

Was ist dran an Agilen Mythen?

Jane Trümner

Immobilien Scout GmbH
Andreasstr. 10
10243 Berlin
jane.truemner@immobilienscout24.de

Abstract: In Zeiten immer dynamischer und komplexer werdender Märkte kommt an agilen Methoden kein Unternehmen mehr vorbei. Heute entwickelt weltweit die Mehrheit von Unternehmen damit Produkte und Unternehmensapplikationen, die wirklichen Mehrwert für ihre Kunden bringen. Doch wie bei jeder neuen Methode sind Skeptiker nicht weit und es ranken sich hartnäckig Mythen darum, z.B. ...

- „Agile“ ist nur für die IT
- Agile Methoden haben zu unflexible Regeln
- Agile Teams sind „Black Boxes“
- Planung ist vollkommen unmöglich.
- Agile Methoden schaffen Unruhe und Probleme
- Mit „Agile“ braucht es kein Management mehr

Solche Mythen werden in diesem Vortrag beleuchtet, Antworten darauf gegeben und Lösungsansätze aufgezeigt. Diese Ansätze basieren auf der fünfjährigen, praktischen Erfahrung in agiler Produkt- und Organisationsentwicklung mit 28 Teams bei ImmobilienScout24.

1 Agile Methoden als Antwort auf Marktanforderungen

In Zeiten immer dynamischer und komplexer werdender Märkte kommt an agilen Methoden kein Unternehmen mehr vorbei, um flexibel auf Veränderungen zu reagieren, Kundenbedürfnisse zu befriedigen und schnelles Kundenfeedback zu bekommen. Heute entwickelt weltweit die Mehrheit von Unternehmen damit Produkte und Unternehmensapplikationen, die wirklichen Mehrwert für ihre Kunden bringen. Doch wie bei jeder neuen Methode sind die Skeptiker nicht weit und es ranken sich hartnäckig Mythen darum.

2 Agile Mythen – Antworten & Lösungsansätze

2.1 „Agile“ ist nur für die IT

Wie auch viele andere Unternehmen haben auch wir mit Einführung von Scrum, der am häufigsten eingesetzten agilen Methode in der IT-Abteilung gestartet. Hauptziele dabei war den Output der IT zu erhöhen und die Time-to-Market signifikant zu verringern.

Aber Scrum kann nicht alleine in der IT überleben, denn die Methode zielt darauf ab, mit jeder Iteration Kundennutzen zu liefern. Dazu muss ein Team seine Kunden sehr gut kennen sowie priorisieren, was wirklich wichtig ist und diese Funktionalitäten dann entwickeln. Dafür braucht es echte crossfunktionale, co-located Teams aus Product Owner, Designer, Entwickler, Scrum Master, Betriebsexperten, Quality Engineers, usw. Diese übernehmen gemeinsam die Verantwortung für ein Produkt – von der Idee bis zum Livebetrieb neuer Funktionalitäten.

2.2 Agile Methoden haben zu unflexible Regeln

Das oberste Ziel crossfunktionaler agilen Teams ist es, mit jeder Iteration Value für die Kunden zu liefern. Dazu braucht es v.a. zwei Dinge: ungestörte Iterationen, in denen sich das Team auf die Entwicklung neuer Funktionen fokussieren kann und ein enges, selbstorganisiertes Zusammenspiel von Product Owner, Team und Scrum Master. Diese Rollenteilung, die Übernahme von Produktverantwortung durch dieses Dreigestirn sowie die angestrebte Selbstorganisation gepaart mit strengen Regeln für eine Iteration (Sprint) vermitteln oft den Eindruck, Teams sind „Black Boxes“ und zu unflexibel.

Hier ist Umdenken nötig – sowohl von der Organisation als auch von den Teams.

Scrum ist eine Methode mit engen Regeln für die einzelnen Sprints, mit kurzen Feedbackzyklen, „bottom-up“ Engagement und Disziplin, um höhere Produktivität zu erzielen. Die Sprintregeln stellen sicher, dass das Team fokussiert arbeiten kann und so qualitativ hochwertige Arbeit für die Kunden liefert. Gegensätzlich zur häufigen Kritik, ist Change ein gewollter Aspekt der agilen Entwicklung, aber nicht mittendrin in einem laufenden Sprint. Die meisten Dinge können diese kurze Zeit warten und das Team hat die Chance, vor dem Start der Entwicklung das Problem zu verstehen, sinnvolle Lösungsansätze zu entwickeln und durch möglichen Wissensaufbau Risiken zu minimieren. Durch das direkte Kundenfeedback nach jedem Sprint lernt das Team iterativ und kann Funktionalitäten zeitnah verbessern.

2.3 Agile Teams sind „Black Boxes“

Erfolgreiche, reife agile Teams stellen von sich aus die Transparenz ihrer Arbeit sicher, z.B. mittels ihrer physischen und elektronischen Boards, regelmäßigen übergreifenden Reviews usw. Eine Herausforderung ist dabei das Wachstum. Je mehr Teams „agile“ arbeiten, bei uns mittlerweile 28, desto mehr müssen wir den Überblick behalten, die Inter-Team-Kommunikation fördern und gemeinsame Standards einhalten. Für den

Überblick nutzen wir gemeinsame Boards und Tools (Jira, Confluence, ...). Die übergreifende Kommunikation und die gemeinsamen Standards forcieren wir über „Communities of Practise“.

Die agile Entwicklung gibt den Mitarbeitern mehr Freiheit, aber auch mehr Verantwortung. Das motiviert. Unsere Teams gehen heute viel mutiger technische Probleme an, deren Lösung großen Kundennutzen bringt. Darauf sind wir stolz.

2.4 Planung ist vollkommen unmöglich

Auch in „Agile“ wird geplant, aber anders. Beim Einsatz agiler Methoden wird auf die vollumfängliche Upfront-Planung verzichtet, weil diese in der Realität selten lange Bestand hat. Deshalb wird in der agilen Welt öfter und auf verschiedenen Levels geplant, um die Probleme und Anforderungen zu durchdringen, Verständnis dafür zu entwickeln und Risiken zu minimieren. Dabei liegt der Fokus auf "just in time and just enough". Statt monatelang zu designen und zu planen, wird eine Vision erarbeitet und Funktionen, die den höchsten Wert für den Kunden liefern als erstes und intensiv durchdacht, geplant, umgesetzt und Feedback von den Kunden eingeholt. Funktionen hingegen, die noch in weiter Ferne liegen werden nur grob geplant, um ggf. einen Einfluss auf das Design oder die Architektur zu berücksichtigen. Dadurch ist es auch leichter möglich, kurzfristig Erkenntnisse aus dem Kundenfeedback in die laufende Entwicklung einfließen zu lassen.

2.5 Agile Methoden schaffen Unruhe und Probleme

Agiles Arbeiten ist nicht die Lösung aller Probleme sondern macht organisatorische und technische Probleme durch kontinuierliches „Inspect & Adapt“ schmerzhaft sichtbar. Da gilt es, die Augen nicht davor zu verschließen, sondern diese Themen gezielt anzugehen. Und das liegt in der gemeinsamen Verantwortung von Management und Teams.

Es ist ein Irrglaube, dass der agile Veränderungsprozess irgendwann aufhört. Es gilt immer wieder auf allen Ebenen zu hinterfragen, was das Unternehmen am Wachsen blockiert und welche Schritte ausprobiert werden, um besser zu werden.

2.6 Mit „Agile“ braucht es kein Management mehr

Nein, gerade in agilen Unternehmen braucht es ein starkes Management, denn dieses schafft genau die Rahmenbedingungen, die selbstorganisierte Teams brauchen. Das sind u.a. Entwickeln und Kommunizieren einer motivierenden Vision, das Ableiten von Zielen, das Setzen von Grenzen, die Verfügungsstellung notwendiger Ressourcen und das Zusammenbringen der verschiedenen crossfunktionalen Teams. Dabei setzt das agile Management nicht auf „Command-and-Control“ der Hierarchie sondern entwickelt ein Umfeld, in dem offen, respektvoll, mutig, fokussiert und committed gearbeitet werden kann.

Wenn wir auf unser Unternehmen schauen, gibt es besondere Herausforderungen bei der Skalierung, also dem Zusammenspiel der 28 Teams und damit ein wichtiges Betätigungsfeld für das Management. Teams können nur bis zu dem Punkt wachsen, welchen der Rahmen im Unternehmen hergibt. Themen bei der Skalierung sind:

- Wie skalieren wir das, was wir tun? Welche Ziele verfolgen wir und wie sieht damit das Produkt- und Projekt-Portfolio aus?
- Wie behalten wir über alle Teams Transparenz, wissen wo sie stehen, wie sie vorankommen, wo sie geblockt sind und wie die Qualität aussieht?
- Wie gestalten wir individuelles und kollektives Lernen, die Vertiefung von Skills und Methoden, z.B. agile Engineering Practises?
- Wie rollen wir Veränderung auf alle aus?

Diese Aspekte zeigen die Wichtigkeit von sehr guten Managern im agilen Umfeld.

Die Antworten auf die agilen Mythen und mögliche Lösungsansätze für die Überwindung dieser basieren auf der fünfjährigen, praktischen Erfahrung in agiler Produkt- und Organisationsentwicklung mit 28 Teams bei ImmobilienScout24, dem erfolgreichsten Immobilienportal. Das Unternehmen hat es mit der Anwendung agiler Methoden geschafft Output, Qualität und Mitarbeiterzufriedenheit signifikant zu steigern.