

Sonderdruck  
aus IT Spektrum 06/2021

Ausgabe 06 | 2021

Deutschland € 12,90 Österreich € 13,90 Schweiz sfr 22,20



www.ITSpektrum

# IT Spektrum

vormals **OBJEKTSpektrum**

Digitaler Wandel & Software-Architektur für Profis

## Agile Kollaboration

Wie gemeinsame Software-Entwicklung gut funktioniert



Agile Kollaboration: Wie gemeinsame Software-Entwicklung gut funktioniert



### Interview mit Christopher Blum

Der Seriengründer und Software Nerd erzählt, welche große Rolle der Zufall in seinem Berufsleben gespielt und warum er das Software-Startup language tool gegründet hat

CQRS und Event Sourcing in der Praxis

### Lessons Learned mit Spring und Axon

Kritische Daten sicher in der Cloud speichern und verarbeiten

### Komplex, aber auch kein Hexenwerk

Modernisierung von Softwarearchitekturen

### Architektur-Refactoring – lohnt sich das?

# Leitfaden zur bedarfsorientierten Agilität

## Agilität ist nicht nur Scrum?!

Wie ist eigentlich der Zusammenhang zwischen Agilität und Scrum? Kann das eine ohne das andere existieren und auch funktionieren? Um sich als Unternehmen auf eine erfolgreiche „agile Reise“ begeben zu können, gehört viel mehr dazu, als sich „nur“ für ein agiles Framework wie beispielsweise Scrum zu entscheiden. Dieser Artikel gibt Ihnen eine Hilfestellung, um herauszufinden, wie Sie gemeinsam mit Ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern Ihre eigene bedarfsgerechte Agilität finden können, die Ihr Unternehmen wirklich voranbringt.

„Das Management hat gesagt: Wir machen jetzt Scrum, denn wir sind jetzt agil!“ Dann gibt es vielleicht noch einen mehrtägigen Workshop mit einem externen Scrum-Coach und ab der folgenden Woche läuft das dann mit Scrum!? Oder aber Mitarbeiterinnen oder Mitarbeiter wollen unbedingt nach Scrum arbeiten, weil Scrum jetzt total „in“ ist und das jetzt alle machen!

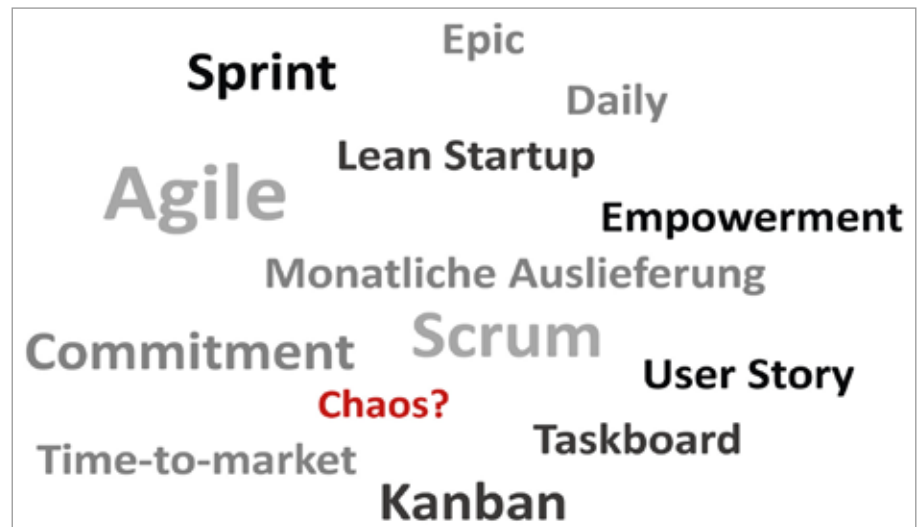
Kommt Ihnen einer dieser Sachverhalte vielleicht auch bekannt vor? Und verursacht er bei Ihnen auch Gänsehaut? Nicht nur, weil sich mit jeder Aussage mindestens zwei Kästchen des agilen Buzzword-Bingos (siehe **Abbildung 1**) abdecken lassen, sondern weil Sie im Hintergrund bereits die ersten Alarmglockchen bimmeln hören?

Auch wenn hinter der Aussage, Scrum machen zu wollen, da man jetzt agil sei, gute Absichten stecken, ist daran vielleicht die ein oder andere Sache zu hinterfragen:

- Kann man sich entscheiden, ab einem bestimmten Zeitpunkt agil zu sein, und ist man es dann folglich sofort?
- Ist Scrum der einzige Weg in die Agilität?
- Ist es wirklich agil, ein agiles Framework vorzugeben, ohne zuvor die Betroffenen gefragt zu haben, ob sich das Framework für dieses Projekt eigentlich eignet, und ob sie mit im Boot sind?

Wenn Sie mindestens eine dieser drei Fragen mit „Nein“ beantwortet haben, könnte dieser Artikel interessant für Sie sein. Wenn Sie alle Fragen mit „Ja“ beantwortet haben, sollten Sie diesen Artikel unbedingt lesen.

Lassen Sie uns mit Vorurteilen und Buzzwords aufräumen und uns dem zuwenden, was wir für das wirklich Essenzielle halten: Sich für Agilität zu entscheiden, weil es im eigenen Kontext Sinn ergibt und für das Unternehmen, aber auch für die Mitarbeiter, einen essenziellen Mehr-



wert bringt. Und nach der Entscheidung, genau die agilen Elemente zu identifizieren, die das Unternehmen und die Menschen am meisten weiterbringen.

### Was ist eigentlich Agilität? Ein Begriff mit vielen Auslegungsmöglichkeiten

Schließen Sie kurz die Augen. Stellen Sie sich vor, dass Niklas, der gerade ein einwöchiges Schulpraktikum in Ihrem Unternehmen macht und noch nie das Wort Agilität gehört hat, von Ihnen wissen möchte, was sich hinter diesem Begriff eigentlich versteckt. Wie erklären Sie es ihm? Haben Sie sich eine Definition überlegt?

Und nun stellen Sie sich vor, Niklas geht zu Ihrer Kollegin aus der Nachbarabteilung und stellt ihr die gleiche Frage. Was denken Sie? Decken sich die Antworten zu 100 Prozent oder doch eher zu 75 oder 50 Prozent? Vielleicht könnten die Antworten so ähnlich gelautet haben, wie diese Definition aus dem Wirtschaftslexikon [Bend]:

„Agilität ist die Gewandtheit, Wendigkeit oder Beweglichkeit von Organisationen und Personen bzw. in Strukturen und Prozessen. Man reagiert flexibel auf un-

vorhergesehene Ereignisse und neue Anforderungen. Man ist, etwa in Bezug auf Veränderungen, nicht nur reaktiv, sondern auch proaktiv.“

Jeder hat seine eigene Definition und Interpretation von Agilität und legt seine Schwerpunkte anders. Für manche spielt die Organisationsstruktur eine große Rolle, andere legen den Fokus auf den technischen Aspekt einer schnellen Auslieferungsfähigkeit und ein Teil spricht vom Wort Commitment, was laut Duden „sich verpflichten“ meint.

Ist es nicht eine riskante Entwicklung, ganze Unternehmen aufgrund eines so vielfältig interpretierbaren Modeworts komplett neu auszurichten?

Eine ganzheitliche Darstellung, was der Begriff Agilität umfasst, ermöglicht uns der sogenannte Agilitäts-Baum aus **Abbildung 2**. Daran lässt sich erkennen, dass sich Agilität zwar in Methoden und Frameworks wie Scrum zeigt, dies ist allerdings nur die Krone des Baums: Ohne agiles Mindset und die Verinnerlichung agiler Werte als Wurzeln kann der agile Baum auch keine Früchte tragen.

Es gehört also viel mehr dazu, als Unternehmen agiler zu werden, als sich nur für ein agiles Entwicklungsmodell zu entscheiden. Auch wenn Scrum die perfekte

Antwort auf Ihre Probleme sein kann, ist es doch nur eine mögliche Ausprägung von Agilität. Wichtig ist es vor allem, Ihre Probleme erst einmal genauer zu betrachten.

Denn Agilität ist kein Selbstzweck. Die Frage sollte nicht lauten, „Wie werden wir agil?“, sondern „Was sind unsere Herausforderungen?“ und „Können wir diese angehen, indem wir agiler werden?“

**Vorurteile auflösen: Man kann auch agil sein ohne Scrum. Und Scrum muss nicht agil sein**

Scrum ist ein agiles Framework, das einfach zu verstehen ist und deshalb schnell Akzeptanz findet: Einer Umfrage nach [Bitk] verwenden acht von zehn Unternehmen, die auf agile Methoden setzen, Scrum.

Aber auch wenn Scrum als agiles Framework in einem Team eingeführt wird, bedeutet das nicht, dass dieses automatisch agiler wird: Häufig wird Scrum einfach nur übergestülpt, alles andere bleibt, wie es ist, und es gibt weiterhin Top-down-Entscheidungen. Nur wird zusätzlich nun auch noch erwartet, dass es alle zwei Wochen ein „auslieferbares (Zwischen-)Produkt“ gibt und die durch Scrum entstehende Transparenz wird zur Kontrolle missbraucht. Leider stimmt es auch nicht, dass Scrum alle Probleme löst. Was allerdings zutrifft: Scrum zeigt durch Transparenz und Offenheit nahezu all unsere Probleme auf, ob dies nun gewünscht ist oder nicht.

Die gute Nachricht ist, man kann auch agil sein, ohne nach Scrum zu arbeiten. Nicht selten gibt es beispielsweise kleine Start-ups, bei denen gemeinsam ein System ausgeklügelt wird. Hier wird aufgezeigt, wie Entscheidungen am schnellsten von genau denjenigen Mitarbeitern getroffen werden, die auch die Kompetenz dazu haben. Im Idealfall lebt das Unternehmen dann automatisch eine wunderbare agile Entscheidungskultur, ohne sich jemals konkret damit beschäftigt zu haben.

Genau da wollen wir andocken. Wir möchten ein systematisches und schrittweises Vorgehen aufzeigen, das auf die Bedarfe der Mitarbeiter eingeht, welche dann ihre eigene Agilität leben. Scrum oder auch andere agile Methoden können hierfür hilfreiche Instrumente sein.

**Der erfolgreiche Beginn der agilen Reise in sieben Schritten**

Nachdem kurz darauf eingegangen wurde, welche Fallstricke es bei der Einführung von agilen Frameworks wie Scrum

### Agiles Buzzword Bingo

Doing twice the work in half the time.	Teams können keine wichtigen Entscheidungen treffen!	Agil ist chaotisch!	Nicht noch ein Meeting!
Das Management hat gesagt...	Das machen jetzt alle!	Ändert mal schnell...	Ab nächster Woche sind wir agil!
Die Scrum-masterrolle kann doch jemand nebenbei machen	Die anderen schaffen aber mehr Storys...	Empowerment	Macht doch mal Scrum!
Moderne Unternehmen sind agil!	Damit wird alles schneller!	Wir werden effizienter	Das ist jetzt total „in“!

Abb. 1: Agiles Buzzword Bingo, inspiriert von [Afic]

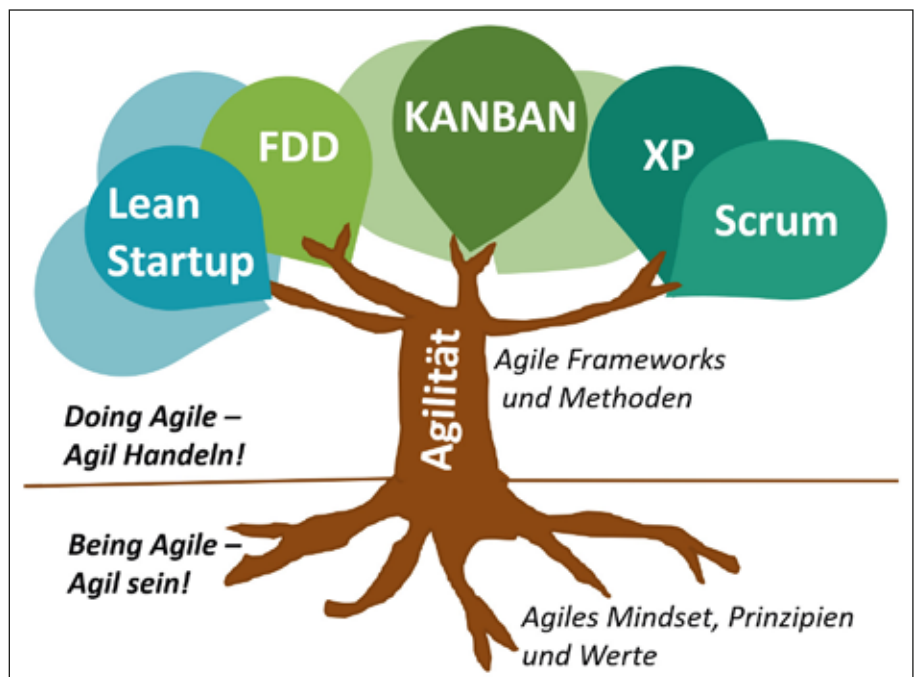


Abb. 2: Agilität als Basis für Frameworks wie Feature-Driven Development (FDD), Kanban, Scrum, Xtreme Programming (XP) oder Lean Startup. Nach [Glog]

gibt, möchten wir nun den Blick darauf richten, wie man genau das agile Vorgehen findet, das zu den eigenen Bedürfnis-

sen passt. Unsere Checkliste soll Sie dabei auf Ihrem eigenen Weg in die Agilität begleiten.

**1. Identifizieren Sie Ihren Veränderungsschmerz!**

Wenn Sie darüber nachdenken, agile Methoden in Ihrem Unternehmen einzuführen, dann machen Sie sich bewusst, warum Sie das eigentlich möchten. Hören Sie nicht auf, die „Warum“-Frage zu stellen, bis Sie auf den zugrunde liegenden Schmerz stoßen, warum eine Änderung nötig ist. Akzeptieren Sie dabei keine Aussagen wie, „das ist jetzt Mode, deshalb werden wir agil“. Fragen Sie nach! Was ist die Ausgangsfragestellung, warum ist eine Veränderung nötig? Lauten Ihre Herausforderungen beispielsweise so oder ähnlich:

- Unsere Entscheidungsfindung ist zu langsam. Wir möchten, dass Entscheidungen zeitnah von den Leuten getroffen werden, die sie am besten treffen können.

- Wir haben keine klare Vision, da das Auslieferungsdatum und das finale Produkt in nicht greifbarer Ferne liegen.
- Wir können nicht flexibel auf einen sich verändernden Markt eingehen, da unser Entwicklungsprozess sehr starr ist.
- Keiner weiß, woran die anderen arbeiten und wo man im Projekt steht. Uns fehlt die Übersicht.

Dann können agile Methoden zu Ihrer individuellen Lösung beitragen.

**2. Haben Sie Projekte und Produkte mit unbekanntem Anforderungen oder Technologien?**

Wenn Sie sich darüber klar geworden sind, warum Sie etwas verändern möchten, ist es genauso wichtig, sich das Projekt oder Produkt und Ihre Kunden etwas

genauer anzuschauen. Könnten diese Aussagen auf Ihr Unternehmen zutreffen:

- Wir arbeiten an einem Produkt, bei dem noch nicht alle Anforderungen bekannt sind und bei dem wir eng mit dem Kunden zusammenarbeiten und immer wieder dessen Feedback einbeziehen möchten.
- Wir wollen ein neuartiges Produkt entwickeln. Viele der zu verwendenden Technologien sind uns noch unbekannt und wir müssen während der Entwicklung forschen.

Dies sind ebenfalls Gründe, die für eine agile Entwicklungsmethode sprechen können. Wichtig ist dabei aber auch, den Kunden zu analysieren: Kommt dieser aus einem Umfeld, in dem feste Verträge und Lastenhefte die Regel sind, und hat er noch nie von agilen Entwicklungsmethoden gehört? Dann kann es trotz guter Gründe sinnvoll sein, zwar intern agil zu entwickeln, sich nach außen hin aber dem Kunden anzupassen und klassisch aufzutreten (siehe Abbildung 3).

**3. Ein nicht zu vernachlässigender Faktor: der Mensch**

Wenn Punkt 1 und 2 nun für Agilität sprechen, nehmen Sie sich einen Moment Zeit und denken Sie über die Menschen nach, die nach den agilen Methoden arbeiten werden: Sind sie prinzipiell offen dafür? Sind sie bereit, selbst proaktiv Verantwortung zu übernehmen, Dinge auszuprobieren und Entscheidungen zu treffen? Ein agiles Framework kann noch so passend für eine Produktentwicklung sein – wenn die Menschen es nicht mittragen, wird es nicht funktionieren.

Häufig ist allerdings bekannt, dass Agilität vom Management gewünscht ist. Um hier eine unverzerrte Ist-Analyse zu erhalten, kann es sich anbieten, eine anonyme Umfrage zu starten. Die Frage sollte dabei nicht lauten „Wie agil bist du?“, sondern zum Beispiel: „Ich kann mir vorstellen, in meinem Fachgebiet mehr Verantwortung zu übernehmen“.

Auch sollten Führungskräfte rechtzeitig abgeholt und aktiv mit ins Boot genommen werden, weil sich ihre Rolle und Führungsautorität im agilen Kontext prinzipiell verändern. Sie müssen zum Beispiel einen Teil ihrer Entscheidungsgewalt abgeben. Wichtig ist es daher, das Führungsverständnis anzupassen und klar zu machen, dass die neue veränderte Rolle ebenfalls sehr spannend und verantwortungsvoll sein kann.

Ein unterstützendes und positiv involviertes Management ist einer der Grundpfei-

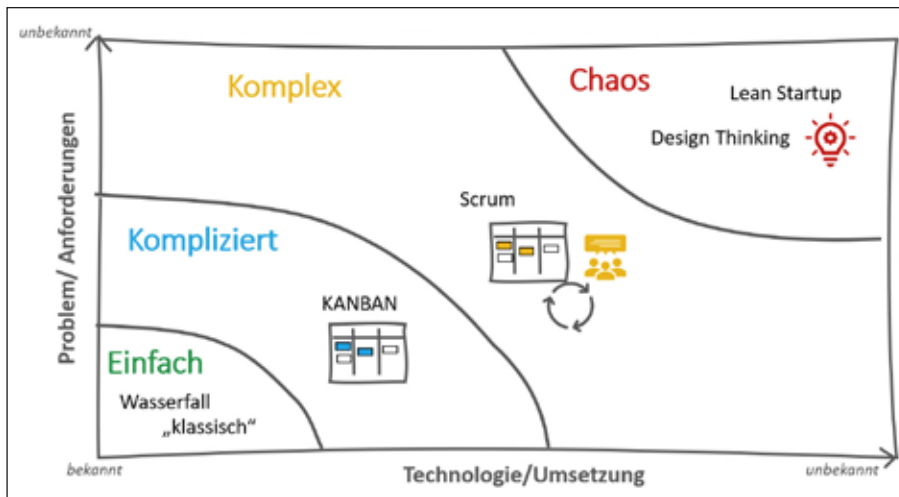


Abb. 3: Einordnung agiler und klassischer Frameworks in Abhängigkeit des Bekanntheitsgrads der Anforderungen bzw. der Technologien. Angelehnt an die Stacey-Matrix [Stac]

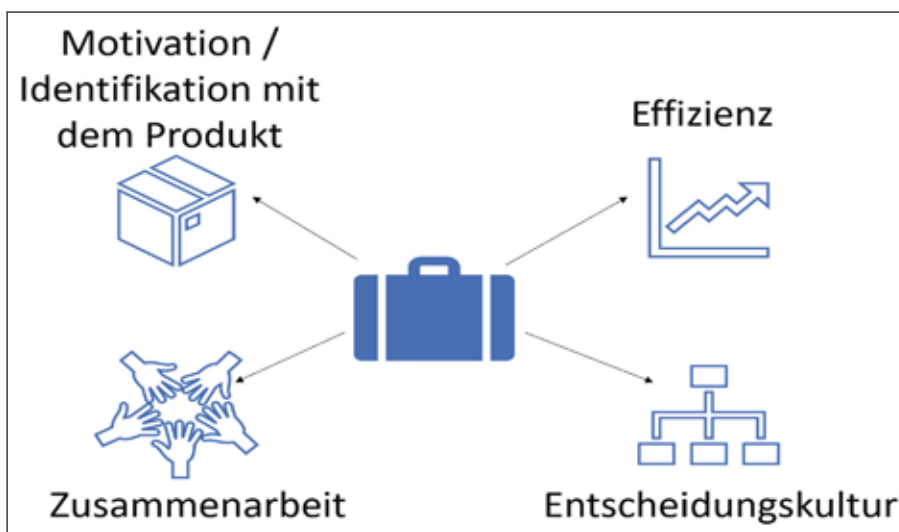


Abb. 4: Produktidentifikation, Effizienz, Zusammenarbeit und Entscheidungskultur als vier beispielhafte Bereiche im Unternehmen, welche mit Methoden aus einem agilen Methodenkoffer verbessert werden können

Das Projektteam bestand aus 17 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern aus den unterschiedlichsten Bereichen. In der Projektanfangsphase wurde auf Grundlage eines Lastenhefts ein entsprechendes Pflichtenheft erstellt, was dem Ansatz aus der klassischen Projektwelt entspricht.

Man hatte erkannt, dass dem Team der Fokus fehlte, die Entwicklung ging nur schleppend voran und niemand wusste, woran jeder gerade arbeitete. Entscheidungen mussten von verschiedenen Instanzen abgesehen werden und wurden deshalb lieber hinauszögert.

Vor diesem Hintergrund bekamen wir die Anfrage, in diesem Team Scrum einzuführen, um agiler zu werden. Statt das gesamte Scrum-Framework einzuführen, was bei diesem großen Team mit einem klassisch geplanten Produkt nicht angemessen gewesen wäre, wurden bedarfsgerechte agile Methoden aus dem Methodenkoffer ausgewählt, um so den größtmöglichen Erfolg des Projekts zu gewährleisten:

Zunächst wurde mit dem Team ein **Delegation Board** erarbeitet. So wurde allen bewusst, wer in welcher Situation welche Entscheidung treffen durfte und dies auch explizit sollte (Stichwort agile Entscheidungskultur).

Das vorgegebene umfangreiche Lastenheft wurde in kleinere, **passende Arbeitspakete** gegliedert (Stichwort Effizienz).

Alle vier Wochen kam das komplette Projektteam zu einem **Review-Meeting mit Stakeholdern** zusammen, um die Ergebnisse der erledigten Aufgaben vorzustellen, über noch offene Punkte zu reden, gegebenenfalls zu reagieren und neu zu priorisieren (Stichwort Identifikation mit dem Produkt).

Während der vier Arbeitswochen fand wöchentlich in kleinen Experten-Arbeitskreisen ein Meeting statt, welches inhaltlich mit dem **Daily-Scrum** verglichen werden kann (Stichwort Effizienz und Zusammenarbeit).

Durch die regelmäßigen Review-Meetings wurde das Team motivierter, das Zwischenprodukt rechtzeitig abzuschließen. Auch die Vernetzung im wöchentlichen Austausch half bei der schnellen Problemerkennung und rechtzeitigen Reaktion darauf. Ein Reagieren war außerdem schneller möglich, da weniger Diskussionsrunden mit Vorgesetzten nötig waren und die Experten selbst die notwendigen Entscheidungen treffen konnten. Parallelarbeiten wurden vermieden, da jeder sehen konnte, woran andere gerade arbeiteten.

Zuletzt half die gemeinsame **Retrospektive** allen, offen miteinander zu sprechen und über Prozesse und Kommunikation im Team zu reflektieren (Stichwort Zusammenarbeit). Sogar anfangs skeptische Kollegen waren begeistert und lobten in offener Kommunikation die Proaktivität des ganzen Teams, was das Team letztendlich nur noch mehr antrieb.

#### Kasten 1: Erfahrungsbeispiel

ler für das Gelingen der agilen Transformation!

#### 4. Auswahl des geeigneten Frameworks bzw. der geeigneten Methoden

Erst an diesem Punkt kommen wir zur methodischen Analyse. Es gibt einen bunten Blumenstrauß an verschiedenen agilen Methoden und Frameworks.

An dieser Stelle soll nicht auf die (unglaublich umfangreiche) Theorie zu verschiedenen agilen Frameworks eingegangen werden. Nehmen Sie sich einfach ein regnerisches Wochenende und recherchieren Sie ein wenig. Welche Methoden aus welchen Frameworks stoßen bei Ihnen auf Resonanz? Welche eignen sich für Ihr erstes agiles Experiment?

Sammeln Sie diese in Ihrem eigenen „Agilen Methodenkoffer“! Nehmen Sie hierfür Ihre Gedanken aus Punkt 1 als Basis und ordnen Sie die Methoden den verschiedenen „Schmerzpunkten“ zu, die die Agilität für Sie lösen soll. So können Sie sich später, je nach Bedarf, die entsprechenden Methoden herauspicken. In unserem Unternehmen hat sich beispielsweise die Kategorisierung der Methoden aus **Abbildung 4** bewährt.

Das Erfahrungsbeispiel in **Kasten 1** aus unserem Unternehmen zeigt, wie der agile Methodenkoffer in der Praxis zum Einsatz kommen kann, ohne sich an ein dediziertes agiles Framework halten zu müssen (die verwendeten agilen Methoden sind dabei hervorgehoben).

Man kann also erkennen, dass schon einzelne agile Elemente dem Projektteam geholfen haben. Daher unsere Empfehlung: Legen Sie sich Ihren eigenen agilen Methodenkoffer an, sprechen Sie mit den Teams und entscheiden Sie dann, welche Methoden oder Frameworks dem Bedarf des jeweiligen Teams entsprechen!

#### 5. Pilotieren

Dieser Punkt gilt vor allem dann, wenn Sie agile Methoden in Ihrem gesamten Unternehmen ausrollen möchten: Suchen Sie sich ein Team, bei dem die Voraussetzungen (Punkt 1, 2 und 3) stimmen und legen Sie los! Dieses Team wird wissen, dass es sich um ein Pilotprojekt handelt. Es hat deshalb die „Lizenz zum Ausprobieren“ und kann Erfahrungen sammeln, die später für das ganze Unternehmen hilfreich sind. Es dient also zum einen als Testprojekt und kann aufzeigen, wo im

Unternehmen erst noch geeignete Voraussetzungen geschaffen werden müssen, um Agilität leben zu können (bspw. sind einzelne Prozesse schwerfällig und müssen flexibler werden). Zum anderen eignet es sich als Multiplikator: Die Teammitglieder, die bereits Erfahrungen gesammelt haben, können als sogenannte „Change Agents“ agieren und sowohl das Mindset als auch ihr Wissen auf andere übertragen. Sie können dabei helfen, Neuartiges mit Bekanntem zu verknüpfen. **Kasten 2** zeigt ein Beispiel aus der Praxis.

#### 6. Ausweitung auf das gesamte Unternehmen oder auch: „Der Beginn der agilen Reise“

Wenn das Pilotprojekt erfolgreich gestartet ist und daraus bereits einige Schlüsse gezogen werden können, geht es darum, das gesamte Unternehmen bzw. die ausgewählten Bereiche auf die „Agile Reise“ mitzunehmen. Hier möchten wir bewusst von einer „Agilen Reise“ sprechen, um uns von der Idee zu lösen, dass Agilität instantan in vollem Umfang vorhanden sein kann.

Es gibt einige Eckpfeiler, die den Start in die Agilität erleichtern können. Da wir in der Regel von bisher klassisch organisierten Unternehmen sprechen, ist es besonders wichtig, dass das Management, das bisher „die Fäden zusammengehalten hat“, explizit deutlich macht, dass die Veränderung erwünscht ist.

Wenn man als Führungsebene in die Kommunikation geht, ist es auch hier essenziell, nicht mit den Buzzwords um sich zu werfen, sondern glaubhaft und nachvoll-

Ein Mitarbeiter wirkte etwas lustlos in den Dailies. Darauf angesprochen, was das Problem sei, sagte er: „Ich soll User-Stories schreiben und weiß gar nicht, wie die formalen Vorgaben sind und was genau ich tun soll.“

Die Antwort darauf war: „Du weißt doch aus der Erfahrung, was die Entwicklungsschritte sind. Nimm einen Kugelschreiber, schreib die Entwicklungsaufgaben einfach formlos auf die Vordrucke und stör dich erst mal nicht an Feldern wie ‚Story Points‘.“

Auf einmal hat es funktioniert.

#### Kasten 2: Praxisbeispiel

## Literatur & Links

[Afic] <https://twitter.com/AFictionary>

[Bend] O. Bendel, Agilität, Gabler Wirtschaftslexikon, siehe: <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/agilitaet-99882#:~:text=Agilit%C3%A4t%20ist%20die%20Gewandtheit%2C%20Wendigkeit,nur%20reaktiv%2C%20sondern%20auch%20proaktiv>

[Bitk] A. Pols, Scrum, Bitkom, 2018, siehe: <https://www.bitkom-research.de/de/pressemitteilung/scrum-koenig-unter-den-agilen-methoden>

[Glog] C.-H. Rasche, Der agile Baum, borisgloger, 2019, siehe: <https://www.borisgloger.com/blog/2019/05/15/der-agile-baum-als-orientierungshilfe-im-dschungel-der-agilen-begrifflichkeiten>

[Sche] T. Scheller, Auf dem Weg zur agilen Organisation: Wie Sie Ihr Unternehmen dynamischer, flexibler und leistungsfähiger gestalten, Vahlen, 2017

[Stac] R. D. Stacey, Strategic Management and Organisational Dynamics: The challenge of complexity, in: D. S. Ralph (Hrsg.), Strategic Management and Organizational Dynamics, Pearson Education Limited, 2011

ziehbar anhand der Unternehmensziele und des aktuellen Schmerzes aufzuzeigen, warum Agilität im individuellen Fall Sinn ergibt und man sich darauf zu bewegen möchte.

Um für alle Kolleginnen und Kollegen deutlich zu machen, was der neue Kurs auf dieser Reise eigentlich konkret bedeutet, kann es auch helfen, das erwünschte Verhalten, in dem sich Agilität zeigen soll, in kurzen „Action Statements“ auszudrücken (siehe **Abbildung 5**).

### 7. Good enough to try!

Nach einem solchen Agilitäts-Kickoff ist es wichtig, nicht zu viel Zeit verstreichen

zu lassen und die neuen agilen Prozesse nicht haarklein im Voraus auszugestalten. Stattdessen sollte man im Sinne von „practice what you preach“ einfach loslegen und dann immer wieder überprüfen, ob man durch das gewählte Vorgehen tatsächlich die anfangs identifizierten Schmerzen lindert.

Eine enge Kommunikation mit den Mitarbeitern, eventuell auch über dedizierte Vertrauenspersonen, hilft dabei, festzustellen, ob man sich noch auf dem richtigen Weg befindet. Wenn das nicht der Fall ist, darf man sich dies auch eingestehen und andere Wege ausprobieren. In einem agilen Unternehmen mit einer offenen,

wertschätzenden Fehlerkultur ist Experimentieren erlaubt und sogar erwünscht. Geben Sie daher den Menschen Zeit, sich an die Veränderungen zu gewöhnen, aber nehmen Sie sie dennoch zeitnah mit auf die „Agile Reise“. Wir können Ihnen versprechen: Es wird eine spannende Reise! Und **Abbildung 6** fasst noch mal die sieben Schritte zusammen, um eine Checkliste beispielsweise auf einen Bierdeckel zu drucken ;)

### Und nun?

Was haben wir gelernt, was nehmen wir mit?

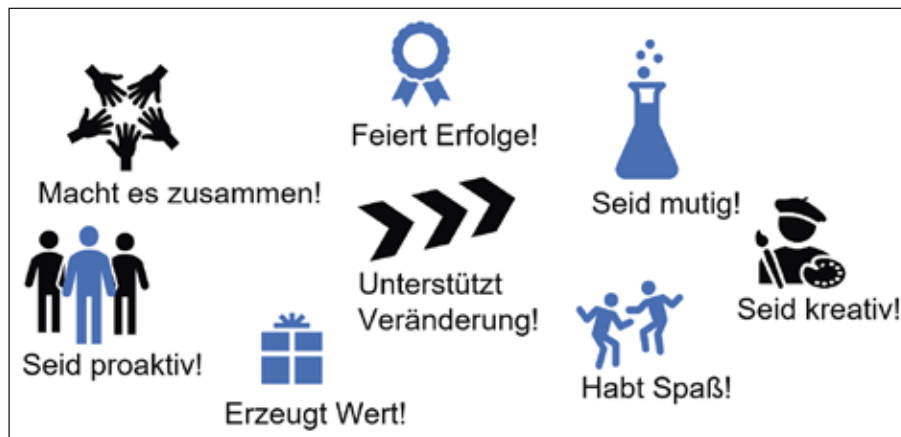


Abb. 5: An das Unternehmen angepasste „Action Statements“ drücken bildhaft aus, wie die Veränderung aussehen soll



Abb. 6: Sieben Schritte zur Agilität auf einem Bierdeckel zusammengefasst

- Man kann agil sein ohne Scrum und man kann Scrum machen, ohne agil zu sein.
- “Agile is not chaotic”, denn Agilität plant häufig sehr viel und es gibt standardisierte Vorgehen dafür. Das heißt aber auch: Eine agile Einführung muss gut überlegt sein.
- Nutzen Sie auch mal unorthodoxe Ansätze wie das Feiern des „Fails“ der Woche.
- Und nein, an Scrum ist wirklich und absolut nichts auszusetzen, es ist nur nicht die Antwort auf alle Probleme!
- Der agile Methodenkoffer oder ähnliche Ansätze können als nützlicher Begleiter auf der agilen Reise dienen (auf welche alle mitgenommen werden sollten).
- Nehmen Sie sich Zeit, analysieren Sie Ihre Situation, Sprechen Sie mit Ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern und finden Sie Ihre eigene bedarfsgerechte Agilität!

Es ist gar nicht so kompliziert agiler zu werden, wenn man es wirklich ernst meint, die Mitarbeiter und Führungskräfte befragt und alle mitnimmt. Machen Sie nicht Agilität, um der Agilität willen, sondern weil es Sinn ergibt. Verwenden Sie keine schicken Buzzwords, sondern tun Sie das, was Ihr Unternehmen und Ihre Mitarbeiter wirklich brauchen und Sie voranbringt – egal unter welchem Label! ||

Die Autorinnen arbeiten bei der Balluff GmbH und der iss innovative software services GmbH, einer 100-prozentigen Balluff-Tochter mit dem Schwerpunkt Softwareentwicklung und agilen Methoden.

Vor genau 100 Jahren begann mit der Gründung einer feinmechanischen Reparaturwerkstatt in Neuhausen a. d. F. die Firmengeschichte von Balluff. Als führender Sensor- und Automatisierungsspezialist bietet das Familienunternehmen ein umfassendes Portfolio hochwertiger Sensor-, Identifikations-, Netzwerk- und Softwarelösungen an.

## Der Autorinnen



### Dr. Isabelle Faus

(isabelle.faus@balluff.de)

arbeitet als Head of Software Methods and Tools und beschäftigt sich mit den Themen „Agile Transformation“, „Agiles Testing“ und Integration von agilen Methodiken in klassische Entwicklungsprojekte.



### Julia Blohm

(julia.blohm@balluff.de)

arbeitet als Scrum Master in verschiedenen Entwicklungsprojekten, stärkt das agile Mindset im Unternehmen und unterstützt Teams bei der Einführung von agilen Methoden.



### Lisa-Marie Schneider

(lisa-marie.schneider@balluff.de)

arbeitet als Scrum Master in verschiedenen Projekten, unterstützt das Unternehmen und einzelne Teams bei der agilen Transformation und Einführung von agilen Methoden.



### Özge Gedik

(oezge.gedik@balluff.de)

arbeitet als Scrum Master in verschiedenen Projekten, unterstützt das Unternehmen und einzelne Teams bei der agilen Transformation und Einführung von agilen Methoden.



### Franziska Obergfell

(franziska.obergfell@Balluff.de)

hat aus Begeisterung an der agilen Arbeitsweise den Weg als Quereinsteigerin in die Informatik gefunden. Als Mitarbeiterin für Qualitäts- und Wissensmanagement liegt ihr die Verbreitung und das Leben der agilen Kultur besonders am Herzen.