 tarent solutions GmbH

Die lernende Organisation als agiles Leitbild





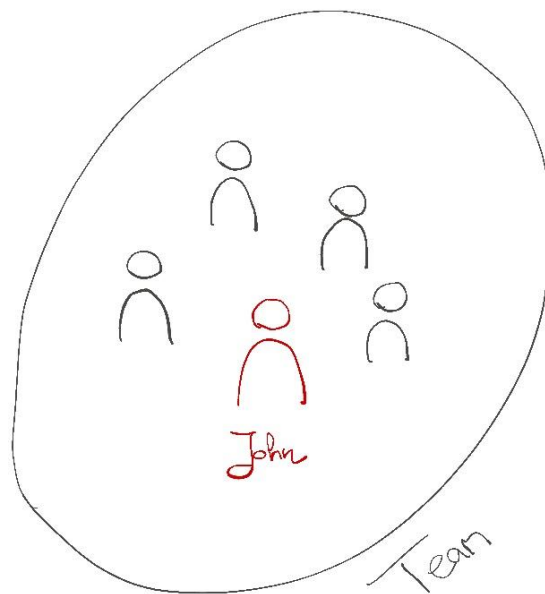
Experiment

Experiment

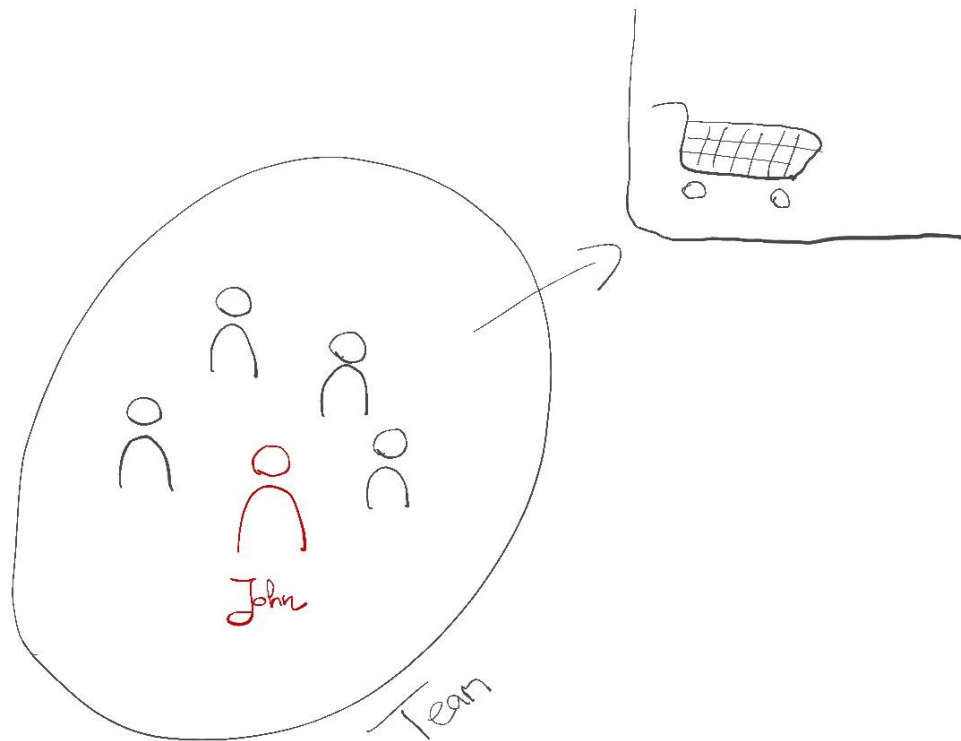


John

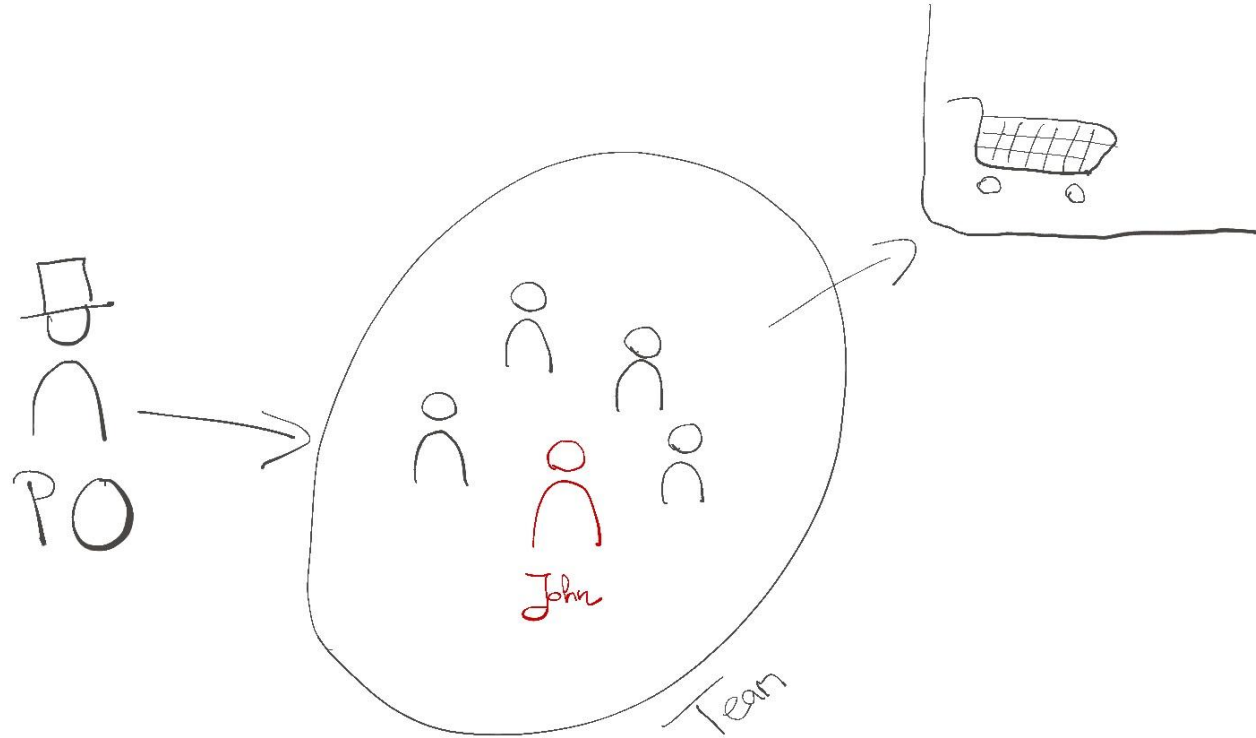
Experiment



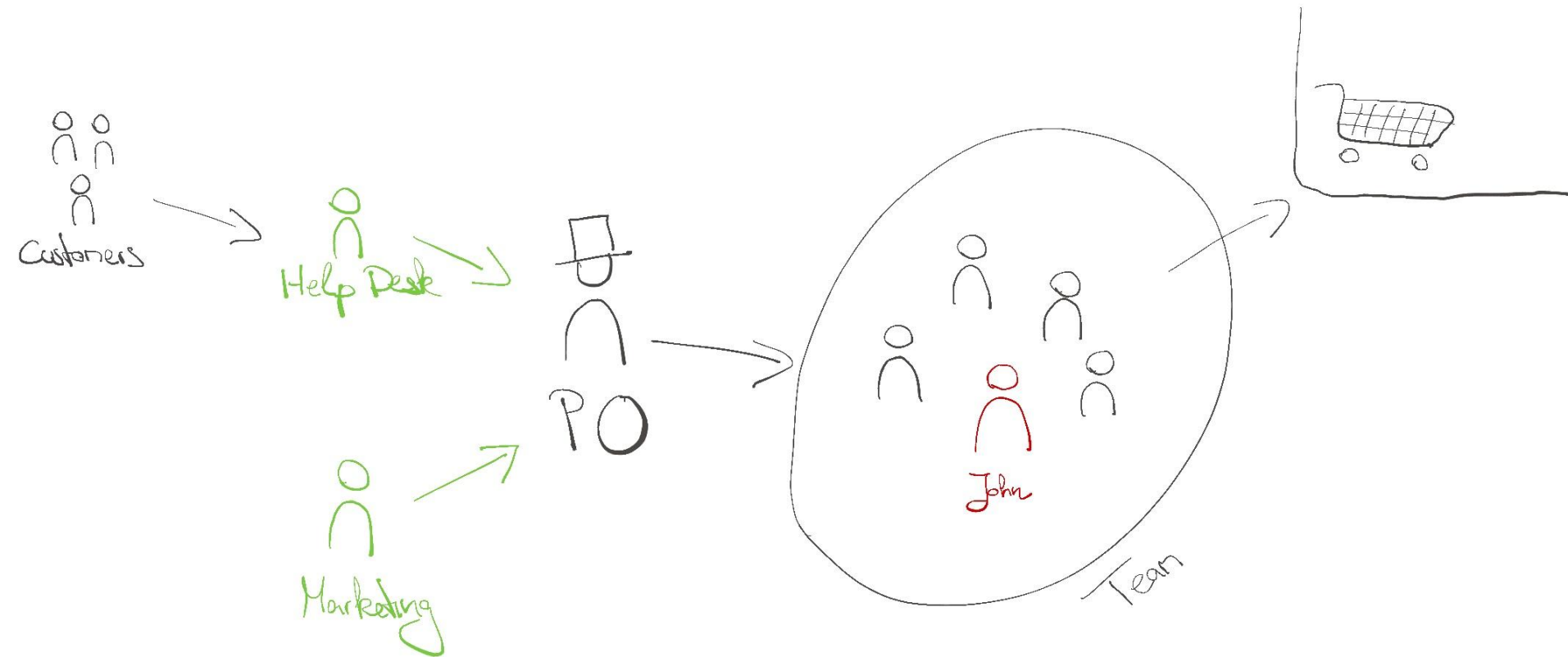
Experiment



Experiment



Experiment





Beispielanforderung

Im Online-Shop sollen Bestelldetails um den voraussichtlichen Lieferzeitpunkt der Waren erweitert werden.

- Product Owner



Im Online-Shop sollen Bestelldetails um den voraussichtlichen Lieferzeitpunkt der Waren erweitert werden.

- Product Owner

Was kann schief gehen?

**Wessen Schuld ist
das?**



Lernziele



- Was ist eine lernende Organisation?
- Will ich eine lernende Organisation?
- Welche Werkzeuge gibt es, um dem Ziel einer lernenden Organisation näher zu kommen?
- Können mir diese Werkzeuge helfen, auch, wenn ich keine lernende Organisation erstellen will?
- **Hinterfragen, wie Probleme im eigenen Alltag angegangen werden**

Einschränkung der Lernziele

- Die Welt der Organisationsentwicklung ist riesig
- Die Welt der agilen Werkzeuge ist riesig
- Wir haben eine hohe Flughöhe
- Viele Werkzeuge werden nur angesprochen, nicht gelehrt



Wer seid ihr?



Personalverantwortlich?

Projektleiter?

Entwickler?

Designer?

Erfahrung mit

Scrum?

Kanban?

Lernenden Organisationen?



Definition: Lernenden Organisation



— Was ist eine lernende Organisation?

- ✗ Lernen wie im Klassenzimmer
 - ✗ mit richtigen und falschen Antworten
 - ✗ passiv
- ✗ adaptives Lernen
- ✓ schöpferisches lernen



— Was ist eine lernende Organisation?

- gestaltet ihre eigene Zukunft **schöpferisch**
- besteht aus **lernenden Mitarbeitern**
- hat das Lernen **strukturell veranlagt**
- handelt wegen langer Lernzyklen **weitsichtig**



Wie entsteht eine lernende Organisation?



Die fünf Disziplinen

- Personal Mastery – individuelles Wachstum
- Mental Models – mentale Modelle
- Shared Visioning – gemeinsame Vision
- Team Learning – Lernen im Team
- **Systems Thinking – Denken in Systemen**



Systems Thinking

Perspektiven in einem System

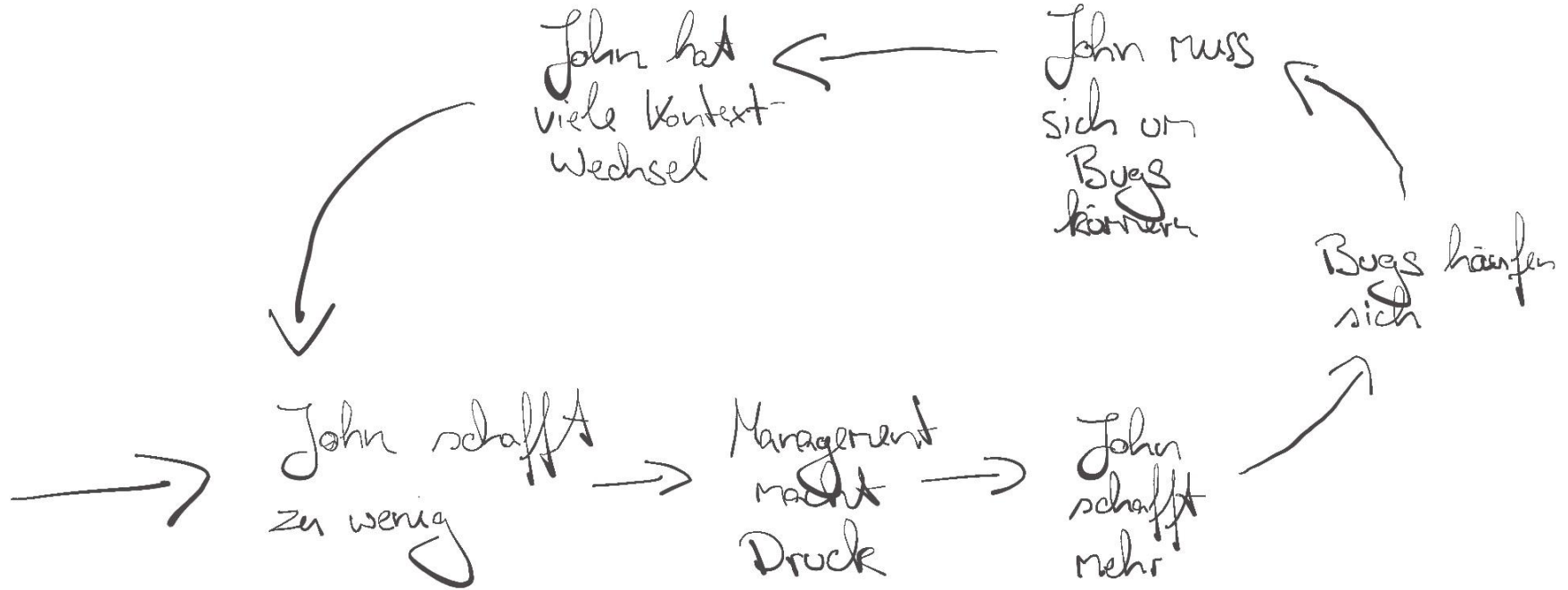


Systemstruktur
generatives Management

Verhaltensmuster
regierendes Management

Ereignisse
reaktives Management

Kompensatorische Rückkopplung





Five Whys - Warum ist das Team so unproduktiv?

- **Wir haben hohe technische Schulden**
 - Warum?
 - **Wir haben in der Vergangenheit wenig Tests geschrieben**
 - Warum?
 - **Wir mussten in der Vergangenheit Fokus auf neue Features setzen**
 - Warum?
 - **Wir haben bei der Umsetzung Anforderungen vergessen und mussten diese nebenher implementieren**
 - Warum?
 - **Der Kunde hatte sie nur in einem Ramp-Up erwähnt.**



Larmans Laws of Organizational Behavior

1. Organizations are implicitly optimized to **avoid changing the status quo** of middle- and first-level manager and single-specialist positions & power structures.
2. As a corollary to (1), any change initiative will be reduced **to redefining or overloading the new terminology** to mean basically the same as status quo.
3. As a corollary to (1), any change initiative will be derided as “purist”, “theoretical”, and “needing pragmatic customization for local concerns”—which **deflects from addressing weaknesses** and manager/specialist status quo.

4. Culture follows structure.



Prime Directive - Fokus aufs System

"Regardless of what we discover, we understand and truly believe that **everyone did the best job** they could, given what they knew at the time, their skills and abilities, the resources available, and the situation at hand."

- Norm Kerth, Project Retrospectives: A Handbook for Team Review



Personal Mastery

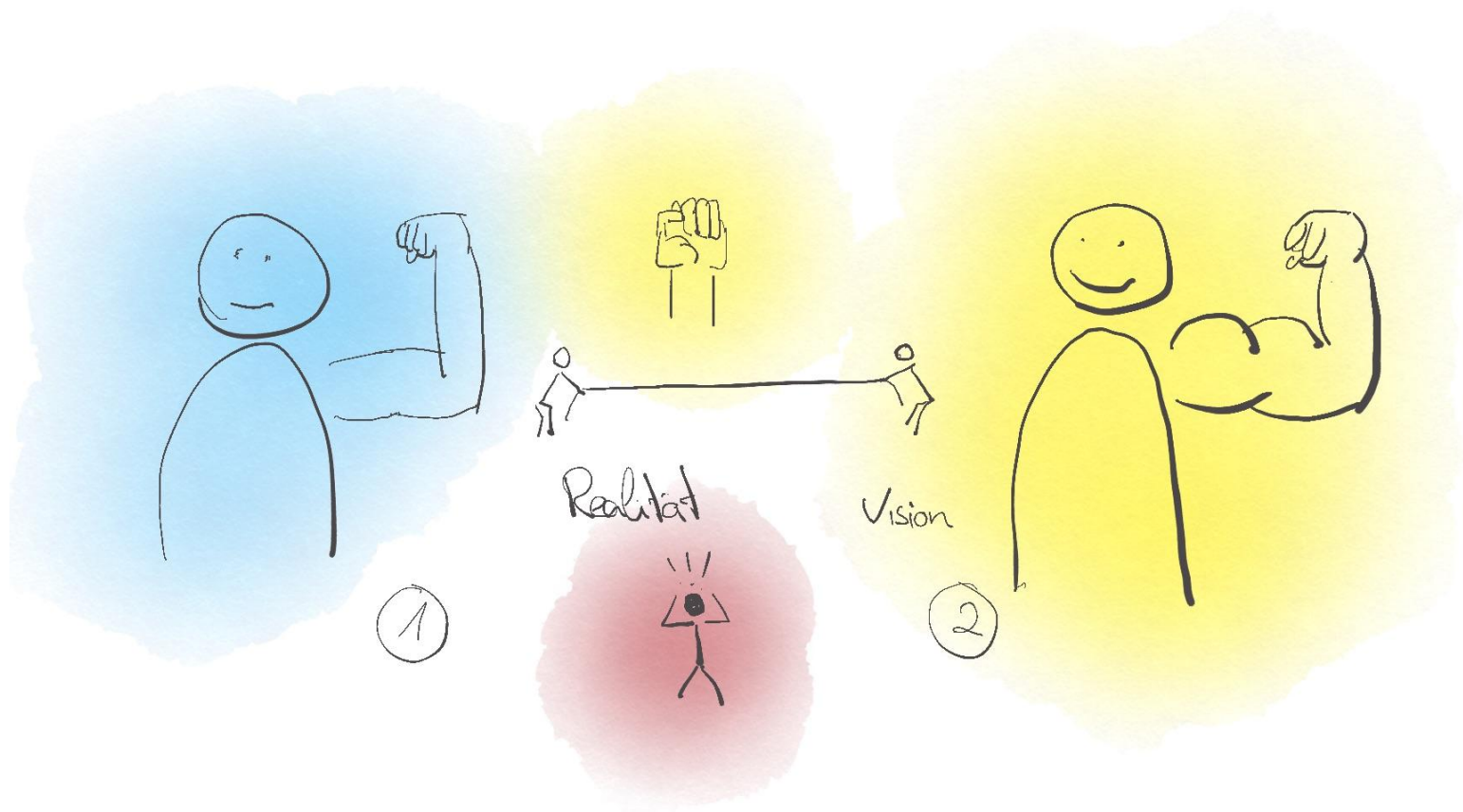


Ziele der Personal Mastery

- Menschen die Angst nehmen durch Umstrukturierung den Job zu verlieren
- Selbstständigkeit fördern
- Fachwissen fördern
- Gestaltung der Kommunikation in den Teams durch emotionale Weiterentwicklung

Dadurch **systemisches Denken** ermöglichen.

Wie erreicht man Personal Mastery?





Mental Models

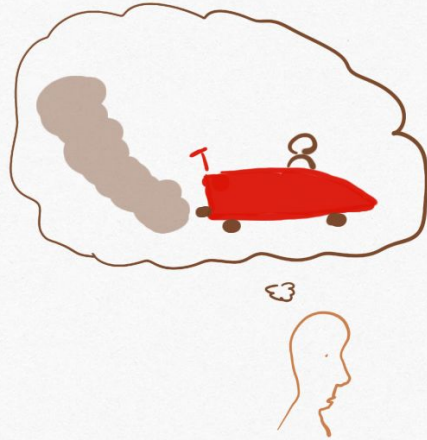
Was sind mentale Modelle?



Ich habe ein
neues
Auto!



Was sind mentale Modelle?



Ich habe ein
neues
Auto!





Mentale Modelle sollen **nicht abgeschafft** werden, aber

- offengelegt
- überprüft
- verbessert



Auch wenn Menschen nicht immer in Übereinstimmung mit ihren **verlautbaren Theorien** handeln, handeln sie doch immer in Übereinstimmung mit ihren **praktizierten Theorien**.

- Chris Argyris



Werkzeuge für Mentale Modelle

- Reflexive Praxis
- Verlautbarte Theorie versus praktizierte Theorie
- Abstraktionssprünge
- Gleichgewicht von Erkunden und Plädieren (Argyris)
- Die linke Spalte



Werkzeug: Die linke Spalte

1. Eine Situation in Erinnerung rufen, die
 - a. unnötig **konfliktär**,
 - b. **unkonstruktiv** oder
 - c. **ohne** jegliches **Lernen** war
2. Den Dialog auf der rechten Hälfte einer Seite aufschreiben
3. Unausgesprochenes auf der linken Seite hinzufügen



Shared Visioning



Was ist eine Vision

Eine Vision sollte ein Ziel setzen, das ein Engagement wert ist.

- Hamel et Prahalad

In Gegenwart von etwas Erhabenem verflüchtigt sich alles Kleinliche.

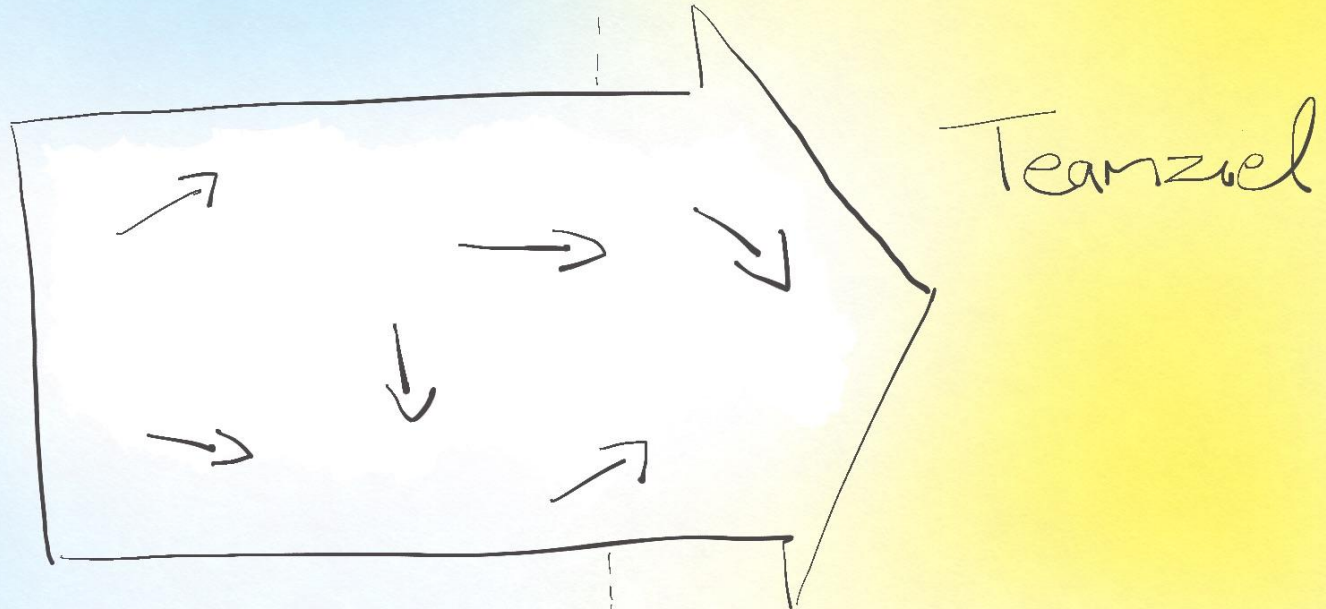
- Robert Fritz

Was soll eine Vision bewirken?



reaktives Handeln

schöpferisches Handeln

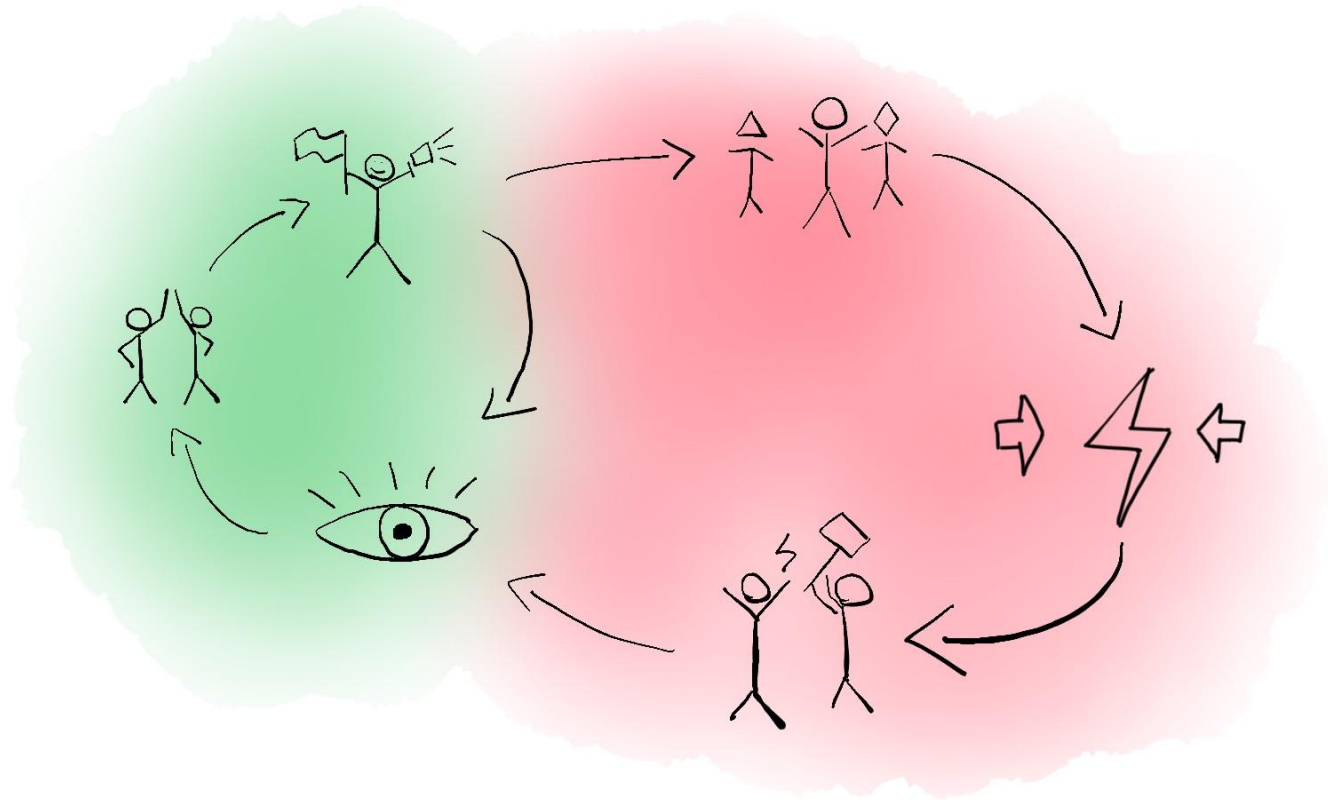




Wie muss eine Vision dafür beschaffen sein?

- **nicht** aktuelle **Probleme** ansprechen
- um **schöpferisch** kreative Spannung aufzubauen
- indem sie die Personal Mastery auf die Welt der **kollektiven Ambitionen** erweitert

Das Finden einer gemeinsamen Vision



Mögliche Haltungen zu einer Vision



Engagement

Teilnehmerschaft

Echte Einwilligung

Formelle Einwilligung

Widerstrebende Einwilligung

Apathie

Nichteinwilligung



Team Learning

Bestandteile



1. Das Team muss gründlich über komplexe Fragen nachdenken und neue Einsichten gewinnen
2. Innovatives koordiniertes Handeln durch Arbeitsvertrauen
3. Die Interaktion mit anderen Teams, um das Team Learning zu verbreiten

Dialog

1. frei und kreativ
2. komplexe und subtile Fragen
3. erforscht, einander intensiv zuhört und sich nicht von vornherein auf eine Ansicht festlegt

Dient dem Offenlegen mentaler Modelle und Denkfehler

Diskussion

1. Die Präsentation und Verteidigung von
2. unterschiedlicher Meinungen
3. durch die besten Argumente

Dient der Entscheidungsfindung



Dialog

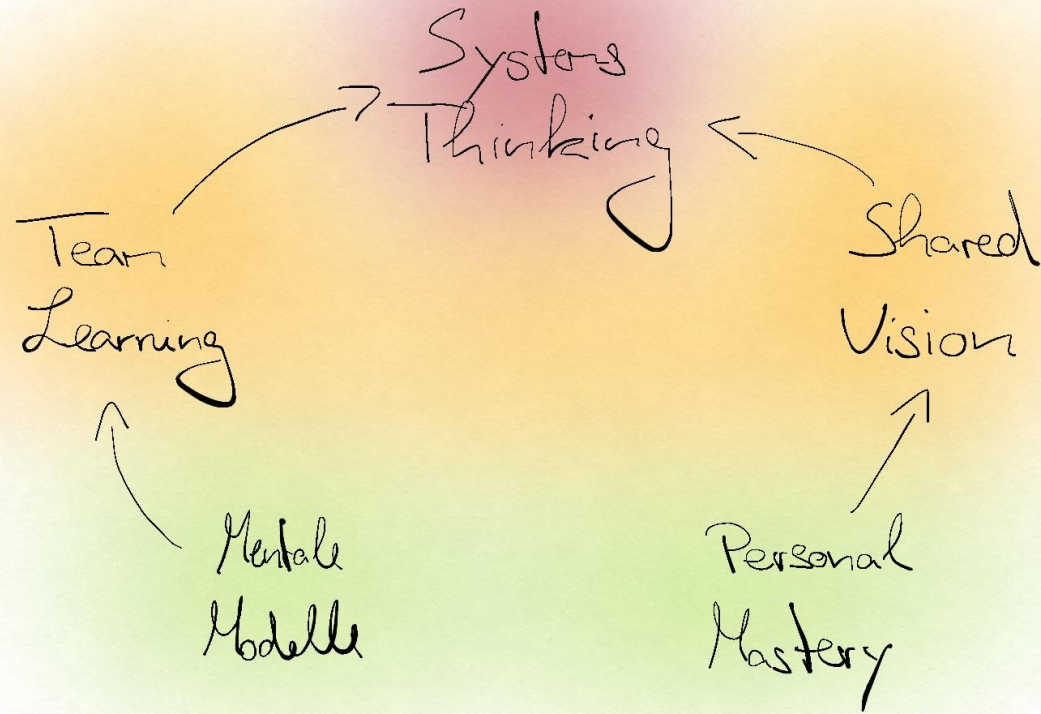


1. Alle Teilnehmer müssen ihre Annahmen und Hypothesen vor sich aufhängen und in der Schwebe halten
2. Alle Teilnehmer müssen einander als gleichberechtigte Gesprächspartner betrachten
3. Es bedarf einen helfenden Begleiter, der den Dialog zusammenhält

=> Eine nüchterne Betrachtung ist auf der Metaebene einfacher.



Das große Ganze



 tarent solutions GmbH

Vielen Dank!

Frederik Vosberg
IT-Consultant / Trainer

f.vosberg@tarent.de

Rochusstraße 2-4
53123 Bonn

Telefon: 0228 54881-0
Telefax: 0228 54881-235

academy@tarent.de
www.tarent.de/academy



Scrum & Kanban für Teams

- Für selbstorganisierte Teams
- In der Softwareentwicklung
- Werkzeuge aus Scrum und Kanban

Scrum, Kanban & agile Organisation für Nicht-IT'ler

- Für Non-IT-Teams Chancen
- Werkzeuge aus Scrum und Kanban
- Ziele erreichen und gemeinsames
Lernen



Schreibt uns: f.vosberg@tarent.de oder h.wendt@tarent.de

Workshops für Fortgeschrittene sind auch möglich!

Lernende Organisation und Agilität



Zusammenhang



Agiles Vorgehen ist das Ergebnis systemischen Denkens. Bessere Produkte für geringeren Preis. Schneller mehr Software entwickeln. Die richtige Software und weniger Müll. Working software over documentation. Systemisches denken in interdisziplinären Teams



Bei scrumteams hingegen ist man interdisziplinär (Entwickler, DevOps, PO, Designer) aufgestellt, um eine ganzheitliche Sicht zu bekommen. Dennoch ist es wichtig nicht nur die werkzeuge anzuwenden, sonst hat man die gleichen probleme wie in der klassischen konzernorganisation, nur ohne die vorteile

Probleme bei der Einführung von agilen Werkzeugen



Wir haben Kanban, wir haben Qualitätszirkel, wir haben Standard-Arbeitsbeschreibungen, aber warum sind wir nicht so produktiv wie Toyota? Warum haben wir mehr Defekte in unserer Produktion als Toyota?

Probleme bei der Einführung agiler Werkzeuge



Mindset ändert sich nicht, Ziel ist es immernoch dem Vorgesetzten zu gefallen, nicht das System weiterzuentwickeln. Insbesondere wenn der ehemaliger Vorgesetzte auf einmal PO oder Scrum-Master eines Software-Entwicklungs-Teams ist. wieder larman



Ketzerische Frage: Wie viel Energie steckt ihr in agile Teams und wie viel denkt ihr ist davon in den folgenden Ebenen einsortiert

Ereignisorientiert

Verhaltensorientiert

systemisch