

Standardisierung vs. Kultur: Klassisches und agiles Projektmanagement im Vergleich

Stefan Hilmer, Alexander Krieg

Acando GmbH
Millerntorplatz 1,
20359 Hamburg
stefan.hilmer@acando.de
alexander.krieg@acando.de

Zusammenfassung: Standardisierungen werden im klassischen Projektmanagement eingesetzt, um den Erfolg von Projekten sicherzustellen. Zu diesem Zweck werden oft unternehmensweit oder allgemeingültig standardisierte Vorgehensmodelle eingesetzt. In der agilen Welt wird generell auf weitreichende Standards verzichtet. Dafür wird vermehrt auf die Projektkultur gesetzt. Sie schließt nicht standardisierte Lücken zum Beispiel durch die Selbstorganisation der Projektteams. Dieser Aufsatz zeigt die Vorzüge beider Seiten und macht dabei deutlich, dass Standardisierung und Kultur einander nicht ausschließen. Vielmehr werden vermeintliche Widersprüche in mögliche Synergien überführt.

1 Einleitung

Im Projektmanagement stehen sich die klassische und die agile Welt oft scheinbar konträr gegenüber. Vielfach wird von einem Paradigmenwechsel gesprochen, was die Distanz zwischen beiden Lagern erklären soll. Oft sind es aber auch nur Vorurteile, die zu einer Trennung der Protagonisten führen. Dabei bieten beide Seiten Vorteile, die situationsabhängig, richtig eingesetzt, Projekten große Vorteile bringen können.

Ein typisches Merkmal klassischer Ansätze sind weitreichend standardisierte Vorgehensweisen. Sehr konkret und detailliert beschreiben solche Standards Phasen, Meilensteine, Rollen, Aufgaben, Ergebnisse und anderes mehr. Die Vorzüge dieses Ansatzes galten lange Jahre als unumstritten. Immer mehr allgemeingültige oder auch situationsspezifische Standards wurden definiert. Sie und ihre Vorzüge werden in diesem Beitrag in Kapitel 2 näher betrachtet.

Einen zentralen Aspekt agiler Vorgehensweisen bildet die Projektkultur. Sie basiert im Wesentlichen auf selbstorganisierten Teams und der vollständigen Integration des Kunden in das Projekt. Das Team, einschließlich Kunde, rückt immer mehr in den Mit-

telpunkt. Auch aus diesem Ansatz ergeben sich mächtige, inzwischen unbestrittene Vorteile, die zu einer stetigen Verbreitung der agilen Methoden führen. Die Gründe dafür sollen in Kapitel 3 dieses Beitrags eingegangen werden.

Den Kern dieses Beitrags bildet aber die Gegenüberstellung der in den Kapiteln 2 und 3 thesenartig zusammengestellten Vorzüge beider Ansätze. Auf dieser Basis wird in Kapitel 4 eine Synthese zwischen Standardisierung und Kultur, also zwischen klassischem und agilem Projektmanagement entwickelt.

Die Darstellungen in diesem Beitrag beruhen auf Beratungs- und Projekterfahrungen der Autoren. Das Spektrum der Projekte reicht von IT-Projekten, mit denen agile Methoden im Unternehmen eingeführt wurden, bis hin zu IT-Großprojekten, die nach unternehmenseigenen Vorgehensmodellen durchgeführt wurden. Die benannten Erfahrungswerte spiegeln sich jedoch auch in der angegebenen Literatur wieder.

2 Standardisierung – der klassische Ansatz

Standardisierung im Wortsinn bedeutet Vereinheitlichung. Im Projektmanagement werden in der Regel Vorgehensmodelle standardisiert. Das bedeutet, es werden Methoden und Artefakte des Projektmanagements zu standardisierten Projektabläufen zusammengefasst. Solche standardisierten Vorgehensmodelle werden auch als Projektmanagementsysteme bezeichnet (vergl. DIN 69904 und 69905).

Standards, die von offiziellen Gremien wie dem Deutschen Institut für Normung (DIN) festgelegt werden, haben generell einen großen Geltungsbereich. Ein Beispiel für ein auf dieser Ebene standardisiertes Projektmanagement Vorgehen ist das vom britischen Office of Government Commerce (OCG) aufgestellte Prince2 [Of09]. Oft entwickeln sich aber auch in bestimmten Branchen eigene standardisierte Vorgehensmodelle für das Projektmanagement. In der Softwareentwicklung zum Beispiel ist der Rational Unified Process [Ve00] sehr bekannt. Einen großen Raum nehmen jedoch auch unternehmensinterne Standards ein. Vielfach entwickeln Großunternehmen oder Konzerne eigene Standards und erlangen so organisationspezifisch gestaltete Modelle, die die organisationseigenen Belange besser berücksichtigen können. Eine Aufgabe, für die vielfach eine eigene Organisationseinheit wie beispielsweise ein „Project Management Office – PMO“ geschaffen wird [Hi13].

Egal auf welcher Ebene ein Standard entsteht, in einem offiziellen Gremium, in einer bestimmten Branche oder in einem Unternehmen, immer werden die gleichen Ziele angestrebt. Ziele, die typischerweise bestimmte Vorteile mit sich bringen:

1. Gemeinsames Verständnis aller Beteiligten
2. Verbesserung der internen und externen Zusammenarbeit
3. Austauschbarkeit von Projektbeteiligten
4. Vergleichbarkeit von Projekten und deren Arbeitsständen

5. Verbessertes Management von Portfolien und Programmen

Wird ein Vorgehensmodell, das alle anstehenden Aufgaben, angestrebten Ergebnisse und ausführenden Rollen klar definiert, zum Standard erhoben, sorgt es für ein ausgeprägtes **gemeinsames Verständnis aller Beteiligten**. Es herrscht ein transparentes Bild bezüglich aller gegenseitigen Erwartungshaltungen.

Eine **Verbesserung der internen und externen Zusammenarbeit** wird immer dann erreicht, wenn ein gemeinsames Vorgehen definiert ist. Normen gelten – auch und gerade im Projektmanagement – als notwendig, um insbesondere die Kommunikation in und zwischen Organisationen zu erleichtern [SOP08]. Dies erreichen aber auch branchen- bzw. unternehmenseigene Standards. Sie müssen jedoch gerade im Außenverhältnis explizit benannt bzw. transparent gemacht werden.

Vorgehensmodelle mit klaren Rollenverteilungen und entsprechenden Beschreibungen führen zu einer hohen **Austauschbarkeit von Projektbeteiligten**. Die hohe Transparenz, die ein Standard mit sich bringt, und die Verbindlichkeit, die durch ihn gewährleistet wird, führen zu einem klaren gegenseitigen Rollenverständnis. Fällt ein Projektbeteiligter aus, ist nicht das Individuum zu ersetzen, sondern lediglich die im Modell beschriebene Rolle neu zu besetzen.

Die **Vergleichbarkeit von Projekten und deren Arbeitsständen** bedeutet, dass verschiedene Projekte an verschiedenen Punkten im Sinne eines Benchmarking miteinander verglichen werden können. Dabei geht es darum, aus einer übergeordneten Management-Perspektive heraus mehrere Projekte vergleichen und damit steuern zu können. Die Erreichung dieses Ziels wird durch die Anwendung eines standardisierten Vorgehens im hohen Maße unterstützt. Ein entsprechendes Modell bietet einzelne vergleichsfähige Meilensteine und im Idealfall auch Messgrößen.

Nicht nur die Vergleichbarkeit von Projekten wird durch einheitliche Vorgehensweisen verbessert. Standards sorgen auch für ein **verbessertes Management von Portfolien und Programmen**. Standardisiert abgewickelte Projekte lassen sich sehr viel leichter in ihrer Ausrichtung im Sinne einer Programmsteuerung optimieren. Standardisierte klassische Vorgehen sind somit auch für sehr große Vorhaben geeignet. Für ein übergreifendes Projekt-Portfoliomanagement ist es zudem wichtig, dass alle Vorhaben des Portfolios in einem hohen Maße messbar und damit vergleichbar sind. Voraussetzungen, die durch ein standardisiertes Vorgehensmodell idealtypisch bereitgestellt werden.

3 Projektkultur – der agile Ansatz

In der agilen Welt wird vielfach auf weitreichende und vor allem detaillierte Standardisierung verzichtet. Daher rührt auch die ältere Bezeichnung der „leichtgewichtigen“ Vorgehensmodelle. Ersatz bietet hier die Projektkultur, die selbstorganisierten Teams und der Ansatz, sich ständig verbessern zu wollen.

Das bedeutet nicht, dass es keine Standardisierungen gibt. Sie beziehen sich jedoch stärker auf die Interaktion im Team. Scrum beispielsweise definiert unter anderem die Meeting-Kultur des Projektes. Grundsätzlich werden agile Prozesse und Vorgehen zwar als Rahmen beschrieben, leben aber von der konkreten Ausgestaltung durch das jeweilige Team.

Im Agilen Manifest [Be01] stehen die Grundwerte und Gedanken der agilen Arbeits-sicht.

- Individuen und Interaktion über Prozesse und Werkzeuge
- Lauffähige Software über ausführliche Dokumentationen
- Zusammenarbeit mit dem Kunden über strikte Vertragsentwürfe
- Umgang mit Veränderungen über festgelegte Pläne

Im agilen Vorgehen geht es in erster Linie um Werte, Transparenz, Kommunikation und Kooperation und nicht um Prozesse oder Werkzeuge. Das bedeutet nicht, dass der betriebswirtschaftliche Projekterfolg in der agilen Welt nicht genauso im Mittelpunkt steht. Nur rücken auch immaterielle Vermögenswerte mehr in den Fokus als klassische Controlling-Kennzahlen.

Weitere Kernpunkte sind schnelles und flexibles Reagieren auf Veränderungen im Projekt, was durch ein flexibles Framework, flache Hierarchien und ein hohes Maß an Kommunikation und Eigenverantwortung im Projektteam gewährleistet wird.

Ein enger und kooperativer Umgang mit dem Kunden durch alle Projektphasen hindurch ist gelebtes Ziel, um eine bestmögliche Kundenzufriedenheit zu erreichen. Das schafft ein hohes Maß an Vertrauen.

Völlig unabhängig, wie sich die Projektrahmenparameter, Stakeholder und Projektziele zusammensetzen und gestalten, folgendes wird immer Kernbestandteil der agilen Kultur sein:

- 1. Lösungsorientierte selbstorganisierte Teams**
- 2. Förderung von Eigeninitiative und Verantwortung**
- 3. Regeln entwickeln und kontrollieren sich selbst**
- 4. Gelebter Wissenstransfer im Projekt**
- 5. Messbarkeit der Fertigstellung**

Lösungsorientierte selbstorganisierte Teams besitzen die Möglichkeit, Führungsverantwortung und Rollen situativ so zu verteilen, wie es zu der gestellten Aufgabe und den einzelnen Personen passt.

Ein agiles Umfeld ist geprägt durch flache Hierarchien, also Organisationsstrukturen, in denen Ranghöhere wenige Eingriffe in Entscheidungen Rangniedrigerer vornehmen. Diese Organisationsstruktur setzt verstärkt **auf die Förderung von Eigeninitiative und Verantwortung**, die von jedem Teammitglied auf das eigene Handeln umgesetzt werden muss. Eigeninitiative und Verantwortung sind ausgerichtet auf die jeweilige Zielerreichung sowie die kontinuierliche Verbesserung der täglichen Prozesse. Im agilen Projektumfeld wird durch den permanenten Focus auf Right Practice eine stetige Verbesserung der Prozesse und Kommunikationsstrukturen im Projekt erreicht.

Regeln und Standards innerhalb eines Teams werden als fester kultureller Bestandteil gesehen aber nicht als starres Regelkorsett. Da sie sich im kontinuierlichen Verbesserungs- und Anpassungsprozess befinden, benötigt es keine übergeordneten Regulierungsebenen und Controlling. **Regeln entwickeln und kontrollieren sich selbst.**

Mit Wissenstransfer ist hier jegliche Form von aktivem Austausch von Wissen gemeint. Auf diesen wird in agilen Teams viel Wert gelegt. Die Meeting-Kultur in agilen Teams, wie auch der transparente und kooperative Umgang sorgt für einen **gelebten Wissenstransfer im Projekt.**

Im agilen Projektmanagement wird pro Projektabschnitt, wie beispielsweise dem Sprint in Scrum, ein getestetes und lauffähiges Produktinkrement ausgeliefert. Innerhalb eines Abschnitts werden die Phasen von Anforderung, Design, Entwicklung und Test durchlaufen. Am Ende eines jeden Abschnitts kann das exakte Verhältnis von erreichten Ergebnissen und von benötigten Ressourcen gemessen und dargestellt werden. Diese frühzeitige **Messbarkeit der Fertigstellung** sorgt neben einem objektiven Projektcontrolling für Kundenzufriedenheit und Vertrauen. Hinzu kommt die Durchführung von Reviews als fester Bestandteil am Ende jedes Projektabschnittes. Sie bringen eine erhöhte Planungssicherheit im laufenden Projekt mit sich. Der Grund dafür ist ein verbesserter Wissensstand und eine daraus resultierende dynamische Plananpassung.

4 Synthese

Um die in den vorangegangenen Kapiteln aufgestellten Thesen zusammenzuführen, werden im Folgenden die auf die Standardisierung bezogenen Aussagen aus Kapitel 2 herangezogen und denen der Projektkultur aus Kapitel 3 gegenübergestellt. Daher bilden die fünf Thesen der Standardisierung auch die Überschriften der folgenden Unterkapitel. Diese Struktur der Darstellung ist zufällig und bestenfalls mit der Chronologie der Entstehung beider Ansätze zu begründen. Sie soll auch lediglich die Struktur der Darstellung festlegen und nicht die inhaltliche Aussage beeinflussen.

Gemeinsames Verständnis aller Beteiligten

In standardisierten Vorgehensmodellen der klassischen Welt werden Rollenprofile detailliert definiert und konkreten Aufgaben, z.B. Arbeitspaketen, zugeordnet. Ein typisches, sehr bekanntes Beispiel hierfür ist der RUP, der Rational Unified Process [Ve00]. Aber auch in organisationseigenen Modellen ist diese Herangehensweise weit verbreitet.

Es gibt aber nur in sehr wenigen Fällen die geeignete Person für ein detailliert definiertes Rollenprofil. Zudem passt häufig die Rollendefinition nicht zu den realen im Projekt benötigten Fähigkeiten.

Im Agilen werden Rollen abstrakter beschrieben, man sucht ein Teammitglied mit einer gewissen fachlichen Prägung. Es werden nicht automatisch feste Aufgaben an eine Rolle gebunden. Beispielsweise werden in Scrum die Aufgaben für das Team definiert und nicht für einzelne Teammitglieder. Mit dem Begriff „Teammitglied“ wird eine der wenigen Rollen in Scrum [Pi07] beschrieben.

Es gibt in der klassischen und der agilen Welt Schlüsselrollen wie z.B. den Projektleiter, den Scrum Master oder den Product Owner, die es zu definieren und zu besetzen gilt. Darüber hinaus erweist es sich als besonders zielführend, Verantwortung und Rollen situativ zu verteilen. **Lösungsorientierte selbstorganisierte Teams** (vergl. Kapitel 3) sind eine gute Möglichkeit, diese Art der Arbeitsteilung und Verteilung zu erreichen. Der Fokus der Teams ist nicht die Einhaltung starrer Rollen, Vorgehen und Prozesse sondern eine offene Kommunikation und die Eigenverantwortung, notwendige Lösungsschritte situativ zu erkennen und umzusetzen. Aus diesem Grund benötigt man zur Einführung agiler Ansätze im Unternehmen auch die richtigen Rahmenparameter. Die Praxis zeigt, dass zwei agile Pilotprojekte geeignet erscheinen. Wichtig sind zudem ein oder zwei praxiserfahrene Teammitglieder zur Vermittlung der Werte und Vorgehen, wobei auch der Einsatz eines agilen Coachs zu empfehlen ist. Grundsätzlich gilt aber, dass die Einführung so individuell ist wie das Unternehmen selbst. Es gibt viele Methoden aber keine Blaupause.

Verbesserung der internen und externen Zusammenarbeit

Im Klassischen werden Beziehungen zwischen Teams und Rollen definiert und in Regeln schriftlich fixiert, inklusive Verantwortungen, Verpflichtungen und Befugnissen [SOP08]. Daraus entsteht eine feste gegenseitige Erwartungshaltung. Das schafft Klarheit und geordnete Verhältnisse. Jeder weiß, was er zu tun hat und was von ihm erwartet wird.

Oft stellt sich der Projektalltag aber nicht so klar strukturiert dar. Häufig sind die gelebten Kommunikationsgewohnheiten einzelner Personen oder ganzer Teams anders als evtl. zu Beginn definiert. Zudem können auch nicht alle Möglichkeiten und Eventualitäten im Voraus abgedeckt werden. Es werden immer Situationen eintreten, die nicht beschrieben wurden.

Im Agilen werden keine strengen Vorgaben getroffen, wie ein Team intern oder mit anderen Teams zu kommunizieren hat. Zur **Förderung von Eigeninitiative und Verantwortung** (vergl. Kapitel 3) gibt man die Organisation der Kommunikation an die Teams ab.

Mit Regeln und Standards wird in beiden Welten das Ziel verfolgt, Zusammenarbeit und Schnittstellen in und zwischen Teams und einzelnen Stakeholdern klar zu definieren. Das wird in der klassischen Welt vehementer und unflexibler verfolgt [SOP08] als in der

agilen. Auch in der agilen Welt gibt es eine große Anzahl fester Größen, Regeln und klar definierter Abläufe [OW07], ohne die das agile Vorgehen nicht funktionieren könnte. Nur sie werden individueller gehandhabt und schneller angepasst, je nach dem was aktuell am passendsten erscheint. Jedes Team und jedes Projekt ist individuell verschieden, **Regeln entwickeln und kontrollieren sich selbst** (vergl. Kapitel 3). Regelkorridore und anpassungsfähige Standardvorgaben sollen eine Hilfe bieten, aber nicht blockieren.

Austauschbarkeit von Projektbeteiligten

Standardisierte Vorgehensmodelle gewähren ein hohes Maß an Austauschbarkeit der Projektbeteiligten. Wenn eine Rolle hinreichend klar beschrieben ist, kann sie auch entsprechend besetzt werden. Muss im Falle eines Austausches eine Rolle neu besetzt werden, sucht man den geeigneten Kandidaten für das Rollenprofil und setzt ihn in das bestehende Team ein. Die Rollenprofile sollen dabei einen reibungslosen Ablauf gewährleisten [SOP08].

In der Regel hängt am Austausch einer Person mehr, als nur die Neubesetzung einer definierten Rolle. Personen bringen mehr mit, als nur die exakte Ausfüllung eines Rollenprofils. Erarbeitetes Wissen geht dem Team durch den Verlust einer Person verloren und sollte bestmöglich aufgefangen werden, ebenso sind soziale Aspekte der Teambildung zu beachten.

Der Teambildungsprozess ist ein Kernpunkt in agilen Projekten und Teams, er wird intensiver gelebt als im klassischen Umfeld. In agilen Teams ersetzt man eine Person eher situationsabhängig. Es wird mehr nach den aktuellen Teambelangen geschaut, als nach dem exakten Ersetzen einer definierten Rolle. Das Team wählt das neue Teammitglied aus. Dabei kann es auch zu einer weitreichenden Neuverteilung der Aufgaben im Team kommen.

Eine Situation, zu der es immer wieder in laufenden agilen wie klassischen Projekten kommt, ist der Ausfall einer Person und eine damit verbundene Neubesetzung der Position. Die Suche, Auswahl und Einarbeitung einer geeigneten Person nimmt in jedem Fall Zeit in Anspruch und bringt in jedes agile wie klassische Team eine kurzzeitige Unruhe. In agilen Projekten arbeitet man aber im Gegensatz zur klassischen Welt mit abstrakten Rollenbeschreibungen [Pi07]. Das führt in der Regel zu einer besseren, situativ gezielteren Ergänzung des Teams, als eine Person nach einer strikten Rollenbeschreibung zu suchen. Das Team soll durch die neue Person im besten Fall noch verstärkt werden, im Agilen wird dabei mehr Wert auf Erfahrung, Komplementärwissen und soziale Aspekte Wert gelegt, als auf die rein fachliche Beschreibung. Durch die besondere Meeting-Kultur, wie z.B. den Daily Stand-up Meetings, und einen aktiv **gelebten Wissenstransfer im Projekt** (vergl. Kapitel 3) können neue Teammitglieder zudem schnell integriert werden. Dadurch werden der zeitliche Rahmen der Einarbeitung und das Ankommen im Team so kurz als möglich gestaltet.

Vergleichbarkeit von Projekten und deren Arbeitsständen

Die vierte These aus Kapitel 2 sagte aus, dass verschiedene Projekte in standardisierten Vorgehensmodellen verglichen werden können. Ein solches Modell bietet dazu Phasen und Meilensteine mit fest vorgegebenen, also standardisierten Inhalten. Mit geeigneten Messgrößen und Metriken können an den für alle Projekte gleichen Meilensteinen Kennzahlen ermittelt werden, die die Projekte vergleichbar machen [Ge09].

Allerdings werden dabei in der Regel nur Kenngrößen verglichen, die sich auf feste Punkte des Vorgehensmodells beziehen. Oft fehlt die Messbarkeit von Projektergebnissen und vor allem von deren Nutzen. Die Erfahrung zeigt, dass nicht selten Projekte formal gelingen, am Ende aber die Ergebnisse keinen oder nur geringen Nutzen bringen. Viele agile Methoden schaffen an dieser Stelle Abhilfe, indem den Ergebnissen z.B. lauffähiger Software ein höherer Stellenwert zugewiesen wird [Be01, Sc04]. In Kapitel 3 wurde dies durch die These **Messbarkeit der Fertigstellung** dargestellt. Scrum beispielsweise verlangt auslieferbare Software nach jeder Iteration [Pi07]. Über auslieferungsfähige Produkte bzw. über eine Bewertung dieser durch den Anwender kann eine Messbarkeit erreicht werden, die den Vergleich der o.g. Kennzahlen gegenüber dem Fortschritt des Produktes bzw. des tatsächlich erreichten Nutzen ermöglicht. Allerdings fällt es schwerer Aussagen über das noch zu leistende zu treffen, denn im Gegensatz zum klassischen Ansatz wird hier nicht Bezug auf einen festen Punkt in einem vorgegebenen Vorgehensmodell genommen.

Der Unterschied liegt also nicht darin, dass man mit einem der beiden Ansätze, agil oder klassisch, Projekte besser vergleichen kann, sondern darin, wie man die Projekte bewertet. In jedem Fall werden Messgrößen benötigt, die in vergleichbare Kennzahlen überführt werden. Termine und Kosten sind in der Regel leicht zu bewerten. Agile Methoden unterstützen, wie am Beispiel Scrum gezeigt, die Messung des Produktfortschritts im Projekt und die des tatsächlich erreichten Nutzens. Für die Bewertung der Leistung in Projekten, die einem standardisiertem Vorgehensmodell folgen, existieren viele verschiedene Ansätze [Lo08, SOP08]. Der Fertigstellungsgrad gilt hier als zentrale Kenngröße. Man muss also die Kenngrößen für Termine und Kosten auf die der Leistung beziehen, anstatt auf Meilensteine des Vorgehensmodells. Dieser Ansatz muss allen beteiligten Stakeholdern bis hin zum Kunden bewusst gemacht werden. Der Vorteil liegt darin, dass die Kenngrößen unabhängig vom Vorgehensmodell sind und die Projekte trotzdem vergleichbar bleiben. Auf diese Weise lassen sich klassisch durchgeführte Projekte mit agilen vergleichen, was im Falle einer hybriden Anwendung verschiedener Vorgehensmodelle in einer Organisation [Hi12] unabdingbar erscheint. Zusammenfassend kann also festgestellt werden, dass sich Projekte auch unabhängig vom Vorgehensmodell vergleichen lassen. Voraussetzung ist ein angemessenes Kennzahlen-System, das an die Situation und das Umfeld der zu vergleichenden Projekte angepasst sein sollte. Die Entwicklung eines solchen Modells bringt aber in jedem Fall einen hohen Aufwand mit sich.

Verbessertes Management von Portfolien und Programmen

Bei dieser fünften These sind zwei Aspekte zu unterscheiden, das Management von Projekt-Portfolien und das von Programmen. Projekt-Portfoliomanagement ist dabei gemeint als das Management mehrerer Projekte eines Portfolios, also beispielsweise einer Organisationseinheit oder eines Unternehmens. Programmmanagement hingegen befasst sich mit dem Management eines Programms, also mehrerer Projekte, die ein gemeinsames Ziel verfolgen [Lo08].

Für das Projekt-Portfoliomanagement spielt die Vergleichbarkeit von Projekten eine zentrale Rolle. Diese wurde im vorangegangenen Unterkapitel, „Vergleichbarkeit von Projekten und deren Arbeitsständen“, bereits betrachtet. Dort wurde gezeigt, dass bei geeigneter Wahl des Kennzahlensystems auch in einem durch die Projektkultur geprägtem Umfeld eine Mess- und damit eine Vergleichbarkeit von Projekten erzeugt werden kann.

Zum Programmmanagement wurde mit dieser These in Kapitel 2 ausgeführt, dass sich standardisiert abgewickelte Projekte sehr viel leichter auf die Ziele eines übergeordneten Programmes ausrichten lassen. Damit ergibt sich eine hohe Skalierbarkeit bis hin zur Anwendbarkeit in großen Programmen. Dem gegenüber stehen die Ziele des Agilen Manifest [Be01]. Aus ihnen wurde in Kapitel 3 eine **Messbarkeit der Fertigstellung** abgeleitet. Diese Messbarkeit der Fertigstellung, z.B. durch die Forderung nach auslieferbarer Software nach jeder Iteration [Pi07], verbessert ebenfalls die Zielerreichung. Diese Verbesserung kann sich das Programm zu Nutze machen. Dazu muss das jeweilige Programmmanagement die agilen Werte für sich annehmen und im Programm umsetzen. So kann der Programmmanager zusammen mit seinen Projektmanagern die bereits mehrfach erwähnten **Vorzüge Lösungsorientierter selbstorganisierter Teams** nutzen. Ein selbstorganisiertes Team arbeitet von sich aus lösungsorientiert und damit zielgerichtet.

Sollte es zum Abbruch eines Projekts kommen, bietet die regelmäßige Vorlage verwertbarer Ergebnisse, z.B. in Form lauffähiger Software, zusätzliche Optionen für das Management von Portfolien und Programmen. Ergebnisse können in anderen Projekten weiter genutzt werden.

Programm- und Portfoliomanagement nach agilen Werten erfordert allerdings erfahrungsgemäß eine sehr hohe Akzeptanz dieser Werte auf allen Ebenen bei den Projektteams, dem Projektmanagement, dem Programmmanagern und darüber hinaus bis ins Management. Eine agile Kultur gelingt nicht von allein. Sie muss von allen gewollt und gelebt werden.

5 Fazit

Der Einsatz von Standards und allgemeingültigen Vorgehensmodellen ist nach wie vor ein richtiger Ansatz zur Sicherung des Projekterfolges. Ein bis zu einem angemessenen Grad vereinheitlichtes Vorgehen, das auf Best Practice und Lessons Learned basiert, ist in jedem Fall anzustreben. Die Verwendung bereits erprobter, übertragbarer und anpass-

barer Modelle und Standards erleichtert zudem die Messbarkeit und Vergleichbarkeit des Erfolgsgrades von Projekten.

Teams, Kunden und Anforderungen in einzelnen Projekten werden immer komplexer und dynamischer. Daher wird ein bis ins Detail geregeltes Vorgehen nach einem einmalig definierten Standard nicht mehr zum Erfolg führen. Standards sollten daher nur noch als grobe Rahmenwerke mit angemessen geringem Detailierungsgrad vorgesehen werden. Nur so bleiben projektindividuelle Spielräume.

In fast allen oben angeführten Aspekten ist der Detailierungs- und der Konkretisierungsgrad von Standards und Regelungen ein elementarer Punkt. Es gehören viel Erfahrung, eine klare Sicht, Empathie und eine kooperative Führungshaltung dazu, in jeder einzelnen Situation klar zu erkennen, bis wohin ein Standard sinnvoll ist und ab wann situative Anpassungen oder neue Lösungsansätze angewandt werden sollten.

Es wird hierbei sicherlich nie ein „Fertig“ oder „Ideal“ geben. Die Balance zwischen detaillierter Vorgabe auf der einen Seite und Loslassen auf der anderen ist schwer zu finden. Führung als Dienstleistung zu verstehen und Entscheidungen an selbstorganisierte Teams abzugeben sind Fähigkeiten, die immer wieder aufs Neue erarbeitet werden müssen.

Ein modernes Projektmanagement sollte weder eine rein klassische noch eine rein agile Sicht einnehmen. Um aus beidem das Beste zu etwas Flexiblen, Modernen und Neuen zu verbinden, müssen beide Ansätze verstanden werden. Neben der neuartigen Weise mit und in Teams kooperativ zu arbeiten, zeigt uns die agile Welt auch eine neue Sicht auf Controlling und den Umgang mit Kennzahlen. Was nutzen Kennzahlen, die dem Projektmanager zeigen, sein Projekt sei erfolgreich und genau im Plan, wenn für den Kunden kein echter Nutzen und Mehrwert aus dem Projekt entsteht? Was können ein Programm- oder ein Portfoliomanagement mit solchen Kennzahlen anfangen?

Standardisierung und Kultur widersprechen sich nicht. Wenn man eine offene, transparente und flexible Kultur zum Standard erhebt, schafft man ein sich weitestgehend selbstregulierendes Projektumfeld.

Werden diese Ansätze der Zusammenarbeit und der neuen Sicht auf Kennzahlen und Controlling sowie auch verstärkt auf immaterielle Vermögenswerte durch weite Teile des Unternehmens gelebt, befindet man sich mitten in der Entwicklung zum Enterprise 2.0. Die dynamischen und komplexen Anforderungen und Veränderungen der Märkte lassen sich nicht aufhalten, aber durch eine offene und neue Sicht meistern.

Literatur

- [AB01] Abel Beck et al.: Manifesto for Agile Software Development. Siehe: <http://agilemanifesto.org/>, 2001.
- [Ge09] Gessler, M. (Hrsg.): Kompetenzbasiertes Projektmanagement (PM3): Handbuch für die Projektarbeit, Qualifizierung und Zertifizierung auf Basis der IPMA Competence Baseline Version 3.0. GPM - Deutsche Gesellschaft für Projektmanagement, 2009.
- [Hi12] Hilmer, S.: Hybride Vorgehensmodelle für ein unternehmensweit einheitliches, flexibles Projektmanagement. In (Linssen, O.; Kuhrmann, M. Hrsg.): Qualitätsmanagement und Vorgehensmodelle, 19. Workshop der Fachgruppe Vorgehensmodelle (WI-VM) der Gesellschaft für Informatik e.V. (GI). Shaker Verlag, Aachen, S. 129-138, 2012.
- [Hi13] Hilmer, S.: Verantwortung übernehmen: Das Project Management Office als Process Owner für das unternehmensweite Projektmanagement. In: (Hanser, E.; Mikusz, M.; Fazal-Baqaie, M. Hrsg.): Vorgehensmodelle 2013. GI-Edition, Lecture Notes in Informatics, Gesellschaft für Informatik, Bonn, S. 65-76, 2013.
- [Lo08] Lomnitz, G.: Multiprojektmanagement - Projekte erfolgreich planen, vernetzen und steuern. Moderne Industrie, 2008.
- [OW07] Oestereich, B.; Weiss, C.: APM - Agiles Projektmanagement: Erfolgreiches Timeboxing für IT-Projekte. dpunkt.verlag, 2007.
- [Of09] Office of Government Commerce: Erfolgreiche Projekte managen mit PRINCE2. The Stationery Office Ltd, 2009.
- [Pi07] Pichler, R.: Scrum - Agiles Projektmanagement erfolgreich einsetzen. dpunkt Verlag, 2007.
- [SOP08] Schelle, H.; Ottmann, R.; Pfeiffer, A.: ProjektManager. GPM - Deutsche Gesellschaft für Projektmanagement, 2008.
- [Sc04] Schwaber, K.: Agile Project Management with Scrum. Microsoft Press, 2004.
- [Ve00] Versteegen, G.: Projektmanagement mit dem Rational Unified Process. Springer Verlag, 2000.