



borisgloger consulting GmbH

---

# Wie baue ich mir mein eigenes agiles Skalierungsframework?

Scaling Agile Summit 2021

Carsten Rasche & Christoph Schmiedinger

10.06.2021

# Agenda

---

- 1 Unser Verständnis von agiler Skalierung
- 2 Unser Ansatz zur Entwicklung und Einführung eines Frameworks
- 3 Wrap-Up
- 4 Fragerunde

# Warum Skalierung?





Kleine Teams haben eine dramatisch höhere Effizienz als größere Teams oder Projekte\* !!!

Warum überhaupt skalieren?

# iPhone Camera Team Has 800 People Working On it

By [Tyler Lee](#), on 12/21/2015 02:05 PST



Skalierung ist Mittel zum Zweck, um größere/komplexere Produkte zu liefern

Eine Warnung !!!

Barry O'Reilly

**THE ANSWER IS NOT TO THINK BIG, START BIG,  
AND HAVE A BIG-BANG LAUNCH.**

**IT'S TO THINK BIG, START SMALL, AND LEARN  
FAST WHAT WILL WORK, OR NOT**

## SLICE YOUR GOLDEN THREAD

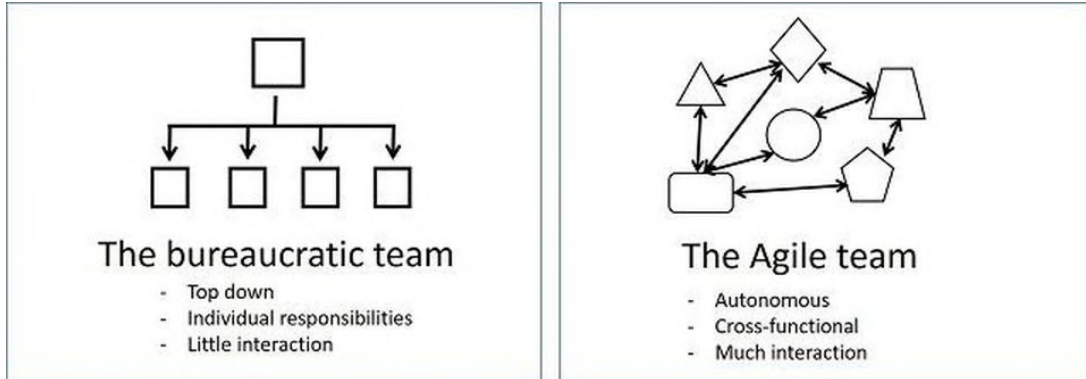


**TASTING A COMPLETE WIN, EVEN THOUGH IT WAS SO MUCH SMALLER THAN THE BIG VISION, CREATED A HUGE BOOST IN MORALE AND GENERATED REAL PROGRESS THAT HAD BEEN ELUDING THEM FOR TWO-AND-A-HALF YEARS, DESPITE MILLIONS OF DOLLARS INVESTED.**

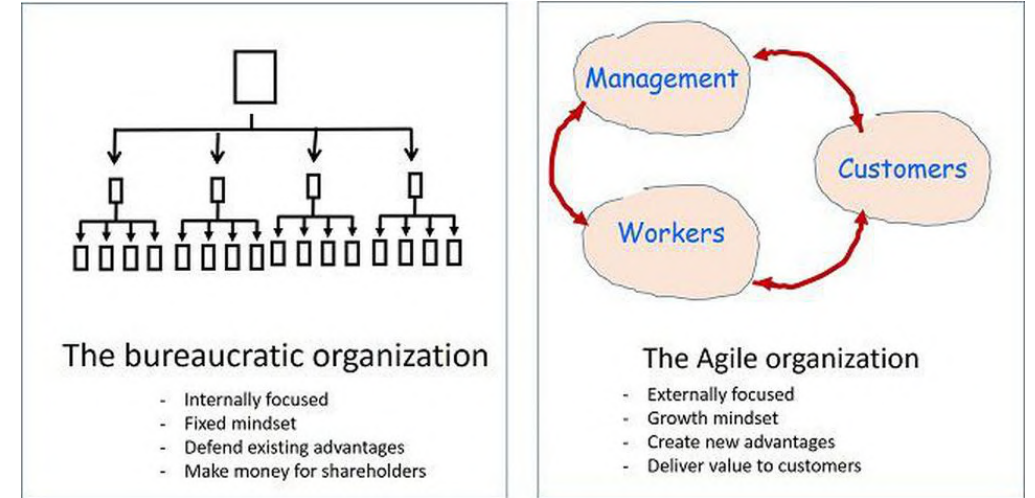
# Was ist Skalierung?



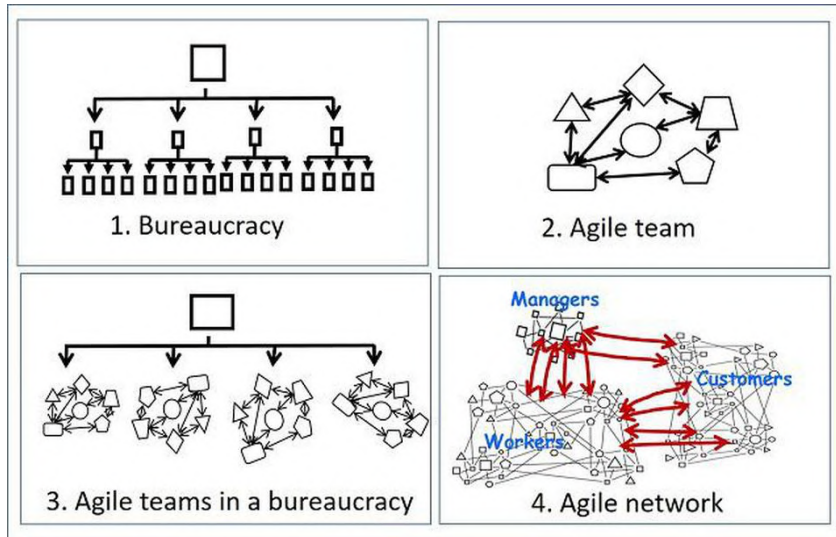
## 1. The Law Of The Small Team



## 2. The Law Of The Customer

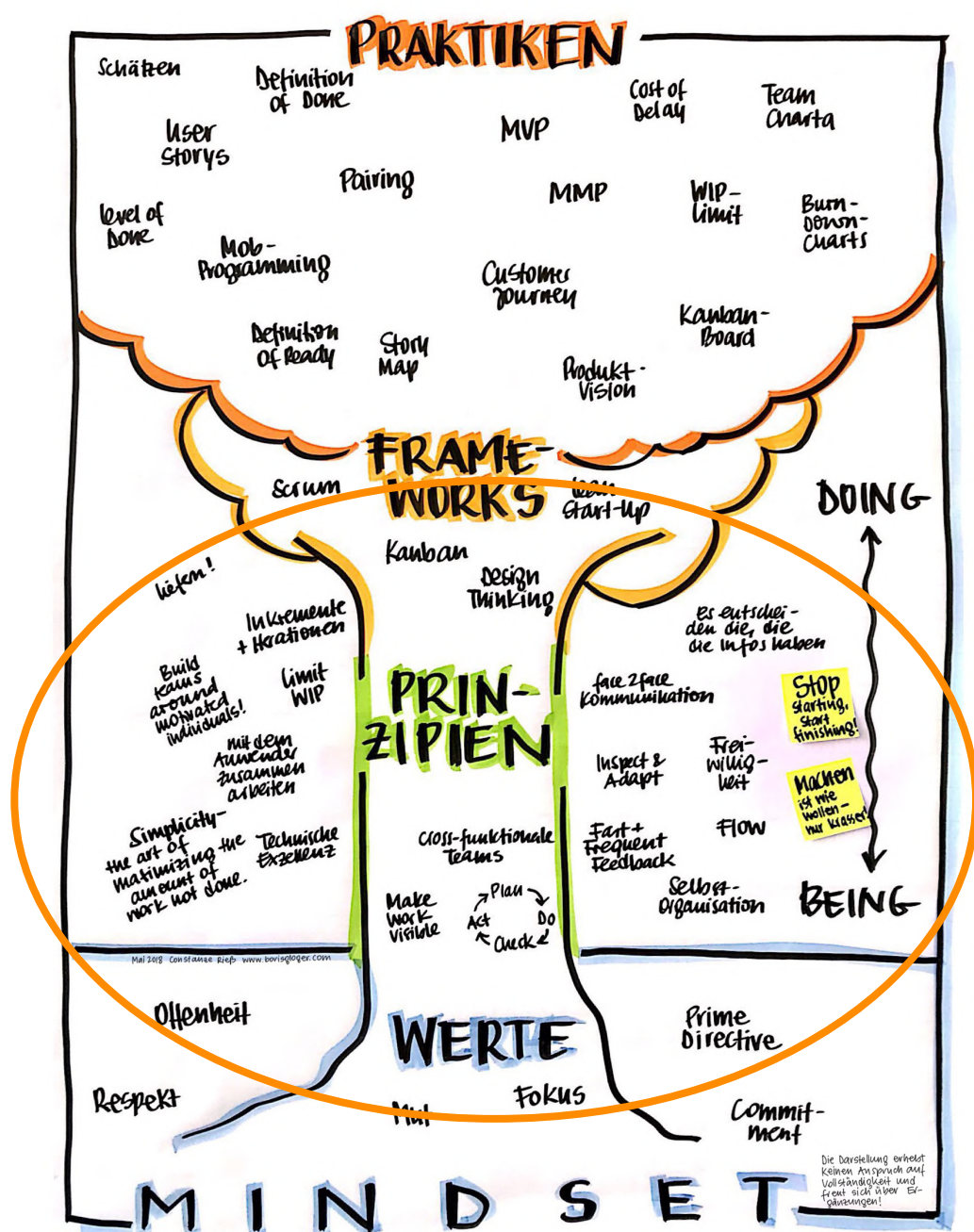


## 3. The Law Of The Network



Die Agile Organisation  
*Steve Denning*





Inkrementell & Interativ

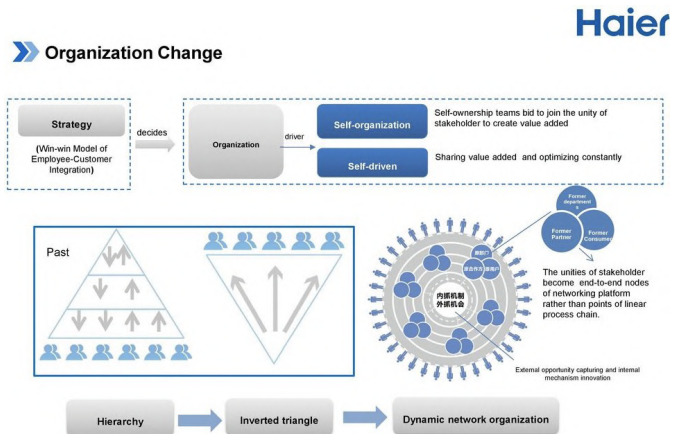
Limit WiP

Pull Prinzip

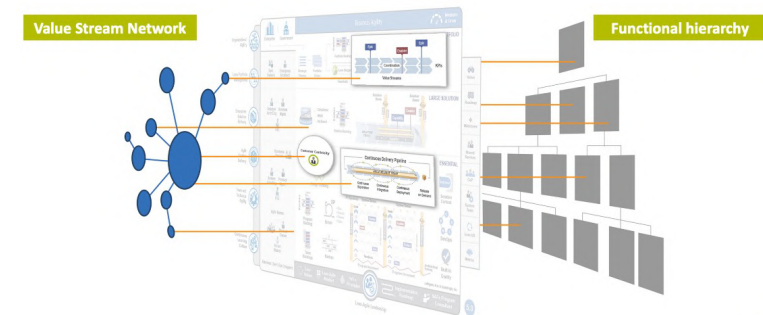
... oder die Etablierung der agilen Werte & Prinzipien im gesamten Unternehmen

# Zwei unterschiedliche Herangehensweisen an Skalierung

# Haier

And we have just such an operating system at our fingertips



📺 [How China's Haier Eclipsed American Giant General Electric | Inside The Storm | CNA Insider](#)

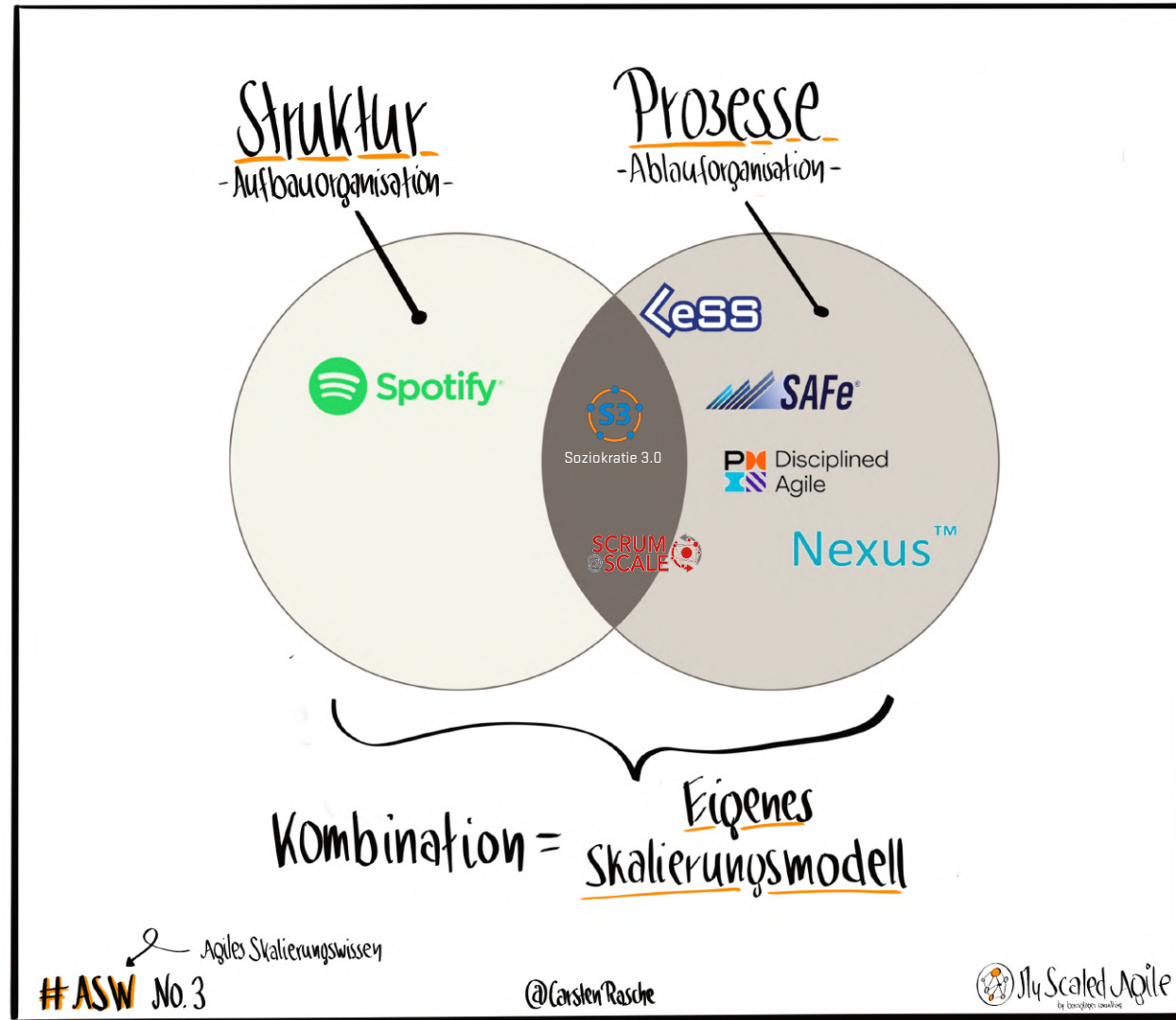
📺 [Webinar - Business Agility and Adapting to Change with SAFe 5.0](#)

## Agile

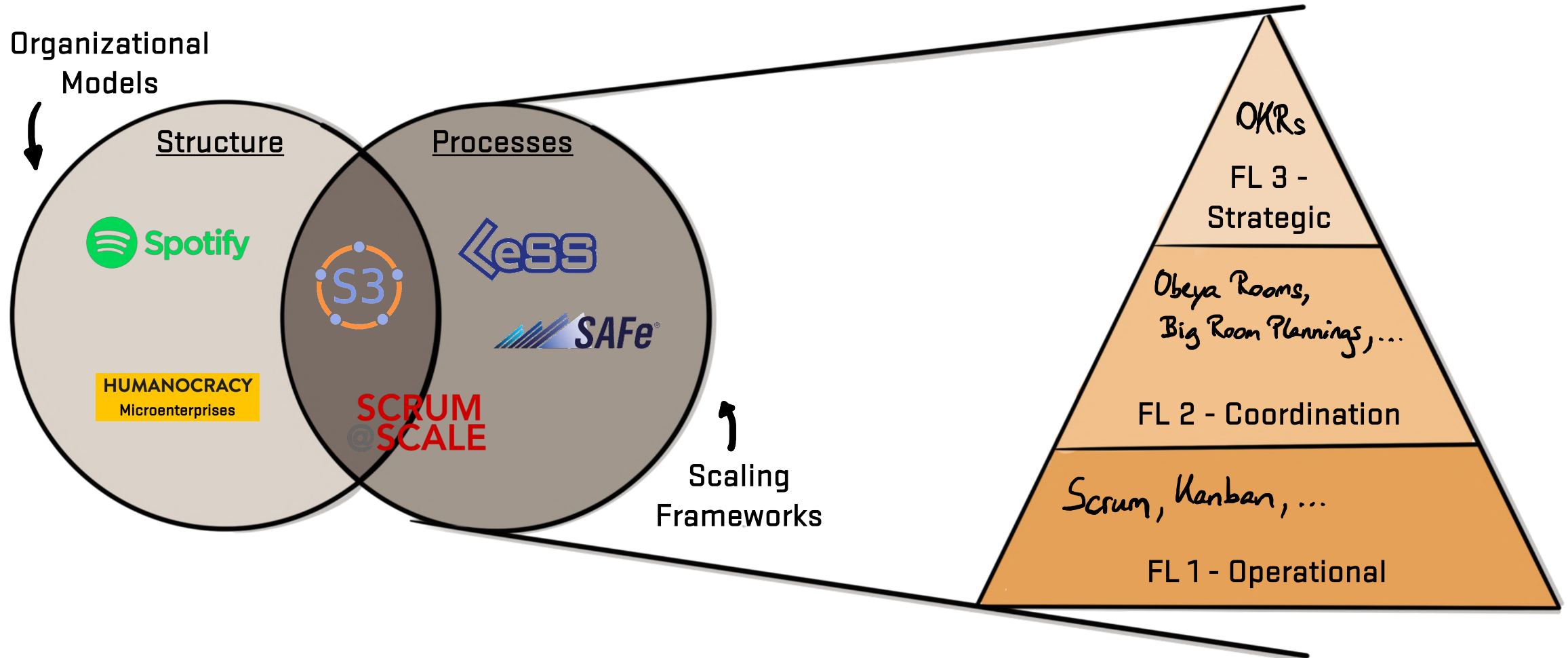
Lösungsraum

## Lean

# Frameworks und Skalierung



# Ein gutes **Skalierungs-Framework** besteht aus diese **4 Bestandteilen**



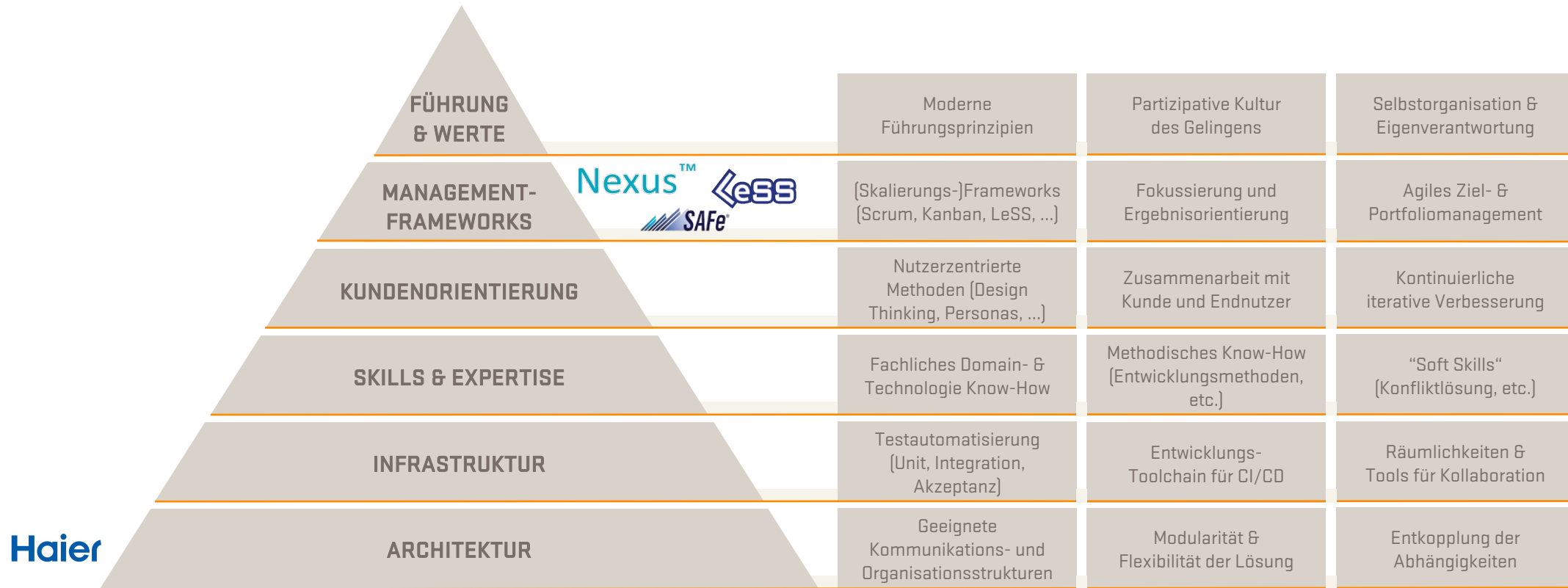
# 6-Erfolgsfaktoren agiler Skalierung



# Orientierung an den sechs Faktoren **erfolgreicher agiler Skalierung**



# Orientierung an den sechs Faktoren erfolgreicher agiler Skalierung



„Jede Organisation, die im weitesten Sinne ein System entwirft, wird ein Design erzeugen, dessen Struktur eine Kopie der Kommunikationsstruktur der Organisation ist.“

Melvin Conway (1968)

## Conway's Law

#ASW No. 2

@CarstenRasche

by Scated Agile

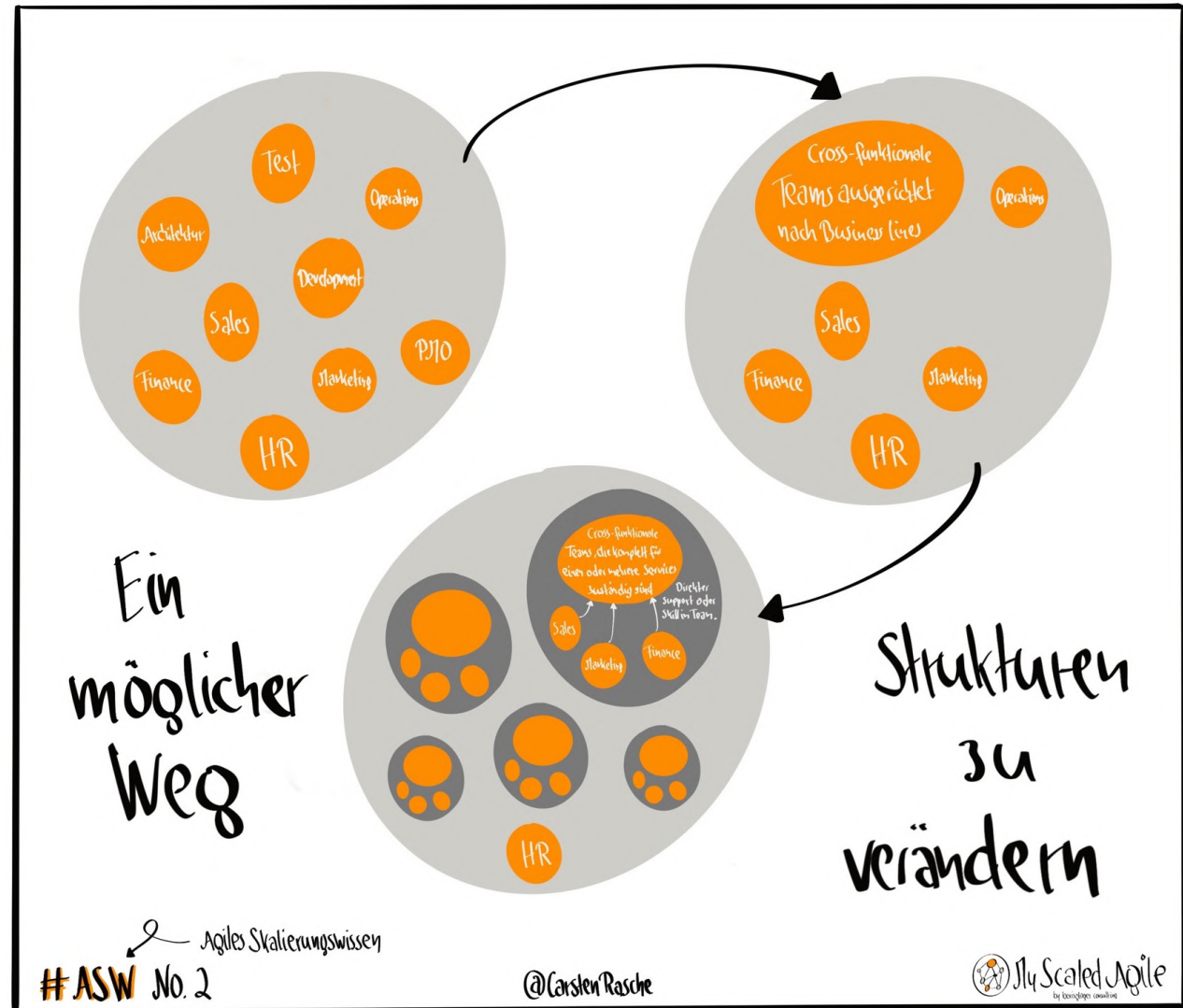
» das Gesetz in Anwendung «

Wir müssen unsere Organisationsstrukturen so designen, wie wir sie haben möchten und die technische Architektur und Infrastruktur wird folgensicherlich nicht ohne anfängliche Gegenwehr derer, die sie aufgebaut haben und verantworten.

#ASW No. 2

@CarstenRasche

by Scated Agile

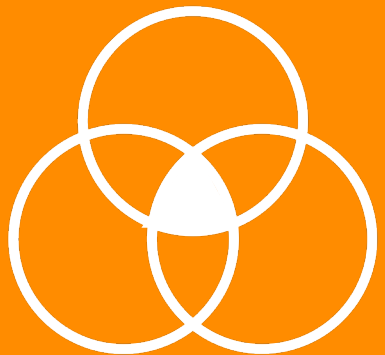


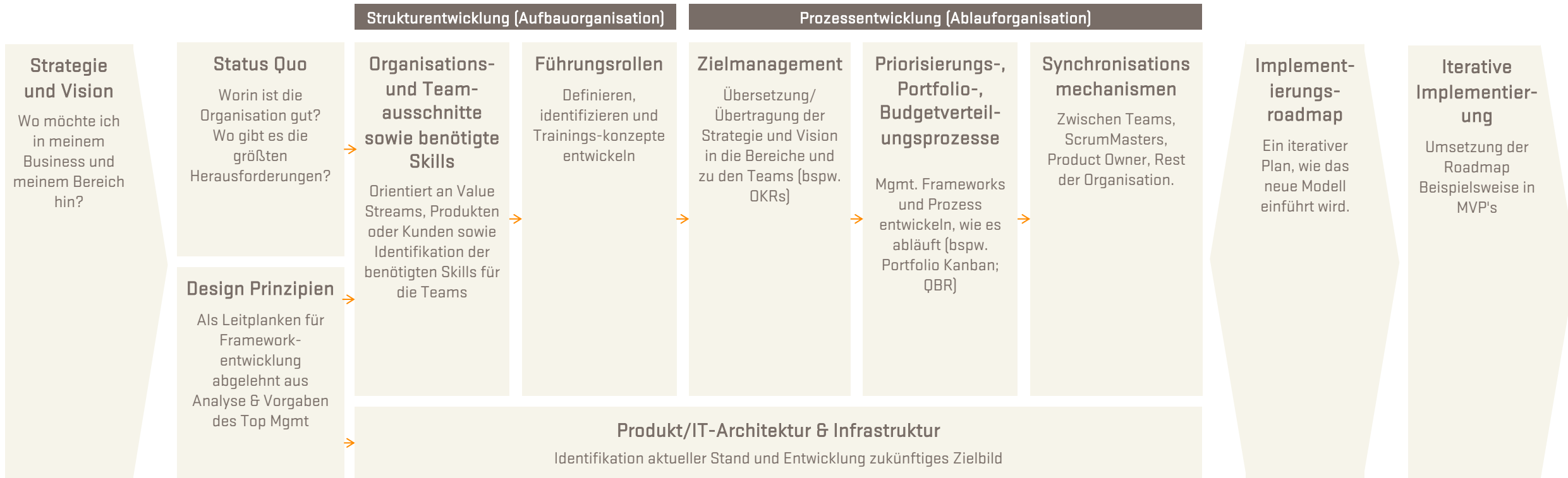


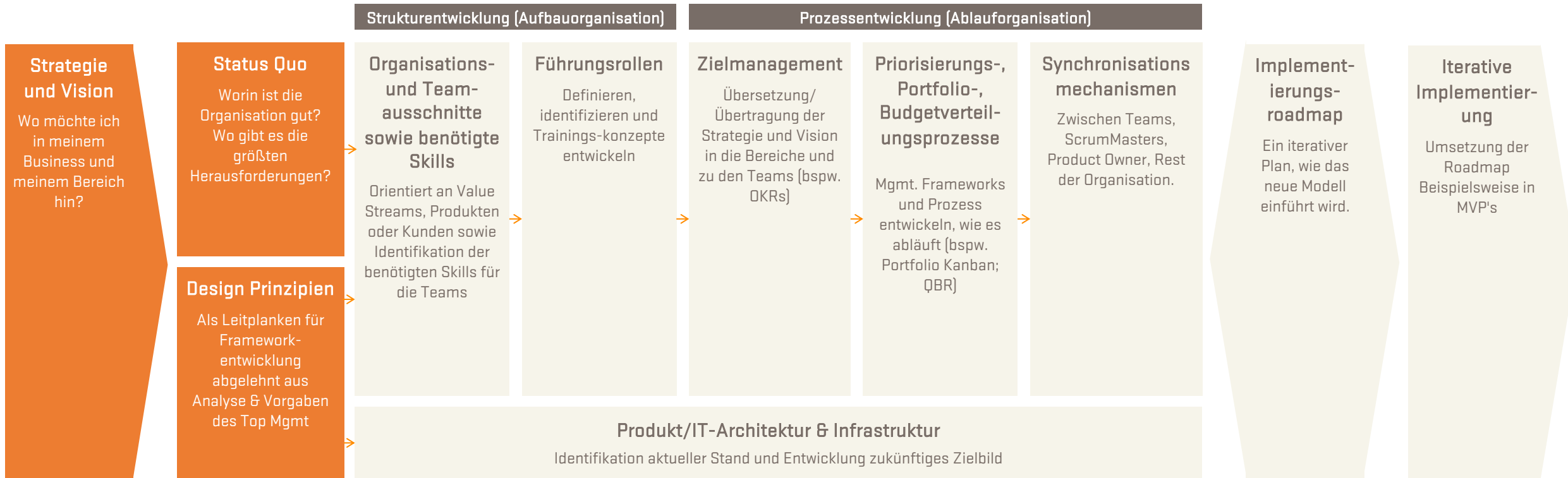
Fragen bis hier hin



# Unser Ansatz zur Entwicklung und Einführung eines Frameworks







# Vision, Status Quo Analyse & Designprinzipien

“Die erste Agile Bank Deutschlands”

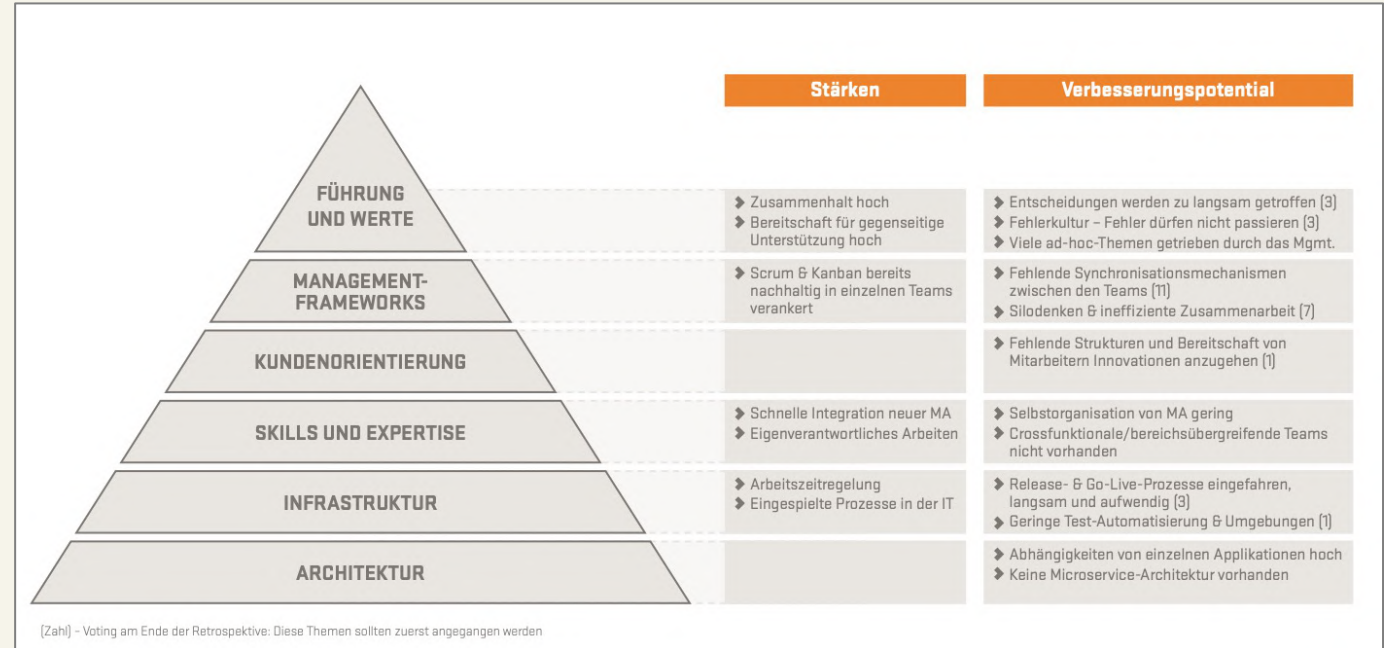
“Die erste komplett digitale Bank”

Vision



Angepasstes Spotify Modell aus Holland: Tribes, Squads etc.

Designprinzipien



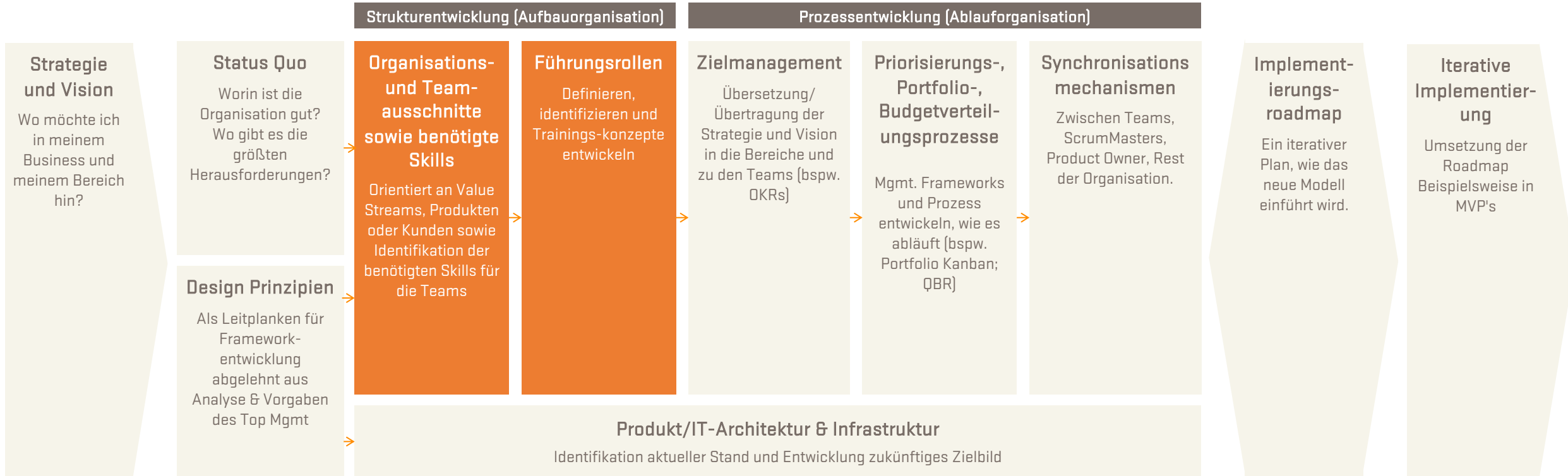
Status Quo Analyse

## Retrospektive – In welchen Bereichen wollen wir uns verbessern?

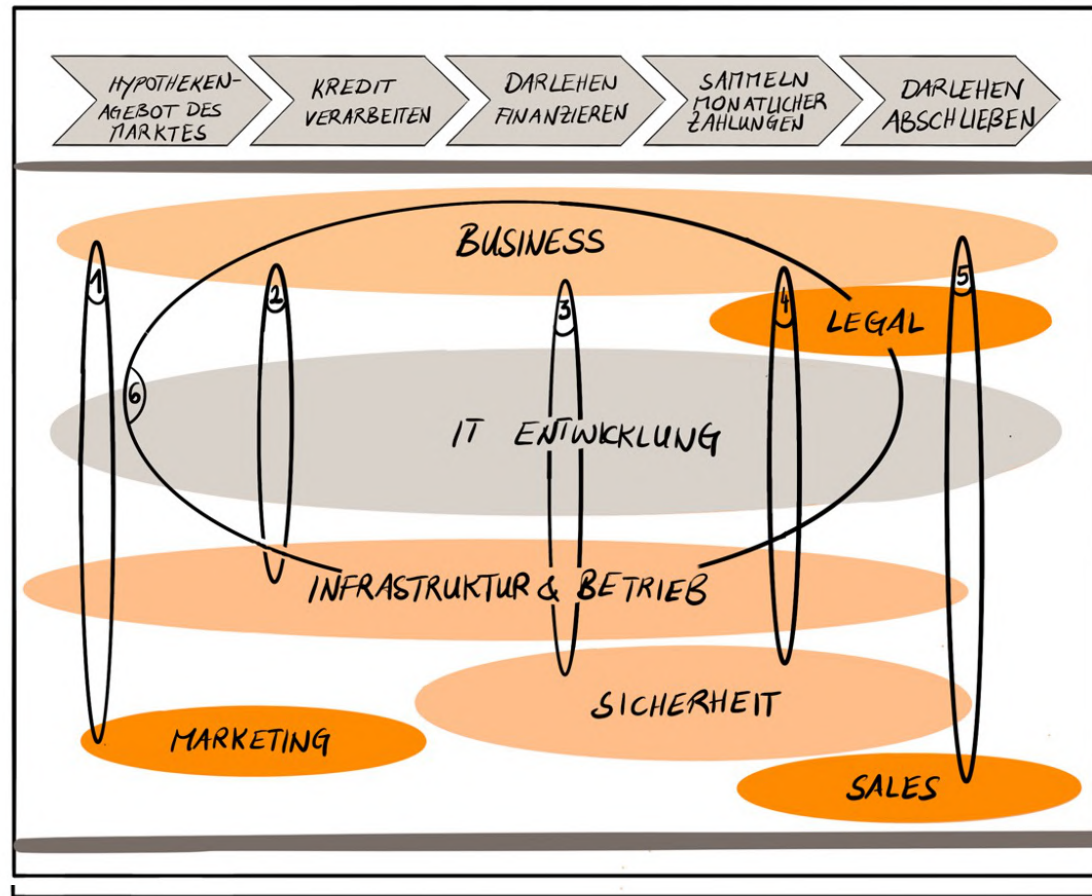
### Schwerpunkte

- Führungsverständnis verändern
- Bessere Dokumentation (von Anforderungen)
- Überarbeitung der Priorisierung
- Verlässliche gemeinsame Planung etablieren
- Verantwortlichkeiten klären...
- ...und Eigenverantwortung stärken
- Wissensaufbau fördern
- Silodenken aufbrechen und bereichsübergreifende Zusammenarbeit etablieren
- Innovationen durch Mitarbeiter fördern
- Zusammenarbeit mit Client Services verbessern
- Projekte/Themen abschließen
- Lessons Learned wirklich umsetzen / Möglichkeiten und Zeit dafür schaffen
- Prozesse sinnvoll nutzen, verbessern, verwerten
- Schnellere Lieferzyklen etablieren





# Organisations- und Teamschnitte sowie Skills



Value Stream Mapping

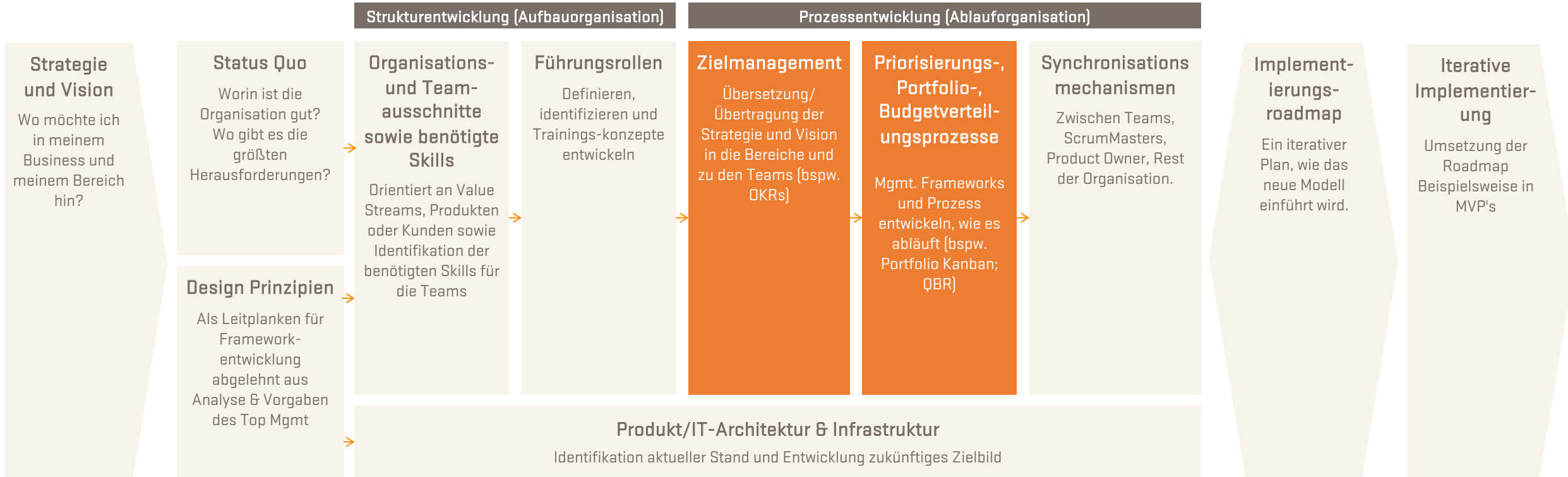


Das Spotify-Modell – so führen Sie das Framework in Ihre Projektorganisation ein



Achtung: Nicht aktuell vorhandene Personen auf Teams mappen im ersten Schritt

Benötigte Skills identifizieren



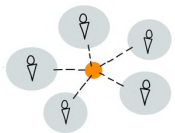


# Ziel- und Portfoliomanagement

## Strategische Ebene



## Koordinative Ebene



... und wir kreieren gemeinsam mit Ihnen den Prozess, der zu Ihnen passt

### Flight Levels

Einfaches Kommunikationsinstrument, um die Einsatzmöglichkeiten von Lean/Agile auf verschiedenen Leveln im Unternehmen darzustellen sowie auf deren Zusammenhänge und spezifische Bedürfnisse einzugehen.



### OKRs

Management-System zur zielgerichteten und modernen Mitarbeiterführung. Zielsetzung (Objectives) und die Messung von Ergebniskennzahlen (Key Results) werden in Iterationen Bottom-Up und Top-Down entwickelt und evaluiert.



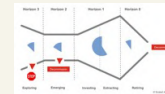
### Beyond Budgeting

Modell und Denkweise, die auf Prinzipien fußt, die beschreiben wie Organisationen zu "radikal dezentralisierten", funktional integrierten Netzwerkstrukturen gelangen können.



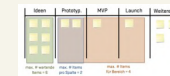
### Investment Horizons

SAFe®-Modell um Investitionen in einem Bereich/Valuestream zu kategorisieren. Ziel ist ein balanciertes Portfolio zwischen Cashcows & neuen Produkten.



### Lean Portfolio Mgmt / Portfolio Kanban

Aus den Product Development Principles von Don Reinertsen abgeleitete Modelle zur flow-basierten Steuerung eines Portfolios mit Hilfe von Kanban (z.B. WiP-Limits) und Boards.



### Big Room/ PI Planning

1-2 tagesiges Planungsmeeting mit allen Beteiligten/Vertretern von mehreren Teams oder Bereichen, um eine gemeinsame Planung inkl. Abhängigkeitenmanagement zu erstellen.



### Venture Capital Driven Funding

Stage Gate-orientierter Budgetierungsprozess, welcher sich aus der Risikokapitalfinanzierung über schrittweise Erhöhung der Finanzierung über mehrere Runden inspiriert.



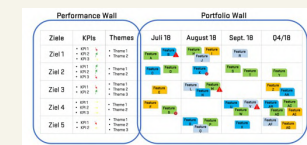
### Magic Portfolio Prioritization

Priorisierungsmethode, mit der kleine und mittelgroße Gruppen auf der Grundlage von WSJF interaktiv in kurzer Zeit große Portfolios (>100 Items) priorisieren können.



### QBR & Obeya Rooms

Ein auf Quartale aufgebauter strategischer PDCA-Zyklus, der sich Großgruppenformaten in Räumen mit riesigen Visualisierungen (Obeya Rooms) bedient. Im Zentrum stehen neben der Portfolioplanung auch die Zielmessung mittels KPIs und das Impediment Management.



# Phase 1: Beispielhaftes Vorgehen in der Konfektionierung

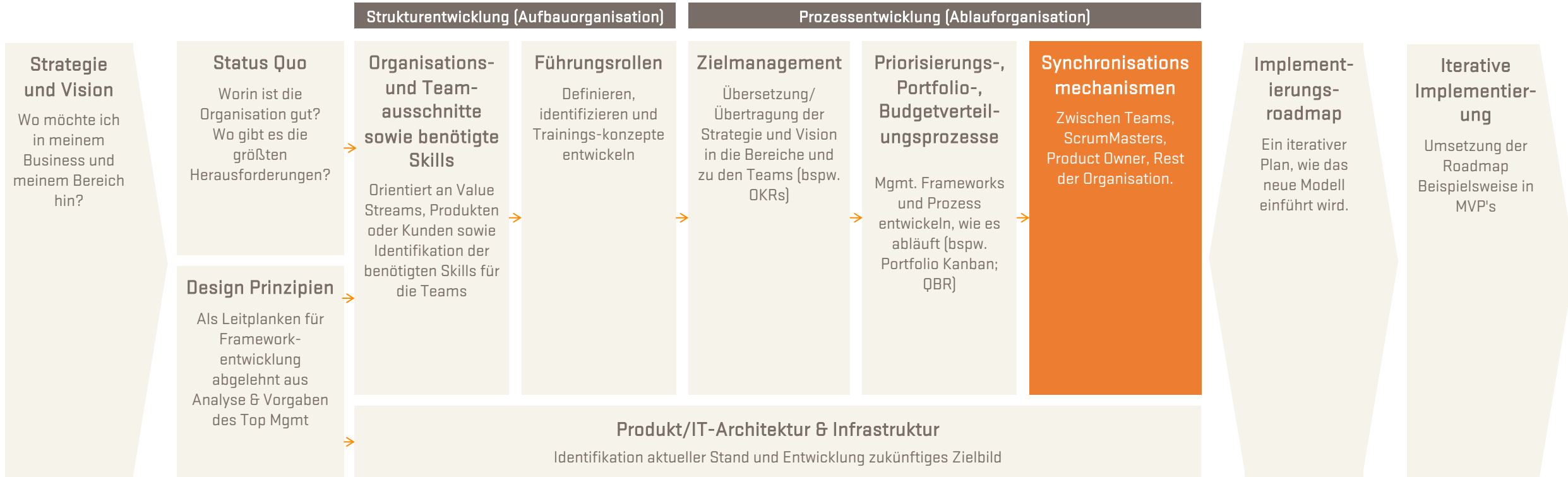
## ... am Beispiel des Big Room Plannings

Big Room Planning: Ja vs. Nein		
Fragestellung und Bewertung zur Implementierung		
<b>Autonomie der Teams</b>	Große Autonomie, wenige und kleine Abhängigkeiten zwischen den Teams	Wenig Autonomie, sehr viele Abhängigkeiten zwischen den Teams
<b>„Sprechfähigkeit“ des Einzelnen</b>	Viel Transparenz, einzelne Teammitglieder und der Product Owner haben einen sehr guten Überblick	Wenig Transparenz, einzelne Teammitglieder haben einen eingeschränkten Blick auf ihr Expertenfeld und der Product Owner benötigt für tieferen Einblick einzelne Teammitglieder
<b>Spricht eher...</b>	<b>... gegen Big Room Planning</b>	<b>... für Big Room Planning</b>

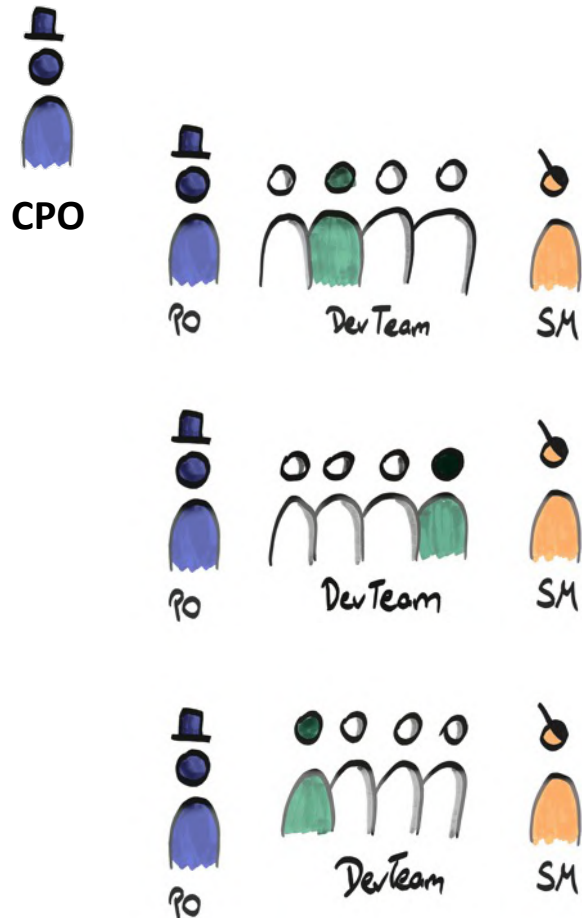


- Nutzung von Konzepten, die übergreifende Plannings mit Vertretern sicherstellen wie Product Owner Weeklys (aus SoS), Obeya-Rooms oder Sprint Planning I nach LeSS-Art

- Durchführung von anfänglichen Big Room Plannings zur Verstärkung der Kommunikation zwischen den Teams und Transparenz über gegenseitige Abhängigkeiten
- Ziel: Perspektivisch zunehmende Reduktion von Abhängigkeiten in der Organisation und damit weniger Erfordernis von aufwendigen Großmeetings



# Synchronisierung – start simple



## Angelehnt an Scrum of Scrums (SoS)

WER?

Ziel?

Artefakt?

**POs**

Synchronisation Lieferung

Releaseplan/  
Roadmap

**SMs**

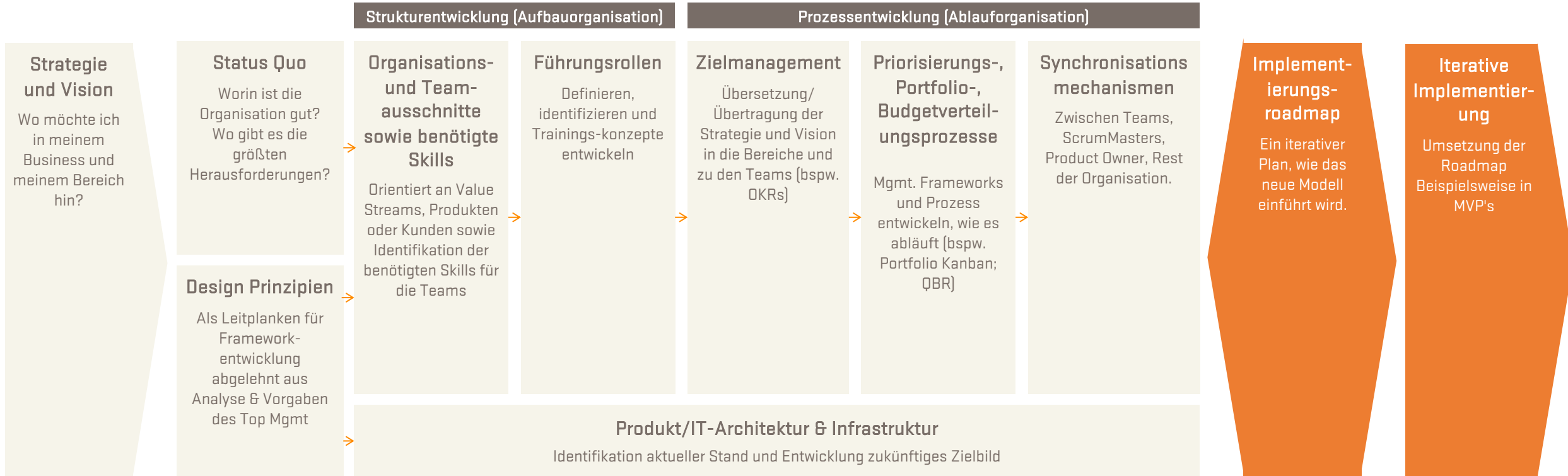
Übergreifende Hindernisse

Impediment  
Backlogs

**DevTeam  
Vertreter**

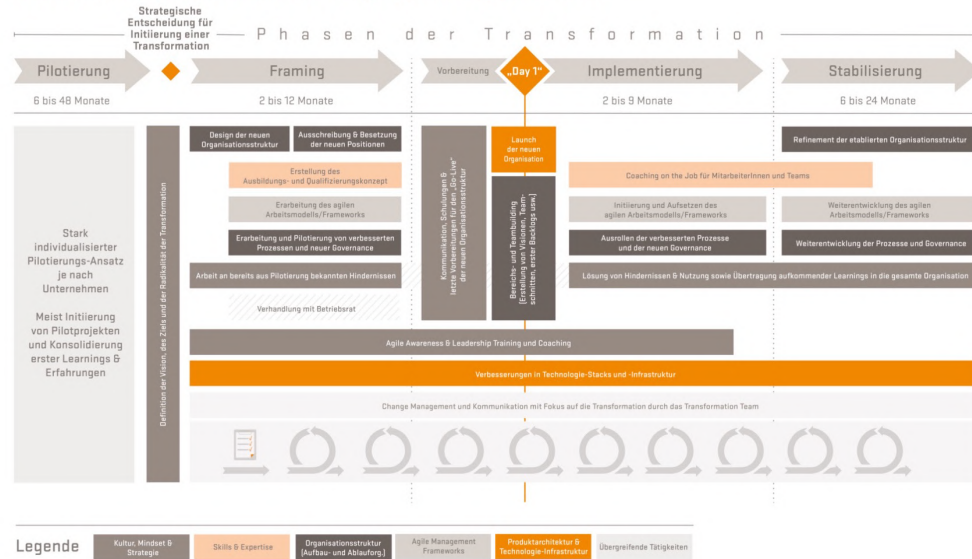
Klärung technische  
Abhängigkeiten

ggf. Taskboard



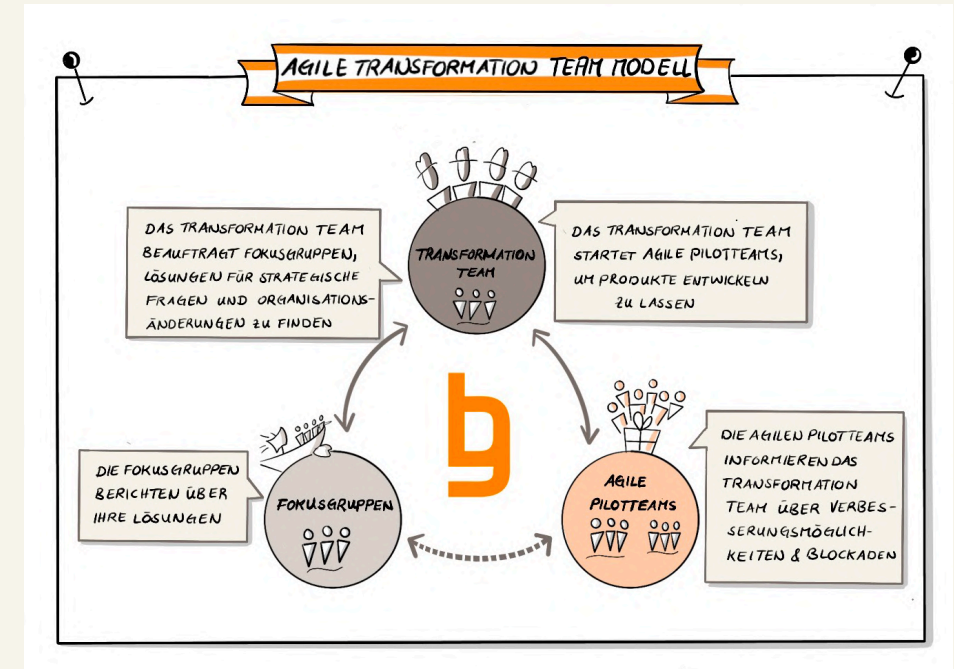
# Implementierungsroadmap

## Der Weg zur (kundenzentrierten) agilen Organisation



[Whitepaper – Der Fahrplan zur Kundenzentrierten agilen Organisation](#)

Organisations MVP Pilothaft einführen



[Agile Transformation: Mit dem Transition Team sicher durch die Veränderung steuern](#)

Buch – Agile Transformation: Der Praxisguide zum Change abseits des Happy Path

Transition Team Modell als Begleiter des Wandels



Wrap up

# Positive Erfahrungen mit Frameworks



Transparente  
Dokumentation

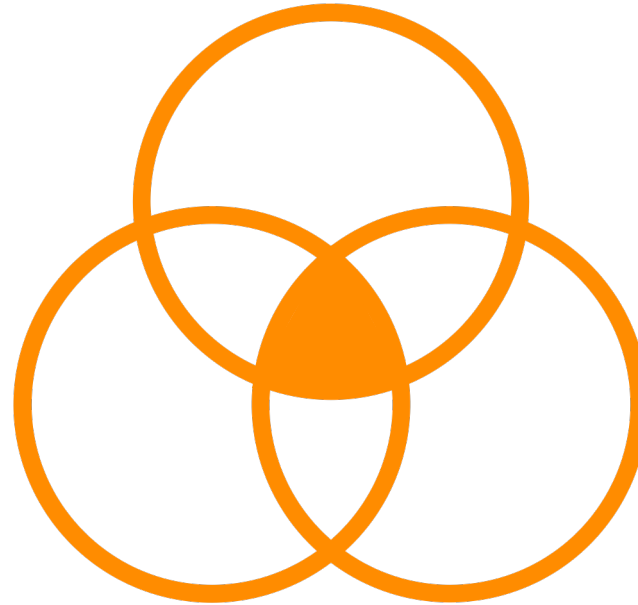


Stakeholder  
Involvierung



Abhängigkeiten  
Management

Framework



z.B. **myScaled**  
**Agile**  
by borisgloger



Reduziert ad-  
hoc Meetings



Erleichtert  
Onboarding



Kontinuierliche  
Verbesserung





Fragen

# Angebot



# #ASW

## Agiles Skalierungswissen

#ASW

Agiles Skalierungswissen

@CarstenRasche

My Scaled Agile  
by DevOps coalition



@CarstenRasche

### Dunbar Zahl

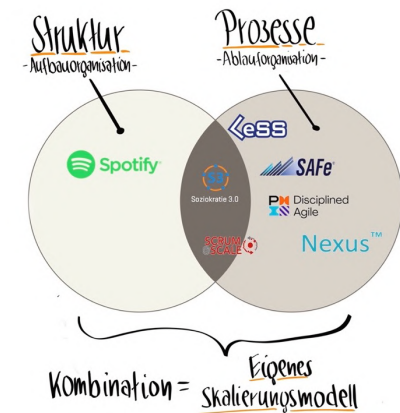
~150 Personen ist die theoretische kognitive Grenze, mit der eine Einzelperson soziale Beziehungen unterhalten kann.

Ein agiler Bereich, Tribe, Einheit, Release Train sollte daher aus **MAXIMAL** 150 Personen bestehen. Gerne kleiner: Die Anzahl an "bedeutsamen Kontakten" liegt bei 50 Personen!

Agiles Skalierungswissen  
#ASW No.1

@CarstenRasche

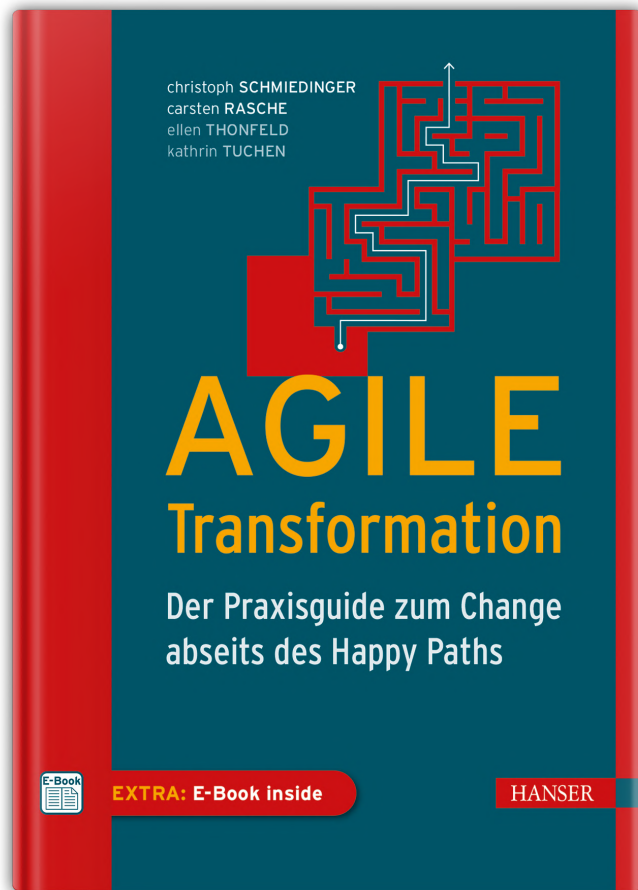
My Scaled Agile



Agiles Skalierungswissen  
#ASW No.3

@CarstenRasche

My Scaled Agile



Buch – Agile Transformation: Der Praxisguide zum Change abseits des Happy Path



[Whitepaper – Der Fahrplan zur Kundenzentrierten agilen Organisation](#)

# myScaled Agile Practitioner

Entwickeln Sie maßgeschneiderte Skalierungsframeworks für Organisationen und stoßen Sie organisationsweite Transformationsprozesse an.

 Vertiefende Module + Zertifizierung

 Online



Unser Trainerteam

**AKTIONSPREIS**  
erste 10 Anmeldungen

**1590 €**

Paket inkludiert  
Intro + 3 Vertiefungstrainings  
+ Zertifizierung



## Carsten Rasche

Senior Management Consultant



+49 (0) 170 3712730



Carsten.Rasche@borisgloger.com



@CarstenRasche

---



## Christoph Schmiedinger

Executive Consultant



+49 (0) 175 5929734



Christoph.Schmiedinger@borisgloger.com



<https://www.linkedin.com/in/christoph-schmiedinger-083b268b/>

---