

Denkanstöße 33 - Realitätsnähe statt Hellseherei

Komplexe Softwareprojekte mit agilen Methoden effektiver durchführen

Los Leute, wir werden heute agil und ab morgen schnurren unsere Softwareprojekte wie Kätzchen! Vieles deutet darauf hin, dass sich komplexe Softwareprojekte mit agilen Methoden effektiver durchführen lassen. Das liegt vor allem daran, dass sich die Projektteams schneller und entschlossener ihrer Realität stellen.

Der Umstieg auf die Agilität ist zunächst ein Eingeständnis der Projektleitung und all der anderen Stakeholder, die sich in Projekten herumtreiben: „Ehrlich gesagt, blicken wir nicht wirklich vollständig durch!“ Der Durchblick fehlt uns, wenn wir von der Projekt-Gegenwart aus in die Projekt-Zukunft blicken. Er fehlt uns aber auch, wenn wir aus der Projekt-Gegenwart in die Projekt-Vergangenheit blicken. Der Blick nach hinten erscheint zwar etwas realistischer, wird allerdings durch allerlei Verdrängungs- und Verklärungsmechanismen verfälscht.

Wenn dem so ist, sollten wir vielleicht der Gegenwart etwas mehr Aufmerksamkeit schenken. Ich meine damit nicht, dass wir Projekte nicht planen und organisieren sollten, sondern dass wir eine realistische Planung durchführen. Was heißt hier realistisch? Realistisch heißt agil.

Grob beschrieben bedeutet „agil“ Folgendes: Wir orientieren uns in unserem Vorgehen an den vier Werten und zwölf Prinzipien des agilen Manifests. Ihre Umsetzung äußert sich bei dem Prozessframework Scrum grob skizziert folgendermaßen:

Wir setzen uns ein Projektziel, legen die wesentlichen Qualitätsmerkmale, Features und Risiken fest, entscheiden was zu tun ist und überlegen uns, an welchen Faktoren wir die Zielerreichung überprüfen. Kurz - wir geben dem Projekt einen groben Rahmen, eine grobe Richtung und ein klares Ziel. Dann entscheiden wir, was wir in einer überschaubaren Zeit so erledigen können, dass ein funktionierendes und getestetes Zwischenergebnis vorliegt, das wir dem Kunden zeigen können.

Jeder Projektbeteiligte nimmt sich nun etwa eine Aufgabe pro Tag für den Zeitraum von 2-4 Wochen (Sprint) vor. Das Team beobachtet täglich in kurzen Meetings den Projektfortschritt und trifft sich alle 2-4 Wochen, um herauszufinden, welche Erkenntnisse für den weiteren Projektfortschritt berücksichtigt werden (Retrospektive) und wie der nächste Sprint (Planung) aussehen wird. Nach ca. 1-4 Sprints wird das Ergebnis (Release) dem Kunden gezeigt (Ergebnis-Review). Soweit der prinzipielle Ablauf in einem agilen Projekt.

Das geniale Prinzip, das dahinter steckt ist, dass der Projektablauf systematisch mit einem Kommunikationsprozess verzahnt ist, der das Lernen aus Erfahrungen fördert. Es wird dafür gesorgt, dass die Projektdurchführung zeitnah und genau beobachtet wird und so kurzfristig Lehren für den weiteren Verlauf gezogen werden. Es passiert genau das, was notwendig ist, wenn wir realistischerweise den Projektverlauf nicht vorhersagen können: Wir ersetzen unrealistische langfristige Detailplanung durch kurzfristigere Detailplanung auf Basis von Beobachtungen der Projektrealität. Wir verschieben unsere Aufmerksamkeit von einem unsinnigen Blick in die Glaskugel auf eine hilfreiche Beobachtung der Projektrealität. Das Tolle dabei ist, dass jeder Stakeholder von diesem Lernprozess profitiert, vor allem der Kunde. Denn er bekommt das, was er braucht.

Das Projektteam profitiert dadurch, dass diese Vorgehensweise den natürlichen Veranlagungen und Bedürfnissen der Menschen entgegenkommt:

- Wir lernen am schnellsten, wenn der Zusammenhang von Ursache (Irrtum) und Wirkung (Fehlfunktion) unmittelbar erlebt wird.
- Wir lernen am effektivsten, wenn wir Abläufe regelmäßig üben und dazu unmittelbare Rückmeldung erhalten. Die agilen Methoden sorgen für regelmäßige Feedback-Zyklen.
- Wir sind eher zu Offenheit und Konsens bereit, wenn die Opfer, die dabei gemacht werden, klein sind. Ein unbefriedigendes Release oder ein schief gelaufener Sprint schmerzt nun mal nicht so sehr wie ein gescheitertes Projekt.
- Regelmäßige Kommunikation fördert das Vertrauen und vermindert das Risiko von Missverständnissen.
- Der regelmäßige Blick auf Ergebnisse aus verschiedenen Perspektiven (Projektleitung, Teammitglieder, Kunde) wirkt Betriebsblindheit und Rosarote-Brillen-Effekten entgegen.
- Menschen lieben Erfolgserlebnisse und unmittelbare, konkrete Anerkennung ihres Einsatzes und ihrer Leistung.

Vertrauen schaffen anstatt Versteck- und Muskelspiele

Einer der wichtigsten Vorteile ist die Reduzierung unnötiger Stressauslöser: Je stärker Unsicherheit erlebt wird, desto mehr treten typische Stressreaktionen auf. In Projekten äußert sich das im arroganten, autoritären oder

sogar aggressiven Auftreten des Auftraggebers. Der Auftragnehmer kontert durch geschickte Ablenkungs- und Ausweichmanöver. Hier bieten sich gerade an den Schnittstellen zu anderen Lieferanten oder dem Kunden immer wieder Ansatzpunkte.

Wäre es nicht herrlich, wenn wir uns dieses Versteck- und Muskelspiel sparen können? Der Kunde muss nicht mehr so tun, als wüsste er genau, was er will. Das Projektteam muss nicht vorgeben, es könne verstehen, was der Kunde tatsächlich will. Das Projektteam wird vor dem meist illusorischen Ansinnen geschützt, am Ende des Projekts all das auszugleichen, was im Verlauf des Projekts versäumt wurde. Ist es nicht angenehmer, die Hosen ab und zu ein bisschen herunter zu lassen, anstatt am Ende mit hochrotem Kopf völlig nackt da zu stehen?

Und wenn das Vertrauen da ist, wird der Projektpartner nach diesem Akt der Selbstoffenbarung gerne ein Auge zudrücken. Schließlich haben alle etwas gelernt und können somit künftig erfolgreicher sein.

Der einzige Haken an der Agilität ist: Sie erfordert, dass wir uns das Vertrauen verdienen. Zum einen geht es um das Vertrauen, dass Projekte so (besser) funktionieren, und zum anderen um das Vertrauen in die beteiligten Menschen. Am besten, Sie wenden dabei die agile Vorgehensweise an: 1. handeln, 2. beobachten, 3. dazulernen, 4. nochmal ein Auge zudrücken, wenn es nicht gleich klappt, 5. weiter üben.



*Es gibt eine gute Alternative zur Hellseherei: Agile Methoden wie Scrum
(Bild: foto art Elisabeth Wiesner)*

Ich freue mich auf Ihr Feedback - senden Sie mir einfach eine E-Mail an info@die-menschliche-Seite.de.

Peter Siwon