

## Effiziente Skalierung mit SAFe



Ein Erfahrungsbericht von Dominik Maximini, Scrum Master, Agile Coach und Geschäftsführer der ValueRise Consulting GmbH

### Das Problem

- 35 Teams waren in mehreren ARTs organisiert
- Die meiste Zeit verbrachten die Mitarbeiter in Meetings
- Aufgaben und Verantwortlichkeiten waren unklar

### Die Lösung

- Differenzierung zwischen Rollen und Köpfen
- Zusammenlegung von Verantwortlichkeiten
- Klarstellung von Aufgaben und Verantwortlichkeiten in Workshops
- Streichung von überflüssigen Meetings
- Qualifizierung der Rolleninhaber

## Die Situation

Bei einem Unternehmen der Versicherungsindustrie arbeiteten 35 Teams in mehreren „Agile Release Trains“ (ART) nach den Vorgaben des „[Scaled Agile Frameworks](#)“ (SAFe). Es gab dort eine Vielzahl von Problemen, die schon beim Schnitt der Teams und ARTs verursacht wurden. Zwar hatte dort jeder Mitarbeiter mindestens eine, oft sogar mehrere, SAFe-Schulungen erhalten, jedoch war die Implementierung in der Praxis verbesserungsfähig. Die Hauptprobleme aus Sicht der beteiligten Personen waren einerseits die vollen Kalender, so dass „keine Zeit zum Arbeiten“ blieb und andererseits ständige Auseinandersetzungen zwischen den Inhabern bestimmter Rollen, da diese sich uneinig darüber waren, wer denn nun welche Aufgabe und Verantwortlichkeit wahrnehmen musste. Das führte stellenweise sogar dazu, dass Aufgaben gar nicht gemacht wurden, da niemand sich verantwortlich fühlte.

Betroffen waren vor allem die Kombination Release Train Engineer – Scrum Master – Agile Coach sowie die Zusammenarbeit Business Analyst – Product Owner – Product Manager – Business Owner. Zwar sind alle diese Rollen in [SAFe](#) genau definiert, jedoch waren sie durch die Rolleninhaber nicht verstanden. Das führte dazu, dass die betroffenen Personen ständig Termine miteinander benötigten, um sich abzustimmen

und zu Entscheidungen zu gelangen. Oft mit dem Ergebnis, dennoch zu keiner Entscheidung zu gelangen, sondern sie auf einen zukünftigen Termin zu vertagen.

## Die Lösung

Es war uns nicht möglich, die „Geburtsfehler“, also den Team- und ART-Schnitt, zu korrigieren, da die Organisation hierzu nicht bereit war. Daher fokussierten wir uns darauf, die Organisation in den vorhandenen Strukturen arbeitsfähig zu bekommen. Hierzu führten wir zunächst Workshops durch, in denen möglichst viele der Betroffenen, also zum Beispiel Release Train Engineers, Scrum Master und Agile Coaches, teilnahmen. In diesen Workshops wurden zunächst die Aufgaben aus Sicht der Betroffenen aufgeschrieben. Danach ergänzten wir die Aspekte, die noch nicht genannt waren, die aber in Scrum bzw. SAFe dokumentiert sind. Hier fielen erste Diskrepanzen (z.B. wer für das Schreiben von Epics oder Sprintzielen verantwortlich sein sollte) auf, die wir ausdiskutierten. Zum Schluss definierten wir die Zielbilder der Rollen aus Sicht der Teilnehmenden. Abweichungen von Scrum und SAFe wurden dabei erlaubt und unterstützt, sofern am Ende alle Aufgaben verteilt waren. Auch stellten einige Personen fest, dass sie die Rolle, so wie definiert, gar nicht ausfüllen konnten oder wollten. Hier wurden individuelle Maßnahmen gefunden.

Die danach folgende wesentliche Erkenntnis für die Teilnehmenden war, dass SAFe zwar Rollen beschreibt, aber nicht fordert, dass jede Rolle durch eine eigene Person ausgefüllt wird. Es ist völlig in Ordnung, wenn beispielsweise ein Product Owner gleichzeitig die Rolle des Product Managers ausübt. Ebenso ist es möglich, dass die Summe der Product Owner eines ARTs die Product Manager Rolle abdecken. Gleiches gilt natürlich für die Rollen Scrum Master, [Agile Coach](#) und [Release Train Engineer](#). Nun konnten die Rollen gefüllt und teilweise auch neu besetzt werden. In einigen ARTs wurden verschiedene Rollen durch die gleiche Person ausgeübt, beispielsweise übernahmen RTEs eigene Teams als Scrum Master und einzelne Product Manager übernahmen zusätzlich die Rolle des Product Owners. Ein ART verzichtete komplett auf die Product Manager Rolle und übernahm die Aufgaben als Gruppe der Product Owner. Dies war ursprünglich aus der Not heraus geboren, da eine Product Manager Stelle unbesetzt blieb, stellte sich im Laufe der Zeit aber als eine sehr gute Lösung heraus. Das Leben der gemeinsam geschärften Rollen wurde anschließend durch drei Maßnahmen begleitet:

1. Ausbildung in Form von Trainings (scrum.org) für alle Interessierten.
2. Ausbildung in Form von Workshops zu spezifischen Themen, die von den Teilnehmenden selbst definiert wurden.
3. Coaching für Personen, die dieses nutzen wollten.

Im Rahmen des Coachings halfen wir den Teilnehmenden auch regelmäßig dabei, durch ihre Kalender zu gehen und unnötige Termine zu streichen oder zu verkürzen.

## Der Nutzen

Nach Abschluss der Maßnahmen war die Organisation erheblich stärker dazu befähigt, ihren Auftrag wahrzunehmen, als davor. Der Großteil der Mitarbeiter wusste, was von ihnen erwartet wurde und bemühte sich, diesem Anspruch gerecht zu werden. Je nach individuellen Stärken und Neigungen funktionierte diesmal besser oder schlechter. Durch die ungelösten „Geburtsfehler“ lief die Entwicklung leider nicht so effizient, wie es mit den Menschen im Unternehmen möglich gewesen wäre. Trotzdem stieg der Output der Entwicklungsorganisation erheblich, ebenso die Performance der einzelnen Teams. Ein wesentlicher positiver Effekt war auch, dass die Mitarbeiter nun begannen, Unzulänglichkeiten ihrer Organisation zu erkennen, anzusprechen und zu korrigieren.

## Tipps und Take-Aways

Bei der Arbeit mit SAFe ist es immer vorteilhaft zu prüfen, ob SAFe überhaupt benötigt wird und wenn ja, in welcher Ausbaustufe. Ist der Ansatz zwar eigentlich zu groß (Sprichwort: Mit Kanonen auf Spatzen schießen), aber es gibt dennoch Gründe, auf SAFe zu beharren, so ist es hilfreich, eine Zusammenlegung von Rollen zu prüfen (z.B. PM und PO). Zusätzlich empfehlen wir dringend, die Betroffenen nicht nur theoretisch in Trainings auszubilden, sondern auch „on the job“ zu begleiten, um eine gewisse Grundbefähigung sicherzustellen. Idealerweise bis zu dem Punkt, an dem sie anfangen, sich selbst zu optimieren und den Prozess so nachhaltig zu machen.

## Stehst du vor einer ähnlichen Skalierungsherausforderung

Scheint SAFe bei euch mehr Probleme zu verursachen, als zu lösen? Dann vereinbare einfach ein kostenloses und unverbindliches Beratungsgespräch mit uns. Wir setzen auf den GMV als primäre Skalierungsmethode und sind uns sicher, dass wir gemeinsam auf gute Ideen kommen werden!