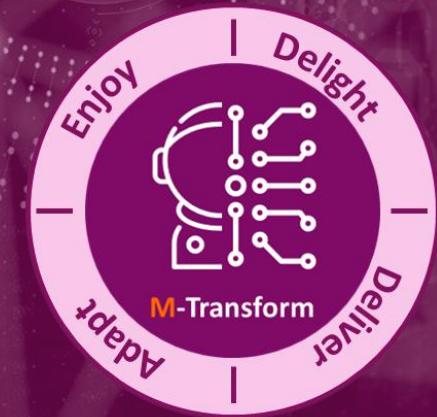


# Lean-Agile Journey

## Warum wir nicht mehr von Transformation sprechen

Joël Krapf, Head Lean Portfolio & Agile Transformation

#Max{Value}  
#Min{Waste}



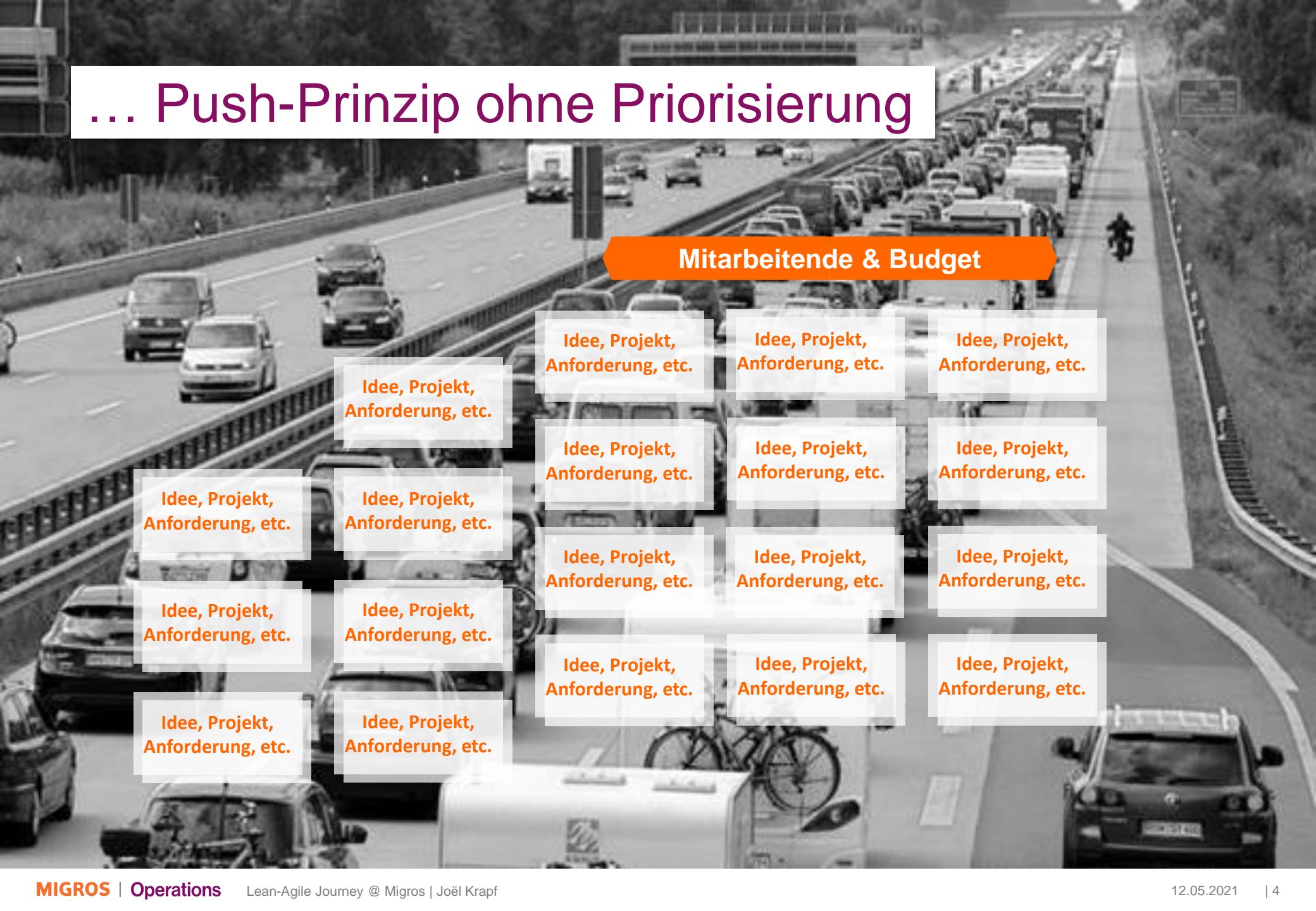
1

# Warum braucht die Migros eine ... ...lean-agile Journey?

# Wir alle kennen es ...



# ... Push-Prinzip ohne Priorisierung



Mitarbeitende & Budget

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

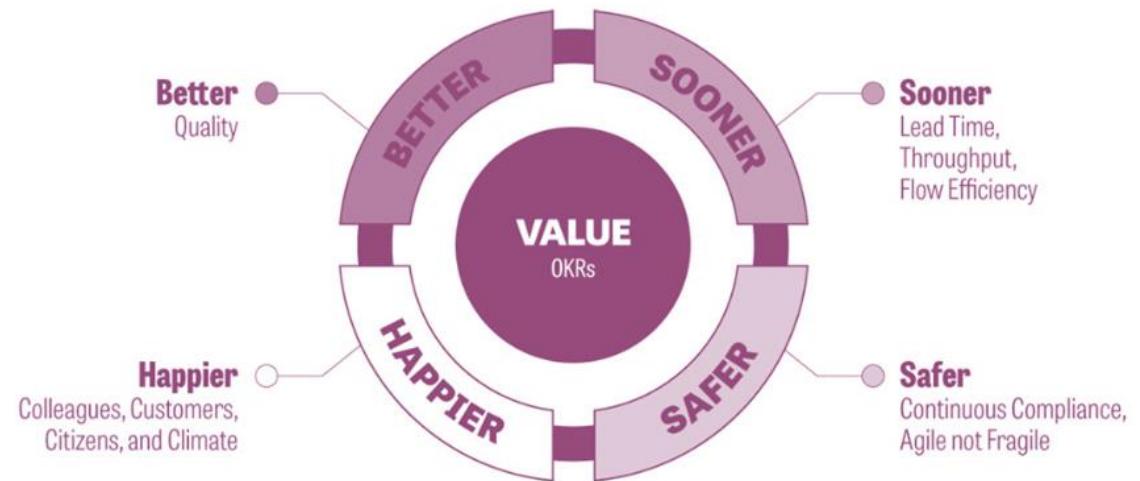
# Das Ziel unserer Lean-Agile Journey ist Business Agility!



## VISION

### Business Agility

Business Agility ist die Fähigkeit, im digitalen Zeitalter wettbewerbsfähig und erfolgreich zu sein, indem man mit innovativen Geschäftslösungen schnell auf Marktveränderungen und neue Chancen reagiert

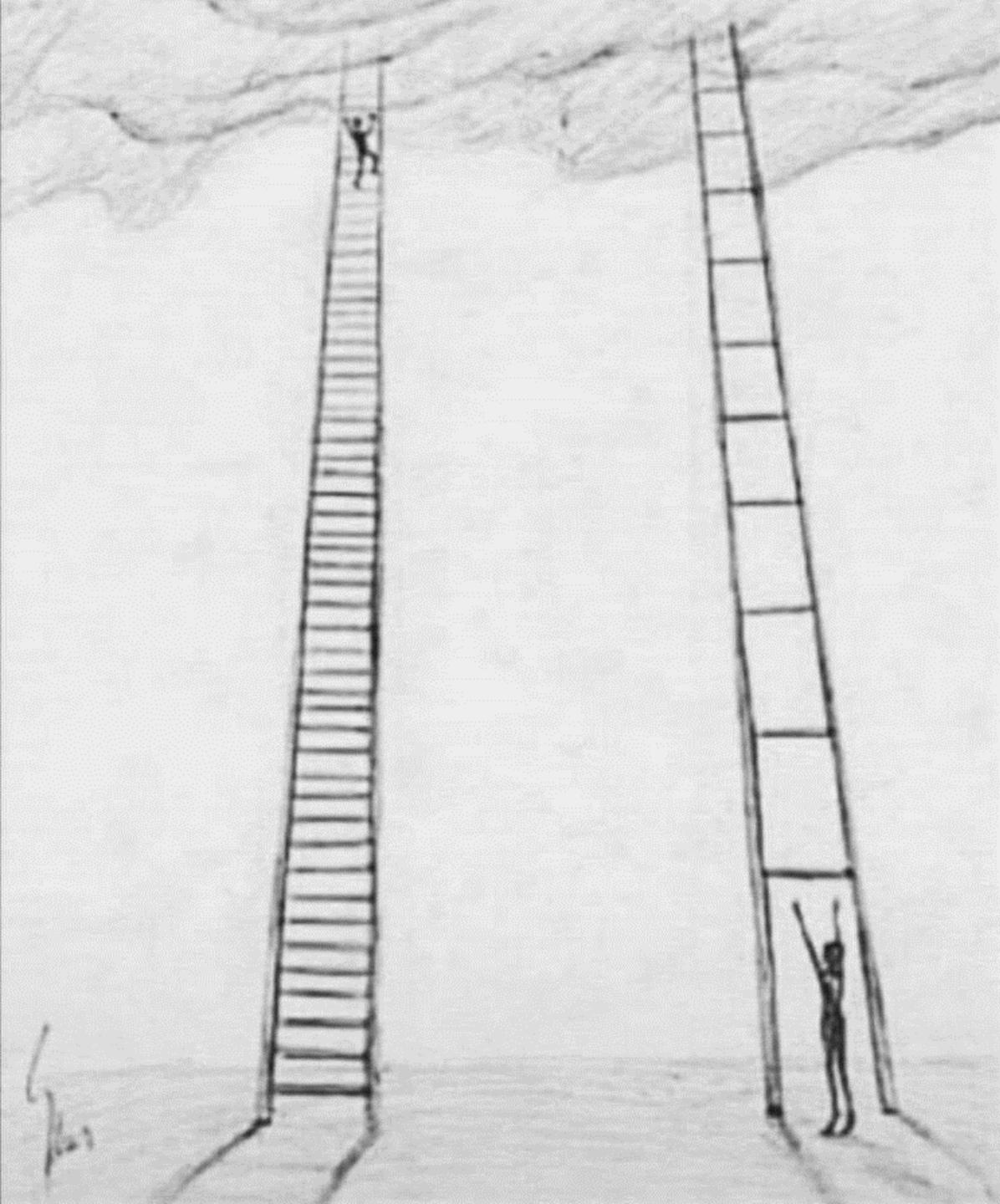


## UNSERE LEAN AGILE JOURNEY ZUR VISION

1. Wir lancieren 'sinnvolle' «Agile Release Trains» (nach SAFe) – zusammen mit Business Stakeholdern
2. Wir lernen damit, **im grossen Stil** interdisziplinär und agil zu arbeiten
3. Wir gehen **schrittweise** vor, probieren aus, lernen, und passen an
4. Wir helfen, **Lean Portfolio Mgmt** gruppenweit zu etablieren

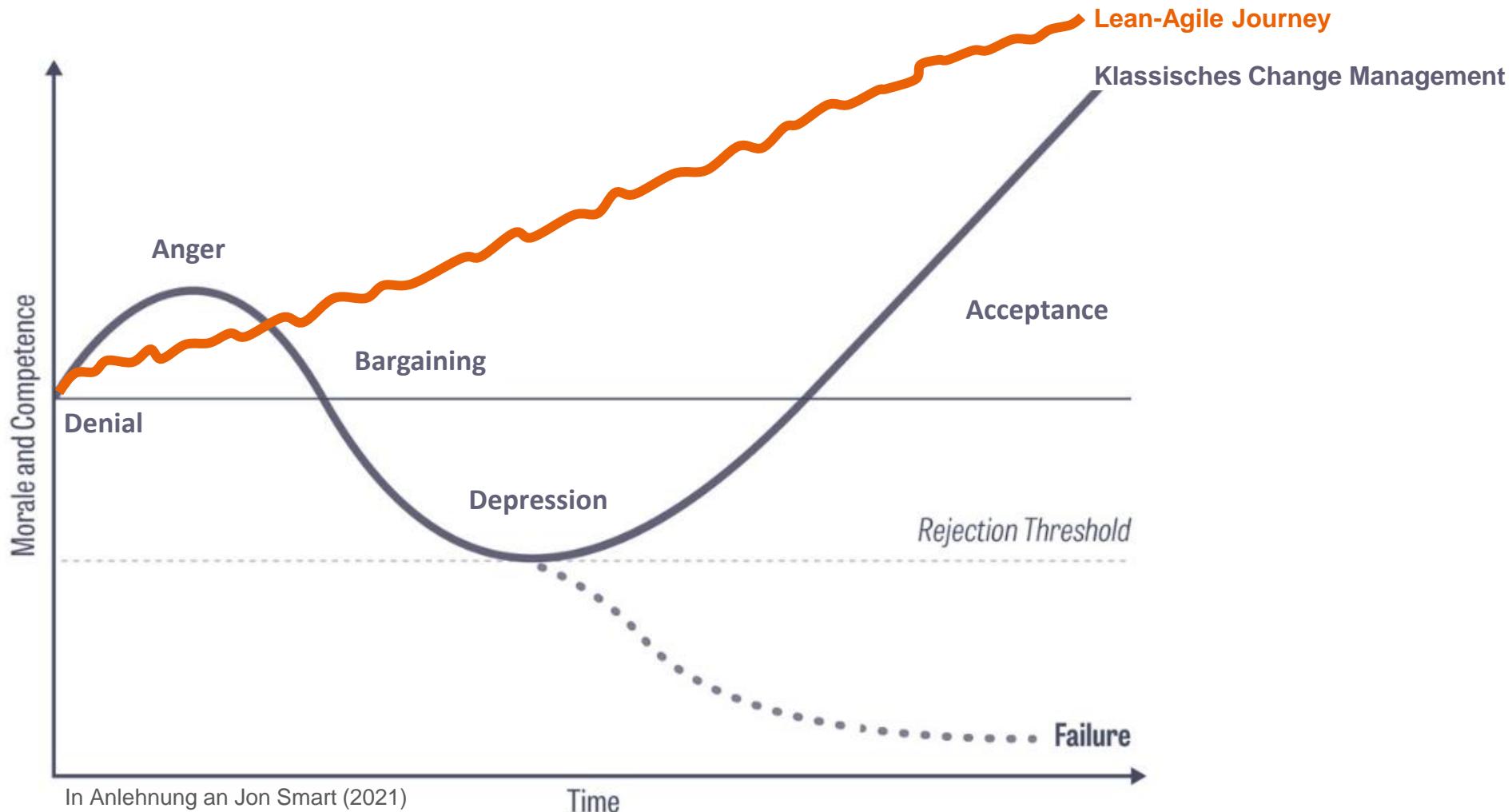
2

## **Wie gestalten wir unsere ... ... lean-agile Journey?**

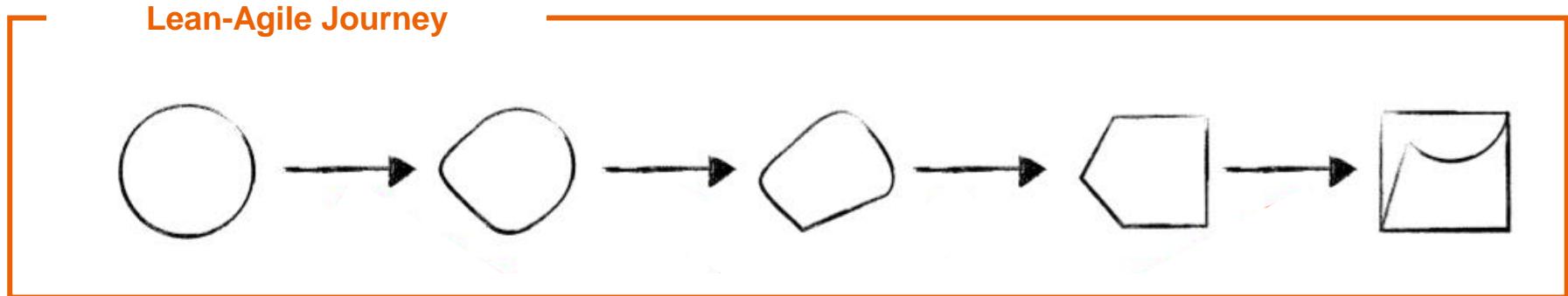
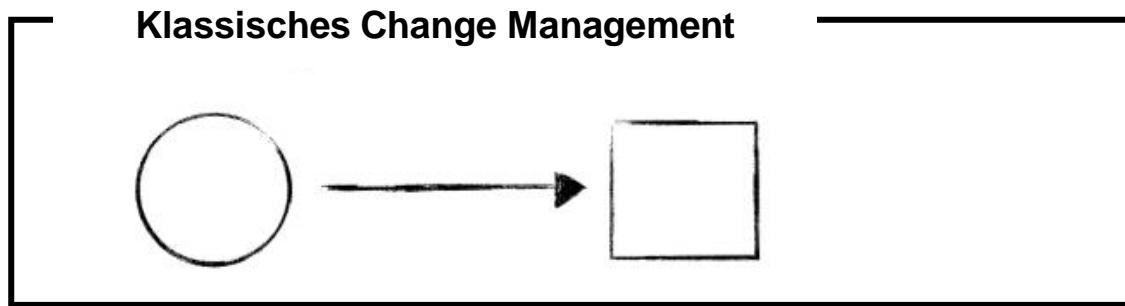


Transformationen sind  
dann erfolgreich, wenn  
die Schritte nicht zu  
gross sind

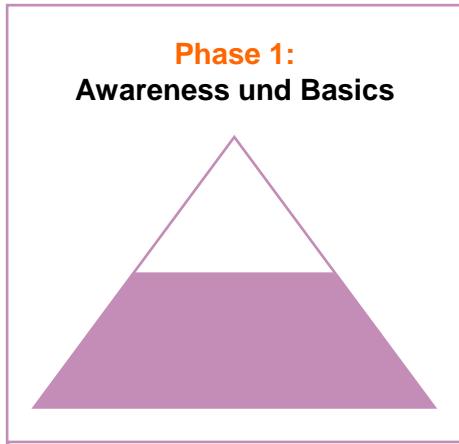
Wenn uns das Kübler-Ross Modell eine Sache zu Change Management lehrt,  
dann dass wir kein Change Management machen sollten



Wir sprechen bewusst von einer Lean-Agile Journey und nicht von einer Transformation, denn nur kleine Schritte führen zu grossen Veränderungen



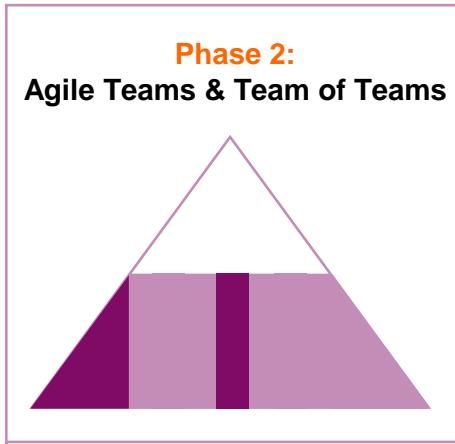
# Die Lean-Agile Journey gliedert sich in vier Phasen, welche separat durchlaufen werden müssen, damit eine „Schritt für Schritt Entwicklung“ möglich ist



## Phase 1: Awareness und Basics

### Key Activities

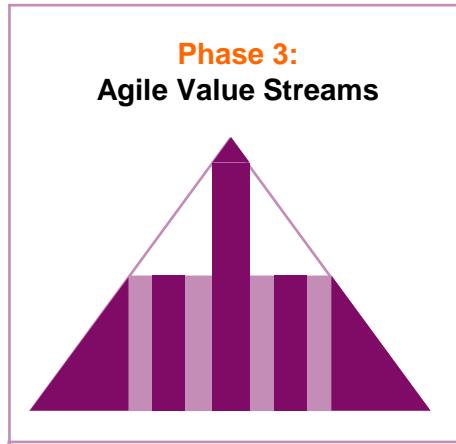
- ✓ Case for Change bzw. Change Vision (gemeinsam) erarbeiten
- ✓ Aufbau LACE sowie Agile CoP
- ✓ Awareness (bzw. Support) von (relevanten) Leadership Teams
- ✓ Das «Why» der Lean-Agile Journey kommunikativ begleiten
- ✓ Basis Schulungen aller Mitarbeitenden
- ✓ Erste Erfolgsgeschichten realisieren und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

### 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

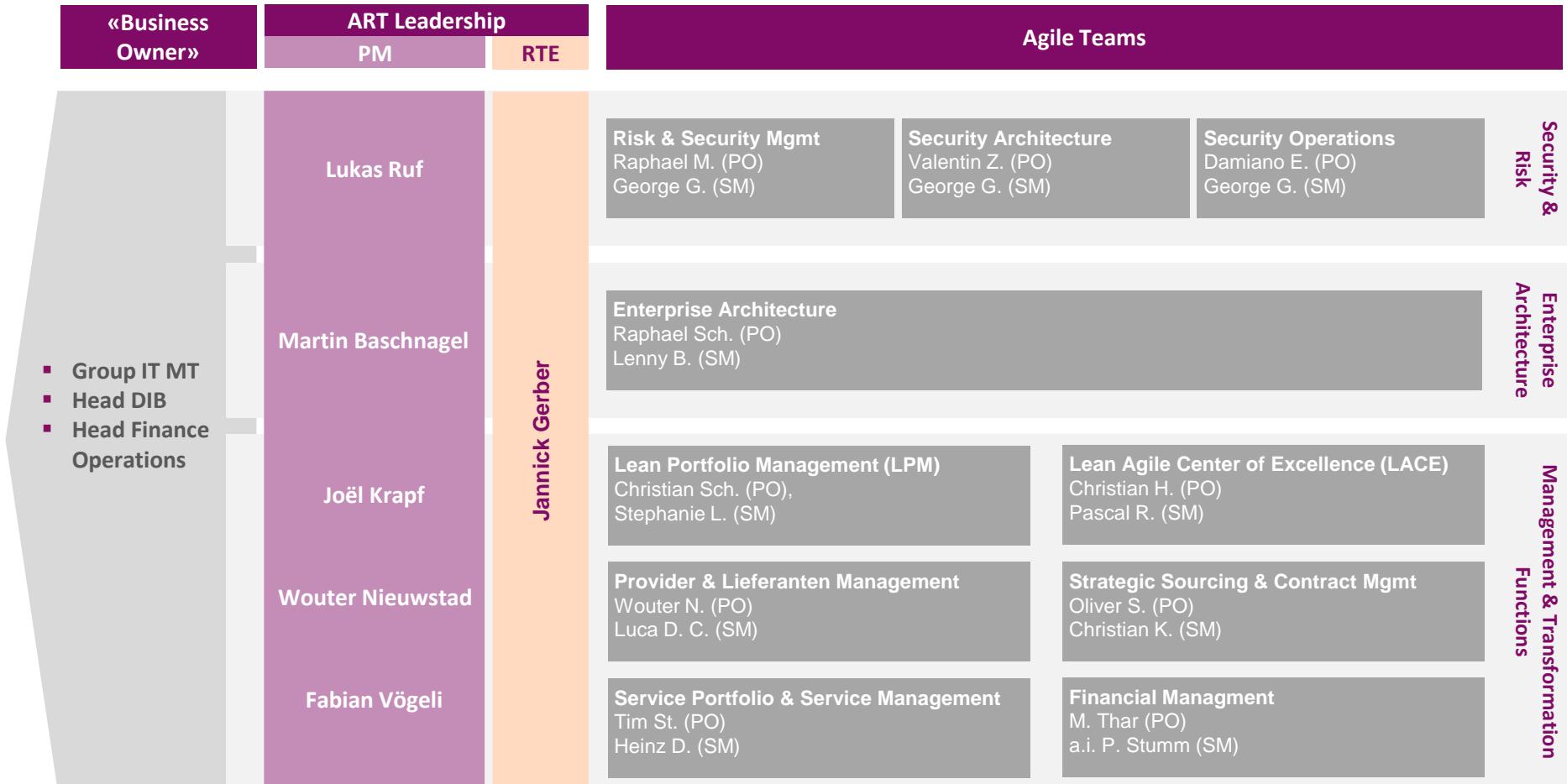


## Phase 4: Organisationsweite Agilität

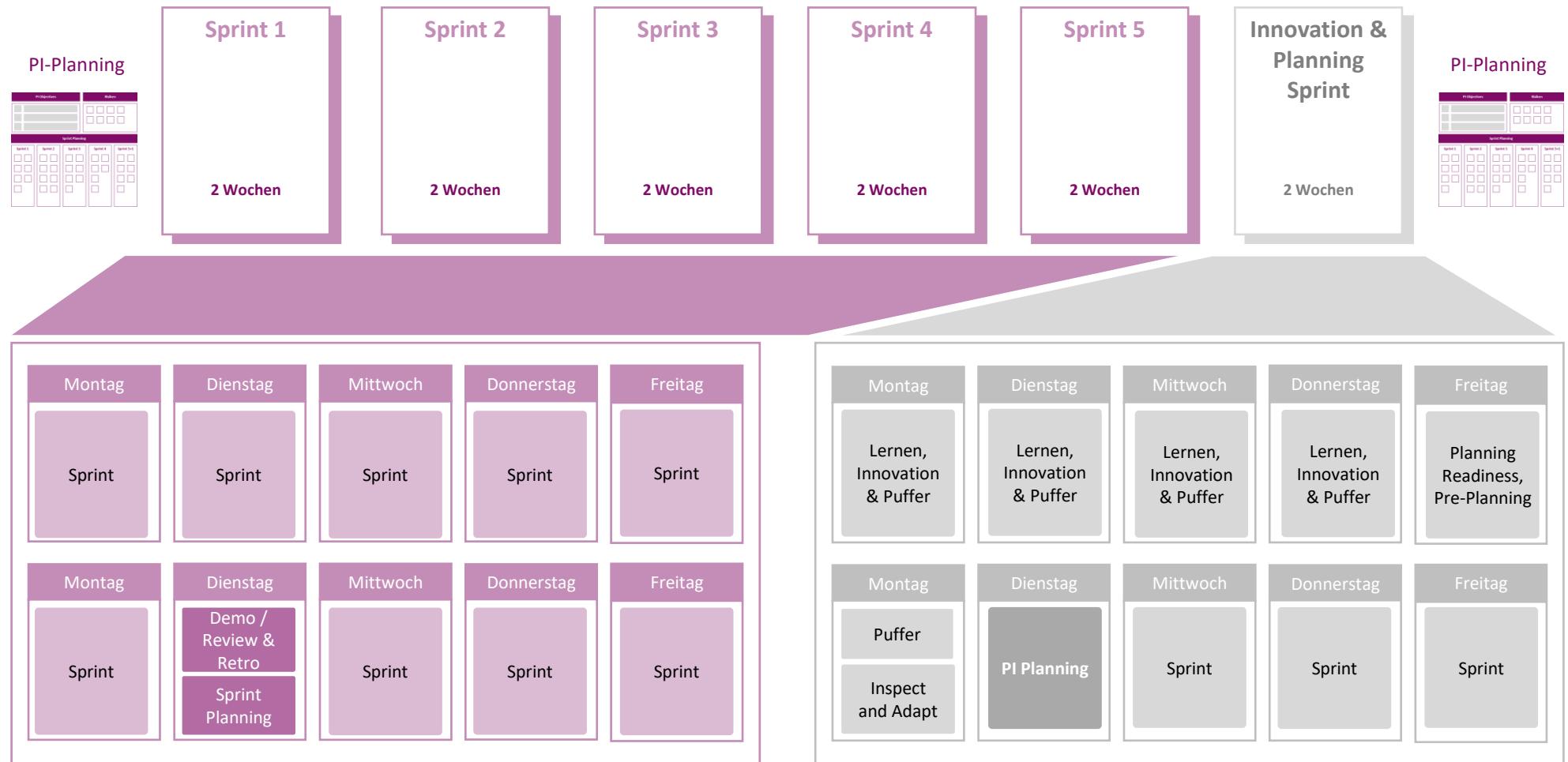
### Key Activities

- (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

# Der ART M-Transform startete im Juni 2020 als erster Agile Release Train (ART) der Migros Gruppe – bestehend aus Management & Transformations-Teams



# Der PI Zyklus besteht aus 5 Sprints und einem I&P Sprint, indem wir unsere Ergebnisse zeigen, lernen, innovieren und das nächste PI Planning vorbereiten



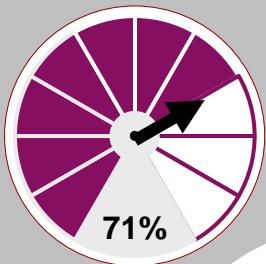
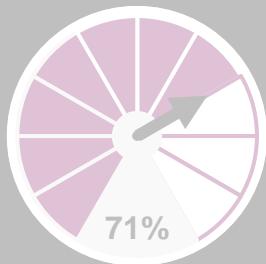
Die Einführung erfolgte in nur 23 Tagen und mit wenig Vorerfahrung in der agilen Arbeitsweise – ohne Möglichkeit zur Vorbereitung eines «Quick-Start» nach SAFe



# Wir messen, um zu lernen und uns kontinuierlich weiterzuentwickeln

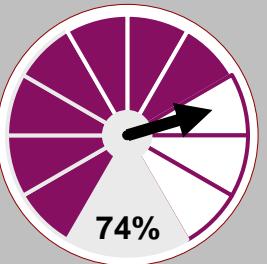
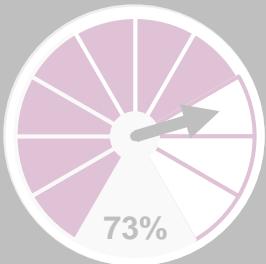
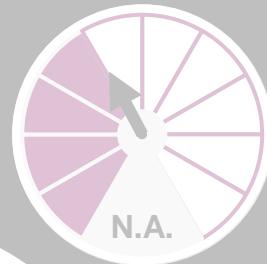
## Enjoy

Mitarbeiter Zufriedenheit (7.1 / 10)



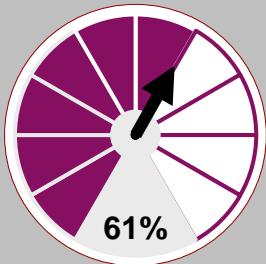
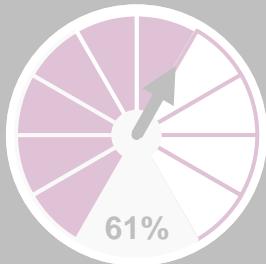
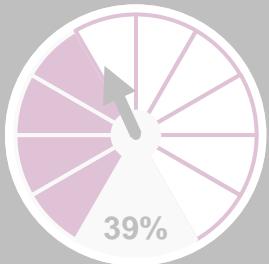
## Delight

Stakeholder Zufriedenheit (3.72 / 5.00)



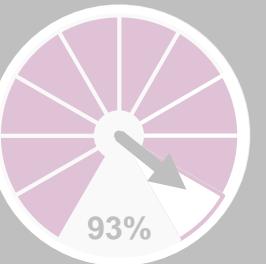
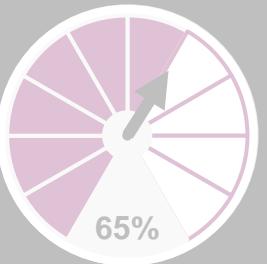
## Adapt

Agility Health Check - Reifegrad (3 / 5)

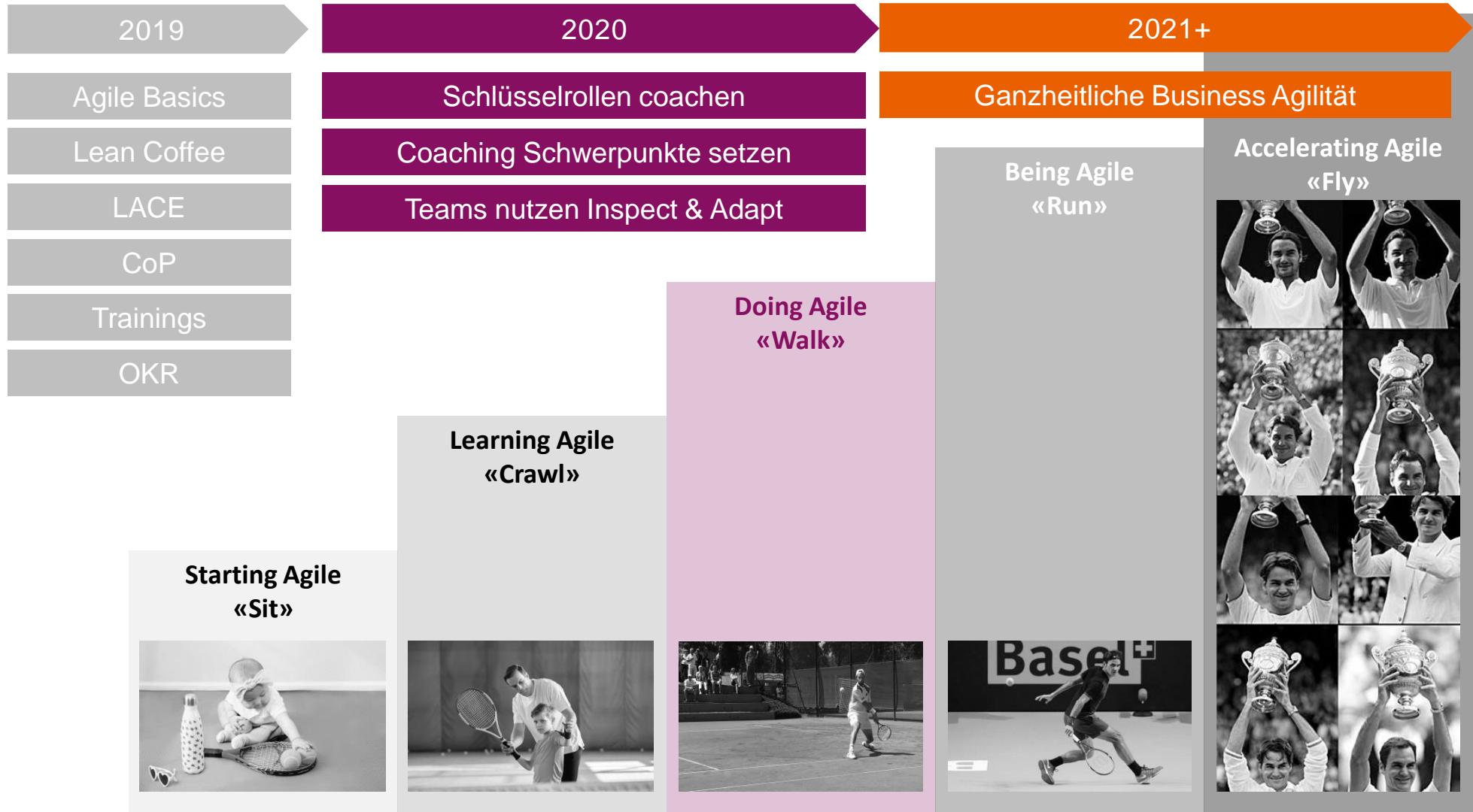


## Deliver

Erreichungsgrad PI Objectives (95%)



# Der Schnellstart kam keineswegs aus dem Nichts ... und die Arbeit hat damit erst angefangen



# Aktueller Status von Lean Portfolios und Agile Release Trains von Operations Technology und ihren Partner



## 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)

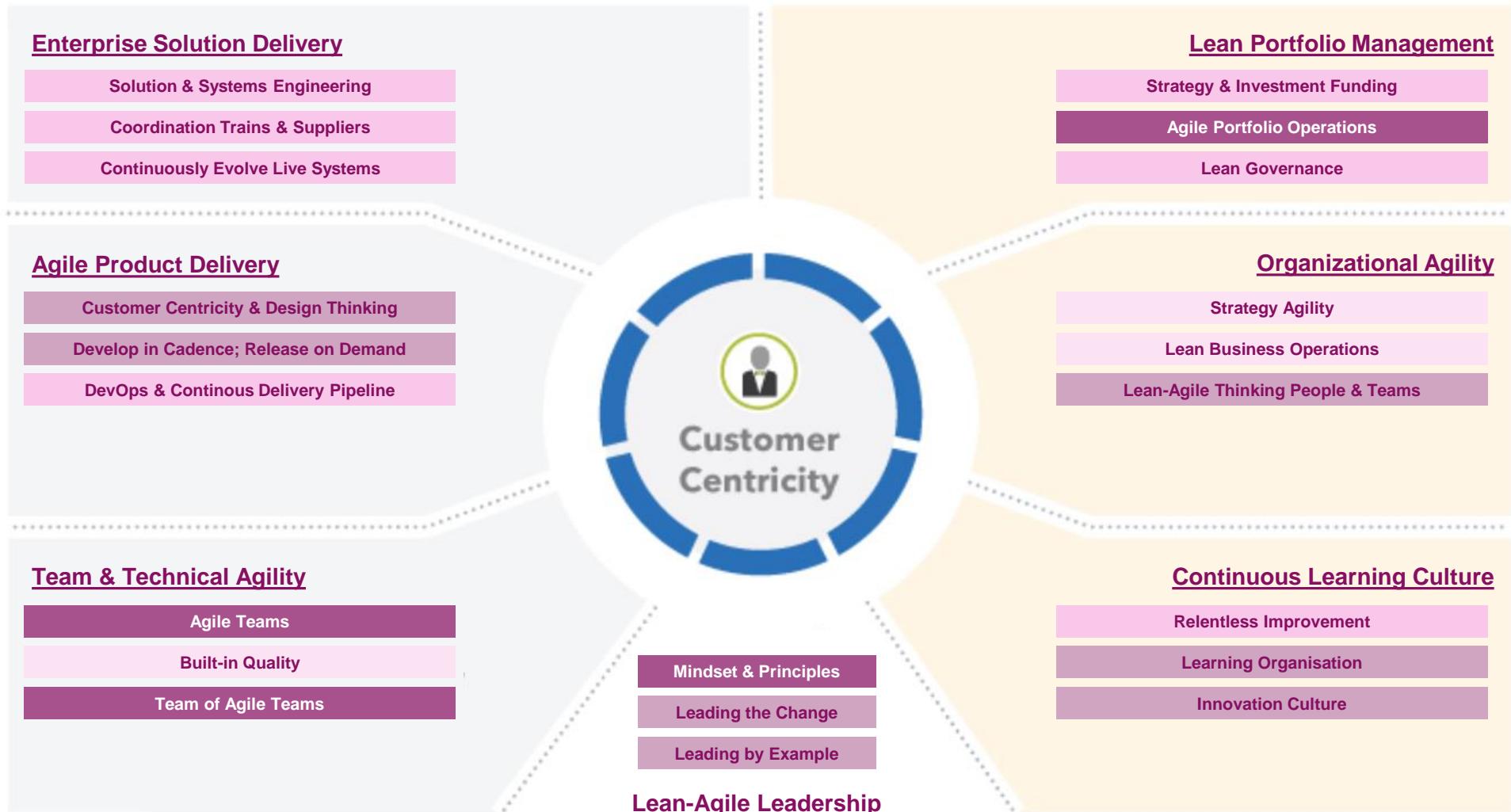
Kein ART geplant.

In Abklärung

Einzelne agile Teams

In Abklärung

# Für die Weiterentwicklung unserer Lean-Agile Journey orientieren wir uns an der «Heatmap» für Business Agility



Legende

Noch nicht adressiert

Erste Awareness geschaffen

Erste Erfolge erzielt

Etablierung im Gang

Kontinuierliche Optimierung

3

## **Was haben wir gelernt in unserer ... ... lean-agile Journey?**

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, gepaart mit einer hohen Last resultiert ein konstanter Overload der Teams

## **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

Die heutige Transformationsgeschichte zeigt, wie mit kleinen Schritten grosse Distanzen zurückgelegt werden

- 
- 5 Nutze systeminhärente Feedbackloops, damit sich Beteiligte selbstständig verbessern können & wollen**
  - 4 Habe eine Vision, aber gehe mit sehr kleinen Schritten voran - fokussiere auf die Verankerung der wirkungsvollsten Massnahmen (max. 3)**
  - 3 Verzichte bewusst auf «best practices» und widerstehe der Versuchung, alles sofort bereits gut machen zu wollen**
  - 2 Stelle sicher, dass jedes Team einen «Servant Leader» hat, um die Veränderung mit den Teammitglieder zu verankern**
  - 1 Starte mit einem F.A.I.L. und betone die Wichtigkeit von Continuous Learning**
-