

Die Reaktion auf Änderungen hat Vorrang vor strikter Planverfolgung

Hat der Zug Verspätung, nützt der beste Fahrplan nichts. Dann heißt es möglichst rasch reagieren, denn wichtig ist die Ankunft am Zielort, nicht der Plan. Ebenso ist es in Projekten: Wenn während der Entwicklung eines neuen Produktes klar wird, dass andere Funktionen gebraucht werden, ist es eben wichtiger, sich rasch an die neue Situation anzupassen und nicht stur nach Plan etwas zu entwickeln, was nachher keiner brauchen wird.

Bleiben wir noch kurz bei unserer Reise-Metapher: Solange alle Rahmenbedingungen bekannt sind – Fahrpläne, Hotelverfügbarkeiten und -preise, Öffnungszeiten usw. –, liefert die Wasserfall-Methode die besten Ergebnisse. Wenn Sie aber eine Expedition in unbekanntes Gebiet planen, sieht das anders aus. Alles, was Sie dann tun können, ist, agil vorzugehen: so viele Informationen sammeln wie möglich, dafür sorgen, dass das Team gut funktioniert und dann von Etappe zu Etappe die beste mögliche neue Route zum Expeditionsziel definieren.

Die agilen Prinzipien

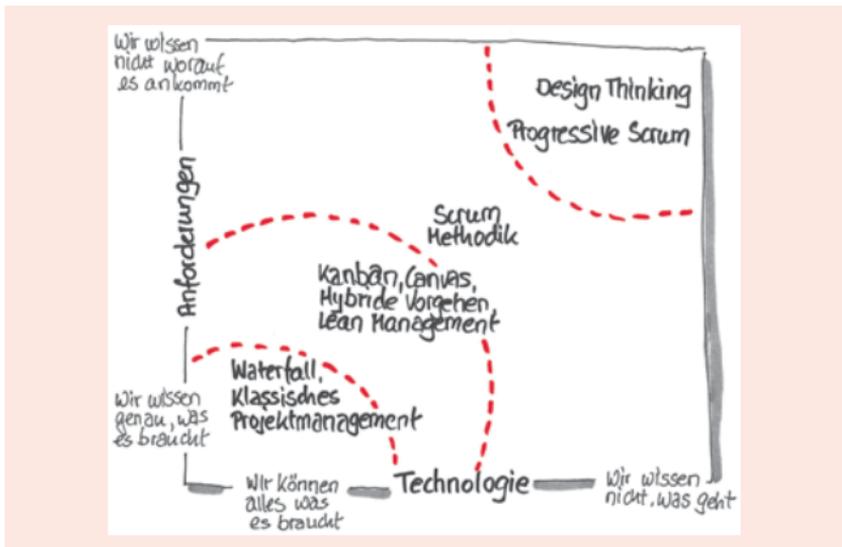
Doch nicht nur die Grundwerte sind wichtig. Darüber hinaus gibt es im Agilen Manifest zwölf Prinzipien, deren Kenntnis dabei hilft, das agile Vorgehen zu verstehen und wirksam umzusetzen. Auch diese Regeln wurden ursprünglich für die Softwareentwicklung geschrieben. Sie lassen sich jedoch ebenso verallgemeinern wie die Grundwerte:

1. Das Wichtigste ist, möglichst früh etwas zu schaffen, was funktioniert und einen Mehrwert bringt.
2. Anforderungsänderungen sind immer willkommen, auch noch kurz vor der Fertigstellung. Denn nur das, was wirklich benötigt wird, liefert Mehrwert und Wettbewerbsvorteile.
3. Sorge dafür, dass regelmäßig und in kurzen Zyklen Funktionen für die Zielgruppe zur Verfügung stehen, die echten Mehrwert liefern.
4. Fachexperten, Entwickler und Anwender müssen während der Entwicklung täglich eng und kontinuierlich zusammenarbeiten. Nur so gibt es kurze Feedback-Schleifen, die Fehlentwicklungen verhindern.
5. Sorge dafür, dass alle Beteiligten motiviert arbeiten können; stelle alle nötigen Ressourcen dafür bereit und unterstütze, wo es geht. Vertraue darauf, dass sie ihre Arbeit gut erledigen.
6. Der beste und umfassendste Informationsaustausch ist über direkten persönlichen Kontakt gewährleistet.
7. Das wichtigste Fortschrittsmaß ist Funktionalität. Nur was einsetzbar oder anwendbar ist, zählt als Fortschritt.
8. Agil ist nachhaltig: Sorge daher für ein Tempo und Intervalle, die alle auf unbestimmte Zeit halten können.
9. Qualität ist zu jeder Zeit wichtig – ein hoher Anspruch an Ausführung, Fähigkeiten und Ergebnisse fördert Agilität.
10. Sorge dafür, dass Kompliziertes einfach wird, befreie dich von Ballast, der aufhält und keinen Mehrwert liefert.

11. Die besten Ergebnisse liefern selbstorganisierte Teams.
12. Nur Teams, die regelmäßig reflektieren, wie sie besser werden, und dies in Maßnahmen umsetzen, entwickeln sich zu Spitzenteams.

Agil versus klassisch

Agilität ist kein Allheilmittel, das universell einsetzbar ist, um alle Probleme in Organisationen und Projekten zu beheben. Das agile Vorgehen ist nicht überall geeignet. Eine einfache und wirkungsvolle Hilfe, um herauszufinden, ob sich in einem Projekt eher das lineare Vorgehen nach dem Wasserfall-Modell anbietet, ist die Stacey-Matrix. Sie wurde von Ralph D. Stacey, einem britischen Universitätsprofessor für Organisationstheorie, entwickelt.



Wenn die Anforderungen klar sind und die zur Lösung nötigen Methoden bzw. Technologien beherrscht werden, kann man klassisch nach der Wasserfall-Methode vorgehen. Hier funktioniert detaillierte Planung.

Das andere Extrem: Weder die genauen Anforderungen noch die dafür nötigen Technologien bzw. Methoden sind bekannt.

BEISPIEL: MOBILFUNKBRANCHE

Ein Mobilfunkanbieter beschäftigt sich mit der Zukunft: Er fragt sich, was nach dem Smartphone kommt, welche mobilen Bedürfnisse die User in zehn Jahren haben werden und mit welcher Technologie diese Anforderungen erfüllt werden. Das lässt sich natürlich nicht klassisch planen. In solchen Extremsituationen bleibt den Verantwortlichen für die Strategie nur, sich auf Unsicherheit einzulassen.

Häufig bewegen sich Projekte zwischen diesen beiden Extremen: Nicht alles ist unbekannt, es gibt jedoch einige unbekannte Größen.

BEISPIEL: VERTRIEBSSTRATEGIE

Die Verantwortlichen für die Entwicklung einer Vertriebsstrategie für bestehende Produkte wissen nicht, ob sich angesichts des schwierigen Marktes die Anforderungen der Kunden ändern werden. Eine detaillierte Umsetzungsplanung zur Erreichung der Absatzziele wird in einer solchen Situation nicht funktionieren.

In solchen Fällen sollte die Frage: »Agil oder klassisch?« mit »Sowohl als auch!« beantwortet werden. Hier empfiehlt sich die Anwendung von agilen Methoden, um unnötigen Aufwand für Detailplanung zu vermeiden und sich für unerwartete Entwicklungen zu rüsten.

Auch abseits der Projektarbeit lassen sich punktuell agile Vorgehensweisen einführen, so z. B. bei der Planung von (Management-)Meetings (siehe hierzu näher Kapitel »Sprint Meetings«) – und zwar immer dann, wenn Rahmenbedingungen vage sind oder einzelne Faktoren nicht planbar. Wir haben die Erfahrung gemacht, dass es für das agile Vorgehen weit mehr sinnvolle und hilfreiche Anwendungsfälle gibt, als viele annehmen.

Reif für Agilität?

So mancher Verantwortlicher sagt: »Wir sind noch nicht so weit. Unsere Organisation ist noch nicht reif, um agil zu sein.« Wer wartet, bis diese Reife erreicht ist, wird vermutlich lange warten müssen. Ob Ihr Team, Ihr Unternehmen reif ist für agile Prozesse, werden Sie erst dann herausfinden, wenn Sie damit beginnen.

Natürlich hilft es vor allem in klassischen hierarchischen Organisationen, wenn Agilität »von oben« gefördert wird. Aber auch, wenn das nicht der Fall ist, kann man im eigenen Verantwortungsbereich damit starten, agil zu handeln. Setzen Sie z. B. für die Teamentwicklung agile Tools ein. Entwickeln Sie beispielsweise die nächste Vertriebsstrategie mit LEGO® Serious Play (siehe hierzu das gleichnamige Kapitel).

Beginnen Sie dort, wo der Schmerz im Unternehmen und der Gewinn durch agile Tools am größten ist. Dann werden Sie rasch Erfolge feiern können. Und Erfolge machen meistens Lust auf mehr!