



# Die Suche nach dem Heiligen Gral der agilen Transformation

Andreas Meurer, PENTASYS AG

*Der digitale Fortschritt bringt fundamentale Veränderungen und zahlreiche Komplexitäten mit sich – in Bezug auf Märkte, Technologien sowie den Wandel von Organisationen selbst. Die Notwendigkeit, bei Digitalisierungsstrategien auch den Aspekt der Agilität berücksichtigen zu müssen, ergibt sich aus den immer schneller verlaufenden Lebenszyklen der technologischen Entwicklung. Der Artikel zeigt, wie Unternehmen zu agilen Prozessen und dadurch auch zu besseren Software-Lösungen finden können.*

Wenn Unternehmen ihre IT-Abteilung vollständig auf agile Methoden umstellen möchten, steht am Beginn der Reise eine große Unbekannte. Vor allem, wenn es um hundert Prozent Agilität geht – von Anfang bis Ende der Wertschöpfungskette. Bisher sind Insel-Lösungen für einzelne Teams oder Abteilungen der Standard. Die Integration agiler Prozesse in benachbarte Abteilungen des Unternehmens, die nach wie vor auf klassische Vorgehensmodelle setzen, steigert die Komplexität des agilen Wandels.

Die agile Transformation ist also in vollem Gange und beinahe jeder auf der Suche nach ihrem Heiligen Gral. Dies gleicht den zahlreichen Geschichten von einer Reise ins Ungewisse – egal, ob im Mittelalter

bei Parzival und den Rittern der Tafelrunde oder in der Neuzeit bei Indiana Jones. Wie der Protagonist muss das Unternehmen in diesem Abenteuer vier Stufen durchschreiten: den „Aufbruch ins Ungewisse“, den „Märchenwald“, den „dunklen Turm“ und schließlich das „Finden und Lösen des Rätsels um den Heiligen Gral“ selbst. Wer am Ende erfolgreich sein will, kann von anderen lernen, wie die Reise am einfachsten ist.

## Der Ausbruch aus den Routinen

In aller Regel beginnen Abenteuer im Alltäglichen. Ob bei Parzival oder Indiana Jones, zunächst befindet sich der Held in seinem gewohnten Umfeld bei gewohnten Aufgaben. Dann kommt es jedoch vor, dass von weither die Nachricht eines bevorstehenden Umbruchs kommt und dringend Handlung geboten ist. Es gilt, eine Lösung zu finden. Auch im Beispiel eines heute auf dem Markt agierenden Unternehmens stellt sich die Situation ähnlich dar; Schlagworte wie „Agile“, „Lean Management“ oder „Digitalisierung“ dringen von weither. Klar ist: Es muss ein Heilmittel gefunden werden. Was in den Legenden der Heilige Gral, ist für uns in der heutigen Zeit die Frage nach der vollumfassenden agilen Transformation.

Der erste Schritt dorthin ist, zu prüfen, was Agilität überhaupt bedeutet und welche schwerwiegenden Missverständnisse sich mit diesem Begriff mitunter verknüpfen. Wer den Wandel anpacken will, muss sich daher zunächst in den Märchenwald begeben, wo es gilt, Dichtung und Wahrheit auseinanderzuhalten.

## Die häufigsten Mythen über Agilität und worin ihr wahrer Kern liegt

Die Verschlagwortung des Begriffs „Agilität“ hat es mit sich gebracht, dass auch in Kontexten außerhalb des Projekt-Managements von ihm gesprochen wird. Dadurch sind einige Missverständnisse zur Funktionsweise und zu den zu erwartenden Resultaten agiler Methoden entstanden. Diese müssen – obwohl sie oftmals einen wahren Kern besitzen – ausgeräumt werden, bevor es weitergehen kann. Auch im Märchen muss der Held zunächst die Mythen prüfen, die über den Heiligen Gral kursieren, und schließlich Wahrheit und Dichtung voneinander trennen – erst dann wird die Zielrichtung der weiteren Reise wirklich klar. Nachfolgend die beliebtesten Mythen über Agilität – durch eine realistische Erwartungshaltung ersetzt.

**„Agile Programmierung geht schneller“:** In dieser Pauschalität geäußert, ist diese Aussage falsch, denn der Software-Entwickler in einem agilen Projekt schreibt seine hundert Zeilen Code weder schneller noch langsamer als sein Kollege, der nach dem Wasserfall-Modell arbeitet. Nimmt man jedoch eine übergeordnete Perspektive ein, bringt Agilität natürlich den Vorteil einer niedrigen Zeitspanne für die Marktreifung eines Produkts („time to market“). Da es inkrementell entwickelt wird, stehen Teil-Segmente und -Funktionen der Software früher zur Verfügung. Zeit lässt sich durchaus bei den Korrektur-Schleifen einsparen. Schließlich erfolgt beim agilen Vorgehen das Debugging immer kleinschrittig, was Folgefehler vermeiden kann. Zudem sinkt durch schnelles Feedback das Risiko, dass ein Software-Projekt komplett am Bedarf vorbei entwickelt wird. Ein solcher „Worst Case“ kostet sehr viel Zeit – und Nerven.

**„Agile Projekte kosten weniger“:** Analog zum Zeitfaktor gestaltet sich das Argument bei den Kosten. Der Software-Entwickler kostet im agilen Projekt nicht weniger als im klassischen. Ganz im Gegenteil: Personal, das auf Agilität zertifiziert ist, hat oftmals sogar einen höheren Stundensatz. Dies ist wiederum auch deshalb der Fall, weil es sich um eine Investition für spätere Effizienzgewinne handelt: Das engere Zusammenspiel zwischen Software-Design und -Implementierung schafft einen Hebel für tatsächliche Einsparungen.

**„Bei Scrum & Co. wird viel geredet, aber wenig gearbeitet“:** Wer sich neu mit agiler Software-Entwicklung beschäftigt, mag von der Meeting-Kultur überrascht sein. Tatsächlich werden im agilen Modell quantitativ scheinbar mehr Meetings einberufen, als in klassischen Projekten üblich. Über Länge und Produktivität der Meetings sagt dies jedoch noch rein gar nichts aus. Das Daily sollte – zumindest nach Scrum-Lehrbuch – nie länger als fünfzehn Minuten dauern. Ob die Teilnehmer vorbereitet ins Meeting gehen und dort ergebnisorientiert miteinander kommunizieren, hängt in erster Linie von hilfegebender Führung und entsprechender Selbstdisziplin ab. Von beidem braucht es auch in der agilen Welt eine Menge.

**„Planung ist für agile Projekte ein Fremdwort“:** Oftmals entsteht gerade beim fachfremden Publikum der Eindruck, Agilität sei eine Art „geplante Anarchie“. In diesem Fall wurde aber einfach nur der Grundsatz „Reagieren auf Veränderung mehr als das Befolgen eines Plans“ aus dem Manifest für agile Software-Entwicklung falsch interpretiert. „Mehr als“ bedeutet nämlich nicht „statt“. Planung ist nach wie vor unabdingbar; besonders, wenn es darum geht, an eine Abteilung oder auch einen Kunden auszuliefern, der mit klassischen Methoden der Projekt-Entwicklung arbeitet und

dementsprechend auf die jeweilig angemessene Dokumentation angewiesen ist. Da im klassischen Projekt-Kontext allerdings stark an einmal gemachten Plänen festgehalten wird, man diese jedoch auf Grund von Erkenntnissen, die man zur Projekt-Laufzeit gewinnt, ändern können sollte, sei dies im agilen Kontext eben nur nochmals besonders betont.

**„Agilität benötigt keine Dokumentation“:** Dieser Irrtum beruht ebenfalls auf einer Fehl-Interpretation des Manifests für agile Software-Entwicklung. Dort heißt es nämlich: „Funktionierende Software mehr als umfassende Dokumentation“. Sicher ist es sinnvoll, sich mehr auf das Funktionieren einer Software zu fokussieren als auf eine umfängliche Dokumentation ihres Nichtfunktionierens, allerdings entbindet dies nicht aus der Pflicht, trotzdem sauber zu dokumentieren. Besonders die „Definition of Done“ ist ein geeignetes Mittel, um die Schnittstelle zwischen Entwicklung und Auslieferung sauber abzubilden und die Qualität hochzuhalten. Bei Übergaben, Team-Änderungen, aber auch unter Wartungs-Aspekten, ist die Dokumentation eine sehr wichtige Ressource, um das Projekt weiterzuführen.

Fazit: Wer diese Missverständnisse beiseitegeräumt hat, ist zumindest schon einmal im Bilde, was die Zielrichtung angeht. Nun ist er in der Lage, die nächste, noch gefährlichere Etappe zu beschreiten: den „dunklen Turm“.

## Wo es bei der Umsetzung schiefgehen kann

In jeder Sage muss der Held sich einer Umgebung stellen, die voller Gefahren ist: zum Beispiel ein Labyrinth, ein Verlies oder eben auch der dunkle Turm eines Magiers, der mit Fallen gespickt ist. Diesen muss man sich bewusst stellen und gezielt damit umgehen, sonst ist es mit der Heldenreise schnell vorbei, denn im Rahmen der agilen Transformation lauern einige Schwierigkeiten.

**Angst vor Veränderung:** Dies stellt sich insbesondere dann bei der Belegschaft ein, wenn die Umstellung zu schnell ist, als zu einfach wahrgenommen beziehungsweise dargestellt wird und damit oft im Ergebnis zu wenig Begleitung erfolgt. Natürlich fragen sich besonders die langjährigen Mitarbeiter zu Recht, ob sie ihren Platz auch in der agilen Welt noch behalten können. Zerfällt die Belegschaft allerdings in die zwei Lager – der Euphoriker und der Skeptiker – steigt die Unsicherheit. Die Wahrheit liegt tatsächlich irgendwo dazwischen. Hier kann der kulturelle Faktor im Unternehmen nicht genug betont werden: Es bedarf eines klaren Commitments der Führungspersönlichkeiten, für die Erwartungen und auch Sorgen der Mitarbeiter offen zu sein, um auf Augenhöhe Transparenz und Orientierung anzubieten.

**Kein „Ende zu Ende“-Ansatz:** Gefährlich wird es auch, wenn versucht wird, die agile Transformation auf den Bereich der Entwicklung zu beschränken – ohne sie im gesamten Kontext der Wertschöpfungskette zu verstehen. Dies kann dazu führen, dass die Schnittstellen zu den angrenzenden Bereichen oder auch Zulieferern nicht passen. Dadurch verspielen Unternehmen ihre durch Agilität gewonnenen Effizienzgewinne wieder. Eine „Ende zu Ende“-Transformation ist dementsprechend Pflicht.

**Projekt vs. Linie:** Da die meisten Unternehmen anhand von siloartigen Abteilungen organisiert sind, werden Projekte in der Regel

zwischen diesen und einer eigens gegründeten Projektgruppe koordiniert (im Englischen als „Line“ bezeichnet). Widersprüchliche Weisungsbefugnisse und unpassende Ressourcen-Zuordnung können die Koordination an dieser Schnittstelle erheblich erschweren. Hier ist für eine saubere Einordnung zu sorgen.

**Tagesgeschäft:** Auch wenn die Transformation zweifelsohne wichtig für die Unternehmensentwicklung ist – die tägliche Arbeit fällt nach wie vor an. Dies gilt es zu akzeptieren und diszipliniert anzupacken. Dazu müssen die Mitarbeiter Wertschätzung und Unterstützung bei der Bewältigung dieser Doppelbelastung erfahren, denn letztendlich erwartet der Kunde außerhalb der Werkzeuge gleichbleibende Qualität und Sorgfalt, egal was sich sonst so momentan im Inneren des Unternehmens tut.

Fazit: Hat der Held unserer Geschichte nun diese Gefahren gemeistert, kann er aus dem dunklen Turm entkommen und ist so gut wie am Ziel: dem Heiligen Gral.

## Wie die agile Transformation gelingt

Natürlich ist der Heilige Gral nicht das einfache und schnelle Heilmittel für komplexe Herausforderungen, die der Held zu Beginn noch erwartet hat. Wie so oft in Erzählungen (und auch im wahren Leben) besteht der eigentliche Schatz in den Erkenntnissen, die er auf seinen Reisen gesammelt hat. Wer die Irrtümer über Agilität durch realistische Erwartungshaltungen ersetzt, die schlimmsten Fallstricke vermieden hat und die Erkenntnis akzeptiert, dass agile Methoden die üblichen Projekt-Probleme nicht automatisch lösen, hat gute Voraussetzungen, die agile Transformation erfolgreich zu Ende zu bringen. Die Umstellung auf hundert Prozent Agilität verläuft entlang der folgenden sechs Bereiche.

**Agile Methoden:** Methoden sind zwar sehr wichtig, doch noch lange kein Selbstläufer. Zunächst bedarf es Disziplin bei der kontinuierlichen Umsetzung, was einen kulturellen Wandel erforderlich macht. Diesen kann die Tatsache erschweren, dass agile Methoden Fehler schneller sichtbar machen. Schließlich sollte die Methode auch angemessen Anwendung finden; das bedeutet, nicht blind am Lehrbuch zu kleben, sondern Regeln je nach Praktikabilität zu betonen oder auch zu modifizieren.

**Führung und Skalierung:** Die agile Transformation ändert das Rollenbild von Führungskräften erheblich, nämlich vom Weisungsbefugten zum Enabler. Dies beschreibt das allgegenwärtige Schlagwort „Management 3.0“; die Führungskraft soll das Richtige für das Team tun, jeden in die Weiterentwicklung der Organisation einbeziehen und Mitarbeiter zu einer proaktiven Rolle motivieren. Was die Skalierung der agilen Arbeitsweise auf viele Teams und viele Produkte betrifft, stehen mittlerweile zahlreiche Methoden bereit, die jeweils an einen bestimmten Organisationstyp angepasst sind (wie Scrum of Scrums, NEXUS, SAFe, LeSS oder Spotify).

**Continuous Delivery und DevOps:** Eine wichtige Erkenntnis lautet, dass „schnell entwickelt“ nicht automatisch „schnell live“ bedeutet. Der Schritt zwischen Release und Produktion erfordert daher besondere Aufmerksamkeit. Mit einem dedizierten DevOps-Ansatz lassen sich die Freigabe und das Deployment beschleunigen, sodass die finale Version der Software in einer kürzeren Time-to-Market vorliegt.

**Skill-Set:** Die neue, agile IT-Welt stellt nicht zuletzt für die Mitarbeiter eine große Herausforderung dar; die kontinuierliche Erweiterung des Skill-Sets wird von der Kür zur Pflicht. Der Einsatz von „State of the art“-Technologie kann auf der anderen Seite auch einen nicht zu unterschätzenden Motivationsfaktor darstellen. Die Technologie-Auswahl muss zum Team passen, um weder eine Über- noch eine Unterforderung hervorzurufen.

**Agile Architektur:** In der Wasserfall-Methodik überwacht der Software-Architekt die Architektur. Was nun, wenn diese Rolle durch agile Methoden wegfällt? Logischerweise muss auch die Architektur agilen Maßstäben gehorchen. „Microservices“ stellen einen vielversprechenden Ansatz dar, um Abhängigkeiten bewusst zu managen. Damit gelingt es nicht nur, Software agil zu entwickeln, sondern auch, agile Software zu entwickeln.

**Managed Evolution:** Der Umbau der Organisation darf im Zuge der agilen Transformation nicht planlos erfolgen, sondern sollte einem zielgerichteten Verfahren unterliegen. Für große Systeme ist der Ansatz der Evolution besser als die Neuentwicklung, weshalb diese in einem Prozess der „Managed Evolution“ in agile Strukturen überführt werden. Insbesondere wichtig ist, agilitätshemmende Strukturen abzubauen. Die Priorität agiler Architekturen sollte daher der Priorität der Business-Ziele gleichgestellt sein.

Fazit: Alle sechs Bausteine sollten parallel entwickelt werden, um die notwendigen Ressourcen und Strukturen aufzubauen. Es kann eine große Hilfe bei der agilen Transformation sein, sich für bestimmte Spezialgebiete externes Know-how zuzukaufen, um auf wertvolle Erfahrungswerte, die natürlich zum Teil auch aus gemachten Fehlern entstanden sind, zurückgreifen zu können.



**Andreas Meurer**

andreas.meurer@pentasys.de

Andreas Meurer ist seit sechs Jahren in unterschiedlichen klassischen und agilen Rollen für die PENTASYS AG tätig: als Agile Coach, IT-Projekt-Manager sowie als Line Manager mit Personalverantwortung. Insgesamt bringt er knapp fünfzehn Jahre Erfahrung in der IT-Beratung mit. Er ist unter anderem als Projektmanager (IPMA Level D) sowie als Business Process Manager (OCEB-F) zertifiziert. Dabei fließen ständig neue Erfahrungswerte aus den beiden Welten „Personalführung“ und „Projektarbeit“ in seine Tätigkeiten ein, in denen er oft im Spannungsfeld klassischer Konzern-Strukturen und agiler Start-up-Mentalität steht.