

## ES LIEGT WAS IN DER LUFT



Es ist nicht nur der Frühling, nach dem sich die meisten von uns nach dem langen und feuchten Winter sehnen. Auch in die oberen Etagen von Softwarehäusern und IT-Dienstleistern haben sich Veränderungen eingeschlichen.

Jahrelang wurde in vielen Industriezweigen Lean-Management nicht propagiert, sondern systematisch eingeführt. In unserer Softwareindustrie aber wurde die unendlich scheinende Geschichte von mehr oder weniger iterativen Vorgehensmodellen und mehr oder weniger formalisierten Projektmanagement-Modellen durchgekaut, mal mit einer Prise ISO, mal mit einem Schuss CMMI, dann wieder mit der Zertifizierungsformel PMI. Das Ergebnis war aber fast immer dasselbe: Viele Regeln und viel Ordnung, aber wenig Effizienz und Kreativität. Ein CIO einer großen Versicherung sagte mir kürzlich: „Jetzt haben wir endlich Ordnung in unserer Multiprojekt-Landschaft. Aber es kommt keiner meiner Mitarbeiter mehr, der sagt: ‚Ich habe da mal eine Idee‘. Oder: ‚Ich habe da mal was ausprobiert, und das würde uns wirklich voranbringen‘. Ich glaube, wir haben zu dicke Krusten gebildet“.

Genau auf dieses Bedürfnis nach Bewegung gerade in großen Organisationen treffen die Heilsbotschaften der agilen Evangelisten. Während in der „Szene“ schon erste Gähnreflexe zu bemerken sind, wenn schon wieder agile Erfolgsgeschichten verbreitet werden, wird das Management allmählich aufmerksam. Sollte hier der Hebel zu wirksamen Verbesserungen von Reaktionsgeschwindigkeit, Qualität und Effizienz liegen? Ist die Agilität der Schlüssel zum „Lean IT Management“? Internet-Konzerne wie Immobilien-Scout-24 und XING haben es doch vorgemacht, wie es **Traian Kaiser** und **Felix Menden** beispielhaft in ihrem Erfahrungsbericht in dieser Ausgabe von OBJEKTSpektrum beschreiben.

Aber lassen sich diese Erfahrungen so einfach auf andere IT-Organisationen übertragen? Zum einen wird es spannend sein zu beobachten, wie dieselben meist jungen IT-Verantwortlichen sich nun in traditionellen Umfeldern, die sie vermehrt aus den Internet-Firmen abwerben, bewegen. Zum anderen berichten **Wolfgang Keller** und **Simon Greter** in ihrem Artikel über Erfahrungen bei der Einführung von agilen Verfahren in einem internationalen Konzern und sagen, dass es geht. Sie mahnen allerdings: „Nur weil Fahrschüler ein T-Shirt mit der Aufschrift ‚agile‘ bekommen, können sie noch lange nicht mit einem Michael Schumacher oder Sebastian Vettel in einem Rennen mithalten. Bei den Entwicklern, die das agile Manifest mit geprägt haben, muss man sich darüber klar sein, dass es sich um Spitzenköpfe ihrer Branche handelt.“

Was für Entwickler gilt, gilt für Manager umso mehr. Ich würde das Bild ein wenig verändern und sagen: Nur weil man erfahrener Lenker eines 40-Tonnen-Lkws ist, kann man noch lange nicht mit einem Michael Schumacher oder Sebastian Vettel in einem Rennen mithalten. Meine Erfahrung lehrt mich, dass auf das Management noch so manches „Kurventraining“ zukommt. Nicht nur, dass dem mittleren Linien- und Projektmanagement-Personal eine klare Perspektive aufgezeigt werden muss, es heißt vor allem: Klare Ziele

und klare Prioritäten vorgeben sowie Macht abgeben an selbststeuernde Teams! Zumindest beim letzten Punkt trifft man heute noch viele wunde Punkte amtierender IT-Manager. Nicht jeder lebt in dem Selbstverständnis, das mir einer der CIOs einer erfolgreichen Internet-Firma entgegenbrachte, als er sagte: „Ich habe meinen Job doch richtig erfolgreich gemacht, wenn man mich im Tagesgeschäft überhaupt nicht mehr braucht!“ Recht hat er.

In dem ganzen Agilitätshype bin ich wirklich froh, dass es auch Stimmen gibt, die das Ganze auf seinen Kern zurückführen und in einen allgemeinen Softwaremanagement-Rahmen einsortieren. **Hans-Jürgen Plewan** und **Benjamin Poensgen** erzeugen mit ihrem Artikel über Produktive Softwareentwicklung gewissermaßen Bodenhaftung, wenn sie „Acht Gebote produktiver Softwareentwicklung“ aufstellen und dabei mindestens vier wichtige Agilitätsprinzipien aufgreifen (angenehmerweise, ohne dies laut zu betonen), aber ihre Betrachtung eben nicht darauf reduzieren. Ich verweise hier einmal nur auf das siebte Prinzip: „Projekte richtig in die Umgebung integrieren“. „Die Umgebung eines Projekts bezieht sich dabei vor allem auf dessen organisatorisches und politisches Umfeld...“, sagen die Autoren und sprechen damit bestimmt auch vielen Zeitgenossen aus der Seele, die gerade versuchen, Entwicklungsprozesse nachhaltig und wirksam zu verbessern – egal, ob agil oder nicht.

Man muss den gesamten Entwicklungsprozess betrachten und nicht nur die Entwicklungsteams im Kern. Daher passen auch die Beiträge „Agiles Requirements-Engineering“ von **Raphael Auf der Maur**, „Agiles Testen“ von **Markus Gärtner** und „Reverse-Tailoring“ von **Christian Roth** sehr gut zu dem roten Faden dieses Hefts. Leider kommen diese wesentlichen Schnittstellen der Kernprozesse der Entwicklung bei den agilen Einführungsprojekten manches Mal zu kurz und oft ist schon bald das Jammern groß.

Nehmen wir einmal das IT-Urgestein **Jerry Weinberg** beim Wort, der in dieser Ausgabe von OBJEKTSpektrum mit einem Interview und einem Artikel vertreten ist. Lassen wir die Erfahrungen der ersten im Rennen um die Verschlinkung der Entwicklungsprozesse, wie sie in diesem Heft beschrieben sind, auf uns wirken. Wenn Sie die Lehren beherzigen, haben Sie die Chance, der richtig erfolgreiche „Zweite“ in diesem Rennen zu sein.

In diesem Sinne wünsche ich Ihnen viel Spaß beim Lesen und vor allem viel Erfolg!

Ihr Thorsten Janning