

Systemik und agile Skalierung – horizontal und vertikal

Ganzheitlicher Rahmen für die Umsetzung agiler Change-Vorhaben

Agile Methoden wie Scrum sind fokussiert auf Teams und haben dort sehr gute Effekte auf unterschiedlichsten Ebenen! Sobald aber mehrere agile Teams parallel arbeiten, kommt es oft zu Problemen: Parallele Aktivitäten führen zu Unstimmigkeiten (horizontale Skalierung) und übergeordnet führen konventionelle Projektmanagement-Methoden sowie Entscheidungs- / Führungsstrukturen zu Konflikten (vertikale Skalierung)! Dadurch bleiben die agilen Vorteile wie die Orientierung an Werten, hohe Team-Motivation, häufiges Kundenfeedback, verkürzte Release-Zeiten, schnelle Reaktion auf Änderungen und direkte Entscheidungen im Team (Eigenverantwortung) auf der Strecke!

Deshalb wurden seit ca. 2014 erweiterte agile OE-Konzepte entwickelt: Das Scaled Agile Framework SAFe (Dean Leffingwell) oder Nexus (Ken Schwaber) kombinieren Ansätze aus den agilen Methoden Scrum, Kanban und Extreme Programming (XP) mit Lean Thinking sowie Lean Product Development. Damit wird ein Fundament geschaffen, das Lean-Agile Prinzipien, Systems Thinking und Product Development Flow miteinander verbindet: Die Framework-Ansätze haben das Ziel, Agilität auf allen Organisationsebenen zu implementieren und stabilisieren.

Als ganzheitlicher Ansatz unterstützt die Systemik diese mehrstufige Organisationsentwicklung und liefert mit Systemanalysen wertvolle Inputs für Framework-Optimierungen. Zentral wichtig ist, dass am Anfang folgende Frage gestellt werden (golden circle methode): *Warum* soll Agilität eingeführt werden? *Wie* soll Agilität gefördert werden? Und *was* soll nun eingeführt werden?

Aus Literatur und Erfahrungsberichten ist hinlänglich bekannt, dass die Unternehmenskultur entscheidend wichtig ist. Deshalb ist das Commitment zu Prinzipien / Werte ganz wichtig. Auf diese bezieht wir uns als «agiler Coaches», um auf allen Stufen im Unternehmen agile Entwicklungen auszulösen. Zum Beispiel durch die Anwendung der SAFe Prinzipien:

- #1 Nimm eine ökonomische Sicht ein
- #2 Wende «System-Denken» an
- #3 Gehe von Variabilität aus; halte Optionen bereit
- #4 Entwickle schrittweise in schnellen und integralen Lern-Schleifen
- #5 Definiere Meilensteine zu Zielen, um produzierende Systeme zu evaluieren
- #6 Visualisiere und setze Limiten zu “work in progress” (WIP) – reduziere Aufgabengrösse und manage Arbeitsbestände
- #7 Bestimme den Takt, synchronisiere mit übergreifender Planung
- #8 Befreie intrinsische Motivation bei Mitarbeitenden
- #9 Dezentralisiere die Entscheidungsautorität

Agilität im Gesamtunternehmen bedeutet, dass mindestens drei Systemebenen differenziert eingeführt werden müssen – jede Ebene mit spezifischen Agilitäts-Prinzipien:

Systemebene «interdisziplinäre Teams»:

Teams werden mit agilen Fähigkeiten zu leistungsfähigen Kraftzentren. Die Teams sind interdisziplinär zusammengesetzt und haben drei bis neun Mitglieder, einen Product Owner und

einen Scrum Master. Der Product-Owner arbeitet stark team-fokussiert, hat die Verantwortung für die Teilprodukte von 1-2 Teams und unterstützt auf Programm-Ebene das Produkt Management. Teams planen auf der Basis von Stories, die in einen Sprint behandelt werden sollen.

Systemebene «ganzheitliches Programm»:

Teams werden zyklisch synchronisiert (SAFe fasst Teams z.B. in «Agile Release Trains» (ART) zusammen). Auf einer abstrakteren, aber qualitative hochstehenden Ebene werden die Programm-Fortschritte (Program Increment) nach ca. fünf Sprint-Iterationen überprüft und adaptiv auf die nächsten fünf Iterationen geplant. Anforderungen werden vom Produkt-Manager als Features auf Programm-Ebene verwaltet und von Product-Owner zu «Stories» für die Scrum-Teams heruntergebrochen. Abhängigkeiten zwischen den Scrum-Teams werden aufgedeckt und wenn möglich reduziert. Programme sind wohlgeordnet keine «Projekte», das wäre ja etwas einmaliges – und hier geht es um einen «Flow».

Bei sehr grossen Organisationen wird idealerweise noch eine weitere Systemebene eingeschoben: «Value Stream» - der in engem Kundenkontakt sowie über Architektur und Portfolio optimiert wird.

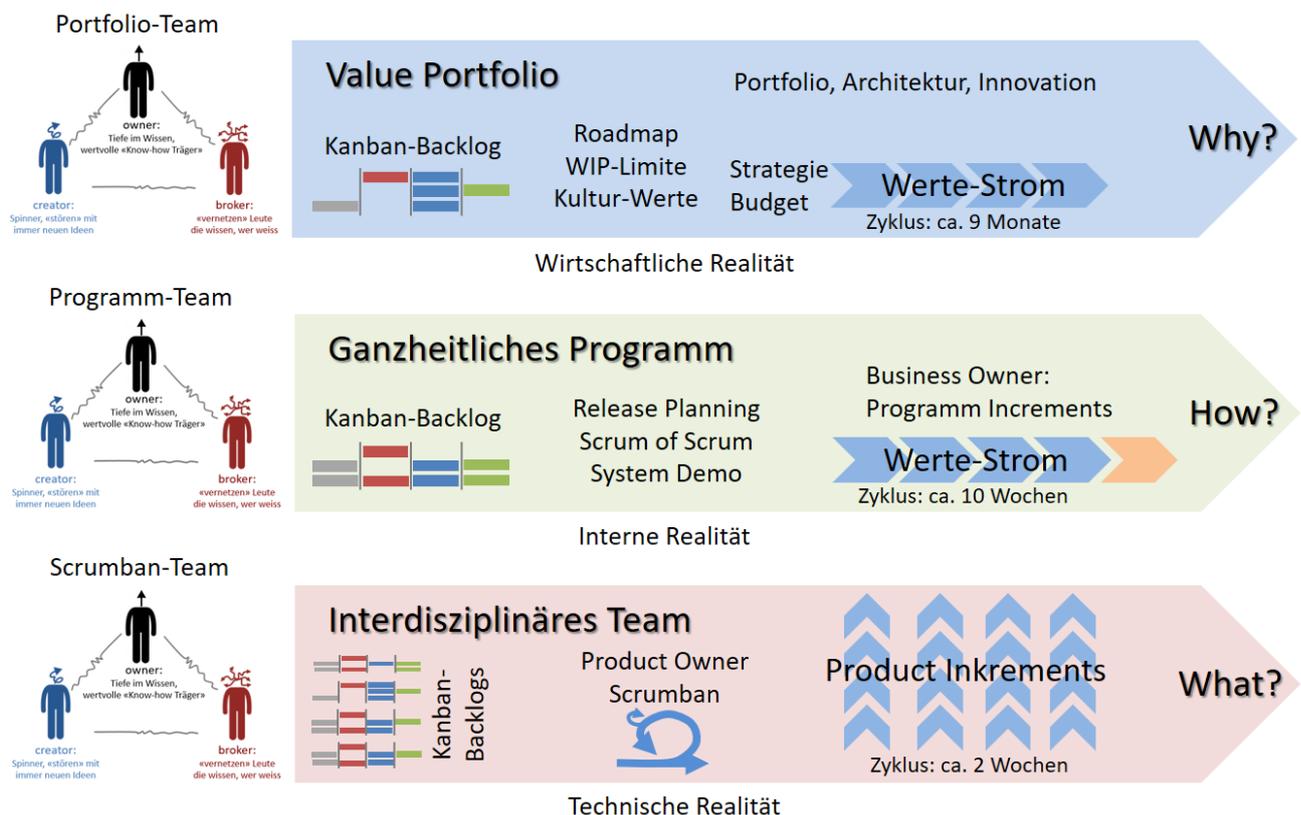
Systemebene «Value Portfolio»:

Hier werden die Programme definiert, welche aus dem Portfolio der Unternehmung abgeleitet werden. Die Programme werden strategisch und finanziell beurteilt und ein «Value Stream» für mehrere Monate definiert. Programme sind aus dieser Sicht die Träger der Wertschöpfung und werden auf der Basis von «Value Stream Mapping» dargestellt. Basierend auf den Programmen werden «Work in Progress-Limite» (WIP-Limite) festgelegt und damit der «Werte-Strom» optimiert. Die Kultur-Werte werden aktiv gelebt und verbreitet!

Vernetztes Denken im Führungsalltag
Komplexität und Dynamik gezielt nutzen

INSTITUT FÜR SYSTEMIK

Kultur-Werte Framework für «skalierte Agilität»



A fool with a tool is still a fool: doing agile ≠ being agile

Das Fundament für den Erfolg liefert bei all diesen Tools und Methoden unser mentales Denk-Muster und die Fähigkeiten im Umgang mit der VUCA-Welt: Unternehmen werden immer stärker konfrontiert mit Volatilität, Unsicherheit, Komplexität und Ambiguität. Der Umgang mit der VUCA-Welt gehört in jede agile Organisationsentwicklung.

Systemdenken - Inhalte der Systemik - unterstützen mit Prinzipien und Methodik innovative Lösungen: Erhöhung von Antifragilität und Agilität! Hierbei hilft ein vertieftes Verständnis zu komplexen Zusammenhängen (systemischer Check-Up).

Agiles Coaching beinhaltet Beratung bei der Wahl des geeigneten Frameworks. In der Schweiz werden «agile Skalierungen» z.B. mit SAFe, Nexus oder Holacracy umgesetzt:

SAFe: sehr strukturiert, sehr umfassend und integriert Change bis auf das Portfolio-Management und Budgetierung. Richtet Beziehungen über die gesamte Organisation ein, basiert auf bekannten agilen Methoden wie Scrum und Kanban – definiert andererseits auf übergeordneten Ebenen neue Rollen. Liefert einen Rahmen für die strategische Planung. Ist bei der Einführung umfassender und tiefgreifender – aber auch komplexer und teurer als Nexus.

Nexus: Weniger komplex als SAFe, basiert auf Scrum-Weiterentwicklung und ergänzt den Ansatz mit neuen Rollen und Aufgaben. Fokus liegt auf Produktivität und beinhaltet keine spezifischen Strukturentwicklungsmethoden wie z.B. Portfolio-Bewirtschaftung und Budgetierung. Ist einfacher und kostengünstiger bei der Einführung und kontinuierlicher Adaption.

Holacracy: Konsequenter Umbau einer Organisation mit Fokus auf Agilität (wurde in diesem Artikel nicht näher behandelt, gehört aber in das Systemik-Portfolio)! Die Strukturen werden noch konsequenter auf Agilität umgestellt als bei SAFe: Die von B. J. Robertson entwickelte Organisationsform «Holacracy» ist optimiert für eine VUCA-Welt und in seinem Buch ausführlich beschrieben: «Holacracy – ein revolutionäres Management-System für eine volatile Welt». Die in «Kreisen» organisierten Aufgabenbereiche arbeiten in hoher Selbstverantwortung und werden nach Spielregeln der Holacracy synchronisiert und weiterentwickelt. Eine sehr spannende, aber auch anspruchsvolle Organisationsform, welche ein grosses Commitment aller Mitarbeitenden benötigt und alte «Machtstrukturen der Hierarchie» abschafft: Es gibt keinen eigentlichen Chef mehr! Und die Verantwortung kann auch nicht an diesen abdelegiert werden ...es ist simpel, aber nicht einfach!

Bei Interesse für mehr Informationen oder Fragen, bitte melden Sie sich bei uns.

www.systemik.ch – lb@systemik.ch oder www.bsk-org.ch – buerki.leo@bluewin.ch