

Kolumne: A² – alles Agile

von René Schröder



Agile Fluency: Zone „Strengthening“

Die ersten drei Zonen im Agile-Fluency-Modell [1] – „Focusing“, „Delivering“ und „Optimizing“ – können dazu beitragen, dass Teams und Unternehmen für ihren entsprechenden Kontext passender am Markt agieren können. Fluent in den einzelnen Zonen zu sein, bedeutet, in Stresssituationen nicht in Muster oder Verhalten zu fallen, die nicht dieser Zone entsprechen. Ist ein Team fluent in der Zone „Focusing“, dann verliert es in einer angespannten Situation nicht die Konzentration auf ein Produkt oder, falls das Team Scrum verwendet, während des Sprints nicht das Sprintziel aus den Augen. Passiert das doch, kann nicht davon gesprochen werden, fluent in einer Zone zu sein. Welche Zone von welchen Teams im Unternehmen erreicht wird oder erreicht werden muss, ist abhängig vom Team und dem Kontext, in dem es arbeitet. Es darf nicht das Ziel sein, dass alle Teams ungeachtet ihres Kontexts in gleichen Zonen – zum Beispiel „Optimizing“ – fluent aufgestellt sind.

Tabelle 1 bietet eine Zusammenfassung, was welche Zone im Agile-Fluency-Modell bedeutet und mit welcher Zeit gerechnet werden muss, bis ein Team in dieser Zone fluent sein kann. Diese Zahlen sind als Richt- bzw. Erfahrungswerte und somit nicht statisch zu verstehen.

Um in einer Zone gemäß vorheriger Definition fluent zu werden, müssen je nach Zone verschiedene Herausforderungen bewältigt werden. Welche Zone gerade richtig ist, hängt vom entsprechenden Unternehmen ab:

- Die Zone vor der Focusing-Zone wird oft als Pre-Agile bezeichnet. Hier arbeiten die Teams klassisch, ohne etwaige Agile-Methoden anzuwenden.
- Die erste Zone, die Focusing-Zone, adressiert die agilen Grundlagen und konzentriert sich auf Transparenz und Teamwork. In dieser Zone wird Erfolg regelmäßig präsentiert, um z. B. eine Investition zu rechtfertigen. Nachhaltige Technikpraktiken werden noch nicht in Angriff genommen.
- Um in kurzen Abständen (je nach Kundenbedürfnis) liefern zu können, bedarf es technischer Voraussetzungen. Diese werden in der Delivering-Zone geschaffen (z. B. CI/CD, mehr dazu später).
- Um auf schnelle Marktveränderungen reagieren zu können, bedarf es mehr als der ersten beiden Zonen. Das gesamte Unternehmen (wenn das Unternehmen aus mehr als einem Team besteht) muss sich an sich verändernde Bedingungen schnell anpassen, um gegebenenfalls sogar den Markt selbst zu steuern.
- Neue Führungsansätze und Praktiken finden in der vierten Zone ihren Platz. Diese Zone richtet sich in allen Belangen auf Innovation und stellt eine mögliche Zukunft von Agile dar.

Als letzter Bereich wird die Agile-Fluency-Zone „Strengthening“ näher betrachtet werden. Das ist eine Zone, die sich dadurch auszeichnet, dass Teams neben ihrem Markt- und Produktverständnis auch ihre Rolle im Gesamtsystem „Unternehmen“ verstehen und nicht nur ihr Produkt verbessern, sondern auch das Unternehmen, in das es eingebettet ist.

Porträt

René Schröder ist seit 2001 in verschiedenen Branchen (u. a. Automotive, Consumer und Reisen) als Agile Coach, Business Coach und Trainer erfolgreich auf dem Markt unterwegs. Er ist Experte für die erfolgreiche Implementierung eines ganzheitlichen Methodenmixes, bestehend aus agiler Produktentwicklung, Softwarearchitektur und Testing in komplexen Entwicklungskontexten, um langfristig den Projekt- und Produkterfolg sicherzustellen.



regsus.de



r.schroeder@regsus.de



@Rene_Schroeder

Zone „Strengthening“

Teams verstehen ihre Rolle innerhalb des gesamten Unternehmens und arbeiten daran, dieses Gesamtsystem, und nicht nur ihr Team, erfolgreicher zu machen. Strengthening-Teams unterstützen ihre Organisation auf drei verschiedenen Wegen. Aspekt eins: Sie verstehen ihren Kontext und ihre Bedeutung im Gesamtsystem. Das bedeutet, sie verstehen, wie ihr Nutzenbeitrag mit anderen Teams zusammenspielt, um die gemeinsame Unternehmensstrategie zu unterstützen. Die Arbeit der Teams wird laufend verbessert, um die Unternehmensstrategie erfolgreicher zu erfüllen.

Aspekt zwei: Strengthening-Teams teilen passiv und aktiv ihre Fähigkeiten, um andere Teams zu unterstützen oder Hilfe von anderen Teams zu bekommen. Wissenstransfer und Austausch auf allen Ebenen ist das Ziel. Beim letzten Aspekt, dem dritten Weg, teilt die Organisation Entscheidungen direkt mit den Teams und sorgt bewusst dafür, dass Strukturen geschaffen werden, die es ermöglichen, dass Teams und ihre Erfahrungen direkt zu Verbesserungen im Unternehmen (Optimize for Systems) führen (Abb. 1).

Die Agile-Fluency-Zone „Strengthening“ ist noch nicht abschließend beschrieben oder erdacht. Im Moment gibt es weltweit einige Unternehmen, die mit neuen oder anderen Unternehmensformen arbeiten und diese erfolgreich einsetzen, z. B. dm-drogerie markt oder die

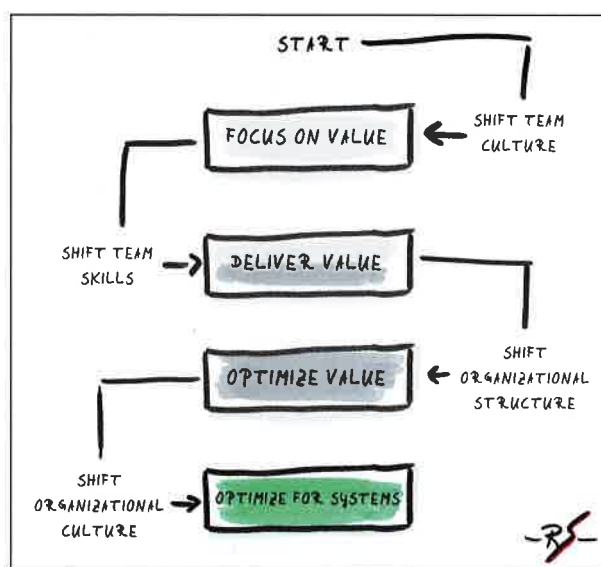


Abb. 1: Optimize for Systems

Schwedischen Handelsbanken. Ebenso gibt es Ideen, Teams weiter zu befähigen und mehr Freiräume zu ermöglichen (Tabelle 2). Diese Zone bleibt daher zum jetzigen Zeitpunkt spekulativ und kann als eine Zukunft von Agile angesehen werden oder als etwas, dass über Agile hinaus in Unternehmen möglich sein kann.

Diese Zone ist am besten für solche Unternehmen geeignet, die neue Managementansätze wertstiftend

Zone	Benefit	Investment	Learn from	Time to Fluency
Focusing	größere Sichtbarkeit dessen, woran das Team arbeitet, und die Möglichkeit, die Richtung zu wechseln	Entwicklung von Teams und Zusammenarbeitsprozessen	Scrum, Kanban, non-technical XP	2-6 Monate
Delivering	weniger Fehler und bessere Produkte	Entwicklung von technischen Skills	Extreme Programming, DevOps	+3-24 Monate
Optimizing	höherwertige Produkte und bessere Produktentscheidungen	mehr Entscheidungen ins Team verlagern, auch Businessentscheidungen; Team hat Marktkontakt	Lean Software Development, Lean Startup, Beyond Budgeting	+1-5 Jahre
Strengthening	übergreifendes Lernen im Team und organisationsübergreifende Entscheidungen	Entwicklung neuer, zum Kontext passender Ansätze	Organisationsdesign und Komplexitätstheorie	unbekannt

Tabelle 1: Zonen im Agile Fluency Model

einsetzen wollen, um mit ihrem Unternehmen an der Spitze zu stehen. Das erfordert sowohl ein anderes Arbeiten im Kontext der Organisation und der Organisationstheorie als auch das Herausarbeiten neuer Wege und Möglichkeiten der Zusammenarbeit, die in und zwischen den Teams zu finden und entsprechend zu etablieren sind. Diese Zone ist, noch mehr als alle davor, von dem Ziel geprägt, Freiräume zu ermöglichen und zu nutzen.

Um diese Zone zu erarbeiten, ist es notwendig, Komplexitätstheorien [2], wie zum Beispiel Stacey oder Cynefin, zu verstehen und zu adaptieren. Es erfordert auch, neue Organisationsdesigns kennenzulernen und zu etablieren, wie zum Beispiel Open Space Agility oder Open Space Beta. Auch wenn es gegebenenfalls nicht das Ziel ist, in dieser Zone fluent zu werden, kann es hilfreich und nützlich für die Teams im Unternehmen sein, Techniken und Ideen aus dieser Zone anzuwenden, im Besonderen Techniken wie Open Space und die Möglichkeit, sich als Teams im Sinne von „Self-designing Teams“ [3] selbst zu gestalten.

Für die meisten Unternehmen ist es zurzeit sicher zu früh, diese Zone fluent anzustreben, bevor andere Zonen erfolgreich implementiert wurden. Dennoch bietet gerade diese Zone die Möglichkeit, Unternehmen auf neue Wege zu bringen, um besser als „Team

of Teams“ am Markt agieren zu können. Für kleinere Unternehmen könnte dieser Schritt einfacher zu bewältigen sein.

Fazit

Die letzte betrachtete Zone bietet nicht zu vernachlässigende Möglichkeiten, Teams in den anderen Zonen und ihre wertschöpfende Arbeit durch ein entsprechendes Unternehmens- und Organisationsdesign optimal zu unterstützen. Das Management im Unternehmen hat hierbei die Aufgabe, Freiräume zu schaffen und viele Entscheidungen strukturübergreifend in die Teams zu geben. Ob ein Unternehmen Fluency in dieser Zone anstreben sollte, ist im Moment schwer zu sagen.

Ein Zurückspringen in die Zone „Optimizing“ wird in der nächsten Kolumne erfolgen, da sie jene Zone ist, die in Kombination für viele Unternehmen den meisten Mehrwert zu stiften vermag. Um in dieser Zone besser fluent agieren zu können, muss ein Verständnis dafür geschaffen werden, was Wert bedeutet, wann Teams Wert für ein Unternehmen erzeugen und inwieweit innerhalb dieser Zone noch differenziert werden kann, welche Ansätze, Praktiken und Ideen am besten zum Einsatz kommen.

Transparency	
Core Metric	Die Teams beschreiben ihre Arbeit im Kontext anderer Businessinitiativen und bringen Produkte ins Gleichgewicht.
Reduce Risk	Die Teams helfen, Engstellen und Probleme im Unternehmen schnell anzusprechen.
Achievement	
Increase ROI	Die Teammitglieder sind in verschiedene, teamübergreifende Aktivitäten involviert, um den Wertstrom im Unternehmen zu verbessern.
Increase Productivity	Die Teammitglieder helfen von sich aus in anderen Teams aus, sodass ein besserer Unternehmenswert entsteht.
Alignment	
Increase Productivity	Die Teams lernen abteilungs- und teamübergreifend und erzeugen Innovationen mit anderen Teams und/oder Unternehmensteilen.

Tabelle 2: Expected Benefits

Links & Literatur

- [1] The Agile Fluency Model: <https://martinfowler.com/articles/agileFluency.html>
- [2] Borgert, Stephanie; Schulze, Sandra; Langhoff, Lutz: „Unkompliziert! Das Arbeitsbuch für komplexes Denken und Handeln in agilen Unternehmen“, 4. Aufl., GABAL, 2018
- [3] Hackman, J. Richard: „Leading Teams. Setting the Stage for Great Performances“, Harvard Business Review Press, 2002