



adesso | business.
people.
technology.

Agiles Projektmanagement – nur eine Illusion?

Fachgruppe IT-Projektmanagement, Stuttgart, 11.4.2014

Dirk Jahnke, Managing Consultant

Agenda

These: Agiles Projektmanagement – nur eine Illusion?

- ▶ Sprint 1:
 - > Motivation
 - > Versuch einer Definition „Agiles Projektmanagement“
- ▶ Sprint 2:
 - > Vergleich mit „echten“ agilen Modellen, z.B. Scrum
- ▶ Sprint 3:
 - > Fazit und Diskussion

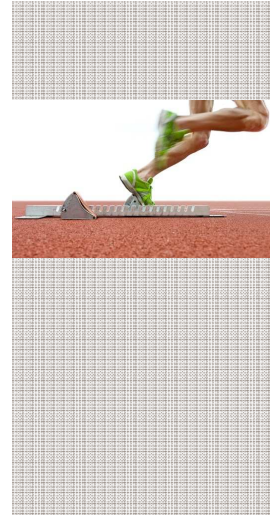
Motivation

Seit 5 Jahren in agilen Projekten

Als Product Owner oder Scrum Master

“Agile Alarmglocken”

- ▶ Projektplan
- ▶ Aufwandsschätzung
- ▶ PM moderiert eine Retrospektive
- ▶ Retrospektive (zum Projektabschluss, das reicht)
- ▶ Projektkontrolle
- ▶ Change Requests / Change Management
- ▶ ...



3 Agiles Projektmanagement – nur eine Illusion?

adesso

Standish Report von 2011 – 30.000m

Der Standish Chaos Report 2011 hat festgestellt, dass Projekte, die mit agilen Methodiken erstellt werden eine deutlich höhere Wahrscheinlichkeit haben, erfolgreich abgeschlossen zu werden. Sind bei der Anwendung der

Wasserfallmethodik nur

- ▶ 14 % erfolgreich,
- ▶ 57 % problematisch und
- ▶ scheitern 29 % der Projekte, so sind bei

agilen Methodiken

- ▶ 42 % erfolgreich,
- ▶ 49 % problematisch und nur
- ▶ 9 % scheitern.

Wikipedia: http://de.wikipedia.org/wiki/Agile_Softwareentwicklung, abgerufen am 1.4.2014
The Standish Group (Hrsg.): Chaos Manifesto - The Laws of CHAOS and the CHAOS 100 Best PM Practices. S. 25.

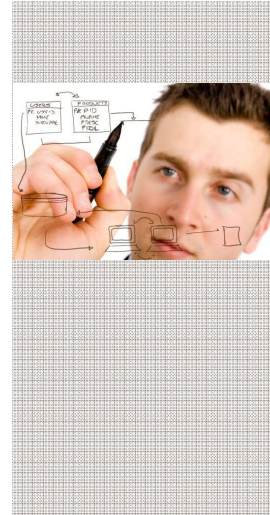
4 Agiles Projektmanagement – nur eine Illusion?

adesso

Agiles Projektmanagement – 15.000m

Agilität

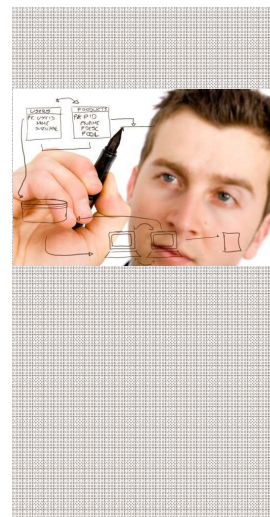
- ▶ Begriffliche Betrachtung
 - > Duden: von großer Beweglichkeit zeugend; regsam und wendig
 - > Synonyme: betriebsam, beweglich, energiegeladen, geschäftig, geschickt, gewandt, lebhaft, quecksilbrig, rege, rührig, temperamentvoll, unruhig, vital, wendig; (gehoben) regsam; (schweizerisch, sonst veraltend) vif
- ▶ Agile Software-Entwicklung
 - > Wikipedia: Agile Softwareentwicklung ist der Oberbegriff für den Einsatz von Agilität (lat. agilis: flink; beweglich) in der Softwareentwicklung. [...] Agile Softwareentwicklung versucht mit geringem bürokratischen Aufwand, wenigen Regeln und meist einem iterativen Vorgehen auszukommen.
 - > → Agiles Manifest



Agiles Projektmanagement – 5.000m

... bedeutet

- ▶ Projektmanagement beweglicher machen?
 - > Bezüglich Änderbarkeit (Scope)
 - > Andere Aspekte? Welche?
- ▶ Das Management von agil arbeitenden Softwareentwicklungsteams?
 - > Die Rollen in agilen Vorgehensweisen sind vollständig beschrieben. Da existiert kein „agiler PM“
 - > Für die agil arbeitenden Teams sollte das „**Agile Manifest**“ als Basis dienen
- ▶ Agile Methoden im Projektmanagement anzuwenden?
 - > Zum Beispiel Retrospektive, Daily Standup Meeting, Schätzung durch Pokern
 - > Das am Häufigsten genutzte agile Framework ist **SCRUM**



Agenda

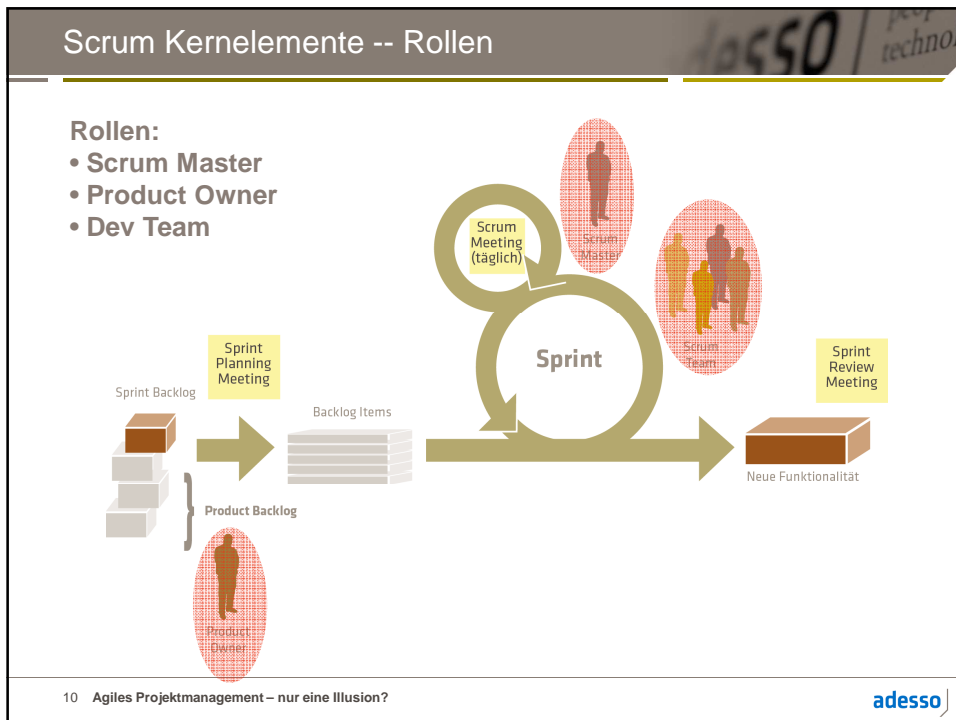
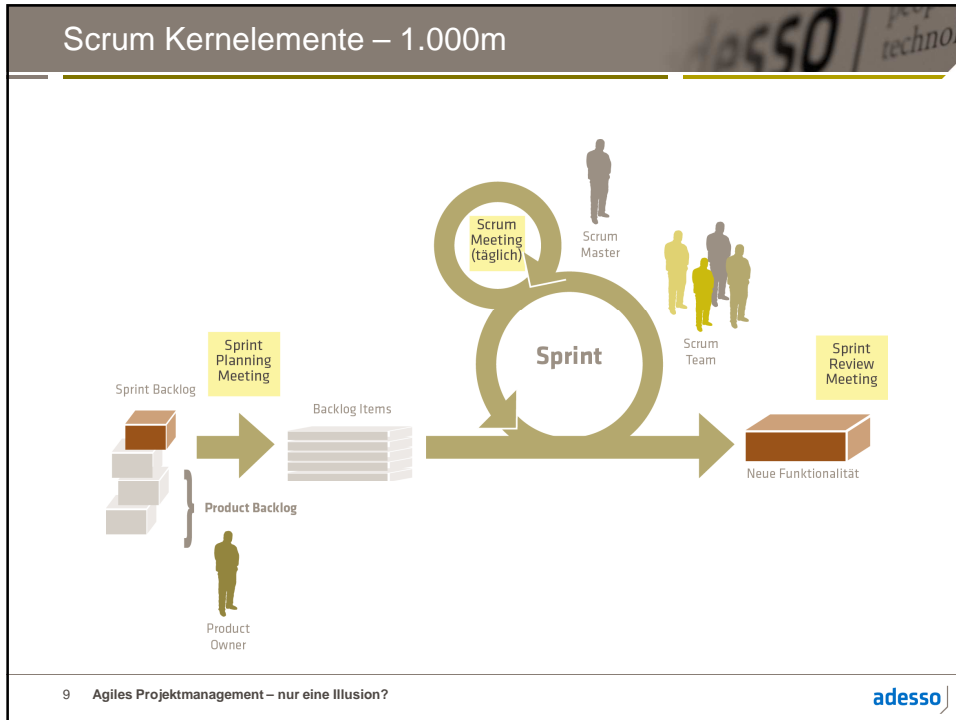
These: Agiles Projektmanagement – nur eine Illusion?

- ▶ Sprint 1:
 - > Motivation
 - > Versuch einer Definition „Agiles Projektmanagement“
- ▶ Sprint 2:
 - > Vergleich mit „echten“ agilen Modellen, z.B. Scrum
- ▶ Sprint 3:
 - > Fazit und Diskussion

Agile Agenda

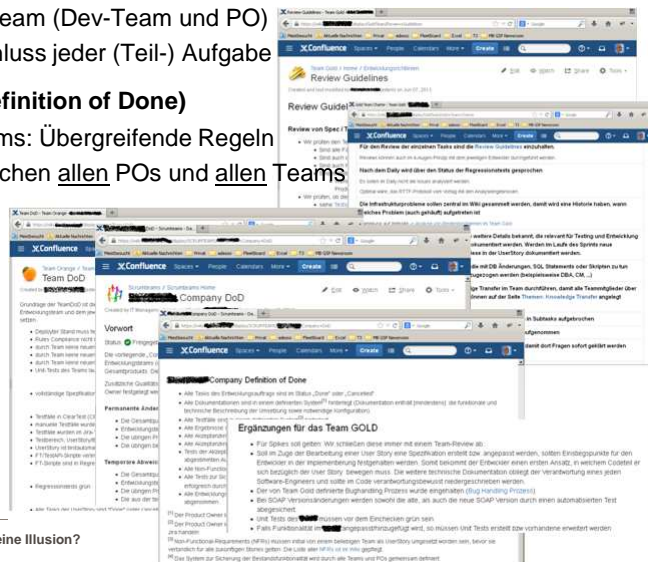
These: Agiles Projektmanagement – nur eine Illusion?

- ▶ Sprint 1:
 - > Motivation
 - > Versuch einer Definition „Agiles Projektmanagement“
- ▶ Sprint 2:
 - > Scrum Kernelemente
 - > Werte des agilen Manifests
 - > Vergleich mit „echten“ agilen Modellen, z.B. Scrum
- ▶ Sprint 3:
 - > Fazit und Diskussion



Beispiele für Vereinbarungen

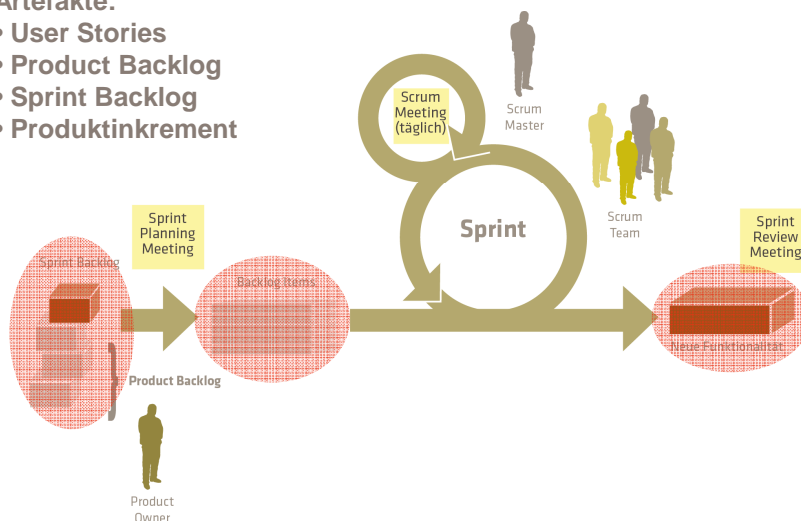
- **Definition of Done (DoD)**
 - Vereinbarung im Team (Dev-Team und PO)
 - Maßstab für Abschluss jeder (Teil-) Aufgabe
- **Company DoD (Definition of Done)**
 - Bei mehreren Teams: Übergreifende Regeln
 - Vereinbarung zwischen allen POs und allen Teams
- **Team-Spielregeln**



11 Agiles Projektmanagement – nur eine Illusion?

Scrum Kernelemente -- Artefakte

- Artefakte:**
- User Stories
 - Product Backlog
 - Sprint Backlog
 - Produktinkrement



12 Agiles Projektmanagement – nur eine Illusion?

Scrum Kernelemente -- Meetings

Meetings:

- Daily Scrum
- Sprint Planning
- Sprint Review
- Sprint Retrospective
- (Backlog Grooming)
- SoS, Communities/Guilds, ...

The diagram illustrates the Scrum process. It starts with a Product Backlog (represented by a stack of boxes) managed by a Product Owner. A Sprint Planning Meeting leads to Backlog Items. These items enter a Sprint cycle, which includes a daily Scrum Meeting (taglich) facilitated by a Scrum Master. The Scrum Team works on these items during the Sprint. At the end of the Sprint, a Sprint Review Meeting is held, resulting in 'Neue Funktionalität' (New Functionality). Below the main diagram are four small images showing different types of Scrum backlogs and planning boards.

13 Agiles Projektmanagement – nur eine Illusion? adesso

Scrum Kernelemente -- Meetings

Meetings:

- Daily Scrum: 15' + 15' Diskussion jeden Tag
- Sprint Planning: 2h je Sprintwoche
- Sprint Review: ca. 1h je Sprint
- Sprint Retrospective: ca. 2h je Sprint
- (Backlog Grooming): ca. 0-2h je Sprint

The diagram is similar to the one on slide 13, but with two yellow callouts overlaid on the Sprint cycle. The first callout states: "13h x Teamstärke im 2-Wochensprint = 15%". The second callout states: "23h x Teamstärke im 4-Wochensprint = 15%".

14 Agiles Projektmanagement – nur eine Illusion? adesso

⚡ Potentielle Konflikte bei Anwendung im agilen PM


- **PM = PO? Oder besser SM?**
 - Die Macht des PMs wird in SCRUM auf PO und SM und Dev-Team verteilt.
- **Entwicklungsteams arbeiten Eigenverantwortlich**
 - PO gibt das "Was" vor, Entwickler verantworten und entscheiden das "Wie"
 - Entwicklungsteams entscheiden über Notwendigkeit von Refactorings. Sie verantworten die technische Qualität der Entwicklung.
 - Entwicklungsteams können zusätzliche Kriterien für den Umfang der Arbeiten vereinbaren/fordern → Definition of Done
- **Sprint Backlog wird zwischen PO und Entwicklungsteam verhandelt**
 - PO priorisiert den Product Backlog, das Entwicklungsteam bedient sich entsprechend der Prioritäten bei der Befüllung des Sprint Backlogs
 - Sprintziel wird zwischen PO und Entwicklungsteam verhandelt/vereinbart
- **Zeiten für SCRUM-Meetings (ca. 15%)**

15 Agiles Projektmanagement – nur eine Illusion? adesso

Agile Agenda

These: Agiles Projektmanagement – nur eine Illusion?

- ▶ Sprint 1:
 - > Motivation
 - > Versuch einer Definition „Agiles Projektmanagement“
- ▶ Sprint 2:
 - > Scrum Kernelemente
 - > Werte des agilen Manifests
 - > Vergleich mit „echten“ agilen Modellen, z.B. Scrum
- ▶ Sprint 3:
 - > Fazit und Diskussion



16 Agiles Projektmanagement – nur eine Illusion? adesso

Agile Agenda






These: Agiles Projektmanagement – nur eine Illusion?

- ▶ Sprint 1:
 - > Motivation
 - > Versuch einer Definition „Agiles Projektmanagement“
- ▶ Sprint 2:
 - > Scrum Kernelemente
 - > Werte des agilen Manifests
- ▶ Sprint 3:
 - > Vergleich mit „echten“ agilen Modellen, z.B. Scrum
 - > Fazit und Diskussion

Werte des “Agilen Manifests”: Wir stellen ...

- ▶ **Individuen und Interaktionen über Prozesse und Werkzeuge**
- ▶ **funktionierende Software über umfassende Dokumentation**
- ▶ **Zusammenarbeit mit dem Kunden über Vertragsverhandlungen**
- ▶ **Reagieren auf Veränderungen über das Befolgen eines Plans**



12 Prinzipien, abgeleitet aus dem agilen Manifest (1/2)

-  ▶ Unsere höchste Priorität ist es, den Kunden durch frühe und kontinuierliche Auslieferung wertvoller Software zufrieden zu stellen.
-  ▶ Heisse Anforderungsänderungen selbst spät in der Entwicklung willkommen. Agile Prozesse nutzen Veränderungen zum Wettbewerbsvorteil des Kunden.
 - ▶ Liefere funktionierende Software regelmäßig innerhalb weniger Wochen oder Monate und bevorzuge dabei die kürzere Zeitspanne.
-  ▶ Fachexperten und Entwickler müssen während des Projektes täglich zusammenarbeiten.
-  ▶ Errichte Projekte rund um motivierte Individuen. Gib ihnen das Umfeld und die Unterstützung, die sie benötigen und vertraue darauf, dass sie die Aufgabe erledigen.
-  ▶ Die effizienteste und effektivste Methode, Informationen an und innerhalb eines Entwicklungsteams zu übermitteln, ist im Gespräch von Angesicht zu Angesicht.



Konflikt zwischen agilem und traditionellem PM

12 Prinzipien, abgeleitet aus dem agilen Manifest (2/2)

- ▶ Funktionierende Software ist das wichtigste Fortschrittsmaß.
- ▶ Agile Prozesse fördern nachhaltige Entwicklung. Die Auftraggeber, Entwickler und Benutzer sollten ein gleichmäßiges Tempo auf unbegrenzte Zeit halten können.
- ▶ Ständiges Augenmerk auf technische Exzellenz und gutes Design fördert Agilität.
- ▶ Einfachheit -- die Kunst, die Menge nicht getaner Arbeit zu maximieren -- ist essenziell.
-  ▶ Die besten Architekturen, Anforderungen und Entwürfe entstehen durch selbstorganisierte Teams.
-  ▶ In regelmäßigen Abständen reflektiert das Team, wie es effektiver werden kann und passt sein Verhalten entsprechend an.

Agile Agenda

These: Agiles Projektmanagement – nur eine Illusion?

- ▶ Sprint 1:
 - > Motivation
 - > Versuch einer Definition „Agiles Projektmanagement“
- ▶ Sprint 2:
 - > Scrum Kernelemente
 - > Werte des agilen Manifests
- ▶ Sprint 3:
 - > Vergleich mit „echten“ agilen Modellen, z.B. Scrum
 - > Fazit und Diskussion

Agile Agenda

These: Agiles Projektmanagement – nur eine Illusion?

- ▶ Sprint 1:
 - > Motivation
 - > Versuch einer Definition „Agiles Projektmanagement“
- ▶ Sprint 2:
 - > Scrum Kernelemente
 - > Werte des agilen Manifests
- ▶ Sprint 3:
 - > Vergleich auf Basis der Werte, der Kultur
 - > Fazit und Diskussion

Grundvoraussetzungen – 100m

- ▶ **Vertrauen**
- ▶ **Respekt**
- ▶ **Offenheit**
- ▶ **Ehrlichkeit**
- ▶ **Geteilte und gemeinsame Verantwortung**

Fragen an traditionelle Projektmanager (1)

Vertrauen

- ▶ Wieviel Dokumentation entsteht zur Rechtfertigung? Zur Klärung einer möglichen Schuldfrage? Zum Ziehen einer Verteidigungslinie?
- ▶ Wieviel "Overhead-Meetings" lasse ich das Entwicklungsteam durchführen? Habe ich das Vertrauen, dass das Team verantwortungsvoll mit dieser kostbaren Zeit umgeht?
- ▶ Wieviel Vertrauen hat mein Kunde, dass er nicht ausgenutzt wird?

Respekt

- ▶ Wie gehe ich mit Entscheidungen des Entwicklungsteams, z.B. zur Architektur, um?
- ▶ Die technische Verantwortung liegt beim Team. Wie gehe ich damit um, wenn das Team technische Schulden abbauen und ich Features bauen möchte?

Fragen an traditionelle Projektmanager (2)

Offenheit

- ▶ Wie offen lege ich meinem Auftraggeber den Fortschritt vor?
- ▶ Benenne ich alle Aufwände/Kosten, auch wenn diese mal geringer ausfallen?
- ▶ Wie gehe ich mit (bekannten) Risiken um? Wann teile ich diese mit?

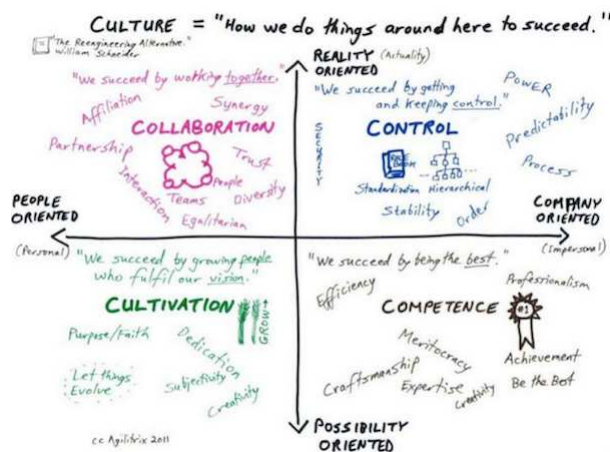
Ehrlichkeit

- ▶ Mir selbst gegenüber: Wie bin ich? Was passt zu mir?
- ▶ Meinem Kunden gegenüber: Über Risiken, Aufwände, Kosten, schlechte Ergebnisse?
- ▶ Meinem Team gegenüber: Über Budget, Termine?

Geteilte und gemeinsame Verantwortung

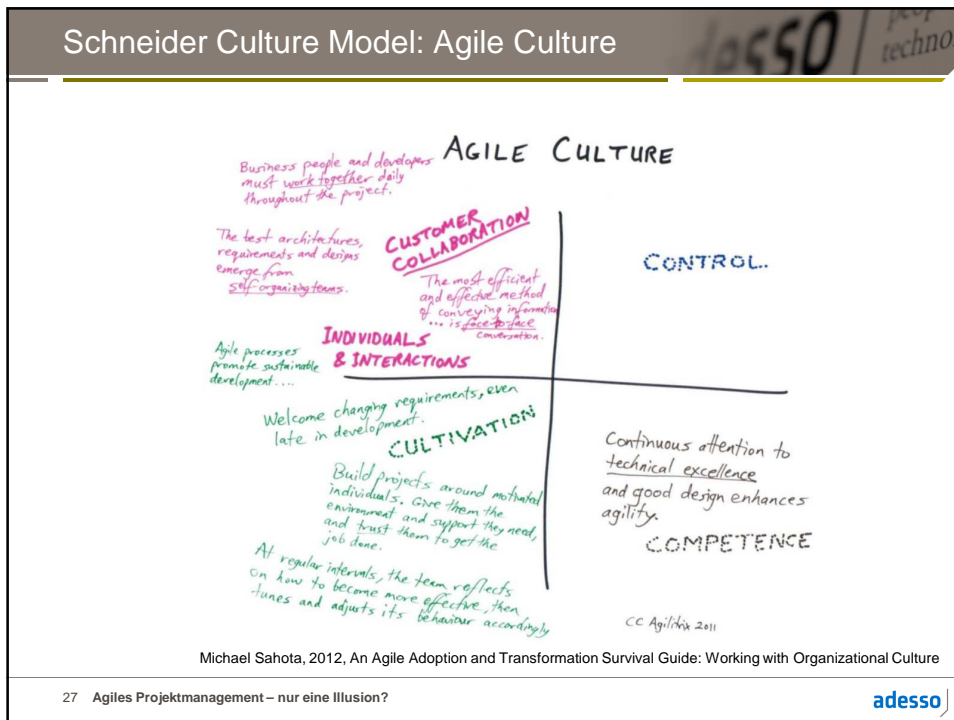
- ▶ Wieviel Macht bin ich bereit, aufzugeben? Fühle ich mich dann noch für den Projekterfolg verantwortlich?
- ▶ Welche Rolle passt zu mir? Inhaltlich verantwortlich? → PO, Für Prozess/Vorgehen verantwortlich? → SM
- ▶ Habe ich das Vertrauen in die gemeinsame Verantwortung und somit in die Kollegen, mit denen ich für das Ergebnis "gerade stehen" muss?

Schneider Culture Model

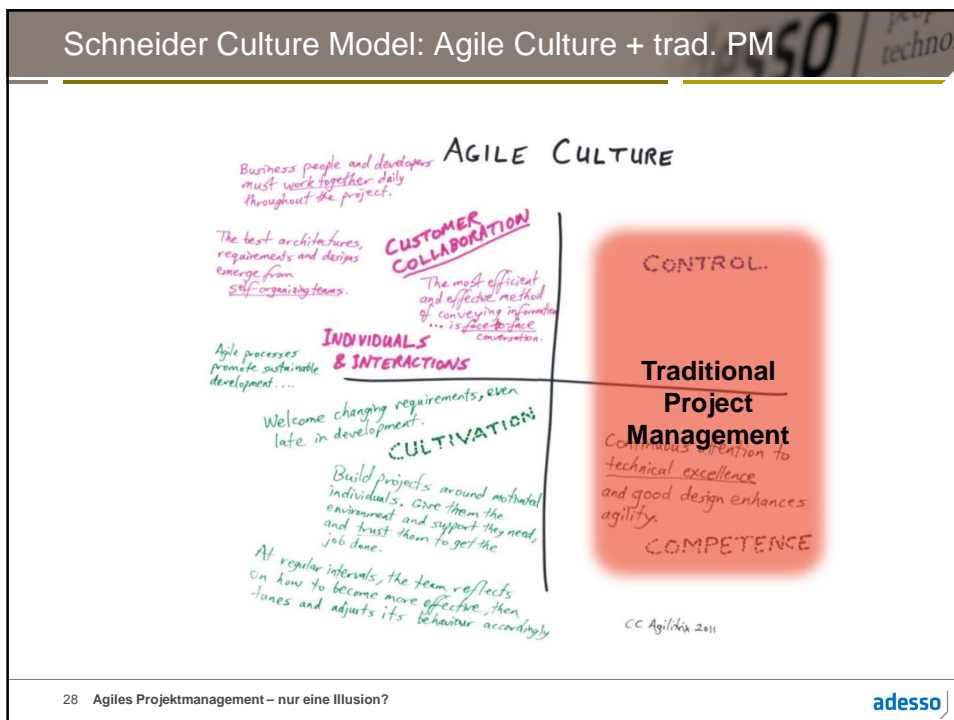


Michael Sahota, 2012, An Agile Adoption and Transformation Survival Guide: Working with Organizational Culture

Schneider Culture Model: Agile Culture



Schneider Culture Model: Agile Culture + trad. PM

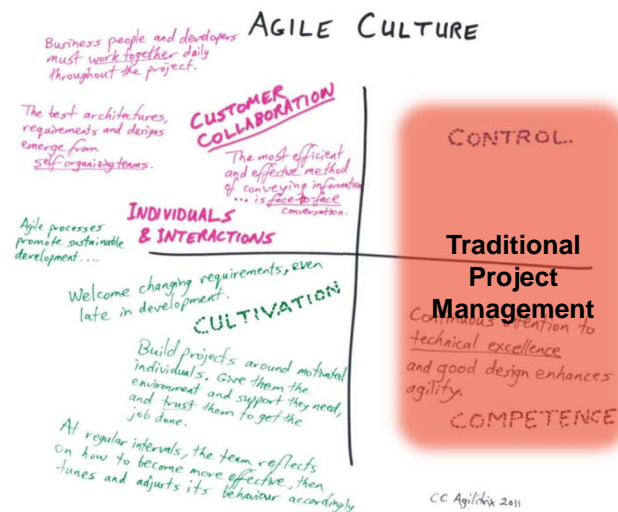


Agile Agenda

These: Agiles Projektmanagement – nur eine Illusion?

- ▶ Sprint 1:
 - > Motivation
 - > Versuch einer Definition „Agiles Projektmanagement“
- ▶ Sprint 2:
 - > Scrum Kernelemente
 - > Werte des agilen Manifests
- ▶ Sprint 3:
 - > Vergleich auf Basis der Werte, der Kultur
 - > Fazit und Diskussion

Fazit: Agiles Projektmanagement ist eine Illusion!



Agiles Projektmanagement – nur eine Illusion!

Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit.

Kontakt: dirk.jahnke@adesso.de

info@adesso.de / www.adesso.de