

# Die Agilität der Zukunft

Von Praktikern.

Für Praktiker.

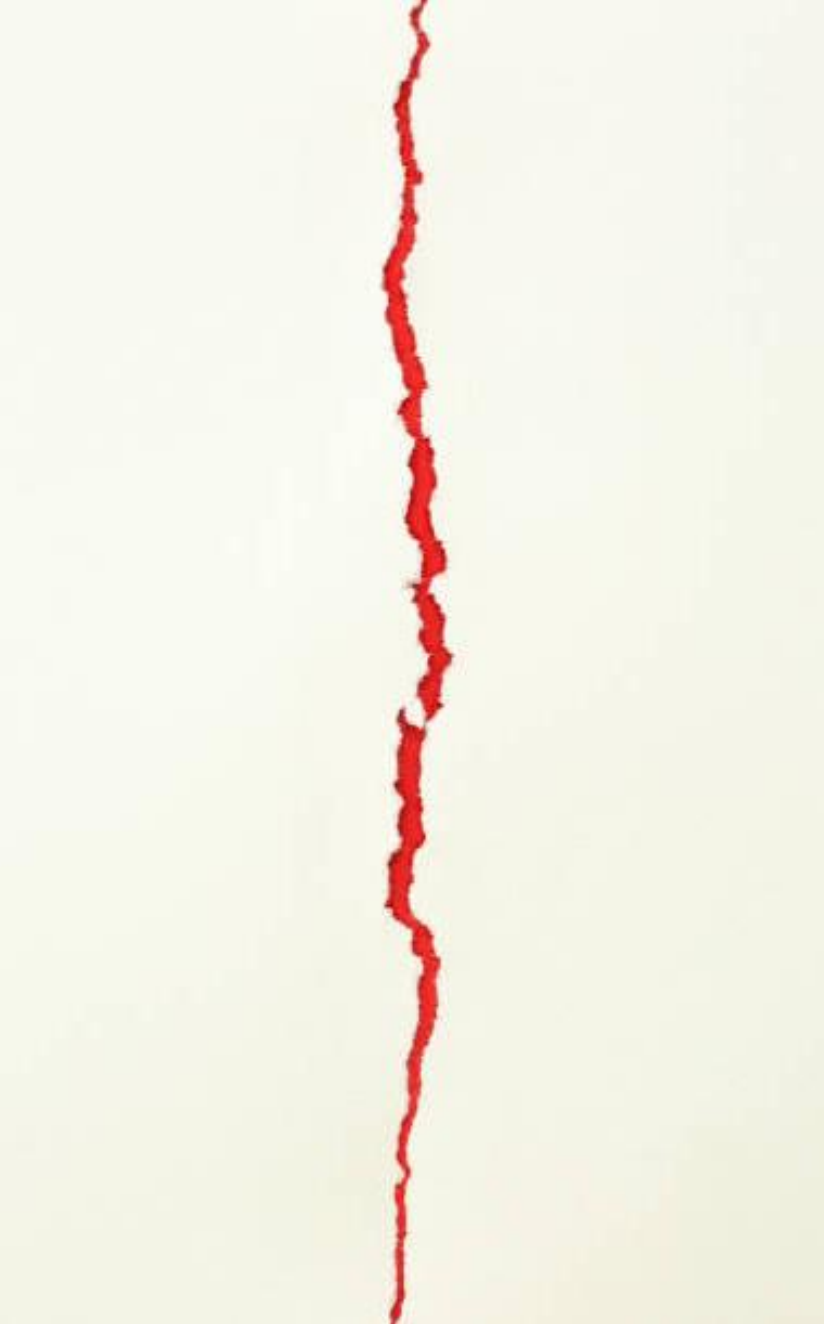




**Melanie Wollnik**  
(Einheiten Agility Master DBS)

**Holger Fuchs**  
(Selbstständiger Unternehmensberater)





In einer Zeit wie dieser, ist Agilität lebensnotwendig.

Für den einzelnen Menschen, ebenso wie für Teams und ganze Unternehmen.





## „Agil“ ist eine Eigenschaft.

Keine Methode, kein Framework und kein Prozess.

---

### Der Mensch ist von Natur aus agil.

- Aufmerksam, interessiert, kreativ, ausprobierend
- Kooperativ
- An dem interessiert, was andere brauchen
- Bestrebt anfassbare oder sichtbare Ergebnisse zu erzielen
- Lernend durch ausprobieren
- Rhythmisiert
- ...

#### Organisation

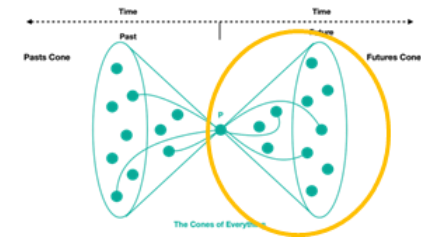
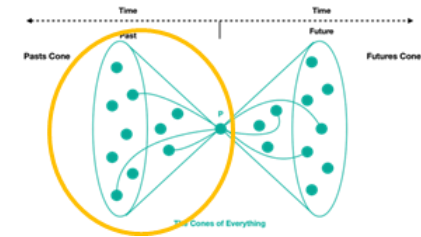
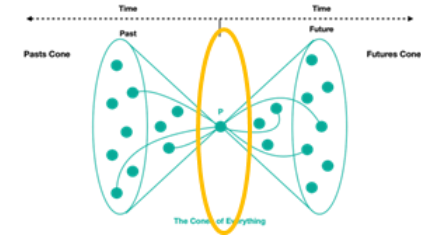
„Agilität ist die Fähigkeit einer Organisation, flexibel, aktiv, anpassungsfähig und mit Initiative in Zeiten des Wandels und Unsicherheit zu agieren.“

#### Individuum

„Emotionale Agilität ist die Fähigkeit, die eigenen Gefühle mit Neugier, Mitgefühl und Mut zu betrachten, um dann wertorientiert zu handeln.“  
Susan David – Harvard Medical School Psychologist

# Was haben wir mit euch vor?!

- 1) Wir schauen auf die IST – Situation der „Agilität“.
- 2) Wir arbeiten heraus, wie die Bewegung der „Agilität“ entstanden ist.
- 3) Wir zeigen euch, was dafür getan werden kann und muss, um echte Agilität zu leben.

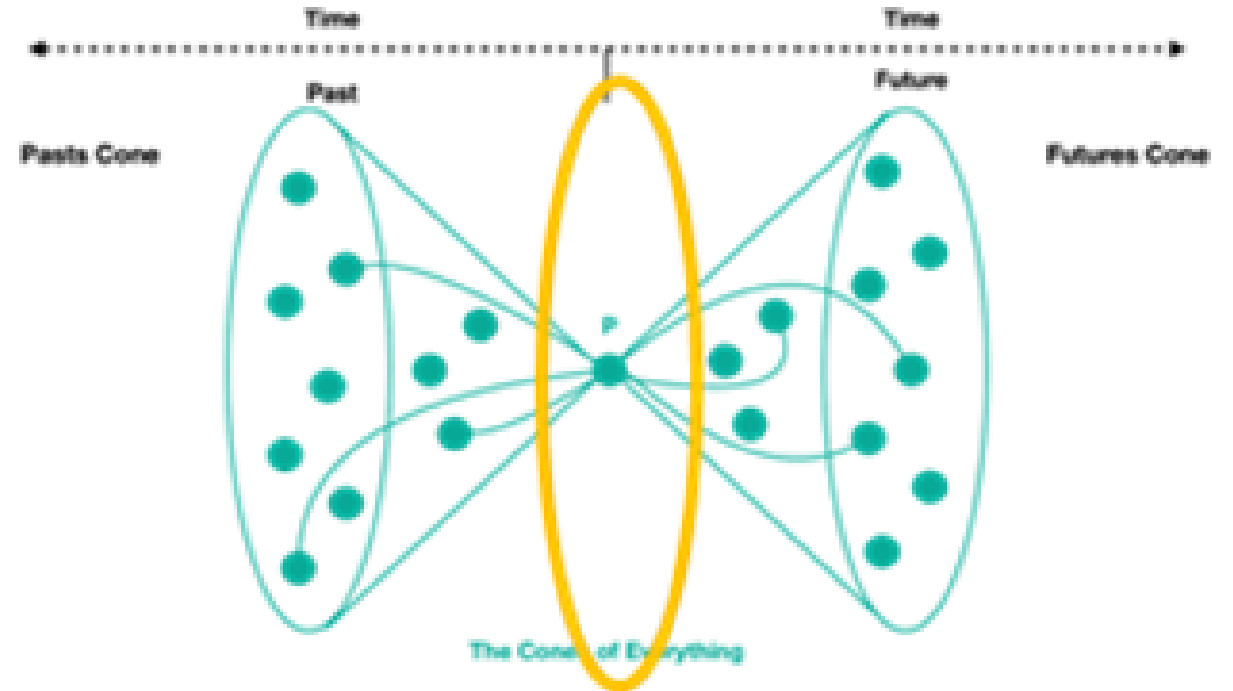


# 1) Wir schauen auf die IST – Situation.

Wir geben euch unsere Auffassung von Agilität an die Hand.

Anhand von Beispielen aus der Praxis zeigen wir euch:

- was wir unter gut funktionierender Agilität verstehen
- wodurch Agilität scheitert



## Fragen an die Anwesenden

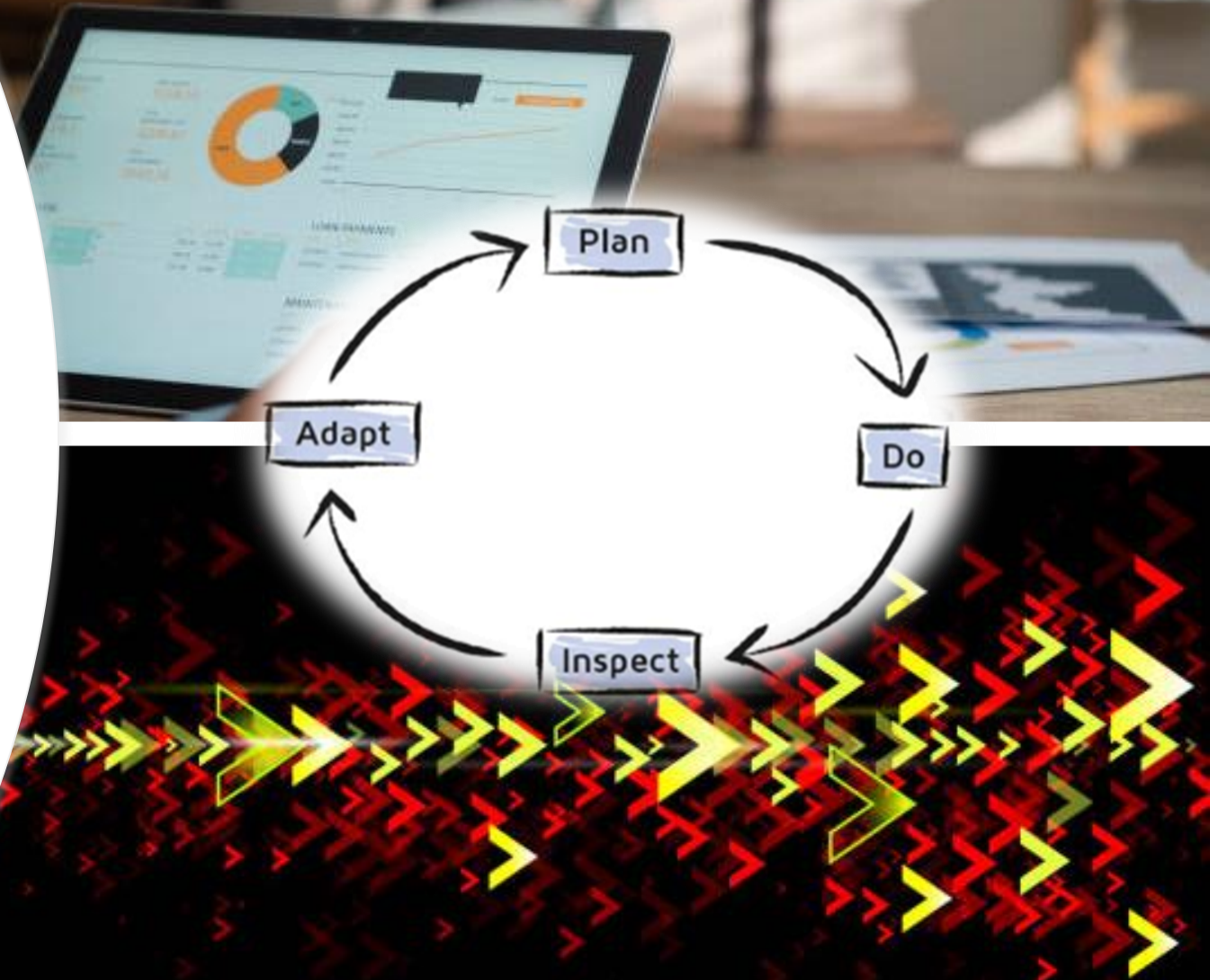
Wieviele hier im Raum arbeiten agil?

Wieviel Erfahrung habt ihr damit gemacht 10 – 5 – 1 Jahre?

Wieviele hier haben gute Erfahrungen mit Agilität gemacht?

## Datenvalidierungsprogramm für die Stammdatenmigration eines Konzernes

- Gabriel: „In zwei Wochen zeige ich euch den Prototypen. Dann sagt ihr mir was angepasst werden muss und danach gehe ich auf die Fachbereiche zu.“
- Gesagt. Getan.
- Iterativ zum Ziel mit 2-wöchigen Checkpoints und 3 Testloads.
- 100% valide Daten nach Migration, vier Monate später.

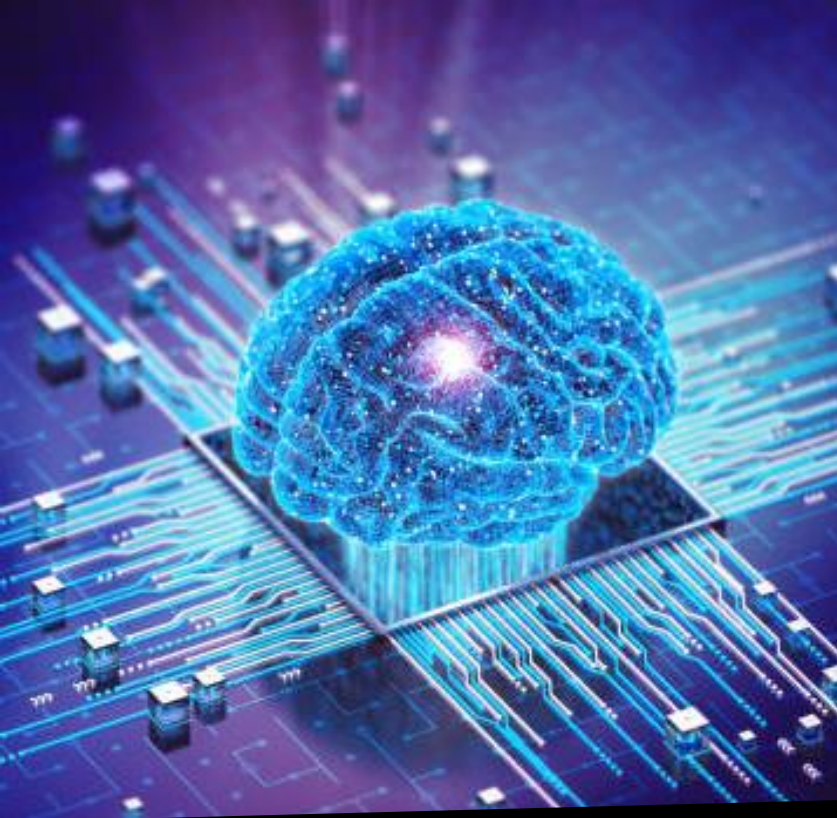




Alle zwei  
Wochen eine  
verbesserte und  
demonstrations-  
fähige Funktion

- Hohe Disziplin
- Managementpräsenz
- Radikal verkürzte Time2Market





## **CSIRT**

(Cyber Security Incidence Response Team)

**fluide/temporäre Teamstrukturen**  
**vertrauenswürdige Menschen**

"Wir arbeiten so, wie es für uns am besten ist.  
Unsere Ergebnisse zeigen das."

Da lassen wir uns nicht in irgendwelche agilen  
Schablonen pressen, die nicht zu uns passen."



# Risiken und Nebenwirkungen

**Machtverhältnisse**  
ändern / verschieben sich.

Häufig führt das zu  
Unwohlsein.

Die Menschen sollen,  
können und dürfen selbst  
**Verantwortung** übernehmen.

Oftmals führt das zu  
Überforderung.

**Entscheidungen**  
werden vor Ort getroffen.

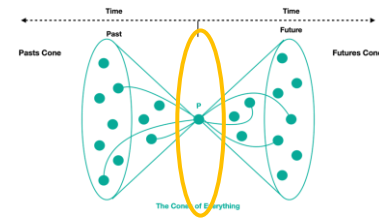
In manchen Fällen erzeugt  
das Klärungsbedarf zwischen  
Team und Management.

**Ende zu Ende Sicht**  
erfordert bereichsübergreifende  
Kooperation.

Oft müssen bestehende  
Unklarheiten und ggf. Abteilungen  
dafür beseitigt werden.

**Kontrollverlust**  
führt häufig zu  
Unsicherheit im  
(mittleren)  
Management.

# Wo erleben wir heute in der Praxis der Agilität Schmerzen?



## Hier eine kleine Auswahl:

- **Indirekte Delegation der Probleme:**

In der Struktur + durch das Management nicht gelöste Probleme treten dann wieder auf, wenn die Teams die Verantwortung übernehmen.

- **Failure by design:**

Die gewählten Strukturen passen nicht zum Auftrag und boykottieren die Teams in der Umsetzung.

- **Notwendigkeit der Qualifizierung wird unterschätzt:**

Das gilt für alle Ebenen vom Top Management bis in die Teams. Besondere Schmerzen bereiten fehlende Projektmanagementkompetenzen.

...



## Fazit:

---

Agil arbeiten macht Spaß und führt zu besseren Ergebnissen.

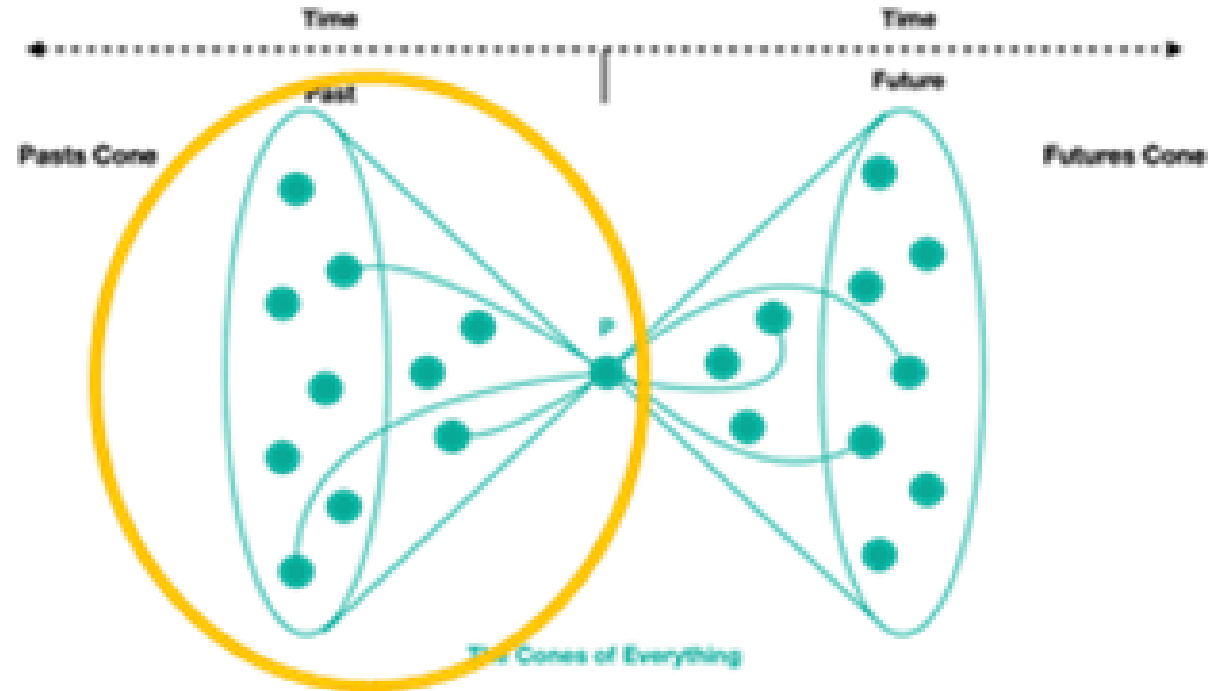
Soll Agilität entwickelt werden, ist das unter Umständen ein langwieriger und komplexer Prozess und nicht so einfach, wie es oft erzählt wird.



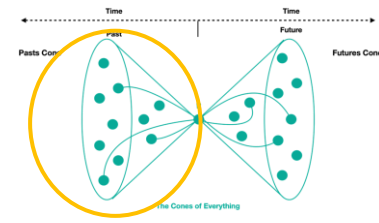


## 2) Wir arbeiten heraus, wie die Bewegung der „Agilität“ entstanden ist

Wir zeichnen die Entstehungsgeschichte der Agilität nach und teilen einige wichtige Zusammenhänge mit euch, u.a. dass agil idR methodisch / technisch aufgefasst wird..



# Wo kommt Agilität her?



Produktion: Lean, Kanban, Obeya... besonders aus Japan

Software Entwicklung: XP, SCRUM ...  
besonders aus USA, Fokus = Team

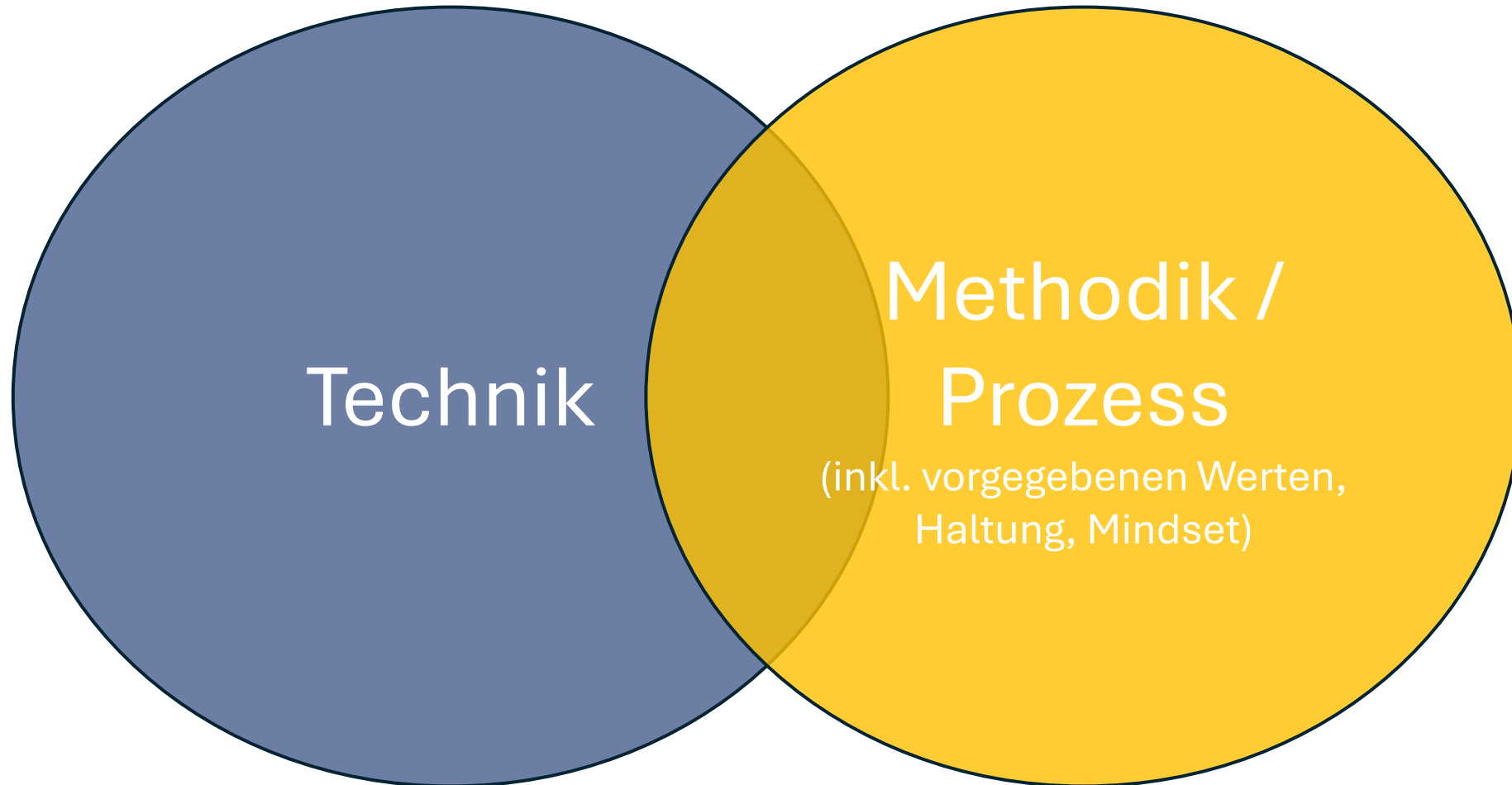
Design: UX, SDT, PX

OE / UE: Holocracy, Soziokratie, Management 3.0, Adaptive Org, BDO

Systemtheorie: EKS, Vester/Malik, St.Gallen

Biotop von  
„Frameworks“,  
Methoden und  
Modellen  
  
Riesige Industrie

# Agilität heute



# Agilität der Zukunft

*Manifesto for Software Craftsmen*

Raising the bar.

As aspiring Software Craftsmen we are raising the bar of professional software development by practicing it and helping others learn the craft. Through this work we have come to value:

Not only working software,  
but also **well-crafted software**

Not only responding to change,  
but also **steadily adding value**

Not only individuals and interactions,  
but also **a community of professionals**

Not only customer collaboration,  
but also **productive partnerships**

is, in pursuit of the items on the left we have found the  
the right to be indispensable.

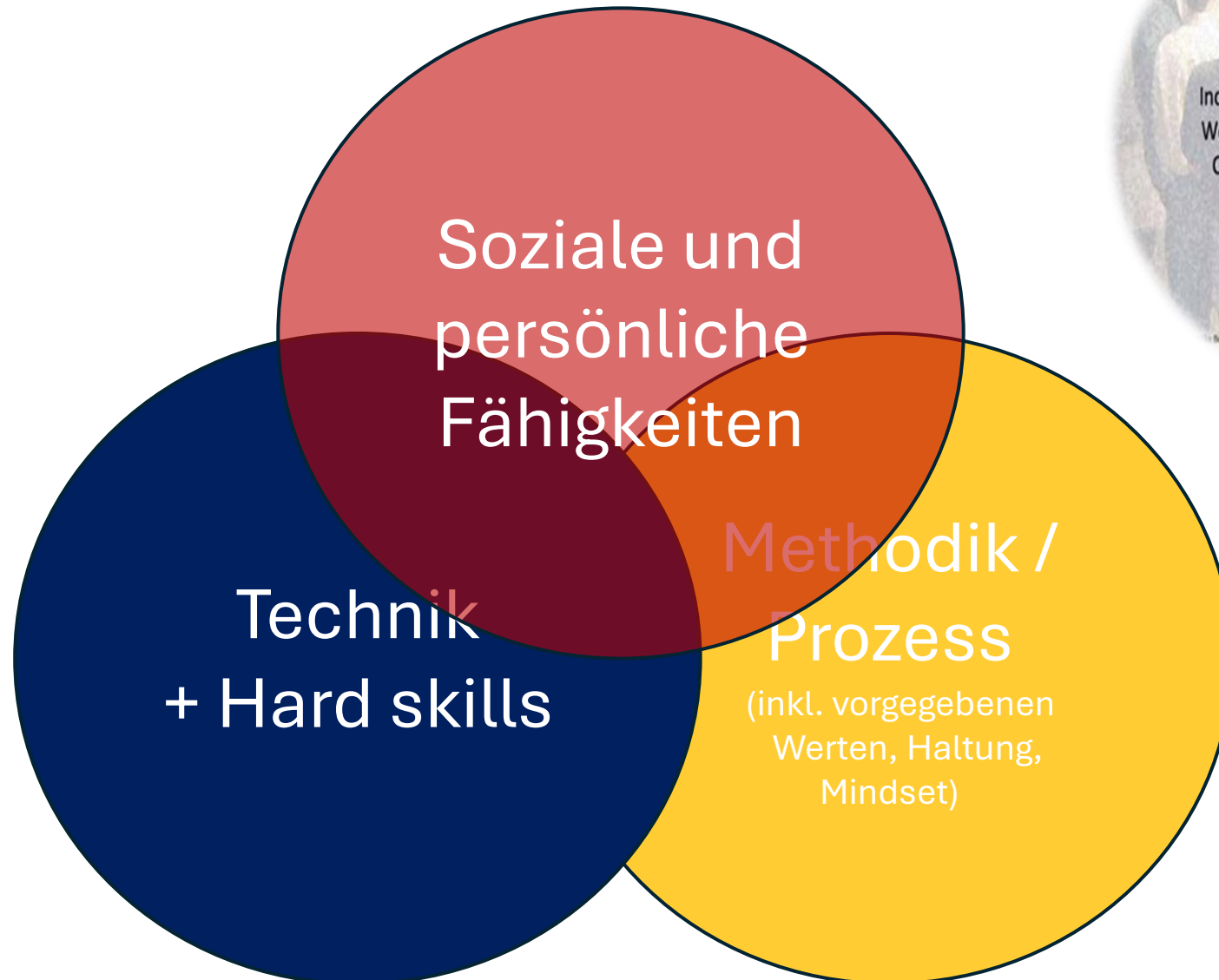
© 2009, the undersigned.  
this statement may be freely copied in any form,  
but only in its entirety through this link.

Technik  
+ Hard skills

Methodik /  
Prozess

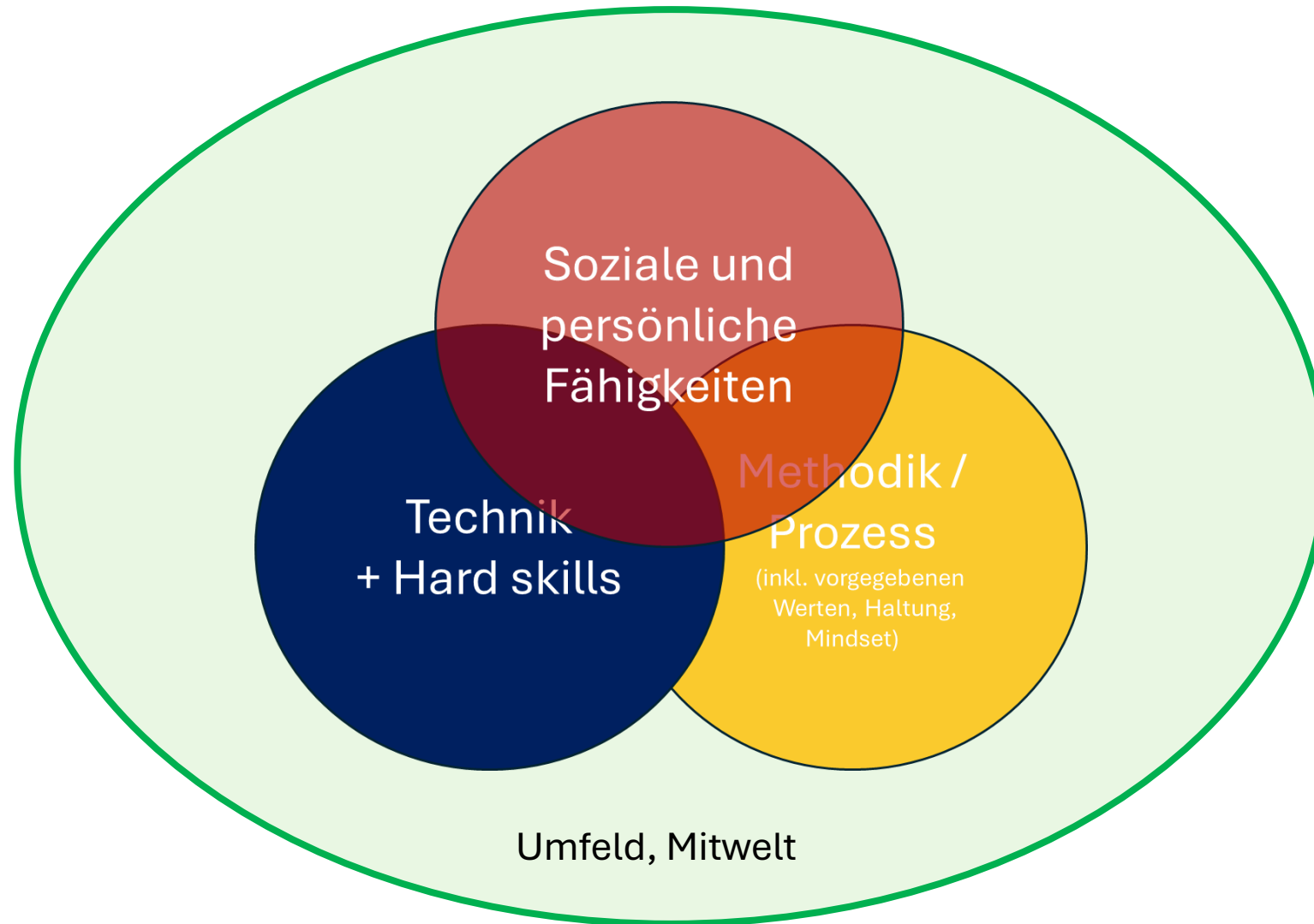
(inkl. vorgegebenen  
Werten, Haltung,  
Mindset)

# Agilität der Zukunft





# Agilität der Zukunft



# Agilität der Zukunft



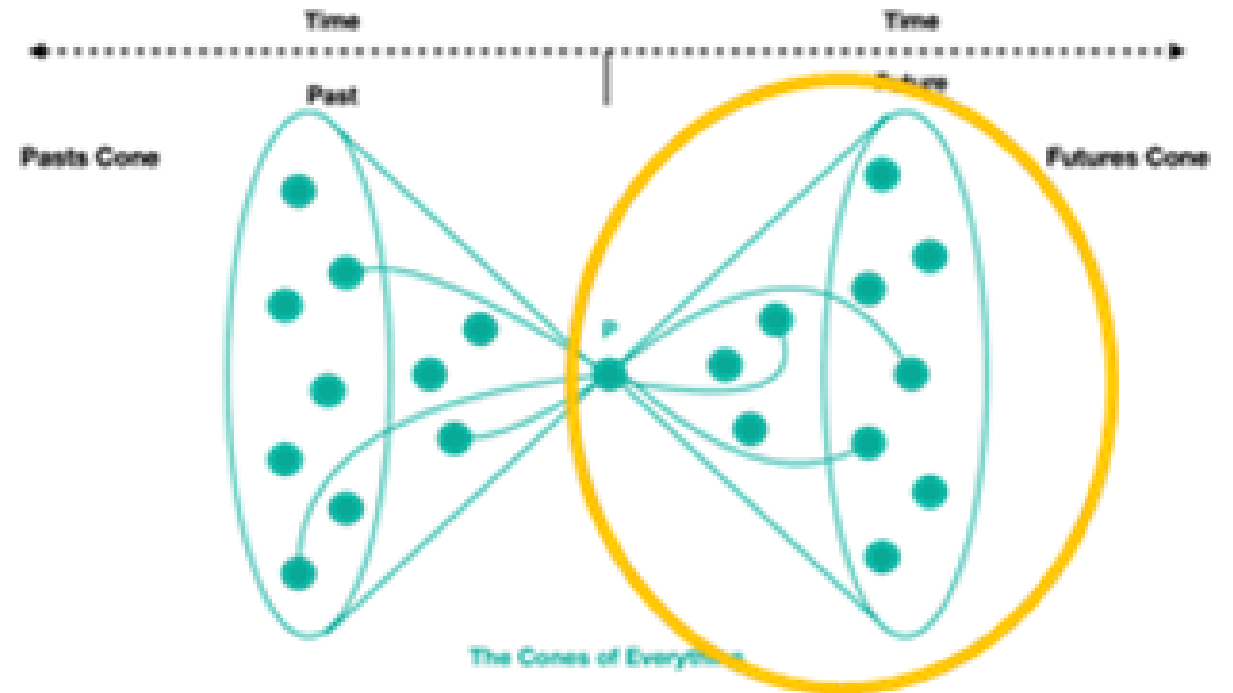


**Fazit:**  
Menschen machen  
den Unterschied.

Mit ihren Fähigkeiten und  
ihrer Bereitschaft neue  
Wege zu gehen.

3) Wir zeigen euch, was dafür getan werden kann und muss, um echte Agilität zu leben.

Hier wagen wir einen Blick in die nahe Zukunft. Wir schauen einmal auf Unternehmen / Organisationen und einmal auf den Menschen an sich.



# Wir müssen verstehen, wo eine Organisation in ihrer Entwicklung ist.

*Dazu müssen wir die **Menschen und ihr Verhalten** kennenlernen.*

Wie arbeiten sie? Warum tun sie das so? Was wäre besser?

*Dazu müssen wir die **hierarchischen Strukturen** verstehen und erkennen, wie sie wirken.*

Wie wird **Macht** angewendet? Wie werden **Entscheidungen** getroffen?

Was passiert, wenn etwas schief geht?

*Und wir müssen verstehen, **wozu** es das Unternehmen gibt.*

Was wird für wen besser, dadurch, dass es das Unternehmen gibt?

Welche **echten Probleme** werden durch das Unternehmen gelöst?

Was ist der **tiefere Sinn** dieses Unternehmens?

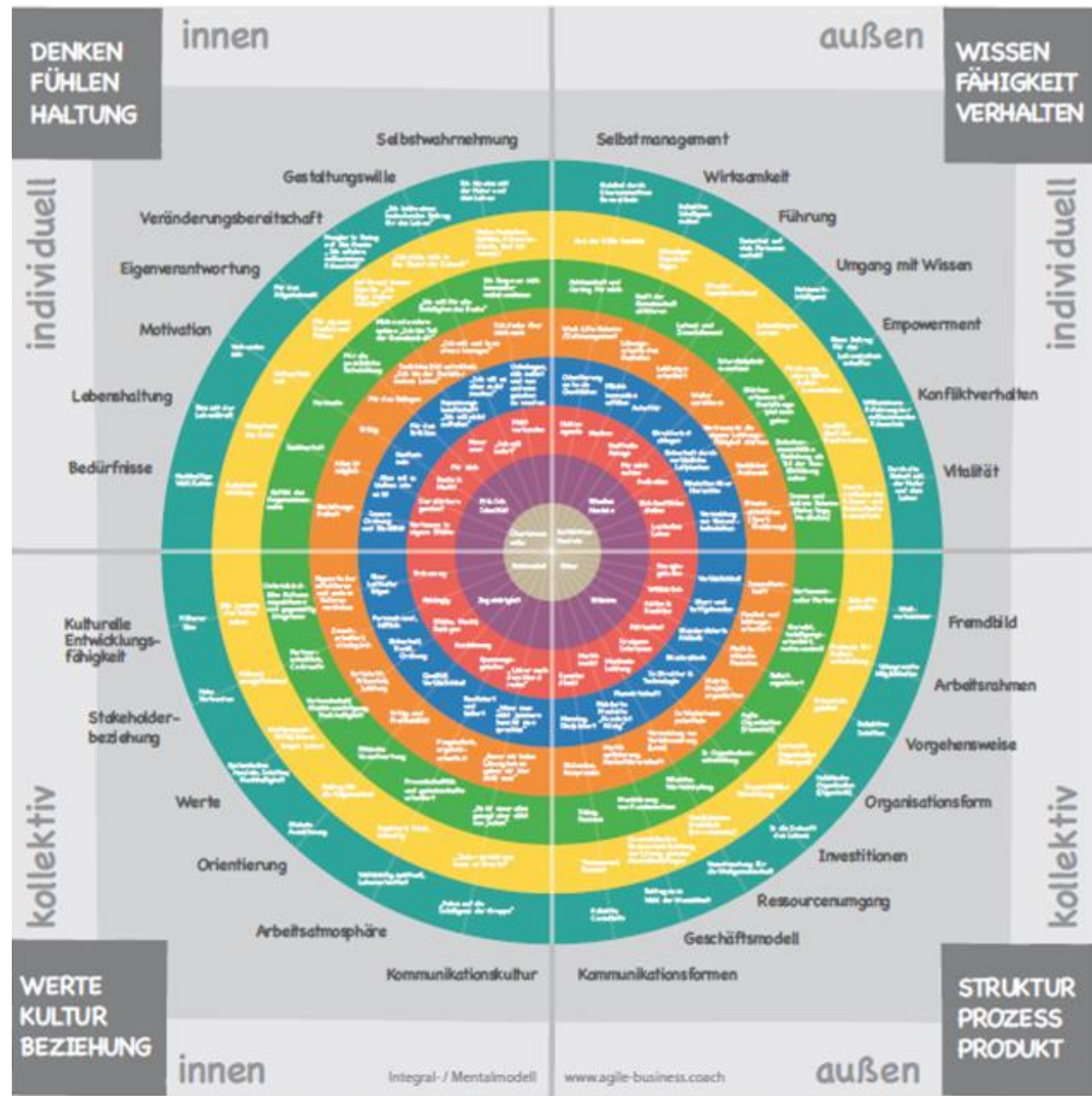
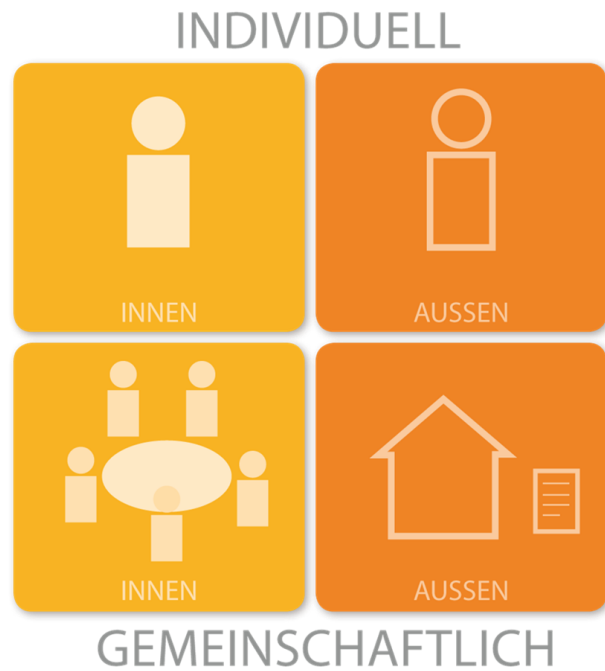


## (Ein-) Blick in die Werkstatt

Um in solch komplexen Umgebungen präzise und wirkungsvoll arbeiten zu können, nutzen wir aktuelles Wissen und klassische Werkzeuge der Organisationsentwicklung.



# Landkarte für Organisationsentwicklung


















# Alignment von der Vision zur Umsetzung, von C- Level bis zur Operativen.



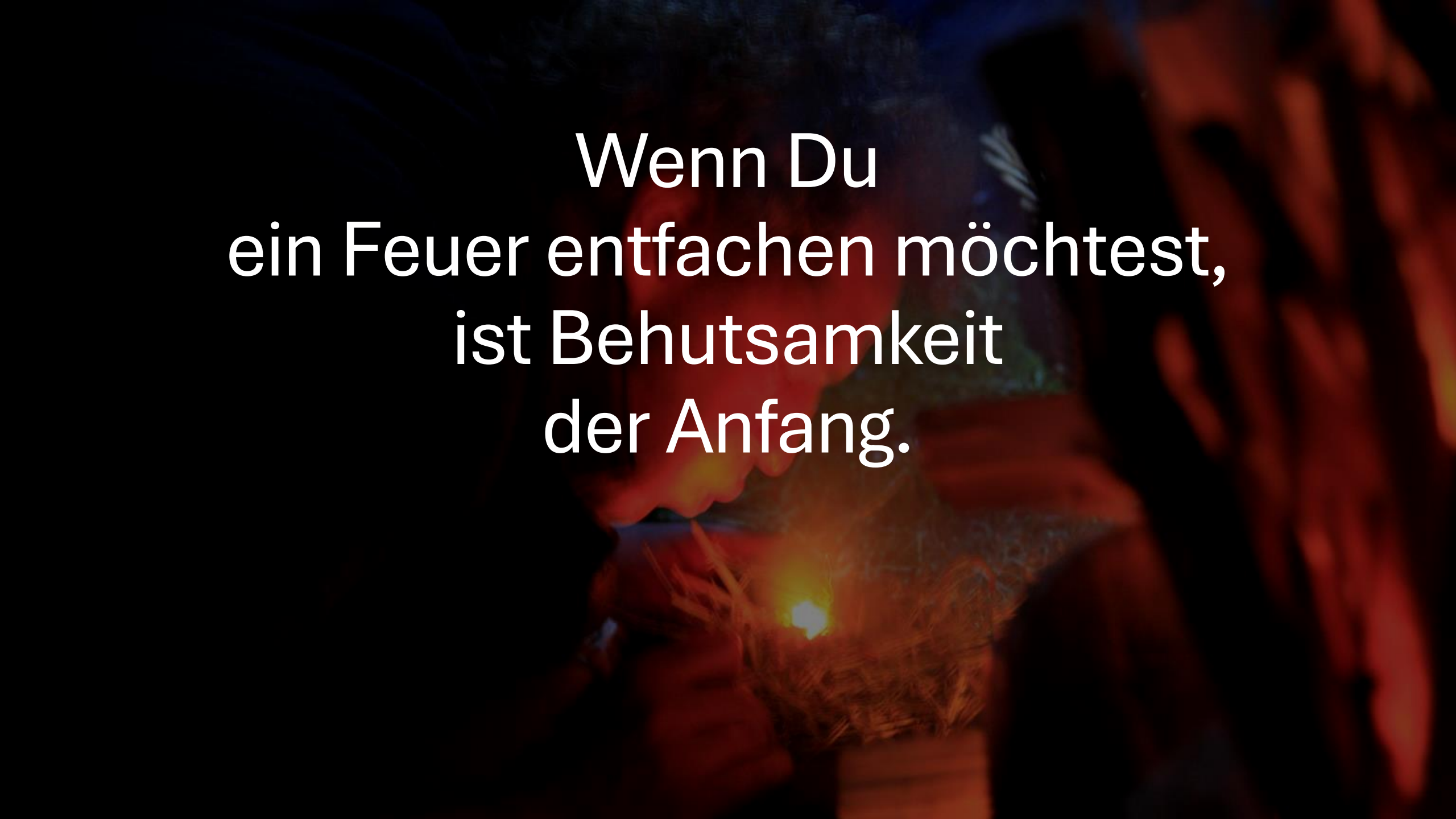


# DAS TEAM MANAGEMENT SYSTEM



<p><b>1-2-4-All</b></p>  <p>Beteilige alle, Fragen, Ideen und Vorschläge zu generieren</p> <p><b>(12 Minuten)</b></p> <p><i>aktualisiert</i></p>	<p><b>15% Solutions</b></p>  <p>Fokussiere dich auf Maßnahmen, die du sofort und ohne fremde Hilfe oder Ressourcen umsetzen kannst</p> <p><b>(15-35 Minuten)</b></p> <p><i>inkl. solo</i></p>	<p><b>25/10 Crowd Sourcing</b></p>  <p>Generiere umsetzbare Ideen und entdecke die vielversprechendsten</p> <p><b>(25-30 Minuten)</b></p> <p><i>inkl. solo</i></p>	<p><b>Nine Whys</b></p>  <p>Entdecke und teile den Purpose eurer gemeinsamen Arbeit</p> <p><b>(20-25 Minuten)</b></p> <p><i>inkl. solo</i></p>	<p><b>Anxiety Circus</b></p>  <p>Identifiziere die größten Sorgen, Ängste und Bedenken einer Gruppe</p> <p><b>(25-30 Minuten)</b></p>
<p><b>Appreciative Interviews</b></p>  <p>Entdecke wertschätzend die Ursachen von Erfolg und baue darauf auf</p> <p><b>(45-60 Minuten)</b></p> <p><i>inkl. solo</i></p>	<p><b>Agreement &amp; Certainty Matrix</b></p>  <p>Ordne Herausforderungen der einfachen, komplizierten, komplexen oder chaotischen Domäne zu</p> <p><b>(45 Minuten)</b></p> <p><i>inkl. solo</i></p>	<p><b>Celebrity Interview</b></p>  <p>Teile mit einer Gruppe unterhaltsam Informationen von Experten</p> <p><b>(25-50 Minuten)</b></p>	<p><b>Conversation Café</b></p>  <p>Beteilige alle, sich zusammen den Sinn einer tiefgreifenden Herausforderung zu erschließen</p> <p><b>(25-50 Minuten)</b></p>	<p><b>Critical Uncertainties</b></p>  <p>Entwickle Strategien für mögliche, nicht vorhersagbare Zukunftsszenarien</p> <p><b>(80-90 Minuten)</b></p> <p><i>inkl. solo</i></p>
<p><b>Design StoryBoards</b></p> 	<p><b>Design StoryBoards Advanced</b></p> 	<p><b>Discovery &amp; Action Dialogue (DAD)</b></p> 	<p><b>Drawing Together</b></p> 	<p><b>Ecocycle Planning</b></p> 

Integriere Kommunikationsformate,  
die **Betroffene zu Beteiligten** der Lösung machen.

A close-up photograph of a person's hands lighting a candle. The person is wearing a dark, textured sweater. The candle is in a glass holder, and a small flame is visible. The background is dark, with some blurred light sources, possibly from other candles or a fire. The overall mood is warm and intimate.

Wenn Du  
ein Feuer entfachen möchtest,  
ist Behutsamkeit  
der Anfang.



# Was muss getan werden?

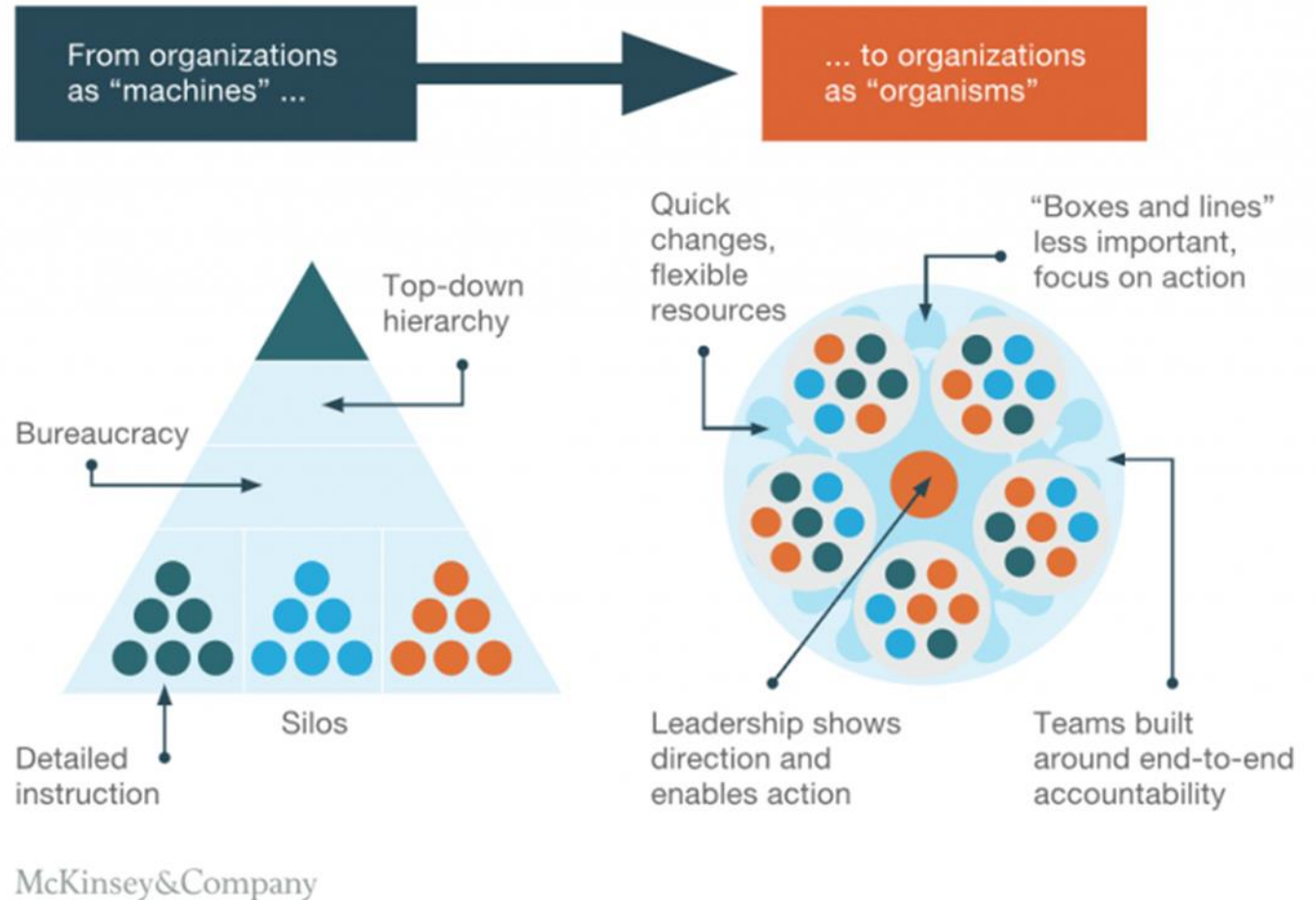
## Agilität in Organisationen

Organisationen sind komplex und vielschichtig. Dem muss durch ganzheitliche Vorgehensweisen Rechnung getragen werden.

Besonderes Augenmerk verdient die strategische Ausrichtung auf die Lösung von Kernproblemen.

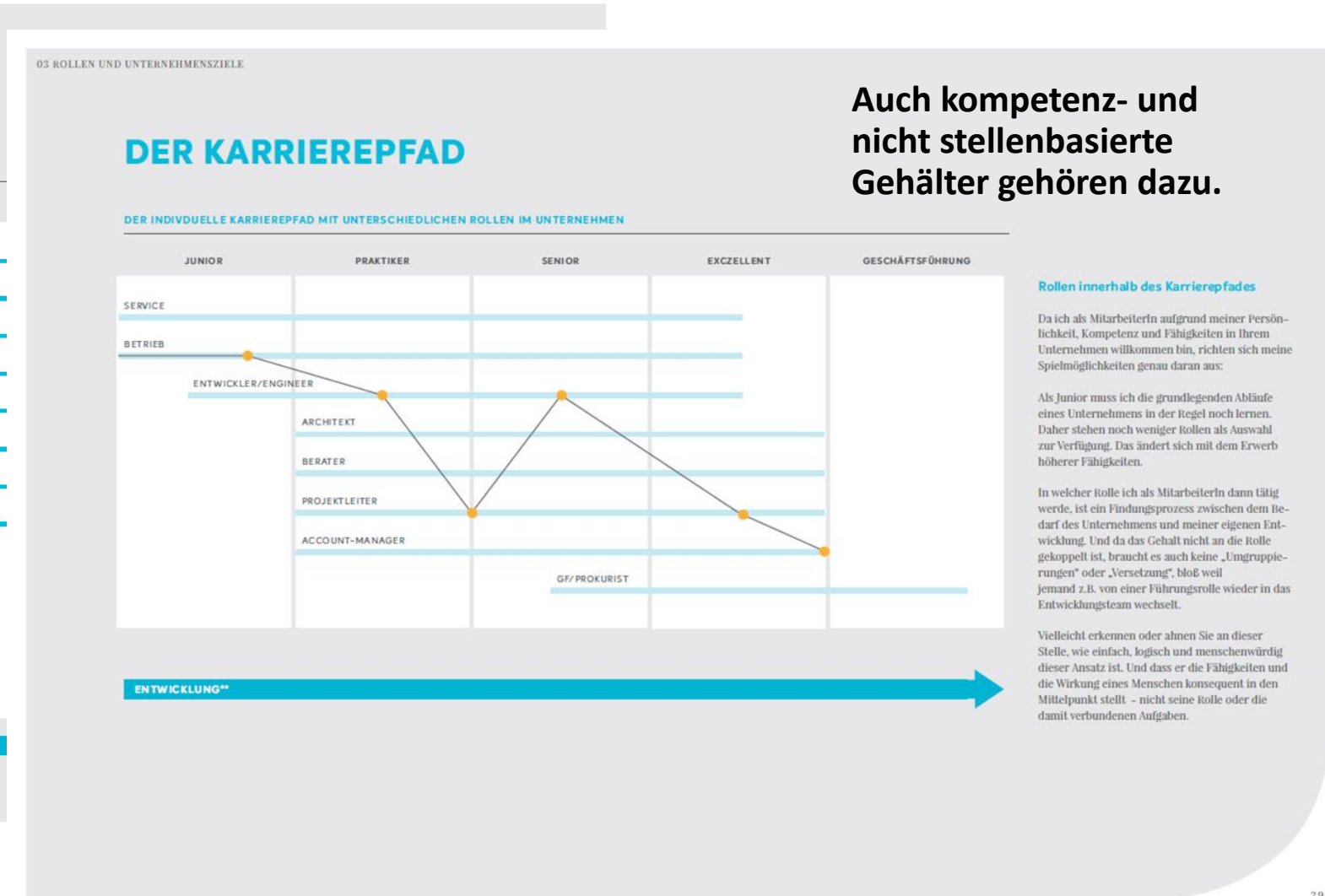
Für die Kunden und im eigenen Unternehmen.

Rather than organization as machine, the agile organization is a living organism



# Kompetenzbasierte Entwicklungsmöglichkeiten bieten dafür die passenden Rahmenbedingungen

(s.auch „Von der Titelhierarchie zur Know how-Karriere“ 04/1998, Harvard Verlag)





Was muss  
getan werden?

### **Agilität als Individuum**

Vertrauenswürdig sein.  
Das bestimmt unser Hiersein und unser Leben.

Mein eigenes Umfeld so gestalten,  
dass es mir und den anderen gut tut.

Auf die eigene Gesundheit achten.



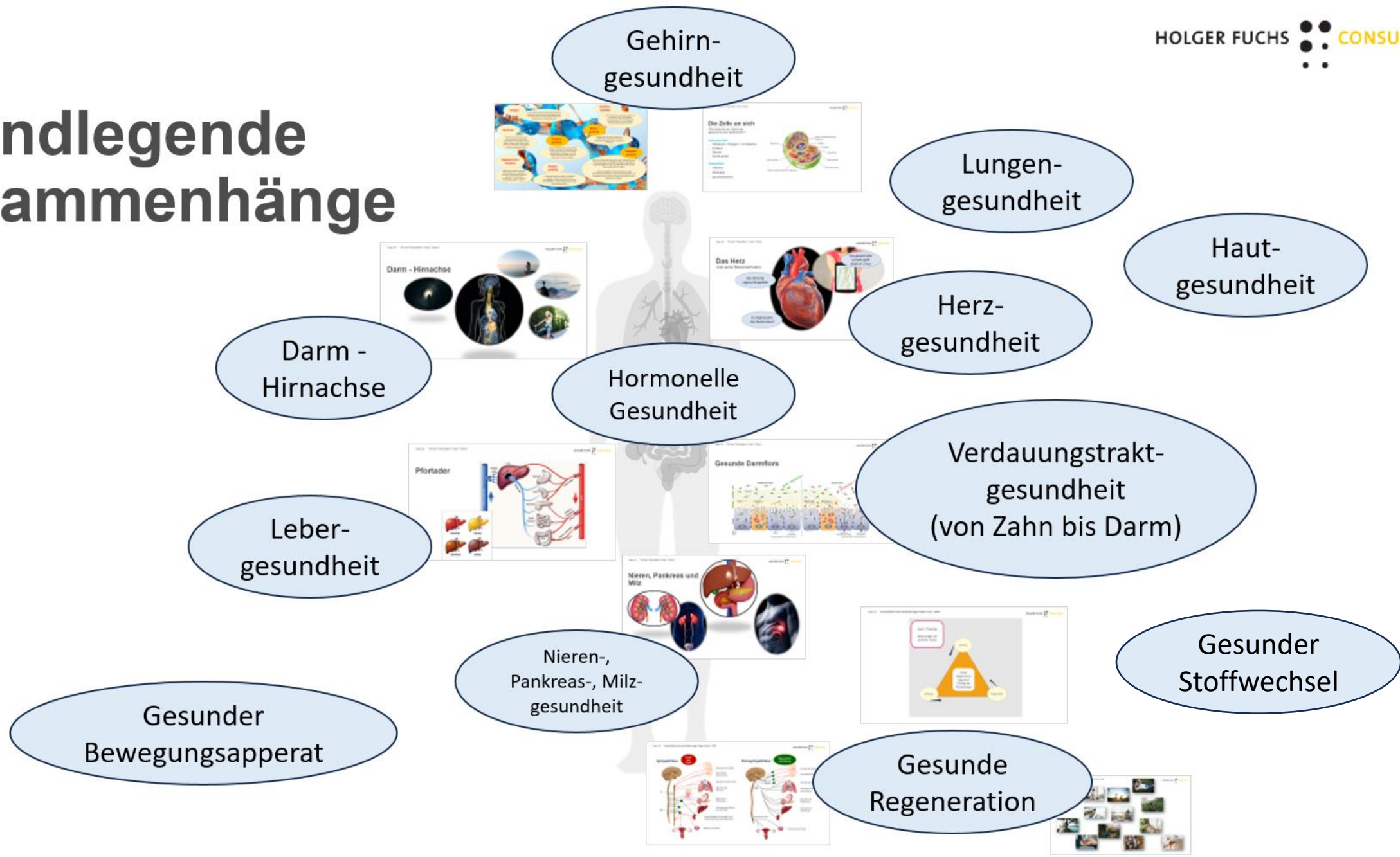


## Ron Jeffries in einem Interview im Sommer 2024 mit it-agile

**Markus:** it-agile wird dieses Jahr 20 Jahre alt. Da du schon etwas länger in der Agile-Community unterwegs bist, was würdest du deinem 20 Jahre jüngeren Ich mit dem heutigen Wissen sagen?

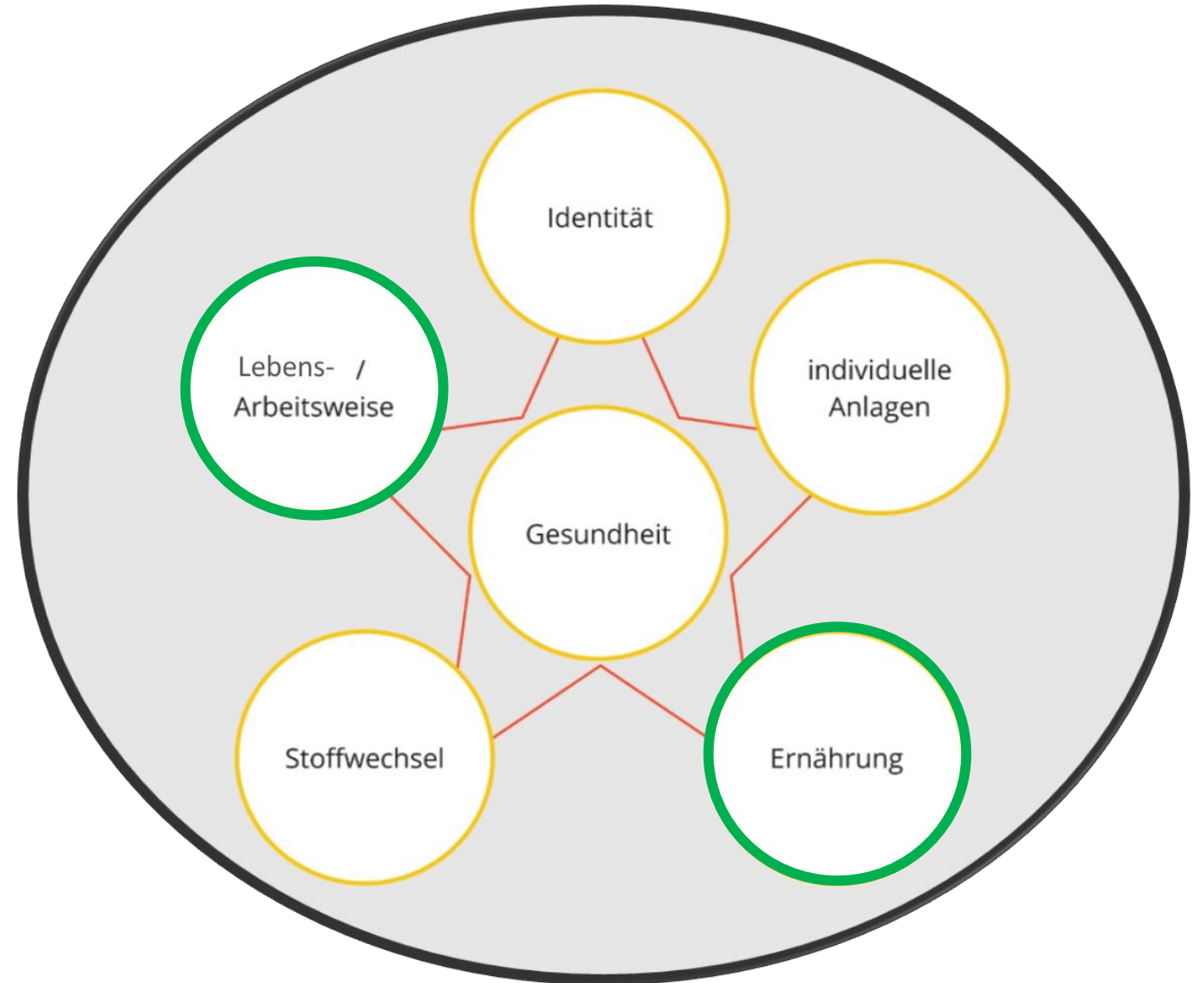
**Ron:** Zunächst einmal: **Kümmere dich besser um deinen Körper**, er muss länger fit bleiben, als du vielleicht erwartest.

# Grundlegende Zusammenhänge



# Einflussfaktoren auf unsere Gesundheit

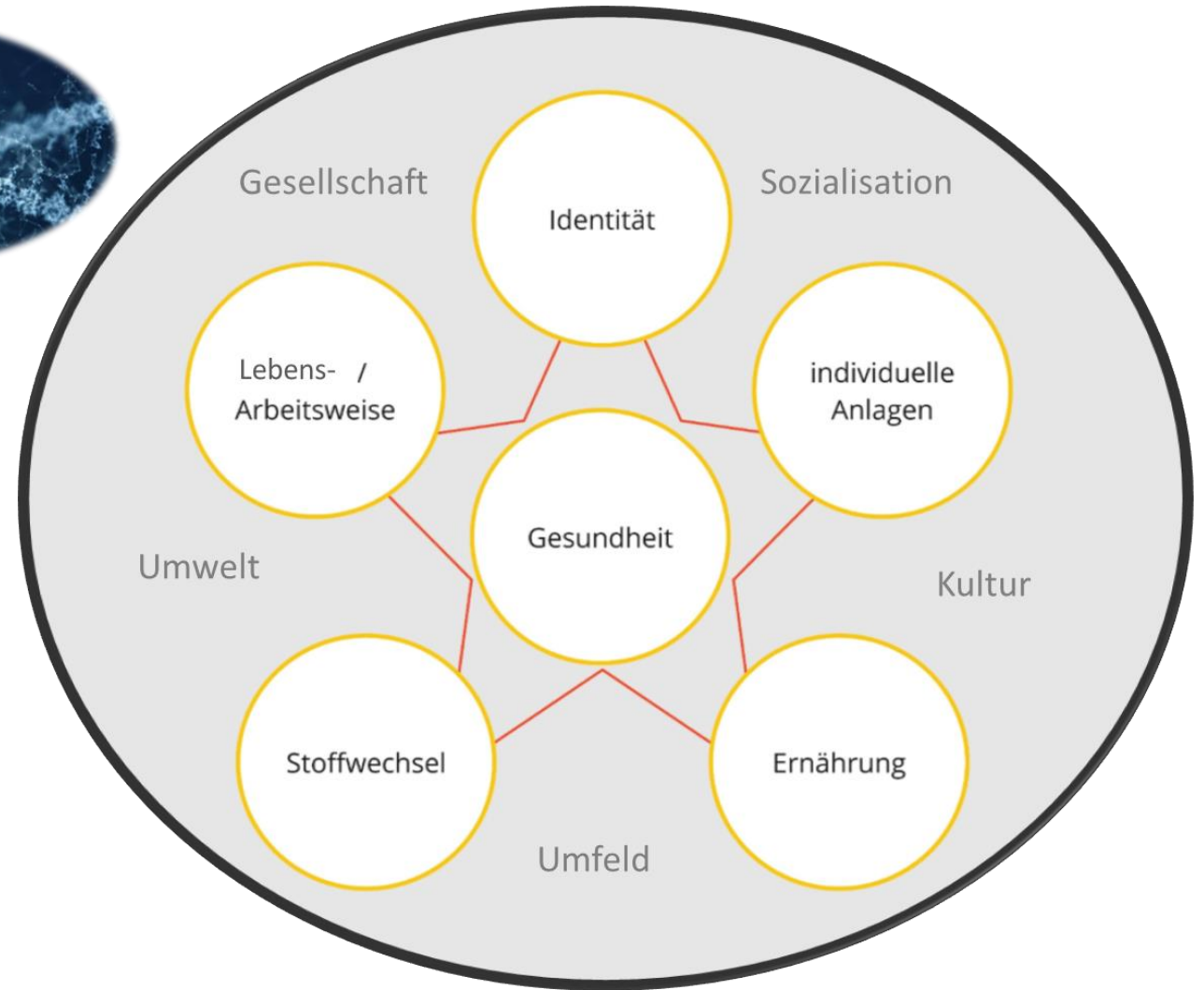
---





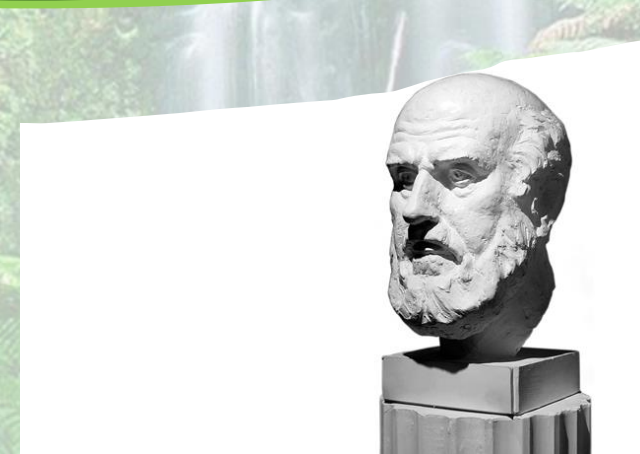
# Epigenetik

Unser Umfeld wirkt bis in die Genetik hinein.





Gesundheit ist die Basis für  
alles,  
was wir tun.





Agilität kann der  
Jungbrunnen für Ihr  
Unternehmen sein.



Der Jungbrunnen ist ein altes mythologisches Bild,  
für die **sich stets erneuernden Kräfte der Natur**.

# Fazit

---

Mit einem ganzheitlichen Herangehen, können wir ein gesundes, entwicklungsförderndes Umfeld erschaffen.

Das unterstützt die Gesundheit der Menschen und zahlt auf ihre Zukunftsfähigkeit und die des Unternehmens ein.



# Frage an die Anwesenden

(1 – 2/3/4)

Was sind eure wichtigsten  
Erkenntnisse aus den  
vergangenen 40 Min?





## Gesamtfazit

**Habe den Mut, „agil zu sein“.**

Es ist eine natürliche Eigenschaft des Menschen.

**Schaffe ein entwicklungsförderliches Umfeld.**

Das erlaubt es den Menschen wirklich agil im eigentlichen Sinne zu sein.

**Gehe dabei ganzheitlich und behutsam vor.**

Dann wird Agilität ein hilfreicher Teil des Ganzen.





# Kontaktdaten

Melanie Wollnik: LinkedIn

Holger Fuchs: LinkedIn