



borisgloger consulting GmbH

So baust du dein eigenes agiles Skalierungsframework!

Kurzworkshop Manage Agile 2021

Carsten Rasche & Christoph Schmiedinger

26.10.2021

Agenda

1

Gegensätze agiler Skalierung

2

Unsere Skalierungsphilosophie

3

Eine Idee für die Implementierungsstrategie

4

Wrap-Up

Schnappt euch einen Gesprächspartner und diskutiert folgende Frage

„Was sind meine Bezugspunkte und Erfahrung mit agiler Skalierung?“



Gegensätze agiler Skalierung

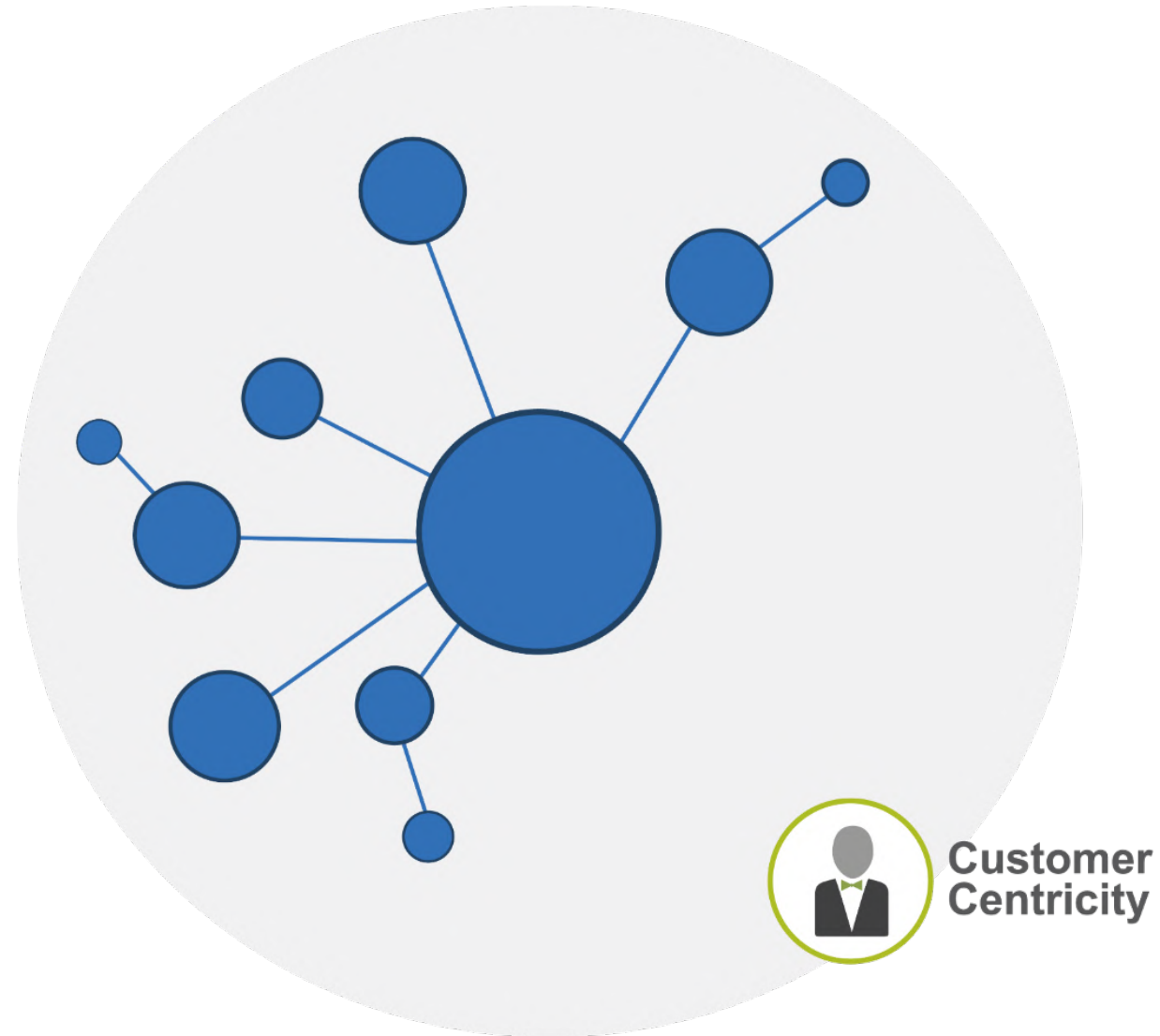


Microenterprise Struktur (Haier)



[How China's Haier Eclipsed American Giant General Electric](#)

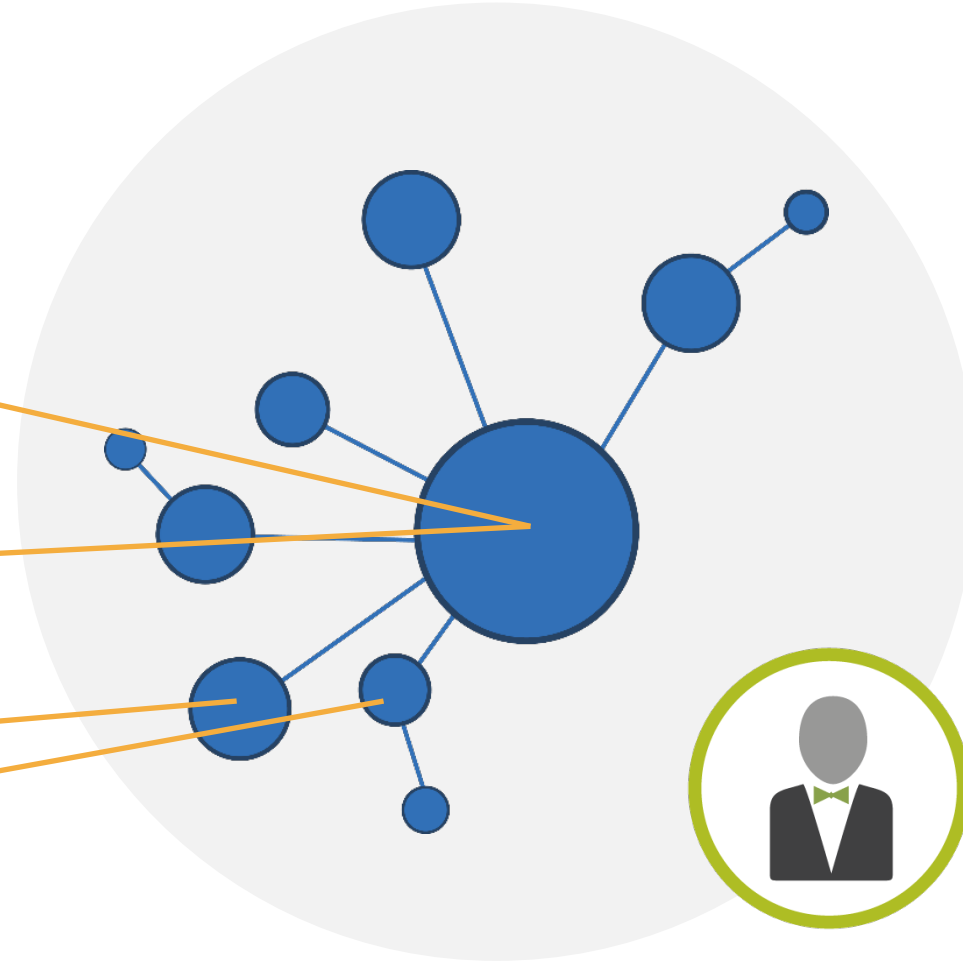
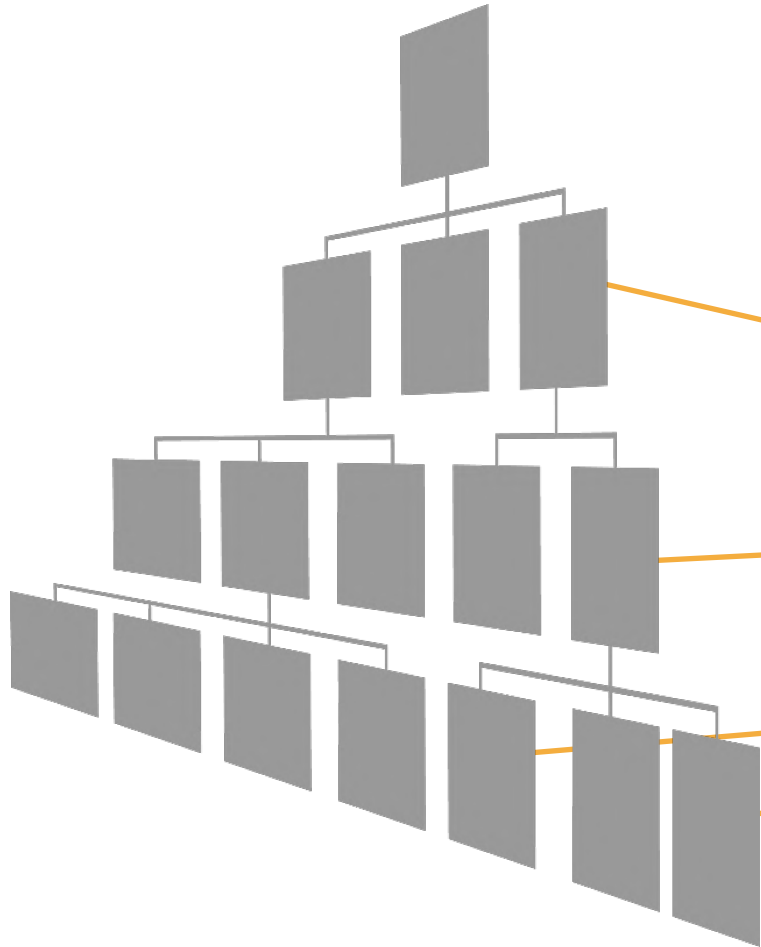
We started with a network



We add hierarchy for stability and execution

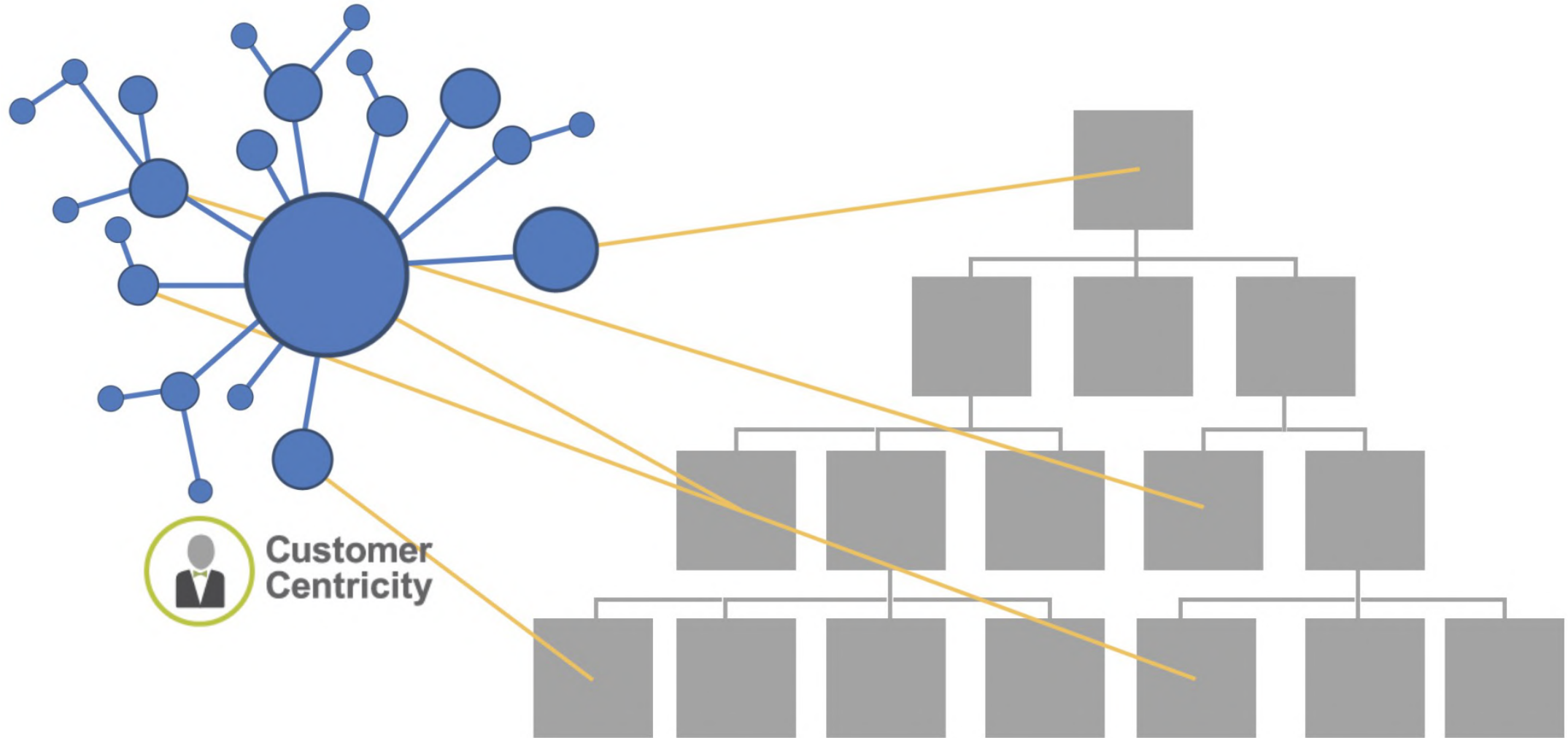
Efficiency and Stability

Speed of Innovation



**Customer
Centricity**

Guess what happens?



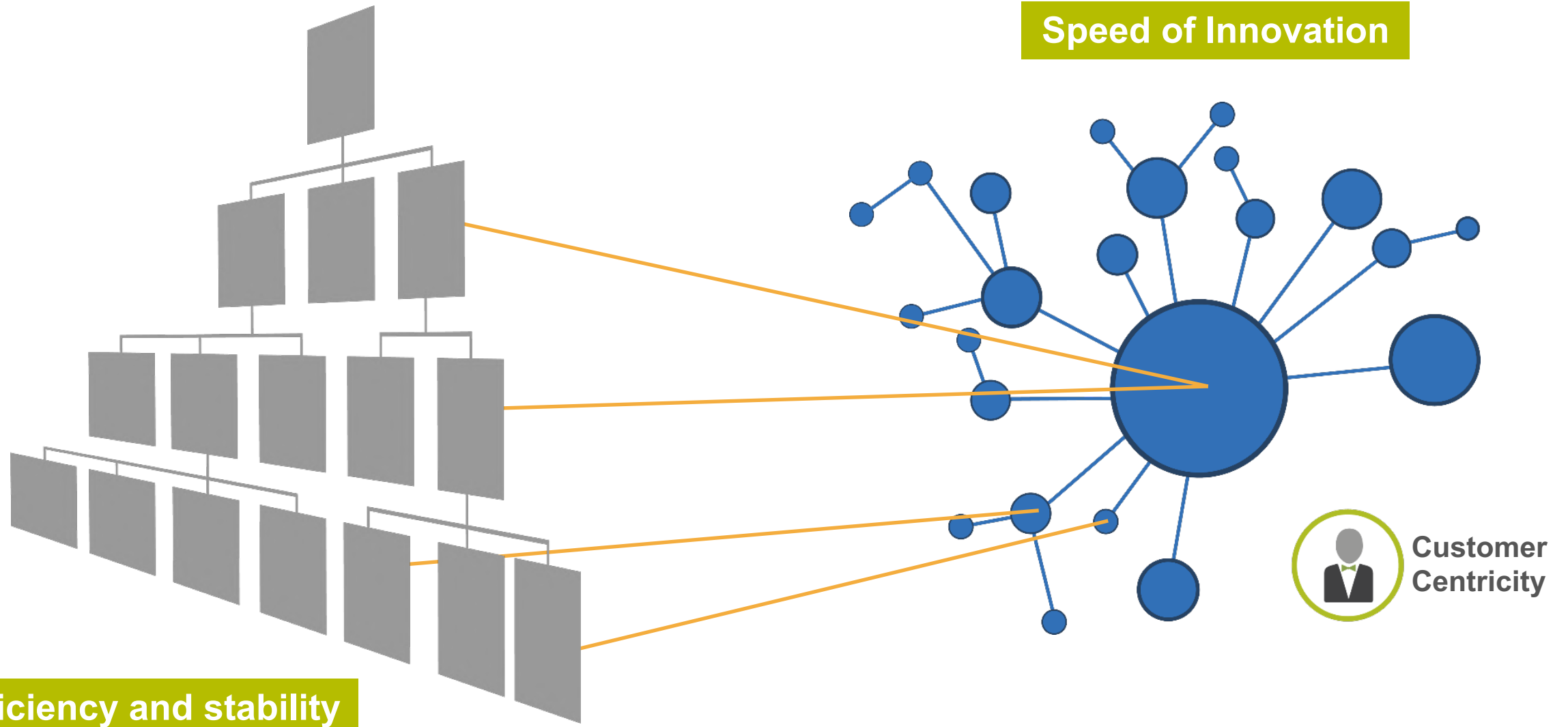


The solution is not to trash what we know and start over but instead to reintroduce a second system—one which would be familiar to most successful entrepreneurs.

You need a dual operating system.

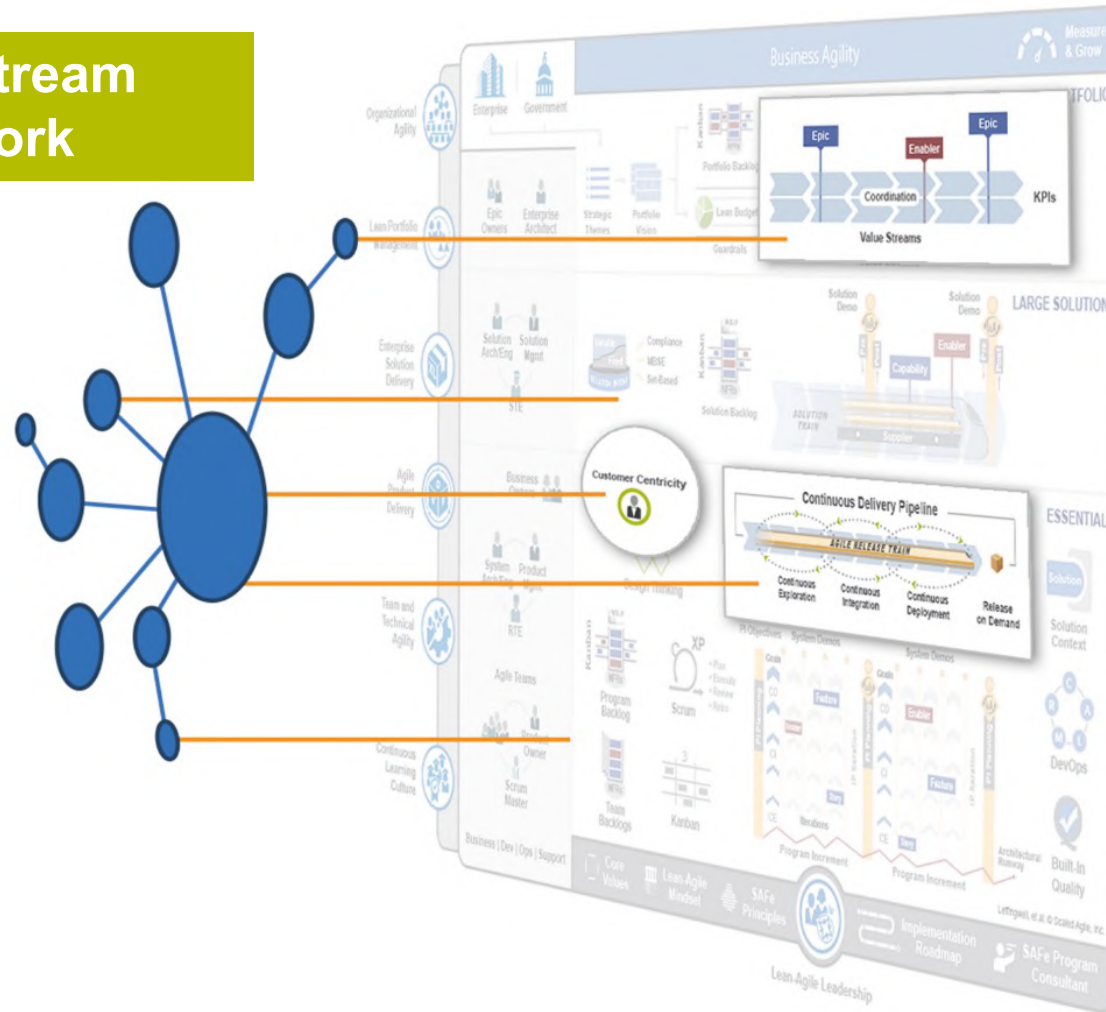
—John P. Kotter

We need a dual operating system for business agility

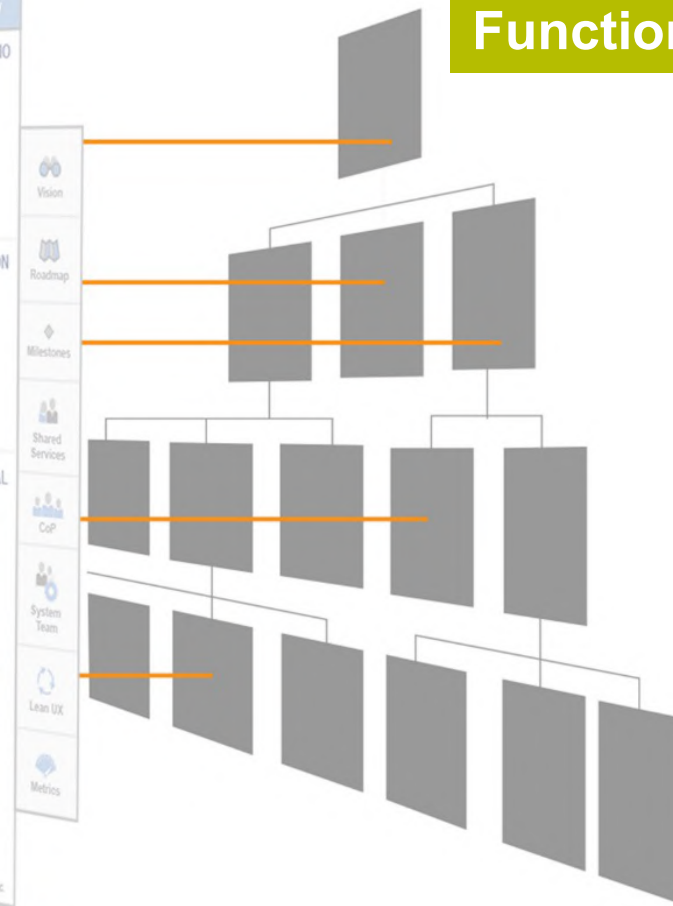


And we have just such an operating system at our fingertips

Value Stream Network

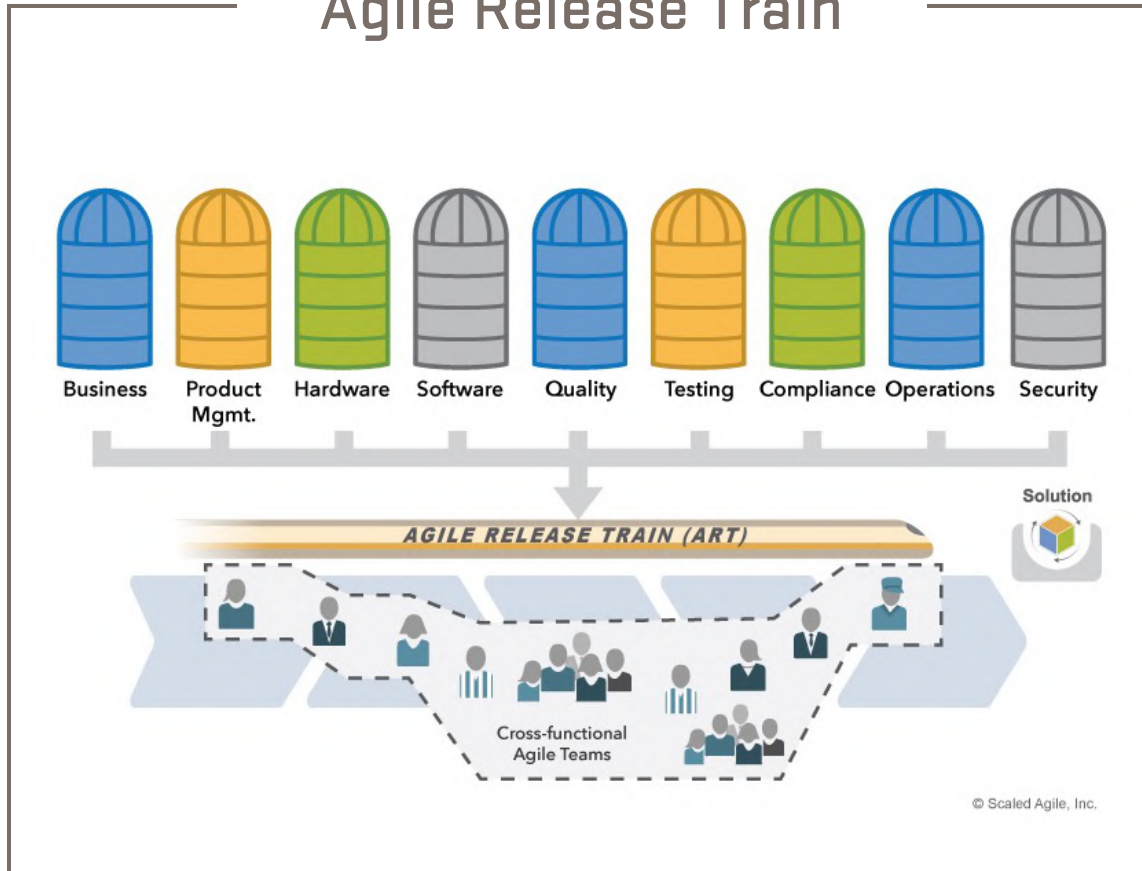


Functional hierarchy

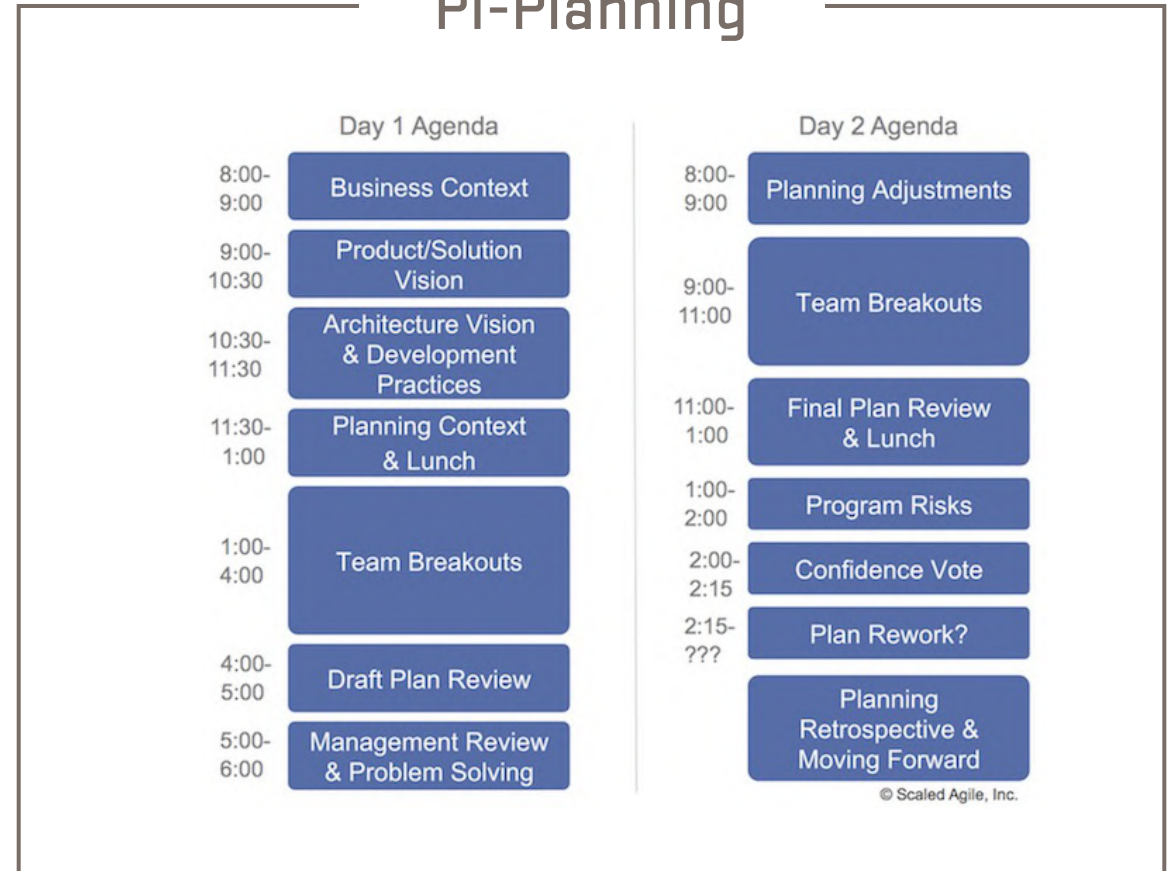


Die zwei wichtigsten Kernelemente von SAFe®

Agile Release Train



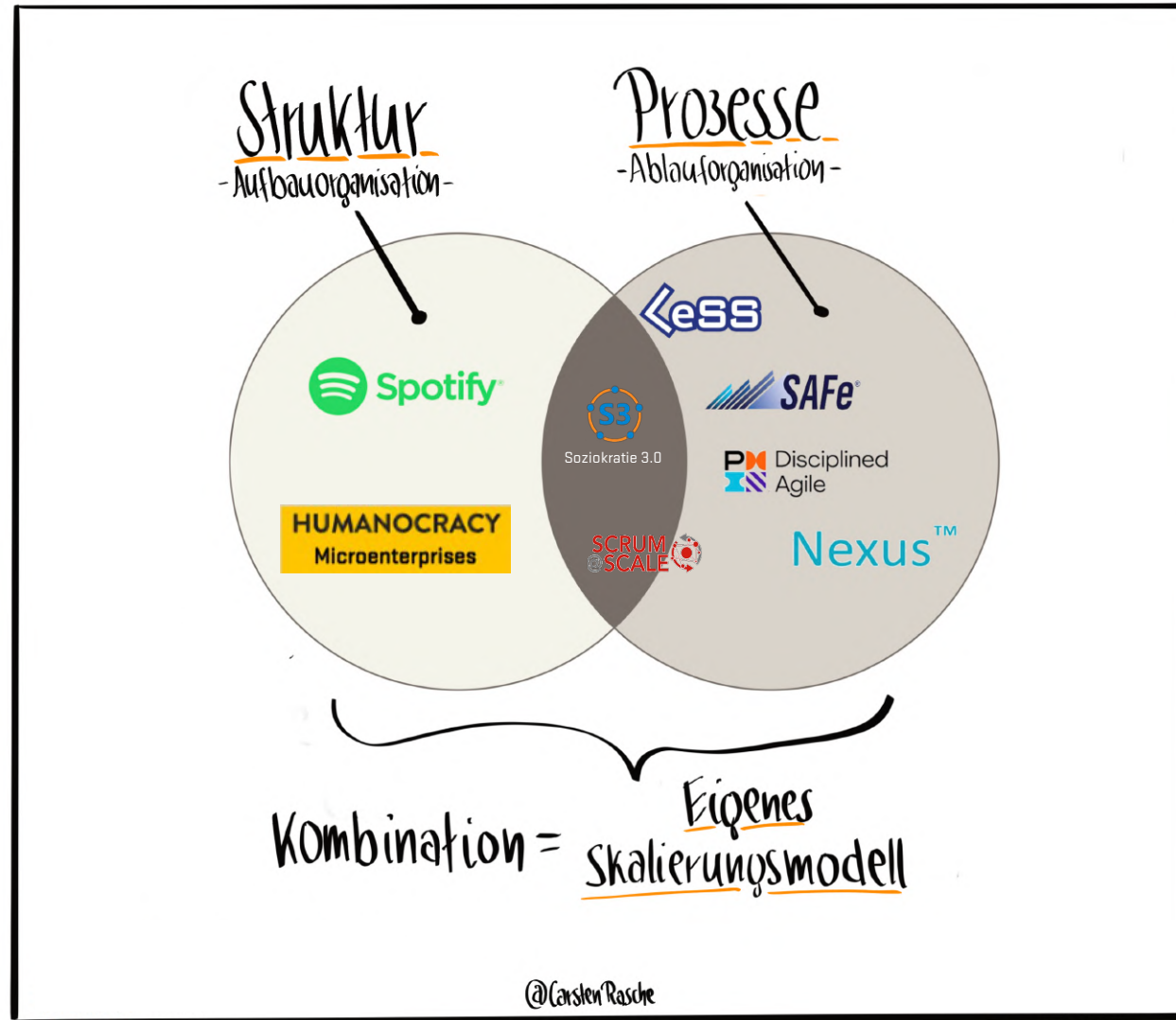
PI-Planning



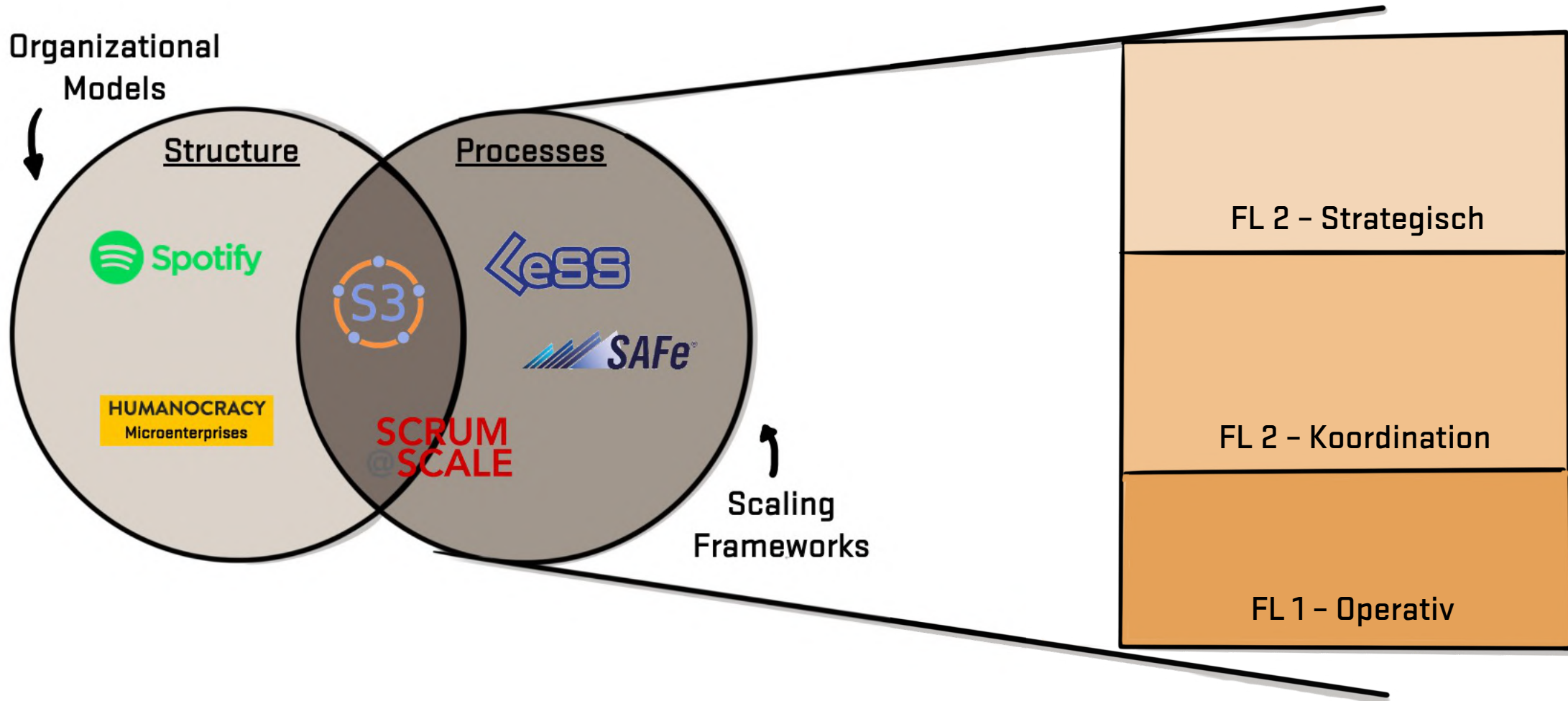
Unsere Skalierungsphilosophie



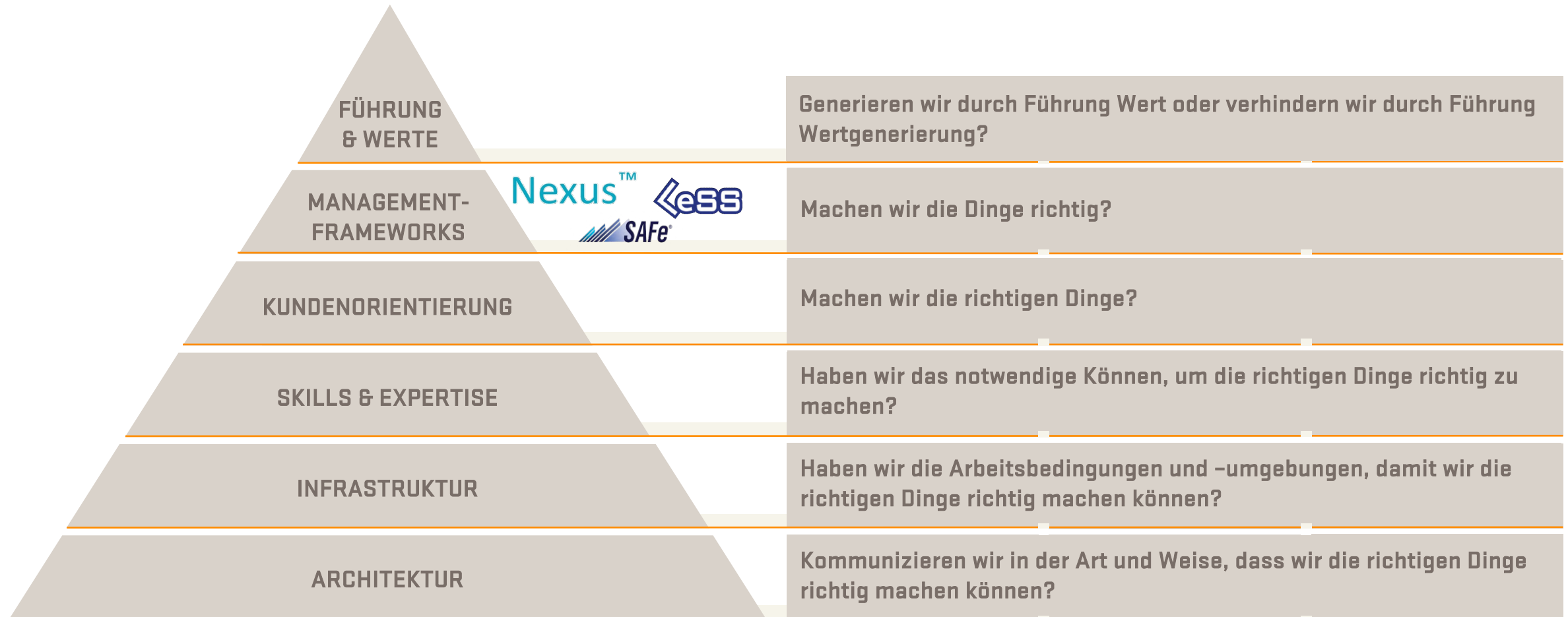
Frameworks und Skalierung



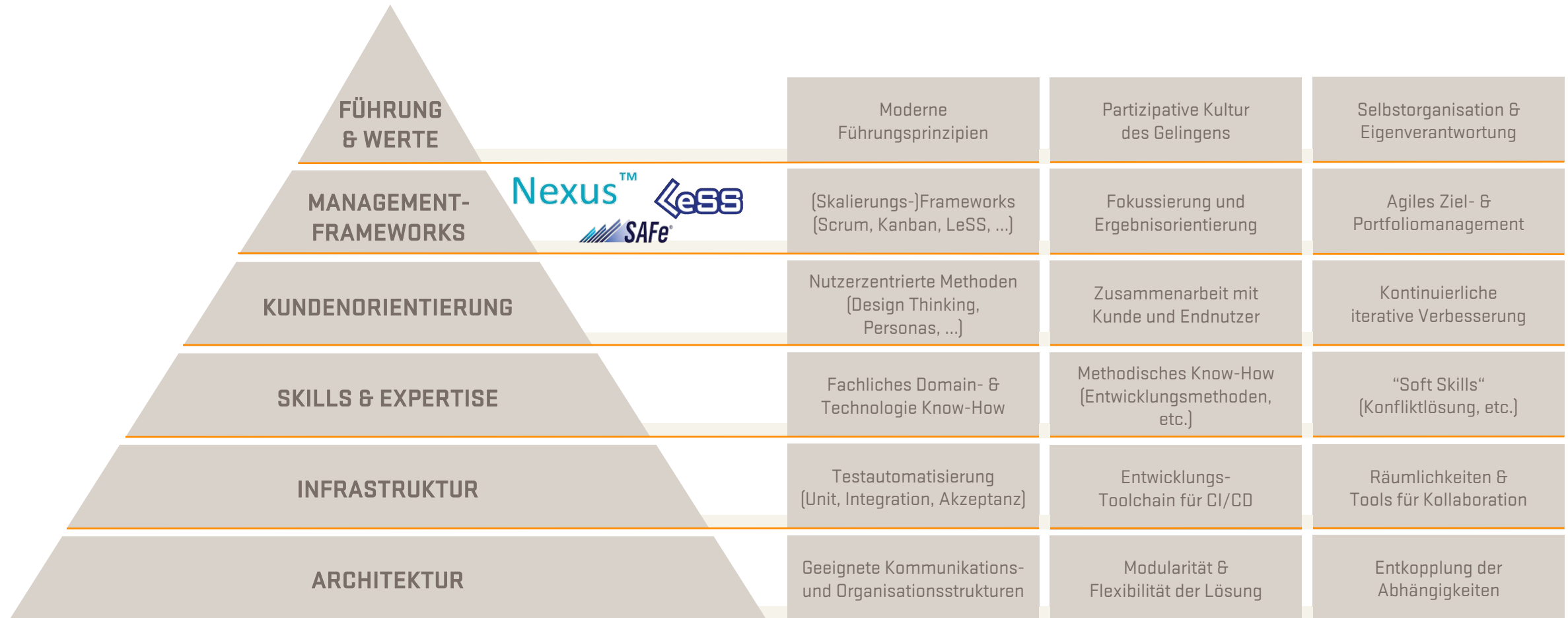
Ein gutes **Skalierungs-Framework** besteht aus diesen **4 Bestandteilen**



Orientierung an den sechs Faktoren **erfolgreicher agiler Skalierung**



Orientierung an den sechs Faktoren **erfolgreicher agiler Skalierung**



Übung: Sechs Faktoren der agilen Skalierung

Selbstreflexion:

- Analysiert euer eigenes System/Kundensystem basierend auf den 6 Faktoren

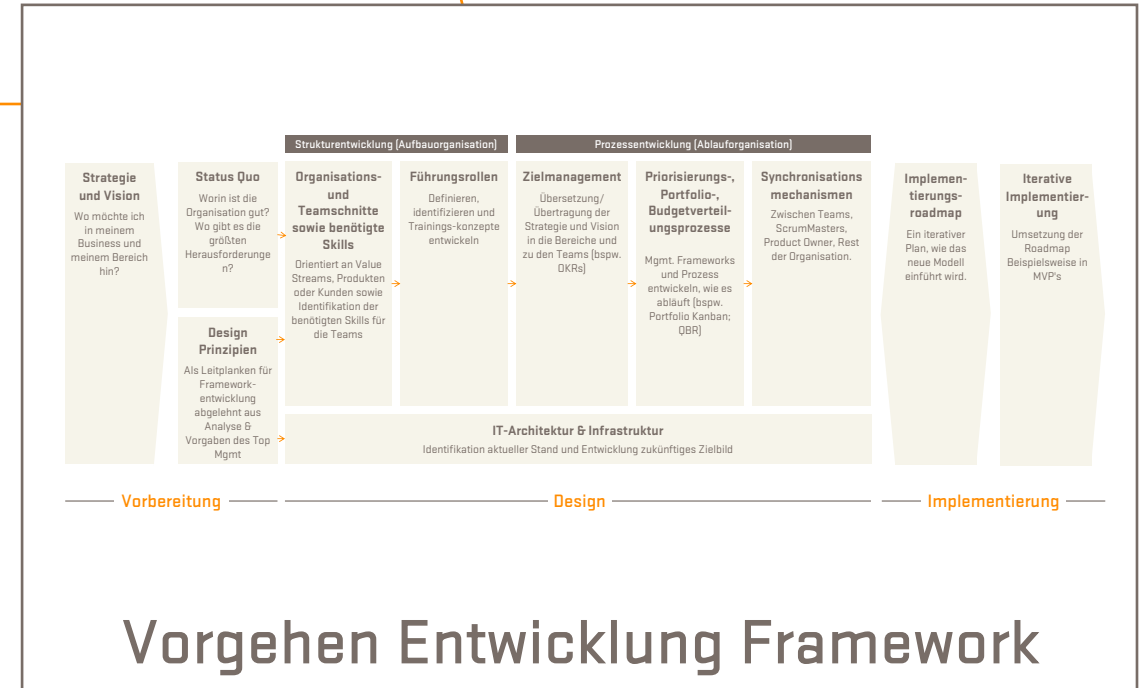
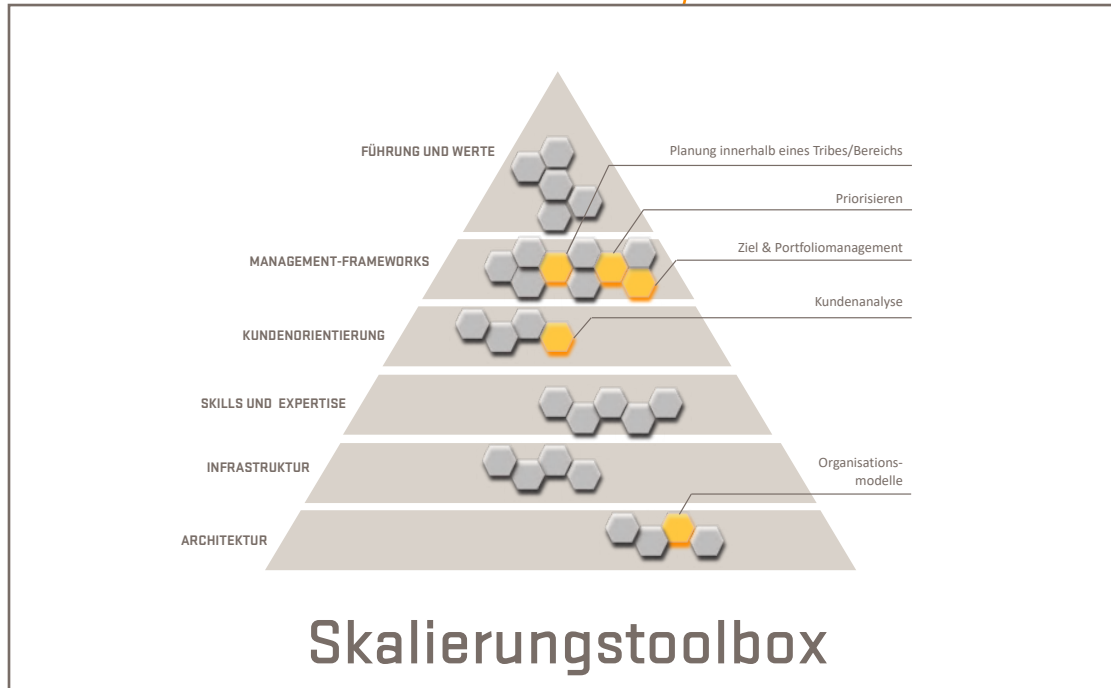
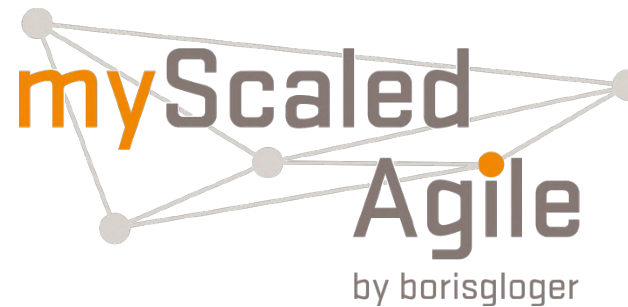
8'

Gruppenarbeit:

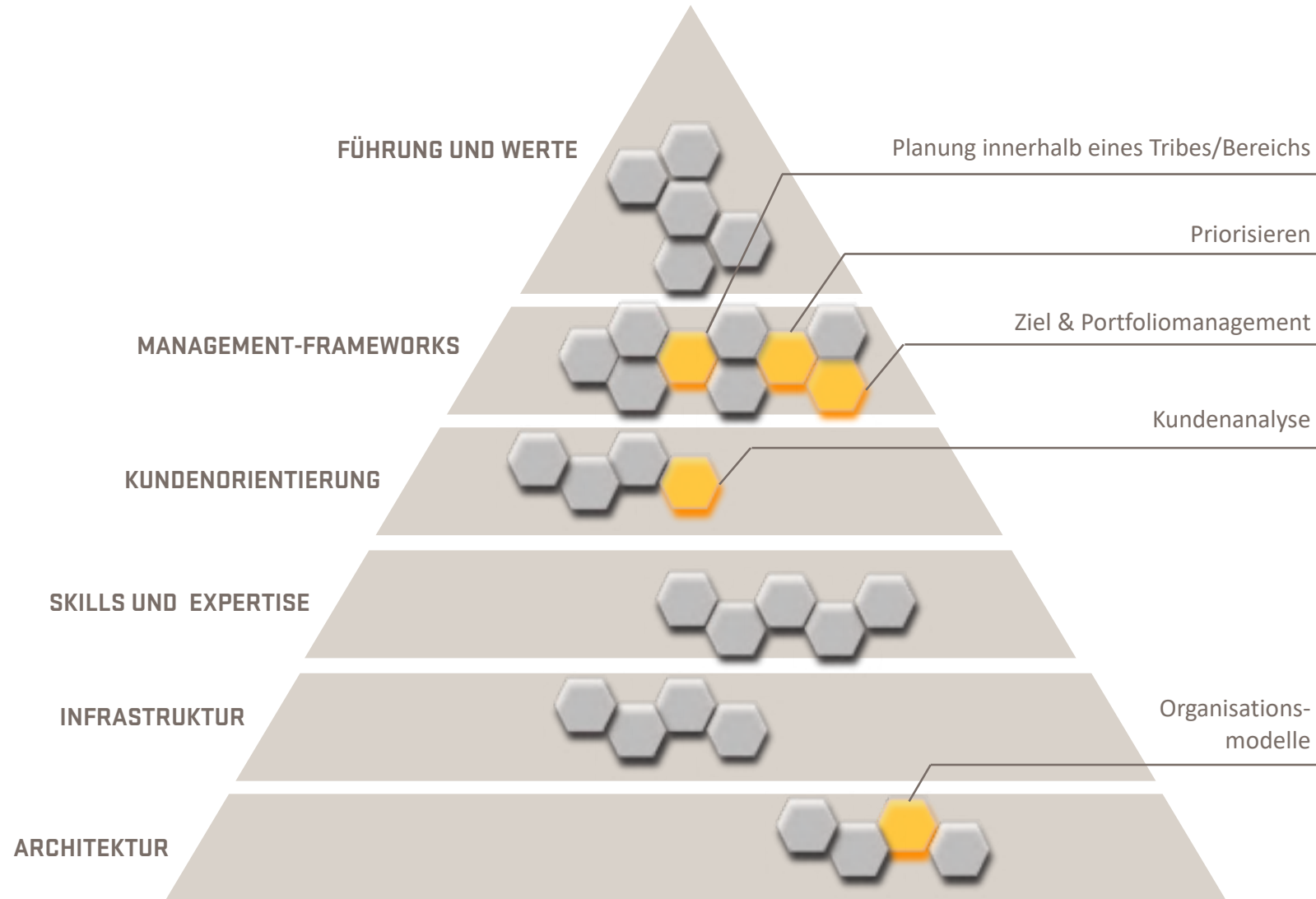
- Jeder nimmt 3 Punkte und beklebt jene 3 Faktoren, in denen es am meisten Herausforderungen im eigenen System gibt
- Teilt euch gegenseitig ein paar Blitzlichter, warum ihr diese 3 Punkte geklebt habt

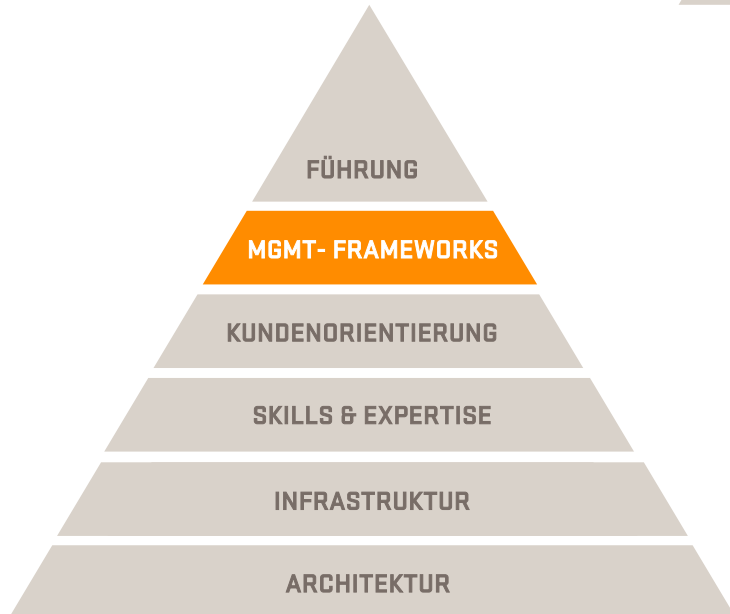
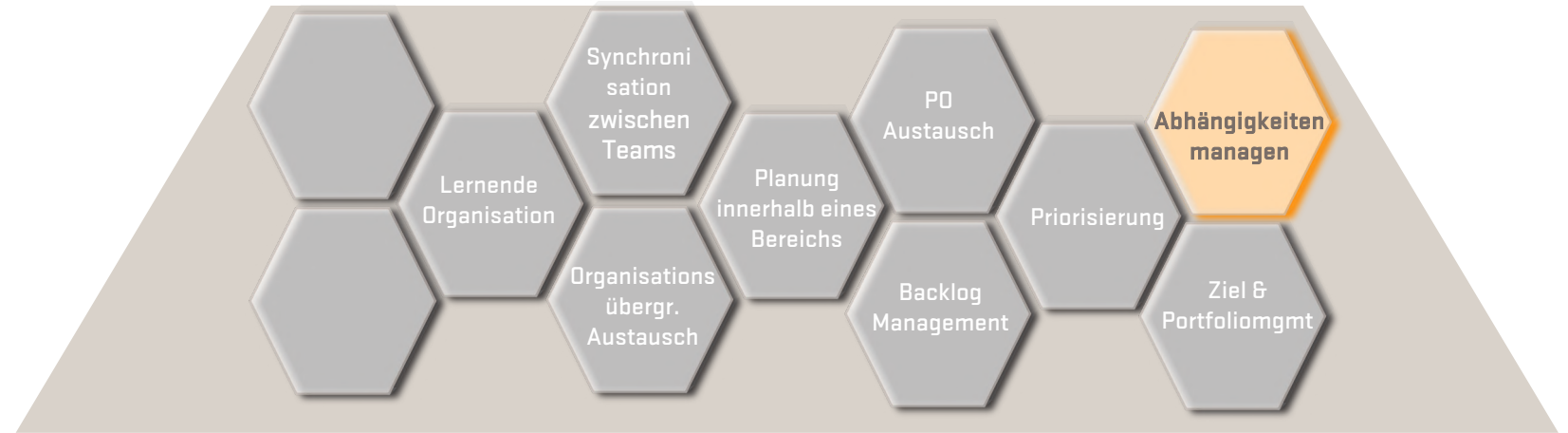
15'

Der maßgeschneiderte Weg zur agilen Organisation



myScaled Agile Toolbox – Übersicht & Beispielhafte Inhalte

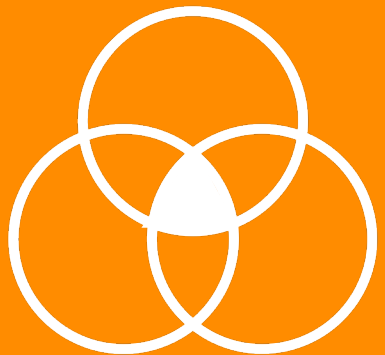


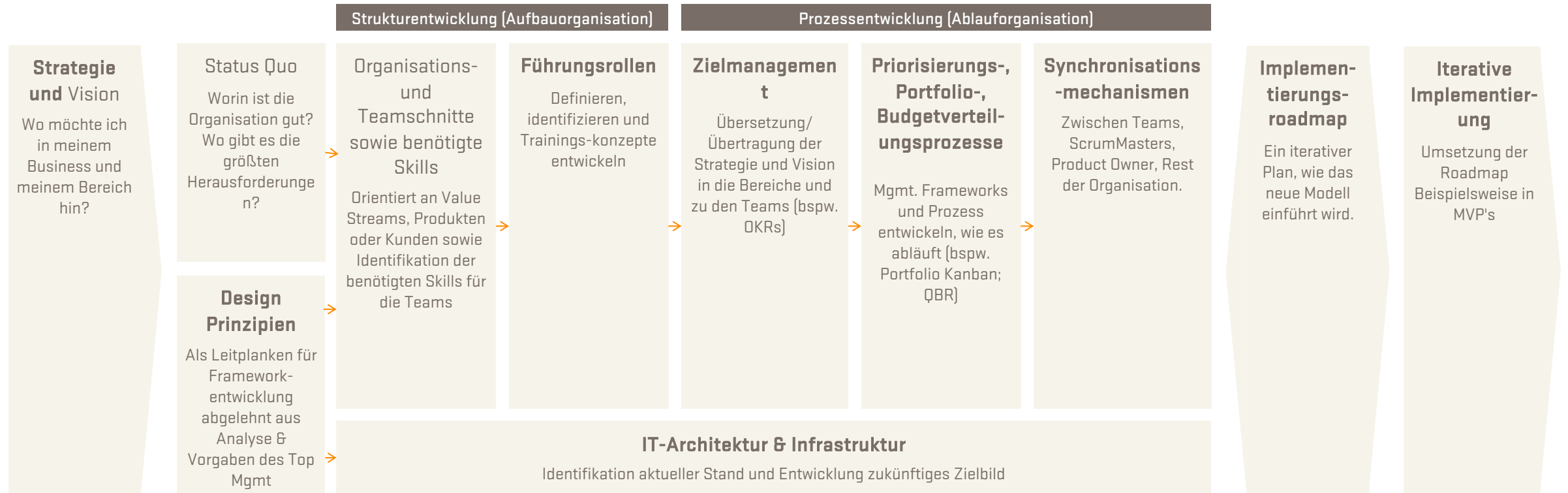


Abhängigkeiten Managen

- Nexus Integration Team (Nexus)
- Abhängigkeitsboard (Nexus)
- SAFe Programm Board (SAFe®)
- Flight Level Konzept
- Wertstromdesign in Wertstromebenen 1 und 2
- Theory of Constraints: 5 Schritte des Engpass-Managements

Eine Idee für die Implementierungsstrategie

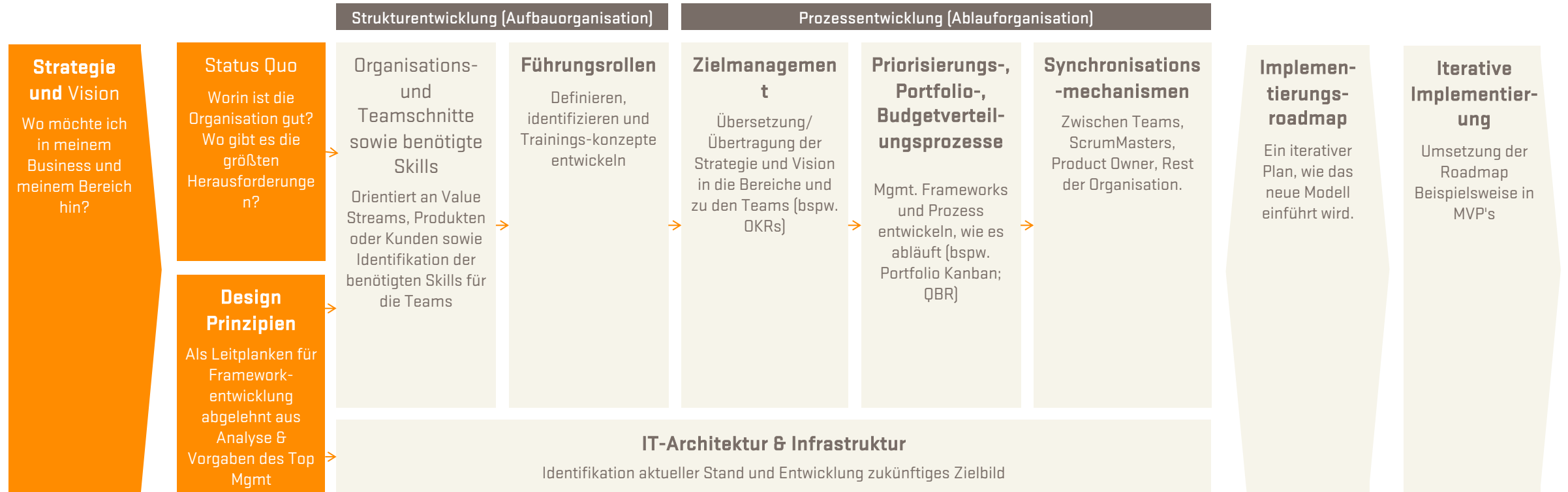




Vorbereitung

Design

Implementierung



Vorbereitung

Design

Implementierung

Vision, Status Quo Analyse & Designprinzipien

“Die erste Agile Bank Deutschlands”

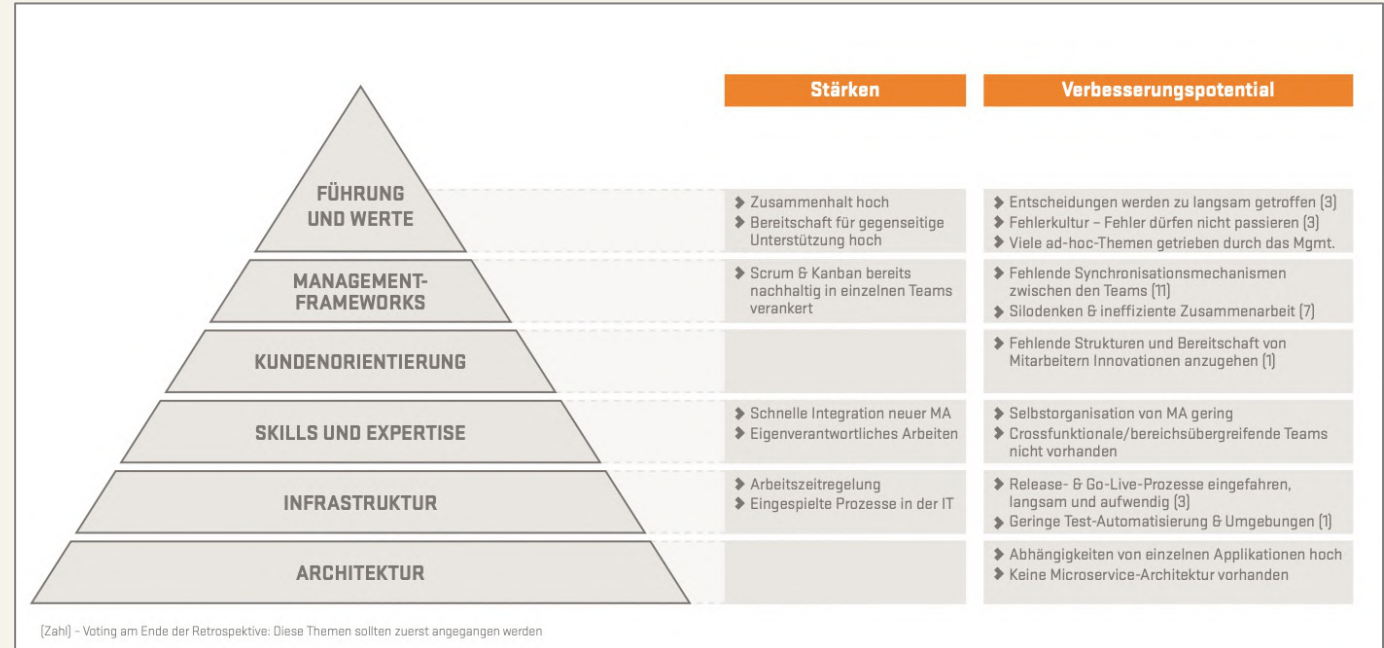
“Die erste komplett digitale Bank”

Vision



Angepasstes Spotify Modell aus Holland: Tribes, Squads etc.

Designprinzipien



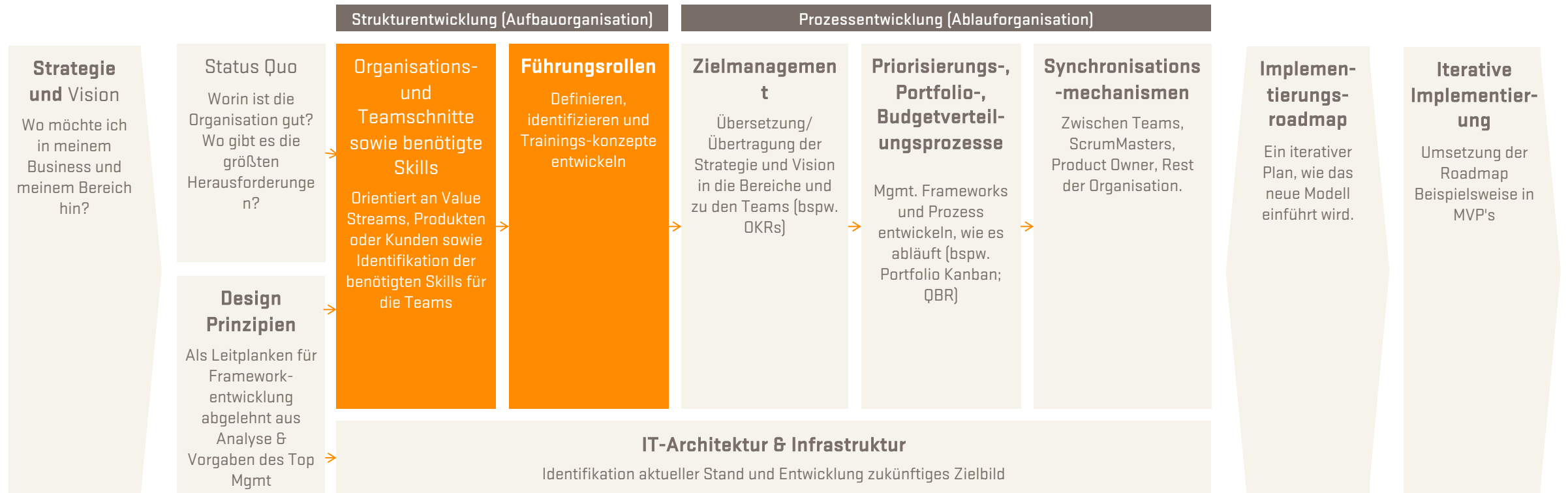
Status Quo Analyse

Retrospektive – In welchen Bereichen wollen wir uns verbessern?

Schwerpunkte

- Führungsverständnis verändern
- Bessere Dokumentation (von Anforderungen)
- Überarbeitung der Priorisierung
- Verlässliche gemeinsame Planung etablieren
- Verantwortlichkeiten klären...
- ...und Eigenverantwortung stärken
- Wissensaufbau fördern
- Silodenken aufbrechen und bereichsübergreifende Zusammenarbeit etablieren
- Innovationen durch Mitarbeiter fördern
- Zusammenarbeit mit Client Services verbessern
- Projekte/Themen abschließen
- Lessons Learned wirklich umsetzen / Möglichkeiten und Zeit dafür schaffen
- Prozesse sinnvoll nutzen, verbessern, verwerten
- Schnellere Lieferzyklen etablieren



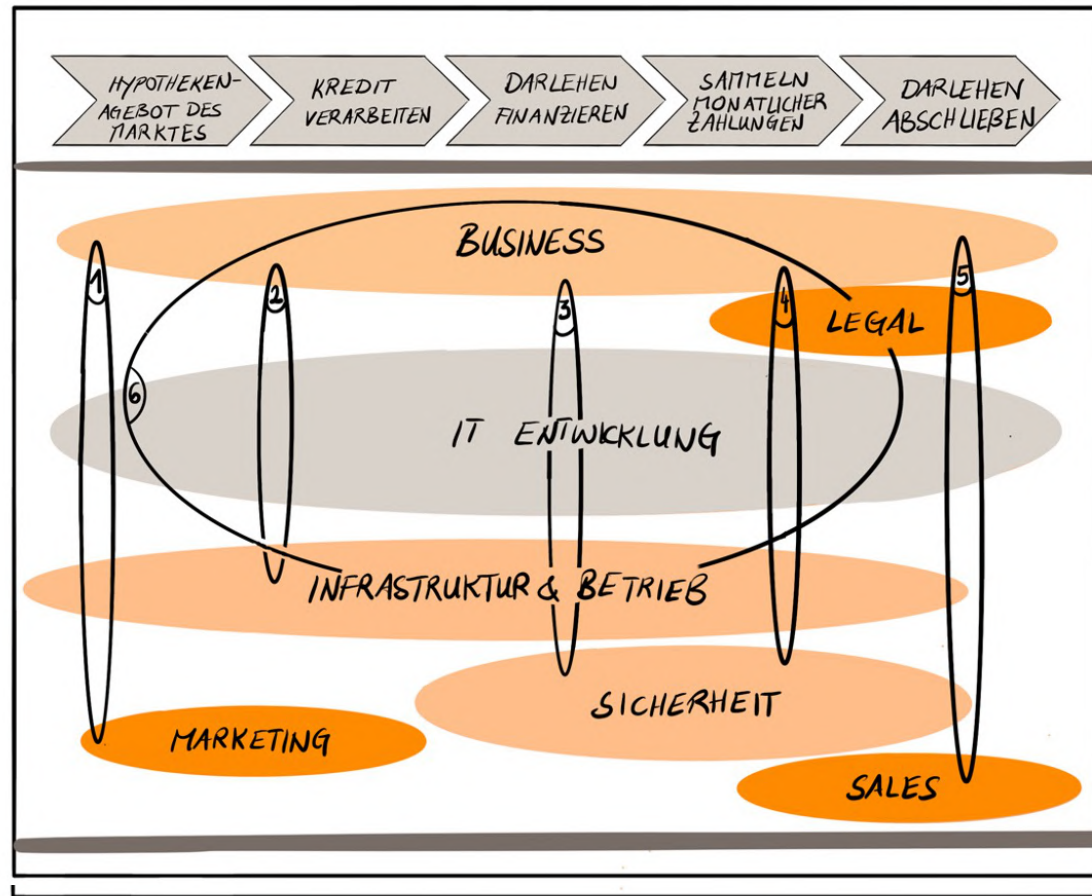


Vorbereitung

Design

Implementierung

Organisations- und Teamschnitte sowie Skills



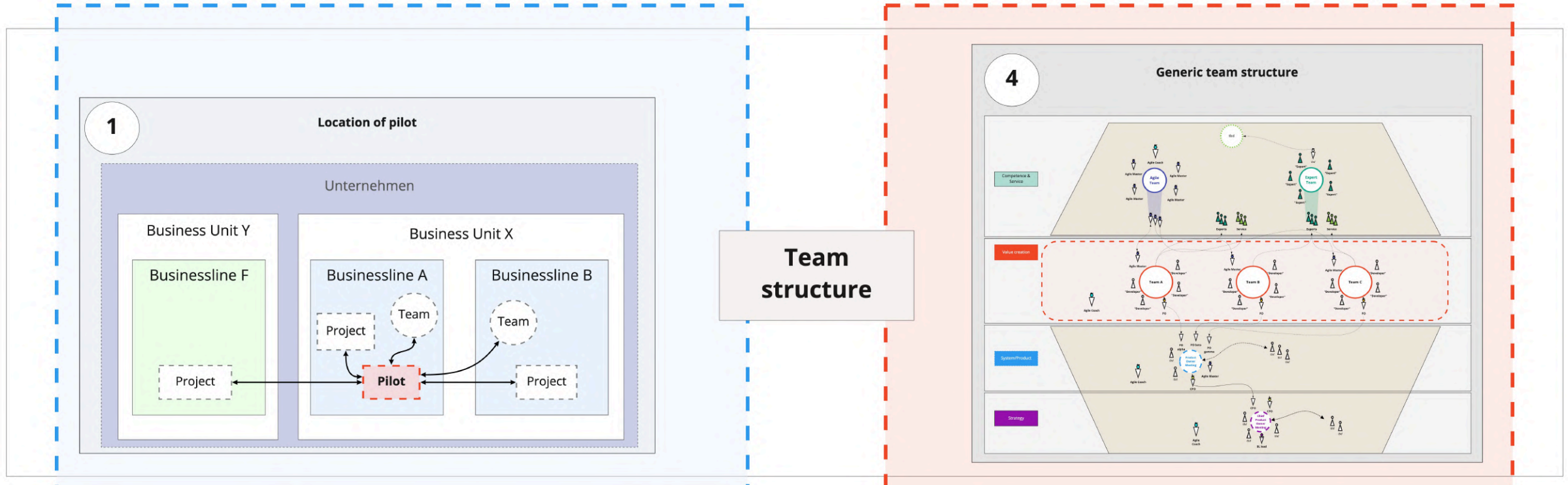
Value Stream Mapping



Achtung: Nicht aktuell vorhandene Personen auf Teams mappen im ersten Schritt

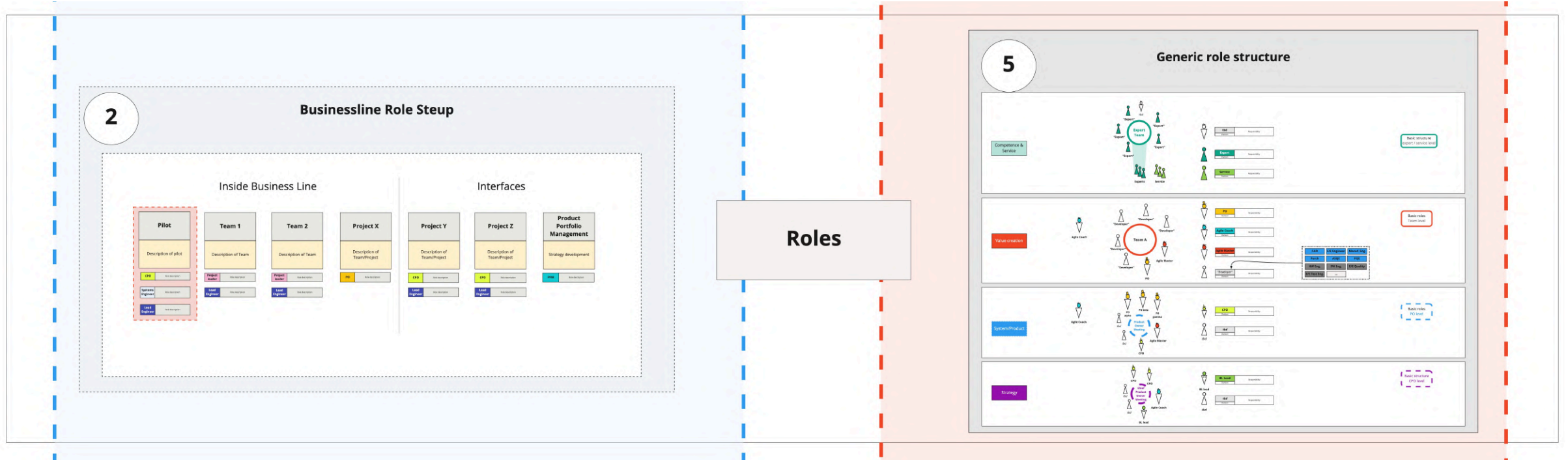
Benötigte Skills identifizieren

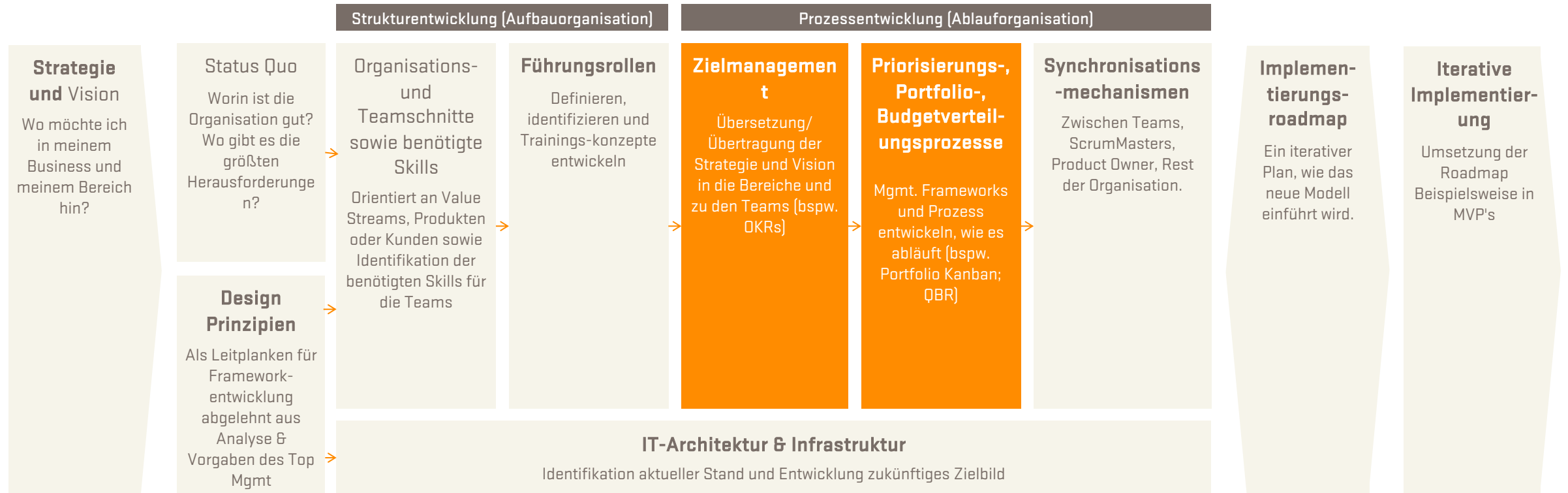
Praxiscase: Organisations- und Teamschnitt



Team structure

Praxiscase: Rollen





Vorbereitung

Design

Implementierung

Ziel- und Portfoliomanagement

Strategische Ebene



Koordinative Ebene



... und wir kreieren gemeinsam mit Ihnen den Prozess, der zu Ihnen passt

Flight Levels

Einfaches Kommunikationsinstrument, um die Einsatzmöglichkeiten von Lean/Agile auf verschiedenen Leveln im Unternehmen darzustellen sowie auf deren Zusammenhänge und spezifische Bedürfnisse einzugehen.



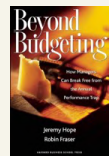
OKRs

Management-System zur zielgerichteten und modernen Mitarbeiterführung. Zielsetzung (Objectives) und die Messung von Ergebniskennzahlen (Key Results) werden in Iterationen Bottom-Up und Top-Down entwickelt und evaluiert.



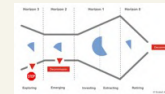
Beyond Budgeting

Modell und Denkweise, die auf Prinzipien fußt, die beschreiben wie Organisationen zu "radikal dezentralisierten", funktional integrierten Netzwerkstrukturen gelangen können.



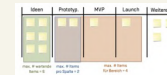
Investment Horizons

SAFe®-Modell um Investitionen in einem Bereich/Valuestream zu kategorisieren. Ziel ist ein balanciertes Portfolio zwischen Cashcows & neuen Produkten.



Lean Portfolio Mgmt / Portfolio Kanban

Aus den Product Development Principles von Don Reinertsen abgeleitete Modelle zur flow-basierten Steuerung eines Portfolios mit Hilfe von Kanban (z.B. WiP-Limits) und Boards.



Big Room/ PI Planning

1-2 tagesiges Planungsmeeting mit allen Beteiligten/Vertretern von mehreren Teams oder Bereichen, um eine gemeinsame Planung inkl. Abhängigkeitenmanagement zu erstellen.



Venture Capital Driven Funding

Stage Gate-orientierter Budgetierungsprozess, welcher sich aus der Risikokapitalfinanzierung über schrittweise Erhöhung der Finanzierung über mehrere Runden inspiriert.



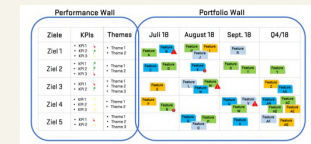
Magic Portfolio Prioritization

Priorisierungsmethode, mit der kleine und mittelgroße Gruppen auf der Grundlage von WSJF interaktiv in kurzer Zeit große Portfolios (>100 Items) priorisieren können.



QBR & Obeya Rooms

Ein auf Quartale aufgebauter strategischer PDCA-Zyklus, der sich Großgruppenformaten in Räumen mit riesigen Visualisierungen (Obeya Rooms) bedient. Im Zentrum stehen neben der Portfolioplanung auch die Zielmessung mittels KPIs und das Impediment Management.



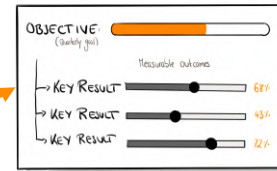
Ziel- und Portfoliomangement

Flight Levels

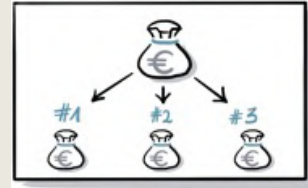
3

Strategie

Strategische Ziele (z.B. OKRs)

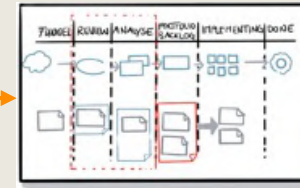


Strategische Budgetierung



~ 2x/Jahr

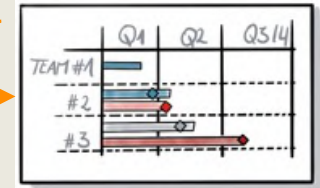
Lean Portfolio Management



~ 2-4x/Jahr

Kontinuierlich

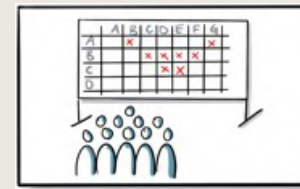
Portfolio Meeting



2

Koordination

Big Room Planning



1x/Quartal

Obeya

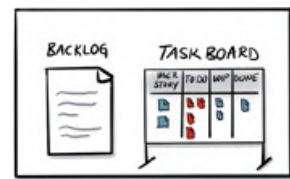


1x/Monat

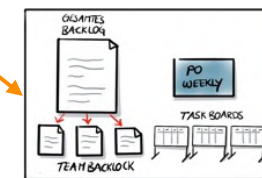
1

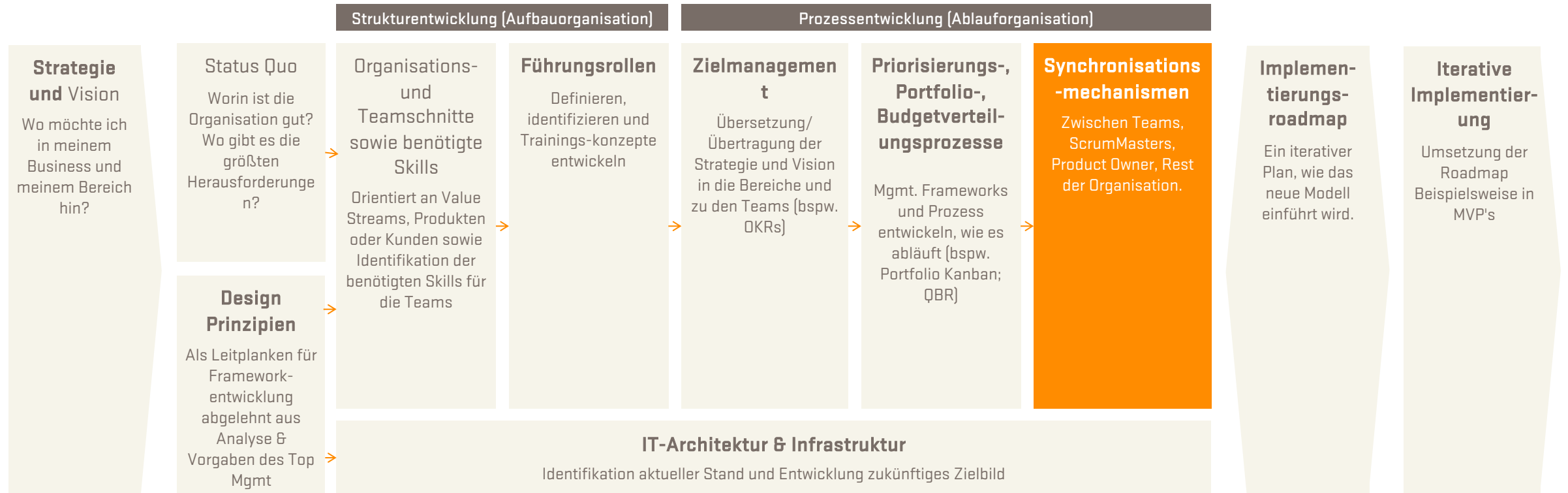
Team

Ein Team



Mehrere Teams



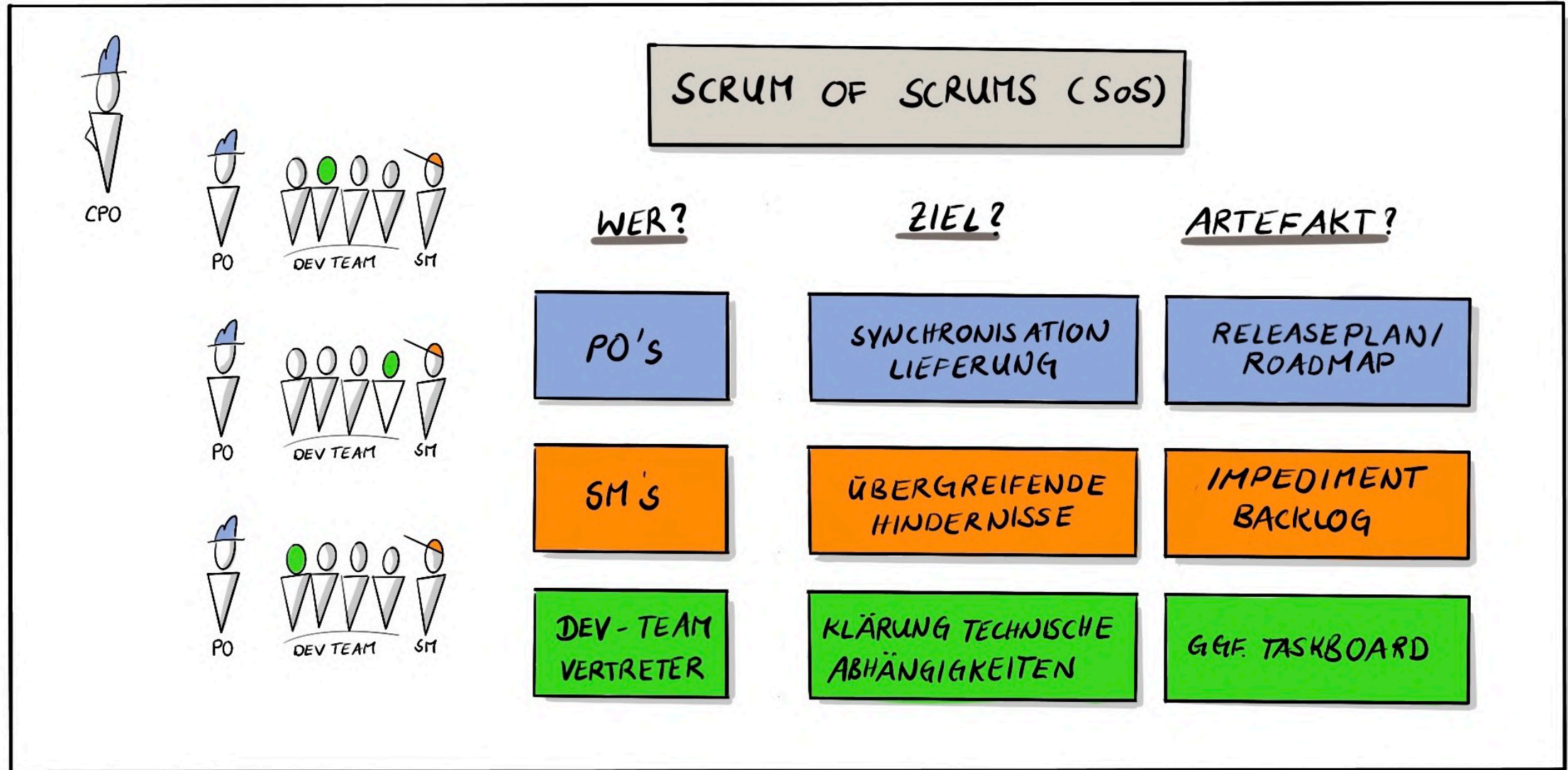


Vorbereitung

Design

Implementierung

Synchronisierung – start simple



Beispielhaftes Vorgehen in der Konfektionierung

... am Beispiel des Big Room Plannings

Big Room Planning: Ja vs. Nein		
Fragestellung und Bewertung zur Implementierung		
Autonomie der Teams	Große Autonomie, wenige und kleine Abhängigkeiten zwischen den Teams	Wenig Autonomie, sehr viele Abhängigkeiten zwischen den Teams
„Sprechfähigkeit“ des Einzelnen	Viel Transparenz, einzelne Teammitglieder und der Product Owner haben einen sehr guten Überblick	Wenig Transparenz, einzelne Teammitglieder haben einen eingeschränkten Blick auf ihr Expertenfeld und der Product Owner benötigt für tieferen Einblick einzelne Teammitglieder
Spricht eher...	... gegen Big Room Planning	... für Big Room Planning



- Nutzung von Konzepten, die übergreifende Plannings mit Vertretern sicherstellen wie Product Owner Weeklys (aus SoS), Obeya-Rooms oder Sprint Planning I nach LeSS-Art

- Durchführung von anfänglichen Big Room Plannings zur Verstärkung der Kommunikation zwischen den Teams und Transparenz über gegenseitige Abhängigkeiten
- Ziel: Perspektivisch zunehmende Reduktion von Abhängigkeiten in der Organisation und damit weniger Erfordernis von aufwendigen Großmeetings

Praxiscase: Synchronisationsmechanismen

3

Overall meeting structure

New table

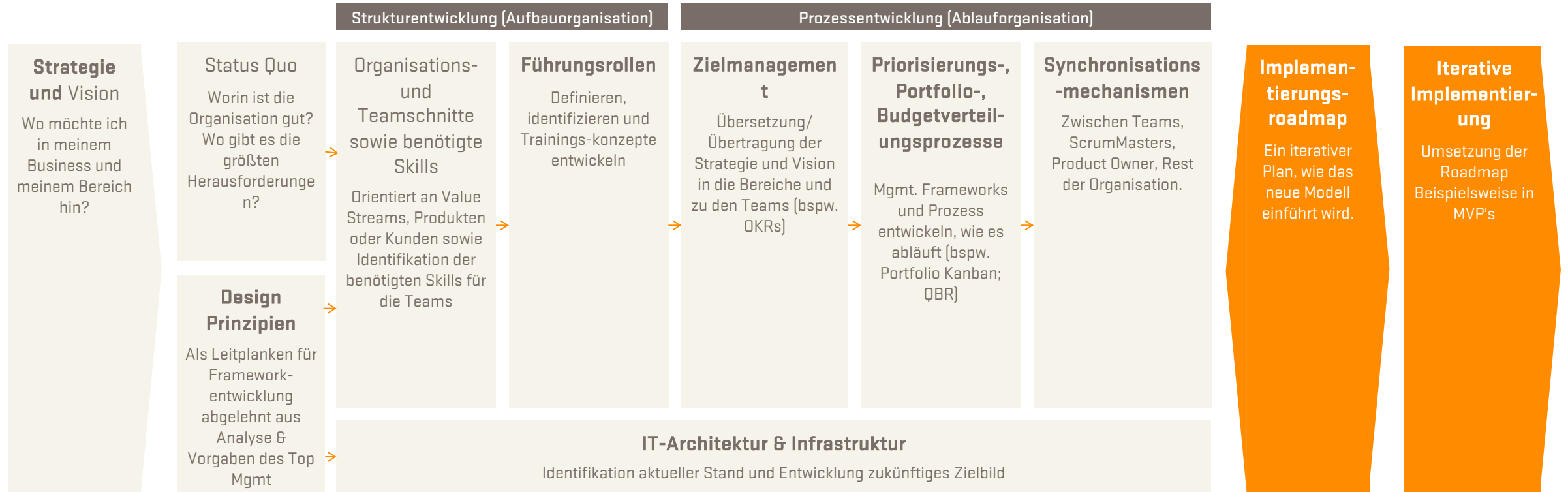
	Aim	Month 1	Month 3	Month 3	Month 4
Product Milestones	Exchange of updates and timeline sync	- Pilot - Team 1, 2 - Project X, Y, Z	- Pilot - Team 1, 2 - Project X, Y, Z	- Pilot - Team 1, 2 - Project X, Y, Z	- Pilot - Team 1, 2 - Project X, Y, Z
Strategic alignment	Check of strategic initiatives and re-adjustment (if necessary)		- Pilot - Product Portfolio Management - Team 1, 2 - Project X, Y, Z		- Pilot - Product Portfolio Management - Team 1, 2 - Project X, Y, Z
Coordination of product content	Exchange of requirements and interests	- Pilot - Team 1 - Team 2 - Project Y	- Pilot - Team 1, 2 - Project X, Y, Z	- Pilot - Team 1 - Team 2 - Project Y	- Pilot - Team 1, 2 - Project X, Y, Z
Lessons Learned	Gather information about projects and ensure continuous improvement	- Pilot - Team 1, 2 - Project X, Y, Z	- Pilot - Team 1, 2 - Project X, Y, Z	- Pilot - Team 1, 2 - Project X, Y, Z	- Pilot - Team 1, 2 - Project X, Y, Z
...

Meeting structure

6

Generic meeting structure

Competence & Service		<table border="1"> <thead> <tr> <th>Name</th> <th>why?</th> <th>what?</th> <th>who?</th> <th>when?</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Support Team Alignment</td> <td>Exchange of program</td> <td>Additional support for program launch</td> <td>none</td> <td>1-2 weeks</td> </tr> <tr> <td>...</td> <td>...</td> <td>...</td> <td>...</td> <td>...</td> </tr> </tbody> </table>	Name	why?	what?	who?	when?	Support Team Alignment	Exchange of program	Additional support for program launch	none	1-2 weeks	Basic structure Support / Service Unit															
Name	why?	what?	who?	when?																													
Support Team Alignment	Exchange of program	Additional support for program launch	none	1-2 weeks																													
...																													
Value creation		<table border="1"> <thead> <tr> <th>Name</th> <th>why?</th> <th>what?</th> <th>who?</th> <th>when?</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Daily</td> <td>Exchange of program</td> <td>Daily sync</td> <td>Team members: AM, PM</td> <td>11:00 - 12:00</td> </tr> <tr> <td>System Planning</td> <td>Communication / current-state status</td> <td>Planning of work for system</td> <td>Team members: AM, PM</td> <td>2-3 / 4pm</td> </tr> <tr> <td>System Review</td> <td>System progress</td> <td>Review of results</td> <td>Team members: AM, PM</td> <td>2-3 / 4pm</td> </tr> <tr> <td>Basic</td> <td>Cross-division and cross-division</td> <td>Team structure / activities</td> <td>Team members: AM, PM</td> <td>1-3 / 4pm</td> </tr> <tr> <td>Meeting Adjustment</td> <td>Meeting CM / Meeting PM</td> <td>Repositioning of Team Meetings</td> <td>Team members: AM, PM</td> <td>1-3 / 4pm</td> </tr> </tbody> </table>	Name	why?	what?	who?	when?	Daily	Exchange of program	Daily sync	Team members: AM, PM	11:00 - 12:00	System Planning	Communication / current-state status	Planning of work for system	Team members: AM, PM	2-3 / 4pm	System Review	System progress	Review of results	Team members: AM, PM	2-3 / 4pm	Basic	Cross-division and cross-division	Team structure / activities	Team members: AM, PM	1-3 / 4pm	Meeting Adjustment	Meeting CM / Meeting PM	Repositioning of Team Meetings	Team members: AM, PM	1-3 / 4pm	Basic structure Team-based
Name	why?	what?	who?	when?																													
Daily	Exchange of program	Daily sync	Team members: AM, PM	11:00 - 12:00																													
System Planning	Communication / current-state status	Planning of work for system	Team members: AM, PM	2-3 / 4pm																													
System Review	System progress	Review of results	Team members: AM, PM	2-3 / 4pm																													
Basic	Cross-division and cross-division	Team structure / activities	Team members: AM, PM	1-3 / 4pm																													
Meeting Adjustment	Meeting CM / Meeting PM	Repositioning of Team Meetings	Team members: AM, PM	1-3 / 4pm																													
System/Product		<table border="1"> <thead> <tr> <th>Name</th> <th>why?</th> <th>what?</th> <th>who?</th> <th>when?</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Daily</td> <td>Exchange of program</td> <td>Daily PM Sync</td> <td>PM</td> <td>11:00 - 12:00</td> </tr> <tr> <td>Meeting Adjustment</td> <td>Meeting CM / Meeting PM</td> <td>Repositioning of PM Meeting</td> <td>PM, AM</td> <td>1-3 / 4pm</td> </tr> <tr> <td>System Management</td> <td>Cross-division and cross-division</td> <td>Problem-solving</td> <td>AM, PM</td> <td>1-3 / 4pm</td> </tr> <tr> <td>...</td> <td>...</td> <td>...</td> <td>...</td> <td>...</td> </tr> </tbody> </table>	Name	why?	what?	who?	when?	Daily	Exchange of program	Daily PM Sync	PM	11:00 - 12:00	Meeting Adjustment	Meeting CM / Meeting PM	Repositioning of PM Meeting	PM, AM	1-3 / 4pm	System Management	Cross-division and cross-division	Problem-solving	AM, PM	1-3 / 4pm	Basic structure Cross-division					
Name	why?	what?	who?	when?																													
Daily	Exchange of program	Daily PM Sync	PM	11:00 - 12:00																													
Meeting Adjustment	Meeting CM / Meeting PM	Repositioning of PM Meeting	PM, AM	1-3 / 4pm																													
System Management	Cross-division and cross-division	Problem-solving	AM, PM	1-3 / 4pm																													
...																													
Strategy		<table border="1"> <thead> <tr> <th>Name</th> <th>why?</th> <th>what?</th> <th>who?</th> <th>when?</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Meeting Adjustment</td> <td>Exchange of program</td> <td>Repositioning of PM Meeting</td> <td>PM, PM</td> <td>1-3 / 4pm</td> </tr> <tr> <td>System Planning</td> <td>Strategy</td> <td>Planning of PM Meeting</td> <td>PM</td> <td>2-3 / 4pm</td> </tr> <tr> <td>Strategy</td> <td>Strategy for cross-division</td> <td>Cross-division</td> <td>Team-based</td> <td>1 Day / 2 months</td> </tr> <tr> <td>Value Sync</td> <td>Meeting structure / meeting</td> <td>Communication / cross-division</td> <td>Management: AM, PM</td> <td>1 Day / 3 months</td> </tr> </tbody> </table>	Name	why?	what?	who?	when?	Meeting Adjustment	Exchange of program	Repositioning of PM Meeting	PM, PM	1-3 / 4pm	System Planning	Strategy	Planning of PM Meeting	PM	2-3 / 4pm	Strategy	Strategy for cross-division	Cross-division	Team-based	1 Day / 2 months	Value Sync	Meeting structure / meeting	Communication / cross-division	Management: AM, PM	1 Day / 3 months	Basic structure Cross-division					
Name	why?	what?	who?	when?																													
Meeting Adjustment	Exchange of program	Repositioning of PM Meeting	PM, PM	1-3 / 4pm																													
System Planning	Strategy	Planning of PM Meeting	PM	2-3 / 4pm																													
Strategy	Strategy for cross-division	Cross-division	Team-based	1 Day / 2 months																													
Value Sync	Meeting structure / meeting	Communication / cross-division	Management: AM, PM	1 Day / 3 months																													

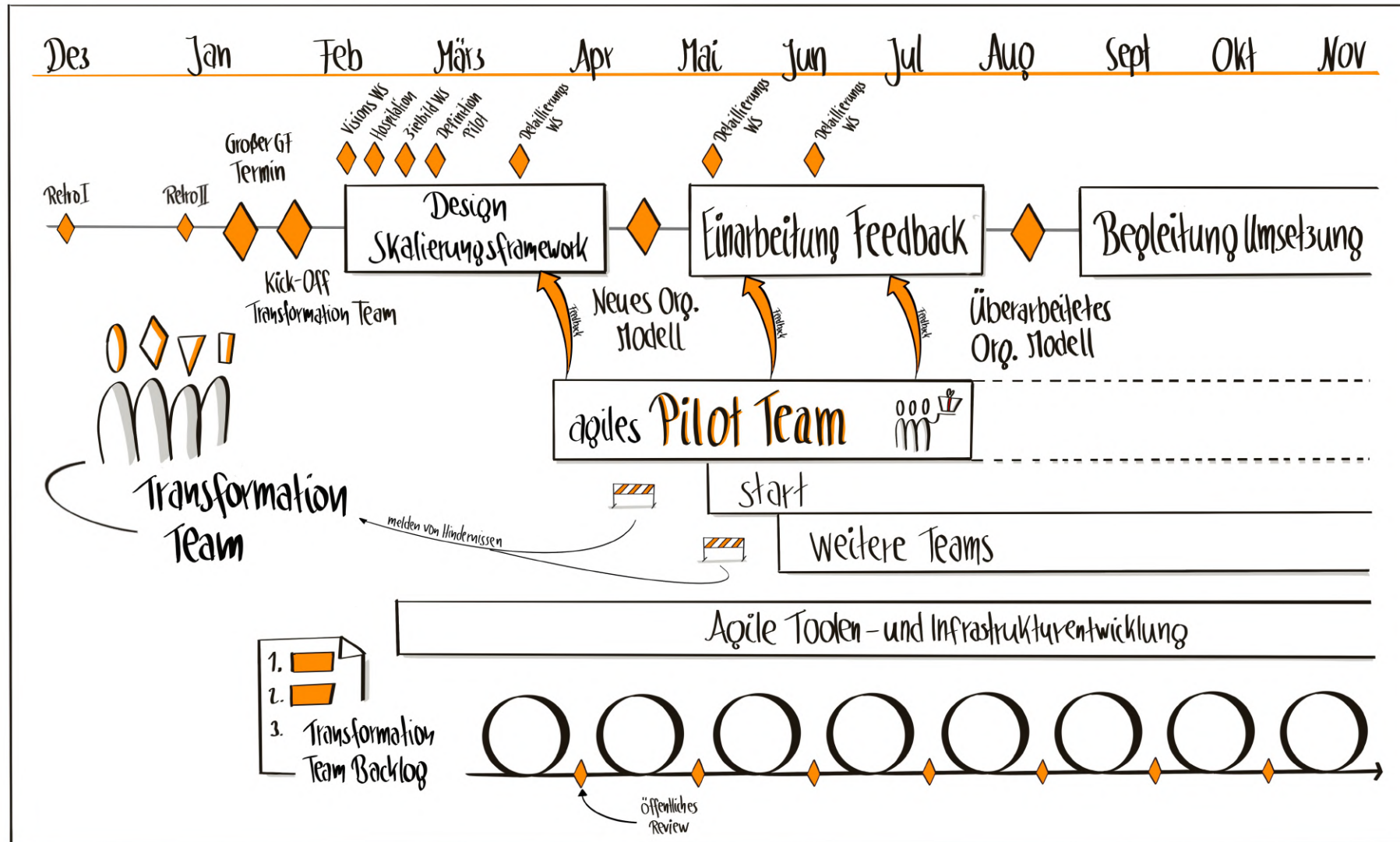


Vorbereitung

Design

Implementierung

Eine beispielhafte Implementierungsroadmap



Übung: Die eigene Implementierung

Selbstreflexion:

- Analysiert euer eigenes System/Kundensystem
 - In welcher der Phasen und – noch konkreter – in welchem Step der Implementierungsroadmap befindet ihr euch gerade?
 - Was wäre der konkrete nächste Schritt für euer System?

7'

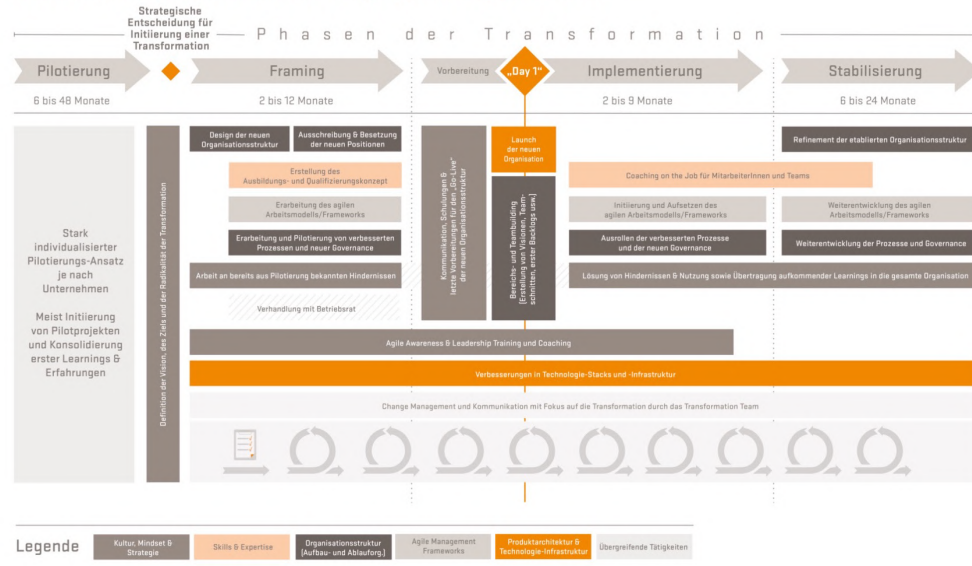
Duos:

- Austausch über den aktuellen Stand und die nächsten Schritte

10'

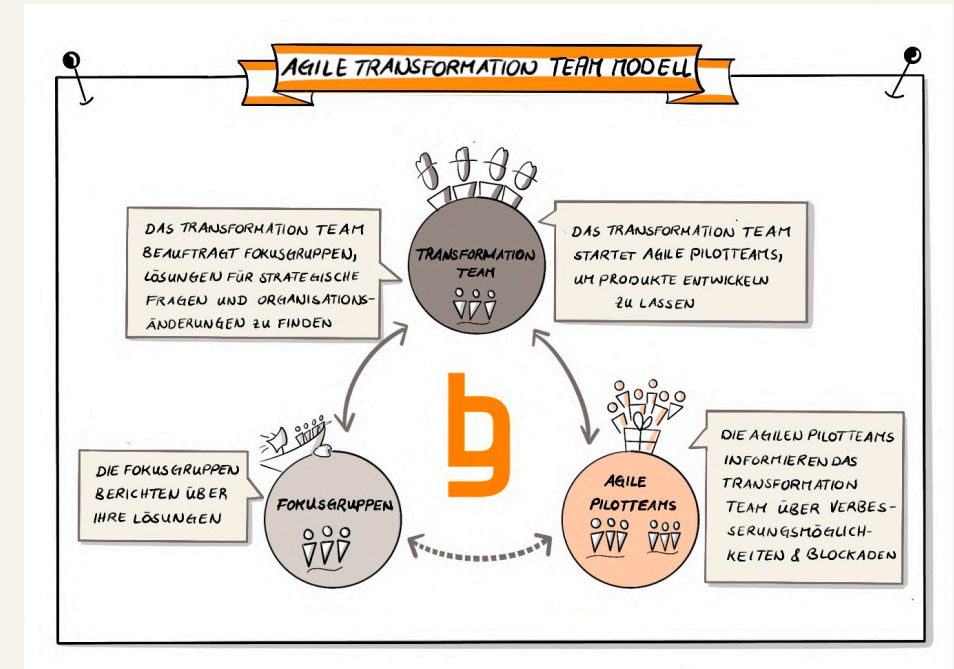
Implementierungsroadmap

Der Weg zur (kundenzentrierten) agilen Organisation



[Whitepaper – Der Fahrplan zur Kundenzentrierten agilen Organisation](#)

Organisations MVP Pilothaft einführen



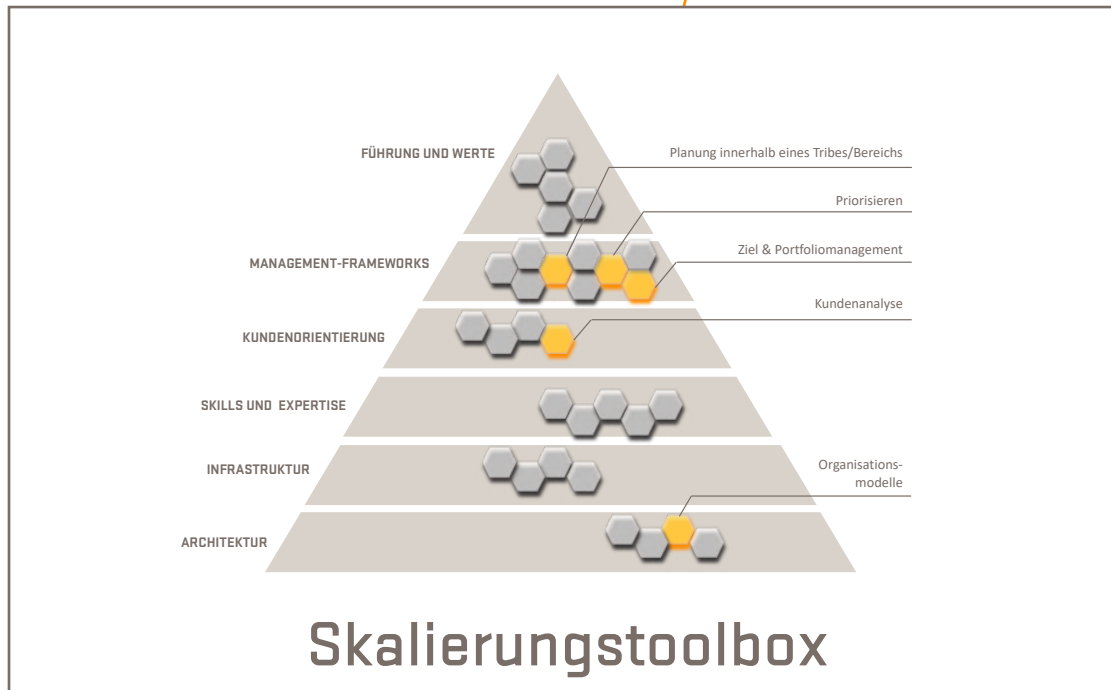
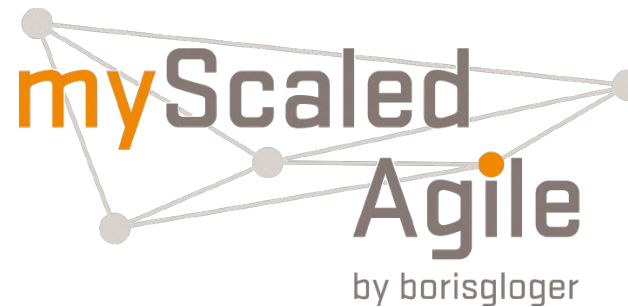
Buch – Agile Transformation: Der Praxisguide zum Change abseits des Happy Path

Transition Team Modell als Begleiter des Wandels



Wrap up

Der maßgeschneiderte Weg zur agilen Organisation



b BORIS GLOGER®

myScaled Agile Practitioner

Entwickeln Sie maßgeschneiderte Skalierungsframeworks für Organisationen und stoßen Sie organisationsweite Transformationsprozesse an.

 Vertiefende Module + Zertifizierung  Online

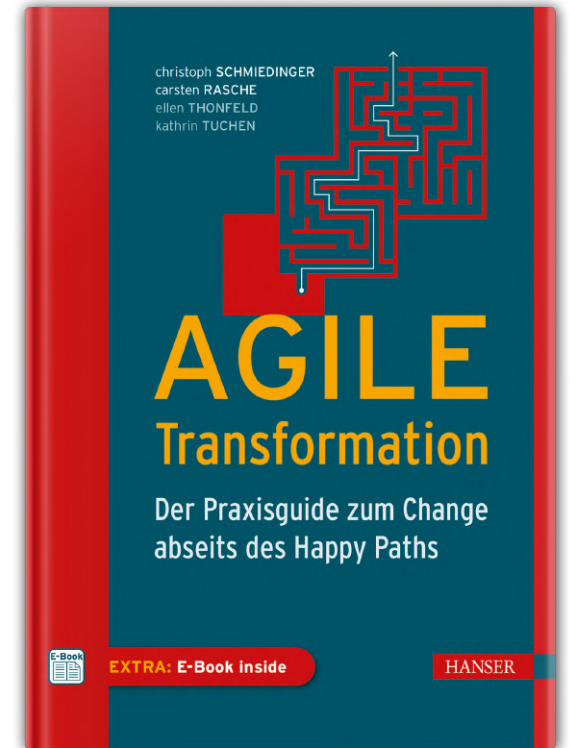


Unser Trainerteam

Early-Bird-Rabatt
10 %
bei Anmeldung bis 31. Oktober 2021 eines Einzeltrainings oder der Trainingsreihe

SELBST SICHER ZUM ERFOLG www.borisgloger.com

<https://www.borisgloger.com/coaching/myscaled-agile-practitioner>





Carsten Rasche

Senior Management Consultant



+49 (0) 170 3712730



Carsten.Rasche@borisgloger.com



www.linkedin.com/in/carsten-rasche

Wir freuen uns auf
Vernetzung für weitere
Impulse



@CarstenRasche



Christoph Schmiedinger

Executive Consultant



+49 (0) 175 5929734



Christoph.Schmiedinger@borisgloger.com



www.linkedin.com/in/christoph-schmiedinger/



@CSchmiedinger