

Industrial Management

# INSIGHTS

Schriftenreihe der Fakultät Technik: 1/2019

## Agiles Projektmanagement

Ausgewählte Artikel zum Technologietag 2019



Roman Simscek ist Partner und Gründer der Bigfour GmbH, eines Unternehmensberatungs- und Trainingsinstituts, spezialisiert auf dem Projektmanagement, insbesondere agiles Projektmanagement mit Scrum. Er betreut Kunden in Deutschland, Österreich und der Schweiz.

E-Mail: [kontakt@project-heroes.de](mailto:kontakt@project-heroes.de)



Steffen Hahn, Hans-Adolf Wilhöft, Torsten Lindlahr, Andrea Haberl und S. Christian Mayer arbeiten als Berater für die RFC Professionals GmbH und führen u. a. agile Methoden bei Finanzdienstleistern ein.

E-Mail: [kontakt@rfc-professionals.com](mailto:kontakt@rfc-professionals.com)



Prof. Dr. Thomas Berger ist Professor für Betriebswirtschaft an der DHBW Stuttgart im Studiengang Wirtschaftsingenieurwesen. Er verantwortet die Lehre im Bereich Projektmanagement und Vertrieb.

Duale Hochschule Baden-Württemberg Stuttgart  
Fakultät Technik - Studiengang Wirtschaftsingenieurwesen  
Kronenstr. 40  
70174 Stuttgart

E-Mail: [thomas.berger@dhbw-stuttgart.de](mailto:thomas.berger@dhbw-stuttgart.de)

*Errichte Projekte rund um motivierte Individuen.  
Gib ihnen das Umfeld und die Unterstützung, die sie benötigen  
und vertraue darauf, dass sie die Aufgabe erledigen.*

## 5. Prinzip des agilen Manifests

Liebe Leserinnen und Leser,

am 2. April 2019 hielten wir erneut einen Technologietag zum Thema Projektmanagement<sup>1</sup> ab und widmeten ihn ganz dem agilen Projektmanagement. Wenn Sie selbst dabei waren, haben Sie wie ich erlebt, welche verschiedene Facetten des Projektmanagements in den Vorträgen zutage traten, wie Grundsatzfragen „hybrid“ oder „rein agil“ in der Praxis umgesetzt werden und wie intensiv die Diskussionen in den Workshops und Pausen waren.

Im Nachgang baten wir die Teilnehmenden, einige Fragen zum agilen Projektmanagement zu beantworten. Es wurde dabei klar, dass die Mehrheit der Befragten (54,3 %) mit SCRUM arbeitet, wie auch die diversen Studien von Bitkom oder der GPM zeigen.

Als Vorteile sahen die Teilnehmenden vor allem eine verkürzte Reaktionszeit bei auftretenden Problemen (78,3%), höhere Flexibilität generell (63 %) sowie eine höhere Motivation (60,9 %).

Für die Umsetzung sahen 65,2 % vor allem die existierende Unternehmenskultur als größte Schwierigkeit an, gemeinsam mit dem Hierarchiedenken aus traditionellen Projekten (65,2 %). Dies zeigt sich auch in dem Problem, dass die Führungskräfte die Methodik nicht annehmen, was von 43,5 % ergänzend genannt wurde. Diese Punkte in Bezug auf die Führungskultur können auch als Auslöser für die Probleme der Rolleneinhaltung gesehen werden, die von 39,1 % genannt werden.

Wenn Führungskräfte ihre neuen Rollen als Coach anstelle der des Chefs nicht annehmen (können), ist dies ein wesentlicher Grund für das Scheitern agiler Projekte. Operativ wurde von den Umfrageteilnehmenden als weiterer Punkt die unzureichenden Schulungen der Mitarbeitenden mit 45,7 % genannt.

Wir haben uns im Nachgang entschlossen, diese Diskussionen durch eine Ausgabe der Schriftenreihe INSIGHTS zu ergänzen, um verschiedene Aspekte, die am Technologietag angesprochen wurden, auch einer breiteren Öffentlichkeit anzubieten.

Zuerst möchte ich Ihnen in meinem Beitrag einige Einblicke in menschliche Grenzen der Agilität gewähren, indem ich Ergebnisse präsentiere, welche Auswirkungen agiles Arbeiten auf die Beschäftigten haben kann und welche Persönlichkeitseigenschaften als hilfreich gesehen werden, um mögliche negative Effekte abzufedern.

Der darauffolgende Artikel „Agile Transition“ zeigt, welchen Herausforderungen bei der Einführung einer agilen Arbeitsweise wie begegnet werden kann. Schließlich wird Roman Simschek über seinen Ansatz und die Erfahrungen mit der Gamification zur Vermittlung von agilen Methoden berichten.

Jetzt wünsche ich Ihnen viel Spaß beim Lesen und neue Eindrücke und Ideen, die Sie bei der Umsetzung des agilen Ansatzes unterstützen.

Ihr  
Prof. Dr. Thomas Berger

<sup>1</sup> [www.dhbw-stuttgart.de/technologietag](http://www.dhbw-stuttgart.de/technologietag)



## Agilität und ihre persönlichen Grenzen

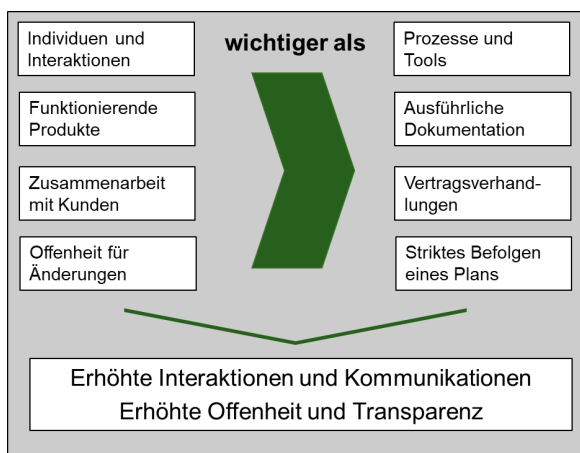
Prof. Dr. Thomas Berger

### 1. Einleitung

Agiles Arbeiten, wie es als Teil eines agilen Projektmanagements erfolgen soll, wird meist eingeführt, weil es für die Organisation z. B. Vorteile in Bezug auf Flexibilität in der Zielerreichung, Zugewinne bei der Reaktionszeit in Projekten oder auf Änderungsanfragen und eine erhöhte Anpassungsfähigkeit auf veränderte Rahmenbedingungen realisieren soll.

Es kann auch viele Vorteile für die Mitarbeitenden bieten. Laut Literatur [1] können u. a. genannt werden:

- Häufige(re)s Erleben von Erfolgen bzw. weniger Misserfolge, da öfter Feedback erfolgt,
- Chance auf Fokussierung auf die Kernarbeiten, da im Team festgelegt wird, was bearbeitet werden soll und Steuerungs- und Controllingaufgaben reduziert sind,
- Entlastung bei der Kommunikationsfülle (v. a. per Mail), da klare Formate existieren und Absprachen direkter erfolgen,
- Reduktion von Komplexitätsstress durch Fokussierung auf Sprints und nicht auf das gesamte Projekt.



**Abbildung 1:** Die vier Werte der Agilität (basierend auf [2])

Diese Vorteile erscheinen klar, sind jedoch auch nicht ohne Widersprüche. So kann die Kommunikation zwar geordneter und mit weniger Raum für ausufernde Monologe gesehen werden, jedoch heißt agiles Arbeiten auch oft mehr Kommunikation als in traditionellen Projekten. So muss – ganz im Sinne des agilen Manifests – die Zusammenarbeit und damit die Kommunikation mit dem Kunden wichtiger angesehen als Verträge, und damit müssen mehr Absprachen getroffen werden. Zudem gehen Individuen vor Prozessen, so dass am Ende sogar eine erhöhte Interaktion und Kommunikation die Folge sein kann.

Durch direktes Feedback ist auch eine erhöhte Transparenz über die eigene Leistung die Folge und kann zu einer erhöhten Stressbelastung führen. Wenn dazu die Reflexion für Machtspiele genutzt wird (wie Dominanzgebahren oder das übertriebene Herausstellen eigener Erfolge), kann dies ebenso negative Effekte auf die einzelnen Personen haben. Dies trifft besonders auf die Daily Scrums zu, die zur wechselseitigen Hilfestellung und zum schnellen Informationsaustausch gedacht sind, jedoch öfter eine reine Routine werden können, wenn die Projektkultur dazu nicht gegeben ist. Auch das Timeboxing kann für manche Personen einen unangemessenen Zeitdruck zur Folge haben, auf den man sich einlassen können muss.

Abbildung 1 zeigt die erhöhten Anforderungen an die Interaktionen und Kommunikation sowie die daraus entstehende erhöhte Transparenz aus den vier Werten der Agilität.

Ein möglicher negativer Aspekt aus einem eher selbstbestimmten Arbeiten wurde von Tuomvaara Lindholm und Känsälä [3] untersucht: erhöhte Arbeitsbelastungen am Ende eines Sprints, um die Ziele noch zu erreichen. Sie vermuteten bei wirklich agilem Arbeiten, dass sich die Arbeitsbelastung am Ende eines Sprints nicht deutlich erhöhen würde, weil die Auslastung besser geplant und kontrolliert werden könnte. Den Grund dafür vermuteten sie darin, dass die beteiligten Personen freier agieren, sich selbst gut einschätzen können und auch über hohe Selbststeuerungsfähigkeiten verfügen müssen, um das eigene Be-

lastungsniveau korrekt einzuschätzen und auf einem verträglichen Niveau halten zu können. Dazu musste natürlich auch die Freiheit bestehen, die Belastung selbst festlegen zu dürfen, was als Teil des agilen Arbeitens definiert war.

Wenn die Mitarbeitenden sich in einem niedrig agilen Umfeld sahen, stieg die Arbeitsbelastung gegen Ende des Sprints deutlich an, während Mitarbeitende in einem hoch agilen Umfeld sogar sinkende Arbeitsbelastung erfahren hatten. Ein hoch agiles Umfeld, in dem agile Methoden tatsächlich gelebt werden, scheint folglich die Stressbelastung senken zu können. Jedoch sollte auch klar sein, dass individuelle Faktoren eine große Rolle spielen.

## 2. Einfluss der Persönlichkeit auf das Erleben agilen Arbeitens

Wie bei jedem Veränderungsprozess spielen bei der Umstellung auf agiles Projektmanagement nicht nur die Umgebung eine wichtige Rolle, sondern auch die persönlichen Voraussetzungen aller Beteiligten. Menschen reagieren verschieden auf agiles Arbeiten und können potenzielle negative Effekte abmildern oder verstärken. Doch welche persönlichen Faktoren sind besonders wichtig für eine gelungene agile Arbeitsweise?

In Anlehnung an de Meuse [4] kann das Fünf-Faktoren-Modell (FFM) der Persönlichkeitspsychologie herangezogen werden, um herauszufinden, welche Eigenschaften förderlich bzw. hinderlich für die eigene Agilität und generell für die Veränderungsbereitschaft, wie Szebel [5] ausführt, sein könnten.

Der Ansatz des FFM sieht folgende fünf Faktoren als relevant an (deshalb auch „Big Five“ genannt):

- Neurotizismus: Unterschiede im Erleben negativer Emotionen (hohe Werte zeigen eher emotionale Labilität)
- Extraversion: Ausmaß der Aktivität in Bezug auf zwischenmenschliches Verhalten wie z.B. Extrovertiertheit

- Offenheit: Messung des Interesses an Beschäftigung mit neuen Erfahrungen und Erlebnissen, geistige Beweglichkeit
- Gewissenhaftigkeit: Erfassung des Grads an Selbstkontrolle als auch die Genauigkeit und Zielstrebigkeit
- Verträglichkeit: Ausmaß an Vertrauen in andere bzw. Entgegenkommen, das eine Person zeigt, z. B. um Konfrontationen zu vermeiden

Aus früheren Studien [4][5] wurde tendenziell geschlossen, dass eher die Personen für agiles Arbeiten geeignet scheinen, die einen hohen Grad an Offenheit zeigen, während höhere Ausprägungen im Bereich Neurotizismus in Studien negativen Einfluss auf das Erleben agilen Arbeitens hatten, ebenso wie ein zu hoher Grad an Gewissenhaftigkeit. Jedoch wird es schwierig sein, diese Eigenschaften individualdiagnostisch zu ermitteln bzw. stets darauf eingehen zu können.

## 3. Fazit

Förderlich für alle Beteiligten wären gemeinsam geteilte Werte und Normen (die auch schon durch das agile Manifest angesprochen wurden) sowie klare Rollendefinitionen, wie sie auch bei Scrum gegeben sind. Diese sollten auch eingefordert bzw. deren Einhaltung überwacht werden. Hier können Schulungen und kontinuierliches Begleiten bei der Einführung helfen.

Standards zur Kommunikation, z. B. im Rahmen der Daily Scrums oder beim Timeboxing, sollten ebenso strikt eingehalten werden. Hier sollte eine Moderation bzw. ein Coaching bei der Einführung erfolgen. Dafür ist die Position des Scrum-Masters gedacht. Jedoch kann es sinnvoll sein, eine zusätzliche außenstehende Person als Coach des Scrum-Masters zu benennen, gerade wenn agiles Projektmanagement eingeführt wird und Führungskräfte zu Scrum-Mastern gemacht werden. Dieser Rollenwechsel oder die Ergänzung der Rolle müssen begleitet werden.

Weiter können veränderungsbezogenes Wissen und konkrete Erfahrungen negative Effekte der Veränderung moderieren. Wenn dazu ein positives Gefühl der Kontrolle mit hohen Partizipationsmöglichkeiten gegeben ist, sollten die Vorteile der agilen Arbeitsmethoden schließlich zur Geltung kommen können [5].

## Literatur

- [1] Pfeiffer, S., Sauer, S., Ritter, T. (2014): *Agile Methoden als Werkzeug des Belastungsmanagements?*. ARBEIT. Zeitschrift für Arbeitsforschung, Arbeitsgestaltung und Arbeitspolitik, 23, 2, 119-132.
- [2] Schmidt, T., Pätzold, K. (2016): *Agilität als Alternative zu traditionellen Standards in der Entwicklung physischer Produkte*. Konferenzband zum 27. DfX-Symposium 2016, 255-267.
- [3] Tuomvaara, S., Lindholm, H., Känsälä, M. (2017): *Short-Term Physiological Strain and Recovery among Employees Working with Agile and Lean Methods in Software and Embedded ICT Systems*. International Journal of Human-Computer Interaction, 33, 11, 857-867.
- [4] De Meuse, K. (2017). *Learning agility*. Consulting Psychology Journal: Practice and Research. 69, 4, 267-295.
- [5] Szebel, A. (2015): *Veränderungskompetenz von Mitarbeitern*, Diss. Universität Köln.

## Agile Transition – der Change-Management-Prozess in der Organisation

*Steffen Hahn, Hans-Adolf Wilhöft, Torsten Lind-  
jahr, Andrea Haberl und S. Christian Mayer*

### 1 Einleitung

Die zwei agilen Frameworks „Scaled Agile Framework (SAFe)“ und „Disciplined Agile (DA)“ zeigen aus unserer Perspektive, wie eine agile Organisation aussehen kann. Es bleibt jedoch die Frage offen, wie agile Transition im Unternehmen erfolgreich umgesetzt werden kann. Mit dieser Fragestellung wollen wir uns im Folgenden beschäftigen. Agil und lean bedeutet nicht nur die Einführung agiler Techniken, sondern führen zu einem Kulturwandel in den Unternehmen und fordern auch grundsätzlich veränderte Verhaltensweisen bei allen Beteiligten.

### 2 Agile Transition

Immer mehr Unternehmen setzen bei der Softwareentwicklung oder dem Management von komplexen Projekten auf agile Methoden. Dies stellt sowohl Führungskräfte als auch Mitarbeitende vor neue Herausforderungen: Verantwortungen verteilen sich anders, die Arbeitsweise verändert sich grundlegend, alte Hierarchien und Prozesse greifen nicht mehr. Die Einführung agiler Arbeitsweisen verlangt einen umfangreichen Change-Prozess bei den Mitarbeitenden, den Führungskräften, der Kultur und letztendlich der gesamten Organisation. Die Change-Verantwortlichen müssen dabei insbesondere dem sensiblen Thema „Führung“ von Beginn an eine hohe Aufmerksamkeit schenken, denn die Einführung agiler Arbeitsweisen bedeutet oft eine erhebliche Beschneidung bisheriger Kompetenz- und Einflussbereiche der Führungskräfte. Gerade in großen Unternehmen ist die Organisation hierarchisch strukturiert, und selbst in Matrixorganisationen sind die klaren Zuordnungen der Verant-

wortlichkeiten, stringente Berichtswege und definierte Prozesse Bestandteil des Organisationsverständnisses. In einem agilen Arbeitsumfeld sind solche organisatorischen Vorgaben hinderlich und ersticken sämtliche agilen Ambitionen im Keim. Wesentliche Aufgabe einer agilen Transition ist es also, die bisherige Organisation dem agilen Vorgehen anzupassen.

### 3 Start mit Pilotprojekt

Eine umfangreiche Einführung einer agilen Organisation im gesamten Unternehmen sollte erst erfolgen, wenn ausreichende Erfahrungen vorliegen. Folglich sollten erste Erfahrungen mit der neuen Vorgehensweise in der Regel mit einem Pilotprojekt gesammelt werden. Bevor das erste Pilotprojekt gestartet wird, sollten sich die Verantwortlichen darüber im Klaren sein, was sie sich von dem agilen Vorgehen erhoffen und bewerten, welcher agile Ansatz am erfolgversprechendsten erscheint. In dieser Phase ist es sinnvoll, Beratungsleistung von erfahrenen agilen Experten in Anspruch zu nehmen bzw. gemeinsame Workshops zu planen.

Nach der Entscheidung für eine konkrete Vorgehensweise startet das Pilotprojekt, das idealerweise die folgenden Eigenschaften besitzt:

- Das Projektziel ist mit den klassischen Ansätzen vermutlich nur mit hohem Risikopotential oder gar nicht erreichbar.
- Das Projekt darf scheitern, es muss aber ausreichend relevant sein („Scheitern ist schmerzhaft“).
- Das Projekt hat keine oder wenige Abhängigkeiten von den anderen Projekten, Teams oder Abteilungen.

In der Regel ist es nicht sinnvoll, auf das „perfekte“ Pilotprojekt zu warten. Das Pilotprojekt, das die Kriterien am besten erfüllt, sollte neben dem erstellten Produkt vor allem Erkenntnisse darüber liefern, was die agile Transition für das Unternehmen bedeutet. Neben den Vorteilen sollte deutlich werden, welche Auswirkungen und welche Herausforderungen potenziell zu bewältigen sind,

wenn das agile Vorgehen in Projekten im größeren Umfang im Unternehmen eingeführt wird. Bereits vor dem Start des Pilotprojektes ist zu definieren, wie die Ergebnisse ausgewertet werden. Auf Basis dieser Auswertung kann entschieden werden, ob ein genereller Veränderungsprozess im Unternehmen hin zu einer agilen Organisation eingeleitet werden soll.

#### 4 Veränderung der Verhaltensweisen

Viele Unternehmen haben festgestellt, dass das bloße Nachbilden agiler Praktiken nicht den gewünschten Erfolg bringt, denn es tritt nicht automatisch der erwünschte Kulturwandel ein. Jeder Mensch verfolgt in der Regel ein Wertesystem, welches sein Verhalten prägt. Dieses Verhalten erzeugt bestimmte Reaktionen und Ergebnisse und prägt damit unsere Erfahrungen, die wiederum auf unser Wertesystem zurückwirken. Um diesen Paradigmen-Kreislauf zu durchbrechen, kann der Blick von außen, nämlich durch einen erfahrenen agilen Coach, helfen.

Darüber hinaus zeigt unsere Erfahrung, dass innerhalb eines Change-Management-Projektes das Steuern von unterschiedlichen Charakteren und deren Willen zur Veränderung bereits herausfordernd sein kann. Hinzu kommt, dass Erkenntnisse aus der Hirnforschung darauf hinweisen, dass auch bei vorhandenem Veränderungswillen der Projekterfolg nicht garantiert ist. Es fehlt an der Kompetenz zur Veränderung (Paradigmenwechsel).

Dieser Effekt kann wie folgt erklärt werden: Das menschliche Gehirn kann man sich als Dschungel vorstellen. Durch jahrelange Erfahrungen und Routinen entstehen dort mittels neuronaler Netze bildlich gesehen schmale Wege, die zu Feldwegen, Straßen und später zu Autobahnen werden. Bei wiederkehrenden Situationen ist dann kein bewusstes Überlegen oder Steuern mehr notwendig. Folglich neigt der Mensch dazu, in alte „Muster“ (= Autobahn) zu verfallen, selbst wenn der Wille zur Veränderung da ist.

Damit wird auch klar, wie entscheidend die Einbeziehung der Projektmitarbeitenden ist! Der Weg zu „neuen Autobahnen im Kopf“ ist lang und

muss professionell begleitet und gecoacht werden. Es ist dringend davon abzuraten, agiles Arbeiten als Problemlöser in laufenden kritischen Projekten kurzfristig einzusetzen. Eine solch abrupte (unvorbereitete) Einführung führt dazu, dass sich vorhandene Probleme noch um ein Vielfaches potenzieren können.

Tabelle 1 zeigt einige Herausforderungen bei der Umsetzung agiler Methoden und welche Möglichkeiten Unternehmen zur Verfügung stehen, um die Transition erfolgreich durchzuführen.

Herausforderung	Möglichkeiten zur Gegensteuerung
Die Vorteile der neuen Projektgestaltung müssen ganz klar in unterschiedlichen Formen erkennbar sein.	Gegenüberstellung der klassischen und agilen Vorgehensweise anhand konkreter Beispiele, wenn möglich Beispiele aus aktuell laufenden Projekten.
Die Rollenverteilungen und Aufgaben müssen jedem Projektmitarbeitenden zugänglich und klar sein.	Operativ arbeitende Personen müssen verstehen, was sich für sie persönlich in ihrem direkten Arbeitsumfeld ändert bzw. beim richtigen Einsatz der agilen Methoden sogar verbessert.
Gute Zeitplanung für eine mögliche Umstellung	Damit die Mitarbeitenden in ihre neuen Rollen hineinwachsen können, benötigen diese ausreichend Zeit. Von Ad-hoc-Aktionen raten wir daher ab.
Prozessbegleitung auf allen Ebenen. Bei großen Projekten sollte der Prozess von erfahrenen Coaches oder Mentaltrainern begleitet werden.	Entscheidend ist das fachliche Know-how bezüglich der Branche, Prozessen und Themengebieten, da eine Begleitung ohne diesen Hintergrund zu einer Abwehrhaltung der Mitarbeitenden führen kann.
Führungskräfte/ Entscheidungsträger	Ehrlichkeit und Offenheit gegenüber den Mitarbeitenden führt zu erhöhter Wertschätzung ihnen und ihren Themen gegenüber.

**Tabelle 1:** Grundsätzliche Herausforderungen bei der Einführung agiler Methoden und Möglichkeiten zur Gegensteuerung



Zu diesen grundsätzlichen Herausforderungen kommen auch noch spezielle Herausforderungen auf Ebene der Mitarbeitenden, wie die nachfolgende Tabelle zeigt.

Herausforderung	Möglichkeiten zur Gegensteuerung
<p>Berücksichtigung der unterschiedlichen Lerntypen bei der Wissensvermittlung zu agilen Methoden sowie Beachtung der Lernschritte von „unbewusster Inkompetenz“ über „bewusste Inkompetenz“ zu „bewusster Kompetenz“ und final zu „unbewusster Kompetenz“.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <u>Lerntyp Visuell</u>: Ansprechend aufbereitete Unterlagen oder selbst erarbeitete Mindmaps.</li> <li>▪ <u>Lerntyp Auditiv</u>: Vorträge anbieten.</li> <li>▪ <u>Lerntyp Kinästhetisch</u>: Beispiele und Testläufe (z. B. gemeinsam Kanban Board aufbauen und eine konkrete Kundenanforderung, wie z. B. den Bau eines Krankenhauses mit Legosteinen, durchspielen). Der Product Owner überprüft den Prozess in regelmäßigen kurzen Zeitabständen und gibt Tipps.</li> </ul>
<p>Eine Umgebung bzw. ein Parallelszenario für die Mitarbeitenden aufbauen.</p>	<p>Mitarbeitende können sich parallel mit agilen und klassischen Methoden beschäftigen, indem die Anforderungen bspw. in einem Backlog abgebildet werden, ohne dass die Entscheidung für die Agilität bereits getroffen wurde. Durch das Erleben werden die Erfahrungen ganz anders verarbeitet als durch reine Theorievermittlung. Durch entstehende Fragen und Feedbacks können interne Abläufe und Prozesse deutlich verbessert werden.</p>

<p>Offene, freiwillige Angebote für die Mitarbeitenden für Einzelcoaching, Mentaltraining oder Motivationsseminare.</p>	<p>Ziel: Die bewusste Beeinflussung des eigenen Denkens, Handelns und Tuns ermöglichen. Konstruktive und fördernde Sichtweisen tragen zum Erreichen der gemeinsamen Ziele bei. Mitarbeitende haben die Möglichkeit, ihre Themen und Probleme bei einer neutralen Stelle anzusprechen und zu verarbeiten.</p>
---	--

**Tabelle 2:** Spezielle Herausforderungen auf Ebene der Mitarbeitenden und Möglichkeiten zur Gegensteuerung

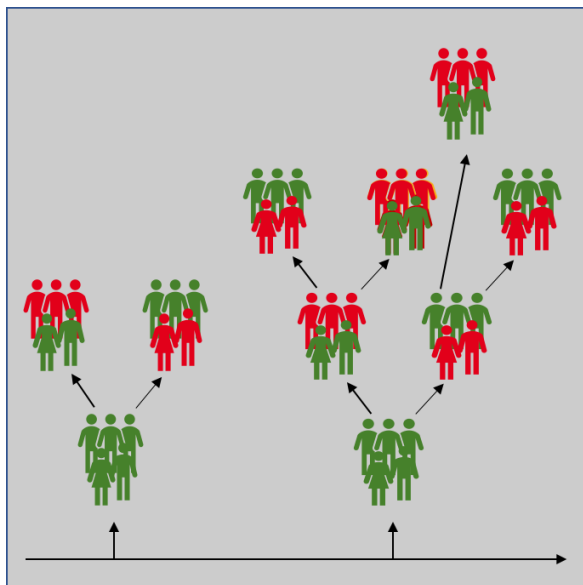
Damit wird deutlich, dass die Mitarbeitenden auf allen Ebenen – sprich inhaltlich, organisatorisch und sozial – angesprochen werden müssen. Die Frage ist nun, wie die agile Organisation schrittweise im Unternehmen eingeführt werden kann.

## 5 Kulturwandel im Unternehmen

Ohne einen Kulturwandel geht es nicht. Bei kleineren Unternehmen kann dies „in einem Rutsch“ geschehen. Wird diese neue Kultur mit den agilen Werten als Fundament bei größeren Organisationen aber schrittweise eingeführt, kann es zu Spannungen mit der existierenden Unternehmenskultur kommen. Kulturwandel kann nicht verordnet werden!

Die Unternehmenskultur wird im Wesentlichen durch das Verhalten der Mitarbeitenden, insbesondere dem der Führungskräfte, geprägt und ein Wechsel in dieser Kultur findet über Verhaltensänderungen statt. Es ist sinnvoll, die neue Kultur schrittweise über agile Multiplikatoren im Unternehmen nachhaltig zu verbreiten. Für dieses organische Ausbreiten kann beispielsweise das agile Pilotteam aufgeteilt und die entstehenden neuen Teams mit neuen Teammitgliedern aufgefüllt werden.

Dabei liegt die Herausforderung der Transition nicht in den konkreten Praktiken und der Koordination mehrerer Teams, sondern in der passenden Ausbreitungsstrategie für die agile Kultur im Unternehmen. Wenn diese neuen Teams erfolgreich agil gearbeitet und die neue Kultur verinnerlicht haben, werden sie nach dem gleichen Schema wieder aufgeteilt (siehe Abb. 1) usw. Zur Unterstützung des Erfahrungsaustausches eignen sich regelmäßige Open-Space-Veranstaltungen und eine Community of Practice (CoP).



**Abbildung 2:** Organische, schrittweise Ausbreitung von Verhaltensweisen und Erfahrungen durch Multiplikatoren

## 6 Das „Agile Transition Team“

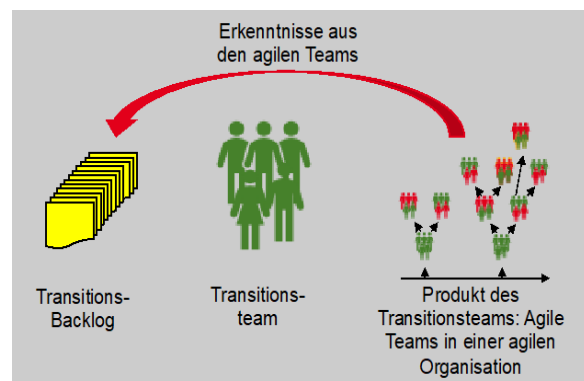
Bei der Veränderung von Verhaltensweisen und Denkmodellen von Menschen ist es nicht sinnvoll, zu Beginn einen detaillierten Plan für die Transition aufzustellen und diesen dann schrittweise umzusetzen. Stattdessen ist ein inkrementelles Verfahren erforderlich, um den Lernprozess zu unterstützen und das Gelernte im weiteren Vorgehen zu integrieren. Somit eignet sich ein agiles Vorgehen auch sehr gut als Instrument, um die Transformation der Organisation Schritt für Schritt zu „entwickeln“. In größeren Organisationen lohnt es sich, dafür ein sogenanntes „Agile Transition Team“ zu bilden (siehe Abb. 2). Eine Kultur braucht Vorbilder, um wachsen zu können. Das

„Agile Transition Team“ lebt daher die agilen Werte Respekt, Offenheit, Mut, Fokus und Selbstverpflichtung aktiv vor und agiert damit selbst als Multiplikator des agilen Mindsets.

Auch muss berücksichtigt werden, dass es ohne Rückendeckung des Top-Managements zu keinen Änderungen kommen wird, das heißt, für die Gründung eines Transitionteams ist das Mandat bzw. ein Kommitent der obersten Führungsebene erforderlich (Top Down). Das Transitionsteam sollte sich crossfunktional aus Führungskräften und erfahrenen Senior Managern der verschiedensten Unternehmensbereiche zusammensetzen. Jedes Mitglied des Transitionteams sollte mit mindestens 50 % Kapazität und freiwillig involviert sein. Durch diese Freiwilligkeit und die positive Ausstrahlung gewinnt das Transitionsteam an Authentizität.

Die Kernaufgabe besteht darin, den agilen Teams den Rücken freizuhalten und für sie Hindernisse aus dem Weg zu räumen, die durch das nicht-agile Umfeld entstehen. Also für die notwendige Veränderung der Rahmenbedingungen und Prozesse zu sorgen und somit das Unternehmen weiter in Richtung einer agilen Organisation voranzutreiben.

Der für das Transitions-Backlog verantwortliche Mitarbeitende (Product Owner) sollte eine einflussreiche Person im Unternehmen sein. Das Transitionsteam selbst nutzt auch die bekannten agilen Prinzipien und Methoden (z. B. das Pull-Prinzip, die Kundenorientierung und die kontinuierliche Verbesserung) als Leitlinien für seine Arbeit.



**Abbildung 3:** Agile Transition mit agilen Verfahren einführen

Durch den kontinuierlichen Abgleich der aktuellen Situation mit den agilen Prinzipien werden Abweichungen erkannt und geeignete Maßnahmen eingeleitet. Genau genommen liefert das Transitionsteam ein Produkt: die Transformation. Diese ist wiederum ein komplexer Prozess, und eine agile – und damit lernende – Organisation ist nie „fertig“. Sie ist ständig im Wandel und entwickelt sich weiter.

## 7 Die neue Rolle der Führungskraft in einer agilen Organisation

Führung ist auch in agilen Unternehmen notwendig, aber sie unterscheidet sich deutlich von der Art der Führung in klassischen Unternehmen. Klassischerweise werden übergreifende Ziele hierarchisch heruntergebrochen, Arbeitsaufträge bis auf die unterste Mitarbeiterebene delegiert und die Erledigung überwacht und kontrolliert. In einer agilen Organisation sorgen die Führungskräfte dafür, dass die Mitarbeitenden die Informationen, die Skills und die Umgebung besitzen, um eigenständig zum Unternehmenserfolg beitragen zu können.

Bereichsdenken und wasserfallartiges „über-den-Zaun-werfen“ von Teilverantwortung wird in einer agilen Welt durch dynamische übergreifende Zusammenarbeit ersetzt. Die agile Organisation ist als eine Art Strukturrahmen zu begreifen. Sie verlinkt sich zur Bearbeitung aktueller Themen dynamisch, um Ziele effizienter zu erreichen. Wenn dies vom Unternehmen gelebt wird, muss eine Reaktion auf Marktveränderungen nicht zwangsläufig jedes Mal eine Re-Organisation bedeuten.

Führungskräfte müssen diese neue Art der Zusammenarbeit, bei der Teams gemeinsam an einem Projektziel arbeiten und für die Ergebnisse Verantwortung übernehmen, mit den agilen Werten als Fundament vorleben.

Dazu gehören konkret die folgenden Führungsprinzipien:

- Als Vorbild fungieren.
- Die Unternehmensvision überzeugend vertreten, die Richtung für die nächsten Schritte vorgeben und immer den Blick auf die Gesamtsituation behalten.
- Offen und transparent kommunizieren (z.B. auch eigene Fehler zugeben).
- Lernen, loszulassen, zu vertrauen und den Teams mehr Verantwortung zu übertragen.
- Passende Rahmenbedingungen schaffen, in denen sich Selbstorganisation entfalten kann.
- Die Bereitschaft haben, bestehende Prozesse zu ändern oder bestenfalls abzuschaffen.
- Als Mentor für Mitarbeitende zur Verfügung stehen.

## 8 Fazit

Der Veränderungsprozess hin zu einer agilen Organisation sollte von einem Transitionsteam gestaltet und begleitet werden. Dazu wird Schritt für Schritt der bestmögliche Kurs für die Transformation ermittelt. Die Zusammenstellung des Teams ist dabei sehr entscheidend für dessen Erfolg. Das Transitionsteam und die Führungskräfte müssen die agilen Werte und Praktiken vorleben, um bei den Mitarbeitenden die Entwicklung eines agilen Mindsets zu fördern. Als Framework für das Transitionsteam ist eine agile Vorgehensweise wie beispielweise Scrum sehr hilfreich. Das Transitionsteam arbeitet eng mit den bestehenden agil arbeitenden Teams zusammen und unterstützt diese. Als Gradmesser für den Stand der agilen Transformation kann der Umgang mit Hindernissen (Impediments) dienen. 📌

## Gamification zur Vermittlung von Scrum

Roman Simschek

### 1 Was ist Gamification?

Bei einer Gamification geht es im Wesentlichen darum, Inhalte oder Wissen in spielerischer Form zu vermitteln. Zusätzlich wird oft auch ein wettbewerblicher Charakter bzw. auf neudeutsch eine Challenge zwischen einzelnen Spielteilnehmern oder Teams integriert. Wie also haben wir das Thema Gamification, Agilität und Scrum miteinander verknüpft? Das Format, das wir entwickelt haben, heißt SCRUM Hero Island (siehe Abb. 1).



Abbildung 4: Teamarbeit beim SCRUM Hero Island

Es handelt sich um eine Gamification, bei der Scrum mit Lego simuliert wird. Die Teilnehmer des Trainings werden in mehrere Scrum-Teams mit vier bis sechs Personen eingeteilt. Diese teilen sich dann auf die einzelnen Rollen gemäß Scrum auf:

- Scrum Master,
- Product Owner und
- Development Team.

Es ist möglich, Scrum mit einem oder auch mit mehreren Teams zu simulieren. Jedes Team erhält verschiedene Spielutensilien wie eine Spiel-

landkarte, Lego, Post-its und eine agile Uhr. Sobald alle Teams mit den notwendigen Utensilien ausgestattet wurden, geht es auch schon los...

### 2 Warum ist eine Gamification sinnvoll?

In vielen hundert Seminaren und Trainings zum Thema Scrum und Agilität machen unsere Teilnehmer immer wieder eine ähnliche Erfahrung: Wenn Scrum in Unternehmen nicht erfolgreich ist, dann liegt es meist nicht daran, dass die Methode schlecht ist. Vielmehr liegt es daran, dass diejenigen, die Scrum anwenden sollen, nicht von der Methode überzeugt sind. Oftmals fehlt es auch an der nötigen Motivation, sich auf die Methode einzulassen.

Auf dieser Erkenntnis basierend haben wir für unsere Kunden ein Gamification-Format entwickelt. Ziel ist es, Agilität und Scrum spielerisch zu vermitteln. Die Trainingsteilnehmer sollen Agilität am eigenen Leibe erfahren. Wir haben die Erfahrungen gemacht, dass Teilnehmer, die Scrum live erlebt haben, besser verstehen, warum diese Methode sinnvoll ist und dass sie, richtig angewendet, auch funktioniert.

Dies basiert auf der bereits weit verbreiteten Erkenntnis, dass der Lerneffekt dann, wenn Menschen etwas selbst anwenden, viel höher und nachhaltiger ist, als wenn sie etwas einfach nur hören oder sehen. „Scrum live und real erleben“ lautet also das Motto eines erfolgreichen Trainings. Wie das genau aussieht wollen wir im Folgenden noch genauer erläutern.

### 3 Wie funktioniert SCRUM Hero Island?

Letztlich basiert die Gamification auf einer Fantasiesgeschichte. Der erfahrene Scrum Coach Jeff hat jahrelang Unternehmen weltweit in agilen Methoden und Scrum beraten. So hat er ihnen geholfen, erfolgreicher zu werden. Nun hat er sich von seinem über Jahre ersparten Geld eine kleine private Insel südlich von Hawaii gekauft: Agility Island.





Abbildung 2: SCRUM Hero Island Unterlage

Auf dieser Insel möchte er nun sein Traumressort bauen lassen: eine Traumvilla, Außenpool, Bootsanlegeplatz etc. Dies ist der Auftrag an die einzelnen Teams. Jeff und seine Familie, seine Frau Pamela, sein Sohn Kenny und der Hund Scrummy, haben immer wieder neue Ideen, wie ihr Traumressort aussehen soll und wie ihre Träume verwirklicht werden sollen. Jeff und seine Familie stellen im Rahmen der Gamification die Stakeholder im Sinne von Scrum dar.

In bis zu fünf aufeinanderfolgenden Sprints arbeiten die Teams mit Lego verschiedene Aufträge von Jeff ab (siehe Abb. 2).

Dabei entstehen immer wieder neue Herausforderungen. Anforderungen ändern sich, neue Ideen kommen dazu und Hindernisse treten auf.

Hierbei durchläuft das Team alle Events, die das SCRUM Framework bietet (siehe Abb. 3):

- Sprint Planning,
- Daily Scrum,
- Sprint Review und
- Sprint Retrospektive.

In jedem Sprint verbessert sich das Team in Bezug auf die Zusammenarbeit und die Performance. So lernt jedes Team und alle Beteiligten, was die Vorteile inkrementellen Arbeitens sind.

#### 4 Was ist unsere Erfahrung?

Was ist die Erfahrung des Formats Gamification mit Lego bei der Einführung von SCRUM? Wie schon erwähnt ist es oft so, dass es in Organisationen einzelne Personen gibt, die der Treiber dafür sind, Scrum als Projektmanagementmethode einzusetzen. Die Frage ist jedoch: Wie kann der Rest der Mannschaft überzeugt werden?

Oft gilt es, Stakeholder davon zu überzeugen, dass Scrum die richtige Methode ist oder aber Teams zu überzeugen, die schon Jahre in einge-

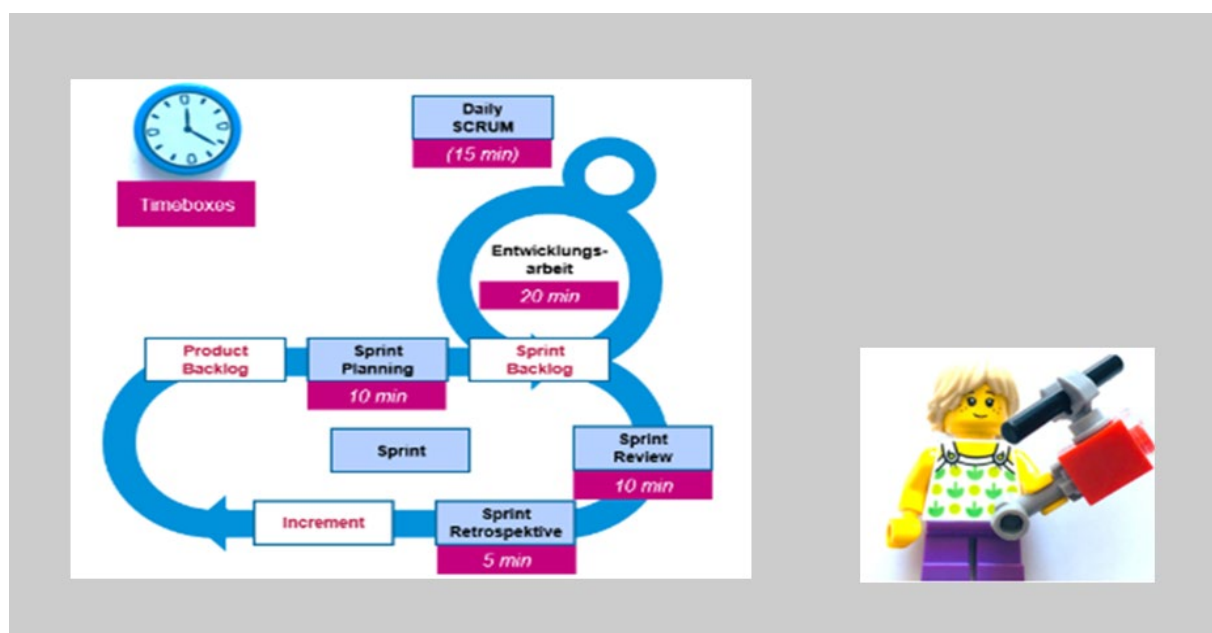


Abbildung 3: Der SCRUM-Prozess

fahrenen Methoden und Pfaden arbeiten. Und hier ist die Gamification ein gutes Instrument.

Die Vorteile liegen darin, dass alle Teilnehmer spielerisch an agile Methoden gewöhnt werden. Durch den positiven Teamspirit und die ansteckende Wirkung davon, mehrere Sprints mit Lego zu durchlaufen, entsteht eine Neugier auf mehr.

Teilnehmer berichten, dass sie am liebsten noch tagelang weitergespielt hätten. Dies ist ein guter Grundstein dazu, in einem weiteren Schritt Scrum als Methode auf konkrete Situationen und Projekte anzuwenden. Insofern sehen wir die Gamification als eine Möglichkeit, einen ersten initialen Schritt zu gehen und Neugier auf Agilität in Organisationen zu schaffen.

Zusätzlich ist eine weitere Betreuung der Einführung von Scrum durch einen Agile Coach oder einen erfahrenen Scrum Master notwendig. Auch hier kann natürlich selektiv Lego zum Einsatz kommen. Es ist jedoch wichtig zu erwähnen, dass Lego nicht ausschließlich eingesetzt werden sollte und das Modell der Gamification nicht dauerhaft Erfolg bringt. Ein spielerischer Beginn ist gut, um initial und situativ eingesetzt zu werden. Man sollte Scrum jedoch möglichst schnell auf reale Situationen und Themen anwenden. 📌

# IMPRESSUM

**Schriftenreihe INSIGHTS**  
**Themenreihe Industrial Management INSIGHTS**

**Herausgeberin:**

Fakultät Technik der  
Dualen Hochschule Baden-Württemberg Stuttgart  
Postfach 10 05 63, 70004 Stuttgart

**Prof. Dr. Katja Kuhn, Prorektorin und Dekanin der Fakultät Technik**  
Jägerstraße 53, 70174 Stuttgart

E-Mail: [katja.kuhn@dhbw-stuttgart.de](mailto:katja.kuhn@dhbw-stuttgart.de)  
Tel.: 0711/1849-610  
Fax: 0711/1849-121

[www.dhbw-stuttgart.de/technik/insights](http://www.dhbw-stuttgart.de/technik/insights)

**Satz und Gestaltung:** Inna Avrutina, Judit Klein-Wiele

**Lektorat:** Inna Avrutina, Andrea Pöss

**Bildnachweis Titelseite:** mshch - fotolia.com

**ISSN 2193-9098**

© Prof. Dr. Thomas Berger; Steffen Hahn, Hans-Adolf Wilhöft, Torsten Lindlahr, Andrea Haberl, S. Christian Mayer; Roman Simscek, 2019

Alle Rechte vorbehalten. Der Inhalt dieser Publikation unterliegt dem deutschen Urheberrecht.

Die Vervielfältigung, Bearbeitung, Verbreitung und jede Art der Verwertung außerhalb der Grenzen des Urheberrechtes bedürfen der schriftlichen Zustimmung der Autoren und der Herausgeberin.

Der Inhalt der Publikation wurde mit größter Sorgfalt erstellt. Für die Richtigkeit, Vollständigkeit und Aktualität des Inhalts übernimmt die Herausgeberin keine Gewähr.

ISSN 2193-9098

[www.dhbw-stuttgart.de/technik/insights](http://www.dhbw-stuttgart.de/technik/insights)