

Large-Scale Agile

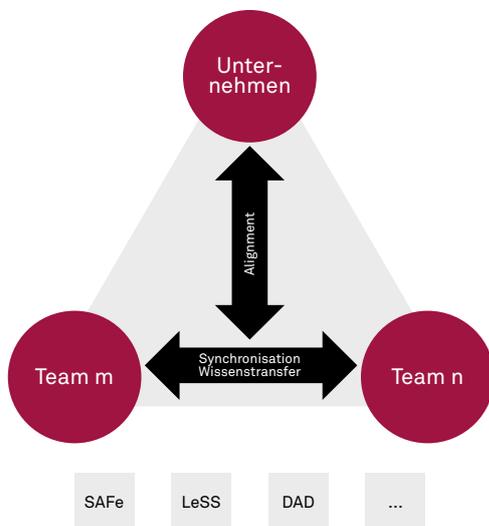
Agilität auf Unternehmensebene heben

Agile Produktentwicklung fand anfangs vor allem innerhalb einzelner Entwicklungsteams statt. Inzwischen hat sich Agilität deutlich weiter ausgebreitet, von mehreren Entwicklungsteams, die an einem Produkt arbeiten, über ganze Abteilungen bis hin zu kompletten Unternehmen.

Definition

Large-Scale Agile überträgt die Essenz von Agilität von einem einzelnen Team und Produkt hinaus auf mehrere Teams und Abteilungen, Produkte und Produktfamilien. Die Produktentwicklung skaliert im Rahmen von Large-Scale Agile dabei auf drei unterschiedlichen Ebenen: erstens auf der Teamebene, zweitens auf der Programmebene, drittens auf der Unternehmensebene. Auf der Teamebene arbeiten mehrere Teams an der Entwicklung eines einzelnen Produkts zusammen. Auf der Programmebene arbeiten mehrere Teams an der Entwicklung einer Produktfamilie zusammen. Auf der Unternehmensebene arbeiten wiederum mehrere Teams an mehreren Produktfamilien oder Produkten zusammen.

Large-Scale Agile gibt Leitlinien und Gestaltungsvorschläge vor, wie die Zusammenarbeit und Struktur der verschiedenen Teams auf den jeweiligen Ebenen aussehen sollte. Die verfügbaren Skalierungsframeworks decken dabei teilweise unterschiedliche Ebenen unterschiedlich stark ab. Sie sind in komplexen Umfeldern relevant, weil hier der Zusammenhang von Ursache und Wirkung im Voraus nicht erkennbar ist und sich dessen Verständnis erst iterativ-experimentell einstellt.



Dabei liegt das Augenmerk nicht auf der möglichst effizienten Produktion von viel Funktionalität, die zeitlich weit im Voraus geplant wird. Stattdessen stehen eine deutliche Verbesserung sowohl der Effektivität als auch der Ergebnisqualität im Fokus. Bereitgestellte Produkte sollen dem Kunden einen möglichst großen Wert bieten. Dieser Wert soll zudem möglichst früh geliefert werden – und nach der ersten Lieferung regelmäßig in möglichst kurzen Abständen wieder. Das Resultat: Die Teams orientieren sich am gelieferten Wert und dessen Strom, sind crossfunktional aufgestellt und nicht mehr funktional nach zusammenhängenden Silos getrennt.

Referenzszenario

Ein Unternehmen bewegt sich mit einem oder mehreren Produkten und Entwicklungsteams in einem Markt, der bereits von deutlichen Veränderungen betroffen ist – oder womöglich bald betroffen sein wird. Prägende Stichworte sind Digitale Transformation, Disruption und #VUCA-Welt – was für volatility, uncertainty, complexity und ambiguity steht. Um Agilität überhaupt groß skalieren zu können, müssen bereits mehrere agile Teams vorhanden und über eine gemeinsame Produktentwicklung miteinander verbunden sein. Gleichzeitig darf es in diesem Markt keine regulatorischen Beschränkungen geben, die eine bestimmte Vorgehensweise bei der Entwicklung vorschreiben würden. Weil immer auch alle bestehenden Probleme mitskalieren, ist es unabdingbar, bereits vorab die internen organisatorischen Strukturen und Abläufe zu verschlanken und zu optimieren.

Potenzial

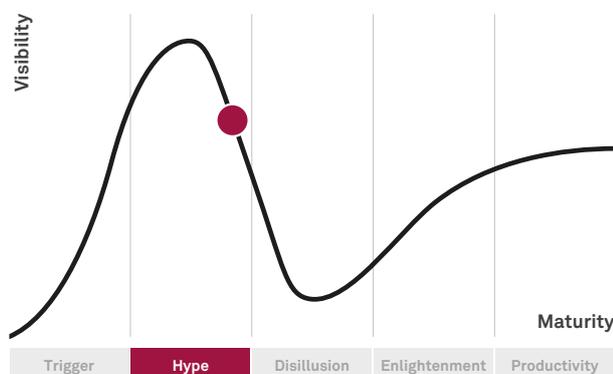
Unternehmen stehen unter dem Druck der Digitalen Transformation und sich schnell verändernden Märkten. Large-Scale Agile hilft Unternehmen dabei, schneller auf Veränderungen zu reagieren und den Fokus auf die Kundenbedürfnisse zu legen, also das Richtige zu liefern. Dadurch steigen einerseits die Kundenzufriedenheit und andererseits die Verbundenheit der Mitarbeiter mit dem Produkt. Denn die Mitarbeiter erhalten sehr direkt Feedback darüber, ob die Kunden ein Produkt gerne einsetzen oder nicht. Durch die Verschiebung des Fokus' von reiner Menge auf für den Kunden wertvolle Funktionalität steigt mittel- bis langfristig die Effektivität. Eine reine Steigerung der Effizienz ist hingegen nicht das Ziel.

Reifegrad

Die vorhandenen Modelle und Frameworks zu Large-Scale Agile sind gut ausgearbeitet. Sie geben allerdings nur einen Rahmen vor, in dem sich die konkrete Ausgestaltung bewegen kann. Diese Ausgestaltung ist stark kontextabhängig. Sie muss daher innerhalb jeder Organisation iterativ und adaptiv entstehen. Für Unternehmen gestaltet sich der Weg hin zu Large-Scale Agile deshalb noch schwierig. Gründe dafür sind, dass der Erfahrungsschatz erfolgreicher Transformationen noch nicht in ausreichendem Maß vorhanden ist. Agile Projekte führen zudem nicht automatisch zu agilen Organisationen. Um das volle Potenzial zu nutzen, müssen vorhandene und eventuell verkrustete Strukturen und bürokratische Abläufe auf den Prüfstand gestellt werden. Der Wunsch nach einer „Lösung von der Stange“ ist allzu menschlich und nachvollziehbar, führt in der Praxis allerdings zu vielfältigen Problemen.

Marktübersicht

Der einfachste und am stärksten begrenzte Ansatz Scrum of Scrums, kurz #SoS, konzentriert sich primär auf den Informationsfluss zwischen mehreren Produktentwicklungsteams. Die beiden Erfinder von Scrum selbst sind ebenfalls mit Frameworks vertreten, jeder mit einem anderen: Ken Schwaber und



<https://msg.direct/techrefresh>

msg systems ag

Robert-Bürkle-Straße 1 | 85737 Ismaning/München | Telefon: +49 89 96101-0 | Fax: +49 89 96101-1113 | www.msg.group | info@msg.group

Buzzword Factor (Ent./Customer)

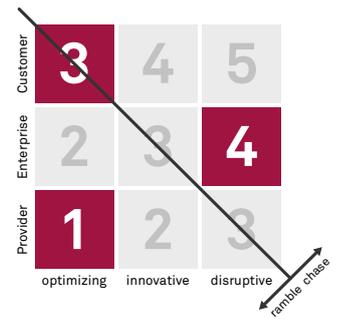
1 low	2 medium	3 high
----------	-------------	-----------

Entry Barrier (Provider)

1 low	2 medium	3 high
----------	-------------	-----------

Benefit Level (Provider)

1 low	2 medium	3 high
----------	-------------	-----------



Scrum.org haben #Nexus platziert, Jeff Sutherland und die Scrum Alliance bewerben dagegen #ScrumAtScale.

Vielfach taucht unter der Bezeichnung Spotify-Modell auch eine Variante auf, die den Wunsch nach einer Lösung von der Stange besonders deutlich zeigt. Denn hier wurde das individuelle Vorgehen von Spotify unter dem Firmennamen benannt und verbreitet. Das Modell existiert aber faktisch nicht.

Der Ansatz Large-Scale Scrum, kurz #LeSS, orientiert sich recht eng an den Strukturen von Scrum. Es lässt sich seinerseits mit #LeSSHuge noch weiter skalieren. Hinter diesen beiden Frameworks steht im wesentlichen Craig Larman, der auch für die *Larman's Laws of Organizational Behavior* bekannt ist.

Den sicherlich umfassendsten Ansatz platziert Dean Leffingwell mit dem Scaled Agile Framework (#SAFe). Es deckt viele unterschiedliche Ebenen ab, von der skalierten Produktentwicklung bis hin zur Portfolioplanung auf Organisationsebene.

Alternativen

Die bestehenden Strukturen der Unternehmen lassen sich weiterhin nach klassischem, plangetriebenem Top-down-Vorgehen skalieren. Das kann Unternehmen allerdings schnell an organisatorische Grenzen bringen. Einerseits ist die Organisation nicht der Innovationsgeschwindigkeit gewachsen. Andererseits besteht die Gefahr einer geringen Kundenzufriedenheit sowie geringer Verbundenheit der Mitarbeiter mit dem Produkt.

Pro	Contra
Nutzung der Agilität in größerem Umfang hin zu Business Agility	umfassende Änderung der Organisation notwendig
hebt Reibungsverluste zwischen Management und Teams, Strategie und operativer Arbeit auf	Frameworks geben nur eine grobe Orientierung
höhere Verbundenheit der Mitarbeiter durch Produktorientierung	Effizienzsteigerung ist nicht das Ziel
	nicht für jeden Menschen oder Mentalitätstyp geeignet

Stand: November 2019