



Ein schönes Buch  
darüber, wie eine  
Organisation gesund,  
flexibel und fit wird, voller  
Tipps, Fallstricke und  
Praxiserfahrung

# AGILE

**RINI VAN SOLINGEN**

→ Aus dem Niederländischen von Rolf Dräther



## **AGILE**

*Ein schönes Buch darüber, wie eine Organisation gesund,  
flexibel und fit wird, voller Tipps, Fallstricke und  
Praxiserfahrung*



# **AGILE**

RINI VAN SOLINGEN

Aus dem Niederländischen von Rolf Dräther



Rini van Solingen, [rini@rinivansolingen.nl](mailto:rini@rinivansolingen.nl)

Lektorat: Christa Preisendanz

Übersetzung: Rolf Dräther, [beratung@rolfdraether.de](mailto:beratung@rolfdraether.de)

Copy-Editing: Ursula Zimpfer, Herrenberg

Satz: Birgit Bäuerlein

Herstellung: Stefanie Weidner

Umschlaggestaltung: Helmut Kraus, [www.exclam.de](http://www.exclam.de)

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

ISBN:

Print 978-3-86490-738-8

PDF 978-3-96088-987-8

ePub 978-3-96088-988-5

mobi 978-3-96088-989-2

Translation Copyright für die deutschsprachige Ausgabe © 2020 dpunkt.verlag GmbH

Wieblinger Weg 17 · 69123 Heidelberg

Autorisierte Übersetzung der niederländischen Originalausgabe.

Copyright © 2020 Rini van Solingen and Management Impact, Deventer.

Erste Auflage November 2018, zweite überarbeitete Auflage Juni 2020.

Title of the Dutch original: »AGILE«, ISBN 978-94-627-6277-0.

All rights reserved including the right of reproduction in whole or in part in any form.

Abbildungen: Shutterstock, [Seite 153](#) © Scaled Agile Inc.

Grafischer Entwurf und Layout von Hans Roenhorst, H2R+, [www.h2rplus.nl](http://www.h2rplus.nl), Deventer, the Netherlands.

Die Originalausgabe enthält QR-Codes zu Videos des Autors (in holländischer Sprache); den Link zu diesen Videos finden Sie unter [www.dpunkt.de/agile-videos](http://www.dpunkt.de/agile-videos).

*Hinweis:* Der Umwelt zuliebe verzichten wir auf die Einschweißfolie.

*Schreiben Sie uns:* Falls Sie Anregungen, Wünsche und Kommentare haben, lassen Sie es uns wissen: [hallo@dpunkt.de](mailto:hallo@dpunkt.de).

Die vorliegende Publikation ist urheberrechtlich geschützt. Alle Rechte vorbehalten. Die Verwendung der Texte und Abbildungen, auch auszugsweise, ist ohne die schriftliche Zustimmung des Verlags urheberrechtswidrig und daher strafbar. Dies gilt insbesondere für die Vervielfältigung, Übersetzung oder die Verwendung in elektronischen Systemen.

Es wird darauf hingewiesen, dass die im Buch verwendeten Soft- und Hardware-Bezeichnungen sowie Markennamen und Produktbezeichnungen der

jeweiligen Firmen im Allgemeinen warenzeichen-, marken- oder patentrechtlichem Schutz unterliegen.

Alle Angaben und Programme in diesem Buch wurden mit größter Sorgfalt kontrolliert.

Weder Autor noch Verlag noch Übersetzer können jedoch für Schäden haftbar gemacht werden, die in Zusammenhang mit der Verwendung dieses Buches stehen.

5 4 3 2 1 0



# INHALT

**Geleitwort** *von Henk Ester*

## **1 Das Warum, Was, Wann und Wie von Agilität**

- 1.1 Agil zu arbeiten, heißt arbeiten wie ein Delfin
  - 1.2 Fundamentale Denkfehler, die durch agiles Arbeiten aufgelöst werden
  - 1.3 Das Agile Manifest
  - 1.4 Wann Agilität nutzen und wann nicht?
- 

## **2 Geht es in die richtige Richtung?**

- 2.1 Sieben Fragen, um herauszufinden, wie agil man ist
- 2.2 Berichterstattung mittels Metriken

## **3 Flexibilität durch Fertigstellen**

- 3.1 Sechs konkrete Massnahmen zur Beschleunigung der Arbeit
- 3.2 Beispiel: BOL.COM

## **4 Die Gefahren von Agilität**

- 4.1 Acht Gefahren agilen Arbeitens
  - 4.2 Sieben Missverständnisse über Agilität
- 

## **5 Scrum oder agil?**

- 5.1 Wie funktioniert Scrum?

## **6 Bedeutet Agilität hastiges Arbeiten?**

- 6.1 Sieben Gründe, warum Agilität geradezu Qualität erzwingt
  - 6.2 Agilität und die Definition of Done
- 

## **7 Agile Transformationen**

- 7.1 Eine agile Transformation in neun Schritten

7.2 Das Paradoxon kontrollierter Flexibilität

## **8 Fallstricke agiler Transformationen**

8.1 Sieben Fallstricke bei agilen Transformationen

8.2 Probleme aus der Praxis agiler Transformationen

---

## **9 Agile Kultur**

9.1 Sieben Maßnahmen für eine agile Kultur

9.2 Wie macht man agile Kultur messbar?

## **10 Agile Führung**

10.1 Beispiele: ANWB und Eneco Consumenten

10.2 In sieben Schritten zu einem eigenen Ownership-Modell

10.3 Führen wie ein Imker

---

## **11 Agile Steuerung und Struktur**

11.1 Sieben Maßnahmen für agile Governance

11.2 Beispiele: Rigorose Governance-Anpassungen

## **12 Agile Strategie**

12.1 Sieben Maßnahmen für strategische agile Steuerung

## **13 Fallstricke für Product Owner**

13.1 Neun Fallstricke für Product Owner

13.2 Wie funktioniert erfolgreiche Product Ownership?

---

## **14 Agile Coaches**

14.1 Sieben Praxisprobleme rund um agile Coaches

14.2 Sieben Typen agiler Coaches

## **15 Qualität durch Autonomie**

15.1 Sieben Maßnahmen, um beim agilen Arbeiten die Qualität zu erhöhen

15.2 Beispiele: Bol.com und ANWB

---

## **16 Agilität im großen Stil**



- 16.1 Sieben Schwerpunkte für agile Skalierung
- 16.2 Was ist SAFe?
- 16.3 In sieben Schritten zum PI Planning

## **17 Agile Auftraggeber**

- 17.1 Acht Fragen zur agilen Auftragsvergabe
  - 17.2 Wie gestaltet man eine agile Ausschreibung?
  - 17.3 Neun Merkmale einer idealen agilen Ausschreibung
- 

## **18 Agile Verträge**

- 18.1 Sechs Prinzipien für agile Strukturen in Verträgen
- 18.2 Wie CALVI die sechs Prinzipien umgesetzt hat

## **19 Agilität und Festpreis**

- 19.1 Vier Maßnahmen für Festpreis-Agilität
- 

## **20 Agiles Schätzen mit Planning Poker<sup>©</sup>**

- 20.1 Wie funktioniert Planning Poker<sup>©</sup>?
- 20.2 Zehn Tipps für Planning Poker<sup>©</sup>

## **Weiterlesen?**

### **Nachwort und Danksagung**

### **Quelltexte**

### **Über den Autor**

### **Stimmen zum Buch**





GELEITWORT

Fast 20 Jahre lang haben Rini van Solingen und ich zusammengearbeitet: Rini als Autor von Fachartikeln, ich als Redakteur bei *Automatisering Gids* (2016 aufgegangen im Monatsmagazin *AG Connect*). Es war von Anfang an eine fruchtbare Zusammenarbeit. Dieses Buch ist dafür der Beweis. Nahezu jedes Kapitel beruht auf einem Artikel, der von Rini bereits früher veröffentlicht wurde.

Er war wohl mein produktivster IT-Experte. Ich habe ihn einmal die Diva unter meinen Autoren genannt. Allerdings ein Autor ganz ohne Starallüren. Er ist eine Spinne im Netz. Er weiß, wie das Netz aussehen soll, wartet jedoch zuerst ab und lässt den Wind seine Arbeit verrichten. Denn ehe eine Spinne ein Netz baut, lässt sie einen Konstruktionsfaden im Wind schweben. Wohin es den weht oder woran er sich festhakt, das weiß die Spinne nicht. Sie wartet.

Wer Rini kennt, dem kommt bei ihm nicht als Erstes »warten« in den Sinn. Denn er ist schnell, sehr schnell. Und doch – wie paradox das auch klingen mag: Er wartet. Du musst dich trauen, sagt er, musst kleine Schritte machen, um wachsam für kleine Veränderungen zu bleiben. Der erste Schritt ist der bedeutsamste. Erst dann weißt du, was der nächste Schritt sein muss. Das ist agil. Maximale Wendigkeit. Einen Blick für den Wind haben, für Unvorhersehbares. Die Essenz von Agilität ist, schreibt Rini, sich von der Idee zu verabschieden, dass man

einen detaillierten Plan braucht, um komplexe Probleme zu lösen.

Dass dieses Thema Rini wie auf den Leib geschrieben ist, wusste ich bereits, ehe der Begriff Agilität in den Kolumnen von *Automatisering Gids* auftauchte. Wir arbeiteten schon seit Jahren nach diesem Prinzip zusammen. Die Stärke unserer Zusammenarbeit bestand in der Kraft der Agilität. Wir warten beide wie die Spinne. Die Kombination von IT-Experte und Redakteur erschafft das Paradoxon: durch Warten ein perfektes Netz bauen. Oder: Indem man auf die Ideen des anderen hört, Schritt für Schritt eine schöne Sammlung von Artikeln schreiben.

Den Mut haben zu warten.

Damit fängt es an.

Immer.

Henk Ester (Den Haag, 1. September 2018)

Henk Ester (1952) ist Dichter, studierte Geografie und Philosophie in Utrecht und arbeitete bis zum Sommer 2018 als Redakteur bei *Automatisering Gids* und *AG Connect*. Er debütierte 2013 mit dem Gedichtband »Bijgeluiden«, für den er mit dem C.-Buddingh'-Preis für das beste Poesiedebüt des Jahres ausgezeichnet wurde. 2016 erschien von ihm »E-groot is rood« und 2018 »Het vermoeden van Witten«.

*Die Grundannahme dieses Buches besteht darin, dass Agilität vor allem ein breit anwendbares Mindset ist, das in vielen Umgebungen seinen Weg finden wird. Und das ist gar nicht so abwegig.*



**1**

## **DAS WARUM, WAS, WANN UND WIE VON AGILITÄT**

**AGILITÄT KANN MAN MIT FITNESS VERGLEICHEN. ALS TEAM, ABTEILUNG ODER ORGANISATION SO FIT ZU SEIN, DASS MAN MIT ALLEN GEGEBENHEITEN UMGEHEN KANN. SCHNELL, ZÜGIG UND WENDIG REAGIEREN KÖNNEN, WENN ES DIE SITUATION ERFORDERT. WAS AUCH GESCHIEHT, MAN IST AUF ALLES VORBEREITET. UND GENAU DAS IST EINE ÄUSSERST BEDEUTSAME FERTIGKEIT IN EINER ZEIT VON DIGITALISIERUNG, DISRUPTION UND BLITZSCHNELLEN VERÄNDERUNGEN.**



## **Agilität ist vor allem ein Mindset**

Agilität ist eine Denk- und Handlungsweise (Mindset), die Veränderung willkommen heißt. Alles dreht sich um schnelles Liefern von Ergebnissen und das anschließende Lernen daraus. Agiles Arbeiten bedeutet, Menschen und Teams Autonomie zu geben, verbunden mit klaren Entscheidungsbefugnissen und viel Selbstorganisation. Es geht darum, kontinuierliche Verbesserung in den Mittelpunkt zu stellen und Schritt für Schritt zu versuchen, einen noch höheren Kundennutzen zu generieren und bisherige Leistungen zu übertreffen. Das bedeutet, Schritt für Schritt lernen und sich verbessern, indem man handelt. Ergebnisse liefern und lernen, was man verbessern kann – gemeinsam als Team. Das ist Agilität.

## **Agilität passt bei häufigen Veränderungen**

Agiles Arbeiten passt am besten zu Situationen, in denen sich viel verändert und noch erforscht werden muss. Das gilt für Arbeit, für die bereits Ideen existieren, jedoch im Laufe ihrer Umsetzung noch eine Menge überlegt, gelernt und angepasst werden muss. Eine Planung ist dann nur in beschränktem Umfang sinnvoll, da es am Ende doch anders läuft als erwartet. Ein klares Ziel wird auf jeden Fall gebraucht, doch wie man es erreicht, darf weitestgehend offenbleiben. Und selbst das Ziel sollte man regelmäßig überprüfen, denn auch das kann in unserer sich schnell verändernden Welt in Bewegung geraten. Und je fitter man ist, desto einfacher kann man mit Veränderungen umgehen.

## **Agilität passt hervorragend zu Wissensarbeit**

Die Grundannahme dieses Buches besteht darin, dass Agilität vor allem ein breit anwendbares Mindset ist, das in vielen Umgebungen seinen Weg finden wird. Und das ist

gar nicht so abwegig. Denn die Gesellschaft wird schließlich infolge von Digitalisierung und neuen Formen der Zusammenarbeit immer schneller. Agilität hilft, in Zusammenarbeit mit anderen und in kleinen Schritten Ziele zu erreichen, die man jederzeit anpassen kann.

So gesehen ist agiles Arbeiten sehr gut geeignet für das, was wir oft »Wissensarbeit« nennen: eine Form der Zusammenarbeit zwischen Menschen, bei der die Arbeit und deren Resultate oft virtuell sind und aus Informationen, Daten oder Ähnlichem bestehen.

Wissensarbeit ist nicht physisch und vollzieht sich deshalb grundlegend schneller als Arbeit in der physischen Welt. Nachrichten, Dokumente und Dossiers kann man schließlich in digitaler Form binnen einer Sekunde an das andere Ende der Welt schicken.

Infolge dieser Beschleunigung eignet sich die hierarchische Infrastruktur innerhalb von Organisationen nicht mehr für schnelle operative Entscheidungen. Die Geschwindigkeit und die Dynamik der Veränderung sind schlichtweg zu groß, um für jede Entscheidung beim Chef die Zustimmung einzuholen. Operative Entscheidungen werden deshalb immer häufiger auch auf der operativen Ebene getroffen, meist in Teams, die sich selbst organisieren dürfen.

### **Die Rolle des Managements verändert sich**

Die Rolle des Managements verändert sich folgendermaßen: Es trifft nicht länger operative Entscheidungen entlang hierarchischer Strukturen und Prozesse, sondern agiert dienend, organisiert, stiftet Sinn und setzt den Rahmen. Das Management kümmert sich nicht länger um das Tagesgeschäft, sondern schafft eine Umgebung, in der selbstorganisierte Teams autonom arbeiten und selbstständig erfolgreich sein können. Und das ohne Einmischung und Korrekturen von oben herab.

Agiles Arbeiten ist also eine Reaktion auf eine sich schnell verändernde und komplexe Welt. Und da es offensichtlich auch effektiv ist, ist es sicher kein Hype, der wieder vergeht. Viele Organisationen in den Niederlanden arbeiten auf die eine oder andere Weise aktiv daran, ihre Flexibilität zu vergrößern – ganz gleich, ob klein oder groß, kommerziell oder öffentlich, jung oder alt, technisch oder administrativ. Sie alle ringen mit der Dynamik ihrer Umgebung. Und alle sehen viele Vorteile darin, ihre Arbeitsweise agiler, beweglicher zu gestalten. Die Art und Weise wird sich von Organisation zu Organisation unterscheiden. Das ist abhängig von ihrer aktuellen Situation, ihren Kunden und ihren Mitarbeitern. Doch das Streben nach schnelleren Resultaten und höherer Flexibilität ist eine übereinstimmende Veränderung in sehr vielen Organisationen.

### **Schritt für Schritt entdecken**

Die Essenz agilen Arbeitens besteht darin, zu akzeptieren, dass für die fernere Zukunft niemals klar vorhergesagt werden kann, was man wann schaffen wird. Tatsache ist, dass sich so viel verändert, dass wir eigentlich weit im Voraus keinerlei Vereinbarungen treffen können. Ein wichtiger persönlicher Schritt auf dem Weg zu einer agilen Arbeitsweise besteht darin, den Mut zu haben, sich von der Überzeugung freizumachen, dass ein detaillierter Plan für den Erfolg in einer komplexen Situation erforderlich ist. Arbeiten Sie experimentell und Schritt für Schritt. Lernen Sie darauf zu vertrauen, dass es wichtiger ist, den ersten Schritt zu tun, und dass Sie erst während dieses Schritts herausfinden werden, was der beste nächste Schritt ist. Agile Teams planen nicht zu weit in die Zukunft und liefern in kurzen Zyklen schrittweise Ergebnisse. Und das vor allem mit dem Ziel, aus jedem Schritt zu lernen: Was man

verbessern kann und was Kunden wirklich brauchen. Und entdecken Sie gemeinsam während der Arbeit, worin der größte Kundennutzen besteht.

## 1.1 AGIL ZU ARBEITEN, HEISST ARBEITEN WIE EIN DELFIN

Die Essenz von Agilität kann man auch gut anhand eines U-Boots und eines Delfins verdeutlichen. Die herkömmliche Projektvorgehensweise ist vergleichbar mit einem U-Boot: Das Boot ist unsichtbar und bewegt sich unterhalb der Wasseroberfläche. Dort kann es lange bleiben. Genau wie ein großes Projekt. Erst kurz vor dem Ende wird man unruhig; wenn die Deadline näher kommt, kommen plötzlich Dringlichkeit und Aktivität auf. Ein U-Boot taucht am Ende mit einem Ergebnis auf – zum allerersten Mal. In der Hoffnung, dass dann alles gut ist, dass die Kunden zufrieden sind und dass das Ergebnis viel Geschäftswert beinhaltet. Die Praxis sieht leider anders aus.

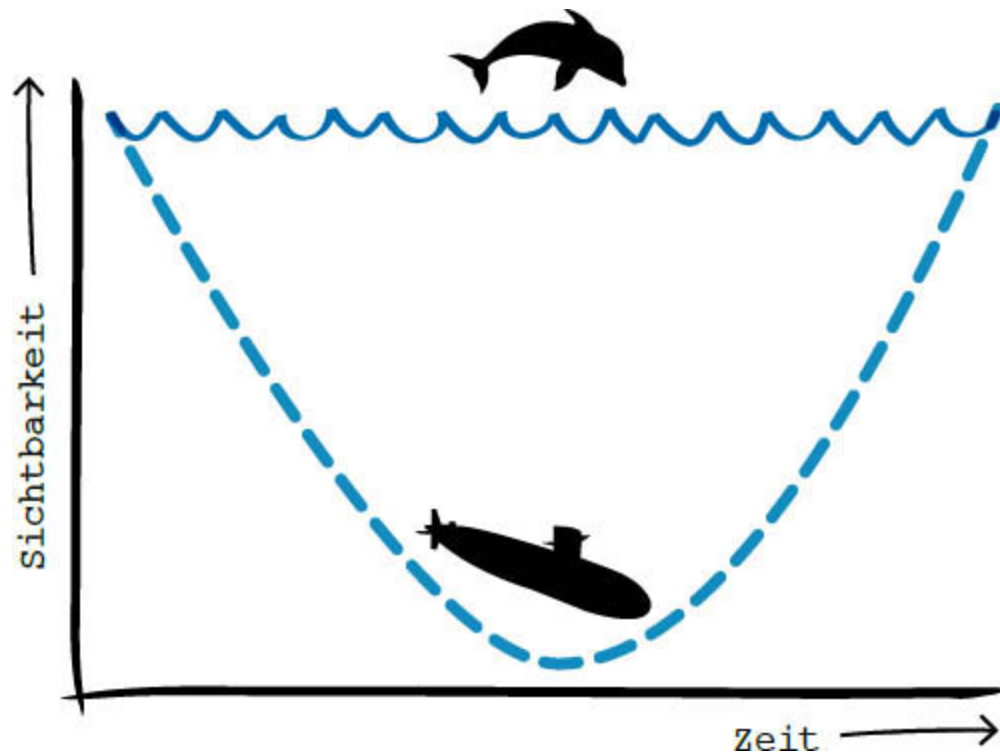
Die Hoffnung entpuppt sich oft als aufgeschobene Enttäuschung. Völlig verständlich, denn dieses »Auftauchen« ist der allererste Moment für Feedback. Mit allem, was nicht richtig oder nicht gut ist, wird man zur gleichen Zeit konfrontiert. Und leider hat man nicht mehr wirklich Zeit, sich mit diesem Feedback zu beschäftigen. Dieses U-Boot nennt man auch das »See-you-later-Modell«.

»Die Essenz von Agilität kann man auch gut anhand eines U-Boots und eines Delfins verdeutlichen.«

Die Alternative dazu ist der Delfin. Auch ein Delfin taucht unter die Wasseroberfläche. Doch ein Delfin kommt

schnell wieder nach oben, denn Delfine brauchen Luft. Bei der Delfin-Herangehensweise taucht man auch unter Wasser, kommt aber schnell mit einem ersten Ergebnis wieder nach oben. Dieses ist natürlich weniger umfangreich und kleiner, als man sich vorstellt, nichtsdestotrotz kann man es testen. Man kann testen, ob das Ergebnis Geschäftswert beinhaltet, ob es funktioniert und ob damit wirklich ein Teil des Ziels realisiert ist. Folglich wird deutlich, ob es den erwarteten Wert liefert, und man erhält Feedback, ob etwas sinnvoll ist oder nicht.

Mit diesem Wissen taucht der Delfin wieder ab und kommt etwas später erneut zum Vorschein. Ein Delfin arbeitet mit sogenannten Iterationen oder Sprints (Wiederholungen): Ein ums andere Mal unter Wasser verschwinden und wieder auftauchen. Luft holen, kontrollieren, ob die Richtung noch stimmt, oder sich zur Kurskorrektur entschließen. Und dann hopp, wieder unter Wasser, nur um schnell wieder nach oben zu kommen. Die Delfin-Herangehensweise heißt auch das »See-you-soon-Modell«.



Versuchen Sie bei allem, was Sie tun, so schnell wie möglich ein Ergebnis zu liefern und dazu Feedback einzuholen. Sie werden merken, dass Sie so schneller Ergebnisse erzielen und viel früher verstehen, welche Teile des ursprünglichen Plans überhaupt nicht erforderlich sind. Und genau darin besteht die Beschleunigung durch Agilität. Es geht nicht darum, härter, sondern intelligenter zu arbeiten. Indem Sie herausfinden, was Sie nicht umsetzen müssen, weil es keinerlei Wert besitzt, gewinnen Sie eine Menge Zeit. Das eröffnet Ihnen die Chance, entweder schon früher zu liefern oder aber in der gleichen Zeit zusätzlichen Wert zu schaffen.

Zwei verschiedene Herangehensweisen, die auf völlig unterschiedliche Weise funktionieren:

- Am Ende ist es fertig versus es ist immer etwas fertig.

- Feedback am Ende versus Feedback von Anfang an.
- Keine zwischenzeitlichen Kurskorrekturen versus kontinuierliche Kurskorrekturen.
- Mittendrin nicht stoppen können versus jederzeit stoppen können.
- Geschäftswert wird erst geliefert, wenn alles fertig ist, versus das Wertvollste wird zuerst umgesetzt und geliefert.
- Risiken zurückstellen versus Risiken aktiv angehen.

Kurzum: Arbeit in langen Zyklen versus Arbeit in kurzen Zyklen. Agiles Arbeiten unterscheidet sich grundlegend von herkömmlicher Projektvorgehensweise. In einer dynamischen und komplexen Welt, in der sich viel verändert und zur Diskussion steht, ist es intelligenter, in kurzen Zyklen zu arbeiten. Denn das funktioniert hier viel besser.

Agiles Arbeiten ist wie das Schwimmen eines Delfins: immer wieder auftauchen und auf Basis konkreter Ergebnisse und neuer Erkenntnisse den Kurs korrigieren.



## **1.2 FUNDAMENTALE DENKFEHLER, DIE DURCH AGILES ARBEITEN AUFGELÖST WERDEN**

Agilität funktioniert, weil sie eine Reihe konzeptioneller Denkfehler bereits direkt im Arbeitsprozess auflöst:

- Es ist ein Denkfehler, dass die Endergebnisse im Vorfeld vollständig spezifiziert sein müssen, ehe mit der Umsetzung begonnen werden kann – weil das Einholen von Feedback niemals aufgeschoben werden darf. Denn am Anfang weiß man am wenigsten. Die meisten Fehler werden in der Regel am Anfang gemacht. »Vorher« ist deshalb der denkbar ungünstigste Zeitpunkt, um diverse Details auszuarbeiten und festzulegen. Denn das würde bedeuten, dass man im weiteren Verlauf nichts mehr lernen oder entdecken wird. Je eher es Feedback gibt, desto früher wird klar, dass Fehler gemacht oder Dinge falsch verstanden wurden. Dadurch kann man früher eingreifen und zudem sinnlose Vorbereitungsarbeiten vermeiden.
- Es ist ein Denkfehler, dass Erkenntnisfortschritt stört und Änderungswünsche eine Gefahr sind und der Leistungsumfang (Scope) deshalb knallhart überwacht werden muss, um erfolgreich zu sein. Das ist deshalb ein Denkfehler, weil der Hauptgrund für einen Änderungswunsch die Einsicht ist, dass es besser ist, etwas anders zu machen. Mit anderen Worten: Ein Änderungswunsch hat die Absicht, den Wert zu erhöhen! Das zu missachten, wäre grundlegend falsch. Änderungswünsche müssen einen zentralen Platz im Arbeitsprozess einnehmen,

denn sie verbessern das Endresultat. Kontinuierlicher Erkenntnisfortschritt kann dabei helfen, mehr Wert mit weniger Anstrengung zu generieren. Denn wenn zusätzlicher Wert entdeckt wird, können Anforderungen von geringerem Wert gestrichen werden. Eine Anpassung des Umfangs bedeutet nicht nur das Hinzufügen zusätzlicher Elemente, sondern ganz sicher auch das Streichen von Dingen, die anfangs erforderlich schienen, doch nun nicht mehr sinnvoll zu sein scheinen.



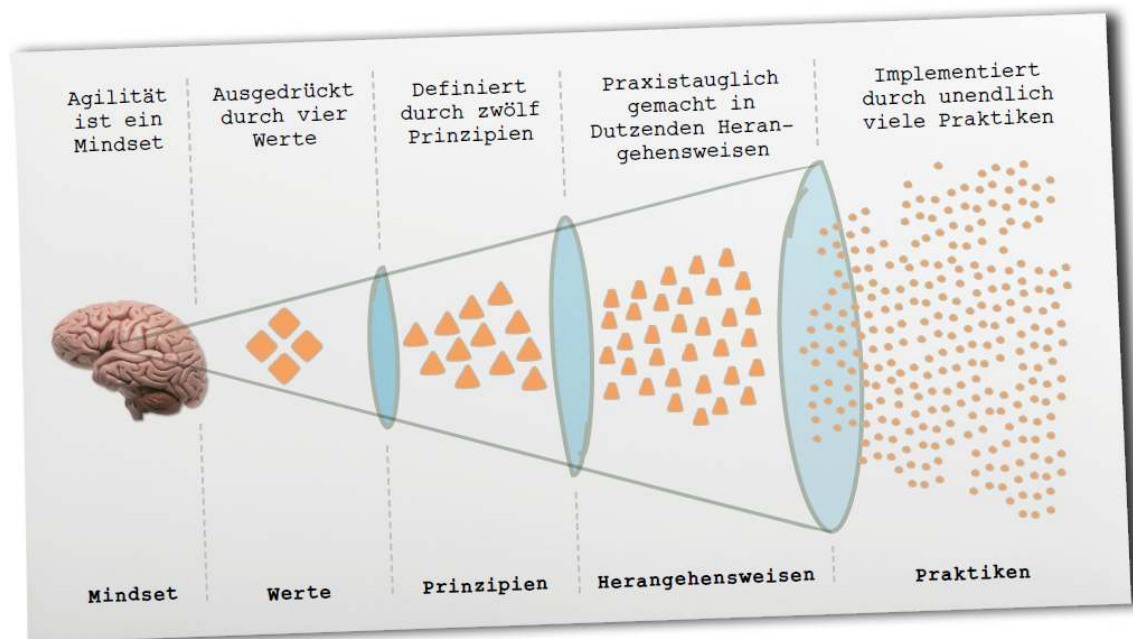
- Es ist ein Denkfehler, dass detaillierte Dokumentation erforderlich ist und besser funktioniert, als wenn man rohe Skizzen miteinander entwirft und bespricht – weil Dokumente dazu da sind, um in den Köpfen von Menschen, die zusammenarbeiten, identische Konzepte und Modelle aufzubauen. Derartige Konzepte und Modelle werden jedoch viel schneller und effektiver übertragen, indem man miteinander diskutiert, interagiert und Fragen aufwirft. Es geht dabei um den Lernprozess, nicht um das Dokument. Es ist ein Fehler zu glauben, dass mentale Modelle durch ein geschriebenes Dokument voller Details übertragen werden können. Geteilte mentale Modelle erschafft man durch gemeinsame Interaktion.
- Der vielleicht größte Denkfehler ist, dass während der Umsetzung nicht gelernt wird. Viele Aufgaben sind heute komplexer Natur. Komplexe Arbeit zeichnet sich durch eine große Vielfalt von Faktoren aus, die dafür sorgen, dass die Ergebnisse im Voraus kaum vorhersehbar sind. Rückblickend allerdings sind sie erklärbar; dann ist immer klar, wie es zu bestimmten Entwicklungen gekommen ist und was man eigentlich hätte anders machen müssen. Darum ist das Lernen durch Handeln von entscheidender Bedeutung in einer schnellen und sich verändernden Welt. Das erfordert, es zu akzeptieren, dass während der Umsetzung ständig Kurskorrekturen auf Basis fortschreitender Erkenntnisse und Lernerfahrungen vorgenommen werden. Man sollte besser nicht davon ausgehen, dass man intelligent genug ist, Komplexität im Voraus vollständig durchschauen und mittels detaillierter Pläne neutralisieren zu können. Denn

Komplexität kann man nur mit Iterationen bändigen. Also lernen durch Handeln und dabei Veränderungen willkommen heißen.

## 1.3 DAS AGILE MANIFEST

Agilität ist in erster Linie ein Mindset, das im Agilen Manifest ausgearbeitet wurde. Dieses Manifest wurde 2001 von einer Reihe von Experten aufgestellt, von denen kleine, leichtgewichtige Herangehensweisen entwickelt worden waren, die sich in der Praxis als äußerst effektiv erwiesen haben.

Dieses Agile Manifest besteht aus lediglich vier Werten (values), die in zwölf Prinzipien weiter ausgearbeitet sind. Auf Basis dieser Werte und Prinzipien wurden Herangehensweisen entwickelt, die selbst wieder durch unendlich viele Praktiken (practices) unterstützt werden.



Das Agile Manifest lautet wie folgt<sup>1</sup>:

»Wir schätzen:

- \* **Menschen und Interaktionen** mehr als Prozesse und Werkzeuge.
- \* **Funktionierende Ergebnisse** mehr als umfassende Dokumentation.
- \* **Zusammenarbeit mit dem Kunden** mehr als Vertragsverhandlung.
- \* **Reagieren auf Veränderung** mehr als das Befolgen eines Plans.

Das heißt, obwohl wir die Werte auf der rechten Seite wichtig finden, schätzen wir die Werte auf der linken Seite höher ein.«

Das alles zusammen wird in der Praxis Agilität genannt. Man kann somit sagen, dass Agilität eigentlich sehr viele verschiedene Facetten hat. Das führt regelmäßig zu Sprachverwirrung, denn worüber sprechen wir nun eigentlich, wenn wir etwas »agil« nennen?

Die Reihenfolge der genannten Werte ist nicht willkürlich, auch wenn das nicht direkt ersichtlich ist. Die vier Werte bauen aufeinander auf:

- **Menschen und Interaktionen mehr als Prozesse und Werkzeuge.** Im ersten Schritt ist es wichtig, die Menschen und ihre gegenseitigen Interaktionen zu ordnen, denn dadurch lernen sie einander erst richtig kennen und verstehen. Sobald man einander versteht, kann man beginnen, gemeinsam als Team zu arbeiten.
- **Funktionierende Ergebnisse mehr als umfassende Dokumentation.** Wenn