



# Einführung von Agilität im Unternehmen

Katja Roth

**setzwein**  
IT-MANAGEMENT

## Agenda

Person / Meeting	
Item	Date/Time
<input type="checkbox"/>	
<input type="checkbox"/>	
<input type="checkbox"/>	<b>1. Voraussetzungen zur Einführung von Agilität</b>
<input type="checkbox"/>	<b>2. Die Einführung als Agility-Tower Projekt</b>
<input type="checkbox"/>	<b>3. Fallstricke</b>
<input type="checkbox"/>	<b>4. Diskussion</b>
<input type="checkbox"/>	
<input type="checkbox"/>	
<input type="checkbox"/>	
<input type="checkbox"/>	
<input type="checkbox"/>	
<input type="checkbox"/>	
<input type="checkbox"/>	
<input type="checkbox"/>	
<input type="checkbox"/>	
<input type="checkbox"/>	
<input type="checkbox"/>	
<input type="checkbox"/>	
<input type="checkbox"/>	
<input type="checkbox"/>	

- 1. Voraussetzungen zur Einführung von Agilität**
- 2. Die Einführung als Agility-Tower Projekt**
- 3. Fallstricke**
- 4. Diskussion**

Jemand im Unternehmen ist der Meinung, dass Agilität zu mehr Effektivität führt ...

Geliefert wird was von Nutzen ist

Agiles Arbeiten spart Zeit und Nerven

Agiles Vorgehen verkürzt die Time To Market

Agiles Arbeiten fördert kontinuierliche Prozessverbesserungen



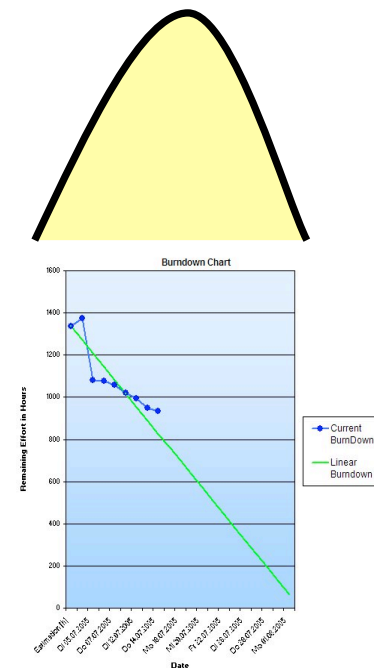
Das Management hat die Kernelemente von Agilität verstanden ...

## ■ Annahme:

- Die Zukunft ist komplex und unbekannt

## ■ Schlüsselemente

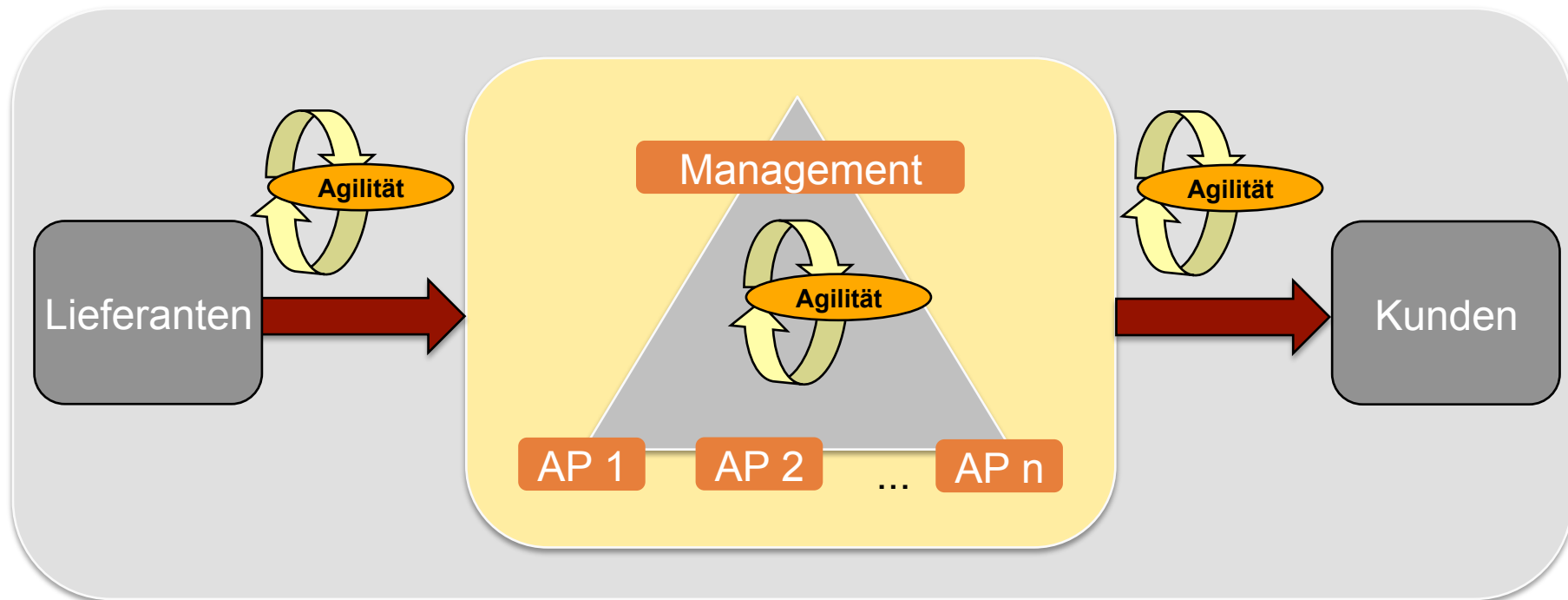
- Iterativer Ansatz, Timeboxing
- Priorisierung von Features
- Zusammenarbeit mit dem Kunden
- Integriertes verantwortliches Team (Collective Ownership)
- Transparenter Status
- Kontinuierliche Prozessverbesserung
- Anpassungen sind Teil des Prozesses
- Lieferbares Produkt am Ende der Iteration



# Die agile Org. und ihr Umfeld

1 | 2 | 3 | 4

Das Unternehmen weiß, dass Agilität auch die Schnittstellen zu Lieferanten und Kunden beeinflusst ...



# Die wichtigste Voraussetzung

| 1 | 2 | 3 | 4

Das Unternehmen weiß, dass die Einführung nur gelingt, wenn die Teams das wollen...



JA!

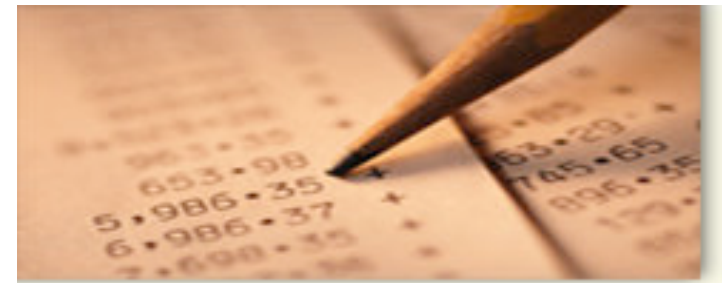
Das Unternehmen ahnt, dass das gesamte Berichtswesen betroffen ist ...

## ■ Grundsätze:

- Einfach zu erstellen
- sichtbar und einfach in der Präsentation
- unverzerrte Primärdaten
- Fokus auf bereits gelieferte Funktionalität
- Reports, Dokumente und Metriken werden nicht zum Selbstzweck erstellt

## ■ Auf dem Weg zur agilen Organisation

- sollten die vorhandenen Reports, Dokumente und Metriken hinsichtlich Brauchbarkeit überprüft werden



Das Unternehmen möchte am liebsten die Idealvorstellungen verwirklichen ...

- **Das Team steht dem Projekt Vollzeit zur Verfügung**
- **Alle Beteiligten haben die agilen Prozesse verstanden**
- **Das Team ist in der Lage Software agil zu entwickeln**
- **Gemeinsamer Arbeitsraum für das gesamte Team**
- **Das Team ist fachübergreifend zusammengestellt**



# Das Commitment

Das Management verpflichtet sich selbst zur  
erfolgreichen Einführung von Agilität ...

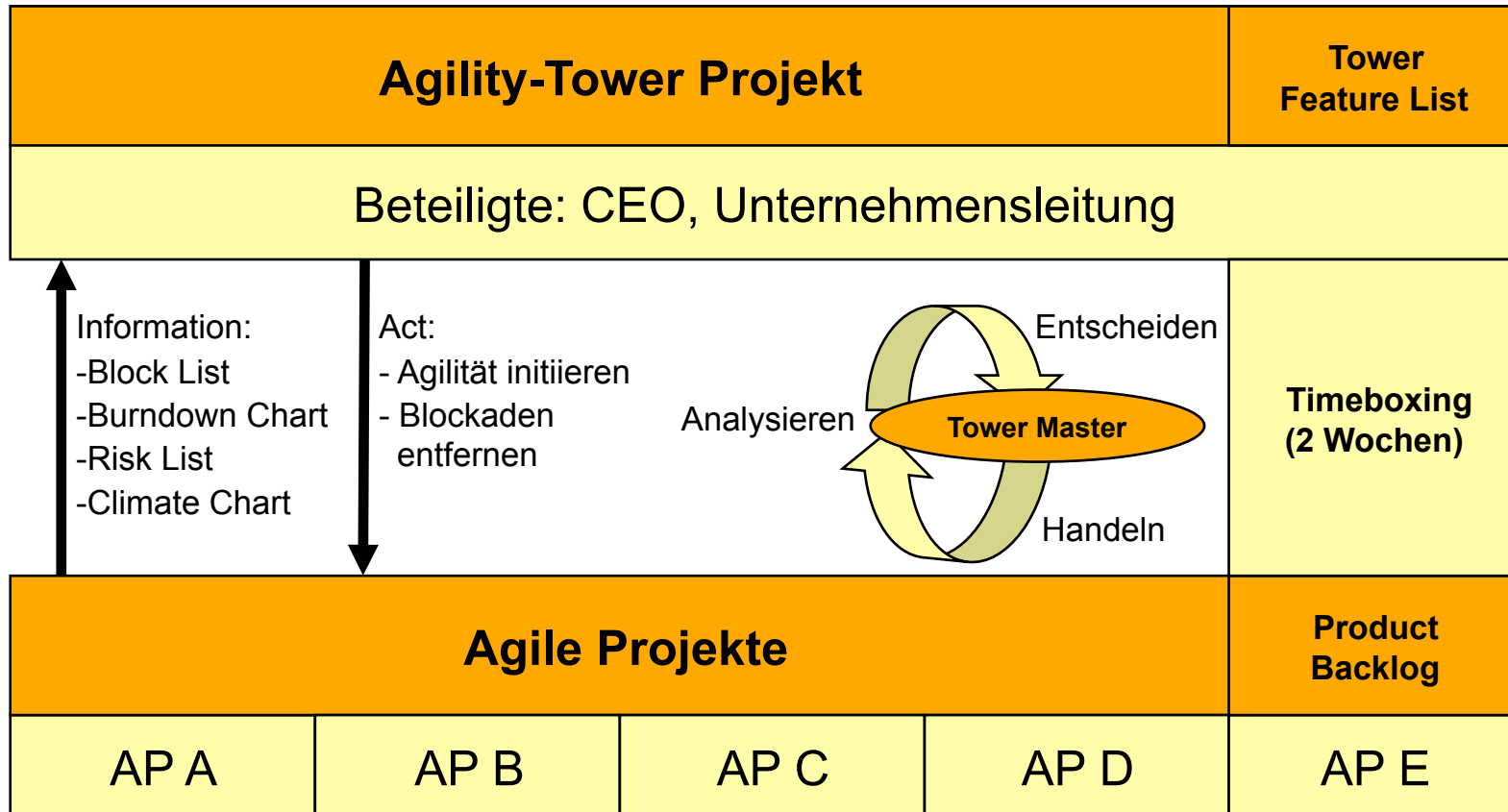
Das Management fällt  
die Entscheidungen

und initiiert die  
Veränderungen

für agile Projekte

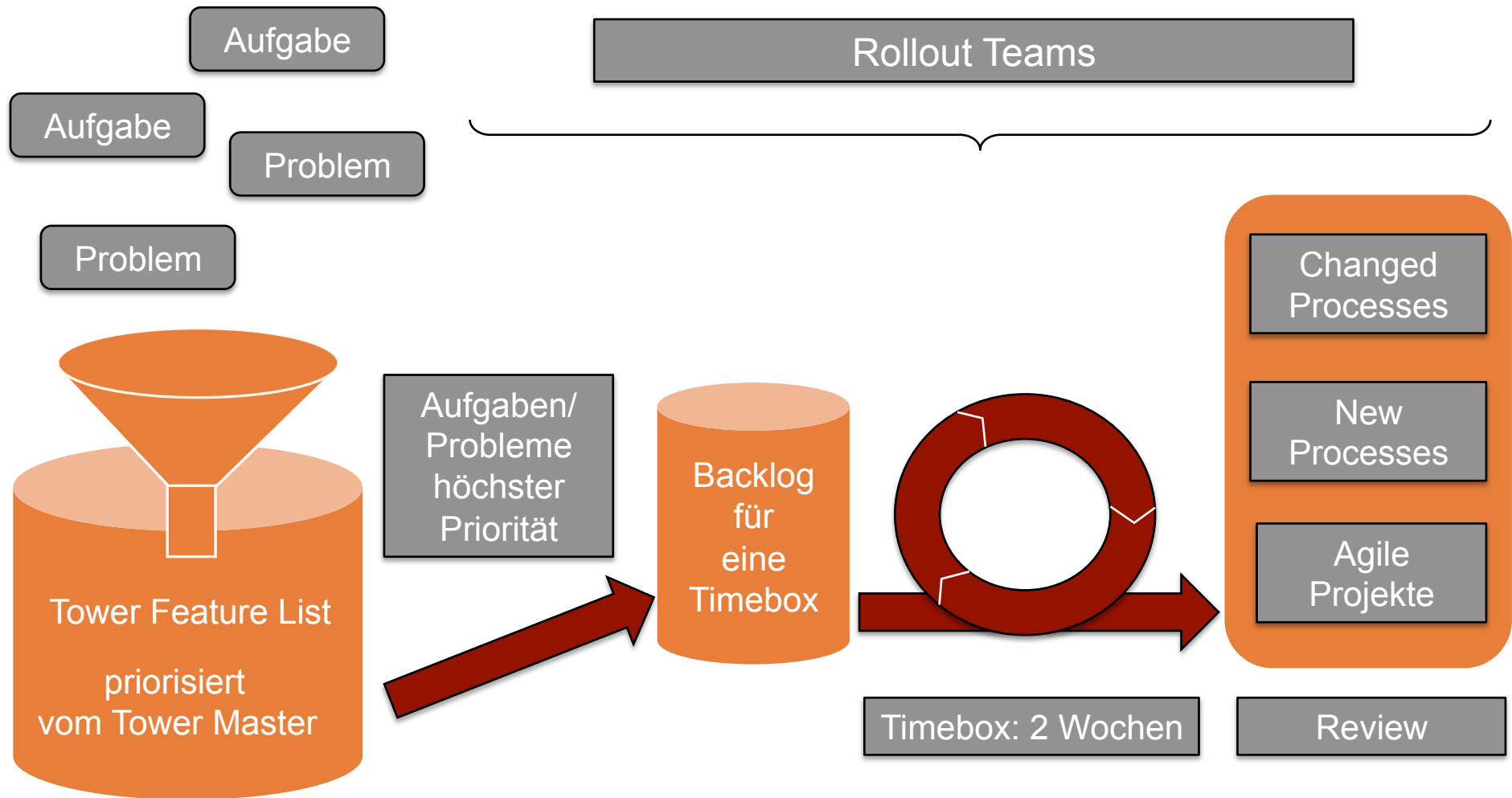


# Das Agility-Tower Projekt



# Agile Bearbeitung der Tower Feature List

1 | 2 | 3 | 4



- **Aufgabe:** die zur Einführung agiler Softwareentwicklung nötigen Schritte durchführen
- **Wer:** abhängig von den zu lösenden Aufgaben
  
- **Beispiel: Bereitstellung eines Teamraums für Projekt A**
- **Rollout-Team: Facility Management u. Infrastruktur**
- **Aufgaben:**
  - Finden eines geeigneten Teamraums
  - Möblierung des Teamraums
  - Bereitstellung der technischen Infrastruktur
  - Einleitung der notwendigen Umzüge



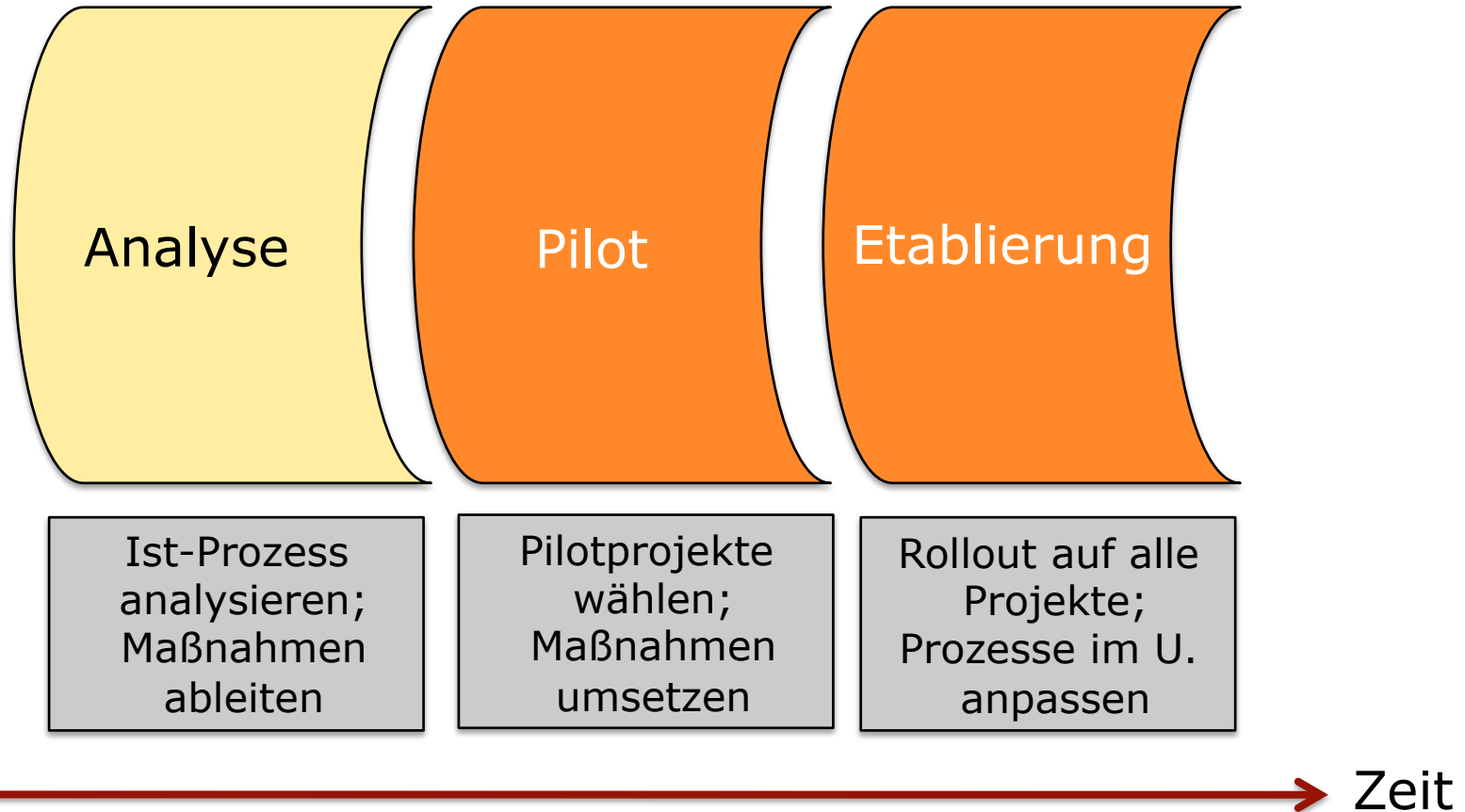
# Die Tower Feature List

1 | 2 | 3 | 4

	Item #	Description	Est.	By
■		<b>Ausbildungs-Aufgaben</b>		
■		<b>Kommunikations-Aufgaben</b>		
■		<b>Einsatz agiler Methoden in Pilotprojekten initiieren</b>		
■		<b>Produktmanagement anpassen</b>		
■		<b>Organisatorische Veränderungen durchführen</b>		
■		<b>Tool-Landschaft und Infrastruktur anpassen</b>		
■		<b>Rollout auf alle Projekte / Produkte der Organisation</b>		

# Phasen der Einführung

1 | 2 | 3 | 4

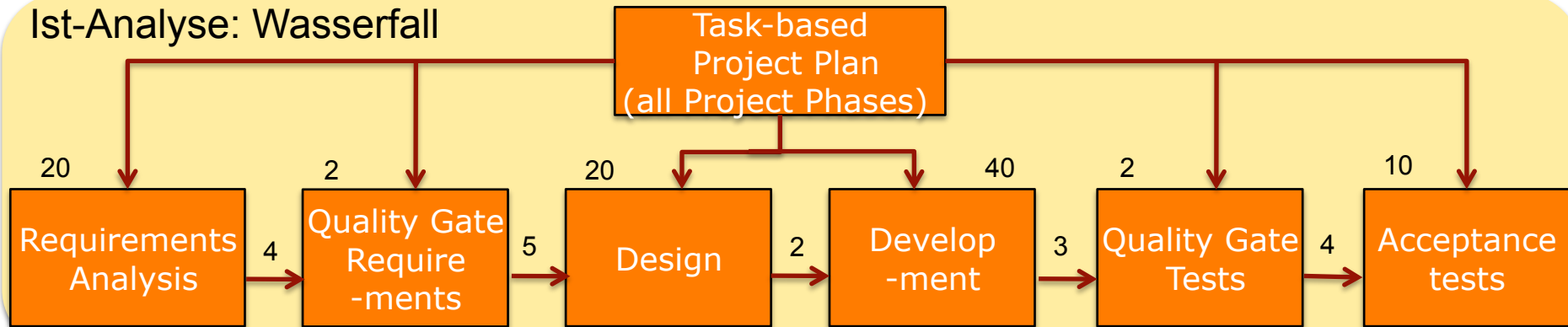


# Ist-Prozess analysieren

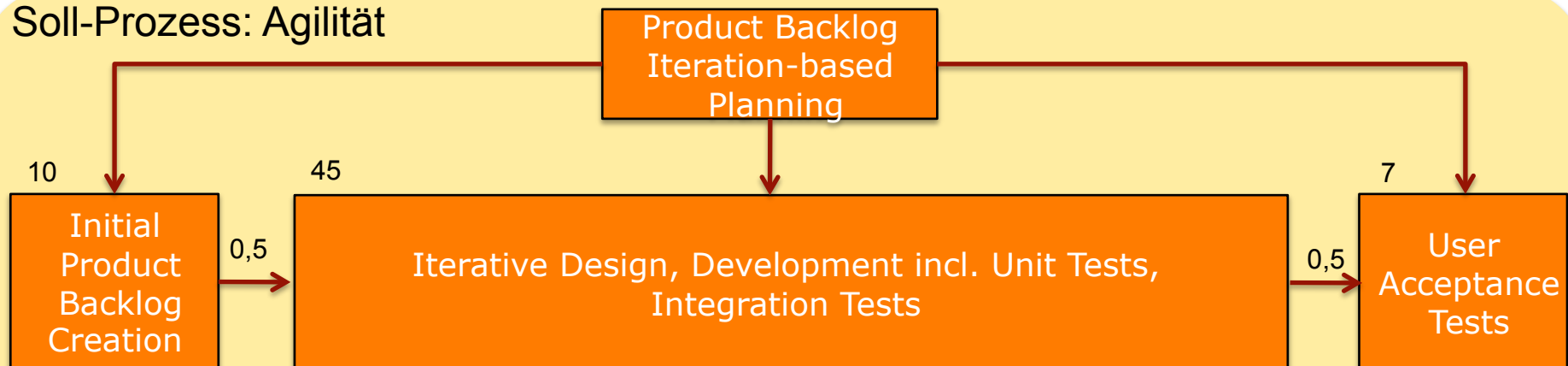
1 | 2 | 3 | 4



## Ist-Analyse: Wasserfall

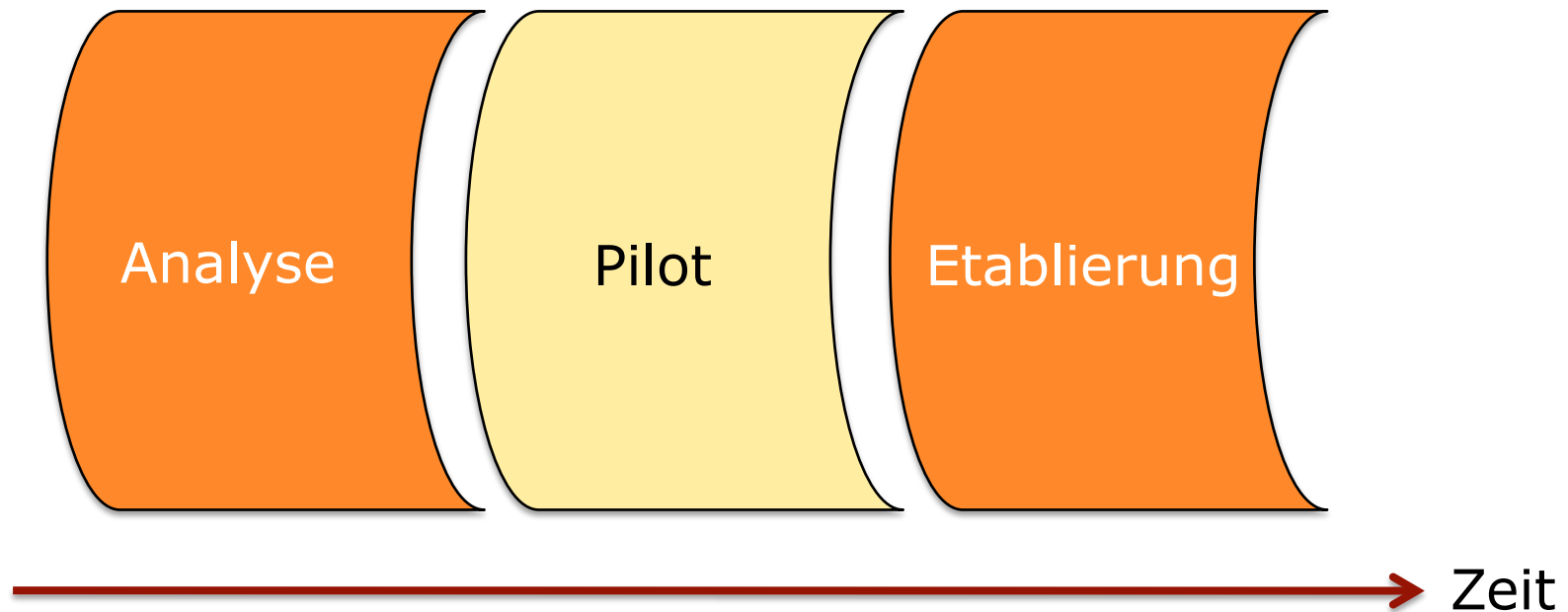


## Soll-Prozess: Agilität



# Phasen der Einführung

1 | 2 | 3 | 4





# Kick-Off von Pilotprojekten



Starten Sie  
Pilotprojekte  
unmittelbar und  
ohne  
Verzögerung!





## ■ Ziele:

- Die Anwendung agiler Arbeitsweisen lernen
- Eine auf die Organisation abgestimmte agile Arbeitsweise finden
- Ggf. Einsatz an unterschiedlichen Standorten üben
- Agile Methoden in verschiedenen Unternehmensbereichen testen
- Evtl. haus-internes Trainingsprogramm entwickeln

## ■ Erfolgskriterien

- Projektziele werden in Quality und in Time erreicht
- Hohe Team-Effektivität
- Ausgeprägte Motivation im Team
- Zufriedene Kunden
- Zufriedenes Management

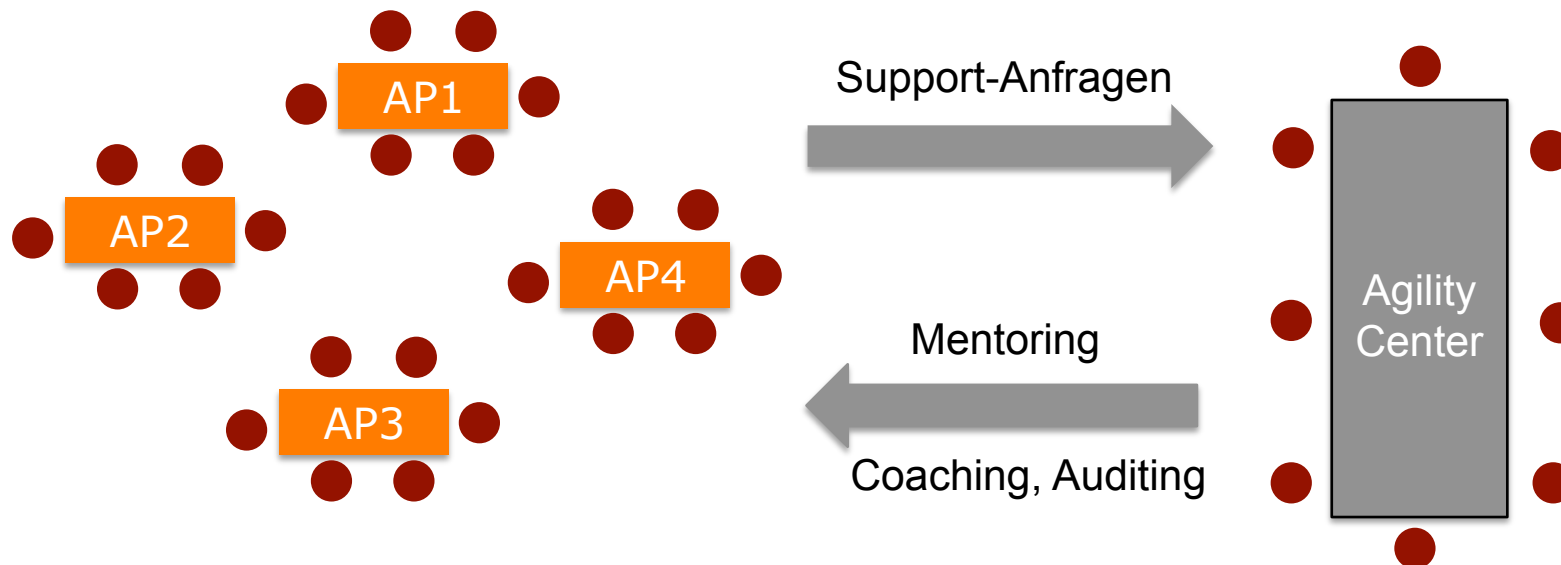




- **Sonstige Voraussetzung für die Pilotprojekte:**
  - Die Projekte sind mit keinem hohen Risiko behaftet
  - Die Projekte sind wichtige Projekte für das Unternehmen
  - Wenige Standorte und Zeitzonen
  - Wenige Teammitglieder (ca. 7 Personen)
  - Die Projekte sind typisch für das Geschäft
  - Geeignete ScrumMaster können identifiziert und ausgebildet werden
  
- **Regeln:**
  - Die Dauer beträgt mindestens 3 Iterationen
  - Die definierten Rollen und Prozesse werden gelebt

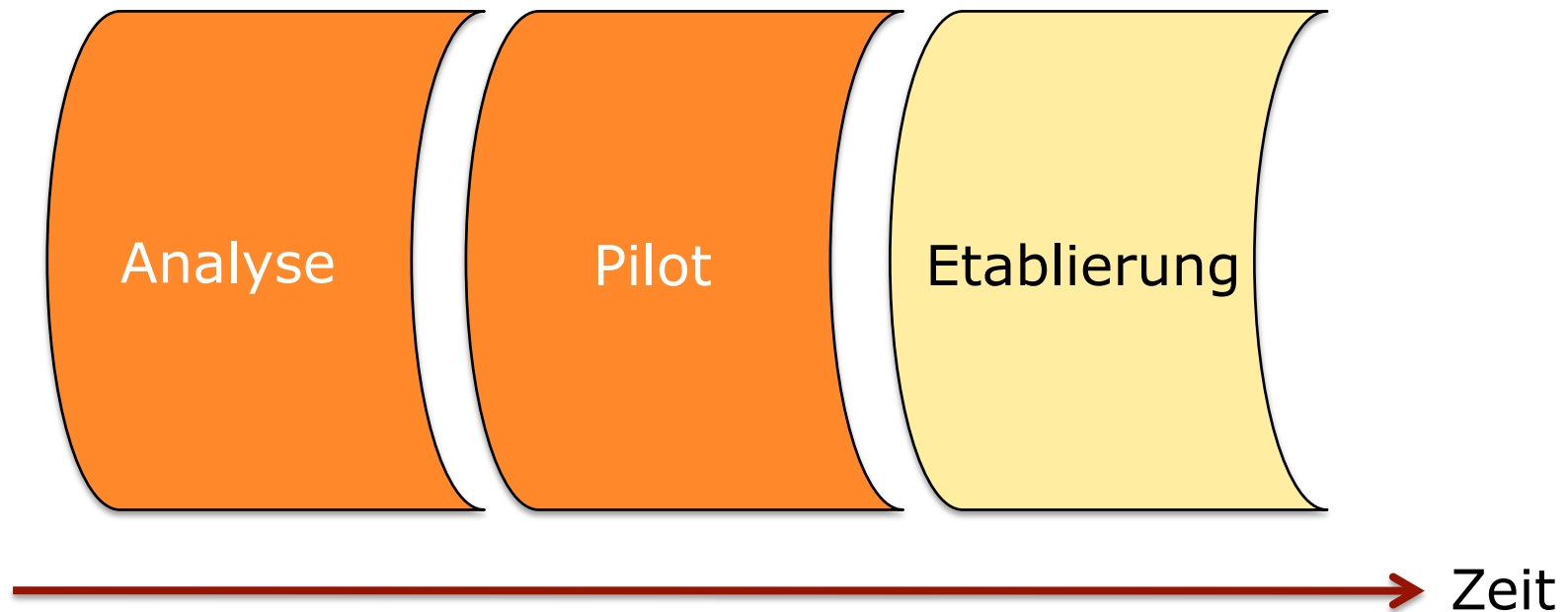


- **Ziel:**  
**Effektivität der agilen Arbeitsweise im Unternehmen sicherstellen**
- **Wer: Erfahrene ScrumMaster**



# Phasen der Einführung

1 | 2 | 3 | 4



# Aufgaben in der Etablierungsphase

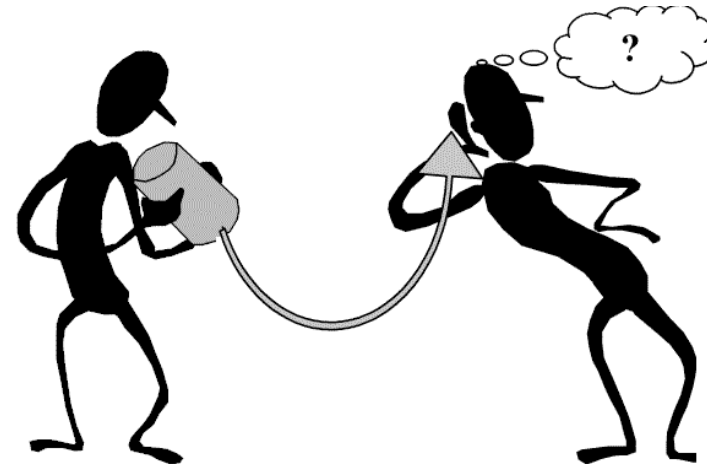


Item #	Description	Est.	By
■	<b>Mitarbeiter-Bewertungssystem anpassen</b>		
■	<b>Stellenprofile anpassen (fachübergreifende Teams)</b>		
■	<b>Einstellungskriterien anpassen</b>		
■	<b>Karrieremodell anpassen</b>		
■	<b>Tool-Landschaft und Infrastruktur anpassen</b>		
■	<b>Fortbildungsprogramme modifizieren</b>		
■	<b>Neu-Organisation von Abteilungen und Schnittstellen</b>		
■	<b>Neue Auswahlkriterien für Zulieferer definieren</b>		
■	<b>Product-Backlogs für Abteilungen einführen</b>		
■	<b>Enterprise-Product Backlog einführen</b>		



- **Kommunikation schafft Transparenz und beseitigt Unsicherheit**
- **Jeder Mitarbeiter muss regelmäßig darüber informiert werden**
  - was
  - warum
  - wie

verändert wird.
- **Kommunikationsmittel: egal, am besten „face to face“**
- **Etablieren eines Kommunikationsmediums zum Platzieren von Fragen und Verbesserungsvorschlägen**



- **Ausreichende Unterstützung des Managements fehlt**
- **Agilität wird in Teams eingeführt, die das nicht wollen**
- **Rückfall ins bekannte „Wasserfall-Denken“**
- **Notwendige Verhaltensänderungen bleiben aus:**
  - **Command and Control statt Selbstorganisation**
  - **Spezialistentum statt Generalistentum**
- **Commitments der agilen Teams werden erzwungen**
- **Mangelnde Transparenz**





# Ein geeigneter ScrumMaster

Das Unternehmen kennt die für einen ScrumMaster nötigen Führungsqualitäten noch nicht ...

- **implementiert die agile Arbeitsweise im Projektteam**
- **beseitigt Hindernisse**
- **identifiziert Verbesserungspotentiale**
- **steigert die Produktivität des Teams**
- **steht dem Team zur Seite**
  
- **ist eine Führungspersönlichkeit, die verbessern will**

# Der Product Owner

Die Führung hat die wichtige Rolle des ProductOwners nicht verstanden ...

## Product Owner

- Für den Markterfolg verantwortliche Person
- Verantwortet das Product Backlog
- Arbeitet eng mit dem Team zusammen

=

## Produktmanager

- Beobachtung der Markttrends bei Kunden und Mitbewerbern
- Aufnahme u. Koordination von Anforderungen
- Erstellung einer Releaseplanung

+

## Projektmanager

- Verantwortet das Projekt bzgl. Termine, Kosten, Inhalt, Umfang und Qualität

- **Voraussetzungen für einen effektiven Product Owner**
  - **Ständige Verfügbarkeit für das Projekt**
  - **Akzeptanz der Rolle in der Organisation**
  - **Entscheidungsbefugnisse (Prioritäten und Inhalte)**
- **Skills:**
  - **Persönlich:**
    - **Führungskompetenz, guter Kommunikator**
  - **Strategisch:**
    - **Visionär, gute fachliche Expertise**
  - **Operational**
    - **Anforderungsmanagement**
    - **Projektmanagement: Planung, Budget**

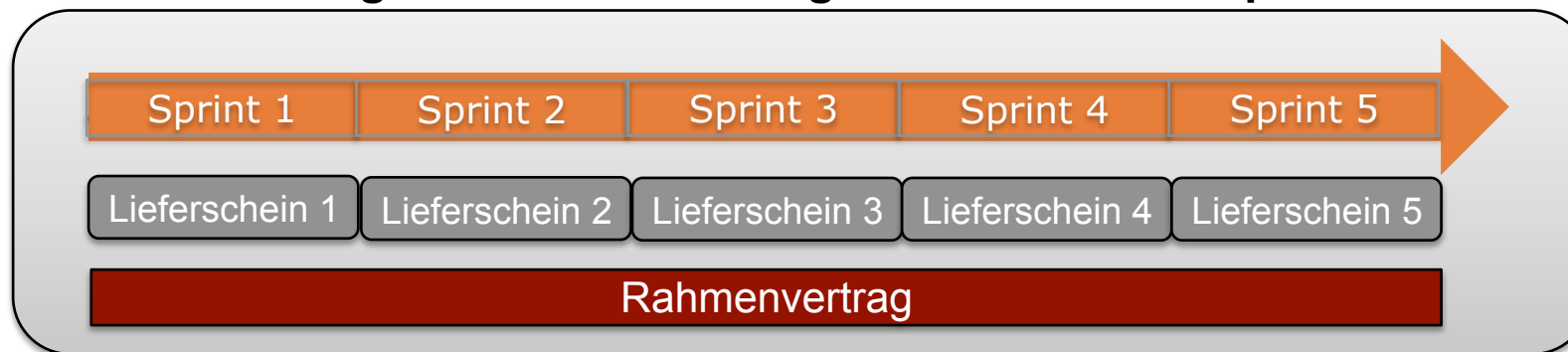
Die Führung ist sich nicht bewusst, dass neue Vertragsmodelle benötigt werden ...

## ■ klassisches Vertragsmodell:

- **Werkvertrag: Lieferung von Software für Festpreis nach Pflichtenheft**
- **Change Requests für geänderte Anforderungen**

## ■ agile Vertragsmodelle:

- **Dienstvertrag: stundenweise Beauftragung**
- **Werkvertrag mit Rahmenvertrag und Lieferschein pro Iteration**



## ■ Ihre Fragen?





# Many Thanks

Katja Roth

[www.setzwein.com](http://www.setzwein.com)  
[blog.setzwein.com](http://blog.setzwein.com)

**setzwein**  
IT-MANAGEMENT

# Backup Slides

- **Kosten: Festpreis oder garantierter Maximalpreis**
- **Termin: Endtermin, evtl. Releasetermine**
- **Ausführliche und klare Beschreibung der Werte und des Vorgehens:**
  - **Agile Werte**
  - **Prozessbeschreibung**
  - **wann darf Auftraggeber die Priorisierung wie ändern (Exchange Req.)**
  - **Abnahme**
  - **Mitwirkungspflichten genau regeln (Kunde vor Ort, Feedback)**
  - **sonstige Erwartungen**
- **Haftung, Kündigungsmöglichkeiten, Rechte an Software usw.**





## ■ Die wesentlichen agilen Metriken:

- Return On Investment (ROI)
- Produktivität

## ■ Die wesentlichen agilen Reports:

- Taskboard
- Sprint Burn Down Chart
- Product Burn Up Chart
- Release Burn Down Chart
- Velocity Burn Up Chart
- ...

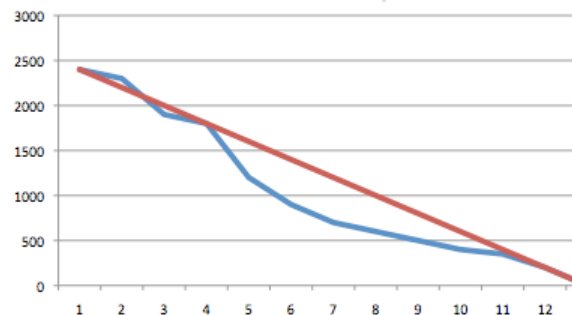


# Enterprise Product Backlog



- Ein einziges Enterprise Product Backlog, um
  - die Arbeit des Unternehmens geeignet steuern zu können
  - neue Möglichkeiten schnellstmöglich nutzen zu können
  - den ROI maximieren zu können

Aspect	Activity	Task	Module	ID	...
Frontend	Archiving	Store document	Archive Server	4711	
Database	Reader	Find index	DB Server	5678	
...					

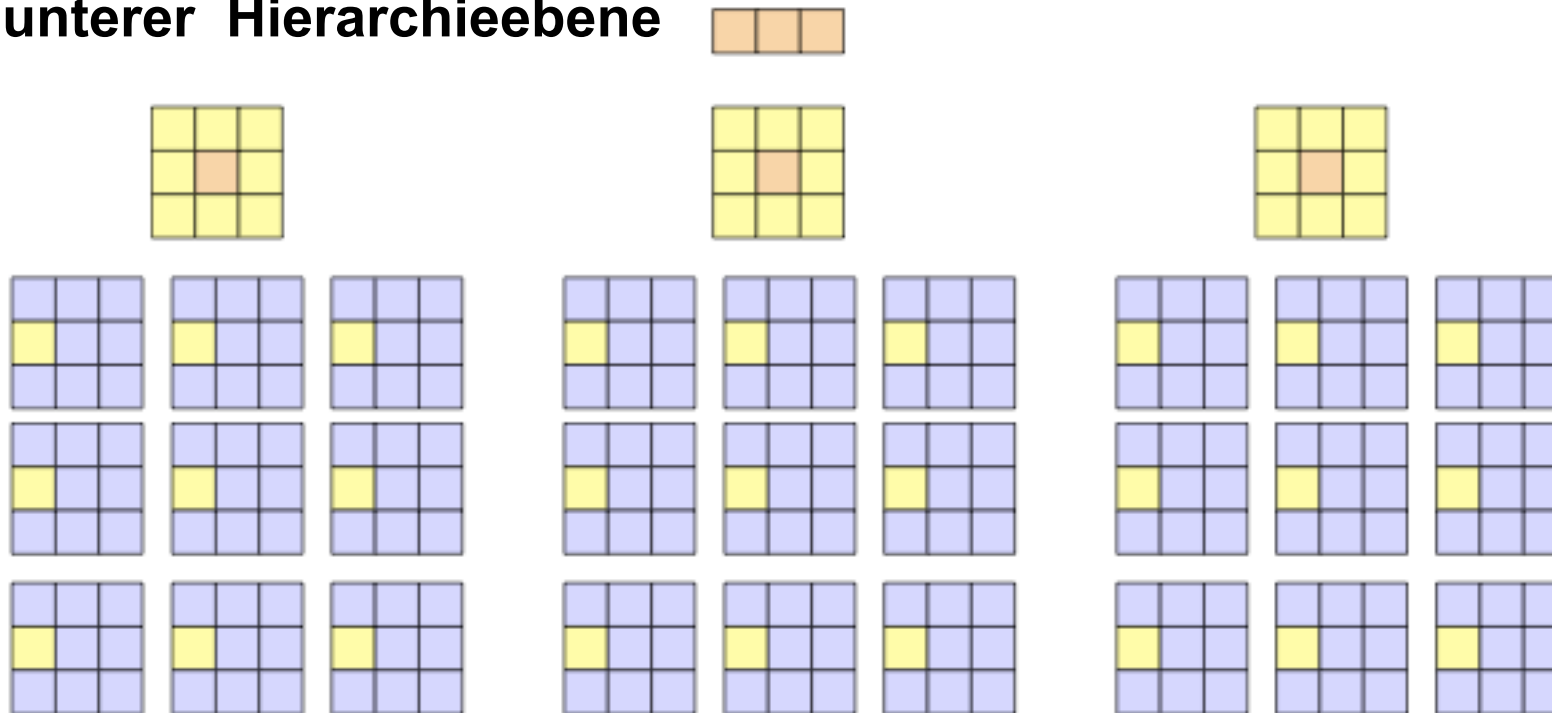


Enterprise Product Backlog

Enterprise Actual v. Planned Work

# Skalierungsmöglichkeiten

- **Große Projekte und verteilte Teams lassen sich agil steuern!**
- **Höhere Skalierungsebenen führen Integrationsaufgaben durch**
- **Teammitglieder auf höherer Ebene sind Product Owner auf unterer Hierarchieebene**



- **Ziel: Wissenstransfer durch Kommunikation geht über Dokumentation**
  - ➔ **weniger und nicht zwingend vollständige Dokumentation**
- **Weniger Dokumentation möglich durch**
  - schnelle Realisierung
  - Test Driven Development
  - unmittelbare Einbeziehung des Kunden
- **Daher:**
  - Dokumente nicht mehr als Instrument zur Verfolgung des Projektfortschritts geeignet
  - Weniger Dokumentation erfordert mehr direkte Kommunikation
  - Wissenstransfer sichern durch Knowledge Sharing Process und Projekt-Wikis