

# Agile Leadership

- ⇒ Rasante Verbreitung von [Artificial Intelligence](#)
- ⇒ Entstehung von neuen globalen Business Ökosystemen
- ⇒ Geopolitische Spannungen, Kriege
- ⇒ Neugestaltung von globalen [Lieferketten](#),
- ⇒ Entstehung einer neuen (multipolaren) Weltwirtschaftsordnung
- ⇒ Inflation, Stagflation, Shrinkflation, Skimpflation
- ⇒ Globale Migrationsbewegungen

sind die Erzeuger der globalen Dynamiken, die Unternehmen gegenwärtig vor unbekannte Herausforderungen stellen.

## Wie könnten Unternehmen diese Herausforderungen meistern?

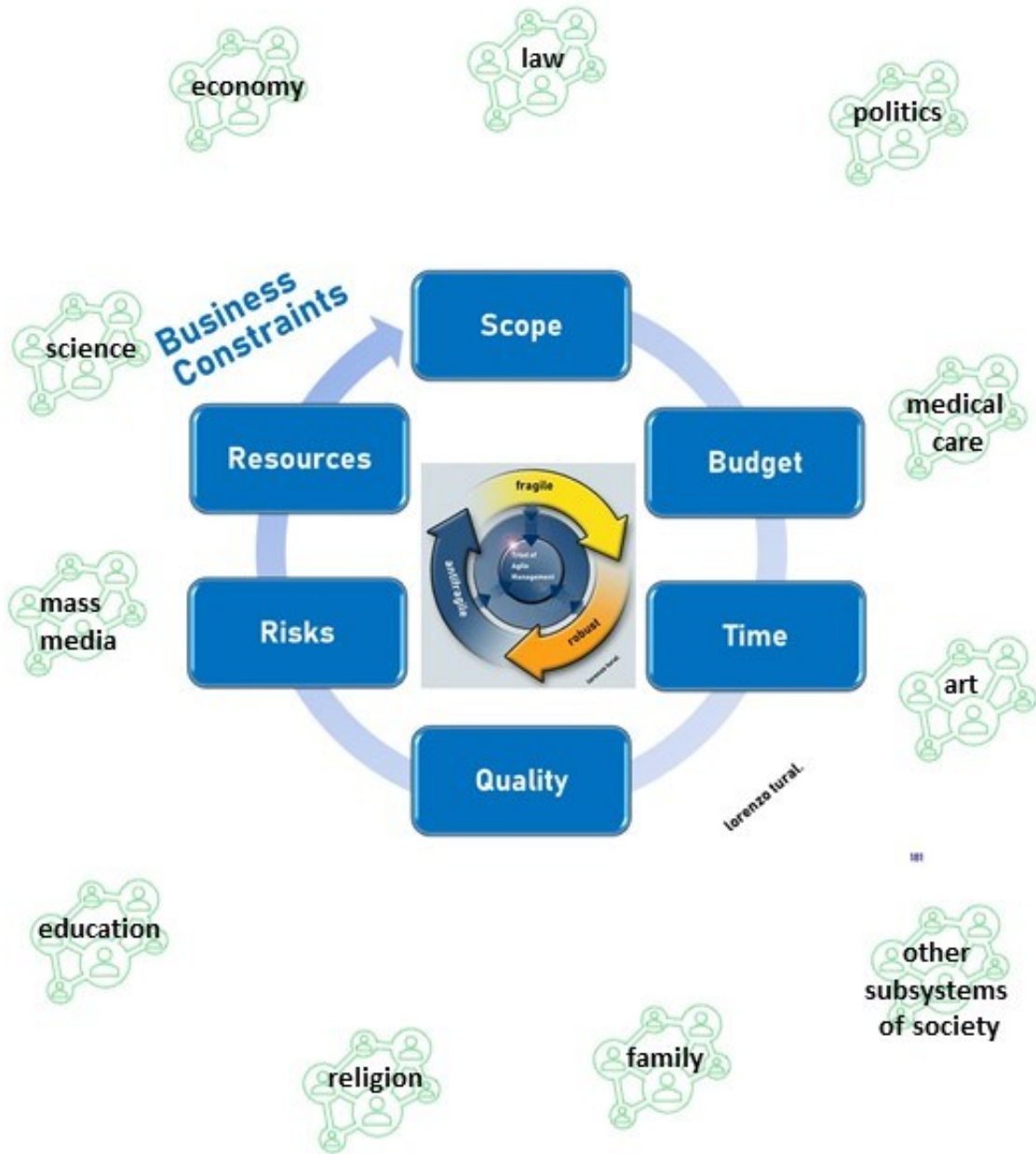
Sie gehören zur Zielgruppe unseres einzigartigen Events, wenn Sie sich fragen,

⇒ ob die bis dato bekannten Methoden für Agiles Management (s. unten 40 Agile Methodes) in Ihrer unternehmerischen Praxis NOCH ohne weiteres brauchbar sind

und

⇒ wie Sie ***Incerto*** -u.a. Unsicherheit- in Gebrauch nehmen können, um eine marktführende Organisation aufzubauen.

⇒ Exkurs: [The difference between uncertainty and incerto](#)



## **In diesem Event lernen Sie auf Basis der Triade des agilen Leaderships & Managements:**

- Die zielführende Handhabung der sechs Business Constraints
- Drei Bausteine agiler Unternehmensorganisationen
- Externe und interne Rollen in agilen Organisationen
- Artefakte (Artifacts) der agilen Organisationen
- Events in agilen Organisationen
- Entscheidungsfindung ([The Difference between Uncertainty and Incerto](#) | Anwendung von Game Theory - Payoff Matrix)
- Transfer von Seminarinhalten in die Unternehmenspraxis: Ihr Konzept für Change-Management

"Lasst uns an den Händen halten und um den Kickertisch tanzend gemeinsam "agile-digital-artificial-sustainable" singen!"

Sie bauen keine agile Organisation auf, indem Sie die Mitarbeitenden Ihres Unternehmens zu derartigen Aktivitäten um den Kickertisch oder um den Obstkorb motivieren.

- Talcott Parsons AGIL Schema von 1951 neu gedacht

- Hat das Agile Manifest vom Februar 2001 heute noch Relevanz?

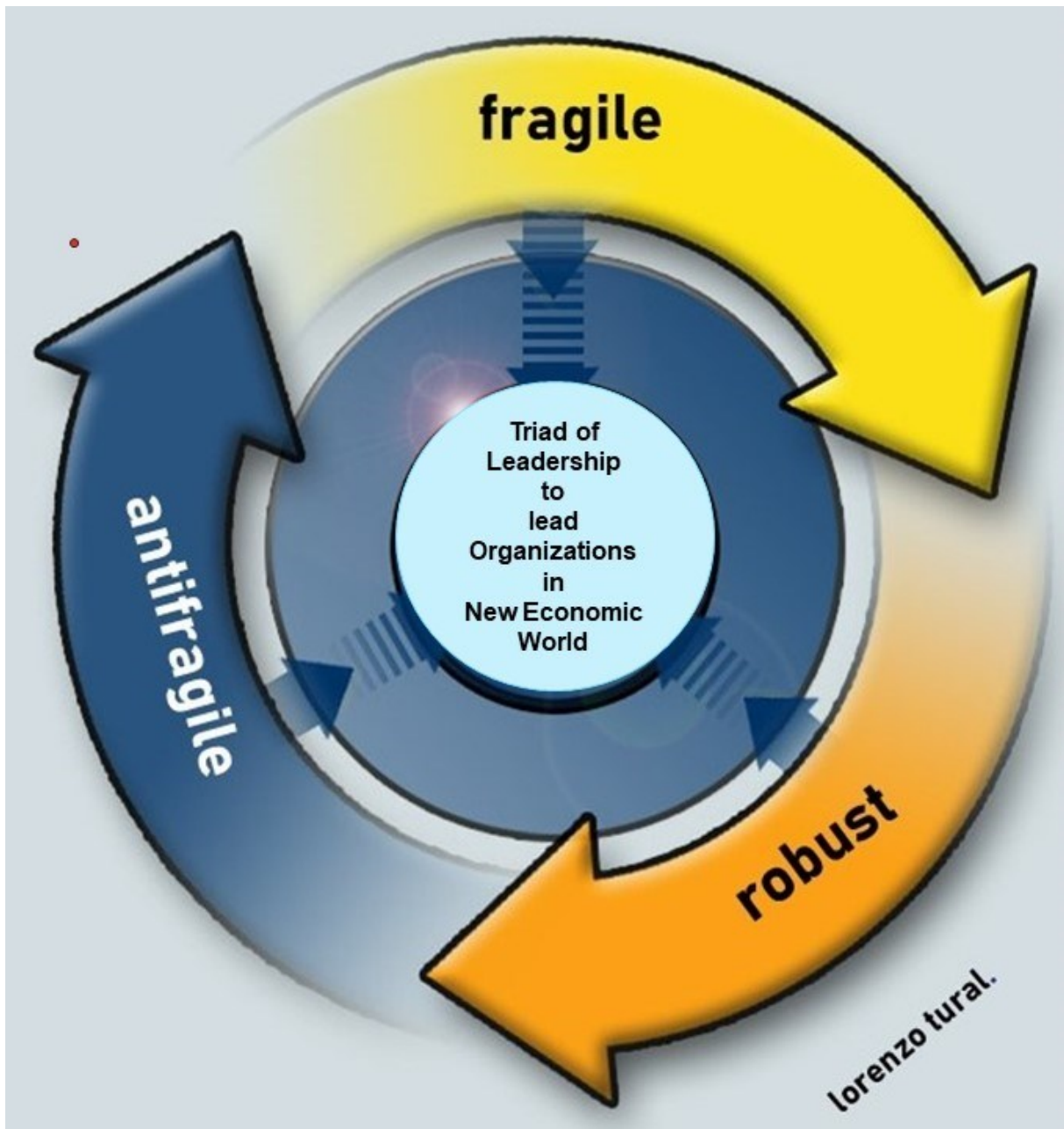
- Agile Management in the New Global Economic System

- Competencies for Mastering Complexity in the Time of Incerto

- The Corona Pandemic was not a Black Swan Event

Die Triade des agilen Leaderships / Managements

-> fragile & resilient (robust) & antifragile



- **Tappen Sie nicht in die [Priming-Falle](#)** : Beim agilen Management geht es nicht darum, das Falsche schneller zu machen !!!!!

- **Agile Transformation** ->Die erforderliche Transformation Ihrer Organisation vor dem Hintergrund veränderter

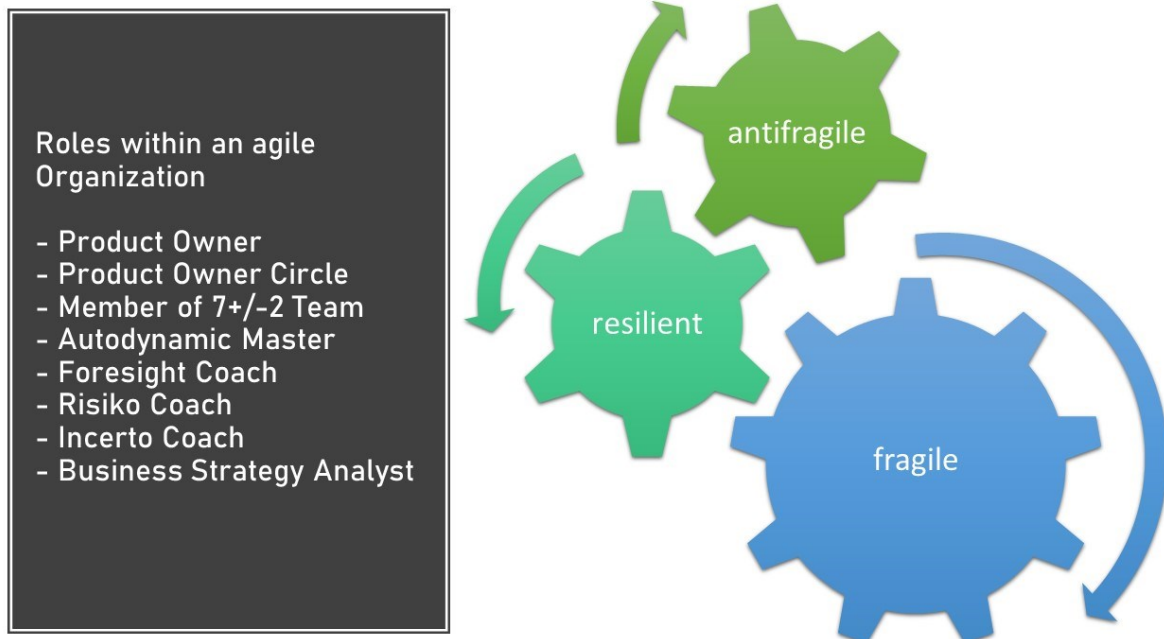
globaler Rahmenbedingungen

- **Agiles Management** ist Komplexitätsmanagement  
in [Cone of Uncertainty](#)

- 2 Denkfehler, die Sie in Ihrer Organisation nicht zulassen sollten:

1. scrum ist gleich agile (management)

2. ChatGPT ist gleich AI (Künstliche Intelligenz)



**Wir besprechen die Antworten auf die Fragen kennen:**

- [Wann ist eine Organisation agil?](#)

- Wie analysieren Sie die Fragilität, Resilienz, Robustheit und Antifragilität Ihrer Organisation?



## **- In welchem der 4 Quadranten wird Ihre agile Organisation Ergebnisse liefern?**

### Agile Organisationen in Vier Quadranten

- Warum/wie sollten agile Organisationen Rolling Wave Strategien entwickeln?

- Wie leben agile Organisationen Stakeholder Relationships in der betrieblichen Praxis?

- Wie gestalten Sie zukunftsstaugliche agile Unternehmensorganisationen

- Wie identifizieren Sie verborgene Assymetrien im alltäglichen Betrieb im Hinblick auf die Gestaltung agiler Organisationen?

- Warum/wie Unternehmensführer den Zufall in ihre Organisation mit einbeziehen müssen und welche Erkenntnisse sie aus der jüngsten Vergangenheit dafür in Gebrauch nehmen könnten?

"Auch was Du nicht messen kannst, musst Du managen können, indem Du mit dem Risiko des Irrtums Entscheidungen triffst."

An Tagen wie diesen haben Unternehmer\*innen, Manager\*innen nicht genügend Zeit, alles "ausgiebig" messen zu können und müssen sie auf Basis der verfügbaren Informationen (nicht selten folgenschwere) dennoch Entscheidungen treffen, indem sie vielfältige Risiken eingehen.

## Drei Bausteine agiler Unternehmensorganisationen

Der wichtigste Erfolgsfaktor ist die Verzahnung der verschiedenen Ebenen der Unternehmensorganisation:

In der agilen Unternehmenspraxis müssen

- Hierarchie (Aufbauorganisation),
- Projektorganisationen und
- Communities

ineinandergreifen, um mit der Dynamik in digitalen Ökosystemen Schritt zu halten.

Unser Beratungsansatz für agiles Management bezieht sich auf das Leitbild:

Zum Überleben in den gegenwärtigen (Digital) Business Ecosystems müssen sich Unternehmen anders als im tayloristischen Industriezeitalter ([Frederick W. Taylor](#)) organisieren: AGILE Organisation



# Rollen in agilen Unternehmen

## Externe Rollen in agilen Organisationen

- Stakeholder unternehmensintern - [Stakeholder](#)
- Stakeholder im Markt - [Märkte als Unternehmensumwelt](#)
- Stakeholder in der Wirtschaft - [Wirtschaft als Unternehmensumwelt](#)
- Stakeholder in der Gesellschaft bzw. in ihren Subsystemen - [Gesellschaft als Unternehmensumwelt](#)

## Interne Rollen in agilen Organisationen

- Business/Product/Process Owner
  - Business/Product/Process Owner Circle
  - Business Strategy Analyst
  - 7+/-2 Team-Mitglieder
  - [Autodynamik Master](#)
  - Foresight Coach
  - Risiko Coach für positive und negative Risiken (in der deutschsprachigen Hemisphäre wird von Chancen und Risiken gesprochen)
  - [Incerto Coach](#)
-

Zum Wortschatz der agilen Organisationen gehören

Volatility, Variability, Randomness, Uncertainty, Unrest, Complexity, Complicated, Clear, Ambiguity, Brittle, Anxious, Nonlinear, Incomprehensible, Imperfect, incomplete Knowledge, Chaotic, Disorder, Instability, Disorder, Entropy, Time, Known Knowns, Unknown Knowns, Known Unknowns, Unknown Unknowns, Stressors, Error, Dispersion of Results, Ignorance

### **Gut zu wissen:**

Vorausgesetzt, dass sie die erforderlichen Kompetenzen besitzt, kann eine Person mehrere Rollen -Aufgaben und Verantwortlichkeiten- übernehmen.

- [Change-Management](#) Framework für Gestaltung antifragiler Organisationen

- [Talent Development in agilen Organisationen](#)

- Key Performance Indicators und Kennzahlen für agile Organisationen

- Business Constraints müssen wir in agilen Organisationen neu denken ggf. neu definieren!

- >> Scope,
- >> Budget,
- >> Zeit,
- >> Qualität,
- >> personelle sowie materielle Ressourcen,
- >> positive und negative Risiken (bitte nicht Chancen und Risiken verwenden!)

Eine Änderung an einem Business Constraint könnte bis zu 15 Interaktionen unter den Constraints auslösen.

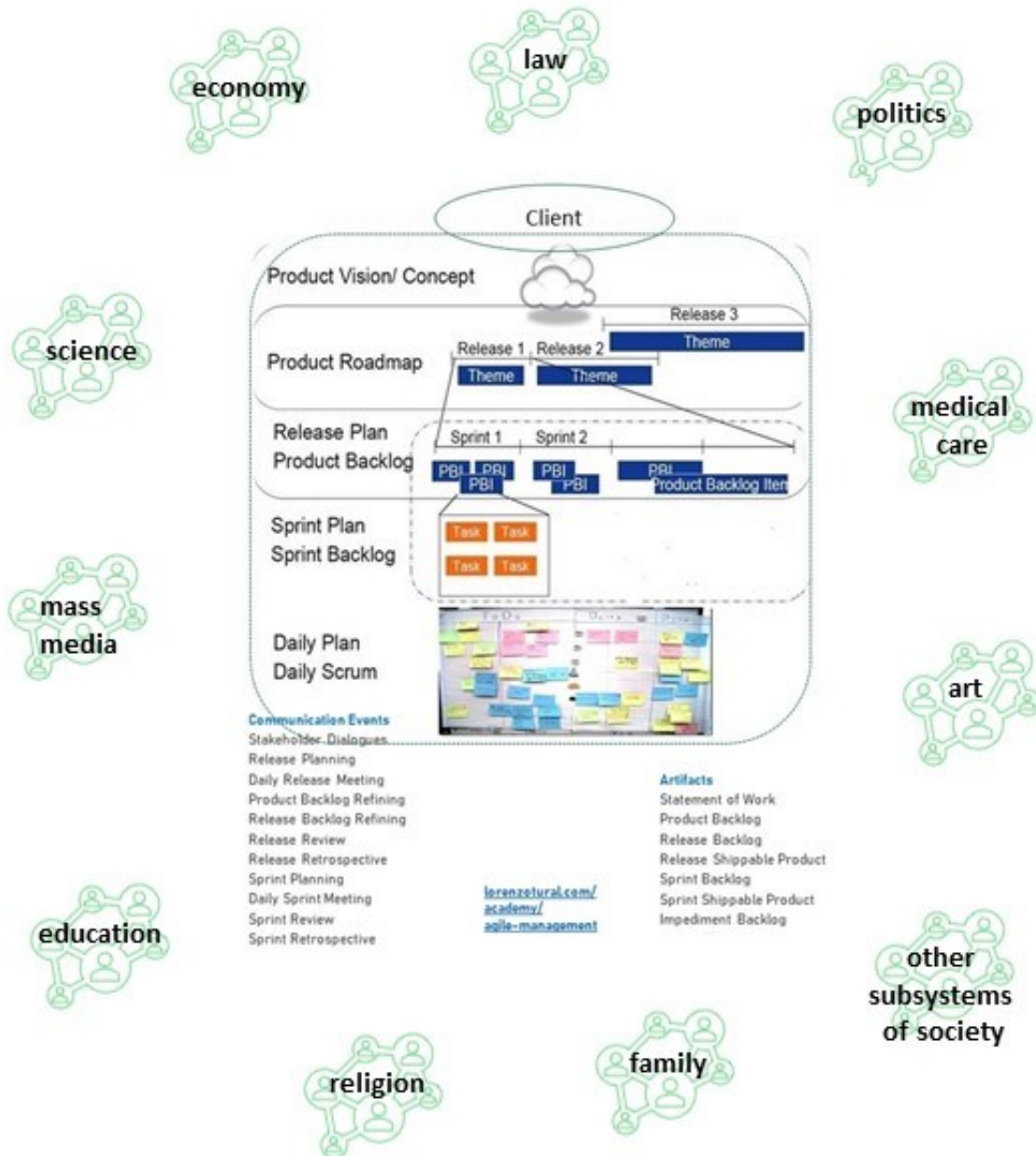
- Wie können agile Organisationen diese Interaktionen managen?
- Wer übernimmt die Verantwortung dafür?

Beachten Sie: **Komplex ist nicht kompliziert!**



# Events und Artefakte in agilen Organisationen

Kontextbezogene Definition und Verteilung der Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortungen





## **Artefakte (Artifacts)\_der\_agilen Organisationen**

- Statement of Work (Lastenheft, Pflichtenheft, Anforderungsprofil)
- Product Backlog
- Release Backlog
- Release Shippable Product
- Sprint Backlog
- Sprint Shippable
- Product Impediment Backlog

## **Events in agilen Organisationen (Communication Events)**

- Dialoge zwischen externen und/oder internen Stakeholdern
- Release Planung
- Tägliche Release Meeting
- Product Backlog Refining
- Release Backlog Refining

- Release Review
- Release Retrospektive
- Sprint Planung
- Tägliches Sprint Meeting
- Sprint Review
- Sprint Retrospektive

Was Sie über uns noch wissen sollten

### Re:Design Mindset

In unserer langjährigen Beratungspraxis bei unseren Kunden sammeln wir positive und negative Erfahrungen mit (agilen) Methoden, Tools, Techniken, Theorien.

In den Achtzigern und Neunzigern des vergangenen Jahrhunderts wirkten wir an Projekten für Lean Management, Kanban, Deming Cycle u.ä. aktiv mit.

Wir stellten fest: AGILE Unternehmen versuchen Zufälle und Ungewissheit nicht um jeden Preis abzuwehren, sondern sie münzen Zufälle und Ungewissheit zu ihrer Stärke um.

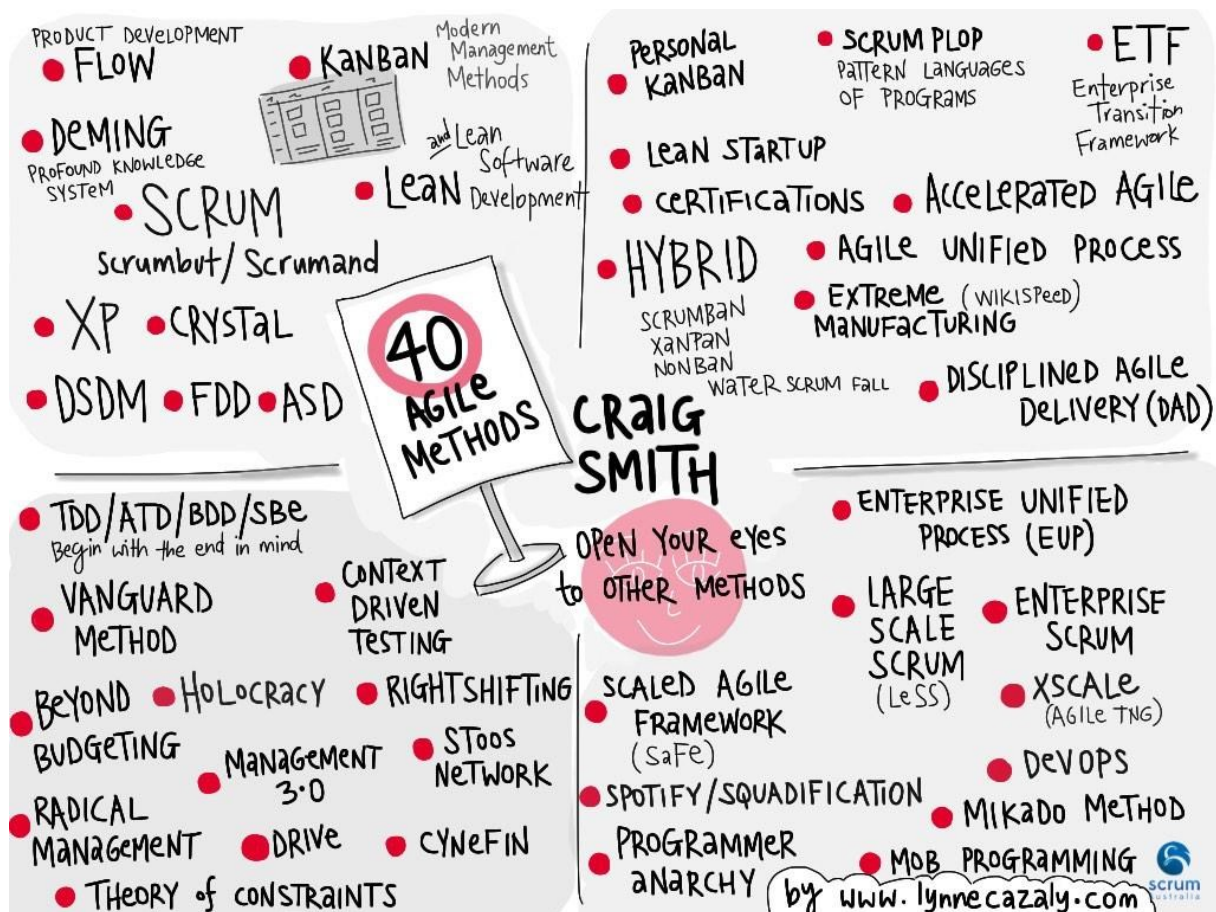
Dafür sind die klassischen Ansätze für Agiles Management (s. Bild unten) unzureichend, ja nicht selten kontraproduktiv.

Aufgrund unserer Erfahrungen hinterfragen wir die praxis- und kontextbezogene Anwendbarkeit einzelner Methoden, Tools, Techniken, Theorien aus der Sicht der Fragilität, Robustheit und Antifragilität.

Dazu bitte weiterlesen ---> [Agile Management Development](#)

Wir gestalten gemeinsam Ihre agile Triade:

Zur Zielerreichung empfehlen wir Ihnen nur die Methoden, Tools, Techniken, Theorien, die zur Weiterentwicklung/Stärkung der organisationalen AGILITÄT in Ihrem Unternehmen dienen können.



40 Agile Methods (Source: Craig Smith)

Methoden-Sklaven aller Länder vereinigt euch!

Ihr habt nichts zu verlieren als eure mentalen Ketten,  
aber die nächste mögliche bessere agile Praxis zu gewinnen!

## **Moving the Scrum Downfield**

The New New Product Development Game Hirotaka  
Takeuchi und Ikujiro Nonaka January 1986

<https://hbr.org/1986/01/the-new-new-product-development-game>

Das Angeordnete Gedränge (scrum) ist in verschiedenen Varianten des Rugbysports die Standardsituation, um das Spiel nach kleineren Regelverstößen, einem unerlaubten Vorwärtsspielen des Balles oder nach einem Aus (nur im Rugby League) neu zu starten.

I. Nonaka und H. Takeuchi, die damit Scrum) im Rugby als Analogie für außergewöhnlich erfolgreiche Produktentwicklungsteams beschrieben. Dieser ganzheitliche Ansatz hat sechs Merkmale:

- eingebaute Instabilität,
- selbstorganisierende Projektteams,
- überlappende Entwicklungsphasen,

- "Multi-Learning",
- subtile Kontrolle und
- organisatorischer Lerntransfer.

Die sechs Teile sollen wie ein Puzzle zusammenpassen und einen schnellen, flexiblen Prozess für die Entwicklung neuer Produkte bilden.

Genauso wichtig ist, dass der neue Ansatz als Change-Management in der Praxis fungieren kann: Er ist ein Vehikel, um kreative, marktgerechte Ideen und Prozesse in eine alte, tayloristische Organisation einzuführen.

Berücksichtigen wir allerdings die (ausgewählte) Anzahl der aktuellen Zertifikatsangebote, so können wir ohne Weiteres vom marktoffenen Gedränge sprechen:

- Professional Scrum Master™
- Professional Scrum Product Owner™
- Professional Scrum Developer™
- Scaled Professional Scrum™
- Certified ScrumMaster® (CSM)
- Advanced Certified ScrumMaster® (A-CSM®)
- Certified Scrum Product Owner® (CSPO)
- Advanced Certified Scrum Product Owner® (A-CSPO®)
- Certified Scrum Developer® (CSD)

- Certified Scrum Professional® (CSP)
- Disciplined Agile Scrum Master (DASM) Certification
- Disciplined Agile Senior Scrum Master (DASSM) Certification
- Disciplined Agile Value Stream Consultant (DAVSC) Certification
- Disciplined Agile Coach (DAC) Certification
- PMI Agile Certified Practitioner (PMI-ACP)® Certification
- Certified Team Coach (CTC)
- Certified Enterprise Coach® (CEC)
- Certified Scrum Trainer® (CST)
- Certified Agile Leadership (CAL)
- Certified LeSS Practitioner
- Certified LeSS Basics (CLB)
- Certified LeSS Practitioner (CLP)
- SAFe Scrum Master
- SAFe Advanced Scrum Master
- u.v.a .....

Selbst die beiden scrum-Vordenker sind sich heute nicht mehr grün. Ihre Anhänger haben dadurch ohne Unterbrechung genug Diskussionsstoff. :)

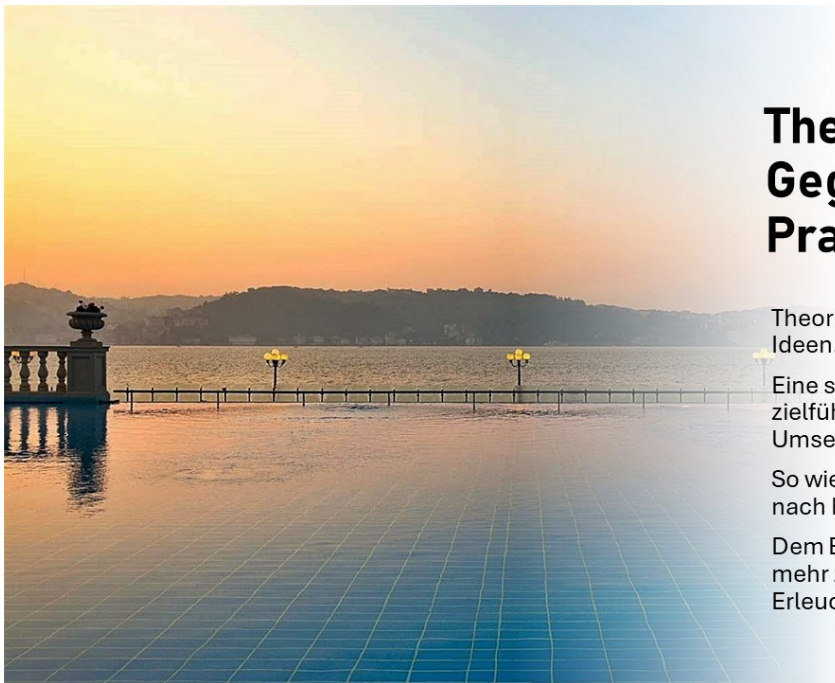
Unser Tipp: Spannen Sie die vier Quadranten auf der Landkarte für [Agile Management](#) auf die Inhalte der oben aufgezählten Zertifikate auf. Anschließend können Sie sich selbst entscheiden, ob und in welchem Vorhaben sie brauchbar sind.



## Wo ist Karl Popper, wenn wir ihn zur [Falsifizierung](#) brauchen?

- Autodynamic Master muss mehr können als Scrum Master!
- Die Aufgaben des tradierten Prozess- bzw. Projektmanagers werden in Prozessen und Projekten nach agilem Management auf mehrere Rollen (s. oben) verteilt.

- Die Rolle Scrum Master ist die drittichtigste Rolle unter den tradierten drei Scrum-Rollen.
- Unter Berücksichtigung der unruhigen Natur der digitalen Ökosysteme gewinnen die Product-Owner-Aufgaben an Bedeutung.
- Agiles Projektmanagement begann nicht mit dem agilen Manifesto in den Utahs Bergen in einer geselligen Apres Ski Runde.



## Theorie ist nicht Gegenteil der Praxis.

Theorien sind Prüfmechanismen für Ideen.

Eine solide Theorie ist Ihre Laterne, die zielführende Ideen im Hinblick auf Umsetzung in der Praxis anleuchtet.

So wie die Straßenlaternen den Weg nach Hause beleuchten.

Dem Betrunkenen dienen sie allerdings mehr zum Halt oder zum Pinkeln als zur Erleuchtung.

- Das Scheitern der Kulturwandelprojekte, um agiles Management im Unternehmen einzuführen, hängt mit dem Theoriemangel und der Umsetzungsunfähigkeit der agilen



Coaches zusammen, aber nicht mit der "Dummheit",  
"Verweigerung", "Sturheit" der "nicht abholbaren"  
Mitarbeiter\*innen zusammen.

# Krisenmanagement in agilen Projekten (Recovering of Troubled Agile Projects)



## recovery of troubled agile projects

lorenzo tural.

Seit 2001 haben wir bei unseren Einsätzen sehr oft vorgefunden: Um nur die Projektarbeit zu optimieren, haben die Unternehmen alle agilen Register gezogen.

Trotzdem kamen die geplanten Shippable Products nicht wie geplant auf den Markt.

Den Unternehmensalltag dominiert auch heute Methoden-Hopping sowie Methoden-Karakoe >> s. Bild oben mit 40 agilen Methoden sowie die Liste der Zertifizierungen.

Bspw. Agiles Manifesto wurde wie Amen in der Kirche wiederholt.

Die sogenannten "agilen Prinzipien" wurden auf kontextbezogene Umsetzung hin nicht hinterfragt.

Wenn Sie versuchen, z.B. Scrum mithilfe von Large Scale Scrum LeSS und Scaled Agile Framework SAFe® mehrdimensional zu skalieren und dabei die Erfahrung machen, dass Sie doch nicht weiterkommen, können wir Ihnen gerne helfen, die Kartoffeln aus dem Feuer zu holen.

[Objectivs and Key Results OKRs](#) sollten wir nicht unerwähnt lassen:

Der OKR-Vordenker Andrew S. Grove, Mr. Clean, hatte sein Buch High Output Management in 1983 veröffentlicht.

Aktuell, fast 40 Jahre danach, wird OKR als das Geheimrezept für Googles Erfolg (sie nutzen OKR seit 1999 angeblich dauerhaft) vermarktet.

Inzwischen soll sich OKR als agile Methode im Silicon Valley etabliert haben.

Na, dann können Sie den Fahrplan für die agile Transformation der IT-Prozesse mit OKR umsetzen.

Selbstverständlich nachhaltig. ;)

## Gruppengröße

> 7 +/- 2 Teilnehmer\*innen (Idealgröße, wenn nicht nur „Verstehen“ und „Beobachten“, sondern auch „Sichtweisen definieren“ und „eigene Ideen finden“ für Leadership in Ihrem Unternehmen vorgesehen sind.)

oder

> max. 20 Teilnehmer\*innen (wenn die Teilnehmer\*innen mit **Agile Leadership in Business Ecosystems** mehrdimensional vertraut werden sollen.)

Die Gruppengröße legen wir unternehmens- bzw. projektbezogen fest.

## Dauer

Ab 1 Tag

Die Dauer legen wir unternehmens- bzw. projektbezogen fest.

## Format

Moderierte Ping Pong Thinking Sessions  
(Unternehmensspezifische Impulsreferate + Ping Pong Thinking Runde)

## **Ort**

Training für Agile Leadership bieten wir auch Inhouse an.

## **Preis**

Gerne unterbreiten wir Ihnen ein individuell zugeschnittenes Angebot für Ihr **Leadership by Lorenzo Tural** Vorhaben:

**+49 1590 1497679**