

# SE **Q** IS

## QualityNews

Analyse, Test und Management

Ausgabe H2/2018

## AgilePM

What else?

**IT-Analyse**  
in agilen Projekten

Seite 5

**AgilePM**  
Produktfamilie des  
Agile Business  
Consortiums

Seite 8

**Agile Organisation**  
Bessere Ergebnisse in  
der Matrixorganisation

Seite 20

*Titel: „Licht“, Künstlerin: Christina Hauer, Technik: Aquarell und Buntstifte*

**Analyse. Test. Management. Better IT Results.**

## Lesen Sie in dieser Ausgabe:

<b>Editorial.....</b>	<b>3</b>	<b>Agile Organisation.....</b>	<b>20</b>
		Bessere Ergebnisse in der Matrixorganisation	
<b>Neulich im Netz.....</b>	<b>4</b>	<b>ShuHaRi - was man von japanischer Kampfkunst lernen kann.....</b>	<b>23</b>
Online-Umfrage zur Sommerzeit			
<b>IT-Analyse in agilen Projekten.....</b>	<b>5</b>	<b>Wie sich die IT-Analyse unter Ihrem Wert verkauft - und warum das schlecht für alle ist.....</b>	<b>25</b>
Die Rolle des Analytikers bei agilem Vorgehen			
<b>AgilePM und die Produktfamilie des Agile Business Consortiums.....</b>	<b>8</b>	<b>AgilePM - das Richtige für mich?.....</b>	<b>28</b>
Detaillbetrachtung von AgilePM und Agile BA		Für wen und in welchen Situationen passt AgilePM?	
<b>Die 8 Prinzipien der agilen Softwareentwicklung.....</b>	<b>11</b>	<b>Priorisieren Sie noch oder MoSCoW'en Sie schon?...</b>	<b>29</b>
<b>AgilePM - just another (agile) Framework?.....</b>	<b>14</b>	<b>SEQISenf: Business Case erstellen.....</b>	<b>31</b>
Die Unterschiede von AgilePM zu anderen Methoden		Gedanken zu den Kriterien für die Entscheidungsfindung	
<b>SEQIS Kalender.....</b>	<b>16</b>	<b>Garantiert pünktliche Lieferungen mit AgilePM und MoSCoW.....</b>	<b>34</b>
Alle Termine auf einen Blick			
<b>Dulden Sie keine Abstriche in Sachen Qualität.....</b>	<b>18</b>		
Unterschiedliche Aspekte von Qualität im AgilePM			

### Über SEQIS QualityNews:

Dieses Magazin richtet sich an Gleichgesinnte aus den Bereichen Software Test, IT Analyse und Projektmanagement im IT Umfeld. Die SEQIS Experten berichten über ihre Erfahrungen zu aktuellen Themen in der Branche. Die Leser des Magazins gestalten die Ausgaben mit: Schreiben Sie uns Ihre Meinung im SEQIS Blog ([www.SEQIS.com/de/blog-index](http://www.SEQIS.com/de/blog-index)) oder als Leserbrief.

Wenn Sie dieses Magazin abbestellen möchten senden Sie bitte ein Mail an [marketing@SEQIS.com](mailto:marketing@SEQIS.com).

### Impressum:

Information und Offenlegung gem. §5 E-Commerce-Gesetz und §25 Mediengesetz

Herausgeber: SEQIS GmbH, Neusiedler Straße 36, A-2340 Mödling  
Tel: +43 2236 320 320 0  
Fax: +43 2236 320 320 350  
[info@SEQIS.com](mailto:info@SEQIS.com), [www.SEQIS.com](http://www.SEQIS.com)  
Gericht: Bezirksgericht Mödling  
Firmenbuchnummer: 204918a  
Umsatzsteuer-ID: ATU51140607  
Geschäftsführung: Mag. (FH) Alexander Vukovic, Mag. (FH) Alexander Weichselberger, DI Reinhard Salomon

Druck: druck.at Druck- und Handelsgesellschaft mbH, 2544 Leobersdorf  
Erscheinungsweise: 2x pro Jahr  
Für die verwendeten Bilder und Grafiken liegen die Rechte für die Nutzung und Veröffentlichung in dieser Ausgabe vor. Die veröffentlichten Beiträge, Bilder und Grafiken sind urheberrechtlich geschützt. (Kunstwerke: Lebenshilfe Baden und Mödling, Fotos: © Fotolia.com).

Sämtliche in diesem Magazin zur Verfügung gestellten Informationen und Erklärungen geben die Meinung des jeweiligen Autors wieder und sind unverbindlich. Irrtümer oder Druckfehler sind vorbehalten. Hinweis im Sinne des Gleichbehandlungsgesetzes: Aus Gründen der leichteren Lesbarkeit wird die geschlechtsspezifische Differenzierung nicht durchgehend berücksichtigt. Entsprechende Begriffe gelten im Sinne der Gleichbehandlung für beide Geschlechter.

### Ihre Meinung ist gefragt!

Nach den QualityNews ist bekanntlich vor den QualityNews! Schon bald arbeiten wir wieder auf Hochtouren an der nächsten, spannenden Ausgabe. Lesen Sie nur das, was Sie wirklich interessiert! Sagen Sie uns, welche Themen Sie spannend finden.



Kontaktieren Sie uns: [marketing@SEQIS.com](mailto:marketing@SEQIS.com)

Join us: [twitter.com/SwTestIsCool](https://twitter.com/SwTestIsCool)

Wir freuen uns auf Ihre Vorschläge und Wünsche!

Sehr geehrte Leserin,  
sehr geehrter Leser,

wir freuen uns, Ihnen die zweite Ausgabe der SEQIS QualityNews im Jahr 2018 zu präsentieren.

Wie haben Ihnen die bisherigen Ausgaben gefallen? Konnten Sie hilfreiche Tipps für Ihren Arbeitsalltag mitnehmen oder auch an der ein oder anderen Stelle ein wenig schmunzeln? Über Feedback und Anregungen Ihrerseits freuen wir uns.

Auch in dieser Ausgabe stellen wir unseren Beiträgen einen nicht-technischen Aspekt an die Seite:

Auf den folgenden Seiten finden Sie einige Kunstwerke der Lebenshilfe Niederösterreich der Werkstätten Baden und Mödling. Denn nicht nur unsere Spezialisten, sondern auch die Klienten der Lebenshilfe leben für ihre(n) Beruf(ung).

In dieser Ausgabe dreht sich alles um AgilePM®. Unsere Experten arbeiten schon lange mit diesem Konzept und tragen die moderne Art des Projektmanagements auch zu unseren Kunden, um deren Softwarequalität und Geschäftsergebnis zu verbessern.

Agiles Projektmanagement ist auf allen Ebenen nicht nur möglich, sondern auch sinnvoll: von der Analyse bis zur Umsetzung einzelner Aktivitäten.

Auf den folgenden Seiten geben Ihnen unsere Experten einen Einblick in die vielseitigen Aspekte von agilen Methoden. Sie zeigen dabei die enormen Vorteile, die in der Praxis gewonnen werden konnten, auf.

Wir wünschen viel Lesevergnügen mit unseren SEQIS QualityNews!

Ihre SEQIS Geschäftsleitung



Mag. (FH) Alexander Vukovic



Mag. (FH) Alexander Weichselberger



Titel: „Bosshoss“, Künstler: Max Minichmayr Technik: Aquarell



DI Reinhard Salomon

## Neulich im Netz: Online-Umfrage zur Sommerzeit

von Hansjörg Münster



**Hansjörg Münster**  
ist Principal Consultant und Teamlead bei SEQIS.

Als Allrounder deckt er ein breites Spektrum an Aufgaben ab. Die Schwerpunkte seiner Tätigkeit liegen in den Bereichen Testmanagement, Testautomation und Lasttest.

Ganz oben auf der Prioritätenliste des IT Profis steht, einen Nutzen und Mehrwert in der Qualitätssicherung seiner IT Projekte zu generieren.

**Warum Lasttests und Performance-Engineering für das Image und die Seriosität eines online Projektes so wichtig sind, konnte ich an der Online-Umfrage zur Sommerzeit wieder einmal sehr deutlich sehen.**

Ich genieße die Zeit sehr, wenn es am Abend lange hell ist. Irgendwie kommt dann Urlaubsstimmung bei mir auf. Ein Projekt führte mich jetzt für fast 2 zwei Wochen nach Norddeutschland. Während dieser Zeit wurde mir wieder einmal bewusst, um wie viel länger dort die Sonne am Abend im Norden scheint. Bis fast 23:00 ist es dort im Juli hell. Deswegen habe ich auch die Sommerzeit so gerne. Die Umstellung beeinträchtigt mich nicht. Meine innere Uhr spielt nicht verrückt und etwas wie Jetlag habe ich auch nicht.

Dann kommt die Nachricht, dass die EU über die Abschaffung der Zeitumstellung nachdenkt. Da ich nicht möchte, dass es in Zukunft um 3:30 Uhr in der früh hell und um 20:00 Uhr dunkel wird, wollte ich mich sofort an der geplanten Online-Umfrage beteiligen. Wenn es in der Zukunft keine Zeitumstellung mehr geben sollte, so hätte ich mit einer ganzjährigen Sommerzeit auch kein Problem.

Der Link zur Umfrage ist in allen Online-Medien hundertfach verbreitet worden, es braucht also nur einen Klick und ich kann als braver Bürger mit demokratischer Grundhaltung meine Meinung kundtun. Oder doch nicht?

Tagelang kommt nur die Meldung, dass dieses Service im Moment nicht zur Verfügung steht – in allen Sprachen der EU. Die Medien erklärten rasch was passiert war: ein schnell hochgezogenes Service, das die Last vieler tausender Sommerzeit-Freunde und -Feinde nicht verarbeiten konnte. Es zeigt sicher wieder, wie wichtig Performance Engineering ist. Zumindest ein Lasttest vor Beginn der Umfrage hätte die Grenzen des Erreichbaren aufgezeigt. Auch, wenn man vielleicht die Anzahl der Bürger, die zu einer Meinungsäußerung bereit sind, unterschätzte, vollkommen überrascht wäre man nicht geworden. Aber ein Lasttest alleine ist noch kein Performance Engineering: Da gehört eine kontinuierliche Überwachung der Auslastung und der Response-Zeiten genauso dazu, wie die seriöse Planung der Infrastruktur. Auf Basis von sinnvoll definierten Key Performance Indikatoren, kurz

KPI's, kann man Service-Levels definieren und einhalten.

Die vorliegende Abstimmung zur Sommerzeit ist leider wieder ein gutes Beispiel dafür, dass fehlendes Performance Engineering zu Ausfällen, Mehraufwand und zur Nicht-Erreichung von Zielen und Aufgaben führt. Auch, wenn nicht immer in der Öffentlichkeit und in allen Medien darüber berichtet wird, ein Imageverlust und Mehraufwand für alle Beteiligten ist es allemal. In vielen Risikolisten von IT-Projekten kommen die performance-relevanten Anforderungen vor, oft höchst bewertet als Top-Prio.

Wir Tester sind mit unseren Tools und unserer Erfahrung im Last- und Performancetest ein Teil des Performance Engineerings. Und wir helfen gerne!

Und ich? Ich habe noch bist Mitte August Zeit, meine hellen (Feier-) Abende zu retten – falls bis dann die Probleme auch wirklich gelöst sind. ■

### Link zur Umfrage:

<https://ec.europa.eu/eusurvey/runner/2018-summertime-arrangements>

## IT-Analyse in agilen Projekten

von Josef Falk

**17 Jahre nach der Veröffentlichung des Agilen Manifests sind agile Vorgangsweisen zum Standard in der Software-Entwicklung geworden. Nach und nach greift dieses Mindset auch auf benachbarte Disziplinen wie Projektmanagement und Analyse über.**

**Dieser Artikel hat das Ziel, die Rolle des Analytikers bei agilem Vorgehen zu beleuchten. Nun mangelt es nicht an Veröffentlichungen zu diesem Thema. Ein Beispiel dafür ist die Agile Extension zum „Business Analysis Body of Knowledge“ (BABOK-Guide). Auch verschiedenste Zertifizierungen zum Thema Analyse in agilen Projekten kann man machen.**

In allen diesen Veröffentlichungen und Lehrplänen lernt man verschiedene Techniken, die sich für agile Projekte eignen. Sehr oft handelt es sich dabei um Methoden, die durchaus auch in traditionellen Projekten gut und vorteilhaft anwendbar sind.

Worin aber unterscheidet sich nun Analyse in agilen Projekten von der in traditioneller Vorgangsweise im Kern, jenseits von der Anwendung unterschiedlicher Techniken? Wir wollen uns dieser Fragestellung in drei Schritten nähern:

1. Welche Rollen werden für die erfolgreiche Umsetzung eines IT-Projektes benötigt?
2. Wie ordnet sich die Analyse in diese Rollenbilder ein?
3. Wo liegen die Gemeinsamkeiten und Unterschiede in diesem Rollenbild zwischen agiler und traditioneller Vorgangsweise?

### Rollenbilder in einem IT-Projekt

Applikationsentwickler, Officer, Product Owner, UI-Designer, Projektmanagement Requirements Engineer, Architekt, Projektmanager, Testingenieur, Business Analyst, Programmmanager, UX-Designer, Systems Engineer, Qualitätsmanager. Das sind nur einige der IT-bezogenen Job-Titles, die sich auf Visitenkarten und in XING-Profilen finden. Wie ist das, braucht man alle diese Rollen in einem IT-Projekt um erfolgreich zu sein? Wenn nein, warum gibt es sie dann? Was davon ist wirklich erforderlich?

Eine Antwort davon versucht die deutsche Bitkom auf der Website [www.erlebe-it.de](http://www.erlebe-it.de) zu geben. Bitkom, der deutsche Digitalverband, wirbt auf dieser Seite bei Jugendlichen für IT-Berufe. Für unsere Frage interessant ist dabei, dass dort die IT-Berufe in folgende drei Gruppen geteilt werden:

- Wir brauchen Leute, die sich mit der Technik auskennen – also jemand, der die Programmiersprache beherrscht, eine Datenbank aufsetzen kann, mit all den anderen Werkzeugen umgehen kann, die man für die Herstellung einer Software-Applikation und deren Test so braucht. Wir wollen diese Gruppe die *Ingenieure* nennen.
- Die zweite Gruppe kümmert sich darum, was die Software überhaupt leisten soll. Software ist kein Selbstzweck. Sie muss Wert schaffen für die betroffene Organisation. Jemand muss das Wissen über die Gesetzmäßigkeiten des Fachgebietes kennen, muss dafür sorgen, dass die entwickelte Software diesen Gesetzmäßigkeiten



**Mag. Josef Falk** ist IT Analytiker.

Seit dem Abschluss seines Studiums der Betriebswirtschafts-

lehre in Wien gestaltet er Lösungen in den unterschiedlichsten Fachbereichen – und ist dabei Mittler zwischen Fachbereich und IT-Entwicklung.

Besonderes Augenmerk legt er bei der Analyse auf den Innovationsgrad. Neben seiner Projektstätigkeit befasst er sich mit der Entwicklung der Business Analyse und ist aktuell Mitglied des Vorstandes des Austria Chapter des IIBA (International Institute of Business Analysis).

entspricht, damit die Ziele erreicht werden können. Diese Gruppe nennen wir die *Gestalter*.

- Auch ein IT-Projekt muss mit beschränkten Ressourcen umgehen: beschränkte Zeit, beschränktes Budget. Sich darum zu kümmern ist die Aufgabe der *Software-Manager*. Darüber hinaus kümmern sie sich darum, dass aus Gestaltern und Ingenieuren ein Team wird.

Diese drei Rollen sind es, die ein IT-Projekt braucht. Welche der eingangs erwähnten Job-Titles dabei verwendet werden, ist zweitrangig. Es ist auch nicht ausgeschlossen, dass – vor allem

in kleinen Projekten – die eine oder andere Rolle von ein und derselben Person wahrgenommen wird. Es ist offensichtlich, in welcher dieser Rollen sich der Analytiker finden wird: es ist die des Gestalters. Gestaltung ist die Aufgabe des Analytikers, unabhängig davon, wie das Projekt organisiert ist, unabhängig davon, ob das Projekt agil oder traditionell abgewickelt wird.

### Gestaltung im IT-Projekt

Mit „Gestaltung“ verbindet man oft das Design der Oberfläche: Formen und Farben. Hier ist jedoch mehr gemeint: Die Gestaltung des Gesamtsystems, das aus folgenden drei Aspekten besteht:

#### Statik

Der statische Teil unserer Lösung ist das System aus den Entitäten und den Beziehungen dazwischen. Die im betrachteten Fachgebiet relevanten Dinge, ob abstrakt oder konkret, werden durch ein Datenmodell abgebildet. Die Art der Darstellung hat sich im Lauf der Zeit gewandelt. Wurden früher vorwiegend Entity-Relationship-Diagramme verwendet, so kommen heute in erster Linie UML-Klassendiagramme zur Anwendung. Auch für die technische Implementierung gibt es verschiedene Varianten: Noch immer sind relationale Datenbanken State of the Art. Objektorientierte Datenbanken waren lange im Gespräch, konnten sich aber nie wirklich durchsetzen. Sogenannte NoSQL-Datenbanken werden wohl in naher Zukunft an Bedeutung gewinnen.

#### Dynamik

Der dynamische Aspekt unserer Lösung bringt die Bewegung in unsere Systeme. Wir sprechen hier im Allgemeinen von Prozessen, die die an sich statischen Daten schaffen und verändern und so die Realität abbilden. Es sind hier zwei verschiedene Typen an Prozessen



Titel: „Hirsch“ Künstler: Wolfgang Sch Technik: Öl Pastell

zu unterscheiden:

Einerseits die „Prozesse im Großen“. Das ist die Reihenfolge, in der einzelne Bausteine oder Funktionen verwendet werden, um ein bestimmtes Ziel zu erreichen. Zum Beispiel ist das die Art und Weise, wie ein bestimmter Geschäftsfall von verschiedenen Stellen in einer Organisation bearbeitet wird. Manchmal spricht man hier auch von einem Workflow. Business Analysten, die sich auf diesen Bereich spezialisieren, werden Prozessanalysten oder Prozessmanager bezeichnet. Andererseits gibt es die „Prozesse im Kleinen“. Darunter sind die Algorithmen zu verstehen, die innerhalb der Bausteine ablaufen. Beispiele dafür sind diverse Berechnungen. In vielen Fällen legt diese Algorithmen erst der Entwickler fest. In manchen Fällen – vor allem dann, wenn es um fachliche Verfahren geht – macht auch bereits der Analytiker einen entsprechenden Vorschlag.

#### Schnittstellen

Jedes von Analytikern gestaltete System braucht eine Schnittstelle nach außen, über die es mit seiner Umwelt interagiert. In den meisten Fällen, in denen es um die Kommunikation des Systems mit

Menschen geht, wird diese Schnittstelle durch Bildschirm-Screens abgebildet, über die Information eingegeben oder zur Verfügung gestellt wird.

Je nach Art des Systems gibt es aber auch andere Schnittstellen nach außen. Vielleicht werden Daten über Sensoren geliefert. Wenn nicht Menschen, sondern andere Software-Systeme die Kommunikationspartner sind, dann wird die Schnittstelle des Systems möglicherweise aus API-Schnittstellen abgebildet.

„Gestaltung“ bedeutet, alle drei Aspekte so zu beschreiben, dass sie von Entwicklern (den „Software-Ingenieuren“) in Software gegossen werden können. Und genau diese Gestaltung ist die Aufgabe des Analytikers. Die Erhebung und Dokumentation von Anforderungen ist ein notwendiger Teil davon – nicht mehr und nicht weniger.

Diese Gestaltungsaufgabe ist das Wesen der IT-Analyse. Es gilt seit es Software-Entwicklung gibt. Es ändert sich die Technik, die Methoden und die Vorgehensweisen. Aber immer hat ein IT-System Statik, Dynamik und Schnittstellen. Die Definition, wie diese aussehen, ist, war und bleibt

die Aufgabe des IT-Analytikers.

### Agil und traditionell

Was ändert sich nun an dieser Aufgabe, wenn die Analyse in einem agilen Projekt stattfindet?

#### Das Gemeinsame

Die Aufgabe, das IT-System zu gestalten, ist das Wesen der IT-Analyse. Das war so in den Anfängen der IT und wird auch in Zukunft so bleiben. Und das gilt auch unabhängig von der Organisationsform, also egal, ob ein IT-Projekt traditionell oder agil abgewickelt wird: Die Aufgabe der IT-Analyse ist es, ein IT-System zu gestalten.

#### Die Unterschiede

Jenseits dieser Gemeinsamkeiten gibt es aber auch Unterschiede: Es erfordert andere Vorgangsweisen, je nachdem, ob dem Analytiker die Zeit gegeben ist, dieses System in seiner Gesamtheit zu durchdenken und durchzuspezifizieren. Oder aber, ob schon nach relativ kurzer Zeit Ergebnisse geliefert werden müssen, ohne überhaupt noch alle Details darüber zu kennen, was das System leisten können muss. Der Trivial-Ansatz, einfach einmal an einer Ecke mit Analyse und Entwicklung zu beginnen, ist zum Scheitern verurteilt. Ohne einen Gesamtüberblick über das Fachgebiet zu haben, ist jede Analyse- und auch Entwicklungstätigkeit reine Verschwendung. Es wird im weiteren Projektverlauf nichts davon übrig bleiben.

Ein Ansatz, der sowohl das Gewinnen des Gesamtüberblicks als auch eine schrittweise Gestaltung des zu entwickelnden Systems ermöglicht, ist das „T-Stich-Verfahren“. Abb. 1 illustriert dieses Modell. Auf der x-Achse ist das zu unterstützende Fachgebiet in seiner gesamten Breite dargestellt. Die y-Achse zeigt den Detaillierungsgrad der einzelnen Teilgebiete.

Um das Ziel zu erreichen, möglichst schnell Gestaltungsergebnisse zu bringen, die auch nachhaltig Nutzen bringen, wird empfohlen, sich zunächst mit dem Fachgebiet in seiner gesamten Breite zu beschäftigen und ein grobes Konzept zu erstellen, auf dem in weiterer Folge aufgebaut werden kann.

Mit dem so erworbenen Wissen kann für die einzelnen Releases in die Tiefe gegangen werden. Auf diese Art und Weise wird das System inkrementell gestaltet. Diese Aufteilung der gesamten Gestaltungstätigkeit in einen generellen Überblicksteil und in viele Detaillierungsteile, die inkrementell abgearbeitet werden, ist der markante Unterschied zwischen traditionellen und agilen Vorgehensweisen. Daneben werden, unter anderem in der „Agile Extension to the BABOK-Guide“ etliche Grundsätze eines agilen Mindsets genannt:

- See the Whole
- Think as a Customer
- Analyze to Determine What is Valuable
- Get Real Using Examples
- Understand What is Doable
- Stimulate Collaboration and

- Continuous Improvement
- Avoid Waste

Bei näherer Betrachtung sind diese Grundsätze zwar modern und deren Anwendung kann Vieles erleichtern. Mit agiler Entwicklung an und für sich haben sie aber nur am Rande zu tun. Ihre Anwendung ist bei traditioneller Vorgangsweise ebenso vorteilhaft wie bei agiler.

### Zusammenfassung

Aufgabe der IT-Analyse ist die Gestaltung von IT-Systemen. Das gilt gleichermaßen für traditionelle und für agile Projekte. In diesem Punkt verfolgt die Analyse das gleiche Ziel, unabhängig davon, wie ein Projekt organisiert ist. Es macht jedoch einen großen Unterschied, ob ein Fachgebiet vollständig durchgedacht und gestaltet werden kann oder aber ob Teilergebnisse geliefert werden müssen, bevor alle Aspekte analysiert werden konnten.

Das T-Stich-Verfahren eröffnet die Möglichkeit, sich einerseits einen Gesamtüberblick über das zu gestaltende Fachgebiet zu verschaffen und andererseits inkrementell Gestaltungsergebnisse zu liefern, die in Entwicklung gebracht werden können. ■

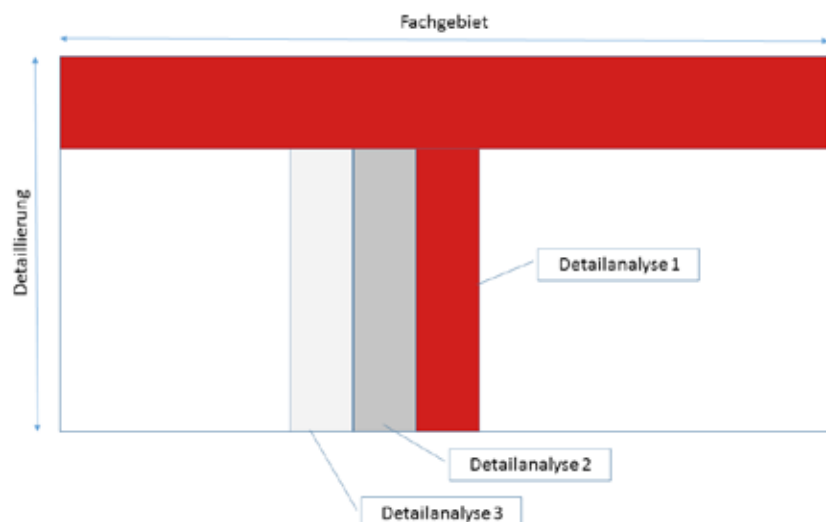


Abb. 1: Das T-Stich-Verfahren

Quelle: Hruschka Peter: Business Analysis und Requirements Engineering, 2014

# AgilePM® und die Produktfamilie des Agile Business Consortiums

von Dieter Strasser



**Dieter Strasser, MSc.** ist geschäftsführender Gesellschafter von Viable Projects GmbH.

Komplexe Vorhaben sind seit 1992 seine Leidenschaft. Seine Energie investiert er als mehrfach akkreditierter Trainer, Consulter, Coach und Facilitator mit breiter internationaler Anerkennung. Auch als Autor, Reviewer von Übersetzungen, internationaler Botschafter des agile Business Consortiums oder internationaler Vertreter in Schemen Committees hinterlässt er seine Spuren.

## Ausgangssituation

Die Mitglieder des seit 1992 bestehenden Agile Business Consortiums entwickelten für sich selbst eigene agile Methoden und pflegten diese. 2007 änderte sich diese Ausrichtung und mit Hilfe von APMG wurden diese Inhalte der Reihe nach veröffentlicht. Wer das weiss, versteht, wieso auf einmal so reife, professionelle und voll umfängliche Methoden am Markt erhältlich waren.

## Die Methodenfamilie des Agile Business Consortiums

Zugrunde liegt der rechts oben abgebildete Metaprozess, um den sich die verschiedenen Aufgaben aufbauen, welche rechts unten dargestellt sind:

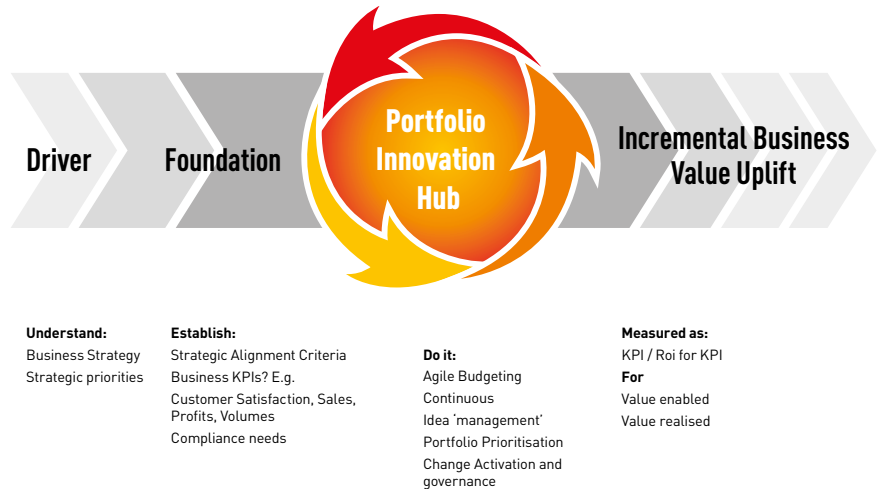


Abb. 2: Methodenfamilie des Agiles Business Consortiums  
Quelle: www.agilebusiness.org

Inhärent in den Segmenten „Agile Projects“, „Agile Programmes“ und „Agile Strategy and Portfolio“ entdecken wir den verbindenden AgileBA®, den „Bruder“ von AgilePM®.

## Detailbetrachtung AgilePM®/ AgileBA®

Mit dem Fokus auf das Projekt identifizieren wir hier drei Phasen („Pre-Project“, „Feasibility“ und „Foundations“) vor der Umsetzung im „Evolutionary Development“ (siehe Abbildung „3 Phasen“)

Bei „Pre-Project“ werden primär Ideen auf deren Passung zu den übergeordneten Unternehmenszielen geprüft. Ideen dürfen und sollen von jedem Teil des Unternehmens kommen. Damit ist auch die Grundlage der Ressourcen- und Mittelvergabe geklärt („gar nicht“, „jetzt“, „später“, „adaptierter

Umfang“).

Der Zweck von „Feasibility“ besteht darin, sowohl die technische Umsetzung als auch den möglich zu erzielenden kaufmännischen Nutzen kurz zu hinterfragen. In „Foundations“ werden detailliertere Anforderungen (noch immer auf einer mittleren richtungsweisenden Ebene), grundlegende Vereinbarungen zur Lösungsarchitektur, Umgebungen für Tests und Entwicklung sowie die Organisation der Teams mit passender Kommunikation samt einer Roadmap getroffen. Alles,

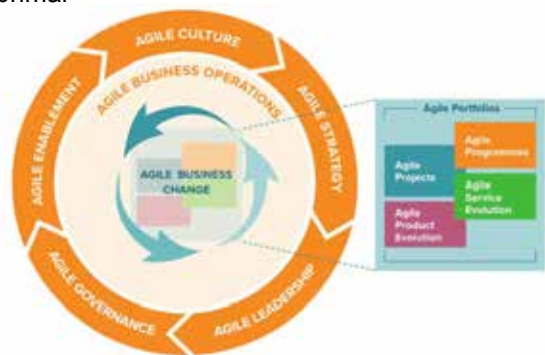


Abb. 3: Framework for business agility  
Quelle: www.agilebusiness.org



was erforderlich und gerade ausreichend ist, um professionell loslegen zu können. Dieser Ansatz wird „Enough Design UpFront“ genannt. Das kann auch nur für ein einzelnes Inkrement erfolgen.

Genau betrachtet sind die Phasen „Pre-Project“ und „Feasibility“ Verbindungselemente zu koordinierenden und/oder strategischen Verantwortlichkeiten (gleich ob diese in traditionellen Ebenen oder modernen Zellen angeordnet ist). „Foundations“ dient hingegen primär der Vereinbarung der Arbeitsweisen. Völlig angepasst auf die jeweilige Situation können die Vorphasen einzeln oder auch in Kombinationen ablaufen.

Das Rollenmodell weist durch farbliche Deklaration die jeweiligen Interessen (Business, Lösung, Koordination) auf und umfasst sowohl Steuerung als auch skalierfähige selbstgeführte Entwicklungsteams (für jede Art von Aufgaben).

Der Project Manager fokussiert sich hier darauf, die Lösungsteams möglichst produktiv zu machen. Das bedingt ein völlig anderes Verhalten als klassisches Projektmanagement. Die Bezeichnung dieser Rolle ist daher eher ein Attribut an Gewohntes.

Zur Unterstützung erhält dieser einen Business-Analysten, welcher mit dem Schwerpunkt wertvoller Anforderungen sowohl für die Verantwortlichen der Richtung als auch den Umsetzern agiert.

Der letzte aus dem Triumvirat ist der Facilitator. Dieser ist der fachlich unabhängige Spezialist für den Ablauf der Workshops. Er weiß, welche Methoden er für welche Aufgaben und welche Persönlichkeitstypen am besten einsetzt, ob

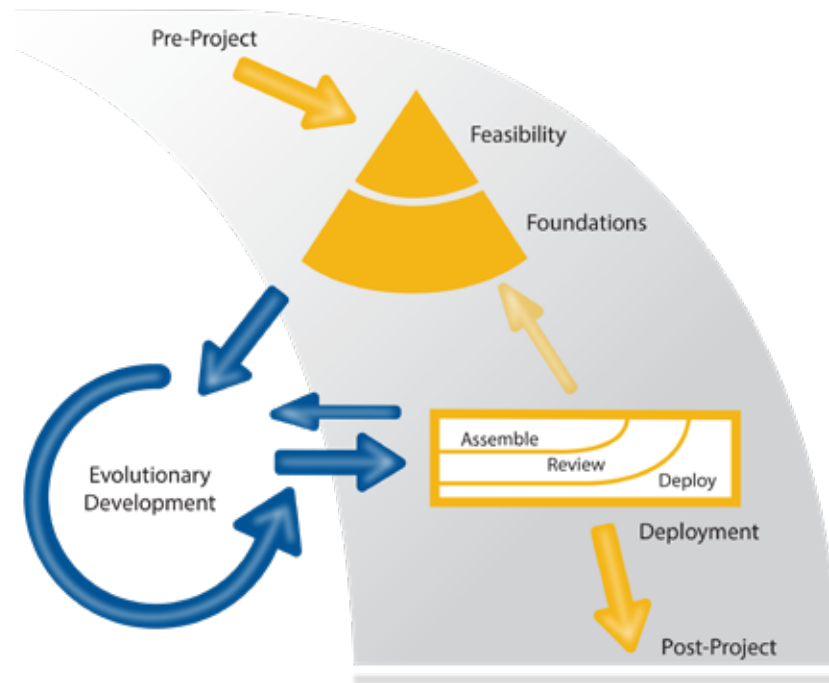


Abb. 4: 3 Phasen  
Quelle: [www.agilebusiness.org](http://www.agilebusiness.org)

Einzel- oder Gruppenarbeit sinnvoll ist und verwendet diese Fähigkeiten für konstruktive, produktive Meetings.

In der Praxis attestieren vor allem Unternehmen mit vielen komplexen Umgebungen die hohe Eignung des gesamten Rollenmodells bei der Integration in deren Umfeld. Auch bei kleineren Aufgabenumfängen ist es gut zu wissen, wie eine voll leistungsfähige Umgebung aussehen kann, um dann bewusst für sich Entscheidungen der Reduktion zu treffen. Selbst bei einzelnen verteilten Akteuren funktioniert die Vorlage sinngemäß unter Berücksichtigung grundlegender Prinzipien hervorragend. Insbesondere der kontinuierliche Austausch ist dabei wesentlich. Sogar die Einbindung reiner Entwicklungsteams ist einfach und punktgenau machbar.

#### Ausflug

Im Hintergrund hat sich eine völlig freie, konfigurierbare Hilfe über

dieses Methodenpaar entwickelt, das pro Prozessschritt Angebote zur sinnhaften Verwendung von Rollen, Vorlagen, Workshoparten, Modelling & Prototyping-Typen, Anforderungsanzahl & Granularität, geeignete Fragen, Schätzart & -umfang, Qualitätssicherung und Wartung bietet. Diese Unterstützung gibt Sicherheit beim Einstieg und dem Wachsen entlang der Aufgaben.

#### Zusammenfassung:

Das Agile Business Consortium bietet für viele Anwendungen unterschiedlichster Art und Größe ausgereifte Möglichkeiten zur Lösung komplexer Aufgaben. Durch die Ausrichtung auf pünktliche Lieferung innerhalb des abgestimmten Budgetrahmens unterstützen diese Methoden den Blick auf das Wesentliche. Das findet sich auch bei allen Tätigkeiten wie moderner Planung durch Roadmapping oder einfache Schätzsimulationen für das gesamte Projekt wieder. ■



Entdecken Sie die Videospots der AgilePM®-Essentials-Reihe zu wesentlichen Elementen unter

<http://bit.ly/2C5FKJ4!>

**Dieter Strasser, MSc, CMC**  
Geschäftsführer Viable Projects GmbH

International Ambassador Agile Business Consortium  
International ATO Representative Scheme Committee  
AgilePM® & AgileBA®

[www.viableprojects.eu](http://www.viableprojects.eu)  
[d.strasser@viableprojects.eu](mailto:d.strasser@viableprojects.eu)  
+43 664 840 834 5

Abb. 5: 3 Phasen  
Quelle: [www.agilebusiness.org](http://www.agilebusiness.org)



Titel: „Steinbock“, Künstler: Michael König, Technik: Fineliner-Zeichnung

## Die 8 Prinzipien der agilen Softwareentwicklung

von Martin Brandhuber

Die immer rasanter werdende Entwicklung von IT-Systemen in den letzten Jahrzehnten und der stetige Aufstieg von Personal Computern in den 90er Jahren, als Computer begannen, in beinahe jedem Haushalt Einzug zu halten, machten bald deutlich, dass die bisherigen Entwicklungsmethoden nicht mehr mit den sich ebenfalls steigernden Anforderungen der Softwareentwicklung Schritt halten konnten. Die bislang fest in den Softwareschmieden etablierten starren und schwer änderbaren Prozesse trafen auf immer mehr Widerstand. Es ergab sich die Notwendigkeit, neue Wege zu finden und leichtgewichtiger und flexiblere Prozesse zu entwickeln, welche einerseits Zeitverbrauch und Kosten senken, andererseits die Qualität der entwickelten Software und die Zufriedenheit des Kunden steigern sollten.

2001 trafen sich die führenden Vertreter der „leichtgewichteten Ansätze“ und machten sich daran, Lösungen für die Probleme zu finden, die mit „klassischen“ Entwicklungsprozessen einherkamen. Dieses Zusammentreffen mündete in der Niederschrift des Manifests der agilen Softwareentwicklung:

*„Wir erschließen bessere Wege, Software zu entwickeln, indem wir es selbst tun und anderen dabei helfen. Durch diese Tätigkeit haben wir diese Werte zu 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, obwohl wir die regulär gedruckten Werte wichtig finden, schätzen wir die fettgedruckten Werte höher ein.“*

(Quelle: agilemanifesto.org)

Der Begriff „agil“ war geboren. Im allgemeinen Sprachgebrauch wird „agil“ eher mit „rüstig“ in Verbindung gebracht, der Duden liefert aber eine etwas brauchbarere Beschreibung: „von großer Beweglichkeit zeugend; regsam und wendig“. Seit diesem Zeitpunkt fällt jedes Mal, wenn über das Thema Entwicklung und moderne Prozesse ausgetauscht und diskutiert wird, der Begriff „agil“. Aber was heißt „agil“ in diesem Zusammenhang eigentlich?

Mit agilem Projektmanagement wird mit alten Traditionen gebrochen. Herkömmliche, klassische Entwicklungsmodelle wie das Wasserfall-Modell nach dem Schema Entwurf – Implementierung – Test – Veröffentlichung rücken in den Hintergrund. Einige Beispiele:

- Stakeholder liefern nicht nur den Input zu Beginn der Entwicklung und erhalten am Ende das „gewünschte“ Produkt (ob es dann auch tatsächlich den Vorstellungen der Auftraggeber entspricht sei dahingestellt), sondern werden während des gesamten Projekts mit eingebunden und



**Martin Brandhuber, BSc.** ist Consultant

„Kundenzufriedenheit und Professionalität in der Planung

und Durchführung des Testprozesses hat für mich höchste Priorität.

Testen ist für mich ein nicht wegzudenkender Bestandteil der Softwareentwicklung. Da die Anforderungen an den Vernetzungsgrad von Systemen laufend zunehmen, ist die frühe Einbindung von Testprozessen in der Softwareentwicklung unabdingbar. Nur so kann die Entwicklung kostengünstiger, qualitativ hochwertiger Software garantiert werden.“

erhalten regelmäßig Ergebnisse.

- Änderungen werden nicht kategorisch abgeblockt, sondern begrüßt, denn nur so erhält der Kunde ein Produkt, welches auch wirklich seinen Vorstellungen entspricht.
- Teams organisieren sich selbst und reflektieren über die eigene Arbeit in geregelten Abständen, um Effizienz und Arbeitsaufwand besser steuern zu können.

Die mit dem agilen Manifest entwickelten acht Prinzipien machen die Vorteile des agilen Projektmanagements gegenüber dem klassischen deutlich:

1. Konzentrieren Sie sich auf das Geschäftsbedürfnis
2. Liefern Sie pünktlich
3. Arbeiten Sie zusammen
4. Dulden Sie keine Abstriche in Sachen Qualität
5. Bauen Sie schrittweise auf soliden Grundlagen auf
6. Entwickeln Sie iterativ
7. Kommunizieren Sie kontinuierlich und deutlich
8. Demonstrieren Sie Steuerung

Sehen wir uns diese Prinzipien nun etwas genauer an.

### **Konzentrieren Sie sich auf das Geschäftsbedürfnis**

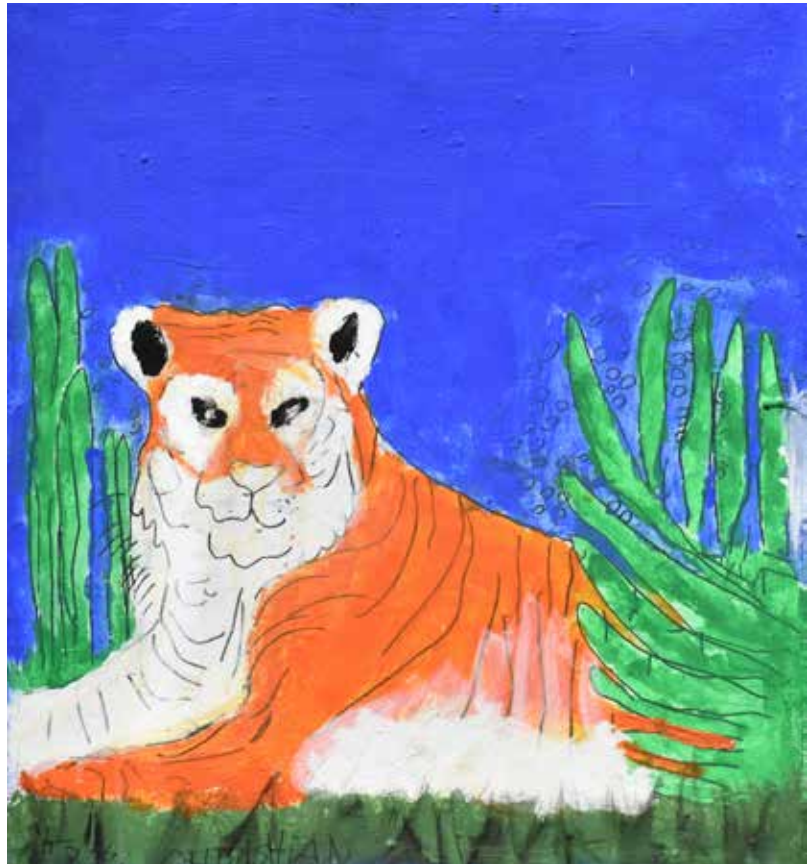
Die klare Definition und stete Verfolgung der Projektziele sind ein wichtiger Faktor, um Zeit und Kosten möglichst gering zu halten. Durch erstmalig frühzeitig angewendete und stetig wiederkehrende Priorisierungen der Anforderungen für die erstrebte Lösung können Zeit und Ressourcen optimal für die Entwicklung angewendet werden.

### **Liefern Sie pünktlich**

Die Fertigstellung einer Lösung innerhalb der festgesetzten Fristen kann für ein Projekt den lebenswichtigsten Erfolgsfaktor darstellen, speziell, wenn gesetzliche Fristen einzuhalten sind oder Mitbewerbern am Markt zuvorgekommen werden soll. Grundsätzlich ist pünktliche Fertigstellung bzw. Lieferung immer erstrebenswert. Erlauben Sie keine Verzögerungen!

### **Arbeiten Sie zusammen**

Ein gut eingespieltes Team liefert bei weitem mehr als ein loser Zusammenschluss von Mitarbeitern. Dies gilt auch projektübergreifend: nur wenn die Mitglieder des Projektteams genau wissen, was zu tun ist, auf wen sie sich verlassen können, sie über die entsprechenden Befugnisse verfügen, um ihre Aufgaben zu bewerkstelligen, und Stakeholder



Titel: „Tiger“, Künstler: Christian Reithofer, Katharina Stockreiter Technik: Acryl auf Leinwand

zur richtigen Zeit miteinbezogen werden, wird die Zusammenarbeit zwischen den Mitgliedern erfolgreich sein.

### **Dulden Sie keine Abstriche in Sachen Qualität**

Die Qualität wird zu Beginn des Projekts vereinbart. Alle darauffolgenden Aufgaben und Arbeiten haben als Ziel, die vereinbarte Qualität zu erreichen. Hierbei wird darauf abgezielt, die vereinbarten Abnahmekriterien als **Minimum Usable SubseT (MUST)**, also Minimalanforderungen, festzulegen. Das fertiggestellte Produkt soll also diese Minimalanforderungen „gerade mal so“ erreichen können. Nicht mehr, aber auch nicht weniger!

### **Bauen Sie schrittweise auf soliden Grundlagen auf**

Bevor mit der Entwicklung begonnen wird, ist ausreichend für

die Schaffung einer soliden Basis zu sorgen – im Sinne von Designentwürfen, Analysen und Entwicklung eines Grobkonzepts, welches in späteren Phasen detaillierter ausgearbeitet werden wird. Die darauf aufbauende inkrementelle Umsetzung bietet den Stakeholdern laufend Einblicke in den aktuellen Entwicklungsstand und somit auch den Rahmen für Feedback, welches in die weiteren Iterationen miteinbezogen werden kann.

### **Entwickeln Sie iterativ**

Die in klassischen Softwareentwicklungsmodellen angewendeten Phasen Entwurf – Implementierung – Test werden in kleinen, sich wiederholenden (iterativen) Schritten durchgeführt. Da im selben kurzen Zeitfenster (auch Sprint oder Timebox genannt, welches im Durchschnitt 1-2 Wochen dauert) Entwurf,

Umsetzung und Test der jeweiligen Komponente stattfinden, kann flexibel auf Änderungen oder unvorhergesehene Vorkommnisse reagiert werden. Nur durch die wiederholte Durchführung der Vorgänge kann schrittweise die optimale Lösung erreicht werden.

### **Kommunizieren Sie kontinuierlich und deutlich**

Viele Projekte scheitern, weil zu selten, zu wenig, oder einfach falsch kommuniziert wird. Dies schlägt sich oft in missverständlicher oder schwer verständlicher Dokumentation oder Unstimmigkeiten zwischen Mitgliedern des Projektteams nieder. Durch klare, deutliche und offene Kommunikation können viele Probleme ausgeräumt werden, bevor sie überhaupt entstehen. Hierzu zählt auch die Möglichkeit für alle Mitglieder, sich jederzeit ein Bild über die aktuellen Prozesse und Geschehnisse im gesamten Projekt machen zu können – dies gilt im Speziellen natürlich auch für die Stakeholder des Projektes, welche nicht direkt daran arbeiten.

### **Demonstrieren Sie Steuerung**

Ein Projekt, das aus dem Ruder läuft, wird mit hoher Wahrscheinlichkeit fehlschlagen. Durch konsequente Steuerung kann sichergestellt werden, dass zu jeder Zeit Klarheit über die Zuständigkeiten herrscht, dass Fortschritte mitgeteilt werden, und dass das Geschäftsbedürfnis auch bei unvorhergesehenen Vorkommnissen oder grundlegenden Änderungen nicht aus dem Auge verloren wird.

Wird agiles Projektmanagement aufgrund seiner Qualitäten die klassischen Projektmanagementmethoden ersetzen? Dies ist nur mit einem klaren „Jein“ zu beantworten. Denn auch klassische Entwicklungsmodelle wie das Wasserfallmodell haben ihre

Vorteile, welche nicht außer Acht gelassen werden sollten. Für kleine, einfache Projekte, welche schnell umgesetzt werden können, würde sich agiles Projektmanagement wahrscheinlich als „zu viel Aufwand“ herausstellen. Traditionelle Modelle können auch dann erfolgreich eingesetzt werden, wenn beispielsweise ein Bestandsystem auf eine neue technische Basis gehoben und neu entwickelt wird. Wenn also bereits eine Vorlage existiert und kein neues System „erfunden“ werden muss. Je größer und komplexer ein Projekt ist, wenn es schnellen und ständigen Veränderungen ausgesetzt ist, auf die es reagieren muss, oder wenn es nur über ein Grobkonzept ohne genaues Anforderungsbild als Ausgangsbasis verfügt, ist agiles Projektmanagement der Schlüssel zu kosteneffizienter, qualitativ hochwertiger Softwareentwicklung, die

Kunden genau das liefert, was sie sich wünschen. Und Kundenzufriedenheit ist immerhin das höchste zu erreichende Ziel. ■

### **Sie möchten Ihr AgilePM-Wissen vertiefen?**

Am 18.11.2018 findet im Rahmen unserer „10 things“ Veranstaltungsreihe der Vortrag „Agiles Projektmanagement – erfolgreich Projekte leiten“ statt.

Termine und Details finden Sie in der Mitte dieser QualityNews. Auf [www.SEQIS.com](http://www.SEQIS.com)! Finden Sie darüber hinaus weitere Details zu unseren Veranstaltungen. Holen Sie sich die Möglichkeit, sich mit unseren Experten face-to-face auszutauschen und melden Sie sich gleich zu unseren Veranstaltungen an!



Titel: „Die Frau Deiner Welt“, Künstlerin: Andrea Winkelmayr, Technik: Buntstift-Zeichnung

## AgilePM® - just another (agile) Framework?

von Martin Wildbacher



**Martin Wildbacher**  
Principal Consultant,  
Teamlead IT-Analyse,  
Software Test

Das Arbeiten in diesem dynamischen Umfeld und die Freude beim Lösen dieser Herausforderungen ist für ihn die Essenz für den garantierten Erfolg im Softwaretest sowie beim Requirement Engineering, der Qualitätssicherung und Business Analyse.

Ganz klar: Jein.

Ich hatte kürzlich die Gelegenheit, bei einem für SEQIS exklusiven AgilePM Training durch Dieter Strasser (Viable Projects GmbH) mit abschließender Zertifizierungsprüfung teilzunehmen. AgilePM® steht für Agile Project Management und entstand aus dem „Dynamic systems development method“ (DSDM) Framework, welches 1994 ins Leben gerufen wurde. DSDM gilt seit vielen Jahren als bewährter, das gesamte Projekt umspannender, agiler Ansatz.

### Wodurch unterscheidet sich die DSDM von traditionelleren Ansätzen?

Nun, bei der DSDM unterstützt der iterative Ansatz die Tatsache, dass im Laufe der Zeit immer mehr Details bekannt werden. Daraus ergibt sich, dass das aktuelle Inkrement immer nur in jener

Detailtiefe abgeschlossen werden muss, um im nächsten Entwicklungsdurchlauf das nächste Projektinkrement ohne Defizite beim detaillierten Verständnis einleiten zu können.

Dies ermöglicht es, auf die sehr wahrscheinlichen Veränderungen der Unternehmensanforderungen mit der Zeit und deren Detailtiefe zu reagieren und die bisherigen Anstrengungen einer zu detaillierten Vorarbeit werden umgangen. Das bedeutet, die entwickelte Lösung richtet sich auf die aktuellen und sich abzeichnenden Bedürfnisse des Unternehmens und nicht, wie es beim traditionellen Ansatz der Fall ist, auf die Behebung aller wahrgenommenen Eventualitäten.

Im Buch „AgilePM® Agile Project Management Handbook v2“ findet sich, beinahe gebetsmühlenartig, an mehreren Stellen Philosophie des DSDM:

*„Der größtmögliche Geschäftsnutzen entsteht, wenn Projekte auf klare Geschäftsziele ausgerichtet sind, regelmäßig Ergebnisse ausliefern und die Zusammenarbeit motivierter und befugter Mitarbeiter beinhaltet.“*

Diese Philosophie sagt im Grunde bereits alles über DSDM aus. Gestützt wird sie durch acht Prinzipien.

- Konzentrieren Sie sich auf das Geschäftsbedürfnis
- Liefern Sie pünktlich
- Arbeiten Sie zusammen
- Dulden Sie keine Abstriche in Sachen Qualität
- Bauen Sie schrittweise auf soliden Grundlagen auf

- Entwickeln Sie iterativ
- Kommunizieren Sie kontinuierlich und deutlich
- Demonstrieren Sie Steuerung

### Aber wodurch unterscheidet sich DSDM jetzt von Scrum und Co?

Da SEQIS schon jahrelang praktische Erfahrung mit agilen Frameworks und agilen Projekten hat, wurde diese Frage durch die Trainingsteilnehmer besonders intensiv diskutiert und Parallelen bzw. Unterschiede zu anderen agilen Ansätzen wurden gesucht. Das Ergebnis: Vieles ist (teilweise unter einer anderen Bezeichnung) bekannt. Was jedoch ein auffälliger Unterschied ist, sind die vielen verschiedenen klar definierten Rollen und deren definierte Verantwortlichkeiten. Dreizehn an der Zahl. Das mag jetzt auf den ersten Blick nach sehr vielen Rollen aussehen. Vergleicht man es zB mit Scrum, wo es nur drei zentrale Rollen (Product Owner, Scrum Master und Entwicklungsteam) gibt und man könnte meinen, dass das Projektteam demzufolge aus sehr vielen Personen bestehen muss.

Jedoch mit dem Wissen, dass a) mehrere Rollen durch ein und dieselbe physische Person abgedeckt werden können und b) auch in zB Scrum diese Rollen bzw. deren Tätigkeiten indirekt abgedeckt werden müssen, relativiert sich diese Zahl wieder.

Der große Vorteil hierbei liegt darin, dass jede Rolle genau weiß, was sie zu tun hat und wo deren Verantwortungsbereiche liegen und es somit zu keinen Unklarheiten kommt.

Es muss jedoch sichergestellt werden, dass jedes Projektteammitglied genau weiß, welche Rolle(n) es im Projekt hat. Diese Rollen lassen sich in Interessensgebiete clustern, welche die Geschäftsinteressen, lösungsspezifischen/technischen Interessen, Managementinteressen und Prozessinteressen widerspiegeln.

Einen weiteren Unterschied stellt der Prozess selbst dar. Der Prozess besteht im Wesentlichen aus den Phasen:

- Pre-Project
- Feasibility
- Foundations
- Evolutionary Development
- Deployment Phase
- Post-ProjectPhase

Während Pre-Project, Feasibility und Evolutionary Development usw. ähnlich wie bei anderen Frameworks ist, stellt die Foundations ein Unterscheidungsmerkmal dar.

In dieser soll ausgehend von der Feasibility-Phase ein grundlegendes (jedoch nicht detailliertes) Verständnis über den Geschäftszweck des Projekts, die potenzielle Lösung, sowie das Management von Entwicklung und Umsetzung der Lösung geschaffen werden. Also das Fundament für alle folgenden Phasen. Hier können bereits Design- und Umsetzungsrichtlinien definiert werden. Es werden die Anforderungen auf einem sehr hohen Level definiert und ein möglicher Delivery Plan wird erstellt um bereits eine Aussage darüber treffen zu können, wann man mit welchen Projektinkrementen rechnen kann.

Ziel ist es, einen Überblick über den Umfang der Aufgaben und, im weitesten Sinne, über deren Durchführung von wem, wann und wo zu liefern.

### Noch ein Merkmal von DSDM sind die (möglichen) Produkte. Was ist damit gemeint?

Das Framework beinhaltet eine Reihe von Produkten, die im Zuge der Projektentwicklung zu berücksichtigen sind. Nicht alle Produkte sind für jedes Projekt erforderlich und der Grad an Formalismus variiert je nach Projekt und Organisation.

### Das ist jetzt unter Produkt zu verstehen?

In jeder Phase des Prozesses wird bzw. werden ein oder mehrere Artefakte (folgend kursiv) erstellt, aktualisiert und/oder detailliert. In der Feasibility zum Beispiel wird der *Business Case* in einer ersten Version erstellt. Die *Prioritised Requirements List*, die *Solution Architecture Definition* und dgl. werden begonnen.

Ein weiteres Produkt der Feasibility ist das *Feasibility Assessment*. Dies liefert einen kurzen Überblick über die zuvor erstellten, sich entwickelnden Produkte am Ende der Feasibility Phase und soll bei der Entscheidung, ob das Projekt weitergeführt wird oder nicht, unterstützen.

Neben den erwähnten gibt es noch einige Produkte mehr. Es handelt sich lediglich um Richtlinien, die zur Anregung einer guten Kommunikation innerhalb eines Projekts benötigt werden.

Im Training intensiv behandelt wurde u.a. auch die DSDM-Praktik MoSCoW-Priorisierung und wie diese auf welchem Detaillierungsgrad in welcher Phase angewandt wird.

Ein zentrales Element in DSDM ist das Timeboxing – in den zwei unterschiedlichen Ausprägungen. Und, und, und.

Es gäbe noch so viel zu berichten. Jedoch kann man das nicht in einem Artikel unterbringen und vor allem soll ja noch Spannung und Neugier erhalten bleiben.

Fazit: AgilePM® bzw. DSDM ist ein agiles Framework, das das Beste aus der traditionellen und agilen Welt zu vereinen versucht. Und mein Eindruck ist, dass dies sehr gut gelingt. Viele Dinge wenden wir (teilweise unbewusst) bereits seit langem in der Praxis bei unseren Kunden an, jedoch erfuhren wir noch sehr viel Neues und dies gilt es jetzt auf die Praxis zu übertragen.

Das Training selbst ist sehr kurzweilig, gespickt mit interessanten Übungen und Hands-On durch die Trainer, (teilweise) hitzigen, spannenden und wertvollen Diskussionen mit meinen SEQIS-Kollegen, wo aber natürlich der Schmäh nicht zu kurz gekommen ist. ■



Titel: „Gestickter Boogie-Woogie“, Künstlerin: Claudia Toth Technik: Stickbild

**Alle Termine im Überblick:**

**Ausstellung Lebenshilfe Baden**  
14.9.2018 Alte Schlos-  
serei Traiskirchen

**ATB Expertentreff**  
19.9.2018, Wien

**SEQIS „10 things“  
Expertentreff:**  
„Automate your  
mobile“, 20.9.2018  
Wien

**iSQI® CAT Certified  
Agile Tester:**  
24.9. - 28.9.2018,  
Mödling

**ATB Expertentreff**  
10.10.2018, Wien

**ATB Expertentreff**  
14.11.2018, Wien

**SEQIS „10 things“  
Expertentreff:**  
„Agiles  
Projektmanagement“,  
15.11.2018,  
Wien

**Die Anmeldung ist  
ab sofort möglich!**

**Weitere Infos:**  
[www.SEQIS.com](http://www.SEQIS.com)


September	
1	Sa
2	So
3	Mo
4	Di
5	Mi
6	Do
7	Fr
8	Sa
9	So
10	Mo
11	Di
12	Mi
13	Do
14	Fr <b>Ausstellung Lebenshilfe</b>
15	Sa
16	So
17	Mo
18	Di
19	Mi <b>SEQIS @ ATB Treff</b>
20	Do  <b>SEQIS „10 things“</b>
21	Fr
22	Sa
23	So <b>Herbstanfang</b>
24	Mo
25	Di
26	Mi
27	Do
28	Fr
29	Sa
30	So

**ISQI® CAT  
Certified Agile  
Tester**

Oktober	
1	Mo
2	Di
3	Mi
4	Do
5	Fr
6	Sa
7	So
8	Mo
9	Di
10	Mi <b>SEQIS @ ATB Treff</b>
11	Do
12	Fr
13	Sa
14	So
15	Mo
16	Di
17	Mi
18	Do
19	Fr
20	Sa
21	So
22	Mo
23	Di
24	Mi
25	Do
26	Fr <b>Nationalfeiertag</b>
27	Sa
28	So
29	Mo
30	Di
31	Mi

**Haben Sie schon Ihre  
nächste Weiterbildung  
geplant?**  
[www.SEQIS.com](http://www.SEQIS.com)



November		
1	Do	Allerheiligen
2	Fr	
3	Sa	
4	So	
5	Mo	
6	Di	
7	Mi	
8	Do	
9	Fr	
10	Sa	
11	So	
12	Mo	
13	Di	
14	Mi	<b>SEQIS @ ATB Treff</b>
20	Do	 <b>SEQIS „10 things“</b>
16	Fr	
17	Sa	
18	So	
19	Mo	
20	Di	
21	Mi	
22	Do	
23	Fr	
24	Sa	
25	So	
26	Mo	
27	Di	
28	Mi	
29	Do	
30	Fr	

## Über die SEQIS Expertentreffs „10 things I wished they'd told me!“

An Informationen mangelt es meist nicht – im Gegenteil, derer gibt es oft mehr als genug. Wichtiger denn je ist es, an die entscheidenden Informationen zu gelangen. Als Dienstleistungsunternehmen sind wir uns unserer Rolle als Informant bewusst und sprechen die an Software Test und IT Analyse Interessierten mit der Veranstaltungsreihe „10 things I wished they'd told me!“ konkret an.



Für all jene, die Software entwickeln, nutzen, beschaffen, in einem Betrieb für die Softwarequalitätssicherung zuständig oder als Requirements Engineer/Business Analyst tätig sind, haben wir eine passende Plattform geschaffen!

Bei unseren Expertentreffs erhalten Sie die Möglichkeit branchenbezogene Erfahrungen auszutauschen und wertvolle Tipps von den Profis abzustauben. Die Vortragenden bringen aktuelle Test- und IT Analyse-Themen auf jeweils 10 knackige Punkte und teilen mit Ihnen ihre Erfahrungen aus zahlreichen großen und komplexen IT Projekten.

### Save-the-Date zu den „10 things“ 2018

Auch im Jahr 2018 laden wir Sie wieder ein, unsere vier kostenlosen Expertentreffs zu aktuellen IT Trendthemen zu besuchen.

**Early Access – lassen wir den Kunden testen?**  
Donnerstag, 15. März 2018

**Der Output der IT Analyse oder das Frankenstein-Prinzip**  
Donnerstag, 14. Juni 2018

**Automate your mobile – 10 instruktive Tipps zur Testautomation von mobilen Endgeräten**  
Donnerstag, 20. September 2018

**Agiles Projektmanagement – erfolgreich Projekte leiten**  
Donnerstag, 15. November 2018

Melden Sie sich gleich an und sichern Sie sich Ihren Platz:  
[www.SEQIS.com/de/events-index](http://www.SEQIS.com/de/events-index)

## Dulden Sie keine Abstriche in Sachen Qualität

von Klemens Loschy



**Klemens Loschy** kann auf jahrelange Erfahrung in den Bereichen Testautomation, Last-Tests

und Performance Engineering, funktionale Tests, Testen in agilen Teams, Anwendungsentwicklung von Testsoftware sowie Beratung und Unterstützung in zahlreichen Projekten unterschiedlichster Branchen zurückblicken.

Durch sein hohes Interesse an Test und Softwareentwicklung sowie an Technik im Allgemeinen, kann er stets die neuesten Erkenntnisse in seine Projekte miteinbeziehen.

Seine Flexibilität, Einsatzbereitschaft und sein breites Wissen zeichnen sich in agilen Projekten besonders aus.

Diesem vierten (von insgesamt acht Prinzipien von AgilePM) ist als einziges ein eigenes Kapitel im Agile Project Management Handbook gewidmet, auch das ist ein klares Bekenntnis von AgilePM in Richtung Qualität.

An sich unterscheidet sich die Herangehensweise von AgilePM zu diesem Thema nicht von anderen agilen Prozessen grundlegend: sowohl die Qualität der Lösung (*Lösungsqualität*) als auch des angewandten Prozesses (*Prozessqualität*) muss stimmen. Dazu gibt es eine Reihe von bewährten Praktiken und Tipps, die

bei der Wahrung bzw. Steigerung der Qualität helfen. Die Einbeziehung von Qualität in diese Methode und die Ehrlichkeit im Umgang damit macht AgilePM in dieser Hinsicht aber herausragend.

### Lösungsqualität

Ganz im Sinne von „Das Richtige richtig tun“ hängt die Lösungsqualität von zwei Faktoren ab: Umfang der Lösung und technische Qualität.

### Umfang der Lösung

Die passenden Features zur richtigen Zeit, darauf kommt es an. Gesetze treten zu gewissen Zeitpunkten in Kraft, dementsprechend müssen etwaige Änderungen der Software bis dahin fertig werden.

Weihnachten ist genau am 24. Dezember, erst danach mit dem Verkauf von Christbäumen zu beginnen wird kein Erfolg sein (und sei es noch so ein hübscher Baum). AgilePM adressiert diese Herausforderung damit, dass Anforderungen mit Hilfe von MoSCoW in drei (bzw. vier) Kategorien eingeteilt werden:

- **MUST:** Muss Kriterien, ohne die die Lösung nicht verwendet werden kann
- **SHOULD:** Wichtige Kriterien, aber nicht mehr erfolgsentscheidend
- **COULD:** Wünschenswert, aber nicht mehr wichtig

- **WONT:** Sind (jetzt) nicht Teil der Lösung

Um sicherzustellen, dass die MUSTs mit höchst möglicher Wahrscheinlichkeit (die Praxis hat uns gelehrt, dass Pläne niemals 100% halten) auch umgesetzt werden, wird jede Development-Timebox zu max. 60% mit MUSTs verplant, die restlichen 40% werden in etwa zu gleichen Teilen auf SHOULDs und COULDs aufgeteilt. Innerhalb jeder Development-Timebox werden zuerst die MUSTs, und erst danach SHOULDs und COULDs umgesetzt. Die Praxis zeigt, dass mit diesem planerischen Ansatz die MUSTs und ein Großteil der SHOULDs zur geplanten Zeit in der geplanten Qualität umgesetzt werden.

### Technische Qualität der Lösung

Als Tester fühlt man sich in diesem Bereich gut aufgehoben, ist die Absicherung der Qualität doch unser täglicher Job. AgilePM legt den Grundstein für die technische Qualität schon in der sehr frühen Feasibility Projektphase: das zu erreichende Qualitätsniveau (auf funktionaler und natürlich nicht funktionaler Ebene) wird abgestimmt und fixiert und damit im weiteren Projektverlauf zu keiner flexiblen Variable.

Nicht unbedingt neu, aber allzu oft nicht hinreichend berücksichtigt ist



die Tatsache der Instandhaltbarkeit der Lösung oder Teile davon: es ist nicht immer notwendig, dieselben Qualitätskriterien für alle Teile der Lösung anzuwenden. AgilePM spricht von drei typischen Gruppen: „Instandhaltbarkeit ist obligatorisch“, „Erst liefern, dann überarbeiten“, „Kurzfristig und taktisch“. Für jede dieser Gruppen ist Qualität anders zu definieren. Eine taktische Lösung kann zu- meist mit weit weniger technischer Qualität geliefert werden als eine langfristige Lösung. Das gilt es als Tester unbedingt zu wissen und zu berücksichtigen, denn damit können Testintensität und -tiefe besser geplant werden.

### Prozessqualität

AgilePM bietet mit der Definition des Prozesses, der Rollen und der Produkte eine solide Basis für Projekte. Darüber hinaus wird durch Templates und Beispiele der

theoretische Nutzen weiter praktisch aufgewertet. Dabei bleibt AgilePM aber praxisnahe und ehrlich zu sich selbst: nicht jedes Projekt bedingt den vollen Umfang von AgilePM. Im Sinne von: *Lassen Sie einzelne Produkte weg, wenn das Projekt und die Lösung dadurch nicht besser werden. Aber treffen Sie diese Entscheidung ganz bewusst!*

In AgilePM sind eine Reihe von Quality Gates vorgesehen, die sowohl die Qualität der Lösung formell und informell immer wieder beleuchten, als auch die Verbesserung des Prozesses an sich forcieren.

AgilePM spricht dabei auch eine Tatsache an, die oft nicht oder zu wenig berücksichtigt wird: das gesamte Unternehmen, jeder einzelne, ist dafür verantwortlich den Prozess zu leben und

kontinuierlich zu verbessern. Jede Ausnahme davon ist ein potentielles Risiko für das gesamte Projekt. Die erste Frage im Project Approach Questionnaire (eine Checkliste, die anhand 17 Fragen Optionen und Risiken beurteilt) lautet dementsprechend auch: „Alle Mitglieder des Projekts verstehen und akzeptieren den DSDM-Ansatz.“ (Anmerkung: Der „DSDM Ansatz“ ist die Foundation des AgilePM.)

Als Software Tester hat es mich bei AgilePM gefreut zu sehen und zu hören, dass Qualität ein elementarer Bestandteil dieser Methode ist, der auch nicht als selbstverständlich angesehen wird und im Laufe des Projektes immer wieder im Auge behalten werden muss, gerade auch in stressigen Projektzeiten. Denn: Dulden Sie keine Abstriche in Sachen Qualität! ■



Titel: „Sommer Landschaft“, Künstler: Hans Steininger, Technik: Buntstift-Zeichnung

## Agile Organisation: Bessere Ergebnisse in der Matrixorganisation

von Vinzenz Preiss



**Vinzenz Preiss** ist als Consultant für IT Analyse, Test und Projektmanagement für unsere Kunden aktiv.

Als engagierter Allrounder nimmt er gerne unterschiedliche Rollen wahr, um Projekte zum Erfolg zu führen. Seine persönlichen Stärken bringt er besonders bei Koordinationsaufgaben zur Geltung.

*Parallel zu seinem beruflichen Einsatz konnte er kürzlich sein Bachelor-Studium im Bereich Wirtschaftsinformatik an der FH Technikum Wien abschließen. In seiner Bachelor-Arbeit untersuchte er, wie Probleme, die durch den Einsatz einer Matrixorganisation entstehen, durch die Anwendung agiler Methoden reduziert werden können. Neben einer wissenschaftlichen Literaturanalyse wandte er sich dabei auch an Experten aus der Praxis, die im Zuge von Interviews ihre Erfahrung preisgaben. Dieser Artikel fasst die Ergebnisse seiner Arbeit zusammen.*

**Die Organisationsstruktur stellt die grundlegende Ordnung der Hierarchie und der Aufgabenteilung her. Nicht selten treten jedoch organisatorische Konflikte auf. IT Projekte sind häufig in eine Matrixorganisation integriert. Da diese Form ein besonders hohes Konfliktpotenzial in sich birgt ist eine angemessene Steuerung zum**

**Verhindern von Konflikten und Fördern der Produktivität enorm wichtig. Dieser Artikel ist eine Zusammenfassung meiner Bachelorarbeit. Darin stelle ich fest, welche Lösungen speziell durch den Einsatz agiler Hilfsmittel gefunden werden können.**

### **Matrixorganisation: Wozu?**

In der Historie entstand die Matrixorganisation aus dem Bedarf nach mehr Flexibilität und schnellen Innovationen. In immer kürzerer Zeit mussten immer komplexere Ziele erreicht werden, um am Markt erfolgreich zu sein. Das war nur durch zielgerichtetes Zusammenarbeiten des gesamten Unternehmens zu erreichen. Die Theorie beschreibt dazu die Querverbindung von funktionalen Abteilungen, um so hierarchische Silos aufzubrechen und neben der bestehenden Gliederung gleichzeitig produkt- oder projektweise Fokussierung zu erzeugen. Der Zusammenschluss von Experten aus allen Bereichen, die ein gemeinsames Ziel verfolgen, fördert den Wissensaustausch im Unternehmen und damit die benötigte Innovationskraft.

### **Agiles Management in der Matrix?**

In der Praxis sind IT-Projekte häufig matrixorganisiert. Entweder ist dies eine unbewusste Erscheinung durch die Kooperation mit den Fachbereichen oder diese Form der Gliederung wurde für ein Projekt explizit so gewählt. In jedem Fall stellt die Matrixorganisation hohe Ansprüche an die Steuerung, da neben Vorteilen wie höherer organisatorischer Flexibilität auch ein hohes

Konfliktpotenzial zu berücksichtigen ist. Der Einsatz von agilem Projektmanagement erhöht die Komplexität durch weitere organisatorische Ansprüche vermeintlich noch weiter. Stellt man die Eigenschaften einer Matrixorganisation denen agiler Methoden gegenüber, kann man jedoch erkennen, dass die Kombination der beiden Konzepte sehr sinnvoll eingesetzt werden kann.

Agile Methoden ersetzen die Vorgehensweise traditionellen Projektmanagements, bei dem bereits zu Beginn ein vollständiger Plan der umzusetzenden Inhalte vorliegt, durch ein iteratives, inkrementelles Vorgehen. Nach jeder Iteration wird von Product Owner und Team neu bewertet, welche Inhalte aktuell Wert schöpfen und daher priorisiert umzusetzen sind. Dadurch werden hierarchische Befehlsstrukturen unterbunden. Gleiches wird auch in der Matrixorganisation gefordert, deren Fokus ja eine Stärkung der Innovationskraft zum Erreichen individueller Ziele ist. Anstelle von Top-Down-Vorgaben wird ein Handlungsspielraum etabliert, in dem aus Kreativität und Eigenverantwortung Innovation entstehen kann.

Eine weitere Parallele, die den Einsatz agiler Methoden in Matrixorganisationen sinnvoll erscheinen lässt, ist der Fokus auf Kollaboration. In einer Organisation müssen mehr oder weniger formale Regelungen zur Abgrenzung von Kompetenzen festgelegt sein. Dies ist vor allem in der Matrixorganisation wichtig, wo durch Übereinanderlegen von Unternehmensbereichen

Verwirrung entstehen kann. Gleichzeitig garantieren aber formale Strukturen alleine weder, dass Konflikte verhindert werden, noch, dass gemeinsame Ergebnisse verwirklicht werden. Dazu muss auf den menschlichen Faktor und dessen individuelles Verhalten in der Wertschöpfung Rücksicht genommen werden. Wissensaustausch und Kollaboration sind Eigenschaften, die in der Matrixform durch das querverbinden unterschiedlicher Unternehmensbereiche groß geschrieben werden. Die Anwendung agiler Ansätze kann diese Eigenschaften durch das Formen selbstorganisierter, cross funktionaler Teams intensivieren, wodurch sich entscheidende Vorteile ergeben.

Letztlich zeigt auch die Anforderung an den Führungsstil, dass agiles Projektmanagement in einer

Matrixorganisation sinnvoll einsetzbar ist. Als Manager in einer Matrixorganisation ist es erforderlich, Eigenverantwortung, Teamorientierung und Offenheit zu fördern. Dies wird allgemein als partizipativer Führungsstil zusammengefasst. Darüber hinaus ist Fehlerkultur ein wichtiger Bestandteil eines kontinuierlichen Verbesserungsprozesses. Auch in agilen Projekten ist das Delegieren von Verantwortung wichtig, im Beispiel Scrum sogar systeminhärent verankert. Das Führen von Matrixorganisationen und auch von agilen Projekten bedeutet, mehr Fokus auf die Vorgabe der übergeordneten Richtung zu legen. Inhaltliche Verantwortung wird an selbstorganisierte Teams abgegeben. Die Führung agiert über diesen Teams eher rahmengebend und unterstützend, damit sich Mitarbeiter in Teams ungestört entfalten können und so eine

Lösung mit echtem Mehrwert schaffen können.

### Organisatorische Konflikte sind eine Gefahr

Praktisch betrachtet bedeutet Matrixorganisation, dass Mitarbeiter gleichzeitig mehrere Aufgaben- und Verantwortungsbereiche haben und somit gleichzeitig mehreren Vorgesetzten unterstehen. Wird diese mehrfache Ressourcen-Nutzung nicht optimal gesteuert, kommt es zu Konflikten, die letztlich zu verringerter Performance und dadurch im Extremfall zum Scheitern eines Vorhabens führen. Konflikte, die häufig in einer Matrixorganisation auftreten sind:

- Widersprechende Entscheidungen und Konkurrenzverhalten der Vorgesetzten:  
Fehlende Einigung über die Ressourcenteilung wird in Form von Druck durch stets neue Weisungen auf dem Rücken der Mitarbeiter ausgetragen. Das führt zu Unklarheit und Demotivation.
- Aufwendige Entscheidungsfindung: Das Treffen von Entscheidungen wird durch fehlende Informationen, fehlende Befugnis oder uneingespielte Führungspersonen verkompliziert. Fehlende Entscheidungen verzögern oder führen zu falscher Orientierung auf ein Ziel.
- Unklarheit über Zuständigkeit und Verantwortung:  
Unklarheit bei den Mitarbeitern ist die Folge fehlender Einigkeit der Führungskräfte. Dadurch besteht wiederum die Gefahr, dass die Orientierung auf ein bestimmtes Ziel verloren geht und nur mehr vor sich hingearbeitet wird. Außerdem bleiben individuelle Stärken von Mitarbeitern ungenutzt, wodurch Produktivität und Qualität auf der Strecke bleiben.

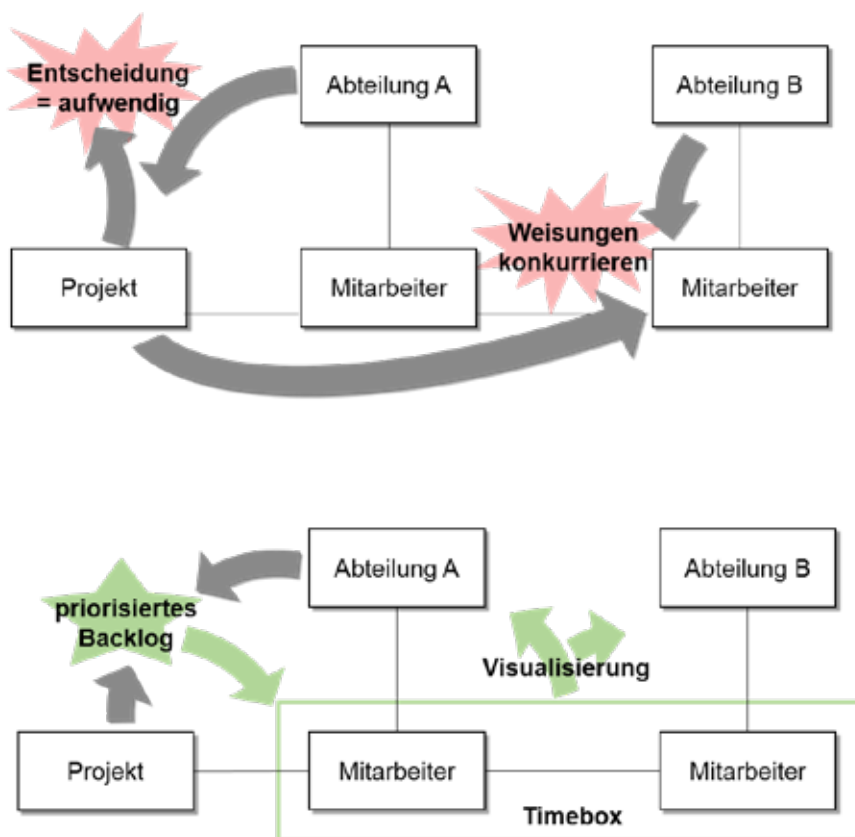


Abbildung Matrixorganisation in der IT

### Mehr Performance durch agile Hilfsmittel

Im Zuge der Evaluierung, inwiefern agiles Vorgehen in Matrixorganisationen eingesetzt werden kann, habe ich mehrere Experten mit jahrelanger Erfahrung in der Branche befragt. Sie gaben Tipps, wie der Einsatz agiler Hilfsmittel organisatorische Konflikte verringern kann.

- Visualisierung von Arbeit ist ein vermeintlich simples, gleichzeitig jedoch wichtiges Werkzeug, das in vielen agilen Ansätzen einen zentralen Stellenwert hat. Das Sichtbarmachen in Form von beispielsweise Taskboards löst zwar direkt keine Probleme, macht aber betroffen und klar und ermöglicht rasches Handeln. Unabgestimmte Tätigkeiten können so deutlich einfacher identifiziert werden, wodurch schnell wieder Fokus auf die tatsächlichen Prioritäten gelegt werden kann. Gleichzeitig verringert Visualisierung den Kommunikationsbedarf, da Betroffene schnellen Zugriff auf leicht verständliche Informationen haben.
- Die befragten Experten sind sich einig, dass eine eindeutige Reihung der zu erledigenden Aufgaben herrschen muss. Teams und Mitarbeiter müssen wissen, was aktuell zu tun ist, um stets den Fokus auf das Wesentliche zu behalten und vor allem um ressourcenintensives Task Switching zu vermeiden. Der in einer Matrixorganisation häufig auftretende Konflikt unabgestimmter Weisungen kann durch ein priorisiertes Backlog und Work-in-Progress-Limits (WiP-Limits) vom Team ferngehalten werden. Dadurch wird die Entscheidung über Prioritäten zwar nicht getroffen sondern nur verlagert, jedoch

können die Mitarbeiter so ungestört arbeiten und es entstehen weniger Reibungsverluste in der direkten Wertschöpfung.

- Um echten Wert zu generieren ist Timeboxing ein unvermeidbares Werkzeug. Die zeitliche und auch inhaltliche Fixierung einer Aufgabe hilft, sich auf das Wesentliche zu konzentrieren. Auch hilft das fixe Abschließen einer Aufgabe, häufiger Feedback einzuholen, um so die Richtung zum Ziel beizubehalten. Die in Matrixorganisationen auftretende Unklarheit kann somit zumindest über die Dauer der Timebox beseitigt werden. Ungestörtes Arbeiten an einem klaren Etappenziele fördert wiederum Produktivität und Qualität.

Zusammenfassend kann man sagen, dass der Einsatz agiler Methoden in einer Matrixorganisation durchaus sinnvoll ist. Organisatorische Konflikte können durch spezifische agile Tools bekämpft werden. Selbstverständlich hängt der Erfolg letztlich aber an der Fähigkeit, vorgefertigte Konzepte wie Scrum oder eine Matrix-Projektorganisation individuell anzuwenden und an die Gegebenheiten anzupassen. ■

### Was ist eine Matrixorganisation?

Eine Matrixorganisation ist eine Strukturform, bei der sich eine nach Fachabteilungen gegliederte und eine nach Objekten bzw. Projekten gegliederte Organisation überlappen.

Die heute übliche und vielfach sehr erfolgreiche Umsetzung einer Matrixorganisation

unterscheidet zwischen der disziplinarischen Linienfunktion, üblicherweise in der Senkrechten dargestellt, und der fachlichen Weisungsbefugnis in der horizontalen. Die fachliche Führung ist dabei sehr oft projektbezogen und somit für einen bestimmten Projektzeitraum angelegt.

Eine Matrixorganisation ist damit eine Form der Mehrlinienorganisation.

### Wie funktioniert eine Matrixorganisation?

Dabei wird die Leitungsfunktion auf zwei voneinander unabhängige, gleichberechtigte Dimensionen (z. B. Verrichtung und Produkte) verteilt. Die Mitarbeiter stehen in zugleich zwei gleichrangigen Weisungsbeziehungen, z. B. sind sie den Leitern der verrichtungsbezogenen Abteilungen Beschaffung, Produktion und Absatz und gleichzeitig den objektbezogenen Produktmanagern unterstellt.

Die hierbei entstehenden Zuständigkeits-Überkreuzungen führen in der Praxis jedoch häufig zu so großen Problemen, dass in aller Regel die personelle Weisungsbefugnis (die letztlich die ausschlaggebende ist) auf eine einzige Linie beschränkt wird, jeder Mitarbeiter also nur einen unmittelbar weisungsberechtigten Vorgesetzten hat. Die überkreuzenden Zuständigkeiten der anderen Linie werden dann meist dadurch aufgelöst, dass Mitarbeiter temporär aufgabenbezogen für die andere Linie freigestellt werden; der Anteil der Arbeitszeit, der hierfür bereitgestellt ist, wird dann meist zwischen den Vorgesetzten der jeweiligen Linien verhandelt.

## ShuHaRi - was man von japanischer Kampfkunst lernen kann

von Tanja Huber

ShuHaRi (jap. 守破離) ist ein Begriff, der aus der japanischen Kampfkunst stammt und die drei Lernstufen zur Meisterschaft, aber auch den Reifeprozess im Leben, beschreibt. Dieser Ansatz beschreibt die verschiedenen Phasen, die man durchschreitet, wenn man neue Konzepte und Methoden lernt:

守 SHU

- beschützen, verteidigen,
- einhalten, befolgen
- Kindheit und Jugend

破 HA

- zerreißen, durchbrechen
- Mittlere Reife

離 RI

- sich entfernen, sich trennen, abschneiden
- Alter und Erfahrung

Im Grunde kann man Shuhari grob als „folge den Regeln, dann breche die Regeln und schließlich meistere die Regeln“ übersetzen. Die einzelnen Wortbestandteile stellen zugleich die einzelnen Phasen dar, die ein Schüler auf dem Weg zum Meister durchschreitet:

In der ersten Phase, **Shu**, hat der Schüler die Aufgabe, zu lernen und seinen Meister nachzuahmen, ohne das Gelernte in Frage zu stellen oder zu verändern. Die Übungen

werden solange ins Muskelgedächtnis übertragen, bis diese ohne nachzudenken abgerufen werden können.

Erst in der nächsten Phase, **Ha**, wenn der Schüler die korrekte Anwendung verinnerlicht und die Hintergründe verstanden hat, lernt dieser, zu hinterfragen und zu verstehen. Der Schüler hat die Aufgabe, das Gelernte auf seinen Sinngehalt hin zu prüfen und für sich nutzbar machen, um dadurch schlussendlich bessere Ergebnisse erzielen zu können. Grob gesagt, experimentiert dieser mit den Regeln (lässt welche weg, fügt welche hinzu, passt sie an) bis er das für sich optimale Ergebnis gefunden hat.

Unter **Ri** wird die vollkommene Meisterschaft verstanden, da der Schüler in dieser Phase alles Gelernte verinnerlicht hat und nur noch den dahinterstehenden Ideen, Prinzipien und Werten folgt. Der zum Meister gereifte Schüler hat gelernt, aus seinen Erfahrungen heraus eigene Regeln aufzustellen und entwickelt so die Disziplin selbst weiter.

Diese Philosophie findet allerdings nicht nur in der japanischen Kampfkunst Anwendung, sondern kann auf jedes Konzept umgelegt werden, welches erst erlernt werden muss. So kann man es mit Leichtigkeit auf agile Methoden umlegen.

Betrachten wir diese Idee einmal mit einem konkreteren Beispiel: dem Daily Stand-Up:

### SHU

Das Team hält sich beim Stand-Up



**Tanja Huber, BA** ist Consultant für Software Test bei SEQIS.

Zusätzlich zu ihrer Erfahrung in den Bereichen Testfallerstellung, Testdurchführung und Testunterstützung ist sie auch in den Bereichen Projekt- und Qualitätsmanagement tätig.

Beim Herangehen an neue Aufgaben ist ihr eine gewissenhafte Vorgehensweise und kreative Aufgabenlösung wichtig. Ebenso legt sie größten Wert auf hochwertige Qualitätssicherung.

lehrbuchmäßig an die drei Fragen:

1. Was hat man seit dem vorherigen Stand-Up gemacht?
2. Was hat man bis zum nächsten Stand-Up geplant?
3. Wo gab es Probleme?

Ein „Meister“ begleitet das Stand-Up und passt auf, dass man ausschließlich bei der Beantwortung der drei Fragen bleibt und nicht abschweift. Er achtet darauf, dass man die Regeln kennt und diese einhält. In dieser Phase hat der „Meister“ eine lehrende Rolle.

### HA

Hat das Team die Beantwortung der drei Fragen verinnerlicht und führt diese selbstständig durch,

kann die Struktur angepasst werden:

- Die Formulierung der Fragen kann angepasst werden.
- Weitere Fragen können nach Bedarf hinzugefügt werden (z.B. „Ich könnte heute Hilfe von xy gebrauchen.“). Es werden Beispiele aus der Praxis herangezogen, damit experimentiert und probiert, was man ändern, ergänzen oder streichen kann, um es an die eigenen Bedürfnisse anzupassen, um sein Ziel besser erreichen zu können.

Der „Meister“ begleitet das Team in dieser Phase als ein Mentor. Er ermutigt Ideen und das Experimentieren mit den Regeln, damit das Team einen eigenen Weg findet, mit dem es erfolgreich arbeiten kann.

#### RI

- Das Team hat die Struktur des Stand-Ups vollkommen verinnerlicht und kann die

gewünschten Informationen auch ohne die strenge Einhaltung der Fragen weitergeben.

- Das Team hat die notwendige Reife und Einstellung erreicht, sich selbst zu überwachen und selbst zu verbessern.
- Es wird nicht mehr an Beispielen anderer Leute gelernt, sondern von der eigenen Praxis und den Erfahrungen, die man dabei macht.
- Das Stand-Up läuft schnell und effektiv ab und das Team kann sich an jede Situation anpassen, die ihnen entgegenkommt.
- Der „Meister“ steht beratend zur Seite und gibt Feedback.

Die einzelnen Phasen bauen aufeinander auf und sollten nicht leichtfertig durchsprungen werden. Denn erst durch das Erleben der agilen Arbeitsweise (Shu) wird ein wirkliches Verständnis ermöglicht (Ha), auf dessen Grundlage neue Methoden und Prozesse aufgebaut werden können (Ri). ■

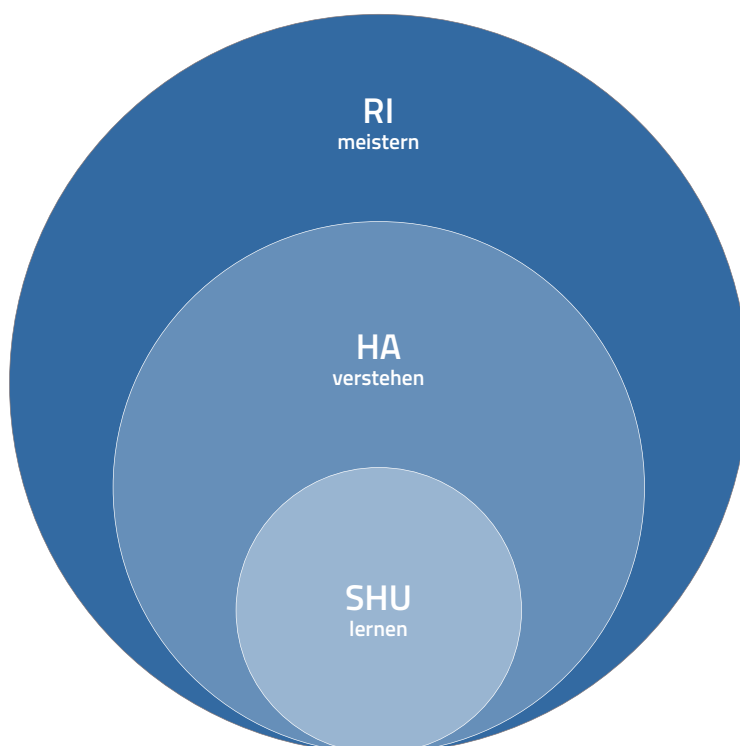


Abbildung ShuHaRi



## Kennen Sie schon den SEQIS Videoblog auf YouTube?

„SEQIS - im Gespräch“ – so lautet der Titel unseres neuen Formates auf YouTube. Im Mittelpunkt stehen dabei unsere Experten, welche ihr Fachwissen in entspannter Atmosphäre an die Zuseher weitergeben.

- Kurze, knackige Videos
- Aktuelle Trends und Themen der IT Branche auf den Punkt gebracht
- Informationsplattform für Interessierte und Gleichgesinnte

### Sie möchten unseren YouTube-Channel abonnieren?

Hier finden Sie alle unsere Videos: [www.youtube.com/channel/UCX2cm6EigOv-63mZ6SLcwog](http://www.youtube.com/channel/UCX2cm6EigOv-63mZ6SLcwog)

Wir freuen uns, Sie als Follower zu begrüßen und wünschen Ihnen viel Vergnügen beim Streamen!



## Wie sich die IT-Analyse unter ihrem Wert verkauft – und warum das schlecht für alle ist.

von Josef Falk

### Was macht die IT-Analyse

Was macht eigentlich ein Analytiker in einem IT-Projekt? Während die Aufgaben anderer Rollen in IT-Projekten (Entwickler, Projektmanager, Tester) sehr klar definiert sind, bleibt die Beschreibung der Tätigkeiten der IT-Analyse relativ vage. Dabei handelt es sich keineswegs um ein neues Aufgabenfeld. Seit es Software gibt, wird analysiert, bevor zu programmieren begonnen wird. Vor ca. 35 Jahren hat man die Tätigkeit folgendermaßen beschrieben\*: Das Berufsbild des Systemanalytikers (so hat man diese Rolle damals genannt) ist für folgende Tätigkeiten zuständig:

- Ermittlung des Bedarfs nach neuen Informationssystemen oder nach Änderungen bestehender Informationssysteme
- Analyse des Istzustandes bestehender Systeme
- Entwicklung von Lösungsvorschlägen und von Soll-Konzepten für neue Informationssysteme.

### Anforderungen erheben und dokumentieren...

Heute spricht man eher selten von „Systemanalyse“. In weiten Bereichen hat sich die Berufsbezeichnung „Requirements Engineer“ durchgesetzt. Auf die Frage nach dessen Aufgaben wird man zumeist etwa folgende Antwort bekommen: Erhebung und Dokumentation von Anforderungen. Ein oberflächlicher Blick in die Dokumente, die den Quasi-Standard der Profession des Requirements Engineers definieren, scheint diese Aussage zu bestätigen:

Das International Requirements Engineering Board (IREB) definiert in seinem Lehrplan zur Zertifizierungsprüfung für den CPRE (Certified Professional for Requirements Engineering) folgende Haupttätigkeiten des Requirements Engineers (<https://www.ireb.org/de/cpre/>):

- Anforderungen ermitteln
- Dokumentation von Anforderungen
- Anforderungen prüfen und abstimmen
- Anforderungen verwalten.

Der zweite maßgebliche Standard für die IT Analyse ist der „Business Analysis Body of Knowledge“ (BABOK) des International Institute of Business Analysis (IIBA)\*\*. Dieser ist in so genannte Knowledge Areas gegliedert. Von den sechs Knowledge Areas beschäftigen sich drei mit der Erfassung und der Verwaltung von Anforderungen.

Erheben und sauberes Aufschreiben von Anforderungen: so lässt sich nach diesen Quellen die Arbeit des IT-Analytikers zusammenfassen.

### ...oder Lösungen gestalten

Ein wesentlich differenzierteres Bild zeigt sich, wenn man die Arbeit eines Analytikers in der Praxis betrachtet: Es geht wesentlich über das Erfragen und Aufschreiben von Anforderungen hinaus. Da wird viel nachgedacht. Es werden Modelle entworfen, Datenmodelle auf der einen Seite, Prozessmodelle auf der anderen. Es wird über Schnittstellen geredet (vor allem jener zum Benutzer) die erforderlichen Bildschirmmasken, auf denen



**Mag. Josef Falk** ist IT Analytiker.

Seit dem Abschluss seines Studiums der Betriebswirtschafts-

lehre in Wien

gestaltet er Lösungen in den unterschiedlichsten Fachbereichen – und ist dabei Mittler zwischen Fachbereich und IT-Entwicklung.

Besonderes Augenmerk legt er bei der Analyse auf den Innovationsgrad. Neben seiner Projektstätigkeit befasst er sich mit der Entwicklung der Business Analyse und ist aktuell Mitglied des Vorstandes des Austria Chapter des IIBA (International Institute of Business Analysis).

Daten eingegeben und angezeigt werden. Alle diese Tätigkeiten lassen sich kaum mit „Verwaltung von Anforderungen“ zusammenfassen. Es ist viel mehr ziemlich genau das, was durch die eingangs erwähnte Teilaufgabe „Entwicklung von Lösungsvorschlägen und von Sollkonzepten für neue Informationssysteme“ beschrieben ist. Ein Begriff, der diese Aktivitäten wesentlich besser trifft als „Anforderungsverwaltung“, ist „Gestaltung von Lösungen“.

Das deckt sich auch gut mit dem Modell, das die Bitkom, der Digitalverband Deutschlands, auf [www.erlebe-it.de](http://www.erlebe-it.de) beschreibt. Es werden dort all die vielen Berufsbilder, die es im IT-Umfeld gibt, zu

drei Gruppen zusammengefasst:

- **Software-Ingenieur:** das sind diejenigen, die die Technik kennen und können; etwa jene, die die Programmiersprache beherrschen, sowie alle anderen Werkzeuge, die benötigt werden, um ein IT-System zu entwickeln.
- **Software-Gestalter:** legen fest, was die Bedürfnisse des Nutzers erfüllt und ihnen eine effektive Arbeit ermöglicht. Sie sind die kreativen Köpfe aus der realen Welt, die die zukünftige Software planen und gestalten.
- **Software-Manager:** auch ein IT-Projekt muss mit beschränkten Ressourcen auskommen. Die Manager sorgen dafür, dass mit den zur Verfügung stehenden Ressourcen (Zeit, Budget) effizient umgegangen wird.

Es liegt auf der Hand, in welche der Gruppen die IT-Analyse einzuordnen ist: Es ist die Software-Gestaltung. Ohne diese Tätigkeit wird ein IT-System niemals seine Aufgabe – oder anders gesagt: die Anforderungen – erfüllen können.

### Zwei Paradigmen

„Anforderungsverwaltung“ und

„Lösungsgestaltung“ sind also zwei Sichten auf die IT-Analyse, wie sie einerseits in der Theorie formuliert werden – und wie wir sie andererseits in der Praxis vorfinden. Aber: Auch hier ist ein Schwarz-Weiß-Denken nicht angebracht: es handelt sich dabei nicht um völlig voneinander getrennte Ansätze.

Trotz der Betonung der Anforderungserhebung und -dokumentation enthält auch der CPRE-Lehrplan viele der Methoden und Werkzeuge, die für die Lösungsgestaltung erforderlich sind. Das gleiche gilt für den BABOK, in dessen „Techniken“ ebenfalls viele dieser Methoden und Werkzeuge angeführt sind. Beispiele dafür sind:

- Datenmodellierung
- Prozessmodellierung
- Prototyping
- usw.

Alle diese Methoden sind nicht durch „Erheben und Dokumentieren“ von Anforderungen zu beschreiben. Da muss man nachdenken, experimentieren, da und dort auch scheitern, neu beginnen, kreativ sein – kurz alles das, was Analyse eigentlich ausmacht. Umgekehrt darf natürlich auch bei einer Vorgehensweise, bei der Lösungsgestaltung im Vordergrund

steht, der tatsächliche Bedarf der Fachbereiche nicht außer Acht gelassen werden. Man spricht hier vielleicht weniger von „Anforderungen“ und legt weniger Wert auf deren „Traceability“ und auf deren „Verwaltung“. Der fachliche Bedarf fließt unmittelbarer in das Lösungsdesign ein – die Lösung steht im Vordergrund.

„Anforderungsverwaltung“ oder „Lösungsgestaltung“ – letztlich sind die Unterschiede gar nicht so groß.

### Das Bild nach Außen

Unter all' den vielfältigen Aufgaben, die ein IT-Analytiker in der Praxis ausführt, wird ein kleiner Ausschnitt hervorgehoben: die Erhebung und Dokumentation von Anforderungen. Die anderen Tätigkeiten werden dieser Sicht untergeordnet: Womit die IT-Analyse identifiziert wird, ist „Erhebung und Dokumentieren von Anforderungen“ – wie es eben die „vier Haupttätigkeiten des Requirements Engineering“, aber auch die „Knowledge Areas“ des BABOK suggerieren.

Das führt dazu, dass wir in der Praxis wesentlich komplexere und qualifiziertere Tätigkeiten ausführen, als wir selbst von uns sagen. Gestaltung von fachlichen Datenmodellen, die Analyse und Neuorganisation von Prozessen, die Definition von Schnittstellen – zum Anwender oder zu anderen Systemen, das ist alles wesentlich anspruchsvoller, als es die Beschreibung „Erhebung und Dokumentation von Anforderungen“ vermuten ließe. Mit anderen Worten: Wir verkaufen uns schlecht. Für manchen Nicht-Insider ist der IT-Analytiker nichts weiter als eine bessere Schreibkraft: Wir fragen jemanden, was er braucht und schreiben es auf. That's it.

### Schlecht für die IT-Analytiker...

Wie oben beschrieben, ist das eine



verkürzte Sicht der Dinge. Aber das ist genau das Bild, das ein außenstehender Beobachter vom „Requirements Engineering“ bekommt.

Das ist natürlich zunächst einmal schlecht für die IT-Analytiker selbst. Wer führt schon gerne qualifizierte Arbeit aus, wie es die Gestaltung von Softwaresystemen ist – und erhält dafür nicht die entsprechende Anerkennung, sondern wird mit einer wesentlich weniger qualifizierten Arbeit identifiziert.

„Dokumentieren von Anforderungen“ (es ist nicht so abwegig, dass ein Kostenverantwortlicher auf die Idee kommt, diesen Job einzusparen) und die Aufgaben direkt den Stakeholdern zu übertragen. Die müssen ja wissen, was sie wollen. Und: Anforderungen zu dokumentieren kann ja schließlich nicht so schwer sein.

### ...aber auch schlecht für die Projekte

Es geht aber nicht um die Befindlichkeit der Analytiker. Wenn eine Tätigkeit nicht (mehr) benötigt wird, dann ist das eben so. Das ist in der Vergangenheit schon vielen Berufsgruppen passiert und wird in der Zukunft manch anderer widerfahren.

Damit muss man leben. Das Problem ist aber, dass die Aufgabe der Lösungsgestaltung in einem IT-Projekt erforderlich ist. Und wenn diese nicht von der IT-Analyse wahrgenommen wird, dann ist häufig niemand da, der sich dafür zuständig fühlt. Den „Solution Engineer“, der gelegentlich als verantwortlich dafür bezeichnet wird, aus den Anforderungen Lösungen zu bauen, gibt es in den wenigsten Projekten. Und wenn es ihn gäbe, dann wäre eine Arbeitsteilung zwischen Anforderungserhebung und Lösungsentwurf nicht



Titel: „Sommer Landschaft“, Künstler: Hans Steininger, Technik: Buntstift-Zeichnung

zweckmäßig. Die meisten Anforderungen lassen sich sinnvoll nur in einem Lösungskontext verstehen. Anforderungen und Lösungen – sie müssen gleichzeitig und aufeinander bezogen entworfen werden.

Die Entwickler auf der anderen Seite sind zumeist mit den technischen Aspekten einer IT-Lösung völlig ausgelastet und haben nicht die Kapazität, die fachliche Lösungsgestaltung zu übernehmen und die dafür erforderlichen Abstimmungen und manchmal auch Auseinandersetzungen zu führen.

Die Zurückdrängung des IT-Analytikers in die Rolle des Protokollanten der Anforderungen führt zu einer Lücke in den IT-Projekten. Zum Glück nehmen viele IT-Analytiker die Rolle als Lösungsgestalter wahr, obwohl sie ihnen von der Theorie eigentlich nicht zugestanden wird. Anforderungserhebung ohne Lösungsgestaltung kann nicht erfolgreich sein.

### Zusammenfassung und Appell

„Anforderungen sammeln und dokumentieren“ – das ist oft das verkürzte Bild nach außen der Analyse in IT-Projekten. Diese Definition lässt aber die eigentliche Arbeit vieler Analytiker unbeachtet und diese eigentliche Arbeit ist die Gestaltung von Lösungen. Die Beschäftigung mit Anforderungen ist ein Teil davon, nicht mehr und nicht weniger. Die eigentliche Qualifikation des Analytikers liegt aber im kreativen Finden und in der Modellierung der Lösung. Lassen wir uns nicht länger auf die Tätigkeit als Protokollant beschränken – sondern reden wir darüber, was wir wirklich tun. Es ist zu unserem eigenen Wohl – und auch zum Wohl unserer Projekte. ■

\* H.R.Hansen: Wirtschaftsinformatik I, Stuttgart 1983

\*\* International Institute of Business Analysis, A Guide to the Business Analysis Body of Knowledge, Toronto 2015

## AgilePM - das Richtige für mich?

von Markus Schwabeneder



**Markus Schwabeneder** ist Senior Consultant und Spezialist für Software Test und IT Analyse.

Das Erarbeiten der unterschiedlichen Anforderungen und spezifischen Vorgehensweisen der Kunden stellt eine immer wieder interessante Aufgabe für ihn dar. Im Fokus steht die Implementierung von Lösungen und softwareseitigen Verbesserungen und die Sicherstellung ihrer korrekten Funktion.

Wenn heutzutage etwas sicher ist, dann, dass sich alles verändert. Ständig kommen neue Standards, neue Begrifflichkeiten, neue Ansätze. Nicht alles ist immer sinnvoll, manches nur alter Kaffee in frischem Gewand. Manches mag auch gut bei anderen funktionieren, aber ist es auch für mich, mein Team, mein Unternehmen geeignet? Gibt es Möglichkeiten, die positiven Effekte zu extrahieren und die Methoden auf meine Bedürfnisse maßzuschneidern? Dies alles sollte man sich überlegen, wenn man beschließt, sich neue Denk- bzw. Arbeitsweisen anzueignen. Und genau diese Fragen möchte ich nun gemeinsam mit Ihnen für AgilePM beantworten:

### Ist AgilePM sinnvoll?

AgilePM leitet aus einer Philosophie, die auf pünktliche Lieferung im vorgegeben Budget

ohne Qualitätseinbußen abzielt, Prozesse, Personen (Rollen), Produkte und Praktiken ab, gibt also eine konkrete Anleitung dafür. Sie werden mit mir übereinstimmen, dass wir alle so etwas gebrauchen können.

### Ist AgilePM alter Kaffee?

Gehen wir das mal ganz naiv an: Projektmanagement-Methoden gibts schon lange, was wird da nun schon neu sein, wie unterscheidet sich AgilePM von althergebrachten Methoden?

Agile ist hier wieder einmal das Schlagwort. Entscheidungen werden erst dann getroffen, wenn sie wirklich notwendig sind und wir genug Informationen dafür haben. Geliefert wird das, was gebraucht wird und nicht was anfangs festgesetzt wird.

Ist das dann also nur ein neues Wort für Scrum oder Kanban oder ein Mischmasch aus all diesem? Mitnichten, es ist kein Gegensatz dazu und will auch diese nicht ersetzen, sondern füllt genau die Zwischenräume auf, liefert konkrete Antworten auf Fragen, die von vorher genannten Methoden nicht adressiert werden.

### Kann mein Unternehmen davon profitieren?

Stellen Sie sich folgende Fragen:

- Haben wir Probleme mit Lieferterminen?
- Haben wir Probleme mit Kostenexplosionen?
- Beklagen wir Qualitätseinbußen?
- Stehen wir vor der Herausforderung der Koordination unterschiedlicher

Teams?

- Ersticken wir in bürokratischem Planungsaufwand?
- Fehlt uns die Übersicht über den Projektstatus?

Wenn nur eine dieser Fragen mit Ja beantwortet wird, wird AgilePM hilfreiche Ideen für Sie parat haben.

### Kann AgilePM in meinem Unternehmen angewendet werden?

Falls alles im Detail upfront geplant werden muss ohne einer Möglichkeit zur Adaption, dann ist AgilePM nicht das Richtige. Eine gewisse Bereitschaft zur Agilität muss gegeben sein.

### Kann AgilePM auf mein Unternehmen maßgeschneidert werden?

Wie bereits erwähnt, liefert AgilePM eine konkrete Anleitung zu Prozessen, Personen, Produkten und Praktiken.

- Die Prozesse bilden das natürliche Vorgehen (Ideenfindung – Machbarkeitsprüfung – Umsetzung – Kontrolle) ab, hier werden im Groben keine Anpassungen notwendig sein. Im Detail passt sich der Prozess durch den agilen Ansatz von selbst auf die Projektbedürfnisse an.
- Mit Personen sind Rollen gemeint. Auch wenn ich hier vielleicht etwas dem Lehrbuch widerspreche, denke ich, dass diese Rollen und deren Aufgaben durchaus auch neu und etwas anders zusammengestellt werden können. Wichtig ist, dass man sich über die Kompetenzen und die Fähigkeiten der Personen und

- die im Projekt vorliegenden Aufgaben klar wird und diese dementsprechend verteilt. Hierfür ist AgilePM ein hervorragender Leitfaden.
- Produkte im Sinne von AgilePM bezeichnet Planungsartefakte wie z.B. Aufgabenlisten, Zeitpläne, Architekturdokumentationen etc. Diese Produkte sind nicht verpflichtend notwendig, sondern können je nach Bedarf eingesetzt werden.
  - Auch diese Produkte entwickeln sich agil im Prozess abhängig von den Projektbedürfnissen.
  - Natürlich gibt es Artefakte, ohne die ein Projekt nur schwer abwickelbar sein wird:
    - > Prioritised Requirements List (Liste der Anforderungen)
    - > Solution Architecture Definition (Architekturbeschreibung)
    - > Development Approach Definition (Entwicklungsvorgaben)
  - Praktiken: Die Praktiken stellen eine Liste an Hilfsmitteln dar, die je nach Bedarf eingesetzt werden können.
- Ich hoffe, diese Fragen helfen Ihnen, sich ein Bild über AgilePM und dessen Nutzen zu machen. ■

## Priorisieren Sie noch oder MoSCoW'en Sie schon?

von Hansjörg Münster

A: „Womit fangen wir an?“

B: „Nehmen wir die Liste und priorisieren die Punkte...!“

Wie oft haben wir diesen Dialog schon gehört? Wie oft haben wir dem Fachbereich oder das Management aufgefordert: „Bitte priorisieren Sie diese Liste“. Das Ergebnis ist immer ähnlich: 95% der Punkte haben „Prio 1“ oder „A“. Und wenn man sich auf eine sinnvollere Reihung der Anforderungen einigt, kommt sicher kurz danach jemand und setzte seine Punkte über alle anderen ganz nach oben.

Gewinnen wir dabei einen Mehrwert an Information um unsere Arbeit oder die eines Teams zu steuern? Wissen wir jetzt, womit wir anfangen? Nein, eigentlich nicht.

Also: wie geht's besser? Überlegen wir uns ein paar Begriffe neben dem der „Priorisierung“. Zuerst gibt es die „Wichtigkeit“: Perfekt! Das Wichtigste zuerst! Aber auch hier stellt sich bald die Frage: Ist „A“ wirklich wichtiger als

„B“? Jeder, den Sie fragen, wird Ihnen eine andere Antwort geben. Und dann gibt es ja noch die „Dringlichkeit“: Arbeiten, die zu einem bestimmten Zeitpunkt erledigt sein müssen, können in der Liste plötzlich ganz nach oben rutschen, weil der Termin naht und noch viel zu tun ist. Und das, obwohl sie als niedrig priorisiert und bei der Einschätzung noch gar nicht dringend waren.

Bedeutet das nun, dass wir Dinge zuerst erledigen die vielleicht gar nicht so wichtig sind!?!

Es muss also eindeutiger Kriterien geben, die man zur Entscheidung heranziehen kann. Wie wäre es, wenn man den Aufwand, also die Menge der Arbeit, die hinter jedem der Punkte auf der Liste steht, betrachtet? Also starten wir mit dem Punkt, der am meisten Arbeit macht. Wir wollen ja zeitgerecht fertig werden. Oder sollten wir doch die „Low hanging fruits“ zuerst ernten und „quick wins“ einfahren?

Irgendwann werden wir es schaffen

**Hansjörg Münster**  
ist Principal Consultant und Teamlead bei SEQIS.



Als Allrounder deckt er ein breites Spektrum an Aufgaben ab. Die Schwerpunkte seiner Tätigkeit liegen in den Bereichen Testmanagement, Testautomation und Lasttest.

Ganz oben auf der Prioritätenliste des IT Profis steht, einen Nutzen und Mehrwert in der Qualitätssicherung seiner IT Projekte zu generieren.

und einigen uns auf eine „Reihung“: also eine eindeutige Reihenfolge, in der die einzelnen Punkte zu

erledigen sind. Schön und perfekt! Jetzt wissen wir womit wir beginnen.

#### Was haben wir gewonnen?

Wir haben eine sortierte aber statische Liste, nach der wir unsere Arbeit oder ein Projekt ausrichten und steuern. Eine Liste, die uns die Planung und Steuerung teilweise aus der Hand genommen hat, deren Sortierung in der Regel von Dritten erstellt wird und die uns steuert: klassisches Linienmanagement!

#### Was lehrt uns hingegen die Agilität?

Wie können wir mit solchen starren und statischen Listen leben, wenn Agilität doch bedeutet:

- Veränderung
- Selbst organisierende Teams
- Iteratives Arbeiten

AgilePM verwendet dazu die Methode „MoSCoW“. „MoSCoW“ ist (auch außerhalb der Zeiten der Fußball-WM) kein Verweis auf die russische Hauptstadt, sondern ein Akronym, gebildet aus den Worten „Must“, „Should“, „Could“ und „Won't“.

Mit „**Must**“ werden jene zu erstellende Artefakte klassifiziert, die in jedem Fall zu liefern sind: Dinge, die nicht verhandelbar sind, Anforderungen die essentiell sind und deren (auch teilweise) „Nicht-Erreichung“ ein Scheitern des Projektes zur Folge hat. Wobei „Must“ ein Akronym für „**Minimal Usable SubseT**“ ist, also die Minimalanforderung an eine Lösung darstellt.

Die „**Should**“-Anforderungen haben für das Projekt hohe Relevanz, sind wichtig, aber nicht erfolgskritisch. Solche Anforderungen nicht zu erfüllen ist in der Regel schmerzhaft, aber es gibt wahrscheinlich einen Workaround,

eine ineffiziente aber (zeitlich begrenzt) lebbare Alternativlösung.

Die als „**Could**“ klassifizierten Anforderungen sind die Wünsche, die „Nice to Haves“, und sind weniger wichtiger als die „Shoulds“. Auch sind die Auswirkungen bei der Nicht-Erbringung deutlich geringer.

Und was dann noch übrigbleibt, das wird nicht umgesetzt. Ganz einfach: die „**Won'ts**“.

Damit dieses Konzept funktioniert, sind zwei Voraussetzungen notwendig:

Einerseits muss das Team die Business-Needs und langfristigen Ziele kennen. Andererseits muss diese Bewertung öfter durchgeführt werden: Einmal, wenn eine erste Requirementsliste für das Projekt erstellt wird und dann zyklisch im Rahmen der z.B. Sprint-commits bzw. auch im Rahmen von zyklischen „Backlog-Groomings“ (gemeinsame Betrachtung des Gesamt-Backlogs).

Das gleiche gilt nicht nur für das Gesamtprojekt, sondern auch für die jeweilige Iteration und Timebox. Items, die in einer Timebox als „Should“ eingestuft sind, können dann z.B. in der nächsten Timebox schon ein „Must“ sein. Für die Zuteilung der einzelnen Punkte der Liste in eine Timebox gilt als Regel: Maximal 60% Must und bis zu 20% Could-Items. Damit sollte das Team in der Lage sein, trotz aller

Unschärfen in der Schätzung des Aufwandes, die Musts zu schaffen. Denn das Ziel ist, am Ende jeder Iteration eine brauchbare, funktionsfähige Lösung zu haben. Auch, wenn diese „nur“ das Minimal Usable SubseT der Lösung darstellt. ■



14.9.2018  
Ausstellung  
Lebenshilfe Baden

Alte Schlosserei  
Traiskirchen

#### Haben Sie sich die Termine für 2018 schon vorgemerkt?

Auch in diesem Jahr gibt es noch zwei spannende Veranstaltungen mit unseren Experten – Fachvortrag, Networking & Wissensaustausch.

Alle weiteren Informationen finden Sie auf Seite 16 und unter [www.SEQIS.com](http://www.SEQIS.com) – check IT out!



# Business Case erstellen – ein paar (weitere) Überlegungen

von Alexander Weichselberger



Ein Business Case muss für die Entscheider formuliert werden – die Ableitung der Kriterien für die Entscheidungsfindung ist dabei das Wichtigste!

Das AgilePM / DSDM Framework bietet eine Vielzahl an „Produkten“, also Artefakten, die im Rahmen des Projekts eine gute Stütze beim Management von Projekten bieten. Ein Produkt, der Business Case, wird immer wieder als Richtschnur in allen Phasen\*) des Projekts referenziert, aktualisiert und bietet die

Basis für viele Entscheidungen aus Business Sicht.

Das Schema eines Business Case nach DSDM setzt sich im Wesentlichen aus folgenden Punkten zusammen, hier visualisiert anhand eines Projekt-Bluesheets von viableprojects (siehe nächste Seite)

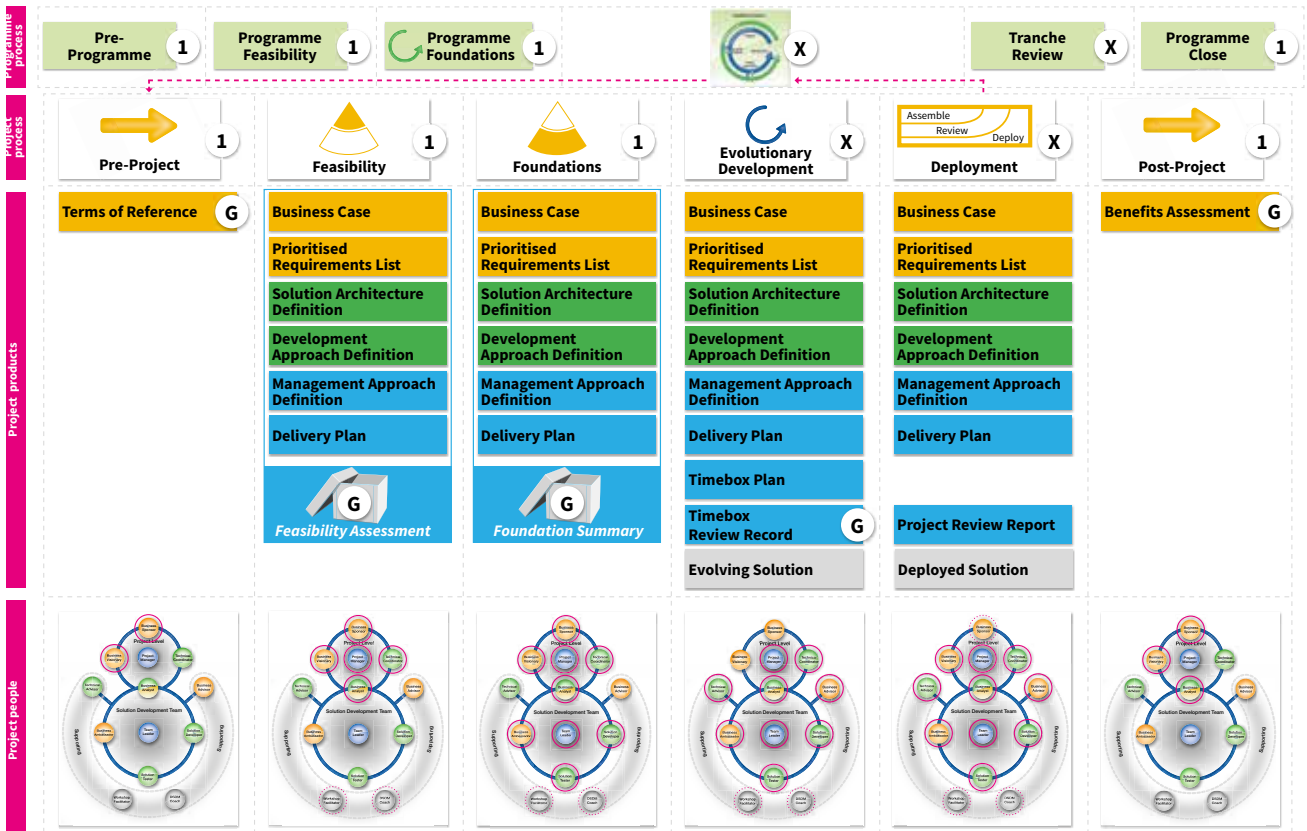
**Mag. (FH) Alexander Weichselberger** hat seine Einsatzschwerpunkte in den Bereichen Systemanalyse, Software Test,



Koordination und Management von exponierten Großprojekten und kann auf jahrelange Erfahrung zurückblicken.

Dieses Wissen gibt er gerne in Form von Coachings, Methodentrainings und Fachvorträgen weiter.

## Structure & Overview AgilePM® - AgileBA® - AgilePgM® - BASIC



AgilePM®, AgilePgM® and AgileBA® are registered Trade Marks of Dynamic Systems Development Method Limited and APMS International. Copyright for the logo by Viable Projects GmbH. info@viableprojects.eu – www.viableprojects.eu

Abbildung © viableprojects

# BLUESHEET

PROJEKTNAME:

DATUM:

## 1 HINTERGRUND & AUSLÖSER & GESAMTBILD

„Wo stehen wir heute?“  
 „Welche Schwachstellen in unserer Organisation / in unserem Business sorgen für die Beschäftigung mit diesem Thema?“  
 „Welche Ereignisse oder welche Zustände haben dazu geführt das Projekt zu starten?“

## 2 BENUTZER

„Wer in der Kundenorganisation ist maßgeblich von den Ergebnissen des Projektes betroffen und kann verantwortlich die Erwartungen an das Projektergebnis benennen?“

## 3 AUFTRAGGEBER

„Welche Person aus dem Management hat selbst einen großen Nutzen aus dem Projekt und trägt die Verantwortung für die Investition?“

## 4 LIEFERANT

„Wer (intern/extern) ist erforderlich, um die Produkte des Projekts herzustellen?“

## 5 PROJEKTMANAGER/BUSINESS ANALYST/TEAMMANAGER

„Wer aus dem Kundenumfeld sollte der Projektmanager sein?“

## 6 MESSUNG PROJEKT- ENDPRODUKT

„Welches konkretes Ergebnis muss am Ende des Projekts vorliegen, um den Zielzustand zu erreichen?“ und „Welche Qualitäten mit messbaren Eigenschaften sind dafür besonders wichtig?“

ANFORDERUNGEN

ABNAHMEKRITERIEN

## 7 UMFANG

Was ist innerhalb des Projektes zu tun, um zum gewünschten Endprodukt zu gelangen?“ aber auch „Gibt es Elemente, die von Anfordernern gewünscht sein könnten, aber explizit nicht Bestandteil des Projektes sind?“

INNERHALB

AUSSERHALB

## 8 LEITPLANKEN

„Sind bereits Vorgaben vorhanden, die bei der Planung zu beachten sind?“ (Partnerfirmen, externe Lieferanten, Technologien, Schnittstellen, Deadlines)

## 9 ZEIT/ KOSTEN

Mit welchen Zeiten/ welchen Kosten ist zu rechnen?

## 10 RISIKEN & ABHÄNGIGKEITEN & ANNAHMEN

„Welche Faktoren können den Projekterfolg massgeblich beeinflussen oder gefährden?“

## 11 NEGATIVE NEBENEFFEKTE

Auftretende negative Wirkungen bei Umsetzung der gewählten Option.

## 12 NUTZEN & AUSRICHTUNG

„Welche Nutzen wollen wir mit diesem Projekt für das Business / den Kunden erreichen?“  
 (Wirkungskette: Summe Umfang – Anwendung – Nutzen)



Anmerkungen und Ausfüllhilfen stehen in den jeweiligen „tiles“ des Bluesheets-Templates. Bei der Erstellung eines Business Case sollte zusätzlich Folgendes sichergestellt werden:

- Der Business Case ist kein Selbstzweck, sondern unterstützt bei der Entscheidungsfindung; Inhalte und Darstellungen, die für Entscheider nicht (be)greifbar sind, müssen übersetzt und erklärbar gemacht werden. Ist das nicht möglich, so sind diese Aspekte im Business Case nicht relevant und sollten ausgespart werden.
  - Machen Sie klar, was Sie nicht machen – das Basispattern „Maximieren, was man nicht macht“ ist auch hier wesentlich. Damit kann bereits in früher Phase – noch auf einer sehr groben Ebene – das „Won't“ aus MoSCoW klar gemacht und Erwartungshaltungen geschärft werden. Dargestellt z.B. im Punkt „(7) Umfang“ oder als eigene „Nicht-Ziele/ Nicht-Ergebnisse“.
  - Das hier gezeigte und vorgeschlagene Schema hilft als Ausgangsbasis für Ihren Business Case. Hinterfragen Sie den Vorschlag, machen Sie individuelle Anpassungen, weichen Sie von diesem Template ab! Es geht um Ihre Argumentation und muss zu Ihrem Projekt und -umfeld passen. Ein Schema bzw. Modell ist ja niemals die gesamte, relevante Realität.
  - „Wahrheit hat eine Funktion über die Zeit“ – bestimmte Entscheidungen und Aspekte in Ihrem Business Case werden sich auch erst im Laufe des Projekts konkretisieren. Sind diese Entscheidungen für den Business Case relevant, aktualisieren Sie bitte Ihr Bluesheet. Damit bleibt der Business Case nicht nur up-to-date, grobe Unstimmigkeiten werden mit Blick auf das Gesamtbild rasch klar und können behoben werden.
  - Das Artefakt Business Case muss jederzeit transparent sein und sollte bei relevanten (Zwischen)Berichten besprochen werden. Dann stellen Sie sicher, dass der jeweilige Status allen bekannt ist und auch alle aktiven Projektmitglieder proaktiv den Business Case in ihrer Arbeit reflektieren.
  - Nutzen Sie „von-bis“ Bandbreiten! Bei allen Angaben zu Durchlaufzeiten, Personalaufwand, Investitionen (Operational und Capital Expenditures), usw. sind Mittelwerte eigentlich immer falsch. Setzen Sie auf Konfidenzintervalle samt Wahrscheinlichkeiten („mit einer Wahrscheinlichkeit von 90% liegen wir bei x bis y“). Im Laufe des Projekts sollten Sie Messungen zu diesen KPIs durchführen und die getroffenen Abnahmen verifizieren – visualisieren Sie diese Werte im Business Case!
  - Projekte schaffen Neues, es geht um die Zukunft. Daher wissen (!) Sie zu Beginn des Projekts nicht viel und Sie treffen Annahmen! Machen Sie daher klar, was Annahmen und deren Basis/Quellen sind.
  - Treten Sie einen Schritt zurück und lassen Sie einen unvoreingenommenen Dritten Ihren Business Case prüfen. Ist dieser Person anhand Ihres Business Case klar, was durch das Projekt erreicht werden soll? Fordern Sie sie auf in eigenen Worten Ihr Projekt zu beschreiben. Damit wird Ihnen schnell klar, ob Sie das Ziel greifbar beschrieben haben.
  - Die „let's throw technology at it“-Falle: Häufig werden Projekte gestartet, die ein Problem lediglich durch Technologie adressieren, den Kern des Problems jedoch nicht erfassen und nicht lösen. Fragen Sie zumindest dreimal nach dem „Warum“ für alle Ziele (Musts, Shoulds und Coulds) und entfernen Sie diesen (Tech-)Overhead, wenn damit das Problem nicht adressiert wird.
  - Analysieren Sie Alternativen. Im Rahmen der Erstellung Ihres Business Case haben Sie sicher einige Alternativen durchdacht – und auch wieder verworfen. Stellen Sie diese Alternativen auch in Ihrem Business Case dar (Pro/Cons sowie Kosten/Vorteile) und beziehen Sie auch andere in Ihre Entscheidungen mit ein.
- Am Ende aller Tage wird für die Go/NoGo-Entscheidung darüber hinaus auch noch eine detaillierte Analyse der Wirtschaftlichkeit notwendig sein. Sollten Sie allerdings nicht in der Lage sein, fundiert im Bereich von internen Zinsfüßen, Return of Investment, Kapitalwertmethoden und Cost-of-Delay agieren zu können, holen Sie sich dafür am Besten Hilfe. Es gilt, wie in allen diesen fachlichen/technischen/organisatorischen/rechtlichen/ethischen Bausteinen des Business Case: Das ist keine One-Man-Show und das Bessere ist der Feind des Guten. ■
- \*) ausgenommen den beiden Pre- & PostProject Phasen. Ob die beiden allerdings zum Projekt selbst gehören, ist kontextbezogen... und auch Ansichtssache :)

## Garantiert pünktliche Lieferungen mit AgilePM und MoSCoW

von Manfred Schützhofer



**Manfred Schützhofer** ist Senior Consultant und Teamlead für IT-Analyse und Software Test

Die Miteinbeziehung des Testers und des Analysten in den gesamten Softwareentwicklungsprozess macht die Arbeit ebenso interessant und spannend, wie die Herausforderungen der zwischenmenschlichen Kommunikation. Die Potenzierung dieser Faktoren in agilen Entwicklungsmodellen sind aktuell der Hauptfokus seiner Tätigkeit.

Die meisten Projekte streben eine pünktliche Lieferung an. Einerseits weil die Kunden dies erwarten, andererseits weil verspätete Lieferungen mit Kosten und oft auch Umsatzeinbußen verbunden sind.

*„Adding manpower to a late software project makes it later.“*

Quelle: Brooks' Law; Fred Brooks

Ist der Liefertermin gefährdet, gibt es mehrere Möglichkeiten dem gegenzusteuern:

- Verschieben des Liefertermins mit den oben genannten Nachteilen
- Erhöhung der Ressourcen (und damit einhergehend Erhöhung des Budgets) mit den Folgen von Brooks' Law
- Streichung von Qualitätssicherungsmaßnahmen bzw.

Akzeptanz schlechterer Qualität, um den Liefertermin mit Biegen und Brechen halten zu können

Um es mit Homers Worten auszudrücken: In dieser Situation befinden wir uns zwischen Skylla und Charybdis.

### „Liefere Sie pünktlich!“ Eines der Prinzipien von AgilePM

AgilePM verfolgt daher den Ansatz, dass eine verspätete Lieferung inakzeptabel ist. Darüber hinaus werden jedoch auch Kosten und Qualitätskriterien als fixe Konstanten festgelegt.

Doch wie kann AgilePM pünktliche Lieferungen garantieren ohne dass Kosten und Qualität darunter leiden?

Die Antwort ist der variable Umfang. Durch den Umfang der Features als variabler Projektparameter wird die Voraussetzung geschaffen das Produkt innerhalb des definierten Budgets mit einer vordefinierten Qualität pünktlich zu liefern.

Die Steuerung nach dem Leistungsumfang wird durch eine mehrstufige Priorisierung der Anforderungen ermöglicht. Als einfacher Priorisierungsansatz eignet sich in agilen Projekten insbesondere die MoSCoW-Methode.

### Priorisierung von Anforderungen mit MoSCoW

Anforderungen werden mit MoSCoW in MUST, SHOULD, COULD und WON'T klassifiziert.

### MUST-Anforderungen

entsprechen dem **Minimum Usable Subset**. Diese Anforderungen sind erfolgskritisch und müssen umgesetzt werden.

**SHOULD-Anforderungen** sind wichtig, deren Fehlen würde aber nicht zu einem Scheitern des Projekts führen. Diese Anforderungen werden behandelt, wenn die Umsetzung aller MUST-Anforderungen sichergestellt ist.

**COULD-Anforderungen** haben den geringsten Nutzen. Im Idealfall werden auch sie umgesetzt. Deren Umsetzung darf aber nie die Fertigstellung von Anforderungen höherer Priorität gefährden. Kommt es zu Verzögerungen, werden jedenfalls die COULDS vernachlässigt.

**WON'T-Anforderungen** sind Anforderungen, die jetzt, in diesem Planungsabschnitt, nicht umgesetzt werden. Sie dienen als Abgrenzung und werden erst in zukünftigen Phasen wichtig.

### Planung mit MoSCoW

Um die Umsetzung der MUST-Anforderungen sicherzustellen, empfiehlt AgilePM den prozentuellen Anteil an MUST-Anforderungen in einem Planungsabschnitt (Projekt, Inkrement oder Timebox) auf ein Maß zu bringen, das das Team mit hohem Vertrauen erfüllen kann. In der Regel sollten dies in einem typischen Projektszenario nicht mehr als 60% MUST-Aufwand sein.

Der Anteil an COULD-Anforderungen sollte etwa 20% betragen. Damit wird verdeutlicht,

dass auch die Umsetzung dieser Anforderungen anvisiert wird. Dennoch spiegelt deren Anteil ein Maß an Kontingenz wider. Deren Umsetzung ist möglich, aber nicht notwendig.

Ein höherer Anteil an MUSTs erhöht das Risiko eines Misserfolgs. Mehr als 60% sollten nur wohlbedacht angestrebt werden, wenn:

- das Team gut zusammenarbeitet
- die Produktivität des Teams bekannt ist
- das Team bereits zuverlässige Schätzungen abgibt
- die Umsetzung der Anforderungen geringe Risiken mit sich bringt

Selbstverständlich kann auch ein bewusst niedriger Anteil an MUST-Anforderungen beschlossen werden. Hohe Risikofaktoren (eine unbekannte Technologie, ein unerfahrenes Team, ein fragiles Umfeld, etc.), aber auch ein im Vergleich zu den MUSTs hoher Anteil an SHOULD-Anforderungen können dies erfordern.

Ein vernünftiges Gleichgewicht der Aufwände der unterschiedlichen Prioritäten ist ein essentieller Bestandteil des AgilePM-Planungsprozesses.

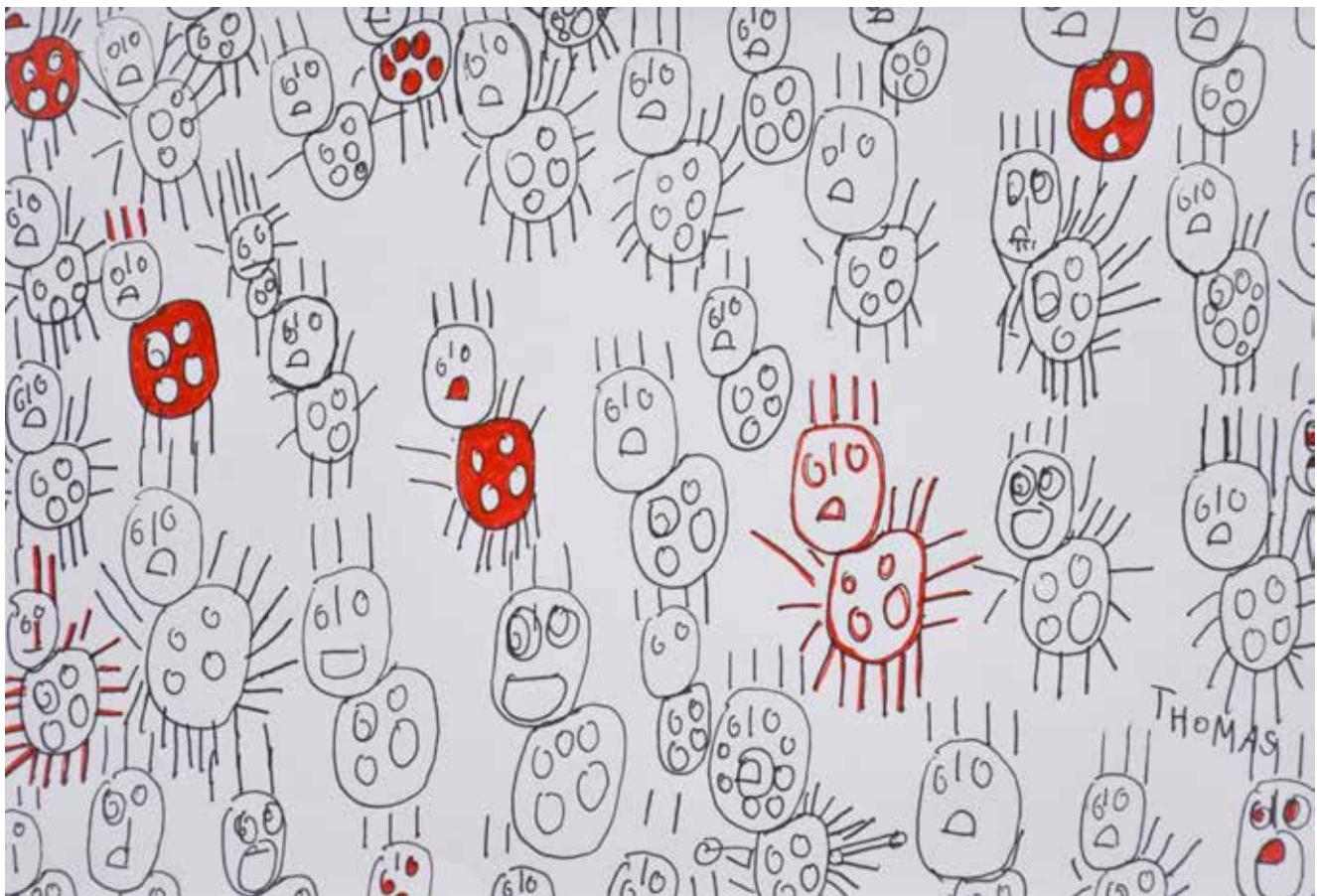
Bei Betrachtung eines Projekts oder eines Inkrements sollte das gesamte Projektteam bei dieser Planung mitwirken. Auf Timebox-

Ebene liegt es gänzlich in der Verantwortung des Solution Development Teams.

### Garantiert pünktliche Lieferungen

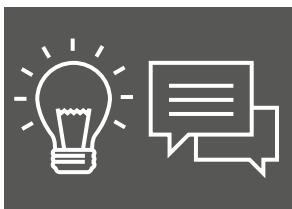
Mit der Planung eines vernünftigen Gleichgewichts garantiert die MoSCoW-Methode, dass das Projekt immer (auch bei Problemen oder Verzögerungen) die wichtigsten Anforderungen (MUST-Anforderungen) liefert.

Mit den SHOULD- und COULD-Anforderungen kann der Leistungsumfang so gesteuert werden, dass das Projekt stets „in time“, „in budget“ und „in quality“ bleibt. ■



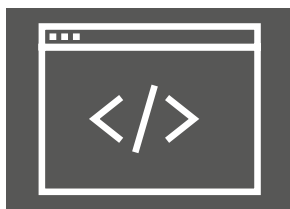
Titel: „Rentiere“, Künstler: Thomas Tomashko, Technik: Fineliner

SEQIS ist der führende österreichische Anbieter in den Spezialbereichen IT Analyse und Software Test. Beratung, Verstärkung und Ausbildung – Ihr Partner für hochwertige IT-Qualitätssicherung.



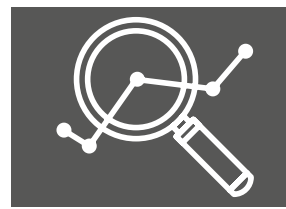
## IT ANALYSE

Notwendige Änderungen analysieren und IT-gerecht aufbereiten



## CODING

Guten Code schreiben und schlechten Code überarbeiten



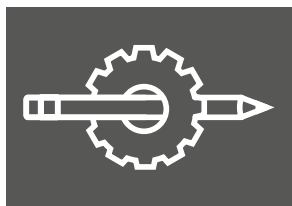
## TESTING

Probleme durch methodischen Soll-Ist Vergleich erkennen



## RELEASE & OPERATE

Reibungsloser Go Live und Betrieb der IT-Lösungen



## DEVOPS

Neuerungen abgestimmt mit Entwicklung und Betrieb live setzen



## METHODOLOGY & TOOLS

Vorgehensweisen optimieren und auf die richtigen Tools setzen



## TRAINING & WORKSHOPS

Mitarbeiter Know-how stärken - standardisiert oder maßgeschneidert