

VORGEHENSMODELLE AUF DEM PRÜFSTAND



Der einschlägigen Literatur zufolge haben alle Vorgehensmodelle eines gemeinsam: Sie sind ungeheuer hilfreich. Je nach Couleur versprechen sie das Ende aller Fehler, die perfekte Abstimmung aller Anforderungen, grenzenlose Flexibilität und glückliche Kunden. Die Argumente sind jeweils gut nachvollziehbar, aber spätestens seit zehn Jahren werden sie wechselseitig hinterfragt und der Theoretiker wundert sich, wer denn nun recht haben könnte. Diese Ausgabe von OBJEKTSpektrum ist daher weitgehend den Praktikern gewidmet: Wir wollten wissen, was Vorgehensmodelle jeglicher Ausrichtung in ihrer praktischen Einführung kosten und welchen wirtschaftlichen Nutzen sie bringen. Wie schwierig diese Frage in der Realität zu beantworten ist, sehen Sie an den Beiträgen in dieser Ausgabe von OBJEKTSpektrum: Alle Autoren sind sehr vorsichtig mit Zahlen und geben den Hinweis, dass die genannten Zahlen nur wenig belastbare Abschätzungen seien, die so kaum auf andere Situationen übertragbar seien. Andererseits berichten alle Autoren davon, dass man die jeweiligen Investitionen als sinnvoll betrachte.

„Vorgehensmodelle führen zu hohen Kosten und geringem Nutzen“ schreibt **Bernd Oestereich** in seinem Artikel. Er zieht daraus aber nicht den Schluss, dass Vorgehensmodelle generell sinnlos wären. Vielmehr generiere die begleitende Diskussion bei der Einführung innerhalb einer Organisation den eigentlichen Nutzen.

In eine ähnliche Kerbe schlägt **Jutta Eckstein** mit ihrem Beitrag. Unternehmensweite Vorgehensmodelle seien nur dann sinnvoll, wenn sie den Teams effektive Hilfestellung anbieten. Dies kann aber laut Eckstein nur dann funktionieren, wenn diejenigen, die die Verantwortung für die Prozesse haben, sie auch leben müssen. Als Lösung schlägt sie „Service-orientierte Prozesse“ vor, die vom Team gepflegt werden, während die Methodenabteilungen sich darauf beschränken sollten, über Retrospektiven zwischen den Teams zu vermitteln.

Einen anderen Blickwinkel auf das Problem nimmt **Martin Jud** ein, der an der Hochschule Luzern eine vergleichende Studie zum Thema Kosten und Nutzen von Vorgehensmodellen leitete. Auch diese Studie brachte letztlich keine harten Zahlen hervor, aber immerhin die statistische Aussage „Groß marschiert rigide, klein läuft agil“, wobei sich die Größe auf den Umfang der Organisation bezieht, nicht auf den der Projekte. Jud vermutet vor allem den projektübergreifenden Nutzen von Vorgehensmodellen als Ursache.

Den Reigen der Projektberichte eröffnen **Alexander Bösl, Jan Ebel, Marco Kuhmann** und **Andreas Rausch** mit einem Report über die Einführung des V-Modell XT bei der Firma Witt Weiden. Den bezifferbaren Kosten von insgesamt ca. 1.600 Personentagen stehen nach Aussage der Autoren eine wesentlich verbesserte Stimmung im Team und nachweisbar verbesserte Schätzergebnisse gegenüber.

Statt direkt auf ein neues Vorgehensmodell zu setzen, entschied sich die Hörmann Funkwerk Köllda GmbH für ein anderes Vorgehen, über das **Jan Friedrich, Berno Rethfeld** und **Jörg Schaffner** berichten:

Sie starteten zunächst ein Evaluierungsprojekt, um ein besseres Gefühl für die Auswirkungen auf ihre Organisation zu bekommen, ein mit 190 Personentagen weitaus geringerer Aufwand als die vollständige Anpassung. Auch wenn nicht alles nach Plan lief, empfand das Team die Unterstützung durch das Vorgehensmodell als hilfreich und möchte dessen Einführung weiter vorantreiben – allerdings mit einem inkrementellen Ansatz.

Über die Umstellung der Firma Bewotec GmbH auf agile Entwicklung berichtet deren Geschäftsführer **Michael Becher**. Der Hersteller von Touristiksoftware entschied sich in einer Krise für den Umstieg auf agile Verfahren, ein Vorhaben, das bisher knapp 400.000 Euro kostete. Auf der Nutzenseite berechnet er neben zurückgewonnenem Kundenvertrauen einen jährlichen Produktivitätsanstieg von etwa 600.000 Euro und schließt mit der Feststellung, dass der Umstieg auf Agilität für sein Unternehmen die richtige Entscheidung gewesen sei.

Gerhard Hastreiter, Simon Roberts und **Christoph Mathis** berichten schließlich über die Einführung von Scrum bei der Allianz Deutschland AG. Mit ca. 1.000 Mitarbeitern im IT-Bereich stellt die Allianz Deutschland sicher kein kleines Unternehmen mehr dar. Entsprechend konzentrieren sich die Autoren auch auf die Aspekte des organisatorischen Wandels, die bei einem solchen Vorhaben im Vordergrund stehen – selbst, wenn derzeit (noch) kein flächendeckender Einsatz von Scrum vorgesehen ist. Entsprechend schwierig gestaltet sich auch die Kosten-Nutzen-Betrachtung. Die Autoren konstatieren eine schnellere Amortisation der Projekte, verbesserte Flexibilität und erhöhte Kundenzufriedenheit. Eine betriebswirtschaftliche Bewertung ist jedoch erst mittelfristig vorgesehen.

Allen Berichten gemeinsam ist die Feststellung, dass die erfolgreiche Einführung eines neuen Vorgehensmodells eine komplexe Aufgabe ist, die neben Erfahrung auch eine gewisse Frustrationstoleranz erfordert. Die Aussage, dass bestimmte Vorgehensweisen automatisch eine bessere Rentabilität ergeben, lässt sich aus diesen Berichten sicher nicht ableiten – hier sind unabhängige Studien gefragt. Um das zu unterstützen, haben wir eine neue Rubrik eingeführt, in der wir Universitäten und nicht-kommerziellen Vereinigungen die Möglichkeit geben, für Teilnehmer an Feldstudien zu werben (siehe Seite 10). Bitte melden Sie sich bei den Studienleitern, wenn Sie Informationen beitragen können. Sie können so einen Betrag dazu leisten, dass wir unsere Entscheidungen in Zukunft auf besser belastbare Zahlen stützen können.

Ihr

Jens Coldewey