

# World Café

## Lean & Agile

# World Café

## Lean & Agile – Diskussionsschwerpunkte

- Management in klassisch-hierarchischen und agil-flachen Organisationsstrukturen?
  - Agilität ist Mittel zur Umsetzung eines Ziels (Kundenbedürfnisse und Wertschöpfung) und kein Selbstzweck
  - Frameworks für Agilität sind keine Blaupausen, sondern individuell anzupassen
  - Fehlende Konstanz in der Besetzung des Top-Managements kann Transitionsphasen stoppen
- Vom Management zum Leadership?
  - Bürokratiemonster suchen und abbauen (Beispiel: die „ein-zeilige“ Reiserichtlinie: „Reise im Sinne des Unternehmens!“)
  - Vertrauen und Respekt wichtiger als Vorschriften
  - Agiles HR – Innovative Lösungen und Instrumente für das Personalmanagement (aufeinander abgestimmte Ziele für Organisation, Team, Einzelperson)
- Agile Methoden für das Management?
  - Vom „Einzelmanager“ zum „agilen Leadership-Team“
  - Im Backlog stehen die Team-Impediments, die durch das Leadership-Team anzugehen und nachvollziehbar zu beseitigen sind
  - Anpassen der Fehlerkultur – reden von „Experimenten mit unsicherem Ausgang“ anstelle von „Entscheidungen mit Fehlerausgang (und Schuldzuweisungen, etc.)“

# **World Café**

# **Digitalisierung**

# **und**

# **Industrie 4.0**

# World Café

## Digitalisierung und Industrie 4.0 - Diskussionsschwerpunkte

- Welche Erfahrungen gibt es im Kontext Digitalisierung und Industrie 4.0?
- Welche Best-Practices gibt es im Kontext Digitalisierung und Industrie 4.0?
- Welche Fähigkeiten sind notwendig und wie können diese aufgebaut werden?

# World Café

## Digitalisierung und Industrie 4.0 - Diskussionsschwerpunkte

- Welche Erfahrungen gibt es im Kontext Digitalisierung und Industrie 4.0?
  - Maximale Verunsicherung im Unternehmen durch „Propaganda“ der IT-Unternehmen
  - Viele Menschen haben mit Digitalisierung / I4.0 Probleme: Blockade, Angst, Unsicherheit; Die Frage ist, was zu tun ist:
    - Ignorieren?
    - Aussitzen?
    - Wie nimmt man diese Menschen auf dem Weg mit?
  - Es entwickeln sich neue Geschäftsfelder
  - Das Verhalten, Kultur der beteiligten Menschen ändert sich durch veränderte – digitalisierte – Geschäftsprozesse
  - Es verändert sich die komplette Wertschöpfungskette im Unternehmen
  - Neue Prozessketten entstehen für die Unternehmen
  - Oft herrscht „Aktionismus“ ohne eine klare Strategie dahinter
  - Oft werden nur „Frontends“ kopiert, ohne einen klaren Prozess dahinter: das klappt nicht!
  - Trennung von „internen“ und „externen“ Digitalisierung Themen im Unternehmen

# World Café

## Digitalisierung und Industrie 4.0 - Diskussionsschwerpunkte

- Welche Best-Practices gibt es im Kontext Digitalisierung und Industrie 4.0?
  - Viele Lösungen bereits in den Unternehmen vorhanden: z. B. Connected Cars
  - Digitalisierungs „Quick-Check“ zur Bestimmung der Ist-Situation
  - Erst Definition der Begrifflichkeiten (z. B. I4.0, was ist das „für uns“), dann erst die nächsten Schritte

# World Café

## Digitalisierung und Industrie 4.0 - Diskussionsschwerpunkte

- Welche Fähigkeiten sind notwendig und wie können diese aufgebaut werden?
  - Digitalisierung / I4.0 erfordert von den Beteiligten übergreifendes Wissen über Prozesse und Abläufe bzw. Rahmenbedingungen im Unternehmen
  - Softskills wie z. B. Moderationsfähigkeiten gewinnen an Bedeutung: Das „finden“ und entscheiden von Themen im Umfeld Digitalisierung / I4.0 ist oft das Problem.
  - Innovatives Denken ist gefordert
  - Ganzheitliche Betrachtungsweisen
  - Systemverständnis
  - Risikobereitschaft
  - „Edu Scrum“ für die Schule: bereits in der Schule die, für Digitalisierung / I4.0 und den damit verknüpften Erwartungen, notwendigen Methoden / Tools ausbilden (Beispiel: Niederlande, Link „<http://eduscrum.nl/en/>“)

# World Café

## Bi-Modale IT



# World Café und Track

## Bi-Modale IT - Diskussionsschwerpunkte

### 1) Wo müssen wir schnell werden und warum?

- Kern der Diskussion:
  - „Warum muss man eigentlich schnell sein soll?“
  - „Wo ist der Business Need dahinter?“
  - „Wird der versprochene Nutzen auch wirklich realisiert?“
  - „Gibt es wirklich nur 2 unterschiedliche Geschwindigkeiten?“
- Erfahrungen einiger Teilnehmer:
  - Rationale Erklärung, warum an welchen Stellen Time-to-market so wichtig ist, fehlt häufig.
  - Es war auch relativ schnell klar, dass es nicht nur die Schwarz-Weiß Einteilung mit schnell und langsam gibt, sondern dass es mehrere Geschwindigkeiten in der gesamten Orga (Business & IT) geben wird. Diese muss man dann aufeinander abstimmen.

### 2) Was sind die Erfolgsfaktoren bzw. Schlüsselfaktoren?

- Kern der Diskussion:
  - Welche „Fähigkeiten“ (menschlich / technisch / methodisch, etc) werden benötigt, um Bi-Modal umsetzen und leben zu können?
- Anfangs kamen hier die üblich verdächtigten Punkte, wie Architektur, Transparenz, etc hoch. Relativ schnell kam man dann auf kulturelle Aspekte zu sprechen, wie beispielsweise Eigenschaften von Personen (Mut, Offenheit, etc), aber Aspekte wie Kommunikation und Verhalten vom Management (Stichwort: Eat your own dog food)

# World Café und Track Bi-Modale IT

Diskussionsschwerpunkte entlang vom Track, neben World Cafe

## 1) Komplexität der Architektur bzw. „technische Schulden“

- Die Frage hier war: Kann man mit einer komplexen Ist Architektur (Legacy Welt bzw. technische Schulden) überhaupt agil und schnell in einer digitalen Umgebung agieren?
- Die IT hat in der Regel die Aufgabe, die Ist Architektur effizienter und schneller aufzustellen und die Komplexität der Legacy Welt reduzieren.
- Dies bedarf Ressourcen und finanzielle Mittel, die aber oft in agile digitale Initiativen (Architektur U-Boote) gesteckt werden.
- Diese Architektur U-Boote werden dann an den „offiziellen“ Prozessen und Standards vorbeigeführt, um schnell und agil zu Ergebnissen zu kommen. Dabei werden dann auch U-Boot Architekturen erstellt, die in der Regel lange Zeit neben der existierenden Architektur (Legacy Welt) stehen und dann doch in diese migriert werden.
- Damit erhöht sich die Komplexität der Architektur / technische Schulden steigen und man steht wieder und noch stärker vor dem Problem, die dann neue Legacy Welt effizienter zu gestalten.
- Die Gefahr besteht, dass die Komplexität sich immer weiter erhöht, man allerdings keine Ressourcen investiert, um diese aufzuräumen und effizienter zu gestalten.

# World Café und Track Bi-Modale IT

Diskussionsschwerpunkte entlang vom Track, neben World Cafe

## 1) 2 Speed IT / Bi-Modale IT oder doch Multi-Modal?

- Die Frage war: Hat man wirklich „nur“ zwei Geschwindigkeiten in Form von Schwarz / Weiß Denken, oder doch mehrere Abstufungen von „Grau“ dazwischen?
- Grundlegende Meinung hier war, dass man mit Sicherheit schon mehrere Geschwindigkeiten hat und jede Organisation für sich entscheiden muss, welche Geschwindigkeiten für sie am besten funktionieren. Eine reine Schwarz/Weiß Sicht, oder gar nur Schwarz, oder Weiß wird es so in Zukunft tendenziell nicht geben.
- Wobei in den Diskussionen und in den Vorträgen auch klar war, dass nicht nur die IT 2 oder mehrere Geschwindigkeiten haben kann, sondern auch der Fachbereich – sprich eigentlich die gesamte Organisation mehrere Geschwindigkeiten haben wird. Wie dies dann ausgeprägt sind, hängt von der Organisation und der Situation ab.
- Im Idealfalls sind dann diese Geschwindigkeiten zwischen Fach- und IT Bereich aufeinander abgestimmt.
- Im dem Zusammenhang kam auch wieder das Thema Komplexität hoch. Die Kernfrage hier war: Wer räumt die Architektur U-Boote auf, die im agilen Modus entwickelt wurden? Das ist wahrscheinlich wieder Aufgabe der existierenden IT (stabile IT).

# World Café und Track Bi-Modale IT

Diskussionsschwerpunkte entlang vom Track, neben World Cafe

## 1) Projekte verkürzen (MVP Ansatz) und Fertigungstiefe der IT

- Im Zuge der Agilität und Bi-Modalen IT, wurde auch über agile Projekte und die Fertigungstiefe der IT diskutiert
- Wenn man mehrere Geschwindigkeiten hat, muss man auch die Projekte entsprechend steuern. Dies kann auch bedeutet, dass es Pilotprojekte oder sogar Startup Initiativen geben kann.
- Aber auch der Anspruch der IT „120%“ IT Lösungen vollumfänglich dem Fachbereich zur Verfügung zu stellen, wurde hinterfragt. Ist dies wirklich immer notwendig, vor allem bei agilen Ansätzen und ist das überhaupt leistbar von der IT?
- Die Diskussion ging dann in die MVP Richtung als Idee für den Projektpiloten im agilen Umfeld. Die IT müsste dann Ihre bisherigen Ansprüche entsprechend verändern und die Ansätze von mehreren Geschwindigkeiten in den IT Projekten abbilden.