

DSDM®

Agiles Projektmanagement

Eine (noch) unbekannte
Alternative voller Vorteile

Eine Einführung in die AgilePM® Methode, welche
das Beste aus klassischer Projektsteuerung und
agiler Produktentwicklung verbindet

Robert M.
Richards



Inhalt

Vorbemerkung

Vorwort

Einführung in Agilität

Das «Agile Manifest»

Zwölf Prinzipien des Agilen Manifests

AgilePM – Grundlagen

Die Elemente von DSDM

‘Enough Design Up Front’ (EDUF)

Der Nutzen von DSDM für den Projekterfolg

Projekte und Projekt-Variablen

Einführung

Projektvariablen verstehen

Die Prinzipien von DSDM

Einführung

Prinzip 1 - Konzentrieren Sie sich auf das
Geschäftsbedürfnis

Prinzip 2 - Liefern Sie pünktlich

Prinzip 3 - Arbeiten Sie zusammen

Prinzip 4 - Dulden Sie keine Abstriche in Sachen
Qualität

Prinzip 5 - Bauen Sie schrittweise auf soliden
Grundlagen auf

Prinzip 6 - Entwickeln Sie iterativ

Prinzip 7 - Kommunizieren Sie kontinuierlich und deutlich

Prinzip 8 - Demonstrieren Sie Steuerung

ISF's - Instrumental Success Factors

Akzeptanz des DSDM-Ansatzes

Ein effektives Solution Development Team

Unternehmerisches Engagement – aktiv und kontinuierlich

Iterative Entwicklung, integrierte Tests und schrittweise Umsetzung

Transparenz

Der DSDM-Prozess

Pre-Project-Phase

Feasibility-Phase

Foundations-Phase

Evolutionary-Development-Phase

Deployment-Phase

Post-Project-Phase

Rollen und Verantwortlichkeiten

Rollen auf Projektebene

Rollen des Solution Development Teams

Unterstützende Rollen

Die einzelnen Rollen und ihre Verantwortlichkeiten

Business Sponsor

Business Visionary

Business Advisor

Business Ambassador

Business Analyst
Project Manager
Team Leader
Technical Coordinator
Technical Advisor
Business Analyst
Solution Developer
Solution Tester
Workshop-Facilitator
DSDM-Coach

Methoden und Techniken

MoSCoW - Priorisierung
Timeboxing
Iterative Entwicklung
Modellierung & Prototyping
Facilitated Workshops

Die DSDM-Produkte im Projektverlauf

Terms of Reference
Feasibility-Assessment
Business Case
Prioritised Requirements List
Solution Architecture Definition
Development Approach Definition
Management Approach Definition
Foundations Summary
Evolving Solution
Timebox-Plan

Timebox Review Record

Project Review Report

Benefits Assessment

Agile Steuerung

Risikomanagement

Anforderungs-Management

User Storys

User Storys - Der 3-C-Ansatz

User Storys – INVEST-Pattern

Der Business Analyst

Schätzung

Erfolgsfaktoren und Anpassungsmöglichkeiten von
DSDM

Der Projekt Approach Questionnaire (PAQ) –
Beurteilung von Optionen und Risiken

Aussage 1: “Alle Mitglieder des Projekts verstehen und
akzeptieren den DSDM-Ansatz (Philosophie, Prinzipien
und Praktiken)”

Aussage 2: “Der Business Sponsor und der Business
Visionary übernehmen eindeutig und proaktiv
Verantwortung für das Projekt.”

Aussage 3: “Die Unternehmensvision hinter dem
Projekt wird deutlich genannt und von allen
Mitgliedern des Projektteams verstanden.”

Aussage 4: “Alle Projektteilnehmer verstehen und
akzeptieren die Bedeutung der fristgerechten Vorlage
einer akzeptablen Lösung als primären Erfolgsfaktor”

Aussage 5: “Die Anforderungen können priorisiert
werden und es herrscht Zuversicht hinsichtlich der

Einhaltung der vereinbarten Kosten und Fristen durch Variation des Umfangs der vorgelegten Lösung”

Aussage 6: “Alle Mitglieder des Projektteams akzeptieren die lediglich grobe Definition der Anforderungen während der Anfangsphase und die Bekanntgabe der Details erst im Laufe der Entwicklung”

Aussage 7: “Alle Mitglieder des Projektteams akzeptieren die Unvermeidbarkeit von Änderungen der Anforderungen und dass die richtige Lösung nur dann geliefert werden kann, wenn Änderungen willkommen sind.”

Aussage 8: “Der Business Sponsor und der Business Visionary verstehen die Bedeutung der aktiven Einbeziehung des Unternehmens, und sie sind bereit und befugt, entsprechende Unternehmensressourcen für das Projekt bereitzustellen.”

Aussage 9: “Es ist den für Geschäft und Lösungsentwicklung zuständigen Mitgliedern des Solution Development Teams möglich, während des gesamten Projektes zusammenzuarbeiten.”

Aussage 10: “Alle Mitglieder des Solution Development Teams sind angemessen und hinreichend befugt, um die tagtägliche Entscheidungsfindung zu unterstützen, die für eine rasche Lösungsentwicklung im Rahmen kurzer, fokussierter Timboxen notwendig ist.”

Aussage 11: “Die Rollen und Verantwortlichkeiten der DSDM wurden auf geeignete Weise zugewiesen und alle Beteiligten verstehen und akzeptieren die mit ihrer Rolle verbundenen Verantwortlichkeiten.”

Aussage 12: “Das Solution Development Team verfügt über entsprechende gemeinsame Kenntnisse und

Fähigkeiten (soziale und technische Kompetenzen), um zusammen eine optimale Geschäftslösung zu entwickeln.”

Aussage 13: “Die Mitglieder des Solution Development Teams werden dem Projekt auf einer angemessenen und konsistenten Ebene zugewiesen, die genügt, um das DSDM-Verfahren zur Festlegung von Timeboxen in vollem Umfang zu unterstützen.”

Aussage 14: “Die Werkzeuge und gemeinsamen Arbeitsverfahren innerhalb des Solution Development Teams reichen aus, um eine effektive, iterative Entwicklung der Lösung zu ermöglichen.”

Aussage 15: “Alle notwendigen Durchsichts- und Testmaßnahmen sind vollumfänglich in die iterative Entwicklung eingebunden.”

Aussage 16: “Der Fortschritt des Projekts wird in erster Linie anhand der inkrementellen, nachweislichen Erbringung des Geschäftsnutzens gemessen.”

Aussage 17: “Es gibt keine verbindlichen Standards oder sonstigen Beschränkungen, die der Anwendung der DSDM-Philosophie und der DSDM-Praktiken bei diesem Projekt im Wege stehen.”

Nachwort

VORBEMERKUNG

DSDM® (steht für Dynamic System Development Method) und AgilePM® sind beides Marken des Agile Business Consortium Limited (www.agilebusiness.org). Das vorliegende Buch wurde unabhängig vom Rechteinhaber erstellt und stellt die persönlichen Erfahrungen des Autors mit der benannten Methode dar. Im Text wurden die ®-Zeichen der einfacheren Lesbarkeit halber weggelassen. Sie sollten bei der Lektüre mitgedacht werden.

VORWORT

Wenn ich mit Kunden und Auftraggebern über agile Vorgehensweisen und Methoden rede, höre ich immer wieder nach sehr kurzer Zeit das Vorurteil, dass diese ja schön und gut seien, dass sie aber doch wohl eher für Firmen geeignet seien, welche als Start-up auf der grünen Wiese irgendwelche neuen Ideen umsetzen würden. In einer Umgebung wie der ihren, mit all den Bereichen und Abteilungen und all den Governance- und Controlling-Anforderungen sei das doch nur mit erheblichen Anpassungen – falls überhaupt – möglich. Ja, da sei schon viel Gutes mit enthalten und man hätte sich auch einiger agiler Ideen bedient, aber dann sei es dann auch mal genug. Man sei eben kein Start-up, sondern eine stabile Firma mit soliden Werten und klaren Prozessen. Man brauche eher ein hybrides Prozessmanagement, was sozusagen das Beste von beiden Seiten umfasse: Flexibilität und schnelle Wertgenerierung auf der einen Seite, Planung, Steuerung, Kontrolle und Berichterstattung auf der anderen Seite.

Tatsächlich legen manche agilen Frameworks in ihren Darstellungen keinen Wert auf die Darstellung von prozessualen oder organisatorischen Schnittstellen zur Organisation und man könnte dies als Mangel sehen. In den meisten Fällen ist dieser Ansatz aber lediglich der Tatsache geschuldet, dass ein generischer Ansatz, der sowohl unterschiedliche Arten wie auch unterschiedliche Komplexitäten und Größen von Produktentwicklungen

abdecken soll, schlichtweg nicht einen einzigen Weg und generelle Schnittstellen und Prozesse fördern kann. Vielmehr ist es an der umsetzenden Organisation, die entsprechenden Anpassungen und prozessualen Schnittstellen festzulegen. Das ist eigentlich beim Einsatz jeder Projektvorgehensweise normal und Teil des Frameworks. Unterschied ist womöglich einfach, dass manche tatsächlich eine Projektmanagement-Struktur enthalten, während andere sich auf das Kerngeschäft, oft "Produktentwicklung", konzentrieren.

Als ich vor ein paar Jahren AgilePM resp. DSDM kennenlernte, stellte ich fest, dass es sich dabei um eine vollständige Projektmethode handelt, welche allen Anforderungen, auch großer Organisationen, entspricht, dabei aber vollständig agil ist. Man könnte sagen, dass sie damit der Prototyp dessen ist, was manche Organisationen unter dem Stichwort "Hybrides Projektmanagement" verstehen, ohne dabei allerdings ein "Flickwerk" zu sein, wie es viele hybride, aus verschiedensten Frameworks zusammengeschusterte Ansätze darstellen.

Im vorliegenden Büchlein möchte ich Ihnen einen ersten Einblick in die Methode DSDM geben, welche es dem Leser erlauben soll, für sich herauszufinden, ob deren Herangehensweise für die eigenen Herausforderungen von Interesse ist. Wenn Sie sich entscheiden, DSDM einzusetzen, sei Ihnen zum einen eine geeignete Ausbildung sowie auch Unterstützung durch Fachleute ans Herz gelegt, welche Sie in der Einführung und den ersten Projekten mit DSDM unterstützen. Persönlich bin ich der Meinung, dass es nur sehr wenige Projekte gibt, für die der DSDM-Ansatz nicht taugt. Gern überlasse ich Ihnen aber die Entscheidung und freue mich, wenn ich bei Ihnen Interesse für diese