



**SUCCESSFACTORY**  
consulting group

## Agile Efficiency - Ist Agilität tot?

Webinar, 11.02.2025

Dr. Jürgen Gamweger  
gamweger@successfactory.cc



training consulting coaching

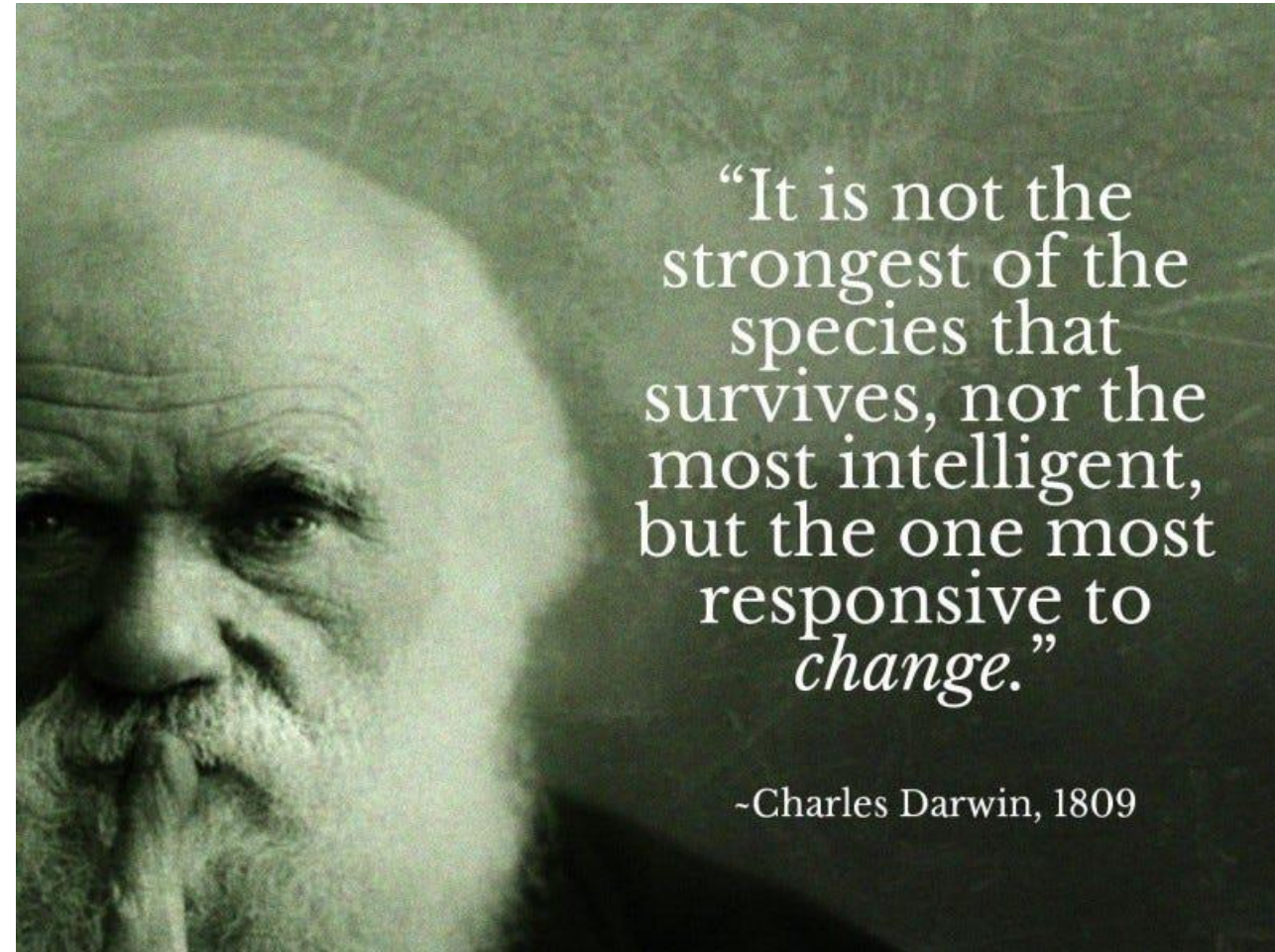
# Starten wir mal mit etwas „Bullshit Bingo“...



<https://leadershipdetectives.com>



<https://number8.com/>



<https://medium.com>

# Antwort auf den Wandel: „Systemdynamik“ → Komplexer Bereich



Hier ist der richtige Bereich, um agil zu arbeiten („Inspect & Adapt“)

## Complex

Cause-effect relationship can be determined in retrospect.

No prediction possible.

Nobody knows the solution.

*Probe - sense - respond*

**Emergent practice**

## Novel practice

*Act - sense - respond*

No known cause-effect relationship.

Incomprehensible.

## Chaotic

## Complicated

Cause-effect relationship can be analyzed with expert knowledge.

No obvious prediction possible.

With diligence a solution can be elaborated.

*Sense - analyze - respond*

**Good practice**

## Best practice

*Sense - categorize - respond*

Cause-effect relationship well-known.

Prediction possible.

Solution available.

## Clear

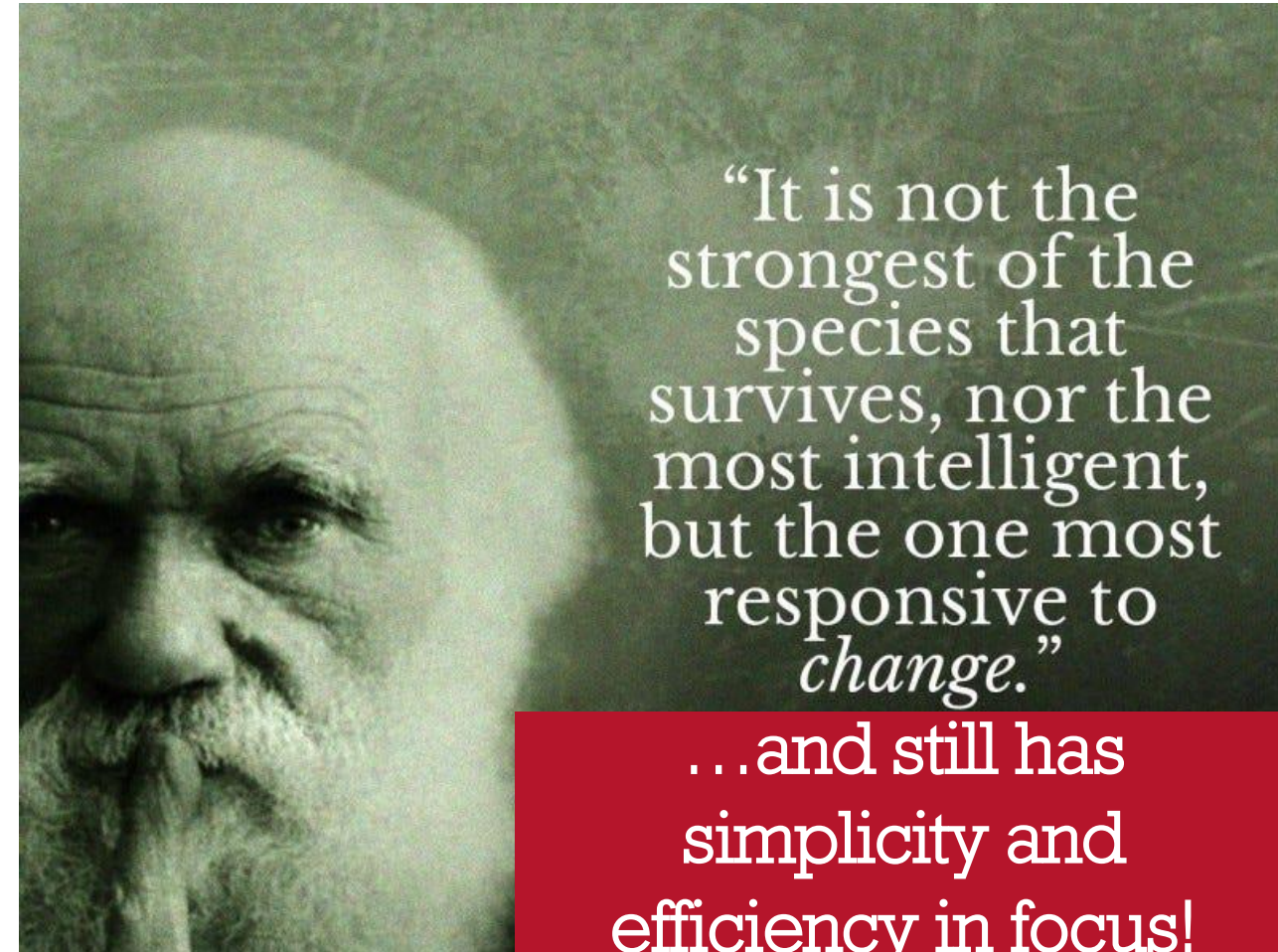
confused

cliff

Source: Cynefin framework, Dave Snowden


# Aber warum sind nicht alle agile Organisationen erfolgreich?

- ▶ Wenn der Marktdruck steigt treten klassische Elemente wieder in den Vordergrund („Schönwetteragilität“)
  - ▶ → Agil sagt aber auch „delivering early business value“ (Alistair Cockburn)
- ▶ Agil wurde auf alles bereits Existierende einfach draufgestopft, schwache Transformationsleistung
  - ▶ → Grad an interner Komplexität nimmt weiter zu
- ▶ „Überagilisierung“
  - ▶ → Agile “Systeme” sind ganz weit weg von „lightweight“ (Alistair Cockburn)
- ▶ Keine Weiterentwicklung
  - ▶ → Systematische Verbesserung wird von Anfang an nicht ernst genommen, bzw. erodiert über die Zeit



<https://medium.com>

# Agil ja! Aber zu welchem Preis?

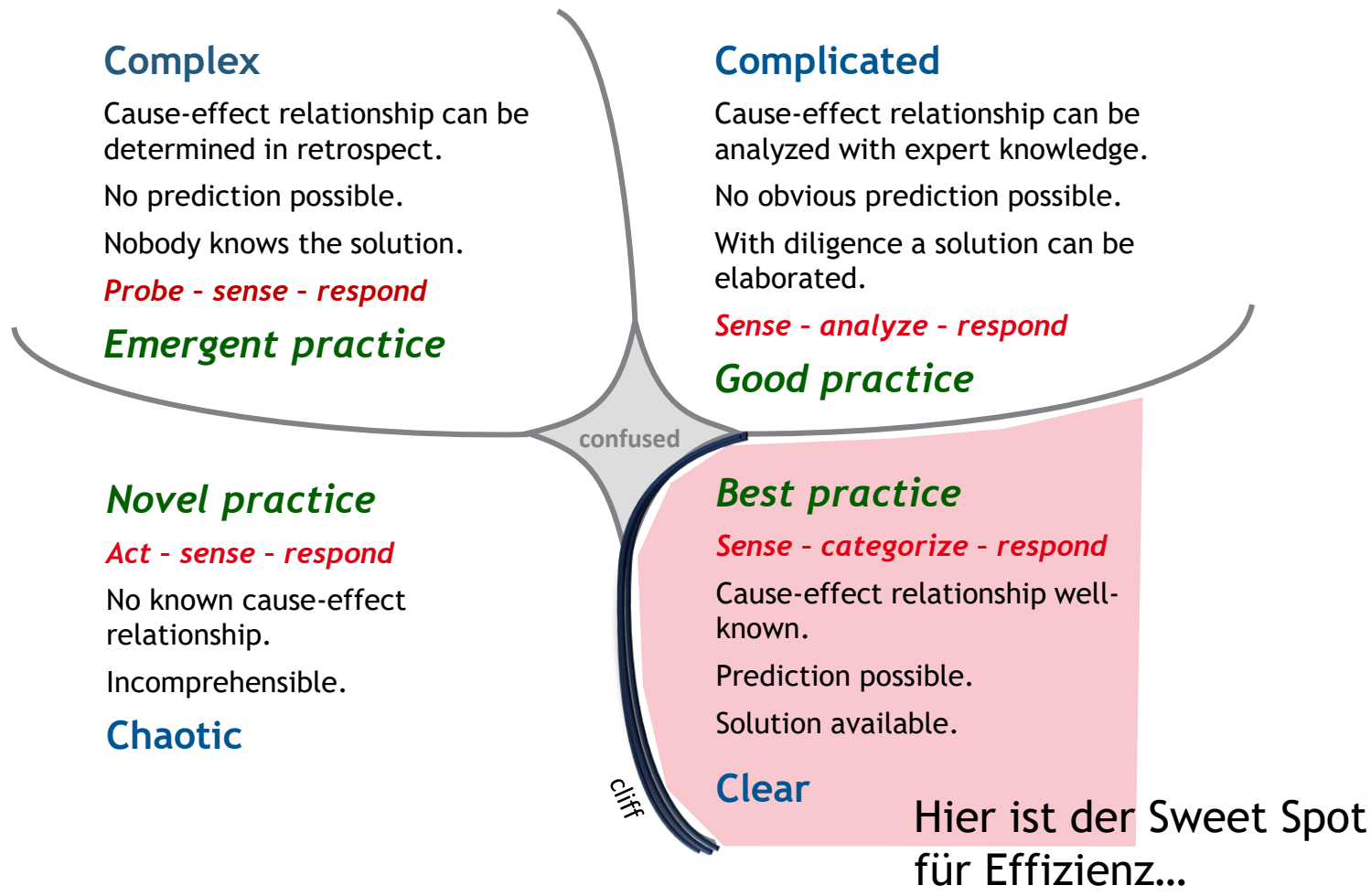


**Agility** is free. It's not a gift, but it's free. The „**unagile**“ things are what cost money.

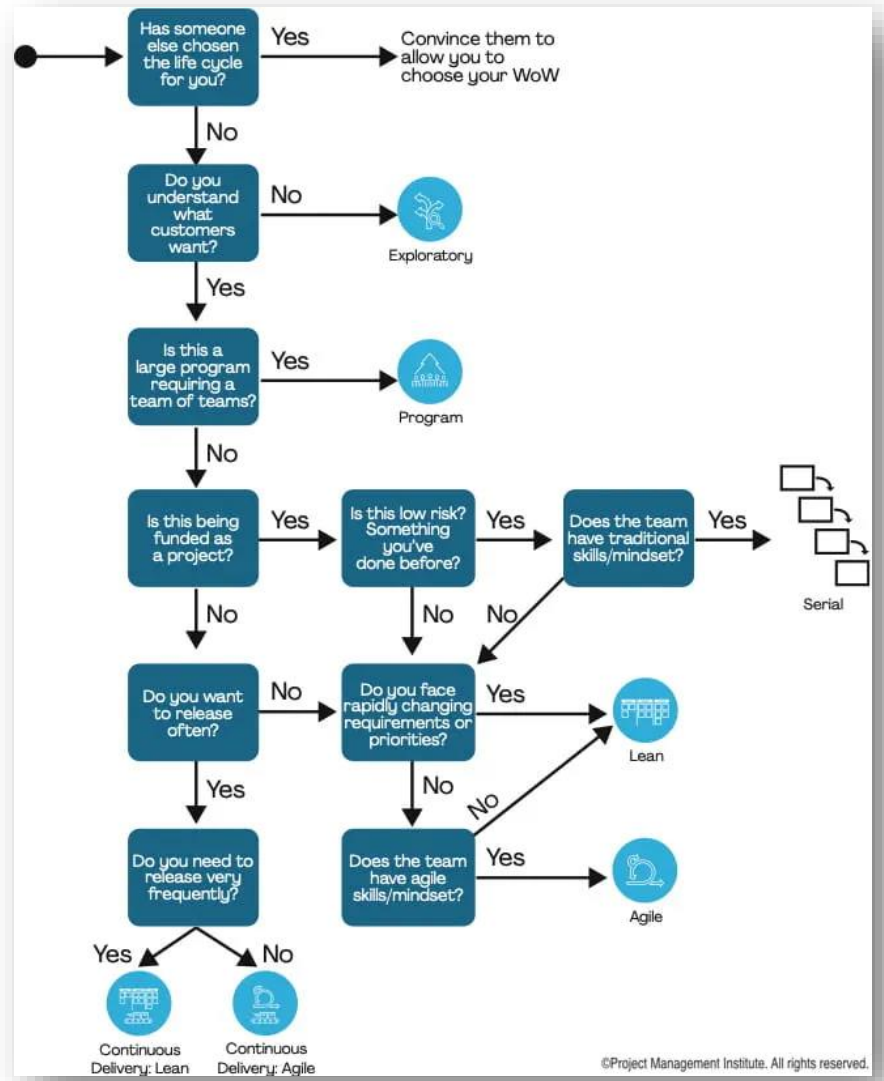
— Phil Crosby —

AZ QUOTES

# Einfachheit und Effizienz im Fokus halten!



Source: Cynefin framework, Dave Snowden

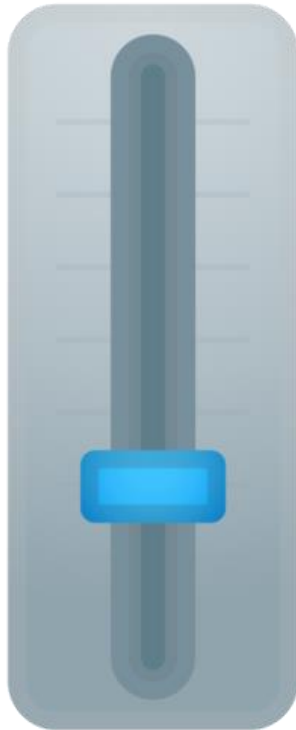


©Project Management Institute. All rights reserved.

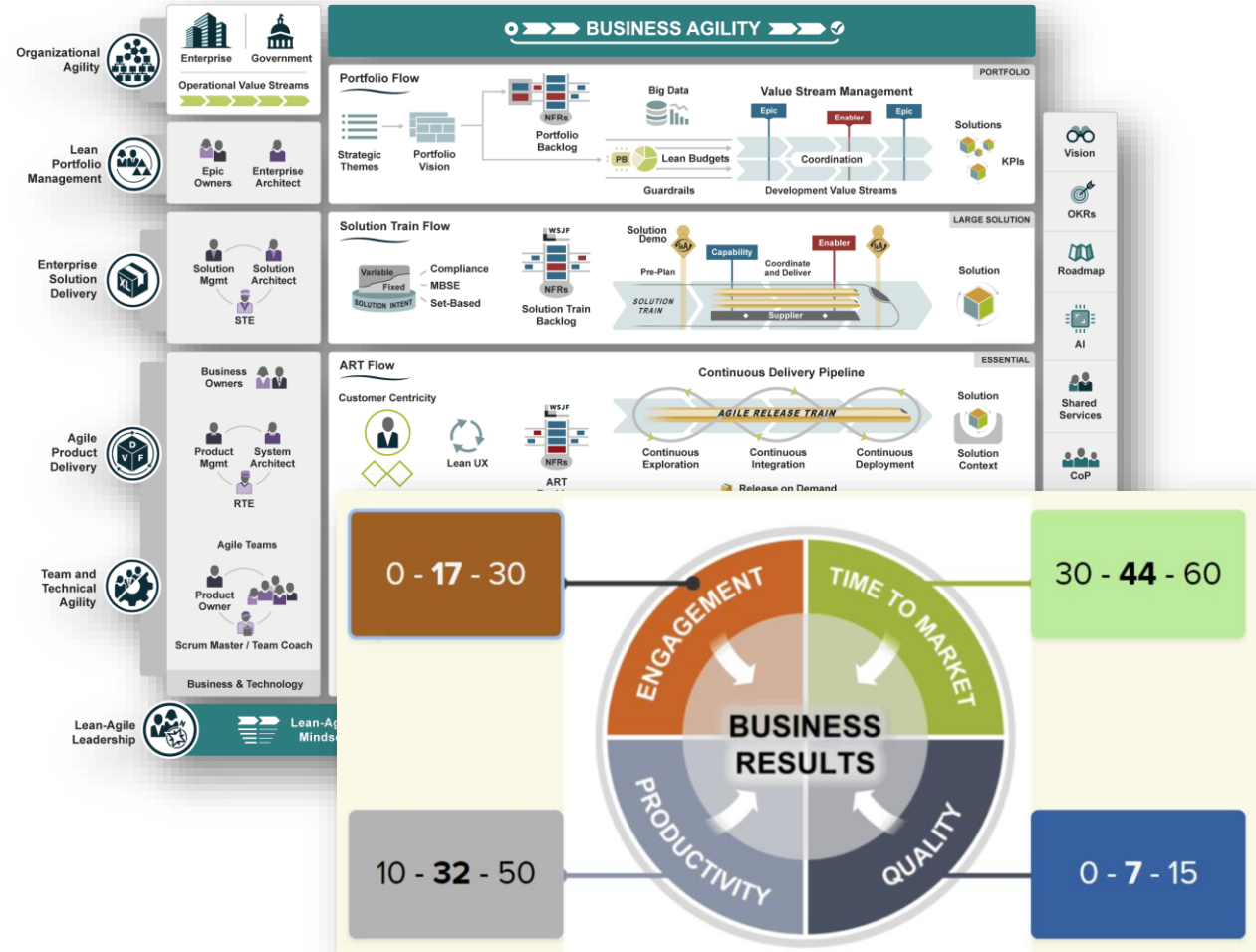
# Hot Spot „Überagilisierung“



Starkes Alignment

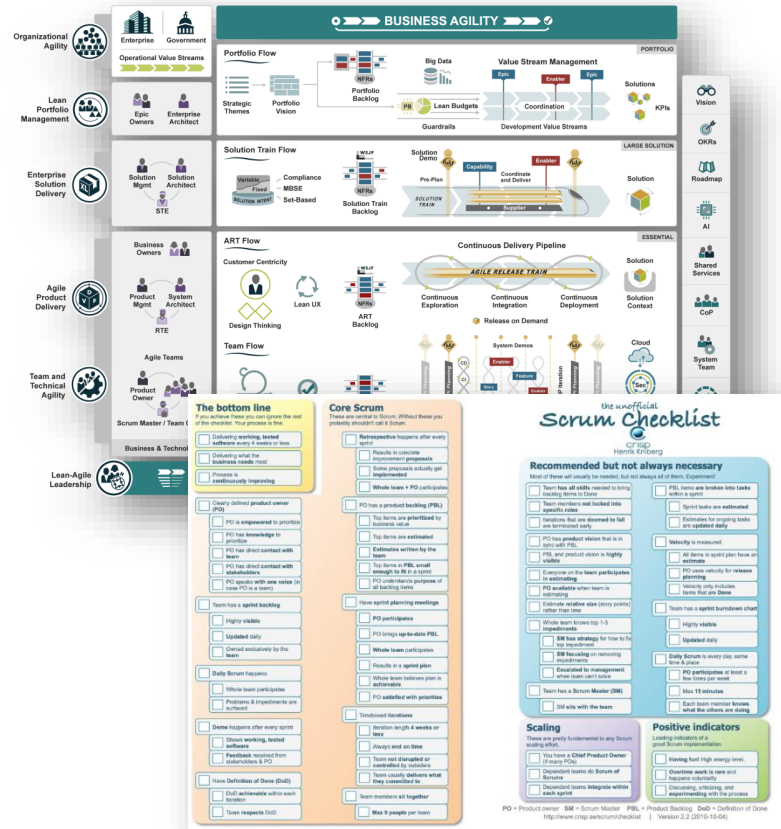


Schwaches Alignment



Top Management Bewertung

# Die wichtigsten Effizienzkiller @ SAFe Implementierungen

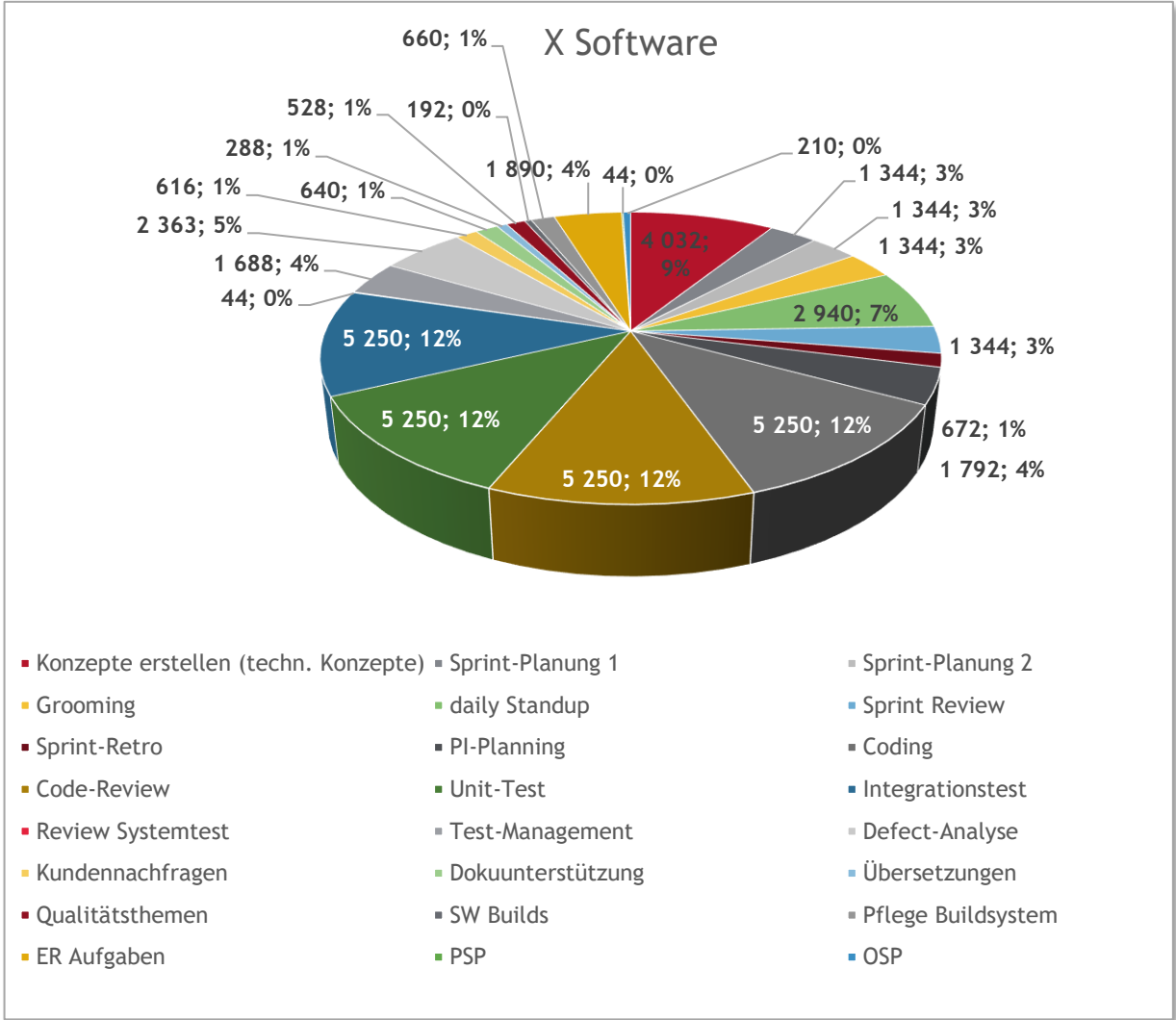


The right dose differentiates a poison from a remedy.

- ▶ Mehr als eine organisatorische Führungsstruktur (Projekt, Agile und Linie) führt zu administrativem Aufwand
- ▶ Duplikate von Besprechungen
- ▶ Unklare Verantwortlichkeiten etc.
  
- ▶ Zusätzliche Rollen und Zeremonien werden "nach Standard" implementiert und nicht in den Kontext gesetzt (Agile Coach, RTE etc.)
- ▶ PI-Planning, Meetings synchronisieren
- ▶ Siehe auch die "Inoffizielle Scrum-Checkliste" (Henrik Kniberg)
  
- ▶ „Je mehr, desto besser“ Mindset statt „just enough“
- ▶ Alle SAFe-Self-Assessments könnten in diese Richtung interpretiert werden

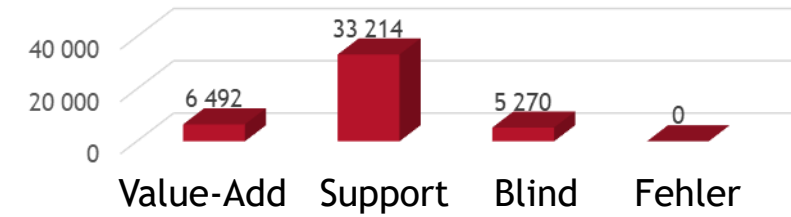


# Reality Check: Aktivitäts-Struktur-Analyse (klassisch!)



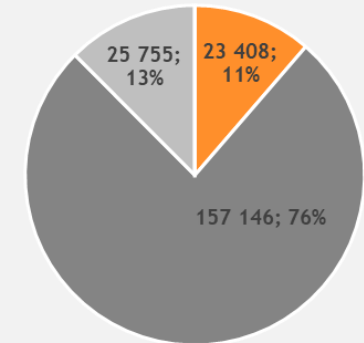
## X Software Lowlights:

- Viel zu viel Zeit in Meetings (24%)
- Zu geringe Wertschöpfungsanteile (14%)



## Gesamt:

- Wertschöpfung: 11%



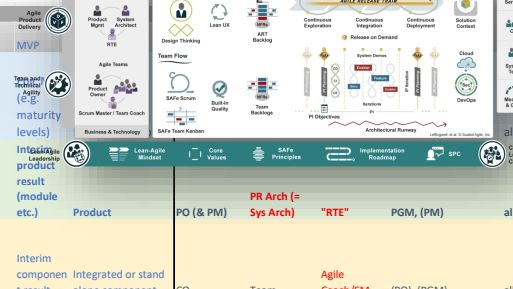
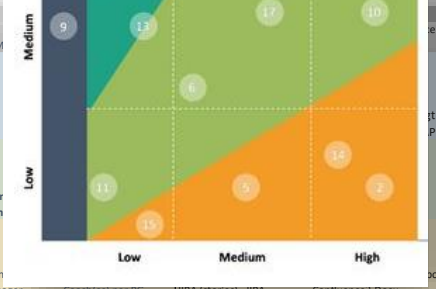
- Bestätigtes Kostenpotenzial > 3 MEUR p.a.

# Was sind also meine Top 3 Empfehlungen?

1. Lege agile Systeme (z.B. SAFe) von Anfang an mit integrierten „Effizienzpfaden“ an - Bewegungsspielraum in beide Richtungen!

▶ Z.B. durch Erstellung eines „Morphologischen Kastens“

	Accountability	Cadence & Sync	Ceremonies					Artefacts						
			Pre-Planning	Planning	Execution	Sync	Review	Retro	Backlog	Plan	Task	Flow-Board	KPIs	MVP
Portfolio	B&R R&D Effectiveness (innovation, budget...), PG P&L	Fiscal Year, (PI)	Strategic Planning	R&D Planning	PG/PR level	Epic Sync	Demo	R&D Review	(“R&D”/“PG”) Epic Backlog	R&D + PG Roadmaps	(“R&D”/“PG”) Epic	R&D Kanban	P&L, TTM, Epic	Team and individual agility maturity levels
Product	Product Development & Release	PI	Pre-PI Refinement	PI Planning	PI Execution	PR Syncs	I&A WS (incl. Demo)	I&A WS	PR Feature BL	PR Roadmap	Feature	PR Kanban	OTD, Predict PR, etc	Product
Component	Component Deployment (& Release)	Sprint, (PI)	Backlog Refinement, (Pre-PI Refinement)	Sprint Planning	Sprint	Team Daily, (PR Syncs)	Sprint Rev., (I&A WS)	Team Retro	Sprint Backlog	Component BL	Story	Team Kanban	#Storypoints etc.	Integrated or stand alone component

▶ Beispiel: PI-Planning

- ▶ Standard PI-Planning: 2 Tage / jedes ART-Mitglied und alle Business Owner nehmen teil / Volle Ausplanung des PI/ etc.
- ▶ Lean PI-Planning: <1 Tag / Reduzierter Teilnehmerkreis/ Quick Check Ansatz / etc.
- ▶ PI-Kadenzpunkt: Kein Meeting, nur dezentrales Eintragen von Daten in ein gemeinsames Planungstool (BO, PM, RTE, SysArch)

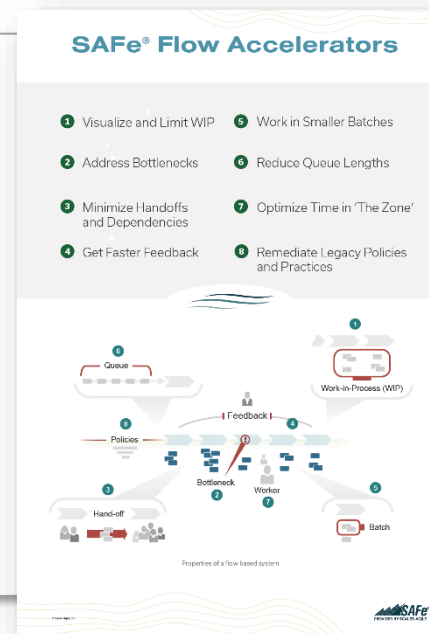
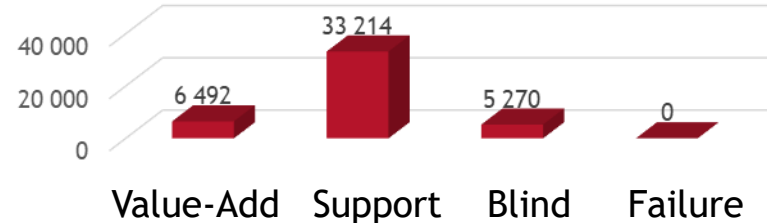
# Was sind also meine Top 3 Empfehlungen?

## 2. Erlaube KEINE dauerhaften Parallelstrukturen, wenn du agile Zusammenarbeitsmodelle (WoW) einführst oder lebst!

- ▶ Identifiziere und eliminiere diese zusammen mit den betroffenen Personen - diese sehen am klarsten, wo es Verbesserungspotenzial gibt.
- ▶ Verwende systematische Messungen, wie sich das auf die Ergebnisse auswirkt.
- ▶ Siehe auch unser ASA example: 24% meetings...

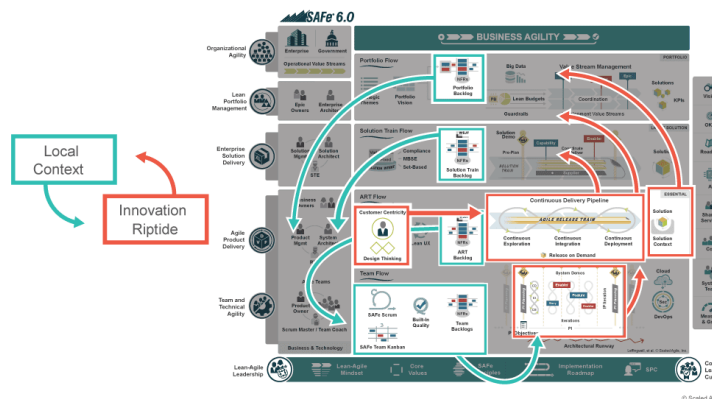
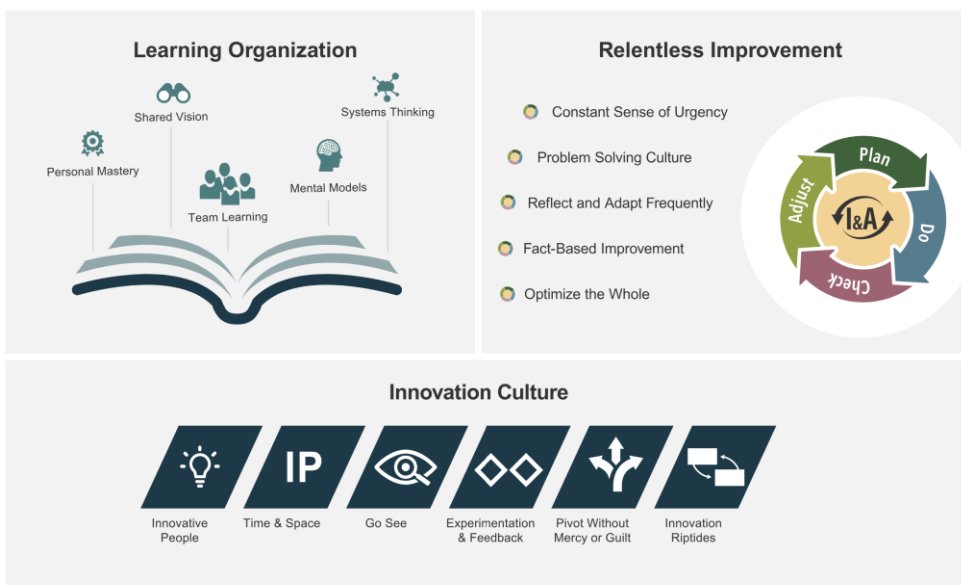
### X Software Lowlights:

- Zu viel Zeit für Meetings (24%)
- Geringe Wertschöpfung (coding, review, test)



# Was sind also meine Top 3 Empfehlungen?

3. Nimm endlich den SAFe Core Value „Relentless Improvement“ ernst - das gilt besonders für das agile System selbst: “Arbeite nicht nur im System, sondern am System”



► Das ist zunächst mal ein grundsätzliches Haltungsthema...

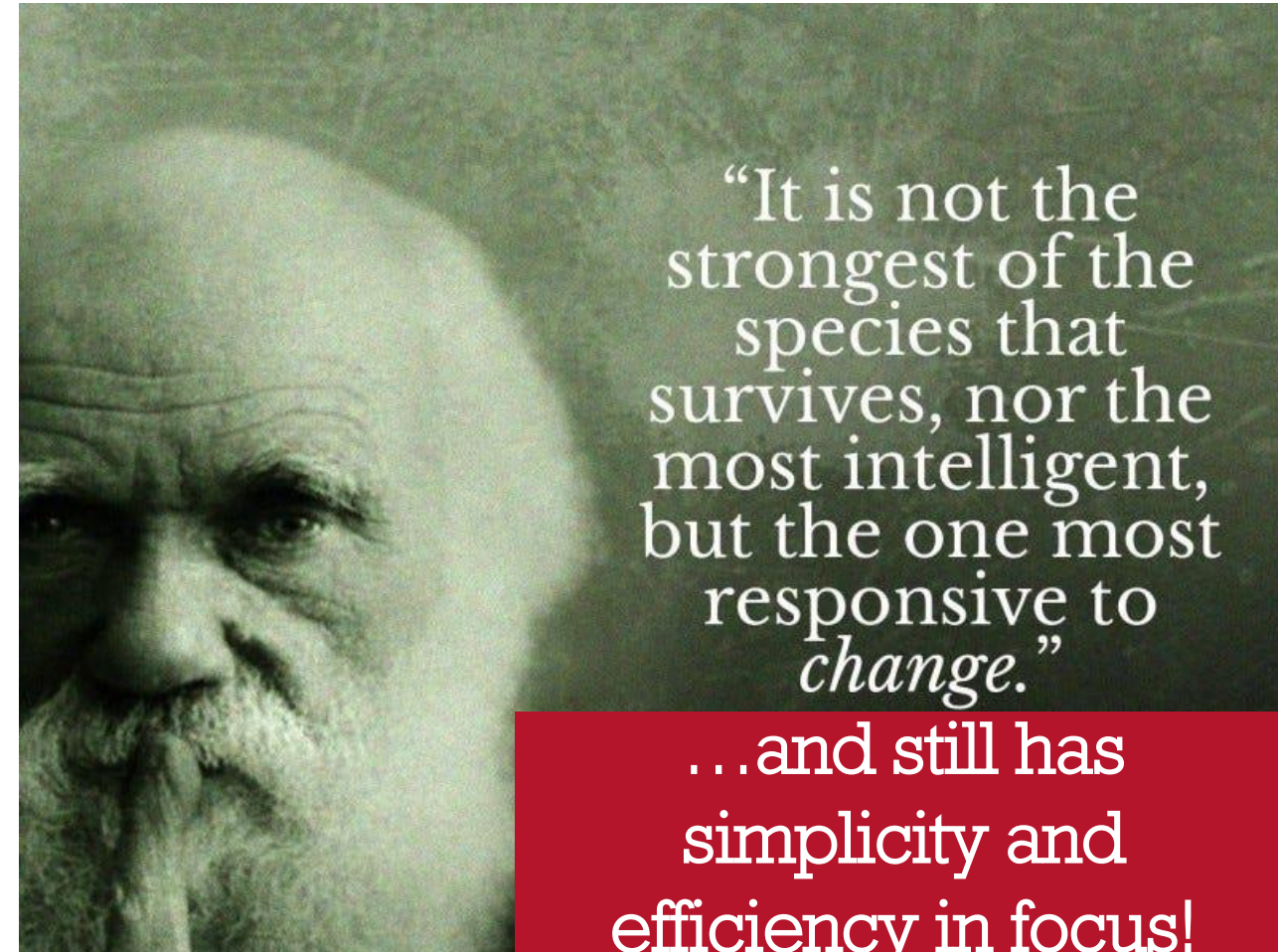
# Vielleicht kommt jetzt ein “Agile Generation Two”

- ▶ Adaptive agile Systeme die leicht gebaut sind, transparent und flexibel bleiben:
  - ▶ Notwendigkeit einer Fokussierung auf wirtschaftliche Ziele: Der „agile Beauty Contest“ ist vorbei - Effizienz zählt wieder!
  - ▶ „Best“ und „Good Practices“, wird es weiter geben, aber „Emergent Practices“ treten stärker in den Vordergrund!

“Mögen meine Webinarpadawans diese Gedanken verbreiten!”



<https://www.starwars.com/databank/yoda>



<https://medium.com>

**Danke für die Teilnahme!**



**Dr. Jürgen Gamweger**



**SUCCESSFACTORY**  
consulting group

**Office Leoben - Headquarters**

Mareckai 50, 8700 Leoben, Österreich  
T. +43 3842 43033

office@successfactory.cc  
successfactory.cc

**Office Salzburg**

Auweg 30a, 5400 Hallein, Österreich  
T. +43 650 266 12 77 office.sbg@successfactory.cc

**Office Stuttgart**

Entenäcker 18, 74321 Bietigheim-Bissingen Deutschland  
T. +49 151 550 12 689 office.str@successfactory.cc

**Office München**

Gabriel-von-Seidl-Straße 36, 82031 Grünwald Deutschland  
T. +43 664 73481155 office.muc@successfactory.cc

**Office Düsseldorf**

Kreuzbergstraße 7a, 40489 Düsseldorf, Deutschland  
T. +49 172 25 90 135 office.dus@successfactory.cc

training consulting coaching