



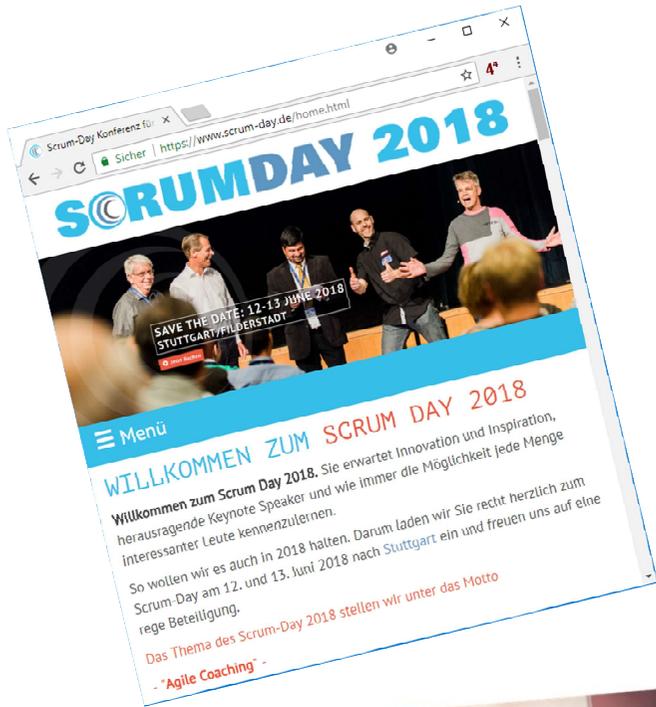
## Beziehungspflege Lust und Frust in einer agilen (?) Organisation

Paul Hilmer, Jürgen Geinitz, Tim Dorll, Daniel Kremer, Joachim Strohbach

12./13. Juni 2018 – ScrumDay2018 – Filderstadt

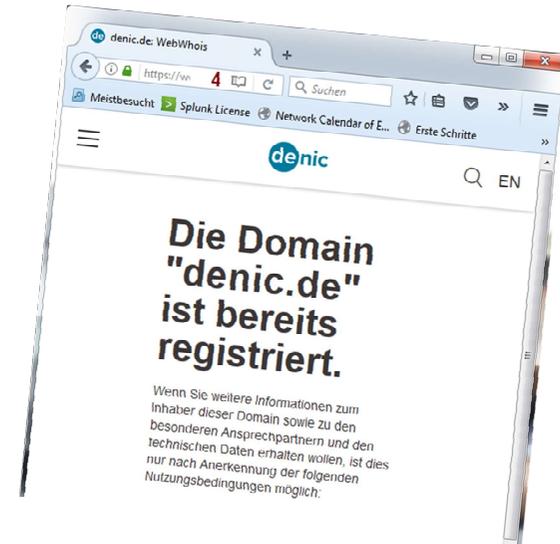


# Wie sähe unser Leben ohne DENIC aus?



Domains

whois



Nameserver

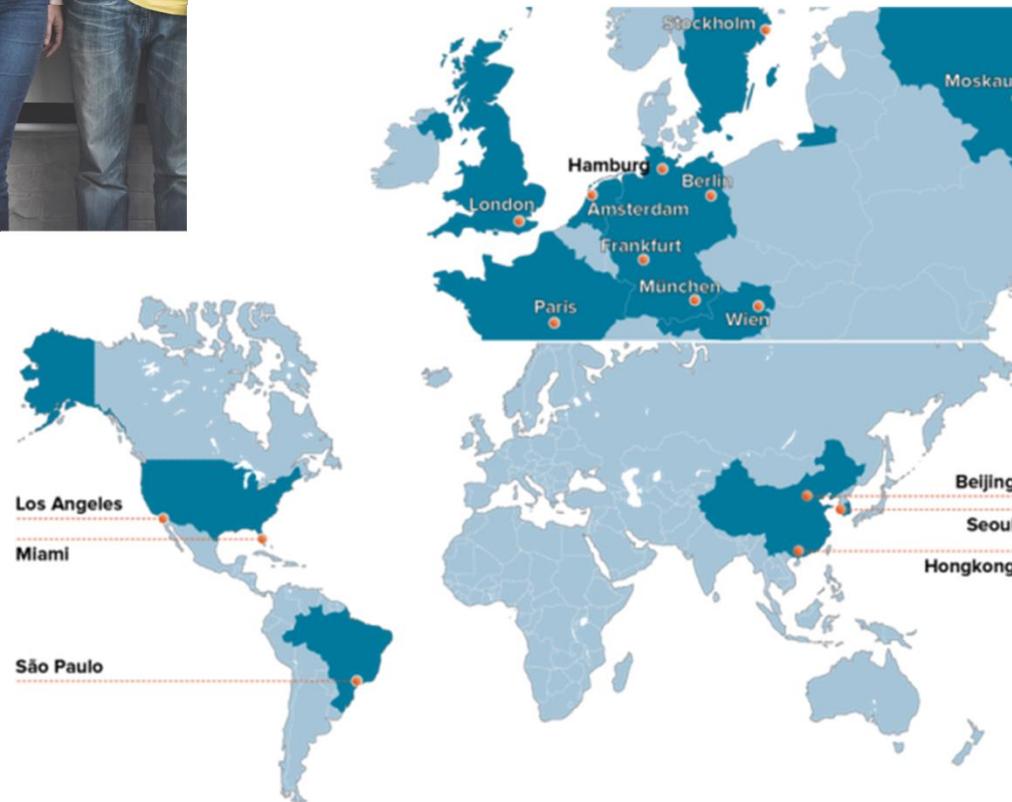


# Und wer steckt eigentlich hinter DENIC?



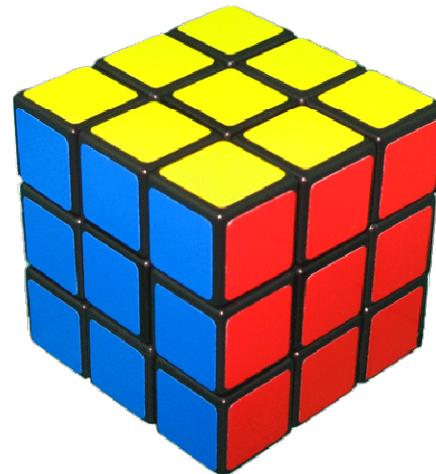
Sitz in Frankfurt a.M.  
eingetragene Genossenschaft  
300+ Mitglieder  
Modell der industriellen Selbstverwaltung

16 Mio .de-Domains  
100k DNS-Queries/sec. peak  
  
ca. 110 Mitarbeiter  
ca. 20 Rechenzentren weltweit



# Beziehungspflege

# Es war einmal ...



# Unser Weg – ein Logfile

- 2009 - Scrum Pilot Projekt
- 2011 - Scrum in allen Projekten
- 2012 - Change Projekt
  - CI/CD-Plattform
- 2013 - „DevOps“-Pilot-Team
- 2014 - Teams verstetigt
- 2015+ - Eigene Skalierung:
  - Portfoliosteuerung mit 3 Ebenen
  - Communities of Practices
  - regelmäßiges internes Barcamp
  - laufende Anpassungen

Wir sind in Produktion.

## Wir müssen mehr für uns tun.

- Was bedeutet „agil“ für uns?  
Jetzt? Inzwischen?  
Wie geht es uns damit?
- Sind wir erfolgreich?
- Was haben wir erreicht? Und wie geht's weiter?

# Was bedeutet „agil“ für uns?



## AGILE MANIFESTO

We are uncovering better ways of developing software by doing it and helping others do it. Through this work we have come to value:

- Individuals and interactions** over processes and tools
- Working software** over comprehensive documentation
- Customer collaboration** over contract negotiation
- Responding to change** over following a plan

That is, while there is value in the items on the right, we value the items on the left more.

### Twelve Principles of Agile Software

<p>Our highest priority is to satisfy the customer through early and continuous delivery of valuable software.</p> <p>Welcome changing requirements, even late in development. Agile processes harness change for the customer's competitive advantage.</p> <p>Deliver working software frequently, from a couple of weeks to a couple of months, with a preference to the shorter timescale.</p> <p>Business people and developers must work together daily throughout the project.</p> <p>Build projects around motivated individuals. Give them the environment and support they need, and trust them to get the job done.</p> <p>The most efficient and effective method of conveying information to and within a development team is face-to-face conversation.</p>	<p>Working software is the primary measure of progress.</p> <p>Agile processes promote sustainable development. The sponsors, developers, and users should be able to maintain a constant pace indefinitely.</p> <p>Continuous attention to technical excellence and good design enhances agility.</p> <p>Simplicity – the art of maximizing the amount of work not done – is essential.</p> <p>The best architectures, requirements, and designs emerge from self-organizing teams.</p> <p>At regular intervals, the team reflects on how to become more effective, then tunes and adjusts its behavior accordingly.</p> <p><a href="http://agilemanifesto.org">http://agilemanifesto.org</a></p>
--	--

<https://assets.uits.iu.edu/pdf/Agile-Manifesto.pdf>

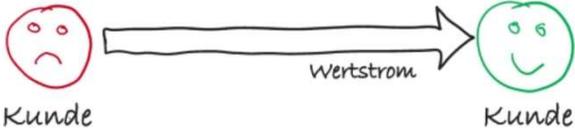


## „Beweglichkeit zum Nutzen des Kunden“

paul.



### Wir haben das Buzzword „Agil“ entmystifiziert.



Ein Team, Bereich, Unternehmen ist **agil**, wenn folgende Fähigkeiten ausgebildet sind.

1. Der Kunde, die Kunden sind bekannt.
2. Wünsche, Probleme und Bedürfnisse der Kunden sind bekannt.
3. Wünsche, Probleme und Bedürfnisse der Kunden besser als von anderen gelöst bzw. bedient.
4. Wünsche, Probleme und Bedürfnisse der Kunden werden stetig neu generiert.
5. Im Rahmen der Punkte 1 bis 4 besteht eine stete Weiterentwicklung.

Conny Dethloff (OTTO GmbH & CO. KG) 16 @OTTO

<https://de.slideshare.net/ConnyDethloff/pm-welt-2018-biotto-vom-projektportfolio-zum-produktmanagement>

# Erfolgreich? Ein schneller Überblick.

**DAS PIONEERS TRAFO-MODELL™**  
Mit dem Trafo Selbstcheck zu einer ersten Selbsteinschätzung

**1 Strategie**  
Agiles Zielbild entwickeln

**2 Struktur**  
Kundenorientierte Organisationsstruktur schaffen

**3 Prozess**  
Iterative Prozesslandschaften gestalten

**4 Führung**  
Missionorientierte Führung etablieren

**5 HR**  
Mitarbeiter/interdisziplinäre Personalinstrumente einsetzen

**6 Kultur**  
Agile Kultur leben

**Agile Unternehmensführung**  
Die Vision des 'Trafo' wird auf Veränderung und Innovation ausgerichtet und wird verfolgt.

**Agiles Management Team**  
Wir haben Prozesse für die Umsetzung von Visionen und Visionen sind in den Teams verankert.

**Agile Big Bang**  
Manchmal werden Teams in einem einzigen Schritt umgestellt und es kommt zu einer großen Veränderung.

**Agile Erkenntnis**  
Wir haben ein klares Zielbild und wissen, was wir erreichen wollen.

**Effizienz**  
Die Organisation wird durch die Optimierung der Prozesse effizienter.

**Netzwerk**  
Wir arbeiten in Netzwerken und in der Rolle der Partner.

**Hybrid**  
Wir arbeiten in Teams und in der Rolle der Partner.

**Crossfunktionale Teams**  
Wir haben Teams, die über Funktionsgrenzen hinweg arbeiten.

**Chaos-Matrix**  
Wir haben Teams, die in einem chaotischen Umfeld arbeiten.

**Pyramide**  
Wir haben eine hierarchische Organisationsstruktur.

**Agile Organisationsprozesse**  
Die gesamte Organisation hat agile Prozesse etabliert.

**Funktionsübergreifende agile Prozesse**  
Wir sind über Funktionsgrenzen hinweg agil und arbeiten in Netzwerken.

**Agile Bereichsprozesse**  
Wir haben Teams, die in einem Bereich arbeiten.

**Einzelne agile Teams**  
Wir haben Teams, die in einem Bereich arbeiten.

**Wasserfall**  
Wir haben eine hierarchische Organisationsstruktur.

**Agile Führung**  
Unsere Führungskräfte sind Mission und Mitarbeiterorientiert.

**Transformationale Führung**  
Unsere Führungskräfte sind visionär und inspirieren die Mitarbeiter.

**Starke laterale Führung**  
Führung ist über alle Ebenen hinweg verteilt.

**Führungsvakuum**  
Wir haben eine hierarchische Organisationsstruktur.

**Top Down**  
Die Führung ist über alle Ebenen hinweg verteilt.

**Agiler HR-Katalysator**  
Agile HR-Katalysatoren unterstützen die agile Transformation.

**Agiler HR-Support**  
Agile HR-Supportfunktionen unterstützen die agile Transformation.

**Agile HR-Piloten**  
Agile HR-Piloten unterstützen die agile Transformation.

**Auf agil vorbereiten**  
Wir haben Teams, die in einem Bereich arbeiten.

**HR klassisch**  
Wir haben eine hierarchische Organisationsstruktur.

**Vertrauenskultur**  
Wir haben eine hierarchische Organisationsstruktur.

**Agile Kulturidentifikation**  
Wir haben eine hierarchische Organisationsstruktur.

**Agile Kulturfindung**  
Wir haben eine hierarchische Organisationsstruktur.

**Agile Kulturkonflikte**  
Wir haben eine hierarchische Organisationsstruktur.

**Absicherungskultur**  
Wir haben eine hierarchische Organisationsstruktur.

Anhand der Ergebnisse sieht Ihr nun, auf welcher Transformationsstufe Ihr Euch befindet. Spätestens in den sechs Dimensionen auf unterschiedlichen Stufen untereinander müssen neu dort eure Schmerzpunkte sein, wo ihr noch nicht so weit seid. Wenn ihr beispielsweise klassisch hierarchisch aufgestellt seid, aber bereits in agilen Prozessen arbeitet, führt dies zu Konflikten. Wichtig: Dies ist ein erster Schnellcheck. Wollt ihr Euch dem intensiver auseinandersetzen? Dann begleitetet wir Euch gerne mit unserer Organisationsanalyse agile levels zur intensiven Standortbestimmung und Maßnahmenempfehlung.

<https://hr-pioneers.com/leistungen/unsere-beratung/trafo-modell/>

Strategie    Struktur    Prozess    Führung    HR    Kultur

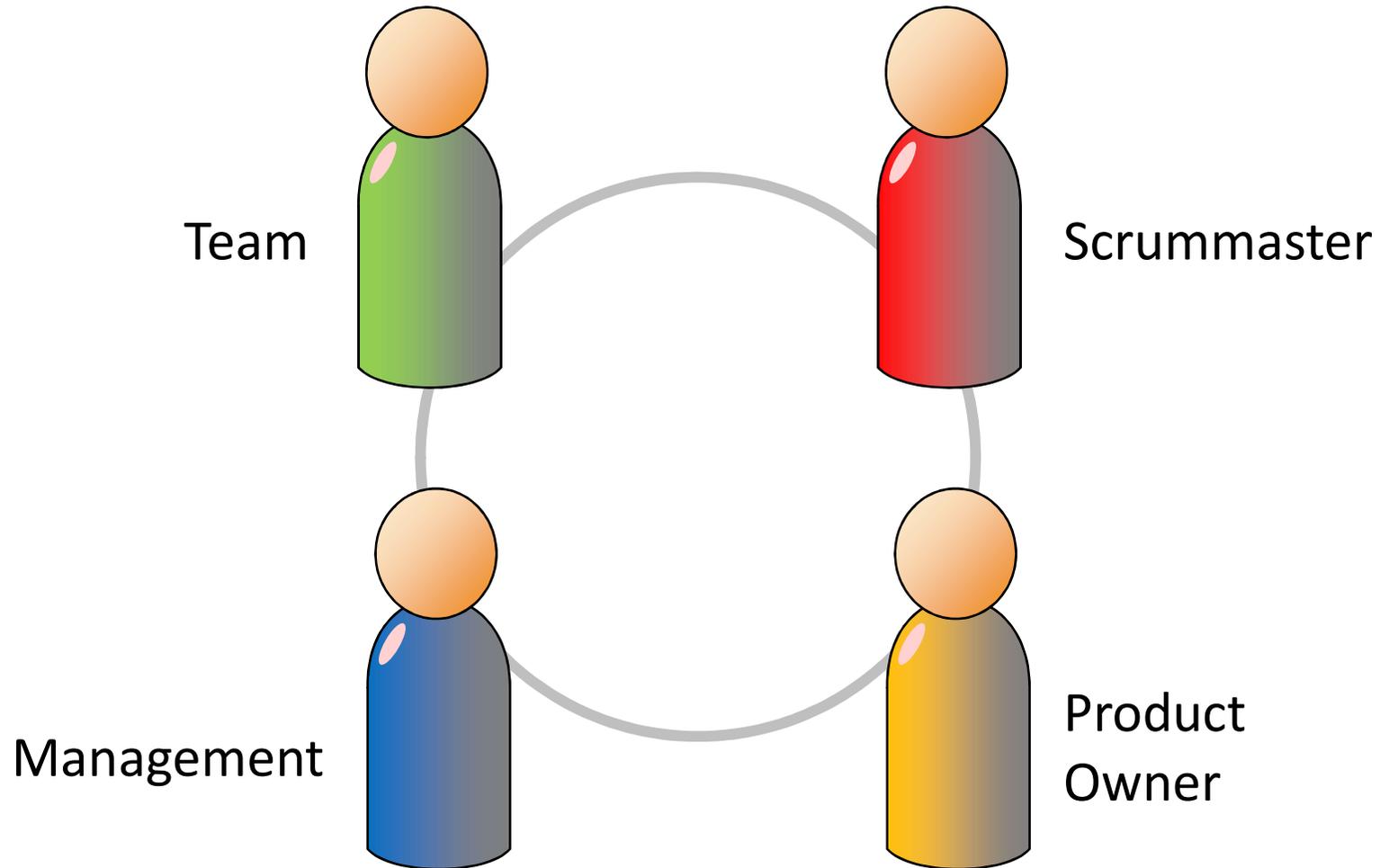


# Wie geht's uns damit? Was haben wir erreicht?

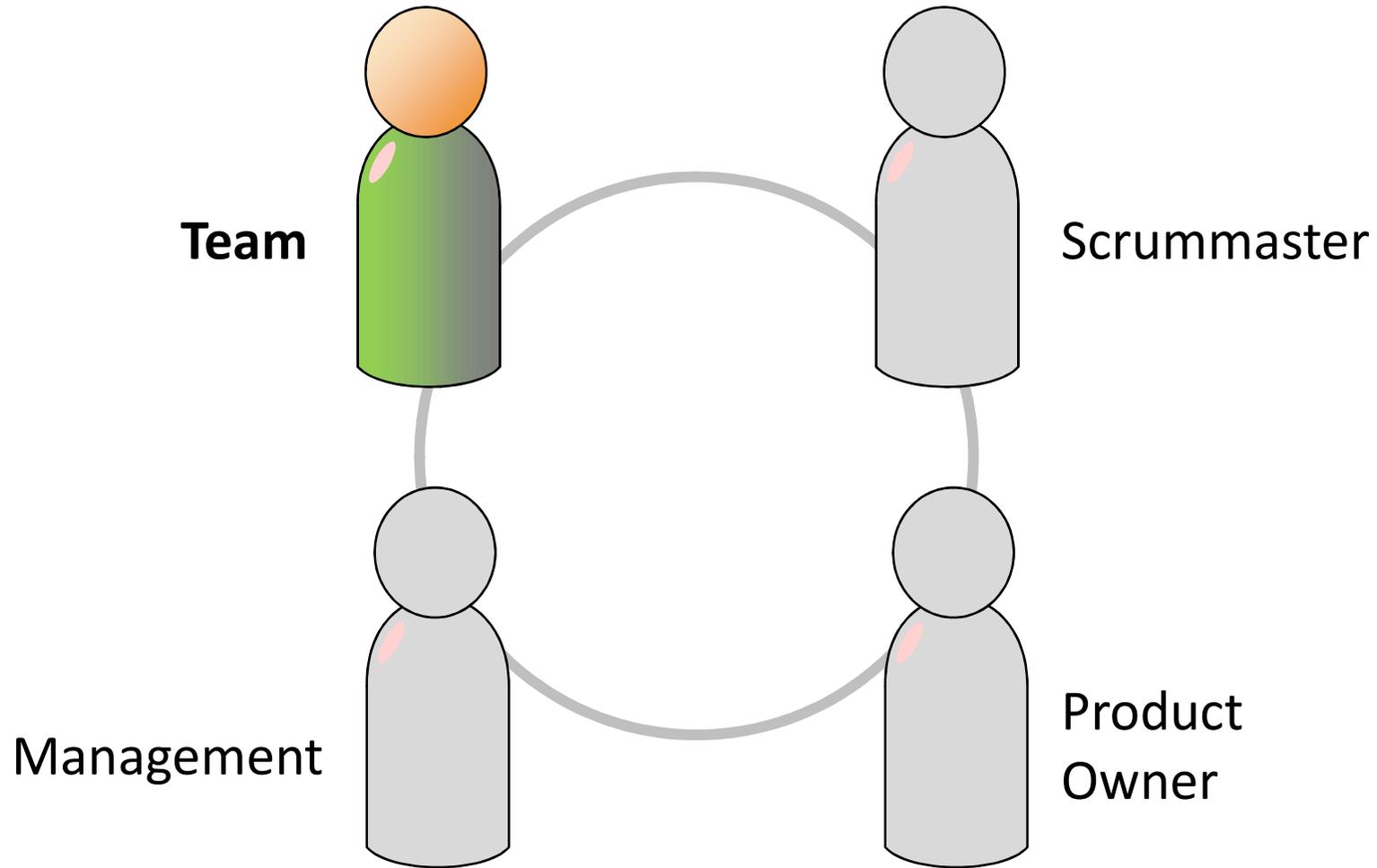
- Eine (fast) normale Retrospektive
- Alle Rollen zusammen
- Extern moderiert (thx @dprokscha :)



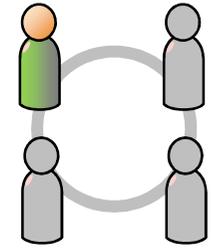
# Ein Gang durch die Perspektiven



# Ein Gang durch die Perspektiven



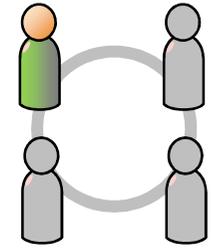
## Was haben wir erreicht?



- Wir haben über Pilotprojekte agile Methoden schrittweise bekannt gemacht und eingeführt
- Wir haben eine höhere Qualität der ausgelieferten Produkte und eine viel häufigere Auslieferung
- Scrum-Flow ist etabliert
- 80% bis 90% der Mitarbeiter sind zufrieden



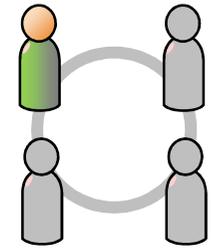
# Was ging in die Grütze?



- Zuerst war „Agil“ der Sündenbock für alles mögliche
- Es ist nicht ganz klar, wie mit Mitarbeitern umgegangen wird, die nicht in agile Teams wollen



## Was wollen wir erreichen?

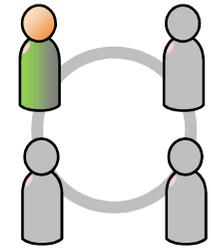


- Nachzügler erreichen/mitnehmen/abholen
- agile Methoden in nicht-technischen Bereichen
- mehr Autonomie für uns als Team
- Wir als Team müssen mehr Verantwortung übernehmen

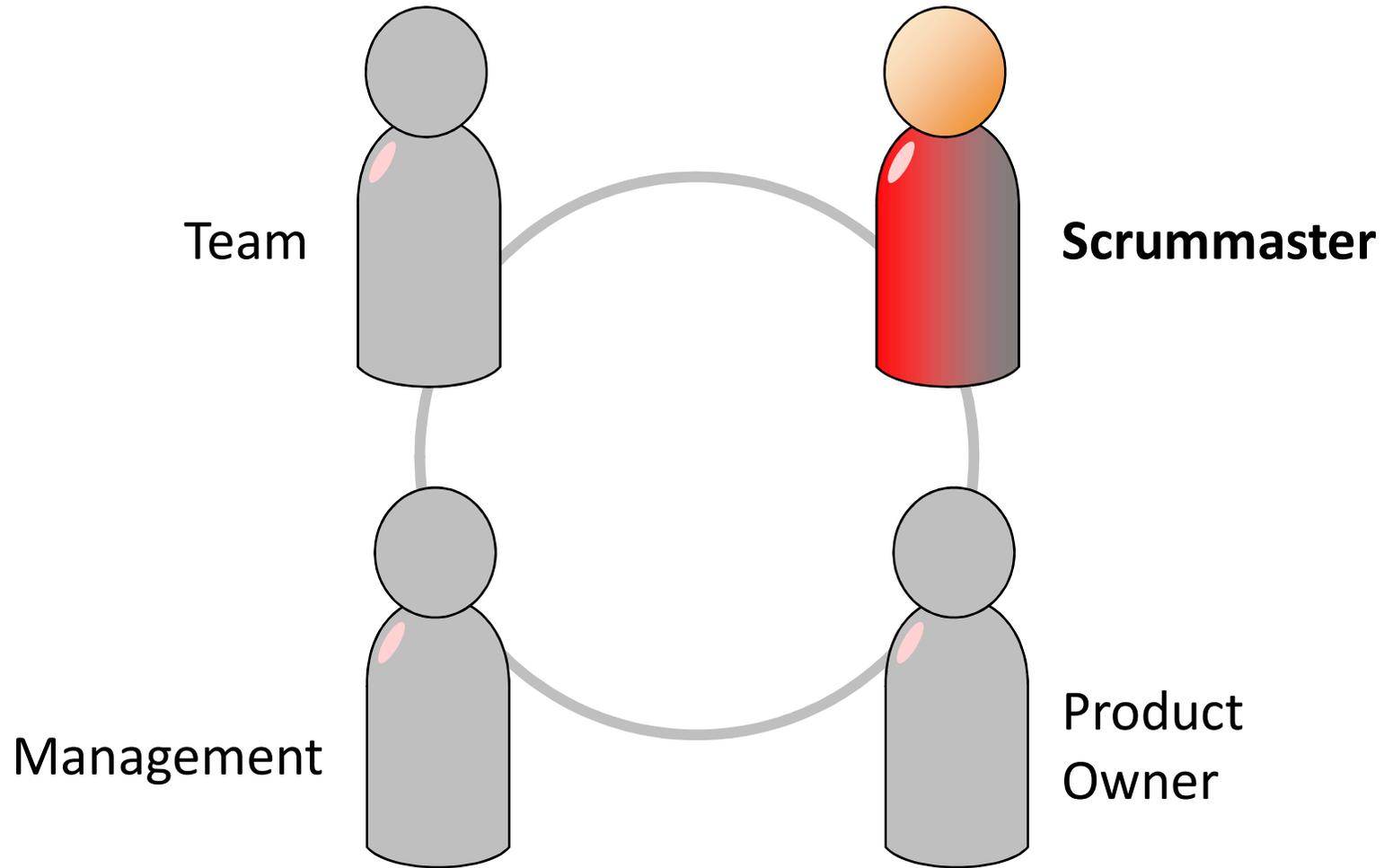


## Was wollen wir vermeiden?

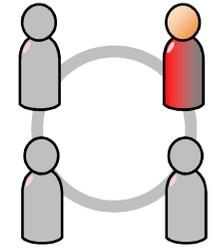
- uns in der „Komfortzone“ einkapseln
- Wir sind jetzt agil – und fertig



# Ein Gang durch die Perspektiven



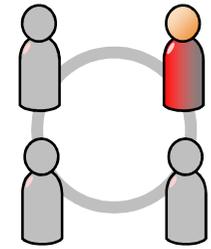
## Was haben wir erreicht?



- Umwälzender Wandel und Veränderungsprozess ist etabliert und läuft fort (Auffrischen des „*So eine Arbeit wird eigentlich nie fertig... - Gedankens*“)
- lebendiges „Inspect and Adapt“ zum Status-Quo der Agilität in der Organisation (Community of Practice Prozessmanagement hat den Zustand und Fortschritt der Agilität in den Fokus genommen)



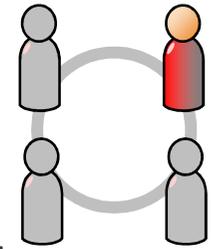
# Was ging in die Grütze?



- Aufkommen von unbetrachteten Bereichen  
- Tote Winkel / Zonen mit Stillstand
- Vertrauensmangel beeinflusst Alltag  
und das Weiterentwicklungspotenzial



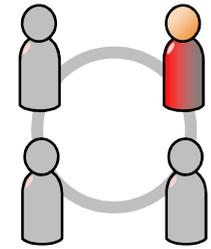
# Was wollen wir erreichen?



- Erträge aus der Agilisierung / Veränderung sollen stärker wahrgenommen werden
- solche Erträge sollen für den tatsächlichen Mehrwert im agilen Kontext geschätzt werden – auch wenn dieser nicht immer exakt auf das ursprüngliche Ziel einzahlt
- Vertrauensbasis stärken und verbreitern (z.B gemeinsame Lösungsausarbeitung Annahme der Mitgestaltungsoption durch echte Kooperation auf Augenhöhe verstärken)
- Fördern und Bewahrung der Motivation bei allen Beteiligten (gerne auch unter Erhöhung der Experimentierfreude in der Organisation)



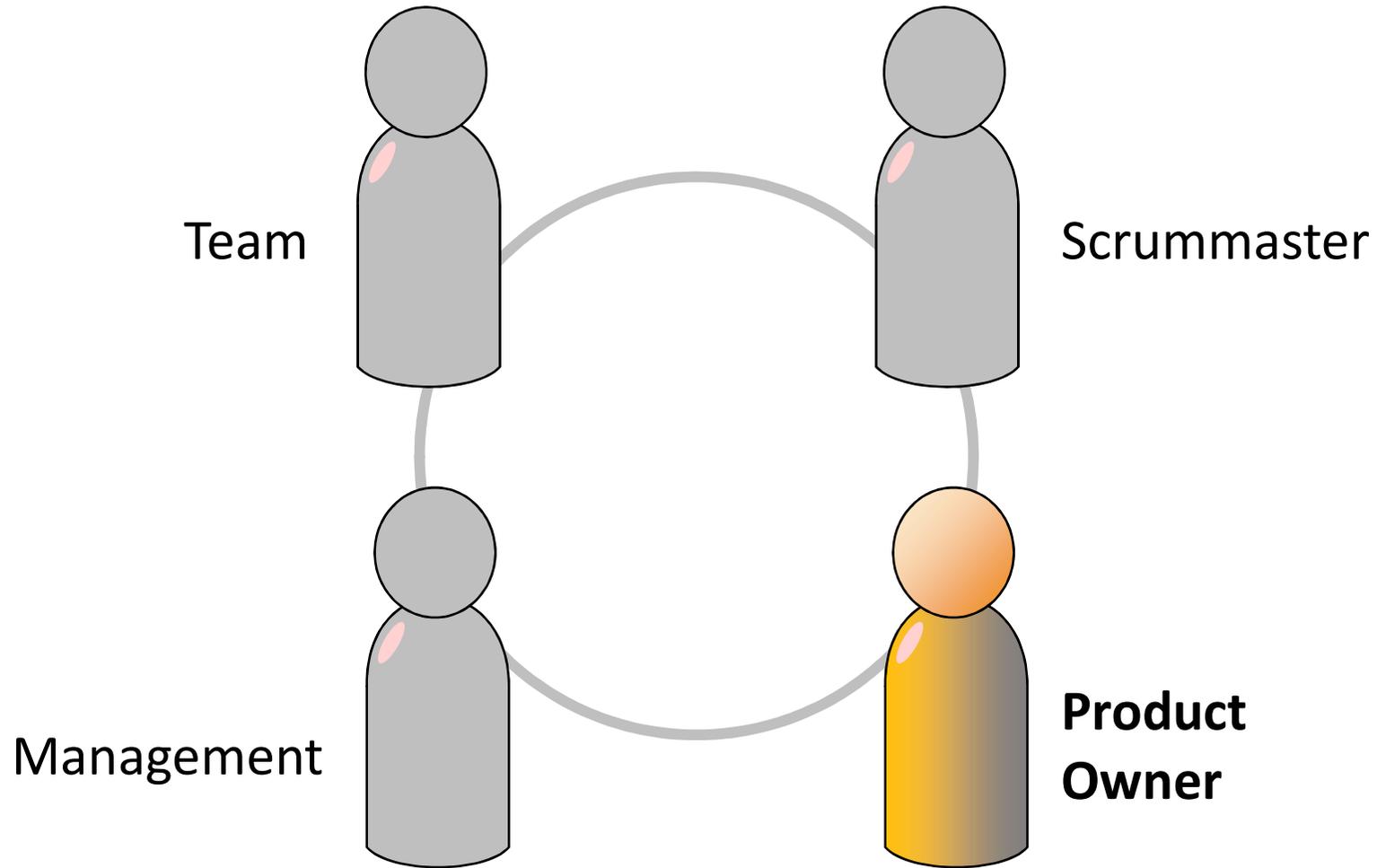
## Was wollen wir vermeiden?



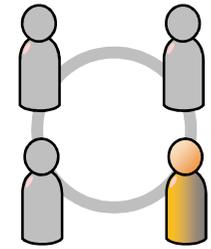
- „Gestalten“ ohne zu Fragen  
(auch wenn es nicht mehr Top-Down gemeint ist, kann es doch als solches missverstanden werden)
- frische „Tote Winkel“ / „Zonen mit Stillstand“



# Ein Gang durch die Perspektiven



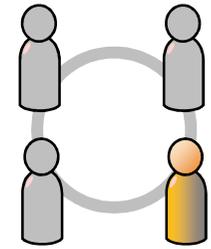
## Was haben wir erreicht?



- Transparenz
- Gemeinsam (Sprint) Ziele erreichen
- Silos abgebaut
- Ergebnisse für Kunden
- Ständiges Hinterfragen der Wertschöpfung



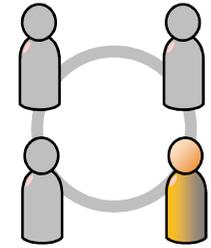
# Was ging in die Grütze?



- Querschnittsthemen in CoPs
- Standards über Teamgrenzen hinaus
- Voneinander (von anderen Teams) lernen
- Feedback über Review



# Was wollen wir erreichen?

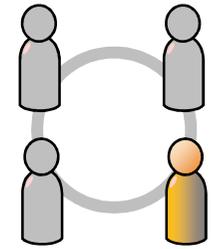


- Mehr Unabhängigkeit
- Passendes Format für “Kunden“ stärker einbinden
- Backlogs transparenter machen
- Schnellere und dynamischere Teambildung
- Stärkere Einbindung von HR

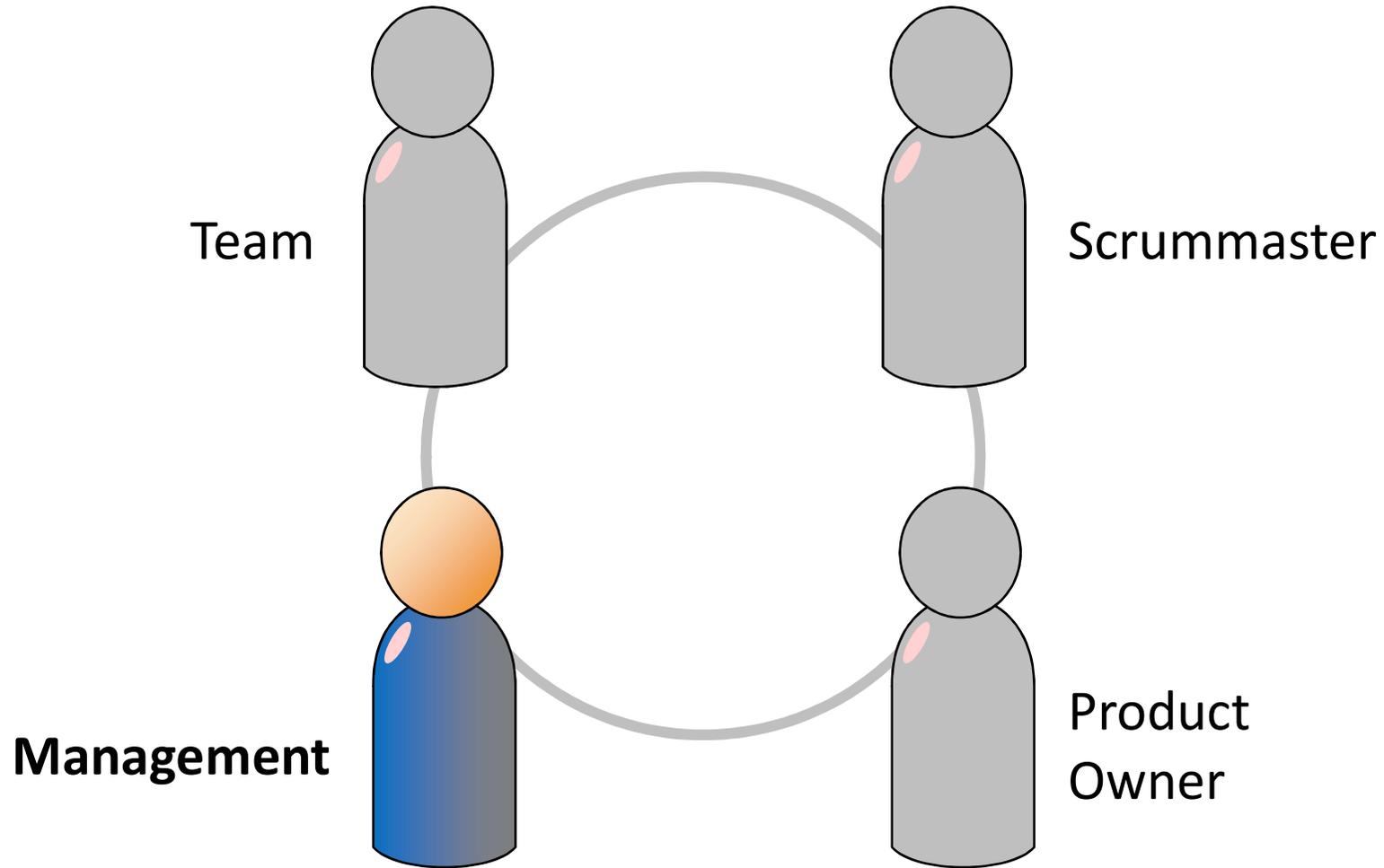


## Was wollen wir vermeiden?

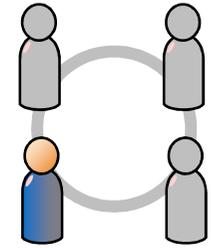
- Doppelte Arbeit
- Grundsatzdiskussionen über Methoden
- Hierarchie-Denken



# Ein Gang durch die Perspektiven



# Was haben wir erreicht?

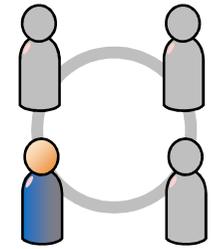


- EW, QA, Ops, PM wurden zu einem Team
- Viel mehr Verständnis
- Keine Reibungen bei Übergaben, keine Diskussionen über fehlende Dokumentation
- Teams organisieren sich viel mehr selbst als früher
- Identifizierung des Teams mit dem Produkt/Service
- Auslieferung neuer Funktionalität erfolgt viel schneller
- Bessere Qualität und Einhaltung von SLAs
- Viele Kritiker an Land gezogen
- Balance zwischen Anspannung und Routine

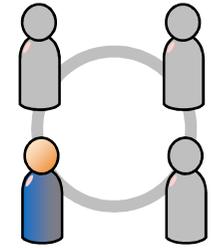


## Was ging in die Grütze?

- Übergreifende fachliche Arbeit (u.a. CoP)
- Teamdenken – Ego vor Team  
„Anstacheln“ -> Zusammenhang mit OPS?
- Management by Objectives



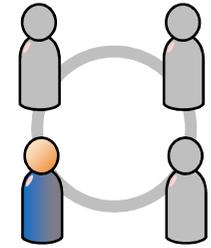
# Was wollen wir erreichen?



- Teams übernehmen mehr Verantwortung
- Mehr eigenes Handeln
- Lösungsorientierter denken
- Selbständige Teamzusammensetzung
- Bessere Kultur: Umgang miteinander, positiv denken, mehr (positives) Feedback
- Verbesserung der CoPs
- Mehr Bereitschaft der Teams für die eigenen Dienste
- Innovation



## Was wollen wir vermeiden?



- Neue Silos zwischen Teams
- Stillstand
- Starkes Spannungsfeld zwischen Eigenverantwortung/Unabhängigkeit der Teams und Konzeptionelle Integrität der Technik firmenweit



## Ausblick

- Bestimmung „Agiles Selbstverständnis“ nachholen
- Veränderung weiter gestalten
- Stärkung Teamkultur
- Alle agil (?)
- Mehr Mut und Bewegung

# Danke!

# Fragen?

Cast

(in the order of appearance)

Paul Hilmer, Jürgen Geinitz, Tim Dorll, Daniel Kremer, Joachim Strohbach

Kontakt: <nachname>@denic.de