



Agilität in Organisationen

Ein Leitfaden für die Praxis

www.bitkom.org

bitkom

Herausgeber

Bitkom
Bundesverband Informationswirtschaft,
Telekommunikation und neue Medien e. V.
T 030 27576-0
bitkom@bitkom.org
www.bitkom.org

Ansprechpartner

Dr. Frank Termer | Bitkom e. V.
T 030 27576-232 | f.termer@bitkom.org

Verantwortliches Bitkom-Gremium

AK Projektmanagement

Gesamtkoordination & Redaktion

Thomas Zehler | Fraunhofer-Institut für Experimentelles Software Engineering IESE
Dr. Frank Termer | Bitkom e.V.

Satz & Layout

Katrin Krause | Bitkom e. V.

Titelbild

© rawpixel – pexels.com

Copyright

Bitkom 2020

Diese Publikation stellt eine allgemeine unverbindliche Information dar. Die Inhalte spiegeln die Auffassung im Bitkom zum Zeitpunkt der Veröffentlichung wider. Obwohl die Informationen mit größtmöglicher Sorgfalt erstellt wurden, besteht kein Anspruch auf sachliche Richtigkeit, Vollständigkeit und/oder Aktualität, insbesondere kann diese Publikation nicht den besonderen Umständen des Einzelfalles Rechnung tragen. Eine Verwendung liegt daher in der eigenen Verantwortung des Lesers. Jegliche Haftung wird ausgeschlossen. Alle Rechte, auch der auszugsweisen Vervielfältigung, liegen beim Bitkom.

Inhaltsverzeichnis

Über die Autoren	3
1 Motivation	8
2 Was Agilität überhaupt (nicht) ist	11
3 Agilität: Technik vs. Kultur	15
Case Study I: Agile Projekt-umsetzung – ein »Gallisches Dorf« innerhalb eines klassisch hierarchischen Unternehmens	18
4 Agilität und Organisationen	22
4.1 Mitarbeiter-/ Teamebene (Faktor Mensch)	22
4.2 Projekt-Ebene	23
4.3 Organisations-Ebene	26
Case Study II: Program Increment Planning – ein Blick durchs Schlüsselloch	31
5 Agile Transformation und Transition	34
6 Agile Führung / Leadership	39
Case Study III: Von der unternehmerischen Haltung zu agilen Methoden	43
7 Agilität über Unternehmensgrenzen hinweg / Agilität mit externen Partnern	47
7.1 Generelle Kostenseite agile Projekte	47
7.2 Grundlagen der agilen Vertragsgestaltung	49
7.3 Controlling in agilen Projekten	52
8 Zusammenfassung & Ausblick	56
9 Stichwortverzeichnis	58

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Das agile Mindset als Basis erfolgreichen Handelns _____	15
Abbildung 2: Ebenen der Agilität _____	22
Abbildung 3: Menschen im Unternehmen _____	34
Abbildung 4: Risiken und Steuerungsebenen bei Projekten in Anlehnung an Opelt/Gloger/Pfarl/Mittermayer _____	48
Abbildung 5: Varianten für die Gestaltung von Verträgen. _____	51

Über die Autoren

Der vorliegende Leitfaden ist in enger Zusammenarbeit der folgenden Autorinnen und Autoren entstanden. Wir danken allen Beteiligten herzlich für ihr Engagement.



Kristian Borkert ist Gründer der [JURIBO Anwaltskanzlei](#). Er wirkt seit über zehn Jahren als IT-Jurist, Datenschutzbeauftragter, Einkäufer und Scrum Master in nationalen und internationalen Projekten. Zuvor hat er u.a. den globalen IT-Einkauf der Celesio AG (jetzt McKesson Europe) sowie den Einkauf von Projekten und Dienstleistungen bei der W&W Gruppe verantwortet. Weiter ist er externer Lehrbeauftragter der DHBW Stuttgart sowie Trainer für agile Methoden im Einkauf.

Seine Expertise umfasst insbesondere IT & Business Process Outsourcing, SLA, Softwarelizenzen, IT-Projektverträge, Datenschutzvereinbarungen und andere Themen im IT Sourcing. Sein besonderes Interesse gilt agilen Methoden und Zusammenarbeitsmodellen sowie Blockchain.

[LinkedIn](#)

[Xing](#)



Dr. Philipp Diebold ist Gründer, Geschäftsführer und Agile Coach bei der [Bagilstein GmbH](#). Mit dieser trainiert, coacht und berät er die Kunden (unterschiedlicher Unternehmensgröße wie auch ganz verschiedener Branchen) auf dem Weg zur individuell passenden Agilität in vielfältigen Themen von einzelnen agilen Bausteinen und Methoden wie Scrum über Agiles Anforderungsmanagement und Agile Leadership hin bis zur Agilen Organisation inkl. kulturellem Wandel. Im Umfeld der Agilität beschäftigt er sich seit über 9 Jahren und promovierte auch über »Agile Practices Experience Repository for Process Improvement«. Aus diesem Grund liegt sein Fokus wie auch der von Bagilstein auf der zum Kontext und den Zielen passenden Agilität.

[LinkedIn](#)



Gabriele Gropp ist die Portfoliomanagerin der [Eucon Digital GmbH](#). Sie verantwortet die Definition, Aktualisierung und Umsetzung der Portfoliostrategie sowie die Analyse und Weiterentwicklung des Produktportfolios. Außerdem ist Sie verantwortlich für die Initiierung und Steuerung des Innovationsmanagementprozesses.

Die GPM-zertifizierte Wirtschaftsinformatikerin leitet weiterhin strategische Projekte sowie IT-Umsetzungsprojekte in der Schnittmenge Finance sowie im Hybrid Cloud-Umfeld mit Maschine Learning Lösungen.

Ihr besonderes Interesse gilt Prozessoptimierung und IT-Kostenkontrolle im agilen Umfeld.



Jan Helmchen ist Wirtschaftspsychologe und Unternehmensberater im Geschäftsfeld Culture Change Management mit den thematischen Schwerpunkten Change Management, Führungskräfteentwicklung und Wissensmanagement/Collaboration bei der **noventum IT Management consulting GmbH** aus Münster. Früher war er 14 Jahre Offizier bei der Bundeswehr mit Führungsverantwortung in den Bereichen Ausbildung und Öffentlichkeitsarbeit.



Gudrun Kelp ist Projektmanagerin bei der Projektmanagement Beratung **RUHR PM GmbH**. In unterschiedlichsten Projekten bringt sie ihr Know-How in Form von Workshops, Coaching und operativer Projektarbeit ein und setzt mit den Kunden deren Projekte um. Unser oberstes Ziel ist gemeinsam mit unseren Kunden zukunftsweisenden Wandel zu gestalten – einfach erfolgreich und auf die individuellen Bedürfnisse zugeschnitten. Kundenzentrierung, der »Blick fürs Ganze«, Kollaboration und Spaß bei der Arbeit runden unsere Einsätze in der agilen Transformation und in digitalen Projekten ab.



Uwe Rotermund ist seit 1996 geschäftsführender Gesellschafter von **noventum**, einer 115-köpfigen Gesellschaft für IT-Managementberatung und Unternehmenskulturentwicklung. Sein Unternehmen wurde mehrfach vom Great Place to Work® Institut als bester Arbeitgeber Deutschlands ausgezeichnet. Als Redner, Moderator und Projektmanager inspiriert und unterstützt er Unternehmen dabei, eine agile Unternehmenskultur zu entwickeln, bei der gleichermaßen Vertrauenskultur und Leistungsorientierung herrscht.



Carina Schädlich unterstützt als Consultant bei der **GPI Consulting GmbH** Kunden bei der Implementierung agiler Arbeitsweisen und der Skalierung von Agilität. Als zertifizierter Release Train Engineer liegt ihr Fokus dabei vor allem auf der Begleitung und dem Coaching ihrer Kunden bei der Einführung des Scaled Agile Frameworks (SAFe®). In ihren Beratungsprojekten legt sie außerdem großen Wert auf eine enge Verzahnung mit der zugrunde liegenden Tooling Basis, um die agilen Methoden holistisch und nachhaltig im Unternehmen verankern zu können.



Anna Schmitt ist Senior Digital Innovation Designer in der Abteilung »Digital Society Ecosystems« am [Fraunhofer-Institut für Experimentelles Software Engineering IESE](#). Ihre Kernbereiche liegen einerseits auf der Entwicklung von Geschäfts- und Betreibermodellen für digitale Ökosysteme in ländlichen als auch urbanen Gebieten. Andererseits beschäftigt sie sich als zertifizierter »Professional Scrum Master« ([Scrum.org](#)) mit der agilen Software-Entwicklung und der damit verbundenen agilen Transition von Organisationen, vom Team- bis zum Organisationslevel, und deren Prozessen.



Simon Seyberth ist Consultant für agile Zusammenarbeit und Anforderungsmanagement bei der [GPI Consulting GmbH](#). Sein Schwerpunkt liegt dabei auf der Skalierung von Agilität und den Auswirkungen auf Führung, strategische Ausrichtung und Mindset eines Unternehmens. Mehrjährige Erfahrungen aus Test-, Anforderungs- und Projektmanagement für IT Lösungen unterschiedlicher Branchen und Unternehmen sind dabei eine wichtige Grundlage. Seinen Masterabschluss in Betriebswirtschaftslehre erlangte er an der Universität Regensburg.

[LinkedIn](#)

[Xing](#)



Alexandra Spielberger arbeitet als Consultant bei der [GPI Consulting GmbH](#). Sie unterstützt Kunden bei der Implementierung von agilen Prozessen. Besonders die Prozessoptimierung und die kontinuierliche Verbesserung sind ihre Einsatzbereiche. Als Release Train Engineer ist sie beim Kunden als »Servant Leader« tätig und unterstützt das Projekt bei der Vorbereitung und Durchführung der SAFe® Events, wie den PI Planings. Ihren Masterabschluss in Betriebswirtschaftslehre schloss sie an der Technischen Hochschule Rosenheim ab.



Sven Theobald arbeitet als wissenschaftlicher Mitarbeiter am [Fraunhofer-Institut für Experimentelles Software Engineering IESE](#) in Kaiserslautern. In der Abteilung »Digital Society Ecosystems« beschäftigt er sich mit Prozessverbesserung, insbesondere mithilfe agiler Entwicklung. Als Projektleiter und Agile Coach führt er in Industrieprojekten Schulungen und Workshops durch und berät Unternehmen dabei, die passende Agilität für ihren Kontext zu finden. Seine Forschung beschäftigt sich mit Agilität im regulierten Umfeld, agilen Reifegradmodellen, skaliertes Agilität, sowie der agilen Transition zu einem agilen Unternehmen. In seinem Promotions-thema behandelt er die Einbindung agiler Teams in nicht-agile Unternehmen, insbesondere im Umfeld der Systementwicklung.



Cathleen Thiele ist Digital Business Consultant und Agile Coach in der [DMK E-BUSINESS GmbH](#). Sie verantwortet die Bereiche Digital Strategy Consulting, Agile Coaching und Workshop-Leitung bei Transformations- sowie Digitalisierungsprojekten mit Kunden. Als Digital Business Consultant ist sie u.a. als Scrum Master an der Umsetzung von agilen Projekten nach Scrum tätig. Des Weiteren führt Sie Agile Coachings zur Etablierung agiler Arbeitsweisen in Rahmen von Workshops bei Konzernunternehmen, öffentlichen Institutionen und KMUs durch. Thematische Schwerpunkte: Digitale Transformation, Digitale Geschäftsmodelle, Agilität, Nutzerzentrierung und Fragestellungen dualer Organisationsprinzipien.



Michael Wegge ist einer der beiden Gründer und Geschäftsführer der Projektmanagement Beratung [RUHR PM GmbH](#). Gemeinsam mit unseren Kunden gestalten wir zukunftsweisenden Wandel – einfach erfolgreich. Als Agile Business Consultants coachen, beraten und packen wir mit an, um Kundenprojekte nachhaltig erfolgreich zu machen. Kundenzentrierung, der »Blick fürs Ganze« und Spaß bei der Teamarbeit runden unsere Einsätze in der agilen Transformation und in digitalen Projekt ab.

[LinkedIn](#)

[Xing](#)



Thomas Zehler arbeitet als Expert Engineer in der Abteilung »Digital Society Ecosystems« am [Fraunhofer-Institut für Experimentelles Software Engineering IESE](#) in Kaiserslautern. Er leitete verschiedene strategische Qualitätsverbesserungsprojekte, wirkte in zahlreichen Prozess-Assessments mit und verantwortete die Projektmanagementunterstützung in einem großen Rüstungsprojekt der Bundeswehr. Seit 2019 leitet er das vom Bundesministerium für Ernährung und Landwirtschaft beauftragte Modellvorhaben »Smarte.Land.Regionen«, welches die Einführung digitaler Dienste in ländlichen Landkreisen zum Ziel hat. Thomas Zehler ist Project Management Professional PMP®, iNTACS Provisional Assessor (AutomotiveSPICE®) und nach PRINCE2 Foundation zertifiziert. Neben seiner Tätigkeit am Fraunhofer IESE engagiert er sich im Vorstand des Arbeitskreises Projektmanagement des Bitkom e.V.

[LinkedIn](#)

[Xing](#)

1 Motivation

1 Motivation

Dr. Philipp Diebold, Thomas Zehler

Agilität ist weit verbreitet und hat sich zum Defacto-Standard in vielen Projekten nicht nur im IT-Bereich entwickelt. Der Bitkom Arbeitskreis Projektmanagement hat diese Entwicklung in der Vergangenheit bereits frühzeitig aufgegriffen und sich in seinen Arbeitskreissitzungen verstärkt den vielschichtigen Aspekten der Agilität gewidmet. Eine stetig steigende Teilnehmerzahl an den Veranstaltungen war eindrucksvoller Beweis der wachsenden Relevanz des Themas in vielen Unternehmen.

In den intensiven Diskussionen im Rahmen unserer zahlreichen Veranstaltungen zum Erfahrungsaustausch wurde die Idee geboren, die wichtigsten Erkenntnisse in einem Leitfaden zusammenzuführen und einer breiten Öffentlichkeit zur Verfügung zu stellen. Das vorliegende Dokument, welches unter Mitwirkung zahlreicher Autoren entstand, spiegelt das Ergebnis dieses Prozesses wider. Der entstandene Leitfaden stellt einen Querschnitt aus den inhaltlichen Schwerpunkten der Veranstaltungen des Arbeitskreises Projektmanagements in den vergangenen Jahren dar und beleuchtet den Begriff der Agilität aus unterschiedlichen Blickwinkeln. Uns als Autoren war es wichtig, in diesem Leitfaden grundlegendes Wissen zusammenzutragen, die Begriffswelt, soweit sinnvoll, zu vereinheitlichen, den State-of-the-Art, aber insbesondere auch den State-of-the-Practice in den Unternehmen darzustellen und ihn mit aktuellen Forschungsergebnissen anzureichern. Hierbei konnten wir vor allem auf die vielfältigen Erfahrungen aus dem buntgemischten Autorenkreis zurückgreifen.

Die aktuelle Zeit im Zeichen der Corona-Pandemie macht eindrucksvoll deutlich, dass es nun gilt, die Digitalisierung mit besonderer Geschwindigkeit und entsprechender Kompetenz voranzubringen, wobei Agilität bzw. fundiertes Projektmanagement aus unserer Sicht einen essentiellen Beitrag hierzu leisten kann und muss. Dabei ist aber zu betonen, dass der Erfolg bei Digitalisierungsvorhaben nicht auf dem Einsatz von Werkzeugen und der reinen Methodenlehre beruht. Vielmehr ist eine adäquate Haltung zur Digitalisierung notwendig und der zielgerichtete Einsatz erprobter Praktiken unabdingbar. Im Diskussionspapier »Digitalisierung erfordert Haltung!« des Lenkungsausschuss Software ist dies mit den Worten »Digitale Lösungen müssen einen gesellschaftlich relevanten Nutzen haben!« sowie »Erfolgreiche digitale Unternehmen investieren in Verständnis und Köpfe statt in Werkzeuge und Methoden!« beschrieben.

Daran anlehnend verstehen wir den Leitfaden als sinnvolle Handreichung für deutsche Unternehmen bei der Umsetzung der digitalen Transformation mit agilen Vorgehensweisen. Es war jedoch nicht unser Ziel, noch ein weiteres umfangreiches Lehrbuch zum Thema Agilität zu schaffen oder bereits existierende Methoden und Frameworks wie Scrum oder SAFe® erneut umfänglich zu beschreiben. Soweit zum inhaltlichen Verständnis erforderlich, werden die notwendigen Inhalte kurz eingeführt, ansonsten wird jedoch verstärkt auf bereits existierende Quellen verwiesen. Bei der Erstellung lag es uns zudem fern, Marketing für einzelne Personen, Unternehmen oder Werkzeuge zu betreiben.

Um Ihnen als Leser eine zielgerichtete Lektüre zu ermöglichen, wird im Folgenden kurz auf die Gliederung der Inhalte eingegangen: ↗**Kapitel 2** des Leitfadens beschreibt in aller Kürze unser Selbstverständnis des Begriffes Agilität. Wir begreifen Agilität in erster Linie als einen ganzheitlichen Ansatz, der für uns aus dem zugehörigen (agilen) Mindset, (agilen) Methoden und den notwendigen organisatorischen Veränderungsprozessen besteht. Darauf aufbauend widmet sich das ↗**Kapitel 3** der Unterscheidung von technischer und kultureller Agilität und beleuchtet deren jeweilige Wesenszüge. Agilität kann auf verschiedenen Ebenen in einem Unternehmen erfolgreich etabliert werden: auf der Mitarbeiterebene, der Projektebene und der Organisations- und Unternehmensebene. Auf Gemeinsamkeiten und Unterschiede wird in ↗**Kapitel 4** ausführlicher eingegangen. Der konkrete Wandel zu einer agileren Organisation erfordert eine Reihe von Schritten, um die notwendige Transformation und den Veränderungsprozess erfolgreich zu gestalten. Wesentliche Bausteine wie Kultur und Werte, Organisation, Methoden und Tools werden in ↗**Kapitel 5** vorgestellt. Die Etablierung von Agilität in einem Unternehmen erfordert jedoch auch und vor allem in der Führungsebene Einsicht und Mut zu Veränderungen. Begriffe wie Vertrauen, Empathie, Wertschätzung, Mut, Selbstorganisation, Bewusstsein für die Selbstverantwortung und eine offene Fehlerkultur sind die Basis für Führung im Rahmen agiler Zusammenarbeitsmodelle. Auf diese und weitere Aspekte wird im ↗**Kapitel 6** eingegangen. Grundsätzlich ist Agilität nicht auf die Umsetzung in einem einzelnen Unternehmen beschränkt, auch durch die Zusammenarbeit über Unternehmensgrenzen hinweg können Synergieeffekte erzielt werden, wenn bestimmte Voraussetzungen vorliegen. Im ↗**Kapitel 7** soll dies am konkreten Beispiel der Gestaltung von Leistungsbeziehungen und Verträgen zwischen Projektpartnern im agilen Umfeld insbesondere in Bezug auf die Herausforderung mit der Einschätzung der Kosten und der Vereinbarung von Festpreisen beleuchtet werden. Das ↗**Kapitel 8** zieht ein Fazit und gibt einen Ausblick auf die weitere Arbeit des Bitkom Arbeitskreises Projektmanagement. Abgerundet wird der vorliegende Leitfaden durch mehrere Case Studies, ein ↗**Stichwortverzeichnis** sowie umfangreiche Quellenverzeichnisse am Ende jeden Kapitels, welche Ihnen als Leser sinnvolle Anknüpfungspunkte für eine Vertiefung des Verständnisses in ausgewählten Aspekten der Agilität bereitstellen.

Die Praxisorientierung und Sicherstellung einer leichten Lesbarkeit und Verständlichkeit der Inhalte waren uns sehr wichtig. Wir hoffen, dass uns dies gelungen ist und Sie als Leser des Leitfadens sinnvolle Anregungen für Ihr Unternehmen und/oder Ihre eigene Arbeit herausziehen können. Über konstruktives Feedback und Vorschläge zur Verbesserung des Leitfadens sind wir dankbar. Aber nun viel Spaß bei der Lektüre.

2 Was Agilität überhaupt (nicht) ist

2 Was Agilität überhaupt (nicht) ist

Dr. Philipp Diebold

Bevor wir in dieser Veröffentlichung in die inhaltlichen Details einsteigen und Ihnen erläutern, was wir im Einzelnen unter den verschiedenen Aspekten der Agilität verstehen, wollen wir als Autoren mit existierenden Mythen aufräumen.

Begründet im Ursprung dieser Publikation, welche aus dem Arbeitskreis Projektmanagement des Bitkom heraus entstanden ist, dient der Begriff des Projektmanagements als Aufhänger der weiteren Überlegungen. Wir sind uns einig, dass es kein ausschließlich »agiles Projektmanagement« gibt. Diese Auffassung ist darin begründet, dass sowohl das »agile« als auch das »klassische« Projektmanagement vordergründig dazu dienen, ein (oder mehrere) Projekt(e) zu organisieren und die Arbeiten darin zu koordinieren, um den Projekterfolg sicherzustellen. Um dies zu erreichen, kann eine Vielzahl an Werkzeugen, Methoden und Bausteinen Verwendung finden. Es ist für die weiteren Ausführungen wichtig zu verstehen, dass »agiles Projektmanagement« aus unserer Sicht vor allem ein Projektmanagement unter dem Einsatz von agilen Methoden, aber auch Prinzipien und der passenden Kultur meint.

Lassen Sie uns damit beginnen, was Agilität nicht ist oder eben nicht bedeutet:

1. Agilität ist Scrum!

Agilität ist nicht nur Scrum, auch wenn Scrum die am weitesten verbreitete agile Methode ist. Es gibt darüber hinaus noch eine Vielzahl weiterer Methoden oder Frameworks wie Kanban, Extreme Programming, DSDM, Crystal oder SAFe®. Wichtiger als der verwendete Prozess ist die Anwendung agiler Werte. Die von Scrum definierten Werte wie Commitment, Mut, Fokus, Offenheit und Respekt sind ein Grundstock für agiles Denken. Nichts desto trotz gehört noch weit mehr zur Etablierung einer nachhaltigen agilen Kultur.

2. Agilität heißt agile Methoden und Werkzeuge zu nutzen!

Man arbeitet nicht zwingend agil, nur, weil man agile Methoden anwendet und gebräuchliche Werkzeuge aus diesem Bereich verwendet. Scrum und Kanban-Boards, Jira oder Planning Poker angewandt, machen noch lange keine agile Organisation aus.

3. Agilität bedeutet Anarchie!

Agilität ist kein neuer Begriff für Chaos oder bedeutet auch nicht, dass jeder machen darf, was er will, ohne dass irgendwelche Regeln existieren. An einigen Stellen gilt vielmehr das komplette Gegenteil: Wer agile Methoden mit den dort definierten Kommunikationswegen betrachtet, für den wirkt das Vorgehen eher konkret und festgelegt.

4. Agilität bedeutet Planlosigkeit!

Agilität heißt nicht, ohne Plan und konkretes Ziel Aufgaben anzugehen, nach dem Motto, jeder kann jederzeit machen, wozu er Lust hat. Visionen und Strategien sind wichtig, der Weg dahin auch. Wesentliches Ziel bei einem agilen Vorgehen sollte es sein, schneller verwertbare und überprüfbare Ergebnisse zu liefern, um nicht erst nach 2 Jahren festzustellen, dass die falsche Richtung eingeschlagen wurde.

5. Agilität ist nur etwas für junge Leute!

Agilität ist nicht nur etwas für junge Leute. Agilität bedeutet eine bestimmte Geisteshaltung (Mindset) im Umgang mit Menschen und Aufgaben in Organisationen sowie überlegtes Handeln nach bestimmten Prinzipien, die den Menschen wieder in den Vordergrund stellen.

6. Agilität ist nur bunte Zettel kleben und Spiele spielen!

Bunte Zettel und agile Spiele gehören zur Agilität dazu. Die Farben dienen u.a. der Visualisierung, um Transparenz herzustellen, machen aber tatsächlich einen Raum unter Umständen auch etwas fröhlicher. »Agile Spiele« dienen dazu, den Ideenpool in unseren Gehirnen anzuregen, die Kreativität zu steigern, um bei der Entwicklung von Lösungen nicht nur den eigenen Schreibtisch zu sehen, sondern den Raum und die Welt drum herum mit einzubinden. Das alles fördert die ernsthafte Arbeit und lenkt weniger ab, als der Kicker im Eck.

7. Agilität bedeutet, dass nichts mehr dokumentiert werden muss!

Dem ist selbstverständlich nicht so. Dokumentation ist und bleibt ein wesentlicher Bestandteil als Merkhilfe, Nachschlagewerk und Grundlage für die Entwicklung, auch und vor allem, wenn sie rechtlich oder sicherheitsbedingt notwendig ist. Ein oft missverstandener Leitsatz der Agilität besagt lediglich, dass ein funktionierendes Produkt wichtiger ist als eine weitreichende, umfassende Dokumentation.

8. Agilität ist nur für Softwareentwicklung geeignet!

Nicht ganz, da kommt sie her, aber sie hat sich inzwischen in den unterschiedlichsten Organisationsbereichen und Branchen verselbstständigt. Überall da, wo man es mit komplizierten und vor allem komplexen Aufgabenstellungen zu tun hat, bietet Agilität eine Möglichkeit, diese Herausforderungen anzugehen. Das kann z.B. auch Prozesse im Personalbereich, die Planung und Durchführung komplizierter Bauvorhaben, die Produktion von Weinen usw. umfassen.

9. Was im agilen Kontext nicht vorgegeben ist, wird auch nicht benötigt!

Ab sofort kann ich Risikomanagement oder Stakeholder-Einbindung außen vorlassen! Nur weil es in der Dokumentation mancher agiler Methoden nicht beschrieben wird, heißt nicht, dass es nicht gebraucht wird. Aber auch hier gilt: Warum an diese Themen nicht auch mit agilen Denkmustern herangehen? Warum nicht Risiken ähnlich einschätzen wie Produktbestandteile, indem der Komplexitätsgrad in einem Team basierend auf der gemeinsamen Diskussion geschätzt wird?

10. Führung und Management wird aufgrund von Selbstorganisation nicht mehr benötigt!

Damit können alle Führungspositionen abgeschafft werden, das spart immense Personalkosten. Dem ist nicht so. Führung gestaltet sich nur anders, nicht direktiv, sondern unterstützend, weniger vorgebend, sondern mehr die Rahmenbedingungen schaffend, damit sich die eigentliche Arbeit nicht an administrativem Overhead aufreibt.

11. Agilität bedeutet, dass alle immer gut Freund sind und es keine Konflikte mehr gibt!

Eine heile Welt gibt es nicht. Konflikte können im agilen Kontext anders genutzt werden bzw. treten hoffentlich früher und damit entspannter zutage.

12. Agil, das ist total einfach! Da gibt es ein paar definierte Meetings (Events oder Zeremonien genannt bei Scrum), wenige Übersichten (Artefakte), ein Kanban-Board, eine Scrum-Masterin und fertig!

Die Beschreibungen sind tatsächlich nicht umfassend. Das was diese Methoden an Mindset, Werten und Prinzipien unterfüttert, ist nicht außer Acht zu lassen. Es ist nicht eben mal so schnell »eingeführt« oder umgesetzt, es sei denn, das Mindset und die Werte waren schon vorher ausgeprägt vorhanden.

3 Agilität: Technik vs. Kultur

3 Agilität: Technik vs. Kultur

Dr. Philipp Diebold, Cathleen Thiele

Agile Vorgehensweisen wurden aus dem Bestreben heraus entwickelt, Entwicklungsprojekte zu optimieren. Genau das kann eine agile Methodik allerdings nur leisten, wenn sie umfassend und korrekt angewandt wird. Ein ganzheitlicher agiler Ansatz besteht aus einem agilen Mindset, agilen Methoden und organisatorischen Veränderungsprozessen. Nur so lässt sich Agilität dauerhaft erfolgreich im Unternehmen verankern.

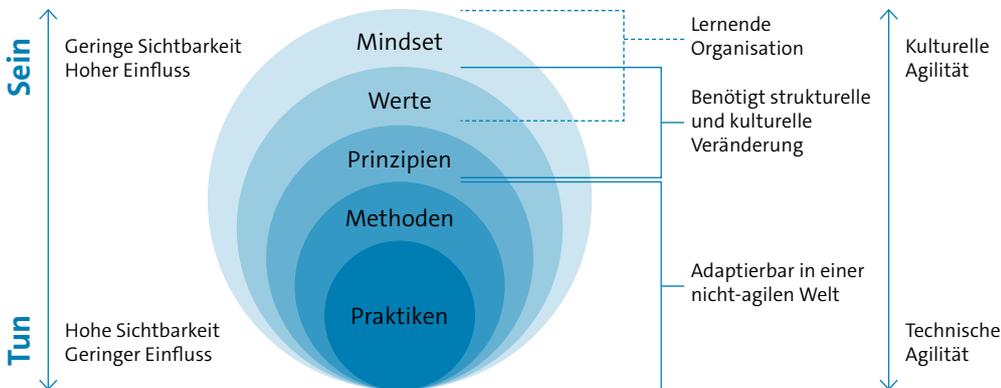


Abbildung 1: Das agile Mindset als Basis erfolgreichen Handelns

Ohne die entsprechende Grundhaltung im Unternehmen ist der beste agile Ansatz wenig hilfreich. Denn Agilität startet nicht mit einer Methode, sondern beginnt mit der Erkenntnis, das unternehmerische und organisatorische Denken verändern zu müssen.

Technische Agilität: Agile Methoden und Modelle als robuster Rahmen

Die Statistiken der Standish Group, eines internationalen IT-Forschungs- und Beratungshauses, das sich vorrangig mit dem Erfolg und Misserfolg von IT-Projekten beschäftigt, belegen: agile Software-Entwicklungen scheitern seltener als Projekte unter herkömmlichen Management-Methoden [1]. Insbesondere in der Software-Entwicklung haben sich in den vergangenen Jahren bekannte und bewährte Rahmenwerke etabliert, allen voran Kanban [2] und Scrum [3]. Beide Ansätze dienen der Produktivitätssteigerung und Innovationsförderung im Unternehmen und bekämpfen unnötige Ressourcenverschwendung sowie undurchsichtige Abläufe.

Für komplexe Entwicklungsprojekte und Innovationsvorhaben mit hoher Unsicherheit, wie sie im Zuge der Digitalisierung immer häufiger auftreten, punktet Scrum als geeignetes Rahmenwerk. Das iterative Entwickeln ermöglicht eine sukzessive Annäherung an den tatsächlichen Marktbedarf. Jedes Produktinkrement kann von (Lead-)Usern getestet werden. So lassen sich

Lerneffekte im Unternehmen in Bezug auf die Nutzungsgewohnheiten und Bedürfnisse erzielen. Scrum lässt sich zudem sehr gut mit anderen agilen Methoden und Werkzeugen kombinieren: Design Thinking [4], Lean Start-up [5] und dem Business Model Canvas [6].

Die immer gleichen Abläufe beim Entwicklungsprozess nach Scrum und die festen Rollen machen ein agiles Vorgehen sehr robust und erleichtern die Adaption dieses Ansatzes im Unternehmen.

Kanban hingegen lässt mehr Spielraum und bietet einen freier definierbaren Prozessrahmen. Der Einsatz von Kanban empfiehlt sich daher vor allem für kleinere Projekte und insbesondere für das Management von Service- und Supportprozessen. Hier spielt Kanban seine Flexibilität aus.

Kulturelle Agilität: Der Weg zur agilen Organisation

Die Veränderungen außerhalb der Organisation, die mit der Digitalisierung einhergehen, machen auch eine Anpassung der Arbeitswelt im Inneren erforderlich: kürzere Entscheidungswege und mehr Schnelligkeit und Flexibilität bei der Planung und Umsetzung von Projekten. Mit agilen Ansätzen aus der Software-Entwicklung entsteht hier ein neues Verständnis der Strukturen und Verbindungen innerhalb eines Unternehmens.

Die agile Bewegung ist vor allem eine Expansion: von der ursprünglichen Idee, bessere Software zu entwickeln, zu allen Arten von Arbeit wie etwa Design, Technik, Marketing und Management; und von der anfänglichen Fokussierung auf kleine selbstorganisierte, aber bereichsübergreifende Teams zur agilen Gesamt-Organisation. Die einstigen Grundwerte von Agilität wurden mehr und mehr abstrahiert, um in ganzen Unternehmen eine Kultur der Transparenz, der Selbstorganisation und der feedbackorientierten Zusammenarbeit zu schaffen. Nur so kann ein Unternehmen der vorherrschenden Unbeständigkeit (Volatility), Ungewissheit (Uncertainty), Komplexität (Complexity) und Mehrdeutigkeit (Ambiguity) begegnen, die der digitale Wandel mit sich bringt. Diese vier Schlagworte, für die das Akronym VUCA¹ steht, beschreiben in erster Linie die Beziehungen einzelner Elemente, wie etwa Menschen, Informationen und materieller Dinge, zueinander und das innerhalb einer zunehmend vernetzten Welt.

Um Agilität erfolgreich und nachhaltig in der Organisation zu verankern, gibt es vier Aspekte, auf die insbesondere Führungskräften achten sollten.

1. Ermächtigung der Mitarbeiter.
2. Beschleunigung von Prozessen.
3. Offenheit gegenüber dem Unbekannten.
4. Flexibles Reaktionsvermögen.

¹ Der Begriff aus dem militärischen Kontext entstand in den 1990er Jahren am United States Army War College (USAWC), um die »neue Welt« zu beschreiben.

Damit Führungskräfte diese Faktoren umsetzen können, ist das Vertrauen in die eigenen Mitarbeiter unerlässlich. Ohne Vertrauen ist keine agile Organisation möglich.

Für die Umsetzung und Verankerung von Agilität braucht es neue Denkmuster, Strategien und Strukturen. Erfolg für ein agiles Software-Projekt oder die Kreation einer digitalen Innovation verspricht folglich nur der agile Dreiklang – ein ganzheitlicher Ansatz aus einem agilen Mindset, agilen Methoden und organisatorischen Veränderungsprozessen.

Literaturverzeichnis

- [1] »Chaos Report« der Standish Group, 2006. www.projectsmart.co.uk/white-papers/chaos-report.pdf
- [2] Taiichi Ohno (1993): Das Toyota-Produktionssystem. Campus, Frankfurt am Main.
- [3] Jeff Sutherland: »Scrum: The Art of Doing Twice the Work in Half the Time«.
- [4] Brown, Tim (2008). Design Thinking. Harvard Business Review, 84-92.
- [5] Ries, Eric (2011). The Lean Start-up – How Constant Innovation Creates Radically Successful Businesses. London: Penguin.
- [6] Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2011). Business Modell Generation. Frankfurt a. M.: Campus. S. 48

Case Study I: Agile Projektumsetzung – ein »Gallisches Dorf« innerhalb eines klassisch hierarchischen Unternehmens

Gudrun Kelp, RUHR PM GmbH

Praxisbeispiel, Softwareprojekt im Konzern

Die Zusammenführung mehrerer Unternehmen, aktuelle Anforderungen innerhalb der Arbeitsprozesse sowie Ablösung veralteter Technologien, erforderten den Einsatz einer komplett überarbeiteten oder gänzlich neuen Anwendungssoftware.

Auf Vorstandsebene fiel die Entscheidung zur Zusammenführung der aktuell eingesetzten Anwendungssoftware in ein einheitliches System. Dieses Projekt wurde vom Vorstand als Vorhaben mit sehr hoher Priorität eingestuft. Es wurden Projektleiter benannt und die jeweils zwei maßgeblich beteiligten Bereiche der zusammengeführten Unternehmen beauftragt, zu analysieren, wie die Projektumsetzung erfolgen kann.

Die Anforderungen waren nicht umfänglich bekannt und die Vereinheitlichung zweier Systemwelten bedeutete in vielerlei Hinsicht das Betreten technologischen Neulands. Das designierte Projektteam entschied sich für die agile Umsetzung des Vorhabens und startete auf Basis eines Grobkonzepts. Die Umsetzung startete mit dem Aufbau eines physischen Kanban-Boards.

Kurz darauf folgte die Ernüchterung:

- Lediglich punktuell vorhandene Erfahrungen mit agilen Umsetzungsmethoden im Team
- fehlende Bekanntheit und Akzeptanz des Vorhabens in anderen Unternehmensbereichen
- agile Umsetzung trifft in traditioneller Organisation auf klassische Methoden

Das Projekt kam nicht so voran, wie erwartet und bei allen Beteiligten macht sich Unzufriedenheit bemerkbar.

Wir wurden daher beauftragt, als externe Berater / Coaches das Unternehmen bei der Umsetzung des Projektvorhabens zu unterstützen und gemeinsam mit dem Team Lösungsvorschläge zu erarbeiten.

In einem Startworkshop kristallisierten sich 2 größere Themenbereiche heraus, die Veränderungen erforderlich machten.

Unternehmenskultur und Organisationsstruktur:

Die Herausforderungen bestanden sowohl darin, das Team darin zu bestärken, Verantwortung zu übernehmen und wahrzunehmen, aber auch Verständnis dafür zu schaffen, dass die agile Umsetzungsweise nicht in allen Unternehmensbereichen bekannt ist bzw. zum Einsatz kommt. Die an verschiedenen Stellen verstärkt notwendige Abstimmung und gemeinsamen Lösungsfindung wurde nicht in ausreichendem Maße Rechnung getragen.

Agile Umsetzungsmethoden und Vorgehen

Bedingt durch das im Team nur punktuell vorhandene Know How im Hinblick auf agile Vorgehensweisen, hatten sich in den ersten Monaten Arbeitsweisen eingeschlichen, die wenig erfolgreich waren und zu Unzufriedenheit sowohl im Team als auch im Management führten.

Unser Ansatz setzte daher auf ganzheitliche Unterstützung des Projekts mit Fokus auf die Begleitung des agilen Teams und auf Kommunikation in Richtung des Managements und anderer Unternehmensbereiche.

Der erste Schritt bestand darin, das Team in Gänze durch einen Coach mit den agilen Methoden vertraut zu machen, Teamregeln und Vorgehensweisen zu vereinbaren und damit die Rahmenbedingungen für die agile Umsetzung zu schaffen. Im gleichen Zeitraum wurden Vision und Anforderungen gemeinsam mit dem Vorstand und den fachlichen Beteiligten abgestimmt und daraus ein priorisiertes Backlog erstellt, anhand dessen die Umsetzung wieder aufgenommen wurde.

Das Team entwickelte die Zusammenarbeit und Vorgehensweisen mit Unterstützung des Coaches weiter. Das räumlich getrennte Team wurde mittels Videokonferenzsystem und digitalem Jira Kanban Board in die Lage versetzt, trotz räumlicher Distanz gemeinsam zu arbeiten. Der regelmäßige Austausch wurde gefördert und sukzessive das Verständnis des Agierens als Team erreicht. In den Retrospektiven entwickelte das Team nach und nach eigene Ansätze zur Verbesserung der Zusammenarbeit und Optimierung der Arbeitsweise und -prozesse.

In etlichen Fällen stellte sich jedoch heraus, dass fehlende Ressourcen, Detailkenntnisse der jeweils vorhandenen Softwarekomponenten und nicht ausreichend spezifizierte User Stories dazu führten, dass die Umsetzung verzögert wurde und immer wieder Nacharbeiten erforderlich waren.

In hierarchisch agierenden Unternehmensbereichen wurde das agile Vorgehen teilweise mit Skepsis aber auch mit Ablehnung betrachtet. In den Anfängen des Projektes wurde seitens des Teams versäumt Transparenz zum Vorgehen zu schaffen und die anderen Beteiligten einzubinden. Es wurde unterschätzt, dass Planungszeiträume, Release Zeitpunkte und Prozesse auf drei- bis sechsmonatige Zeiträume festgelegt waren und es dadurch nahezu unmöglich war, die Entwicklungen des agilen Teams nach den Sprints ins Produktivsystem zu integrieren. Gleiches traf auf vom Team vergleichsweise zeitnah benötigten Ressourcen zu – diese waren auf längere

Sicht fest in andere Projekte ähnlicher Priorität eingebunden und waren nicht in der Lage kurzfristig Aufgaben zur Unterstützung des agilen Teams zu übernehmen.

Das agile Team wurde durch ein Projektoffice unterstützt, das als Schnittstelle zum Management fungiert hat. Wenngleich im »gallischen Dorf« andere Gesetze Relevanz hatten, war es dennoch keine komplett autarke Organisation, sondern ein Teil einer Gesamtorganisation deren Rahmenbedingungen maßgeblich galten. Die Ergebnisse des agilen Teams wurden in das im Unternehmen etablierte Berichtswesen integriert. Zeitgleich wurden die Endanwender des Fachbereichs sowohl als Tester sowie als Teilnehmer der Reviews in die Arbeit des agilen Teams eingebunden. Dies führte neben dem regelmäßigen Feedback zu entwickelten Softwarekomponenten auch zu Verständnis für die Arbeitsweisen und die Vorteile agiler Methoden. Damit einhergehend wurde ein Schulungs- und Mentorenkonzept entwickelt, innerhalb dessen die Tester als Bindeglied zwischen agilem Team und Fachbereich zum Einsatz kamen – einerseits als Multiplikatoren im eigenen Kollegenkreis und als Inputgeber im agilen Team für Weiterentwicklungen.

Im weiteren Projektverlauf entschied das Team von Kanban auf Scrum umzusteigen, um ergebnisorientierter zu arbeiten und nach der Produktivschaltung eines abgestimmten Großteils der Funktionalitäten wurden Vereinbarungen für Sonderreleases getroffen. Beides trug dazu bei, dass Weiterentwicklungen schneller ins Produktionssystem integriert und Anforderungen der Anwender bzw. des Marktes besser Rechnung getragen werden konnten.

Die agile Umsetzung läuft in dem Unternehmensbereich weiter, dennoch erschweren die unterschiedlichen Arbeitsweisen im Unternehmen die Arbeit und erfordern vielfache Abstimmungen und Werben um wechselseitiges Verständnis füreinander. Aktuell finden etliche Veränderungen in Teilbereichen statt, der Wandel hin zu einer weitgehend agilen Organisation wird noch einiges an Zeit und Veränderungswillen erfordern.

4 Agilität und Organisationen

4 Agilität und Organisationen

Gudrun Kelp, Anna Schmitt, Sven Theobald

Es gibt drei Ebenen, auf denen die kulturelle und technische Agilität eine Rolle spielt: die Mitarbeiterebene, die Projektebene und die Organisations- und Unternehmensebene (Abbildung 2). Auf der **Mitarbeiterebene** werden agile Werte und Prinzipien betrachtet, mit denen ein Wandel der Kultur und des Mindsets jedes einzelnen Mitarbeitenden forciert wird. Auf **Projektebene** spielen agile Methoden und Werkzeuge eine große Rolle. Deren Einsatz bezieht sich jedoch nicht nur auf die Arbeit der Projektteams untereinander, sondern auch auf das Projektmanagement des Projekts. Auf **Organisations- und Unternehmensebene** müssen agile Ansätze für große Projekte skaliert werden und die gesamte Organisation agil aufgestellt werden. Hier kommen die sogenannten agilen Skalierungsframeworks zum Einsatz.

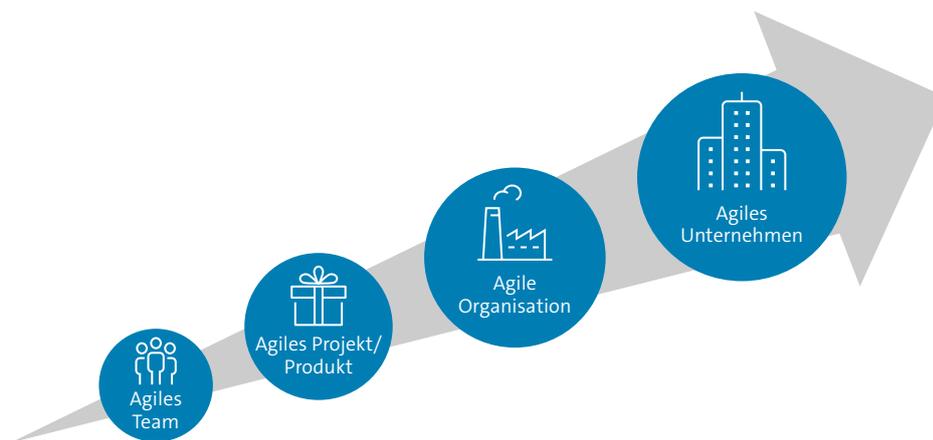


Abbildung 2: Ebenen der Agilität

4.1 Mitarbeiter-/ Teamebene (Faktor Mensch)

Gudrun Kelp

Die agilen Werte »Mut, Offenheit, Fokus, Commitment und Respekt« wurden im Vorfeld bereits erwähnt (s. [Kapitel 2](#)). Sie bilden den Dreh- und Angelpunkt im Hinblick auf die Veränderung der Denkweise, Haltung und das Agieren der Menschen in ihrem Arbeits- und Privatumfeld. Unser Umfeld ist aktuell mehr denn je einem schnellen, oftmals unvorhergesehenen Wandel unterzogen und erfordert dadurch von Unternehmen und handelnden Personen ein Umdenken und Anpassen an neue Situationen. Hierarchie, Führungsposition und persönliche Interessen rücken in den Hintergrund – Teamgeist, Motivation und gemeinsam erreichte Ziele in den Vordergrund.

Während die Führungskräfte sich mehr und mehr zum Coach, Motivator und Mentor ihres Teams entwickeln, sind bei den Teammitgliedern Expertenwissen, Eigenverantwortung, selbstgesteuertes Arbeiten und Agieren als Team statt Einzelperson gefragt. Der Faktor Mensch ist die entscheidende Erfolgskomponente für einen gelungenen Wandel hin zur agilen Organisation. Was häufig falsch verstanden wird, ist die Tatsache, dass ein solcher Wandel weder bei Einzelnen noch für eine Organisation per Anordnung oder Knopfdruck funktioniert. Ein sukzessives Anpassen ist erforderlich. Jemand, der es gewohnt ist, nach Anweisungen zu arbeiten und sich daran zu orientieren, wird kaum von allein innerhalb weniger Wochen zum eigenverantwortlichen Mitdenker. Unterstützung und gemeinsames Ausprobieren und Weiterentwickeln ist gefragt. Was sollten Menschen – unabhängig Ihrer Rolle oder Funktion – in agilen Projekten und Organisationen also mitbringen oder durch was sollten sie ermutigt werden, sich hin zu einem eigenverantwortlichen Mitarbeitenden zu verändern:

- Mut, Neues auszuprobieren und Fehler zuzulassen, um daraus zu lernen
- Neugier und Spaß an Herausforderungen
- Akzeptanz von Unsicherheit und Veränderung
- Offenheit und Kompromissbereitschaft
- Kommunikationsbereitschaft
- Fähigkeit, konstruktives Feedback zu geben und anzunehmen
- Reflexionsbereitschaft und Kritikfähigkeit
- Vertrauen in Eigen- und Teamfähigkeiten
- Selbstorganisation
- Bereitschaft, Hilfe anderer anzunehmen und sie selbst anzubieten
- »Das war schon immer so«-Gedankengut aus dem eigenen Denken und Handeln zu streichen
- Lösungsorientiertes statt problemorientiertes Handeln
- Bereitschaft, Verantwortung für das eigene Handeln zu übernehmen

4.2 Projekt-Ebene

Kristian Borkert, Gabriele Gropp, Cathleen Thiele

Im Projektmanagement zeichnen sich erfolgreiche Projekte durch SMARTe Ziele aus [1]. Dabei werden bei **konventionellen** Projekten *Leistungsziele* in den Mittelpunkt gestellt und **spezifisch, messbar, akzeptiert, realistisch** sowie **terminiert** beschrieben und vereinbart. Das heißt, es wird ausformuliert, welche Leistung in welcher Zeit mit welchen Ressourcen und damit zu welchen Kosten erbracht werden soll. Dabei gilt es zu bedenken, dass die Projektziele neben den Leistungszielen auch Vorgehensziele beinhalten sollten.

Sind die Leistungsziele vorab noch unpräzise, können Etappenziele definiert werden. Liegt die Priorität des Projektes auf »time-to-market«, bietet sich ein Projektmanagement **mit agilen Methoden** an. Im Projektmanagement mit agilen Methoden gilt es nun, die *Vorgehensziele* spezifisch und messbar festzuhalten, um Termine und Budget gemäß der Volatilität der Leistungsziele zu steuern.

Im Gegensatz zu klassisch linearem Projektmanagement, das stark plan- und prozessgetrieben ist, gehen agile Vorgehensweisen darauf ein, dass aufgrund der zunehmenden Volatilität, Unsicherheit, Komplexität und Ambiguität des Marktes und des Umfeldes (VUCA-Welt) Produktentwicklungen nicht (mehr) in einem solchem Maße planbar sind und zu Beginn nicht das finale Produktdesign feststeht. Dort, wo es im klassischem Projektmanagement basierend auf einem phasenweisen Vorgehen einer detaillierten Planung der Arbeitsschritte und -pakete sowie des Produktionsprozesses bedarf, wird bei agilen Vorgehensmodellen zu Beginn eine **Produktvision** und ein Anforderungskatalog, der sog. **Product Backlog**, mit den beim Projektstart bekannten Produktwünschen formuliert.

Der initiale Product Backlog wird dann in einem iterativ-inkrementellen Vorgehen zusammen mit dem Kunden fortlaufend angepasst und hinsichtlich des Wertbeitrags der Funktionalität hin zur Erreichung der Produktvision priorisiert (value driven development). So ist es möglich nach jeder Iteration zu prüfen, ob das neue Inkrement die Produktvision erfüllt, ggf. den Product Backlog mit neuen Erkenntnissen nachzuschärfen und auf Veränderungen in der nächsten Arbeitsphase zu reagieren.

Auf der Projektebene ermöglicht ein solches Vorgehensmodell eine hohe Flexibilität. Dabei entsteht als Ergebnis jeder Arbeitsphase (Iteration oder im Scrum auch **Sprint** genannt) ein potenziell nutzbares Produktinkrement, anhand dessen die Anforderungen weiter verfeinert werden können. Dabei ist das spezifische Ziel, die Produktvision, mindestens als **MVP** umzusetzen. Je nach Budget und Zeit können aber auch zusätzliche Funktionalitäten bis hin zur vollständigen Umsetzung der Produktvision realisiert werden.

MVP steht für Minimum Viable Product, was auf Deutsch so viel bedeutet wie »ein Produkt mit den minimalen Anforderungen und Eigenschaften«. Das MVP ist die Produktversion, die bei einem vollen Durchlauf durch eine Entwicklungseinheit entsteht, und das mit einem Minimum an Kraftaufwand und Entwicklungszeit.

Die Erkenntnisse aus dem MVP sind Basis für die nachfolgende Produktversion. Diese wird unter Einbeziehung von Kunden- und Nutzer-Feedback entsprechend verbessert / angepasst (Bauen) und durchläuft die Schritte des nächsten Zyklus (Messen, Lernen)²[2].

Scrum stellt eine unter vielen agilen Methoden dar, die für Softwareentwicklung und Projektmanagement eingesetzt wird. Scrum orientiert sich an einfachen Regeln und einem iterativen Vorgehen (in Form von Sprints), das vom beteiligten, heterogen aufgestellten Team mit viel Selbstorganisation und Eigenverantwortung befolgt wird. In einem nach Scrum entwickelten Projekt gibt es eine konkrete Rollenverteilung: Neben dem entwickelnden Team vertritt der

2 Der Bauen-Messen-Lern-Zyklus ist ein Grundprinzip des Lean-Start-up-Vorgehens. Die Grundsätze des Lean-Startup-Vorgehens haben zum Ziel, den Entwicklungsprozess zu vereinfachen, zu beschleunigen und beweglicher zu gestalten. Die Lean-Start-up-Methode wurde von Eric Ries entwickelt und bildet die Grundlage der Methode. Durch Lean-Start-up wurde die Entwicklung neuer Produkte und Services radikal verändert.

Product Owner die fachlichen Anforderungen und der Scrum Master verantwortet den Prozess, während die Stakeholder als Berater fungieren.

Die mit der Produktvision einhergehenden Anforderungen (bspw. formuliert als User Stories) werden vom Product Owner in einer Liste zusammengefasst, dem Product Backlog, und priorisiert. Im Sinne einer möglichst frühzeitigen Integration von Kunden- und Nutzer-Feedback in einem agilen Entwicklungsprozess wird während der Realisierungsphase kontinuierlich Feedback generiert, analysiert, priorisiert und in die initiale Anforderungsliste integriert.

Eine Iteration oder ein Sprint innerhalb des Entwicklungsprozesses bezeichnet in Scrum einen festen Zeitraum von regelmäßig zwei bis vier Wochen. Wobei alle Sprints eines Entwicklungszyklus die gleiche Länge haben sollten. Ein Sprint beginnt mit dem Sprint Planning Meeting und der Vereinbarung des Sprintziels. Dabei wird der vereinbarte Umfang an umsetzbaren Anforderungen (User Stories) mit höchster Priorität aus dem Product Backlog in den Sprint Backlog überführt.

Am Ende eines jeden Sprints stellt das Team die Summe dieser umgesetzten Anforderungen als potentiell nutzbare Produktversion den Stakeholdern im sogenannten **Sprint Review** vor. Im Stakeholder Feedback werden auch die vereinbarten Akzeptanzkriterien für die Funktionalität bzw. User Story dargelegt. Die in der Iteration umgesetzten Inkremente werden an diesen Akzeptanzkriterien sowie an der vor Projektstart vereinbarten Definition of Done (DoD), den meist technischen und prozessbezogenen Standards einer Organisation, gemessen und bewertet. Nur sofern die Inkremente den definierten Anforderungen entsprechen, können sie als Lieferung »abgenommen« werden (vgl. [Kapitel 7.3](#) Controlling in agilen Projekten). Bei Bedarf wird der Product Backlog anhand des Feedbacks angepasst.

Die agile Vorgehensweise arbeitet »auf Sicht« auf die Projektvision hin. Sie führt zu einem kontinuierlichen Messen der Ergebnisse und einem Feedback-Prozess zum Ende jeder Iteration. Die Kommunikation insbesondere mit dem Stakeholder »Kunde« geht somit weit über die initialen Gespräche hinaus. Die fortlaufenden Abstimmungen sind ein aufwendiger Prozess, um die sich verändernden Anforderungen des Kunden zielsicher umzusetzen. Findet dieser Prozess unter Einbeziehung von externen Projektpartnern über die Unternehmensgrenzen hinweg statt, wird der Dialog über die initialen Vertragsverhandlungen hinaus projektbegleitend fortgeführt. Er muss dementsprechend gut dokumentiert und visuell aufbereitet werden. Die vertraglichen Komponenten wollen wir im [Kapitel 7.2](#) Grundlagen der agilen Vertragsgestaltung näher beleuchten.

Methoden und Tools

Die Methoden- und Werkzeugvielfalt im agilen Kontext ist mittlerweile breit gefächert. Durch deren Einsatz versprechen sich Unternehmen, schneller, kundenorientierter und flexibler agieren zu können. Sie geben ein Rahmenwerk für die Arbeits- und Vorgehensweise in Unternehmen vor und sollen Teams ermöglichen, Aufgaben effektiver zu bearbeiten. Vielfach wird angenom-

men, dass agile Methoden schneller und effizienter sind. Dies lässt sich aber nicht durchgehend bestätigen. Zu den bekanntesten Methoden, die im Projekt- und Produktmanagement zum Einsatz kommen, zählen:

- Scrum
- Kanban
- Design Thinking
- Design Sprint [3]
- Spotify Modell (agile Organisationsform des Unternehmens Spotify) [4]
- SAFe® (Scaled Agile Framework, Dean Leffingwell) [5]

Entscheidend für den erfolgreichen Einsatz ist nicht die Methode als solches, sondern das Matching zwischen Methode und agierenden Personen / Teams bei der Auswahl. Jede Methode ist zum Scheitern verurteilt, wenn sie von den handelnden Akteuren im Unternehmen nicht verstanden, der Sinn nicht anerkannt und die Vereinbarungen nicht im Arbeitsalltag gelebt werden.

4.3 Organisations-Ebene

Anna Schmitt, Simon Seyberth, Sven Theobald

Seit einiger Zeit werden agile Methoden auch auf größere und komplexere Strukturen und Projekte angewendet, bis hin zur Organisation gesamter Unternehmen. Ziel ist es, die gesamte Organisation reaktionsfähiger, anpassungsfähiger und schlanker zu gestalten, um die Vorteile agiler Organisation umfassend zu realisieren. Die Skalierung von Agilität ist von jedem Team, Projekt oder Unternehmen individuell zu gestalten. Es gibt diverse Frameworks wie SAFe® [5], LeSS [6] oder Scrum at Scale [7] (weitere Beispiele im Verlauf des Leitfadens), die entweder direkt übernommen werden können oder anhand derer eine Orientierung für die eigene Organisation erfolgen kann.

Die wesentlichen Prinzipien bleiben dabei gleich. Das Agile Manifest [8] gibt den entsprechenden Maßstab vor. Der Wandel hin (1) zu einer selbstverantwortlichen und selbstorganisierten Zusammenarbeit, (2) zu gemeinsamen Routinen mit verbundener Disziplin zur Nutzung dieser, um Herausforderungen zu besprechen, und (3) zur konsequenten Einführung und Nutzung von digitalen Tools zur Zusammenarbeit ist essentiell ([↗Kapitel 3](#)). Die Ergebnisse der Status Quo Scaled Agile Umfrage 2020 [9] verdeutlichen die steigende Bedeutung von skalierbaren, agilen Zusammenarbeitsmodellen: 34% der befragten Unternehmen nutzen bereits ein entsprechendes Framework. Davon geben 93% an, dass sich, gemessen am Aufwand, insgesamt Verbesserungen durch die Einführung und Nutzung skaliert agiler Ansätze erzielen ließen. Die größten Herausforderungen waren dabei die Umgestaltung interner Prozesse, die Akzeptanz und Befürwortung durch das Top Management und das Change-Management in den Teams selbst.

Es ist nicht ratsam, Skalierung anhand einer »Big Bang«-Einführung vorzunehmen. Zu empfehlen ist, dass Teams, die bereits nach agilen Methoden arbeiten und in verwandten fachlichen Kontexten unterwegs sind, näher zusammengebracht werden. Dadurch wird der Prozess Bottom-Up initiiert und anschließend auf weitere Teams und Bereiche ausgerollt. Hierfür ist auf Management-Ebene eine Strategie zu formulieren, die konsequent zu verfolgen ist. Gleichzeitig muss ein klares Commitment, ganz im Sinne des agilen Manifests, zur kontinuierlichen Reaktion auf Veränderungen und zur Berücksichtigung entsprechender Learnings aus Retrospektiven vorhanden sein.

Die konsequente Orientierung am Kunden und der Customer Journey bzw. der Fokussierung darauf, dass alle Produkte und Services eines Unternehmens dem Kunden ein Erlebnis und Mehrwert bringen sollen, erfordert eine Abkehr vom Silodenken und von entsprechenden Strukturen. Skalierung von Agilität und cross-funktionale Teams sind wichtige Enabler und Voraussetzungen für den erfolgreichen Wandel hin zu großen agilen Organisationsstrukturen. Es ist von großer Bedeutung, dass Teams, die sich ebenfalls im Wandel befinden, bei einer agilen Transformation entsprechend interdisziplinär besetzt werden.

Praxiserfahrung Scaled Agile Framework (SAFe®)

Die Erfahrung aus der Einführung von SAFe® zeigt, dass es von Bedeutung sein kann, Teams von der Konzeption über die Entwicklung bis hin zum Test und Regelbetrieb mit entsprechenden Experten auszustatten. Es ist nicht zwingend notwendig, technologieorientierte Teams mit Business Experten zu besetzen. Besser ist es, wenn die fachlichen Themen in cross-funktionalen Teams über Ressorts und Organisationseinheiten hinweg besetzt werden. Beispielsweise können Experten des Rechtswesens mit dem entsprechenden fachlichen Schwerpunkt Teil eines agilen Teams sein und permanent rechtliche Aspekte begleiten und evaluieren, sodass kein Engpass an der Schnittstelle zum Rechtswesen entsteht.

Voraussetzung ist, dass alle Teams in einer einheitlichen Kadenz ihre Themen und Aufgaben verfolgen und dass diese abgestimmt sind. Im Englischen wird hier der Begriff »Alignment« verwendet. Hierfür ist essentiell, dass die Backlogs der Teams und des Programms verzahnt sind und permanent weiterentwickelt und abgestimmt werden. In den regelmäßigen, mit allen Stakeholdern abzuhaltenden Planungsworkshops (PI Planning) können die Themen effektiv auf die Sprints verteilt und Abhängigkeiten identifiziert werden.

Stichwort Program Increment (PI) Planning, der zentrale Event in SAFe® – Was ist das und wieso ist ein gutes PI Planning so wichtig für eine erfolgreiche Zusammenarbeit in SAFe®? Der Agile Release Train (ART) stellt im SAFe®-Kontext alle am Produkt beteiligten, agilen Teams dar. Jeder ART plant in regelmäßigen Abständen (10-12 Wochen) die Weiterentwicklung des Produkts oder Service aus. Die Zeitspanne stellt das PI dar. Der damit verbundene Workshop zur Planung der vorbereiteten und priorisierten Anforderungen und Features ist das PI Planning. Alle Teams und relevanten Stakeholder des ART treffen sich physisch, planen die Sprints des PI und diskutieren und identifizieren Abhängigkeiten, Risiken und Synergien. Jedes Team definiert seine Ziele für

das PI, informiert die Stakeholder über die Zuversichtlichkeit bzgl. der Erreichung dieser und gibt ein entsprechendes Commitment.

Frameworks, Tools oder doch ein eigener Weg?

Um agile Skalierung in Unternehmen voranzutreiben und umzusetzen, wurden bereits zahlreiche Skalierungs-Frameworks entwickelt. Laut einer Erhebung von VersionOne [10] ist SAFe® einer der bekanntesten und am häufigsten angewendeten Ansätze. Die Wissensbasis an agilen Praktiken, Prinzipien und Kompetenzen baut auf den Ansätzen Lean, Agile und DevOps auf. Das Manko von SAFe® ist jedoch seine geringe Flexibilität, da es ein recht starres Framework ist mit wenig Spielraum in seiner Umsetzung.

Weitere von Praktikern genutzte Frameworks sind Scrum-of-Scrums, Nexus, Spotify und Disciplined Agile Framework. Scrum-of-Scrums (SoS) [11] ist ebenso ein bekanntes und weit genutztes Framework, allerdings weniger umfangreich als SAFe®, dadurch jedoch deutlich flexibler. Es agiert primär auf den Ebenen Team und Projekt, hat seinen Fokus daher auf der Skalierung von mehreren Teams in kleinen bis mittelgroßen Projekten. Ebenso wie SAFe® ist SoS in der Automobilindustrie weit verbreitet.

Ein Framework, das von seinem Reifegrad SAFe® am nächsten kommt, jedoch weniger bekannt ist als SAFe® und SoS, ist das Disciplined Agile Framework (DAD) [12]. Seine Basis sind Scrum und Lean sowie ein gemischtes Set an agilen Methoden und Praktiken für die Ebenen Mitarbeiter / Team, Projekt und Organisation und Unternehmung. Dieses Set ist jeweils auf der Team-, Projekt- und Organisations- bzw. Unternehmensebene ausgereift, insbesondere in den Bereichen Architektur, Design und DevOps. Das »Spotify-Model« [13] wird bei der Firma Spotify angewandt und arbeitet mit Begriffen wie Squads, Tribes, Chapters und Guilds. Seine Basis sind Kanban und Scrum, mit speziellem Fokus auf der agilen Kultur. Seine Stärken liegen auf der Agilisierung von Team- und Cross-Team-Strukturen als auch auf verteilten Teams. Daher ist es besonders auf der Team- und Projektebene anzuwenden und weniger für die Skalierung auf Organisations- und Unternehmensebene.

Nexus [14] basiert ebenfalls auf den Scrum-Praktiken, bietet jedoch ein zusätzliches Gerüst an 40 weiteren Praktiken (»Nexus«), welche nach Bedarf, Kontext und Umgebung eingesetzt werden können. Besonders geeignet ist das Framework auf der Ebene der Team- und Projektskalierung. Es kann auch auf der Ebene Organisation und Unternehmung eingesetzt werden, ist dort jedoch weniger ausgereift als SAFe® oder DAD.

Doch wie wählt ein Unternehmen das Framework aus, das auf seine Bedürfnisse, seinen Kontext und seine Ziele am besten passt? Hierzu haben [15] einen Vergleich ausgearbeitet, der es Unternehmungen ermöglicht, den für sie passenden Scaling-Ansatz zu wählen. Hierzu wurden zunächst Kriterien definiert, anhand derer die Frameworks einander gegenübergestellt wurden, z. B. »Underlying Method«, »Usage in Domain«, or »Level Coverage«. In Summe werden zwölf Frameworks mit Hilfe von 17 Kriterien, die in vier Kategorien unterteilt sind, miteinander vergli-

chen. Zusätzlich formulierten [15] fünf Fragen, mit denen vorab die Auswahl der in Frage kommenden Frameworks eingeschränkt wird.

Auf Basis des Vergleiches in [15] wurden die Frameworks weiter untersucht. In [16] werden sie anhand ihrer genutzten agilen Praktiken miteinander verglichen, darunter auch die oben beschriebenen SAFe®, SoS, DAD, Nexus und Spotify. Ziel war es, Gemeinsamkeiten bzw. Unterschiede zwischen den Frameworks auf der Ebene der enthaltenen Praktiken herauszufinden. Ein Ergebnis des Vergleichs war es, dass alle Frameworks nicht nur Praktiken zur Skalierung nutzen, sondern auch Praktiken, die nicht zur Skalierung geeignet sind. Ein weiteres Ergebnis war, dass das Grundgerüst dieser Skalierungsansätze die Scrum-Praktiken darstellen. Die meisten agilen Skalierungsframeworks basieren also auf den Scrum-Praktiken. Das lässt sich u. a. damit begründen, dass Scrum die am weitesten verbreitete und untersuchte agile Methode in Wissenschaft und Praxis ist [10].

Agilität auf Organisations- und Unternehmensebene

Um die gesamte Organisation agiler zu gestalten, reicht es nicht, nur die Software-Entwicklungsprozesse zu betrachten und diese einer schrittweisen Transition zu unterziehen. Es müssen auch Geschäftsprozesse in den Prozess der agilen Transition mit einbezogen werden, was dazu führt, dass die Abstimmung an den Schnittstellen einzelner Unternehmensbereiche vereinfacht wird [17]. Wichtig für eine agile Transition auf Unternehmensebene ist, dass die Mitarbeiter eingebunden werden. Doch auch die Unterstützung des Managements bzw. der Führung für die Durchführung der Transformation ist entscheidend. Oft sind die Personen des mittleren Managements die Leidtragenden, die einen Spagat zwischen agil und traditionell aufgestellter Organisation vollziehen müssen.

Lösungen zur besseren und agileren Abstimmung an der Schnittstelle verschiedener, zum Teil nicht-agiler Unternehmensbereiche spielen eine große Rolle, um Unternehmen in ihrer Gesamtheit agiler zu gestalten. Ein Beispiel sind die sogenannten DevOps. Sie stehen für die Bereiche Development (Entwicklung) und IT-Operations, welche bereits sehr eng miteinander verzahnt sind und welche in Zukunft noch mehr miteinander in Verbindung stehen werden. Hinsichtlich dieser beiden Bereiche wird die Erweiterung von Agilität über verschiedene Unternehmensbereiche hinweg bereits betrachtet. In Zukunft müssen jedoch auch andere Unternehmensbereiche, wie z. B. Marketing oder Personal, fokussiert und in die Lage versetzt werden, flexibler mit agilen Teams der Software-Entwicklung zusammenzuarbeiten [17].

Literaturverzeichnis

- [1] Drucker, Peter: People and Performance: The Best of Peter Drucker on Management. Harper's College Press, New York 1977, ISBN 0-434-90400-7.
- [2] Ries, Eric (2011). The Lean Start-up – How Constant Innovation Creates Radically Successful Businesses. London: Penguin.
- [3] Knapp, J.: Sprint. Wie man in nur fünf Tagen neue Ideen testet und Probleme löst. 2016.
- [4] Kniberg, H.; Ivarsson, A.: Scaling Agile@Spotify with Tribes, Squads, Chapters & Guilds. Whitepaper October 2012. [↗https://bit.ly/2PneB7L](https://bit.ly/2PneB7L)
- [5] Scaled Agile: Scaled Agile Framework for Lean Enterprises 5.0: [↗www.scaledagileframework.com/](http://www.scaledagileframework.com/)
- [6] LeSS Framework – Large Scale Scrum: [↗https://less.works/](https://less.works/)
- [7] Scrum at Scale Framework: [↗www.scrumatscale.com/scrum-at-scale-guide](http://www.scrumatscale.com/scrum-at-scale-guide)
- [8] Agiles Manifest: [↗https://agilemanifesto.org/](https://agilemanifesto.org/)
- [9] Status Quo Scaled Agile 2020 Umfrage der Hochschule Koblenz: [↗https://www.hs-koblenz.de/bpm-labor/status-quo-scaled-agile-2020](https://www.hs-koblenz.de/bpm-labor/status-quo-scaled-agile-2020)
- [10] VersionOne. 2020. The 14th Annual State of Agile™ Survey Report. [↗http://stateofagile.versionone.com/](http://stateofagile.versionone.com/)
- [11] Sutherland, J. 1996: Scrum-of-Scrums. [↗www.agilealliance.org/glossary/scrum-of-scrums](http://www.agilealliance.org/glossary/scrum-of-scrums)
- [12] Amber, S, Lines, M. 2009: Disciplined Agile Delivery Framework, [↗www.pmi.org/disciplined-agile/](http://www.pmi.org/disciplined-agile/)
- [13] Spotify Engineering Culture 2014, [↗https://labs.spotify.com/](https://labs.spotify.com/)
- [14] The Nexus Guide 2015, [↗www.scrum.org/resources/nexus-guide](http://www.scrum.org/resources/nexus-guide)
- [15] Diebold, P., Schmitt, A., Theobald, S., (2018): Scaling Agile – How to Select the most Appropriate Framework. In Wagner, S., Hoda, R., Aguiar, A. (Hrsg.): 19th International Conference on Agile Software Development: Companion, Porto, Portugal, May 21-25, 2018, S. 1-4
- [16] Theobald, S., Schmitt, A., Diebold, P. (2019): Comparing Scaling Agile Frameworks Based on Underlying Practices, in Hoda, R. (Hrsg.): Agile Processes in Software Engineering and Extreme Programming – Workshops, XP 2019. Proceedings : Montréal, QC, Canada, May 21-25, 2019, S. 88-96.
- [17] Schmitt, A., Theobald, S., Hörner, S.: Wie agil ist Ihr Unternehmen? So geht der schrittweise Wandel hin zu einer agilen Organisation. Blog Fraunhofer-IESE, [↗https://blog.iese.fraunhofer.de/agile-transition-wie-agil-ist-ihr-unternehmen/](https://blog.iese.fraunhofer.de/agile-transition-wie-agil-ist-ihr-unternehmen/)

Case Study II: Program Increment Planning – ein Blick durchs Schlüsselloch

Alexandra Spielberger und Carina Schädlich, GPI Consulting GmbH

Liebe Alexandra, liebe Carina ihr hattet jetzt gerade ein sogenanntes PI Planning? Was verbirgt sich genau dahinter?

Das PI Planning ist eines der zentralen Events des Scaled Agile Frameworks (SAFe®), nach dem unser Kunde die Zusammenarbeit seiner agilen Teams organisiert. PI steht hierbei für Program Increment und betitelt eine Zeitspanne, in der der sogenannte Agile Release Train (ART) bestehend aus allen Teams, die gemeinsam an der Entstehung eines Produktes arbeiten, Software entwickelt. Im PI Planning geht es, wie der Name schon verrät, darum, das nächste PI auszuplanen.

Im Fall unseres Kunden also die nächsten zwölf Wochen der Softwareentwicklung zu planen. Hierfür trifft sich der gesamte ART für ein zwei- bis dreitägiges Event vor Ort, in dem zunächst die Vision für das kommende PI vorgestellt wird und anschließend die einzelnen Teams ihre sechs zwei-wöchigen Sprints mit den Features beplanen, die im Vorhinein für dieses PI priorisiert und vorbereitet worden sind.

Was ist der Mehrwert von so einem PI Planning?

Ein Mehrwert liegt definitiv darin, dass alle Teams, die an ein und demselben Produkt arbeiten, physisch zusammenkommen und sich austauschen. Dies fördert zum einen die Freisetzung von Synergieeffekten und zum anderen die Abstimmung der Planungen der einzelnen Teams aufeinander. Team A muss z.B. etwas fertig stellen, bevor Team B mit seinem Teil der Entwicklung beginnen kann.

Das PI Planning dient somit also nicht nur der parallelen Ausplanung der Sprints der einzelnen Teams, sondern auch dem Aufdecken von Abhängigkeiten untereinander und somit der Orchestrierung der Teams, damit einem reibungslosen Ablauf des PIs nichts im Wege steht.

Ein weiterer Mehrwert sind die PI Objectives. Diese sind klar definierte Ziele für das kommende PI, die jedes Team im Laufe des PI Plannings für sich definiert und die den Stakeholdern eine Auskunft darüber geben, was sie im anstehenden PI erwarten können. Die PI Objectives sind also ein sehr greifbarer und messbarer Outcome des PI Plannings.

Ein letzter Punkt, den wir hervorheben möchten, sind die Risiken, die am Ende eines PI Plannings von jedem Team identifiziert und adressiert werden. Dies gibt dem ART die Möglichkeit frühzeitig auf mögliche Beeinträchtigungen reagieren und ggfs. nochmal Dinge umplanen zu können, falls Risiken unausweichlich erscheinen.

Kommen wir zu Eurer Rolle in dem PI Planning. Was genau ist Eure Aufgabe?

Wir unterstützen bei unserem Kunden den sogenannten Release Train Engineer (RTE), der als der Lokführer des Agile Release Trains verstanden werden kann. Eine seiner zentralen Aufgaben ist die Planung, Durchführung und Nachbereitung des PI Planning Events. Er ist sowohl für organisatorische Dinge wie die Bereitstellung der Räumlichkeiten oder die Einladung aller relevanten Stakeholder verantwortlich als auch dafür, alle notwendigen Prozesse vor, während und nach dem PI Planning zu enablen.

Er leitet in seiner moderierenden Rolle durch das PI Planning Event und ist die erste Anlaufstelle für Fragen und Probleme, die auftauchen. Dabei hilft er die richtigen Ansprechpartner zu finden und die richtigen Verbindungen herzustellen. Er ist also eine Kombination aus Vermittler, Kollaborationscoach und Guide für die anwesenden Stakeholder.

Wir unterstützen den RTE unseres Kunden in all seinen Aufgaben. Sei es selbst für jegliche Fragen offen zu stehen und Hilfestellung bei der Problemlösung zu leisten, Teile der PI Planning Organisation zu übernehmen, durch das Event zu moderieren oder einfach dafür zu sorgen, dass alle Routinen und Prozesse reibungslos ablaufen.

Im Vorhinein kümmern wir uns außerdem um Vorbereitungen für das PI Planning wie die Pflege des Feature-Backlogs, die Zusammenfassung der wichtigsten Neuerungen für das kommende PI oder die Auswertung von Metriken aus dem letzten PI, um einen kontinuierlichen Verbesserungsprozess zu garantieren. Am Ende des PI Plannings übernehmen wir für unseren Kunden dann die Dokumentation aller Outcomes, was natürlich auch die Überführung in die entsprechenden bei unserem Kunden eingesetzten digitalen Tools, wie Jira und Confluence, umfasst.

Was würdet ihr in einem Satz Personen raten, die sich auf den Weg der Agilität begeben möchten?

Agilität ist ein Mindset, das die Menschen, ihre Kollaboration zum Erreichen eines gemeinsamen gesetzten Zieles und das schnelle Reagieren auf Veränderungen in den Mittelpunkt stellt. Wenn man dies verinnerlicht, dabei selbstverantwortlich denkt und handelt, völlige Transparenz an den Tag legt und dabei immer wieder Rückschau hält und aus der Vergangenheit lernt, hat man unserer Meinung nach einen großen Schritt in Richtung Agilität gemeistert.

5 Agile Transformation und Transition

5 Agile Transformation und Transition

Gudrun Kelp, Anna Schmitt, Sven Theobald, Michael Wegge

In etlichen Workshops und Erfahrungsaustauschrunden werden Erwartungshaltungen und Formulierungen ähnlich der Folgenden geäußert: »Wir wollen agil werden – unsere Unternehmensleitung hat den Wandel zum agilen Unternehmen als strategisches Ziel für die nächsten zwei Jahre ausgegeben«. Das ist meistens der Start in die Diskussion und die Auslotung der Hintergründe dafür, welche Voraussetzungen und Herausforderungen für die konkrete Umsetzung und den Wandel zur agilen Organisation erforderlich sind. Bei der Analyse unterschiedlicher Vorhaben und Begleitung von Unternehmen, die den Weg des agilen Wandels beschreiten, sind die Bereiche Kultur, Organisation, Methoden und Tools die relevanten Aktionsräume und die agierenden Menschen der entscheidende Faktor für den erfolgreichen Wandel.

Die nachfolgende Grafik (vgl. Abbildung 3) veranschaulicht den durchgehenden Einfluss beteiligter Menschen unterschiedlichster Tätigkeitsebenen im Unternehmen auf sämtliche Bereiche. Wird sich mit den einzelnen Aspekten auseinandergesetzt, wird festgestellt, dass in etlichen Fällen der Fokus auf Methoden und Tools gelegt wird, statt sich intensiver mit der Kultur und der Organisation zu befassen. Kultur und Organisation sind ausschlaggebend dafür, welche Methoden und Tools erfolgreich innerhalb des Unternehmens zum Einsatz kommen und welche zum Scheitern verurteilt sind, weil sie nicht zu den handelnden Akteuren passen.

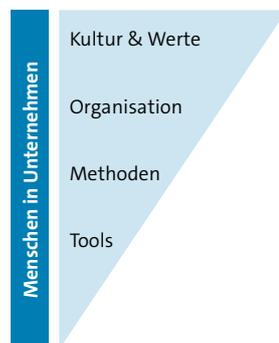


Abbildung 3: Menschen im Unternehmen

Kultur und Werte

Unternehmenskultur und Wert, gewachsene Strukturen und gewohnte Hierarchien sowie damit verbundene Rollen und Verantwortlichkeiten sind gegenwärtig den umfangreichsten Veränderungen ausgesetzt. Eine der größten Herausforderungen ist es, die Notwendigkeit dieses Wandels zu erkennen und bewusst einzuleiten, mit dem Wissen, dass dieser Umschwung nicht wie das Umlegen eines Schalters, sondern als Prozess ständiger Veränderung und Anpassung begriffen wird.

Die agilen Werte klingen für fast alle, die sie zu hören bekommen, nahezu selbstverständlich: Fokus, Mut, Offenheit, Respekt, Commitment. Hat diese Wahrnehmung auch bei näherem Hinsehen im jeweiligen Unternehmenskontext weiterhin Bestand oder verändert sich der Blickwinkel?

In **➤Kapitel 3** wurden bereits das agile Mindset als auch die technische und kulturelle Agilität beleuchtet. Als konkrete Ansätze zum Wandel und Einsatz im Unternehmen sollten beispielsweise nachfolgende Aspekte gemeinsam mit den Beteiligten analysiert werden:

- Teamzusammensetzung
- Einstellung der beteiligten Personen auf allen Ebenen
- Veränderungsbereitschaft
- Quick-Wins – Welche (kleinen) Veränderungen sind schnell erfolgversprechend?
- Was bedeuten die agilen Werte in unserem Unternehmenskontext?
Werden sie gelebt und wenn ja, wie?

Organisation

In zahlreichen Unternehmen werden Projekte agil umgesetzt. Vielfach kommen dabei Bereiche und Aufgaben zu kurz, die bei klassischer Projektumsetzung (Wasserfall, V-Modell etc.) der Projektleiter übernimmt bzw. steuert. Unter anderem sind das Rahmenbedingungen aus anderen Organisationsbereichen, Zulieferungen/Freigaben anderer Projekte, Budgetabgleich, Risikobewertungen, Einkauf oder Managementberichte. Letztere stehen – berechtigterweise – nicht im Fokus agiler Teams bzw. gehören nicht zu deren Aufgaben, haben aber dennoch nicht unerheblichen Einfluss auf deren Arbeit.

Diese Aspekte müssen im Unternehmen berücksichtigt und im Idealfall bereits im Vorfeld aufeinander abgestimmt und geregelt werden. Dabei spielen die bereichsübergreifende Transparenz und Digitalisierung von Arbeitsprozessen und die Verständigung zum Vorgehen unterschiedlicher Teams und Bereiche eine zentrale Rolle.

Rollenverständnis – zielorientiertes Teamwork vs. Hierarchie

Verändert sich die Organisation von einer klassischen, hierarchisch strukturierten hin zu einer agilen, teamorientierten Organisation, kann das nur schrittweise erfolgen und erfordert die Anpassung aller beteiligten Mitarbeitenden. Es bedarf eines veränderten Managements- und Führungsverhaltens sowie eines verstärkt eigenverantwortlichen Agierens im Sinne des gemeinschaftlichen Erfolgs: Ausprobieren, Fehlerkultur aufbauen, Arbeitsweisen ausloten und jene die sich nicht bewähren, verändern. Grundvoraussetzung für all das ist der Wille zur Veränderung und das Schaffen der notwendigen Rahmenbedingungen innerhalb der Organisation.

Vision für die Agile Transition

Wenn wir von der Vision einer Agilen Transition der einzelnen Ebenen eines Unternehmens sprechen, dann reden wir über einen schrittweisen Wandel: beginnend mit einem einzelnen agilen Team, zu einem agilen Projekt bis hin zum agilen Unternehmen bzw. zur agilen Organisation. Das bedeutet zum einen, dass die Transition Bottom-up, also von unten nach oben, vollzogen wird. Zum anderen bedeutet es, dass die Transition schrittweise und nicht anhand eines Big-Bang-Wechsels angegangen wird. Dies hat mehrere Gründe. Erstens wird das Unternehmen durch die schrittweise Herangehensweise behutsam und nachhaltig an die agile Arbeitsweise herangeführt. Zweitens ist die agile Revolution auf Basis eines Big-Bang-Wechsels von traditionellen Ansätzen hin zu einem agilen Arbeiten oft nicht praktikabel. Stattdessen ist ein schrittweises und gezieltes Adressieren bestimmter Ziele und Probleme durch die kontext- und zielorientierte Auswahl geeigneter agiler Methoden und agiler Praktiken das Ziel.

Auf Basis des angestrebten Verbesserungsziels sowie des Projekt- und Unternehmenskontextes werden aus einem Katalog agiler Praktiken geeignete Praktiken ausgewählt. Zudem wird ein Weg zur Einführung (Transition) der zuvor ausgewählten Praktiken vorgeschlagen [1][2]. Bei der meist technisch geprägten Transition von traditioneller zu agiler Entwicklung ist jedoch darauf zu achten, dass die jeweilige kulturelle Agilität mitberücksichtigt wird. Dies liegt darin begründet, dass die Transition nur funktionieren kann, wenn das agile »Mindset« auf allen Ebenen der Unternehmung vorhanden ist. In den Unternehmen selbst ist meist bereits eine gewisse Agilität – bewusst oder unbewusst – vorhanden, vor allem hinsichtlich der technischen Agilität [2].

Dennoch müssen, unabhängig davon, ob bereits eine gewisse Agilität vorhanden ist oder nicht, zunächst grundlegende Kenntnisse über agile Methoden und agile Praktiken vorhanden sein, um eine Transition erfolgreich durchzuführen. Die Vorteile, Nachteile und Ausführungsbedingungen dieser Praktiken und Methoden müssen bekannt sein, damit das Unternehmen deren Implementierung in Betracht zieht und sie auch tatsächlich anwenden kann. Die Auswahl passender Methoden und Praktiken muss auf die Ziele und den individuellen Kontext des Unternehmens angepasst sein, damit sie nachhaltig etabliert werden können und somit das Ergebnis der Transition langfristig gesichert wird [1].

Schritte der Transition

Die ersten Schritte der Transition auf dem Weg zur agilen Unternehmung beginnen auf der Teamebene. Um den aktuellen Stand hinsichtlich der kulturellen und technischen Agilität zu ermitteln, werden sowohl der Entwicklungsprozess als auch die Entwicklungsteams einer IST-Analyse unterzogen. Mit Hilfe der IST-Analyse wird festgestellt,

1. welche agilen Methoden und agilen Praktiken innerhalb der Teams bereits Anwendung finden,
2. in welchem Unternehmenskontext die Methoden und Praktiken genutzt werden und
3. welche Ziele im Prozess verfolgt werden bzw. wo im Prozess Probleme und Herausforderungen existieren [3].

Im Zusammenhang mit der IST-Analyse steht die Frage der Unternehmen, wie eigentlich der agile Reifegrad ihrer gesamten Unternehmung, eines bestimmten Projekts oder eines bestimmten Teams aussieht [4]. Um die Frage zu beantworten wurden zahlreiche Agile Maturity Models (AMM) entwickelt. Sie ermöglichen es, den Reifegrad in Bezug auf seine Agilität anhand definierter Kriterien und Stufen zu bewerten. Eine Übersicht dieser AMM gibt es in [5]. Dort werden definierte Kriterien vorgestellt, anhand derer ein Unternehmen unter all den verschiedenen existierenden AMM das für sich am besten geeignetste AMM auswählen kann.

Basierend auf den Ergebnissen der IST-Analyse und der Analyse des eigenen Reifegrades erhält das Unternehmen einen Ausgangspunkt für weitere Aktivitäten, um die schrittweise und smarte Transition voranzutreiben.

Da wir uns noch auf der Teamebene befinden, gilt es, zu untersuchen, wie sich die Teams hinsichtlich ihrer Prozesse weiterentwickeln können, um die Transition auf der nächsten Ebene, der Projektebene, fortführen zu können. Hierfür finden die **Agile Potenzialanalyse** [6] und ProKoB [7] ihre Anwendung. Deren jeweilige Zielsetzung ist es, die passende Agilität als Menge agiler Praktiken zu definieren. Die etablierten Praktiken werden auf Basis der individuellen Ziele und des spezifischen Kontexts ausgewählt.

Literaturverzeichnis

- [1] Schmitt, A., Theobald, S., Diebold, P. (2017): Mit Kontext- & Zielorientierung die Agile Transition erfolgreich gestalten. OBJEKTSpektrum, Online Themen Special. www.sigs-datacom.de/ots/2017/agility/7-mit-kontext-zielorientierung-die-agile-transition-erfolgreich-gestalten.html
- [2] Diebold, P., Küpper S., Zehler, T.: Nachhaltige Agile Transition: Symbiose von technischer und kultureller Agilität. In Engstler et. al. (Hrsg.): Projektmanagement und Vorgehensmodelle Proceedings, 2015. Köllen Druck, S. 121-126, 2015. <https://dl.gi.de/handle/20.500.12116/1994>
- [3] Diebold, P., Zehler, T.: The agile practices impact model: idea, concept, and application scenario <https://dl.acm.org/doi/10.1145/2785592.2785609>
- [4] Schmitt, A., Theobald, S., Hörner, S.: Wie agil ist Ihr Unternehmen? So geht der schrittweise Wandel hin zu einer agilen Organisation. Blog Fraunhofer-IESE, <https://blog.iese.fraunhofer.de/agile-transition-wie-agil-ist-ihr-unternehmen/>
- [5] Schmitt A., Theobald, S., Diebold, P.: Comparison of Agile Maturity Models https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-030-35333-9_52
- [6] Diebold, P., Schmitt, A., Zehler, T. Agile Potenzialanalyse: Der Weg zum passenden Grad an Agilität, in Objekt Spektrum. Online-Ausgabe (2016), Sonderheft Agilität. www.sigs-datacom.de/uploads/tx_dmjournals/Diebold_Schmitt_Zehler_OTS_Agility_16.pdf
- [7] BMBF-Forschungsprojekt ProKoB, Zusammenfassender Schlussbericht für das Vorhaben »ProKoB« ProjektKontext spezifische ProzessBaustein-Orchestrierung zur Verbesserung des Entwicklungsvorgehens, Förderkennzeichen 01IS15038, www.tib.eu/en/suchen/id/TIB-KAT:1038680972/

6 Agile Führung / Leadership

6 Agile Führung / Leadership

Jan Helmchen, Simon Seyberth

Agilität bringt zwangsläufig auch einen anderen Führungsstil als in klassisch hierarchisch organisierten Unternehmen mit sich. Selbstorganisation, flache Hierarchien, gemeinsame Visionen der Ziele und der täglichen Zusammenarbeit, Fokus auf echtes Teamwork sind nur einige Stichworte. Auch die Veränderungen in der Gesellschaft durch Digitalisierung und der weltweiten Vernetzung sowie die sich ändernde Lebensgestaltung der Mitarbeiter beeinflussen die Art und Weise der Führung. Oftmals sehen sich Führungskräfte mit der Frage konfrontiert: »werde ich als Führungskraft überhaupt noch gebraucht?«. Gerade dann braucht es gute Führungskräfte, die sich jedoch durch andere Charakteristika und Methoden auszeichnen als das bisher der Fall war und genau das wird in diesem Abschnitt genauer betrachtet.

Es gibt eine Vielzahl an Definitionen von Führung. Das zentrale gemeinsame Element bei den meisten dieser ist eine zielorientierte soziale Einflussnahme auf der Verhaltensebene. Etwas detaillierter formuliert Rolf Wunderer [1] seine **Definition für den Begriff Führung** als:

»**Wert-, ziel- und ergebnisorientiert lenkende sowie wechselseitig soziale Beeinflussung zur Erfüllung gemeinsamer Aufgaben in einer strukturierten Arbeitssituation**«. Anhand der Struktur dieser Definition von Führung/Leadership folgen nun einige knappe Anregungen zu »agiler« Führung.

Werteorientierung

Im [Kapitel 3](#) wurden bereits zahlreiche Punkte im Zusammenhang von Agile Mindset und kultureller Agilität angeführt. Vertrauen, Empathie, Wertschätzung, Mut, Selbstorganisation, Bewusstsein für die Selbstverantwortung und eine offene Fehlerkultur sind die Basis für Führung im Rahmen agiler Zusammenarbeitsmodelle. Das **Agile Manifest** konkretisiert diese Leitlinien anhand von Beispielen, z.B.: »Individuen und Interaktionen mehr als Prozesse und Werkzeuge«, »Reagieren auf Veränderung mehr als das Befolgen eines Plans«.

Zielorientierung

Die Erarbeitung, Weiterentwicklung und Kommunikation einer klaren Vision des Unternehmens und der damit verbundenen Ziele auf den verschiedenen Ebenen ist ureigenste Führungsaufgabe. Um den Transfer dieser strategischen Planung in die operative Umsetzung »aus einem Guss« zu schaffen, nutzen agile Organisationen häufig die [Managementmethode OKR, Objectives & Key Results](#). Bei dieser Methode werden ansprechenden qualitativen Zielen (Objectives) quantitativ messbare Ergebnisse (Key Results) zugeordnet.

Auf verschiedenen Ebenen vom Gesamtunternehmen bis zur Teamebene lautet die Frage: Was können und wollen wir im nächsten Zyklus schaffen? Und wie erkennen wir, ob das klappt?

Warum die Methode so gut in den agilen Kontext passt, zeigen die wesentlichen vier

OKR-Grundprinzipien:

- Fokus auf die max. fünf wichtigsten Ziele (Objectives).
- Partizipation aller Beteiligten und Commitment auf die Zielerreichung.
- Transparenz zu den erreichten Ergebnissen.
- Bewertung in kurzen Zyklen, ob die Ziele erreicht wurden. Sachlich, ohne Finger Pointing, um als Team geeignete Gegenmaßnahmen zu gestalten.

Auf diese Weise soll OKR eine klare Zielorientierung für alle Mitarbeitenden fördern. Die Gestaltung des Rahmens dafür und die Mitarbeit auf Augenhöhe, insbesondere durch das Einbringen der eigenen Erfahrung bei der Priorisierung der Aufgaben, ist die Führungsleistung.

Ergebnisorientierung

Bei der Bewältigung von Herausforderungen und Problemen gilt es den Blick nach vorne zu richten, anstatt die Schuldigen zu suchen. Lösungsorientierte Fragen/Aussagen einer Führungskraft lauten:

- **Wer kann die Situation verbessern?**
- **Was haben wir/du daraus gelernt?**
- **Wie erreichen wir eine Verbesserung?**
- **Die Lösung ist...**
- **In Zukunft werden wir, können wir...**

Gute Lösungen und Ergebnisse, welche durch die Arbeit der agilen Teams auf diese Weise entstehen, sollten von Führungskräften in Richtung des Topmanagements kommuniziert werden. Durch diese transparenten Erfolgsbeweise für die Wirksamkeit der agilen Zusammenarbeit, erzeugen Führungskräfte Strahlkraft und fördern die Rückendeckung durch das Management.

Lenkung/Steuerung

In der Führungsforschung werden Führungsansätze meist fünf großen Strömungen zugeordnet. Entsprechend dem Fokus der Führungsbeobachtung unterscheidet man zwischen Eigenschafts-, Verhaltens-, Situations-, Interaktions- oder systemischen Führungstheorien.

Eine weitere Zweiteilung ist die zwischen transaktionaler und transformationaler Führung, welche in der Politikwissenschaft durch James Burns bereits eine lange Tradition hat. Im Rahmen eines transaktionalen Führungsaktes sind sich beide Parteien ihrer (Macht-) Ressourcen bewusst, tauschen sich zu einem isolierten Thema aus und gehen dann getrennte Wege ohne einen überdauernden, einander verbindenden Zweck. Bei transformationaler Führung hingegen verbinden sich beide Parteien so miteinander, dass sie sich gegenseitig zu höheren Niveaus von

Motivation und Miteinanderwirken emporheben. Dieser Gedanke wurde von Bernard Bass [2] als Führungsmodell im wirtschaftlichen Kontext weiterentwickelt. Charakterisierend für das Modell der **transformationalen Führung** sind die vier »i«:

- idealisiertes Vorbildhandeln,
- inspirierende Motivation (Sinnstiftung),
- intellektuelle Stimulierung
- individuelle Wertschätzung.

Die emotionale, begeisternde Wirkung der Führungskraft steht also im Fokus. Transformationale Führung wird auch als *new genre leadership* bezeichnet und ist Überschrift oder Strömungsrichtung einer Vielzahl aktueller Weiterentwicklungen in der weiten Landschaft der Führungstheorien. Ein Beispiel dafür ist der *Servant Leadership* Ansatz [3], welcher einen erfolgversprechenden Leitfaden für die dienende Führungskraft im agilen Kontext bietet. Das **Handwerkszeug eines Servant Leaders** setzt sich u.a. zusammen aus:

- Einfühlungsvermögen,
- Empowerment des Teams und einzelner Mitglieder,
- Transparenz der Kommunikation und des Handelns (»walk the talk«),
- Orientierung an den Bedürfnissen und Erlebnissen der Kunden,
- regelmäßiges Einfordern und Verarbeiten von Feedback aus verschiedenen Richtungen.

In Summe fördert dieses Rüstzeug ein selbstreflektiertes und vorbildliches Führungshandeln.

Wechselseitigkeit

Agile Führung bedeutet auf Augenhöhe Teil eines Teams zu sein. Dazu gehört auch, dass eine Trennung zwischen dem WAS und dem WIE erfolgt. Am Beispiel der zentralen Rollen des Scrum Frameworks lässt sich dies gut erkennen und ableiten. Product Owner sind diejenigen, die sich auf das WAS fokussieren. Sie denken vom Kunden her, fokussieren sich auf das Produkt oder den Service. Scrum Master wiederum verfolgen stringent den Servant-Leader-Ansatz, indem sie sicherstellen, dass Teams möglichst effektiv und ohne Hindernisse an den Aufgaben arbeiten können. Ziel ist es dem Team den Rücken freizuhalten, Barrieren abzubauen und Verbesserungen in der Zusammenarbeit permanent zu identifizieren und Abläufe entsprechend anzupassen. Ein etabliertes Werkzeug hierfür sind regelmäßige Retrospektiven mit dem Team.

Soziale Beeinflussung

Führung bedeutet, im Mittelpunkt des Wandels zu stehen, wenn sich eine Organisation oder ein Team auf den Weg zu einer agilen, modernen Form der Zusammenarbeit begibt. Eine Hilfestellung zur Veränderungsgestaltung bieten die typischen **Maßnahmenpläne aus dem Change-Management**:

- zielgruppengerechte Kommunikation,
- Aktivierung von Multiplikatoren-Allianzen,
- Umgang mit Widerständen,
- Training und Begleitung der Akteure.

Eine Big-Bang-Umsetzung zum Tag X wird es kaum geben, da hier Vorbehalte und Widerstände vorprogrammiert sind. Die Führungskraft gestaltet vor allem den passenden Rahmen für Veränderungsprozesse und kommuniziert wirksam, indem sie zuerst Dringlichkeit empfinden und Wandlungswunsch für das Thema erzeugt. Dabei werden Gleichgesinnte sichtbar, welche als Change-Agents Pionierarbeit leisten wollen und andere z.B. dafür begeistern, die Bewältigung der täglichen Arbeit nach agilem Vorbild neu zu gestalten. Nach dem schweren Schritt der Motivation für ein Thema folgt die sachliche Umsetzung durch Vermittlung von Wissen und Können sowie die strukturelle Absicherung der erreichten Neuerungen.

Erfüllung gemeinsamer Aufgaben in einer strukturierten Arbeitssituation

Agile Organisation verlangt eine besondere Führung. Hierarchische Macht qua Position verliert an Bedeutung, während durch Mitarbeitende zugestandene Autorität wichtiger wird. Mit Vertrauen und Transparenz schaffen Führungskräfte die Gestaltungsspielräume für agile Teams. Was passiert in diesem Kontext mit dem klassischen Management insbesondere auf den mittleren Ebenen eines Unternehmens? Hier findet eine Disruption statt, durch Selbstorganisation und zunehmende Verlagerung von Entscheidungen an die jeweiligen Stellen, die unmittelbar mit einer Entscheidung konfrontiert sind. Kombiniert mit den oben beschriebenen Führungsansätzen und Methoden wie OKR, mithilfe derer Ziele und Ergebnisse unternehmensweit ausgerichtet werden können, sinkt die Notwendigkeit für solche Positionen, was wiederum zu einer insgesamt schlankeren Organisation führt. Das Management wird ein echter Teil des Teams und nimmt dort Rollen wie Product Owner oder Scrum Master wahr und arbeitet direkt am Produkt oder Service mit.

Literaturverzeichnis

- [1] Wunderer, R. (2009). Merkmale guter Führung. Personalwirtschaft, (6), S. 34-36.
- [2] Bass, B. M. & Avolio, B. J. (1994). Improving organizational effectiveness through transformational leadership. Thousand Oaks: Sage Publications.
- [3] Greenleaf, R. K. (1977). Servant leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness. New York: Paulist Press.

Case Study III: Von der unternehmerischen Haltung zu agilen Methoden

Uwe Rotermund, noventum consulting GmbH

Agilität verspricht Fokussierung

Die verschiedenen agilen Methoden versprechen eine Chance, der Komplexitätsfalle zu entinnen und aus dem Hamsterrad der immer kürzer getakteten Anforderungen auszubrechen. Im Zentrum steht dabei **Fokus**, eine der ganz wichtigen Grundprinzipien agiler Arbeitsweisen, prominent verankert u.a. über die WiP (Work in Progress)-Limits. Wer es sich erlaubt, die aktuell wichtigste Sache fokussiert anzugehen und abzuarbeiten, ist nicht nur besonders produktiv, sondern erlebt auch Zufriedenheit durch Selbstwirksamkeit.

Ohne Vertrauen keine Effizienz

Und doch fällt es offensichtlich vielen Organisationen schwer, ihren Mitarbeitenden das Vertrauen zu schenken, fokussiert zu arbeiten. Das ist das nächste Zauberwort: Vertrauen. **Vertrauen ist eine Haltung** und ich meine, dass es zu umfassendem Vertrauen **bei hoher Komplexität und Dynamik keine Alternative gibt**. Organisationen müssen lernen, wichtige Entscheidungen denjenigen anzuvertrauen, die nah an der Wertschöpfung arbeiten und bei denen die Kompetenz liegt. Denn nur auf diese Weise entsteht die Geschwindigkeit, die viele Unternehmen im Wettbewerb benötigen.

Vertrauenskultur kann man managen

Vertrauen ist auf der einen Seite eine Grundhaltung und auf der anderen Seite etwas, das professionell »gemanaged« werden muss. Zum **Management einer Vertrauenskultur** gehört eine ausgesprochen intensive Feedbackkultur auf allen Ebenen. Hierbei hat sich für noventum seit vielen Jahren die Teilnahme an den Befragungen und Kulturaudits des Great Place to Work® Instituts bewährt. Die Entwicklung einer außerordentlichen Vertrauenskultur braucht eine klare **Haltung** des Topmanagements, eine überschaubare Anzahl an **Spielregeln** und die permanente Aufmerksamkeit aller Mitarbeitenden durch umfassende **Feedbackprozesse**. Ein kleines Beispiel dafür: unsere Meetings bei noventum beginnen wir häufig mit dem Punkt #DasBewegtMich.

Agilität schafft Transparenz

Auf der Basis einer ausgeprägten Vertrauenskultur lassen sich sodann agile Arbeitsweisen hervorragend aufsetzen. Wenn ich von agilen Arbeitsweisen spreche, meine ich nicht nur Scrum

bei Entwicklungsprozessen, sondern insbesondere auch agile Organisationsentwicklungen, agile Strategieumsetzungen und sogar die **agile Unternehmensführung** unter Nutzung von Kanban Boards. Diese Boards sind das weithin sichtbare Artefakt für ein Hauptziel agiler Methoden: **Arbeit transparent organisieren** und dadurch greifbar und sichtbar machen. Dass der Weg der Einführung von »Agilität« in eine Organisation bereits agil sein sollte, ist dabei naheliegend.

Der Product Owner – der neue Chef?

Bei allen agilen Einsatzfeldern hat das klassische Topmanagement nicht primär das »Direktivrecht«, sondern die Verantwortung, Aufgabentransparenz zu erzeugen, deren Relevanz zu verdeutlichen und gemeinsam die wirksamsten Prioritäten festzulegen. In der agilen Welt ist das die Rolle des Product Owners. Und dann kommt der entscheidende Punkt. Das Top Management bzw. der Product Owner vertraut darauf, dass die kompetenten Menschen sich die Aufgaben ziehen. **»Pull« statt »push«**, »Vereinbarung« statt »Anweisung«, das muss man als klassischer Manager aushalten und es lohnt sich. Denn was dann passiert, ist ein großes »commitment«, ein Leistungsversprechen basierend auf intrinsischer Motivation. In den vielen agilen Projekten, die wir in den letzten Jahren durchführen durften, habe ich es übrigens noch nie erlebt, dass unangenehme Themen einfach liegen bleiben und dass die Mitarbeitenden beim »pull« Rosinenpicken betreiben – sofern der Product Owner in der Lage ist, die **Wichtigkeit und Dringlichkeit der Aufgaben zu verdeutlichen**. Fast alle Menschen übernehmen Verantwortung, wenn ihr Beitrag zum Gesamterfolg von hoher Relevanz ist.

Selbstorganisation ersetzt Befehl und Gehorsam

Mit der Veränderung der **Rolle des Top Managements in der agilen Welt** ergeben sich weitere Konsequenzen in der Organisation. Die Verantwortung der Aufgabenerledigung im Verlaufe einer Iteration liegt nicht mehr beim Chef als oberstem Anweiser und Entscheider, sondern allein in den Händen des agilen Teams mit Unterstützung eines agilen Coaches. Auch die traditionellen Kontrollmechanismen sehen nun anders aus. Das agile Team genießt innerhalb eines Sprints per Definition das volle Vertrauen und steuert sich selbständig. Auch das ist für traditionelle Führungskräfte eine wichtige Übung veränderter Verhaltensweisen. Erst beim Sprint Review haben sie als Product Owner das Mandat, die erledigte Aufgabe gutzuheißen oder eben nicht. Während des Sprints haben Sie auf Wunsch die volle Transparenz, so dass dem Kontrollbedürfnis zumindest informell ein wenig Genüge getan wird. Eine zentrale Aufgabe in der agilen Welt ist es dann für ein **kontinuierliches Lernen mit Hilfe von Retrospektiven** zu sorgen. Wenn es immer besser gelingt sich auf die relevantesten Aufgaben & Themen zu fokussieren, dann sollte man ebenso strukturiert die Zusammenarbeit weiterentwickeln, Hürden ausräumen und sich als Team einschwingen.

Führung aus der Mitte und nicht von oben

Denkt man die Führungsrolle in der agilen Welt zu Ende, ist die klassische Darstellung einer Organisation in Form einer hierarchischen **Pyramide** nicht mehr passend. Ein Bild, das mir besser gefällt, ist der **Pfirsich**, in dessen Mitte ein harter **Wertekern mit der Organisations-DNA** sitzt und der von innen heraus Managementdienstleistungen dem schmackhaften Fruchtfleisch bietet. Das Fruchtfleisch hingegen stellt die kundennahen, wertschöpfenden Bereiche dar, die mit agilen Methoden **hochgradig selbstorganisiert arbeiten** und dabei viel Verantwortung und damit auch Entscheidungen übernehmen. Topmanager, die diese neue Rollendefinition für sich willkommen heißen, ermöglichen damit die Steigerung der Dynamik der Gesamtorganisation in einem komplexen Umfeld und fördern gleichzeitig die Freude an der Arbeit für ihre Mitarbeitenden. Vor einer grundlegenden Umorganisation des Managements können auch aus einzelnen Projekten oder Strukturen heraus agile Methoden und Teams nach oben ausstrahlen – Bot-tom-up – und damit ganz nah an den wertvollen Erfahrungen Ihrer Mitarbeitenden.

Was wir Ihnen in einem Satz herzlich als Erfahrung und Grundlage dieses Papiers mitgeben möchten: **Die Haltung ist entscheidend für den Erfolg agiler Methoden!**

7 Agilität über Unternehmensgrenzen hinweg / Agilität mit externen Partnern

7 Agilität über Unternehmensgrenzen hinweg / Agilität mit externen Partnern

Kristian Borkert, Gabriele Gropp

Viele Unternehmen greifen bei der Durchführung von Projekten auf externe Partner zurück. Gründe sind dafür regelmäßig fehlende interne Projektressourcen und/oder fehlendes Know-How. Dabei kommt es immer häufiger dazu, dass in diesen Projekten mit externen Partnern agile Methoden selektiv, hybrid oder durchgängig agil eingesetzt werden [1]. Auf die Steuerung des Projektbudgets und auf die vertragliche Gestaltung ist in diesen Fällen besonderes Augenmerk zu legen.

Nachdem wir uns in den vorhergehenden Kapiteln mit den internen Aspekten von Agilität in Bezug auf die Ebenen Mitarbeiter ([↗Kapitel 4.1](#)), Projekt ([↗Kapitel 4.2](#)) sowie der gesamten Organisation ([↗Kapitel 4.3](#)) und Führung ([↗Kapitel 6](#)) beschäftigt haben, wenden wir uns nun Themen über Unternehmensgrenzen hinweg zu. Dieses Kapitel beschäftigt sich mit der Gestaltung von Leistungsbeziehungen und Verträgen zwischen Projektpartnern im agilen Umfeld insbesondere in Bezug auf die Herausforderung mit der Einschätzung der Kosten und der Vereinbarung von Festpreisen.

Im ersten Abschnitt wird kurz das Spannungsfeld der Kostenseite erläutert. Darauf folgen die Grundlagen der agilen Vertragsgestaltung. Im dritten Abschnitt stellen wir kurz das Controlling von agilen Projekten dar und beschäftigen uns dabei mit möglichen KPIs und Messgrößen.

7.1 Generelle Kostenseite agile Projekte

Im Projektmanagement muss jedes Projekt gemäß dem magischen Dreieck mit Betrachtung der drei Zieldimensionen Time, Budget und Scope entwickelt werden [2]. Mit einem klassischen Projektplan kann so festgelegt werden, in welcher Zeit, mit welchem Budget und mit welcher Zielsetzung entwickelt werden soll.

Ein agiles Projekt geht davon aus, dass der Scope nicht wie bei einem Wasserfall-Modell vorab vollständig geplant werden kann. Vielmehr steht als kontinuierlicher Lernprozess die iterative Erarbeitung des finalen Scope des Projektes im Mittelpunkt. Im Sinne des agilen Mindsets gilt es mit »Fail Fast« durch Reviews früh zu prüfen, ob der Value des Projektes gehoben wird, um dann gegebenenfalls nachzujustieren.

Wird die Dimension Scope nicht genau festgelegt, kommt es zu verschiedenen Erwartungshaltungen über das Ergebnis des Projektes und gegebenenfalls zu Unzufriedenheiten, welche es vom Projektleiter zu mitigieren gilt.

Abhängig davon, ob ein Unternehmen insgesamt agil agiert oder nur ein Teil (wie bspw. die Softwareentwicklung) agil strukturiert ist, sind verschiedene Spannungsfelder zu beleuchten.

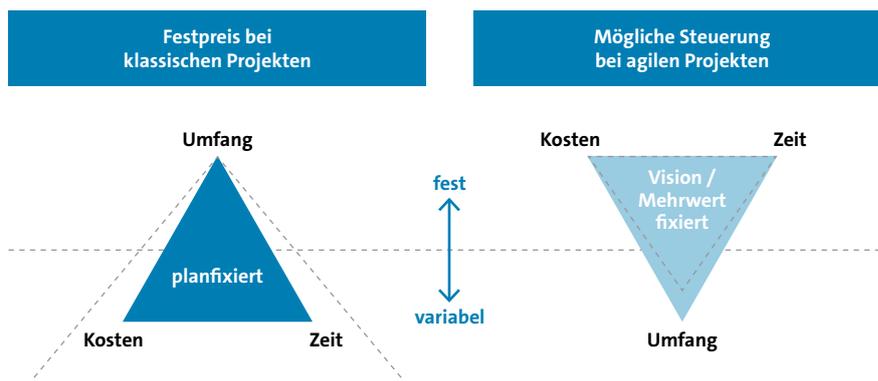


Abbildung 4: Risiken und Steuerungsebenen bei Projekten in Anlehnung an Opelt/Gloger/Pfarl/Mittermayer

Das agile Manifest wurde formuliert, um Software- bzw. Produktentwicklung besser zu machen. Anstatt bei Projekten daher am Umfang festzuhalten und im Projektverlauf auf Veränderungen mit steigenden Kosten sowie Verzögerungen zu reagieren, gehen Konzepte wie der sog. agile Festpreis die Sache anders an. Sie legen Zeit und Budget fest. Der Umfang wird von den Projektpartnern durch die Priorisierung basierend auf der Projektvision und dem Mehrwert für das Unternehmen gesteuert. Dadurch erhält der Auftraggeber in einem überschaubaren Zeitraum und zu einem festen Budget die maximale Unterstützung für sein Unternehmen. Der agile Festpreis ist also eher eine Vergütung nach Aufwand (Time & Material) mit einer festen Budgetobergrenze.

Kaufmännisch müssen die Priorisierungen und Veränderungen im Projektverlauf nachgehalten werden. Dazu bedarf es Transparenz sowie eines änderungsrobusten Preismodells. Denn es stellt sich im Verlauf des Projektes immer heraus, dass einige Funktionen keinen Sinn machen. Andere aber unbedingt benötigt werden.

Dies bedeutet aber auch, dass die Zusammenarbeit der Partner neu gedacht werden muss. Verträge dürfen für den Auftragnehmer nicht nur zum Ziel haben, bei Erfüllung sein Geld zu erhalten. Vielmehr geht es darum, gemeinsam mit dem Geld des Auftraggebers eine funktionierende Lösung zu schaffen, die die Geschäftsprozesse des Auftraggebers maximal gut unterstützt. Das Projekt wird ein »virtuelles joint venture«.

Die Zusammenarbeit muss vertraglich und kaufmännisch so ausgestaltet werden, dass alle Beteiligten tatsächlich in einem Boot sitzen und auch nasse Füße bekommen, wenn das Boot nicht rechtzeitig ankommt. Gleichzeitig sollte es einen Anreiz geben, besonders schnell durch das Ziel zu fahren.

7.2 Grundlagen der agilen Vertragsgestaltung

Im deutschen Recht besteht Vertragsfreiheit. Ein Vertrag sind zwei übereinstimmende Willenserklärungen. Um Vertragsabschlüsse einfach und effizient zu gestalten, hat der Gesetzgeber einige typische Vertragssituationen wie z.B. den Werkvertrag oder Dienstvertrag geregelt. Neben dem eigentlichen Vertragsinhalt wurden dabei auch typische Rechte und Pflichten z.B. fachliche Weisung, Abnahme definiert, um einen guten Interessenausgleich zwischen den Partnern zu schaffen. Diese Rahmenbedingungen sind für alle Projekte – egal ob konventionell, hybrid oder agil – gleich.

Dennoch, jedes Projekt ist einzigartig. Daher ist es nicht sinnvoll, pauschale Kriterien zu definieren, um den richtigen Vertrag festzulegen. Der Vertragstyp ist vielmehr abhängig von den Zielen der Vertragspartner, der Situation und der gewünschten Risikoverteilung. Genauso wenig wie es ein Standardprojekt zwischen zwei Partnern gibt, existiert auch kein Standard-Projektvertrag.

Fallbeispiel 1: Digital Lab für weltweit agierendes Logistik-Unternehmen

Projektpartner: [iteratec GmbH](http://www.iteratec.com) ([↗www.iteratec.com](http://www.iteratec.com))

Eingesetzte Agile Methoden: Design Thinking und Scrum

iteratec

Hintergrund:

- Entwicklung neuer digitaler Produkte als externes Digital Lab
- Hohe Sensibilität hinsichtlich Arbeitnehmerüberlassung beim Kunden
- keine Co-Allokation beim Kunden gewünscht, Digital Factory in den Räumen des Projektpartners

Vertragliche Umsetzung:

- Trennung des Auftrags in 2 Phasen, Generierung Idee für Produkt/Prototyp mit Design Thinking als Dienstleistung sowie Umsetzung des ausgewählten Produktes (MVP)/Prototyps nach Scrum mit Pauschalpreis pro Sprint als Werk.
- Klare Kommunikationsformate und Kontakte, Freigaben nach Sprints mit Gesamtabnahme, Scrum-Master mit explizitem Compliance-Auftrag
- Modifikation des bestehenden Rahmenvertrags und Ergänzung durch Leistungsschein für agile Projekte nach Scrum
- Kunde stellt Product Owner; Projektpartner stellt Entwicklungsteam, Scrum Master und Proxy-Product Owner

Fallbeispiel 2: MVP für Industrial IoT & Data Analytics Plattform

Projektpartner: [generic.de software technologies AG](http://www.generic.de) ([↗www.generic.de](http://www.generic.de))

Eingesetzte Agile Methoden: Scrum (hybrid)

generic.de
the clean code company

Hintergrund:

- MVP des Industrie-Kunden für eine Industrial IoT und Data Analytics Lösung muss in 6 Monaten am Markt ausgerollt werden.
- Die Projektvision ist definiert. Beschreibungen von Funktionen können lediglich grob skizziert werden.

Vertragliche Umsetzung:

- Start mit Letter of Intent für Verhandlungsphase, Laufzeit 4 Wochen
- Parallel: Dienstleistungsvertrag für schnellen Projektbeginn, Laufzeit 4 Wochen, dabei u.a. Detailbeschreibung von User Stories
- Rahmenvertrag und Projektvertrag für MVP als Werk, gemeinsam geschätztes Budget, Vergütung nach Aufwand
- Kunde stellt Product Owner; Projektpartner stellt Entwicklungsteam, Scrum Master und Proxy-Product Owner
- Wie ging es weiter?: Scope- Erweiterung in Folgeauftrag sowie zusätzliches Projekt zur Entwicklung einer Portallösung, jeweils basierend auf dem Rahmenvertrag

Ein paar Grundprinzipien bieten aber eine gute Orientierungshilfe. Beim Werkvertrag trägt der Lieferant bzw. Werkunternehmer das Risiko, das Projektergebnis erfolgreich herzustellen, also z.B. das fehlerfrei funktionierende, datenschutzkonforme, integrierte CRM-System, das jeder Auftraggeber gerne hätte. Der zu einem Dienst Verpflichtete muss hingegen lediglich seine Tätigkeit wie die Prüfung auf Datenschutzkonformität sorgfältig ausführen [3].

Aktuell gibt es keine höchstrichterliche Rechtsprechung zu agilen Projektverträgen und Vertragstypen. Im Jahr 2017 hat aber ein Urteil des Landgerichts Wiesbaden in der juristischen Presse Aufsehen erregt [4].

Das Landgericht Wiesbaden hatte entschieden, dass der Vertrag für ein Scrum-Projekt ein Werkvertrag ist, auch wenn nach Aufwand (Time & Material) bezahlt wird. Dabei war in dem vorliegenden Fall kein Vertrag, sondern lediglich ein Letter of Intent (LoI) geschlossen worden. Dieser und der geplante Vertrag lieferten aber wichtige Indizien zur integrierten Zusammenarbeit. Weiter wurde die Vorgehensweise in Sprints als eine Art integrierte Planung angesehen.

Damit sah das Landgericht Wiesbaden die Anwendung von Werkvertragsrecht als erforderlich an. Sicherlich geht das Urteil im Ergebnis in die richtige Richtung. Für die Zukunft ist aber fraglich, ob andere Gerichte insbesondere der BGH dem Landgericht Wiesbaden folgen werden. In der Praxis kann dieses Risiko durch eine sorgfältige und fachkundige Vertragsgestaltung gesenkt werden.

Bei der Gestaltung eines Vertrags für ein agiles Projekt ist es daher essentiell, sich die zu Grunde liegenden Projekt-Stereotypen bei der Ausgestaltung des Gesetzes und der Vertragsmuster sowie die Rechtsprechung vor Augen zu führen. Regelmäßig lagen dabei konventionelle Wasserfallprojekte den Projektstereotypen zugrunde. Diese unterscheiden sich von agilen Projekten.

Dementsprechend sollte in einem Vertrag für ein agiles Projekt besonders auf die Umsetzung des kontinuierlichen Lernprozesses bei der Entwicklung der Leistungsinhalte im Projektverlauf, also Projektvision, initiales Backlog, Prozesse zur Ausdetaillierung und Änderung des Backlogs, Grundlage für die Feststellung von Mängeln, Gesamt- und Teilabnahmen, Produktivsetzung vor Abnahme, Nutzungsrechte bei gemeinsamer Entwicklung sowie die Rollen und Aufgaben zur Erteilung der jeweiligen agilen Projektmethode Wert gelegt werden. Es wäre von den Vertragspartnern grob fahrlässig, bei der Gestaltung des Vertrages davon auszugehen, dass der unterzeichnende Manager, ein Schlichter oder ggfs. der urteilende Richter ein qualifizierter Scrum Master mit langjähriger Erfahrung ist, der aus eigener Expertise nachvollziehen kann, wie die Parteien diese Punkte handhaben wollten. Weiter gibt es keinen allgemeingültigen Vertragsstandard für das Zusammenarbeitsmodell der Partner in einem agilen Projekt. Denn jedes Projekt und jede Projektpartnerschaft ist anders.

Nach alledem ergeben sich folgende Basisvarianten für die Gestaltung von Verträgen für agile Projekte:



Abbildung 5: Varianten für die Gestaltung von Verträgen.

Der Vertrag muss immer die jeweilige agile Methode einschließlich des Skalierungsansatzes (z.B. SAFe®, LeSS, Scrum at Scale) oder der konkreten ggfs. hybriden Umsetzung vertraglich abbilden. Vertragslage und praktische Umsetzung müssen synchronisiert sein. Mit einer sorgfältigen Vertragsgestaltung und entsprechender Umsetzung laufen agile Projekte auch keine Gefahr als Arbeitnehmerüberlassung qualifiziert zu werden [5].

Die nachfolgenden 7 Punkte sollten Vertragspartner und Ihre Mitarbeiter bei der Verhandlung und Gestaltung von Projektverträgen insbesondere für Scrum-Projekte beherzigen:

- Definition der spezifischen Begriffe und Artefakte der agilen Methode, z.B. Projektvision, Product-Backlog, Sprint-Backlog
- Regelungen zur Zusammenarbeit der Parteien, insbesondere Mitwirkung des Auftraggebers, Nutzungsrechte, Open Source Software
- Regelungen zu Freigaben der Sprints und zur Endabnahme des gesamten Projektes bzw. des Themenkomplexes sowie Produktivsetzung vor Abnahme
- Bestimmungen zu Gewährleistung und Schadensersatz auf Basis der Detailspezifikation in den Sprints
- transparente Preismechanik mit Anreiz auf Wertschöpfung und Projektvision
- Meilensteine und Zeitplanungen in abgeschlossenen funktionalen Themenkomplexen gestalten, z.B. MVP und Folge-Releases (Produkt-Roadmap)
- Projektbegleitende Eskalation für schnelle Entscheidungen mit Fachexpertise [6]

7.3 Controlling in agilen Projekten

Im vorigen Kapitel haben wir aufgezeigt, was es im Zuge der agilen Vertragsgestaltung zu beachten gilt. Bei der Zusammenarbeit mit einem externen Partner spielt das Controlling in agilen Projekten eine besondere Rolle. Denn neben der Steuerung von Budget und Zeit auf das Erreichen der Projektvision bei einem internen Projekt gilt es externes Budget zu allokalieren, und neben der Steuerung des Erreichens der Projektziele und liefern der Projektergebnisse auch noch ggfs. auf klassisches Projektmanagement ausgerichtete Controlling-Berichte zu bedienen.

Dies bedeutet für ein Unternehmen, welches ein agiles Projekt beauftragt, bereits vor der Beauftragung folgende Fragen zu klären und als KPIs festzuhalten:

- Wie lässt sich ein agiles Projekt in den oft klassischen, in Quartalen strukturierten Budgetprozess verorten?
- Wie kann ein agiles Projektziel ausgeschrieben werden und welche smarten Minimum-Zielsetzungen müssen für die Stakeholder erreicht werden?
- Welches Budget habe ich für dieses Projekt zur Verfügung und wie verfolge ich den agilen Fortschritt?
- Wie mitigiere ich die Kostenunsicherheit, die ein Angebot für ein Projekt mit agilen Methoden beinhalten kann?

Zunächst muss aber jedes Unternehmen die Frage für sich beantworten, welches Controlling, insbesondere Projekt-Controlling, intern bedient werden muss. Denn es gibt keine einheitliche Definition von Controlling. In den deutschen Wirtschaftswissenschaften wird unter Controlling eine Teilfunktion des unternehmerischen Führungssystems verstanden, dessen Kernaufgabe die Planung, Steuerung und Kontrolle aller Unternehmensbereiche ist. Unter einem Management-Kontrollsystem versteht Horngreen eine integrierte Technik zur Sammlung und Nutzung von Informationen, um das Verhalten der Mitarbeiter zu motivieren und ihre Leistung zu bewerten [7].

Wie bereits ausgeführt, sind agile Methoden darauf fokussiert, einen Mehrwert beim Kunden zu maximieren. Es geht auf der strategischen Ebene darum, ein Werte- und Zielsystem zu finden, welches den gewünschten Mehrwert erreicht, zumindest als gesicherte Hypothese. Bei der Konzeption des Controllings für ein agiles Projekt sollte daher zwischen der Werte- und Zielebene sowie der Umsetzungsebene unterschieden werden.

Auf der Werte- und Zielebene gilt es eine Mehrwert-Hypothese zu entwickeln, die sich im besten Fall als korrekt herausstellt. Der Mehrwert des Produktes beim Kunden und damit auch der des eigenen Unternehmens wird dann gesteigert. Das ist keine triviale Aufgabe. Als Basis für eine evidenzbasierte Steuerung wird ein Referenzrahmen benötigt, der das Spannungsfeld zwischen Marktwert (z.B. aktueller Marktwert und Potential) und den Fähigkeiten der Organisation erfasst

(z.B. Innovationsfähigkeit und Time2Market). Daraus lassen sich Indikatoren wie Marktanteil, Umsatz pro Mitarbeiter, Releasefrequenz oder Innovationsrate herleiten.

Die Mehrwert-Hypothese könnte dann wie folgt lauten: »Wir glauben, dass eine Kamera im Mobiltelefon Geschäftsleuten die Dokumentation von Geschäftsvorfällen/Tatsachen und Meeting-Ergebnissen im Alltag vereinfacht. Wir werden wissen, dass die Hypothese wahr ist, wenn mehr Unternehmen unsere Mobiltelefone mit Kamera kaufen.«

Eine ähnliche Vorgehensweise findet sich z.B. auch in OKR's (vgl. [Kapitel 6](#)). Denn das Objective beschreibt, wo die Organisation oder das Team hinwill, welchen Wert sie für welchen Kunden generieren wollen. Das Key Result beschreibt, mit welcher Maßeinheit gemessen werden kann, ob der Wert generiert wurde.

Auf der Umsetzungsebene kann auf diverse bekannte Techniken zurückgegriffen werden³. Für das Output-Controlling in agilen Projekten sind folgende Tools und Artefakte verbreitet:

- Burndown-Chart,
- User Stories und Velocity,
- Definition of Ready, Definition of Done,
- Product Backlog und Sprint Backlog.

Der abgeschlossene Sprint dient als kleinste Controlling-Einheit um den Projektfortschritt bei einem agil durchgeführten Projekt zu bewerten. Dabei ist die **Velocity** (angegeben in Story Points pro Sprint) eine weit verbreitete Kennzahl für die Leistungsfähigkeit eines Sprints insbesondere die Maßeinheit für die Geschwindigkeit eines Software-Entwicklungsteams.

Auch hier gilt es im Rahmen der Planung zunächst eine Hypothese zur Komplexität und bestenfalls zum Wertbeitrag zu erarbeiten. Für die Schätzung werden Techniken wie z.B. Estimation Game oder Planning Poker⁴ eingesetzt. Während der Iteration bzw. nach der Umsetzung des Features wird geprüft, ob die Schätzung korrekt war.

Basierend auf den empirisch gewonnenen Erkenntnissen lernt die Organisation und wird sich in der nächsten Iteration verbessern. Im besten Fall lernt die Organisation und ihre Effektivität steigt. Im schlechtesten Fall stellt sich die Hypothese als falsch heraus, das Vorhaben ist nicht realisierbar oder das Team passt nicht. Für diese Fallkonstellation empfiehlt es sich, Abbruchkriterien und Quality Gates festzulegen.

Beim Controlling von agilen Projekten insbesondere in der Zusammenarbeit mit dem externen Partner ist weniger manchmal mehr. Denn der Wertbeitrag eines Controlling Systems ergibt sich

³ Beispielhaft sind zu Activity-based costing, Balanced Scorecard, Benchmarking, Budgeting, Kaizen (Continuous Improvement), Target costing, Total Quality Management (TQM) zu nennen

⁴ Planning Poker kann auf den Fibonacci Zahlen, T-Shirt-Größen (S, M, L, XL) oder einer eigenen Metrik z.B. mit Star Wars Charakteren basieren.

nicht aus sich selbst heraus, sondern aus seinem Wertbeitrag für die zuverlässige Umsetzung der Projektvision. Aufwändig zu bedienende und »überzüchtete« Controlling- und Meldesysteme belasten dann ggfs. wichtige Ressourcen unnötig.

Literaturverzeichnis

- [1] Studie der Hochschule Koblenz: Status Quo (Scaled) Agile 2019/20, 4. Internationale Studie zu Nutzen und Erfolgsfaktoren (skalierter) agiler Ansätze, Seite 13; Download unter www.hs-koblenz.de/bpm-labor/status-quo-scaled-agile-2020.
- [2] Grau, N., Gessler, M., Eberhard, T.: Projektanforderungen und Projektziele. In: Michael Gessler; Deutsche Gesellschaft für Projektmanagement (Hrsg.): Kompetenzbasiertes Projektmanagement. 4. Auflage. Band 1. Deutsche Gesellschaft für Projektmanagement, Nürnberg 2011, S. 105.
- [3] Bitkom e.V.: Gestaltung von Werk- und Dienstverträgen, in »Fremdpersonaleinsatz im IT-Sourcing«, 2017, Kapitel 3.2 und 3.3.; Download unter www.bitkom.org/sites/default/files/file/import/20171221-Bitkom-Praxisleitfaden-Fremdpersonaleinsatz-im-IT-Sourcing-Fina.pdf
- [4] LG Wiesbaden, Urteil vom 30.11.2016 – 11 O 10/15; OLG Frankfurt, 17.08.2017 – 5 U 152/16, BGH – VII ZR 203/17 (anhängig).
- [5] Bitkom e.V.: Arbeitnehmerüberlassung und agilen Projekten, in »Fremdpersonaleinsatz im IT-Sourcing«, 2017, Kapitel 5 Spezieller Anwendungsfall: Agile Softwareentwicklung nach Scrum. Download unter www.bitkom.org/sites/default/files/file/import/20171221-Bitkom-Praxisleitfaden-Fremdpersonaleinsatz-im-IT-Sourcing-Fina.pdf
- [6] Prof. Dr. Dr. h.c. Jürgen Weber, Controlling in Gabler Wirtschaftslexikon, <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/controlling-30235/version-370809>
- [7] Horngren, C., Sundem, G. and Stratton, W., 2005. Introduction to Management Accounting, New Jersey, Pearson.

8 Zusammenfassung & Ausblick

8 Zusammenfassung & Ausblick

Dr. Philipp Diebold, Thomas Zehler

In den vorangegangenen Kapiteln dieses Leitfadens haben wir Agilität aus unterschiedlichen Blickwinkeln betrachtet. Beginnend mit unserem Selbstverständnis der Agilität, über die Unterscheidung von technischer und kultureller Agilität, die Etablierung agiler Vorgehensweisen auf Team-, Projekt- und Unternehmensebene, die Schilderung der zur Etablierung notwendigen Transformationsprozesse, die vor allem auch ein Umdenken im Kopf erfordern bis hin zu Aspekten der agilen Führung sowie der Zusammenarbeit über Unternehmensgrenzen reichten die in diesem Leitfaden behandelten Themen. Agilität ist aus unserer Sicht vor allem deshalb weit verbreitet, weil sie Erfolg und Flexibilität in einem schnelllebigem Umfeld verheißt.

Ziel dieses Leitfadens war es, Ihnen als Leser einen Überblick zu geben, was aus unserer Sicht Agilität ausmacht. Uns als Autoren war es vor allem wichtig, grundlegendes Wissen zusammenzutragen, die Begriffswelt zu vereinheitlichen, den State-of-the-Art, aber insbesondere auch den State-of-the-Practice in den Unternehmen darzustellen und ihn mit aktuellen Forschungsergebnissen anzureichern. Zugegeben: Die Agile Toolbox ist sehr umfangreich! Der Leitfaden und seine Inhalte sollten jedoch nicht als Dogma verstanden werden. Vielmehr war und ist unsere Intention, dass Sie als Leser unsere zusammengetragenen Inhalte als Inspiration nutzen und sinnvolle Anpassungen im jeweiligen Unternehmenskontext vornehmen, die den Weg zu der für Sie und Ihr Unternehmen passenden Agilität ebnen.

Für uns als Bitkom Arbeitskreis Projektmanagement ist dies gleichermaßen Ansporn und Verpflichtung. Die intensive Diskussion von Themen rund um Agilität in unseren Veranstaltungen im Arbeitskreis Projektmanagement soll auch in Zukunft fortgeführt und weiter vertieft werden. Wir sind hierbei jedoch auch und im besonderen Maße auf Ihre Mitwirkung angewiesen: Geben Sie uns Feedback zu diesem Leitfaden! Sagen Sie uns, welche Themen Sie interessieren, damit wir Veranstaltungen hierzu durchführen können und diesen für alle Seiten nutzbringenden Erfahrungsaustausch fortführen können! Beteiligen Sie sich mit aktiven Beiträgen an den Veranstaltungen.

9 Stichwort- verzeichnis

9 Stichwortverzeichnis

A

Agile Maturity Modelle 37
Agile Methode 11, 29, 51
Agile Kultur 11, 28
Agile Praktik 36
Agile Release Train 27, 31
Agile Transformation 1, 33, 34
Agile Transition 1, 33, 34, 36
Agile Werte 22

B

Business Model Canvas 16

D

Design Sprint 26
Design Thinking 16, 17, 26
DevOps 28, 29

F

Framework 26, 27, 28, 30

K

Kanban 11, 13, 15, 16, 26, 28, 44

L

Lean Start-up 16, 17, 30

M

Minimum Viable Product 24

O

Objectives & Key Results 39

P

PI Planning 27, 31, 32
Planning 1, 11, 25, 27, 31, 32,
53, 58
Product Owner 25, 41, 42,
44, 49
Program Increment 27, 31
ProKoB 37

R

Retrospektiven 19, 27, 41, 44

S

Scaled Agile Framework 26,
27, 30
Scrum 3, 5, 6, 8, 11, 13, 15, 16,
17, 24, 25, 26, 28, 29, 30,
41, 42, 43, 50, 51, 54
Scrum Master 3, 5, 6, 25, 41,
42, 49, 50
Spotify 26, 28, 29, 30
Sprint 24, 25, 26, 30, 44, 51, 53
Sprint Review 25, 44

V

V-Modell 35
VUCA 16

W

Wasserfall-Modell 47

Bitkom vertritt mehr als 2.700 Unternehmen der digitalen Wirtschaft, davon gut 2.000 Direktmitglieder. Sie erzielen allein mit IT- und Telekommunikationsleistungen jährlich Umsätze von 190 Milliarden Euro, darunter Exporte in Höhe von 50 Milliarden Euro. Die Bitkom-Mitglieder beschäftigen in Deutschland mehr als 2 Millionen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Zu den Mitgliedern zählen mehr als 1.000 Mittelständler, über 500 Startups und nahezu alle Global Player. Sie bieten Software, IT-Services, Telekommunikations- oder Internetdienste an, stellen Geräte und Bauteile her, sind im Bereich der digitalen Medien tätig oder in anderer Weise Teil der digitalen Wirtschaft. 80 Prozent der Unternehmen haben ihren Hauptsitz in Deutschland, jeweils 8 Prozent kommen aus Europa und den USA, 4 Prozent aus anderen Regionen. Bitkom fördert und treibt die digitale Transformation der deutschen Wirtschaft und setzt sich für eine breite gesellschaftliche Teilhabe an den digitalen Entwicklungen ein. Ziel ist es, Deutschland zu einem weltweit führenden Digitalstandort zu machen.

**Bundesverband Informationswirtschaft,
Telekommunikation und neue Medien e.V.**

Albrechtstraße 10
10117 Berlin
T 030 27576-0
F 030 27576-400
bitkom@bitkom.org
www.bitkom.org

bitkom