

Scrum & Co.: Sehr erfolgreich – aber selten die reine Lehre

Neuaufgabe einer Studie zu agilen Methoden

Ayelt Komus

Agile Methoden gewinnen seit Jahren beträchtlich an Bedeutung. Scrum, IT-Kanban und Design Thinking stellen Werte und Prinzipien in den Vordergrund, wo bisher Methoden und Techniken im Fokus waren. Steigende Komplexität innerhalb der Projekte, verbunden mit einem immer schnelleren Wandel im Umfeld, lassen detaillierte Langfristplanungen als ungeeignet erscheinen und ebnen den Weg für den Einsatz agiler Methoden. Wie erfolgreich aber sind agile Methoden wirklich? Wie werden sie eingesetzt? Welche Aspekte werden wirklich gelebt? Dies zeigte die Studie „Status Quo Agile“. Jetzt wird sie gemeinsam mit der GPM Deutsche Gesellschaft für Projektmanagement e. V. erneut durchgeführt und sowohl Praktiker agiler Methoden als auch Anwender klassischen Projektmanagements sind zur Teilnahme aufgefordert.

1 Zunehmende Bedeutung agiler Methoden auch außerhalb der IT

Meist ist es besser, auf Veränderungen zu reagieren, als den einmal formulierten Plan unbeirrt weiterzuverfolgen. Diese und andere oft schmerzhaften Erkenntnisse aus misslungenen Projekten veranlassten einige der führenden Köpfe im IT-Projektmanagement im Februar 2001, das „Agile Manifest“ zu formulieren (www.agilemanifesto.org), das anstelle von Methoden und Techniken Werte und Prinzipien in den Vordergrund stellt.

Seither haben die sogenannten agilen Methoden zunächst in der IT-Softwareentwicklung in kurzer Zeit enorme Bedeutung erlangt. Inzwischen haben fast alle relevanten Softwareproduzenten ihre Entwicklungsprozesse auf Basis von Methoden wie Scrum, extreme Programming, Crystal und IT-Kanban grundlegend umgestellt.

Seit einigen Jahren erkennen Unternehmen auch außerhalb der Softwareentwicklung, welche Chancen agile Methoden bieten. Hier spielen insbesondere „Scrum“ – ein Begriff, der bereits 1986 im Zusammenhang mit

der Entwicklung von Nicht-IT-Produkten eingeführt wurde [1] –, IT-Kanban und Design Thinking bedeutende Rollen.

2 Elemente und Herausforderungen agiler Methoden

Auch wenn die einzelnen als agil bezeichneten Methoden sehr unterschiedlich sind, lassen sich gemeinsame Elemente finden:

- Entwicklung klarer, aber nicht unbedingt detaillierter Langfristziele in Form von Visionen o. Ä.,
 - Verzicht auf übermäßige Detailplanung in der Langfristperspektive,
 - detaillierte Zielbeschreibung in der Kurzfristperspektive,
 - Gestaltung von Kurzfristzielen, die unmittelbaren Nutzen und Lerneffekte ermöglichen,
 - laufende Überprüfung der jeweils nächsten Ziele vor dem Hintergrund von Lernkurven und Umfeldveränderungen,
 - hohe Freiheitsgrade und Selbstorganisation des Realisierungsteams für die Arbeit im Einzelnen im Rahmen genauer Zielvorgaben,
 - hohe Interaktion mit Nutzer und Auftraggeber,
 - enge und transparente Abstimmung innerhalb des Teams,
 - einfache Visualisierung und hohe Transparenz,
 - systematische und offene Adressierung von Hindernissen
- sowie bei agilen Methoden wie Scrum:
- „Timeboxing“, also Ausrichtung der jeweils nächsten Ziele an einer fixen „Box“ aus Zeit und Ressourcen anstelle der sonst üblichen Definition von Zeit- und Ressourcenbedarf anhand des Ziels.

Diese Elemente bedeuten für viele Organisationen einen weitreichenden Wandel in Planung, Führung, Teamarbeit und Kultur. Aspekte wie fokussiertes Arbeiten in gemischten Teams, offener Austausch, Verzicht auf hie-

+++ Für eilige Leser +++ Für eilige Leser +++ Für eilige Leser +++

Die Studie „Status Quo Agile“ zeigte: Die Verbreitung agiler Methoden nimmt auch in IT-fernen Anwendungsfeldern schnell zu. Wichtigste Methode zum Zeitpunkt der Erhebung war Scrum gefolgt von Kanban. Anwender agiler Methoden sind deutlich erfolgreicher und zufriedener mit den gewählten Methoden als ihre Kollegen, die auf klassisches Projektmanagement setzen. Zugleich wird deutlich: Nur die Minderheit lebt die agilen Methoden „nach Lehrbuch“. Vielmehr sind selektive und hybride Nutzung die Praxis. Die anstehende Neuaufgabe der Studie im April 2014 erlaubt neue Erkenntnisse für Wissenschaft und Teilnehmer. Auch Praktiker, die noch nicht auf agile Methoden setzen, sind zur Teilnahme an der GPM Studie aufgefordert und können profitieren.

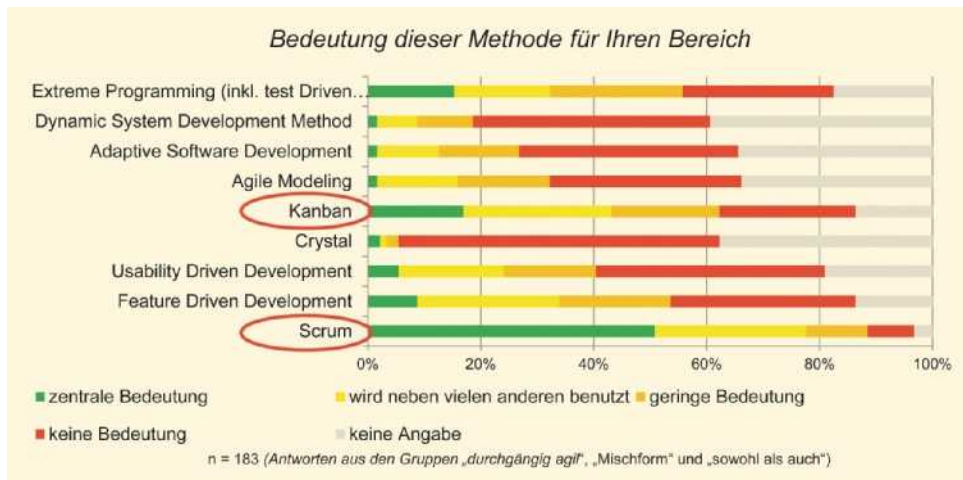


Abb. 1: Bedeutung agiler Methoden; Quelle: Studie „Status Quo Agile“, www.status-quo-agile.de

rarchische Elemente und kurze Lieferzyklen, die Erfolge, aber auch Misserfolge und Hindernisse („Impediments“) ungeschönt benennen, bedeuten in der Umsetzung weitreichende Herausforderungen für die Unternehmen.

3 Wie sieht der Status quo agiler Methoden aus? – Studie „Status Quo Agile“

Schnelle Verbreitung, weitreichende Begeisterung bei den Anwendern, grundlegend neue Elemente der Organisation und schließlich erhebliche Herausforderungen in der Umsetzung bedeuten einen Wandel, den es zu verstehen und zu hinterfragen gilt. Mit entsprechendem Ziel wurde die Studie „Status Quo Agile“ an der Hochschule Koblenz (www.status-quo-agile.de) durchgeführt.

Zentrale Fragestellungen waren:

- Wie sieht die Verbreitung agiler Methoden in der Praxis tatsächlich aus?
- In welchen Bereichen neben der IT-Entwicklung werden sie eingesetzt?
- Wie werden agile Methoden in der Praxis wirklich genutzt (durchgängig, selektiv, hybrid)?
- Welchen Nutzen konnten Scrum-Anwender realisieren?

4 Ergebnisse „Status Quo Agile“

Die Studie „Status Quo Agile“ wurde erstmals im Mai 2012 durchgeführt. Basis waren

Expertengespräche sowie ein Online Survey. Insgesamt beteiligten sich 350 Personen an der Studie. Weitere Details zu Teilnehmern und Studieninhalten finden sich im Abschlussbericht mit weit über 100 kommentierten Einzelauswertungen, der unter www.status-quo-agile.de kostenfrei angefordert werden kann.

Im Folgenden sollen exemplarisch einige Ergebnisse der letzten Studie „Status Quo Agile“ dargestellt werden:

Agile Methoden umfassen eine Vielzahl unterschiedlichster Methoden. Einige sind sehr IT-spezifisch, während andere allgemeine Vorgehensweisen beinhalten. Auf die Frage nach der Bedeutung verschiedener Methoden für den jeweiligen Bereich der Studienteilnehmer zeigt sich eine klare Dominanz von Scrum, gefolgt von (IT-)Kanban (Abb. 1). Auffallend ist, dass beide Methoden wenig IT-spezifisch und eher allgemeine Organisationsmethoden sind. Design Thinking wurde in der Studie nicht explizit erfragt.

Überraschend war die Art und Weise, wie agile Methoden zum Einsatz kommen. Wird in der allgemeinen Diskussion oft ein Entweder-oder bezüglich klassischer Projektmanagementmethoden oder agiler Methoden impliziert, zeigt sich in der Studie ein grundlegend anderes Bild (Abb. 2). Während immerhin 22 Prozent der Studienteilnehmer durchgängig klassische Methoden einsetzen, stellen die Antwortenden, die nach eigenen Angaben „durchgängig agile“ Methoden ein-

Studie „Status Quo Agile“ – Teilnahme lohnt sich

Bereits 2012 untersuchte die Hochschule Koblenz, wie agile Methoden in der Praxis gelebt werden und wie erfolgreich sie sind.

Ab 15.4.2014 können Leser der projektMANAGEMENT *aktuell* unter www.status-quo-agile.de an der Studie teilnehmen und von einer umfassenden Auswertung profitieren. Teilnehmen können Personen sowohl mit „klassischem“ Projektmanagementhintergrund als auch mit Kenntnissen im agilen Management.

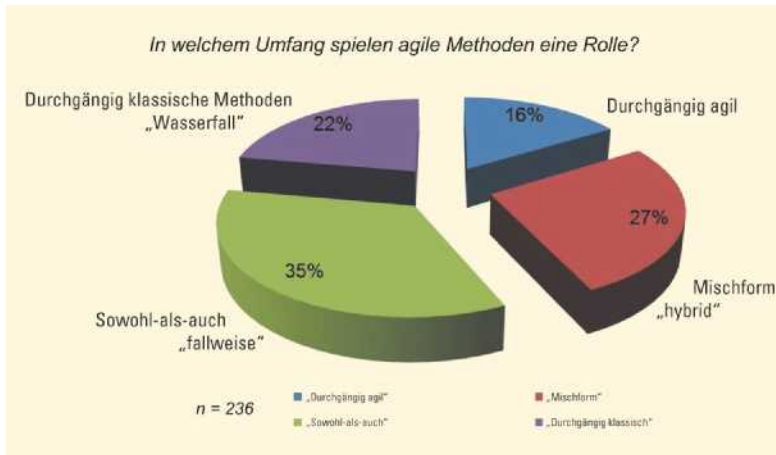


Abb. 2: Art des Einsatzes agiler Methoden; Quelle: Studie „Status Quo Agile“, www.status-quo-agile.de

setzen, mit nur 16 % Prozent die kleinste Gruppe! Dagegen machen die Teilnehmer, die agile mit klassischen Methoden kombinieren, weit über die Hälfte aus. Über ein Drittel der Teilnehmer setzt selektiv, fallbezogen sowohl agile als auch klassische Methoden ein. Auch die Gruppe der „hybriden Anwender“, die beide Ansätze miteinander kombinieren, macht mit über einem Viertel einen relevanten Anteil aus.

Es zeigt sich, dass selektive oder hybride Ansätze eher die Regel als die Ausnahme sind. Entsprechend ergeben sich zahlreiche drängende Fragen, wie etwa nach Kriterien, wann die eine oder andere Methodik einsetzbar ist oder welche Methodenelemente miteinander kombinierbar sind etc.

Auf die Frage nach den Erfolgsquoten der jeweiligen Ansätze wurden die Nutzer agiler Methoden gebeten, ihre Erfahrungen im Vergleich darzustellen (Abb. 3). Es ergab sich ein Bild, in dem die Nutzung agiler Methoden

mit weitaus höheren Erfolgsquoten verbunden ist. Die zunehmende Verbreitung agiler Methoden fußt also auf umfangreichen Erfolgen in der Anwendung.

Eine differenziertere Betrachtung der Leistungsfähigkeit agiler Methoden zeigt, dass nicht immer gleich der vermeintlich einfachere Weg des selektiven oder hybriden Einsatzes der Methoden gewählt werden sollte.

Gefragt nach der gesamten Leistungsfähigkeit der jeweiligen Methode (Abb. 4) zeigte sich eine deutliche Überlegenheit agiler Methoden insgesamt (klassisch 50 % sehr gut oder zu über 90 % bei den agilen Formen). Auffallend ist dabei aber, dass die durchgängige Nutzung agiler Methoden nochmals bessere Ergebnisse bringt als eine selektive oder hybride Anwendung. Eine durchgängige Umsetzung agiler Methoden sollte also sehr ernsthaft geprüft werden.

Bezüglich des Anwendungsfelds zeigte sich bereits zum Zeitpunkt der Erhebung eine Quote von 25 Prozent Nicht-IT-Themen bei den agilen Aktivitäten. Dabei wurden als Nicht-IT-Aktivitäten nur solche Aktivitäten eingeordnet, die weder „IT-Innovationen/IT-Neuentwicklungen“ noch „IT-Verbesserungen/IT-Weiterentwicklungen“ beinhalteten. Erwartungsgemäß lag der Anteil der Non-IT-Themen bei den Anwendern klassischer Methoden mit 38 Prozent höher.

Bezüglich des Zeitpunkts, seit dem agile Methoden genutzt werden, bestätigte sich das Bild schnell wachsender Verbreitung. 60 Prozent der Teilnehmer gaben an, agile Methoden erstmals in den drei zurückliegenden Kalenderjahren genutzt zu haben.

5 Was hat sich seither verändert? „Status Quo Agile“ 2014

Aktuelle Publikationen, Konferenzen etc. lassen vermuten, dass die Verbreitung agiler Methoden, insbesondere Scrum, IT-Kanban und Design Thinking, in der letzten Zeit weiter zugenommen hat. Auch ist inzwischen eine

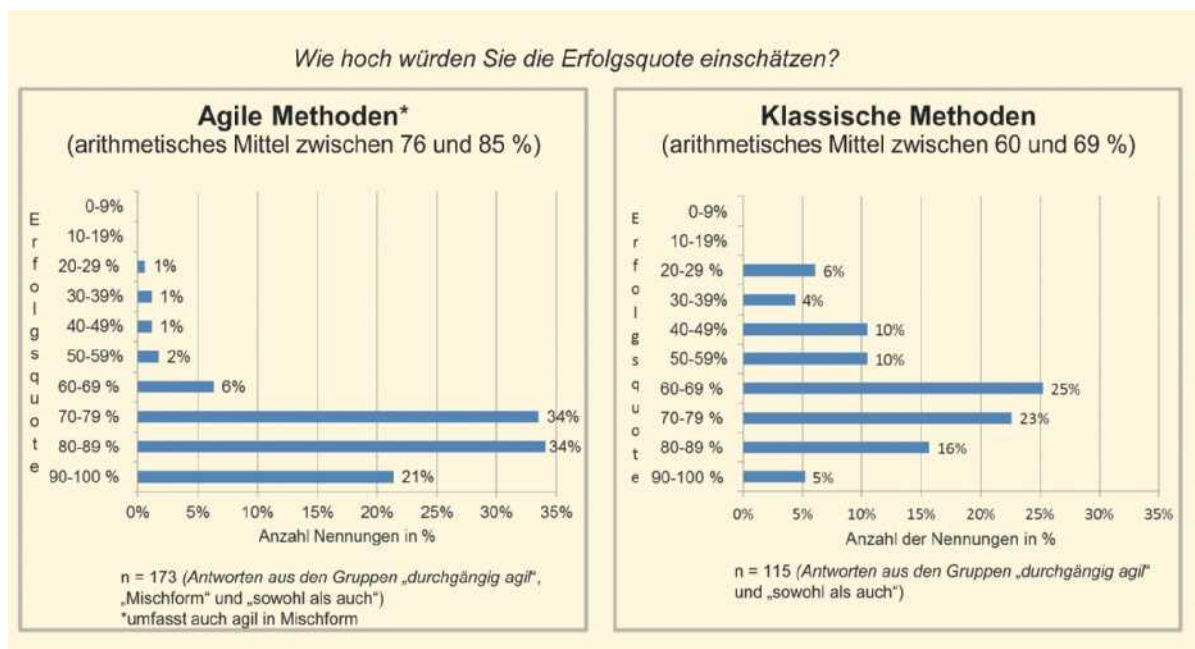


Abb. 3: Erfolgsquoten agiler und klassischer Methoden; Quelle: Studie „Status Quo Agile“, www.status-quo-agile.de

zunehmend große Zahl von Berichten über die erfolgreiche Anwendung agiler Elemente außerhalb der IT-Entwicklung zu beobachten.

Wie sich die Nutzung, die Erfolge, Erfolgsmuster und auch die Felder, in denen agile Methoden zum Einsatz kommen, in den letzten Jahren entwickelt haben, wird in einer neuerlichen Auflage der Studie „Status Quo Agile“ untersucht.

Ein besonderer Schwerpunkt liegt dabei auf selektiver und gemischter Nutzung agiler Methoden im Zusammenspiel mit klassischen Projektmanagementmethoden. Weitere Schwerpunkte sind die Nutzung agiler Methoden außerhalb der IT-Entwicklung („Scrum Beyond“) und die Methoden Scrum, IT-Kanban und Design Thinking.

6 Aufruf zur Teilnahme – Vorteile für Teilnehmer

Die Studie „Status Quo Agile“ wird im Mai 2014 als gemeinsame Studie der GPM Deutsche Gesellschaft für Projektmanagement e. V. und der Hochschule Koblenz, Prof. Ayelt Komus, durchgeführt.

Teilnehmer erhalten die Vollversion des Studienergebnisberichts noch vor Veröffentlichung des verkürzten Studienberichts für Nicht-Studienteilnehmer.

Aufgerufen zur Teilnahme sind explizit auch Nicht-Anwender agiler Methoden.

Die Teilnahme an der Studie findet per Online Survey statt und nimmt ca. 15 Minuten in Anspruch. Die Teilnahme ist unter www.status-quo-agile.de in der Zeit vom 15. April bis 19. Mai 2014 möglich. ■

Literatur

[1] Takeuchi, H./Nonaka, I.: *The New Product Development Game*. In: *Harvard Business Review*, January 1986

Schlagwörter

agile Methoden, Erfolgsfaktoren, hybride Methoden, IT-Kanban, Projektmanagement, Scrum, Studie

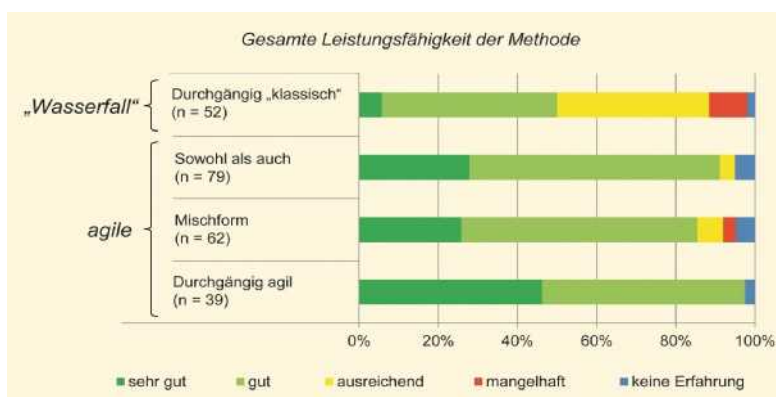


Abb. 4: Leistungsfähigkeit der Methoden; Quelle: Studie „Status Quo Agile“, www.status-quo-agile.de

Kompetenzelemente der NCB 3.0

4.1.3 Projektanforderungen und Projektziele, 4.1.6 Projektorganisation, 4.1.7 Teamarbeit, 4.1.11 Projektphasen, Ablauf und Termine, 4.1.18 Kommunikation, 4.2.3 Selbststeuerung



Autor

Prof. Dr. Ayelt Komus ist Professor für Organisation und Wirtschaftsinformatik an der Hochschule Koblenz. Seine Schwerpunkte umfassen prozessorientierte Organisationsgestaltung, Projektmanagement und agile Methoden. Weitere Informationen, Studienberichte und Ressourcen unter www.bpm-labor.de, www.status-quo-agile.de und www.komus.de.

Anschrift

Hochschule Koblenz
 Fachbereich Wirtschaftswissenschaften
 Konrad-Zuse-Straße 1, D-56075 Koblenz
 Tel.: 01 72/6 86 86 97
 E-Mail: Komus@hs-koblenz.de