

Die agile Mauer oder: Wieviel Agilität tut gut?

Agile Methoden muss man in voller Konsequenz umsetzen oder man muss es bleiben lassen – das behaupten zumindest viele der Propheten der Agilität. Stimmt das?

In seiner ursprünglichen Form bestand der Grundgedanke der Agilität aus einer Kombination von agilen Techniken – tägliche Standup-Meetings, häufige Releases, Test-driven Development, Pair Programming – mit agilen Werten – Selbstorganisation, geringe Arbeitsteilung, autonome Teams.

Darf man die agilen Techniken einsetzen, ohne den agilen Werten zu folgen?

Ja, definitiv! Auch agile Techniken alleine können schon zu signifikanten Vorteilen führen: zu kürzeren Release-Zyklen, zu einer besseren Kommunikation im Team oder zu einer schlanke- ren Dokumentation.

Ab einem bestimmten Punkt kommt man jedoch mit den agilen Techniken allein nicht mehr weiter - man stößt an die „agile Schallmauer“. Eine weitere Verbesserung von Produktivität, Schnelligkeit und Effizienz ist jetzt nur noch möglich, wenn man auf ein anderes Führungsmodell wechselt – also den agilen Werten folgt.

Dies bedeutet, dass Teams sich konsequent selbst organisieren und komplett für ihre Ergebnisse verantwortlich sind. Die klassische Arbeitsteilung zwischen Plan, Build und Run wird aufgelöst. Die Entwickler verstehen selbst die fachlichen Anforderungen und treten in Dialog mit dem Product-Owner, sie führen selbstständig die Qualitätssicherung ihrer Ergebnisse durch, ohne dass es eine nachgelagerte QS-Abteilung geben muss, bis dahin, dass sie sogar selbst das Produktions-Deployment durchführen.

Die agile Transformation ist ein schwieriger Change-Prozess; wenn man sich für diesen Weg entscheidet, muss man ihn führen und begleiten.



Dr. Sebastian Kutscha ist Gründer und Vorstand der Xenium AG. Die Xenium ist spezialisiert auf die Führung kritischer IT-Projekte. Sie ist sowohl mit klassischen als auch mit agilen Methoden seit vielen Jahren vertraut. Die agile Transformation ist einer der Tätigkeitsschwerpunkte von Herrn Dr. Kutscha.

Natürlich braucht auch eine solche Organisation Führung – aber in anderer Form.

Die Führungskräfte setzen nur noch Ziele und Leitplanken. Die Wahl des Weges liegt allein beim Team. Wer je in solch einer Organisation gearbeitet hat, der weiß, wie schnell und effizient so eine Organisation sein kann und wieviel Spaß es macht dort zu arbeiten.

Drei Voraussetzungen dafür sind allerdings zwingend.

Zum ersten braucht man Teams, die Kompetenz und Erfahrung besitzen. Ein Team mit zu vielen Anfängern braucht viel zu lange, um selbst den richtigen Weg zu finden. Das führt zu Ineffizienz und Frustration.

Zum zweiten braucht man ausreichend viele Menschen, die bereit sind, Verantwortung zu übernehmen und für die Ergebnisse gerade zu stehen. Das ist auch in einer agilen Organisation nicht selbstverständlich – und hinter dem schönen Prinzip der „Selbstorganisation“ kann man sich gut verstecken.

Und drittens geht es nur mit einem Management, das bereit ist, sich konsequent auf die Vorgabe von Zielen zu beschränken und die Umsetzungsverantwortung komplett abzugeben.

Diese Voraussetzungen sind heute in vielen Organisationen nicht gegeben – und deswegen ist der Weg zu einer vollständig agilen Organisation steinig. Bis eine agile Kultur wirklich verstanden ist, gelebt wird und Früchte trägt, dauert es Jahre. Es ist eine gefährliche Illusion zu glauben, mit ein paar Workshops, agilen Coaches und scrum-Büchern sei es getan. Die agile Transformation ist ein schwieriger Change-Prozess; wenn man sich für diesen Weg entscheidet, muss man ihn führen und begleiten. Die agilen Werte müssen vom Management der Organisation vorgelebt werden. Dazu zählt sowohl das Gewähren von Freiraum als auch das Einfordern von Ergebnissen. Nur mit einer solchen konsequenten Führung kann eine agile Transformation gelingen. ■

Dr. Sebastian Kutscha


www.xenium.de