

# Eigenes Agile Framework vs. Blueprint: Which Way to Go?

Christoph Schmiedinger, borisgloger consulting

**Egal, wo wir hinblicken: der Umfang großer Embedded Software Vorhaben wird immer größer und internationaler. Agile Arbeitsweisen haben über die letzten Jahre ebenso Einzug gehalten. Doch wie skaliert man diesen modernen Way of Working auf mehr als fünfzig, vielleicht sogar hunderte Kolleg:innen? Die Diskussion rund um die Frage, ob die Verwendung eines Blueprints oder die eigenständige Konzeption eines Skalierungs-Frameworks der bessere Ansatz ist, ist wahrscheinlich mindestens so alt wie die skalierte Anwendung von agilen Arbeitsweisen selbst. Und ehrlicherweise sieht es weiterhin nicht so aus, als wäre die passende Antwort darauf gefunden. Doch muss es diese überhaupt geben?**

In vielen Organisationen beobachten wir, dass diese sich der (agilen) Transformation schnell mit der Frage des WIE's begegnen. Wie skalieren wir agile Arbeitsweisen in große Teile des Unternehmens, nachdem wir positive Erfahrungen in der Anwendung dieser in einzelnen Pilotprojekten und -teams erzielt haben? Unserer Ansicht nach ist dies zu voreilig – geht es doch vordergründig um die Frage, nach welchem übergreifenden Ziel der Organisation wir eigentlich streben. Und dieses mag je nach Unternehmung unterschiedlichster Natur sein. Höher, schneller, weiter oder günstiger. All das sind legitime Gründe, eine Transformation zu initiieren. Basierend darauf gibt es anschließend eine Reihe verschiedener Wege, den jeweiligen „Gipfel“ zu erreichen.

## **Die Erfolgsfaktoren:**

Gemeinsam ist vielen Transformationen die Schlüsselfaktoren für den Erfolg eben dieser. Über eine Vielzahl an Erfahrungen konnten wir folgende Faktoren als entscheidend ableiten:

1. *Passfähigkeit des Skalierungsansatzes zur im Unternehmen vorherrschenden Kultur.* Fakt ist, die Kultur einer Organisation verändert sich nicht sprunghaft von heute auf morgen. Daher sollte der gewählte Skalierungsansatz der aktuellen Unternehmenskultur oder der angestrebten Maturität der Kultur entsprechen, um hier keinen zu offensichtlichen „Gap“ zu forcieren.
2. *Commitment und Buy-in der einzelnen Führungsebenen.* Jeder weiß, wie wichtig es um das Commitment des Top Managements steht. Was jedoch oft unterschätzt wird, ist der Buy-in des mittleren Managements. Ist dieses im Widerstand, bedeutet dies oft den Tod einer Transformation, da Veränderung nicht von oben verordnet werden kann, sondern von der Mitte aus geführt und forciert werden muss.

3. *Herstellung eines gemeinsamen Bilds über den Zielzustand.* Wer kennt es nicht: wir denken, wir reden alle über das Gleiche und doch versteht jeder etwas Anderes darunter. Die Findung einer „gemeinsamen Sprache“ ist von essenzieller Bedeutung, denn nur wer vom gleichen spricht, arbeitet gut miteinander und in dieselbe Richtung.
4. *Kleinerer, aber kompromissloserer Start in die Transformation.* Viel zu oft fragen sich Unternehmen im Nachgang der ersten Phase der Transformation, warum diese nicht den erhofften ganz großen Wurf gebracht hat. Häufig ist dies auf eine Vielzahl an Kompromissen im Zielbild selbst und in der Durchführung der Veränderung zurückzuführen. Vermeiden Sie daher den Weichspüler und starten sie lieber kleiner, aber konsequenter in die neue moderne Arbeitsweise.

Doch wie lassen sich nun diese Erfolgsfaktoren im Kontext der zwei grundsätzlichen Herangehensweisen an das WIE der Transformation einordnen? Vergleichen wir dazu die wesentlichen Charaktereigenschaften der zwei Ansätze mit Blick auf die zuvor herausgearbeiteten Erfolgsfaktoren.

### **Die „Blueprints“:**

Wesentliche Vertreter dieses Ansatzes sind die agilen Skalierungsframeworks SAFe<sup>®</sup>, LeSS<sup>®</sup>, Nexus und Scrum@Scale<sup>™</sup>. Diese zeichnen sich vor allem durch ihre gut definierten „Good Practices“ aus, welcher über viele Jahre und aus zahlreichen Erfahrungen in der echten Anwendung gesammelt wurden. Der Vorteil, der damit einhergeht, ist der Aufbau auf fertige Konzepte – die Notwendigkeit, etwas neu zu erfinden, entfällt.

Durch die starke Vorfertigung ist jedoch zu hinterfragen, ob das jeweilige Framework auch wirklich zur eigenen (gewünschten) Unternehmenskultur passt. Es gibt hier von eher traditionellen und umfang- und detailreichen Frameworks wie SAFe<sup>®</sup>, welches gerade für große Konzerne passfähig ist, bis hin zu sehr offenen Frameworks wie LeSS<sup>®</sup>, welches dem implementierenden Unternehmen einiges an Freiheit gewährt.

Die Tatsache, dass bereits vieles vor der eigentlichen Implementierung bekannt ist, bringt den Blueprints auch einen Pluspunkt im Commitment der Führungsebenen. Da bereits frühzeitig klar ist, welche Änderungen vonstatten gehen müssen, können Auswirkungen der Transformation vorab sehr genau evaluiert und dann auch mit einem klaren „Buy in“ der Führung angestoßen werden. Speziell für Kolleg:innen des mittleren Managements bringt das einen enormen Vorteil, da sich bei vielen dieser Personen häufig Widerstand regt, sollte nicht klar sein, welche Rolle sie in Zukunft inne haben werden.

Gleichzeitig birgt diese Klarheit zu Beginn auch die Gefahr, dass bei einem gut dokumentierten Ansatz die Implementierung als „leicht umsetzbar“ abgetan wird, da die Änderungen nur oberflächlich betrachtet werden. Unsere Erfahrung zeigt, dass selbst bei umfangreich dokumentierten Frameworks die Implementierung oft schwieriger als

gedacht ist. Nur weil die Verantwortlichkeiten einer spezifischen Rolle klar dokumentiert sind, heißt das nicht automatisch, dass ihre Rolleninhaber diese nur mehrmals lesen müssen und dann auch dementsprechend gut ausfüllen. Ein Blueprint unterstützt daher die Findung einer „gemeinsamen Sprache“, sollte jedoch keinesfalls ein Ersatz dafür sein, umfangreiche Konversationen über den Inhalt des Frameworks zu führen.

Ein gleichzeitiger Vor- und Nachteil ist die Dokumentation des Frameworks. Da diese bei den Blueprints bereits meist umfangreich vorhanden ist, entfällt die eigenständige Dokumentation der Arbeitsweise. Auch unterstützt diese den Prozess der Findung der Basis für eine gemeinsame Sprache und das gemeinsame Zielbild für die Organisation. Nachteilig ist, dass diese Dokumentation von einer dritten Stelle verwaltet wird, sodass es keine „Kontrolle“ über diese gibt. Aktualisiert beispielsweise der Anbieter des Frameworks bestimmte Teile der Dokumentation, müssen diese über die Zeit zwangsweise in den eigenen Arbeitsmodus übernommen oder ein Delta zum aktuellen Stand des offiziellen Frameworks dokumentiert werden. Diese Vorgehensweise kann über Zeit einiges an Aufwand, aber auch Verwirrung, bedeuten, daher gilt es dies vorab abzuwägen.

In Bezug auf den kleinen, aber kompromisslosen Start kommt es sehr auf das jeweilige Framework darauf an. Viele der Frameworks empfehlen einen Start mit allen Elementen, sodass die Kompromisslosigkeit zwar definitiv gegeben ist, der Start dann jedoch öfters größer als kleiner ausfällt. Da auf der anderen Seite schon viele Erfahrungen aus anderen Organisationen existieren, muss individuell abgewogen werden, ob das jeweilige Risiko einer größeren Anwendung getragen werden kann.

Zu guter Letzt sei darauf hingewiesen, dass bei einigen Anbietern Lizenzkosten für Trainings und tiefgehendes Material anfällt.

### **Das „eigene Agile Framework“:**

Um das eigene agile Framework zu konzeptionieren, braucht es nicht unbedingt den Start auf dem weißen Papier. Davor wollen wir sogar gleich eingangs warnen, da dieser Prozess lange dauert und ein umfangreiches Wissen voraussetzt. Daher empfehlen wir, sich bei der Konfektion eines eigenen agilen Skalierungsframeworks sogenannter Meta-Frameworks bedienen, die Patterns, Werkzeugkästen und Step-by-Step Anleitungen zur Verfügung stellen. Bekannte Vertreter sind hier Team Topologies, unFIX oder unser myScaled Agile Ansatz.

Der große Vorteil des eigenständigen Ansatzes ist auf jeden Fall die Passfähigkeit des finalen Frameworks zur eigenen Organisation und ihrem spezifischen Kontext. Gerade für Einsatzgebiete, die nicht dem typischen „Sweet Spot“ von Agilität entsprechen, kann diese Vorgehensweise von großem Vorteil sein. Ein Beispiel wäre hierfür die großflächig skalierte Anwendung agiler Arbeitsweisen in der physischen Produktentwicklung. Diese Individualität im Zielbild bedeutet auch, dass gezielt ein hoher Grad des Alignments zwischen Framework und der anvisierten Unternehmenskultur erzielt werden kann, welcher einer der Erfolgsfaktoren für die gelungene Einführung ist. Gut genutzt kann hier

auch eine Art „Movement“ geschaffen werden, die sich durch einen starken Zusammenhalt und ein „wir sind etwas Besonderes“-Gefühl ausdrückt und auszeichnet.

Wie im Eingangsabsatz erwähnt, geht es bei der eigenen Erstellung nicht primär um die Erfindung komplett neuer Arbeitsweisen, sondern eher um die schlaue gezielte Kombination zahlreicher bereits etablierter Praktiken. Dies erfordert jedoch ein hohes Wissen in der Organisation, da es nicht reicht, ein Framework oder eine agile Methode zu kennen, sondern eher ein Dutzend verschiedener Ansätze, um so die ideale Kombination zu konfektionieren. Ist dieses nicht vorhanden, ist der vorgestellte Ansatz quasi ein Ding der Unmöglichkeit.

Einen Punkt, den es absolut herauszustellen gilt, ist die für die Selbstkonfektion benötigte Zeit der Experten und der zu involvierenden Stakeholder. Dies sollte nicht unterschätzt werden, da es zahlreiche Workshops braucht, bis eine erste Version des eigenen Frameworks in einer Klarheit existiert, dass dieses auch umfangreich kommuniziert werden kann. Ein großer Vorteil dieses Prozesses ist, dass die Führungsebenen von Beginn an involviert werden und so ihre eigenen Gedanken mit einfließen lassen können. Dies adressiert insbesondere den zweiten Erfolgsfaktor der Transformation, den „Buy-in“ der Führungsebenen. Hier gilt es nur, Vorsicht walten zu lassen, dass der Prozess nicht zu lange dauert, um die Stakeholder auf dem Weg nicht zu „verlieren“.

Ein Nachteil des eigenen Ansatzes ist die Notwendigkeit der Erstellung eigener Dokumentation und eigener Trainings für die Ausbildung von Kolleg:innen. Hier kann im Gegensatz zu den standardisierten Frameworks auch nicht auf öffentliche Trainings von Dienstleistern zurückgegriffen werden. Auch im Recruiting mag dies hinderlich sein, wenn nicht direkt die Rollenterminologie in der Außendarstellung genutzt werden kann. Vorteil ist, dass die Kontrolle über die Dokumentation in der eigenen Organisation liegt und man daher nicht auf Änderungen von Drittanbietern reagieren muss, wenn diese nicht sofort im eigenen Unternehmen angewendet werden sollen.

In Bezug auf den letzten Erfolgsfaktor, des kleinen kompromisslosen Starts, ist der Weg der eigenen Definition des Frameworks ein Vorteil, da hier jede Entscheidung eigenständig gefällt werden kann, dies es dafür braucht.

### **Die Conclusio:**

Alles in allem empfehlen wir selbst beim Einsatz eines Blueprints die intensive Auseinandersetzung mit dem Veränderungsvorhaben. Gerade weil gut dokumentierte Ansätze auf den ersten Blick leicht verständlich aussehen, sollte hier viel Aufmerksamkeit investiert werden. Erst in der tiefen Auseinandersetzung verstehen Kolleg:innen den Kern der Änderung und können ihre zukünftigen Rollen gut ausfüllen. Umgekehrt warnen wir bei der Konfektion von eigenen Skalierungsansätzen, sich unbedingt auf ein erstes MVP zu konzentrieren, da sonst die Gefahr besteht, zu lange für den Prozess zu benötigen und dann schlussendlich als akademische Übung dargestellt zu werden. Die Balance ist wie so oft der Schlüssel zum Erfolg, wir wünschen Ihnen nur das Beste auf dem Weg.

## **Autor**

Christoph Schmiedinger hat knapp 15 Jahre Erfahrung in der agilen Entwicklung von Produkten und Systemen. Seine erste Begegnung mit Scrum hatte Christoph bei einem Hersteller von sicherheitskritischen Kommunikationslösungen, als sein verantwortetes Team agil werden sollte. Parallel zu seiner Rolle als Product Owner hat Christoph Schmiedinger den ScrumMaster, sein Team und das Management maßgeblich unterstützt, um die Transition erfolgreich zu gestalten. Seit mehr als acht Jahren ist Christoph nun bei einem Beratungsunternehmen mit Fokus auf agile Methoden und deren Anwendung in Produktentwicklungen und ganzen Organisationen beschäftigt. Seine Schwerpunkte liegen dabei im Bereich Business Agility, agile Transformationen und große skalierte Projekte, vor allem in Branchen des Wandels wie aktuell der Automobil-Industrie.

## **Kontakt**

Internet: [www.borisgloger.com](http://www.borisgloger.com)

E-Mail: [christoph.schmiedinger@borisgloger.com](mailto:christoph.schmiedinger@borisgloger.com)