
Vorwort zur zweiten Auflage

Als wir 2009 die Vision für die erste Auflage entwickelten, war unser Ziel, ein beherrschbares und damit pragmatisches Vorgehensmodell für Softwareentwicklungsprojekte vorzustellen, das trotz seiner Einfachheit auf einer soliden Methodik basiert. Seitdem bildet der PMBOK® Guide des PMI® die Grundlage unseres Vorgehensmodells.

Im Sommer 2010 erschien die erste Auflage unseres Buches. So ganz wollte unser Vorgehen nicht dem damaligen Zeitgeist entsprechen: Um uns herum schien es nur noch agile Projekte zu geben, jeder sprach von Scrum, viele hatten einen Kurs zum Product Owner oder Scrum Master besucht. Sollten wir so daneben gelegen haben? Hatten wir vielleicht eine Entwicklung verpasst?

Mitnichten. In den letzten zwei Jahren hat sich in vielen Projekten gezeigt, dass ein gewisser Grad an Agilität zwar unverzichtbar, die komplette Umstellung auf eine agile Vorgehensweise wie z.B. Scrum aber nicht immer praktikabel und auch nicht immer die beste Lösung ist (vgl. dazu auch [Komus 2012]). Zudem dient Agilität oft noch als Entschuldigung für einen nicht strukturierten Softwareentwicklungsprozess: Fehlen Spezifikationsdokumente, ist die Entwicklung eben agil. Stakeholder werden auch nicht mehr analysiert, weil man ja agil vorgeht und so alles im Fluss ist. Und Risikomanagement? Verzichtbar, wir arbeiten ja agil, da deckt man Probleme sowieso schrittweise auf. Projektpläne wurden schon immer überbewertet, denn sie sind ja bereits überholt, wenn sie zum ersten Mal veröffentlicht werden. Und einen Projektmanager brauchen wir auch nicht mehr, das regeln wir alles basisdemokratisch. Wir sind ja agil.

Das alles finden wir nicht richtig. An agile Projektmanager – denn wir sind der Meinung, dass es noch einen geben muss – werden andere und zum Teil deutlich komplexere Anforderungen gestellt als an den Leiter eines »klassisch« geführten Projektes. Denn ohne definiertes Vorgehensmodell läuft ein agiles Team Gefahr, am Ende doch außer-

halb von Zeit und Budget zu liegen oder von den Risiken überrollt zu werden.

Dennoch glauben wir, dass Auftragnehmer und vor allem Auftraggeber ihre Einstellung zur Agilität allmählich ändern. Auch in Zukunft wird nicht jedes Projekt agil sein. Aber es ist hilfreich, sich der gut funktionierenden agilen Elemente zu bedienen, um sie in ein fundiertes und vor allem pragmatisches Vorgehensmodell zu integrieren.

Diese »machbare Agilität« auf der einen und der PMBOK® Guide in der im Januar 2013 erschienenen fünften Auflage auf der anderen Seite bildeten unsere Leitplanken bei der Entwicklung der zweiten Auflage des Buches und damit der neuen Auflage des Vorgehensmodells. Eingeflossen sind auch die zahlreichen Kommentare und Bewertungen, die wir in einer Umfrage unter unseren Lesern im Sommer 2012 durchgeführt haben.

Im Ergebnis gehen daraus vier wesentliche Neuerungen hervor, die Auswirkungen auf das gesamte Vorgehen haben:

1. Schlankere Prozesse:

Einige Prozesse haben wir deutlich schlanker gestaltet, wie etwa die Konfiguration des Projektes in der Planungsphase. Das war in der ersten Ausgabe doch recht ausführlich, in der Praxis in diesem Umfang kaum durchführbar und brachte dem Projekt letztlich auch nur geringen Mehrwert. Deutlich einfacher haben wir auch die Anforderungsdefinition gestaltet sowie etliche Prozesse in der Durchführungsphase.

2. Iterativ-agiles Vorgehen:

Wir streben nun an, möglichst in jedem Projekt iterativ vorzugehen. Jede Iteration ermöglicht den unmittelbaren Abgleich mit den Kundenerwartungen und soll so das Gesamtrisiko minimieren, am Bedarf vorbei zu entwickeln. Das bedeutet aber auch, dass die »klassische Komplettspezifikation vorab« eher die Ausnahme ist. Wir arbeiten daher allgemein mit Anforderungen wie User Stories, Use Cases oder Features, die in einer Anforderungsliste ähnlich zu einem Product Backlog geführt werden. Diese Umstellung erfordert eine gänzlich andere Arbeitsweise, ermöglicht aber Agilität in einem abgesicherten Rahmen. Die bisher schon enthaltene iterative Vorgehensweise haben wir gestärkt, differenzieren uns dadurch aber auch weiterhin von einem vollständig agilen Vorgehen.

3. PMBOK® Guide 5:

Die Änderungen in der neuesten Fassung fünf des PMBOK® Guide sind – sofern sie uns relevant erschienen – in das Buch eingeflossen. Entscheidend war für uns vor allem die Einführung des zusätzlichen Wissensgebiets »Stakeholder Management«. Zwar kann man leidlich darüber debattieren, ob dann nicht noch zahlreiche weitere Wissensgebiete relevant wären – aber hier setzt das PMI für unsere Begriffe an der richtigen Stelle an. Wir haben daher unser Autorenteam um Ute Weber-Schäfer erweitert, die in ihrer beruflichen Praxis vorrangig Stakeholder Management und Teammanagement immer wieder gelebt, eingeführt und weiterentwickelt hat.

4. Konsequente Praxistauglichkeit:

Unser Leitmotiv bei allen Richtungsentscheidungen innerhalb des Buches und des Vorgehensmodells war immer »gelebter Pragmatismus«. Brauchen wir wirklich noch eine Vorlage für persönliche Interviews? Muss man tatsächlich eine Offene-Punkte-Liste anbieten? Benötigt die Konfiguration der Prozesse der externen Beschaffung unbedingt einen eigenen Prozess? Das sind nur drei Beispiele, die wir mit »nein« beantwortet haben. Was nicht wirklich wertschöpfend war, haben wir aus dem Vorgehen entfernt oder doch zumindest vereinfacht.

Unsere Basis ist und bleibt der PMBOK® Guide. Wie auch in der ersten Auflage finden Sie zu jeder PITPM-Aktivität die Referenz zum entsprechenden Abschnitt im PMBOK® Guide. Eingeflossen sind auch die Entwicklungen aus dem Umfeld des PMI-ACP, des »Agile Certified Practitioners«. Dieses neue Zertifikat des PMI ist die Antwort auf die zahlreich vergebenen Zertifikate der Scrum Alliance im Umfeld der Agilität.

Wir wünschen uns, dass wir mit dieser zweiten Auflage einen Beitrag zu mehr strukturiertem und systematischem Vorgehen in Softwareentwicklungsprojekten leisten können. Wie bisher stellen wir Ihnen auf www.pitpm.net sämtliche Vorlagen als Download kostenlos zur Verfügung. Wir freuen uns außerdem über Ihr Feedback zum Buch, zum Modell oder auch zu einzelnen Vorlagen.

*Niklas Spitzcok von Brisinski
Guy Vollmer und Ute Weber-Schäfer
Ottobrunn, im Dezember 2013*