

Interview mit Jens Höhrmann, Senior-Berater für agiles Projektmanagement bei der HDP Management Consulting GmbH

Erfolgsfaktoren in agilen Projekten

„Agilität ist nur der Versuch, Chaos, planloses Vorgehen und Improvisation einen schöneren Namen zu geben.“ Dieses Argument in verschiedenen Abwandlungen hört man häufig in Diskussionen mit Projektteilnehmern, die bislang lieber mit klassischen Methoden gearbeitet haben.

Agilität wird oft mit einer spontanen und unkoordinierten Priorisierung verwechselt, die allen Beteiligten die größtmögliche Flexibilität ermöglicht, während der Blick auf das Endergebnis komplett verloren geht.

Dies sind grundlegende Irrtümer, die mit viel Überzeugungsarbeit und Disziplin zu beseitigen sind, was durch stringente Einhaltung der vom Projektteam aus dem agilen Methodenkatalog ausgewählten Regeln im Transformationsprozess erreicht werden kann.

In folgendem Interview zeigt Herr Jens Höhrmann auf, was die Erfolgsfaktoren für agiles Projektmanagement sind und wie man diese einsetzt.

Vanessa Keller: Herr Höhrmann, was zeichnet agile Methoden aus?

Jens Höhrmann: Agile Methoden unterstützen ein sich schnell änderndes Geschäftsumfeld, das in der traditionellen Produkt- oder Geschäftsentwicklung als große Herausforderung betrachtet wird.

Agiles Denken hilft, Komplexität zu verringern. In kurzen, verbindlich und detailliert definierten Schritten werden Ziele erreicht durch eine Vereinfachung und Aufteilung des Planungsprozesses, die Fokussierung auf Kundenbedürfnisse und -Anforderungen und die Gestaltung eines optimierten Arbeitsumfeldes für den Austausch und die Zusammenarbeit innerhalb des Teams sowie mit allen Stakeholdern.

Vanessa Keller: Welche Methoden beziehungsweise Ansätze sind gängig, um Agilität einzuführen?

Jens Höhrmann: Neben den bekanntesten Scrum und Kanban nutzt man auch Unified Process, Extreme Programming, Design Thinking oder Lean Startup zur Erreichung von Agilität sowie Frameworks zur Skalierung wie LeSS, SAFe und Scrum@Scale.

Egal welcher Ansatz ausgewählt wird, ein Projektleiter versucht bei Anwendung einer agilen Methode stets, Herausforderungen und Hindernisse im Projektumfeld zu identifizieren, um wirkungsvolle Gegenmaßnahmen für diese Risiken festzulegen. Agile Methoden berücksichtigen dabei sowohl technische Lösungen als auch menschliches Verhalten. Das macht agile Methoden zu einem hervorragenden Weg, um höchstqualitative Produkte schneller zu liefern.

Vanessa Keller: Lassen Sie uns im Folgenden auf die wesentlichen Erfolgsfaktoren für die agile Entwicklung eingehen. Was ist bei der der Einführung agiler Ansätze zu beachten? Welche Attribute sind hierbei wichtig?

Jens Höhrmann: Um bei groß angelegten Entwicklungen Erfolg zu haben, muss ein Projektmanager zunächst die relevanten Erfolgsfaktoren und Attribute verstehen und mit ihnen umgehen können.

Ein wesentlicher Punkt ist, Mehrdeutigkeit zu reduzieren. Große und globale Projekte haben häufig einen höheren Komplexitätsgrad als kleine Projekte und brauchen für Kommunikation und Koordination umfassende Strukturen. Werden Entscheidungen

auf Basis von Interpretationspielraum getroffen, können diese fehlerhaft oder falsch sein. Daraus entstehende Probleme führen dann zu Korrekturen und Nacharbeiten bei Planung und Umsetzung.

Sachverhalte, die in einem Team mit gemeinsamem Hintergrund, Kultur und Fachwissen selbstverständlich scheinen, können für andere Personen außerhalb dieses Teams nicht erkennbar sein. Um dieser Situation zu begegnen, ist es erforderlich, dafür zu sorgen, dass alle Aspekte des Projektes von allen Teilnehmern verstanden werden. Ein Team sollte neben einer tiefen Kenntnis projektrelevanter Themen auch immer ausreichend Fachwissen besitzen, um die Rahmenbedingungen ausreichend zu kennen und zu verstehen.

Vanessa Keller: Und wie trägt Agilität in Projekten hierzu bei?

Jens Höhrmann: Agile Prozesse sind darauf ausgerichtet, mit unklaren und nicht zukunftsweisenden Anforderungen umzugehen und diese aufzuarbeiten. Agilität versucht Rahmenbedingungen bereitzustellen, durch die insbesondere folgende Punkte verbessert werden:

- die Form von Ad-hoc- und inoffizieller Kommunikation,
- die Vernetzung zu und mit dem Kunden,
- die Schaffung von Berührungspunkten für in der Arbeit abhängige Teams,
- kurze Auslieferungszyklen von Produkten oder Produktbestandteilen und
- tägliche Meetings mit Fokus auf klare Inhalte und eine zeitbeschränkte Länge.

Vanessa Keller: Wie ist mit agilen Projekten umzugehen, welche auf mehrere Standorte verteilt sind?

Jens Höhrmann: In globalen oder auf mehrere Standorte verteilten Projekten, in denen

die Kommunikation aufgrund der zahlreichen, notwendigen Informationsflüsse komplex ist, ist Stabilität der Arbeitsprozesse ein Schlüsselfaktor. Zusätzliche Änderungsanforderungen sind besonders bei Großprojekten ein Risiko, weil diese schnell zu Verzögerungen gegenüber der ursprünglichen Planung führen können. In diesem Zusammenhang ist es wichtig zu wissen, dass große und globale Projekte typischerweise zwei- bis dreimal mehr Zeit benötigen, um Entscheidungen herbeizuführen als Projekte mit räumlich vereinten Teams. Bei Anwendung von Agilität müssen Teams deswegen abgestimmten Prozessen im Requirements-Engineering folgen und die Erstellung der IT-Architektur sehr gründlich vorbereiten. Dies kann dadurch erreicht werden, dass eine intensive Nutzung von Prototyping, Produktdesign, Frameworks und Entwicklungsumgebung erfolgen muss, um durch qualitätsgesicherte Arbeitsergebnisse die Stabilität eines Projektes zu erhöhen.

Vanessa Keller: Wie gelingt es, die Abhängigkeiten in Projekten zu verstehen?

Jens Höhrmann: In globalen und großen Projekten wird ein Verständnis des Zusammenwirkens von Aufgaben und Aktivitäten sowie technischen Auswirkungen einzelner Komponenten benötigt. Ein sauber aufgesetzter Prozess ist entscheidend für Durchführung und Planung der Projekte. Dieser Punkt ist bei nicht agilen Projekten ähnlich, jedoch gewinnt er bei agilen Projekten eine noch höhere Bedeutung. Aufgrund der angestrebten schnelleren Bereitstellung von Produkten oder Produktbestandteilen besteht die Gefahr, Arbeitszeit zu verschwenden, wenn Fehlentwicklungen nicht rechtzeitig erkannt werden.

Vanessa Keller: Welches Verständnis muss für die Koordination von agilen Projekten aufgebracht werden und wie ist hierbei vorzugehen?

Jens Höhrmann: Das Verständnis der miteinander in Beziehung stehenden Aufgaben

erleichtert die Koordination durch den Projektleiter. Richtige Koordination befähigt das Team bei der Umsetzung von Maßnahmen. So kann den Bedürfnissen der Stakeholder gemäß einer vorher abgestimmten Priorisierung am besten Rechnung getragen werden. Die Aufgabe des Projektleiters besteht hierbei darin, Teams im Hinblick auf Kommunikation, Managementpraktiken, Arbeitsprozesse und Erstellung der Geschäfts- oder IT-Architektur zu koordinieren. In globalen und großen Projekten muss der Projektleiter auch in der Lage sein, unterschiedliche Erwartungshaltungen zu bedienen und dabei stets die Koordination über alle Projektteilnehmer aufrechtzuerhalten.

Vanessa Keller: Was ist beim Umgang mit heterogenen Projektteams zu beachten?

Jens Höhrmann: Große Projekte, die aus mehreren heterogenen Teams bestehen, müssen flexibler und gleichzeitig stabiler sein als kleine Projekte. Teams weisen häufig große Unterschiede bezüglich ihrer Wissensstände, Fähigkeiten, Kultur und Praktiken auf. Basierend auf diesen Unterschieden muss ermöglicht werden, diese heterogenen Teams abzustimmen und in den gemeinsamen Entwicklungsprozess optimal einzubinden.

Vanessa Keller: Wie gelingt es, die Interessengruppen während des gesamten Projektzyklus einzubinden?

Jens Höhrmann: Die Kundensicht bestimmt bei agilen Methoden das Vorgehen und die Priorisierung. Der agile Projektmanager muss sich auf Wertschöpfung und die Bedürfnisse der Kunden bzw. Interessengruppen konzentrieren. Damit erhält der Kunde im Rollenmodell der agilen Methode eine zentrale Position. Er nimmt u. a. aktiv an regelmäßigen Abstimmungen teil, bei denen Anforderungsdetails verbindlich formuliert und Aufgaben einvernehmlich priorisiert werden. Es herrscht jederzeit Transparenz

über den Fortschritt sowie eine enge Rückkopplung zu den gelieferten Ergebnissen.

Dazu müssen Scope, Qualität, Kosten und Zeit immer gemeinsam betrachtet werden.

Vanessa Keller: Sind denn klassische Methoden nun gar nicht mehr sinnvoll?

Jens Höhrmann: Grundsätzlich haben klassische und agile Vorgehensweisen ihre Berechtigung. Je nach Anwendungsgebiet können sie gute und produktive Ergebnisse erzielen. Klassisches Projektmanagement bietet sich besonders bei strategischen Entwicklungsprojekten oder der Entwicklung komplexer Systeme an, die sich nicht in unabhängige Strukturen zerlegen lassen. Dazu zählen auch Projekte, in denen eine Gesamtoptimierung wichtiger ist als eine Einzeloptimierung. Bei den meisten anderen Projekten ist ein agiles Arbeiten häufig zielführender.

Vanessa Keller: Was ist denn bei der Einführung zu beachten?

Jens Höhrmann: Agile Methoden sind in der Theorie einfach zu verstehen und nachzuvollziehen. So einfach die Theorie ist, so schwer ist jedoch die praktische Adaption. Es gibt zahlreiche Fallstricke, die bei der Einführung und Nutzung von Agilität bei Vorhaben der Produktentwicklung zu erheblichen Hindernissen werden können.

In großen Konzernen fällt es gewachsenen Hierarchien anfangs häufig nicht leicht, agile Ansätze aufzugreifen und zu adaptieren. Wird die Transformation von klassisch zu agil professionell gemanagt, so werden sich zügig Erfolge einstellen. Mit einem gut geplanten Change-Prozess werden sich immer mehr Befürworter und Unterstützer finden, da die Vorteile einer besseren und zeitlich schnelleren Bereitstellung von Produkten und die Reduzierung von Kosten aufgrund des Weglassens von als überflüssig identifizierten Aufgaben alle Skeptiker mit der Zeit überzeugen.

Deswegen sind sehr viel Weitsicht und Erfahrung notwendig, um agile Projekte zu lenken und zum Erfolg zu führen. Sind die Rahmenbedingungen zu Projektbeginn korrekt gesetzt und findet eine professionelle Begleitung unter Berücksichtigung der ausgeführten Vorgehensweisen statt, so bieten agile Methoden erhebliche Vorteile, die viele Potenziale heben können und zu zahlreichen positiven Effekten wie hohe Kundenzufriedenheit, Kosteneinsparungen und zügige Produktbereitstellungen führen können.

Vanessa Keller: Welche Empfehlungen können Sie einem Projektleiter noch geben? Worauf sollte er besonders Wert legen?

Jens Höhrmann: Der Projektleiter sollte darauf hinarbeiten, dass:

- Anweisungen und Architekturen trotz zügiger Bereitstellung auch auf lange Sicht ausgerichtet sind,
- diese von allen Beteiligten verstanden und befolgt werden,
- Anforderungen und Bedürfnisse umfänglich erfüllt sind,
- Konfigurationsmanagementprozesse definiert sind sowie
- Integrations- und Testverfahren genutzt werden.

Der Projektleiter muss sich also aus dem agilen Werkzeugkoffer bedienen und Maßnahmen einleiten, mit denen er flexible Vorgehensweisen mit einer stabilen Projektorganisation verbinden kann.

Für den Projekterfolg sind die fünf erwähnten Erfolgsfaktoren unbedingt zu beachten, also: Mehrdeutigkeit reduzieren, Stabilität der Arbeitsprozesse gewährleisten, Verständnis des Zusammenwirkens von Aufgaben und Aktivitäten fördern, übereinstimmende Koordination ermöglichen sowie Flexibilität und Stabilität ausbalancieren. Dies erfordert von allen Beteiligten viel Energie, aber es lohnt sich zweifelsfrei.

Dieses Interview führte Vanessa Keller, Head of Marketing and Communication, HDP Management Consulting GmbH am 24.06.2019.