

Björn Schotte:

Positionspapier Projekt 2.0



Die Geschichte des Themas

Bei der Erledigung von Projekten oder Aufgaben greift eine Methode immer mehr um sich: Scrum als Vertreter agiler Methoden. Vor mehr als 10 Jahren erfunden, greift Scrum auf die Prinzipien zurück, die in „The New New Product Development Game“ beschrieben worden sind. Analogien zum Toyota Production System sind dabei kein Zufall, sondern entspringen von der Denke und den Grundprinzipien her diesem Bereich.

Bei der Abwicklung von Projekten gilt dabei: kontinuierliche, kleinteilige Planung statt großer Einmalplanung, denn große Pläne sind in der heutigen Welt schon nach kurzer Zeit Makulatur. Gleichzeitige Erhaltung von Flexibilität, denn das ist es, was die heutige Welt von uns verlangt. Vermeidung von „Waste“ durch Priorisierung und Fokussierung auf die wirklich wichtigen und relevanten Dinge, die in Projekten erledigt werden müssen. Trennung des „Was“ vom „Wie“: die Beschreibung des „Was“ geben wir in die Hand des „Product Owners“, die Erledigung (das „Wie“) in die eigenverantwortliche Hand des Umsetzungsteams, also: weg mit dem Micro Management!

Mehr als 70% der IT-Projekte scheitern oder werden verspätet fertig gestellt. Komplette Rewrites von Software sind nur in 4% aller Fälle erfolgreich. Mehr als zwei Drittel aller Funktionen in Software werden nie oder nur selten genutzt. Sehen Sie, welch gigantischer Hebel hier existiert?

Mit der Durchführung von Projekten nach agilen Methoden, zum Beispiel Scrum, erreichen Sie, dass Projekte endlich wieder „on time und on budget“ geliefert werden können. Sie erreichen, dass Projekte schon frühzeitig (mit einem reduzierten Funktionsumfang) online gehen können, Sie also schon sehr frühzeitig das Feedback vom Markt mitnehmen können. Sie konzentrieren sich auf das Wesentliche, denn die Anforderungen, die wirklich wichtig sind, werden frühzeitig erledigt. Anforderungen, die weniger wichtig sind, werden später gemacht oder fallen am Ende des Zeitraums bzw. des Projektbudgets hinten runter.

Das ist kein Beinbruch! Denn letzten Endes geht es nicht darum, das verplante Projektbudget aufzubrechen, sondern für das eingesetzte Geld möglichst viele sinnvolle (wertvolle) Anforderungen umgesetzt zu bekommen.

Kurzum: wir konzentrieren uns in Projekten endlich wieder auf das Wesentliche! Als kleines Zuckerl: und wenn Sie das jetzt noch mit den Methoden aus dem (Enterprise) Lean Startup kombinieren, dann betrifft das Wesentliche nicht nur das, was wir uns im Unternehmen ausgedacht haben, sondern



endlich mal das Wesentliche, dass draußen am Markt, in unserer Zielgruppe funktioniert ;-) Doch mehr zu Lean Startup vielleicht in unserer Experten-Gruppe in der Themenwoche zur Diskussion.

Aktuelle Situation, Herausforderungen und Handlungsfelder

Arbeitet man als Unternehmen mit einem externen Dienstleister (entweder direkt innerhalb des Unternehmens als eigenes Profit Center oder eben ein externer IT-Dienstleister), so existieren gewisse Sollbruchstellen, will man die oben dargestellten Profite realisieren. Denn es ist ein Umdenken gefragt, wenn Sie all diese Vorteile nutzen wollen. Dieses Umdenken spielt sogar bis in den Führungsalltag hinein, ist also sehr weit reichend!

Zunächst einmal müssen wir uns davon verabschieden, dass ich in einem Projekt gleichzeitig eine fixe Zeitlinie (und damit ein festes Budget), eine fixe Qualität und einen fixen Scope (also festgelegte Anforderungen) habe. Wir alle wissen es heimlich und kaum jemand will es öffentlich (schon gar nicht vor dem Vorgesetzten oder dem Vorstand) zugeben: dies ist nicht die Realität.

Haben wir angefangen, uns dieser Realität zu nähern, und Einsicht zu gewinnen, so entdecken wir plötzlich ungeahnte Vorteile.

Erstens: es ist gar nicht schlimm, dass ich heute nicht planen kann, was ich in sechs oder 12 Monaten alles an Funktionen erreicht haben will. Lassen Sie los, machen Sie sich locker! Wissen Sie was? Sie können Ihren Markt nicht mehr kontrollieren. Der Markt kontrolliert Sie und treibt Sie voran, und das nicht erst seit dem Cluetrain Manifest aus 1999(!). Auf dieses Spiel müssen wir uns einlassen können, wollen wir an den Märkten von Heute und von Morgen überleben.

Wie das geht? Wir erkennen an, dass wir in einem Projekt mit einer fixen Laufzeit und damit einem fixen Budget einen flexiblen Scope, also eine flexible Anzahl an umgesetzten Funktionen, haben. Weiterhin erkennen wir an, dass wir heute noch nicht exakt wissen können, welche Funktionen in drei oder sechs Monaten umgesetzt sein werden.

Agile Methoden wie Scrum helfen uns dabei, den Kompass nicht aus dem Auge zu verlieren. Neu ist: wir planen auf Sicht, in möglichst kleinen Iterationen. Wir planen zu Beginn eine grobe Vorstellung von Funktionsbereichen der Software (EPICs genannt) und spezifizieren das Nötigste in leichtgewichtigen sogenannten User Stories aus. Hierbei definieren wir nur das WAS, denn um das WIE kümmert sich eigenverantwortlich das Entwicklerteam des Dienstleisters.

Zweitens: Eine gewisse Vorplanung sowie ausführliche Gespräche mit dem Dienstleister können helfen, das benötigte Projektbudget einzugrenzen. Das macht es naturgemäß schwierig, Vertragsmodelle zu finden, die ein fixes Budget haben, den Scope fixieren und gleichzeitig auch noch Gewährleistungsthemen nach Werkvertragsrecht abdecken. Dass dies dennoch geht, erläutere ich weiter unten.

Letzten Endes geht es bei der Anwendung agiler Methoden um eine vertrauensvolle Zusammenarbeit: ist kein Vertrauen in den Dienstleister vorhanden oder „keine Zeit“ da für ausführliche Vorgespräche, so sollte kein Projekt begonnen werden. Erst dann, wenn sich Vertrauen gebildet hat, ist die notwendige Basis da, um ein Projekt erfolgreich durchzuführen. Dies gilt übrigens auch für nicht-agil durchgeführte Projekte ;-)

Drittens: um das Risiko der fehlenden „großen Planung“ zu minimieren (in Wahrheit ist dies kein Risiko, es steckt jedoch in unseren Köpfen so fest), sorgt der agile Prozess mit seinen Prinzipien für die Einhaltung kleiner Iterationen auf Sicht. So wird im 2-Wochen-Takt immer wieder geplant, was die kommenden zwei Wochen zu erledigen ist und geprüft, was in den vorangegangenen 2 Wochen (nicht) geschafft wurde. Eine Priorisierung nach Geschäftswert hilft dabei, nur die Dinge zu erledigen, die für den Erfolg des Projekts am Wichtigsten sind.

Wissen Sie eigentlich, dass Sie damit ein sehr kraftvolles Werkzeug in der Hand haben? Plötzlich sind Sie befähigt, flexibel zu sein und von Ihrem Plan abzuweichen. Wenn Sie nach 6 Wochen feststellen, dass ursprünglich geplante Funktionalitäten nicht mehr benötigt werden sondern neue Funktionalitäten, an die vorher nicht gedacht wurde, dann können Sie dies einfach einplanen, und zwar ohne Mehrkosten durch teure Change Request Verfahren!

Viertens: agile Methoden zwingen alle beteiligten Parteien in den Fahrersitz und damit, Verantwortung zu übernehmen. Sie als Kunde haben die Verantwortung, sich aktiv um das Projekt zu kümmern (in der Rolle des „Product Owners“), Anforderungen zu definieren und zu priorisieren. Wir als Dienstleister haben die Aufgabe, die Anforderungen mit einer guten Qualität umzusetzen; Sie bei der Priorisierung der Anforderungen zu unterstützen; auf möglicherweise verdeckte Anforderungen hinzuweisen; Anforderungen nicht mehr in Stunden/Tage (Menschen sind unglaublich schlecht darin, wir verschätzen uns zwischen 50 und 500 Prozent!) zu schätzen, sondern in relativen Aufwandspunkten; Sie im Zaum zu halten, wenn Sie Überstunden oder Wochenendarbeit fordern, denn das macht Menschen auf Dauer kaputt; uns einzubringen, wenn es um die technische Umsetzung (also das WIE) geht.

Fünftens: Sie vermeiden Waste. Es ist doch unbestritten dass es viel besser ist, regelmäßig nachzuschauen ob geplante Anforderungen „auf Sicht“ noch Bestand haben oder entweder gestrichen oder durch andere Anforderungen, die „besser“ sind, ersetzt werden. Die agilen Methoden befähigen Sie dazu, so zu denken. Das führt letzten Endes dazu, dass Software werthaltiger wird, weil nur die Funktionen enthalten sind, die Sinn ergeben und/oder von den Anwendern auch genutzt werden. Gleichzeitig wird ein Softwareprojekt etwas kleiner und damit von den Kosten her im ersten Schritt günstiger. Dies ist nur auf den ersten Blick eine schlechte Nachricht für uns Dienstleister. Auf den zweiten Blick kann es ein Vorteil sein: beide Seiten sind angetreten, werthaltige Software zu liefern. Das im ersten Schritt eingesparte Projektbudget sollte nicht immer gestrichen werden, sondern kann dann dafür genutzt werden, sehr schnell kleine, wendige neue Funktionen nachzuschieben, die von Ihren Anwendern auch gut genutzt werden.

Innovative Prinzipien und Werkzeuge

Was braucht es, um all diese Vorteile gewinn- und nutzbringend heben zu können?

Erstens: gestalten Sie Ihre Dienstleistungsauswahl anders. Nicht derjenige, der den besten Preis hat, ist immer auch der beste Dienstleister. Vergessen Sie die Excel-Tabellen, in die man als Dienstleister reinschreiben soll, wie viele Stunden/Tage ein geplanter Bereich an Aufwand erfordert. Sie werden sowieso nur Fantasiazahlen bekommen. Nehmen Sie sich Zeit für ausführliche Vorgespräche mit den Dienstleistern. Achja, und vergessen Sie nicht, eine Projekt-/Produktvision zu benennen und zu

erklären. Halten Sie viel Flipchart-Papier, Stifte und Karten bereit, um gemeinsam mit dem Dienstleister die groben Themenblöcke zu erörtern, zu priorisieren und Projektrisiken einzugrenzen.

Zweitens: erkennen Sie die Realität an. Infizieren Sie Ihre Kollegen und Vorgesetzten mit der neuen Denkweise. Holen Sie sich Unterstützung. Probieren Sie diese Prinzipien anhand eines kleineren Pilotprojekts aus.

Drittens: Vergewissern Sie sich, dass Sie freie Zeit haben, um sich in der Rolle eines „Product Owners“ engagieren zu können – denn ein gemeinsam durchgeführtes Projekt verlangt auch, dass Sie sich aktiv mit darum kümmern! Nicht zuletzt scheitern manche Projekte auch dadurch, dass der Kunde sich nicht kümmern will und alles Risiko auf den Dienstleister abwälzt. Achten Sie auf eine enge Kommunikation mit Ihren Stakeholdern – wichtig ist kontinuierliches Erwartungshaltungsmanagement. Es wird kontinuierlich besprochen, welche Funktionen sehr sicher in der Software enthalten sein werden (viele), welche Funktionen wahrscheinlich in der Software mit dabei sein werden (manche), und welche Funktionen gar nicht in diesem Release enthalten sein werden (wenige). Nur dann, wenn die Erwartungen kontinuierlich mit allen besprochen und „gemanaged“ werden, sichern Sie sich auch die Unterstützung Ihrer Stakeholder.

Viertens: da nicht alle geplanten Funktionen am Ende der Projektzeit in der Software enthalten sein werden, ist eine Priorisierung umso wichtiger. Priorisieren Sie regelmäßig mit Ihren Stakeholdern. Passiert es Ihnen, dass sie sagen „Mir ist alles wichtig“ oder das Gefühl haben, die Stakeholder können sich nicht entscheiden? Dann versuchen Sie doch mal folgendes: anstatt zu fragen „Welche Funktionen sind dir am Wichtigsten?“ fragen Sie doch „Auf welche Funktionen kannst du am ehesten verzichten?“. Nutzen Sie für die Priorisierung nach Geschäftswert ebenfalls eine Zahlenreihenfolge (0, 20, 50, 100, 200, ...).

Fünftens: regieren Sie dem Dienstleister nicht hinein. In einer Umsetzung nach agilen Methoden ist das WIE dem Entwicklungsteam vorbehalten. Selbst wenn Sie technisch affin sind, schreiben Sie dem Entwicklungsteam bitte nicht vor, welche JavaScript Codeblöcke genutzt werden sollen. Sie demotivieren damit das Team. Konzentrieren Sie sich auf die Beschreibung des WAS und der Akzeptanzkriterien – das ist manchmal schon schwierig genug ☺ Und die Erfahrung zeigt: je besser das WAS beschrieben und mit dem Umsetzungsteam intensiv besprochen wurde, umso zielgerichteter klappt die Entwicklung.

Lassen Sie sich nicht entmutigen, wenn einige Sachen zu Beginn nicht direkt klappen. Übrigens, der Einsatz agiler Methoden klappt auch außerhalb der Softwareentwicklung – so konnte ich diese Methoden erfolgreich im Umfeld des Marketingbereichs etablieren ;-)

Der verfügbare Platz für dieses Expertenpapier reicht leider nicht aus, um auf alle Aspekte einzugehen. Umso mehr freue ich mich auf Ihre Fragen und Anregungen in der Xing Gruppe und natürlich auch im Hangout am Ende der Woche. ☺

Nr.	Werkzeug	Kurzbeschreibung	Beispiele
1	<i>Jira for Agile</i>	Ein kommerzielles Tool zur Gestaltung	Alternativen: Trello (kostenfrei) o.ä.

		von Anforderungen und Umsetzung agiler Methoden wie Scrum und Kanban	
2	Confluence	Ein kommerzielles Enterprise Wiki. In diesem Kontext zum Beispiel zur Anforderungsanalyse und leichtgewichtigen Dokumentation. Wird gerne genutzt, um Word- und Excel-Orgien zu vermeiden.	Alternativen: MediaWiki
3	Stift, Papier und Karten	Leichtgewichtige, schnelle Lösung zum Festhalten von Gedanken. Ideal zum Priorisieren von Anforderungen und schneller Gruppenarbeit	
4	Management 3.0 Workouts	Eine Sammlung von Ideen und Spielen von Jurgen Appelo, einem agilen Coach. Tenor: es braucht ein anderes Verständnis von Führung, damit Zusammenarbeit gelingen kann	http://www.management30.com/workouts/overview Besonders empfehlenswert das Delegation Board sowie das Spiel „Moving Motivators“
5	User Story Format	User Stories sind nicht einfach zu beschreiben. Damit das gelingen kann, sei nachfolgende URL empfohlen	http://www.romanpichler.com/blog/user-stories/writing-good-user-stories
6	Retrospektive	Regelmäßige Zusammenkunft des Teams zusammen mit dem Kunden. Zweck der kontinuierlichen Verbesserung, daher Durchführung nach jedem Sprint.	
7	Money for nothing, changes for	Agile Vertragsform für ein Festpreisprojekt mit	Erfolgreiche Umsetzung in mehreren Projekten bei MAYFLOWER. Sonst sind mir nur internationale Beispiele bekannt.

	free	<p>zwei Komponenten:</p> <p>Anforderungen gleichen Aufwands können, sofern sie noch nicht begonnen wurden, während des Projekts beliebig ausgetauscht werden (changes for free)</p> <p>Ist genügend Business Value erreicht, kann das Projekt frühzeitig abgebrochen werden. Die verbleibenden Aufwände teilen sich Kunde und Dienstleister: Dienstleister bekommt 20%, die verbliebenen 80% bleiben beim Kunden</p> <p>Zusätzlich gibt es noch eine „Penalty“: hält sich der Kunde nicht an Scrum, wandelt sich das Projekt automatisch in Time&Material</p>	<p>Fokussierung auf das Entstehen von „early delivery of business value“ bei gleichzeitiger Flexibilität. Beide Parteien konzentrieren sich auf das Entstehen von echten Werten in der Software.</p>
8	Vertrauen	<p>Bestes Tool seit geschnittenem Brot. Der Geheimtipp für Führungskräfte: vertrauen Sie Ihren Mitarbeitern und Ihren Dienstleistern!</p>	<p>Essenziell ist eine intensive Kommunikation und Beschäftigung miteinander.</p>

Weiterführendes Material

1. „What is Agile?“ von Henrik Kniberg:
<https://dl.dropboxusercontent.com/u/1018963/Projects/2013-08-20%20What%20is%20Agile/What-is-Agile.pdf>
2. Webinar-Aufzeichnung zu Agilen Vertragsformen: <http://bit.ly/agilervertrag>
3. Das Product Owner Blog von Roman Pichler: <http://www.romanpichler.com/blog/>
4. Die Xing Gruppe zum Austausch von Product Ownern:
<https://www.xing.com/net/pri8a8f25x/scrumpo/>

5. Agile Methoden außerhalb der Softwareentwicklung nutzen? Dann in der Community of Practice bei Trello engagieren: auf trello.com registrieren und mir (Björn Schotte) Ihren Usernamen nennen
6. Buchtipp „Agile Retrospectives: Making good teams great“, <http://www.amazon.de/Agile-Retrospectives-Making-Pragmatic-Programmers/dp/0977616649> auch für den normalen Führungsalltag brauchbar
7. Buchtipp „Leading Lean Software Development“, das man bequem an zwei Abenden verschlingen kann. Wertvolle Tipps auch für Führungskräfte in Nicht-Software-Umgebungen! <http://www.amazon.de/Leading-Lean-Software-Development-Addison-Wesley/dp/0321620704>
8. Buchtipp „The Art of Action: Leadership that closes the Gaps between Plans, Actions and Results“ <http://www.amazon.de/dp/B004CRSN2O>

Über den Autor

Björn Schotte ist Geschäftsführer und Senior Consultant bei der [Mayflower GmbH](#), einem Projektdienstleister für Individualsoftware im Online/Mobile Umfeld. Mit unseren Lösungen helfen wir unseren Kunden, sich mit ihren Kunden besser zu vernetzen, Geschäftsprozesse zu optimieren und Waren und Dienstleistungen zu verkaufen. Um kurze time-to-market Zeiten bei gleichzeitig hohem Nutzen zu gewährleisten, entstehen die Lösung durch die Anwendung agiler Methoden wie Scrum, Kanban und Enterprise Lean Startup. Im MOOC Management 2.0 zeigt Björn auf, welcher Nutzen Kunden von der Anwendung agiler Methoden haben und wie sich das auf das Projektmanagement und Führungsverhalten auswirkt.

