

# **IT-Projektmanagement 2012+:**

## **im Spagat zwischen Industrialisierung und Agilität?**

Von: Prof. Dr. Martin Engstler, Hochschule der Medien Stuttgart  
(stv. Sprecher der Fachgruppe WI-PM - Projektmanagement)

### **Bericht zur Fachtagung interPM 2012**

Zwei Begriffe prägen die aktuelle Diskussion im IT-Projektmanagement: Agiles Projektmanagement und Industrialisierung der Softwareentwicklung. Doch welche nutzbaren Methoden und Erfahrungen liegen zu diesen Ansätzen bereits vor, wie werden diese das IT-Projektmanagement 2012+ prägen? Die Beantwortung dieser Fragestellungen stand im Mittelpunkt der neunten „interPM – Konferenz zur Zukunft im Projektmanagement“, die gemeinsam von der Fachgruppe Projektmanagement (WI-PM) der Gesellschaft für Informatik e.V. und der GPM Deutschen Gesellschaft für Projektmanagement e.V. am 11.-12. Mai 2012 in Glashütten / Taunus durchgeführt wurde. Rund 80 Vertreter aus Wissenschaft und Wirtschaft nutzten die Vorträge und die zahlreichen Open Spaces zur gemeinsamen Reflektion und zum intensiven Erfahrungsaustausch.

Agiles Projektmanagement hat seinen Ursprung in Softwareentwicklungsprojekten und hat sich dort in der Praxis bewährt. Agile Vorgehensweisen, Scrum, SW-Kanban & Co. entfalten ihr größtes Potenzial offenbar bei komplexen Entwicklungsvorhaben, also in einem dynamischen Kontext mit vielen Überraschungen. Grundlagen des Agilitätsverständnisses bilden fünf Werthaltungen und zwölf Prinzipien, die im Agilen Manifest der Softwareentwicklung bereits 2001 veröffentlicht wurden (<http://agilemanifesto.org>). Trotz einer großen Vielfalt erfolgreich umgesetzter agiler Vorgehensmodelle scheint sich inzwischen SCRUM als Inbegriff agiler Ansätze etabliert zu haben. So orientierten sich im Rahmen der interPM 2012 nahezu alle Beiträge und Diskussionen zu agilen Ansätzen an SCRUM, das sich auch über das IT-Projektmanagement hinaus zunehmender Beliebtheit erfreut und eingesetzt wird.

Die Industrialisierung der Softwareentwicklung wird den agilen Ansätzen als meist als Gegenpol gegenübergestellt. In der Diskussion zur Zukunft der Softwareentwicklung und des IT-Managements wird der Industrialisierungsbegriff allerdings eher metaphorisch denn wissenschaftlich im Sinne einer industriesoziologischen kritischen Auseinandersetzung im Sinne des Ursprungsbegriffs verwendet. Im 2010 veröffentlichten Leitfaden „Industrielle Softwareentwicklung“ des Branchenverbands BITKOM werden als zentrale Industrialisierungsdimensionen die Standardisierung, die Automatisierung, die Wiederverwendung, die Spezialisierung und die kontinuierliche Verbesserung genannt. Diese werden mit Schlüsseltugenden wie systematisch und wiederholbar, diszipliniert und quantifizierbar für Vorgehensweisen kombiniert und bilden die Basis für eine ingenieurmäßige Sicht auf die Softwareentwicklung. Die hierbei relevanten Definitionen und Regeln werden idealerweise in „industriellen“ Normen (z.B. DIN/ISO) verbindlich verankert.

Wie passen nun agiles und industrielles IT-Projektmanagement zusammen, gilt es hier wirklich einen Spagat zu überwinden? Für die Teilnehmer der interPM 2012 war die Antwort klar: die unterschiedlichen Ansätze sind lediglich als zwei Seiten einer Medaille zu verstehen, die auf dasselbe Ziel ausgerichtet sind. Für das künftige IT-Projektmanagement kann man auf Erkenntnissen und Methoden aus beiden Seiten aufbauen und muss diese verbinden. Die Umsetzung in den Unternehmen sowie in konkreten Projektsituationen ist jedoch mit zahlreichen Herausforderungen verbunden, wenngleich inzwischen ausgereifte Methoden verfügbar sind und auf einer breiten Erfahrungsbasis aufgesetzt werden kann.

Bereits in der Keynote des ersten Konferenztags stellte Alber Podbicanin von der SAP AG, dar, dass mit der Umsetzung agiler Methoden im Rahmen der Implementierung von „Lean and Agile Development @ SAP“ ein notwendiger kultureller und organisatorischer Paradigmenwechsel vollzogen wurde, der das Unternehmen in Richtung seiner Ursprungsstärken zurückgeführt hat. Kundenorientierung und Wirtschaftlichkeit werden durch eine effektivitäts- und effizienzorientierte Gesamtsteuerung gewährleistet, die in das weltweite Lean Leadership Programm integriert sind. Die anschließenden Vorträge in den Streams „Standpunkte“, „Entwicklungsperspektiven“ und „Praxisberichte“ verdeutlichten, dass agile Vorgehensmodelle in verschiedensten Einsatzfeldern einen festen Platz im IT-Projektmanagement einnehmen, sozusagen zum Standard-Repertoire gehören. Die ergebnisbezogene Flexibilität der agilen Ansätze ist das Ergebnis klarer organisatorischer Regeln (z. B. festgelegte Rollen und Arbeitsteilung) und transparenter Planungs- und Umsetzungsschritte, die eine Zuverlässigkeit gewährleisten und damit Vertrauen schaffen. Bausteine, die auch in industrialisierten Projektansätzen die Effizienz steigern. Die jeweilige Komplexität des Vorhabens ist entscheidend für den zu wählenden Projektansatz und die Wahl adäquater methodischer Steuerungsansätze.

Den zweiten Konferenztage eröffnete Christopher Dell, ifit Institute for Improvisational Technology, mit seinem Vortrag „Improvisation als Technologie“ in dem er auf eine beeindruckende Weise die Grundzüge der Improvisation in der Musik demonstrierte und auf die Managementebene übertrug. Hierbei unterschied er vier Improvisationslevel (Reparaturmodus, Planung, Kybernetik und Improvisation als Technologie) und zeigte auf, dass Improvisation als Technologie auf klaren bzw. eng formulierten Regeln aufsetzt. Diskutiert wurde im Plenum der Transfer der Erkenntnisse auf agile Vorgehensweisen, die ebenfalls einen engen organisatorischen Rahmen bieten und dennoch eine Ergebnisoffenheit in komplexen Aufgabenstellungen ermöglichen. Die zweite Keynote des Tages von Jutta Eckstein, IT-Communication, ordnete ausgewählte Meilensteine bei Managementansätzen in der Industrie ein und stellte diesen Ansätzen und Beispielen in der IT-Branche gegenüber. Ihrer These nach sind moderne Managementansätze der Industrie (3. Industrielle Revolution) von Grundprinzipien und Werten geprägt, die auch in agilen Ansätzen gelten, z. B. Transparenz, Kooperation, Vertrauen, Empathie. Sie stellte hierzu die These auf, dass bezüglich der Adaption industrieller Managementerkennnisse in den IT-Branchen ein Zeitverzug feststellbar sei, somit auch industrielle Methoden hier später und in anderer Konfiguration wirksam eingesetzt werden. Die Vorträge in den Streams des zweiten Konferenztags („Methodische Ansätze“, „Situative Ansätze“, „Modelle“) vertieften wissenschaftliche Erkenntnisse und Modelle insbesondere der agilen Verfahren und leiteten hieraus Hilfestellungen für praktische Entscheidungssituationen im IT-Projektmanagement ab. Auch hierbei wurde eine konvergente Betrachtung anstelle eines Spagats vorgenommen.

Eine Besonderheit der interPM stellt die interdisziplinäre Werkstatt als fester Teil des Konferenzprogramms dar. Hier nahmen die Teilnehmer zur vertiefenden Auseinandersetzung in der Diskussion unterschiedliche Rollen ein und arbeiteten so zentrale Umsetzungs Herausforderungen bei industriellen und agilen Methoden heraus. Das Einnehmen unterschiedlicher Rollen und die Auseinandersetzung mit gängigen Vorurteilen zu agilen Verfahren (z. B. komplexere Definition von Festpreisen und Contracting, fehlende Managementunterstützung) bzw. zu industriellen Methoden (z. B. lähmende Standards und fehlende Methoden zur Komplexitätshandhabung in innovativen Projektfragestellungen) ergänzten den auf hohem Niveau geführten fachlichen Diskurs in den Keynotes und Streams. Die Diskussion der interaktiven Werkstatt setzte sich in den Open Space Sessions an beiden Konferenztagen fort, bei denen vor allem organisatorische und kommunikative Herausforderungen der Umsetzung agiler Ansätze im Mittelpunkt standen. So waren es vor allem die heutigen Rollenbilder im Projektmanagement, die hinterfragt wurden. Denn gerade

die Rollenbilder und damit verbundene Regeln in der Projektorganisation sind entscheidend für den Erfolg agiler und industrieller Ansätze, sie schaffen Transparenz und Vertrauen.



Bilder: Eindrücke von der interdisziplinären Werkstatt der interPM 2012

**Fazit der Tagung:** Das IT-Projektmanagement 2012+ vereint industrielle Methoden und agile Ansätze als zwei Seiten einer Medaille. Agile Verfahren erfordern klare Rollenbilder und Regeln, um die angestrebte Flexibilität bei komplexen Aufgabenstellungen zu ermöglichen. Andererseits sind industrielle Methoden kein Selbstzweck, sondern schaffen die Voraussetzungen, vorhandene Ressourcen auf die wichtigen Projektarbeiten zu fokussieren. Die Diskussion agiler Verfahren konzentrierte sich primär auf Scrum mit den darin definierten Werte und Regeln. Die im Rahmen der interPM 2012 diskutierten Erkenntnisse und Perspektiven des Projektmanagements sind nicht nur in IT-Projekte von Relevanz, sondern auch in vielen anderen Projektfeldern einsetzbar. Ein Spagat zwischen agilen und industriellen Ansätzen ist weniger in methodischer Hinsicht zu erkennen. Vielmehr sind es kulturelle Aspekte und die Frage der Vertrauensbildung, insbesondere in komplexen Projektsituationen, die als Handlungsfelder für das IT-Projektmanagement 2012+ identifiziert wurden. Der Faktor Mensch ist und bleibt der zentrale Erfolgsfaktor im Projektmanagement.

**Hinweis:** Die Beiträge zur interPM 2012 wurden wie in den Vorjahren als Sammelband im dpunkt-Verlag veröffentlicht:

*Engstler, M.; Oestereich, B.; Wagner, R. (Hrsg.):  
IT-Projektmanagement 2012+ im Spagat zwischen Industrialisierung und Agilität?,  
Beiträge zur Konferenz »interPM«, Glashütten 2012,  
Heidelberg: dpunkt Verlag 2012 (ISBN 978-3-86490-001-3), 42,90*