



Was (noch) klassische Projekte von Scrum & Co lernen können

eine empirische Studie

München, 06.05.2009

Markus Wittwer, oose Innovative Informatik GmbH



Markus Wittwer

**Berater und Trainer
Coach für agile Projekte
Scrum Master
Mediator
Coach (Private und berufliche Themen)**

Uwe Vigenschow



Stefan Toth



München, 06.05.2009

Markus Wittwer, oose Innovative Informatik GmbH

Businessmanagement

Agile Geschäftsprozesse **BPMx**
Enterprise Architektur OCEB
Organisationsentwicklung Pro-
gramm-Management Restrukturierung
SOA Sourcing
Strategien Ver-
änderungspro-
zesse u.v.m.

Projektmanagement

Agilität **Audits** Großprojekte Interims-Management
IPMA **Iteratives Vorgehen** OEP **PMI** Projekt-Controlling
Risiko-Management **Scrum** Software-Bauleitung
Timeboxing Turnaround-Management **Vorgehens-**
modelle u.v.m.

Soft Skills

Hochleistungsteams Kommunikation
Konfliktbewältigung **Mediation** Modera-
tion **Systemisches Coaching** Team-
training Veränderungspro-
zesse Verhandlungen u.v.m.

Analyse **Archi-**
tektur Design
Geschäftsprozesse
Java-Technologien
und **-Frameworks**

Hardware **Interdisziplinäre**
Systementwicklung Mechanik
Modellbasiertes Engineering Requirements-
Engineering **Spezifikationen** **SysML**
Systemmodellierung **V-Modell XT** u.v.m.

Systems-Engineering

Methodik **Modellgetriebene Entwicklung**
Programmierung **Requirements-Engineering**
Testen/QS **UML** **.NET** u.v.m.

Software-Engineering

Agenda

- 1** Warum eine Studie?
- 2** Rahmenbedingungen der Studie
- 3** Was wir zeigen konnten
- 4** Was wir nicht zeigen konnten
- 5** Fazit

Agenda

- 1** Warum eine Studie?
- 2** Rahmenbedingungen der Studie
- 3** Was wir zeigen konnten
- 4** Was wir nicht zeigen konnten
- 5** Fazit

**„Wir wollen in
unseren Projekten
agiler werden“**



Typische oose-Kunden

A proper team room

This is astonishing: you can expect a 60%

Test Driven Development

bo
pra
off
be
rig

I ha
defe
wer
at th
thar

A team who follows the above 3 practices can easily double their productivity if not more.

According to him,

For a team of 5 people working on a 100 day project this amounts to shortening the project to 50 days (save \$200,000) or get twice as much work done.

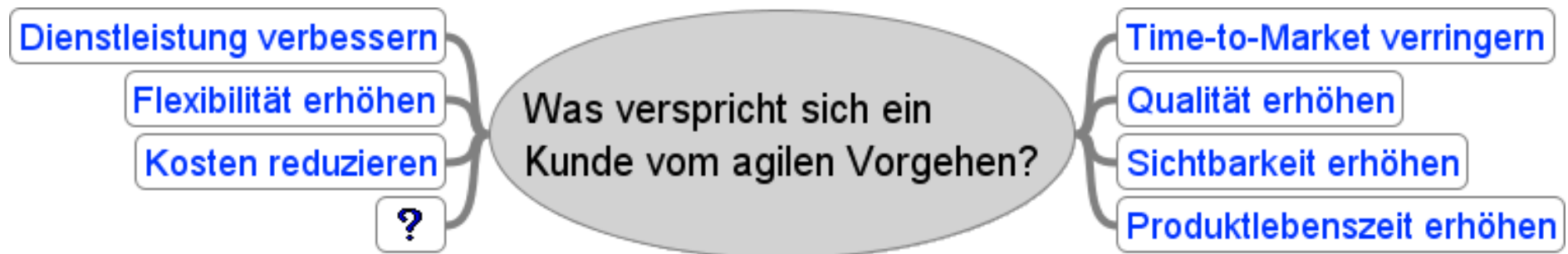
1 comment

Show me the data by J. B.

**„Kommt
darauf an!“**

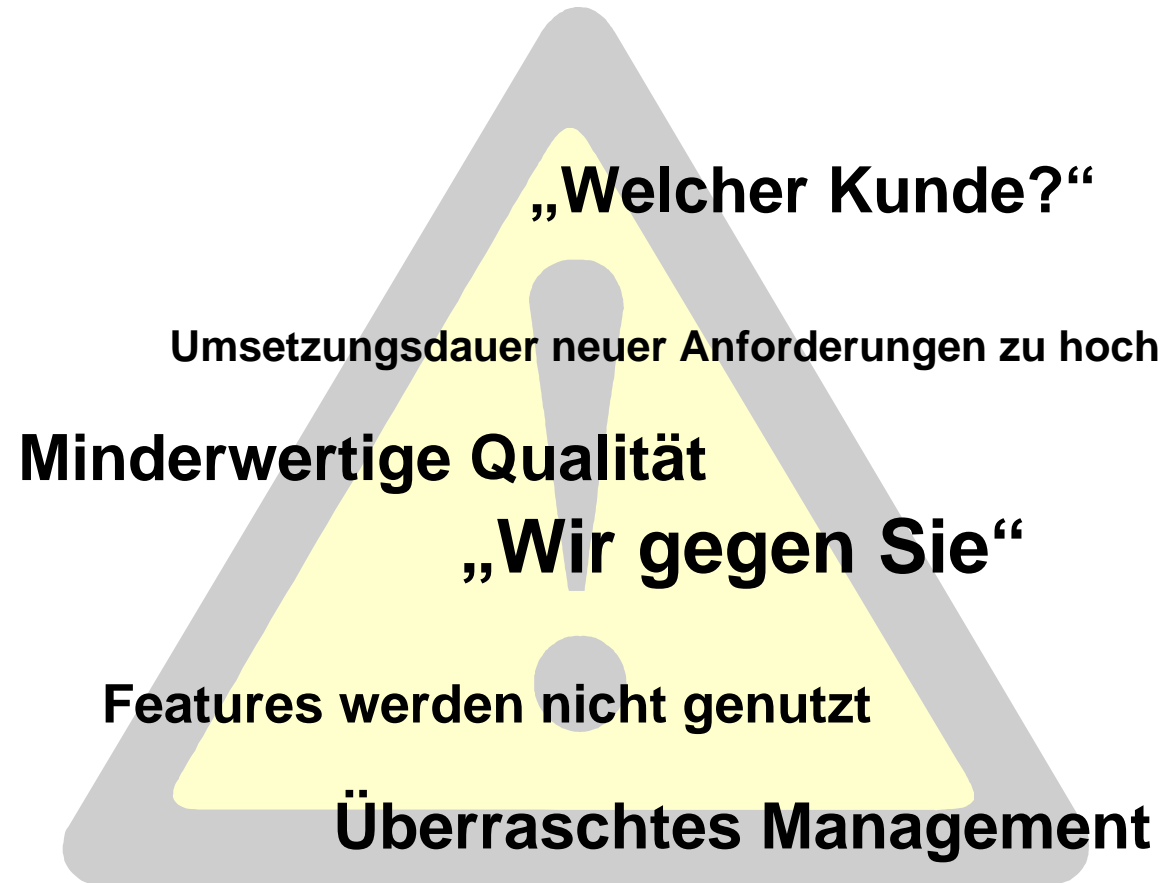


Typische Antwort auf der inhaltlichen Ebene



Ziele definieren

Typische Antwort auf der inhaltlichen Ebene



Schwachstellen analysieren

Typische Antwort auf der Prozessebene



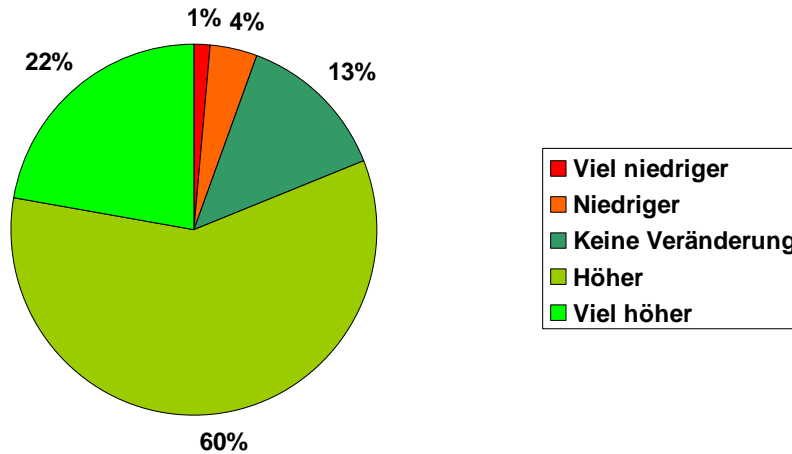
2009 Orlando Scrum Gathering

2 der 3 Standardantworten bei dem Coaching eines Scrum-Teams:

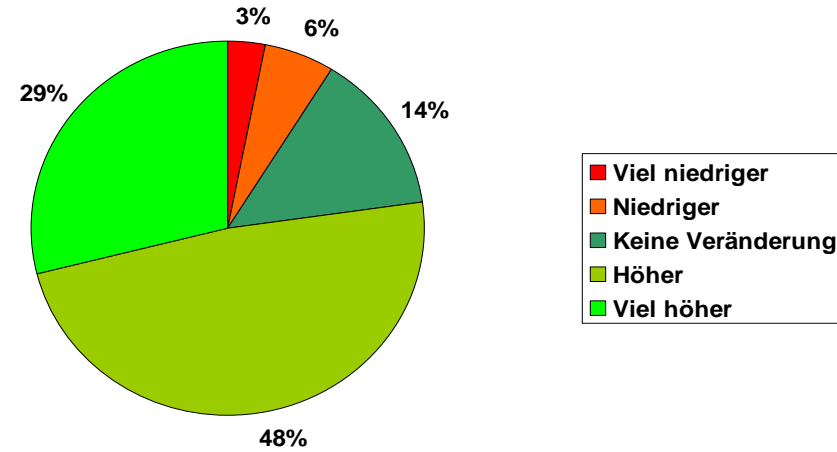
- „Ask the team“
- Inspect and adapt

Retrospektiven

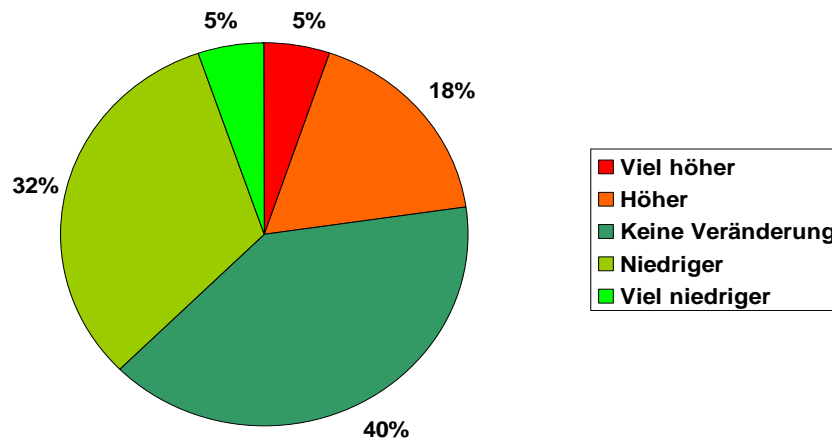
Wie haben agile Ansätze ihre Produktivität verändert?



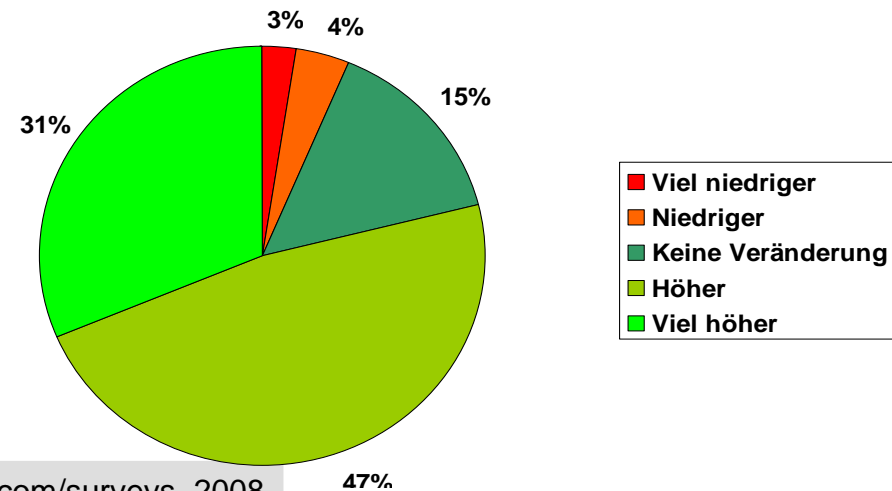
Wie haben agile Ansätze die Qualität der entwickelten Systeme verändert?



Wie haben agile Ansätze die Kosten der entwickelten Systeme verändert?



Wie haben agile Ansätze die Zufriedenheit der Stakeholder verändert?



Quelle: Scott Ambler, www.ambyssoft.com/surveys, 2008

Agenda

- 1 Warum eine Studie?
- 2 Rahmenbedingungen der Studie**
- 3 Was wir zeigen konnten
- 4 Was wir nicht zeigen konnten
- 5 Fazit

Rahmenbedingungen

- 212 vollständig abgegebene Fragebögen
- Laufzeit: Dezember 2008 – Januar 2009
- Jeder Fragebogen enthält 108 Fragen und bewertet ein erfolgreiches und ein nicht-erfolgreiches Projekt
- Nach Plausibilitätsprüfungen sind 130 Fragebögen mit 260 bewerteten Projekten in die Auswertung eingeflossen.

Rahmenbedingungen

- Teilnehmer geben eigene Einschätzungen ab:
 - Projekterfolg
 - Agiles Vorgehen
 - Erreichen bestimmter Projekterfolgskriterien (z.B: ROI, Einhaltung des Budgets)

- Als auch Bewertungen nach objektiv messbaren Indikatoren, z.B.:
 - Häufigkeit des Systembaus
 - Iterationslänge
 - Testüberdeckung
 - Erfahrung des Projektverantwortlichen in Berufsjahren und Anzahl abgeschlossener Projekte

Beispiele für Fragen

Wie lange dauerten die Iterationen im Durchschnitt?

- 2 Wochen oder kürzer
- 2 - 3 Wochen
- 3 - 4 Wochen / 1 Monat
- 5 - 8 Wochen
- 9 - 12 Wochen
- Länger als 12 Wochen
- Weiß nicht
- Keine Antwort

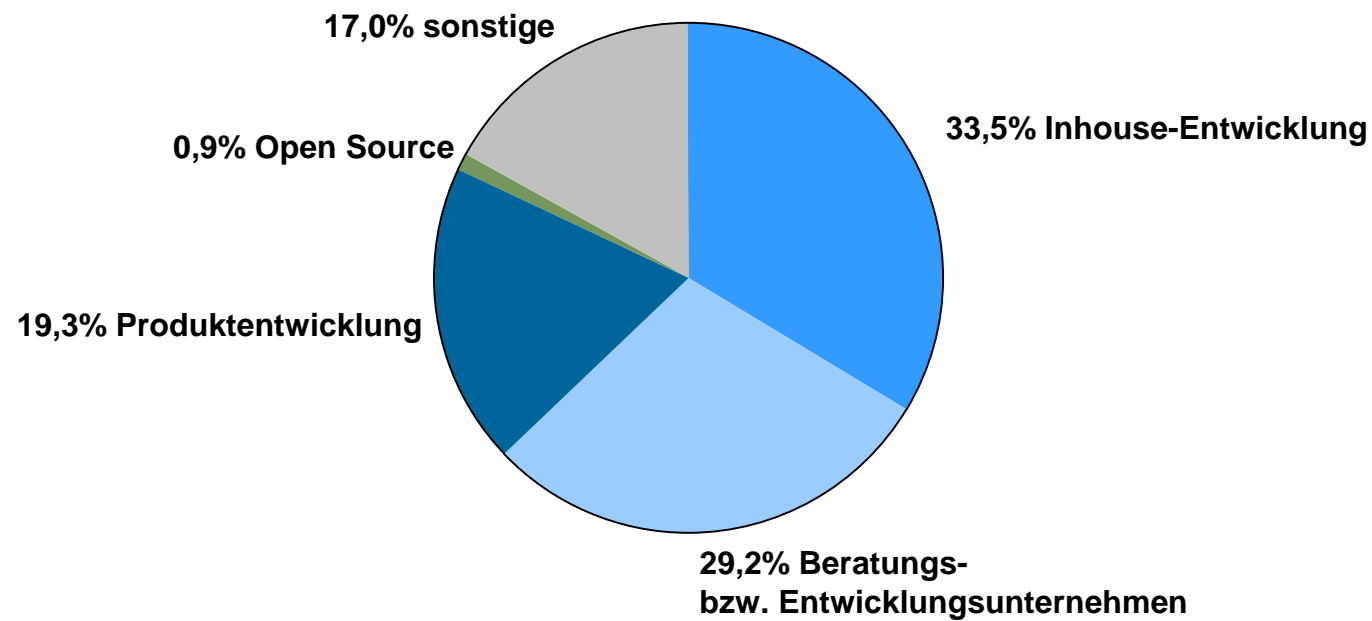
Wie oft wurde das System gebaut?

- Zur Auslieferung
- Bei Bedarf
- Regelmäßig, seltener als einmal pro Woche
- Wöchentlich
- Täglich
- Kontinuierlich
- Weiß nicht
- Keine Antwort

Waren Anforderungen bei Ihnen priorisiert?

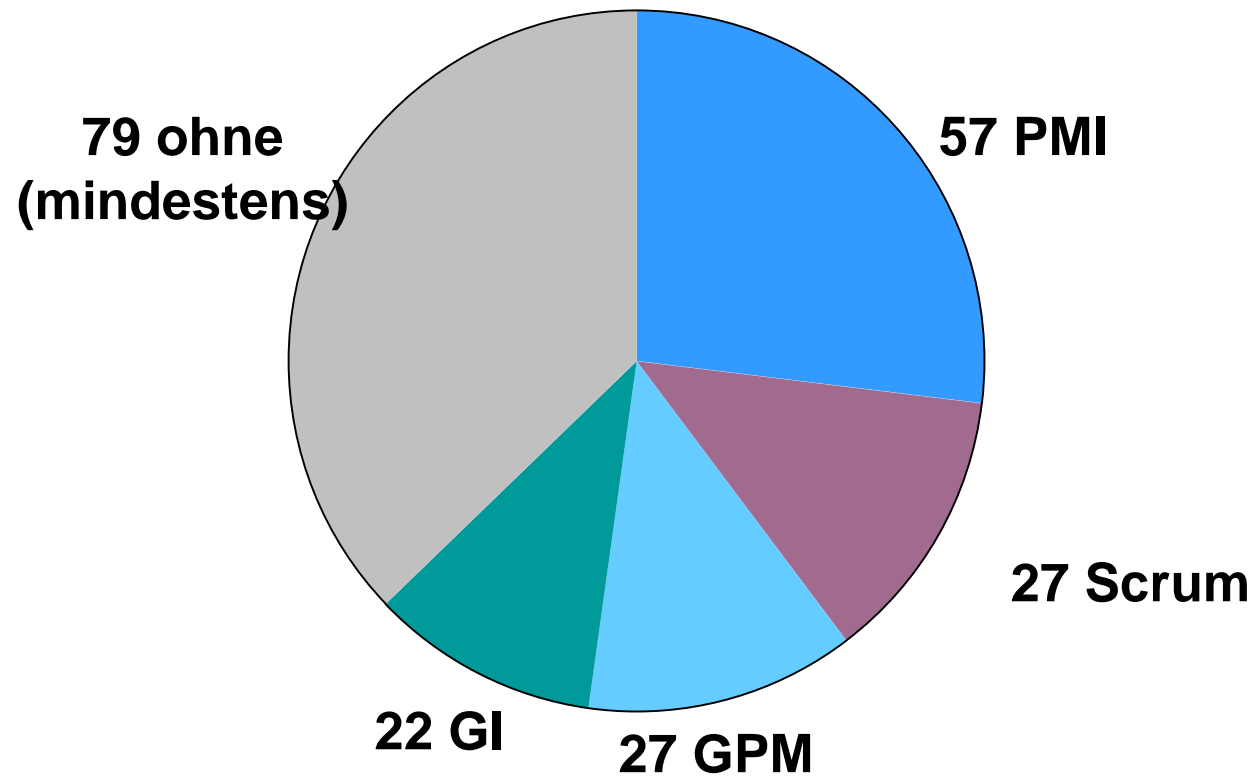
- Nein
- Teilweise
- Vollständige Übersicht mit Prioritätskategorien (ABC oder ähnliches)
- Vollständige, eindeutig priorisierte Anforderungen (z.B. relativ priorisierte Liste)
- Weiß nicht
- Keine Antwort

Rahmenbedingungen der Studie: Art der IT, die die Projekte durchgeführt hat



Rahmenbedingungen der Studie: Mitgliedschaft in Verbänden

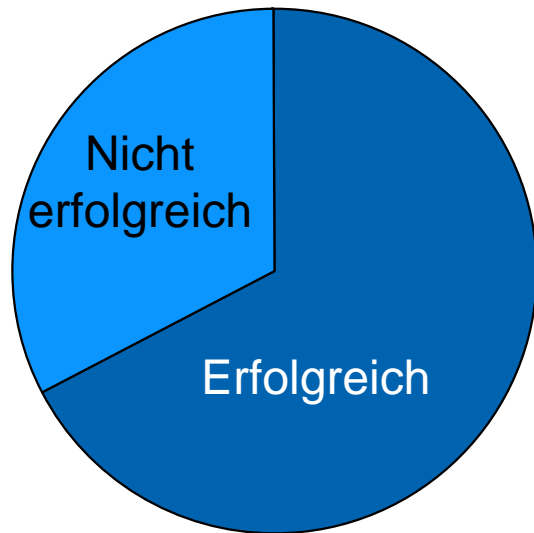
- Weit über die Hälfte der Teilnehmer hat 6 oder mehr Jahre Berufserfahrung.



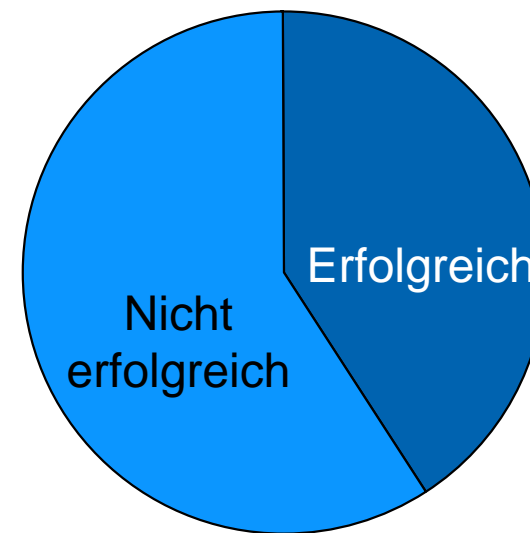
Agenda

- 1 Warum eine Studie?
- 2 Rahmenbedingungen der Studie
- 3 Was wir zeigen konnten**
- 4 Was wir nicht zeigen konnten
- 5 Fazit

Agile Projekte sind häufiger erfolgreich



Agile Projekte



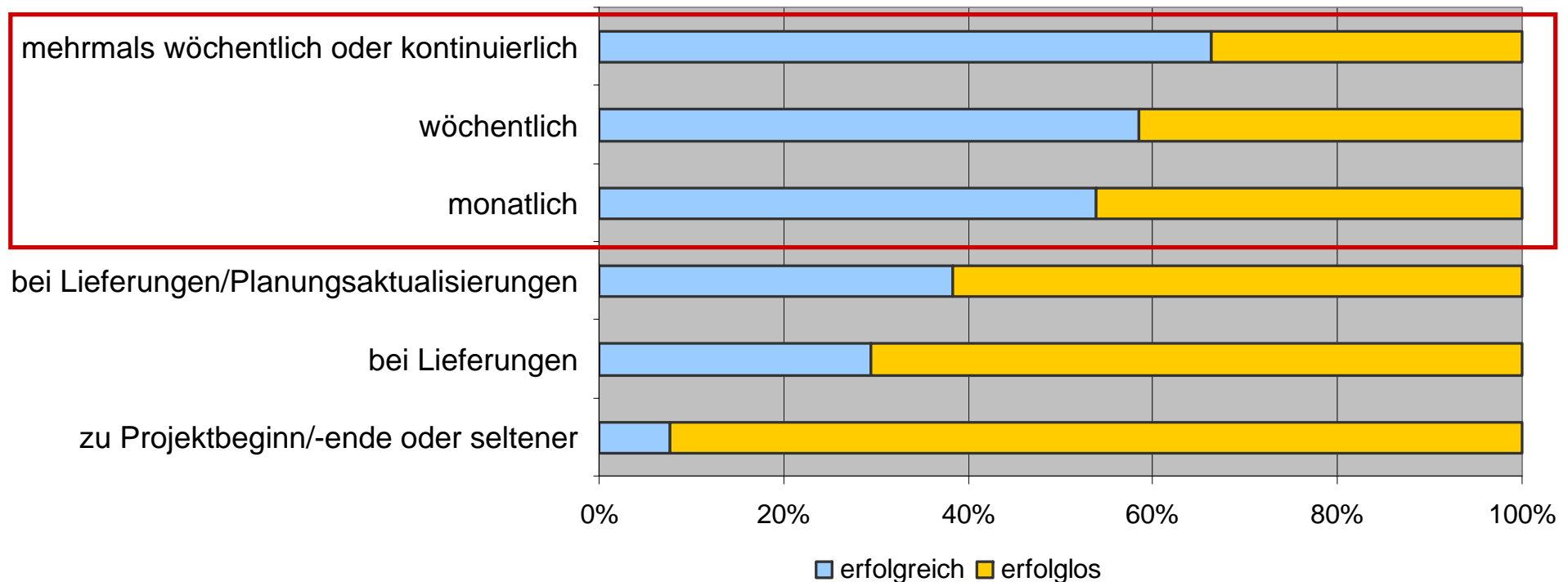
Klassische Projekte

Welche Techniken machen unsere Projekte erfolgreicher?

Und zwar unabhängig von anderen Einflüssen wie z. B. der Projektgröße oder Erfahrung der Projektverantwortlichen!

Stärkster Einfluss auf Projekterfolg: Kundenkontakt

- Inhouse-Entwicklungen und Beratungsprojekte
 - Unabhängig von Vorgehensweise
 - Direkter Kundenkontakt am Besten wöchentlich oder öfter
- Produktentwicklung
 - Nicht signifikant
 - Vermutlich durch Produktmanagement zu ersetzen bzw. zu simulieren



Regelmäßiger direkter Kundenkontakt

*Aus dem agilen Manifest:
Business people and developers
must work together daily
throughout the project.*



Regelmäßiger direkter Kundenkontakt

Gemeinsame Prioritäten setzen

- Aufgaben
- Fehler

Aus dem agilen Manifest:
Business people and developers
must work together daily
throughout the project.



Erfahrung der Projektverantwortlichen

- Erfahrene Projektleiter gehen häufiger agil vor
 - Klassische und agile Vorgehensweisen werden integriert
- Erfahrene PL sind insgesamt nicht besser
 - Sie leiten aber größere und längere Projekte



Was noch für Agilität spricht

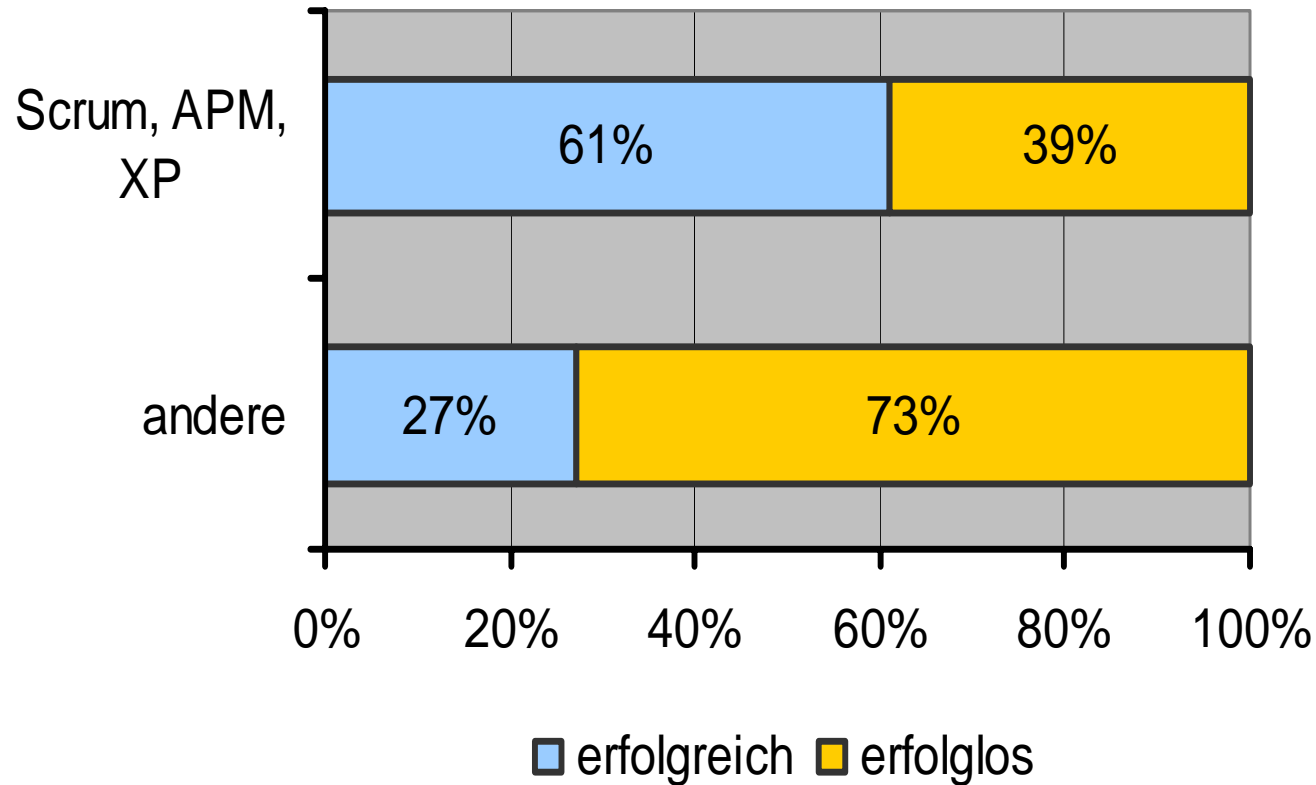
Das Ziel

**„Funktionsumfang nach
ursprünglicher Spezifikation“**



wird häufig von Projekten erreicht, die als **Misserfolg** eingestuft werden

Welche Vorgehensmodelle waren wie erfolgreich?



Was bedeutet es nach einem bestimmten Vorgehensmodell vorzugehen?

Nichts?!

- Vorgehensmodell lässt kaum Aussagen zu, welche Techniken eingesetzt werden
- Gelebt werden eher Best-Practices mit Nähe zu einem Vorgehensmodell

- Werkzeug-Ansatz von oose
- Practice-Ansatz von Ivar Jacobson
- Inspect-and-Adapt

**„Es kommt eben
doch darauf an!“**



Agenda

- 1 Warum eine Studie?
- 2 Rahmenbedingungen der Studie
- 3 Was wir zeigen konnten
- 4 Was wir nicht zeigen konnten**
- 5 Fazit

Nicht zeigen konnten wir...



„Auf die Größe kommt es an“

- Keine Korrelation zwischen Projektdauer und Projekterfolg
- Keine Korrelation zwischen Projektgröße (in Personen) und Projekterfolg

Nicht zeigen konnten wir...



„Kleine Projekte werden agil gemacht, große klassisch“

- In der Studie ist der Anteil agiler Projekt in jeder Klassifizierung von Projektgrößen in etwa gleich
- Ausnahme: Projekte > 50 Personen

Nicht zeigen konnten wir...



„Kurze Iterationen (Sprints) sind besser“

- Am besten waren 3-4 Wochen-Iterationen
- Kurze Iteration sind nicht automatisch besser
- Dies gilt ebenfalls nicht für Projekte mit ausschließlich kleinen Teams, kleine Projekte oder kurzen Projektlaufzeiten

Agenda

- 1 Warum eine Studie?
- 2 Rahmenbedingungen der Studie
- 3 Was wir zeigen konnten
- 4 Was wir nicht zeigen konnten
- 5** Fazit

Fazit



Selbstlernendes System aufbauen (z.B. über Retrospektiven)

Wasserfall



Vorsicht mit der Projektbewertung nur nach dem Namen des Vorgehensmodells



Enger Kundenkontakt und Stakeholder-Management sind wichtige Erfolgsfaktoren

Vielen Dank!

Ich freue mich auf Ihre Fragen ...



Markus Wittwer :: Markus.Wittwer@oose.de