

Hybrides Fallbeispiel „Rollout Asien“

Inhalt

Steckbrief.....	1
Klassische Voraussetzungen (zu Beauftragung festgelegt).....	2
Agile Vorgehensweise (von Projektleitung nachträglich verhandelt).....	2
Phasenplanung.....	3
Hybride Erfolgsfaktoren	3
Fazit.....	4

Steckbrief

Projektbezeichnung: Rollout Asien	P-Nr./Kürzel: RAsien Projektleitung: Fr. Müller
Projektauftraggeber: HerstellerA (elektronische Bauteile mit weltweiter Produktion) ProxiAuftraggeber: ProxyAG (Projektmanagement Dienstleister) Projektauftragnehmer: SWFirma (Lieferant Standard SW)	
Projektumfeld (WO, WARUM): Kundenprojekt, Einführung Standard Software in Asien. HerstellerA von Elektronischen Bauelementen mit weltweiter Produktion will eine Standardsoftware an seinen Standorten in Asien einführen . Die Standard Software soll an den Standorten die Lagerverwaltung und den Versand steuern. In Deutschland wird bereits mit dieser Lösung gearbeitet. Für die 19 Standorte in Asien soll es eine angepasste „asiatische“ Version geben. Für die Anpassung, Installation und Einführung der SW-Lösung wird die gleiche SWFirma beauftragt, die auch in Deutschland eingesetzt wurde. Die DL-Kundenbeziehung ist somit bereits seit 5 Jahren etabliert. In Asien sollen die kundenseitige Projektleitung und die Tests von einem externen ProxyAG (Projektmanagement Dienstleister) übernommen werden. Dieser steht organisatorisch zwischen dem HerstellerA und der SWFirma. Der ProxyAG kann selbst keine fachlichen Entscheidungen treffen. Es besteht ein Werkvertragsverhältnis basierend auf einem ungenauen Pflichtenheft. Von Auftraggeber Seite wird ein klassisches Berichtswesen mit Statusmeldung und %Fertigstellungsgrad verlangt.	
Projekthalt (WAS): Erstellung einer StandardSW basierten Lösung zur Lagerverwaltung und Warenversand, Variante „Asien“. Installation, Test und Rollout dieser einheitlichen Variante an 19 Standorten in Asien. 2 Monate Nachbetreuung nach GoLive.	
Laufzeit: 1,5 Jahre	Projektbudget: 1,5 Mio € (für Software und DL SWFirma wie Anpassung, Tests, Rollout)
Projektrisiken / Behinderungen: <ul style="list-style-type: none"> - Zusätzliche organisatorische Schnittstelle (ProxyAG) zwischen Kunden und SWFirma - Akzeptanzprobleme der einheitlichen „asiatischen“ Version an den 19 Standorten - Ungenaues Pflichtenheft 	

Steckbrief, Stand MS1 Beauftragung

Klassische Voraussetzungen (zu Beauftragung festgelegt)

- Pflichtenheft
- Werkvertrag mit Festpreisangebot von 1,5Mio €
- Festgelegte Projektdauer. Die Einhaltung der Projektdauer wurde zugesagt, wenn zu Projektstart 80% der Anforderungen vom Kunden gemeldet wurden. (Aber woher weiß man, dass 80% definiert sind, wenn die 100% nicht bekannt sind?)
- Berichtswesen mit Angabe Fortschrittsgrad % bezogen auf Pflichtenheft

Agile Vorgehensweise (von Projektleitung nachträglich verhandelt)

- Iterative Vorgehensweise und gemeinsam vereinbarte, funktionsfähige Releases alle 4-8 Wochen.
- Sehr flexibles Änderungsmanagement mit Möglichkeit zusätzliches Budget zu beantragen.
- Kunde stimmt zu, die Verantwortung für die Anforderungsdefinition zu übernehmen. Diese wird nicht der SWFirma oder dem ProxyAG übertragen (Pflege Backlog und aktive Mitarbeit beim Review verbleiben beim Auftraggeber).
- Alle Anforderungen (Pflichtenheft oder Changes) werden mit einer Prio bezogen auf „business value“ versehen. Den Business Value bestimmt der Auftraggeber.
- Kunde definiert den Abschluss der Weiterentwicklung und damit das Projektende spätestens 2 Monate nach der Auslieferung des letzten Releases. Der Abschluss des Projektes ist somit von der Zeitvorgabe 1,5 Jahre entkoppelt und bezieht sich nunmehr auf Budget und umgesetzte Funktionalität.
- Berichtswesen erfolgt auf Angabe „umgesetzte Funktionalität“ (Backlog Burndown Prio 1-2 Punkte), Kosten Ist zu Budget, Zeit
- Testcases werden vor der Disposition einer Anforderung in die Releaseplanung geschrieben („test first“). Übernimmt die Funktion einer „Definition of Done“.

Phasenplanung

	Jan	Febr	März	April	Juni	Juli	Aug	Sept	Okt	Nov	Dez	Jan	Febr	März	April	Juni	Juli
Phase																	
Grobkonzeption, Aufwandschätzung	Grobkonzeption																
MS1: Beauftragung																	
hybrid nachverhandeln			hybrid nachverhandeln														
MS2: Vorgehen beschlossen																	
Umsetzung			Umsetzung	Umsetzung	Umsetzung	Umsetzung	Umsetzung	Umsetzung	Umsetzung	Umsetzung	Umsetzung	Umsetzung	Umsetzung	Umsetzung	Umsetzung	Umsetzung	Umsetzung
MS3.1: Framework aufbauen																	
MS3.2: Release 1																	
MS3.3: Release 2																	
MS3.4: Release ...																	
MS3: Kunde beschließt Ende Umsetzung																	
In Betriebnahme an allen Standorten																	
MS4: Abnahme an allen Standorten erfolgt																	
Abschluss Projekt																	
MS4.5: Projekt abgeschlossen																	

Hybride Erfolgsfaktoren

Das Projekt als System: Dieses Projekt ist zu komplex, als dass es durch genaue Anforderungsdefinition und „knallhartes“ Verhandeln gesteuert werden kann. Deshalb ist man zum Grundsatz „Systeme statt einzelne Menschen zu steuern“ übergegangen.

Die **Rahmenparameter** flexibilisieren das System, ohne es chaotisch werden zu lassen:

- „Funktionsfähige Software ist wichtiger, als das Festhalten an einem Vertrag“. Man hat erkannt, dass aufgrund der hohen Komplexität der Anforderungen mit 19 Standorten eine rein klassische Vorgehensweise nicht zu einer guten Lösung führt.
- Der Werkvertrag mit Festpreis wird als Rahmen gesehen, innerhalb dessen man flexibilisiert handelt:
 - o Alle im Pflichtenheft genannten Anforderungen werden aufgrund des „business value“ noch einmal überprüft und ggf. gestrichen um Platz für neue, wichtige Anforderungen zu machen
 - o Es wird ein projektbegleitendes und aufwandsbezogenes Änderungsmanagement vereinbart.
- Die Festlegung des „Business Value“ für zu programmierende Funktionalitäten hilft Interessenskonflikte zwischen den Anforderungsparteien zu schlichten. Und sie schafft Raum für nachträglich definierte Funktionalität, die im Sinne des „Business Value“ höher bewertet wird, als einzelne bereits beauftragte aber noch nicht umgesetzte.
- Agile Techniken wie „test first“, Releaseplanung, Kundenreviews... erhöhen die Qualität des Produktes.

Die von der Projektleitung eingeführten und nach und nach von den beteiligten Parteien übernommenen **Ordnungsparameter** „Partnerschaftliche Zusammenarbeit“, Wertschätzung, Vertrauen verhindern wertevernichtende Komplexität auf Beziehungsebene und führen zu gegenseitigem Lernen:

- Viel Vertrauensarbeit im Vorfeld der Umsetzung. Partnerschaftliches Handeln wird eingefordert, auch wenn Kunde das so erst einmal nicht vorlebt.
- Kostenpflichtige Changes werden fair verhandelt und gehen z.T. auf Kosten des Kunden und z.T. auf Kosten der SWFirma. Was ist Nachbesserung? Was ist neue Funktionalität?
- Es wurde viel Wert und Aufwand auf Transparenz gelegt: gemeinsame Anforderungsbeschreibung, Vorbereitung der Tests, regelmäßige und pünktliche Auslieferung in fest vereinbarten Releases
- Der Auftraggeber bringt sich aktiv in die Projektarbeit mit ein, investiert viel eigene Zeit und zeigt somit seine Wertschätzung dem Projekt gegenüber

Fazit

Projekte, welche eine hohe Unsicherheit in der Anforderungserhebung haben (19 Standorte müssen sich auf eine Lösung einigen) und eine mittlere Unsicherheit in der technischen Umsetzung (Standard Software aber Schnittstellen zu asiatischen Zoll- und Carrier Systemen vor Ort) werden als komplex bezeichnet (s. Stacey Matrix).

Komplexe Projekte können mit dem streng planenden klassischen Projektansatz nicht zufriedenstellend umgesetzt werden, da eine Planung bereits nach kurzer Zeit überholt und nicht mehr als Steuerungsinstrument eingesetzt werden könnte.

Eine komplett agile Vorgehensweise passt jedoch auch nicht, da das agile Mindset bei den beteiligten Personen noch nicht vorhanden ist, Werkverträge mit Festpreisangebot der agilen Vorgehensweise weitgehend widersprechen und Teile des Projektes gut planbar und damit vorhersehbar umgesetzt werden können (wie z.B. Installation, Schulung).

In diesem Projekt hat sich die hybride Vorgehensweise als zielführend erwiesen. Wobei der Schlüssel nicht nur in der Anwendung „agiler Methoden“ lag, sondern vor allem in der Arbeit auf „Beziehungsebene“ mit partnerschaftlicher Zusammenarbeit, Wertschätzung und gegenseitiger Vertrauensarbeit.