

Erfolgreich Skalieren



Ein Erfahrungsbericht von Sven Diefenthäler, Scrum Master und Agile Coach bei der ValueRise Consulting GmbH.

Das Problem

- Management was denkt besser zu wissen, wie man erfolgreich skaliert, als die Menschen, die die Arbeit machen
- Definition von harten Rahmenbedingungen die erfolgreiche Skalierung verhindert
- Fehlendes Vertrauen in handelnde Personen (trotz positiver Erfahrungen und Ergebnisse)
- Skalierung um der Skalierung willen
- Fehlende Erfahrung bei der Gestaltung des Skalierungs- bzw. Veränderungsprozesses

Die Lösung

- Die Frage nach dem Mehrwert für das Produkt in den Vordergrund stellen
- Skalierung als agilen Veränderungsprozess verstehen
- Vertrauen in den Prozess schaffen
- Rahmenbedingungen und Regeln definieren, die einfach und verständlich sind
- Experten beteiligen und gestalten lassen
- Erfahrungswerte nutzen

Die Situation

Ein Scrum Team bei einem unserer Kunden war über die Zeit stetig gewachsen, bis es die typische Teamgröße deutlich überschritten hatte. Gleichzeitig waren die zu bearbeitenden Anforderungen des Teams sehr divers geworden, kamen von unterschiedlichen Fachbereichen und stellten das Team vor vielschichtige Priorisierungskonflikte. Insgesamt erschwerte dies die Möglichkeit, konstant auf gleich hohem Niveau Mehrwert am Produkt zu liefern. Das Gefühl innerhalb des Teams war entstanden, mehr Mehrwert für das Produkt schaffen zu können, wenn es kleiner wäre. Das Team hatte bereits einen hohen Reifegrad erreicht, sich ständig weiter verbessert und positive Ergebnisse erzielt. In der Konsequenz entstand aus dem Team heraus die Idee, sich in mehrere kleineren Teams aufzusplitteln. So weit so gut, zumal parallel auch im Management die Ansicht wuchs, dieses große Team aufteilen zu müssen. Man war

sich also einig, eine Skalierung muss her und dabei sollte es klare Zuordnungen geben, wie Applikations- und Aufgabenbereiche zu verteilen sind.

Bevor ein strukturierter Skalierungs- und damit verbunden Veränderungsprozess gestartet werden konnte, entstand allerdings ein Konflikt zwischen dem Team und dem Management. Dabei ging es um die Frage, wie die Teamskalierung durchzuführen sei. Die Perspektive des Teams war, beteiligt sein zu wollen und die Frage, wie eine sinnvolle Aufteilung von statten gehen kann, maßgeblich mitzubestimmen. Die Perspektive des Managements war, dass diese Entscheidung bei bestimmten Personen, dem Management selbst liege und nicht beim Team.

Man war sich darüber einig, dass es eine Auftrennung geben musste, nur nicht über den Weg bzw. das Wie. Das Team wollte sich die Selbstbestimmtheit in der Zusammenarbeit bewahren mit Blick auf den Mehrwert des Produkts. Das Management wollte sich mit der eigenen Perspektive auf den richtigen Weg durchsetzen, die Oberhand behalten qua der Hierarchie. Alle hatten gleichermaßen wenig bis keine Erfahrung bei der Gestaltung des Prozesses. Das Verständnis fehlte, dass der Mehrwert des Produktes den wir steigern wollten und die Beteiligung der Menschen mit ihren Erfahrungen den Rahmen setzt, wann, ob und wie eine Skalierung sinnvoll ist und im Folgenden erfolgreich sein kann.

Die Lösung

Über individuelle Gespräche und gemeinsame Termine mit Fachbereichen haben wir transparent gemacht, was die aktuellen und zukünftigen fachlichen Anforderungen zur Weiterentwicklung des Produkts sind und erarbeitet, was den Mehrwert für die Kunden weiter steigern wird. Im Rahmen einer Retrospektive haben wir die bisherige Erfolgsfaktoren der Teamzusammenarbeit herausgearbeitet. Wir haben uns auf einen gemeinsamen Termin verständigt, während dem das Team sich auf 2 oder 3 Teams aufteilen sollte. Es wurde eine grobe fachliche Abgrenzung zwischen den Teams gefunden, die immer noch durchlässig genug war, um zu skalieren, sich also auch gegenseitig aushelfen zu können. Um dies zu erreichen, haben wir klare Regeln definiert, die unsere Teams erfüllen sollten, um erfolgreich zu sein:

- Mindestanzahl an Entwicklern im Team
- Mindestanzahl an Entwicklern im Team mit fortgeschrittenem, fachlichem Knowhow
- Mindestanzahl an Entwicklern im Team mit Skill Testing
- Mindestanzahl an Entwicklern im Team mit Skill Betrieb
- Mindestanzahl an Entwicklern im Team mit Skill UX-Design
- Jedes Team hat einen Product Owner
- Jedes Team besitzt alle Skills, um die gegebenen Aufgaben eigenständig fertig zu stellen
- Alle Teams können sich gegenseitig unterstützen
- Jedes Team kann jede Aufgabe übernehmen
- Jeder ist beteiligt und kann Einfluss nehmen, in welchem Team man mitarbeiten will

Oberste Direktive war, dass im Rahmen der Skalierung jedes Team in der Lage sein würde, jedes Feature zu bearbeiten und die entsprechenden Anforderungen abschließen zu können in der eigenen Geschwindigkeit. Dazu teilten sich während des Termins alle Experten so auf, dass die Regeln erfüllt wurden. Wir haben dabei immer wieder hinterfragt, ob sich die Teams in der Lage sehen, insbesondere die oberste Direktive erfüllen zu können. Das Ergebnis waren 3 Teams, die sich eigenständig gefunden hatten und die mit Beginn des nächsten Sprints starten konnten. Operativ wurden neue Events etabliert, um die Komplexität zu reduzieren. Die Product Owner trafen sich regelmäßig, um über fachliche Anforderungen zu sprechen und das gemeinsame Product Backlog zu priorisieren. Die Teams trafen sich täglich neben ihren eigenen Dailies zur übergreifenden Abstimmung, um am Ende des Sprints ein integriertes Produkt liefern zu können. Auch die Planung erfolgte in übergreifender Abstimmung, um mit Abhängigkeiten bewusst umgehen und die Fertigstellung im Sprint sicherstellen zu können.

Der Nutzen

Es entstanden 3 Teams, die aus Überzeugung miteinander teamübergreifend zusammenarbeiten wollten, um weiter mit maximaler Motivation den Mehrwert des Produkts zu steigern. Dies konnte nach anfänglicher Auseinandersetzung über das „Wie“ des Prozesses schlank und schnell erreicht werden. Dabei wurde auch das Vertrauen in den Prozess und in die Menschen hergestellt. Nach einer Übergangsphase der Veränderung waren die Teams wieder voll produktiv und kamen in den Zustand, kontinuierlich die Anforderungen abzuschließen, die man sich vornahm und noch mehr.

Tipps und Take-Aways

Wenn der Gedanke aufkommt, skalieren zu wollen, stelle dir immer die Frage, wozu und welchen Grad an Professionalität dein Team bereits erreicht hat. Skaliert ihr des Skalierens willens, weil das Management das als erforderlich ansieht, dann skaliert ihr womöglich die Probleme, die ihr zuvor schon hattet, ohne einen Hauch von Verbesserung für das Produkt. Der zentrale Gedanke bei der Skalierung muss sein, dass eine Aufteilung auf mehr Teams es weiterhin und/oder besser ermöglicht, Mehrwert für die Kunden zu schaffen und das trotz steigender Abhängigkeiten und höherem Kommunikations- und Interaktionsaufwands. Lasse die Beteiligten das richtige Setup gestalten, indem du den Rahmen gestaltest, der das ermöglicht.