



Berner Fachhochschule  
Haute école spécialisée bernoise  
Bern University of Applied Sciences

# Digitale Transformation: Grundkonzepte, Trends und Implikationen

# Ich freue mich, heute mit Ihnen die digitale Transformation anzugehen

- ▶ Ich heisse Joël und meine Leidenschaft ist die Unterstützung von Menschen und Organisationen, damit diese im digitalen Zeitalter erfolgreich sein und bleiben können
- ▶ Hierfür fokussiere ich mich auf drei Schwerpunkte:
  - ▶ Als Lead Agile Culture & Capabilities bei PwC berate ich Unternehmen in ihrer Transformation
  - ▶ Als Praxisforscher und Autor vertiefe und verbreite ich meine Erfahrungen zu meinen Themen
  - ▶ Als Dozent erarbeite ich gemeinsam mit Studierenden neue Lösungen zur digitalen Transformation
- ▶ Mein Ziel für heute ist mit euch Lösungen zu entwickeln, wie eine Organisation besser auf die digitale Transformation vorbereitet werden kann

# Auf was freut ihr euch?

- ▶ Ich heisse ...
- ▶ Meine Leidenschaft ist ...
- ▶ Diese Leidenschaft lebe ich aus, indem ich ...
- ▶ Heute möchte ich ...

# Agenda

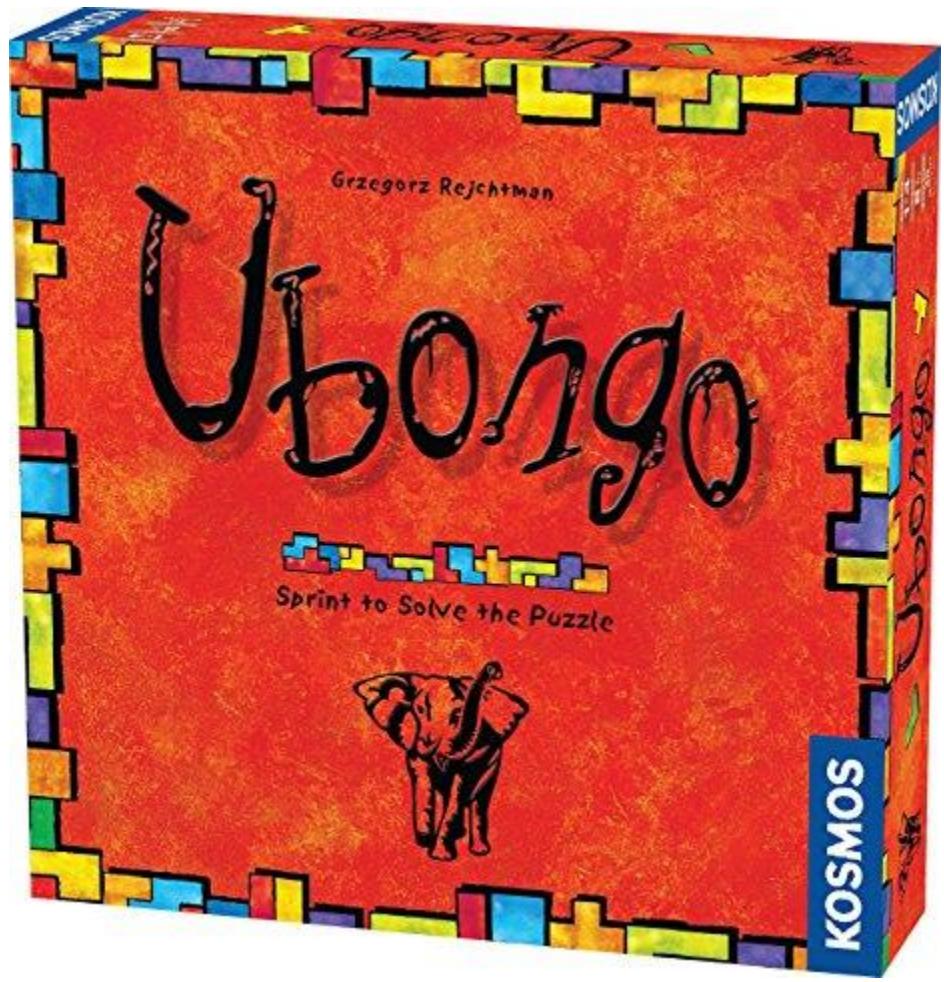
- ▶ Lernziele
- ▶ Spielerischer Einstieg
- ▶ Thematische Einführung
- ▶ Reflexion am eigenen Unternehmen
- ▶ Anwendung an einem Fallbeispiel
- ▶ Gelerntes festhalten

## Lernziele von heute:

- Verstehen, welche Auswirkungen digitale Transformation auf Unternehmenskultur hat
- Verstehen, welche Auswirkungen die digitale Transformation auf die Organisation und das Organisieren hat
- Neue Organisationsformen und Formen der Zusammenarbeit kennenlernen

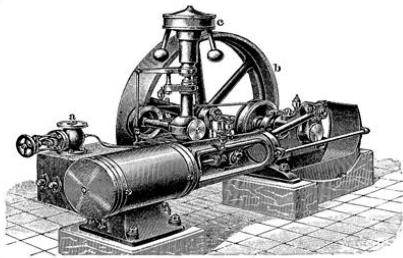
# Spielerischer Einstieg

- Aufteilen in 3 Gruppen
- Verteilen der Rollen im Team
- Vorgabe: Die Rollen müssen eingehalten werden
- Ziel: Möglichst schnell 32 Punkte erreichen
- Der Rekord liegt bei 2 Minuten und 54 Sekunden



# **Einführung in die Auswirkungen der digitalen Transformation auf Organisationen und deren Mitarbeitenden**

# Die digitale Transformation bringt eine nie dagewesene Möglichkeit von Automatisierung



Industrie 1.0  
(Ende 18. Jahrhundert)



Industrie 2.0  
(Beginn 20. Jahrhundert)



Industrie 3.0  
(Mitte/Ende 20. Jahrhundert)



Industrie 4.0  
(Beginn 21. Jahrhundert)

- Einführung von Wasser- und Dampfkraft
- Umbruch von Agrar- und Industriegesellschaft
- Mechanische Energie ersetzt handwerkliche Energie
- Dampfmaschinen, Eisenbahnen vereinfachen Logistik

- Einführung von (flächen-deckender) Elektrizität
- Hochindustralisierung
- Angetrieben durch «Fordismus» und «Taylorismus»: Ausbau der Massenproduktion
- Autos, Lastwagen, Flugzeuge, Telefon vereinfachen Mobilität und Vernetzung

- Einführung von Computer (und Internet)
- Umbruch von Industrie- zu Informationsgesellschaft
- Computerunterstützte Massenproduktion
- Computer vereinfacht die Automatisierung und erhöht den Individualisierungsgrad

- Einführung von CPS, künstlicher Intelligenz, Machine Learning etc.
- Automatisierung selbst von kognitiv anspruchsvollen Tätigkeiten
- Maschinen und Algorithmen ermöglichen flächendeckende Automatisierung

Digitalisierung

Digitale Transformation

# Verschiedene technologische Entwicklungen befördern diese Automatisierung

Digitale Transformation					
Internet der Dinge	Cloud Computing	Künstliche Intelligenz & Machine Learning	Big / Smart Data Analysis	Augmented-/ Virtual Reality	Blockchain
Internet der Dinge verbindet die physische Welt mit der virtuellen: Smart Factory, Smart Home etc.	Eine unermessliche Fülle an Daten ist überall und zu jeder Zeit verfügbar	Maschinen simulieren menschliches Denken und Lernen durch Verarbeitung riesiger Datenmengen	Automatische Auswertung umfangreicher Daten zum besseren Verständnis der Welt bzw. des menschlichen Verhaltens	Kreation einer alternativen Realität bzw. Digitalisierung der Wahrnehmung dieser Realität	Dezentrales Abspeichern von Transaktionen in «Blockketten» eliminiert die Notwendigkeit von Intermediären

# Durch die digitale Transformation verändern sich die Marktbedingungen

## Netzwerkökonomie

### Innovations- und Veränderungsdruck

Verkürzung der Lebenszyklen, Preiszerfall, abnehmende Kundenloyalität, höhere Komplexität

### Disruption der Geschäftsmodelle

Durch den Fokus auf die Bedürfnisse der Kunden werden auch Produktanbieter zu Dienstleistern

### Auflösende Organisationsgrenzen

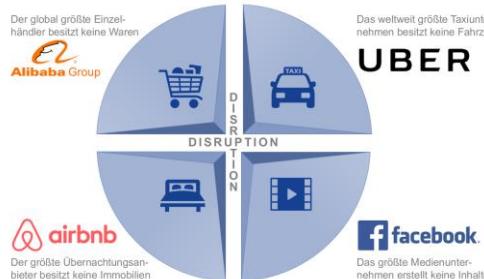
Crowd Sourcing, projektbasierte Arbeit, Integration von Kunden, Lieferanten oder Marktbegleiter in den Leistungserstellungsprozess

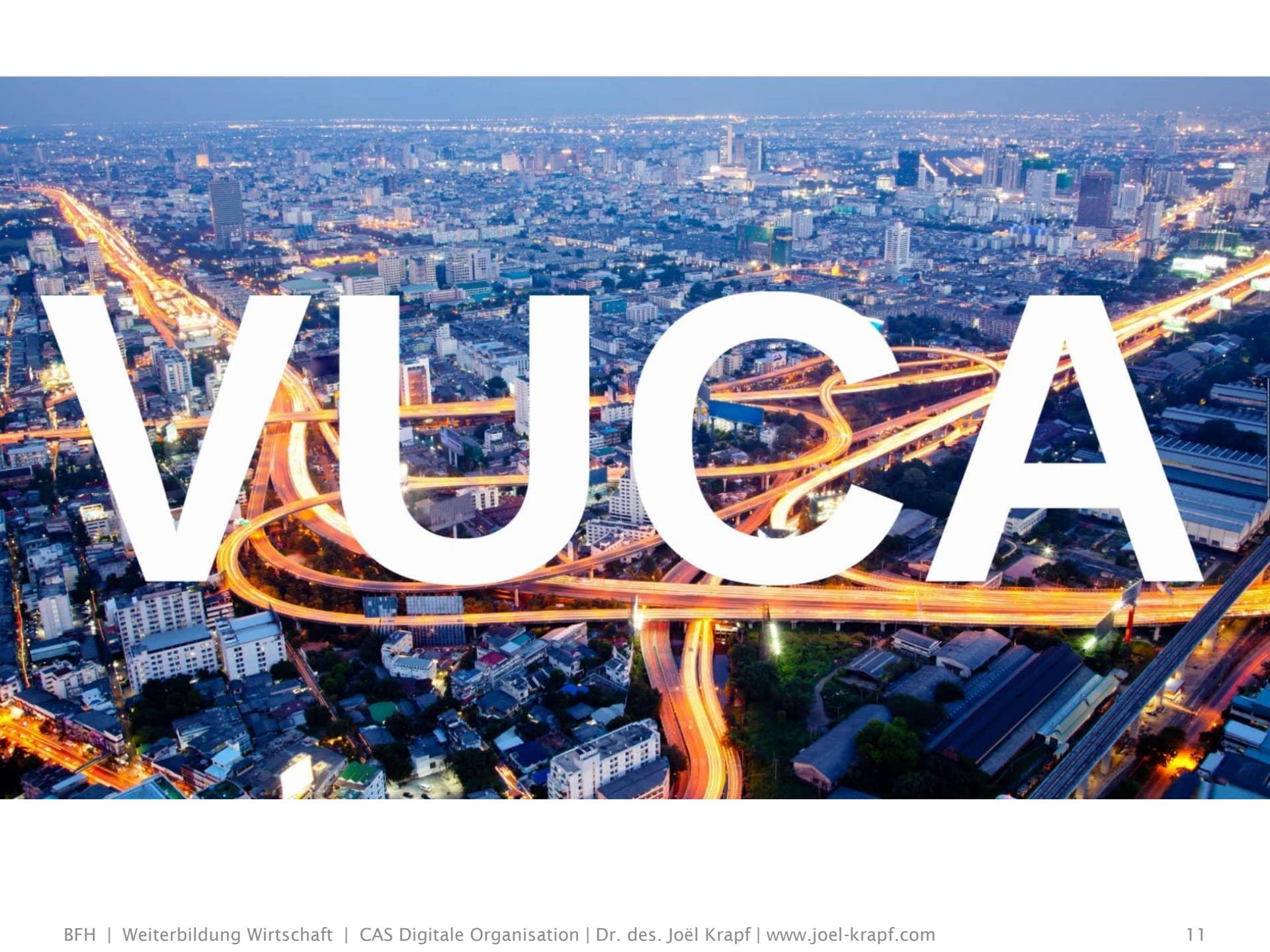
### Arbeitswelt 4.0 / Future Work

Zeit- und ortsunabhängiges Arbeiten, weil es technisch möglich ist und der Arbeitsinhalt bzw. Arbeitsoutput zunehmend digital wird

### Kompetenzarbeit statt Wissensarbeit

Notwendigkeit elaborierter Handlungskompetenzen, um komplementär zu den Maschinen einen Mehrwert zu generieren



The background of the image is a wide-angle aerial photograph of a city at dusk or night. The city is densely packed with buildings of various heights, and a complex network of elevated highways and overpasses cuts through the urban landscape. The lights from the city and the moving vehicles on the highways create a vibrant, glowing effect against the darkening sky. The overall atmosphere is one of a bustling, modern metropolis.

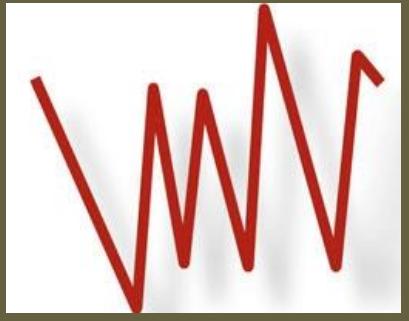
# WUJCA

# Wir leben in einer Welt, die komplexer wird und sich immer schneller verändert

Der Begriff VUCA beschreibt vier aktuelle Herausforderungen für Unternehmen:

## (V)olatilität

Mehr und schnellere Veränderungen



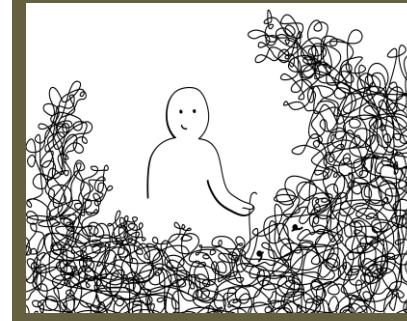
## (U)nsicherheit

Abnehmende Zukunftssicherheit



## (C)omplexität

Vielzahl von Entscheidungsfaktoren, die voneinander abhängig sind

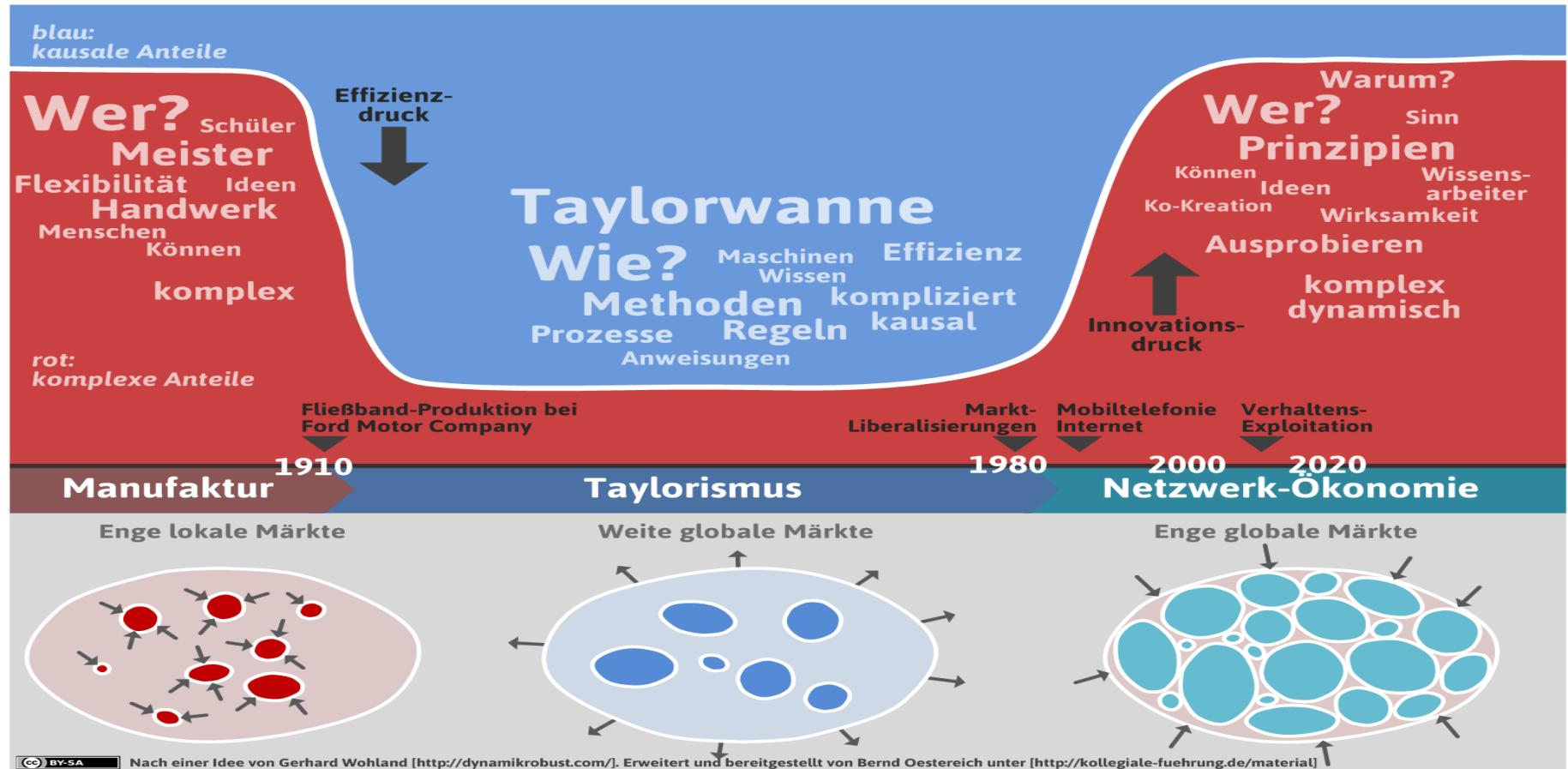


## (A)mbiguität

Es gibt keine einzige richtige Antwort



# Organisationen sind mit zunehmender Komplexität konfrontiert



# Kompliziertes wird von einem Roboter gelöst, Komplexes vom Menschen



## Komplizierte Systeme ...

- Haben klare Ketten von Ursache und Wirkung
- Sind standardisierbar
- Sind objektivierbar
- Sind vorhersehbar

### Beispiele:

- Uhrwerk
- Automotor
- Handbuch iPhone X



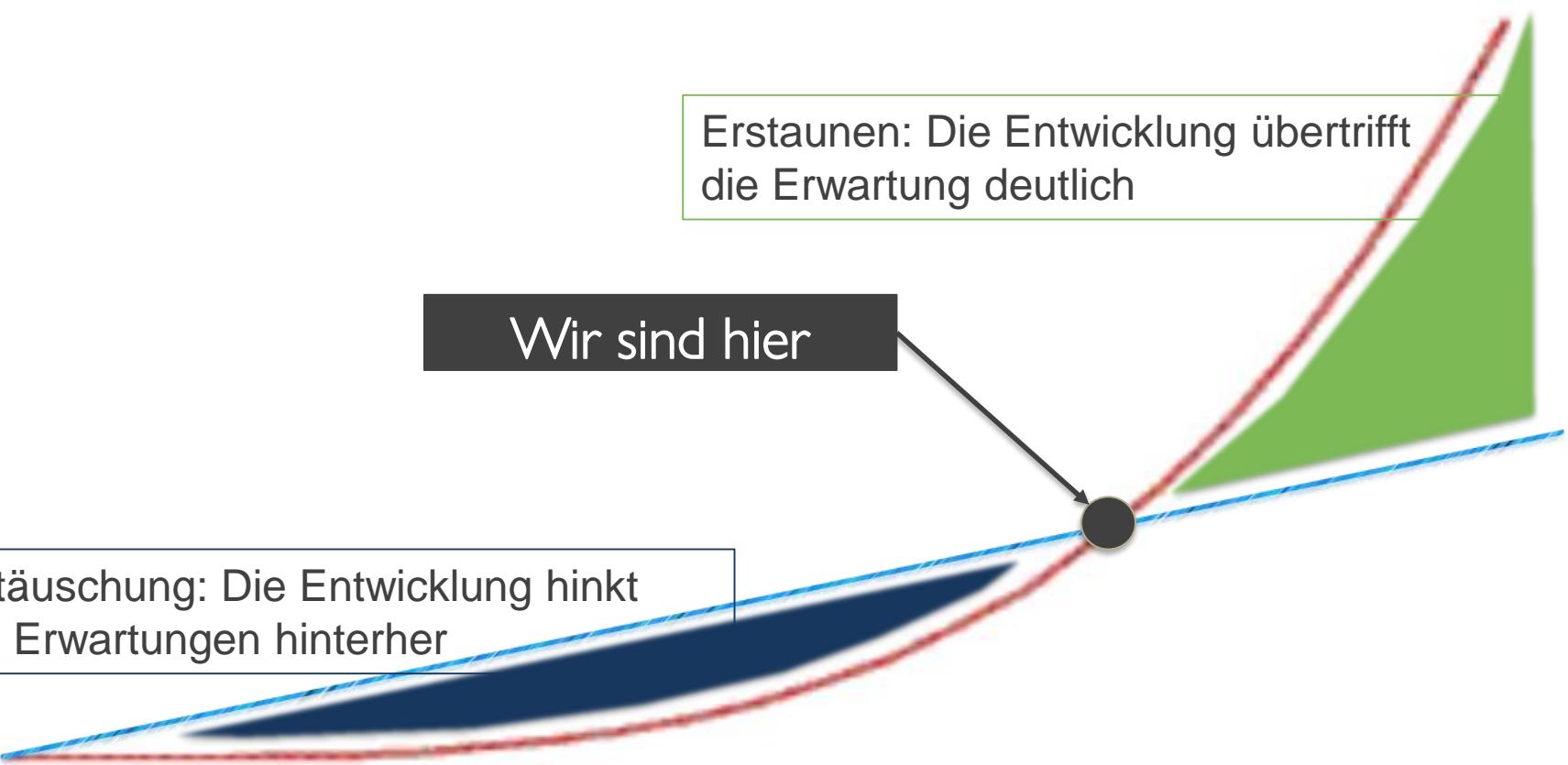
## Komplexe Systeme ...

- Ambivalente Ursache und Wirkung (mehrdeutig und gegenseitig abhängig)
- Sind nicht standardisierbar
- Sind nicht objektivierbar
- Sine nicht vorhersehbar

### Beispiele:

- Wetter
- Menschliches Verhalten
- Organisationen

# Durch das exponentielle Wachstum unterschätzen wir die langfristige Entwicklung

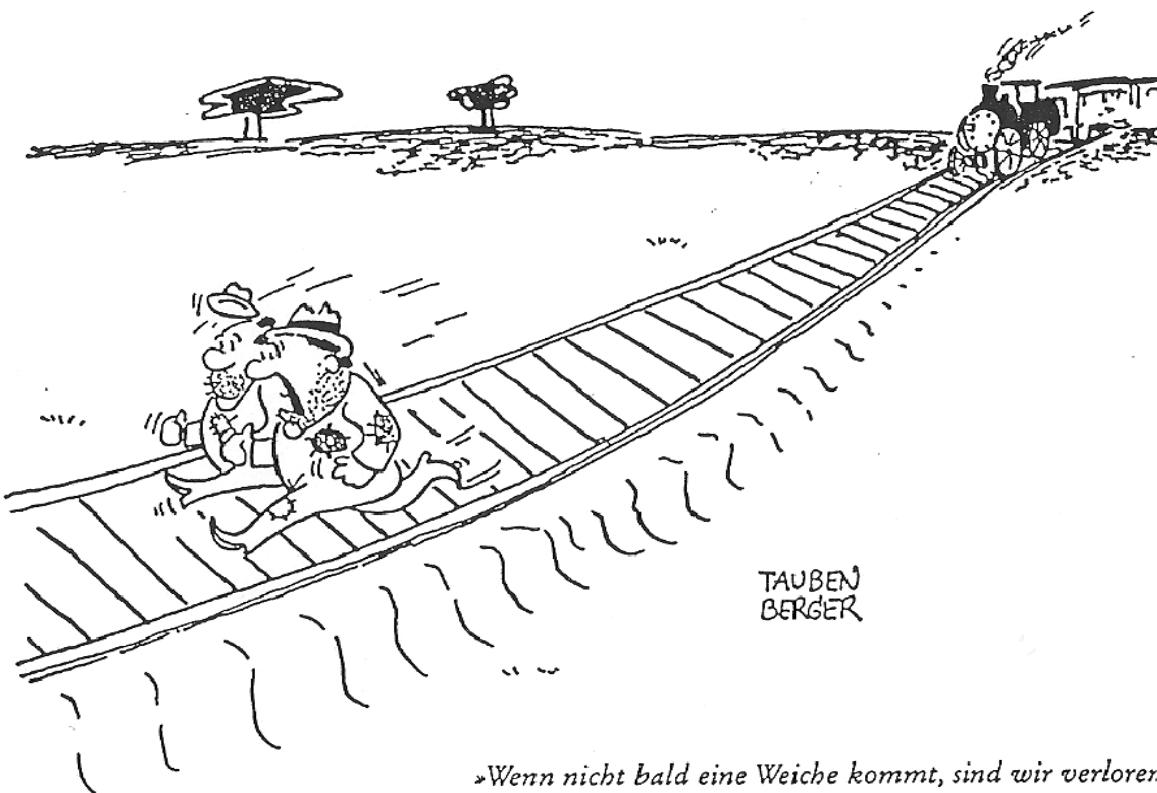


Quelle: @hieldanowski

# Organisationen müssen agil sein, um in einer VUCA-Welt erfolgreich zu sein



# Agilität bedeutet, dass Organisationen zunehmend effektiver und effizienter werden



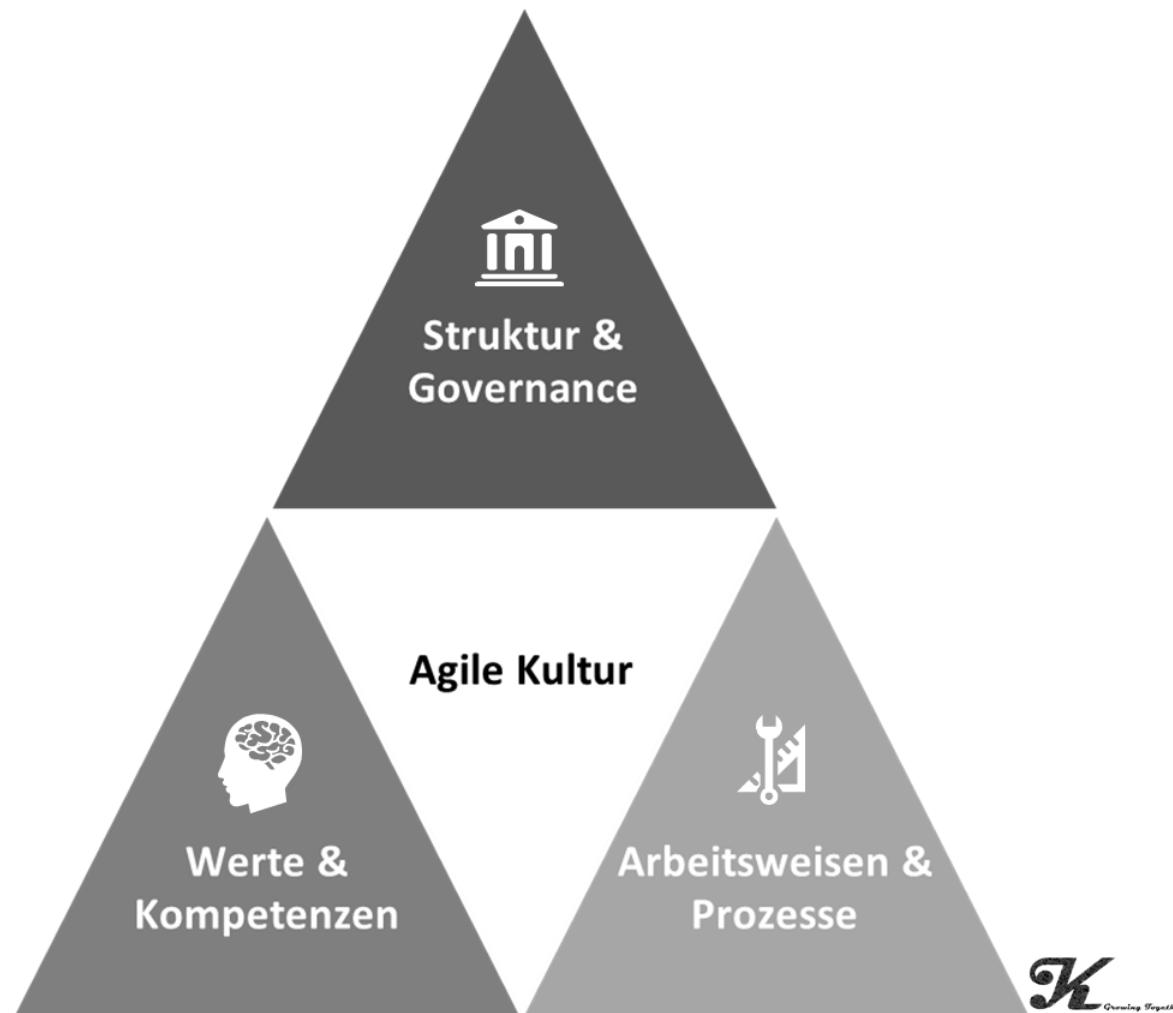
Aus der »Frankfurter Rundschau«

Was müssen die beiden Lernen?

«Exploit»/Effizienz  
=  
schneller Laufen

«Explore»/Effektivität  
=  
anders Laufen

# Es gibt drei zentrale Gestaltungsfelder zur Steigerung der Agilität



Kultur = «How and why we do things around here»

# Damit eine Organisation agil ist, muss sie in allen Gestaltungsfelder entsprechend fit sein



**Agile Strukturen und Führung** unterstützen einen raschen und auf den Kunden ausgerichteten Entscheidungsprozess. Teams sind selbstorganisiert und interdisziplinär, um eine End-to-End View sicherzustellen.



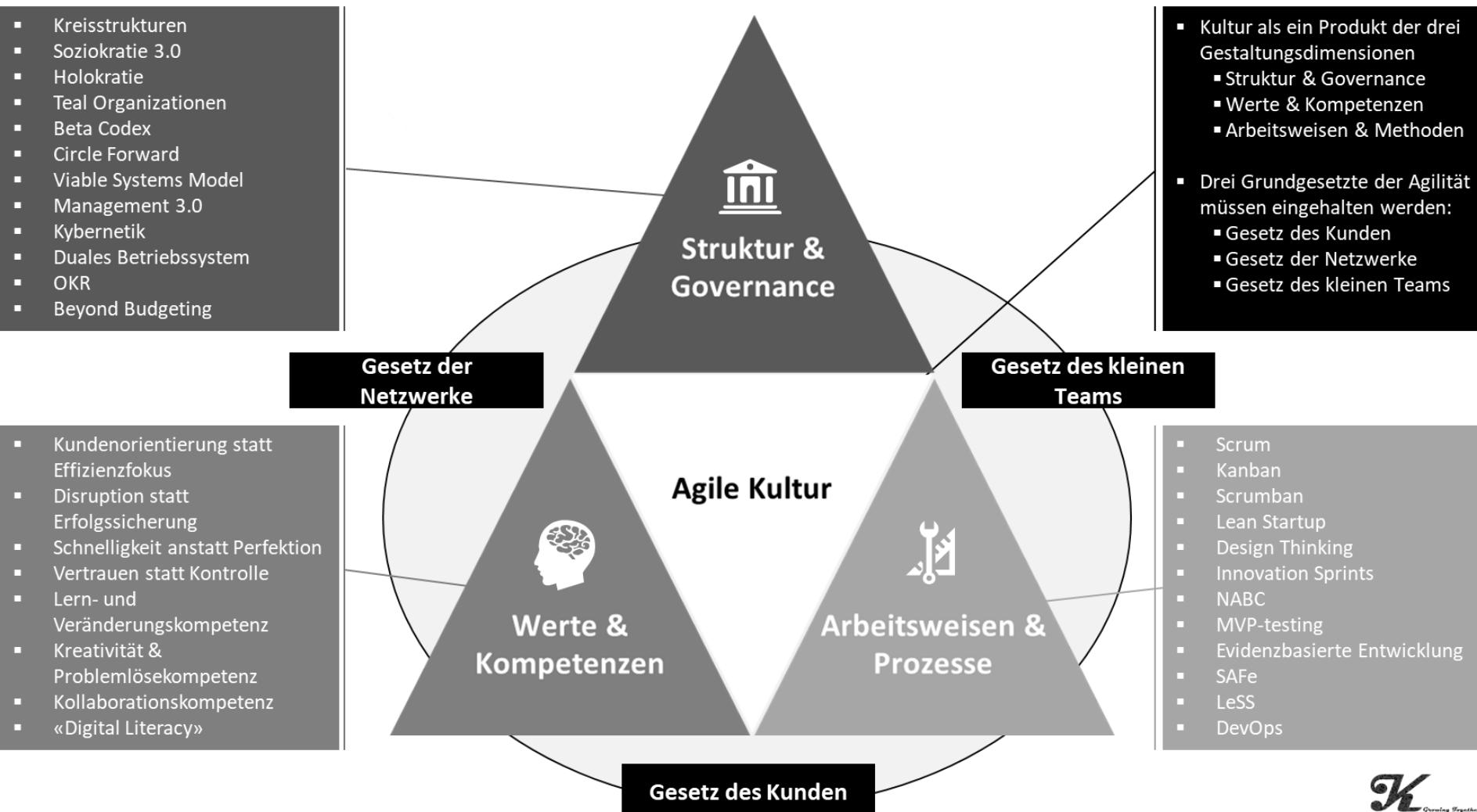
**Agile Praktiken und Methoden** stellen ein iteratives und inkrementelles Vorgehen sicher, um aus Feedback und Praxiserfahrung rasch zu lernen und das Risiko von Irrtümer zu minimieren.



**Agile Werte und Kompetenzen** verankern das neue Paradigma im individuellen Verhaltens, um so in der Gruppe eine homogene, agile Kultur sicherzustellen.

Kultur

# In der Praxis werden immer mehr Ansätze entwickelt, um eine agile Kultur zu fördern



<https://joel-krapf.com/2018/07/31/ein-referenzmodell-zur-organisationseweiten-agilitaet/>

# Es braucht einen radikalen Paradigmenwechsel, wie Organisationen heute aufgebaut sind

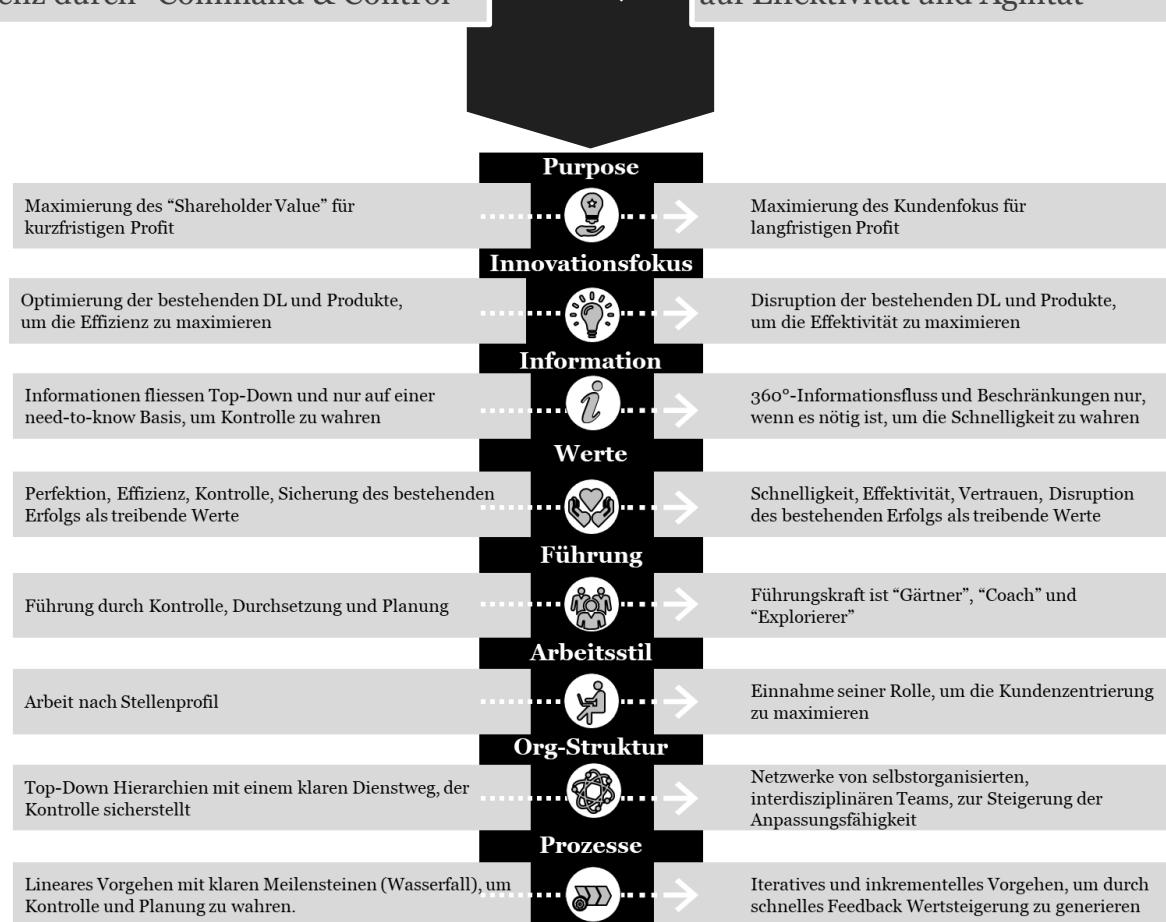


## Die VUCA-Welt zwingt Organisationen zu einem radikalen Paradigmenwechsel

Die "alte Welt" war kompliziert und setzte deshalb den Fokus auf Effizienz durch "Command & Control"



Die "neue Welt" ist komplex und braucht einen Fokus auf Effektivität und Agilität



# ING hat das «Spotify» Modell angewendet, um sich agil aufzustellen



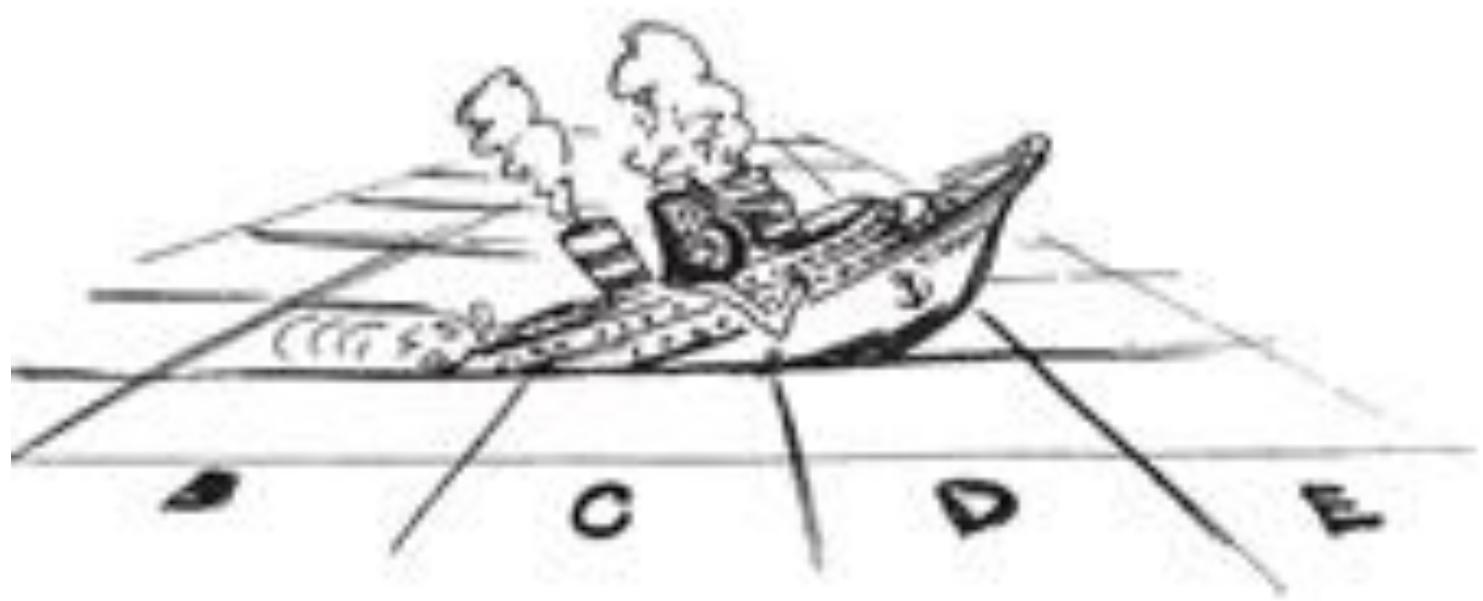
# Es gibt verschiedene agile Organisationskonzepte, keines ist das «beste»



HOLACRACY	Lean Startup	Responsive.org	SEMCO STYLE INSTITUTE	S3 Sociocracy 3.0	re:Work	Reinventing Organizations TEAL
PRINCIPLES	PRINCIPLES	PRINCIPLES	PRINCIPLES	PRINCIPLES	PRINCIPLES	PRINCIPLES
<ul style="list-style-type: none"> <li>• STARTED IN 2009</li> <li>• BY BRAIN ROBERTSON</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• STARTED IN 2008</li> <li>• BY ERIC RIES</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• STARTED IN 2015</li> <li>• BY ADAM PISONI</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• STARTED IN 1980</li> <li>• BY RICARDO SEMLER</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• STARTED IN 2014</li> <li>• BY AUGUSTE COMTE (1851)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• STARTED IN 1998</li> <li>• BY GOOGLE TEAM</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• STARTED IN 2014</li> <li>• BY FREDRIC LALOUX</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ROLES OVER JOBS</li> <li>• DISTRIBUTED AUTHORITY</li> <li>• RAPID ITERATIONS</li> <li>• TRANSPARENT RULES</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ENTREPRENEURS ARE EVERYWHERE</li> <li>• ENTREPRENEURSHIP IS MANAGEMENT</li> <li>• VALIDATED LEARNING</li> <li>• INNOVATION ACCOUNTING</li> <li>• BUILD-MEASURE-LEARN</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• PRORT TO PURPOSE</li> <li>• HIERARCHIES TO NETWORKS</li> <li>• CONTROLLING TO EMPOWERING</li> <li>• PLANNING TO EXPERIMENTATION</li> <li>• PRIVACY TO TRANSPARENCY</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• TRUST</li> <li>• REDUCING CONTROL</li> <li>• SELF MANAGEMENT</li> <li>• EXTREME STAKEHOLDER ALIGNEMENT</li> <li>• CREATIVE INNOVATION</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• EFFECTIVENESS</li> <li>• CONSENT</li> <li>• EMPIRICISM</li> <li>• CONTINUOUS IMPROVEMENT</li> <li>• EQUIVALENCE</li> <li>• TRANSPARENCY</li> <li>• ACCOUNTABILITY</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• PSYCHOLOGICAL SAFETY</li> <li>• DEPENDABILITY</li> <li>• STRUCTURE &amp; CLARITY</li> <li>• MEANING OF WORK</li> <li>• IMPACT OF WORK</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• LIVING ORGANISM</li> <li>• SELF-MANAGEMENT</li> <li>• WHOLENESS</li> <li>• EVOLUTIONARY PURPOSE</li> </ul>

Source - soumyasanto sen (2018)

# Agiles Vorgehen beim Schiffe versenken erleben



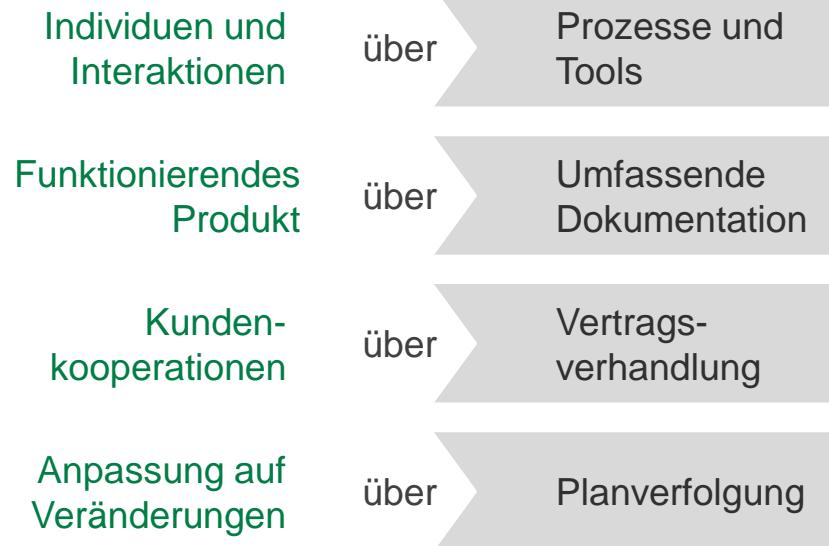
1. Versteckt eure Schiffe auf dem Spielfeld (vertikal/horizontal)
2. Team A: 15 Züge ohne Feedback in 2 Minuten
3. Status Update: Wie viele hat Team A versenkt?
4. Team B: 15 Züge, nach jedem Zug ein Feedback

# Orientierungspunkt für agile Praktiken ist das agile Manifest



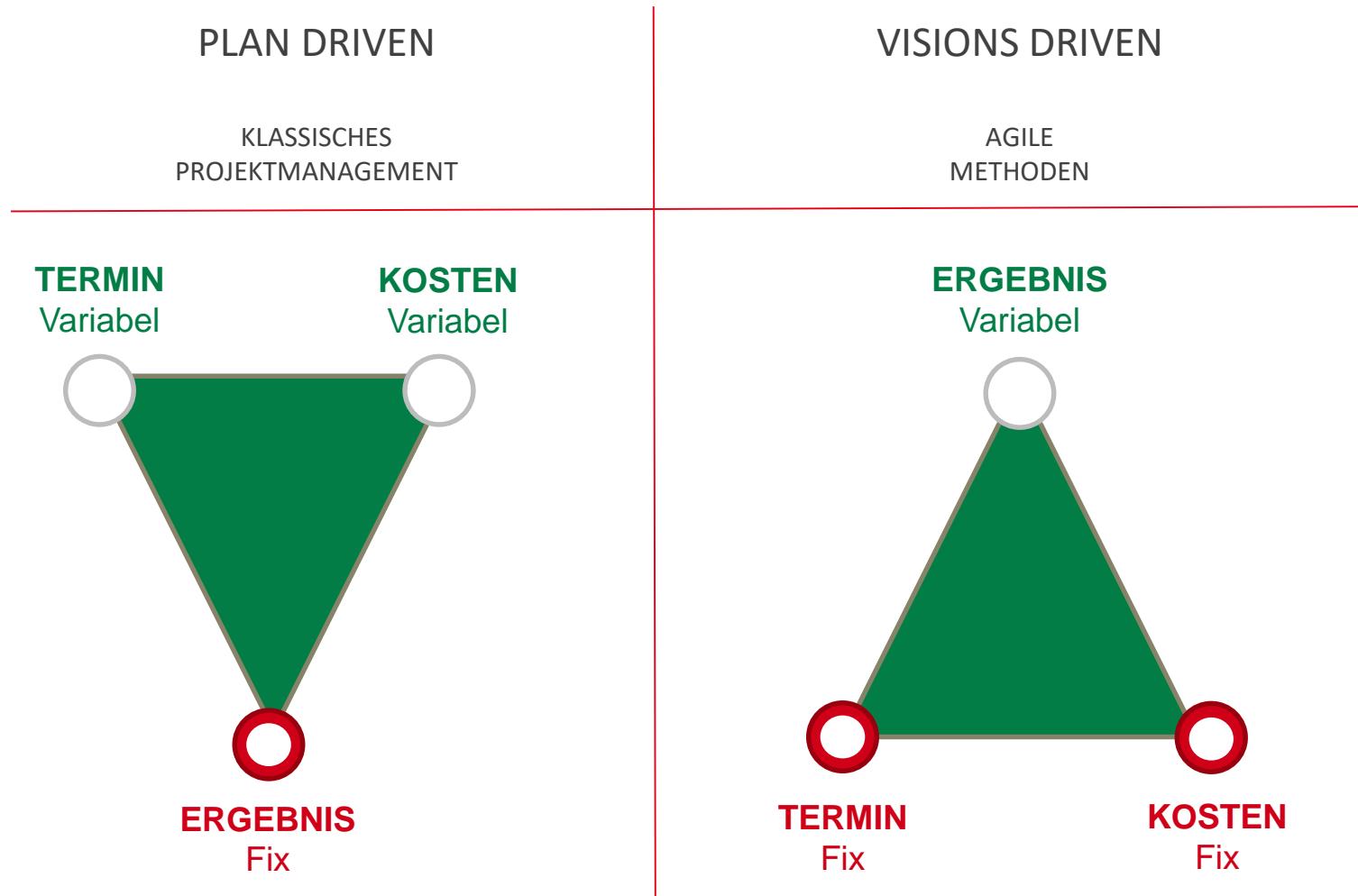
## Die 4 Werte

“ Das Agile Manifest umfasst die vier zentralen Prinzipien eines agilen Vorhabens ”

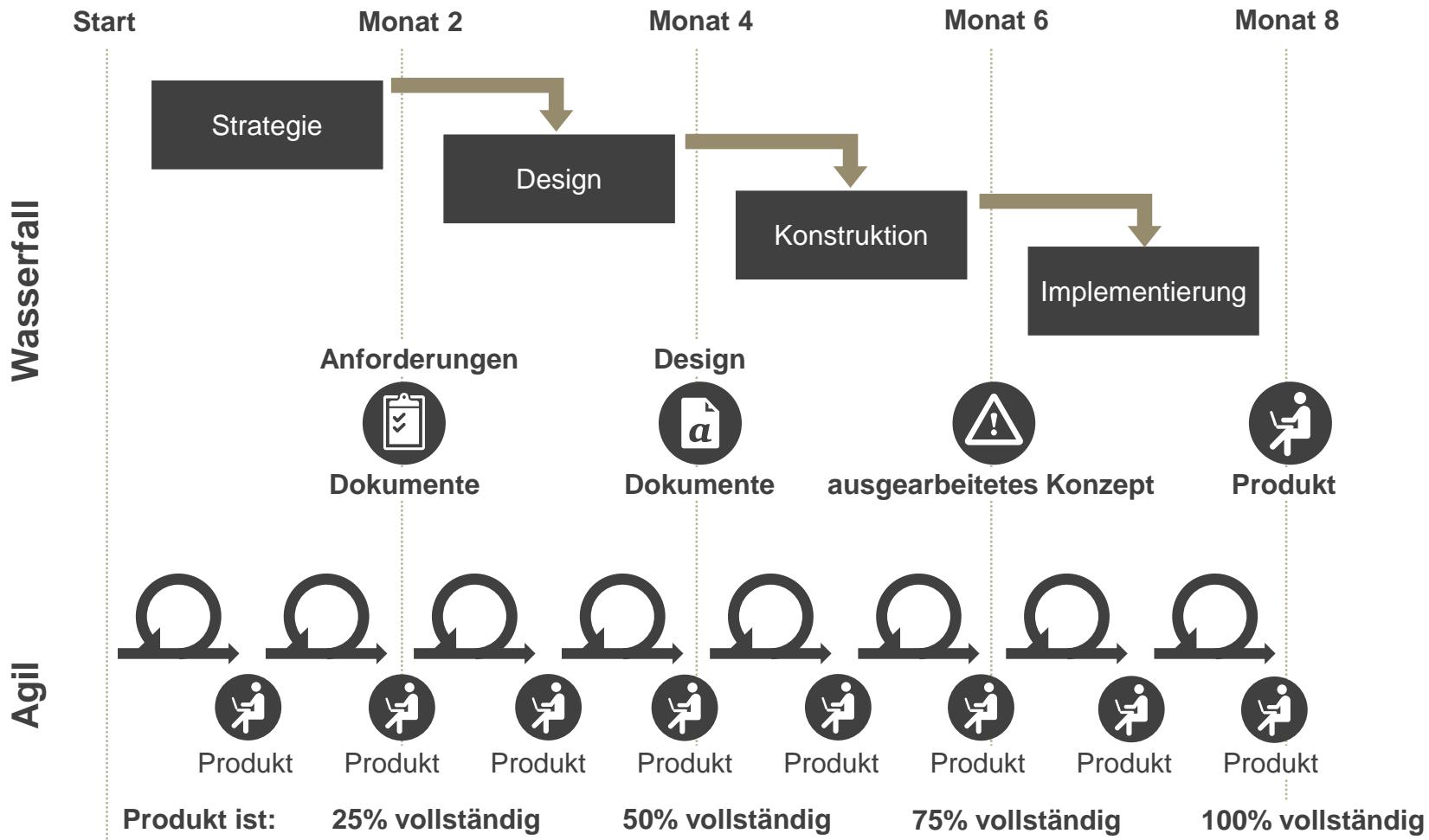


(2001, Kent Beck, Mike Beedle, Arie van Bennekum, Alistair Cockburn, Ward Cunningham, Martin Fowler, James Grenning, Jim Highsmith, Andrew Hunt, Ron Jeffries, Jon Kern, Brian Marick, Robert C. Martin, Steve Mellor, Ken Schwaber, Jeff Sutherland, Dave Thomas)  
\*agilemanifesto.org

# Bei agilen Vorgehen ist der Input fix

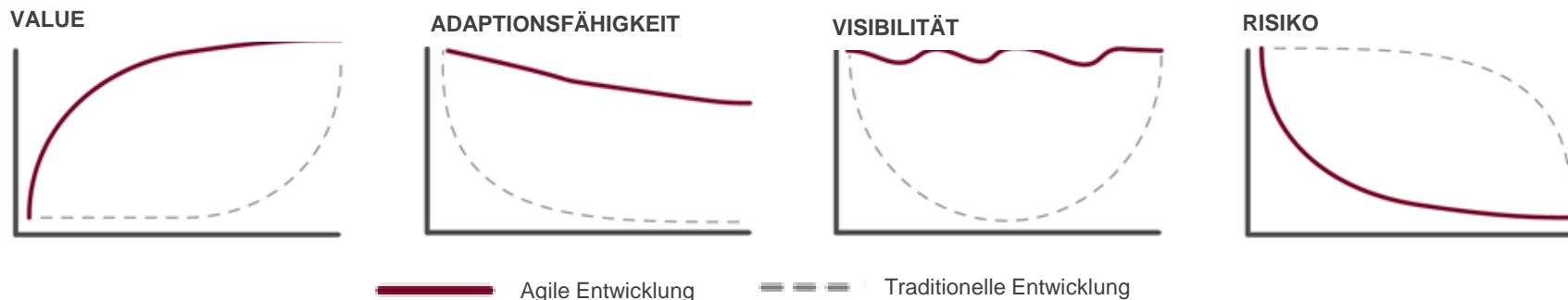


# Agiles Vorgehen profitiert von einem iterativen Vorgehen

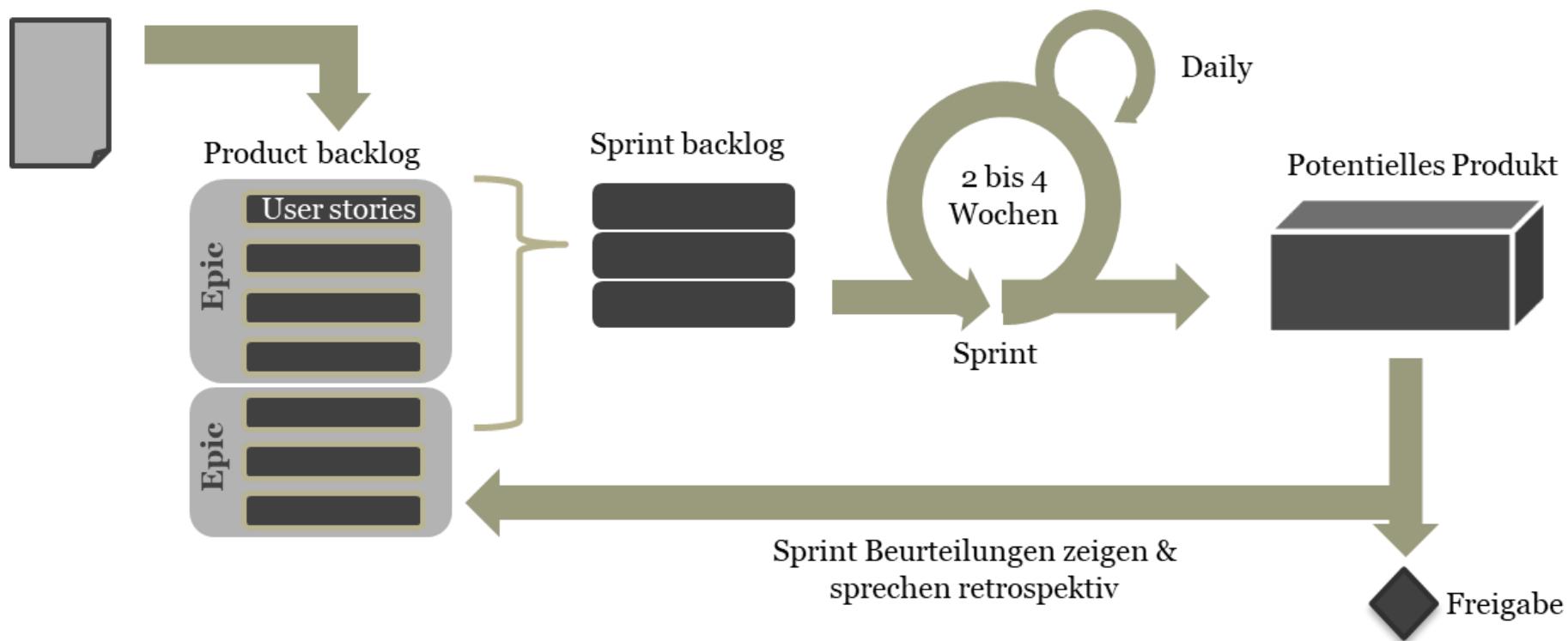


# Die Vorteile des agilen Vorgehens realisieren sich vor allem in einem komplexen Umfeld

Einschränkungen im klassischen Vorgehen		Vorteile des agilen Vorgehens
<b>Value</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Wert erst <b>am Ende</b> des Prozesses realisiert</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Wertrealisierung <b>inkrementell</b></li></ul>
<b>Adaptions-fähigkeit</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Betonung der detaillierten Definition des Projektumfangs vor der Umsetzung <b>dauert lange</b> und <b>verhindert</b> (grössere) <b>Anpassungen</b></li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Bringt Produkte <b>schneller</b> auf den Markt und bietet größere <b>Anpassungsfähigkeit</b> durch inkrementelle Umsetzung und frühzeitige Fehlererkennung und -behebung.</li></ul>
<b>Visibilität</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Stakeholder und Kunden sehen das Produkt in der Regel erst, <b>wenn alles erledigt</b> ist.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ <b>Bessere Transparenz</b> durch <b>kurze Release-Zyklen</b>, häufige Demos sowie kontinuierliche Geschäftsbeziehungen.</li></ul>
<b>Risiko</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Sehr starrer Ansatz; <b>Änderungen</b> sind mit <b>langwierigen Prozessen</b> und hohen <b>Kosten</b></li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ <b>Frühzeitige Prüfung</b> und Fehlererkennung <b>reduziert das Risiko</b> von grösseren Fehlinvestitionen</li></ul>



# Scrum ist eine weit verbreitete Methode eines agilen Vorgehens



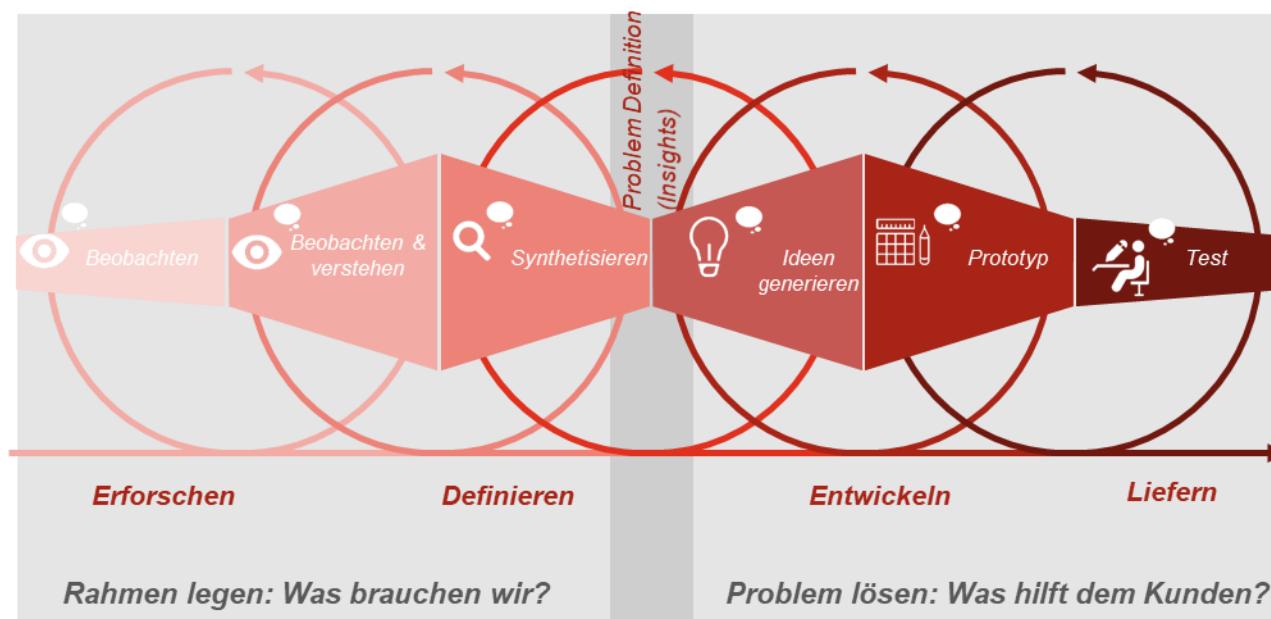
# Design Thinking wird ebenfalls als eine geeignete Methode für Komplexität genannt

## Kernmerkmale von Design-Thinking

- Identifizieren von (nicht offensichtlichen) Gelegenheiten
- Erstellen von «Minimal gangbare» Lösungen durch interdisziplinäre Teams
- Ein Design-Thinking Coach unterstützt den Prozess
- Reagieren auf Bedürfnisse auf Produkt-, Service- und Prozessebene
- Basierend auf menschenzentrierten Bedürfnissen und Erkenntnissen

## Vorteile

- Schnelle und massgeschneiderte Lösungen für die Zielgruppe
- Akzeptanz der Zielgruppe durch Fokussierung auf den Menschen und seine Bedürfnisse
- Jeder kann diesen Ansatz beherrschen.
- Motivierende "Aha"-Momente



# Kanban nutzt das Pull-Prinzip, um Prioritäten stets richtig zu setzen



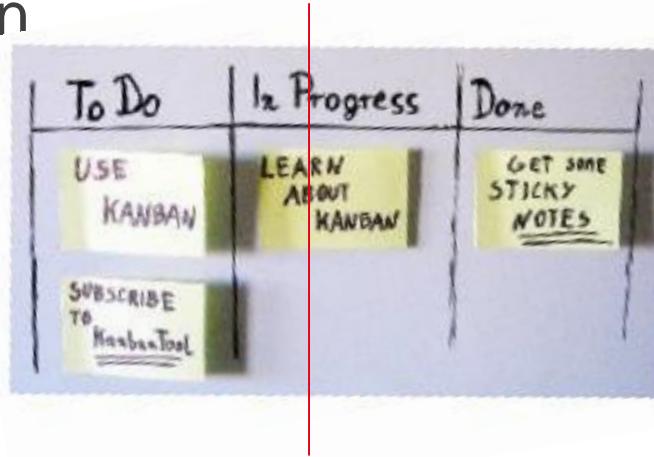
## Was ist Kanban? Vorteile von Kanban

- Software-Engineering-Prinzip, angepasst an das Toyota-Fertigungssystem in den 1940er Jahren.
- Ein Pull-System, das Fokussierung, nachhaltige Geschwindigkeit und häufige Lieferung bietet durch Optimierung des Arbeitsablaufs im "System".

- Kanban fördert das Konzept des Flow, um dem Kunden/Endverbraucher kontinuierlich Wert zu liefern.
- Durch die Visualisierung des Workflows machen wir Aufgaben, Aktivitäten und Engpässe für die Öffentlichkeit sichtbar.
- Die Begrenzung der laufenden Arbeiten (WIP) stellt sicher, dass wir uns auf die Förderung der Qualität konzentrieren und die Qualität steigern und uns auf die Aufgaben konzentrieren und sicherstellen, dass wir aufhören, zu beginnen und mit der Fertigstellung beginnen.

## Zentrale Prinzipien

- **Pull-Prinzip:** Man beginnt immer mit dieser Arbeit, die gerade am wichtigsten ist
- **Sequielles Arbeiten:** Es wird zuerst etwas beendet, bevor etwas Neues angefangen wird
- **Transparenz:** Das Team weiss, woran andere arbeiten



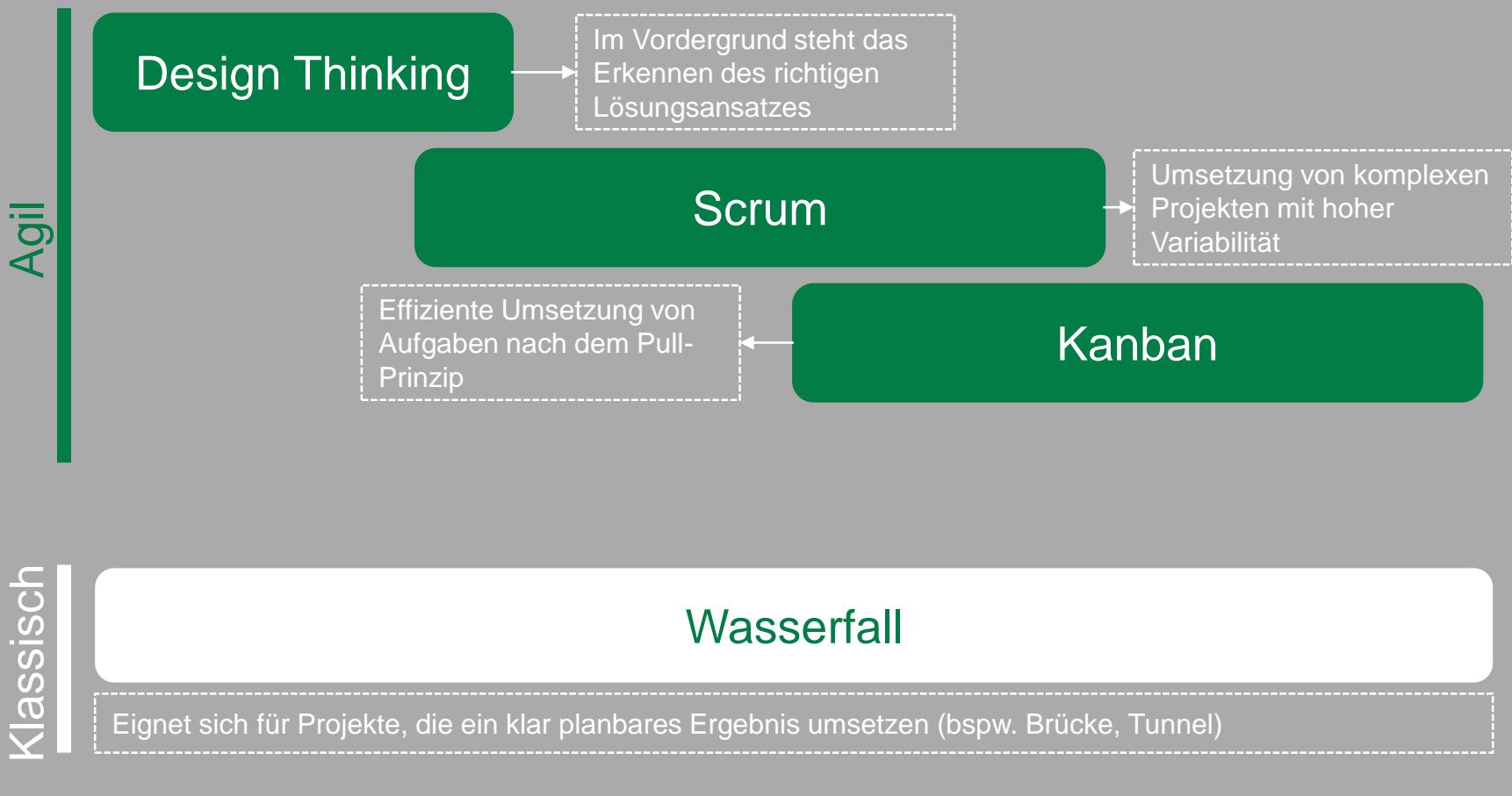
## Kernpraktiken

- **Visualisierung der Arbeit** durch ein Kanban-Board im gesamten Team
- **Team bestimmt gemeinsam**, an welchen Aufgaben gearbeitet wird
- **Teamleiter/Projektleiter** unterstützt bei der Priorisierung
- **Feedback-Zirkel festlegen**
- **Zusammenarbeit verbessern**

# Nicht jede Methode eignet sich für jede Projektphase



Strategie → Design → Konstruktion → Implementierung → KVP →



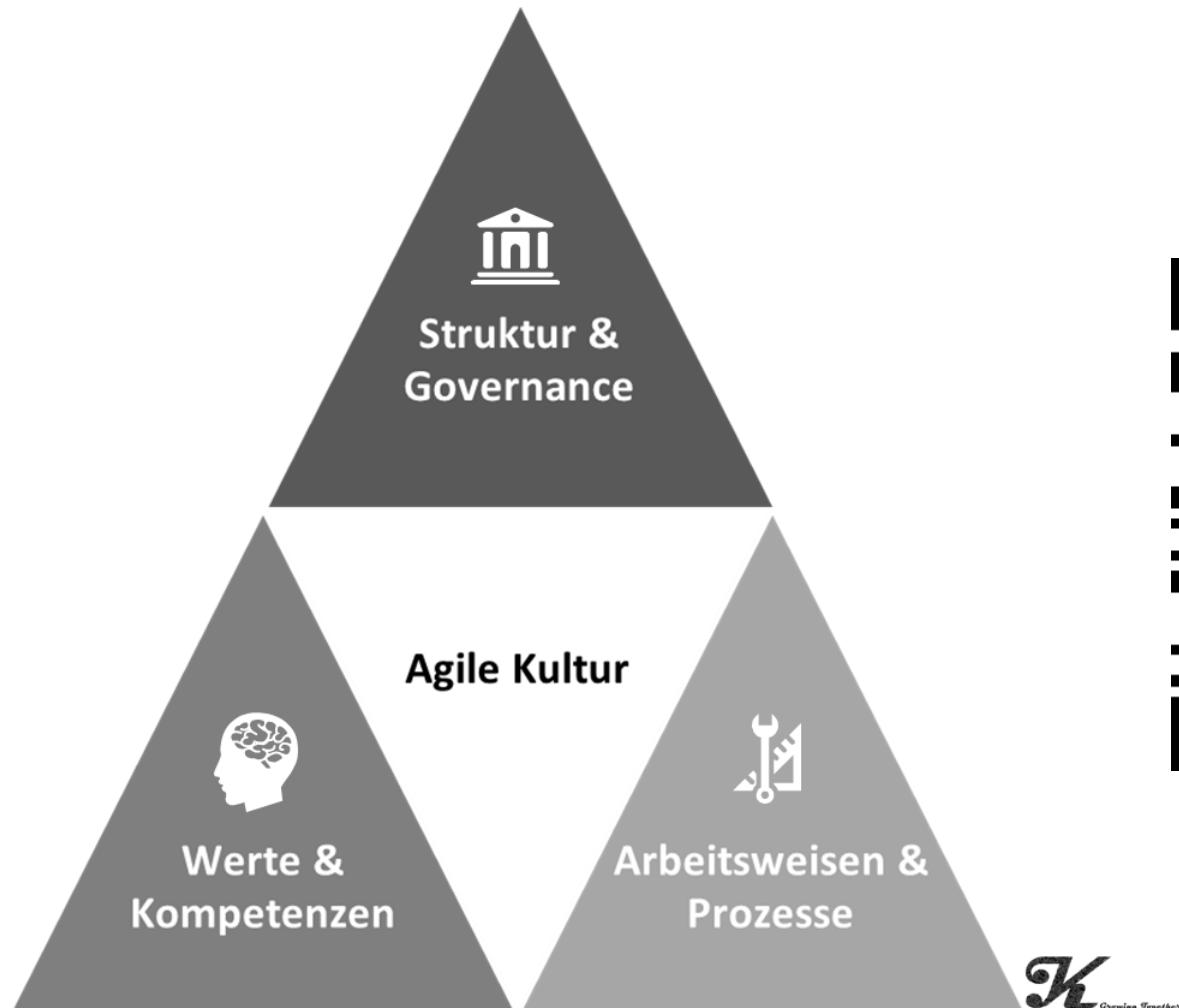
# Agilität benötigt die richtigen Mindsets und Kompetenzen



Krapf (2018). <https://joel-krapf.com/2018/03/12/digitale-fitness-welche-mindsets-und-kompetenzen-machen-erfolgreich-in-einer-digitalen-welt/>

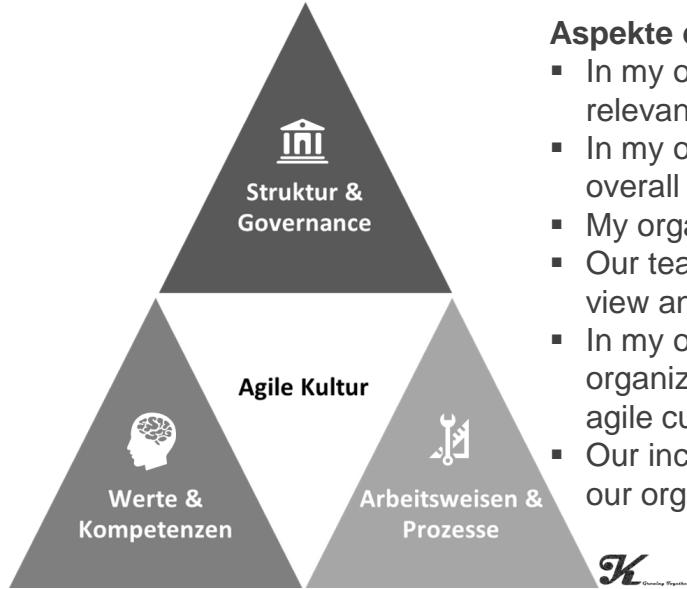
# Auswirkungen der digitalen Transformation an der eigenen Organisation reflektieren

# Der Agile Culture Check gibt einen raschen Überblick, wie agil die Kultur ist



<https://joel-krapf.com/agile-culture-check-acc/>

# Agile Transformation bei ...



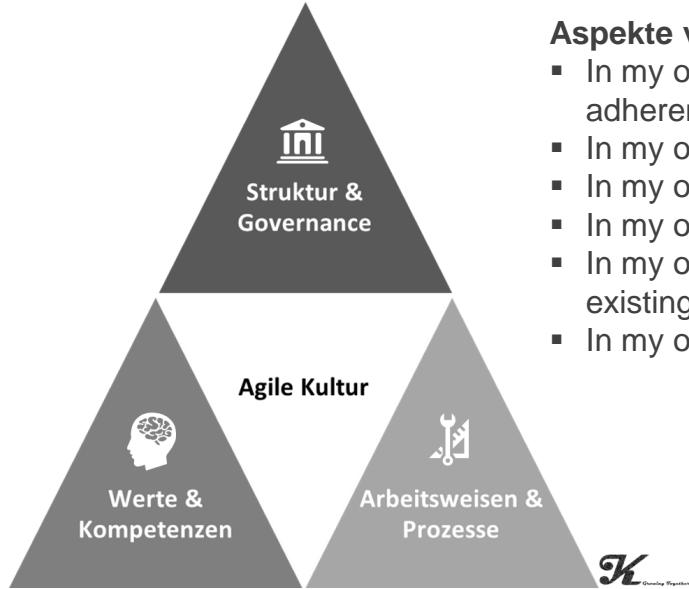
## Aspekte einer agilen Struktur & Governance

- In my organization those that understand the needs of our customers best have the relevant decision rights.
- In my organization we have sufficient transparency of information to understand the overall picture
- My organization consist of self-organized teams that are aligned by a common purpose
- Our team set up allows us to cover the entire value chain for the customers (end-to-end view and work).
- In my organization our leaders are all of the following: (1) a coach to enable self-organization; (2) an explorer to lead into a bright future; (3) and a gardener to foster an agile culture.
- Our incentive systems ensure that the focus is on contributing to the overall success of our organization rather than on achieving individual goals.

## Lösungsansätze für eine agile Struktur & Governance

<https://joel-krapf.com/agile-culture-check-acc/>

# Agile Transformation bei ...



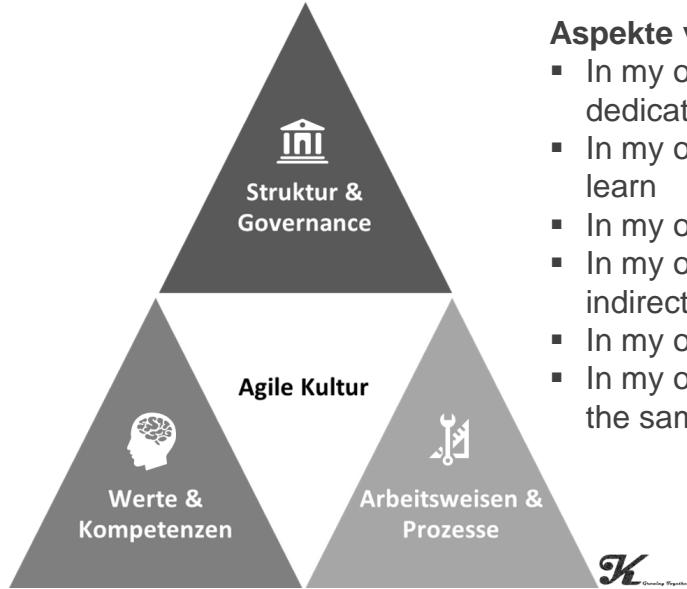
## Aspekte von agilen Werten und Kompetenzen

- In my organization the fulfilment of customer needs is more important than the adherence to processes
- In my organization the adaptation to change is more important than pursuing a plan
- In my organization trust is more important for us than control
- In my organization we are rather fast than perfect
- In my organization it is more important to develop something new than to make the existing more efficient
- In my organization the purpose of the company drives us to become better every day

## Lösungsansätze für agile Werte & Kompetenzen

<https://joel-krapf.com/agile-culture-check-acc/>

# Agile Transformation bei ...



## Aspekte von agilen Arbeitsweisen und Methoden

- In my organization we regularly discuss our collaboration (what and how we work) in dedicated forums (e.g. standups, reviews, retrospectives)
- In my organization we work in short cycles in order to make regular adjustments and to learn
- In my organization we quickly test prototypes with customers to improve our offering
- In my organization we only spend time with what serves our customers (directly or indirectly)
- In my organization we are clear about who in the team has what role and responsibility
- In my organization we continuously prioritize our activities in order to be efficient and at the same time always work on the "right" things

## Lösungsansätze für agile Arbeitsweisen & Methoden

<https://joel-krapf.com/agile-culture-check-acc/>

# Auswirkungen der digitalen Transformation an einem Fallbeispiel gemeinsam vertiefen

# Fallbeispiel «WholeValueChain AG»

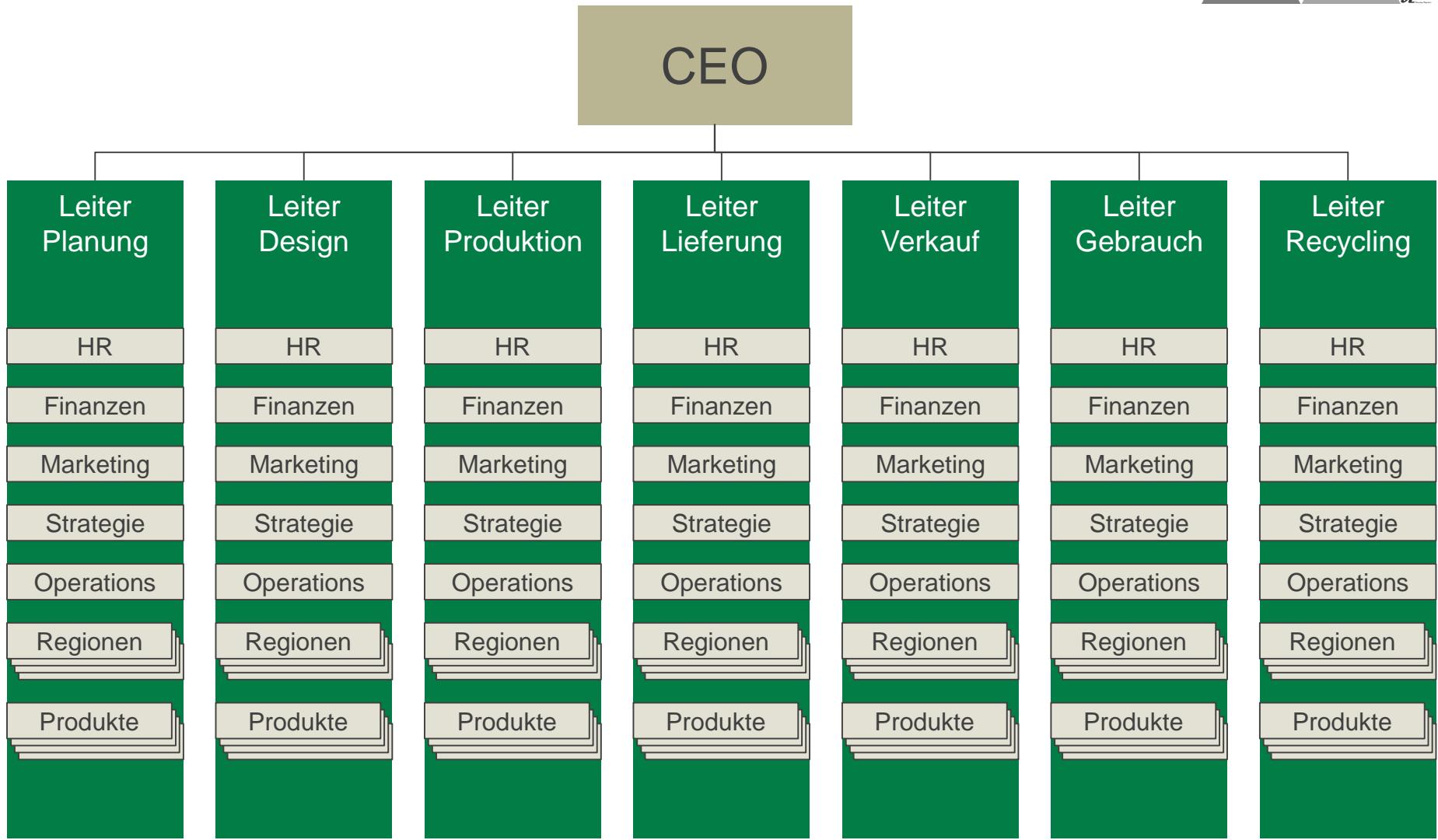
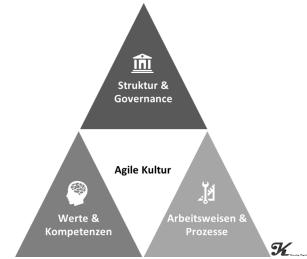


- Gründung: 1908
- Anzahl Mitarbeitende: 30'000
- Anzahl Standorte: 68 weltweit
- Umsatz: CHF 5 Milliarden
- Gewinn: CHF 100 Millionen

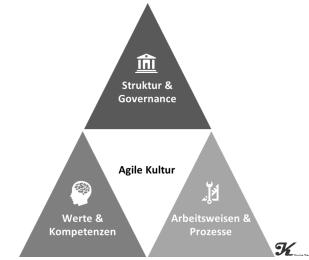
WholeValueChain AG begann 1908 mit dem Verkauf von Regenstiefeln und hieß damals «NoWetFeet AG». Über die Zeit hat sich das Geschäftsmodell und der Firmennamen mehrmals geändert. Heute nennt sich die Firma so, weil sie sich auf die Abdeckung der ganzen Wertschöpfungskette spezialisiert hat. Nicht nur von Regenstiefeln, sondern von Fussbekleidung aller Sorten:

- **Planung** von neuer Fussbekleidung
- **Design** der Fussbekleidung in der eigenen Kreativabteilung
- **Produktion** der Fussbekleidung in der eigenen Produktion
- **Lieferung** der Fussbekleidung über einen eigenen Lieferservice
- **Verkauf** der Fussbekleidung in eigenen Verkaufsstellen
- **Betreuung beim Gebrauch** der Fussbekleidung durch eine Reparaturabteilung
- **Recycling** der Fussbekleidung durch eine Anzahlung bei Rückgabe des gekauften Produkts

# Struktur & Governance der «WholeValueChain AG»

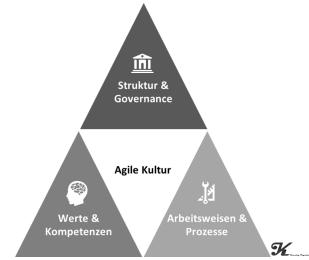


# Struktur & Governance der «WholeValueChain AG»



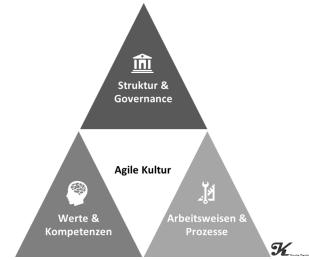
- Die Firma wurde von einem Patriarch gegründet und hat durch seine strenge Hand beide Weltkriege überlebt. 1968 hat dieser das Unternehmen im Alter von 95 an seinen Sohn weitergegeben, der den Führungsstil seines Vaters übernommen hat. Seit diesem Jahr führt die 35 jährige Enkelin die Firma. Sie weiss noch nicht, ob sie den Führungsstil ihres Vaters und Grossvaters weiterführen will. Sie glaubt, dass dieser nicht mehr zeitgemäss ist, kennt aber noch keine Alternative.
- Die Firma hat wenig Fluktuation. Die meisten Mitarbeitenden sind 10 Jahre und länger im Unternehmen. Die Mitarbeitenden haben in dieser Zeit gelernt: Alles Neue muss zuerst über den Tisch des CEO.
- Mit Ausnahme der neuen CEO werden alle Leitungspositionen derzeit von Schweizer Männer über 50 besetzt, obwohl 99% des Umsatzes im Ausland erzielt wird.
- Die Leitenden der einzelnen Wertschöpfungsketten werden daran gemessen, wie gross ihr Anteil am Gesamtumsatz ist. Dies wurde von Anfang an so gemacht, damit ein Konkurrenzkampf zwischen den einzelnen Funktionen herrscht. Aus diesem Grund hat auch jede Wertschöpfungskette eigene Supportabteilungen und versteht sich als ein eigenes Unternehmen.

# Werte & Kompetenzen in der «WholeValueChain AG»



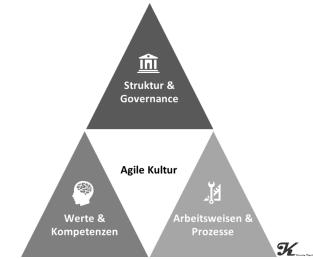
- Die Teams sind nach Funktionen zusammengesetzt. Es herrscht ein hoher Berufsstolz, der teilweise so weit geht, dass andere Funktionen öffentlich diskreditiert werden. Im letzten Jahr hat die Buchhaltungsabteilung des Leiters Design das Büro der eigenen Marketingabteilung in Brand gesetzt. Grund war ein Disput über die Digitalisierung eines Prozessschrittes
- Für die Mitarbeitenden ist klar, dass keine Fehler gemacht werden dürfen. Diese «Zero Failure Tolerance» wurde vom letzten CEO verstärkt, indem er monatlich aufgelistet hat, welche Abteilung wie viele Fehler verursacht hat. Jene mit den wenigsten Fehler erhielt jeweils einen zusätzlichen Ferientag. Zwar war die Datenquelle umstritten, doch die Abteilungen haben sich stets bemüht, diesen Wettbewerb zu gewinnen.
- Der Wettbewerb hat allerdings dazu geführt, dass sich zuerst die Abteilungen untereinander ausspioniert und kontrolliert haben, um herauszufinden, ob ja keine Fehler verdeckt werden. Mit der Zeit wurde auch im Team kontrolliert, dass ja keine Fehler begangen werden.

# Praktiken & Methoden in der «WholeValueChain AG»



- Die Abteilungen arbeiten alle nach dem unternehmenseigenen Projekthandbuch. Darin werden 4 Phasen beschrieben (Assess, Design, Construct, Implement), die jeweils mit einer Dokumentation abgeschlossen werden müssen.
- Bei jedem Projekt über CHF 20'000 muss gemäss Projekthandbuch die Geschäftsleitung jeden Meilenstein inhaltlich absegnen. Die Geschäftsleitung trifft sich einmal im Monat und braucht die Vorausunterlagen 2 Wochen im Voraus.
- Im Dezember werden alle Projektideen im Strategieteam der jeweiligen Abteilung gesammelt und in einem Projektportfolio priorisiert. Jede Abteilung hat ein zentral zugewiesenes Budget pro Jahr, dass sie für Projekte ausgeben darf. Ende Dezember muss die Abteilung in diesem Rahmen bestimmt haben, welche Projekte im neuen Jahr durchgeführt werden. Eine Re-Priorisierung ist er im Dezember wieder möglich, damit die Führung die Kontrolle wahren kann.

# Wie würden Sie die «WholeValueChain AG» agiler machen?



## Struktur & Governance

- In my organization those that understand the needs of our customers best have the relevant decision rights.
- In my organization we have sufficient transparency of information to understand the overall picture
- My organization consist of self-organized teams that are aligned by a common purpose
- Our team set up allows us to cover the entire value chain for the customers (end-to-end view and work).
- In my organization our leaders are all of the following: (1) a coach to enable self-organization; (2) an explorer to lead into a bright future; (3) and a gardener to foster an agile culture.
- Our incentive systems ensure that the focus is on contributing to the overall success of our organization rather than on achieving individual goals.

## Aspekte von agilen Werten und Kompetenzen

- In my organization the fulfilment of customer needs is more important than the adherence to processes
- In my organization the adaptation to change is more important than pursuing a plan
- In my organization trust is more important for us than control
- In my organization we are rather fast than perfect
- In my organization it is more important to develop something new than to make the existing more efficient
- In my organization the purpose of the company drives us to become better every day

## Aspekte von agilen Praktiken und Methoden

- In my organization we regularly discuss our collaboration (what and how we work) in dedicated forums (e.g. standups, reviews, retrospectives)
- In my organization we work in short cycles in order to make regular adjustments and to learn
- In my organization we quickly test prototypes with customers to improve our offering
- In my organization we only spend time with what serves our customers (directly or indirectly)
- In my organization we are clear about who in the team has what role and responsibility
- In my organization we continuously prioritize our activities in order to be efficient and at the same time always work on the "right" things

<https://joel-krapf.com/agile-culture-check-acc/>

# Gruppenarbeit:

## 1. Runde bis 13:45

- Vorstellen der Gruppenergebnisse & Feedback
- Retrospektive im Team: was wurde gelernt, was soll angepasst werden?

## 2. Runde bis 14:35

- Vorstellen der Gruppenergebnisse & Feedback
- Retrospektive im Team: was wurde gelernt, was soll angepasst werden?

## 3. Runde bis 15:30

- Vorstellen der Gruppenergebnisse & Feedback
- Retrospektive im Team: was wurde gelernt, was soll angepasst werden?



# Gelerntes festhalten

# Learnings festhalten

- Was habe ich Neues gelernt?
- Was habe ich schon gewusst?
- Was hat mich überrascht?
- Was werde ich wieder vergessen?
- Von was möchte ich noch mehr wissen?
- Was werde ich nach heute (anders) tun, um von diesem Kurs zu profitieren?

