

# Agile Transformation mit Bottom-up Intelligence

ScrumDay 2017

Mai 2017, Stuttgart

Fahd Al-Fatish

fahd.alfatish@andrena.de

Irene Kuhn

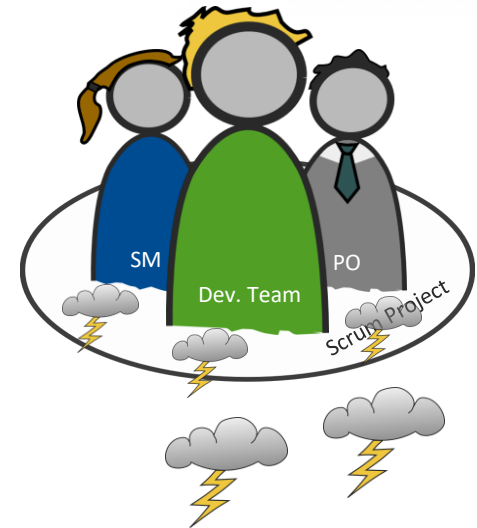
irene.kuhn@andrena.de

## Am Anfang war das Scrum Team

- Ein Erfolgsmodell
- Die kleinste selbstorganisierte Veränderungseinheit
- Nimmt Veränderungen vor, die sie zum störungsfreien Arbeiten benötigt

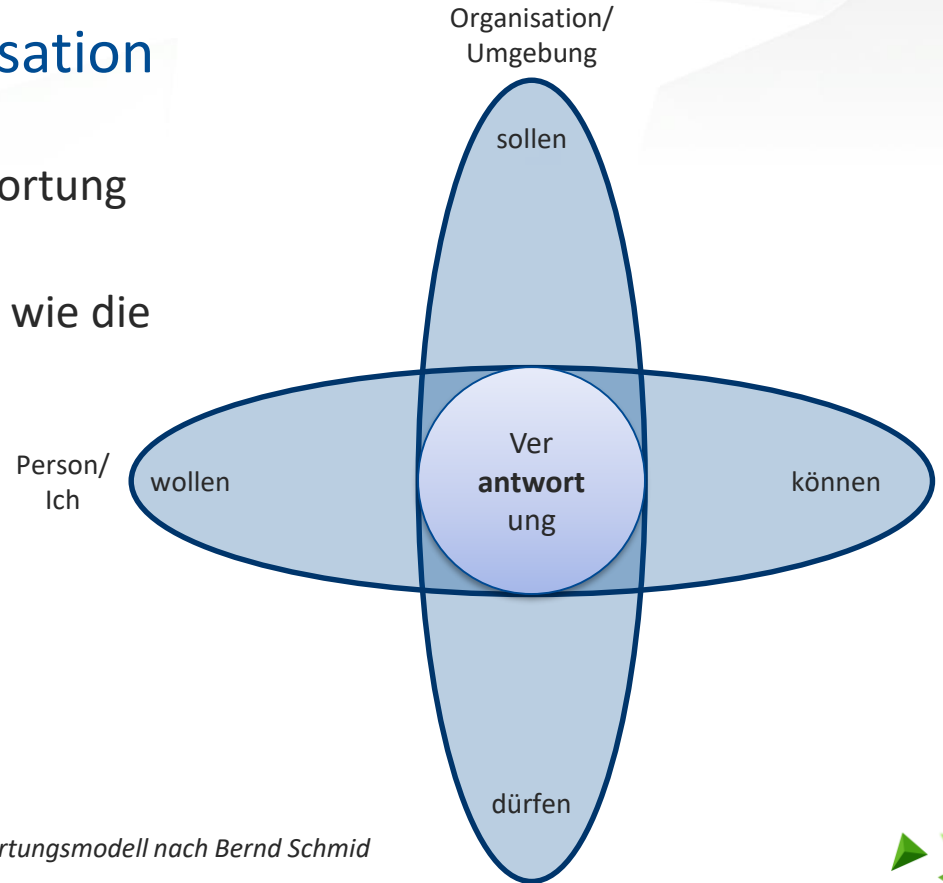
### Grenzen

- Stößt schnell auf unlösbare Umgebungshindernisse
- Veränderungs- und Verantwortungsgrenze



# Verantwortung & Selbstorganisation

- Selbstorganisation bedeutet Verantwortung zu haben!
- Ein Team ist so stark selbstorganisiert wie die ihm delegierte Verantwortung



*Inspiriert von: Verantwortungsmodell nach Bernd Schmid*



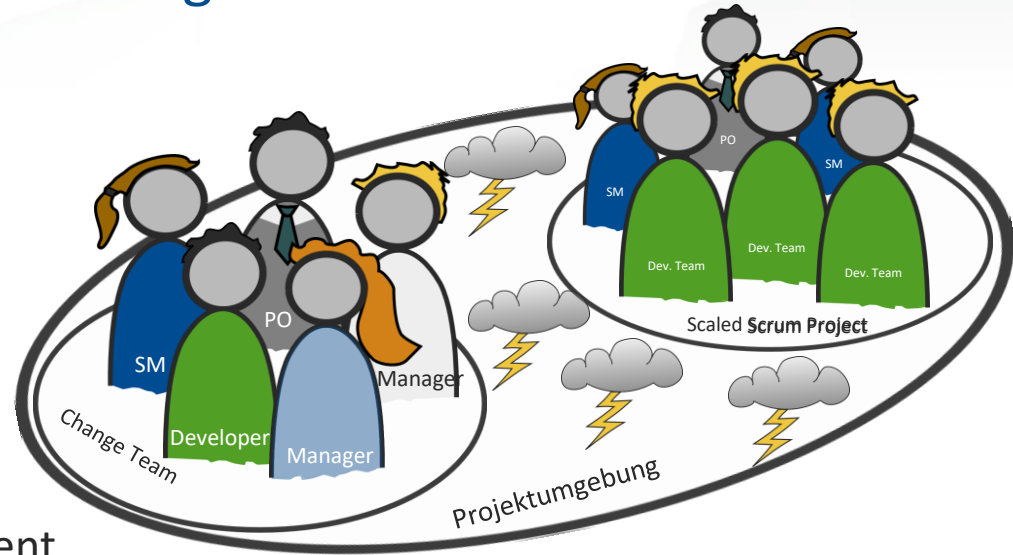
# Die Geburtsstunde des Project Change Team - PCT

## Das Team:

- Klein
- Cross-Functional
- Entscheidungsfähig

## Erfolge:

- Schnelle Entscheidungen
- Höhere Awareness beim Management
- Löst projektbedingte Probleme
- Begünstigt mögliche Projektskalierung



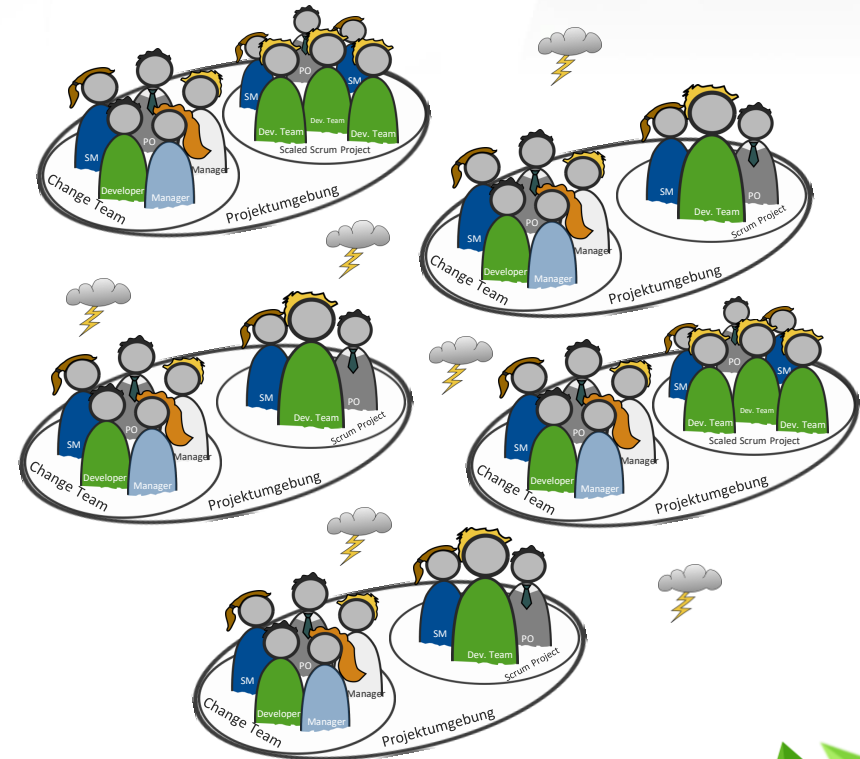
# Mehrere Change Teams

## Erfolge

- Einfaches Muster für Skalierung in einer Organisation

## Grenzen

- Begrenzter Focus auf Projektumgebung
- Mehrfache lokale Optimierung
- Schwache Kommunikations- und Austauschplattform
- Veränderungs- und Verantwortungsgrenze



# Das Enterprise Change Team - ECT

## Das Team:

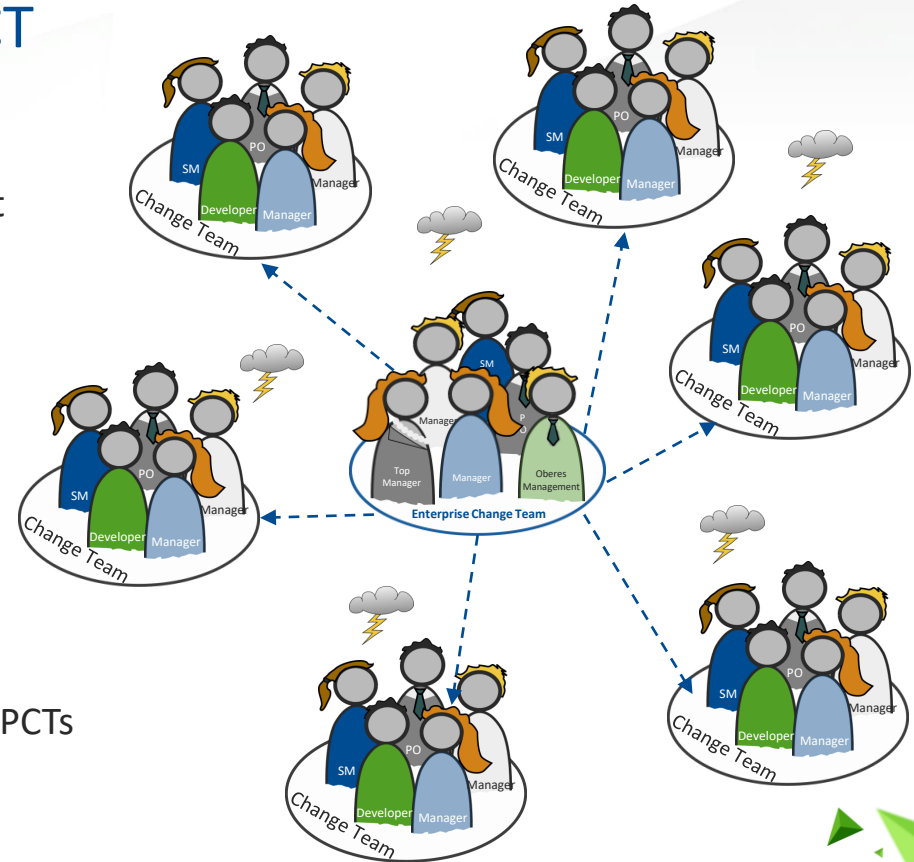
- Enthält Mitglieder aus dem oberen Management
- Jedes Mitglied ist ein Mitglied in einem PCT (Repräsentanten Modus)

## Erfolge:

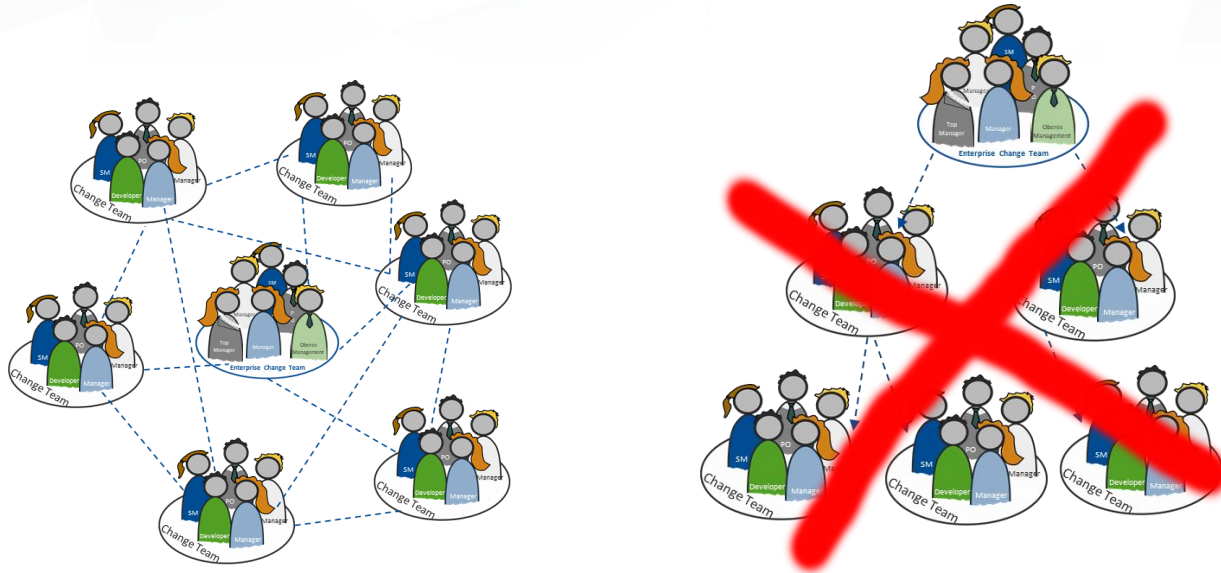
- Zentralisierung und Bündelung
- Verändert auf Bereich/Organisation Ebene

## Grenzen

- ECT wird zu Flaschenhals
- Schwache direkte Kommunikation zwischen den PCTs



# Achtung, es ist leicht, in alte Muster zurückzufallen



CTs könnten sich bei falscher Besetzung und fehlendem Coaching zur klassischen Managementführung entwickeln

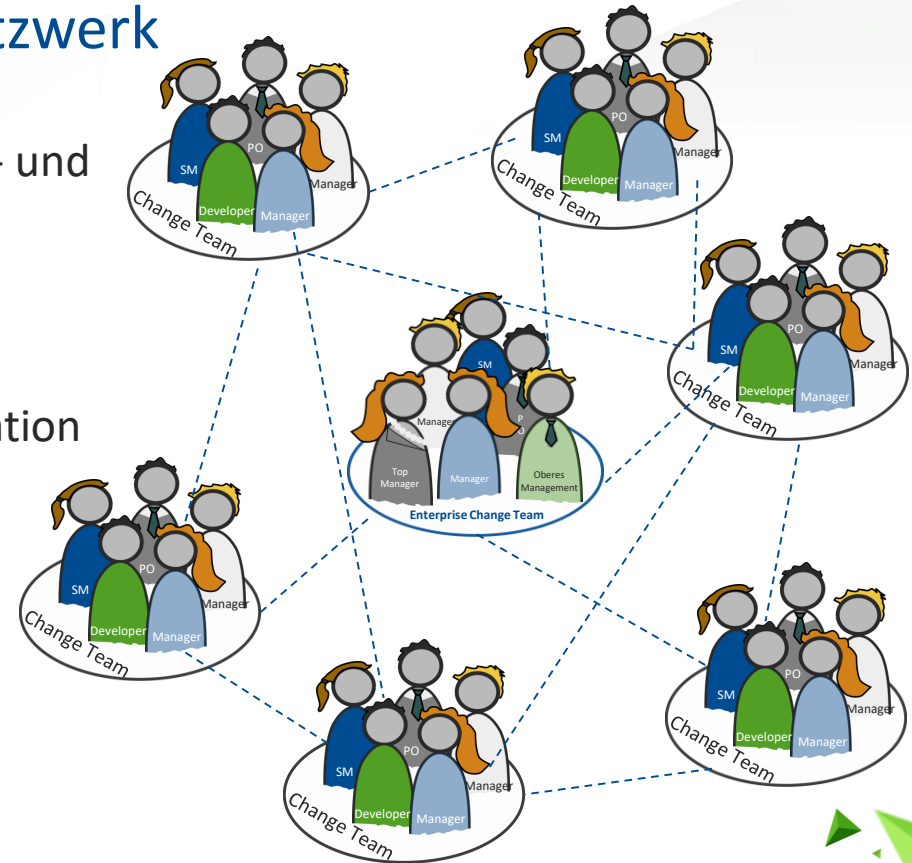


# Die Suche nach dem „agilen“ Netzwerk

Einfache, stabile und dynamische Führungs- und Veränderungsplattform

Notwendigkeit für:

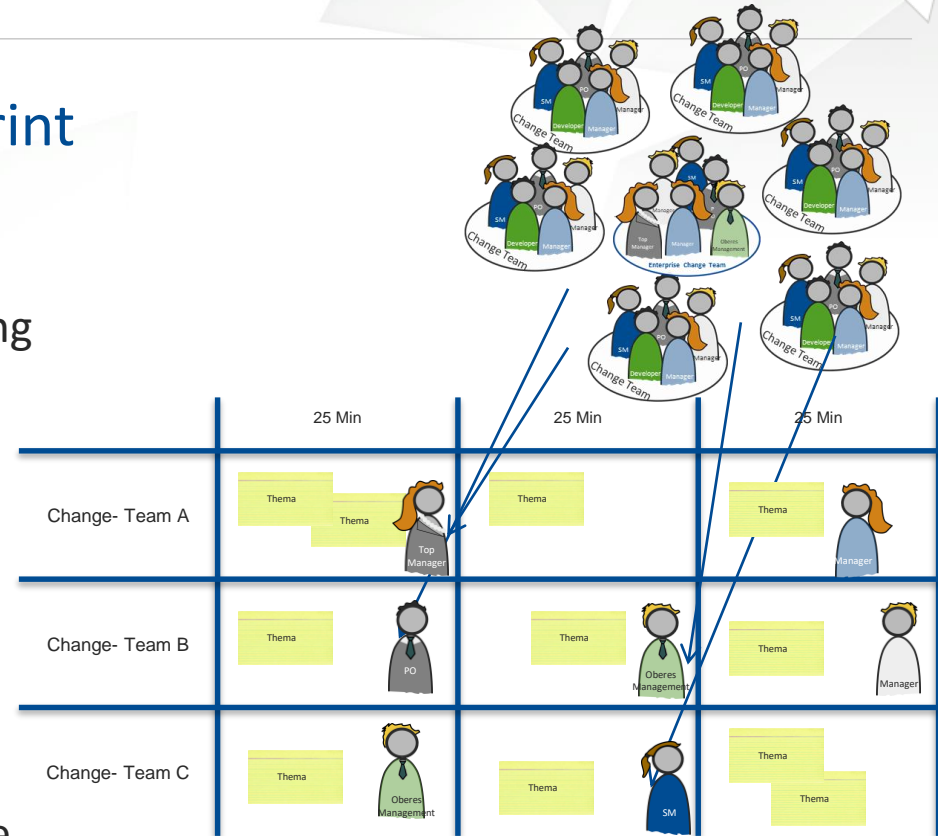
- Spontane bedarfsgesteuerte Kommunikation
- Erkennung von Problemmustern
- Lösen von Systemproblemen
- Know-how Transfer
- Stärkung der Zusammenarbeit





# Netzwerk Plattform: Change Sprint

- Alle CTs haben den gleichen Takt
- Ein halber Tag für gemeinsames Planning und Review mit allen CTs und ECT in einem Raum:
  - Abhängigkeiten erkennen
  - Gleiche Probleme gemeinsam angehen und lösen
- Jedes CT hat seine eigenes „Weekly Treffen“
- Jedes CT hat seine eigene Retrospective

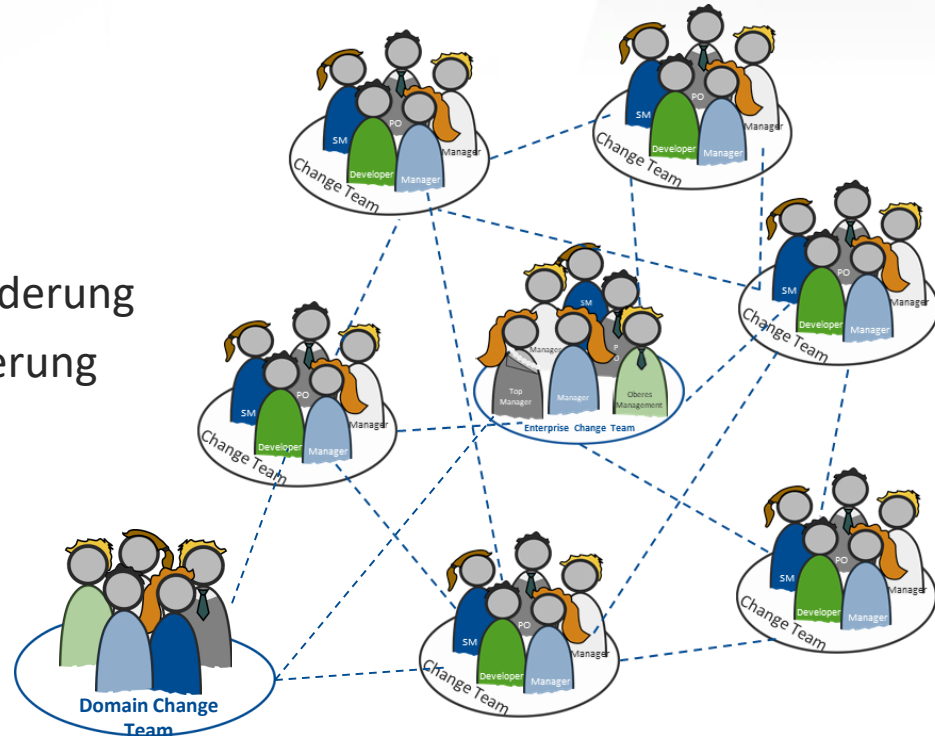


Verteilung der ECT und CT-Mitglieder  
auf die Themen

# Das Change Netzwerk nach einigen Monaten

## Erfolge

- Intensive Kommunikation und Erfahrungsaustausch
- Hohe Transparenz für die aktuelle Veränderung
- Starke rhythmische systemische Veränderung
- Spaß am Change
- Systematisches Kreieren von Domain Change Teams

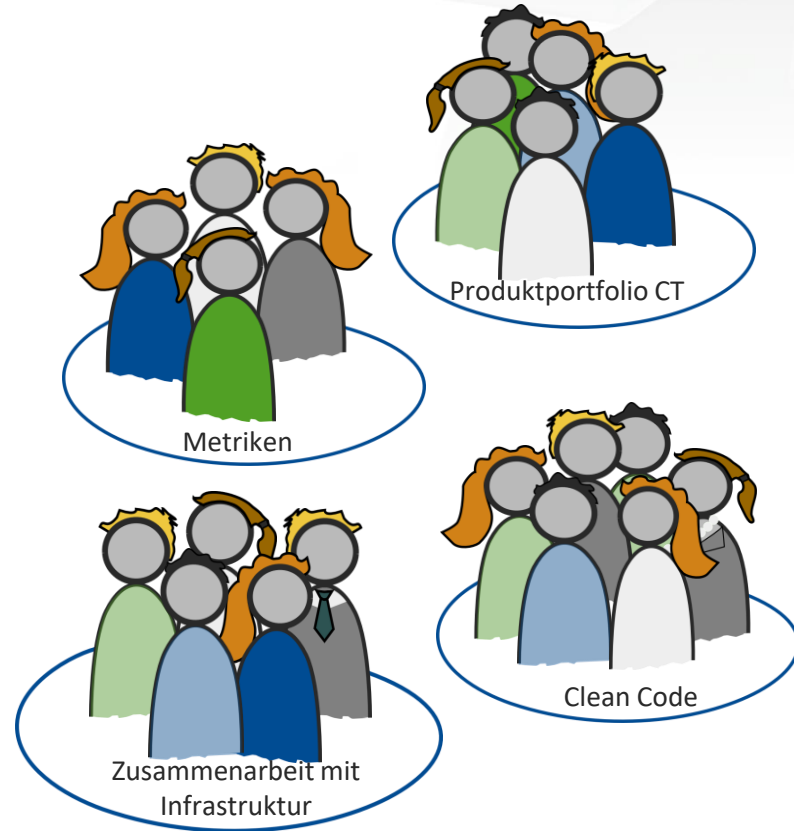


## Domain Change Team - DCT

Ein selbstorganisiertes cross-functionales Team, das sich der Verbesserung eines bestimmten Themas in einer Domäne annimmt

Erfolge:

- Beseitigen von projektübergreifenden Hindernissen
- Synchrone Einführung von Veränderungen
- Bündelung der Kräfte und Erfahrung



## Alles lief perfekt...

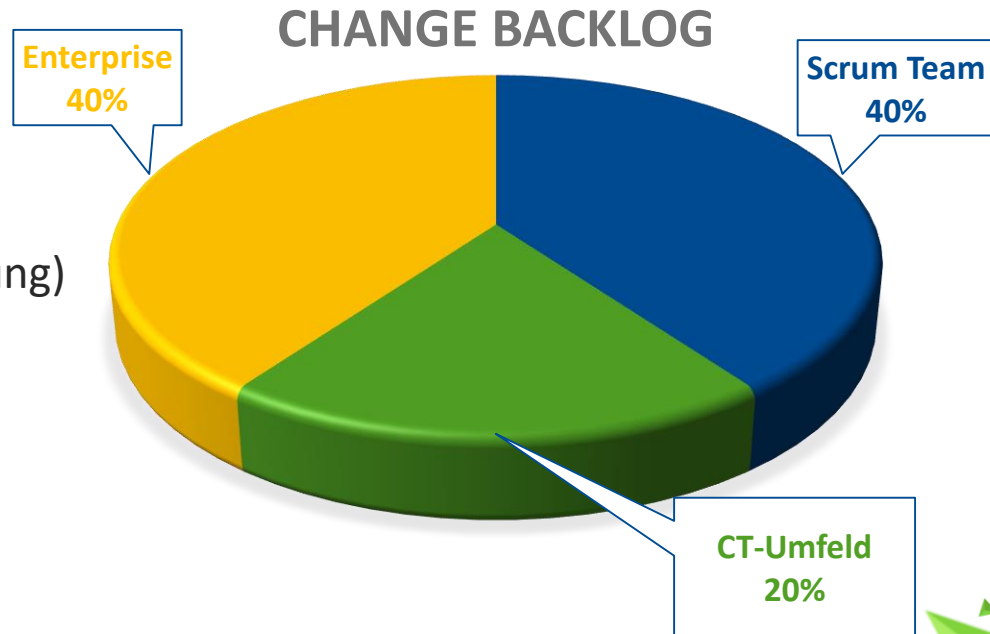
- Hoher Stresslevel
- Veränderung stagniert
- Starke Unzufriedenheit



# Falsche Verantwortungsübernahme

## Schädigung der Selbstorganisation

- Entziehung der Verantwortung der Scrum Teams
- Sich beschäftigen mit unlösbaren Veränderungen auf der Organisationsebene (ECT Verantwortung)



## Noch mehr Bottom-up Intelligence

*“Bottom-up intelligence – figuring out how to do work is a management activity best performed by the people doing the work, since the work is unpredictable, with many twists and turns.”*

Ken Schwaber

*“...Imposing an agile process from the outside strips the team of the self-determination which is at the heart of agile thinking.”*

Martin Fowler



## Change Open Spaces

Eine Möglichkeit, ein Thema bzw. eine Veränderung zu diskutieren und anzugehen:

- Jede/r ist eingeladen
- Lernen, teilen, Optionen finden
- Bringt Momentum zum Handeln
- Domain Change Teams sind ein natürliches Ergebnis

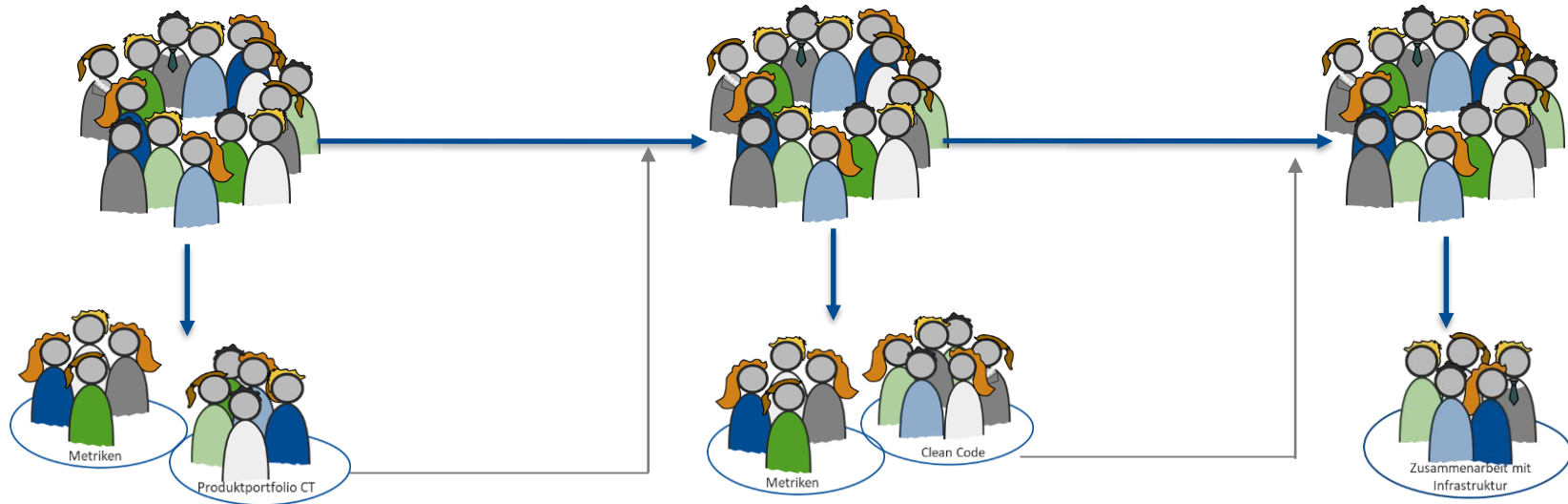


*Inspiziert von „Open Space Agility“*



# Inspect and Adapt mit Open Space

- Open Space in regelmäßigen Abständen
- Start- und Endpunkt der Domain Change Teams

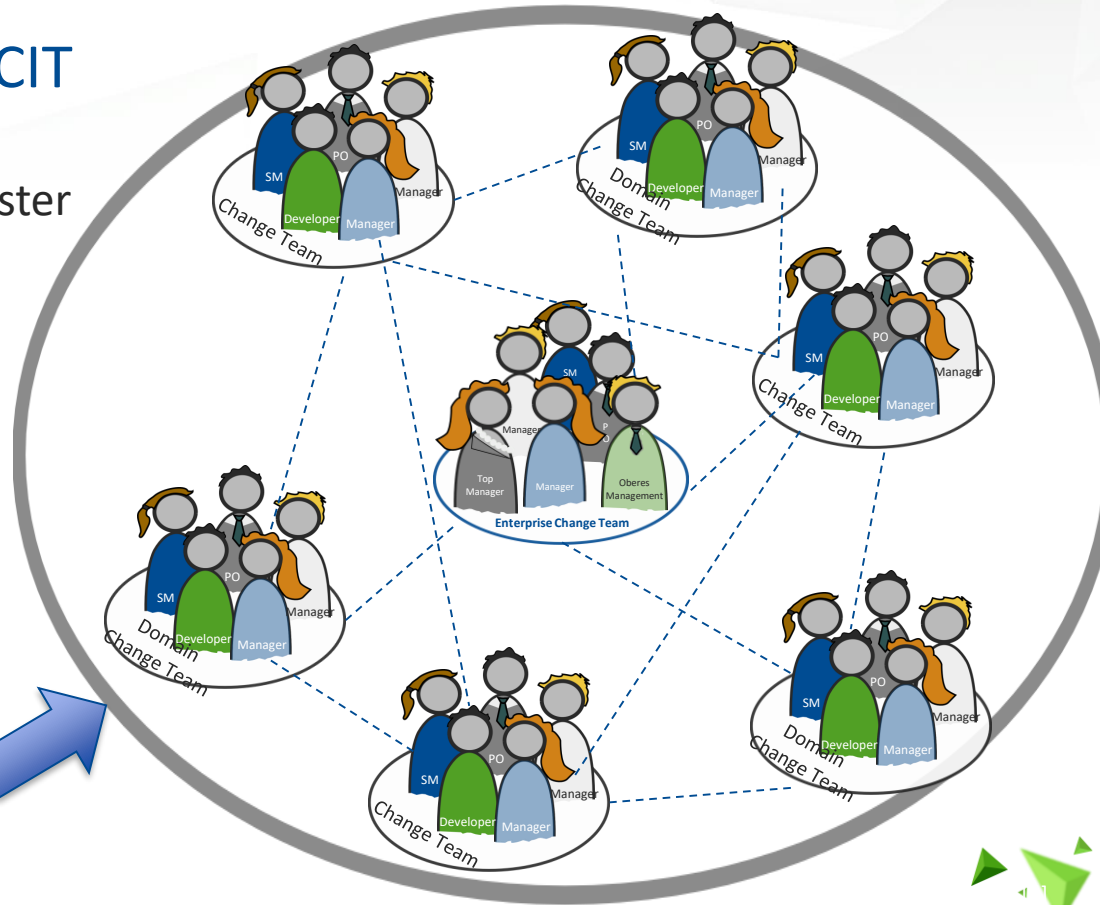
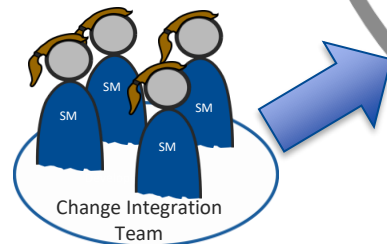




# Change Integration Team - CIT

Seine Mitglieder sind die Scrum Master

- Notwendig bei der Skalierung
- Initiatoren
- Beeinflusser
- Coaches für das agile Netzwerk
- Coaches für Change Teams
- Coaches für das Management



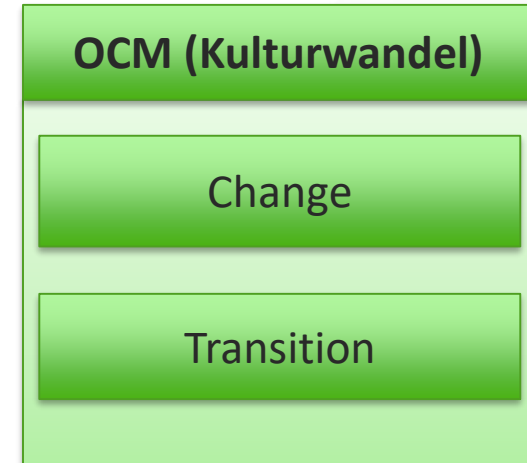
# Alles dreht sich um Organisational Change Management - OCM

## Kulturwandel

- Um eine neue Kultur zu schaffen, müssen neue Strukturen und Prozesse geschaffen und alte abgeschafft werden
- Dafür gilt es, neues Verhalten und neue Denkweisen zu trainieren und alte abzugewöhnen

## Rolle vom agilen Manager

- Strategie-Entwickler
- Entscheider
- Führung



**Kein OCM ohne Management**



## Unser Resümee

Es gibt keinen Fahrstuhl. Sie werden die Treppe nehmen müssen!

- Nicht einfach
- Individuell
- Organische Entwicklung
- Kein Change ohne Metriken
- Ohne Management keine Veränderung
- Ohne aktive Beteiligung der Mitarbeiter keine nachhaltige Veränderung
- Verantwortungsgrenzen transparent machen
- Verantwortung delegieren
- Rückschläge gehören dazu 😊
- Inspect & Adapt



# Vielen Dank!

Lassen Sie uns in Kontakt bleiben:

**Fahd Al-Fatish**

[www.andrena.de](http://www.andrena.de)  
[fahd.alfatish@andrena.de](mailto:fahd.alfatish@andrena.de)



[.../profile/Fahd\\_AlFatish](https://www.xing.com/profile/Fahd_AlFatish)

**Irene Kuhn**

[www.andrena.de](http://www.andrena.de)  
[irene.kuhn@andrena.de](mailto:irene.kuhn@andrena.de)

[.../profile/Irene\\_Kuhn](https://www.xing.com/profile/Irene_Kuhn)



## Bildquellen

- [1] [de.123rtf.com](http://de.123rtf.com)
- [2] [de.123rtf.com](http://de.123rtf.com)
- [3] [de.123rtf.com](http://de.123rtf.com)

