

eraneos

FOKUS

Projektmanagement – klassisch oder agil

Sind herkömmliche Disziplinen passé?



Von links nach rechts: **André Arrigoni**, Partner; **Josef Gubelmann**, Dipl. Masch.-Ing. FH, MBA HSG, Bereichsleiter Projektmanagement; **Denise Künzle**, lic. phil., MBA, Senior Consultant **Heiko Scherler**, Informatiker, Senior Consultant; **Dominique Tschopp**, Dr. sc. ETH, Dipl. Kom.-Syst.-Ing. ETH, Senior Consultant

© Alle Urheber- und Veröffentlichungsrechte sind vorbehalten; eine Vervielfältigung oder Weitergabe an Online-Dienste, auch auszugsweise, ist nur mit Zustimmung zulässig.

Inhalt



Agile Projekte beherrschen – 5
gut eingebettete Projektmanagement-
disziplinen als Erfolgsfaktor

Agilität bei den SBB 11
Ein Kundeninterview

Mix aus klassisch und agil – 15
Ein Praxisbeispiel

Agilität auf klassischen Wegen



„Klassische Projektmanagementdisziplinen sind längst nicht passé.“

André Arrigoni,
Partner

Agile Projektmanagementansätze leisten wertvolle Dienste. Mit kurzen, überschaubaren Iterationen und Reviews zur Qualitätssicherung am Ende der Iteration und mit Plankorrekturen vor jeder neuen Iteration wird die Transparenz im Projekt erhöht und der Projekterfolg sichergestellt.

Diese Erkenntnis hat sich unserer Erfahrung nach seit dem Eraneos FOKUS-Artikel 2009 in der Praxis etabliert. Doch nun tauchen an der Kundenfront vermehrt Fragen auf, denen wir auf die Spur gehen möchten:

- Welche Möglichkeiten haben Organisationen, agile Vorgehensweisen anzuwenden?
- Welche entscheidende Rolle können zentrale Projektmanagementdisziplinen wie Risikomanagement, Qualitätsmanagement und Reporting in agil geführten Projekten einnehmen?

Da sich unter den agilen Ansätzen vorwiegend SCRUM etabliert hat, konzentrieren wir uns in diesem Eraneos FOKUS primär darauf, wenn wir von Agilität sprechen. Wir werden Ihnen anhand von Praxisbeispielen darlegen, welche Wege zur Agilität eine Organisation einschlagen kann, welches starke Gewicht Agilität bei unseren Kunden im Bahnverkehr bereits eingenommen hat und wie Agilität in einem hybriden Modell selbst im Bundesumfeld Einzug hält. Darüber hinaus zeigen wir auf, dass herkömmliche Projektmanagementdisziplinen kein Auslaufmodell sind, sondern sowohl in klassischen als auch in agilen Settings die Professionalisierung der Projektabwicklung massgeblich stärken.

Wir wünschen Ihnen eine aufschlussreiche Lektüre und hoffen, Ihnen viele neue Anregungen zu geben.

Agile Projekte beherrschen – gut eingebettete Projektmanagementdisziplinen als Erfolgsfaktor



Klassische, auf Wasserfall- oder V-Modellen aufbauende Projektvorgehen stehen in den meisten Organisationen im Vordergrund. Dennoch fasst die Agilität Fuss und hat sich vor allem in der IT-Projektentwicklung etabliert. Im Umgang mit Projektmanagementdisziplinen wie Risikomanagement, Qualitätsmanagement, Planung, Controlling und Reporting häufen sich aber offene Fragen. In diesem Artikel beleuchten wir zwei wichtige Themenblöcke und stellen Modelle in der Etablierung von Agilität vor.

Josef Gubelmann, Denise Künzle

Voraussetzungen

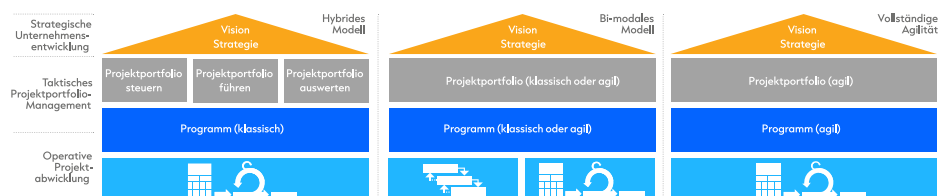
Ein agiles Projektvorgehen ist zeitgemäss und wird als Allheilmittel postuliert. Welches Unternehmen will nicht agil sein? Der Wandel hin zur (Teil-)Agilität in einer Organisation bedingt jedoch zwei fundamentale Umstände:

- Es muss sich lohnen: Mit agilen Vorgehen werden bessere Projektergebnisse erzielt oder die Projektergebnisse schneller mit genügender Akzeptanz zur Produktreife gebracht.
- Es muss möglich sein: Agile Vorgehensweisen erfordern gravierende Anpassungen in der Organisationskultur, d. h. der Einstellung und dem Verhalten von Personen aller Hierarchieebenen. Zudem muss sich ein Projektergebnis iterativ erweitern und schrittweise zur Reife führen lassen.

Detailliert auf alle Aspekte einer erfolgreichen agilen Transformation einzugehen, würde den Rahmen dieses Artikels sprengen. Die wichtigsten Voraussetzungen sind in Tabelle 1 zusammengetragen. Ausserdem ist zu berücksichtigen, dass jede Änderung einer Organisation – also auch diejenige hin zur Agilität – neben einer guten Vorbereitung und Durchführung viel Reifezeit bedingt.

Voraussetzungen
Projektergebnisse können schrittweise entwickelt und teilproduktiv eingesetzt werden (iterativ, in Releases).
Inhaltliche Ziele dürfen sich ändern und Stakeholder beurteilen Zieländerungen nicht als Störung.
Anforderungen an Projektergebnisse sind einfach formbar.
Projektteams geniessen das Vertrauen des Managements und nutzen viel organisatorischen Freiraum.
Projektergebnisse werden von Personen oder Organisationselementen aktiv gelenkt und gegenüber den Zielen eingestuft.
Projekte sind in Grösse (Empfehlung Projekt < 50 Personen, Teilprojekte mit Teams < 10 Personen) und Laufzeit (Empfehlung < 18 Monate) beschränkt.
Organisation verfügt über erfahrene Personen in der Anwendung agiler Vorgehensweisen oder zieht solche bei.
Das Management akzeptiert die Begleiterscheinungen durch die Anwendung agiler Vorgehensweisen.

Tab. 1: Voraussetzungen für agile Vorgehensweisen



Anwendungsmodelle und Transformation

Organisationen gehen die agile Transformation – den Wandel von klassischem zu agilem Projektvorgehen – in der Regel mit viel Herzblut und sorgfältigem Changemanagement an. Die vollständige Ausprägung der Agilität passt jedoch nicht in jedes Umfeld. Grundsätzlich sehen wir drei verschiedene Modelle für die Anwendung von Agilität in Organisationen (vgl. Abbildung 1):

- 1 Das hybride Modell:** Agil abgewickelte Projekte kombiniert mit klassischem Projektportfolio- und Programm-Management
- 2 Das bi-modale Modell** (auch Two-Speed genannt): Klassisch und agil abgewickelte Projekte existieren nebeneinander und werden durch klassisches oder agiles Projektportfolio- und Programm-Management priorisiert.
- 3 Die vollständige Agilität:** Agile Managementansätze auf den Ebenen Projektportfolio, Programme und Projekte

Klassische und agile Elemente lassen sich gut kombinieren und erzielen zusammen eine hohe Wirksamkeit. Die Mischung der Modelle ist entweder Endziel oder Zwischenstadium auf dem Weg zur agilen Transformation. Dabei gibt es kein Richtig oder Falsch, sondern nur eine bessere oder schlechtere Adaption an die Bedürfnisse und Fähigkeiten einer Organisation. Sowohl das Kundeninterview (Ziel Agilität als Endausbau) auf Seite 7 als auch das Praxisbeispiel (erste Schritte in ein bi-modales Modell) auf Seite 10 illustrieren die unterschiedlichen Herangehensweisen eindrücklich.

Chancen, Risiken und Qualität

Bei unserer Kundentätigkeit werden wir häufig mit Fragestellungen konfrontiert wie: Sind Chancen, Risiko- und Qualitätsmanagement in der agilen Welt überhaupt vorgesehen? Wie können wir sicherstellen, dass unser Vorhaben nicht ausser Kontrolle gerät? Wer ist verantwortlich, wenn es keine klassischen Projektleiter gibt?

Die agile Vorgehensweise setzt sich implizit aktiv und wiederholt mit Chancen und Risiken auseinander: mit regelmässigen Meetings (Sprint Planning, Daily SCRUM, Sprint Retrospective) und Sprint-Reviews. Wir empfehlen, Chancen und Risiken so zu akzentuieren, dass der Product Owner eigene Chancen- und Risiko-Backlogs führt und bewertet. Die entsprechenden Backlog-Items können als Anforderung in die Sprint-Planung einfließen. Daraus ergibt sich der Vorteil, dass der Umgang mit Chancen und Risiken

Abb. 1: Modelle der Agilitätsausprägung in Unternehmen

selbstverständlich und natürlich in die operative Projektabwicklung integriert wird. Auch Hindernisse (Impediments) werden so aufgedeckt und zeitnah gelöst. Unterstützt wird dieser Prozess durch den SCRUM Master in seiner zentralen Rolle als Lösungsfinder und Hürdenbeseitiger.

Das Qualitätsmanagement in der agilen Projektabwicklung ist ähnlich gelagert (vgl. Tabelle 2): Qualität soll laufend geliefert werden.

Qualitätssicherung und allfällige Korrekturen erfolgen in jeder Iteration. Beurteilt wird die Qualität über vorgängig definierte Akzeptanzkriterien zu den User Stories. Das Erfüllen der Kriterien erzeugt einerseits Businessnutzen und sorgt andererseits für das Erreichen der geforderten Qualität.

Unserer Ansicht nach stellen agile Vorgehensweisen gute Mittel zur Verfügung, um Chancen, Risiken und Qualität häufiger, transparenter und auf mehrere Rollen verteilt anzugehen. Gute Erfahrungen haben wir mit der empfohlenen expliziten Adressierung dieser Themen gemacht.

Controlling und Reporting

In klassisch geführten Projekten etabliert sich vermehrt das Controlling anhand der QUARZ-Dimensionen (Q = Qualität, U = Umfang bzw. Scope, A = Aufwand bzw. Kosten, R = Risiken, Z = Zeit). Diese Dimensionen sind in agilen Projekten ebenfalls vorhanden, werden jedoch implizit behandelt:

- **Qualität:** Qualitätsanforderungen sind Teil der Akzeptanzkriterien. Die Realisierung und Akzeptanz einer User Story in einem Sprint beinhaltet somit neben dem Businessnutzen immer auch die Qualität.
- **Scope:** Lieferumfang und Scope eines Projekts werden durch das Backlog-Management bestimmt und im Sprint-Review geprüft – vielfach in Kombination mit dem Kostencontrolling.
- **Kosten:** Tendenziell sind die Projektkosten eher fix, dafür wird der Scope verändert.
- **Risiken:** Chancen und Risiken finden sich in eigenen Backlogs wieder und fließen automatisch in die Sprint-Planung ein.
- **Zeit:** Die Sprints sind terminfixiert. Terminabweichungen in Projekten ergeben sich nur über die Durchführung zusätzlicher Sprints.

Wegen der Tendenz, die Kosten zu fixieren und den Scope variabel zu gestalten, reduziert sich das Controlling in agilen Projekten vielfach auf das Abarbeiten des Product Backlogs und die notwendige Anzahl Sprints. Durch eine adäquate Anwendung agiler Projektvorgehen erfolgt das Controlling innerhalb der einzelnen Sprints quasi in Echtzeit, wodurch sich Transparenz und Reaktionsgeschwindigkeit erhöhen. Schwächen orten wir hingegen beim sprintübergreifenden, auf das gesamte Projekt bezogenen Controlling. Da auch in agil durchgeführten

Projekten Investitionen getätigt werden, darf das projektbezogene Controlling nicht vernachlässigt werden. Wir empfehlen einen scharfen Blick auf alle QUARZ-Dimensionen, also auch auf die Kosten-Scope-Kombination.

Unter Berücksichtigung folgender Anwendungsbedingungen konnten wir für das Controlling und Reporting in agilen Projekten mit der Earned-Value-Methode¹ sehr gute Erfahrungen machen:

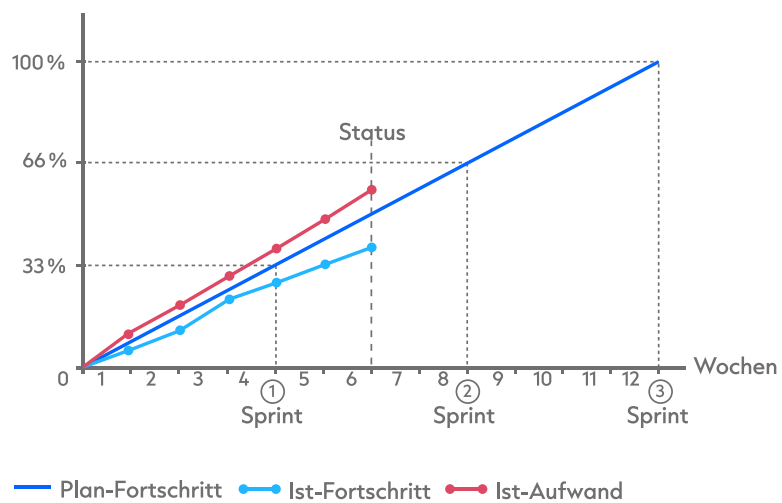
- Wir kommunizieren mit Grafiken, aus denen sich Trends ableiten lassen.
- Die Planned-Value-Kurve wird als Gerade über die gesamte Anzahl oder einen Teil der geplanten Sprints ausgelegt. Sie repräsentiert die Summe aller Tasks, die zur Erfüllung der Backlog-Items im jeweiligen Sprint notwendig sind.
- Zur Bestimmung der Earned-Value-Kurve berücksichtigen wir nur abgeschlossene Tasks (0/100-Ansatz) aus der Sprint-Planung.
- Für die Budget-Burned-Kurve verwenden wir den kumulierten Ist-Aufwand, den das SCRUM-Team pro Woche leistet.
- Damit alle Werte miteinander vergleichbar sind, stellen wir sie relativ in Prozenten dar.
- Die Earned-Value- und Budget-Burned-Kurve werden sprintübergreifend gezeichnet und sind damit mit der Planned-Value-Geraden vergleichbar.

Element	Empfehlung
Product Owner	Der Product Owner ist u. a. dafür verantwortlich, dass die Anforderungen inklusive Qualitätsanforderungen der Stakeholder im Projekt umgesetzt werden, d. h., dass sie in den Artefakten enthalten sind.
Artefakte: Vision, Product Backlog, Epics, User Stories, Sprint Backlog	Beschreibungen zu qualitätsbezogenen Anforderungen (z. B. über inhaltliche Vorgaben an die Artefakt-Struktur) sind expliziter Bestandteil produktdefinierender Artefakte wie Vision, Product Backlog, Epics und User Stories. Das beinhaltet sowohl eine verständliche und messbare Definition der Projektziele als auch die Formulierung von Akzeptanzkriterien für die User Stories. So sind sämtliche Punkte genau festgelegt, die für das Erfüllen der Qualitätsanforderungen der Stakeholder erreicht werden müssen.
Definition of Done	In der Definition of Done (DoD) dokumentiert das SCRUM-Team gemeinsam die Bedingungen, unter denen eine Arbeit als fertig gilt. Die DoD sollte somit neben Einschränkungen und allgemeinen, nicht-funktionalen Anforderungen auch Qualitätskriterien enthalten.
Sprint-Planung	In der Sprint-Planung sind die Überlegungen bezüglich der qualitätssichernden Massnahmen inklusive der Erkenntnisse aus der Retrospektive einzubeziehen.
Sprint-Durchführung	In der Sprint-Durchführung werden die Einhaltung von Code-Konventionen, das Durchführen von Funktions-, Integrations- und Unit-Tests sowie die Umsetzung der vereinbarten Deployment-Prozesse (Einbringen der Projektergebnisse in die betriebliche Nutzung) überprüft.
Sprint-Retrospektive	Sprint-Retrospektiven dienen der Analyse des vorangegangenen Sprints, um sowohl aus Fehlern als auch aus positiven Geschehnissen zu lernen. Das gilt insbesondere für das zukünftige Vermeiden von Qualitätsproblemen, die sich bei einer Sprint-Durchführung ergeben haben.

¹ Ausgabe 01 unserer neuen Fachblattreihe „Eraneos WISSEN“ widmet sich der Earned-Value-Methode. Sie können das Informationsblatt unter www.Eraneos.ch herunterladen.

Tab. 2: Verteiltes Qualitätsmanagement in SCRUM

Projekt-Burndown-Chart



Analyse zu Sprint ①



Analyse zu aktuellem Status nach sechs Wochen

- Falls sich bisheriger Trend fortsetzt, werden am Ende von Sprint ③:
- ca. 20% Mehraufwand zu leisten sein (~20% Mehrkosten)
 - ca. 80% des geplanten Backlogs erledigt sein (~20% Minderfunktionalität)

Abbildung 2 illustriert dieses Vorgehen. Die so adaptierten Earned-Value-Methoden ergeben ein wirksames, sprintübergreifendes Projektcontrolling und sind einfach in ein Projektreporting zu integrieren. Das Ergebnis ist ein aussagekräftiger Überblick über Projektfortschritt (Scope), Projektkosten und Trend pro Dimension. Die restlichen QUARZ-Dimensionen hängen direkt mit Scope und Kosten zusammen und komplettieren das Projektcontrolling.

Hinweis: Um den Brückenschlag zu den wahren „Agilisten“ zu erleichtern, verzichten wir meist auf die Earned-Value-Nomenklatur, beschriften die Kurven zum Beispiel mit „Plan-Fortschritt“, „Ist-Fortschritt“ und „Ist-Aufwand“ und benennen die Grafik „Projekt-Burndown-Chart“.

Abb. 2: An agiles Projektvorgehen adaptierte Earned-Value-Analyse

Fazit

Obige Beispiele zeigen, wie wertvoll klassische Methoden/Werkzeuge in agilen Projektvorgehen sind und dass sie sich gut integrieren lassen. Unserer Erfahrung nach sind adäquat ausgeführte Projektmanagementdisziplinen trotz oder gerade wegen der Agilität ein eigentlicher Erfolgsfaktor. Organisationen wie die International Project Management Association (IPMA) oder das Informatiksteuerungsorgan des Bundes (ISB) haben agile Vorgehensweisen denn auch in ihre aktuellen Projektmanagement-Standards integriert.

Wir wissen, wie sich die teilweise fast dogmatisch getrennten Welten klassischer und agiler Vorgehensweisen gewinnbringend kombinieren lassen. Nutzen Sie unsere Erfahrung zu Ihrem Vorteil.

Buchtipps

Unter der Federführung von Eraneos-Mitarbeitenden wurde das Lehrbuch

Projektmanagement – Zertifizierung nach IPMA(ICB4)-Ebenen D und C
Grundlagen und Kompetenzen, Methoden und Techniken mit zahlreichen Beispielen

komplett überarbeitet und gemäss der neuen ICB4 strukturiert. Das Buch erscheint im Compendio-Verlag und ist **ab Oktober 2017 erhältlich**. Ein relevanter Zusatz gegenüber der alten Auflage ist die Berücksichtigung agiler Vorgehen in Projekten.

Autoren: Josef Gubelmann, Heiko Scherler, Claus-Jürgen Sommer und Clarisse Pifko

Fachlektorat: Martin Sedlmayer, Lead Editor der IPMA ICB4
ISBN: 9783715573359

Agilität bei den SBB – Ein Kundeninterview



Lange war die Wasserfall-Methodik in der DNA der SBB verankert, bis sich das Unternehmen entschied, den Weg zur Agilität einzuschlagen. Dieses Interview zeigt auf, wie Agilität mit dem Programm „KI+“ bei den SBB Einzug hält und welche Herausforderungen dabei gemeistert werden.

Herr Krähenbühl, warum haben sich die SBB für agile Vorgehensweisen entschieden?

Die SBB sind ein robustes und eher schwerfälliges Unternehmen und haben viele langjährige Projekte. Denken Sie nur an die Bauvorhaben der Infrastruktur oder die Rollmaterialbeschaffungen. Deshalb ist die Wasserfall-Methodik tief in der DNA der SBB verankert. Auch im Bereich IT-/Organisationsprojekte wurden lange Wasserfall-Methodiken propagiert. Das führte dazu, dass sehr viel Papier ohne sichtbare Resultate produziert wurde. Das hat sich in den letzten Monaten und Jahren aber stark verändert. „KI+“ soll nicht zuletzt Vorreiter in der Agilität sein.

Wie funktionieren die übergeordnete Projektplanung und -steuerung auf Programmebene?

Das ist eine grosse Herausforderung. Die Bestrebungen der Involvierten für eine schrittweise Verbesserung sind aber klar erkennbar. Die Controllingprozesse basieren meist noch auf Wasserfall. Die Zuständigen sind daran, ihre Prozesse zu „agilisieren“. In der Praxis ist es so, dass die Product Owner / Projektleiter eine Roadmap verfolgen und iterativ planen und umsetzen. Entsprechende formelle Anträge und Reporting müssen allerdings den klassischen Wasserfall-Phasen wie Konzept, Realisierung und Einführung zugewiesen werden.

Vertrauen zum und Zusammenspiel mit dem Lenkungsausschuss sind daher essenziell. Im Lenkungsausschuss soll die inhaltliche Steuerung das Schwergewicht bilden, nicht das Formale. Ein solches Vertrauen muss erarbeitet werden und ist erst nach zwei, drei Lenkungsausschüssen eingeschliffen. Erfahrung und gute Reputation des Projektleiters helfen natürlich dabei. Stimmen die Lieferergebnisse, entsteht eine sehr lösungsorientierte Zusammenarbeit. Der Lenkungsausschuss ist nicht Kontrollorgan, sondern er unterstützt, coacht und lenkt.

Der Wechsel zu agilen Vorgehensweisen war bestimmt mit grossen Änderungen verbunden. Wie schätzen Sie den Stand der Transformation ein? Was hat sich verändert? Was muss noch kommen?

Wir stehen mitten im Wandel. Wir vom Programm „KI+“ gehen zweimal jährlich auf die „Gurten-Retraite“ in Bern, auch um unsere Agilitätsfortschritte zu prüfen. Wir beobachten eine leichte Verschiebung, doch ein Kulturwandel benötigt mindestens fünf Jahre. Es gibt noch Verbesserungspotenzial, z. B. bei den Rahmenbedingungen für Teams (Räumlichkeiten, Infrastruktur) und der Verfügbarkeit von Fachspezialisten, insbesondere bei Businessvertretern in agilen Teams.

Welche konventionellen Werkzeuge und Methoden des Konzerns muss das Programm berücksichtigen (Meilensteine, Finanzplanung (Budgetierung), Qualitätsmanagement, Risikomanagement)?

Diese Disziplinen müssen bei agilen Prozessen genau gleich berücksichtigt werden. Agile Methodik bedeutet nicht, dass ohne Plan losgerannt werden kann. Risiken müssen gemanagt werden, die Qualität muss sichergestellt sein. Agile Vorgehensweisen erleichtern und unterstützen aber diese Disziplinen.

Hat sich der Umgang mit Projektfinanzen und Budgets verändert?

Der Finanzprozess ist noch nicht so weit transformiert, um agile Projekte vollumfänglich abzubilden. Er macht aber grosse Schritte in unsere Richtung (z. B. mit dem vereinfachten Projektportfolio-Management PPM Light).

Neu wird das Budget fixiert und Scope bzw. Ergebnisse passen sich an. Priorisierung ist dabei wesentlich. Man wird gezwungen, alles Unnötige wegzulassen. Das Motto lautet: „Lieber weniger liefern, dafür funktioniert es“. Als Konsequenz dieses neuen Ansatzes sollte es viel weniger Nachtragskredite geben.

Gibt es Auswirkungen auf das Lieferantenmanagement?

Heutige Verträge enthalten die zum Zeitpunkt X bekannten Fakten. Im Laufe der Zeit ändern sich allerdings bestimmte Fakten. Mit gewissen Lieferanten funktioniert das agile Vorgehen gut: Verständnis, Vertrauen und ein fairer Umgang (Geben und Nehmen) sind vorhanden.

Das Geschäftsmodell anderer Lieferanten basiert auf tiefen Einstiegspreisen und dem darauffolgenden Claim Management. Bei solchen Firmen entsteht selten eine gute Partnerschaft. Die Basis für eine längerfristige Zusammenarbeit ist nicht vorhanden.

Ausschreibungen liessen sich in Zukunft vielmehr über Themenblöcke als über Werke machen. Zum Beispiel: „Wir suchen längerfristige Partner zum Thema Mobilität“. Die aktuellen BoeB/Voeb-Vorgaben im agilen Umfeld empfinde ich als Hindernis. Man verliert sehr viel Zeit und Flexibilität.

Vermissen Sie etwas aus der traditionellen Methodik? Was ist die Konsequenz daraus?

Nein, nichts! Wir sollten noch radikaler und schneller agil werden. Eine Möglichkeit wäre die Auslagerung von Projekten in „Inkubatoren“ oder sogar Ausgründungen (Loslösung von Mutterorganisation und Stammprozessen). Das ist in Grossunternehmen aber schwierig.

Was sollte das langfristige Ziel sein: Alles agil oder das Beste aus den beiden Welten?

Persönlich bin ich ein vehementer Befürworter agiler Vorgehen. Ich kenne Projekte, die mit Wasserfall scheiterten und erst mit agiler Methodik realisiert werden konnten. Besonders gefällt mir, dass Menschen und Team im Mittelpunkt stehen. Für mich ist das der eigentliche Erfolgsfaktor in IT-/Organisationsprojekten.

Das heisst aber nicht, dass Projekte beispielsweise nicht mehr kontrolliert werden müssen. Risiko- und Qualitätsmanagement werden weiterhin benötigt, jedoch „intelligent“ und „schlank“ (nicht polizeimässig: Ist Dokument A vorhanden? Stimmt Kapitelstruktur von Dokument B?).

Aktuell fungiert bei den SBB ein Projektleiter als „Übersetzer“ in die konventionelle Welt. Er übernimmt im agilen Set-up klassische Rollen wie diejenige des SCRUM Masters oder Product Owners, ist aber auch für die Integration des Projekts in die übergeordneten Strukturen verantwortlich.

Wichtig ist: Businessziel und Ausgangspunkt müssen klar sein. Den Weg zum Ziel bestreitet man agil!

Was ist Ihre Vision für das ideale agile Programmmanagement? SAFE, SCRUM of SCRUMS oder eine eigene, eventuell hybride Lösung?

Ich hatte mir für „KI+“ erhofft, noch mehr an diesen Themen arbeiten zu können. Hier haben wir noch Potenzial.

Meine Vision lautet: Alle Personen (Product Owner, IT Facilitator, Teams) wissen, wohin das Programm steuert („Leuchtturm“) und was jeder einzelne zu liefern hat. Alle Projekte und Teilprojekte wissen, was sie zu liefern haben, und tragen zum Gesamterfolg bei. Entscheidungen werden stets im Interesse des übergeordneten Ziels gefällt. Analog zum Eishockey: Ein Gewinnerteam hat neben einem starken Torwart vier Linien, die alle ihren Beitrag zum Teamerfolg leisten. Für den Teamerfolg ist die vierte Linie genauso wichtig wie die erste, selbst wenn ihr Beitrag nach aussen unspektakulärer ist.

Was empfehlen Sie anderen Unternehmen?

Setzen Sie Agilität ein! Allenfalls ist vor Projektbeginn eine klassische Studie nötig, doch anschliessend ist so schnell wie möglich in den agilen Modus zu wechseln. Wir haben noch kein für Agilität ungeeignetes (IT- oder Organisations-)Projekt gefunden.

Entscheiden Sie schnell, ob ein Projekt einen „Erfolg“ oder „Misserfolg“ darstellt. Wir lernen vermehrt, Projekte – möglichst früh – abzubrechen. Abbrechen muss gelernt und geübt sein. Dahinter steckt sicher eine Kulturänderung: Projekt- und Projektmanagement-Erfolg sind nicht dasselbe.

Meine letzte Empfehlung: Ein agiles Framework lässt sich relativ rasch in einem Unternehmen einführen. Unterschätzen Sie aber auf keinen Fall den Change-Aufwand. Der Wandel zur Agilität ist nicht einfach und muss begleitet werden. Viele Leute hegen falsche Erwartungen an die Methodik. Das grosse Aha-Erlebnis kommt oft erst, wenn man selber Teil eines Teams wird.

Herr Krähenbühl, wir bedanken uns sehr herzlich für dieses spannende und aufschlussreiche Gespräch.

Über „KI+“

Das Programm „KI+ 2017/2018“ ist die Fortsetzung des 2015 gestarteten und ursprünglich bis Ende 2016 geplanten Programms „KI+“ (Kundeninformation plus). Aufgrund des erfolgreichen ersten Teils wurde beschlossen, das Format beizubehalten und mit neuen Zielen auf die Reise zu schicken. Hauptziele des zweiten Teils sind die Förderung der kombinierten Mobilität, die Personalisierung und die Entwicklung von Unique Selling Points (USP), welche die SBB von der Konkurrenz differenzieren sollen. Die SBB möchten die letzte Meile in die Reiseplanung und -beratung integrieren (Individualverkehr). Ihre Schlagwörter sind: einfach, persönlich, vernetzt.



Dominique Tschopp, Senior Consultant chez Eraneos, s'entretient avec Roger Krähenbühl, directeur du programme „IC+ „ aux CFF.

Mix aus klassisch und agil – Ein Praxisbeispiel



Hybride Anwendungsformen sind üblich und erfolgreich. Aber funktionieren sie auch im Bundesumfeld, z. B. beim Eidgenössischen Justiz- und Polizeidepartement (EJPD)? Selbstverständlich! Dieser Praxisbericht zeigt, wie das Informatik Service Center ISC-EJPD auf Basis eines „Agile Guides“ arbeitet und seine Projekte und Entwicklungen immer agiler voranbringt.

Heiko Scherler

Adaption der Rollen

Da in den einzelnen Ämtern, für die das ISC-EJPD Projekte durchführt und Anwendungen entwickelt, eher klassisch nach HERMES 5.1 gearbeitet wird, handelt es sich beim „Agile Guide“ um keinen reinen SCRUM-Ansatz. Das ISC-EJPD agiert als Leistungserbringer (LE), die Ämter sind Leistungsbezüger (LB). Diese Abhängigkeiten spiegeln sich im „Agile Guide“ wider, wo den SCRUM-Rollen die Rollen aus HERMES zugeordnet sind (vgl. Tabelle 3). Dabei kommt der als Stellvertreter handelnde Proxy Product Owner dort zum Einsatz, wo der Leistungsbezüger die Rolle des Product Owners selbst nicht einnehmen kann.

Funktionsweise

Das ISC-EJPD wickelt für seine Leistungsbezüger hauptsächlich Teilprojekte ab. Diese konzentrieren sich auf die Integration bzw. Entwicklung oder Weiterentwicklung von Software im EJPD. Die Gesamtprojektleitung ist meistens beim Leistungsbezüger angesiedelt – beispielsweise beim Bundesamt für Polizei, Staatssekretariat für Migration oder Bundesamt für Justiz –, wo anhand klassischer Vorgaben nach HERMES 5.1 gearbeitet wird.

Das ISC-EJPD bearbeitet einzelne Teilprojekte nach dem in HERMES 5.1 verfügbaren agilen Ansatz, der an die Bedürfnisse des ISC-EJPD angepasst wurde. In der Bundesverwaltung obliegt die Verantwortung für die Definition der Vorgehensweise den Ämtern, weswegen sich im Bundesumfeld verschiedene Organisationseinheiten finden lassen, die den Weg in Richtung Agilität zwar beschreiten, aber dabei keinen vollständig agilen Ansatz wählen. Die passende Mischung aus klassisch und agil wird in einem hybriden Modell vereint, das Unterschiede zwischen den Ämtern erlaubt.

Probleme

Dass eine solche Konstellation zu Problemen führen kann, liegt auf der Hand. Eine der Herausforderungen stellt die Abhängigkeit von der Spezifikation dar. Kann die Spezifikation des Projektergebnisses nicht – wie von SCRUM gefordert – auf einzelne Sprints aufgeteilt werden, ist ein Verfolgen des agilen Ansatzes kaum möglich. Weitere Schwierigkeiten zeigen sich beim Sprint-Ansatz: Die adaptierte Projektvorgehensweise muss im SCRUM-Team verankert sein. Dem organisatorischen und persönlichen Changemanagement ist daher genügend Beachtung zu schenken.

Das ISC-EJPD macht für betriebliche Änderungen überdies zwingend einzuhaltende Vorgaben zu Durchlaufzeiten und Installationen in Integrations- und Schulungsumgebungen. Eine sofortige produktionsseitige Installation (Continuous Delivery), wie sie in der agilen Welt gängig ist, setzt stets grössere Abklärungen voraus. Neue Releases werden – analog zu vielen privaten Unternehmen – vor Inbetriebnahme in eine Integrations- und Schulungsumgebung implementiert und getestet.

Schliesslich schränken die bestehenden Rahmenbedingungen in der Bundesverwaltung die notwendigen Kompetenzen der SCRUM-Organisation ein. Zum Beispiel ist Time-to-Market, im Sinne einer Umsatzsteigerung bei frühzeitigem Go-live, keine treibende Kraft, da der Einführungstermin (etwa bei Inkrafttreten eines neuen Gesetzes) meistens vorgegeben ist.

SCRUM-Rollen und die entsprechenden HERMES-Rollen im ISC-EJPD	
Product Owner <ul style="list-style-type: none"> • <u>Anwendungsverantwortlicher</u> • Projektleiter LB • Geschäftsprozessverantwortlicher 	Proxy Product Owner <ul style="list-style-type: none"> • Business-Analyst LE • Projektleiter LE • Fachspezialist LE • Dritter
SCRUM Master <ul style="list-style-type: none"> • Mitglied des Entwicklungsteams • <u>Projektleiter LE</u> • Dritter <p>Im „Agile Guide“ werden die unterstrichenen HERMES-Rollen explizit für die Besetzung der SCRUM-Rollen empfohlen.</p>	Entwicklungsteam <ul style="list-style-type: none"> • Entwickler • IT-Architekt • Testmanager • Tester (Test Engineer & Tester) • Business-Analyst • Integrator* • Betriebsverantwortlicher* • IT-Sicherheitsexperte* <p style="text-align: right;">(*Teilzeit)</p>

Erfolge

Bei den Pilotprojekten kommt die Umsetzung in Anlehnung an SCRUM gut voran. Alle Projektbeteiligten kennen die Arbeitsweise und haben sich auf die Anforderungen und Herausforderungen dieser Art der Projektumsetzung eingestellt. Ein gutes Verhältnis zwischen dem Projektleiter des Leistungsbezügers und dem (Teil-)Projektleiter des ISC-EJPD ist Grundvoraussetzung.

Die Zusammenarbeit und Arbeitsverteilung aufseiten ISC-EJPD erfolgt mithilfe von JIRA. Mit dieser Webanwendung lassen sich mühelos SCRUM-Projekte erzeugen, Sprints festlegen und Aufwandschätzungen erstellen. Ebenso einfach ist es, den Ist-Aufwand zu erfassen und ein Controlling der Aktivitäten sicherzustellen (etwa in Form einer Earned-Value-Analyse).

Die Pilotprojekte nutzen den agilen Ansatz, indem die Anforderungen des Leistungsbezügers in Inkrementen, d. h. in lauffähigen, durch den Leistungsbezüger testbaren Ergebnissen, entwickelt werden. Der Projektleiter des Leistungsbezügers erteilt die Freigabe für die Installation der gelieferten Pakete in die weiteren Umgebungen (z. B. Schulung oder Produktion), sobald ein entsprechender Nutzen für die Anwender generiert wird. Im Allgemeinen findet diese Nutzen-Prüfung in der Integrationstestumgebung statt.

Tab. 3: Zuordnung SCRUM-HERMES-Rollen im ISC-EJPD

In allen im ISC-EJPD nach agilem Ansatz durchgeführten Projekten ist eine grössere Akzeptanz der Liefereergebnisse seitens der Leistungsbezüger spürbar. Das ist nicht zuletzt auf eine bessere, kontinuierliche Kommunikation und die Lieferung kleiner Inkremente zurückzuführen (der Leistungsbezüger sieht früher, was er erhält).

Fazit

Der hybride Ansatz passt grundsätzlich zum Bundesumfeld und erzielt gute Ergebnisse. Die beteiligten Personen sind vom eingeschlagenen Weg überzeugt und adaptieren das Vorgehen an das jeweilige Projekt. Im Bereich der Inbetriebnahme liesse sich durch den Einsatz eines DevOps-Teams die Effizienz steigern. Das gilt insbesondere für kleinere Projekte oder Projekte mit externer Lieferantenbeteiligung, bei denen die Ergebnisse „nur“ installiert und integriert werden müssen. Die Akzeptanz der Agilität innerhalb der Bundesverwaltung liesse sich mit Schulungen zu agilen Methoden weiter steigern, was letztlich die Projektdurchführung positiv beeinflussen würde.

Die ersten Schritte sind also erfolgreich gemacht, um weitere zu gehen!



Experienced in a wide range of industries

Eraneos Group ist eine internationale Management- & Technologieberatungsgruppe, die Dienstleistungen von Strategie bis Implementierung anbietet. Sie ist aus dem 2021 angekündigten Zusammenschluss von Ginkgo Management Consulting, Quint Group und AWK Group hervorgegangen. Die Gruppe betreut Kunden auf drei Kontinenten, wo rund 1.000 engagierte und hochqualifizierte Fachleute gemeinsam daran arbeiten, das volle Potenzial der Digitalisierung auszuschöpfen. Die Dienstleistungen reichen von der Entwicklung digitaler Geschäftsmodelle und Datenanalysen bis hin zu Cybersicherheit, von

Sourcing und IT-Beratung zum Management komplexer Transformationsprojekte. Eraneos Group hat Niederlassungen in der Schweiz, Deutschland, Luxemburg, Spanien, den Niederlanden, China, Singapur und den USA. 2021 erzielte die Gruppe einen Umsatz von fast 200 Millionen Euro.

[Contact us >](#)

[Our offices >](#)

[Visit our website >](#)