



Agilität für das Zeitalter des Umbruchs

FLUID SCALING TECHNOLOGY: FÜR EINFACHE UND SKALIERTE AGILITÄT

Leitfaden Version 2.12.de.1

Mai 2023

“Eine turbulente Zeit ist eine gefährliche Zeit, aber die größte Gefahr besteht in der Versuchung, die Realität zu verleugnen.”

Peter Drucker

Inhalt

Was ist die Fluid Scaling Technology?	3
Wo und wann wird FAST eingesetzt?	3
Wie unterscheidet sich FAST?	4
Überblick über den FAST-Prozess	5
FAST-Werte, -Grundsätze und -Säulen	6
FAST-Werte	6
FAST-Prinzipien	6
FAST-Säulen	6
FAST-Rollen	7
Product Manager	7
Mitglied	7
Team Steward	7
Feature Steward (optional)	8
FAST-Artefakte	8
Product Map - Das Big Picture	8
Discovery Trees - Groß denken, kleinschrittig arbeiten	9
Marktplatz	10
Die Kollektiv-Vereinbarungen - Wie wir uns selbst verwalten	10
FAST-Meeting	10
Phase 1: Abschluss des aktuellen Zyklus	11
Kollektiv-Abgleich über Show & Tell	11
Phase 2: Beginn des nächsten Zyklus	11
Zweck und Vision wiederholen, Ausrichtung festlegen	11
Phase 3: Selbstorganisation in Teams rund um die Aufgaben	12
Erstellung und Öffnung des Marktplatzes	12
Anpassungen bei Bedarf	12
Ankündigungen (optional)	12
Das FAST-Meeting ist vorbei: Beginn der Arbeit	13
Abhängigkeiten lösen, entwerfen, designen, planen und zusammenarbeiten	13
FAST-Kadenz und -Flow	13
FAST für kleine bis große Unternehmen	14
FAST im kleinem Maßstab - weniger als 14 Personen	14
FAST im großem Maßstab - 14 bis 200 Personen	14
FAST im Unternehmen	14
FAST-Voraussetzungen und -Überlegungen	15
Co-Location, oder nicht	15
Büro-Layout	15
Einstellungen, Onboarding und Offboarding	16

Organisatorische Unterstützung und Slack	16
Vielfalt	17
FAST und Selbstmanagement (Teal)	17
FAST-Forecasting - Weisheit der Vielen	17
Kontinuierliche Verbesserung und Exzellenz	18
Reflektieren und Anpassen	18
Persönliche Meisterschaft	18
Technische Exzellenz	18
Mitwirkende	19
Literaturverzeichnis	19

*“Selbstorganisation ist die Lebenskraft der Welt,
die am Rande des Chaos gedeiht,
mit gerade genug Ordnung, um ihre Energie zu bündeln.”*

Frederick Laloux

Was ist die Fluid Scaling Technology?

Die Fluid-Scaling-Technology kombiniert Open Space Technology¹ und Open Allocation² zu einer leichtgewichtigen, einfach zu verstehenden und einfach zu beherrschenden, skalierbaren Methode für die Organisation von Menschen rund um Arbeit.

FAST ist ein Akronym³ für Fluid Scaling Technology.

Fluid Scaling Technology für Agil ist FAST-Agile.

Die Fluid Scaling Technology ist ein System für organische Zusammenarbeit bei kreativen Vorhaben, von klein bis groß.

Wo und wann wird FAST eingesetzt?

FAST ist ideal für Geschäftskontexte geeignet, die sich durch Komplexität und rasche Veränderungen auszeichnen oder bei denen Innovationsbedarf besteht. Aufgrund der typischerweise komplexen Natur eignet sich FAST besonders für Softwareentwicklung, Produktentwicklung und agiles Arbeiten im großen Umfang. Darüber hinaus kann FAST auf viele komplexe, kollaborative Projekte angewendet werden und ist nicht ausschließlich auf den Bereich der Softwareentwicklung beschränkt.

“Wir sehen immer mehr Organisationen, die lernen, die Kraft der Selbstorganisation zu nutzen, um agiler und effektiver zu sein.”

“Sie haben Starrheit eliminiert - sowohl physisch als auch psychologisch - um flexiblere Prozesse zu unterstützen, bei denen temporäre Teams gebildet werden, um auf spezifische und sich ständig ändernde Bedürfnisse zu reagieren.”
(Wheatley)

¹ Open Space Technology wird meist nur mit Open Space oder dem Akronym OST abgekürzt.

² Open Allocation ist ein Konzept aus der agilen Arbeitsweise, das die Selbstorganisation und Eigenverantwortung von Teams fördert. Bei Open Allocation können Mitarbeiter ihre Aufgaben und Projekte selbst wählen und sich selbst organisieren, anstatt dass dies von einem Manager oder einer Führungskraft vorgegeben wird.

³ Naja, das Akronym wäre eigentlich FST, aber wir wollen, dass es wie ein Wort klingt...daher FAST

Wie unterscheidet sich FAST?

- FAST basiert auf dynamischer Teambildung und nicht auf statischen Teams, um die Anpassungsfähigkeit zu maximieren.
- FAST kann im kleinen und im großen Maßstab genutzt werden.
- FAST basiert nicht auf Scrum, sondern auf Open Space Technology.
- FAST funktioniert als rein komplexes System⁴ (FAST eignet sich auch für komplizierte und einfache Arbeiten).
- FAST erhöht das Engagement der Mitarbeiter durch Autonomie.
- Das Abhängigkeitsmanagement erledigt sich meistens von selbst.
- Es wird deutlich weniger Zeit in Meetings verbracht.
- FAST ist leichtgewichtig.
- FAST ist einfach zu erlernen.
- Begrenztes Fachwissen kann leicht ausgetauscht werden, da es keine statischen Silos gibt.
- Emergenz ist wichtiger als umfangreiches Planen.
- FAST ist für Design, Discovery und Auslieferung optimiert - nicht nur für die Auslieferung.
- FAST ist sowohl ein Teal-Framework⁵ als auch ein agiles Framework.
- FAST ist eine Alternative zu komplizierter Agilität und agiler Skalierung.
- FAST wurde so konzipiert, die Fallstricke, die zu ineffektiver Agilität führen, zu vermeiden.
- In FAST bilden sich Teams um die Arbeit herum und nicht umgekehrt.
- Das FAST-Kollektiv spielt eine wichtige Rolle bei der Produkt-Discovery.
- FAST ermöglicht alle vier Aspekte der Autonomie, wie sie von Daniel Pink^(Pink) in seinem Buch aufgeführt wurden -
Was wir tun (Aufgabe), wann wir es tun (Zeit), wie wir es tun (Technik) und mit wem wir es tun (Team).

“Eine Zeit der Turbulenzen ist eine gefährliche Zeit, aber die größte Gefahr ist die Versuchung, die Realität zu leugnen.” - Peter Drucker

⁴ Scrum ist eine Methode für den Übergang zwischen komplex und kompliziert, d.h. nicht für rein komplexe Kontexte.

⁵ Teal ist eine Organisationstheorie, die dafür plädiert, die Selbstverwaltung der Arbeitnehmer und die Anpassung an das Wachstum einer Organisation zu ermöglichen. Sie wurde 2014 von Frédéric Laloux in seinem Buch "Reinventing Organizations" vorgestellt.

Überblick über den FAST-Prozess

Bringen Sie alle zusammen, um als Kollektiv zu arbeiten.

Stellen Sie die Unternehmensziele visuell an einer Wand dar.

Lassen Sie das Kollektiv sich in Teams organisieren und die Arbeit aufteilen und erledigen.

Stimmen Sie sich ab und wiederholen Sie die obigen Schritte in einem kurzen Rhythmus.

FAST setzt nicht auf statische Teams. Stattdessen entsteht ein Netzwerk, in dem sich Teams dynamisch bilden, verändern, auflösen und neu formieren. Um von statischen Teams zu einer flexiblen Netzwerkstruktur überzugehen, schließen sich Teams zu einem FAST-Kollektiv zusammen.

Das Kollektiv nimmt regelmäßig an FAST-Meetings teil, die von Open Space inspirierten Veranstaltungen sind. Bei diesen Planungs- und Abstimmungstreffen werden Prioritäten herausgestellt und Teams formieren sich dynamisch um die anstehenden Aufgaben. Sobald sich die Teams gefunden haben, teilen sie sich auf, planen und erbringen innerhalb des verbleibenden Zyklus den maximal möglichen Wert.

Am Ende des Zyklus kommt das Kollektiv wieder zusammen. Jedes Team teilt seine Fortschritte mit, um sicherzustellen, dass alle Mitglieder des Kollektivs auf dem aktuellen Stand der Entwicklung und Entdeckung sind. Diese Schritte werden mithilfe des bereits versammelten Kollektivs wiederholt, und die Teams formieren sich erneut, um die Arbeit für den nächsten Wertschöpfungs-Zyklus aufzunehmen.

Hinweis: Die Dauer des Zyklus ist nicht festgelegt. Eine zweitägige Kadenz wird als empfohlenes Startexperiment vorgeschlagen. Da FAST ein Flow-System⁶ und keine iterative Methode ist, stellen die Zyklen keine festen Zeitfenster dar, in die die Arbeit passen muss. Es spricht nichts dagegen, dass ein Kollektiv einen zweitägigen Zyklus durchläuft, gefolgt von einem dreitägigen, falls dies gewünscht ist. Ein Kollektiv sollte den kürzesten Synchronisationszeitraum finden, der sich angemessen anfühlt.

⁶ engl. Flusssystem. In einem Flow-System wird die Arbeit nicht in diskreten Einheiten durchgeführt, sondern als kontinuierlicher Strom von Inputs, Outputs und Verarbeitungsschritten.

*Entwickeln Sie Produkte mit motivierten, eigenverantwortlichen
Mitarbeitern.*

*Geben Sie ihnen die Autonomie, das Umfeld und die Unterstützung, die sie
brauchen und vertrauen Sie ihnen, dass sie ihre Arbeit erledigen.*

FAST-Werte, -Grundsätze und -Säulen

FAST-Werte

- Eigenständigkeit
- Gemeinsamer Zweck
- Beherrschung
- Technische Exzellenz
- Kollaboration
- Selbstorganisation

FAST-Prinzipien

- Tun Sie das Richtige
- Seien Sie ein Mentor und ein Mentee
- Seien Sie eine T-förmige Personen - eine generalisierender Spezialist
- Emergentes Design und emergente Architektur
- Gesetz der Mobilität (Die Freiheit, jederzeit das Team zu wechseln, wenn es sinnvoll ist)

FAST-Säulen

- Selbstorganisierende Systeme (einschließlich natürliche Ordnung und Emergenz)
- Open Space Technology
- Offene Zuteilung⁷
- Theorie Y Governanc (Cutcher-Gershenfeld and McGregor)
- Agilität/Anpassungsfähigkeit
- Lean Startup/Experimentieren
- Selbstmanagement

⁷ engl. Open Allocation

FAST-Rollen

Product Manager

Die Rolle des Product Managers zeichnet sich weniger durch Autorität und Kontrolle aus, sondern vielmehr durch Inspiration.

Zu den Verantwortungsbereichen zählen: Motivation, Ermutigung, Vermittlung einer klaren Vision, regelmäßige Wiederholung der Vision, Vorgabe der Richtung, Festlegung von Standards, Bereitstellung von Feedback und zeitgemäßes Produktmanagement. (In Anlehnung an Marty Cagan⁸)

Mitglied

Ein Mitglied ist ein **T-förmiger Teamplayer**, der sich zu Leistung, Zusammenarbeit, Kommunikation, Zuhören, kontinuierlichem Lernen und persönlicher Meisterschaft verpflichtet.

T-förmige Personen sind generalisierende Spezialisten. Sie verfügen über umfassende Fähigkeiten in einem breiten Spektrum wertvoller Bereiche (die horizontale Linie des T) und besitzen gleichzeitig Spezialisierung und Expertise (der vertikale Teil des T). Die Mitglieder sollten generalistische Fähigkeiten entwickeln, da es Situationen geben kann, in denen ihre speziellen Fachkenntnisse nicht erforderlich sind, sie aber dennoch mit ihren generalistischen Fähigkeiten einen Beitrag leisten können.

Ein Teamplayer ist jemand, der die Fähigkeit und die Neigung zur Zusammenarbeit besitzt. Solch eine Person legt mehr Wert auf den Erfolg des Teams als auf ihren eigenen und ist stets bereit, anderen Teammitgliedern zu helfen, um gemeinsam das Ziel zu erreichen.

Team Steward

Team Steward ist eine natürliche Führungsrolle⁹, in der ein Mitglied die Verantwortung übernimmt, einen Teil der Arbeit in einem Wertschöpfungs-Zyklus zu betreuen. Genauso wie die Teams in FAST flexibel sind, ist auch das Team Stewardship flexibel und nicht statisch.

⁸ <https://www.svpg.com/team/marty-cagan>

⁹ Natürliche Ordnung und natürliche Führung entstehen aus sich selbst organisierenden Systemen

Feature Steward (optional)

Da Teams in FAST flexibel sind, kann es vorteilhaft sein, dass mindestens eine Person bei einem Arbeitspaket verbleibt, um es bis zur Fertigstellung zu begleiten. Feature Stewards gewährleisten Kontinuität über Wertschöpfungs-Zyklen hinweg und fungieren als Ansprechpartner für Stakeholder. Ein Feature Steward ist nicht verpflichtet, durchgehend an dem betreuten Feature zu arbeiten, muss jedoch stets ein kontinuierliches Verständnis für die Arbeit besitzen. Die Stewardship kann im gegenseitigen Einvernehmen wechseln.

FAST-Artefakte

Fließendes Teaming und die Fähigkeit, komplexe nichtlineare Arbeit in Product Maps und Discovery Trees darzustellen und nachzuverfolgen, kennzeichnen FAST als ein rein komplexes System.

Product Map - Das Big Picture

Product Mapping ist eine Erweiterung des Story-Mappings von Jeff Patton^(Patton). Der Unterschied besteht darin, dass sich eine Product Map nur auf High-Level-Elemente konzentriert, wie z.B. Hypothesen, Capabilities, Chancen, gewünschte Ergebnisse, Geschäftsziele, Initiativen, Epics und Features.

Eine Product Map dient dazu, die Arbeit des Kollektivs als Ganzes zu visualisieren. Sie zeigt den Fortschritt auf einer hohen Ebene durch das Verhältnis von begonnenen, nicht begonnenen und abgeschlossenen Einträgen.



Abbildung: 1 - Produktkarte

Feingranulare Details von hochrangigen Elementen sind in Discovery Trees dargestellt.

Discovery Trees - Groß denken, kleinschrittig arbeiten

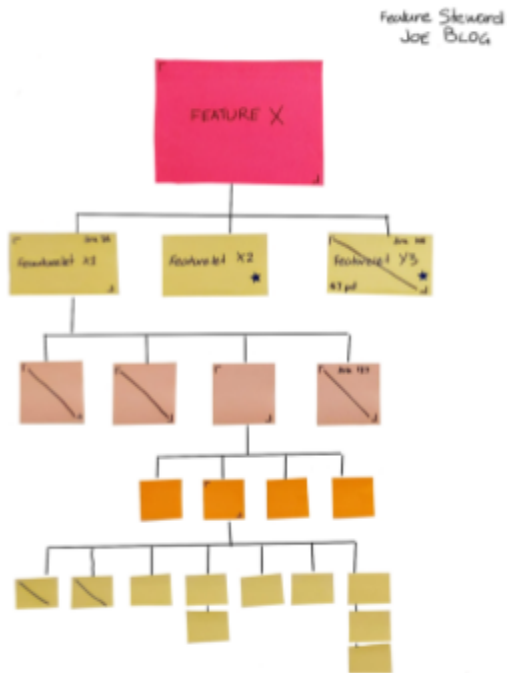


Abbildung 2: Discovery-Tree
Gestartete, nicht gestartete und beendete Knoten

Wenn Sie mit der Arbeit an einem hochrangigen Thema beginnen, erstellen Sie einen Discovery Tree.

Ein Discovery Tree stellt die Komplexität der Arbeit dar und gibt den Arbeitspaketen einen Kontext.

Zerlegen Sie die Arbeit, um sie zu verstehen, zu entdecken oder zu planen – jedoch nicht mehr als nötig und genau dann, wenn nötig. Wenn die Arbeit von einem übergeordneten Element in kleinere Unterkomponenten unterteilt wird, ergibt sich eine Struktur aus Verzweigungen und Blattknoten. Der Baum wird sich wie ein Akkordeon erweitern, wenn Entdeckungen und Fortschritte gemacht und Knoten aufgelöst werden.

Der aktuelle Fortschritt bei der Fertigstellung eines Knoten wird durch das Verhältnis von begonnenen, nicht begonnenen oder abgeschlossenen Knoten (oder das Entfernen von abgeschlossenen Knoten aus dem Baum) angezeigt.

"Indem wir die Arbeit tun, entdecken wir die Arbeit, die wir tun müssen."

Woody Zuill

Eine Anmerkung zur linearen Arbeit in FAST

Lineare Arbeitsabläufe auf der Product Map sollten lineare Darstellungsmethoden verwenden, z.B. ein Kanban-Board für Support-Tickets. Ein FAST-Kollektiv kann gleichzeitig an linearen und nichtlinearen Arbeitsabläufen arbeiten.

Marktplatz

Der Marktplatz stellt visuell einen Arbeitsmarktplatz für einen Wertschöpfungs-Zyklus dar. Das Board zeigt, was im aktuellen Zyklus passiert und wer in welchem Team ist (Das FAST-Marktplatz-Board orientiert sich am Open-Space-Bulletin-Board¹⁰).

Jede Spalte auf dem Marktplatz-Board kann einen physischen Bereich für die Zusammenarbeit darstellen. Um die unfertige Arbeit (WIP) zu begrenzen, sollten Sie die Anzahl der verfügbaren Plätze auf dem Marktplatz einschränken. Auf dem Board könnte dies bedeuten, dass Sie Spalten reduzieren oder entfernen.

Die Kollektiv-Vereinbarungen - Wie wir uns selbst verwalten

Die Kollektiv-Vereinbarungen sind ein lebendiges Dokument, das die Regeln und Mechanismen der Selbstverwaltung innerhalb des Kollektivs beschreibt. Die Vereinbarungen schaffen und schützen Harmonie und psychologische Sicherheit. In den Vereinbarungen wird festgehalten, wie wir zusammenarbeiten möchten und wie wir einander behandeln und behandelt werden wollen. Sie sollten mindestens Folgendes enthalten:

- Wie treffen wir Entscheidungen?
- Wie lösen wir Konflikte?
- Wie können wir die Vereinbarungen ändern?
- Wo bewahren wir die Vereinbarungen auf?

Achten Sie darauf, nicht in den Strudel der Bürokratie zu geraten. Halten Sie es leicht.

FAST-Meeting

Im FAST-System gibt es ein zentrales Treffen – das FAST-Meeting. Der FAST-Product Manager leitet üblicherweise das FAST-Meeting, bei dem der aktuelle Wertschöpfungs-Zyklus für abgeschlossen erklärt und der nächste eingeleitet wird.

¹⁰ der Agenda auf einer Open Space Konferenz

Ziele des FAST-Meetings:

- Gemeinsames Bewusstsein – Das Kollektiv bleibt auf dem Laufenden bezüglich der Produktentwicklung.
- Dynamische Teambildung – Teams formieren sich um die anstehenden Aufgaben.
- Gemeinsame Vision – Ein erreichbares Ziel, um das Engagement zu fördern, über das oft gesprochen wird.
- Empowerment bei der Umsetzung – Autonomie des Teams bei der Durchführung der Aufgaben.

Phasen des FAST-Meetings:

Phase 1: Abschluss des aktuellen Zyklus

Phase 2: Beginn des nächsten Zyklus

Phase 3: Selbstorganisation in Teams rund um die Aufgaben

Phase 1: Abschluss des aktuellen Zyklus

Kollektiv-Abgleich über Show & Tell

Ein Vertreter jedes Teams fasst die Arbeit seines Teams im letzten Wertschöpfungs-Zyklus zusammen und betont den geschaffenen Wert sowie die gemachten Entdeckungen. Die Präsentation kann kurze, aussagekräftige Demonstrationen enthalten, falls dies hilfreich ist.

Sobald alle Teams ihre Präsentationen abgeschlossen haben, endet der Wertschöpfungs-Zyklus. Leeren Sie das Marktplatz-Board, um es für den nächsten Zyklus erneut zu befüllen.

Phase 2: Beginn des nächsten Zyklus

Zweck und Vision wiederholen, Ausrichtung festlegen

Jedes FAST-Meeting bietet dem Product Manager die Möglichkeit, das Kollektiv auszurichten, zusammenzuführen und neu zu motivieren, indem er die Produktvision, die Mission(en) und den Zweck wiederholt. Zusätzlich kann der Product Manager Prioritäten oder eine Richtung für den Wertschöpfungs-Zyklus festlegen. Die Product Map kann ein hilfreiches visuelles Instrument sein, daher ist es ratsam, sie ständig im Forum auszuhängen (siehe Abschnitt [Büro-Layout](#)).

Phase 3: Selbstorganisation in Teams rund um die Aufgaben

Erstellung und Öffnung des Marktplatzes

Der Aufgaben-Marktplatz ist von der Open Space Technology inspiriert und erleichtert die Selbstorganisation und das dynamische Umstrukturieren von Teams ^(Helfand) in FAST. Jedes Mitglied kann sich vor das Kollektiv stellen und seine Absicht äußern, ein Ziel zu verfolgen. Dieses Ziel kann mit den gerade angekündigten Prioritäten in Zusammenhang stehen oder auch nicht. Beispielsweise kann ein Team beschließen, Refactoring- oder Architekturarbeiten durchzuführen. FAST ist eine Umgebung mit hohem Vertrauen, und der Grundsatz "Das Richtige tun" sollte stets die erste Annahme sein.

Sobald sich keine Freiwilligen mehr melden, um Aufgaben zu übernehmen oder das WIP-Limit erreicht ist, wird der Marktplatz für offen erklärt. Die Kollektiv-Mitglieder wählen dann selbst das Team aus, zu dem sie den größten Beitrag leisten oder bei dem sie am meisten lernen und wachsen können. Die Mitglieder gehen zum Marktplatz-Board und tragen ihren Namen in das Feld ein, das dem Ziel entspricht, an dem sie in diesem Zyklus arbeiten möchten.

Die Teams können je nach Aufgabenstellung Komponenten-, Funktions-, Erkundungs- oder andere Teams sein. Die Teams haben die Autonomie, das zu tun, was sie für das Beste und Richtige halten, um Mehrwert zu schaffen. Manchmal kann es sinnvoll sein, parallele Arbeitsströme (Sonden) für dieselbe Aufgabe einzusetzen, insbesondere bei Forschung und Innovation.

Anpassungen bei Bedarf

Anpassungen sind selten und ungewöhnlich, aber sie können bei Bedarf jetzt vorgenommen werden. Wenn der Product Manager eine Inkongruenz mit den aktuellen Prioritäten oder ein Abweichen von der Vision oder Mission feststellt, kann er Änderungen an der Teamzusammensetzung oder den ausgewählten Aufgaben vorschlagen. In einem selbstorganisierten System wie FAST sollten Anpassungen sparsam und überlegt erfolgen.

Ankündigungen (optional)

Die Zusammenkunft des Kollektivs ist eine Gelegenheit, Ankündigungen zu machen. Diese Ankündigungen müssen nicht unbedingt im Zusammenhang mit der Arbeit im Wertschöpfungs-Zyklus stehen, sind aber dennoch für das Kollektiv relevant.

Das FAST-Meeting ist vorbei: Beginn der Arbeit

Abhängigkeiten lösen, entwerfen, designen, planen und zusammenarbeiten

Die dynamisch gebildeten Teams begeben sich nun in ihren gewählten Entwicklungsbereich und planen. Jedes Team teilt seine Arbeit auf und vereinbart, wie sie zusammenarbeiten werden. Sollte ein Team feststellen, dass es wahrscheinlich mit einem anderen Team in Konflikt geraten oder Abhängigkeiten haben wird, treffen sie sich mit dem anderen Team bzw. den anderen Teams und besprechen dies. Um Abhängigkeiten oder Konflikte zu lösen, könnten sie:

- Sich zu einem Team verschmelzen
- Sich anderen Aufgaben zuwenden
- Eine Design-Diskussion führen und dann planen, ob und wie die Arbeit aufgeteilt wird

Das Lösen von Abhängigkeiten auf diese Weise kann zu jedem Zeitpunkt im Zyklus erfolgen.

Die besten Architekturen, Anforderungen, Experimente und Entwürfe entstehen in selbstorganisierten Teams.

FAST-Kadenz und -Flow

FAST ist ein Flow-System, das die Kadenz nutzt, um:

- Das Kollektiv auf ein gemeinsames Verständnis zu synchronisieren (durch Zeigen und Erzählen).
- Die Pausen zwischen den Zyklen bieten eine gute Gelegenheit, Teams oder Arbeitsaufgaben anzupassen, wenn dies sinnvoll ist. Was wurde im letzten Zyklus entdeckt? Hat sich unser Verständnis der Arbeit oder der Kundenbedürfnisse geändert? Haben sich die Kennzahlen geändert? Etc.
- Den Zweck und die Vision des Produkts sowie des Unternehmens zu überdenken.
Wiederholung, Wiederholung, Wiederholung...

Zyklen sind keine Zeitfenster. Sie können zu jedem Zeitpunkt beendet werden. Daher ist die kontinuierliche Auslieferung eine natürliche Ergänzung und wird für FAST dringend empfohlen.

FAST ist ein Moderationsverfahren zur dynamischen Bildung von Teams, die sich um die anstehenden Aufgaben kümmern.

FAST für kleine bis große Unternehmen

FAST ist eine Methode, die sowohl im kleinen als auch im großen Maßstab funktioniert und in allen Bereichen dazwischen angewendet werden kann. Es handelt sich durchgängig um denselben Prozess, lediglich mit einigen kleinen Unterschieden.

Hinweis: Ein Kollektiv ist in der Regel nur für ein Produkt oder einen Wertstrom in seiner Gesamtheit verantwortlich. Mehrere Produkte für ein Kollektiv sind jedoch auch denkbar. Im Falle mehrerer Produkte kann der Product Manager alleine oder durch mehrere Personen auftreten.

FAST im kleinem Maßstab - weniger als 14 Personen

Nutzen Sie FAST im kleinen Maßstab, wenn ein Team weniger als 14 Personen umfasst. FAST im Kleinen kann Scrum ersetzen oder ablösen¹¹. Die Kollaborations-Einheiten, in die sich ein Kollektiv aufteilen, sind kleiner als bei FAST im großen Maßstab. Die kleinste Einheit in FAST sind zwei Personen, wobei bei zwei Personen Pair Programming empfohlen wird. Mob Programming^(Pearl) funktioniert gut, wenn sich mehr als zwei Personen zu einem Team zusammenfinden.

FAST im großem Maßstab - 14 bis 200 Personen

FAST im großen Maßstab ist für ein Kollektiv von etwa 14 oder mehr Personen gedacht. Kollaborations-Einheiten entsprechen typischen Größen von agilen Software-Teams, z. B. 3-13 Personen. Sobald ein Kollektiv die Dunbar-Zahl¹² überschreitet, teilt es sich und gründet ein neues Kollektiv.

Ein FAST-Portfolio beschreibt mehrere Kollektive. In diesem Modus treffen sich die Product Manager zu Portfolio-Diskussionen.

FAST im Unternehmen

John P. Kotter beschreibt in seinem Buch^(Kotter), wie ein Unternehmen in einem dualen System arbeiten kann, bei dem sowohl traditionelle als auch nicht-traditionelle Teile eines Unternehmens

¹¹ Was kommt nach Scrum? von Ken Schwaber

<https://kenschwaber.wordpress.com/2012/10/05/what-comes-after-scrum>

¹² Die Dunbar-Zahl ist ein vorgeschlagenes kognitives Limit für die Anzahl der Personen, mit denen jemand stabile soziale Beziehungen aufrechterhalten kann. Sie liegt im Durchschnitt bei 150

nebeneinander existieren. Die Argumentation und Anwendbarkeit seiner Ideen passen hervorragend zur Implementierung von FAST in einem traditionellen Unternehmen.

FAST kann in andere Unternehmens-Methoden wie BOSSA nova ^(Eckstein and Buck), FLEX¹³ und SAFE¹⁴ integriert werden.

FAST-Voraussetzungen und -Überlegungen

Co-Location, oder nicht

Die effektivste und effizienteste Methode zur Übermittlung und Aufnahme von Informationen ist das persönliche Gespräch.

Ursprünglich war FAST als Open-Space-Konferenz an einem gemeinsamen Ort konzipiert. Während der COVID-19-Pandemie bestand jedoch die einzige Möglichkeit für Open-Space-Konferenzen darin, sie online abzuhalten. Die Technologie funktionierte und Muster für verteilte Online-Open-Spaces wurden getestet. Diese Muster und Technologien legen nahe, dass FAST auch in einem verteilten System funktioniert, wenn ein gemeinsamer Standort nicht möglich ist.

Zwischenmenschliche Interaktionen sind jedoch immer reichhaltiger und weniger anfällig für Informationsverlust, wenn sie von Angesicht zu Angesicht¹⁵ stattfinden. Um die kollektive Leistung durch verbesserte Kommunikationsqualität zu steigern und Innovation durch unerwartete Entdeckungen (Serendipität¹⁶) zu fördern, sollten Sie daher nach Möglichkeit an einem gemeinsamen Ort arbeiten.

Büro-Layout

Ein ideales Bürolayout für FAST wäre ein großes, zentrales Forum, das das FAST-Meeting erleichtert, und Breakout-Räume, die sich an das Forum anschließen oder in der Nähe liegen.

¹³ <https://portal.netobjectives.com/an-overview-of-flex>

¹⁴ <https://scaledagileframework.com>

¹⁵ Kommunikation von Angesicht zu Angesicht ist eines der Prinzipien aus dem Agilen Manifest <https://agilemanifesto.org/principles.html>

¹⁶ Serendipität ist ein Begriff, der eine zufällige Beobachtung von etwas ursprünglich nicht Gesuchtem bezeichnet, das sich als neue und überraschende Entdeckung erweist

Einstellungen, Onboarding und Offboarding

Ein FAST-Kollektiv benötigt eine kritische Masse an selbstgesteuerten Mitarbeitern. Daher müssen Einstellungs- und Onboarding-Strategien berücksichtigt werden, um die richtigen Personen zu finden. Ebenso müssen Strategien für das Offboarding von Personen entwickelt werden, die für diese Arbeitsweise nicht geeignet sind¹⁷. Versuchen Sie zudem, Personen zu finden, die zu kollaborativen Höchstleistungen fähig sind und sich dem kontinuierlichen Lernen verpflichten.

Kollaborateure: In dem Buch "Tribal Leadership" (Logan et al.) beschreiben die Autoren, dass ein Stamm¹⁸ erst dann entsteht, wenn eine kritische Masse an Kollaborateure vorhanden ist¹⁹. Die Kollaborateure sind mehr daran interessiert, als Kollektiv zu gewinnen als als Einzelpersonen.

Selbstgesteuert: Selbstorganisation erfordert eine kritische Masse des Kollektivs, das selbstgesteuert ist.

Hochleistung: Googles Projekt Aristotel²⁰ enthüllte Merkmale von Hochleistungsteams. Zwei Merkmale, die in der Studie über Hochleistungsteams festgestellt wurden, waren, dass die Redeanteile der Mitglieder ausgeglichen waren und sie ein überdurchschnittliches soziales Empfinden hatten.

Kontinuierliches Lernen: Suchen Sie nach Personen, die sich verpflichten, sich ständig zu verbessern und nach Meisterschaft in ihrem Fach streben.

Organisatorische Unterstützung und Slack

Konzentrieren Sie sich darauf, die Arbeitsumgebung, den Arbeitsbereich und die Werkzeuge bereitzustellen, die dem Kollektiv helfen, auf hohem Niveau zu arbeiten. Dabei geht es vor allem darum, die Autonomie und Selbstorganisation des Kollektivs zu schützen und spontan entstehen zu

¹⁷ Einige können Selbstorganisation bewältigen. Einige nicht. Hier ist der Grund:

<https://corporate-rebels.com/from-static-to-dynamic-relationships-and-its-traps>

¹⁸ Die Autoren stellen die Idee vor, dass Organisationen aus verschiedenen "Stämmen" bestehen – Gruppen von 20 bis 150 Personen, die gemeinsame Werte, Normen und Beziehungen teilen.

¹⁹ Stufe 4: "Wir sind großartig" – Diese Stufe ist geprägt von Zusammenarbeit, Teamarbeit und gemeinsamen Zielen. Mitarbeiter identifizieren sich mit ihrem Stamm und arbeiten gemeinsam an dessen Erfolg.

²⁰

<https://www.nytimes.com/2016/02/28/magazine/what-google-learned-from-its-quest-to-build-the-perfect-team.html>

lassen. Die Führung sollte Douglas McGregors Theorie Y ^(Cutcher-Gershenfeld and McGregor) folgen. Überlegen Sie, wie Sie Spielraum²¹ in das System einbauen können ^(DeMarco).

Vielfalt

Das Kollektiv muss zwar zusammenhalten, sollte aber nicht homogen sein. Die Vielfalt der Gedanken ist wichtig für die Innovation. Das Kollektiv kann manchmal parallele Experimente mit derselben Hypothese durchführen, weil es unterschiedliche Ansichten gibt. Parallele Experimente werden für komplexe Herausforderungen empfohlen.

FAST und Selbstmanagement (Teal)

FAST kann bewusst als Teil einer Teal-Transformation ^(Laloux) eingesetzt werden, sich nahtlos in eine bestehende Teal-Struktur einfügen oder auch außerhalb von Teal genutzt werden. Es obliegt jeder Organisation, die Grenzen, die Selbstverwaltung und die Selbststeuerung für ein Kollektiv festzulegen. Es ist möglich, diese Grenzen in den Kollektiv-Vereinbarungen zu dokumentieren.

FAST-Forecasting - Weisheit der Vielen²²

Traditionelle Schätzverfahren wurden für komplizierte lineare Systeme entwickelt, d. h. sie sind reduktionistisch und deterministisch. Im Gegensatz dazu sind komplexe Systeme nicht linear, d. h. nicht deterministisch und nicht reduktionistisch. Daher ist der Versuch, herkömmliche Methoden für die Zerlegung und Schätzung komplexer Probleme zu verwenden, unpassend und eine Belastung für die Entwickler sowie eine Zeitverschwendung.

FAST empfiehlt die Verwendung der Wisdom of Crowds ^(Surowiecki) für die Vorhersage komplexer Arbeiten. Die Wisdom of Crowds Schätzung ist ein schneller, einfacher und leichter Prozess. Bitten Sie alle Mitglieder des Kollektivs um ihre Schätzungen und bilden Sie den Durchschnitt.

Obwohl Wisdom of Crowds die empfohlene Prognosemethode in FAST ist, wenn ein echter Bedarf an Schätzungen besteht, ist sie derzeit kein formaler Bestandteil von FAST.

Das FAST-Forecasting erfolgt während des FAST-Treffens zwischen den Phasen 2 und 3.

²¹ engl. Slack

²² engl. Wisdom of Crowds

Kontinuierliche Verbesserung und Exzellenz

Reflektieren und Anpassen

FAST schreibt keine Methoden zur Umsetzung des Prinzips "Reflektieren und Anpassen" vor. Jedes Kollektiv sollte experimentieren und herausfinden, was am besten funktioniert. Einige Ideen und Optionen:

- Bilden Sie eine FAST-Gilde, die sich im Rhythmus trifft, um zu reflektieren und abzustimmen.
- Veranstalten Sie regelmäßige Open Space Events für das Kollektiv unter dem Motto "Reflektieren und Anpassen".
- Fügen Sie dem FAST-Meeting einen Abschnitt "Das Gute verstärken" hinzu.

Überlegen Sie in regelmäßigen Abständen, wie Sie effektiver werden können und passen Sie Ihr Verhalten an.

Persönliche Meisterschaft

Persönliche Meisterschaft (Mastery) bedeutet kontinuierliche Verbesserung auf individueller Ebene. FAST erfüllt zwei der drei intrinsischen Motivatoren, die Daniel Pink in seinem Buch Drive ^(Pink) anspricht - Zweck und Autonomie. Vernachlässigen Sie jedoch nicht den dritten Motivator - Meisterschaft. Finden Sie Wege, um in die Meisterschaft des Handwerks eines jeden Mitglieds zu investieren und es zu unterstützen.

Einige Beispiele: Gilden, Community of Practices (CoPs), tägliche Lernstunden, Schulungen, Budget für Konferenzen, Meetups, Forschungszeit, Kata-Zeit, Buchclubs und Budget für Fachbücher.

Technische Exzellenz

Ein Kollektiv muss Wege finden, dem agilen Prinzip der technischen Exzellenz gerecht zu werden.

Kontinuierliche Aufmerksamkeit für technische Exzellenz und sauberen Code erhöht die Flexibilität.

Mitwirkende

Ron Quartel, Ardita Karaj, Dafydd Reis, Quinn Gil, Pablo Delgado, Antonio Martín Sereno,

Jeff (Cheezy) Morgan, Paige Watson, Sam Higham, Christian Dähn, Sebastian Keller

Literaturverzeichnis

Cutcher-Gershenfeld, Joel, and Douglas McGregor. *The Human Side of Enterprise*. Edited by Joel Cutcher-Gershenfeld, McGraw-Hill Education, 2005.

DeMarco, Tom. *Slack: Getting Past Burnout, Busywork, and the Myth of Total Efficiency*. Crown, 2002.

Eckstein, Jutta, and John Buck. *Company-Wide Agility with Beyond Budgeting, Open Space and Sociocracy: Survive and Thrive on Disruption*. CreateSpace Independent Publishing Platform, 2018.

Helfand, Heidi. *Dynamic Reteaming: The Art and Wisdom of Changing Teams*. O'Reilly Media, Incorporated, 2020.

Kotter, John P. *Accelerate: Building Strategic Agility for a Faster-moving World*. Harvard Business Review Press, 2014.

Laloux, Frédéric. *Reinventing Organizations: A Guide to Creating Organizations Inspired by the Next Stage of Human Consciousness*. Nelson Parker, 2014.

Logan, Dave, et al. *Tribal Leadership: Leveraging Natural Groups to Build a Thriving Organization*. HarperCollins, 2011.

Patton, Jepp. *User Story Mapping: Discover the Whole Story, Build the Right Product*. O'Reilly and Associates, 2014.

Pearl, Mark. *Code with the Wisdom of the Crowd: Get Better Together with Mob Programming*. Pragmatic Bookshelf, 2018.

Pink, Daniel H. *Drive: The Surprising Truth About What Motivates Us*. Penguin Publishing Group, 2011.

Surowiecki, James. *The Wisdom of Crowds: Why the Many Are Smarter Than the Few and How Collective Wisdom Shapes Business, Economies, Societies and Nations*. Knopf Doubleday Publishing Group, 2005.

Wheatley, Margaret J. *Leadership and the New Science*. Berrett-Koehler Publishers, 2006.

“This is a world that knows how to organize itself without command and control or charisma. Everywhere, life self-organizes as networks of relationships.”

(Wheatley)
