SGO IG OdO

www.sgo-verein.ch

INTERESSENGRUPPE ORGANISATION DER ORGANISATION (SGO IG ODO)

Protokoll 69. OdO-Event
Werkstattbericht Agile Transformation AXA Schweiz - wie ich den Wandel erlebe

SGO Glattbrugg | 13. Juni 2019 | 18.00 – 20.30 Uhr mit anschl. Apéro

teilgenommen haben:

1	Bachmann	Sandra	15	Neeser	Christoph
2	Bauer	Georg	16	Papenberg	Sebastian
3	Bauhofer	Raphael	17	Pekruhl	Ulrich
4	Bischof	Beat	18	Sauerborn	Rose
5	Brander	Martin	19	Spengler	René
6	Brönimann	Daniel	20	Studer	Daniel
7	Felix	Angelina	21	Studer	Stefan
8	Flöcklmüller	Edith	22	Stühlinger	Martina
9	Gretler	Annette	23	Stutz	Adrian
10	Helg	Felix	24	Teuscher	Brigitte
11	Jarkovich	Thomas	25	Vogel	Christoph
12	Kulcsar Meienberger	Ruth	26	Weihs	Constanze
13	Leuenberger	Sabrina	27	Zumsteg	Michelle
14	Mamie	Patrick			

---

1. Einleitung

Stefan Studer begrüsst die Teilnehmenden, stellt den Referenten vor und stimmt auf das Thema des Abends ein.

Aus dem Einladungstext:

Die Welt bewegt sich immer schneller und Schlagworte wie Agilität, Scrum oder VUCA sind in aller Munde. So hat sich auch die AXA Schweiz auf den Weg in die agile Transformation gemacht. Was ist darunter zu verstehen, wenn sich ein Grosskonzern auf diese Reise begibt? Inwiefern sprengt die Business Agilität den engeren Rahmen von Frameworks wie Scrum oder Kanban?

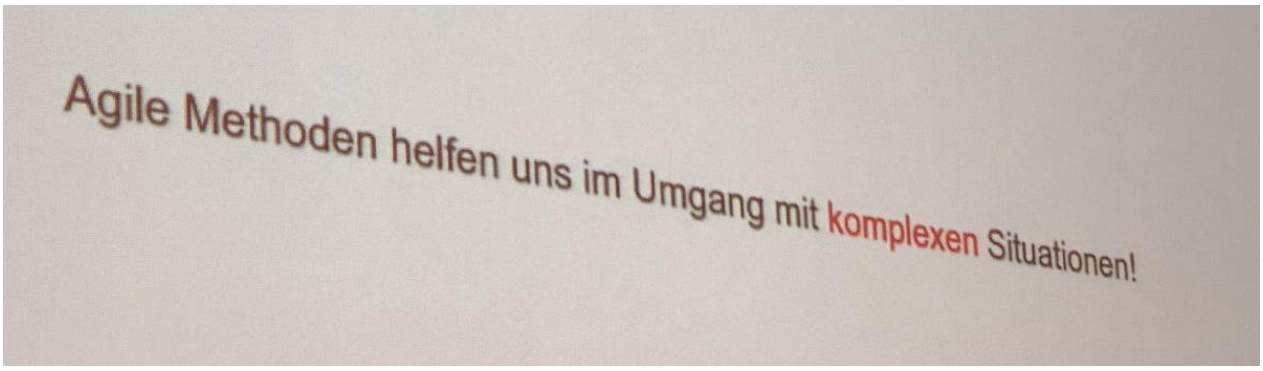
René Spengler steht mitten drin in diesen Fragen und ist überzeugt davon, dass für uns alle kein Weg an diesen neuen Zusammenarbeitsweisen vorbeiführen. Die agile Bewegung soll aber nicht einfach kritiklos verherrlicht werden, sondern René Spengler zeigt auf, wie die AXA unterwegs ist und wie sich die diversen Veränderungen, Schritt für Schritt durchsetzen oder auch von der Organisation abgestossen werden. René Spengler arbeitet, mit Unterbrüchen, seit zwei Jahrzehnten für die AXA und hat als Organisator / Business Engineer die Firma in unterschiedlichsten Rollen unterstützt.

Unser Referent:
René Spengler - Agile Coach, Organisator und Business Engineer bei AXA Schweiz
ist ausgebildeter Organisator, Scrum Master, Kanban Management Professional und SAFe – Coach mit langjähriger Projekt-/Prozessmanagement-Erfahrung.

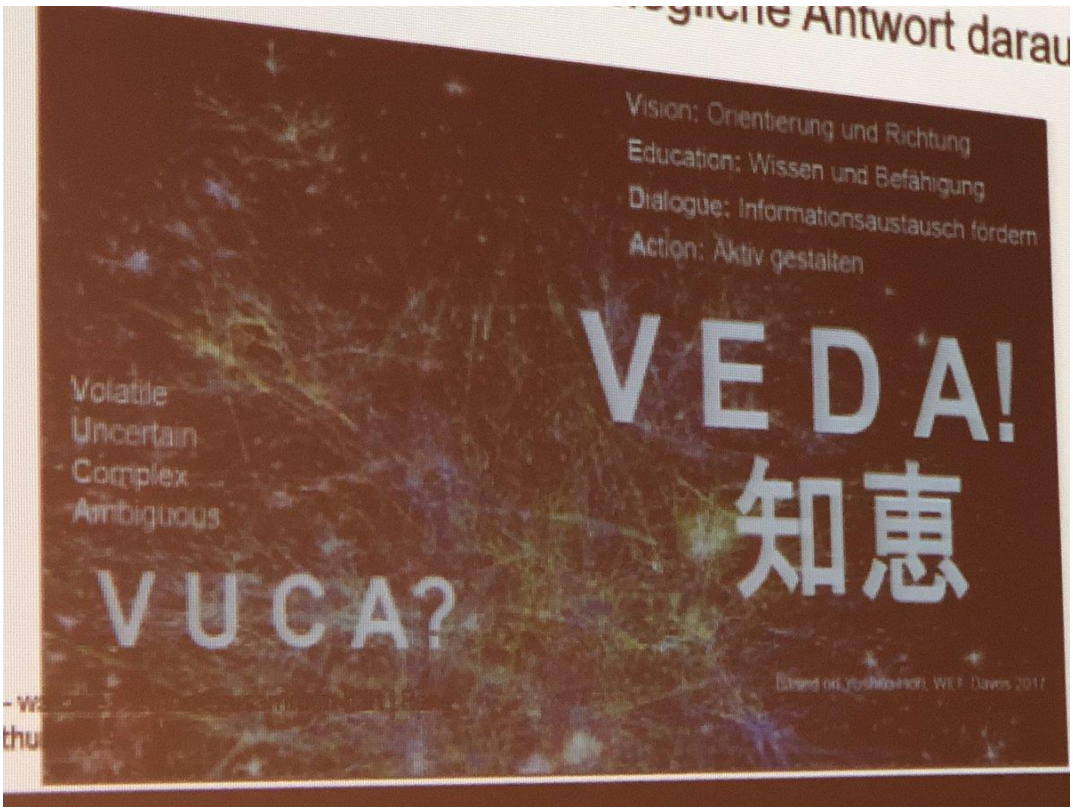
2. Referat

René beginnt sein Referat mit einer kurzen Einleitung, die auch das Zustandekommen des heutigen Vortrages streift. Es war nämlich ein Interview mit Prof. Stefan Kühl (und darin insbesondere dessen Ausspruch, dass was unter dem Label der „agilen Organisation“ propagiert werde, kalter Kaffee sei), der auf Twitter ein Statement René Spenglers provozierte, dass sich dank der agilen Transformation gerade in Grossunternehmen wie einer AXA so einiges spürbar zum Besseren entwickelt habe. (Anmerkung: Alle, die Stefan Kühl an der letztjährigen SGO-Herbsttagung erlebt haben, wissen auch, dass er zwar den Hype um „Agile“ als Management-Mode abkanzelt, gleichzeitig aber das reflektierte Nutzen solcher Moden als wichtigen Hebel sieht um Veränderung zu erwirken – St.St.)

Wichtig ist René aber auch, eine Definition zu haben, was Agilität überhaupt bedeutet. Für ihn lässt sich Agilität mit „Beweglichkeit“ (physisch *und* geistig) gleichsetzen. Aber ja: nicht für alle Belange ist Agilität benötigt. Geeignetes Einsatzgebiet für agile Methoden sind nämlich (nur) komplexe Situationen:



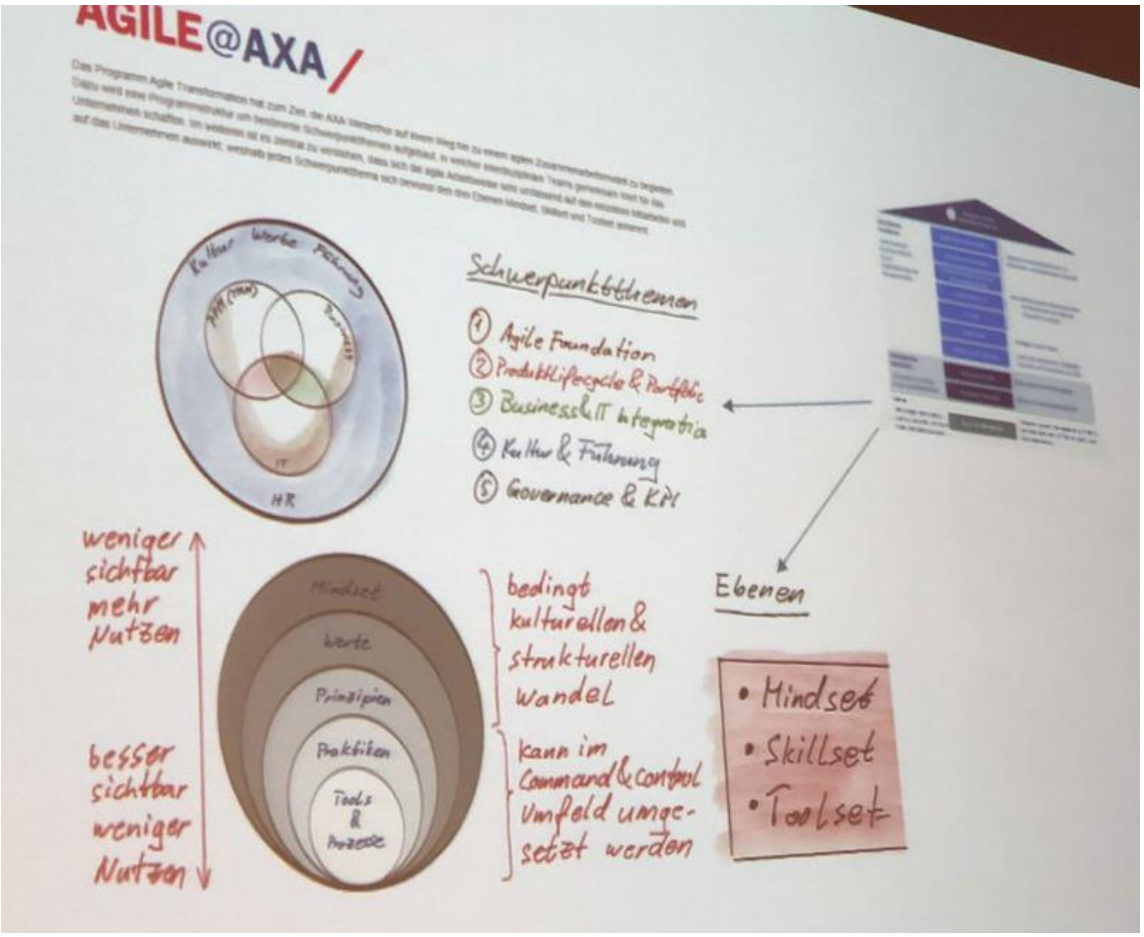
In diesem Zusammenhang kommt als nächster Schritt unweigerlich das Akronym VUCA ins Spiel. René rät, sich nicht allzu lange damit aufzuhalten, sondern den Lösungsvorschlag von Yoshito Hori ins Auge zu fassen – VEDA! (Vison, Education, Dialogue, Action):



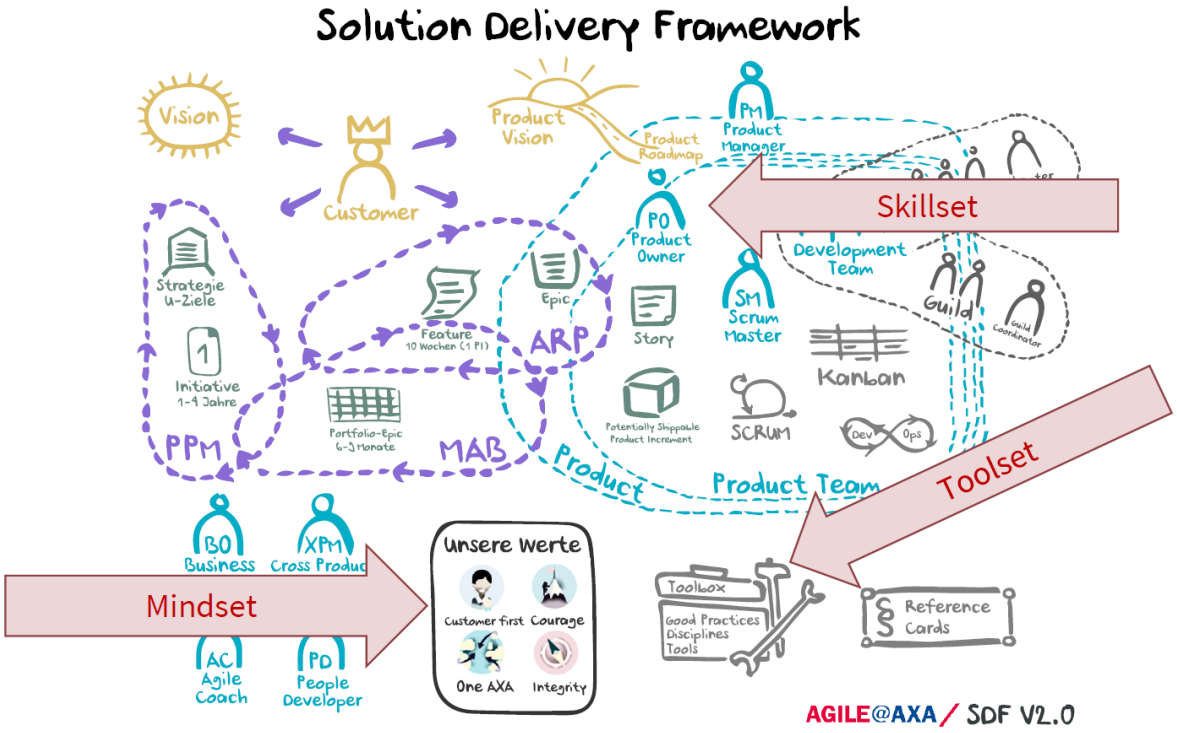
Damit (neben anderen Herleitungen und spannenden Wissens-Bitzen, die im beiliegenden Foliensatz auf S. 4 – 19 nachzulesen sind) kommt René zum Kern des Vortrages – der Agilen Transformation bei AXA Schweiz. Was ist darunter zu verstehen? Wie ist das überhaupt entstanden?

Wie René schildert, ist „AGILE@AXA“ nicht ein vom Top-Management ausgerolltes Programm sondern eine echte Grass roots-Bewegung, die aber inzwischen breit etabliert, anerkannt und unterstützt sei.

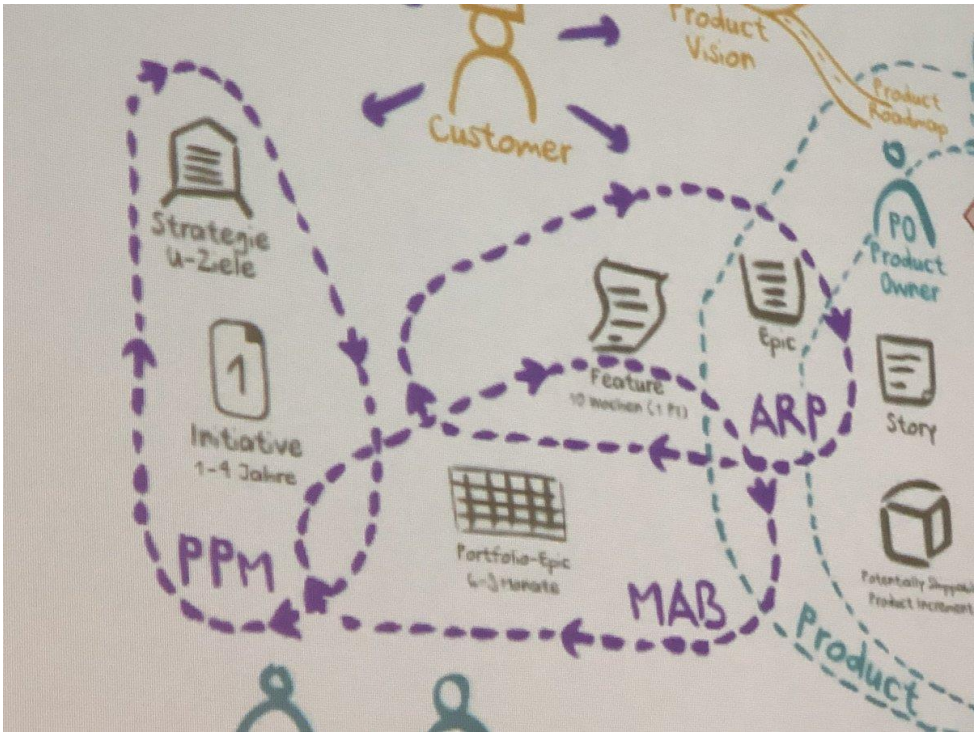
Mit der Zeit haben sich drei Ebenen herauskristallisiert, die nun konsequent parallel adressiert werden: Toolset, Skillset, Mindset. Diese drei Ebenen unterschieden sich sehr stark bezüglich der Einfachheit resp. Schwierigkeit „voranzukommen“ und Veränderungen zu erzielen. Es erstaunt nicht, dass die Tool-Ebene leichter adressierbar sei als die Skill-Ebene und diese wiederum leichter als die Mindset-Ebene.



Für den Einsatz agiler Methoden sei es wesentlich gewesen, sich vom klassischen Projektmanagementhandbuch wegzubewegen, hin zu einem selbstentwickelten Solution Delivery Framework. Dieses sieht in der aktuellen Version wie folgt aus:

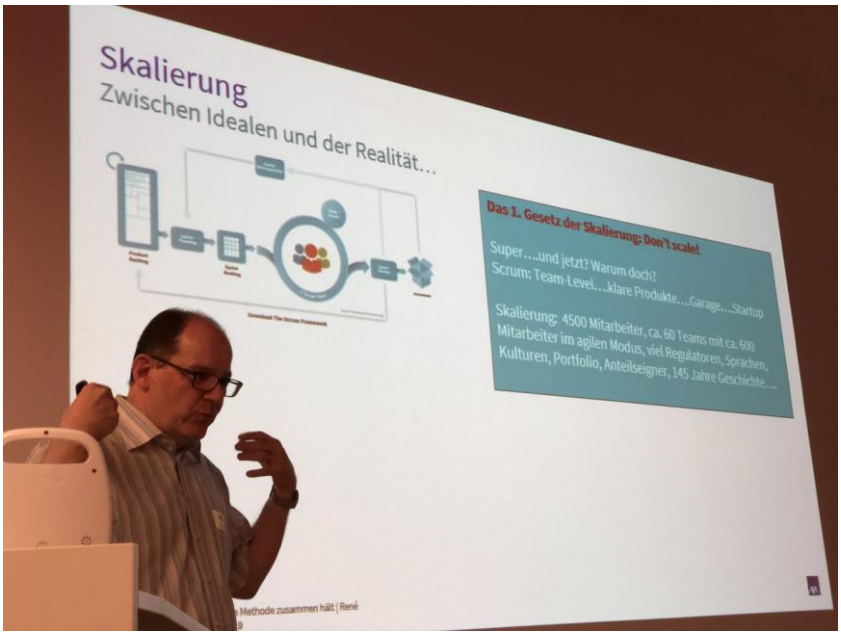


PPM = Produktportfoliomgmt, MAB = Mittelfristabgleich (12 Monatevorschau, rollierend), ARP = Agile Release Planning (10 Wochen-Rhythmus)



Wie andere grössere Organisationen, die auf Einzelprojektebene beispielsweise mit SCRUM gute Erfahrungen gemacht haben, stellte sich auch bei AXA bald das Problem der Skalierung. Leicht sarkastisch zitiert René das „1. Gesetz der Skalierung“: Don‘t scale!

AXA sei aber definitiv zu gross um Agile NICHT zu skalieren. Man entschied sich in der Folge, sich an SAFE zu orientieren. René räumt ein, dass Kritik an diesem Framework in gewissen Bereichen berechtigt sei. Bei *vernünftigem* Einsatz (kein „Fassaden-SAFE“) sei es aber sehr hilfreich.



Heute seien rund 600 von 4‘500 Mitarbeitern der AXA Schweiz im agilen Modus tätig. Die Koordination unter den ca. 60 Teams erfolge in regelmässigen „Big Room Planning“-Sessions, die bei AXA zwei Tage dauern und bewusst „open end“ angesetzt werden, denn Impediments müssten von den Managern vor Ort und im Austausch untereinander behoben werden. Diese Sessions bedeuteten zwar einen erheblichen Aufwand, man spare sich auf diesem Wege aber im Minimum 20 – 30 anderweitige Meetings.

Eindrücke aus den Big Room Plannings:

Nun ergeben sich diverse Rückfragen, auf die hier stichwortartig eingegangen wird:

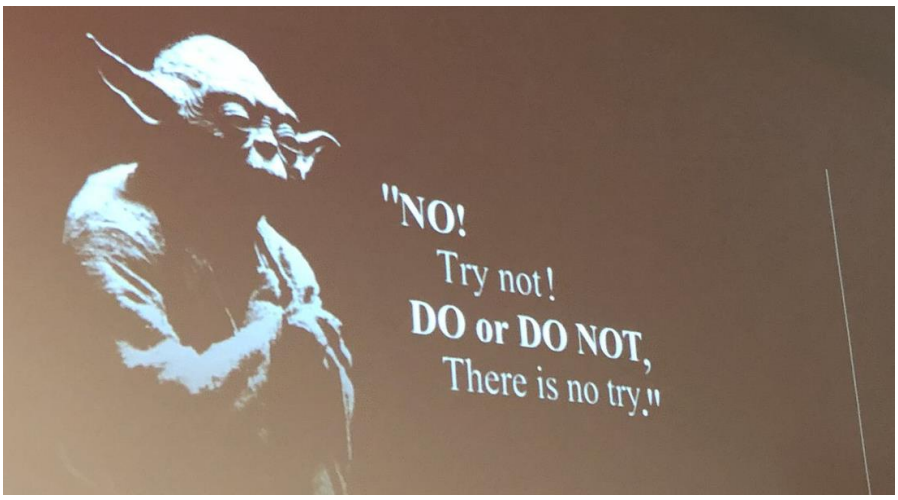
Q: Wie häufig finden diese Big Room Plannings statt? A: etwa alle 12 Wochen

Q: Wie lange dauern die Sprints? A: Sprintzyklen frei, haben sich aber bei 2 Wochen eingependelt. Positiv dabei: ganze Firma schwingt „im gleichen Rhythmus“. Nachteil: Reviewmeetings etc. finden alle im gleichen Zeitfenster statt, was die Belastung in jenen Tagen erhöhe.

Q: Wer administriert das Grosse-Ganze? A: ein kleines Team, das sich über die Zeit herausgebildet hat - *ohne* Auftrag aus der Geschäftsleitung.

Q: Wie strahlt Agiles Arbeiten auf die übrigen ca. 3‘900 MA aus? A: Es entsteht ein Sog, mehr und mehr Teams interessieren sich und fragen bei Agile Coaches wie René Spengler nach, lassen sich inspirieren.

Es sei halt wie bei vielen Dingen im Leben: man muss es einfach (mutig) anpacken:



In seinen Abschlussgedanken formuliert René unter anderem, welche Veränderungen auf allen drei Ebenen bereits wahrnehmbar seien:

Wahrnehmbare Veränderungen

- Toolset ➔ Jira, Scrum, Kanban, Delegation Board, X-Canvases, Video-Conf., Maturity-Mod.
- Skillset ➔ Kurse, Coaching, Verhandeln, DT-UX-CX, Kommunikation, Kollaboration, etc.
- Mindset ➔ Transparenz, ARP, People-Dev., BIZ-Value, IT-BIZ-Alignement, Int. -Audit

(→ s. Folie 29 aus der beiliegenden Präsentation)

Mit einem für unseren Teilnehmerkreis besonders interessantes Fazit beendet René seinen Vortrag: Als Agile Coach bei AXA könne er das ganze Tool- und Skillset seiner damaligen Organisatorenausbildung gewinnbringend einsetzen (www.eop.ch).

Im Anschluss hieran begeben wir uns zum Apéro und führen die Gespräche in kleinen Grüppchen fort.

Herzlichen Dank für das interessante Referat und die spannende Diskussion!

3. Die nächsten IG OdO-Termine:

12.09.2019	Buchvorstellung: „Organisation gestalten“ (Band 5 ibo Schriftenreihe) mit Co-Autor Christian-Konze
07.11.2019	Geschäftsmodellinnovation im Gesundheitswesen mit Richard Züsli

Ich würde mich freuen, Sie begrüssen zu dürfen!

Stefan Studer | St. Moritzstrasse 9 | 8006 Zürich
Tel. 078 601 86 10 | stefan.studer@datacomm.ch