HYBRIDES PROJEKTMANAGEMENT

Herausforderungen agiler Projekte in klassischen Organisationsstrukturen

Auf Captain Kirk kann man sich verlassen: auch in heiklen Situationen trifft er richtige Entscheidungen. An seiner Seite hat er Commander Spock – den strengen Logiker – und Dr. Leonard McCoy – den Arzt, der sich lieber auf sein Gefühl verlässt und eher aus dem Bauch heraus urteilt. Was lehrt uns Raumschiff Enterprise über hybride Projektmethoden? Ganz einfach: Ein gutes Team besteht aus Mitgliedern, die sich nicht unbedingt gleichen aber sehr wohl einander ergänzen. Je breiter das Spektrum des Teams, desto mehr Perspektiven und Lösungsmöglichkeiten gibt es.

Die positiven Synergieeffekte, die durch die Vielfalt von Captain Kirks Team offensichtlich werden, lassen sich auch auf den Einsatz und die Kombination verschiedener Projektmethoden anwenden, mithilfe derer Unternehmen inzwischen versuchen, der Geschwindigkeit des Wandels der Märkte und Technologien Herr zu werden.

Einerseits erhoffen sich Unternehmen durch die Einführung agiler Methoden eine stärkere Ausrichtung auf Kundenwünsche, andererseits dürfen sie ihre Stabilität als Organisation hinsichtlich der eigenen Firmenkultur, Veränderungsbereitschaft des Personals aber auch in Bezug auf Compliance-Vorgaben nicht verlieren. Wenig verwunderlich, dass aus diesen Gründen nur wenige EntscheidungsträgerInnen dazu tendieren, sofort ins kalte Wasser zu springen. Zu groß ist das Risiko, dass nicht jeder Bereich des Unternehmens agile Methoden unterstützen kann oder nicht jedes Projekt für eine solche Methode geeignet ist. Hybride Prozessmodelle bieten somit für Unternehmen eine Möglichkeit, agile Projektmanagement-Ansätze in sonst eher klassischen Kontexten zu pilotieren. Doch welche Hindernisse sind in solchen Projekten zu erwarten und wie können diese am besten überwunden werden?

Synergien nutzen

Hybride Projektmethoden bieten die Chance, von den Vorteilen beider Komponenten zu profitieren. Klassische Ent-

wicklungsmethoden wie das V- oder auch Wasserfallmodell lassen sich verhältnismäßig verbindlich planen und steuern. Die Vorzüge agiler Entwicklungsmethoden wie der Scrum liegen eher darin, dass man sich durch die stetige Regelmäßigkeit immer wiederkehrender Zeremonien innerhalb kurzer Intervalle proaktiv austauschen und auf bestimmte Themenschwerpunkte konzentrieren kann. Dadurch können Kundenwünsche noch während der Umsetzung einfacher eingebunden werden. Beides lässt sich kombinieren: Feste Projektvorgaben wie zum Beispiel Projektstart- und -endetermin sorgen für ausreichend Planungssicherheit und das agile Vorgehensmodell sorgt für die notwendige Flexibilität hinsichtlich der Anforderungen, die dann tatsächlich umgesetzt werden.

Sorgfältige Vorbereitung

Wird in einem Unternehmen mit klassischen Softwareentwicklungsmethoden ein agiles Pilotprojekt geplant, ist die Schulung des Personals oft die naheliegende Vorbereitungsmaßnahme, da es den zukünftigen Teammitgliedern an Erfahrung mit der neuen Projektmethode fehlt. Um den Projektstart optimal vorzubereiten, sollten darüber hinaus weitere Herausforderungen bedacht und geklärt werden:

- Wie wird damit umgegangen, wenn ein Teil der Anforderungen durch andere (nicht agil arbeitende) Abteilungen umgesetzt werden muss? Wenn die Zeitpunkte der Entwicklungs- und Testphasen voneinander abweichen, sollten diese gleich zu Projektbeginn miteinander abgestimmt werden, um einen möglichst reibungslosen Ablauf zu gewährleisten.

- Welche Möglichkeiten gibt es, die Arbeit des wahrscheinlich noch unerfahrenen Projektteams zu unterstützen? Es gibt einige einfache Tricks mithilfe derer dem Team der Spagat zwischen agilen und klassischen Entwicklungsmethoden einfacher gelingen wird, zum Beispiel:

- Dem Team bei Bedarf einen agilen Coach zur Verfügung stellen. Dieser hilft nicht nur als methodischer Ansprechpartner bei Unsicherheiten zur Vorgehensweise, sondern kann bei notwendigen Entscheidungen auch als Schnittstelle zwischen Projektteam und Geschäftsführung fungieren.

- Bei Pilotprojekten: Kostenlose Online-Tools zur Projektorganisation nutzen, etwa Freemind zur Strukturierung aller offenen Projektfragen; miro (Collaboration Tool), um Whiteboards im gemeinsamen Projektraum zu ersetzen, oder auch Mentimeter, das bei der Retrospektive unterstützen kann.

- In agilen Projekten wird die Rolle des Product Owners (PO) oft mit einem Requirements Engineer besetzt. Mit dem Rollenwechsel ändern sich auch die Tätigkeitsfelder. Product Owner erhalten beispielsweise zusätzlich die Aufgaben eines Project Controllers und arbeiten nicht mehr nur rein auf die Umsetzung von Anforderungen hin, sondern stellen aufgrund der neuen Aufgaben auch sicher, dass das Projektbudget eingehalten wird. Gerade in hybriden Projektmanagement-Ansätzen kann es dadurch zu Rollenkonflikten kommen.

UNTERNEHMEN, DIE AGILE PROJEKTMANAGEMENT-METHODEN IN EINEM KLASSISCHEN ENTWICKLUNGS-RAHMEN AUSPROBIEREN WOLLEN, KÖNNEN VON DEN ERFAHRUNGEN ANDERER FACHLEUTE PROFITIEREN – UND DAS NICHT IRGENDWANN IN EINER FERNEN ZUKUNFT, SONDERN GENAU JETZT.

Alexa Ziesch, Senior Consultant, DYNACON GmbH, www.dynacon.de

Wie können derlei Konflikte vermieden werden? Sowohl bei Auftraggebern als auch allen Projektbeteiligten sollte das gleiche Rollenverständnis vorhanden sein, um die Erwartungshaltung beiderseitig erfüllen zu können. Dieses sollte noch vor Projektstart offen – vielleicht in einem Workshop – diskutiert, ein gemeinsames Verständnis gefunden und dieses dann auch verbindlich festgehalten werden.

- In klassischen Entwicklungsprojekten sind Auftraggeber häufig Fixpreis-Angebote gewohnt. Befindet sich ein Unternehmen noch in der Aufwärmphase mit agilen Projekten, fällt es Auftraggebern meist schwer, von ihrer Verhaltensweise abzuweichen und ergebnisoffen an ein Pilotprojekt heranzugehen. Die gängigste Erwartung ist daher, dass das gesetzte Budget für eine bestimmte Zielvorgabe ausreicht. Welche Praktiken können Product Ownern dabei helfen, das Projektbudget einzuhalten?

- Die Aufwandsschätzung für das agile Entwicklungsprojekt sollte großzügiger als nach klassischen Entwicklungsmethoden angesetzt werden. Es gibt hier verschiedene Einflussfaktoren, etwa der Erfahrungsgrad des Projektteams mit der neuen agilen Entwicklungsmethode, die Anzahl der Team-Mitglieder, ihre Verfügbarkeit während des Projektverlaufs oder auch die Komplexität der Anforderungsblöcke. Zur reinen geschätzten Entwicklungszeit empfiehlt sich ein Puffer von 15-20 Prozent. In dieser Zeit können Team-interne Meetings, das Kennenlernen der Vorgehensweise, aber auch die zahlreichen Abstimmungen mit dem Kunden stattfinden.

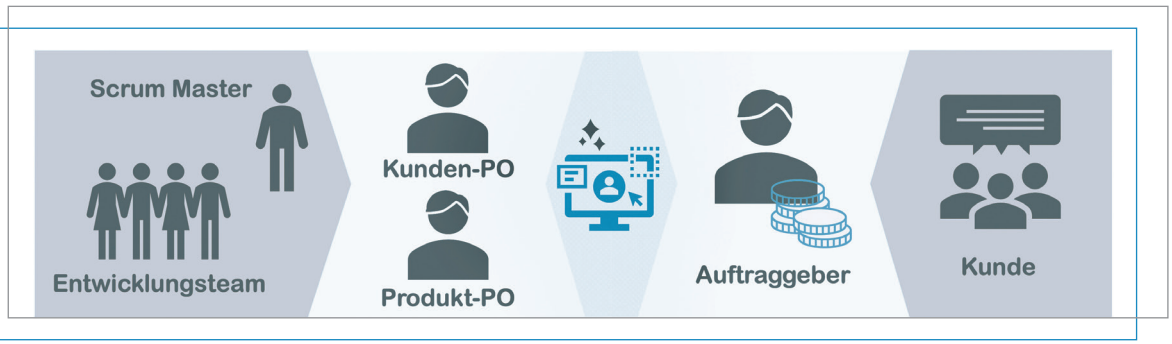

Bild 1: Rollen in einem agilen Projekt

- Bei Sprint-Reviews sollte der Auftraggeber immer mit dabei sein, damit er
  - den Entwicklungsstand besser versteht und erkennt, warum das Umsetzen ausstehender Anforderungen valide ist,
  - die Ursache eventueller Budget-Nachforderungen besser nachvollziehen kann und
  - Probleme frühzeitig identifizieren und mit dem Team besprechen kann.
- Regelmäßige Status-Meetings wie beim klassischen Projektmanagement einplanen, um über Budget und Zeit (Ist und Soll) zu berichten. Wenn nötig, sollten optionale Produktanforderungen aus dem Projekt Scope entfernt werden.

Auch das regelmäßige Refinement des Projekt Scopes über die Priorisierung des Product Backlogs sorgt für die erforderliche Flexibilität im Falle von Engpässen. Es zielt darauf ab, sich auf die wichtigsten Features des Produkts zu konzentrieren und gegebenenfalls Kann-Anforderungen außen vor zu lassen.

Rahmenbedingungen festlegen

Es ist nicht einfach, die Vorzüge beider Ansätze geschickt miteinander zu kombinieren. Eine der wesentlichsten Herausforderungen stellt die firmeninterne Kommunikation dar. Ungenaue Vorgaben oder gar Missverständnisse können schnell dazu führen, dass das Projekt in Schieflage gerät. Um dem vorzubeugen, ist es wichtig, bereits vor Projektbeginn einen festgelegten Rahmen für das Projekt zu schaffen, der im gesamten Projektverlauf als Orientierungshilfe dient. So ist es vor allem wichtig:

- den Budget- und Zeitrahmen vorzugeben,
- eine von allen Beteiligten getragene Zielvision festzulegen,
- zu bestimmen, welche gesetzlichen oder anderweitig nominalen Vorgaben eingehalten werden müssen und

zu bestimmen, welche Technologien genutzt werden können oder sollen.

Bei der Festlegung der Zielvision sollte vor allem klar sein, welche Benutzerprobleme durch das zu entwickelnde Produkt gelöst werden sollen. Hierbei sollte nicht nur definiert werden, was im Projekt Scope enthalten ist, sondern auch, was außerhalb des Scopes liegt (also welche Anforderungen explizit nicht umgesetzt werden müssen oder sollen).

Bei agilen Projekten erfolgt die Kommunikation in einem iterativen Prozess.

Auftraggeber einbinden

Bei klassischen Entwicklungsmethoden wie dem Wasserfallmodell gibt es genau eine Phase, um Kundenfeedback einzuholen: die Überprüfungsphase. Hierbei gibt die verantwortliche Person auf Kundenseite Feedback zum Produkt und geht anschließend wieder ihren täglichen Aufgaben nach. Dies ist einer der größten Nachteile der klassischen Vorgehensmodelle. Oftmals glauben Auftraggeber, etwas Bestimmtes haben zu wollen, beauftragen es dann und stellen erst am Ende (nach der Entwicklung) fest, dass es gar nicht das war, was sie eigentlich brauchten. Und dann erfordert es weitere Aufwände, um diesen Fehler zu beheben.

Bei agilen Projekten erfolgen die Kommunikation und somit auch die Berücksichtigung der Kundenwünsche in einem iterativen Prozess. Deshalb ist es sowohl für hybride als auch für agile Projekte notwendig, von Kundenseite eine verantwortliche Person („Kunden-Product Owner") zu bestimmen, die regelmäßig durch den Product Owner auf Herstellerseite in den Entwicklungsprozess eingebunden wird. Auftraggeber an die veränderten Prozesse zu gewöhnen, kann dabei eine weitere Herausforderung darstellen, da die Zusammenarbeit viel enger abläuft als in einem reinen Freigabeprozess wie er bei klassischen Methoden durchgeführt wird. Doch die Umstellung lohnt sich.

Nimmt der Kunden-PO während des Projekts an den Daily Scrums teil, kann er von den Vorteilen der agilen Projektführung am meisten profitieren. Er erhält einen besseren Einblick ins Entwicklungsgeschehen und kann jederzeit auf die Priorisierung

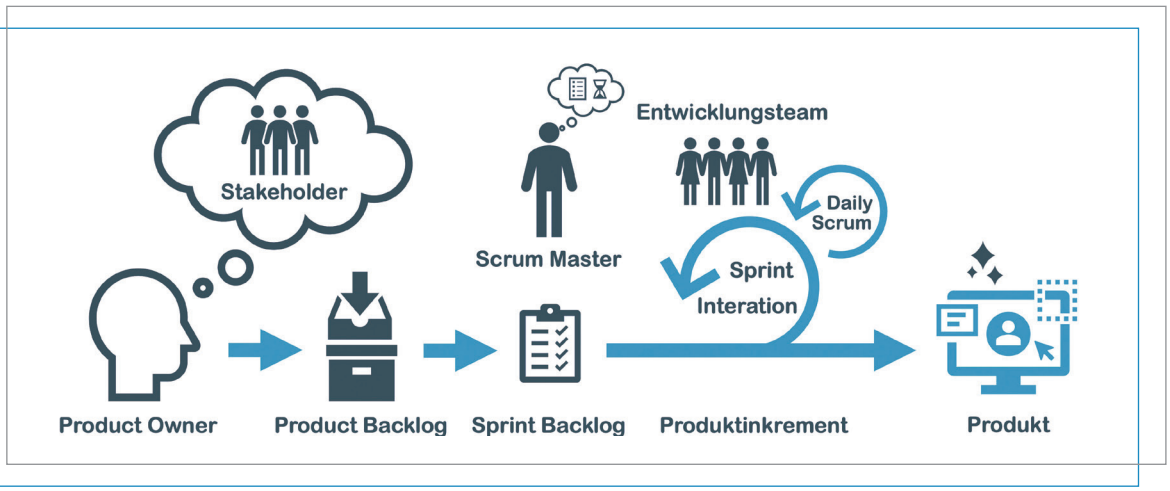

Bild 2: Scrum-Methode grafisch zusammengefasst

von Anforderungen sowie zentrale Entscheidungen (z. B. zur Definition des Minimal Shippable Product) Einfluss nehmen. Idealerweise ist der Kunden-PO über den Rollout des Produkts hinaus für das Produkt verantwortlich und in alle nachgelagerten Prozesse involviert. So kann er auch bei Aktivitäten wie Schulungen, der Einführungsplanung und ähnlichen Aktivitäten unterstützend tätig sein.

Empfehlung für den Projektstart: Vorbereitungsphase einplanen

Nach dem Festlegen der Rahmenbedingungen sind Unternehmen oft versucht, sofort den Projekt-Kick-Off mit dem gesamten Team zu organisieren und die Entwicklung zu starten. Doch gerade in dieser Phase ist es wichtig, sich noch etwas in Geduld zu üben und genügend Vorbereitungszeit (noch vor Sprint 0) einzuplanen. Es empfiehlt sich hierfür ein Zeitrahmen von etwa zwei bis vier Wochen je nach Projektumfang. In dieser Zeit kann sich der Product Owner in die Domäne einarbeiten, Fragen zu Anforderungen mit dem Kunden-PO klären, Anforderungen in Epics und User Stories schneiden, das Backlog priorisieren und als Folge den Projekt-Kick-Off mit allem nötigen Hintergrundwissen optimal vorbereiten.

Die Enterprise ist viele Lichtjahre von der Erde entfernt im Weltall unterwegs, um fremde Welten zu entdecken. Doch ein solches Wagnis müssen Unternehmen, die agile Projektmanagementmethoden in einem klassischen Entwicklungsrahmen ausprobieren wollen, gar nicht eingehen. Sie können von den Erfahrungen anderer Fachleute auf diesem Gebiet lernen – und das nicht irgendwann in einer fernen Zukunft, sondern genau jetzt. Unternehmen, die gewillt sind, sich darauf einzulassen, werden besser auf sich schnell wandelnde Märkte eingehen können und je nach Ausrichtung ein Gleichgewicht zwischen festgelegten Zielen oder Meilensteinen und der dynamischen Weiterentwicklung ihrer Produkte erreichen.

Alexa Ziesch

Dieser Artikel betrachtet vor allem die organisatorischen Herausforderungen des hybriden Projektmanagements. In der nächsten Ausgabe folgt die Betrachtung der veränderten Arbeitsumgebung eines Requirements Engineers in einem solchen Projektmodell.

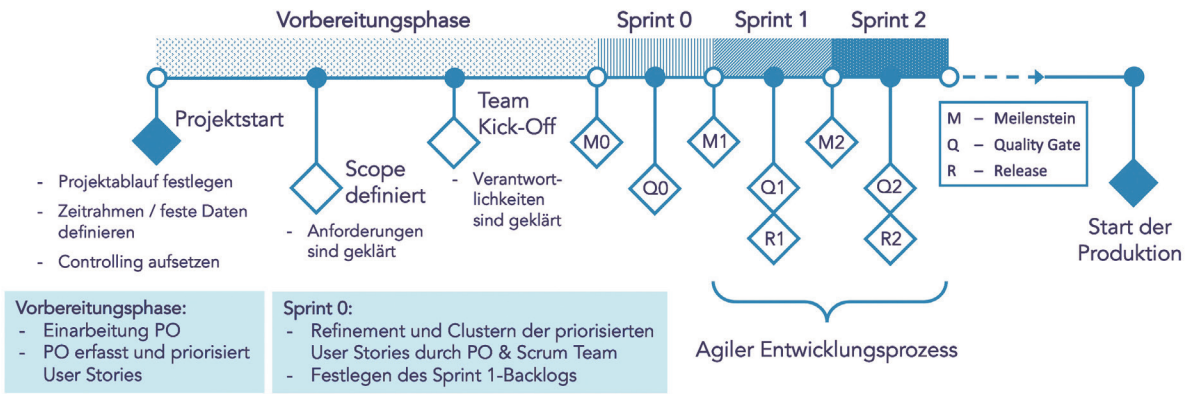

Bild 3: Hybrider Projektmanagement-Ansatz