

# **Agile Projekte und die Realität in der klassischen Unternehmensorganisation**

**Erfahrungen der PM-Expertinnen**

---

# **Agile Projekte und die Realität in der klassischen Unternehmensorganisation**

## **Erfahrungen der PM-Expertinnen**

Publikation der GPM Fachgruppe PM-Expertinnen

Version:1.0 vom 1.09.2020

Copyright: GPM Fachgruppe PM-Expertinnen, i.A. Sabine Hanners

GPM Deutsche Gesellschaft für Projektmanagement e.V.

### **Anmerkung**

Werden Personenbezeichnungen aus Gründen der besseren Lesbarkeit lediglich in der männlichen oder weiblichen Form verwendet, so schließt dies das jeweils andere Geschlecht mit ein.

## Inhaltsverzeichnis

1.	Über diese Publikation .....	5
1.1.	Worum geht es in dieser Publikation?.....	5
1.2.	Wie ist diese Publikation entstanden? .....	5
1.3.	Für wen ist diese Publikation geschrieben?.....	7
1.4.	Wie kann man dieses Dokument nutzen? .....	7
2.	Identifizierte Schnittstellen .....	9
2.1.	Stakeholder Management generell .....	10
2.2.	Wichtige Stakeholder (in alphabetischer Reihenfolge) .....	11
2.2.1.	Agile Coach.....	11
2.2.2.	Aufsichtsrat .....	12
2.2.3.	Auftraggeber .....	13
2.2.4.	Betrieb / Operations im IT Umfeld .....	15
2.2.5.	Betrieb / Produktion von Produkten .....	16
2.2.6.	Betriebsrat.....	18
2.2.7.	Compliance, Standards und Regularien .....	20
2.2.8.	Controlling.....	21
2.2.9.	Einkauf / Beschaffung.....	22
2.2.10.	Entwicklungspartner / Subunternehmer .....	24
2.2.11.	Fachabteilung in IT-Projekten .....	25
2.2.12.	Fachabteilung in der Matrixorganisation .....	26
2.2.13.	Geschäftsführung .....	28
2.2.14.	IT / Systemadministration als Dienstleister fürs Projekt .....	29
2.2.15.	Kunden.....	30
2.2.16.	Lenkungsausschuss .....	31
2.2.17.	Marketing und Kommunikation.....	33
2.2.18.	Personalabteilung.....	34
2.2.19.	PMO .....	35
2.2.20.	Portfoliomanagement .....	38
2.2.21.	Produkt-Risikomanagement.....	39

---

2.2.22.	Produktmanagement .....	40
2.2.23.	Projektleiter .....	41
2.2.24.	Regulatory Affairs / Zulassung des Produktes.....	42
2.2.25.	Qualitätsmanagement .....	43
2.2.26.	Rechtsabteilung .....	44
2.2.27.	Supply Quality / Lieferantenmanagement.....	46
2.2.28.	Vertrieb .....	47
2.2.29.	Zulieferer / Produktlieferanten / Subunternehmer.....	48
3.	Resümee .....	49
4.	Autorinnenteam .....	51
5.	Abkürzungsverzeichnis / Glossar.....	55
6.	Literaturverzeichnis .....	56

# 1. Über diese Publikation

## 1.1. Worum geht es in dieser Publikation?

In den letzten Jahren werden immer mehr agile Methoden in Projekten eingesetzt. Die Agile Projektarbeit ist aus der Praxis nicht mehr wegzudenken.

In herkömmlichen Unternehmensstrukturen werden Projekte klassisch (im nachfolgenden plangetrieben genannt), agil oder hybrid durchgeführt. Agile Unternehmensstrukturen sind eher selten.

In dem Dokument werden potentielle Schnittstellen von agilen Projekten, die in "klassischen" Stammorganisationen durchgeführt werden, behandelt.

In diesen Organisationen werden in der Regel für die plangetriebenen Projekte unterstützende Management Einheiten und Gremien (wie PMO, Portfoliomanagement, Lenkungsgruppen u.a.) bereitgestellt.

In den Rollendefinitionen Agiler Projekte sind die meisten Schnittstellen in die klassische Stammorganisation nicht beschrieben. Diese Schnittstellen müssen aber trotzdem vom Projektteam berücksichtigt werden. In der Praxis werden diese Aufgaben durch einen hybriden Ansatz, z.B. ein plangetriebenes Gesamtprojekt mit Agilen Teilprojekten adressiert.

Die Divergenzen, die sich aus dem Umgang mit agilen Projekte in klassischen Stammorganisationen und ihre Lösungsmöglichkeiten ergeben, werden in dieser Publikation betrachtet.

## 1.2. Wie ist diese Publikation entstanden?

Die Autorinnen der Publikation gehören einer Special Interest Group (SIG) innerhalb der Gesellschaft für Projektmanagement e.V. (GPM) an.

Während des Frühjahrstreffens der Expertinnen in 2019 wurde mit fast 50 Teilnehmerinnen das Thema Agile Projektarbeit diskutiert. Während der Vorträge zeigte sich großes Interesse und der Bedarf das Thema zu vertiefen.

Die umfangreichen Diskussionen drohten den Rahmen zu sprengen, und eine Folgeveranstaltung mit vertiefenden Workshops wurde für den Herbst

2019 vereinbart, bei dem sich 23 Expertinnen intensiv mit dieser Fragestellung auseinandergesetzt haben.

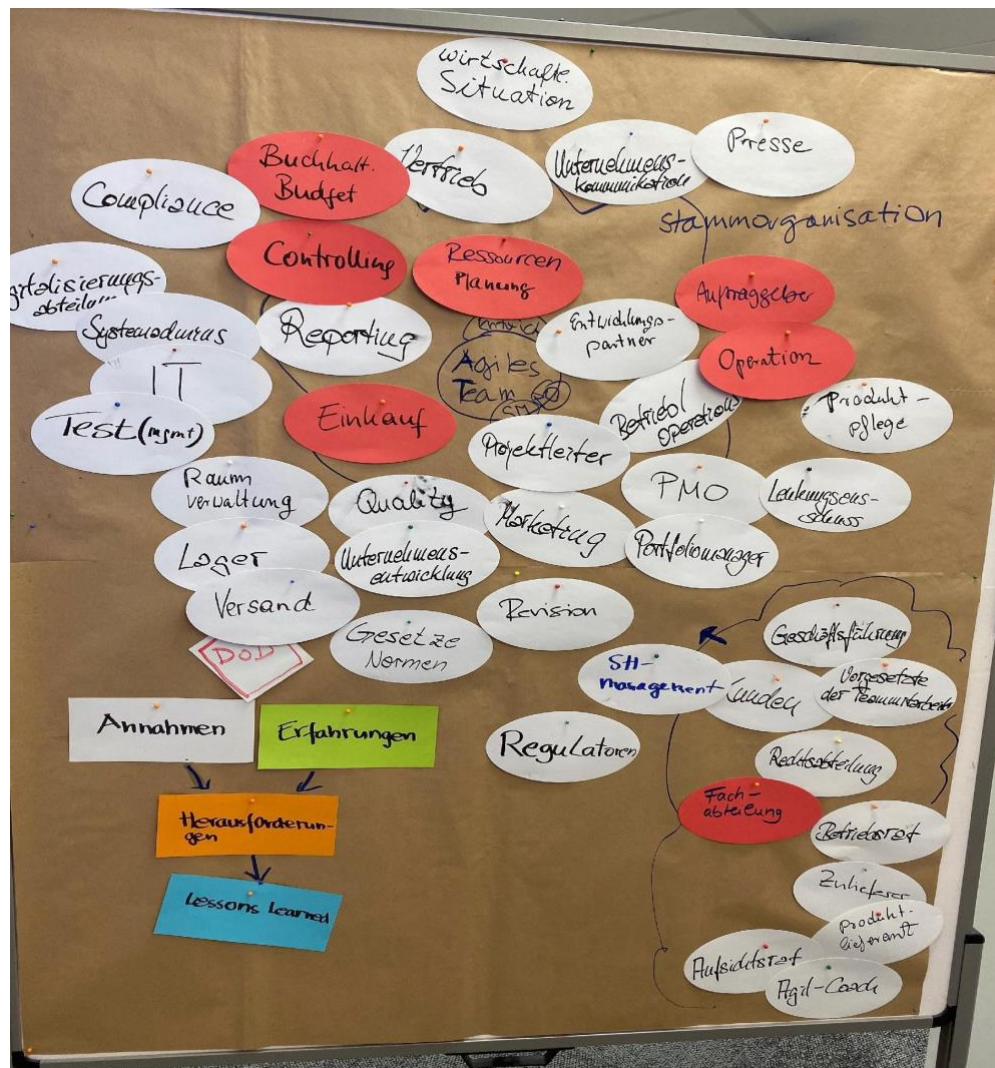


Abbildung 1: Brainstorming über Schnittstellen im PM-Expertinnen Workshop im Herbst 2019

Im weiteren Verlauf hat sich eine Gruppe von sieben PM-Expertinnen herausgebildet, die die Ergebnisse und Erkenntnisse weiter vertieft und ihren Erfahrungshorizont durch die parallelen Diskussionen erweitert hat.

Die Autorinnen sind Projektmanagerinnen, die im plangetriebenen Projektmanagement in Theorie und Praxis erfahren sind. Sie haben

ebenfalls umfangreiche Erfahrung in der Agilen Projektarbeit und Arbeitsweise.

Die Gruppe entschied, die Ergebnisse im Rahmen eines Ratgebers der SIG PM-Expertinnen innerhalb der GPM zu veröffentlichen.

### **1.3. Für wen ist diese Publikation geschrieben?**

Das Autorinnen-Team ist sich einig, dass es viele Menschen in Projekten gibt, die mehr oder weniger den gleichen Fragen in ihren Projekten begegnen. Aus eigener Erfahrung wissen sie, dass der Wunsch nach einer Hilfestellung oder Leitlinie für die komplexen Situationen besteht.

Diesen Wunsch vorangestellt, bedeutet, dass die Publikation für folgende Zielgruppen interessant ist:

- Organisationsentwickler
- Change Agenten
- Agile Coaches
- Personen, die Agile Rollen in der Projektarbeit einnehmen (wie Scrum Master oder Product Owner)
- PMO Leiter und Mitarbeiter
- Portfoliomanager
- Projektleiter

und alle unten aufgeführten Stakeholder Agiler Projekte.

### **1.4. Wie kann man dieses Dokument nutzen?**

In den Kapiteln zu den identifizierten Schnittstellen beschreiben die Autorinnen ihre Erfahrungen, Annahmen, Herausforderungen und Handlungsempfehlungen aus ihrer Praxis.

Die Leser können diese mit Ihrer eigenen Praxis überprüfen und ergänzen. Oder sie können sich an den Herausforderungen messen und aus den gelernten Lektionen bzw. Handlungsempfehlungen eine eigene Checkliste für den Umgang mit der jeweiligen Schnittstelle in ihren Projekten erstellen.

---

Die Leser können die Publikation in gewohnter Weise fortlaufend lesen. Man kann sich auch auf bestimmte Schnittstellen konzentrieren und findet somit ein Nachschlagewerk aus der Praxis.

Die Publikation kann in der Initiierungsphase des Projekts für das Projektdesign eingesetzt werden, um je nach Projektkomplexität und Anzahl der Schnittstellen zu entscheiden, mit welchem Ansatz das Projekt am besten abgewickelt werden soll (siehe auch ICB4[3] Kompetenzelement "Projektdesign").

Die Autorinnen erheben keinen Anspruch auf Vollständigkeit. In dieser Publikation sind ihre Erfahrungen und Diskussionsergebnisse aus der Praxis beinhaltet.



---

## 2. Identifizierte Schnittstellen

Die im Workshop und in der anschließenden Bearbeitung identifizierten Schnittstellen werden mit Hilfe nachfolgender Gliederung mit jeweils entsprechenden Symbolen vorgestellt:



### **Beschreibung der Schnittstelle:**

Was versteht das Autoren-Team unter dieser Schnittstelle.



### **Erfahrungen und Annahmen:**

Welche Erfahrungen haben die Workshop-Teilnehmerinnen bezüglich der beschriebenen Schnittstelle identifiziert und festgehalten. Welche Annahmen wurden getroffen.



### **Herausforderungen:**

Welche Herausforderungen wurden erlebt und sollten berücksichtigt werden.



### **Gelernte Lektionen / Handlungsempfehlungen:**

Aus den Herausforderungen in der Praxis der Workshop-Teilnehmerinnen wurden auf Basis der gelernten Lektionen mögliche Handlungen abgeleitet.

Die Punkte werden in beliebiger Reihenfolge aufgeführt, die Reihenfolge stellt keine Gewichtung dar.

## 2.1. Stakeholder Management generell

Bei den zwei Workshops zu den Schnittstellen von Agilen Projekten in die Stammorganisation wurden die Schnittstellen von den Teilnehmerinnen zuerst nach wichtigen funktionalen Organisationseinheiten der Stammorganisation (wie PMO, Beschaffung, Qualitätsmanagement u.a.) und Stakeholdern (wie Auftraggeber, Lenkungsausschuss, Geschäftsführung u.a.) klassifiziert. In weiteren Runden und intensiver Diskussion hat sich das Autorinnen-Team geeinigt, alle Schnittstellen als Stakeholder eines Projektes zu betrachten. Schließlich geht es immer um Menschen und diese gilt es abzuholen, um in Projekten möglichst effizient, effektiv und erfolgreich zusammenarbeiten zu können. Die Kompetenz mit Stakeholdern zielführend zu kommunizieren und entsprechend umzugehen gehört zu den Kernkompetenzen eines Projektleiters nach dem IPMA/GPM Standard, der ICB4 [3].

Dabei sind nicht für alle Projekte (ob Agil oder plangetrieben) alle Stakeholder relevant. In verschiedenen Branchen und verschiedenen Projekten spielen z.B. Regulatorische Anforderungen, Beschaffung und Produktion eine Rolle, in anderen Branchen und Projekten kommt man mit diesen Funktionen während der Projektarbeit nicht in Berührung.

Die identifizierten Stakeholder, die bei der Projektarbeit in verschiedenen Branchen eine Rolle spielen können, werden im Folgenden alphabetisch aufgelistet. Dabei wird nicht auf die Methoden und Instrumente des Stakeholdermanagements (z.B. Stakeholder Analyse, Kommunikationsplan, Kommunikationsmatrix) eingegangen.

## 2.2. Wichtige Stakeholder (in alphabetischer Reihenfolge)

### 2.2.1. Agile Coach

#### Beschreibung der Schnittstelle:



Der Agile Coach ist eine relativ neue Rolle, die nicht einheitlich verstanden wird.

Zum einen wird er als Transformationsbegleiter beschrieben, der die Organisation bei den ersten Schritten hin zur Agilität begleitet. Zum anderen wird er als Coach für neue, noch unerfahrene Agile Teams bezüglich methodischer Ansätze in Agilen Arbeitsfeldern und der Zusammenarbeit von Scrum Master, Product Owner und der Team-Mitgliedern verstanden.

An dieser Stelle wird unter einem Agile Coach eine Person verstanden, die sich auf das Coachen des Teams konzentriert, wenn das Team noch keine Erfahrung mit der Agilen Projektarbeit hat.

#### Erfahrungen und Annahmen:



- Häufig fehlt die Unterstützung durch die Geschäftsführung
- Fehlende Akzeptanz bei den Fachabteilungen.
- Die fehlende Akzeptanz führt zu Widerstand im Projektteam.
- Die Messbarkeit des Erfolges ist schwierig.
- Es herrscht Unklarheit darüber, ab wann ein Coach die Organisation bzw. das Team wieder verlassen kann.

#### Herausforderungen:



- Akzeptanz schaffen.
- Betroffene Stakeholder des Agilen Projektes ermitteln.
- Alle Stakeholder entsprechend informieren.
- Ein klares Ziel für die Anwesenheit des Coaches definieren.
- Die "definition of done" für den Einsatz des Coaches definieren: Ab wann kann das Team ohne Coach selbstständig laufen?



### **Gelernte Lektionen / Handlungsempfehlungen:**

- Durchführung von Workshops zur Teambildung und zur Definition der Rollen, Regeln und Aufgaben vor dem Projektstart unter Teilnahme des Agilen Teams und des Agilen Coaches
- Einbindung aller Stakeholder zum Projektstart
- Lessons Learned regelmäßig durchführen.
- Definition of Done für das Coaching am Anfang mit allen Beteiligten festlegen, damit die Akzeptanz für das Projekt erhalten bleibt.
- Klare Ziele und Aufgaben des Coaches definieren und kommunizieren.

### **2.2.2. Aufsichtsrat**

#### **Beschreibung der Schnittstelle:**



Der Aufsichtsrat ist das Kontrollorgan bei Aktiengesellschaften, Genossenschaften und Stiftungen. Er hat die Aufgabe den Vorstand zu beraten, zu überwachen und zu kontrollieren. Der Aufsichtsrat muss in alle wichtigen Entscheidungen im Unternehmen eingebunden werden.



#### **Erfahrungen und Annahmen:**

- Mitglieder des Aufsichtsrats erhalten wenige oder keine Information aus den Projekten.
- Mitglieder des Aufsichtsrats werden als Stakeholder nicht erkannt / nicht eingebunden.
- Der Aufsichtsrat hat kein Interesse an Projekten.
- Der Aufsichtsrat wird erst informiert, wenn "das Kind in den Brunnen gefallen ist".



#### **Herausforderungen:**

- Interesse wecken.
- Einbindung des Aufsichtsrats als Stakeholder bei relevanten Projekten.



### **Gelernte Lektionen / Handlungsempfehlungen:**

- | Erstellen einer Kommunikationsmatrix, und darin auch die Kommunikation an den Aufsichtsrat berücksichtigen.

### **2.2.3. Auftraggeber**

#### **Beschreibung der Schnittstelle:**



Der Auftraggeber erteilt den Projektauftrag und stellt das erforderliche Budget zur Verfügung. Er will regelmäßig über den Fortschritt des Projekts informiert werden und ist für budgetrelevante und inhaltliche Entscheidungen zuständig.

#### **Erfahrungen und Annahmen:**



- | Der Begriff "Story Points" im Agilen Projekt ist dem Auftraggeber ggf. nicht geläufig, wenn er bisher die plangetriebene Budgetplanung kennt.
- | Dem Auftraggeber ist das Magische Dreieck "Kosten - Time - Scope" geläufig und am wichtigsten.
- | Der Auftraggeber will Sicherheit und Kontrolle und erwartet, dass Agiles Vorgehen zu mehr Transparenz und höherer Umsetzungsgeschwindigkeit im Projekt führt.
- | Der Auftraggeber hat mehr Verantwortung durch Reviews.
- | Der Auftraggeber weiß nicht immer genau, was er will und ändert seine Anforderungen.
- | Der Zieltermin des Auftraggebers ist nicht immer der Termin, zu dem das Produkt im Agilen Projekt fertiggestellt ist. Der vom Auftraggeber gewünschte Termin kann erreicht werden, wenn das Produkt nur teilweise fertiggestellt ist.
- | Der Product Owner muss das Backlog in Abstimmung mit dem Auftraggeber priorisieren.
- | Der Auftraggeber benötigt eine zuverlässige Vorhersage, wann das Produkt fertig ist.

- | Der Auftraggeber ist für das kommerzielle Ergebnis des Projektergebnisses (z.B. Einsparungen, Umsatzerhöhung, Personalauslastung,...) verantwortlich.

### **Herausforderungen:**



- | Der Scope des Produkts kann nicht fest zugesagt werden, da Änderungen während der Projektlaufzeit möglich sind.
- | Der Auftraggeber muss seine neue Rolle als aktiver Stakeholder verstehen und leben.
- | Der Auftraggeber muss Verständnis für Agile Methoden haben.
- | Eine Budgetplanung für das Gesamtprodukt für den Auftraggeber entwickeln.
- | Der Auftraggeber muss die Ziele klar vorgeben und mit dem Product Owner fortlaufend diskutieren.



### **Gelernte Lektionen / Handlungsempfehlungen:**

- | Auch der Auftraggeber muss Agiles Know-How und Mindset haben.
- | Aktive Mitarbeit an der Produktionsentwicklung/Produktentwicklung durch den Auftraggeber ist notwendig.
- | Der Auftraggeber muss Konsequenzen akzeptieren in Bezug auf das Magisches Dreieck "Kosten - Time - Scope"
- | Es ist hilfreich, beim Auftraggeber ein Commitment für Agiles Vorgehen abzuholen.
- | Es muss genügend Budget vorhanden sein, damit der Auftraggeber auf zusätzliche Forderungen reagieren kann.
- | Der Auftraggeber muss ausreichend Entscheidungsbefugnis haben und bei Konflikten in der Matrixorganisation schnell reagieren können z.B. bei Ressourcenengpässen.
- | Der Auftraggeber muss gut kommunizieren, ein hohes Ansehen und Durchsetzungsfähigkeit in der Organisation haben.

I

## 2.2.4. Betrieb / Operations im IT Umfeld



### Beschreibung der Schnittstelle:

Der Betrieb bzw. Operations IT muss das Ergebnis aus dem Agilen Projekt übernehmen und in den laufenden IT-Betrieb überführen. Somit ist der IT-Betrieb auch Stakeholder im Projekt und sollte kontinuierlich seine Wünsche ins Backlog einfließen lassen. Der IT-Betrieb bzw. Operations kümmert sich um das Tagesgeschäft der gelaunchten Produkte, u.a. Qualitätsprobleme und End of Life (EOL), hat Kontakt zu Lieferanten und bearbeitet die Reklamationen durch (interne) Kunden oder Marktteilnehmer.



### Erfahrungen und Annahmen:

- I Produktionstests sind oft schon definiert.
- I Der Aufwand für Produktpflege wird oft unterschätzt.
- I Es gibt variable Lieferzeiten von Produktionseinheiten.
- I Definition of Done (DoD) ist unklar (Was ist ein einsetzbares/nutzbares Produkt?).
- I Fehlendes Training für den Einsatz im laufenden Betrieb.
- I Fehleranalyse wird erst nach Einführung durchgeführt. Offen ist dann die Frage, wer sich um die Fehlerbehebung kümmert.
- I IT-Betrieb bzw. Operations wird zu spät in die Entwicklung und das Projekt eingebunden, um die Inkremente in der Releaseplanung zu berücksichtigen.
- I In der IT gibt es fixe Release-Termine im Jahr, zu denen Softwareänderungen produktiv gesetzt werden können. Wurde ein Release-Termin verpasst, muss der nächste Termin abgewartet werden. Das führt zu Zeitverzögerungen und Unmut ist vorprogrammiert.
- I Zieltermine aus einem Agilen Projekt sind unscharf. Das hat Auswirkungen auf die Ressourcen-Planung des Betriebs bzw. Produktionseinheiten zur Fertigung des Produktes.
- I Häufig gibt es Diskussionen darüber, wer was bezahlt. Eine Abgrenzung zwischen Produktentwicklung und IT-Betrieb fehlt.



### **Herausforderungen:**

- Kommunikation und Einbindung IT-Betrieb bzw. Operations ins Agile Projekt.
- Verantwortliche für Betriebsübergang finden.
- DoD bezieht sich im Agilen Projekt auf die Entwicklung. Das muss den Beteiligten kommuniziert werden.
- Das Einhalten von Wunschterminen für die Betriebseinführung oder das geplante Release ist schwierig.
- Budgetverantwortung für die Produkteinführung definieren.
- Verständnis für Agile Entwicklung bei IT-Betrieb bzw. Operations wecken und die Notwendigkeit der schnellen Beantwortung von Rückfragen klären.



### **Gelernte Lektionen / Handlungsempfehlungen:**

- Betriebsübergang im Projekt von Beginn an einplanen.
- DoD übergreifend für Projekt und Betrieb erstellen.
- Aktive Mitarbeit von IT-Betrieb bzw. Operations an der Produktivsetzung.
- Richtlinie für Aufteilung zwischen laufendem Budget und dem Ressourceneinsatz im Projekt erstellen.
- Schulungen durchführen und somit Verständnis für Agile Projektarbeit gewinnen.
- Enge Einbindung von IT-Betrieb bzw. Operations in Sprint- und Inkrement Planung sowie der Reviews inklusive der Aktionspunkte.
- Schnittstellen und Verantwortlichkeiten klar definieren.

## **2.2.5. Betrieb / Produktion von Produkten**



### **Beschreibung der Schnittstelle:**

Bei der Produktentwicklung muss der Betrieb/Produktion das Ergebnis aus dem Agilen Projekt übernehmen und in den laufenden Betrieb überführen. Die Produktionseinheit ist Stakeholder im Projekt und sollte somit kontinuierlich seine Wünsche ins Backlog einfließen lassen. Der Betrieb bzw. Operations kümmern sich um das Tagesgeschäft der gelaunchten



Produkte, u.a. Qualitätsprobleme, End of Life (EOL), Kontakt zu Lieferanten und Reklamationen durch Kunden.

### **Erfahrungen und Annahmen:**



- Häufig schwer definierbare Lieferzeiten von Produktionseinheiten und dadurch oft Lieferverzögerungen.
- Definition of Done (DoD) unklar (Was ist ein einsetzbares/nutzbares Produkt?)
- Produktion bzw. Operations wird zu spät in die Entwicklung und das Projekt eingebunden
- Zieltermine aus einem Agilen Projekt sind unscharf. Das hat Auswirkungen auf die Ressourcen-Planung der Produktionseinheiten zur Fertigung des Produktes bzw Unterstützung bei der Herstellung von Baugruppen für die Verifikation.
- Im Projekt fehlen Erfahrungen darüber, wie ein Produkt hergestellt wird (Technik und Zeitschienen).
- Es gibt variable Lieferzeit von Produktionseinheiten und Materialien. Dadurch verursachte Lieferverzögerungen sprengen die Sprintlänge.
- Die Unschärfe bei den Zielterminen in einem Agilen Projekt verursacht Probleme bei der Personalplanung in der Produktion.
- Häufig kommt es zu Diskussionen darüber, wer was bezahlt, da die Abgrenzung zwischen Entwicklung und Produktion unscharf ist.

### **Herausforderungen:**



- Kommunikation und Einbindung der Produktionseinheit ins Agile Projekt wie zum Beispiel bei der Herstellung von Spritzgusswerkzeugen oder Leiterplatten.
- Verantwortliche für Betriebsübergang finden, die als Mitarbeiter oder Berater im Entwicklungsprojekt mitwirken.
- DoD bezieht sich hier auf Fertigstellung des Entwicklungsergebnis (Produkt). Das muss den Beteiligten kommuniziert werden.
- Das Einhalten von Wunschtermin für Betriebseinführung oder geplante Release ist schwierig.
- Budgetverantwortung für die Produkteinführung definieren und klären.

- Verständnis für Agile Entwicklung wecken und die Notwendigkeit der schnellen Beantwortung von Rückfragen klären.
- Einhalten von Endterminen.

#### **Gelernte Lektionen / Handlungsempfehlungen:**



- Betriebsübergang im Projekt von Beginn an einplanen. Produktionstermin im Backlog / Projekt ebenfalls von Beginn an einplanen.
- DoD übergreifend für Projekt und Betrieb erstellen.
- Aktive Mitarbeit der Produktionseinheit an der Produktivsetzung vorsehen.
- Richtlinie für Aufteilung zwischen laufendem Budget und dem Ressourceneinsatz im Projekt erstellen.
- Schulungen der Mitarbeiter in Betrieb / Operations, um Verständnis für Agile Projektarbeit zu gewinnen.
- Rechtzeitiges Einbinden der Produktionseinheit, am besten parallel zur Produktentwicklung.
- Enge Einbindung in Sprint- und Inkrement Planung sowie die Reviews inklusive der Aktionspunkte vorsehen.
- Schnittstellen und Verantwortlichkeiten klar definieren.

#### **2.2.6. Betriebsrat**

##### **Beschreibung der Schnittstelle:**



Der Betriebsrat ist die Vertretung der Arbeitnehmer in einem Unternehmen. Er wird von den Arbeitnehmern gewählt und vertritt die Interessen der Arbeitnehmer. Der Betriebsrat muss bei allen Projekten, die Auswirkungen auf die Arbeit der Mitarbeiter haben, informiert werden. Die Aussagen unten sind gültig sowohl für plangetriebene ("klassische") als auch für Agile Projekte.

##### **Erfahrungen und Annahmen:**



- Der Betriebsrat wird häufig sehr spät oder nicht eingebunden.
- Der Betriebsrat kann für das Einstellen von Projekten verantwortlich sein.

- Der Betriebsrat wird nicht ausreichend informiert
- Die Einbindung des Betriebsrates in Entwicklungsprojekte ist durch das Betriebsverfassungsgesetz geregelt.
- Der Betriebsrat ist häufig gegen Leistungskontrolle / Überwachung von Mitarbeitern im Projekt (z.B. Zeitaufschreibungen pro Arbeitspaket, Übersicht "Wer hat wie viele Tickets, Story Points,... bearbeitet").
- Der Betriebsrat vertritt die Interessen der internen Mitarbeiter, z.B. bei internen Bewerbungen, Qualifizierungen, etc. hat aber noch nicht immer genug Verständnis für Anforderungen an die Arbeit in agilen Projekten.

#### **Herausforderungen:**



- Es ist notwendig zu erkennen, bei welchen Projekten die Einbindung des Betriebsrats zwingend erforderlich ist.
- Regelmäßige Information des Betriebsrats sicherzustellen.
- Entscheidungen, die Auswirkungen auf die Arbeit der Mitarbeiter haben, rechtzeitig erkennen und mit dem Betriebsrat absprechen.
- Überzeugung des Betriebsrats bei externen Neueinstellungen gegenüber Besetzung der Stelle durch interne Mitarbeiter, wenn intern noch nicht genügend agiles Know-How vorhanden ist.
- Mitarbeiter, die sich durch die Arbeit in Agilen Projekten überfordert fühlen, beschweren sich beim Betriebsrat.
- Es ist unklar, wer ist für die Einbindung des Betriebsrats verantwortlich ist.

#### **Gelernte Lektionen / Handlungsempfehlungen:**



- Bei der Einführung von Agilem Arbeiten den Betriebsrat einbinden.
- Im konkreten Projekt den Betriebsrat frühzeitig einbinden, am besten schon im Kick Off Meeting, entsprechend der Unternehmenskultur.
- Das Projekt erstellt eine Kommunikationsmatrix und sorgt für die Kommunikation mit dem Betriebsrat.
- Aktive Mitarbeit des Betriebsrats in Abhängigkeit vom Projektinhalt, z.B. Aufforderung des Betriebsrats zum Einbringen von Anforderungen / User Stories.
- Hilfreich sind klar dokumentierte Entscheidungen, sofern der Betriebsrat nicht eingebunden wird mit entsprechender Begründung.

## 2.2.7. Compliance, Standards und Regularien



### Beschreibung der Schnittstelle

Verschiedene Unternehmen haben Branchenabhängig unterschiedlichen Bedarf und unterschiedliche Reifegrade der Implementierung von Organisatorischen Einheiten und Strukturen für Compliance, Standards und Regularien. Daher halten wir uns für diese Stakeholder allgemein an die Kernkompetenzen für diese Aufgaben.

In ICB4 [3] wird die Kompetenz eines „klassischen“ d.h. plangetriebenen Projektmanagers mit den Themen Compliance, Standards und Regularien und den entsprechenden verantwortlichen Stakeholdern im Unternehmen zusammenzuarbeiten wie folgt beschrieben:

“Die Kompetenz Compliance, Standards und Regularien definiert, wie der Einzelne die externen und internen Einschränkungen in einem bestimmten Bereich wie z. B. einem Land, einem Unternehmen oder einer Branche interpretiert und sie aufeinander abstimmt. Compliance ist der Prozess, um die korrekte Einhaltung bestimmter Normen sicherzustellen. Die Anforderungen der Compliance reichen von freiwillig und informell bis verpflichtend und formell. Standards und Vorschriften beeinflussen und definieren die Art und Weise wie Projekte, Programme und Portfolios organisiert und gesteuert werden sollen, um durchführbar und erfolgreich zu sein. Standards und Vorschriften gehen mit Anforderungen in Compliance ein, die gesetzliche und rechtliche Vorschriften einschließen, Verträge und Vereinbarungen, geistiges Eigentum und Patente, Sicherheit, Gesundheit und Umweltschutz (SGU) sowie berufliche Standards.”

Compliance Mitarbeiter sollen sicherstellen, dass alle branchenspezifische Bestimmungen eingehalten werden.

### Erfahrungen und Annahmen:



- Diese Stakeholder werden häufig vergessen, manchmal sind sie auch nicht ausreichend bekannt.
- Sie brauchen (zu) lange.
- Die entsprechenden Einheiten haben häufig zu wenig Personal.
- Sie werden zu spät eingebunden.
- Kosten, die für die Erfüllung der Compliance Anforderungen entstehen, werden nicht ausreichend einkalkuliert.
- Die Aufgabe dieser Abteilungen sind nicht allen im Team klar.



### **Herausforderungen:**

- Oft ist unklar, was für die Erfüllung der Compliance Anforderungen genau benötigt wird.
- Die Überprüfung der Compliance kommt oft am Projektende und dauert recht lange.
- Oft wird (zu) viel gefordert, was in manchen Ländern nicht notwendig ist.



### **Gelernte Lektionen / Handlungsempfehlungen:**

- Mitarbeiter in diesen Themen schulen.
- Die entsprechenden Organisations-Einheiten rechtzeitig im Projekt mit einbinden.
- Strategie für Compliance, Standards und Regularien festlegen.
- Zielländer rechtzeitig festlegen und deren Anforderungen an Compliance, Standards und Regularien klar definieren.
- Das Thema in Inkrement Reviews mit einbinden.

## **2.2.8. Controlling**



### **Beschreibung der Schnittstelle:**

Das (Unternehmens-) Controlling überwacht die Einhaltung des zur Verfügung gestellten Budgets. Informationen über das Projekt und das entsprechende Budget sollen in das regelmäßige Reporting der Controlling-Einheit eingebunden werden.



### **Erfahrungen und Annahmen:**

- Auch Agile Projekte brauchen ein definiertes Budget, das überwacht werden muss.
- Die Kostenschätzung in Agilen Projekten muss dem Controlling erklärt werden.
- Story Points müssen auf Aufwand und Geldwerte umgerechnet werden.
- Das Controlling hat derzeit oft nicht genügend Messkriterien (KPIs) um Performance der Agilen Projekte zu messen. Daher ist es schwierig, Ressourcen und Kosten zu rechtfertigen.

- Auftraggeber und Product Owner haben beim Projektstart keine fundierte Vorstellung von möglichen KPIs und stimmen diese daher nicht mit dem Controlling in ausreichendem Maße ab.

#### **Herausforderungen:**



- Ein Ansprechpartner für das Controlling muss aus dem Agilen Projektteam benannt werden.
- Ebenso ist ein Verantwortlicher für die Ressourcen- und Budgetplanung auch im Agilen Umfeld zu benennen. Die Klärung von Rollen und Verantwortlichkeiten als Voraussetzung für ein Agiles oder hybrides Projekt erfordert Zeit und Geduld in herkömmlichen Organisationen. Dafür fehlt häufig das Bewusstsein.

#### **Gelernte Lektionen / Handlungsempfehlungen:**



- Budgetverantwortung muss auch im Agilen Projektteam definiert werden. So könnten z.B. Auftraggeber und Product Owner die Rolle des Budgetverantwortlichen übernehmen.
- Controlling muss einen generellen Budget-Planungs- und -Steuerungsprozess für Agile Projekte definieren und etablieren.
- Das Minimal Viable Product (MVP) muss vorab auch monetär definiert werden.

### **2.2.9. Einkauf / Beschaffung**

#### **Beschreibung der Schnittstelle:**



Der Einkauf kümmert sich um die Beschaffung von Material und Dienstleistungen. Generell stellt die Beschaffung notwendiges Material und Geräte für die Entwicklung zur Verfügung.

Die Mitarbeiter der Beschaffung/des Einkaufs kümmern sich in der Regel auch um das Vertragsmanagement mit den Lieferanten.

#### **Erfahrungen und Annahmen:**



- Jedes Unternehmen hat einen Einkauf, zumindest als Funktion.
- Definierter Einkaufsprozess und Einkaufsrichtlinien sind vorhanden, passen aber nicht immer zum Bedarf Agiler Projekte.

- Der Einkauf beschwert sich, dass er zu spät eingebunden wird.
- Der Einkauf will eine exakte Beschreibung dessen, was eingekauft werden soll.
- Ziel des Einkaufs ist die Minimierung von Risiken und Kosten. Ein Agiles Team möchte dagegen flexibel und kooperativ arbeiten. Dies führt zu Konflikten.
- Der Einkauf braucht für die Beschaffung zu lange in Relation zu den Sprint Laufzeiten.
- Für das Agile Projektteam geht Qualität vor Preis - im Gegensatz zum Einkauf.

#### **Herausforderungen:**



- Die Beschaffungsdauer und die Sprintlänge müssen aneinander angepasst werden.
- Es existieren Zielkonflikte zwischen Agilen Projekten und dem Einkauf.
- Der Einkauf will exakte Angaben für die Beschaffung, Projekt lässt es aber nicht zu bzw. hat noch keine exakten Anforderungen.
- Aufträge mit Festpreis für Agile Entwicklung sind schwierig.
- Fehlende Flexibilität in der Vertragsgestaltung.

#### **Gelernte Lektionen / Handlungsempfehlungen:**



- Projektspezifische Einkaufskonditionen und Preisgestaltungen sind zu schaffen.
- Verhandlung über Verträge und spezifische Anforderungen mit Dienstleistern müssen frühzeitig beginnen. Eventuell müssen andere Vertragsarten gewählt werden.
- Die KPI's des Einkaufs anpassen.
- Beim Einkauf Verständnis für Agile Projekte schaffen.
- Den Einkauf frühzeitig einbinden. Bei Beschaffungen muss der Einkauf vor dem Sprint (mit einem definierten Sprint Ergebnis) fertig sein.
- Beauftragung von Externen im Rahmen von Dienstleistungsverträgen und nicht als Werkverträge vornehmen.

## 2.2.10. Entwicklungspartner / Subunternehmer

### Beschreibung der Schnittstelle:



Entwicklungspartner oder Subunternehmer sind externe Firmen, die an der Produktentwicklung bzw. am Projekt beteiligt sind.

### Erfahrungen und Annahmen:



- Fehlende Information bei relevanten Änderungen im Projekt.
- Entwicklungspartner werden nicht ausreichend in wesentliche Anforderungen und Bedürfnisse des Auftraggebers eingebunden.
- Entwicklungspartner informieren zu spät bei Verzögerungen und Problemen.
- Entwicklungspartner arbeiten unter Umständen nicht Agil, sondern plangetrieben.
- Auswahl externer Ressourcen erfolgt häufig nach Preis und nicht nach Eignung.

### Herausforderungen:



- Fehlende Einbindung in die Projektstruktur.
- Entwicklungspartner arbeiten nicht Agil, sondern plangetrieben.
- Es fehlt entsprechende Ausbildung und Erfahrung in Agilen Projekten.

### Gelernte Lektionen / Handlungsempfehlungen:



- Entwicklungspartner zu regelmäßigen Meetings einladen.
- Teambildung mit allen Projektbeteiligten, auch den Entwicklungspartnern, durchführen.
- Einbindung der Entwicklungspartner in die Inkrement- und Sprintplanung mit Aktionspunkten.
- Schulung Agiler Methoden bei den Entwicklungspartnern.



## 2.2.11. Fachabteilung in IT-Projekten

### Beschreibung der Schnittstelle:



Unter einer Fachabteilung wird ein Teil in einer Organisation verstanden, der in einschlägigen sachbezogenen Themenbereichen spezialisiert arbeitet.

Die Autorinnen haben festgestellt, dass in IT-Projekten das Wort Fachabteilung in einem ganz bestimmten Kontext verwendet wird. In diesem Kapitel wird nur die Schnittstelle zum Stakeholder "Fachabteilung in IT-Projekten" behandelt.

Aus der Sicht der IT-Projekte ist eine Fachabteilung diejenige Abteilung des Unternehmens, die später das Produkt benutzt. Sie definiert die Anforderungen und zeichnet sich durch tiefgehendes Fachwissen aus.

Die Fachabteilung kann als "interner Kunde" oder Auftraggeber agieren.

### Erfahrungen und Annahmen:



- Es besteht bei der Fachabteilung oft die Haltung "Bis zur Lieferung bitte nicht behelligen".
- Den Mitarbeitern der Fachabteilung fällt es schwer, Projektanforderungen klar und widerspruchsfrei zu formulieren.
- Die Fachabteilung hat immer zusätzliche Wünsche und Anforderungen (Moving Scope).
- Projektaktivitäten sind kein Teil der Zielvereinbarung der Mitarbeiter der Fachabteilung und werden entsprechend geringer priorisiert.
- Zwischen IT-Mitarbeitern und Mitarbeitern der Fachabteilung gibt es Kommunikationsprobleme, da sie eine "unterschiedliche Sprache" sprechen.
- Mitarbeiter der Fachabteilung sind oft unerfahren in Projektarbeit. Methodenkenntnisse, die für ihre Rolle im Projekt notwendig sind, fehlen (z.B. User Stories schreiben, Akzeptanzkriterien formulieren).
- Den Mitarbeitern in den Fachabteilungen sind Implikationen aus den IT-Systemänderungen auf die Prozesse nicht bewusst.
- Die Experten aus der Fachabteilung haben wenig Zeit für Projektarbeit (Tagesgeschäft hat die höchste Priorität)
- Bei den Experten in den Fachabteilungen kann es Wissensmonopole und fehlende Vertretung geben.



### **Herausforderungen:**

- Mitarbeiter der Fachabteilung sind nicht autorisiert, fachliche Entscheidungen zu treffen.
- Den Mitarbeitern der Fachabteilung fällt es schwer, präzise Anforderungen zu formulieren.
- Die Definition eines gemeinsamen Ziels fehlt oder es gibt eine "Hidden Agenda".
- Agiles Arbeiten erfordert höheren zeitlichen Aufwand von den Fachabteilungen (z.B. für regelmäßige Reviews, Fragen beantworten, etc).
- Mitarbeiter der Fachabteilung arbeiten im Projekt mit, werden aber nicht von ihrem Tagesgeschäft entlastet.



### **Gelernte Lektionen / Handlungsempfehlungen:**

- Rechtzeitige Einbindung der Fachabteilungen in die Projektplanung.
- Der Product Owner (PO) muss alle beteiligte Fachabteilungen verstehen.
- Der Product Owner (PO) muss eine hohe Kommunikationskompetenz haben.
- Projektziele sollten auch in die Zielvereinbarungen der Ansprechpartner aus der Fachabteilung einfließen.
- Mitarbeiter der Fachabteilung müssen von ihrem Tagesgeschäft entlastet werden, wenn sie im Agilen Projekt mitarbeiten.
- Konstruktive Zusammenarbeit im Projekt etablieren (gemeinsame Sprache, gemeinsame Ziele, gegenseitiges Verständnis).

## **2.2.12. Fachabteilung in der Matrixorganisation**

### **Beschreibung der Schnittstelle:**



Unter einer Fachabteilung in der Matrixorganisation wird der Teil in einer Organisation verstanden, der in einschlägigen sachbezogenen Themenbereichen spezialisiert arbeitet. Aus ihr kommen die Mitglieder des Agilen Projektteams. Die Linienmanager der Fachabteilung sind in der Regel die Vorgesetzten der Projektmitarbeiter.



### **Erfahrungen und Annahmen:**

- Es gibt nicht genügend Fachexperten.
- Das Personal ist überlastet aufgrund von Fehlplanung in der Linie, Fehlzeiten, etc.
- Die Ressourcenallokation der Mitarbeiter ist nicht zu beeinflussen.
- Die Mitarbeiter der Fachabteilung sind unerfahren in Projektarbeit.
- Das Tagesgeschäft hat für die Mitarbeiter oft die höchste Priorität.
- Es gibt oft keine Vertretungsregelung.
- Ein Silo-Denken existiert im Unternehmen.
- Projektteam-Mitglieder arbeiten selten zu 100 % im Projekt.
- Die Mitarbeiter sind an verschiedenen Standorten in unterschiedlichen Zeitzeonen beheimatet.



### **Herausforderungen:**

- Die Einbindung der Mitarbeiter aus dem Fachbereich sicherstellen.
- Verständnis füreinander schaffen.
- Silodenken der einzelne Scrum Teams vermeiden.
- Häufig laufen mehrere Projekte parallel, die die gleichen Experten benötigen. Das führt zu Engpässen, wenn zu wenig Personal vorhanden ist.
- Mitarbeiter der Fachabteilung arbeiten im Projekt mit, werden aber nicht von ihrem Tagesgeschäft entlastet.
- Agiles Arbeiten erfordert höheren zeitlichen Aufwand von den Fachabteilungen (z.B. für regelmäßige Reviews, Fragen beantworten, etc).
- Mitarbeiter werden dem Agilen Projekt nicht zu 100 % zur Verfügung gestellt.
- Eine valide Ressourcenplanung in der Linie ist notwendig.
- Rollen und Aufgaben der Fachbereichs-Mitarbeiter im Projekt müssen klar definiert und kommuniziert werden.



### **Gelernte Lektionen / Handlungsempfehlungen:**

- Rechtzeitige Einbindung der Fachabteilungen in die Projektplanung.
- Der Product Owner (PO) muss alle beteiligte Fachabteilungen verstehen.
- Der Product Owner (PO) muss hohe Kommunikationskompetenz haben.
- Projektziele sollten auch in die Zielvereinbarungen der Teammitglieder einfließen.
- Mitarbeiter der Fachabteilung müssen von ihrem Tagesgeschäft entlastet werden, wenn sie im Agilen Projekt mitarbeiten.
- Konstruktive Zusammenarbeit im Projekt etablieren (gemeinsame Sprache, gemeinsame Ziele, gegenseitiges Verständnis).

### **2.2.13. Geschäftsführung**

#### **Beschreibung der Schnittstelle:**



Die Geschäftsführung besteht aus den mit der Leitung des Unternehmens betrauten Personen. Sie kann auch Auftraggeber für durchzuführende Projekte sein (siehe Abschnitt "Auftraggeber"). Sie möchte regelmäßig über den Fortschritt der Projekte / der Produktentwicklung informiert werden, insbesondere über Verzögerungen, die Auswirkung auf die Fertigstellung des Projekts oder Produkts haben. Sie benötigt ein genaues Budget-Controlling bzw. Nachweis über die Entwicklung des Projekts, um den Business Case beurteilen zu können.

#### **Erfahrungen und Annahmen:**



- Die Geschäftsführung wird über Verzögerungen oder Probleme nicht oder zu spät informiert.
- Sie trifft keine Detail-Entscheidungen, sondern generelle Entscheidungen (Go / No-Go).
- Die Geschäftsführung versteht den Bedarf des Kunden nicht.
- Häufig wird kein realistischer Business Case gerechnet und auch nicht nachverfolgt.

#### **Herausforderungen:**



- Generell ist zu prüfen, ob das Projekt zum Gesamtziel des Unternehmens passt.

- Sinnvoll wären es, Projekte zu stoppen, wenn sie finanziell keinen Sinn mehr machen (Business Case).
- Die Geschäftsführung hat oft ein sehr unterschiedliches Verständnis von Zeitplanungen und Kosten.
- Sie hat häufig die Erwartung, dass durch Agile Projekte sofort alles schneller und günstiger wird.
- Agile Vorgehensweise wird vorgegeben, auch wenn es für das Projekt nicht passt.
- Es gibt keine Klarheit über Auswirkungen von Entscheidungen (z.B. Scope Änderungen) oder dem Agilen Vorgehen.

### **Gelernte Lektionen / Handlungsempfehlungen**



- Im Kommunikationsplan auch die Informationen an die Geschäftsführung berücksichtigen.
- Die Geschäftsführung braucht Vertrauen in die Mitarbeiter.
- Die Geschäftsführung muss entsprechende Ausbildung ermöglichen.
- Die Geschäftsführung braucht klare Projektziele und einen verständlichen Business Cases.
- Die Erwartungshaltungen von Geschäftsführung und Agilem Projekt sind zu klären.
- Viel Zeit zum Projektstart investieren, um alle Anforderungen und Ziele zu ermitteln.
- Projekte stoppen, wenn sie nicht mehr ins Produktportfolio passen oder der Business Case keinen Sinn mehr macht.

### **2.2.14. IT / Systemadministration als Dienstleister fürs Projekt**

#### **Beschreibung der Schnittstelle:**



Systemadministration stellt die nötige Software und Infrastruktur zum alltäglichen Arbeiten des Projektteams zur Verfügung, stellt Testinfrastruktur zur Verfügung und informiert über Wartungs- und Release-Zyklen.



### **Erfahrungen und Annahmen:**

- Die IT bzw. die Systemadministratoren führen Software Updates unabhängig von den Projektzeitplänen durch.
- Die Systemadministratoren reagieren bei Problemen zu langsam.
- Die Systemadministratoren sind nicht rund um die Uhr erreichbar.
- Die Systemadministratoren sind nicht ausreichend in den Prozess involviert, um abschätzen zu können, welche Auswirkungen ein Update hat oder welche Probleme dadurch auftreten können.



### **Herausforderungen:**

- Die Einbindung der Systemadministratoren in das Projekt ist schwierig.
- Die IT bzw. die Systemadministratoren haben Standort- oder Konzernziele.



### **Gelernte Lektionen / Handlungsempfehlungen:**

- Die IT bzw. die Systemadministratoren bei der Sprintplanung / Releaseplanung einbinden.
- Ansprechpartner auf beiden Seiten definieren (Team und Admins).
- Verpflichtung zur frühzeitigen Kommunikation von geplanten Terminen von Software-Updates und Patches.
- Gegenseitiges Informieren, frühzeitig und ausreichend, vereinbaren.

## **2.2.15. Kunden**



### **Beschreibung der Schnittstelle:**

Der Kunde ist der Endbenutzer des Produktes und hat somit Vorstellungen und Wünsche an das Produkt. Der Kunde kann die Fachabteilung sein (interne Projekte) oder ein externer Käufer und Nutzer außerhalb des Unternehmens.



### **Erfahrungen und Annahmen:**

- Der Kunde möchte ein funktionierendes Produkt, das seine Wünsche erfüllt, zu einem angemessenen Preis.

- Der Kunde ist nur an der Fertigstellung des Projektes / Produkts in der vorgegebenen Zeit, zum vorgegebenen Budget und der geforderten Qualität interessiert.
- Bereitschaft und Zeit zur Mitarbeit fehlt bei dem Kunden.
- Manchmal kennt das Projektteam den Kunden / Endkunden nicht.
- Der Kunde wird zu spät eingebunden.

#### **Herausforderungen:**



- Es ist zu klären, wer die potenziellen Kunden sind.
- Die konkreten Kundenwünsche und -anforderungen sind zu klären.
- Der Kunde wird zu wenig oder zu spät in die Produktentwicklung eingebunden und es ist nicht bekannt, wie nachhaltig das Bedürfnis an dem Produkt ist. Deshalb ist unklar, wie lange die Entwicklungszeit sein darf, so dass der Kunde noch Interesse am Produkt hat, wenn es fertig ist.

#### **Gelernte Lektionen / Handlungsempfehlungen:**



- Die Kunden passend einbinden (z.B. Workshops mit Einbindung des Kunden).
- Teilnahme von Kunden an Reviews - wenn möglich - einplanen.
- Kunden in Tests einbinden.
- Aussagekräftige Marktstudien sind vor dem Projektbeginn dem Projektteam zur Verfügung zu stellen.
- Regelmäßige Usability Studien durchführen.

### **2.2.16. Lenkungsausschuss**

#### **Beschreibung der Schnittstelle:**



Der Lenkungsausschuss wird auch als Steering Committee, Steering Board, Steuerungsausschuss, Lenkungskreis, Steuerungskreis, Control-Board oder auch Entscheidungsgremium bezeichnet.

Der Lenkungsausschuss entscheidet in der Regel bei plangetriebenen Projekten über Änderungen der Projektanforderungen hinsichtlich Zeit, Budget und Scope. Bei Agilen Projekten ist die Rolle und die Aufgaben eines

---

Lenkungsausschusses bisher nicht einheitlich definiert. Trotzdem wird ein Lenkungsausschuss als etabliertes Gremium in der Projektarbeit häufig installiert.

### **Erfahrungen und Annahmen:**



- Agile Projektarbeit sieht bisher keinen Lenkungsausschuss vor.
- Ein Lenkungsausschuss will strategische, wichtige Entscheidungen treffen und interessiert sich nicht für Story Points.
- Der Lenkungsausschuss wird nicht immer passend informiert, Probleme werden meist heruntergespielt.
- Es sitzen nicht die richtigen, aktiven Vertreter im Lenkungsausschuss.
- Wichtige Entscheidungen können nicht vom Lenkungsausschuss getroffen werden, aber diese werden nicht in das Team delegiert.
- Das Agile Mindset ist nicht vorhanden - das Agile Team darf nicht selbst entscheiden.
- Statusberichte werden nicht verstanden oder geschönt.
- Wenn das Ziel des Projekts zu weit in der Zukunft liegt und der Nutzen aus dem Business Case nicht klar ist, verlieren die Gremien das Interesse.

### **Herausforderungen:**



- Es ist zu klären, wer aus dem Agilen Team an den Lenkungsausschuss berichtet.
- Es ist zu klären, was der Lenkungsausschuss entscheidet.
- Entwicklersprache ist in Managementsprache zu übersetzen (empfängerorientierte Kommunikation).
- Das Eskalationsverfahren für ein Agiles Projekt muss festgelegt werden.
- Häufig wird zu Beginn zu wenig Budget bzw. Ressourcen für das Projekt freigegeben.
- Weiterhin ist zu klären, welche Tranchen des Budgets für welchen Entwicklungsstand freigegeben werden.
- Ein einheitliches Verständnis über das Minimum Viable Product (MVP) muss geschaffen werden.





### **Gelernte Lektionen / Handlungsempfehlungen:**

- Der Lenkungsausschuss ist in das Inkrement Review regelmäßig einzubinden.
- Es muss genügend Budget eingeplant werden oder kleinere Zeitabschnitte für die Budgetzuteilung gewählt werden.
- Verständnis für das Agile Arbeiten und Vertrauen in die Scrum Teams bei den Mitgliedern des Lenkungsausschusses entwickeln.
- Es sind klare Prioritäten festzulegen nach Konsens im Lenkungsausschuss Meeting.
- Klare Konsequenzen aufzeigen, sofern keine Entscheidung getroffen wird.
- Die Auswirkungen der Agilen Vorgehensweise auf das klassische Controlling sind den Mitgliedern des Lenkungsausschusses zu vermitteln.
- Gemeinsam definierte KPI's, die von allen verstanden und gemessen werden können, sind zu ermitteln (Beispiele hierzu wären: erledigte / offene Punkte aus dem Backlog, Burndown Chart)

## **2.2.17. Marketing und Kommunikation**

### **Beschreibung der Schnittstelle**



An dieser Stelle wird nur externes Marketing und Kommunikation (M&K) als Stakeholder betrachtet. Das externe Marketing zielt auf Personen und Organisationen außerhalb des Unternehmens hin, hauptsächlich ist es auf aktuelle und potenzielle Kunden ausgerichtet, wobei Kundenzufriedenheit und Kundenbindung wichtige Ziele sind.

### **Erfahrungen und Annahmen:**



- Externes Marketing und Kommunikation ist in der Regel nicht direkt Teil des Projekts, das Projekt muss aber eventuell Informationen an M&K liefern.
- Bei der Kommunikation werden nicht alle externe Stakeholder berücksichtigt.
- M&K wird zu spät im Projekt eingebunden.
- Chancen für das externe Marketing, die sich aus dem Agilen Vorgehen ergeben können, werden nicht genutzt. Solche Chancen könnten z.B.

sein: das Unternehmen wirbt mit Agilen Vorgehen, oder geänderte Anforderungen können zeitnah umgesetzt werden und in bestehende Projektplanung integriert werden.

#### **Herausforderungen:**



- Die Nutzung der Vorteile Agiler Projekte (Risiko = Chance) herausstellen.
- Informationsfluss und Kommunikation fehlen.
- Das Potential der steigenden Attraktivität eines Unternehmens durch Agile Projekte wird nicht genutzt.
- M&K rechtzeitig und regelmäßig einbinden, um das Produkt an den Wünschen des Kunden zu entwickeln.

#### **Gelernte Lektionen / Handlungsempfehlungen:**



- M&K in der Stakeholderanalyse berücksichtigen und in die Kommunikationsstrategie aufnehmen
- Das Potential, das sich für weitere Bereiche eines Unternehmens aus dem Projekt für das Marketing ergeben, herausstellen bzw. -arbeiten
- Den Kunden regelmäßig einbinden und Studien durchführen. Dies ist auch Inhouse oft möglich.
- Regelmäßige Projektmeilensteine und Produktreifegrade (Zwischenstadien des Produktes) dem M&K mitteilen für die Öffentlichkeitsarbeit.

### **2.2.18. Personalabteilung**

#### **Beschreibung der Schnittstelle:**



Die Personalabteilung ist für die Personalbeschaffung und Personalentwicklung von Mitarbeitern und für das Change Management in der Organisation zuständig.

#### **Erfahrungen und Annahmen:**



- Die Personalabteilung braucht zu lange für die Beschaffung von Fachpersonal.
- Die Personalabteilung sucht das "falsche" Fachpersonal.

- Die Personalabteilung hat zu wenig Fachkompetenz, um Change Management und Personalentwicklung voran zu treiben.
- Die Anforderungen an Fachpersonal aus den Projekten ist ungenau.
- Die Personalabteilung ist häufig nicht vertraut mit Agilem Arbeiten. Sie braucht deshalb klare Anforderungen für die Bereitstellung von PE-Maßnahmen zur Erhöhung der Kompetenz in Agilen Methoden im Unternehmen.

#### **Herausforderungen:**



- Agile Teams mit den richtigen Fachexperten ausstatten.
- Agile Teams konstant halten.
- Qualifizierung interner Mitarbeiter zur Erfüllung der Anforderungen an Agiles Arbeiten.

#### **Gelernte Lektionen / Handlungsempfehlungen:**



- Die Personalabteilung ist frühzeitig einzubinden.
- Klare Anforderungsprofile müssen beschrieben werden.
- Schulungspläne für interne Mitarbeiter sind zu erstellen.

### **2.2.19. PMO**

#### **Beschreibung der Schnittstelle in klassischen Organisationen:**



Das Project Management Office (PMO) ist die organisatorische Unternehmenseinheit für alle projektspezifischen Fragestellungen. Das PMO ist insbesondere für die Erstellung und Etablierung von Projektmanagement-Standards, das Projektportfolio - Management und das Ressourcen Management verantwortlich. Das Unternehmen behält so den Überblick über seine laufenden und geplanten Projekte und steigert die Effizienz in der Abwicklung.

Weitere Aufgaben des PMO können sein:

- Budgetcontrolling der Globalen Initiativen (Bei SAFe Epen genannt)
- Tool-Bereitstellung, -Schulung, -Unterhalt
- Auswertungen für Teams, Programme und Initiative
- Financial Controlling – Opex/Capex

- Mitglied eines Lean Agile Competence Centers (Veränderungsbegleitung bei der Implementation von Agilen Entwicklungen)
- Unterstützung der Kommunikation
- Begleitung beim Aufsetzen neuer Projekte/Programme
- Einführung und Weiterentwicklung einer Projektkultur im Unternehmen

Die Rolle bzw. Aufgabe des PMO ist als solches nicht im Agilen Umfeld vorhanden.

Die Aufgaben aus dem klassischen PMO sind im agilen Umfeld auf Programmebene in verschiedenen, anders benannten Rollen zu finden. U.a. nahe am Product Management, welches für die Definition und Unterstützung des Aufbaus von erwünschten, realisierbaren, lebensfähigen und nachhaltigen Produkten, die die Kundenanforderungen über den gesamten Produkt-Markt-Lebenszyklus erfüllen, zuständig ist. Das PMO als derjenige, der die Standards vorgibt, wird im Agilen Umfeld oft durch Agile Coaches bzw. den Scrum Master ersetzt. Beide tragen dafür Sorge, dass die Agilen Methoden eingehalten werden. Bei SAFe ist das der Programm Scrum Master, der das allgemeine Vorgehen der einzelnen Scrum Teams beschreibt/vorgibt und bei Fragen unterstützt.

### **Erfahrungen und Annahmen:**



- Agile Projekte werden entweder in die PMO Struktur (plangetrieben) hineingepresst oder ignoriert.
- Typische Aufgaben des PMOs sind Unterstützung im Qualitätsmanagement, bei der Beantragung von Projekten, Vorbereitung der Gremienarbeit und die Vorbereitung von Audits. Diese Aufgaben werden in Agilen Projekten häufig vom Product Owner übernommen.
- Das PMO stellt Controlling-Tools für alle Projekte zur Verfügung. In Agilen Projekten wird dies programm- bzw. projektbezogen festgelegt.
- In einem Agilen Umfeld kommt dem PMO mehr eine beratende als eine kontrollierende Rolle zu: Agile Prozesse sind für die meisten Projektmitarbeiter ungewohnt, das PMO kann hier wertvolle Unterstützung leisten.

- PMO stellt Scrum Team- bzw. Projektteam-übergreifende Ressourcenplanung und Ressourcen Übersichten sowie Budget Übersichten zur Verfügung.

#### **Herausforderungen:**



- Controlling und Organisationsaufgaben werden zusätzlich vom Product Owner und/oder Scrum Master erledigt.
- Zusatzaufgaben führen zu Überlastung und Ressourcenengpässe treten deutlich hervor.
- Oft sind die Product Owner (PO) und Scrum Master (SM) unterschiedlich erfahren und es wird nicht der geeignetste PO / SM eingesetzt, sondern der, der gerade verfügbar ist.
- Ressourcenengpässe werden zu spät oder gar nicht erkannt bzw. können nicht ausgeglichen werden, da die Gesamtübersicht über die laufenden Projekte fehlt.
- Unterschiedliche Vorgehensweisen in den Projekten (Agil und plangetrieben) setzen Standards außer Kraft.
- Anforderungen aus dem Reporting (Meilensteine, Fortschrittsgrade, verbleibendes Budget,...) werden von Agilen Projekten nicht erfüllt oder führen zu ungeplanten Mehraufwänden bzw. führen Agile Praxis ad absurdum.

#### **Gelernte Lektionen / Handlungsempfehlungen:**



- Das zentrale Programm- oder Portfolio Management muss neu organisiert werden, um plangetriebene und Agile Projekte gleichwertig zu präsentieren und darzustellen.
- Die Auflösung starrer PMO Organisationen sowie eine klare Aufteilung der vorhandenen Aufgaben auf die neuen Agilen Rollen ist notwendig. (z.B. Programm Scrum Master und Programm Product Owner).
- Reporting Anforderungen aus der starren Organisation bleiben bestehen und müssen durch adäquate Rollen und KPIs befriedigt werden.
- PMO ist auch bei Agilen Projektorganisationen sinnvoll, um eine Plattform für die Ressourcen- und Budgetübersicht sicherzustellen, das passende Personal zur Verfügung zu stellen und Standards und Tools zu definieren.

## 2.2.20. Portfoliomanagement

### Beschreibung der Schnittstelle:



Im plangetriebenen Projektmanagement (z.B. nach der ICB4 [3]) priorisiert (Projekt-) Portfoliomanagement verschiedene Projekte auf der Unternehmens- oder Bereichs-Ebene basierend auf der Geschäftsstrategie, regulatorischen Vorgaben und Ressourcenverfügbarkeit.

SAFe wird hier im Agilen Umfeld eingesetzt. Es wird ein Programm für ein Systemprojekt bzw. Produkt etabliert. Die Programm Product Owner (hier aus dem Produktmanagement kommend) erstellen und priorisieren zusammen mit dem Systemarchitekten und dem Programm Scrum Master das Product Backlog auf EPIC Ebene.

Der Inhalt hierzu kommt aus dem Unternehmens-Produktportfolio.

Die darunterliegenden Scrum Teams mit den Team Product Owner und Team Scrum Master schätzen die Backlog Items ab und ziehen sich im jeweiligen Inkrement ihre zu bearbeitenden Epics, die dann wieder in einzelne User Stories aufgeteilt werden.

### Erfahrungen und Annahmen:



- Das Portfoliomanagement entscheidet über Start und Stopp von Projekten.
- Das Programm Backlog basiert auf dem Produktportfolio inklusive grober Zeitlinien.
- Zeitlinien im Portfolio stimmen sowohl im plangetriebenen als auch im Agilen Umfeld nicht mit den wahren Realisierungszeiträumen überein.
- Oft haben alle Produktportfolio Items die gleichen Prioritäten.

### Herausforderungen:



- Die Begriffe und das Management von “Programm” und “Portfolio” müssen zwischen den plangetrieben und Agil ausgebildeten Team-Mitgliedern und Linien-Managern geklärt und deren Gebrauch festgelegt werden.
- Das Produktmanagement will alles gleichzeitig und hat keine klare Priorisierung.
- Das Portfoliomanagement ist “zu weit weg” von der Produktentwicklung.

### **Gelernte Lektionen / Handlungsempfehlungen:**



- Glossar anlegen und fortlaufend abstimmen, ggf. in Zusammenarbeit mit dem PMO.
- Im Portfolio sollten statt Zeitlinien eher Prioritäten festgelegt werden. Das passt besser zum Agilen Alltag.
- Regelmäßig Business Cases rechnen und die Business Cases der einzelnen Produkte und Projekte im Blick haben.
- Marktbeobachtungen durchführen und entsprechend Prioritäten anpassen.
- Prioritäten regelmäßig mit Projektlaufzeiten abgleichen.

### **2.2.21. Produkt-Risikomanagement**

#### **Beschreibung der Schnittstelle**



Produktisikomanagement kümmert sich um die mit der Entwicklung und dem Einsatz des Produkts verbundene Risiken. Z.B. das Produkt kann die erwarteten Eigenschaften nicht erfüllen, das Produkt hat schädliche Auswirkungen und versagt im Test. Diese Funktion wird häufig durch das Qualitätsmanagement betreut.

#### **Erfahrungen und Annahmen:**



- Risiken müssen bekannt sein
- Änderungen am Produkt bedürfen regelmäßigen Austausches.
- Das Produkt-Risikomanagement ist manchmal Teil des Scrum Teams.

#### **Herausforderungen:**



- Über Nachbesserungen bzw. Gegensteuerungsmaßnahmen wird nicht rechtzeitig informiert.
- Das Produkt-Risikomanagement ist nicht kontinuierlich eingebunden.
- Produkt-Risiken sind nicht ausreichend bekannt und werden nicht klar kommuniziert.



### **Gelernte Lektionen / Handlungsempfehlungen:**

- Zu Beginn müssen klare Anforderungen an das Produkt beschrieben werden.
- Die mit der Erstellung des Produktes einhergehenden Risiken müssen beschrieben und Gegenmaßnahmen abgestimmt werden.
- Regelmäßiges Reporting über Entwicklungsstand ist notwendig.
- Regelmäßige Risikobewertung ist vorzunehmen.
- Das Produkt-Risikomanagement ist regelmäßig ins Projekt einzubinden.
- MVP in Iterationen prüfen.

## **2.2.22. Produktmanagement**

### **Beschreibung der Schnittstelle**



Produktmanagement ist die Abteilung, die ein Produkt in seinem Lebenszyklus von der Idee bis zu seiner Einstellung begleitet und Vorgaben für dieses Produkt erarbeitet. Es ist in der Regel eine Schnittstelle zwischen dem Kunden und dem Projekt bzw. dem Entwicklungsteam.

### **Erfahrungen und Annahmen:**



- Im Agilen Umfeld ist das Produktmanagement besser eingebunden als in plangetriebenen Projekten. Es wird kundenorientierter entwickelt, das Team arbeitet durch die etablierte Rolle des Product Owners enger mit dem Produktmanagement zusammen.
- Im SAFe wird oft der Programm Product Owner vom Produktmanagement gestellt.
- Das Produktmanagement füllt den Product Backlog und priorisiert diesen mit dem Team PO und Scrum Master.

### **Herausforderungen:**



- Regelmäßige Abstimmung und Kommunikation über die Anforderungen an das Produkt, ohne dabei den Scope aus dem Auge zu verlieren.
- Aufgrund von Erkenntnissen aus der Marktbeobachtungen des Produktmanagements sollte die Priorisierung des Backlogs bei Bedarf angepasst werden.





### **Gelernte Lektionen / Handlungsempfehlungen:**

- Das MVP muss mit dem Produktmanagement festgelegt werden.
- Produktmanager sollen mit der Releaseplanung vertraut sein und involviert werden.
- Eine regelmäßige Überprüfung und Anpassung der Priorität der EPICs im Backlog aufgrund von Marktfeedback ist durchzuführen.

### **2.2.23. Projektleiter**



#### **Beschreibung der Schnittstelle:**

In plangetriebenen Projekten wird das Gesamtprojekt von einem Projektleiter geleitet. Der Projektleiter ist verantwortlich für die Planung, Steuerung, Kommunikation und Teamführung, letztendlich für die Zielerreichung im Gesamtprojekt.

In Agiler Projektarbeit gibt es die Rolle der Projektleiters nicht, aber in hybriden Projekten wird die Produktentwicklung oft als Teilprojekt agil mit entsprechender Rollenbesetzung – Scrum Master, Product Owner - durchgeführt.



#### **Erfahrungen und Annahmen:**

- Oft werden Projekte als Agil definiert, sind aber tatsächlich hybrid. Die Einsetzung der Rolle des Projektleiters wird vergessen.
- Ein Projektleiter mit Erfahrungen im plangetriebenen Projektmanagement hat nicht immer ausreichend Erfahrung und Fähigkeiten in Agiler Entwicklung.
- Die Stammorganisation erwartet einen Projektleiter in der bekannten Rolle und kann mit den Agilen Rollen nicht umgehen.



#### **Herausforderungen:**

- Es gibt keine klare Abgrenzung der Aufgaben der Rolle Projektleiter in der plangetriebenen Projektarbeit und den agilen Rollen Product Owner und Scrum Master.
- Für die typischen Aufgaben des Projektleiters im plangetriebenen Projektmanagement wie Controlling, Risikomanagement, Stakeholder-

Management, Ressourcing, etc. ist in einem Agilen Projekt niemand zuständig.

### **Gelernte Lektionen / Handlungsempfehlungen:**



- Eine klare Definition der Aufgaben eines Projektleiters im plangetriebenen Projektmanagement und den Aufgaben von Product Owner und Scrum Master im Agilen Projektmanagement ist notwendig; die Abgrenzung der Rollen muss definiert und beschrieben sein.
- Für die Projektdurchführung muss klar definiert werden, ob das Projekt ganz oder in Teilen Agil, plangetrieben oder hybrid durchgeführt wird. Die entsprechenden Ressourcen und Rollen müssen festgelegt werden.
- Für die Querschnittsaufgaben wie Controlling, Risikomanagement, Stakeholder-Management, Ressourcing, etc. müssen klare Zuständigkeiten innerhalb des Projektteams in Abstimmung mit der Stammorganisation festgelegt werden.

### **2.2.24. Regulatory Affairs / Zulassung des Produktes**

#### **Beschreibung der Schnittstelle:**



Für die Zulassung von CE-Produkten ist die korrekte Einhaltung bestimmter Normen sicherzustellen. Standards und Vorschriften beeinflussen und definieren die Art und Weise wie Produkte entwickelt werden müssen.

In bestimmten Branchen (z.B. Entwicklung medizinischer Produkte oder Telekommunikation) müssen die finalen Produkte für den Markt zugelassen werden. Die Regulatory-Abteilung ist verantwortlich für diese Zulassung.

Mitarbeiter der Abteilung Regulatory Affairs sollen sicherstellen, dass alle branchen-spezifische Bestimmungen eingehalten werden. Der Projektleiter muss mit diesen Stakeholdern eng zusammenarbeiten.

#### **Erfahrungen und Annahmen:**



- Diese Stakeholder brauchen (zu) lange.
- Behörden arbeiten nicht agil, sondern nach Schema F.
- Die entsprechenden Einheiten haben zu wenig Personal.
- Regulatory Affairs wird zu spät eingebunden.

- Die für Zulassung verantwortlichen Personen sind Agiles Arbeiten nicht gewohnt. Üblicherweise muss alles fertig sein, bevor es eingereicht wird.

#### **Herausforderungen:**



- Es ist oft unklar, was für die Zulassung genau benötigt wird.
- Die entsprechende Phase kommt oft am Projektende und dauert recht lange.
- Oft wird (zu) viel gefordert, was in manchen Ländern nicht notwendig ist.

#### **Gelernte Lektionen / Handlungsempfehlungen:**



- Die entsprechenden Einheiten rechtzeitig im Projekt einbinden.
- Zulassungsstrategie festlegen.
- Zielländer rechtzeitig festlegen und deren Regulatory Anforderungen klar definieren.
- Das Thema Zulassung in Inkrement Reviews mit einbinden.
- Den Prozess agilisieren.

## **2.2.25. Qualitätsmanagement**

### **Beschreibung der Schnittstelle:**



Unter Qualitätsmanagement verstehen die Autorinnen eine Funktion (Management) und damit alle organisatorischen Maßnahmen, die der Verbesserung der Prozessqualität, der Arbeitsqualität und der Produkt- und Dienstleistungsqualität dienen. Die Anforderungen müssen je nach Branche unterschiedliche Qualitätsmerkmale und Vorschriften erreichen.

QM ist für die normgerechte Dokumentation des Produktes, für die Einhaltung vorgegebener Prozesse bei der Produktentwicklung bzw. Herstellung, für die Einhaltung der Test- und Abnahmekriterien und für den Abnahmeprozess sowie für die Sicherstellung der Produktqualität verantwortlich.

### **Erfahrungen und Annahmen:**



- Der Umfang der Qualitätsanforderungen ist im Projekt nicht bekannt.
- Es sind keine einheitlichen Anforderungen vorhanden.

- Unterschiedliche Meinungen und Zielsetzungen, was Qualität bedeutet, führt zu nicht kalkulierten Mehrkosten und damit Projektverzögerungen.
- Dokumentationen werden zu spät gestartet.
- Das Qualitätsmanagement wird oft zu spät eingebunden.

#### **Herausforderungen:**



- Anforderungen des Qualitätsmanagements an die Dokumentation im Projekt ist oft unklar.
- Unzureichende Unterstützung seitens Qualitätsmanagement bei Abweichungen vom Standard.
- Die Kommunikation über den zu erfüllenden Qualitätsstandard ist ungenügend.
- Mehrkosten entstehen durch Nachbesserungen in der Qualität.

#### **Gelernte Lektionen / Handlungsempfehlungen:**



- Das Qualitätsmanagement ist rechtzeitig und regelmäßig einzubinden.
- Vorgaben des Qualitätsmanagement sollten zunächst eher "highlevel" beschrieben und an die Agile Methoden angepasst werden.
- Klare Absprachen, was unter dem MVP verstanden wird, sind notwendig.
- Eine Beschreibung, welche Standards in Agilen Projekten leistbar sind, ist notwendig.

### **2.2.26. Rechtsabteilung**

#### **Beschreibung der Schnittstelle:**



Die Rechtsabteilung ist eine Organisationseinheit (Abteilung bzw. Referat) in einem Unternehmen, in der Juristen die von Fachbereichen gestellten Rechtsfragen bearbeiten. Es werden u.a. Verträge zu Entwicklungsfirmen, Lieferanten oder Personaldienstleistern verhandelt.

#### **Erfahrungen und Annahmen:**



- Die Rechtsabteilung braucht lange Zeit für Vertragsverhandlungen und versteht häufig die Dringlichkeit nicht.

- Die Rechtsabteilung wird oft zu spät eingebunden.
- Das Ziel der Rechtsabteilung ist die Minimierung von Risiken für das eigene Unternehmen. Deshalb möchte sie klare Verantwortlichkeiten und Prozeduren bei Vertragsverletzung festlegen. In der Regel werden Werkverträge bevorzugt.
- Die Flexibilität und das Verständnis für eine normabweichende Vertragsgestaltung bei Agilen Projekten fehlt.
- Für den Projektleiter ist es schwierig, die Anforderungen aus den Agilen Teams durchzusetzen.
- Die Rechtsabteilung versteht häufig den technischen Inhalt des Projektes nicht.

#### **Herausforderungen:**



- Die Agile Arbeitsweise stellt andere Anforderung an die Vertragsgestaltung.
- Der Abschluss eines Werkvertrags im Agilen Umfeld ist schwierig.
- Häufig führt die Rechtsabteilung nicht selbst die Vertragsverhandlungen, sondern beauftragt den Einkauf.
- Identifizierung einer geeigneten Person im Projektteam, die mit der Rechtsabteilung verhandelt.

#### **Gelernte Lektionen / Handlungsempfehlungen:**



- Die Rechtsabteilung muss rechtzeitig eingebunden werden.
- Es ist empfehlenswert, bestehende Lieferanten zu bevorzugen, weil die grundsätzlichen vertraglichen Abstimmungen bereits erfolgt sind.
- Der Rechtsabteilung muss erklärt werden, wie die Vorgehensweise in Agilen Projekten funktioniert, damit sie sich darauf einstellen können.
- Erweiterungen von Verträgen müssen vorausschauend erkannt und frühzeitig an die Rechtsabteilung kommuniziert werden.
- Für die Vertragsverhandlungen ist es notwendig, das Anforderungsprofil und die Risiken klar zu definieren und festhalten.
- Service Level Agreements als Bestandteil von Verträgen im IT Umfeld sind wichtig und brauchen besondere Beachtung bei der Erstellung.

## 2.2.27. Supply Quality / Lieferantenmanagement

### Beschreibung der Schnittstelle:



Das Lieferantenmanagement ist zum einem für die Qualität bei Lieferanten oder Dienstleistern verantwortlich und leitet zum anderen das Changeboard, bei dem alle Produktänderungen besprochen und geplant werden.

### Erfahrungen und Annahmen:



- Das Supply Quality hat oft zu wenig Personal.
- Die Einheit hat komplexe Prozesse.
- Deswegen wird häufig lange Zeit benötigt.
- Sie sind für das Change Management mit dem Lieferanten verantwortlich.

### Herausforderungen:



- Supply Quality wird nicht direkt im Projekt eingebunden, sondern erst bei Problemen.
- Der Change Prozess in Supply Quality ist nicht mit dem Agilen Projekt Prozess abgestimmt.
- Tasks, die sich aus dem Change Plan ergeben, müssen in den Sprints berücksichtigt werden.

### Gelernte Lektionen / Handlungsempfehlungen:



- Supply Quality muss regelmäßig über den Projektfortschritt informiert werden.
- Mit Supply Quality muss eine Abstimmung über spezielle Herausforderungen oder spezielle Qualitätsansprüche an das Produkt erfolgen, damit rechtzeitig dagegen gesteuert werden kann.
- Tasks aus dem Change Plan in die laufenden Sprints regelmäßig einbinden, damit die Changes passend zum Projektablauf abgearbeitet und finalisiert werden.

## 2.2.28. Vertrieb

### Beschreibung der Schnittstelle:



Der Vertrieb kann der Auftraggeber und/oder der Kunde sein (siehe auch entsprechende Abschnitte). Die Mitarbeiter des Vertriebs sollen das entwickelte Produkt erfolgreich an die Kunden verkaufen.

### Erfahrungen und Annahmen:



- | Vertrieb hat engen Kundenkontakt.
- | Vertrieb kann auch Auftraggeber des Projektes sein.
- | Vertrieb verspricht dem Kunden "alles", ohne nachzufragen.
- | Der Vertrieb weiß nicht immer genau, was er will.
- | Vertrieb hat unrealistische Ziel- und Zeitvorstellungen.

### Herausforderungen:



- | Vertrieb kennt den Produktentwicklungsprozess und dessen Anforderungen oft nicht genau.
- | Vertrieb denkt immer die Entwicklung dauert zu lange.
- | Vertrieb ist mit der Qualität des Entwicklungsergebnis oft unzufrieden.
- | Der Vertrieb gibt keine oder wenige Details über die funktionalen Anforderungen.
- | Dem Vertrieb sind Kosten/Nutzen Relationen nicht klar oder bekannt.
- | Ebenso sind die zu erfüllenden gesetzlichen Anforderungen nicht klar oder bekannt.

### Gelernte Lektionen / Handlungsempfehlungen:



- | Der Vertrieb muss frühzeitig ins Projekt eingebunden werden.
- | Mit dem Vertrieb sind die Anforderungen klar zu definieren.
- | Ebenso müssen die Erwartungen über die Ausprägungen und die Qualität definiert werden.
- | Dies gilt analog für den erwarteten Zeitrahmen.
- | Das Projekt sollte den Vertrieb regelmäßig über den Projektstand und die Kosten informieren.

## 2.2.29. Zulieferer / Produktlieferanten / Subunternehmer

### Beschreibung der Schnittstelle:



Diese Stakeholder/Projektmitarbeiter liefern Produkte oder Komponenten als Unterauftragnehmer.

### Erfahrungen und Annahmen:



- Vom Zulieferer zugesagte Produkte werden nicht fristgerecht oder nicht in der geforderten Qualität geliefert.
- Verzögerungen werden nicht gemeldet.
- Der Zulieferer wird nicht über Änderungen im Projekt informiert.
- Der Zulieferer kennt die Qualitätsansprüche an das Produkt nicht.
- Generell wird der Zulieferer häufig zu spät eingebunden.
- Mit dem Zulieferer werden keine klaren vertraglichen Formulierungen über den Qualitäts- und/oder Leistungsanspruch verabredet.

### Herausforderungen:



- Der Zulieferer ist nicht vor Ort.
- Es gibt Probleme in der Kommunikation.
- Es fallen höhere Kosten als geplant an.
- Die Erstellung detaillierter Verträge dauert lange und Inhalte sind zu Beginn des Projektes noch nicht bekannt.

### Gelernte Lektionen / Handlungsempfehlungen:



- Auch den Zulieferer frühzeitig in das Projekt einbinden.
- Mit dem Zulieferer klare Zeit- und Qualitätsziele festlegen im Rahmen eines Vertrages inklusive Pönalen bei Verzögerung.
- Lieferanten aus Europa wählen, da man schnellen Zugriff bei Problemen hat.
- Vertragssprache ist günstiger weise die eigene Muttersprache.
- Bei Gewährleistung ist ein gemeinsamer Gerichtsstandort vorteilhaft.
- Für den Streitfall eine Mediation vor einem Gerichtsverfahren verabreden.



## 3. Resümee

Die Praxis des Autorinnen-Teams spiegelt wider, dass der Erfolg eines Agilen Projektes in einer klassischen Organisation davon abhängig ist, wie weit verschiedene Transformationsvorgänge in der Organisation fortgeschritten sind.

Unter Transformation verstehen die PM-Expertinnen die Veränderung in der Unternehmenskultur und die daraus folgenden Anpassungen, u.a. Einführung von

- Fehlerkultur
- Wertschätzung der Mitarbeiter
- Leadership / Empowerment
- offene Kommunikation
- Transparenz
- flache Hierarchien
- Förderung von Innovationen
- gemeinsame KPIs
- vereinheitlichtes Qualitätsmanagement

### **Das persönliche Resümee der einzelnen Autorinnen:**

“Es ist schwierig rein agile Projekte durchzuführen. Die meisten Kunden arbeiten hybrid. Es gibt viele Projekte, die man rein agil nicht lösen kann. Gerade in der Planungsphase wird meiner Meinung nach der plangetriebene Ansatz benötigt. Für die Umsetzung ist der agile Ansatz sehr gut.”

“Ich finde, wir haben während dieser Arbeit alten Wein in neue Schläuche gefüllt. Wir haben festgestellt, dass der hybride Ansatz eine absolute Daseinsberechtigung in Bezug auf die Stammorganisation hat.”

“Flexibel, agil und in ständig wechselnden Teams immer die eigene Rolle finden, bereit sein, sich selbst und seine Arbeit nach Bedarf täglich zu erneuern und zu wandeln. Mit dieser Dynamik versuchen Unternehmen und Menschen im Alltag zurechtzukommen. Das erleben wir in unserem Alltag. Die Unternehmensorganisation und die Menschen, die darin arbeiten müssen, verändern sich entsprechend, um diesen Anforderungen gerecht werden zu können.”

“Ich denke, dass der Faktor Mensch im agilen Projekt mit der hohen Flexibilität nicht zurechtkommt, sondern nur verwirrt wird und daher die Methoden des plangetriebenen Ansatzes gebraucht werden. Die Realität holt die schöne Vision des Agilen ein.”

“Agiles Arbeiten kann nur funktionieren, wenn sich die Organisation entsprechend mit ändert.”

“Sobald wir über große Projekte sprechen, ist eine große Schwierigkeit die Kommunikation. Das agile Vorgehen bietet Möglichkeiten, die Kommunikation innerhalb des Projektteams zu verbessern. Dafür wird die Kommunikation in die Stammorganisation komplexer.”

“Agiles Projektmanagement ist kein Allheilmittel, man kann es nicht über alles drüber stülpen. Man muss genau analysieren: Warum will ich Agilität einführen? Welche Probleme will ich damit beheben? Dann ist zu schauen, was ist die beste Methode: Agil, plangetrieben oder hybrid. Außerdem müssen auch die Branchenspezifischen Anforderungen berücksichtigt werden.”

Es fällt auf, dass bei fast allen Empfehlungen in dieser Publikation “frühzeitig in Projekt einbinden” steht. Wann und wie sich diese Einbindung am besten gestalten lässt, wird sicher noch ein fortlaufendes Thema für die PM-Expertinnen sein.

Wir, die Autorinnen, haben unsere langjährige Projekterfahrung für Sie, lieber Leser, zusammengestellt. Wir leisten damit einen Beitrag zum Nachschlagen, zum Nachdenken und Ergänzen, in der Hoffnung, dass das vorliegende Dokument häufig hervorgeholt wird. Wir möchten Sie jedoch auch dazu aufrufen, diese Publikation noch besser zu machen, indem Sie uns Ihre eigenen Erfahrungen mitteilen. Wenn Ihnen auffällt, dass wir eine Schnittstelle vergessen haben, teilen Sie uns dies bitte ebenfalls mit.

Sie können uns unter [pm-expertinnen@gpm-ipma.de](mailto:pm-expertinnen@gpm-ipma.de) schreiben. Wir freuen uns auf jeden Kommentar und Diskussionspunkt.

## 4. Autorinnenteam

Folgende sieben Autorinnen der GPM Fachgruppe PM-Expertinnen haben dieses Dokument erstellt  
(in alphabetischer Reihenfolge):

### **Sandra Bartsch-Beuerlein**



Dr. Sandra Bartsch-Beuerlein ist seit 20 Jahren PM-ZERT Assessorin für die Zertifizierung der Projektmanager und seit 10 Jahren IPMA Assessorin für Zertifizierung der PM-Berater und der Organisationen nach dem IPMA Delta Model.

Sie hatte über 30 Jahre Lang eine Informatik-Beratung mit integriertem Projektmanagement Know-How Center und führte im Laufe der Jahre Projekte für namhafte internationale Unternehmen durch und einige PMOs ein. Sie war Gast-Dozentin für Projektmanagement an der Uni Bamberg und ist Autorin von zahlreichen Fachpublikationen. Derzeit ist sie GPM Delegierte für Bayern und Mitglied des GPM-Personalausschusses.

Sie moderierte die Schnittstellen-Workshops und koordinierte das Autorinnen Team.

### **Petra Becker-Horn**



Petra Becker-Horn ist seit über 25 Jahren im Projektmanagement-Umfeld aktiv als Projektmanagerin, Trainerin und Beraterin. Nach dem Studium der Betriebswirtschaftslehre war sie zunächst in verschiedenen Unternehmen im Personalbereich, im Controlling und der IT tätig. Dabei hat sie strategische und organisatorische Projekte geleitet. 2002 wurde sie mit dem Aufbau eines

PMOs für das operative und strategische Projektmanagement bei einer internationalen Bank beauftragt und hat diesen Bereich viele Jahre verantwortet.

Seit 2015 ist Petra Becker-Horn selbständig als Beraterin und Trainerin tätig mit den Schwerpunktthemen PMO und Portfoliomanagement, wobei sie sich vor allem auf die Veränderungen in den Organisationen und die Auswirkungen auf die Menschen fokussiert.

Seit ihrer GPM Zertifizierung in 2005 engagiert sie sich in verschiedenen Netzwerken und Themenbereichen.

Daneben ist sie Lehrbeauftragte für Projektmanagement an den Universitäten Frankfurt und Mainz sowie der Hochschule Geisenheim.

### **Claudia Bretzke**



Claudia Bretzke arbeitet seit mehr als 25 Jahren in der Leitung von Projekten. Sie ist Diplom Informatikerin und ihr Schwerpunkt liegt in der Leitung von Projekten zur Einführung von neuen Softwaresystemen und Geschäftsprozessen.

Als Angestellte in verschiedenen Beratungsunternehmen konnte Claudia Bretzke Erfahrungen im Management von komplexen Projekten und als Führungskraft in der Linie sammeln. Seit 2006 ist sie als Projektmanagerin selbstständig und unterstützt Kunden beim professionellen Management ihrer IT-Projekte. Sie verfügt über Kenntnisse aus der Pharmabranche und aus dem öffentlichen Dienst.

Bei der GPM ist Frau Bretzke aktives Mitglied mehrerer Fachgruppen und beteiligt sich an den Aktivitäten der PM-Expertinnen. In der Delegiertenversammlung der GPM vertritt sie gemeinsam mit 6 Kollegen die GPM Mitglieder aus Hessen.

### **Andrea Martha Brunner**



Andrea Martha Brunner ist Principal in der finius GmbH seit 2017. Sie begleitet als kompetenz-aktivierende Wegbereiterin in vielen Projekten seit 1995 Finanzdienstleister und Unternehmen im In- und Ausland.

Sie nimmt viele Rollen als Managerin in unterschiedlichen Projekten wahr, die sie auch als Coach, Prozess-OptimiererIn oder Change Managerin fordert. Sie war über vierundzwanzig Jahre als selbständige Unternehmensberaterin tätig.

Sie ist Dipl. Betriebswirtin, Dipl. Coach (DVNLP), hypno-systemischer Coach und Organisationsentwicklerin (DBVC), PMP, SCM. Sie unterrichtet als Lehrbeauftragte an diversen Hochschulen Investition und Finanzierung, Investitions- und Projektmanagement, Bewerbertraining, Internationales Projektmanagement.

Ihren Berufsweg hat Sie als Investmentbankerin im In- und Ausland begonnen. Ihre Fachgebiete sind Treasury, Accounting und Risikomanagement.

---

Heute konzentriert Sie sich darauf, in den Projekten das Bestehende als eine gute Grundlage zu nutzen, um das Projekt und die daraus resultierende Veränderung erfolgreich zu begleiten.

### **Ilona Eggert**



Ilona Eggert ist Dipl.-Ing für Medizintechnik und arbeitet seit mehr als 20 Jahren in der Medizintechnik/Pharmabranche. Seit über 15 Jahren ist sie Projektleiterin von Produktentwicklungs-Projekten verschiedener Medizintechnik-Systeme von der Idee bis zum erfolgreichen Launch im internationalen Umfeld. Parallel zu den Entwicklungsprojekten ist sie auch verantwortlich für den Aufbau oder Anpassung der dazugehörigen Produktionslinien.

Als Projektleiterin wendet sie verschiedene Methoden aus dem Projektmanagementumfeld wie Wasserfall-, V- Model oder SAFe/Scrum, an. Sie ist seit 2019 zertifizierte Product Ownerin.

In Ihrem bisherigen Berufsleben ist sie Miterfinderin bei über 18 weltweiten Patenten und Innovationen. Des weiteren hat sie bei der Entwicklung neuer Produktentwicklungsorganisationen aktiv mitgewirkt.

In der GPM ist sie seit 2009 aktives Mitglied bei der Special Interest Group und hat dort u.a. an der vergleichenden Studie zu Projektleitern und Projektleiterinnen sowie an der Burnoutstudie von Projektleitern mitgewirkt. Des weiteren war sie Assessorin für den Project Excellence Award der GPM.

### **Sabine Hinners**



Sabine Hinners ist seit 25 freiberuflich im IT-Bereich beschäftigt. Seit mehr als 10 Jahren arbeitet sie im Projektmanagement-Umfeld. Sie führt bei Ihren Kunden aus den Bereichen Banken, Versicherung, Industrie, Handel und Logistik unterschiedliche IT-Projekte durch und unterstützt die Unternehmen bei der Einführung von Projektmanagement-Methoden.

Sie ist Dipl. Informatikerin (FH), ITIL-Expert, Beraterin im Projektmanagement (IPMA-PMC), PRINCE2-Practitioner und PMP.

---

Seit 2018 ist sie in der Special Interest Group PM-Expertinnen im Leitungsteam tätig und organisiert die Treffen und koordiniert die Aktivitäten der PM-Expertinnen.

### **Ingrid Mages**



Ingrid Mages arbeitet seit über 25 Jahren im Projektmanagement in den Bereichen Anlagenbau, Maschinenbau, Pharmaindustrie und medizinischem Großhandel. In ihrer aktuellen Position als Direktorin für Projekt- und Qualitätsmanagement ist sie seit 12 Jahren für die Qualitätssicherung in It Projekten europaweit verantwortlich. Die Einführung eines PMOs mit unterschiedlichen Projektmethoden in einem internationalen Umfeld ist hierbei die Herausforderung und ihre Leidenschaft.

Sie ist Magistra Artium der Romanistik und Bewirtschaftslehre, PMI Expertin und als Inhouse Trainerin für Methoden des Projektmanagement tätig. Ihre Schwerpunkte liegen auf Termin- und Kapazitätsplanung, Projektcontrolling, Dokumentation und Schulung.

Seit 2019 ist sie bei der GPM in der Special Interest Group PM-Expertinnen im Leitungsteam tätig und unterstützt ihre Kollegin Sabine Hinners in allen Aufgaben.

## 5. Abkürzungsverzeichnis / Glossar

Abkürzung	Beschreibung	Kontext
CE-Produkte	Diese Produkte haben eine Mit der <b>CE-Kennzeichnung</b> , mit der <u>Hersteller</u> , <u>Inverkehrbringer</u> oder <u>EU-Bevollmächtigte</u> gemäß <u>EU-Verordnung</u> 765/2008 erklärt, „dass das <u>Produkt</u> den geltenden Anforderungen genügt, die in den Harmonisierungsrechtsvorschriften der Gemeinschaft über ihre Anbringung festgelegt sind.“ (Siehe Wikipedia CE-Kennzeichnung)	generell
DoD	Definition of Done: Abnahmekriterium in Agilen Projekten	Agile
EOL	End of Life	Agile
GPM	Deutsche Gesellschaft für Projektmanagement e.V.	generell
hybrides Projekt	Projekt mit einer Kombination aus agilem und plangetriebenem Vorgehen	PM
ICB4	Individual Competence Guideline, Version 4, Standardwerk der >>IPMA und der >>GPM	IPMA/GPM, PM
IPMA	International Project Management Association	generell
LL	Lessons Learned: gelernte Lektionen: Erfahrungssammlung in Projekten	PM
MVP	Minimum Viable Product	Agile
PL	Projektleiter	PM
PMO	Project Management Office: zentrale Organisationseinheit, die sich um das Projektmanagement einer Organisation kümmert	PM
PO	Product Owner	Agile
SAFe	Scaled Agile Framework ist eines der verbreitetsten Rahmenwerke, um Scrum bzw. Agil zu skalieren. SAFe bietet ein agiles Framework auf Ebene der	Agile

Abkürzung	Beschreibung	Kontext
	Teams, Programme und der gesamten Organisation (Portfolio-Ebene)	
SM	Scrum Master	Agile

## 6. Literaturverzeichnis

1. Der Scrum Guide; Jeff Sutherland, Ken Schwaber:  
<https://www.scrumguides.org>
2. Get SAFe Now: A Lightning Introduction to the Most Popular Scaling Framework on Agile; Ali, Mohammed Musthafa Soukath (mit Link zu <https://www.scaledAgileframework.com/lean-portfolio-management/>)
3. ICB4, Individual Competence Guideline für Projektmanagement, Version 4, Deutsche Fassung  
[https://www.gpm-ipma.de/know-how/pm\\_normen\\_und\\_standards/standard\\_icb\\_4.html](https://www.gpm-ipma.de/know-how/pm_normen_und_standards/standard_icb_4.html)
4. Kompetenzbasiertes Projektmanagement (PM4), Handbuch für Praxis und Weiterbildung im Projektmanagement; GPM Deutsche Gesellschaft für Projektmanagement (Herausgeber), 1.Auflage 2019