

# „Agile“ im regulierten Umfeld – Status quo oder Klotz am Bein?

Agile Entwicklung steht bei dem Erlanger Software-Unternehmen Method Park hoch im Kurs. Method-Park-Berater und Trainer Arina Bondar und Otmar Seckinger wissen warum.



**Agile Entwicklung ist in vielen Branchen bereits fest etabliert. Bei Ihnen ist Agilität ein Kernpunkt Ihrer diversen Veranstaltungen. Was ist der Grund?**

**Arina Bondar:** In einem geeigneten Umfeld haben agile Methoden gute Ergebnisse vorzuweisen. Damit meine ich, Projekte gehen verstärkt pünktlich und ohne Kostenüberziehung über die Bühne. Zugleich

lichen Anforderungen, die teilweise schwer mit Agilität in Einklang zu bringen sind, ist die Unternehmenskultur der zweite Hauptfaktor. Sie wird vielfach unterschätzt. Verhaltensweisen und ungeschriebene Regeln, die sich über Jahrzehnte entwickelt haben, lassen sich nicht innerhalb von Wochen oder Monaten ändern. So wird der Versuch, ein hierarchisches Denken im Management aufzubrechen, oft zu verständlichen Widerständen führen. Je größer, je älter und je hierarchischer ein Unternehmen ist, desto schwerer wird es, darin ein echtes agiles Verständnis aufzubauen. Allerdings kann ein Unternehmen beispielsweise kurze Iterationen sowie Daily Stand-ups ohne weiteres übernehmen. Agilität ist aber mehr als das.

„mise quality“ wird zudem nicht nur zu einer höheren Kundenakzeptanz führen, sondern auch langfristig zu besser wartbaren Produkten und einer effizienten Entwicklung. Agilität bietet durch das Konzept des Try-Inspect-Adapt, also vielen kleinen Organisationsänderungen, die Möglichkeit, sich schneller an neue Herausforderungen anzupassen.

**Immer wieder ist zu hören, dass der „War for Talents“ traditionelle Firmen antreibt, Methoden wie Scrum, Kanban oder Lean auszuprobieren. Sehen Sie das auch so?**

**Arina Bondar:** Mit Sicherheit. Die besten Köpfe werden sich dort versammeln, wo die Entwicklung der Zukunftstechnologien stattfindet. Nachdem in Bezug auf Innovationen agile Methoden klassischer Entwicklung überlegen zu sein scheinen, ist es auch kein Wunder, dass sich hier sehr früh viele herausragende Entwickler eingefunden haben. Zugleich ist agile Entwicklung natürlicher. Das heißt, es entspricht viel mehr dem, was Menschen psychologisch an Bedingungen benötigen, um optimal arbeiten zu können.

**Bei einem Blick in die Zukunft zeichnet sich ab, dass wir nicht über das**

haben agile Ansätze – richtig umgesetzt – auch einen positiven Einfluss auf die Motivation der Mitarbeiter. Letztendlich bringt gerade der zunehmende Innovationsdruck Unternehmen zu agilen Methoden.

**In regulierten Umfeldern, wie etwa Maschinenbau oder Automobilentwicklung, tun sich viele Unternehmen noch schwer. Welche Rolle spielt hier die Unternehmenskultur?**

**Otmar Seckinger:** Neben den gesetz-

**Veränderung ist immer eine Abwägung von Risiken und Chancen. Durch welche Aspekte können die Firmen im regulierten Umfeld am meisten von Agilität profitieren?**

**Otmar Seckinger:** Agile Methoden schaffen eine transparentere Arbeitsweise. Die Folge: Die Verantwortlichen in den Unternehmen erkennen die Probleme schneller und können sie entsprechend beheben. Der Ansatz „Never compro-



**Otmar Seckinger**

Trainer und Berater bei Method Park mit den Schwerpunkten Prozessverbesserung und agiles Software-Projektmanagement in der Automobilindustrie und der Medizintechnik: „Im Bereich der IT-Entwicklung ist Agilität bereits eher die Regel als die Ausnahme.“

**„ob“, sondern nur noch über das „wie“ des Erfolges von Agilität sprechen werden. In welchen**

**Bereichen wird sich Agilität Ihrer Meinung nach besonders ausbreiten?**

**Otmar Seckinger:** Im Bereich der IT-Entwicklung ist Agilität bereits eher die Regel als die Ausnahme. Dort, wo ein hoher Änderungsdruck herrscht und Innovationen wichtig sind, gibt es einen besonders guten Nährboden. Letztendlich wird sich Agilität sicher in allen Bereichen ausbreiten. Schon heute experimentieren die fortschrittlichsten Unternehmen mit agilen Methoden in Bereichen wie HR, Einkauf oder Buchhaltung. Die Formel Scrum = Agil wird sich dabei jedoch nicht halten lassen. Unternehmen und Abteilungen werden individuelle Methoden entwickeln. Dabei werden sich nicht nur kulturelle Aspekte, wie beispielsweise Um-

gangsformen, Diversität oder transparente Arbeitsweisen, sondern auch Management-Methoden, wie Management 3.0, Stück für Stück durchsetzen. Am schwierigsten wird dies Branchen und Unternehmen mit sehr ausgeprägten Machtstrukturen fallen.

**Was wird aufgrund der neuen Entwicklung Ihrer Meinung nach langfristig geringer werden oder gar verschwinden?**

**Arina Bondar:** Langfristig werden hierarchisches Denken und präskriptive Prozessmodelle – also Modelle, die genau vorschreiben, was zu tun ist – verschwinden. Das Agile Manifest dagegen wird auch in zehn Jahren noch uneingeschränkt gültig sein – nur werden wir mehr Erfahrung haben, wie man es in auch in komplexen Umfeldern mit bei-

spielsweise Hardware- und Mechanik-Entwicklung lebt.

**Wie sieht Ihr abschließendes Fazit aus?**

**Arina Bondar:** Kontinuierliche Organisationsveränderung wird der Normalfall, daher sollte man sich mit Ideen, wie etwa kontrolliertes Experimentieren, rechtzeitig vertraut machen. Dies wird insbesondere die Schnittstelle und die Kommunikation mit Auftraggebern und Lieferanten betreffen – rechtzeitig „Nein“ zu sagen, gehört auch zur Agilität. Um sich auf die Zukunft vorzubereiten, empfehlen wir heutigen Managern das Thema „Servant Leadership“ ernst zu nehmen und Anreize für langfristiges Denken zu schaffen statt kurzfristige Effizienzoptimierungen durchzupeitschen.

[Link www.methodpark.de](http://www.methodpark.de)

## München: Städtische IT stürzt vielfach ab

**Immer wieder ist zu hören, dass die städtische EDV weniger an der Technik, sondern vielmehr an den Strukturen der Verwaltung krankt.**

Nach Einschätzung von CSU-Computer-Experten Otto Seidl würden die einzelnen Abteilungen der Verwaltung, vielfach nicht miteinander sondern gegeneinander agieren, berichtete jüngst die Süddeutsche Zeitung. Auch Grünen-Fraktionschef Florian Roth fragte an, die bestehende Struktur zu überdenken – mit einem für alle zuständigen

[Link www.muenchen.de/rathaus/Stadtverwaltung/.../IT.../Wir.../ITatM.html](http://www.muenchen.de/rathaus/Stadtverwaltung/.../IT.../Wir.../ITatM.html)

Dienstleister (IT@M), einer Strategieabteilung sowie referatsinternen IT-Abteilungen. Künftig müsse es einen zentralen IT-Chef geben.

Laut Accenture, die als Beratungsunternehmen IT-Projekte und Verwaltung auf den Prüfstand stellen, hapert es unter anderem an einer koordinierten Führungsstruktur in der Verwaltung sowie an der Organisati-

on. Manchmal würden die IT-Themen parallel in mehreren Abteilungen bearbeitet, was interne Konkurrenz nach sich ziehe sowie Neid und Missgunst entstehen lasse. Dazu komme, dass die Technologie teilweise noch aus dem vergangenen Jahrtausend stamme. Der Modernisierungsstau müsse mit hohen Investitionen beseitigt werden.