

Projektmanagement

Agiles Projektmanagement Teil 1

Dozentin Sarina Kühle

Manager Solutions bei OPITZ Consulting Deutschland GmbH

Projektmanagement

1

Agiles Projektmanagement

2

Agile Bausteine & Grundwerte

3

Klassisch vs. Agil

4

Agiles Glossar

5

SCRUM

Agiles Projektmanagement



Agiles Projektmanagement

- „Agil“ bedeutet unter anderem, dass man die Leute die Arbeit machen lässt, die Ahnung davon haben. Hier sitzt kein Business-Developer monatelang an den Requirements für eine Software, der selbst kein Ahnung vom Programmieren hat.
- Vielmehr arbeitet von Anfang an ein Team zusammen, welches sich abspricht, das größtmögliche Transparenz bietet und zielorientiert ist.
- Der Wasserfall-Ansatz bringt immer die Gefahr, dass der Projektplan das Wichtigste ist. Bei SCRUM ist es das Produkt!



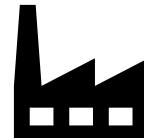
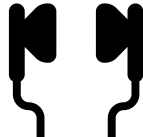
Priorisierung & Werte legen das Fundament des agilen Projektmanagements

- Bei der agilen Softwareentwicklung soll der Fokus künftig mehr auf den **Individuen** und deren **Interaktionen** als auf den Prozessen und Werkzeugen liegen
- **Funktionierende Software (Produkte)** sollte wichtiger sein als umfassende Dokumentationen
- Zusammenarbeit mit dem **Kunden / Fachbereich** sollte eine größere Rolle spielen als Vertragsverhandlungen
- Das **Reagieren auf Veränderungen** sollte wichtiger sein als das Befolgen eines Plans



Agil - Eine Lösung für ALLES???

- Mittlerweile werden agile Konzepte auch auf Projekte außerhalb der Softwareentwicklung übertragen. Dies ist in den meisten Fällen nicht ganz einfach, jedoch machbar und praktikable.
- Agiles Projektmanagement ist eine Antwort auf die zunehmende **Geschwindigkeit**, mit der Projekte abgewickelt werden müssen, und auf die Erkenntnis, dass in vielen Projekten Abweichungen vom Plan eher die Regel sind als die Ausnahme sind.
- Letzteres gilt insbesondere dort, wo die Anforderungen an das Produkt (das Projektergebnis) zu Beginn des Projektes nicht vollends klar sind.



Warum ist es oft eine Lösung???

Product-Life-Cycle / Evolution



Agilität macht
Schnellebigkeit
möglich!

Projektmanagement

1

Agiles Projektmanagement

2

Agile Bausteine & Grundwerte

3

Klassisch vs. Agil

4

Agiles Glossar

5

SCRUM

Bausteine des agilen Projektmanagements

- Um zu verstehen, was hinter dem agilen Projektmanagement steht, fällt es leichter, wenn man zwischen agilen **Werten, Prinzipien, Techniken** und **agilen Methoden** unterscheidet!

Agile Methoden

- Geben den agilen Techniken eine Gesamtstruktur hin zum Projektmanagement

Agile Techniken

- Sind konkrete Verfahren zur praktischen Umsetzung der Werte und Prinzipien

Agile Prinzipien

- Basieren auf den agilen Werten & bilden Handlungsgrundsätze

Agile Werte

- Bilden das Fundament

Bausteine des agilen Projektmanagements

Agile Methoden

- Dies sind Vorstrukturierungen auf der Ebene von Prozessmodellen. Hier werden Prinzipien & Techniken zu einem Prozess kombiniert. Allgemein muss diese Methode für jedes Projekt & Projektumfeld angepasst werden.

Agile Techniken

- Meist leicht verständliche, konkrete Maßnahmen, die Sie in Ihr Projektmanagement einbauen können. Techniken geben die notwendige Struktur. Vorab bitte prüfen in welcher Form diese zum Projekt passen.

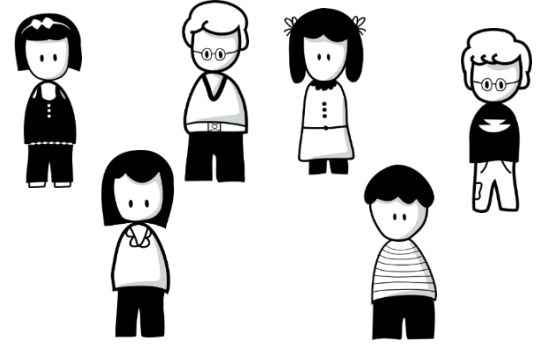
Agile Prinzipien

- Beschreibt die grundsätzlich Herangehensweise an das Projektmanagement. Hierzu zählen: Iterationen & Selbstorganisation von Teams. (Sehr oft eine echte Herausforderung dies in die reale Projektwelt zu übertragen).

Agile Werte

- Spiegeln die wesentlichen Grundsätze wieder. Mehr Flexibilität & weniger an überflüssigen Strukturen. Hier sollte man prüfen, ob agiles Projektmanagement überhaupt zum Team und Unternehmen passt.

Agile Grundwerte



- Individuals and Interactions over processes and tools!
- Menschen und deren Zusammenarbeit sind wichtiger als Prozesse und Werkzeuge!
- Working software over comprehensive documentation!
- Ein funktionierendes Produkt ist wichtiger als umfassende Dokumentation!
- Customer collaboration over contract negotiation!
- Die Zusammenarbeit mit dem Kunden ist wichtiger als Vertragsverhandlungen!

Projektmanagement

1

Agiles Projektmanagement

2

Agile Bausteine & Grundwerte

3

Klassisch vs. Agil

4

Agiles Glossar

5

SCRUM

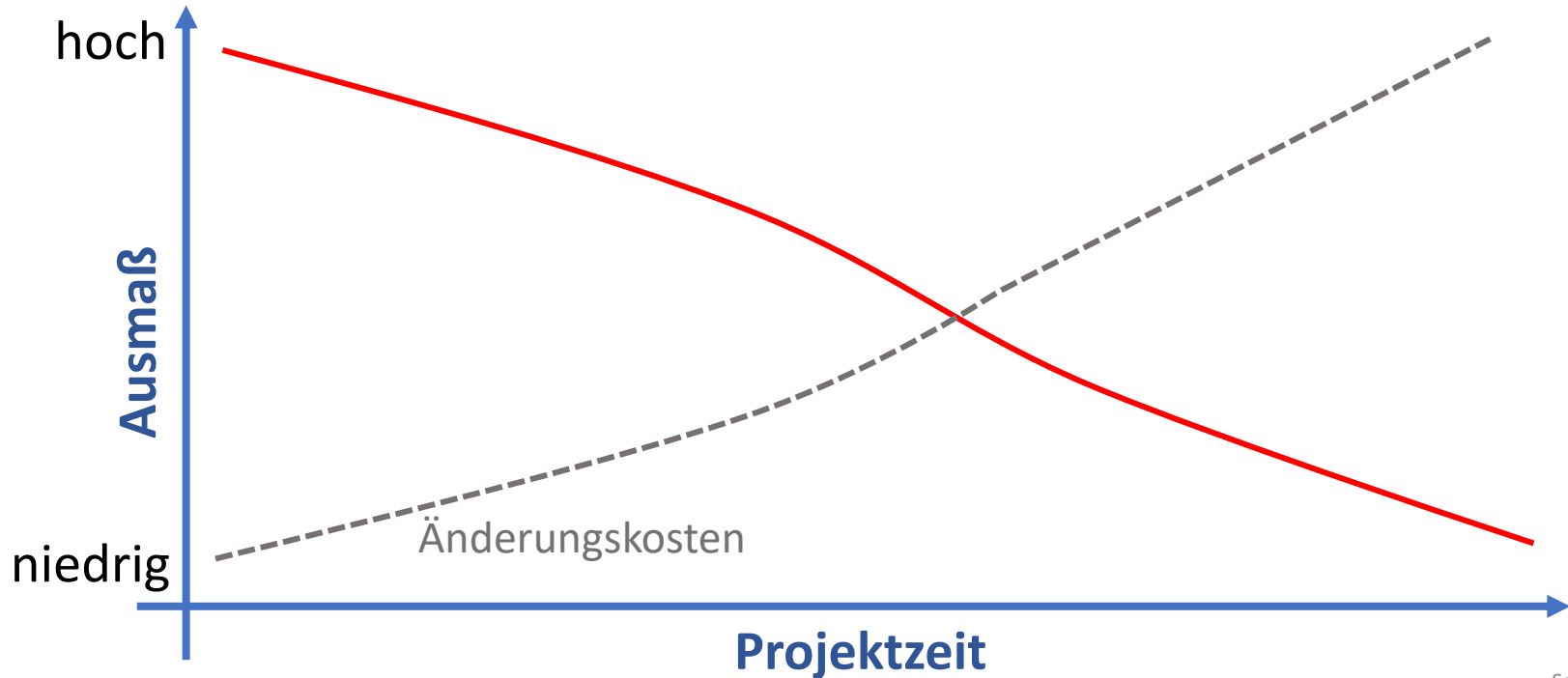
Veränderungen in Projekten

Klassisch vs. Agil

- Im klassischen Projektmanagement, hat der Stakeholder (Kunde) meist zu Beginn des Projektes einen relativ hohen Einfluss auf das Projekt.
- Er ist meist der Inhaber bzw. derjenige der ein Interesse an dem Produkt hat.
- So bestimmt er meist am Anfang was er sich vorstellt und kümmert sich noch um das Vertragliche.
- Je weiter das Projekt vorschreitet, um so mehr verschwindet er und das Projekt Team / Auftragnehmer übernehmen und sorgen für die Umsetzung.
- Das was der Auftragnehmer als „Kundenwunsch“ versteht, wird umgesetzt.
- Zudem geht man im klassischen Projektmanagement davon aus, das Veränderungen in der Anfangsphase noch relativ billig sind und gegen Ende teurer und zeitaufwendiger werden.

Auswirkungen von späten Änderungen im klassischen Projektmanagement

Stakeholder – Einfluss sinkt und somit steigt das Risiko und die Unsicherheit)

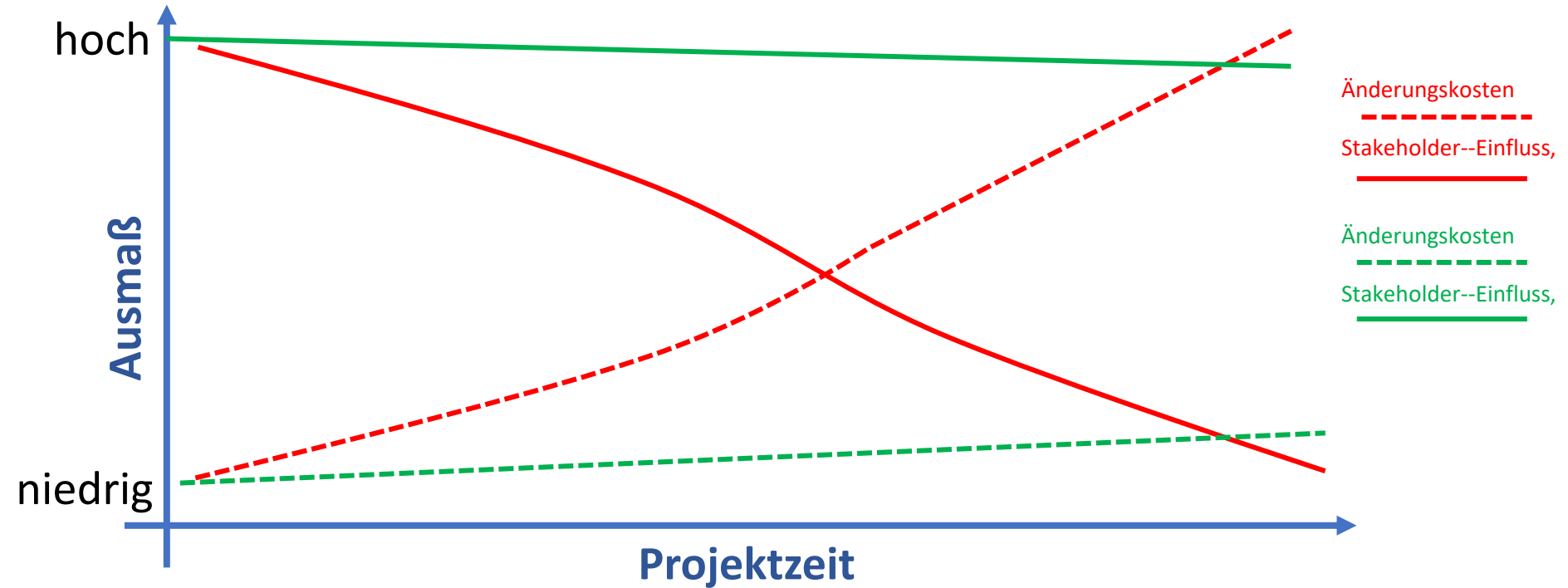


Veränderungen in Projekten

Klassisch vs. **Agil**

- Wichtiger Grund hierfür ist die zunehmende Geschwindigkeit, mit der sich Umfeld eines Projekts oder eines Marktes verändern, welche den Product-Life-Cycle eines Produkts beeinflussen.
- Meist sieht der Markt am Ende einer Projektphase anders aus, als zu Beginn.
- Vielleicht ändern sich äußere Faktoren /Schnittstellen, weitere oder andere Systeme müssen angeschlossen werden.
- Das Team merkt beim testen oder bei der Demonstration beim Kunden, dass Funktionen nicht wie gewünscht bzw. vorgestellt umgesetzt wurden. Klassische Missverständnisse.
- Ein Mitbewerber / Markt löst Veränderungsdruck aus.
- Regulieren / Gesetzgebungen lösen Veränderungen / Anpassungen aus.

Auswirkungen von späten Änderungen im klassischen vs. agilem Projektmanagement



Projektmanagement

1

Agiles Projektmanagement

2

Agile Bausteine & Grundwerte

3

Klassisch vs. Agil

4

Agiles Glossar

5

SCRUM

Agiles Glossar

- Agiles Manifest

- Das Agile Manifest wurde von erfahrenen Software-Entwicklern als Reaktion auf das Scheitern vieler Softwareprojekte geschrieben. Es ist ein kurzes Dokument, in dem festgelegt wird, nach welchen agilen Prinzipien Software entwickelt werden sollte.

- Agile Prinzipien

- Die agilen Prinzipien beschreiben die grundlegenden Vorgehensweise bei der agilen Produktentwicklung. Dazu gehören z.B. die Entwicklung in Iterationen und die Selbstorganisation des Entwicklerteams.

- Agile Werte

- Die agilen Werte beschreiben eine Grundhaltung, die bei der agilen Produktentwicklung vorherrschen sollte. Die vier agilen Werte sind dabei jeweils den Werten des klassischen Projektmanagements gegenübergestellt, wobei die agilen Vorrang haben sollten. Beispielsweise soll die Zusammenarbeit mit dem Kunden wichtiger genommen werden als Vertragshandlungen.

Agiles Glossar

- Artefakte
 - Als Artefakte werden das Product-Backlog, Sprint-Backlog und Inkremente bezeichnet.
- Backlog Grooming
 - Mit Backlog Grooming wird bei SCRUM die Pflege des Product-Backlogs bezeichnet. Dazu gehören z.B., Einträge des Product-Backlogs für die Übernahme in das Sprint-Backlog vorzubereiten, also deren Beschreibung zu verfeinern. (Backlog-Refinement-Meetings werden oft hierfür verwendet)
- Burn-Down-Chart
 - Ein Burn-Down-Chart stellt den Arbeitsstand des Projektes über einen bestimmten Zeitraum dar. Die Kurve des Diagramms beginnt auf der vertikalen Achse oben bei dem noch zu erledigenden Aufwand und läuft dann mit dem abgearbeiteten Aufwand abwärts.
- Daily SCRUM
 - Das ist die Bezeichnung für ein Daily-Standup-Meeting innerhalb der Methode SCRUM.
 - Maximal 30 Minuten.
 - Jedes Mitglied gibt seinen Status bekannt und der Moderator (Teamleiter) kann Hindernisse so schneller erkennen.

Agiles Glossar

- Definition of Done

- Das Agile Team einigt sich darauf, welche Kriterien erfüllt sein müssen, damit eine Aufgabe als erledigt gilt. Diese Kriterien werden **Definition-of-Done** genannt. Auf einem Task Board darf dann z.B. eine Aufgabe nur nach „Done“ bewegt werden. Wenn diese Kriterien erfüllt sind.

- Earned Value

- In Earned-Value Diagramm werden die Projektkosten fortlaufend den erledigten Aufgaben gegenübergestellt. Daraus lassen sich verschiedene Kennwerte für einen Projektreport ableiten. Zudem wird es drin sichtbar, wenn zu den Projektkosten kein passender Wert in Form von erledigten Aufgaben geschaffen wird.

- Epic

- Eine Gruppe von zusammengehörigen Anwendungsfällen kann in einem Epic zusammengefasst werden. Epics sind praktisch ein Abstraktionsgrad über Anwendungsfälle, um die Übersichtlichkeit zu erhöhen. Im Englischen werden grobe Beschreibungen von Anwendungsfällen auch als User-Stories bezeichnet.

Agiles Glossar

- Inkrement
 - Dies ist ein Teilprodukt bei der agilen Entwicklung. Ein Inkrement entsteht während einer Interaktion. Das Inkrement sollte als Teilprodukt funktionsfähig sein und für die Stakeholder zum testen da sein und um somit Rückmeldung geben zu können.
- Kanban
 - Eine Methode zur Prozesssteuerung, die in Ihren Grundideen einige Gemeinsamkeiten mit **SCRUM** aufweist. In der Softwareentwicklung wird Kanban manchmal für den Prozess der Fehlerbehebung (Bug Fixing) eingesetzt. Dabei kommen dann Cumulative-Flow-Diagramme zum Einsatz.
- Product-Backlog
 - Bei SCRUM werden die Produkthanforderungen im Product-Backlog gespeichert. Dort finden sich die (noch relativ groben) Beschreibungen aller bekannten Anforderungen, deren Realisierungen dann später das Produkt ergeben. Zu Beginn eines Sprints wandern dann Reihen von Anforderungen aus dem Product-Backlog in das Sprint-Backlog. Beides sind Listen aller geforderten Funktionen und Beschreibungen. (meist als User-Story)

Agiles Glossar

- Product-Owner
 - Dies ist eine Rolle im SCRUM Team. Es ist die Aufgabe des Product-Owners sich um das Produkt zu kümmern. Er vertritt die Sicht des Kunden bzw. des Produktnutzers und muss daher gut mit den Produkthanforderungen vertraut sein.
- Retrospektive
 - Dies ist einen Rückschau auf ein Projekt bzw. Projektabschnitt, mit dem Ziel, Prozessverbesserungen für die Zukunft abzuleiten. Bei SCRUM finden diese nach jedem Sprint statt.
- Review / Sprint Review
 - Bei einem Review wird das bisher entstandene Teilprodukt den Stakeholdern vorgestellt (Kunden), um Rückmeldungen dazu zu bekommen. Dabei geht es um die zentrale Frage, inwiefern das Teilprodukt den Vorstellungen der Stakeholder entspricht und welche Erkenntnisse sich daraus für weitere, noch zu entwickelnde Anforderungen ableiten lassen.
 - Beim Review geht es um die Produktebene
 - Bei einer Retrospektive um die Prozessebene
 - Bei SCRUM findet nach jedem Sprint eine Retrospektive statt. Reflektiert den letzten Sprint.

Agiles Glossar

- SCRUM Master

- Der SCRUM Master ist eine Rolle im SCRUM Team. Er ist dafür verantwortlich, dass die Regeln des SCRUM Prozesses eingehalten werden. Zudem unterstützt er alle wichtigen Stakeholder bei Ihren SCRUM Prozessen, damit das Team nach SCRUM arbeiten kann. Oft hält der Projektleiter die Rolle des SCRUM Masters inne.

- Sprint

- Ein Sprint im SCRUM entspricht einer Iteration im agilen Projektmanagement. Während eines Sprints wird also vom SCRUM Team ein Teilprodukt entwickelt. Ein Sprint darf bei SCRUM höchstens einen Monat dauern. Die verschiedenen Sprints innerhalb eines SCRUM-Prozesses sollten alle jeweils die gleiche Dauer haben. Sprints schließen zudem zeitlich immer direkt aneinander an.

- Sprint Backlog

- Liste aller Tasks / User Stories, die für einen Sprint aufgeschrieben wurden. Zudem werden in einem speziellem Meeting (Sprint-Planning) passende Anforderungen aus dem Product-Backlog ausgewählt. Beschreibungen und Anforderungen der User-Stories werden hier noch einmal verfeinert.

Agiles Glossar

- Sprint-Planning

- Das Sprint-Planning dient dazu den kommenden Sprint zu planen. In diesem Meeting wird entscheiden, welche Anforderungen /User-Stories benötigt werden, um das nächste Teilprodukt umsetzen zu können. In dieser Planung ist das gesamte SCRUM Team involviert. Somit soll Sorge getragen werde, dass das gesamte Team hinter der Entscheidung steht und motiviert den Sprint angeht.

- Story Points

- Ein Story Point ist ein abstraktes Maß für die Komplexität einer User Story. Auf Basis der Erfahrung mit anderen User Stories, deren Story Points und Entwicklungsdauer kann dann letztlich die Entwicklungsdauer zu einem oder mehreren Story Points abgeschätzt werden.

- Task Board

- An einem Task Board werden aktuelle Aufgaben visualisiert. Es wird unterschieden zwischen Aufgaben, die anstehen, in Bearbeitung sind, fertig sind, im Testing sind, Ein Task Board kann mit Post-its an einer Wand gestaltet sein oder virtuell mit einem Tool.

Agiles Glossar

- Timeboxing
 - Timeboxing ist das strikte Einhalten eines vorgegebene Zeitrahmens. Dies findet durchgehend beim agilen Projektmanagement statt. Sprints, Meetings, Phasen und co. Haben sich alle immer an Ihren Zeitrahmen zu halten, sonst bringen Sie das ganze Team aus dem Konzept. Sollte eine Timebox mal nicht ausreichen, wird der Umfang einfach und bitte sinnvoll reduziert.
- Use Case
 - Englischer begriff, der als Synonym für Anwendungsfall verwendet wird.
- User Story
 - Ist eine sehr kurze Beschreibung einer Anforderung in Alltagssprache. Eine User Story beschreibt typischerweise einen Anwendungsfall.

Projektmanagement

1

Agiles Projektmanagement

2

Agile Bausteine & Grundwerte

3

Klassisch vs. Agil

4

Agiles Glossar

5

SCRUM (folgt nächste Stunde)

In order to be irreplaceable one must always be different!

(Coco Chanel)



Sarina Kühle

Manager Solutions

Master of Arts in Management

sarina.kuehle@opitz-consulting.com

Tel: +49 171 2930440