AGIL VS. KLASSISCH: 1:0?

Die Projektmanagementwelt sieht sich schon seit Längerem mit einem massiven Umbruch konfrontiert. Grund dafür ist der immer stärker werdende Einfluss agiler Ansätze im Management von Projekten. In vielen Unternehmen herrscht diesbezüglich so etwas wie Aufbruchstimmung, während sich bei anderen Unsicherheit breitmacht: „Sind wir mit unserem klassischen Projektmanagement überhaupt noch anschluss- bzw. wettbewerbsfähig?“ lautet vielerorts die Frage. Unsere Antwort darauf: Vielleicht. Eine Hintergrundbetrachtung.

Stefan Plank

Es ist Dienstagmorgen, fünf Minuten vor halb neun. Eli K. packt ihren Office-Trolley und zieht ihn zu einem Corner, einem der freien Schreibtische im Großraumbüro. Eli leitet das Marketingteam des Unternehmens und ist gleichzeitig auch Scrum Master. Sie kommt gerade aus einem Stand-up Meeting, welches sie in ihrer Rolle als Scrum Master moderiert hat. Der agile Ansatz Scrum ist für sie eine coole Sache: Früher, als sie Projekte noch im klassischen Sinn geleitet hat, war sie ständig unter Stress, in ihrem Projekt ja keine Fehler zu machen und nichts zu vergessen, damit sie und ihr Projektteam die fast illusorisch anmutenden Projektzielvorgaben des Managements doch noch irgendwie erreichen

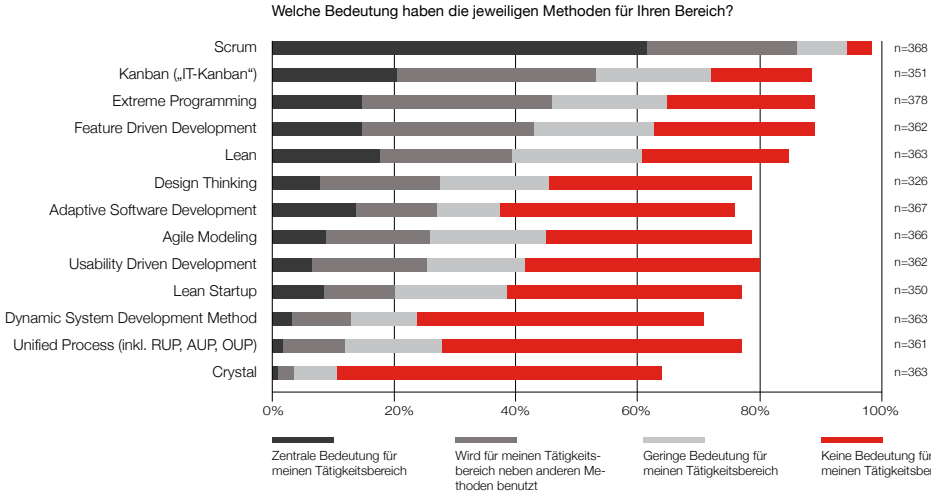

Abb. 1: „Status Quo Agile“, Studie zu Verbreitung und Nutzen agiler Methoden, FH Koblenz 2015

konnten. Sie hatte ständig das Gefühl, die einzige Person zu sein, auf deren Schultern das ganze Vorhaben lasten würde: Fiele sie hin, würde mit ihr das ganze Projekt fallen. Heute ist es ganz anders. In ihrer Rolle als Scrum Master ist sie nicht für das Team, sondern für die Einhaltung des Prozesses verantwortlich; das Team organisiert sich selbst. Man muss schon zugeben, manchen Leuten fällt es noch schwer, und es gibt immer wieder kleinere Konflikte, aber im Großen und Ganzen funktioniert der Ansatz der Selbstorganisation recht gut. Die klaren Rollen und das Commitment zum Prozess und den darin enthaltenen Spielregeln helfen dabei massiv. Sie hatte sich das anfangs gar nicht vorstellen können…

Was ist agiles Projektmanagement?

Im Duden steht hinter dem Begriff agil „von großer Beweglichkeit zeugend; regsam und wendig“[1]. Im Zusammenhang mit Projektmanagement spricht man von einem Ansatz, der den Gegebenheiten in Projekten – Dynamik und/oder Komplexität – entsprechend Raum gibt; man versucht, eine dynamische Materie mittels eines dynamischen Ansatzes zu steuern[2]. Das heißt, agile Prozesse stützen sich auf gewissen Grundsätzen:

- **Entwickeln:** es geht in erster Linie um Entwicklung (von Produkten, Prozessen, Organisationen, etc.), die auf relativ einfachen Prozessen aufbaut
- **Empirisch, iterativ und inkrementell:** es werden dabei viele, eher kurze Zyklen durchlaufen, an deren Ende Feedback (zum abgelaufenen Zyklus und seinem Output) und Lernen (für den nächsten Zyklus) im Vordergrund stehen
- **Mut zur Lücke:** nicht alles ist (bis ins letzte Detail) planbar; es gibt ein Bewusstsein für und einen klaren Umgang mit dem (noch) Nicht-Wissen(-Können) wesentlicher Teile und Aspekte eines neuen, komplexen Vorhabens
- **Flexibel:** Änderungen im Leistungsumfang werden dabei als willkommener und wesentlicher Bestandteil des Lernens und der Entwicklung und nicht als Feind der Zielerreichung gesehen
- **Selbstorganisierend und rigoros:** es gibt keinen klassischen Teamleader, das Team organisiert sich selbst; aber: Es gibt klare Rahmenbedingungen mit klaren Rollen und sehr strikten Regeln.

Abbildung 2: Ein Scrum steht für das sog. angeordnete Gedränge im Rugbysport und ist die Standardsituation, um das Spiel nach kleineren Regelverstößen neu zu starten

Der zurzeit wohl bekannteste und verbreitetste agile Ansatz im Projektmanagement ist **Scrum** (vgl. Abb. 1). Das Wort Scrum leitet sich aus dem gleichlautenden Rugby-Begriff ab, der sinngemäß für das angeordnete Gedränge (um den kleinen Ball) steht (vgl. Abb. 2).

Scrum – Die Rollen

Bei Scrum gibt es drei klar getrennte Rollen, die von jenen Mitarbeitern ausgeführt werden, die am gleichen Projekt zusammenarbeiten und damit auch das gleiche Ziel haben:

- Der **Product Owner** legt das gemeinsame Ziel fest, welches das Team erreichen muss und stellt das Budget zur Verfügung. Er setzt regelmäßig die Prioritäten fest, welche der Features die wichtigsten sind, aus denen das Entwicklungsteam dann eine Auswahl für den nächsten Entwicklungsschritt (Sprint) trifft. Damit jeder für das, was er kann, zuständig und verantwortlich ist, werden die Zuständigkeiten in „Rolle“ und „Aufgabe“ aufgeteilt.
- Bei der Rollenaufteilung wird berücksichtigt, dass sich das **Scrum-Team** selbst organisiert. Bei Scrum wird von der Annahme ausgegangen, dass sich das Team intuitiv selbst ordnet und zu jeder Aufgabe dynamisch eine bestmögliche, innere Organisationsstruktur bildet, die sich relativ schnell an die sich wandelnden komplexen Aufgaben anpasst.
- Wie in unserer Eingangsgeschichte kurz skizziert, hat der **Scrum Master** die Aufgabe, die Prozesse der Entwicklung und Planung zu koordinieren und die Aufteilung der Rollen und Rechte zu überwachen. Er hält die Transparenz während der gesamten Entwicklung aufrecht und fördert das Zutagetreten der bestehenden Verbesserungspotentiale. Er ist keinesfalls für die Kommunikation zwischen Team und Product Owner verantwortlich, da diese direkt miteinander kommunizieren. Er steht dem Team zur Seite, ist aber weder Product Owner noch Teil des Teams.

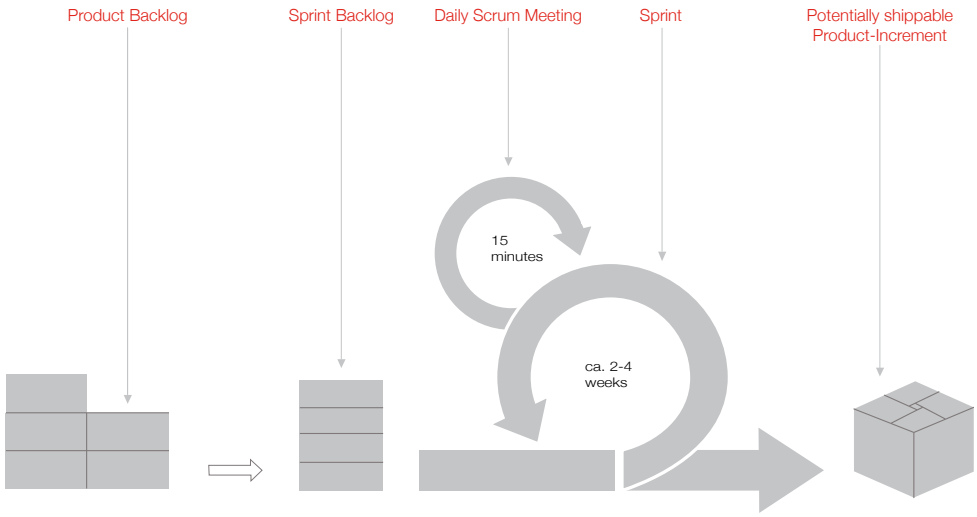

Abb. 3: Der Scrum-Prozess

Scrum – Der Prozess

Scrum folgt einem recht einfachen, aber sehr systematischen Prozess (vgl. Abb. 3):

Das **Product Backlog** enthält funktionale und nicht funktionale Anforderungen des zu entwickelnden Produkts. Es muss zu Projektbeginn nicht vollständig sein; es wird laufend fortgeführt.

Die funktionalen Anforderungen werden in sogenannten **User Stories** beschrieben und beinhalten in Form einer einfachen Formulierung alle Funktionalitäten, die der Kunde wünscht, zuzüglich technischer Abhängigkeiten. Sie beschreiben also das „WAS“ und nicht das „WIE“.

Vor den Entwicklungen wird der Umfang von hoch priorisierten Features geschätzt und in das **Sprint Backlog** übernommen; es enthält alle Aufgaben (Tasks), die notwendig sind, um das Ziel des Sprints, welches vom Product Owner formuliert wird, zu erfüllen.

Zentrales Element von Scrum ist der **Sprint**. Ein Sprint bezeichnet die Umsetzung eines fertigen Teilproduktes (siehe Sprintziel) in Form einer fixen Zeitdauer, die im Vorhinein definiert wurde und zwischen 5 und 30 Tagen als Iterationslänge liegt. Die Entscheidung, welche Anforderungen umgesetzt werden, wird vom Product Owner bzw. vom Kunden nach von ihm festgelegten Prioritäten getroffen. Zum Sprint organisiert sich das Entwicklungsteam selbst, benötigt also keine detaillierten methodischen Vorschriften.

Jeden Tag gibt es eine kurze, maximal 15-minütige Abstimmungsbesprechung im Team, das sog. **Daily Stand-up Meeting**. Es sollte täglich zur gleichen Zeit stattfinden, im Stehen abgehalten und vom Scrum Master moderiert werden. Im Scrum-Meeting werden von jedem Teammitglied folgende Fragen kurz beantwortet:

1. „Bist Du gestern mit dem fertig geworden, was Du Dir vorgenommen hast?“
2. „Welche Aufgaben wirst Du bis zum nächsten Meeting bearbeiten?“
3. „Gibt es ein Problem, das Dich blockiert?“

> Agile Ansätze in Projekten, insbesondere Scrum, sind das Beste, was dem mittlerweile etwas in die Jahre gekommenen klassischen Projektmanagement passieren konnte.

Falls neue Hindernisse erkannt wurden, werden diese in das **Impediment Backlog** eingetragen. Der Scrum Master ist dafür zuständig, diese gemeinsam mit dem Team auszuräumen, ist also in seiner Rolle mehr „Zeremonienmeister“ und Supporter seines Projektteams.

Nach einem Sprint wird das Sprintergebnis – das sog. **Inkrement** – einem informellen **Review** durch das Team und den Kunden unterzogen. Dazu wird das Ergebnis des Sprints (funktionierende Teilprodukte) vorgeführt, eventuell werden technische Eigenschaften präsentiert. Der Product Owner bzw. der Kunde prüft, ob das Sprintergebnis seinen Anforderungen entspricht, eventuelle Änderungen werden im Product Backlog dokumentiert.

In der **Retrospective** wird im Team die zurückliegende Sprintphase betrachtet. Es handelt sich dabei um einen zunächst wertfreien Rückblick auf die Ereignisse des Sprints. Verbesserungspotentiale werden priorisiert und einem Verantwortungsbereich (Team oder Organisation) zugeordnet. Alle der Organisation zugeordneten Themen werden vom Scrum Master aufgenommen und in das Impediment Backlog eingetragen. Alle teambezogenen Punkte werden als „Lessons Learned“ für den kommenden Sprint aufgenommen.

Scrum – Die Regeln

Bei Scrum wird grundsätzlich angenommen, dass Produktfertigungs- und Entwicklungsprozesse so komplex sind, dass sie sich im Voraus weder in große abgeschlossene Phasen, noch in einzelne Arbeitsschritte mit der Granularität von Tagen oder Stunden pro Mitarbeiter planen lassen. Somit ist es produktiver, wenn sich ein Team in einem festen äußeren Rahmen mit sehr grober Granularität selbst organisiert. Dieses selbstorganisierte Team übernimmt in diesem, mit dem Product Owner abgestimmten Rahmen, die gemeinsame Verantwortung für die Fertigstellung der selbstgewählten Aufgabenpakete. Dabei werden traditionelle Werkzeuge (z.B. zur Kommunikation oder Projektsteuerung, oder vom „Management von oben“ festgelegte Prozesse für die Teamstrukturierung, die die Zusammenarbeit im Team kontrollieren und regulieren) abgelehnt. Weiters basiert Scrum auf folgenden Werten, die 2001 im Agilen Manifest[3] formuliert worden sind:

1. Individuen und Interaktionen gelten mehr als Prozesse und Tools.
2. Funktionierende Programme gelten mehr als ausführliche Dokumentation.
3. Die stetige Zusammenarbeit mit dem Kunden steht über Verträgen.
4. Der Mut und die Offenheit für Änderungen stehen über dem Befolgen eines festgelegten Plans.

Was ist klassisches Projektmanagement?

Grundsätzlich stellt man der agilen, inkrementellen, iterativen Welt immer das sog. **klassische Projektmanagement** als sehr starres Konzept gegenüber. Dieses wird immer sehr schnell mit dem Wasserfall-Ansatz in Verbindung gebracht. Bei genauerer Betrachtung könnte man meinen, dass hier ein Missverständnis vorliegen müsste. Das Management von Projekten bezieht sich in allen klassischen Standards grundsätzlich immer auf folgende Prozesse: **Initiierung, Planung, Koordination** der Umsetzung, **Controlling** (Überprüfen, Steuern/Regeln und Anpassen) und **Abschluss**. Dieser klassische Projektmanagementansatz ist jedoch völlig unabhängig vom Inhalt des Projektes, die

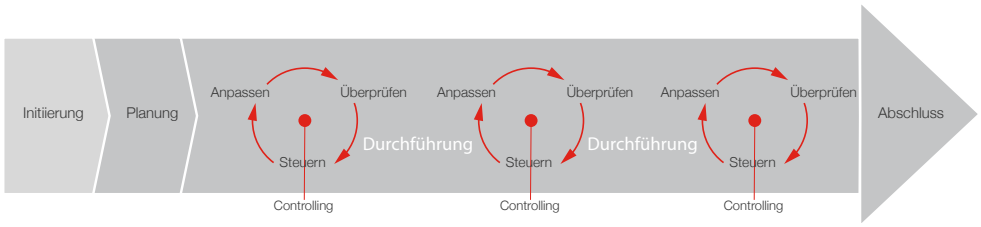

Abbildung 4: Systemischer Zugang im klassischen Projektmanagement nach IPMA

Leistungserbringung kann dabei sequentiell (Wasserfall), parallel, oder inkrementell erfolgen. Dieses Missverständnis könnte zum einen daraus entstanden sein, dass früher (Software-)Entwicklung dem sequenziellen Wasserfall-Ansatz (und später auch dem sog. V-Modell) folgte, und zum anderen daraus resultieren, dass der weltweit meist verbreitetste Projektmanagement-Standard PMI® eher einem mechanistisch-deterministischen Denkansatz unterliegt, in dem alles plan- und steuerbar sein sollte. Mit diesem Standard war es relativ schwer, stark dynamische und komplexe Projekte gut abzubilden; aus dieser Situation heraus entstand Scrum, sozusagen als Gegenbewegung.

Dem gegenüber entwickelte sich in Europa mit dem IPMA®-Standard (insbesondere in Österreich durch die pma, PROJEKT MANAGEMENT AUSTRIA) ein Projektmanagementmodell, hinter dem sich ein systemischer Ansatz[4] verbirgt, der recht gut komplexe, dynamische Projekte abbilden konnte und kann. Dieser Prozess läuft folgendermaßen ab (vgl. Abb. 4): Nachdem ein Projekt aus der Initiierungsphase heraus beauftragt wurde, erfolgt die initiale **Projektplanung** (aufgrund der Komplexität in einem interdisziplinären Kernteam) und mündet in den Basisplan. Nach Freigabe des Basisplans und Zusammenfassung im unterschriebenen Projektauftrag, erfolgt der Start der **Durchführung**. Hier wird (i.d.R.) im Monatsrhythmus das **Projekt-Controlling** durchgeführt, d.h. der Ist-Stand wird dem Plan gegenübergestellt, Abweichungen festgestellt, etwaige Steuerungs- oder Korrekturmaßnahmen festgelegt und – das ist nun der zentrale Punkt – die Planung an die neue Situation angepasst. Es handelt sich dabei ebenfalls um einen iterativen, flexiblen (um hier nicht das Wort „agil“ zu verwenden) Projektmanagementprozess.

Ist Scrum das bessere Projektmanagement?

Die Frage ist berechtigt. Um sie zu beantworten, muss man sich aber einige Faktoren ansehen, und zwei weitere Fragen stellen:

1. Wann ist Scrum anwendbar?

Ist Scrum überhaupt in allen Projekten anwendbar? Diese Frage lässt sich relativ leicht mit „nein“ beantworten. Scrum ist ein Ansatz, der aus der Softwareentwicklung kommt, aber auch in anderen Bereichen, wie Grundlagenforschung, Organisationsentwicklung oder etwa in Bereichen der Produktentwicklung (Hardware), Anwendung finden kann. Die Grundvoraussetzung für einen inkrementellen Ansatz ist jedoch die Fragmentierbarkeit des zu erstellenden Projektergebnisses. In Scrum

Abbildung 5: Vier-Felder-Matrix „Komplexität“[6]

wird in der Regel in jedem Sprint ein funktionsfähiges, testbares Teilprodukt (in Form eines Inkrements) erstellt, und nicht ein Prototyp[5]! Das bedeutet aber, dass Produkte bzw. Systeme, deren Funktionalität auf einer Vernetztheit und gegenseitigen Abhängigkeit basieren – das heißt, die Funktion des Systems entsteht erst im Ganzen – nicht fragmentiert und daher mittels Scrum nicht umgesetzt werden können (z.B. die Planung eines Gebäudes könnte inkrementell mittels Scrum erfolgen, der Bau des Gebäudes, der sehr stark sequenziell abläuft, jedoch nicht).

Das bedeutet, dass diese Methode für Projekte mit hoher Komplexität eher nicht geeignet ist, wobei Komplexität als ein Zustand definiert werden kann, der Vielgliedrigkeit („Kompliziertheit“), Dynamik (veränderliche Wirkungsverläufe), und Vernetztheit der einzelnen im System enthaltenen Systemteile beinhaltet. D.h. Komplexität entsteht erst im Zusammenspiel dieser drei Eigenschaften, wodurch die isolierte Betrachtung einzelner Systemteile bzw. Funktionen, wie bei Scrum, bei stark vernetzten System nicht funktionieren kann (vgl. Abb. 5).

2. Ist Scrum überhaupt ein Projektmanagementansatz?

Dazu gibt es viele, teilweise hitzige Diskussionen. Die Frage, ob Scrum nun überhaupt ein Projektmanagementansatz oder ein Entwicklungsmodell ist, kann nicht eindeutig mit ja oder nein beantwortet werden bzw. sollte sich darüber jeder selbst ein Bild machen. Was Scrum jedoch prozessual nicht abbildet, ist das, was im Hintergrund eines Projektes – gegebenenfalls auch bei einer Softwareentwicklung – noch mitlaufen sollte, aber außerhalb der Tätigkeiten des Entwicklungsteams liegt, wie z.B.: Aufbau der Vertriebs- und Industrialisierungsstrukturen für ein neu entwickeltes Softwareprodukt, Roll-out und unternehmensweite Implementierung von neuen Prozessen und ein evtl. damit verbundenes Changemanagement, etc. Das bedeutet, dass Scrum den (Produkt-) Entwicklungsanteil in Projekten hervorragend bedienen kann, die Gesamtheit des

Projektes, einschließlich aller Tätigkeiten an den Nebenschauplätzen, wahrscheinlich in einer klassischen Projektstruktur besser abgebildet werden kann. Das hieße in diesem Fall, Scrum als Teil(-projekt) in ein klassisches Projekt zu integrieren. Die aktuelle Studie der Hochschule Koblenz von 2017[7] zeigt, dass dies in der Praxis auch tatsächlich so erfolgt, denn sie besagt, dass nur 20% der Befragten Entwicklungsprozesse durchgängig agil durchführen würden, 37% gaben jedoch an, Projekte/ Entwicklungsprozesse anhand einer „Mischform" zu bearbeiten. Mehr als 70% der Befragten trafen dabei die Aussage, dass die Rahmenbedingungen es nicht erlauben würden, durchgängig agil zu arbeiten, z.B. aufgrund von Pauschalpreisen oder bestimmten anderen Zielparametern.

Fazit

Agile Ansätze in Projekten, insbesondere Scrum, sind das Beste, was dem mittlerweile etwas in die Jahre gekommenen klassischen Projektmanagement passieren konnte.
Scrum ist ein hervorragender Ansatz, um Produkt- bzw. Prozess- oder Organisationsentwicklungen kundenorientiert und gestaltbar umzusetzen. Gleichzeitig ist es ein Vorzeigemodell für das Empowerment von Projekt- bzw. Entwicklungsteams sowie für die starke Integration der Kundensicht, stellvertretend durch die Rolle des Product Owners. Es ist auch exemplarisch für die Wichtigkeit gut organisierter Kommunikation sowie klar definierter (und gelebter) Spielregeln. Scrum, wie andere agilen Methoden auch, ist nicht Feind, sondern eine elementare, wertvolle Erweiterung des Methodenkoffers für das Management von Projekten in einem volatilen und komplexen Umfeld. Dahingehend wird die Zukunft in der integrativen oder hybriden Form des Projektmanagements liegen, in der ganze Teile eines Projektes mittels Scrum umgesetzt werden, bzw. in der Elemente und Methoden aus der agilen Welt im klassischen Projektumfeld zu wichtigen und wertvollen, ergänzenden Anwendungen werden können, um nicht zu sagen: sollten. Das wertvollste jedoch, was agile Ansätze heutzutage ganz allgemein im Management von Organisationen auslösen, ist der dahinterstehende Paradigmenwechsel: von der modernen, leistungsorientierten Perspektive des 20. Jahrhunderts, in der Planen und Kontrollieren immer im Vordergrund standen und stehen, hin zu einer integralen, evolutionären Perspektive[8] des 21. Jahrhunderts, wo zukünftig aufgrund der zunehmenden kontextualen Komplexität (schnelles) Lernen und Adaptieren immer wichtiger werden. Ohne diesen Perspektivenwechsel werden auch agile Ansätze zu kurzfristig trendigen Methoden verkümmern, und können ihren „Zauber", ihren Mehrwert, nur sehr eingeschränkt entfalten.

Quellen und Verweise

1 https://www.duden.de/rechtschreibung/agil (dl 01.09.2018)

2 Wenn ausreichend Informationen über ein System vorhanden sind, man zukünftige Zustände gut vorausberechnen kann, so kann man es durch Eingriffe in eine bestimmte, gewünschte Richtung steuern. Bei sehr komplexen Systemen kann man zukünftige Zustände nicht einfach vorausberechnen, man spricht hier von Regelung; d.h. eine Regelung bezieht die Dynamik des Systems mit ein, die es beeinflussen soll (Preußig J., Agiles Projektmanagement, Agilität und Scrum im klassischen Projektumfeld, 2018)

3 www.agilemanifesto.org; im Februar 2001 trafen sich 17 Personen (u.a. Ken Schwaber, Jeff Sutherland und Mike Beedle) mit dem Ziel, eine gemeinsame Grundlage für einen agilen Ansatz zu finden; daraus entstand das Agile Manifest.

4 Die Systemtheorie ist eine interdisziplinäre Betrachtungsweise, in der grundlegende Aspekte und Prinzipien von Systemen zur Beschreibung und Erklärung unterschiedlich komplexer Phänomene herangezogen werden. Quelle: https://de.wikipedia.org/wiki/Systemtheorie (dl 1.9.2018)

5 Im Design Thinking, einer anderen agilen Methode, versucht man durch Prototyping ein schnelles erstes Ergebnis (minimum viable product / MVP) zu liefern (Vgl. PMCC-Newsletter-Artikel 11.2017)

6 Ulrich H. und Probst G., Anleitung zum ganzheitlichen Denken und Handeln. Ein Brevier für Führungskräfte. Bern: Haupt., 1988

7 Preußig, J. Agiles Projektmanagement. Agilität und Scrum im klassischen Projektumfeld, 2018

8 Laloux, F., Reinventing Organizations, Ein Leitfaden zur Gestaltung sinnstiftender Formen der Zusammenarbeit, 2015

Stefan Plank MSc.
Managing Partner

M 0043 / 664 / 813 00 54
E stefan.plank@pmcc-consulting.com

www.pmcc-consulting.com

PMCC CONSULTING