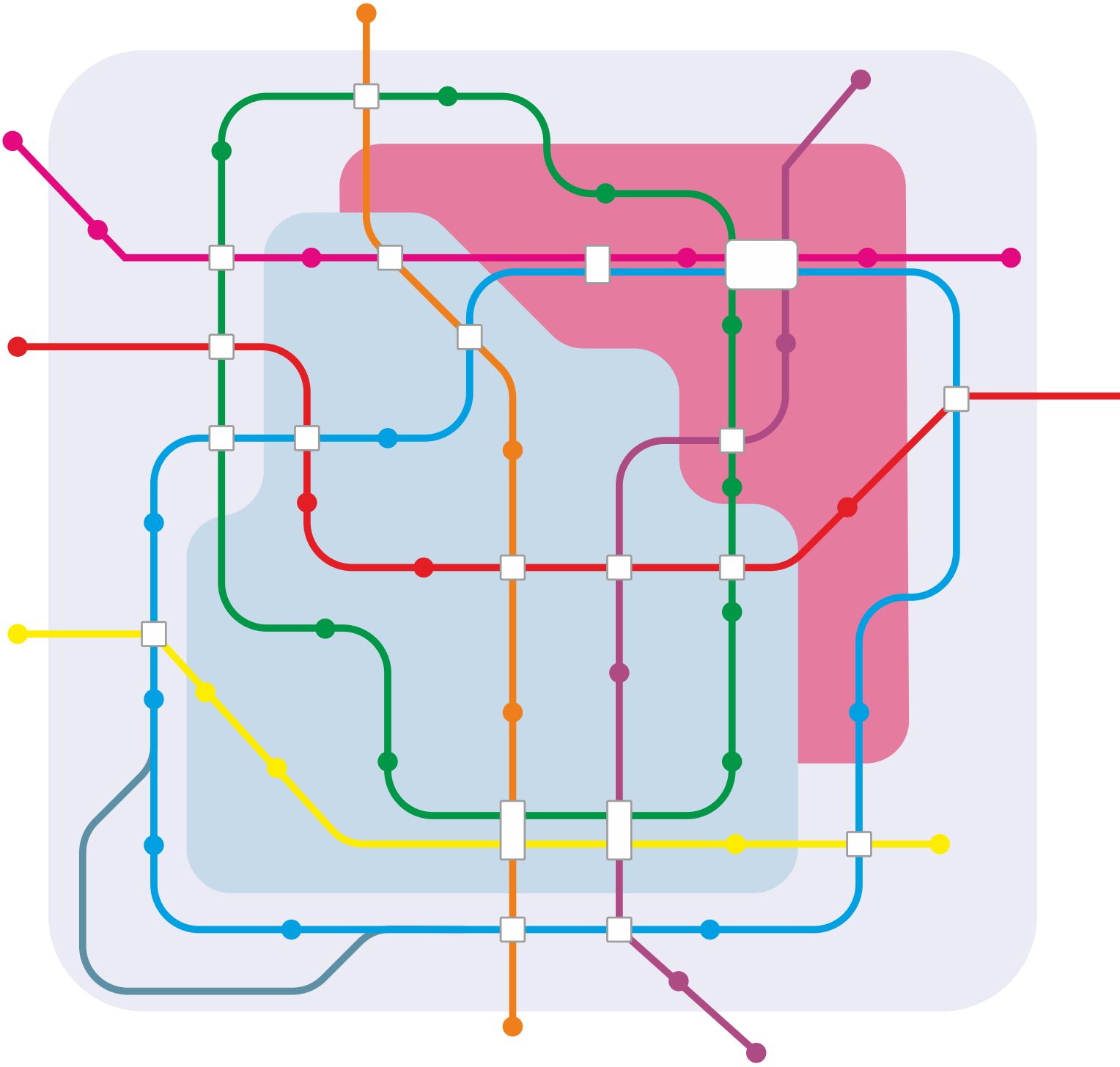


Agile Fluency Model
Ein Leitfaden zum Erfolg mit Agilität

Agile Methoden sind im Mainstream verankert, aber diese Popularität bringt durchaus Probleme mit sich. Führungskräfte beklagen, dass die erwarteten Vorteile ausbleiben. Dieser Artikel stellt das Fluency-Modell vor, das Ihnen helfen wird, Ihre agilen Ideen optimal umzusetzen. Fluency entsteht über vier verschiedenen Zonen, die alle ihre eigenen Vorteile, erforderlichen Fähigkeiten sowie Kennzahlen aufweisen. Von Diana Larsen und James Shore.

Wir führen und unterstützen Teams bei ihrer agilen Entwicklung seit den späten 90er Jahren. In dieser Zeit haben wir miterleben können, wie sich die Agile Bewegung aus einer Leidenschaft von Programmierern mit Enthusiasmus und Innovationsgeist zu einer Zugmaschine entwickelte, der die Software-Welt erobert hat.

Dem Erfolg zum Trotz – oder vielleicht gerade deswegen – erfüllen agile Ansätze nicht immer die an sie gestellten Erwartungen. Agile Koryphäen veröffentlichen Artikel wie zum Beispiel Flaccid Scrum (2009) von Martin Fowler. Es werden Beschwerden laut, dass Unternehmensberatungen Profit schlagen, indem sie den Menschen starre, un-agile Prozesse aufzwingen. Führungskräfte haben Sorge, dass sie nicht die erwünschten Vorteile erhalten.

In all den Jahren, in denen wir agile Teams unterstützen, haben wir viel darüber gelernt, was es bedeutet, mit dem agilen Ansatz Erfolg zu haben – und warum so viele Organisationen nicht die erwünschten Ergebnisse erzielen. 2012 haben wir all dies als das Agile Fluency™ Model formuliert und es veröffentlicht. In den vergangenen sechs Jahren hat uns die Anwendung des Modells noch viel mehr gelehrt. Jetzt haben wir diesen bekannten Artikel aktualisiert, um unsere neuesten Erkenntnisse einzubeziehen.

Dieser Artikel hilft Ihnen zu verstehen, welche Vorteile Sie von Ihren agilen Teams zu erwarten haben; welche Investitionen Sie tätigen müssen, um diese Vorteile zu erhalten; und wo Sie genauer hinschauen sollten, wenn Ihre Teams nicht die Vorteile liefern, die Sie brauchen. Eventuell brauchen Sie dafür einen Spiegel.

Über das Modell

(Eine Kurzversion finden Sie ganz unten in den Schlussbemerkungen.)

Wir beobachten, dass agile Teams entlang ihrer Lernkurve vier verschiedene Zonen durchlaufen. Jede Zone bietet besondere Vorteile:

- Focusing-Teams produzieren Geschäftswert.
- Delivering-Teams liefern im Einklang mit der Markt-Kadenz
- Optimizing-Teams führen ihren Markt an.
- Strengthening-Teams stärken ihre Organisation.

Jede Zone ist auf eine Reihe agiler Fähigkeiten angewiesen. Eine Fähigkeit ist ein erkennbares Verhalten – beispielsweise „Das Team arbeitet mit einem Vertreter des Business zusammen, der dem Team die Perspektiven und Erwartungen der Business-Seite vermittelt" –, aus dem die Zone ihre Vorteile gewinnt.

Beim Agile Fluency Model sind wir in erster Linie an fluent Fähigkeiten interessiert: einer Geläufigkeit, d.h. diese Fähigkeit jederzeit an den Tag zu legen, sogar unter Druck. **Jeder kann bestimmte Techniken befolgen, wenn er in einem Klassenzimmer Zeit dafür hat und sich konzentrieren kann; bei echter Fluency handelt es sich um eine gekonnte, routinierte Leichtigkeit, die selbst dann vorhanden ist, wenn sie von anderen Dingen abgelenkt sind.** Agile Entwicklung ist ein Mannschaftssport und Fluency ist eine Eigenschaft des gesamten Teams, nicht der einzelnen Mitglieder. In der Praxis werden einige der Fähigkeiten von allen Teammitgliedern mitgebracht, andere nur von einigen einzelnen. In jedem Fall ist es die Fähigkeit aller Teammitglieder, sich selbst so zu organisieren, dass alle individuellen Kompetenzen bei den passenden Problemen zum richtigen Zeitpunkt eingesetzt werden, was zur Fluency im gesamten Team führt.

Das Team ist fluent in einer Zone, wenn es in **allen** Fähigkeiten der Zone fluent ist – und das schließt die vorangehenden Zonen mit ein. Auch wenn die Reihenfolge, in der Teams Fähigkeiten entwickeln, beliebig ist und sogar in mehreren Zonen gleichzeitig stattfinden kann, haben wir beobachten können, dass die Reihenfolge, in der Teams Fluency in einer Zone erzielen, sich meistens vorhersagen lässt.

Auswahl der Zone

Da jede Fluency-Zone neue Vorteile bietet, glaubt man vielleicht, das Modell sollte als Reifegradmodell begriffen werden, bei dem das Ziel darin besteht, maximalen Reifegrad zu erreichen. Das wäre ein Fehler. Anders als Reifegradmodelle, bei denen ein höherer Reifegrad immer besser ist, beschreibt das Fluency-Modell eine Sammlung zur Auswahl stehender Zonen. Jede Zone repräsentiert einen vollen Reifegrad. Jede bringt Wert mit sich.

Stellen Sie sich Fluency wie eine Busfahrt vor. Wenn Sie in den Bus steigen, können Sie eine Fahrkarte für die Zone kaufen, zu der Sie fahren möchten. Eine Zone, die weiter weg ist, ist nicht grundsätzlich wertvoller; sie ist lediglich teurer und es dauert länger, sie zu erreichen. Manchmal kaufen Sie eine Fahrkarte für ein Ziel außerhalb des Zentrums, weil Sie ein großes Shopping-Center besuchen wollen. Manchmal kaufen Sie eine Karte für das Stadtzentrum, weil Sie ein Theaterstück sehen wollen. Keins von beiden ist an sich besser; es hängt alles davon ab, was Sie an dem jeweiligen Tag brauchen.

So, wie jede Zone einen Wert hat, bringt sie ebenso Herausforderungen mit sich. Wenn Sie in mehr investieren als Sie benötigen, wirkt sich das auf die Organisation eventuell negativ aus und kann möglicherweise sogar dazu führen, dass die Leute sich ein falsches Bild davon machen, was agile Ideen eigentlich sind.

Überlegen Sie sorgfältig, welche Abwägungen für Sie wichtig sind, anstatt anzunehmen, dass mehr immer besser ist.

Die für Ihre Teams passende Zone hängt von Ihrer Organisation ab. Meistens ist es am besten, *Delivering* oder *Optimizing* anzuvisieren, aber *Focusing* und *Strengthening* können ebenfalls eine gute Wahl sein.

- Die Focusing Zone repräsentiert agile Grundlagen, und fluent Teams sorgen für spürbare Vorteile in Hinsicht auf Transparenz und Teamwork. Focusing-Fluency umfasst zwar keine nachhaltigen Technologie-Praktiken, aber es ist dennoch eine großartige Möglichkeit, Erfolg zu demonstrieren und weitere

Investitionen absegnen zu lassen. Sie passt außerdem gut zu Teams, deren Software nicht auf Langfristigkeit ausgelegt ist, z. B. einige Digitalagenturen.

- Für Teams, die ihre Software über einen längeren Zeitraum als nur ein paar Monate anpassen und erweitern, ist Delivering-Fluency oft die bessere Wahl. Diese Zone repräsentiert agile Nachhaltigkeit. Delivering-Teams weisen wenige Schwächen und eine hohe Produktivität auf, und sie nehmen Anfragen aus dem Business auf. Hier ist Fluency für die meisten Teams ein großer Schritt vorwärts.
- Organisationen, die das Tempo bestimmen wollen, in dem sich ihr Markt verändert, oder die erkennen, dass sich Disruptionen im Markt anbahnen, profitieren von der Optimizing Zone. Optimizing steht für das Versprechen von Agilität: innovative Unternehmensagilität. Es zahlt sich am Ende zwar enorm aus, aber dazu sind einschneidende Veränderungen der Organisationsstruktur erforderlich. Solche Änderungen lassen sich in kleineren, flexibleren Organisationen oftmals leichter umsetzen.
- Führungskräfte, die sowohl in Hinsicht auf Management-Theorie als auch Management-Praxis die Vorreiterrolle einnehmen wollen – vor allem in kleinen und mittelständischen Unternehmen – stellen eventuell fest, dass die Strengthening Zone am besten zu ihren Teams passt. Diese Zone stellt eine potentielle Zukunft der Agilität dar. Hochmoderne agile Praktiken scheinen sich in diese Richtung zu entwickeln.
  Diese Zone macht es jedoch erforderlich, sich mit innovativer Management-Theorie auseinanderzusetzen und neue Arbeitsansätze zu entwickeln.

Sogar innerhalb einer einzigen Organisation können für unterschiedliche Teams unterschiedliche Fluency-Zonen geeignet sein. Im weiteren Verlauf dieses Artikels beschreiben wir die jeweiligen Investitionen und Vorteile jeder Zone. Während Sie sich alles zu den Zonen durchlesen, vergessen Sie nicht, dass jede Zone unterschiedliche Kosten und Nutzen hat. Überlegen Sie, welcher Nutzen für Sie richtig ist, und gehen Sie nicht davon aus, dass mehr auf jeden Fall besser ist.

Fluency erreichen

Fluency ist mehr eine Frage von Gewohnheit als von Können. Die zugrundeliegenden Techniken können zwar im Training vermittelt werden, aber um die Leichtigkeit einer fluent Fähigkeit zu erreichen, braucht es bewusster, überlegter täglicher Praxis, und das über Monate hinweg. Man erreicht sie dadurch, dass man bewusst ins Lernen durch Praxis investiert.

Die Fähigkeiten, die spätere Zonen mit sich bringen, sind normalerweise zeitintensiver als die Fähigkeiten früherer Zonen. Je früher ein Team anfängt, an den Fähigkeiten einer Zone zu arbeiten, desto schneller wird es die entsprechende Fluency erzielen. Agile Fähigkeiten bedingen sich zudem gegenseitig. Sie sollten also am besten immer die Fluency-Zone auswählen, die Sie anstreben, und die Fähigkeiten, die sie für diese Zone sowie alle vorangehenden Zonen benötigen, gleichzeitig praktizieren. (Sie können natürlich immer Ihre Meinung ändern. Es ist nicht schlimm, mit einer Zone zu beginnen und dann doch eine andere anzuvisieren. Es dauert nur etwas länger.)

Während ein Team seine Fähigkeiten praktiziert, entsteht Fluency schubweise. Fähigkeiten bauen sich nicht in einer ordentlichen Reihenfolge von einer Zone in die nächste auf; stattdessen entstehen sie parallel in allen Zonen. Sie werden vermutlich schon bald ermutigende Anzeichen erkennen, aber der Prozess, bis Fluency wirklich zuverlässig beherrscht wird, kann langsam und frustrierend sein. Fähigkeiten erreichen Plateaus, springen vorwärts und rückwärts und vollziehen sich in unterschiedlichen Tempos. ▶

FOCUSING

Einer der wichtigsten Faktoren, die Team-Fluency beeinflussen, ist die Unterstützung seitens der Organisation. Um die Bus-Metapher wieder aufzugreifen: Das Team muss bis zu seiner Fluency Zone im Bus bleiben. Das kann keiner für sie übernehmen. Eine Organisation, die Fluency erwartet ohne Unterstützung zu bieten, wird enttäuscht. Schlimmer noch, unzureichende Unterstützung kann Fluktuation fördern und zu einer zynischen Unternehmenskultur führen, in der keine Verbesserungen möglich sind. Bevor Sie sich auf Ihre Fluency-Reise begeben, vergewissern Sie sich, dass Ihre Organisation Ihnen die für Ihre Reise erforderliche Unterstützung bietet.

Eine der größten Investitionen, die die Organisation machen wird, ist Zeit. Bis echte Fluency erreicht ist, dauert es länger, als man will oder erwartet. Nach unserer Erfahrung im Coaching von Teams dauert es zwei bis sechs Monate, bis ein Team in der Focusing Zone fluent ist. Es dauert weitere 3-24 Monate, um die Delivering Zone zu erreichen, je nachdem, wie viel technische Schuld im Code steckt. Optimizing-Fluency kann weitere 1-5 Jahre dauern und hängt vom Vertrauen des Unternehmens und der Bereitschaft ab, Hierarchien zu ändern.

Verlust von Fluency

Stabile Teams verlieren von sich aus ihre Fluency nur selten. Unserer Erfahrung nach sind es externe Störungen, die zum Verlust von Fluency führen.

Der häufigste Grund für den Verlust von Fluency ist, wenn eine neue Geschäftsführung entscheidet, dass der agile Ansatz nicht zu ihrer Vision passt. Ohne die Unterstützung seitens der Organisation und ohne die Möglichkeit, das Gelernte zu praktizieren, verliert ein Team seine Fluency schnell. Das geht oft Hand in Hand mit dem Verlust von Expertise, da unzufriedene Teammitglieder sich nach neuen Positionen umsehen.

Ein damit zusammenhängender Grund für den Verlust von Fluency ist eine hohe Fluktuationsrate. Ein Team, das zu viele Mitglieder gewinnt oder verliert, kann Probleme damit haben, das Gelernte aufrechtzuerhalten. Vor allem für Unternehmen, die für jedes Projekt ein neues Team zusammenstellen, ist das ein Problem.

Schnelles Wachstum und von oben auferlegte Prozesse können ebenfalls den Verlust von Fluency nach sich ziehen. Damit haben erfolgreiche Startups oft zu kämpfen. Solange sie klein sind, operieren Startups instinktiv in der Optimizing und sogar in der Strengthening Zone. (Sie sind nicht notwendigerweise fluent in jeder Fähigkeit, aber sie bewegen sich instinktiv auf diese Zonen zu.) Sobald ein Startup schnell wächst, führt es oft Bürokratie und Prozesse ein, welche die Ad-hoc-Prozesse und Ad-hoc-Kultur zerstören.

Ebenso geben Unternehmen, die Erfolg haben, weil sie agile Ideen in einzelnen Teams umsetzen, ihren Teams manchmal einen Scaling-Rahmen vor. In den meisten Fällen sind diese Rahmen nur dazu gedacht, Focusing-Fluency zu unterstützen; manche werden nur aufgestellt, weil sie der Geschäftsführung zusagen, und nicht, weil sie agile Exzellenz fördern. Dadurch ist es schwierig, Fluency in späteren Zonen zu entwickeln und aufrechtzuerhalten. Das bedeutet aber nicht, dass Ad-hoc-Wachstum die richtige Antwort ist. Die Beziehung zwischen Wachstum, Scaling und Fluency ist komplex und sollte in einem anderen Artikel behandelt werden. An dieser Stelle bleibt nur zu sagen, dass Sie Fluency in jedem einzelnen Team haben müssen, um Scale-Up-Fluency zu erreichen. Wenn Sie Scaling-Optionen evaluieren, überlegen Sie, auf welche Weise diese sich förderlich oder hinderlich auf die Fähigkeiten in den Zonen, die Sie anstreben, auswirken würden.

Fluency der Organisation

In einer agilen Organisation wird die Arbeit der Organisation von in Teams zusammen arbeitenden Mitarbeitern

erledigt, die ein gemeinsames Ziel verfolgen und an zusammenhängenden Aufgaben arbeiten. Das Ergebnis ist, dass Fluency in den Teams selber entsteht. Eine Einzelperson oder eine Organisation kann zu der Fluency eines Teams beitragen, aber sie können nicht alleine fluent sein. Auch wenn eine Organisation für sich nicht fluent sein kann, ist es sinnvoll, über die Fluency zu sprechen, die von einer Organisation ermöglicht wird. Team-Fluency ist von mehr Faktoren abhängig als nur den Kompetenzen der Teammitglieder. Sie hängt zusätzlich von den Management-Strukturen und Beziehungen sowie der Unternehmenskultur und vielen anderen Faktoren ab. Machen Sie nicht den Fehler, Einzelpersonen die Schuld für fehlende Fluency im Team zu geben oder zu glauben, dass eine einzige hochqualifizierte Person Fluency garantieren wird. Viel ausschlaggebender ist der Kontext der Organisation. Wenn ein Team während der Fluency-Entwicklung auf ein Hindernis stößt, hat es meistens mit ein paar bestimmten Fähigkeiten zu kämpfen. Manchmal ist es fehlendes Wissen oder fehlende Kompetenz, und alles, was das Team in diesem Fall braucht, sind Training und Mentoring. Viel häufiger sind es von der Organisation auferlegte Beschränkungen, die die Entwicklung des Teams verhindert. Sie können solche Beschränkungen aufspüren, indem Sie eine Fluency-Diagnose in mehreren Teams durchführen. (Das Agile Fluency Project stellt Diagnose-Optionen auf agilefluency.org zur Verfügung.) Falls mehrere Teams mit den gleichen Fähigkeiten Probleme haben, liegt ein Systemfehler vor, der Investitionen und Veränderungen auf Organisationsebene erforderlich macht.

Im nachfolgenden Abschnitt werden die Fähigkeiten und Investitionen auf Unternehmensebene beschrieben, die für jede der Zonen notwendig sind. Während Sie sich diese durchlesen, überlegen Sie, welche Zonen Ihr Unternehmen aktivieren will und welche momentan strukturbedingt verhindert werden.

„Focusing"-Teams produzieren Geschäftswert.

Kurzdarstellung: Agile Grundlagen
Vorteile: Besserer Einblick in die Arbeit der Teams; Möglichkeiten zum Umsteuern
Investition: Teamentwicklung und Gestaltung der Arbeitsprozesse
Lernen von: Scrum, Kanban, nicht-technischem XP
Dauer: 2-6 Monate

FOCUSING: Das Team denkt und plant in Hinsicht auf die Vorteile, die seine Geldgeber, Kunden und Nutzer aus der Software ziehen werden.

Fluent Focusing-Teams arbeiten als ein Team mit gemeinsamen Zielen zusammen. Sie denken und planen in Hinsicht auf die Vorteile, die ihre Geldgeber, Kunden und Nutzer aus ihrer Software ziehen werden. Damit unterscheiden sie sich von Teams, die ihre agile Reise gerade erst begonnen haben und bei denen üblicherweise technische Überlegungen wie Softwareschichten im Vordergrund stehen; diese leisten ihren Beitrag häufig als Einzelpersonen mit individuell zugewiesenen Aufgaben.

Scrum, Kanban und die nicht-technische Elemente von Extreme Programming sind Beispiele für agile Methoden, die Teams verwenden, um Focusing-Fluency zu erreichen. User Stories sind dabei die am häufigsten eingesetzte Technik. Andere Techniken sind Backlogs, Retrospektiven, Timeboxen (wie Sprints) und Team-Taskboards. Focusing-Teams achten außerdem auf Interaktions-Konzepte wie psychologische Sicherheit, Team Charter, Gruppenlernen und Peer Feedback.

Teams, die in dieser Zone fluent sind, zeigen mindestens einmal pro Monat, woran sie arbeiten und wie diese Arbeit in Hinsicht auf Geschäftswert vorangeht. Das ist die zentrale Kennzahl für Focusing-Teams: Es ist nicht nur der Vorteil, den man von einem fluent Team erwarten ▶

sollte, sondern auch eine einfach Methode, um zu überprüfen, ob ein Team fluent ist. Wenn Sie keinen Einblick in die Business-Prioritäten des Teams haben, oder wenn diese Prioritäten nicht wiedergeben, woran das Team gegenwärtig arbeitet, ist das Team noch nicht fluent.

Erwartete Vorteile

Transparenz

Zentrale Kennzahl: Das Team zeigt mindestens einmal pro Monat, woran es arbeitet und wie diese Arbeit in Hinsicht auf Geschäftswert vorangeht.

Risiko minimieren: Die Geschäftsführung weiß, wenn ein Team das Falsche entwickelt oder wenn es keine Fortschritte macht, und kann positiv eingreifen.

Errungenschaften

Produktivität erhöhen: Das Team reflektiert, justiert und passt seine Arbeitsgewohnheiten an, um mehr Wert zu erzeugen.

ROI erhöhen: Das Team konzentriert sich bei seiner Arbeit auf die Priorität, von der es weiß, dass sie für das Unternehmen am wichtigsten ist.

ROI erhöhen: Das Team erzielt jeden Monat inkrementellen Fortschritt in Hinsicht auf die Business-Prioritäten.

Ausrichtung

Produktivität erhöhen: Kollaborative Kommunikation minimiert Missverständnisse und Verzögerungen bei Übergaben zwischen den Teammitgliedern.

Focusing-Vorteile entstehen durch effektive Kommunikation, kollaboratives Teamwork und kontinuierliche Weiterentwicklung des Teams. Die Fluency-Fähigkeit in diesen Kategorien ist keine technische Herausforderung, aber die Veränderung der Teamkultur kann für einige Personen schwierig sein. Teammitglieder müssen lernen, in Hinsicht auf Business Value und nicht in Hinsicht auf Technologie zu planen. Sie müssen lernen, sich für den Erfolg des gesamten Teams verantwortlich zu fühlen und nicht nur für ihren eigenen Beitrag. Führungskräfte müssen lernen, Teamwork zu unterstützen anstatt individuelle Leistungen zu belohnen und Aufgaben zu planen.

Fähigkeiten der Zone

Auf Geschäftsanforderungen reagieren

Auf Geschäftsanforderungen reagieren

Das Team arbeitet mit einem Fachexperten zusammen, der dem Team die Perspektive und die Erwartungen aus Business-Sicht näher bringt.

Stakeholder können sich darauf verlassen, dass das Team es anstrebt, das in den Augen des Vertreters der Fachseite wertvollste Ziel zu erreichen.

Das Team plant seine Arbeit und demonstriert den Fortschritt in Abschnitten, die der Fachexperte versteht und wertschätzt.

Der Business-Repräsentant schaut sich mindestens einmal pro Monat die Entwicklung des Teams an und steuert gegebenenfalls um.

Das Management ermöglicht es dem Team, in einem Tempo zu arbeiten, das dem Team erlaubt, ständig auf Geschäftsanforderungen zu reagieren.

Als Team effektiv arbeiten

Das Team stellt seine eigenen laufenden Aufgaben und Pläne zusammen (auf Grundlage der Anforderungen der Fachseite).

Teammitglieder sehen ihren Plan als die Arbeit für das

Team an, nicht für einen einzelnen.
Teammitglieder übernehmen gemeinsam die Verantwortung für die Umsetzung des Plans.
Das Management sieht den Plan als die Arbeit für das Team an und weist Einzelpersonen keine Aufgaben zu.

Team-Exzellenz verfolgen

Das Team akzeptiert einen gemeinsamen Ansatz bei seiner Arbeit und verbessert ihn kontinuierlich.
Dem Team ist bewusst, dass die Beziehungen der einzelnen Mitglieder untereinander sich auf die Fähigkeit des gesamtes Teams auswirken, Erfolge zu erzielen, und strebt aktiv danach, sie zu verbessern.
Dem Team ist bewusst, dass sein Arbeitsumfeld sich auf die Arbeitsfähigkeit auswirkt, und strebt aktiv danach, es zu verbessern.

Kosten-Nutzen-Abwägung: Es dauert zwei bis sechs Monate, bis eine Gruppe von ihren individuellen Beitrag leistenden Einzelpersonen zum kollaborativen Teamwork wechselt. Ihre Fluency ist nicht nur von ihren eigenen Bestrebungen abhängig, sondern auch von den Investitionen seitens ihrer Organisation. Wie bereits gesagt, kann ein Team den Fluency-Bus fahren, aber die Organisation muss die Fahrkarte lösen.
Es sind nicht die finanziellen Investitionen, die für viele Führungskräfte und Unternehmen die größte Herausforderung darstellen. Um es einem Team zu ermöglichen, effektiv als ein Team zu arbeiten, kann es erforderlich sein, dass das Management Verhalten ändert, dass Teammitglieder in Vollzeit zu einem Team gehören und dass Arbeitsplätze umgestaltet werden. Führungskräfte müssen sich davon lösen, die Beiträge von Einzelpersonen zu managen, und stattdessen das gesamte Arbeitssystem managen: indem sie Teamprozesse, Arbeitsgewohnheiten, Kompetenzen und Kontext so führen, dass das Team die richtigen Entscheidungen trifft, ohne dass das Management explizit daran beteiligt ist.
Wir sehen viele Unternehmen, die diese Investitionen nicht tätigen, von ihren Teams aber trotzdem Fluency erwarten. In solchen Fällen entwickeln sich die Teamfähigkeiten langsam, und vollständige Fluency wird nur selten erreicht. Falls Ihr Unternehmen die erforderlichen Investitionen nicht machen kann, werden Sie vom agilen Ansatz enttäuscht werden.

Typische Investitionen der Organisation

Wählen Sie Teammitglieder aus, die die passenden Kompetenzen, Erfahrungen und die Bereitschaft zur Zusammenarbeit mitbringen. Weisen Sie diese zu 100% ihrem jeweiligen Team zu.
Sorgen Sie für einen gemeinsamen Arbeitsbereich, der auf Produktivität ausgerichtet ist, am besten für einen gemeinsamen physischen Raum für das ganze Team. Wenn ein solcher Raum nicht verfügbar ist, gestalten Sie stattdessen einen interaktiven virtuellen Arbeitsbereich; dabei müssen Sie aber in Kauf nehmen, dass dies weniger effektiv sein wird.
Stellen Sie dem Team eine Person, die über Expertise bezüglich der Business-Prioritäten und Kundennutzen verfügt, als Business-Repräsentant zur Verfügung.
Beseitigen Sie alles was effektive Teamarbeit behindert, wie zum Beispiel vergleichendes Ranking, individuelle Belohnungen und verteilte Teams.
Organisieren Sie für die Teammitglieder Training und Coaching, das ihre Focusing-Fähigkeiten schult.
Schulen Sie Führungskräfte darin, wie sie ein Umfeld kreieren, in dem Teamwork unterstützt wird, und wie sie das gesamte Arbeitssystem und nicht nur die Beiträge einzelner managen können.

▶

Als Gegenleistung für diese Investitionen erhalten Sie eine bessere Einsicht in die Arbeit Ihrer Teams, und Sie werden es in eine Richtung entwickeln können, dass es die 20% der Arbeit durchführt, die 80% des Wertes generieren.

„Delivering"-Teams liefern im Einklang mit der Markt-Kadenz

Kurzdarstellung: Agile Nachhaltigkeit
Vorteile: Wenige technische Fehler und hohe Produktivität
Investition: Geringere Produktivität während technische Kompetenzen aufgebaut werden
Lernen von: Extreme Programming, DevOps-Bewegung
Dauer: +3-24 Monate

DELIVERING: Das Team kann das Release für seine letzte Software-Entwicklung unter minimalem Risiko und zu minimalen Kosten gewährleisten, wann immer vom Business benötigt.

Fluent Delivering-Teams legen den Fokus nicht nur auf den Geschäftswert, sondern sie erzielen diesen Wert auch, indem sie so oft liefern, wie ihr Markt es akzeptiert. Das wird als „liefern im Einklang mit der Markt-Kadenz" bezeichnet. Delivering-Teams unterscheiden sich von Focusing-Teams nicht nur durch ihre Fähigkeit, zu liefern, sondern durch ihre Fähigkeit, auf Wunsch zu liefern.
Extreme Programming (XP) war der Vorreiter bei vielen der Techniken, die bei Delivering-Teams Anwendung finden, und sein Einfluss bleibt bis heute ungebrochen. Seine wichtigsten Innovationen, z. B. kontinuierliche Integration, testgetriebene Entwicklung und laufendes Refactoring, werden von fast allen fluent Teams genutzt.
In den letzten Jahren hat die DevOps-Bewegung die Ideen von XP auf moderne cloud-basierten Umgebungen übertragen. Entsprechende Continuous-Delivery- und Continuous-Deployment-Werkzeuge werden von den meisten Delivering-Teams verwendet. Andere nützliche Werkzeuge sind evolutionäres Design, Collective Code Ownership und Pair-Programming oder Mob-Programming.
Teams, die in Delivering fluent sind, entwickeln Software mit wenigen Fehlern, die so oft geliefert werden kann, wie das Unternehmen es braucht. Wenn ein Team ein neues Release nicht jederzeit auf Wunsch liefern kann, ist es noch nicht fluent.

Erwartete Vorteile

Transparenz

Zentrale Kennzahl: Das Team kann das Release seiner aktuellsten Entwicklung unter minimalem Risiko und zu minimalen Kosten gewährleisten, wann immer vom Business gewünscht.
Risiko minimieren: Systemische Fehler in Ihrem Produktionslebenszyklus werden frühzeitig aufgedeckt.
Zufriedenheit erhöhen: Das Team erstellt bei Bedarf eine hilfreiche Prognose in Hinsicht auf das neue Release für Führungskräfte und Kunden.

Errungenschaften

Produktivität erhöhen: Das Team hat eine niedrige Fehlerquote, sodass weniger Zeit auf Fehlerbehebung aufgewendet und mehr Zeit in Optimierung investiert wird.
Produktivität erhöhen: Die Codebasis des Teams hat eine niedrige technische Schuld, sodass Änderungen schnell und kostengünstig vorgenommen werden können.
ROI erhöhen: Das Team liefert im Einklang mit der Markt-Kadenz und erzielt so Wertschöpfung so oft wie der Markt es erlaubt.

Erfolgslieferanten

it-agile

Ausrichtung

Produktivität erhöhen: Niedrige Fehlerquoten fördern Mitarbeiterzufriedenheit und Arbeitsmoral, wodurch Fluktuation verhindert und Produktivität verbessert wird.

Delivering ist die technisch-intensivste Fluency-Zone. Viele Kompetenzen müssen erworben werden. Einige wie testgetriebene Entwicklung fallen in die Kategorie „Schnell gelernt aber erst in der Ewigkeit gemeistert". Teammitglieder profitieren davon, die von Extreme Programming, DevOps und von Gurus im Bereich agile Software-Qualität beschriebenen Techniken zu erlernen und zu praktizieren. Führungskräfte müssen dafür sorgen, dass sich ein Team aus Mitgliedern zusammensetzt, die gemeinsam die erforderliche Expertise aufweisen; sie müssen außerdem Stakeholdern vermitteln, dass sorgfältiges Arbeiten wichtiger ist als Zweckdienlichkeit.

Fähigkeiten der Zone

Auf Geschäftsanforderungen reagieren

Der produktrelevante Code des Teams hat Produktionsreife und seine letzten Ergebnisse werden mindestens einmal täglich an eine Umgebung geliefert, die einem Produktionsumfeld entspricht.
Der Business-Repräsentant des Teams kann die aktuelle Arbeit des Teams als Release ausliefern (oder anderweitig aktivieren). Das Team erstellt bei Bedarf eine hilfreiche Prognose in Hinsicht auf das neue Release für den Business Repräsentanten.
Zusammen mit den Stakeholdern koordiniert das Team die Entwicklung seines Codes und anderer Artefakte so, dass sie kostengünstig und unbegrenzt gewartet werden können.

Als Team effektiv arbeiten

Die Programmierer sehen den Code und andere Artefakte als Eigentum des ganzes Teams, nicht als das von Einzelpersonen; sie fühlen sich gemeinsam dafür verantwortlich, diese zu modifizieren und zu verbessern.
Alle Alltagskompetenzen, die fürs Designen, Entwickeln, Monitoring, Pflege usw. vom Produkt des Teams erforderlich sind, stehen dem Team jederzeit zur Verfügung.

Technologische Exzellenz verfolgen

Wenn Teammitglieder am Code oder ähnlichen Artefakten arbeiten, verlassen sie den Quelltext immer ein bisschen besser als sie ihn vorgefunden haben (Pfadfinder-Regel).
Das Erzeugen von Releases ist automatisiert und erfordert höchstens zehn Minuten manueller Arbeit.
Das Team produziert einen produktionsfähigen Code, ohne dass eine manuelle Testphase erforderlich ist.
Alle Teammitglieder sind sich bewusst, dass ihre professionellen und technischen Kompetenzen sie dazu befähigen, die Zielsetzungen des Teams zu erreichen und Wartungskosten zu senken. Sie streben aktiv danach, diese Kompetenzen auszubauen.

Kosten-Nutzen-Abwägung: Die Entwicklung von Kompetenzen der Teammitglieder bis zur Fluency ist zeitintensiv und aufwendig. Delivering-Fluency stellt sich üblicherweise 3-24 Monate nach Focusing-Fluency ein, je nachdem, wie viel Coaching das Team zur Unterstützung erhalten hat und wie hoch die technische Schuld in der Codebasis war. Bei großen Systemen mit sehr hoher technischer Schuld kann es sogar noch länger dauern.
In Kursen können die Konzepte, die für
Delivering-Fluency erforderlich sind, vorgestellt werden, aber Teilnehmer haben oft Schwierigkeiten, die Beispiele aus den Kursen in ihre Alltagsprobleme zu übersetzen. In

vielen Fällen ist es notwendig, dass ein praxiserfahrener Coach mit dem Team an seinen realen Projekten zusammenarbeitet. Außerdem geht Produktivität oft scheinbar zurück, wenn das Team anfängt, neue Kompetenzen zu erlernen und die technische Schuld in bestehendem Code abzuzahlen.

Typische Investitionen der Organisation

Stellen Sie sich auf einen Zeitraum verminderter Produktivität ein, während die Teammitglieder neue Kompetenzen erlernen.
Integrieren Sie technische Disziplinen, die nichts mit Programmieren zu tun haben, ins Team, z. B. Qualitätssicherung und Betrieb.
Sorgen Sie für Training in den technischen agilen Praktiken.
Beauftragen Sie praxiserfahrene Coaches, die das Team bei seiner realen Arbeit betreuen.

Der Kosten zum Trotz sind die Vorteile, die Delivering-Fluency bietet, enorm. Fluent Teams produzieren Software mit wenigen technischen Defekten und halten die technische Schuld auf einem Minimum, wodurch sie mehr Zeit haben, Features zu liefern. Es kann etwas dauern, bis die bestehende technische Schuld abbezahlt ist und sich die Vorteile bemerkbar machen; sobald das aber der Fall ist, wird die Entwicklungsdauer verkürzt, die Qualität der Software erhöht und die Reaktionszeit dramatisch verbessert.

„Optimizing"-Teams führen ihren Markt an

Kurzdarstellung: DAS Agilitäts-Versprechen
Vorteile: Lieferung hochwertigerer Produkte und bessere Produktentscheidungen
Investition: Es wird soziales Kapital in die Verlegung von Business-Entscheidungen und -Expertise ins Team investiert
Lernen von: Lean Software Development, Lean Startups, Beyond Budgeting
Dauer: +1-5 Jahre

OPTIMIZING: Das Team versteht, was sein Markt will, was Ihr Unternehmen braucht und wie man diese Bedürfnisse erfüllt.

Fluent Optimizing-Teams verstehen, was ihr Markt will, was Ihr Unternehmen braucht und wie man diese Bedürfnisse erfüllt. Oder – in einer Startup-Umgebung – sie wissen, was sie lernen müssen und wie sie das am besten tun. Anders als Delivering-Teams haben Optimizing-Teams nicht nur die Fähigkeit, den Markt zu beliefern, sondern sie wissen auch, womit sie den Markt beliefern sollen.
Die meisten agilen Methoden sind darauf ausgelegt, Teams dabei zu helfen, Focusing- oder Delivering-Fluency zu erreichen. Um Fluency in der Optimizing-Zone zu erlangen, sollten Sie eine Delivering-Grundlage legen (z. B. Scrum + XP + DevOps, Kanban + XP + DevOps, oder nur XP + DevOps) und darauf produktzentrierte Techniken aufbauen.
Lean Startup und Lean Software Development – die trotz einer ähnlichen Bezeichnung unterschiedliche Ansätze beschreiben – sind gute Ausgangspunkte. Führungskräfte werden davon profitieren, sich mit Beyond Budgeting vertraut zu machen. Anschließend sollten Sie sich darauf einstellen, sich mit produkt-zentrierten agilen Techniken auseinanderzusetzen und zu experimentieren. Nützliche Themenbereiche sind Customer Discovery, Continuous Product Discovery, Design Thinking, Story Mapping und Adaptive Planning.
Fluent Optimizing-Teams verstehen ihren Markt. Sie wissen nicht nur, was sie entwickeln sondern auch warum ▶

sie etwas entwickeln. In Gesprächen mit einem fluent Optimizing-Team wird deutlich, dass es eine klare Vorstellung davon hat, wo seine Produkte auf dem Markt positioniert sind. Das Team wird seine eigenen Kennzahlen (oder andere Fortschritts-Indikatoren) definieren, es wird seine Entscheidungen verteidigen können und Pläne für die Verbesserung der Marktposition haben.
Wenn ein Team kein solches Wissen um seine Produkte und seinen Markt aufweist oder wenn es weniger Wert als Opportunitätskosten generiert, ist es noch nicht fluent in Optimizing. Eine Begleiterscheinung bei fluent Optimizing-Teams ist, dass sie sich mit den Führungskräften abstimmen, um Produkte und Initiativen von geringem Wert zu beenden oder in eine andere Richtung zu lenken.

Erwartete Vorteile

Transparenz

Zentrale Kennzahl: Das Team beschreibt, wo seine Produkte in seinem Markt positioniert sind und wie es diese Positionierung verbessern wird.
Risiko minimieren: Das Team stimmt sich mit den Führungskräften ab, Produkte und Initiativen von geringem Wert zu beenden oder frühzeitig in eine andere Richtung zu lenken.

Errungenschaften

ROI erhöhen: Das Team liefert Produkte, die den Business-Zielen und den Marktbedürfnissen entsprechen.
ROI erhöhen: Das Team lernt durch Feedback vom Markt, Kundenbedürfnisse zu antizipieren und neue Geschäftschancen zu erschließen.
ROI erhöhen: Das Team verfügt über eine breite Expertise, die optimale Kosten-Nutzen-Entscheidungen ermöglicht.

Ausrichtung

Produktivität erhöhen: Durch die breite Expertise des Teams werden Übergaben vermieden und Entscheidungsfindung beschleunigt.
Produktivität erhöhen: Vertrauen zwischen dem Team und seiner Organisation ermöglicht schnelle, effektive Verhandlungen.

Eine der größten Herausforderungen für die Aktivierung von Optimizing-Fluency besteht darin, dem Team wirklich die Kontrolle darüber zu geben, in welche Richtung sich sein Produkt bewegt. Der Unterschied zwischen einem Optimizing-Team und einem Delivering-Team ist, dass das Optimizing-Team seine eigenen Entscheidungen trifft, was finanziert werden sollte und worauf es sich konzentrieren sollte. Führungskräfte müssen diese Entscheidungsgewalt an Teams delegieren, was für viele Unternehmen eine schwierige Umstellung darstellt.
Um diese Entscheidungen zu kontrollieren, müssen Teams über das notwendige Wissen verfügen, um die richtigen Entscheidungen zu treffen – oder zumindest wissen, welche Experimente ihnen bei der Entscheidungsfindung helfen werden. Um diese Expertise aufzubauen, ist es normalerweise notwendig, Nicht-Entwickler als Vollzeit-Teammitglieder einzustellen. Üblicherweise handelt es sich dabei um Produktmanager, Businessanalysten und Fachexperten, aber es können auch Marketing-, Vertriebs- oder Kundensupport-Mitarbeiter sein.
Derartige strukturellen Veränderungen sind nur nach Bewilligung auf höchster Ebene innerhalb der Organisation möglich. Diese lässt sich eventuell nur schwer einholen. Auch wenn Sie sich versucht fühlen mögen, neue Mitarbeiter einzustellen, um Lücken zu füllen, ist es normalerweise effizienter, Mitarbeiter einzubinden, die die besonderen Prioritäten und Einschränkungen Ihres Unternehmens verstehen.

Entwickler und QA-Mitarbeiter, vor allem die mit langjähriger Betriebszugehörigkeit, können eine überraschend nützliche Quelle für die Produktexpertise sein. Wenn Sie Mitarbeiter suchen, die Businessexpertise zu Ihrem Team beitragen, ziehen Sie die Möglichkeit in Betracht, erfahrenen technischen Mitarbeitern die notwendigen Business-Kompetenzen zu vermitteln. Verkaufsgespräche und Kundenbesuche sind gute Möglichkeiten, neue Perspektiven zu gewinnen.
Der Unterschied zwischen einem Optimizing-Team und einem Delivering-Team ist, dass das Optimizing-Team seine eigenen Entscheidungen trifft, was finanziert werden soll und worauf es sich konzentriert.

Fähigkeiten der Zone

Auf Businessanforderungen reagieren

Das Team beschreibt seine Pläne und seinen Fortschritt in Bezug auf geschäftliche Kennzahlen, die gemeinsam mit der Führungsebene ermittelt werden.
Das Team arbeitet – je nach Bedarf – mit internen und externen Stakeholdern zusammen um festzulegen, wann und ob Release-Prognosen zum besten Return on Investment führen werden.

Arbeiten als vertrauenswürdiges autonomes Team

Das Team stimmt sich mit dem Management ab, um seine Rolle innerhalb der Unternehmensstrategie zu verstehen und zu verfeinern.
Das Team als Ganzes übernimmt die Verantwortung dafür, die gemeinsam mit dem Management ermittelten Businessziele zu erreichen.
Das Management gibt dem Team die Ressourcen und Entscheidungsfreiheit, die es benötigt, um seine Businessziele zu erreichen.
Das Management gewährleistet, dass das Team durch Vollzeit-Teammitglieder über alle Alltagskompetenzen verfügt, die es benötigt, um seinen Markt zu verstehen und seine Businessziele zu erreichen.

Produktexzellenz verfolgen.

Das Team setzt sich mit seinen Kunden und Märkten auseinander, um Produktanforderungen und Chancen zu verstehen.
Das Team erstellt Hypothesen über Businesschancen und führt Experimente durch, um sie auszutesten.
Das Team plant und entwickelt seine Arbeit so, dass es ihm möglich ist, Pläne binnen einer Frist von unter vier Wochen komplett und ohne Verluste zu ändern.

Kosten-Nutzen-Abwägung: Teams die Entscheidungsgewalt und die damit zusammenhängende Expertise zu übergeben, stellt die Strukturen der Organisation auf die Probe. Es kann mehrere Jahre dauern: nicht wegen der erforderlichen Kompetenzen, sondern weil Führungskräfte und Organisationsleitung lernen müssen, ihren Teams zu vertrauen, dass sie agile Ideen anwenden, bevor sie Änderungen vornehmen, die sich auf ihre Befugnis, Kontrolle und ihre vertrauten Arbeitsweisen auswirken.
Um in diese Veränderungen zu investieren, muss man um positive politische Kompetenzen wissen und davon überzeugt sein, dass das Ergebnis es wert sein wird. Befürworter werden ihr soziales Kapital aufwenden müssen, damit das passiert. Führungskräfte müssen möglicherweise darin gecoacht werden, wie man eine leistungsfähige agile Umgebung unterstützt, wenn sich ihre eigene Rolle von taktischer Entscheidungsfindung zur Vorschreibung der Richtungen für das Team und der Steuerung einer organisationsübergreifenden Ausrichtung wandelt.

▶

Typische Investitionen der Organisation

Weisen Sie Teams 100% einem bestimmten Produkt oder Markt zu.
Integrieren Sie Business- und Fachexperten als Vollzeit-Teammitglieder. Verlassen Sie sich nicht darauf, dass eine Person ausreicht.
Übergeben Sie Teams die Verantwortung für ihr Budget, ihre Pläne und Ergebnisse.
Beurteilen Sie es anhand der Ergebnisse, nicht anhand der Einhaltung der Pläne.
Ermöglichen Sie es Führungskräften, organisationsübergreifend zusammenzuarbeiten, um Hindernisse abzubauen, die die Teamleistung bremsen, und erwarten Sie von ihnen, dass sie das tun.
Organisieren Sie für Führungskräfte Coachings, in denen sie lernen, auf welche Weise die Arbeit des Management durch leistungsfähige, selbstorganisierte agile Teams grundlegend verändert wird.

Optimizing-Fluency reduziert den Kommunikationsaufwand, eliminiert bürokratische Übergaben und ermöglicht schnelle Reaktionen auf veränderte Geschäftsbedingungen. Ihre Investitionen stören den Status quo und sind deshalb nicht für jede Organisation geeignet. Aber für Organisationen, die das Tempo der Veränderung in ihrem Markt bestimmen wollen, ist eine Investition in Optimizing-Fluency eine Überlegung wert.

"Strengthening"-Teams machen ihre Organisation stärker

Kurzdarstellung: Zukunft der Agilität
Vorteile: Teamübergreifendes Lernen und bessere Entscheidungen innerhalb der Organisation
Investition: Zeit und Risiko bei der Entwicklung neuer Ansätze für das Management des Unternehmens
Lernen von: Organisationsdesign und Komplexitätstheorie
Dauer: unbekannt

STRENGTHENING: Das Team versteht seine Rolle in dem größeren Organisationssystem und arbeitet aktiv daran, dieses System erfolgreicher zu machen.

Während Optimizing-Teams die Fähigkeit besitzen, die Bedürfnisse ihres Marktes zu verstehen und zu erfüllen, spielen Strengthening-Teams zusätzlich eine größere Rolle innerhalb ihrer Organisation.
Strengthening-Teams leisten einen dreifachen Beitrag für ihre Organisation. Erstens verstehen sie, inwiefern sie Teil eines größeren Systems sind. Sie verstehen, wie sie ihre Ziele mit denen anderer Teams in Einklang bringen, um eine übergreifende Strategie zu erreichen. Sie arbeiten aktiv daran, diese Strategie erfolgreicher zu machen.
Zweitens verbreiten sie diese Expertise bewusst innerhalb Organisation. Sie suchen nach Gelegenheiten, ihre Kompetenzen anderen Teams zur Verfügung zu stellen, und sie suchen nach Gelegenheiten, von anderen Teams zu lernen.
Drittens verteilt die Organisation Richtungsentscheidungen auf die Teams. Führungskräfte gestalten bewusst Strukturen, innerhalb derer die kollektiven Erkenntnisse aller Teams destilliert und in organisationsübergreifende Verbesserungen kanalisiert werden.
Anzeichen für Strengthening-Ansätze sind in Organisationen weltweit zu erkennen. Unternehmen wie Valve Software, Semco, Zappos und AppFolio experimentieren in diesem Bereich. Wir sehen außerdem, wie modernste Techniken wie selbst-gewählte Teams und Open-Space-Strategiemeetings in führenden agilen Teams an Popularität gewinnen. Abgesehen davon ist diese Zone spekulativ. Wir glauben, dass sie die Zukunft der Agilität sein kann, aber wir wissen nicht genau, wie sie aussehen wird.

Obwohl wir noch nicht ganz sicher sind, welche Form diese Zone annehmen wird, haben wir ausreichend viele Beispiele gesehen, um Rückschlüsse auf die Vorteile zu ziehen, die fluent Teams mit sich bringen würden.

Erwartete Vorteile

Transparenz

Zentrale Kennzahl: Das Team beschreibt seine Arbeit im Kontext anderer Initiativen des Unternehmens, sodass Produkte gegeneinander abgewogen werden können.
Risiko minimieren: Das Team thematisiert frühzeitig organisationsübergreifende Engpässe und Problemstellungen.

Errungenschaften

Produktivität erhöhen: Das Team nimmt an Aktivitäten teil, in die mehrere Teams eingebunden sind, um den Wertefluss der Organisation zu optimieren.
Produktivität erhöhen: Das Team erkennt, wann es die Arbeit eines anderen Teams unterstützen kann, und leitet seine Anstrengungen entsprechend um, falls diese Arbeit wichtiger ist.

Ausrichtung

Produktivität erhöhen: Das Team forciert team- und organisationsübergreifende Perspektiven, Kontexte, Lernen und Innovationen an.

Diese Zone ist am besten für Organisationen geeignet, deren Führungskräfte Vorreiter in Sachen Management-Theorie und Management-Praxis sein wollen. Dafür ist es erforderlich, seinen Vorsprung in Hinsicht auf Organisations-Theorie auszubauen und neue Möglichkeiten zu erschließen, wie diese in agilen Teams anzuwenden sind.

Wenn diese Zone für Sie das Richtige ist, sollten Sie Komplexitätstheorien wie Cynefin und Human Systems Dynamics sowie neue Ideen im Bereich Organisationsdesign, z. B. alternative Verwaltungsstrukturen wie Open Space Agility, Soziokratie und Holokratie, recherchieren.
Selbst wenn Sie keine Fluency in dieser Zone anstreben, sind viele der in diesem Raum entwickelten Techniken eine Überlegung wert. Genauso wie ein fluent Delivering-Team einige Optimizing-Techniken beherrschen wird, können Sie von Strengthening-Techniken profitieren. Wir haben zudem sowohl selbstgewählte Teams als auch strategische Open-Space-Meetings selbst erlebt. Beide sind erstrebenswert.
Für die meisten Organisationen sollte Strengthening-Fluency wahrscheinlich am besten eine Idee bleiben, die man sich vom Weiten anschaut – zumindest bis Optimizing-Fluency in Reichweite ist. Für kleinere Unternehmen jedoch, die bereits auf Lean-Prinzipien und systemisches Denken Wert legen, die dafür prädisponiert sind, Entscheidungsfindung ihren Teams zu überlassen, und die einen visionären Ansatz schätzen, kann die Strengthening-Zone eine wagemutige Herausforderung und ein spannendes Rätsel sein.

Das Agile Fluency Model anwenden

Wie George Box sagt: „Ihrem Wesen nach sind alle Modelle falsch, aber einige sind nützlich." Beim Agile Fluency Model handelt es sich um eine vereinfachte Darstellung der Wirklichkeit. Trotz der Vereinfachung finden wird, dass es die Bedürfnisse der meisten Unternehmen akkurat widerspiegelt. Selbst wenn es nicht ganz genau passt, bilden die von uns beschriebenen Vorteile, Fähigkeiten und Investitionen einen nützlichen Denkanstoß für ein Gespräch.
Sie können das Modell auf dreierlei Arten anwenden: Erstens, um zu sehen, welche agilen Investitionen Ihre ▶

Zone	Vorteile	Investition	Lernen von	Dauer bis Fluency
Focusing	Besserer Einblick in die Arbeit der Teams; Möglichkeiten zum Umsteuern.	Teamentwicklung und Gestaltung der Arbeitsprozesse.	Scrum, Kanban, nichttechnische XP	2-6 Monate
Delivering	Wenige Schwächen und hohe Produktivität.	Geringere Produktivität während technische Kompetenzen entwickelt werden.	Extreme Programming, DevOps-Bewegung	+3-24 Monate
Optimizing	Lieferung hochwertigerer Produkte und bessere Produktentscheidungen.	Soziales Kapital investiert für die Verlegung von Geschäftsentscheidungen und Expertise ins Team.	Softwareentwicklung, Lean Startups, Beyond Budgeting	+1-5 Jahre
Strengthening	Teamübergreifendes Lernen und bessere Entscheidungen innerhalb der Organisation.	Zeit und Risiko bei der Entwicklung neuer Führungsansätze innerhalb der Organisation.	Organisationsdesign und Komplexitätstheorie	unbekannt

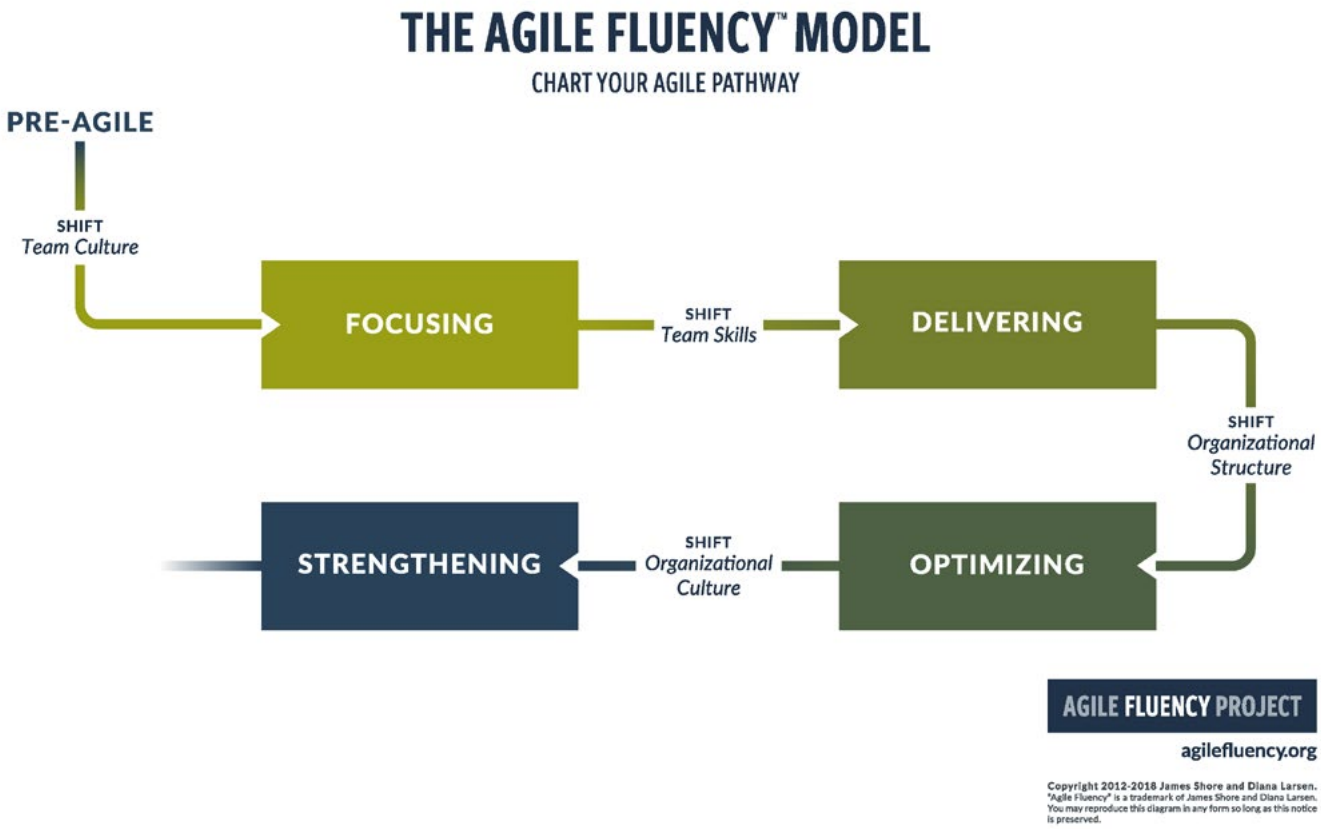
Organisation machen muss. Unzureichende Investitionen verlangsamen nicht nur den Fortschritt, sondern generieren auch dauerhaft Zynismus und Ressentiments. Wir haben einen solchen Misserfolg bereits zu oft gesehen. Wenden Sie das Modell an, um sicherzustellen, dass Ihre Erwartungen und Investitionen aufeinander abgestimmt sind.

Zweitens, wenn Sie die erwartete Fluency nicht sehen, kann das Modell Ihnen dabei helfen, festzustellen, wo es hakt. Führen Sie eine Fluency Diagnose durch, um die Fähigkeiten aufzuspüren, mit denen die Teams Schwierigkeiten haben, und bieten Sie entsprechend Training und Unterstützung an. (Das Agile Fluency Project stellt Angebote auf agilefluency.org zur Verfügung.) Falls mehrere Teams mit den gleichen Fähigkeiten Probleme haben, liegt vermutlich ein Systemfehler vor, der Investitionen und Veränderungen auf Organisationsebene erforderlich macht.

Letztendlich bietet das Modell außerdem eine gute Möglichkeit, Gespräche über agile Ansätze aufeinander abzustimmen. Diskussionen über agile Ideen sind aufgrund von Argumenten über bestimmte Methoden, Werkzeuge und Praktiken oft schnell festgefahren. Benutzen Sie stattdessen das Modell, um Diskussionen darüber anzuregen, was die Menschen erreichen wollen und wie sie dies können.

Sie können das Agile Fluency Model Diagramm modifizieren und in Ihren Präsentationen verwenden. Sie können auch diesen Artikel mit anderen teilen, um Gespräche über Teamfähigkeiten und Bedürfnisse der Organisation anzuregen. Falls Sie darauf aufbauend abgeleitende Werke erstellen wollen, z. B. eine Veröffentlichung der Liste von Fähigkeiten, kontaktieren Sie uns bitte vorher bzgl. unserer Zustimmung.

Falls Sie Hilfe benötigen, das Modell anzuwenden oder Fluency-Herausforderungen zu diagnostizieren, finden Sie beim Agile Fluency Project Kontaktpersonen und weiteres Material. Mehr Informationen gibt es ebenfalls auf agilefluency.org.



Schlussbemerkungen

Bei unserer Arbeit mit agilen Teams und Unternehmen haben wir gesehen, dass Teams einige typische Stadien durchlaufen, während sie die agilen Ansätze und die für ihre Organisation dadurch entstehenden Vorteile verinnerlichen. Diese Stadien haben wir in vier Fluency-Zonen eingeteilt. Jede Zone zeichnet sich durch besondere Vorteile sowie Herausforderungen aus.

- In der ersten Zone, Focusing, muss ein Team lernen, an einem Strang zu ziehen, um sich darauf zu konzentrieren, Geschäftswert zu generieren, anstatt lediglich technische Aufgaben zu erledigen. Als Gegenleistung erhält die Organisation eine bessere Einsicht in die Arbeit des Teams und hat mehr Gelegenheiten, diese Arbeit in die richtige Richtung zu lenken. Diese Zone steht für agile Grundlagen.
- In der zweiten Zone, Delivering, muss ein Team in das Erlernen zahlreicher Kompetenzen im Bereich Softwareentwicklung investieren. Diese Zone steht für agile Nachhaltigkeit. Die Kompetenzen sind nicht leicht zu erwerben, aber wenn das Team genügend Zeit und Unterstützung seitens der Organisation bekommt, wird es die Fähigkeit erlangen, Software mit wenigen Fehlern zu entwickeln und so oft auszuliefern, wie der Markt es akzeptiert. Dadurch erschließen sich für die Organisation neue Möglichkeiten, bei der Softwareentwicklung schnell Return on Investment zu erzielen.
- Die dritte Zone, Optimizing, steht für das agile Versprechen: ein Team, das flexibel auf Marktveränderungen reagiert und kollektive Verantwortung für die Entwicklung des besten Produkts übernimmt, das Ihre Investition kaufen kann. Um Fluency in dieser Zone zu erreichen, müssen Business-Experten dem Team als Vollzeit-Mitarbeiter beitreten. Diese Veränderung kann zwar eine Herausforderung für die Organisationsstruktur darstellen, aber sie macht sich bezahlt, da das Team am Ende das Business besser bedient.
- Die vierte Zone, Strengthening, steht für die Zukunft

der Agilität. Strengthening-Teams arbeiten mit anderen Teams zusammen, um die gesamte Organisation zu verbessern. Um diese Zone zu erreichen, sind innovatives Denken und die Bereitschaft zu experimentieren erforderlich.

Jede dieser Zonen bietet Vorteile, und jede Zone ist die richtige für einige Teams. Verwenden Sie das Modell, um Gespräche darüber anzuregen, welche Zonen Ihre Organisation unterstützen möchte. Sobald Sie Ihre Zonen ausgewählt haben, überlegen Sie, welche Investitionen Sie benötigen, um Fluency zu erreichen, und entschließen Sie sich verbindlich dazu, diese Investitionen zu tätigen.

Teams brauchen Zeit, um ihre Fähigkeiten zu entwickeln. Diese vollziehen sich schubweise, springen vorwärts und rückwärts und stagnieren. Praktizieren Sie von Anfang an so viele Fähigkeiten wie Sie können. Die Fluency-Zonen stehen für natürliche Plateaus, auf denen man die Vorteile und Herausforderungen deutlich sieht.

Sie müssen sich bewusst sein, dass Fluency durch den Kontext der Organisation behindert werden kann. Halten Sie Ausschau nach systemischen Problemen, die mehrere Teams gleichermaßen betreffen. Diese sind normalerweise ein Anzeichen dafür, dass organisationsübergreifende Veränderungen notwendig sind.

Wir sehen ständig, wie Teams diese Fluency-Zonen durchlaufen. Indem wir unsere Erfahrungen mit Ihnen teilen, hoffen wir, dass Sie einen besseren Einblick in die Möglichkeiten agiler Ansätze erhalten und besser verstehen werden, welche Herausforderungen mit ihnen einhergehen. Wir wünschen Ihnen und Ihren Teams eine stetig besser werdende Fluency und noch mehr Erfolg. ■

Jutta Eckstein (info@jeckstein.com) und Wolf-Gideon Bleek (wgb@it-agile.de) haben die Übersetzung des Artikels fachlich betreut und standen in engem Kontakt mit Diana Larsen und James Shore.

DIANA LARSEN

Diana Larsen berät Führungskräfte und ihre Teams, um Arbeitsumgebungen zu gestalten, in denen Menschen sich entfalten können und wirtschaftlich erfolgreich sind. Diana ist Co-Autorin von „Agile retrospectives: Making Good Teams Great", „Liftoff: Start and Sustain Successful Agile Teams" und „The Five rules of Accelerated Learning".

JAMES SHORE

James Shore unterrichtet agile Entwicklungspraktiken, schreibt über agile Entwicklungsprozesse und arbeitet als Consultant. Er wurde mit dem Agile Alliance Gordon Pask Preis für seinen Beitrag zu agilen Praktiken ausgezeichnet. Er ist Co-Autor von „The Art of Agile Developmen"

it-agile

Anpacken. Begeistern.

Agile Fluency

1. Simulation

Teams und Führungskräfte erfahren, wie die Einführung von agilen Methoden erfolgreich läuft.

2. Game Facilitator

Nutze das Agile Fluency Game regelmäßig in Deiner Arbeit.

3. Diagnostic

Wir finden für Dich heraus, wo Dein agiles Team steht!

4. Diagnostic Facilitator

Lerne, wie Du Teams diagnostizierst und ihnen und dem Management hilfst, um genau an den Dingen zu arbeiten, die es weiter bringen.

info@it-agile.de www.it-agile.de

it-agile

Die agile review bequem im Abo!

ab 20 € pro Jahr (3 Ausgaben)

Hier Abo bestellen: www.agilereview.de