

Agiles skalieren

Agiles Arbeiten hat viele Vorteile, so viel ist klar. Selbstorganisierende Teams, schnelle Ergebnisse und eine gute Kommunikation sind Konzepte, die für fast jeden Unternehmensbereich wichtig sind. Und mit dem richtigen Framework lassen sich diese Konzepte auch problemlos aus der Softwareentwicklung heraus holen. Viele selbstorganisierende Teams zu verwalten bleibt dabei natürlich immer eine Herausforderung, auch für das Management, das an ganz andere Strukturen gewöhnt ist. Wenn dafür aber die Effizienz steigt, kann sich diese Umstellung durchaus lohnen.

Strukturen aufbrechen

Mit der einfachen Adaption agiler Arbeitsabläufe ist es aber nicht unbedingt getan, wenn ganze Unternehmen agil werden wollen. Immerhin haben Unternehmen althergebrachte Strukturen, die erst einmal aufgebrochen werden müssen. Auch können die Ziele des Managements der agilen Arbeitsweise im Weg stehen, wenn sie über den Zielen der einzelnen Teams stehen und diese somit einschränken. Das ist zu einem gewissen Grad natürlich normal, immerhin hat jedes Unternehmen klare Vorstellungen davon, was es erreichen will. Sobald diese Ideen aber das „wie“ betreffen, müssen Manager sich zurückhalten. Darüber sollen die Teams in der agilen Arbeitsweise selbst entscheiden.

Differenzen zwischen der Unternehmenskultur und der agilen Arbeitsweise sowie ein äußerer Druck, weiterhin nach anderen Methoden zu arbeiten, gehören im 9th Annual State of Agile Survey auch zu den am häufigsten benannten Gründen für das Scheitern agiler Projekte. Zu den größten Problemen bei der Adaption agiler Methoden zählen außerdem die fehlende Unterstützung durch das Management und die Unsicherheit bezüglich der neuen Methodik.

Kein Lehrbuch-Agile

Letzteres stellt häufig ein großes Problem für Mitarbeiter dar, die plötzlich agil arbeiten sollen, ob sie wollen oder nicht. Agiles Arbeiten wird ihnen per Schulung beigebracht, es steckt keine Überzeugung dahinter. Oft wird Agile in diesem Kontext als neuester Trend gesehen, der bald vorüber gehen wird. Daraus resultiert eine Arbeitshaltung, bei der Agile nach dem Lehrbuch umgesetzt wird – Regeln und Vorschläge werden aufs Wort befolgt; eine eigene Anpassung erfolgt jedoch nicht. Dass das zu Problemen führt, ist klar. Immerhin gehört es zu den Kernkonzepten der agilen Arbeitsweise, dass Teams sich selbst organisieren und eigene Entscheidungen treffen.

Stellen Sie Ihre Fragen zu diesen oder anderen Themen unseren entwickler.de-Lesern oder beantworten Sie Fragen der anderen Leser.

Aber das ist nur eine von vielen Problemquellen. Häufig mangelt es auch schon auf Unternehmensebene an der richtigen Ausrichtung. Wichtig dafür, wie agile Methoden eingeführt werden, ist nämlich auch die Ausrichtung des Unternehmens. Effizienz, Responsiveness, eine hohe Produktqualität, all das trägt zur Wertschöpfung innerhalb eines Unternehmens bei und muss beachtet werden. Schlussendlich setzt aber doch jede Firma einen Schwerpunkt, der ihren Vorstellungen entspricht. Daran muss sich dann auch der agile Wandel orientieren.

Top-Down oder Bottom Up?

Ein Schwerpunkt auf Effizienz bedeutet für den agilen Wandel, dass Prozesse im Fokus stehen. Überholte Strukturen müssen aufgebrochen und neue eingeführt werden. Damit das Unternehmen sich dabei intern nicht mehr im Weg steht als notwendig, macht es hier Sinn, einen von oben herab gesteuerten agilen Wandel anzustreben. Teams werden auf die agile Arbeitsweise trainiert, neue Abläufe überall auf einmal eingeführt, auch die Führungsebene wird geschult. So kann schnell mit der neuen Methode gearbeitet werden und die Geschwindigkeit der Auslieferung von Produkten steigt mit hoher Wahrscheinlichkeit. Hürden gibt es im agilen Arbeitsalltag nur noch wenige zu überwinden, immerhin wird das Unternehmen als Ganzes in den Prozess mit einbezogen.

Geht es hingegen primär um Responsiveness, braucht es ein anderes Vorgehen. Hier brauchen Teams von Anfang an Freiheiten. Natürlich benötigen sie trotzdem Schulungen und eine Begleitung während der Erarbeitung ihrer eigenen Vorgehensweise. Enge Vorgaben sollten aber unbedingt vermieden werden. Es geht mehr darum, dass Teams selbst herausfinden, wie sie schnell auf sich verändernde Anforderungen reagieren können und weniger darum, dass das ganze Unternehmen das Gleiche macht. Ein übergeordnetes Framework ist aber dennoch notwendig, um die Arbeitsweise im gesamten Unternehmen in eine ähnliche Richtung zu lenken. Unterschiedliche Auslegungen werden aber begrüßt. Manche skalierte Frameworks erlauben Teams sogar, eigene Methodologien zu wählen.

Oft beginnt die agile Umstellung mit diesem Schwerpunkt bei einzelnen Teams, statt gleich das ganze Unternehmen mit einzubeziehen, sodass diese dann nach und nach selbst ihre Kollegen im agilen Arbeiten unterstützen können. Dadurch kann sich mit der Zeit eine ganz neue, agile Unternehmenskultur herausbilden. Das Risiko, dass dieser Ansatz zu Beginn an Strukturen außerhalb der ersten agilen Teams scheitert, ist allerdings groß.

Beide Ansätze beachten

Am Besten funktioniert bei der Einführung agiler Methoden also eine Mischung aus beiden Varianten. Führungskräfte müssen früh geschult werden, die Unternehmensphilosophie muss angepasst werden, die Mitarbeiter müssen überzeugt werden. Schlussendlich ist es nämlich schwer, ein Team zum agilen Arbeiten zu zwingen. Wer allerdings nicht versucht, etwas mit dem Vorschlaghammer durchzusetzen und dabei alle vertrauten Strukturen auf einmal einreißt, kann sicherlich auf die Unterstützung seiner Mitarbeiter zählen. Immerhin geht es in der agilen Arbeitsweise ja auch um mehr Freiheiten und flachere Hierarchien, was den meisten Teammitgliedern entgegenkommen dürfte.

Flachere Hierarchien führen bei Führungskräften aber häufig zu der Befürchtung, dass Projekte außer Kontrolle geraten, wenn Teams sich selbst organisieren. Darum ist es hier wichtig, dass die Führungsebene rechtzeitig nicht nur geschult, sondern überzeugt wird. Freiheiten auch für Manager sind oft eine gute Möglichkeit, ihre Unterstützung zu sichern. Wenn das Management selbst einen Einfluss darauf hat, nach welchen Methoden es künftig arbeiten möchte, kann das dabei helfen, es für die neuen Ansätze zu begeistern. Kanban arbeitet beispielsweise mit vielen Konzepten aus dem Lean Management. Möchte die Führungsebene danach arbeiten, kann das bei der Wahl des Frameworks berücksichtigt werden.

Spotify: Gelungene Skalierung

Ein spannendes Beispiel für agile Arbeitsweisen im großen Maßstab ist das Unternehmen Spotify. Der Musik-Streamingdienst beschäftigt mehr als 1.200 Mitarbeiter und hat einen ganz eigenen Ansatz zur agilen Arbeitsweise entwickelt. Statt Teams gibt es hier Squads, die vollständig verantwortlich für ihren Aufgabenbereich sind. Das Design gehört genau so zu ihren Aufgaben wie das Testen von Code; mehr als acht Mitarbeiter gehören nie zu so einer Gruppe. Wie ein Squad arbeitet, ist ganz der Gruppe überlassen. Entscheidungen dürfen innerhalb des Squads getroffen werden, ohne das Management konsultieren zu müssen. Dadurch wird eine maximale Autonomie erreicht, die nur von der langfristigen Aufgabenstellung für die jeweilige Gruppe begrenzt wird. Das stärkt auch das Verantwortungsgefühl und somit die Motivation der Mitarbeiter.

Die Arbeitsumgebung wurde auf diese Arbeitsweise angepasst. Squads nutzen gemeinsame Arbeitsbereiche, stehen in ständigem Kontakt. Außerdem gibt es Lounges und private Besprechungsecken, sodass zwar einerseits jedes Squad untereinander die Möglichkeit zum Austausch hat, andererseits aber auch übergreifend eine Gemeinschaft entstehen kann. Fehler werden außerdem nicht

negativ gesehen – sondern als Chance, daraus zu lernen. Die agile Arbeitsweise mit ihren Retrospektiven schafft dafür die optimale Möglichkeit.

Frameworks im Vergleich

Nun kann aber nicht jedes Unternehmen auf diese Weise agil werden. Das ist auch gar nicht notwendig, immerhin gibt es ja deutlich mehr als eine Option, die zur Wahl steht. Das gewählte Framework wird in Zukunft einen großen Einfluss auf die Arbeitsweise des Unternehmens haben, darum ist eine vorsichtige Auswahl hier besonders wichtig. ASK, die Agile Scaling Knowledge Matrix, kann dabei helfen, eine Wahl zu treffen. Sie gibt einen Überblick über einige der bekanntesten skalierten agilen Frameworks.

Scrum-of-Scrums (SoS) ist laut der ASK-Matrix beispielsweise ein besonders flexibles Framework, während das Scaled Agile Framework (SAFe) gut für die Koordination vieler Teams geeignet ist. Large Scale Scrum (LeSS) ist auf beiden vorgenannten Gebieten eine gute Wahl, unterstützt aber auf dem Team-Level nur Scrum, während SAFe mehr Freiheiten ermöglicht und kompatibel mit Scrum, Kanban und einigen XP-Methoden ist. Während SAFe also einige Vorteile zu haben scheint, ist es laut der ASK-Matrix aber auch vergleichsweise teuer in der Einführung.

So haben alle Frameworks ihre Vor- und Nachteile und sind somit unterschiedlich gut für verschiedene Unternehmen geeignet. Das eine, eierlegende Wollmilchsau-Framework gibt es also nicht, insofern kann es auch keine eindeutige Empfehlung für Unternehmen geben, wie die Umstellung gelingen kann. Manche Faktoren sollten allerdings auf jeden Fall bedacht werden, wenn es um das agile Arbeiten geht. So kann diese Arbeitsweise nicht gelingen, wenn Teams nicht die Freiheit haben, sich selbst zu organisieren und auch dann nicht, wenn das Management versucht, andere Methoden durchzusetzen. Die Unternehmensziele müssen klar sein, damit Teams sich in der Findung ihrer eigenen Ziele daran orientieren können und die Schulung der Mitarbeiter muss gut genug sein, um ihnen die Sicherheit zu geben, die sie für die bislang doch eher ungekannte Freiheit benötigen. Wenn das aber gelingt, steht dem agilen Arbeiten auch mit vielen Teams nichts im Weg.

Quelle: www.entwickler.de