

Kapitel 3.7 Projekte auf der Basis agiler Vorgehensweisen, insbesondere Scrum-basierte

Agiles Projektmanagement

Karsten Hoffmann, IT-Projektmanagement in der modernen Software-Entwicklung, in: Kerber/Marré/Frick 2003, S. 19 ff., 29 („iterativ“) bzw. Oechtering 2004, S. 2:

„Die inkrementelle Entwicklung von Software eignet sich besonders, wenn die zukünftigen Anwender nicht genau spezifizierte Vorstellungen über die Funktionalität des Endprodukts (Finalziel) haben.“ S. 3 zu dieser Vorgehensweise: „Ein Vertrag wird immer nur für das nächste zu erstellende Inkrement geschlossen.“

Bei agilem Projektmanagement passt ein Festpreis noch weniger, siehe Boris Gloger, Softwareprojektmanagement als kreativer Akt, in: Kerber/Marré/Frick 2003, S. 109 ff. Siehe auch [Eckstein 2004], S. 143 ff.: Damit die Qualität nicht variabel werde, müsse der Umfang als variabel behandelt werden.

Bernd Oesterreich, Der agile Festpreis und andere Preis- und Vertragsmodelle, Objekt-Spektrum (www.sigs-datacom.de) 1/2006, S. 30 ff., kritisiert Festpreise auf der Basis, dass sie sich nur für ein von ihm verzerrt dargestelltes Wasserfallmodell eignen würden, und propagiert „agile (inhaltsvariante) Festpreise“ bzw. „agile Phasenfestpreise“. Beim ersteren kann der Kunde „noch nicht realisierte Anforderungen jederzeit durch andere gleich teure Anforderungen ersetzen“; bei letzterem werden „die Folgeiterationen transparent objektiv kalkuliert.“ Solche „Festpreise“ beziehen sich mehr auf die zu leistende Arbeitsmenge (also auf vereinbarte Kontingente an Arbeitszeit) als auf das Ergebnis.

Meine Stellungnahme zu: Oesterreich, Bernd; Weiss, Christian APM – Agiles Projektmanagement: Erfolgreiches Timeboxing für IT-Projekte

Die Autoren haben ein zweifaches Thema: Zum einen wollen sie die Methoden des agilen Projektmanagements propagieren, zum anderen das iterativ inkrementelle Vorgehen bei der Softwareentwicklung, und zwar insbesondere in der Form des Timeboxing. Um Letzteres richtig vorteilhaft darzustellen, stellen Sie diese fachliche Phasenmodell dem Wasserfallmodell gegenüber, das sie möglichst schlecht machen: Es sei ein "historischer Irrtum" (S. 13).

"Agilität per se ist ... kein Vorgehensmodell, sondern eine Sammlung von Good Practices, Werten und Geisteshaltungen, die erst im Zusammenspiel ihre Kraft entfesseln und für mehr Beweglichkeit in der Projektabwicklung sorgen," (S.44) Agilität gehört also zum Projektmanagement und nicht zum fachlichen Vorgehensmodell. Aber auch die Anhänger der "klassischen Ansätze" sind keine verlorenen Schafe. "Sie verfolgen im Grunde ihres Herzens dieselben Ziele." Für sie sind "Aussagen aus dem agilen Manifest ... Plattitüden". (S. 44) Also gibt es für die Autoren nur ein Ausweg: man kann die Good Practices, Werten und Geisteshaltungen nur wirklich erfolgreich anwenden, wenn man nicht "klassisch/herkömmlich" vorgeht.

Wenn man agil vorgeht, erarbeite man bei größeren Projekten erst einmal einen " vollumfänglichen Iterationsplan, der je Release und je Iteration die zu erreichenden inhaltlichen Ziele in Form von Software- bzw. Produktfunktionalität darstellt." (S.52) So viel Planung würde ein Anhänger der "klassischen Ansätze" kaum wagen!

Wenn es um Verträge geht, blenden die Autoren die Interessengegensätze zwischen den Vertragspartnern aus. "Das Vertrauensverhältnis und die enge Zusammenarbeit sind wichtig." (S. 16) Normalerweise hört bei Geld die Freundschaft auf. Deswegen wollen die Autoren eigentlich auch, dass Festpreise ordentlich ermittelt werden: "Der funktionale Umfang (Größe) der zu erstellenden Software wird vom Auftragnehmer mit einem gängigen objektivierbaren Verfahren quantifiziert,

beispielsweise auf der Basis von Function Points," (S. 397) Wie das vor Vertragsabschluss möglich sein soll, weil doch die " Anforderungen zunächst nur auf eine sehr grob granularen Ebene vollständig erhoben ... werden" (S. 49), bleibt unklar.

"Der agile Festpreis ist ein Vertragsmodell, bei dem auf Basis gegebener Anforderungen ein fester Preis vereinbart wird und zusätzlich Regeln verabredet werden, um noch nicht realisierte Anforderungen während der Projektlaufzeit wieder ändern zu können. ... Der Auftraggeber ... kann noch nicht realisierte Anforderungen jederzeit durch andere gleich teure Anforderungen ersetzen." (S. 400) Der Anteil der Pflichtanforderungen sollte maximal 20% betragen. (S. 396) Es mag Fälle geben, in denen eine solche Form der Anforderungsdefinition vor der Vereinbarung eines Festpreises sinnvoll ist. Normalerweise nimmt ein Auftraggeber aber die von ihm definierten Anforderungen nicht nur zu 20% wirklich ernst.

Das Austauschen von Anforderungen würde laufend zu neuen Preisabschätzungen führen. Dass das zu Transaktionskosten führt, wird von den Autoren ignoriert: "Ein aufwändiges Kalkulations- und Bemessungsverfahren ... ist nicht zwingend notwendig. Stattdessen baut sich während des Projektes ein zunehmendes Vertrauensverhältnis zwischen Parteien auf. Da alle Änderungen nur einvernehmlich möglich sind, kann jede Partei ihr Sicherheitsbedürfnis absolut befriedigen." (S. 401) Sollen also die neuen Anforderungen nicht mehr "mit einem gängigen objektivierbaren Verfahren quantifiziert" werden?

Dann ist zwar richtig, dass der Kunde die Umsetzung gleich teurer Anforderungen beauftragen kann. Allerdings ist es bei Verzicht auf die Kalkulation unbestimmt, wie viel Leistung der Kunde erhält sich. Wird hingegen kalkuliert, führt das zu Aufwand und erhält der Kunde damit weniger an Leistung.

Ue,

Sind agile Projekte erfolgreicher?

Computerwoche 15-16/2010, S. 24

Der Artikel berichtet über eine Studie der GPM unter Oose Innovative Informatik GmbH. Deren Geschäftsführer erklärt, „dass agile Vorgehensweisen besonders gut für Festpreisprojekte geeignet sind.“ Er führt das auf „den hohen Anteil gut ausgebildeter und erfahrener Projektleiter“ zurück und auf die direkte Zusammenarbeit zwischen den Vertragspartnern, selbstverständlich auch auf das iterative Vorgehen.

Kommentar: Zwei der drei Faktoren sind neutral. Es gibt anscheinend keine Interessengegensätze zwischen den Vertragspartnern.