

Fachartikel Agile Power

Die komplexen Herausforderungen von heute können nicht mehr von Einzelpersonen im Alleingang und auf Anhieb bewältigt werden – es braucht kollektive Intelligenz und ein agiles Vorgehen in Iterationen.

Dieser Fachartikel zeigt auf, welche agilen Methoden zur Verfügung stehen, um gemeinsam nachhaltigere Lösungen zu erarbeiten.

1 Klassisches versus agiles Projektmanagement

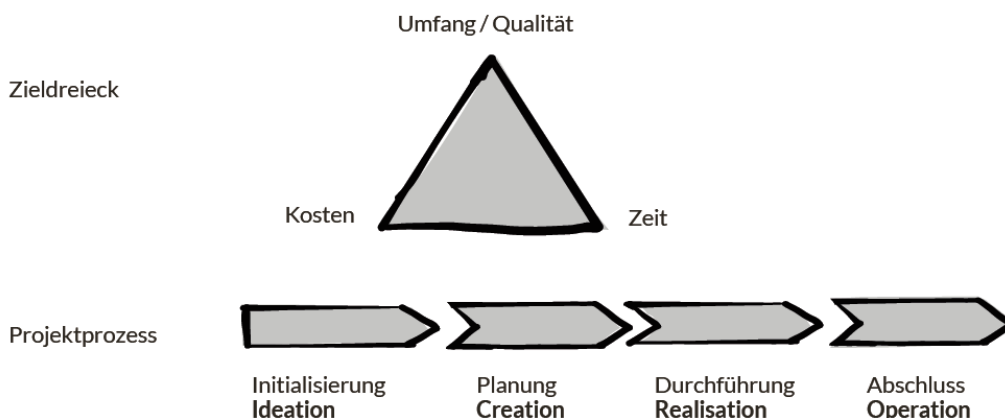
Klassisches und agiles Projektmanagement sind nicht Gegensätze, sondern unterschiedliche Herangehensweisen in unterschiedlichen Settings. Klassisches Projektmanagement ist besonders für Situationen der Stabilität, agiles Projektmanagement für Situationen der Veränderung geeignet. Immer öfter finden sich in der Praxis Mischformen von klassischen und agilen Ansätzen.

Beiden gemeinsam ist der generische Entwicklungsprozess von Ideation, Creation, Realisation und Operation.

- **Ideation:** Initialisierung und Entwicklung der ersten Ideen
- **Creation:** Konkretisierung der Ideen und Planung der Realisierung
- **Realisation:** Durchführung und Umsetzung der Lösung
- **Operation:** Verankerung in der Organisation und Aufnahme des Betriebs.

Der generische Projekt-Entwicklungsprozess

Klassisches wie auch agiles Projektmanagement teilen sich die Grundidee des Zieldreiecks mit Umfang/Qualität, Zeit und Kosten sowie des generischen Projektentwicklungsprozesses mit den Phasen Ideation, Creation, Realisation und Operation.



Je nach Methodik verlagern sich die Schwerpunkte. Zieldreieck: Fokus klassisch auf Zeit, Fokus agil auf Umfang / Qualität. Prozess: Fokus klassisch auf Planung, Fokus agil auf Realisation.

Folgende Hauptunterschiede zwischen den beiden Ansätzen können erwähnt werden.

Klassisches versus agiles Projektmanagement

Die folgende Tabelle zeigt die wesentlichsten Unterschiede von klassischem und agilem Projektmanagement:

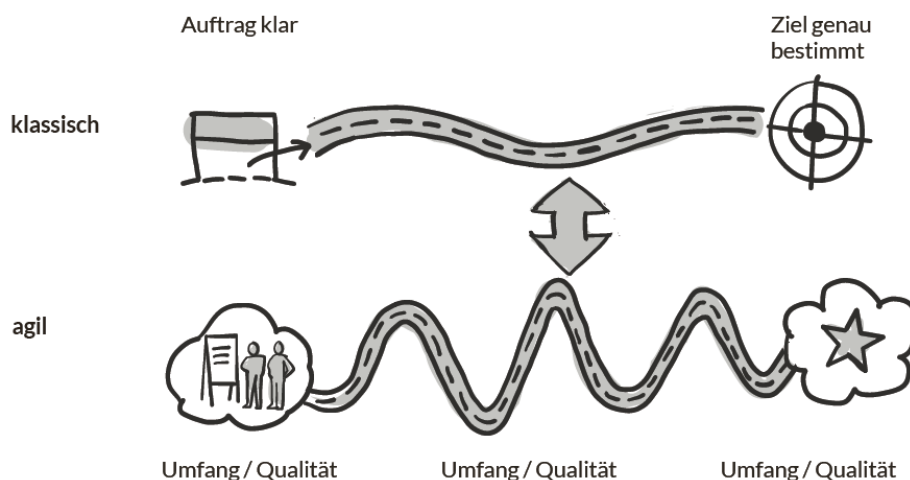
Bereich, Element	Klassisches Projektmanagement	Agiles Projektmanagement
Anforderungen	Von Anfang an bekannt Technisch formuliert (feature)	Zu Beginn unscharf Aus Kundensicht formuliert (use case)
Änderungen	Im Projektverlauf schwierig Hohe Kosten für späte Änderungen	Im Projektverlauf einfach möglich Mässige Kosten für späte Änderungen
Prozess	Sequentiell, Wasserfall	Parallel, iterativ
Involvierung Kund:innen	Bei Erstellung Projektauftrag Abnahme des Endergebnisses	In allen Phasen des Prozesses Abnahme von Zwischenergebnissen
Engpässe	Meilenstein/Termin schieben	Lieferumfang/Qualität reduzieren
Teams	Grosse Teams möglich Hierarchische Organisation Verteilte Standorte Projekt neben Linienfunktion	Eher kleinere Teams Gelenkte Selbstorganisation Gemeinsame Teamräume Haupttätigkeit in einem Projekt
Kommunikation	Formelle und längere Meetings	Informelle und kurze Absprachen
Zeitschätzung	Durch Projektleitung	Gemeinsam im Team

Quelle: in Anlehnung an Preussig Jörg (2015)

Agiles Projektmanagement bietet sich für Projekte an, in welchen die Anforderungen noch nicht von vornherein feststehen oder sich im Laufe des Projektes noch substantziell verändern können.

Agiles Projektmanagement: Anpassung an laufende Veränderung

Agiles Projektmanagement ist die Antwort auf Unsicherheit und Veränderung in allen Phasen des Prozesses: beim Auftrag, beim Vorgehen und beim Ergebnis.



Agiles Projektmanagement basiert auf agilen Werten, Prinzipien, Methoden und Tools.

2 Agile Werte und agile Prinzipien

Agiles Projektmanagement hat seinen Ursprung in der Softwareentwicklung. Die Entwicklung von Software war seit jeher grossen Veränderungen im Laufe des Projektfortgangs unterworfen, weshalb dort der Umgang mit Veränderung schon früh ein Teil der Methodik wurde.

Im «Agilen Manifest», das 2001 formuliert wurde, taucht der Begriff «agil» erstmals offiziell auf. Darin werden auch die agilen Werte postuliert und daraus agile Prinzipien abgeleitet.

Agile Werte: das Agile Manifest

Das «Agile Manifest» bildet die Werte-Grundlage für das agile Projektmanagement. Es wurde 2001 von 17 Erstunterzeichnenden formuliert.

Wir erschliessen bessere Wege, Software zu entwickeln, indem wir es selbst tun und anderen dabei helfen. Durch diese Tätigkeiten haben wir diese Werte schätzen gelernt:

- **Individuen und Interaktionen** *mehr als* Prozesse und Werkzeuge
- **Funktionierende Software** *mehr als* umfassende Dokumentation
- **Zusammenarbeit mit dem Kunden** *mehr als* Vertragsverhandlung
- **Reagieren auf Veränderung** *mehr als* das Befolgen eines Plans

Das heisst, dass obwohl wir die Werte auf der rechten Seite wichtig finden, wir die Werte auf der linken Seite höher einschätzen.

Die Idee des «Manifests» taucht in der agilen Welt immer wieder auf – sei dies als Team-Manifest, als Projekt-Manifest, als Organisations-Manifest. Manifeste legen die Wertegrundlagen für Zusammenarbeit fest. Teilweise sind darin auch schon Prinzipien formuliert – und nicht nur Werte.

Agile Prinzipien: Handlungsrichtlinien für agiles Handeln

Ursprünglich wurden aus dem Agilen Manifest heraus 12 agile Prinzipien abgeleitet, welche als Handlungsrichtlinien für agiles Handeln dienen sollten. Diese sind teilweise sehr spezifisch auf Softwareentwicklung zugeschnitten. Im Folgenden werden nur diejenigen Prinzipien aufgeführt, welche generell für agiles Projektmanagement gelten – und nicht nur für Softwareentwicklung.

Prinzip	Beschreibung
In Iterationen entwickeln	Ergebnisse werden schrittweise (in Iterationen) entwickelt. Nach jeder Iteration erfolgt eine Beurteilung mit Feedback des Kunden.
In Sprints vorgehen	Getaktete Zeitfenster, in welchen die Ergebnisse erarbeitet werden.
Inkremete produzieren	Das Ergebnis einer Iteration ist ein funktionsfähiges Teil (Inkrement).
Veränderungen begrüßen	Veränderungen sind normal und werden als Chance gesehen.
Reviews und Retrospektiven durchführen	Die Ergebnisse und die Zusammenarbeit werden regelmässig und gemeinsam mit dem Kunden reflektiert.
Auf Selbstorganisation setzen	Ein Team von qualifizierten und motivierten Mitarbeitenden weiss selber am besten, wie sie sich und ihre Arbeit organisieren können.
Stakeholder einbeziehen	Die wichtigsten Stakeholder werden regelmässig einbezogen.

Je nach Branche und Projekt müssen diese generischen Prinzipien noch für die konkrete Anwendung spezifiziert oder differenziert werden.

3 Agile Frameworks

Die etablierten Methoden, Techniken und Tools von agilen Frameworks können den einzelnen Phasen des generischen Entwicklungsprozesses zugeordnet werden.

Agile Frameworks

Je nach Phase im generischen Entwicklungsprozess kommen andere Methoden und Techniken zum Einsatz. Sie orientieren sich an den grundlegenden agilen Werten und Prinzipien, sind jedoch unterschiedlich ausgeprägt.



Framework	Design Thinking	Lean Startup	Kanban / Scrum	Lean Management
Methoden	Verstehen	Build	Kanban:	identify value
Techniken	Beobachten	Measure	to do / doing / done	map the value stream
	Standpunkt	Learn	Scrum:	create flow
	Idee finden		Priorisierung	establish pull
	Prototyp bauen		Aktionsplanung	seek perfection
	Testen		Rückblick	
			Reflexion	

Die einzelnen Phasen müssen nicht zwingend nacheinander durchlaufen werden. Alle Methoden und Techniken können auch losgelöst von den anderen gewinnbringend eingesetzt werden.

Die folgende Übersicht zeigt klassische Tools der einzelnen Frameworks:

Tools für die einzelnen Techniken

Es existieren unzählige Tools, welche eingesetzt werden können, um die einzelnen Techniken der verschiedenen agilen Methoden anzuwenden. Die folgende Übersicht zeigt eine Auswahl.

Methode	Technik	Tool	Methode	Technik	Tool
Design Thinking	Verstehen	Persona	Kanban	to do/doing/done	Kanban-Board
	Beobachten	AEIOU		Scrum	Priorisierung
	Standpunkt	Point of View POV	Aktionsplanung		Sprint-Planung Daily Scrum
	Idee finden	Scamper	Rückblick		Sprint Review
	Prototyp	Prototyp-Arten	Reflexion		Sprint-Retrospektive
	Testen	A/B-Testing	Lean Management		identify value
	Reflektieren	Retroboard		map value stream	Wertstromanalyse
		create flow		5S	
Lean Startup	Build	Lean Canvas	establish pull	The Chasm	
	Measure	Metriken	seek perfection	KVP	
	Learn	Smoke Testing			

Anhand der jeweiligen Tools sollen mögliche Anwendungen der Werte und Prinzipien dargestellt werden. Es geht weniger um das Tool an sich als vielmehr um die exemplarische Darstellung einer konkreten Umsetzung, welche auch mit anderen Tools möglich wäre.

Publikationen zum Thema «Agilität» aus dem Shop

Folgende Publikationen zum Thema Agilität sind erhältlich im Schmid-Shop:

- [Buch «Agile Projekte führen»](#): e-Book, total 108 Seiten.
- [Booklet «Design Thinking»](#), e-Book, total 34 Seiten
- [Toolbox «Lean Management»](#), e-Book, total 6 Handkarten
- [Toolbox «Scrum»](#), e-Book, total 8 Handkarten

Quellen und weiterführende Literatur

Andersen David J. (2011): Kanban. dPunkt, Heidelberg.

Beck Kent (1999): Extreme Programming. Die revolutionäre Methode für Softwareentwicklung in kleinen Teams. Addison-Wesley, München.

Braun Christophe und Krauss Udo (2019): Agile Power Guide. Handelsblatt. Fachmedien, Düsseldorf.

Kroslid Dag und Ohnesorge Doris (2014): 5S - Prozesse und Arbeitsumgebung optimieren. Carl Hanser, München.

Lewrick Michael, Link Patrick, Leifer Larry (2017): Das Design Thinking Playbook. Mit traditionellen, aktuellen und zukünftigen Erfolgsfaktoren. Franz-Vahlen-Verlag, München.

Martin Karen und Osterling Mike (2014): Value Stream Mapping. McGraw-Hill, New York.

Maurya Ash (2012): Running Lean: Iterieren Sie von Plan A zu einem Plan, der funktioniert. (2. Aufl.). O'Reilly, Sebastopol, CA.

Moore Geoffrey A. (2014): Crossing the Chasm. Marketing and Selling Disruptive Products to Mainstream Customers. HarperCollins, New York.

Nöllke Matthias (2015): Kreativitätstechniken. 7. Auflage. Haufe, Freiburg im Breisgau.

Osterwalder Alexander, Pigneur Yves (2010): Business Model Generation. A Handbook for Visionaries, Game Changers and Challengers. Wiley.

Pfeiffer Werner und Weiss Enno (1992): Lean Management. E. Schmidt, Berlin.

Plattner Hasso, Meinel Christoph und Weinberg Ulrich (2009): Design-Thinking. Innovation lernen – Ideenwelten öffnen. FinanzBuch Verlag, München.

Ries Eric (2012): The Lean Startup: How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses. Crown Business, New York.