

Abstract

Titel: Die Snippet-Projektmethode – Charakteristika und Potenziale

Kurzzusammenfassung:

In dieser Masterarbeit wird untersucht, welche Charakteristika eine agile Software-Entwicklungsmethode für Regionalbanken aufweisen muss. Anhand der konzeptionellen Erarbeitung der neuen Snippet-Projektmethode wird diese Frage beantwortet. Grosse Projekte werden in kleinere Teilprojekte (Snippets) aufgeteilt und aus jedem Teilprojekt geht ein auslieferbares Resultat hervor. Die Projektdauer pro Snippet ist auf drei Monate begrenzt, die Kosten sind fix vorgegeben, der Projektumfang ist variabel. Zudem nimmt die Arbeit einen Vergleich mit den bereits bekannten agilen und klassischen Projektmethoden vor. Anhand von Fachliteratur werden Scrum, Kanban, SAFe, das Wasserfallmodell und HERMES dokumentiert und Parallelitäten sowie Vor- und Nachteile pro Methode aufgezeigt.

Verfasser/in:	Priska Wälli
Herausgeber/in:	Dr. Stefan Stöckler
Veröffentlichung (Jahr):	2020
Zitation:	Wälli, P. (2020). Die Snippet-Projektmethode – Charakteristika und Potenziale. FHS St.Gallen – Hochschule für Angewandte Wissenschaften: Masterarbeit
Schlagworte:	Projektmanagement, agile Projektmethode, agiles Vorgehensmodell, Snippet

Ausgangslage

Durch die sich schnell weiterentwickelnden technischen Möglichkeiten stehen die Unternehmungen vor der Herausforderung, die richtigen Projekte zu definieren und daraus ein Projektportfolio und eine Projektplanung festzulegen. Gemäss der Standish Group erreichen nur 29 % der IT-Projekte die Ziele im geplanten Zeitumfang, im Budget und mit dem vorgegebenen Funktionsumfang (Standish Group, 2015, zit. in Nehfort, 2018, S. 479). Zur Planung und Steuerung der IT- und Digitalisierungsprojekte brauchen die Organisationen eine passende Projektmethode.

Ziel

In dieser Masterarbeit wird die Frage untersucht, welche Charakteristika eine agile Software-Entwicklungsmethode für Regionalbanken aufweisen muss. Zudem wird untersucht, ob die neue Snippet-Projektmethode mehr Parallelitäten zu agilen oder zu klassischen Projektmethoden aufweist und als Folge davon den agilen Projektmethoden zugeordnet werden kann. Diese Gegenüberstellung zeigt auf, welche Komponenten der Snippet-Projektmethode im Vergleich zu bereits dokumentierten Projektmethoden noch nicht definiert sind. Des Weiteren wird untersucht, wo die Snippet-Projektmethode an ihre Grenzen stösst und für welche Projektarten sie vorzugsweise eingesetzt werden kann.

Vorgehen

Auf Basis von Literaturrecherchen wurden zuerst die wichtigen Begrifflichkeiten erläutert. Nachfolgend hat die Autorin die häufigsten in der Schweiz angewendeten agilen sowie klassischen Projektmethoden dokumentiert und deren Charakteristika und Potenziale zusammengefasst. Zur Dokumentation dieser Methoden wurde ebenfalls eine Recherche in bestehender Fachliteratur durchgeführt. Dabei wurde nach Schlagwörtern gesucht, um passende Schriftwerke zu identifizieren. Zudem wurden die Quellen aus der Fachliteratur anhand deren Literaturverzeichnisse analysiert und vielversprechende Quellen ebenfalls geprüft.

Als Nächstes wurde die Snippet-Projektmethode mit ihren Charakteristika und Eigenheiten dokumentiert und konzeptionell erarbeitet. Für die Beurteilung der neuen Methode wurden qualitative Experteninterviews mit denjenigen Personen durchgeführt, die mit der neuen Methode Erfahrungen sammeln konnten.

Aufgrund des erarbeiteten Fachwissens über die verschiedenen Methoden wurde ein Vergleich erstellt. Anschliessend folgte eine kritische Beurteilung der Merkmale und eine Gegenüberstellung der Vor- und Nachteile. Abschliessend hat die Autorin eine Bewertung und eine Handlungsempfehlung in Bezug auf die Anwendung der Snippet-Projektmethode verfasst.

Erkenntnisse

Die wichtigsten Charakteristika der Snippet-Projektmethode beziehen sich auf das magische Dreieck im Projektmanagement. Dieses besteht aus den folgenden drei, voneinander abhängigen Komponenten: Zeit, Kosten (Ressourcen) und Projektumfang (Funktionalität) (Aichele & Schönenberger, 2014, S. 19). Bei der Snippet-Projektmethode ist die Komponente Zeit auf maximal drei Monate beschränkt, die Kosten sind fix vorgegeben, der Projektumfang ist variabel. Ein weiterer sehr wichtiger Grundsatz der Methode ist das schlanke Vorgehen, weshalb auf unnötige administrative Tätigkeiten möglichst verzichtet werden soll. Grosse Projekte werden in kleinere Teilprojekte (Snippets) aufgeteilt. Jedes Snippet liefert ein in sich abgeschlossenes Produkt als Ergebnis.

Durch die Aufteilung grösserer Projekte in Snippets wird für die Planung eine Programmebene und eine Projektebene vorgesehen. Die Programmebene beinhaltet die Koordination zwischen Snippets, die in Abhängigkeit zueinander stehen. Die Planung und die Durchführung auf Projektebene werden in die Phasen Vorbereitung, Umsetzung und Abschluss aufgeteilt. Zudem werden drei Snippet-Arten unterschieden: Produktentwicklungs-Snippet, Konzeptions-Snippet sowie Ideen- und Innovations-Snippet. Das Snippet-Board visualisiert, welche Person an welchem Snippet arbeitet und zwischen welchen Snippets Abhängigkeiten bestehen. Aufgrund des variablen Projektumfangs ist eine regelmässige Abstimmung zwischen den Projektleitenden sehr wichtig.

Der Vergleich der Snippet-Projektmethode mit Scrum, Kanban, SAFe, dem Wasserfallmodell und HERMES zeigt, dass am meisten Parallelitäten zur Methode SAFe bestehen. Anschliessend folgen Scrum, Kanban und erst dann die beiden klassischen Methoden. Dadurch kann eine Zuordnung zu den agilen Methoden begründet werden.

Ein Ergebnis der Befragung der Expertin und der Experten war, dass dank der Snippet-Projektmethode eine Verkürzung der Entwicklungszeit erreicht werden kann und in der Folge die Entwicklungskosten sinken. Diese Feststellung wurde damit begründet, dass dank der Methode ein intensiverer Dialog mit der Kundschaft stattfindet, der Zwang zur Ablieferung nach

der kurzen Umsetzungszeit zu mehr überprüfbaren Resultaten führt und eine stärkere Fokussierung auf die wirklich wichtigen Anforderungen stattfindet. Dank dieser Fokussierung und der Reduktion der Komplexität innerhalb eines Snippets wird der Einfluss der Methode auf die Qualität als eher positiv eingestuft. Nebst diesen positiven Eigenschaften wurden auch noch die Flexibilität und die Möglichkeit eines verbesserten Risikomanagements als Vorteile genannt. Es können auch kurzfristig noch Änderungen an der Projektplanung vorgenommen werden.

Die grösste Herausforderung ist es, die Übersicht bei mehreren zusammengehörenden Snippets nicht zu verlieren und die Koordination sicherzustellen. Es sind viele Absprachen zwischen den Anspruchsgruppen (Kundschaft, Projektteam, Fachabteilung, Entwicklung) notwendig. Die kurz gehaltene Spezifikation im Snippet-Auftrag lässt Fragen offen, welche geklärt werden müssen.

Falls das Management zu wenig Verständnis für das Vorgehen nach der Snippet-Projektmethode zeigt, dann ist dies das grösste Risiko. Es braucht das Vertrauen der Vorgesetzten in die Methode und auch in die Fähigkeit der Mitarbeitenden. Von den Projektleitenden wird viel Flexibilität und eine hohe Leistungsbereitschaft verlangt. Sie müssen die Kompetenzen und den Mut haben, Entscheidungen zu fällen. In Diskussionen müssen sie offen sein, um die bestmögliche Lösung zu finden.

Die Expertin und die Experten sind sich einig, dass die Snippet-Projektmethode auch in anderen Branchen, als bei Regionalbanken eingesetzt werden kann. Vor allem für Software-Entwicklungsprojekte, Produktentwicklungen im Allgemeinen und Projekte mit innovativem Charakter wird sie als geeignet eingeschätzt. Bestehen viele Abhängigkeiten oder ist der Zeithorizont eines Vorhabens sehr lang, ist die Snippet-Projektmethode ungeeignet. Als unnötig wird die Methode vor allem dann eingestuft, wenn der Projektumfang nicht variabel ist und zu Beginn eine detaillierte Spezifikation mit dem Endresultat verlangt wird.

Folgende Punkte hat die Autorin als kritisch identifiziert. Diese sollten in der Weiterentwicklung der Methode berücksichtigt werden:

- Einen Prozess zur kontinuierlichen Verbesserung etablieren.
- Die Form der Spezifikation beziehungsweise die Beschreibung des Snippet-Auftrages verbessern.
- Die Interaktion mit der Kundschaft vertiefen.
- Vorgaben zur notwendigen Dokumentation weiter ausführen.

Die wichtigste Handlungsempfehlung der Autorin lautet, dass für die erfolgreiche Anwendung der Snippet-Projektmethode in kleinen, in sich geschlossenen Schritten gedacht und geplant werden soll. Zu Beginn soll nicht bereits ein grosses Endziel mit detaillierten Anforderungen vorweggenommen werden, da dies eine schrittweise agile Annäherung an ein Resultat, das sich stetig ändern kann, verhindert.

Literaturquellen

Aichele, C., & Schönenberger, M. (2014). *IT-Projektmanagement. Effiziente Einführung in das Management von Projekten*. Wiesbaden: Springer Fachmedien.

Nehfort, A. (2018). Qualitätsmanagement für IT-Projekte. In E. Tiemeyer, *Handbuch IT-Projektmanagement*. 3. Auflage. (S. 478-532). München: Carl Hanser Verlag.