

# Agile Transition – Agile Methoden in 6 Schritten erfolgreich einführen

Die Einführung agiler Methoden ist wie eine Bergtour. Sie erfordert genaue Vorbereitung, eine motivierte Mannschaft, gute Begleitung und ausreichend Zeit. Am Ende der Reise steht als Gipfel eine agile Organisation, die berechenbar, schnell und flexibel qualitativ hochwertige Produkte liefert, welche beim Kunden echten Mehrwert bringen. In 6 Phasen kann eine Organisation Schritt für Schritt auf agile Methoden umgestellt werden. Wie das geht und was dabei zu beachten ist, zeigt dieser Knowledge Letter.

## Eine kleine Landkarte für die Einführung agiler Methoden

Bevor wir uns genauer ansehen, was auf der Reise hin zu agilen Methoden alles zu tun ist, sehen wir uns die Reise im Überblick, quasi auf einer Landkarte an (Abb. 1). Die Einführung agiler Methoden erfolgt in 6 Phasen:



Abbildung 1 – Die 6 Phasen bei der Einführung agiler Methoden.

Zu Beginn steht eine solide Bestandsaufnahme und Planung (**Setup**), daran anschließend werden notwendige Grundlagen an Wissen angeeignet (**Training**) und die organisatorischen und technischen Rahmenbedingungen für den Einsatz agiler Methoden geschaffen (**Framing**). In dieser Phase werden die Teams zusammengestellt, übergreifende Rollen wie Chef-Architekten, Build Master oder UX-Designer geschaffen und besetzt, Stakeholder informiert und auf die neue Arbeitsweise vorbereitet und technische Bedingungen wie Räumlichkeiten und Tools geschaffen. Sind diese Vorarbeiten zügig abgeschlossen, beginnt man einfach agil zu arbeiten (**Start**). Die erste Zeit ist dabei geprägt vom Sammeln von Erfahrungen, Einüben der agilen Praktiken und Lösen der vielen kleineren und größeren Hindernisse, die sich am Weg bemerkbar machen (**Learn**). Viele konkrete Entscheidungen zu Detailprozessen und Methoden werden erst jetzt, im konkreten Tun getroffen und einfach ausprobiert. Hat man diese erste, immer etwas holprige Phase erfolgreich hinter sich gebracht, kann man in der letzten Phase der Einführung zur laufenden Optimierung in der täglichen Arbeit übergehen (**Optimize**).

Während all dieser 6 Phasen ist es wichtig, die Zuversicht nie aufzugeben, das Ziel nicht aus den Augen zu verlieren und nicht in alte Muster zurückzufallen. Dabei hilft ein guter externer Coach, der mit Wissen, Erfahrung und Ruhe dafür sorgt, dass man am Ende der Reise auch gut am Gipfel ankommt.



Agile Methoden als Enabler für Industrie 4.0

Agile Methoden sind in der Software-Entwicklung längst zum Standard geworden. In den letzten Jahren haben sie nun begonnen, über dieses Feld hinauszuwachsen. Viele Industrie-Unternehmen sehen, dass sich agile Methoden bei ihren Software-Teams bewähren und diese planbar und trotzdem flexibel, hochwertige Ergebnisse liefern.

Gleichzeitig ist zu beobachten, dass unter dem Schlagwort Industrie 4.0 Flexibilität und Individualisierung von Produkten immer wichtiger werden und dabei der Stellenwert an Software ständig steigt.

Entsprechend gibt es in zahlreichen Unternehmen Initiativen, agile Methoden wie Scrum und Kanban auch in der Hardwareentwicklung, Mechanik und Elektronik einzusetzen um so die Schnittstelle zur wichtiger werdenden Software zu verbessern.

Scrum und vor allem Kanban haben ihre Wurzeln in der Industrie. Seit den 1940er Jahren wird bei Toyota Kanban als System zur Prozesssteuerung entwickelt und eingesetzt. Es ist ein System zur Optimierung des Flusses durch eine Wertschöpfungskette und basiert auf einigen wenigen, sehr einfachen Grundprinzipien, wie „Make work visible“ oder „Minimize work in progress“.

Scrum und andere agile Methoden in der Software-Entwicklung wurden stark von diesen Methoden der Lean-Production beeinflusst und um Praktiken zum Meistern der geforderten Flexibilität und Unschärfe in den Anforderungen erweitert. Und genau diese Fähigkeit, mit unscharfen Anforderungen umzugehen und flexibel auf individuelle Kundenwünsche einzugehen machen agile Methoden aus der Software-Entwicklung auch für andere Bereiche interessant.

**Markus Unterauer**

Head of Consulting, Trainer

Der Quality Knowledge Letter ist ein periodisches Informationsmedium von Software Quality Lab und dessen Partnern mit dem Schwerpunkt SW-Qualität.

Weitere Infos zu diesem und anderen Themen finden Sie auf [www.software-quality-lab.com](http://www.software-quality-lab.com)

## Jede Reise erfordert gute Vorbereitung

Bevor man eine Reise antritt, muss man sich klar werden, wo man hin will, was einem auf dem Weg dorthin wichtig ist und welche **Rahmenbedingungen** man berücksichtigen muss. Genau dasselbe ist auch bei der Einführung agiler Methoden wichtig. Es muss definiert werden, was die **Ziele** sind, welchen **Nutzen** man sich verspricht und wie man überprüfen will, ob die Ziele erreicht wurden. Agile Methoden fordern evidenzbasiertes Vorgehen. Das bedeutet, dass Entscheidungen basierend auf Zahlen/Daten/Fakten getroffen werden. Entsprechend muss bei den Zielen definiert werden, wie man deren **Erreichung messen** kann bzw. woran man erkennt, dass man sich nähert oder entfernt (siehe „Evidenzbasiert entscheiden“).

Gleichsam die Rückseite der Ziele sind die **Risiken**, die jede Änderung im Unternehmen in sich birgt. Risiken müssen vorab identifiziert und der Umgang mit ihnen festgelegt werden. Sie können aus der Art der erstellten Produkte entstehen, aus mangelnder Akzeptanz neuer Methoden im Team oder beim Kunden, zu wenig Verständnis im Top-Management oder auch in Fehlern bei der Anwendung agiler Methoden.



Abbildung 2 – Die Einführung agiler Methoden ist wie eine Bergtour. Sie erfordert genaue Planung, Engagement und einen guten Bergführer.

Eine weitere wichtige Aufgabe vor dem Start mit agilen Methoden ist es, ein **Transition-Team** zusammenzustellen. Dieses begleitet und treibt die Einführung voran und sollte sowohl Mitglieder des Managements, als auch motivierte Vertreter aus der Entwicklungsmannschaft beinhalten. Indem das Management vertreten ist, ist sichergestellt, dass die Einführung auch mit entsprechendem Nachdruck verfolgt wird und nicht langsam wieder im Sande verläuft. Beim Zusammenstellen des Transition-Teams sollten die zukünftigen **Agile Master (Scrum Master)** und **Product Owner** mit aufgenommen werden (siehe „Ein Team braucht nicht nur Spieler, sondern auch einen Trainer“).

Wenn festgelegt ist, welchen Nutzen man erreichen und welche Probleme man mit agilen Methoden lösen möchte, kann man die **geeigneten agilen Methoden** auswählen. Für Produktentwicklungsorganisation ist oft **Scrum** die beste Wahl, Wartungsteams oder das interne IT-Team wählen meist eher **Kanban**. Große Organisationen sollten sich ganzheitliche Frameworks wie **SAFe, Nexus oder LeSS** ansehen, in denen mehrere Methoden kombiniert eingesetzt werden.

Die Auswahl der geeigneten Methoden ist ein guter Zeitpunkt, um externe **Coaches** ins Boot zu holen. Oft ist nicht ausrei-

chend Erfahrung im Unternehmen vorhanden oder Know-how nur zu einer einzigen Methode. Dies birgt die Gefahr, dass die falsche Methode eingeführt wird. Oft tappt man während der Einführung in Fallen, die ein guter Coach vermeiden helfen könnte. Nicht wenige agile Transitions werden gestoppt, weil die Teams alleine herumirren, über zu viele Fallen stolpern und irgendwann die Lust und Zuversicht verlieren. Auch das ist wie bei einer Reise. Ohne guten Guide wird aus einer tollen Bergtour schnell eine schmerzvolle Tortur.

In der Vorbereitung des Transition Projektes muss entschieden werden, welche **grundsätzliche Einführungs-Strategie** verfolgt werden soll: Seed & Grow oder Big Bang: Bei der **Seed & Grow** Strategie beginnt ein Team agil zu arbeiten. Wenn dies gut geht und das Team erste Erfolge mit der neuen Arbeitsweise erzielt, werden ganz von selbst andere Teams darauf aufmerksam und wollen ebenfalls auf agile Methoden umsteigen. Schritt für Schritt wird nun Team für Team auf agile Methoden umgestellt. Die zweite Möglichkeit ist eine **Big Bang** Strategie, bei der mit Stichtag alle Teams gleichzeitig beginnen agil zu arbeiten. Welche Strategie die bessere ist, hängt zB von der Anzahl der Teams, bisherigen Erfahrungen, ob es ein reines Software-Unternehmen oder auch Hardware dabei ist, u.v.m. ab.

Wie bei der Vorbereitung einer langen Reise muss man neben dem Ziel, der Reisegruppe und dem grundsätzlich zu beschreibenden Weg ebenso gut überlegen, welche Möglichkeiten zur Verfügung stehen und welche Einschränkungen man berücksichtigen muss. Diese **Rahmenbedingungen** gilt es auch für die Einführung agiler Methoden zu identifizieren. Sie umfassen zeitliche Vorgaben, das zur Verfügung stehende Budget, bisherige Erfahrungen, die Art der im Unternehmen erstellten Produkte und Dienstleistungen, die bisherige Aufbau- und Ablauforganisation, räumliche Gegebenheiten, Tools, eingesetzte Technologien, usw. All das muss vorher identifiziert werden, damit es nicht im Laufe des Projektes zum Stolperstein wird.

In der Vorbereitung einer agilen Transition müssen diese Fragen beantwortet werden:

- ☑ Welche Ziele sollen mit agilen Methoden erreicht, welche Probleme gelöst werden? Welcher Nutzen wird erwartet?
- ☑ Wie wird die Zielerreichung gemessen?
- ☑ Welche Risiken gibt es? Was kann alles schief gehen? Was darf auf keinen Fall passieren?
- ☑ Wer betreut und treibt im Transition-Team die Einführung?
- ☑ Welche agile(n) Methode(n) sind die richtigen? Scrum? Kanban? XP? SAFe?
- ☑ Wer übernimmt wesentliche Rollen wie Agile Master (Scrum Master) oder Product Owner?
- ☑ Wer kann als externer Coach mit Erfahrung, neutralem Blick und Tipps aus der Praxis zur Seite stehen?
- ☑ Welche Einführungsstrategie wird verfolgt? Seed & Grow oder Big Bang?
- ☑ Welche Rahmenbedingungen müssen berücksichtigt werden?

## Vollständiger Knowledge Letter Zugang

Wir freuen uns, dass Sie an diesem Thema Interesse haben und den Knowledge Letter von Software Quality Lab bis hierher gelesen haben.



**Dieser Knowledge Letter ist eine Vorschau (gekürzte Version des gesamten Artikels).**

Wenn Sie den ungekürzten Knowledge Letter lesen möchten, registrieren Sie sich bitte unter <http://www.software-quality-lab.com/download/knowledge-letter/anfrage-knowledge-letter/>

Sie erhalten nach der Registrierung vollen Zugang zu allen bisherigen Knowledge Letters von Software Quality Lab und erhalten automatisch künftige Knowledge Letter per E-Mail.

### Software Quality Days — Die größte Konferenz zum Thema „Software Qualität“ in Europa!



Besuchen Sie die Top-Konferenz mit allen Infos rund um Software Qualität.

Beste Qualität der Vorträge und Tutorials sowie eine Mischung aus praktischen und wissenschaftlichen Beiträgen machen die Software Quality Days zum Top-Event.

In den 3 praktischen Tracks werden anwendungsorientierte Vorträge präsentiert. Der wissenschaftliche Track zeigt Beiträge mit hohem Innovationsgrad und praktischer Anwendbarkeit, basierend auf Forschungsergebnissen. Im Solution Provider Forum präsentieren Aussteller ihre neuesten Tools mit Praxis-Beispielen.

Nähere Infos unter

[www.software-quality-days.com](http://www.software-quality-days.com)

