

EBM

Evidence-Based Management –
auf dem Weg zu mehr Agilität

ObjektForum Online Edition

20. Juli 2020

Mustafa Yilmaz

mustafa.yilmaz@andrena.de

Interaktion mit Mural-Boards

- **Breakout-Sessions in Zoom**
- **Mural als Online-Whiteboard für die Breakout-Sessions**



Interaktion mit Mural-Boards

Zum Teilnehmen Link abtippen oder nachher im Zoom-Chat anklicken:

<https://tinyurl.com/objektforum1>

<https://tinyurl.com/objektforum2>

<https://tinyurl.com/objektforum3>

<https://tinyurl.com/objektforum4>

<https://tinyurl.com/objektforum5>

<https://tinyurl.com/objektforum6>





6 Min.

Was **messt** ihr aktuell?





Activity

Output

Outcome

Impact





5 Min.

In welcher **Kategorie** liegen eure **Metriken**?





5 Min.

Wozu messen wir?



Wozu messen wir?

- **Transparenz, Inspect & Adapt** → Steuern
- **Fokus** → Zeigt, was uns wichtig ist und ggf. auch strategische Relevanz hat

→ **Ziel:** *Soll uns unterstützen, **Wert** zu schaffen und **erfolgreich** zu sein!*



Was ist Wert?



Kunde



Organisation



Gesellschaft





Was bedeutet **Erfolg** für eure **Projekte**?



Was bedeutet Erfolg...

...für die Projekte in eurer Organisation?

- Alle Anforderungen umgesetzt
- Lieferung zum angekündigten Datum
- Vereinbartes Budget eingehalten
- Planeinhaltung, Meilensteine eingehalten

- Erfolg = Wert maximiert
- Hohe Kundenzufriedenheit
- Qualität / Weiterentwicklung nachhaltig
- Umsatzsteigerung erzielt

*Fokus auf **Activities** und **Output***

*Fokus auf **Outcome** und **Impact***

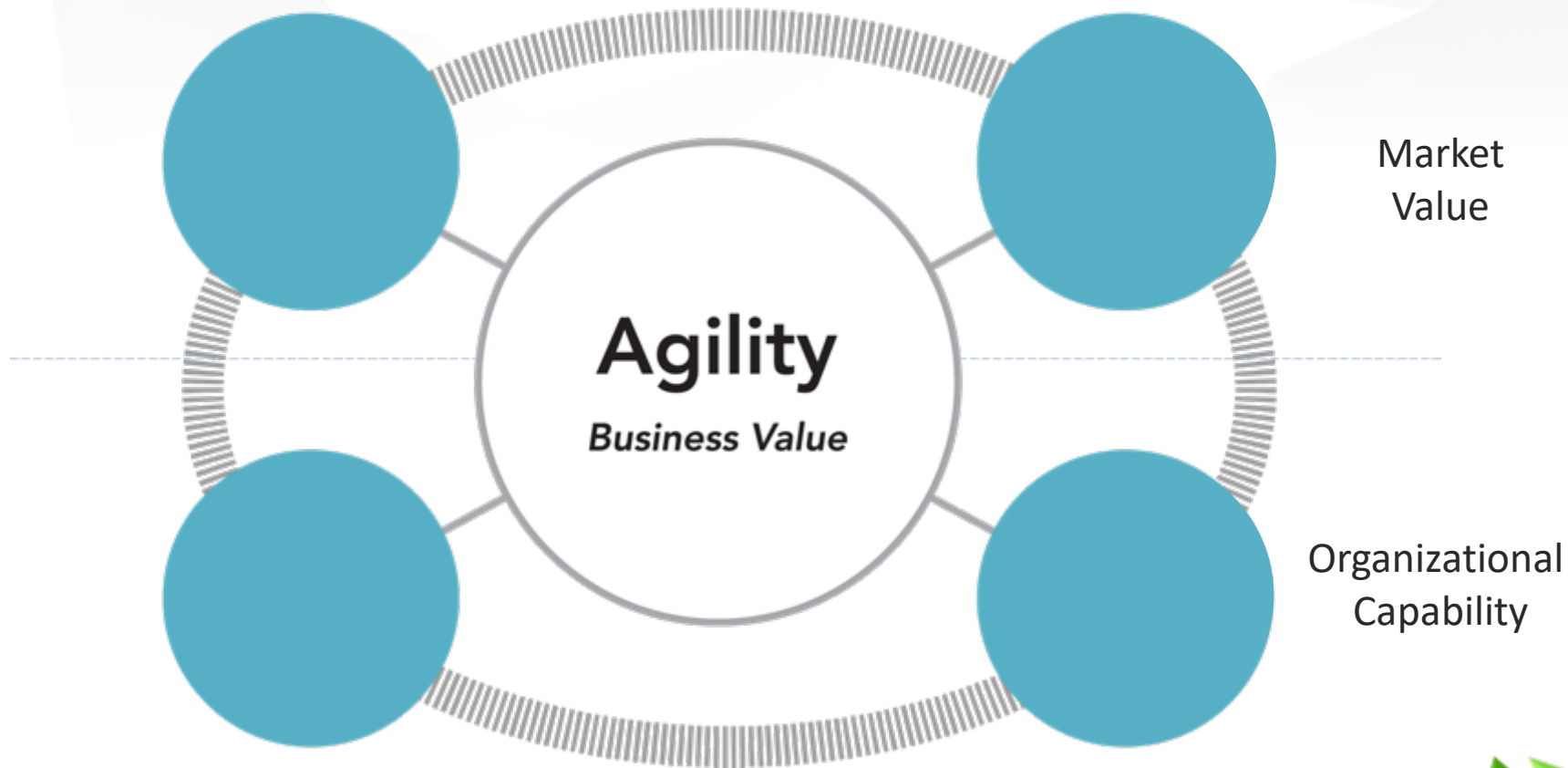


Evidence Based Management (EBM)

Hilft euch, kontinuierlich Ergebnisse zu verbessern

- **Ganzheitlicher, empirischer** Ansatz
- **Werterbringung** für den Kunden und **Fähigkeit** diesbezüglich messen
- Maßnahmen zur **Verbesserung** für Beides ableiten





Current Value

Ziel: Maximiere den Wert, der *gegenwärtig* an den Kunden und Stakeholder geliefert wird.

- Wie zufrieden sind Kunden heute?
- Wie zufrieden sind die Mitarbeiter?
- Wie zufrieden sind die Investoren und anderen Stakeholder?



Current Value

- Employee Satisfaction
- Customer Satisfaction
- Usage Index

- Revenue per Employee
- Product Cost Ratio



Current Value

Herangehensweise

- Usability verbessern
- Kundennutzen erhöhen
- Arbeitsumfeld verbessern
- ...

Techniken

- Personas
- Kundenbefragungen
- Tracking / Nutzungsdaten
- ...



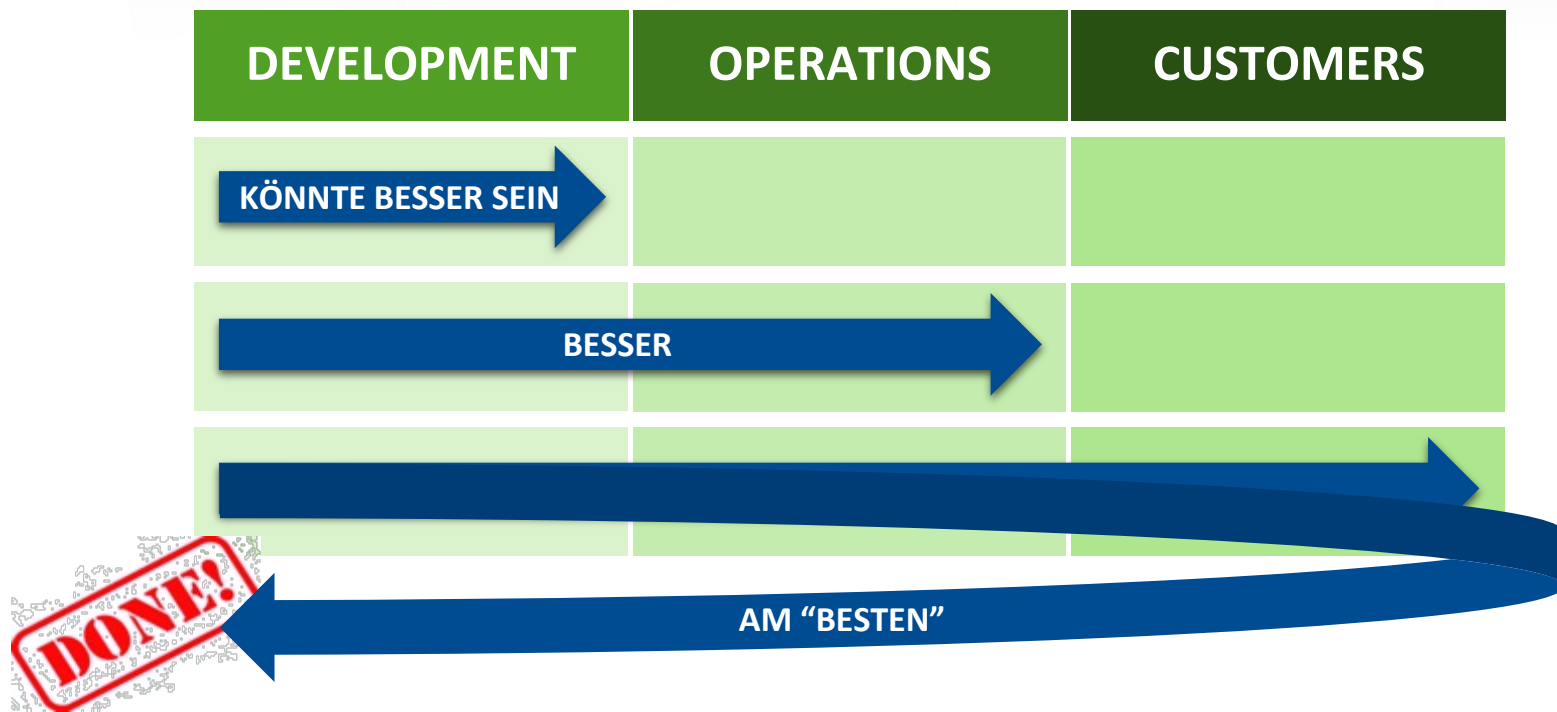
Time to Market

Ziel: Minimiere die Dauer, um Wert zu liefern.

- Wie schnell kann neuer Wert geliefert werden?
- Wie schnell kann neue Information verarbeitet und Änderungen vorgenommen werden?
- Wie schnell kann vom Kunden gelernt werden?



Wie Done ist Done?



Time to Market

- Build and integration frequency
- Release Stabilization Period/trends
- Mean Time to Repair (MTTR)

- Lead Time
- Cycle Time
- Release Frequency
- Time to Learn



Time to Market

Herangehensweise

- Flaschenhalse reduzieren
- Delivery Pipeline und Automatisierung verbessern
- Wartbarkeit erhöhen
- Technische Schulden abbauen
- ...

Techniken

- Code-Analyse
- Monitoring
- „DevOps“
- Definition of Done
- Value Stream Mapping
- Chaos Monkey Tests
- ...



Ability to Innovate

Ziel: Maximiere die Fähigkeit, neue Features und Innovationen zu liefern.

- Was hindert die Organisation, neuen Wert zu liefern?
- Was hindert den Kunden, von der Innovation zu profitieren?

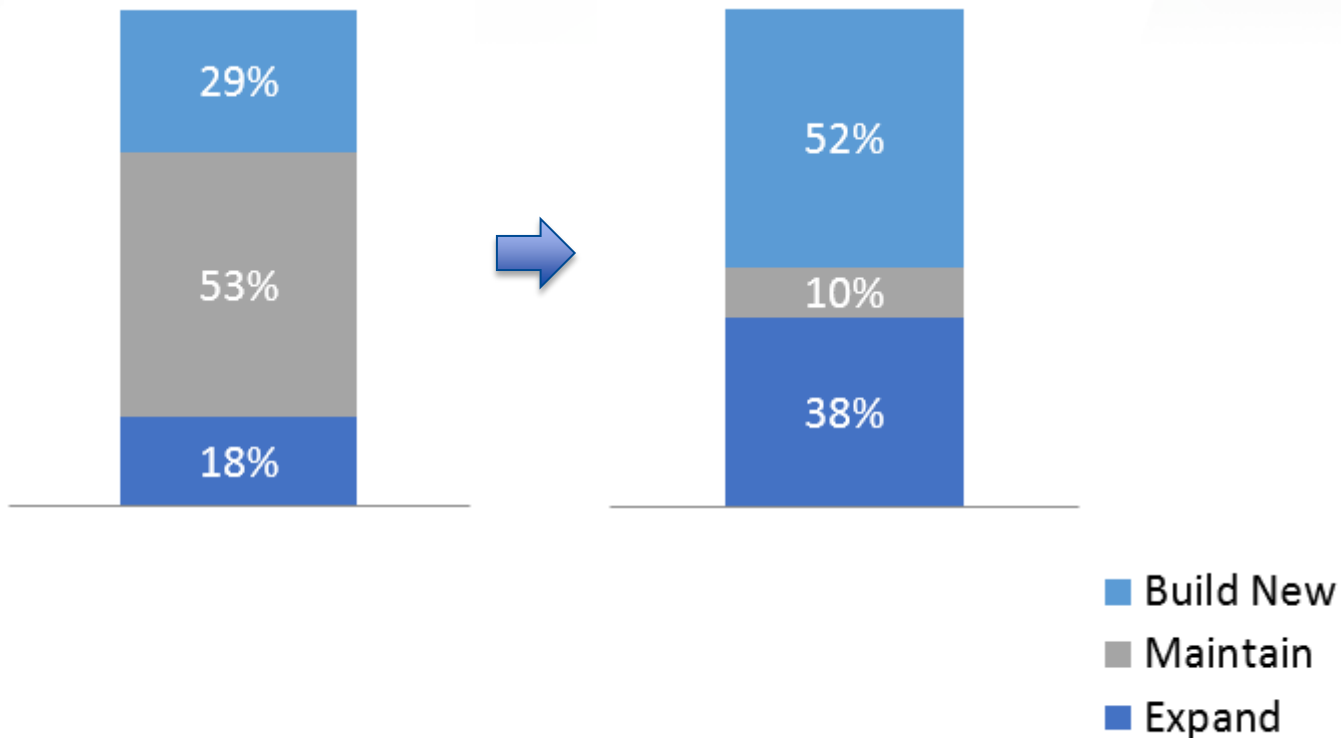


Ability to Innovate

- Technical Debt trends
- Defect trends
- Production incident trends
- Number of active branches, time spent merging
- Time spent context-switching
- On-Product Index
- Innovation Rate
- Installed Version Index
- Usage Index



Zeit für Innovation



Ability to Innovate

Herangehensweise

- Zeit für Defektbehebung und Technische Schulden reduzieren
- Branches und Produktversionen reduzieren
- Architektur verbessern
- Infrastruktur verbessern
- Dezentralisierte Entscheidungen
- ...

Techniken

- Code-Analyse
- Branch- und Merge Workflows
- Architektur-Prinzipien
- Test-Automatisierung
- Build-Automatisierung
- ...



Unrealized Value

Ziel: Maximiere den Wert, der über die Zeit erzeugt wird.

- Kann zusätzlicher Wert in diesem Markt oder in anderen Märkten erzeugt werden?
- Ist es wertvoll, den Aufwand und das Risiko einzugehen?
- Sollten weitere Investments getätigt werden, um mehr „unrealized value“ zu finden?



Unrealized Value

- Customer / User Satisfaction Gap
- Competitor strength/weakness
- Market Share



Unrealized Value

Herangehensweise

- „Marktforschung“

Techniken

- Personas / Customer Journeys
- Lean UX
- Hypothesen Statements
- Impact Mapping
- Kundenfeedback
- A/B-Tests
- Fake-Doors
- ...



Leading und Lagging Indicators

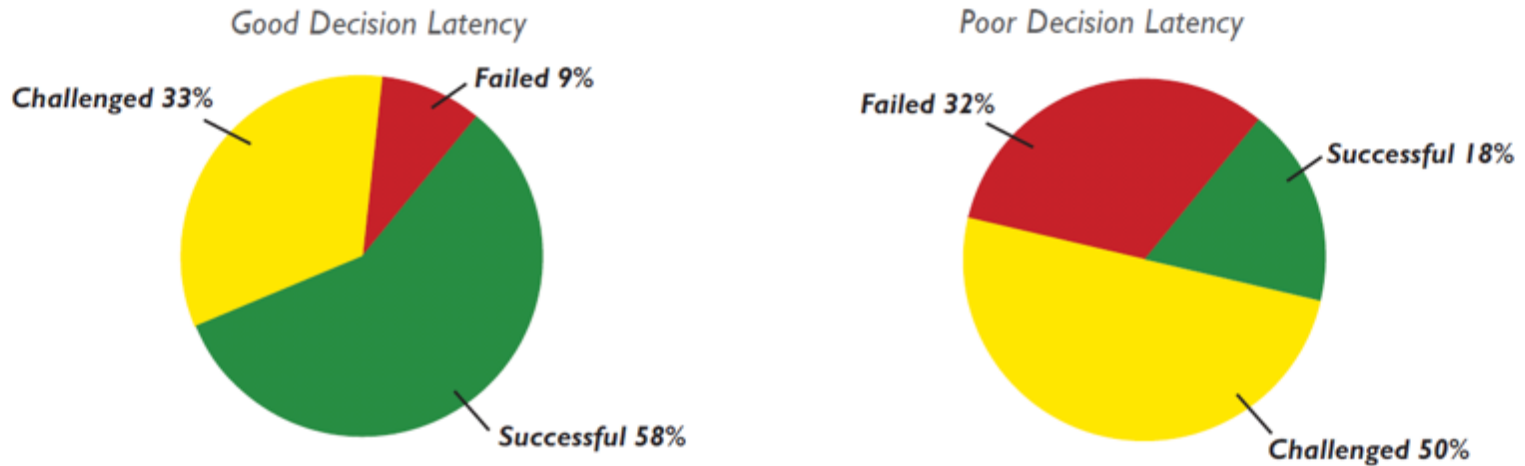
- **Leading:** Veränderungen sehr schnell erkennbar
→ Schnelle Reaktion möglich
- **Lagging:** Veränderungen erst nach längerer Zeit erkennbar
→ Langfristige Steuerung

Viele Indikatoren sind von sich aus weder *leading* noch *lagging*.
Erst durch die Messfrequenz werden sie das eine oder das andere



Wartezeit von Entscheidungen

Effect of Decision Latency Skills

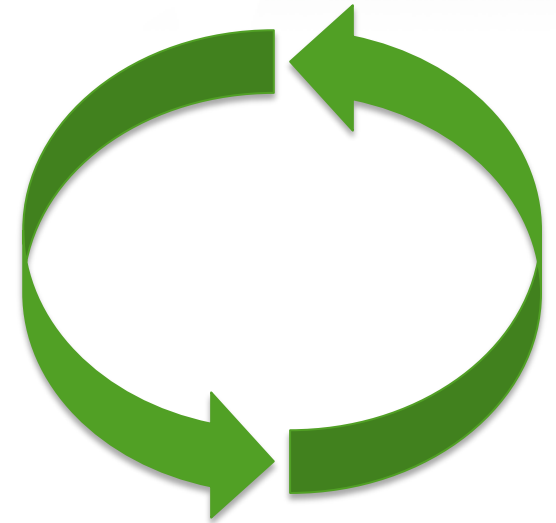


CHAOS-Report 2018, „Decision Latency Theory: It’s all about the interval“; Projekte von 2013-2017, 1.000 Unternehmen, 50.000 Projekte

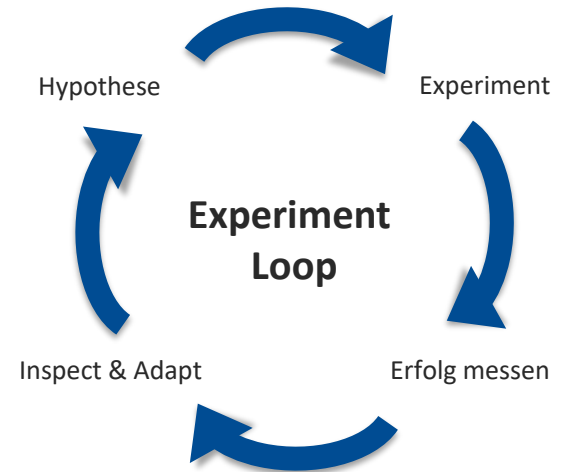
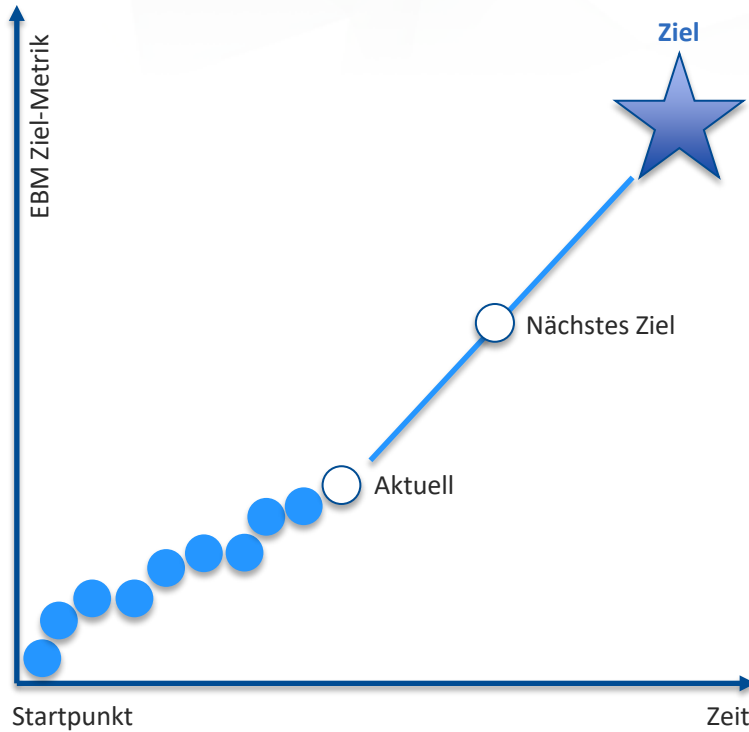


Empirisch weiterentwickeln mit EBM

1. **Wert quantifizieren** (Key Value Measures)
2. **Key Value Measures messen**
3. **Key Value Areas** zum Verbessern **auswählen**
4. **Experimente** für Ziel-Key Value Areas **durchführen**
5. **Ergebnisse evaluieren**



The Experiment Loop



Risiken und Nebenwirkungen

- **Korrelation** und **Kausalität** sind zu unterscheiden
- **Hawthorne-Effekt**: Beobachtung verändert natürliches Verhalten
- **Incentivierung** aufgrund von Metriken ist **gefährlich**
- **Ausbalancieren** mit passenden Metriken kann helfen

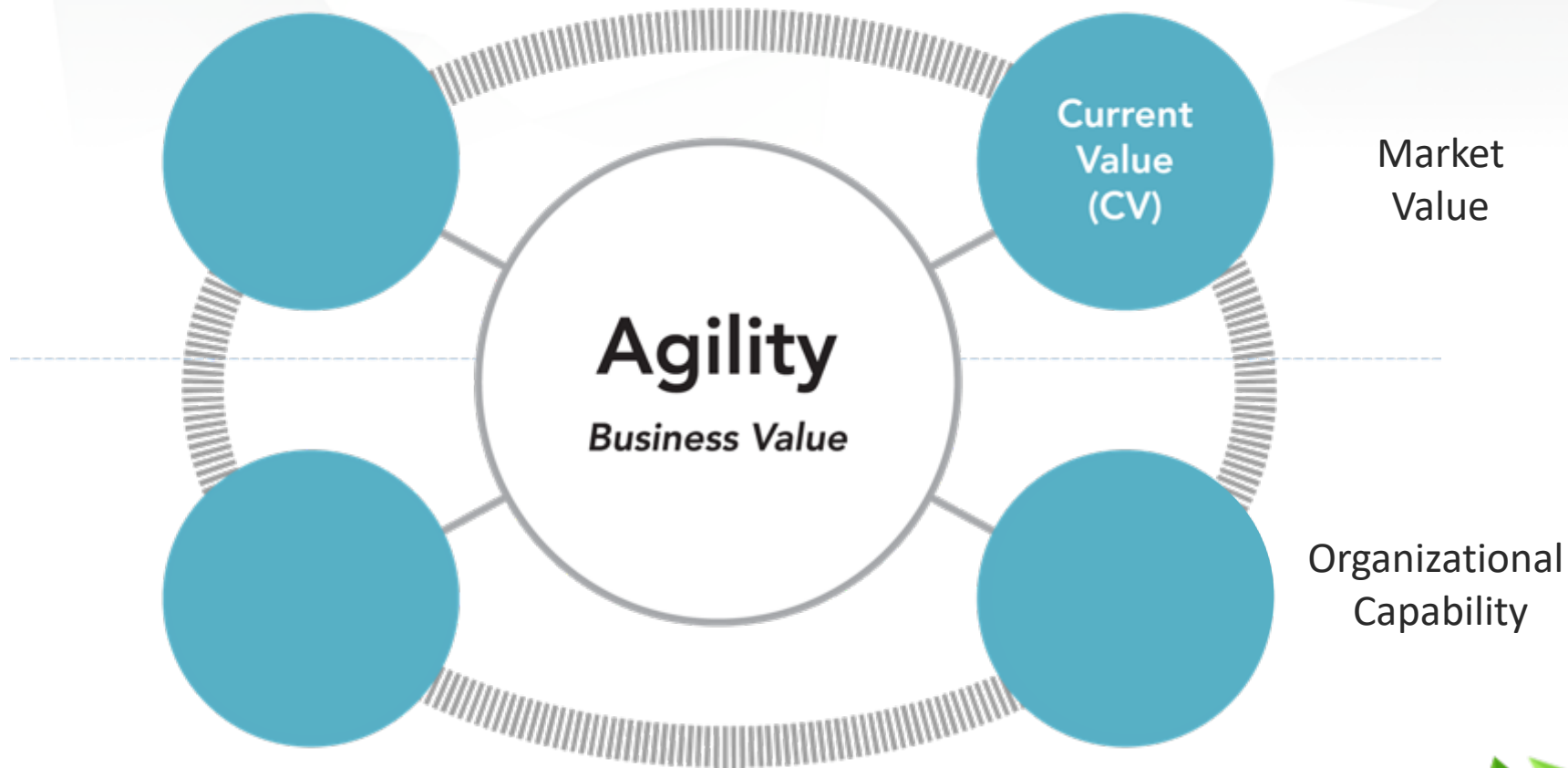
Metrik: **Lead time** → Kann zu sinkender Qualität führen → Zusätzliche Metrik: **Anzahl Fehler** in Produktion

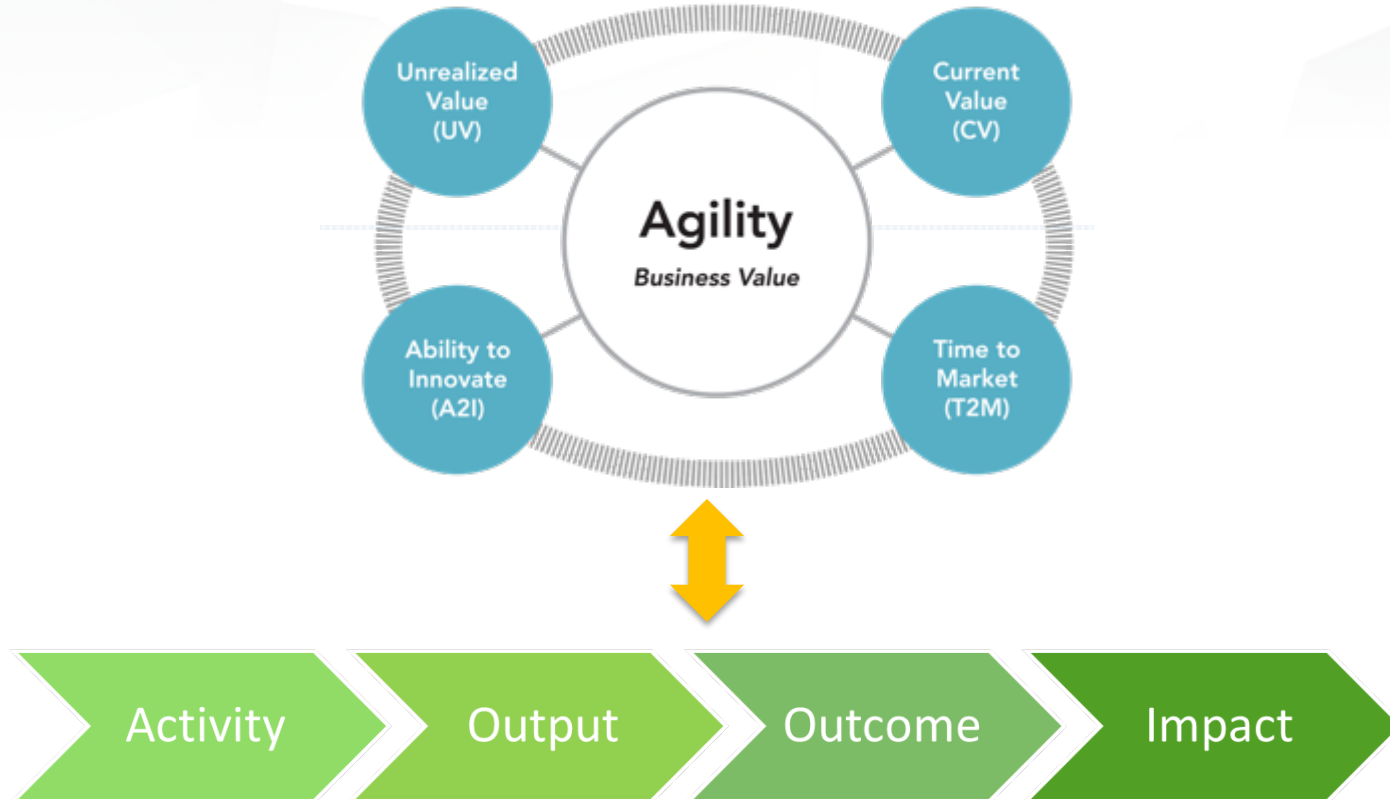


Umgang mit Metriken

- **Agile Werte** berücksichtigen, **Selbstorganisation**/Verantwortungsgefühl stärken
- **Sichtbarkeit** und **Empfänger** der Metrik hinterfragen
- **Strategiemetriken** verwenden (-> *measure up*), lokale Optimierung vermeiden
- **Aufwand/Kosten** sollten gerechtfertigt sein (Erhebung, Verfügbarkeit, ...)
- Die Einführung (**Akzeptanz**) einer Metrik ist wichtig für die richtige Nutzung
- Metriken ggf. **stilllegen** → Weniger ist mehr







Fazit

- **Erfolg messen** anhand von Value und Outcome/Impact, nicht nur Activities/Output
- **Fokus auf Verbesserung von Ergebnissen:** EBM liefert eine ganzheitliche Sicht
- **Versuchen, möglichst viel zu lernen** und dadurch besser zu werden.
- **Tu, was du kannst:** Die Ergebnisse werden besser, als aus Angst nichts zu tun.
- **Stop starting. Start finishing:** Klein starten, erste Erkenntnisse nutzen.



Vielen Dank!

andrena

OBJECTS

www.andrena.de

info@andrena.de

Standorte:



Karlsruhe



Stuttgart



Frankfurt



München



Mannheim

