

Wie kann man klassische und agile PM-Methoden kombinieren?

Projektmanagement in der gbs

In der gbs verfügen wir über ein fundiertes und breites Projektmanagement-Wissen, das methodisch nach Prince2® ausgerichtet ist. Dieses Wissen wurde in den letzten Jahren verstärkt durch Praktiken aus dem agilen Umfeld und der Low-Code-Programmierung ergänzt. Es ist ein Pool von Best-Practices entstanden auf den wir zurückgreifen. Mit diesen ausgewählten Methoden erreichen wir eine hohe Effizienz in Projekten sowie passgenaue Umsetzung gewünschter Ziele.

Auswahl der Projektmanagementmethode

Da wir die meisten Projekte im Auftrag eines unserer Kunden durchführen, wird die Projektmanagementmethode in der Regel vom Kunden vorgegeben. Generell sollte hierbei allerdings folgende Richtschnur gelten:

Je komplexer sich ein Projekt darstellt, also je unklarer die Anforderungen sind und je unbekannter die zu verwendende Technologie ist, desto stärker sollte ein agiles Vorgehen verwendet werden.

Dies bedeutet allerdings nicht, dass die agile Methode grundsätzlich der klassischen Methode vorzuziehen ist. Beispielsweise haben wir große IT-Migrationsprojekte nach der klassischen Prince2-Methodik erfolgreich durchgeführt. Da hierbei die Zielsetzung von Beginn an im Wesentlichen vorgegeben war und wir aufgrund unserer Erfahrung mit der Technologie vertraut waren, ergab sich die Möglichkeit, eine Planung aufzusetzen, die lediglich modifiziert werden musste.

Es kommt also auf die Gegebenheiten an. Bei der Low-Code-Programmierung ist beispielsweise eine direkte Feedback Schleife wünschenswert, was wiederum für ein agiles Vorgehen spricht.

Um für den Kunden den besten Mehrwert zu erzeugen, sollte in Abstimmung mit ihm geprüft werden, ob das interne PMO Vorgehen des Kunden (das i.d.R. an dem klassischen Prince2 Vorgehen angelehnt ist) nicht auf der Lieferebene durch Prince2 Agil Ansätze ergänzt werden kann. Durch die Kombination vom klassischen Prince2 auf der Lenkungs- und Managementebene und der Ergänzung von agilen Teams und Vorgehen auf der Lieferebene können für den Kunden Mehrwerte erzeugt werden, ohne dass Kundenvorgaben verändert werden müssen. Durch diese schrittweise Implementierung kann der Kunde an agile Vorgehensweisen herangeführt werden, um ggfs. bei Folgeprojekten einen ganzheitlichen agilen Ansatz auch auf der Lenkungs- und Managementebene durchzuführen.

Rolle Projektmanager

Ein Ansatz der agilen Methoden besteht darin, die Verantwortung und die Motivation des Teams zu stärken. Es stehen also motivierte Teamplayer und nicht der alles entscheidende Projektmanager im Vordergrund. Dennoch hat es sich gezeigt, dass die Rolle des Projektmanagers nicht unbedingt aufgegeben werden sollte. Gerade in der Kommunikation mit dem Senior Management führt ein kompetenter Projektmanager zu einer erhöhten Akzeptanz und somit zu einem erhöhten Stellenwert des Projektes. Wenn darüber hinaus der Projektmanager über die Fähigkeiten der „beidhändigen Führung“, also die Kombination von Durchsetzungs- und Motivationskraft verfügt, ergeben sich hoch produktive Projektteams mit Ergebnissen, die die Kundenerwartungen übertreffen können und dem Output maximieren.

Würde man strikt nach dem SCRUM-Prinzip agieren, gibt es keinen Projektleiter mehr. Allerdings hat es sich in den Kundenprojekten gezeigt, dass eine Person auf Managementebene weiterhin erwartet wird. Dies wird durch den Projektleiter übernommen. Wichtig ist, dass der Projektmanager seine agilen Teams im Rahmen der definierten Toleranzen steuert und ihnen die Freiheit lässt sich selbst zu organisieren, um zusammen mit Produkt-Owner und Scrum-Master das Projekt-Backlog entsprechend zu füllen und abzuarbeiten. Transparenz schaffen hierbei Kanban-Boards oder ein Information Radiator die stetig aktualisiert werden. Diese Informationen ersetzen nicht die regelmäßigen Projektstatusberichte, dienen aber als zentrale und öffentliche Informationsquelle zum aktuellen Stand des Projektes.

Business Case zur Steuerung des Product Backlog

In der klassischen Prince2-Methodik ist die fortlaufende geschäftliche Rechtfertigung das erste Grundprinzip. Hierbei spielen die Erstellung und die Fortschreibung des Business Case eine entscheidende Rolle. Dem gegenüber steht in Scrum das Product Backlog.

Das Product Backlog ist eine dynamische Auflistung der Anforderungen an das Produkt. Anfänglich beinhaltet es die bekannten und am besten verstandenen Anforderungen. Im Laufe des Projekts werden die Anforderungen angepasst und für die zeitliche Abarbeitung priorisiert. Einen Anspruch auf Vollständigkeit erhebt das Product Backlog nicht.

Allerdings hat die Erfahrung gezeigt, dass die Kunden durchaus einen Business Case benötigen, um den Nutzen eines Projektes abschätzen zu können. Es wird daher empfohlen, auch in der agilen Welt einen Business Case zur übergeordneten Steuerung des Product Backlogs zu erstellen. Die eigentliche Abarbeitung des Product Backlogs kann durchaus agil erfolgen – so dass z.B. die Konzepte des Minimal Viable Products und das Zugestehen von Veränderung erhalten bleiben. Der Business Case unterstützt hierbei den Product Owner bei der Priorisierung des Backlogs und in der Kommunikation zum Kunden.

Planung im agilen Umfeld

Im agilen Manifesto gilt: „Rather respond to change than follow a plan“. Dem Produktplan wird solange gefolgt, wie sich keine sinnvolle Veränderung ergibt. Ergibt sich eine sinnvolle Änderung, sollte diese befolgt werden. In der klassischen Methode wird über die produktbasierte Planung eines Projektplans entwickelt, der oft in einzelne Phasen unterteilt wird. Hierbei fällt auf, dass die jeweils verwendeten Techniken große Überschneidungen aufweisen: Prince2-Produkte zu User Stories, klassische Schätzmethode zu Agile Planning Poker, Team-Plan zu Sprint sowie Abnahmekriterien zu „Definition of done“.

Agiles Vorgehen befürwortet Veränderungen. I.d.R. sind die Faktoren Zeit und Kosten fix. Andere Inhalte sollten durch das stetige Lernen aus den Sprints so angepasst werden, dass der maximale Nutzen des Produktes erzeugt wird.

In der Konsequenz kann man daher durchaus eine Planungskomponente in das agile Vorgehen einbauen. Hierbei ist es allerdings wichtig, dass man nicht dogmatisch an dem Plan festhält, sondern dass man durchaus Änderungen, wie es auch Prince2 grundsätzlich vorsieht, zulässt. Es ist hierbei immens wichtig, dass man nicht in Glaubenskriege zwischen den einzelnen Methodiken verfällt, sondern die Ideen beider Vorgehensweisen zulässt. So gelingt es, dass einerseits das Management die Richtung vorgeben kann und andererseits das Team genügend Freiheiten behält.

Standup-Meeting Online

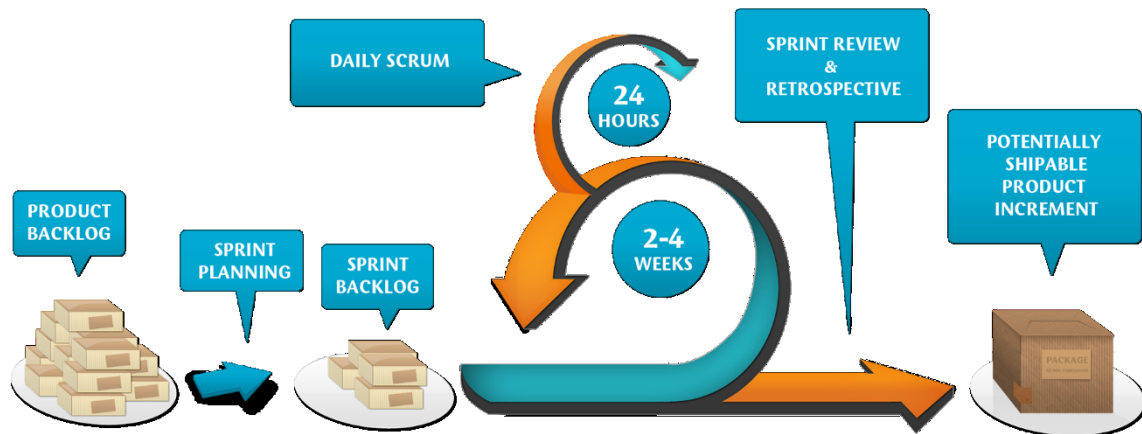
Projektbesprechungen neigen oft dazu, dass sie zu spät erfolgen. Die Mitwirkenden erfahren erst im Nachhinein von der für sie entscheidenden Information; sei es das Management über Projektschiefstände oder Projektmitarbeiter über neue Sachverhalte. Daher bietet sich die Durchführung eines Daily Standup an. Hierdurch synchronisiert sich das Projektteam und jeder ist angehalten, sich auf seine Tasks zu fokussieren.

In der Realität ist ein tägliches, physisches Zusammenkommen oft nicht durchführbar. Dennoch sollte auf ein tägliches Zusammenkommen nicht verzichtet werden. Oft ist es sogar besser, sich online zu begegnen. Dies bietet den Vorteil, dass man örtlich nicht gebunden ist und daher eher die Möglichkeit hat, regelmäßig daran teilzunehmen. Darüber hinaus verlangen Online-Besprechungen eine höhere Disziplin, so dass automatisch eine Fokussierung auf das Wesentliche geschieht.

Ein hybrides Vorgehen in der Datenmigration (ein Beispiel)

Am Beispiel eines Migrationsprojektes ist der ETL Prozess sehr gut hybrid abbildbar. Grundsätzlich wird direkt von Anfang an, also ab der ersten Testüberleitung das Banksystem migriert. Ggfs. noch nicht mit allen Daten und ggfs. sind noch nicht alle Filterregeln richtig – aber grundsätzlich werden schon zu Beginn Daten aus dem Quellsystem oder mehreren Quellsystemen extrahiert, dann wird die Transformation anhand der Mappingregeln vorgenommen und letztendlich werden die Daten in das neue Banksystem geladen.

In diesem Projekt war das hybride Vorgehen mit dem Kunden gemeinsam ausgesucht. Zwar wurden am Anfang die Haupt-Testüberleitungen geplant, aber um die Flexibilität gewährleisten zu können, konnten kurzfristig Zwischen-Testüberleitungen eingezogen werden. In diesen Testüberleitungen konnten entweder neu identifizierte Fachlichkeiten implementiert oder aber Mappingregeln angepasst werden. Auch die Haupt-Testüberleitungen wurden auf Basis der Zwischen-Testüberleitungen und den Kundenwünschen angepasst.



Für die verschiedenen Haupt-Testüberleitungen wurden die einzelnen Product Backlogs bearbeitet und im General Status Call besprochen, wo noch Anpassungen an Regeln oder Feldern vorzunehmen sind. Der Kunde selbst hat sich jedoch einen Projektleiter gewünscht, der diese Dinge für den Kunden koordiniert und als Hauptansprechpartner für den Projektleiter beim Kunden galt.

Als fertiges Produkt zählt am Ende der Load in das zukünftige Zielsystem und ggfs. noch weitere Umsysteme. Die Kombination aus klassischem Projektmanagement und agiler Entwicklung passte sehr gut in das Projektumfeld bei dem Kunden.

Ihr Ansprechpartner zum Projektmanagement:

Herr Dr. Klaus Peithner

Tel.: +49 2102 8914-661

Mail: klaus.peithner@gbs-it.de

gbs - Gesellschaft für Banksysteme GmbH

GAD-Straße 2-6

48163 Münster

