



eraneos

FOKUS

# Lean Agile Enterprise



Von links nach rechts: **Christian Mauz**, Partner; **Markus Reber**, Head of Networks; **Josef Gubelmann**, Head of Project Management & Transformation; **Dr. Ingmar Hammerström**, Head of IT Advisory; **Dr. Pascal Bettendorf**, Senior Manager; **Denise Pellet-Künzle**, Senior Consultant

---

© Alle Urheber- und Veröffentlichungsrechte sind vorbehalten; eine Vervielfältigung oder Weitergabe an Online-Dienste, auch auszugsweise, ist nur mit Zustimmung zulässig.

---

## Inhalt

---



Lean Agile Enterprise – Skalierung von Agilität auf das Unternehmen	4
Strukturen und Governance für Lean Agile Enterprise	5
Eine volatile Welt braucht „weiche“ Agilität	8
Agilität bei Swisscom – Ein Interview mit Markus Reber	15



## Lean Agile Enterprise Skalierung von Agilität auf das Unternehmen



Agile Arbeitsformen kommen mittlerweile nahezu in jedem Unternehmen zum Einsatz. Die digitale Transformation und die VUCA-World (volatile, uncertain, complex, ambiguous) sind hierbei wesentliche Treiber: Nur mit agilen Strukturen lassen sich Kundennähe und eine schnelle Adaption an ein hoch dynamisches Umfeld erzielen. Die konkrete Ausprägung der Agilität besitzt eine grosse Spannweite. Nach den ersten Erfahrungen gilt es jetzt, diese auf das ganze Unternehmen zu skalieren.

Dr. Christian Mauz

Eine konsequente Ausrichtung auf agile Strukturen erfordert ein fundamentales Umdenken in Bezug auf die Strukturierung und Steuerung von Organisationen. Einzelne Teams, die mit Scrum oder Kanban arbeiten, unterscheiden sich erheblich von Agilität, die im gesamten Unternehmen tief verankert ist. Mittlerweile stark verbreitet in grösseren Organisationen ist das Operating-Model SAFe, das durch Strategie, Struktur, Prozesse, Menschen und Technologie operationalisiert werden muss. Entlang von Value-Streams erfolgt die Wertschöpfung mit einer konsequenten Ausrichtung auf den Kunden. Die Aufbauorganisation verliert an Bedeutung, muss den Mitarbeitenden aber Heimat und Weiterentwicklungsmöglichkeiten bieten. SAFe sieht als zentrales Element zur Steuerung der Organisation das Lean Portfolio Management vor. Hierbei ist insbesondere die inhaltliche Steuerung äusserst herausfordernd.

Die anspruchsvollsten Dimensionen bei der Umsetzung sind die Menschen im Unternehmen und der notwendige Kulturwandel. In Zufriedenheitsumfragen betonen sowohl Mitarbeitende als auch Führungskräfte, wie wichtig für sie Verantwortung und Einflussnahme auf die Unternehmensentwicklung sind. Agile Strukturen bieten hierzu Hand und erzeugen bei den involvierten Personen intrinsische Motivation. Diese erhöht die individuelle Arbeitszufriedenheit und erzeugt leistungsstarke Teams.

Für das Management besteht die grosse Herausforderung im Loslassen und dem Wandel zum Servant Leader. Hierarchien müssen abgebaut und die Durchgängigkeit zwischen Einheiten erhöht werden. Von den Mitarbeitenden ist deutlich mehr Eigenverantwortung gefordert. Zudem brauchen die Mitarbeitenden ganz neue Fähigkeiten. Interdisziplinäres Arbeiten ist die Regel und nicht mehr die Ausnahme.

Wir möchten Ihnen nachstehend ein paar Denkanstösse mitgeben und wünschen Ihnen eine spannende Lektüre.

„Die grösste Herausforderung bei der Lean Agile Enterprise ist der notwendige Kulturwandel.“

Christian Mauz,  
Partner

# Strukturen und Governance für Lean Agile Enterprise



Agilität verändert ein Unternehmen fundamental. Die Aufbauorganisation verliert an Bedeutung und die Ablauforganisation in den Value Streams dominiert. Anspruchsvoll sind besonders die Gestaltung der übergeordneten Steuerung, der Aufbauorganisation und der Neuausrichtung der Führung.

Dr. Christian Mauz, Dr. Ingmar Hammerström

Die Umsetzung von Agilität in einer Organisation bedeutet, ein neues Operating Model einzuführen, d. h., sie hat Auswirkungen auf Strategie, Struktur, Prozesse, Menschen und Technologie.

## Ablauforganisation in Value Streams wird zur Stammorganisation

Die dominante Struktur in agilen Organisationen ist die Ablauforganisation, die sich als neue Stammorganisation einer Lean Agile Enterprise auszeichnet. Sie wird an den Value Streams, also den Kunden und den Produkten bzw. Dienstleistungen ausgerichtet. Dies steigert die Kundenfokussierung aller Arbeiten innerhalb der Organisation. Dabei wird zwischen Operational Value Streams (OVS), die direkte Wertschöpfung für Endkunden generieren, und Development Value Streams (DVS), die Lösungen für die OVS entwickeln, unterschieden. Für die Strukturierung und Steuerung der DVS hat sich in den letzten Jahren in grösseren Organisationen SAFe als Framework etabliert, das eine Skalierung von agilen Teams in sogenannte Agile Release Trains (ART) bzw. Solution Trains vorsieht. Die strategische Steuerung erfolgt über ein Lean Portfolio Management.

Die Zusammenarbeit in den DVS erfolgt in interdisziplinären Teams, mit durchgängiger Verantwortung vom Markt über die Entwicklung bis zum Betrieb (BizDevOps). Innerhalb der Teams und Trains gilt es, durch kontinuierliche iterative Planung und Umsetzung den Arbeitsfluss zu optimieren. Dies wird über Backlogs, Sprints bzw. Iterationen und über regelmässige Lean-Agile-Zeremonien (Planung, Demos, Retrospektiven) erreicht. Für den Erfolg ist kontinuierliches Lernen und Verbessern zentral. Dazu braucht es eine offene Feedback-Kultur. 50-100 Personen haben sich als gute Grösse für einen DVS herauskristallisiert. Wichtig für den Aufbau eines DVS sind die End-to-End-Verantwortung und die transparent nachvollziehbare Sicht auf das Kundenerlebnis. Bei einem Versorgungsunternehmen findet beispielsweise

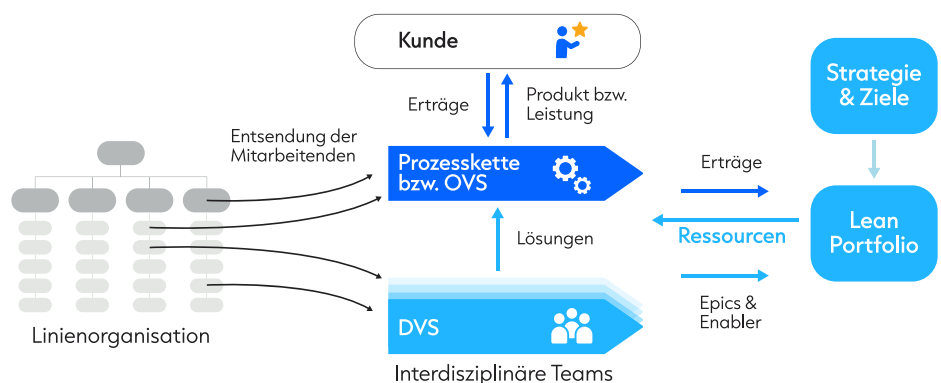


Abbildung 1: Zusammenspiel von Value Streams, Linienorganisation und Lean Portfolio

se die Wertschöpfung im Meter-to-Cash-Prozess bzw. durch die OVS Meter-to-Cash Operations statt, während die zugehörige DVS Meter-to-Cash Solutions die notwendigen Lösungen wie z. B. ein SAP IS-U bereitstellt.

### **Starke Business Ownership aufbauen**

Ein weiterer Faktor für den Erfolg von DVS ist die Besetzung und Befähigung der Business-Ownership-Rollen. Sie stellen das Alignment zwischen „Biz“ und „Dev“ bzw. OVS und DVS sicher. Daher ist die Schulung der Führungskräfte in agilen Strukturen zentral, wenn auch nicht ausreichend. In einer Lean Agile Enterprise müssen die Business Owner voll und ganz an Bord sein, um die systematischen Änderungen vorzunehmen, die für eine kontinuierliche iterative Planung und Umsetzung erforderlich sind. Auf diesen Aspekt gehen wir im Artikel zu Kultur, Führung und Leadership noch tiefer ein.

### **Aufbauorganisation für strategische Personalplanung und fachliche Entwicklung**

Verglichen mit der Ablauforganisation verliert die (hierarchische) Aufbauorganisation an Bedeutung. Die Mitarbeitenden werden in die Value Streams entsandt. SAFe liefert keine Vorgaben zur Gestaltung der Aufbauorganisation. Häufig orientieren sich Organisationen am Spotify Model mit Chapters zur Bündelung von Fähigkeiten. Die Idee dahinter ist, dass sich Mitarbeitende mit gleichen oder ähnlichen Fähigkeiten schneller fachlich weiterentwickeln. Die Linienführung nimmt vermehrt eine Coaching- Rolle für die Mitarbeitenden ein, die für ihre Entwicklungsschritte selbst verantwortlich sind. Dies erlaubt eine flache Hierarchie mit Führungsspannen von bis zu 100 Mitarbeitenden. Der Linienführung obliegt insbesondere die Verantwortung für die strategische Personalplanung, d. h., die richtige Menge an Ressourcen mit den richtigen Fähigkeiten bereitzustellen.

### **Lean Portfolio Management zur Steuerung und Umsetzung der Strategie**

Um die Agilität auf Unternehmensebene zu skalieren ist es entscheidend, neben den Strukturen in den Value Streams auch die strategischen Führungsprozesse und -werkzeuge an den Lean- und Agile-Prinzipien auszurichten. Für die Governance ist eine gesunde Balance der Leitplanken zur Risikominimierung und Aufrechterhaltung der Finanzkontrollen wichtig, die nicht zu viele Beschränkungen schafft.



Als Schlüssel zum Erfolg zeigen sich die folgenden drei Faktoren:

- Konkretisieren der Unternehmensziele mittels Strategic Themes und OKR (Objectives and Key Results)
- Lean Budgeting zur Finanzierung von stabilen Teams bzw. Value Streams anstelle von einzelnen Projekten
- Implementierung eines Lean Portfolio Managements (LPM), das die Verbindung zwischen der Strategie und deren Umsetzung in den Value Streams steuert

In Lean Agile Enterprises wird die Umsetzung der Strategie nicht mehr top-down durch das Management in langjährigen, detaillierten Initiativen durchgeplant. Vielmehr werden die Ziele der Unternehmensstrategie in Strategic Themes mittels OKR (Objectives and Key Results) konkretisiert. Gut formulierte OKR können die Strategie allen Beteiligten in den Value Streams mit einfachen, einprägsamen Botschaften vermitteln. Zudem liefern OKR explizite KPIs und somit die Basis für eine gemeinsame, ergebnisorientierte Metrik, welche die Wertschöpfung der Leistungen aus den Value Streams veranschaulicht. Sie sind ein zentrales Werkzeug im Alignment.

Im Vergleich zum traditionellen Projekt-Portfolio-Management werden nicht einzelne Projekte, sondern mittels Lean Budgeting ganze Value Streams finanziert. Hauptgrund für diese Abkehr von der Projektfinanzierung sind die Vorteile der kontinuierlichen, vorhersehbaren Wertschöpfung von stabilen Teams. Im klassischen Top-down Portfolio-Management-Ansatz entstehen häufig Engpässe bei den Schlüssel-Ressourcen, die zu Verzögerungen und Kostenüberschreitungen führen können.

Die Finanzierung und somit die Dimensionierung der Value Streams wird regelmässig (z. B. quartalsweise oder halbjährlich) gemeinsam überprüft und an die Ziele und aktuelle Situation angepasst. Die Rahmenbedingungen für die Value Streams werden in Form von Guardrails definiert, die beispielsweise den Kapazitätsmix für neue Business-Features und werterhaltende Architektur-relevante Arbeiten innerhalb des Value Streams festlegen.

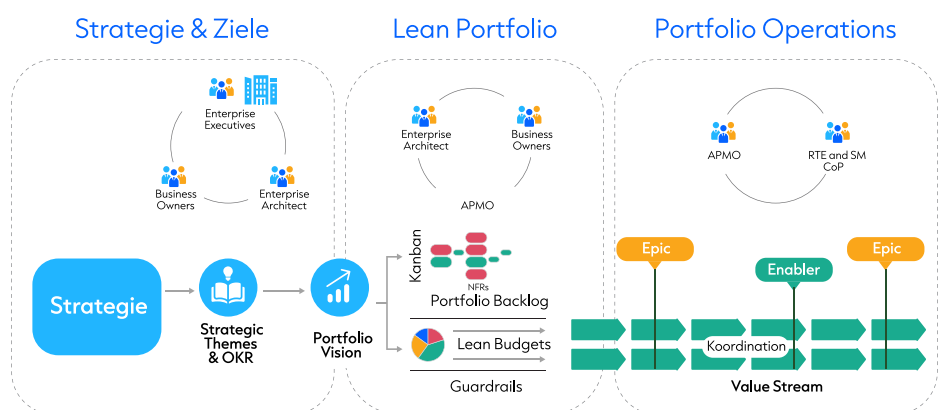


Abbildung 2: Strategie, Portfolio und Portfolio Operations

Im LPM werden einzelne Ideen für Lösungsschritte in Form von Epics mit den Strategic Themes in Einklang gebracht und priorisiert. Epics entstehen nicht top-down, sondern sehr häufig dezentral in den Value Streams. Die Enterprise-Architektur steuert Epics zur nachhaltigen Entwicklung der Architektur bei. Die priorisierten Epics werden zur Ausführung an die Value Streams übergeben. Damit sorgt LPM für einen kontinuierlichen Fluss wertorientierter Leistungen durch die Value Streams. Jahresziele werden in messbare Schritte unterteilt. Dies reduziert die Risikoexposition und erhöht die Vorhersehbarkeit der Zielerreichung bzw. Wertschöpfung.

Orchestriert wird das LPM durch das Agile Portfolio Management Office (APMO). Durch die Dezentralisierung der Strategieumsetzung in die Value Streams muss das APMO insbesondere ein Augenmerk auf die Koordination und das Alignment der Value Streams legen. Wichtig ist daher eine intensive und regelmässige Interaktion und Kommunikation mit den entsprechenden Rollen (insb. Release Train Engineer bzw. Solution Train Engineer) in den Value Streams. Zusammen mit den Business Ownern und der Enterprise-Architektur steuert das APMO das Lean Portfolio als gemeinsamen Prozess. Gemeinsam wird die Performance des Portfolios hinsichtlich der strategischen Ziele gemessen und beurteilt und beispielsweise die Budgets der Value Streams neu festgelegt. Im Vergleich zu klassischen Top-down-Ansätzen steigert dieser Teamansatz die Identifikation mit den gesetzten Zielen.

### Agile Wurzeln im Lean Management

Agilität baut auf Lean Management auf. Daher macht es Sinn, sich die Lean-Kernprinzipien vor Augen zu führen, da diese auch für agile Strukturen gelten:

- Definiere Wert aus **Kundensicht**
- Identifiziere den **Wertstrom**
- Bringe die Arbeit in Fluss (**Flow**)
- Erzeuge den Sog der Arbeit (**Pull**)
- Strebe stets nach Perfektion (**Kaizen**)

Um schnell auf sich ändernde Rahmenbedingungen und Bedürfnisse zu reagieren, hat Agilität einen starken Fokus auf die **Innovation**. Ein Kernprinzip der Agilität lautet „früh und regelmässig liefern“. Dies erlaubt, schnell zu verifizieren, dass die Ressourcen wirklich für wertstiftende Kundenbedürfnisse eingesetzt werden. Zudem sind **moderne Arbeitsformen**, wie im Artikel Kultur, Führung und Leadership ausgeführt, eng mit der Agilität verknüpft.







#### Objective Key Results (OKR)

Objective Key Results sind ein modernes Instrument, um Ziele in einem dynamischen Umfeld zu formulieren und zu operationalisieren. Anders als bei



statischen KPI bleibt der Zweck der OKR auch sichtbar, wenn die quantitativen Ziele angepasst werden müssen.

### Beispiel OKR

 Zielsetzung	Steigerung des Kundenengagements in unserer Community-Plattform
<b>Key Results</b>	
	Reduzierung der Fluktuation der Mitglieder von 20% auf 5%.
	Steigerung des Netto-Promoter-Scores von 35 auf 60
	Verbesserung der durchschnittlichen Anzahl der wöchentlichen Visits pro aktivem User von 5,000 auf 20,000
	Steigerung des unbezahlten (organischen) Traffics auf 1,500 bis 5,000
	Neue Kundenplattform aufgebaut und operativ



## Eine volatile Welt braucht „weiche“ Agilität

---



Was zeichnet agile Unternehmen aus? Die Beherrschung von agilen, eher prozeduralen Methoden, Praktiken und Szenarien bildet sicher die notwendige Basis. Darauf aufbauend sind „weiche“ Aspekte wie Werte, Prinzipien und Denkmuster zu verinnerlichen. Auf dem Weg zur Lean Agile Enterprise müssen sich Führung, Leadership und Kultur radikal wandeln. Dies gelingt nicht von heute auf morgen, sondern erfordert vielmehr ein strukturiertes, schrittweises Vorgehen.

Dr. Pascal Bettendorf, Josef Gubelmann, Denise Pellet-Künzle

### Agile Champions beherrschen das Agile Mindset

Erfolgsfaktoren der Agilität, die bei den Champions angetroffen werden:

- **Veränderungen**

Agilität lebt davon, dass Bestehendes infrage gestellt wird. Um neue Ideen zu entwickeln, müssen alte Wege verlassen werden.

- **Leadership**

Die Führungskraft nimmt eine unterstützende Funktion ein. Sie sorgt dafür, dass dem Team Möglichkeiten offenstehen, räumt Hindernisse aus dem Weg, motiviert das Team und hilft bei Konflikten.

- **Entscheidungen**

Möglichst viele Entscheidungen fallen in den ausführenden Teams. Die Führungskräfte gewinnen dadurch Zeit für die grossen, unternehmensrelevanten Entscheidungen.

- **Kommunikation**

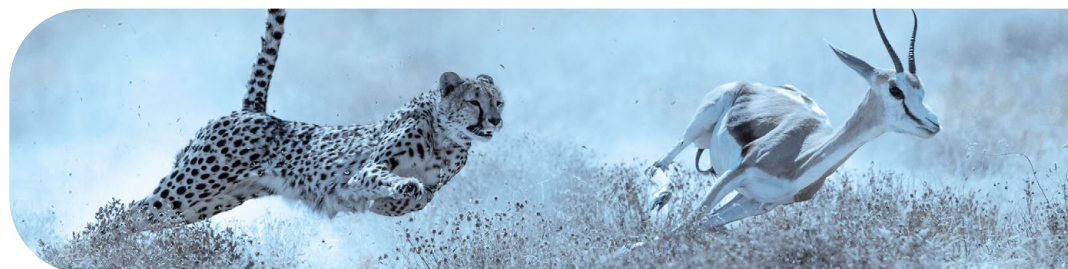
Die direkte, persönliche Kommunikation hat einen grösseren Stellenwert als die unternehmensweite Standard-Kommunikation.

- **Emotionen**

Emotionen sind ein fester Bestandteil der Agilität. Freude und Enttäuschungen haben genauso Platz wie Humor und schaffen eine gute Ausgangslage, um Dinge anders anzugehen.

- **Feedback**

Kontinuierliches und offenes Feedback wird zu einer tragenden Säule. Feedback wird gefördert, findet regelmässig statt und bildet die Basis für das Lernen und Veränderungen.



Weitere psychologisch begründete Aspekte in agilen Unternehmen fassen zu einem erheblichen Grad auf Ansätzen des Lean Management. Dazu gehören beispielsweise systemisches Denken, kontinuierliche Verbesserung oder hohe Transparenz. Die Kombination aller weichen Aspekte bildet das Agile Mindset. Erfolgreiche Agilität muss zwingend mit der Etablierung des geeigneten Agile Mindsets im Unternehmen bzw. der gesamten Belegschaft einhergehen.

### **Pakt des Vertrauens - Warum Agilität und Angst keine guten Freunde sind**

Der Erfolgsfaktor Anpassungsfähigkeit des Individuums und der Organisation im dynamischen Umfeld tritt immer stärker ans Licht. Dadurch wächst der wahrgenommene Druck und gegebenenfalls auch das Unbehagen, auf den „Transformationszug“ aufzuspringen – insbesondere, wenn dieser in der Organisation bereits losgefahren ist.

Wie gelingt es, sich mit einem Gefühl des Vertrauens auf die neue, agile Arbeitsweise einzulassen?

Die rationale und emotionale Umstellung kann nicht auf Knopfdruck erfolgen. Genau wie die agile Produktentwicklung erfolgt eine nachhaltige Veränderung der Zusammenarbeit und Führungskultur schrittweise im Rahmen eines Lernprozesses. Dieser ermöglicht es, Kultur, Führungsstil und Zusammenarbeitsformen laufend in die gewünschte Richtung zu entwickeln. Zugleich werden die Häppchen der Veränderung dadurch verdaubar und machbar. So tritt im Laufe der Zugfahrt die Freude des Entdeckens der kleinen und grösseren Erfolge auf der Reise in die agile Arbeitsweise an die Stelle der Angst vor Kontrollverlust.

### **Führung und Leadership**

Kaum ein anderer Aspekt bei der erfolgreichen Implementierung der Agilität ist im Unternehmen so entscheidend wie die sachdienliche Anpassung der Führungskultur. Dabei wird das mittlere Management, das alle Stufen zwischen den direkten Linienvorgesetzten und der Geschäftsleitung eines Unternehmens umfasst, am stärksten beeinflusst und auch mit Zielkonflikten konfrontiert.

Die Transformation entwertet die bisherigen Führungswerkzeuge und ersetzt diese grösstenteils durch Strukturen, in denen die Mitarbeitenden stärker selbst entscheiden. Dieser „Machtverlust“ verursacht Unsicherheit im Kader, die sich schnell zu Widerstand gegen die Transformation wenden kann. Viele Befürworter\*innen agiler Methoden erachten diese Entmachtung durchaus als gewollt, da zahlreiche negative Auswüchse heutiger Unternehmenskulturen stark durch das mittlere Management getrieben werden.

### **Führung im agilen Unternehmen**

Unbestritten ist, dass agile Ansätze die Bedeutung der fachlichen Führung stärken. Dies zeigt auch den Weg auf, wohin sich Führungskräfte entwickeln müssen. In der Linienorganisation dominiert oft eine finanzielle Steuerungssicht, während Stabsstellen zwar eine fachliche Positionierung haben, ihre

Rolle aufgrund der traditionellen Governance aber entweder beratend oder kontrollierend interpretieren. In der agilen Welt müssen stattdessen alle Verantwortung übernehmen, indem sie mit ihrer fachlichen Expertise direkt in den Umsetzungsstrukturen mitwirken und Lösungen aufzeigen.

Es gibt weiterhin Bedarf an Führung im agilen Unternehmen, aber die Anforderungen sind radikal anders. Fachliche Führung und soziale Kompetenz werden bedeutsamer als direktive Führung wie die Durchsetzung von Prozessen, die Steuerung von Kennzahlen oder das Erteilen von Anweisungen.

### **Die Bedeutung von Leadership**

Wie kann das Unternehmen als Ganzes gemeinsame Ziele verfolgen und sich nicht verzetteln? Leadership ist eine Kombination aus einer griffigen Vision, einem glaubwürdigen Auftreten und einem bewussten Vorgehen. Leader zeigen ein Ziel auf, gehen aktiv auf dieses Ziel zu und bewegen andere dazu, sie auf dieser Reise zu begleiten. Die Unterschiede zwischen Führungs- und Mitarbeiterzielen verschwimmen.

Blockierende Faktoren für wirksame Leadership müssen eliminiert werden. Dazu gehören:

- Eine Pseudo-Vision, die nicht den tatsächlichen Zielen entspricht
- Eine Zwei-Klassen-Gesellschaft – „Do as I say, don't do as I do“
- Unvollständige oder falsche Informationen
- Fehlanreize in der Steuerung des Unternehmens, wie an alte Strukturen gekoppelte Belohnungsmuster
- Querschnitts- und Supportfunktionen, die eigene Ziele verfolgen

### **Agile Transformation**

Transformation im betriebswirtschaftlichen Kontext bedeutet Prozess der Veränderung in Unternehmen. Damit ist konkret der Weg vom aktuellen IST-Zustand hin zum angestrebten Zielzustand in der nahen Zukunft gemeint. Wenn wir somit von agiler Transformation sprechen, schliesst dies alle Aktivitäten ein, die den definierten Zielzustand der Agilität im Unternehmen anstreben.

### **Bewährtes Vorgehen in agilen Transformationen**

Die agile Transformation muss auf alle vier Stellschrauben wirken (siehe Abbildung). Wie in der Agilität üblich, erfolgt dies schrittweise, indem die erarbeiteten Ergebnisse produktiv genutzt werden. Das bringt den Vorteil, dass die Stakeholder im Unternehmen mit jedem Umsetzungsschritt praxisbezogene Erfahrungen in ihrem Aufgabengebiet machen können. Die Transformation wird damit verdaubarer und durch das Agilitätsprinzip „Fail fast – learn fast – fix fast“ können Optimierungen bereits während der Transformation laufend erfolgen.

### Erfahrungen sammeln und daraus lernen

Eigene Erfahrungen sind essenziell für jede Verhaltensänderung. Explizit darin eingeschlossen sind auch Erfahrungen, die aufzeigen, was nicht funktioniert. Eine gute agile Transformation bietet somit immer auch Raum für in den Alltag integrierte Experimente. Jede Erfahrung, sei sie mit Erfolg oder Misserfolg verbunden, bringt letztendlich einen Lerneffekt.

Dies gilt insbesondere für Führungskräfte. Idealerweise bekommen diese die Möglichkeit, die neue Welt selbst zu entdecken. Bereits agil arbeitende Teams können Führungskräften aus ihrem Alltag erzählen: wie sie heute tatsächlich führen, welche Mittel sich bewährt haben und wo sie stehen. Ein solcher Dialog ist ein idealer Nährboden, um Erfahrungen auszutauschen und neue zu machen. Von Erfahrungen anderer Organisationen zu profitieren ist ebenfalls ein gutes Mittel: Anhand eines praxisbezogenen Informationsaustausches zu Experimenten, Erlebnissen, Fehlern, Hürden oder Fallen können Führungskräfte ihr eigenes Tun und Handeln besser einordnen. Dies fördert nicht nur die Wahrnehmung und Achtsamkeit, sondern ermöglicht der Führungskraft zugleich, eine wichtige und aktive Rolle in der Gestaltung der Transformation einzunehmen.

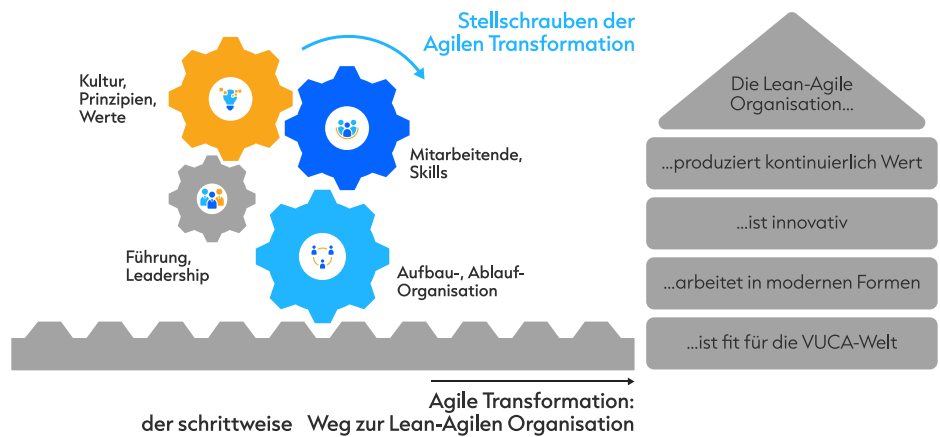


Abbildung 3: Schrittweises Vorgehen in der agilen Transformation

## Erfolgsfaktoren für agile Transformationen

Die nachstehend aufgeführten Prinzipien fördern den Erfolg der agilen Transformation:

- **Ist-Soll festlegen**

Es ist wichtig, die aktuelle Situation und daraus abgeleitet den Handlungsbedarf zu verstehen. Neben neuen Vorgehensweisen und Zusammenarbeitsformen gehören auch die „weichen“ Aspekte zur Transformation.

- **Persönlich machen**

Die Mitarbeitenden und Führungskräfte müssen das Agile Mindset verinnerlichen. Leadership ist entscheidend und hat in agilen Organisationen eine ganz andere Bedeutung. Die Wandlung des Chefs zum Coach ist Bestandteil der Entwicklung.

- **Architektur und Struktur unterstützen**

Führung bedeutet Fokus und Priorisierung vorzugeben, Ownership wahrzunehmen und die Veränderung konstant zu reflektieren. So ist es beispielsweise nicht mehr zeitgemäss, als Führungskraft abgeschottet vom Team im Einzelbüro zu sitzen.

- **Beobachten und lernen**

Agilität kann nicht in Form eines Blueprint in Organisationen eingeführt werden, sondern muss sich entwickeln. Kontinuierliches Lernen ist dabei ebenso zentral wie laufende Messungen, die während der Transformation Auskunft geben über die Maturität des Unternehmens in Bezug auf seine Agilität.



## Agilität bei Swisscom Ein Interview mit Markus Reber

---



### Über Swisscom

Swisscom ist das führende Telekommunikations- und eines der führenden IT-Unternehmen der Schweiz mit Sitz in Ittigen nahe der Hauptstadt Bern. Ausserhalb der Schweiz ist Swisscom mit Fastweb in Italien präsent. Im ersten Halbjahr 2020 erzielten rund 19'000 Mitarbeitende einen Umsatz von CHF 5'443 Millionen. Swisscom gehört zu 51% dem Bund und ist eines der nachhaltigsten und innovativsten Unternehmen der Schweiz.

### Welche Aufgabe haben Sie bei Swisscom?

**Markus Reber:** Ich verantworte das Netz, und dies vom Design des Modems beim Kunden über die Anschluss- und Transporttechnologien bis hin zu den Datacentern. Darin inbegriffen sind die Prozesse Plan, Build, Run und Phase-out. Damit bin ich Hauptsponsor der Network Infrastructure Large Solutions und trage hierzu drei Hüte: erstens die Verantwortung für die Einheit, inklusive CAPEX und OPEX, Effizienz und Stabilitätsthemen, zweitens die Weiterentwicklung der Large Solution und drittens die Rollouts zum Ausbau der Netze.

### Agilität im Netzbetrieb liegt ja nicht gerade auf der Hand: Wie seid ihr das Thema angegangen?

**MR:** Ich selbst komme vom Rollout der Netze. Dort waren Lean-Prinzipien schon immer zentral, beispielsweise wenn es darum ging, die Flusseffizienz zu erhöhen oder eine gute Auslastung über die ganze Wertschöpfungskette zu erreichen. Für meine Kollegen aus der IT liegt Agilität mit der Softwareentwicklung näher. Wir mussten uns erst auf ein gemeinsames Framework einigen, dieselbe Sprache sprechen und die jeweilige Perspektive verstehen. Denn in der IT erfolgen Veränderungen rasch. Die Lebenszyklen von Infrastruktur, Plattformen oder Data Centers sind hingegen viel länger. Dabei besteht eine grosse gegenseitige Abhängigkeit.

Um die Transformation zielgerichtet voranzutreiben, war die Festlegung auf SAFe zentral. Wir mussten dieses Framework auf uns adaptieren, bis hin zum Tooling. Konzepte der IT können nicht immer direkt für infrastrukturnahe Aufgaben eingesetzt werden. Dadurch können beispielsweise Fail-Fast-Ansätze beim Bau eines Rechenzentrums sehr teuer werden.

### Nach welchen Kriterien habt ihr den ersten Agile Release Train ausgesucht?

**MR:** Dies erfolgte zu Beginn stark bottom-up und in Bereichen, die nahe bei der Softwareentwicklung lagen. Wir hatten früher quartalsweise IT-Releases, d. h. jedes Jahr zwei Haupt- und zwei Nebenreleases. Unsere Customer Facing Units mussten also stets mindestens drei Monate auf das nächste Feature warten – und dies in einem hochdynamischen Markt.

Der erste Schritt war ein Continuous Development und Deployment, verbunden mit Continuous Learning und Improvement. Die Herausforderung dabei war der Erhalt einer hohen Qualität. Für den Start eignen sich insbesondere Bereiche mit wenig Abhängigkeiten, einem kleinen Team, kurzen Zyklen und einer hohen Autonomie. Für die Einschätzung der Eignung von Agile hat sich die Cynefin-Methode bewährt, die aufzeigt, wie komplex, kompliziert, ein-

fach oder chaotisch ein Problem ist, beispielsweise im Rollout. Denn wenn man einmal eine Antenne gebaut hat, muss man nicht in ein PI-Planning gehen und versuchen, das Rad jedes Mal neu zu erfinden. Man hat einen Standard und kann in einem Lean-Ansatz Verbesserungen vornehmen. Sofern man dies auf die ganze Organisation abbilden will, braucht es orchestrierende Aufgaben, Funktionen und Rollen. Bei der Komplexität muss man sich abstimmen und klare Aufgaben definieren.

**Ein wesentliches Grundprinzip bei agilen Ansätzen besteht darin, den Kunden ins Zentrum zu stellen. Wie setzt ihr das um?**

**MR:** Für uns im Netz sind die Endkunden zentral. Dazu gehören Geschäfts- und Privatkunden ebenso wie Gemeinden. Um ein guter Business Owner zu sein, muss ich die Kunden verstehen und in direktem Kontakt mit ihnen sein. Ich hatte beispielsweise heute einen Austausch mit einem Elektrizitätswerk, letzte Woche war ich bei einer Gemeinde und die Woche davor bei einem Kanton. Wenn man wie ich etwas Technisches wie „Netz“ im Kürzel hat, wird man zudem auch regelmässig von Freunden und Kollegen angesprochen.

**Ist die Schnittstelle zwischen der Einheit IT, Netzwerk & Infrastructure (INI) und den Customer Facing Units sehr anspruchsvoll?**

**MR:** Das ist sie in der Tat. Welchen Anspruch hat eine Customer Facing Unit (CFU) in Bezug auf die agile Transformation? Aus ihrer Sicht sind es ihre Kunden, da Beschwerden am Ende bei ihnen landen. Deshalb haben wir uns auch dort mit den Operational und Development Value Streams auf ein Framework geeinigt. Auf Portfolioebene sind aber entsprechende Steuermechanismen nötig.

**Wie erfolgt die übergeordnete Steuerung bei Swisscom?**

**MR:** Voraussetzung ist ein gemeinsames Verständnis, an dem wir immer noch arbeiten. Wir haben festgestellt, dass die Kosten aus dem Ruder laufen, wenn alle Agile Release Trains autonom agieren und Neues entwickeln. Wir haben daher das Lean Portfolio Management (LPM) implementiert. Dort priorisieren die Konzernleitungsmitglieder der CFU und INI gemeinsam mit dem CFO die Aktivitäten. Das Management musste lernen, mit diesen Strukturen umzugehen, zu delegieren und diese Delegation auch auszuhalten. Wir hatten aber auch ganz praktische Herausforderungen wie beispielsweise die Geschäftsordnung, die selbstständige Entscheidungen der Teams in der Finanzkompetenz begrenzt.

Grundsätzlich sind alle gefordert: Die Führung ist viel anspruchsvoller geworden und Leadership ist entscheidend. Gleichzeitig haben die Teams viel mehr Verantwortung und müssen diese auch wahrnehmen. Dabei passiert es immer wieder, dass Beteiligte in alte Verhaltensmuster zurückfallen.

**Was sind typische Momente, in denen man wieder zurückfällt?**

**MR:** Ungeduld. Man sieht genau, wie beispielsweise ein Mitarbeitender voller Elan und Ideen auf dem besten Weg ist, sich ein blaues Auge einzufangen. Instinktiv möchte man ihn davor bewahren. Doch als Manager muss man es hin und wieder aushalten, nichts zu sagen und es besser zu wissen. Denn Neues entsteht nicht, indem man Dinge immer auf dieselbe Art und Weise tut.



**Wie habt ihr die Mitarbeitenden befähigt, ihre neue Rolle wahrzunehmen?**

**MR:** Dies ist immer noch ein laufender Prozess. Für mich ist es wichtig, ein offenes, vertrauensvolles Umfeld zu schaffen. Es muss erlaubt sein, die eigene Meinung auf Augenhöhe zu vertreten, zu challengen und den Kollegen oder sogar dem eigenen Chef zu widersprechen. Führung heisst für mich auch, Verletzlichkeit offen zu zeigen, Fehler oder Unzulänglichkeiten einzugestehen. Es ist ein ziemlich grosser Schritt, als Chef nicht mehr perfekt zu sein. Trotzdem muss die Leistung am Ende stimmen. Denn das Ziel besteht darin, effizienter und wirkungsvoller zu arbeiten.

**Wie seid ihr diese Transformation angegangen und was waren die Schritte auf dem Weg dorthin?**

**MR:** Zu Beginn erfolgte ein Austausch mit anderen Unternehmen, um von deren Erfahrungen zu profitieren und ein Klima zu schaffen, das Ideen zulässt und fördert. In der IT haben wir innerhalb von 1 bis 2 Jahren eine gute Maturitätsstufe erreicht. Mit den Frameworks wurde die Anschlussfähigkeit zu unseren übrigen Bereichen geschaffen. Die Transformation hat letztendlich enorme Energie freigesetzt, obwohl wir zum Teil eine schmerzhaft Lernkurve durchschritten.

Erfolgsentscheidend ist, Mechanismen für eine ernsthafte Priorisierung durch alle Beteiligten zu etablieren, d. h. Business Owner, Entwickler und Betriebsleute der Large Solutions. Wir sind einen wesentlichen Schritt weiter, wenn beispielsweise ein Marketing-Mitarbeitender dem Betriebsmanager zuhört. Eigentlich hat dies mit Agilität gar nicht so viel zu tun und wäre auch mit der Wasserfallmethode möglich. Das agile Framework zwingt einen jedoch dazu, diese Dinge auch wirklich zu leben.

Zusätzlich ist es wichtig, sich übergeordnet mit den PI- Plannings zu synchronisieren. Den Work in Progress kann man gut messen und es ist befriedigend, wenn nach 10 Wochen keine Widersprüche bestehen und die Teile gut zusammenpassen. Herausfordernd ist auch das Zusammenspiel von DVS und OVS, die stark voneinander abhängig sind. Bildlich gesprochen heisst das: Wir bauen einen grossen Tanker in voller Fahrt um in eine Schnellbootflotte und müssen die Ladung dabei so auf die Boote verteilen, dass nichts herunterfällt.

**Neue Features in den Value Streams umzusetzen ist oft einfacher, als klassische Betriebsthemen sicherzustellen. Wie geht ihr dabei vor?**

**MR:** Wir reservieren Kapazität. DVS möchten Neues entwickeln. Verbesserungen für den Betrieb zu realisieren ist weniger attraktiv. Die Zusammenführung von Betrieb und Entwicklung mit DevOps hilft in diesem Fall.

Generell ist der Dreiklang von BizDevOps ein anzustrebender Zustand. Im ersten Schritt ist DevOps einfacher. Doch es gibt auch hier Herausforderungen. Es ist beispielsweise anspruchsvoll, einen typischen Entwickler im 7/24-Betrieb einzusetzen oder einen Tester zu einem Design Engineer umzubiegen, denn er sieht die Defizite und nicht die Lösungen. Auch müssen in durchmischten Teams alle ihre Sichten einbringen, d. h., ein HSG-Absolvent aus dem Marketing muss mit einem einfachen Tester gleichberechtigt diskutieren. Hierfür gibt es kein Patentrezept.

**Welche Anpassungen habt ihr an der Aufbauorganisation vorgenommen?**

**MR:** Wir sind mit 4 oder 5 Hierarchiestufen gestartet. Mit der Bereichsleitung haben wir neue Zusammenarbeitsprinzipien, d. h. den „New-Way-Of-Working“ definiert und diesen konsequent umgesetzt. Die Aufbauorganisation hat die Verantwortung, die Ressourcen für die Ablauforganisation bereitzustellen, d. h., die richtigen Skills in der richtigen Menge zur Verfügung zu stellen. Zudem muss die Aufbauorganisation die Fähigkeiten des Personalkörpers weiterentwickeln. Dies erfordert Transparenz bezüglich des Mitarbeiterportfolios und ein strategisches Ressourcenmanagement. Es besteht eine klare Erwartungshaltung an die Mitarbeitenden, sich zu entwickeln.

**Worin besteht die Aufgabe des Vorgesetzten?**

**MR:** In der Ablauforganisation beurteilt beispielsweise ein Scrum-Master den Mitarbeitenden aufgrund seiner Leistung. Der Vorgesetzte stellt die Fairness zu den Peers her. Denn die Erwartungen an einen Junior sind anders als an einen Senior. Auf der anderen Seite muss der Tribe Chief für Tribes mit bis zu 100 Mitarbeitenden in enger Abstimmung mit der Ablauforganisation sicherstellen, dass ausreichende Ressourcen für die benötigten Skills vorhanden sind. Ergänzend dazu kommen natürlich die klassischen disziplinarischen Themen.

**Welche Erfahrungen möchten Sie anderen Organisationen mitgeben?**

**MR:** Ich würde vor allem den Chefs empfehlen, sich intensiv mit SAFe zu beschäftigen und sich auf die Methoden einzulassen. Dies mit dem Anspruch zu verstehen, was dieses Framework für die eigene Organisation bedeutet. Meines Erachtens sollte diese Aufgabe nicht delegiert, sondern selbstständig erarbeitet werden. Wäre es für den Einstieg in die Diskussion nicht cool, wenn ein Manager präsentiert, was er verstanden hat?



## Experienced in a wide range of industries

Eraneos Group ist eine internationale Management- & Technologieberatungsgruppe, die Dienstleistungen von Strategie bis Implementierung anbietet. Sie ist aus dem 2021 angekündigten Zusammenschluss von Ginkgo Management Consulting, Quint Group und AWK Group hervorgegangen. Die Gruppe betreut Kunden auf drei Kontinenten, wo rund 1.000 engagierte und hochqualifizierte Fachleute gemeinsam daran arbeiten, das volle Potenzial der Digitalisierung auszuschöpfen. Die Dienstleistungen reichen von der Entwicklung digitaler Geschäftsmodelle und Datenanalysen bis hin zu Cybersicherheit, von

Sourcing und IT-Beratung zum Management komplexer Transformationsprojekte. Eraneos Group hat Niederlassungen in der Schweiz, Deutschland, Luxemburg, Spanien, den Niederlanden, China, Singapur und den USA. 2021 erzielte die Gruppe einen Umsatz von fast 200 Millionen Euro.

[Contact us >](#)

[Our offices >](#)

[Visit our website >](#)