

Vom Turnaround zur Business Transformation in einem Multimedia-Konzern

Wir sollten sicherstellen, dass die Produkte von mehreren agilen Teams für die Einführung einer Cross-Media-Plattform bereit sind. Daraufhin führten wir ein massgeschneidertes Produkt- und Projekt-Portfolio-Management im Rahmen eines Mandats zur ganzheitlichen Organisationsentwicklung ein. Das Ziel war die konsequente Priorisierung der Anforderungen aller Stakeholders anhand des Geschäftsnutzens sowie deren anschliessende Implementierung.

Ziel

Nach der Fusion von Radio und Fernsehen in einem Cross-Media-Konzern, stand unser Kunde vor dem Problem, dass einige Produkte, wie die gemeinsame Website für Radio und Fernsehen, nicht termingerecht bereit waren. Die Gründe waren, dass die Planung und Abstimmung zwischen den mit Scrum arbeitenden Teams mit der Führungs- und Business-Ebene nicht funktionierten. Im Anschluss an den erfolgreichen Start der Cross-Media-Plattform wurde ein Follow Up Projekt vereinbart, in welchem wir einen nachhaltigen Prozess mittels Business Transformation erarbeiteten, mit welchem die Vielfalt von Anfragen der internen Kunden auf der Grundlage von Kundennutzen priorisiert und eingebunden werden können.

Umsetzung

In der Umsetzung arbeiteten wir eng mit der Multimedia Abteilung zusammen. Insgesamt 50 Angestellte aus 5-6 Teams an unterschiedlichen Standorten, sowie externe Teams von Dienstleistern, machten dieses Turnaround-Projekt noch komplexer. Wir konnten auf die Arbeit aufbauen, die der Kunde bereits in den Vormonaten mit agilen Entwicklungsteams geleistet hatte. Sie waren folglich mit der Anwendung des Scrum Frameworks bereits vertraut. Um das strikte Einführungsdatum einzuhalten, professionalisierten wir die Anwendung von Scrum. Wir begannen mit einem Agile Organisation Assessment. Aufgrund dessen ermittelten, priorisierten und führten wir Verbesserungen ein. Wir definierten die Rahmenbedingungen, damit im Unternehmen Scrum auch mit mehreren Teams funktionieren kann. Wir implementierten einen Prozess zur Release Planung mit 30 Mitgliedern und halfen Planung, Reporting und Lieferungszyklen zwischen den verschiedenen Teams abzugleichen. Auf der Führungsebene wurde ein Scope Management installiert. Mit diesem Tool priorisierten die Hauptakteure die Funktionen, um sicherzustellen, dass die unterstellten Teams nur die wichtigsten Funktionen umsetzten. Die Kombination dieser Massnahmen sicherte die Einhaltung des Einführungsdatums.

Nach der erfolgreichen Einführung der neuen Cross-Media-Plattform erhielten wir das OK für ein weiteres Projekt. Es ging um eine Business Transformation, die es unserem Kunden erlaubte, eine lernende Organisation zu werden. Um dies zu erreichen, passten wir das Scaled Agile Framework (SAFe) den Bedürfnissen unseres Kunden an. Die Hauptkomponente hierzu war die Einführung eines Visualised Produkt- & Projekt Portfolio Managements, welches es den verschiedenen Akteuren und dem Management erlaubten, die zahllosen Anfragen und Wünsche, welche vor der Einführung des Portfolio-Managements die Kapazität der Teams bei weitem überforderten, zu priorisieren und folglich zu bewältigen. Dieser Überflutung von Wünschen führte bisher zu Verzögerungen, Qualitätsverlusten und beeinflusste die Moral der Teams negativ. Chief Product Owner, Product Owners, Scrum Masters, Quality Manager und Architekten erhielten auf ihre neuen Funktionen abgestimmte Coachings. In einem zweiten Schritt optimierten wir den Innovationsprozess des Unternehmens. Wir unterstützten den Wandel, indem wir Retrospektiven, Innovationsworkshops und Zukunftskonferenzen mit bis zu 50 Mitgliedern hielten. Die Einführung eines Peer Review Prozesses erlaubt eine kontinuierliche Verbesserung der Angestellten in den Scrum Teams in beruflichen und persönlichen Belangen. Um die neuen Aufgaben und Prozesse mit den Leuten zu festigen und damit die Business Transformation nachhaltig zu gestalten, unterstützten wir unseren Kunden für mehr als ein halbes Jahr mit einem vollzeit Agile Coach.

Kundennutzen

Die Einführung der Cross-Media Plattform konnte nach Plan umgesetzt werden, was das Rebranding des Multimedia-Konzerns zum Erfolg machte. Der Kunde schätzte es, dass wir auf seine Bedürfnisse eingingen und die verschiedenen Agile Frameworks pragmatisch anwendeten. Dadurch konnten sie auf ihre bisherige Investition in das Scrum Framework bauen. Die Optimierung des Innovation Flow durch die Priorisierung und Koordination der zahllosen Kundenanfragen erlaubte die Schaffung von mehr Kundennutzen in kürzerer Zeit. Nicht zuletzt wurde der positive Wandel in der Arbeitsweise - weniger Feuerlöschaktionen - von den über 50 Angestellten sehr geschätzt. Die Schaffung einer lernenden Organisation erlaubt jetzt die stetige Integration von hochmodernen Agile Management-Tools wie beispielsweise Peer Review, Delegation Boards oder die Einführung von Produkt- & Projekt Portfolio Management zur Optimierung von teamübergreifenden Arbeitsweisen.