Die agile Organisation / Agiles Projektmanagement

Dr.-Ing. Jan Burghardt

LIEBICH & PARTNER
DIE &AG

Führungskräfte-Workshop: Unser Verständnis von „AGIL“

Kurze Innovations-zyklen

Innovativ sein

Flache Hierarchie

Amorphe Strukturen

Selbstlernende Organisation

Lernfähigkeit der Organisation / Mitarbeiter

Verantwortungs-Kultur

Flexibilität

Flexibles Zusammenarbeits-modell

Flexibel auf neue Herausforderungen anpassen

Sich freier, flexibler organisieren

Verändern von alten / bekannten Strukturen

Strukturen und Prozesse die geeignet sind, dass sich die Organisation dauerhaft flexibel und schnell an sich ändernde interne und externe Rahmenbedingungen anpassen

Unabhängigkeit ggü. sich häufig ändernden Anforderungen

Intelligente Anpassung an neue Rahmen-bedingungen

Wandlungsfähig sein

Anpassen, Chancen nutzen

Offenheit gegenüber Änderungen

Schnell sein

Hohe Veränderungs-geschwindigkeit

Effizient sein

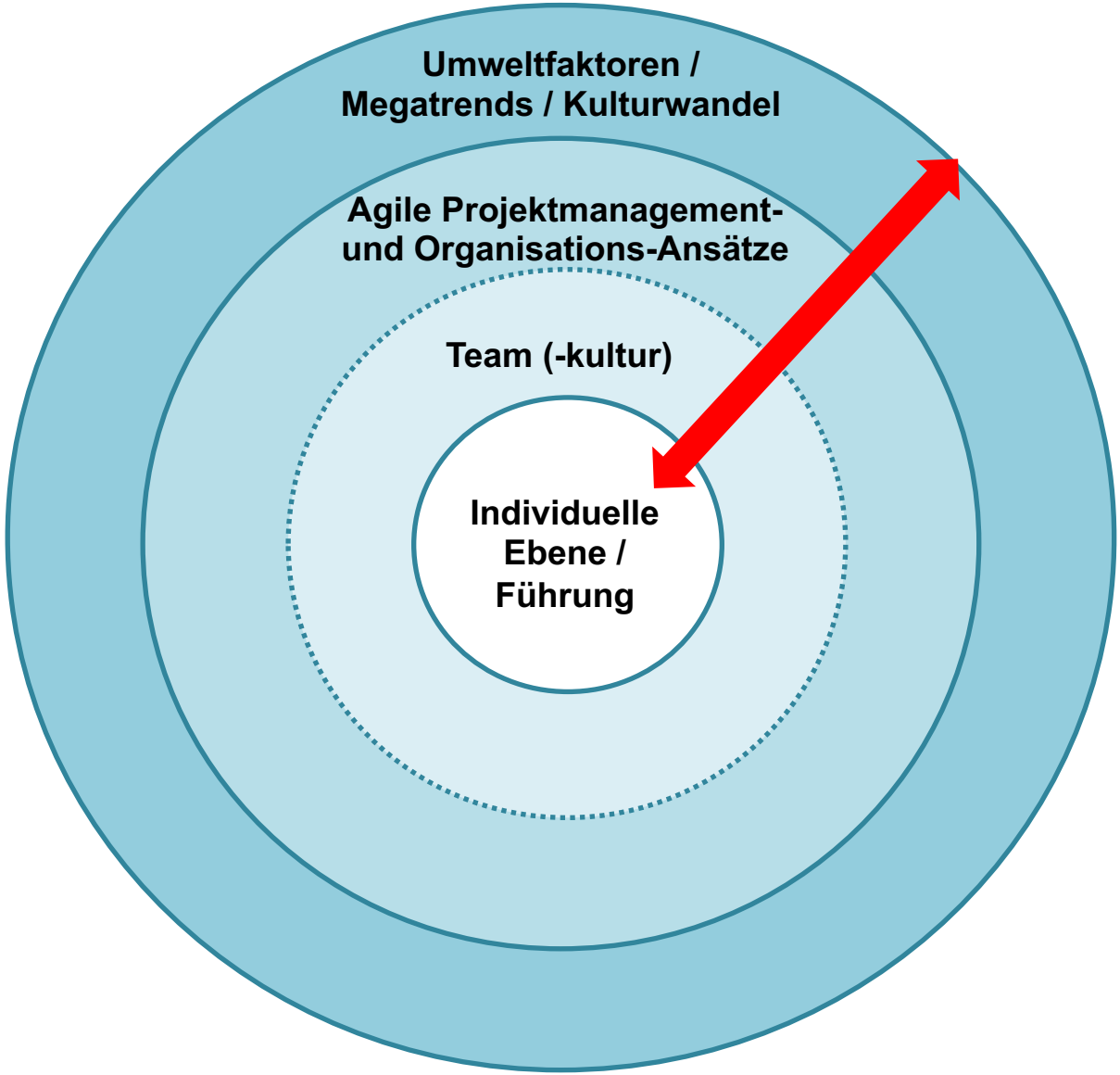
Portionieren

Iteration

Schneller Chancen nutzen, um Prozesse und „IT-Strukturen“ anzupassen

Denken in Regelkreisen

Der Rahmen


Umweltfaktoren /
Megatrends / Kulturwandel
Agile Projektmanagement-
und Organisations-Ansätze
Team (-kultur)
Individuelle
Ebene /
Führung

Was ist Agil?

Agilität beginnt im Kopf!!! – Zuerst in Deinem!!!

- Agilität ist viel mehr als die nächste Methode, die durch das Unternehmen getrieben wird
- Agilität ist eine Geisteshaltung und Unternehmenskultur
- Agilität ist eine Haltung, also ein Verhalten und orientiert sich am agilen Manifest

Agiles Arbeiten steht für …

- Unklare Anforderungen und Lösungswege
- Änderungen gehören zum Projekt
- Iterationen vom groben zum feinen durch regelmäßiges Kundenfeedback
- Späte Änderungen zu geringen Kosten
- Eigenverantwortung, jeder für sich und seine Arbeit und gegenüber dem Team
- Selbstorganisation des Teams
- Frühes Scheitern
- Informelle Kommunikation
- Transparenz über alles für alle
- Kollektiv zählt und weiß mehr als der Einzelne,
  z.B. gemeinsame Aufwandsschätzung
- Zusammenarbeit im Team in unterschiedlichen Rollen und auf Augenhöhe

Von was muss ich mich, muss Führung sich befreien? Welchen Ballast abwerfen? Was muss ich loslassen?

- Macht
- Kontrolle
- Arbeitsverteilung im Sinne „jemand sagt anderen, was die zu tun haben“
- Information Hiding
- Hierarchiedenken
- Kultur von Null-Fehler-Toleranz
- Schuldigen-Suche
- Spontan in den laufenden Prozess (Sprint) eingreifen, um eine neue Anforderung umsetzen zu lassen
- Vorher wissen zu wollen/ zu müssen, wie etwas umgesetzt wird und wie der Plan lautet das Ziel zu erreichen
- Den Glauben, dass wir wissen können was der (End-)Kunde braucht

Agiles Manifest

Der kleinste gemeinsame Nenner aller agilen Vorgehensmodelle ist das Agile Manifest (Agile Manifesto).

Ins Deutsche übersetzt, besagt es Folgendes:

Wir suchen nach besseren Wegen, Produkte zu entwickeln, indem wir es selbst praktizieren und anderen dabei helfen, dies zu tun.

- ***Individuen und Interaktionen*** *haben Vorrang vor Prozessen und Werkzeugen.*
- ***Funktionsfähige Produkte*** *haben Vorrang vor ausgedehnter Dokumentation.*
- ***Zusammenarbeit mit dem Kunden*** *hat Vorrang vor Vertragsverhandlungen.*
- ***Das Eingehen auf Änderungen*** *hat Vorrang vor strikter Planverfolgung.*

Wir erkennen dabei sehr wohl den Wert der Dinge auf der rechten Seite an, wertschätzen jedoch die auf der linken Seite noch mehr.

http://scrum-master.de/Scrum-Glossar/Agiles_Manifest

Abgrenzung – Was ist agiles Projektmanagement und was nicht (1/2)

Klassisch

- Anforderungen klar
- Änderungen im laufenden Projekt schwierig
- Hohe Kosten für späte Änderungen
- Anforderungsbeschreibung aus technischer Sicht
- Sequenzieller Entwicklungsprozess
- Starrer Projektmanagementprozess
- Kunde sieht nur Endergebnisse
- Wenn es eng wird, wird eher der Termin verschoben

Agil

- Anforderungen unscharf
- Änderungen im Projekt sind eingeplant
- Mäßige Kosten für späte Änderungen
- Anforderungsbeschreibung aus Sicht des Kunden
- Iterativer Entwicklungsprozess
- Kontinuierliche Prozessverbesserung
- Kunde bewertet Zwischenergebnisse (Feedback)
- Wenn es eng wird, wird eher der Aufwand (Funktionsumfang) reduziert

Abgrenzung – Was ist agiles Projektmanagement und was nicht (2/2)

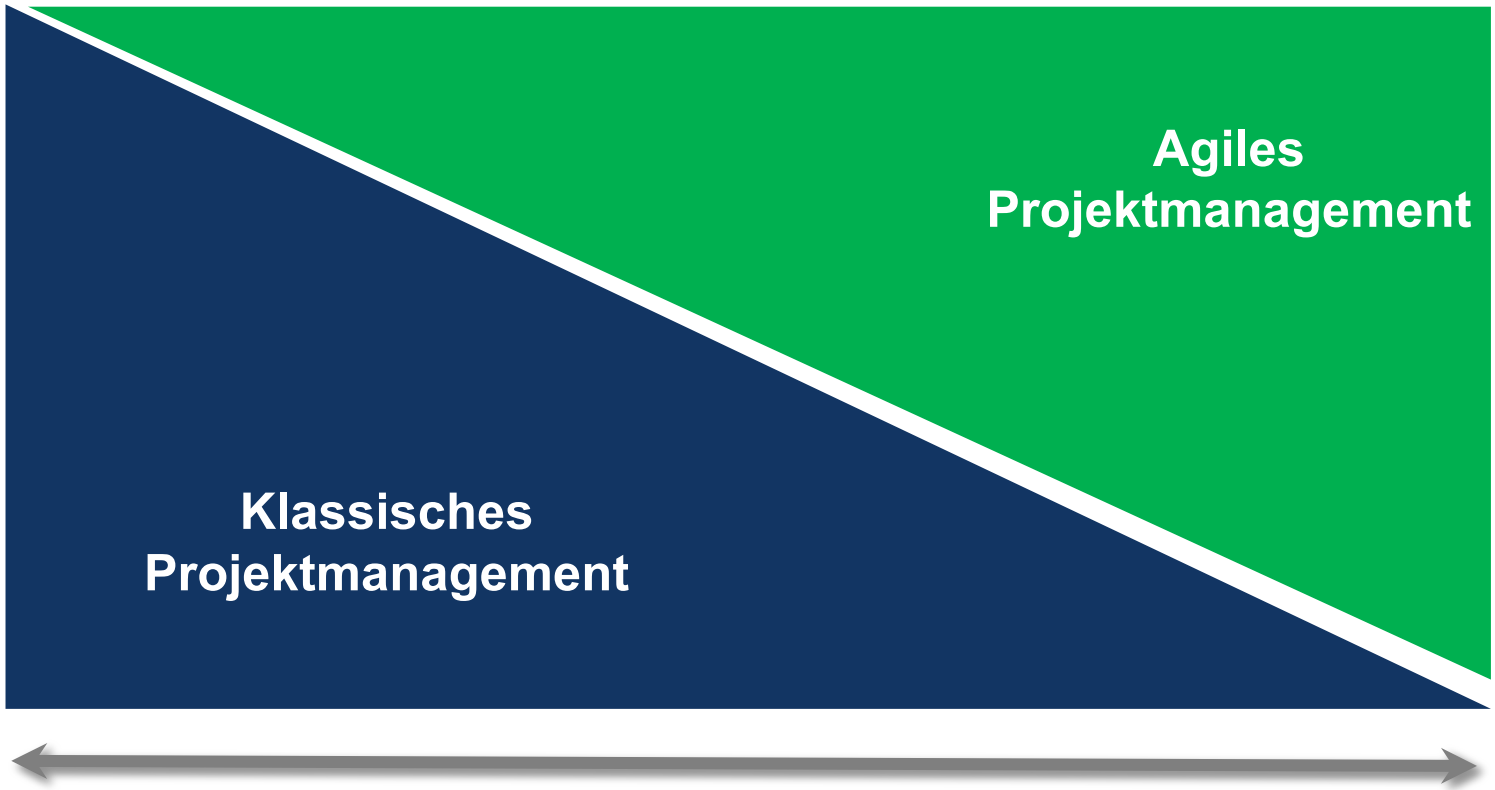
Klassisch

- Eher große Team
- Klare Hierarchie
- Viele Spezialisten im Team
- Verteilte Teams in mehreren Projekten
- Aufgaben von oben zugeteilt
- Viel Kommunikation über lange Meetings und Dokumente
- Aufwandsschätzung durch einzelne (z.B. Projektleiter oder Experten)

Agil

- Eher kleine Teams
- Selbstorganisierte Teams
- Viel gemeinsame Verantwortung
- Zentrale Teams auf ein Projekt fokussiert
- Aufgaben selbstständig übernehmen
- Viel informelle Kommunikation und Stand-up Meetings
- Aufwandsschätzung gemeinsam durch das Team

Klassisch versus Agiles Projektmanagement



umfassende Planung
Gantt-Charts und Kapazitätsübersichten
Projektleiter
hochgradig zentralistisch, hierarchisch
ausgeprägte Kontrollen

flexible Planung
schnell starten
Selbstorganisation in Teams
hohe Eigenverantwortung
Ergebnisorientierung

Was ist Scrum?

Scrum

Scrum (zu deutsch „Gedränge“, ein Spielzug aus dem Rugby) ist ein Framework für das Projektmanagement nach agilen Prinzipien und hat seinen Ursprung in der Softwareentwicklung.

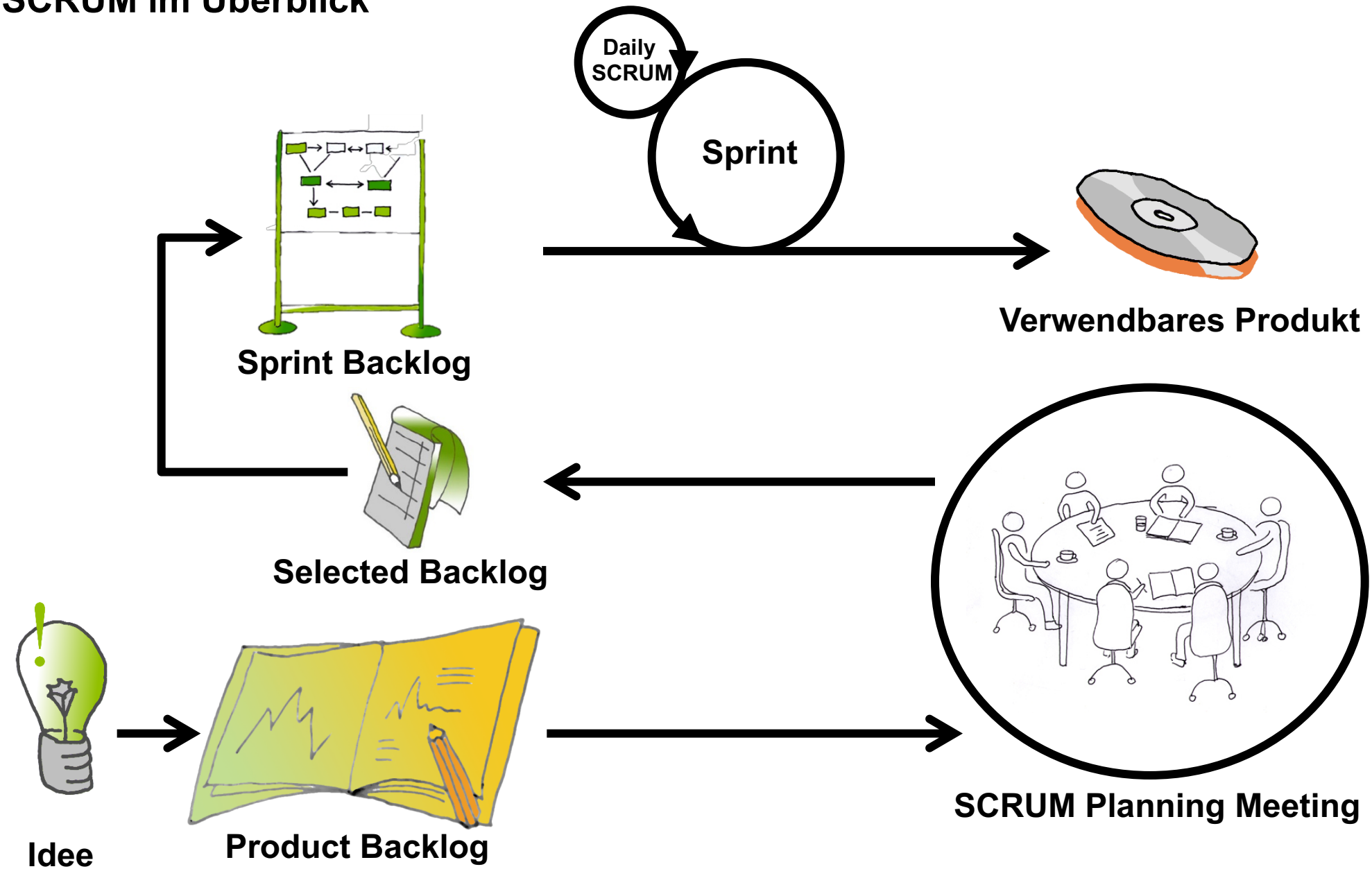
Scrum wird als Vorgehensrahmen oder -gerüst (*Framework*) und bewusst nicht als **Vorgehensmodell** bezeichnet. Denn Scrum besteht nur aus wenigen Regeln.

Diese Regeln definieren fünf **Aktivitäten**, drei **Artefakte** und drei **Rollen,** die den Kern von Scrum ausmachen.

http://projektmanagement-definitionen.de/glossar/scrum/

https://de.wikipedia.org/wiki/Scrum

SCRUM im Überblick



Komponenten von SCRUM

- **Aktivitäten**
  - **Sprint Planning**
    - 1. Was – durch Product Owner
    - 2. Wie – durch das Entwicklungsteam
  - **Daily Scrum**
  - **Sprint Review**
    Check des Increments
  - **Sprint Retrospektive**
    Check der Arbeitsweise
  - **Product Backlog Refinement**
- **Rollen**
  - **Product Owner**
  - **Entwicklungsteam**
  - **Scrum Master**
- **Artefakte**
  - **Product Backlog**
  - **Sprint Backlog**
  - **Product Increment**

Rollen im Scrum

- **Product Owner**

  - Er ist eine Person, kein Komitee.
  - Er ist für die Eigenschaften und den wirtschaftlichen Erfolg des Produkts verantwortlich.
  - Er erläutert dem Entwicklungsteam die zu entwickelnden Produkteigenschaften.
  - Er gestaltet das Produkt mit dem Ziel, den wirtschaftlichen Nutzen für das eigene Unternehmen zu maximieren.
  - Er sorgt dafür, dass die Ergebnisse den finanziellen Aufwand rechtfertigen.
  - Er erstellt und priorisiert die Produkteigenschaften (Produkt Backlog).
  - Er ist verantwortlich, dass das Entwicklungsteam die gewünschte Funktionalität in der richtigen Reihenfolge erstellt.
  - Er urteilt darüber, welche Eigenschaften am Ende eines Sprints fertiggestellt wurden.

Rollen im Scrum

- **Product Owner**

  - Er arbeitet mit dem Entwicklungsteam auf täglicher Basis zusammen und trifft zeitnah Entscheidungen.
  - Er arbeitet kontinuierlich am Product Backlog und dem Release Plan.
  - Ihm allein obliegt die Entscheidung über das Produkt, seine Funktionalität und die Reihenfolge der Implementierung. So balanciert er Funktionalität, Auslieferungszeitpunkte und Kosten aus.

Rollen im Scrum

- **Entwicklungsteam**

  - Das Entwicklungsteam ist für die Lieferung der Produktfunktionalitäten in der vom Product Owner gewünschten Reihenfolge verantwortlich.
  - Zudem trägt es die Verantwortung für die Einhaltung der vereinbarten Qualitätsstandards.
  - Das Entwicklungsteam organisiert sich selbst. Es lässt sich von niemandem, auch nicht vom Scrum Master, vorschreiben, wie es Backlog-Einträge umzusetzen hat.
  - Ein Entwicklungsteam sollte in der Lage sein, das Ziel eines jeweiligen Sprints ohne größere äußere Abhängigkeiten zu erreichen.
  - Zu den weiteren Aufgaben eines Entwicklungsteams zählt die Schätzung des Umfangs der Einträge im Product Backlog.
  - Gute und schlechte Ergebnisse werden nie auf einzelne Teammitglieder, sondern immer auf das Entwicklungsteam als Einheit zurückgeführt.

Rollen im Scrum

- **Entwicklungsteam**
  - Ein Entwicklungsteam besteht aus mindestens drei, höchstens neun Mitgliedern. Ideal sind 5 Entwickler.
  - Das ideale Teammitglied ist sowohl Spezialist als auch Generalist, damit es den Teamkollegen beim Erreichen des gemeinsamen Ziels helfen kann.

Rollen im Scrum

- **Scrum Master**

  - Er ist dafür verantwortlich, dass Scrum gelingt. Dazu arbeitet er mit dem Entwicklungsteam zusammen.
  - Er gehört selbst nicht zum Entwicklungsteam.
  - Er hilft die Ziele zu erreichen.
  - Er führt die Scrum-Regeln und den Scrum-Prozess ein und sorgt für deren Einhaltung.
  - Er moderiert die Meetings und kümmert sich um die Behebung von Störungen und Hindernissen.
    - Dazu gehören mangelnde Kommunikation und Zusammenarbeit sowie persönliche Konflikte im Entwicklungsteam.
    - Störungen in der Zusammenarbeit zwischen Product Owner und Entwicklungsteam
    - Störungen von außen, beispielsweise Aufforderungen der Fachabteilung zur Bearbeitung zusätzlicher Aufgaben während eines Sprints.

Rollen im Scrum

- **Scrum Master**

  - Der Scrum Master ist als Coach für den Prozess und die Beseitigung von Hindernissen verantwortlich.
  - Er schult die am Projekt beteiligten Mitarbeiter.
  - Er gibt einzelnen Team-Mitgliedern keine Arbeitsanweisungen, ist nicht weisungsbefugt. Weder beurteilt er sie, noch belangt er sie disziplinarisch.
  - Ein Scrum Master ist gegenüber dem Entwicklungsteam eine dienende Führungskraft.

Planning Meetings

Sprint Planning 1

- Product Owner, E.-Team, User, Scrum Master
- Ideal: 1 Stunden
- Abgleich zwischen PO und E-Team. Informationsaustausch. Aufgabenstellung verstehen. Klären offener Punkte.
- PO definiert die Ziele des Sprints festlegen, die User Stories die zum Sprint passen und erstellt den Sprint Backlog.
- User Stories die zu dem Sprint passen
- **Tipp**: Idealerweise so viele User Stories besprechen wie eine Chance haben in dem Sprint bearbeitet zu werden.
- **Ergebnis**: - Das Sprint Backlog entsteht
  - Feste Zusage welche User Stories bearbeitet werden

SCRUM Planning Meeting

Planning Meetings

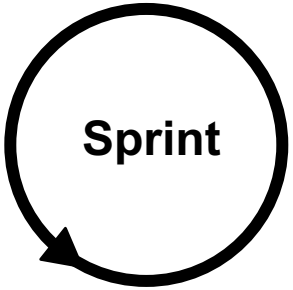
Sprint Planning 2

- E.-Team, Scrum Master
- Ideal: 1 Stunden
- Detailliert besprechen, was getan werden muss.
- Klären wie der Sprint erreicht werden soll.
- Aufgaben (Tasks) festlegen

- **Tipp**: Auf Zeit achten (timeboxing).
- **Ergebnis**: - Aufgaben und Verantwortlichkeiten für den Sprint

SCRUM Planning Meeting

Sprint Review

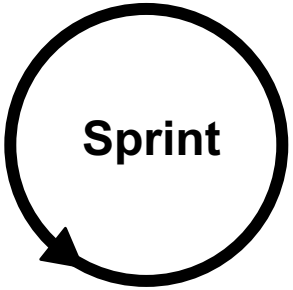


Sprint Review

- E.-Team, Scrum Master, Product Owner
- Ein fertiges Produkt wird abgenommen. Die vereinbarten Funktionalitäten werden geprüft.
- Im Ideal: Dem User das Ergebnis vorstellen, das von Product Owner abgenommen ist.
- Der User „spielt“, testet das Produkt
- Änderungen, Ideen, Ergänzungen gehen wieder in das Product backlog und werden neu priorisiert

- **Ergebnis**: - Ein funktionsfähiges Produkt liegt vor, das die vereinbarten Anforderungen erfüllt
- **Hinweise**:
  - Wenn nichts geliefert wurde vom E.-Team findet auch kein Sprint Review statt.
  - Erfolge feiern. Zuspruch, Anerkennung, …

Sprint Retrospektive



Sprint Retrospektive

- E.-Team, Scrum Master, Product Owner
- Ideal: alle 2 Wochen 30 Minuten. Scrum Master moderiert und hält Resultate fest.
- Welche Arbeitsprozesse müssen verbessert werden?
  Was war besonders gut?
  Was hat uns behindert?
  Was werden wir besser machen?
- Scrum Master priorisiert die Probleme und setzt sich für die Lösung der Probleme ein.

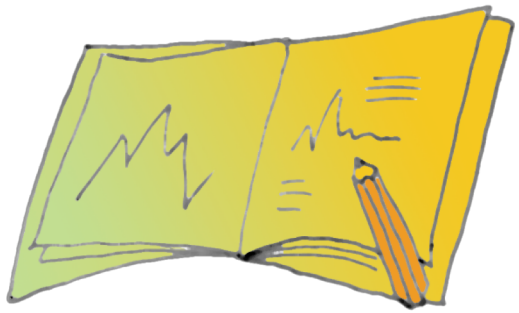
Product Backlog Items in Form von User Stories

Warum nur mit User Stories?

- Fokus auf den Mehrwert für den Kunden legen
- Der Sinn und Nutzen einer Anforderung wird für die Entwickler deutlicher
- Der Kundenbedarf wird nur mit der Sprache des Kunden dargestellt.

Warum nur mit User Stories?

- In der Sprache der Kunden
- Entwickelt vom großen Ganzen zum Detail, nicht umgekehrt
  (Epics, Themen, User Stories).
- Jede User Story ist nur aus der Sicht eines Mitglied des sogenannten „Buying- Centers“
  (User (1-x), Buyer, Influencer und Decider)

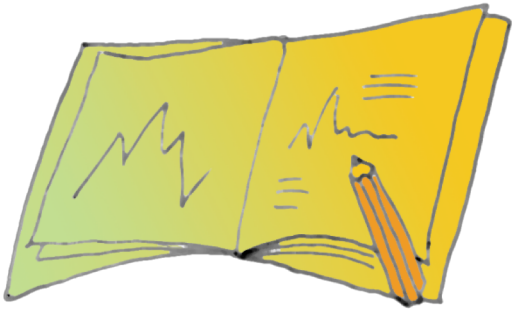


Product Backlog
mit Product Backlog Items

User Stories

Eigenschaften guter User Stories

- Unabhängig
- Verhandelbar
- Wertvoll
- Schätzbar
- Testbar



Product Backlog

User Stories als zentraler Denkansatz

Muster von User Stories:

Sicht/ Rolle	Ziel	Grund
Ich, als Elektriker	will schnell und sicher das Gerät anschließen,	weil ich effizient arbeiten will.
Ich, als Entscheider	will zukunftsfähige Systeme haben,	weil ich mein Entwicklungskosten reduzieren will.

Ihr Experte für die Umsetzung Agiler Organisationen

Dr.-Ing. Jan Erik Burghardt
Liebich & Partner
Management und Personalberatung AG
Gewerbepark Cité 20
Marstall Unterlinden
76532 Baden-Baden
Tel. 0 171 68 00 515
Fax 0 72 21 / 90 78-90
E-Mail: burghardt@liebich-partner.de
www.liebich-partner.de