

Scaled Agile Frameworks im Überblick

Sie haben die Übersicht über die verschiedenen Frameworks verloren, von denen jedes einzelne behauptet, das Beste für die Skalierung agiler Methoden zu sein? In diesem E-Book wird auf kompakte und einfache Weise erklärt, wie die einzelnen Frameworks zusammenhängen. Dies hilft Ihnen bei der Entscheidung, welches das richtige Framework für Ihr Unternehmen ist.

Inhaltsverzeichnis

3	Einführung: Wissenswertes über Scaled Agile Frameworks
4	SAFe
5	Hybrid-Modell
6	Lean Startup
7	LeSS
8	Disciplined Agile (DA)
9	Spotify
10	Scrum@Scale
11	Value Engineering
12	Fazit



STEVE ELLIOTT

Head of Jira Align

Einführung: Wissenswertes über Scaled Agile Frameworks

Agile ist ein Überbegriff für eine Reihe von Frameworks für die iterative Produktentwicklung. Bei diesen Methoden wird die Produktentwicklung durch die Zusammenarbeit von selbstorganisierenden und funktionsübergreifenden Teams mit ihren Kunden und Endbenutzern vorangetrieben. Dies fördert die adaptive Planung, explorative Entwicklung, schnelle Bereitstellung und kontinuierliche Verbesserung. Im Mittelpunkt des Systems steht die schnelle und flexible Reaktion auf Veränderung.

Zunächst lag der Fokus ausschließlich darauf, Teams in die Lage zu versetzen, Produkte und Lösungen schneller und effizienter zu entwickeln. Der enorme Erfolg der Methode führte jedoch dazu, dass sie von großen Unternehmen auf ihre Bedürfnisse zugeschnitten und auch außerhalb der Produktteams angewendet wurde. Im Jahr 2011 prägte Dean Leffingwell den Begriff SAFe (Scaled Agile Framework), um den Erfolg, den kleine Teams mit verschiedenen agilen Methoden wie Scrum oder XP erzielt haben, auf das gesamte Unternehmen zu übertragen. Mit Jira Align bietet SAFe umfangreiche Hilfestellung durch die Struktur von Portfolio-, Large Solution-, Programm- und Teamebenen und verbindet damit Teams mit Vision und Strategie.

SAFe ist das am weitesten verbreitete Framework in den meisten großen Unternehmen, aber es gibt noch andere Scaled-Agile-Methoden. Andere Frameworks wurden entwickelt und äußerst erfolgreich im großen Maßstab implementiert. Dazu zählen Disciplined Agile Development (DAD), LeSS, Scrum@Scale, Spotify, Lean Startup sowie hybride Kombinationen aus diesen und viele mehr.

Jira Align bietet Kunden die Flexibilität, sich für eines dieser Frameworks zu entscheiden oder ein Modell zu erstellen, bei dem sie die Techniken und Praktiken auswählen können, die für sie am besten geeignet sind. Mit diesem kurzen Leitfaden möchten wir Ihnen helfen, sich ein Bild darüber zu verschaffen, welche Frameworks für Ihr Unternehmen als Lösung für die agile Transformation in Betracht kommen könnten.

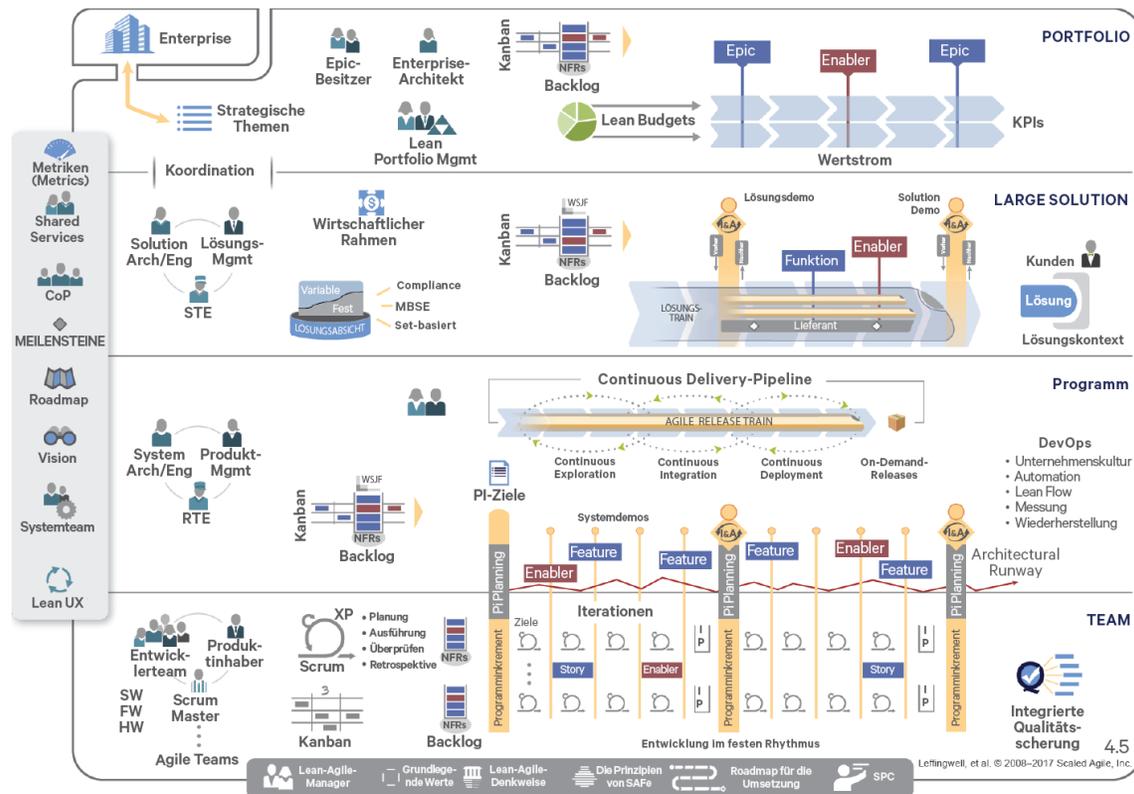
SAFe

Das von Dean Leffingwell entwickelte Scaled Agile Framework ist ein strukturierter Ansatz, der großen Unternehmen den Einstieg in die agile Transformation erleichtert.

SAFe ist der am weitesten verbreitete Ansatz zur Skalierung agiler Methoden für Unternehmen und hat vielen Global Playern geholfen, die Vorteile von Agile zu nutzen und gleichzeitig eine gewisse Organisationsstruktur beizubehalten.

SAFe umfasst vier Ebenen:

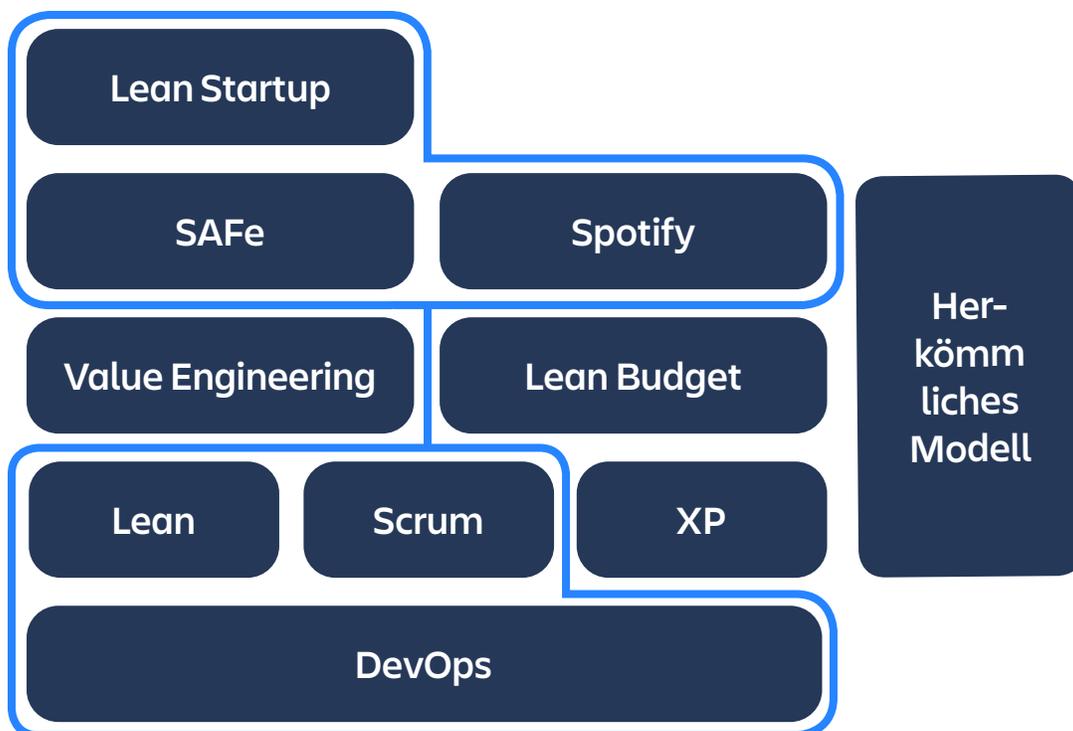
- Essential SAFe: die Bausteine und der einfachste Ausgangspunkt für die Implementierung von SAFe
- Large Solution SAFe: für die Entwicklung komplexer Lösungen, jedoch ohne Portfoliomangement
- Portfolio SAFe: richtet die Umsetzung an der Strategie aus, indem die Entwicklung rund um Wertströme organisiert wird
- Full SAFe: die umfassendste Version des Frameworks, die Unternehmen beim Aufbau und der Wartung großer integrierter Lösungen unterstützt



Hybrid-Modell

Große Unternehmen brauchen die Flexibilität, ihr Modell auf der Grundlage von sich wandelnden Best Practices anzupassen.

Gleichzeitig müssen zentrale Leitlinien zur Erfüllung von Compliance- und Prozessanforderungen durchgesetzt werden. Manchmal müssen hierfür herkömmliche Wasserfallmodelle mit agilen Methoden oder mehrere Scaled-Agile-Methoden kombiniert werden.



Daraus entsteht ein Framework, das an die spezifischen Anforderungen eines Produktentwicklungsteams in einem Unternehmen angepasst ist. Wie bei der Auswahl jedes anderen neuen Frameworks steht die Zweckmäßigkeit dabei im Vordergrund, und Jira Align ermöglicht genau diese Flexibilität.

Lean Startup

Die Lean-Startup-Bewegung ist in vielen der weltweit erfolgreichsten Unternehmen auf dem Vormarsch. Die Grundlagen sind simpel. Im Wesentlichen geht es um diese sechs Prinzipien:

Unternehmer gibt es überall

Start-ups müssen nicht in einer Garage gegründet werden.

Unternehmertum erfordert Management

Ein Start-up ist ein Unternehmen, nicht nur ein Produkt, und muss gemanagt werden. Dazu braucht es eine neue Art von Management, die auf diesen Kontext zugeschnitten ist.

Das Gelernte auswerten

Bei Start-ups geht es nicht nur darum, etwas zu verkaufen, Umsatz zu erwirtschaften und Kunden zufriedenzustellen. Start-ups wollen in der Lage sein, ein nachhaltiges Unternehmen aufzubauen. Dieser Lernprozess ist mit Experimenten systematisch auswertbar, wobei jeder Aspekt der Geschäftsvision getestet werden kann.

Innovation Accounting

Wenn wir bessere Geschäftsergebnisse erzielen und die Verantwortung als Unternehmer wahrnehmen wollen, müssen wir uns mit einigen weniger spannenden Fragen auseinandersetzen: Wie messen wir Erfolg? Welche Meilensteine wollen wir erreichen? Wie priorisieren wir Aufgaben? Das erfordert eine neue Art der Kalkulation, die speziell auf Start-ups ausgerichtet ist.

Produkte erstellen, auswerten und lernen

Im Grunde drehen sich alle Bemühungen eines Start-ups darum, Produktideen umzusetzen, Kundenreaktionen auszuwerten und herauszufinden, ob der aktuelle Kurs weiter verfolgt oder geändert werden muss. Daher sollten alle Prozesse in erfolgreichen Start-ups auf das Beschleunigen des Feedbackkreislaufs ausgerichtet werden.

Diese Prinzipien haben wir aus dem Buch *The Lean Startup* von Eric Ries übernommen. Hier erfahren Sie mehr über diese Prinzipien. Jira Align basiert auf den Prinzipien *Lean Startup*, *Lean Enterprise* und *Lean Portfolio*, um eine schnelle Ideenfindung und Innovationen mit kurzen, fortlaufenden Feedbackkreisläufen zu ermöglichen.

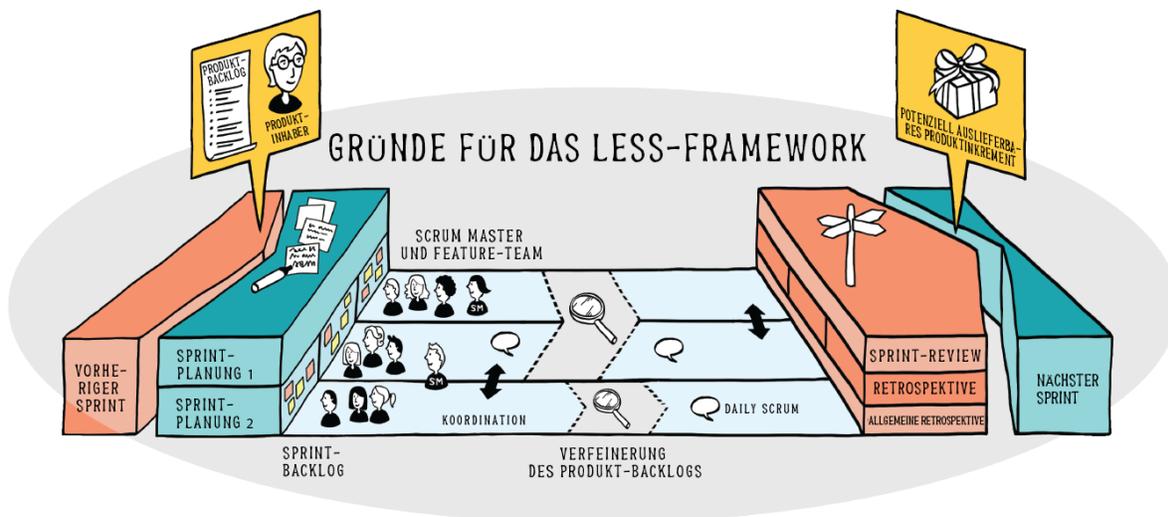
Diese Bücher bieten einen guten Einstieg zur Umsetzung von Lean-Prinzipien in Unternehmen:



LeSS

LeSS ist die Anwendung von Scrum auf die groß angelegte Entwicklung.

Die Festlegung zu vieler Regeln, Rollen und Artefakte bei der gleichzeitigen Forderung, dass das Unternehmen schlanker werden soll, ist basierend auf dem Prinzip von LeSS grundlegend falsch. Laut LeSS sollte eine Skalierung von Frameworks minimalistisch sein, um den Erfolg zu fördern. LeSS ist in zwei Stufen unterteilt: LeSS für 2 - 8 Teams und LeSS-Huge für 8 und mehr Teams. Diese Stufen bilden sich aus Teams als den Bausteinen des Unternehmens.

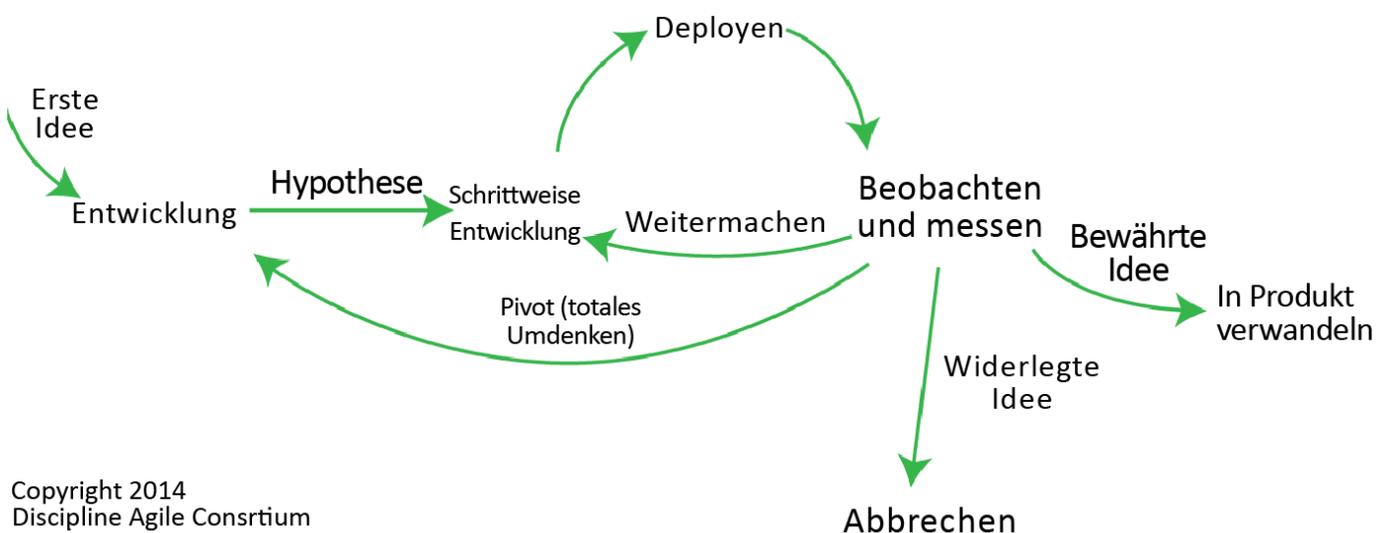


LeSS-Teams bestehen konstant aus denselben Mitgliedern, die typische Agile-Regeln befolgen. Bei LeSS spielt das Management eine untergeordnete Rolle. Der Produktinhaber gibt dem Team die Richtung vor und das Team entscheidet, wie es liefert, was der Produktinhaber fordert. In den Hauptprinzipien von LeSS wird betont, dass eine Skalierung agiler Methoden im Unternehmen nur erfolgreich sein kann, wenn die Prinzipien korrekt befolgt werden.

Disciplined Agile (DA)

Disciplined Agile Delivery (DAD) ist ein lernorientierter hybrider Agile-Ansatz für die Bereitstellung von IT-Lösungen, bei dem die Mitarbeiter an erster Stelle stehen. Entwickelt wurde er von Scott Ambler und Mark Lines.

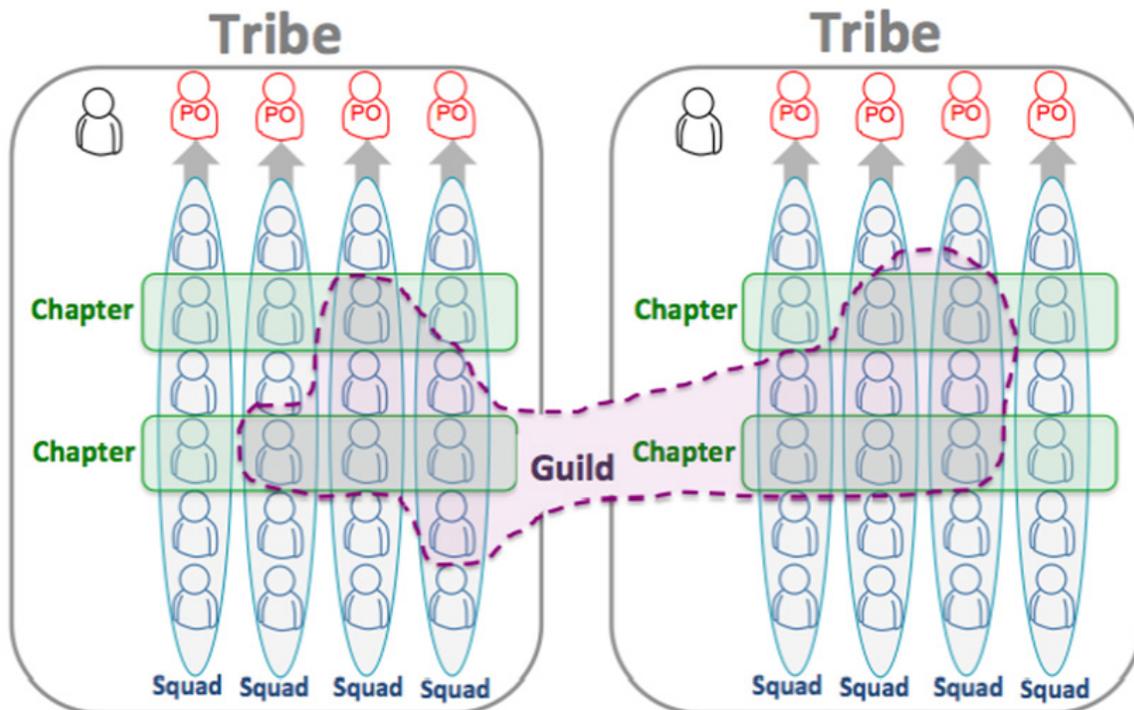
DA basiert auf ihren Erfahrungen mit dem Entwurf des Frameworks für IBM und ist auf den kompletten Lebenszyklus vom Projektstart bis zur Bereitstellung ausgelegt. Die Grundlage des Disciplined Agile Framework bilden drei Phasen von DA: Projektinitiierung (Inception), Umsetzung (Construction) und Bereitstellung (Transition).



Im Vergleich zu anderen Methoden soll DA flexibler und leichter zu skalieren sein. DA bedeutet für Unternehmen, agile Methoden basierend auf den Schlüsselfaktoren zu skalieren, die den größten Kundennutzen bieten. Im Gegensatz zu anderen Skalierungsmethoden wird bei DA der gesamte Lebenszyklus bis hin zur Bereitstellung für den Anwender abgedeckt, einschließlich funktionierender Software und Dokumentation.

Spotify

Spotify ist ein mitarbeiterorientiertes, autonomes Framework zur Skalierung agiler Methoden. Der Schwerpunkt liegt hier auf Kultur und Netzwerken.



Spotify verwendet Tribes, Squads, Chapters und Guilds. Das Fundament des Frameworks bildet das Squad, das wie ein Scrum-Team agiert. Das Squad organisiert sich selbst und bestimmt selbst, ob es mit Scrum-Sprints, Kanban Boards oder einem hybriden Ansatz arbeitet. Das Squad konzentriert sich auf ein Produkt und ein Projekt. Ein Produktinhaber priorisiert und verwaltet das Backlog für das Squad, während ein Agile Coach an der Beschleunigung der Transformation arbeitet.

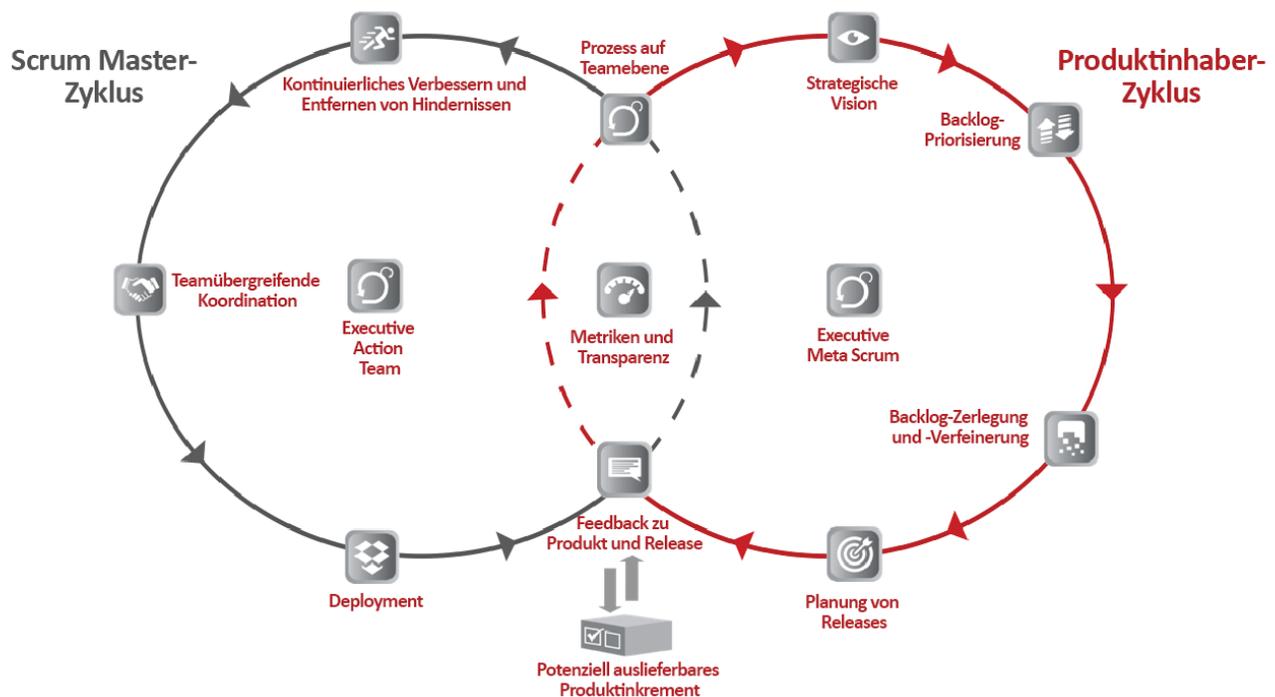
Ein Tribe ist eine Gruppe von Squads, die an einem gemeinsamen Bereich arbeiten. Der Tribe befindet sich am selben Ort wie das Squad und ist auf 100 Personen begrenzt.

Chapters werden innerhalb eines Squads aus einer zusammenarbeitenden Personengruppe gebildet. Schließlich sind da noch Guilds, eine Gruppe von Personen mit gemeinsamen Interessen.

Scrum@Scale

Scrum@Scale ist eine Erweiterung des Scrum-Frameworks von einem der Autoren von Scrum, Jeff Sutherland.

In der Regel wird Scrum@Scale von Unternehmen eingeführt, die Scrum bereits auf Teamebene erfolgreich einsetzen und das Framework nun im gesamten Unternehmen implementieren möchten.



Das Hauptziel besteht darin, das wachsende Unternehmen an gemeinsamen Zielen auszurichten. Die Koordinierung erfolgt durch einen sogenannten Scrum of Scrums, der sich aus den Scrum Mastern der einzelnen Teams zusammensetzt, und einen MetaScrum aller Produktinhaber.

Value Engineering

Unter Value Engineering versteht man die Verwendung einer Hypothese als Grundlage der teilweisen Finanzierung von Aufgabenblöcken.

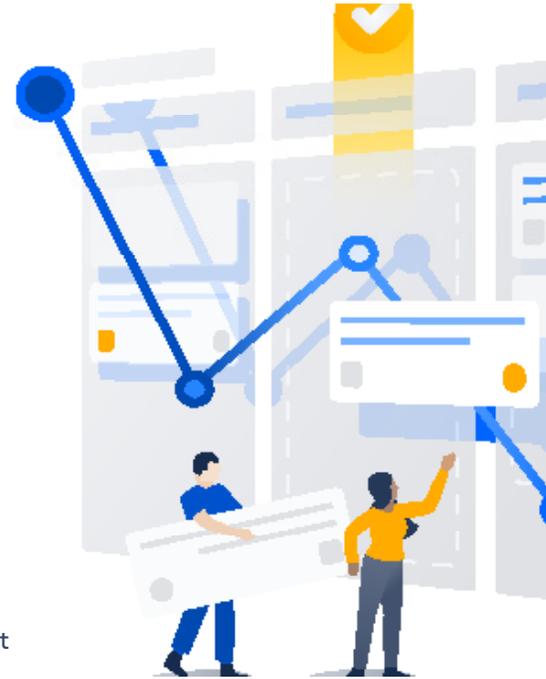
Der Mehrwert wird mit schnellen Feedbackschleifen gemessen und kontinuierlich mit den entstandenen Kosten abgeglichen. Anhand dieser Daten werden in regelmäßigen Abständen Investitionen getätigt oder Richtungswechsel vorgenommen.

In der modernen Wirtschaft liegt das größte Risiko darin, ein Produkt zu schaffen, das Benutzern keinen Mehrwert bietet. Value Engineering und Lean-Prinzipien ermöglichen einem Unternehmen, Ideen, die keinen Mehrwert generieren oder nicht ausreichend schnell auf dem Markt aufgenommen werden, sofort wieder zu verwerfen, damit dafür keine weiteren Ressourcen vergeudet werden. Die Prinzipien von Lean Startup können auf alle Aktivitäten in einem Großunternehmen angewendet werden, wie z. B. die Entwicklung interner Tools, Prozessverbesserungen, organisatorische Änderungen, Systemaustausch und Programme.

Beim Value Engineering wird eine kundenzentrierte Hypothese aufgestellt, zu der die Definition des MVP (Minimum Viable Product) gehört und die meist mit Lean Canvas ergänzt wird. Oft wird die zentrale OTM (One Metric That Matters) zur Formulierung der Wertaussage der Hypothese herangezogen. Value Engineering mit schnellen Feedbackschleifen ermöglicht einen Erfolgszyklus der Innovation, in dem "Run"-Aktivitäten Wachstum ermöglichen. "Growth"-Aktivitäten fördern Innovationen und die "Transform"-Aktivitäten werden dann operationalisiert, um neue "Run"-Aktivitäten voranzutreiben. Value Engineering und Lean-Prinzipien bieten Großunternehmen folgende Möglichkeiten:

- Einführung einer Denkweise, in der Ideen als Hypothesen behandelt werden
- Eine sichere Erkundung von Chancen in Situationen extremer Unsicherheit
- Investition eines Minimalaufwands zur Gewinnung maximaler Erkenntnisse
- Schaffung einer klaren Vision und eines gemeinsamen Verständnisses des Problems
- Entscheidungsfindung auf Basis von Informationen aus schnellen, kostengünstigen Experimenten
- Schnellere Richtungswechsel bei schlechten Ideen
- Frühe Kundeneinbindung zur Beteiligung an der Wertschöpfung
- Fokus eher auf Erkenntnissen als auf Umsatz
- Fokus eher auf Benutzereinbindung als auf finanziellem Gewinn

Wenn Sie mehr darüber erfahren möchten, wie Sie den Hypothesenansatz für Lean Portfolio Management mit Innovation Accounting umsetzen, können Sie dies in "Lean Enterprise" von Jez Humble, Joanne Molesky und Barry O'Reilly nachlesen.

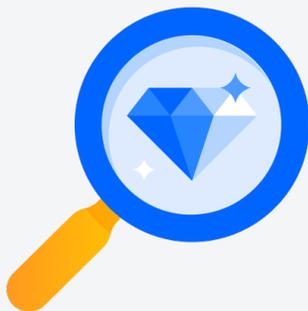


Fazit

Wir hoffen, dass Ihnen dieser Überblick über Scaled Agile Frameworks bei Ihrem Einstieg in das Thema "agile Transformation" weiterhilft.

Von SAFe bis Spotify: Bei der Vorbereitung Ihres Unternehmens auf eine erfolgreiche Skalierung und der Auswahl – oder Entwicklung – des optimalen Frameworks für Ihr Unternehmen gibt es viele Faktoren zu berücksichtigen.

Jira Align ist eine vollständig integrierte Lösung, die sämtliche Scaled Agile Frameworks unterstützt. Fordern Sie noch heute unter atlassian.com/software/jira/align eine Demo an, um Ihr bevorzugtes Framework in Aktion zu sehen.



Über Jira Align

Jira Align bietet eine der umfassendsten Softwarelösungen für die Skalierung agiler Methoden im Unternehmen. Jira Align verbessert die Förderung und Verwaltung der agilen Produktivität im gesamten Unternehmen und für sämtliche Portfolios, Programme und Teams, indem Geschäftsstrategie und technische Umsetzung aufeinander abgestimmt werden.

Wir arbeiten mit Ihren vorhandenen Tools (Jira, Rally, TFS usw.) und bringen agile und nicht-agile Teams auf einer benutzerfreundlichen und offenen Plattform zusammen.

Benötigen Sie absolute Transparenz im Hinblick auf Ihre Scaled-Agile-Teams? Weitere Informationen finden Sie auf atlassian.com/software/jira/align oder kontaktieren Sie das Experten-Team unseres Platinum Solutions Partners [catworkx](https://catworkx.com), um noch heute loszulegen.



catworkx-Team Deutschland
Tel.: +49 40 890646-0
info-de@catworkx.com



catworkx-Team Österreich
Tel.: +43 1 2369317-22
info-at@catworkx.com



catworkx-Team Schweiz
Tel.: +41 52 56022-20
info-ch@catworkx.com

www.catworkx.com