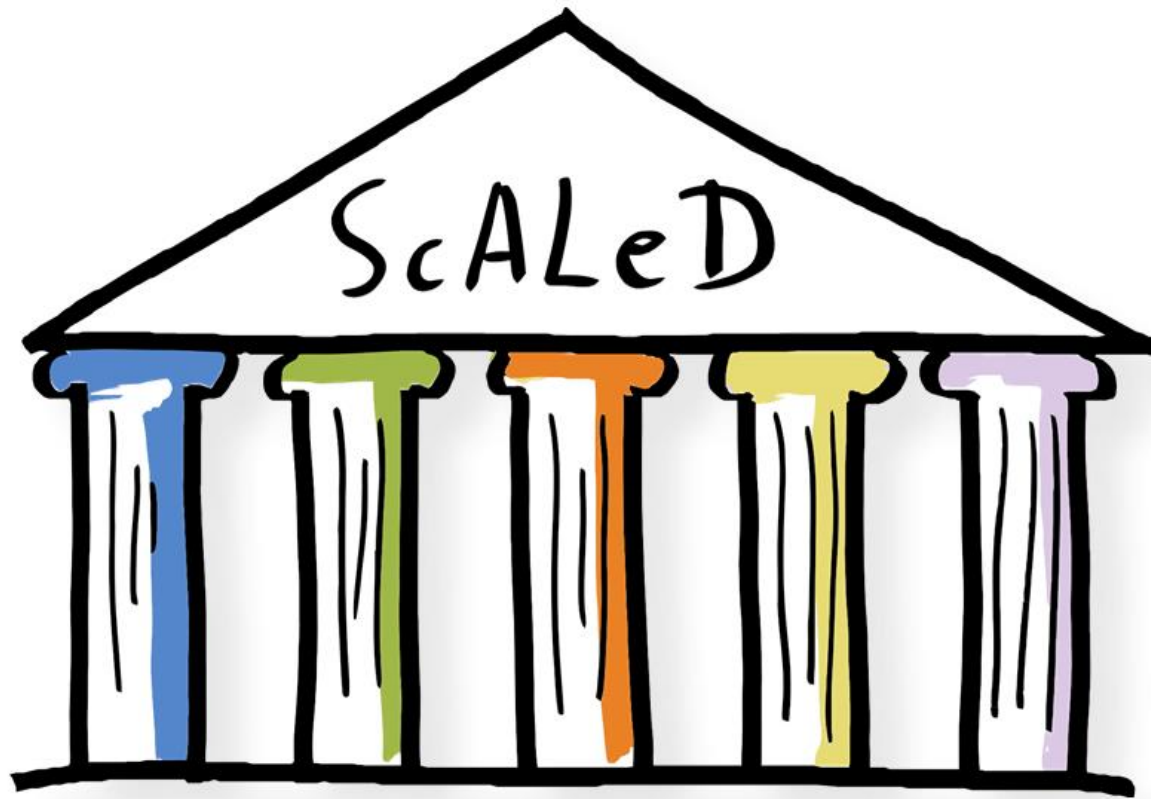


Scrum User Group Karlsruhe – 4. Dezember 2019

Agile Skalierung mit ScALeD

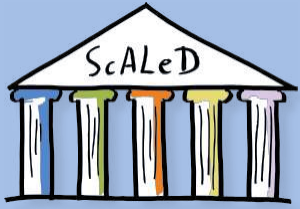


EMENDARE

Mentos – Dr. Jürgen Hoffmann

juergen.hoffmann@emendare.de

Twitter @doc_mentos



Begeisterte Kunden



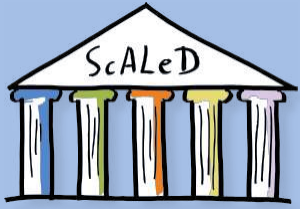
Begeisterte Kunden sind der Garant für jedes Unternehmen, langfristig zu wachsen. Die Aufgabe der Produktentwicklung ist es, die Grundlage für dieses Wachstum zu schaffen.

Definiere, was Wert bedeutet und schafft

Das gemeinsame Verständnis über die wertschöpfenden Elemente muss gerade in einer skalierten Produktorganisation bei allen Mitarbeitern vorhanden sein. Leitbilder helfen dabei, die strategischen Ziele zu erreichen. Ein klares Wertverständnis gibt gemeinsame Orientierung.



EMENDARE



Begeisterte Kunden

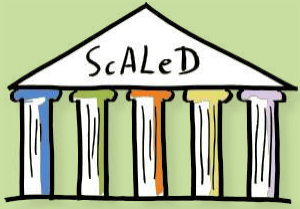


Begeisterte Kunden sind der Garant für jedes Unternehmen, langfristig zu wachsen. Die Aufgabe der Produktentwicklung ist es, die Grundlage für dieses Wachstum zu schaffen.

Produziere kleine, lieferbare Inkremente

Inkremente bauen aufeinander auf und beinhalten stets den Nutzen und die Funktionalität der vorherigen Inkremente. Daher eignen sie sich ausgezeichnet zur Herstellung und Messung von Mehrwert. Ein lieferbares Inkrement eines Produktes hat somit qualitativ alle Eigenschaften, die man zur Auslieferung braucht, wobei die Produktorganisation Stück für Stück die fehlenden funktionalen und nicht-funktionalen Eigenschaften ergänzt.

Im Idealfall kann der Wert eines Inkrements sofort in Nutzen für den Kunden umgesetzt werden. Doch auch wenn das nicht möglich ist, bieten kleine, lieferbare Inkremente die Basis für die kontinuierliche Verbesserung des Produkts, sie minimieren Risiken und reduzieren Komplexität.



Zufriedene & produktive Mitarbeiter



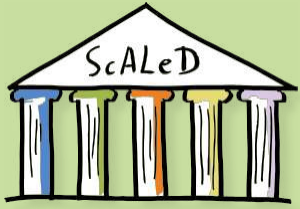
In der Produktentwicklung stellen Mitarbeiter das größte Potenzial für Verbesserungen dar. Zufriedene Mitarbeiter sorgen für höhere Produktivität. Deshalb ist es wichtig, eine Arbeitsumgebung zu schaffen, die eine hohe Mitarbeiterzufriedenheit sicherstellt.

Bilde eigenständige, funktionsübergreifende Teams

Teams sind die effektivste Form zur Organisation komplexer Arbeit. Die Grundsätze der Interaktion von Individuen innerhalb eines Teams gelten auch auf der Ebene mehrerer Teams. Teams müssen in der Lage sein, sich untereinander eigenständig und ohne künstliche Hindernisse zu verständigen. Die Aufgabe des Unternehmens ist es, die dafür erforderlichen Ziele, Strukturen, Freiräume und Unterstützung bereitzustellen.



EMENDARE



Zufriedene & produktive Mitarbeiter



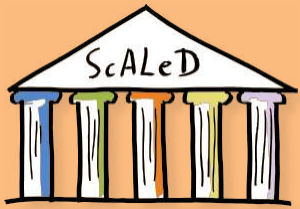
In der Produktentwicklung stellen Mitarbeiter das größte Potenzial für Verbesserungen dar. Zufriedene Mitarbeiter sorgen für höhere Produktivität. Deshalb ist es wichtig, eine Arbeitsumgebung zu schaffen, die eine hohe Mitarbeiterzufriedenheit sicherstellt.

Bevollmächtigte und befähige die Mitarbeiter

Mitarbeiter brauchen nicht nur technische Fertigkeiten, sondern auch die Fähigkeit zum autonomen Arbeiten und gegenseitigen Führen. Nur dann können Teams die Freiheiten, die ihnen gegeben werden, auch sinnvoll zum Wohle der Organisation und des Kunden nutzen. Sie brauchen auch die Bevollmächtigung, eigenständig und selbstorganisiert zu arbeiten.



EMENDARE



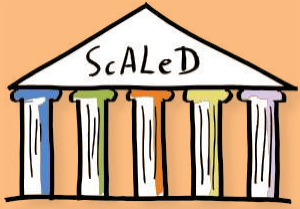
Globale Optimierung



Bei der agilen Skalierung ist eine Aufteilung des Produktes in (möglichst lose gekoppelte) Komponenten unumgänglich. Eine rein lokale Optimierung der Komponenten führt in der Regel auf der Ebene der Gesamt-Wertschöpfungskette zu einer Sub-Optimierung. Daher muss sichergestellt werden, dass immer die Gesamt-Wertschöpfungskette im Blick behalten wird.

Schaffe Transparenz in alle Richtungen

Alle Mitwirkenden haben Einblick in alle Informationen, die sie benötigen, um sinnvolle Entscheidungen zur Optimierung der Gesamtsituation zu treffen. Das betrifft insbesondere die Ziele, Gegebenheiten, Entscheidungen und den aktuellen Stand. Dabei reicht es nicht aus, diese Informationen bloß zu sammeln oder statisch bereitzustellen. Der dynamische Austausch von relevanten Informationen ist eine der Grundvoraussetzungen für kontinuierliche Verbesserung.



Globale Optimierung



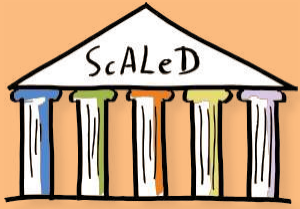
Bei der agilen Skalierung ist eine Aufteilung des Produktes in (möglichst lose gekoppelte) Komponenten unumgänglich. Eine rein lokale Optimierung der Komponenten führt in der Regel auf der Ebene der Gesamt-Wertschöpfungskette zu einer Sub-Optimierung. Daher muss sichergestellt werden, dass immer die Gesamt-Wertschöpfungskette im Blick behalten wird.

Bevorzuge den persönlichen Kontakt

Der persönliche, direkte Kontakt bietet die höchste Bandbreite für den Austausch von Wissen, Fertigkeiten, Zielen, Bedürfnissen, Bedenken. Oftmals werden implizite Informationen erst im direkten Kontakt sichtbar. Persönlicher Kontakt ist nicht nur innerhalb eines Teams wichtig, sondern auch zwischen Teams und mit dem Rest der Organisation.



EMENDARE



Globale Optimierung



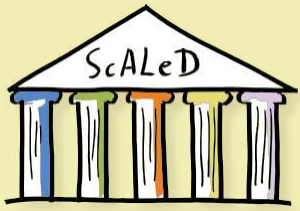
Bei der agilen Skalierung ist eine Aufteilung des Produktes in (möglichst lose gekoppelte) Komponenten unumgänglich. Eine rein lokale Optimierung der Komponenten führt in der Regel auf der Ebene der Gesamt-Wertschöpfungskette zu einer Sub-Optimierung. Daher muss sichergestellt werden, dass immer die Gesamt-Wertschöpfungskette im Blick behalten wird.

Schaffe Flow & Rhythmus

Flow und Rhythmus über die gesamte Wertschöpfungskette sind eine wichtige Voraussetzung für hochperformante Teams. Diese florieren auf der Basis von klaren Zielen, intensiver Synchronisation und schnellen (oder vermiedenen) Übergaben.



EMENDARE



Unterstützende Führung



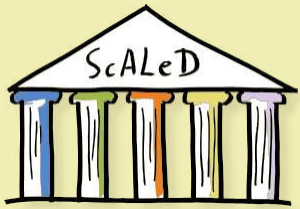
Führungskräfte haben in einer agilen Umgebung eine wichtige Rolle als Lehrer und Enabler. Als Führungskraft dient man dabei dem Unternehmen und den Mitarbeitern, indem man jeweils das Beste unternimmt, um den Erfolg – die Wertschöpfung – des Gesamtunternehmens zu unterstützen.

Setze Ziele und Rahmenbedingungen

Führungskräfte setzen Ziele und Rahmenbedingungen. Sie schaffen Freiraum für das agile Arbeiten, indem bürokratische Hürden beseitigt, starre Strukturen aufgelöst und die Mitarbeiter sukzessive ermächtigt werden. Als Führungskraft dient man dabei dem Unternehmen und den Mitarbeitern, indem man jeweils das Beste unternimmt, um den Erfolg - die Wertschöpfung - des Gesamtunternehmens zu unterstützen.



EMENDARE



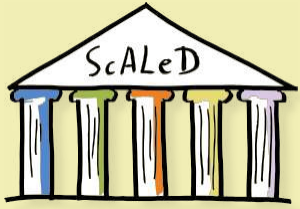
Unterstützende Führung



Führungskräfte haben in einer agilen Umgebung eine wichtige Rolle als Lehrer und Enabler. Als Führungskraft dient man dabei dem Unternehmen und den Mitarbeitern, indem man jeweils das Beste unternimmt, um den Erfolg – die Wertschöpfung – des Gesamtunternehmens zu unterstützen.

Dezentralisiere Kontrollstrukturen

Selbstorganisation und Eigenverantwortung funktionieren nicht nur innerhalb eines Entwicklungsteams, sondern auch zwischen den Teams. Lange Entscheidungswege verbrauchen wertvolle Entwicklungszeit. Daher muss ein Großteil der Entscheidungen dort getroffen werden können, wo die Arbeit erledigt wird. Für die Koordination mehrerer Teams ist keine hierarchische Steuerungsinstanz notwendig. Sie folgt stattdessen den Prinzipien der Transparenz, der direkten Kommunikation, der globalen Optimierung der Wertschöpfung und der Überprüfung und Anpassung.



Unterstützende Führung



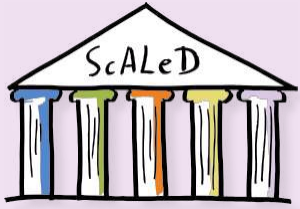
Führungskräfte haben in einer agilen Umgebung eine wichtige Rolle als Lehrer und Enabler. Als Führungskraft dient man dabei dem Unternehmen und den Mitarbeitern, indem man jeweils das Beste unternimmt, um den Erfolg – die Wertschöpfung – des Gesamtunternehmens zu unterstützen.

Kultiviere den Wandel und wandle die Kultur

Bei der Transition eines Unternehmens - bei der Einführung und dem Ausbau agiler Denk- und Vorgehensweisen - sollte allen Beteiligten die Philosophie, wesentliche Zielsetzungen und die eigene Rolle bei diesem Wandel klar sein. Die Aufgabe der strategischen Führung ist hierbei, mit gutem Beispiel voran zu gehen, und den Kulturwandel somit beständig voranzubringen.



EMENDARE



Kontinuierliche Verbesserung



Ein Kernelement von Agilität ist die kontinuierliche Verbesserung, welche auf allen Ebenen und in allen Bereichen der Organisation stattfindet. Kontinuierliche Verbesserung lässt sich durch wiederholte Inspektion und Anpassung herstellen. Die Ergebnisse aus der Inspektion sollten kurze Wege gehen und die Anpassungen schnell umgesetzt werden.

Überprüfe das Produkt und passe es an

Die häufige Inspektion des Gesamtproduktes und die Adaption der weiteren Planung ermöglichen eine schnelle Anpassung an aktuelle und geänderte Bedürfnisse der Kunden. Dies muss auch und gerade in skalierten Umgebungen gewährleistet sein.



EMENDARE



Kontinuierliche Verbesserung



Ein Kernelement von Agilität ist die kontinuierliche Verbesserung, welche auf allen Ebenen und in allen Bereichen der Organisation stattfindet. Kontinuierliche Verbesserung lässt sich durch wiederholte Inspektion und Anpassung herstellen. Die Ergebnisse aus der Inspektion sollten kurze Wege gehen und die Anpassungen schnell umgesetzt werden.

Überprüfe den Entwicklungsprozess und passe ihn an

So wie der Prozess innerhalb des Teams den Teammitgliedern gehört, gehört der teamübergreifende Prozess den Teams selbst. Die Teams reflektieren gemeinsam, was in ihrer Zusammenarbeit gut und weniger gut funktioniert, leiten daraus passende Verbesserungsmaßnahmen ab und setzen diese um.



EMENDARE



Kontinuierliche Verbesserung



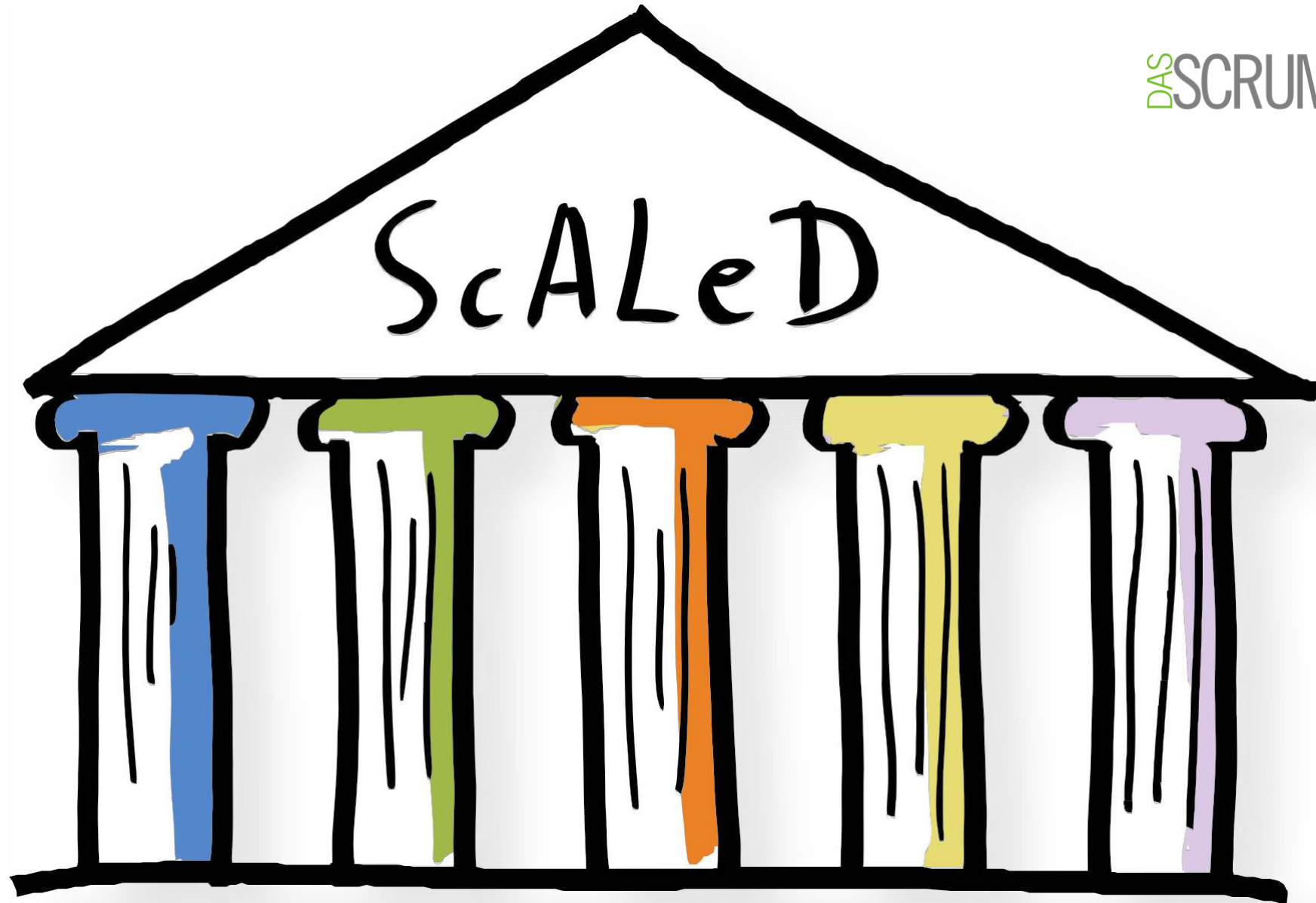
Ein Kernelement von Agilität ist die kontinuierliche Verbesserung, welche auf allen Ebenen und in allen Bereichen der Organisation stattfindet. Kontinuierliche Verbesserung lässt sich durch wiederholte Inspektion und Anpassung herstellen. Die Ergebnisse aus der Inspektion sollten kurze Wege gehen und die Anpassungen schnell umgesetzt werden.

Überprüfe die Organisation und passe sie an

Verbesserung einer agilen Organisation ist nicht eine einmalige Umstellung, sondern ein iterativer Prozess. Vom ersten Tag der Einführung an werden regelmässig Überprüfungs- und Anpassungsschritte vorgenommen. Dafür wird der aktuelle Zustand überprüft, neue Gelegenheiten und Herausforderungen identifiziert und Verbesserungsziele bewertet und eingeordnet.



EMENDARE



Benutzt die ScALeD Prinzipien um eine Organisation rund um ein Produkt zu bauen. Macht deutlich welche ScALeD Prinzipien ihr mit welchen Praktiken oder Strukturen unterstützen wollt.

Vorschläge für Produkte die Eure Phantasieorganisation „herstellen“ könnte. Ihr dürft aber auch gerne ein anderes bekanntes Produkt wählen. Damit die Auswahl schnell geht macht ein einfaches Dot-Voting mit einer Stimme pro Person.

[] Vorschlag 1: google.de

[] Vorschlag 2: facebook.com

[] Vorschlag 3: salesforce.com

[] Vorschlag 4: Tesla Model 9

[] Vorschlag 5: Fairphone 3

[] Vorschlag 6: spotify.com

[] Vorschlag 7: [Eigene Idee:]



EMENDARE