Agile or not agile, das ist hier die Frage

Was sich aus dem Scheitern von Projekten lernen lässt

Nicole Bischof/Lukas Scherer

Zwei Fallbeispiele von erfahrenen Projektmanagementberatern zeigen, warum Projekte häufig scheitern. Die eingesetzten Tools, ob klassisch oder agil, können nichts retten, wenn die nötigen Soft Skills fehlen. Aus den beiden Fallbeispielen leitet der Beitrag Empfehlungen ab und arbeitet heraus, worauf es im New Project Management ankommt.

Arbeit findet heute vor allem im Rahmen von Projekten statt. Projekte haben ein Start- und Enddatum, sind einmalig, haben mit innovativen Entwicklungen zu tun, sind mit Risiken verbunden und sie zeichnet eine hohe Komplexität aus. In einer volatilen, unsicheren, komplexen und mehrdeutigen (VUCA-) Arbeitswelt stellt das noch höhere Anforderungen an die Projektleitenden. Zwei erfahrene Berater beschreiben in je einem Fallbeispiel, dass es nicht so sehr auf Tools, sondern vielmehr auf Wertschätzung und Kommunikation ankommt, um Projekte erfolgreich durchzuführen. Beide Namen der Berater wurden geändert.

Problemstellung

Obwohl seit mehr als vier Jahrzehnten Methoden für erfolgreiches Projektmanagement entwickelt werden, scheitern viele Projekte. Die Gründe dafür sind vielfältig und reichen von Fehlplanungen über Budgetkürzungen bis hin zu unvorhergesehenen Personalausfällen. Wir haben zwei Projektmanagementexperten nach ihren Erfahrungen gefragt: Warum scheitern ihrer Meinung nach Projekte? Sind die agilen Methoden das Allheilmittel gegen Projektkrankheiten? Beide Experten leiten und beraten seit über 25 Jahren Projektteams und nutzen dabei sowohl klassische als auch agile Methoden des Projektmanagements.

Problemfall Changeprojekte

Der sehr erprobte Lean-Coach, nennen wir ihn Ueli Zeller, berichtet von vielen Mergers-and-Acquisitions-Projekten, bei denen kleinere Unternehmen bzw. Geschäftseinheiten aus sehr großen Unternehmen oder Konzernen herausgekauft wurden. Bevor diese ausgelagerten, verkauften Einheiten oder Unternehmen finanziell und organisatorisch aus dem Konzern herausgelöst werden, versuchten konzerninterne Führungskräfte mit Kostensenkungsmaßnahmen, Optimierungen bis hin zu Reorganisation die jeweiligen Einheiten effizienter zu gestalten. Häufig verliefen diese Changeprojekte ohne wirklichen Erfolg. Als letzte Maßnahme bleibt dann nur noch der Verkauf, die Ausgliederung.

Die Gründe für diese Misserfolge sind mannigfaltig. Was Ueli Zeller allerdings häufig beobachtete, war, dass diese Veränderungsprojekte ohne Herzblut und ohne wirklichen Nachdruck aufgegleist wurden. Was fehlte, war die sogenannte Burning Platform oder, wie John Kotter[1] es beschreibt, der Sense of Urgency. Auch an der nötigen Unterstützung des Topmanagements mangelte es im gesamten Verlauf des Projektes. Ueli Zeller berichtet von Fallkonstellationen, in denen diese scheinbar wandlungsresistenten Unternehmenseinheiten bereits von einem Konzern über mehrere Private-Equity-Gesellschaften oder andere Organisationen weitergereicht und weiterverkauft wurden. Zumeist wurden schnelle Reorganisationen angestoßen, ohne dass die jeweiligen Manager davon wirklich überzeugt und begeistert waren. Wenn halbherzige Konzepte übergestülpt werden sollen, macht sich das Not-invented-here-Phänomen breit und damit sinkt die Akzeptanz für den Change. In den wenigsten Fällen konnte ein nachhaltiges Ergebnis erzielt werden, sondern es wurde viel herumprobiert. Die jeweils verantwortlichen Managertypen hatten zu wenig Leidenschaft, um den Wandel wirklich konsequent zu initialisieren, die Mitarbeitenden zu mobilisieren sowie die Wandlungsaktivitäten konsequent zu implementieren und diese durchzusetzen. Vielleicht fehlte auch der Leidensdruck des Managements, diese Organisationen nachhaltig verändern zu müssen. So reisten diese Manager nach allzu kurzer Zeit weiter, wurden nach dem Peter-Prinzip wegbefördert und zogen zum nächsten kränkelnden Unternehmen.

> Wenn halbherzige Konzepte übergestülpt werden, macht sich das Not-invented-here-Phänomen breit und die Akzeptanz für den Change sinkt.

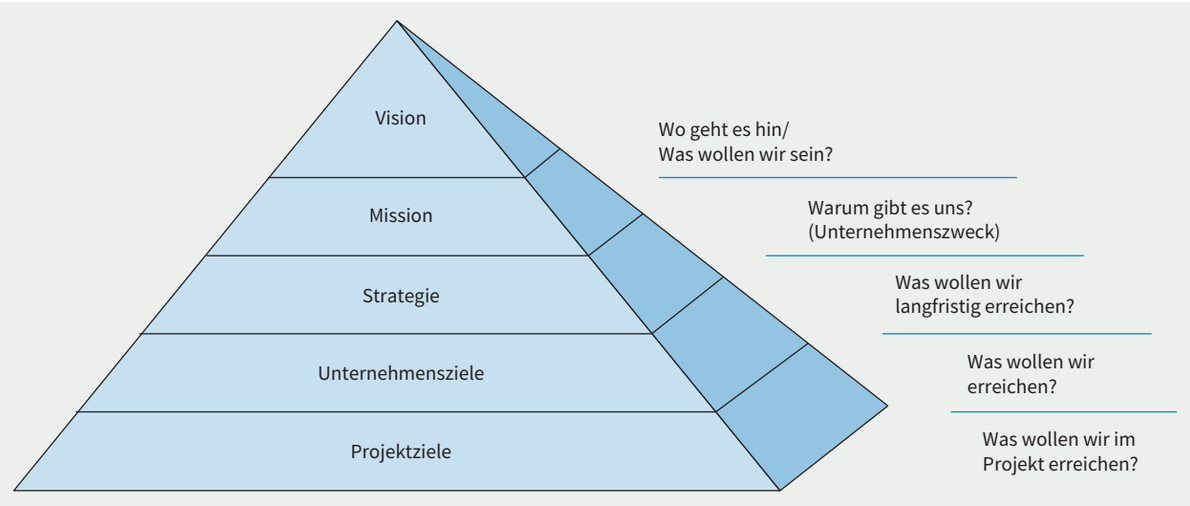


Abb. 1 Ziele für Projekte kommen aus unterschiedlichen Quellen

In diesen Fallfirmen wurden die betroffenen Mitarbeitenden zu wenig mitgenommen und beteiligt. Für Lean-Coach Ueli Zeller ist es nicht erstaunlich, dass solche Projekte scheiterten, unabhängig davon, ob diese Projekte agil, hybrid oder klassisch geführt wurden. Ein Lean-Coach setzt auf *Lean Transformation*, was etwas Neues schafft, basierend auf dem aktuellen Stand und dem jeweiligen Reifegrad eines Unternehmens. Die bestehende Organisation wird in eine agile Organisation transformiert und die Projektziele orientieren sich dabei an der Vision (vgl. Abb. 1). Dies schließt sämtliche Funktionen und Bereiche ein, z. B. Logistik, Vertriebsstrukturen, Forschung und Entwicklung sowie die administrativen Strukturen. Im Kern ist ein transformatives Projektmanagement nötig, das in iterativen, kurz getakteten Schritten zum Ziel führt (vgl. Abb. 2). Auf diesem Wege werden schnell Erfolgserlebnisse gesucht und »low hanging fruits« geerntet.

Problemfall Entwicklungsprojekte

Unser zweiter Experte, nennen wir ihn Frank Peterhans, berichtet von einem Entwicklungsprojekt, das grandios gescheitert ist. »Ich wurde als Projektleiter von einer Organisation engagiert, die eine Software eingekauft hatte, die nach wie vor nicht funktionierte. Ich habe den gesamten Entwicklungsprozess zwischen Lieferanten und Kunden moderiert. Als ich in die Organisation kam, war dort Krisenstimmung. Die Lieferung war verzögert, die Qualität schlecht. Der Kunde meinte, dass der Entwickler gar nicht versteht, was sie wollen.« Peterhans hat es erst einmal mit klassischem Projektmanagement probiert und der Organisation dafür sechs Monate Zeit gegeben. Im Zuge dieser Aufräumarbeiten wurde festgestellt, dass alles, was spezifiziert und definiert worden war, nicht gepasst hat. Nach den ersten sechs Monaten, die leider auch nicht zum Projekterfolg geführt hatten, dann der zweite Versuch, diesmal mit agilem

	Unternehmensziele	**Kundenziele (bei externen Kunden)**	**Projektziele**
Woher kommen sie?	werden übergreifend beschrieben	werden vom Kunden vorgegeben	werden für das Projekt ermittelt
Worin werden sie beschrieben?	allgemeine Rahmenvorgaben	Lastenheft/Leistungs-beschreibung	Zieldokumente
Wer ist für die Erstellung / Ermittlung verantwortlich?	Unternehmens-management	Kunde/ Vorprojektmanager	Vorprojektmanager
Wann stehen sie zur Verfügung?	sehr frühzeitig (vor der Initiierung)	frühzeitig (vor der Angebotsabgabe)	vor dem Projektstart/ zur Erstellung des Projektauftrags

Abb. 2 Unternehmens-, Kunden- und Projektziele müssen geklärt und vereinbar sein

Impulse für die Praxis

- Fördern Sie die Ambiguitätstoleranz aller Beteiligten: eine wichtige Kompetenz gerade in agilen Systemen und VUCA-Zeiten.
- Fördern Sie Reflexionsschleifen: Nur so kann gemeinsames Lernen gelingen und eine Feedbackkultur etabliert werden.
- Klären Sie Rollen: Nur wenn jedem zu jeder Zeit die eigene Rolle und die der anderen klar ist, kann agil gearbeitet werden.
- Etablieren Sie psychosoziale Sicherheit: Dies ist der mit Abstand größte Erfolgsfaktor von Teamarbeit. Die Hochleistungsteams machen es vor.
- Halten Sie Spannungen aus: Paradoxien sind allgegenwärtig in Organisationen und insbesondere in agilen Teams, diese zu integrieren ist die Kunst.
- Suchen Sie nach den Ursachen und behandeln Sie nicht die Symptome: Nicht das Tool bestimmt den Weg, sondern die jeweilige Aufgabenstellung. Nicht jeder Nagel setzt einen Hammer voraus. Vielleicht kann man auch kleben.

Projektmanagement, zunächst für vier Wochen. Nach vier Wochen wollte man schauen, ob es besser läuft. Für die agile Variante wurden die Zyklen von Qualifikation und Lieferung stark verkürzt, man arbeitete mit sogenannten Sprints. Der Kontakt zwischen Lieferanten und Kunden wurde viel enger gestaltet und von Peterhans aktiv moderiert. Es gab ganztägige Workshops alle zwei Wochen, um Erwartungen zu klären und Spezifikationen zu definieren.

Am Ende das Fazit: Auch das agile Projektmanagement führte nicht zum Ziel. Ursache war, dass der Lieferant keine Branchenlösung hatte, wie ursprünglich angeboten, sondern dass alles einzeln konfiguriert werden musste. Das Konzept hinter dem Angebot war löchrig und der Kunde war darauf reingefallen.

Lösungsvorschläge

Die beiden Fallsituationen zeigen zwei unterschiedliche Betrachtungsweisen sowie unterschiedliche Lösungswege auf, außerdem wurden verschiedene Projektmethoden genutzt. Das erste Fallbeispiel verdeutlicht, dass innerhalb der Organisation ein agiles Projektmanagementverständnis und -können vorhanden sein muss, um Trial and Error zu vermeiden und stattdessen einen höheren Grenznutzen der angewendeten Maßnahme zu erreichen. Veränderungen sind allgegenwärtig. Alle Organisationen müssen sich laufend verändern. Ein ganzheitlich ausformuliertes Changevorhaben fehlt häufig. Die anzustrebende Transformation wird nicht als ein standardisiertes, wasserfallartig geplantes und damit klassisches Projekt verstanden.

Aus Sicht des Lean-Coachs ist dies allerdings auch eine mögliche Vorgehensweise. Sehr häufig wird eher von einem Endzustand, der angestrebt werden soll, ausgegangen. Dieser Endzustand ist das Transformationsziel. Im Zuge der Lean Transformation nähert man sich diesem Endzustand iterativ an. Es werden Aktivitäten geplant und schrittweise umgesetzt. Diese Aktivitäten zur Annäherung ans Ziel werden iterativ überprüft. Bei Abweichungen wird korrigiert. Falls sich auf diesem Weg Veränderungen im Umfeld oder im Markt zeigen, wird der Plan adaptiert und nötigenfalls als Ziel agil verstanden und angepasst.

> Der Projektleitende sollte eine sehr stark moderierende Rolle einnehmen.

Das zweite Fallbeispiel illustriert die Außensicht: die Sicht eines externen Beraters. Aktuelle Entwicklungen und neuestes Wissen sind für jede Veränderungssituation mitzudenken. Beratungsfirmen profilieren sich über die Fachexpertise und die Empathie ihrer Berater. Ziel ist es somit, Berater als Kompetenzträger an sich zu binden, um sie zielgruppengerecht zur Verfügung zu stellen. Die Berater selbst müssen eine hohe Flexibilität bei der Anwendung von klassischen und agilen Projektmanagementmethoden und eine hohe Rollenflexibilität mitbringen. Der Berater hat bei diesem Problemfall eine sehr stark moderierende Rolle eingenommen. Sollte bei Projekten kein Außenstehender zur Verfügung stehen, der diese wichtige Funktion übernehmen kann, so sollte diese vom Projektleitenden übernommen werden. Eine transparente Kommunikation, ein wiederholtes Hinterfragen und Altbewährtes neu zu denken sollten dabei die Maxime sein. Mit einer offenen Haltung und wertschätzenden Art kann die Projektleitung hierbei am meisten punkten.

Was lernen wir aus dem Scheitern von Projekten?

Bei dem oben erwähnten Entwicklungsprojekt lag der entscheidende Fehler beim Kunden. Es gab mehrere Personalwechsel beim Lieferanten. Daher wurde ein neues Angebot erstellt, auf das der Kunde ohne Evaluation eingegangen ist. Ein Proof of Concept fand nicht statt, ihn gab es nur für das alte Produkt. Damit wurde eine Entscheidung getroffen, die sehr folgenschwer war. Auch das agile Projektmanagement kann in solchen Fällen nichts mehr retten. Der Kunde war auf eine provisorische Lösung hereingefallen, die einer Prüfung nicht standhielt. Nicht mal die Stufe des Minimal Viable Products wurde erfüllt. Das Projekt scheiterte, weil der Austausch zwischen Kunden und Lieferanten nicht klappte.

Wasserfallmodell
Ein lineares Vorgehensmodell des klassischen Projektmanagements, das in Phasen organisiert wird. Es startet immer mit der Erstellung und Verabschiedung eines verbindlichen Lasten- und Pflichtenhefts. So hat jede der sich anschließenden Projektphasen einen vordefinierten Start- und Endpunkt mit eindeutig definiertem Ergebnis. Dabei gehen die Phasenergebnisse wie bei einem Wasserfall immer als bindende Vorgaben in die nächsttiefere Phase ein. In Meilensteinsitzungen am jeweiligen Phasenende werden die Ergebnisdokumente verabschiedet.

Ein erstes Learning aus diesem Beispiel ist, dass agile Methoden mit sehr kurzen Zyklen und Retrospektiven oft nicht ausreichen, wenn Soft Skills fehlen. Insbesondere für die Projektleitung sind Soft Skills sehr wichtig. Dabei wird auch immer mehr der Fokus auf den Kontext gelegt, beispielsweise bei Verordnungen/Empfehlungen wie der Individual Competence Baseline (ICB4) der International Project Management Association (IPMA). Über die Hälfte der Kompetenzen, die ein Projektleiter braucht, beziehen sich auf das Team und das Umfeld, die Einbettung in Prozesse. Die Anforderungen an technische Kompetenzen sind praktisch gleich geblieben.

Ein zweites Learning: An beiden Beispielen wird deutlich, wie elementar die Klärung von Rollen und den damit zusammenhängenden Erwartungsbündeln[2] ist. Auch wenn in Scrum einzelne Rollen genau definiert sind, wie etwa Product Owner oder Scrum Master, so können sich im gesamten Projekt weitere Rollen ergeben, die zu klären sind.

Das dritte Learning aus den Beispielen ist, dass es ein offenes Mindset braucht, aber auch die Fähigkeit, in die Tiefe zu gehen, sich zu spezialisieren, einen Fokus zu setzen.

Das vierte Learning: Scrum ist keine Projektmanagementmethode. Um daraus ein Projekt zu machen, braucht es mehr: einen Projektleiter, der den Kundenkontakt herstellt, bis zu den Stakeholdern, eine Stakeholderanalyse und nachhaltiges Risikomanagement betreibt. Es braucht eine Person in einer Projektleiterfunktion, um für das Ei Scrum-Team ein Nest zu bauen.

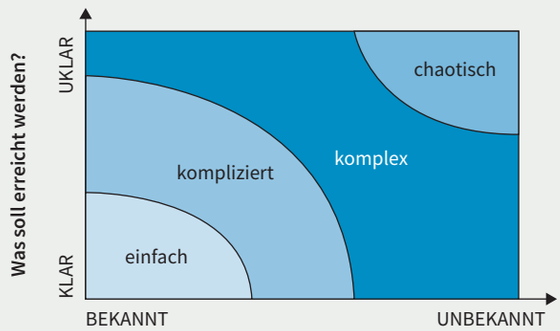
> In agilen Projektmanagementteams ist Servant Leadership gefragt, keine inhaltlichen Eigeninteressen, keine Stakes.

Das fünfte Learning betrifft Leadership in agilen Projektmanagementteams: Servant Leadership ist gefragt, keine inhaltlichen Eigeninteressen, keine Stakes. Die Projektleitung ist dafür zuständig, dass das Projekt ordentlich in die Stammorganisation eingebettet ist. Es braucht einen Vermittler und Brückenbauer, einen, der aus einem Scrum-Team ein Projektteam macht.

Agil oder klassisch?

Lean oder agiles Projektmanagement ist für Situationen geeignet, in denen schnell und bei knappen Ressourcen mit den Mitarbeitenden innovative Lösungen gesucht und gefunden werden müssen. Diese Lösungen sind im Vorfeld nicht immer bekannt. Iterativ nähert man sich dem Endzustand an, der sich am Kontext und der Situation orientiert.

Agile Methoden werden in allen Changeprojekten situativ und fallspezifisch genutzt (vgl. Abb. 3)[3]. Es ist an sich unerheblich, welche konkrete agile Methode oder Tools dazu eingesetzt wird. Relevant ist die realisierbare Nutzenstiftung des jeweiligen Tools, der jeweiligen Methode. Bei den agilen Methoden stehen Scrum und Kanban mit den dazugehörenden Denkansätzen[4] und Tools im Vordergrund: Einerseits sind die Definition of Done mit den getakteten Zeitscheiben, sogenannten Sprints, wesentliche Tools. Andererseits werden definierte Arbeitspakete mit Inkrements (Zwischenprodukten, Zwischenergebnissen) geschnürt und in getakteten Perioden abgearbeitet.



- Für Projekte, bei denen das Endprojekt wie auch der Entwicklungsvorgang noch unklar sind
- Große und komplexe Projekte
- Innovative Projekte
- Projekte, die ständig Veränderungen ausgesetzt sind, auf welche reagiert werden muss

Abb. 3 Wann agiles Projektmanagement sinnvoll erscheint (nach Kusay-Merkle 2018)

Bei agilen Methoden ist es zentral, dass die Mitarbeitenden im Scrum-Team ungestört ihren Aufgaben zielkonform nachgehen können. Störungen sind unbedingt zu vermeiden. Im Endzustand soll beispielsweise ein Mitarbeitender an einer Maschine das Werkstück störungsfrei bearbeiten können, ohne mehrfach in seiner Abteilung Informationen, Komponenten oder Halbfabrikate zusammenzusuchen und dabei seinen Arbeitsplatz verlassen zu müssen. Gleiches gilt auch für die Arbeit in diesen Sprints. Hier hat der Scrum Master für den reibungslosen Ablauf zu sorgen. Es müssen Prioritäten bei den Arbeitspaketen gesetzt werden. Ablenkungen oder Störungen sind zu vermeiden. Ein konsequentes Timeboxing der Arbeitspakete ist zentral. Der Product Owner als Schnittstelle zum Auftraggeber oder Kunden muss diese Spielregeln kennen und akzeptieren.

Scrum

Scrum ist ein Rahmenwerk zur schrittweisen Entwicklung von Produkten, z. B. Software. Statt im Voraus einen festen Projektplan zu erstellen, arbeitet ein selbstorganisiertes Team aus fachlich unterschiedlichen Experten in kurzen Zyklen. Es wird regelmäßig ein erweitertes Produkt ausgeliefert und Feedback für die folgende Entwicklung eingeholt.

Zusammenfassung

Unsere tägliche Arbeit findet zum größten Teil in Form von Projekten statt. Diese können sowohl agil als auch klassisch gemanagt werden. Wichtig ist, die passende Methode für das jeweilige Projekt zu finden. Hier darf ruhig kreativ und experimentell vorgegangen und neue Kombinationen von Methoden ausprobiert werden. Ob agil oder klassisch, in jedem Fall braucht das Projektmanagement einen Fokus und Servant Leadership. Rollenklärungen, eine kundenzentrierte Vorgehensweise und der Blick fürs Ganze führen zum Projekterfolg.

Abstract

Most of our daily work takes place in the form of projects. These can be managed both agilely and classically. It is important to find the right method for the respective project. Here you can proceed creatively and experimentally and try out new combinations of methods. Whether agile or classic, in any case project management needs focus and servant leadership. Role clarifications, customer-centric approach and an eye for the big picture lead to project success.

Anmerkungen zu den Begriffskästen

Scrum – Simanek, P.: Formale Macht in agilen Unternehmen. In: Zeitschrift Führung + Organisation, 89. Jg., 2020, H. 5, S. 317.

Wasserfallmodell – Vieweg, W.: Management in Komplexität und Unsicherheit. Für agile Manager, Wiesbaden 2015, S. 41.

Anmerkungen

1 Kotter, J. P.: Leading Change. Boston, Massachusetts 2012.
2 Simon, F. B.: Einführung in die systemische Organisationstheorie, Heidelberg 2021.
3 Kusay-Merkle, U.: Agiles Projektmanagement im Berufsalltag, Berlin/Heidelberg 2018, S. 27.
4 Hanser, E.: Agile Prozesse: Von XP über Scrum bis MAP, Berlin/Heidelberg 2010.

Prof. Dr. Nicole Bischof
Professorin für Organisation und Leadership,
OST – Ostschweizer Fachhochschule
nicole.bischof@ost.ch

Prof. Dr. Lukas Scherer
Leiter des Instituts für Organisation und Leadership,
OST – Ostschweizer Fachhochschule
lukas.scherer@ost.ch