

# **Agiles Vorgehen: Mut-Kultur braucht Fehler-Kultur**

**Vortrag bei der Fachgruppe IT-Projektmanagement  
14. Februar 2014, Stuttgart**

**Dr. Karsten Hoffmann,  
Steinbeis-Transferzentrum IT-Projektmanagement, Stuttgart  
hoffmann@stz-itpm.de - www.stz-itpm.de**

# Inhalte

- **Agiles Vorgehen: Ideen, Mut, Rasches Entscheiden**
- **Logisch, dass Fehler möglich**
- **Lernen aus Fehlern: Wenn sie erkannt/besprochen werden**
- **Versuch und Irrtum, MVP**
- **Beispiel: Wann ist ein Test gut?**
- **„kultiviertes“ Beispiel: Fehleranalyse-Sitzung**
- **Beispiel: Retrospektive**
- **Resumee**

# Agile Vorgehensweisen – Aktuelle Rahmenbedingungen für Projekte

- **Globaler Wettbewerb bedeutet Konkurrenz auf jedem Markt**
  - ◆ Projektentwicklung „in Ruhe“ nicht mehr möglich
  - ◆ Entwicklungszyklen müssen kürzer werden
  - ◆ Terminvorgaben werden enger, „Time-to-market“ wird knapper
- **Gleichzeitig wächst die Komplexität und Vernetzung**
  - ◆ Wiederverwendung wird noch wichtiger
  - ◆ Bedeutung von Integration, Konfiguration, Parametrisierung steigt
  - ◆ Tendenz zur späten Entscheidung bei ständiger Marktbeobachtung
- **Projektmanagement** muss häufiger Änderungen managen, muss kurzfristig Pläne ändern, Details erst spät ausplanen, kurz, **es muss agiler werden.**



# Das Wertesystem des *Agilen Manifests* (2001)

- |                                     |                      |                                     |
|-------------------------------------|----------------------|-------------------------------------|
| ➤ <b>Menschen und Kommunikation</b> | <b>wichtiger als</b> | ➤ <b>Prozesse und Werkzeuge</b>     |
| ➤ <b>Lauffähige Software</b>        | <b>wichtiger als</b> | ➤ <b>umfangreiche Dokumentation</b> |
| ➤ <b>Zusammenarbeit mit Kunde</b>   | <b>wichtiger als</b> | ➤ <b>Vertragsverhandlungen</b>      |
| ➤ <b>Reagieren auf Veränderung</b>  | <b>wichtiger als</b> | ➤ <b>Plan zu folgen</b>             |

„Natürlich sind auch die Dinge rechts wichtig, aber im Zweifel schätzen wir die linken höher ein.“

➔ genügend Spielraum für Interpretationen

Quelle: Agile Alliance - [www.agilemanifesto.org](http://www.agilemanifesto.org)

# Leitlinien für Agiles Vorgehen

- **„Unsere höchste Priorität ist die Zufriedenstellung des Kunden durch frühe und stetige Auslieferung nutzbarer Software.**
- **Änderungen an den Anforderungen sind immer willkommen, .... Agile Prozesse nutzen Änderungen zur Erhöhung der Wettbewerbsfähigkeit des Kunden.**
- **Liefern Sie häufig lauffähige Software ab, alle paar Wochen/Monate, ...**
- **Geschäftsleute und Entwickler arbeiten während des gesamten Projekts täglich zusammen.**
- **Schaffen Sie Projekte um motivierte Menschen herum. Bieten Sie ihnen das nötige Umfeld ...und vertrauen Sie darauf, dass sie ihre Aufgabe erfüllen.**
- **Die effizienteste und wirksamste Methode, Informationen an und innerhalb eines Teams weiterzuvermitteln, ist das direkte Gespräch.**



Quelle: Agile Alliance - [www.agilemanifesto.org](http://www.agilemanifesto.org)

# Folgerungen aus Agilen Prinzipien für das Projekt (1)

- **Wechselwirkung Risiko und Agilität**
  - ◆ **Frühe Versionen reduzieren technisches Risiko**
  - ◆ **Agilität braucht Entscheidungsfreude auf Kundenseite, ggfs. Risiko**
  
- **Orientierung am Kundennutzen**
  - ◆ **Frühe Rückkopplung – Pareto-Prinzip (80:20-Regel)**
  - ◆ **ggfs. gerne Änderungen**
  
- **Vertrauen und Transparenz**
  - ◆ **Gemeinsame Planung - Aufwände offen legen**

Quelle: Hoffmann, Karsten et al. (Hrsg.): HMD-Band 260 (Praxis der Wirtschaftsinformatik), „IT-Projektmanagement im Wandel“, dpunkt 2008, S.5-16

# Agiles Vorgehen: Mut zur frühen Entscheidung

- **Autor Gerhard Wohland im Buch „Denkwerkzeuge für Höchstleister“:**  
**Entscheidung** setzt Unwissen voraus. ...  
Entscheidungen sind immer dann nötig, wenn Wissen fehlt und trotzdem gehandelt werden muss ...  
[deshalb] erzeugen sie Verantwortung und **erfordern Mut.**

**Wenn eine Unternehmensführung zu Agilem Vorgehen ermutigt, muss sie auch eine offene Fehlerkultur unterstützen**

Quelle: Gerhard Wohland & Matthias Wiemeyer, Denkwerkzeuge der Höchstleister - Wie dynamikrobuste Unternehmen Marktdruck erzeugen – 228 Seiten, UNIBUCH Verlag

# Folgerungen aus Agilen Prinzipien für das Projekt (2)

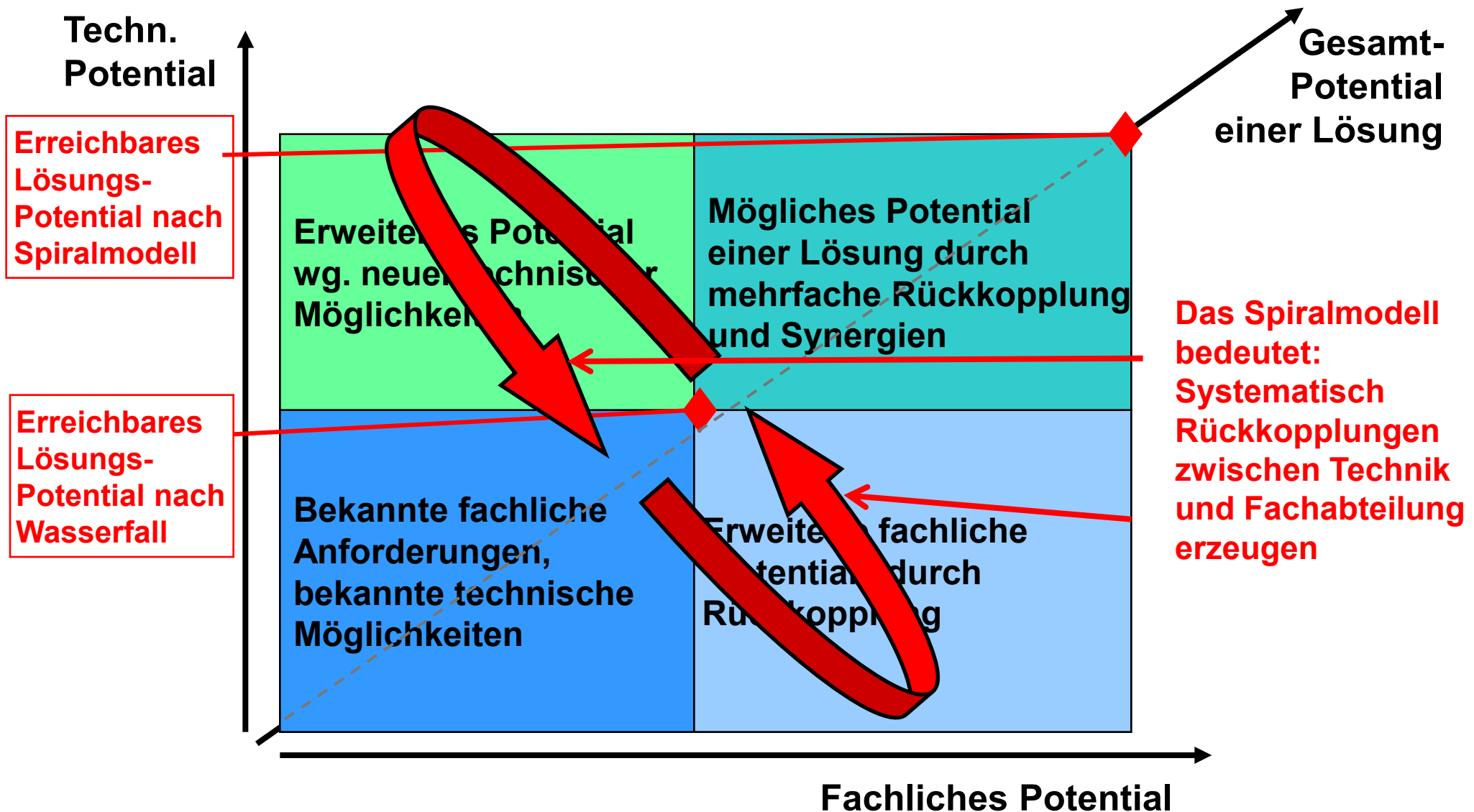
- **Reduktion von Planungsaufwänden**
  - ◆ **Rollierende Planung (nur nächste Version) – Mehr Selbstorganisation**
- **Lernen im Projekt:**

Alistair Cockburn, ein renommierter Verfechter agiler Softwareentwicklung, nennt den Softwareentwicklungsprozess ***‘a cooperative game of invention and communication’***. Erfinden und Kommunizieren bedingen allerdings den Willen zum gemeinsamen Lernen, ebenso wie das gezielte Einbringen von Erfahrungen.

Quelle: Hoffmann, Karsten et al. (Hrsg.): HMD-Band 260 (Praxis der Wirtschaftsinformatik), „IT-Projektmanagement im Wandel“, dpunkt 2008, S.5-16



# Fachliche Anforderungen und Technische Möglichkeiten: Wasserfall- und Spiral-Modell



# Umgang mit Risiken - Risiko und Akzeptanz

Die versäumte Kommunikation von Risiken ist eines der größten Hindernisse beim Risikomanagement. Das Verleugnen potentieller Probleme, das heißt Risiken, führt dazu, dass diese sich zu Krisen auswachsen, sobald sie eintreten.

## → Die Unternehmenskultur muss stimmen:

- **Überbringer schlechter Nachrichten dürfen nicht bestraft werden**
- **Mitarbeiter müssen über Risiken offen diskutieren dürfen**
- **Keine Oberflächlichkeit beim Ausfüllen der Checklisten, die Mitarbeiter müssen überzeugt sein, dass diese einen Nutzen bringen**

# QS-Methode Fehleranalyse-Sitzung

## ➤ Inhalt

- ◆ **Jedes beteiligte Teammitglied sucht sich ein paar beispielhafte Fehler aus dem eigenen Bereich aus und stellt diese mit ihren Ursachen vor**

## ➤ Form

- ◆ **Gründliche Vorbereitung von Seiten der einzelnen Beteiligten**
- ◆ **Jeder soll über die eigenen Fehler berichten**
- ◆ **Nach Vorstellung und Analyse über den Ursprung des Fehlers erfolgt Diskussion, wo ähnliche Fehler möglich und wie zukünftig vermeidbar**
- ◆ **Dauer 2 bis maximal 4 Stunden, wechselnder "Fehler-Analytiker"**
- ◆ **Für positives Klima sorgen - "Wir lernen für die Zukunft"**

## ➤ Ziele

- ◆ **Lernen am Fehler: Worauf zukünftig besser geachtet werden soll**
- ◆ **Durch Überlegungen am Beispiel Fehler in Bereichen aufspüren, die (bisher) gar nicht genau untersucht wurden**

➔ **Dient insbesondere der langfristigen Q-Verbesserung der Prozesse**

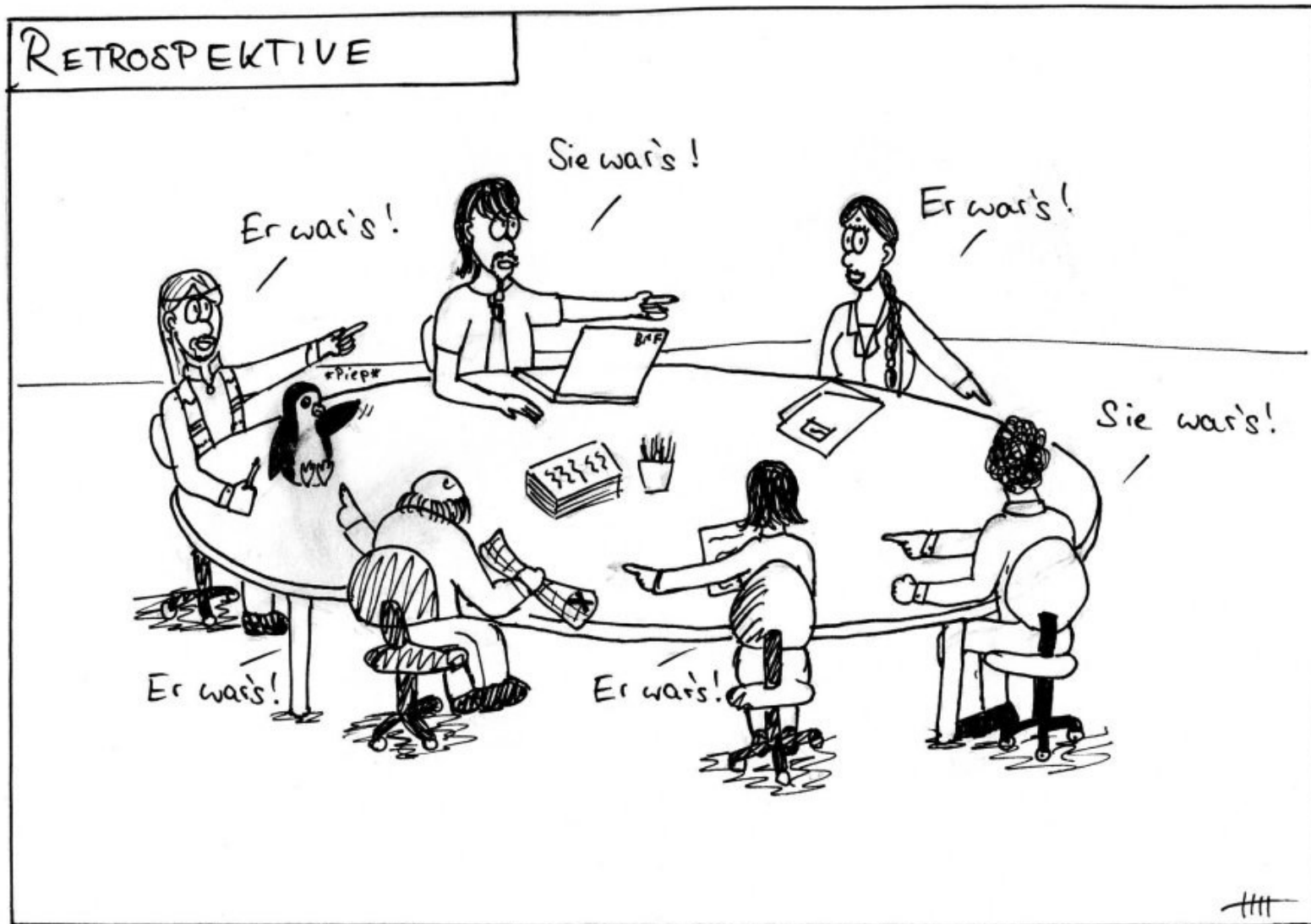
# QS-Methode Retrospektive (1/3)

- **Ziel: Lernen im Projekt:**
- **In der Praxis hat es sich bewährt, dass zumindest am Ende jeder Iteration oder Version ein „Versions-Review“ als Prozess-Review mit dem Team stattfindet („Retrospektive“).**
- **Man lässt die letzten Tage/Wochen noch mal Revue passieren:**
  - ◆ **Was war gut? Was hat geholfen? Was hat die Qualität verbessert, die Entwicklung vorwärts gebracht?**
  - ◆ **Was hat mich gestört/aufgehalten? Was hat die Arbeit verzögert? Was hat mich irritiert?**
  - ◆ **Wichtig ist, dass die Teammitglieder die Tage reflektieren und nachspüren, was gut, was weniger gut war.**

# QS-Methode Retrospektive (2/3)

- **Eine Retrospektive kann auf vielfältige Weise wirken und genutzt werden:**
  - ◆ **Sicherung von Knowhow**
  - ◆ **Ohne Austausch von gemachten Erfahrungen gehen diese leicht verloren.**
  - ◆ **Erst die explizite Benennung der Erfahrungen erlaubt eine Dokumentation derselben.**
  - ◆ **Im ungünstigen Falle lässt sich auch aus einem misslungenen Projekt etwas lernen.**
  - ◆ **Auch die Entdeckung von Stolpersteinen ist Knowhow.**
  
- **Gerade am Ende eines misslungenen Projektes ist eine Aufarbeitung von besonderer Bedeutung**
  - ◆ **Aus Fehlern lernen viele idR besser, als aus „alles richtig gemacht“**

# Wie eine Retrospektive nicht sein darf



Quelle Cartoon: projekt(B)LOG

# QS-Methode Retrospektive (3/3)

- **Verbesserung des Arbeitens (Prozess)**
  - ◆ Die Verbesserung und Optimierung von Arbeitsabläufen ist ohne die gemachten Erfahrungen nicht möglich.
  - ◆ Nur die am Arbeitsablauf (Prozess) Beteiligten sind in der Lage Schwachstellen, Fehler oder Ungereimtheiten zu benennen.
  - ◆ Retrospektiven (Reviews) sind zudem ein unverzichtbares Hilfsmittel im Qualitätsmanagement.
- **Verbesserung des Arbeitens (Kommunikation)**
  - ◆ Missverständnisse, Kommunikationsfehler oder versteckte Konflikte lassen sich nur aufdecken, wenn regelmäßig das gemeinsame Verständnis zu verschiedenen Themen überprüft wird.
- **Regelmäßige Retrospektiven sind damit ein elementarer Baustein agiler Vorgehensweisen.**
- **Verbesserung des Gruppenklimas (Entwicklung und Stabilisierung von Beziehungen)**
- **Regelmäßiges Reflektieren und Vergewissern der Beziehungen ist ein wesentlicher Bestandteil der Gruppendynamik.**

# Resumee: Grundsätze für die Projektarbeit

- **Es gilt „Ständiges Lernen im Projekt“**
  - ◆ **Lernen auf Seiten des Kunden wie des Auftragnehmers**
  - ◆ **Bedeutet auch, immer wieder Rückkopplung suchen**
- **Leitlinie zu Beginn: „Der Anfang muss nicht vollständig sein“**
  - ◆ **Entwicklungsprozesse folgen – wenn möglich – der Iterativen Entwicklung**
- **Kunde und Auftragnehmer müssen Win-Win suchen**
  - ◆ **Jede der beiden Seiten hat Projektverantwortung**
  - ◆ **Gemeinsam auf den Weg gehen, gemeinsam den Erfolg suchen**