



CampusLab

Entwicklertag Karlsruhe 2017

Tobias Brückmann

Echte Agilität ist eine gute Strategie.
Aber kein gutes Ziel.

Tobias Brückmann

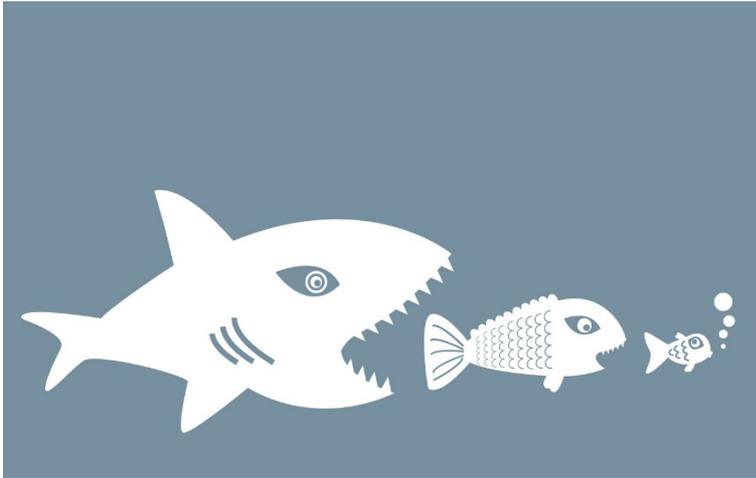


Agenda

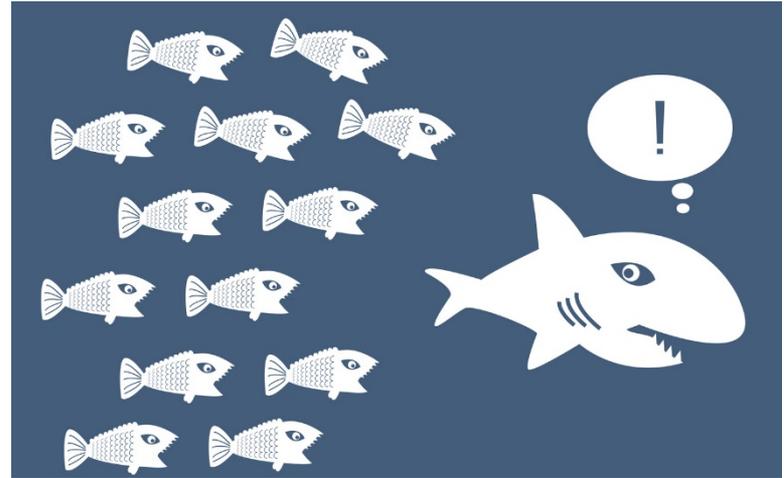
- 1# Warum Veränderung?
- 2# Nachhaltige Entwicklung von Flexibilität

1# Warum Veränderung?

früher



heute



Bildquelle: Fotolia

1# Warum Veränderung?

- **Aktuelle Realität:** Schnelle, drastische Veränderung von Märkten, Kunden und Geschäftsmodellen
- Fähigkeit zur **kontinuierlichen Veränderung** ist **strategischer Erfolgsfaktor** von Unternehmen
- Flexibilität und schnelles Agieren werden zum Muss.

1# Flexibilität bedeutet ...

Anpassungsfähigkeit

- Schnell auf geänderte, äußere Rahmenbedingungen reagieren und sich Veränderungen anpassen

Innovationsfähigkeit

- Markt- und geschäftsmodellverändernde Innovationen erzeugen, bewerten und sich entsprechend anpassen

Trendfähigkeit

- Technische, gesellschaftliche und sonstige Änderungen frühzeitig bemerken, darauf reagieren und mitgestalten

1# Flexibilität bedeutet ...

... kontinuierliche Veränderung.

... Leiden.

Nachteil

- Veränderung und Unsicherheit erzeugen Stress
 - Neue Pläne können sich schnell wieder ändern
- „To change is difficult. Not to change is fatal.“
William Pollard

1# Entwicklungsziel: Flexibilität/Agilität

- Organisationen müssen **kontinuierlich flexibel und agil auf Veränderungen reagieren** können.
- Nicht nur heute, sondern für immer!
- Nur so können Organisationen den Anforderungen der Digitalisierung gerecht werden.

2# Nachhaltige Entwicklung von Flexibilität

2# Nachhaltige Entwicklung von Flexibilität

- Vereinbarung: **Agilität = Flexibilität**
- Projekte mit **Scrum** sind **nur ein Element** von Agilität
- **Zertifizierung** von MitarbeiterInnen zum Scrum-Master oder Product-Owner **≠ Einführung von Agilität**
- Nachhaltige Entwicklung von Flexibilität/Agilität ist Königsdisziplin der Organisationsentwicklung

2# Prinzipien echter Flexibilität (Auswahl)

- Anpassung durch **Inspektion, Reflexion und Transparenz**
- Lernen durch **schnelle Fehler**
- **Vermeidung** unnötiger **Formalitäten**
- Konzentration auf die **Beseitigung von Verzögerungen** im Ablauf (eng. „Bottlenecks“)
- Fortschrittsmessung durch **Validierung von Ergebnissen**
- Kontinuierliche Messung und **adaptive Planung**
- Nachhaltige Geschwindigkeit: **schnell, aber nicht gehetzt**
- Lieferung **kontinuierlich** hoher **Qualität**

2# Nachhaltige Entwicklung von Flexibilität

Fleximity

- Modell und Methode zur nachhaltigen Entwicklung von Agilität/Flexibilität
- Identifikation und Implementierung von kurz- bis langfristigen Entwicklungspfaden



2# Nachhaltige Entwicklung von Flexibilität

Typische Szenarien

- Einführung spezifischer Kompetenzen
 - Architekturmanagement
 - Requirements Engineering
- Technologietransformation
- Einführung von Rollen
- Projektinitiierung
- Re-Organisation
- Einführung von Agilität



2# Nachhaltige Entwicklung von Flexibilität

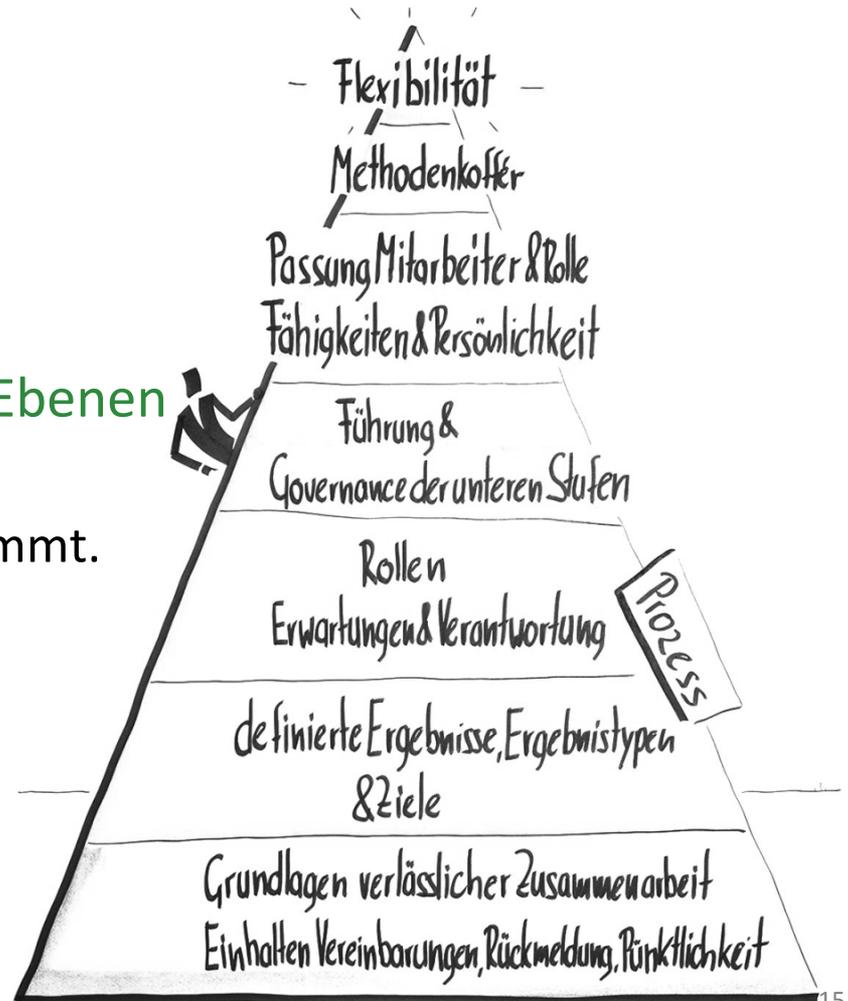
Flexibel/Agil/Fit für Digitalisierung in 4 Schritten

1. Zielbestimmung
 - Zu was möchte ich (Person/Team/Organisation) fähig sein?
2. Aktuellen Reifegrad bestimmen
 - Fleximity-Model
3. Konkrete Entwicklungspfade identifizieren
 - Für Organisation, Personen und Unternehmenskultur
4. Maßnahmen zu Entwicklung durchführen

2# Fleximity-Modell

Reifegradmodell für Flexibilität

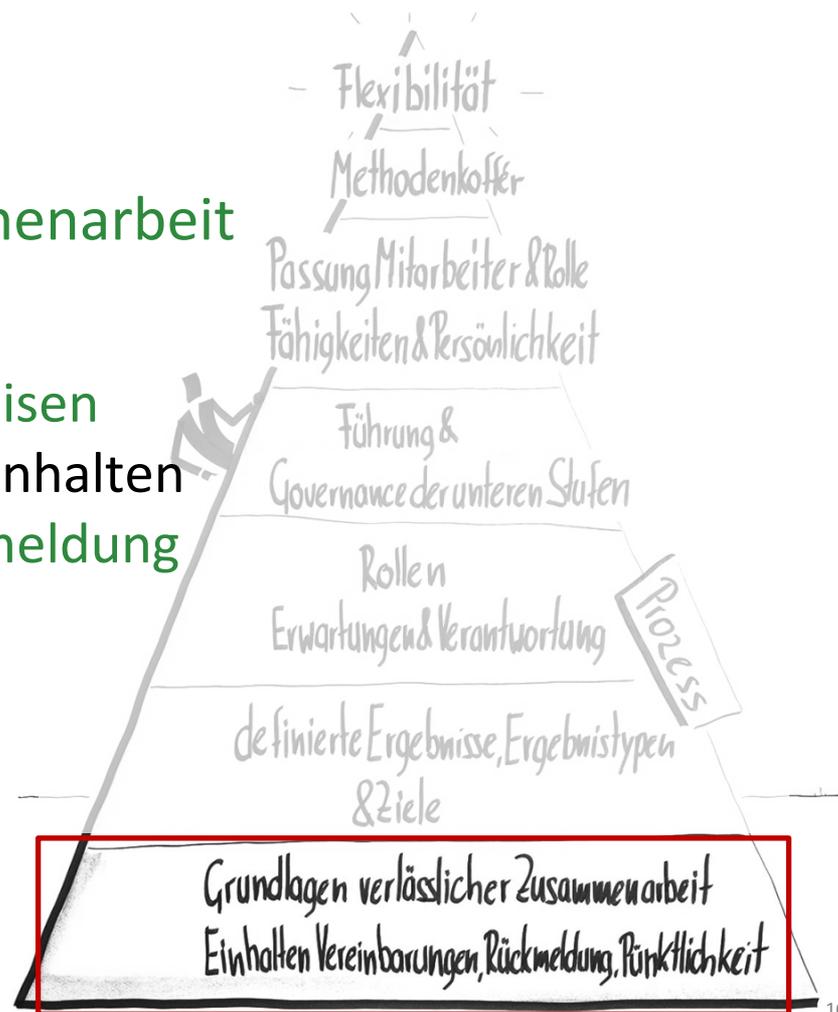
- Sieben aufeinander **aufbauende Ebenen**
 - Ist eine untere Ebene nicht stabil, werden alle oberen Ebenen gehemmt.



2# Fleximity-Modell

Grundlagen verlässlicher Zusammenarbeit

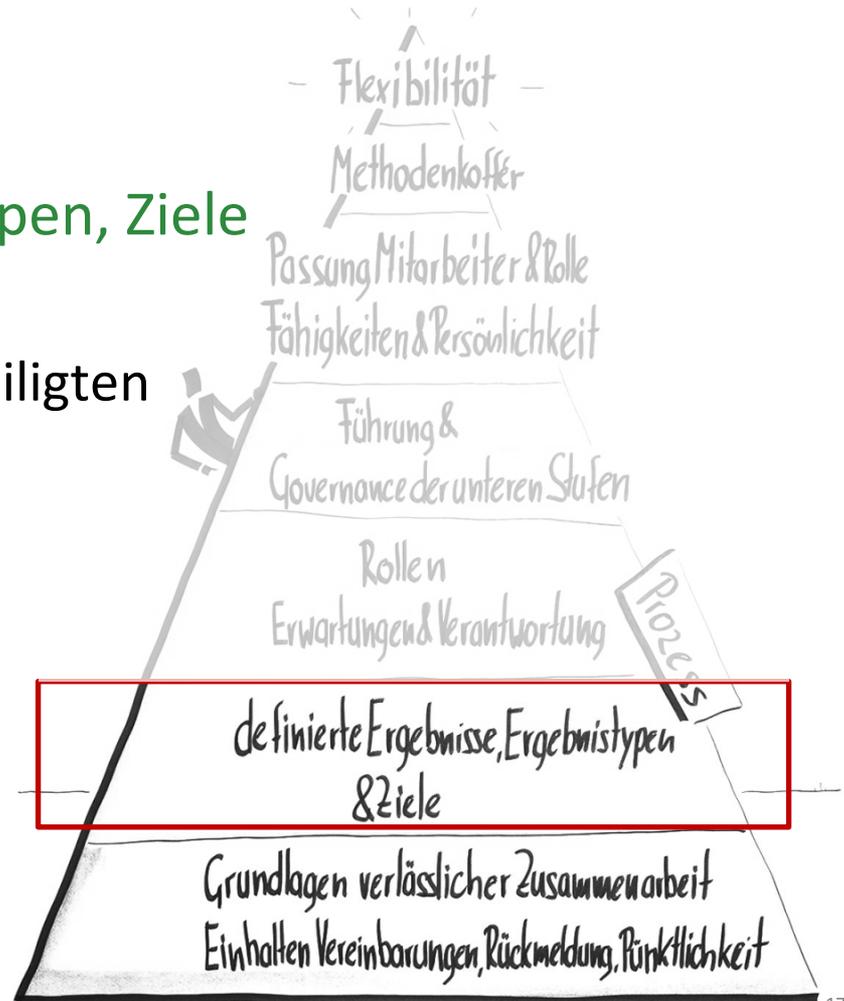
- Gelebte Denk- und Verhaltensweisen sowie Werte (u. A. Treffen und Einhalten expliziter Vereinbarungen, Rückmeldung zu Ergebnissen, Pünktlichkeit)



2# Fleximity-Modell

Definierte Ergebnisse, Ergebnistypen, Ziele

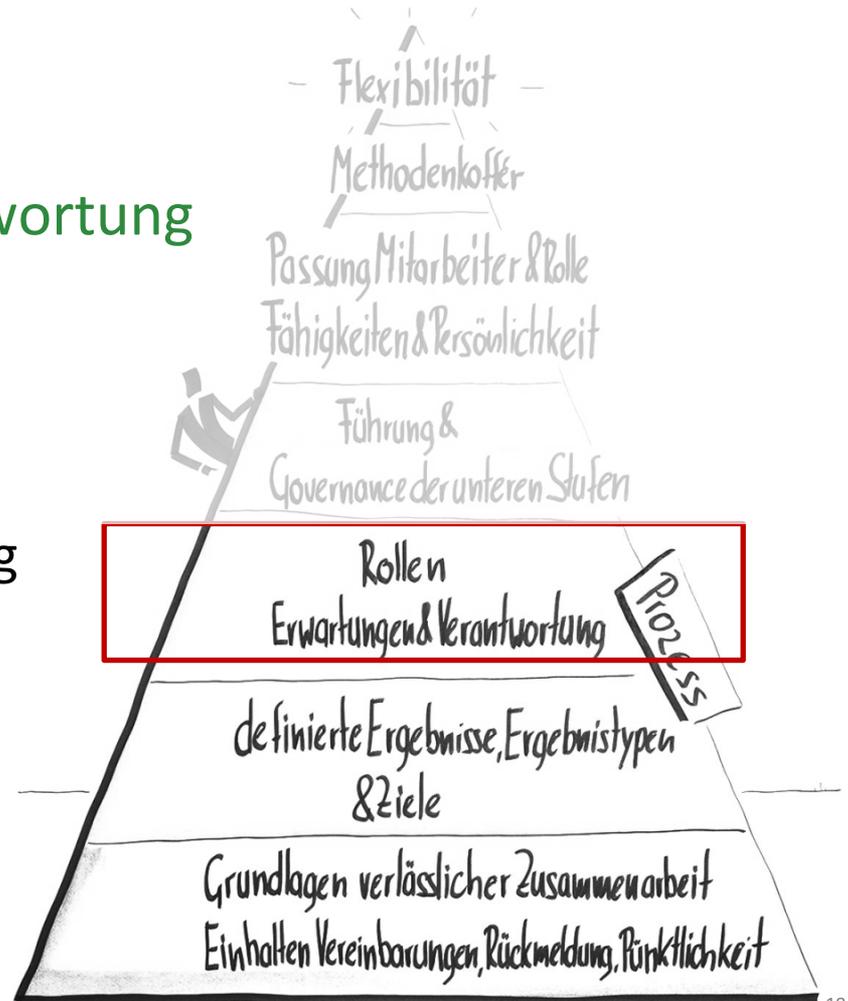
- Klare Ziele zur Lenkung aller Beteiligten in eine **gemeinsame Richtung**
- Definierte Ergebnisse und Ergebnistypen zur **Klärung von Erwartungen** der Stakeholder



2# Fleximity-Modell

Rollen, Erwartungen und Verantwortung

- Eine Rolle ist die **Summe aller Erwartungen** an eine Funktion
- **Verantwortung für die Erbringung konkreter Ergebnisse** (aus Ebene 2) ist an Rolle gekoppelt und somit klar zugeordnet.



2# Fleximity-Modell

Führung und Governance

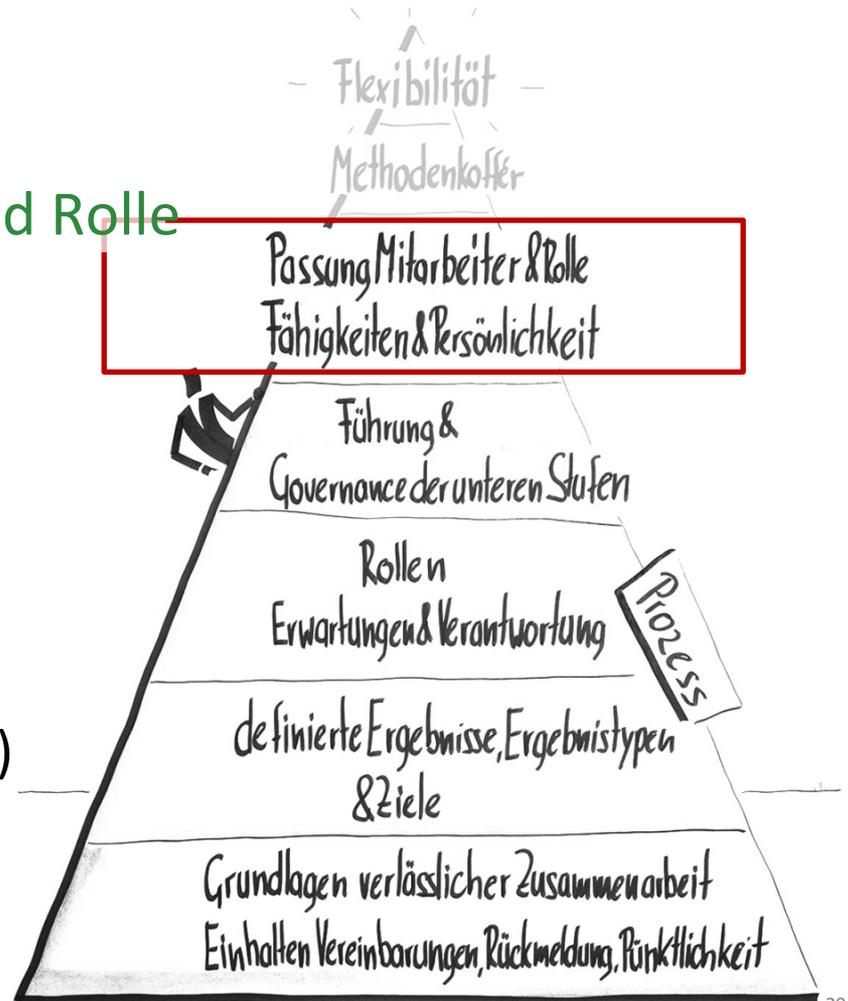
- Sicherstellung, dass die Elemente der Ebenen 1–3 tatsächlich gelebt, gepflegt und weiterentwickelt werden



2# Fleximity-Modell

Passung von MitarbeiterInnen und Rolle

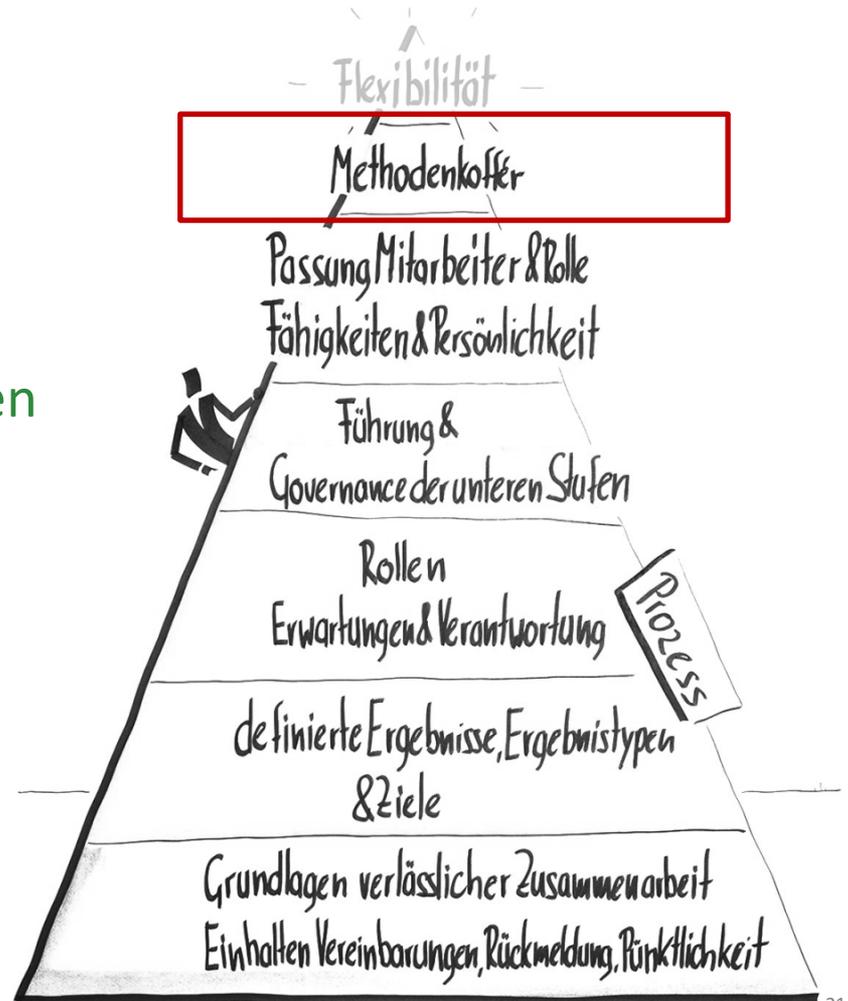
- Eine Person muss zur effektiven Ausführung ihrer Rolle/n die erforderlichen **fachlichen**, **persönlichen** und **emotional-sozialen** Fähigkeiten haben (z.B. Umgang mit Unsicherheiten)



2# Fleximity-Modell

Methodenkoffer

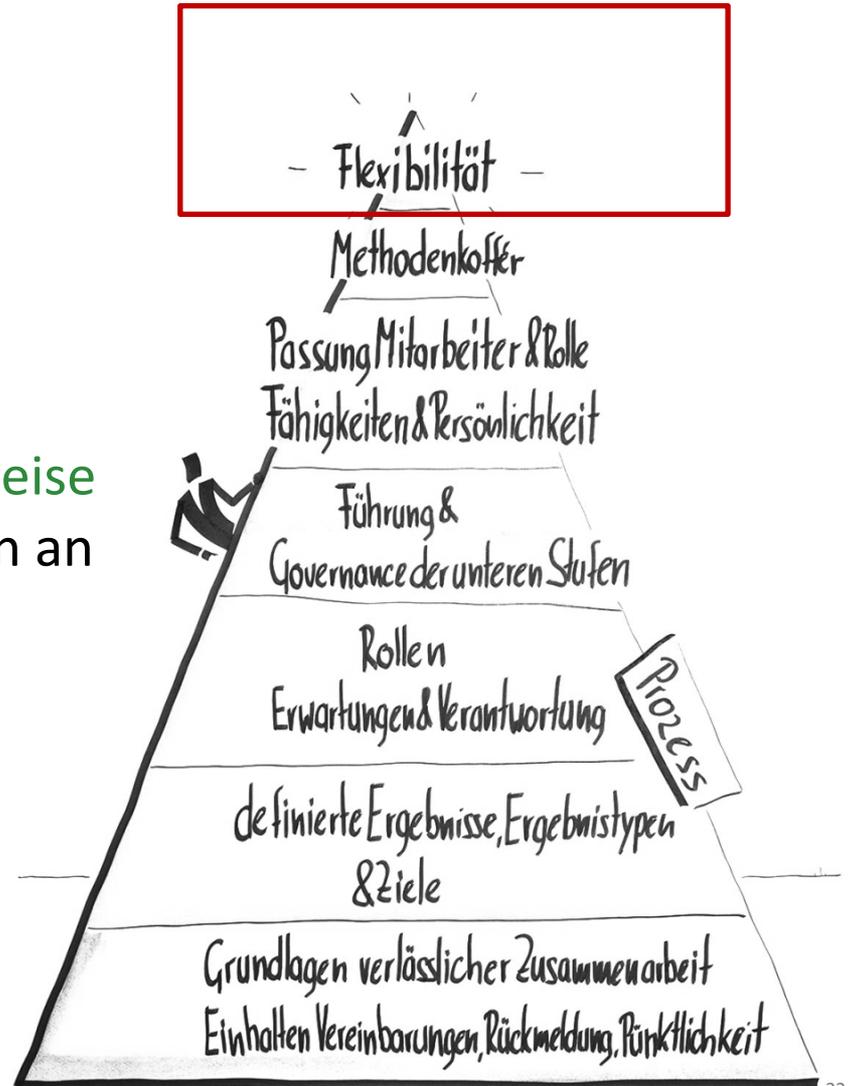
- Fähigkeit, verschiedene **Methoden** zur Bewältigung der Aufgaben zu kennen und je **nach konkreter Situation** die effektivsten **gezielt auswählen** zu können



2# Fleximity-Modell

Flexibilität

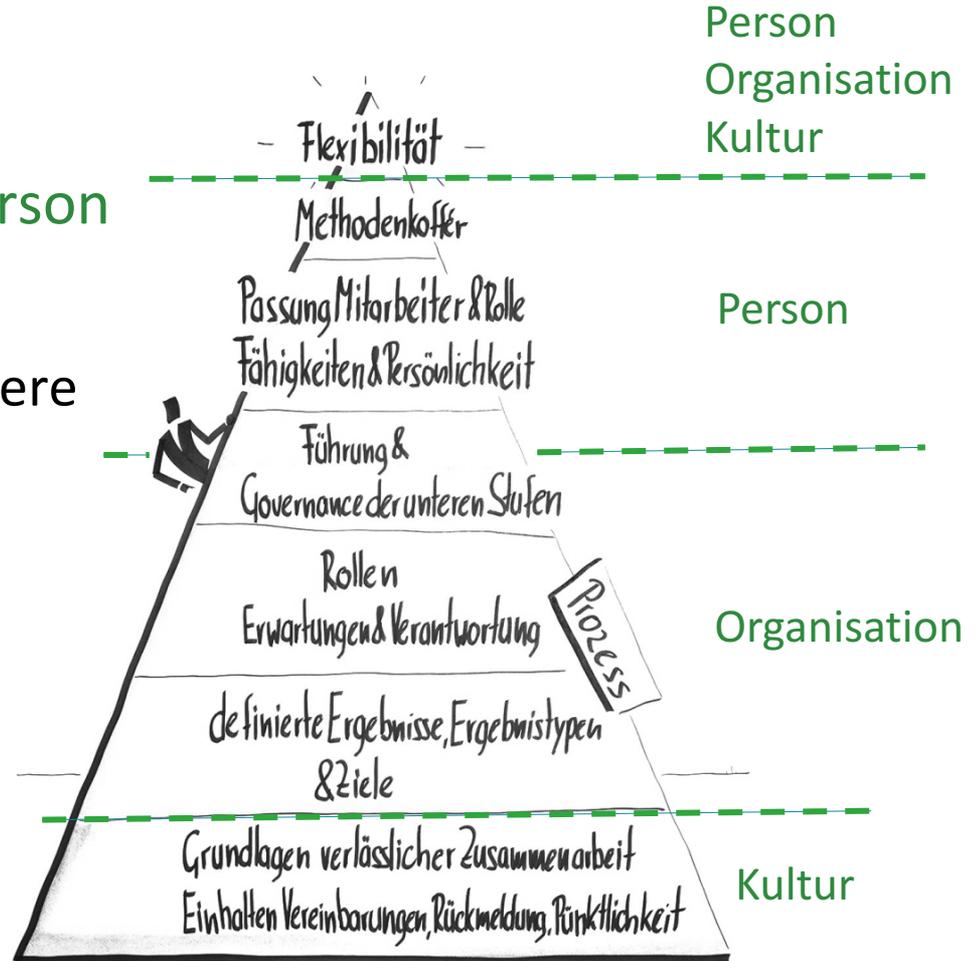
- Schnelle Anpassung der Arbeitsweise von Personen und Organisationen an geänderte Rahmenbedingungen
- Anpassungsfähigkeit
- Innovationsfähigkeit
- Trendfähigkeit



2# Fleximity-Modell

Kultur vs. Organisation vs. Person

- Eins geht nicht ohne das andere
- Zusammenspiel ist wichtig!



2# Nachhaltige Entwicklung von Flexibilität

Person
Organisation
Kultur

Typische Szenarien

- Einführung spezifischer Kompetenzen
 - Architekturmanagement
 - Requirements Engineering
- Technologietransformation
- Einführung von Rollen
- Projektinitiierung
- Einführung von Agilität
- Re-Organisation



2# Nachhaltige Entwicklung von Flexibilität

... ist kein Hexenwerk.
... aber kompliziert.



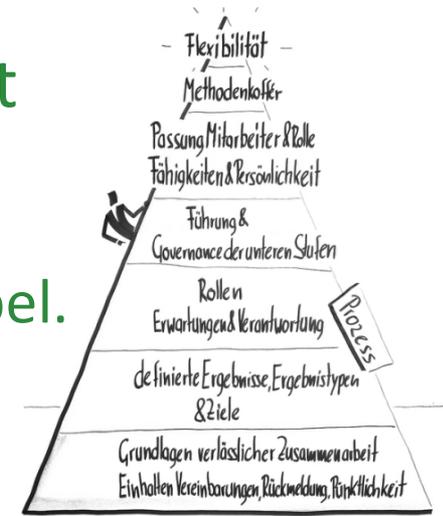
Beitrag des Vortrags:

- **Fleximity-Modell:** Praktische Reflexionshilfe für jede Lebenslage
- **Fleximity-Methode (Fit in 4 Schritten):** Methode für strukturierte Entwicklung

2# Nachhaltige Entwicklung von Flexibilität

Erstmal bewusst gut werden. Dann agil und flexibel.

- **Quick-Wins** (d.h. ohne Prozessänderung)
 - Pünktlichkeit
 - Transparenz
 - Kulturbewusstseinsfähigkeit
 - Vereinbarte Ziele bzw. Ergebnisse auf jeder “Ebene“



2# Nachhaltige Entwicklung von Flexibilität

Erstmal bewusst gut werden. Dann agil/flexibel.

- Verantwortung für Prozesse, Ergebnisse und Aufgaben klar und transparent festlegen
- Rollen klar über Ergebnisse definieren
- Aktive Entwicklung der MitarbeiterInnen
- Ebenen 1-3 im Alltag einhalten, kontinuierlich reflektieren und konsequent weiterentwickeln



Literatur

Rubin, K. S. (2014): *Essential Scrum. Umfassendes Scrum-Wissen aus der Praxis.* mitp Verlag, Frechen. ISBN 978-3-826690471.



Unser Magazin. Für Sie kostenlos.
www.campus-lab.de/magazin

Prof. Dr. Tobias Brückmann
brueckmann@campus-lab.de
+49 176 62018644

CampusLab GmbH
www.campus-lab.de
Kastanienallee 95
45127 Essen