

AGW | AK Personal und Organisation
Praxisvortrag

Die hybride Organisation

Transformation von einer
klassischen zu einer agilen
Organisation **inkl. KANBAN**
Methodenvorstellung

Referenten: Vanessa Hicke und Tom Kubach



Tom Kubach will inspirieren und mit anderen Menschen Ziele erreichen

Sr. Coach DBVC & Berater, Agile Coach
CIOs, Fach- und Führungskräfte, Sportler

Moderne Führung
moderne Unternehmen (kollegial, agil), Management Drives, Motive, Verhalten und Kultur

Selbst Führungskraft
Vice President Sales und Service Operations Management - nicos AG

Agile Change Management

beratungsraum

Kommunal- und Unternehmensberatung GmbH



Freier Mitarbeiter - Expertenteam
beratungsraum GmbH

T: + 49 (0) 341 355821-500

E: t.kubach@beratungsraum.de



Vernetzen Sie sich mit uns.

Vanessa Hicke will nicht Mitarbeiter an Organisationen anpassen, sondern Organisationen an ihre Mitarbeiter

Beraterin, zertifizierter Scrum Master
Kommunal- und Unternehmensberatung

Agile Coach (in Ausbildung)
agile Methoden, agiles Projektmanagement,
Kommunikation im agilen Arbeitsumfeld

Team- und Organisationsentwicklung
Transformation von Teams und Organisationseinheiten

beratungsraum

Kommunal- und Unternehmensberatung GmbH



Beraterin, zertifizierter Scrum Master
beratungsraum GmbH

T: + 49 (0) 341 355821-504

E: v.hicke@beratungsraum.de



Vernetzen Sie sich mit uns.

AGW | AK Personal und Organisation
Praxisvortrag

Begriffsklarheit - agile Unternehmen, agile Führung und agiles Projektmanagement

Referent: Tom Kubach



Was ist Agilität? Was ist agil? Was hat das mit Führung zu tun?

- Projektmanagementmethode
- Herangehensweise in der Unternehmens- und Personalführung, die den veränderten Bedingungen in der Arbeitswelt gerecht werden kann
- Herausforderungen der Digitalisierung bewältigen

Hilft, mit **Komplexität** umzugehen und **Diversität** in Perspektivenreichtum umzuwandeln

Agil - Reizwort, die einen lieben es, die anderen verstehen es nicht und die nächsten lehnen es kategorisch ab.

Vorurteile und Ängste

- wird oft mit dem Abbau von Führung verwechselt
- Angst vor Machtverlust
- „alle machen was sie wollen“
- heute „hü und morgen hot“ - Abbau von Planung und Zielen
- Ablehnung durch zu wenig wissen
- Interpretation von Wörtern, die man mal gehört hat
- sind anarchische Ansätze von Nerds, danach bricht das Chaos aus
- schlechte Erfahrungen gemacht
- Allheilmittel für alle Probleme

**Was löst der Begriff bei Ihnen aus?
Was assoziieren Sie damit?**

„24 UNTERSCHIEDLICHE DEFINITIONEN ZWISCHEN 1982 UND 2011“

Der Begriff

- Duden: „**agil**: von großer Beweglichkeit zeugend; regsam und wendig“
- Englisch Dict.: „beweglich, rege, flink“
- Wirtschaft: „schneller reagieren können, zum Beispiel auf Marktveränderungen. Unternehmen sollen eher Schnellboote als Dampfer sein. Flink, beweglich, rege - das ist also so weit richtig assoziiert.

Nur heißt das eben nicht, was im nächsten Atemzug damit verbunden wird, **ohne Strukturen und Regeln.**“

„24 UNTERSCHIEDLICHE DEFINITIONEN ZWISCHEN 1982 UND 2011“

Der Begriff

Nicht nur neue Prozesse, sondern auch die agilen Vorgehensweisen umfassen soziale und kommunikative Aspekte.

Und das macht sie so besonders. Sie sind somit mehr als eine weitere Projekt- oder Prozessmanagementmethode - auch ein Zukunftskonzept und eine Führungsmethode.

Der Begriff II

Begriff nach Svenja Hofert:

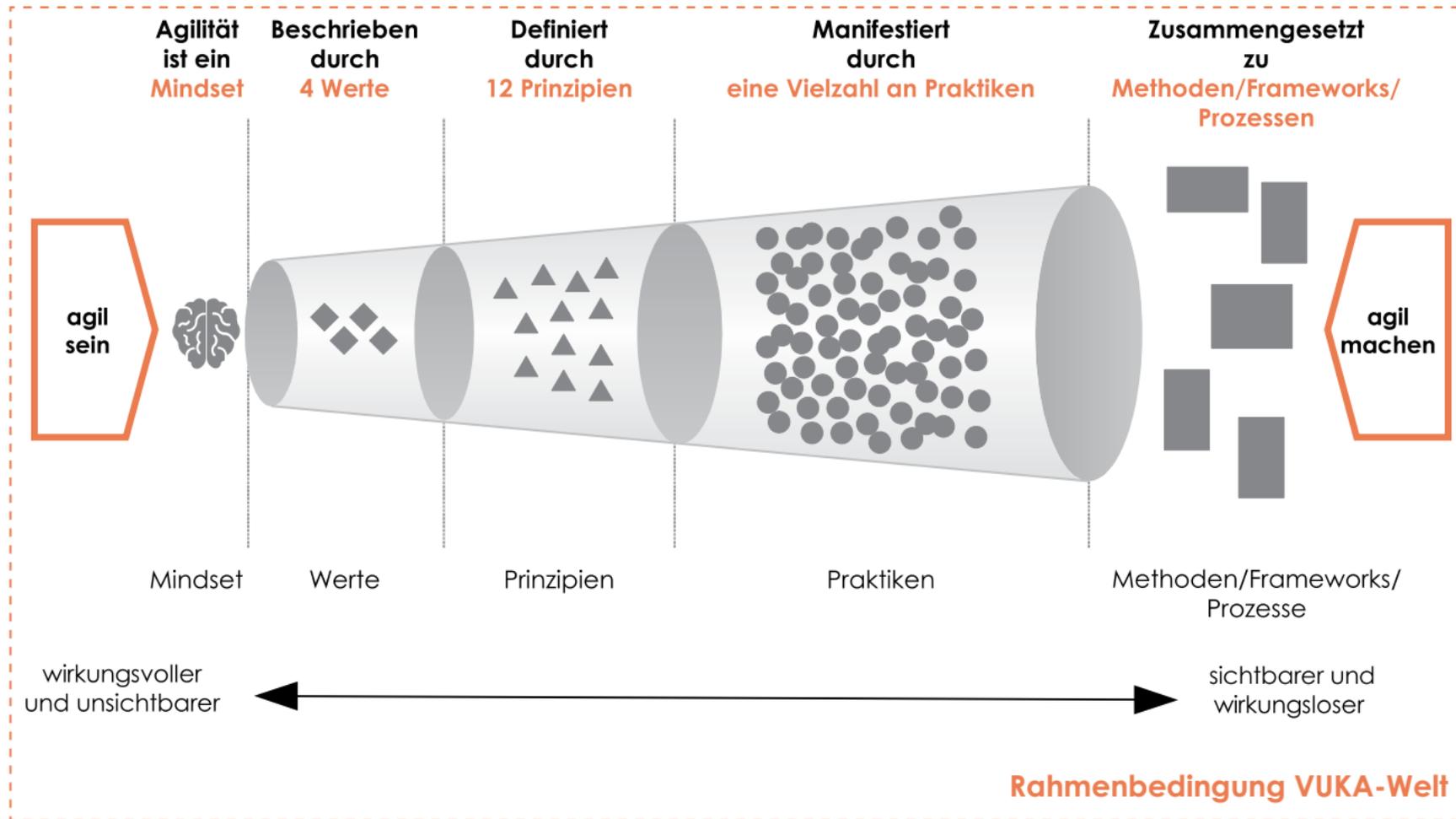
„**Agilität** ist die Fähigkeit von Teams und Organisationen, in einem unsicheren, sich veränderndem und dynamischen Umfeld flexibel, anpassungsfähig und schnell zu agieren. Dazu greift Agilität auf verschiedene Methoden zurück, die es Menschen einfacher machen, sich so zu verhalten.“

Der Begriff II

Begriff nach Svenja Hofert:

„ **Agilität** ist die Fähigkeit eines Unternehmens bzw. einer Organisation, Veränderungen in der Umwelt wahrzunehmen und sich schnell auf diese Veränderungen einzustellen, Chancen, Potenziale und auch Risiken zu erkennen und eigene Handlungen immer wieder daran auszurichten. Dabei ist ein wesentlicher Aspekt, ständig aus den eigenen Erfahrungen zu lernen und zukunftsorientiert zu handeln.“

Agilität ist ein Mindset



Scheller - Auf dem Weg zur agilen Organisation

Die Agilen Schichten

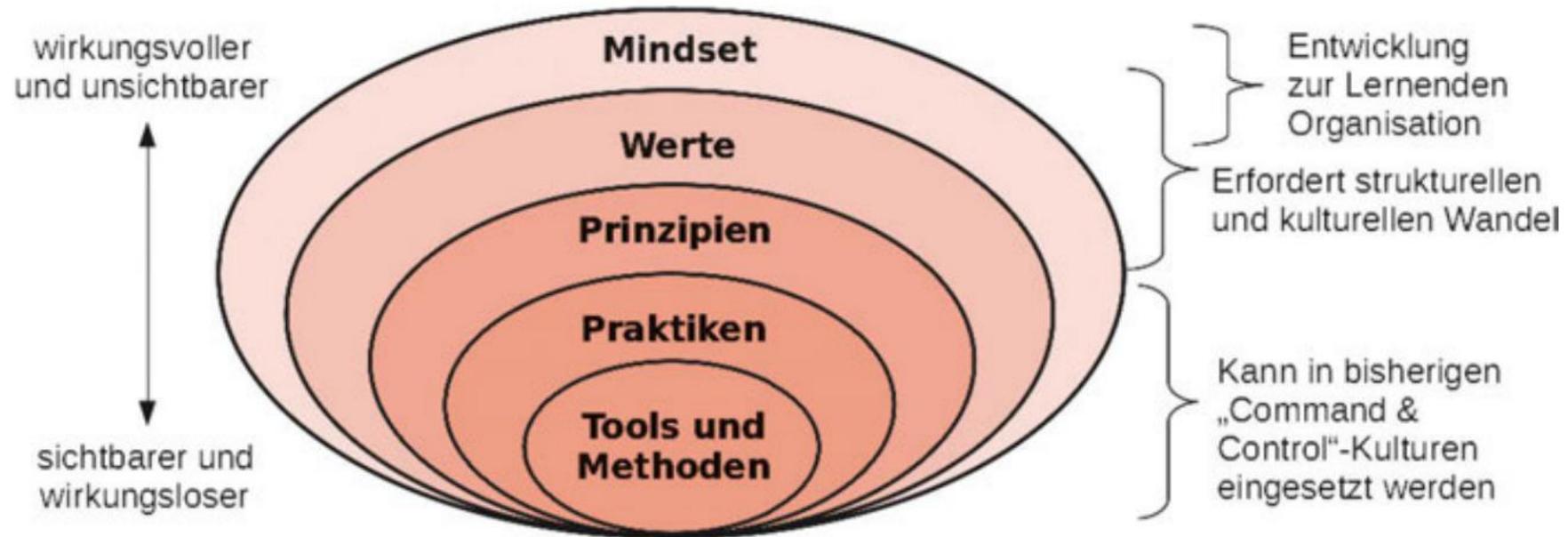
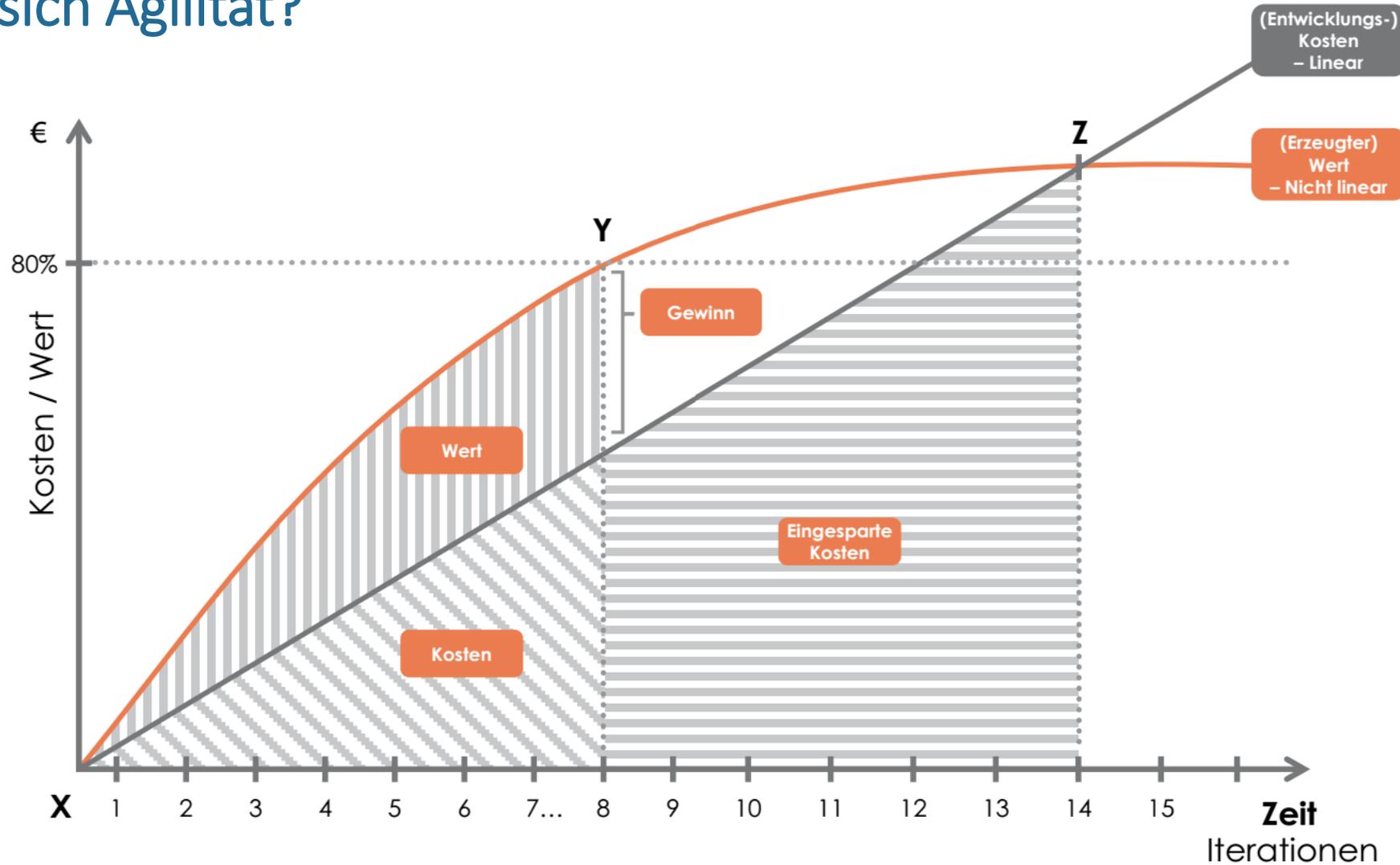


Abbildung 2: „Agile Onion – Die Agile Zwiebel“: Eine nachhaltige Veränderung wird nur über die Veränderung des Mindset erreicht [AWA16, Kol16]¹¹

MEHR WERT SCHAFFEN ALS KOSTEN ENTSTEHEN

Lohnt sich Agilität?



STUDIE AUS 2008

Lohnt sich Agilität?

Verbesserung der ... um	Geringste angegebene Verbesserung	Median der Verbesserungen	Größte angegebene Verbesserung
Kosten	10%	26%	70%
Zuverlässigkeit des Einhaltens von Zeitplänen	11%	71%	700%
Produktivität	14%	122%	712%
Qualität	10%	75%	1000%
Kundenzufriedenheit	70%	70%	70%
ROI	240%	2633%	8852%

Scheller - Auf dem Weg zur agilen Organisation

Ausgangssituation nicos AG

Das Unternehmen

- nicos AG - IT Dienstleister aus Münster mit 150 Mitarbeitern
- baut internationale Netze für den deutschen Mittelstand, die mind. 15 Standorte über die Welt verteilt haben
- Vorstand, Gründer und Hauptaktionäre in einer Hand

Die Situation

- Prozesse laufen immer langsamer
- Innovationsgeschwindigkeit nimmt ab
- Aufbauorganisation unklar
- Ablauforganisation nur informell

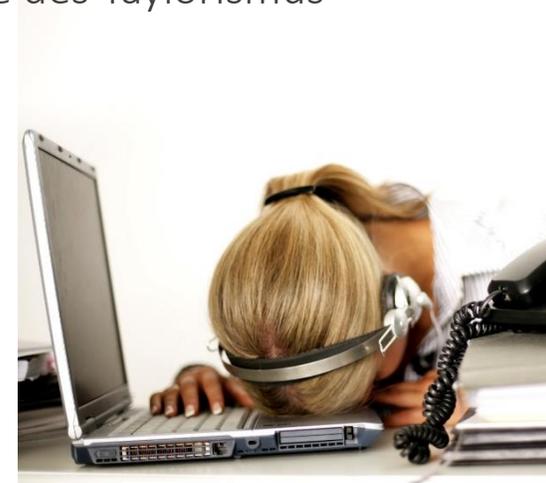
Treiber für neue Organisations- und Projektformen

Extern

- Kundenverhalten - von möchten komplizierte techn. Lösungen hinzu Kundenanforderungen und - Situation Komplex
- Unternehmen immer wieder neu ausrichten
- technologischer Wandel und Digitalisierung - Großprojekte der Kunden
- steigende Dynamik und Komplexität
- Kundenverhalten
- hohe Wettbewerbsintensität beim Kunden

Intern

- geringer Output durch Bürokratie und Hemdsärmeligkeit
- sind brillant im Feuerlöschen aber katastrophal im Prozess
- Mitarbeiter überlastet durch ständigen Feuerlöschmodus
- Fachkräftemangel / Demografischer Wandel
- Wertewandel □ende des Taylorismus
- Individualisierung
- Digitalisierung



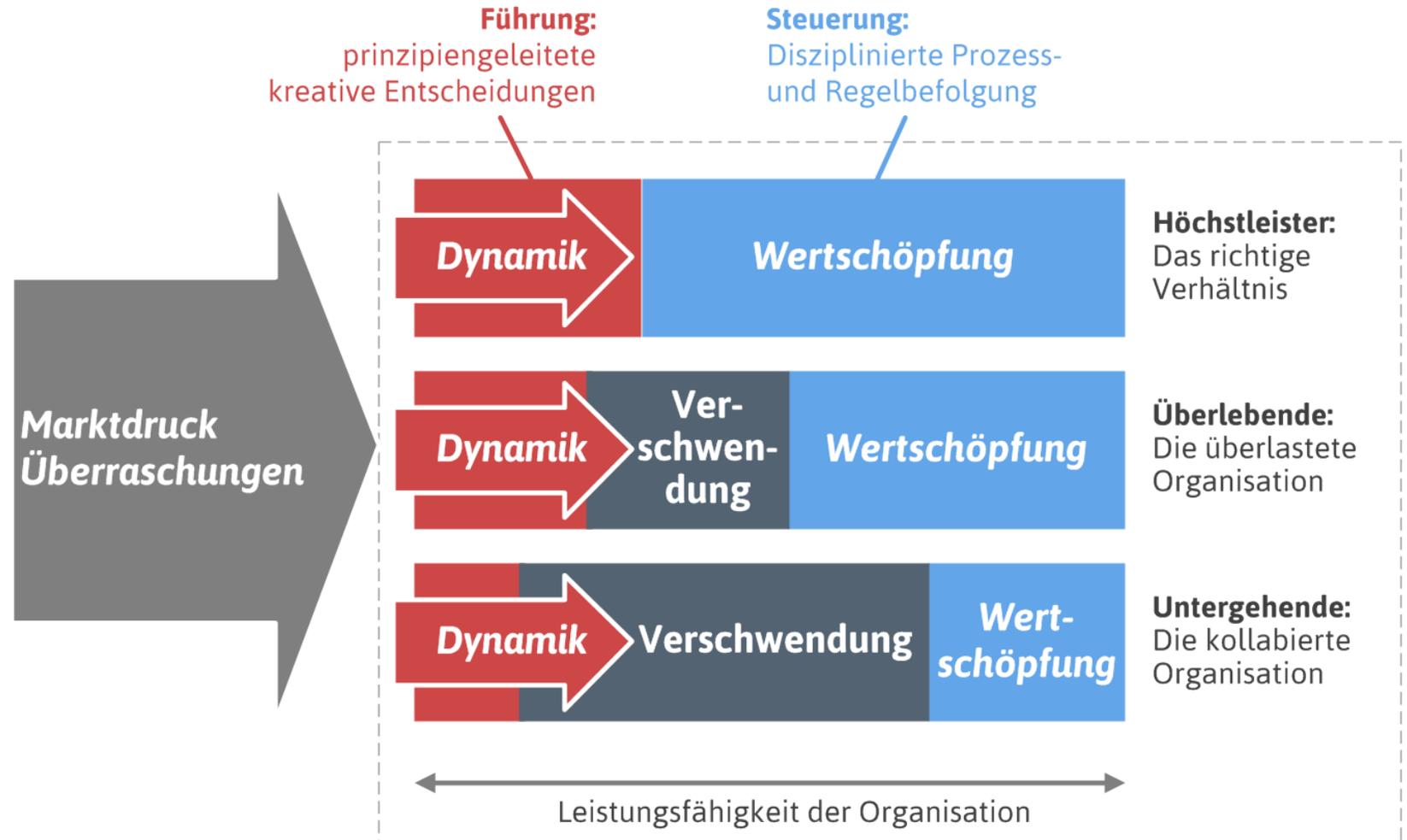
AUSWIRKUNG

Umsatz steigt - Gewinn sinkt

Die Dynamik-Falle

Wohin führen alte Reaktionsmuster auf neue Herausforderungen?

Nach einer Idee von Gerhard Wohland (dynamikrobust.com).
Erweitert und bereitgestellt von Bernd Österreich unter: kollegiale-fuehrung.de/material



Basis schaffen - „Wir ändern erst einmal nichts.“

Grundlagen

- Unterstützung durch Vorstand, Freigabe - „mach“
- passende Verankerung meiner Rolle in der Aufbauorganisation
- Budget für die Ausbildung von einigen Mitarbeitern, jedoch nicht nach dem Gießkannen-Prinzip
- Coaching als etablierte Methode der Personalentwicklung
- enge Zusammenarbeit mit HR

Basis schaffen

- erst einmal ankommen und nichts machen
- passendes Team auswählen
- klare Strukturen, effiziente Meetings schaffen
- nicht effiziente Meetings und Vorgehen abschaffen
- Sicherheit und Verlässlichkeit geben
- aktuelle Situation, Arbeitsbelastung, Aufgaben sichtbar machen

Zwischenschritt - klassisch - Sicherheit geben

Die Lücken, die in der
Aufbau- und
Ablauforganisation bestehen,
mit klassischen Mitteln
füllen.

WIE?

- Rollen und AKV's
- Stellenbeschreibung modernisieren
- Aufgabenaufnahme und Aufgabenkritik
- Aufgaben und Ressourcenplanung
- Erwartungen klären

AGIL HANDELN; ES ABER NICHT AGIL NENNEN

Erste Änderungen

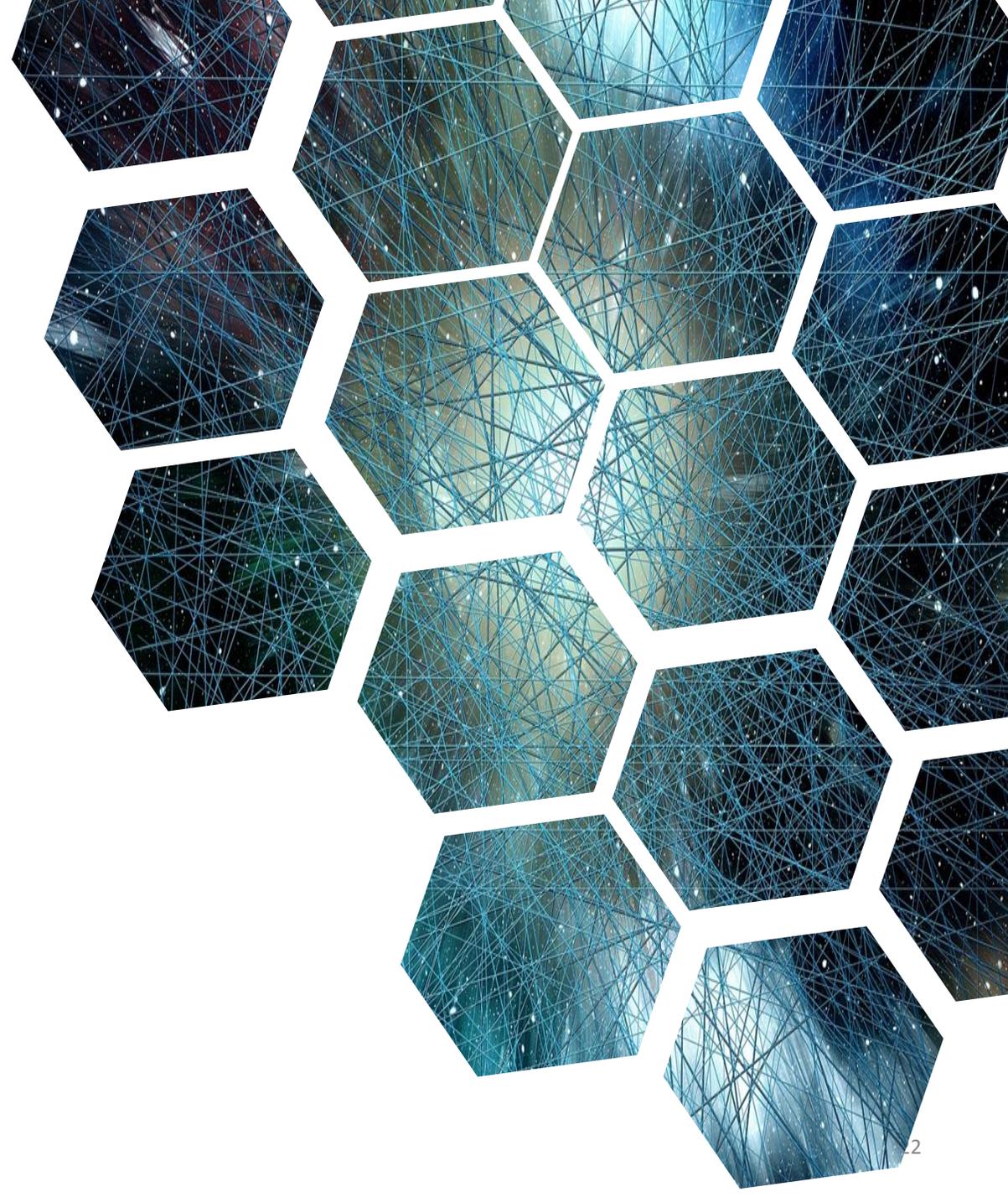
Nichts von
Agilität **erzählen**,
sondern einfach
Mindset **vorleben**,
erklären und
Methoden **anwenden**.

- Teamentwicklung über ein Jahr klassisch
- Auftrennung der Meetings - Anleihen aus Review und Retrospektive
- Rhythmus - 3-mal Review, einmal Retrospektive (WAS und WIE getrennt)
- Ausbildung zwei MA als Scrum Master
- StandUp's kurz am Morgen - wieder eingestellt
- Kanban Stufe 1 - Aufgaben, die keine Kundenaufträge sind, sondern Arbeiten am Unternehmen und Team, plus Eskalationen und Projekte -> Später das Führungsboard
- kooperative Führung und rollenbasierende Arbeit

AGW | AK Personal und Organisation
Praxisvortrag

Agile Methode | **KANBAN** Zettelwirtschaft mit System.

Referent: Vanessa Hicke



Kanban-Ursprung | Entwicklungsschritte

1940_{er} | Toyota PS

Entwicklung des zukunftsweisenden Toyota Production System.

Erfindung des Just-in-time-Prinzips und Anwendung der Kaizen-Philosophie. Ziele des TPS: hohe Produktivität, geringe Durchlaufzeit & Eliminierung von Verschwendung.

1988 | Lean

Der erste Fachartikel über Lean Production wird veröffentlicht.

Die Lean-Prinzipien fordern einen strikten Fokus auf die Wertschöpfung sowie den Arbeitsfluss.

- sichere den Fluss der Arbeit
- führe ein Pull-System ein
- beseitige nicht wertschöpfende und verschwenderische Arbeitsschritte

2010 | Kanban

Das erste Fachbuch über Kanban wird veröffentlicht von David J. Anderson.

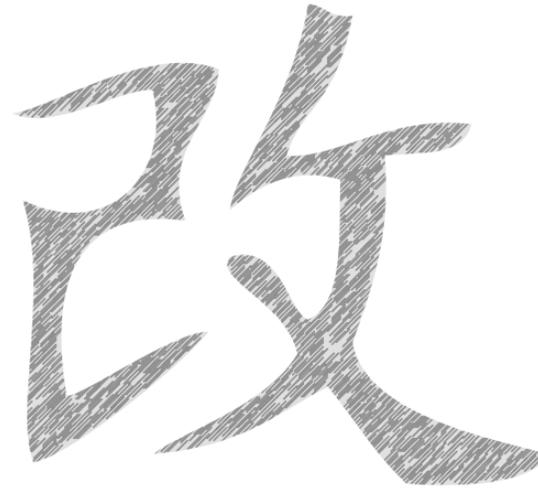
Er erläutert seine in dem ersten Kanban-Team (bei Microsoft) gesammelten Erfahrungen mit der neuen Methode.

Mindset | Evolutionäre inkrementelle Veränderung

Kaizen-Philosophie

Japanische Philosophie
„Wandel zum Besseren“

kontinuierliche &
schrittweise Veränderung



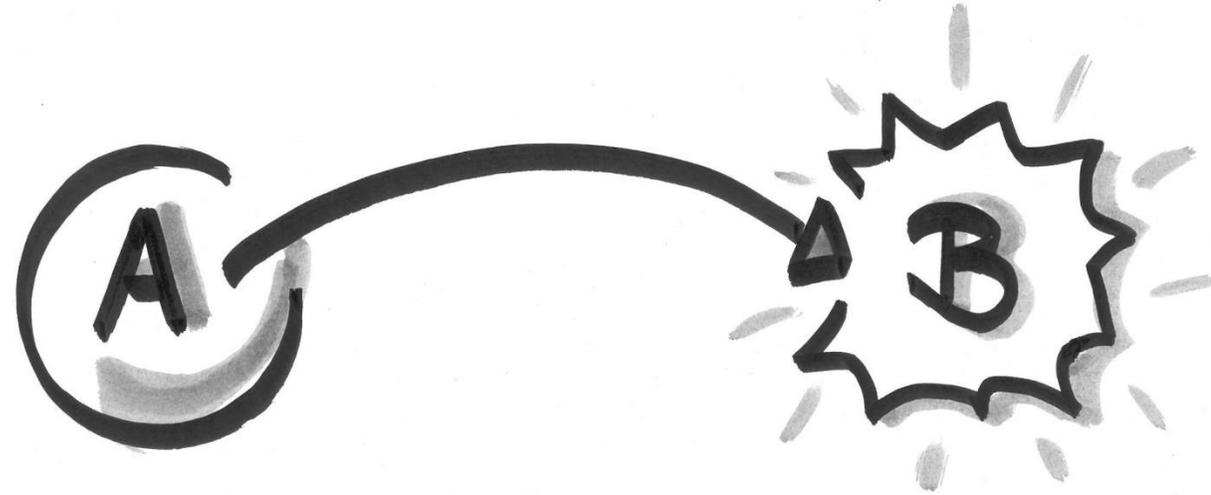
Wandel /
Verbesserung



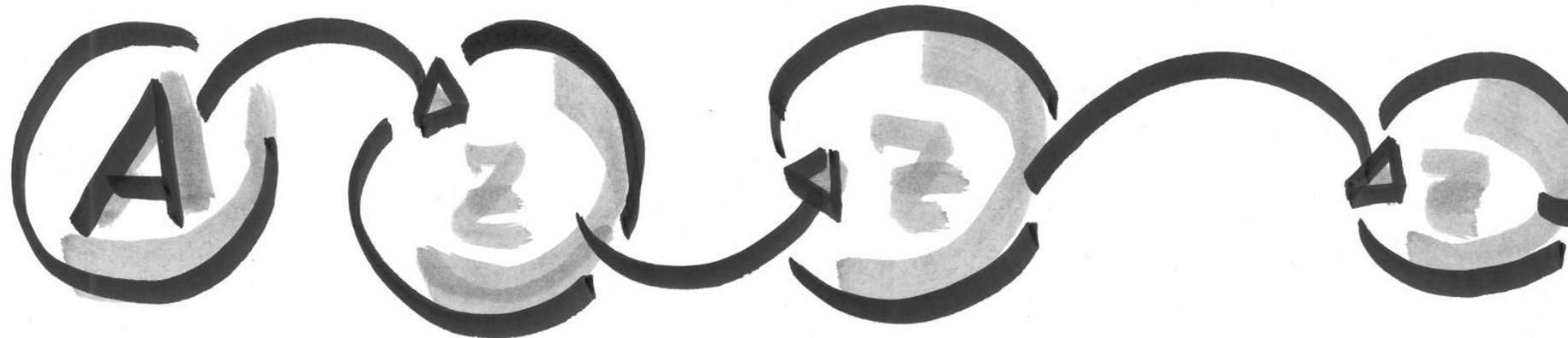
zum Besseren

Mindset | Evolutionäre inkrementelle Veränderung

Von A zum optimalen Zustand B per vorher erdachtem Masterplan.

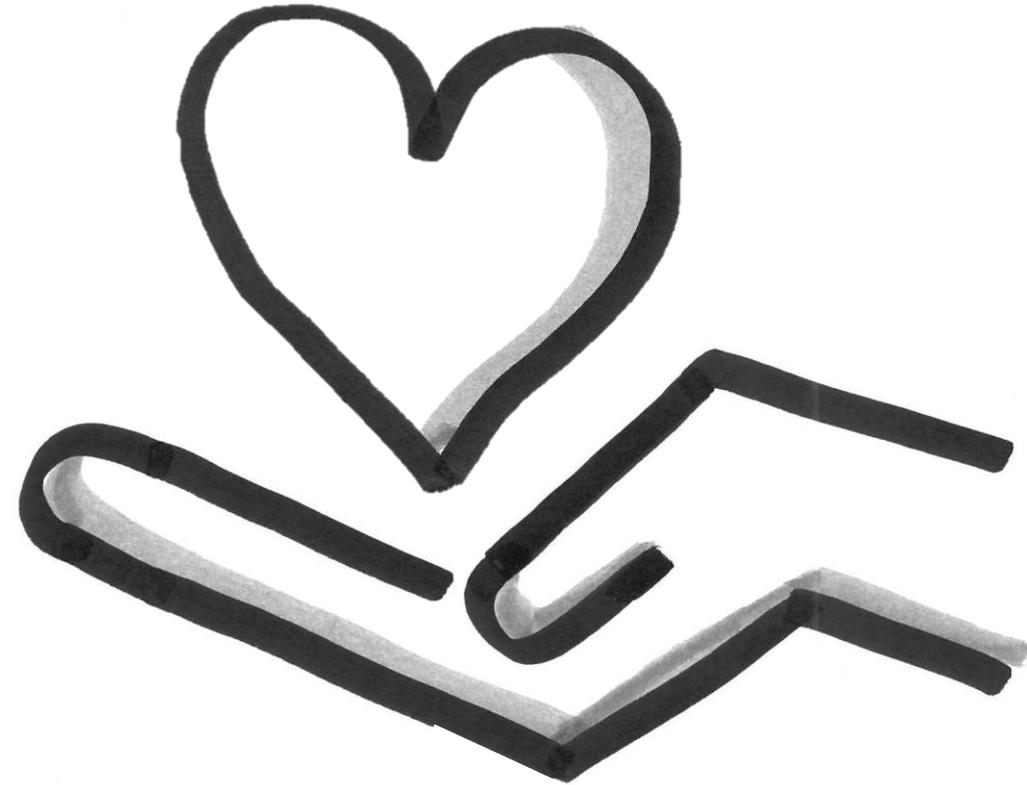


Starte bei A und führe schrittweise Verbesserungen durch.



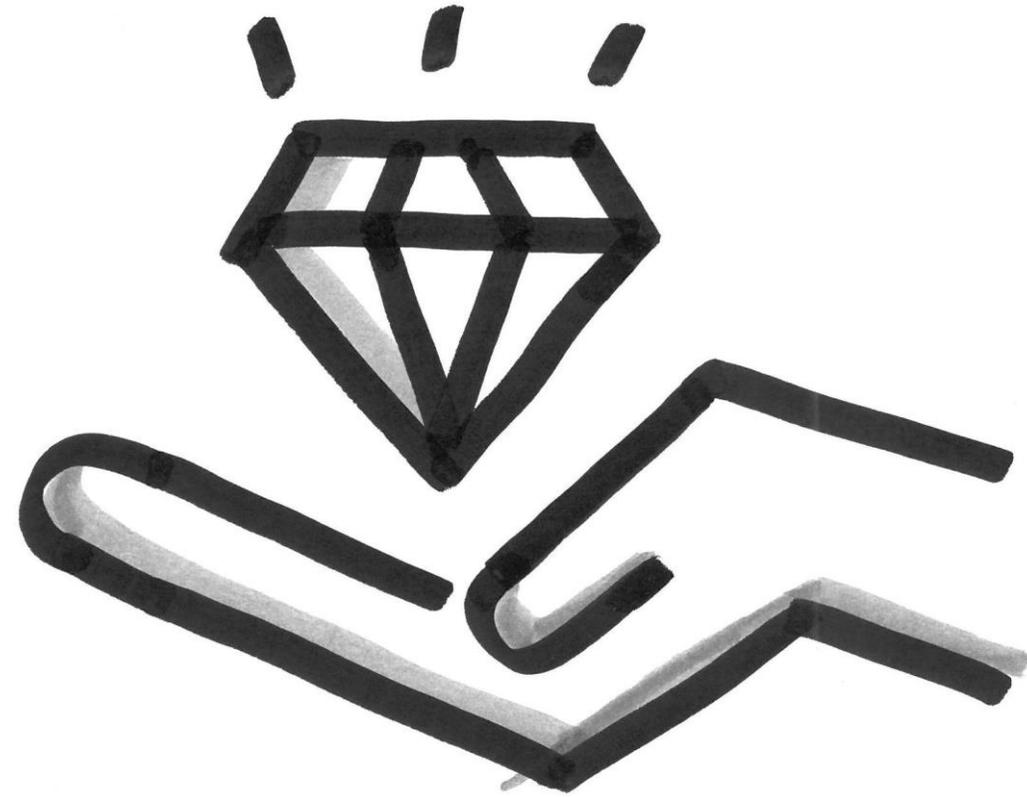
3 Prinzipien

- starte mit dem, was du jetzt machst
- verfolge inkrementelle, evolutionäre Veränderung
- respektiere bestehende Prozesse, Rollen und Verantwortlichkeiten



5 Kernpraktiken

- mach Arbeit sichtbar
- limitiere parallele Arbeit (WIP)
- manage den Arbeitsfluss
- mach Prozessregeln explizit
- führe Verbesserungen durch



KANBAN ist eine 3-5 Methode Mehr nicht!



Fokussierung



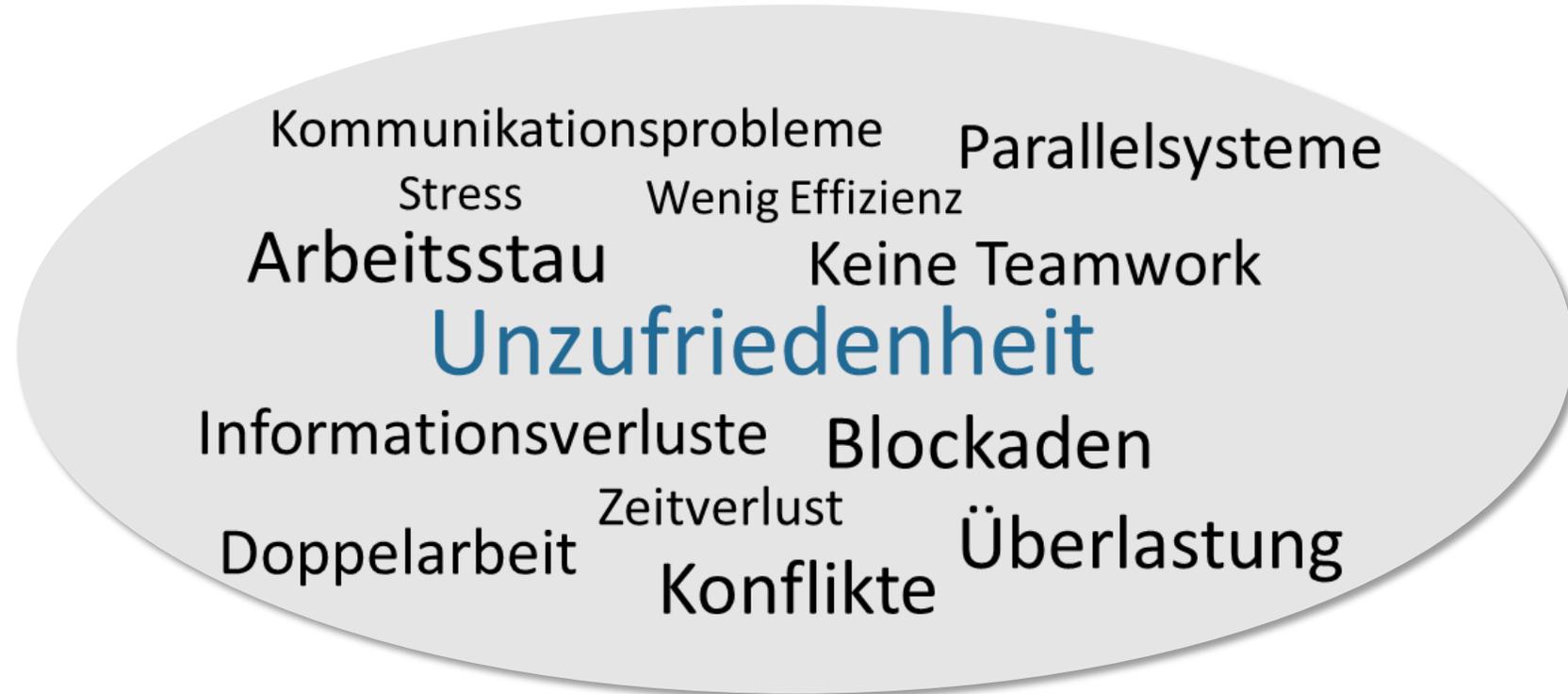
Transparenz



Visualisierung

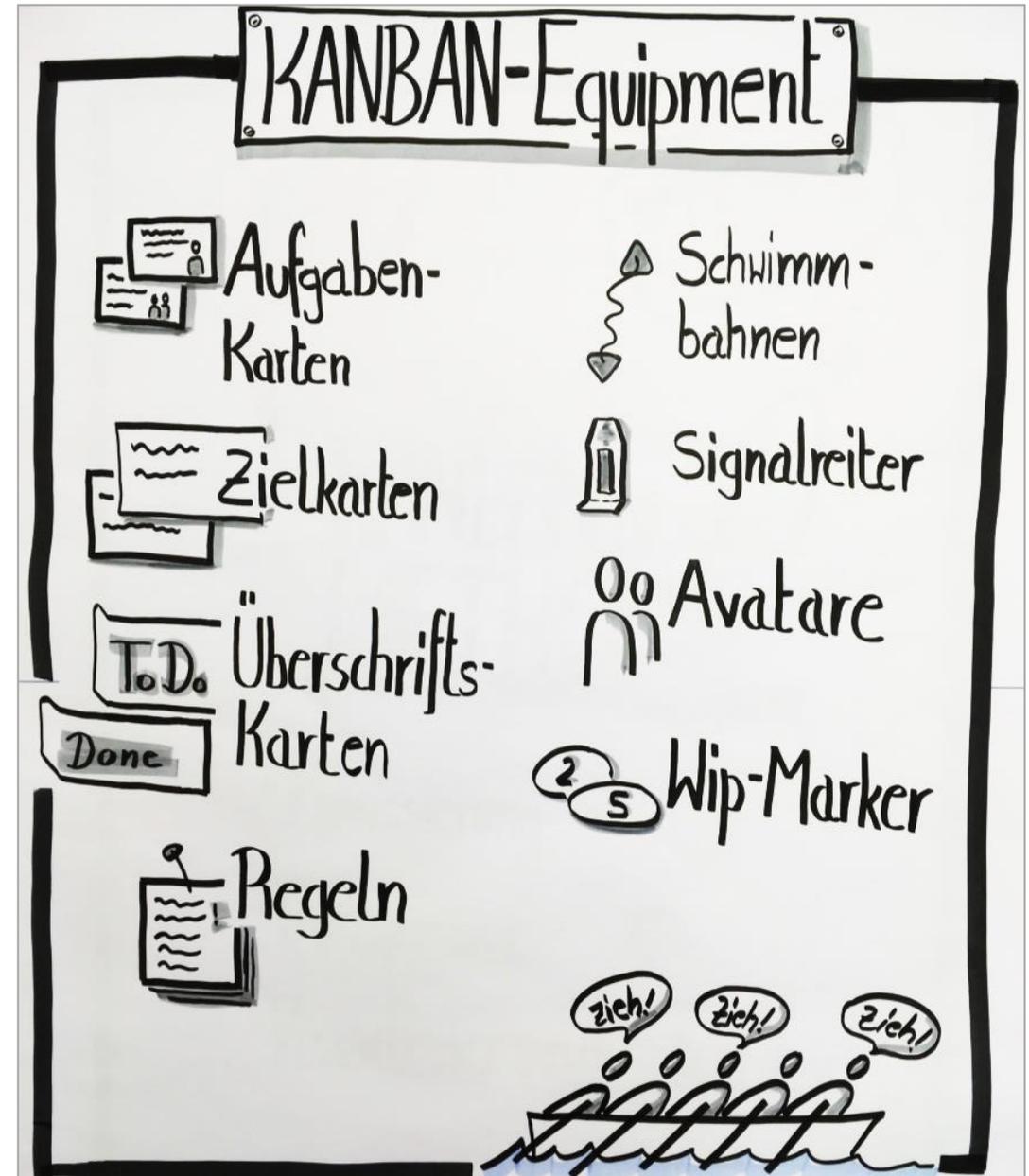
Warum möchten wir Kanban einführen?

Kanban ist kein Selbstzweck!

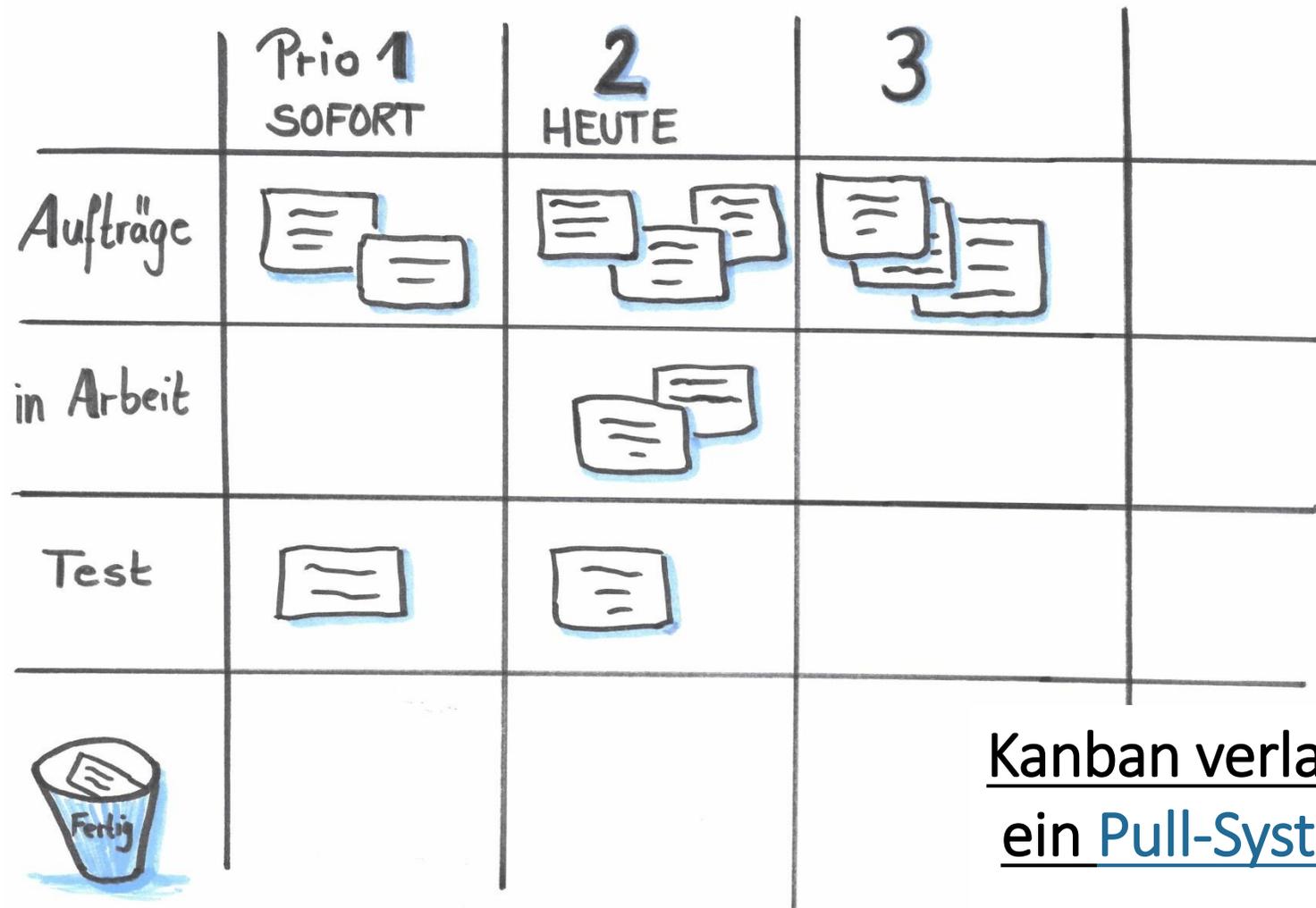


Das Kanban-Wand Equipment

- **Überschriftkarten**
z. B. To-do, in Arbeit und erledigt
- **Zielkarten** werden erfüllt, wenn alle dazugehörigen Aufgaben-Karten erledigt sind
- **Aufgabenkarten** für die Festlegung der einzelnen To-do
- **Signalreiter** für das Anzeigen von Hindernissen, Problemen etc.
- **WIP-Marker** für die Limitierung der Arbeit (Work in Progress)

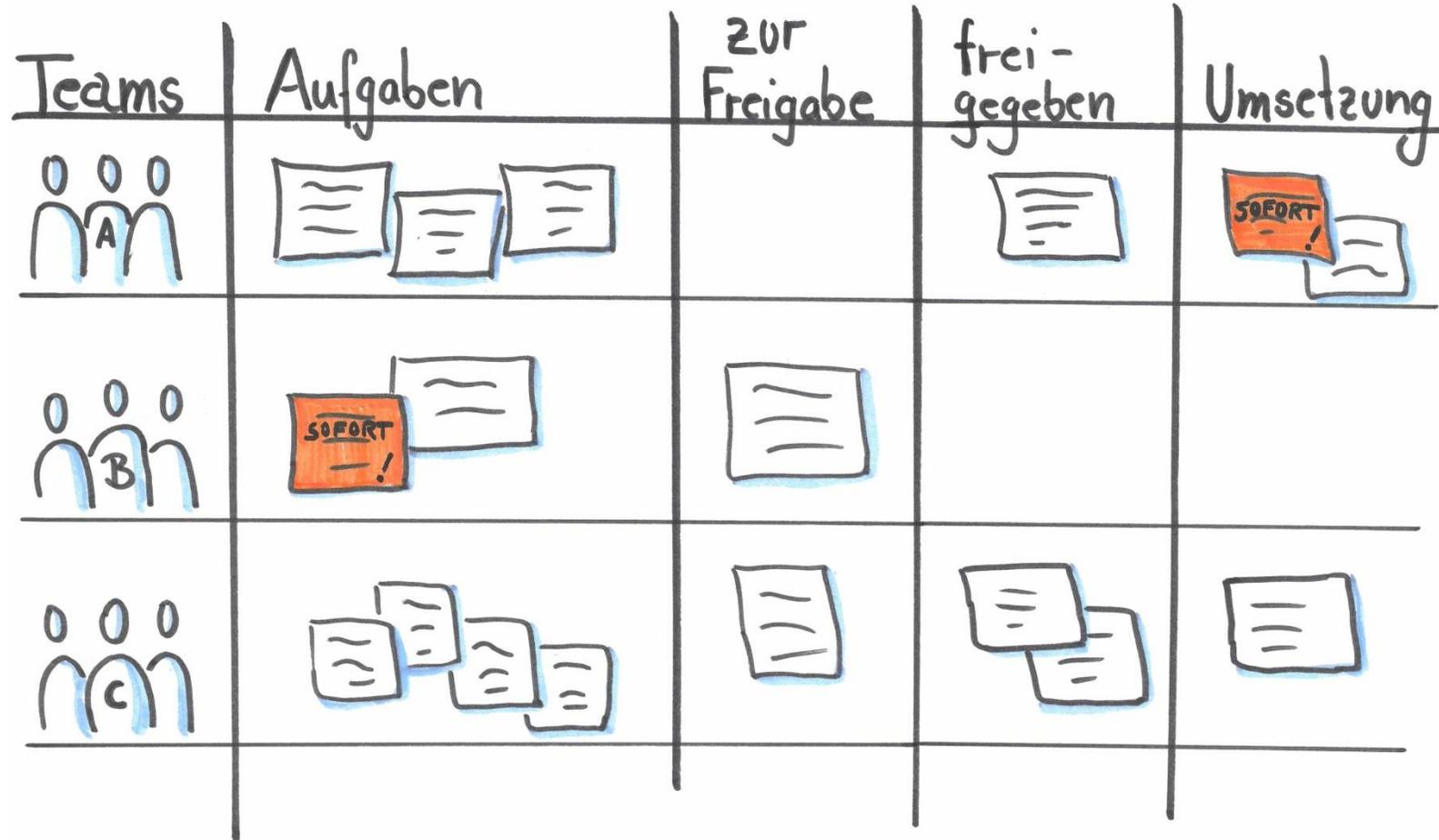


Die Kanban-Wand | Beispiele



Kanban verlangt ein Pull-System!

Die Kanban-Wand | Beispiele



Die Kanban-Wand | Beispiele



PRAXISBEISPIEL TEAM BETRIEBSKOSTEN DER WBM BERLIN

Kanban-Wand zur Darstellung zahlreicher Projektrealisierungen

- Team-Workshop zur Vermittlung von **Methodenwissen**
- Festlegung der Kanban-**Regeln** sowie der Kanban-**Rollen** durch das Team
- Festlegung der Kanban-**Meetings**
- gemeinsame Entwicklung des Prototypen der Kanban-Wand



ROLLENBASIERENDES ARBEITEN

Von der Stelle zur Rolle

Eine Stellenbeschreibung mit den Rollen

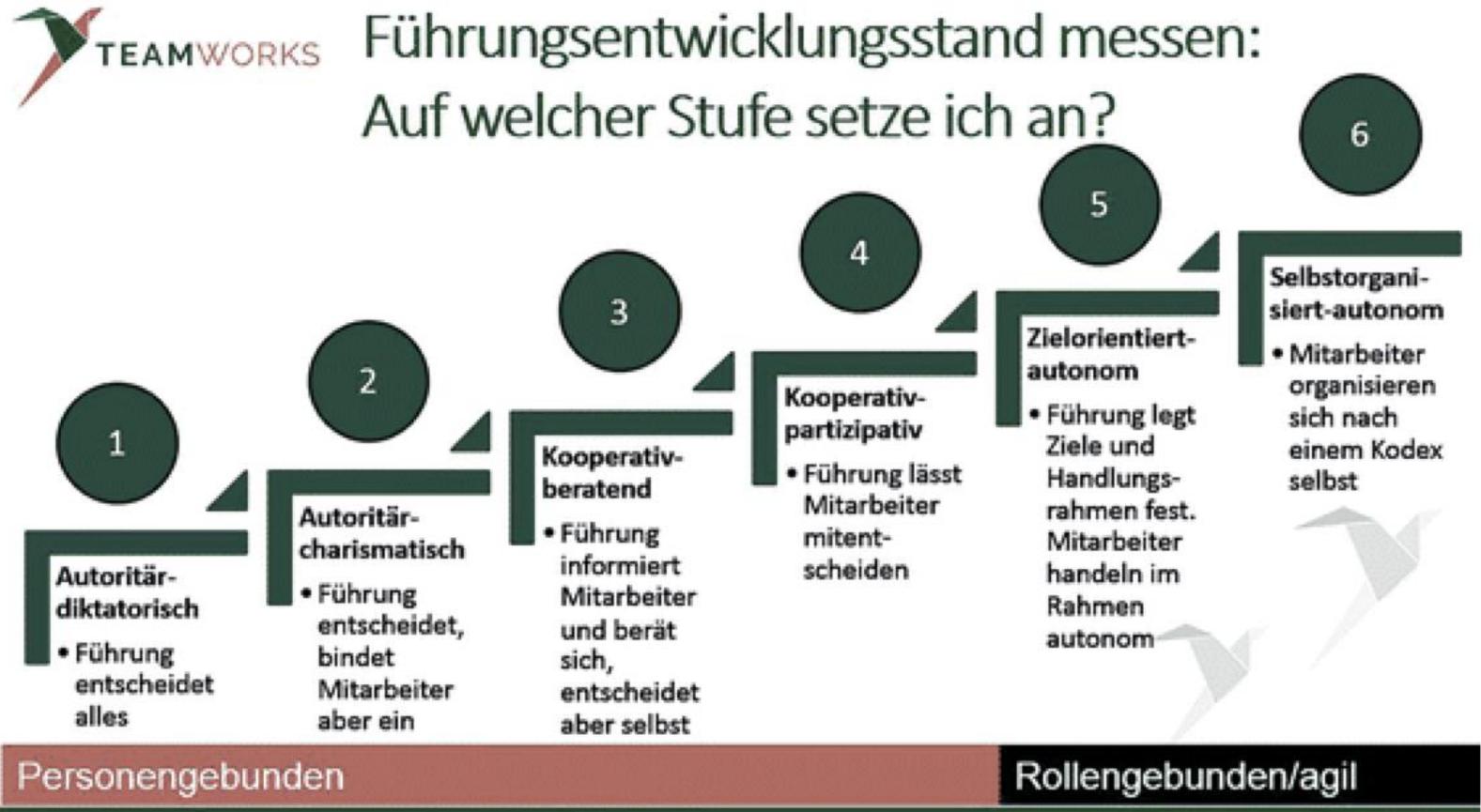
Ist und Ziel in der Stellenbeschreibung

Beispiel:

- Stelle: Service Transition Management
- Rollen:
 - Fachverantwortlicher ERP
 - Agilitäts-Master
 - Ausbildungsbeauftragter
 - Fachverantwortlicher Cockpit
 - Prozess-Manager
 - ca. 9 Rollen
- jede Rolle wird nach dem AKV-Prinzip beschrieben
- Zielrollen werden entwickelt - Mischung aus Training, Coaching und Beratung - kaum noch Standard-Schulungen

KEINE SPRÜNGE MÖGLICH

Entwicklungsweg - wie eine Evolution



- Verorten Sie sich, wo stehen Sie als Unternehmen?
- Entwickeln Sie Ihre Führungskräfte immer erst auf die nächste Stufe.

Hofert - agiler Führen

TEILUNG DER FÜHRUNGSROLLEN

Von einem zu zweien

Gewaltenteilung in der Führung des Teams

- zwei verschiedene Teams mit zwei unterschiedlichen Settings
- Team 1: Von der Teamleitung zum Product Owner und Agilitäts-Master
- Team 2: Teamleitung für das WAS verantwortlich, nächste Führungsebene der Agilitäts-Master
- vertrauensvolle Gespräche mit mehr Öffnung als vorher

Was läuft gut und was schlecht

Positiv

- man kann es spüren, es ist ein Team
- kaum noch Hindernisse in der Arbeit innerhalb des Team
- Bewerbungen intern in die „neuen“ Teams
- zwei MA wurden vorher schlecht beurteilt, sind nun Leistungsträger als PO und Agilitäts-Master
- moderne Teams haben den besten Ruf im Unternehmen und bilden nun eine Einheit durch direkten, permanenten, ungesteuerten Austausch

Abwehr

- Unterstützung durch HR geringer
- andere Teams lästern
- alte Muster gewinnen immer noch
- einen Schritt zurück, noch mehr Struktur als Zwischenschritte in den anderen Teams
- Hindernisse außerhalb des Teams lassen sich nicht so schnell lösen wie innerhalb

Die Retrospektive: Quelle der Erkenntnisse

Erste Stufe: in einem Team

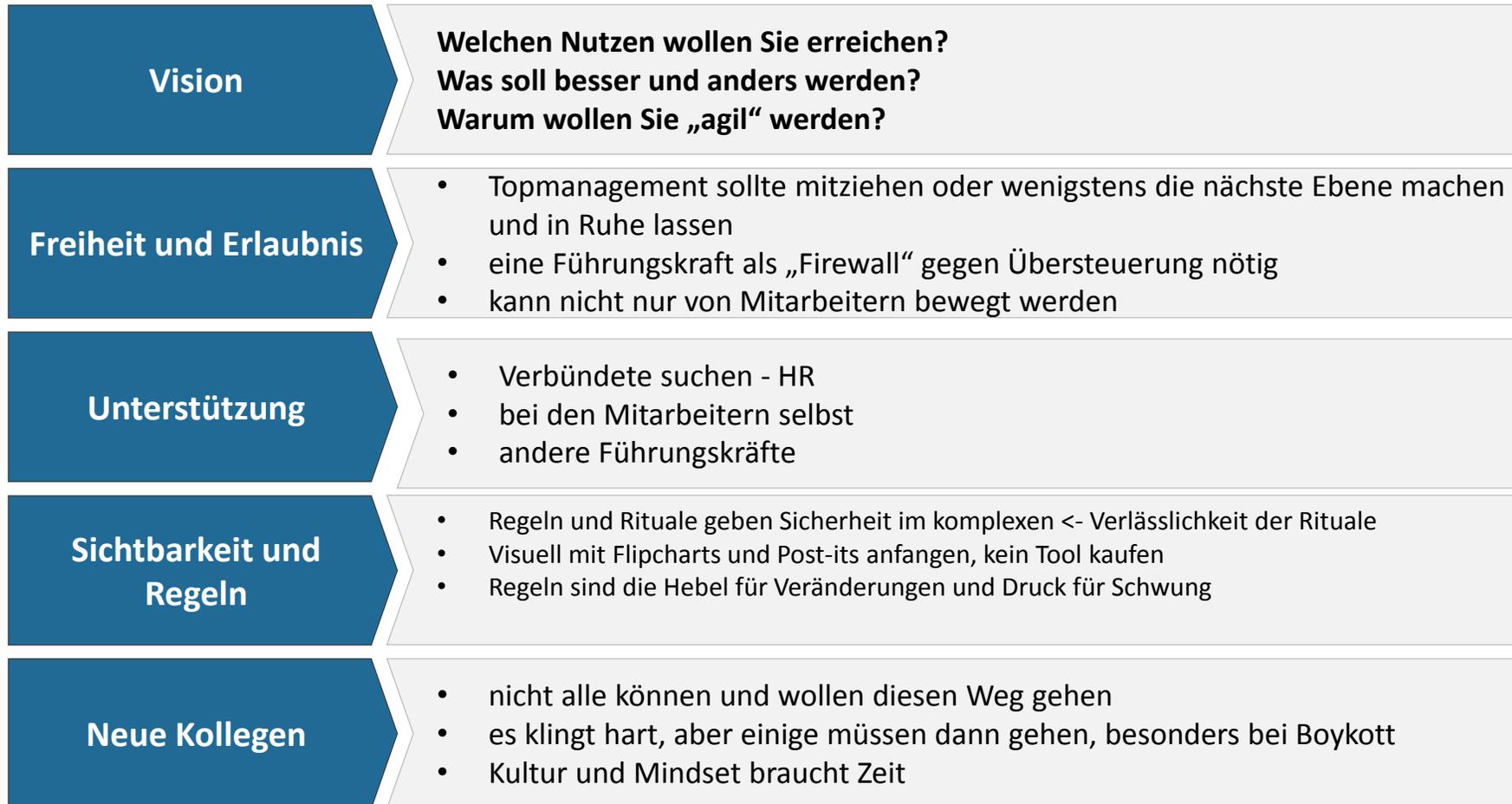
- Teammitglieder haben verstanden, dass jeder für sich allein kämpft
- es fühlte sich immer nur einer für eine Aufgabe verantwortlich -> Pairworking eingeführt
- es wird jetzt um Hilfe gefragt, wenn es jemand nicht schafft
- Meeting-Spielregeln festgelegt
- Meetings in großen Gruppen abgeschafft
- moderiert von einem Agility Master ohne Vorgesetzte

Zweite Stufe: zwischen den Teams

- übergreifende Retrospektiven mit zwei Teams, die in einem Prozess arbeiten
- ermöglicht einen Perspektivwechsel -> verringert Gräben
- Hindernisse werden bearbeitet
- Erwartungen aneinander ausgetauscht
- moderiert von einem Agility Master ohne Vorgesetzte

Kognitiv nicht erklärbar der Erfolg, sondern lassen Sie das Team viele Male erleben.
Nicht fragen, einfach tun.

Wesentliche Schritte



Üben üben, Erleben lassen, probieren

ZUKUNFT HR

HR der Zukunft aus Sicht eines Kunden

Heute: Wo hindert es?

- Von Inside-Out denken in OutSide in Perspektive
- Wie kann HR die kundenzentrierte Ausrichtung unterstützen?
- Welche HR-Elemente nutzen dem Kunden? (Arbeitszeitmodelle mit Kundennutzen?)
- langfristige, starre PE-Entwicklung
- Gießkannen-Prinzip
- Einigeln
- OE oft zu langsam und undynamisch
- Boni und ähnliche Motivationsprogramme
- Management bei Objektive Programme und Jahresgespräche
- Formalismus

Zukunft: HR als Katalysator

- iterative agile OE und PE
- integrierte Entwicklungskonzepte von Coachings, Beratung und Sparrings
- enge Zusammenarbeit direkt mit den Teams
- Mitarbeiter fehlen (40 bei nicos) Unterstützer für Fachabteilungen
- HR wird die absolute Schlüsselrolle
- HR als Kultur- und Org.-entwickler
- Führungsentwicklung
- agiler Prozessbegleiter



HR

HR wird abgeschafft?
Nein und Ja!
Wir bauen HR aus!

AGW | AK Personal und Organisation
Praxisvortrag

Mögliche Wege

Rollout, Big Bang, hybride
Organisation, Spaltung, Bimodal

Referent: Tom Kubach

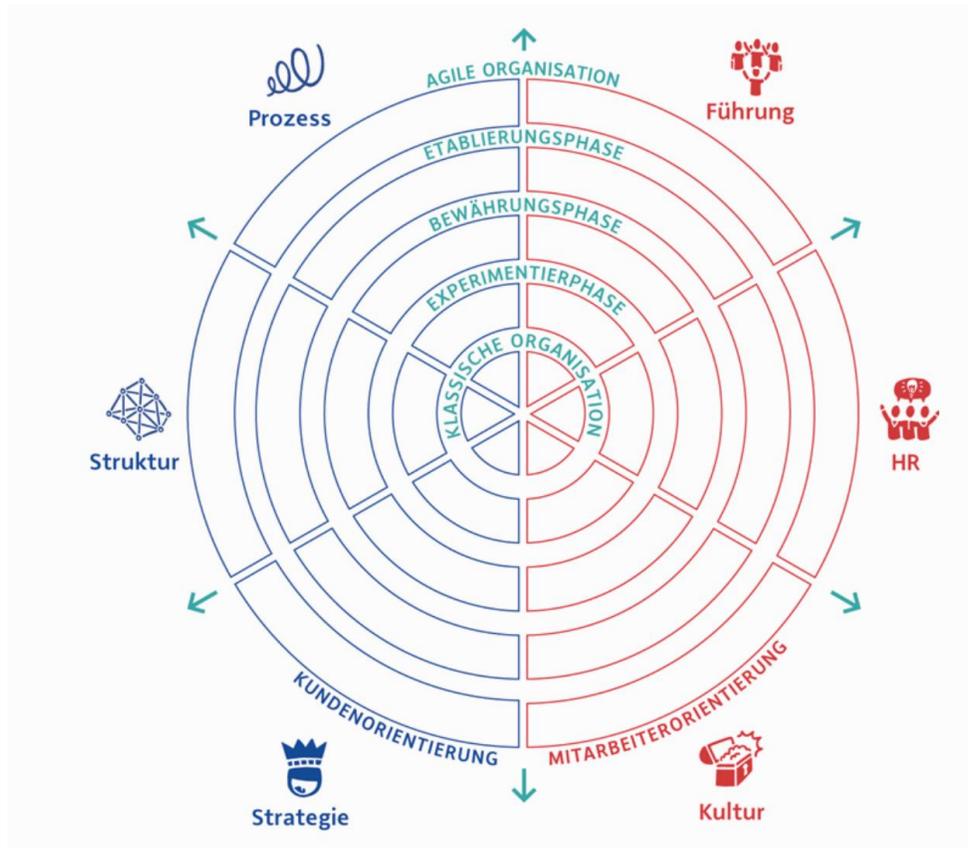


Der Weg zur einem agilen Unternehmen

Es gibt nicht DEN Weg!

1. Im Kleinen anfangen, dort kleine Vision und lokale Beschreibung der Ziele
2. erst reduzieren ,dann skalieren
3. Haltung ändern über Erfahrung
4. die agile Organisation in der Petrischale
5. Mut zu Experimenten
6. Aufbau einer temporären parallelen Organisation
7. fünf Schritte einer erfolgreichen agilen Transformation
8. persönlichen Ärger produktiv machen!

Handlungsfelder der Transformation

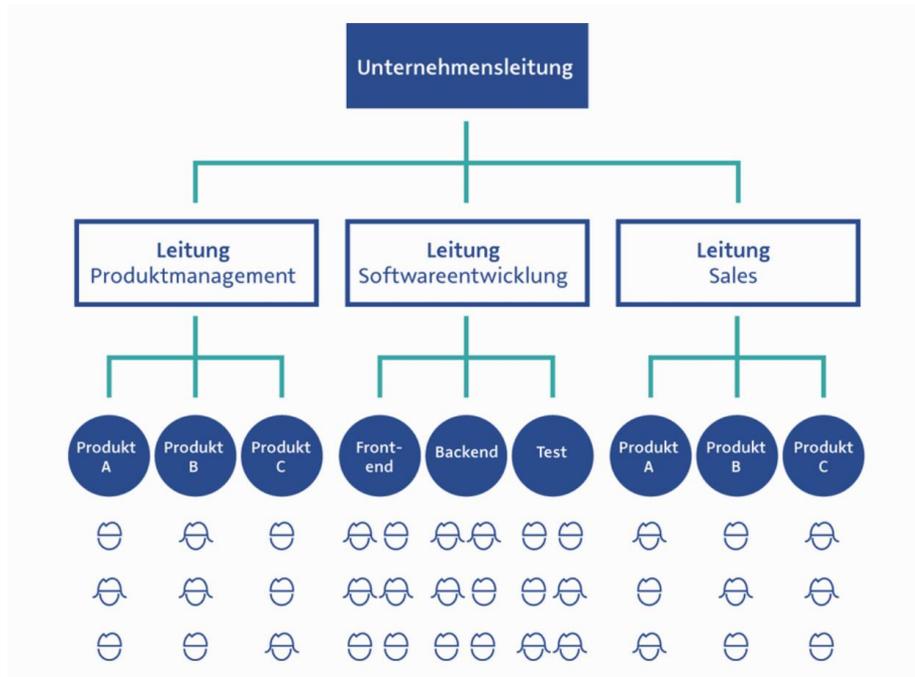


Häusling – Agile Organisationen

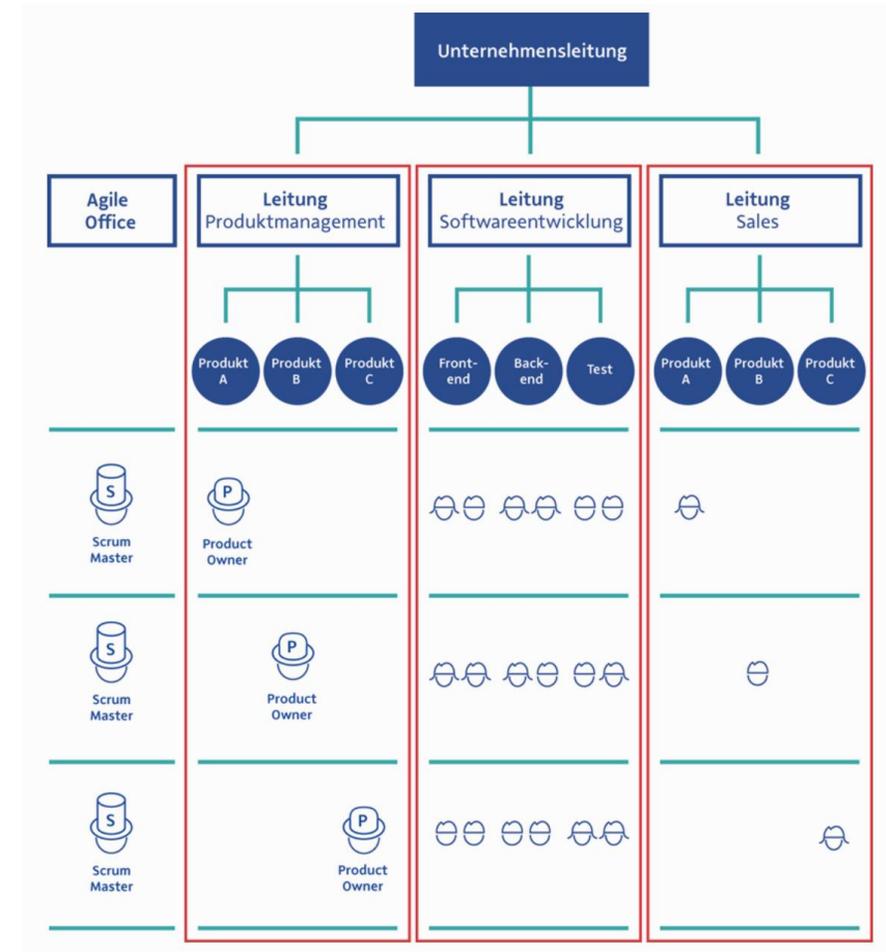
- vom Kleinen zum Großen
- glauben Sie keinem Modell eines Beraters
- probieren dort, wo es Nutzen bringt
- Was wollen Sie erreichen?
- Was kann es nutzen?
- Warum eigentlich?
- Agile Changemanagement
- üben üben
- Prozesse, wird immer auf Projekte bezogen, fast alle werfen es durcheinander

MATRIX HAT AUSGEDIENT

Organisationsformen auf dem Weg

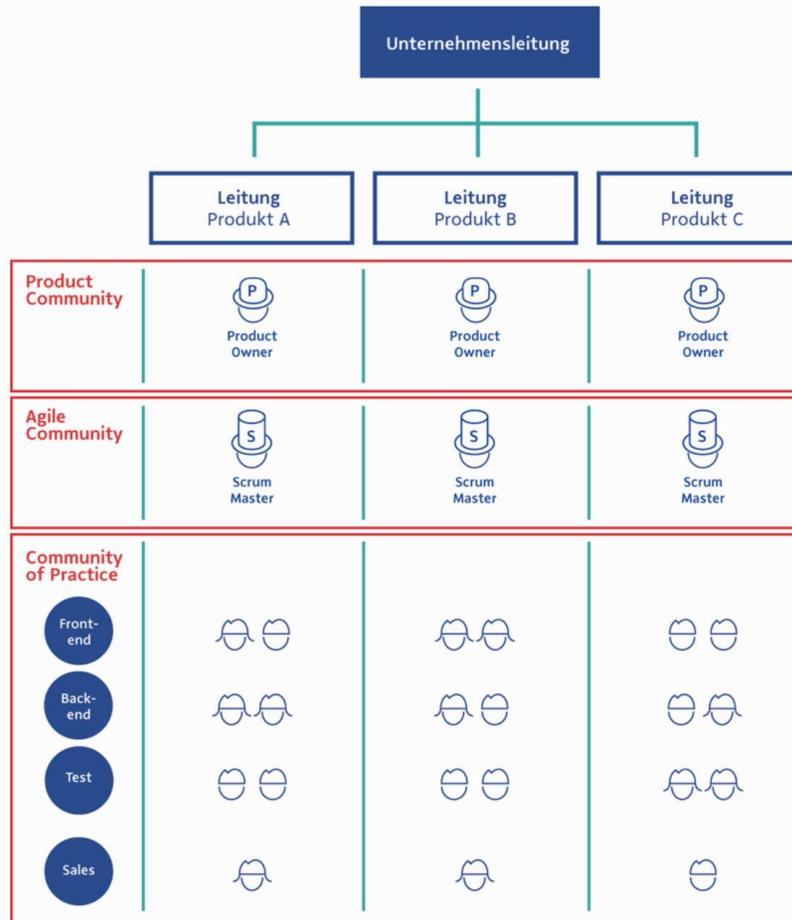


Häusling - Agile Organisationen



Entwicklung mit alten Lösungsmustern?
Rezepte der Berater

Produktorientierte Matrix



Lösungen für:

- Konzerne und deren Ausgründungen
- Start mit dafür gegründeter Organisation
- Hilfe mit Investoren

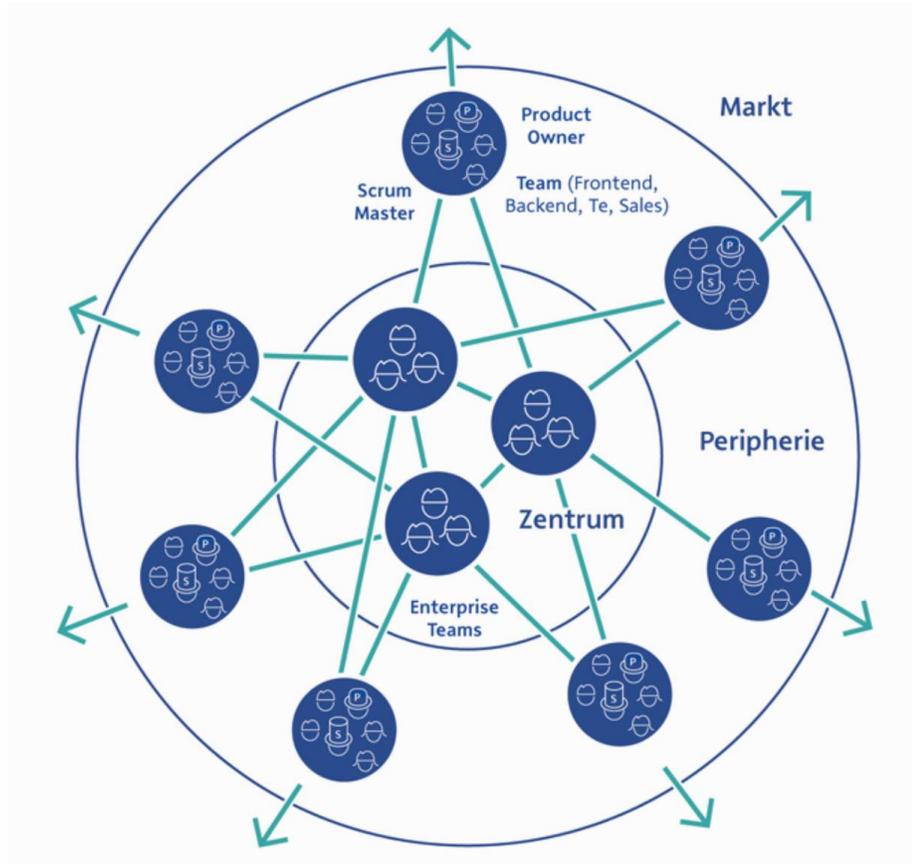
Geht das auch im Mittelstand und öffentlichen Dienst??

- Nein!!!! Oder nur Begrenzt!
- Warum?

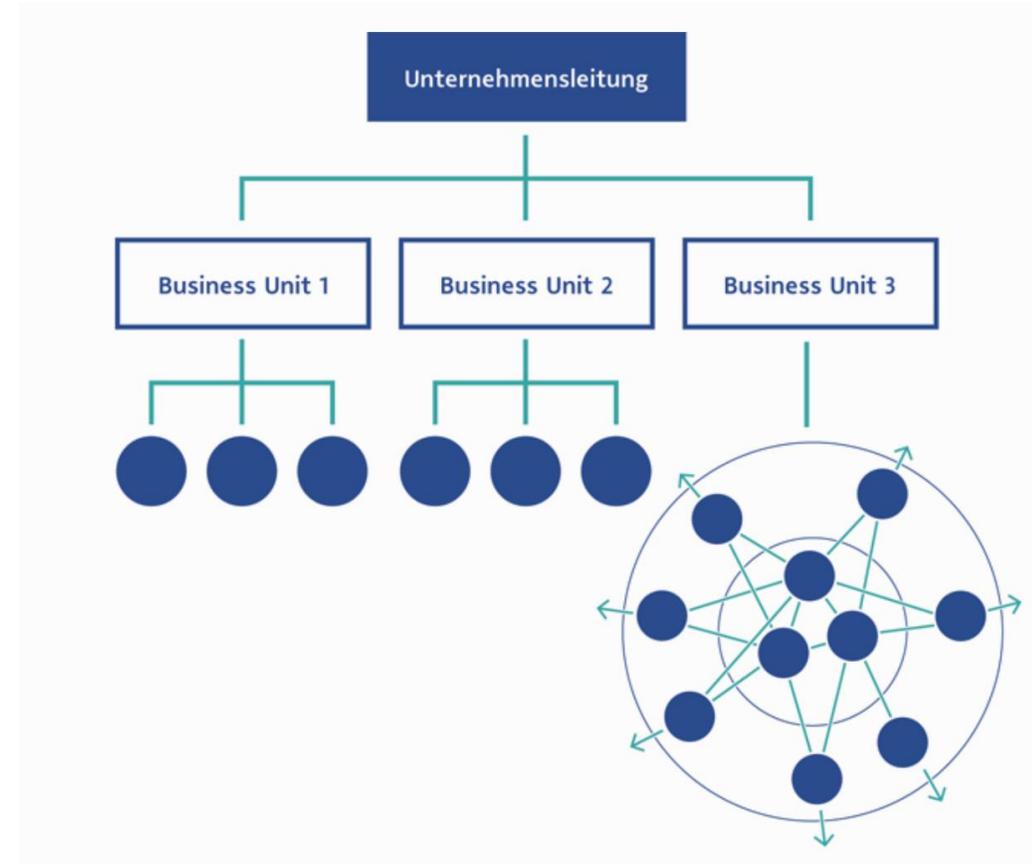
Häusling – Agile Organisationen

KREISE, HYBRID ODER BIMODAL?

In Schritten und da, wo es nützlich ist.



vs.



Häusling – Agile Organisationen

Bimodal und Hybrid - viele Vorurteile wie vom CIO von BMW

Die hybride Organisation I

Definition nach André Häusling:

„ ... halten in einigen Unternehmensbereichen an der Prozessorientierung, dem hohen Standardisierungsgrad und der Effizienzgetriebenheit der Linienorganisation fest, versuchen aber, diese mit der kundenzentrierten, vernetzten und effektiven agilen Organisation zu verbinden.“

Die hybride Organisation II

4 Elemente der Organisation:

- Funktion die Kernfunktion, Strategie, Ausrichtung und Synergien innerhalb des Unternehmens verantwortet;
- funktionale Einheiten, die für operative Exzellenz sorgen, indem sie den Schutz und die Weiterentwicklung der Kernfähigkeiten und Kompetenzen garantieren;
- agile Einheiten, die eng mit dem Kunden und am Markt arbeiten und insbesondere in einer volatilen Umgebung für das operative Geschäft zuständig sind sowie die
- Shared Services, die als Schnittstelle zwischen den funktionalen und den agilen Einheiten fungieren.

Die hybride Organisation III

Vorteile und Nutzen

- Mitarbeiter der „alten“ und „neuen“ Welt können sich wieder finden
- Kunden der „alten“ und „neuen“ Welt werden nicht überfordert (HSDG vs. Kirchhoff)
- Agile Change Management möglich mit frühen Umsetzern
- üben und experimentieren ermöglichen
- Organisation und Management nicht überfordern

Kompliziert vs. Komplex

Kompliziert*

vorhersagbar

wenig Subjektivität

Beschreibung von Ursache-
Wirkungsketten

wenig Überraschung und Unsicherheiten

extern kontrollierbar

entspricht den bisherigen technischen
Lösungen des Unternehmens

Abarbeitung nach Prozess und Anweisung

vs

Komplex

kann sich jeden Moment etwas ändern

beobachtbar

Kundenverhältnis wird enger zu dessen
Business, d.h. enger am lebendigen
System des Kunden

Fehler können jederzeit entstehen

kann auf Standards basieren

Erarbeitung im Dialog mit Kommunikation