

SKALIERUNGSKONZEPT

01

Prämissen zum
Skalierungskonzept

02

Anleitung Skalierungskonzept

03

Begriffsdefinition: Gute agile
Projektarbeit

04

Skalierung guter agiler
Projektarbeit

05

Übersicht der Akteure

06

Welche Schlüsselfaktoren sind
wichtig?

07

Übersicht der
Schlüsselfaktoren

08

Backup



Das Skalierungskonzept ...

...ist eine Zusammenfassung der Forschungsergebnisse der Verbundpartner. Das Konzept basiert auf den identifizierten Schlüsselfaktoren, die für eine erfolgreiche Umsetzung von guter agiler Projektarbeit empfehlenswert sind. Agile Methoden haben verschiedene Einflussfaktoren, die berücksichtigt werden müssen.



Als Baukastenprinzip ...

Im Skalierungskonzept werden einzelne Schlüsselfaktoren zum Thema „gute agile Projektarbeit“ detailliert betrachtet, die durch die Liefergegenstände im Rahmen von diGAP identifiziert werden konnten. Diese Schlüsselfaktoren können alle in Kombination oder auch einzeln genutzt werden. Auch bei der Nutzung einzelner Elemente ist die Zielstellung guter agiler Projektarbeit umzusetzen.



Die „hybride“ Landschaft in der T-Systems

Die Vorstudie von diGAP hat aufgezeigt, dass es eine Vielfalt an agilen, hybriden und herkömmlichen (nicht-agilen) Arbeitsmethoden gibt. Hybride Formen sind dabei Projekte, die sowohl klassisch, als auch agil durchgeführt werden. Grund hierfür ist, dass die Rahmenbedingungen für eine rein agile Durchführung nicht gegeben sind.



Immer agil ?!

Agile oder klassische Vorgehensmodelle haben beide ihre Berechtigung, Vorteile und Anwendungsgebiete. In komplexen und dynamischen Umfeldern mit häufigen Änderungen der Anforderungen, Nutzung von innovativen Technologien, raschen Veränderungszyklen in den Märkten und kurzen Planungszyklen sind agile Vorgehensweisen mit inkrementellen (schrittweise erfolgreich), iterativen und adaptiven Ansätzen klar im Vorteil. (vgl. Stacey Matrix).



Folgende Hinweise zur Anwendung des Skalierungskonzeptes bitte beachten:

- Wie bereits in den Prämissen beschrieben, kann das Konzept ganzheitlich genutzt werden oder man bedient sich einzelner Schlüsselfaktoren
- Jeder Anwender/Anwenderin sollte im Vorfeld analysieren, vor welchen Herausforderungen man steht und jeweils passenden Schlüsselfaktoren priorisieren. Eine Hilfe dazu ist das Canvas Board im Backup
- In dem diGAP Verbundprojekt wurde ein Selbstcheck für gute agile Arbeit im Unternehmen (aus Sicht des Agile Teams) entwickelt. Diese Selbstcheck unterstützt sie dabei oberflächlich den Status Quo zu ermitteln.
- Basis und Ausgangssituation zur Identifizierung der 18 Schlüsselfaktoren zu guter agiler Projektarbeit ist die Definition von Folie 5
- Bei den Akteuren unterscheiden wir nach Stakeholder und Verantwortlichen. Die Verantwortlichen sind unserer Meinung nach die Personengruppe, die aktiv die jeweiligen Handlungsempfehlungen umsetzen sollte
- Die Schlüsselfaktoren und jeweiligen Handlungsempfehlungen sollen Orientierung geben und unterstützen im jeweils individuellen Reifeprozess (Erfahrung) zu guter agiler Projektarbeit

” Gute agile Projektarbeit

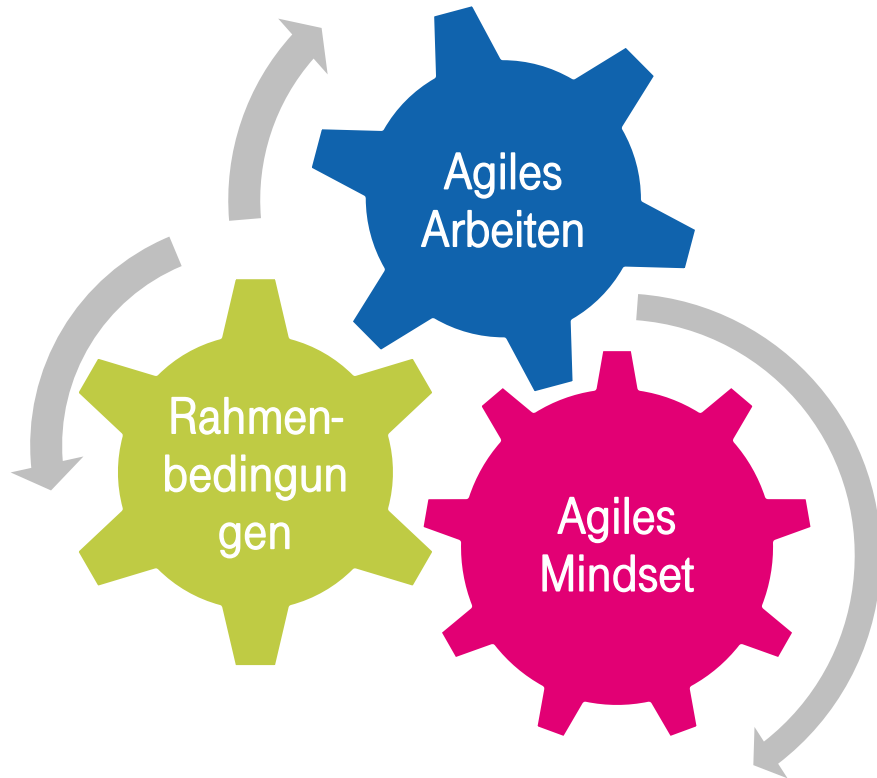
beschreibt einen dynamischen Arbeitskontext, in dem innerhalb eines (agilen) Ökosystems die iterative Erzeugung eines Mehrwert über die Selbstorganisation des Teams und unter Integration des Kunden erfolgt, wobei ...

- das Team bei Planung und Einsatz ohne Einmischung von außen über die für die Arbeit notwendigen, vereinbarten (zeitlichen und personellen) Ressourcen verfügen kann,
- Eine Balance zwischen den verfügbaren Ressourcen und Arbeitsanforderungen eine Extensivierung und Intensivierung der Arbeit verhindert,
- Methodische Kompetenzen praxis- und zeitnah vermittelt werden und Prozesse so gestaltet sind, dass verschiedene Formen der Qualifizierung möglich sind (z.B. schulisch-formale und erfahrungsbasierte),
- Die Entwicklung einer fachlichen, kultursensiblen und sozialen Teamkultur als ständige Aufgabe wahrgenommen wird,
- Kunden innerhalb methodisch begründeter Grenzen integriert werden,
- Das Management Verantwortung abgibt und jeweilige Rollen mit genügend Macht ausgestattet sind, sodass sich eine entsprechende organisationale Einbettung und damit Schutz des Teams ergibt,
- Governance-Strukturen und Führungskultur so ausgerichtet sind, dass die vorherig genannten Kriterien auf Dauer gesichert, gefördert und unterstützt werden,

.... sodass eine geringe Belastung der Beschäftigten und ihr hoher Gestaltungsspielraum nachhaltig gesichert sind.

”

SKALIERUNG GUTER AGILER PROJEKTARBEIT



Erfolgskriterien für gutes agiles Arbeit

Fokus auf agile Rahmenwerke wie z.B. die Scrum Methodik und die richtige Anwendung der Scrum-Rollen und -Ereignisse.



Bereitstellung der richtigen Rahmenbedingungen für agiles Arbeiten im Unternehmen

Die Organisation ist verantwortlich für den entsprechenden Rahmen und die benötigten Voraussetzungen für gute agile Projektarbeit zu schaffen. Dazu gehören sowohl inhaltliche als auch strukturelle Themen.



Richtige Werte und Prinzipien sind die Grundlage für gutes agiles Arbeiten

Die kulturelle Dimension ist Grundlage für die erfolgreiche Umsetzung von agilen Methoden. Die Werte des agilen Manifests müssen gelebt und umgesetzt werden.

ÜBERSICHT DER AKTEURE

Wer sind die Akteure?

Bei der Einführung und kontinuierlichen Umsetzung guter agiler Projektarbeit sind verschiedene Akteure beteiligt. Bei den Handlungsempfehlungen für die Umsetzung der Schlüsselfaktoren gibt es jeweils verschiedene Stakeholder und Verantwortliche. Diese Übersicht dient als grobe Orientierung.

*Die Übersicht basiert auf den Ergebnissen der T-Systems International GmbH. Diese ist nicht als vollständig anzusehen, da jedes Unternehmen eigenen Rollen und Funktionen hat.

Impulsgeber

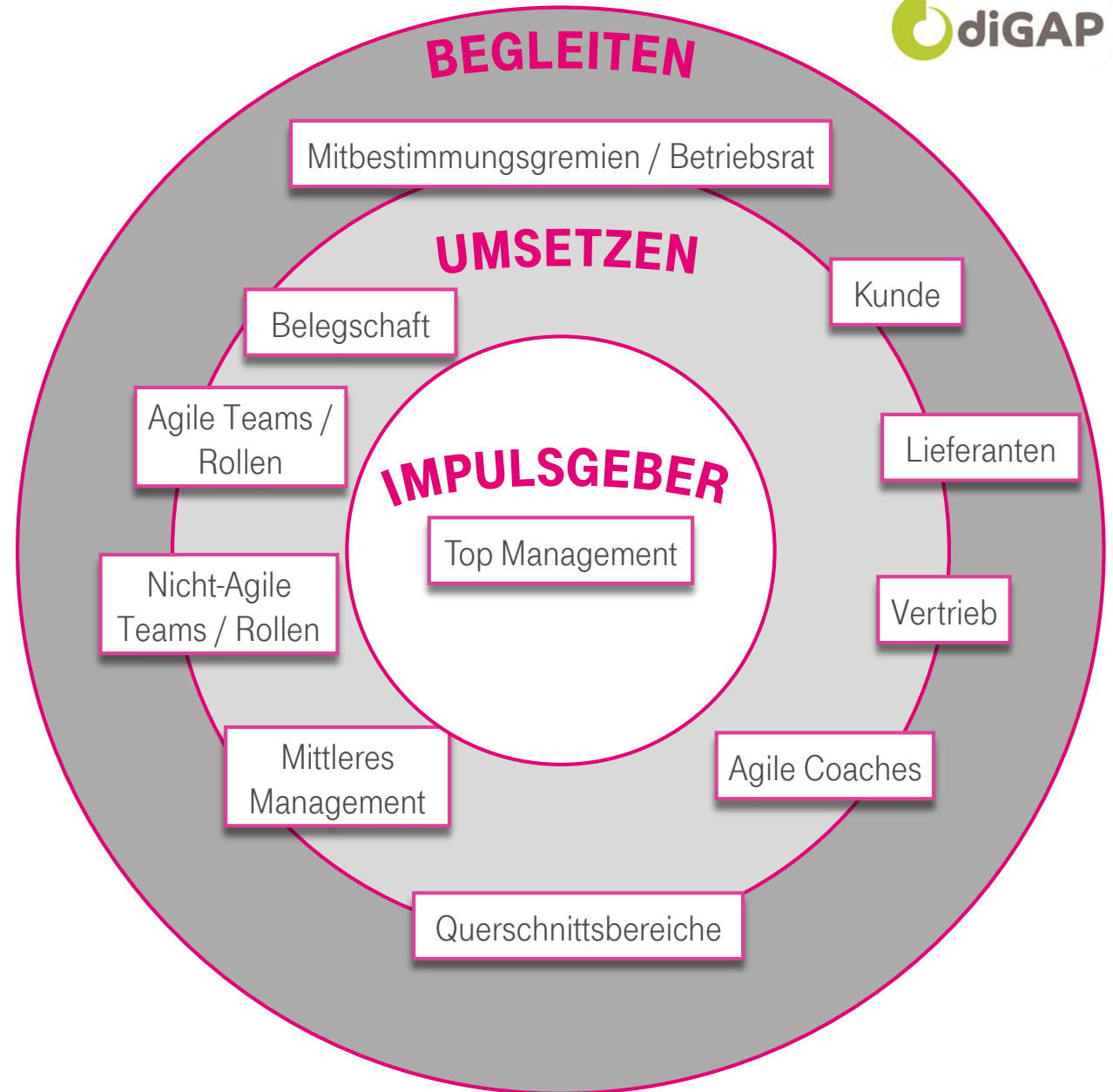
Dieser Akteur gibt die strategische Vision vor und schafft den Rahmen.

Umsetzen

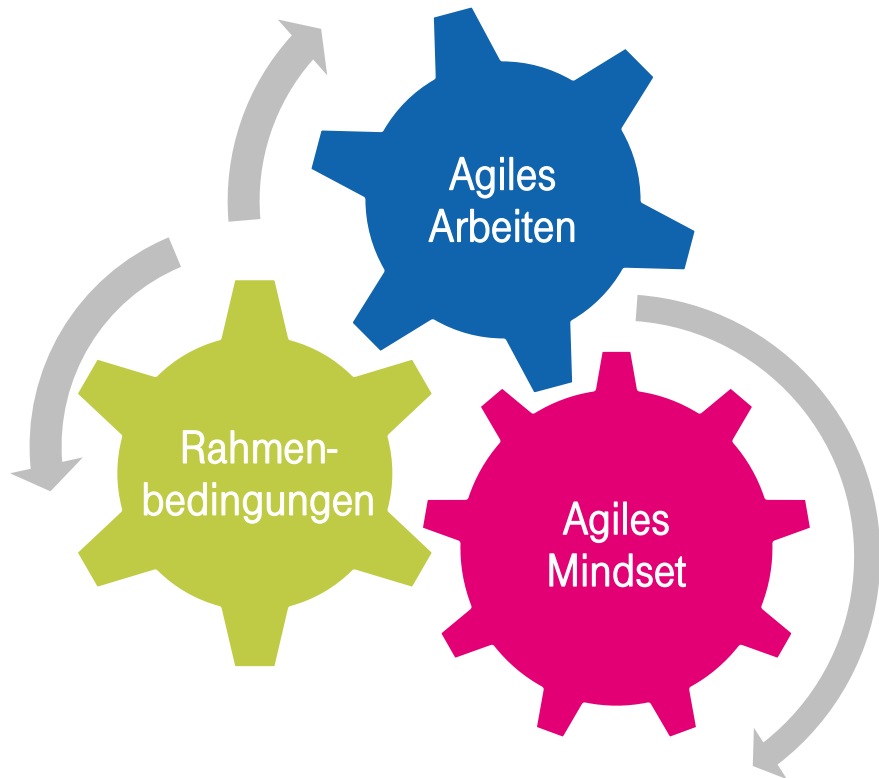
Die Akteure arbeiten regelmäßig mit agilen Methoden. Sie stehen im Zentrum der guten agilen Arbeit.

Begleiten und Interagieren

Die Akteure begleiten, unterstützen oder beraten andere bei Ihrer guten, agilen Arbeit.



WELCHE SCHLÜSSELFAKTOREN SIND WICHTIG?



AUFBAU DES SKALIERUNGSKONZEPT



Das Skalierungskonzept basiert auf 18 Schlüsselfaktoren, die im Folgenden einzeln aufgeführt werden.

Titel des Schlüsselfaktors

RESSOURCENVERFÜGUNG

Beschreibung

„Die Teams haben die Verantwortung und die Möglichkeit der Steuerung von Arbeitsmenge und Zeit. Außerdem verfügen die Teams über ausreichend Zeit und Ressourcen.“

Handlungsempfehlungen

- Den Agilen Teams wird die nötige Verantwortung für die Planung übertragen, um eine gute Aufwandsschätzung herzustellen.
- Geplante Ressourcen von den Agilen Teams sind über den definierten Zeitraum von dem Mittleren Management stets verfügbar.
- Den Agilen Teams wird die nötige Verantwortung für die Planung übertragen, um eine gute Aufwandsschätzung herzustellen.
- Geplante Ressourcen von den Agilen Teams sind über den definierten Zeitraum von dem Mittleren Management stets verfügbar.
- Zu Beginn definierte Ressourcen werden ohne Einverständnis des Teams nicht vom Mittleren Management von außen abgezogen.
- Von dem Mittleren Management werden ausreichend Optionen für die ‚physische‘ Zusammenarbeit (face-to-face) angeboten.

Verantwortliche

- Agile Teams
- Mittleres Management

Stakeholder

- Agiles Coaches

Agiles Arbeiten (blue gear icon)

Rahmen-Veränderung (yellow gear icon)

diGAP

T . . . LIFE IS FOR SHARING.

11

Hier finden Sie eine allgemeine Beschreibung des Schlüsselfaktors nach dem Verständnis von dem diGAP Verbundprojekt.

Auf welche Dimension der Agilität sich der Schlüsselfaktor abzielt, wird durch die abgebildeten Rädchen dargestellt.

Zusätzlich sind die für den jeweiligen Faktor relevante **Verantwortliche** und **Stakeholder** aufgelistet.

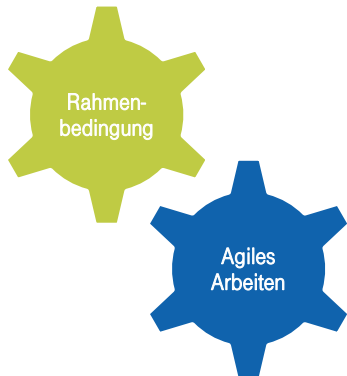
Aus den Ergebnissen von diGAP sind **Handlungsempfehlungen** abgeleitet worden, die allgemein formuliert wurden, sodass sie branchenunabhängig und unternehmensübergreifend angewendet werden können.

Beschreibung

„Besonders bei der Einführung aber auch bei der späteren Anwendung von agilen Methoden, sind agile Experten mit praktischer Erfahrung eine wichtige Unterstützung für alle Beteiligten (z.B. für Führungskräfte, Scrum Master. Die „Agile Coaches“ unterstützen mit ihrer Erfahrung bei ersten Berührungspunkten mit agilen Methoden und im weiteren Verlauf bei Fragen und Problemen.“

Handlungsempfehlungen

- Durch praxiserfahrene Experten ist ein entsprechendes Konzept für die „Agiles Coaches“ zu erarbeiten. Mitinbegriffen sollten die Definition der Aufgabenschwerpunkte, Handlungsfelder, organisatorische Rahmenbedingungen und die Qualifikation sein.
- Vom Mittleren Management werden den „Agile Coaches“ ausreichend Ressourcen zur Verfügung gestellt.
- Die „Agiles Coaches“ sollten nur bei speziellen Problemstellungen oder in sensiblen Phasen (wie der Startphase) unterstützen. Sie sind nicht als etablierte Mitglieder in Agile Teams anzusehen.



Verantwortliche



- Agile Coaches
- Mittleres Management

Stakeholder



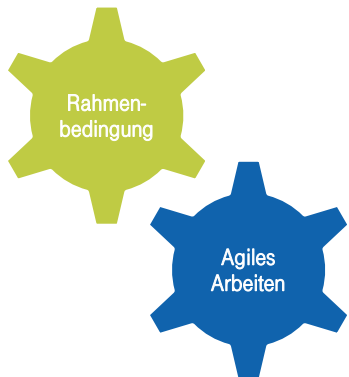
- Agile Teams
- Querschnittsbereiche

Beschreibung

„Agile Arbeitsweisen fordern in der Vorgehensweise eine andere Zeitplanung als klassische Projektmanagementmethoden. Das Team plant fortlaufend wie viele Aufgaben in den festgelegten Bearbeitungszeiträumen erledigt werden können. Diese Art der Planung darf nicht durch Kennziffern oder anderen Unternehmensvorgaben außer Kraft gesetzt werden.“

Handlungsempfehlungen

- Im Rahmen der übergreifenden Unternehmensplanungen (wie Budget & Ressourcen) müssen die Implikationen der agilen Arbeitsweise von dem Mittleren Management reflektiert werden.
- Planungs- & Steuerungsinstrumente (wie Kennziffern, Zielvorgaben, Forecasts) sollten von dem Mittleren Management auf Kompatibilität mit Erfordernissen der agilen Arbeitsweise, vor allem auf Sprintplanung geprüft und entsprechend abgestimmt werden. Hierbei sollten möglichst agile Experten, betroffene Beschäftigte und Führungskräfte beteiligt sein.
- Von dem Mittleren Management und / oder Agile Teams sind Modelle für agile Kalkulation und agiles Vertragswesen, die den Implikationen agiler Arbeitsweise entsprechen, sind zu erarbeiten.
- Die zeitliche Planung wird in eigener Verantwortung und ohne Eingriffe von außen von den Agile Teams durchgeführt. Sollten sie dabei an Grenzen stoßen, erfolgt eine Abstimmung mit dem Mittleren Management.



Verantwortliche



- Agile Teams
- Mittleres Management

Stakeholder



- Top Management
- Kunde

BUSINESS PURPOSE

Beschreibung

„Das Top Management muss hinter der Veränderung stehen, die Sinnhaftigkeit der agilen Arbeitsweise erkennen und kommunizieren. Die agilen Werte werden von dem Top Management selbst umgesetzt und vorgelebt. Die Unternehmensführung setzt den Rahmen (Governance) für gute agile Arbeit.“

Handlungsempfehlungen

- Das Top Management kommuniziert die strategische Vision und schafft dabei Raum für Diskussionen und direkten Austausch mit der Belegschaft.
- Die Erkenntnisse müssen vom Top Management in die Governance des Unternehmens mit einbezogen werden.
- Vom Top Management sind die Vorteile und Benefits für die Organisation von Agilität an die Belegschaft zu kommunizieren (zum Beispiel via Intranet, Newsletter, Meetings).
- Das Top Management veröffentlicht regelmäßig Insights und Best Practice Beispiele zu guter agiler Arbeitsweise.



Verantwortliche



- Top Management

Stakeholder



- Mittleres Management
- Belegschaft

Beschreibung

„Um die agilen Methoden richtig und erfolgreich anwenden zu können, müssen alle Beteiligten praktische Erfahrungen mit der Vorgehensweise sammeln. Das bedeutet auch wechselseitig im laufenden Prozess voneinander zu lernen, gemeinsam zu reflektieren und Erkenntnisse umzusetzen. Hierbei gilt der Grundgedanke des „Learning by Doing“.“

Handlungsempfehlungen

- Den Agile Teams sind vom Top Management zeitliche und finanzielle Ressourcen zur Verfügung zu stellen, um Erfahrungen mit der agilen Arbeitsweise zu sammeln und diese zu reflektieren.
- Lernformate für agiles Arbeiten, wie das Hospitations- & Teamentwicklungsmodell aus diGAP, können angewendet werden. (Diese Formate eignen sich sowohl für Agile, Nicht-Agile Teams als auch Teams, die an Schnittstellen mit Agile Teams arbeiten).
- Die Belegschaft sollte eigenständig Communities of Practices für agile Arbeit initiieren können.
- Von den Management Ebenen sind Gelegenheitsstrukturen für den informellen Austausch im Team und bereichsübergreifend zuzulassen und zu ermöglichen.

Verantwortliche

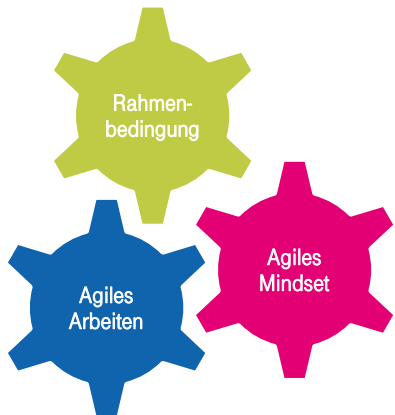


- Belegschaft

Stakeholder



- Belegschaft
- Top Management
- Mittleres Management

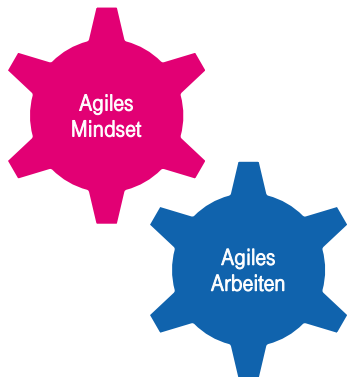


Beschreibung

„Eine offene Feedbackkultur ist ein essenzieller Bestandteil in einer Organisation, die agile Arbeitsweisen anwendet. Fehler werden als positiver Teil der Kultur wahrgenommen und als Lernpotential für das Unternehmen betrachtet. Feedback auf allen Ebenen ist notwendiger Teil der lernenden Organisation.“

Handlungsempfehlungen

- Besonders das Top Management und das Mittlere Management müssen eine Vorbildfunktion einnehmen, indem es regelmäßig Feedback erteilt, einfordert und entsprechende Formate für Feedback aus den Agile Teams schafft.
- Von dem Top Management und dem Mittleren Management ist den Agile Teams ist der Wert der Retrospektiven zu vermitteln. Diese Retrospektiven sind in die Regelprozesse zu implementieren.
- Feedbackregeln sind unternehmensweit bekannt und werden eingehalten.
- Es dürfen keine Nachteile für Mitarbeiter durch Feedback entstehen.
- Feedbacks aus den Agile Teams werden von dem Top Management und Mittleren Management positiv aufgenommen und bearbeitet.
- Auf allen Ebenen sollten die Beteiligten ihre Lernprozesse analysieren und Lernfortschritte und Lernbedarf identifizieren.



Verantwortliche



- Top Management
- Mittleres Management

Stakeholder



- Agile Teams
- Nicht-Agile Teams

Beschreibung

„Das Mittlere Management und die direkten Führungskräfte sind dafür verantwortlich eine Verbindung zwischen dem Business Purpose der Unternehmensführung und den Aufgaben der Agile Teams herzustellen. Dazu gehört die Verantwortungsübergabe an das Team. Darüber hinaus wirken sie bei der Verbesserung der Rahmenbedingungen mit.“

Handlungsempfehlungen

- Das Mittlere Management muss erforderliche Anpassungen in der Organisationsstruktur identifizieren, mit vorantreiben und bei Umsetzung der Belegschaft vermitteln.
- Alle Führungskräfte sind von HR Informationen und Schulungsmaßnahmen zu „Agile Leadership“ anzubieten.
- Die neuen Aufgaben des „Agile Leadership“ müssen von den Management Ebenen definiert werden, den Führungskräften vermittelt und von diesen übernommen werden.
- Das Mittlere Management unterstützt die Fokussierung auf den Business Purpose. Damit wird den Agile Teams Fokus und Wertigkeit vermittelt.
- Durch das Mittlere Management wird die Befähigung der Belegschaft durch Qualifizierung sichergestellt. Um den Reifegrad der Belegschaft voranzutreiben, können die Anforderungen oder Zusammensetzung der Agile Teams angepasst werden.



Verantwortliche



- Mittleres Management
- Querschnittsbereich (HR)

Stakeholder



- Top Management
- Agile Teams

Beschreibung

„Die Governance umfasst das Steuerungskonzept d.h. die allgemeinen Prinzipien, Regeln und Vorgaben für die Ausgestaltung der Prozesse in einem Unternehmen, um eine gute und organisierte Unternehmensführung zu erreichen. Aufbauend auf dem Business Purpose für agiles Arbeiten schafft die Governance den Rahmen für gute agile Arbeitsweisen.“

Handlungsempfehlungen

- Die Richtlinien der Governance müssen vom Top Management analysiert und bei Bedarf angepasst werden. Dazu sollte das Top Management eine Initiative bilden, um die Governance kontinuierlich zu bearbeiten.
- Die Governance sollte vom Top Management so entwickelt werden, dass die Bedürfnisse der Agile Teams für gute agile und erfolgreiche Arbeit erfüllt werden.
- Das Top Management muss dazu beitragen, dass die Governance sowohl mit agilen Arbeitsweisen als auch mit nicht-agiler Arbeitsweise zusammenpasst.



Verantwortliche



- Top Management

Stakeholder



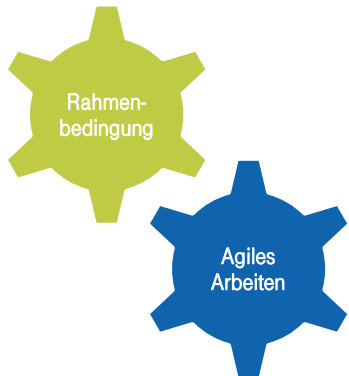
- Belegschaft
- Mittleres Management

Beschreibung

„Dieses Projekt ist für die Implementierung der agilen Arbeitsmethoden im Unternehmen verantwortlich. Es ist die Schnittstelle zwischen den einzelnen Unternehmens- und Funktionsbereichen. Es baut ein Netzwerk zum Austausch von Best Practices auf und bietet Raum für eine Community der internen agilen Experten.“

Handlungsempfehlungen

- Das Implementierungsprojekt identifiziert die internen Experten und stellt eine Plattform zum Austausch zur Verfügung. Die Aufgabe ist es dann externe Experten zu identifizieren und den Austausch zur internen Community herzustellen.
- Von dem Mittleren Management und den Agile Coaches sind Reviews und Retrospektiven in den Agile Teams zu etablieren.
- Es werden Best Practices von dem Implementierungsprojekt identifiziert und transparent gemacht.
- Von den Management Ebenen sind nachhaltige Strukturen zu schaffen, damit nach Beendigung des Implementierungsprojekts die agile Entwicklung in den verschiedenen Bereichen weitergeführt werden kann.



Verantwortliche



- Top Management
- Mittleres Management

Stakeholder



- Belegschaft

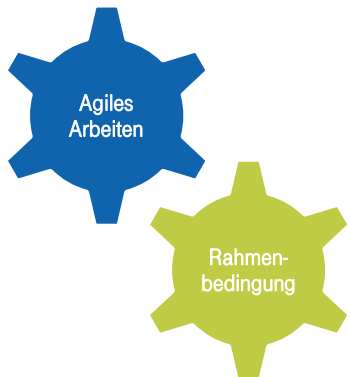
NACHHALTIGES TEMPO MIT GANGBARER GESCHWINDIGKEIT

Beschreibung

„Die Auftraggeber, Entwickler und Nutzer sollten ein gleichmäßiges Tempo auf unbegrenzte Zeit halten. Die Arbeitsbelastung sollte im optimalen Mittel liegen und langfristig ohne regelmäßige Überstunden bewältigt werden können.“

Handlungsempfehlungen

- Die Schätzungen der Agile Teams sind verbindlich. Eventuelle Anforderungsänderungen von dem Kunden oder Mittleren Management sind mit dem Team abzusprechen.
- Das Arbeitstempo muss von den Agile Teams bei einer erhöhten Belastung (bspw. zu viele Story Points) entsprechend angepasst werden.
- Mitarbeiter sollten nicht gleichzeitig in mehreren Projekten arbeiten.
- Der gesunde Rahmen für die Selbstregulierung sollte von den Agile Teams geschaffen und vorgelebt werden.
- Falls Scrum genutzt wird, so sind Retrospektiven von den Agile Teams konsequent durchzuführen und Teamentscheidungen sollten umgesetzt werden (Fokus auf Schätzung und erreichte Ergebnisse).
- Die Agile Teams sollten die Reviews einhalten und regelmäßig Absprachen mit dem Kunden halten.
- Von den Agile Teams sind Qualifizierungen für die Planungskompetenz anbieten.



Verantwortliche



- Agile Teams

Stakeholder



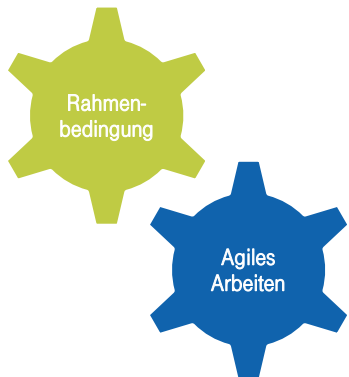
- Mittleres Management
- Kunde

Beschreibung

„Die Prozesse des Unternehmens regeln die internen Abläufe, Abhängigkeiten und Zuständigkeiten (z.B. Einkaufsprozess, Vertriebsprozess, Personalprozesse). Bei hybriden Organisationen müssen die agilen und nicht-agilen Arbeitsweisen mit den jeweiligen Prozessen kompatibel sein.“

Handlungsempfehlungen

- Das Mittlere Management und die Querschnittsbereiche müssen die Prozesse im Unternehmen kontinuierlich analysieren. Bei Bedarf sind diese an die agilen Arbeitsweisen anzupassen bzw. zu optimieren.
- Die sensiblen Schnittstellen zwischen agiler und nicht-agiler Arbeitsweisen sind von dem Mittleren Management und den Querschnittsbereichen zu definieren.
- Die Prozessverantwortlichen müssen Veränderungen der Prozessbeschreibungen kommunizieren und allen Prozessbeteiligten vermitteln – besonders den sensiblen Schnittstellen.



Verantwortliche



- Mittleres Management
- Querschnittsbereich

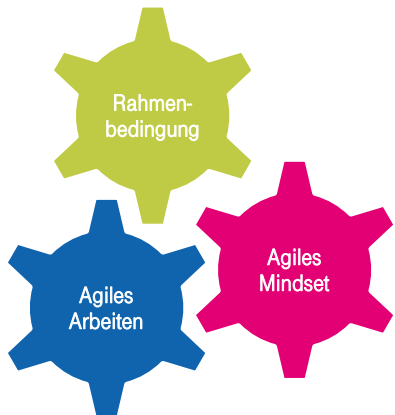
Stakeholder



- Belegschaft

Beschreibung

„Die Qualifizierung der Mitarbeiter ist eine essenzielle Voraussetzung für agiles Arbeiten. Sowohl die Anforderungen der verschiedenen Rollen, Aufgaben und Ereignissen als auch die neuen Herausforderungen für alle Beteiligten müssen durch Qualifizierungen adressiert werden.“



Verantwortliche



- Agile Teams
- HR
- Agile Coaches

Stakeholder



- Mittleres Management
- Mitbestimmungsgremien

Handlungsempfehlungen

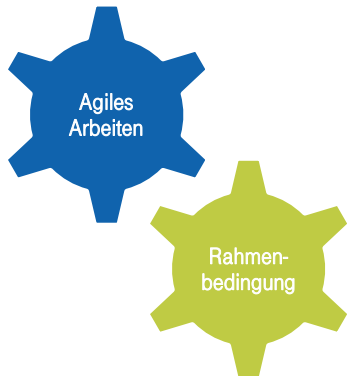
- Von HR sind rechtzeitig Basis Schulungen und weiterführende Qualifikationsmaßnahmen für alle Betroffenen anzubieten.
- Der Bedarf für agile Qualifizierung ist regelmäßig zu monitoren (durch Agile Teams und HR). Basierend darauf sind neue Qualifikationsmaßnahmen zu entwickeln und bisherige Maßnahmen zu überarbeiten.
- Von den Agile Coaches sind praxisbegleitende Formate wie Coaching im Unternehmen etablieren.
- Die regelmäßige Qualifizierung (inklusive erfahrungsbasierte Formate), besonders auch zu Pro
- Die Prozessgestaltung, Aufwandsschätzung und die regelmäßige Qualifizierung (inklusive erfahrungsbasierte Formate) sind von den Agile Coaches stetig aufzubauen und zu unterstützen. .

Beschreibung

„Die Agile Teams verfügen über ausreichend Zeit und Ressourcen. Zudem wird Ihnen die Verantwortung übertragen, die Arbeitsmenge eigenverantwortlich zu steuern.“

Handlungsempfehlungen

- Die geplanten Ressourcen des Agile Teams sind über den geplanten Zeitraum von dem Mittleren Management stets verfügbar.
- Den Agile Teams wird die Verantwortung für die Planung übertragen. Sie sollten in der Lage sein, eine gute Aufwandsschätzung durchzuführen.
- Geplante Ressourcen von den Agile Teams sind über den definierten Zeitraum von dem Mittleren Management stets verfügbar.
- Zu Beginn definierte Ressourcen werden ohne Einverständnis des Agile Teams nicht vom Mittleren Management von außen abgezogen.
- Von dem Mittleren Management werden ausreichend Optionen für die ‚physische‘ Zusammenarbeit (face-to-face) angeboten.



Verantwortliche



- Agile Teams
- Mittleres Management

Stakeholder



- Agiles Coaches

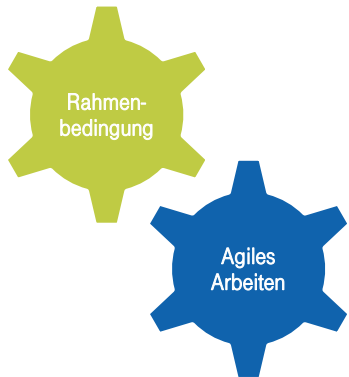
SCHNITTSTELLENPROBLEMATIK (AGIL VS. NICHT-AGIL)

Beschreibung

„Innerhalb des Unternehmens kann es agile, hybride und traditionelle Arbeitsmethoden geben. Agile und klassische Projekte haben ihre Relevanz und Anwendungsfelder. Mögliche Schnittstellenproblematiken können auftreten, wenn diese aufeinander treffen. Auch bei projektübergreifenden Strukturen und Prozesse im Unternehmen können Probleme vorkommen, die nicht auf ein agiles Vorgehen abzielen.“

Handlungsempfehlungen

- Übergreifende Prozesse und Instrumente (wie Freigabeprozesse, Reporting, Dokumentationsanforderung) werden von den betroffenen Unternehmensbereichen (wie HR, Finance) aufeinander abgestimmt.
- Von dem Mittleren Management sind Zusammenarbeitsmodelle für die Interaktion und Informationsfluss zwischen Agilen und Nicht-Agilen Teams vorbereiten und zur Verfügung zu stellen. Von allen Beteiligten sind regelmäßig Reflektionen zu den Schnittstellen durchzuführen und Maßnahmen zur Verbesserung implementieren.
- Unternehmensweite Kommunikationskonzepte sollten vom Mittleren Management erarbeitet werden, in denen vermerkt wird, dass sowohl klassische als auch agile Methoden im Unternehmen gleichberechtigt genutzt werden können.
- Von dem Mittleren Management sind Kriterien und Beschreibungen zu erstellen und zu kommunizieren, wann agile und nicht-agile Arbeitsweise genutzt werden können. Die Schnittstellen zwischen agiler und nicht-agiler Planungen sind transparent zu machen und werden offen vom Mittleren Management kommuniziert.



Verantwortliche



- Agile Teams
- Nicht-Agile Teams
- Mittleres Management

Stakeholder



- Kunde
- Querschnittsbereiche

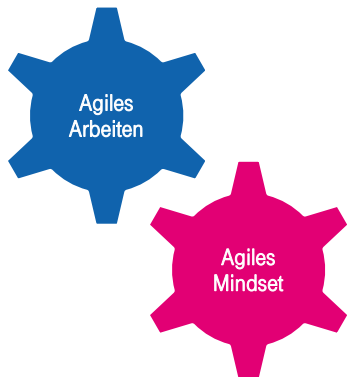
SCHUTZ VOR SELBST ÜBERFORDERUNG & GRUPPENDRUCK

Beschreibung

„Die Agile Teams und die Mitglieder sind verantwortlich für sich selbst und die jeweils anderen Mitglieder im Team. Die korrekte Anwendung von agilen Methoden kann die Arbeitsbelastungen langfristig verringern.“

Handlungsempfehlungen

- Um ein nachhaltiges Tempo halten zu können, müssen alle Mitarbeiter in den notwendigen Planungs- und Schätzungskompetenzen geschult werden und gleichberechtigt an den Schätzungen teilnehmen.
- In den Retrospektiven sind von den Agile Teams mögliche Belastungen zu identifizieren, denen dann mit entsprechenden Maßnahmen von den Agile Teams oder aber dem Mittleren Management entgegenzuwirken ist.
- Falls Fehlentwicklungen festgestellt werden, dann sind die Führungskräfte handlungspflichtig. Diese Fehlentwicklung können durch Hinweise der Beteiligten bestimmt werden oder durch zulässige Reports für Führungskräfte.
- In allen Formaten sollte offen und wertschätzend kommuniziert werden.
- Um Konflikte zu bearbeiten, wird ein mehrstufiges Konfliktmanagement zwischen den Agile Teams und dem Mittleren Management vereinbart. Auf erster Stufe wird die Konfliktlösung im Agile Team angezielt, danach folgen Stufen mit Verantwortlichkeiten außerhalb des Agile Teams.
- Der Austausch mit anderen Projekten sollte gefördert werden (Best Practice), die eine ähnliche Belastung haben.
- Der Belegschaft können Schulungen zu Resilienz angeboten werden.



Verantwortliche



- Agile Teams

Stakeholder



- Mittleres Management

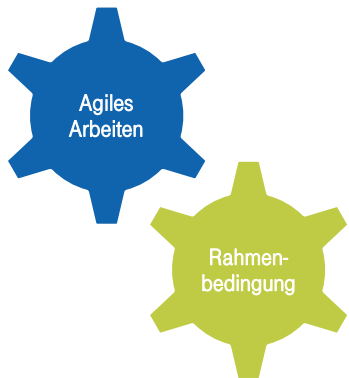
STABILITÄT VON TEAMS

Beschreibung

„Um die sowohl Produktivität zu verbessern als auch Stress und zusätzlichen Belastungen entgegenzuwirken, sollten die Agile Teams stabil sein. Das heißt u.a. während des Sprints sollten keine Unterbrechungen von außen einwirken (Bsp. Mitarbeiter muss während des Sprints in ein anderes Projekt). Idealerweise arbeiten die Agile Teams über den Zeitraum der einzelnen Projekte hinaus weiter zusammen.“

Handlungsempfehlungen

- Die Governance ist vom Mittleren Management entsprechend zu definieren, dass Agile Teams über längere Zeit stabil zusammenarbeiten können.
- Bei der Zusammenstellung der Agile Teams sind sowohl soziale als auch fachliche Aspekte zu beachten.
- Mitarbeiter sollten nicht in mehreren Projekten gleichzeitig arbeiten.
- Sollte es doch der Fall sein, dann muss eine definierte Ressourcenplanung von dem Mittleren Management für die jeweiligen Projekte der betroffenen Mitarbeiter vorliegen. Diese ist einzuhalten und gegebenenfalls anzupassen.
- Vom Mittleren Management sind Voraussetzungen zu schaffen und Ressourcen bereit zu stellen, damit die Agile Teams sich selbst regulieren können. Das umfasst Retrospektiven zu ermöglichen, Räume für die Zusammenarbeit zur Verfügung zu stellen und ein Konfliktmanagement zu etablieren.
- Selbstorganisierte Maßnahmen für die Teamentwicklung sollten vom Mittleren Management ermöglicht werden. So kann beispielsweise das Modell zur dauerhaften Teamentwicklung (aus diGAP) für die Stärkung des sozialen Arbeitsgefüge genutzt werden.



Verantwortliche



- Agile Teams
- Mittleres Management

Stakeholder



- Top Management
- Kunde

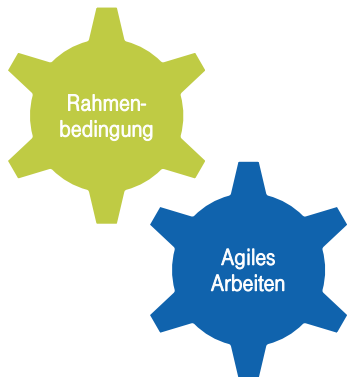
VERANTWORTUNGSÜBERGABE /-ÜBERNAHME

Beschreibung

„Die Agile Teams und ihre einzelnen Teammitglieder bekommen hierfür die notwendigen Freiräume, Befugnisse, Ressourcen und das Vertrauen des Managements. Gleichzeitig übernehmen die Agile Teams und die einzelnen Mitglieder die Verantwortung für ihre Tätigkeiten. Die Verantwortungsübergabe ist auf allen Ebenen der Führung gleich wichtig.“

Handlungsempfehlungen

- Die Übertragung von inhaltlichen, zeitlichen und finanziellen Entscheidungsbefugnissen werden beschrieben und kommuniziert – dazu gehören auch die Entscheidungsbefugnisse, die bei der Führungskraft verbleiben.
- Die Agile Teams sind ausreichend für diesen Wechsel qualifiziert und werden durch geeignete Formate schrittweise auf die Verantwortungsübernahme vorbereitet.
- Es erfolgt eine transparente und offene Kommunikation im Unternehmen von dem Mittleren Management zu den veränderten Aufgaben der Führungskräfte und Mitarbeiter in den Projekten und wofür die agilen Rollen verantwortlich sind. Dies kann durch Übungen wie dem Delegation Board den betroffenen Agile Teams vermittelt werden.
- Von den Agile Teams sind regelmäßige Reflektionen zu der Aufteilung der Verantwortlichkeiten durchzuführen.



Verantwortliche



- Agile Teams
- Mittleres Management

Stakeholder



- Top Management
- Kunde

VEREINBARUNG FÜR AGILES ARBEITEN

Beschreibung

„Die Vereinbarungen sollen Orientierung und Sicherheit für gute agile Arbeit im Unternehmen geben. Es ist Aufgabe der Unternehmensführung den Rahmen vorzugeben, damit die agile Arbeitsweise und die Organisationsstruktur (ab einer gewissen Größe) eine allgemein gültige Basis besitzt. Das Top Management und die Führungskräfte verantworten diese Handlungsspielräume.“

Handlungsempfehlungen

- Vereinbarungen zu Agilität sind vom Top Management und von den Mitbestimmungsgremien auf horizontaler (gesamtes Unternehmen) und auf vertikaler (einzelne Bereiche) Ebene festzulegen oder zu ermöglichen (bspw. Regelungen, Vereinbarungen mit Agile Teams).
- Von dem Top Management erfolgt durch die übergreifende Planung und Budgetsteuerung eine Definition der Rahmenbedingungen für die zeitlichen Ressourcen und den finanziellen Spielraum im agilen Projekt.



Verantwortliche



- Top Management
- Mitbestimmungsgremien

Stakeholder

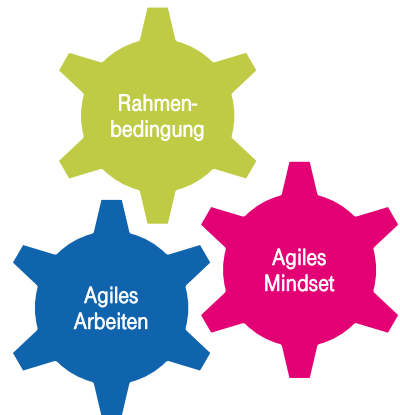


- Mittleres Management
- Belegschaft

VERSTÄNDNIS DER AGILEN ROLLEN

Beschreibung

„Im Unternehmen muss ein allgemeines Verständnis der agilen Rollen, ihrer jeweiligen Aufgaben und Verantwortlichkeiten etabliert sein. In den jeweiligen Agile Teams muss das Rollenverständnis und die Aufgaben konkret vereinbart werden. Diese Rollen sollten vom Kunden und den Führungskräften verstanden und akzeptiert werden. Die Zusammenarbeit der beteiligten Rollen erfolgt gleichberechtigt und mit Verständnis für die jeweilige Verantwortung.“



Verantwortliche



- Agile Teams

Stakeholder



- Mittleres Management
- Top Management

Handlungsempfehlungen

- Für das Unternehmen sind die Rollen mit den jeweiligen Kompetenzen, Befugnissen und Verantwortungen klar zu beschreiben. Auch die Integration der agilen Rollen zu den bestehenden Funktionen ist zu klären und transparent zu machen.
- Die Agile Teams vereinbaren die konkrete Umsetzung ihrer Rollen, nachdem es sich ausreichende Kenntnisse über das grundsätzliche Vorgehen und die Rollen im Unternehmens erarbeitet hat.
- Alle erforderlichen (agilen) Rollen müssen vom Mittleren Management im Agile Team besetzt sein.
- Für die jeweiligen Rollen ist ein standardisierter Vorgang für die Qualifizierung und Zertifizierung zu schaffen.
- Die definierten Rollen sind von den Agile Teams konsequent zu leben. Die Zusammenarbeit mit den direkten Stakeholdern erfolgt auf Grundlage der jeweiligen Rolle.

BACKUP



Zur erfolgreichen Anwendung des Skalierungskonzepts ist ein Canvas Board konzipiert worden. Das soll sie besonders bei der Identifikation der für Sie relevanten Schlüsselfaktoren unterstützen.

Als Erklärung:

1. Aus der Praxis heraus ist es sinnvoll sich vorab Gedanken darüber zu machen, warum gute agile Projektarbeit skaliert werden soll. Mit dem „Warum“ im Blick ist es leichter sich auf bestimmte Aspekte zu fokussieren.
2. In dem diGAP Verbundprojekt wurde ein Selbstcheck für gute agile Arbeit im Unternehmen (aus Sicht des Agile Teams) entwickelt. Diese Selbstcheck unterstützt sie dabei oberflächlich den Status Quo zu ermitteln.
3. Nach dieser Vorarbeit können Sie sich auf die Schlüsselfaktoren konzentrieren.
4. Zusätzlich wurde im Rahmen von diGAP ein Toolcheck entwickelt, der sie dabei unterstützen soll, das passende Tool Set für gute agile Arbeit für die Agile Teams zu ermitteln und davon ausgehend die Toollandschaft im gesamten Unternehmen zu beschreiben
5. Diese Erkenntnisse geben Orientierung, um die Vision für gute agile Projektarbeit in ihrem Unternehmen zu definieren.

CANVAS BOARD

OPTIONAL ZU NUTZEN



BEREICH: _____

1 REASON WHY
Warum wollen Sie agiler arbeiten?
Warum soll Agilität im Unternehmen skalieren?

2 SELBSTCHECK

a) Inwieweit wird gute agile Arbeit in den Teams umgesetzt?
In welchen Dimensionen gibt es Probleme?

b) Wie agil ist ihr Umfeld/ Unternehmen?

3 SCHLÜSSELFAKTOREN
Welche Schlüsselfaktoren gilt es zu beachten?
Gibt es Wechselwirkungen, die berücksichtigt werden sollten?

T . . . LIFE IS FOR SHARING.

4 TOOLCHECK
Wie soll ihre gute agile Projektarbeit methodisch gestaltet werden?
Welche Tool Sets werden für gute agile Arbeit in den Agile Teams benötigt?

5 CLEAR GOALS
(Die CLEAR Methode finden Sie im Anhang)

6 VISION

ANHANG: CLEAR-METHODE

OPTIONAL ZU NUTZEN

Was bedeutet es, ein Ziel **CLEAR** zu formulieren?

C

Collaborative

Fördert das Ziel ein
KOLLABORATIVES
Arbeiten?

Ein CLEAR Ziel ermutigt &
fördert die Zusammenarbeit.

L

Limited

Ist das Ziel
EINGEGRENZT?

Ein CLEAR Ziel hat ein
Zeit- & Umfanglimit, um die
Umsetzung zu erleichtern.

E

Emotional

Ist das Ziel
EMOTIONAL
ansprechend?

Ein CLEAR Ziel spricht die
Emotionen der Beteiligten
an & motiviert.

A

Appreciable

Ist das Ziel
ABSCHÄTZBAR?

Ein CLEAR Ziel lässt sich in
Zwischenziele unterteilen.

R

Refinable

Ist das Ziel
OFFEN
formuliert?

Ein CLEAR Ziel lässt sich
abhängig vom Verlauf der
Umsetzung verfeinern und
flexibel anpassen.