Agile Prinzipien wirkungsvoll einsetzen

Veröffentlicht am 4. Februar 2020

Ihre Ansprechpersonen: Stefan P. Hauser

Tags: Erfolgsgeschichten, Banken und Versicherungen, Energie und Infrastruktur, Gesundheitswesen, Handel, Transport und Logistik, Industrie, Technologie und Dienstleistung, Öffentliche Verwaltung, Projektmanagement, Schulung und Training

Wer kennt es nicht, das sich stetig bewegende Projektziel. Mit fortschreitendem Projektstand steigen die Erkenntnisse sowohl beim umsetzenden Team als auch die Erwartungen bei den Endanwendenden. Durch externe Einflüsse verändern sich zudem mit der Zeit die Rahmenbedingungen, die Ressourcen stehen nicht wie benötigt zur Verfügung und das Vorhaben soll mit einem klassischen Wasserfallmodell abgewickelt werden.

Agile Methoden setzen daher auf kleine, selbstorganisierte Teams sowie kurze und häufige Iterationen zwecks rascher Adaption neuer Erkenntnisse, Anforderungen und externer Einflüsse auf Arbeitsweise und Planung.

Aber wie integriert man agile Prinzipien in ein klassisches Wasserfallmodell? Eins vorweg: Das Projektziel muss, ob klassisch oder agil, in den Grundzügen bekannt sein, da man ansonsten rein reaktiv unterwegs ist und keine Richtung vorgeben und verfolgen kann. Aber anstatt Detailplanungen über ganze Projektphasen, welche mehrere Monate dauern, zu erstellen und diese rollend nachzuführen, empfiehlt es sich im volatilen Umfeld agile Prinzipien in die Projektplanung und -führung zu integrieren.

Erst kürzlich haben wir in einem Vorhaben nach HERMES 5 das Wasserfallvorgehen, nach der Erarbeitung der Projektgrundlagen und der Erstellung der Systemarchitektur (inklusive einem Proof-of-concept), nach agilen Prinzipien angepasst:

- Die Phase Konzept wurde zu einer Phase «Grobkonzept» bis und mit dem Meilenstein «Systemarchitektur» gekürzt. Im Gegenzug wurde die Phase Realisierung um die Erarbeitung von Detailkonzepten ergänzt, so dass nach Bedarf des Projekts jeweils die konzeptionelle Feinarbeit und deren Umsetzung als integrales Lieferobjekt abgehandelt werden konnte.
- Innerhalb dieser erweiterten Realisierungsphase wurden die definierten Module von HERMES 5 teilweise zu thematischen Arbeitspaketen zusammengelegt. Die Bearbeitung dieser Arbeitspakete erfolgte in kleinen Teams mit eigener Terminplanung und entsprechenden Entscheidungskompetenzen.
-

Zur übergeordneten Führung der Teams wurde alle zwei Wochen ein «Stand-up» zwecks Reporting und Abstimmung durchgeführt. Wie bei einem Daily-Scrum wurden hierbei durch jedes Team die drei Fragen «Was haben wir seit dem letzten Stand-up erarbeitet?», «Was gehen wir bis zum nächsten Stand-up an?» sowie «Was behindert uns beim Vorgehen?» beantwortet.

- Gegenüber der Steuerung erfolgte die Information über den Projektstand und die Freigabe erarbeiteter Ergebnisse ebenfalls in regelmässigen Abständen, allerdings von rund drei Monaten. Der Inhalt der einzelnen Projektausschuss-Sitzungen wurde jeweils kurzfristig aufgrund der Fortschritte aus den Arbeitspaketen festgelegt.

Der Entscheid für diese «Agilisierung» des Vorgehens wurde durch den Auftraggeber in Abstimmung mit dem Projektausschuss getroffen. Insbesondere wurde darauf hingewiesen, dass mit diesem adaptierten Vorgehen mit einer grösseren Unschärfe in die Phase Realisierung gewechselt wird. Das bringt erwünschte Vorteile mit sich, gleichzeitig aber auch neue Risiken. Eine nicht unwichtige Information für den Auftraggeber, der gemäss HERMES 5 die Gesamtverantwortung für den Projekterfolg trägt.

Im Rückblick sind sich alle Projektbeteiligten einig, dass nur die Integration agiler Elemente den Projekterfolg sicherstellen konnte. Gleichzeitig lieferte HERMES 5 einen stabilen, bekannten Rahmen für das Vorhaben, und trug so dazu bei, dass die ursprünglichen Ziele über den gesamten Zeitraum nicht aus den Augen verloren gingen.

Möchten Sie mehr über dieses spannende Thema erfahren oder wissen, wie die APP auch Sie bei einem herausfordernden Vorhaben unterstützen kann? Wir freuen uns auf Ihre Kontaktaufnahme.