

Krisenprojekte:
Tipps zur Sanierung
Projektmanager als Rettungskraft

Anzeige



DEUTSCHE
OPENSTACK
TAGE

27. – 28. Juni
München

Mehr dazu
im Heft



SPECIAL

2017

MAGAZIN FÜR PROFESSIONELLE INFORMATIONSTECHNIK – SONDERHEFT

Richtiger Einsatz von Scrum, Kanban & Co.:

Agil bessere Software entwickeln

Psychologie:

Multikulturelle Zusammenarbeit optimieren
Kollegiales Feedback annehmen

Architekturen:

Ökosysteme on Demand

Change Management:

Anwender in IT-Projekte einbinden

Security:

Agilität in kritischen Bereichen

Methodenwissen:

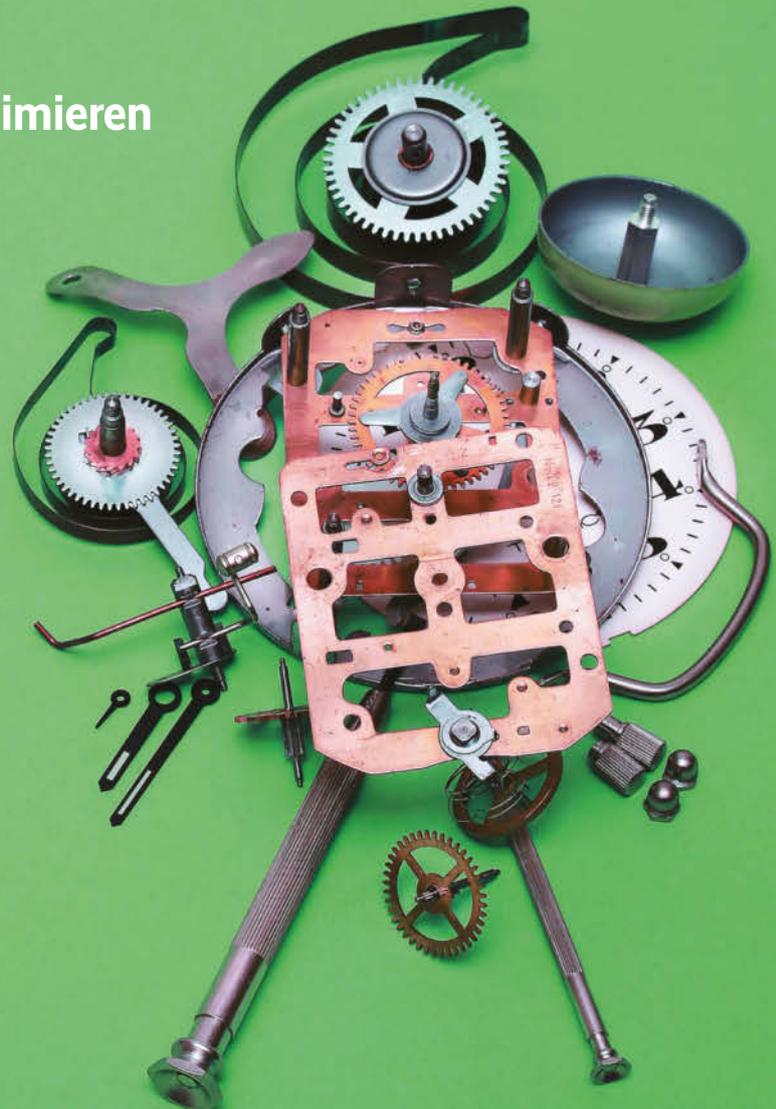
Vergleich agiler Vorgehensmodelle
Projektmanagement aus der Cloud

Vertragsgestaltung:

Agile Fixpreise

Teams zum Erfolg führen:

Innovationskultur
und neue Rollen





- ✓ Managed Hosting
- ✓ Applikationsbetrieb
- ✓ Private Cloud
- ✓ Private Cluster

Managed Hosting und IT-Betrieb am Standort Deutschland

zertifiziert nach ISO 27001 IT-Sicherheit

Wir bieten den sicheren Betrieb von anspruchsvollen IT-Projekten und Anwendungen auf Servern, Clustern, in der Cloud mit individuellem SLA und ITIL-Service-Management.

15 Jahre Erfahrung für Ihre IT-Projekte:

- Public- und Private-Cloud
- Managed Firewall / Loadbalancer
- DDoS Schutz
- Multi Datacenter Hosting

Applikationsbetrieb und Managed Hosting am Standort Deutschland vom Server bis zum IT-Projekt mit Fokus auf Verfügbarkeit, Sicherheit und umfassenden Datenschutz.

Anfragen unter: 030 – 47 37 55 50
www.hostserver.de



Frei von Zwängen

Agiles Vorgehen hat sich in der Softwareentwicklung durchgesetzt. Das bestreitet niemand mehr, eine neue Studie zur Lage in Deutschland kommt ebenfalls zu diesem Schluss (mehr dazu auf S. 10). Alle beteiligten Unternehmen erhoffen sich durch den Einsatz entsprechender Techniken bessere Produkte, schlankere Prozesse, kürzere Lieferzeiten sowie zufriedener Mitarbeiter und Kunden.

Ein Allheilmittel, das die Protagonisten des Agilen erfunden haben? Mitnichten. Denn immer noch scheitern Entwicklungsprojekte, und zwar auch nicht seltener als früher. Die Standish Group behauptet in ihrem berühmten Chaos Report 2015, dass nur 29 Prozent aller IT-Projekte erfolgreich verlaufen, 52 Prozent verursachen mehr Kosten als geplant und/oder werden nicht rechtzeitig fertig. Und 19 Prozent kollabieren komplett. Über die letzten Jahre hat sich in der statistischen Verteilung nicht viel bewegt (siehe „Alle Links“). Wissenschaftler zweifeln die Methodik der Studie zwar an, aber geschenkt: Jeder in der Softwareentwicklung Beschäftigte weiß, dass dabei einiges schiefgehen kann.

Gründe dafür gibt es reichlich. Ein wichtiger: In der Begeisterung über die vielen neuen Organisationsmethoden und Motivationshilfen vergessen leider einige, dass ein Hammer allein nicht genügt – man muss auch wissen, wie man den Nagel einschlägt, ohne sich dabei den Daumen zu plätten.

Das zeigt ein Grundproblem (nicht nur) der IT-Welt: Viele glauben, bessere Werkzeuge würden automatisch bessere Ergebnisse liefern. Das stimmt jedoch in aller Regel nicht. Das Phänomen ist beispielsweise in hochgerüsteten Küchen zu beobachten: Derjenige mit dem schärfsten Japan-Messer und dem teuersten High-Tech-Herd kann oft am schlechtesten kochen, weil er entweder die Grundlagen nicht beherrscht, die Luxusausstattung nur als Statussymbol angeschafft hat oder weil alle anderen auch so etwas besitzen.

Kreativität und Motivation gedeihen am besten, wenn Angestellte und Kunden sich fair behandelt fühlen. Gegen diese Erkenntnis hat kaum jemand etwas einzuwenden, leider bleibt sie oft auf halber Strecke stecken. Denn psychologische Techniken zur Effizienzsteigerung bewirken nur dann etwas, wenn man die Sache ernsthaft betreibt und nicht nur als weitere Strategie ins Management-Portfolio packt. Nichts klingt hohler als die Phrase „Die Mitarbeiter sind unser wertvollstes Gut“, wenn schlechtes Betriebsklima, Hierarchiegerangel oder gar Mobbing den Firmenalltag prägen. Menschen haben für so etwas ein feines Gespür und sind in der Lage, ausgefeilte Gegenstrategien zu entwickeln. Bremsen und ins Leere laufen lassen sind immer noch beliebte Beschäftigungen frustrierter Angestellter.

Scrum und Co. zu bedienen, ist gar nicht so schwierig, wenn man das Marketinggetöse ausblendet und sich klarmacht, warum es tatsächlich geht: um gute Kommunikation und Kooperation in strukturierter Form und mit dem Partner auf Augenhöhe. In Kommando- und Kontrollsystemen wie beim Militär kann sich kein wacher Geist entfalten. Agil zu arbeiten heißt in erster Linie, im Kopf frei zu sein und die Zwänge klein zu halten.

JÜRGEN DIERCKS



Alle Links: www.ix.de/ix1713003



Dem Hype entkommen

Wer mit agilen Methoden Erfolg haben will, darf nicht auf die ausgiebig gedroschenen Marketingphrasen hereinfallen. Gesunder Realismus und ein feines Gespür für das Machbare helfen auf jeden Fall weiter.

Seiten 22, 28, 32 und 37



Bessere Software durch Agilität

Agile Verfahren haben die Softwareentwicklung umgekrempelt und bringen oft gute Ergebnisse. Trotzdem gibt es immer noch zahlreiche Fallstricke, in denen man sich verheddern kann. Wer sich zu sehr auf Methoden und Technik verlässt, scheitert am zuverlässigsten.

Seite 6

Einführung

Agilität

In 29 Artikeln: So gelingen agile IT-Projekte 6

Projekte & Qualität

Methodenkritik

Agiles Projektmanagement: eine Illusion? 12

Prozessmodell

Tracer Bullet Management: Agilität ohne Aufwand 16

Anforderungsmanagement

Requirements Board: Durchblick in agilen Projekten 19

Agile Analytics

Scrum für Business-Intelligence-Projekte anpassen 22

Releaseplanung

Wenn's mit den Sprints nicht gleich klappt 28

Change Management

Anwender in IT-Projekte einbinden 32

Viable System Model

Agilität reicht im Unternehmen nicht 34

Architekturen

Agile Ökosysteme aus der Cloud 37

Kommunikation & Soft Skills

Projektführung

Wie man Projekte gekonnt scheitern lässt 40

Team-Führung

Grundlagen selbstorganisierter Teams 44

Agil moderieren

Erfolgskonzepte für eine gelungene Moderation 50

Projektorganisation

Das Ende der klassischen Rollenverteilungen 54

Globalisierung

Konfliktmanagement in multikulturellen Projekten 56

Kontinuierliche Verbesserung

Acht Methoden zum kollegialen Feedback 60

Kommunikationsstrategien

Tipps zur Sanierung von Krisenprojekten 65

Kulturwandel

Innovationskultur richtig entwickeln 68

Methoden & Modelle

Grundlagen

Historie der agilen Entwicklung 74



Kommunikation als Schlüssel

Die schönsten Werkzeuge sind nicht viel wert, wenn es im Zwischenmenschlichen kriselt oder starre Hierarchien alles blockieren. Kreativ und motiviert ist der Mensch nur, wenn er den Kopf frei hat.

Seiten 50, 54, 60 und 68

Das Beste draus machen

Rundum agil kommt man selten ins Ziel. Zu viele unagile Hindernisse wie Verträge, Sicherheitsbedürfnisse und festgefahrene Verhaltensweisen versperren den Weg. Ohne Kompromisse geht es leider nicht.

Seiten 82, 101, 108 und 117



Entwicklungsverfahren	
Überblick zu Prozess- und Vorgehensmodellen	77
Arbeitsorganisation	
Kanban: Vom Teamfokus zur Wertschöpfung	82
Marktübersicht	
Agiles Projektmanagement als Cloud-Anwendung	88
Prozessoptimierung	
Pull-Prinzip: Gegen den Engpass arbeiten	92
Reifegradmodell	
Automotive SPICE: Agilität bei Autobauern	96
Frameworks	
Vergleich: Agile Verfahren für große Projekte	101

Security & Recht

SecDevOps	
Security in der agilen Softwareentwicklung	108
Regeltreue	
Compliance in agilen Projekten umsetzen	114
Vertragsgestaltung I	
Rechtliche Herausforderungen des agilen Festpreises	117
Vertragsgestaltung II	
Rollen, Meetings und Artefakte im Vertrag abbilden	120

Vertragsgestaltung III	
Agile Verträge: Am Nutzen orientiert	124
Auswahl externer Partner	
Management von Projekten der Informationssicherheit	127

Sonstiges

Editorial	3
Inserentenverzeichnis	130
Impressum	130

Alle Links: www.ix.de/ix1713004

Artikel mit Verweisen ins Web enthalten am Ende einen Hinweis darauf, dass diese Webadressen auf dem Server der iX abrufbar sind. Dazu gibt man den iX-Link in der URL-Zeile des Browsers ein. Dann kann man auch die längsten Links bequem mit einem Klick ansteuern. Alternativ steht oben rechts auf der iX-Homepage ein Eingabefeld zur Verfügung.

In 29 Artikeln: So gelingen agile IT-Projekte

Redet miteinander

**Barbara Lange,
Jürgen Diercks**



Die Einsicht, dass sich in der Softwareentwicklung nicht alles präzise planen lässt, hat sich durchgesetzt. Leider haben auch agile Vorgehensweisen ihre Tücken, vor allem, wenn sie nur als Feigenblatt dienen. Dieses Heft gibt einen fundierten Einblick in die vielfältigen Aspekte des Themas.

Scrum, Kanban oder Extreme Programming haben sich in Unternehmen etabliert, Wasserfallmodelle befinden sich auf dem Rückzug. Trotz zahlreicher Anpassungen an moderne Ansprüche gelten lineare Entwicklungsverfahren als zu starr und brachten so manches ehrgeizige Projekt zum Absturz. Nur noch zwölf Prozent der Teilnehmer einer aktuellen Studie zur Lage der Agilität in Deutschland wollen weiterhin ganz darauf verzichten. (siehe Kasten „Mit agilen Methoden zu mehr Erfolg“). Durch das ständige Ausliefern lauffähiger Softwareteile fallen Fehler eher auf und Missverständnisse lassen sich schneller aus der Welt schaffen.

Gute Kommunikation ist entscheidend

Das heißt jedoch noch lange nicht, dass die agilen Methoden in jedem Fall der Weisheit letzter Schluss sind, genug IT-Projekte geraten immer noch ins Trudeln oder werden sang- und klanglos eingestellt. Technische Tücken sind in der Regel allerdings nicht die Hauptverursacher der Schwierigkeiten – obwohl die Verantwortlichen das gern als Ausrede missbrauchen. Meist liegen die

Gründe für im Morast steckende Vorhaben in schlechter Kommunikation, also im zwischenmenschlichen Wirrwarr. Miteinander sprechen will eben auch gelernt sein.

Schlecht formulierte Anforderungen geben ebenfalls reichlich Anlass zur Klage, denn oft weiß der Kunde nicht, wie die bestellte Software tatsächlich aussehen soll. Dieses Phänomen hat den schönen Spruch IKIWISI geprägt: I'll know it when I see it. Nach solchen Vorgaben zu programmieren, dürfte viele Entwickler in die Verzweiflung treiben. Und manchmal starten agile Trendsetter im Unternehmen mit großem Enthusiasmus, der träge Rest zieht jedoch nicht mit. Denn gerade in großen Organisationen lassen sich undurchlässige Hierarchien, über Jahrzehnte gewachsene Fürstentümer und traditionelle Karrierewege nicht durch bloße agile Proklamationen auflösen. Daher gehen ambitioniert gestartete Versuche ebenfalls regelmäßig in die Hose – agil hin oder her. Oder man lässt die agilen Spinner halt machen, solange sie keinen größeren Schaden anrichten und die gewohnte Ordnung nicht bedrohen.

Die Ursachen für das Scheitern sind jedenfalls zahlreich und vielfältig. Wer nicht in die üblichen Fallen tappen möchte, hat mit diesen Heft schon mal einen Schritt in die richtige Richtung

getan. Die hier versammelten Artikel stammen entweder aus aktuellen Büchern bekannter agiler Protagonisten (Abbildung 1), oder wurden exklusiv neu erstellt. Das Folgende zeigt eine Übersicht.

Zunächst ein paar Grundlagen: Wie es überhaupt dazu kam, dass sich die Einsicht durchsetzte, Software nach agilen Prinzipien zu entwickeln, zeigt der historische Abriss „Evolutions-theorie“ auf Seite 74. Trotz aller Agilität sind sequentielle Verfahren für die Softwareentwicklung wie das Wasserfall- und das V-Modell zwar rückläufig, aber noch nicht ausgestorben. Worin sich die beiden Welten grundsätzlich unterscheiden, beschreibt der Artikel „Qual der Wahl“ (S. 77). Wer sich nicht komplett auf die eine oder andere Seite schlagen will, kann versuchen, das Beste aus beiden Angeboten herauszuholen – eine in der Realität häufig anzutreffende Ausprägung. In hybriden Szenarien gehen allerdings die Vorteile agiler Prozesse oft verloren.

Agile Softwareentwickler sollen sukzessive einzelne, lauffähige Releases liefern. Dieses iterative Vorgehen gilt als wesentliches Merkmal von Scrum und Co. Das Grundgesetz dafür ist das 2001 ins Leben gerufene agile Manifest mit seinen vier Grundwerten und zwölf Prinzipien (siehe gleichnamigen Kasten und „Alle Links“).

Agil ist nicht immer agil

Allerdings schützt die stetige Abgabe solcher Zwischenprodukte die Beteiligten nicht automatisch davor, nutzlose Programmteile zu produzieren. Zudem sind längst nicht alle Projekte agil, auch wenn sie unter dieser Flagge segeln. Interessante Fragen stellt der Beitrag „Definitionssache“ auf Seite 12. Etwa: Ab wann kann ein Vorgehen als agil gelten? Eignen sich agile Methoden für jedes Unternehmen? Ist es sinnvoll, agile und traditionelle Verfahren zusammenzuführen? Letztlich kann die ehrliche Beschäftigung mit diesen Themen zum Ergebnis haben, dass ein gewünschtes Vorgehensmodell nicht zur Firmenkultur passt.

Wenn Unternehmen sich für eine agile Vorgehensweise entschieden haben, will jeder trotzdem wissen, wie lange das Projekt dauert und wie viel es kostet. Und das, obwohl agile Projekte gar nicht versuchen, alle Details vorab festzulegen. Sie sind jedoch nach wie vor eingebunden in die Budget- und Zeitplanung der Unternehmen. Also muss eine Releaseplanung her, die agilen Prinzipien eigentlich zuwiderläuft. Am Beispiel von Scrum zeigt der Autor des Artikels „Gut vorbereitet“ (S. 28), wie man am besten vorgeht, wenn

Zum Thema „Agilität“ gibt es inzwischen zahlreiche Bücher, die die mannigfaltigen Aspekte der Disziplin ausführlich beleuchten (Abb. 1).



Agiles Manifest

Wir erschließen bessere Wege, Software zu entwickeln, indem wir es selbst tun und anderen dabei helfen. Durch diese Tätigkeit haben wir diese Werte zu schätzen gelernt:

Individuen und Interaktionen mehr als Prozesse und Werkzeuge

Funktionierende Software 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 Ausliefern lauffähiger Software in jedem Sprint noch nicht klappt. Da sich in vielen Fällen dieser Idealzustand nicht erreichen lässt, benötigen die Entwickler praktisch einsetzbare Schätzmethode wie „Story Points“, „Planning Poker“ oder „Bucket Estimation“.

Story Points und Function Points eignen sich zum Aushandeln von Verträgen, die Auftraggebern und Dienstleistern auch in der agilen Welt nicht erspart bleiben. Hier bieten sich agile Festpreise, an – zwar ein Widerspruch in sich, aber machbar, wie der Artikel „Rundum gesichert“ (S. 117) ausführt. „Die wichtigste Herausforderung auf dem Weg zu einem agilen Fixpreis besteht darin, den Leistungsgegenstand zu definieren“, betonen die Autoren des Artikels. Wenn man User Stories nach Belieben aus dem Backlog entfernen und durch andere ersetzen will, muss der Aufwand für das Entwickeln unterschiedlicher User Stories vergleichbar sein.

Nachschlag bei Zielerreichung

Neben Festpreisverträgen gibt es weitere agile Vertragsformen, die der Artikel „Kreativ gestalten“ thematisiert (S. 124). Der Autor bedauert, dass es in der Softwareentwicklung noch unüblich ist, den Nutzen der ausgelieferten Inkremente in den Mittelpunkt

der Betrachtung zu rücken. Als Beispiele für nutzenorientierte Verträge nennt er unter anderem „Proviand & Prämie“, ein Vorgehen, das sowohl kosten- als auch nutzenorientierte Anteile besitzt: Auftragnehmer erhalten einen niedrigen Tagessatz, damit sie nicht verhungern, und bekommen erst einen Nachschlag, wenn sie ein vereinbartes Ziel erreicht haben.

Verträge sollten das agile Wertesystem und das gewählte Vorgehen widerspiegeln, meint der Autor des Artikels „Vertrauen ist besser“ (S. 120). Rollen und Meetings sollten ebenfalls in den Vereinbarungen enthalten sein, ebenso wie das Vorgehen bei Konflikten. Da ein häufiges Auswechseln von Mitgliedern die Entwicklung zum Erliegen bringen kann, ist es angeraten, vertraglich zu regeln, wie Änderungen an der Teamzusammensetzung zu erfolgen haben.

Wie man es garantiert schafft, ein Projekt mit Aplomb in den Sand zu setzen, zeigt der Artikel „Crashkurs“ (S. 40). Die Möglichkeiten sind zahlreich: Ziele für sich behalten, unklare Anforderungen stellen, nur möglichst komplexe Projekte angehen oder autoritär über die Köpfe der Mitarbeiter hinweg entscheiden. Damit ist der Misserfolg quasi sicher.

Wenn ein Projekt vor dem Scheitern steht, wird gern mal der Projektmanager ausgetauscht. Wer diese Rolle des rettenden Engels bekommt, sollte einige Grundlagen beachten, empfiehlt

der Autor des Artikels „Schichtwechsel“ (S. 65). Dazu gehört das Sichten aller Dokumente und das unvoreingenommene Zugehen auf alle Projektteilnehmer, unabhängig davon, welche Konflikte sie zuvor miteinander ausgetragen haben.

Scheitern kann auch bedeuten, dass plötzlich Unerquickliches wie „Schaden“ und „Haftung“ im Raum steht. Normen und Standards schränken Agilität ebenfalls ein, etwa wenn der Kunde ein ISO-9001-zertifiziertes Qualitätsmanagementsystem verlangt. Zwar fordert keine Norm einen klassischen Entwicklungsprozess, aber manchmal ist es erforderlich, den Prozess schriftlich festzuhalten. Mit diesem Abdriften ins Unagile beschäftigt sich der Text „Alles geregelt“ auf S. 114.

Auf den Partner kommt es an

Konflikte ergeben sich beim Thema Security, denn das flexible Arbeiten verträgt sich nicht mit einigen grundlegenden Anforderungen der Informationssicherheit. Die benötigten speziellen Kompetenzen können meist nur externe Experten liefern. Daher ist es in diesen Fällen besonders wichtig, sich die richtigen Partner zu suchen, betont der Autor des Artikels „Auf Kurs“ (S. 127). Allerdings lässt sich die Verantwortung nicht allein bei

Warum eigentlich agil?

Das Entwickeln von Software hat ein Ziel: Wert zu schöpfen durch das effektive Umsetzen komplexer und dynamischer Geschäftsprozesse. Dies erzeugt immer aufwendigere Systeme, die einer hohen Änderungsdynamik unterliegen. Ihr gerecht zu werden, ist eine der Hauptaufgaben für Entwickler.

Grundlage eines Produktes sind die Anforderungen, die es erfüllen soll. Sie werden durch Menschen und deren Interaktionen umgesetzt. Wer den Produktionsprozess verstehen will, muss sich auch mit den umliegenden Komponenten beschäftigen.

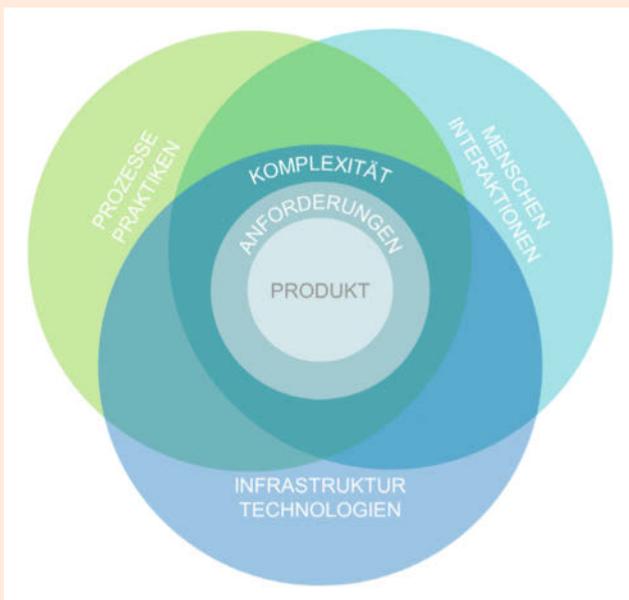
Während im Industriezeitalter Menschen in denkende Subjekte (Manager) und handelnde Objekte (Ressourcen) aufgeteilt wurden, so sind heute kreative und innovative Köpfe gefragt. Eine erfolgreiche Softwareentwicklung zeichnet sich dadurch aus, dass sie die Fähigkeiten der Wissensarbeiter bestmöglich nutzt. Dazu gehört, dass Erkenntnisse aus Psychologie und Wissenschaft, etwa was die Motivation und das Zusammenwirken von Menschen angeht, konsequent angewendet werden. Neben einer positiven Fehlerkultur und dem Fördern eines intrinsischen Ansporns zählt hierzu die Organisation der Beteiligten in autonom agierende Teams.

Leider behandeln viele Organisationen heute noch Menschen, die in ihrem privaten Leben schwierige Entscheidungen eigenständig treffen, im beruflichen Alltag wie kleine Kinder. Ihnen wird von der Geschäftsführung, dem Gruppenleiter, dem Projektmanager oder Projektleiter, dem Star-Architekten, dem Testmanager gesagt oder gar befohlen, wann sie was wie lange tun müssen und dürfen. Das degradiert diese Personen zu den oben genannten Objekten/Ressourcen, demotiviert sie und erstickt Ideen und Kreativität im Keim. So entsteht eine schlechte Unternehmenskultur, die absolut nichts mit moderner Wertschöpfung zu tun hat.

Überkommenes über Bord werfen

Softwareentwicklung funktioniert nicht mit veralteten Prozessen, Praktiken und Methoden des Industriezeitalters. Dies gilt übrigens ebenso für die moderne Produktion (gerne unter dem Buzzword „Industrie 4.0“ subsumiert). Hier setzt das agile Manifest an. Es bildet den Rahmen für das, was heute in der Softwareentwicklung als Voraussetzung für den Umgang mit Komplexität und Dynamik gilt. Setzt man seine Werte und Prinzipien konsequent um, hat man das Fundament für eine erfolgreiche Softwareentwicklung gelegt. Darauf basierend kann eine anpassungsfähige und kundengerechte Fertigung entstehen. Wer weiterhin auf dem Althergebrachten beharrt, wird auf Dauer mit großer Wahrscheinlichkeit scheitern. Man sollte Agilität jedoch nicht als Dogma verstehen, sondern als Hilfsmittel zum Gestalten von Veränderungsprozessen.

Frank Düsterbeck



Softwareentwicklung im Zusammenspiel: Wer den Produktionsprozess verstehen will, darf sich nicht nur mit dem eigentlichen Produkt beschäftigen, sondern muss das gesamte Umfeld im Auge behalten (Abb. 2).

den Externen abladen, jeder an der Entwicklung Beteiligte muss Security als ureigene Aufgabe betrachten. Scrum lässt hierzu zahlreiche Optionen offen (siehe Artikel „Gegensätze“ auf S. 108).

Scrum ist im agilen Umfeld eindeutig Marktführer, es gibt jedoch noch andere Methoden, etwa das schon 1947 bei Toyota entwickelte Kanban, das später für die Softwareentwicklung adaptiert wurde. Wie man damit arbeitet, beschreibt Klaus Leopold im Artikel „Stop starting, start finishing“ (S. 82). Hier können Unternehmen ebenfalls nicht nach Rezeptbuch vorgehen – das Ganze funktioniert nur, wenn man die Grundprinzipien wirklich verstanden hat. Bei Kanban geht es nicht darum, Menschen und Teams zu optimieren, sondern den Arbeitsfluss. An einem eindrucksvollen Beispiel zeigt derselbe Autor in „Stetiger Strom“, dass viel arbeiten meist nur viele Staus verursacht, denn allein die engste Stelle bestimmt den Durchsatz (S. 92).

Werkzeuge aus der Cloud

Da Agilität inzwischen zu einem ernstzunehmenden Markt herangereift ist, gibt es zahlreiche Werkzeuge, die den Einsatz der Methoden vereinfachen sollen, etwa wenn es um die ortsübergreifende Zusammenarbeit geht. Der Artikel „Startvorbereitungen“ (S. 88) präsentiert in einer Marktübersicht geeignete Programme aus der Cloud.

Das Zauberwort in der agilen Welt lautet „Kommunikation“. Daily Scrums und Retrospektiven lassen sich im stillen Kämmerlein nicht abhalten. Mehrere Beiträge thematisieren diesen Aspekt, der sich als roter Faden durch das gesamte Heft zieht.

So gibt der Artikel „Königsdisziplin“ (S. 50) wertvolle Tipps, wie man agil moderiert. Letzteres heißt nicht, planlos in einen Workshop oder eine Sitzung zu gehen, sondern offen zu sein für Unerwartetes. Wer eine Gruppe richtig leiten und begleiten will, muss vor allem Vertrauen aufbauen. Wichtig ist hier immer das Ziel und nicht ein festgetretener Weg.

Laut Siegfried Kaltenecker, Autor des Artikels „Positive Rückmeldung“ (S. 60) hat sich das sogenannte kollegiale Feedback in vielen Projekten bewährt, wenn es darum geht, das eigene Verhalten zu hinterfragen. Mit Feedback ist nicht das gern abgelieferte Genörgel an der Arbeit anderer gemeint, sondern strukturierte Methoden, mit denen sich die Einschätzungen so kanalisieren lassen, dass sich niemand auf den Schlipf getreten fühlt. Es lohnt sich für jedes Unternehmen, mit den vorgestellten acht Verfahren spielerisch Kritik und Lob zu vermitteln.

Obsolet: Hierarchien und Kontrolle

Auch selbstorganisierte Teams, unabdingbar im agilen Umfeld, brauchen klare Rahmenbedingungen. Ein wichtige Rolle für das Gelingen von Selbstorganisation auf allen Ebenen liegt beim Management: Es muss sich ebenfalls stark verändern, denn verkrustete Hierarchien und Kontrolle der Angestellten behindern das kreative Arbeiten. Der Artikel „Selbstläufer“ (S. 44) zeigt, wie das gelingt. Der Kasten „Warum eigentlich agil“ belegt, dass Befehls- und Kontrollstrukturen im agilen Umfeld nicht funktionieren können.

In globalen Projekten, in denen Menschen unterschiedlicher Kulturen zusammenarbeiten sollen, steht und fällt alles mit der Kommunikation. Alle Beteiligten können hier in zahllose Fettnäpfchen treten. Karin Brünemann warnt in „Alles relativ“ vor Stereotypen und Pauschalisierungen wie „Die Lateinamerikaner halten nie Termine ein“ oder „Generation-Y-Mitarbeiter stellen

J. Humble · J. Molesky · B. O'Reilly

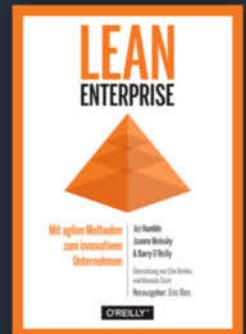
Lean Enterprise

Mit agilen Methoden zum innovativen Unternehmen

2017, 330 Seiten

€ 34,90 (D)

ISBN 978-3-96009-020-5 (O'Reilly)



R. v. Solingen

Der Bienenhirte – über das Führen von selbstorganisierten Teams

2017, 126 Seiten

€ 19,95 (D)

ISBN 978-3-86490-495-0

Ein Roman für
Manager und
Projektverantwortliche



S. Kaltenecker

Selbstorganisierte Unternehmen

Management und Coaching in der agilen Welt

2017, 330 Seiten

€ 34,90 (D)

ISBN 978-3-86490-453-0



S. Kaltenecker

Selbstorganisierte Teams führen

Arbeitsbuch für Lean & Agile Professionals

2016, 244 Seiten

€ 32,90 (D)

ISBN 978-3-86490-332-8



V. Kotrba · R. Miarka

Agile Teams

lösungsfokussiert coachen

2. Auflage

2017, 268 Seiten

€ 32,90 (D)

ISBN 978-3-86490-441-7



 dpunkt.verlag

www.dpunkt.de

plus
Buch + E-Book:
www.dpunkt.plus

Mit agilen Methoden zu mehr Erfolg

Zum dritten Mal untersuchte ein Team unter Leitung von Prof. Ayelt Komus an der Hochschule Koblenz den Stellenwert agiler Methoden im realen Projektleben. Die Studie, an der mehr als 1000 Personen aus dem Projektmanagement-Umfeld teilnahmen, nimmt neben den Methoden zusätzlich die Themen DevOps, Skalierung und agiler Wandel unter die Lupe.

Erstes und vermutlich wichtigstes Ergebnis der Befragung: Agile Methoden haben sich durchgesetzt. Lediglich zwölf Prozent der Teilnehmer gaben an, komplett darauf zu verzichten. Zum Vergleich: In der ersten Untersuchung vor fünf Jahren zeigten noch 22 Prozent Scrum, Kanban & Co. die kalte Schulter. Ein Ende des klassischen Projektmanagements lässt sich aus den Zahlen jedoch nicht ablesen. Denn 68 Prozent der Befragten bevorzugen einen hybriden oder selektiven Kurs. Sie arbeiten entweder mit einer Mischform oder gestalten nur ausgewählte Projekte agil. Lediglich jeder fünfte Teilnehmer nutzt ausschließlich agile Verfahren in Projekten und Entwicklungsprozessen.

Als Grund für den Einsatz agiler Methoden erklärten 61 Prozent, dass sie die Einführungszeit für Produkte verkürzen möchten. 47 Prozent wollen die Qualität verbessern und 42 Prozent die Projektrisiken minimieren. Zudem gab über ein Viertel als Motivation an, frustrierende Erfahrungen mit klassischem Projektmanagement gemacht zu haben. Auf die Frage, warum nicht durchgängig agil gearbeitet wird, verwiesen 71 Prozent auf hemmende Rahmenbedingungen wie Festpreise oder Zielvorgaben. 31 Prozent glauben, dass ihr derzeitiges hybrides Heran-

gehen nur ein Zwischenschritt zu einer durchgehend agilen Arbeitsweise bedeutet. Lediglich sieben Prozent haben schlechte Erfahrungen mit ausschließlich agilem Vorgehen gesammelt. Jeder zweite Teilnehmer, der klassisch plant, will sich künftig mit dem Thema Agilität auseinandersetzen.

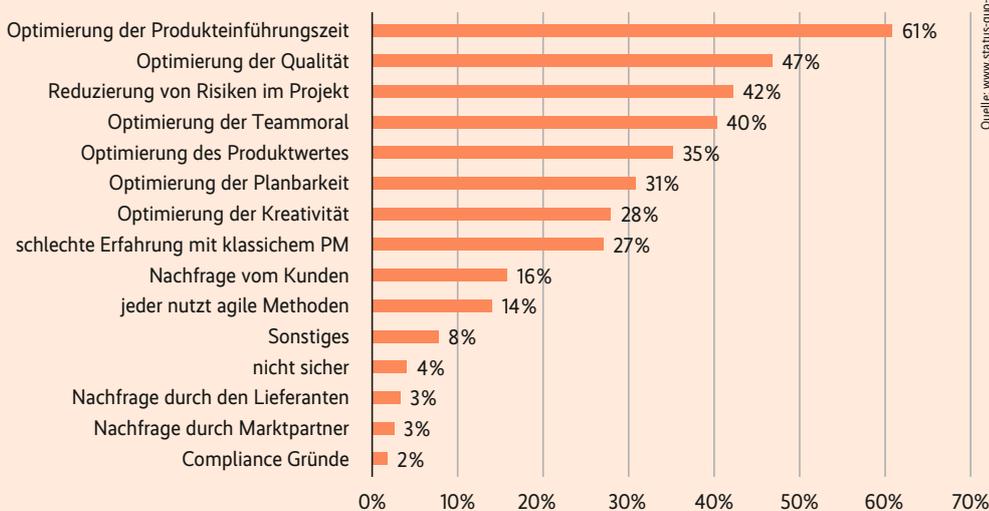
Der Nutzen überwiegt eindeutig

Der weite Verbreitung entsprechender Methoden liegt allem Anschein nach im Nutzen begründet. 73 Prozent der Anwender verweisen auf bessere Projektergebnisse. Lediglich zwölf Prozent konnten keinen Fortschritt feststellen. Satte 91 Prozent sehen eine positive Kosten-/Nutzen-Relation.

Agile Methoden kommen weiterhin vornehmlich in der Softwareentwicklung zum Einsatz. Wenig überraschend ist Scrum die meistgenutzte agile Methode (85 Prozent). Kanban folgt an zweiter Stelle. Die Untersuchung zeichnet ein detailliertes Bild über die Art und Weise, wie beide Vorgehensweisen eingesetzt werden. Beispielsweise dauert bei fast drei Fünftel der Befragten der Scrum-Sprint zwei Wochen. 39 Prozent stellen dem Scrum Master immer noch einen Projektleiter zur Seite. Oder der Scrum Master agiert wie ein Projektleiter. 69 Prozent der Kanban-Nutzer berichten, dass es einen Product Owner gibt. Der 179 Seiten starke Studie lässt sich unter www.status-quo-agile.de herunterladen.

Achim Born

Warum hat sich Ihr Unternehmen dazu entschlossen, mit agilen Methoden zu arbeiten?



Dass Agilität sich durchgesetzt hat, ist nicht mehr zu leugnen. Viele Unternehmen versprechen sich Verbesserungen (Abb. 3).

die eigenen Interessen vor die Belange der Firma“. Sie nennt wichtige Aspekte, über die man sich im Klaren sein sollte, denn es sind nur wenige Punkte, die immer wieder Konflikte auslösen. Dazu gehören nicht nur die Sprache, sondern unterschiedliche Vorstellungen von Zeit, Geschlechterrollen und Gesprächsgebaren.

Selbst große, traditionell arbeitende Unternehmen nutzen zunehmend agile Methoden. Mit dem Reifegradmodell SPICE für die Softwareentwicklung in der Automobilindustrie beschäftigt sich der Artikel „Stufenweise“ (S. 96). Obwohl es schwierig ist, lassen sich auch in sicherheitskritischen Projekten agile Methoden einsetzen. Etliche Frameworks mit unterschiedlichen Schwerpunkten sollen große Unternehmen dabei unterstützen. Der Artikel „Methodenbüfett“ (S. 101) stellt das Scaled Agile Framework (SAFe), Large Scale Scrum (LeSS), Scrum@Scale,

Enterprise Scrum, Nexus und Disciplined Agile Delivery (DAD) vor. Und wenn ein Vorhaben mal richtig leckgeschlagen ist, muss es noch nicht den Untergang bedeuten. Maik Wienströer gibt in "Schichtwechsel" auf Seite 65 Tipps, wie ein neuer Projektmanager Krisenprojekte retten kann, nachdem sein Vorgänger gefeuert wurde. (jd)



Barbara Lange

ist IT-Journalistin und Inhaberin des Redaktionsbüros kurz und einfach in Lengede.

Alle Links: www.ix.de/ix1713006

NEU! Die erste und einzige Ausbildung zum AGILE-MASTER!

- ▶ 80 Stunden in 4 Modulen
- ▶ + Training on the Job
- ▶ + 10 Stunden Mentoring

www.original-agile-academy.com



OriginalScrum entfesselt die Potenziale von Mitarbeitern die daher rascher und effizienter begeisternde Produkte und Dienstleistungen entwickeln.

Der Scrum Master soll dafür sorgen, dass dies gelingt. Er arbeitet mit Teams, gehört aber selbst meist nicht dazu. Ein Scrum Master ist eine dienende Führungskraft. Er gibt keine Arbeitsanweisungen. Weder beurteilt er, noch belangt er disziplinarisch. Er kümmert sich um perfekte Kommunikation und Zusammenarbeit sowie die Lösung von Konflikten.

Der agileMaster ist befähigt, eine Produkt-Innovation über Reifegrade hinweg aktiv zu pushen. Von der Idee (z.B.: Design-Thinking) über die Prototypentwicklung (z.B.: Scrum) bis hin zur Vorserie / Serie (z.B: Kanban).

Der agileMaster entfesselt die Potenziale der Organisation, weil er neutral moderiert, agile Werte lebt, mit Perspektivwechsel inspiriert und für ein begeisterndes Output-orientiertes Arbeitsklima sorgt.

Diese einzigartige Ausbildung wird noch effektiver und wirkungsvoller in Ihrer Arbeitswelt umsetzbar, weil Sie durch Ihren erfahrenen Mentor individuell betreut sind. Er hilft das Erlernte und Erfahrene gesichert anzuwenden. Behutsam werden Sie in Ihrem persönlichen Wandel begleitet und zu einem von Haltung gestärkten agilen Leader.

Neugierig? Gleich informieren und iX-Frühbucherbonus sichern!

www.original-agile-academy.com, stallmaier@originalscrum.com, +49 1514 624 20 13

Agiles Projektmanagement: eine Illusion?

Definitionssache

Dirk Jahnke

Ab wann ist ein Projekt agil? Und ist agil immer gut? Wer diese Fragen seriös beantworten will, muss genau hinschauen und darf vor allem nicht jedem Hype hinterherlaufen. Denn oftmals funktioniert das gewünschte Vorgehensmodell nicht, weil es schlicht nicht zur Unternehmenskultur passt.



Der Begriff „agil“ ist so positiv besetzt, dass entsprechende Verfahren ohne weitere Qualifizierung traditionellen überlegen erscheinen. Der wegen zu oberflächlicher Betrachtungsweise besorgte Agilist dürfte rasch darauf hinweisen, dass es ja gute Gründe dafür gibt, zum Beispiel, weil agile Vorgehen Verschwendung vermeiden sollen. Das bringt den traditionellen Vertreter selbstverständlich auf die Palme, schließlich bedient er sich mit viel Erfahrung der „Best Practices“, da kann von Verschwendung keine Rede sein. Schnell zeigt sich, dass eine vernünftige Auseinandersetzung zwischen Protagonisten beider Welten nicht einfach ist.

Beide Seiten tragen diesen Konflikt emotional und somit häufig leider unsachlich aus. Zuschauer der Auseinandersetzung, die für sich entscheiden müssen, stehen ratlos daneben. Sie können sich mitreißen lassen oder versuchen, einen eigenen Weg zu finden. Aber wie soll das gehen?

Eine der Ursachen für die Schwierigkeiten bei der Betrachtung beider Ansätze könnte darin liegen, dass ungleiche Dinge verglichen werden. Das Project Manage-

ment Institute (PMI) beschreibt traditionelles Projektmanagement als die Anwendung von Wissen, Können, Werkzeugen und Techniken auf Projektaktivitäten, um bestimmte Anforderungen zu erfüllen. Die Gesellschaft für Projektmanagement (GPM) sieht es ähnlich, genauso wie die DIN- und ISO-Normen. Für IT-Projekte stellt das PITPM (Pragmatisches IT-Projektmanagement) eine Reduktion des allgemeingültigen „Project Management Body of Knowledge“ (PMBOK) der PMI auf Belange der IT-Projekte dar und macht somit die umfangreiche Methodensammlung leichter zugänglich und handhabbar (siehe „Alle Links“).

Uneinigkeit bei der Einordnung

Diese Ansätze teilen die Idee, dass zu Beginn ein Projekt formuliert und in weiteren Phasen umgesetzt wird. Im Grundsatz ist das der Gedanke des Wasserfallmodells. Beim agilen Vorgehen lohnt sich ein Blick auf Scrum als den derzeit stärksten Vertreter. Schon bei Kanban ist man sich uneinig darüber, ob es sich überhaupt um ein agiles Modell handelt.

Solche Ansätze beziehen sich auf das agile Manifest mit seinen vier Kernaussagen, die die Grundwerte und Prinzipien entsprechender Vorgehensmodelle festlegen. Scrum bietet ein Framework an, das im konkreten Projektfall mit Leben gefüllt werden muss.

Der Scrum-Guide legt in einem 20-seitigen Dokument den Rahmen fest, und der ist viel kleiner als in allen traditionellen Verfahren (siehe „Alle Links“). Das zeigt deutlich, dass viele Themen, die allgemein Scrum zugeordnet werden, vermutlich gar nicht so auf dieses Vorgehen festgelegt sind. In der Tat bietet der Guide reichlich Spielraum für eine projektspezifische Gestaltung. Es ist Aufgabe des Teams, ihn zu erkennen und zu nutzen. Allein diese distanzierte Betrachtung der traditionellen und agilen Modelle zeigt, wie unterschiedlich die Schwerpunkte gelagert sind. Auf der traditionellen Seite stehen Prozesse und Werkzeuge im Mittelpunkt, auf der agilen Seite Werte, Prinzipien und nur wenige feste Regeln.

Somit stellt sich die Frage, ob man die beiden Welten nicht zusammenbringen kann. Wenn sie so unterschiedliche Eigenschaften festlegen, sollte es doch möglich sein, mit einem sogenannten agilen Pro-

Typen von Unternehmenskulturen

William Schneider identifizierte vier Typen für Unternehmenskulturen: Control, Collaboration, Competence und Cultivation. Welche in einem Unternehmen vorherrscht, bestimmt sich durch verschiedene Faktoren, insbesondere sind Erfahrungen aus der Vergangenheit entscheidend: Was machte das Unternehmen erfolgreich? Wer hat es geführt beziehungsweise gegründet und mit welchem eigenen Hintergrund bezüglich Geschichte, Natur und Erfahrungen in der Sozialisierung? Mit welcher Wahrnehmung, was notwendig ist, um in einem Markt erfolgreich zu sein? Schneider beschreibt die vier Kernkulturen wie folgt:

Control: Hier dreht sich alles um Sicherheit, Vorhersagbarkeit, Genauigkeit und Zuverlässigkeit. Die Organisation selbst steht an erster Stelle. Alles konzentriert sich auf das Erreichen der Unternehmensziele. Begriffe, die zur Control-Kultur passen, sind: formale Prozesse, Key Performance Indicators, Management by Numbers, TQM, Just in Time, Rightsizing, Robotik, Automatisierung, autoritäre Führung, Hierarchie, Compliance, Systematik.

Collaboration: Synergien stehen hier im Vordergrund. Diese Organisationen existieren, um Gemeinschaften zu bilden, oder eine enge Verbindung mit den Kunden einzugehen. Sie zeichnen sich durch ihre Hingabe zum Kunden aus. Eine Collaboration-Kultur erreicht Fortschritt durch die vielfältigen Erfahrungen der Menschen innerhalb und außerhalb des Unternehmens. Begriffe, die zur Collaboration-Kultur passen sind: Teams, Diversity, Customer Loyalty, Open Door Policy, partizipatives Management, selbstbestimmte Teams, High Performance Work Teams, Brainstorming, Group Facilitation, Führen durch

Konsens, Synergie, Win-Win, Coaching, demokratisch, Team Player, Vertrauen, Kameradschaft.

Competence: Unternehmen der Competence-Kultur geht es um den Unterschied, den ihre Produkte und Dienste ausmachen. Es ist die Kultur der einzigartigen Produkte und Dienstleistungen. Informationen und Wissen haben einen hohen Stellenwert, sie richten sich an den konzeptuellen Zielen des Unternehmens aus. Begriffe, die zur Competence-Kultur passen sind: Knowledge Capital, virtual Organization, Benchmarking, Entrepreneurial Management, Excellence, Best Practice, Continuous Improvement, Matrix Management, Kernkompetenzen, leistungsabhängige Bezahlung, Standard Setter, Experten, Spezialisten, analytisches Vorgehen, Professionalität.

Cultivation: In dieser Kultur geht es um Bereicherung. Die Unternehmen tun alles, um ihre Kunden wachsen zu lassen, ihre Potenziale auszuschöpfen und zu entwickeln. Es geht ihnen um die Verwirklichung von Idealen, Werten und Zwecken höherer Ordnung. Begriffe, die zur Cultivation-Kultur passen sind: Empowerment, Employee Commitment, Führen ist eine Kunst, Führen nach Prinzipien, Entrepreneurial Management, Qualität des Arbeitslebens, soziale Verantwortung, charismatisches Führen, Spirit at work, „Enlightened“ Leadership, Selbstverwirklichung, persönliche Entwicklung, evolutionär, partizipativer Führungsstil, Fehler machen dürfen.

Schneider beschreibt diese Kulturen detailliert in seinem 1994 veröffentlichten Werk [1]. Selbstverständlich treten diese Kategorien selten in reiner Form auf, jedoch lässt sich immer feststellen, welche Kultur dominant und somit maßgeblich ist.

jektmanagement, das sich jedoch nur einiger ausgesuchter agiler Praktiken bedient, zu arbeiten. Das Folgende betrachtet die Sache aus zwei Perspektiven: Zum einen werden die Rollen untersucht und insbesondere die Rolle des Projektmanagers im agilen Umfeld kritisch beleuchtet. Zum anderen wird das gesamte Umfeld in seiner Ausprägung als Firmenkultur daraufhin geprüft, wie gut sich agile und traditionelle Ansätze einfügen.

Im traditionellen Projektmanagement geht es um die Rolle des Projektmanagers, in Scrum um die Rollen des Product Owners, des Entwicklungsteams sowie des Scrum Masters (Abbildung 1). Diese Betrachtungsweise ist etwas verzerrt, es existiert zusätzlich ein Umfeld

mit Management und Stakeholdern in beiden Umgebungen, die ebenfalls Einfluss ausüben beziehungsweise aus dem Projekt heraus Informationen und Ergebnisse erhalten müssen.

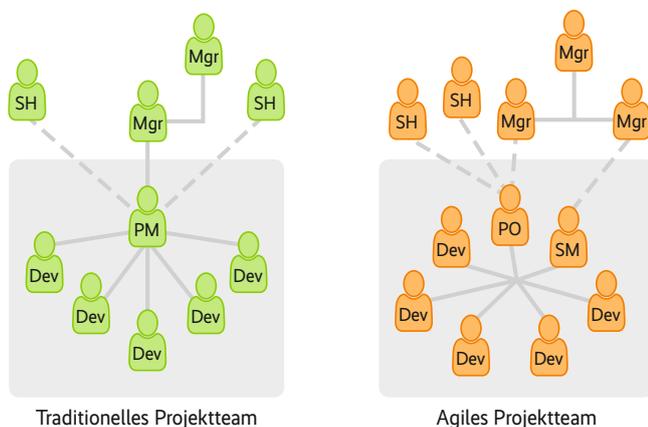
Der Projektmanager ist als zentrale Person mit allen Befugnissen ausgestattet, um die gewünschten Methoden anzuwenden. Er bekommt ein Ziel und ein Budget vorgegeben, das er im Idealfall im Vorfeld mitgestalten darf. Im Rahmen der Projektdurchführung kann und muss er bestimmen, wer wann welche Tätigkeiten durchzuführen hat. Er setzt Prioritäten, legt Reihenfolgen fest und steuert auf diese Weise Abhängigkeiten. Selbstverständlich holt ein erfahrener Projektmanager beim Entwicklungsteam Meinungen ein und

berücksichtigt sie auch. Er ist zentrale Ansprechperson und Entscheidungsstelle für alle Belange des Vorhabens. Ist er nicht in der Lage, eine Entscheidung zu treffen, wird sie beispielsweise in einem Steuerkreis eskaliert, in dem Management und Stakeholder sitzen.

Das Team ist Entscheidungsträger

In agilen Projekten funktioniert es anders: Hier geht es um geteilte und gemeinsame Verantwortung. Gemeint ist damit, dass alle Rollen (Product Owner, Entwicklungsteam, Scrum Master) gemeinsam am Erfolg gemessen werden. Das gesamte Team bestimmt, wo es langgeht, nicht eine einzelne Person. Dafür sind Entscheidungsprozesse nötig, die etwas komplizierter sein können. Es ist Aufgabe des Scrum Masters, die Abläufe so zu moderieren, dass am Ende ein für alle Beteiligten tragfähiges Ergebnis steht.

Ein geeigneter Führungsstil in agilen Teams ist das „Führen durch Dienen“ („Servant Leadership“). Der Scrum Master achtet darauf, dass alle Beteiligten die Prinzipien, die im agilen Vorgehen von Bedeutung sind, einhalten. Der Product Owner fungiert als Schnittstelle zu den Stakeholdern, klärt die fachlichen Fragen im Projekt und ist insbesondere dafür verantwortlich, dass am Ende ein Produkt entsteht, das den gewünschten Geschäftsnutzen liefert.



Rollenverteilung: Im traditionellen Team steht der Projektmanager im Zentrum des Geschehens, das agile Scrum-Team teilt sich die Verantwortung (Abb. 1).

Mgr = Manager, Führungskraft | SH = Stakeholder | Dev = Entwickler
PM = Projektmanager | SM = Scrum Master | PO = Product Owner

Besonders gefordert ist das Entwicklungsteam: Es entscheidet über technische Angelegenheiten, somit über die Architektur, und liefert nach jedem Sprint ein Produktinkrement. Damit das langfristig gelingt, muss das Unternehmen in technische Aufgaben investieren, zum Beispiel in Refactoring-Maßnahmen, die an sich keinen Business Value haben. Selbstverständlich treten in diesem Spannungsfeld verteilter und gemeinsamer Verantwortlichkeiten Überschneidungen auf, die Konfliktpotential besitzen. An diesen Stellen müssen die Beteiligten verhandeln – ein Vorgang, der im traditionellen Vorgehen kaum vorstellbar ist.

In der traditionellen Projektarbeit kennen die Mitarbeiter die Rollenverteilungen und haben in der Regel Fähigkeiten und Eigenschaften entwickelt, die ein Projektmanager üblicherweise benötigt. Kann man in solch einer Umgebung einfach ein Projekt aussuchen, um es probenhalber agil durchzuführen? Welche Rolle nimmt der bisherige Projektmanager in einem neuen Szenario ein? Als Product Owner hätte er zwar einen großen Anteil an der gewohnten Verantwortung, aber es liegt nicht mehr alles in seiner Hand, denn um die technischen Aspekte kümmert sich das Team. Und die Stories muss er ebenfalls mit dem Team verhandeln.

Das Team bestimmt auch den Umfang von Sprints, der Product Owner soll jedoch dafür vor dem Stakeholder geradestehen. Methodisch beeinflusst der Scrum Master die Arbeit im Team. Ein Projektmanager kann diesen Teil vorgeben und damit eine Menge Diskussionen abkürzen. Und wer legt die Sprintdauer fest? Soll man alle zwei Wochen eine Retrospektive durchführen? Es hat doch bisher gereicht, das am Projektende zu erledigen und die Ergebnisse für die Nachwelt fest-

zuhalten. Der Projektmanager könnte hier schnell den Eindruck gewinnen, dass zu viel Zeit verschenkt wird, die besser in wertvolle Implementierungsarbeiten investiert wäre. Aber er darf nicht mehr so optimieren, wie er es für richtig hält.

Es ist also kaum möglich, einfach mal ein Projekt agil durchzuführen. Die Veränderungen wären zahlreich, ebenso wie die Gelegenheiten, in alte Muster zurückzufallen. Denn dass die alten Muster ebenfalls erfolgreich sein können, darf nicht in Vergessenheit geraten. „Neu“ und „agil“ allein führen nicht zum Erfolg. Es stellt sich nun die Frage, was agiles Projektmanagement eigentlich ausmacht. Wie viel Agilität ist damit gemeint? Wenn man das agile Manifest zu stark verändert, sind die beschriebenen Schwierigkeiten vorhersehbar. Solange nur einzelne Praktiken aus der agilen Welt zum Einsatz kommen, etwa das bewährte Time Boxing oder regelmäßige Retrospektiven, bleiben die bekannten Rollenverteilungen jedoch erhalten und die beschriebenen Probleme treten nicht auf. Aber sollte man das schon agiles Projektmanagement nennen?

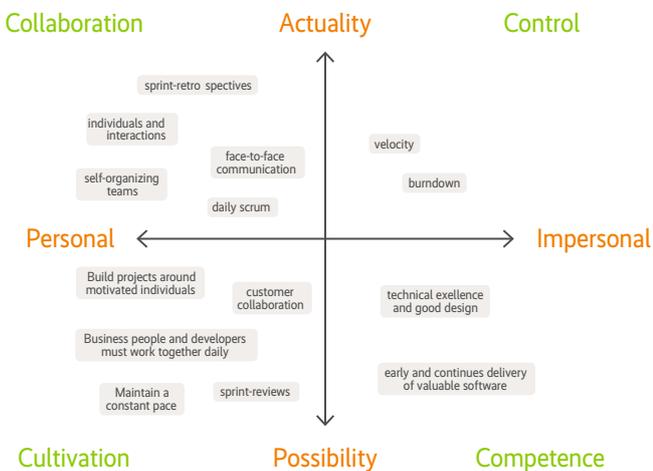
Unternehmen sind lebende Organismen

Bisher lag der Fokus auf den Mitwirkenden, den Auswirkungen auf ihre Arbeitsweise und die Art der Entscheidungsfindung. Nun geht es um die Einbettung in eine Unternehmensumgebung. Hier nehmen Management und Stakeholder ebenso Einfluss wie alles andere, „was im Betrieb üblich ist“, also die Unternehmenskultur. Doch was zeichnet die aus? Zu diesem Thema existieren verschiedene Erklärungsversuche, hier soll das Modell von William Schneider Licht in die Sache

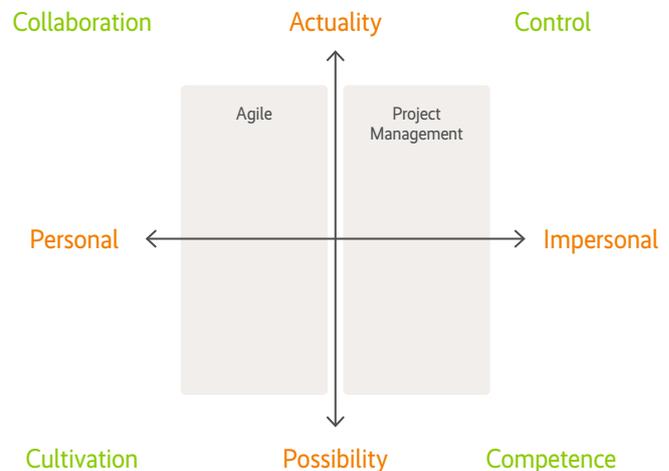
bringen [1], der untersucht hat, warum neue Management-Ideen manchmal funktionieren und manchmal eben nicht. Er vergleicht Unternehmen mit lebenden Organismen und zeigt, dass komplexe Wirkungsmodelle notwendig sind, um sie adäquat zu beschreiben. Eindeutig steht bei ihm an erster Stelle, dass Unternehmenskulturen mächtiger sind als alle anderen Einflüsse. Die identifizierten Grundtypen nennt Schneider Control, Collaboration, Competence und Cultivation (siehe Kasten „Typen von Unternehmenskulturen“).

Danach konzentriert sich jede Organisation entweder auf das, was derzeit gilt (Actuality), oder auf die Möglichkeiten (Possibilities). Unternehmen der erstgenannten Kategorie arbeiten mit Konkretem, Berührbarem, mit Fakten, Dingen, die in der Vergangenheit liegen oder gerade geschehen. Die der zweiten Sorte beschäftigen sich dagegen mit Einsichten, Dingen, die in der Zukunft geschehen können, Idealen, Überzeugungen, Neuerungen, Innovationen, kreativen Optionen oder theoretischen Konzepten.

Eine weitere Eigenschaft zur Unterscheidung von Kulturen ist der Organisationsprozess, also die Antwort auf die Frage, wie eine Organisation Dinge entscheidet und beurteilt. Jedes Unternehmen betont entweder unpersönliche/sachorientierte Analysen oder persönliche/zwischenmenschliche Beteiligung. Die Kennzeichen einer Kultur der sachorientierten Entscheidungen lassen sich mit folgenden Begriffen beschreiben: Systeme, Policies, Arbeitsanweisungen, berechnungsorientiert, wissenschaftlich, objektiv, prinziporientiert, Gesetze, Formalitäten, gefühllos, vorschrittmäßig. Eine Kultur der personenbezogenen Entscheidungsfindung wird umrissen durch: organisch, evolutio-



Scrum im Kulturremodell: Die agilen Aspekte häufen sich in den Sektoren Cultivation und Collaboration (Abb. 2).



Der Schwerpunkt traditioneller Methoden liegt eindeutig in den Bereichen Control und Competence (Abb. 3).