



Projektmanagement: Wasserfall-Methode oder Agile Methoden?

Ganz klassisch: die Wasserfall-Methode

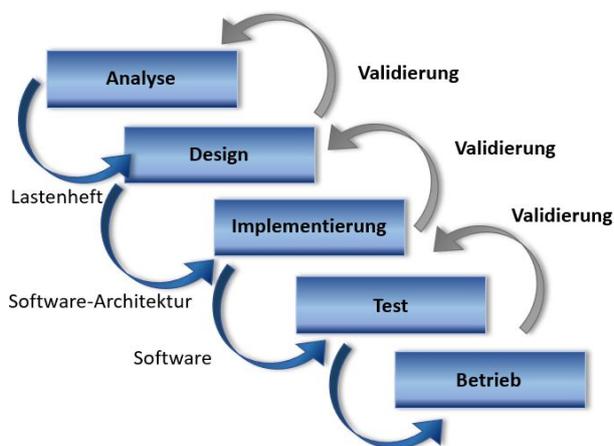


Im Saarland habe ich einen herrlichen Spruch gelernt. „Lall, schwall, Wasserfall – wenn´s nimmer schwallt, ist´s Wasser all...“

Das ist ein humorvoller Einstieg, um die so genannte **Wasserfallmethode im klassischen Projektmanagement zu** visualisieren.

Ich selbst bin in meinem Berufsleben quasi mit dieser Methode „aufgewachsen“. Immer schön sequenziell in Abhängigkeit des vorigen Schritts alles abarbeiten.

Projektmanager kennen diese Methode und können sie wahrscheinlich in ihren einzelnen Phasen im Schlaf rezitieren.



1. Analyse-Phase/ Business Requirements
2. Design/ Business Blue Print
3. Implementierungs-Phase
4. Test-Phase
5. Übergabe in den Betrieb

Diese Vorgehensweise bedingt, dass in den ersten drei Phasen die Gesamtheit des Projektziels erfasst werden muss. Oftmals wird das bildlich mit einem Elefanten verglichen, der eben nicht in kleine Scheiben geschnitten wird.

Das wiederum hat zur Folge, dass der „Kunde“ **sehr lange darauf warten** muss, bis er erste Ergebnisse in seinem Projektauftrag sieht. Nämlich erst in der Test-Phase.

Wie häufig passiert es, dass der Kunde dann feststellt, dass das Ergebnis nicht das ist, was er erwartet hat? Oft.

Das führt zu Änderungen. Und genau da liegt der Nachteil des Elefanten: es ist sehr **komplex, nachträglich Änderungen einzufügen** und dementsprechend zumindest teilweise den gesamten Wasserfallprozess erneut zu durchlaufen.

Allerdings gibt es in der Wasserfallmethode auch jede Menge Vorteile. Die Struktur schafft **Transparenz** und macht das Projekt genau **planbar**. Ressourcen wie Kapazitäten und



Finanzbedarf können abgeschätzt werden. Jede Phase wird gut dokumentiert und erlaubt jederzeit einen Blick auf den Projektfortschritt.

Agile Methoden

Als mir das erste Mal ein Projektleiter begeistert über Agile Methoden des Projektmanagements erzählt hat, habe ich so bei mir gedacht: „Aha. Klingt alles ziemlich nach einer **chaotischen Vorgehensweise.**“

Ich hatte natürlich eines meiner großen, komplexen SAP®*-Projekte vor meinem geistigen Auge und stellte mir vor, wie wir hochflexibel auf Zuruf in irgendeiner Ecke eines Moduls Veränderungen durchführen ließen. Diese Veränderungen würden sich wie ein Lindwurm durch die integrierten Module fressen und an irgendeiner anderen Ecke zum Stillstand führen. Ein Blindflug! Ein Nogo!

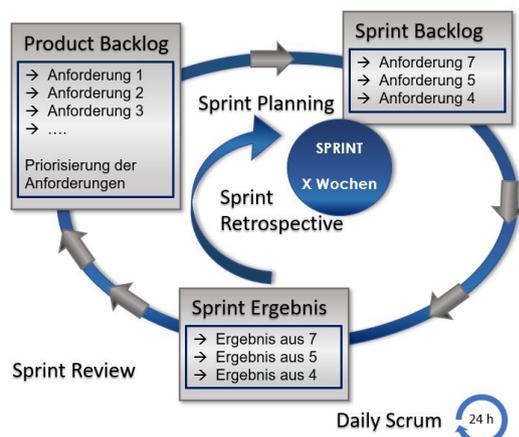
(*SAP: Systeme, Anwendungen, Produkte in der Datenverarbeitung. Ein System, um auch hochkomplexe, integrierte Datenflüsse im Unternehmen abzubilden.)

Zum einen hat natürlich meine Neugierde trotzdem gesiegt, mich näher mit Agilen Methoden zu beschäftigen. Zum anderen haben mich aber auch die immer lauter werdenden Rufe in der Arbeitswelt mit der Nase darauf gestoßen, mich damit näher zu befassen. Die Rufe in der Arbeitswelt sind nahezu regelrecht ein „Hype“ zu agiler Arbeitsweise. Mehr **Flexibilität**, mehr **proaktive und initiative Handlungsweisen**, mehr **Eigenverantwortung**. Eben agil.

Ich möchte jetzt hier nicht inhaltlich auf die einzelnen Methoden eingehen, aber zumindest einige davon benennen:

- SCRUM
- KANBAN
- KAIZEN
- Objektives + Key Results (OKRs)
- Lean Management
- Extreme Programming (XP)
- Design Thinking
- Feature Driven Development (FDD)

Wir konzentrieren uns hier auf die Vorteile und die Nachteile. Im Gegensatz zu dem bereits als Nachteil bei der Wasserfallmethode erwähnten langem Warten auf Ergebnisse, bietet eine agile Methode eine viel frühere Lieferung von Teilergebnissen.



Der Elefant wird darüber hinaus sozusagen in Scheiben geschnitten (vgl. z. B. Scrum-Methode mit deren Entwicklungszyklen, Sprints) und jede einzelne Scheibe bietet eine **bessere Kontrolle über Kosten und Zeit** durch die geringere Komplexität. Die oben bereits erwähnte Flexibilität und vor allem proaktive, initiative



Handlungsweisen und Eigenverantwortung fördert die **Teambeteiligung und Motivation** der Mitarbeiter.

Allerdings können sich Agile Methoden bei komplexen Projekten als herausfordernd erweisen, insbesondere wenn Anforderungen unklar sind oder sich während eines Projektes stark ändern.

[An dieser Stelle fühlte ich mich selbstverständlich bestätigt, was „meine“ Skepsis bei komplexen Projekten angeht.]

Gehen wir also davon aus, dass weniger komplexe Projekte gut geeignet sind für agile Methoden, so ist jedoch auch zu bedenken, dass damit der **Fokus eher auf die Kurzfristigkeit** von Lösungen liegt, weniger auf Mittelfristigkeit und selten strategisch auf Langfristigkeit.

Im Allgemeinen ist eine detaillierte Dokumentation weniger wichtig als bei den Phasen der Wasserfallmethode. Dies führt unter anderem dazu, dass das Thema Kommunikation an Wichtigkeit gewinnt. Um mit agilen Methoden erfolgreich Ziele umsetzen zu können, bedarf es aufgrund der hohen Flexibilität darüber hinaus ebenfalls einer sehr **guten und transparenten Kommunikation**.

Hier ein interessanter Ausflug zur Kommunikation im Projekt „Hausbau“:

Das Projekt „Hausbau“

In einem kleinen Dorf inmitten herrlicher Natur beschlossen fünf Freunde, ein gemeinsames Haus zu bauen. Eifrig machten sie sich an die Planung.

Michael träumte schon immer von einem Swimmingpool im Garten. „Dann brauchen wir auch eine Beleuchtung für den Pool“, erklärte er Frank.

Frank wandte sich an Gerd, der für die Beleuchtung zuständig war: „Wir müssen auch den ganzen Garten beleuchten“.

Gerd überlegte und sagte dann zu Carsten: „Wir brauchen eine Photovoltaikanlage auf dem Dach, um alles beleuchten zu können“.

Carsten wiederum ging zum Bürgermeister - einem der 5 Freunde - und teilte ihm mit: „Unser Projekt ist ein gemeinnütziges Projekt. Wir versorgen das Dorf mit Strom.“

Früher spielten wir „Stille Post“. Heute geht es im richtigen Leben schief, wenn die Kommunikation nicht klar ist.

Und dabei gilt: **Gedacht ist nicht gesagt. Gesagt ist nicht gehört. Gehört ist nicht verstanden. Verstanden ist nicht einverstanden** (nach Konrad Lorenz).

Resümee

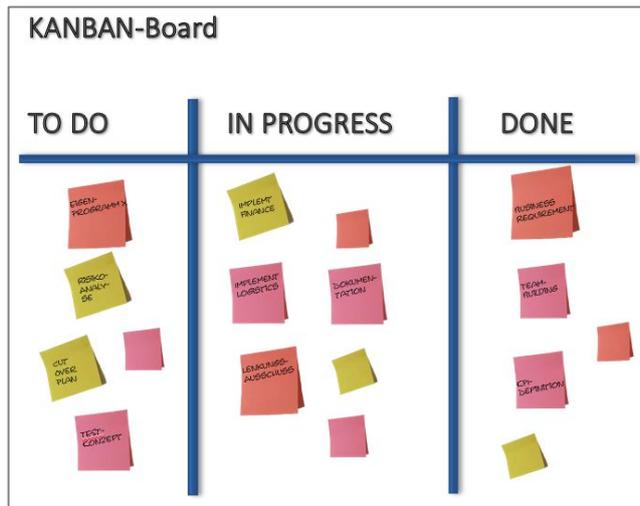
Ich komme zu dem Schluss, dass die **Wahl der Methode** von der Beschaffenheit des Projektes und von den Präferenzen der Beteiligten abhängt. Allerdings gibt es einige Rahmenbedingungen, die beachtet werden sollten:

Je komplexer ein Projekt ist und dadurch viele Personen beteiligt sind, desto schwieriger wird die Anwendung von Agilen Methoden. Allein der Kommunikationsbedarf nimmt dann exponentiell zu.



Ich komme jedoch auch zu dem Schluss, dass es mal wieder wie im richtigen Leben ist: der Unterschied zwischen Theorie und Praxis ist nicht zu übersehen.

Wenn ich jetzt nochmal darüber nachdenke, wie es eigentlich in „meinen“ Wasserfallprojekten ablief, komme ich schnell zu einer neuen Einsicht. Waren die Wasserfallprojekte wirklich der Theorie folgende Projekte? Nein. Sie waren quasi **Hybrid-Modelle**. Eine Mischung aus agil und Wasserfall. („**Wagile**“, **Waterfall + Agile**).



Auch wir haben den Business Blue Print bei geänderten Anforderungen angepasst. Allerdings bedeutet das einen hohen Anpassungsaufwand an die nachfolgenden Phasen. Und auch wir haben solche Tools wie das Kanban-Board aus der agilen Kanban-Methode benutzt.

So hat jede Methode seine Daseinsberechtigung. Manche Projekte profitieren vom Wasserfall, andere wieder von der Agilität. Und manche Elefanten-Projekte kann man in kleine, verdauliche Scheiben schneiden...

Allerdings hängt der Erfolg eines Projektes nicht nur von der Wahl der passenden Projektdurchführungs-Methode ab. Da gibt es noch sehr viele und sehr wesentliche Einflussfaktoren. Mit dem hier gewählten Thema über Methoden würde das jedoch in diesem Beitrag den Rahmen sprengen.

In diesem Sinne:

Herzlichst, Ute Raböse.

PS: Für den darin Interessierten habe ich noch einige weitere Schaubilder über Agile Methoden beigefügt.



SHIFT TO CHANCES

Probleme nachhaltig lösen ⇨ Chancen ergreifen



NEWSLETTER

Weitere Schaubilder zu Agilen Methoden

Die KAIZEN-Methode



Diese Methode wurde in Japan entwickelt. Der Begriff setzt sich zusammen aus Kai = Veränderung, Wandel und Zen = zum Besseren.

Damit ist die **permanente Verbesserung von Tätigkeiten, Abläufen, Verfahren oder Produkten** durch alle Mitarbeiter eines Unternehmens gemeint.

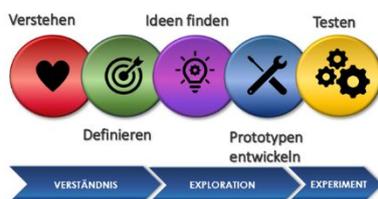
Für die Umsetzung gibt es darüber hinaus zahlreiche Methoden und Werkzeuge wie die 5A-Methode, die 3-MU-Checkliste, die 6W-Checkliste oder das Ishikawa-Diagramm.

Lean Management



Lean Management ist eine Unternehmensphilosophie, die eine effektive und effiziente Gestaltung der Wertschöpfungskette beinhaltet. Die **Gestaltung der Wertschöpfungskette** legt den Fokus auf die Bereich Kundenorientierung und Vermeidung von Verschwendung, wodurch Kosten im Unternehmen gesenkt werden.

Design Thinking



Future Driven Development





SHIFT TO CHANCES

Probleme nachhaltig lösen ⇔ Chancen ergreifen



NEWSLETTER