



***Purple Bird  
Technology***



Agile lebt! Aber falsche Propheten töten es.  
Ein Kommentar

Chris West  
Thomas Maier  
25.10.2014

# Agile lebt! Aber falsche Propheten töten es.

Ein Kommentar

**In unserem Kommentar möchten wir auf die kürzlich veröffentlichte starke Aussage aus einer Studie antworten, Agilität führe zu 268% mehr Projektmisserfolgen, welche in reichweitestarken Medien, wie heise, verbreitet wurde. Dabei diskutieren wir zuerst, warum die bisherigen Reaktionen der agilen Community Züge einer Karikatur haben. Anschließend erläutern wir drei schwere methodische Mängel der Studie: ein falsches Verständnis des agilen Managements, Fehler bei der Anwendung statistischer Methoden und einen veralteten Diskussionsstand. Zum Abschluss werden drei wertvolle Tipps für Leute aus der Praxis geteilt, was sie aus der Diskussion lernen können.**

## Einführung

Am 26.07.2024 veröffentlichte heise eine Meldung mit dem Titel „Agilität führt zu 268 Prozent mehr Fehlschlägen – kann das sein?“. Der Artikel verwies auf eine Studie von Junade Ali, agiles Management erhöhe die Anzahl der Fehlschläge in Softwareentwicklungsprojekten drastisch. Eben um die genannten 268%. Junade Alis Fazit: „Es ist an der Zeit das Befolgen des agilen Kults zu hinterfragen.“<sup>1</sup>

Die Folge: Ein lautstarker Ausbruch der agilen Community. Der Wortlaut liest sich teilweise wie religiöser Eifer statt faktenbasierter Analyse. In unserer Antwort auf Junade Alis starke Aussage werden wir darstellen, warum die Reaktion der Community teilweise Züge einer Karikatur hat. Auch werden wir

beleuchten, welche eklatanten Versäumnisse in Junade Alis Analyse liegen.

## Die Studie als der Stein des Anstoßes

Um uns einen Überblick zu verschaffen, was das Ganze ins Rollen brachte, lohnt es sich einen Blick auf den Beginn zu werfen. Am 04. Juni 2024 veröffentlicht ENGPRAX einen Post auf seiner Website mit dem Titel „268% Higher Failure Rates for Agile Software Projects, Study Finds“.

Zur Einordnung hilft es zu wissen, dass ENGPRAX eine Beratung in Schottland ist, die Audits, Leadership-Beratung und ähnliche Dienstleistungen anbietet. Laut schottischem Unternehmensregister wurde die Firma im September 2023

<sup>1</sup> Agile lebt! Aber falsche Propheten töten es.

gegründet, mit dem Startkapital von einem Britischen Pfund.<sup>2</sup> Einziger Inhaber ist der Autor der Studie Dr. Junade Ali.<sup>3</sup> Auf der Website von ENGPRACT ist über das Unternehmen außer einem kurzen Überblick zu den gebotenen Dienstleistungen wenig zu erfahren. Es wird darauf verwiesen, man könne in reichenweiten starken Medien wie der „The Washington Post“ über die Arbeit der Beratung lesen. Quellen finden sich jedoch keine.<sup>4</sup>

Anhand der beschriebenen Ausgangslage ist es ein umso größerer Marketing-Coup, dass heise am 26.07.2024 eine Meldung zu dieser Studie brachte. Der Titel „Agilität führt zu 268 Prozent mehr Fehlschlägen – kann das sein?“ gibt einen guten Einblick in den Aufmacher des Artikels, der anhand der Ergebnisse der Studie massive Probleme im agilen Management ausmacht.

## Die gar ein wenig religiöse Reaktion der agilen Community

Nach der Meldung bei heise laufen die Tastaturen der Kommentatoren aus der agilen Community heiß. Eine kurze Google-Recherche nach Schlagworten wie „agil tot“ liefert einen groben Überblick zur Gemütslage der Community. So ist beispielsweise Ende August auf heise zu lesen:

*„Ich **glaube** nicht, dass Agilität tot ist. Ich **glaube auch nicht**, dass Projekte, die einem agilen Prozess folgen, mit einer*

*268% höheren Wahrscheinlichkeit scheitern.“<sup>5 6</sup> (Golo Roden, CTO native web)*

In dasselbe Horn bläst Johannes Schartau, von holisticon, einer mittelständischen Beratung. Auch er hat in seinem Blogbeitrag Zweifel, hofft und glaubt, analysiert jedoch nicht die Fakten. Ähnlich wie viele andere Kommentatoren aus der Agile Community teilen beide hierbei ihre Erfahrungen und bewerten anhand dieser die derzeitige Lage des agilen Managements.<sup>7</sup> Auch wenn sich wertvolle Redebeiträge finden, sind Glaube und Hoffnung doch eher Kernelemente der Religion und nicht des Managements.

Was den meisten Redebeiträgen fehlt, sind die Grundlagen eines gründlichen Diskurses, wie Hypothesen kritisch zu überprüfen. Es entsteht der Eindruck, als ginge es eher darum die Studie als Aufhänger zu nehmen rasch die eigene Meinung in den Ring zu werfen, als sich im ersten Schritt fundiert mit dem kritischen Statement – 268% höhere Wahrscheinlichkeit für Misserfolg – auseinanderzusetzen.

Als eine der wenigen Ausnahmen sei Gabriel Steinhardt (ein Autor zu agilen Methoden) genannt, der auf LinkedIn sich mit der Studie auseinandersetzt.<sup>8</sup> Insgesamt weist Steinhardts Analyse Schwächen auf. Es drängt sich sogar der Zweifel auf, er hätte nur die Zusammenfassung der Studie gelesen, da er u.a. bemängelt der Begriff „Failure“ („Projektmisserfolg“) würde in der Studie

nicht definiert. In der Studie wird jedoch die Frage zitiert, die den Studienteilnehmern gestellt wurde, um Projekterfolg zu bestimmen: „Thinking about the last software project you encountered; was it successfully delivered on-time and on-budget, to a high standard of quality?“<sup>9</sup>

Wenig nachvollziehbar ist Steinhardts Statement, agiles Management sei für Standard- und Unternehmenssoftware ungeeignet. Diese Aussage wird nicht weiter begründet, obwohl ein großer Teil der agilen Community widersprechen würde. Diese Aussage hätte das Potenzial direkt die nächste Runde im Karussell der Empörung zu starten.

## Die ENGPRAx-Studie gehört in den Papierkorb

Die ENGPRAx-Studie verfügt über so umfangreiche methodische Mängel, dass die Ergebnisse als unverlässlich eingestuft werden müssen.

Die Studie ist im Buch „Impact Engineering: Transforming Beyond Agile Management“ veröffentlicht.<sup>10</sup> Im Folgenden werden wir uns auf drei ausgewählte Probleme konzentrieren.

### 1) Absolut mangelhaftes Verständnis der agilen Software-Entwicklung

Der schwerwiegendste Fehler ist das fehlende Verständnis des Autors für agiles Management. Als Ziel der Studie wird genannt:

„I wanted to put these to the test to see how they [the last three values of the agile manifest] actually impacted the delivery of software. Are software projects really more successful when they devalue having a documented, upfront plan in favour of shipping software without requirements and changing as needed?“<sup>11</sup>

Lassen Sie uns klar festhalten: Was der Autor hier beschreibt, ist Chaos und hat nichts mit agilem Management zu tun. Die Werte des Agilen Manifests lauten:

- Menschen und Interaktionen statt Prozesse und Werkzeuge.
- Funktionierende Software statt umfassender Dokumentation.
- Zusammenarbeit mit dem Kunden statt Vertragsverhandlungen.
- Reagieren auf Veränderungen statt Befolgen eines Plans.

Es erschließt sich nicht, wie man von diesen Werten die steile These des Autors ableiten kann. In agilen Frameworks – beispielsweise Scrum und SAFe – gibt es einen Prozess wie Anforderungen erfasst werden. Mit Nichten ist es Teil des agilen Managements Anforderungen zu ändern, wann immer man möchte. Derartige Missverständnisse gehen darauf zurück, dass unzureichend gemanagte agile Entwicklungsprojekte in Chaos ausarten, bei dem der Anforderungsprozess kollabiert. Die dann verbleibende Erkenntnis der Studie, dass schlecht gemanagte Projekte eher scheitern, als gut gemanagte ist trivial.

## 2) Grundlegende Fehler im wissenschaftlichen Arbeiten

In der Studie wurden 600 Entwickler befragt. Während kurze Marketing-Veröffentlichungen natürlich keine Details zur Stichprobe enthalten können, ist es üblich in der ausführlichen Studie Details zu den Befragten zu benennen. Dieser Abschnitt fehlt in der Studie. Dies ist ein kritisches Versäumnis aus zwei Gründen:

Der Autor verwendet statistische Verfahren in der Auswertung (namentlich t-Test), die an die Auswahl der Befragten strikte Anforderungen stellen, um verlässliche Ergebnisse zu liefern. Dabei wird in dem Buch erwähnt, dass zumindest in früheren Untersuchungen der Autor Stichproben verwendet hat, die den Anforderungen des verwendeten statistischen Verfahrens nicht genügen.

Die Alarmglocken schrillen, wenn 80% der Befragten angeben, zuletzt auf einem erfolgreichen Softwareprojekt gewesen zu sein, zitiert der Autor doch selbst (ohne Quellen zu nennen), dass laut Studien 70 bis 84% der Softwareentwicklungsprojekte ein Misserfolg sind.<sup>12</sup> Für die vom Autor gewählten statistischen Auswertungen hätte er die Befragten zufällig auswählen müssen. Daran weckt die Zusammensetzung der Stichprobe, 80% erfolgreiche Projekte, Zweifel. Der Autor thematisiert dies nicht.

Kurz gesagt: Schon an der Zusammenstellung der Stichprobe werden handwerkliche Mängel sichtbar. Dies mag kleinlich klingen, ist jedoch essenziell, wenn der Autor mittels

statistischer Methoden Aussagen untermauern möchte.

## 3) Die Studie fällt aus der Zeit

Im Diskurs jeder Fachgemeinschaft – auch der agilen Community – ist es wichtig, mit zunehmender Erkenntnis, diesen schrittweise immer wieder auf ein neues Level zu heben. Daher sind Beiträge wertvoll, die sich am derzeitigen Stand des Diskurses orientieren.

Bemerkenswerterweise arbeitet sich der Autor am Agilen Manifest ab, das bereits 2001 veröffentlicht wurde. Die modernen agilen Frameworks – insbesondere jene für scaled agile – formulieren eigene Werte. Natürlich gehen diese in dieselbe Richtung, wie die des agilen Manifests. Dabei weisen sie jedoch eine deutliche Weiterentwicklung auf.

## Drei wichtige Erkenntnisse für die Praxis

Abschließend stellt sich die Frage, was Entscheider aus der Praxis für sich aus dieser Diskussion mitnehmen können. Folgende drei Tipps wollen wir Ihnen mit an die Hand geben.

### 1) Verwechseln Sie Agilität nicht mit Chaos

Seien Sie sich bewusst, dass agiles Arbeiten auf einer guten Kommunikation und klaren Strukturen basiert. Agilität wird manchmal als Deckmantel für ein chaotisches Vorgehen genutzt. Fallen Sie darauf nicht herein, sondern bestehen Sie auf die Einhaltung von vorab gemeinsam vereinbarten Prozessen. Dies steht nicht

im Widerspruch zum ersten Wert des agilen Manifests: „Menschen und Interaktionen statt Prozesse und Werkzeuge.“ Dieser Wert betont schlichtweg den Vorteil direkter Kommunikation, was ein Grundstein des agilen Managements ist.

Das folgende Beispiel hilft beim Verständnis. Sie haben ein Scrum-Team, bei welchem ein Sprint drei Wochen dauert. Das heißt das Team nimmt alle drei Wochen neue Aufgaben an, die es bearbeitet. Die Anforderungen müssen klar definiert sein. Wie hoch der Detailgrad ist, kann variieren abhängig vom Team und der genauen Aufgabe. Essenziell ist jedoch, dass ein Scrum-Team nur eine Aufgabe annimmt, die in ihren Augen ausreichend spezifiziert ist. Wenn nun in der zweiten Woche des Sprints ein kritischer Softwarefehler der von Endanwendern genutzten Software entdeckt wird, sagen wir eine Sicherheitslücke, muss die Behebung dieser natürlich nicht bis nach Abschluss des Sprints warten. Das Team wird i.d.R. unverzüglich nach Bekanntwerden das Problem lösen. Dies ist ein Beispiel dafür, sich nicht auf einen Prozess zu versteifen.

## 2) Vertrauen Sie nicht auf falsche Propheten

Wie auch der letzte Diskurs gezeigt hat, verläuft die Diskussion in der agilen Community häufig hemdsärmelig – das gilt leider teilweise auch für die Beratungspraxis. Generell empfiehlt es sich bei größeren Reorganisationen externen Sachverstand für agiles

Management hinzuziehen. Auch im Falle einer kritischen Vakanz, ergibt es Sinn agile Rollen mit externen Interim-Managern zu besetzen.

Setzen Sie hierbei auf Berater, die Begeisterung und starke analytische Fähigkeiten mitbringen. Sie benötigen keine Prophezeiungen, sondern eine klare Vision für das Zielbild Ihrer Organisation, basierend auf fundierten Analysen sowie die Hände von Praktikern, die operativ anpacken, um das Zielbild Wirklichkeit werden zu lassen. All das muss ein Berater mitbringen.

## 3) Verlassen Sie die Zeitschleife

Egal, ob Sie so ehrgeizig sind, den Exkurs der agilen Community anführen zu wollen, oder einfach nur nach pragmatischen Lösungen für sich suchen, bleiben Sie auf der Höhe der Zeit. Machen Sie nicht den gleichen Fehler wie die thematisierte Studie und beschäftigen sich mit Lösungen von gestern für die Probleme von heute.

Setzen Sie hierbei auf Lösungen, welche die letzten Jahre aktiv weiterentwickelt oder gar neu geschaffen wurden. Als Reaktion auf die aktuellen Herausforderungen des agilen Managements haben wir beispielsweise das Agile Run Framework entwickelt. Dieses wurde unter besonderer Berücksichtigung moderner Herausforderungen wie der weiteren Verbreitung von virtuellen Teams und zunehmenden Kostendruck entwickelt.



## Über die Autoren



### Chris West

**Geschäftsführer**

**Oak Wind Solutions, Dubai**

Christian West ist Geschäftsführer der Oak Wind Solutions in Dubai, ein Unternehmen der Purple Bird Technology Gruppe. Während seiner akademischen Laufbahn absolvierte er ein Studium in Technologiemanagement an der Ludwig-Maximilians-Universität und der Technischen Universität München. Als Gastwissenschaftler war er an der UC Berkeley in Kalifornien tätig, wo er im Bereich Digitalisierung forschte. Als ausgewiesener Experte für agiles Management berät er seit über 15

Jahren Unternehmen bei der agilen Transformation sowie der Optimierung ihrer Prozesse.



### Thomas Maier

**Geschäftsführer**

**Purple Bird Technology, München**

Thomas Maier ist Gründer und geschäftsführender Gesellschafter der Purple Bird Technology. Nach seinem Studium der Betriebswirtschaft an der Ludwig-Maximilians-Universität und dem Honors-Elitestudiengang an der Universität Regensburg absolvierte er Stationen als angestellter Unternehmensberater, freiberuflicher Berater und im Konzern. Im Jahr 2020 gründete er die Digitalisierungs- und Organisationsberatung Purple Bird Technology mit Hauptsitz in München.

Prestigeträchtige Unternehmen, wie DAX 40 Konzerne, zählen zu ihren Kunden. Darüber hinaus absolvierte er verschiedene mehrmonatige Lehrgänge wie die Ausbildung zum Business Coach, das Certificate of Human Capital Management (Ludwig-Maximilians-Universität) und die Ausbildung zum Business Trainer.

---

<sup>1</sup> ENGPRAx (Hrsg.) (2024): 268% Higher Failure Rates for Agile Software Projects, Study Finds, ENGPRAx, [online] <https://www.engprax.com/post/268-higher-failure-rates-for-agile-software-projects-study-finds>

<sup>2</sup> Registrar for Companies of Scotland (Hrsg.) (2023): CERTIFICATE OF INCORPORATION OF A PRIVATE LIMITED COMPANY, Company Number 782529

<sup>3</sup> Government UK (Hrsg.) (2023): ENGPRAx LTD, [online] <https://find-and-update.company-information.service.gov.uk/company/SC782529>

<sup>4</sup> ENGPRAx (Hrsg.) (o.A.): Home, [online] <https://www.engprax.com/>

<sup>5</sup> Golo Roden (2024): Ist Agilität tot?, [online] <https://www.facebook.com/photo.php?fbid=900280695468197&set=a.599209758908627&type=3>.

<sup>6</sup> Golo Roden (2024): Warum keiner mehr agil arbeiten will, [online] <https://www.heise.de/blog/Scrum-XP-Co-warum-keiner-mehr-agil-arbeiten-will-9846824.html>

<sup>7</sup> Vgl. z.B. Dr. Oliver Mack (2024): Das Ende der agilen Welle? Ist Agile schon tot?, [online] <https://xm-institute.com/xm-blog/das-ende-der-agilen-welle-ist-agile-schon-tot/> und Stefan Schumacher (2024): LinkedIn Post ohne Titel, [online] [https://www.linkedin.com/posts/stefanschumacher-947649144\\_scrum-xp-co-warum-keiner-mehr-agil-activity-7236635917610856449-8zIE/?originalSubdomain=de](https://www.linkedin.com/posts/stefanschumacher-947649144_scrum-xp-co-warum-keiner-mehr-agil-activity-7236635917610856449-8zIE/?originalSubdomain=de)

<sup>8</sup> Gabriel Steinhardt (2024): Agile Failure and Requirements Management, [online] <https://www.linkedin.com/pulse/agile-failure-requirements-management-gabriel-steinhardt-oslle/>

<sup>9</sup> Junade Ali (2024): Impact Engineering: Transforming Beyond Agile Management, ENGPRAx, Seite 128

<sup>10</sup> Junade Ali (2024): Impact Engineering: Transforming Beyond Agile Management, ENGPRAx

<sup>11</sup> Junade Ali (2024): Impact Engineering: Transforming Beyond Agile Management, ENGPRAx, Seite 127

<sup>12</sup> Junade Ali (2024): Impact Engineering: Transforming Beyond Agile Management, ENGPRAx, Seite 122