

# VIELE TEAMS KEIN FLOW?



## Team of Teams-Schulung

Teamübergreifen  
de Lieferfähigkeit

Team-Zusammenarbeit  
neu gedacht

## Fokus der Schulung

Meist braucht es mehrere Teams, um ein Produkt zu entwickeln. Abstimmung und Koordination geraten dabei schnell so schwerfällig, dass es sich nach der Behörde für Agilität anfühlt.

Das muss nicht so sein. Auch viele Teams gemeinsam können schnell vorwärts kommen und flexibel reagieren.

In der Schulung diskutieren wir anhand vieler Praxisbeispiele, wie sich die Entwicklung mit mehreren Teams effizient und effektiv organisieren lässt - abseits vorgefertigter Skalierungsframeworks.

Es fließen Erfahrungen der letzten 15 Jahre mit Multi-Team-Entwicklungen von Spotify, mobile.de, Jimdo, Congstar, Versicherungen etc. ein.

Bei Inhouse-Durchführung diskutieren wir anhand konkreter Szenarien der Teilnehmer und können bei Bedarf die Schulungsinhalte an die Kundenbedürfnisse anpassen.

# SCHULUNG

# TEAM OF TEAMS



## Themen in der Schulung

### 1 Teamübergreifender Flow

- Definition Team of Teams
- Blockaden für teamübergreifenden Flow verstehen
- Agile Descaling Cycle: den eigenen Weg zu Teamstrukturen und Zusammenarbeit zwischen Teams finden
- Teams nach Wertschöpfung schneiden
- Die Zusammenarbeit zwischen Teams optimieren

### 2 Steuerung über Ziele

- Effizienz vs. Effektivität: das Richtige richtig tun
- Autonomie und Alignment: kein Widerspruch, aber anspruchsvoll, in Einklang zu bringen
- Komplexe Strukturen mit Zielsystemen steuern: eine Alternative zu kaskadierenden Backlogs
- OKR als ein mögliches Zielsystem
- Fokus extrem: Goal#1
- Thinking in Bets: Annahmen explizit und diskutierbar machen

### 3 Fluide Strukturen

- Strukturen und Ziele
- Fluide Teamkonzepte wie Mission Teams und Floating Teams
- Erfahrungen mit und Erfolgsfaktoren für fluide Teams
- Änderungen an den „klassischen“ Rollen wie Product Owner und Scrum Master, wenn fluide Teams verwendet werden

# TEAM OF TEAMS

## DETAILS 1/3



### Teamübergreifender Flow

Teams brauchen ein gemeinsames Ziel und gegenseitige Abhängigkeit zwischen den Teammitgliedern. Das gilt entsprechend auch für Team of Teams: Es braucht ein gemeinsames Ziel der Teams und gegenseitige Abhängigkeit zwischen den Teams.

Wir beschäftigen uns dann mit der Frage, was den Flow zwischen Teams behindert: Hohe *Wait Times* und geringe *Touch Times* führen zu unnötig langen Durchlaufzeiten.

Der *Agile Descaling Cycle* beschreibt ein Vorgehen, mit dem eine für den eigenen Kontext passende Team- und Zusammenarbeitsstruktur gefunden und immer wieder angepasst werden kann. Der *Agile Descaling Cycle* wechselt immer wieder zwischen „Strukturen nach Wertschöpfung“ und „Kooperation zwischen Teams“.

Wir betrachten ein Produktmodell aus *Revenue Generator*, *User Facing Products* und *Plattformen* als erste Grobstruktur für „Strukturen nach Wertschöpfung“. Innerhalb von Produkten bzw. Plattformen sorgt der *Feature-Team-Schnitt* dafür, dass die Abhängigkeiten zwischen den Teams minimiert werden.

Die Schulung betrachtet verschiedene Techniken, wie die Zusammenarbeit zwischen Teams organisiert werden kann. Diese Techniken bewerten wir danach, welche Auswirkungen sie auf die Durchlaufzeit haben.

# TEAM OF TEAMS

## DETAILS 2/3



### Steuerung über Ziele

Das Modul startet mit der Unterscheidung zwischen Effektivität (das Richtige tun) und Effizienz (Dinge richtig tun). Teams sollen *gemeinsam* das Richtige tun und gleich möglichst viel Handlungsspielraum haben, um auf Überraschungen reagieren zu können.

Die Herausforderung ist dabei, *Alignment* zu erhalten und gleichzeitig *Autonomie* zu gewähren. Das funktioniert in vielen Unternehmen noch nicht optimal, kann aber schrittweise verbessert werden.

*Ziele* können dabei helfen, gleichzeitig *Alignment* und *Autonomie* zu erreichen. Das hat interessante Auswirkungen auf die Organisation von Backlogs. Kaskadierende Backlogs (z.B. Portfolio Backlog, Program Backlog, Product Backlog) werden durch ein System aus Strategie und Zielen ersetzt.

Wir betrachten *OKR (Objectives and Key Results)* als ein mögliches System, um so ein Zielsystem zu etablieren und lernen *Goal#1* als extrem fokussiertes Zielsystem kennen.

Den Abschluss des Moduls bildet das *Denken in Wetten (Thinking in Bets)* und das *DIBB-Framework*, um besser über Annahmen und ihre Überprüfung sprechen zu können.

# TEAM OF TEAMS

## DETAILS 3/3



### Fluide Strukturen

Wir tendieren dazu, Ziele und Aufgaben an Strukturen anzupassen und stellen uns viel zu selten die Frage, ob wir nicht besser die Strukturen an Ziele anpassen sollten. Letzteres führt zu temporären Teams, die vor dem Hintergrund von Teambuilding nicht ideal sind. Allerdings sind statische Teams mitunter mit so großen Verwaltungsaufwänden verbunden, dass temporäre, *fluide Teams* doch überlegen sind.

Wir betrachten mit *Mission Teams* und *Floating Teams* zwei unterschiedliche Ansätze fluider Teams. Für beides existieren inzwischen eine ganze Reihe an Praxiserfahrungen, die helfen die Voraussetzungen, Chancen und Herausforderungen zu verstehen.

Fluide Teams benötigen außerdem einen neuen Blick auf die klassischen Scrum Rollen. Braucht es *Mission Leads* zusätzlich zu Product Owner und Scrum Master oder werden Product Owner und Scrum Master damit obsolet? Verändert sich der Aufgabenbereich von Product Owner stärker in Richtung strategischer Aspekte und arbeiten Scrum Master stärker *am System* statt mit den Teams?