



Werte-Macher Micro Lesson #2



Die Organisation neu Denken

Eine Einführung in die wertstromfokussierte Organisation am Beispiel von SAFe® für Führungskräfte

Workshopunterlagen

Boris Reichenbächer | boris.reichenbaecher@werte-macher.com

Agenda

- Herausforderungen heute – VUCA & Co.
- Definition und Bedeutung von Business Agility
- Bedeutung von Führung im Kontext Business Agility
- Aus der Praxis – für die Praxis
- Tipps & Tricks
- Fragen zur Selbstreflexion
- FAQ & Feedback



Zitat . . .

“
*Es gibt nichts Sinnloseres,
als effizient das zu tun, was
gar nicht getan werden soll.*

- Peter F. Drucker

”

Herausforderungen heute & Umweltbedingungen

- Schnelle(-re) Time – to Market
- Maximale Kundenzentrierung (nah am Kunden, schnelles Feedback)
- Hohe Produktqualität
- Zufriedene Mitarbeiter – Kontext Fachkräftemangel
- Komplexe VUCA Welt
- Stetig steigende Komplexität im Kontext moderner Produkt- bzw. Dienstleistungsentwicklung
- Struktur der Organisation nicht mehr passfähig

Frage ...

Was verstehen Sie – zusammengefasst – unter „Business Agilität“ ?



Definition Business Agilität aus unserer Sicht

...ist die Fähigkeit, sich schnell und effektiv an alle Formen des Wandels anzupassen, um ein Maximum an Wert zu liefern (Mike Breedle)

Daraus folgt: „Ich muss die **richtigen Dinge richtig** tun“

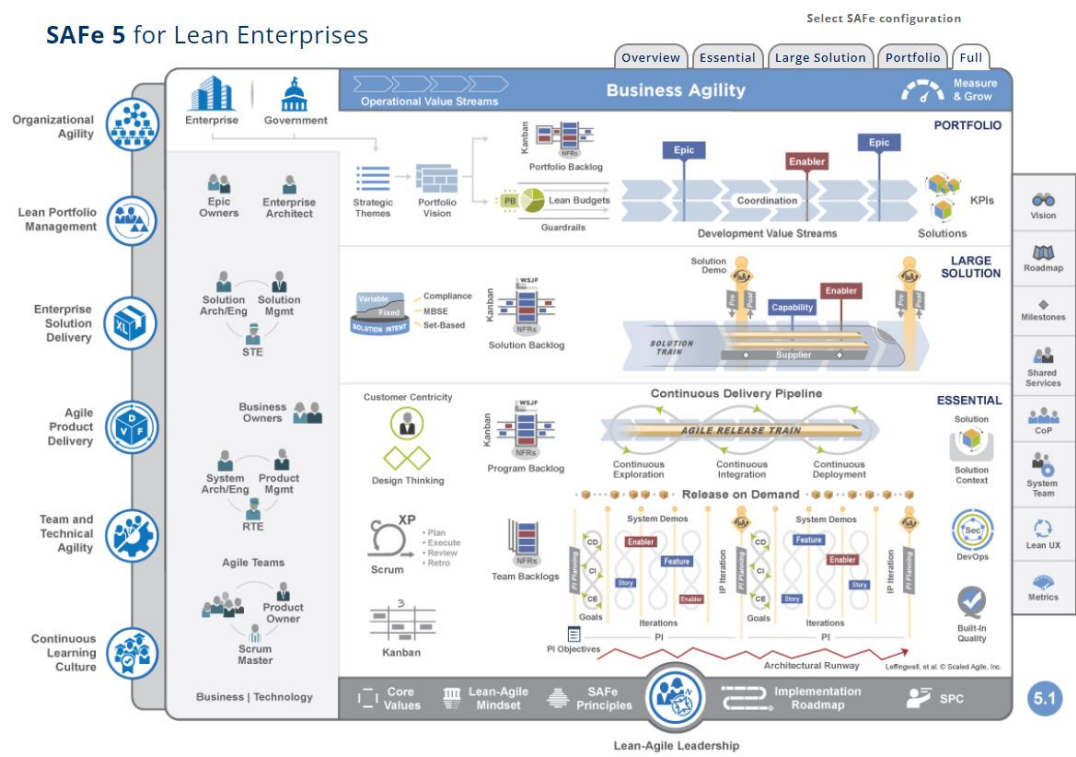
Die richtigen Dinge (**WAS ?**) sind das, was sich auf Basis der Kundenanforderungen und – Bedürfnisse als konkret notwendig ergibt

Die Dinge richtig tun (**WIE ?**) heißt, diejenigen, die die Dinge tun, lernen zu lassen, was richtig tun heißt und wie das geht

Business Agilität mit Hilfe von SAFe®

- SAFe® kombiniert iterative Entwicklungspraktiken mit der Denkweise des Lean Management: Verschwendung stets reduzieren und den Kundennutzen maximieren
- SAFe® skaliert agile Arbeitsmethodiken (z.B. Scrum oder Kanban), welche ursprünglich nur für kleine, einzelne Teams entwickelt wurde und macht dies so auch für größere bzw. große Entwicklungsvorhaben nutzbar
- SAFe® ist Ausrichtung der Organisation am Wertstrom
- SAFe® integriert systemisches Denken & Handeln im Kontext von Komplexität

SAFe® im Gesamtüberblick

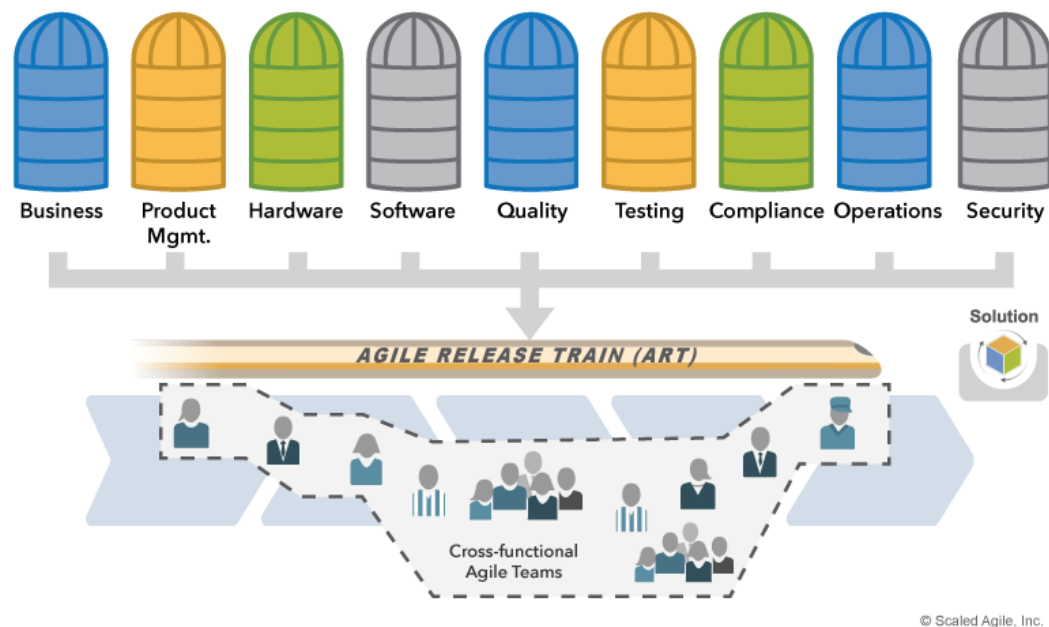


Kernkomponenten von SAFe® :

- Agile Entwicklung / DevOps
- Lean Produktentwicklung
- Systemisches Denken

Ziel : Etablierung einer lernenden Organisation, sie sich permanent mit dem Fokus auf flussgetriebene Wertschöpfung zum Nutzen des Kunden weiterentwickelt

Der ART – Der Agile Release Train



Ein ART ist eine virtuelle Organisation, in der die anfallende Arbeit im Rahmen einer Produktentwicklung gemeinsam geplant, entwickelt, getestet und implementiert wird

Merkmale:

- Ein ART besteht aus mehreren agil arbeitenden, crossfunktionalen Teams
- Ein ART plant & liefert kontinuierlich nach einem festen, verbindlichen Zeitplan (Kadenz: 8 – 12 Wochen)
- Ein ART besteht i.d.R. aus 50 – max. +- 150 Personen
- Die Synchronisation aller Beteiligten eines ART's erfolgt im sog. PI Planning

Frage

Was ist Ihrer Meinung nach im Kontext Führung in einer auf den Wertstrom ausgerichteten Organisation wichtig ?



Bedeutung von Führung im Kontext Business Agility

- Führung über Produktvision – und nicht über die hierarchische Struktur der Aufbauorganisation. Dies führt zu steigender Verantwortung für jeden einzelnen
- Umgang mit Komplexität: Im Komplexen greift simples & kompliziertes Ursache–Wirkungs-Denken nicht mehr, sondern nur im jeweiligen Orts-Zeit-Kontext passend & weniger passend
- Den Fluss des Wertstroms managen, nicht die Menschen
- Rahmenbedingungen schaffen, die eine Entfaltung der Mitarbeiter im Wertstrom möglich macht
- Wertstrom ist echte Teamarbeit – Silodenken unterdrückt dies
- Alle müssen auf das gleiche Ziel hinarbeiten. Wettbewerb innerhalb des Wertstroms ist Verschwendung
- Sicheren Kontext schaffen, der Irrtümer zulässt. Gerade in komplexen Szenarien sind Irrtümer alltäglich ; daher schnelles Lernen aus Fehlern ermöglichen
- Am System arbeiten – nicht im System

Aufgabe

Reflektieren und diskutieren Sie die vorherig genannten Führungsmerkmale im Kontext ihrer Organisation – Wo stehen Sie aktuell ?



Aus der Praxis – für die Praxis | typische Fallstricke

- SAFe® Einführung erfolgt nebenbei
- Teams sind nicht crossfunktional oder das Produkt nicht verstanden
- „Role Safety vor Job Safety“ statt „Job Safety vor Role Safety“
- Versuch, Rollen aus der „alten“ Welt 1:1 im SAFe® Szenario abzubilden
- Product Owner & Scrum Master Rolle nicht verstanden
- Shared Resources & Multitasking
- Silodenken verhindert End-to-End verantwortliches Handeln
- Kein / Kaum Feedback vom Kunden
- Projektdenken anstatt Produktdenken
- Massive Widerstände gegenüber Änderungen & Neuem

Tips & Tricks

- Begleitung der Einführung durch erfahrene Spezialisten
- Sicherstellen, dass auf Teamebene wirklich agil gearbeitet wird
- Systemisches Denken schulen
- Lean / Agile Know How stärken
- SAFe® möglichst nahe am Idealbild implementieren
- Identifizierung der in der Organisation vorhandenen Wertströme
- Definition eines ersten ART – Piloten zur Verprobung
- SAFe® einzuführen bedeutet, die bestehende Organisation zu hinterfragen
- Assessments durchführen, um einen aktuellen Status Quo zu erhalten
- Das Management ist der Schlüssel zu einer erfolgreichen Transformation

Fragen zur Selbstreflexion ...

- Wozu ist Ihre Organisation da ?
- Wer ist der tatsächliche Kunde Ihrer Organisation ?
- Wie und wodurch entsteht durch das Produkt welcher Wert ?
- Wo in Ihrer Organisation entsteht das, was zu diesem Wert führt ?
- Wie organisiert und verbessert Ihre Organisation diesen Wert ?
- Wie koordiniert die Organisation Initiativen im Kontext Portfolio ?

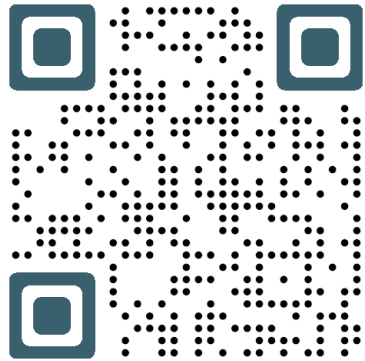


FAQ & Feedback

Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit !



Kontaktaten



Werte-Macher GmbH

Mail: office@werte-macher.com

Web: www.werte-macher.com

Fon: +49 (0)7071 - 13 88 118

