



Wir organisieren Zukunft.

Langzeitplanung in agilen Projekten

Oder: Die Angst vor dem agilen
Durcheinander

Roadshow 2020

Kai Steinbrecher
Produktmanager Projektmanagementsysteme



Angst vorm agilen Durcheinander?

Folgende **Befürchtungen** hört man immer wieder:

- „Ich darf dann nur noch von Sprint zu Sprint planen.“
- „Ich muss auf Langfristplanung verzichten, wenn ich agil vorgehe.“
- „Dann verliere ich den Überblick.“

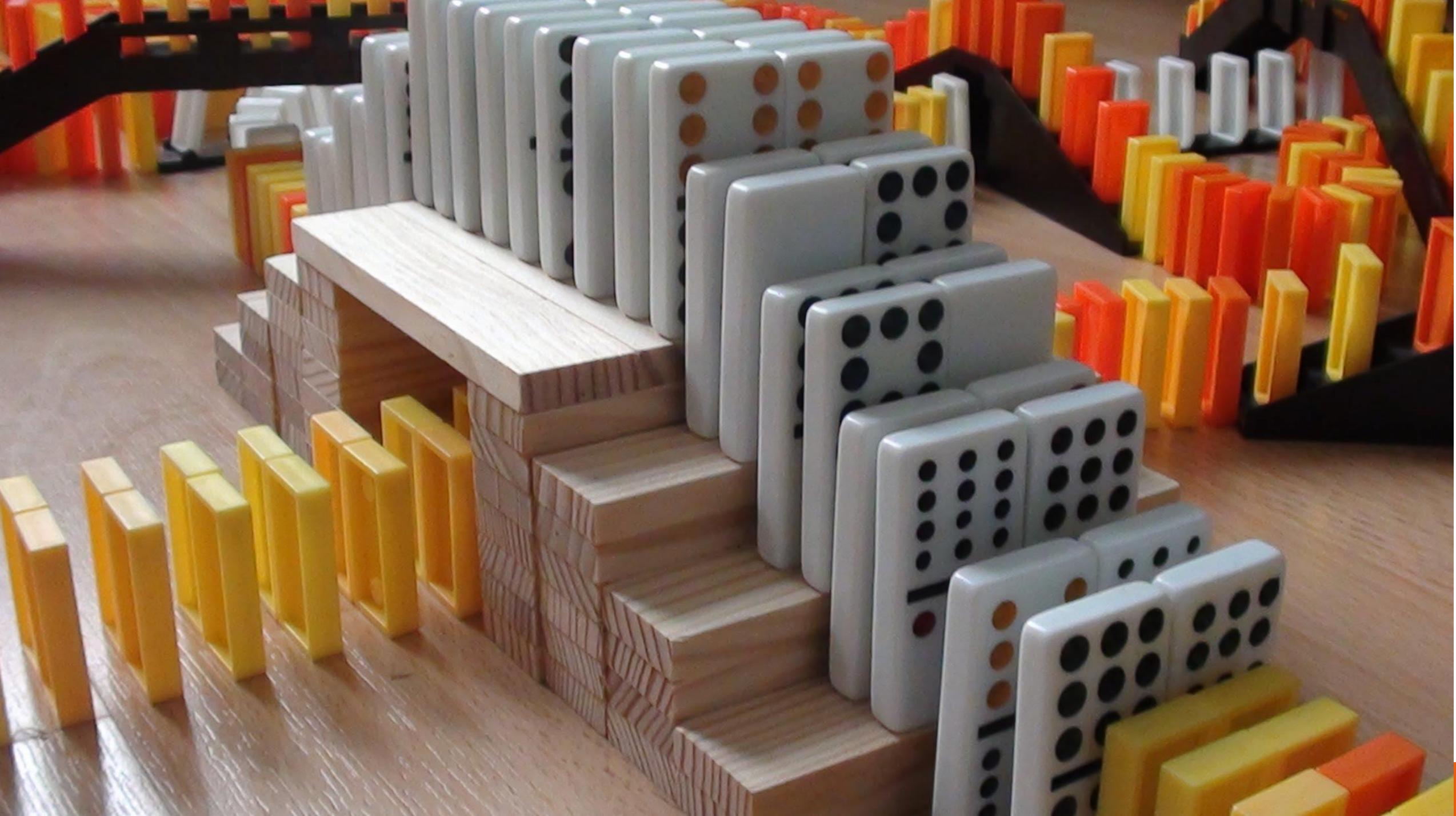
Das **Résumé** lautet dann:

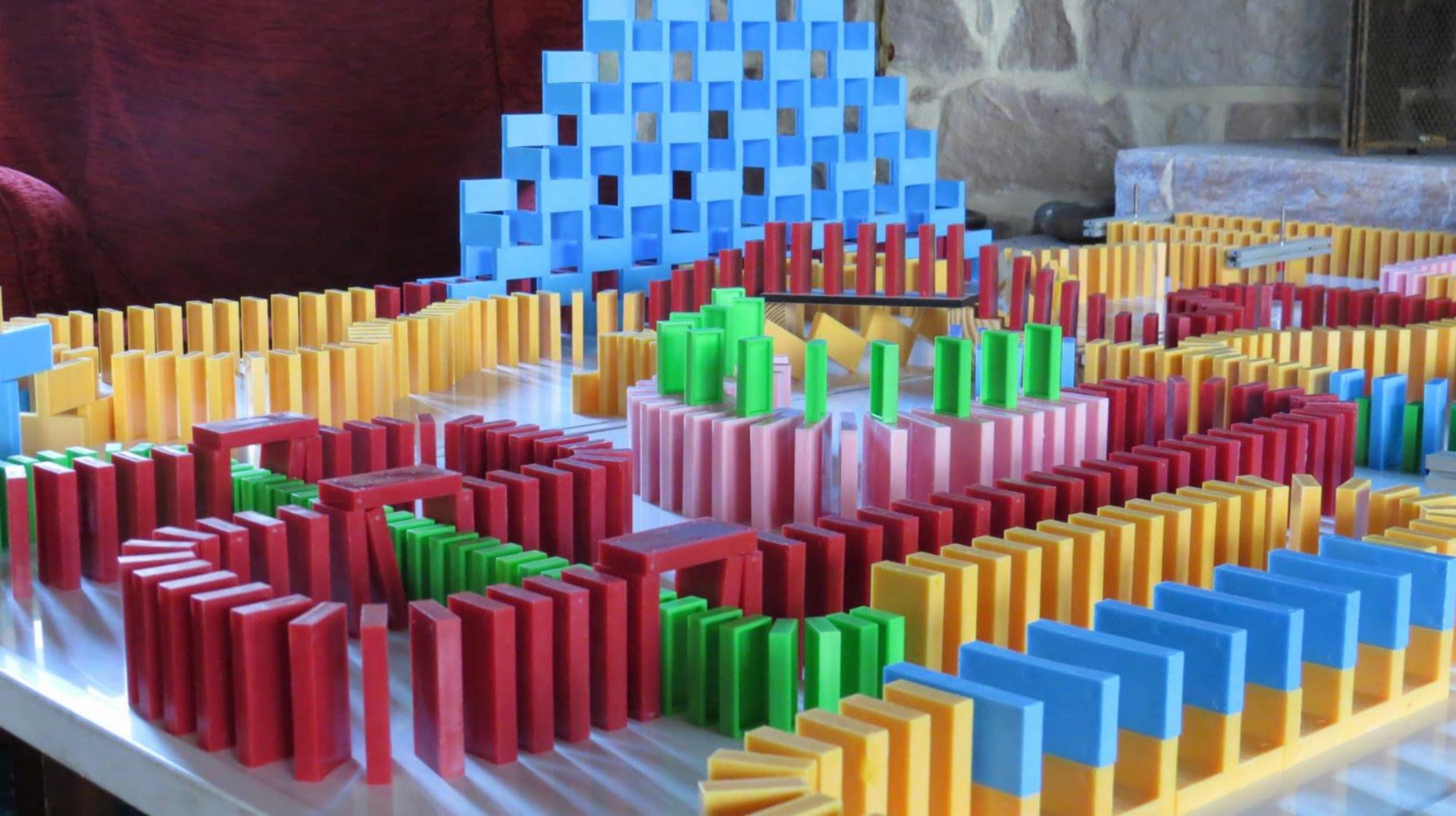
- „Das ist in unserem Unternehmen nicht umsetzbar.“
- „Das wird ein großes Durcheinander.“
- „Das machen wir lieber nicht.“

Vorab einige Grundsätze zur agilen Planung

Folgende **Grundsätze** gelten für **agile Planung**:

- Auch **in agilen Projekten** gibt es eine **Langfristplanung**.
- Im Gegensatz zum klassischen Vorgehen wird nur **weniger Wert auf einen exakten und detaillierten Plan** gelegt.
- Man geht davon aus, dass sich im Laufe der Zeit **Änderungen** ergeben, die die Gültigkeit des detaillierten Plans einschränken.
- Die **Anpassungen** des detaillierten Plans bergen **hohe Aufwände**. Sinnvolle Änderungen werden dadurch nicht gefördert, eher behindert.
- Wichtiger als der klassische detaillierte Plan ist die Beschreibung eines **langfristigen Ziels**, um auch in komplexen Projekten einen klaren **Orientierungspunkt** zu haben. Das richtet aus und motiviert.
- Eine **detaillierte Planung** gibt es nur für die nächste **Iteration** (Sprint) – das sind ein bis vier Wochen.
- Die **klassische Planung** an sich zu Beginn des Projektes und die spätere ständige **Anpassung** des Plans an die Realität ist (zu) aufwändig. Die Realität ändert sich zu schnell und treibt die **Aufwände** in die Höhe.







Angst vorm agilen Durcheinander?

Was bedeutet dies für die Langfristplanung in agilen Projekten?

- Ein Grundsatz lautet, dass die **Granularität** der Planung in agilen Projekten **abnimmt, je ferner der Zeithorizont** ist.
- Während die nächste **Iteration** sehr detailliert auf Tagesebene der einzelnen Projektmitarbeiter geplant werden, sind die **Ziele** und **Ergebnisse**, die erst in der nächsten **Etappe** erreicht werden sollen, nur **sehr grob** beschrieben.
- Das **minimiert unnötige Aktualisierungen** von Projektplänen, die außer den Projektleiter allenfalls noch das Management interessieren, um diesem ein (falsches!) Gefühl der Sicherheit und Kontrolle zu geben.

Wir denken von Spiel zu Spiel...



Wir passen uns dem Gegner an...

Wie sieht die Langzeitplanung konkret aus?

Definition des Projektziels

Die Definition des Projektziels steht an erster Stelle. Was einfach klingt, ist gerade zu Beginn am schwierigsten. Solange die Product Owner keine gemeinsame, klare Vision haben und nicht wissen, wo sie eigentlich hinwollen, ist es müßig, das Projekt zu starten.

„Wenn Du ein Schiff bauen willst, dann trommle nicht Männer zusammen, um Holz zu beschaffen, Aufgaben zu vergeben und die Arbeit einzuteilen, sondern lehre sie die Sehnsucht nach dem weiten, endlosen Meer.“

Antoine de Saint-Exupéry (1900-44), frz. Flieger u. Schriftsteller



Wie sieht die Langzeitplanung konkret aus?

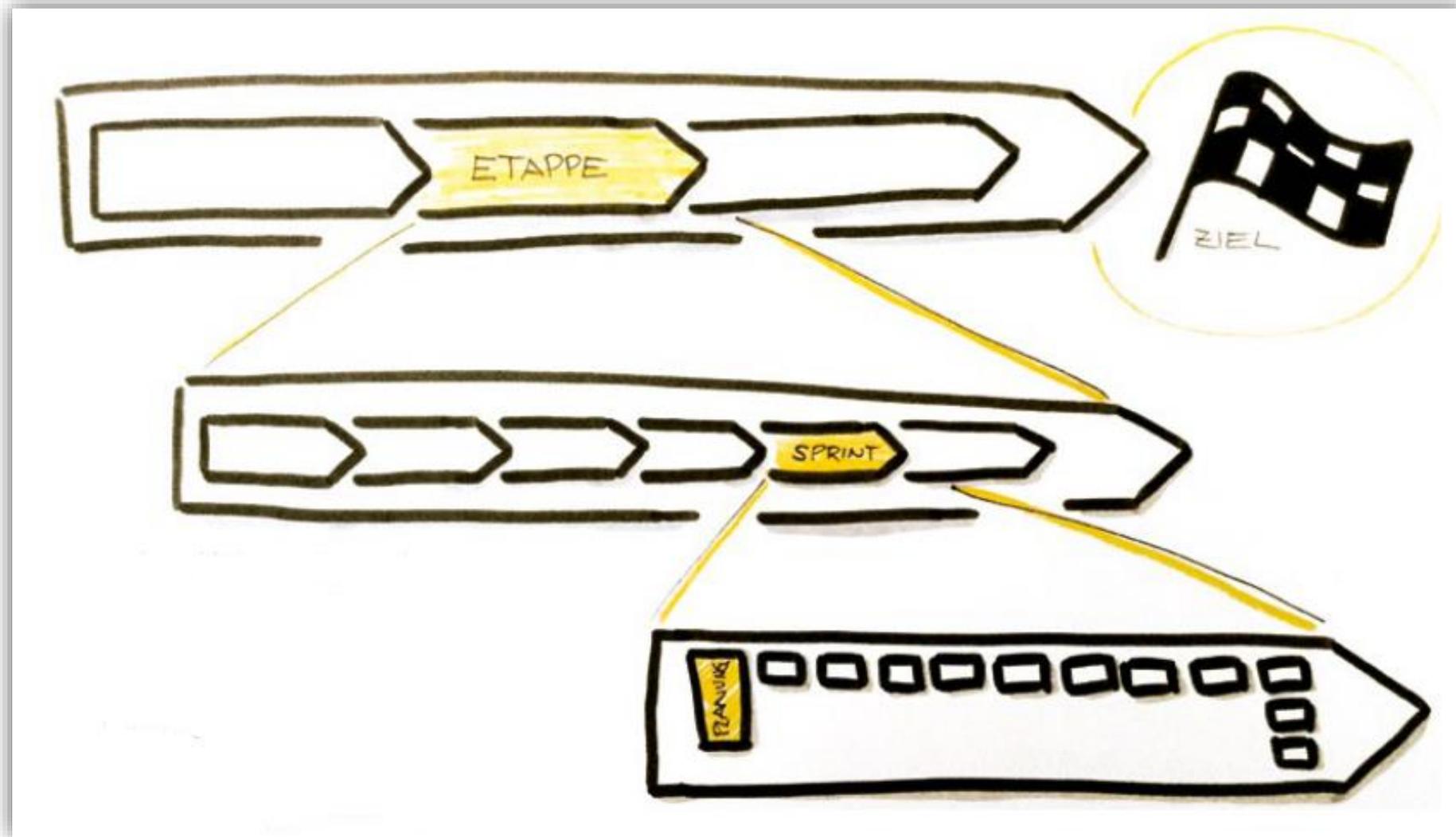
- **Festlegung der Etappenziele (= konkrete Ergebnisse)**

Im nächsten Schritt unterteilt der Product-Owner das Projektziel in Etappenziele. Diese müssen eindeutig messbar und idealerweise physisch vorhanden sein (z. B. ein Prototyp). Etappendauer: z. B. 3 Monate.

- **Erarbeitung der Sprintziele**

Im dritten Schritt werden die Etappen in die einzelnen Sprints unterteilt. Bei Etappendauer von 3 Monaten und Zwei-Wochen-Sprints führt dies zu sechs Sprints pro Etappe. Die einzelnen Sprintziele aus den sechs Iterationen sind so definiert, dass sie in Summe zum Etappenziel führen.

Langzeitplanung in agilen Projekten



Zweck der Langzeitplanung in agilen Projekten

- Sie gibt **Orientierung** auch wenn **Ziele** oder **erwartete Ergebnisse** nur grob beschrieben sind.
- Mit der Beschäftigung mit den Etappenzielen und –Ergebnissen werden **Hürden** und **Risiken** identifiziert (z. B. Lieferzeiten zugekaufter Baugruppen oder Dienstleistungen). Man beschäftigt sich mehr mit dem, was erreicht werden soll und hat die Anforderungen des Kunden im Fokus und verliert sich nicht schon früh in eine Detailplanung.
- Das **Reagieren** auf **Veränderungen** wird erheblich erleichtert, da kein vollständiger Detailplan angepasst werden muss.
- Man hat jederzeit einen sehr guten Überblick über die Detailplanung (Sprint), da dieser nur wenige Wochen umfasst.
- **Fazit:** Eine vernünftige, angemessene Langfristplanung macht auch in agilen Projekten Sinn und ist speziell für komplexe Projekte unbedingt notwendig. Sie soll aber flexibel und offen sein für Veränderungen.

Zusammenfassung

- Der vierte Wert im Agilen Manifest, das den kleinsten gemeinsamen Nenner aller agilen Vorgehensmodelle darstellt, lautet: „**Wir schätzen das Reagieren auf Veränderung mehr als das Befolgen eines Plans.**“ Weiter heißt es dort: „Obwohl wir die Werte auf der rechten Seite (hier: Planen) wichtig finden, schätzen wir die Werte auf der linken Seite höher ein (hier: Reagieren auf Veränderungen).“
- Damit wird **nicht** dem **anarchistischen, planlosen Vorgehen Tür und Tor geöffnet**, sondern betont, dass es keinen Sinn macht, Erkenntnisse, die in der Zeit zwischen ursprünglicher Planung und dem aktuellen Status gewonnen wurden, zu ignorieren und stur dem initialen Plan zu folgen.

Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!



Haben Sie Fragen?



Wir organisieren Zukunft.