TRANSFORM TO AGILE

Präsentation von:

Philipp Pichler
Andreas Mitter

From bad beats to the right BEAT

Stolpersteine in agilen Transformationen und wie Sie diese lösen

Präsentation für:

Transform to Agile Konferenz 2019
20.März 2019

TRANSFORM TO AGILE

BearingPoint®

Herzlich willkommen zu unserem Talk

Philipp Pichler

AGILE COACH

Expertise:
- Agile Coaching
- Design Thinking & LSP
- Systemic Coaching

Philipp Pichler

philipp.pichler@bearingpoint.com

Andreas Mitter

HEAD OF AGILE ADVISORY, AGILE COACH

Expertise:
- Agile Coaching
- Agile Leadership
- Organizational Transformation

@Andreas_mitter

Andreas Mitter

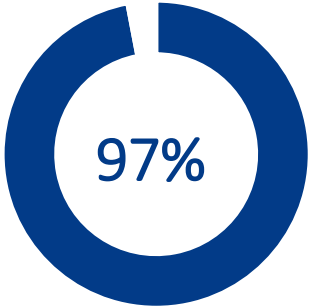
andreas.mitter@bearingpoint.com

Agility everywhere - Nahezu jedes Unternehmen folgt dem Trend „Agilität“

Picture Source: https://www.pokernews.com/news/2018/08/bad-beat-on-the-bad-beat-jackpot-straight-flush-quads-31872.htm

Verschiedene Studien untermalen den Trend hin zu Agilität

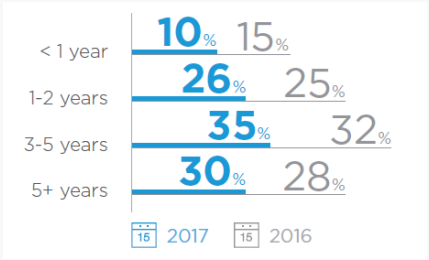
Verbreitung von agilen Methoden



97% aller befragten Unternehmen setzen agile Methoden ein

Version One – State of Agile Report # 12, 2018

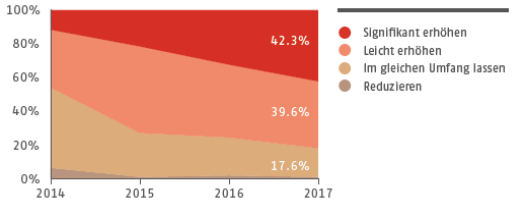
Erfahrung mit agilen Methoden



Die Anzahl der Mitarbeiter mit praktischer Erfahrung in der Anwendung agiler Methoden nimmt stetig zu

Version One – State of Agile Report # 12, 2018

Investment in die Einführung / Verbreitung von agilen Methoden



Obwohl es sich oft schwieriger gestaltet als gedacht, investieren immer mehr Unternehmen in die Einführung von Agile.

SwissQ, Software Development 2017 Report

TRANSFORM TO AGILE

BearingPoint

Jedoch ist Agilität nicht in jedem Unternehmen eine Erfolgsgeschichte…

Picture Source: http://www.valentinehr.com/leaders-are-cool-but-you-still-need-managers/

The bad beats - Typische Stolpersteine und mögliche Lösungsansätze

TRANSFORM TO AGILE

BearingPoint®

Transformation ohne Ziele und
Alignment starten
TRANSFORM TO
AGILE
BearingPoint.

Lösungsansätze aus dem BEAT

- **Richtige Setup des Transformation Team**
- Vision & Ziel-Alignment Workshop (z.b. mit Hilfe von Lego Serious Play)
- Agile Transformation Canvas
- Verwendung von OKR als Zielvereinbarung (OKR Workshops)

Der “perfekte” Mix machts aus - Transformation Team Setup

Core Team

- Transformation Product Owner (z.B. CEO, COO, Head of Product)
- Agile Enthusiasten / Early Adopter
- Top Management Vertreter
- Vertreter von Abteilungen & Teams, die am meisten von Transformation betroffen sind

Zusätzlich

- Andere Stakeholder wie Betriebsrat, HR
- Agile Coach

BearingPoint®

Lösungsansätze aus dem BEAT

- Richtige Setup des Transformation Team
- **Vision & Ziel-Alignment Workshop (z.b. mit Hilfe von Lego Serious Play)**
- Agile Transformation Canvas
- Verwendung von OKR als Zielvereinbarung (OKR Workshops)

Lego Serious Play Workshop

- **Problemlösungs- und Kreativmethode zur spielerischen Ableitung neuer Antworten auf abstrakte Fragestellungen**
- **Idee: Jeder Gedanke oder Vorhaben wird in Form von 3D Legomodellen und Metaphern visualisiert**
- **Dabei hilft die vereinfachte Darstellung vielschichtiger Probleme/ Strukturen, Ansatzpunkte zu erkennen und Lösungen zu entwickeln**
- **Diese Art der „Hands-on“ Erfahrung unterstützt ein tiefergehendes Verständnis von Prozessen und das einfache Erkennen von (neuen) Möglichkeiten.**

Lösungsansätze aus dem BEAT

- Richtige Setup des Transformation Team
- Vision & Ziel-Alignment Workshop (z.b. mit Hilfe von Lego Serious Play)
- **Agile Transformation Canvas**
- Verwendung von OKR als Zielvereinbarung (OKR Workshops)

AGILE TRANSFORMATION CANVAS

Need
(What change are we making, why is it important for the organization?)

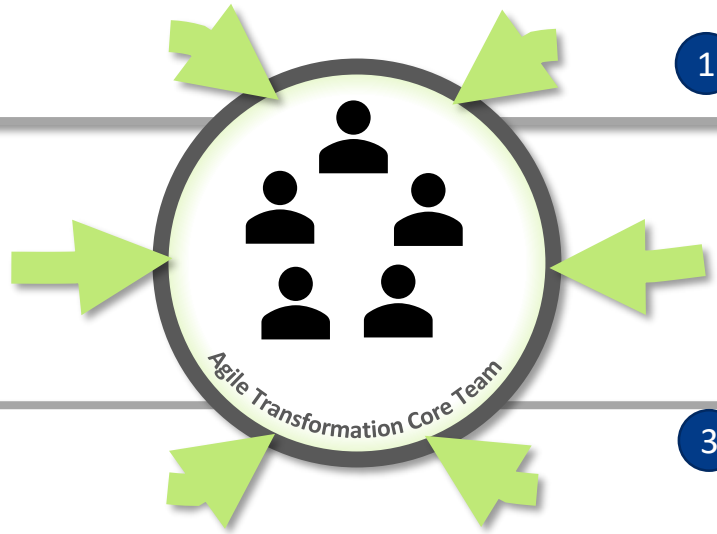
2

Vision
(Single compelling statement that describes what the destination looks like)?

1

Metrics / Success Measurement
(How will we measure success?)

5



Support
(How will we help people within the transformation)?

4

Change Recipients / Stakeholder
(Which people and departments are impacted by the transformation)?

3

Progress Measurement / Milestones
(How will we demonstrate progress?)

Milestone A	Week

6

TRANSFORM TO AGILE

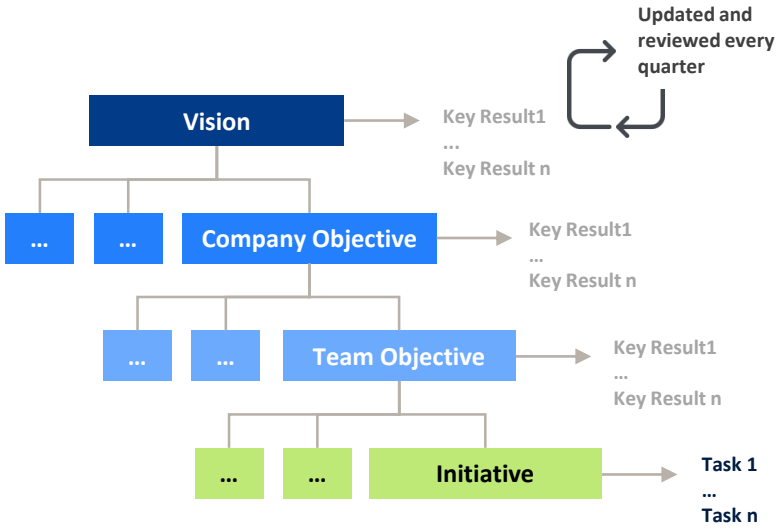
BearingPoint

Lösungsansätze aus dem BEAT

- Richtige Setup des Transformation Team
- Vision & Ziel-Alignment Workshop (z.b. mit Hilfe von Lego Serious Play)
- Agile Transformation Canvas
- **Verwendung von OKR als Zielvereinbarung (OKR Workshops)**

OKR als neues System für Zielvereinbarungen im agilen Kontext

OBJECTIVES & KEY RESULTS (OKRs)



Warum?

Ohne OKRs sind individuelle und unternehmensweite Ziele und Motivationen nicht aufeinander abgestimmt – Gefahr des Missalignments

Was?

- Bei Objectives and Key Results (OKR) werden Zielvereinbarungen anhand von Ergebniskennzahlen getroffen
- **Objectives sind qualitative, motivierend und herausfordernd formuliert.**
- **Key Results sind quantitativ und beschreiben konkrete messbare Ergebnisse**
- Jedem Ziel (Objektive) werden messbare Schlüsselergebnisse (Key Results) zugeordnet. Diese werden regelmässig gemessen und upgedatet.
- Ziele werden auf Unternehmensebene festelegt und dann auf die darunterliegenden Ebenen heruntergebrochen
- Die OKRs aller Teams und Einzelpersonen sind **transparent**

Aus Raider wird Twix
Agilität als reiner Marketing-Gag

TRANSFORM TO AGILE

Picture Source: https://www.flickr.com/photos/foto_db/12163647834

BearingPoint®

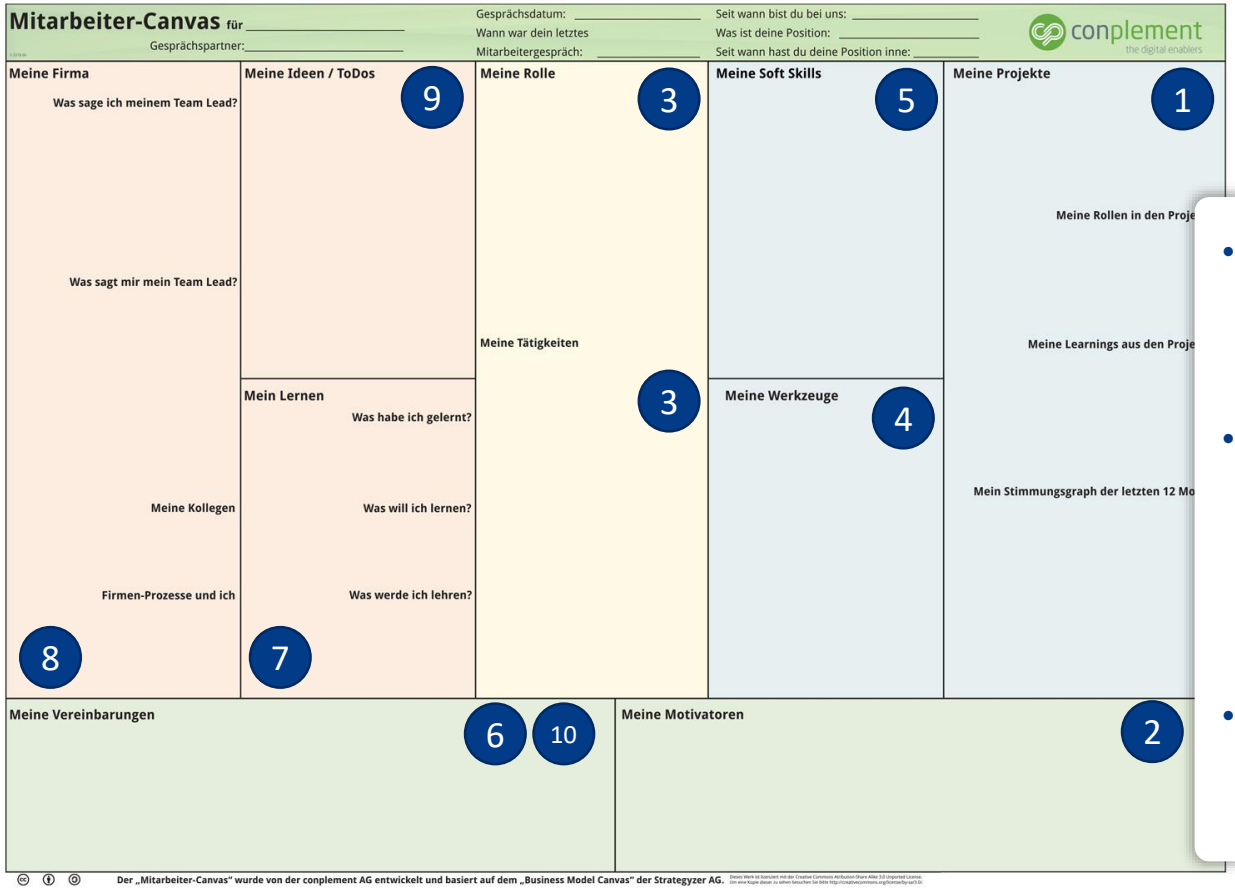
Lösungsansätze aus dem BEAT

- **Leadership Team = 1. agile Team (inkl. Training und laufendes Coaching)**
- HR Themen berücksichtigen (Mitarbeiter Canvas, Teamincentives statt individueller Boni, Stellenbeschreibungen / Karriereentwicklung, …)
- Eliminate Waste Workshop
- Rahmenwerk vorgeben (z.b. Unternehmens-HeartBeat)

Lösungsansätze aus dem BEAT

- Leadership Team = 1. agile Team (inkl. Training und laufendes Coaching)
- **HR Themen berücksichtigen (Mitarbeiter Canvas, Teamincentives statt individueller Boni, Rollenbeschreibungen / Karriereentwicklung, …)**
- Eliminate Waste Workshop
- Rahmenwerk vorgeben (z.b. Unternehmens-HeartBeat)

Der Mitarbeiter-Canvas



- Es dient dazu gemeinsam zu reflektieren, zu analysieren und die persönliche Roadmap der MitarbeiterInnen nachzuschärfen
- Legt nicht den Fokus auf die Bewertung von Mitarbeitern, sondern auf deren Weiterentwicklung und stellt den Mensch und seine Talente in den Vordergrund
- Canvas wird während Mitarbeitergespräch mit Post-It befüllt

Source: conplement AG

Lösungsansätze aus dem BEAT

- Leadership Team = 1. agile Team (inkl. Training und laufendes Coaching)
- HR Themen berücksichtigen (Mitarbeiter Canvas, Teamincentives statt individueller Boni, Stellenbeschreibungen / Karriereentwicklung, …)
- **Eliminate Waste Workshop**
- Rahmenwerk vorgeben (z.b. Unternehmens-HeartBeat)

Lean Waste Principles als Grundlage für den Eliminate Waste Workshop

Systematische Methode um Verschwendung in der Produktion zu vermeiden (waste minimization)

Lösungsansätze aus dem BEAT

- Leadership Team = 1. agile Team (inkl. Training und laufendes Coaching)
- HR Themen berücksichtigen (Mitarbeiter Canvas, Teamincentives statt individueller Boni, Stellenbeschreibungen / Karriereentwicklung, …)
- Eliminate Waste Workshop
- **Rahmenwerk vorgeben (z.b. Unternehmens-HeartBeat)**

Beispiel eines Unternehmen-Heartbeat

IE - Start	DE/AT - Start	RO - Start	Monday	Tuesday	Wednesday	Thursday	Friday
		09:00					
		09:30					
	09:00	10:00		**Odd Calendar weeks :** Area Level Refinement		Team Review	
	09:30	10:30		**Even Calendar weeks :** Area Level Review	**Even Calendar Weeks :** CoP Sync-up (bi-weekly)		
	10:00	11:00		**Odd Calendar weeks :** Area Level Refinement		Team Retrospective	
	10:30	11:30		**Even Calendar weeks :** Area Level Retro			
10.00 - 10.30	11:00 - 11:30	12:00 - 12:30	Team Daily Stand-up → 15 + 15 Minutes (* Teams)				
	11:30	12:30					
	12:00	13:00					
	12:30	13:30					
	13:00	14:00					
12.30- 13.00	13:30 - 14:00	14:30 - 15:00	Scaled Daily Stand-up → 15 + 15 Minutes				
	14:00	15:00		Team Backlog Refinement		Team Iteration Planning (for SCRUM only)	
	14:30	15:30					
	15:00	16:00					
	15:30	16:30					
	16:00	17:00					
	16:30	17:30					
	17:00	18:00					
	17:30						
	18:00						

Agile IT statt Agiler Organisation

TRANSFORM TO AGILE

Picture Source: https://de.wikipedia.org/wiki/Soda-Br%C3%BCcke

BearingPoint®

Lösungsansätze aus dem BEAT

- **Unterschiedliche Flight Levels von Beginn an betrachten**
- Up/Downstream berücksichtigen
- Unternehmensweites Transformations Team aufsetzen (und nicht nur mit IT Stakeholdern besetzen)
- Organisationsstruktur ändern / Value Streams mit Cross-funktionalen Teams etablieren

Das System der Flight Levels nach Klaus Leopold

Klaus Leopold, Leanability.com
Erfinder des Flight Level Konzepts

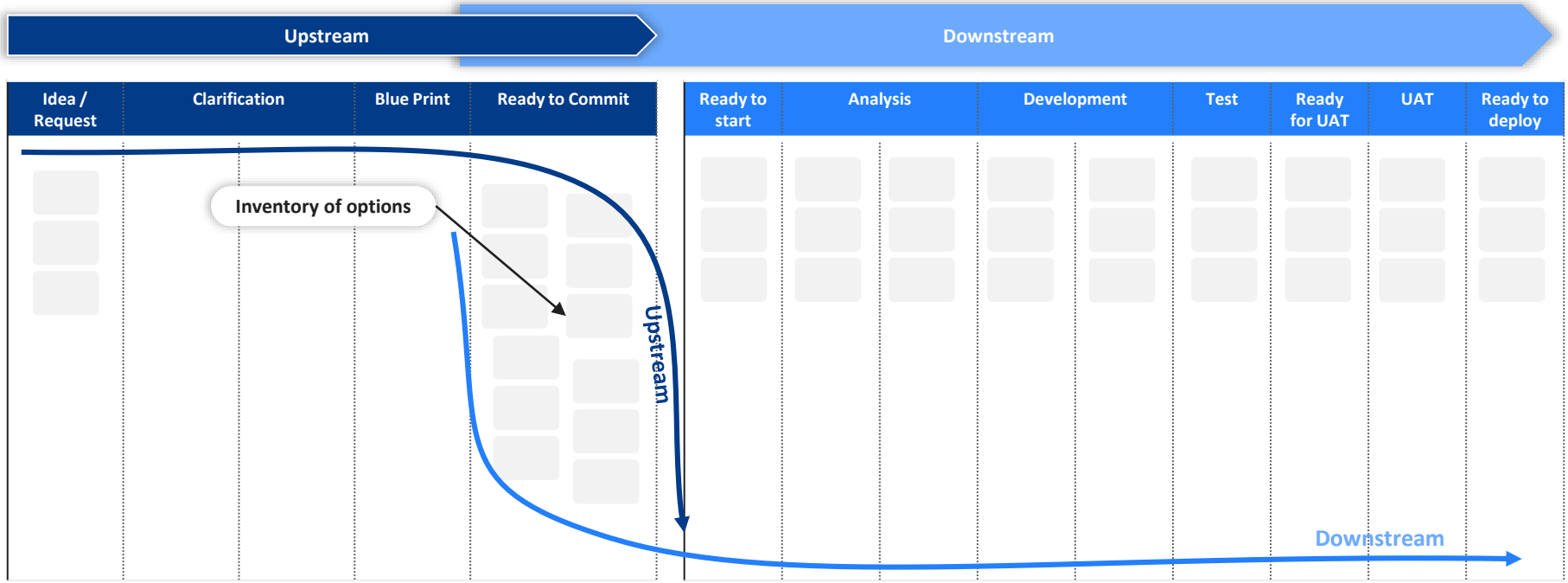
"Das Konzept der Flight Levels bezieht sich auf die Flughöhe und sollte daher auch in diesem Zusammenhang verstanden werden: Je höher Sie fliegen, desto mehr Überblick haben Sie mit weniger Details. Je niedriger Sie fliegen, desto mehr Details können Sie sehen, aber nicht mehr die gesamte Landschaft"

Lösungsansätze aus dem BEAT

- Unterschiedliche Flight Levels von Beginn an betrachten
- **Up/Downstream berücksichtigen**
- Unternehmensweites Transformations Team aufsetzen (und nicht nur mit IT Stakeholdern besetzen)
- Organisationsstruktur ändern / Value Streams mit Cross-funktionalen Teams etablieren

Konstanter Fluss im System ist von immenser Wichtigkeit

Zusammenspiel Up & Downstream



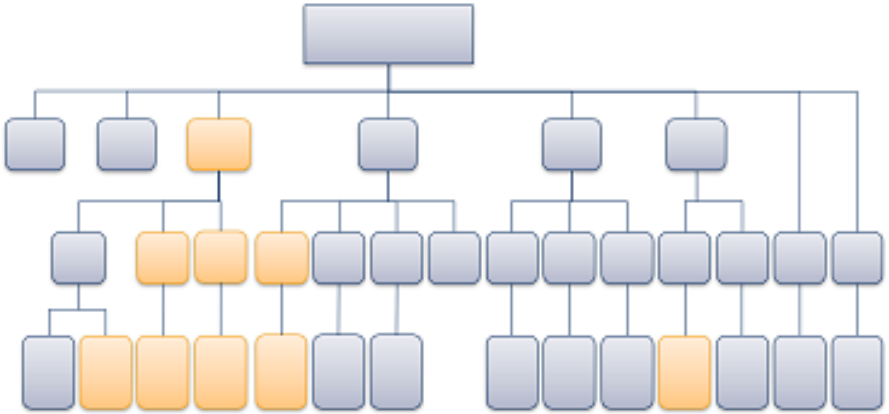
Lösungsansätze aus dem BEAT

- Unterschiedliche Flight Levels von Beginn an betrachten
- Up/Downstream berücksichtigen
- **Unternehmensweites Transformations Team aufsetzen (und nicht nur mit IT Stakeholdern besetzen)**
- Organisationsstruktur ändern / Value Streams mit Cross-funktionalen Teams etablieren

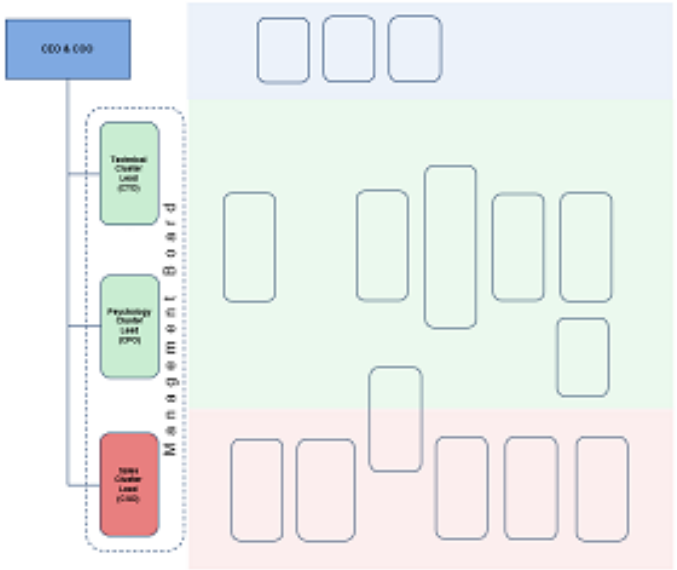
Lösungsansätze aus dem BEAT

- Unterschiedliche Flight Levels von Beginn an betrachten
- Up/Downstream berücksichtigen
- Unternehmensweites Transformations Team aufsetzen (und nicht nur mit IT Stakeholdern besetzen)
- **Organisationsstruktur ändern / Value Streams mit Cross-funktionalen Teams etablieren**

Organisationsstrukturen anpassen



Starting Point



New WOW 6.0

Transformation nach alter “klassischer” Projektmanier

TRANSFORM TO AGILE

BearingPoint®

Lösungsansätze aus dem BEAT

- Öffentlicher Transformationsbacklog
- Regelmässige Kommunikation und neue Kommunikationsformate
  - Townhall-Sessions
  - Video Blogs des Transformations Teams
  - Weekly Newsletter
  - Agile Knowledge Sharing Meetings und Transformation Demos
  - Agile SW Days
- Nutzen von Formaten wie World Cafes, OpenSpace
- Inspect & Adapt als integrierter Bestandteil des Transformations-Approach
- Kein Big Bang der Transformation

Agile Military

TRANSFORM TO AGILE

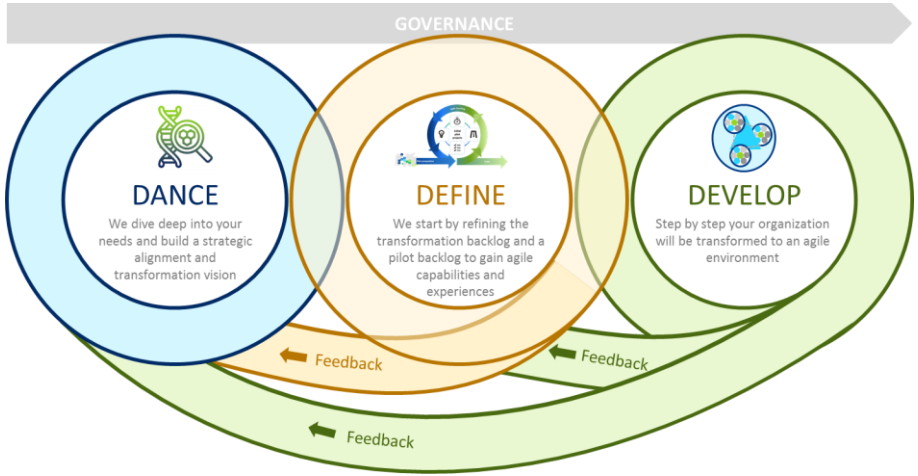
Picture Source: https://commons.wikimedia.org/wiki/File:Former_Taliban_fighters_return_arms.jpg

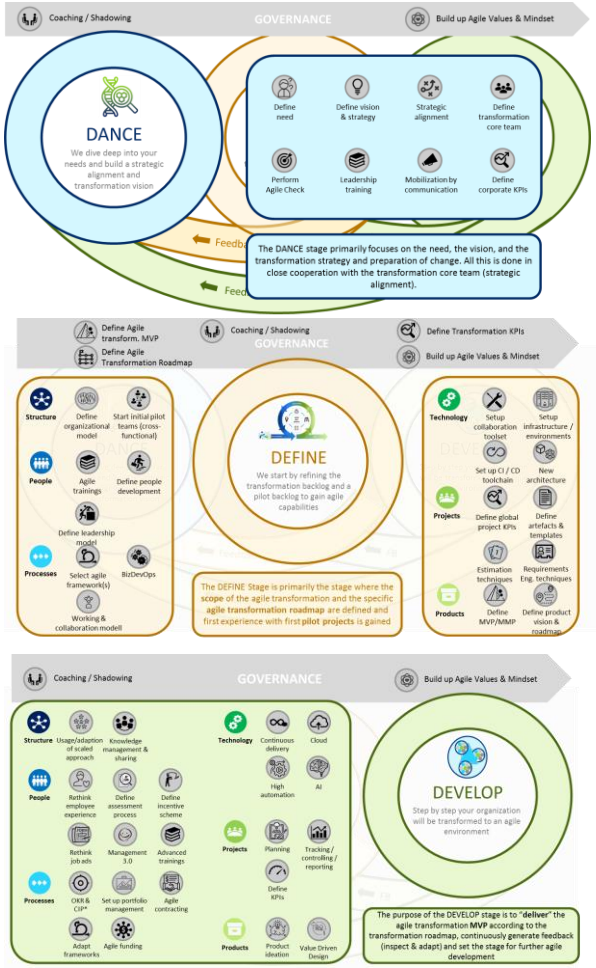
BearingPoint.

Lösungsansätze aus dem BEAT

- Kein Copy & Paste von Modellen und Frameworks (Zuerst über Problem nachdenken)
- Best Practices nicht blind übernehmen
- Baut euch euren eigenen BEAT – jedes Unternehmen ist anders!

BearingPoint Agile Transformation Toolbox (BEAT) mit dem 3D Approach





TRANSFORM TO AGILE

BearingPoint®

It’s time for your questions!

BearingPoint®

Visit http://agile.bearingpoint.com for more information

BearingPoint®

Philipp Pichler
Senior Consultant

BearingPoint
Lassallestrasse 7a
1020 Vienna
Austria

M +43 664 81 61 915

www.bearingpoint.com

philipp.pichler@bearingpoint.com

Andreas Mitter
Senior Manager

BearingPoint
Lassallestrasse 7a
1020 Vienna
Austria

M +43 664 81 42 337

www.bearingpoint.com

andreas.mitter@bearingpoint.com