

# Vorwort

In den vergangenen Jahren habe ich von vielen Führungskräften auf der ganzen Welt gehört, wie toll ihre agilen Entwicklungsteams zum Beispiel im Java-Umfeld arbeiten. Ich habe gehört, wie glücklich und effektiv Softwareentwickler sind, die mit Scrum arbeiten, wie viel Power und positive Energie in diesen Teams entsteht. Und: Mir wurde auch erzählt, wie viele Bewerbungen von Top-Spezialisten diese Unternehmen bekommen, nachdem sie sich zum agilen Arbeiten bekannt oder sogar eine agile Transformation angestoßen haben.

Wenn ich mit Personen aus dem SAP-Umfeld spreche, höre ich genau das Gegenteil. Ich verstehe SAP-Projekte ganz einfach immer so: Der Kunde kauft eine Standard-Software, die nur angepasst werden muss und danach genutzt werden kann. Es wird also keine neue Software entwickelt, sondern gekaufte Software adaptiert. Das ist der zentrale Unterschied zu allen anderen individuellen Entwicklungsprojekten dieser Welt.

Trotzdem habe ich zu viele SAP-Projekte gesehen, die agil gescheitert sind, und ich habe zu oft gehört, dass SAP und Scrum einfach nicht kompatibel seien. Meistens lag und liegt die Ursache des Scheiterns darin, dass die Anforderungen nicht konsequent und kontinuierlich genug priorisiert werden. Ganz im Sinne des Wasserfalls werden umfangreiche Anforderungen definiert, verbunden mit der Erwartung, dass sie auch zu 100 Prozent umgesetzt werden. Das hat nichts mit agilem Arbeiten zu tun und ist zum Scheitern verurteilt. Dies hat einige Projektverantwortliche dennoch nicht daran gehindert, ihren Wasserfall-Projekten eine agile Masche umzubinden, indem sie einfach die Events „agil“ benannt haben. Die gängigsten Ausreden, die hartnäckigsten „Ja, aber ...“, finden Sie gleich in Kapitel 1. Der Grundtenor lautet: SAP ist angeblich viel zu komplex und viel zu integriert, als dass sich da agil was machen ließe.

Das mag in der Welt dieser SAP-Profis so sein. Doch auch an ihnen geht die Agilisierung der Arbeitswelt nicht spurlos vorbei, und wenn sie noch nicht mitten in einer agilen Transformation stecken, stehen die Chancen gut, dass sie in den kommenden Jahren davon betroffen sein werden. Spätestens dann werden sie – sehr schnell – lernen müssen, mit agilen Organisationseinheiten und vielleicht sogar mit ihren SAP-Teams agil zu arbeiten.

Ein solcher Anlassfall könnte auch S/4HANA sein. Mit „SAP Activate“ forciert SAP die schnelle, agile Einführung anhand vorgedachter Konfigurationen (Guided Configurations). Aus meiner Sicht unterstützt SAP Activate alle Ausgangspunkte für den agilen Projektstart, von der Neuimplementierung von S/4HANA über die Systemkonvertierung bis hin zur Landschaftstransformation. Beim empfohlenen Framework setzt SAP auf Scrum und Scrum@Scale – beides werde ich in diesem Buch besprechen.

Ich brauche aber nicht erst S/4HANA, um zu wissen, dass SAP und Agile gut zusammenpassen. Der Erfolg bei internationalen Großkonzernen, wo wir nicht nur agil, sondern mit

weltweit verteilten Teams agil arbeiten, gibt mir in dieser Hinsicht recht. Für mich war es deshalb an der Zeit, die „guten agilen Praktiken“, die ich in den letzten 14 Jahren (von 25 im SAP-Umfeld insgesamt) mit vielen Teams erarbeitet habe, komprimiert weiterzugeben. Mir geht es immer darum, die Dinge möglichst einfach zu machen. Daher werden Sie in diesem Buch keine philosophischen Vertiefungen in das Thema Agilität finden, sondern praktisch Erprobtes und ständig Verbessertes. Für sämtliche Aspekte von Scrum, Kanban und Agile im Allgemeinen gibt es inzwischen eine breite Palette an anderen Publikationen, die ich Ihnen ans Herz legen möchte, damit Sie das agile Arbeiten von Grund auf verstehen. Ich halte mich in meiner agilen SAP-Praxis sehr eng an den Scrum Guide von Jeff Sutherland und Ken Schwaber, alle Fragen der Skalierung haben den Guide zu Scrum@Scale als Basis. Ein paar Dinge müssen für das SAP-Umfeld aber angepasst werden, um erfolgreich agil arbeiten zu können – diese Praktiken beschreibe ich in diesem Buch.

*Klaus Wybraniec*

München, September 2020