

Agiles Management



Dr. Philippe Vallat

COMITANS

FHBE, Ph. Vallat, 2017

Agiles & Lean Management



1

Inhalt

- Traditionnelles (deterministisches) PM: eine kurze Wiederholung
- Agilität: Einführung
- Agile Ansätze und Methoden: Übersicht
- SCRUM live
- Einführung von Agile als Change (Agile Kultur)
- Erfahrungsbericht
- Integration und Transfer

COMITANS

FHBE, Ph. Vallat, 2017

Agiles & Lean Management



3

Abgrenzung / Nicht-Inhalt

- Design Thinking
- Stakeholder / Anforderungen / Persona
- Business model canevas
- Prototyping

COMITANS

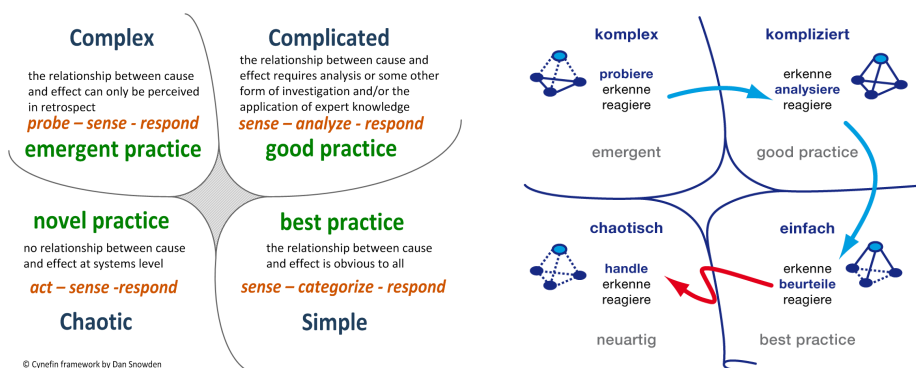
FHBE, Ph. Vallat, 2017

Agiles & Lean Management



4

Cynefin Framework



COMITANS

FHBE, Ph. Vallat, 2017

Agiles & Lean Management



5

Analytisches und systemisches Denken

Inspiziert von A. Day, K. Power, Rotman Magazine Fall 2010 (trad.)

ANALYTISCH

- Würdigt Daten aus der Vergangenheit und die Analyse; identifiziert Probleme und Lösungen
- Geht von linearen Kausalzusammenhänge aus
- Reduziert Ereignisse zu individuelle Themen
- Strengt sich an, das Status Quo zu wiederherstellen oder zu verbessern
- Ist von Konzepten, Modelle und Werkzeuge abhängig
- Strebt nach Sicherheit und Stabilität
- Interessiert sich für ZUSAMMENSETZUNG und das WIE



SYSTEMISCH

- Interessiert sich für das Gesamtbild und die Wechselwirkungen
- Geht von komplexen, nicht-linearen Zusammenhänge aus
- Legt das Schwergewicht auf die Beschreibung statt Erläuterung
- Würdigt Neugier, innere Reflexion und Intuition
- Behandelt Paradoxen, Unsicherheiten und Widersprüche mit Kreativität
- Erweitert das Sichtfeld über die traditionellen Grenzen hinaus
- Interessiert sich für VERHALTEN und das WARUM



COMITANS

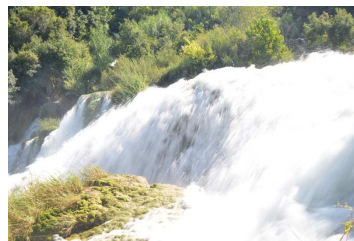
FHBE, Ph. Vallat, 2017

Agiles & Lean Management



6

TRADITIONNELLES PM (PREDIKTIVES-NORMATIVES PM)



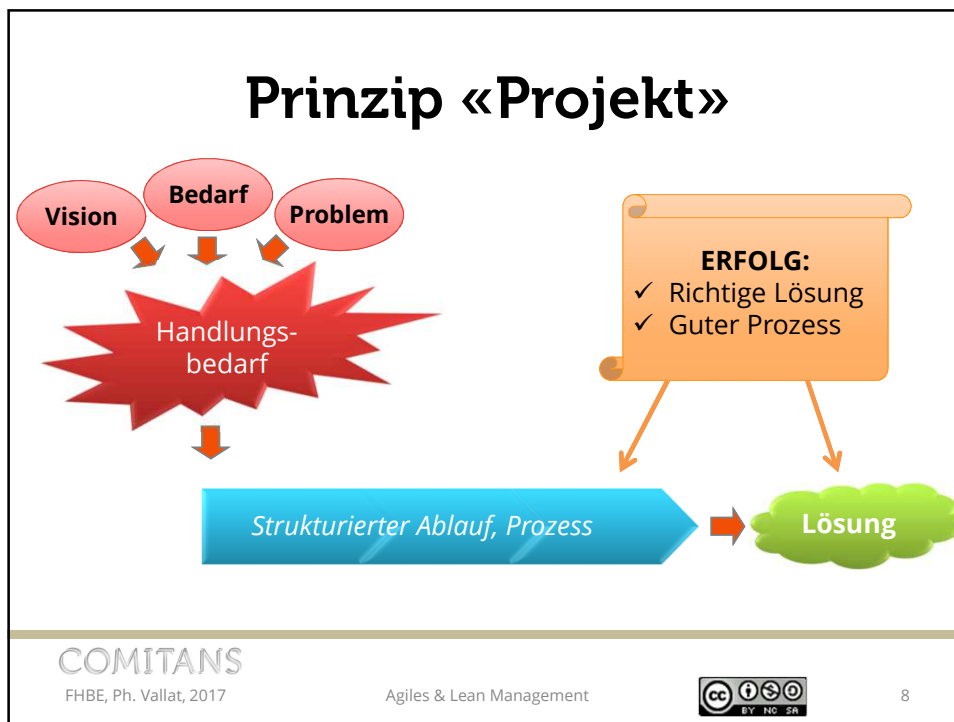
COMITANS

FHBE, Ph. Vallat, 2017

Agiles & Lean Management



7



Definition « Projekt »

Ein **Projekt** ist ein zielgerichtetes, einmaliges Vorhaben, das aus einem Satz von abgestimmten, gelenkten Tätigkeiten mit Anfangs- und Endtermin besteht und durchgeführt wird, um unter Berücksichtigung von Zwängen bezüglich Zeit, Ressourcen (zum Beispiel Geld bzw. Kosten, Produktions- und Arbeitsbedingungen, Personal) und Qualität ein Ziel zu erreichen.

Wikipedia

S. auch: <https://www.projektmagazin.de/glossarterm/projekt>

At the bottom, there is a footer with the logo 'COMITANS', the text 'FHBE, Ph. Vallat, 2017', 'Agiles & Lean Management', a Creative Commons license icon (CC BY-NC-SA), and the number '9'.

Projekt vs Prozess

Prozess

- Klare Inputs und Outputs
- Definierte Ressourceninvestition
- Standardaufgaben
- Reproduzierbarkeit
- Ständige Verbesserung und Prozessoptimierung



Projekt

- Klarer Start und Schluss
- Definierte Ressourceninvestition
- Einmalige, besondere Aufgabe
- Einzigartige Systementwicklung
- Anwendung von PM-Methoden



COMITANS

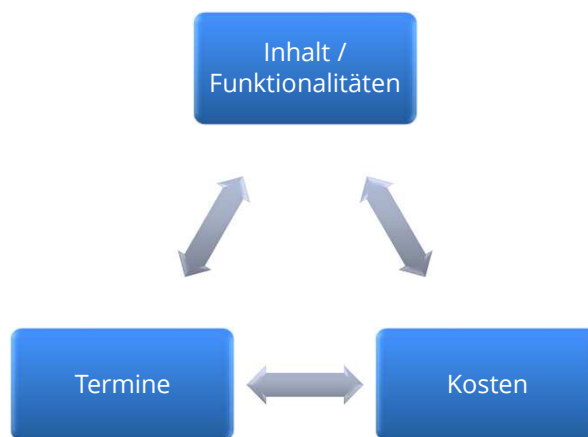
FHBE, Ph. Vallat, 2017

Agiles & Lean Management



10

Definition «Projekterfolg»



COMITANS





FHBE, Ph. Vallat, 2017

Agiles & Lean Management



11


Projektmerkmale

hoch		
tief		
	tief	hoch
	Technische Komplexität	

Soziale Komplexität

COMITANS
FHBE, Ph. Vallat, 2017

Agiles & Lean Management



12

Phasenmodell

Start

Konzept

Realisierung

Schluss


Betrieb

Projekt

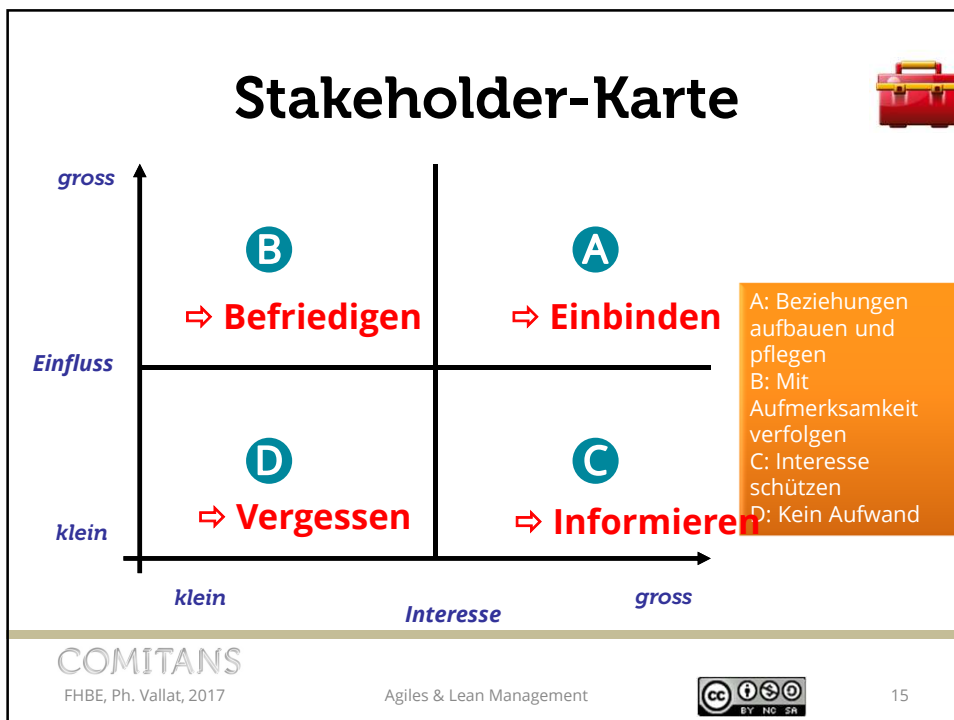
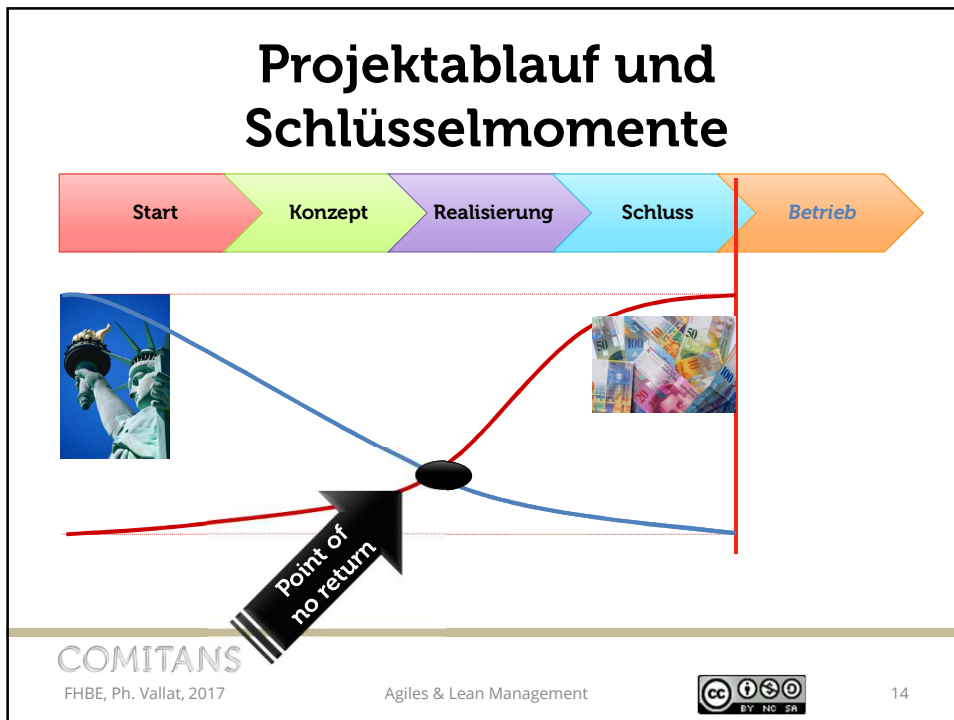
Wirkung

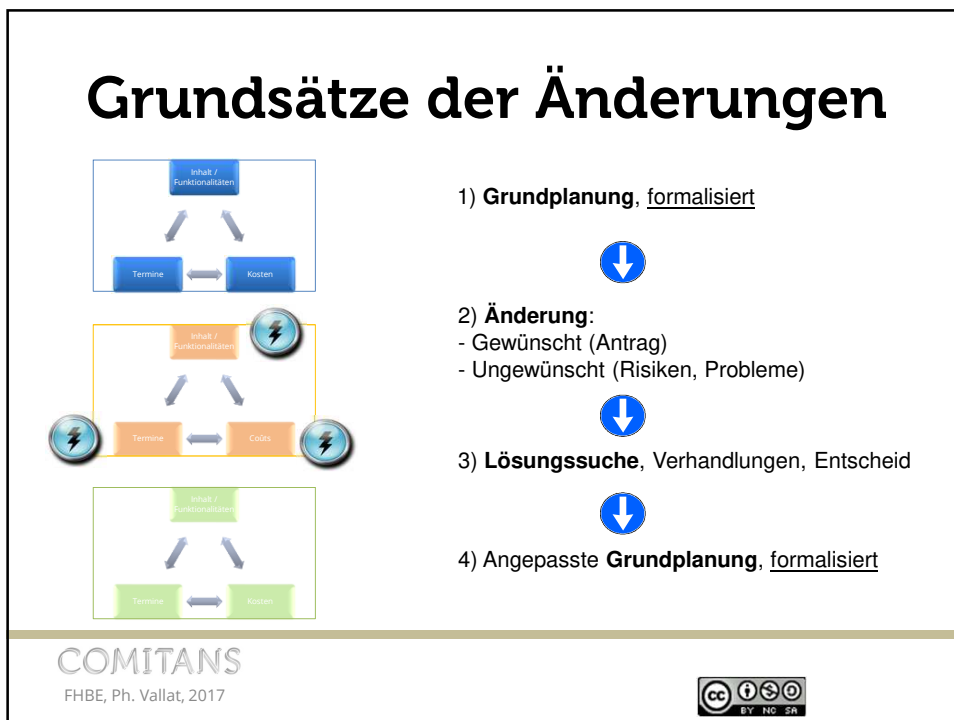
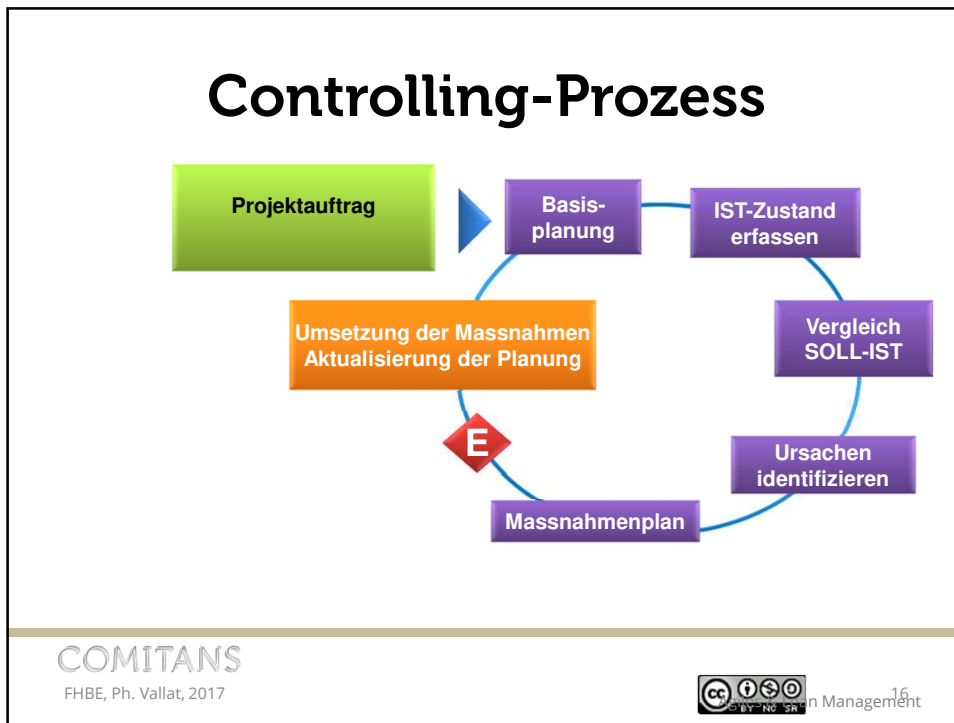
COMITANS
FHBE, Ph. Vallat, 2017

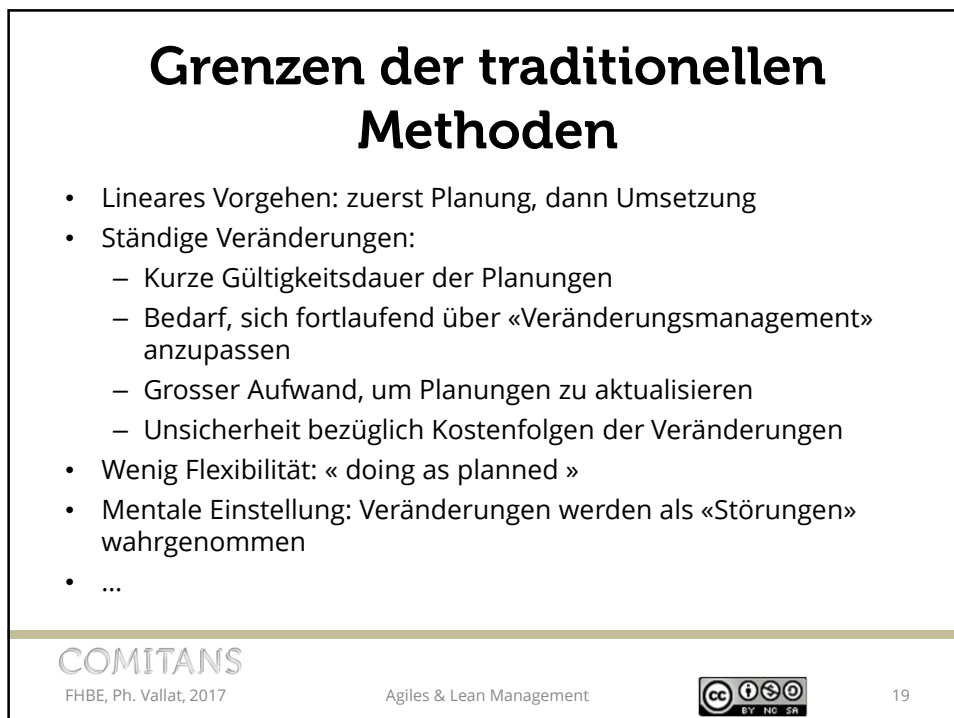
Agiles & Lean Management

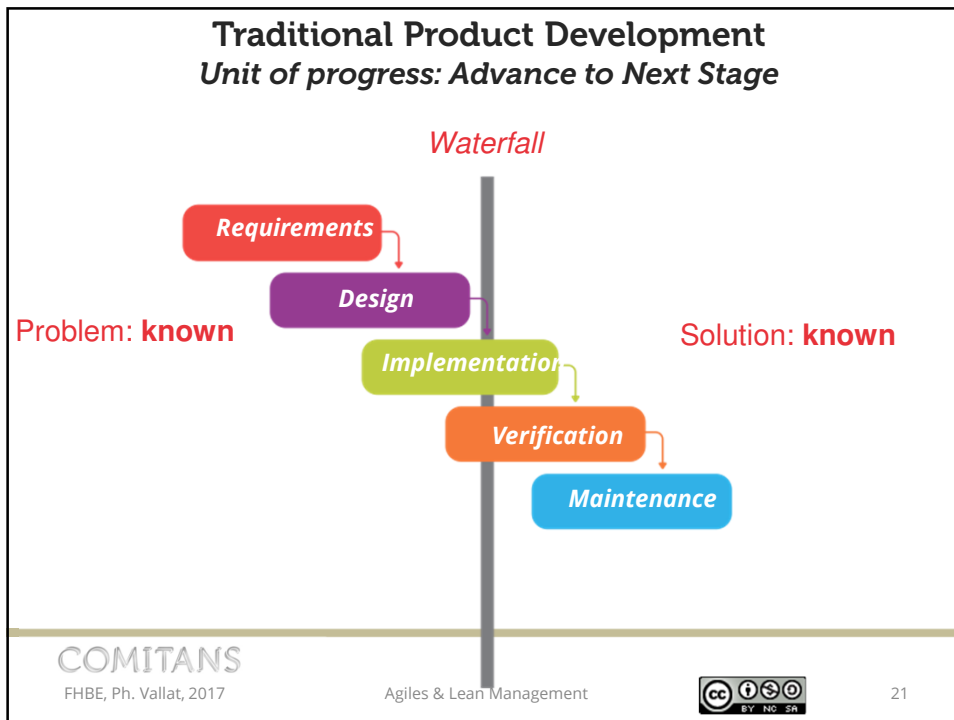
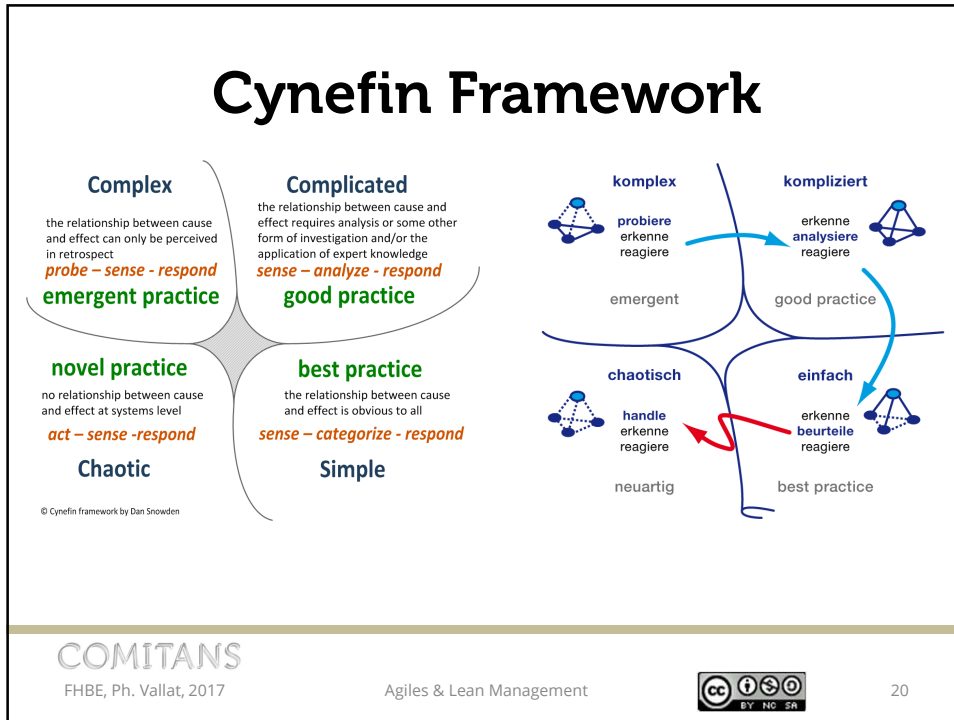


13











**KEEP
CALM
AND
READY
AIM, FIRE**

COMITANS
FHBE, Ph. Vallat, 2017

Agiles & Lean Management



22

AGILITÄT: EINFÜHRUNG

COMITANS
FHBE, Ph. Vallat, 2017

Agiles & Lean Management



23

Das Agile Manifesto

(www.agilemanifesto.org, 2001)

Individuen und Interaktionen	<i>mehr als</i>	Prozesse und Werkzeuge
Funktionierende Software		Umfassende Dokumentation
Zusammenarbeit mit dem Kunden		Vertragsverhandlung
Reagieren auf Veränderung		das Befolgen eines Plans

Das heisst, obwohl wir die Werte auf der rechten Seite wichtig finden, schätzen wir die Werte auf der linken Seite höher ein.

COMITANS
FHBE, Ph. Vallat, 2017

Agiles & Lean Management


24


12 agile Prinzipien (1/2)

<http://agilemanifesto.org/>, 2001

1. Unsere höchste Priorität ist es, den Kunden durch frühe und kontinuierliche Auslieferung wertvoller Software zufrieden zu stellen.
2. Heisse Anforderungsänderungen selbst spät in der Entwicklung willkommen. Agile Prozesse nutzen Veränderungen zum Wettbewerbsvorteil des Kunden.
3. Liefere funktionierende Software regelmäßig innerhalb weniger Wochen oder Monate und bevorzuge dabei die kürzere Zeitspanne.
4. Fachexperten und Entwickler müssen während des Projektes täglich zusammenarbeiten.
5. Errichte Projekte rund um motivierte Individuen. Gib ihnen das Umfeld und die Unterstützung, die sie benötigen und vertraue darauf, dass sie die Aufgabe erledigen.
6. Die effizienteste und effektivste Methode, Informationen an und innerhalb eines Entwicklungsteams zu übermitteln, ist im Gespräch von Angesicht zu Angesicht.

COMITANS
FHBE, Ph. Vallat, 2017

Agiles & Lean Management


25

12 agile Prinzipien (2/2)

<http://agilemanifesto.org/>, 2001

7. Funktionierende Software ist das wichtigste Fortschrittsmaß.
8. Agile Prozesse fördern nachhaltige Entwicklung. Die Auftraggeber, Entwickler und Benutzer sollten ein gleichmäßiges Tempo auf unbegrenzte Zeit halten können.
9. Ständiges Augenmerk auf technische Exzellenz und gutes Design fördert Agilität.
10. Einfachheit -- die Kunst, die Menge nicht getaner Arbeit zu maximieren -- ist essenziell.
11. Die besten Architekturen, Anforderungen und Entwürfe entstehen durch selbstorganisierte Teams.
12. In regelmäßigen Abständen reflektiert das Team, wie es effektiver werden kann und passt sein Verhalten entsprechend an.

COMITANS

FHBE, Ph. Vallat, 2017

Agiles & Lean Management



26

Agile Methoden: einige Merkmale

- Fokus auf kontinuierliche Lieferung von Mehrwert für die Stakeholders
- Selbstorganisierte Teams
- Kooperationskultur, auch mit Kunden
- Iteratives Vorgehen mit kurzen, geschützten Arbeitssequenzen
- Fortlaufendes Lernen
- Lebensqualität
- ...

COMITANS

FHBE, Ph. Vallat, 2017

Agiles & Lean Management



27

TODAY'S MODEL IS:
"Ready. Fire! Aim"

READY. FIRE! DOING
AIM. AIM. AIM. AIM.
TIME

COMITANS
FHBE, Ph. Vallat, 2017

Agiles & Lean Management

28

Agile
Unit of progress: a line of working code

"Product Owner" or in-house customer

Extreme Programming Project

Problem: **Known** Solution: **Unknown**

COMITANS
FHBE, Ph. Vallat, 2017

Agiles & Lean Management

30

AGILE ANSÄTZE UND METHODEN

COMITANS

FHBE, Ph. Vallat, 2017

Agiles & Lean Management



31

Gruppenarbeit: Ansätze und Methoden



Beschreiben Sie folgende Ansätze und Methoden und stellen Sie im Plenum vor:

- **Gr 1:** Lean management (Toyota)
- **Gr 2:** Radical management (Steve Denning)
- **Gr 3:** Management 3.0 (Jurgen Appelo)
- **Gr 4:** SCRUM
- **Gr 5:** Kanban (agile)
- **Gr 6:** XP (eXtreme Programming)
- **Gr 7:** eXtreme manufacturing (cf. Wikispeed)
- **Gr 8:** Lean Startup

Inhalte:

- Geschichte, Gründer
- Beschrieb
- Anwendungsbereiche
- Evtl. Bsp

Gruppenarbeit, 30'

*Vorstellung im Plenum
(Plakat, ppt), 5' pro Gruppe*

COMITANS

FHBE, Ph. Vallat, 2017

Agiles & Lean Management



32

AGILE KULTUR

COMITANS

FHBE, Ph. Vallat, 2017

Agiles & Lean Management



33

Appreciative learning («prime directive»)

“Regardless of what we discover, we understand and truly believe that everyone did the best job they could, given what they knew at the time, their skills and abilities, the resources available, and the situation at hand.”

At the end of a project everyone knows so much more. Naturally we will discover decisions and actions we wish we could do over. This is wisdom to be celebrated, not judgement used to embarrass.

COMITANS

FHBE, Ph. Vallat, 2017

Agiles & Lean Management



35



**YOU DON'T HAVE
TO BE GREAT TO START,
BUT YOU HAVE TO
START TO BE GREAT**
- zig zagler

COMITANS
FHBE, Ph. Vallat, 2017

Agiles & Lean Management



37



COMITANS
FHBE, Ph. Vallat, 2017

Agiles & Lean Management



63

Ausgewählte Referenzen

- <http://www.scrumalliance.org/>
- <http://scrum-in-der-praxis.de/>
- <http://wikindustry.org/systeme-kanban>
- <http://www.jurgenappelo.com/>
- <http://www.stevedenning.com/Radical-Management/default.aspx>
- <http://theleanstartup.com/>
- *The leader's guide to radical management : reinventing the workplace for the 21st century*, Stephen Denning, San Francisco, Calif.: Jossey-Bass, 2010
- *Tough Management: The 7 Winning Ways to Make Tough Decisions Easier, Deliver the Numbers, and Grow the Business in Good Times and Bad*, Chuck Martin, 2005
- *Management 3.0 leading Agile developers, developing agile leaders*. Jurgen Appelo. Upper Saddle River, N.J.: Addison-Wesley, 2011. Web. 14 June 2012
- *The Agility Advantage: A Survival Guide for Complex Enterprises and Endeavors*, Alberts, David S., Washington, DC: DoD Command and Control Research Program, 2011.
- *Management Y: Agile, Scrum, Design Thinking & Co. ; so gelingt der Wandel zur attraktiven und zukunftsfähigen Organisation*. Brandes, Ulf, ed., Frankfurt am Main: Campus, 2014.
- *Scrum besser machen*, Peter Hundermark , 2009, scrumsense.com

COMITANS

FHBE, Ph. Vallat, 2017

Agiles & Lean Management



64

« Agiles & Lean Management » - cours de [Philippe Vallat - COMITANS](#) est mis à disposition selon les termes de la [licence Creative Commons Attribution - Pas d'Utilisation Commerciale - Partage dans les Mêmes Conditions 3.0 non transposé](#).

Les autorisations au-delà du champ de cette licence peuvent être obtenues à www.comitans.ch.



COMITANS

FHBE, Ph. Vallat, 2017

Agiles & Lean Management



65