

# Herausforderungen bei der Einführung agiler Vorgehensmodelle für Finanzdienstleister - eine Fallstudie

Timo Weinrich<sup>1</sup>, Alexander Volland<sup>2</sup> und Jan Muntermann<sup>3</sup>

**Abstract:** Im Spannungsfeld der digitalen Transformation führen zunehmend auch bisher traditionell agierende Unternehmen agile Vorgehensmodelle ein. Das Interesse an agilen Vorgehensmodellen wird insbesondere durch die steigende Komplexität durchgeführter Projekte und neuen Herausforderungen aufgrund der Digitalisierung begründet. Der Einführung agiler Vorgehensmodelle stehen hierbei jedoch oft historisch gewachsene Rahmenbedingungen gegenüber, welche mit agilen Vorgehensmodellen nur bedingt vereinbar sind. Am Fallbeispiel eines Unternehmens der Finanzwirtschaft, welches im Rahmen der digitalen Transformation agile Vorgehensmodelle einführen möchte, zeigt der Beitrag auf, welche Herausforderungen für solche Unternehmen besonders ausgeprägt sind. Hierzu werden zuerst die existierenden Rahmenbedingungen des Unternehmens dargestellt, um anschließend aufzuzeigen, wie diese die Einführung agiler Vorgehensmodelle beeinflussen können. Die Analyse fußt auf Experteninterviews im Bereich des IT-Projektmanagements, welche mittels Techniken der Grounded-Theory-Methodik ausgewertet wurden. Abschließende Implikationen und Handlungsempfehlungen werden aufgezeigt.

**Keywords:** Einführung agiler Vorgehensmodelle, Herausforderungen, Finanzdienstleister, Fallstudie

## 1 Einleitung

Das agile Manifest mit seinen zwölf Prinzipien, welches vor fünfzehn Jahren verfasst wurde, hat die Art und Weise der Softwareentwicklung nachhaltig beeinflusst [Be01]. Unterschiedlichste Vorgehensmodelle fußen auf den Wurzeln des Manifests, wie zum Beispiel Scrum, eXtreme programming, lean software development, feature-driven development und weitere [Di12]. Agile Vorgehensmodelle haben „Agilität“ zum Ziel, sprich, die fortwährende Bereitschaft schnelle Veränderungen herbeizuführen, proaktiv oder reaktiv auf Veränderungen zu reagieren und gleichzeitig auch aus Veränderungen zu lernen. Wobei das Zusammenspiel der Praktiken agiler Softwareentwicklung und dessen Beziehungen zur Umwelt einen positiven Kundennutzen schaffen. [Co09]. Getrieben durch digitale Technologien (Social Media, Mobile, Cloud und Big Data Technologien [Bh13]), haben sich in den letzten Jahren die Rahmenbedingungen für viele Unternehmen stark verändert. Insbesondere für traditionelle Unternehmen, wie etablierte Finanzdienstleister mit historisch gewachsenen Strukturen stellt diese Veränderung der Umwelt eine Herausforderung dar. So befinden sie sich in einem tiefgreifenden Strukturwandel. Die Gründe hierfür sind vielfältig: Die Nachfrage der Kunden hat sich in Richtung individueller, das heißt insbesondere personalisierte Produkte, gewandelt. Die Ansprache und Produktangebote sollen

---

<sup>1</sup> Georg-August-Universität Göttingen, Professur für Electronic Finance und Digitale Märkte, Platz der Göttinger Sieben 5, 37073 Göttingen, timo.weinrich@wiwi.uni-goettingen.de

<sup>2</sup> pmqs.de, Am Sportfeld 18, 63110 Rodgau, alexander.volland@pmqs.de

<sup>3</sup> Georg-August-Universität Göttingen, Professur für Electronic Finance und Digitale Märkte, Platz der Göttinger Sieben 5, 37073 Göttingen, muntermann@wiwi.uni-goettingen.de

zudem über unterschiedliche Vertriebskanäle und digitale Medien immer und überall verfügbar sein. Weiterhin betreten im Spannungsfeld der digitalen Transformation zunehmend neue Wettbewerber mit disruptivem Potential traditionelle Geschäftsfelder von Finanzdienstleistern. Im Vergleich zu diesen müssen Finanzdienstleister zusätzlich strengere regulatorische Vorschriften beachten. Zudem besteht ein Vertrauensverlust der Kunden, welche insbesondere aus der Finanz- und Eurokrise resultiert. Weiterhin müssen Antworten auf veränderte Rahmenbedingen wie die anhaltende Niedrigzinsphase gefunden werden.

Vor diesem Hintergrund werden agile Vorgehensmodelle vermehrt für die Umsetzung von Projekten genutzt. Die Einführung agiler Vorgehensmodelle birgt jedoch oft Herausforderungen für traditionelle Finanzdienstleister, besonders, wenn hierfür notwendige Rahmenbedingungen nicht geschaffen wurden. So schlägt insgesamt jedes dritte agile Projekt fehl und für jedes fünfte gescheiterte Projekt sind die Gründe sogar unklar [KM13]. Traditionelle Finanzdienstleister besitzen zumeist historisch gewachsene, pfadabhängige Strukturen, Kulturen und Managementpraktiken, welche oft auf klassische Vorgehensmodelle wie dem Wasserfall oder V-Modell ausgerichtet sind. Diese Grundlage eignet sich aber nur bedingt für agile Vorgehensmodelle. Insgesamt ist die Einführung agiler Vorgehensmodelle als ein komplexes Unterfangen zu betrachten [Si01]. Dementsprechend ist das Verständnis organisationsweiter Rahmenbedingungen und daraus resultierender Herausforderungen essentiell, um einen solchen Wandel erfolgreich zu vollziehen und agile Vorgehensmodelle zu unterstützen. Hieraus leitet sich die Forschungsfrage des vorliegenden Beitrags ab: „*Welche Herausforderungen existieren bei einem traditionellen Finanzdienstleister bei der Einführung agiler Vorgehensmodelle?*“ Diese Forschungsfrage wird mittels einer Fallstudie adressiert, die bei einer der größten Fondsgesellschaften Deutschlands durchgeführt wurde. Diese befindet sich im Spannungsfeld der digitalen Transformation, welches auch mittels agiler Vorgehensmodelle (Scrum) im Projektmanagement begegnet werden soll. Zur Beantwortung der Forschungsfrage wurden Experten-Interviews durchgeführt. Hierbei wurden die Rahmenbedingungen festgestellt, welche zu existierenden bzw. von den Experten antizipierte Herausforderungen für die Einführung agiler Vorgehensmodelle führen. Die Beantwortung der Fragestellung ist von wissenschaftlicher und praktischer Relevanz, weil eine Vielzahl etablierter Finanzdienstleister mit ähnlichen Rahmenbedingungen eine digitale Transformation noch bevorsteht oder diese gerade durchlaufen.

## 2 Relevante Grundlagen

Agile Vorgehensmodelle wie etwa Scrum, eXtreme programming, lean software development, feature-driven development und weitere [Di12], entstanden als Gegenpol zu klassischen Vorgehensmodellen. So existieren in der Literatur Erkenntnisse bezüglich der Unterscheidungsmerkmale beider Vorgehensmodelle, welche sich in Tabelle 1: „Gegenüberstellung traditionelle und agile Softwareentwicklung“ zusammenfassen lassen [Ne05].

	<b>Traditionell/ klassisch</b>	<b>Agil</b>
Fundamentale Annahme	Systeme sind voll spezifizierbar und können durch genaues planen entwickelt werden	Hoch-qualitative, adaptive Software, entwickelt von kleinen Teams, stetigen Designverbesserungen und testen durch schnelles Feedback und Veränderung
Kontrolle	Prozess-zentrisch	Individuen-zentrisch
Management Stil	Anordnungen und Kontrolle	Führung und Kollaboration
Wissensmanagement	Explizit	Implizit
Rollenverteilung	Individuen, Spezialisierung bevorzugt	Selbst-organisierende Teams, ermutigt zur Austauschbarkeit von Rollen
Kommunikation	Formal	Informal
Rolle des Kunden	Wichtig	Kritisch
Projekt Zyklus	Task und Aktivitäten orientiert	Produktfeature orientiert
Entwicklungsmodell	Lebenszyklusmodell (Wasserfall oder ähnliches)	Evolutionäres Modell
Organisationsstruktur	„Mechanistisch“, hohe Formalisierung, bürokratisch	„Organisch“, flexibel und partizipativ, fördert Kooperation
Technologie	Keine Einschränkungen	Bevorzugt Objekt-orientierte Technologie

Tab. 1: Gegenüberstellung traditionelle und agile Softwareentwicklung [Ne05]

Zwischen beiden Vorgehensmodellen haben sich ebenfalls hybride Varianten, die Kombination aus agilen und klassischen Vorgehensmodellen, etabliert. Diese erlauben es auch, auf projektspezifische Anforderungen einzugehen und diesen gerecht zu werden [AE15].

Die Faktoren, die bei einer Einführung agiler Vorgehensmodelle entscheidend sind, lassen sich allgemein in folgende vier Dimensionen kategorisieren: Organisation, Menschen, Prozesse und Technik [Ne05], [CC08]: Im organisationalen Kontext ist beispielsweise bekannt, dass eine unzureichende Unterstützung oder unzureichendes Commitment von Führungskräften einen negativen Einfluss auf die Einführung agiler Vorgehensmodelle hat. Weiterhin kann es zu Problemen kommen, wenn die Kultur zu traditionell (ausufernde Planungs- und Kontrollmechanismen), die Organisation zu groß oder logistische Arrangements unzureichend sind. Auf der Ebene Mensch, wird insbesondere ein Mangel an nötigen (agilen) Fähigkeiten wie Projektmanagement-Kompetenzen aber auch effektives Team Work als kritisch angesehen. Außerdem sind der Widerstand von Individuen oder Gruppen sowie eine schlechte Kundenbeziehung hinderlich. Innerhalb der Dimension Prozesse werden beispielsweise ein unklar definierter Projektumfang, Projektanforderungen und Projektplanung als problematisch erachtet. Darüber hinaus wird bei der Durchführung

agiler Projekte ein unzureichender Mechanismus zur Fortschrittsmessung, eine unklare Rolle des Kunden oder mangelnde Kundenpräsenz als hinderlich betrachtet. Die Dimension Technik beschreibt unter anderem das Fehlen eines vollständigen und korrekten Sets agiler Praktiken sowie unzureichende Werkzeuge.

Weniger erforscht ist jedoch, welche spezifischen Herausforderungen für traditionelle Finanzdienstleister bei der Einführung agiler Vorgehensmodelle bestehen. Diese Forschungslücke soll im folgenden Beitrag geschlossen werden.

### 3 Methodik

Der vorliegende Beitrag ist als Fallstudie konzipiert. Der Grund für die Auswahl der Methodik ist, dass dieser Forschungsansatz besonders geeignet ist für i) Forschungsfragen und Forschungsansätze mit einem explorativen Charakter ii) Untersuchungen im Kontext nicht kontrollierter Umgebungen bei denen der Beobachter nur wenig Einfluss auf die Ereignisse hat (im Gegensatz zu beispielsweise Laborversuchen) iii) der Fokus auf gegenwärtige Ereignisse liegt [Yi14]. Bei der Analyseeinheit handelt es sich um eine große Fondsgesellschaft (siehe Abschnitt 4). Zur Analyse der erhobenen Daten finden Techniken der Grounded-Theory-Methode Anwendung [GS67] (siehe Abschnitt 3.2).

#### 3.1 Datenerhebung

Der Zugang zu dieser Forschungsarbeit war maßgeblich getrieben durch einen regelmäßigen Austausch und vergangene Forschungs Kooperationen mit dem untersuchten Unternehmen. Das forschungsseitige Interesse dieser Fallstudie ist die kürzlich angefangene Einführung agiler Vorgehensmodelle, neben den existierenden klassischen Vorgehensmodellen des Unternehmens. Die Datenerhebung besteht aus dreizehn, bei dem Unternehmen vor Ort durchgeführten, Interviews (vier Interviewteilnehmer aus der Stakeholder-Gruppe „agil“, welche zum Beispiel eine Scrum Zertifizierung haben. Neun Interviewteilnehmer aus der Stakeholder-Gruppe „klassisch“, die keine bis wenig Erfahrung mit Scrum haben). Die Interviews wurden zur weiteren Analyse transkribiert. Ein Interview dauerte durchschnittlich 64 Minuten, was zu 277 transkribierten Seiten führte. Zusätzlich wurde die Datensammlung durch weitere Sekundärdaten wie zum Beispiel Anweisungen und Prozessmodelle etc., ergänzt. Die unterschiedlichen Datenquellen halfen dabei, das Phänomen tiefgreifender zu beleuchten. Alle Daten wurden zur anschließenden Analyse in die Software ATLAS.ti importiert. Vor jedem Interview wurde der zu interviewenden Person eine kurze Einführung über das Forschungsvorhaben gegeben. Die Interviews folgten anhand eines semi-strukturierten Leitfadens, welcher die nötige Flexibilität bot, um auf den Hintergrund und die Erfahrungswerte eines jeden Interviewpartners individuell einzugehen. Diese Interviewmethode eignet sich grundsätzlich, um tiefgreifend Einblicke zu gewinnen [Ch06]. Die Interviewfragen wurden offen gestellt und Suggestivfragen wurden vermieden, damit Interviewpartner möglichst ausführlich über die Fragen reflektieren konnten. Zum Beispiel: *“Welchen Herausforderungen begegnen Sie regelmäßig bei der Durchführung von Projekten”*. Wurde eine nicht zufriedenstellende Antwort gegeben, wurden weitere Fragen gestellt wie zum Beispiel: *“Warum genau stellt dies eine Herausforderung dar? Was sind mögliche Gründe hierfür?”*.

### 3.2 Datenanalyse

Um diese qualitativen Daten zu analysieren, wurden Techniken der Grounded-Theory-Methode angewandt. Für das Kodieren (Auswerten) der Daten wurde die Software ATLAS.ti verwendet. Hierbei wurden die Daten in einem ersten Abstraktionsgrad Satzweise kodiert. Demnach wurden Sätzen gleicher Bedeutung der gleiche Kode zugewiesen. Im zweiten Kodierungsschritt wurden alle bestehenden Codes zu allgemeineren Konzepten abstrahiert. Hierbei wurden inhaltlich verwandte Codes zu übergeordneten Kodefamilien gefasst. Während der Datenanalyse offenbarte es sich, dass die Interviewpartner im Kern über bestehende Projektmanagement-Rahmenbedingungen und die daraus resultierenden Herausforderungen erzählten, bzw. darüber berichteten, wie sich diese auf agile Vorgehensweisen auswirken. Folgerichtig wurden diese als Kernkategorie der Datenanalyse identifiziert. Dies leitete auch die weitere Datensammlung in die Richtung an. Nach dem Grounded-Theory-Prinzip „all is data“, wurden zusätzlich zu den Interviewdaten auch relevante Dokumente bei der Analyse miteinbezogen. Beispielsweise wurde von mehreren Interviewteilnehmern berichtet, dass das bestehende Projektmanagement-System eine Herausforderung für Einführung agiler Vorgehensmodelle darstellt. Um ein tieferes Verständnis hierfür zu erlangen, komplementierten Dokumente des spezifischen Projektmanagement-Systems des Unternehmens die Analyse. Weitere Dokumente gaben Einsichten zu internen Aufwandschätzungen der Projektleiter, Projektmanagement Tools, Rollen und Gremien, und Unterlagen zum Organisationsaufbau. Parallel zu der fokussierten Datensammlung, wurden bestehende Erkenntnisse in der Literatur gesichtet und hierbei abwechselnd Datensammlung und Datenanalyse betrieben. Dieser Prozess wurde wiederholt, bis eine Sättigung erlangt war, das heißt neu erhobene Interviewdaten führten nur noch zu marginalem Erkenntnisgewinn [Ur13], [GS67], [Ch06].

## 4 Trägerorganisation

Die Untersuchung wurde in einer der größten Fondsgesellschaften Deutschlands durchgeführt. Mit knapp 3000 Mitarbeitern werden über 250 Mrd. Euro Kundengelder in über 4 Millionen Kundendepots verwaltet. Das Unternehmen ist in mehreren europäischen Ländern mit Standorten vertreten.

Das Unternehmen ist organisatorisch nach unterschiedlichen Kriterien strukturiert: Kundensegmente (Privatkunden / Institutionelle Kunden), spezielle Anlageformen (beispielsweise Portfoliomanagement / Immobilien) und Querschnittsfunktionen (beispielsweise Infrastruktur) bilden eigene Organisationseinheiten. Die IT-Systeme werden gebündelt in Basissysteme (beispielsweise Computer, Telefon, Rechnungswesen, etc.), Marktsysteme (beispielsweise CRM), Depotsysteme (beispielsweise Führung der Kundendepots), Investmentssysteme (Kauf/Verkauf von Wertpapierpositionen in den Fonds der Fondsgesellschaft). Jede dieser Bündel verfügt über eine eigene, spezialisierte Projektmanagementeinheit, welche wiederum Organisationseinheiten übergreifend Projekte durchführt. Grundsätzlich ist das Unternehmen interessiert, die Projektmanagementprozesse in den verschiedenen Bündeln möglichst gleichartig durchzuführen und hat daher ein übergreifendes Projektmanagement-System etabliert. Dennoch sind einige Teilprozesse auf die Anforderungen des jeweiligen Bündels adaptiert, bzw. werden in unterschiedlichen IT Systemen abgebildet.

Daher entstehen - trotz der Befolgung einer übergreifenden Richtlinie – immer wieder Herausforderungen. Auslöser hierfür sind beispielsweise die Zunahme von bündelübergreifenden Projekten (unter Nutzung unterschiedlicher IT Systeme für Unterstützung der Projektorganisation), die Einführung agiler Methoden in eine bislang eher klassisch orientierte Organisationsstruktur und gleichzeitig Änderungen in der Organisationsstruktur (z.B. eine Veränderung der Fertigungstiefe) in einzelnen Bündeln.

Darüber hinaus wird die Branche, in dem das Unternehmen der Fallstudie agiert, im Kontext der digitalen Transformation immer dynamischer und gleichzeitig stellen sich regulatorische Anforderungen, die in immer kürzeren Abständen umzusetzen sind. Vor diesem Hintergrund verfolgen die Entscheidungsträger der Organisation das Ziel der Einführung agiler Vorgehensmodelle (auf Basis von Scrum) im Unternehmen. Dies wird ebenfalls von den internen Kunden gefordert und maßgeblich vom Vorstand im Rahmen einer „digitalen Strategie“ vorangetrieben.

## 5 Ausgangssituation und Rahmenbedingungen

Im Folgenden werden die festgestellten Rahmenbedingungen geschildert. Zur Strukturierung wird hierbei auf die bestehenden Dimensionen Organisation, Menschen, Prozesse und Technik aus Kapitel 2 Relevante Grundlagen zurückgegriffen.

### **Mensch: Verständnis von agilen Vorgehensmodellen**

Die Auffassung vieler Interviewpartner ist, dass die Segmente und der Vorstand agile Vorgehensmodelle mit schnelleren Projektergebnissen in Verbindung bringen. So erklärte ein Interviewteilnehmer: *„Man möchte noch schneller sein und ein noch ein besseres time-to-market haben. Außerdem möchte man auch, letztendlich getrieben von einem segmentierten Haus, noch eine weitere Möglichkeit der Einflussnahme während der Projektlaufzeit haben. Das ist eigentlich der Hintergrund, warum man sich mit solchen Punkten [Scrum] beschäftigt.“*

Auf der Ebene der Projektleiter ergibt sich das Bild, dass die meisten vorgeben, innerhalb ihrer Projekte bereits agil vorgegangen zu sein. Für die Projekte gibt es zwar ein definiertes Projektmanagement-System, es bleibt den Projektleitern jedoch relativ viel Autonomie, wie sie ihr Projekt im Detail organisieren. Ein Interviewpartner schilderte das bisherige Vorgehen bei der Durchführung von Projekten wie folgt: *„Wie genau sie ihr Projekt organisieren, da gibt's nichts. Das können sie machen wie Sie wollen. Ich habe auch schon Projekte agil gemacht, weil das zum Beispiel eine Softwareentwicklung war. Das hat überhaupt keinen interessiert.“*

### **Prozesse: Projektmanagement-System und der Prozess von Einzelprojekten (vereinfacht, ohne Beachtung der IT-Service-Managementebene)**

Die Projektmanagementanweisung (von klassischen Projekten) sehen unterschiedliche Phasen und Quality Gates vor. Ein klassisches Projekt hat zwei übergeordnete Gliederungsebenen: Die Vorstudie und die eigentliche Umsetzung des Projektes. Diese sind wiederum in Phasen untergliedert. Die erste Phase ist die Projektinitiierung, welche die Erstellung von Projektunterlagen sowie den Projektstart vorsieht. Am Ende der Phase befindet sich ein Lenkungsausschuss-Beschluss und das erste Quality Gate „Projektreife“.

Die zweite Phase beschreibt die Projektvorstudie, in der eine Vorstudie gestartet, durchgeführt und abgeschlossen wird. Das Ergebnis ist in der Regel ein (oder mehrere) Fachkonzept(e) und die Planung für die Umsetzung. Diese Phase mündet mit einem Lenkungsausschuss-Beschluss im zweiten Quality Gate „Umsetzungsreife“. In der nächsten Phase wird das Projekt umgesetzt. Hier wird die Umsetzungsplanung kontinuierlich verfeinert, die Umsetzung durchgeführt, integriert bzw. abgenommen und ausgerollt. Wobei zwischen Durchführung und Abnahme das dritte Quality Gate „Testreife“ und zwischen Integration und Abnahme das vierte Quality Gate „Produktionsreife“ steht. In der letzten Phase steht nach dem Rollout der Projektabschluss an. Neben dem fachlich inhaltlichen und kaufmännischen Projektabschluss wird ein Projektabschlussbericht erstellt.

Insgesamt lässt sich feststellen, dass in dem betrachteten Unternehmen die Prozesse sehr formal und unter Einbindung vieler Stakeholder geregelt sind. Dies wird am (bereits vereinfachten) Beispiel einer Projektinitiierung deutlich. Wurde ein Projekt vom Auftraggeber genehmigt, muss die Planung entsprechend erstellt werden, Ressourcen angefordert und genehmigt werden. Es findet ein Workshop statt, damit die Projektziele mit den relevanten Stakeholdern im Detail besprochen und festgehalten werden. Weiterhin gibt es Vertragsvorlagen, die für den jeweiligen Projektebedarf befüllt werden und anschließend nochmal durch verschiedene Abteilungen - wie Einkauf oder Rechtsabteilung - geprüft werden müssen. Für Projekte gibt es verschiedene Verifizierungen wie zum Beispiel durch den IT-Security-Officer, den Betriebsrat, den Outsourcing-Beauftragten, die betroffenen IT-Service-Management-Beauftragten oder den Datenschutzbeauftragten. Ein Interviewpartner erklärte, dass viele Prozessschritte wiederum Abhängigkeiten aufweisen, welche die Durchlaufzeiten stark beeinflussen können: *„Wenn man das wirklich so leben würde, wie es da drinsteht. Und jemand sagt: Starte das Projekt schnellstmöglich. Dann würde ich drauf wetten, dass sich nicht jeder daran halten würde. Bis eine Verifikation durchgeführt ist, vergehen so vier Monate, bevor überhaupt ein Projekt startet.“* Infolge starten Projekte möglicherweise bevor alle Prozessschritte durchlaufen sind. Damit kann es vorkommen, dass externe Dienstleister Rechnungen stellen und von einem Budget bezahlt werden, welches noch nicht abschließend genehmigt wurde.

### **Organisation: Ressourcenknappheit und Anzahl der Projekte im Portfolio**

Im Unternehmen unserer Fallstudie existiert bei Projekten ein regelmäßiger Engpass an Ressourcen. Dies reicht von einer Knappheit an Räumen bis hin zu internen Mitarbeitern. Auf der anderen Seite werden aber immer mehr Projekte aufgesetzt, die die zunehmende Regulation und den sich verändernden Markt, insbesondere die Digitalisierung, adressieren. So erklärte ein Interviewpartner: *„Das sind alles so Themen, die waren als ich hier angefangen habe, noch nicht in so einem Maße vorhanden. Gleichzeitig wurde aber nicht gesagt, dass sich etwas an der Anzahl der Projekte ändert, dabei wird einfach alles immer mehr und immer komplexer. Bei uns werden mehr Projekte gemacht als wir von der Kapazität her stemmen können. Sowohl von den Projektleitern, der Fachbereichsressource [Auftraggeber] oder sogar von den Externen [IT-Berater und Entwickler] her“*. Dies hat zur Folge, dass bestimmte kritische Ressourcen, wie zum Beispiel das spezielle Wissen von Fachbereichsmitarbeitern, auf das regelmäßig zurückgegriffen werden muss, nicht immer im notwendigen Umfang zur Verfügung steht. Dies liegt daran, dass diese, parallel zur hohen Belastung aus dem Tagesgeschäft, noch in mehreren Projekten eingebunden.

**Organisation: Ressourcenplanung**

Die Zuteilung und die Priorisierung der Ressourcen finden nicht nur am Anfang eines Projektes statt, sondern kontinuierlich auf monatlicher Basis. So schilderte ein Interviewpartner folgendes Problem: *„Wenn ein neues, konkurrierendes Projekt gestattet wird, das in der Priorisierung höher eingeordnet ist, dann kann es passieren, dass ich ein Millionen-Projekt am Laufen habe und jetzt werden mir Ressourcen weggenommen.“*

**Organisation: Ressource Räumlichkeiten**

Für das Unternehmen besteht ebenfalls ein Engpass bezüglich der ausreichenden Verfügbarkeit räumlicher Ressourcen. So ist es oft schwierig, einen dedizierten Projektraum zu reservieren, in dem alle Projektmitarbeiter eingeladen werden können. Hierzu berichtete ein Interviewpartner: *„Ich glaube, dass man für Projekte sinnvollerweise auch einen Projektraum haben sollte, in dem man sich mal trifft, [...] dass man irgendwo einen Raum hat, in den man sich auch Probleme diskutieren kann.“*

**Mensch: Projektleiterkapazität und Tätigkeiten**

Durch eine große Anzahl an Projekten im Portfolio bei gleichzeitig knapp bemessenen Ressourcen verantwortet jeder Projektleiter im Durchschnitt drei Projekte. Abzüglich weiterer Aktivitäten wie der Teilnahme an Sitzungen, Weiterbildungen etc. und einem Urlaubsanspruch, verbleibt einem Projektleiter damit ca. ein Tag in der Woche pro Projekt. Weiterhin werden für jedes dieser Projekte auch administrative Tätigkeiten von Projektleitern übernommen. In den Aufgabenbereich eines Projektleiters gehören zum Beispiel das Schreiben und die Abstimmung von Verträgen mit externen Dienstleistern, wie Softwareherstellern oder auch Marktdaten-Lieferanten. Zusätzlich fungieren Projektleiter als Vermittler zwischen strategischem Einkauf und Rechtsabteilung, sollten vertragliche Anmerkungen entstehen. Eine weitere administrative Tätigkeit ist die Buchhaltung in Projekten. Für sämtliche Ausgaben eines Projektes muss die Kostenart mit dem entsprechenden Verteilungsschlüssel und Steuersatz des jeweiligen Landes gebucht werden (im Falle mehrerer und/oder internationaler Auftraggeber (siehe 4. Trägerorganisation)). So erklärte ein Interviewpartner: *„Damit verbringe ich relativ viel Zeit, obwohl es nicht sein müsste. Meine eigentliche Aufgabe - das Projekt zu leiten, die Mitarbeiter zu leiten, das Ganze zu managen und vor allem die Kommunikation - fällt hinten runter. Das erzeugt bei mir und dem Kunden oft Unzufriedenheit, denn mit ihm rede ich eigentlich viel zu wenig.“*

## 6 Herausforderungen für die Einführung agiler Vorgehensmodelle

Anhand der Rahmenbedingungen des vorherigen Kapitels werden in diesem Kapitel die Herausforderungen für die Einführung agiler Vorgehensmodelle aufgezeigt. Hierbei handelt es sich um bereits, die die Rahmenbedingungen mit sich bringen.

**Mensch: Verständnis von agilen Vorgehensmodellen**

Während der Vorstand und die Segmente eine agile Vorgehensweise fordern, sind hiermit auch bestimmte Bedingungen verknüpft. So erklärte uns ein Interviewpartner, dass ein Bewusstsein notwendig ist, was agile Vorgehensmodelle sind und welche Implikationen diese auf Projektebene haben: *„[...] aber es ist nur eine Methode ein Projekt durchzuführen. Dem Vorstand und den Segmenten ist aber nicht so bewusst was es bedeutet. [...] Wie schon mehrfach erwähnt, muss man zum Beispiel für den Erfolg eines agilen Projektes,*



*Ressourcen zu einem gewissen Prozentsatz zur Verfügung stellen. “ Demnach reicht nicht nur das Commitment des Top Managements, diese Vorgehensmodelle einzuführen, sondern es muss auch das Bewusstsein vorhanden sein, welche Rahmenbedingungen hierfür geschaffen werden müssen. Hier ergibt sich gerade bei traditionellen Unternehmen, welche eher klassische Projektmanagementansätze unterstützen, die Notwendigkeit, dieses Bewusstsein institutionell zu verankern.*

Weiterhin besteht die Herausforderung des Schaffens eines Bewusstseins über agile Vorgehensmodelle auch auf der Ebene der Projektleiter: *„Also ich sehe da nicht so einen riesen Unterschied [zwischen klassisch und agil].“* Ein möglicher Grund hierfür ist, dass die Rahmenbedingungen des Unternehmens nur bedingt für agile Vorgehensmodelle geeignet sind. Ein weiterer Interviewpartner bestätigt: *„So wie wir es hier bei uns im Hause tun [agiles Vorgehen], kann man es auch mit herkömmlichen Projekt-Management-Methoden machen.“*

### **Prozesse: Projektmanagement-System und der Prozess von Einzelprojekten (vereinfacht, ohne Beachtung der IT-Service-Managementebene)**

Die Richtlinien und Vorgaben zur Durchführung von klassischen Projekten sehen einen sequenziellen Ablauf von Phasen und Quality Gates vor. Diese sind für klassische Projekte geeignet, für agile Vorgehensmodelle stellen sie eine Herausforderung dar. Zum Beispiel Quality Gate 3 „Teststreife“, bei dem zuerst etwas fertig entwickelt wird und anschließend getestet wird, ist auf klassische Vorgehensmodelle ausgerichtet. Agile Vorgehensmodelle hingegen sehen einen sehr viel feiner iterativ, inkrementellen Ansatz vor. Weiterhin trennen agile Projekte nicht zwischen Vorstudie und Umsetzung, sondern das Projekt wird sukzessive in sogenannten Sprints (ein Inkrement eines Projektes) umgesetzt. Somit sind die bestehenden Richtlinien und Vorgaben für die Vorgehensweise klassischer Projekte nicht auf agile Projekte übertragbar, ohne dass es zu Friktionen kommen würde. Insbesondere die fundamentale Annahme agiler Vorgehensmodelle, in der stetige Verbesserung durch Feedback und Tests herbeigeführt wird, steht möglicherweise im Widerspruch zur initialen, sehr viel statischeren Zieldefinition einer vorgelagerten Vorstudie.

Insgesamt lässt sich feststellen, dass sich die historisch gewachsene Organisationskultur der prozess-zentrischen Kontrolle und formalen Kommunikation nur bedingt mit agilen Vorgehensmodellen vereinbaren lassen. Agile Vorgehensmodelle, die diese Prozesse des bereits bestehenden Projektmanagement-Systems wie die Erstellung einer Vorstudie, Budgetfestlegung und Freigabe ebenfalls verfolgen müssen, sind bestenfalls als eine Mischform aus traditionellen und agilen Vorgehensmodell zu betrachten. Eine gesamtgesellschaftliche Anpassung der Abhängigkeiten zu anderen Abteilungen wäre erforderlich, um agile Vorgehensmodelle einzuführen, was folgendes Zitat verdeutlicht: *„Man geht nicht mit dem ganzen Unternehmen diesen Schritt, sondern eigentlich nur mit einem Teil des Projektmanagements, mit einzelnen Projekten. Deshalb passen die Prozesse einfach nur bedingt.“*

### **Organisation: Ressourcenknappheit und Anzahl der Projekte im Portfolio; Planung und Räumlichkeiten**

Agile Vorgehensmodelle zielen auf ein sich selbst organisierendes Team ab, bei dem Ressourcen verbindlicher als bei der klassischen Vorgehensweise zur Verfügung gestellt werden sollten. Beispielsweise sind tägliche Meetings („daylies“) vorgesehen. Für erfolgskritische Ressourcen, wie Fachbereichsmitarbeiter, die lediglich wenige Tage in der Woche

zur Verfügung stehen, ist dies ein zu lösendes Spannungsfeld. Zusätzlich birgt der dynamische, monatliche Ressourcenplanungsprozess die Gefahr, dass genehmigte Ressourcen auch nachträglich aus agilen Teams abgezogen werden können, was folgendes Zitat aufzeigt: *“Auf der einen Seite möchte man alles planen und die Ressourcen optimal nutzen, aber auf der anderen Seite möchte man auch die Personen verbindlich in agilen Projekten haben, bzw. wenn man weiß, es kommen neue Anforderungen rein und man braucht die [Personen] länger, dass die dann auch weiterhin für die Projekte zur Verfügung stehen.“* Für agile Projekte ist es weiterhin von Vorteil, auf einen dedizierten Projektraum zugreifen zu können. Dies wirkt sich zum Beispiel positiv auf die informelle Kommunikation und den Projekterfolg aus [Hu13]. Angesichts der begrenzten Verfügbarkeit von Räumen im Unternehmen kann dies ebenfalls als Herausforderung gewertet werden, erklärt ein Interviewpartner: *„Die Idee [bezieht sich auf agile Vorgehensmodelle], dass die Leute praktisch in einem Raum sitzen und die ganze Zeit zusammen sind, dass lässt sich hier ja gar nicht umsetzen.“*

### **Mensch: Projektleiterkapazität und Tätigkeiten**

Weiterhin sind die administrativen Tätigkeiten, sowie die Anzahl der Projekte der Projektleiter nur bedingt mit den Rollen von Scrum vereinbar (Product Owner, Scrum Master und Entwickler-Team). Ferner wird im betrachteten Unternehmen bei einem klassischen Projekt der Projektleiter von der IT-Abteilung gestellt. Scrum sieht jedoch vor, dass der Product Owner, welcher im Fachbereich angesiedelt ist, diese Verantwortung übernimmt. Zusammen mit der Verantwortung müssten somit auch die weiteren Tätigkeiten, welche ein klassischer Projektleiter zu erfüllen hat, auf den Product Owner übergehen. Demnach ist die Frage zu klären, welche Tätigkeiten, sowie Rechte und Pflichten wie auf das agile Vorgehensmodell übertragen werden.

## **7 Fazit**

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass sich das Unternehmensumfeld traditioneller Finanzdienstleister in den letzten Jahren fundamental geändert hat. Die ehemals relativ stabile Ausgangslage hat sich hin zu dynamischen Marktbedingungen bewegt, welche insbesondere geprägt sind durch die Finanzkrise, zunehmende Anforderungen durch eine strenge Regulation, das sich ändernde Kundenverhalten, neue Wettbewerber (zum Beispiel FinTechs) und schließlich dem Phänomen der Digitalisierung in der Finanzwirtschaft. In diesem dynamischen Umfeld werden agile Vorgehensmodelle immer beliebter, weil Sie als ein Lösungsansatz wahrgenommen werden und den Erhalt der Wettbewerbsfähigkeit sichern sollen. In etablierten Unternehmen mit historisch gewachsenen Strukturen und gegebenen Rahmenbedingungen (siehe Tabelle 2) werden traditionell eher klassische Vorgehensmodelle eingesetzt (wie in der Fondsgesellschaft dieser Fallstudie). In diesen Umgebungen stellt es eine grundlegende Herausforderung dar, agile Vorgehensmodelle einzuführen. Die vorliegende Studie zeigt exemplarisch, dass die identifizierten Herausforderungen insbesondere bei den Dimensionen Organisation, Mensch und Prozesse liegen. Die Herausforderung ‚Ressourcen‘ lässt sich als eine Ausprägung der Dimension Organisation identifizieren, wobei Ressourcen ebenfalls als bestehendes Problem für jedes (klassisch und agil) Projekt in der Organisation gewertet werden können. Die Herausforderung ‚Projektleiterkapazität und Tätigkeiten‘ lässt sich der Dimension

Mensch zuordnen. Ähnlich wie bei Ressourcen ist diese Herausforderung als allgemeineres Problem zu bezeichnen, welche auch klassisch Projekte betrifft. Bei der Einführung agiler Vorgehensmodelle ist zu beachten, dass die nötigen Kompetenzen zuerst aufgebaut werden müssen und insgesamt höhere Ansprüche an die Projektleiter und die Organisation stellen. Beispielsweise müssen künftig Kompetenzen für beide Vorgehensmodelle, agil und klassisch, vorgehalten werden, weil sich manche Projekte eher für eine agile andere wiederum eher für eine klassische Vorgehensweise eignen. Das ‚Projektmanagement System und Prozess von Einzelprojekten‘ ordnet sich in die Dimension Prozesse ein. Diese Herausforderung ist als agil-spezifisch zu bezeichnen. Etablierte Organisationen in der Regel ein bestehendes Projektmanagement-System und in der Fallstudie wird aufgezeigt, dass ein bisher nur auf klassische Projekte ausgerichtetes Projektmanagement-System nicht geeignet ist für die Einführung agiler Vorgehensmodelle. Vor dem Hintergrund einer erfolgreichen Verankerung agiler Vorgehensmodelle müssen diese historisch gewachsenen Strukturen aufwendig angepasst werden –im Gegensatz zu beispielsweise relativ neue Unternehmen wie FinTechs, welche solche Strukturen noch nicht in diesem Umfang und Ausmaß aufweisen. Die Herausforderung ‚Verständnis über agile Vorgehensmodelle‘ ist ebenfalls eine agil-spezifische Ausprägung. Es ist wichtig, ein grundlegendes Verständnis darüber zu haben, was agile Vorgehensmodelle sind und für welche Arten von Projekten diese sich eignen. Innerhalb der Organisation muss ein Verständnis dafür herrschen, welche notwendigen Voraussetzungen für agile Vorgehensmodelle existieren müssen, damit diese erfolgreich eingeführt und in Projekten umgesetzt werden können. Für etablierte Organisationen besteht hierbei zusätzlich die Herausforderung, dass eine etablierte Unternehmenskultur existiert bzw. Mitarbeiter es gewohnt sind auf eine bestimmte Art und Weise Projekte durchzuführen.

Die nachstehende Tabelle fasst die Herausforderungen entlang der Dimensionen zusammen und zeigt dabei auf, ob die Herausforderungen globaler Natur sind oder spezifisch für agile Vorgehensmodelle.

<b>Dimension/ Herausforderung</b>	<b>Organisation</b>	<b>Prozesse</b>	<b>Mensch</b>
<b>Ressourcen</b>	Klassisch/ Agil		
<b>Projektleiter Tätigkeiten und Kapazität</b>			Klassisch/ Agil
<b>PM-System</b>		Agil	
<b>Verständnis</b>			Agil

Tab. 2: Zusammenfassung der Ergebnisse

Abschließend lässt sich festhalten, dass der Beitrag neben der wissenschaftlichen Relevanz, die Identifizierung der Rahmenbedingungen und dessen abgeleitete Herausforderungen für die Einführung agiler Vorgehensmodelle, die Ergebnisse ebenfalls von praktischer Relevanz sind. So lassen sich die Ergebnisse für traditionelle Finanzdienstleister mit einer ähnlichen Ausgangslage verallgemeinern, bei denen vergleichbare Strukturen und Rahmenbedingungen vorliegen. Dieses Bewusstsein über die Rahmenbedingungen und dessen Implikationen sind ein notwendiges Kriterium für das Entwickeln möglicher Lösungsansätze.

## 8 Praktische Handlungsempfehlungen

Die folgenden Handlungsempfehlungen wurden aus den transkribierten und kodierten qualitativen Primär- und Sekundärdaten abgeleitet.

### **Workshops und Informationsveranstaltungen**

Die Durchführung von Workshops und Informationsveranstaltungen sind dienlich, um ein Verständnis agiler Vorgehensmodelle aufzubauen bzw. dieses zu erweitern. Weiterhin dienen diese der Aufklärungsarbeit, um zu vermitteln was agile Vorgehensmodelle für das Unternehmen bedeuten und welche Rahmenbedingungen erfolgskritisch sind. So kann hier bereits ein Problembewusstsein geschaffen werden, dass kurze Prozessdurchlaufzeiten, Ressourcen etc. zur Verfügung stehen müssen.

### **Rahmenbedingungen für „Agil“**

Neben der Kommunikation durch Workshops und Informationsveranstaltungen, müssen agile Vorgehensweisen auch in den (internen) Richtlinien und Vorgaben festgehalten werden bzw. die bestehenden Richtlinien und Vorgaben für klassische Vorgehensmodelle bzgl. agiler Vorgehensmodelle angepasst werden. Inhaltlich betrifft dies zum Beispiel die Anpassung der Quality Gates, die Aufnahme von Scrum Praktiken wie Sprints aber auch die verbindliche Zusage von Ressourcen für agile Projekte (aus Interviews, Entwurf einer neuen Richtlinie). Insgesamt werden somit die Rahmenbedingungen geschaffen sowie organisationsweit einheitlich und sichergestellt, was unter agilen Vorgehensmodellen verstanden wird. Um den Engpass an Ressourcen zu minimieren, sind weniger kurze Projekte als viele lange, die parallel laufen, und/oder die Investition in kritische Ressourcen förderlich.

### **Methoden und Schulungen**

Das Aufbauen von Kompetenzen, und Schulungen für beispielsweise Schlüsselrollen agiler Vorgehensweisen (Scrum Master, Product Owner) sind essentiell für den Einsatz agiler Vorgehensmodelle im Unternehmen. Viele Mitarbeiter gaben an, bereits inkrementell und/oder agil vorgegangen zu sein, soweit es die bisherigen „klassischen Rahmenbedingungen“ ermöglichten. Hier muss angesetzt und die Methodenkompetenzen weiterentwickelt werden. So gaben fast alle Interviewteilnehmer an, dass eine Weiterbildung bzgl. agilen Vorgehensmodellen sinnvoll und wünschenswert ist.

## 9 Limitationen und künftige Forschung

Die der Studie zu Grunde liegenden Primärdaten (Interviews) stammen aus dem Bereich des IT-Projektmanagements und hauptsächlich aus einem Segment des Unternehmens. Künftige Forschung zielt darauf ab, auch den Fachbereich des Fallstudienunternehmens einzubeziehen, um einen weiteren Betrachtungswinkel zu integrieren. Künftige Forschung wird darauf abzielen, den Einführungsprozess agiler Vorgehensmodelle weiter zu begleiten und Lösungswege für die gefundenen Herausforderungen zu identifizieren und konzeptualisieren.

## Literaturverzeichnis

- [AE15] Aldushyna, A.; Engstler, M.: Erfolgsfaktoren bei der Umsetzung hybrider Projekte – Ergebnisse einer Befragung und praktische Empfehlungen zur Umsetzung. In (Engstler, M. et al. Hrsg.): Projektmanagement und Vorgehensmodelle 2015. LNI P-250, Köllen Druck+Verlag GmbH, Bonn, S. 39-54, 2015.
- [Be01] Beck, K. et. al. Manifesto for Agile Software Development. <http://agilemanifesto.org/>. 2001.
- [Bh13] Bharadwaj, A.; El Sawy, O. A.; Pavlou, P. A.; Venkatraman, N.: Digital business strategy: toward a next generation of insights. *MIS Quarterly* 37/2, S. 471-482, 2013.
- [CC08] Chow, T.; Cao, D. B.: A survey study of critical success factors in agile software projects. *Journal of Systems and Software* 81/6, S. 961-971, 2008.
- [Ch06] Charmaz, K.: *Constructing Grounded Theory: A Practical Guide Through Qualitative Analysis*. Sage Publications, 2006.
- [Co09] Conboy, K.: Agility from first principles: Reconstructing the concept of agility in information systems development. *Information Systems Research* 20/3, S. 329-354, 2009.
- [Di12] Dingsøyr, T.; Nerur, S.; Balijepally, V.; Moe, N. B.: A decade of agile methodologies: Towards explaining agile software development. *Journal of Systems and Software* 85/6, S. 1213-1221, 2012.
- [GS67] Glaser, B.G.; Strauss, A. L.: *The Discovery of Grounded Strategies for Qualitative Research*. Adline, 1967.
- [Hu13] Hummel, M.; Rosenkranz, C.; Holten, R. The role of communication in agile systems development. *Business & Information Systems Engineering* 5/5, S. 343-355, 2013.
- [KM13] Kropp, M.; Meier, A.: *Swiss Agile Study 2012*, <http://www.swissict.ch/fileadmin/customer/Publikationen/SwissAgileStudy2012.pdf> Stand 23.05.2016.
- [Kn15] Kneuper, R.: Klassische und agile Vorgehensmodelle – Ein historischer Überblick. In (Engstler, M. et al. Hrsg.): Projektmanagement und Vorgehensmodelle 2015. LNI P-250, Köllen Druck+Verlag GmbH, Bonn, S. 39-54, 2015.
- [Ne05] Nerur, S.; Mahapatra, R.; Mangalaraj, G.: Challenges of migrating to agile methodologies. *Communications of the ACM* 48/5, S. 72-78, 2005.
- [Pe15] Petrik, D.: *Hybride Vorgehensmodelle in der Versionserstellung ein Praxisbeitrag*. In (Engstler, M. et al. Hrsg.): Projektmanagement und Vorgehensmodelle 2015. LNI P-250, Köllen Druck+Verlag GmbH, Bonn, S. 39-54, 2015.
- [Si01] Sircar, S.; Nerur, S. P.; Mahapatra, R.: Revolution or evolution? A comparison of object-oriented and structured systems development methods. *MIS Quarterly* 25/4, S. 457-471, 2001.
- [Ur13] Urquhart, C.: *Grounded Theory and Qualitative Research*. Sage Publications, 2013.
- [Yi14] Yin, R. K.: *Case Study Research*. Sage Publications, 2014.