

Projektmanagement

Vergesst Methoden – wir sind agil!

Projektmanagement ist grundsätzlich agil. Mit der agilen Entwicklung von Produkten und Lösungen und dem Trend zu Selbstorganisation sind Management und Projektleitende gefordert. Methodenwahl und Führungsverständnis stehen dabei im Fokus.

→ VON BERNHARD KRUSCHITZ, ALEXANDER MESTRE, CORINNE STAUB

DIE AUTOREN



Bernhard Kruschitz
ist Wirtschaftsinformatiker
und BKI-Geschäftsführer.



Alexander Mestre
ist Wirtschaftsinformatiker
und Verantwortlicher für
Weiterbildung in der BKI.



Corinne Staub
ist Wirtschaftsinformatikerin
und spezialisiert in
Leadership und Change-
management sowie agilen
Methoden in der BKI.

→ www.bki.ch

Als Methoden zur Organisation der agilen Entwicklung haben sich besonders Scrum, Kanban, Scrum of Scrum, LeSS (Large Scale Scrum) und in grossen Organisationen auch SAFe (Scaled Agile Framework) etabliert. Da keine einfach Out-of-the-Box angewendet werden kann, stellt sich nicht nur die Frage, welche Methode die geeignetste ist, sondern auch, wie sie am wirkungsvollsten auf die eigene Situation adaptiert werden kann. Dabei gilt es unter anderem, die Führungsthemen und den Reifegrad beim Thema «Agilität» der Organisation zu beachten.

GEMEINSAMKEITEN DER METHODEN

Scrum, LeSS und SAFe verfügen über grosse Gemeinsamkeiten. Es lassen sich einige grundlegende Elemente identifizieren: Ein rigider Prozess mit Timeboxing und Zeremonien sowie Rollen und Artefakte bilden das methodische Grundgerüst. Eine weitere Gemeinsamkeit bilden Prinzipien, die das Verhalten der Beteiligten betreffen: Dazu gehören unter anderem agiles Mindset, Transparenz und Selbstorganisation respektive Selbstmanagement.

Mit der Klarheit des Prozesses, der Rollen und Artefakte, wird Stabilität sowie eine hohe Transparenz und Messbarkeit der relativen Entwicklungsgeschwindigkeit angestrebt. Die Prinzipien schaffen Voraussetzungen, um Motivation und Selbstverantwortung zu generieren. Das Ziel von agilen Teams ist letztlich, eine maximale Effizienz und raschen Nutzen zu erzielen.

WELCHE METHODE FÜR WELCHEN ZWECK?

Gerade Kanban kann sehr niederschwellig eingeführt und an die Bedürfnisse der Teams angepasst werden. Viele Elemente sind optional und können an bestehende Gegebenheiten angepasst werden – die Veränderung fällt wenig invasiv aus. Ziel von Scrum of Scrum, LeSS und SAFe ist, die Skalierbarkeit der Teams sicherzustellen. Reicht ein Scrum-Team nicht aus, müssen mehrere Teams aktiv werden. Entsprechend braucht es Mechanismen, um die Teams zu synchronisieren. Während LeSS beschreibt, wie mehrere Teams gemeinsam organisiert werden, geht SAFe noch weiter und umfasst die verschiedenen Ausbaustufen, um ein konti-

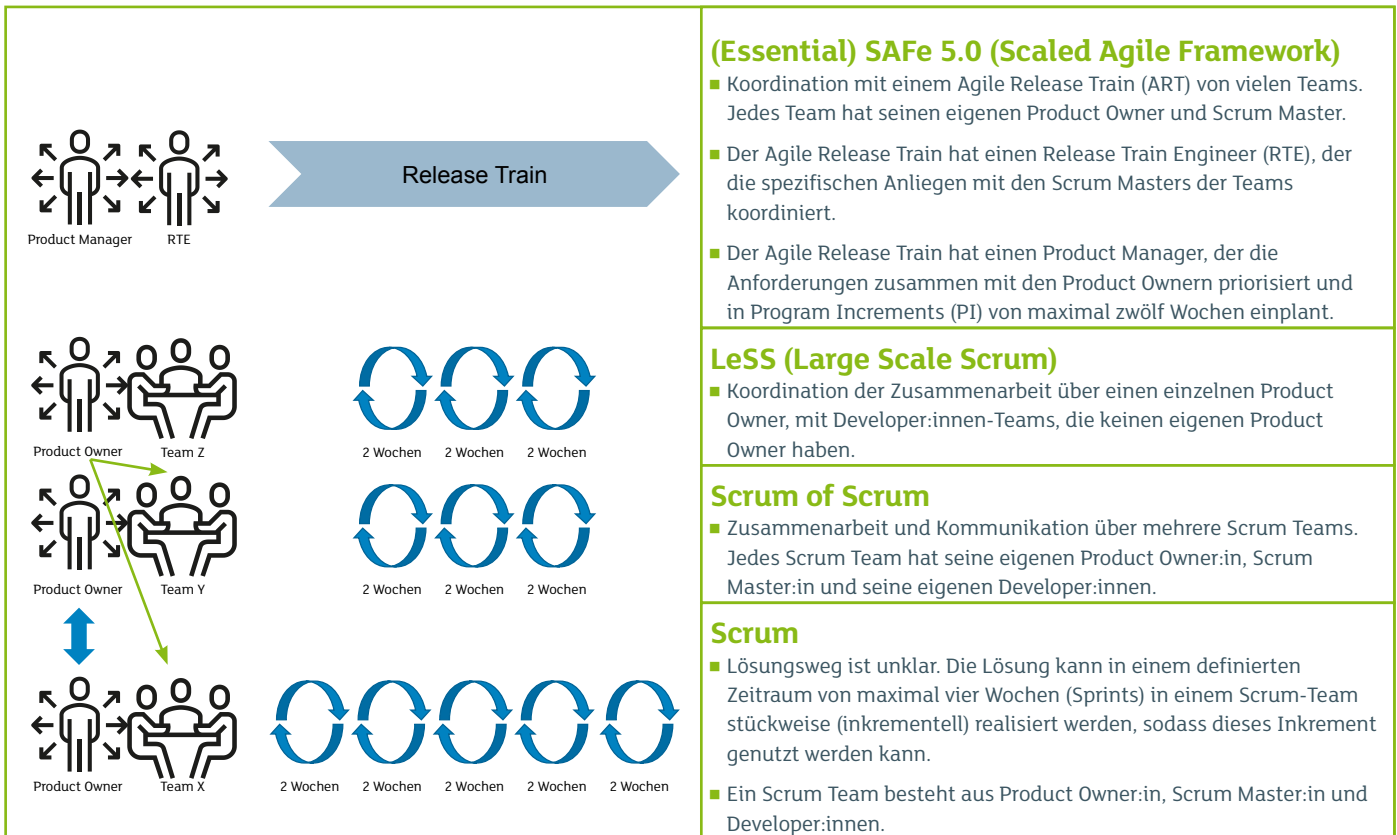
nuierliches Produktmanagement zu unterstützen. Stichworte wie Agile Release Trains, Lean-Portfolio, Wertströme etc. prägen die Methode.

Natürlich gibt es eine Vielzahl von Methoden zur agilen Steuerung der Entwicklung, die über die hier aufgeführten hinaus bei der Methodenwahl berücksichtigt werden sollten. Beachtet werden muss dabei auch, dass die agilen Methoden viele Disziplinen des Projektmanagements wie Risikomanagement, Stakeholdermanagement, Veränderungsmanagement etc. nicht abdecken. Die agile Entwicklung ist eine der möglichen Vorgehensweisen, die oft in Kombination mit anderen Modellen, also hybrid oder bimodal, angewendet wird. Letztlich entscheidend ist ausserdem, ob die agile Entwicklung bei einem (externen) Entwicklungspartner stattfindet oder die gesamte Organisation durchdringen soll.

AGILE METHODEN UND SELBSTORGANISATION

Agile Methoden zur Steuerung der Entwicklung von Produkten setzen auf Teams, die sich selbst organisieren oder selbst managen. Die Teams bestimmen selbst, wie sie die definierten Anforderungen umsetzen. Entsprechend übernehmen sie Verantwortung für den Prozess und das Ergebnis. Damit dies möglich ist, müssen zweckdienliche Rahmenbedingungen geschaffen werden. Dies ist eine Aufgabe entweder der Projektleitung oder der Stammorganisation bzw. des Linienmanagements. Zu den Rahmenbedingungen gehören offensichtliche Elemente wie die Ressourcierung des Teams mit fähigen Mitarbeitenden, aber auch kulturelle Aspekte wie das Verständnis für das agile Mindset und den damit verbundenen Wertvorstellungen.

Selbstorganisation von Teams in einem einzelnen Projekt kann in der Regel noch «lokal» betrachtet werden und in spezifischen Fällen durch das Projekt selbst etabliert werden. Dazu sind in der Regel aber Ausbildung und Coaching sowie eine gezielte Einführung notwendig, um die damit verbundenen Herausforderungen zu meistern. Alles, was über das Projekt hinausgeht, ist mit einem strategischen Entscheid auf oberster Führungsebene verbunden und benötigt eine Transformation der gesamten Führung, da die



Art, wie Entscheide gefällt werden, die Rollen und Verantwortungen umfassend ändern. Themen wie laterale Führung und systemische Führung treten in den Vordergrund. Entsprechend ist die Entscheidung, Methoden mit der durchdringenden Charakteristik von SAFe einzuführen, auf Stufe des Top-Managements zu fällen. Dabei muss auch die Frage der Verantwortung des Managements, der Projektleitung und der Teams geklärt werden.

Das Thema Selbstorganisation kann in der ganzen Organisation, in den Teams oder nur im Projekt gelebt werden. Für jeden Durchdringungsgrad stehen verschiedene Frameworks und Methoden zur Verfügung. Welche für die Unternehmung geeignet ist, unterscheidet sich stark durch die auszuführenden Tätigkeiten, die Grösse und Kultur.

Unabhängig vom Durchdringungsgrad der Selbstorganisation sind Kompetenzen wie Autonomie, Fehlertoleranz, Perspektivenvielfalt, Resilienz, unterschiedliche Granularitäten und die Fähigkeit, Widersprüche zulassen zu können, eminent wichtig. Die Befähigung der Mitarbeitenden, mit Komplexität umgehen zu können und ihre Intuition einzusetzen, zeichnet Führungskräfte in unserer sich stark verändernden Welt aus. Führungskräfte werden mit dem Dilemmata der Führung (zum Beispiel Macht versus Ohnmacht, Fremdbestimmung versus Selbstbestimmung etc.) konfrontiert. Ein situativer, systemischer Führungsstil kann in Organisationen, Teams oder Projekten mit Selbstorganisation unterstützend wirken.

REIFEGRAD UND ORGANISATIONS-CHANGE

Selbstorganisierte und agile Teams setzen einen gewissen Reifegrad der Organisation und entsprechend situative Change-Aktivitäten voraus, damit die erhoffte Wirkung von

agilen Teams erzielt wird. Vor Einführung von Methoden und agilen Prinzipien ist es sinnvoll, eine Analyse der Ausgangslage zu erstellen. Dabei sollen Themen wie Autonomie bezüglich Entscheidungen oder Alignment mit Unternehmensstrategie und -zielen abgebildet werden. Darauf basierend können Change-Massnahmen definiert und umgesetzt und passende Methoden sowie Techniken ausgewählt und eingeführt werden.

Der Transformationsprozess sollte aktiv gestaltet und unterstützt werden. Die Wahl und Ausgestaltung der Methoden, Techniken und Prozesse für die Zusammenarbeit im Unternehmen sind entscheidend. Für das Gelingen des Change – und die Entfaltung der gewünschten Wirkung, Agilität ohne skalierte Methode und ohne Begleitung des Kulturwandels empfehlen wir Ihnen nicht. ←

Vorschau auf den nächsten VIW-Anlass

6. Mai 2021: VIW-Generalversammlung

Die 36. ordentliche Generalversammlung von VIW Wirtschaftsinformatik Schweiz wird in Zusammenarbeit mit der Hochschule für Wirtschaft Zürich online durchgeführt. Vor dem Anlass wird Martin Gutmann von Swisscom ein spannendes Referat halten zum Thema «Data Driven in der Praxis – Anwendungsbeispiele bei Swisscom und seinen Kunden».

Anmeldung unter: www.viw.ch

Die Darstellung veranschaulicht, wie auf der Basis von Scrum skaliert werden kann

IMPRESSUM

Das offizielle Publikationsorgan des VIW

Herausgeber:
VIW – Wirtschaftsinformatik Schweiz

VIW-Geschäftsstelle:
Rosenweg 3
5037 Muhen
Tel. 031 311 99 88
info@viw.ch

Erscheinungsweise:
Monatlich

→ www.viw.ch