

A first-person perspective shot from a paraglider. The colorful canopy (orange, blue, and white) is visible at the top. Numerous suspension lines in red, blue, and yellow-green lead down to the harness. The background shows a vast, hazy mountain valley under a blue sky with scattered white clouds. The sun is visible in the upper right corner, creating a bright glow.

AGILES PROCESS MANAGEMENT

agile PEP minds
26.11.2018

BERTRAM SCHÜTZE
www.bertram-schuetze.de



Übersicht

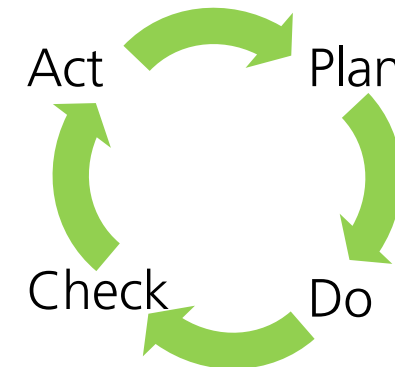
- **Agilität und Process Management**
- **Einordnung in die Entwicklung des Process Managements**
- **Zwei Modelle zur Einordnung der Agilität**
- **Das Management agiler Prozesse**
- **Das agile Management von Prozessen**
- **Agilität und Prozessverantwortung**
- **Menschenbild und Agilität**

Agil und Process Management: Beisst sich das nicht?



Gemeinsamkeiten

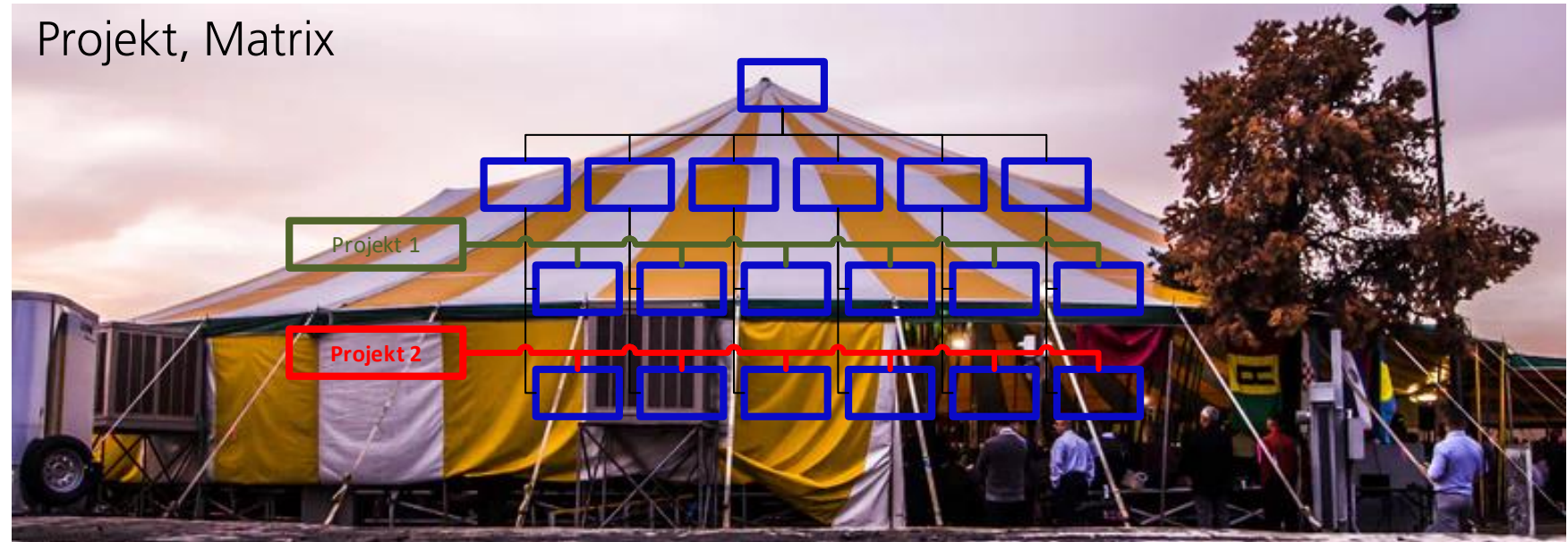
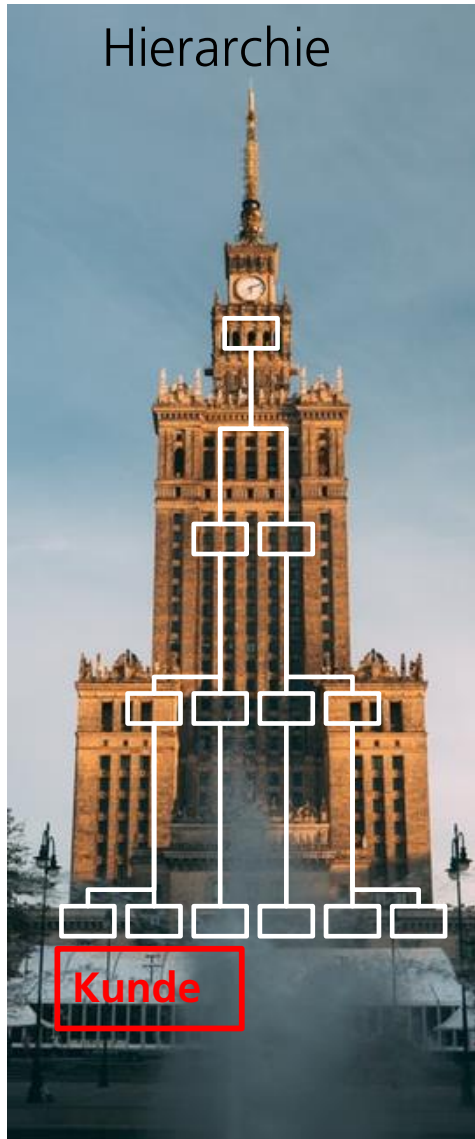
- Kontinuierliche Verbesserung
- Regelmässige Reflektion im Team bzw. Retrospektiven
- Time to Market verkürzen
- Möglichst schlanke Abläufe
- Transparenz
- Qualität



Wozu braucht man Process Management in einer agilen Welt?

- In einer Umgebung mit vielen Systemen, vielen Teams und vielen Abhängigkeiten
 - sind dokumentierte Prozesse ein gute Kommunikationsmedium um sich auf eine gemeinsame Arbeitsweise zu einigen
 - werden «gute» Prozesse immer wichtiger aber auch immer unübersichtlicher
 - Damit wird ein systematisches Process Management notwendig
- Bei Produkten oder Dienstleistungen, die reguliert sind oder aus anderen Gründen einen zertifizierten Prozess benötigen, ist Process Management unumgänglich
- Es sind nicht nur die internen Prozesse relevant sondern auch die Prozesse von Kunden und Lieferanten um die eigenen Prozesse möglichst effizient an die Prozesse der Partner anzupassen und Chancen der Digitalisierung zu erkennen

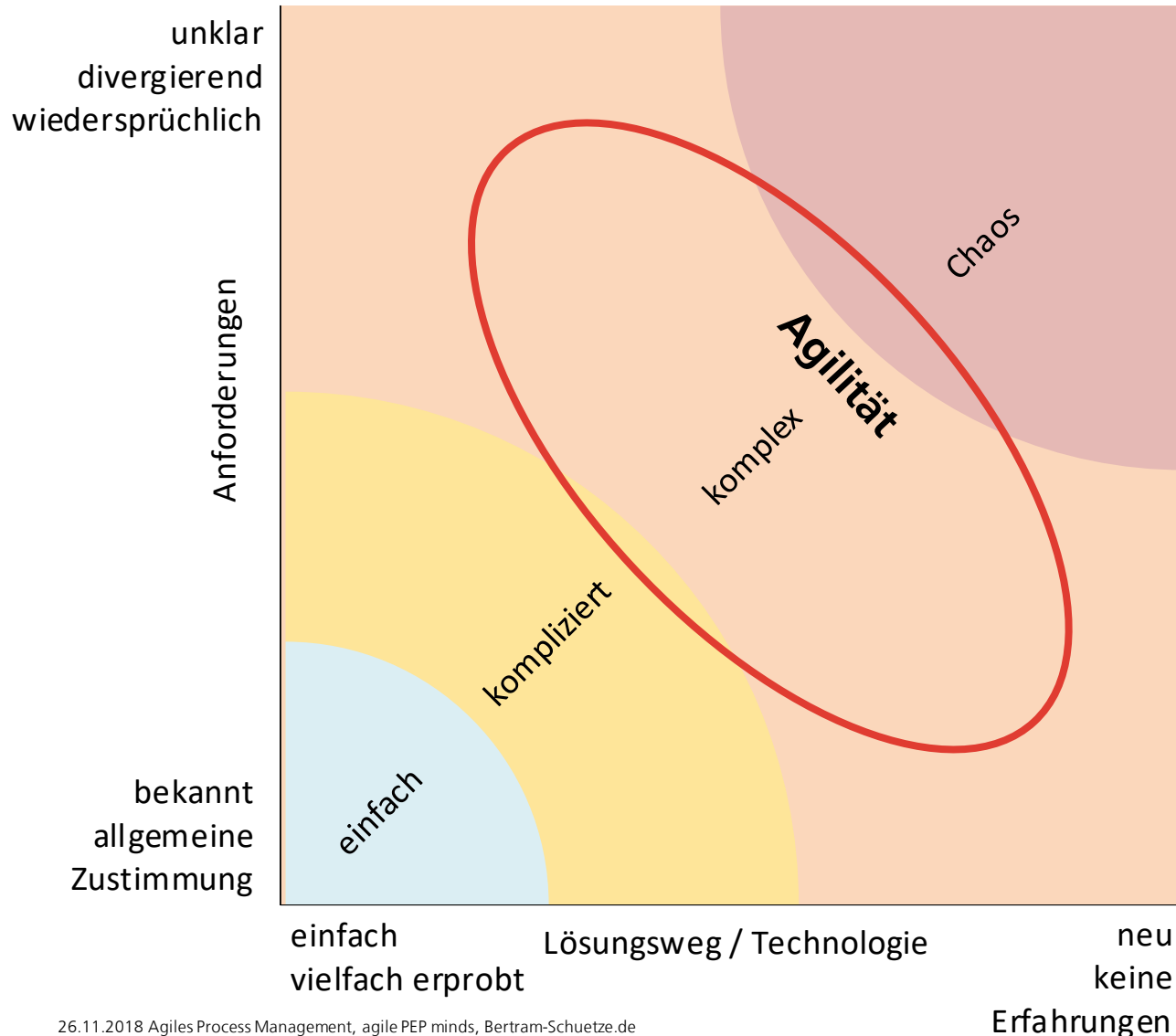
Agile Organisation



Wofür Agilität?

Zwei Modelle

Stacey Matrix



Cynefin Framework [kenewin]

<p>komplex Zusammenhang von Ursache und Wirkung nur im Nachhinein erkennbar Emergent Practice Try and Error iteratives inkrementelles → agiles Vorgehen Wissenserwerb als Prozess</p>	<p>kompliziert komplizierter Zusammenhang von Ursache und Wirkung Good Practice Projekte, Konzepte Expertenwissen</p>
<p>chaotisch Zusammenhang von Ursache und Wirkung nicht erkennbar Novel Practice schnellst möglich diesen Zustand verlassen</p>	<p>einfach einfacher Zusammenhang von Ursache und Wirkung Best Practice Linienaufgabe Effizienz</p>

© Cynefin framework by Dan Snowden

Das Management agiler Prozesse

Unterschiedliche Arten von Prozessen

Routineprozess

Planbar

Spontan



Zustellprozesse, Monatsabschlüsse
Rechnungserstellungsprozess

Regelprozess

Planbar

Spontan

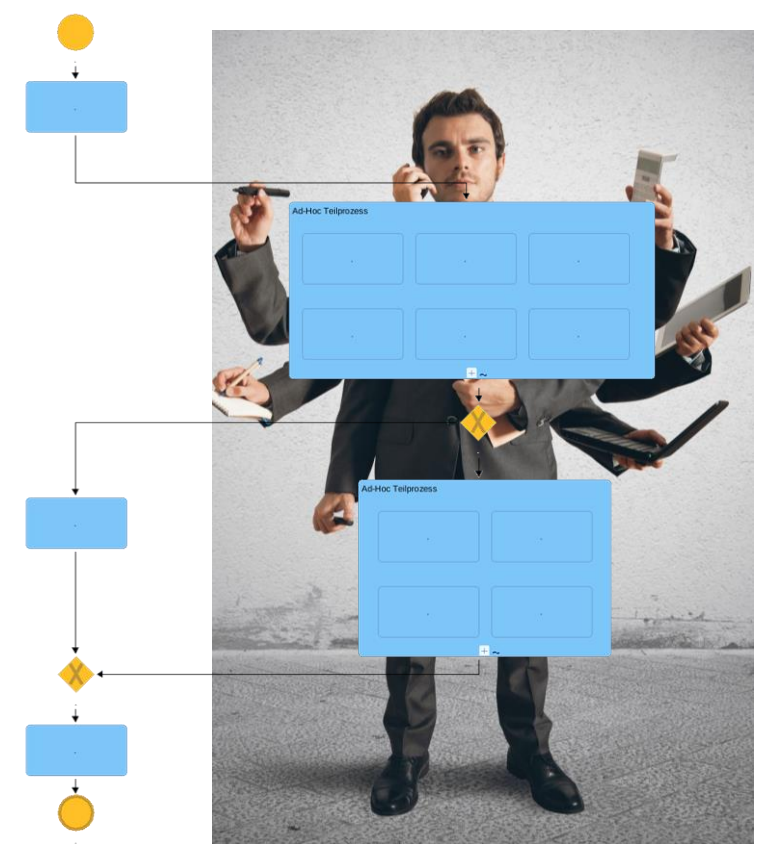


Key Account Vertriebsprozess
Individualsoftware Projekte

Ad-hoc-Prozess

Planbar

Spontan



Produktentwicklung, Innovations-
projekte, Strategieformulierung

Das agile Management von Prozessen

Was macht den Unterschied zum klassischen Process Management

- Feedbackgetriebene Vorgehensweise gegenüber plangetriebener Vorgehensweise
- Agile Methoden nutzen wie Backlog oder Sprints
- Prozesse und Arbeiten an den Prozessen priorisieren
- Fokus auf schneller Implementierung gegenüber Fokus auf umfassender und vollständiger Lösung
 - Schnell Teillösungen implementieren
 - Die nächsten Schritte aufgrund des Feedbacks anpassen
- Arbeitsweise flexibel an Gegebenheiten anpassen
- Rahmen und Ziele vorgeben aber nicht den konkreten Umsetzungsweg
- Selbstorganisation und Eigeninitiative unterstützen



Das agile Management von Prozessen

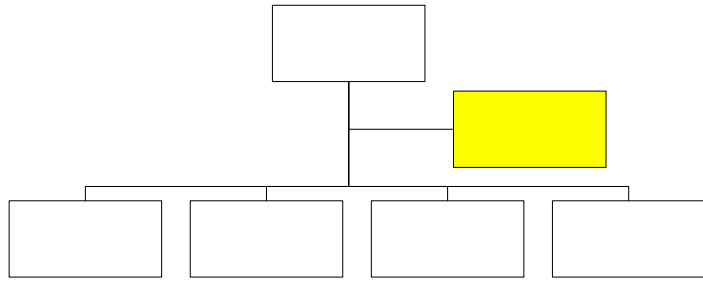
Gestaffelter Planungsprozess

- Kurzfristige Planung in den Sprints
 - Fokus auf der nächsten Implementierung
- Mittel- und langfristige Planung über eine Roadmap

Thema	Kurzfristig einführen	Mittel- oder langfristig	Nicht im Fokus
Prozessdiagnose			
Kernteam ausbauen			
Training der Modellierer			
Training der Process Owner			
Kennzahlensystem ausbauen			
Priorisierte Backlogs einführen			
Priority Poker einführen			
Dokumente mit Prozessen verknüpfen			

Agilität und Prozessverantwortung

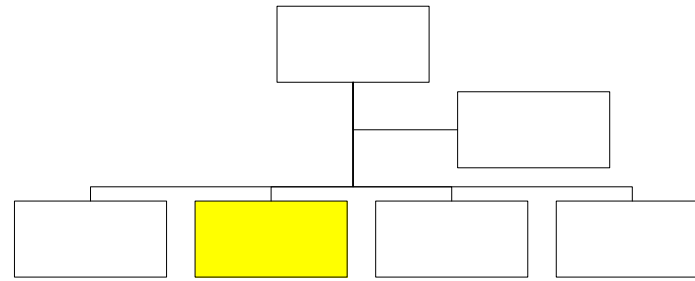
Wer ist für die Prozesse verantwortlich?



Prozessverantwortung im Stab

- + Übergreifende Standards
- + Übergreifende Koordination
- + Keine Betriebsblindheit
- + Dedizierte Kapazitäten

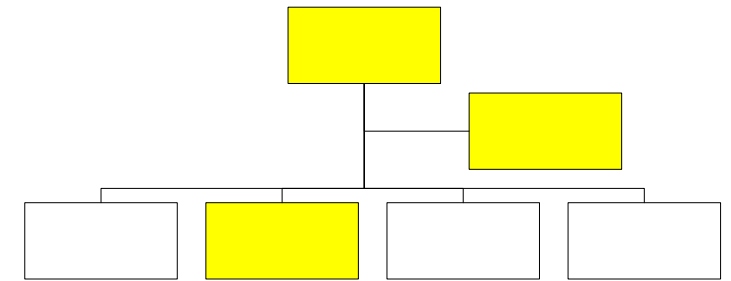
- Fehlende Fachkenntnis
- Geringe Akzeptanz
- Keine Umsetzungskompetenz
- Sündenbockgefahr



Prozessverantwortung in der Linie

- + Hoher Bezug zum Fach
- + Starke Integration in den Arbeitsalltag
- + Klare Verantwortung

- Fehlende Koordination und Standards
- Konflikte zwischen den Bereichen
- Hohes Beharrungsvermögen



Prozessverantwortung als Team

- + Ganzheitlich abgestimmte Lösung
- + Übergreifende Koordination
- + Dezidierte Kapazitäten
- + Hohe Umsetzungschancen

- Konfliktpotential
- Zeitintensive Abstimmungen
- Keine klare Einzelverantwortung

Das Menschenbild und die Agilität

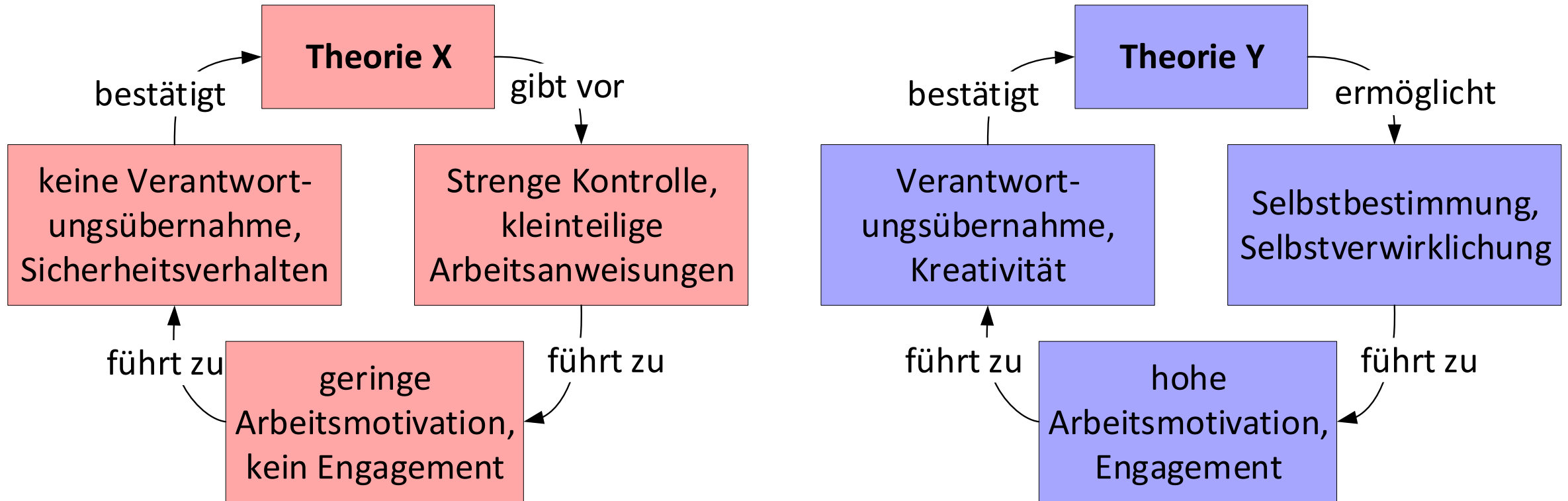
Die selbsterfüllende Prophezeiung der Theorien X und Y

Theorie X	Theorie Y
Einstellung	
Der Durchschnittsmensch ist träge und geht der Arbeit soweit wie möglich aus dem Weg.	Unter den richtigen Bedingungen arbeiten Menschen gerne. Arbeitsunlust ist nicht angeboren.
Zielstreben	
Durch Druck und mithilfe von Sanktionen muss versucht werden, die Unternehmensziele zu erreichen.	Menschen sind zielstrebig, wenn das Ziel nachvollziehbar und akzeptabel ist.
Verantwortung	
Mitarbeiter haben nur wenig Ehrgeiz, scheuen Verantwortung und möchten angeleitet werden.	Unter den richtigen Bedingungen sind Mitarbeiter von selbst diszipliniert und übernehmen Verantwortung.
Motivation	
Sicherheitsstreben und Geld treiben Menschen zu mehr Leistung.	Die Möglichkeit der Entfaltung eigener Potentiale motiviert Menschen zu mehr Leistung.
Kreativität	
Die meisten sind wenig kreativ – ausser im Umgehen von Regeln.	Wir sind hochkreative Geschöpfe, wenn wir die Möglichkeit dazu haben.

Nach Douglas McGregor (MIT) 1960

Das Menschenbild und die Agilität

Die selbsterfüllende Prophezeiung der Theorien X und Y



1964 entwickelte Douglas McGregor als Synthese die Theorie Z

→ Japanischer Führungsstil, William Ouchi (1981)



**DANKE FÜR IHRE
AUFMERKSAMKEIT**

BERTRAM SCHÜTZE
www.bertram-schuetze.de

