



# **Vom agilen Team zur agilen Organisation**

Erfolgsfaktor Value Stream Management

23. Januar 2025, 11:15

A photograph of two men, one with a beard and curly hair wearing a grey shirt, and another with short dark hair wearing a blue shirt. They are both looking down at a grey drone that is on a table. The man with the beard is holding the drone. The background is slightly blurred, showing what appears to be a workshop or office environment. The right side of the image is covered by a large orange diagonal graphic.

**«Zusammen  
MehrWert»**

# Kick-off 2025

## KPZ Projektmanagement

23. Januar 2025



**NOSER**  
ENGINEERING

# Werner Gygax

## Beraterprofil

- BSc in Betriebsökonomie ZHAW
- MAS in Organisationswissenschaft & Change FHNW
- MicroMaster® in Information Systems Indiana University
- > 20 Jahre Erfahrung in Agilität, Projekt- & Krisenmanagement
- 3 ½ Jahre bei einem Start-up, welches verkauft werden konnte
- Offizier der Schweizer Armee mit internationaler Erfahrung in UN-Friedensmissionen als Stabsoffizier in Libanon und Mali

## Zertifiziert für Agile Consulting, Contracting & Coaching



## Erfahrungen in Krisenmanagement-Organisationen



« Neue Wege entstehen, indem wir sie gehen! »

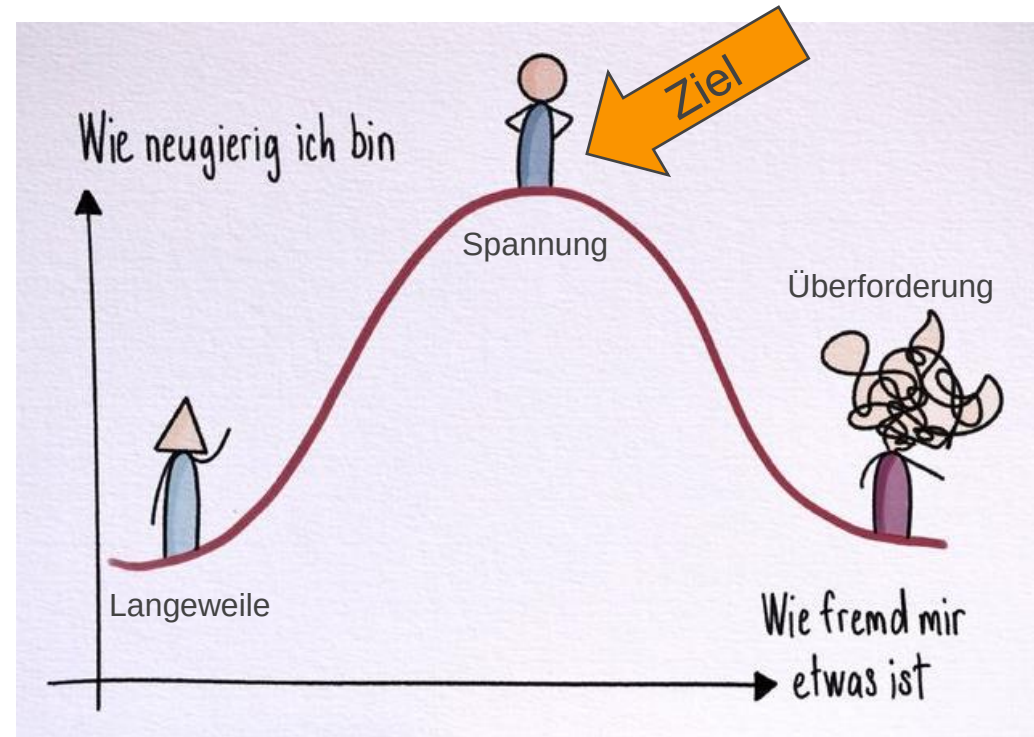
- Friedrich Nietzsche



# Ziel & Struktur der Präsentation

**Why – How – What – eigener Einfluss**  
Erfolgsfaktor Value Stream Management

1. **Fachliches Niveau** von Basic bis zu Expert
2. **Schrittweises Vorgehen** vom Bekannten zum Unbekannten
3. **Anschlussmöglichkeiten** durch Verwendung der Ursprungssprache und Quellenangaben



**Meine Herausforderung: Die „Eierlegende-Wollmilch-Sau“-Präsentation – es wird ein Drahtseilakt zwischen „kenne ich schon“ und „überfordert“.**

Los geht's...



# Vermutlich tönt das irgendwie bekannt...

---

Marketingbedürfnisse bleiben unberücksichtigt

Spät entdeckte Fehler

Ineffiziente Budgetierung

Arbeit an zu vielen Dingen

Arbeitsaufgaben nicht in der richtigen Reihenfolge

Mangelnde Koordination  
zwischen den Teams

Es dauert zu lange, etwas zu erledigen

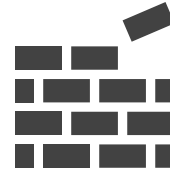
Mangelnde Sichtbarkeit der Arbeitsabläufe

---



Herausforderungen auf dem Weg vom agilen Team zur agilen Organisation

# Storyline zur Lösung



## WHY

Das grundlegende Problem

## HOW

Der „Idealised Value Stream“ als Lösungsansatz von Disciplined Agile

## WHAT

Welche Startpunkte und Hilfestellungen zur Verfügung stehen (open source oder closed source)

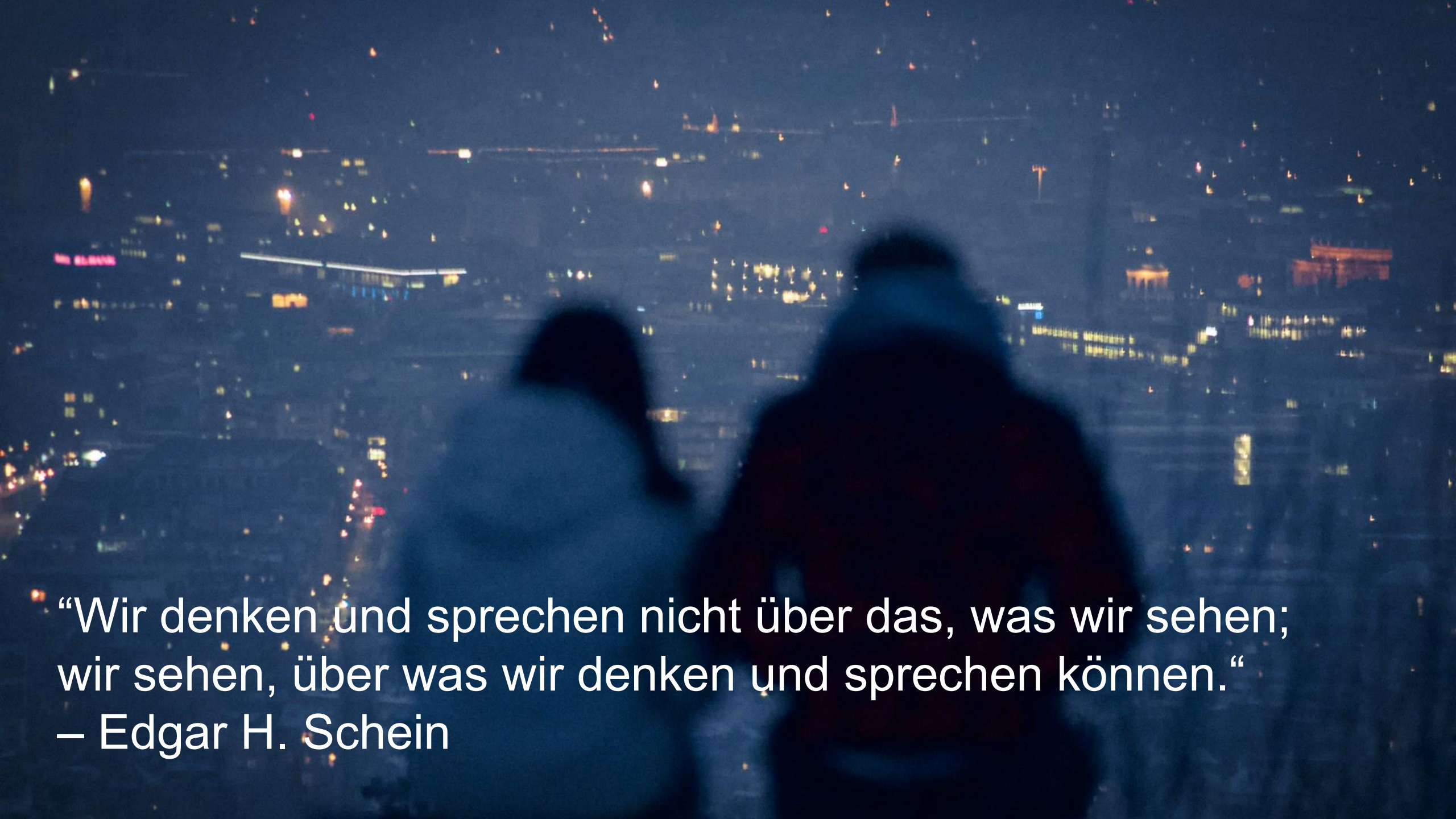
## Use Case

Beispiel eines Kundenmandats

## Ownership

Was kann ich selbst zum Gelingen beitragen

Neues entdecken – Bekanntes anders sehen – Zusammenhänge erkennen

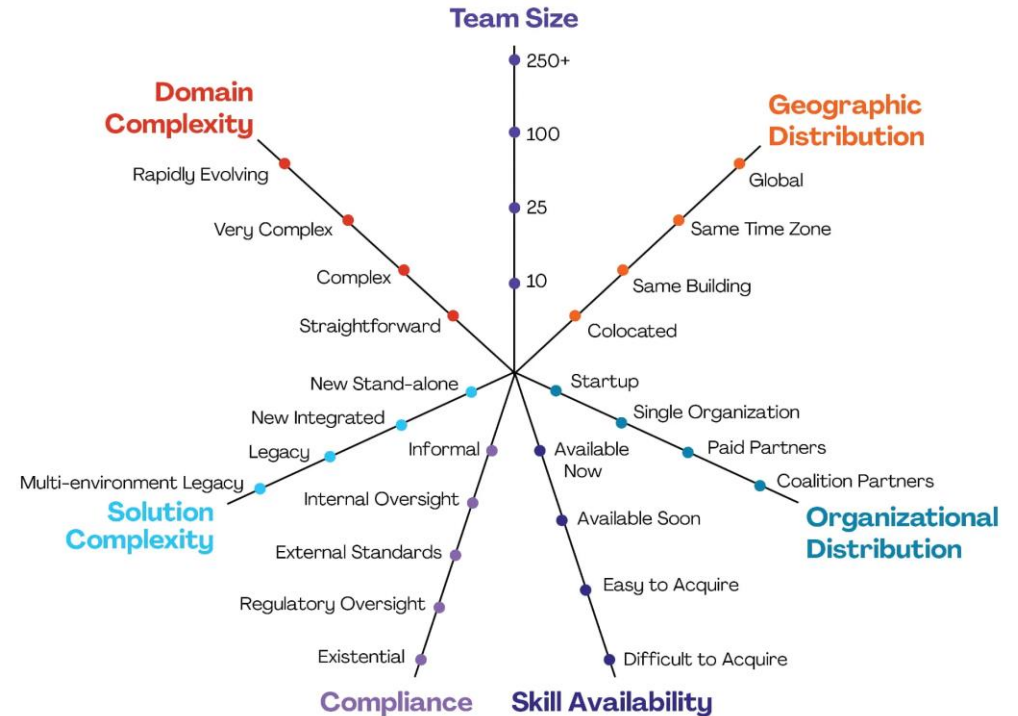
A blurred night photograph of a city skyline, likely New York City, with numerous lights from buildings and streets. In the foreground, two silhouetted figures are visible, looking out over the city. The image has a soft, out-of-focus quality.

“Wir denken und sprechen nicht über das, was wir sehen;  
wir sehen, über was wir denken und sprechen können.“

– Edgar H. Schein

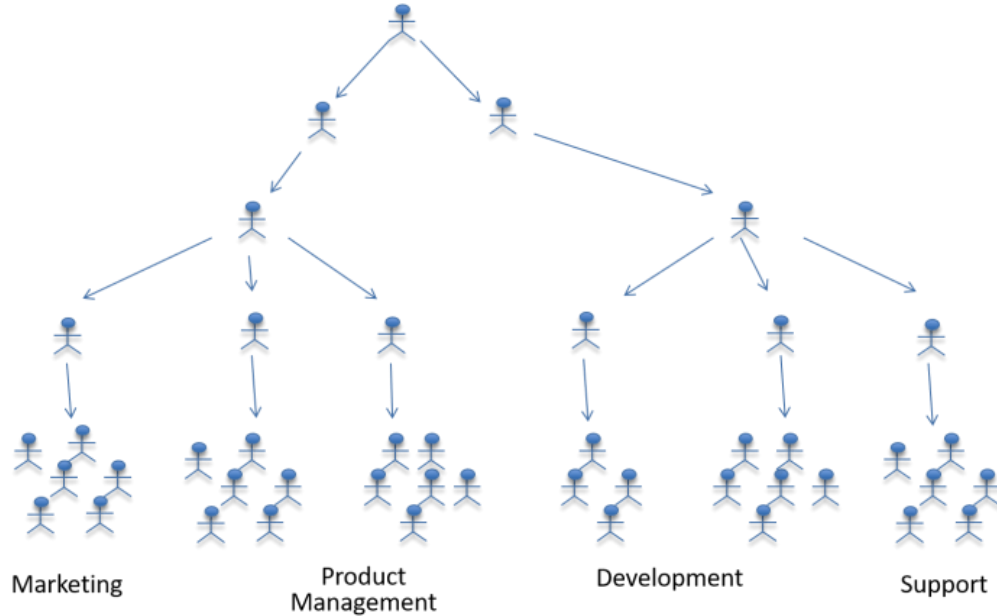
# Was heisst eigentlich Skalierung?

1. Teamgrösse (Team size)
2. Geografische Verteilung (geographic distribution)
3. Organisationale Verteilung (organizational distribution)
4. Einhaltung von Vorschriften (Compliance)
5. Komplexität der Domäne (domain complexity)
6. Verfügbarkeit Fachwissen (skill availability)
7. Komplexität der Lösung (solution complexity)

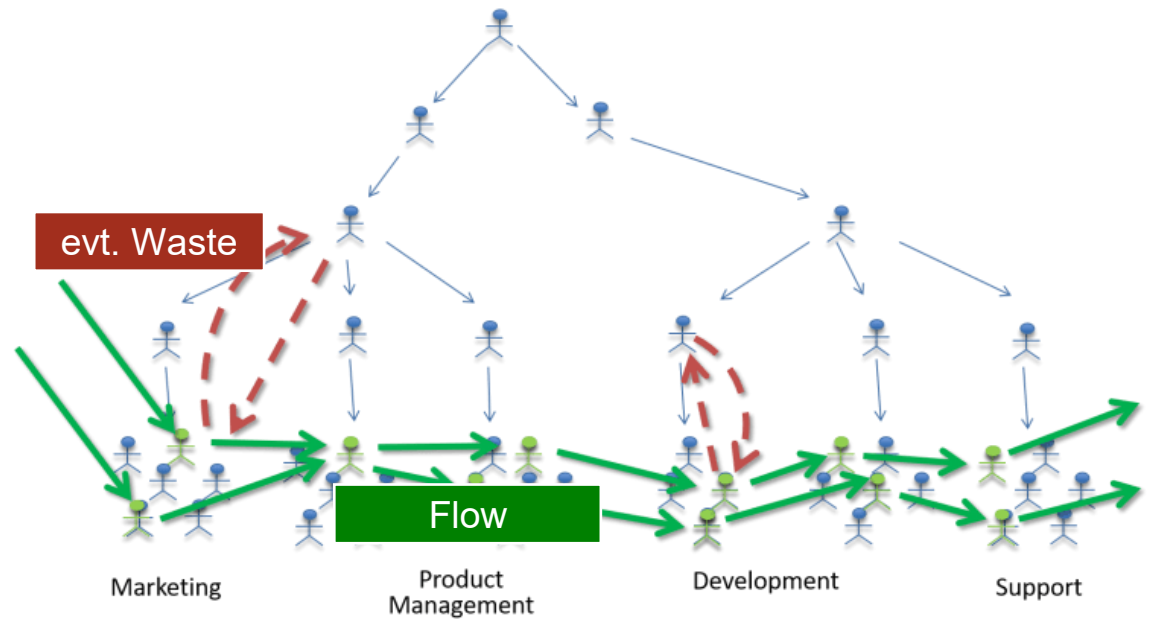


Skalierung auf taktischer Stufe ist mehr als „ein grösseres Team“.

# Wertschöpfung erfolgt nicht isoliert



inspired by Dan North, BSC/ADP 2012



**Wir managen Top-Down. „Value creation“ findet jedoch nicht in einem Silo statt.  
Unsere Arbeit erstreckt sich in der Regel über eine ganze Organisation. (PMI)**

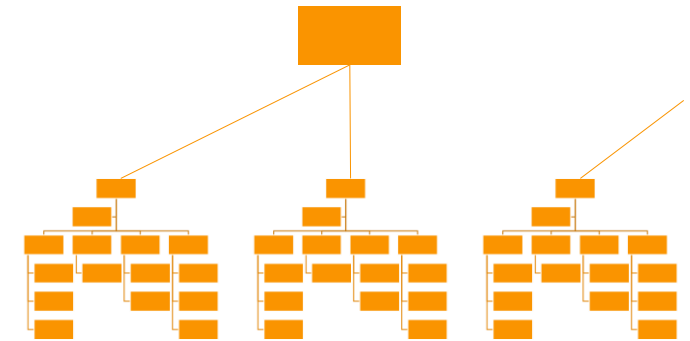
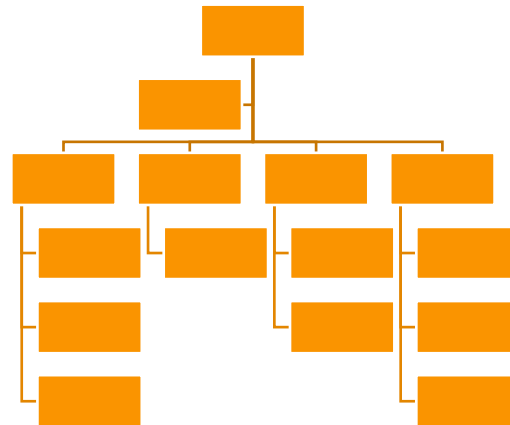
# Identische Problemstellungen

Intra-Team

Inter-Team(s)

Inter-Organisationen

Hierarchie



Flow of Value

Flow of Value

Flow of Value

Der Value Stream konzentriert sich auf den Arbeitsfluss;  
er wird nicht durch die Menschen definiert, die die Arbeit erledigen.



Der „Idealised Value Stream“ als  
Lösungsansatz von Disciplined Agile (DA)

# Exkurs 1 – Value Stream Mapping Alternative



Wer

Was

Wie

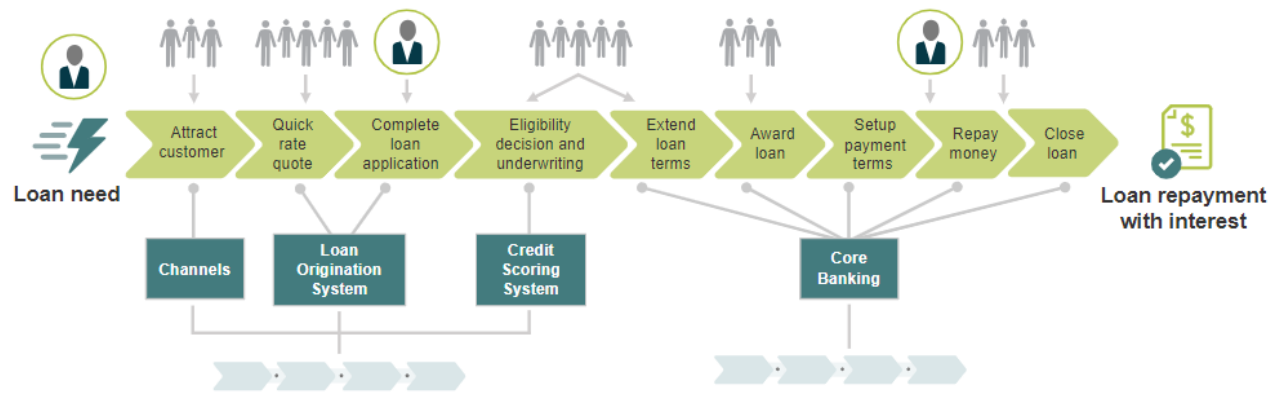
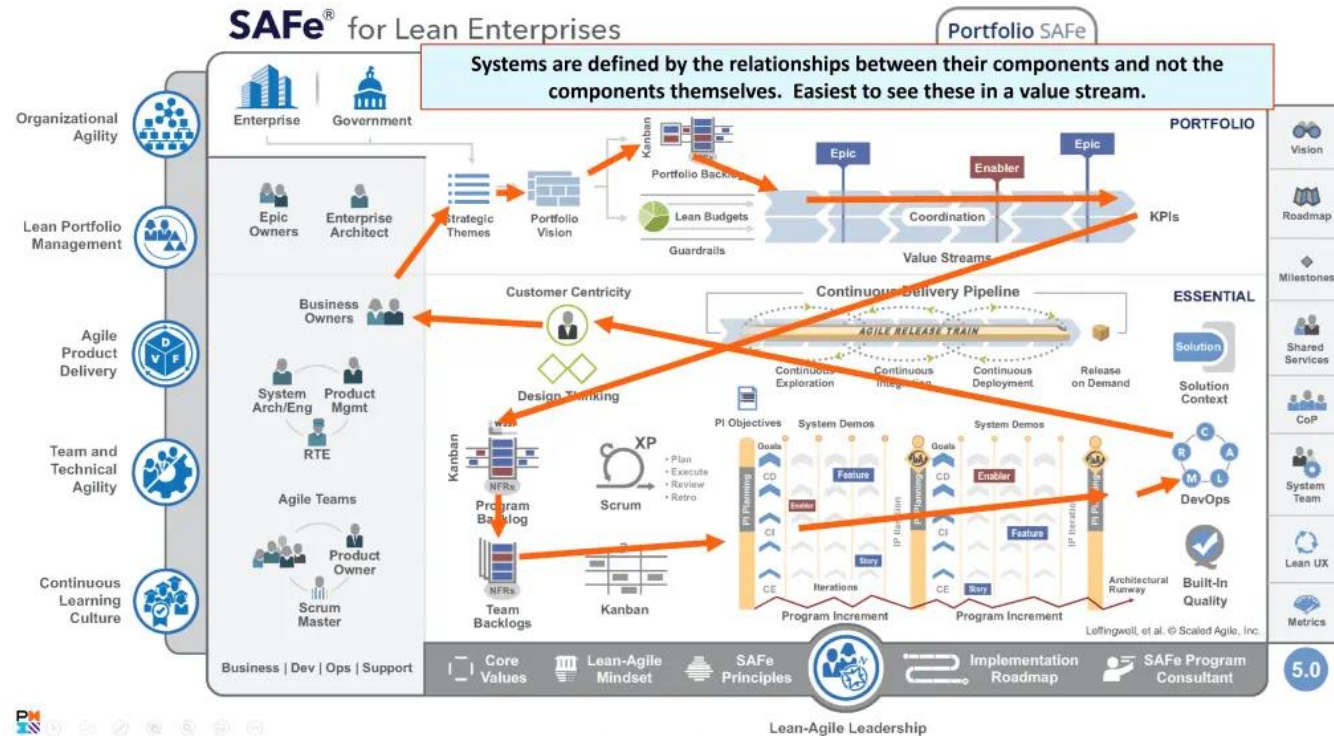


Figure 3. Fulfillment DVS pattern for a consumer loan

© Scaled Agile, Inc.

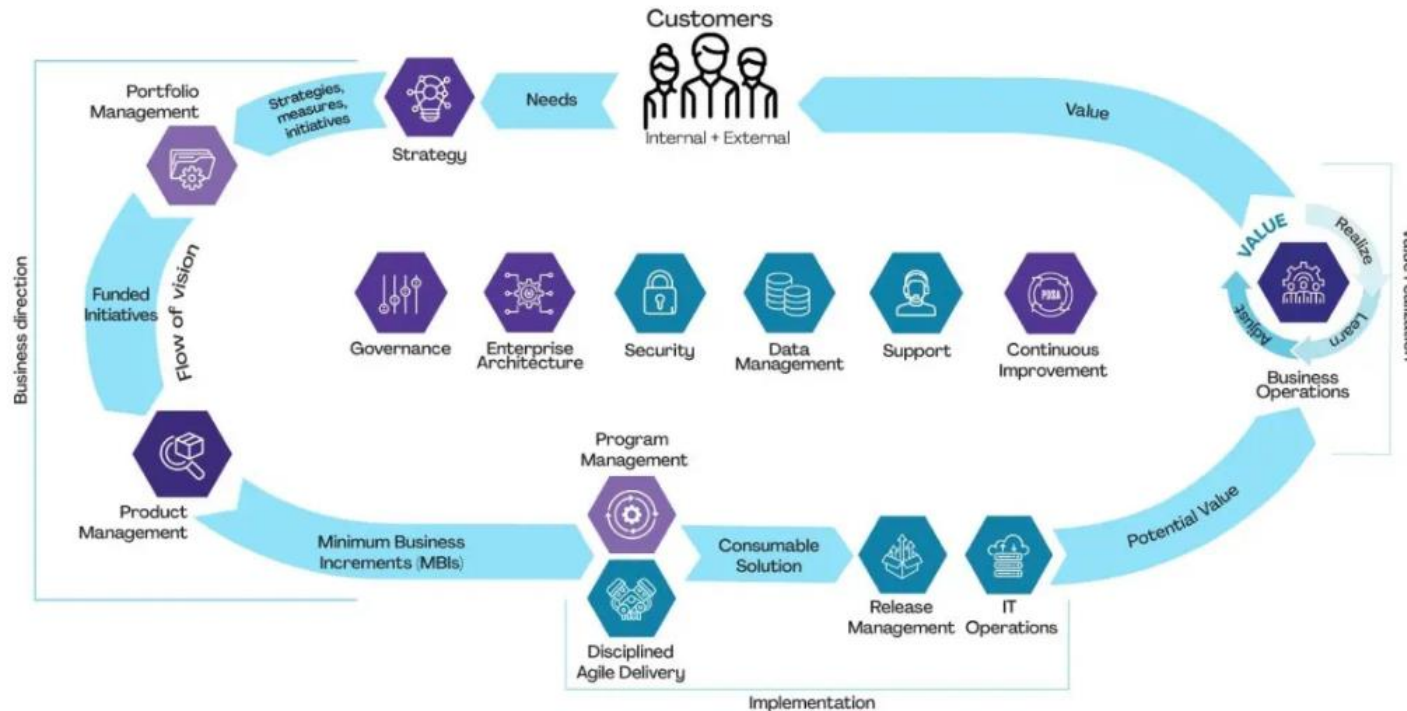
Die (gemeinsame) Visualisierung des (gemeinsamen) Wertstroms  
entsteht ein gemeinsames Verständnis.

# Exkurs 2 – SAFe from a Value Stream Perspective



Das „Big Picture“ von SAFe konzentriert sich auf Rollen, Praktiken und Artefakte. Es ist zwar möglich, den Wertstrom in SAFe zu sehen, aber man braucht ein geschultes Auge, um dies zu tun. (PMI)

# Disciplined Agile Value Stream Management



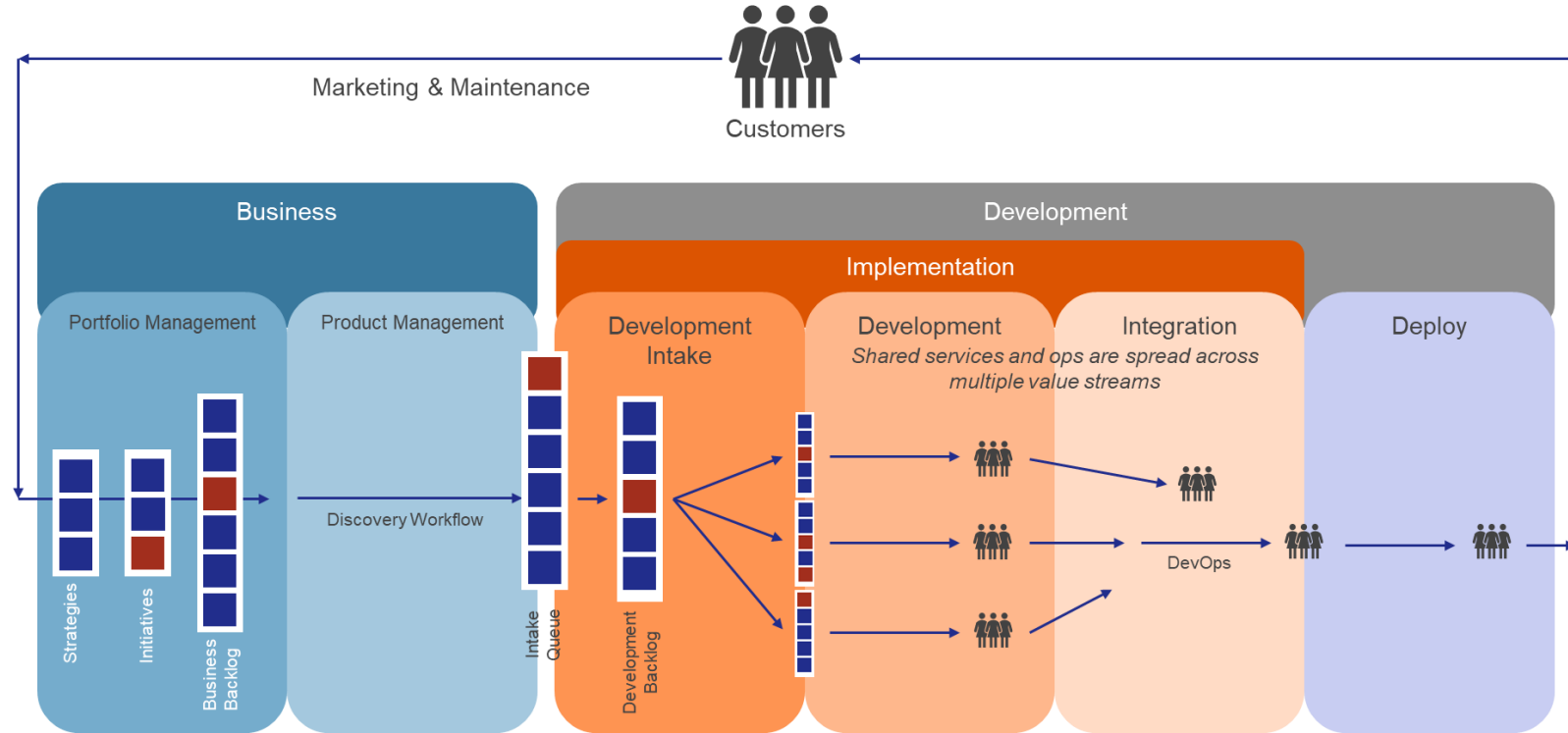
©Project Management Institute. All rights reserved.

## Geschlossener Kreislauf

1. **Kunde**
  2. Strategie
  3. Portfolio Management
  4. Product Management
  5. Disciplined Agile Delivery
  6. Release Management
  7. IT Operations
  8. Business Operations
- 1. **Kunde**

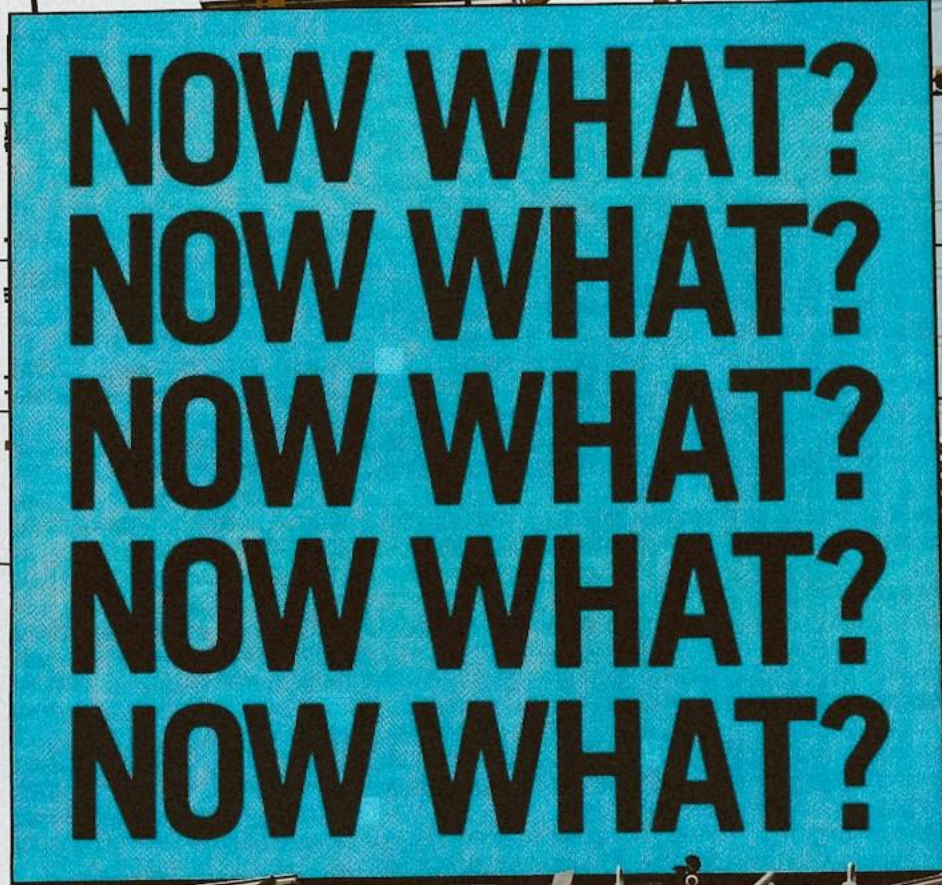
**Ein Value Stream ist die Gesamtheit der Aktionen, die stattfinden, um für einen Kunden einen Mehrwert zu schaffen, von der ersten Anfrage bis zur Realisierung des Wertes durch den Kunden.**

# DA Idealisierter Value Stream als Startpunkt



Der idealisierte Value Stream zeigt, wie die Wertschöpfung von einer Idee über das Portfoliomanagement, das Produktmanagement, die Warteschlange, das Backlog über die Integration in das Deployment fließt.

Welche Hilfestellungen  
stehen zur Verfügung  
(open source oder  
closed source)?



**NOW WHAT?  
NOW WHAT?  
NOW WHAT?  
NOW WHAT?  
NOW WHAT?**

# Wo anfangen? Startpunkte zur Verbesserung?

---



- Ist
- Soll
- Kompetenzen
- Probleme
- Schnittstellen
- End-to-End-Denken/Mindset
- Involvierte Personen (Stakeholder)
- Aufgaben & Rollen „zu verteilen“
- ...

---

Einfach mal anfangen... Aber beim Beginn müssen wir berücksichtigen,  
dass verschiedene Sichtweisen und unterschiedlicher Kontexte vorhanden sind.

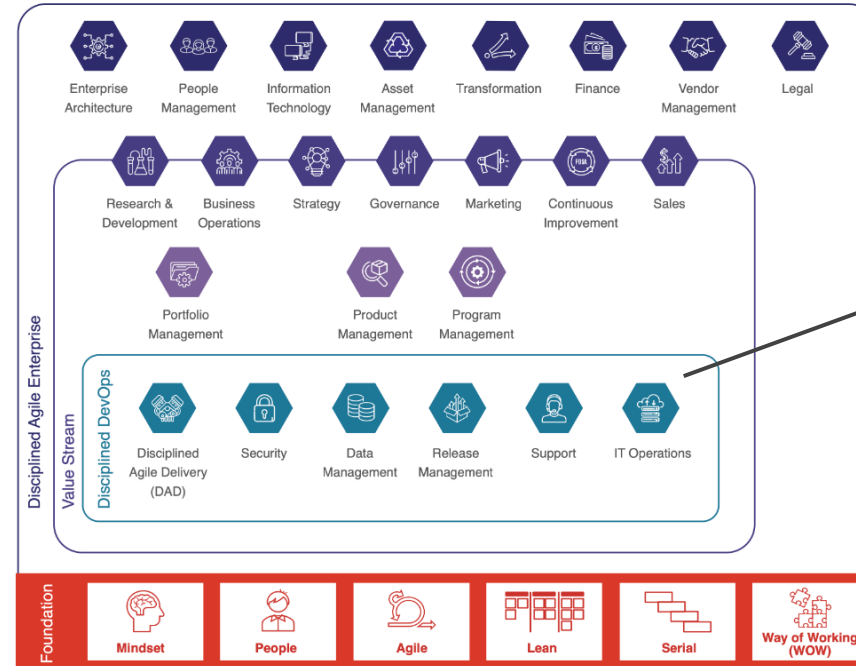
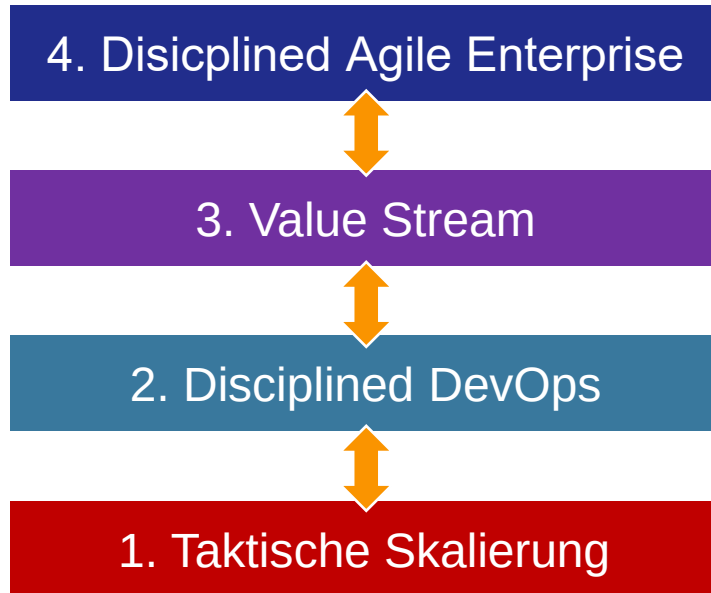
Open source  
(PMI Account)



OPEN

# Disciplined Agile (DA) – DA Browser

## Hilfestellungen auf 4 Ebenen

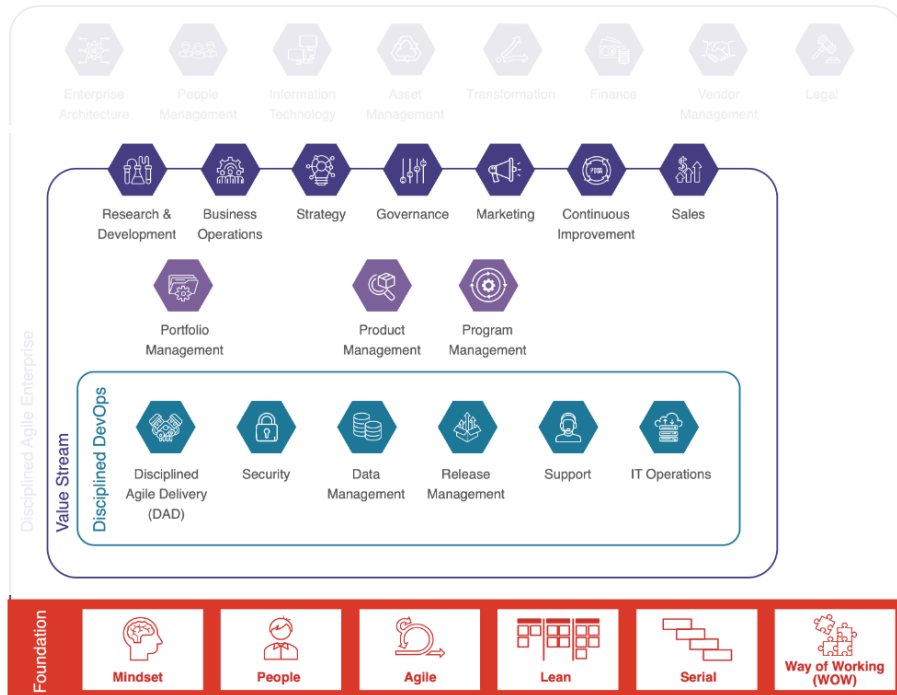


Process blades  
(or process areas,  
key process areas  
(KPAs), business  
functions)

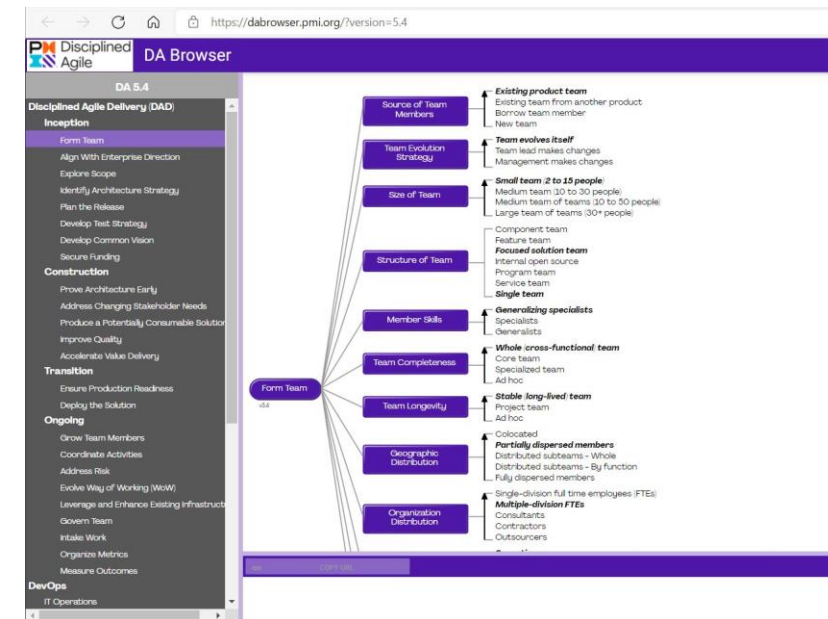
©Project Management Institute. All rights reserved.

Der DA-Browser ermöglicht die einfache Suche und das Durchsuchen von Hunderten von agilen, lean und seriellen Techniken.

# DA Browser – Hilfsmittel open source

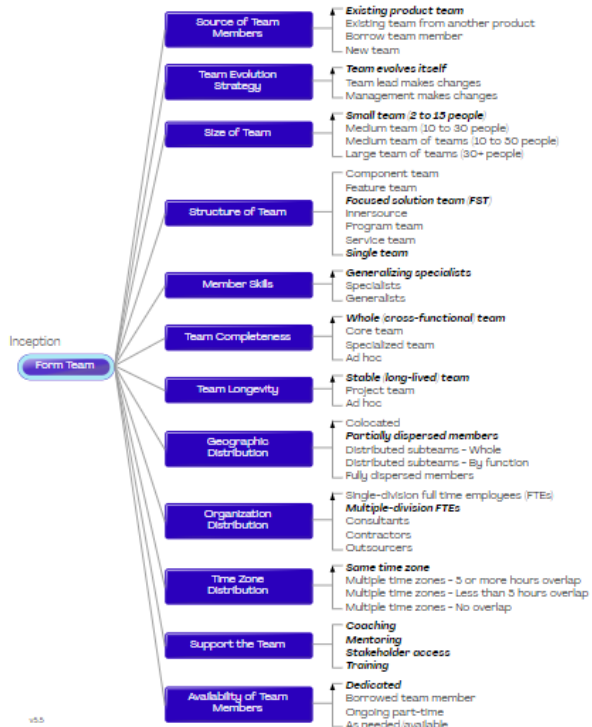


©Project Management Institute. All rights reserved.



Der DA-Browser ermöglicht die einfache Suche und das Durchsuchen von Hunderten von agilen, lean und seriellen Techniken.

# Beispiel «Team bilden» im DA Browser



1. Quelle der Mitglieder
2. Strategie der Teamentwicklung
3. Größe des Teams
4. Struktur des Teams
5. Fertigkeiten der Mitglieder
6. Team-Vollständigkeit
7. Langlebigkeit des Teams
8. Geografische Verteilung
9. Verteilung der Organisation
10. Zeitzonen-Verteilung
11. Unterstützung des Teams
12. Verfügbarkeit der Teammitglieder

## 4. Struktur des Teams

Entscheidung, ob jedes unserer Teams Teile der Lösung selbst erstellt oder ob man sich auf andere Teams verlässt, um unsere Arbeit abzuschließen.

## 6. Team-Vollständigkeit

Um festzustellen, ob ein Team über ausreichende Fähigkeiten verfügt, hat es sich bewährt, zunächst zu ermitteln, für welche Prozessziele das Team zuständig ist, und dann anhand der Zieldiagramme zu beurteilen, ob das Team über ausreichende Fähigkeiten verfügt, um jedes Ziel zu erreichen.

## 12. Verfügbarkeit der Teammitglieder

Verfügbarkeit der einzelnen Teammitglieder für das Team. Ist das Ziel, dass das Team produktiv ist, oder ob muss sicherstellt sein, dass jeder voll ausgelastet ist (möglicherweise durch Zuweisung an mehrere Teams)?

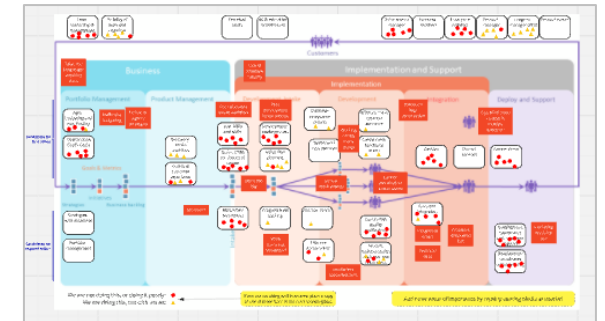
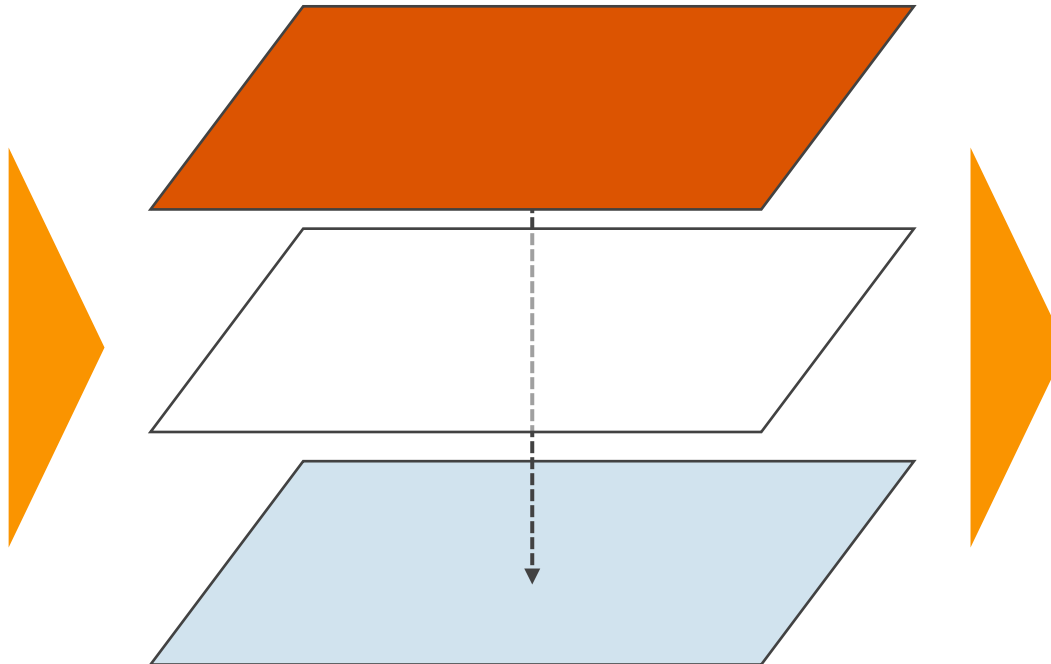
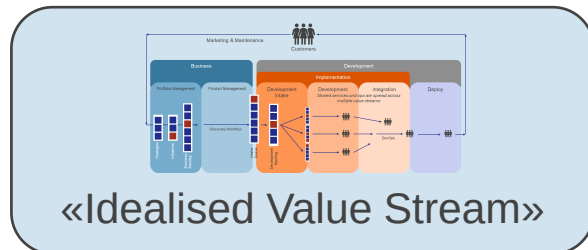
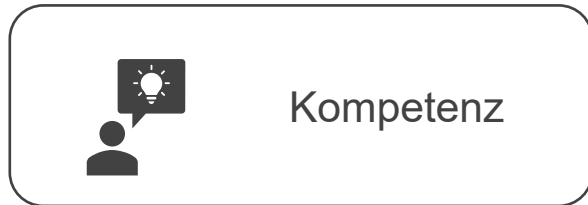
Als Beispiel ist ein Drill-down zu Teamstruktur, die Mitgliedschaft und organisatorische Belange möglich, wo Disciplined Agile zusätzliche Details liefert („pointing into the right direction“).

Closed source  
(PMI Ausbildung)





# Layers im Value Stream Management



z.B. Punkte verteilen ●●●

Im Sinne einer Landkarte lassen sich Kompetenzen und Problemstellungen als Layers über den Idealisierten Value Stream legen.



Beispiel Kundenmandat

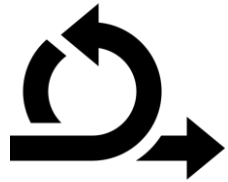
# Ausgangslage der Organisation



Die initiale Absicht des Kunden war „Agile Requirements Engineering“. Die Schärfung der Problemstellung brachte uns zum Bedarf „End-to-End“. Das „center of gravity“ ist dabei der Übergang in den Betrieb.

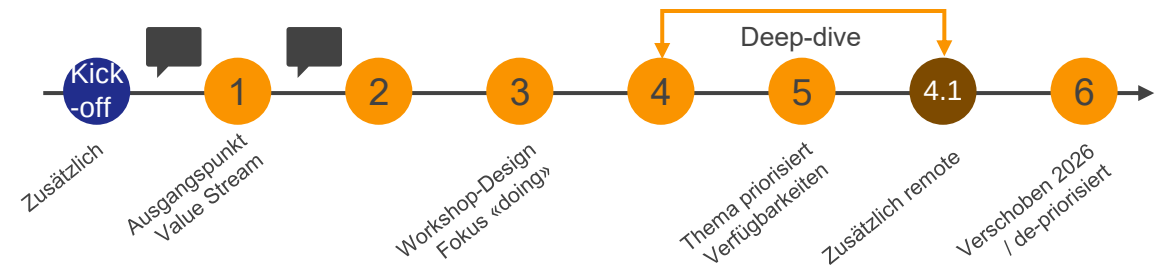
# Verlauf «Prozessoptimierung»

## Agilität (inkrementelle, zyklische Vorgehensweise)

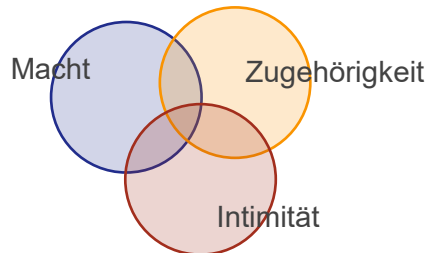


1. Erarbeitung Unterlagen
2. Vorbesprechung (Plan)
3. Umsetzung (Do)
4. Debriefing (Check)
5. Lesson Learned (Adjust)

## Aufbau (... Anpassungen Workshop-Serie)



## Gruppendynamik (Einflüsse, Geschwindigkeit)



Forming – Storming – Norming – Performing



## Nachhaltigkeit (Überführung in Standard-Prozesse)



Themenfelder zu Weiterarbeit selektieren.



Prozessziele oder Zustandsziele.

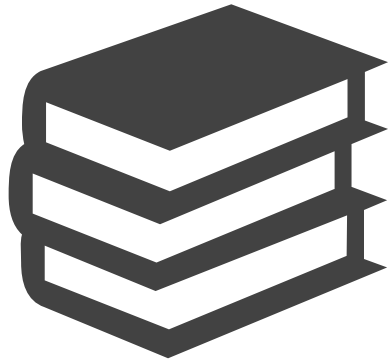


Improvement Backlog zur weiteren Bearbeitung in Scrum-Sprints oder mittels Kanban.

Agilität lässt sich nur agil einführen und/oder verbessern. Beim Entwicklungsprozess ist die Definition eines Enddatums nicht möglich. Einige Experten bezeichnen den Zustand als „permanent beta“.

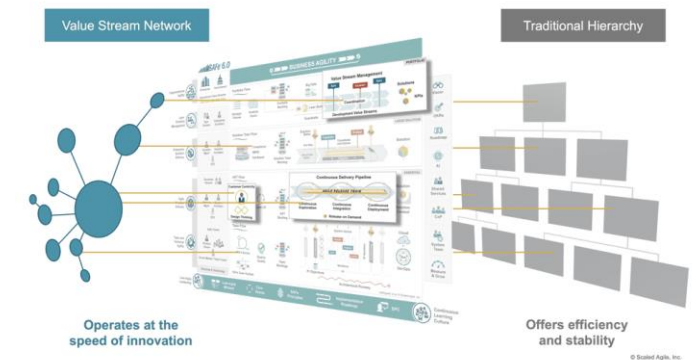
# Transferierbare (bestätigte) Erkenntnisse

Mitgestalten benötigt eine gemeinsame Sprache (Theorie)



Vernetztheit,  
«Steine aufdecken»

Abhängigkeit Ablauf- & Aufbau  
«Dual operating system»



Am besten lässt sich Veränderung mit Hilfe einer systemischen Sichtweise inkrementell herbeiführen.

Ownership / eigener  
Einfluss



# Jede/r kann etwas tun

...aber aufgrund der bekannten Organisationsdynamiken gibt es Learnings.

...ist  
einfacher

horizontal



im  
Kleinen



inkrementell

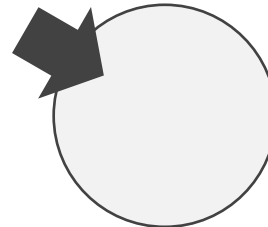


als  
....

vertikal



von aussen



im  
Grossen



alles auf  
einmal



Veränderung braucht Zeit („es braucht so lange, wie es braucht“).  
Durch eine clevere Steuerung kann die Effektivität optimiert werden.

# Verhaltensänderungen (behavioral change)

„Verhalten entsteht aus einer Interaktion zwischen Umwelt und Person.“

Möglichkeiten  
zur Veränderung



**Veränderung der Umwelt**  
(Strukturen, Prozesse, Räume, ...)



**Person verändert sich selbst (Eigenmotivation)**

- 1) Eigene Haltung verändern (Glaubenssätze, „Mindset“)
- 2) Mikrogewohnheiten verändern („Erkennen und Umschalten“); kleine, unreflektierte Gewohnheiten

**Verhaltensänderung bedeuten, dass der Mensch sein Verhalten anpasst,  
um sich an neue Umstände anzupassen oder zur Erreichung eines bestimmten Ziels.**

# Mögliche Grenzen «harte vs weiche Faktoren»



**Fehlende Veränderungen an harten Faktoren verunmöglicht (fast) Veränderung an weichen Faktoren.**

Danke für die Aufmerksamkeit  
Hoffentlich waren einige Take-aways dabei



# Kontakt – Weiterführender Lesestoff



Noser Engineering  
**Werner Gygax**  
Managing Consultant  
+41 79 686 80 55  
werner.gygax@nosser.com



## Fachartikel von Werner Gygax (Auszug)



Wieso ist Komplexität so komplex?  
Beobachtungen – Erkenntnisse – Lösungen ([Link](#))



«Shared consciousness» as decisive factor for  
«forecasting and adaptation» ([Link](#))



Hybrid agile WoW - A vaccination campaign's  
organizational set up for Covid-19 part 1+2 ([Link](#))



It's complex (not complicated) -  
12 learnings for business agility from crisis  
management ([Link](#))