

AGILES MANAGEMENT

Jurgen Appelo beschäftigt sich in seinem Buch mit der Frage, wie agile Entwickler und Organisationen gemanagt werden sollten. Den Leser erwarten eine Sicht aus sechs unterschiedlichen Blickrichtungen auf Managementmethoden im agilen Umfeld sowie eine Fülle an Techniken und Praktiken, basierend auf unterschiedlichsten Modellen.

Robert „Uncle Bob“ Martin hat dieses Buch im Gegensatz zu den meisten anderen Büchern zum Thema Management nicht „on the John“ gelesen. Dieses positive Urteil eines Gurus aus der „Software Craftmanship-Bewegung“ weckte mein Interesse. Das Buch gliedert sich grob in drei Teile:

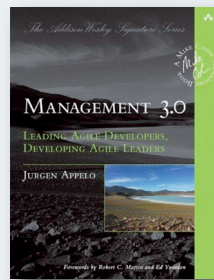
- Eine einleitende Übersicht über agile Softwareentwicklung und ein Überblick über das agile Management-Framework („das sechssäugige Monster Marti“, siehe **Abbildung 1**).
- Die wichtigsten Modelle, die das Fundament für weitere Betrachtungen legen: System- und Komplexitätstheorie.
- Die sechs Sichten des agilen Managements, jeweils in einem theoretischen und einem praktischen Teil.

Abgeschlossen wird jedes Kapitel mit einer Zusammenfassung und Überprüfung, ob das Kapitel verstanden wurde, indem konkrete Aktivitäten für die eigene Organisation genannt werden.

Im einleitenden Teil gibt der Autor einen Überblick über verschiedene Modelle. Holismus, Reduktionismus und Agilität. Appelo stellt viele Modelle vor, um festzustellen, dass diese alle zu kurz greifen. So kommt er zu dem Schluss, dass es ein alles erklärendes Modell gar nicht geben kann, da es sich bei Softwareentwicklung um komplexe (nicht-lineare) adaptive Modelle handelt. Komplexe Systeme kann man jedoch – nach Kurt Gödel – mit Hilfe anderer komplexer Systeme „in Schach“ halten – dieses andere komplexe, adaptive System ist der Mensch bzw. das Team. Daher bekommen wir mit dem Buch jede Menge Werkzeuge zur Unterstützung an die Hand, um unsere Kollegen und Mitarbeiter dazu zu befähigen, mit der Komplexität des Softwaregeschäfts mitzuhalten.

Jurgen Appelo

Management 3.0 – Leading Agile Developers, Developing Agile Leaders



Addison-Wesley
Dezember 2010

464 Seiten [auf englisch], 31,63 €
ISBN: 978-0-3217-1247-9

Nach einer Übersicht über verschiedene Bewegungen der agilen Softwareentwicklung folgt die Systemtheorie. Es werden die verschiedenen Theorien aufgelistet, die zusammen Appelos „Body of Knowledge of Systems“ bilden. Die Betrachtungen untermauern insgesamt die Hypothese, dass es sich bei Softwareteams um komplexe, adaptive Systeme handelt, und motivieren den Wechsel zur systemischen Sicht auf die Softwareentwicklung. Zielten Managementmodelle bisher drauf ab, vorhersagbare, wiederholbare Prozesse zu etablieren, macht Appelo klar, dass wir es in der Softwareentwicklung mit nicht vorhersagbaren, nicht-linearen Herausforderungen zu tun haben. Management 3.0 beschäftigt sich daher damit, die Menschen und die Organisation weiterzuentwickeln bzw. sie genau dabei zu unterstützen: damit das System mit den Herausforderungen „fertig wird“ – nicht das Management!

Die sechs Sichten von Management 3.0

Das Management-3.0-Modell besteht aus sechs Sichten auf Managementmethoden und -praktiken (die sechs Augen von Martie), die für sich allein genommen zum



... Dr. Yves Stalgies,

Direktor IT bei der etracker GmbH in Hamburg.

(E-Mail: stalgies@etracker.com)

größten Teil nicht neu sind. Die Definition der Sichten selbst ist allerdings neu. Vergleichbar ist diese Herangehensweise mit dem 4+1-View-Modell, das Philipp Kruchten bezüglich Softwarearchitektur definiert hat. Die Sichten von Management-3.0 helfen, das agile Managementsystem als Ganzes zu verstehen – die einzelnen Inhalte sind bekannt.

1. „Energize People“ und das Information-Innovation-Modell

In diesen beiden Kapiteln geht es darum, wie ein Rahmen geschaffen werden kann, in dem Mitarbeiter motiviert innovative Ideen bis zur Produktreife entwickeln. Der rote Faden, der sich durch beide Kapitel zieht, ist das Modell, dass Informationen durch Wissen, Kreativität, Motivation, Diversität und Persönlichkeit in Innovationen umgewandelt werden. Einiges in diesen beiden Kapiteln ist aus dem Buch „Drive“ von Dan Pink bekannt (vgl. [Pin11]) bzw. dort bereits zusammengetragen worden. Hinzu kommen Ergänzungen und Werkzeuge, die sehr gut anwendbar scheinen, wie beispielweise das „Motivational Balance Sheet“ und die „Do-It-Yourself Team Values“.

2. „Empower Teams“ und die Grundlagen der Selbstorganisation

Ein Manager kann per Definition nicht dafür sorgen, dass „alles funktioniert“, weil wir es mit einem komplexen System zu tun haben. Aus diesem Dilemma hilft nur Selbstorganisation. Praktische Methoden in den Kapiteln beziehen sich in erster Linie auf die Kunst des Delegierens und Autorisierens und darauf, wie man es schafft, das Team in die Lage zu versetzen, selbst zu handeln und zu agieren und nicht alles durch das Management vorzugeben. Der Manager hat die Aufgabe, das System zu beeinflussen und zu bearbeiten – nicht die Menschen. Die agilen Grundpfeiler

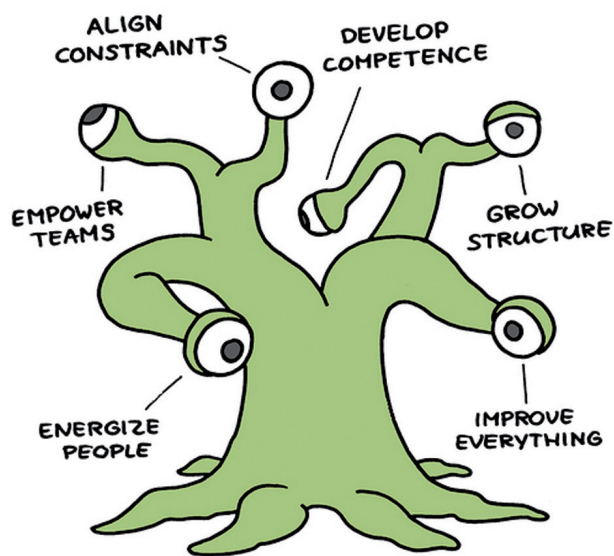


Abb. 1: Die sechs Sichten von Management 3.0.

„Vertrauen“ und „Respekt“ werden ebenfalls in diesem Teil gelegt. Eine sehr gute Metapher in dem Zusammenhang ist die des Managers in der Rolle des „Zauberers im Hintergrund“: Er ist nicht der Held, der alles regelt und richtet, sondern derjenige, der dafür sorgt, dass das Team der Held sein kann.

3. „Align Constraint“ und die Kunst, dem ganzen einen Sinn zu geben

In diesem Teil des Buchs beschäftigt sich Appelo mit dem Thema Zielsetzung. Zunächst geht er auf die unsinnige Unterscheidung zwischen Leader und Manager ein, so wie sie häufig propagiert wird. Tatsächlich ist jeder Manager Leader und Ruler – mal in der einen Rolle besser, mal in der anderen. Beide sind notwendig und der Leader ist nicht wichtiger als der Ruler. Beide Kapitel gehen ausgiebig auf die Art und Weise ein, wie Visionen, Missionen, Ziele und Sinndefinitionen gefunden werden können, die das „ermächtigte“ Team in die richtige Richtung ausrichten.

4. „Develop Competence“ und die Kunst, Regeln zu setzen

Als „agilen blinden Fleck“ bezeichnet Appelo den Umstand, dass alle agilen Methoden schön und gut sind, aber dass es auch Teammitglieder bedarf, die ihr Handwerk verstehen. Dieser Umstand wurde im agilen Manifest nicht explizit adressiert. Daher gibt diese vierte Sicht den Blick auf das Feld der Kompetenzentwicklung der Teammitglieder. Es werden unter-

schiedliche Verfahren erläutert, wie Kompetenz festgestellt und eingeordnet werden kann. Wichtig ist, dass die Diversität der einzelnen Teammitglieder erhalten bleibt und nicht ein Schubladensystem entsteht, nach dem sich dann alle richten müssen. Die Regeln der Zusammenarbeit werden am besten vom Team selbst ausgewählt. Zur Kompetenzentwicklung selbst empfiehlt Appelo ein siebenstufiges Modell, um die entsprechenden Fertigkeiten und die nötige Disziplin zu erreichen.

5. „Grow structure“ und Kommunikationsstrukturen

Schlechte Kommunikation sei die Norm, ist die provokante These dieses Kapitels. Diese führe dazu, dass Strukturen nicht so entstehen und wachsen, wie sie sollten. Anders formuliert ist Kommunikation der Schlüssel, um komplexe adaptive Systeme wachsen zu lassen. Die Grundidee zu gesundem Wachstum ist nicht, eine bestehende Struktur weiter aufzublasen, sondern – wie bei fraktalen Gebilden – viele einzelne funktionierende Strukturen zusammenwachsen zu lassen. Insgesamt liefern diese beiden Kapitel eine Fülle an Ideen und Betrachtungsweisen und münden in der These, dass man am besten alle Strukturen zulässt, die funktionieren, um so eine Panarchie und keine Anarchie zu schaffen.

6. „Improve Everything“ und die Landkarte der Veränderungen

Veränderung ist überall und allgegenwärtig. Das liegt daran, dass man mit jeder

Systemänderung die Umgebung verändert, in die das System eingebettet ist, was wiederum zur Notwendigkeit der Anpassung des Systems führt usw. Kontinuierliche Verbesserungsversuche müssen in der Reihenfolge „adapt – explore – anticipate“ unternommen werden. Wenn ein System sich nur schwer ändern lässt, sollte man Veränderungen an mehreren Punkten vornehmen, damit es sich zu bewegen beginnt – auch wenn das temporär zu einer Verschlechterung führt. Manager sollten dafür sorgen, dass die Teammitglieder daran interessiert sind, Dinge zu ändern – aber indem sie auf das System einwirken, nicht auf die Teammitglieder.

Abschließend weist der Autor im letzten Kapitel, „All is wrong, but some is useful“, noch einmal darauf hin, dass er nicht für sich beansprucht, das eine geschlossene Managementmodell gefunden zu haben, sondern mit „Martie, dem 6-äugigen Managementmonster“, eine Sichtweise anzubieten, die es gestattet, die richtigen Managementfelder zu adressieren.

Fazit

Uncle Bob mag das Buch sicher auch deshalb, weil es eine sehr gelungene Mischung aus wissenschaftlicher Abhandlung und großartigem Humor ist. Ich selbst habe das Buch zudem sehr genossen, weil es mich von den inhaltlichen Fragestellungen stark an Tom DeMarcos „Peopleware“ erinnert und dieses in meinen Augen fortsetzt. Die entscheidende Weiterentwicklung ist dabei die Fokussierung auf das System und die Teamorganisation und nicht mehr auf die einzelne Person. Ziel von Management 3.0 ist es, die vom Management ausgerichtete Selbstorganisation von Teams den richtigen Methoden und mit den entsprechend motivierten und ausgebildeten Teammitgliedern wie fraktale Strukturen zu einem großen System wachsen lassen zu können. Die einzelnen Praktiken und Methoden, die in den Kapiteln zu den einzelnen Sichten beschrieben sind, helfen dabei, dieses Ziel zu erreichen, und machen das Buch zu einer Art „Agile Management Body of Knowledge“.

Literatur

[Pin11] Dan Pink, Drive: The surprising truth about what motivates us, Canongate Books 2011