

Dominik Maximini
Juliane Pilster

Agile Mastery in der Praxis

Leitfaden für Scrum Master, Product
Owner und andere Führungskräfte



Springer Gabler

Agile Mastery in der Praxis

Dominik Maximini · Juliane Pilster

Agile Mastery in der Praxis

Leitfaden für Scrum Master, Product
Owner und andere Führungskräfte

Dominik Maximini
ValueRise Consulting GmbH
Hattenhofen, Deutschland

Juliane Pilster
Hannover, Deutschland

ISBN 978-3-662-67264-8 ISBN 978-3-662-67265-5 (eBook)
<https://doi.org/10.1007/978-3-662-67265-5>

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

© Der/die Herausgeber bzw. der/die Autor(en), exklusiv lizenziert an Springer-Verlag GmbH, DE, ein Teil von Springer Nature 2023

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von allgemein beschreibenden Bezeichnungen, Marken, Unternehmensnamen etc. in diesem Werk bedeutet nicht, dass diese frei durch jedermann benutzt werden dürfen. Die Berechtigung zur Benutzung unterliegt, auch ohne gesonderten Hinweis hierzu, den Regeln des Markenrechts. Die Rechte des jeweiligen Zeicheninhabers sind zu beachten.

Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag, noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen. Der Verlag bleibt im Hinblick auf geografische Zuordnungen und Gebietsbezeichnungen in veröffentlichten Karten und Institutionsadressen neutral.

Planung/Lektorat: Christine Sheppard

Springer Gabler ist ein Imprint der eingetragenen Gesellschaft Springer-Verlag GmbH, DE und ist ein Teil von Springer Nature.

Die Anschrift der Gesellschaft ist: Heidelberger Platz 3, 14197 Berlin, Germany

*Methode ohne Mindset ist wie
Rote Grütze ohne Vanilleeis.*

Für Tina, Kai und für alle Kinder dieser Welt.

*Wir wünschen uns, dass Ihr eine bessere
Arbeitswelt vorfinden werdet als wir.*

Foreword by Dave West

Agility is the term used to describe how organizations, teams, and individuals are responsive in the face of uncertainty. Uncertainty in the things the customer wants, uncertainty in how to deliver those things, uncertainty in if those things are even the right things to focus on, and uncertainty in the environment or market they work. Uncertainty perfectly describes the world we live in. Thomas Friedman, journalist and author, describes how we are all entering a supernova where the forces of digital technology, flat supply chains, and climate change are exerting pressure. One way to release some of that pressure is to work in a different, more agile way where you apply empirical process, self-management, and continuously learn and change.

Over the last 25 years, agility and Scrum have increased in use, with millions of knowledge workers using an agile approach. Unfortunately, as agile has grown in adoption, so has the amount of bad agile. Bad agile has many forms, but ultimately it can be described as traditional processes being described as agile with limited improvement, increased stress for people involved, and value not being delivered. For those organizations agile is not delivering the value promised and really is just a rebadging of existing processes. There are many reasons for this lack of success, but at the heart of these problems is change is hard and requires lots of work. To become more agile is not just adopting a new process, organization structure, and tools. It is much more than that. It requires a fundamental change to the culture of the organization. And that is where the road to mastery becomes so fundamental. From my experience, the success of the move to agile depends on the quality and mindset of the people driving that change. The most successful organizations are ones where the individuals involved in the change are focused on improving their knowledge. And that is where the Scrum Master, Agile Coach, or, as described in this book, Agile Master becomes so important. They act as the catalyst for that change at both the individual, team, and organizational levels. Their “Mastery” of agile is in part helping people and teams deliver value in an agile way but also changing the organization that those teams operate within. I am reminded of a conversation I had with Ken Schwaber, co-creator of Scrum, when I asked him why

organizations find Scrum so hard. He responded, “It is not the organization that finds Scrum hard, but the people’s trust in themselves and their desire to uncover the real issues.”

In this book, Dominik and Juliane have written a practical guide to a set of skills that an agile change agent will need. They have balanced the massive potential topics and skills with a realistic selection of the core skills needed. They have focused on technical excellence, team-based skills, scaling, portfolio management, measurement, and culture change and touched on adjacent topics such as HR and organizational structure as necessary. Many people new to agile will be surprised by the variety of topics considering that for many agile is just a process, but that is the difference between agile and project management. Agile is ultimately about people delivering value in complex situations, not about work and its optimization.

Like Thomas Friedman, I am ultimately optimistic about the future of humanity as we move to this new age of work. My optimism is based on my belief that humans are amazing and can solve any problem. The tools, ideas, and skills described in this book are a great place to start. Good luck on your journey, and enjoy the book.

Dave West, CEO
Scrum.org

Inhaltsverzeichnis

Teil I Einführung

1 Einführung in dieses Buch	3
1.1 Agile Mastery im Unternehmen	4
1.2 Transparenz, Inspektion und Adaption	15
1.3 Agile Leadership in Unternehmen	19
Literatur	22

Teil II Agile Methoden

2 Allgemeine Prinzipien und Muster	25
Literatur	29
3 Operative Teamorganisation	31
3.1 Meetingeffizienz	31
3.2 Zweidimensionales ROTI – Return on Time Invested	33
3.3 Liberating Structures	36
3.4 Fokuszeiten und Fokusampel	38
3.5 Meeting-Burndown	40
3.6 Entscheidungsmethoden	43
Literatur	46
4 Value-Arbeit und Produktdefinition	47
4.1 (Proto-)Personas	47
4.2 Produkt- und Sprintziele für Herz und Verstand	50
4.3 Business Model Canvas	52
4.4 Value Exploration Glasses	55
4.5 User Story Mapping	59
4.6 Value Darts	63
Literatur	70

5	Schätzung und Planung	71
5.1	Velocity-Messung	73
5.2	Schätzen ohne Zahlen	76
5.3	Planning Poker®	79
5.4	Wall Estimation	83
5.5	Agile Cone of Uncertainty	86
5.6	Now-Next-Later-Roadmap	89
	Literatur	91
6	Backlog Refinement	93
6.1	Gute User Stories	93
6.2	Product Backlog Items	97
6.3	Backlog-Hygiene	100
6.4	Sortiertechniken	103
6.5	DOWNSIZE User Stories	107
6.6	Kundeninterviews	112
	Literatur	115
7	Sprint Planning	117
7.1	Ablauf des Sprint Plannings	117
7.2	Verständnis für Flow	120
7.3	Velocity Health Check	122
7.4	Vertrauensfrage/Fist-to-Five	124
7.5	SMED/Rüstzeitoptimierung	126
7.6	Task Breakdown	129
	Literatur	131
8	Daily Scrum	133
8.1	Ablauf des Daily Scrums	133
8.2	Check-in	137
8.3	Burndown- und Burnup-Charts	139
8.4	Feature-Abnahmen und das Daily Scrum	142
8.5	Verantwortungsrotation	143
8.6	Plananpassungen im Daily Scrum	145
	Literatur	146
9	Sprint Review	147
9.1	Ablauf des Sprint Reviews	147
9.2	Messbarkeit von Mehrwert	150
9.3	Definition of Done (DoD)	153
9.4	Stakeholder Bazar	156
9.5	Release-Planung	159
9.6	Stakeholder-Retrospektive	160
	Literatur	162

10	Sprint Retrospective	163
10.1	Ablauf der Sprint Retrospective.....	163
10.2	Ursache-Wirkungs-Diagramme und Wirkungsgeflechte.....	167
10.3	Impediment Triage.....	172
10.4	Impediment-Tiefenanalyse	175
10.5	Scrum Master Exchange	178
10.6	Organisations-Hackathon.....	180
	Literatur.....	182
Teil III Methoden für Teamfindung		
11	Reifegrade von Teams	187
11.1	Teamuhr nach Tuckman.....	187
11.2	Team-Charter	190
11.3	Team-Canvas	192
11.4	Fertigkeitsreifegradmodelle.....	194
11.5	Die drei B (BBB).....	200
11.6	LEGO® Serious Play®.....	202
	Literatur.....	205
12	Menschen und Rollen in Teams	207
12.1	Personal Maps	207
12.2	Persönlichkeitstests	210
12.3	Moving Motivators	214
12.4	Teamrollen nach Belbin.....	216
12.5	Erkenntnisworkshops.....	219
12.6	Coaching als Führungsinstrument.....	222
	Literatur.....	226
13	Kommunikation	227
13.1	Empathy Maps	227
13.2	Action Agreement	231
13.3	Gewaltfreie Kommunikation	233
13.4	5-Why-Methode.....	236
13.5	ELMO-Karten	238
13.6	Delegation Poker	240
	Literatur.....	245
14	Konstruktiver Umgang mit Konflikten	247
14.1	Five Dysfunctions of a Team.....	247
14.2	Teamaufstellungen.....	251
14.3	Konfliktstufen nach Glasl	254
14.4	Konfliktlösung mit Werten.....	258

14.5	Umgang mit toxischem Verhalten	260
14.6	Stressbewältigung durch Achtsamkeit	265
	Literatur.	268

Teil IV Methoden für die Exzellenz in der Umsetzung

15	Technische Exzellenz.	273
15.1	Technische Schulden	273
15.2	A/B-Testing	278
15.3	Minimum Viable Product.	280
15.4	Teststrategie	284
15.5	Now-Next-Future-DoD	289
15.6	Technische Produktarchitektur und Implementierung.	291
	Literatur.	294
16	Produktexzellenz.	297
16.1	Jobs-to-be-done	297
16.2	Product Ownership Context Canvas	300
16.3	Value-Messung	302
16.4	Priorisierung mit MoSCoW	314
16.5	Storytelling	317
16.6	Kreativitätstechniken	321
	Literatur.	325
17	Exzellenz in der Teamorganisation	327
17.1	Metriken in der Teamorganisation.	327
17.2	Selbstorganisation mit der Eisenhower-Matrix	330
17.3	Quantified Product Roadmap.	332
17.4	Stacey-Matrix zur Methodenauswahl	337
17.5	Wissensaufbau durch Pairing.	341
17.6	Impediment Backlogs und Communities of Practice	345
	Literatur.	348

Teil V Methoden für angrenzende Prozesse

18	Skalierung	353
18.1	Skalierung mit der GMV-Methode	353
18.2	Organisationale Schulden	360
18.3	OpenSpace Agility™	364
18.4	Risikobeurteilung.	367
18.5	Change Management in Organisationen	372
18.6	Nahtstellendesign.	383
	Literatur.	389

19	Programm- und Portfoliomanagement	391
19.1	Product Vision Board	391
19.2	Agile Dependency Map	393
19.3	Cost-of-Delay-Guesstimate	396
19.4	Product Owner Empowerment	399
19.5	Organisationsweite Priorisierung mit Kanban	404
19.6	Agiles Controlling	411
	Literatur	419
 Teil VI Methoden für allgemeine Prozesse		
20	Kulturstiftende Prozesse	423
20.1	Agile Strategieprozesse	423
20.2	Objectives and Key Results (OKRs)	429
20.3	People Leads	434
20.4	Agile Gehaltsmodelle und Gehaltsfindung	440
20.5	Agile Einstellung, Kündigung und Beförderung	448
20.6	Design Thinking und Google Design Sprint	454
	Literatur	457
21	Andere allgemeine Prozesse	459
21.1	Agile Unternehmensentwicklung	459
21.2	Agile Zentralabteilungen	463
21.3	Agile HR	467
	Literatur	469
 Teil VII Fazit, Ausblick und Methodenlandkarte		
22	Fazit und Ausblick	473
23	Agile-Mastery-Methodenlandkarte	477
	Stichwortverzeichnis	483

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1.1	Eigenschaften eines Agile Masters.	11
Abb. 1.2	Typische Phasen agiler Transformationen	13
Abb. 1.3	Empirische Prozesssteuerung (frei nach Scrum.org [13])	15
Abb. 1.4	Wirkungsanalyse	16
Abb. 1.5	Pyramide der Impediments	18
Abb. 2.1	Sketchnotes zum Abschnitt „Manage das System, nicht die Menschen“	28
Abb. 3.1	Zweidimensionales ROTI-Chart mit beispielhafter Bewertung	34
Abb. 3.2	Fallstricke in der Visualisierung eines ROTI-Charts	36
Abb. 3.3	Beispielhafter String aus Liberating Structures (nach [2])	37
Abb. 3.4	Meeting-Burndown	41
Abb. 3.5	Überblick über unsere am häufigsten eingesetzten Entscheidungsmethoden.	44
Abb. 4.1	Persona-Darstellung der Bahnkundin Tina	48
Abb. 4.2	Unser Vorgehen beim Befüllen des Business Model Canvas.	53
Abb. 4.3	Value Exploration Glasses, leer	56
Abb. 4.4	Value Exploration Glasses, befüllt	58
Abb. 4.5	Epics der User Story Map	60
Abb. 4.6	Sortierte User Story Map	62
Abb. 4.7	Value Darts unseres Bahnbeispiels.	64
Abb. 4.8	Value Darts unseres Bahnbeispiels mit Verknüpfungsgflecht	67
Abb. 5.1	Zwei Steine verschiedener Größen	72
Abb. 5.2	Drei Steinhäufen.	74
Abb. 5.3	Schätzreferenz (exemplarisch).	81
Abb. 5.4	Agile Cone of Uncertainty zu Projektbeginn.	87
Abb. 5.5	Agile Cone of Uncertainty während eines laufenden Vorhabens.	87
Abb. 5.6	Now-Next-Later-Roadmap.	90
Abb. 5.7	Now-Next-Later-Roadmap, kombiniert mit einer User Story Map.	91

Abb. 6.1	Kano-Modell	106
Abb. 8.1	Hauptfragen im Daily Scrum	135
Abb. 8.2	Sprint-Burndown-Chart etwa zur Mitte eines Sprints	140
Abb. 8.3	Sprint-Burnup-Chart etwa zur Mitte eines Sprints.	140
Abb. 9.1	Sprünge im Wert durch Erkenntnisse im Sprint Review [2]	148
Abb. 9.2	Exemplarische Definition of Done (DoD)	155
Abb. 10.1	Exemplarische Darstellung eines Ishikawa-Diagramms zur Darstellung von Ursache-Wirkungs-Beziehungen bezogen auf das Bahnbeispiel (Verspätungen)	168
Abb. 10.2	Ursache und Wirkung, einfach dargestellt	169
Abb. 10.3	Komplexes Wirkungsgeflecht.	170
Abb. 10.4	Impediment-Identification-Quadrant (IIQ)	174
Abb. 11.1	Tuckmans Teamuhr (nach [1])	188
Abb. 11.2	Team-Charter	191
Abb. 11.3	Beispiele für Metaphern aus einem Workshop. Darstellung von Vertrauen und Diversity.	204
Abb. 12.1	Fiktives Beispiel für eine Personal Map	208
Abb. 12.2	Darstellung der MBTI-Dimensionen und beispielhafte Typenbestimmung	211
Abb. 12.3	Darstellung des DISG®-Persönlichkeitsmodells	212
Abb. 12.4	Moving Motivators sortiert (nach [1])	214
Abb. 12.5	Moving Motivators, gewichtet nach dem Effekt einer Veränderung	215
Abb. 12.6	Abgrenzung Coaching, Mentoring, Beratung und Moderation	223
Abb. 12.7	Learning Backlog.	224
Abb. 13.1	Empathy Map (nach [2])	228
Abb. 13.2	Action Agreement in einer E-Mail-Betreffzeile (Beispiel)	232
Abb. 13.3	ELMO-Karte	239
Abb. 13.4	Delegation Board	241
Abb. 13.5	Delegation-Poker-Karten	243
Abb. 14.1	Die fünf Dysfunktionen eines Teams (nach [1])	248
Abb. 14.2	Einfache Aufstellung anhand einer Achse	252
Abb. 14.3	Komplexe Teamaufstellung bezüglich der gefühlten Nähe zueinander.	252
Abb. 14.4	Konflikteskalationsstufen (nach [8])	255
Abb. 15.1	Bewegungsspielraum im Zusammenhang mit technischen Schulden (basierend auf [4])	276
Abb. 15.2	Verschiedene MVP-Typen	282
Abb. 15.3	Visualisierung einer Now-Next-Future-DoD	290
Abb. 15.4	Beispiel einer groben Architekturskizze	292
Abb. 16.1	Unser Zielsystem, dargestellt in Werteskalen	309

Abb. 16.2	Werteskalen mit eingetragenen Zielwerten unserer Optionen	311
Abb. 16.3	MoSCoW-Methode im Überblick	316
Abb. 16.4	Mechanismus von Brainstorming im Vergleich zu guten Kreativitätstechniken [16]	322
Abb. 17.1	Eisenhower-Matrix.	331
Abb. 17.2	Leere Quantified Product Roadmap mit mehreren Zeilen	333
Abb. 17.3	Quantified Product Roadmap mit zwei exemplarisch ausgefüllten Zeilen.	335
Abb. 17.4	Quantified Product Roadmap mit ergänzten Werteskalen	336
Abb. 17.5	Adaptiertes Stacey-Chart	338
Abb. 17.6	Adaptiertes Stacey-Chart mit ergänzten Methodenvorschlägen. (basierend auf [12] [13])	340
Abb. 18.1	Skalierung in der Transformationsphase des Cargo-Kultes.	354
Abb. 18.2	Kommunikationswege innerhalb eines Teams.	354
Abb. 18.3	Beispiel für die Kommunikationskanäle bei sechs Teams	355
Abb. 18.4	Beispiel für die Kommunikationskanäle bei 25 Teams	356
Abb. 18.5	Nähe der Abhängigkeiten und die damit zusammenhängende Lösungsgeschwindigkeit	357
Abb. 18.6	OpenSpace Agility in der Übersicht [11].	365
Abb. 18.7	Beispiel einer Wertstromanalyse für unsere Persona Tina mit der Bahn-App.	385
Abb. 18.8	Optimiertes Beispiel einer Wertstromanalyse für unsere Persona Tina mit der Bahn-App.	387
Abb. 19.1	Beispiel eines klassischen Dependency-Graphen im Projektmanagement	394
Abb. 19.2	Eine Agile Dependency Map für fünf Teams.	395
Abb. 19.3	Cost-of-Delay-Guesstimate	398
Abb. 19.4	Beispiel für ein Kanban-Board auf Flight Level 3.	405
Abb. 19.5	Beispiel für ein Kanban-Board auf Flight Level 2.	407
Abb. 19.6	Transparenz über den Zusammenhang der Flight Levels (exemplarisch)	408
Abb. 19.7	Das 3-Horizonte-Modell (nach [8])	414
Abb. 19.8	Stacey-Chart zur Methodenauswahl kombiniert mit dem 3-Horizonte-Modell	416
Abb. 19.9	Fünf Stufen agilen Controllings, basierend auf Innovation Accounting.	417
Abb. 20.1	Prinzipien agiler Strategieprozesse	426
Abb. 20.2	Ablauf agiler Strategieprozesse	427
Abb. 20.3	Zuordnung von Teammitgliedern zu People Leads nach Professionen.	436
Abb. 20.4	Zuordnung von Teammitgliedern zu People Leads nach Domänen	437

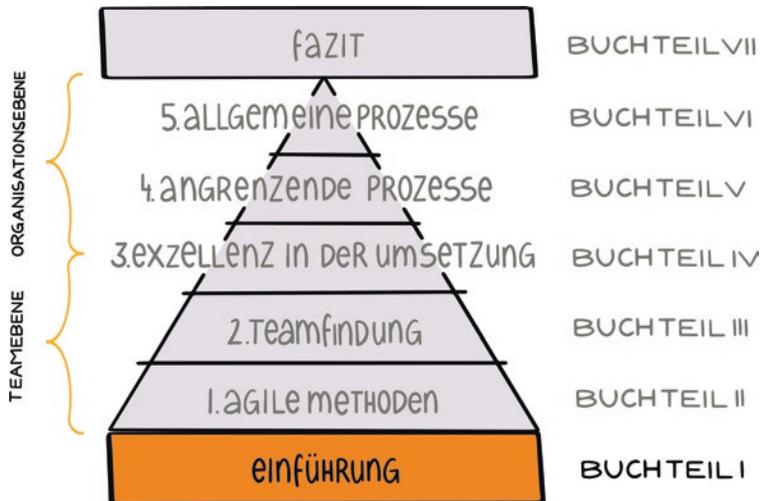
Abb. 20.5	Überblick über Interaktionspunkte von People Leads mit den Teams	438
Abb. 20.6	Gehaltsworkshop: Eingruppierung im jeweiligen Gehaltsband.....	445
Abb. 20.7	Prozentuale Einstufung von Rollen und Personen.....	446
Abb. 20.8	Zustimmungskreis für Bewerbungsworkshops	450
Abb. 22.1	Typische Phasen agiler Transformationen	474

Tabellenverzeichnis

Tab. 1.1	Rolle eines Agile Masters.	12
Tab. 5.1	Größenvarianten ohne Zahlen	78
Tab. 11.1	Beispiel eines Kompetenzreifegradmodells für Agile Coaches [6].	197
Tab. 12.1	Beschreibung der Teamrollen (nach [13,14]).	218
Tab. 12.2	Hausaufgaben für Erkenntnisworkshops	221
Tab. 13.1	Beispiel für die Anwendung der 5-Why-Methode.	237
Tab. 13.2	Delegation Level	242
Tab. 16.1	Wertdefinitionen mit Ist- und Soll-Werten.	307
Tab. 16.2	Wertdefinitionen mit Zielkorridoren	308
Tab. 16.3	Beispiel einer Auswirkungs-Abschätzungs-Tabelle.	310
Tab. 18.1	Beispiel für eine Risikoerfassung.	368
Tab. 18.2	Beispiele für Risikobehandlungsoptionen aus Sicht von Tina.	370
Tab. 18.3	Spiral Dynamics (nach [21, 22])	376
Tab. 18.4	Detaillierung von Spiral Dynamics (basierend auf [23])	377
Tab. 18.5	Mögliche Sichten auf Agilität	380
Tab. 19.1	Agiles Controlling	412
Tab. 20.1	Sichten auf Gehaltsmodelle in Abhängigkeit der Reifegrade nach Spiral Dynamics [9].	441
Tab. 20.2	Beispiel eines agileren Gehaltsmodells	443
Tab. 23.1	Agile-Mastery-Methodenlandkarte	478

Teil I

Einführung





Schön, dass Du Dich entschieden hast, dieses Buch zu lesen! Das bedeutet, dass Du ein Scrum Master, Product Owner, Agile Coach, Projektmanager oder eine Führungskraft bist, die ihre Professionalität im Bereich der Agilität erhöhen möchte. Es ist hilfreich, aber nicht zwingend notwendig, wenn Du Grundwissen über agile Methoden, zum Beispiel Scrum, mitbringst.

Ziel des Buches ist es einerseits, den Begriff „Agile Master“ zu definieren. Hier begegnen uns in verschiedenen Unternehmen so weit voneinander entfernte Definitionen, dass dies mittelfristig zu einem Problem am Arbeitsmarkt führen kann, weil es keinen Qualitätsstandard gibt. Andererseits möchten wir Dir Methoden und Haltung vermitteln, wie Du mit typischen Herausforderungen bei Dir im Unternehmen umgehen kannst.

Um das zu erreichen, haben wir das Buch anhand der Pyramide der Impediments strukturiert, die wir Dir im ersten Teil dieses Buches vorstellen. Du kannst das Buch also entweder von vorn bis hinten durchlesen oder den ersten Teil lesen, um das allgemeine Handwerkszeug zu erlangen, und dann ganz gezielt nach Lösungen für die Probleme suchen, die Dich aktuell beschäftigen. Natürlich kannst Du das Buch auch erst einmal komplett lesen und dann immer wieder nachschlagen, wenn Du vor einer Herausforderung stehst. Wir gehen davon aus, dass Du für jede Deiner Praxisherausforderungen Denkanstöße in diesem Buch findest. Zur besseren Orientierung im Methodendschungel haben wir für Dich außerdem eine kleine Navigationshilfe in Form einer „Methodenlandkarte“ bereitgestellt (Kap. 23).

Neben den Methoden haben wir großen Wert darauf gelegt, auch die Haltung zu vermitteln, mit der die Methoden angewendet werden müssen. Denn was nützen die besten agilen Methoden, wenn sie durch einen unpassenden Mindset ihre Wirkung verlieren? Denke immer daran: Methoden helfen dabei, Erfahrungen zu machen und mutig nach Prinzipien zu leben. Auch weisen wir auf typische Fallstricke hin, vor denen Du Dich in

Acht nehmen musst. So kannst Du Dir den einen oder anderen Fehler ersparen, der im Zweifel dazu führen könnte, dass agile Arbeitsweisen in Deiner Organisation scheitern.

Die Vielfalt der Gesellschaft und die damit verbundene Diversität der Menschen sind für uns Selbstverständlichkeit und ein hohes Gut – auch bei der Zusammensetzung von Teams. Um gleichzeitig jedoch einen einfachen Zugang zu diesem Handbuch zu gewährleisten, haben wir uns in der Regel auf die männliche Form beschränkt. Damit wollen wir keinerlei Bevorzugung oder Wertung zum Ausdruck bringen, sondern alle Menschen gleichermaßen ansprechen, die sich für unser Thema interessieren.

Wir wünschen Dir viel Spaß beim Lesen und freuen uns darauf, Feedback von Dir zu erhalten!

Juliane & Dominik

1.1 Agile Mastery im Unternehmen

Laut dem *15th State of Agile Report* von VersionOne nutzen 94 % aller Unternehmen agile Methoden [1]. Das ist kaum verwunderlich, denn Agilität kann die Performance eines Unternehmens erheblich verbessern. McKinsey hat beispielsweise herausgefunden, dass 65 % aller Unternehmen mit einer erfolgreichen agilen Transformation ihre finanzielle Performance erheblich verbessert haben [2]. McKinsey konstatiert sogar, dass nur Unternehmen in der digitalen Ökonomie des 21. Jahrhunderts erfolgreich überleben können, wenn sie sich agil aufstellen [3]. Alle anderen werden dem Veränderungsdruck nicht standhalten können. Aber was ist Agilität eigentlich?

Es gibt viele Definitionen dieses Begriffs. Kurz und knackig lässt sich sagen, dass Agilität bedeutet „[...] flexibel und darüber hinaus proaktiv, antizipativ und initiativ zu agieren [...]“ [4]. Dazu gehört allerdings im unternehmerischen Kontext viel mehr als der Einsatz bestimmter agiler Arbeitsweisen wie Scrum oder Kanban. Diese Änderungsgeschwindigkeit lässt sich nur erreichen, wenn das Unternehmen sich komplett darauf ausrichtet, Wert für seine Kunden zu schaffen, und dabei die Mitarbeiter vollständig einbindet. Diese Einbindung umfasst nicht nur die technische Umsetzung und Herstellung von Produkten, sondern auch die Abgabe von bestimmten Entscheidungsbefugnissen und die Förderung eines hohen Maßes an Selbstorganisation, ohne das System ins Chaos abgleiten zu lassen. Das bedeutet für viele etablierte Unternehmen, dass sie nur dann wirklich agil werden können, wenn die gesamte Kultur der Organisation sich entsprechend verändert.

Bereits im Jahr 2001 trafen sich 17 Vordenker aus der Softwareentwicklung, um ihre Arbeitsweisen gegenüber bisherigen Projektmanagementmethoden abzugrenzen und in einem Manifest zusammenzufassen [5]. Dieses Manifest sollte eine neue Arbeitsweise begründen, die auf Selbstorganisation, einem größtmöglichen Kundenfokus und technischer Exzellenz beruht, um auf ein sich immer schneller änderndes Umfeld reagieren zu können. Die Autoren definierten hierzu die folgenden vier Leitsätze, die jeweils durch die Wertung „wichtiger als“ in eine linke und rechte Seite unterteilt sind:

- Individuen und Interaktionen sind wichtiger als Prozesse und Werkzeuge.
- Funktionierende Software ist wichtiger als umfassende Dokumentation.
- Zusammenarbeit mit dem Kunden ist wichtiger als Vertragsverhandlung.
- Reagieren auf Veränderung ist wichtiger als das Befolgen eines Planes.

Zwar sehen auch die Autoren des agilen Manifests, dass ohne die Aspekte auf der rechten Seite der Leitsätze kein Unternehmen geführt werden kann. Sie gewichten jedoch die linke Seite wesentlich stärker. Um diese Leitsätze mit Leben zu füllen, gibt es außerdem zwölf agile Prinzipien [6] im agilen Manifest:

1. Unsere höchste Priorität ist es, den Kunden durch frühe und kontinuierliche Auslieferung wertvoller Software zufriedenzustellen.
2. Heiße Anforderungsänderungen selbst spät in der Entwicklung willkommen. Agile Prozesse nutzen Veränderungen zum Wettbewerbsvorteil des Kunden.
3. Liefere funktionierende Software regelmäßig innerhalb weniger Wochen oder Monate und bevorzuge dabei die kürzere Zeitspanne.
4. Fachexperten und Entwickler müssen während des Projekts täglich zusammenarbeiten.
5. Errichte Projekte rund um motivierte Individuen. Gib ihnen das Umfeld und die Unterstützung, die sie benötigen, und vertraue darauf, dass sie die Aufgabe erledigen.
6. Die effizienteste und effektivste Methode, Informationen an und innerhalb eines Entwicklungsteams zu übermitteln, ist im Gespräch von Angesicht zu Angesicht.
7. Funktionierende Software ist das wichtigste Fortschrittsmaß.
8. Agile Prozesse fördern nachhaltige Entwicklung. Die Auftraggeber, Entwickler und Benutzer sollten ein gleichmäßiges Tempo auf unbegrenzte Zeit halten können.
9. Ständiges Augenmerk auf technische Exzellenz und gutes Design fördern Agilität.
10. Einfachheit – die Kunst, die Menge nicht getaner Arbeit zu maximieren – ist essenziell.
11. Die besten Architekturen, Anforderungen und Entwürfe entstehen durch selbstorganisierte Teams.
12. In regelmäßigen Abständen reflektiert das Team, wie es effektiver werden kann, und passt sein Verhalten entsprechend an.

Obwohl das agile Manifest und seine Prinzipien ihren Ursprung in der Softwareentwicklung haben, kommt beides mittlerweile in allen Branchen und Unternehmen zum Einsatz. Wir haben die Prinzipien für Dich so überarbeitet, dass sie softwareunabhängig gelten. Beachte dabei bitte, dass der Begriff „Produkt“ so gemeint ist, dass er das Arbeitsergebnis einer Person, eines Teams oder einer Abteilung bezeichnet. Dabei ist alles ein Produkt, das entwickelt werden muss und durch seine Nutzung einen konkreten Mehrwert für den Nutzer oder Kunden schafft. Bei Software kann dies das

Programm, für ein Marketingteam die Kampagne, für eine Personalabteilung das Entwicklungsmodell für Mitarbeiter und für Führungskräfte die Organisation als solche sein.

1. Unsere höchste Priorität ist es, den Kunden durch frühe und kontinuierliche Auslieferung wertvoller Produkte zufriedenzustellen.
2. Heiße Anforderungsänderungen selbst spät in der Entwicklung willkommen. Agile Prozesse nutzen Veränderungen zum Wettbewerbsvorteil des Kunden.
3. Liefere funktionierende Produkte regelmäßig innerhalb weniger Wochen oder Monate und bevorzuge dabei die kürzere Zeitspanne.
4. Fachexperten und Entwickler müssen während des Projektes täglich zusammenarbeiten.
5. Errichte Projekte rund um motivierte Individuen. Gib ihnen das Umfeld und die Unterstützung, die sie benötigen und vertraue darauf, dass sie die Aufgabe erledigen.
6. Die effizienteste und effektivste Methode, Informationen an und innerhalb eines Entwicklungsteams zu übermitteln, ist im Gespräch von Angesicht zu Angesicht.
7. Funktionierende Produkte sind das wichtigste Fortschrittsmaß.
8. Agile Prozesse fördern nachhaltige Entwicklung. Die Auftraggeber, Entwickler und Benutzer sollten ein gleichmäßiges Tempo auf unbegrenzte Zeit halten können.
9. Ständiges Augenmerk auf technische Exzellenz und gutes Design fördert Agilität.
10. Einfachheit – die Kunst, die Menge nicht getaner Arbeit zu maximieren – ist essenziell.
11. Die besten Architekturen, Anforderungen und Entwürfe entstehen durch selbstorganisierte Teams.
12. In regelmäßigen Abständen reflektiert das Team, wie es effektiver werden kann und passt sein Verhalten entsprechend an.

Lebt ein Unternehmen diese Prinzipien konsequent, bedeutet dies umfassende Veränderungen in diversen Dimensionen. Dominik hat das vor einigen Jahren am Beispiel von Scrum untersucht. Wir sind der Meinung, dass die Ergebnisse auf agile Unternehmen – und die, die es werden wollen – allgemein übertragbar sind. Konkret ändern sich der Führungsstil, Entscheidungsfindungsprozesse, der Rhythmus, in dem gearbeitet wird, Planungsansätze, der Produktivitätsfokus, Hierarchie, Unternehmensstruktur und weiche Faktoren. Im Detail schreibt Dominik in *The Scrum Culture* [7]:

1. „Führungsstil

Der Führungsstil in einem agilen Unternehmen ist zwar situativ unterschiedlich, im Wesentlichen aber demokratisch und stark involvierend. Von Führungskräften wird erwartet, dass sie eine klare Vision und Strategie bereitstellen, Vorbild im Leben der agilen Werte sind und als Partner der Mitarbeiter auftreten. Manager sind automatisch Change Agents, denn in einer agilen Kultur muss das Management ständig die Rahmenbedingungen zum Besseren verändern. Während der Transformation müssen die Führungskräfte außerdem die Veränderungen hin zu einer agilen Kultur

unterstützen und mittragen, sonst kommt es zu Friktionen, die Glaubwürdigkeit der Führungskräfte wankt und es gibt erhebliche Konflikte. Vielmehr noch müssen Führungskräfte ihre eigene Rolle neu definieren und sich ein neues Selbstverständnis erarbeiten. Autoritäres Auftreten wird abgelehnt.

2. Entscheidungsfindungsprozesse

Entscheidungen werden nur selten zentral getroffen und auch dann wird eine Vielzahl von Mitarbeitern eingebunden. Grundsätzlich werden Entscheidungen von den Menschen getroffen, die mit den Folgen leben müssen. Das sind selten Einzelpersonen, sondern normalerweise Teams, die dazu von der Organisation ermächtigt wurden. Was diese Teams entscheiden, gilt so lange, bis neue Erkenntnisse eine neue Entscheidung nötig machen. Der Entscheidungsfindungsprozess ist demokratisch, aber nicht notwendigerweise auf Konsens beruhend.

3. Rhythmus und Geschwindigkeit

Der Rhythmus in einer agilen Kultur ist schnell und zyklisch. Arbeit wird in kurzen Iterationen geleistet. Dieser Takt wird nicht nur von Entwicklungsteams erwartet, sondern von jedem Einzelnen im Unternehmen. Wenn also ein Team ein Problem an die zuständigen Personen eskaliert, dann wird eine Lösung in wenigen Tagen oder Wochen erwartet, nicht in Monaten oder Jahren. Dieser Rhythmus ist der Herzschlag der agilen Kultur. Jeder Teil der Organisation folgt ihm.

4. Planung

Die oben beschriebene Kadenz gilt auch für die Planung. Natürlich wird auch in agilen Unternehmen in die Zukunft geplant. Jedoch ist die Erwartungshaltung zum Eintreten dieser Planung anders als in klassischen Unternehmen. Die Grundannahme ist, dass wir uns in einem komplexen Umfeld bewegen, also einem Szenario, in dem mehr Parameter unbekannt als bekannt sind. In einem solchen Umfeld lässt sich die Lösung nicht im Vorfeld definieren, sondern muss durch Experimente und ein schrittweises Vorgehen erarbeitet werden. Wenn diese Prämisse akzeptiert wird, ist klar, dass die einmal durchgeführte Planung sich mit jedem Experiment, mit jeder Iteration, vielleicht sogar mit jedem Tag ändern kann. Die Planung ist ein Prozess, kein Dokument. Das bedeutet, dass Budgetierungsprozesse und Vertragsgestaltungen angepasst werden müssen. Festpreisverträge, die gleichzeitig auch den Umfang und die Zeit festschreiben, widersprechen zum Beispiel grundsätzlich den Anforderungen komplexer Szenarien. Stattdessen sollten auch hier Iterationen genutzt werden.

5. Fokus auf Produktivität

In vielen Unternehmen liegt der Fokus heute sehr klar auf Effizienz (die Dinge richtig tun). In einer agilen Kultur liegt der Schwerpunkt eindeutig auf Effektivität (die richtigen Dinge tun). Die Grundannahme dahinter ist, dass es keine Rolle spielt, wie effizient die falschen Dinge getan werden. Das heißt nicht, dass Effizienz unwichtig wäre – Effektivität geht aber in jedem Fall vor. Folgen sind zum Beispiel, dass Mitarbeiter bewusst nicht zu Super-Experten in ihrem Teilbereich entwickelt, sondern eher zu Generalisten mit Spezialwissen ausgebildet werden. Auch die Auslastung der Mitarbeiter wird nicht zu 100 % in ihrem Fachgebiet gesucht, sondern mit ein wenig

Spielraum für Unvorhergesehenes in einem Produktteam. Das stellt gerade für große Unternehmen einen Paradigmenwechsel dar: Plötzlich werden keine „FTE“ oder „Ressourcen“ mehr in Tabellen von links nach rechts geschoben, sondern es wird versucht, Teams langfristig semi-stabil zu halten (z. B. nur eine Person pro Jahr auswechseln) und dafür in Kauf zu nehmen, dass wenn sich die Themen im Team ändern, der eine oder andere Mitarbeiter neues Wissen aufbauen muss. Effizienz wird im Gesamtsystem gesucht, nicht bei Einzelpersonen.

6. Weiche Faktoren

Wie die oberen Punkte zeigen, steht der Mensch ganz klar im Mittelpunkt. In einer agilen Kultur werden Mitarbeiter nicht als einfach austauschbar gesehen. Stattdessen wird erkannt, dass Teamdynamiken einen weit größeren Einfluss auf die Gesamtleistung haben als die individuellen Fähigkeiten eines Einzelnen. Daher wird sichergestellt, dass alle Teammitglieder in einem Raum sitzen, die Verfügungsgewalt über ihr Umfeld und benötigtes Material bekommen, stabil bleiben und Führungskräfte auch auf das emotionale Wohlbefinden ihrer Mitarbeiter achten. Veränderungen werden diskutiert, bevor sie eingeführt werden, Kaffeecorner werden bewusst als Informationsverteilungspunkte konzipiert und genutzt und Moderatoren sind stets verfügbar, um Konflikte zu lösen, bevor sie zu nachhaltigen Schädigungen im Team führen. Welche Rolle spielen weiche Faktoren heute bei Ihnen, wenn Sie eine Stelle besetzen oder eine Führungskraft ausbilden? Aus Individuen Teams zu bilden und zu entwickeln, ist ein wichtiger Erfolgsbaustein, der bei Agilität explizit berücksichtigt und gefördert wird.

7. Hierarchie

Da Teams ihre eigenen Probleme lösen und verantwortungsvoll mit ihrer Macht umgehen, werden klassische Hierarchien weitgehend obsolet. Status entsteht nicht mehr durch Titel, sondern durch Leistungen für das Produkt und das Team. Menschen reden und denken selbst miteinander. Sie brauchen keinen „Chef“, der das für sie tut. Natürlich gibt es immer noch Linienführungskräfte, die sich um ihre Mitarbeiter kümmern. Allerdings gibt es nicht mehrere Hierarchieebenen, die gegenseitig um Macht wetteifern. „Karriere“ bedeutet individuelle Entwicklung, nicht Titel oder Eckbüro. Es gibt auch in einem einzelnen Team nicht „den Tester“ und „den Programmierer“. Es gibt lediglich mehrere Entwickler, die Spezialwissen in den Bereichen „Testen“ und „Programmieren“ haben, aber sich trotzdem gegenseitig nach bestem Wissen und Gewissen helfen. Alle arbeiten für dasselbe Ziel, es gibt nicht das „Testziel“ und das „Programmierziel“. Das gilt über alle Ebenen und Rollen hinweg. Allerdings gibt es vermehrt Fähigkeits-Hierarchien.

8. Unternehmensstruktur

Wenn sich Hierarchien wie beschrieben ändern, dann werden auch die Strukturen folgen müssen. Es gibt weder Pyramiden der Macht noch Funktionssäulen. Stattdessen gibt es „Blasen“ oder „Zellen“, die sich stark an den Produkten orientieren. Alle Personen, die für dieses Produkt benötigt werden, sind in dieser Zelle vertreten. Die Organisation besteht aus vielen Zellen, die alle ständig miteinander kollaborieren und kommunizieren. Es kann auch Zentralfunktionen geben, diese

stehen aber im ständigen Wettbewerb mit dem freien Markt. Wenn eine Produktzelle die Leistung der Zentralzelle auf andere Weise besser oder schneller bekommen kann, so muss sie nicht auf den zentralen Dienst zurückgreifen. Wenn eine Zelle keine Daseinsberechtigung mehr hat, so wird sie aufgelöst (sie „stirbt“), und die Mitarbeiter wandern in andere Zellen. Wenn einzelne Mitarbeiter oder Teams nicht mehr gebraucht werden, so wandern sie auf die „Ersatzbank“ in der Zelle und werden dann von anderen Zellen oder Teams aufgenommen. Eine einzelne Zelle wird normalerweise nicht größer als 150 Personen, da es darüber hinaus schwer wird, mit allen auf Augenhöhe zu kommunizieren.“

Diese Veränderungen sind disruptiv und fundamental. Wenn ein Unternehmen sich dafür entscheidet, bestimmte Aspekte nicht wie oben beschrieben zu verändern, so ist das völlig in Ordnung. Jedoch wird es mit der Zeit immer schwerer werden, an den alten Wegen festzuhalten. So entsteht ein „Kampf der Kulturen“, dem nicht entgangen werden kann und der hohe Kosten verursacht. Dieser Kampf, hervorgerufen durch das Festhalten an einer alten Kultur, während gleichzeitig „Agilität“ als neue Kultur propagiert wird, ist der Hauptgrund, warum in großen Unternehmen ein agiles Programm nach dem anderen scheitert. Dieses Scheitern ist dabei nicht unbedingt dem Vorhaben (also dem Projekt, der Produktentwicklung oder Ähnlichem) selbst geschuldet, sondern hängt oft mit dem Umfeld zusammen, das die Organisation bietet. Dazu lohnt sich ein Blick auf die Erfolgsfaktoren von Projekten. Unabhängig davon, welche Rahmenwerke oder Projektmethoden zum Einsatz kommen, müssen nämlich die folgenden Bedingungen erfüllt sein, damit sich Erfolg einstellt [8]:

- Das Vorhaben passt in die strategische Stoßrichtung des Unternehmens und orientiert sich an den Bedürfnissen der Kunden.
- Es stehen ausreichend finanzielle Mittel zur Verfügung, und eine einheitliche Vorgehensweise vereint alle Beteiligten.
- Die Organisation steht hinter dem Vorhaben, und das Vorhaben selbst ist sinnvoll in die Strukturen des Unternehmens eingebunden.
- Allen Beteiligten ist klar, welche Ziele verfolgt werden und wie im Fall von Änderungen innerhalb des Vorhabens verfahren wird.
- Es ist geregelt, wie im Rahmen des Projekts einerseits mit Stakeholdern und andererseits mit Risiken umgegangen wird.
- Es gibt klare Zuordnungen von Menschen zum jeweiligen Vorhaben, von Rollen zu Menschen, von Entscheidungskompetenz sowie von Ergebnisverantwortung.
- Die Kenntnis und die Einhaltung von Regeln und Vorgaben sowie die Funktionsfähigkeit von Informationsflüssen und Kommunikation sind gewährleistet.
- Im Unternehmen stehen ausreichend Kompetenzen zur Verfügung, um das Vorhaben umzusetzen – sowohl in Bezug auf die Inhalte als auch hinsichtlich der Führung der Mitarbeiter.
- Es existieren eine gesunde Fehlerkultur, ein offenes Miteinander und Raum für Teambildung.

Offensichtlich sollte ein Unternehmen zunächst zahlreiche Hausaufgaben erledigen, bevor es über die Veränderung der Arbeitsweise in seinen Teams nachdenkt. Am Ende entsteht nämlich nur eine Menge Frust, wenn Teams ihre Zusammenarbeit verändern und dann doch an den oben genannten Punkten scheitern. Damit ist auch klar, dass Agilität nicht „eingeführt“ werden kann, sondern dass sie sich aus einer bestimmten Arbeitsweise ergibt, die sehr stark von der Unternehmenskultur abhängig ist. Eine Kultur kann dabei nicht zentral per Anordnung verändert werden, sondern sie verändert sich Person für Person, Kopf für Kopf. Eine agile Kultur ist das Ergebnis von Erfolgen mit agilen Rahmenwerken und Methoden und dem Verständnis, welche veränderten Glaubenssätze diesen Erfolg möglich gemacht haben. Die Rahmenwerke und Methoden sind damit ein guter Anfang, aber nicht das eigentliche Ziel. Nur wer die Ideen hinter ihnen und ihre Funktionsweise in der Tiefe versteht, kann wirklich agil werden. Trotzdem starten die meisten Unternehmen mit einer Methodensicht auf ihre agile Reise.

Insbesondere das Rahmenwerk Scrum wird in diesem Zusammenhang eingesetzt und nimmt Einfluss auf alle Bereiche der Unternehmensführung. Andere bekannte Vertreter sind Kanban (als Change-Management-Ansatz), Lean Startup und Design Thinking. Wir haben in unserer Arbeit als Führungskräfte, Scrum Master und Agile Coaches gelernt, dass kein Unternehmen mit nur einem dieser Ansätze erfolgreich sein kann. Alle brauchen mehrere davon, die meisten sogar alle. Wird diese Erkenntnis missachtet, geht der Akteur mit einem Hammer durch die Welt und sucht nach Nägeln, anstatt für jede Situation das richtige Werkzeug bereitzuhalten. Klassische Projektmanagementmethoden und sogar Vorgehensmodelle wie Wasserfall oder das V-Modell haben in vielen Unternehmen eine Daseinsberechtigung – selbst dann, wenn diese agil arbeiten.

Aus diesem Grund fokussieren wir uns mit diesem Buch auf Agile Mastery und nicht Scrum Master oder andere methodenspezifischen Rollen. Unabhängig davon, welche agilen Methoden eingesetzt werden, bleiben die benötigten Haltungen und Methoden für die aktiven Führungskräfte gleich. Wenn Du Teil einer Organisation bist, die agil arbeitet oder arbeiten möchte und Du dies aktiv gestalten willst, dann ist dieses Buch für Dich genau richtig. Diese aktiven Gestalter ihrer Rahmenbedingungen, die nach Meisterschaft streben, Menschen agil führen und nach agilen Prinzipien leben, nennen wir „Agile Master“ (Abb. 1.1). Dabei ist es unerheblich, in welcher Rolle genau sie aktiv sind (Tab. 1.1).

All diese Rollen sind, die richtige Haltung vorausgesetzt, Agile Master und brauchen zur Erfüllung ihrer täglichen Aufgaben Basisfertigkeiten in Moderation und Führung. Auch die Visualisierung von Zusammenhängen ist essenziell. Diese Fertigkeiten wollen wir mit diesem Buch vermitteln.

Dabei ist es sehr wichtig zu verstehen, dass Methoden immer nur so gut sein können wie die Intentionen ihrer Anwender. Wird eine agile Methode mit einer prädiktiven Haltung angewendet, kommt ein Ergebnis dabei heraus, das nichts mit Agilität zu tun hat. Eine prädiktive Haltung beschreibt dabei die Grundannahme, dass alles plan- und vorhersagbar sei. So können sogar komplette Rahmenwerke wie Scrum so verbogen werden, dass das Ergebnis murcs ist und kein Zusammenhang mehr mit Agilität besteht.

Abb. 1.1 Eigenschaften eines Agile Masters



In der Praxis können diese Zusammenhänge regelmäßig beobachtet werden. Wir haben ein Modell daraus entwickelt, das wir Dir im Folgenden gerne vorstellen würden. Bitte beachte, dass es völlig unwissenschaftlich entstanden ist. Wir haben keine Studien durchgeführt. Wir haben einfach einen Graphen aus dem Handgelenk gezeichnet und so lange verbessert, bis er unserem aus Erfahrung entstandenen Bauchgefühl entsprochen hat. Bewerte bitte selbst, ob die Aussage des Graphen (Abb. 1.2) sich mit Deinen Erfahrungen deckt.

Die überwältigende Mehrheit aller Unternehmen beginnt ihre agile Transformation mit einer stark ausgeprägten Methodensicht. Meist wird ein Ansatz ausgewählt – regelmäßig Scrum oder Kanban – und bildet die Mitarbeiter oft in wenigen Tagen darin aus. Durch externe Unterstützung wird sichergestellt, dass die Methoden auch definitionskonform umgesetzt werden. Das ist wichtig, denn höhere Reifegrade können nur erreicht werden, wenn die Methode vollständig verstanden ist. Allerdings gibt es oft auch negative Auswüchse in dieser Phase: Die Methodenpolizei setzt Regeln gegen den gesunden Menschenverstand durch und verweigert sich guter Ideen, weil diese in den gelesenen Büchern oder den besuchten Trainings nicht vorgekommen sind. Trotzdem erreicht das Unternehmen in aller Regel Produktivitätszuwächse sowie zufriedener Kunden und Mitarbeiter. Das gibt dann den Antrieb, um die erlernten Methoden weiter durch Unternehmen auszurollen – natürlich mit weiteren Methoden, diesmal für die Skalierung.

Leider geschieht das in aller Regel, bevor verstanden wurde, warum die eingesetzten agilen Methoden funktionieren. Es wird also die Methode mit dem Ergebnis verwechselt

Tab. 1.1 Rolle eines Agile Masters

Rolle	Erläuterung und Abgrenzung
Scrum Master	In Scrum für die Einhaltung des Rahmenwerks, die Team-Performance sowie das Lösen von Problemen verantwortlich, die das restliche Team nicht allein lösen kann. Die Lösung dieser Probleme kann an beliebigen Stellen der Organisation erfolgen; entsprechend muss ein Scrum Master auch auf diversen Ebenen der Organisation agieren.
Kanban Master	Manche Unternehmen erachten es als wertvoll, beim Einsatz von Kanban jemanden für die Einhaltung des Prozesses sowie die Lösung von Problemen verantwortlich zu machen. Die Aufgabe entspricht im Wesentlichen der eines Scrum Masters, allerdings definieren die Unternehmen den Wirkbereich des Kanban Masters sehr individuell. Manchmal darf er wie ein Scrum Master auf allen Unternehmensebenen wirken, manchmal ist seine Aufgabe auf die Teamebene beschränkt.
Agile Coaches	Agile Coaches kümmern sich um die Ausbildung von Scrum Mastern, Agile Mastern und Kanban Mastern. Außerdem lösen sie Probleme, insbesondere mit den mittleren und oberen Führungsebenen der Organisation. Dies gehört zwar eigentlich auch zur Aufgabe der bereits genannten Rollen, allerdings akzeptieren das nicht alle Unternehmen gleichermaßen und bilden durch die Einführung der Rolle des Agile Coaches eine Titelhierarchie. Gerade zu Beginn einer agilen Transformation ist es hilfreich, diese Trennung herbeizuführen und den Agile Coach extern zu besetzen, da er dann besser wirken kann als der Prophet im eigenen Land.
Release Train Engineers	Das Scaled Agile Framework (SAFe®) kennt die Rolle des Release Train Engineers (RTE) [9]. SAFe beschränkt dabei die Rolle der Scrum Master auf die Teamebene und delegiert die Eskalation teamübergreifender Probleme, die Moderation übergreifender Meetings, die Schaffung übergreifender Transparenz und die Optimierung übergreifender Prozesse an den RTE. Der Fokus liegt dabei auf Prozessverbesserungen im skalierten Bereich, also dem Zusammenspiel mehrerer Teams.
Agile Projektleiter	In manchen Unternehmen gibt es noch klassische Projekte, die aber mit einer agilen Haltung durchgeführt werden sollen. Auch gibt es Projektleiter, die für sich selbst entscheiden, dass sie ihre Projekte in den gegebenen Rahmenbedingungen agil umsetzen möchten.
Disziplinarische Führungskräfte	In jedem Unternehmen benötigen wir Menschen, die für ihre Mitarbeiter da sind, ihnen Struktur geben und die übergreifenden Ziele definieren. Diese Personen sind auch in einer agilen Kultur immens wichtig. Sie treiben die Veränderung, gestalten die Rahmenbedingungen und beseitigen Probleme, die von den agilen Teams nicht selbst gelöst werden können. Außerdem verfügen sie häufig über einen wahren Schatz an Wissen und Erfahrung sowie exzellenten People Skills.
People Leads	In immer mehr Unternehmen wird die Rolle eines People Leads etabliert. Deren Aufgabe ist es, sich um die persönlichen Belange und die Weiterentwicklung der zugeordneten Mitarbeiter zu kümmern, jedoch ohne dabei die disziplinarische Führungsverantwortung innezuhaben. Andere übliche Begriffe für diese Rolle sind zum Beispiel „Capability Manager“ oder „Career Coach“.

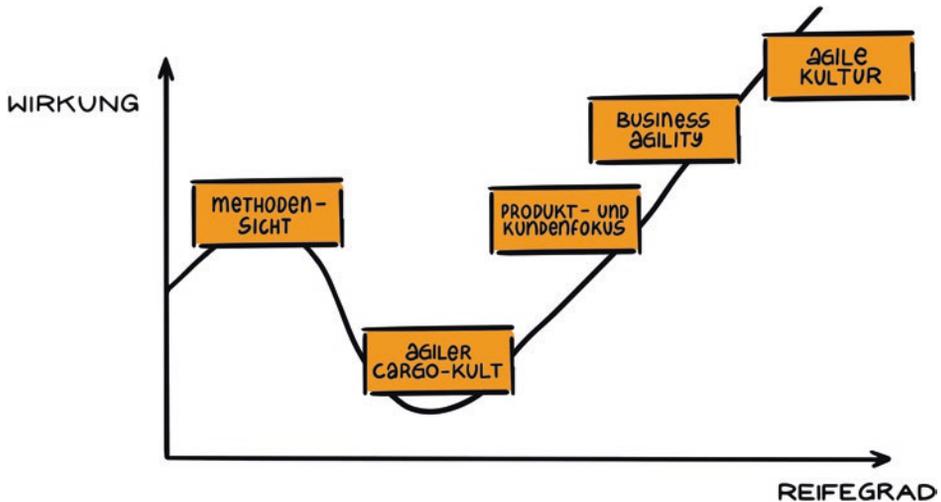


Abb. 1.2 Typische Phasen agiler Transformationen

und jetzt ein Weg gesucht, mit einer anderen Methode das gleiche positive Ergebnis auf breiterer Basis zu erreichen. Da es genügend Berater gibt, die damit ihr Geld verdienen (übrigens auch die Autoren), wird schnell ein Ansatz gefunden, der in der jeweiligen Geschmacksrichtung sehr appetitlich aussieht. Am häufigsten begegnen uns hier SAFe®, das Spotify-Modell, New Work und LeSS. Alle diese Ansätze haben ihre Vor- und Nachteile. Das eigentliche Problem liegt aber nicht in den Methoden, sondern aufseiten der anwendenden Unternehmen. Diese haben nämlich nicht verstanden, was die Gedanken hinter den Ansätzen sind und wie die Wirkmechanismen zusammenhängen. So werden bunte Großraumbüros „New Work“ genannt oder den Führungskräften unter der Überschrift „SAFE®“ neue Titel an die Bürotür gehängt. Beides ist nicht im Sinne des Erfinders, sondern ist eine Ausprägung von „Cargo-Kult“. Wikipedia [10] schreibt dazu: „Ein Cargo-Kult (auch Cargokult) ist eine millenaristische, politische, religiöse Bewegung aus Melanesien. Die Gläubigen leben in der Erwartung der durch symbolische Ersatzhandlungen herbeigeführten Wiederkehr der Ahnen, die westliche Waren mit sich bringen sollen.“ Nach dem 2. Weltkrieg war dieses Verhalten in Neuguinea besonders frappierend: Die Einheimischen bauten Flugzeugattrappen aus Holz, in der Hoffnung, die abgezogenen Amerikaner würden so wiederkehren und neue Fracht (Cargo) bringen. Genauso setzen viele Unternehmen in dieser zweiten Phase des Reifegrades agile Methoden ein, ohne zu verstehen, wie sie wirklich funktionieren, in der Hoffnung, eine höhere Leistung würde sich magisch einstellen. Leider geschieht dies genauso wenig wie bei den Ureinwohnern in Neuguinea nach dem 2. Weltkrieg, denn ein Flugzeug fliegt nur, wenn es mit dem entsprechenden Sachverstand gebaut und die Wirkzusammenhänge der Mechanik, Avionik und vieler anderer Wissenschaftsbereiche berücksichtigt wurden. Agilität im Großen funktioniert dementsprechend nur,