

WIE FÜHLT SICH EINE AGILE TRANSITION IM KONZERN AN ?

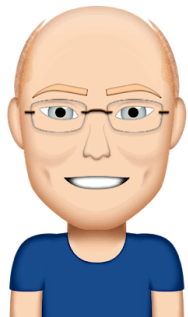
Wie startet man eine agile Transition im Konzern?

Ein persönlicher Erfahrungsbericht eines agile Coaches

Hamburg, 07. Juni 2018

Manfred Meyer

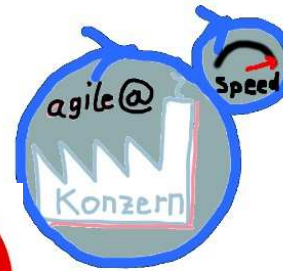




Manfred Meyer

Agile Coach

OTTO



OTTO



twitter: @meyer2manfred

mobil: +49 151 152 86 900

email: manfred.meyer@otto.de

XING: https://www.xing.com/profile/Manfred_Meyer6

WWW: <https://agile-blacksmith.jimdo.com/>

Was ist das Ziel einer agilen Transition?



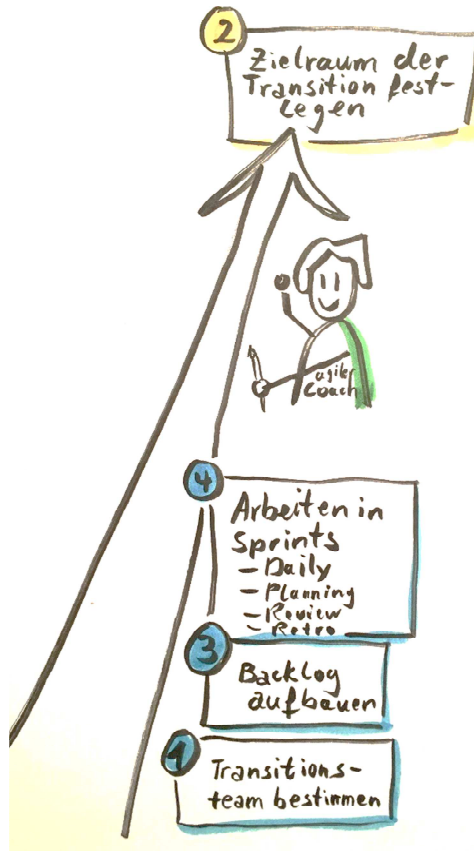
Agile Organisationen sind

- **vollständig am Kundennutzen ausgerichtet,**
- **sind in jeder Hinsicht lernend und setzen auf**
- **Fairness zwischen allen Beteiligten.**

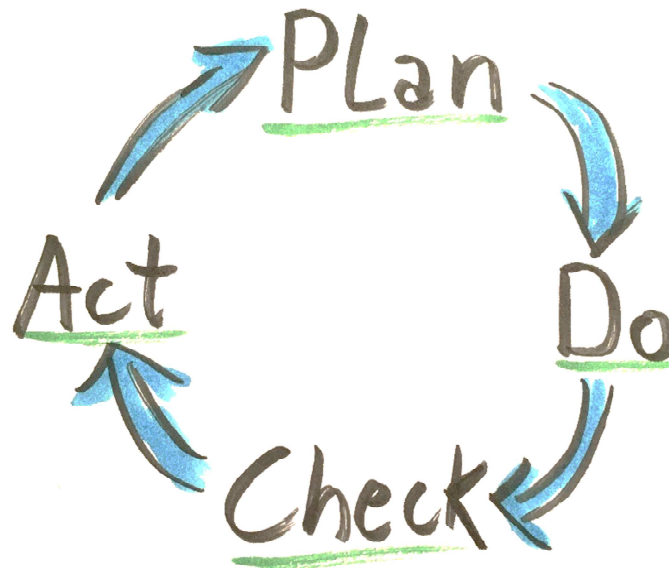
Die Transition zu einem agilen Unternehmen dauert Jahre. Im Gegensatz zu einem klassischen Change, der der Abfolge „Sense - Analyse - Respond“ des komplizierten Habitats folgt, verändern Teams und Unternehmen sich in die Agilität über lernende Schritte im komplexen Umfeld.

Was ist eine agile Transition?

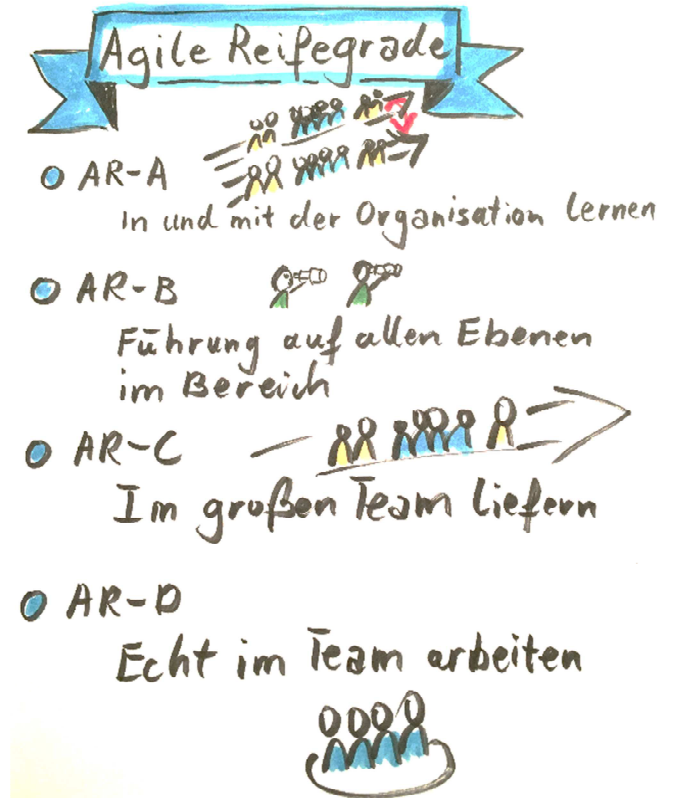
Im Prozess



mit Lernzyklen

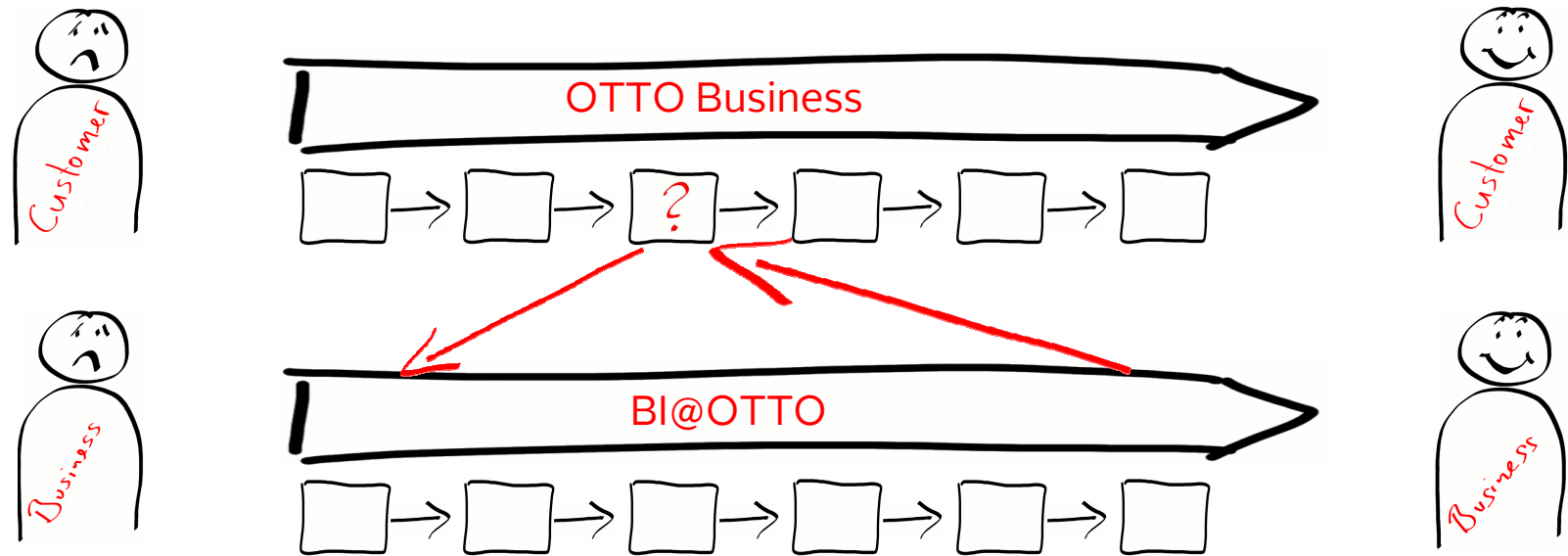


zum Ziel

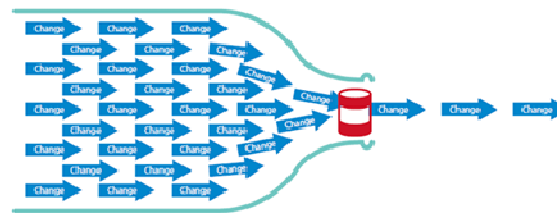


Was bedeutet Denken in Wertschöpfungsketten ?

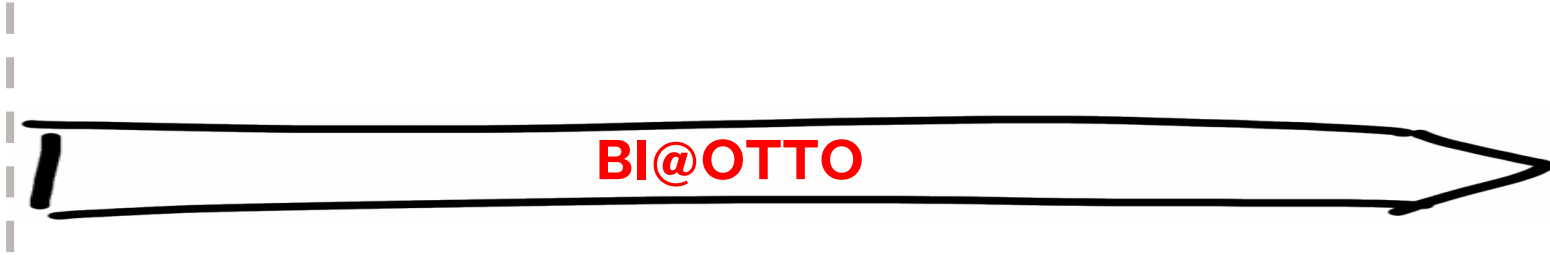
OTTO



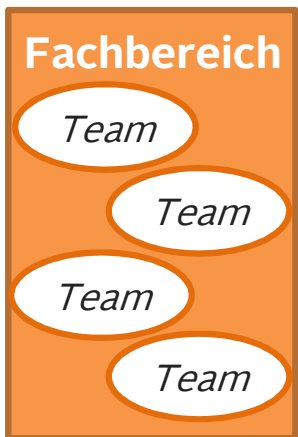
Finde den Bottleneck!
Theory of Constraints
Eliyahu M. Goldratt



Was ist das übergreifende Problem? Bereichsdenken!



Welche konkreten Probleme benennt der Fachbereich? **OTTO**



- 1. Durchsatz:** Es werden grundsätzlich zu wenig BI Services geliefert, die einen Outcome in den Fachbereichen erzeugen.
- 2. Erwartungsmanagement:** Es werden mit den Fachbereichen in der Discovery Ideen und Probleme besprochen, die zu langsam oder gar nicht umgesetzt werden.
- 3. Transparenz:** Den Fachbereichen ist zu wenig präsent, wo und warum ihre Themen in der Priorisierung und Umsetzung stecken. Es ist ihnen auch nicht transparent genug, wie bestimmte übergreifende Themen auf ihre fachlichen Cases einzahlen.
- 4. Zusammenarbeit:** Discovery (bzw. Prototyping) und Delivery werden in separaten Teams bearbeitet. Dadurch gibt es auch intern keine Transparenz und zu viele Hand-over.

Das Ziel ist es, End-to-End-Prozesse zu etablieren!

OTTO



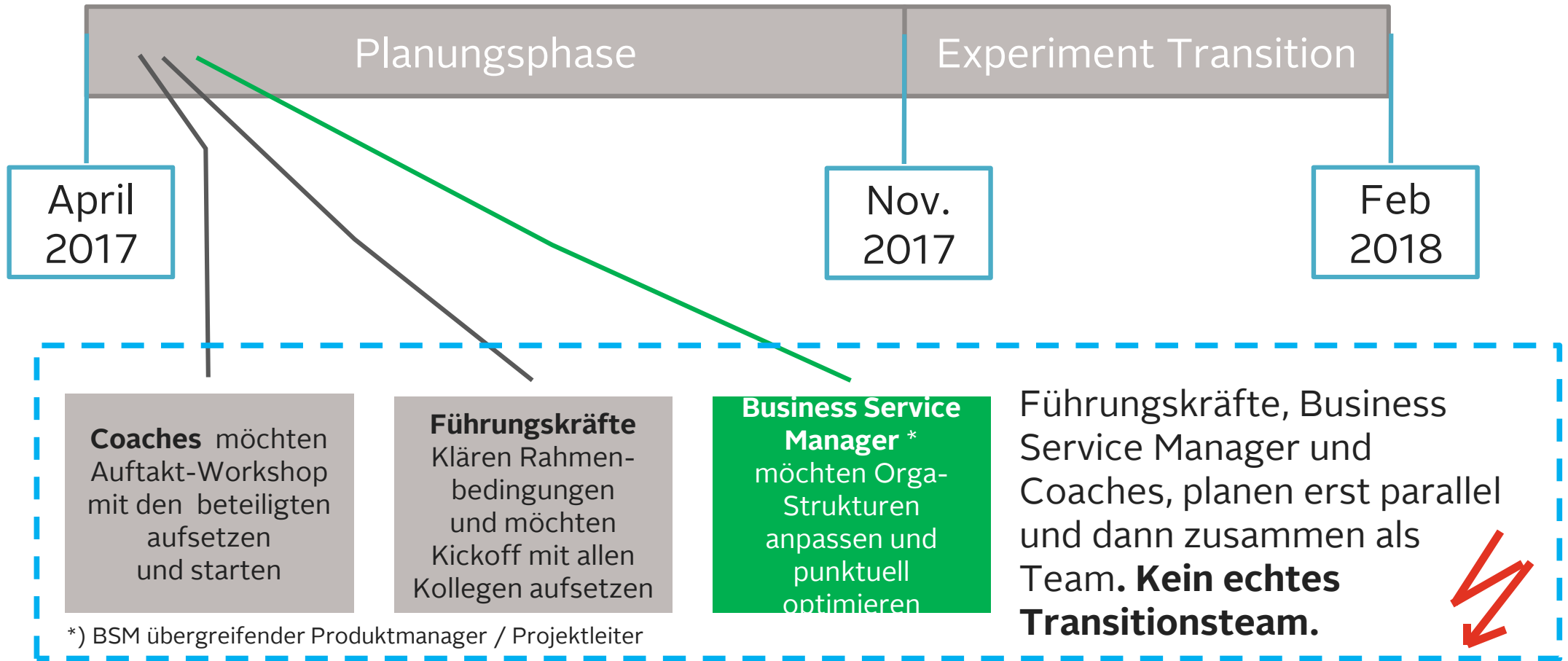
Ist → Bereichsdenke



Soll → Wertstromdenke



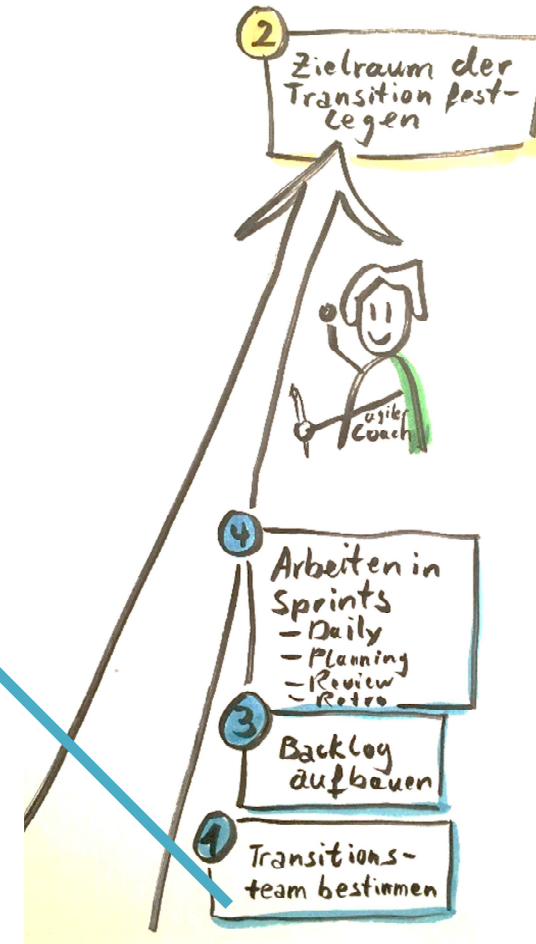
Wie haben wir die agile Transition gestartet?



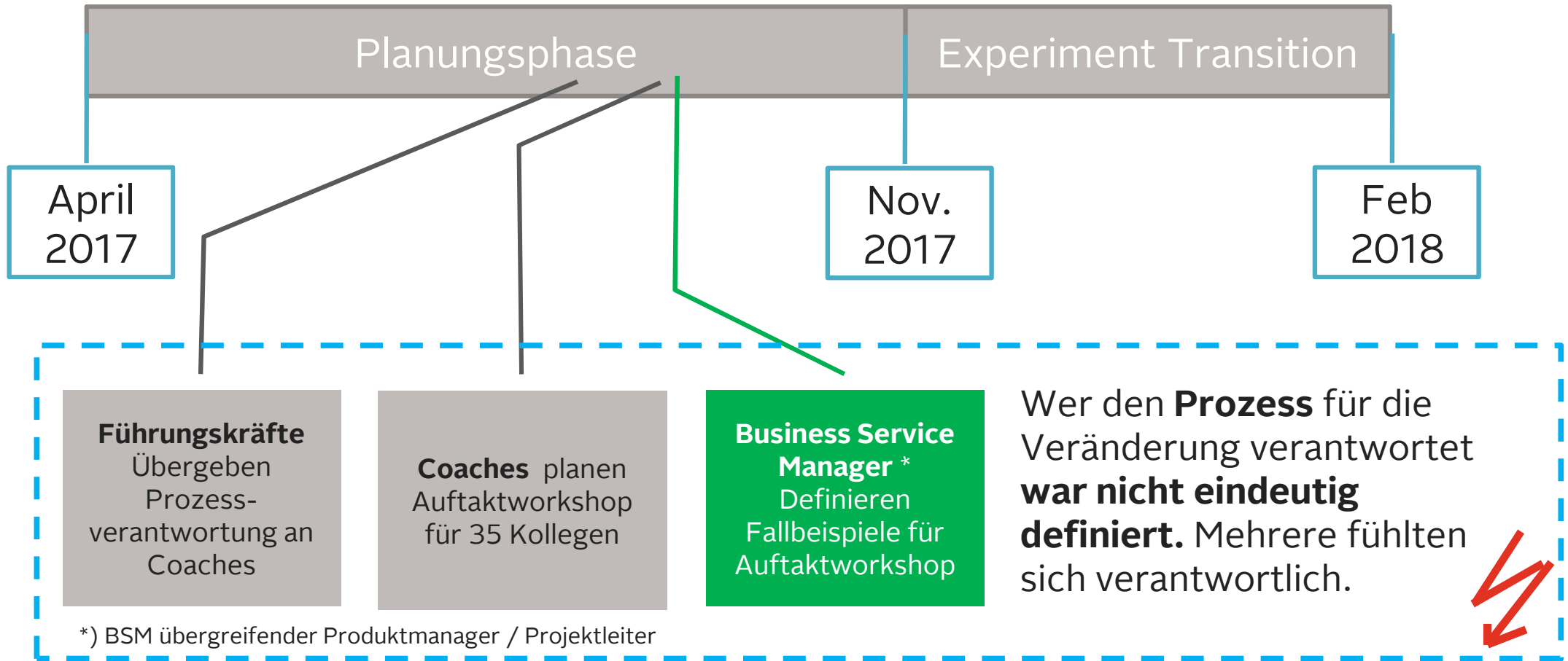
Learning 1: Besetzung Transitionsteam ist entscheidend

Entlang des **End-to-End-Prozesses** sollten

- alle notwendigen **Fähigkeiten**
- **Führungskräfte**
- **Hierarchien**
- **Skeptiker** und **Befürworter** vertreten sein.

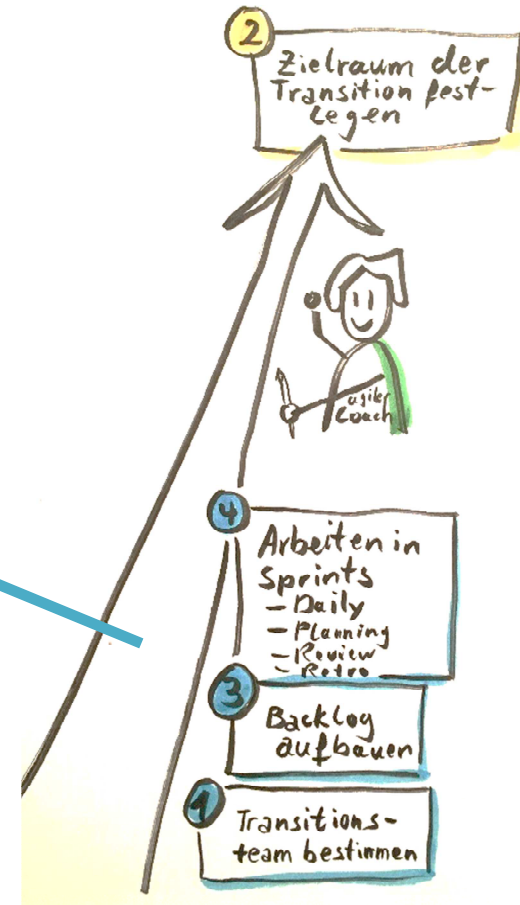


Warum gab es so eine lange Planungsphase?

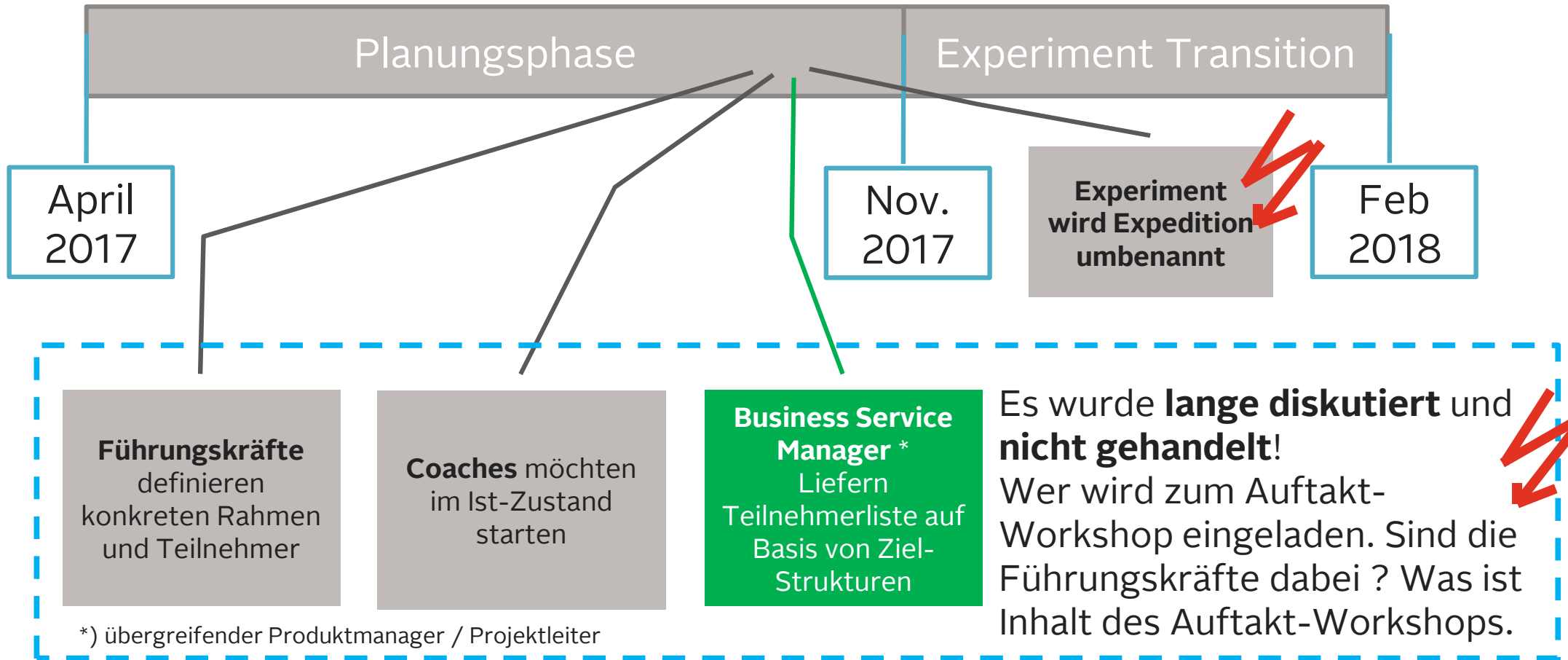


Learning 2: Wo liegt das „WIE“ der Veränderung?

- Der **Prozess, das „WIE“ der Veränderung liegt alleine beim Coach**
- Der agile Coach definiert, wann, in welcher Reihenfolge die Workshops in der agilen Transition durchgeführt werden.

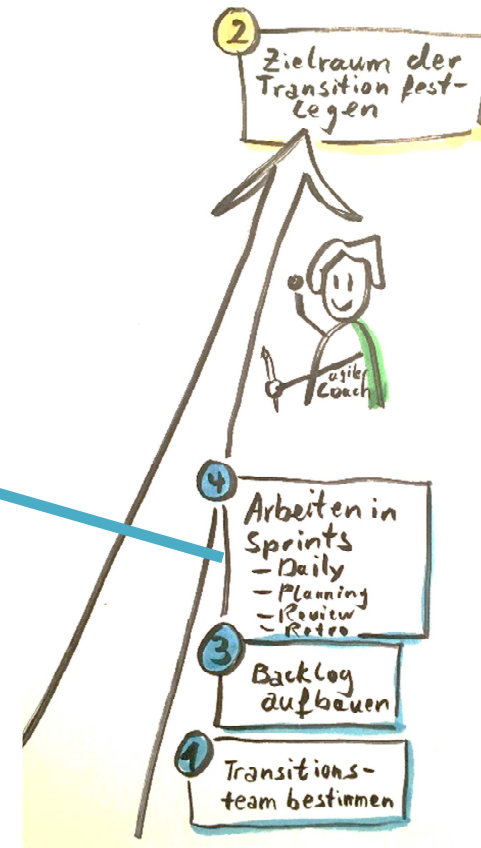


Planung des Auftakt-WS dauerte sehr lange. Warum?

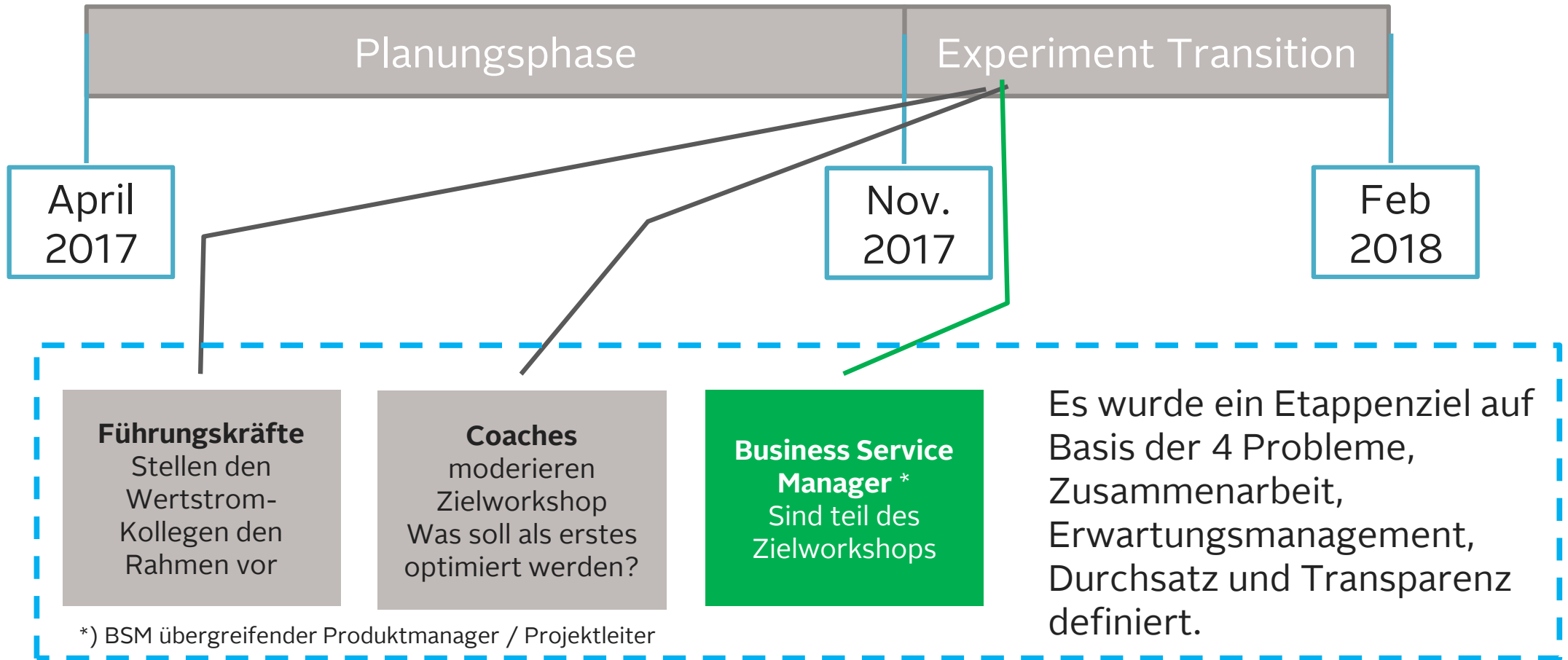


Learning 3: Wer sollte beim Kickoff bzw. Auftakt einer Transition dabei sein?

- **Alle Menschen**, dessen Fähigkeiten für die Erstellung **eines Outcomes** im End-to-End-Prozess aktuell beitragen
- **und deren Führungskräfte**
- Es ist deutlich **zwischen dem mehrjährigen Lernprozess und Orga-Experimenten zu unterscheiden.**
- **Agile Grundlagen** sind ggf. zu **trainieren.**

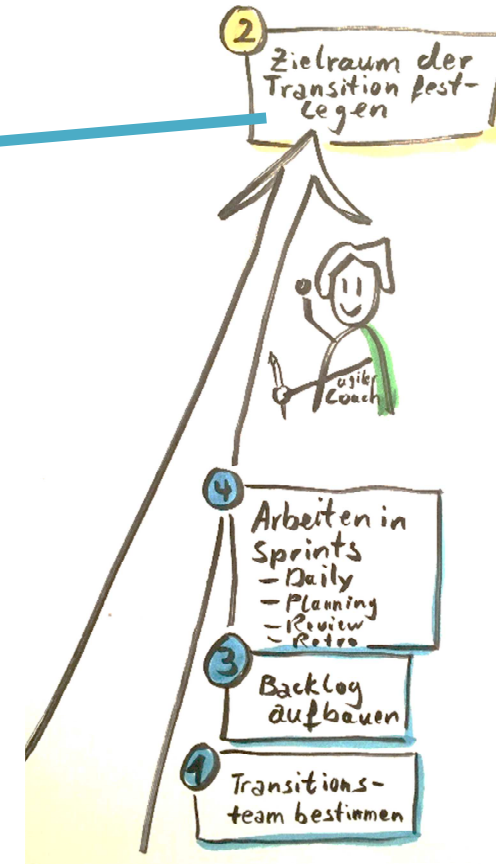


Zielworkshop dauerte 2 Stunden! Wir waren im handeln! **OTTO**

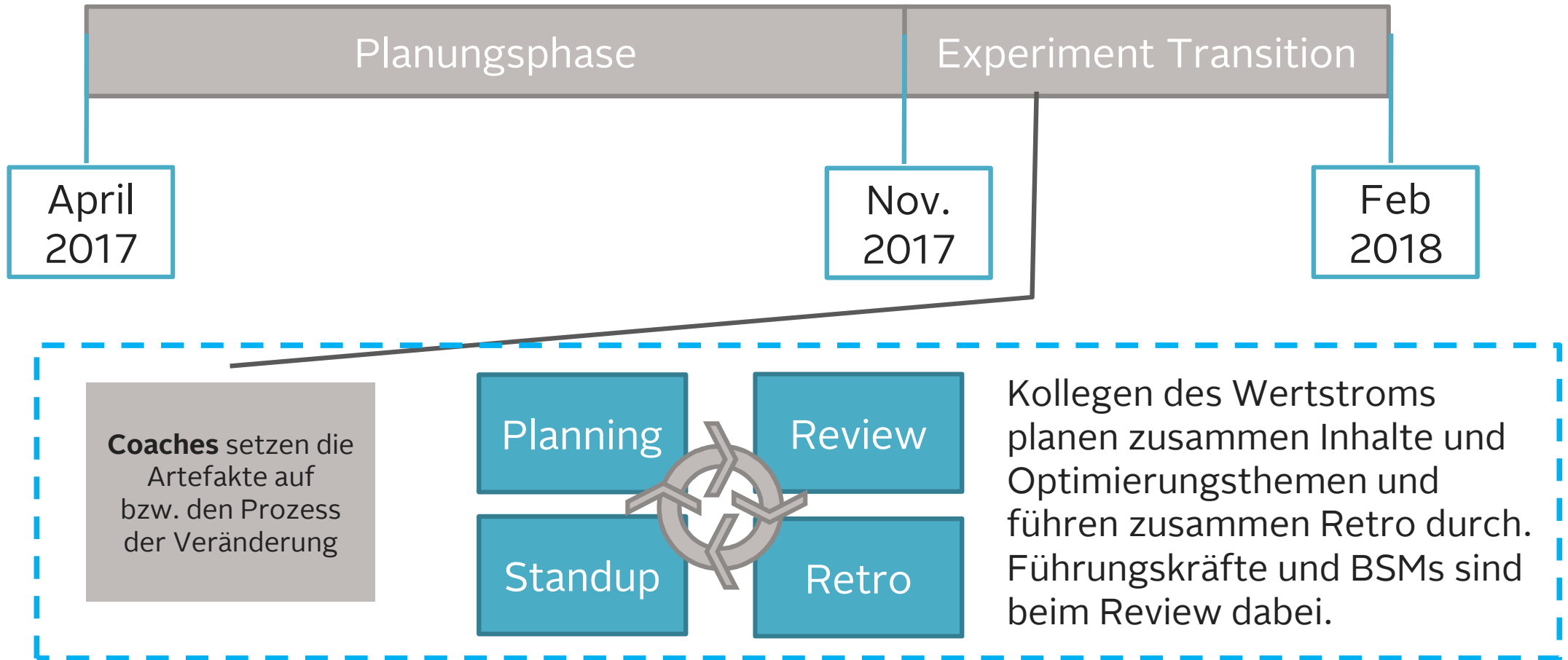


Learning 4: Was sollte der Zielworkshop beinhalten ?

- **Führungskräfte erläutern** am Anfang des Zielworkshops den **Rahmen** für die Akteure des Wertstroms, mehr nicht.
- **Mitarbeiter/Akteure definieren** Coaching-Auftrag bzw. **Etappenziel**.
- **Optimierung der Zusammenarbeit ist an den inhaltlichen Zielen** auszurichten.

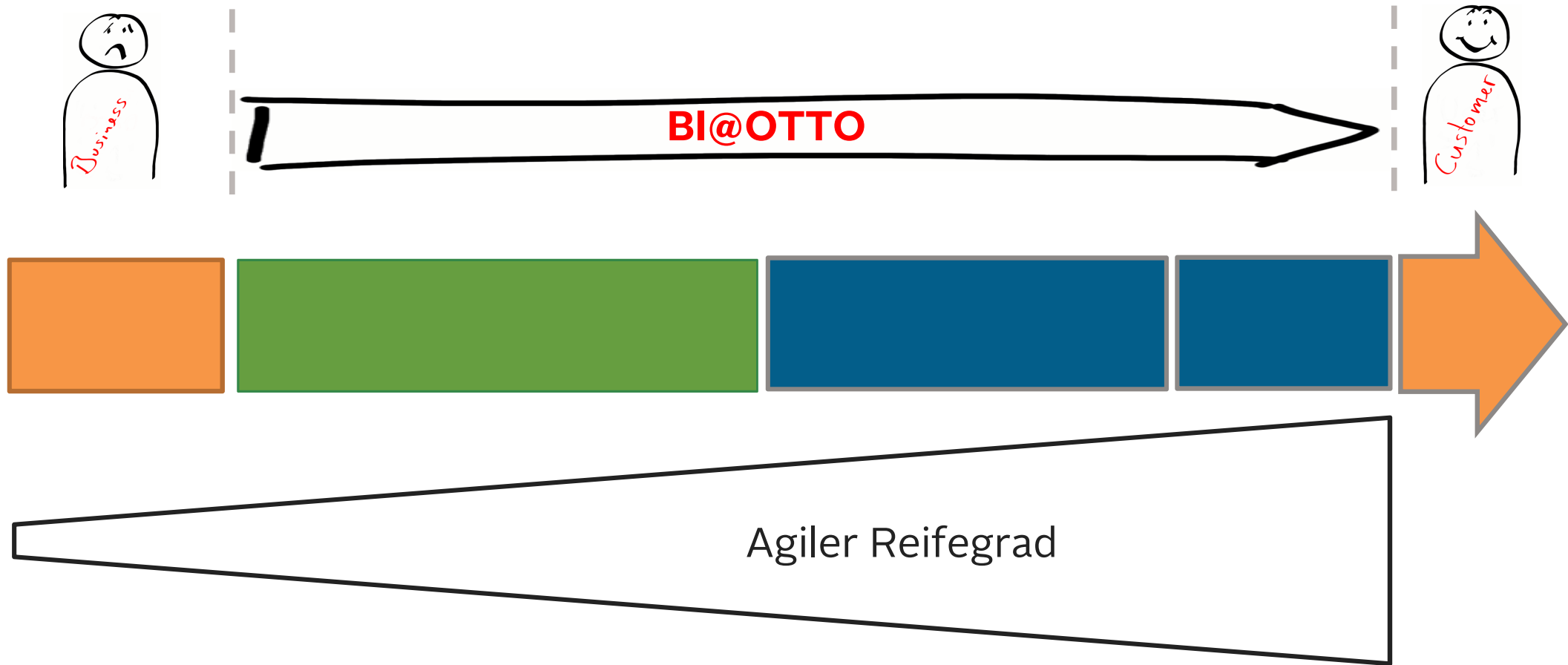


Ein Scrum ähnlicher Prozess wird etabliert



Learning: Agiler Reifegrad definiert notwendige Interventionen

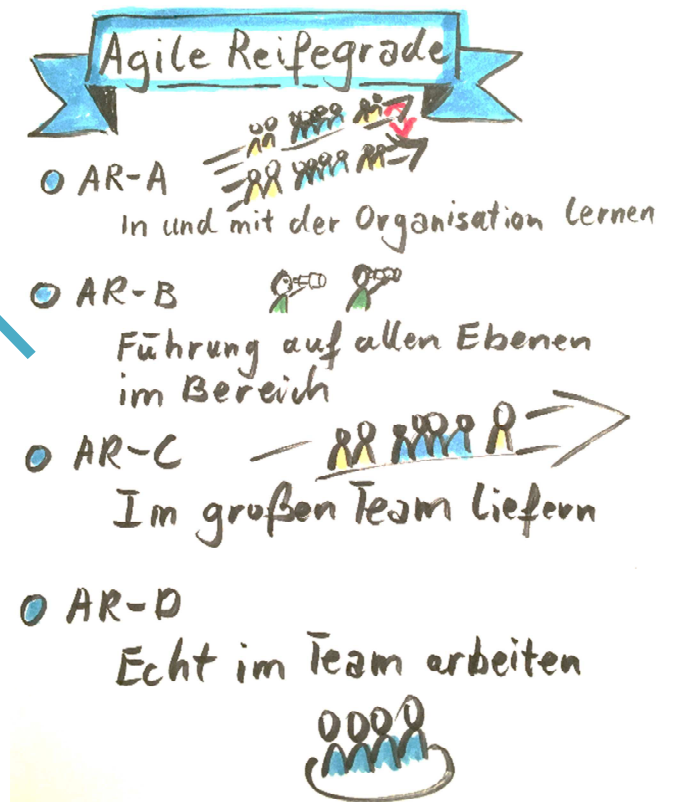
OTTO



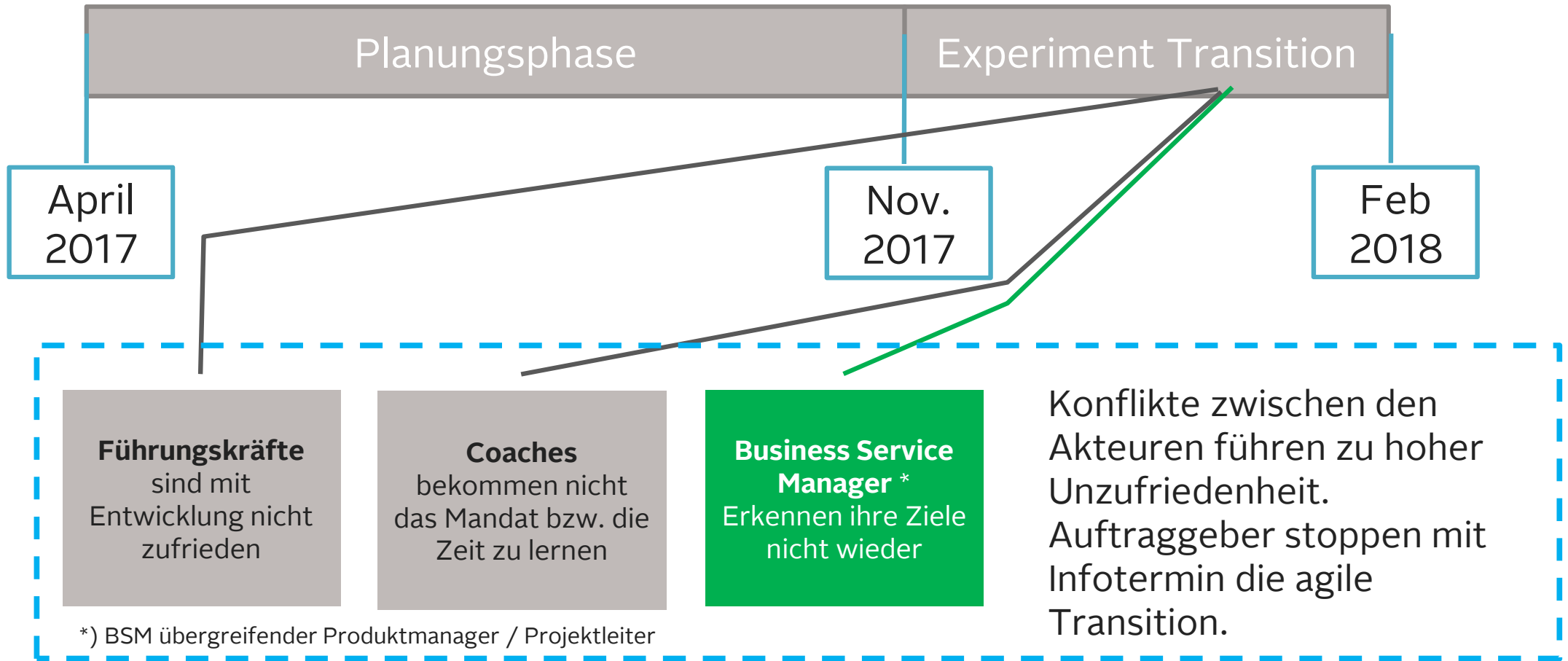
Learning 5: Optimierte dort, wo der Bottleneck ist. Orientiere dich am agilen Reifegrad. Trenne „WIE“ und „WAS“

- Das „**WIE**“ liegt beim **agile Coach**
- Wer **das „WAS“** verantwortet **ist klar zu definieren**
- **Starte am Anfang des End-to-End-Wertstroms beim Kunden** bzw. Fachbereich und arbeite dich nach hinten durch. **Finde den Bottleneck! (ToC*)**
- **Schaffe homogene agile Reifegrade**

*) Theory of Constraints von Goldratt



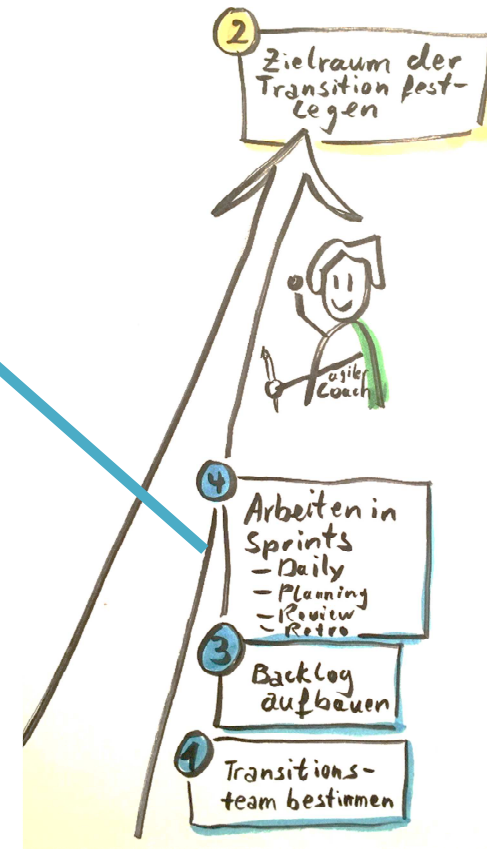
Retro und Beobachtungen führen zum Stopp



Learning 6: Eine Reflexion auf Metaebene mit allen Beteiligten ist regelmäßig durchzuführen

- Nach 3 Retros auf Team-Ebene sollte eine **Retro mit allen beteiligten Kollegen** und **Führungskräften** auf Meta-Ebene durchgeführt werden.
- **Learnings auf Meta-Ebene** sind gemeinsam **zu erarbeiten**. Der Coachingauftrag ist ggf. anzupassen bzw. zu stoppen.

Das ist nicht geschehen!



Persönliche Key-Learnings aus dem Orga-Experiment.

Wie startet man eine agile Transition im Konzern?



- Das „WIE“ bzw. der Prozess der Veränderung liegt beim agilen Coach
- Bilde ein Transitionsteam, das die Organisation sehr gut abbildet
- Alle am Outcome Beteiligten inkl. deren Führungskräfte sind einzubinden
- Definiere mit den Beteiligten den Zielraum
- Starte vorne beim Kunden und finde im Ist-Prozess den Bottleneck
- Optimierte den Bottleneck
- Eine Reflexion / Retro ist regelmäßig gemeinsam mit allen Beteiligten inkl. den Führungskräften durchzuführen

Dankeschön!

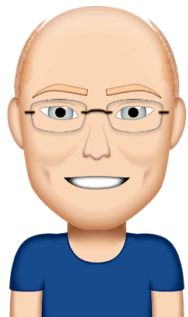
Lassen Sie uns gerne im Kontakt bleiben



Manfred Meyer
Agile Coach



OTTO



OTTO



twitter: @meyer2manfred

mobil: +49 151 152 86 900

email: manfred.meyer@otto.de

XING: https://www.xing.com/profile/Manfred_Meyer6

WWW: <https://agile-blacksmith.jimdo.com/>



Backup

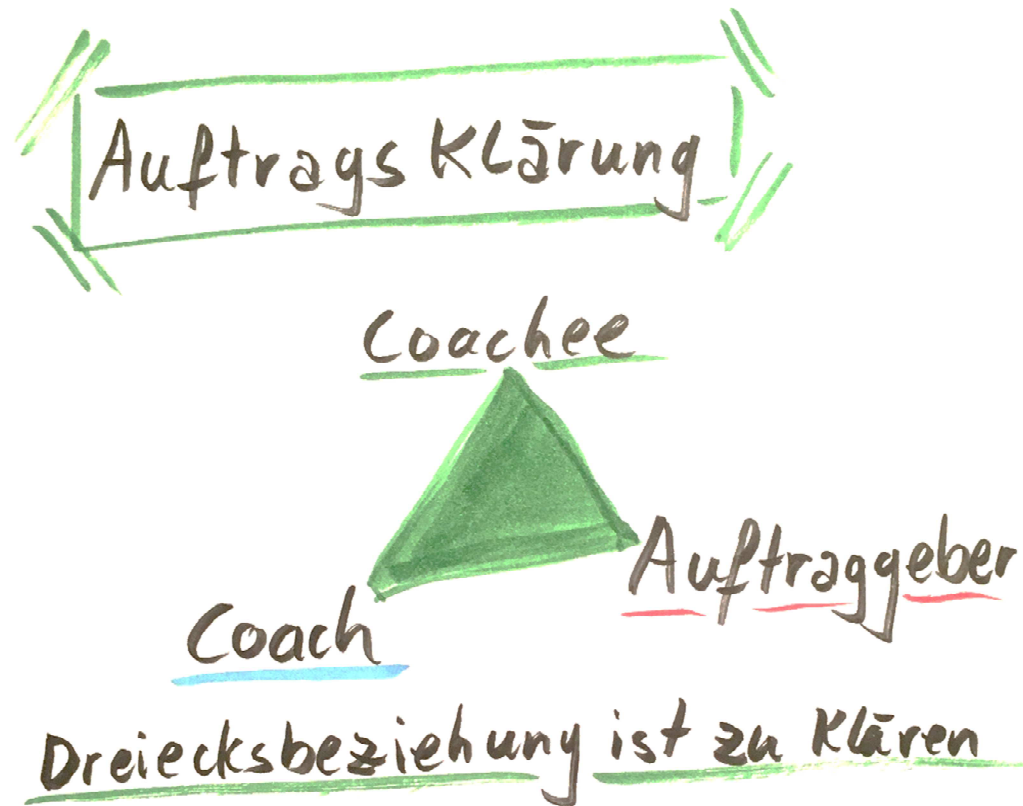
Mit welcher Haltung begleite ich die Transition? **OTTO**



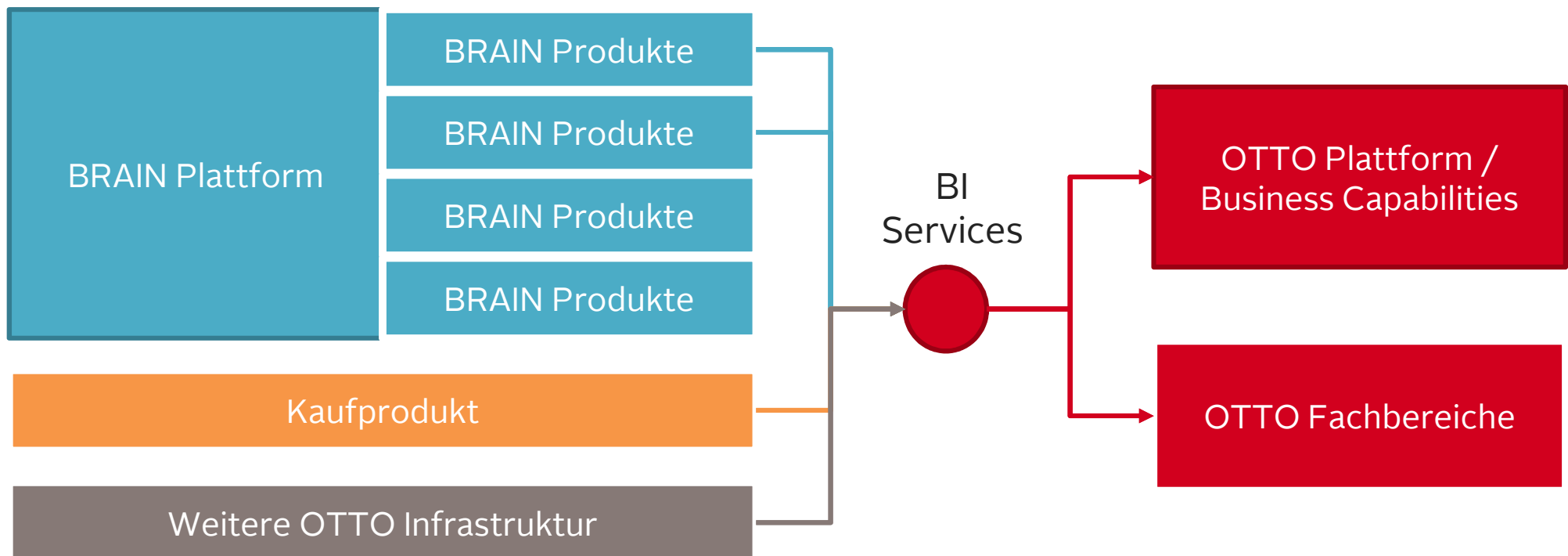
- Empathie
- Distanz zur Sache
- Dissoziiertheit zum System

Wie startet man eine agile Transition?

Auftragsklärung
ist 80% der Arbeit



Wir setzen auf eine gemeinsame Business Architekturen mit BI Services im Mittelpunkt



Folie 27

KD3

Hierüber hatten wir ja bereits gesprochen. Die Message soll sein: BI Services können sowohl mit BRAIN, Kaufprodukt also auch andere nSachen ausgeliefert
hab das graue Kästchen mal in "Weitere OTTO Infrastruktur

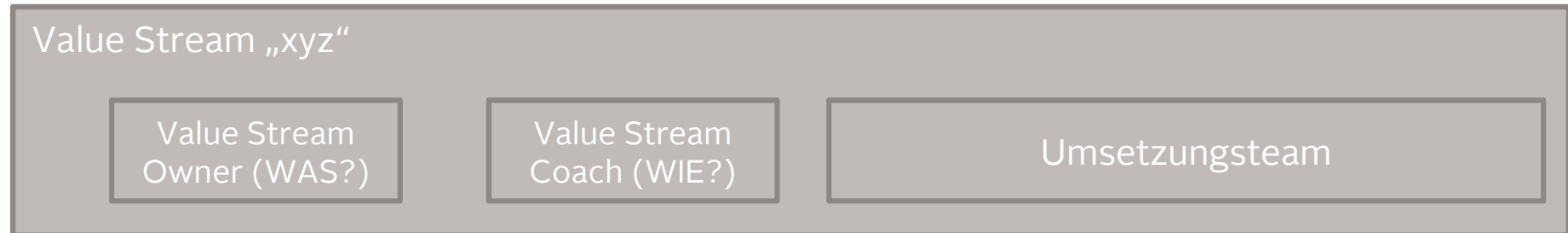
" unbenannt (vorher stand dort Prototyp), weil wir auch Betriebsprozesse über z:B: BI Power, SAS oder EC versorgen.

Kuhl, Diana; 10.04.2018

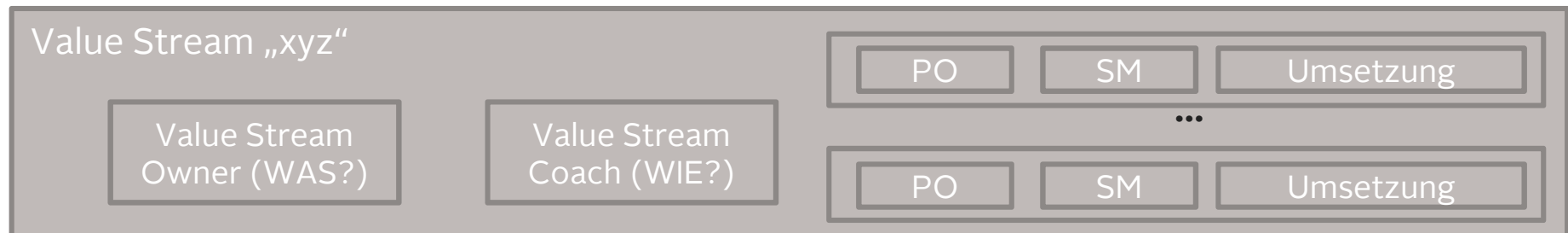
Organisationspattern nach der Experiment Ende Feb 2018



Option 1: Genau 1 Umsetzungsteam im Value Stream



Option 2: Mehr als 1 Umsetzungsteam im Value Stream



Anmerkung: Bei Option 2 ist auch denkbar, bei mehreren Umsetzungsteams mehrere Value Streams zu definieren, so dass dann wieder pro Value Stream genau 1 Umsetzungsteam existiert, und man bei Option 1 landet.

Beispiel: 3 Richtungen eine Wertschöpfungskette



Crossfunktionales Arbeiten am Beispiel Pushmarketing im Kontext Business Intelligence (BI) (Detailbeispiel)

