

Foto: Quelle Pixabay

Von Birgit Mallow

Agile Vorgehensweisen, insbesondere Scrum, gehören mittlerweile zum professionellen Standard in der Software-Entwicklung. Die meisten Unternehmen haben mindestens auf Teamebene Erfahrung damit gesammelt und viele haben dabei Erfolge erlebt. Der logische nächste Schritt ist dann die agile Skalierung: Das kann zum einen bedeuten, dass mehrere agile Teams gemeinsam an einem großen Software-Produkt arbeiten. Zum anderen setzen viele Unternehmen aber auch immer mehr Teams auf, die eigenständig an „ihrem“ Produkt arbeiten. Generell gilt: Alle Mitglieder eines Teams sind durch optimierte Kommunikation auf demselben Wissensstand. Arbeiten allerdings viele Teams parallel, können nicht mehr alle direkt miteinander sprechen; das wäre viel zu zeitaufwändig und ineffektiv. Da aber die direkte persönliche Kommunikation ein elementares Prinzip der agilen Vorgehensweisen ist, nutzen wir Konstrukte aus Repräsentanten.

Scrum of Scrums (SoS)

Bei der Skalierung von Scrum über mehrere Teams wird häufig das Konstrukt Scrum of Scrums (SoS) eingesetzt: Jedes Team entsendet in ein SoS-Abstimmteam ein Mitglied. Dieses SoS-Team tagt i.d.R. täglich, am besten direkt nach dem Daily Scrum (StandUp-Meeting), das alle agilen Teams parallel abhalten. Im SoS berichten sich die Teamvertreter anschließend, an was ihre Teams zuletzt gearbeitet haben, was als nächstes geplant ist und welche Hindernisse sie aktuell sehen. Hier kommen vor allem die Themen zur Sprache, die teamübergreifend von Interesse sind und evtl. abgestimmt werden müssen, bspw. weil alle von einer Architekturentscheidung betroffen sind oder Abhängigkeiten in der Entwicklung entdeckt wurden.

SoS werden i.d.R. zur Abstimmung von Teams genutzt, die gemeinsam an einem Produkt arbeiten.

Community of Practice (CoP)

Bei sehr großen Projekten oder in großen agilen Organisationen finden sich zusätzlich zu den (produktbezogenen) SoS oft noch sogenannte CoPs (Communities of Practice). Die Mitglieder sind Teamvertreter mit jeweils gleichem Thema und Interesse. In der Praxis werden oft CoPs für Architektur, Test/QS, Datenstrukturen gebildet, aber auch für die Product Owner und Scrum Master der Teams. CoPs bilden sich häufig auch in den Unternehmen, in denen Teams parallel an eigenen Produkten arbeiten. Ziel ist dann i.d.R. der Wunsch, teamübergreifend voneinander lernen und Synergien nutzen zu können. CoPs werden in Unternehmen z.T. aber auch eingesetzt, um generell dem Thema „Agilität“ im Unternehmen ein Forum zu geben.

Organisation der CoPs

In der Praxis habe ich verschiedene Möglichkeiten kennengelernt, wie die CoPs organisiert werden. Hier einige typische Formen:

- In Unternehmen, die insgesamt eher “klassisch-hierarchisch” aufgebaut sind, entstehen die CoPs oft aus den funktionalen Organisationseinheiten, denen die Mitarbeiter disziplinarisch zugeordnet sind. Aus diesen Einheiten werden sie in die agilen Teams entsandt, arbeiten dort, bleiben aber ihrer Gruppe oder ihrem Referat zugeordnet. Der CoP-Leiter verantwortet dabei als Linienverantwortlicher das Thema, moderiert die Diskussion und hat das letzte Wort bei Entscheidungen, die sich auf die Mehrzahl oder sogar auf alle Teams auswirken. In der Praxis entstehen bei diesem Konstrukt aber oft Probleme: Wenn neben der Arbeit im agilen Team noch operative Tagesarbeit anfällt, geraten die Teammitglieder dadurch leicht in Ressourcen- und Interessenkonflikte. Hier “gewinnt” meist die disziplinarische Heimat. Dominiert zusätzlich der Linienverantwortliche und CoP-Leiter die Diskussionen und Entscheidungsprozesse, bleibt für selbstverantwortliche Arbeit der Team-Vertreter im CoP wenig Raum. Die CoP-Leiter selbst haben oft auch Interessenskonflikte, die bspw. durch Zielvereinbarungen entstehen, die mit den Themen der Team-Vertreter schwer in Einklang zu bringen sind.

- Damit die CoPs selbstorganisiert und damit entsprechend der agilen Werte arbeiten können, gehen Unternehmen zunehmend andere Wege: Die crossfunktionalen agilen Teams bilden die disziplinarische Heimat und die CoPs sind “virtuelle” Konstrukte. Manchmal erhalten die CoPs einen offiziellen fachlichen Leiter zugeordnet. Für diesen können aber die gleichen Interessenkonflikte wie für einen disziplinarisch verantwortlichen CoP-Leiter entstehen.
- Eine gute Übergangslösung für die “virtuellen CoPs” ist es, diesen einen Moderator zur Verfügung zu stellen, der den Teamvertretern hilft, im CoP zu einer guten Form der Zusammenarbeit und Selbstorganisation zu finden. Dies kann bspw. ein erfahrener Scrum Master sein, der das CoP in seinen Meetings unterstützt, der die Diskussion moderiert und das CoP anleitet, sich einen guten Entscheidungsprozess zu entwickeln.
- Erfahrene CoPs wählen sich einen Moderator aus den eigenen Reihen; diese Rolle kann auch rotierend (bspw. jeweils nach 3 CoP-Meetings) weitergereicht werden. Der Nachteil dabei ist, dass der jeweilige Moderator in seiner Rolle neutral bleiben muss und nicht gut selbst fachlich mitdiskutieren kann. Damit bleibt immer ein Team im CoP ohne Repräsentanten. Deshalb sind auch reife CoPs gut beraten, wenn sie für Meetings mit strittigen Themen auf einen neutralen Moderator aus dem Kollegenkreis zurückgreifen.
- Eine weitere Variante ist, dass die Team-Vertreter für die CoPs ab und zu wechseln. Das beugt der Gefahr vor, dass ein CoP zum elitären Expertenzirkel mutiert. Obwohl die Gefahr dafür tatsächlich im Normalfall gering ist, denn alle Team-Vertreter arbeiten ja weiterhin in ihren Teams. Sie treffen sich in den CoPs nur für Erfahrungsaustausch, Beratung und Abstimmung. Aber das Wechselprinzip bringt für die Team-Mitglieder selbst auch Entlastung und in die CoPs mehr unterschiedliche Sichtweisen und Lebendigkeit. Allerdings sollte man nicht zu häufig wechseln, denn die CoPs brauchen auch Kontinuität und ein gemeinsames Verständnis ihrer Teilnehmer, damit der Austausch noch effektiv bleiben kann.

In [Teil II](#) beschreibe ich Entscheidungsprozesse in CoPs.

Eure [Birgit Mallow](#)

Teilen mit:

- [Klick, um auf Facebook zu teilen \(Wird in neuem Fenster geöffnet\)](#)
- [Klick, um über Twitter zu teilen \(Wird in neuem Fenster geöffnet\)](#)
- [Zum Teilen auf Google+ anklicken \(Wird in neuem Fenster geöffnet\)](#)
- [Klick, um auf LinkedIn zu teilen \(Wird in neuem Fenster geöffnet\)](#)
- [Klick, um auf Pinterest zu teilen \(Wird in neuem Fenster geöffnet\)](#)
- [Klick, um dies einem Freund per E-Mail zu senden \(Wird in neuem Fenster geöffnet\)](#)