

LeSS und Manager

SUG Karlsruhe, 11. April 2018 19h00

Kai-Uwe Rupp



Einleitung

Scrum (oder ein-Team LeSS) ist viel stärker eine Veränderung des Managementstils als nur ein Framework für agile Produktentwicklung!

- Der Veränderungsdruck entsteht im Zusammenhang mit den Scrum-Elementen „Selbstorganisiertes Team“, „Product Owner“ und „Scrum Master“.
- LeSS öffnet die schwierige Diskussion ohne vorgefertigte, abschließende Antworten zu geben.
- Wie immer unterstützt uns LeSS dabei mit Prinzipien, Regeln und Wegweisern.



LeSS Management

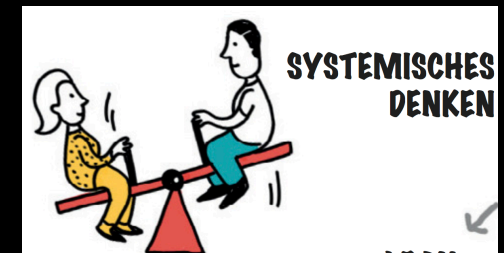
LeSS folgt traditioneller Organisationstheorie

 **Organisatorische
Flexibilität**




*Delegation von
Verantwortung und
Entscheidungsbefugnissen*

 **Hierarchie &
Manager**





Manager Sind Optional

- LeSS Regel „Manager sind Optional“
- Falls Manager in Organisationen existieren, die LeSS einsetzen wollen, dann wird sich ihre Rolle sehr wahrscheinlich verändern müssen!
- Der Fokus von Managern ändert sich von

„planen und steuern der tagtäglichen Arbeit“

zu

**„Verbessern der Fähigkeiten des
Produktentwicklungssystems Kundenwert liefern zu können“**



➡ Verstehe „Taylor“ und „Fayol“ (1)



Frederick Taylor Winslow
(1856 - 1915)

Maschinenbauingenieur, der vom Thema **Produktivität** besessen war.

Wesentliche Konzepte von „**Taylorism**“:

- Es gibt einen, wissenschaftlich belegbaren „Besten Weg“ etwas zu tun (Stichwort: **Best Practice**)
- Trennung der **Planungs-** und **Verbesserungsarbeit** von der „**normalen**“ (wertschöpfenden) **Arbeit**. Planungs- und Verbesserungsarbeit sollte von besser gebildeten Menschen gemacht werden, während die normale Arbeit von weniger gebildeten Menschen erledigt werden kann.



➡ Verstehe „Taylor“ und „Fayol“ (2)



Henri Fayol
(1841 - 1925)

Bergbauingenieur, einer der ersten, der versuchte eine umfassende „Allgemeine Theorie des Management“ zu definieren.

Erfinder der „**5 Funktionen des Management**“ und „**14 Prinzipien des Management**“,

Funktionen: „Planung“, „Organisation“, „Leitung“, „Koordination“, „Kontrolle“

Ausgesuchte Prinzipien: „Arbeitsteilung“, „Autorität & Verantwortlichkeit“, „Einheit der Leitung“, „Rangordnung“





Verstehe „Taylor“ und „Fayol“ (3)

- Unsere heutige Arbeitswelt ist nicht mehr die Welt von Taylor und Fayol.
 - Taylor wollte die Produktivität schlecht ausgebildeter Arbeiter erhöhen
Heute: *Produktentwickler sind sehr gut ausgebildete, intelligente Menschen.*
 - Fayol wollte die Einheit durch verbesserte Kommunikation erhöhen, denn es dauerte 10 Tage um z.B. von Frankreich in die USA zu reisen
Heute: *Reisen über den Atlantik < 12h; Telekonferenzen, Email, Telefon, Chat*
 - Wissenschaftliche Methoden zur Analyse von Arbeitsabläufen zu nutzen ist eine gute Idee, „Best Practices“ ohne Kontext anwenden ist es nicht und widerspricht KVP.
 - Einheit und gemeinsames Verständnis (Vision) erzeugen ist eine großartige Idee. Zentralisierte Planung und Kontrolle ist es nicht. Die Konzentration auf Command & Control führt zu weniger Fokus auf systematische Verbesserungen.



Theory Y Management

1960 veröffentlichte Douglas McGregor von der MIT Sloan School of Management sein Buch „*The Human Side of Enterprise*“.

Theorie X:

- Menschen lieben ihre Arbeit nicht und versuchen sie zu vermeiden
- Menschen müssen deshalb genötigt, kontrolliert, angewiesen und evtl. sogar bedroht werden.
- Menschen wollen angewiesen werden, haben wenig bis keine Ambitionen und vermeiden es Verantwortung zu übernehmen.

Theorie Y:

- Menschen arbeiten so natürlich wie sie essen und trinken
- Menschen werden sich für Ziele auf die sie sich committed haben, selbst steuern und kontrollieren.
- In der richtigen Umgebung werden Menschen Verantwortung übernehmen statt sie zu vermeiden.



„Why is it every time I ask for a pair of hands, they come with a brain attached?“

– *Henry Ford*



„Good thinking. Good Products.“

– ein Poster in einer Toyota Fabrik



Manager sind OPTIONAL

In LeSS sind Manager optional.

Organisationen, die Manager haben, müssen sie nicht „loswerden“ - die Menschen können eine sinnvoll und nützliche Rolle ausüben - aber man fügt keine neuen Manager hinzu.

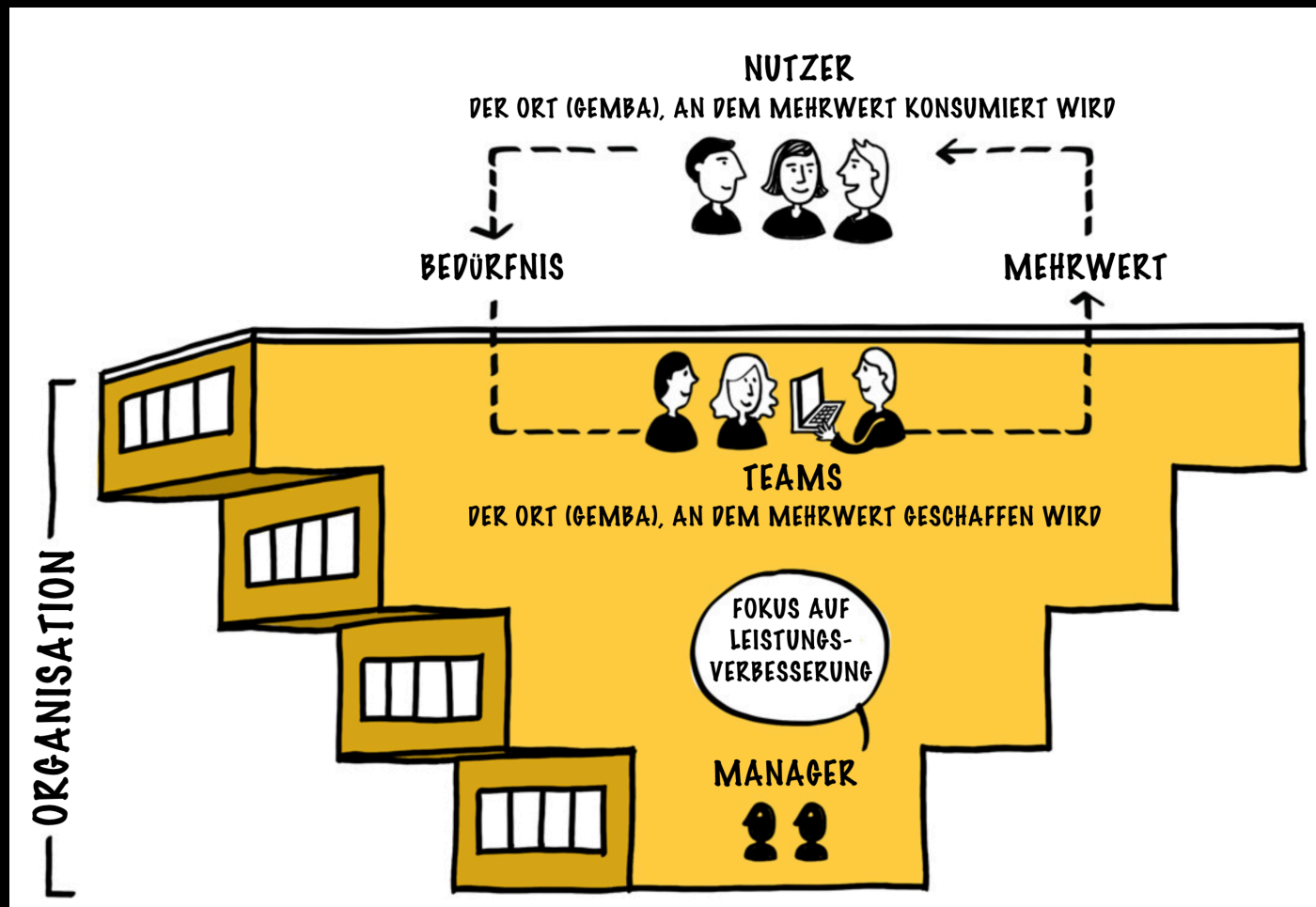
Ein wichtiger Trend in der heutigen Zeit sind „manager-less organizations“.

LeSS Organisationen kennzeichnen sind durch

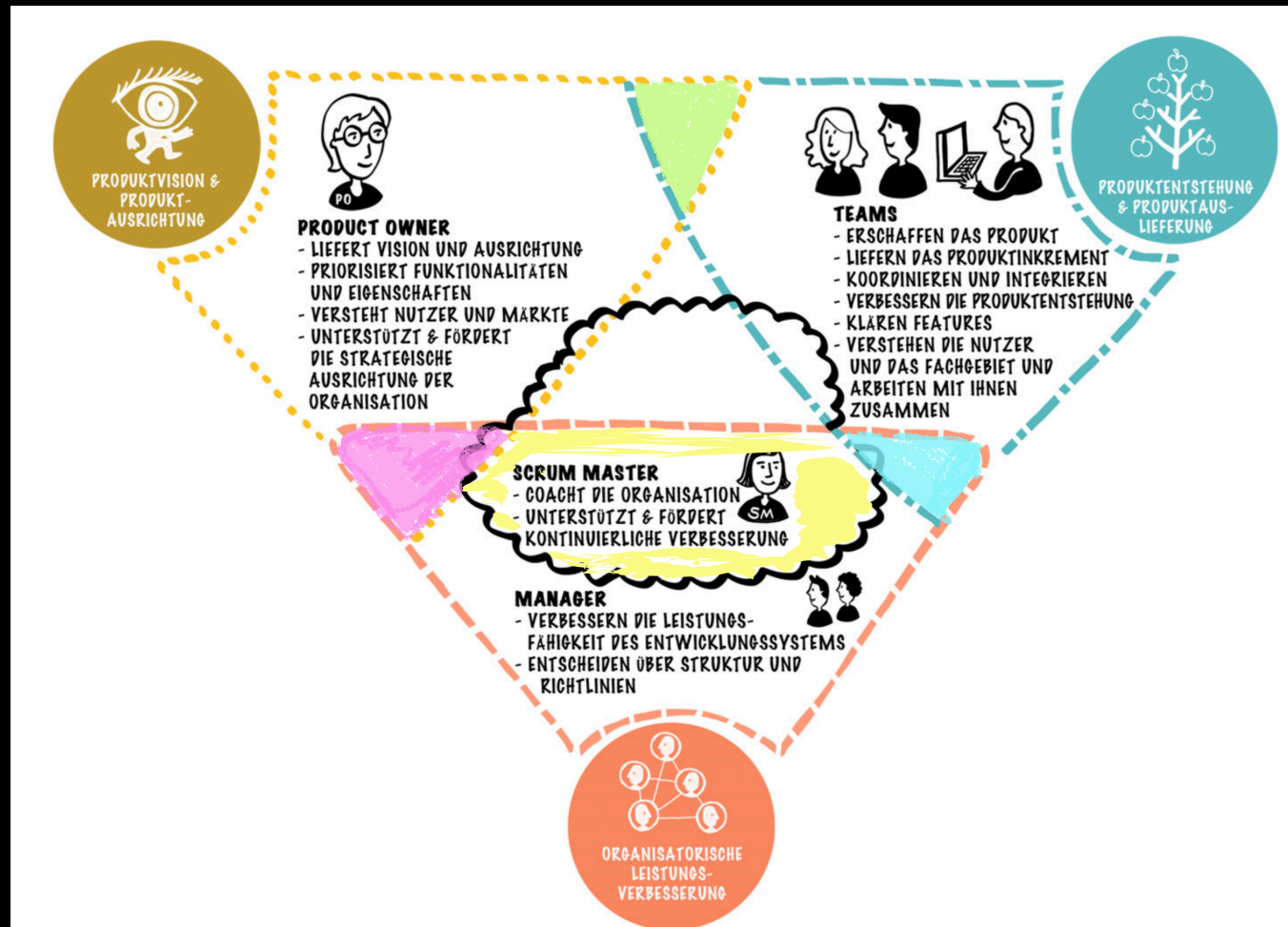
- **Systemisches Denken** - keine Rollen Quick-Fixes
- **Team-basierte Organisation** - einige Probleme können durch neue Rollen gelöst werden, die Präferenz ist allerdings sie (die Problemlösung) an Feature Teams zu geben statt Rollen zu definieren.



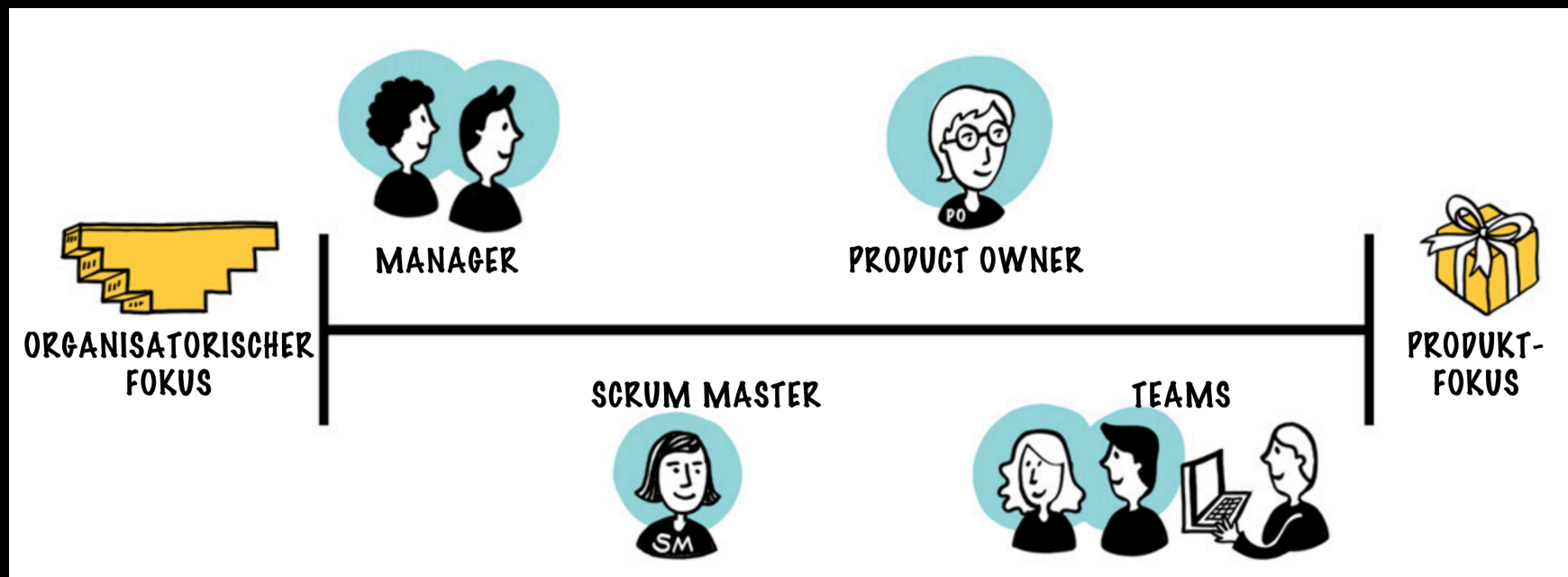
➡ Die LeSS Organisation (1)



➡ Die LeSS Organisation (2)



➡ Die LeSS Organisation (3)





Gemba / Go See

- Gemba ist die wichtigste Managementfähigkeit die ein Manager in LeSS entwickeln kann
- 2 Gembas:
 - **Gemba der Werterzeugung** - Teams, die das Produkt erzeugen
 - **Gemba der Wertnutzung** - Benutzer, die das Produkt benutzen
- Beide Gembas sollten regelmäßig besucht werden, um einen Sinn für die Realität an diesem Gemba zu entwickeln.
- Gemba hat mind. 2 wichtige Ziele:
 - Bessere Fähigkeiten zur Problemlösung entwickeln
 - Bessere organisatorische Entscheidungen treffen
- Gemba ist sehr schwierig zu praktizieren - „keine Zeit“, „kein Verständnis“, „keine Geduld“ und „keine Analyse“ - und erfordert viel Übung und einen „Offenen Geist“





Manager als Lehrer / Coach und Schüler

- Es gibt 2 verbreitete Arten von Managern, die für LeSS Adoptions ein Problem darstellen:
 - **Dummy Manager** - Haben damit aufgehört zu lernen als sie zum ersten Mal Manager wurden
 - **Professional Manager** - Haben nicht aufgehört zu lernen; lernen aber nur noch auf der Basis populärer Managementbücher bzw. -kurse.
- **LeSS Manager(?)** - Lebenslange „Lerner von Allem“
- Wie kann man als LeSS Manager „up-to-date“ bleiben?





Beides: Domänen- und Technische Fähigkeiten

- Teams benötigen eine gute Balance zwischen Domänen-Fähigkeiten und Technische Fähigkeiten.
- LeSS Manager evaluieren regelmäßig die Fähigkeiten von Teams in beiden Dimensionen und leiten darauf basierend Verbesserungsmaßnahmen ab.
- LeSS Manager ziehen site-spezifische Fähigkeiten bei der Evaluation in Betracht (multi-site).
- Unbalancierte Teams entstehen, wenn eine Kultur existiert, die eine Dimension für unwichtig oder minderwertig ansieht.
- Wie kann ein LeSS Manager das Entstehen der Balance unterstützen?



LeSS Metriken mit LeSS Zielen

Typische Managerfrage: „Mit welchen Metriken kann ich den Fortgang unserer LeSS Adoption messen?“

 Falsche Frage! Wieso?

- Welche Fragen sollte sich ein LeSS Manager stellen:
 - Welchem Zweck soll eine Metrik dienen?
 - Wer sollte diese Metrik auswählen?

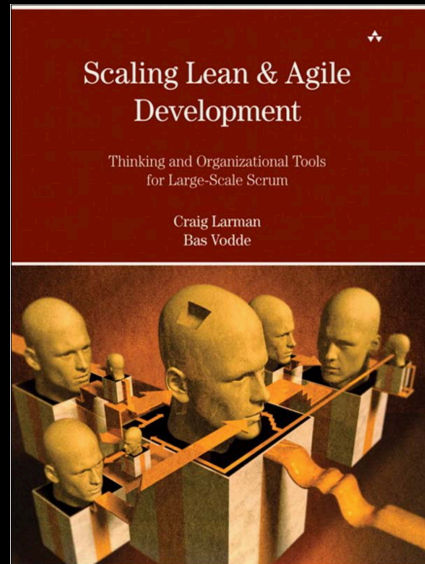
Fokussiere auf den Zweck von Metriken, nicht Zielvorgaben!

Zielvorgaben ohne Zweck ist schlimmer als Management durch Command & Control. Es ist Diktatur!

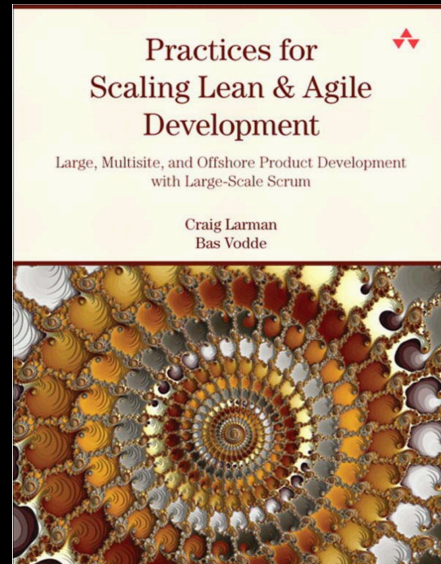




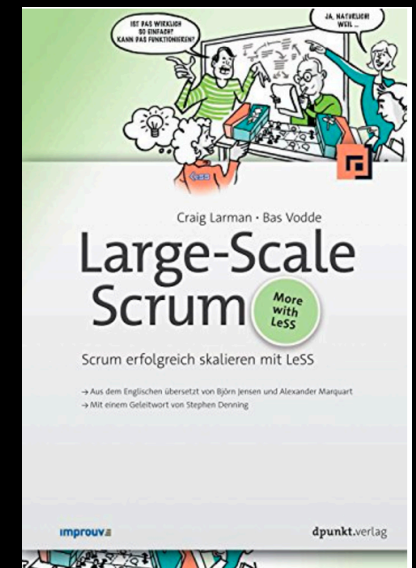
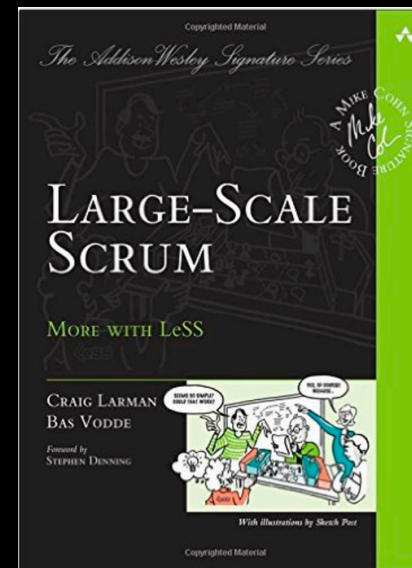
10 Jahre LeSS Erfahrung in Buchform



**Erschienen
2009 & 2010**



**Erschienen
2016**



SEHR VIEL MEHR INFORMATIONEN FINDET IHR AUF LESS.WORKS

LeSS More with LeSS

Large-Scale Scrum Courses & Events Coaching Case Studies Resources

Your email here Germany Karlsruhe Email me for local events

Introduction [Download PNG][Download PDF]

"Since 2005, we've worked with clients to apply the LeSS (Large-Scale Scrum) framework for scaling Scrum, lean and agile development to big product groups. We share that experience and knowledge through LeSS so that you too can succeed when scaling."
—Craig Larman & Bas Vodde

Copyright © 2014 ~ 2018 The LeSS Company B.V. All Rights Reserved
About Us | Support | Contact Us

[Twitter](#) [Facebook](#) [Google+](#) [LinkedIn](#) [YouTube](#)

