

Der Arbeitskreis Projektmanagement des Bitkom erarbeitet in seinen Mitgliedertreffen Inhalte und Positionen zu bestimmten Themen des Projektmanagements und stellt diese in kompakter Form vor.

# 20 Jahre Agilität – Jetzt reicht's!

Mehr als 20 Jahre existiert mittlerweile das Agile Manifest und seitdem sind auch agile Methoden und Ansätze aus dem Projektmanagement nicht mehr wegzudenken. Allerdings sind Agilität und Projektmanagement schon seit je her ein »schwieriges Paar«. Ken Schwaber, der Begründer von Scrum und einer der Mitunterzeichner des Agilen Manifests, verfolgte sogar das Ziel, Projektmanager nicht nur aus seinen Projekten, sondern aus der gesamten (Software-)Branche zu verbannen – das unterstreicht ein Zitat von ihm:

■ Wir haben festgestellt, dass die Rolle des Projektleiters bei komplexer, kreativer Arbeit kontraproduktiv ist. Die Denkweise eines Projektleiters, repräsentiert durch den Projektplan, schränkt die Kreativität und Intelligenz aller anderen Projektbeteiligten auf die des Plans ein, anstatt die Intelligenz aller zur bestmöglichen Lösung der Probleme zu nutzen.

Ken Schwaber<sup>1</sup>

Agilität wird als Begriff inflationär benutzt und häufig missverständlich interpretiert. So bietet das Thema auch nach 20 Jahren noch ausreichend Zündstoff für Diskussionen. Was unter Agilität alles verstanden wird, zeigen diese realen Zitate aus dem Projekt-Leben.

Klar reden wir mit unseren Kunden. Wir machen doch jährliche Umfragen.	Agil funktioniert bei uns. Das steuert der Abteilungsleiter ganz prima.	Die agile Transformation war erfolgreich. Wir haben alle Rollen besetzt.
Die Product-Owner arbeiten unsere Managementvorgaben dann vollständig agil ab.	HR definiert gerade wie wir SW Engineering in Zukunft agil machen.	Wir sind jetzt agil, wir haben Product Owner.
Agil ist echt prima. Jeder darf mitbestimmen.	Agilität ist bei uns fest verankert. Das haben wir in den persönlichen Zielen vereinbart.	Wir schreiben unsere Software jetzt agil und planen gerade die Releases für die 3 Jahres-Roadmap.

Quellen: Vortrag »Wenn der agile Strom als Wasserfall im Unternehmensdickicht versandet...« von Martin Fix, Star Global Consulting GmbH, am 7. Juli im Rahmen des Treffens des AK Projektmanagement.

<sup>1</sup> <https://karrierewelt.golem.de/blogs/karriere-ratgeber/20-jahre-agiles-manifest-die-gescheiterte-rebellion>

## Agilität im Projektkontext

Die Frage nach dem Warum (bzw. *Outcome*) wird immer wichtiger, bevor es an das Wie (bzw. *Output*) und die Definition der zugehörigen Metriken geht.

Nach 20 Jahren ist es verwunderlich, dass trotz aller Vorteile die Agilität mit sich bringt, es immer noch sehr viele Bedenken dazu gibt. Beispielsweise halten sich einige **kritische Meinungen** zur Agilität sehr hartnäckig:

»Agilität ist kein etablierter <b>Standard</b> «	>	Nach 20 Jahren finden weiterhin kontroverse Diskussionen zu den Grundlagen von Agilität statt.
»Traditionelle <b>Methoden</b> sind nur für Ü40-Teams geeignet!«	>	Erfolgreiche Methoden werden pauschal verteufelt.
»Agilität lohnt sich nicht für das <b>Business</b> «	>	Es ist durch den Einsatz von Agilität u.a. kein Qualitätssprung in der Softwareentwicklung spürbar.
»Agilität überfordert die <b>Menschen</b> «	>	Viele Kunden und Mitarbeiter möchten sich gar nicht »agilisieren« bzw. haben sich Menschen nicht so entwickelt, wie Agilität das vorsieht.
» <b>Traditionelle Projektparadigmen</b> sind ein schweres Umfeld für Agilität«	>	Bspw. ist die prozessstreu Erreichung von Kostenzielen im Zeitplan nach wie vor als Erfolgskriterium etabliert oder regulatorisch nötig.

## Highlights aus den Vorträgen und der Diskussionsrunde

Agilität im Projektmanagement: Was bleibt wichtig?  
Was passt gut zueinander?

Betrachtet man die aktuelle Arbeitsweise in Unternehmen / Projekten stellt man schnell fest, dass Agilität in unterschiedlicher Ausprägung Einzug gehalten hat. Legt man die Prinzipien des agilen Manifests zugrunde, lassen sich daraus durchaus »Leitplanken« für die gelebten Projektmanagementstandards ableiten, innerhalb derer die Projektbeteiligten einen gewissen Spielraum haben.

- **Individuen und Interaktionen haben Vorrang vor Prozessen und Werkzeugen.**  
Das sollte nicht als Freifahrtschein für »jede(r) tut was und wie es gerade passt« dienen, sondern Basis für die Fragestellungen sein: Was passt zu unserem Team und was funktioniert in der aktuellen Zusammenstellung? Inwieweit helfen gelebte Prozesse und Werkzeuge dem Team, die gesetzten Ziele zu erreichen? Wo sind Anpassungen nötig und hilfreich?
- **Funktionsfähige (Software) – Lösungen haben Vorrang vor ausgedehnter Dokumentation.**  
Dies wird gerne von Beteiligten frei übersetzt mit »super, dann brauche ich nicht zu dokumentieren!« Funktionale Notwendigkeit, gesetzliche Anforderungen, Support und Revisionssicherheit sind jedoch entscheidend dafür, wie ausführlich Dokumentationen sein müssen.
- **Zusammenarbeit mit den Kunden hat Vorrang vor Vertragsverhandlungen.**  
Einbeziehung der Kunden sollte mittlerweile Voraussetzung im Projektgeschehen sein, stellt sich in der Praxis aber oftmals als deutliche Hürde dar.

Häufigste Aussage in der Diskussion: Unternehmen sollten Frameworks weniger als Gesetz, sondern eher als Richtungsweiser betrachten, denn wie so häufig gilt auch hier nicht die »One size fits all«-Option.

- **Das Eingehen auf Änderungen hat Vorrang vor strikter Planverfolgung.**

Planverfolgung ist zwar ein hehres Ziel, ist nur häufig in der Praxis schwer durchzuhalten und auch wenig sinnvoll, wenn Gegebenheiten, Rahmenbedingungen und Kundenanforderungen sich verändern. Die Annahme in manchen nicht ganz so erfahrenen agilen Teams, Planung sei nicht in dem Maße erforderlich, wie das in klassischen Projekten der Fall ist, erweist sich schnell als Trugschluss. Planung ist nicht einmalig und so langfristig ausgelegt wie im klassischen Umfeld, findet nur in kürzeren Abständen statt, bleibt aber fester Bestandteil der Projektumsetzung.

## Fazit

20 Jahre Agilität – Jetzt reicht's nicht, sondern eher: Jetzt erst recht!

Es wird Zeit, die Vorteile von Agilität im passenden Kontext aktiv zu nutzen und insbesondere in Projekten gewinnbringend einzusetzen. Es gilt dabei, Methoden und Vorgehensweisen an Menschen und Unternehmen anzupassen, statt dogmatisch an »reinen Lehren« festzuhalten und diese den Beteiligten als starres Korsett anzulegen, um damit ein bestimmtes Vorgehen zu erzwingen.

Ein ausführliche Darstellung zu »Agilität in Organisationen« wurde im zugehörigen Leitfaden zusammengestellt. Er stellt einen Querschnitt aus den inhaltlichen Schwerpunkten der Veranstaltungen des Arbeitskreises Projektmanagements in den vergangenen Jahren dar und beleuchtet den Begriff der Agilität aus unterschiedlichen Blickwinkeln. Er trägt grundlegendes Wissen rund um Agilität zusammen, vereinheitlicht die Begriffswelt, soweit sinnvoll, stellt den State-of-the-Art, aber insbesondere auch den State-of-the-Practice in den Unternehmen dar und reichert ihn mit aktuellen Forschungsergebnissen an.



**Dr. Frank Termer**  
Bereichsleiter Software  
T 030 27576-232  
[f.termer@bitkom.org](mailto:f.termer@bitkom.org)

**Eine detaillierte Dokumentation des virtuellen Arbeitskreistreffens Projektmanagement vom 07.07.2022 befindet sich im [bitkom Mitgliederportal](#), u. a. mit den Impulsvorträgen:**

- »Wenn der agile Strom als Wasserfall im Unternehmensdickicht versandet...« von Martin Fix, Star Global Consulting GmbH
- »Embedded ist anders – Warum agiles Vorgehen Im Produktgeschäft nicht möglich Ist – oder doch?« von Dr. Jörg-Volker Müller, Systemum GmbH & Co. KG
- »StAgility – Gekommen um zu bleiben« von Prof. Dr. Philipp Diebold, Bagilstein GmbH und iu Internationale Hochschule