

Warum keiner mehr agil arbeiten will

Christoph Weber
i22037@hb.dhbw-stuttgart.de

Stefan Zimmerer
i22040@hb.dhbw-stuttgart.de

KURZFASSUNG

Stichwörter

.

1. EINLEITUNG

In einer sich rasant wandelnden Welt sind agile Methoden für Unternehmen unverzichtbar geworden.

Technologische Fortschritte in Bereichen wie Robotik, Biotechnologie oder künstlicher Intelligenz schaffen schnell neue Möglichkeiten und machen deren Komplexität kaum vorhersehbar. Klimaveränderungen und deren Folgen wie Wassermangel oder extreme Wetterereignisse beeinflussen Logistik und Investitionsentscheidungen. Zudem können neue Zollvorschriften lukrative Geschäftsmodelle von einem Tag auf den anderen zunichtemachen.

Diese Dinge führen zu einer Schnelllebigkeit, wodurch es Unternehmen schwerfällt, mit klassischen Methoden und starren Geschäftsmodellen ihre Marktposition zu halten. Daher mussten neue Arbeitsweisen gefunden werden, um sich kontinuierlich und schnell an Veränderungen anpassen zu können.

Neben diesen externen Faktoren gibt es auch noch interne Gründe für die Einführung neuer Arbeitsweisen. Ein wesentlicher interner Treiber ist der Wertewandel im Arbeitsleben. Arbeitnehmer haben den Wunsch eigenverantwortlich Aufgaben zu übernehmen und für den Innovationserfolg des Unternehmens beizutragen.

Agile Methoden wurden daher entwickelt, um sowohl den äußeren Anforderungen als auch den veränderten Erwartungen ihrer Mitarbeitenden gerecht zu werden.

Aktuell werden agile Arbeitsweisen zunehmend hinterfragt und teilweise als ineffektiv und unattraktiv wahrgenommen.

Das Ziel dieser Arbeit ist es, die Gründe für diese negative Wahrnehmung zu untersuchen und zu erläutern, warum immer weniger Mitarbeitende bereit sind, agile Methoden anzuwenden. Es wird dabei auf die unterschiedlichen Faktoren eingegangen, welche zur Ablehnung im Umgang mit agilen Methoden führen. Anschließend werden die Auswirkungen des Widerstands gegen agiles Arbeiten erläutert. Abschließend werden Lösungsvorschläge zur Verbesserung der Wahrnehmung und Effizienz von agilen Arbeitsmethoden vorgestellt.

2. GRUNDLAGEN

2.1 Was Agilität bedeutet

Das Thema Agilität und agile Methoden reichen bis in die 1950er Jahre zurück. Damals ist IBM beim Mercury-Projekt der NASA in der Softwareentwicklung inkrementell vorgegangen, die Software wurde also durch kleinste Iterationen kontinuierlich verbessert. Seit

1980 wurden agile Modelle wie Spiral oder Extreme Programming(XP) verwendet.

Dies zeigt, dass agile Methoden nicht neu sind und aus verschiedenen Disziplinen geprägt wurde, auch wenn häufig der Eindruck erweckt wird, dass Agilität erst seit dem Agilen Manifest im Jahr 2001 existiert.

Das Agile Manifest wurde von 17 Softwareentwicklern erstellt, um die agile Softwareentwicklung zu leiten. Mittlerweile ist das Agile Manifest auch außerhalb der Softwareentwicklung sehr bekannt. Das Agile Manifest enthält vier zentrale Werte, wobei jeder Wert durch jeweils zwei Wertepaare abgebildet wird. Dabei wird das erste Wertepaar höher geschätzt als das Zweite. Das bedeutet aber nicht, dass die zweiten Wertepaare unwichtig sind. Im Folgenden werden die vier Grundwerte beschrieben und erläutert.

Individuen und Interaktion mehr als Prozesse und Werkzeuge

Der Fokus liegt auf den Menschen und der Zusammenarbeit untereinander. Ein persönliches Gespräch ist dabei wertvoller als ein gut dokumentierter Prozess. Dies lässt sich fördern, indem alle Projektmitglieder im selben Raum sitzen.

Funktionierende Software mehr als Umfassende Dokumentation

Der Schwerpunkt liegt auf der Erstellung von funktionierender Software, weil diese der Mehrwert liefert. Dokumentation soll dabei aber nicht abgeschafft werden, sondern unterstützend eingesetzt werden.

Zusammenarbeit mit dem Kunden mehr als Vertragsverhandlung

Eine gute Zusammenarbeit mit dem Kunden ist wichtiger als ein formaler und wasserdichter Vertrag, weil der Kunde durch seine Bedürfnisse ein Teil des Prozesses ist. Ein Vertrag vor Projektbeginn ist nicht in der Lage, alle Situationen im Voraus zu berücksichtigen. Durch eine gemeinsame Abstimmung können Änderungen während der Umsetzung effektiv und gewinnbringend eingeführt werden.

Reagieren auf Veränderungen mehr als das Befolgen eines Plans

Ein Plan kann nur so gut sein, wie der Wissenstand zu diesem Zeitpunkt es erlaubt. Da sich Wissen und Rahmenbedingungen kontinuierlich weiterentwickeln, ist es wichtig, auf Veränderungen reagieren zu können. Pläne sollen nicht abgeschafft werden, sollten bei Veränderungen jedoch angepasst werden können.

2.2 Agile Methoden

2.2.1 Scrum

Die am weitesten verbreitete agile Arbeitsmethode ist Scrum. Scrum ist ein Rahmenmodell, damit individuelle Rahmenbedingungen berücksichtigt werden können. Scrum ist einfach und besteht aus sehr wenigen Regeln. Es besteht aus drei Rollen, vier Events und drei Artefakten.[1, 4]

In Scrum gibt es zeitlich begrenzte Ereignisse, die Events. Der Sprint bildet das Herzstück von Scrum. Er ist ein klar begrenzter Zeitraum zwischen zwei bis vier Wochen, in dem ein fertiges, nutzbares Produktinkrement erstellt wird. Im Folgenden werden die vier Events vorgestellt, die ein Sprint umfasst.

Im **Sprint Planning** findet die Planung für den nächsten Sprint statt, also welche Anforderungen umgesetzt werden sollen. Das **Sprint Review** findet am Ende eines Sprints statt. Dabei wird das Arbeitsergebnis erfasst. Die **Sprint Retrospektive** findet nach dem Sprint Review und vor dem nächsten Sprint Planning statt. Dabei analysiert das Scrum Team den Ablauf des letzten Sprints, um Verbesserungsmöglichkeiten für den nächsten Sprint zu identifizieren und umzusetzen. Das **Daily Scrum** ist ein tägliches 15-minütiges Meeting, um die Fortschritte und Hindernisse der Arbeit zu besprechen.

Scrum besteht aus den Rollen **Product Owner**, **Scrum Master** und **Entwicklungsteam**. Der Product Owner ist für die Priorisierung der Aufgaben verantwortlich. Basierend auf den Kundenanforderungen entscheidet er, was im nächsten Sprint umgesetzt werden soll. Der Scrum Master unterstützt das Entwicklungsteam, indem er allen Beteiligten hilft, Scrum zu verstehen und umzusetzen. Der Scrum Master moderiert die Events. Das Entwicklungsteam erledigt die eigentliche Arbeit und ist selbstorganisiert. Außerdem ist das Entwicklungsteam dafür verantwortlich, dass am Ende eines Sprints ein fertiges Inkrement übergeben werden kann.[3]

Die Artefakte bei Scrum liefern Informationen zu Arbeit und Fortschritt und sind so definiert, dass sie die Transparenz sowie Möglichkeiten zur Überprüfung und Anpassung erlauben.

Das **Produkt Backlog** enthält alle Aufgaben und Anforderung eines Produkts und wird vom Product Owner verantwortet. Das Product Backlog ist nie final, weil bei der Entwicklung des Produkts neue Anforderungen, Verbesserungen oder Fehler bekannt werden, die bearbeitet werden müssen. Das **Sprint Backlog** enthält eine Teilmenge der Aufgaben des Product Backlogs. Diese Aufgaben sollen innerhalb dieses Sprints umgesetzt werden.

Das **Inkrement** ist das Ergebnis der im Sprint umgesetzten Arbeit, welches die zuvor erstellten Inkremente erweitert.

Scrum ist auf kleine Teamgrößen ausgelegt. Das Scrum Team ist klein genug, um flexibel zu bleiben, aber gleichzeitig groß genug, um innerhalb eines Sprints bedeutsame Arbeit zu leisten. In der Regel besteht es aus zehn Personen oder weniger.[3]

Ein Merkmal von Scrum ist die klare Abgrenzung der Verantwortlichkeiten. Außenstehende können Einfluss auf das Projekt nehmen, indem sie ihre Änderungswünsche

dem Product Owner mitteilen. Es werden innerhalb dieses Sprints aber keine Änderungen an den Anforderungen für diesen Zeitraum vorgenommen, weil das das Entwicklungsteam stören würde. Der Product Owner nimmt die Anforderungen in das Product Backlog auf, welche dann in späteren Sprints bearbeitet werden.[2]

2.2.2 Kanban

- Vorteile

3. GRÜNDE FÜR DAS SCHEITERN MIT AGILEN METHODEN

4. AUSWIRKUNGEN

5. ALTERNATIVEN UND LÖSUNGSANSÄTZE

6. FAZIT

Literatur

1. I. Gaida. *Agiles Arbeiten in der Praxis: Wie Unternehmen besser arbeiten und mehr Werte schaffen*. Springer Gabler, Berlin, Germany and Heidelberg, 2021.
2. M. Glück. *Agile Innovation: Mit neuem Schwung zum Erfolg*. Springer Vieweg, Wiesbaden and Heidelberg, 2022.
3. A. Mücke, editor. *Agilität im HR-Management: Grundlagen, Konzepte, Impulse*. essentials. Springer Gabler, Berlin and Heidelberg, 2024.
4. R. Simschek and A. van Bennekum. *Agilität? Frag doch einfach! Klare Antworten aus erster Hand*, volume 5431 of *UTB*. UVK Verlag, München, 2., überarbeitete auflage edition, 2022.