



Aus der Kurve getragen oder erfolgreich angekommen? – Agile Transition in der BDK

Agile Talks Braunschweig

Braunschweig | 23.03.2017 | Markus Seiwert



Bank Deutsches
Kraftfahrzeuggewerbe



www.bdk-bank.de

Die Bank zum Auto.

Vorstellung

■ Markus Seiwert

- › Abteilungsleiter Frontoffice bei der BDK
- › Seit 2009 in der BDK
- › Diplom Informatiker, Jahrgang 1969
- › Seit 1995 tätig in der IT-Branche, davon mehr als 10 Jahre in der Beratung
- › Themen: Projekt- und Anforderungsmanagement



■ Peter Schnell

- › Bereichsleiter IT und Organisation
- › 2005-2008 und seit 2014 in der BDK
- › Diplom Informatiker, Jahrgang 1966
- › Seit 1994 tätig in der IT-Branche als Berater, Abteilungs- und Bereichsleiter
- › Themen: Projekt-, Interims- und Personalmanagement, Agilität



BDK – Die Bank zum Auto



Bank Deutsches Kraftfahrzeuggewerbe GmbH (BDK)

- Gegründet 2000, Hauptsitz in Hamburg
- Von Automobilherstellern unabhängige Spezialbank
- Spezialisiert auf Finanzdienstleistungen für das Kraftfahrzeuggewerbe

Breit gefächerte Produktpalette

Händlerfinanzierung, Absatzfinanzierung und Absatzleasing für Neu- und Gebrauchtwagen sowie innovative Versicherungs- und Garantieprodukte

Anspruch

Die Unabhängigkeit der Kfz-Betriebe zu unterstützen und die Ertragskraft des Kfz-Handels zu stärken

Der Facelift für das zentrale POS-System

- Maximal 1-2 Releases pro Jahr
- Schwerfälliger Entwicklungsprozess
- Schlechte Reaktionszeit
- Hohe Fehlerrate
- Anforderungstau



Das Ziel

- Time to Market → Mehr Releases pro Jahr
- Value → Konzentration auf das Wesentliche
- Qualität → Bessere Software / Kürzerer Test
- Transparenz → Wo stehen wir heute?
→ Was machen wir überhaupt?



Das Qualifying

- Start Sommer 2014
- Einführung von Kanban im Entwicklungsprozess
- Agiler Wasserfall
- Ergebnis
 - › Entwicklung transparenter
 - › Entwicklung nicht schneller
 - › Qualität messbarer aber nicht unbedingt besser
 - › T2M unverändert



- ➔ Reicht der Geschäftsführung nicht
- ➔ Einführung von Scrum als Prototyp für das zentrale POS-System mithilfe eines Coaches

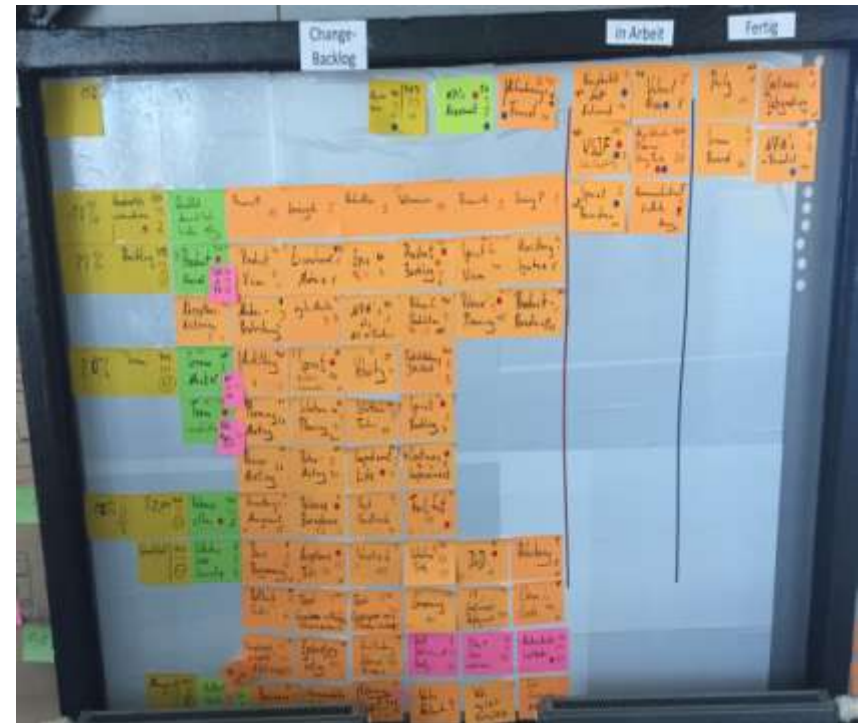
Vor dem Start

- Verständnis für Agilität in der Geschäftsführung schaffen
- Viele Teammitglieder ohne Scrum-Kenntnisse
- Frage nach der Sinnhaftigkeit
- Bedenken
- Kann sowieso nicht funktionieren
- Ist doch alles gut so
- Wir haben doch gerade erst Kanban eingeführt
- Skepsis in den benachbarten Teams und im Unternehmen
- Vorurteile und falsches Halbwissen



Der Start – Sprint 0 mit kaltem Motor

- Alles auf Einmal wollen
- Konzentration auf Methodik verliert den Blick auf das Ziel
- Kosten und Nutzen abwägen
- Das Management abholen



Erster Boxenstopp – Sprint 2

- Schätzen will gelernt sein
 - › Stufe 1: Der Pessimist
 - › Stufe 2: Der Realist
 - › Stufe 3: Der Optimist

- Reden ist Gold!
- It's all about value!

- Auch Politik ist wertvoll



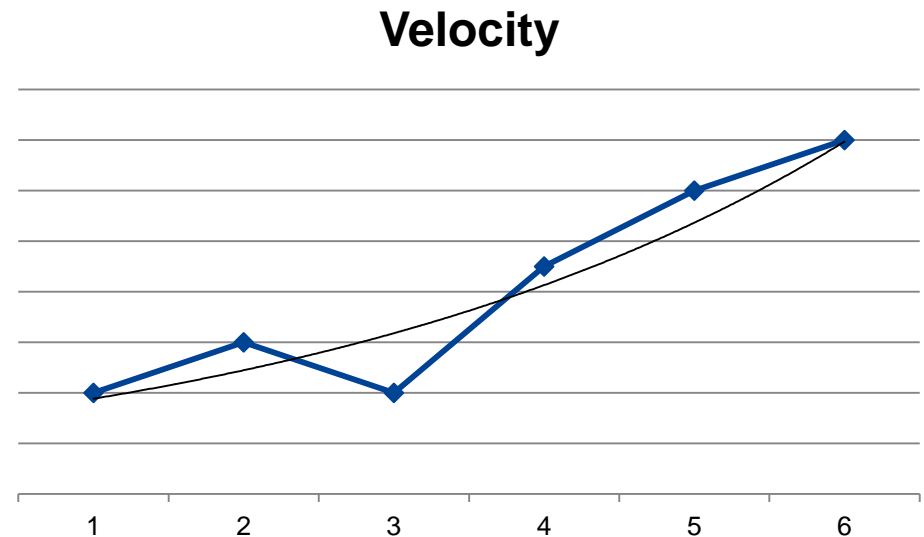
Verwirrung aus der Boxengasse

- Manager erkennen Fehler
- Manager wollen Fehler vermeiden
- Mitarbeiter können nur aus Fehlern lernen, wenn sie auch Fehler machen dürfen
- Zurückhaltung üben
- Das Team braucht keine Unruhe durch die Führungskraft
- Neue Führungsmethoden zur Selbstorganisation und Delegation ausprobieren (z.B. Management 3.0)



Zweiter Boxenstopp – Sprint 6 und die richtigen Reifen

- Mitarbeiter beschäftigen sich mehr mit Inhalten und weniger mit Methodik
- Velocity des Teams steigt
- Keine Angst mehr vor dem Schätzen
- Der Wert zählt
- Lass Dir helfen
- Kein Cargo Cult
- Der Coach macht den Unterschied



Schnellste Runde sauber gefahren – Sprint 6

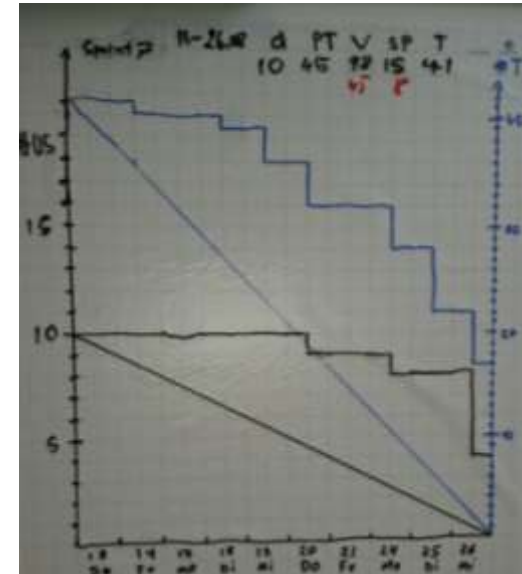
- Verantwortung bringt Qualität
- Der blasse Entwickler

- Alle schauen zu
- Keiner will sich selbst bloßstellen
- Qualität wird immer besser
- Qualität ist teuer



Durch die Schotterpiste – Sprint 7

- Die Leistungskurve nimmt nicht unendlich zu
- Sprints gehen auch mal daneben
- Nicht aussteigen!
- Zurück auf die Piste und Vollgas geben
- Der Spaß kommt wieder!



Motivation, Unterstützung, Missionierung

- Die Mitarbeiter machen lassen und das Tun positiv unterstützen
- Hilfe durch Unterstützung des Rahmens schaffen
 - › Äußere Impediments lösen
 - › Firewall sein
 - › Ausbildung und Coaching fördern
- Im Unternehmen nach Verbündeten suchen
- Reden, reden, reden bis ich es verstanden habe
- Alles- oder Nichts-Mentalität bekämpfen
- Das agile Manifest selbst vorleben
- Transparenz zeigen



Der Weg ist das Ziel

- Review und Retro sind die Ziellinie in jedem Sprint
 - Das Rennen hört nicht auf. Nach dem Sprint ist vor dem Sprint
 - Es gibt immer etwas was man besser machen kann
-
- Jede Runde ist anstrengend
 - Jede Runde macht Spaß
 - Keine Runde ist wie die Andere



Wo wir stehen

- Durchlaufzeit einer typischen Anforderung auf ein Drittel gesenkt
- Feste Releasezyklen alle zwei Monate
- Fehlerquote um 2/3 gesunken
- Planung und Fortschritt durch Product- und Sprintbacklog transparent

- Die Kollegen sehen die Agilität im Team als etabliert an
- Das Management nimmt den Change wahr

- Die Blicke aus den anderen Teams wurden neidisch

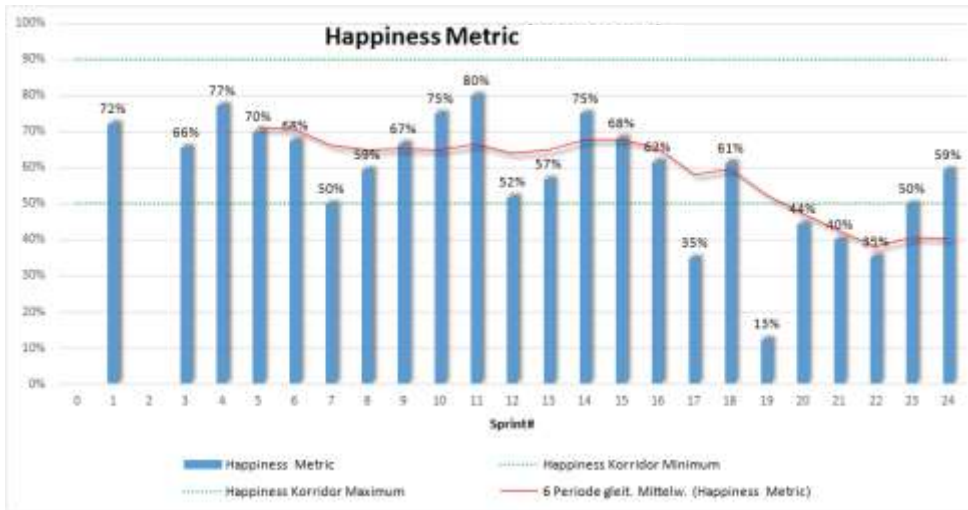


Der Change geht weiter!

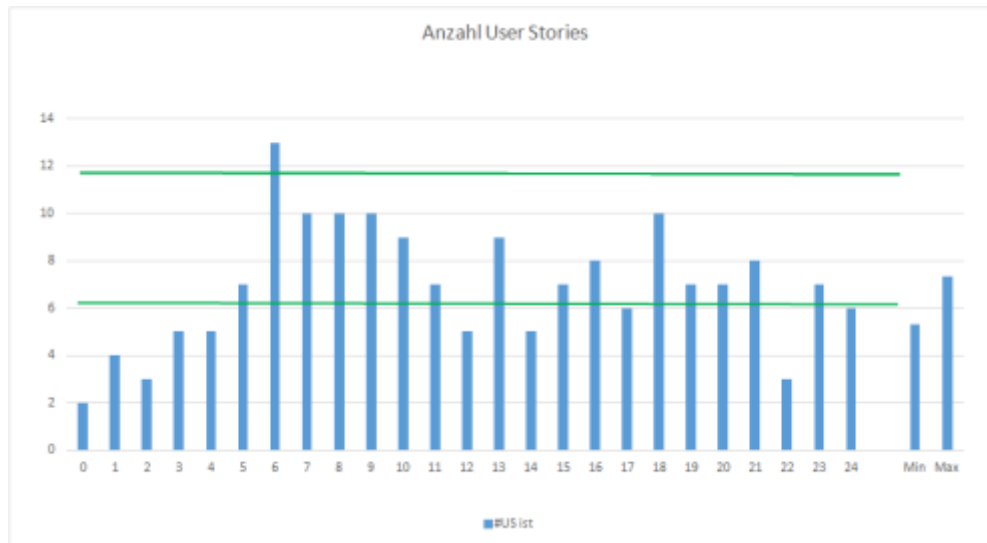
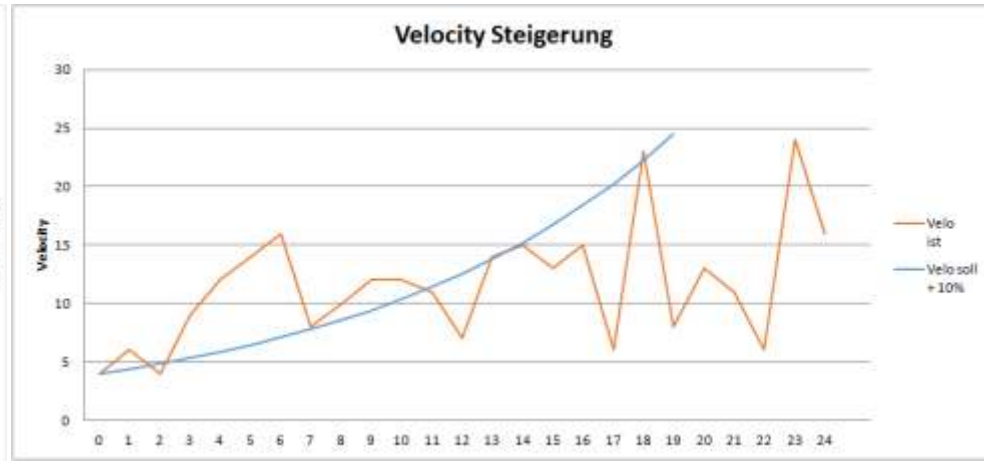
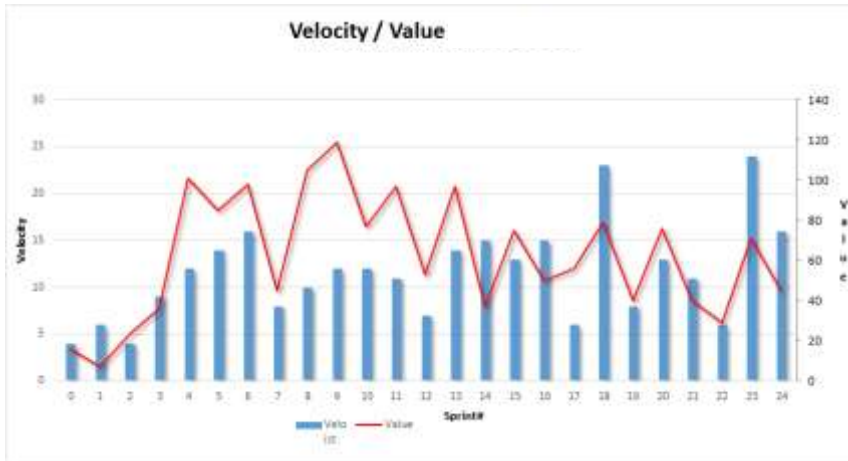
- Zweiwöchentliche Fortführung des Change-Boards durch das Management

- Einführung von KPIs zur Messung und Steuerung des Teams
 - › Happiness Metric
 - › Schätzabweichung
 - › Velocity und Business Value
 - › Anzahl User-Stories

Happiness Metric und Schätzabweichung



Velocity/Value, Anzahl User-Stories



Ausblick in der BDK

- Ausweitung des agilen Changes auf weitere Produkte im Team Frontoffice
- Einführung einer Community of Practice
- Coaching im Backoffice „Agile Lieferantenbeziehung“

Aus der Kurve getragen oder erfolgreich
angekommen unterwegs?

Markus Seiwert
Abteilungsleiter Frontoffice

E-Mail: markus.seiwert@bdk-bank.de
Internet: www.bdk-bank.de

Danke für Ihre Aufmerksamkeit!

Peter Schnell
Bereichsleiter IT und Organisation

E-Mail: peter.schnell@bdk-bank.de
Internet: www.bdk-bank.de