Projektmanagement: Agil in „light“

Die ideale Mischung für Mobilitätsprojekte?

Karoline Buschbaum M.A., Matthias Wick M.A., Dr. Sven Kohoutek; Frankfurt am Main

Die Anforderungen an Mobilitätsprojekte unterliegen einem starken Wandel. Eine Vielzahl an Faktoren beeinflusst das Mobilitätsverhalten und die Rahmenbedingungen für die Gestaltung von Mobilitätsangeboten. Insbesondere in der herrschenden Pandemie hat sich die Dynamik dieser Einflüsse signifikant erhöht und damit einhergehend auch der Anspruch an den öffentlichen Personennahverkehr (ÖPNV), seine Angebote zeitnah an aktuelle Bedürfnisse anzupassen. Das klassische Projektmanagement mit langen Versatzzeiten zwischen Planung und Umsetzung von definierten Arbeitspaketen kann den erwähnten Anspruch an Flexibilität und Geschwindigkeit nur begrenzt erfüllen. Es besteht ein hohes Risiko, dass ein umgesetztes Mobilitätsangebot beim „Go-Live“ nicht mehr die aktuellen Nutzerbedürfnisse trifft. Agile Arbeits- und Organisationsformen, wie sie in der Softwarebranche und besonders in der App-Entwicklung bereits fest etabliert sind, können hier eine Lösung sein.

Die Rhein-Main-Verkehrsverbund Servicegesellschaft mbH (rms), die als Dienstleister für die Muttergesellschaft Rhein-Main-Verkehrsverbund tätig ist, ihre Leistungen aber auch für Dritte anbietet, hat den gestiegenen Bedarf für agile Projektumsetzungen bereits vor der Pandemie erkannt und Aktivitäten zur Umsetzung einer „agilen Transformation light“ gestartet. „Light“ deshalb, weil eine umfassende Umsetzung agiler Methoden und agiler Kultur weder zu allen rms-Dienstleistungen passt noch zu den Strukturen bei Kunden und Dienstleistern, die häufig zur öffentlichen Hand gehören. Die agile Transformation bei der rms wurde als paralleler Top-Down- und Bottom-Up-Prozess aufgesetzt: Top-Down in Form von Schulungen des Managements und der Projektleiter, damit hier ein Basiswissen vorhanden ist und jeder für sich bewerten kann, wo in seinem Umfeld agile Ansätze vorteilhaft sind. Bottom-Up in Form konkreter (begleiteter) Projekte mit unterschiedlichem Charakter, um Best-Practices zu entwickeln und die Möglichkeiten und Grenzen der Agilität zu bewerten. Der unterschiedliche Charakter bezog sich auf die Größe der Projekte, die Anzahl und Struktur der beteiligten Stakeholder und nicht zuletzt die Art des Projekts im Sinne eines IT- oder Nicht-IT-Projekts. Dieser Beitrag teilt die Erfahrungen aus der Umsetzung dieser Projekte und die Schlussfolgerungen für die zukünftige Weiterentwicklung des Projektmanagements bei der rms.

Agile Arbeitsorganisation in Anlehnung an Scrum

Eine agile Arbeitsweise kann sich an unterschiedlichen Modellen orientieren. Die rms orientierte sich weitestgehend an Scrum, einem agilen Ansatz, unter dessen Oberbegriff verschiedene Prozesse, Techniken und Methoden subsummiert werden können. Ein Scrum-Team besitzt immer einen *Product Owner*, der kontinuierlich den definierten Zielzustand des umzusetzenden Pro-

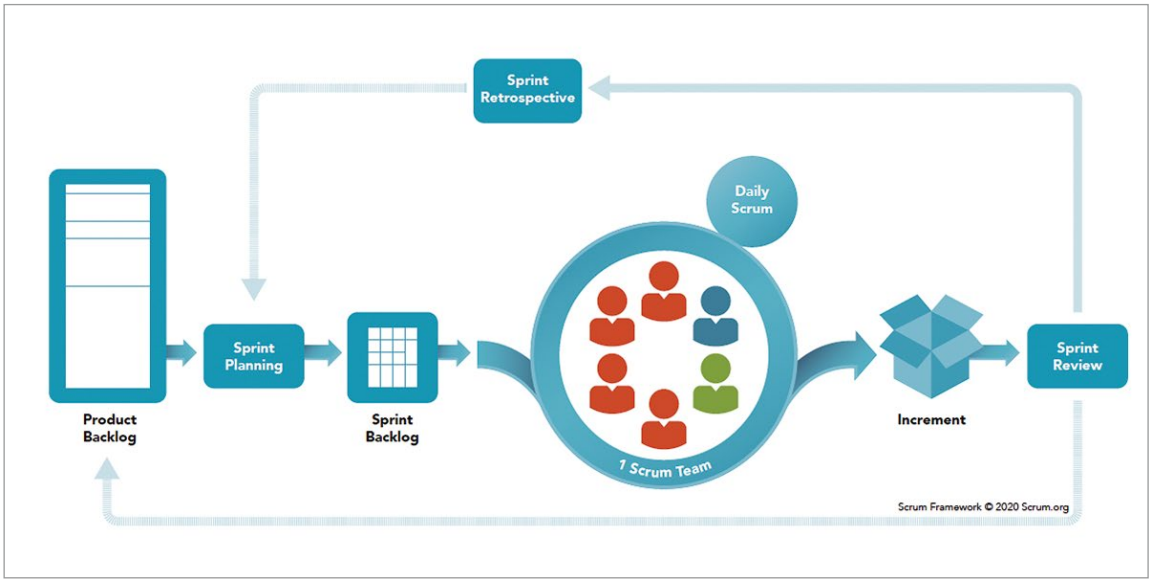

Abb. 1: Beispielhaftes Scrum-Rahmenwerk.
Grafik: Scrum.org

Nutzung unter www.rms-consult.de zeitlich unbefristet genehmigt durch DVV Media GmbH, 2022

dukts im Blick hat und die zur Erreichung des Zielzustands erforderlichen Aufgaben priorisiert. Das (Entwicklungs-) Team ist in jedem Sprint für die Erledigung der Aufgaben verantwortlich, kann jedoch selbst entscheiden, auf welche Art und Weise die Aufgaben erledigt werden. Wie das Ergebnis jeder Aufgabe aussehen soll, wird vom Product Owner im ***Product Backlog*** (Gesamtheit aller bis dahin bekannten Aufgaben) dokumentiert, sodass bereits vor Arbeitsbeginn eindeutig festgelegt ist, was das genaue Ziel jeder Aufgabe ist. Der ***Scrum Master*** schließlich erfüllt neben dem Product Owner und dem Team die dritte essenzielle Rolle eines Scrum Teams. Er schafft die Rahmenbedingungen für ein effizientes Arbeiten des Teams, indem er Arbeitshindernisse beseitigt und die Einhaltung bestimmter Scrum-Methoden sicherstellt.

Entwicklungsschritte im Scrum-Modell werden in sogenannten Sprints umgesetzt. In jedem Sprint, der in der Regel zwischen 14 und 30 Tagen andauert, werden bestimmte Aufgaben erledigt, die am Ende eines jeden Sprints ein ***Increment*** bilden, ein Teilprodukt des Ganzen. Alle Entwicklungen für ein Increment werden innerhalb eines Sprints erledigt. Jeder Sprint startet mit der Planung, in der aus den zu erledigenden Aufgaben des Product Backlogs eine Teilauswahl für den anstehenden Sprint zusammengestellt wird, das sogenannte ***Sprint Backlog***. Der Sprint endet schließlich mit dem ***Sprint Review***, in dem das Ergebnis des Sprints evaluiert wird, sowie mit einer ***Sprint Retrospective***, in der die Arbeitsweise innerhalb des Sprints evaluiert und optimiert wird (Abb. 1). Während eines Sprints werden in täglichen Kurzabstimmungen ***(Dailys)*** die Aufgaben des anstehenden Arbeitstages besprochen. Im Sprint kann das Product Backlog parallel gefüllt werden, falls neue Anforderungen bekannt werden; diese werden jedoch nicht in den aktuellen Sprint einbezogen, um die Umsetzung des Increments nicht zu gefährden. Nach Abschluss eines Sprints kann das Increment ausgeliefert und qualitätsgesichert werden [1].

Warum sich agile Ansätze bezahlt machen

Bei der Umsetzung der verschiedenen agilen rms-Projekte wurden einige Vorteile der agilen Arbeitsform deutlich: Auch wenn kein direkter Vergleich ähnlicher Aufgabenstellungen mit und ohne agilem Ansatz durchgeführt wurde, sind die beteiligten Teams von einer erhöhten Produktivität überzeugt. Grundstein dafür ist einerseits die Parallelität von Qualitätssicherung und Entwicklung im laufenden Sprint. Gefundene Fehler können noch innerhalb der Entwicklungszeit behoben werden, was die Umsetzung neuer Funktionen beschleunigt. Auch für Nicht-IT-Projekte macht es die parallel zur Entwicklung stattfindende, kontinuierliche Pflege des Product Backlogs möglich, Endkunden-Feedbacks im Produkt schneller zu berücksichtigen (abhängig von der Priorisierung des Product Owners). Andererseits können Arbeitsergebnisse durch iteratives Vorgehen in Feedbackschleifen immer wieder hinterfragt und konzeptionell weiterentwickelt werden.

Eines der agil umgesetzten Vorhaben beschäftigt sich mit der Gestaltung einer umfangreichen mobilen Anwendung, die unterschiedliche Funktionsbereiche und Hintergrundsysteme in einem schlanken, modernen Design miteinander verbinden soll. Durch die Untergliederung in Sprints und die stetige Weiterentwicklung des Gesamtproduktes kann die Zielgruppe noch vor Fertigstellung des Gesamtproduktes kontinuierlich beteiligt werden, beispielsweise durch begleitende Marktforschungsprojekte. Kritikpunkte und Verbesserungswünsche können aufgenommen und damit die Zielgruppenorientierung des finalen Produktes geschärft werden. Zentrale Voraussetzung für die Berücksichtigung der Ergebnisse im agilen Kontext ist jedoch, dass dieser Prozessschritt – und damit die Bereitstellung aller dafür notwendigen Ressourcen – bereits im Vorfeld geplant wird. Agiles Arbeiten bedeutet entgegen einem weitverbreiteten Irrglauben nicht, ein Projekt ohne Plan zu starten und im weiteren Verlauf „zu schauen, was passiert". Vielmehr bedarf auch die agile Umsetzung von Projekten einer grundlegenden Planung im Vorfeld. Der zentrale Unterschied zu klassisch geführten Projekten besteht in der Flexibilität innerhalb der Projektumsetzung. So werden keine Arbeitspakete formuliert, die eine inhaltliche Planung von Prozessschritten oftmals bis zu Jahre im Voraus erfordern, sondern ein Gesamtziel, das am Projektende erreicht werden soll. Der Weg zu diesem Ziel kann jedoch angepasst werden, um aktuelle Entwicklungen und neue Möglichkeiten zu berücksichtigen. Nicht zuletzt hat die aktuell andauernde Pandemie die Notwendigkeit aufge-

Zur Autorin

Karoline Buschbaum M.A. (29) arbeitet seit 2018 im Bereich eTicket und Vertrieb der Rhein-Main-Verkehrsverbund Servicegesellschaft mbH (rms). Ihre Schwerpunkte sind Support und Weiterentwicklung sowie die Erweiterung und Optimierung von Qualitätssicherungsprozessen für Online-Vertriebswege. Zuvor war die Humangeographin als studentische Mitarbeiterin für die ivm GmbH im Bereich Verkehrs- und Datenmanagement tätig.

Zum Autor

Matthias Wick M.A. (28) ist seit 2020 im Bereich eTicket und Vetrieb der rms GmbH tätig, mit Fokus auf Digitalisierung und Innovation. Schwerpunkte bilden die Koordination von Testprozessen innerhalb der agilen App-Entwicklung sowie die Konzeption und Planung von Inhalten für mobile Anwenderprogramme. Der Wirtschaftsgeograph arbeitete während des Studiums im Produkt- und Programm-Management der DB Netz AG und der ioki GmbH.

Zum Autor

Dr.-Ing. Sven Kohoutek (45) leitet seit 2020 den Geschäftsbereich Innovations- und Vertriebsmanagement der rms GmbH. Der Bauingenieur beschäftigt sich seit gut 15 Jahren mit Themen an der Nahtstelle von Mobilität und IT. Zuletzt trieb Herr Kohoutek bei PostAuto Schweiz die Umsetzung innovativer Mobilitätslösungen und Geschäftsmodelle sowie ihre Verzahnung mit dem Kerngeschäft voran. Zuvor befasste er sich bei der DB Regio AG mit der angebots- und kostenseitigen Optimierung des regionalen Busverkehrs.

Nutzung unter www.rms-consult.de zeitlich unbefristet genehmigt durch DVV Media GmbH, 2022

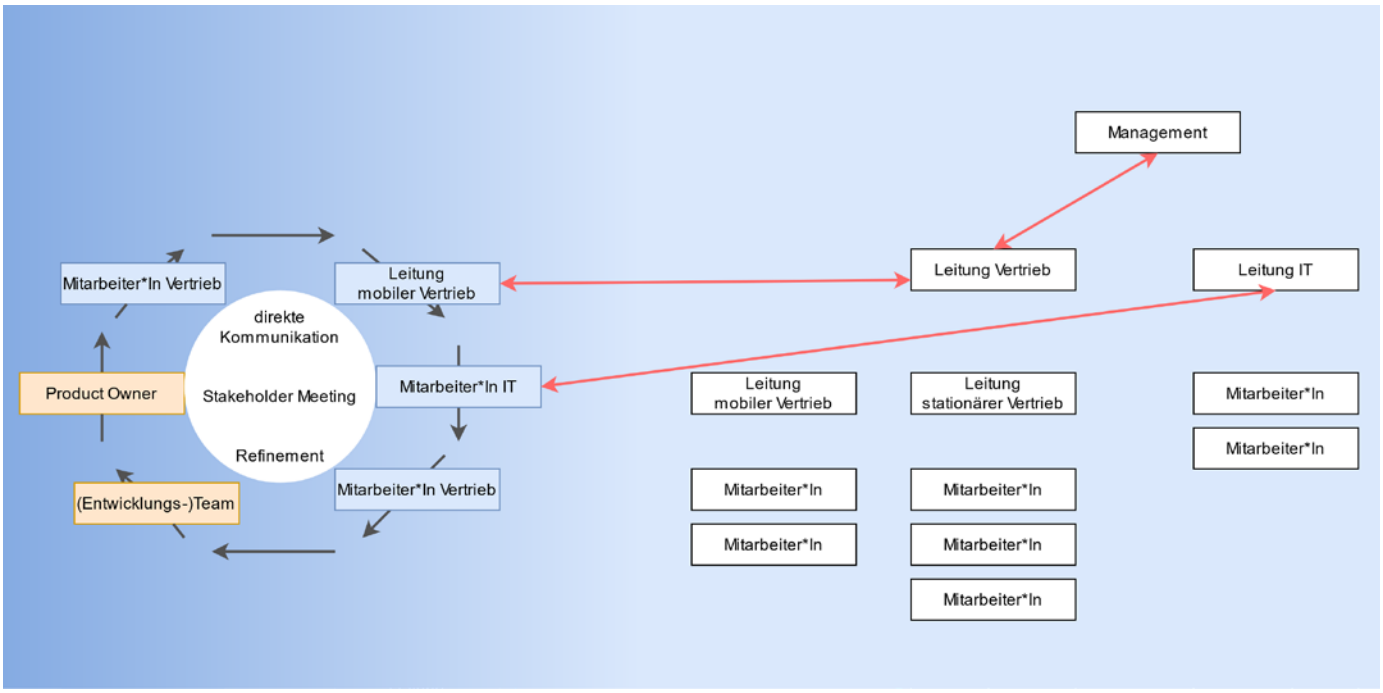

Abb. 2: Zusammenarbeit zwischen Dienstleister und Verkehrsunternehmen mit interdisziplinärem, agilem Team. Grafik: Darstellung der Autoren

zeigt, Anpassungen in bereits laufenden Projekten vorzunehmen.

Das agile Mindset und seine Effekte

Neben dem Kundenfokus und der stärkeren Flexibilität hat das agile Arbeiten auch Auswirkungen auf das Stakeholdermanagement. Ein hohes Maß an interner und externer Kommunikation sowie die Implementierung von cross-funktionalen Teams gelten als Eckpfeiler agiler Projekte. Besonders in komplexen Mobilitätsvorhaben, bei denen die Anforderungen an das Projektziel aus vielen Bereichen wie zum Beispiel Vertrieb, Tarifentwicklung, Kundenmanagement, aber auch Politik oder Unternehmen der öffentlichen Hand beachtet werden müssen, kommt diesen Eckpfeilern eine hohe Bedeutung zu. Das Zusammenspiel so vieler Bereiche erfordert oft auch ein größeres Projektteam und eine entsprechend komplexe Kommunikationsstruktur. Hier kann eine enge Kommunikation helfen, Entscheidungen für alle Beteiligten transparenter zu gestalten. Daraus kann wiederum – neben einer erhöhten Akzeptanz der Entscheidungen – auch ein höheres Verantwortungsgefühl der beteiligten Projektteilnehmer für die einzelnen Arbeitsschritte und vor allem für das Gesamtprodukt entstehen. Auf diese Weise kann sich eine Kultur etablieren, die in hohem Maße geprägt ist durch starke Mitarbeitermotivation und ein Wir-Gefühl. Gemeinsam mit dem Willen zur Selbstreflektion und Selbstoptimierung spricht man vom agilen Mindset.

Dieser Effekt ließ sich bei einem komplex strukturierten rms-Projekt zur Inbetriebnahme eines On-Demand-Mobilitätangebots gut beobachten. Da die Stakeholder regelmäßig an Scrum-Events teilnahmen, konnten dringliche Entscheidungen in diesen Terminen getroffen werden und so die Projektarbeit der folgenden Wochen zielgerichtet erfolgen. Die Teilnahme an den Terminen wurde auch von den externen Projektpartnern als gut investierte Zeit empfunden, wenngleich einige von ihnen vorab noch nicht näher mit der agilen Arbeitsweise vertraut waren und zusätzlich parallele Projekte in klassischer Projektorganisation durchführten. Abbildung 2 zeigt die exemplarische Zusammenarbeit eines agil arbeitenden Teams mit externem Entwicklungs-Team in einem linienorganisierten Verkehrsunternehmen. Im Vergleich zur Zusammenarbeit in einer reinen Linienorganisation sind die Kommunikationswege durch die Kommunikationskanalisierung im agilen Team deutlich entflochten und verkürzt.

Fundament der schnellen und übergreifenden Kommunikation und Steuerung ist die Schaffung von unkomplizierten Kommunikationsmöglichkeiten. Das können Messenger-Programme in Kombination mit festgelegten, regelmäßigen Abstimmungsterminen sein. Tendenziell werden in Folge der transparenten Arbeitsweise in interdisziplinären Teams zusätzlich interne Innovationsprozesse angeregt: Der intensive Austausch und die vielschichtige Betrachtung von Problemstellungen haben das Potenzial, Prozess- und Produktinnovationen zu generieren. Neue Ideen können dabei sowohl vertikal als auch horizontal diffundieren. Aufgrund des nicht-hierarchiegeprägten Führungsstils werden Innovationen nicht nur einseitig vom Management in die Produktentwicklung übergeben, sondern verbreiten sich auch in entgegengesetzter Richtung [2]. Daneben läuft die horizontale Verbreitung innerhalb der verschiedenen cross-funktionalen Projektteams auf einer Ebene ab, so dass die Teams neue Ansätze in ihre eigenen Abteilungen tragen können.

Auch diese Annahme konnte in einem agil durchgeführten Projekt bei der rms bestätigt werden. Das Projekt beschäftigte sich mit der Entwicklung einer differenzierten Bugtracking-Software von der Idee bis hin zur Umsetzung. Die Umsetzung erfolgte durch ein kleines Fachteam, war aber auf den kontinuierlichen Input und das Feedback anderer Fachteams angewiesen. Das agile Team tauschte sich über ein Messenger-Programm aus, was die Kommunikation einerseits förderte, aber andererseits auch derart beschleunigte, dass diese

Nutzung unter www.rms-consult.de zeitlich unbefristet genehmigt durch DVV Media GmbH, 2022

nicht als intensiver zeitlicher Mehraufwand wahrgenommen wurde. Die Stakeholder wurden in relevante Scrum-Events einbezogen, was auch diese Zusammenarbeit intensivierte. In den Terminen konnten – neben der zielgerichteten inhaltlichen Abstimmung – auch Weiterentwicklungen der methodischen Kooperation angeregt werden, obgleich man vorher bereits lange und gut zusammengearbeitet hatte. Diese wirkten sich nicht nur vorteilhaft auf das Projekt selbst aus, sondern auch auf die Zusammenarbeit über das Projektende hinaus. Die intensive Zusammenarbeit in den Scrum-Events fand so großen Anklang, dass die Stakeholder diese Events im Nachgang ebenfalls für ihre klassisch geführten Projekte erwägen.

Herausforderungen an das Projektumfeld

Damit die benannten Vorteile agiler Projekte tatsächlich realisiert werden, benötigt es mehr als die Top-Down-Implementierung der aufgezeigten Methoden und Tools. Die Anwendung muss nicht nur theoretisch aufgezeigt, sondern auch der Praxis des Projektgeschäfts angepasst werden. Daher hat die rms nicht nur (ausgewählten) bestehenden Strukturen die agile Arbeitsweise „verordnet", sondern umgekehrt auch die agilen Ansätze an das vorhandene Unternehmens- und Projektumfeld angepasst. Diese Gratwanderung wurde initial von einem externen erfahrenen Ratgeber unterstützt, der die agilen Vorhaben zu Beginn begleitete. Dieser konnte den Teams aus neutraler Perspektive helfen, methodische Neuerungen zu erproben und auf die eigenen Bedürfnisse abzustimmen. In den rms-Projekten fungierte dieser neutrale Experte als unterstützender, zweiter Scrum-Master, der helfen konnte, initiale Arbeits- und Anpassungshemmnisse zu beseitigen. In der Projektrealität wurde schlussendlich häufig eine Mischform zwischen agilem und klassischem Projektmanagement gelebt.

In den ersten agil durchgeführten Projekten konnten durch die Analyse des Projektumfeldes drei wichtige Punkte identifiziert werden, die sich gegenseitig beeinflussen und bei der Integration einer agilen Arbeitsweise aus einer Linienorganisation heraus häufig eine Rolle spielen.

Zunächst lässt sich am ***Projektaufbau*** ansetzen. Als erster Stolperstein für den agilen Projektaufbau fielen starre Hierarchien bei der Einbettung agiler Arbeitsansätze in eine existierende Linienorganisation auf. Häufig starten neue Projekte nicht auf der „grünen Wiese", sondern werden aus bereits existierenden Prozessen und Abteilungen aufgebaut. Die Transformation der bisher gelebten Hierarchie und gewohnten Umsetzung von Arbeitspaketen hin zu einer flachen und abteilungsübergreifenden Teamzusammenstellung mit dem Ansatz einer agilen Arbeitsweise erfordert ein Umdenken auf verschiedenen Unternehmensebenen. Die Unterstützung des oberen und mittleren Managements ist dabei von besonderer Bedeutung, um dem Transformationswillen den nötigen Nachdruck zu verleihen.

Zweiter Punkt ist die ***Ausgestaltung der Projektrollen***. In der agilen Arbeitsweise nach Scrum sind die Rollen des Scrum Masters und des Product Owners, wie weiter oben bereits aufgeführt, von besonderer Bedeutung. So ist zum Beispiel der Product Owner Ausgangspunkt für die inhaltliche Zielsetzung in der Produktentwicklung. Erfahrungsgemäß benötigen größere Projekte in der Praxis oftmals Unterstützung von externen Dienstleistern. In diesem Fall kommt es zwangsläufig zu einer Modifizierung der Rolle des Product Owners. Dieser ist zwar mit hoher Wahrscheinlichkeit ein leitender Mitarbeiter des Auftraggebers, der die inhaltliche Zielsetzung in Absprache mit dem Management festlegt, jedoch ist er bei der Gestaltung der Produkt-Roadmap nicht selten auf den inhaltlichen Input des externen Dienstleisters angewiesen. Im Gegensatz zum klassischen Product Owner hat er dann für gewöhnlich nicht die Möglichkeit des direkten Kontakts zu allen im Projekt eingesetzten externen Personal-Ressourcen. Informationen fließen folglich nicht direkt vom Projektmitglied zum Product Owner, sondern über einen Umweg, wie dem Projektverantwortlichen des Dienstleisters. Daher ist die Etablierung intelligenter Kommunikationswege im Projekt eine Grundvoraussetzung, um den zielgerichteten Austausch der Rollenträger mit den Dienstleistern anzuregen und gleichzeitig zu steuern.

Der dritte Punkt betrifft die ***aktive Projektsteuerung***. Lange Entscheidungsprozesse und Vorlaufzeiten bringen den agilen Prozess in den allermeisten Fällen zum Erliegen. Diese Prozesse müssen daher durch eine kontextbezogene Ausgestaltung der Entscheidungsbefugnisse der Projektrollen beschleunigt werden. Auch hier spielt die bereits thematisierte zielgerichtete Kommunikation zwischen den beteiligten Stakeholdern eine maßgebliche Rolle. Das zentrale Product Backlog kann als Stütze für die Kommunikation etabliert werden. Als Kommunikationsmedium eignet sich ein digitales Kanban-Board, also eine digitale Tafel, auf der einzelne Aufgaben festgehalten und nach verschiedenen Attributen sortiert werden können. Geplante Arbeitsschritte durchlaufen das digitale Kanban-Board, das die Nachvollziehbarkeit einzelner Aufgaben von der ersten Ideen-Phase bis hin zur Abnahme-Phase sowie den Input aller Stakeholder ermöglicht. So entsteht Transparenz für die beteiligten Projektmitglieder, wodurch Entscheidungen umfassend betrachtet und beschleunigt werden. Zentrale Herausforderung ist hierbei jedoch nicht nur, allen Stakeholdern Zugriff auf ein solches zentrales Prozess-Tool zu ermöglichen, sondern auch die Bereitschaft zu fördern, dieses aktiv zu nutzen. Nicht selten werden neue und vorher unbekannte methodische Ansätze zunächst lieber aus sicherer Entfernung betrachtet. Insbesondere für Stakeholder mit hohem E-Mail-Aufkommen und entsprechendem Fokus auf diesen Kanal ist daher ein einfacher Zugang zum Kanban-Board und gegebenenfalls auch zum Chat-Tool essenziell. Hierbei ist dann zusätzlich die Unterstützung weiterer Unternehmensbereiche nötig. Denn nur mit einer IT-seitigen Integration der neuen Tools in die gewohnte Arbeitsumgebung besteht die Chance, dass das Arbeiten mit den „Exoten" zur Gewohnheit wird und damit in Regelprozesse übergeht.

Agilität „light" kombiniert mit klassischer Projektführung

Die Umstellung von etablierten Arbeitsmethoden ist immer eine große Herausforderung. Agilität mit ihrer Fülle an Modellen, Methoden und Rollenkonzepten lässt auch so manchen zunächst Innovationswilligen zurückschrecken. Massive Änderungen im Projekt- und Führungsgefüge können dabei schnell wie das mutwillige Herbeiführen von Chaos wirken. Denn agile Methoden lassen sich einer klassischen Projektorganisation nicht einfach überstülpen. Nicht jedes Projekt eignet sich gleichermaßen für eine vollständig agile Organisation und nicht alle Abläufe können durch Agilität effizienter gestaltet werden. Die Erfahrungen in den agilen Projekten der rms zeigen jedoch, dass sich einige Elemente der agilen Arbeitsorganisation in den unterschiedlichsten Projekten umsetzen lassen, sofern der Transformati-

Nutzung unter www.rms-consult.de zeitlich unbefristet genehmigt durch DVV Media GmbH, 2022

onswille gleichermaßen von Management (also Top-Down) und Team (Bottom-Up) getragen wird. Selbst der Spagat, agiles Teammitglied und klassisches Projektmitglied in Personalunion zu sein, stellte sich als zielführend heraus, solange die Rolle auch im jeweils anderen Team bekannt und akzeptiert war.

Die Fülle an Terminen in Form von Scrum Events stellte sich gerade in Home-Office-Zeiten als zusätzliche Strukturierungshilfe für die eigene Arbeitsweise heraus. So ist die Aufteilung von Terminen nach inhaltlichen, methodischen und planerischen Themen generell hilfreich, um diese zu strukturieren und in festgesteckten zeitlichen Rahmen durchführen zu können. Die veränderte Rollenkonzeption wirkte sich jedoch nur dann positiv auf die Projektgeschwindigkeit aus, wenn keine vollumfängliche Entscheidungshierarchie mehr vor der Umsetzung jeder marginalen Änderung durchlaufen werden musste. Entscheidungen sollten vielmehr von einer Person auf Grundlage von abgestimmten Termininhalten getroffen werden können. Kommunikationsaufwand wird auf diese Weise nicht für alle Beteiligten zwangsläufig reduziert, aber in Maßen gehalten und vor allem organisatorisch entwirrt.

Die hierarchiefreie Arbeitsatmosphäre bringt häufig Vorteile, die sich in einer beschleunigten, kooperativeren sowie selbstorganisierten Arbeitsweise aller Beteiligten zeigen, einhergehend mit einer hohen Zufriedenheit und Motivation der Teammitglieder. Die Zusammenarbeit und Autonomie des Teams sind dabei die Kernpunkte der Projekte, die durch die vertrauensvolle Zusammenarbeit externer und interner Akteure gestärkt werden. Für Projekte mit Kundenbezug bedeutet das im Idealfall nicht nur einen souveränen Team-Auftritt, sondern durch die Arbeitsorganisation in Sprints auch die Möglichkeit, das Projekt den wandelnden Kundenbedürfnissen anzupassen. Man sollte jedoch nicht außer Acht lassen, dass die Ausprägung je nach konkreter Konstellation vor Ort variieren kann und darf. Werden initial Besonderheiten innerhalb einer fundierten Umfeldanalyse berücksichtigt, eine passfähige Projekt- und Prozessorganisation konzipiert und Lessons Learned in neue Projekte eingebracht, können Einführungszeiten verkürzt und mögliche frustrierende Hemmnisse bei der „Umgewöhnung“ vermieden werden. Eine Blaupause für die Umstellung oder Teil-Umstellung auf eine agile Arbeitsweise erscheint nur bedingt hilfreich und kann sich sogar negativ auswirken, wenn grundlos an ihr festgehalten wird. Agilität ist sicherlich kein Allheilmittel – aber als Light-Version, bei geschickter Umsetzung und Kombination mit klassischem Projektmanagement, ist sie eine hilfreiche Methode bei der Projektumsetzung im Kontext immer schnellerer Entwicklungen und sich ändernder Anforderungen. Die rms wird definitiv an agilen Ansätzen festhalten, zukünftig auch ganz bewusst die Trennung zwischen agilem und klassischem Projektmanagement aufheben und stattdessen die im jeweiligen Bedarfsfall (hoffentlich) richtige Mischung anwenden – nach dem Motto: „Das Beste aus beiden Welten“.

Literatur/Anmerkungen

[1] Schwaber, K. & Sutherland, J. (2020): Der Scrum Guide – Der gültige Leitfaden für Scrum: Die Spielregeln, S. 5–11.

[2] Cockburn A. & Highsmith J. (2001): Agile Software Development: The People Factor. IEEE Software 34(11): S. 131–133.

Zusammenfassung/Summary

Projektmanagement: Agil in „light“

Bei der erfolgreichen Durchführung von agilen Projekten hat die Rhein-Main-Verkehrsverbund Servicegesellschaft mbH (rms) umfangreiche Erfahrung in der agilen Projektlandschaft gewonnen. Dieser Beitrag beleuchtet die Implementierung agiler Projekte bei der rms und die erzielten Lerneffekte. Dabei werden insbesondere mögliche Problemstellungen betrachtet und entsprechende Lösungsansätze aufgezeigt. Die eigenen Erfahrungen zeigen, dass in der Projektrealität Anpassungen an agile Strukturen den Erfolg des Projekts fördern können.

Project management: Agile in „light“

Through the successful implementation of agile projects, the Rhein-Main-Verkehrsverbund Servicegesellschaft mbH (rms) has gained extensive experience in the agile project landscape. This article highlights the implementation of agile projects within the rms and the learning effects gained. In particular, possible problems are discussed, and corresponding solution approaches are identified. Our own experience shows that in project realities, adaptations to agile structures can benefit project success.

Nutzung unter www.rms-consult.de zeitlich unbefristet genehmigt durch DVV Media GmbH, 2022

Jetzt
4 Wochen
testen

NaNa
NahverkehrsNachrichten

DIE PFLICHTLEKTÜRE FÜR ÖPNV-PROFESSIONALS

Bestens informiert mit der NaNa

- Nachrichten und Entwicklungen aus der gesamten Branche
- regelmäßige Berichterstattung zu Politik, Verkehr und Industrie
- Unverzichtbare Nachrichtenquelle für Vorstände und Fachabteilungen des ÖPNV

www.busundbahn.de/nana-testen

Nutzung unter www.rms-consult.de zeitlich unbefristet genehmigt durch DVV Media GmbH, 2022