Agile Methoden und ihre Grenzen

Veröffentlicht am 16. Januar 2024

Ihre Ansprechpersonen: David Andrist

Tags: Fachbeiträge, Banken und Versicherungen, Energie und Infrastruktur, Gesundheitswesen, Handel, Transport und Logistik, Industrie, Technologie und Dienstleistung, Öffentliche Verwaltung, Business Analyse und Requirements Engineering, Projektmanagement

Die Agilität hat sich in den letzten Jahren zu einem Schlüsselbegriff in der Welt der Unternehmensführung und des Projektmanagements entwickelt. Die Fähigkeit, rasch und dennoch koordiniert auf Veränderungen zu reagieren, hat agile Methoden zu unverzichtbaren Ansätzen für viele Organisationen gemacht.

Grundlagen der Agilität

Agile Methoden basieren auf vier Prinzipien des Manifests für Agile Softwareentwicklung aus dem Jahre 2001. Die folgenden Kernwerte und Praktiken wurden darin festgehalten:

Idividuen und Interaktionen über Prozesse und Werkzeuge

Die agilen Methoden setzen den Fokus auf die Zusammenarbeit und die Kommunikation innerhalb des Teams. Dabei wird betont, dass erfolgreiche Projekte auf den Beziehungen und Interaktionen der Teammitglieder basieren und davon abhängen. Neben der Stärkung der Zusammenarbeit kann dadurch ein tieferes Verständnis der Vision innerhalb des Teams erreicht werden, was wiederum die Effizienz innerhalb des Projektrahmens steigert.

Funktionierende Inkremente über umfassende Dokumentation

Agilität priorisiert die kontinuierliche Bereitstellung funktionsfähiger Inkremente oder Produkte anstelle umfangreicher und detaillierter Dokumentation. Diese Vorgehensweise unterstützt die rasche Auslieferung von greifbaren Ergebnissen, ermöglicht frühzeitiges Feedback und erlaubt es, sich schnell an Veränderungen anzupassen. Somit liegt der Fokus auf einer raschen und flexibel anpassbaren Produktentwicklung. Wie die Dokumentation in der agilen Praxis dennoch nicht vernachlässigt wird, beschreiben wir in unserem Fachbeitrag «Fünf Tipps zur effektiven Dokumentation agiler Projekte».

Zusammenarbeit mit dem Kunden

Die enge Zusammenarbeit mit dem Kunden ermöglicht eine raschere und genauere Ausrichtung auf dessen Anforderungen. Durch regelmässige Feedbackschleifen können Entwicklungsziele präzise definiert und Produktinkremente zielgerichtet gestaltet werden. Im Gegensatz zu klassischen Projektmanagement-Methoden lassen agile Ansätze zu, dass Anpassungen und Änderungen dynamischer umgesetzt werden können.

Reagieren auf Veränderung über dem Befolgen eines Plans

Agilität befürwortet die koordinierte Anpassungsfähigkeit und Flexibilität bei der Umsetzung von Projekten. Agile Methoden ermöglichen es, auf Veränderungen in den Anforderungen oder dem Projektkontext rasch und effektiv zu reagieren. Anstatt starr an einem festgelegten Plan festzuhalten, passt sich die agile Vorgehensweise kontinuierlich an die sich verändernden Anforderungen und Gegebenheiten an, um den bestmöglichen Output zu gewährleisten.

Diese Grundprinzipien legen den Grundstein für agile Methoden und fördern die Schaffung von selbstorganisierten Teams, die in der Lage sind, sich rasch anzupassen, inkrementell zu arbeiten und die Kommunikation mit Kunden und Teammitgliedern kontinuierlich zu verbessern.

Grenzen der Agilität

Auch wenn die Argumente der obenstehenden Prinzipien durch und durch für agile Ansätze sprechen und diese in vielen Szenarien äusserst effektiv sind, gibt es Situationen, in denen sie an ihre Grenzen stossen. Diese Grenzen können sich aus der Art des Projekts, den organisatorischen Gegebenheiten oder anderen Faktoren ergeben. Nachfolgend einige typische Themen, in denen Agilität möglicherweise nicht ausreicht:

Strenge regulatorische Anforderungen

In Branchen, in welchen strenge Vorschriften und Compliance-Anforderungen gelten, stossen agile Ansätze oftmals an ihre Grenzen. In solchen Branchen ist eine akkurate Dokumentation, um die Einhaltung von Gesetzen und Richtlinien zu gewährleisten, unabdingbar. Wie aus dem zweiten Prinzip hervorgeht, bevorzugt Agilität jedoch eine schlanke Dokumentation, was demnach in Konflikt mit den regulatorischen Anforderungen stehen kann. Die Herausforderungen dieser Grenze haben wir in unserem Fachbeitrag «Wie kann agile Softwareentwicklung beschafft werden»? genauer erörtert.

Grosse, komplexe Projekte

Es ist herausfordernd, die Balance zwischen den Vorzügen agiler Methoden und der Komplexität umfassender Projekte zu finden. Während Agilität dazu gedacht ist, die Bewältigung von Komplexität zu unterstützen, kann sie an ihre Grenzen stossen, wenn es um weitreichende Funktionen geht, die sich nicht leicht in einzelne Sprints unterteilen lassen. Dies gilt unter anderem für Anwendungen, die tiefgreifende Auswirkungen auf die gesamte Organisationsstruktur haben, da agile Ansätze oft die organisatorischen Veränderungen vernachlässigen. Solche Projekte erfordern oft eine gründliche Planung, strukturierte Prozesse und eine detaillierte Koordination aufgrund ihrer Grösse und Komplexität. Agile Ansätze könnten Schwierigkeiten haben, die Gesamtkoordination und das langfristige Management solcher Projekte effektiv zu bewältigen. In solchen Fällen könnte eine hybride Methodik, welche agile Prinzipien mit traditionelleren Ansätzen kombiniert, von Vorteil sein. Ein solches hybrides Vorgehen wird beispielsweise in HERMES 2022 berücksichtigt (siehe auch unseren Fachbeitrag «HERMES 2022 vs. HERMES 5.1: Die wichtigsten Neuerungen»).

Niedrige Kundenbeteiligung

Ein entscheidender Unterschied zwischen plangetriebenen und agilen Ansätzen liegt darin, wie Kundenbeteiligung und Interaktionen zeitlich eingebettet werden. In traditionellen, plangetriebenen Vorgehensweisen sind Feedback-Schleifen in vordefinierten, manchmal weit entfernten Zeitfenstern vorgesehen. Agile Methoden hingegen ermöglichen eine kontinuierliche und flexible Einbindung der Kunden während des gesamten Entwicklungsprozesses. Statt auf vorab festgelegte Termine zu warten, werden Kunden aktiv in den Prozess eingebunden, was eine dynamischere Anpassung und Reaktion auf ihre Bedürfnisse erlaubt. Wenn Kunden nicht in der Lage oder nicht bereit sind, sich aktiv am Prozess zu beteiligen, kann dies somit die Wirksamkeit agiler Ansätze erheblich beeinträchtigen.

Kulturelle Widerstände und Organisationskultur

In Organisationen mit einer stark hierarchischen Arbeitskultur können agile Ansätze auf Widerstand stossen. Die kulturellen Barrieren, die Veränderungen und Flexibilität behindern, können die Umsetzung agiler Praktiken erschweren. Zum Beispiel könnte eine traditionelle Organisation, die an starren Hierarchien

festhält und eine Befehls- und Kontrollkultur pflegt, Schwierigkeiten haben, sich auf die Selbstorganisation und Eigenverantwortung zu verlagern, die für agile Teams typisch sind. Dies könnte zu Konflikten führen und den Fortschritt behindern, da eine Änderung der Unternehmenskultur nicht von heute auf morgen vollzogen werden kann.

Fehlende Vision des Projektes

In agilen Projekten ist eine klare Vision von entscheidender Bedeutung. Im Gegensatz zu klassischen Projekten, die oft auf detaillierten Plänen und festgelegten Abläufen basieren, beruhen agile Methoden auf Flexibilität und Anpassungsfähigkeit. Die Vision fungiert hier als Leitstern, der das Team in einem dynamischen Umfeld lenkt und ihm hilft, fokussiert zu bleiben.
In agilen Settings müssen Teams häufig schnelle Entscheidungen treffen und sich auf verändernde Anforderungen einstellen. Eine klare Vision ermöglicht es, diese Veränderungen im Kontext des Gesamtziels zu interpretieren. Wenn innerhalb des Teams Uneinigkeit über die Vision herrscht, besteht die Gefahr, dass die Anpassungsfähigkeit eingeschränkt wird. Dies kann zu Missverständnissen, ineffektiver Zusammenarbeit und schliesslich zu einem Produkt führen, das nicht den tatsächlichen Anforderungen entspricht.

Die Kernprinzipien des agilen Manifests haben die Art und Weise, wie Teams arbeiten und Produkte entwickeln, zweifelsfrei grundlegend verändert. Trotz vieler Vorteile hat auch Agilität ihre Grenzen. Letztlich hängt die Wahl der Methodik von der Natur des Projekts, der Unternehmenskultur und den spezifischen Anforderungen ab. Somit ist die Anerkennung und das Verständnis dieser Grenzen entscheidend, um die richtigen Methoden entsprechend den Projektanforderungen auszuwählen und anzupassen.

Mehr zum Thema Agilität

Lesen Sie weitere Fachbeiträge zum Thema und lernen Sie unser Dienstleistungsangebot kennen:

- Herausforderungen der Agilität in der Verwaltung erkennen und anpacken
- Agiles Architekturmanagement
- Agile Organisation

Möchten Sie mehr über dieses spannende Thema erfahren oder wissen, wie die APP Sie auf ihrem agilen Weg unterstützen kann? Zögern Sie nicht uns per Telefon unter 058 320 30 00, per E-Mail unter office@app.ch oder mittels des untenstehenden Formulars zu kontaktieren. Unsere Expertinnen und Experten freuen sich auf Ihre Anfrage.