

Learn from
the Past

Think of
the Future

© benjaminec – www.stock.adobe.com

Warum agil – aus Fehlern lernen

Kurz, einfach, schnell – Projekte aus Kunden- und Lieferantensicht

von Hans-Peter Schreiber und Henrik Schreiber



Beim Forum Projektcontrolling des Internationalen Controller Vereins e.V. im März 2019 in Stuttgart wollte ich (Hans-Peter) als Gast eigentlich nur einen Kurzvortrag „Agiler Fixpreisvertrag“ als Lückenfüller halten. Hieraus ergab sich dann aber eine Diskussion über agile Projekte – über das „Warum?“ und das „Wie?“. Aus dem Nachliefern der Quellennachweise wurde dann ein etwas größerer Bericht aus der Sicht eines Projektleiters und Controllers (Hans-Peter Schreiber) und eines Wirtschaftspsychologen (Henrik Schreiber). Die Ausführungen zur agilen Welt beziehen sich auf die Regeln der scrum.org zu Scrum als De-Facto-Standard.

Klassisch oder agil?

Gescheiterte Projekte jeglicher Art in Presseartikeln springen ins Auge und erinnern vielleicht an eigene Projekte, ans „Häusle bauen“ oder an die Ablösung eines alten ERP-Produktes. Der Klassiker unter den dabei verwendeten Projektmanagement-Modellen ist das in [Abbildung 1](#) gezeigte Wasserfallmodell, ein lineares (nicht iteratives) Vorgehensmodell,

das vor allem in Unternehmen mit hierarchisch geprägten Strukturen zum Einsatz kommt. Dabei werden große Projekte in mehrere Stufen bzw. Phasen unterteilt, die aufeinander aufbauen und in einer vorher festgelegten Reihenfolge durchgeführt werden.

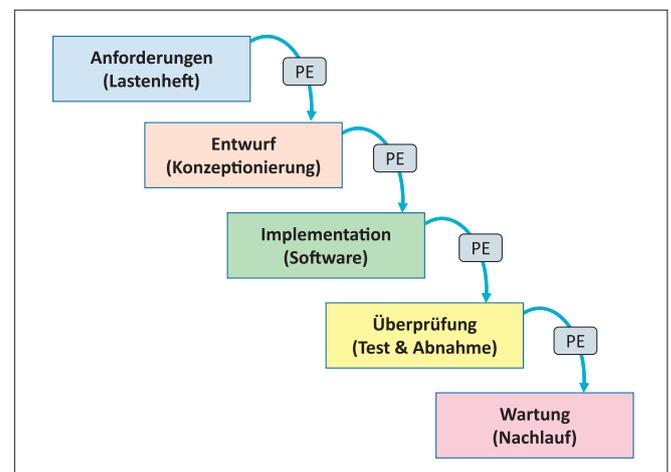


Abb. 1: Wasserfallmodell

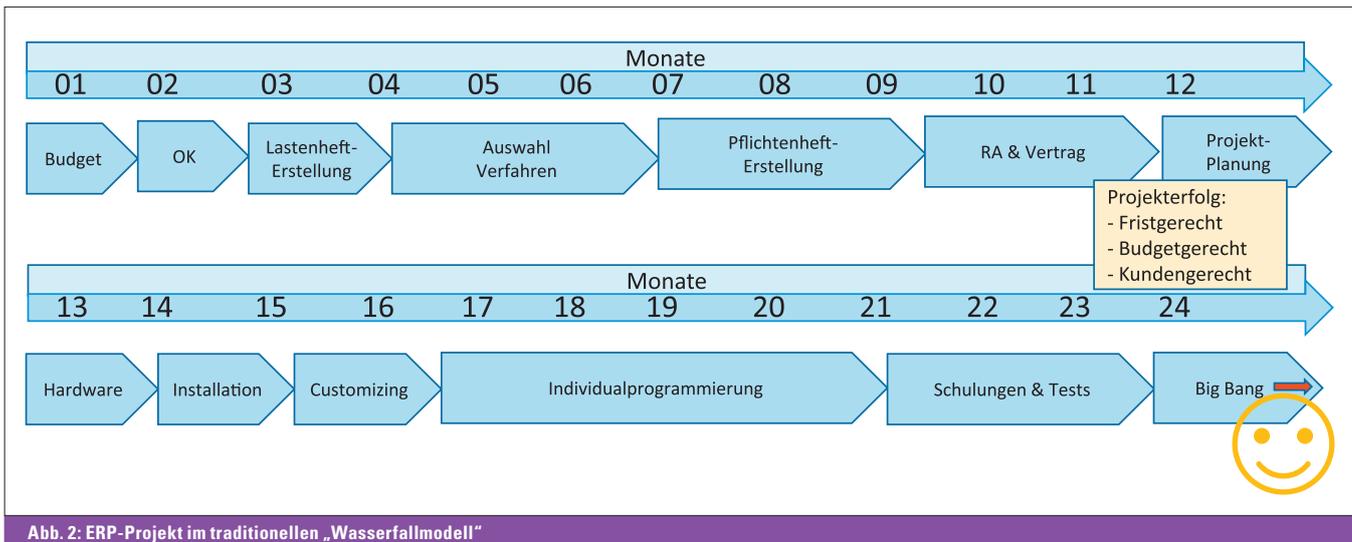


Abb. 2: ERP-Projekt im traditionellen „Wasserfallmodell“

Die Phasenergebnisse (PE) gehen wie bei einem Wasserfall immer als bindende Vorgaben in die nächsttiefere Phase ein. In einem Wasserfallmodell hat jede Phase vordefinierte Start- und Endpunkte mit eindeutig definierten Ergebnissen. Als Negatives „Nicht-Softwareprojekt-Beispiel“ mag der Versuch der Instandsetzung der „Gorch Fock“ dienen. Diese hatte Ende 2015 begonnen und sollte für rund 10 Millionen Euro in 4 Monaten überholt werden. Das Parade-Schulschiff der Deutschen Marine liegt heute immer noch in der Werft, aber auseinandergebaut. Matthias Gebauer führt im Januar 2019 an: „Ein vertraulicher Prüfbericht rügt, dass die Kostensteigerung für die Reparatur auf rund 135 Millionen Euro nur durch gravierendes Missmanagement bei Marine, Beschaffungswesen und auch im Ministerium möglich wurde.“² Auch in den anderen lang-laufenden Projektgräbern ist jemand der Nutznießer, das Budget ist ja nicht verschwunden, sondern nur ohne das prognostizierte Projektergebnis auf den Konten der Auftragnehmer und eingebundenen Berater gelandet.

Projektplanung – Der Weg zum Erfolg?

Wie kann es zu solchen Desastern kommen? Ich möchte die Problematik der Preisfindung, Budgetierung und Projektierung an einem einfachen IT-Projekt zeigen: Der IT-Leiter eines mittelständischen Produktions-Unternehmens stellt fest, dass die Wartung seines perfekten, vor 20 Jahren beschafften, modifizierten AS/400 ERP-Systems in 2 Jahren wegen Ver-

rentung der Programmierer nicht mehr garantiert werden kann. Er stellt also einen Budgetantrag zum Erwerb eines neuen ERP-Systems. Zu diesem Zeitpunkt hat er als Fakt nur die Vision eines Echtstarts in 24 Monaten.

Budgetantrag – auf welcher Basis?

Der erste Schritt zum Projekterfolg ist der Budgetantrag – aber auf welcher Basis? Die 20 Jahre alten Daten des Software- und Hardwareerwerbs von seinerzeit 500.000 DM lassen sich nicht mehr heranziehen. Messe- und Verbandsinformationen und ein gutes Bauchgefühl ergeben den ersten Budgetrahmen von 1 Mio. Euro. Der Antrag wird genehmigt und ein Lastenheft wird erstellt. Nach 12 Monaten fällt nach der Ausschreibungsphase die Entscheidung für ein mittelständisches Systemhaus mit

Fixpreisvertrag auf Basis des vorgelegten Feinkonzeptes. Hardware- und Softwareinstallation, Individualprogrammierung und Customizing werden ohne weiteren Verzug durchgeführt und der Echtstart könnte zum gewünschten Termin gemäß Abbildung 2 erfolgen.

Die Betonung liegt auf „könnte“ – tatsächlich wird der Echtstart zweimal verschoben, obwohl buchstabengetreu genau das geliefert wurde, was in der Leistungsbeschreibung dediziert beschrieben wurde. Nur benötigt der Anwender bei Echtstart genau das nicht mehr. Die Gründe können vielfältig sein, z. B.:

- die Vertriebskonditionen sind in sich schlüssig, aber der Konditionsbaum entspricht nicht mehr den tatsächlichen Gegebenheiten;
- die installierte EDI-Lösung passt zwar für ein Handelsunternehmen, kann aber nicht

Autoren



Hans-Peter Schreiber

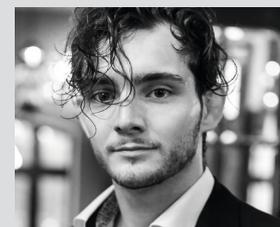
hat in den letzten 25 Jahren für die Comarch Software und Beratung AG, München (Vormals SoftM AG), als Projektleiter, Entwickler und Controller weit über 100 Projekte in KMU erfolgreich abgeschlossen, heute ist er als Consultant, Coach und Projektleiter freiberuflich tätig.

E-Mail: p.schreiber@cpscon.de

Henrik Schreiber

ist Wissenschaftlicher Mitarbeiter an der Hochschule Osnabrück Fakultät Wirtschaft- und Sozialwissenschaften, Wirtschaftspsychologie mit dem Schwerpunkt interkulturelle Psychologie und Diversity und Lehrbeauftragter für besondere Aufgaben der Fakultät WiSo.

E-Mail: h.schreiber96@web.de



		Successful	Challenged	Failed
All Size	Agil	39	52	9
	Waterfall	11	60	29
Large	Agil	18	59	23
	Waterfall	3	55	42
Medium	Agil	27	62	11
	Waterfall	7	68	25
Small	Agil	58	38	4
	Waterfall	44	45	11

Abb. 3: Chaos Report 2015, erfolgreiche Projekte

die zukünftig benötigten VDA-Dokumentensstandards verarbeiten;

- das BI-Tool beinhaltet zwar Standard-Auftragsstatistiken, kann aber nur durch spezialisierte Berater erweitert werden (jeder neue Bericht zu 2 Tagessätzen).

Das ist alles kein Beinbruch, der Auftragnehmer (folgend AN genannt) liefert nach, immer auf Basis eines Change Request; d. h. gegen Aufwand, fix oder „Time & Material“. Letztendlich wird das Budget um den Faktor 2 überschritten. Kann aber der Auftraggeber (folgend AG genannt) von einem Misserfolg sprechen? Der AN hat alles genauso so eingerichtet und programmiert wie gefordert. Die Lieferung erfolgte frist-, budget- und vertragsgerecht, wie der AG es wollte.

Wasserfall vs. agil

Auf welchen Ursachen beruht der Erfolg und/oder Misserfolg unseres Projektes? Die grundsätzliche Beantwortung dieser Frage für Softwareprojekte hat sich die Standish Group als eine primäre Forschungs- und Beratungsorganisation zum Ziel gesetzt. Sie wurde 1985 mit der Vision einer innovativen Gruppenreflexion unter Verwendung von Fallverfahren gegründet, um Projekte und ihre Umgebung zu analysieren und eine präzisere Beratung auf der Grundlage großer Stichproben und wissenschaftlicher Methoden zu liefern. Sie erforscht und berät seit über 30 Jahren mit einer Forschungsdatenbank mit 50.000 Projekten im Hintergrund, wie der Wert von Software-Investitionen gesteigert werden kann. Sie gibt den jährlichen Chaos-Report heraus, der Projekte

nach Erfolg und Misserfolg analysiert und präsentiert.² Eines der Untersuchungsergebnisse belegt, dass 20 % aller EDV-Projekte scheitern und fast 50 % aller großen Projekte.

Zu dem „Anderssein“ agiler Projekte gibt die Standish Group ebenfalls eine Antwort (Abbildung 3); sie sind einfach erfolgreicher: Der Unterschied minimiert sich dann, wenn nur die „kleinen“ Projekte ausgewiesen werden. Projektdauer, Teamgröße, Kommunikation zwischen AG und AN, usw. sind für kleine agile und Wasserfall-Projekte vermutlich identisch. Die im Chaos Report 2015 verabschiedeten Zahlen sprechen für sich, bzw. für agile Projekte. Noch deutlicher wird das Ergebnis, wenn, wie in Abbildung 4, nur die erfolgreichen Projekte nach Größenordnung differenziert vorgestellt werden.

Auch die Studie „Status Quo Agile 2016/2017“³ der Hochschule Koblenz in Zusammenarbeit mit der Deutschen Gesellschaft für Projektmanagement und der scrum.org ergab eine in

allen untersuchten Dimensionen verbesserte Leistungsfähigkeit agiler Methoden gegenüber klassischem Projektmanagement. An der Studie nahmen mehr als 600 Teilnehmer aus über 30 Ländern teil.

Stehen sich die Vorgehensweisen im Projekt gegenüber, erklärt sich die Misserfolgsquote relativ schnell. In unserem Wasserfallmodell beträgt die Zeitspanne ausgehend von der Vision zum prognostizierten Echtstart knapp 2 Jahre. Sie unterstellt, dass der AG zur Zeit der Lastenhefterstellung genau wusste, was er letztendlich wollte. Der AN hat ja exakt das Gewollte geliefert, nur: „Operation gelungen, Patient (fast) tot.“ Ich habe noch deutlich folgende Gesprächssequenz im Ohr:

- AG: „Das ist nicht das, was ich wollte!“
- Ich: „Aber das ist das, was Sie beschrieben und gezeigt haben, genau das!“
- AG: „Aber Sie sind mein Berater, Sie müssen doch wissen, was ich will!“

Andererseits beruht ein möglicher Qualitätsmangel auf fehlender oder mangelhafter Mitwirkung und Kommunikation, auf der späten Abnahme und Testphase und auf dem unbegrenzten Vertrauen gegenüber dem AN-Team, frei nach dem Motto „Es ist schon immer gut gegangen“.⁴

Cone of Uncertainty

Untersuchungen der NASA haben 1996 die Aussagen des Softwareingenieurs Barry Boehm⁵ bestätigt, dass eine Projektschätzung zu Beginn des Projektlebenszyklus im Durch-

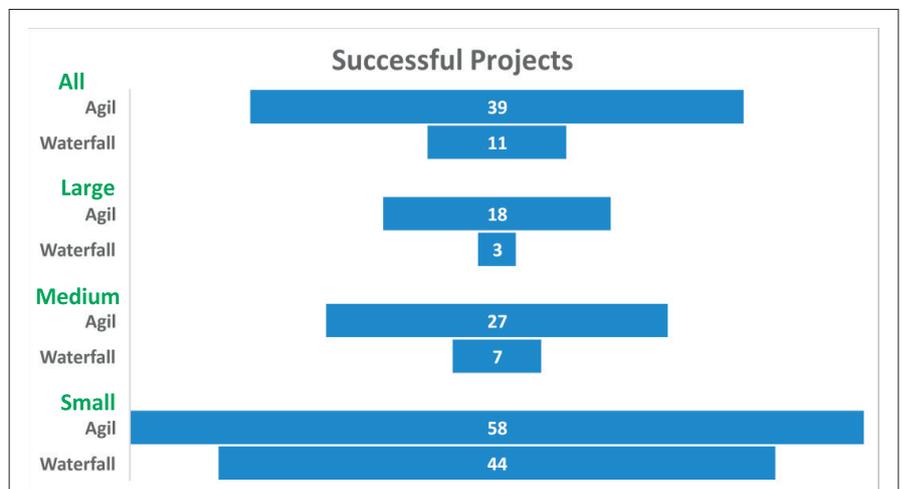


Abb. 4: Chaos Report 2015, erfolgreiche Projekte

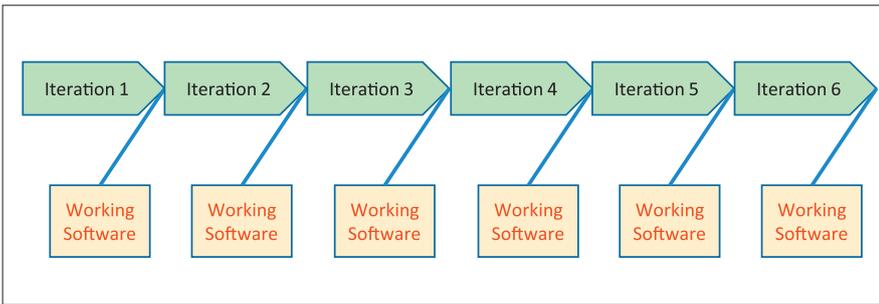


Abb. 5: Agile Sprints mit „Working Software“

schnitt einen Unsicherheitsfaktor von 4 hat. Und so verhält es sich auch in unseren bekannten Projekten, z.B. dem „Bau des Stuttgarter Hauptbahnhofs“:

- **November 1995:** Bahn, Bund, Land und Stadt unterzeichnen eine Rahmenvereinbarung; Projektkosten fünf Milliarden Mark (ca. 2,6 Milliarden Euro).
- ...
- **26.01.2018:** Der Aufsichtsrat der Bahn stimmt in Berlin einem größeren Finanzrahmen für Stuttgart 21 zu: 8,2 Milliarden und Eröffnungstermin 2025.
- **20.04.2018:** Der vereinbarte Kostenrahmen für das gesamte Bahnprojekt Stuttgart-Ulm liegt bei 9,786 Milliarden Euro und wird gemeinsam von den beteiligten Projektpartnern getragen.

„Technical Debt“ in Wasserfall- und agilen Projekten

Die Fehlerbehebung ist in einem Wasserfall-Projekt erheblich komplexer als in einem agilen Projekt und kann selbst wieder zu Folgefehlern führen, welche wiederum erst am Projektende auffallen, dies führte z.B. 2018 zu einem Leitartikel im Kölner Express mit der Überschrift „Rheinbahn-Supergau“, die neuen Stadtbahnen in Duisburg sind zu breit für U-Bahntunnel.⁷ Die sogenannte „Technical Debt“ als „Versteckter Fehler“ kann zu einem nicht abschätzbarem Korrekturaufwand führen und auch weit nach Ende der Garantiezeit gewünschte Ergebnisse verfälschen. Je länger ein Projekt läuft, je größer wird die Unsicherheit über versteckte Fehler und deren Auswirkungen auf den Projektstart und dessen Vorhersagbarkeit. In agilen Projekten wird natürlich auch nicht fehlerfrei gearbeitet, nur, hier werden Fehler wesentlich früher entdeckt, „Große Projekte“ werden, wie in [Abbildung 5](#) dargestellt, in kurze Zyklen zer-

legt, mit einer maximalen Länge von 4 Wochen. Das Ergebnis jeden Sprints ist ein „shippable increment“ (in der Vorstellung eines Stapellaufs: sie lassen ein Schiff ins Wasser: es schwimmt = shippable –0 es schwimmt nicht = not shippable). Bei einem so geforderten „shippable inkrement“ als Ergebnis ist die Wahrscheinlichkeit hoch, dass „Versteckte Fehler“ frühzeitig entdeckt und eliminiert werden können. Das teilfertige Produkt muss funktionieren, es wird dem Kunden gezeigt, besprochen, und es werden Antworten aktiv angefragt und gefordert.

Grundlagen agiler Projekte

In agilen Projekten der Scrum.org kommen die 3 Säulen von Scrum zur Geltung:⁸

- Inspektion – Wir müssen immer die konkrete Situation untersuchen,
- Adaption – so dass wir unsere nächsten Schritte anpassen können und
- Transparenz – das Inkrement muss vollständig umgesetzt und benutzbar sein

Basis aller agilen Frameworks ist das sogenannte agile Manifest⁹ mit den Grundwerten

- Individuen und Interaktionen zählen mehr als Prozesse und Werkzeuge
- Funktionierende Software zählt mehr als umfassende Dokumentation
- Zusammenarbeit mit dem Kunden zählt mehr als Vertragsverhandlungen
- Reagieren auf Veränderungen zählt mehr als das Befolgen eines Plans

Gesteuert wird dies über das „Agile Lasten- und Pflichtenheft“: Anforderungen werden im sogenannten Product Backlog durch den Product Owner verantwortet. Die Einträge, in unserem Fall-Beispiel basierend auf der Vision einer frist- und budgetgerechten Software-Implementierung, werden jetzt nicht in Kapitel und fertigen Arbeitsanweisungen hinterlegt, sondern erst in sogenannten Epic, z.B. vergleichbar mit den Kapitelüberschriften:

- Stammdaten
- Auftrag
- Lager
- Einkauf
- Rechnungswesen
- Controlling

Dies erfolgt in dem, in [Abbildung 6](#) (gem. scrumguides.org) dargestellten schematischen Product Backlog. Dies ist eine geordnete Liste von allem, von dem bekannt ist, dass es im Produkt benötigt wird. Es ist die einzige Anforderungsquelle für Änderungen am Produkt. Der Product Owner ist für das Product Backlog al-

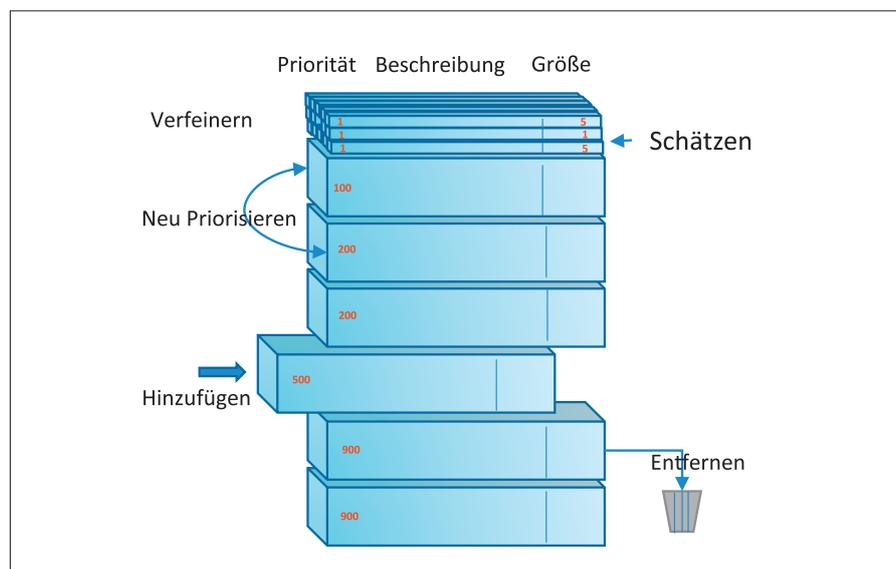


Abb. 6: Product Backlog Refinements/Verfeinerungen

	WASSERFALL	SCRUM
PROJEKTVORLAUF	Die Erstellung von Lasten- und Pflichtenheft und deren vertragliche Ausgestaltung unter Einbeziehung externer Unterstützung führt zu einer erheblichen zeitlichen und finanziellen Belastung des AG und AN.	Früher Projektstart mit um bis zu 75 % reduzierter Projektvorlaufzeit.
ZIEL	Vertragserfüllung	Kundenzufriedenheit
DER WEG ZUM ZIEL	Die Leistungsbeschreibung liegt vor dem Projektstart schon vollumfänglich vor und ist Grundlage der Vertragsgestaltung.	Der Weg zur Zielerreichung wird für jeden Sprint neu festgelegt.
VORGEHEN	1. Analyse der Ausgangssituation 2. Zieldefinition AG und AN 3. Wegdefinition über Meilensteine mit jeweiliger Überprüfung	Grobe Zieldefinition über EPICS und Feinplanung nur bei den zeitlich naheliegenden Sprints; Zyklische Anpassung und Kontrolle der AG/AN-Zielvorstellungen, Sprints und Inspektionsabstand <= 4 Wochen.
VERTRAUEN	Vertrauen ist durch die vertragliche Sicherheit "nice to have", aber nicht projektrelevant. Die Kunden werden spät oder in der Entwicklung nur bei Bedarf hinzugezogen.	Vertrauen ist die Basis der Zusammenarbeit auf beiden Seiten. "High leveled interaction" mit den End Usern oder den Vertretern des Business. Verbesserungs- und Anpassungsvorschläge sind erwünscht und werden aktiv gefordert.
VERTRAGSFORM	Fixer Werkvertrag, Time & Material, Mischformen	Fixer Werkvertrag, Time & Material; agiler Fixvertrag; Mischformen. Die vertragliche Gestaltung erfordert einen entsprechenden Spezialisten.
PLANUNGSSICHERHEIT	Hochwertige Ressourcenplanung in Verbindung mit einer Zeitachse: AG und AN glaubt an Terminplanung, Aufwandschätzung, da dies vertraglich vereinbart ist.	Das Scrum Team comitted sich für den Projekterfolg gem. den 5 agilen Werten (Commitment, Focus, Courage, Respect, Openess).
RAHMENWERK	– Zahlreiche Methoden und Prozesse – Projektmanager entscheidet über das methodische Vorgehen	Festes Framework mit freier Methodenwahl; Kein "hybriden" Arbeiten vorgesehen.
AUFGABEN	Projektleiter und Teilprojektleiter verantworten das Budget bezgl. Kräfte/Mittel/Zeit.	1. Was: Product Owner verantwortet das Produkt 2. Womit: SCRUM Master verantwortet die Regeleinhaltung 3. Wie: Development Team verantwortet die Lieferung
TEAMORGANISATION	Das Team arbeitet auf Anweisung unter Kontrolle der Teilprojektleiter, diese berichten wiederum dem Projektleiter und dieser dem Steuerungsausschuss	Das Team ist crossfunktional und selbstorganisierend (No Ranks, No Titles)
PLANUNGSSICHERHEIT	Hohe Planungssicherheit wird angenommen. Die Vertragssicherheit ist für den AN und für den AG gegeben	Der Focus liegt im Schaffen eines Wertes für den AG und nicht primär im Erschaffen von Funktionen. Das was der AG will, bekommt er geliefert. Das Ergebnis am Ende späterer Sprints kann bei Projektstart noch nicht prognostiziert werden.
TRANSPARENZ	Der Projekterfolg kann erst am Projektende ermittelt werden.	Der Projekterfolg kann laufend überwacht werden. Fortschrittskontrolle ist in Scrum immanent und vorgeschrieben, sowohl auf Tages- als auch auf Sprintebene.
ÄNDERUNGSMÖGLICHKEIT	Aufwandserhöhend (€) durch Change Request	Änderungswünsche sind erwünscht und jederzeit einbringbar
FEHLERGENERIERUNG	Wer arbeitet, macht auch Fehler, beim Wasserfallmodell werden sie erst bei den Meilensteinen, bzw. am Ende oder später bei Laufzeit entdeckt.	Wer arbeitet, macht auch Fehler, beim agilen Modell werden sie früh bei den Reviews entdeckt und behoben, so dass keine weiteren darauf basierenden Folgefehler auftreten sollen.
BERICHTSWESEN	Über statisches Reporting aufgrund der Zeiterfassung wird über Gantt-Diagramme und Projektmanagement-Tools der Stand des geleisteten Aufwands vermittelt. Der Rest der Arbeit wird über das verbrauchte Budget ermittelt.	Die einzelnen Sprints zeigen über tägliche Reportevents (Daily Scrums) die erbrachten Ergebnisse (increments), tagesweise und in einer Sprintübersicht. Die für alle offene Leistungsübersicht des Teams und die Visualisierung der Produktionsgeschwindigkeit (z.B. Burn Down Charts = noch offene Jobs im Sprint und z.B. Burn Up Charts = geleistete Jobs im Projekt) ermöglichen täglich aktualisiert einen Forecast über die voraussichtliche Fertigstellung.

Abb. 7: Wasserfall vs. Scrum

leinverantwortlich, einschließlich Inhalt, Verfügbarkeit und Bestellung. Dieses Product Backlog ist niemals vollständig und es lebt, so lange das Produkt lebt.⁸ Die Epic werden letztendlich ver-

feinert und in sogenannte User Stories, in Anwendersprache formulierte Anforderungen, gebracht, bewertet und geordnet; diese haben z.B. die Form:

„Als <Rolle> möchte ich <Ziel/Wunsch>, um <Nutzen>..“

„Als Auftragsbearbeiter möchte ich schnell die Basisdaten eines neuen Kunden

anlegen können, um sofort einen Auftrag zu erfassen.“ Die weniger wichtigen Stories stehen unten und sind nicht so fein aufgegliedert, dies geschieht erst dann, wenn sie für den nächsten oder übernächsten Sprint vorgesehen sind. Die für den Product Owner wichtigsten Einträge stehen in der Reihenfolge ganz oben und werden vom Development Team als erstes in ihr Sprint Backlog (Arbeitsplan für einen Sprint) gezogen (Pullprinzip) und mit täglicher Kontrolle durch das Entwicklungs-Team priorisiert produziert.

Am Ende eines jeden Sprints steht für alle (inklusive der Kunden) das „review“. Hier stellt das Development Team das produzierte funktionsfähige Inkrement vor, das im letzten Sprint erarbeitet wurde, integriert in den Sprintergebnissen der vorherigen Sprints. Der Product Owner stellt aufgrund der bisherigen Entwicklungsgeschwindigkeit und des Product Backlogs die Prognose für die nächsten Sprints und den Projektfortschritt. Sprint-Backlog-Einträge, die nicht „Done“ sind, d. h. nicht den Qualitäts- und Abnahmekriterien entsprechen, wandern zurück ins Product Backlog, werden neu priorisiert oder verkleinert. Sie gehen also auf keinen Fall in das teilefertige Produkt ein.

Das Team

Das Team selbst ist nach scrumguides.org eine feste Einheit, und besteht aus folgenden Rollen:⁸

- Der Product Owner ist als einziger verantwortlich für das Product Backlog und dessen Transparenz. Er ist die Schleuse, über die Informationen der Stakeholder (Kunden, End User, Budgetverantwortliche, usw.) zum Team gelangen. Er behält den Kontakt zum Markt.
- Der Scrum Master ist zuständig für das Einhalten der Regeln, der Beseitigung externer „impediments“ (Hindernisse und Störungen), der Zusammenarbeit mit dem Management und der Förderung der Agilität im Unternehmen. Er unterstützt den Product Owner und erleichtert die Durchführung der Scrum Events.
- Das Development Team besteht aus mindestens 3 und höchstens 9 Mitgliedern. Es ist selbstorganisierend und crossfunctional und es ist absolut unabhängig zur Erreichung des Projektziels.

Agilität als Ziel?

Soll jetzt ein globales Change-Management alles auf Agilität setzen? Glaubt man den teils missionarisch auftretenden Vertretern der agilen Welt, ist die Antwort ein klares „Ja!“, glaubt man den Vertretern der klassischen Seite, ist die Antwort meist ein klares „Nein!“, eine dritte Seite verweist auf einen Mittelweg: „Hybrides Scrum“¹⁰. Aber m. E. wäre ein „Es kommt darauf an!“ angebrachter, und im Vorfeld sollten die Umgebungsvariablen im Projekt berücksichtigt werden, z. B.: Kann ich als Firma (AG und/oder AN) überhaupt auf eine agile Vorgehensweise wechseln? Können mein Team und mein Management das?

Und agile Technik ist nicht das Ziel. Ziel ist es, mit den richtigen Techniken die richtigen Geschäftsergebnisse zu erreichen. So könnte der agile Ansatz als Framework bei komplexen Projekten mit hohem Risikoprofil Sinn machen und ein plangesteuerter Wasserfall-Ansatz bei einfacheren, überschaubaren Projektstrukturen. Eine ERP-Einführung in einem Handelsunternehmen ohne weitere Modifikationen, rein im Standard, sollte auch klassisch erfolgreich durchführbar sein. Ein agiler Ansatz könnte dann nur den benötigten Overhead gegenüber einem eingespielten „Wasserfall-Team“ vergrößern. Zur besseren Übersicht sind die Vor- und Nachteile in [Abbildung 7](#) gegenübergestellt.

Letztendlich muss der Kunde entscheiden, welche Vorgehensweise er präferiert. Was mache ich dann, wenn der Kunde ein klassisches Projekt haben will und ich nicht, oder umgekehrt? Lasse ich z. B. 5 Millionen Euro Umsatz laufen? Eine der größten Projektsünden sollte aber m. E. vermieden werden: „Water-Scrum“, ein „Projekt-Wolpertinger“: ein fest definiertes Werk zu verkaufen und es agil umsetzen zu wollen. Und wesentlich für das Gelingen eines agilen Projektes ist der Agile Mindset: Ein „Klassischer Wolf“ im „Agilen Schafsfell“ bleibt ein „Klassischer Wolf“!

In der „Transition-to-Agile“ könnte in der Übergangszeit ein hybrider Ansatz den Teams und Managern helfen. Nicht jeder kann oder will über Nacht den agilen Wechsel schaffen. „Larman's Laws of Organizational Behavior“ gilt auch in Projektmanagement- und Beratungsgesellschaften: „Solange sich die strukturellen

Elemente – Gruppen, Rollen, Hierarchien und Richtlinien oder allgemeiner das Organisationsystem nicht geändert haben, werden sich Verhalten und Denkweise nicht ändern.“¹¹ In der Übergangszeit von klassisch auf agil gibt es nebeneinander in den Unternehmen beide „Weltanschauungen“ in Paralleldimensionen. „Conways Law“ kann zu Reibungsverlusten führen¹², insbesondere, wenn in den Führungsetagen ein Generationenwechsel ansteht. Eine Kultur der Offenheit und Unvoreingenommenheit ist hier unumgänglich.

Ich hoffe, in diesem Artikel konnten wir einige Gedankengänge bereitstellen, denen Sie für Ihre Projekte nachgehen und die Sie überprüfen und anpassen können, unabhängig davon, ob Sie bereits Scrum, Kanban oder Scrum mit Kanban, usw. verwenden, oder ob Sie gerade erst agil beginnen oder ein klassisches Projekt durchführen wollen. Am Ende zählt nur der ROI.

Fußnoten

¹ <http://www.spiegel.de/politik/deutschland/gorch-fock-warum-die-kosten-fuer-die-renovierung-so-explodierten-a-1247801.html>

² https://www.standishgroup.com/sample_research_files/CHAOSReport2015-Final.pdf

³ https://www.gpm-ipma.de/fileadmin/user_upload/GPM/Know-How/Studie_Status_Quo_Agile_2017.pdf;

⁴ <https://www.koelsch-woerterbuch.de/das-koelsche-grundgesetz>

⁵ Boehm, B (1981). Software Engineering Economics, Prentice-Hall

⁶ <https://www.swr.de/swraktuell/baden-wuerttemberg/Hintergrund-Chronologie-der-Kosten-Explosion-bei-S21.chronologie-kosten-stuttgart-21-100.html>

⁷ https://www.focus.de/regional/duesseldorf/duesseldorf-neue-stadtbahn-zu-breit-fuer-duisburger-u-bahntunnel-der-rheinbahn-super-gauvon-wedau_id_9719304.html

⁸ <https://www.scrumguides.org/scrum-guide.html>

⁹ <https://agilemanifesto.org>

¹⁰ <https://www.agilealliance.org/what-is-hybrid-agile-anyway/>

¹¹ https://www.craiglarman.com/wiki/index.php?title=Larman%27s_Laws_of_Organizational_Behavior

¹² https://de.wikipedia.org/wiki/Gesetz_von_Conway