

Inhalt

I. Agiles Projektmanagement: Chancen und Risiken	1
1 <i>Das Dilemma von Großprojekten</i>	1
2 <i>Bessere Planung von Großprojekten</i>	2
3 <i>Das Risiko der „Kosten für das Lernen“</i>	3
4 <i>Die SCRUM-Methode</i>	3
5 <i>Fallbeispiel eines SCRUM-Projektes</i>	6
6 <i>Gegenüberstellung von Theorie und Praxis</i>	8
7 <i>Lessons learned und Schlussfolgerungen</i>	9
VI. Über den Autor	11

I. Agiles Projektmanagement: Chancen und Risiken

Das Zauberwort „agil“ macht im Projektmanagement die Runde. Was zunächst in IT-Entwicklungsprojekten Einzug gehalten hat, wird heute zur Hoffnung für Auftraggeber, Projektleiter und leidgeprüfte Mitarbeiter in den verschiedensten Arten von großen Projekten.

Doch was genau bedeutet agiles Projektmanagement? Können Projekte, die mit agilen Methoden durchgeführt werden, wirklich erfolgreicher sein als Projekte mit klassischem Projektmanagement? Was muss in einem agilen Umfeld beachtet werden um Enttäuschungen zu vermeiden?

1 Das Dilemma von Großprojekten

Das häufige Scheitern von großen Projekten ist landläufig bekannt. Nur die besonders prominenten Themen wie die verpatzte Fusion von Großbanken, das Autobahnmautsystem TollCollect, der neue Berliner Großflughafen BER oder die Elbphilharmonie in Hamburg schaffen es in die Tagespresse und können sich des Spotts und der allgemeinen Häme sicher sein. Viele mittelgroße bis große Projekten (über 10 Mio. €) scheitern auch ohne Presseecho, Untersuchungen sprechen von Misserfolgsraten zwischen 60 und mehr als 80 Prozent. Damit sind Großprojekte „heiße Stühle“ für Projektleiter und Mitarbeiter, aber auch externe Partner, die Haftung für Misserfolge meiden und Erfolgsprämien besser nicht für die Kostendeckung berücksichtigen sollten.

Viele Organisationen haben ihre Konsequenzen aus gescheiterten Projekten gezogen und verlassen sich lieber auf Kooperationen, Zukauf von Unternehmen, Standardsoftware oder Externalisierung des Risikos zu Dienstleistern, als Geld und interne Mitarbeiter zu „verbrennen“. Auf der anderen Seite wird ein leistungsfähiges Projektmanagement zu einem Wettbewerbsvorteil für projektgetriebene Organisationen, die eigene Projektteilungen aufbauen und

Projektleiter nicht mehr aus der Linienorganisation ausleihen, sondern als eigenständige Stellen aufbauen und mit Top-Gehalt und Sonder-Boni zu Hochleistungen anreizen.

Allen gescheiterten Projekten ist eine hohe Komplexität und ein gegebener Kosten- und Zeitrahmen gemeinsam. Die Qualität (im weiteren Sinnen kann hier auch der Umfang oder Scope gemeint sein) – der dritte Faktor im „magischen Dreieck des Projektmanagements“ – steht mangels klarer Bewertungsmaßstäbe meist weniger im Fokus als die quantitativ einfacher messbaren Größen Geld und Zeit. Das spüren wir dann bei der mangelhaften Software von Autos, Smartphones und Routern oder auch bei Zugausfällen wegen Lieferverzögerungen von Regionalbahnen und ICEs.

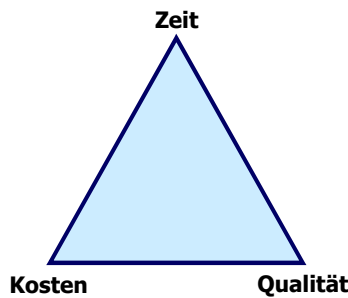


Abbildung 1: „Magisches Dreieck“ des Projektmanagements

Die hohe Komplexität vieler Projekte erschwert Prognosen zu Aufwand und Risiken, die zu dem großen Dilemma von Großprojekten führt: Entweder der Auftraggeber nimmt sich die Zeit für eine bessere Planung, oder er akzeptiert das Risiko von Verzögerungen und Kostensteigerungen im laufenden Projekt und verbucht diese als „Kosten für das Lernen“. Beide Alternativen können – je nach Kontext – sinnvoll sein, sie werden in den folgenden Abschnitten näher betrachtet.

2 Bessere Planung von Großprojekten

Wenn die Planung nicht allen Eventualitäten gerecht werden kann, liegt es scheinbar auf der Hand sie zu verbessern. Wenn für ein öffentliches Bauprojekt wie die Elbphilharmonie die zunächst veranschlagten Kosten um das Zehnfache steigen, muss eine mangelhafte Planung die Ursache für diese Fehleinschätzung sein. Auf Basis von unzureichenden Informationen wurden Entscheidungen getroffen, die nun die Bürger zahlen müssen. Insbesondere Bauprojekte – das zeigt die Planung und Durchführung der olympischen Spiele in London – sind in einem hohen Maß planbar, Risiken können zu großen Teilen durch Festpreise externalisiert werden. Der Preis für eine bessere Planung ist jedoch immer auch die Zeit, ein knappes Gut im Alltag von Unternehmen. Manager müssen schnelle Erfolge aufweisen, wenn ihr Vertrag verlängert werden soll. Die Dynamik des Wettbewerbs lässt ausführliche Vorstudien und Planungen selten zu. Wenn die Planung eines Großprojekts bereits Millionen verschlingt und mehrere Jahre dauert, werden kritische Fragen im Vorstand oder von den Gesellschaftern gestellt. Sollte dann das Ergebnis einen negativen Business Case ergeben, darf der verantwortliche Manager mit seinem Hut durch die Tür gehen...

Kurzum: Entscheider treffen rationale Entscheidungen bei Unsicherheit nach einer persönlichen Kosten-Nutzen-Abwägung. Dafür kann man sie kritisieren, aber dafür werden sie auch bezahlt. Wollen Aktionäre oder Gesellschafter diese Art Risiken vermeiden, müssen sie das Management entsprechend steuern. Darüber hinaus bergen lange Vorprojekte und Planungen auch noch weitere Risiken wie eine verspätete Marktfähigkeit von Produkten und

Dienstleistungen und die sich häufig ändernden Rahmenbedingungen, die auch den gewissenhaft zusammengetragenen Erkenntnissen von Vorprojekten und Planungen eine kurze Halbwertszeit zuweisen.

3 Das Risiko der „Kosten für das Lernen“

Bleibt also oftmals nur die Alternative auf Basis von strategischen Weichenstellungen Projekte zu beginnen ohne alle Risiken und Details eingehend untersucht zu haben. Was wie Schludrigkeit aussieht, ist in der Organisations- theorie als „muddling though“ – also als Durchwursteln bekannt. Es basiert auf gesellschaftstheoretischen Erkennt- nissen von Karl Popper, die einen ganzheitlichen Ansatz für Politik aufgrund des begrenzten Wissens bei hoher Komplexität ablehnen und stattdessen für eine inkrementelle Vorgehensweise plädieren. Dieses „piecemeal engi- neering“ oder „piecemeal policy“ greift Charles Lindblom als „muddling though“ auf, sie wird heute auch bewusst für betriebswirtschaftliche Zusammenhänge angewendet. Dabei soll sie nicht als Scheitern von Methoden, sondern als eigenständige neue Methode selbst verstanden werden.

Sprechen wir von agilen Methoden, etwa der der SCRUM-Methode, liegen genau diese oben genannten Überlegun- gen zugrunde. Die Chancen dieser Vorgehensweise bestehen in der kontinuierlichen Berücksichtigung von neuen Erkenntnissen, das Lernen während des Projektes ist Teil der Methode. So können sogar neue fachliche Anforde- rungen einfließen und – je nach gewünschter Priorität – umgesetzt werden. Das größte Risiko liegt demnach aber auch in dem vorab schwer zu definierenden Scope und damit auch in der Zeit- und Kostenplanung. Möchte der Projektmanager bei gegebener Zeit einen noch unklar umrissenen Scope umsetzen, sind die Ressourcen und damit die Kosten nicht vorab festzulegen, soll die Qualität oder der Umfang nicht preisgeben werden.

4 Die SCRUM-Methode

Wie die meisten agilen Methoden ist auch Scrum im Umfeld von IT-Projekten entstanden. Es sei hier aber aus- drücklich erwähnt, dass sich die Überlegungen dieses Artikels auf das Management von Projekten jeder Art bezie- hen. Auch mutmaßlich „reine“ IT-Projekte sind oftmals Veränderungsprojekte, die Prozesse und Aufbauorganisatio- nen tiefgreifend beeinflussen. Eine Unterscheidung von IT- und sonstigen Projekten ist gerade für das Manage- ment von komplexen Projekten wenig sinnvoll.

Ken Schwaber gilt als einer der Väter der Scrum Methode, er veröffentlichte 1995 den ersten Konferenzbeitrag über Scrum (das Wort ist dem Rugby entnommen und bedeutet „Gedränge“) in dem er erläutert: „Scrum akzep- tiert, dass der Entwicklungsprozess nicht vorherzusehen ist. Das Produkt ist die bestmögliche Software unter Be- rücksichtigung der Kosten, der Funktionalität, der Zeit und der Qualität.“ Im seinem 2007 erschienenen dritten Buch „The Enterprise and Scrum“ weitet Schwaber den Begriff auf das gesamte Unternehmen aus und betont, dass Scrum Probleme nicht lösen sondern lokalisieren kann und möchte die Methode als Aufforderung zum unterneh- mensweiten Umdenken verstanden sehen.

Scrum hat sich dabei weit über den agilen Ansatz hinaus weiter entwickelt, baut aber auf dem agilen Manifest und seinen Werten auf.

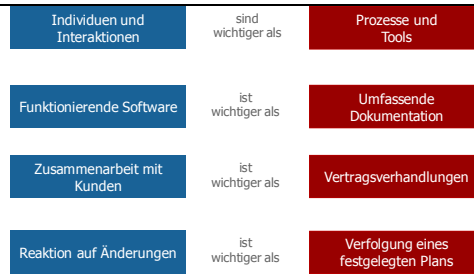


Abbildung 2: Agiles Manifest

Agil heißt im Kern keine dogmatischen Festlegungen zu verfolgen sondern jederzeit lösungs- und nutzenorientiert vorzugehen um schnell auf neue Erkenntnisse oder Änderungen reagieren zu können. Deshalb betont die agile Vorgehensweise als Gegenentwurf zu ganzheitlichen Planungsansätzen Werte wie Kommunikation, Einfachheit, Feedback, Offenheit, Mut, Respekt und Vertrauen und vertritt bereits an dieser Stelle einen kulturellen Wandel, der weit über IT-Abteilungen hinaus geht. Es geht um eine lernende (Projekt-) Organisation, eine Evolution im Unternehmen.

Dem mangelnden ganzheitlichen Plan wird eine Lösungsorientierung sowie klare und streng einzuhaltende Scrum-Rollen und Regeln gegenübergestellt. Dem Individuum und den Teams werden dabei Freiheiten zugestanden, die in klassischen – eher hierarchisch organisierten – Projekten revolutionär erscheinen, die aber jedem Mitarbeiter ein hohes Maß an Sicherheit in seiner Rolle und Eigenverantwortung zuweisen. Ohne Formulierung eines klaren und erreichbaren Ziels kommt jedoch auch ein Scrum-Projekt nicht aus, diese Zielsetzung ist die Vorgabe für die Optimierung mit der Scrum Methodik in den einzelnen Rollen und Verantwortlichkeiten.

Die wichtigsten Scrum-Rollen

- Der **Product Owner** ist für die strategische Produktentwicklung zuständig. Seine Verantwortung beinhaltet die Konzeption einer klaren Ergebnisvision, die Festlegung und Priorisierung der jeweils zu entwickelnden Ausprägungen sowie die Abnahme des Ergebnisses. Der Product Owner gestaltet das Produkt mit dem Ziel, den wirtschaftlichen Nutzen für das eigene Unternehmen zu maximieren, er repräsentiert die Interessen der Stakeholder. Ihm allein obliegt die Entscheidung über Freigabe, Qualität und Kosten. Er beschreibt die Inkremente oder Arbeitspakete, die vom Team umzusetzen sind.
- Der **Scrum Master** ist dafür verantwortlich, dass Scrum gelingt. Dazu arbeitet er mit dem Entwicklungsteam zusammen, gehört aber selber dazu. Er führt die Scrum-Regeln ein und überprüft deren Einhaltung, moderiert die Meetings und kümmert sich um die Beseitigung von allen Arten von Hindernissen („Impediments“), seien sie inhaltlicher, kultureller oder infrastruktureller Natur.
- Das **Team** ist für die Lieferung des Produkts in der vom Product Owner gewünschten Reihenfolge und Qualität verantwortlich. Das Entwicklungsteam ist autonom, es entscheidet allein, was aus dem abgestimmten Arbeitsvorrat es in einem Entwicklungsabschnitt (Sprint) liefern will. Hierzu sollte ein Team in der Lage sein, das Ziel eines jeweiligen Sprints ohne größere Abhängigkeiten von außen zu erreichen. Eine interdisziplinäre Besetzung des Entwicklungsteams gilt als wichtig. In Scrum tritt das Team immer als Einheit auf – gute und schlechte Ergebnisse werden nie auf einzelne Teammitglieder, sondern immer auf das Entwicklungsteam als Einheit zurückgeführt. Die ideale Teamgröße liegt bei 7+/-2 Mitarbeitern, die sich im gegebenen Rahmen selbst organisieren um in jeder Iteration fertige Funktionalität / Arbeitsergebnisse zu liefern.
- Das **Management** gehört nicht zum Scrum-Team. Es trägt Verantwortung dafür, dass die Rahmenbedingungen stimmen. Dazu gehören die Bereitstellung von materiellen Ressourcen (Räumlichkeiten, Arbeitsmittel) und die Unterstützung für den eingeschlagenen Kurs. Das Management ist auch dafür verantwortlich, das Scrum-

Team vor externen Arbeitsanforderungen zu schützen, adäquate personelle Besetzungen zu finden sowie den Scrum Master dabei zu unterstützen, Hindernisse auszuräumen.

Sprints als Zeitfenster

Sprints sind festgelegte Zeiträume (meist 30 Tage) für die Umsetzung von Aufgaben (in der Softwareentwicklung sind das z.B. lauffähige Teile von Software). Sprints beginnen mit einem Sprint Planning Meeting und enden mit dem Sprint Review Meeting. Während des Sprints wird das Team nicht durch neue oder geänderte Anforderungen unterbrochen, Fachverantwortliche stehen während des Sprints für Rückfragen zur Verfügung. Somit wird vor dem Sprint eine Vereinbarung darüber getroffen was bis zum Ende des Sprints fertiggestellt werden soll, im Sprint Review Meeting wird das Ergebnis und der Prozess erörtert. In relativ kurzen Iterationen von 30 Tagen werden also verbindliche und gut überprüfbare Ergebnisse eingefordert, ein monatelanges erstellen von Lastenheften oder Arbeitspaketen ohne Nutzen wird dadurch weitgehend ausgeschlossen.

Meetingstruktur

Eine klare Meetingstruktur mit zeitlichen Begrenzungen (time-boxing) trägt der agilen Methodik Rechnung in einer vorgegebenen Zeit ein definiertes Ziel zu erreichen.

- Das **Sprint Planning Meeting** steht am Anfang eines Sprints und ist auf acht Stunden begrenzt. Aus der Gesamtmenge der umzusetzenden Aufgaben (Product Backlog) werden die im nächsten Sprint umzusetzenden Aufgaben geplant. Dabei präsentiert der Product Owner dem Team die Product Backlog Items mit der höchsten Priorität und benennt (optional) sein Sprint Goal, mit dem das Team einverstanden sein muss. Das Ergebnis wird im Sprint Backlog festgehalten. Das Team plant autonom (ohne Mitsprache des Product Owners) im Detail, wie es sein gegebenes Versprechen einlösen kann.
- Das **Daily Scrum** ist das tägliche Status Meeting des Teams (max. 15 Minuten im Stehen), in dem die Teammitglieder mit dem Scrum Master den Status und die Hindernisse (Impediments) erörtern. Der Scrum Master notiert sich Impediments und greift – wenn notwendig – moderierend ein. Zur Klärung von Verständnisfragen kann auch der Product Owner am Daily Scrum teilnehmen.
- Schließlich werden – wie oben erwähnt – im **Scrum Review Meeting** in begrenzter Zeit (max. vier Stunden) bei maximal einer Stunde Vorbereitungszeit pro Person dem Product Owner die Ergebnisse vorgestellt und wechselseitiges Feedback zum Ergebnis und zu der Zusammenarbeit gegeben.

Das Grundprinzip der kurzen Iterationen mit hohem Lerneffekt wird somit institutionalisiert und soll zu einem schnellen Lernen der Projektorganisation sowie einem ebenso schnellen Reifen des Gesamtergebnisses führen. Kommunikation, Einfachheit, Feedback, Offenheit, Mut, Respekt und Vertrauen, die oben erwähnten agilen Werte, müssen täglich gelebt werden.

Das Prinzip eines fest vorgegebenen, detaillierten Planes und einer hierarchischen Führung wird im mit Hilfe von Scrum durch eine klare Methodik mit fest definierten Rollen und eigenen Handlungsspielräumen ersetzt. In ihren zugewiesenen Rollen sollen die Mitarbeiter mit hoher Eigenverantwortung das nicht zentral vorhandene Wissen dezentral sammeln und im Sinne eines optimalen Gesamtergebnisses nutzen.

5 Fallbeispiel eines SCRUM-Projektes

Vorliegendem Fallbeispiel liegt ein echtes Projekt zugrunde. Um die Grundüberlegungen zum agilen Projektmanagement herauszuarbeiten, werden lediglich bestimmte, vereinfachte Merkmale herausgearbeitet, um – ganz im agilen Sinne – schnell zu Lernen und zukünftige Fehler zu vermeiden. Keinesfalls ist es beabsichtigt das Management oder Projektbeteiligte – die alle mit immensem persönlichen Einsatz an der Erreichung der gesteckten Ziele arbeiten – bloßzustellen.

Der Vorstand eines großen Konzerns identifiziert ein mangelhaftes und uneinheitliches Customer Relationship Management (CRM) seiner nationalen Vertriebstöchter (Importeure) als strategische Schwäche. Jeder Importeur lebt unterschiedliche Prozesse im Kampagnen- und Leadmanagement sowie in der Kundenbetreuung, die mit höchst verschiedenartigen Softwarelösungen und Kennzahlen unterstützt und bewertet werden. Eine einheitliche Steuerung ist nahezu unmöglich, da weder nationale Ziele noch deren Kennzahlen verglichen werden können.

Nun sollen die Prozesse vereinheitlicht und durch eine gemeinsame IT-Lösung unterstützt werden, um langfristig die Kundenzufriedenheit und die Umsätze zu erhöhen. Doch aus Erfahrung weiß da Management, dass Business Cases mit Indikatoren wie „Kundenzufriedenheit“ oder der „Erhöhung der Wiederverkaufsrate“ im Rauschen anderer Einflussfaktoren und langer Zeitreihen nicht überzeugen können. Stattdessen wird der Ansatz gewählt, durch verbesserte Kampagnen und ein wirksames Management von Leads neue Kunden zu gewinnen und durch ein Cost-Sharing, also die Teilung von Kosten bei einer gemeinsamen CRM-Software-Lösung, langfristig Kosten für den gesamten Konzern zu senken.

Die Komplexität des Projektes ist immens, sind nicht nur unterschiedliche Konzernmarken beteiligt, sondern auch vielfältige Softwarelösungen für Stammdaten, Kampagnen-, Leadmanagement und die Kundenbetreuung (Customer Care) in Betrieb. Die Importeure haben zudem unterschiedliche Verträge mit dem Konzern, verschiedene Lebenszyklen der von ihnen eingesetzten Produkte, unterschiedliche Ziele und Traditionen bei der Definition von Erfolg, eigene Dienstleister als „Hoflieferanten“ und oft sehr leidvolle Erfahrungen bei der Umsetzung von Projekten in Zusammenarbeit mit der deutschen Konzernzentrale. Zudem sollen die neuen Prozesse – ganz im Sinne eines durchgängigen CRM-Lebenszyklus – durchgehend alle Handelsebenen, vom Hersteller über den Importeur bis zum Handel, abdecken. Unterschiedliche, nationale Gesetzgebungen z.B. durch Gesetze zum Daten- und Verbraucherschutz erschweren darüber hinaus einheitliche Prozesse.

Der Zeitdruck ist groß, denn der Vorstand verfolgt ehrgeizige Pläne mit klaren Zielvorgaben. So steht am Anfang, neben der Entscheidung das Projekt wegen seiner Komplexität mithilfe der Scrum-Methodik umzusetzen, auch ein fest vorgegebener Zeitplan, der trotz vieler ungeklärter Fragen unbedingt eingehalten werden muss. Das Projekt ist auf fünf Jahre angelegt in deren Verlauf zwanzig besonders wichtige Märkte ausgerollt werden sollen.

Um die Komplexität zu reduzieren, wird zunächst der Fokus auf die vermeintlich lukrativeren Teilprojekte Lead- und Kampagnenmanagement gelegt. Schnell wird jedoch klar, dass viele Märkte den größten Druck bei der Kundenbetreuung, dem Request & Complaint Management sehen.

Es werden Teilprojekte nach funktionalen Kriterien gebildet, die wiederum in fachliche und technische Einheiten untergliedert sind. Die Ergebnisqualität liegt bei den Product Ownern der jeweiligen Teilteams, die mit den vorgegebenen Budgets und Zeitplänen eigenverantwortlich die fachlichen Anforderungen aufnehmen, erörtern, beschreiben und dem technischen Team zur Umsetzung überlassen.

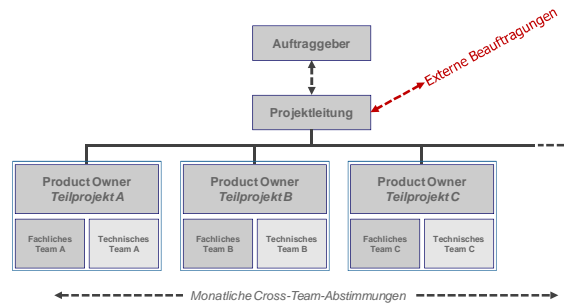


Abbildung 3: Vereinfachtes Organigramm im Scrum Projekt

Die Eigendynamik und Produktverantwortung ist außerordentlich: Die Teams organisieren sich zielorientiert und effizient und können in wenigen Iterationen (Sprints) mit weit fortgeschrittenen Ergebnissen beeindruckend. Das Fachwissen liegt direkt in den Teilteams oder wird gemeinsam erarbeitet, lediglich die Beauftragung von Drittsoftware oder externen Mitarbeitern läuft über das Projektmanagement und die Konzernbeschaffung und verursacht mehrfach starke und ungeplante Verzögerungen, die sich teilweise über viele Monate erstrecken.

Die Abstimmung von gemeinsam zu nutzenden Prozessen / Funktionen zwischen den Teilteams erfolgt über monatliche Cross-Team Abstimmungen.

Der ursprünglich gewählte Ansatz eines Template-Prozesses mit geringen nationalen Varianten zu wählen, erweist sich jedoch als schwerer durchführbar als zunächst gedacht: Die Märkte weigern sich gegen ein zentral vorgegebenes Template und heben immer wieder die Stärken der von ihnen genutzten Prozesse und Lösungen hervor. Mangels ausreichender Ressourcen in den Teilteams, beschränkt sich bereits der Kontakt mit den Pilotmärkten auf Workshops zu den wesentlichen Funktionen, immer wieder müssen in Telefonkonferenzen Prozesse und Funktionen erläutert werden, immer wieder werden von den Märkten – ohne Rücksicht auf die geplanten Einführungsstermine – zusätzliche Prozesse und Funktionen angefordert. Für ein ausführliches Veränderungsmanagement sind keine Ressourcen und zeitlichen Puffer vorgesehen.

Als die ersten Einführungsstermine vor der Tür stehen, werden zu Wahrung des gegebenen Zeitplans mit hohem Aufwand Rettungseinsätze organisiert und funktional eingeschränkte Interimslösungen für wenige Testnutzer ausgerollt.

Das ursprünglich geplante Budget ist für die Bewältigung der neuen Herausforderungen nicht ausreichend, die gleiche Anzahl an Mitarbeitern übernimmt nun zusätzliche Aufgaben. Unterdessen geraten weitere Markteinführungen unter Druck, da die kurzfristigen Sondermaßnahmen die für weitere Märkte eingeplanten Kapazitäten binden. So wird die Diskrepanz von Plan und Wirklichkeit immer größer. Externe Ressourcen erreichen ihre Budgetgrenze und hinterlassen bei ihrem Abschied ratlose und frustrierte interne Projektmitarbeiter sowie vollkommen überlastete Externe als letzte Reserve. Das Projektmanagement gerät immer weiter unter Termindruck und verteilt den fachlichen Teams mit Vehemenz neue Zusatzaufgaben. Dafür werden die bisherigen Verantwortungsbereiche der Mitarbeiter immer weiter eingeschränkt.

Qualitätsprobleme sind nun an der Tagesordnung, ein Teil kann korrigiert werden, ein anderer Teil kann wohl erst im laufenden Betrieb erkannt und behoben werden, denn für ausreichende fachliche Tests ist längst keine Zeit mehr vorhanden. Feuerwehreinsätze dominieren nun den Projektalltag. Die fachlichen und technischen Teams erkennen beim Management keine klaren und erreichbaren Ziele und keine stringente Methode mehr, das Management scheint lediglich von wechselnden taktischen Zielen getrieben.

Als sich das federführend beauftragte Beratungsunternehmen weigert für die nächste Weiterbeauftragung Vertragsstrafen bei Qualitäts- und Terminmängeln mit vorgegebenem Budget zu akzeptieren, sucht der verantwortliche Manager nach den Ursachen der Krise:

Wie konnte es so weit kommen? War der Druck des Konzerns auf die ausländischen Tochterfirmen nicht ausreichend? Hat sich das Management für einen falschen Dienstleister entschieden? Oder ist das agile Vorgehen nicht erfolgsversprechend?

6 Gegenüberstellung von Theorie und Praxis

Wurde das Projekt überhaupt mit agilen Methoden durchgeführt? Ist es sinnvoll bereits bei Beginn eines agilen Projekts fixe Einführungstermine und ein festes Budget vorzugeben?

Agil heißt im Kern durch kurze und verbindliche Zyklen der Entwicklung schnell auf Änderungen reagieren zu können um anfangs nicht bekannte Erkenntnisse zu berücksichtigen. Ein Projekt bei der aufgezeigten Komplexität und einer Laufzeit über mehrere Jahre mit vorab definierten Einführungsterminen und einem festen Budget auszustatten, bedeutet die Qualität zur flexiblen Größe zu machen. Bei einer reinen Softwareentwicklung ist es durchaus möglich auf „nice to have“ Funktionalitäten zu verzichten oder diese in Folgereleases nachzuholen, doch beim vorliegenden Projekt handelt es sich um ein komplexes Projekt mit tiefgreifenden Eingriffen in kritische Abläufe von Ländergesellschaften, d.h. um einen bedeutenden Anteil Prozess- und Veränderungsmanagement. Tausende Mitarbeiter sind betroffen und müssen bestehende Prozesse ändern, es ist nicht zu erwarten, dass das ohne Widerstände bewerkstelligt werden kann. Die Ländergesellschaften müssen dem Management und seinen Zielen vertrauen und entsprechend eingebunden werden, wenn sie kritische Prozesse in die Hände einer vollkommen neuen Lösung legen.

Die anfängliche Dynamik und hohe Eigenverantwortung zeigt die Stärke der agilen Vorgehensweise: Das dezentral vorhandene Wissen wird dort zusammengetragen, diskutiert und für fachliche Beschreibungen genutzt wo es benötigt wird. Das Teilteam lernt und nutzt das neue Wissen. Ein klares Ziel mit festen Rollen und Verantwortungen bilden den verlässlichen Rahmen, der das Erreichen von beinahe für unmöglich gehaltenen Etappenzielen befeuert.

Bereits die Entscheidung einen gewichtigen Teil des Projekts später zu beginnen, ist jedoch sowohl aus inhaltlichen Gründen als auch aus Unkenntnis der Kundenbedürfnisse fragwürdig. Wirklich problematisch ist aus agiler Sicht jedoch nicht diese Fehleinschätzung, sondern die Reaktion darauf: Es findet keine Korrektur des Plans statt um einmal erkannte Defizite aufzuholen. Damit wird die Glaubwürdigkeit des Gesamtprojekts in Frage gestellt und das Projektziel gefährdet.

Dieses Verhaltensmuster scheint auch bis zum Ende des Fallbeispiels unverändert anzuhalten: Der Zeitplan und das vorgegebene Budget ist unter allen Umständen einzuhalten. Zunächst werden mehr Aufgaben auf die gleiche Personenzahl verteilt, dann Funktionalitäten für die Pilotmärkte eingeschränkt und später wieder neue Aufgaben auf immer noch die gleichen Mitarbeiter verteilt. Der Druck auf das Projektmanagement ist unübersehbar: Bald herrscht ein Klima mit militärischem Ton zum taktischen „Halten von Stellungen“, statt den Respekt vor den Verantwortlichkeiten der einzelnen Rollen zu achten.

Die Folgen sind jedoch „Dienst nach Vorschrift“, nachlassende Identifikation mit den Zielen des Projekts und eine Spirale von Unzufriedenheit und nachlassender Verantwortung. Anfangs hoch motivierte Mitarbeiter reagieren statt zu agieren. Das Vertrauen in die Ziele des Projekts und die Qualität des Produkts schwindet. Die Abwehr von Schuldzuweisungen nimmt mehr Zeit und Aufmerksamkeit in Anspruch als die Kommunikation mit Kunden und die Sorgfalt bei der Umsetzung von deren Wünschen. Am Ende steht die Losung „Rette sich wer kann“, unwahrschein-

lich, dass ein Manager, dem vom Vorstand ein strategisches Projekt in die Hände gelegt wurde, diese Kausalitäten noch nachvollziehen – geschweige denn – erläutern kann.

Die Wirkung dieser Krise auf die Projektmitarbeiter kann nicht unterschätzt werden: Müssen hoch qualifizierte und motivierte Mitarbeiter, die auch das Projekt vor den Kunden vertreten müssen, unverschuldete Fehler und unrealistische Pläne rechtfertigen, sinkt die Moral auf den Nullpunkt. Letztes Symptom ist die Weigerung des Dienstleisters in die Haftung für aus seiner Sicht nicht mehr erreichbare Ziele zu gehen. Viel zu spät beginnt nun die Suche nach den Ursachen...

7 Lessons learned und Schlussfolgerungen

Welche Lehren mit allgemeingültigem Charakter für – nicht nur mit agilen Methoden durchgeführte – Projekte können aus dem Fallbeispiel abgeleitet werden?

Schon bei der Beauftragung eines komplexen Großprojekts muss das Management sich über die Risiken im Klaren sein. Diese Risiken betreffen alle Variablen des magischen Dreiecks: Zeit, Qualität und Budget. Wer ein oder sogar zwei Variablen für fix erklärt, muss die möglichen Auswirkungen auf die verbleibenden Variablen bewusst akzeptieren. Dass jedoch die Qualität des Ergebnisses den anderen Variablen vollkommen untergeordnet wird, kann kaum ein Auftraggeber bewusst akzeptieren.

Stimmen die Rahmenbedingungen kann gerade in komplexen Projekten eine agile Vorgehensweise ihre Stärken entfalten: Dezentrale Entscheidungen sowie schnelle und pragmatische Lösungen generieren hoch motivierte Mitarbeiter und effiziente Kommunikation, das wichtigste Vermögen in der Projektarbeit. Sobald die Mitarbeiter jedoch durch kurzfristige Maßnahmen und unrealistische Ziele bevormundet werden, entsteht gerade bei Menschen mit hoher Eigenverantwortung Frust und kritische Distanz.

Für agile Projekte ist daher auch eine agile Kultur der gesamten Organisation notwendig, die ein intensives Begleiten durch den Auftraggeber des Projekts unbedingt erforderlich macht. Dieses Begleiten – etwa in Form von regelmäßigen Lenkungsausschüssen und Management Briefings – sollte indes nicht als notwendige Pflicht, sondern als Chance verstanden werden. Dem Projektmanagement und dem Projektteam muss signalisiert werden, dass auch der Auftraggeber bereit ist zu lernen, wenn das neue Erkenntnisse im Projekt notwendig machen. Ein Festhalten an überholten Plänen führt zu nachhaltigen Irritationen im Team und zu falschen Steuerungsinformationen an Auftraggeber und Kunden. Die Lenkungsausschüsse, die beispielsweise am Ende der monatlichen Sprints stattfinden könnten, sollten unbedingt über alle relevanten Faktoren im magischen Dreieck berichten und schnell die notwendigen Entscheidungen treffen, statt sich auf bloße Erfolgsmeldungen zu beschränken. Ein mündiges und eigenverantwortliches Team sollte dann auch umgehend über den Status und die getroffenen Entscheidungen informiert werden.



Abbildung 4: Vereinfachte Darstellung der Kausalitäten

Zusätzlich müssen im Projekt die wesentlichen Risiken verfolgt und Maßnahmen für den Fall ihres Eintretens festgelegt werden. Das kann etwa mithilfe einer Risikomatrix mit den fünf bis zehn größten Risiken und zusätzlichen

Maßnahmenbeschreibungen umgesetzt werden. Offensichtlich gab es im genannten Fallbeispiel kein effektives Management der Risiken, sodass eine Dynamik von Planabweichungen und Umschichten von Ressourcen lange Zeit ohne Folgen bleiben konnte.

Je später eine unangenehme Wahrheit berichtet wird, desto mehr wird sie demjenigen zugeschrieben, der sie berichtet. So banal diese Tatsache ist, sie wird in Organisationen mit mangelnder agilen Kultur, man könnte auch sagen mit einer unzureichenden Lernkultur, zu oft missachtet. Der Auftraggeber delegiert das Projekt an einen Projektmanager und möchte bis zur erfolgreichen Beendigung des Auftrags nichts mehr davon hören. Damit ist die doppelte Belastung für den – ohnehin meist nur nach fachlichen Gesichtspunkten ausgewählten – Projektmanager perfekt: Er muss ein komplexes Projekt schultern und gleichzeitig seinem Auftraggeber gefällig sein. Erfahrene Manager dagegen entlasten ihre Projektleiter von diesem Spagat und lassen sich regelmäßig mit in die Verantwortung nehmen, denn komplexe Projekte sind auch ein Entdeckungsverfahren für neues Wissen, das oftmals Interventionen und Entscheidungen notwendig macht.

Es ist sicherlich auch ein Missverständnis, wenn man annimmt, dass agile Projekte ohne Plan auskommen. Die geplanten Inhalte, im Fallbeispiel sind das etwa das Erheben und Abgleichen von fachlichen Anforderungen mit den Ländergesellschaften, der Aufbau eines lauffähigen CRM Produkts und das Ausrollen zu den nationalen Importeuren, müssen ständig gegen das Budget und den Zeitplan abgeglichen werden. Abweichungen vom Soll aller Variablen sind in einem Projektplan mit einem kritischen Pfad darzustellen und dienen als Basis für die Steuerung. Je mehr Stakeholder involviert sind, desto wichtiger ist eine realistisch fortgeschriebene Zeitplanung aufgrund der vielfachen Anhängigkeiten. Sind eilige Sondermaßnahmen notwendig, muss auch klar sein, welche Auswirkungen das auf andere Aufgaben und auf den gesamten Zeitplan hat. Im genannten Fallbeispiel geht den Mitarbeitern die Identifikation mit den Zielen des Projektes verloren. Sie erleben, dass ungeplante Einsätze die Folge von unrealistischen Planungen und mangelndem Veränderungsmanagement in den Märkten sind. Bereits zu Beginn der Einführung in den Märkten wird auf Kosten der zukünftigen Produktqualität und der Zusammenarbeit mit den zukünftigen Märkten ein Plan aufrechterhalten, der von der Wirklichkeit überholt wurde. In Folge dessen ist es nicht verwunderlich, wenn Mitarbeiter sich schlecht mit den gesetzten Zielen identifizieren können und Dienstleister keine Haftung für die Planung übernehmen wollen.

Die Entmündigung von Mitarbeitern in agilen Projekten wirkt sich äußerst negativ auf die Projektergebnisse aus. Agile Projekte im komplexen Umfeld sollen ihre Kraft insbesondere dadurch entfalten, dass dezentral, das heißt in Eigenverantwortung aller Rollen neues Wissen generiert und verwendet wird, das im zentralen Projektmanagement zunächst nicht vorhanden ist und auch nicht sein muss. Werden die Kompetenzen der Mitarbeiter immer weiter eingeschränkt, werden sie schnell zum bloßen Befolgen von Anweisungen übergehen und deutlich an Effektivität verlieren.

Auch agile Projekte sind keine Selbstläufer. Sie benötigen neben den richtigen Rahmenbedingungen eine agile Kultur und die Einsicht des Managements, dass komplexe Projekte ohne aufmerksame Steuerung nicht auskommen. In diesem Umfeld werden mündige Mitarbeiter bei erreichbaren Zielen auch außergewöhnliche Ergebnisse erzielen können.

Literatur

- Friedrich A. v. Hayek: Die Verwertung des Wissens in der Gesellschaft, in Individualismus und wirtschaftliche Ordnung, Erlenbach 1952, Seite 103 -121
- Friedrich A. v. Hayek: Wettbewerb als Entdeckungsverfahren, Kieler Vorträge, N.F. Band 36, Kiel 1968
- Friedrich A. v. Hayek: Die Theorie komplexer Phänomene, Tübingen 1972
- Charles E. Lindblom: The Science of Muddling-Through. Public Administration Review, Jg. 19., 1959, S. 79-88

- Karl R. Popper: Das Elend des Historizismus. Tübingen et al. 1965
- Karl R. Popper: Die offene Gesellschaft und ihre Feinde. Tübingen 1945
- Schreyögg, Georg; Von Werder, Alex : Handwörterbuch Unternehmensführung und Organisation. 4. Aufl., Schäffer-Poeschel, Stuttgart 2004, S. 1369-1374
- Ken Schwaber: Agiles Projektmanagement mit Scrum. Microsoft Press Deutschland, 4. Oktober 2007 (Originaltitel: Agile Project Management with Scrum, übersetzt von Thomas Irlbeck)
- Ken Schwaber: Scrum im Unternehmen. Microsoft Press Deutschland, 14. April 2008 (Originaltitel: The Enterprise and Scrum)
- Wrapp, H. Edward: Good Managers Don't Make Policy Decisions. HBR, Jg. 45, H. 5/1967, S. 91-99.

VI. Über den Autor

Hans-Jörg Vohl

Hans-Jörg Vohl ist Gründungspartner von Project Management Partners in München. Die Gesellschaft steht für strategisches Veränderungsmanagement (© STRACH) und berät mittelständische und große Unternehmen aller Branchen.

Die Themenschwerpunkte von Herrn Vohl sind Projekt- und Veränderungsmanagement, Customer Relationship Management sowie Business Excellence und Balanced Scorecard.

Als Autor von zahlreichen Artikeln in Fachzeitschriften und des Fachbuches „Balanced Scorecard im Mittelstand“ befasst er sich intensiv mit der Übertragung von erfolgreichen Managementmethoden auf die Belange des Mittelstands.

Herr Vohl ist Diplom Volkswirt mit Studium in Bayreuth, Freiburg und Wien, er lebt mit seiner Familie südlich von München.



Kontakt: vohl@pmps.de