

Jan Ahrend



SAFe® 6.0

im Unternehmen implementieren

Lean und Agile erfolgreich skalieren



mitp

Hinweis des Verlages zum Urheberrecht und Digitalen Rechtemanagement (DRM)

Liebe Leserinnen und Leser,

dieses E-Book, einschließlich aller seiner Teile, ist urheberrechtlich geschützt. Mit dem Kauf räumen wir Ihnen das Recht ein, die Inhalte im Rahmen des geltenden Urheberrechts zu nutzen. Jede Verwertung außerhalb dieser Grenzen ist ohne unsere Zustimmung unzulässig und strafbar. Das gilt besonders für Vervielfältigungen, Übersetzungen sowie Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Je nachdem wo Sie Ihr E-Book gekauft haben, kann dieser Shop das E-Book vor Missbrauch durch ein digitales Rechtemanagement schützen. Häufig erfolgt dies in Form eines nicht sichtbaren digitalen Wasserzeichens, das dann individuell pro Nutzer signiert ist. Angaben zu diesem DRM finden Sie auf den Seiten der jeweiligen Anbieter.

Beim Kauf des E-Books in unserem Verlagsshop ist Ihr E-Book DRM-frei.

Viele Grüße und viel Spaß beim Lesen,

Ihr mitp-Verlagsteam



Jan Ahrend

SAFe 6.0 im Unternehmen implementieren

Lean und Agile erfolgreich skalieren



Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

ISBN 978-3-7475-0743-8

1. Auflage 2023

www.mitp.de

E-Mail: mitp-verlag@sigloch.de

Telefon: +49 7953 / 7189 - 079

Telefax: +49 7953 / 7189 - 082

© 2023 mitp Verlags GmbH & Co. KG, Frechen

Veröffentlicht mit freundlicher Genehmigung von Scaled Agile, Inc.

Dieses Werk, einschließlich aller seiner Teile, ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Dies gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Lektorat: Katja Völpel

Sprachkorrektur: Petra Heubach-Erdmann

Covergestaltung: Christian Kalkert

Bildnachweis: Smile Studio AP/stock.adobe.com

Satz: III-satz, Kiel, www.drei-satz.de

Inhaltsverzeichnis

	Einleitung	7
1	GoSAFe®	11
1.1	SAFe® Overview	11
1.2	Dual-Operating-System – Zwei Betriebssysteme	13
1.3	Transformation der Organisation	17
1.4	Der Einfluss der Organisationsreife	21
1.5	Kultur-Einflüsse auf die SAFe®-Einführung	23
1.6	Management Commitment und Vision	26
1.7	OKRs für die SAFe®-Einführung	28
2	Die Steuerung der Transformation	31
2.1	Ausbildung von Change Agents (SPC)	33
2.2	SAFe® Implementation Roadmap	35
2.3	Das LACE-Team	39
2.4	Die Transformation führen	43
3	Führung	45
3.1	Lean-Agile Leadership	45
3.2	Mindset und Prinzipien	46
3.3	Core Values – Kernwerte	48
3.4	SAFe®-Prinzipien	51
3.5	Sieben Kernkompetenzen	56
3.6	Lean-Agile Mindset	59
4	Value Streams und ARTs	63
4.1	Organisation entlang von Wertströmen	63
4.2	Der Workshop zur Identifikation von Wertströmen	65
4.3	Der Aufbau von ARTs	67
4.4	Continuous Delivery Pipeline	69
4.5	DevOps	71
4.6	Quality-Built-In	72
4.7	Abnahmen und Lean QMS	74
4.8	Wertbasierte Prioritäten	75

5	Planung und Start von ARTs	79
5.1	Die Planung der Umsetzung	79
5.2	Vorbereitungen für den ART	80
5.3	Teamschulung und ART-Start	84
5.4	Rollen auf ART-Ebene	88
5.5	Rollen auf Team-Ebene	93
5.6	Events des ARTs und der Teams	96
5.7	SAFe® Coaching durch das LACE	98
5.8	Noch weitere ARTs starten	100
6	Das Portfolio erweitern	103
6.1	Die Strategie mit der Umsetzung verbinden	103
6.2	Der Lean-Startup-Ansatz in Epics	105
6.3	Rollen im Lean-Agile Portfolio	107
6.4	Der Portfolio-Prozess	111
6.5	Messen der Performance mit OKR	113
7	Beschleunigen	117
7.1	Der Wertstrom der Business Agility	117
7.2	Messen und Entwickeln	120
7.3	Acht Maßnahmen zur Beschleunigung	121
7.4	Entwicklung der Organisationskultur	124
7.5	Kultur des Lernens	126
8	Glossar	129
	Stichwortverzeichnis	137



Einleitung

Unternehmen agilisieren sich, um in schnell ändernden Marktumfeldern besser handlungsfähig zu werden. Das liegt im Trend der Zeit. Ein sehr erfolgreiches Modell dazu ist SAFe®, Scaled Agile Framework. Besonders in Deutschland erfreut es sich zunehmender Beliebtheit. Es ist gut dokumentiert und standardisiert. Trainings und Berater sind zertifiziert und erfahren. Aktuell gibt es über 15 verschiedene standardisierte Kurse und eine Community-Plattform für Best Practice und Templates. Viele Workshops sind vorbereitet und stehen zum Download bereit. Wozu also ein Buch zum Thema SAFe®? Genau die Fülle an Best Practice, Schulungen und Workshops hat sich in der Praxis für viele Kunden und Berater als Problem erwiesen. Sie sehen sprichwörtlich den Wald vor lauter Bäumen nicht mehr. Hier wird es um die Reise zu SAFe® und um die Transformation von Organisationen gehen. Die Vorteile von SAFe®, um deren Willen es eingeführt wird, sind als Navigations-Rose auf der SAFe® Implementation Roadmap dargestellt.

Business-Ergebnisse:

- 30–75% schnellere Time-to-Market
- 25–75% bessere Qualität
- 20–50% erhöhter Produktivität
- 10–50% mehr Engagement der Mitarbeiter

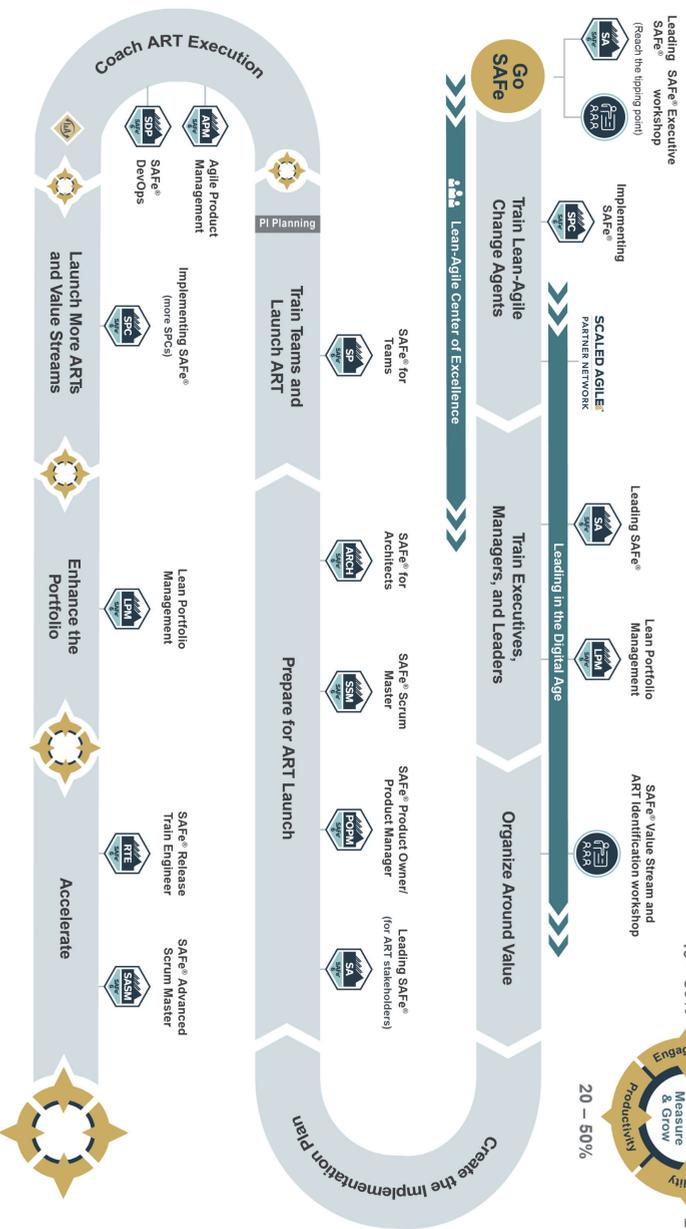
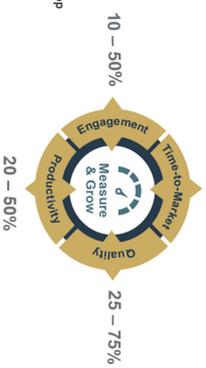
Roter Faden des Buches

Diese Ergebnisse sind belegt und zeigen das Potenzial auf. Sie sind jedoch keinesfalls garantiert. Sie lassen sich nur erreichen, wenn das Modell auch vollständig und korrekt eingeführt wurde. Die SAFe® Implementation Roadmap zeigt den Ablauf der Transformation einer Organisation auf. Diese Roadmap wird auch der rote Faden für dieses Buch sein. Neben der Beschreibung, wie es richtig geht, werden in diesem Buch Muster des Scheiterns aufgezeigt. Diese Muster haben sich in diversen Implementierungen und Unternehmen im deutschsprachigen Raum gezeigt. Viele dieser Muster stehen im direkten Zusammenhang mit der deutschen Kultur und der Organisationskultur in Großunternehmen. Sie werden hier beschrieben, um aus den Fehlern anderer zu lernen.

SAFe® Implementation Roadmap

Business results

30 – 75%



SCALED AGILE®
© Scalford Agile, Inc.

SAFe® Implementation Roadmap¹

Die Stationen auf der Reise zu SAFe® sind die folgenden Kapitel:

- GoSAFe® Implementation Roadmap – hier wird beschrieben, wie ein guter Start für die Transformation gelingen kann.
- Das Change-Team – hier wird aufgezeigt, wie ein Change-Team aufgebaut wird, um die Transformation der Organisation zu steuern.
- Leadership in SAFe® – SAFe® beinhaltet ein Führungsmodell, das von der Führung verstanden und verinnerlicht werden muss.
- Organise Around Value – entlang des Wertstroms des Unternehmens werden die Teams ausgerichtet.
- ARTs ausbilden und starten – hier wird die Implementierung auf Entwicklungsebene geplant und umgesetzt.
- Das Portfolio ausbauen – hier wird ein agiles Portfolio-Management aufgebaut.
- Den Ablauf beschleunigen – anhand von Kennzahlen wird der eingeführte Prozess optimiert und beschleunigt.

Zielgruppe

Auf dieser Reise werden das Modell und die wichtigsten Rollen in ihrem Zusammenspiel erklärt. Dabei wird immer der Blick für das Wesentliche bewahrt. Es werden nur unbedingt notwendige Elemente und Prozesse betrachtet. Details können jederzeit im Internet und in Schulungsunterlagen nachgeschlagen werden. Das Buch ist sowohl für Berater, Mitarbeiter als auch Führungskräfte interessant. Es soll ein Reiseführer zu einer erfolgreichen SAFe®-Einführung sein. Man bereitet eine Reise damit gut vor, nimmt ihn aber auch während der Reise immer wieder in die Hand, um an bestimmten Stellen noch einmal Details nachzulesen. Das ist der Anspruch dieses Buches.

1 https://scaledagileframework.com/wp-content/uploads/2023/01/IMPL-Roadmap_6.0_test.png

GoSAFe®

Das erste Kapitel beschreibt den ersten initialen Schritt auf der SAFe® Implementation Roadmap. Viele Auswirkungen dieser Entscheidung werden Ihnen erst später klar. In diesem Kapitel geht es um einen Überblick über die Folgen des ersten Schrittes für den Ablauf der Reise.

1.1 SAFe® Overview

Das SAFe® BigPicture überfordert viele Betrachter auf den ersten Blick. Da sind viele kleine Icons zu sehen. Auf jedes kann man klicken und bekommt weitere Texte und Grafiken angezeigt. Auf der rechten Seite kann man den Implementation Level ändern. Dabei verschwinden und erscheinen Teile der Grafik. Das liegt daran, dass es verschiedene Bausteine in SAFe® gibt, die man wie LEGO zusammensetzen kann. Aus diesen Bausteinen wird ein Netzwerk entlang der Wertschöpfung des Unternehmens aufgebaut. Die oberste Ebene wird direkt aus der Strategie des Unternehmens abgeleitet. Das Portfolio steuert die strategische Entwicklung des Geschäfts. Hier werden die Budgets für die Umsetzung verteilt. Unter dem Portfolio gibt es zwei operative Level für die Umsetzung dieser Geschäftsideen. Die Large Solution ist dabei optional. Sie wird nur genutzt, wenn intensive Abstimmung im untersten Level notwendig ist. Das unterste Level nennt sich Essential. Hier wird Software entwickelt, getestet und betrieben. Maximal 150 Mitarbeiter in bis zu 15 Teams werden zu einem sogenannten Agile Release Train – ART – zusammengeschlossen. Sie planen und liefern Software gemeinsam. Es werden immer fünf zweiwöchige Sprints zu einem Product Increment – PI – zusammengeschlossen. Diese werden von allen Teams gemeinsam in einem großen Workshop geplant – PI Planning. Diese Planung wird in den Folgewochen von den Teams agil in den Sprints umgesetzt. Die Teams arbeiten in Kanban oder Scrum.

Auf der linken Seite der Grafik in Abbildung 1.1 sind die jeweiligen Rollen in dem jeweiligen Level und deren Kollaboration dargestellt. Die Anordnung der Rollen übereinander bedeutet nicht, dass diese eine hierarchische Beziehung zueinander haben. Die oben angeordneten Rollen haben größere Verantwortungsbereiche. Sie arbeiten alle gemeinsam auf Augenhöhe entsprechend der Rollenbeschreibung miteinander.

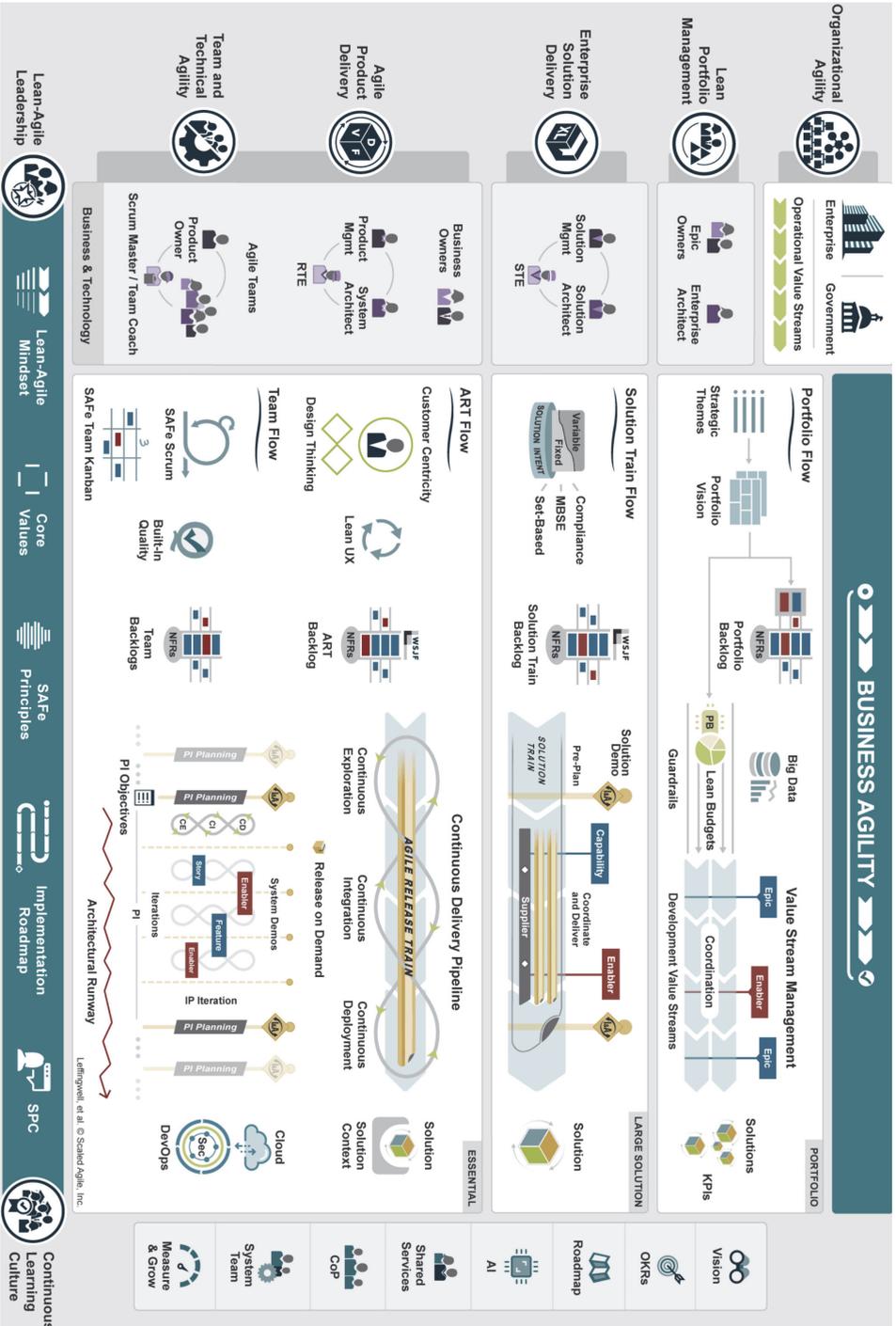


Abb. 1.1: SAFe® Big Picture¹

Die runden Icons links und unten in der Grafik stellen die Kernkompetenzen auf dem jeweiligen Level dar. Diese Kompetenzen werden in der Implementierung der Level benötigt. Auf der rechten Seite sind übergreifend relevante Elemente. Sie werden auf allen Level benötigt.

Der untere dunkle Balken bildet das Fundament ab, auf dem SAFe® steht. Auf dieser Basis bauen alle Rollen und Prozesse auf. Der obere dunkle Balken ist die Business Agility. Sie stellt sich ein, wenn SAFe® vollständig implementiert ist. Die unteren Ebenen setzen die technische Agilität um, sie ist die Basis für strategische und organisationale Beweglichkeit. Das Unternehmen ist in der Lage, schnell auf sich ändernde strategische Herausforderungen zu reagieren.

1.2 Dual-Operating-System – Zwei Betriebssysteme

Die bestehende Hierarchie der Führungskräfte ist das klassische Betriebssystem einer Organisation. Alle Aufgaben und Verantwortungen werden klassisch darüber abgebildet. Dieses Betriebssystem bleibt auch in SAFe® bestehen. Es wird zusätzlich ein zweites Betriebssystem ergänzt und die beiden Systeme werden miteinander verbunden. Das neue Betriebssystem wird als Netzwerk entlang der Wertströme gestaltet. Die Elemente, aus denen dieses Netzwerk besteht, wurden im vorherigen Abschnitt beschrieben. Man kann dieses System auch Prozessorganisation nennen. In diesem System wird die Verantwortung für die IT-Produktentwicklung und den Betrieb übernommen.

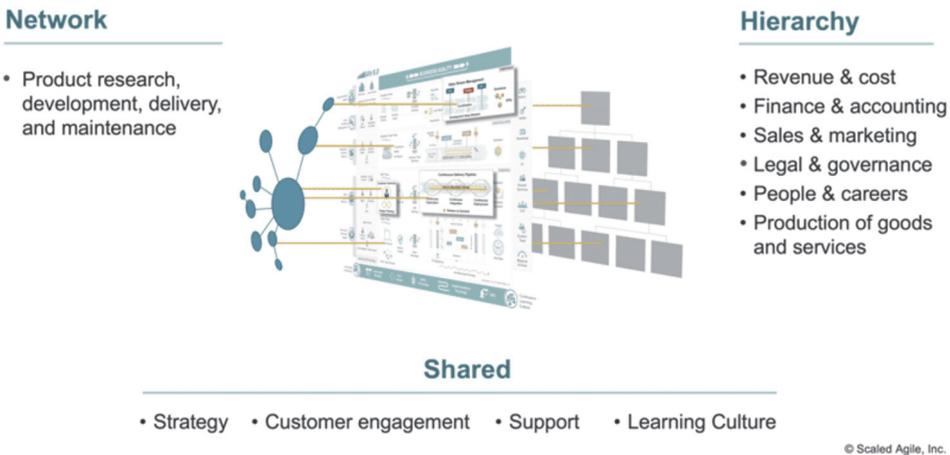


Abb. 1.2: Zwei Betriebssysteme²

1 <https://scaledagileframework.com/wp-content/uploads/2023/03/Full-1.png>
 2 https://scaledagileframework.com/wp-content/uploads/2022/11/10-Organize-around_value_F01_WEB.png

Der große Vorteil, die Entwicklung und Lieferung der IT-Systeme aus der Aufbauorganisation herauszulösen, liegt in der Ausrichtung nach Wertströmen und damit auf den Kunden. Es wird möglich, schneller zu liefern und Feedback zu bekommen. Die notwendigen Entscheidungen können direkt von den Experten getroffen werden. Sie brauchen nicht mehr den Umweg über die Hierarchie zu gehen, um eine Entscheidung zu erwirken. Den Mitarbeitern wird über die SAFe®-Rollen Verantwortung übertragen. Sie können gemeinsam über die Produktentwicklung entscheiden. Dies wird durch das SAFe®-Prinzip Nummer 9 gestärkt: dezentralisierte Entscheidungen.

Ganz wichtig für eine Einführung von SAFe® ist es, zu verstehen, dass es nicht nur um das Erlernen von Neuem geht, sondern auch um das Verlernen von Bestehendem. In der Zeit vor SAFe® war die gesamte Verantwortung in der Hierarchie verankert. Bestimmte Führungskräfte, Stabsstellen und Mitarbeiter hatten die Aufgabe der Produktentwicklung. Dort gibt es bestehende Prozesse und Regularien. Es ist davon auszugehen, dass diese nicht ohne Weiteres mit SAFe® vereinbar sind. Das Unternehmen hat selbst Rollen entwickelt, die zum großen Teil auch in den Arbeitsverträgen verankert sind. Diese passen in der Regel nicht zu SAFe®. Ein Großkonzern ist keine grüne Wiese, wo man ein neues System neu aufbauen kann. Es wird viele Menschen geben, die gefühlt etwas verlieren. Es wird Menschen geben, die der Meinung sind: »Früher war alles besser und einfacher«, »Da haben wir mal eben was live eingespielt«. Diese Menschen müssen überzeugt und mitgenommen werden auf die Reise.

1.2.1 Struktur von ANTI-Pattern

Viele Unternehmen haben bereits SAFe® eingeführt und es war in der Praxis nicht immer nur ein Spaziergang entlang der SAFe® Implementation Roadmap. Es hat auch Konflikte und Fehlentscheidungen gegeben. Alle Stellen, an denen ich und meine Kollegen Erfahrungen mit solchen Fehlentwicklungen gesammelt haben, sind in diesem Buch als Anti-Pattern dargestellt. Also Muster, die beschreiben, wie man es auf keinen Fall machen sollte. Sie werden hier immer mit ihrer Auswirkung dargestellt, um die Möglichkeit zu geben, aus den Fehlern anderer zu lernen. Manchmal sind auch Lösungen von Problemen beschrieben.

Anti-Pattern »Klare Verantwortung«

Eine Organisation hat die Verantwortung für die Entwicklung von Software nicht vollständig an die Ablauforganisation entlang des Wertstroms übergeben. Die alten Stabsstellen und deren Regularien wurden nicht abgeschafft. Als Folge mussten die alten Prozesse und die neuen gleichermaßen befolgt werden. Dies führte zu einer steigenden Komplexität und dadurch zu einer Verlangsamung aller Prozesse. Neben der Prozesskomplexität hat dies zu Rollen- und Verantwortungskonflikten geführt. Zentrale Entscheidungen der alten Struktur standen im