

# SAFe 6.0 im Unternehmen implementieren Lean und Agile erfolgreich skalieren

» Hier geht's  
direkt  
zum Buch

# DIE LESEPROBE

# 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.

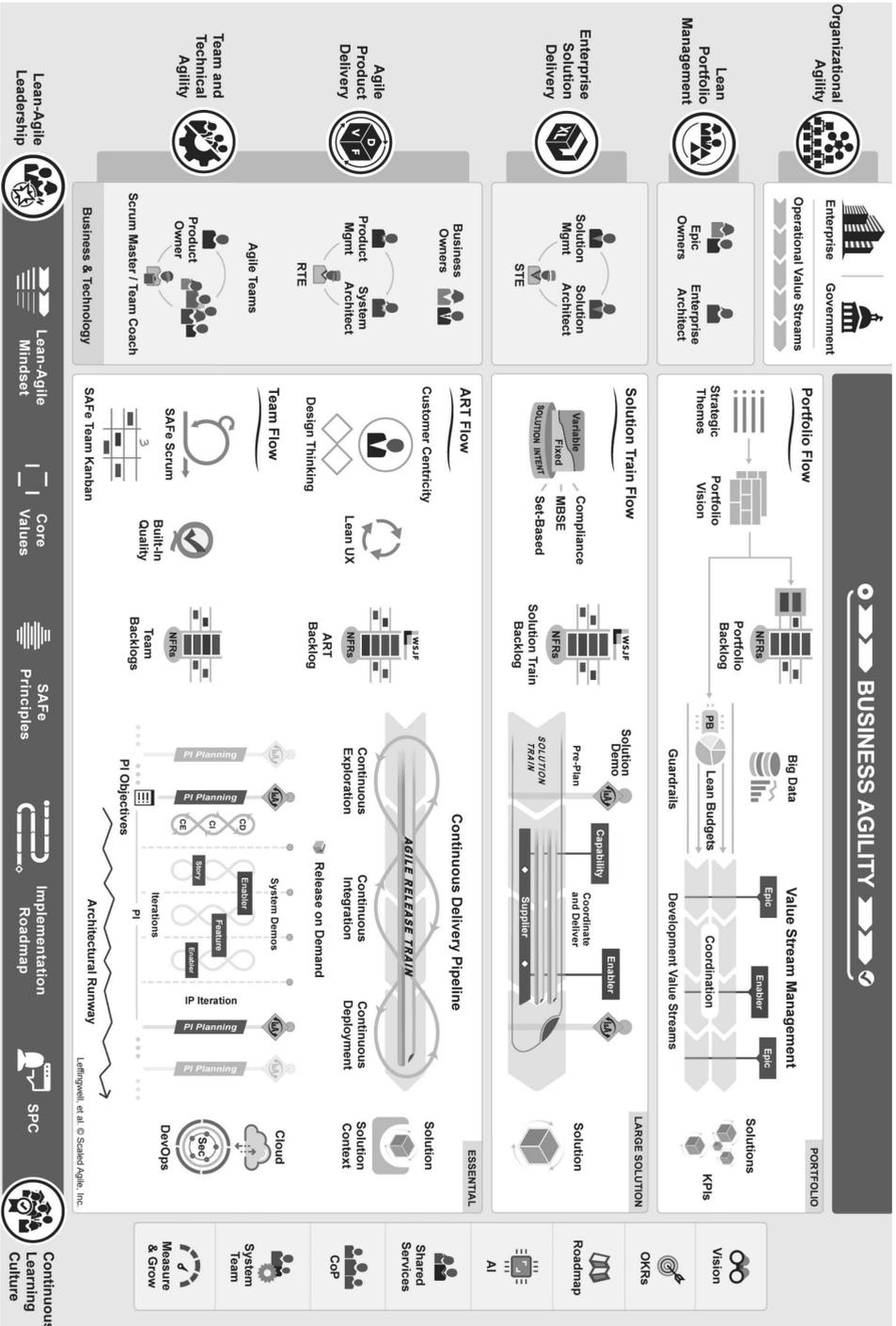


Abb. 1.1: SAFe® Big Picture<sup>1</sup>

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.

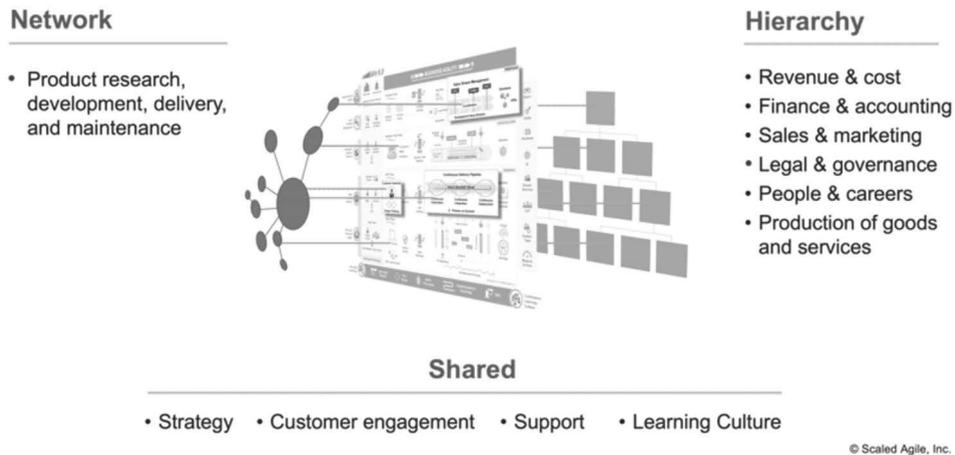


Abb. 1.2: Zwei Betriebssysteme<sup>2</sup>

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](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

Widerspruch zu lokalen Entscheidungen der neuen Struktur. Der Konflikt konnte nicht immer konstruktiv zu einer Lösung moderiert werden und es gab offene Auseinandersetzungen. Neben heißen Konflikten entstanden auch kalte Konflikte eines gegenseitigen Ignorierens. »Wir machen hier einfach weiter, als ob es euch nicht gäbe.« Entscheidungen wurden verzögert oder ignoriert. Durch die vielen kleinen Detailprobleme wurde das darunter liegende Strukturproblem verdeckt und entzog sich auf diese Weise einer wirklichen nachhaltigen Lösungsfindung. Es dauerte sehr lange, bis der Konflikt aufgelöst werden konnte.

Neben dem Bereich, der vollständig an das zweite Betriebssystem übergeben wird, gibt es weitere Bereiche der gemeinsamen Verantwortung. Diese Bereiche sind:

- Strategie
- Kundenbindung und Kundeneinbindung
- Kundensupport
- Lernkultur

Hier sind besonders die Bereiche Strategie und Kundenbindung als Teil des Marketings eine große Herausforderung. Strategie wird üblicherweise von der Geschäftsführung unterstützt und von Beratungsteams ausgearbeitet. Auch hier gilt es wieder, das Bestehende zu verlernen, um Platz für etwas Neues zu schaffen. Geteilte Verantwortung bedeutet das Agieren auf Augenhöhe. Dieser Teil ist besonders für die Führungskräfte an der Spitze neu und ungewohnt. Die Integration der beiden Betriebssysteme kann nur gelingen, wenn an den Stellen der gemeinsamen Verantwortung kein hierarchisches Gefälle mehr existiert.

### **Anti-Pattern »Business-Integration«**

Ein Shared Service Center eines großen Konzerns führte SAFe<sup>®</sup> ein. Das Shared Service Center hatte selbst eine Strategie. Sie bestand darin, den Entwicklungs- und Betriebsservice für den Konzern bereitzustellen. Die inhaltliche Strategie und der Kundenkontakt wurden in anderen Bereichen des Konzerns verantwortet und gestaltet. SAFe<sup>®</sup> wurde jedoch nur in dem Shared Service Center eingeführt. Dies verlief anfangs reibungslos. Die ersten Probleme zeigten sich bei der Besetzung der Business- und Epic Owner. Es gab niemanden, der wirklich ein Geschäft verantwortete. Ein Zugriff auf die Mitarbeiter außerhalb des Shared Service Centers war nicht möglich. Dieses Problem ließ sich noch mit bestimmten Vertretern, die als Proxy fungierten, überbrücken. So richtig problematisch wurde es jedoch, als auf der Konzern-Roadmap immer mehr Erwartungen an das Shared Service Center formuliert wurden, die nicht mehr erfüllbar waren. Alle neuen Themen wurden mit Fertigstellungstermin geplant. Die Mitarbeiter des

Shared Service Centers konnten die strategischen Themen weder beeinflussen noch ablehnen. Auch der Endkundenkontakt für Prototypen stellte sich als hochproblematisch heraus. Hier hatten die Produktverantwortlichen in SAFe® nicht nur das Marketing, sondern auch die Rechtsabteilung gegen sich aufgebracht. SAFe® musste im Konzern auf eine höhere Stufe gehoben werden, um alle Kompetenzen, die für interdisziplinäre Teams notwendig sind, integrieren zu können.

## 1.2.2 Einfluss auf die Linienorganisation

Die Bereiche, die in der klassischen Hierarchie verbleiben, sind von den wenigsten Veränderungen betroffen. Diese sind:

- Umsatz und Kosten
- Finanzen und Buchhaltung
- Vertrieb und Marketing
- Rechtsabteilung und Revision
- Personalabteilung
- Produktion und Fertigung

Die grauen Striche auf der Grafik zwischen den zwei Betriebssystemen sollen Verbindungen symbolisieren. Diese Verknüpfungen werden über Personen und Rollen realisiert, die in beiden Systemen Verantwortung tragen. Die häufigste Verbindung entsteht durch die Rolle des Business Owners oder die des Epic Owners. Diese zwei SAFe®-Rollen sollen die Integration der entwickelten Lösung in die Hierarchie unterstützen. Auch an vielen anderen Stellen kann eine Verbindung hilfreich sein. Die Personalabteilung sollte zum Beispiel Arbeitsverträge und Stellenausschreibungen haben, die für beide Systeme passen. Auch die Rechtsabteilung wird in bestimmten Phasen der Produktentwicklung immer wieder benötigt werden. Hier ist temporär sogar eine aktive Mitarbeit in dem SAFe®-Prozess zu erwarten. Fragestellungen könnten hier z.B. sein: Wie ist ein bestimmter Service DSGVO-konform? Eventuell sind sogar Abnahmen und Zertifizierungen notwendig.

### Anti-Pattern »Einflüsse aus der Linie«

Die Personalabteilung eines Konzerns bestimmte die Gehaltsgruppen für alle Mitarbeiter. Die SAFe®-Rolle des RTE ist ein Coach und Koordinator für einen ART. Diese Rolle war im Gehaltsgefüge sehr weit unten angesiedelt. In SAFe® ist der RTE eine moderierte Führungskraft für bis zu 150 Mitarbeiter. Das bedeutet erhebliche Verantwortung und Komplexität der Aufgabe. Das Ergebnis der fehlenden Attraktivität der Rolle war, dass interne Mitarbeiter sich nicht auf die aus-

geschriebenen Stellen beworben haben. Auch am externen Markt gab es keine ausreichend qualifizierten Kandidaten. In der Folge musste diese Rolle von externen Beratern übernommen werden. Diese waren jedoch selbst bei einem anderen Unternehmen angestellt und wurden entsprechend oft ausgetauscht. Die Rolle RTE hat für die Einhaltung und Weiterentwicklung der Prozesse auf ART-Ebene eine zentrale Bedeutung. Diese konnte durch die hohe Fluktuation nicht zu jeder Zeit hochwertig wahrgenommen werden. Als es aufgrund von wirtschaftlichen Engpässen zu Budgetkürzungen bei externen Beratern kam, wurden viele Verträge von RTEs nicht weiter verlängert. Dies führte zu einer Überlastung der Mitarbeiter und zu einer weiteren Verschlechterung der Qualität der Koordination. Das Coaching der ART wurde als Erstes eingestellt. Es wurden nur die nötigsten operativen Themen erledigt. Der Verbesserungsprozess stockte und die Qualität sank weiter.

### 1.3 Transformation der Organisation

In den beiden vorangestellten Abschnitten sind die ersten Elemente und das Zusammenspiel von SAFe® dargestellt worden, um einen ersten Eindruck zu geben, welche Tragweite die GoSAFe®-Entscheidung für die Organisation hat. Reza Razavi sei an dieser Stelle zitiert mit seiner Einordnung von Change und Transformation:

»A butterfly is a TRANSFORMATION, not a better caterpillar.«

#### CHANGE

- CHANGE macht das System besser, schneller, qualitativer ...
- Vergangenheit ist der Bezugspunkt.
- Zukunft ist eine überarbeitete oder verbesserte Version der Vergangenheit.
- Alte bzw. verbesserte Spielregeln, Denkweisen
- Kein Paradigmenwechsel

#### TRANSFORMATION

- Durch TRANSFORMATION entstehen neue Systeme.
- Zukunft ist der Bezugspunkt.
- Die Zukunft wird verwirklicht, indem man sich von den Zwängen der Vergangenheit befreit.
- Neue Spielregeln, Denkweisen
- Paradigmenwechsel

### 1.3.1 Der gelebte Change in Organisationen

Einer Raupe kann man Flügel basteln und ankleben, sie wird niemals wie ein Schmetterling fliegen können. Nur wenn die Raupe die Transformation über die Puppe zum Schmetterling durchläuft, kann sie fliegen. Ähnlich ist es mit SAFe®. Die Veränderungen der Organisation sind so grundlegend, dass es nicht einfach damit getan ist, »dasselbe« leicht verändert einfach weiterzumachen. In großen Konzernen gehören Change-Initiativen der Geschäftsführung zum Alltag der Mitarbeiter.



© Scaled Agile, Inc.

Abb. 1.3: Beispielhafter Value Flow in einer Hierarchie<sup>3</sup>

Aus der Position der Mitarbeiter betrachtet, kommen da wieder neue Berater und erklären einem neueste Trends mit bunten PowerPoint-Folien. Dann werden Change-Agents in die Organisation entsandt, um sie entsprechend umzugestal-

<sup>3</sup> [https://scaledagileframework.com/wp-content/uploads/2022/10/6-Make\\_value\\_flow\\_F09.svg](https://scaledagileframework.com/wp-content/uploads/2022/10/6-Make_value_flow_F09.svg)

ten. Die Mitarbeiter hingegen versuchen, möglichst nichts am Bestehenden zu verändern. Wenige Woche später klopft der nächste Berater mit der nächsten Change-Initiative an. Die Mitarbeiter sind in vielen großen Konzernen zu Change-Experten geworden. Sie bewegen sich so spät wie möglich und so wenig wie nötig. Sie versuchen, sich im Hintergrund zu halten. Sie ändern ein paar Begriffe und machen weiter wie bisher. Sie sitzen den Change aus, bis das Spiel von vorne losgeht. So ungefähr sieht das reale Drehbuch vieler Change-Initiativen aus. So kann man SAFe® nicht einführen. SAFe® hat Erwartungen an die Kultur der Organisation, an die Führung und an das Mindset der Mitarbeiter. Das sind alles tiefgreifende und notwendige Veränderungen, die Teil des SAFe®-Systems sind. Die neuen Prozesse der Organisation nach Wertströmen funktionieren nur, wenn man Teile der alten Prozesse und Strukturen abschafft.

### 1.3.2 Historisch gewachsene Prozesse

Der alte Prozess gleicht in der Perspektive des Prozesses einem Labyrinth. Dieses Labyrinth blockiert das zweite Betriebssystem. Die Grafik zeigt exemplarisch, aus welchen Elementen sich klassische Projektorganisationen zusammensetzen. Nach der Logik eines Changes könnte man beginnen, das Bestehende ein wenig zu verbessern. In diesem Fall könnte ein solcher Ansatz folgendermaßen aussehen: das Legacy CCB zum Portfolio und das Waterfall Quality Management System zum Lean-Agile QMS umzubauen oder umzubenennen. Das wird nicht reichen. Im Bereich des zweiten Betriebssystems, das ist die Prozessorganisation, findet ein Paradigmenwechsel statt. Um diesen Paradigmenwechsel für die Mitarbeiter deutlich zu machen, braucht es klare Worte, Commitment und Involvement der Unternehmensspitze. Die Transformation muss langfristig geplant und gesteuert werden. Nur so kann sichergestellt werden, dass Mindset, Kultur und Führung nach SAFe® funktionieren.

Aus Prozessperspektive sieht die Umstellung auf den ersten Blick klein aus. Es geht darum, von Push auf Pull umzustellen.

Bei Push werden große Pläne erstellt und umgesetzt. Das Risiko dieser Pläne ist, dass sie den Kundenbedarf nicht treffen. Der Kunde ist nicht in den Prozess eingebunden. Er erhält die fertige Lösung erst am Ende. Dies hat besonders in dynamischen Märkten mit viel Konkurrenz fatale Folgen. Nicht nur die Investitionen in die falschen Funktionen sind das Problem. Der Zeitverlust, der entsteht, bis das Unternehmen seinen Fehler korrigiert und einen neuen großen Plan erstellen und umsetzen kann, wirkt sich fatal auf die Time-to-Market aus. Das Unternehmen gerät zunehmend in die Defensive und bekommt erhebliche Kostenprobleme. Viele so operierende Unternehmen werden zukünftig vom Markt verschwinden.