



Beweglich durch Kultur

Auf dem Weg zur agilen Organisation

Wolfgang Pleus – **PLEUS** Consulting

www.pleus.net



IT Solution Architect , Entwickler, Agile Coach

> 25 Jahre IT-Projekte

> 15 Jahre agile Projekte

DAX - Startup

Wolfgang Pleus – **PLEUS** Consulting

www.pleus.net

Wo stehen wir?

State of Agile 2019 – www.stateofagile.com

52% Organisational **culture** at odds with agile values

48% General organization resistance to change

6% Agile practices are enabling greater adaptability to market conditions

State of Scrum 2018 – Scrum Alliance

57% Organisational design and **culture** make agile transformation difficult

Business Agility Institute 2019

Cultural challenges are an ongoing impediment to business agility

Status Quo Agile 2020 – Hochschule Koblenz

Wichtigste Herausforderungen zur erfolgreichen Umsetzung agiler Ansätze sind „Interne Prozesse“ und das „Top-Management“

74% sehen Wandel als integralen Bestandteil der **Kultur** als wichtig an

Business Agility



Idee

Analyse

Freigabe

Konzeption

Entwicklung

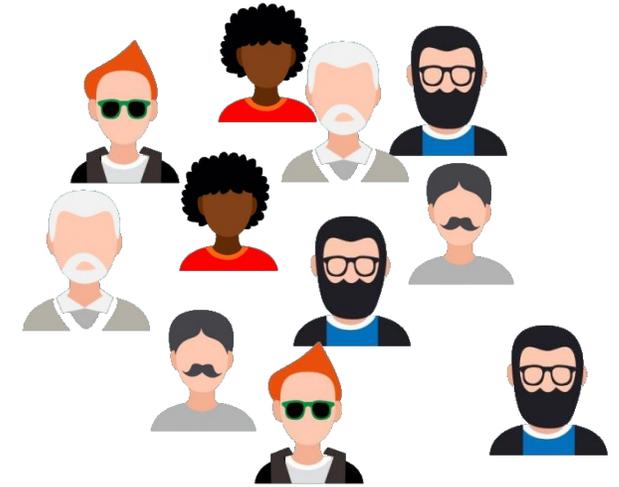
Test

Integration

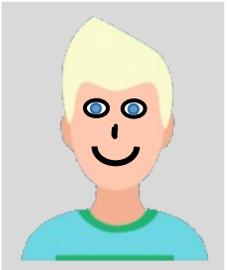
Inbetriebnahme

Marketing

Vertrieb



Kunde



Business Agility



Idee

Analyse

Freigabe

Konzeption

Entwicklung

Test

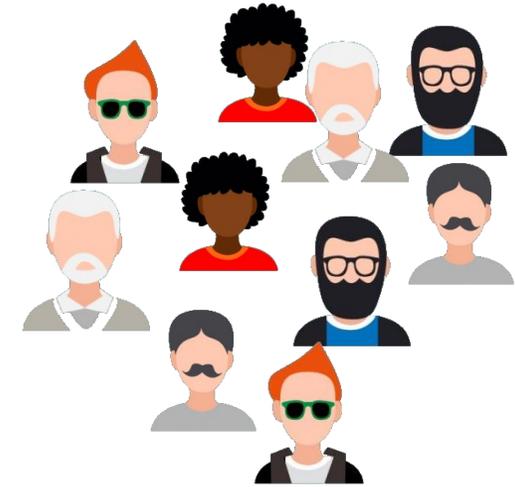
Integration

Inbetriebnahme

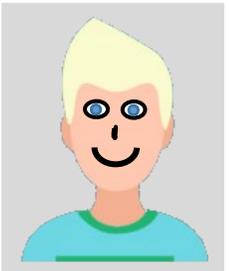
Marketing

Vertrieb

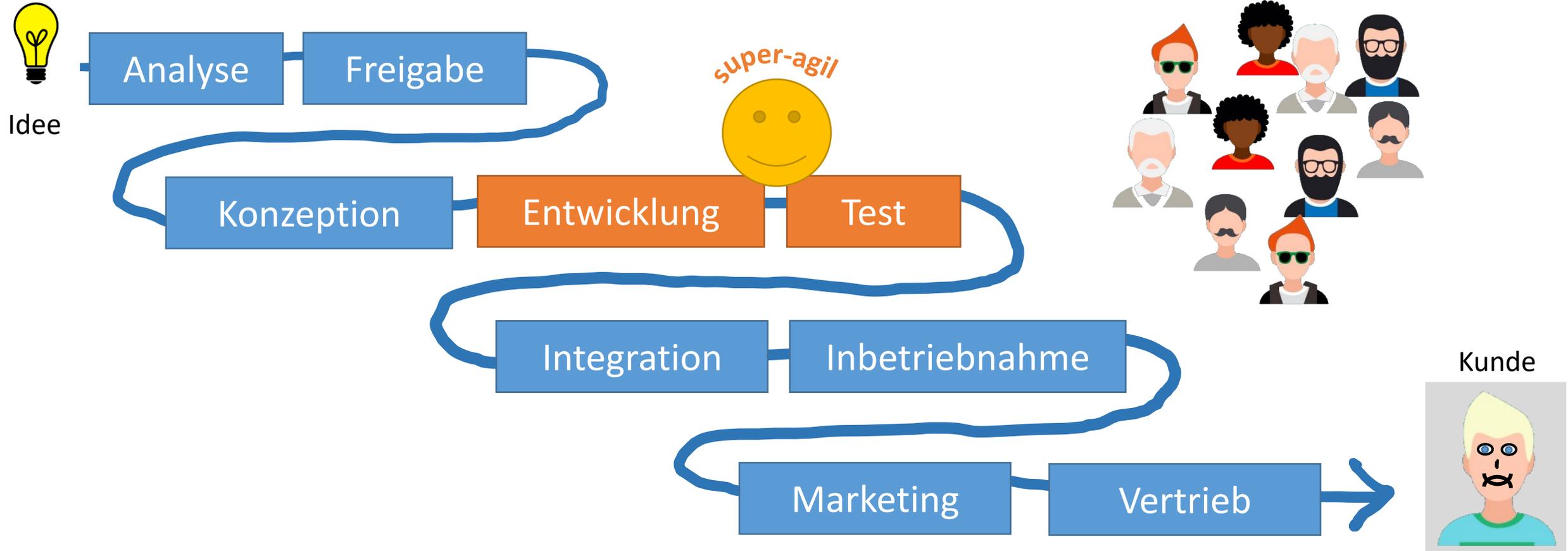
super-agil



Kunde



Business Agility



„Culture eats strategy for breakfast“
– Peter Drucker



Was ist Agil?

Scrum

Werte

Offenheit
Mut
Respekt
Fokus
Selbstverpflichtung

Balance
Transparenz
Kollaboration
Kundenfokus
Arbeitsfluss
Führung durch Beispiel
Verständnis
Vereinbarung zur Verbesserung

Prinzipien

Inspect & Adapt
Selbstorganisation

Beginne wo du stehst
Evolutionäre Veränderung
Führung fördern
Kundenfokus
Arbeit organisieren
Regeln definieren

Praktiken

Iterationen
Reviews
Retrospektiven
Stand-Ups

Visualisierung
WIP Limits
Messungen
Experimente

Kanban



Was ist Kultur?

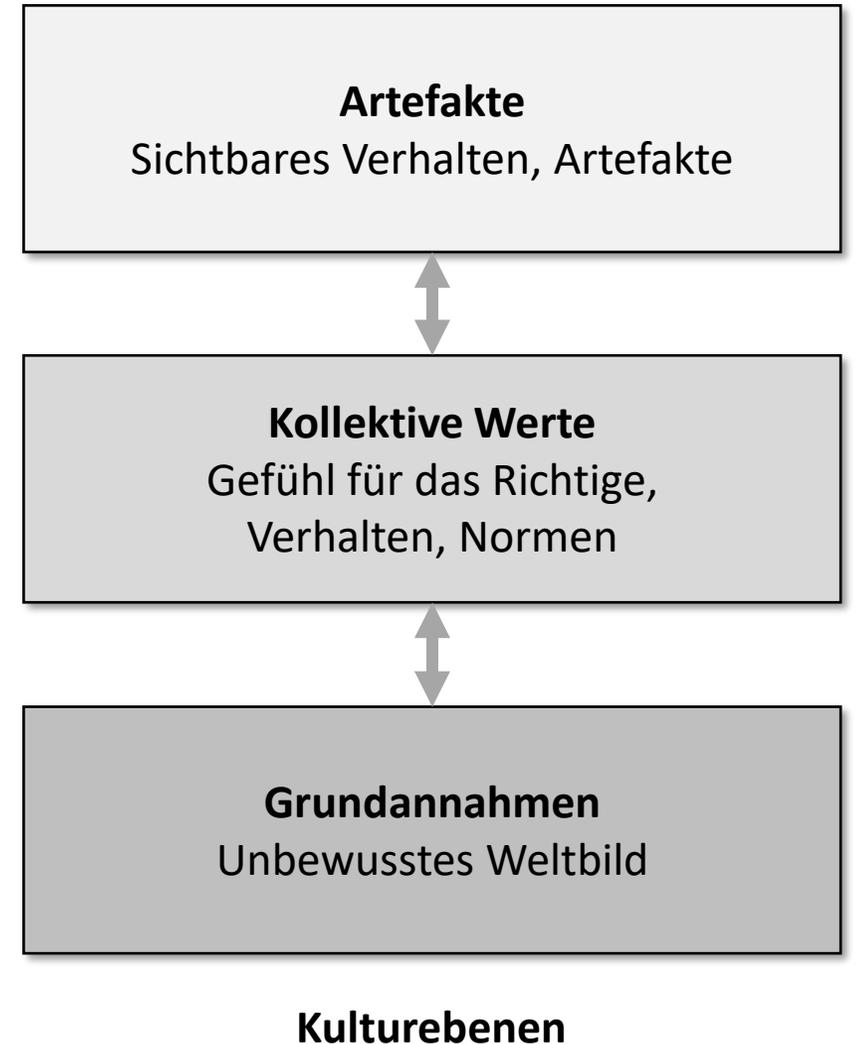
„Kultur ist die Summe aller gemeinsamen und selbstverständlichen Annahmen, die eine Gruppe im Laufe ihrer Geschichte erlernt hat.“

- Ed Schein

Werte

Prinzipien

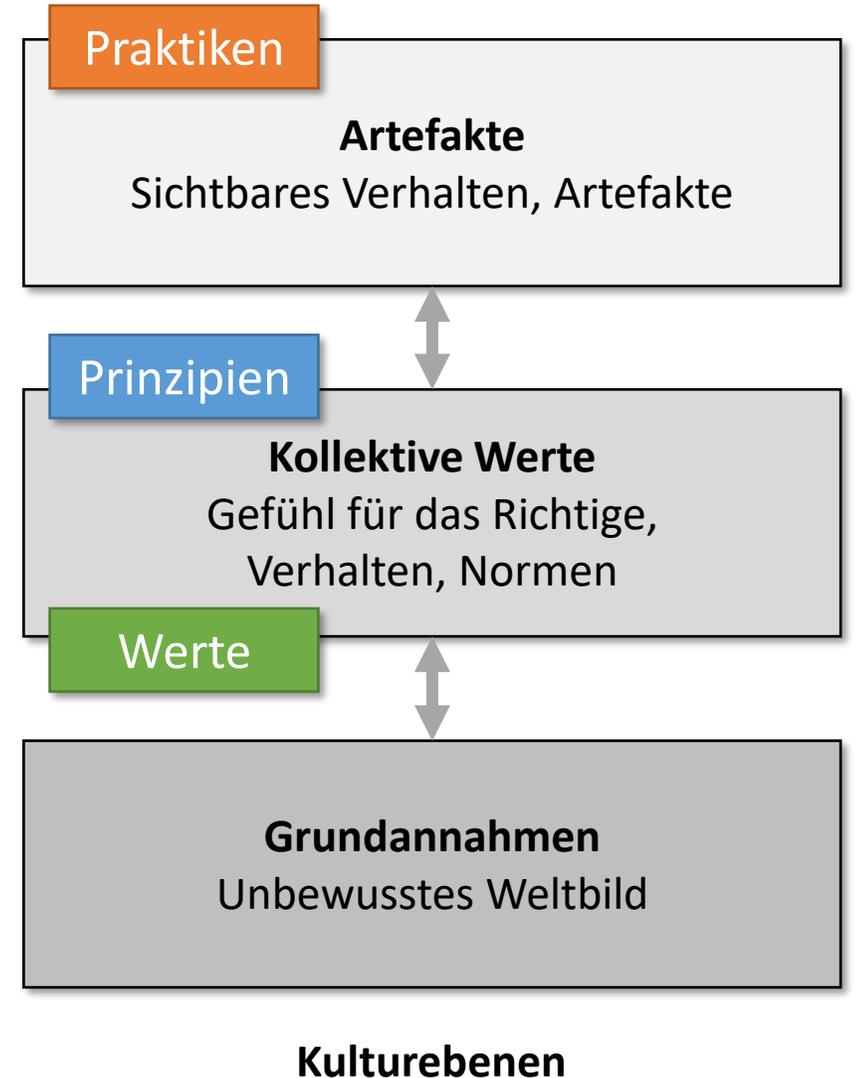
Praktiken



Was ist Kultur?

„Kultur ist die Summe aller gemeinsamen und selbstverständlichen Annahmen, die eine Gruppe im Laufe ihrer Geschichte erlernt hat.“

- Ed Schein



Kulturebenen

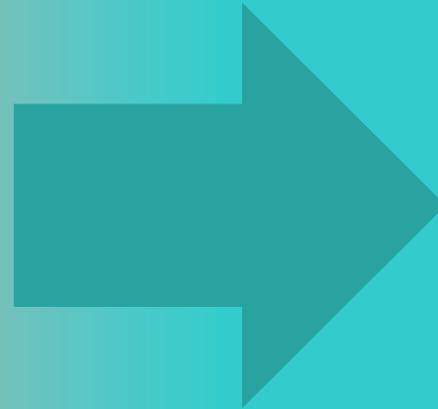
Organisationsmodell	Metapher	Durchbrüche	Beispiele
Tribal (rot)	Wolfsrudel	Arbeitsteilung Befehlsautorität	Mafia Stammesmilizen
Traditionell (Bernstein)	Armee	Formale Rollen Prozesse	Katholische Kirche Behörden
Modern (Orange)	Maschine	Innovation Verlässlichkeit Leistungsprinzip Shareholder-Modell (Geldgeber)	Multinationale Unternehmen Privatschulen
Postmodern (Grün)	Familie	Empowerment Werteorientierte Kultur Stakeholder-Modell (Interessengruppen)	Kulturorientierte Unternehmen
Integral (Petrol)	Organismus	Selbstführung Menschliche Ganzheit Evolutionärer Sinn	Sinnorientierte Unternehmen

Werteverschiebung

Modern (klassisch)

Information als Instrument
Keine Fehler
Command & Control
Multitasking
Dienst nach Plan

Überstunden
Intransparenz
Einzelkämpfer
Abteilungsfokus
Auslastung
Führung durch Position
Lokale Problembeseitigung
Das macht man eben so



Integral (agil)

Offenheit
Mut
Respekt
Fokus
Selbstverpflichtung
Balance
Transparenz
Kollaboration
Kundenfokus
Arbeitsfluss und Ergebnis
Führung durch Beispiel
Verständnis des Systems
Vereinbarung zur Verbesserung

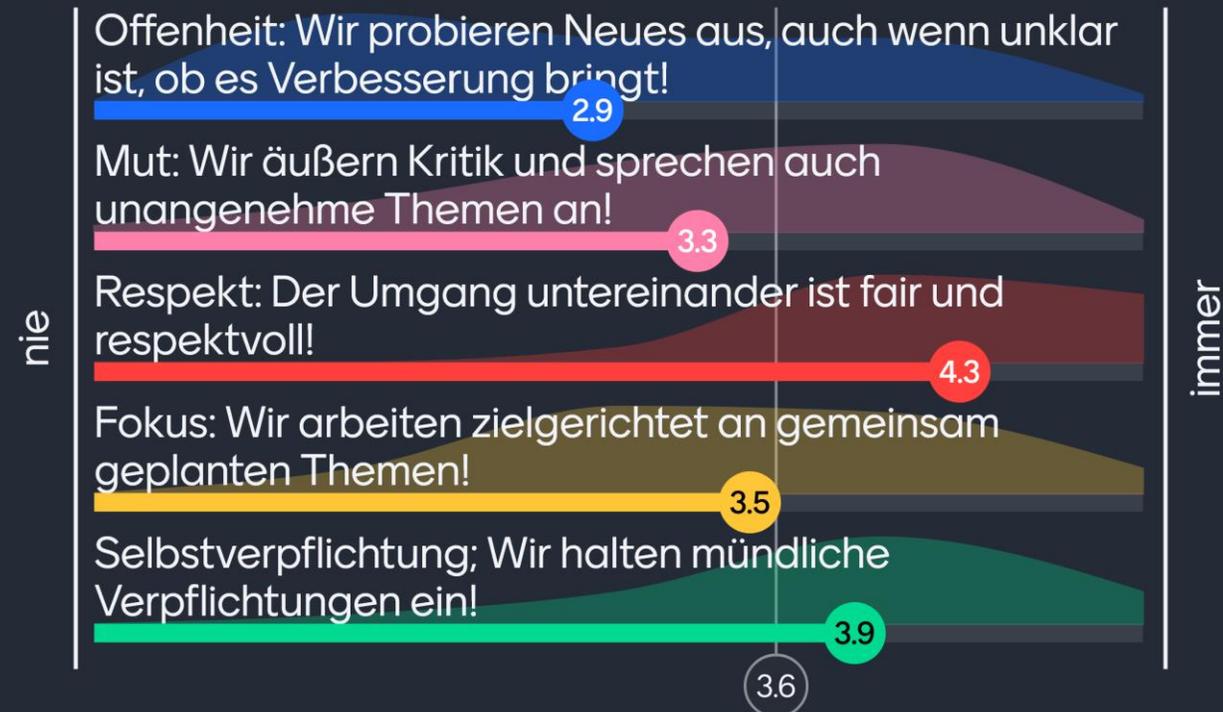
Welche Glaubenssätze gibt es?

- Wer **früh anfängt**, ist früh fertig
- **Viele** schaffen mehr als wenige
- Alle müssen **ausgelastet** sein
- **Experten** können Probleme am besten lösen
- **Fehler** sind die beste Art zu lernen
- Selbstorganisierte, **autonome Teams** sind die beste Art der Organisation
- Wer liest **weiß nicht viel**
- **Druck** erzeugt Leistung
- **Redundanz** ist schlecht
- Produkte müssen **fehlerfrei** sein
- **Ohne Zahlen** keine Entscheidung
- **Offene Räume** sind am Besten für die Kommunikation

Wertfreie Betrachtung

Wir machen es trotzdem.....

Bitte beschreibe Deine Organisation



Maßnahmen zur Kulturentwicklung

A **WARENESS** Bewusstsein für die Notwendigkeit von Veränderung

D **ESIRE** Wunsch, die Veränderung aktiv zu unterstützen

K **KNOWLEDGE** Wissen, wie die Veränderung erreicht werden kann

A **BILITY** Fähigkeit, das Notwendige umzusetzen

R **REINFORCEMENT** Verstärkung der gelungenen Veränderung

<https://www.prosci.com/adkar/adkar-model>

Bewusstsein schaffen

Akute Krise abwenden

- Produkteinführung dauert zu lange?
- Kunden wandern ab?
- Innovation bleibt aus?
- Qualität ist zu schlecht?
- Stimmung im Keller?
- Fluktuation zu hoch?

Zukünftige Krise vermeiden

- Alle machen es?
- Gut kann noch besser sein

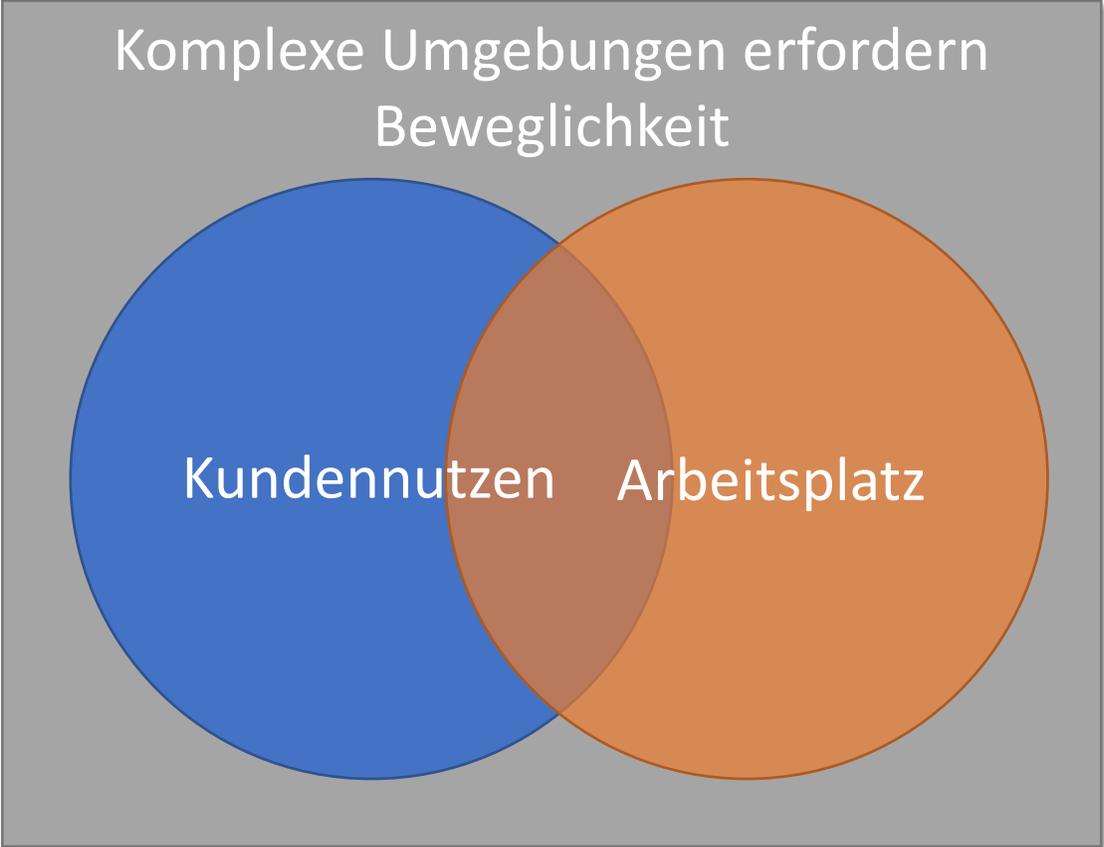
Wo ist der Schmerz?



Hindernis

Es gibt keinen Schmerz

Die Essenz



Starke Sender



Hindernis
Sender
kommunizieren
unklar

Wunsch zur Unterstützung wecken

- Welche konkreten Probleme können wir angehen?
- Welchen persönlichen Nutzen habe ich?
- Erfolgsgeschichten feiern

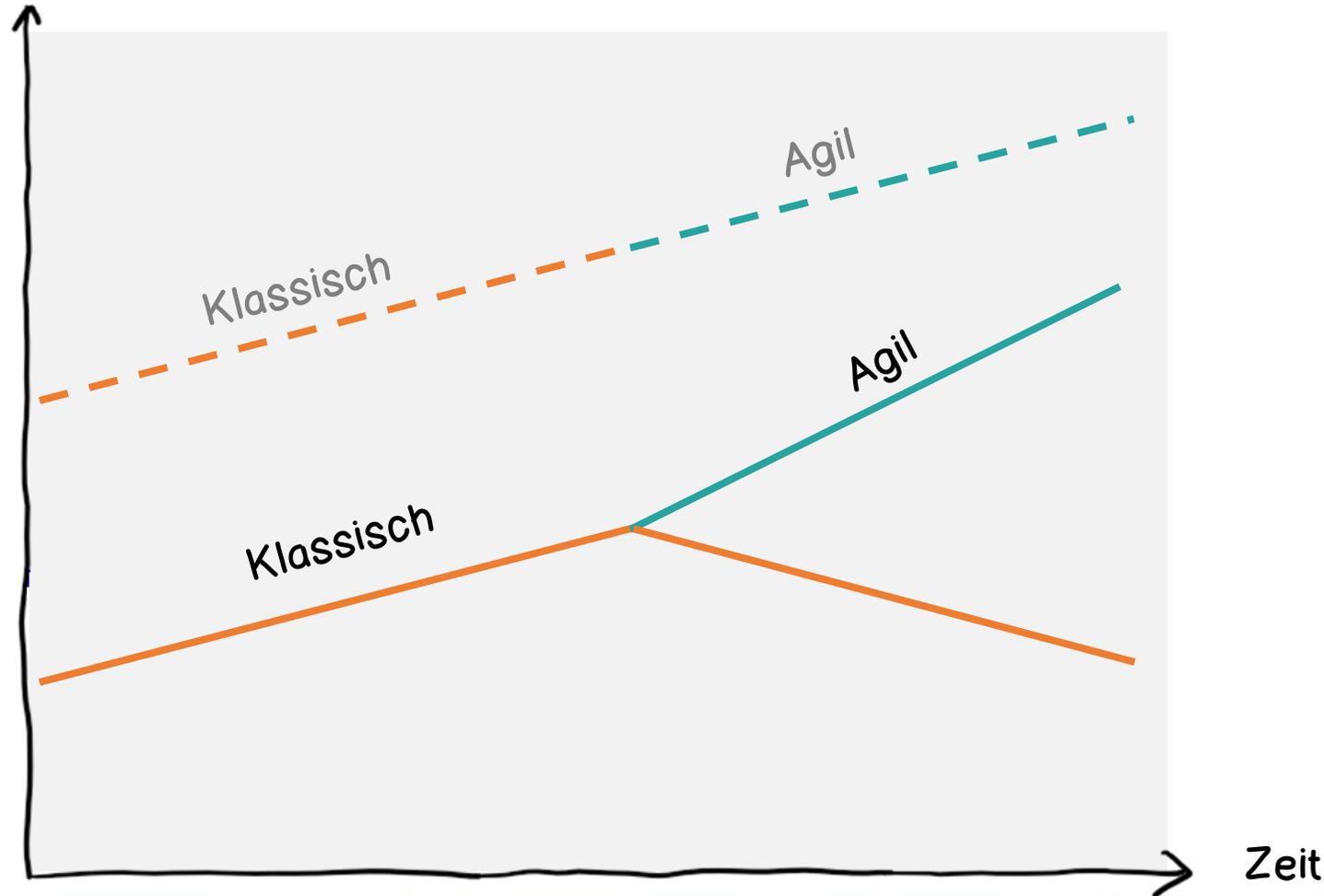


Hindernisse

Sind wir nicht gut?
Kontrollverlust

Verlernen um zu lernen

Kompetenzen



Lernen fördern

- Schulungen
- Coaching
- Mentoring
- Communities
- Experimente



Hindernisse

- Keine Zeit
- Wir machen schon ...
- Gefühlter Kontrollverlust

Experimente

Inspect & Adapt
Kaizen



K

Hindernisse
Perfektion
Mutlosigkeit
Kein Lernen



Fähigkeiten wecken

- Veränderung vereinbaren (dürfen)
- (Neue) Leitplanken aufstellen
- Denkweisen hinterfragen
- Vorbilder schaffen
- Neue Techniken einsetzen
- EINFACH MAL MACHEN!



Hindernisse

Gewohnheit

Überforderung

Schlechte Erfahrung mit früheren Veränderungen



Führung durch Vorbild

Management

Planen und Budgetieren
Organisieren und Stellen besetzen
Controlling und Problemlösung

Ordnung und Konstanz

Leadership

Richtung vorgeben
Mitarbeiter danach ausrichten
Motivation und Inspiration

Wandel und Bewegung



Hindernisse

Präsenz ungewohnt
Persönlichkeit

Nach John P. Kotter

Verstärkung durch Erfolg



+



= Kultur

Neue Geschichten schreiben



Hindernisse
Eigenlob stinkt

Agile Masse entwickeln

- Persönlichkeit zu ändern ist schwierig
- Hire for Attitude, train for skills
- Auf kulturelle Passung achten

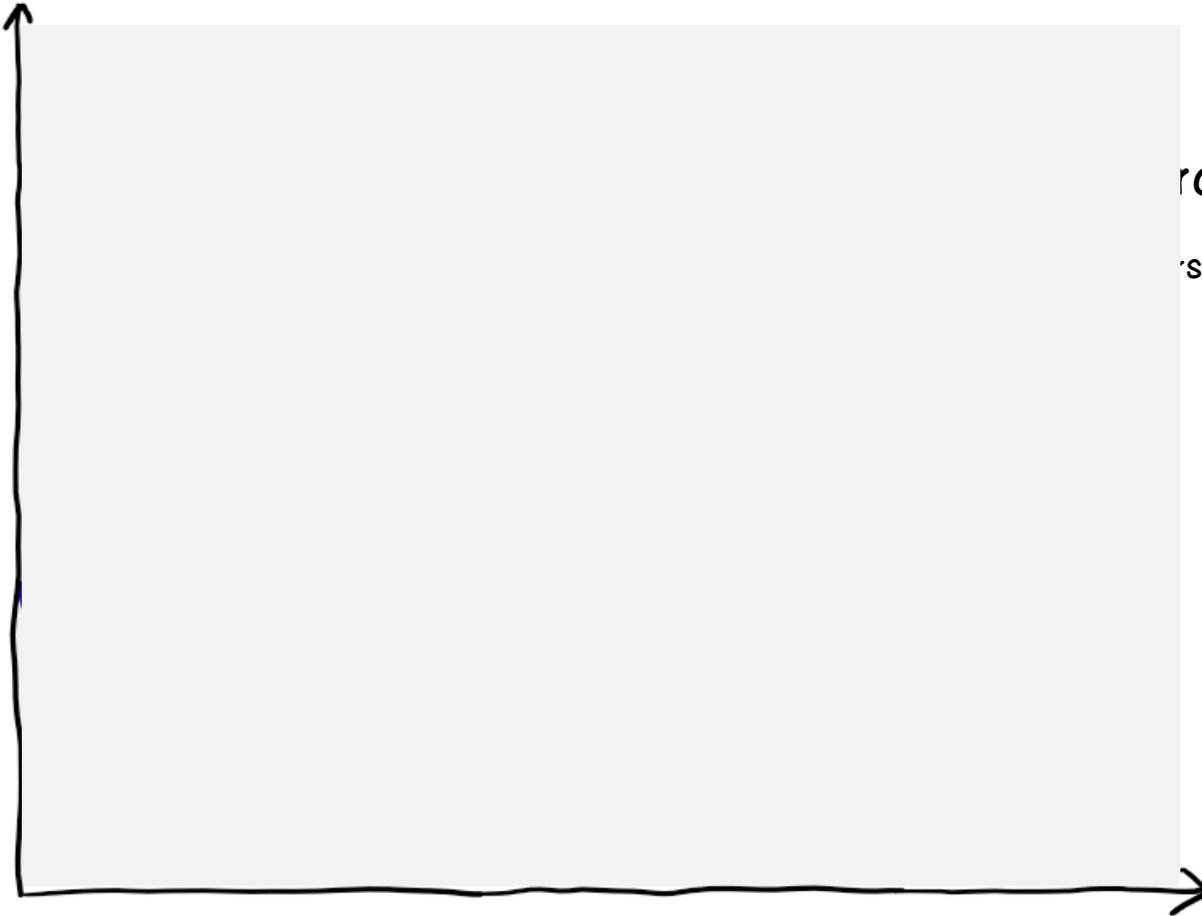


Hindernisse
Adaption
Markt

Moses / CC BY (<https://creativecommons.org/licenses/by/2.0>)

Geduldig sein ...

Wahrgenommene
Kompetenz



ration

ständiglich...“

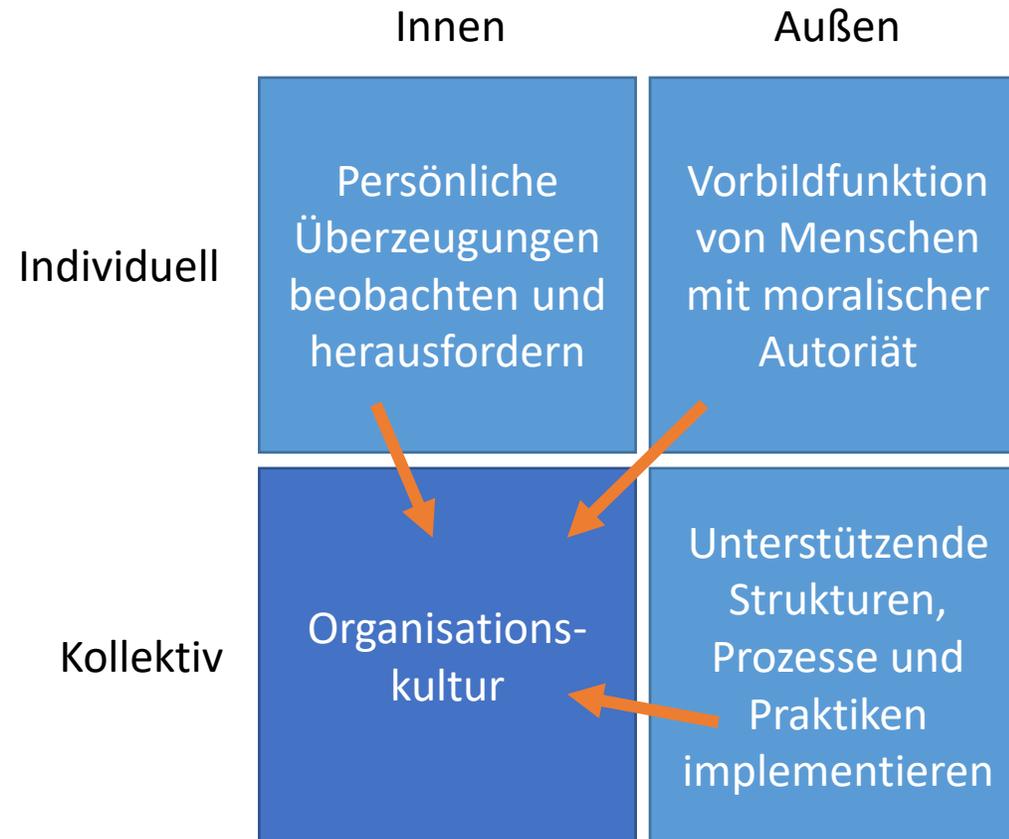


Hindernisse
Ungeduld
Resignation

Zeit

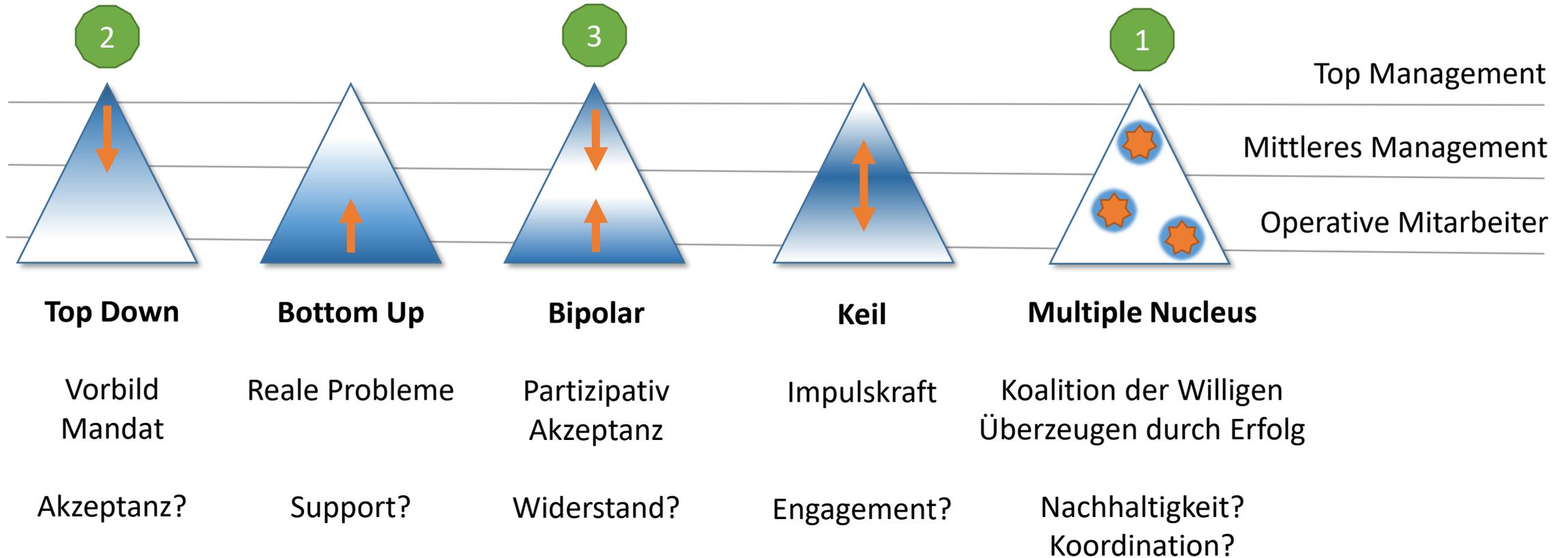
Nach Richard K. Streich

Systemische Kulturentwicklung



Ken Wilbers 4 Quadranten Modell nach La Loux

Wo fangen wir an?

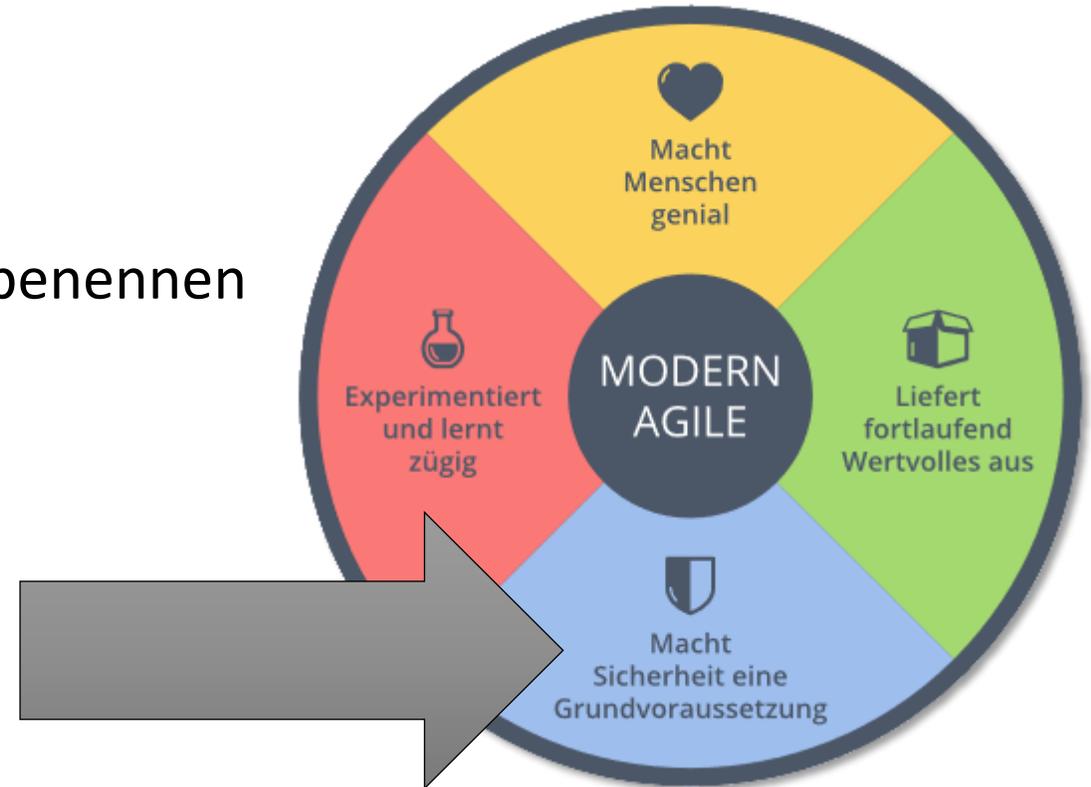


Nach Friedrich Glasl – Österreichischer Ökonom

Kultur der Sicherheit

Psychologische Sicherheit

- Du selbst sein
 - Ideen, Fragen, Bedenken und Fehler benennen
 - Keine Gefahr von innen
 - Keine Bestrafung oder Erniedrigung
-
- Angst ist ein schlechter Ratgeber
 - Respektvoller Umgang
 - Konstruktive Konflikte



modernagile.org

Fazit

Agil werden heißt Kultur entwickeln

Scrum, Kanban, DevOps, Design Thinking, Lean, OKR, ... helfen uns dabei

Vielen Dank



www.pleus.net



wolfgang.pleus@pleus.net

Download Folien www.pleus.net/blog



Creative Software Workbench www.cswob.de