



□ Lutz Malburg

(lutz.malburg@novatec-gmbh.de)

ist Diplom-Informatiker (FH) und verfügt über mehr als 20 Jahre Erfahrung in der Leitung von Softwareprojekten und der Softwareentwicklung. Er ist als Senior Managing Consultant und Niederlassungsleiter für den Standort München bei der NovaTec Consulting GmbH tätig. Lutz Malburg ist zertifizierter Professional Scrum Master I, unterstützt als Scrum-Coach Kunden vor Ort bei der Einführung und Optimierung agiler Prozesse und hält regelmäßig Schulungen zu Scrum.

## Agil

# Die mentale Revolution

Immer mehr Unternehmen versuchen, den gestiegenen Anforderungen an Produktivität, Qualität und Flexibilität in der Softwareentwicklung mit agilen Methoden wie Scrum und Kanban gerecht zu werden. Deren Einführung bleibt aber leider oft im Ansatz stecken, da nicht verstanden wird, dass der Schlüssel zum Erfolg in einer stark veränderten Denkweise und einer anderen Kultur liegt. Der notwendige Kulturwandel wirkt sich früher oder später auf das gesamte Unternehmen aus, was den Beteiligten zu Beginn oft nicht bewusst ist. Dieser Artikel beleuchtet, wie sich Denkweise und Kultur in Unternehmen verändern müssen, damit agile Ansätze nachhaltig erfolgreich sein können.

### Kultur – die Grundlage der Zusammenarbeit

Nach Edgar Schein [Schein85] ist die Kultur eines Unternehmens „ein Muster gemeinsamer Grundprämissen, das die Gruppe bei der Bewältigung ihrer Probleme externer Anpassung und interner Integration erlernt hat, das sich bewährt hat und somit als bindend gilt; und das daher an neue Mitglieder als rational und emotional korrekter Ansatz für den Umgang mit Problemen weitergegeben wird.“ Zwischen Unternehmen,

- die traditionelle, vorhersagende Ansätze verfolgen, und
- Unternehmen, die konsequent agile Vorgehensweisen leben,

bestehen dabei erhebliche kulturelle Unterschiede. Um in einem traditionell ausgerichteten Unternehmen erfolgreich und nachhaltig agile Vorgehensweisen einzuführen, ist es essenziell, diese Unterschiede zu verstehen und daraus abzuleiten, wie und in welchen Bereichen die Unterneh-

menskultur verändert werden muss. Basierend darauf kann auf Managementebene entschieden werden, ob und in welchem Umfang agile Ansätze eingeführt werden.

In seinem Buch „The Scrum Culture“ [Max15] hat Dominik Maximini acht organisatorische Bereiche und Faktoren beschrieben, die sich sehr gut als Basis eignen, um die Hauptunterschiede zwischen traditionellen und agilen Kulturen sowie die notwendigen Veränderungen aufzuzeigen: Managementstil und Führung, Entscheidungsfindung, Rhythmus und Geschwindigkeit, Planung, Fokus auf Produktivität, weiche Faktoren, Hierarchie, Organisationsstrukturen.

### Managementstil und Führung

Klassisch orientierte Unternehmen sind in aller Regel „tayloristisch“ geprägt. Das heißt: Manager auf höheren Ebenen denken Lösungen vor und brechen anstehende Aufgaben in kleinere Pakete herunter, die zum Abarbeiten an die nächst tiefere Ebene gegeben werden. Dieser Vorgang wiederholt sich, bis auf Ebene der einzelnen Mit-

arbeiter Vorgaben zu den auszuführenden Arbeiten ankommen. Für die Erledigung von Aufgaben werden möglichst uniforme Prozesse entwickelt und vorgegeben. Linien- und Projektmanager erteilen ihren Mitarbeitern Anweisungen, um sie zum Arbeiten anzuhalten und sie bei der Ausführung ihrer Aufgaben detailliert zu steuern.

Bei agilen Ansätzen wird hingegen eine möglichst hohe Beteiligung aller von einer Aufgabe Betroffenen angestrebt. Dies erfordert einen demokratischen Managementstil. Im Mittelpunkt der Arbeit steht das Team. Dabei spielen bewährte Ideen aus dem Bereich der „High Performance Teams“ eine zentrale Rolle, zum Beispiel: Selbstorganisation, gemeinsame Entscheidungen, offene und klare Kommunikation, gegenseitiger Respekt und Vertrauen, offene Lösung von Konflikten im Team, Diversität in der Teamzusammensetzung und gemeinsames Verfolgen von Zielen als Team.

Die Grundannahme ist, dass Menschen arbeiten und ihre Aufgabe gut machen

wollen. Die Erfahrung zeigt, dass Mitarbeiter in den meisten Fällen sehr gut in selbstorganisierte Teams hineinwachsen und die erweiterte Verantwortung erfolgreich wahrnehmen. Statt durch detaillierte Vorgaben führen Manager über eine klare Vision und Strategie und machen den Mitarbeitern transparent, wofür sie arbeiten und wie ihre Arbeit zum Erreichen der Vision und Strategie beiträgt.

Manager agieren als sogenannte dienende Führungskräfte, deren Selbstverständnis es ist, den eigenen Mitarbeitern zu dienen und sie aktiv darin zu unterstützen, ihre Aufgaben möglichst gut eigenverantwortlich bearbeiten zu können. Dazu gehört es, Mitarbeiter gezielt und kontinuierlich weiterzuentwickeln, Hindernisse aus dem Weg zu räumen, die ein Mitarbeiter oder Team nicht selbst beseitigen kann, und insbesondere dem zuständigen Team die Freiheit zu geben, selbst zu entscheiden, wie es eine anstehende Aufgabe am besten lösen kann. Manager und Mitarbeiter achten gemeinsam darauf, eine gleichmäßige Arbeitsgeschwindigkeit dauerhaft aufrecht zu erhalten (Details siehe [Mal15]).

### Entscheidungsfindung

In traditionellen Unternehmen werden viele Entscheidungen der täglichen Arbeit von übergeordneten Stellen getroffen, ohne dass die betroffenen Mitarbeiter auf Arbeitsebene involviert sind. Ist die entscheidende Ebene unsicher, bindet sie gegebenenfalls weitere Personen tiefer liegender Ebenen ein, um zusätzliche Informationen für ihre Entscheidung zu erhalten. Für komplexere Entscheidungen werden gegebenenfalls Gremien eingesetzt, was zu langwierigen Entscheidungsprozessen führen kann.

In der agilen Welt treffen diejenigen Personen Entscheidungen, die von einer anstehenden Aufgabe betroffen sind, nicht eine zentrale Autorität. In diesem Zusammenhang gehört es auch zu den Aufgaben selbstorganisierter Teams, sich im Bedarfsfall übergreifend abzustimmen und nicht isoliert zu agieren. Für die Entscheidungsfindung wird das gesamte Wissen aller Mitglieder des zuständigen Teams genutzt. Dazu sind Teams im Unternehmen explizit dazu befähigt, Entscheidungen zu treffen. Richtlinie für Entscheidungen ist die vom Management fortlaufend vermittelte Vision und Strategie. Entscheidungen eines Teams sind grundsätzlich gültig,

auch wenn zum Beispiel in Scrum der Product Owner als Produktverantwortlicher oder der Scrum Master als Verantwortlicher für den Scrum-Prozess im Zweifel das letzte Wort zur Entwicklung des Produkts beziehungsweise des Prozesses haben.

### Rhythmus und Geschwindigkeit

Klassische Ansätze gehen davon aus, dass auch für komplexe Fragestellungen ein vorhersagender Ansatz möglich ist. Die Anforderungen an eine Software werden vollumfänglich in Form eines Fachkonzepts beschrieben und anschließend komplett umgesetzt. Zeiträume von sechs bis 24 Monaten bis zur lauffähigen Software sind normal. Umgebende Prozesse im Unternehmen, zum Beispiel Einkauf, Personalprozesse oder Ausschreibungen, sind in ihrem zeitlichen Verlauf angeglichen. So kann zum Beispiel das Erstellen einer Ausschreibung für ein größeres Projekt zwei bis drei Monate oder mehr in Anspruch nehmen. Auch Betreuungsprozesse auf Personalebene laufen zeitlich oft analog. Im Extremfall gibt es zum Beispiel nur ein Personalgespräch pro Jahr.

Agile Unternehmen leben einen schnellen Rhythmus, in dem in Zyklen von typischerweise ein bis drei Wochen gearbeitet wird, um lauffähige Software zu erstellen. Dazu müssen auch die begleitenden Prozesse im Unternehmen entsprechend schnell ablaufen. Benötigt beispielsweise ein Mitarbeiter für seine Arbeit einen neuen Laptop, ist es aus agiler Sicht vorrangig, die Entwicklung eines wichtigen Produkts nicht zu verzögern, statt beim Kauf des Laptops ein paar Euro einzusparen. Die Prozesse müssen so schlank und flexibel sein, dass auftretende Fragestellungen und Probleme innerhalb eines Zyklus gelöst werden können. Dazu notwendige Änderungen sind willkommen, da sie helfen, Hindernisse zu beseitigen, die der eigentlichen Zielerreichung entgegenstehen. Mitarbeiter und Vorgesetzter tauschen sich regelmäßig aus, typischerweise auf wöchentlicher oder zweiwöchentlicher Basis.

### Planung

Auch im Planungsvorgehen existieren große Unterschiede. In der traditionellen Welt ist der Grundgedanke, dass bei ausreichender Analyse sowohl einfache als auch komplexe Probleme einer a priori planbaren Lösung zugänglich sind. Daher erstellt

man selbst für komplexe Probleme detaillierte Pläne zur Umsetzung. Im Rahmen der Planung erfolgen zu sehr frühen Zeitpunkten Schätzungen zu Aufwand und Dauer einer Lösung, woraus anschließend Termine abgeleitet und fixiert werden. Mit Abschluss der Analyse und der resultierenden fachlichen Konzeption betrachtet man das Problem aus fachlicher Sicht als statisch. Analysen und Annahmen dienen dem Projektleiter als Basis zur Erstellung eines Plans für das gesamte Projekt, um eine Aufgabenstellung ihrer vorgedachten Lösung zuzuführen.

Für komplexe Problemstellungen sind die resultierenden Planungen ebenfalls komplex, basieren auf einer Vielzahl von Annahmen und sind häufig weit in die Zukunft gerichtet. Damit steigt das Risiko, dass sich Planung und vorgedachte Konzepte zunehmend von der Realität entfernen und für eine erfolgreiche Umsetzung im Projektverlauf umfassend überarbeitet werden müssen.

Aus agiler Sicht benötigen unterschiedliche Probleme unterschiedliche Lösungen. Bei komplexen Aufgabenstellungen, die viele Unsicherheiten in sich tragen, kann die passende Lösung nicht planarisch ermittelt werden, sondern muss in kurzen Zyklen in Zusammenarbeit mit den betroffenen Interessengruppen (Stakeholdern) erarbeitet werden. So ist zum Beispiel zu klären, ob sich die Benutzeroberfläche im Test als Teil einer lauffähigen Software bewährt, oder ob die Fachlichkeit korrekt spezifiziert wurde, um ein konkretes fachliches Problem tatsächlich lösen zu können.

Aufgrund der hochgradig variablen Natur komplexer Aufgaben werden sich die exakte Lösung und der dafür erforderliche Aufwand mit der Zeit entwickeln und können zu Beginn nicht exakt vorhergesagt werden. Zudem ergeben sich während der Projektlaufzeit möglicherweise Änderungen und/oder Ausgaben, die zu Beginn eines Projekts nicht eingeplant waren. Anforderungen können sich auch während der Implementierung ändern, wenn erst am fertigen Ergebnis sichtbar wird, dass Vorgaben unvollständig oder falsch waren. Wenn der zu erwartende geschäftliche Erfolg die Zusatzkosten rechtfertigt, kann es trotzdem sinnvoll sein, diese aufzuwenden. Auch Planungs- und Budgetprozesse müssen in der Lage sein, den schnellen agilen Rhythmus zu unterstützen.

Es kann auch sein, dass sich während der Durchführung nach wenigen Zyklen die Erkenntnis einstellt, dass ein Projekt nicht mit sinnvollem Aufwand umgesetzt werden kann und gestoppt werden sollte. Auch dies muss zeitnah erfolgen können, damit der Aufwand für Investitionen auf die bis dahin durchgeführten Zyklen beschränkt wird, um Verluste zu minimieren.

### Fokus auf Produktivität

Viele klassisch aufgestellte Unternehmen legen den Fokus auf Effizienz, also darauf, mit möglichst geringem Einsatz ein optimales Ergebnis zu erzielen. Das verleitet Manager dazu, Mitarbeiter gezielt zu Experten auszubilden und zu 100 Prozent zu verplanen, damit jede Aufgabe mit den bestmöglichen Skills ausgeführt wird. Ist der passende Experte nicht verfügbar, weil zum Beispiel überplant oder krank, können ganze Projekte ins Stocken geraten, weil andere Mitarbeiter nicht in der Lage sind auszuhelfen („Kopfmonopole“). Diese Ausrichtung geht im Zweifel zulasten der Effektivität, also der Möglichkeit, auf das angestrebte Ziel hin arbeiten zu können.

Agile Ansätze verfolgen ein empirisches Modell. Ziel ist es, kontinuierlich zu lernen und dabei nicht die einzelne Aufgabe zu optimieren, sondern das System als Ganzes. Mitarbeiter verplanen sich im Team selbst zu 70 bis 80 Prozent und nutzen die verbleibende Zeit, um spontan dort zu unterstützen, wo ihre Hilfe am dringendsten benötigt wird. Sie sind eher Generalisten als Spezialisten und sollten in der Lage sein, in möglichst vielen Situationen zu helfen. Mitarbeiter besitzen natürlich zum Teil Spezialwissen, agieren aber nicht in einer engen Spezialistenrolle, sondern entwickeln die Gesamtlösung gemeinsam im Team. Dabei steht eher die Zielorientierung (Effektivität) als die aufwandsoptimierte Lösung (Effizienz) im Vordergrund. Effizienz wird durchaus als wichtig angesehen, aber im Zweifel hat die Effektivität Vorrang.

Durch diesen Ansatz wird erreicht, dass sich die Nicht-Verfügbarkeit einzelner Teammitglieder, etwa durch Urlaub, Krankheit oder Wechsel in eine andere Aufgabe, deutlich geringer auswirkt. Zugleich bildet dies die Grundlage dafür, dass in der agilen Welt das Team die Verantwortung für das Gesamtergebnis trägt und nicht auf die Einzelverantwortung von Spezialisten abgestellt wird.

### Weiche Faktoren

In klassischen Ansätzen werden Mitarbeiter oft als „Ressourcen“ oder „Full Time Equivalents“ (FTE) betrachtet. Paradoxerweise werden dabei die im vorherigen Abschnitt angesprochenen Spezialisten oft ignoriert, was im weiteren Verlauf häufig zu Problemen führt. Die Sichtweise orientiert sich nicht am Individuum, sondern geht davon aus, dass anstehende Aufgaben aus einem Pool bedient werden können und der Einzelne austauschbar ist. In der Konsequenz erfolgen Änderungen, zum Beispiel in einem Projektteam, gegebenenfalls kurzfristig und ohne vorherige Ankündigung für die anderen Projektbeteiligten. Die Aufgabe steht über dem Individuum. Es wird als wichtiger erachtet, eine Vorgabe einzuhalten, als sich Gedanken über die betroffenen Mitarbeiter zu machen.

Häufig ist es nicht üblich oder sogar unerwünscht, die an einer Entwicklung beteiligten Personen als Team in einem Raum zusammenzusetzen, da es beispielsweise mit parallel zu erbringenden Linientätigkeiten kollidiert. Fortgeschrittene Unternehmen überprüfen vor Projektbeginn auf Ebene der einzelnen Beteiligten, ob die erforderlichen Mitarbeiter für ein Projekt tatsächlich zur Verfügung stehen.

Im agilen Weltbild sind Personen niemals Ressourcen, sondern immer Individuen. Das erfolgreiche Zusammenspiel innerhalb eines Teams – und damit seine Leistungsfähigkeit – hängt auch von vielen weichen Faktoren ab. Agile Organisationen wissen, dass Menschen nicht einfach austauschbar sind, da zwischenmenschliche Beziehungen, persönliche Kontakte, etwa zu Stakeholdern, und projektspezifisches Kontextwissen wesentlich für den Projekterfolg sind. Die Mitglieder eines Teams sitzen zusammen in einem Raum und haben sehr viel Freiheit darin, den Raum so zu gestalten, dass er das Team bestmöglich in seiner Arbeit unterstützt. Eingespielte, gut funktionierende Teams werden als ein sehr wertvolles Gut angesehen und soweit irgend möglich erhalten.

Führungskräfte tragen Sorge, dass sich ihre Mitarbeiter auch emotional wohlfühlen. Dazu gehört unter anderem, dass notwendige Veränderungen allen im Team vorher angekündigt werden und dass Moderatoren oder Schlichter verfügbar sind, um gegebenenfalls Konflikte lösen zu helfen. Kaffeeküchen dienen als

Plattform zum Austausch wichtiger Informationen. Die Individuen im Team gelten als das Kernelement für den Erfolg.

### Hierarchie

Durch die strikte Aufgabentrennung und den Ansatz, Aufgaben für die nächst tiefere Ebene vorzudenken, ergeben sich in traditionell aufgestellten Unternehmen viele Hierarchiestufen. Diese treffen Entscheidungen für tiefer liegende „Schichten“ und organisieren deren Arbeit. Entscheidungen werden entlang der Hierarchiestufen von oben nach unten getroffen. Karriere bedeutet in diesem Modell primär, in der Hierarchie aufzusteigen und dadurch mehr Macht und Einfluss zu erlangen, also die sprichwörtliche Karriereleiter zu erklimmen.

In agilen Unternehmen ist jeder Mitarbeiter wichtig, das Team ist befähigt, selbst Entscheidungen zu treffen. Mitarbeiter sprechen direkt miteinander, entscheiden und organisieren ihre Arbeit im Team selbstständig. Sie agieren als „selbstorganisierte Teams“ und benötigen keinen Vorgesetzten, der für sie beispielsweise Umsetzungsentscheidungen trifft. Dadurch können Hierarchiestufen entfallen. Es gibt weiterhin Linienvorgesetzte, die sich um ihre Mitarbeiter kümmern, aber nicht mehr verschiedene Hierarchieebenen, die um Einfluss und Befugnisse ringen. Unter Karriere wird nicht primär die Veränderung des Rangs verstanden, sondern die persönliche Weiterentwicklung, die Möglichkeit, neue Dinge ausprobieren zu können oder zum Beispiel Teil eines wichtigeren Projekts zu werden. Innerhalb eines Teams stehen alle Mitglieder auf einer Ebene. Natürlich ist Erfahrung sowohl wichtig als auch geschätzt und beeinflusst den Wert eines Mitarbeiters für ein Unternehmen. Erfahrung stellt den Einzelnen aber nicht über andere im Team, sondern hilft dem Team, bessere Entscheidungen zu treffen.

### Organisationsstrukturen

Veränderungen an Hierarchien ziehen Veränderungen an Organisationsstrukturen nach sich. Klassisch aufgestellte Unternehmen weisen typischerweise pyramidenartige Strukturen und eine strikt voneinander getrennte Gliederung nach Funktionen auf. Es gibt Bereiche wie Einkauf, Controlling, Fachbereiche, IT-Entwicklung, Qualitätssicherung oder Be-

trieb. In den einzelnen funktionalen Blöcken werden jeweils alle Spezialisten zu einem Thema organisatorisch zusammengefasst, um die einzelnen Funktionen möglichst effizient zu gestalten. Um Projekte durchzuführen, müssen Mitarbeiter aus den einzelnen Funktionen bereitgestellt und koordiniert werden. Das Top-Management muss relativ viel Zeit dafür aufwenden, die einzelnen Bereiche so zu koordinieren, dass ein sinnvolles Ganzes entsteht und über die einzelnen Funktionen hinweg auf die Ziele des Unternehmens hin gearbeitet wird.

Agile Organisationen stellen ihre Produkte in den Mittelpunkt der Organisation und organisieren um die Produkte Teams oder Zellen, die alles beinhalten, was benötigt wird, um Produkte erfolgreich entwickeln, vermarkten und gegebenenfalls betreiben zu können. Funktionale Bereiche sind aufgebrochen und die betreffenden Skills finden sich jeweils in den einzelnen Zellen. Unter Umständen werden zentrale Funktionen wie etwa Einkauf oder Controlling beibehalten, um den mehrfachen Aufbau identischer Skills zu vermeiden oder Skaleneffekte nutzen zu können. Die zentralen Funktionen sind dann als Dienstleister für die produktbezogenen Zellen organisiert, um diese in ihrer Funktion optimal zu ergänzen. Zu redundant ausgeprägten Skills wie etwa Architektur oder Qualitätssicherung ist es zweckmäßig, übergreifende Strukturen (Gilden) aufzubauen, um den kontinuierlichen Austausch und Abstimmungen zu ermöglichen.

Da die Organisation auf die vollständige Unterstützung ihrer Produkte ausgerichtet ist und innerhalb der Zellen nach agilen Vorgehensweisen arbeitet, entfallen viele Hierarchiestufen. Das Top-Management kann sich sehr viel stärker darauf konzentrieren, die Vision und die Strategie konsistent und konsequent weiter zu entwickeln, da der Aufwand der Koordination über funktionale Bereiche hinweg weitgehend entfällt.

**Die mentale Revolution**

Wie anhand der aufgeführten Beispiele ersichtlich ist, erfordert der Übergang von einer klassisch ausgerichteten Organisation auf ein agiles Modell sehr viel mehr als nur die Einführung einer neuen Methode. In den Köpfen aller Beteiligten muss die Bereitschaft existieren oder geschaffen werden, Dinge grundlegend anders zu betrachten und zu organisieren. Es erfordert von allen Betroffenen Mut und Entschlossenheit, gewohnte Denkmuster und Strukturen zu verlassen und sich auf tief greifende Veränderungen einzulassen. Die vorgestellten Änderungen sind fundamental und in ihrer Einführung disruptiv. Es handelt sich nicht um kleinere Anpassungen, sondern um grundlegende Veränderungen in der Art und Weise, wie ein Unternehmen organisiert ist und arbeitet.

Natürlich wird kein Unternehmen von heute auf morgen eine derartige Umstellung angehen, ohne entsprechende eigene

Erfahrungen gesammelt zu haben. Auch der Grad der Umsetzung wird sich je nach Unternehmen unterscheiden. Wie zum Beispiel in „Software in 30 Days“ ([SchwSu12], **Abbildung 1**) für Scrum beschrieben, können Unternehmen verschiedene Entwicklungsstufen durchlaufen: Einsatz auf Projektebene oder übergreifende Organisation über sogenannte Software-Studios, die entweder im Unternehmen integriert oder als Tochterunternehmen ausgeprägt sein können. Des Weiteren die Einführung in der gesamten Organisation, aber noch abhängig von einigen wenigen Key-Playern im Top-Management und die nachhaltige Umstellung der gesamten Organisation, die nicht mehr von einzelnen Key-Playern abhängig ist. In „The Scrum Culture“ [Max15] ist zu Software-Studios erläutert, dass diese in der Praxis meistens als sogenannte virtuelle Software-Studios auftreten, die in die normale Organisationsstruktur eines Unternehmens integriert sind.

Werden die angesprochenen Veränderungen nicht oder nur teilweise umgesetzt, unterliegt agiles Arbeiten Einschränkungen, welche die Nutzung des vollen Potenzials agiler Ansätze verhindern. Bleiben zum Beispiel klassische Entscheidungsstrukturen erhalten, können sich keine selbstorganisierten Teams entwickeln, wodurch ein zentrales Element agiler Ansätze verloren geht. Mike Cohn führt in „Succeeding With Agile“ [Cohn09] zum Thema Koexistenz agiler und nicht agiler Verfahren unter anderem aus, dass agile

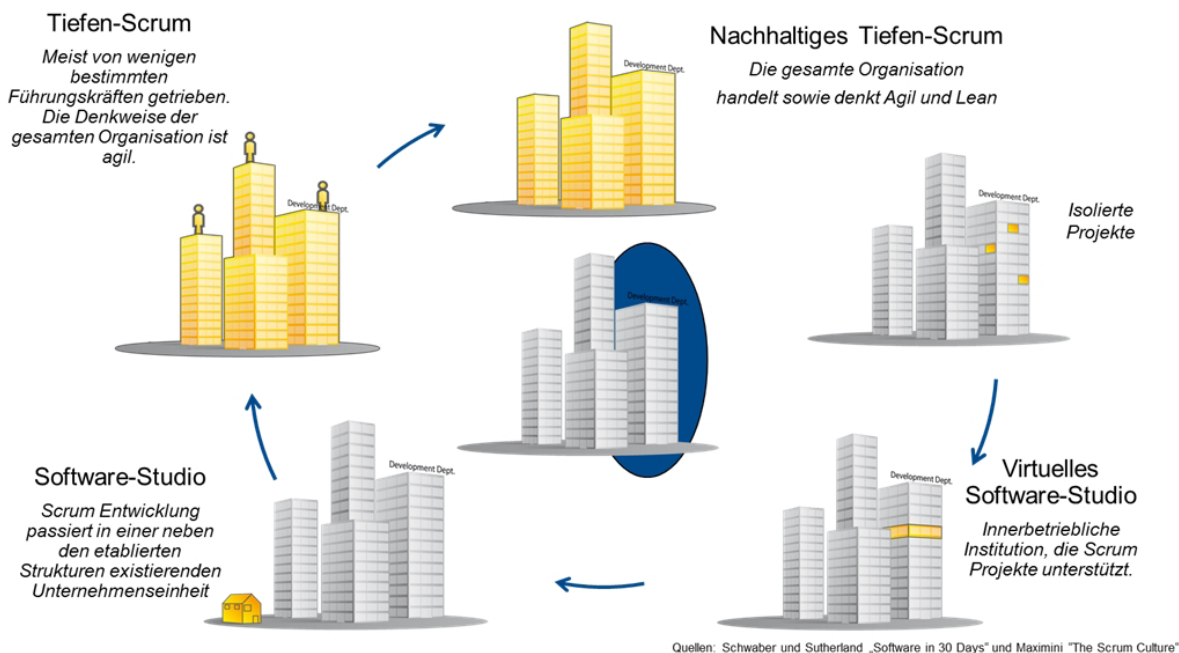


Abb. 1: Agile Entwicklungsstufen am Beispiel von Scrum

Ansätze ausgebremst werden und nicht ihre volle Leistungsfähigkeit entfalten können, wenn sie für die Genehmigung eines Projekts klassische, wasserfallorientierte Prozesse bedienen müssen. Das gilt etwa, wenn vor Projektbeginn eine Spezifikation, ein Projektplan und weitere geforderte Artefakte erzeugt werden müssen. Gleiches gilt, wenn agile und nicht agile Teilteams im Projekt oder projektübergreifend koordiniert werden müssen.

### Fazit

Die notwendige Veränderung beginnt im Kopf und muss zu einem tiefen Verständnis agiler Ansätze, der möglichen Vorteile und der notwendigen Veränderungen zur Umsetzung führen. Dies lässt sich am besten dadurch erreichen, dass begonnen wird, Produkte nach agilem Vorgehen zu entwickeln. Um dabei einen möglichst großen Nutzen zu erzielen, muss sich das zuständige Management mit der Thematik auseinandersetzen und bereits für die ersten Projekte Rahmenbedingungen schaffen, die agiles Arbeiten erlauben. Dies funktioniert in der Praxis erfahrungsgemäß am besten, wenn der Prozess durch einen erfahrenen agilen Coach begleitet wird, der aufzeigt, welche Freiräume nötig sind, und hilft, die agile Sicht auf Dinge zu verstehen und umzusetzen.

Auf Basis der Erfahrungen und Erfolge aus den ersten eigenen agilen Projekten kann der Umdenkprozess fortgesetzt so-

wie auf weitere Personen und Bereiche ausgedehnt werden. Dabei ist es essenziell, dass spätestens mit dem Verlassen der Ebene einzelner isolierter Projekte ein Change-Prozess aufgesetzt wird, um die erforderlichen Veränderungen im Unternehmen erfolgreich umsetzen zu können. Dabei empfiehlt es sich, auf bewährte Ansätze, wie zum Beispiel den von John Kotter in „Leading Change“ [Kott12] beschriebenen, zurückzugreifen, um die betroffenen Personen adäquat über die Notwendigkeit der Veränderung zu informieren, durch den Veränderungsprozess zu führen und die Änderung nachhaltig im Unternehmen zu verankern.

Eine derart tief greifende Veränderung ist ein Prozess, der sich über fünf bis zehn Jahre erstreckt. Die für eine vollständige und nachhaltige Umstellung auf ein agiles Unternehmen erforderlichen Änderun-

gen kommen einer mentalen Revolution gleich, da sich durch die oben dargestellte andere Sicht der Dinge in agilen Ansätzen in letzter Konsequenz die komplette Kultur eines Unternehmens mit ihrer Organisation und Arbeitsweise grundlegend verändert.

Ob es sich für ein Unternehmen lohnt, diesen Weg zu gehen, beziehungsweise bis zu welcher Ausbaustufe, hängt wesentlich von der Art der Projekte und den umgebenden Marktbedingungen ab. Sind diese vorhersehbar und in ihrer Natur eher statisch, können klassische Ansätze bei korrekter Umsetzung sehr gut funktionieren und völlig ausreichend sein. Ist das Umfeld schnelllebig und unterliegt häufigen Änderungen, haben agile Ansätze klare Vorteile und sollten sehr ernsthaft in Erwägung gezogen werden. ■

### Literatur & Links

[Cohn09] M. Cohn, Succeeding with Agile: Software Development Using Scrum, Addison-Wesley, 2009

[Kott12] J. P. Kotter, Leading Change, Harvard Business Review Press, 2012

[Mal15] L. Malburg, Sustainable Pace – mehr Produktivität in agilen Projekten, 2015, siehe: [https://www.projektmagazin.de/artikel/sustainable-pace-mehr-produktivitaet-agilen-projekten\\_1099085](https://www.projektmagazin.de/artikel/sustainable-pace-mehr-produktivitaet-agilen-projekten_1099085)

[Max15] D. Maximini, The Scrum Culture, Springer-Verlag, 2015

[Schein85] E. H. Schein, Organizational Culture and Leadership. A Dynamic View, Jossey-Bass, 1985

[SchwSu12] K. Schwaber, J. Sutherland, Software in 30 Days, Wiley, 2012