zühlke
empowering ideas

Change towards Agility…

Was Sie schon immer über Change wissen wollten, aber nicht zu fragen wagten

Größtes Change-Projekt der nahen Vergangenheit

bpk bildarchiv preussischer kulturbesitz No: 30008396, bpk / Germin
Auf einer Frauentagung der Gewerkschaft NGG in Dortmund 1972 wird die Gleichberechtigung von Frauen im Beruf gefordert.

Die Emanzipation der modernen Frau

Die Flower-Power-Bewegung

Die Flower-Power-Bewegung

Heute in Nadelstreifen in der Chefetage…

Woody Allen‘s Satire auf David Reubens Buch

Der Episodenfilm: Was Sie schon immer über Sex wissen wollten, aber nicht zu fragen wagten

Erfolge der Emanzipation der modernen Frau

Beispiel: Offizielles Foto des Schweizer Bundesrats 2011

© Zühlke 2011

Fiktives Szenario: Privatbank Brodschwillt & Söhne

Einführung automatisierter Acceptance Tests in der IT

Waste
waiting is waste
motion is waste
extra processing is waste
defects are waste
transportation is waste
Making things not immediatly needed is waste
Mary and Tom Poppendieck, 2003

Brodschwillt & Söhne:
Mehr Waste erzeugt als beseitigt

- Testinggruppe wird beauftragt vom Management
- Testkonzept „automatisierte Abnahmentests“ ist zu erarbeiten
- Team: 2 Software-Architekten,
  2 Tester
- Roll-out-Plan für Gesamt-IT ist darzulegen
- Scrum-Pilotprojekt profitiert vom Gesamtkonzept

Ursachenforschung

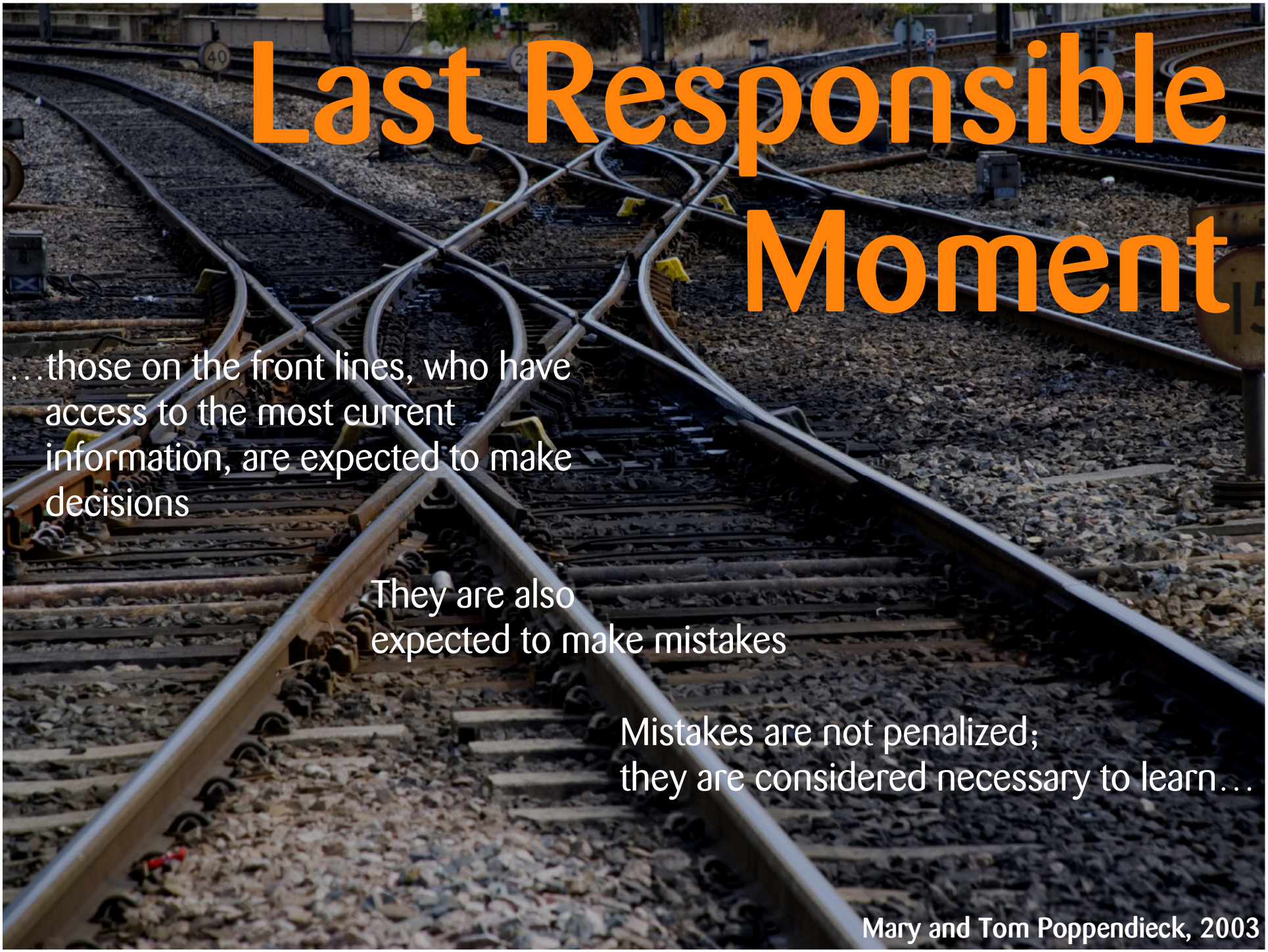
IT Line Manager
Herr Sicher

Leiter Testinggruppe
Herr Strebsam

Top-Architekt
Herr Finder

Michael
und
Heinz

kennen
das
Problem
bestens


Last Responsible Moment
…those on the front lines, who have access to the most current information, are expected to make decisions
They are also expected to make mistakes
Mistakes are not penalized; they are considered necessary to learn…
Mary and Tom Poppendieck, 2003

Die Realität bei Einführung von ATDD: Entscheidungen zum falschen Zeitpunkt

- Einsatz des Tools „Der Geniale Agile Abnahme Test ATDD“
- Für Abnahmetests werden anonymisierte Produktionsdaten genommen
- Budget 250 k€
- Abschluss des Projekts 05-2011

Ursachenforschung

Inhaber CEO
Brodschwillt

Toolingchef
Herr Angst

IT Line Manager
Herr Sicher

Leiter Testinggruppe
Herr Strebsam

Michael
und
Heinz

werden
nicht
gefragt

Leadership

Cope with Change

Communicate a vision

Set Directions

Align people

Enable Motivation

Mary and Tom Poppendieck, 2003

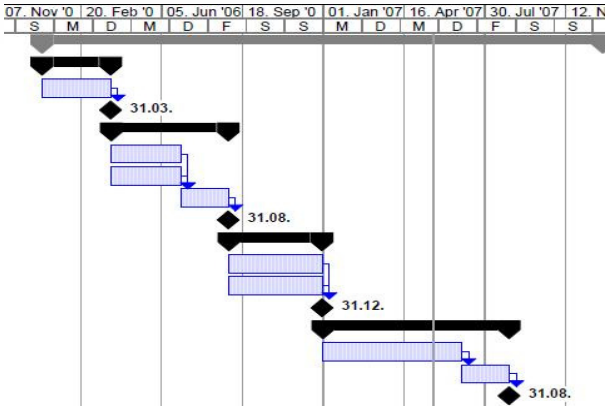
Brodschwillt & Söhne:

Ziele festnageln

budgetieren

…jährlich…
in Stein gemeiselt

planen, verfolgen



Ursachenforschung

Inhaber CEO
Brodschwillt

CIO Frau
Dr. Ziel

IT Line Manager
Herr Sicher

Leiter Testinggruppe
Herr Strebsam

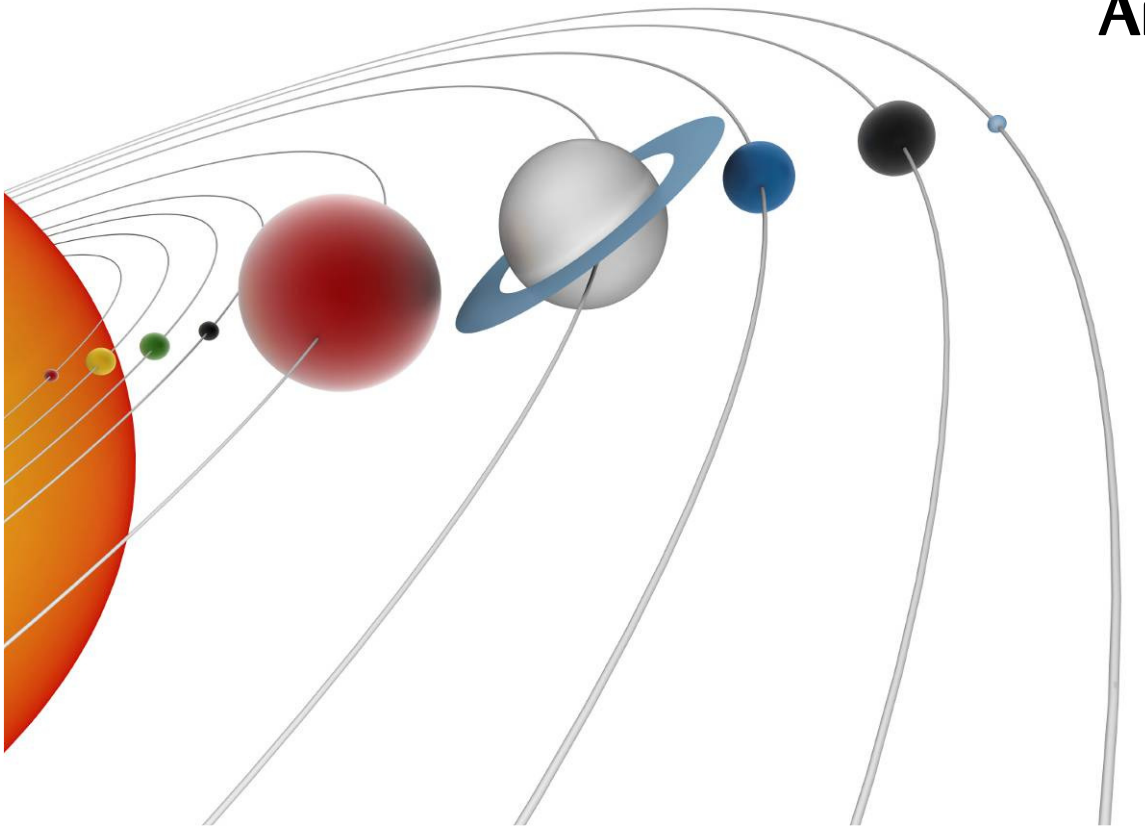
Michael
und
Heinz

…haben
mittlerweile
aufgegeben

© Zühlke 2011

Sphere of Influence

Widerstände erkennen



Ängste ansprechen

Koalitionen schaffen

Mary and Tom Poppendieck, 2003

Change Management:
Grundängste bei Veränderungsvorhaben

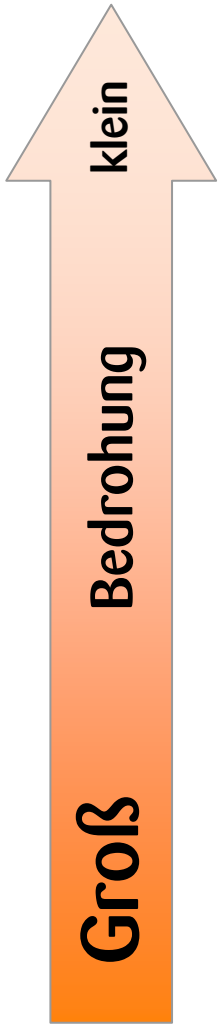
Komfortangst
- Aufgeben von Gewohnheiten, Aufgaben, Zuständigkeiten

Leistungs- bzw. Erfolgsangst
- Bin ich dann noch erfolgreich ?
- Kann ich noch die geforderte Leistung bringen ?

Beziehungsangst
- Wird sich das Beziehungsgefüge ändern ?
- Mit wem muss ich wie zusammen arbeiten ?

Existenzangst
- Ist durch die Veränderung meine Existenz gefährdet ...?

Identitätsangst
- Was bedeuten Veränderungen für meine/unsere Identität ?
- Verliere ich meine Rolle ?
- Worüber muss ich mich neu definieren ?



Quelle: Prof. Dr. Robert Neumann, Universität Klagenfurt

© Zühlke 2011

Angewendet auf Brodschwillt

	CEO Hr. Brodschwillt	Zielerreichung !!! Alles in Ordnung
	CIO Frau Dr. Ziel	Fürchtet den Misserfolg mehr als den Bonusverlust
	IT Line Mgr Hr. Sicher	Permanent überfordert, verwaltet statt zu fördern, sichert sich vorsorglich ab
	Tooling Mgr Hr. Angst	Hat Existenzangst. Der junge Herr Strebsam überholt ja rechts…
	Leiter Test Hr. Strebsam	Will zum einen Karriere machen, zum anderen seinen Arbeitsplatz sichern
	Michael und Heinz	Verlieren nach und nach ihre Identifikation mit Ihrem Arbeitgeber

Das mittlere Management im Sandwich ist den Grundängsten der Veränderung am meisten ausgesetzt

- Von unten „agil“ eingefordert
- Von oben beauftragt „lean“ umzusetzen

- Investitionen dürfen nichts kosten
- Einhalten von Budget und Terminen
- Einhalten von Standards

Beziehungsangst

Leistungsangst

Identitätsangst

Erfolgsangst

Existenzangst

Mein Plädoyer:
Die Emanzipation beginnt unten

Helfen wir dem mittleren Sandwich Management

- Erfolge lösen Ängste und Widerstand auf

Helfen wir den Herren Sicher, Angst und Strebsam

- Anpassungen nach dem Minimal Waste Principle
- Transparenz im Team
- Koalition statt lokaler Optimierung
- Bottom-Up Approach
- Jeder kleine Schritt ist es wert erkämpft zu werden

Leadership übernehme ich!

Leadership beginnt nicht erst beim Chef…

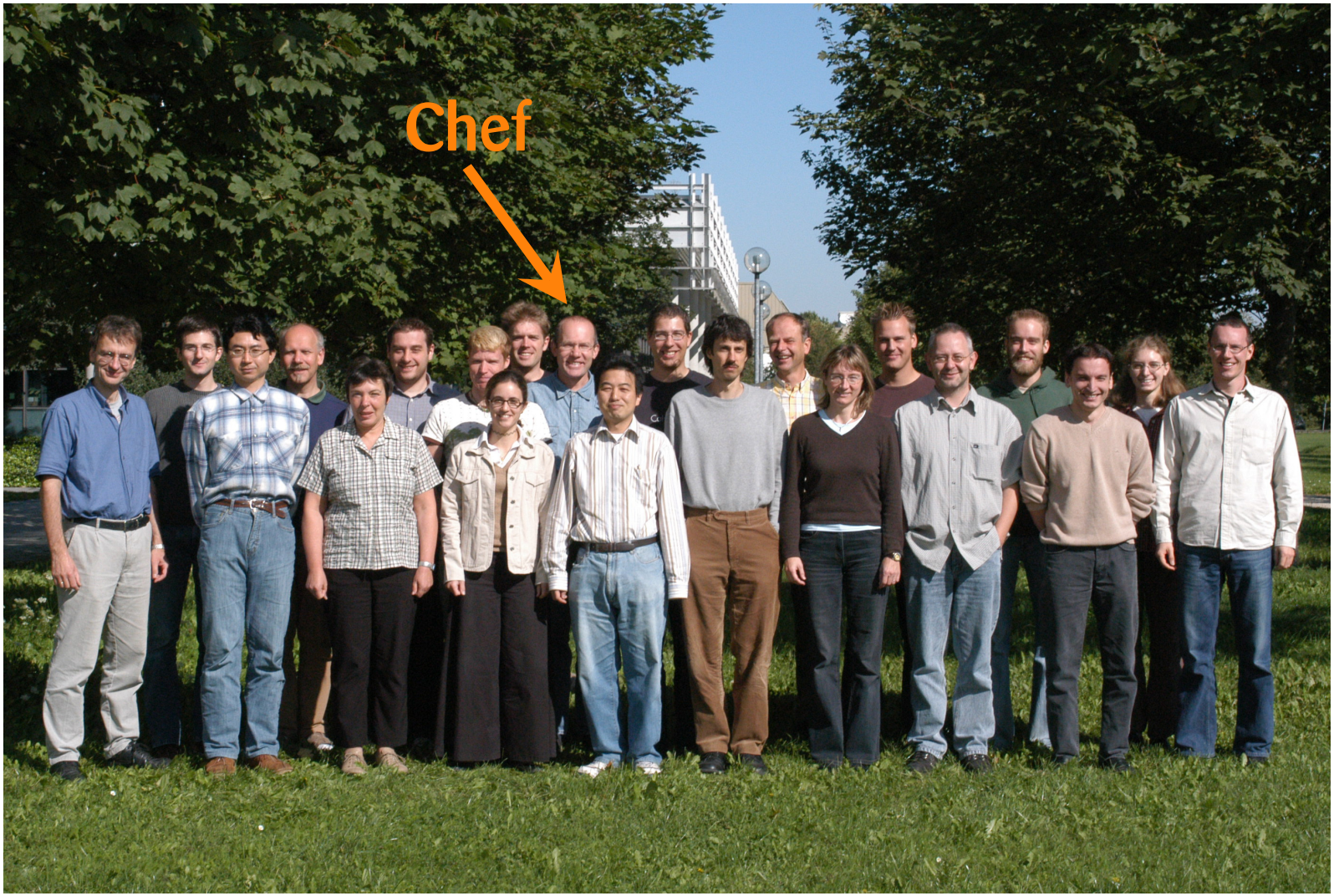
© Zühlke 2011

Change towards Agility fängt an der Basis an

bpk bildarchiv preussischer kulturbesitz No: 30008396, bpk / Germin
Auf einer Frauentagung der Gewerkschaft NGG in Dortmund 1972 wird die Gleichberechtigung von Frauen im Beruf gefordert.

Change towards Agility
Kultur- und Wertewandel folgten bei der Emanzipation

Change towards Agility
Kultur- und Wertewandel folgen auch hier in der IT



There‘s no substitute
for capable people
Mary and Tom Poppendieck, 2003