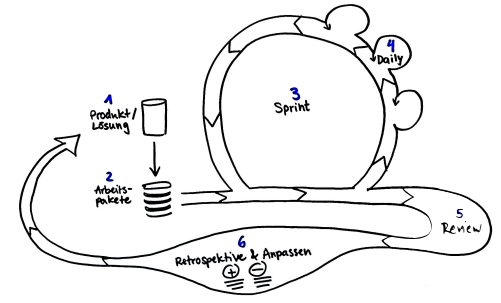
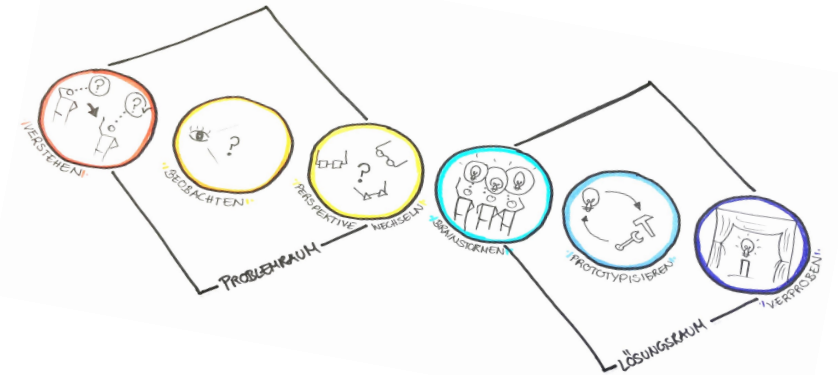
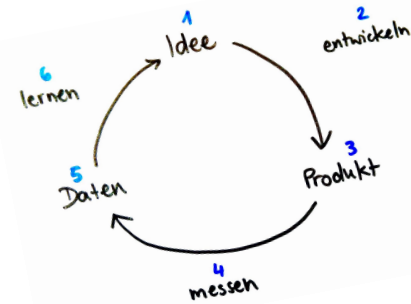


Agile Arbeitsweisen

Arbeitsweisen

1. Agiles Arbeiten
 - 1.1. Scrum
2. Lean Management
3. Lean Startup
4. Design Thinking
5. Gemeinsamkeiten
6. Unterschiede
7. Wann ist welche Arbeitsweise sinnvoll?
8. HIBT: High-Impact-Business-Transformation





Agil ist ein Mindset	Beschrieben in 4 Werten	Definiert in 12 Prinzipien	Manifestiert durch eine unbegrenzte Anzahl von Frameworks & Methoden
<p>Wir agieren unter Voraussetzungen von Komplexität und Unvorhersehbarkeit. Daher halten wir nicht an Plänen und Prozessen fest, sondern holen uns schnell Rückmeldungen von Kunden und sorgen dafür, dass unser Produkt funktioniert.</p>	<ul style="list-style-type: none">- Individuen und Interaktionen mehr als Prozesse und Werkzeuge- Funktionierende Produkte mehr als umfassende Dokumentation- Zusammenarbeit mit dem Kunden mehr als Vertragsverhandlung- Reagieren auf Veränderung mehr als das Befolgen eines Plans	<ul style="list-style-type: none">- Anforderungsveränderungen nutzen- Kundenfokus- Regelmäßige und schnelle Ergebnislieferung- Enge Zusammenarbeit von Fachexperten und Entwicklern- Mitwirkende benötigen Motivation, Unterstützung und gegenseitiges Vertrauen- Direkte Kommunikation- Funktionierende Produkte sind das wichtigste Fortschrittsmaß- Alle Beteiligten sollten ein gleichmäßiges Tempo auf unbegrenzte Zeit halten können.- Ständiges Augenmerk auf Exzellenz und Design.- Fokus auf das Wesentliche- Selbstorganisierte Teams- Regelmäßige Reflektion und Anpassung	<ul style="list-style-type: none">- Scrum (s.u.)- Extreme Programming (XP, empfiehlt Arbeitsweisen fürs Programmieren)- IT-Kanban (um Produkte in kürzerer Zeit zu entwickeln, hat IT Prinzipien & Methoden aus der Lean Production übernommen und ergänzt)- Crystal (Vorgehensmodelle werden je nach Eigenschaften des IT-Projekts bestimmt)- Dynamic System Development Method (DSDM, gibt Phasen und Techniken für Projektverläufe vor)- ...



Basis

Werte und Prinzipien des agilen Manifests

(<http://agilemanifesto.org/iso/de/manifesto.html>)

Agiles Arbeiten



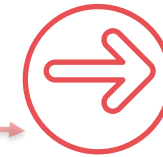
Ursprung

Anfang der 1990er Jahre in der Softwareentwicklung entstanden; aus der Notwendigkeit heraus, flexibel auf die VUCA Welt zu reagieren. (Akronym steht im deutschen für: Unbeständigkeit, Unsicherheit, Komplexität, Mehrdeutigkeit). 2001 haben Vertreter der Softwareentwicklung im „Agilen Manifest“ gemeinsame Prinzipien und Werte niedergeschrieben. Der Ansatz kann auf die Lösungs- und Produktentwicklung in anderen Arbeitsbereichen übertragen werden.



Ausgangspunkt

Stakeholder benötigen ein Produkt/ eine Lösung. Stakeholder und Entwicklungsteam haben bereits eine Idee und Vorstellung vom Endprodukt.



Ablauf

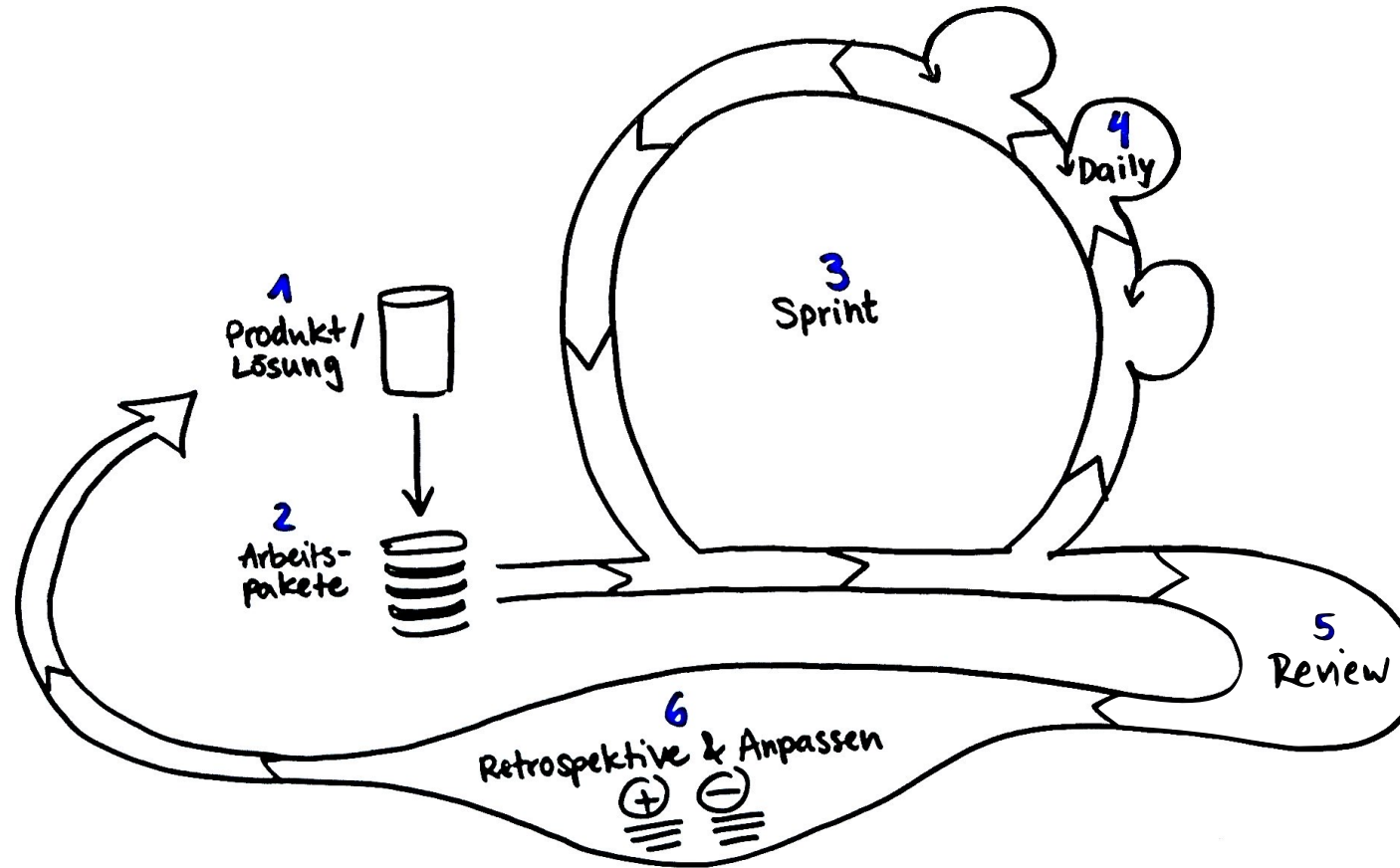
Siehe z.B. Scrum



Ziel

Ein Produkt oder eine Lösung, das den Kundenanforderungen genügt und flexibel und schlank entwickelt wurde.

Scrum





Basis

Scrum ist ein Framework, das auf den Werten und Prinzipien von agilem Arbeiten basiert. Scrum definiert die Organisation und den Ablauf von Projekten durch ein klares Regelwerk mit Rollen, Artefakten und Prozessen.

Scrum



Ursprung

Anfang der 1990er Jahre
Hand in Hand mit dem
agilen Manifest entstanden.

Ausgangspunkt

Stakeholder benötigen ein
Produkt/ eine Lösung.
Stakeholder und
Entwicklungsteam haben
bereits eine Idee und
Vorstellung vom Endprodukt.



- *Planung*
Das Team plant, wie es sich im Sprint (3) organisiert: Welche Merkmale soll die Lösung haben (1) (Definition of ‚Done‘)? Welche Arbeitspakete (2) müssen wir zur Erreichung der Lösung (1) in welcher Zeitspanne umsetzen?...
- *Machen / Sprint (3)*
Das Team arbeitet selbstorganisiert und selbstverantwortlich an den Arbeitspaketen. Täglicher Austausch (4) gewährleistet den Informationsfluss.
- *Review (5)*
Das Team fügt einzelne Arbeitsergebnisse zum Endprodukt zusammen. Dieses präsentiert das Team den Stakeholdern und holt sich Feedback ein. Änderung des Produkts, soweit erforderlich.
- *Retrospektive & Anpassen (6)*
Das Team reflektiert den Sprint und überlegt, was es im kommenden Sprint in Bezug auf Arbeitsweise, Zusammenarbeit, Kommunikation und auf das Produkt ändern möchte.



Ablauf



Ziel

Ein Produkt oder
eine Lösung, das
den
Kundenanforderung
en genügt und
flexibel und schlank
entwickelt wurde.

Lean Management

Lean begreifen



Lean machen



Lean sein

Anhand von Prinzipien wie:

- Kundenorientierung
- Ständige Verbesserung
- Verschwendung eliminieren
- Ressourcen effizient nutzen
- Teamarbeit
- Standardisierung
- Fließende Prozesse
- Kurze und planbare Intervalle
- Reflexion & Feedback
- Produktionsnivellierung
- Eigenverantwortung der Mitarbeiter

Mithilfe von Methoden wie:

- Wertstromanalyse (Ist-Zustand und Soll-Zustand eines (Produktions-) Prozesses aufstellen und analysieren)
- Kaizen (Methode, Haltung und Denkweise; entspricht KVP)
- Kanban (Board zur Visualisierung des Arbeitsflusses von Projekten)
- 5S (Seirri, Seiton, Seiso, Seiketsu, Shitsuke; Instrument, um Arbeitsplätze sicher, sauber und übersichtlich zu gestalten)
- Just-in-time (Produktionsstrategie, bei der der Materialfluss zeitlich auf den Produktionsprozess abgestimmt ist)

Zielerreichung:

Gesteigerte Profitabilität durch mehr Wertschaffung und weniger Ressourcenverbrauch.

Lean Management



Basis

Prinzipien wie Kundenorientierung, Ständige Verbesserung, Verschwendung eliminieren, Teamarbeit, Standardisierung, Fließende Prozesse, Kurze und planbare Intervalle, Reflexion & Feedback, Produktionsnivellierung, Eigenverantwortung der Mitarbeiter.



Ursprung

Im 2. Weltkrieg in der Serienfertigung und Massenproduktion entstanden; aus Ressourcenknappheit heraus. Durch die erfolgreiche Anwendung und Weiterentwicklung bei Toyota (Japan) schnell bekannt geworden.



Ausgangspunkt

Produkt/ Dienstleistung und entsprechende Prozesse bestehen bereits.



Ablauf

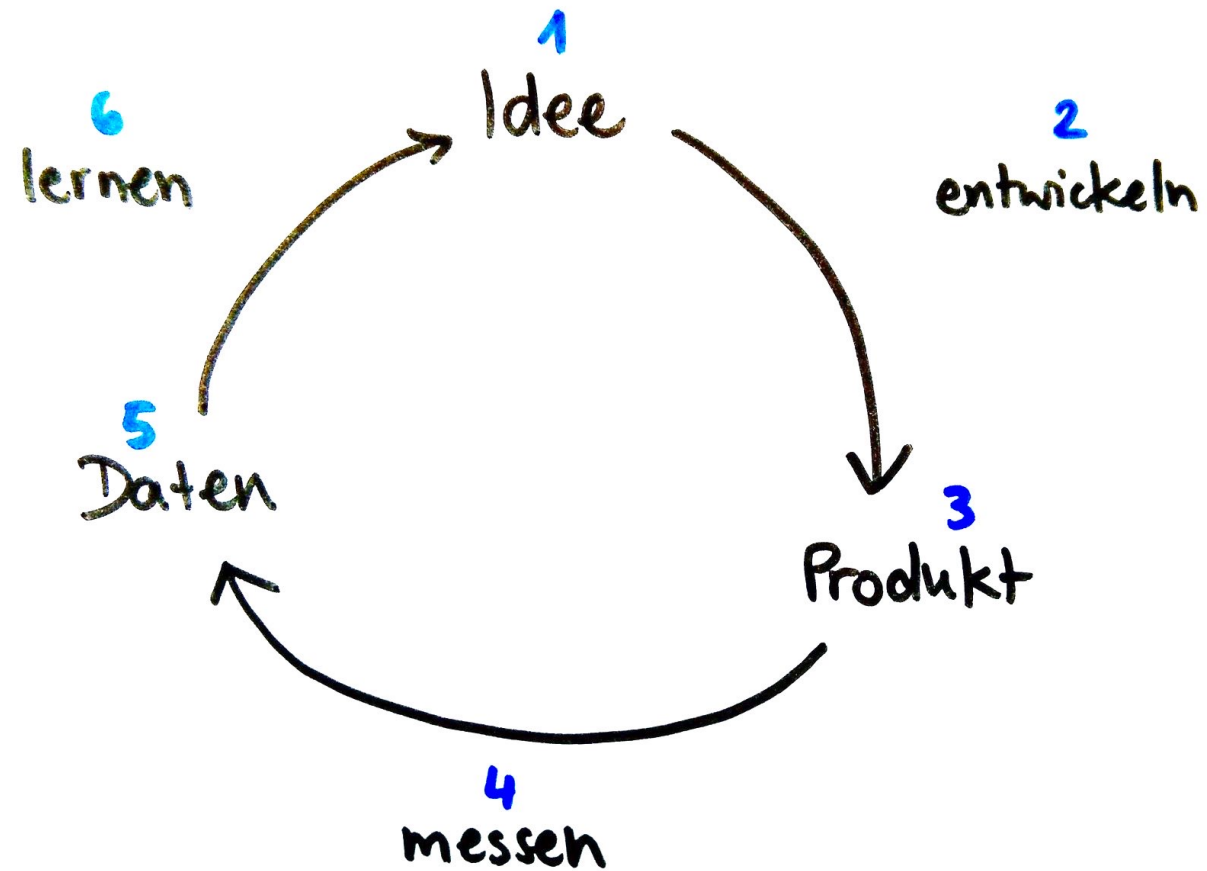
Im Lean Management kann man sich einer Vielzahl an Methoden, wie Wertstromanalyse, Kaizen, Kanban bedienen. Die Methoden sind nicht scharf voneinander abgegrenzt und nicht so detailliert definiert, wie z.B. Scrum.



Ziel

Profitabilität steigern, indem mehr Wert mit weniger Ressourcen geschaffen werden.

Lean Start-up

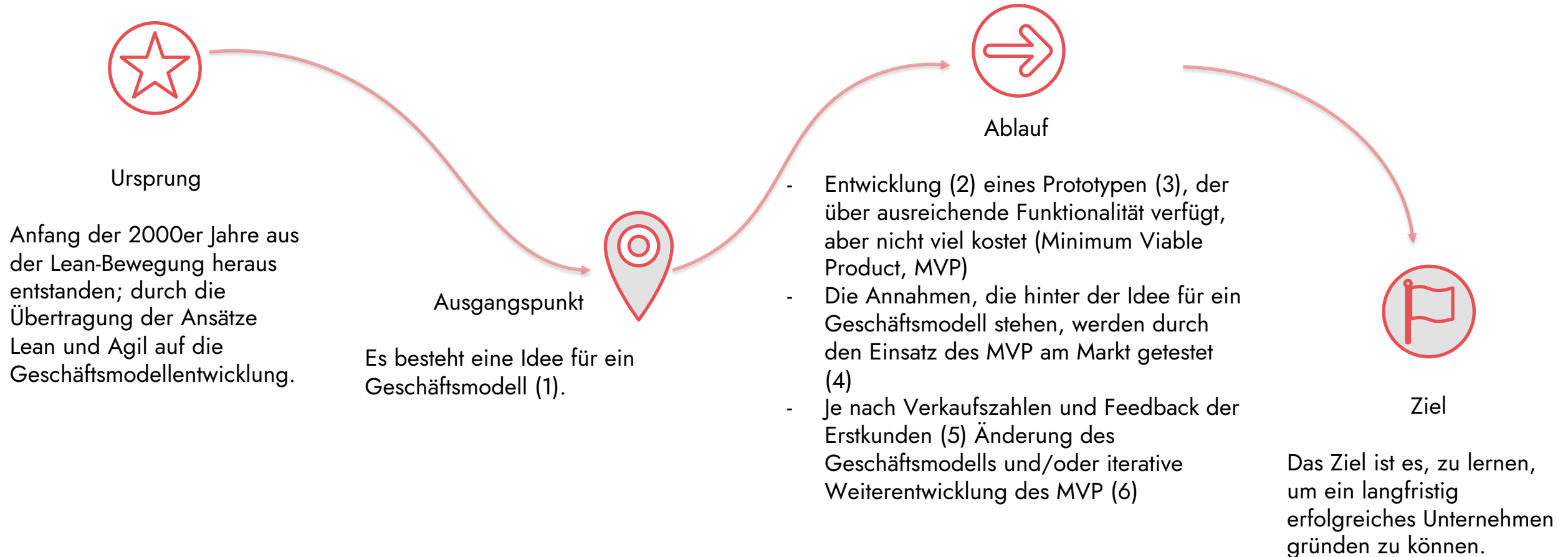


Lean Start-up

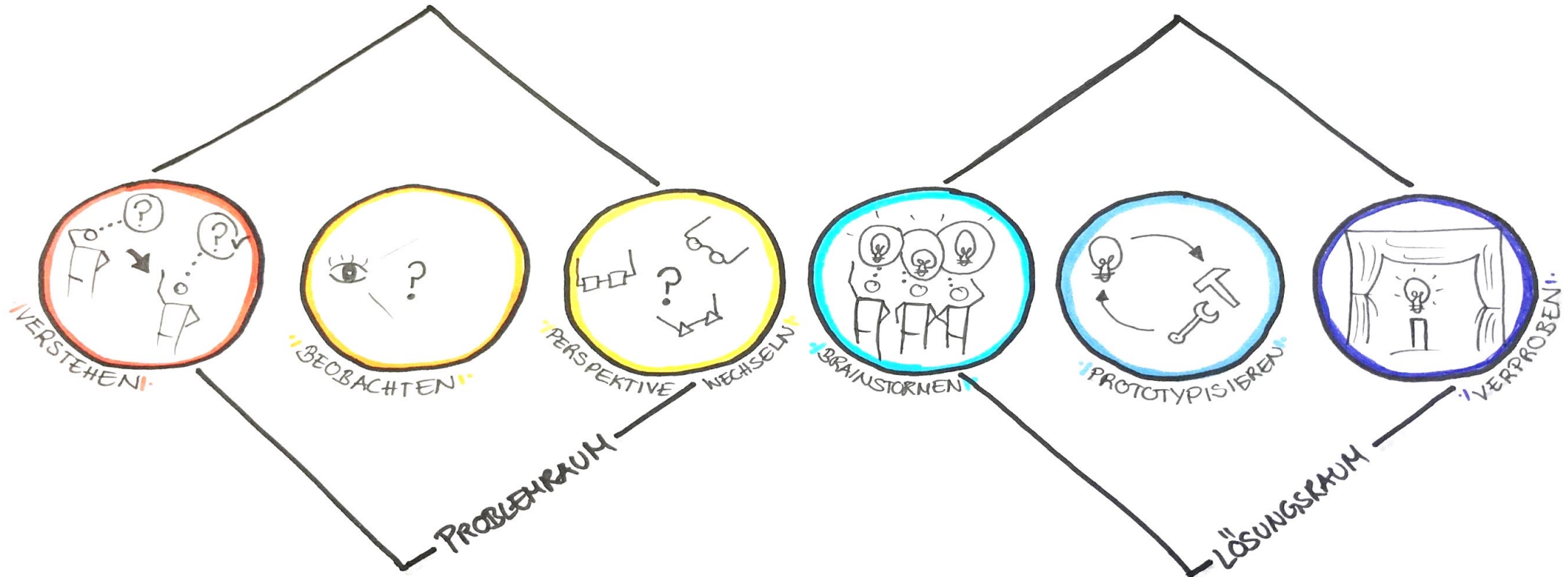


Basis

Überzeugung, dass Innovation mit erheblichen Unsicherheiten verbunden ist. Daher testen wir unsere Annahmen am Markt, bevor wir große Ressourcen einsetzen und uns auf ein Produkt/ Geschäftsmodell festlegen. Wir wollen nur Produkte entwickeln, die der Markt auch braucht.



Design Thinking



Design Thinking



Basis

Die Vorgehensweise von Design(ern) nutzen: kreativ von der abstrakten Problemstellung zur konkreten Lösung.

- Heterogene Arbeitsgruppen führen zum bestem Ergebnis
- Der Nutzer steht bei allen Überlegungen in Mittelpunkt
- Kritik minimal halten, um den Ideenfluss zu fördern
- Arbeitsgruppen werden von Design-Thinking-Master geleitet



Ursprung

1969 aus dem Vergleich von Naturwissenschaft mit Design entstanden: Naturwissenschaft erklärt, was bereits besteht. Design versucht aufzuzeigen, wie etwas sein sollte, und ermöglicht somit Neues.



Ausgangspunkt

Eine tragfähige Idee (für ein Geschäftsmodell) soll gefunden werden. Das Team hat noch keinerlei Vorstellung über eine Lösung.



Ablauf

Durch frühes Erstellen und Testen von Prototypen werden Ideen schnell umgesetzt und evaluiert. Der Fokus liegt dabei weniger auf der detailgenauen Ausarbeitung von Ideen, sondern vielmehr auf umfassendem Experimentieren und Sammeln von neuen Einsichten. Durch das Wiederholen und Abwechseln der verschiedenen Schritte entsteht ein zunehmend besseres Verständnis für das Problem und mögliche Lösungen.

Der gängigste Ablauf hat 6 Phasen:

- Verstehen
- Beobachtung
- Perspektive wechseln
- Ideen finden
- Prototypisieren
- Verproben



Problemanalyse

Lösungsfindung



Ziel

Ein Produkt oder eine Lösung, das den Kundenanforderungen genügt und flexibel und schlank entwickelt wurde.

Gemeinsamkeiten



Ursprung

Notwendigkeit einer neuen Vorgehensweise, welche es ermöglicht, flexibel auf die sich ständig wandelnde Umwelt zu reagieren, die Kosten zu reduzieren und die Effektivität und/oder Effizienz zu erhöhen.



Ablauf

- Inkrementelles und iteratives Vorgehen
- Überprüfen von Hypothesen
- Schnelles Prototypisieren
- Trial and Error

Viele Methoden können in diversen Arbeitsbereichen angewendet werden (z.B. IT-Kanban; oder Scrum Elemente in der Produktion,...)



Ziel

Lösung komplexer Problemstellungen.



Basis

Eine übergeordnete Rolle spielen überall:

- Mensch & Team
- Interdisziplinarität
- Eigenverantwortliche Teams
- Rückkopplung & Feedback
- Kundenorientierung
- Kontinuierliche Verbesserung/ Lernen
- Kurze Zyklen
- Fokus auf das Wesentliche

Abgrenzungen

Design Thinking	Lean Startup	Agiles Arbeiten	Lean Management
Ursprung im Bereich Problemlösung und Ideenfindung	Ursprung im Bereich Geschäftsmodellentwicklung	Ursprung in der Entwicklung eines Individualproduktes (Software)	Ursprung im Bereich Serienfertigung und Massenproduktion
Ich suche eine Idee/Lösung	Ich teste am Markt, ob meine Idee gebraucht wird	Ich teste am Kunden/Nutzer, wie sein Produkt beschaffen sein soll, damit es für ihn (bestmöglich) funktioniert	Ich gestalte einen bestehenden Produktionsprozess profitabler
Fokus: Innovation und Effektivität	Fokus: Innovation und Effektivität	Fokus: Effektivität erhöhen (eher als Effizienz)	Fokus: Effizienz erhöhen (eher als Effektivität)
		Flexibilität erhalten durch iteratives Vorgehen und intensiven, direkten Austausch mit dem Kunden	Prozesse vereinfachen durch Standardisierung und Reduktion von Veränderungen
		Individuelle und leicht anpassbare Lösungen für den Kunden	Automatisierung

Wann ist welche Arbeitsweise sinnvoll?

Lässt sich nicht pauschal sagen.

Nicht abgegrenzt voneinander einsetzen, sondern als sich ergänzende und gegenseitig unterstützende Werkzeuge.

Hängt davon ab, wie klar man weiß, was das Projektziel ist und welche Vorgehen es zur Zielerreichung braucht („Stacey Matrix“).

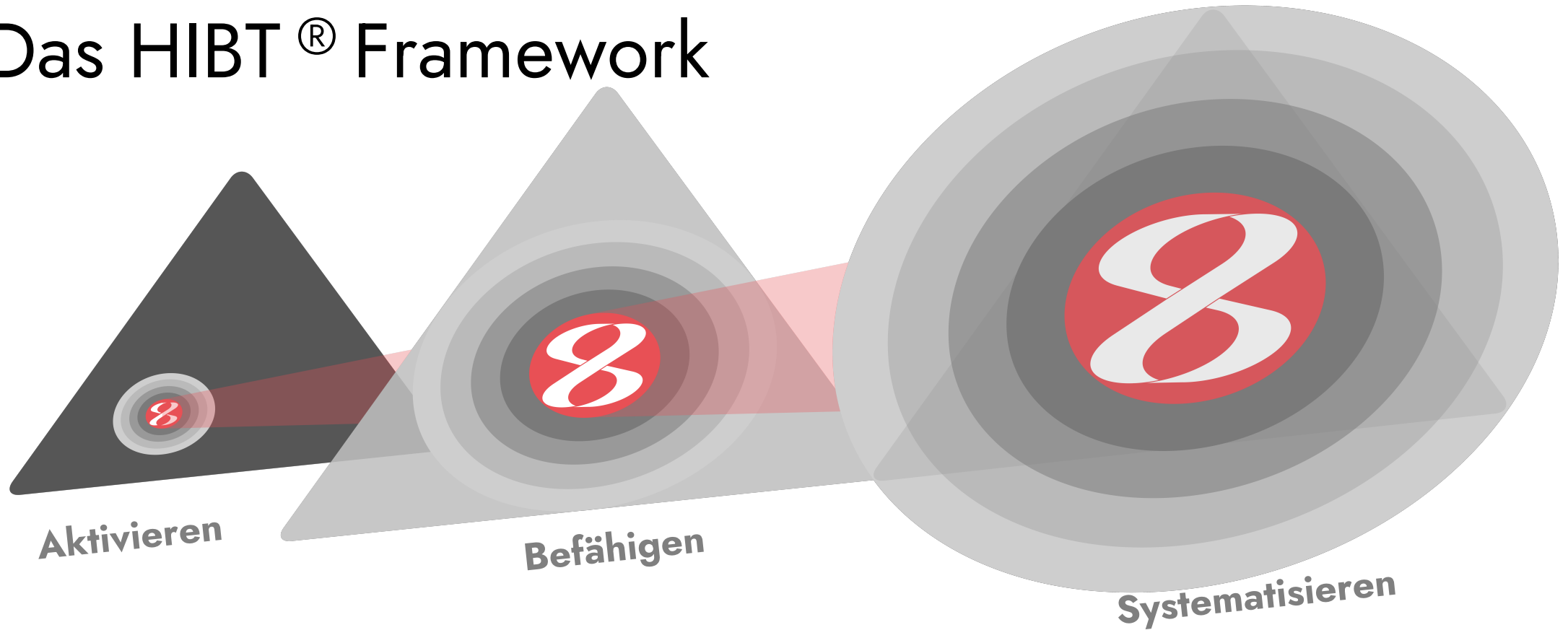
Hängt vom Projektumfeld ab (z.B. Kritikalität und Chancen des Projekts).

Hängt von weiteren Projekt- und Kundeneigenschaften ab (z.B. Prioritäten, Stabilität/Flexibilität der Projekteigenschaften).

Hängt vom Projektteam ab (z.B. Größe, Kenntnisse, Art der Zusammenarbeit, Werte).

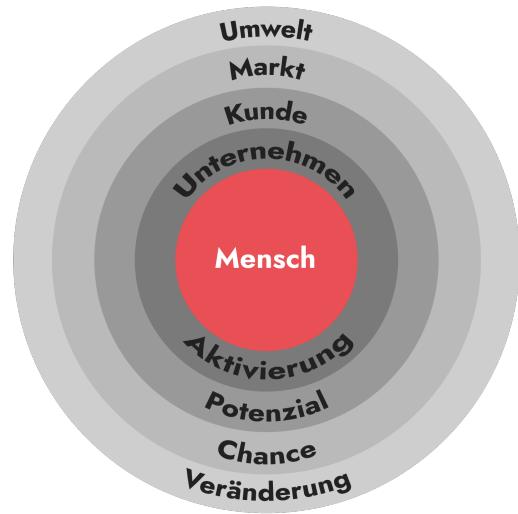
Warum neue Arbeitsweisen und „new work“ häufig scheitern: <https://www.linkedin.com/pulse/new-work-auf-dem-pr%C3%BCstand-g%C3%BCnther-wagner/>

Das HIBT[®] Framework



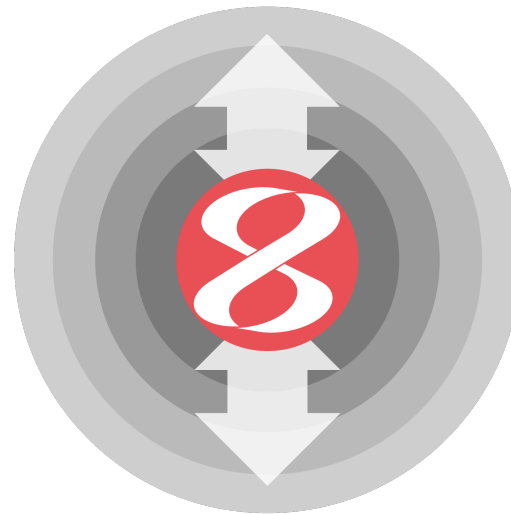
Das VORSPRUNGatwork Framework zur **High[®] Impact Transformation of Business Systems, Mindset and Behavior** (HIBT) besteht aus einem **Prozess** und einem **Zielsystem**.

Mit dem HIBT-Prozess koppeln wir organisch an bestehende Strukturen unserer Kunden an und führen diese über die Phasen „**Aktivieren**, **Befähigen** und **Systematisieren**“ iterativ, effizient und effektiv in ein individuell ausgeprägtes **hoch-leistungs-** und **wandlungsfähiges Zielsystem**.



Geschäftssystem

Das Geschäftssystem regelt wie das Unternehmen mit Kunden, im Markt und mit der Gesellschaft interagiert



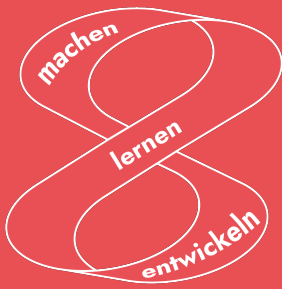
HIBT Zielsystem



Betriebssystem

Das Betriebssystem regelt wie die Leistungen im Unternehmen erbracht werden und wie die Veränderung AM System stattfindet

Dashboard im High-Impact-Business-Transformation System

Leistungs- und Wandlungsfähigkeit	Systematik	Werttreiber
<ul style="list-style-type: none">▪ Produktivität▪ Qualität▪ Geschwindigkeit▪ Frequenz		<ul style="list-style-type: none">▪ Führung▪ Organisation▪ Lernen▪ Kommunikation▪ Wertbestimmung▪ Digitalisierung

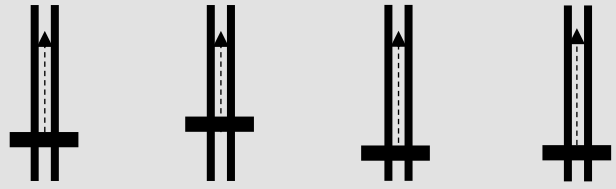
Stellhebel

Identität

Anliegen
(Unternehmenszweck, Vision, Mission)

Überzeugungen
(Werte, Menschenbild, Führungsleitbild...)

Strategie
(Ziele, Positionierung ...)

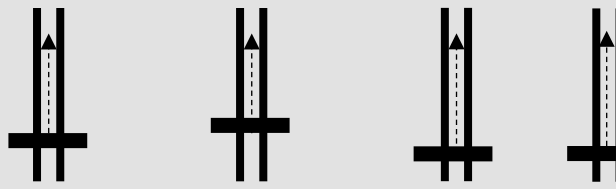


Beziehungen

Struktur
(Hierarchie, Bereiche, Stellen...)

Menschen
(Wissen, Können, Wollen, Haltung)

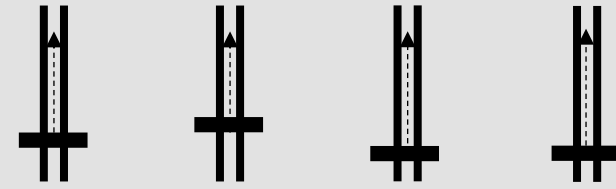
Beiträge
(Führung, Produktion, Einkauf...)



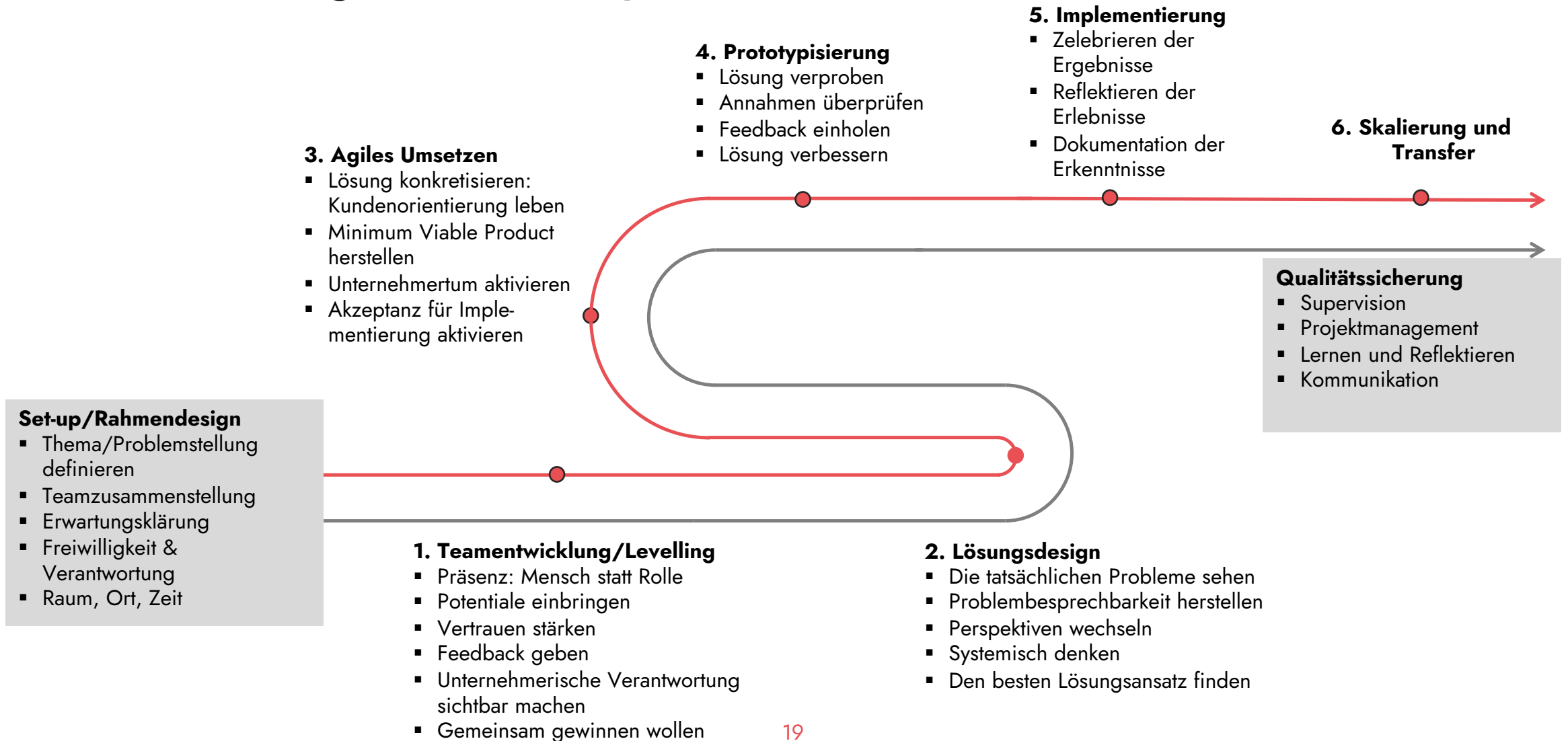
Technik

Prozesse
(Kundenprozesse, Entscheidungs- und Feedbackprozesse...)

Mittel (Räume, Maschinen, Tools, Methoden, Digitales...)



Aktivierung am Beispiel Venture[®]



Quellen

Brzozowski, M. (2014). Design thinking and strategic thinking in business development. <https://repozytorium.uph.edu.pl/handle/11331/521>

Computerwoche.de (2013) Softwareentwicklung: Agile Methoden im Vergleich. <https://www.computerwoche.de/a/agile-methoden-im-vergleich,2352712> <http://theleanstartup.com/principles>

Kerguene, A., Schaefer, H. & Taherivand, A. (2017). Design Thinking – die agile Innovations-Strategie. <https://books.google.de/books?id=ovMxDwAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=isbn+9783648100226+google+books&hl=de&sa=X&ved=0OahUKEwj5mJLZ2MHdAhWMIIsKHaofBWMQ6AEIjzAA#v=onepage&q&f=false>

Komus, A. & Kamlowski, W. (2014). Gemeinsamkeiten und Unterschiede von Lean Management und agilen Methoden. BPM-labor HS Koblenz, https://www.hs-koblenz.de/fileadmin/media/fb_wirtschaftswissenschaften/Forschung_Projekte/Forschungsprojekte/BPM-Labor/BPM-Lab-WP-Lean-vs-Agile-v1.0.pdf

Ries, E. (2011). Lean Startup: Schnell, risikolos und erfolgreich Unternehmen gründen. https://books.google.de/books/about/Lean_Startup.html?id=tkydBAAAQBAJ&printsec=frontcover&source=kp_read_button&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false

Scrum Alliance, Inc (2012). Scrum, eine Darstellung. <https://improuv.com/file/192>

Vertreter der Softwareentwicklung (2001). Das Agile Manifest. <http://agilemanifesto.org/iso/de/manifesto.html>