



Veränderungen gestalten und umsetzen

Ergebnisse gemeinsam erzielen

Menschen mit auf die Reise nehmen

Transformationen – Warum & Wie?

Dr. Joël Krapf

www.joel-krapf.com

“

**Die digitale Transformation zwingt uns zu
radikalen Veränderungen – aber warum
eigentlich?**

”

Wir alle kennen es ...



... Push-Prinzip ohne Priorisierung

Mitarbeitende & Budget

Idee, Projekt,
Anforderung, etc.

Idee, Projekt,
Anforderung, etc.

Idee, Projekt,
Anforderung, etc.

Idee, Projekt,
Anforderung, etc.

Idee, Projekt,
Anforderung, etc.

Idee, Projekt,
Anforderung, etc.

Idee, Projekt,
Anforderung, etc.

Idee, Projekt,
Anforderung, etc.

Idee, Projekt,
Anforderung, etc.

Idee, Projekt,
Anforderung, etc.

Idee, Projekt,
Anforderung, etc.

Idee, Projekt,
Anforderung, etc.

Idee, Projekt,
Anforderung, etc.

Idee, Projekt,
Anforderung, etc.

Idee, Projekt,
Anforderung, etc.

Idee, Projekt,
Anforderung, etc.

Idee, Projekt,
Anforderung, etc.

Idee, Projekt,
Anforderung, etc.

Idee, Projekt,
Anforderung, etc.

Wie wir Arbeit heute organisieren



Wie Wert
generiert wird



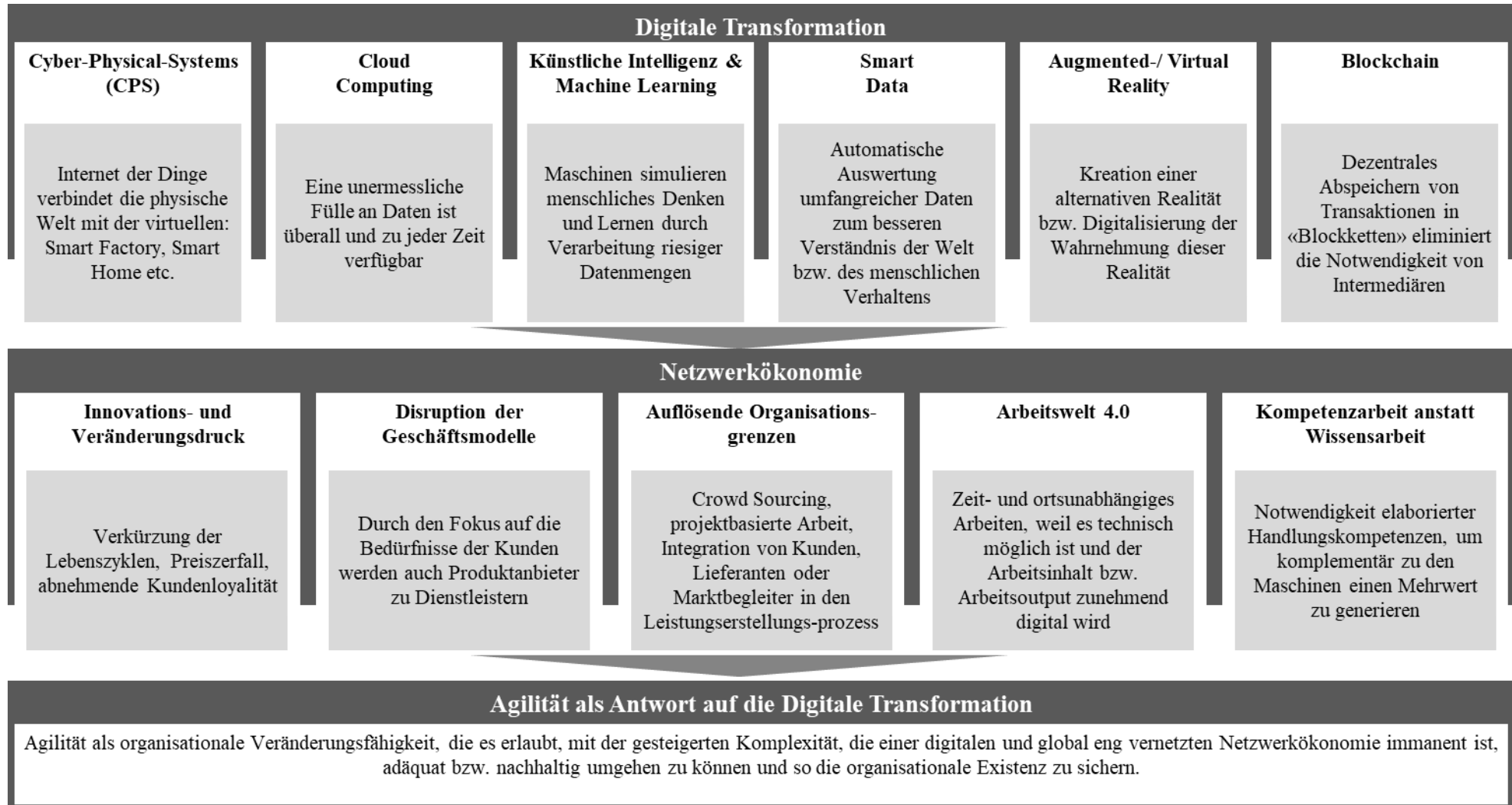
A white sports car, likely a Nissan GT-R, is seen from the rear, driving away on a two-lane asphalt road that curves to the right. The road is flanked by dry, yellowish-brown grass and shrubs. In the background, there are rolling hills under a sky with soft, orange and yellow light from a setting or rising sun. The car's license plate reads 'HXH 950'.

Better **Value** Sooner Safer Happier

Von agilen Teams bis zu agilen Value Streams

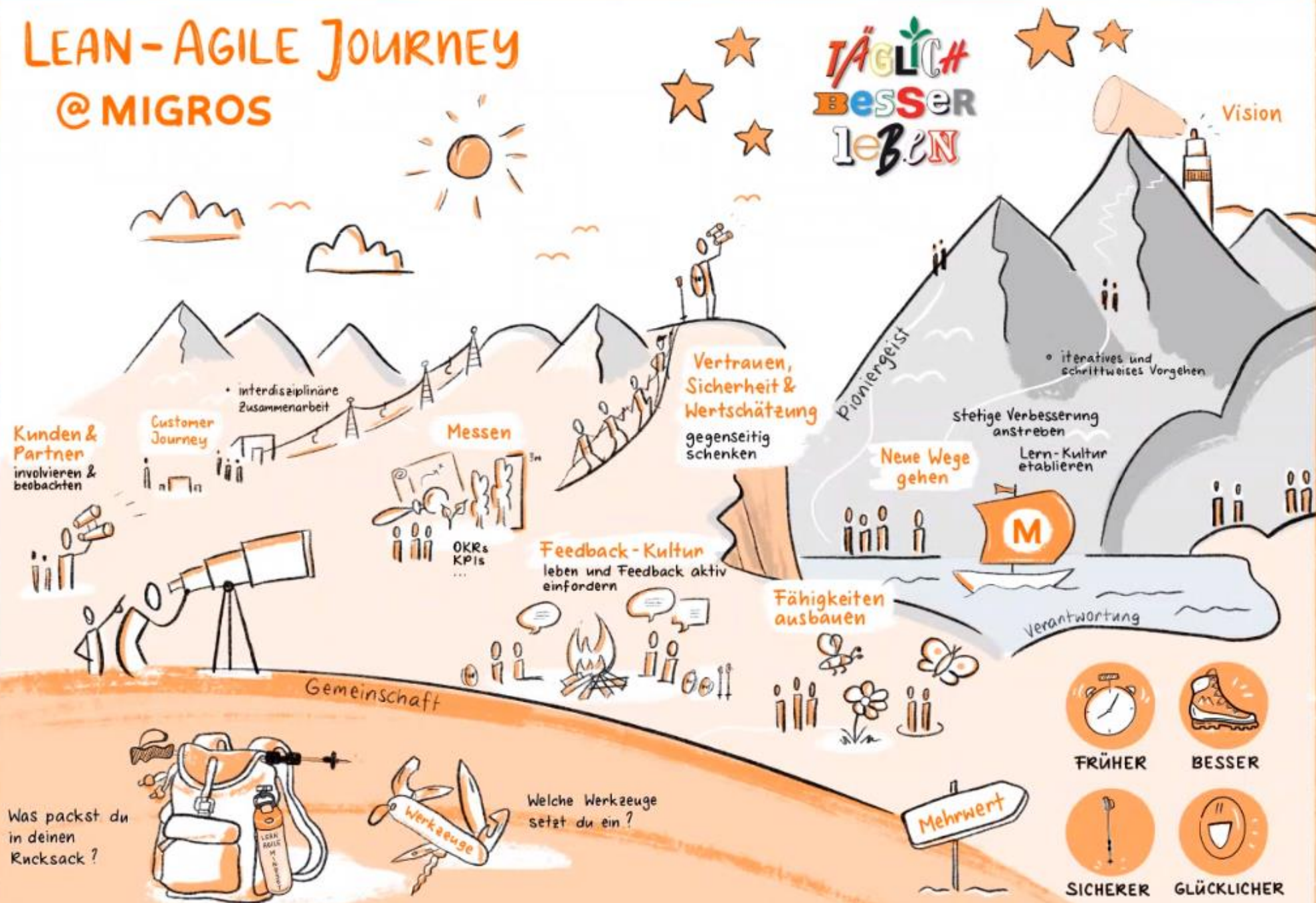
Pull-Prinzip von Lean Portfolio bis agiles Team

Die Digitale Transformation bedingt, dass jede Organisation ihre Agilität steigern muss



LEAN-AGILE JOURNEY @MIGROS

TÄGLICH
BESSER
LEBEN

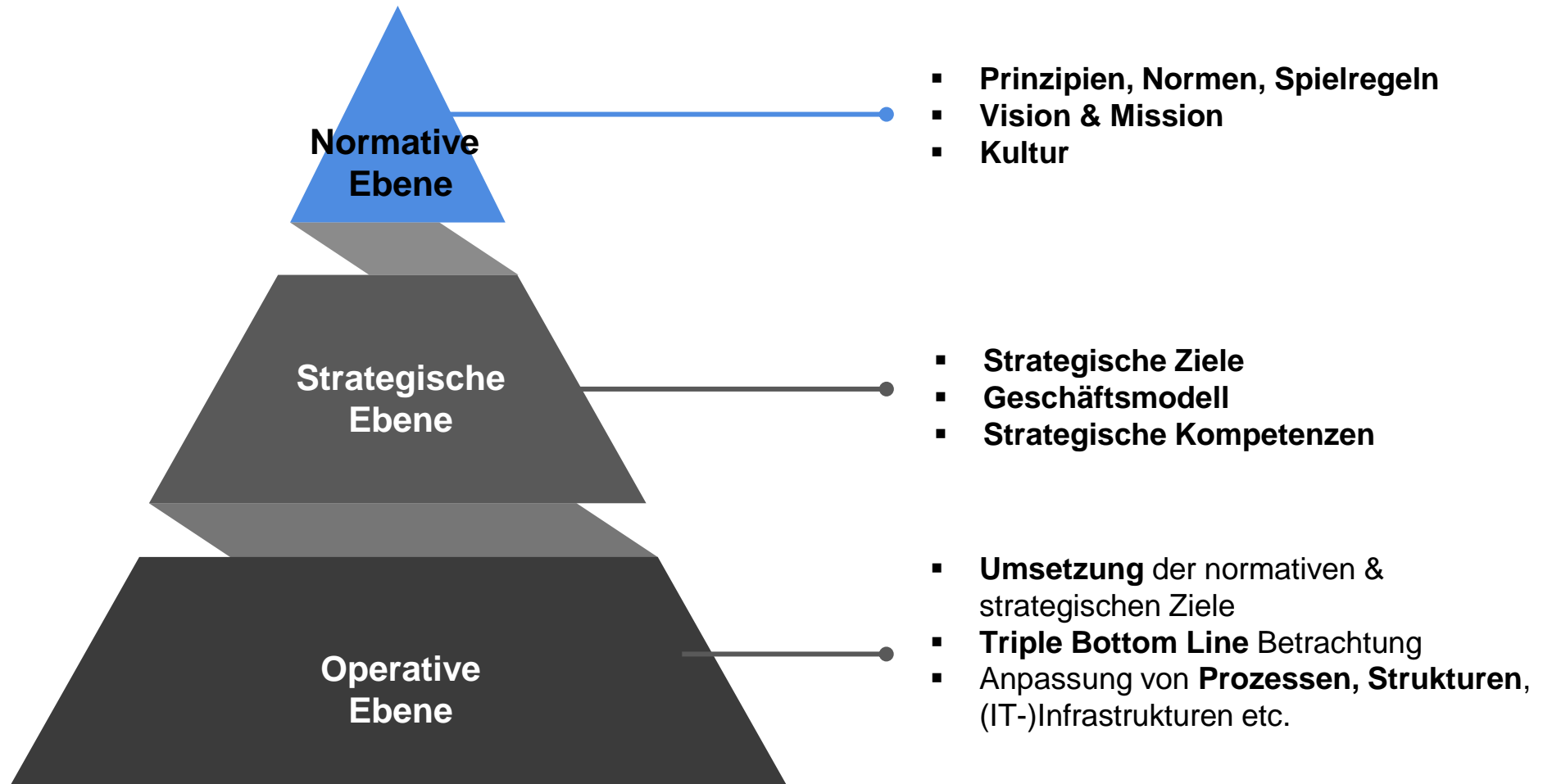


“

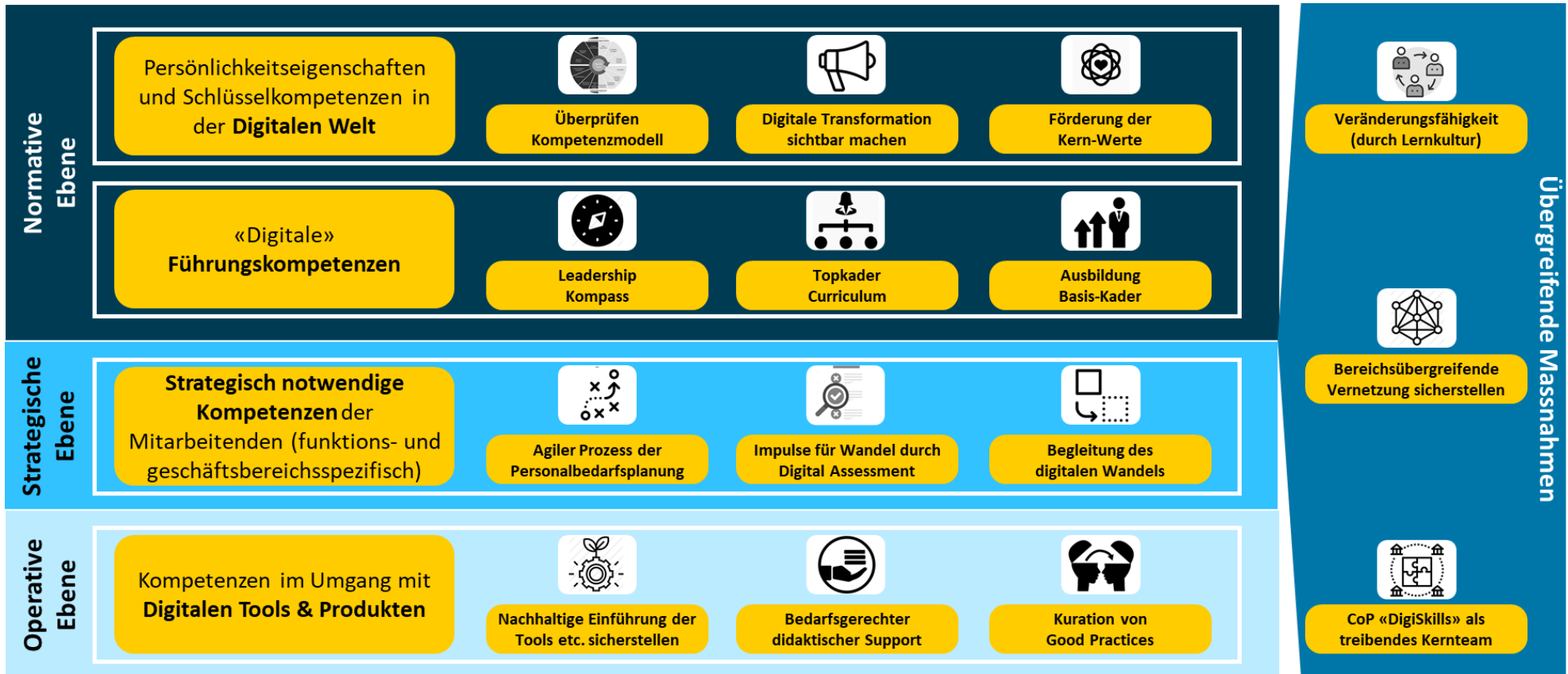
**Eine Transformation ist eine grosse
Veränderung – und gelingt nur in kleinen
Schritten**

”

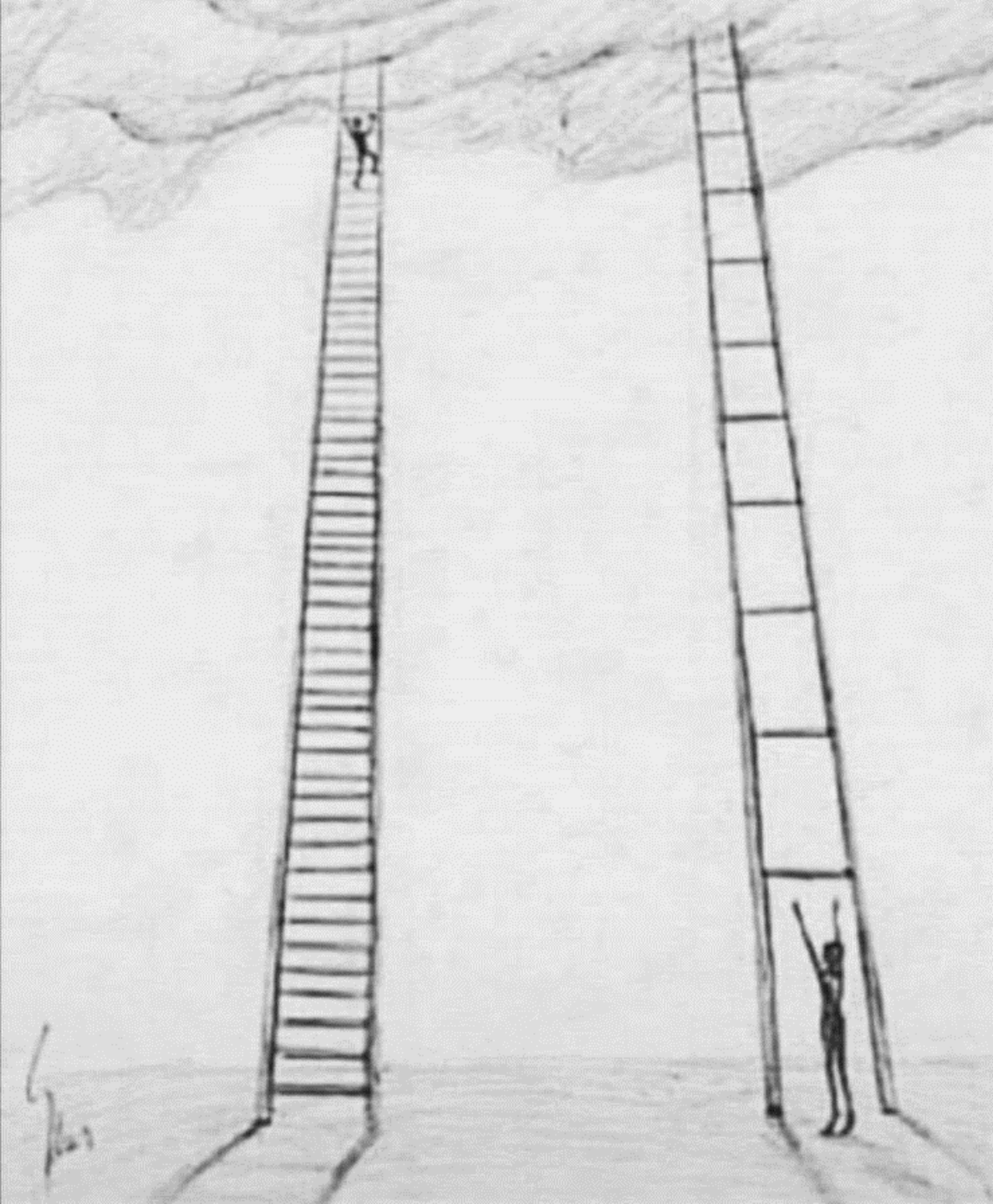
Transformationen bedeutet, dass Organisationen sich auf allen drei Organisationsebenen signifikant verändern



Bei der Schweizerischen Post wurden diese drei Ebenen verwendet, um ein ganzheitliches Programm zu Digital Skills aufzubauen



<https://joel-krapf.com/2017/12/17/digitale-kompetenzen-ein-massnahmenplan-fuer-den-skill-change/>



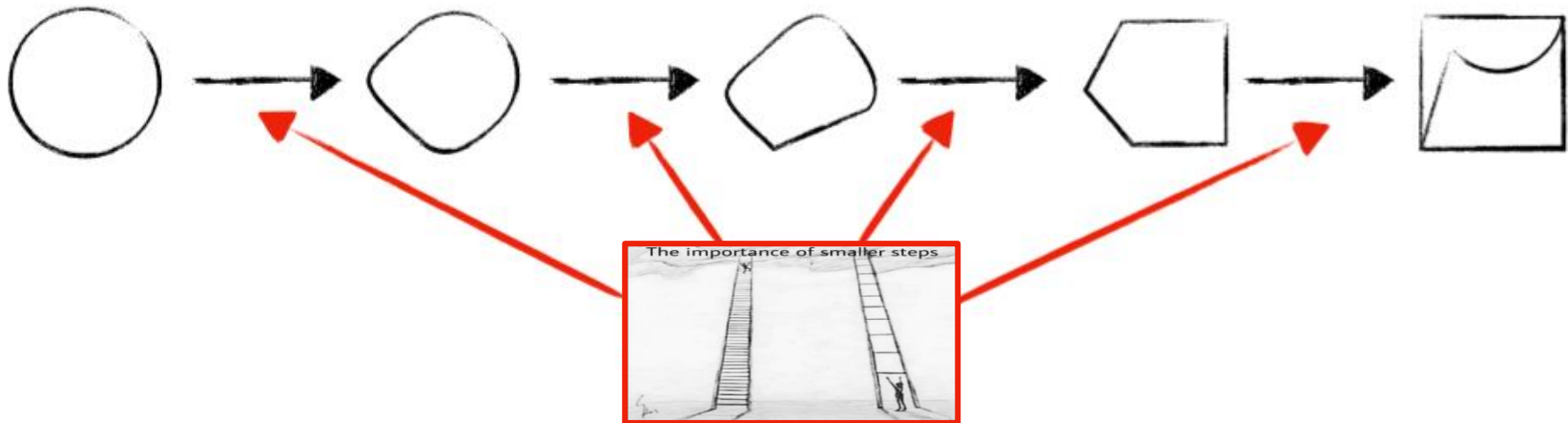
Agilität bedingt im
Kern, dass Menschen
anders
zusammenarbeiten
—
entsprechend sind nur
kleine Schritte
erfolgreich

Transformationen in kleinen Schritten bedeutet, dass es eine hohe Fähigkeit braucht, mit Instabilität umzugehen

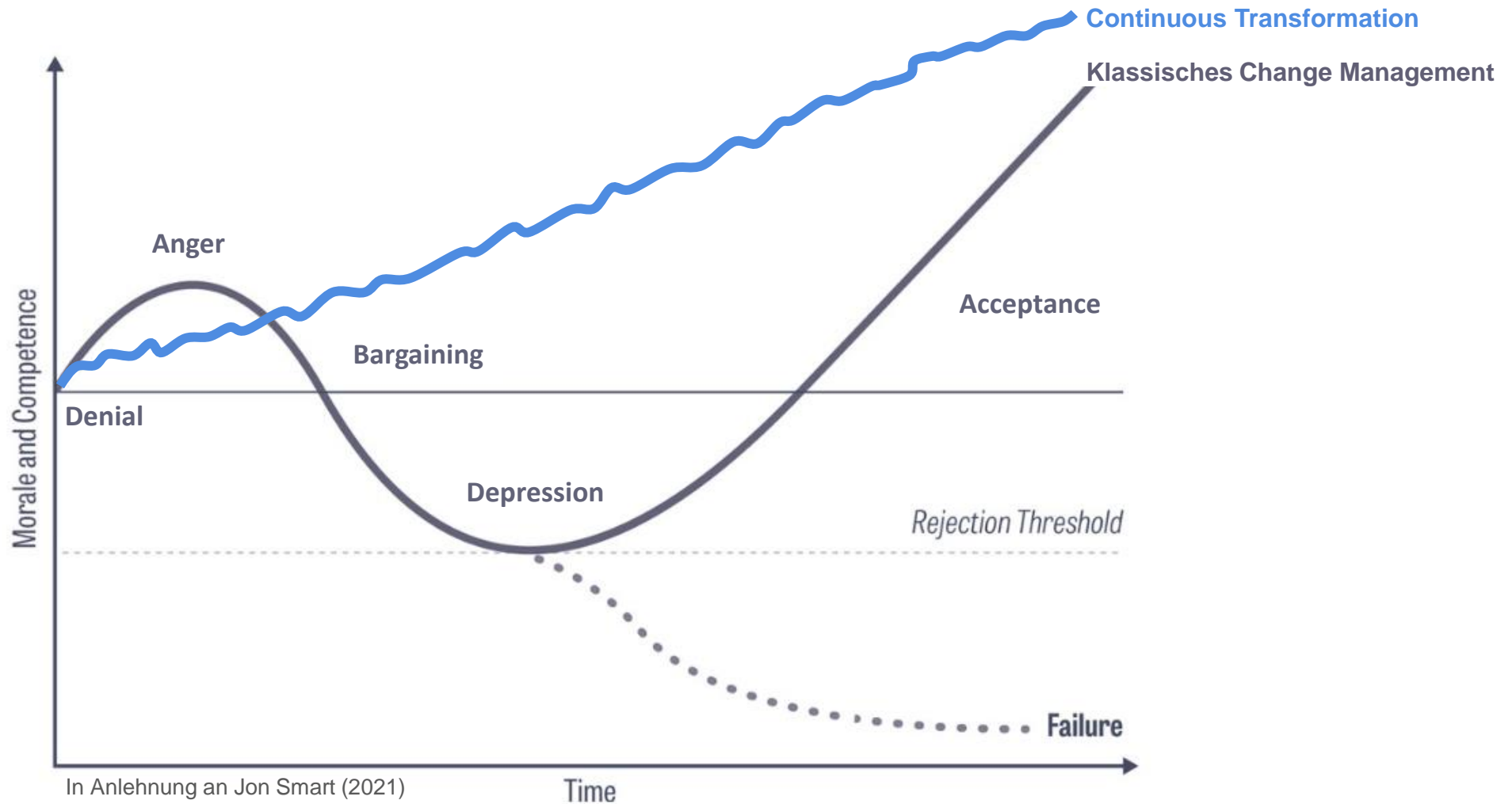
Klassisches Transformation Management



Agiles Transformation Management



Veränderung wird zum Normalzustand und verhindert so die lange, unproduktive Zeitspanne in klassischen Change-Projekten



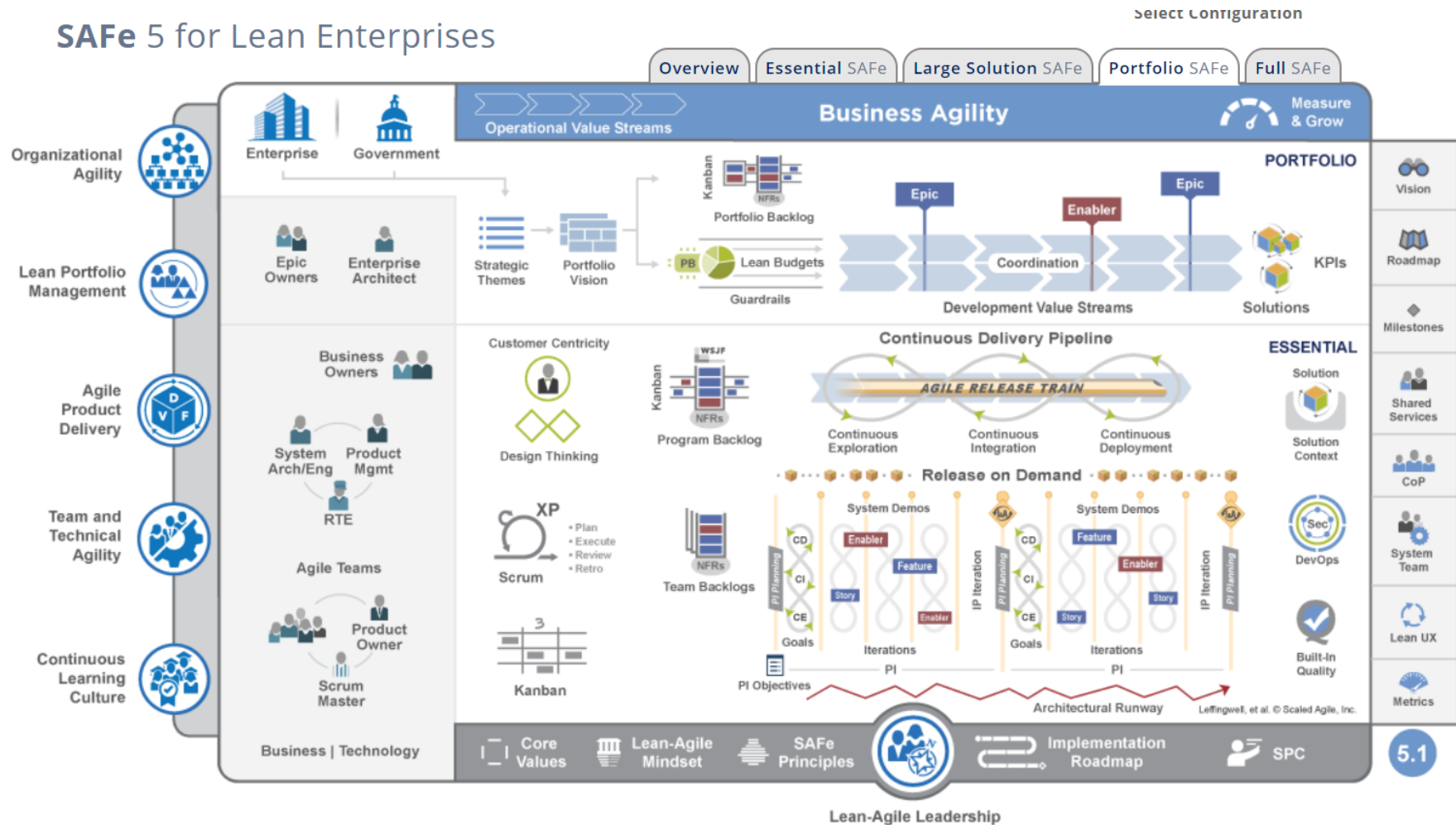
“

Eine Transformation in kleinen Schritten am Beispiel Migros

”

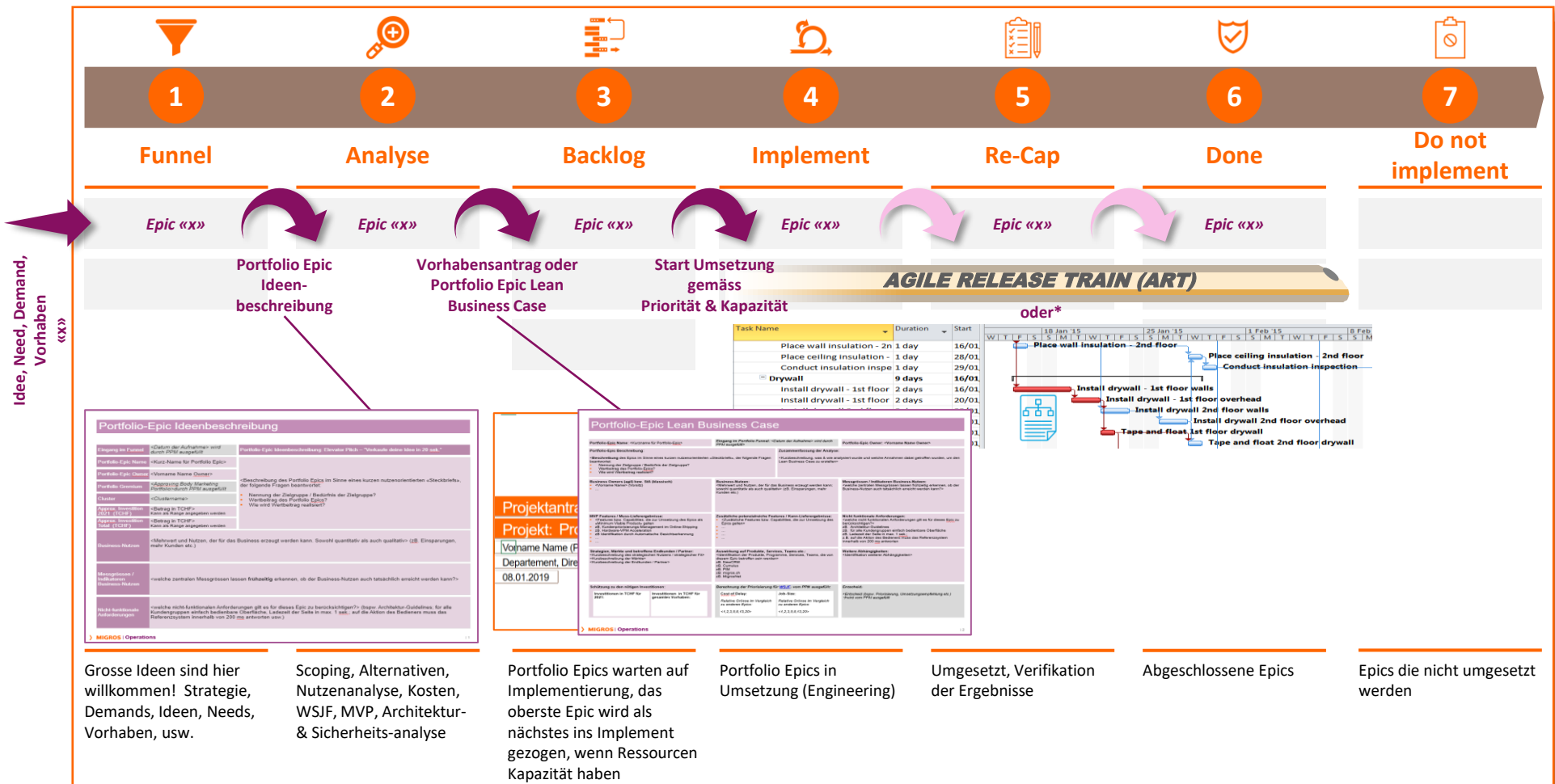
Bei der Migros haben wir mit SAFe ein komplett neues Target Operating Model eingeführt – von Strategie bis zur Delivery

SAFe 5 for Lean Enterprises



<https://www.scaledagileframework.com/>

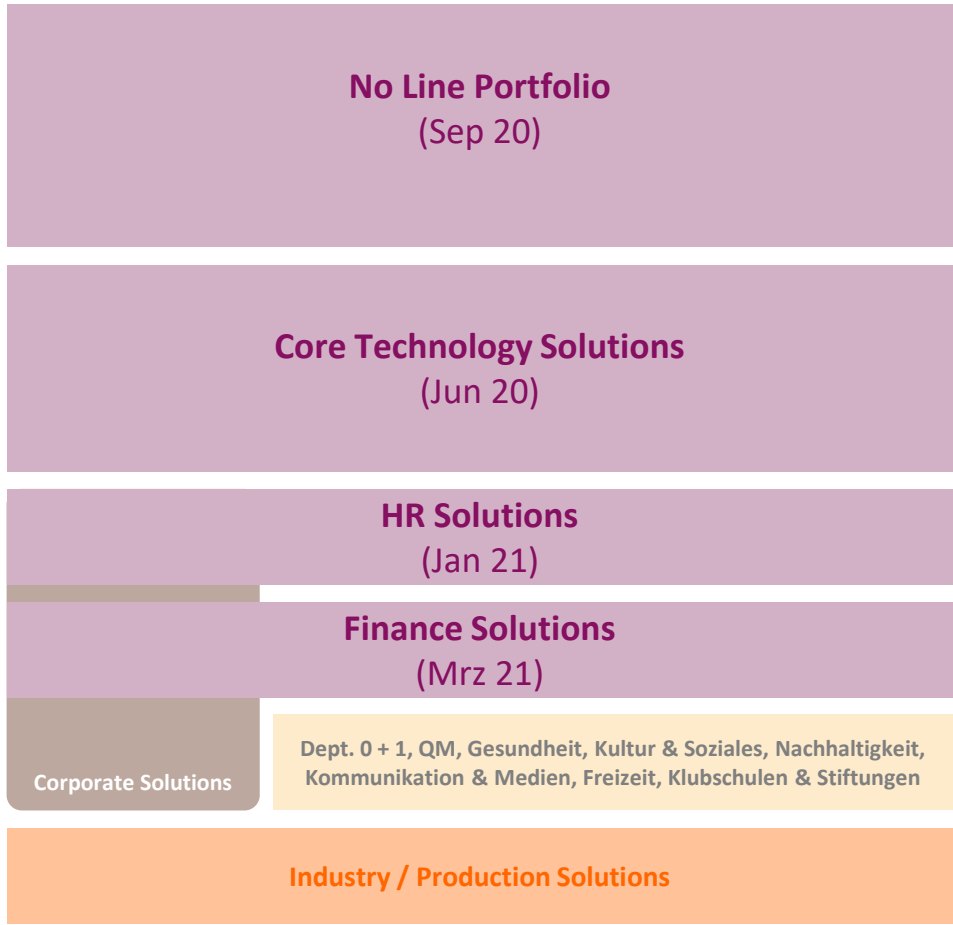
Im ersten Schritt geht es dabei um die Einführung von Lean Portfolio, Agile Release Trains & agilen Teams



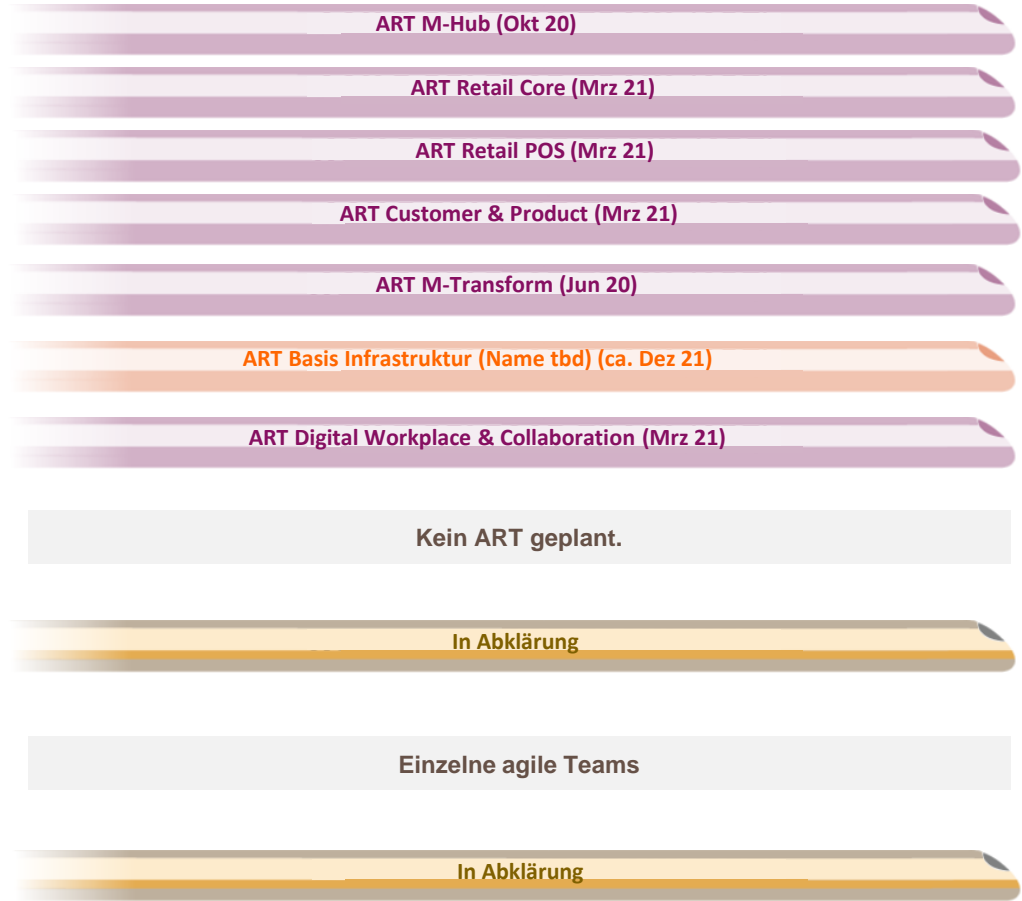
Der Aufbau von Lean Portfolio, ART & agilen Teams ist der Anfang



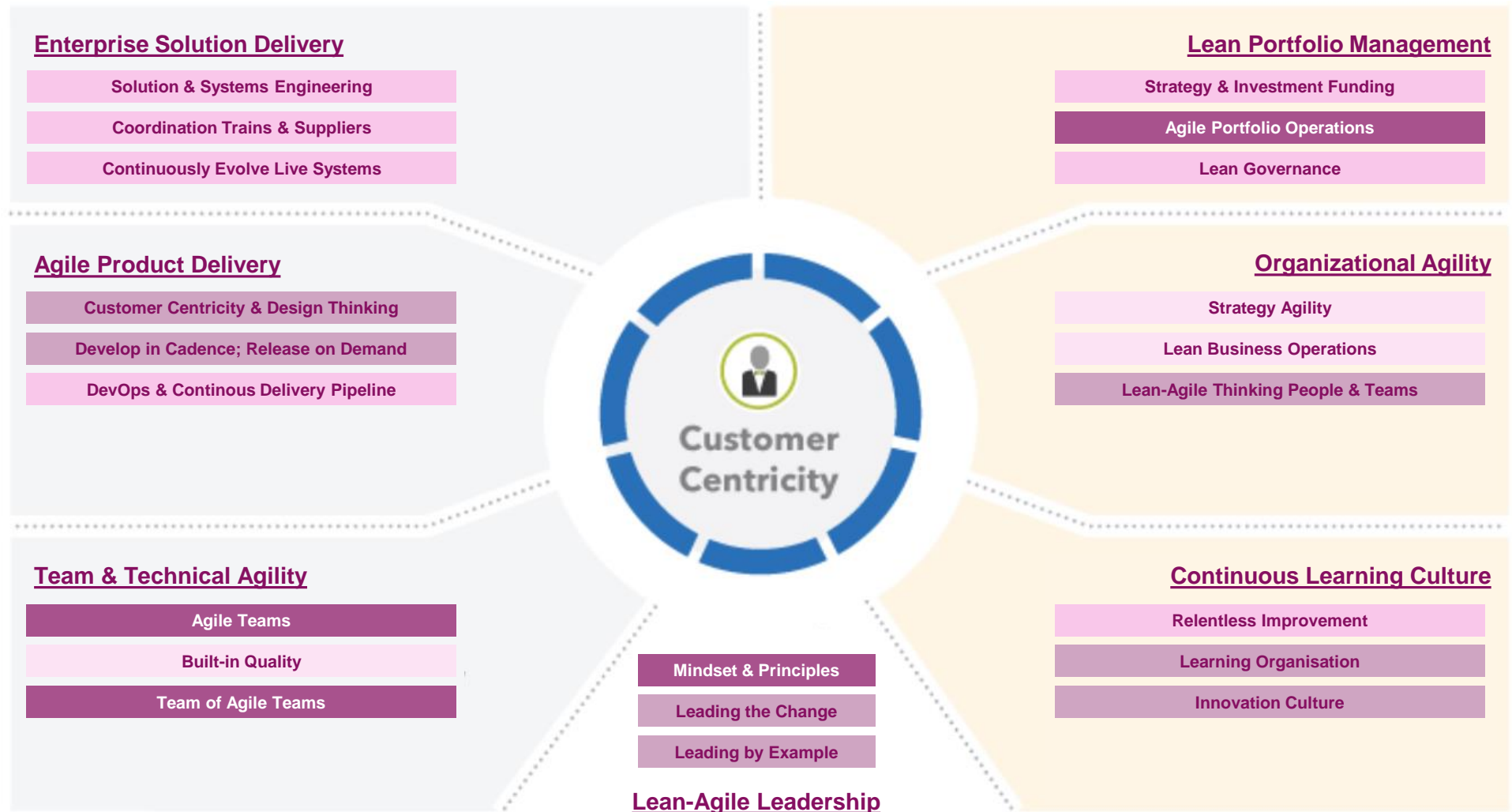
Lean Portfolios



Agile Release Trains

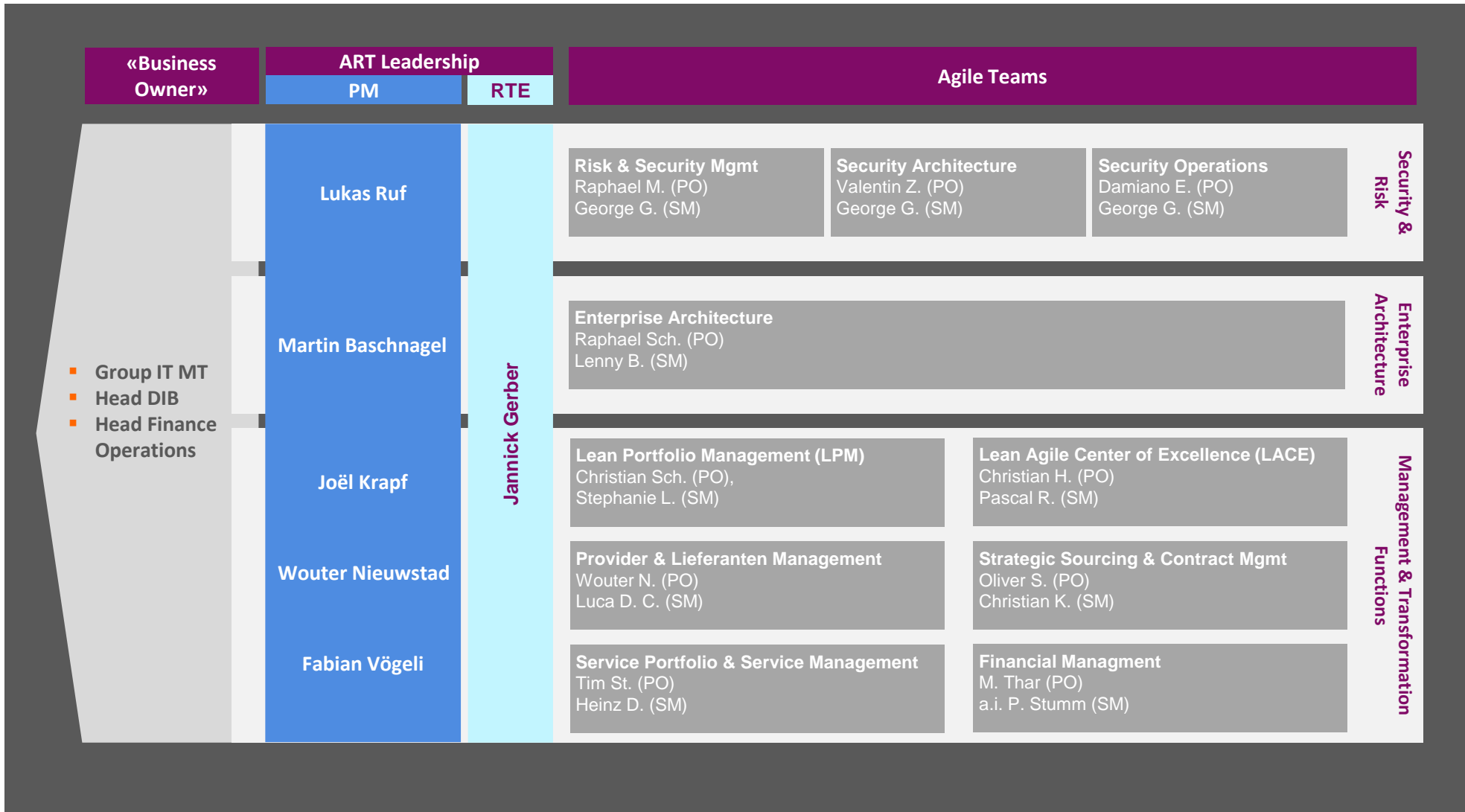


Die Zusammenarbeit von Business & IT soll als Inspiration für eine ganzheitliche lean-agile Journey dienen

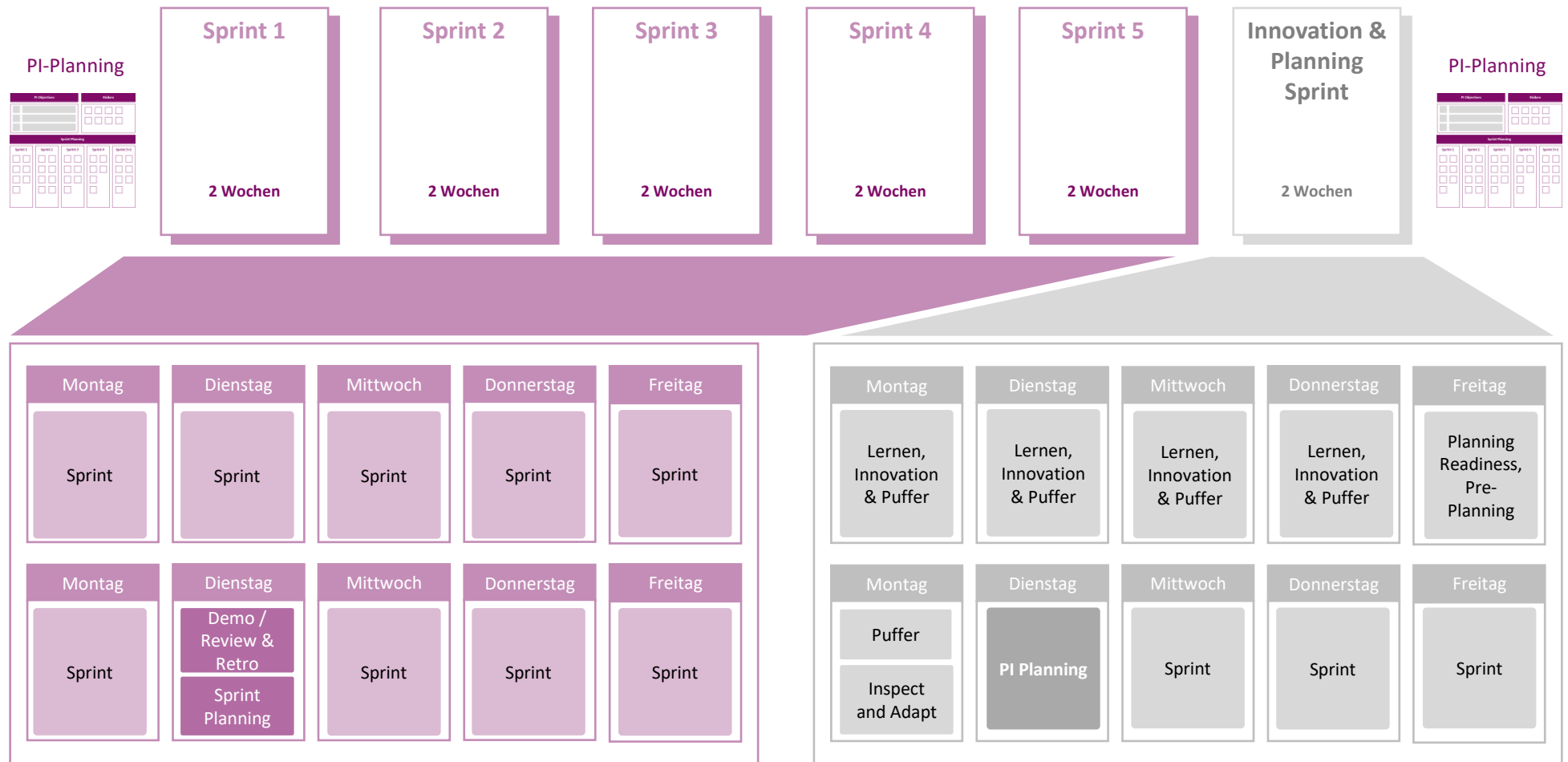


Legende	Noch nicht adressiert	Erste Awareness geschaffen	Erste Erfolge erzielt	Etablierung im Gang	Kontinuierliche Optimierung
---------	-----------------------	----------------------------	-----------------------	---------------------	-----------------------------

Eat your own dog food: Das Transformations-Team stellt sich so auf, wie die Organisation im Zielbild auch aufgestellt sein soll

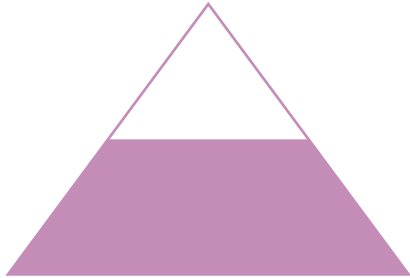


Die Teams verpflichten sich nur für Arbeitspaketen von 12 Wochen



Als Orientierung dient eine High-Level Roadmap

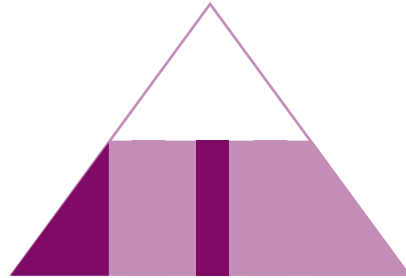
Phase 1: Awareness und Basics



Key Activities

- ✓ **Case for Change** bzw. Change **Vision** (gemeinsam) erarbeiten
- ✓ **Aufbau** LACE sowie Agile CoP
- ✓ Awareness (bzw. Support) von (relevanten) **Leadership Teams**
- ✓ Das «**Why**» der Lean-Agile Journey **kommunikativ** begleiten
- ✓ **Basis Schulungen** aller Mitarbeitenden
- ✓ **Erste Erfolgsgeschichten** realisieren und kommunizieren

Phase 2: Agile Teams & Team of Teams



Key Activities

- ✓ **Erste agile Teams & Team of Teams** aufbauen (bspw. Agile Release Trains)
- ✓ Agile Teams **coachen**, um **Schritt für Schritt weiterzuentwickeln**, dabei das «**Why**» in den Vordergrund stellen
- ✓ **Leadership Support erhöhen**
- ✓ **Weitere Erfolgsgeschichten & Reiseberichte** sammeln und verbreiten, damit das «**Why**» immer mehr Personen inspiriert

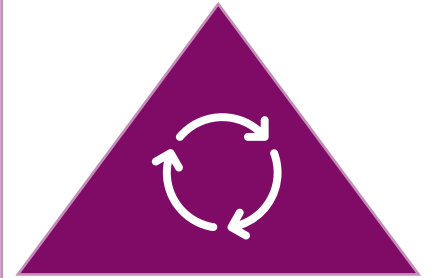
Phase 3: Agile Organisationseinheiten



Key Activities

- **(Business) Agilität** in **ersten Organisationseinheiten** «**ganzheitlich**» einführen (bspw. Agile Finance, Agile HR, Lean Portfolio Mgmt etc.)
- **Weitere agile Teams & Team of Teams** aufbauen (bspw. Agile Release Trains)
- Agile Teams & Teams of Teams **coachen**, dabei das «**Why**» in den Vordergrund stellen
- **Leadership Support** weiter **erhöhen**
- **Weitere Erfolgsgeschichten & Reiseberichte** sammeln und verbreiten, damit das «**Why**» immer mehr Personen inspiriert





Phase 4: Organisationsweite Agilität



Key Activities

- **(Business) Agilität** in **weiteren Organisationseinheiten** «**ganzheitlich**» einführen (bspw. Agile Finance, Agile HR, Lean Portfolio Mgmt etc.)
- **Leadership Support** weiter **erhöhen**
- **Weitere Erfolgsgeschichten & Reiseberichte** sammeln und verbreiten, damit das «**Why**» immer mehr Personen inspiriert
- (Business) **Agilität** als **organisationale Kompetenz** etablieren und **kontinuierlich weiterentwickeln**

Abgeleitet aus der langfristigen Roadmap erarbeiten wir eine rollierende Roadmap mit Horizont 18 Monate

	 <p>Phase 1: Awareness und Basics</p>	 <p>Phase 2: Agile Teams & Team of Teams</p>	 <p>Phase 3: Agile Value Streams</p>	 <p>Phase 4: Organisationsweite Agilität</p>
PI#4: Mrz – Mai 21	<p>MA & Partner für das WHY der Lean-Agile Journey inspirieren</p> <p>Re-/UpSkill 2.0 umsetzen</p>	<p>Weitere Teams agilisieren</p> <p>Launch neue ARTs (DWP, CuP, Retail)</p>	<p>Bestehende ART weiterentwickeln (anhand einfachen Metriken)</p> <p>Agile Coaching EIGER</p> <p>Umzug OneRoof: Agile (Co-)Location</p>	
Q3 – Q4 2021	<p>MA & Partner für das WHY der Lean-Agile Journey inspirieren</p> <p>Re-/UpSkill 2.0 betreiben</p> <p>Re-/UpSkill 3.0 aufbereiten</p>	<p>Aufbau neue ART (Core IT, evtl. POS)</p> <p>Weitere Teams agilisieren</p>	<p>Value Streams weiterentwickeln (anhand einfachen Metriken)</p> <p>Leadership Initiative für Befähigung Führungskräfte</p> <p>Agile Rollen in Funktionsraster integrieren</p>	
2022+	<p>MA & Partner für das WHY der Lean-Agile Journey inspirieren</p> <p>Re-/UpSkill 3.0 umsetzen</p>	<p>Aufbau neue ART (tbd)</p> <p>Weitere Teams agilisieren</p>	<p>Value Streams weiterentwickeln (anhand einfachen Metriken)</p> <p>Leadership Initiative für Befähigung Führungskräfte</p> <p>Weitere Förderung der Fachkarriere</p>	<p>Business Agility im MGB weiterentwickeln (vgl. Heatmap)</p>

Die Transformation nutzt klassische Instrumente des Projektmanagements und setzt diese agil um

 Transformation Management	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Scope Management ▪ Schedule Management ▪ Quality Management 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Feature #A1 ▪ Feature #A2 ▪ Feature #A3
 Transformation Leadership	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Transformation Coalition ▪ Change Agents ▪ Linie Manager 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Feature #B1 ▪ Feature #B2 ▪ Feature #B3
 Risks & Interdependencies	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Risk Management ▪ Manage Interdependencies 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Feature #C1 ▪ Feature #C2 ▪ Feature #C3
 Stakeholder Engagement & Communication	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Stakeholder Engagement ▪ Communication 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Feature #D1 ▪ Feature #D2 ▪ Feature #D3
 Resource Management	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Financials (incl. Costs) ▪ Provider & Procurement ▪ Human & other Resources 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Feature #E1 ▪ Feature #E2 ▪ Feature #E3
 People & Organisation	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Training & Skill Management ▪ Culture Change ▪ Enable Organisation 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Feature #F1 ▪ Feature #F2 ▪ Feature #F3
 Relentless Improvement	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Measure impact ▪ Data-driven improvement ▪ Continuous Transformation 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Feature #G1 ▪ Feature #G2 ▪ Feature #G3

Durch die Reduktion auf das Minimum konnten wir schnell voranschreiten und die kontinuierliche Weiterentwicklung etablieren

Das hat besonders gut funktioniert

- 1 Schliessung des Feedback-Loop mittels Sprint und PI Zyklus
- 2 Leadership Support insbesondere Zeit für Experimente, Lernen & F.A.I.L.
- 3 Reduktion auf das Minimum bezüglich Neuem und Methodik
- 4 Coaching-Plan – 3 Entwicklungsschwerpunkte pro PI Zyklus
- 5 Teams übernehmen Ownership für den Plan und die Ziele

In einer hybriden Welt werden die virtuellen Teams von der Linie übersteuert

Das hat (noch) nicht gut funktioniert

- 1 / Übersteuerung der agilen Teams durch die Linie
- 2 / Stop Starting, Start Finishing | Overlead der Teams
- 3 / Keine Lernzeit im PI Zyklus eingeplant
- 4 / Ownership des ART – Wir entwickeln uns noch nicht gemeinsam weiter
- 5 / PI Roadmap Plan | PI Objectives sind das Resultat einer guten Planung

