

Agile-Skalierung für Fortgeschrittene

Die neuen Regeln der transformativen Agilität



Einführung

Grundlagen der Agile-Skalierung

- 02 Warum skalieren Unternehmen ihre Agile-Methoden?
- 04 Was ist unter "Agile-Skalierung" zu verstehen?
- 05 Wie weit ist dein Unternehmen bei der Agile-Skalierung?

Prinzipien und Frameworks für die Agile-Skalierung

- 07 Ist ein Framework sinnvoll?
- 09 Sieben grundlegende Prinzipien für die Agile-Skalierung
- 16 Interview mit Dom Price, Work Futurist bei Atlassian

Best Practices bei der Implementierung skalierter Agile-Methoden

- 19 Den Prozess kennenlernen
- 20 Ermitteln, wo Sie auf dem Weg zu Agile stehen
- 21 Den Umfang Ihres MVP festlegen
- 22 Die Unternehmensführung – und die Teams – überzeugen
- 23 Entscheiden, in welchen Bereichen Abstimmung nötig ist

Agile-Skalierung mit Atlassian-Tools

- 27 Die Tools im Kontext von Mitarbeitern, Prinzipien und Praktiken

Fazit

Zusätzliche Ressourcen



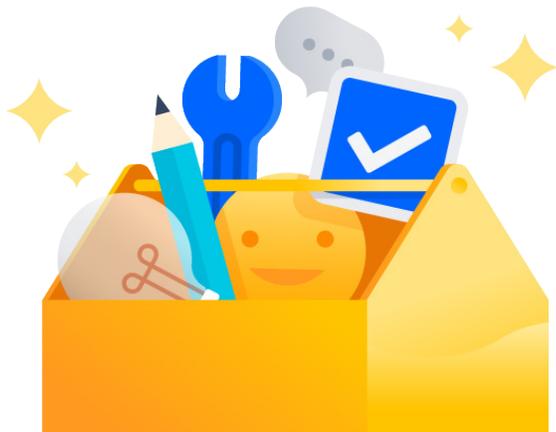
Einführung

In den letzten zehn Jahren sind Agile-Methoden immer gängiger geworden. Viele Unternehmen sind mit Agile gewachsen und skalieren daher nun ihre Agile-Methoden, um besser teamübergreifend planen, liefern und den Fortschritt verfolgen zu können.

Andere Unternehmen wenden sich Agile zu, weil sie hoffen, dass die Praktiken und Prinzipien eine Transformation bewirken und ihnen eine schnellere und effektivere Umsetzung ihrer Strategie ermöglichen. Doch dies ist leichter gesagt als getan.

Inhalt dieses Leitfadens:

- 🔑 Grundlagen der Agile-Skalierung
- 👥 So ermittelst du eure Agile-Reife
- 📖 Mindestens erforderliche Prinzipien für die Agile-Skalierung
- ⚙️ Erforderliche Änderungen bei den Mitarbeitern als Voraussetzung für die Agile-Transformation
- 🏆 Best Practices für die Agile-Skalierung und Tipps für den Einstieg
- ⚡ Atlassian-Tools für die Agile-Skalierung



Grundlagen der Agile-Skalierung

Hintergrundinformationen zur Agile-Skalierung

Warum skalieren Unternehmen ihre Agile-Methoden?

Im heutigen Wettbewerbsumfeld sind Innovationen ein unverzichtbarer Erfolgsfaktor. In den letzten 20 Jahren haben Softwareentwicklungsteams bewiesen, dass sie mithilfe von Agile-Methoden Lösungen schneller und zuverlässiger an Kunden ausliefern und zudem schnell auf neue Informationen reagieren können.

Da sich die Anforderungen Ihrer Kunden weiterentwickelt haben und am Arbeitsmarkt heute eine ganz andere Dynamik herrscht, steht inzwischen deutlich mehr auf dem Spiel. Sie müssen daher in der Lage sein, Ihr gesamtes Unternehmen schneller an neue Gegebenheiten anzupassen. Generell gelten folgende Anforderungen:

- Auf die sich ständig verändernden Kundenanforderungen reagieren, um nicht von kleineren und reaktionsschnelleren Mitbewerbern übertrumpft zu werden
- Kunden angesichts der stetig sinkenden Kosten für einen Toolwechsel nicht nur zufriedenstellen, sondern begeistern
- Flexible, anpassbare Lösungen bereitstellen, die ein einheitliches, konsistentes Erlebnis für viele digitale Anwendungsfälle bieten
- Die enge Zusammenarbeit zwischen verschiedenen Teams erleichtern, auch wenn diese über mehrere Zeitzonen und Regionen verteilt sind
- Technologie nicht mehr als reine Kostenstelle im Back-Office betrachten und nutzen, sondern als strategischen Motor für das gesamte Unternehmen
- Neben den Softwareentwicklern auch anderen Teams eine iterative, anpassbare und innovative Arbeitsweise ermöglichen



"Die Geschäftswelt verändert sich heute so schnell, dass Drei- oder Fünfjahrespläne nicht mehr sinnvoll sind. Wichtig ist, auf Veränderungen reagieren zu können. In einer Welt im Wandel überleben nur die, die sich in Windeseile anpassen und schnell skalieren können."

Shayne Elliott
CEO, ANZ Bank



Viele Unternehmen haben Agile schon in einzelnen Teams eingeführt und damit Vorteile erzielt. Es ist jedoch keine leichte Aufgabe, dies auf das gesamte Unternehmen auszuweiten. Vielleicht stellen auch Sie sich gerade Fragen wie diese:

- Verfügt mein Unternehmen über die nötigen Voraussetzungen, um teamübergreifend zu verfolgen, welche Investitionen getätigt werden und welcher Nutzen damit erzielt wird?
- Schaffen wir mit unserer Arbeit positive Ergebnisse für unsere Kunden und erfüllen die wichtigsten Ziele des Unternehmens?
- Können wir unsere Ziele leichter erreichen, wenn wir Agile auf allen Ebenen des Unternehmens einführen und skalieren?

Auf genau diese Fragen gehen wir in diesem White Paper ein. Sie erfahren, was unter "Agile-Skalierung" zu verstehen ist, wie Sie Ihren Fortschritt auf dem Weg zu Agile beurteilen können und wo Sie am besten ansetzen.

Bevor wir ins Detail gehen, sollten wir uns in Erinnerung rufen, dass die Agile-Skalierung an sich nicht das Ziel ist. Das Ziel ist die effektive Umsetzung Ihrer Strategie. Wir sind überzeugt, dass skalierte Agile-Methoden Ihnen dabei helfen können.



Was ist unter "Agile-Skalierung" zu verstehen?

In der Welt der Softwareentwicklung bedeutet Agile die Abkehr vom traditionellen linearen Wasserfallmodell. Statt alles auf einen Schlag einzuführen, liefert ein Agile-Team seine Arbeit in kleinen, eigenständig nutzbaren Teilen ab. Dies beschleunigt die Markteinführung, ermöglicht eine schnellere Anpassung an Kundenanforderungen und verringert das Risiko. Wenn Agile-Zeremonien und -Rituale im großen Stil eingesetzt werden, ändert sich oft der Kontext, und es ergeben sich neue Herausforderungen bei der Umstellung von herkömmlichen auf agilere Arbeitsweisen. Die Grundprinzipien bleiben jedoch gleich.

Die Agile-Skalierung ist ein komplexes, mehrdimensionales Thema. Sie erfordert Änderungen bei Mitarbeitern (Fähigkeiten und Denkweisen), Praktiken (Rituale und Gewohnheiten) und Tools (konsistenter, disziplinierter Einsatz), um die Zusammenarbeit und die Umsetzung von Strategien zu verbessern. Letztlich tragen diese Veränderungen zur Steigerung der Transparenz und der Ausrichtung an Aufgaben bei. Gleichzeitig werden die Agile-Werte fest im Unternehmen verankert. Der Weg zu Agile auf Enterprise-Ebene birgt zwar Tücken, ist jedoch durchaus lohnend.



Atlassian definiert die Agile-Skalierung folgendermaßen:

Die Möglichkeit, Agile auf Teamebene zu fördern und die gleichen nachhaltigen Prinzipien, Praktiken und Ergebnisse auf anderen Ebenen des Unternehmens umzusetzen.

Beispiel: Wenn die Agile-Teams ihre Sprints drei Tage im Voraus planen, sollte ich meine Quartalsplanung zwei bis drei Wochen vor Quartalsbeginn abschließen, damit den verschiedenen Agile-Teams rechtzeitig ein maßgebliches Backlog zur Verfügung steht.



"Von Teammitgliedern und Führungskräften höre ich immer wieder dieselbe Bitte: Ich soll ihrem Team zu Agile-Methoden verhelfen. Darauf antworte ich stets: 'Gerne, aber können Sie mir zunächst sagen, was Sie erreichen möchten, ohne den Begriff 'Agile' zu verwenden?'"

Mit dieser Frage kläre ich, was genau die Teams erwarten. Wenn ich ihre Ziele dann kenne, überlegen wir gemeinsam, wie wir dies mit Agile-Praktiken erreichen können. So kommen wir auch den übergeordneten Unternehmenszielen näher.

Wir versuchen, dies in unserer Vision für das Agile-Programm bei Intuit auszudrücken: *Wir möchten durch die unternehmensweite Einführung von Agile-Prinzipien erstklassige Agilität erreichen.*"

Ian Maple
Enterprise Agile Leader, Intuit

intuit.

⚡ AUFGABE Beschreiben Sie Ihre Ziele, ohne den Begriff "Agile" zu verwenden.

Wie weit ist dein Unternehmen bei der Agile-Skalierung?

Es gibt viele Möglichkeiten, zu einem Konzept für Ihren Weg zu Agile zu gelangen. Wir überlegen in der Regel zunächst, wie Teams und Einzelpersonen Agile-Verhaltensweisen übernehmen. Das folgende Reifegradmodell mit fünf Phasen ist dabei hilfreich:

Mischung aus Wasserfallmodell und Agile



Agile im gesamten Großunternehmen

Teamebene

SITZEN Agile in einigen wenigen Bereichen

Sie stehen noch ganz am Anfang Ihres Wegs zu Agile. Bisher hat erst eine kleine Personengruppe eigenständig Agile-Methoden eingeführt.

KRABELN Agile konsistent auf Teamebene

Agile ist schon weiter verbreitet und wird von den Bereitstellungsteams eigenständig verwendet. Unter Umständen nimmt die Unternehmensführung immer noch Einfluss darauf, was von den Teams bearbeitet wird, aber über die Arbeitsweisen entscheiden die Teams größtenteils selbst.

Programmebene/"Team of Teams"

GEHEN Koordinierte Agile-Methoden in mindestens einem "Team of Teams" innerhalb derselben Abteilung oder desselben Funktionsbereichs

Agile ist als Praktik akzeptiert und wird von vielen Teams umgesetzt. Vor dem Hintergrund teamübergreifender Abhängigkeiten bei Aufgaben, fluktuierender Kapazitäten und eines gewissen Abstimmungsbedarfs stehen den Teams Strukturen zur Verfügung, die eine schnelle Entscheidungsfindung, eine effektive Priorisierung und das Messen des gelieferten Nutzens ermöglichen.

LAUFEN Koordinierte Agile-Methoden bei mehreren funktionsübergreifenden Teams

Da Agile ursprünglich in der Software-Welt zu Hause war, wird es meist zuerst von Softwareentwicklungs- und IT-Teams eingeführt. Inzwischen nutzen jedoch auch andere Unternehmensbereiche und Teams, deren Interessen sich teilweise überschneiden, Agile-Methoden.

Portfolioebene/Netzwerk aus Teams

FLIEGEN Agile im gesamten Großunternehmen

Ein Unternehmen erreicht diese Phase, wenn funktionsübergreifende Teams bis hin zur Führungsebene sich so organisieren, dass sie effizienter arbeiten, den von ihnen geschaffenen Mehrwert immer im Blick behalten und Veränderungen durch proaktive Entscheidungen zugunsten der Unternehmensziele erfolgreich meistern.

Die Skalierung verläuft nicht linear

Wie das oben beschriebene Agile-Reifegradmodell zeigt, ist die Agile-Skalierung ein fortschreitender Prozess. Dieser verläuft allerdings nicht immer linear. Es gibt auch nicht den einen richtigen Weg zur Skalierung von Agile-Methoden.

Agile wird zu Beginn vielleicht nur in einigen wenigen innovativen Teams genutzt und dann in der gesamten Softwareentwicklungsabteilung eingeführt. Wenn die IT und die Softwareentwicklung enger zusammenarbeiten, verbreiten sich auch die Agile-Methoden leichter. Manche Unternehmen versuchen sogar, alle Teams – d. h. sowohl die Geschäftsbereiche als auch die technischen Teams – auf einmal umzustellen.

Wichtig ist, dass Sie sich zunächst darüber klar werden, wo Sie stehen, und dann genau an diesem Punkt ansetzen. Sie werden nicht über Nacht vom "Sitzen" zum "Fliegen" gelangen. Die Umstellung muss zuerst auf der Teamebene erfolgen, damit Sie beim Skalieren agil bleiben.

Vorsicht vor einer Agile-Transformation nach dem Motto "alles auf einmal"

Es gibt die Theorie, dass Agile in einem Unternehmen schon weiter ausgereift ist, wenn viele Teams im selben Rhythmus sprinten. In der Praxis erweist sich dies oft als komplett falsch. Wir erleben es oft, dass viele Teams zusammenarbeiten und möglicherweise auch "Produkte" erzielen, bei näherer Überprüfung der Ergebnisse jedoch keine schnellere Wertschöpfung zu erkennen ist. Der Agile-Reifegrad sollte an den verbesserten skalierten Ergebnisse gemessen werden statt an der Anzahl der Teams und der umfassenden Koordinierung dieser Teams.

Prinzipien und Frameworks zur Agile-Skalierung

Ist Ihr Unternehmen bereit für Agile?

Ist ein Framework sinnvoll?

Die moderne Softwareentwicklung wird von zahlreichen Faktoren beeinflusst. Für die Agile-Skalierung sind umfangreiche Änderungen an Prozessen, Teams und Unternehmenskultur erforderlich. Vor diesem Hintergrund erfreuen sich Frameworks wie SAFe, LeSS und Spotify bei Unternehmen großer Beliebtheit. Diese Frameworks können besonders in den frühen Phasen der Agile-Einführung beim Einstieg in die Agile-Skalierung hilfreich sein.

Sind Frameworks grundsätzlich kontraproduktiv für Agile? Auf den ersten Blick wirken sie sehr prozessorientiert. Heißt es in der Agile-Bewegung nicht "Einzelpersonen und Interaktionen haben Vorrang vor Tools"?

Ein ohne weiteres Nachdenken eingesetztes Framework kann durchaus in unnötigen Prozessen resultieren. Dennoch ist es von Vorteil, gemeinsame Rituale und Rollen sowie Leitprinzipien für die Agile-Skalierung im Unternehmen offiziell festzuhalten, gerade wenn das Unternehmen noch nicht lange mit Agile arbeitet.

Die Frameworks helfen Ihren Teams, sich auf dem Weg von Agile in einzelnen Bereichen hin zu Agile im gesamten Großunternehmen zu orientieren.

Es gibt zwar keine Universallösung, aber eine bestimmte Struktur ist für die Agile-Skalierung unverzichtbar. Folgende Aspekte sind dabei wichtig:

-  Gemeinsame Wege zur Einbindung anderer Teams
-  Gemeinsame, mit allen abgestimmte Sprache
-  Abstimmung bei Verhaltensweisen, Praktiken und Tools
-  Fortlaufende Anpassung eines Frameworks

Je nach Framework werden unterschiedliche Anforderungen an die Agile-Skalierung gestellt, doch einige grundlegende Voraussetzungen sind bei allen gleich. Sie können entweder ein Framework einführen, um die Transformation zu strukturieren, oder es auf eigene Faust versuchen und sich zunächst die grundlegenden Voraussetzungen vornehmen.

Es gibt eine Reihe beliebter Frameworks für die Agile-Skalierung. Um Ihnen einen Überblick zu geben, haben wir sie alle in diesem Leitfaden zusammengefasst. Wie Sie feststellen werden, weisen diese Frameworks mehr Gemeinsamkeiten als Unterschiede auf, was die grundlegenden Voraussetzungen für die Skalierung von Agile-Methoden anbelangt. Unterschiedlich ist nur, wie genau die einzelnen Fokusbereiche oder Punkte angegangen werden sollen. So werden beispielsweise in jedem Framework die langfristige Planung und Strategie berücksichtigt – allerdings auf geringfügig unterschiedliche Art und Weise.

Unterschiede zwischen den Frameworks zur Agile-Skalierung

FRAMEWORKS

	SAFe (Scaled Agile Framework)	LeSS (Large Scale Scrum) und LeSS	Spotify	DA (Disciplined Agile)	Scrum@Scale
Langfristige Planung und Strategie	Definiert und vorgeschrieben	Definiert und vorgeschrieben	Definiert und vorgeschrieben	Definiert, mit Empfehlungen	Definiert und vorgeschrieben
Mehrere Agile-Teams	Definiert und vorgeschrieben	Definiert und vorgeschrieben	Definiert und vorgeschrieben	Definiert, mit Empfehlungen	Definiert und vorgeschrieben
"Team of Teams"	Agile Release Train (ART)	Bereich	Tribes	Definiert, mit Empfehlungen	"Scrum of Scrums"
PM/PO	Definiert und vorgeschrieben	Definiert und vorgeschrieben	Definiert und vorgeschrieben	Definiert und vorgeschrieben	Definiert und vorgeschrieben
Scrum Master/ Agile Coach	Definiert und vorgeschrieben	Definiert und vorgeschrieben	Definiert und vorgeschrieben	Definiert und vorgeschrieben	Definiert und vorgeschrieben
Release Engineer/ Gruppenmanager	Definiert und vorgeschrieben	Definiert und vorgeschrieben	Definiert und vorgeschrieben	Definiert, mit Empfehlungen	Definiert und vorgeschrieben
Agile-Praktik (z. B. Scrum, Kanban)	Definiert und vorgeschrieben	Definiert und vorgeschrieben	Definiert und vorgeschrieben	Definiert und vorgeschrieben	Definiert und vorgeschrieben
Demo	Definiert und vorgeschrieben	Definiert und vorgeschrieben	Definiert und vorgeschrieben	Definiert und vorgeschrieben	Definiert und vorgeschrieben
Retrospektiven	Definiert und vorgeschrieben	Definiert und vorgeschrieben	Definiert und vorgeschrieben	Definiert, mit Empfehlungen	Definiert und vorgeschrieben
Kundenorientiertheit/ Fokus auf Mehrwert	Definiert und vorgeschrieben	Definiert und vorgeschrieben	Definiert und vorgeschrieben	Definiert, mit Empfehlungen	Definiert und vorgeschrieben
Abhängigkeitsmanagement	Definiert und vorgeschrieben	Definiert, mit Empfehlungen	Definiert und vorgeschrieben	Definiert, mit Empfehlungen	Definiert und vorgeschrieben
Transparenz der Strategie	Definiert und vorgeschrieben	Definiert und vorgeschrieben	Definiert und vorgeschrieben	Definiert, mit Empfehlungen	Definiert und vorgeschrieben
Portfolio-Management	Definiert und vorgeschrieben	Definiert, mit Empfehlungen	Definiert und vorgeschrieben	Definiert, mit Empfehlungen	Definiert und vorgeschrieben
On-Demand-Releases	Definiert und vorgeschrieben	Definiert und vorgeschrieben	Definiert und vorgeschrieben	Definiert, mit Empfehlungen	Nicht klar definiert
Risikomanagement	Definiert und vorgeschrieben	Nicht klar definiert	Definiert, mit Empfehlungen	Definiert, mit Empfehlungen	Definiert, mit Empfehlungen
DevOps	Definiert und vorgeschrieben	Definiert und vorgeschrieben	Definiert, mit Empfehlungen	Definiert und vorgeschrieben	Definiert und vorgeschrieben

RITUALE UND PROZESSE

Prozesse: Definiert und vorgeschrieben Definiert, mit Empfehlungen Nicht klar definiert

Sieben grundlegende Prinzipien für die Agile-Skalierung

Bei näherer Betrachtung der Frameworks, die Unternehmen wie Ihres mit einem Ansatz für die Agile-Skalierung bei der Softwareentwicklung unterstützen sollen, haben wir sieben grundlegende Prinzipien erkannt, die die meisten dieser Frameworks gemeinsam haben. Wir empfehlen Ihnen, sich alle Frameworks anzusehen und abzuwägen, welches am besten zu Ihrer Unternehmenskultur passt. Unabhängig vom gewählten Framework funktioniert die Agile-Skalierung jedoch nur, wenn Sie die hier genannten sieben Prinzipien beherzigen.

Lesen Sie die Beschreibungen aufmerksam durch, und stellen Sie sich dabei die Frage, ob der Text im linken Feld (gute Variante der Agile-Skalierung) oder der Text im rechten Feld (schlechte Variante der Agile-Skalierung) eher auf Ihr Unternehmen zutrifft.

1. Klar definierte Rollen und Änderungen der Unternehmensstruktur

Wenn Sie Mitarbeiter bitten, als Softwareentwickler und gleichzeitig als der zuständige Scrum Master oder Produktinhaber zu fungieren, kommt dies der Aufforderung gleich, "ihr eigener Chef" zu sein. Manche Menschen mögen damit zurechtkommen, die meisten werden jedoch Schwierigkeiten damit haben. Spezialisierte Rollen stärken das Verantwortungsgefühl der Teams, tragen zur Beseitigung von Prozess-Blockern bei und steigern die Effizienz des Unternehmens insgesamt. Es ist schwierig, Hilfestellung zu leisten, wenn man selbst Hilfe benötigt.



Sie verfügen über eine gewisse (wie auch immer gestaltete) Teamstruktur mit klar definierten Rollen (z. B. PM/PO/Scrum Master/Agile Coach), die zur Beschleunigung Ihrer Transformation beiträgt.

Es ist eine Person vorhanden, die Ihren Prozess zur Agile-Skalierung vertritt (z. B. ein Scrum Master oder Agile Coach), und eine weitere Person, die für die Kunden, das Produkt und die Geschäftseinheiten eintritt (z. B. ein Produktinhaber). Ob diese Rollen in jedem Team vertreten sind oder von mehreren Teams übergreifend genutzt werden, hängt von den Anforderungen Ihres Unternehmens ab.



Die Mitarbeiter sollen weiterhin ihren üblichen Aufgaben nachgehen und zusätzlich an der Agile-Skalierung arbeiten. Sie haben jeweils einen Techniker aus jedem Team gebeten, die Rolle des Scrum Masters für das Team zu übernehmen. Da die Zuständigkeiten und Aufgaben nicht klar verteilt sind, fühlen sich die Mitarbeiter überlastet, und es ist zu Unrecht der Eindruck entstanden, Agile sei bereits implementiert. Die Kundenanforderungen vertritt eine Führungskraft, die immer wieder neue Funktionen verlangt. Ihr Backlog besteht aus der Warteschlange der Support-Tickets, die nach dem Auftragsvolumen der jeweiligen Kunden priorisiert wird.

2. Kundenorientiertheit im Unternehmen und bei der Entwicklung

Es liegt nahe, die Organisationsstruktur im Unternehmen als maßgeblich für die Einrichtung der Teams zu betrachten. Heutzutage ist es jedoch durchaus möglich, dass Mitarbeiter auch nach einem Teamwechsel noch dieselbe Position in der Unternehmensstruktur haben. Die Teams anhand dieser Struktur zu organisieren, ist daher zwar vielleicht für Ihr Unternehmen sinnvoll, aber nicht der einzig mögliche Weg. Wir empfehlen, Teams als Gruppen aus Vertretern verschiedener Unternehmensbereiche zusammenzustellen, um einen umfassenden Mehrwert für Kunden zu schaffen.



Sie haben beim Einrichten Ihrer Teams vor allem auf den Nutzen für Kunden geachtet. Grundlage dafür waren unter Umständen Ihre bisherigen Produkte oder Organisationsstrukturen. Sie haben festgestellt, dass ein bestimmtes Produkt zweierlei Nutzen für Kunden hat, und haben davon ausgehend zwei Teams für dieses Produkt eingerichtet. Oder aber es hat sich gezeigt, dass drei Ihrer Produkte zusammen einen einzigen gemeinsamen Nutzen für Ihren Zielmarkt bieten und daher von nur einem Team vertreten werden sollten. In jedem Fall haben Sie ermittelt, welchen Nutzen Kunden aus Ihrem Produkt ziehen, und haben Ihre Teams dann auf dieser Basis zusammengestellt.



Beim Organisieren Ihrer Teams stehen weiterhin Manager und Produkte im Mittelpunkt, weil Sie schon immer so verfahren sind. Manche Mitarbeiter hätten vielleicht Schwierigkeiten mit einem Wechsel in ein neues Team oder zu einem neuen Vorgesetzten. Sie setzen auch immer noch ganze Teams auf die Entwicklung von Funktionen und Produkten an, deren Nutzen für die Kunden Ihnen unklar ist. Die meisten Punkte in Ihrer Roadmap gründen auf Vermutungen oder auf den Anforderungen Ihrer größten Kunden. Zwischen den Teams bestehen zahlreiche Abhängigkeiten, sodass ein Team alleine kaum ein ganzes Produkt oder eine ganze Funktion auf den Markt bringen kann.

3. Agile-Praktiken und -Rhythmus: Sprints, Retrospektiven, Iterationen, Verbesserungen und Transparenz

Nur weil ein Entwicklungsprozess als "agil" bezeichnet wird, muss er noch lange nicht den Agile-Methoden entsprechen (wie wir immer wieder beobachten). Wenn Ihre Prozesse immer noch in festen Bahnen verlaufen und eine umfangreiche Dokumentation erfordern, wodurch eine schnelle Anpassung an veränderte Marktbedingungen unmöglich wird, setzen Sie Agile noch nicht um. Sie können die Agile-Praktiken nicht auf das gesamte Unternehmen ausweiten, ohne sie zuerst auf der Teamebene zu implementieren.



Jedes Ihrer Teams setzt echte Agile-Praktiken um – sei es Scrum, Kanban oder ein anderer Prozess. Die Arbeit der Teams ist vollständig transparent, und sie haben Zeremonien zur kontinuierlichen Verbesserung implementiert. Entsprechende Evaluierungen werden in regelmäßigen, relativ kurzen Zeitabständen durchgeführt.



"Wir nutzen Agile" ist zwar eine Ihrer Lieblingsaussagen, aber auf der Teamebene sind bisher keine Verbesserungen zu erkennen. Die Aufgaben der Teams und deren Status sind überhaupt nicht transparent. Aus diesem Grund ist eine Abstimmung der Arbeiten zwischen den Teams nahezu unmöglich. Hinter den Schlagwörtern "Überprüfung und Anpassung" oder "Retrospektive" verbirgt sich lediglich eine Liste von Dingen, die schiefgegangen sind. Diese werden jedoch nie näher betrachtet oder bearbeitet.

4. Reifegrad der Einführung: Veränderung über einen längeren Zeitraum

Es ist quasi unmöglich, die Agile-Praktiken eines Unternehmens über Nacht zu skalieren. Oft dauert es Monate oder gar Jahre, bis die Agile-Skalierung in weiten Bereichen des Unternehmens umgesetzt ist. Nehmen Sie sich unbedingt Zeit für diese Veränderungen. Gehen Sie Schritt für Schritt und (möglichst) Team für Team vor.



Nicht nur Ihre Teams arbeiten mit Agile-Methoden – auch Ihre Implementierungsstrategie folgt den Agile-Prinzipien. Sie haben einen WIP-Prozess (Work in Progress) zunächst in einem Team eingeführt und dieses Team dann durch den Reifungsprozess geleitet. Zu diesem Zweck haben Sie beispielsweise fünf Phasen des Reifegrads bzw. der Einführung für Ihre Agile-Skalierung ermittelt und achten darauf, dass sich immer nur ein bis zwei Teams in derselben Phase befinden. Wenn jeweils nur eine begrenzte Anzahl von Teams im Übergang begriffen ist, können Sie sich besser auf die einzelnen Teams konzentrieren und ihnen die nötige Aufmerksamkeit widmen.



Sie haben alle Entwickler zu einem Meeting zusammengerufen, die Einführung eines neuen Frameworks angekündigt und verkündet, dass alles, was die Entwickler bisher geleistet haben, falsch war und nicht funktioniert.

Für das gesamte Unternehmen gilt, dass jeder seine laufenden Arbeiten stehen und liegen lassen und die neue Praktik umsetzen muss. Die Mitarbeiter stellen sich allerdings die Frage, wie Ihr Unternehmen überhaupt so erfolgreich werden konnte, wenn sie doch bis jetzt alles falsch gemacht haben.

5. Verbesserungen bei den Abhängigkeiten

Egal, wie Sie vorgehen: Abhängigkeiten lassen sich bei der Entwicklung nicht gänzlich vermeiden. Sie sollten diese Abhängigkeiten daher im Blick behalten und verbessern, damit sie Ihre Agile-Transformation nicht behindern.



Sie haben alle Ihre Teams bewusst unter die Lupe genommen und die Abhängigkeiten ermittelt. Nun wissen Sie genau, wovon die Auslieferung funktionierender Software in den einzelnen Teams abhängt.

Sie haben sich auch bemüht, den durch diese Abhängigkeiten verursachten Druck zu mindern. Ob Sie die Abhängigkeiten nun zuordnen und bei der Planung berücksichtigen oder sämtliche Abhängigkeiten in dasselbe Team verschieben – Sie haben sie in jedem Fall berücksichtigt und Verbesserungsmaßnahmen eingeleitet. Sie haben auch die Mitarbeiter, Teams, Prozesse oder Systeme priorisiert, die für die meisten Teams die kritischsten Engpässe darstellen, und sich für die Beseitigung dieser Engpässe eingesetzt.



Sie wissen, dass alle Ihre Teams bei der Auslieferung von Software von einem einzigen Team abhängig sind. Dabei kann es sich um ein bestimmtes Operations-Team handeln oder um ein Entwicklerteam, das für die Unterstützung der verschiedenen Plattformen zuständig ist.

Jeder weiß, wo der Engpass liegt, denkt aber "das wird sich schon von allein regeln". Sie weisen das betreffende Team an, mehr Meetings abzuhalten, ihre Kalender besser abzustimmen und das Problem einfach anzugehen. Dass Abhängigkeiten bestehen, ist kein Geheimnis, aber niemand weiß genau, wo diese liegen oder was damit zusammenhängt. Verzögerungen treten oft erst spät im Entwicklungsprozess auf, weil "plötzlich" ein anderes Team nicht bereit oder nicht verfügbar ist.

6. Unterstützung auf allen Unternehmensebenen: echte Veränderungen

Für eine nachhaltige Agile-Transformation ist ganz unabhängig vom ausgewählten Framework die Unterstützung aller Beteiligten unverzichtbar. Erst wenn dem Führungsteam die Vorteile des Prozesses klar sind, erhalten Sie auch die für die Transformation nötigen Ressourcen. Die Unterstützung der Entwicklerteams ist erforderlich, damit Sie messbare Veränderungen bei der Velocity Ihres Unternehmens insgesamt erzielen können. Solange Sie nicht die Vertreter aller Ebenen des Unternehmens hinter sich haben, kaschieren Sie Probleme und Mängel lediglich, ohne sie tatsächlich zu beheben.



Das gesamte Unternehmen ist von der geplanten neuen Ausrichtung überzeugt. Die Entwicklerteams sind schon auf die neuen Arbeitsweisen gespannt (auch wenn die Umstellung erst nach und nach erfolgen soll), und die Unternehmensführung steht voll hinter der Transformation.

Diese Unterstützung drückt sich nicht nur in Worten aus, sondern auch im zur Verfügung gestellten Budget. Mit diesen Ressourcen können Sie die Transformation tatsächlich realisieren. Die Führungskräfte haben auch bereits die erforderlichen Schulungen zu den neuen Arbeitsweisen besucht und kennen sich daher ähnlich gut aus wie Sie selbst.



Die Führungsetage hat beschlossen, dass das Unternehmen jetzt auf ein Modell zur Agile-Skalierung umsteigt, aber niemand weiß, was das heißt oder wie es sich auswirkt.

Die Entwickler sträuben sich gegen die Veränderung. Sie erkennen keinen Vorteil darin und gehen davon aus, dass sich ihr Arbeitsaufwand unnötig erhöhen wird. Die Ihnen unterstellten Teams dagegen möchten gerne bessere Praktiken zur Agile-Skalierung einführen, scheitern jedoch an der Unternehmensführung, die weiterhin vorschreibt, was wann und wie entwickelt werden soll.

7. Mitarbeiterorientierung, Lean-Prinzipien und Systemdenkweise

Als letzter wichtiger Punkt ist anzumerken, dass Ihre Transformation hin zur Agile-Skalierung nur mit einer entsprechenden Unternehmenskultur funktionieren kann. Änderungen an dieser Kultur sind nicht leicht und brauchen Zeit. Ihre Unternehmenskultur hat sich im Laufe der Jahre aus Praktiken und Verfahren entwickelt, die Ihnen zu Ihrem heutigen Erfolg verholfen haben.

Als ersten Schritt zu einer neuen Unternehmenskultur müssen Sie Ihre Denkweise über die Auslieferung von Software ändern.



Sie blicken aus Sicht des ganzen Unternehmens auf den Softwareentwicklungsprozess, statt nur die Entwickler und den von ihnen bearbeiteten Code zu sehen. Sie berücksichtigen die verschiedenen Aspekte, die Einfluss auf die End-to-End-Softwareauslieferung haben, und ordnen diese zu. Sie betrachten das System als Ganzes – vom Code über die Software bis hin zu Bereitstellung, Marketing und Vertrieb. Zusätzlich können Sie auf zahlreiche Lean Management-Prinzipien zurückgreifen und so dafür sorgen, dass Ihr Unternehmen schnell vorankommt. Im Zentrum des Ganzen steht ein mitarbeiterorientierter Ansatz für die Transformation hin zur Agile-Skalierung. Ihre Vorgaben für das Unternehmen richten sich nicht stur nach einem Framework, sondern nach den Anforderungen Ihrer Mitarbeiter.



Sie haben ein Framework für die Agile-Skalierung gefunden und halten sich jetzt kompromisslos daran. Sie haben alles verworfen, was Ihr Unternehmen zum Erfolg geführt hat, und beginnen noch einmal ganz von vorn. Sie verlangen von jedem einzelnen Mitarbeiter eine radikale Umgestaltung seiner Arbeitsweise, auch wenn dies Fragen aufwirft, Unzufriedenheit hervorruft und die Mitarbeiter stark unter Druck setzt. Sie sind so auf die Auslieferung von Software fixiert, dass Sie den Erfolg daran messen, wie viele Zeilen Code in Produktion gehen. Ihnen geht es bei der Agile-Skalierung nur um Agile-Teams und die Frage, wie Sie die Entwicklerabteilung mit noch mehr Agile-Teams ausstatten können. Sie haben eine Veränderung bei der Entwicklung herbeigeführt, ohne gleichzeitig das Management, die Strategie und die Ausführung zu ändern.

Nachdem wir nun den gesamten Weg und die sieben Prinzipien (das "Was") erläutert haben, ist es an der Zeit, uns dem Implementierungsprozess (dem "Wie") zuzuwenden. Wir stellen Best Practices zum Implementieren der Agile-Skalierung vor, die wir ermittelt haben. Auch diese Prinzipien sind bei allen Frameworks sehr ähnlich. Sie unterscheiden sich nur geringfügig in der Umsetzung.

Interview mit Dom Price

Work Futurist bei Atlassian



Erzählen Sie uns etwas über Ihre Rolle als Work Futurist bei Atlassian. Warum kommt die Agile-Skalierung so oft zur Sprache, wenn Sie Branchenführer treffen?

DP: Nahezu jedes Unternehmen weltweit durchläuft derzeit eine Transformation, sei es die Digitalisierung, eine Veränderung der Unternehmenskultur oder Agile. Die Unternehmen wissen, dass sie mit den althergebrachten Methoden künftig keinen Erfolg mehr haben werden. Von uns erwarten sie sich Praxisbeispiele erfolgreich durchgeführter Transformationen.

Mein Team besucht Unternehmen wie die ANZ Bank, ermittelt gemeinsam mit ihnen, vor welchen Veränderungen sie stehen, und stellt einen Zusammenhang zwischen Tools und Praktiken auf allen Ebenen des Unternehmens her.

Meine Arbeit als Work Futurist hat zwei grundlegende Aspekte:

1. Ich vermittele Atlassian, wie wir kontinuierlich skalieren und uns weiterentwickeln können, denn die größte Bedrohung für unseren Erfolg ist Stillstand in einer sich ständig verändernden Welt.

2. Getreu unserer Philosophie der Transparenz berichten wir anderen Unternehmen von unseren Erfahrungen. Wenn wir unser Vorgehen bei der Skalierung schildern, erfahren wir umgekehrt von den anderen Unternehmen, was bei ihnen gut funktioniert hat und was nicht. Diese Informationen sind für uns sehr wertvoll.

Die Agile-Skalierung ist derzeit in aller Munde, weil sie so komplex ist. Es gibt nicht die eine richtige Vorgehensweise, die Unternehmen einfach reproduzieren könnten. Naturgemäß nimmt der Prozess einen großen Teil der IT-Abteilung in Anspruch und dauert lange, wenn nicht gar ewig. Die Agile-Skalierung wirkt auf den ersten Blick vielleicht einschüchternd, aber sie birgt auch einen enorm hohen Mehrwert.

Welche Gründe stehen hinter der Agile-Skalierung?

DP: Beginnen wir auf der Meta-Ebene mit den heute typischen schnellen Veränderungen in der Geschäftswelt:

Der Markt ist heute umkämpfter als je zuvor, weil die Einstiegshürden für neue Unternehmen niedriger sind und immer mehr dieser neuen Unternehmen in den Wettbewerb einsteigen. Die Verbraucher vergleichen nicht mehr die verschiedenen Anbieter miteinander, sondern ihre Erfahrungen. Hinzu kommt der Fachkräftemangel, der den Wettbewerb um die talentiertesten Mitarbeiter anheizt.

Wir beobachten, dass große, etablierte Unternehmen heute stärker bedroht sind als bisher. Gerade in den Bereichen Banking, Telekommunikation und Versicherungen müssen sich alteingesessene Unternehmen gegenüber Startups mit ähnlichem Serviceangebot behaupten. Diese Großunternehmen müssen ebenso reaktionsschnell, anpassbar und agil werden wie ihre neuen Konkurrenten. Dabei sind neue Arbeitsweisen unverzichtbar.

Letztlich geht es um Innovation, Agilität und Anpassung an die sich ständig verändernden äußeren Gegebenheiten. Eine Möglichkeit, dies zu erreichen, ist das Unterteilen großer, monolithischer Aufgaben in kleinere, übersichtlichere Teile, mit denen Sie experimentieren können.

Das schlagende Argument für die Agile-Skalierung ist die inhärente Unsicherheit. Solange Sie nicht sicher sind, was Sie vorhaben, wie Sie dies umsetzen wollen und an wen Sie sich dabei richten, können Sie mit Agile besser experimentieren und deutlich schneller Erkenntnisse gewinnen.

Welche Fehler begehen Unternehmen bei der Agile-Skalierung häufig?

DP: 1. Eine Schulung als ultimative Lösung:

Ich höre sehr oft, dass sich eine Führungskraft beklagt: "Ich habe 1.000 Mitarbeiter zu einem Agile-Kurs geschickt, aber es hat sich nichts geändert!" Das überrascht mich nicht. Denken Sie daran, dass Ihre Mitarbeiter und Ihre Umgebung aufeinander abgestimmt sein müssen. Wenn Sie Mitarbeitern eine Schulung zum Thema Agile verordnen, ohne parallel eine Agile-freundliche Umgebung zu schaffen, schmälert dies die Motivation eher, als sie zu fördern.

2. Die Unternehmensführung sieht Agile nicht als ihre Aufgabe an: Meiner Erfahrung nach sind die Ergebnisse dann am besten, wenn sich die Unternehmensführung selbst bemüht, die Voraussetzungen für Agile zu schaffen.

3. Agile stur nach "Vorschrift": Manche Führungskräfte erstellen, nachdem sie sich für Agile entschieden haben, eine Checkliste, die Agile überall durchsetzen soll. Auf den ersten Blick mag dies sinnvoll erscheinen, aber es bewirkt nichts, wenn nicht auch die grundlegende Einstellung, Philosophie und Absicht hinter Agile verinnerlicht werden. Messen Sie Ihre Agile-Methoden daher nicht an bestimmten Ritualen (z. B. Stand-up, Übung zur Sprint-Planung), sondern vielmehr an der Absicht hinter den Ritualen.



Welchen Rat würden Sie Unternehmen geben, die eine Agile-Skalierung anstreben?

DP: Dazu fallen mir mehrere Punkte ein.

1. Werden Sie sich klar darüber, dass die Agile-Skalierung ein fortwährender Prozess ist. Es geht nicht darum, ein Zertifikat zu erlangen und dann "fertig" zu sein. Ein endgültiges Ziel gibt es auch nicht, sondern nur viele kleinere Meilensteine auf dem Weg.

2. Überlegen Sie, für wen Sie ein Problem lösen – idealerweise sollten die Kunden die Nutznießer sein. Bei der Agile-Skalierung arbeitet das ganze Unternehmen darauf hin, seine Kunden zufriedenzustellen, und zwar mit der besten Lösung und so schnell wie möglich.

3. Arbeiten Sie mit anderen Teams zusammen, um die Effektivität zu steigern. Wenn Sie nur die Arbeitsweise Ihres eigenen Teams optimieren, werden Sie keinen Erfolg haben. Unter Umständen müssen Sie für das große Ganze Kompromisse eingehen. Versuchen Sie, gemeinsame Ziele, Ergebnisse und Backlogs für das gesamte Unternehmen einzuführen, gemeinsam zu experimentieren und auch gemeinsam Erfolge zu feiern.

Auf welche Hindernisse stoßen Unternehmen bei der Agile-Skalierung?

DP: Es fällt ihnen schwer, alte Arbeitsweisen hinter sich zu lassen. Die meisten Unternehmen wünschen sich eine fertige Lösung, die sie nur anschaffen und implementieren müssen. Wenn sie aber nicht selbst ihre althergebrachten Vorgehensweisen und Rituale auf den Prüfstand stellen, sind sie auch nicht offen für Neues. Wenn Sie erwarten, gleich beim ersten Mal alles richtig zu machen, werden Sie es schwer haben.

Das sollte Sie nicht entmutigen, sondern Sie erst recht dazu motivieren, es weiter zu versuchen. Geben Sie Ihren Mitarbeitern die Zeit und die Freiheit, sich selbst in die Agile-Skalierung einzuarbeiten. Das ist ein Erfolgsgarant.

Welche Vorteile bietet Atlassian Unternehmen, die agil skalieren möchten?

DP: Wir befinden uns selbst im Prozess der Agile-Skalierung. Wir beschäftigen uns jeden Tag damit und geben unsere Erfahrungen, Tops und Flops gerne an andere weiter.

Außerdem tauschen wir uns mit Hunderttausenden Unternehmen aus, die diesen Prozess ebenfalls gerade durchlaufen.

Wir haben nicht nur unsere Tools im Blick, sondern unsere gemeinsamen Praktiken. Natürlich bieten wir Ihnen Tools, mit denen Sie die Agile-Skalierung angehen können. Wir helfen Ihnen aber auch, die menschlichen Aspekte der Arbeit zu optimieren, damit Sie das Beste aus den Tools herausholen können.

Best Practices zur Implementierung skalierter Agile-Methoden

Wo fange ich an?

Nachdem Sie nun wissen, worum es bei der Agile-Skalierung geht und wie der Weg dorthin aussehen kann, fragen Sie sich vielleicht: *Was kommt als Nächstes? Wie und wo fange ich an?*

Zuallererst müssen wir uns bewusst machen, dass die Agile-Skalierung keine leichte Aufgabe ist, die sich über Nacht umsetzen lässt. Sie erfordert Änderungen an den Rollen und Zuständigkeiten der Mitarbeiter, den Prozessen und der Zusammenarbeit der Teams. Die neuen Arbeitsweisen sind zu Beginn möglicherweise unbequem. Dennoch lohnt es sich durchaus, diesen Weg zu beschreiten. Ganz am Anfang stehen motivierte Vordenker wie Sie.

Unabhängig davon, ob Sie größere Veränderungen bei Teams, Prozessen oder auch den zugehörigen Tools planen, sollten Sie immer das angestrebte Ergebnis im Blick haben.

Auf der rechten Seite sind Best Practices für den Einstieg in die Agile-Skalierung aufgeführt. Da jedes Unternehmen seinen eigenen speziellen Weg finden muss, können Sie die Spiele auch in anderer Reihenfolge durchführen, einige davon überspringen oder neue hinzufügen. Es gibt nicht den einen "richtigen" Weg zur Skalierung von Agile-Methoden.

Lernen Sie den Prozess kennen. Inhalt des folgenden Abschnitts:

1. Ermitteln, wo Sie auf dem Weg zu Agile stehen
2. Den Umfang Ihres MVP festlegen
3. Die Unternehmensführung – und die Teams – überzeugen
4. Entscheiden, in welchen Bereichen Abstimmung nötig ist
5. Erfolg messen
6. Einfach loslegen!



Ermitteln, wo Sie auf dem Weg zu Agile stehen

Tragen Sie als Erstes die wichtigsten Daten zusammen.

- Wie viele Agile-Teams haben Sie?
- Welche Agile-Metriken messen Sie im Unternehmen auf Teamebene?
- Verfügen Sie über stabile Teams, die eigenständig handeln und eigene Entscheidungen treffen können?
- Wie planbar und hochwertig sind Ihre Releases?
- Wissen Ihre Teams, weshalb ihre Arbeit für die übergeordnete Strategie des Unternehmens wichtig ist?

Es kann hilfreich sein, zuerst die Agile-Reife als Baseline zu ermitteln. Dafür stehen verschiedene Ressourcen zur Verfügung. Sie können sich auch Beispiele von anderen Unternehmen ansehen, die intern ein eigenes Reifegradmodell für Agile entwickelt haben. Als Ausgangspunkt können Sie das in diesem Dokument beschriebene Reifegradmodell **Sitzen – Krabbeln – Gehen – Laufen – Fliegen** nutzen.



Auf Teamebene beginnen

Eine effektive Skalierung ist erst möglich, wenn Sie die Voraussetzungen für Agile geschaffen haben. Es ist völlig in Ordnung (und sogar empfehlenswert), sich zuerst mit der Agile-Planung und den DevOps-Praktiken auf Teamebene zu befassen, bevor Sie auf ein "Team of Teams" und ganze Programme oder Portfolios skalieren.

Den Umfang Ihres MVP festlegen

Wenn Sie bereits eine Agile-Transformation durchlaufen haben, wissen Sie vielleicht schon, dass der erste inoffizielle Grundsatz der Agile-Skalierung lautet: "So nicht". Daher empfiehlt es sich, ein MVP (Minimum Viable Product) für die Agile-Skalierung in Ihrem Unternehmen zu erstellen.

Das größte Risiko besteht darin, zu stark zu skalieren, zu viele Änderungen vorzunehmen, unnötige neue Prozesse einzuführen oder skalierte Agile-Praktiken für ein Team vorzuschreiben, das sie gar nicht benötigt, und damit unerwünschten Overhead zu verursachen.

Wenn Sie Agile-Methoden auf das gesamte Unternehmen ausweiten, sollten Sie sich auf einen "gerade ausreichenden" Prozess konzentrieren. Für eine erfolgreiche skalierte Agile-Entwicklung gelten dieselben Prinzipien wie für die Agile-Entwicklung auf Teamebene: Transparenz, Reaktionsfähigkeit bei Änderungen und Fokussierung auf integrierte, funktionierende Software, die in kurzer Abfolge veröffentlicht wird.

Ganz gleich, ob Ihr Unternehmen mit Scrum@Scale, SAFe, einem selbst entwickelten Prozess oder anderen etablierten Methoden beginnt, sollte der Prozess an sich unbedingt agil sein. Experimentieren Sie mit neuen Ideen und inkrementellen Änderungen.



Typische Probleme finden und lösen, die sich durch das ganze Unternehmen ziehen

Um sich die Unterstützung anderer zu sichern und Erfolge nachweisen zu können, ermitteln Sie ein Problem, das alle als solches empfinden. Konzentrieren Sie sich beim Festlegen des Umfangs und der Ziele für Ihr MVP auf dieses Problem.

Abhängigkeiten sind hier ein heißer Tipp: Alle Teams kennen sie, und ihre Verwaltung wird mit zunehmender Team- und Programmgröße immer anspruchsvoller.

Die Unternehmensführung – und die Teams – überzeugen

Geht die Agile-Transformation in Ihrem Unternehmen vom Führungsteam aus (verläuft also von oben nach unten), oder hat sie bei den Teams begonnen, die Agile zuerst eingeführt haben? Wir haben beide Varianten schon in der Praxis beobachtet.

Beide Ansätze sind allerdings zum Scheitern verurteilt, wenn sie in isolierter Form verfolgt werden. Eine "von oben" angeordnete Agile-Transformation stößt bei den Teams wahrscheinlich auf Widerstand. Eine solche Herangehensweise widerspricht auch den Agile-Prinzipien, bei denen Wert auf möglichst viel Eigenständigkeit der Teams gelegt wird. Konzentrieren Sie sich auf die Abstimmung und auf gemeinsame Konzepte, ohne Ihre Teams zu sehr einzuengen oder zu überfordern.

"Der neue Prozess bedeutet nur noch mehr Arbeit" ist ein häufiger Einwand. Teams möchten keine zusätzlichen Daten für eine Initiative liefern. Sie sehen nur den zusätzlichen Aufwand und keine klaren Vorteile. Im Ergebnis stehen die Teams und die mittlere Ebene des Unternehmens nur begrenzt hinter der Transformation, sodass die Veränderungen nicht nachhaltig sind.

Wenn Agile dagegen von den Teams ausgeht, weckt dies möglicherweise auf der mittleren Unternehmensebene und an der Spitze Bedenken. Die Führungskräfte befürchten einen Kontrollverlust oder mangelnden Zugang zu Daten, mit denen sie überprüfen können, ob die vereinbarten Investitionen tatsächlich getätigt werden. Vielleicht fragen sie sich auch, weshalb sie in diese Initiative investieren sollen, obwohl die Teams bereits mit Agile arbeiten und sich die Skalierung eigentlich von selbst ergeben sollte.

Statt als Mandat der Unternehmensführung oder als reine Graswurzelbewegung sollten Sie die Agile-Skalierung als Kreislauf betrachten: Die Strategie, die Ziele und die Prioritäten werden auf der Führungsebene festgelegt und fließen dann nach unten, während im Gegenzug die Informationen von Teams und Kunden von unten nach oben fließen. Die Teams dürfen selbst Verantwortung übernehmen und bieten dafür Planbarkeit, Informationen zu den Ausgaben und Hinweise zum Zielerreichungsgrad.



Um sich im Wettbewerb zu behaupten und schneller reagieren zu können, hat die ANZ Bank eine Transformation hin zu skalierten Agile-Methoden vorgenommen. Der Schwerpunkt lag auf iterativen Prozessen und fortlaufendem Feedback. Die anfängliche, maßgebliche Entscheidung zu diesem Kurswechsel ging von oben aus.

"Die treibende Kraft hinter dieser Veränderung war eindeutig unser CEO Shayne Elliott", berichtet Darren Pratt, Technology Lead Customer Engagement. "Das muss ich ganz klar sagen. Sie ging tatsächlich von oben aus. Shayne hat daraus keinen Hehl gemacht. Dies war seine Vision. Er hatte dabei die Zügel in der Hand."

[Hier lesen Sie mehr über die Erfahrungen der ANZ Bank.](#)

Entscheiden, in welchen Bereichen Abstimmung nötig ist

Bei der Agile-Skalierung werden Sie über kurz oder lang entscheiden müssen, ob ein gemeinsamer Ansatz zum Organisieren der Aufgaben Ihrer Teams weiterhin wichtig ist oder ob die Teams lokale Optimierungen vornehmen dürfen. Wo ist eine gemeinsame Optimierung wichtig für das System, und wo können Sie die Teams selbst entscheiden lassen?

Folgende drei Bereiche sind zu berücksichtigen: Terminologie, Rhythmus und Schätzung.

Terminologie

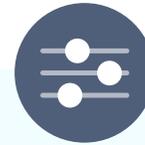
Bestehen Sie auf eine gemeinsame Ausdrucksweise für die Arbeit im gesamten Unternehmen? Oder dürfen die Teams ihre eigenen Begriffe verwenden?

Wie nennen Sie das Aufgabenelement oberhalb einer Story? Wir haben erlebt, dass Unternehmen zwei Wochen lang darüber diskutieren, ob dieses Element als "Epic", "Initiative" oder "Feature" bezeichnet werden soll. Man glaubt kaum, mit wie viel Leidenschaft diese Debatten geführt werden. Aber sind sie unbedingt nötig? Lohnt es sich, hier eine harte Linie zu fahren?



Abstimmung zwischen den Teams

Es gibt viele verschiedene Möglichkeiten, diesen Punkt anzugehen. Unter dem Strich empfehlen wir, die Terminologie im Zuge der Agile-Skalierung für das gesamte Unternehmen zu standardisieren. Sie sollten in der Lage sein, Äpfeln mit Äpfeln zu vergleichen und nicht mit Birnen. Bei der Zusammenarbeit können unterschiedlich verwendete Begriffe zu Verwirrung und Missverständnissen führen.

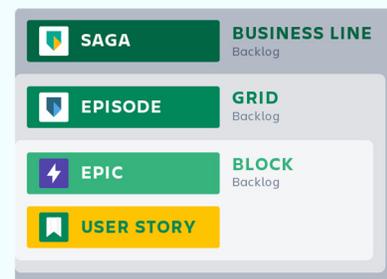


Terminologie: Die Bezeichnungen für Aufgaben sind wichtig

Unter Umständen gelangen Sie im Rahmen der terminologischen Abstimmung zu ganz eigenen Benennungen für Aufgabenelemente in Ihrem Unternehmen.

Bei ABN Amro wurde beschlossen, die Elemente oberhalb der Epics nach dem Story-Prinzip zu benennen.

[Hier lesen Sie mehr über die Erfahrungen des Unternehmens.](#)



Rhythmus

Dies bezieht sich auf die Zeitabschnitte, in die Sie die Arbeit Ihrer Teams unterteilen. Agile-Teams arbeiten oft in Sprints. Es stellt sich jedoch die Frage, ob dies für alle Teams sinnvoll ist.

Als Sprintlänge bevorzugen manche Teams eine Woche, andere zwei oder auch drei Wochen. Auch der Wochentag, an dem Sprints jeweils beginnen, wird oft unterschiedlich gewählt. Spielt das eine Rolle?

Bei der Skalierung äußert vielleicht einer der Beteiligten den Wunsch, sich auf einen gemeinsamen Rhythmus für Sprints im gesamten Unternehmen oder zumindest auf Programm- oder Portfolioebene zu einigen.

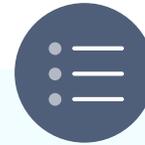
Andere Bereiche des Unternehmens legen dagegen Wert auf Unabhängigkeit und möchten den Teams die Entscheidung über ihre Sprintlänge und ihre Arbeitszeiten selbst überlassen.



Die Entscheidung den Teams überlassen

Unserer Erfahrung nach ist ein gemeinsamer Rhythmus nicht wichtig, solange alle Teams dasselbe Maß an Planbarkeit anstreben, aussagekräftige Daten aus den Sprints extrahiert werden können und die Zusammenarbeit zwischen den Teams grundsätzlich geklärt ist.

Generell können die Anfangstage der Sprints und die Sprintlänge für einen Überblick aggregiert und normalisiert werden. Agile-Metriken geben Aufschluss darüber, woran die verschiedenen Teams aus Investitionsperspektive arbeiten.



Gemeinsamer Rhythmus bei SAFe

Sie arbeiten mit SAFe?

Innerhalb eines gemeinsamen Programminkrements (PI) müssen sich die Teams enger abstimmen. Dies kann beispielsweise mit einem Programm-Board erreicht werden. In diesem Szenario ist es wichtig, dass die Teams lokal, d. h. innerhalb eines Programms und Programminkrements, ihre Sprints aufeinander abstimmen.

Schätzung

Wenn andere Stakeholder aus dem Unternehmen die Arbeit der Teams betrachten, wundern sie sich vielleicht, warum ähnliche Aufgabenelemente von verschiedenen Teams unterschiedlich eingeschätzt werden. Nicht alle Teams verstehen unter einem Story Point dasselbe. Wie also erreichen Sie ein gemeinsames Verständnis bei allen Teams, damit Informationen aggregiert werden können?

Beispiel: Im Verlauf eines Quartals fassen Sie die Gesamtanzahl der Story Points eines Programms zusammen, an dem vielleicht 15 Teams gemeinsam arbeiten. Für die Betrachtung der Velocity des Programms spielt es dann keine Rolle, dass die einzelnen Teams ihre Schätzung geringfügig unterschiedlich erstellen.

Die Entscheidung den Teams überlassen

Allgemein beobachten wir, dass sich Abweichungen bei der Ermittlung des Umfangs normalisieren, wenn sehr viele Teams vorhanden sind. Wenn Sie skalierte Agile-Methoden nutzen und Metriken wie die Velocity von mehr als zwei oder drei Teams auf einmal betrachten – auf Enterprise-Niveau vielleicht von Dutzenden oder Hunderten Teams mit mehreren Tausend oder Zehntausend Entwicklern –, gleichen sich Abweichungen durch das schiere Volumen automatisch aus.



Produktivitätsvergleiche zwischen Teams gefährden das Vertrauen

Vielleicht ist eine hohe Velocity eines Ihrer Ziele bei der Agile-Skalierung. Lassen Sie sich dennoch nicht dazu verleiten, zwei Teams mit unterschiedlichen Story Point-Schätzungen miteinander zu vergleichen und daraus abzuleiten, welches Team mehr leistet. Wenn Sie Teams anhand ihres Story Point-Durchsatzes beurteilen und vergleichen, führt dies nur dazu, dass die Teams ihre Metriken "frisieren".

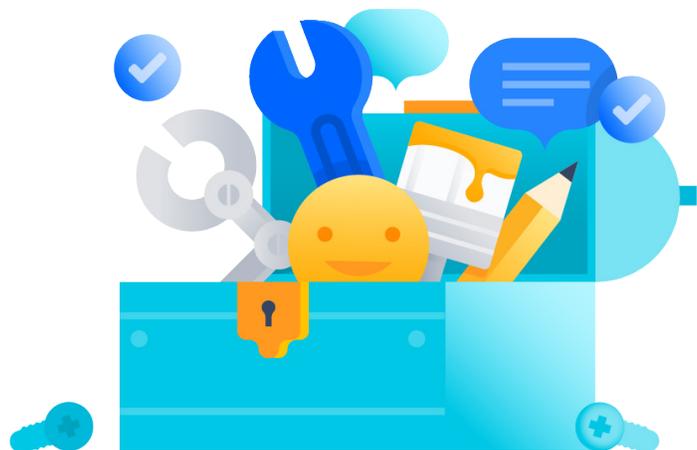
Erfolg messen

Sie sollten unbedingt objektive Metriken festlegen, die Ihnen zeigen, ob Sie im Hinblick auf Ihre Agile-Ziele Fortschritte machen. Dabei kann es sich um KPIs, OKRs oder andere Agile-Metriken handeln. Definieren Sie sie, legen Sie eine Baseline fest, und nutzen Sie sie als Anhaltspunkt für die Entwicklung im zeitlichen Verlauf.

Einfach loslegen!

Wenn Sie alle anderen Punkte abgehakt haben, ist es an der Zeit, einfach loszulegen. Fortschritt sollte Ihnen dabei wichtiger sein als Perfektion, solange Sie wissen, was den Fortschritt ausmacht. Unter anderem aus diesem Grund ist ein internes MVP für die Agile-Skalierung so wichtig: Sie werden es kaum schaffen, die Arbeitsweise des gesamten Unternehmens auf einmal zu transformieren.

Konzentrieren Sie sich auf Erfolge im Kontext Ihres MVP: Wenn erst einmal ein Testdurchlauf für die Agile-Skalierung erfolgreich war, stehen die Chancen besser, die Führungsetage und die Teams auf Ihre Seite zu bringen.

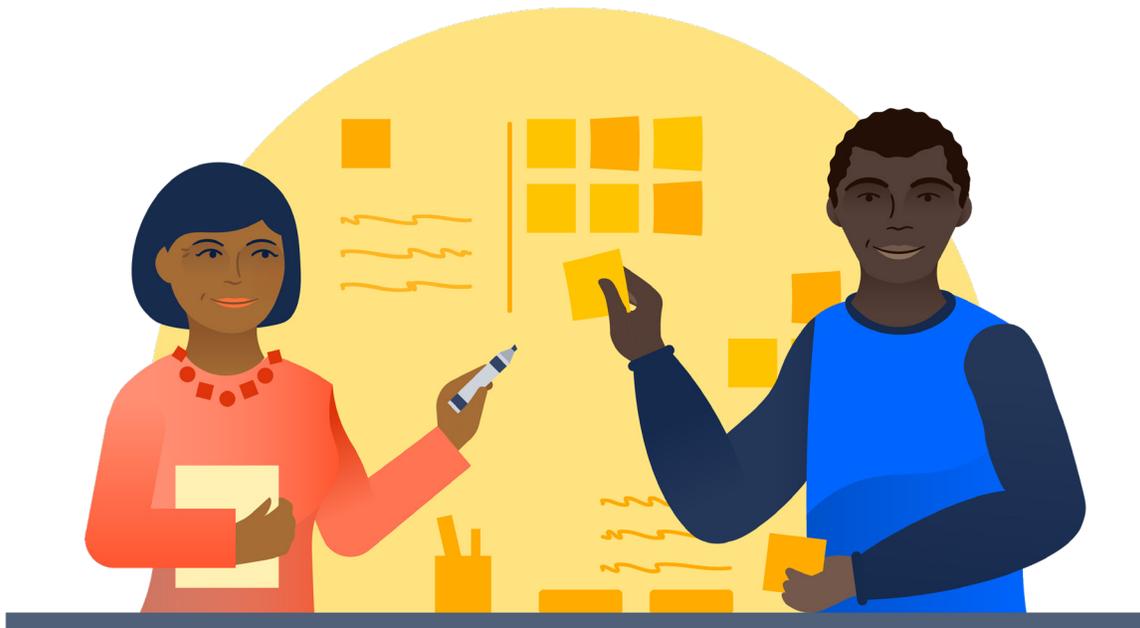


Agile-Skalierung mit Atlassian-Tools

Die Tools im Kontext von Mitarbeitern, Prinzipien und Praktiken

Nachdem die Entscheidung zur Agile-Skalierung gefallen ist, stellt sich die Frage nach den passenden Methoden zum Visualisieren von Aufgaben und zum Verfolgen der Abhängigkeiten. Vielleicht fühlen Sie sich an diesem Punkt überfordert, insbesondere, wenn Sie das Führungsteam auf dem Laufenden halten müssen. Gerade für diese Zielgruppe sollen die Informationen möglichst übersichtlich und leicht zu verstehen sein. Wenn sich Ihr Team ein Büro teilt, nutzen Sie eventuell schon physische Whiteboards, Haftnotizen und Karteikarten zur Aufgabenvisualisierung.

Oder Sie verfolgen Aufgaben mit Tabellenkalkulationen manuell. Möglicherweise exportieren Sie sogar Berichte aus einem anderen Tool und pflegen sie in Tabellen ein. Physische Darstellungen und Tabellenkalkulationen sind praktisch, aber oftmals auch zeitaufwendig, sehr manuell und daher fehleranfällig. Genau dieses Problem können Tools für Sie lösen.



Mit Tools können Unternehmen ihre bestehenden Praktiken erweitern und in den Genuss aller Vorteile dieser Praktiken kommen. Wenn Sie Ihre Tools skalieren, sind Sie bereits auf einem guten Weg zur Skalierung der Praktiken. Der Einsatz von Tools zur Agile-Skalierung hat einige Vorteile:

Transparenz

Wenn Sie die Aufgaben Ihres Teams in einem Tool verfolgen, erhalten andere Teams (einschließlich der Unternehmensführung) Einblick in die laufenden Arbeiten. Tools können als zentrale Informationsquelle dienen, damit alle auf demselben Stand bleiben, auch wenn sie in verschiedenen Büros arbeiten. Mit den richtigen Tools fördern Sie positive Ergebnisse für Kunden und optimieren die Zusammenarbeit zwischen den Teams und damit die Umsetzung der Unternehmensziele.

Einheitlichkeit

Wenn die einzelnen Produkt- oder Programteams ihre Aufgaben auf individuelle, nicht einheitliche Weise verfolgen, gestaltet sich die teamübergreifende Visualisierung schwierig. Tools sind immer nur so präzise wie die darin gespeicherten Daten, können jedoch zur Vereinheitlichung beitragen, was den gemeinsamen Zugriff auf Aufgaben und das Hervorheben von Abhängigkeiten anbelangt. In skalierten Form können Sie mithilfe von Tools auch die Investitionen im Unternehmen und den damit erzielten Nutzen verfolgen.

Planbarkeit

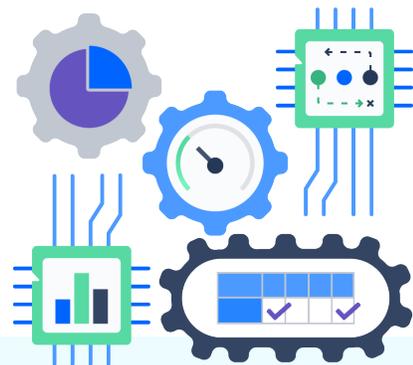
Tools ermöglichen es Ihnen, die Velocity, die Kapazität und andere wichtige Eigenschaften zu berechnen, auf deren Basis Sie ermitteln können, ob Ihr Team seine Arbeit fristgerecht abschließen wird.

"Eine transparente Arbeitsumgebung fördert das Vertrauen und die Abstimmung, die in einem global ausgerichteten Unternehmen wie unserem erfolgskritisch sind."

Katie Burke

HubSpot, Chief People Officer

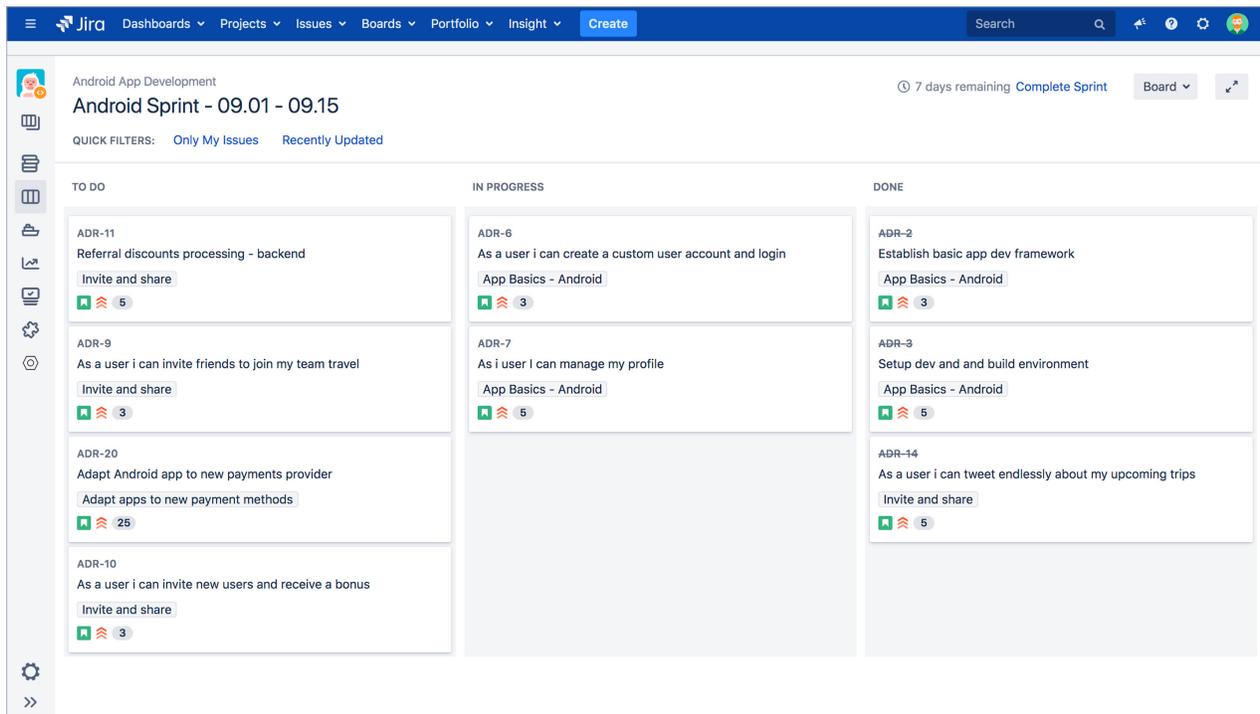
Die richtigen Tools können größere Veränderungen bei Teams und Prozessen unterstützen, sind jedoch kein Allheilmittel. Die Teams müssen trotz allem ihre Rollen und Zuständigkeiten genau kennen, um besser zusammenarbeiten zu können.



Sehen wir uns nun an, wie Sie Atlassian-Tools für die Agile-Skalierung nutzen können.

Jira Software Data Center

Eine Grundlage für die Transformation



Jira ist Ihre zentrale Anlaufstelle für alle Aufgaben, die in Ihrem Unternehmen bearbeitet werden. Jira Software Data Center ist auf eine sehr hohe Anzahl von Benutzern, Vorgängen, benutzerdefinierten Feldern und Workflows ausgelegt. Sie können damit Transformationen unabhängig vom Umfang mühelos unterstützen – von der Anwendung von DevOps- oder Agile-Verfahren in einzelnen Teams bis hin zur Skalierung von Agile-Praktiken für Ihr gesamtes Großunternehmen.

Rollen/Praktiken

Entwickler

Nutzt Jira zum Erstellen von Benutzer-Stories und Vorgängen, zur Sprint-Planung und zum Verteilen von Aufgaben. Das zugehörige Team priorisiert und bespricht Aufgaben vor jedem Release anhand von Jira.

Atlassian-Administrator

Ist für die Integrität der Jira-Instanz sowie die Implementierung von Best Practices und Governance für die nächste Benutzerwelle zuständig.

"Nachdem Jira in unseren Teams eingeführt worden war, erkannten sie die Vorteile der größeren Transparenz für Kollegen. Sie müssen Projekte jetzt nicht mehr in Form von Aufgaben und Tickets in E-Mails und Tabellenkalkulationen verwalten, sondern können dafür Scrum Boards nutzen. Das steigert die Effizienz."

Denis Boisvert
Atlassian Tools Product Owner
National Bank of Canada

Confluence Data Center

Mitarbeiter und Ideen in einem Tool vereint, das gemeinsamen Kontext liefert

The screenshot shows a Confluence page titled "Android Team Strategy" created by Alana Grant. The page features a "Team vision" section with the text "To empower every Teams in Space customer to work from anywhere, anytime". Below this, there is a "Goals" section with three items: "1. Ship Android app version 2.0", "2. Achieve 95% customer satisfaction across all versions of the app", and "3. Ensure Android and iOS apps have feature parity". A "Measures" table follows, detailing app downloads, active users, and returning users with baseline and target values. The table is as follows:

Measure	Baseline	Target
▪ App downloads	▪ 10,000 downloads	▪ 50,000 downloads
▪ Monthly active users	▪ 1,000 users per month	▪ 10,000 users per month
▪ Returning users	▪ 750 users per month	▪ 7,500 users per month

Below the table is a "Milestones" section.

Confluence vereint Mitarbeiter und Ideen und vernetzt damit das gesamte Unternehmen stärker. Teams setzen auf Confluence Data Center, um rund um die Uhr und rund um den Globus zusammenzuarbeiten. Sie können in Confluence Anforderungen und Dokumentation speichern oder einen gemeinsamen Kontext für das gesamte Großunternehmen schaffen.

Rollen/Praktiken

Entwickler

Nutzt Confluence zum Erstellen der Dokumentation zu seiner Arbeit. Das zugehörige Team teilt per Confluence Kontextinformationen zu den einzelnen Releases.

Atlassian-Administrator

Ist für die Integrität der Confluence-Instanz sowie die Implementierung von Best Practices und Governance für die nächste Benutzerwelle zuständig.

Release Manager

Nutzt Confluence zum Verwalten des Release-Prozesses, einschließlich der Checklisten für den Prozess.

Produktmanager

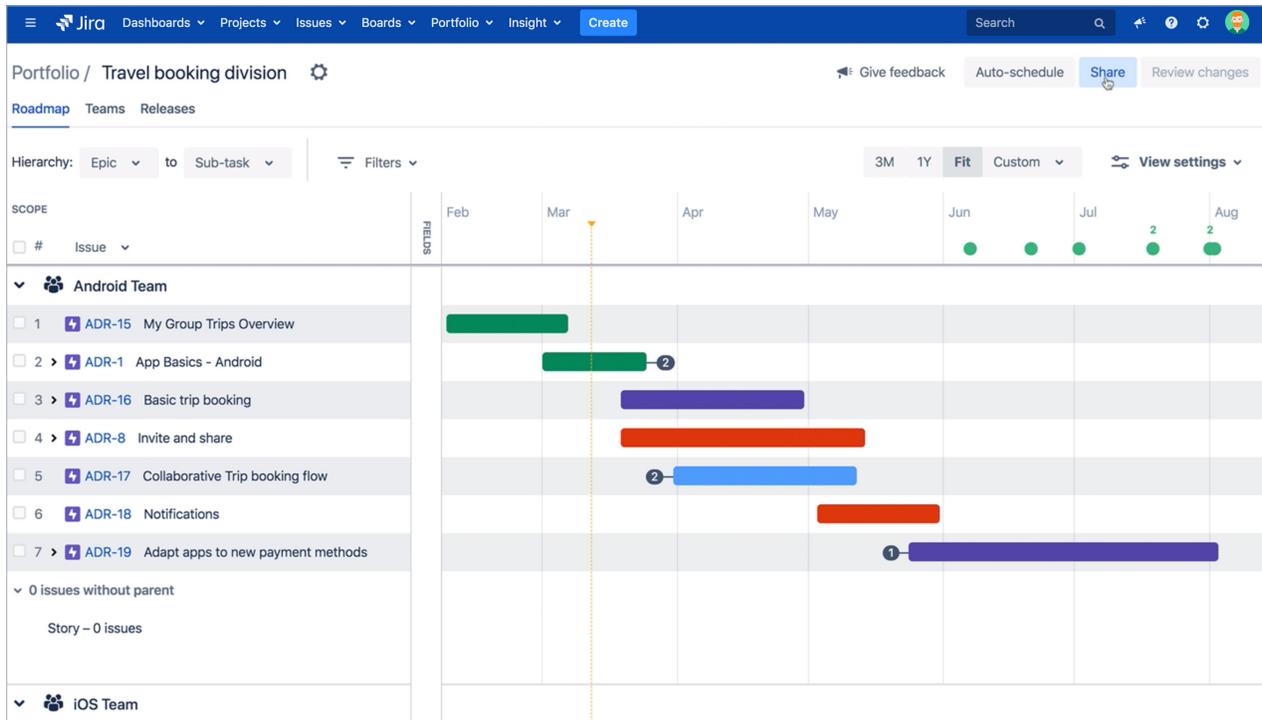
Erstellt in Confluence Produkthanforderungen und holt Feedback ein. Nutzt Confluence, um andere Mitarbeiter über den Fortschritt auf dem Laufenden zu halten.

Alle anderen Rollen

Nutzen Confluence-Seiten als flexible Informationsspeicher für die Zusammenarbeit. Unter Umständen fassen sie die Seiten in Bereichen zusammen und teilen relevante Seiten mit anderen Teams. Dank leistungsstarker Suchfunktionen sind die gesuchten Informationen schnell zu finden.

Portfolio for Jira

Visualisierung von Aufgaben für ein "Team of Teams" oder ein einzelnes Programm



Mit Portfolio for Jira können Sie die in Jira Software ablaufenden Aufgaben visualisieren. Die Lösung eignet sich sehr gut für "Teams of Teams" bei Agile – bis hoch zur Programmebene. Sie können damit einen realistischen Plan erstellen, Abhängigkeiten und Kapazitäten verwalten und eine visuelle Roadmap für künftige Releases teilen.

Rollen/Praktiken

Release Manager

Nutzt Portfolio for Jira, um zu beurteilen, welchen Umfang künftige Releases haben sollten, ob die Fertigstellung von Aufgaben gefährdet ist und was für eine rechtzeitige Auslieferung unternommen werden kann.

Produktmanager

Nutzt Portfolio for Jira zum Visualisieren des Fortschritts im Team, des aktuellen Status und möglicher Probleme. Außerdem kann er mit Portfolio for Jira nachvollziehen, wie Aufgaben in einem oder mehreren Teams bearbeitet werden, und für eine fristgerechte Auslieferung sorgen.

Programmmanager

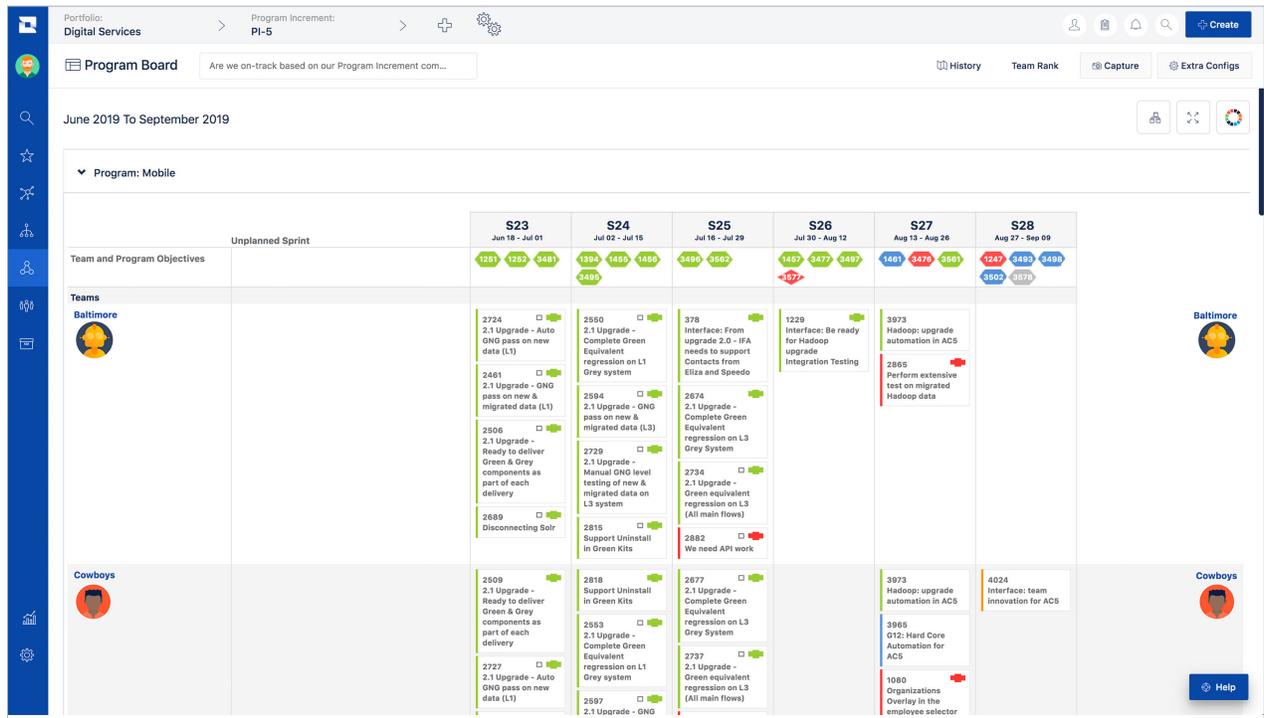
Nutzt Portfolio for Jira zum Visualisieren des Fortschritts im Team, des aktuellen Status und möglicher Probleme. Außerdem kann er mit Portfolio for Jira nachvollziehen, wie Aufgaben in einem oder mehreren Teams bearbeitet werden.

"Portfolio for Jira hat uns geholfen, Agile-Methoden in unserem Unternehmen zu skalieren. Es ermöglicht unseren Teams die Zusammenarbeit an gemeinsamen Zielen und bietet uns Portfolio-Einblicke, die wir zuvor nicht hatten."

Rik de Valk
Product Owner bei ABN AMRO

Jira Align

Verknüpfen von Strategien mit der Ausführung und den Ergebnissen



Jira Align steigert die Agilität in Unternehmen, indem die Unternehmensstrategie mit der Umsetzung und den Geschäftsergebnissen verknüpft wird. Sie können damit den Fortschritt im Team, den aktuellen Status und mögliche Probleme visualisieren. Align ist darauf ausgelegt, auf jeder Ebene – bei Programmen, Lösungen und Portfolios – Mehrwert zu schaffen. Nur bei Jira Align können Sie Ihr Framework frei wählen. Unterstützt werden auch individuell angepasste oder Hybridversionen.

Rollen/Praktiken

Programmmanger/Release Train Engineer

Nutzt Jira Align zum Ermitteln und Priorisieren des Arbeitsumfangs und für die langfristige Planung. Außerdem kann er mit der Lösung nachvollziehen, wie Aufgaben in mehreren Programmen oder ARTs bearbeitet werden.

Produktmanager

Kann mit Jira Align nachvollziehen, wie Aufgaben in einem oder mehreren Projekten/Teams bearbeitet werden, und für eine fristgerechte Auslieferung sorgen.

Portfoliomanager

Nutzt Jira Align, um nachzuvollziehen, wie Aufgaben in einem oder mehreren Projekten/Teams bearbeitet werden.

Leiter Agile-Lösungen/IT-Lösungen

Nutzt Jira Align, um nachzuvollziehen, wie Aufgaben in einem oder mehreren Projekten/Teams bearbeitet werden. Wählt Tools für den täglichen Betrieb aus, die zu bestimmten Zielen und Agile-Praktiken passen.

Führungskraft (Produktverantwortlicher, CTO)

Jira Align vermittelt Führungskräften und Portfoliomanagern einen besseren Einblick in die Kapazität der Teams, die Umsetzung der strategischen Ziele und den Mehrwert, den verschiedene Aspekte der Strategie für die Kunden und das Unternehmen schaffen.

Hier zeigen wir anhand eines Praxisbeispiels, wie Sie die Ergebnisse eines persönlichen Planungsmeetings auf Atlassian-Tools übertragen können.

Persönliche Planungsmeetings sind eine gute Gelegenheit, das Team zusammenzurufen, die Strategie zu besprechen, Ressourcen zu beurteilen und einen Plan zu entwickeln. Denken Sie daran, dass Tools in diesem Prozess größere Änderungen bei Teams und Prozessen unterstützen und eine bessere Zusammenarbeit im Unternehmen ermöglichen sollen.

1. Vor dem Meeting

Sehen Sie in den einzelnen Tools nach, welche Termine anstehen (z. B. Sprint-Daten, Feiertage, nächstes Planungsmeeting). Achten Sie darauf, dass die Teams richtig eingerichtet und zugewiesen sind.

Vergewissern Sie sich, dass alle Stakeholder aus den geschäftlichen und technischen Bereichen die Termine und Ziele für den nächsten Planungszyklus (z. B. das nächste Programminkrement) kennen. Dafür können Sie vor dem Planungsmeeting eine Telefonkonferenz mit allen Beteiligten ansetzen, in der Sie gemeinsam die Tools durchgehen.

Bitten Sie die Programmmanager, physische Karten (z. B. Karteikarten oder Haftnotizen) zum Priorisieren der Features und Storys gemäß den Programmzielen vorzubereiten. Erstellen Sie dann von jeder Karte eine digitale Version in Ihrem bevorzugten Tool. Wenn Sie mit Jira Align arbeiten, können Sie auch zuerst digitale Karten erstellen und dann die vorab definierten Features und Storys für das Planungsmeeting ausdrucken.

Unabhängig davon, ob Sie mit digitalen oder physischen Karten beginnen, sollten Sie die Features und Storys in jedem Fall auch auf einem physischen Board priorisieren. So können Sie Sprint-Boards und Programm-Boards zum Planungsmeeting mitbringen.

Überprüfen Sie, welche Aufgabenelemente aus dem laufenden Planungszyklus noch ausstehen. Sorgen Sie dafür, dass diese bearbeitet (d. h. neu zugewiesen oder aktualisiert) werden, bevor Sie den Zyklus abschließen.

2. Während des Meetings

Beginnen Sie mit einer Zusammenfassung des letzten Planungsmeetings und -zyklus. Viele Führungsteams nutzen dafür Präsentationsfolien, sie können aber auch die von ihnen am häufigsten verwendeten Jira Align-Ansichten teilen. So können alle Anwesenden noch einmal auf den Zyklus zurückblicken und die erreichten Meilensteine würdigen.

3. Nach dem Meeting

Halten Sie die Ergebnisse des Programm-Boards in Ihrem Tool fest. Wählen Sie ein Teammitglied aus, das Fotos machen und einige Daten eintragen soll. Denken Sie daran, dass Ihr Programm-Board als Anlaufstelle für einen schnellen Einblick in den Fortschritt dienen soll.

Sie kennen nun die neuen Regeln für die Agile-Skalierung und wissen, wie Sie die Agile-Reife Ihres Unternehmens beurteilen können und wo Sie beginnen sollten. Worauf warten Sie also noch?

Wir wissen, dass Ihr Weg zu Agile nie ganz abgeschlossen sein wird. Daher bieten wir und unser Partner [catworkx](#) Ihnen Unterstützung auf Schritt und Tritt.

Weitere Informationen über die Atlassian-Lösungen zur Agile-Skalierung finden Sie auf unserer Website:

atlassian.com/software/jira/agile-at-scale

oder auf der Website unseres Platinum Solution Partners catworkx:

catworkx.com/de/skalierte-agilitaet-mit-atlassian-tools



Zusätzliche Ressourcen

- [Agile-Skalierung](#)
- [Skalierung von Agile-Methoden in Großunternehmen](#)
- [Gartner Magic Quadrant 2019](#)