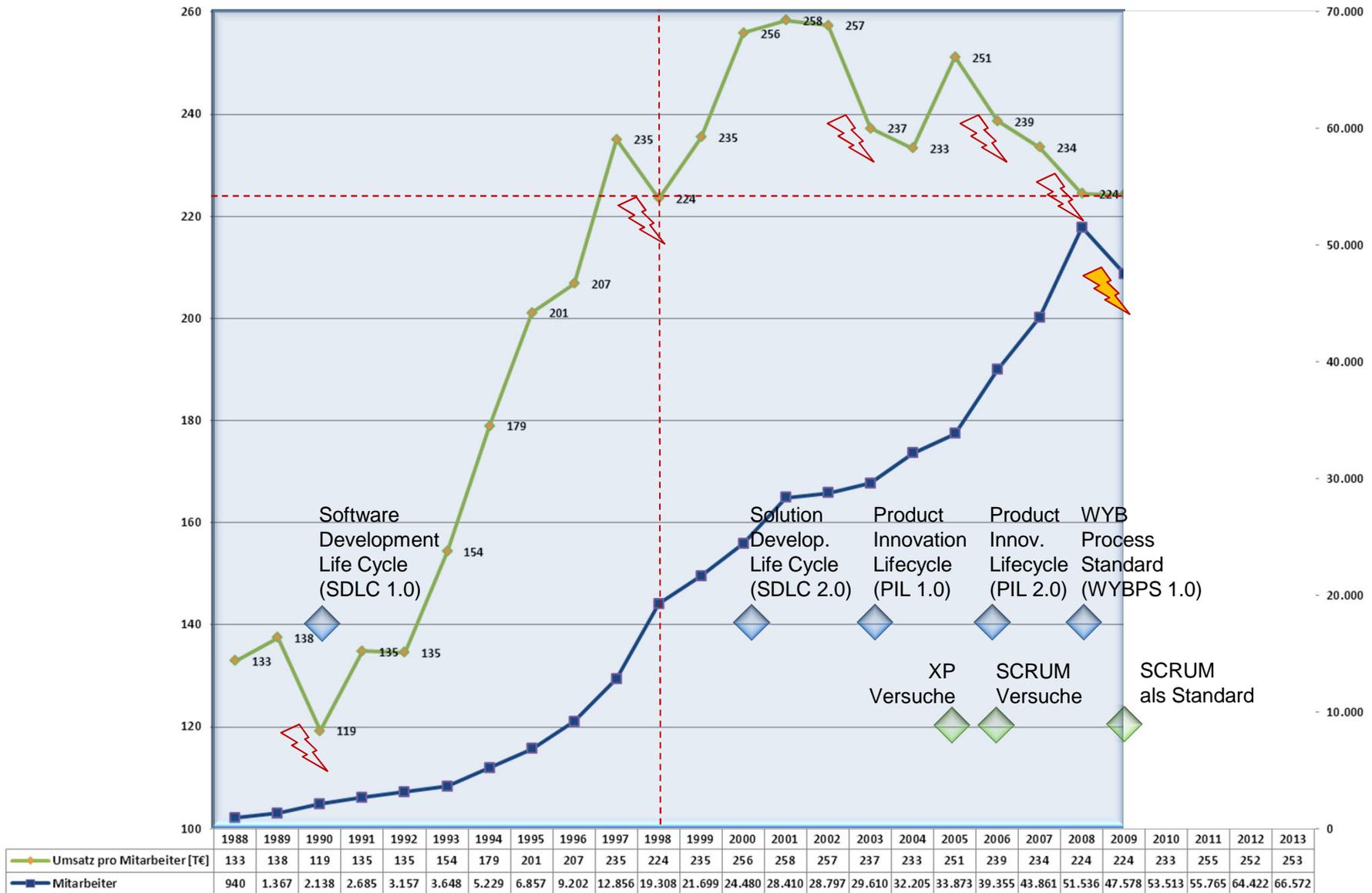
Seit einigen Jahren steuert der Konzern systematisch gegen: Unter der Überschrift „Agiles Software Engineering“ stellt SAP das Programmieren grundlegend um – und gewinnt wieder an Schlagkraft.

In anderen Branchen müssen Anbieter, die träge werden, um ihre Existenz fürchten. SAP kam zugute, dass auch der

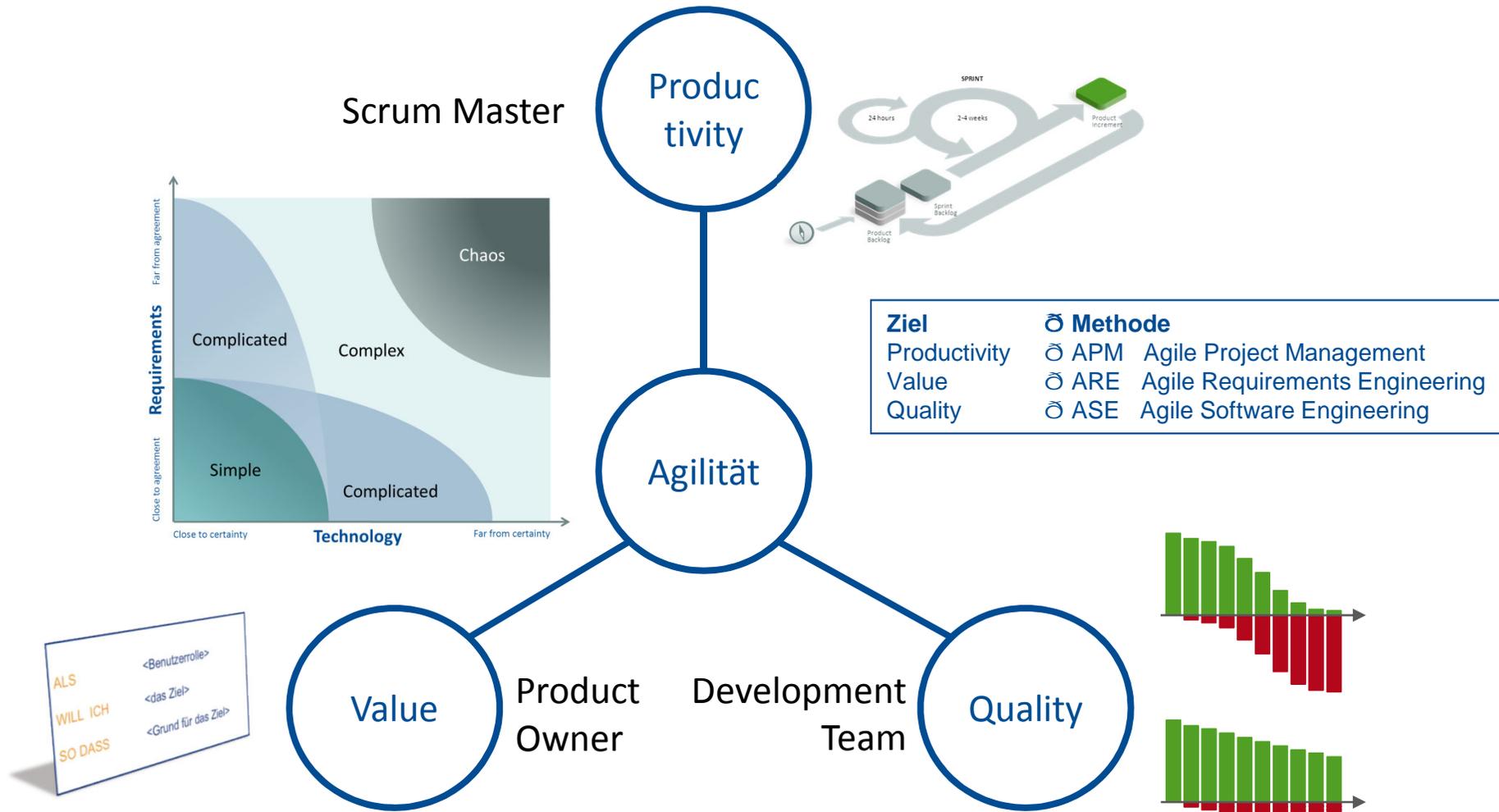
Bill McDermott, 50, seit 2002 bei SAP, ist der Verkaufsprofi. Schon mit 17 zog er überaus erfolgreich einen Feinkostladen auf und bedient nun vor allem die USA, wo sein Show-Talent gut ankommt.

Jim Snabe, 46, seit 1990 bei SAP, war in der Schule ein Mathe-Crack und ist das Gesicht des Konzerns in Europa. Mit ihm

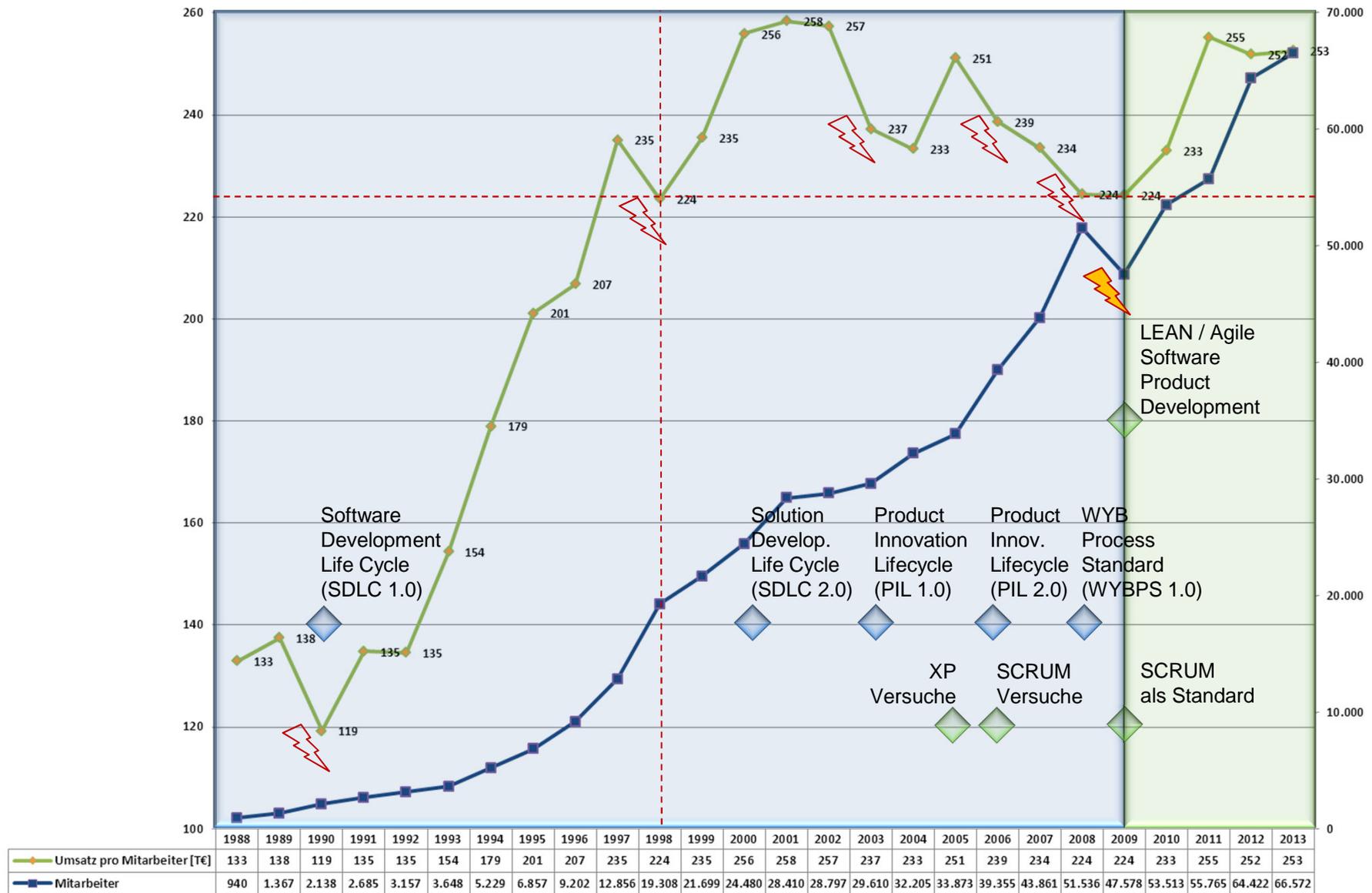
# Die Entwicklung des Umsatzes pro Mitarbeiter der SAP AG von 1988 bis 2009.



Das richtige Problem: Technische Schulden!  
 Die richtige Vision: Fast so schnell wie ein Startup!  
 Die richtige Strategie: Den agilen Dreieck herstellen!



## Die Entwicklung des Umsatzes pro Mitarbeiter der SAP AG von 1988 bis 2013.



# „Fast so schnell wie ein Start-up!“



Wir haben heute deutlich kleinere Teams, die in schnellen Durchläufen Software entwickeln und im engen Austausch mit den Kunden die Lösungen immer weiter verbessern. Für eine Firma unserer Größe mit 18.000 Entwicklern war das ein Kraftakt – und der Schlüssel, der uns erst erlaubte, in die neue Welt zu gehen, in der alles zügiger ablaufen und einfacher sein muss.

**Was haben Sie verändert?**

Wir haben heute deutlich kleinere Teams, die in schnellen Durchläufen Software entwickeln und im engen Austausch mit den Kunden die Lösungen immer weiter verbessern. Für eine Firma unserer Größe mit 18000 Entwicklern war das ein Kraftakt – und der Schlüssel, der uns erst erlaubte, in die neue Welt zu gehen, in der alles zügiger ablaufen und einfacher sein muss.

**Wie handlungsfähig ist SAP jetzt wieder?**

Keine vergleichbare große Software-Firma erreicht unsere Geschwindigkeit. 2010 vergingen vom Start eines Entwicklungsprojekts bis zur Produktauslieferung im Schnitt 15 Monate. Dieses Jahr schaffen wir das in 7,5 Monaten. Wir sind fast so schnell wie ein Start-up.

**Führt der Kulturwandel nicht zu Spannungen? Die Stammebelegschaft in Walldorf, die seit Jahren viel Geld für SAP verdient, muss mit ansehen, wie Sie 13,5 Milliarden**

bildung in die Hand nehmen, damit alle Mitarbeiter eine Chance haben mitzu-

Keine vergleichbar große Software-Firma erreicht unsere Geschwindigkeit. 2010 vergingen vom Start eines Entwicklungsprojekts bis zur Produktauslieferung im Schnitt 15 Monate. Dieses Jahr schaffen wir das in 7,5 Monaten. Wir sind fast so schnell wie ein Start-up.

muss es wagen, die neue Welt zu zeigen. Wenn Lars heute die neuen Nutzeroberflächen seiner Cloud-Produkte präsentiert, dann sagen alle: wow!

**Die Kunden oder die Belegschaft?**

Alle. Die Kunden sagen: Das möchte ich jetzt haben. Unsere Entwickler, auch in Walldorf, fragen: Wie kann ich so was bauen? Ich sage dann: Baut bitte!

**Herr Snabe, diese Woche tagt der Nationale IT-Gipfel. Sie sagten einmal, Europa müsse sich fragen, wie sich Gründer wie Lars Dagaard bewegen ließen, Ideen hier umzusetzen und nicht in Kalifornien. Ihre Antwort?**

Wir müssen in dreierlei Hinsicht besser werden. Beim Risikokapital. Da ist uns das Silicon Valley weit voraus. Beim Schaffen von mehr Unternehmergeist, der animiert, mit kaufmännischem und technischem Verständnis der Details große Träume anzugehen. Und drittens brauchen wir mehr junge IT-Fachkräfte.

**Welches Thema ist am drängendsten?**

Aktuell würde ich sagen: Nummer drei. Weil wir dadurch ein akutes gesellschaftliches Problem lindern können. Meine größte Sorge in Europa ist nicht die Zukunft des Euro, sondern die Frage, welche Perspektive wir jungen

IT-Gipfel in orm nden

Es en, enn an die sen ein ein kann. Am wichtigsten aber bleibt, dass alles zuverlässig funktioniert. ■

INTERVIEW: JOACHIM HIRZEL

Foto: iaf

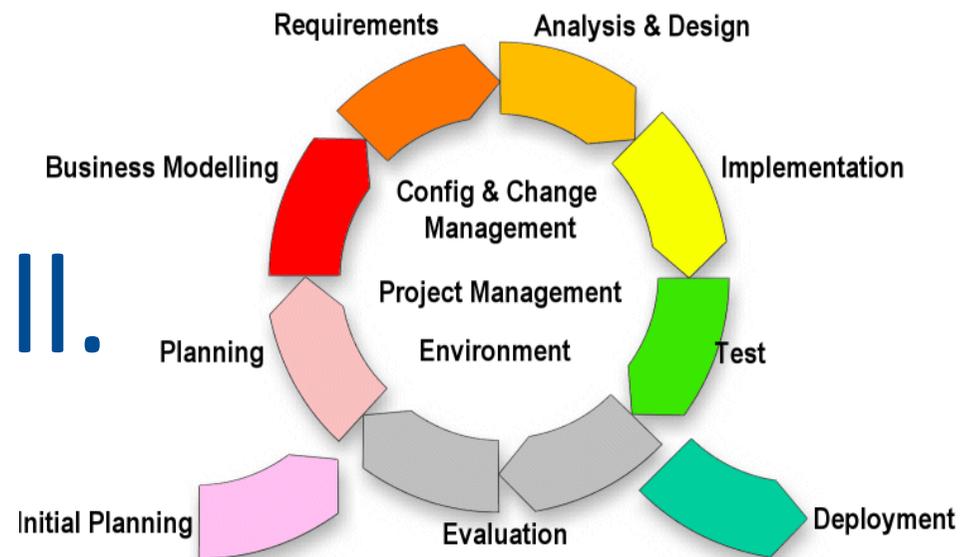
## Die Rolle des Managements in einer agilen Organisation

1. Prolog
2. Grundauftrag an das Management: Wettbewerbsfähigkeit erhalten!
3. Wettbewerbsfähigkeit erhalten durch: People! Value! Productivity! Quality!
4. Agile Organisation als Antwort auf komplexe Innovationsvorhaben
5. Ausgangspunkt und Prinzip einer agilen Transition
6. Erfolg garantiert?
7. Epilog

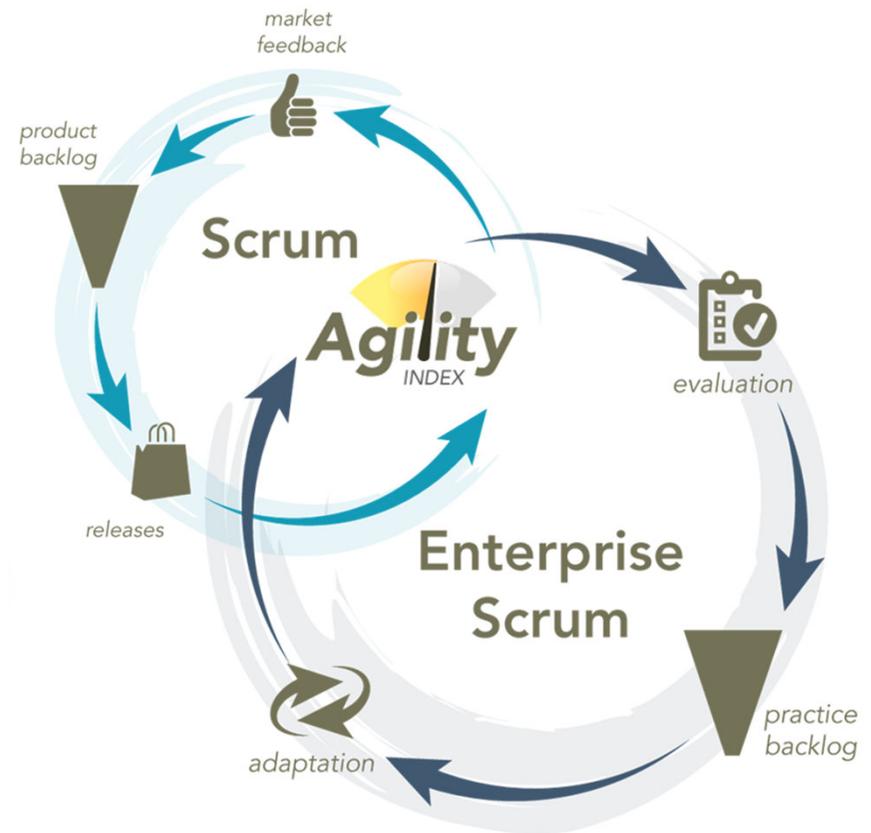
An agile Transition ...  
is not a  
silver bullet  
where one size  
fits all.



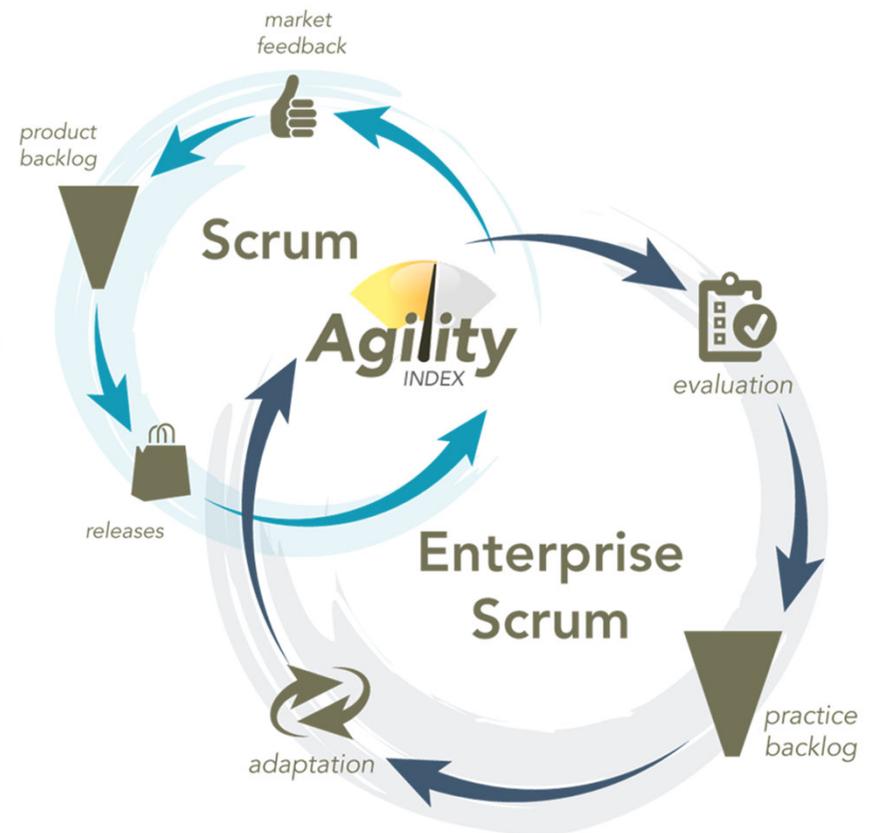
An agile Transition ...  
is not a  
methodology  
that you can  
buy and install.



# An agile Transition is ... is a framework, that you have to earn.



# An agile Transition ... connects top-down Management with bottom-up enthusiasm of Scrum.



# Die Rolle des Managements in einer agilen Organisation

1. Prolog
2. Grundauftrag an das Management: Wettbewerbsfähigkeit erhalten!
3. Wettbewerbsfähigkeit erhalten durch: People! Value! Productivity! Quality!
4. Agile Organisation als Antwort auf komplexe Innovationsvorhaben
5. Ausgangspunkt und Prinzip einer agilen Transition
6. Erfolg garantiert?
7. Epilog

## Bücher zum Thema

