



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

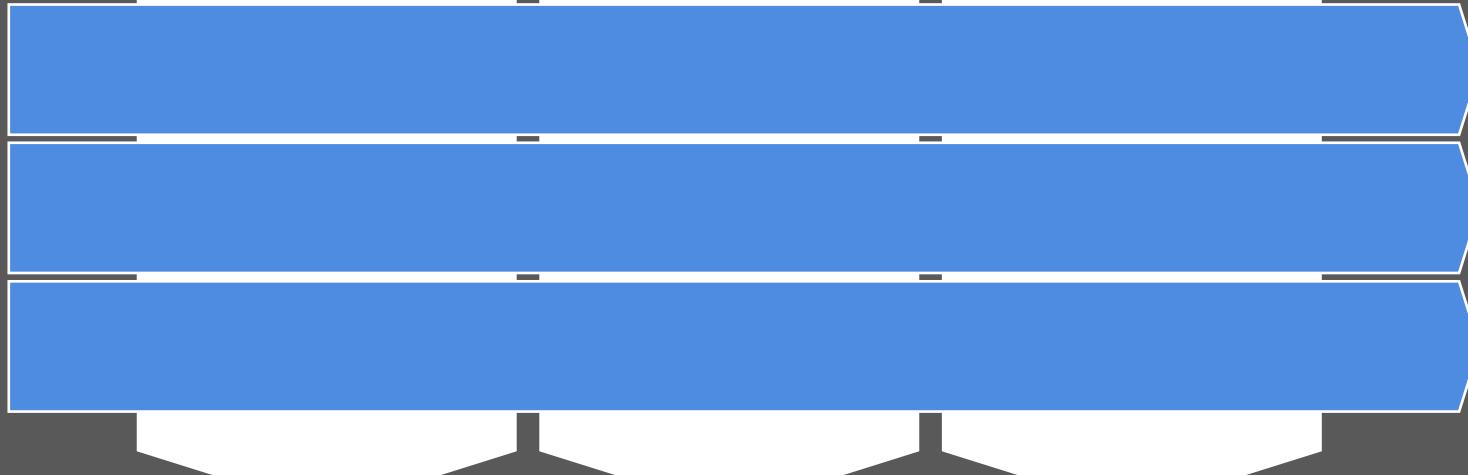
Idee, Projekt, Anforderung, etc

Idee, Projekt,
Anforderung, etc

Wie wir Arbeit heute organisieren



Wie Wert
generiert wird

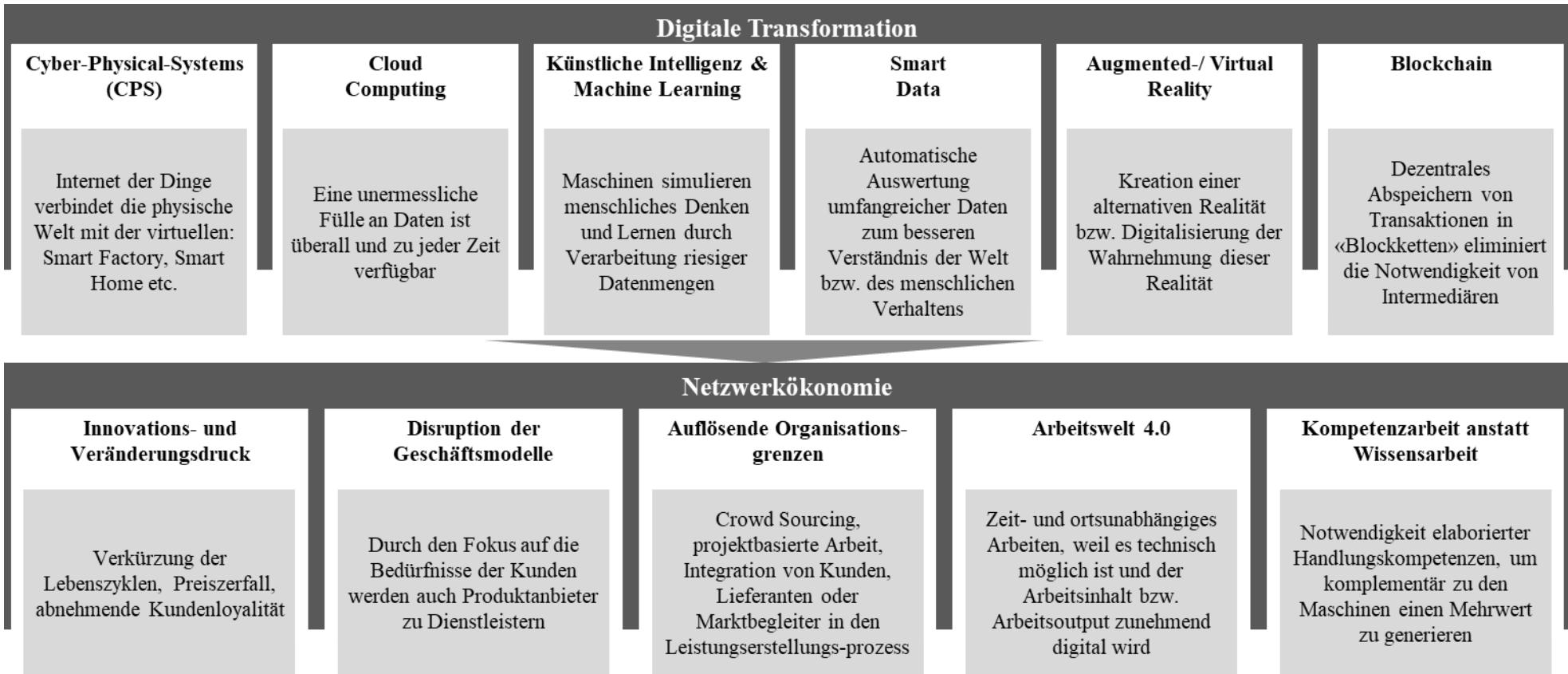


Better **Value** Sooner Safer Happier

Von agilen Teams bis zu agilen Value Streams

Pull-Prinzip von Lean Portfolio bis agiles Team

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



Agilität als organisationale Veränderungsfähigkeit, die es erlaubt, mit der gesteigerten Komplexität, die einer digitalen und global eng vernetzten Netzwerkökonomie immanent ist, adäquat bzw. nachhaltig umgehen zu können und so die organisationale Existenz zu sichern.

LEAN-AGILE JOURNEY @MIGROS

TÄGLICH
besser
leben

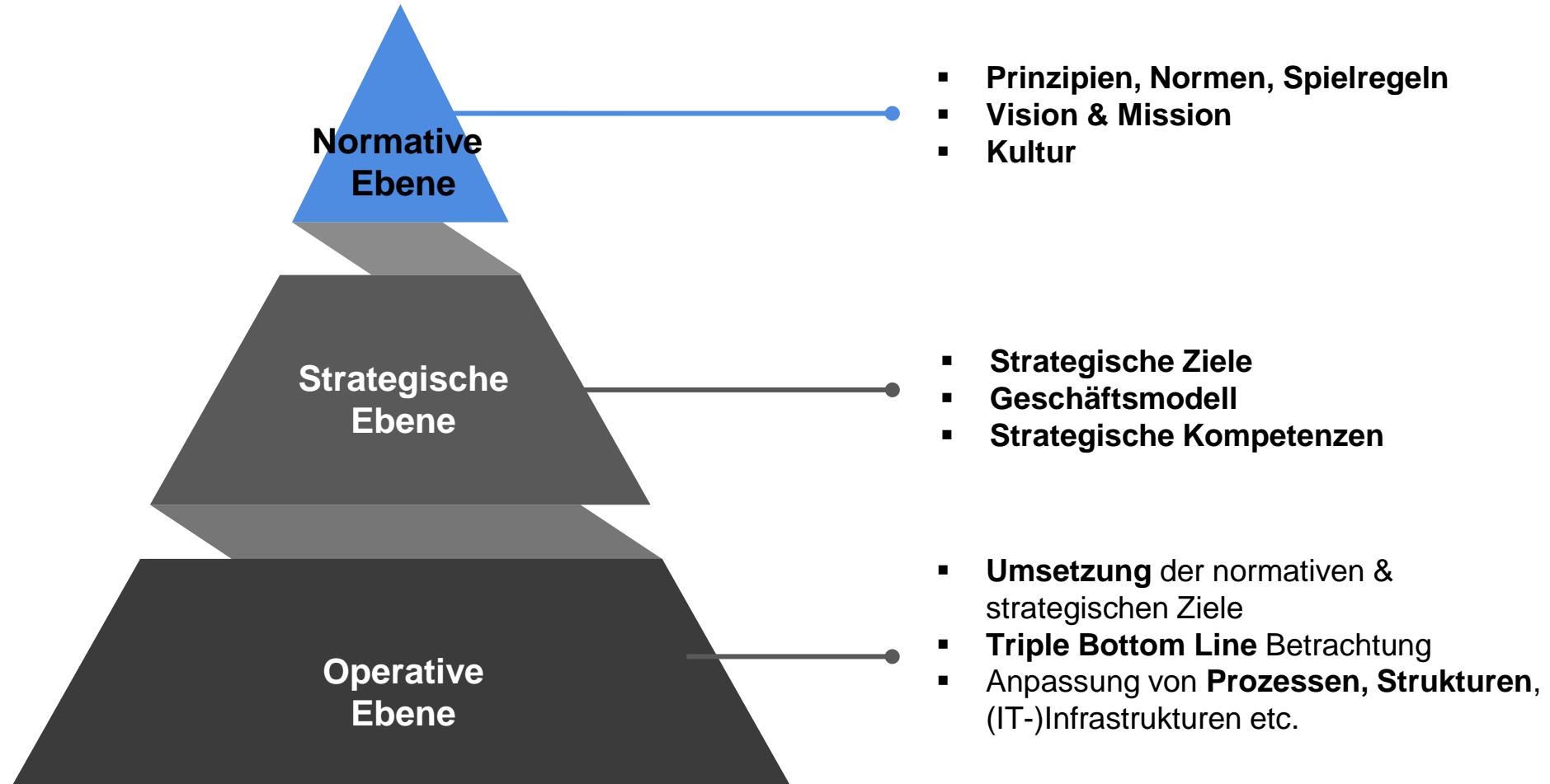


“

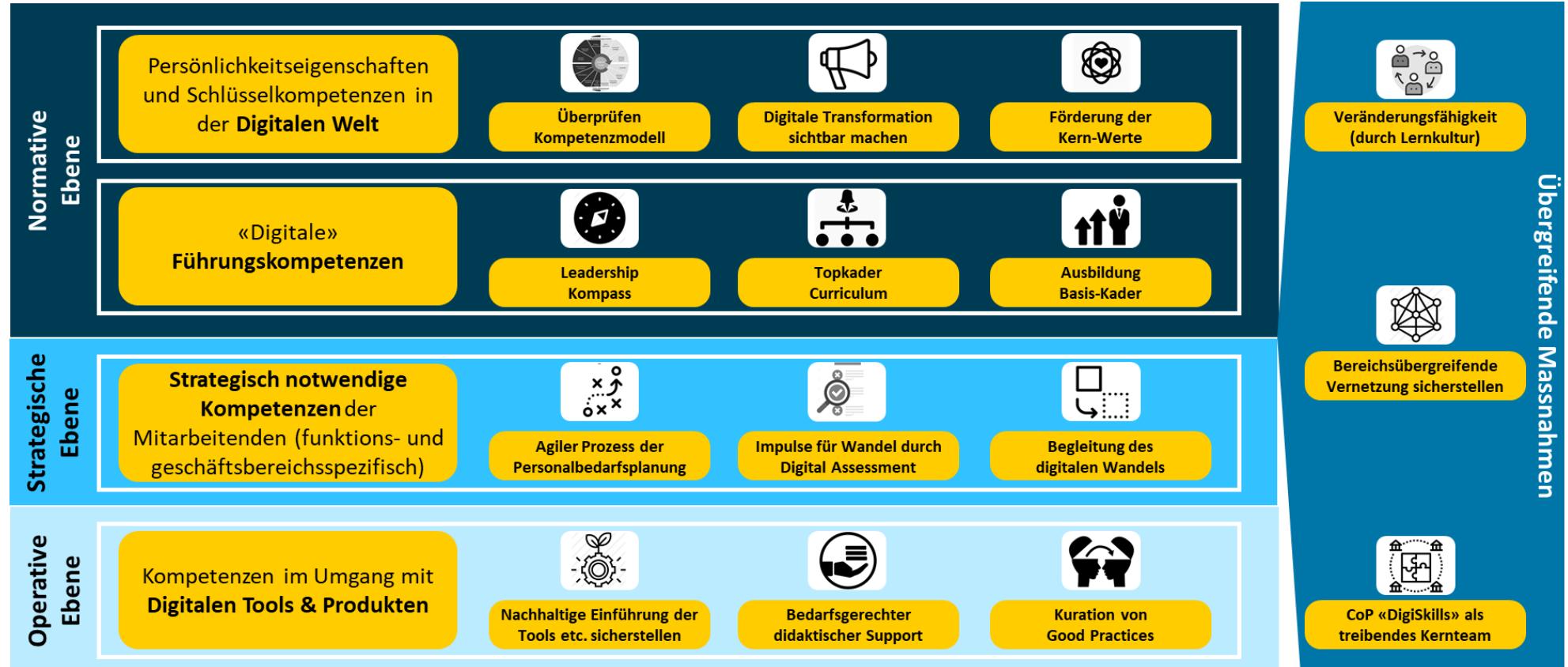
Eine Transformation ist eine grosse
Veränderung – und gelingt nur in kleinen
Schritten

”

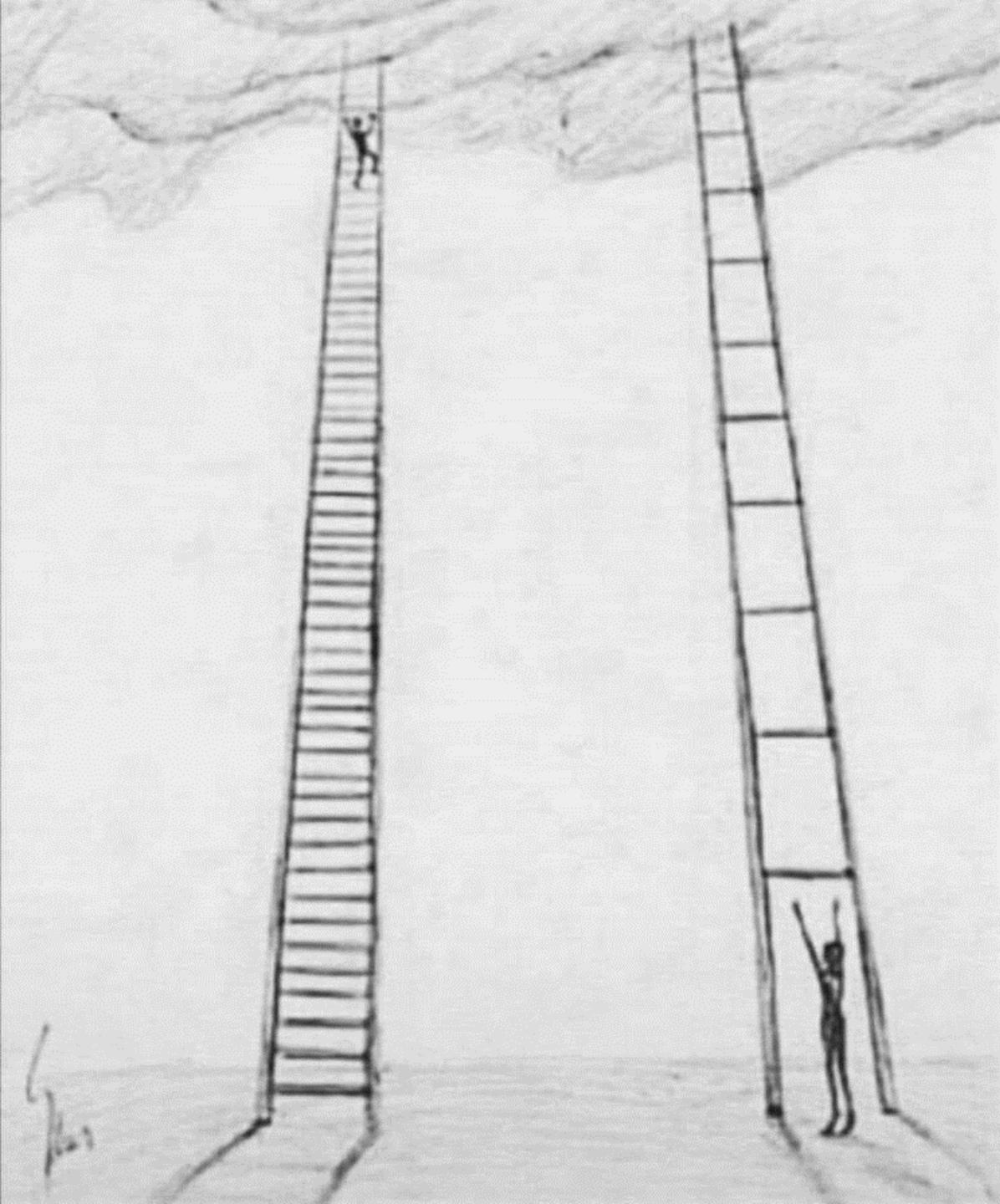
Transformationen bedeutet, dass Organisationen sich auf allen drei Organisationsebenen signifikant verändern



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/>



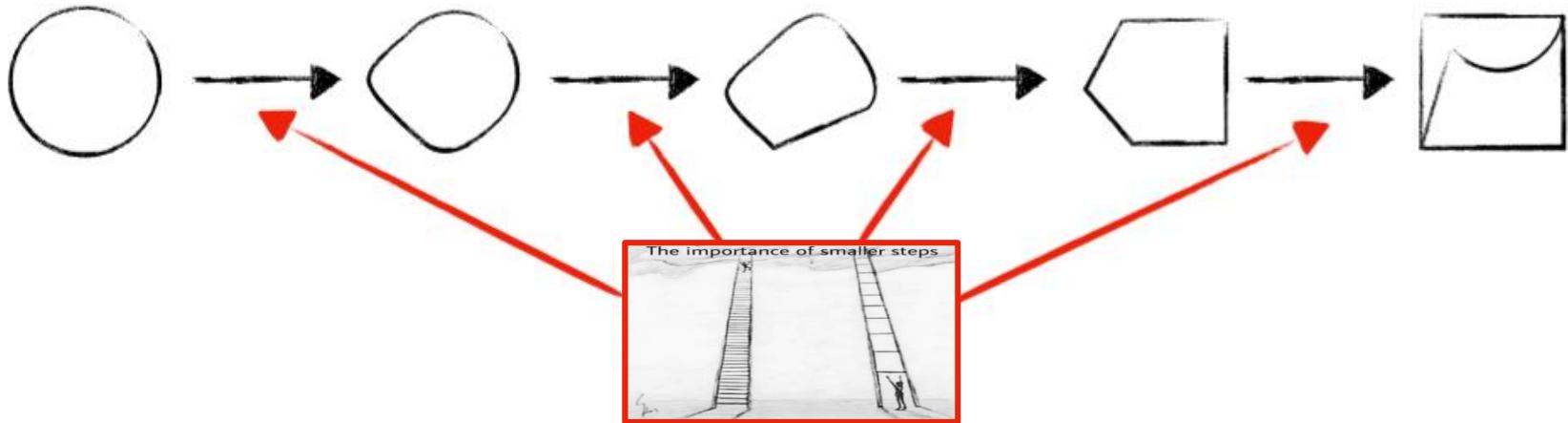
Agilität bedingt im
Kern, dass Menschen
anders
zusammenarbeiten
–
entsprechend sind nur
kleine Schritte
erfolgreich

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

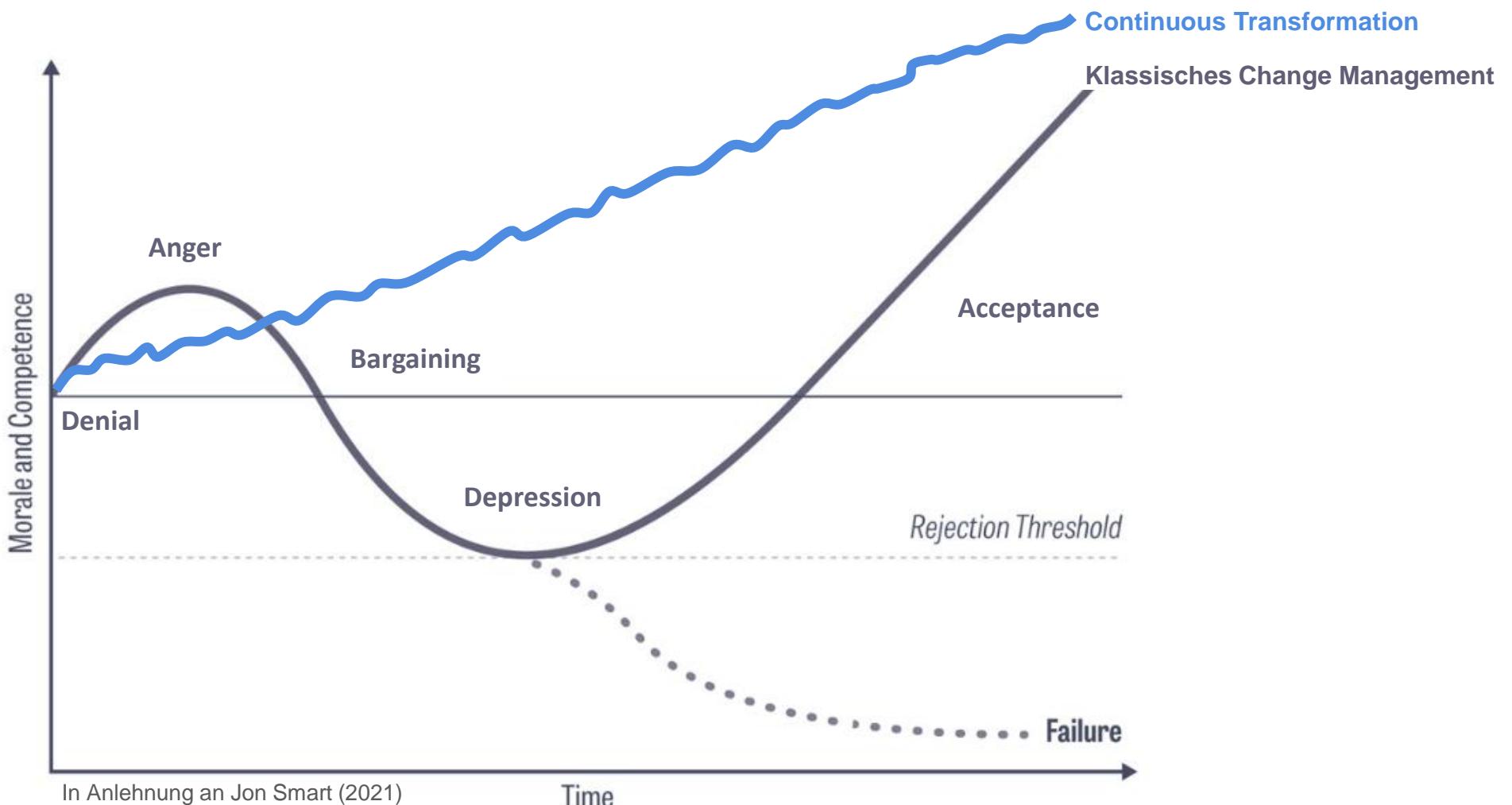
Klassisches Transformation Management



Agiles Transformation Management



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

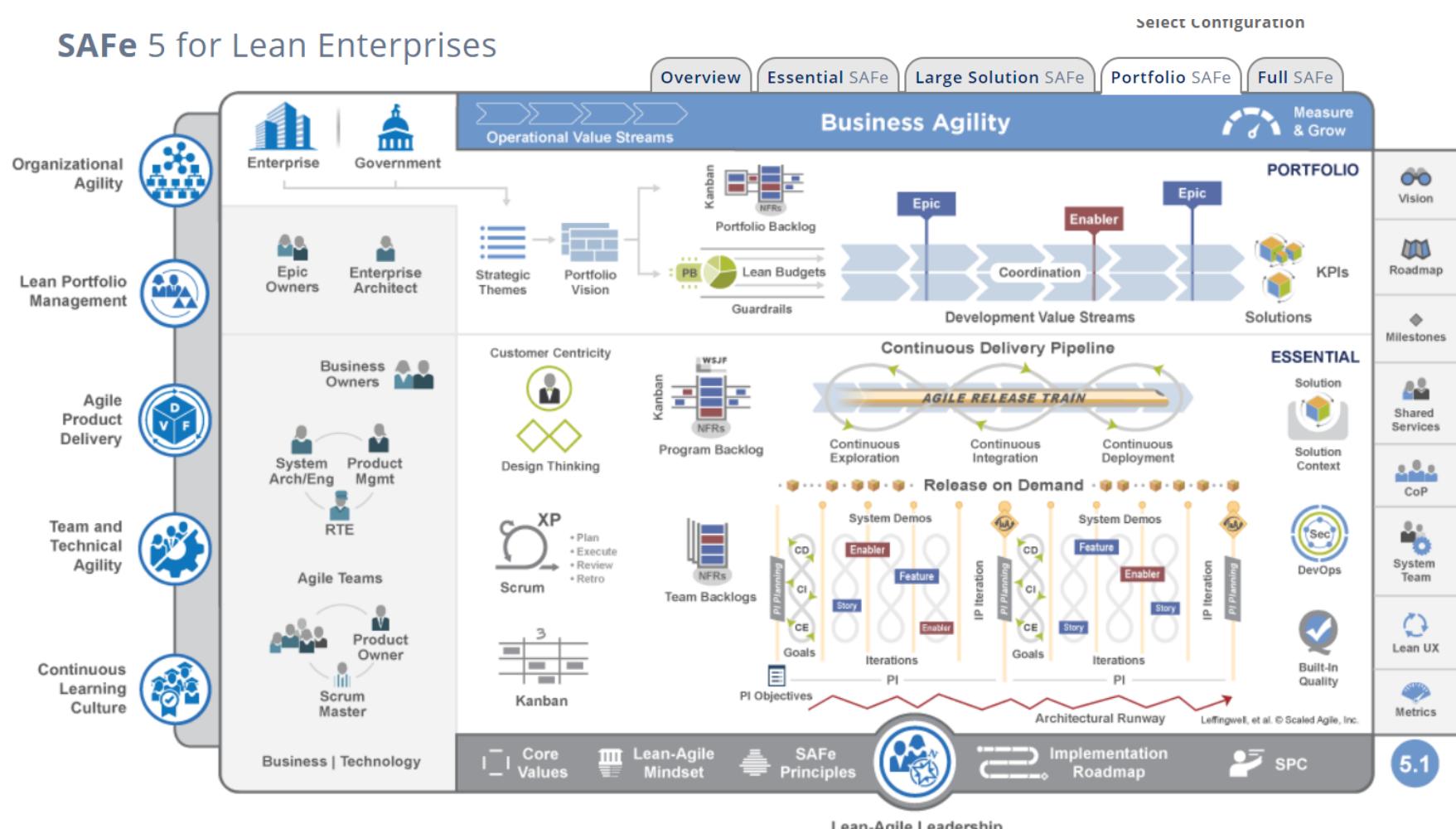


“

Eine Transformation in kleinen Schritten am Beispiel Migros

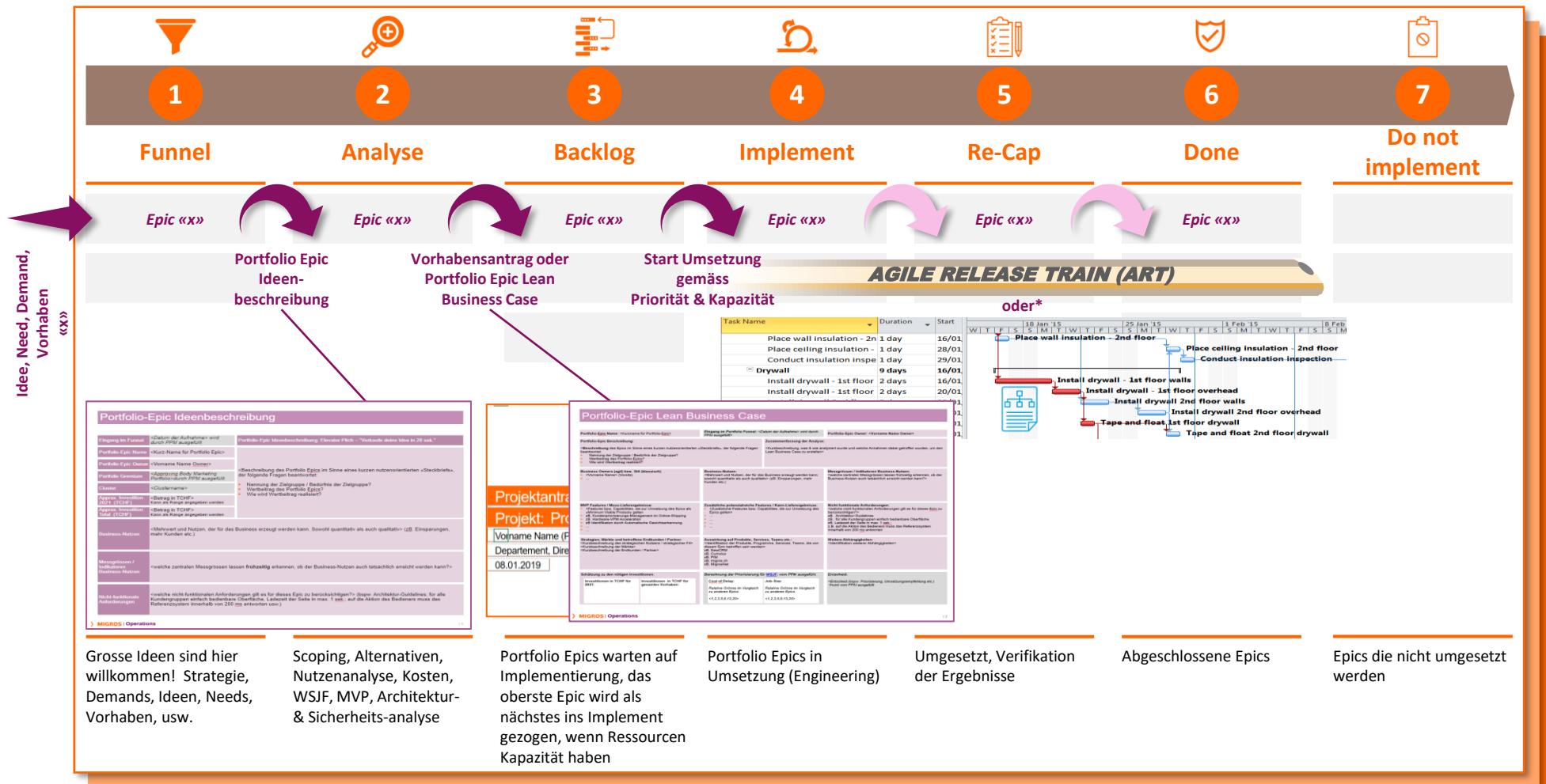
”

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



<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

No Line Portfolio
(Sep 20)

Core Technology Solutions
(Jun 20)

HR Solutions
(Jan 21)

Finance Solutions
(Mrz 21)

Corporate Solutions

Dept. 0 + 1, QM, Gesundheit, Kultur & Soziales, Nachhaltigkeit, Kommunikation & Medien, Freizeit, Klubschulen & Stiftungen

Industry / Production Solutions



In Abklärung

Im Aufbau

Etabliert

Agile Release Trains

ART M-Hub (Okt 20)

ART Retail Core (Mrz 21)

ART Retail POS (Mrz 21)

ART Customer & Product (Mrz 21)

ART M-Transform (Jun 20)

ART Basis Infrastruktur (Name tbd) (ca. Dez 21)

ART Digital Workplace & Collaboration (Mrz 21)

Kein ART geplant.

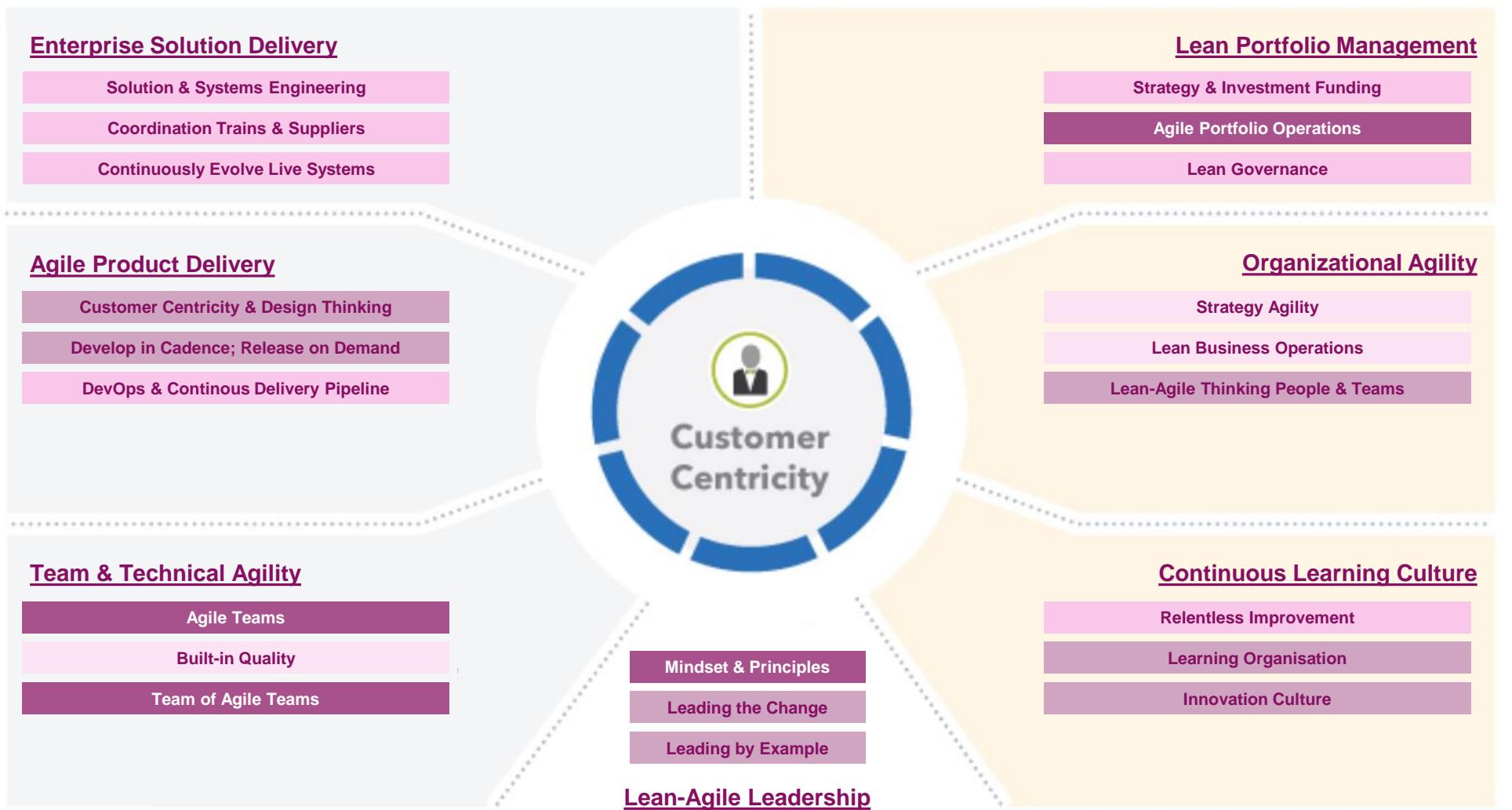
In Abklärung

Einzelne agile Teams

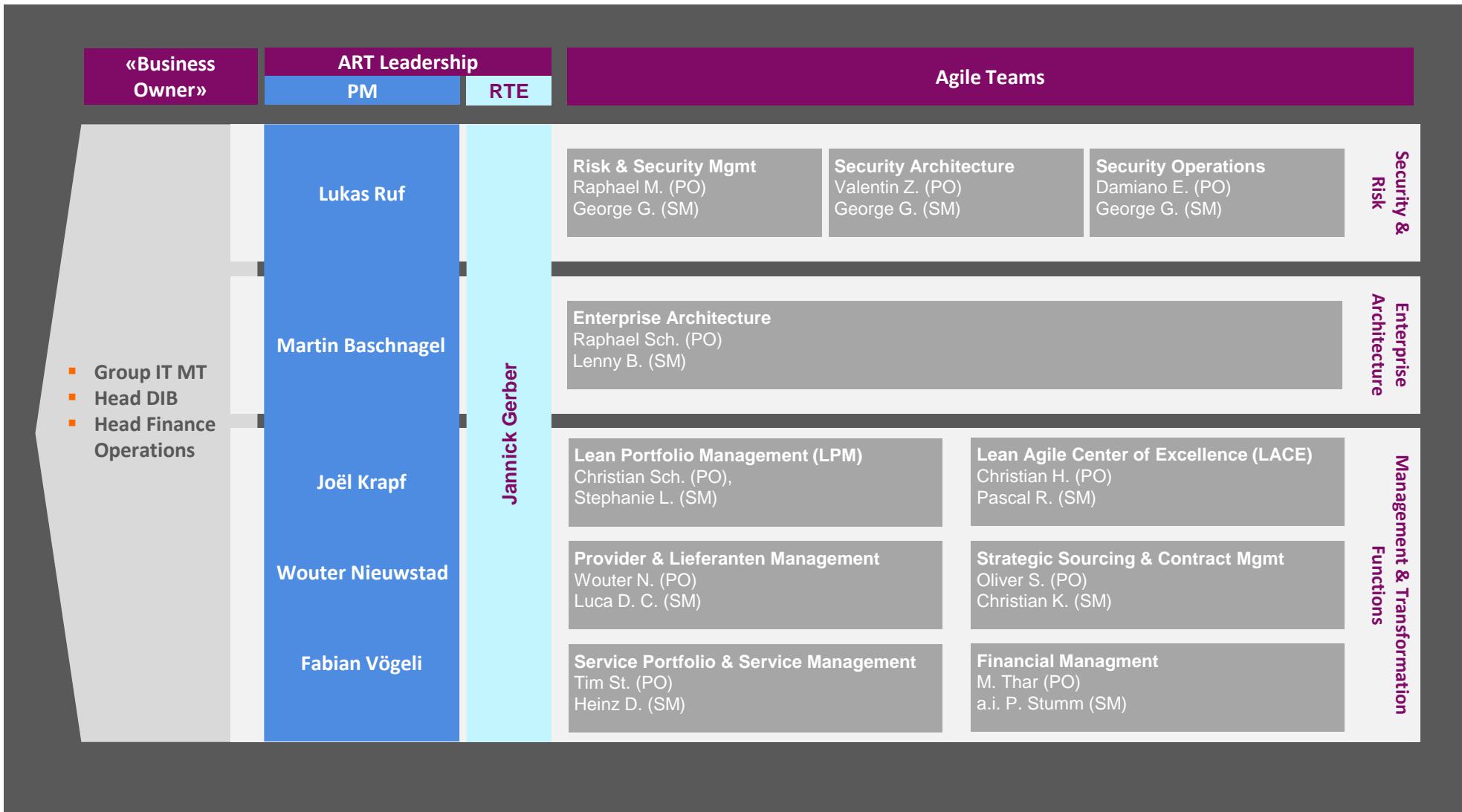
In Abklärung

Etabliert

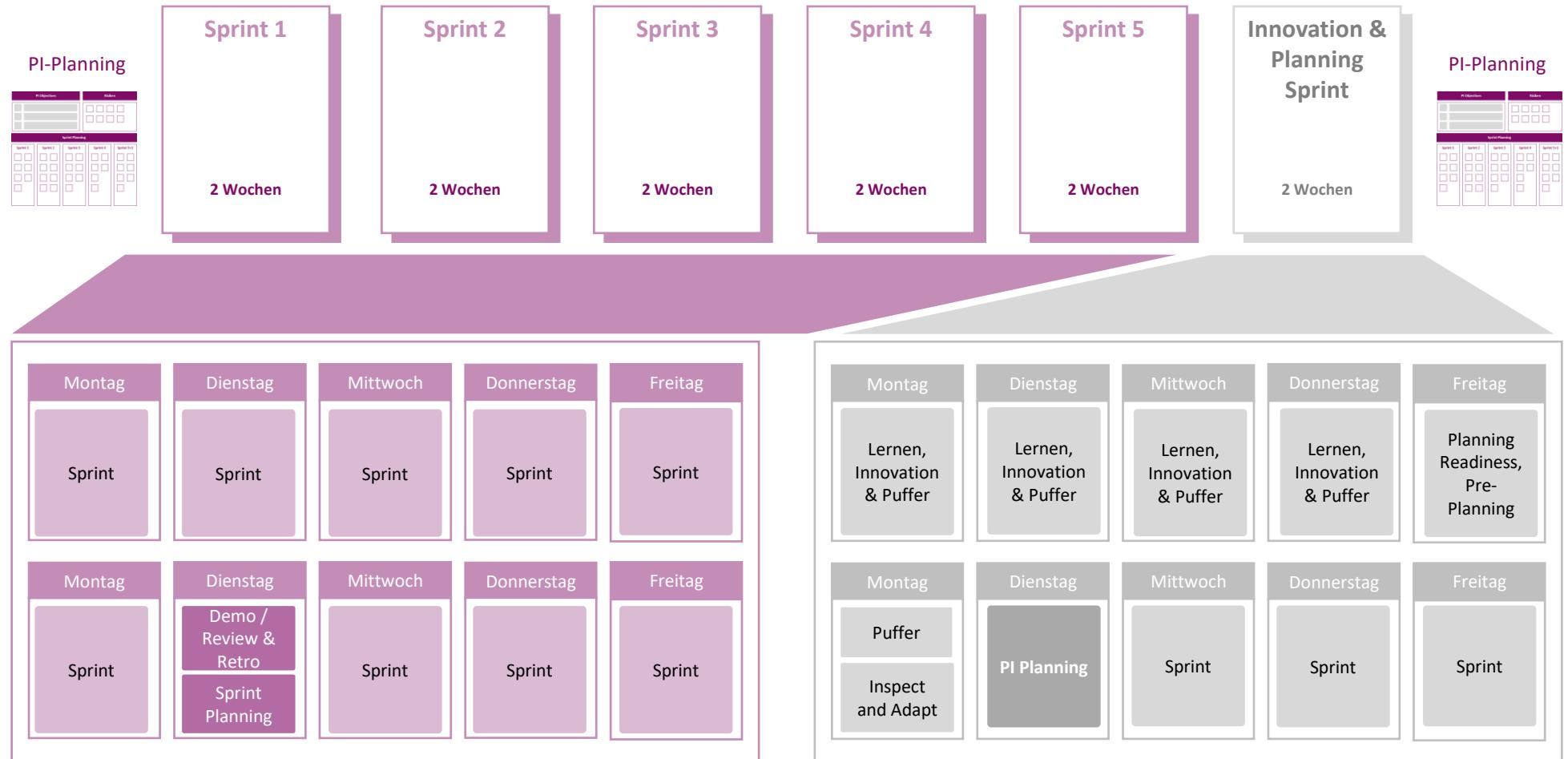
Die Zusammenarbeit von Business & IT soll als Inspiration für eine ganzheitliche lean-agile Journey dienen



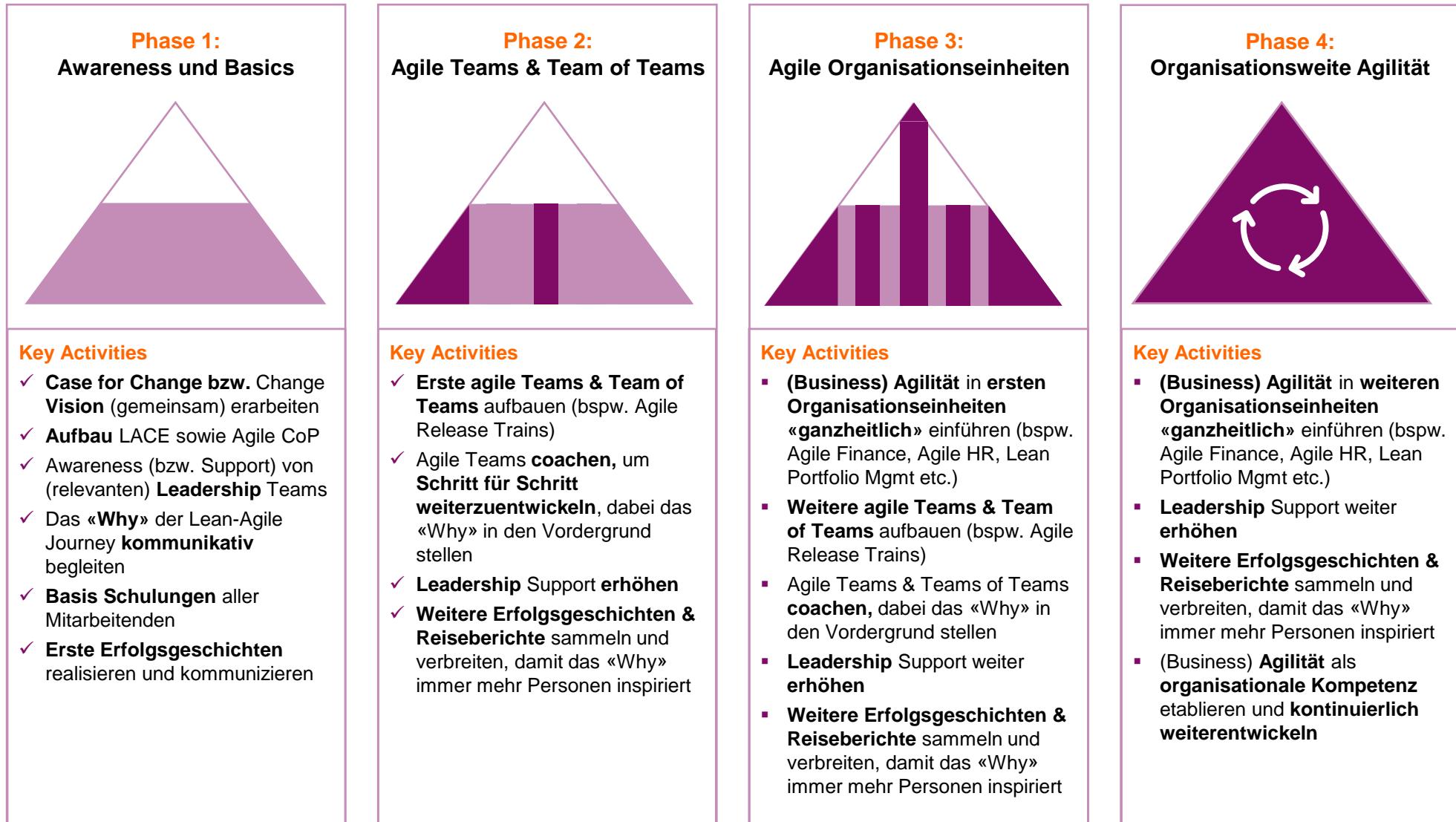
Eat your own dog food: Das Transformations-Team stellt sich so auf, wie die Organisation im Zielbild auch aufgestellt sein soll



Die Teams verpflichten sich nur für Arbeitspaketen von 12 Wochen



Als Orientierung dient eine High-Level Roadmap



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

	Phase 1: Awareness und Basics	Phase 2: Agile Teams & Team of Teams	Phase 3: Agile Value Streams	Phase 4: Organisationsweite Agilität
Pl#4: März – 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 Line

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

