

eraneos

Management Summary

Meet your Peers Roundtable
Skalierung von Agilität
auf das Unternehmen

Einleitung

Meet your Peers Roundtable

Skalierung von Agilität auf das Unternehmen

Agile Arbeitsformen kommen mittlerweile nahezu in jedem Schweizer Unternehmen zum Einsatz. Einige machen zurzeit ihre ersten Erfahrungen mit der Skalierung von Agilität auf das Gesamtunternehmen. Dabei zeigt sich, dass die Verankerung einer agilen Unternehmenskultur über alle Unternehmensstufen eine Herkulesaufgabe ist. Besonders der Wandel von der klassischen Führung hin zur einer „Servant Leadership“ beansprucht viel Zeit und muss ebenso konsequent vorangetrieben werden wie die Etablierung eines neuen Steuerungsmodells, das sich an Lean- und Agile-Prinzipien ausrichtet. Wie lässt sich diese Transformation sinnvoll angehen und was sind die wichtigen Meilensteine auf dem Weg zur „Lean Agile Enterprise“?

Gemeinsam mit ausgewählten Entscheidungsträgern haben wir uns zu einem virtuellen Roundtable unter der Moderation von Christian Mauz, Partner bei Eraneos Group, getroffen: Christoph Aeschlimann ist Mitglied der Swisscom Konzernleitung und leitet als CTO und CIO den unternehmensweiten Technologiebereich. Dave Brupbacher ist Deputy CIO und verantwortet als Leiter IT Operations der SIX Group die Infrastruktur und Automatisierung sowie den Kultur- und Kompetenzwandel in operativen Teams für systemrelevante Dienstleistungen. Jochen Decker ist Mitglied der Konzernleitung und seit 2021 CIO der SBB.



Von links nach rechts: **Christoph Aeschlimann**, Swisscom; **Jochen Decker**, SBB; **Dave Brupbacher**, SIX Group; **Christian Mauz**, Eraneos Group

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



SBB, SIX Group und Swisscom gehören zu den agilen Champions der Schweiz. Alle drei Unternehmen verstehen Agilität als Chance und investieren zielbewusst in deren Umsetzung. Gestartet sind alle drei vor rund 10-15 Jahren. Während Swisscom in einzelnen kleineren Bereichen mit der agilen Transformation begonnen hatte, führten die SBB Agilität in einem Kernbereich des Bahnbetriebs ein: in den Dispositionssystemen der Züge auf dem Gleisnetz. Diese Unternehmenseinheit bot sich aufgrund der vielfältigen Abhängigkeiten bei zugleich hohem Innovationsdruck an. Bei SIX wiederum war der Schritt in die rein digitale Zahlungsabwicklung der Treiber für den Einsatz agiler Methoden, die sich ideal eignen bei schnell wechselnden Anforderungen in einem volatilen Umfeld. Denn agil sei, so Decker und Brupbacher übereinstimmend, nicht Selbstzweck, sondern es müsse jeweils das richtige Werkzeug passend zum Anwendungszweck gewählt werden.

Stand heute hat Swisscom den gesamten Technologiebereich mit rund 4'000 Mitarbeitenden von der Softwareentwicklung über die IT-Infrastruktur bis zum ganzen Netzbau und -betrieb auf Lean Agile umgestellt. Bei den SBB durchdringt die agile Transformation mittlerweile die gesamte IT, und rund 2'000 Mitarbeitende aus IT und Business leben die Devise „Cloud first – Agile first“. SIX hat 1'100 Informatiker im Einsatz für Elemente im Portfolio, bei denen ein rein digitales Vorgehen die Time-to-Market beschleunigt.

Gefragt nach den grössten derzeitigen Challenges, ist es für Christoph Aeschlimann besonders herausfordernd, die Lean Agile Transformation mit ihrem Fokus auf Methoden und Mindsets sowie die DevOps-Transformation, in der Engineering Practices im Zentrum stehen, gleichzeitig voranzutreiben. Zugleich brauche auch der Umbau auf Value Streams mit einem partnerschaftlichen BizDevOps-Ansatz Zeit. Demgegenüber ist SIX gemäss Brupbacher bereits in gut abgebildeten Value Streams strukturiert und arbeitet partnerschaftlich mit den Business Units zusammen. Die Herausforderungen hier: die Sicherheit stets zu gewährleisten, auch innerhalb der agilen Strukturen. Wichtigstes Learning: Der Kultur-Shift hin zu einem agilen Mindset dauert seine Zeit und muss über alle Stakeholder ausgeweitet werden.

„Unsere grösste Challenge ist, dass wir zwei Transformationen parallel vorantreiben: die Lean Agile Transformation, wo es um Methoden und Mindsets geht, und die DevOps-Transformation, um die Früchte zu ernten auf der agilen Seite.“

Christoph Aeschlimann, Swisscom

Key Learnings für die Etab- lierung einer „Servant Leadership“



Die Transformation einer gewachsenen Kultur hin zu agilen Strukturen fordert insbesondere die Führung. Zwar, so Aeschlimann, bleibe der Kern der Führung derselbe: Ziele definieren und die Menschen begeistern, diese Ziele erfolgreich zu erreichen. Klare Zielbilder, Leitplanken und Leuchttürme sind nötig, welche die Teams befähigen, autonom zu entscheiden, und ihnen inhaltliche Guidance geben. Für Jochen Decker ist die entscheidende Veränderung im Führungsmodell sowohl für das Kader als auch für die Teams, dass Fach- und Linienführung getrennt und die Rollen in der Personal- sowie fachlichen Führung ausdifferenziert werden müssen. Noch folgen viele Entscheide, etwa zu Investitionen, den hierarchischen Strukturen der Linienorganisation. Doch wenn Aufbau- und Ablauforganisation wie bei Swisscom komplett getrennt werden, können die agilen Rollen in der Hierarchie richtig eingeordnet und mit den notwendigen Entscheidungskompetenzen versehen werden.

In Führungsstrukturen, in denen die Teams autonom funktionieren und das obere Management die Leitplanken setzt, muss insbesondere die mittlere Kaderstufe neue Rollen übernehmen, in denen fachliche Führung und Leadership viel wichtiger werden. Nicht jeder bringt die Motivation und die Skills für diesen Wandel mit. Jochen Decker spricht von einem Drittel, das die Transformation vollumfänglich mitträgt und in der fachlichen Rolle voll aufblüht. Ein weiteres Drittel sei neutral und könne überzeugt werden, sofern den Mitarbeitenden der Zugewinn an neuen Entwicklungsmöglichkeiten nahegebracht und die Freude an mehr Verantwortung geweckt werden kann. Das resistente Drittel ist problematisch, denn aufgrund der agilen Durchdringung aller Industrien schwinden die Einsatzmöglichkeiten. Swisscom hilft allen, die sich weiterentwickeln wollen, mit Kursen und Coaching, und denen, die sich nicht in der agilen Welt zurechtfinden, bei der Suche nach einem neuen Job. Dave Brupbacher sieht es als Führungs-aufgabe, die richtigen Leute mit demselben Mindset zusammenzubringen und den Austausch zu Leadership- und Technologiethemata zu fördern. Für Jochen Decker ist es allein schon aufgrund des Fachkräftemangels eine gemeinsame Verantwortung, „alle, die können, aber noch nicht wollen“ zu aktivieren und zu motivieren, und jene die „wollen, aber noch nicht können“ entsprechend auszubilden.

Offen und ehrlich dazulegen, wohin die Reise geht, ist ebenso wichtig wie das Verständnis für die neuen Rollen zu schaffen. Auf der Skills-Ebene stehen durch die Veränderungen der Arbeitstechniken und Anforderungen gewaltige Transformationen bevor, ehe jeder an seinem Platz als Release Train Engineer (RTE), Solution Train Engineer (STE) oder „Tribe Chief“ seine Aufgaben wahrnehmen kann.

„Wir haben in der agilen Transformation nie mit Projekten gearbeitet, sondern konsequent darauf fokussiert, diese mit Initiativen und der erforderlichen Kulturveränderung umzusetzen.“

Dave Brupbacher, SIX Group



Steuerung agiler Strukturen und Ankopplung der IT an Business und Unternehmensstrategie



BizDevOps und Lean Portfolio Management sind die beiden Treiber bei der SBB. Die Unternehmensstruktur wird heruntergebrochen in Bereichsstrategien zur Ableitung funktionaler Anforderungen, die aus dem Lean Portfolio Board in die Epics fließen. Im Idealfall gibt es keinen Bruch zwischen Business und IT. Die SBB hat zwar kein unternehmensweites Portfolio, doch sie priorisiert streng nach Geschäftsprozessen pro Value Area. Auch die Swisscom verfolgt einen Lean-Portfolio-Management-Ansatz; Capex ist zentralisiert und wird auf Value-Stream-Ebene auf Basis der Geschäftsstrategie alloziert. Für die Lancierung von neuen Produkten werden Subportfolios unter Einbezug verschiedener Value Streams gebildet, wenn verschiedene Bereiche zuliefern müssen. Die Produktvisionen werden auf Ebene Product Owner (PO) und Product Manager (PM) im B2B und B2C definiert und vom Business gesteuert.

Demgegenüber hat SIX eine sehr „leichtgewichtige“ zentrale Steuerung des Unternehmensportfolios, bewirtschaftet aber eine Sicht auf das Portfolio. Die Value Streams haben die Autonomie, im Rahmen ihrer Kompetenzen zu entscheiden, wie sie mit ihren klar allozierten finanziellen und personellen Ressourcen umgehen. Der IT-Leader im Value Stream ist in eine Matrix eingebunden und rapportiert sowohl an den Chief IT als auch an die Business-Einheit.

Gefordert ist in allen drei Unternehmen ein tiefes technisches Verständnis auf Ebene PO und PM. Daher sind bei der SBB die meisten PO aus der IT, während die Solution Manager nach SAFe durchgängig aus dem Business kommen. Bei SIX wird den PM bei Bedarf ein Proxy aus der Technologie für die Ableitung der Epics und die Erstellung der Arbeitspapiere für die DevOps-Teams gestellt. Swisscom fördert die Zusammenarbeit der PO mit den Kollegen, die auf der Business-Seite für das Prozess- und Produktdesign verantwortlich sind, um der Business-Sicht mehr Nachdruck zu verleihen. Die SBB richtet sich auf „Business drives IT“ anstelle von „IT drives Business“ aus. Zwar müsse der PO beide Welten gut genug verstehen. Noch für die Zukunft sei jedoch, dass „Business und IT Hand in Hand arbeiten. Für Jochen Decker ist das PI Planning das zentrale Instrument für die Priorisierung von Enablern und Features, da dieses eine intensive Beschäftigung mit Wert und Machbarkeit erfordert.

„Eine frühe Festlegung des Governance Modells als Rahmen ist für die Skalierung von Agile entscheidend. Andernfalls entsteht ein Flohzirkus, der von einer Governance-Einheit nur mit sehr hohem Aufwand wieder eingefangen werden kann.“

Jochen Decker, SBB

SAFe und die Anforderungen an Governance, Compliance und Security



Alle drei Unternehmen orientieren sich am SAFe-Framework. Die Bausteine aus SAFe müssen so gewählt werden, dass sich ein konsistentes Prozesskonstrukt für die IT ergibt. Daher empfiehlt es sich, so Decker und Brupbacher im Einklang, mit einem Governance-Konzept zu beginnen und klassische Steuerungsstrukturen in Bezug auf Architektur, Risk Management, Security und Qualitätssicherung so früh wie möglich einzubinden. SIX sammelt laufend Erfahrungen, wie bei der iterativen Entwicklung der Governance alle Beteiligten – vom Business Contingency Manager über die ersten Tests mit den Teams bis hin zu den Security- und Compliance-Verantwortlichen – eingebunden werden können und setzt die Erkenntnisse im Continuous Learning Prozess um.

Swisscom arbeitet viel mit Self Assessments in den Teams und dokumentiert die Prozesse für Governance und Security entlang strikter Vorgaben, was wie und durch wen geprüft werden muss. Christoph Aeschlimann weist auf die Wichtigkeit hin, für DevOps eine durchgängige Toolchain zu haben, in der die Entwickler sehr schnell Feedback erhalten und Code Changes nachvollziehbar einpflegen können. Der Mehrwert eines solchen tool-gestützten Approachs und des Einsatzes von AI liege in den viel rascheren Feedback-Zyklen. Das habe allerdings weniger mit Agilität, sondern mehr mit DevOps zu tun. Auch Decker spricht sich für die gewissenhafte Dokumentation und die Tool Chain zur Absicherung der im Rahmen der Transformation gewonnenen Agilität und Flexibilität aus. Es sei eine Führungsaufgabe, diese Dokumentation pünktlich und in der erforderlichen Qualität einzufordern.

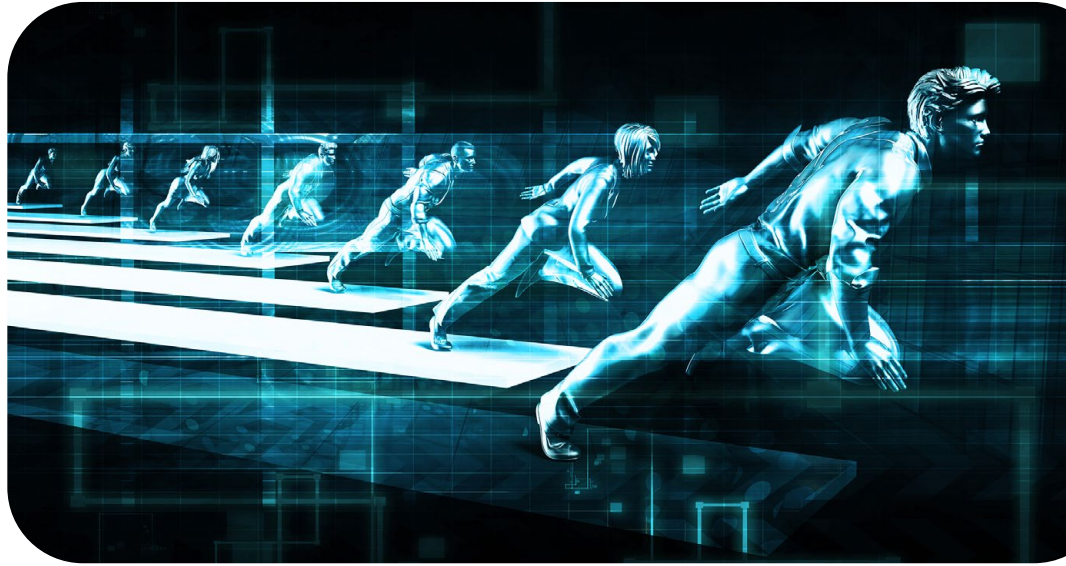
„Entscheidend für den Erfolg von Lean Agile ist, mit Augenmerk an der richtigen Stelle die richtigen Methoden einzusetzen.“

Christian Mauz, Eraneos Group

Fazit



Agilität im Unternehmen, die von der IT ins Business übergeht, führt zu Benefits wie besserem Priorisieren, mehr Mitsprache und schnellerer Lieferfähigkeit. Doch es braucht Kommunikation, Experimentierlust und gemeinsame Zielsetzungen. Zentrale Punkte sind das Vertrauen zwischen Business und IT sowie die Erkenntnis, dass Wirkung erzielt werden kann auf einer längerfristigen gemeinsamen Reise. Die Definition der Prozesse, Strukturen und Rollen ist ebenso wichtig wie der „softe“ Faktor – die Veränderung des Mindsets. Beides muss simultan angegangen werden. Der kulturelle Teil braucht Zeit und ist für Jochen Decker der schwierigere. Doch letztendlich wird mehr Wert geschaffen.



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 >](#)