

Die agilen Techniken

Mehr Flexibilität, mehr Eigenverantwortung, eine höhere Motivation im Team – wer wünscht sich dies nicht? Agile Techniken helfen dabei, all dies Realität werden zu lassen.

In diesem Kapitel erfahren Sie,

- welche Techniken sich bei der Projektsteuerung bewährt haben,
- mit welchen Tools Sie Projektanforderungen im Griff behalten,
- welche agilen Kontrollinstrumente es gibt.

Ein erster Überblick

In den Kapiteln zuvor haben Sie die agilen Werte und Prinzipien kennengelernt. Sie geben den Rahmen für ein agiles Projekt vor. Sie helfen aber noch nicht dabei, ein ganz konkretes Projektmanagement aufzusetzen. Dazu sind die agilen Techniken da.

Vielleicht passen nicht alle agilen Techniken in Ihr konkretes Projektumfeld. Sie können sie auch einzeln in Ihrem Projekt einsetzen, um agiler zu werden. Das sollten Sie jedoch mit Vorsicht tun, da manche Techniken nur in Kombination miteinander ihre Stärken entwickeln (siehe hierzu auch Kapitel „Kombination agiler Techniken“).

In der folgenden Tabelle sind alle agilen Techniken enthalten, die in diesem Kapitel vorgestellt werden. Dabei sind die Techniken zuerst genannt, die in der Praxis am weitesten verbreitet sind und die sich erfahrungsgemäß leichter in existierende Projekte übernehmen lassen.

Wichtige agile Techniken	
Task Board	Übersicht über aktuelle Aufgaben
Use Cases: Anwendungsfälle	Anforderungen aus Kundensicht beschreiben
Daily-Standup-Meetings	Effiziente Statusmeetings: tägliche Besprechungen im Stehen
Work-in-Progress-Limits (WIP-Limits)	Begrenzung von parallelen Aufgaben zur Wahrung der Produktivität
Burn-Down-Charts	Visualisierung des Arbeitsstands

Wichtige agile Techniken	
Timeboxing	(Wirklich) feste Zeitvorgaben
Planning Poker	Dynamisches Verfahren zur Schätzung von Aufwänden
Geschäftswert	Möglichst frühzeitige Erzeugung von Kundennutzen
Definition of Done	Klare Festlegung, wann eine Aufgabe als fertiggestellt gilt
Osmotische Kommunikation	Gleichen Informationsstand herstellen
Earned Value	Fortschritts- und Budgetkontrolle
Story Points	Einheit für Aufwandsschätzungen
Epic	Zusammenfassen von verwandten Anwendungsfällen
Persona	Perspektive des Kunden einnehmen

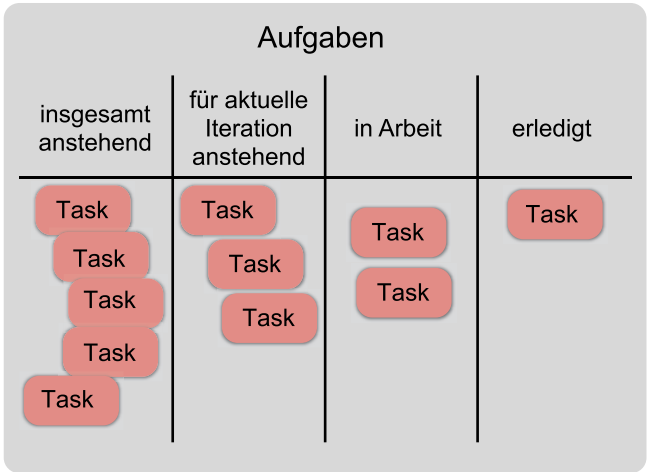
Projekte steuern: Task Boards, Daily-Standups und WIP-Limits

Das agile Projektmanagement setzt mit dem Prinzip der Selbstorganisation stark auf die Selbststeuerung des Teams. Gleichzeitig ist es aber wichtig, dass der Projektleiter steuernd eingreifen kann, wenn es ihm erforderlich erscheint. Dieses Eingreifen muss natürlich im Einklang mit den agilen Prinzipien stehen. Hier werden Techniken vorgestellt, die in diesem Zusammenhang nützlich sind.

Mit Task Boards den Überblick behalten

Ein Task Board dient der Visualisierung der aktuellen Aufgaben des Teams. In seiner einfachsten Form ist es eine Wand oder eine Tafel, an die einzelne Zettel geheftet sind. Auf jedem Zettel steht eine Aufgabe, die für das Projekt erledigt werden muss. Diese Zettel können dabei in mehrere Kategorien unterteilt sein, z.B. „To-do“ (bzw. „Insgesamt anstehend“), „In Work“ (bzw. „in Arbeit“) und „Done“ (bzw. „erledigt“). Entweder der Projektleiter oder noch besser die Teammitglieder, die für die jeweilige Aufgabe zuständig sind, aktualisieren das Task Board, indem sie z.B. den entsprechenden Zettel von „To-do“ nach „In Work“ umhängen. So wird der aktuelle Arbeitsstand für alle sichtbar. Die Aufgaben, für die die Zettel stehen, sollten nur wenige Tage Arbeitsaufwand erfordern, damit das Task Board eine sinnvolle Fortschrittskontrolle erlaubt. Viele Teams nutzen zusätzlich auch farbige Markierungen auf den Karten, um verantwortliche Mitarbeiter oder Aufgabentypen zu markieren.

Arbeitet man mit Iterationen (siehe hierzu das Kapitel „Die agilen Prinzipien“), fügt man dem Task Board eine vierte Spalte hinzu, in der zu Beginn einer neuen Iteration die Tasks dafür gesammelt werden. Die folgende Abbildung zeigt das Schema eines solchen Boards.



Aufgaben in einem Task Board visualisieren

In vielen Projekten werden dem Task Board noch weitere Spalten hinzugefügt. So könnten Sie eine Spalte „Wartend“ einführen für Aufgaben, die bereits angefangen wurden, aber aktuell ruhen, weil z.B. noch eine Zuarbeit fehlt.

Man kann in den Spalten auch nach Aufgabenumfang unterscheiden. So können in der Spalte „Insgesamt anstehend“ Anwendungsfälle gesammelt werden, die z.B. mehrere Wochen dauern. Für die Übernahme in die Spalte „für aktuelle Iteration anstehend“ werden die Anwendungsfälle dann in einzelne Aufgaben gesplittet, die nur noch einen Umfang von mehreren Tagen haben.

Für Teams, die an unterschiedlichen Standorten arbeiten, gibt es eine ganze Reihe von Software-Tools, um ein Task Board im

Browser darzustellen und gemeinsam daran zu arbeiten. Am Ende dieses Hauptkapitels finden Sie einige Beispiele aufgeführt.

Daily-Standup-Meetings finden idealerweise vor dem Task Board statt.

Daily-Standup-Meetings: effektive Treffen

Wer kennt das nicht? Man sitzt in einem Meeting und fragt sich, was man eigentlich dort soll. Man könnte doch in dieser Zeit schon tausend andere produktivere Dinge erledigt haben! Solche Meetings gibt es im agilen Projektmanagement nicht. Stattdessen gibt es Daily-Standup-Meetings, also kurze Tagesbesprechung im Stehen. Die Betonung liegt hier auf „kurz“ und „im Stehen“. Die Durchführung der Besprechung im Stehen sorgt für eine höhere Dynamik, da jeder ein bisschen in Bewegung bleibt. Auch steht niemand gerne stundenlang, so dass das Stehen das Treffen auch auf eine kurze Zeitspanne begrenzt. Die Kürze ist wichtig, damit nur die wesentlichen Informationen ausgetauscht werden und die Teilnehmer die Besprechung als produktiv erleben. All dies steigert die Wahrscheinlichkeit, dass die Beteiligten gerne zu den Besprechungen kommen. Nur dann können sie sich auch auf Dauer etablieren. Mit Daily-Standup-Meetings werden Kommunikation und Informationsfluss zwischen den Beteiligten unterstützt. Dies ist für ein agiles Projektmanagement unverzichtbar.

Wie läuft nun so ein Meeting ab? Reihum gehen alle Teilnehmer auf die folgenden Fragen ein:

- 1 Wie bin ich gestern mit meiner Arbeit vorangekommen?
- 2 Welche Arbeitspakete liegen für heute an?
- 3 Welche Hindernisse gibt es für mich aktuell, die der Erledigung dieser Arbeiten entgegenstehen?

Für die Beantwortung dieser drei Fragen hat jeder ca. 2 Minuten Zeit. In der Regel werden die Teilnehmer dabei nur gelegentlich Hindernisse nennen. Falls jemand ein Hindernis benennt, so ist es die Aufgabe des Moderators (z.B. der Projektleiter) eine Lösung für das Problem vorzuschlagen.

Beispiel:



Ein Mitarbeiter hat die aktuelle Aufgabe Werkzeuglisten zusammengestellt. Im Daily-Standup-Meeting weist er darauf hin, dass er sich mit den Werkzeuglisten noch nicht gut auskennt und deshalb länger als geplant braucht, um die passenden Einträge herauszusuchen. Der Projektleiter gibt ihm den Tipp, dass in einem vergangenen Projekt bereits einmal kommentierte Werkzeuglisten erstellt wurden. Er verspricht, ihm in der nächsten Stunde mitzuteilen, wo er die Listen im Intranet findet.

Funktionierende Daily-Standup-Meetings sind ein hervorragendes Instrument, um sich effektiv zu besprechen. Allerdings ist es gar nicht so einfach, sie bei den Teammitgliedern auf Dauer zu etablieren. Es gibt drei Kardinalfehler, die Sie vermeiden sollten.

- Falscher Zeitpunkt für die Besprechung
- Falsche Moderation des Ablaufs
- Zu viele oder zu wenige Details

Fehler 1: Falscher Zeitpunkt für die Besprechung

Achten Sie darauf, dass im Einvernehmen mit dem gesamten Team (bzw. allen Teilnehmern) ein guter Zeitpunkt für die Besprechung vereinbart wird. Am besten ist dabei meist ein Termin relativ früh am Tage. Wenn Sie über die Köpfe der anderen hinweg einen Zeitpunkt bestimmen, der für einige sehr ungünstig ist, werden Sie es sehr schwer haben, den Termin auf Dauer durchzusetzen.

Beispiel:



Für Langschläfer oder Teammitglieder mit langem Anreiseweg zur Arbeit sind Meetings früh am Morgen eine Belastung.

Fehler 2: Falsche Moderation des Ablaufs

Machen Sie sich bewusst, dass Sie als Projektleiter die Verantwortung für die Moderation des Meetings haben. Dazu gehört sowohl eine für alle Teilnehmer klare Agenda, als auch ein ausgewogenes Verhältnis der Redebeiträge. Wenn Sie das Meeting ohne Moderation laufen lassen, werden die Vielredner schnell das Heft in der Hand halten und die anderen auf Dauer von der Besprechung vergraulen.

Fehler 3: Zu viele oder zu wenige Details

Stellen Sie sicher, dass jeder Teilnehmer einerseits in seiner Redezeit bleibt und sie andererseits aber auch nutzt. Dazu ist eine richtige Detailtiefe der Redebeiträge wichtig. Wenn Teilnehmer zu sehr ins Detail gehen, dann bitten Sie rechtzeitig um eine kurze Zusammenfassung in drei Sätzen. Wenn Redner

versuchen, mit der Floskel „Alles wie gestern“ durchzukommen, dann haken Sie nach: „Und was genau ist der Unterschied zu gestern?“ Tun Sie das nicht, haben Sie schnell eine Runde, in der alle nur noch „Alles wie gestern“ sagen. Da dieser Satz keine Information enthält, wird das Meeting bald zur Zeitvergeudung, und dann bleiben nach und nach die Teilnehmer weg.

In einem gut moderierten Daily-Standup-Meeting kann sich das gesamte Team in kurzer Zeit ein Bild davon machen, wer gerade woran arbeitet und wer Unterstützung benötigt. Dies ersetzt viele lange Meetings.

Falls das Team mit einem Task Board arbeitet, sollte die Besprechung davor stattfinden. Das macht die einzelnen Aufgaben für alle noch greifbarer.

Ein Daily-Standup-Meeting sollte optimaler Weise nur ca. 15 Minuten dauern. Bei 2 Minuten Berichtszeit pro Teilnehmer ergibt sich also eine maximale Teilnehmerzahl von ca. 7 Personen. Natürlich können Sie von diesem Optimum abweichen, es wird dann allerdings immer schwieriger, eine gute Gesamtdynamik der Besprechung zu halten.

Osmotische Kommunikation

Eine wichtige Basis des agilen Projektmanagements ist der gute Informationsaustausch im Team. Alle Teammitglieder sollten auf dem gleichen Informationsstand sein. Dies setzt voraus, dass die wichtigen Infos im passenden Umfang und zur richtigen Zeit an alle Beteiligten weitergegeben werden. Dem trägt die sog. osmotische Kommunikation Rechnung. Ihr

liegt die Annahme zugrunde, dass Menschen Gesprächsinhalte und damit Infos auch dann aufnehmen, wenn sie einfach nur im gleichen Raum anwesend sind. Aktiv teilnehmen müssen sie am Gespräch dafür nicht. Schafft man Raum für so einen informellen Austausch, gleichen sich die Informationsstände der Teammitglieder dann aus – ähnlich wie die Osmose durch Teilchenaustausch ein Gleichgewicht diesseits und jenseits einer halbdurchlässigen Membran bewirkt.

Die wesentliche Idee der agilen Technik „Osmotische Kommunikation“ besteht darin, Strukturen zu schaffen, die diese effiziente und informelle Art des Informationsflusses begünstigen. Dazu zählen z.B. gemeinsame Büros, Pausenbereiche, gemeinsame Aktivitäten. In gut funktionierenden Teams lässt sich dies in der Praxis auch tatsächlich beobachten. Dort werden wichtige Informationen beispielsweise bei informellen Gesprächen an der Kaffeemaschine oder in kurzen Diskussionen über die Bürotische hinweg ausgetauscht.

Aus eigener Erfahrung wissen Sie, dass es viele Projektumfelder gibt, in denen diese Art der Kommunikation eher schwierig ist. Dazu zählen zu große Büros. Hier fällt es bereits schwer, sich überhaupt zu konzentrieren. Auch hat man dort das Gefühl, mit Zwischendurch-Gesprächen andere zu stören. Häufig gibt es auch keine einladenden Pausenbereiche, in denen es zu guten informellen Gesprächen kommen kann. In manchen Projekten herrscht auch eine Arbeitsatmosphäre, in der es nicht gewünscht scheint, sich Zeit für solche Gespräche zu nehmen. All diese Punkte lassen sich nicht leicht ändern. Aber möglich wäre es schon, wenn sich nur genügend

Personen aus dem Projekt dafür einsetzen würden. Vielleicht machen Sie ja hier einen Anfang.

Sicher gibt es auch Projektrealitäten, die Sie nicht einfach verändern können. So arbeiten viele Teams verteilt über Büros, Gebäude oder sogar über Ländergrenzen hinweg. Dann stellt sich die Frage, wie man die daraus entstehenden Hemmnisse zugunsten einer osmotischen Kommunikation kompensieren kann. Eine mögliche Lösung können hier Chat-Tools sein. Chats bieten eine schnelle, informelle Art der Kommunikation. Ein Teammitglied, das an einer Stelle nicht weiterkommt, kann eine kurze Frage in den Chatroom schicken. Ein anderes, das sich an der Stelle auskennt, kann kurz antworten. Manchmal ist das Problem damit schon gelöst oder es schließt sich ein kurzes Telefonat daran an. Chats haben informellen Charakter. Sie können schneller und unbürokratischer stattfinden als die Kommunikation per E-Mail.

In den wenigsten Projekten herrschen optimale Rahmenbedingungen für agiles Projektmanagement. Gleichzeitig gibt es fast immer Wege, die daraus resultierenden Hemmnisse zu kompensieren.

Parallele Arbeit begrenzen mit WIP-Limits

Es ist in Projekten üblich, dass Mitarbeiter mehrere unterschiedliche Aufgaben parallel bearbeiten. Dies ist natürlich auch sinnvoll, da es ja immer wieder mal bei einer der Aufgaben vorübergehend nicht weitergeht. In diesem Fall kann der Mitarbeiter einfach zu einer seiner anderen Aufgaben wechseln und die unterbrochene Aufgabe später wieder aufnehmen. Damit steigt seine Produktivität.