

Projekte und Geschäftsprozesse

Agilität ist mehr als Scrum und User Stories

Unternehmen stehen vor der Herausforderung, ihre althergebrachten Geschäftsprozesse an ein sich rasch wandelndes Marktumfeld anzupassen. Agilität scheint dafür das Wundermittel.

→ VON ROLAND HEINI

Der Begriff «Agilität» ist aktuell unbestritten in aller Munde. Im Zuge der sich immer schneller verändernden Geschäftswelt und der Digitalisierung ist jede Unternehmung gefordert, sich agil zu verhalten, um rasch auf neue Marktanforderungen reagieren zu können. Die am häufigsten gehörten Schlagworte zum Thema Agilität sind «Scrum» und «User Story». Dieser Artikel soll aufzeigen, was es mit diesen Themen auf sich hat und was ausserdem noch für eine agil aufgestellte Organisation relevant ist.

WAS SCRUM IST UND WAS NICHT

Die ganze Welt spricht von Scrum. Viele setzen Scrum mit Agilität gleich, aber das passt so nicht ganz. Scrum ist die am weitesten verbreitete Methodik zur Umsetzung der Inhalte agiler Projekte. Scrum definiert dabei primär den während der Projektumsetzung einzuhaltenden Prozess – und dieser Prozess funktioniert in der Praxis sehr gut.

Allerdings sagt Scrum wenig bis gar nichts über das eigentliche Projekt aus. Ein Projekt besteht nicht nur aus der Umsetzung einzelner Anforderungen eines Produkts, sondern beginnt bei der Erarbeitung eines Projektauftrags, der Scope-Abgrenzung und Definition von Rahmen-



«Die Digitalisierung fordert von jeder Unternehmung agiles Verhalten»

Roland Heini,
Leiter Projektabwicklung Spol

bedingungen und endet mit der Übergabe in die Produktion, der Schulung der betroffenen Mitarbeiter etc. Scrum definiert Rollen, welche für die Umsetzung des Produkts notwendig sind beziehungsweise die Umsetzung begleiten (Product Owner, Team, Scrum Master). Diese Rollen sind für die Produkterstellung, nicht aber für den gesamten Projektlebenszyklus, ausreichend. Scrum fordert von den Verantwortlichen in Iterationen (Sprints), mit einer typischen Dauer von zwei bis vier Wochen, diejenigen Produktteile umzusetzen und zum Einsatz zu bringen, welche dem Kunden jeweils den grössten Nutzen bringen. Um dies sicherstellen zu können, sind weitergehende Rollen zu besetzen respektive Prozesse miteinzubeziehen.

MEHR ALS EINZELNE PROJEKTE

Je mehr einzelne Projekte fertiggestellte Produktinkremente an den Benutzer ausliefern wollen, umso mehr muss bei den betriebsinternen Prozessen ein Umdenken stattfinden. Unter dem Schlagwort «DevOps» geht es darum, die entsprechenden Prozesse zu automatisieren und die betroffenen Mitarbeiter möglichst nahe an die Projekte heranzuführen, um die häufigen Rollouts der Produkte bestenfalls reibungslos sicherzustellen.

Auch das Projektportfoliomanagement muss umdenken und «agiler» werden. So kann eine Organisation schwerlich als agil bezeichnet werden, wenn sie ein- oder zweimal pro Jahr ihr Projektportfolio überprüft und neue Vorha-

Der Autor

Roland Heini

ist Wirtschaftsinformatiker und Mitglied der Geschäftsleitung bei Spol. Er arbeitet seit 25 Jahren im Projektgeschäft. Aktuell berät er Kunden bei der Umsetzung agiler Projektportfolios und coacht hybride Projekte.

→ www.spol.ch

VIW Aktuell

Der VIW ist der führende Fachverband der Wirtschaftsinformatik und Sprachrohr seiner Mitglieder zu Wirtschaft, Politik und Berufsverbänden. Ziel des Verbands ist die Mitwirkung in der Informatikbildung sowie die Vernetzung der Mitglieder.

Veranstaltungen

15. Mai 2018
«Hermes» Forum
Ort: Winterthur

25. Mai 2018
VIW Generalversammlung
Ort: Zürich

Vergünstigungen

CSS: Bis zu 18 Prozent Rabatt auf diverse Zusatzversicherungen.

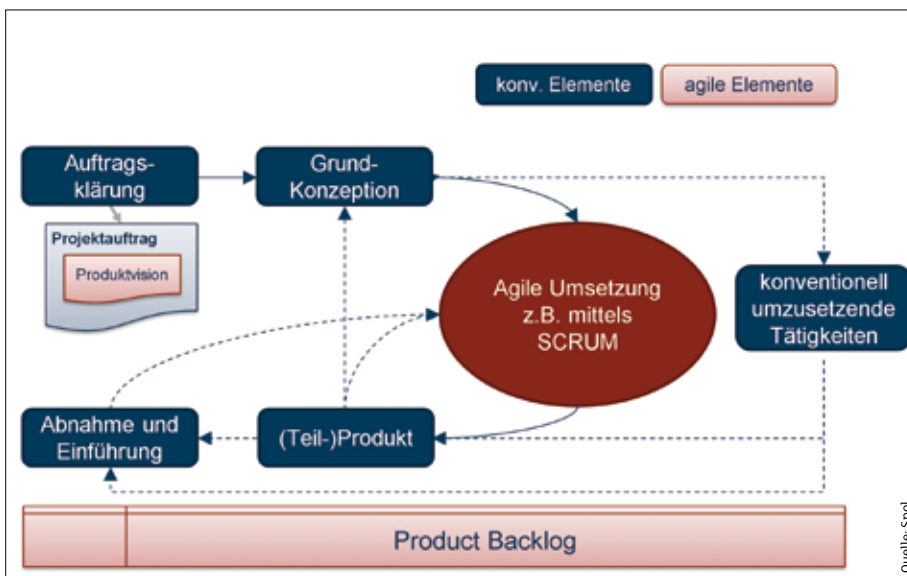
Reka: Bezug für Checks mit 5 Prozent Rabatt für VIW-Mitglieder. Zusätzlich Spezialangebote für die Ferien in der Schweiz und im Ausland.

Solution + Benefit: Vergünstigung bei diversen Krankenkassen dank Kollektivvertrag, Rechtsschutzversicherung von Protekta mit bis zu 15 Prozent Rabatt.

VIW-Mitgliederportal

Details und Anmeldeöglichkeit sowie aktuelle Jobangebote unter: <https://portal.viw.ch>

Zu allen Vergünstigungen, zur Agenda und weiterführenden Informationen gelangen Sie über die VIW-Seite: www.viw.ch



Hybride Projekte bestehen sowohl aus agilen als auch konventionellen Elementen

ben freigibt. Die Veränderungen der Märkte und Geschäftsprozesse erfordern auch hier ein Umdenken. Auf diese Veränderungen muss rascher reagiert werden. Selbstverständlich sollte der geschäftliche Nutzen der Vorhaben auch auf der Portfolioebene die höchste Priorität aufweisen. Häufig sind es nicht die grossen Vorhaben, die schnell einen Nutzen für eine Unternehmung produzieren. Es lohnt sich deshalb, grosse Projekte in kleinere Teile aufzubrechen, diese zur Realisierung freizugeben und nach deren Umsetzung die restlichen Vorhabensteile im Kontext des Gesamtportfolios neu zu priorisieren. Dies alles bedeutet allerdings auch, dass auf der Ebene des Projektportfolios häufiger (zum Beispiel zweimonatlich) entschieden werden muss, welche Projekte gestartet werden. Und nicht nur das; es bedeutet sogar, dass eine Gegenüberstellung des Nutzens von laufenden Vorhaben und solchen Projekten, die noch in der Pipeline stehen, institutionalisiert werden muss. Hier ergibt sich die Konsequenz, dass unter Umständen auch laufende Vorhaben (nach der Realisie-

rung und Ausbreitung einzelner, nutzbringender Teile) sistiert oder sogar ganz abgebrochen werden müssen.

PRODUKT- ODER PROJEKT-BASIERT?

Die Unternehmung als Ganzes muss hinterfragen, welche ihrer aufbauorganisatorischen Gestaltungselemente im Sinn der Agilität umgestaltet werden sollten. Dies wiederum mit dem Ziel, schnell auf sich ändernde Marktanforderungen reagieren und diese in guter Qualität umsetzen zu können. Unternehmen mit Produkten, die über einen langen Zeitraum gepflegt und weiterentwickelt werden (wie etwa Microsoft Word, Spotify, Serienmaschine etc.), setzen die Projektorganisation für die Erstellung des Produktes organisatorisch mit der (künftigen) Produktorganisation gleich. So entwickelt das Produktmanagement mit einem etablierten, eingespielten Team im Rahmen von Iterationen das Produkt agil weiter.

Diejenigen Organisationseinheiten, die den Fokus mehr auf die Erstellung neuer Produkte

legen, versuchen ihre Teams derart aufzustellen, dass sie sich schnell in neue Problemstellungen einarbeiten und die Produkte agil erstellen können. Der anschliessende Betrieb der Produkte und dessen Weiterentwicklung wird dann typischerweise an andere Teams wie dem Support oder der Wartung) übertragen.

Grundsätzlich muss sich die Organisation auch bezüglich der Zusammenarbeit in den agilen Bereichen verändern. In der agilen Welt wird sehr stark auf die direkte Kommunikation gesetzt. Kundenvertreter (zum Beispiel der Product Owner) und das Umsetzungsteam (Engineers etc.) stehen in dauerndem, direktem Kontakt. Das führt in letzter Konsequenz dazu, dass den Möglichkeiten von virtuellen Teams oder der Arbeit im Home Office enge Grenzen gesetzt sind. Natürlich müssen die Teams nicht für jede Besprechung physisch zusammenkommen, aber ein häufiger persönlicher Kontakt in der Gruppe ist für den Projekterfolg massgebend. Die Teams sollten – wann und wo immer möglich – direkt in einem Büro zusammengeführt werden. Zu guter Letzt sollte man sich auch Gedanken zu den Zielsetzungen für die Mitarbeiter machen. Individuelle Leistungsziele können die Projektarbeit behindern, also sollten die Zielsetzungen auf die Projekte (respektive Produkte) bezogen sein und die Mitarbeiterentwicklung berücksichtigen.

Den zweiten Teil des Artikels, der den Umgang mit Anforderungen vertieft, lesen Sie unter www.spol.ch/agilitaet-ist-mehr/. ←

Impressum

Das offizielle Publikationsorgan des VIW

Herausgeber:

VIW – Verband der Wirtschaftsinformatik

VIW-Geschäftsstelle:

5037 Muhen, Tel. 031 311 99 88,
info@viw.ch, www.viw.ch

Erscheinungsweise:

monatlich