

Agiler Projektleiter – Vermittler und Moderator im hybriden Projektumfeld

Alexander Krieg¹

Abstract: Immer mehr Unternehmen beschäftigen sich mit Agilität. Erste Pilotprojekte werden oft mit dem Scrum Framework (vergl. [Su16]) abgewickelt und können in der Regel anhand der überschaubaren Größe ohne große Veränderungen durchgeführt werden. Die mit den Scrum Piloten erzielten Erfolge führen immer öfter dazu, dass das Management entscheidet, auch größere Projekte im Kern agil durchzuführen. Dabei wird allerdings nur selten eine agile Skalierung durch Frameworks wie z.B. LeSS (vergl. [La16]) gewählt. Das führt dazu, dass die Projekte anhand ihrer Größe einem klassischen Lenkungsreis oder PMO unterstellt werden. Spätestens ab jetzt treffen zwei völlig unterschiedliche Sichtweisen aufeinander, die es zu vereinen gilt. Der agile Projektleiter wird zum Vermittler zwischen beiden Sichtweisen. Dafür muss er beide Vorgehensweisen verinnerlicht haben und auch wissen, wie man beide zusammenführen kann. Der Beitrag möchte aufzeigen, worauf ein agiler Projektleiter bei der Zusammenführung achten sollte.

Keywords: Projektmanagement, agiler Projektleiter, agiler Festpreis, Agiles Manifest, Moderation, moderne Führung, KPI, hybrides Projektumfeld, Flexibilität, Komplexität.

1 Einleitung

Agile Teams und Projektmanagement – wie geht das zusammen? Im agilen Umfeld spricht man ungern von Projektmanagement, weil man dabei sofort an ein Wasserfall-Vorgehen und schwerfällige Projektpläne denkt. Die Konzentration liegt im Agilen eher auf Selbstorganisation und einem flexiblen Reagieren auf Veränderungen. Wie kann man Ressourcenmanagement, Gesamtprojektschätzung, Projektplanung und -controlling gewährleisten und gleichzeitig die agilen Werte und Prinzipien (vergl. [Be01]) stützen. Der Scrum Master und der Product Owner sind hierfür per Definition nur in Teilen zuständig (vergl. [Su16]). Einem klassischen Projektleiter fehlt meist die Erfahrung, wie man ein agiles Projektteam plant und führt.

Das Projektmanagement wie es im Industriezeitalter des 20. Jahrhunderts formuliert wurde und heute bekannt ist, gibt es seit ca. einhundert Jahren. Henry Gantt's Balkendiagramm hat in einigen Projekten bis heute Bestand.

Projektmanagement wird in DIN 69901 beschrieben. Dazu kommen auf sequentiellen Phasen basierte Vorgehensweisen wie z.B. das Wasserfall- oder V-Modell, die einen klaren aber auch sehr unflexiblen Projektablauf der einzelnen Tätigkeiten und Prozesse definieren. In einigen Konzernen werden oft noch einheitliche Steuerungsmodelle definiert, um Projekte oder Portfolien konzernweit einheitlich zu planen und zu steuern. Zur Quali-

¹ Acando GmbH, Business Consulting, Millerntorplatz 1, 20359 Hamburg, Alexander.Krieg@acando.de

tätssteigerung kamen Modelle zur Messung von Reife- bzw. Erfüllungsgraden für Prozesse und Aktivitäten hinzu, wie z.B. Capability Maturity Modell Index (CMMI), Software Process Improvement and Capability Determination (SPICE) oder Control Objectives for Information and Related Technologies (COBIT). Die genannten Definitionen, Vorgehen und Modelle sorgten dafür, dass Projekte kalkulierbarer und planbarer wurden und eine kontinuierliche Steigerung der Qualität von Prozessketten, Dokumentationen, Tätigkeiten im Projektumfeld erreicht wurde (vergl. [Hi14]).

Das waren alles positive Entwicklungen. Sie reduzierten aber die in der IT und Softwareentwicklung so essenziell wichtige Flexibilität, um auf Veränderungen zu reagieren. Sie widersprechen häufig auch der Erkenntnis, dass man nur das beschreiben sollte, was man kennt und im nächsten Schritt umsetzen kann (no big design up front). Im Gegensatz zu vielen Prozessen der industriellen Fertigung sind Planung und Entwicklung von Software generell komplex. Deshalb gehören in der Informatik bzw. in der Softwareentwicklung oft die Ansätze „divide & conquer“ sowie „inspect & adapt“ aus dem agilen Kontext zur unverzichtbaren Alltagspraxis. Diese notwendigen Ansätze für Projekte im komplexen Projektumfeld passen nicht nahtlos in die Ansätze zur Standardisierung und Normierung des klassischen Projektmanagements.

Die Darstellungen in diesem Beitrag beruhen auf Beratungs- und Projekterfahrungen des Autors. Einige Ansätze zum Vorgehen werden vom Autor in aktuell laufenden Projekten erfolgreich eingesetzt. Das Spektrum dieser Erfahrungen reicht von der Leitung agiler Projekte über die Einführung bzw. dem Coaching agiler Teams bis hin zur Transition ganzer Abteilungen und Unternehmen. Die Erfahrungswerte spiegeln sich gleichermaßen auch in der angegebenen Literatur wieder.

In Kapitel zwei dieses Beitrags werden Begriffe definiert. In Kapitel drei werden die Unterschiede zwischen agilem und klassischem Projektmanagement gegenübergestellt, bevor in Kapitel vier der agile Projektleiter und seine Aufgabenfelder beschrieben werden. In Kapitel fünf wird ein abschließendes Resümee gebildet.

2 Begriffsdefinition von Projekt und Projektmanagement

Bei den Begriffsdefinitionen für Projekt (vergl. [Pr17]) und Projektmanagement (vergl. [Pm17]), wie sie in der DIN 69901 vom Project Management Institute (PMI) oder auch dem Britischen Office of Government Commerce (OGC) beschrieben werden, konnten trotz leichter Unterschiede der jeweiligen Quellen, im Rahmen dieses Beitrags auf den ersten Blick keine signifikanten Differenzen zu agilen Projekten entdeckt werden.

Bei genauer Betrachtung der Quellen entsteht allerdings der Eindruck, dass davon ausgegangen wird, dass das Projektziel zum Projektstart klar definiert ist und damit von Beginn an der exakte Scope feststeht, aus welchem der Aufwand und die Projektdauer abgeleitet werden. Das kann bei kleineren oder nur als kompliziert einzustufenden Projekten durchaus der Fall sein. In der IT bzw. der Softwareentwicklung werden Projekte aber fast durchweg als komplex eingestuft (vergl. [St12]). Nach Ralph Stacey sind Projekte als komplex einzustufen, wenn weder die Anforderungen noch die Technologie vollkommen bekannt sind. Zudem wird in agilen Projekten im Gegensatz zu klassischen Projekten der Scope als Variable definiert. Das bedeutet nicht, dass beliebige Inhalte aus dem Scope geliefert

werden. Viel mehr bedeutet es, dass der Kunde viel genauer und bewusster als beim klassischen Vorgehen darüber entscheidet, was für ihn den höchsten Kundennutzen hat und damit als nächstes umgesetzt werden muss.

Auch die Definitionen zum Projektmanagement der genannten Quellen enthalten zur agilen Sicht keinen signifikanten Widerspruch. Allerdings gibt es im agilen Verständnis keine klare Rollendefinition für einen Projektmanager. Die klassischen Aufgaben des Projektmanagements finden in der agilen Literatur zu wenig Beachtung. Es wird vielmehr davon ausgegangen, dass die Organisation bereits sehr agil organisiert ist und die Management-Tätigkeiten entsprechend neu verortet sind (vergl. [Ap11]). Oft führt das in klassischen Unternehmen dazu, dass ein klassischer Projektleiter das agile Team steuern soll. Häufig wird auch von den Rollen Scrum Master und Product Owner erwartet, die Managementaufgaben abzudecken. Diese beiden Rollen sind aber per Definition für diese Aufgaben nicht vollumfänglich zuständig (vergl. [Su16]). Das führt entweder zu einer Überlastung der beiden Rollen oder aber der klassische Projektleiter kann durch ein evtl. zu geringes Verständnis der agilen Werte und Prinzipien das Projekt nicht im erforderlichen Maße agil steuern.

3 Grundsätzliche Unterschiede im Projektvorgehen

Die Vorgehensweise in agilen und klassischen Projekten unterscheiden sich in vielen Punkten grundsätzlich (Tab. 1: Unterschiedliche Projektvorgehen) voneinander.

	Agil	Klassisch
Vorgehen	Iterativ, inkrementell	Sequentiell
Dokumentation	Inkrementell pro Sprint (User-Stories)	Dokumentation zu Beginn (Lastenheft)
Lieferung & Change	Nach jeder Iteration	Zum Projektende
KPI's	Fertigstellungsgrad, Velocity	Projektstatus pro Phase, Restaufwand
Innere Haltung	Konzentration auf die Umsetzung	Konzentration auf die Planung
Reporting	Täglich im Daily Pro Iteration im Review	Zu den Meilensteinen Projektmeetings

Tab. 1: Unterschiedliche Projektvorgehen

	Agil	Klassisch
Management / Führung	Durch das Team. Selbstorganisation & Gleichberechtigung Aufgaben PULL-Ansatz	Durch die Projektleitung. Delegieren & Kontrollieren Aufgaben PUSH-Ansatz
Gesamtprojekt Schätzen & Priorisieren	Durch den agilen Projektleiter & den Scrum Master, zum Projektstart und nach jeder Iteration.	Durch die Projektleitung zum Projektstart.
Arbeitspakete Schätzen & Priorisieren	Durch den Product Owner & das Team, in jeder Iteration.	Durch Fachexperten zum Start einer Phase.
KnowHow Transfer	Daily Standup, Review, Planning und Retro.	Projektmeeting

Tab. 1: Unterschiedliche Projektvorgehen (Fortsetzung)

4 Vermittler im hybriden Projektumfeld

Je nach agiler Reife des Unternehmens bzw. der IT-Projekte müssen die nachfolgenden Punkte mehr oder weniger intensiv beachtet und durchgeführt werden und konzentrieren sich nur auf die wichtigsten und zwingend zu klärenden Hauptmerkmale aus Sicht der agilen Projektleitung. Die aufgeführten Punkte erheben daher keinen Anspruch auf Vollständigkeit im Sinne von durch das GPM oder PMI definierten Projektphasen. Der agile Projektleiter nimmt grundsätzlich die Rolle des Vermittlers und Moderators ein. Folgend sind die übergeordneten Aufgabenbereiche aufgelistet, die ein agiler Projektleiter im Spannungsfeld zwischen einem agilen Projektteam und einer nicht agilen Organisation koordinieren muss:

- Moderation zwischen den klassischen Einheiten der Organisation (Steuerungskreis, Fachbereich, Managementboard und IT-Infrastruktur) und dem Umsetzungsteam:
 - Statusberichte und KPI's
 - Klärung der Abnahmekriterien
 - Deploymentumgebung und -Zyklen
 - Meilensteine und Quality-Gates

- Transformieren von Artefakten:
 - Lastenheft zu User-Stories
 - Klassischer Projektplan zu iterativem Planungsboard
- Coaching der Teammitglieder mit wenig agiler Erfahrung:
 - Das Coaching sollte von einem erfahrenen Scrum Master oder einem gezielt eingesetzten agilen Coach durchgeführt werden

Die Phase der Projektinitialisierung (Tab. 2: Aufgaben zur Projektinitialisierung) ist die wichtigste Phase mit Blick auf den weiteren Verlauf des Projekts. Besonders im hybriden Umfeld müssen strukturelle Themen geklärt sein, weil sie oft auch die Organisation und Linienstruktur vor neue Herausforderungen stellt. Werden zu Beginn die richtigen Entscheidungen getroffen, wirkt sich das in der Regel positiv auf den gesamten Verlauf eines Projekts aus. Insbesondere aber auf den Projektstart (Tab. 3: Aufgaben zum Projektstart). Zum Projektstart müssen grundsätzliche Themen wie Projektziel, das Vorgehen und die Zusammenarbeit geklärt sein. Es geht sonst zu viel Zeit und Energie verloren, die für die Projektmerkmale des Projektstarts benötigt wird.

Unabhängig vom agilen Reifegrad (vergl. [Kr16]) müssen die folgenden Tätigkeiten (Tab. 4: Aufgaben zur Projektlaufzeit) im Rahmen eines agilen Projekts in den meisten Fällen erbracht werden. Es sind generische Aufgabenbereiche, die abhängig von den jeweiligen Projektrahmenparametern und dem agilen Reifegrad der Organisation (vergl. [Kr16]) mehr oder weniger stark gefordert sind bzw. einen entsprechend hohen oder geringeren Klärungsbedarf erfordern. Die aufgelisteten Aktivitäten werden in einer Organisation mit hohem agilen Reifegrad in ähnlicher Form aber mit evtl. geringerem Klärungsbedarf notwendig sein.

Der Projektabschluss eines agilen Projekts unterscheidet sich am gravierendsten in dem Punkt von einem klassischen Projektvorgehen, dass es kein Big-Bang Release gibt. Es werden mit der letzten Iteration die restlichen Fachanforderungen oder Nachbesserungen ausgeliefert. Der Kunde und die einzelnen Fachbereiche kennen das zu liefernde Produkt und seine Funktionalitäten bereits seit Wochen und arbeiten in der Regel bereits weitestgehend produktiv damit. Evtl. müssen zum Abschluss nochmals die abgeleiteten User Stories gegen die Anforderungen aus einem vorhandenen Lastenheft gelegt werden.

Projektmerkmal	Erläuterung
Vertrag	Der Vertrag sollte das agile Vorgehen unterstützen (z.B. agiler Festpreis).
Projektziel	Ziel und Teilziele sollten klar definiert sein. Eine Hilfe kann sein, den folgenden Standard Satz zur Beschreibung von User Stories zu verwenden. <i>„Als <Rolle> möchte ich <was> um folgendes <Ziel> zu erreichen.“</i>
Projektscope	Der Scope sollte grob schätzbar sein.
Projektvorgehen	Die Art des Vorgehens muss geklärt sein (iterativ, inkrementell, agil, hybrid etc.).
Berichtswesen	Was genau muss wann berichtet werden zwischen Projekt und Managementboard, Steuerkreis oder PMO.
KPI's	Die zu berichtenden KPI's sollten mit dem Vorgehen zusammenpassen.
Personalmanagement	Welche Ressourcen mit welchen Einsatzzeiten stehen zur Verfügung. Insbesondere für Schlüsselrollen (z.B. Scrum Master oder Product Owner).
Agile Erfahrung	Wie viel praktische Erfahrung im agilen Umfeld haben die Ressourcen, insbesondere die Schlüsselrollen.
Zusammenarbeit	In einem iterativen bzw. agilen Projekt muss eine enge Zusammenarbeit zwischen Kunde und Projekt gewährleistet sein.
Liefer- bzw. Deploymentzyklen	Existiert eine entsprechende IT-Infrastruktur, die ein iteratives Vorgehen und Deployment unterstützt.

Tab. 2: Aufgaben zur Projektinitialisierung

Projektmerkmal	Erläuterung
Projektplan	Projektplan (vergl. [Oe08]) enthält alle vereinbarten Teilziele, Phasen und Meilensteine. Er bildet auch die Basis für Reports an die Steuerkreise.
Releaseplan	Der Releaseplan ist ein Zwischenergebnis zum Iterationsplan. Er zeigt alle technischen wie fachlichen Themengebiete. Je nach gewähltem Detailgrad werden diese als Epics oder Domänen dargestellt. Die Struktur gibt die Aufwandsschätzung und grobe Priorisierung wieder.
Iterationsplan	Der Iterationsplan (vergl. [Oe08]) ersetzt den Releaseplan, aus dem er abgeleitet wurde. Der Iterationsplan kann je nach Projektgröße einen feineren Detailgrad haben. Er zeigt den gesamten iterativen Ablauf des Projekts.
Stakeholder-Diagramm	Das Stakeholder-Diagramm (vergl. [Oe08]) zeigt, welche Stakeholder Unterstützer oder Gegner des Projekts sind bzw. wer sich neutral verhält.
Risikomatrix	In den Releaseplan fließen auch alle zuvor bewerteten Risiken ein.
Team	Das Team sollte cross functional zusammengestellt sein, um ein Produktinkrement vollständig erstellen zu können. Ein Product Owner oder Business Owner aus dem Fachbereich sollte fest zugeteilt sein. Ein Scrum Master oder ein agiler Prozessverantwortlicher sollte vorhanden sein.
Iterationsablauf	Wann finden Daily, Planning und Review Meetings sowie Retrospektiven statt
Iterations Quality Gates	Ermitteln der „Definition of Ready (DoR)“ und der „Definition of Done (DoD)“.
Dokumentation	Liegt ein klassisches Lastenheft vor, muss dieses in User-Stories transformiert werden.

Tab. 3: Aufgaben zum Projektstart

Projektmerkmal	Erläuterung
Projektcontrolling	<p>Ermittlung der Personal- und Einmalausgaben pro Iteration.</p> <p>Zur Ermittlung der Velocity (Umsetzungsgeschwindigkeit) ist es notwendig, ein Burndownchart einzusetzen, um Aussagen zum Fertigstellungsgrad zu erhalten und daraus einen Restaufwand so weit als möglich ableiten zu können.</p> <p>Zum Projektcontrolling ist es empfehlenswert, ein Ticket-Tracking System zu verwenden.</p>

Tab. 3: Aufgaben zum Projektstart (Fortsetzung)

Projektmerkmal	Erläuterung
Projektplan	Der Projektplan muss je nach Projektverlauf so oft wie notwendig angepasst werden.
Iterationsplan	Der Iterationsplan wird so oft wie notwendig angepasst. Er ist das zentrale Werkzeug für die Projektplanung und insbesondere für die Steuerung zur Projektlaufzeit.
Stakeholder-Diagramm	Im Laufe eines Projekts verändert sich auch die Stakeholder Situation. Die Veränderung muss in das Diagramm einfließen.
Risikomatrix	Im Laufe eines Projekts verändert sich die Risikosituation und muss angepasst werden.
Personalmanagement	<p>Der Projektleiter koordiniert die notwendigen Prozesse.</p> <p>Die Rollenbeschreibung und Entscheidung für oder gegen ein neues Teammitglied geht vom Team aus.</p>

Tab. 4: Aufgaben zur Projektlaufzeit

Projektmerkmal	Erläuterung
Kontinuierliche Verbesserung	In Absprache mit dem Scrum Master und den Product Ownern sowie den Erkenntnissen aus den Retrospektiven werden die Sprintabläufe regelmäßig angepasst.
Führung	In agilen Projekten liegt viel Führungsarbeit – in Form von Selbstorganisation im Team und beim Scrum Master. Der Projektleiter und der Scrum Master sind als Unterstützer und Enabler des Teams zu verstehen.
Projektcontrolling	<p>Das Controlling der Iterationen obliegt dem Scrum Master. Er tauscht sich mit dem Projektleiter und dem Team dazu aus.</p> <p>Der agile Projektleiter ist für das Controlling, die Steuerung und das Reporting in Richtung Steuerkreis, Managementboard und PMO zuständig.</p>
Projekthalt	<p>Nicht selten wachsen in agilen Projekten mit jeder Auslieferung die Kundenwünsche bzw. werden erforderliche Teilaspekte erst jetzt vom Kunden erkannt, die zu Beginn noch gar nicht klar waren.</p> <p>Änderungen sind willkommen. Sie werden geschätzt, priorisiert (anhand ihres Kundennutzens) und eingeplant. Dann können sie in einem der folgenden Iterationen bereits umgesetzt werden.</p> <p>Der Projektleiter hat darauf zu achten, dass entweder gleichwertige Teile aus dem Projektscope entfernt werden, oder der Scope erweitert wird. Daraus können Budgeterhöhungen bzw. eine Projektverlängerung resultieren. Das muss mit dem Managementboard bzw. dem PMO geklärt werden.</p>

Tab. 4: Aufgaben zur Projektlaufzeit (Fortsetzung)

5 Resümee

Der vorliegende Betrag hat zum Ziel, auf direkte und pragmatische Weise das immer noch sehr unklar spezifizierte Bild des agilen Projektleiters konkreter zu zeichnen. Der Beitrag basiert auf viel praktischer wie theoretischer Erfahrung und möchte eine Best Practice aus mehreren Jahren agiler Projekteinsätze liefern und damit allen agilen Projekten eine Hilfestellung anbieten. Der agile Projektleiter hat eine tragende Rolle als Bindeglied in hybriden Projektumgebungen. Die Rahmenparameter entstehen durch agile Projekte in klassischen Unternehmerorganisationen. Aktuell gibt es noch wenig standardisierte Weiterbildungsangebote. Sicher ist der Erwerb eines Zertifikats als Projektleiter im klassischen Sinn immer noch eine gute Basis. Parallel dazu ist es wichtig, sich als Scrum Master und Product Owner ausbilden zu lassen und praktische Erfahrung in diesen Rollen zu sammeln. Neben der Ausbildung und praktischer Erfahrung ist das Erleben, Verstehen und Fördern der agilen Werte und Prinzipien die Basis für das Führen, Planen und Organisieren im agilen Projektumfeld.

Literaturverzeichnis

- [Ap11] Appelo, J.: Management 3.0. Addison Wesley, Upper Saddle River, 2011.
- [Be01] Beck, K. et al.: Manifesto for Agile Software Development 2011, <http://agilemanifesto.org/>
- [Hi14] Hilmer, S.; Krieg, A.: Standardisierung vs. Kultur. Klassisches und agiles Projektmanagement im Vergleich. In (Engstler M.; Hanser, E.; Mikusz, M.; Herzwurm, G., Hrsg.): Vorgehensmodelle 2014. GI-Edition, Lecture Notes in Informatics, Gesellschaft für Informatik, Bonn, S. 65-76, 2014.
- [Kr16] Krieg, A.: Reifegradmodell zur Messung agiler Unternehmensentwicklung. In (Engstler M.; Fazal-Baqaie M.; Hanser, E.; Linssen, O.; Mikusz, M.; Volland A., Hrsg.): Projektmanagement und Vorgehensmodelle 2016. GI-Edition, Lecture Notes in Informatics, Gesellschaft für Informatik, Bonn, S. 162-169, 2016.
- [La16] Larman, C.; Vodde, B.: Large-Scale Scrum: More with LeSS. Addison-Wesley, Upper Saddle River, 2016.
- [Oe08] Oestereich, B.; Weiss, C.: APM. Agiles Projektmanagement, dpunkt.Verlag, 2008.
- [St12] Stacey R.: Tools and Techniques of Leadership and Management. Meeting the Challenge of Complexity, Routledge, 2012.
- [Su16] Sutherland, J.; Schwaber, K.: The Scrum Guide, <http://www.scrumguides.org/docs/scrumguide/v2016/2016-Scrum-Guide-US.pdf>
- [Pm17] Projektmanagement, <https://de.wikipedia.org/wiki/Projektmanagement>
- [Pr17] Projekt, <https://de.wikipedia.org/wiki/Projekt>