



Agile Projekte und die Realität in der klassischen Unternehmensorganisation

Erfahrungen der PM-Expertinnen

Überarbeitete, editierte Neuauflage Dezember 2023

Mitglied

IPMA
international
project
management
association

Agile Projekte und die Realität in der klassischen Unternehmensorganisation

Erfahrungen der PM-Expertinnen

Publikation der GPM Fachgruppe PM-Expertinnen

Version:2.0 vom 18.12.2023

Copyright:



Dieses Werk ist unter einer Creative Commons Lizenz vom Typ Namensnennung - Nicht-kommerziell - Weitergabe unter gleichen Bedingungen 2.0 Deutschland zugänglich. Um eine Kopie dieser Lizenz einzusehen, konsultieren Sie <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/2.0/de/>

Verfasser: GPM Fachgruppe PM-Expertinnen, i.A. Sabine Hiners

GPM Deutsche Gesellschaft für Projektmanagement e. V.

Hinweis:

Bei Veröffentlichungen legt die GPM großen Wert auf einen differenzierten verantwortungsvollen, diskriminierungsfreien und geschlechtergerechten Sprachgebrauch. Wann immer das generische Maskulinum verwendet wird, ist dies als neutrale grammatikalische Ausdrucksweise zu verstehen und impliziert in keiner Weise eine Benachteiligung des anderen Geschlechts. Weitere Informationen zur „gendergerechten Schreibweise“ der GPM finden Sie unter:

http://www.gpm-ipma.de/utilities/impressum_datenschutz.html

Autorinnenteam der Überarbeitung

Petra Becker-Horn



Petra Becker-Horn ist seit über 25 Jahren im Projektmanagement-Umfeld aktiv als Projektmanagerin, Trainerin, Coach 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 Projektmanagement und das strategische Projektportfolio-Management 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.

Sie ist ausgebildete Mediatorin und unterstützt bei Konflikten in Projekten und Organisationen. Seit ihrer GPM Zertifizierung im Jahr 2005 engagiert sie sich in verschiedenen Netzwerken und Themenbereichen.

Andrea Martha Brunner



Andrea Martha Brunner startete Ihren Berufsweg als Investmentbankerin im In- und Ausland. Daraus sind Ihre Fachgebiete Treasury, Accounting und Risikomanagement.

Seit über 29 Jahren unterstützt sie als selbständige Beraterin Unternehmen bei Transformationsprozessen in der Organisation zum hybridem, selbstorganisierten Arbeiten. Als Business Coach unterstützt Sie Führungskräfte und Projektmanager in ihrer Weiterentwicklung. Viele ihrer Kunden sind Finanzdienstleister und Großunternehmen im In- und Ausland.

Von 2017 bis 2022 war sie als Principal in der finius GmbH tätig.

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

Ilona Eggert



Ilona Eggert ist Dipl.-Ing für Medizintechnik und arbeitet seit mehr als 25 Jahren in der Medizintechnik/Pharmabranche. Seit über 20 Jahren ist sie Projektleiterin von Produktentwicklungsprojekten 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 Fachgruppe PM-Expertinnen und hat dort u.a. an der vergleichenden Studie zu Projektleitern und Projektleiterinnen sowie an der Burnout Studie von Projektleitern mitgewirkt. Des Weiteren war sie Assessorin für den Project Excellence Award der GPM.

Sabine Hanners



Sabine Hanners 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 Fachgruppe 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 Senior Direktorin für Projekt- und Qualitätsmanagement EMEA ist sie seit 15 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 Betriebswirtschaftslehre, PMI-Expertin und als Inhouse Trainerin für Methoden des Projektmanagement tätig. Ihre Schwerpunkte liegen auf Termin- und Kapazitätsplanung, Projektcontrolling, Dokumentation und Schulung.

Seit 2018 ist sie bei der GPM in der Fachgruppe PM-Expertinnen im Leitungsteam tätig und unterstützt ihre Kollegin Sabine Hanners in allen Aufgaben.

Inhaltsverzeichnis

1. Über diese Publikation	7
1.1. Worum geht es in dieser Publikation?.....	7
1.2. Wie ist diese Publikation entstanden?	7
1.3. Für wen ist diese Publikation geschrieben?.....	8
1.4. Wie kann man dieses Dokument nutzen?	9
2. Identifizierte Schnittstellen	10
2.1. Stakeholder Management generell	11
2.2. Stakeholder Management in neue Kategorien eingeteilt	11
2.3. Generelle Stakeholder (Schnittstellen im Unternehmen).....	11
2.3.1. Agile Coach	11
2.3.2. Aufsichtsrat.....	12
2.3.3. Auftraggeber.....	13
2.3.4. Betriebsrat	14
2.3.5. Compliance & Ethics (CSR-Nachhaltigkeit).....	15
2.3.6. Cyber Security.....	16
2.3.7. Controlling	16
2.3.8. Einkauf / Beschaffung	17
2.3.9. Entwicklungspartner / Subunternehmer	18
2.3.10. Fachabteilung in der Matrixorganisation	19
2.3.11. Geschäftsführung/Vorstand	20
2.3.12. Kunden	21
2.3.13. Lenkungsausschuss.....	22
2.3.14. Marketing und Kommunikation.....	23
2.3.15. Personalabteilung	24
2.3.16. PMO	25
2.3.17. Portfoliomanagement	27
2.3.18. Projekt - Risikomanagement	28
2.3.19. Projektleiter/Projektmanager	29
2.3.20. Qualitätsmanagement	30
2.3.21. Rechtsabteilung	31
2.3.22. Vertrieb.....	32
2.4. Stakeholder in Research & Development, Produktentwicklung und Produktionsbetrieben	33

2.4.1.	Betrieb / Produktion von Produkten	33
2.4.2.	Produktmanagement.....	34
2.4.3.	Produkt-Risikomanagement.....	34
2.4.4.	Regulatory Affairs / Zulassung des Produktes.....	35
2.4.5.	Supply Chain Quality / Lieferantenmanagement	36
2.5.	Stakeholder – Besonderheiten in IT-Projekten	38
2.5.1.	Betrieb / Operations im IT-Umfeld.....	38
2.5.2.	Fachabteilung in IT-Projekten	39
2.5.3.	IT / Systemadministration als Dienstleister fürs Projekt.....	40
2.5.4.	Compliance im IT-Bereich.....	41
2.5.5.	Lieferantenmanagement in IT-Projekten.....	42
3.	Resümee.....	43
4.	Abkürzungsverzeichnis / Glossar.....	44
5.	Literaturverzeichnis	45

1. Über diese Publikation

Vorwort zur überarbeiteten, editierten Neuauflage vom 13.02.2024.

In der jetzt vorliegenden überarbeiteten Auflage hat sich das PM-Expertinnen Team auf Anpassungen aus den Schwerpunkten der Individual Competence Baseline Version 4.0 (ICB4) konzentriert, und die sich daraus ergebende Erweiterung der Schnittstellen bewertet und ergänzt.

1.1. Worum geht es in dieser Publikation?

Die Individual Competence Baseline Version 4.0 (ICB4) IPMA-Standard ist weltweit gültig. Sie unterscheidet sich deutlich von den Vorgängerversionen.

Neben den Projektmanagement-Kompetenzen sind nun auch Kompetenzen für ein erfolgreiches Handeln im Programm- und Portfolio-Management als Standard definiert.

Mit den neu aufgenommenen Kompetenzen Strategie, Design, Change und Transformation sowie Macht und Interessen werden die aktuellen und zukünftigen Anforderungen an das Projektmanagement in der ICB4 ebenfalls abgebildet. Integriert wurden auch die Themen Nachhaltigkeit und Agilität. Insgesamt sind 29 Kompetenzelemente definiert. Wie bisher werden diese in drei Bereiche gruppiert:

- Kontext Kompetenzelemente ("Perspective")
- Persönliche und Soziale Kompetenzelemente ("People")
- Technische Kompetenzelemente ("Practice").

Nach den Erfahrungen des Autorinnen-Teams werden in den herkömmlichen Unternehmensstrukturen Projekte sowohl klassisch (im nachfolgenden plangetrieben genannt), agil oder hybrid durchgeführt. Das vorliegende Dokument behandelt die potenziellen Schnittstellen von agilen Projekten, die in vorwiegend "klassischen" Stammorganisationen durchgeführt werden.

In vielen dieser herkömmlichen Organisationen werden in der Regel für die plangetriebenen Projekte unterstützende Managementeinheiten und Gremien (wie PMO, Portfoliomanagement, Lenkungsgruppen u.a.) bereitgestellt.

In den Rollendefinitionen Agiler Projekte sind die meisten Schnittstellen in der klassischen 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. Auch die SAFe Methode (Scaled Agile Framework), aufbauend auf der [Lean-Philosophie](#), wird als ein festes Rahmenwerk in dem [Scrum](#) und andere agile Management-Methoden auf das gesamte Unternehmen skaliert werden können, eingeführt.

Die Divergenzen, die sich aus dem Umgang mit agilen Projekten 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 Fachgruppe innerhalb der GPM Deutsche Gesellschaft für Projektmanagement e. V. an.

Der Grundstein für eine Publikation aus den Diskussionen und Erfahrungen um Agile Projektarbeit wurde während des Frühjahrestreffens der PM-Expertinnen im Jahr 2019 gelegt. Es hatte sich herausgestellt, dass ein großes Interesse und der Bedarf, das Thema zu vertiefen, detailliert zu untersuchen und zu diskutieren, bestand.

In den folgenden Monaten bildete sich in vertiefenden Workshops ein Expertinnen-Team heraus, das sich intensiv mit den Fragestellungen auseinandergesetzt und die Ergebnisse und Erkenntnisse weiter vertieft und aufgeschrieben hat.

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

Die erste Veröffentlichung erfolgte im Rahmen des PM-Forums 2019. Im Jahr 2023 wurde die Publikation überarbeitet und neue Erkenntnisse und Themen ergänzt bzw. eingefügt. Ein Beispiel dafür ist das Thema Nachhaltigkeit. Des Weiteren werden die einzelnen Schnittstellen in allgemeine, IT spezifische und Produktentwicklung aufgeteilt, um den Leser*innen eine klarere Zuordnung zu vermitteln.

1.3. Für wen ist diese Publikation geschrieben?

Die Autorinnen sind sich einig, dass es viele Menschen in Projekten gibt, die mehr oder weniger den gleichen Fragestellungen und Herausforderungen in ihren Projekten begegnen. Aus eigener Erfahrung wissen sie, dass der Wunsch nach einer Hilfestellung oder Leitlinie für die komplexen Projektsituationen besteht.

Diesen Wunsch vorangestellt, bedeutet, dass die Publikation für nachfolgende Zielgruppen auf allen Abstraktionsebenen wie

- Projekt-Teams
- Programm-Ebene („Projekt“-Ebene)
- Portfolio-Ebene (gesamte Organisation)

interessant ist.

Ebenso kann nach den bekannten Rollen wie beispielsweise:

- Auftraggeber
- Agile Rollen in den Projekt-Teams wie Scrum Master oder Product Owner
- Agile Coaches
- Change Agenten
- PMO-Leiter und Mitarbeiter
- Portfoliomanager
- Projektmanager
- OKR-Champions
- HR-Verantwortliche
- Betriebsrat

und nach allen im weiteren Verlauf aufgeführten Stakeholder Agiler Projekte abstrahiert werden.

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.

Das Angebot an die Leser ist, die Inhalte mit ihrer eigenen Praxis zu überprüfen und zu ergänzen. Oder sie können sich an den Herausforderungen messen und aus den gelernten Lektionen bzw. Handlungsempfehlungen eine eigene Checkliste für den Umgang mit den jeweiligen Schnittstellen in ihren Projekten erstellen.

Das fortlaufende Lesen der Publikation ist ebenfalls eine Nutzungsmöglichkeit. Die Leser*innen können sich auf bestimmte Schnittstellen konzentrieren und ein Nachschlagewerk aus der Praxis darin finden.

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 Ihrer langjährigen 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 und das Autoorinnenteam bezüglich der beschriebenen Schnittstelle identifiziert und festgehalten. Welche Annahmen wurden getroffen.



Herausforderungen:

Welche Herausforderungen wurden erlebt und sollten beachtet werden.



Gelernte Lektionen / Handlungsempfehlungen:

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

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

2.1. Stakeholder Management generell

Bei den 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 nach intensiver Diskussion haben sich die Autorinnen darauf geeinigt, alle Schnittstellen als Stakeholder eines Projektes zu betrachten. Schließlich geht es immer um Menschen und diese gilt es zu involvieren, um in Projekten möglichst effizient, effektiv und erfolgreich zusammenarbeiten zu können. Die Kompetenz mit Stakeholdern zielführend zu kommunizieren und der wertschätzende Umgang, 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 aufgelistet. Dabei wird nicht auf die Methoden und Instrumente des Stakeholdermanagements (z.B. Stakeholder Analyse, Kommunikationsplan, Kommunikationsmatrix) eingegangen.

Die Schnittstellen sind in Kapiteln nach generellen Schnittstellen und Branchen (IT- und Produktion/Entwicklung) aufgeteilt und innerhalb der Kapitel alphabetisch sortiert.

2.2. Stakeholder Management in neue Kategorien eingeteilt

Kapitel 2.3.: Generelle Stakeholder (Schnittstellen in Unternehmen)

Kapitel 2.4.: Stakeholder in Research & Development, Produktentwicklung und Produktionsbetrieben

Kapitel 2.5.: Stakeholder – Besonderheiten bei IT-Projekten

2.3. Generelle Stakeholder (Schnittstellen im Unternehmen)

2.3.1. Agile Coach

Beschreibung der Schnittstelle:

Der Agile Coach ist eine 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 zur Vermittlung methodischer Ansätze in Agilen Arbeitsfeldern und der Zusammenarbeit von Scrum Master, Product Owner und den Team-Mitgliedern verstanden. Die Aufgabe des Agile Coach ist, die für das Team individuell passenden Prinzipien und Werte zu entwickeln. Damit schafft er das Fundament für erfolgreiche Zusammenarbeit:

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:

- Die Unterstützung durch die Geschäftsführung fehlt häufig.
- Die Akzeptanz des agilen Coaches bei den Fachabteilungen ist nicht vorhanden.
- Die fehlende Akzeptanz des agilen Coaches führt zu Widerstand im Projektteam.



- Die Messbarkeit des Erfolges durch den Einsatz eines Coaches ist schwierig.
- Häufig herrscht Unklarheit darüber, ab wann ein Coach die Organisation bzw. das Team wieder verlassen kann oder sollte.
- Eine umfangreiche Ausbildung der Teammitglieder in agilen Methoden ist durch den Coach erfolgt.

Herausforderungen:



- Für Agile Methoden muss Akzeptanz in den Projektteams geschaffen werden.
- Alle betroffenen Stakeholder sollten in einem Agilen Projekt ermittelt werden.
- Alle betroffenen Stakeholder sollen informiert werden.
- Für den Einsatz des Coaches ist ein klares Ziel zu definieren.
- Die "DoD" für den Einsatz des Coaches muss definiert werden: „Ab wann kann das Projektteam ohne Coach selbstständig arbeiten?“

Gelernte Lektionen / Handlungsempfehlungen:



- Vor Projektstart ist ein Workshop zur Teambildung und zur Definition der Rollen, Regeln und Aufgaben unter Teilnahme des Agilen Teams und des Agilen Coaches erforderlich.
- Alle Stakeholder sollen zum Projektstart eingebunden bzw. informiert werden.
- Lessons Learned sind regelmäßig durchzuführen.
- Die DoD für das Coaching sind am Anfang mit allen Beteiligten festzulegen, damit die Akzeptanz für das Projekt erhalten bleibt.
- Der Coach sollte klare Ziele und Aufgaben erhalten und kennen.

2.3.2. 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:



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

Herausforderungen:



- Es ist wichtig Kontakt zum Aufsichtsrat aufzunehmen und das Interesse für Projekte zu wecken und eine regelmäßige Einbindung einzufordern.

Gelernte Lektionen / Handlungsempfehlungen:



- Das Erstellen einer Kommunikationsmatrix erleichtert den Überblick über alle beteiligten Personen, und darin muss auch die Kommunikation an den Aufsichtsrat berücksichtigt werden.

2.3.3. 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 und muss hier auch regelmäßig teilnehmen.
- Der Product Owner (PO) muss das Backlog in Abstimmung mit dem Auftraggeber regelmäßig priorisieren.
- Der Auftraggeber benötigt eine zuverlässige Vorhersage, wann das Produkt fertig ist.
- Der Auftraggeber ist für den kommerziellen Erfolg 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 oder vermittelt bekommen.
- Eine Budgetplanung für das Gesamtprojekt muss für den Auftraggeber zu Projektbeginn vorliegen.
- Der Auftraggeber muss die Ziele klar vorgeben und mit dem PO fortlaufend diskutieren und auf aktuelle Entwicklungen schnell reagieren.

Gelernte Lektionen / Handlungsempfehlungen:



- Auch der Auftraggeber muss über Agiles Knowhow und eine positive Einstellung zum Agilen Vorgehen haben.
- Die aktive Mitarbeit an der Produktionsentwicklung/Produktentwicklung durch den Auftraggeber ist notwendig.
- Der Auftraggeber muss Konsequenzen aufgrund von Änderungen von Scope, Timeline oder Budget akzeptieren. Es ist hilfreich, beim Auftraggeber das Kommitment für Agiles Vorgehen einzuholen.
- Es ist darauf zu achten, dass genügend Budget vorhanden ist, damit der Auftragnehmer auf zusätzliche Forderungen erfüllen kann.
- Der Auftraggeber muss ausreichende Entscheidungsbefugnisse haben, um bei Konflikten in der Matrixorganisation schnell reagieren zu können z.B. bei Ressourcenengpässen.
- Der Auftraggeber muss gut kommunizieren können und ein hohes Ansehen und starke Durchsetzungsfähigkeit in der Organisation haben.
- Der Auftraggeber muss bei den Reviews anwesend sein und die erforderliche Zeit einplanen.

2.3.4. 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 in Projekte eingebunden.
- Der Betriebsrat kann für das Einstellen oder Verzögerung aufgrund ausstehender Entscheidungen 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 eine strenge 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 oft nicht 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.
- Eine regelmäßige Information des Betriebsrats ist sicherzustellen.
- Entscheidungen, die Auswirkungen auf die Arbeit der Mitarbeiter haben, sollten rechtzeitig erkannt werden und mit dem Betriebsrat abgesprochen werden.
- Es ist schwierig den Betriebsrat davon zu überzeugen, dass externe Neueinstellungen gegenüber einer internen Besetzung einer Stelle wichtig ist. Besonders dann, wenn interne Mitarbeiter noch nicht genügend agiles Knowhow aufgebaut haben.
- Mitarbeiter, die sich durch die Arbeit in Agilen Projekten überfordert fühlen, beschwerten sich beim Betriebsrat.
- Häufig ist es nicht klar, wer für die Einbindung des Betriebsrats verantwortlich ist.

Gelernte Lektionen / Handlungsempfehlungen:



- Vor der Einführung von Agilen Arbeiten sollte man in die Umsetzung den Betriebsrat einbinden.
- Der Betriebsrat sollte in die relevanten Projekte bereits im Kick Off Meeting, entsprechend der Unternehmenskultur eingeladen werden.
- Das Projekt erstellt eine Kommunikationsmatrix und sorgt für die Kommunikation mit dem Betriebsrat.
- Der Betriebsrat sollte aktiv in die Mitarbeit in Projekte, in Abhängigkeit des Projektinhalts eingebunden werden. Indem dieser eine Aufforderung erhält, Anforderungen zu formulieren bzw. User Stories zu erstellen.
- Es ist wichtig einen Nachweis mit der Begründung und Entscheidung über die Nichteinbindung des Betriebsrats zu erstellen.

2.3.5. Compliance & Ethics (CSR-Nachhaltigkeit)

Beschreibung der Schnittstelle



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. Die Standards und Vorschriften beinhalten die Anforderungen an Compliance, die gesetzlichen und rechtlichen Vorschriften einschließen. Das gilt für Verträge und Vereinbarungen, geistiges Eigentum und Patente, Sicherheit, Gesundheit und Umweltschutz (SGU) sowie berufliche Standards.”

Unternehmen haben abhängig von unterschiedlichen Bedarfen und unterschiedlichen Reifegraden bezüglich der Implementierung von organisatorischen Einheiten und Strukturen für Compliance, Produkt-Standards und Regularien. Hier stehen die Kernkompetenzen für diese Aufgaben im Vordergrund. Im Wesentlichen ist das Projekt der Lieferant von Informationen an das zuständige Compliance Team oder die verantwortliche Arbeitsgruppe.

Die Compliance Mitarbeiter sollen sicherstellen, dass alle branchenspezifischen Bestimmungen eingehalten werden.

Erfahrungen und Annahmen:



- Diese hier beschriebenen Stakeholder werden häufig vergessen, manchmal sind sie auch nicht ausreichend bekannt.
- Der Umfang der Compliance-Anforderungen ist oft nicht ausreichend bekannt.
- Die Abstimmungen mit den Compliance Verantwortlichen dauern häufig sehr lange.
- Die entsprechenden Abteilungen haben oft zu wenig Personal.
- Die Abteilung wird oft zu spät ins Projekt eingebunden.
- Kosten, die für die Erfüllung der Compliance Anforderungen entstehen, werden nicht oder nicht ausreichend in das Projektbudget einkalkuliert.
- Kosten aus Compliance Anforderungen können nicht genau kalkuliert werden, da sie entweder nicht ausreichend bekannt sind oder sich die Anforderungen bei länger laufenden Projekten ändern können.
- Die Aufgabe und Existenz dieser Abteilungen sind nicht allen im Projektteam bekannt.

Herausforderungen:



- Es ist oft unklar, was für die Erfüllung der Compliance Anforderungen genau benötigt wird.
- Die Anforderung an die Umsetzung neuer gesetzlicher Anforderungen ist oft sehr lange unklar.
- Die Überprüfung der Compliance verlagert sich häufig an das Projektende und dauert recht lange.
- Oft wird (zu) viel Information gefordert, was in manchen Ländern nicht erforderlich ist.

Gelernte Lektionen / Handlungsempfehlungen:



- Die Mitarbeiter müssen die Inhalte kennen und regelmäßig über neue Anforderungen informiert werden.
- Alle erforderlichen Organisationseinheiten müssen rechtzeitig in das Projekt eingebunden werden.
- Das Projekt sollte eine eigene Strategie für Compliance, Standards und Regularien festlegen und entsprechendes Budget kalkulieren.
- Die ins Projekt involvierten Zielländer sind rechtzeitig festzulegen und deren Anforderungen an Compliance, Standards und Regularien klar zu definieren.
- Die Compliance Anforderungen müssen in die Inkrement Reviews eingebunden werden.
- Es sind Ressourcen für die Kommunikation und das Compliance Reporting zu planen.

2.3.6. Cyber Security

Beschreibung der Schnittstelle:



Generell muss sich ein Unternehmen über sein Auftreten im Internet und den Schutz seiner Daten Gedanken machen und braucht daher eine starke Cyber Security Abteilung. Die Autorinnen möchten diese Schnittstelle als eine Generelle aufnehmen, da der Schutz des Internetauftritts nicht allein der IT-Abteilung überlassen kann. Jeder Mitarbeiter im Unternehmen muss ein Training erhalten, um die täglichen Aufgaben im Einklang mit den Vorgaben für Cyber Security einhalten zu können. Eine vertiefende Beschreibung ist in dem IT spezifischen Kapitel zu finden.

2.3.7. Controlling

Beschreibung der Schnittstelle:



Das (Unternehmens-) Controlling erstellt und überwacht die Einhaltung des zur Verfügung gestellten Unternehmensbudgets. Für jedes Projekt wird ein eigenes Budget zur Verfügung gestellt, das wiederum in das Reporting des Unternehmenscontrolling einfließt. Das regelmäßige Reporting aus dem Projekt dient dem Informationsaustausch und der Überwachung der Budgetverwendung.

Erfahrungen und Annahmen:



- Agile Projekte brauchen ebenfalls ein definiertes Budget, das überwacht werden muss.
- Die Kostenschätzung in Agilen Projekten muss dem Controlling erklärt werden.
- Die Story Points, als die Maßeinheit für die Aufwandsschätzung, müssen in Geldwerte umgerechnet werden.
- Das Controlling hat oft nicht genügend Messkriterien (KPIs), um die Performance der Agilen Projekte zu messen. Daher ist es schwierig, Ressourcen und Kosten zu rechtfertigen.
- Der Auftraggeber und der 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.
- Eine verantwortliche Person ist aus dem Projektteam für die Ressourcen- und Budgetplanung auch im Agilen Umfeld zu benennen.

- Die Klärung von Rollen und Verantwortlichkeiten ist eine wichtige Voraussetzung für ein Agiles oder hybrides Projekt. Das erfordert Zeit und Geduld in den herkömmlichen Organisationen. Dafür fehlt häufig das Bewusstsein.

Gelernte Lektionen / Handlungsempfehlungen:



- Die Rolle des Budgetverantwortlichen muss auch im Agilen Projektteam definiert werden. Am besten übernimmt diese Rolle der Auftraggeber und der PO
- Die Controlling-Abteilung muss einen generellen Budget-Planungs- und -Steuerungsprozess für Agile Projekte definieren und etablieren.
- Das Minimal Viable Product (MVP) muss vorab auch monetär definiert werden.

2.3.8. Einkauf / Beschaffung

Beschreibung der Schnittstelle:



Der Einkauf kümmert sich um die Beschaffung von Material und Dienstleistungen. Generell stellt die Beschaffung notwendiges Material, Geräte und Dienstleistungen für das gesamte Unternehmen zur Verfügung.

Die Mitarbeiter der Beschaffung/des Einkaufs kümmern sich in der Regel auch um das Vertragsmanagement mit den Lieferanten und binden bei den Vertragsverhandlungen die Rechtsabteilung ein. Bei der Vertragsgestaltung ist unbedingt auf die Anforderungen aus Compliance & Ethics zu achten.

Erfahrungen und Annahmen:



- Jedes Unternehmen hat ein Einkaufsteam oder Mitarbeiter, die die Funktion wahrnehmen.
- Häufig sind ein definierter Einkaufsprozess und Einkaufsrichtlinien vorhanden, diese passen nicht immer zum Bedarf und dem Vorgehen in Agilen Projekten.
- Der Einkauf bemängelt häufig, dass er zu spät in die Projektplanung eingebunden wird.
- Der Einkauf benötigt eine exakte Beschreibung dessen, was eingekauft werden soll.
- Das Ziel des Einkaufs ist die Minimierung der Kosten. Ein Agiles Team möchte flexibel und nicht nur kostenbewusst arbeiten. Das führt zu Konflikten.
- Der Einkauf benötigt für die Beschaffung länger als die Laufzeit eines Sprints, dadurch erhöhen sich Abhängigkeiten und Planungszeiten.
- Für das Agile Projektteam steht die Qualität vor Kosten.

Herausforderungen:



- Die Planung der Beschaffung und die Auftragsvergabe müssen mit der entsprechenden Sprintlänge übereinstimmen.
- Es existieren zeitliche und kostenbedingte Zielkonflikte zwischen Agilen Projekten und dem Einkauf.
- Der Einkauf benötigt exakte Angaben für die Beschaffung. Das Agile Projektteam kann jedoch nicht zu Beginn detaillierte Anforderungen formulieren.
- Die Auftragsvergabe zu Festpreisen/Werkverträge sind für Agile Entwicklungsprojekte schwierig.
- Aufgrund der hohen Flexibilität für Bedarfe in Agilen Projekten ist ebenfalls eine hohe Flexibilität bei der Vertragsgestaltung notwendig.
- Erhöhte Anforderungen durch Compliance & Ethics Regelungen schlagen sich in den Preisen nieder.

Gelernte Lektionen / Handlungsempfehlungen:



- Beim Einkauf muss Verständnis für Agile Projekte vermittelt werden.
- Es sind die erforderlichen projektspezifische Einkaufskonditionen und Preisgestaltungen zu schaffen.
- Verhandlung über Verträge und spezifische Anforderungen mit Dienstleistern müssen frühzeitig beginnen.
- Eine neue Vertragsgestaltung ist für Agile Projekte herbeizuführen.
- Die KPIs des Einkaufs müssen auch für die Bedarfe der Agilen Projekte angepasst werden.
- Der Einkauf muss frühzeitig in die Beschaffungen eingebunden werden. Also in der Sprintplanung mit einem definierten Sprint Ergebnis.
- Die Beauftragung von externen Dienstleistern sollte im Rahmen von Dienstleistungsverträgen und nicht über Werkverträge erfolgen.
- Die relevanten Compliance & Ethics Anforderungen sind vom Einkauf frühzeitig für die Berücksichtigung im Projekt bekannt zu geben.

2.3.9. Entwicklungspartner / Subunternehmer

Beschreibung der Schnittstelle:



Unter Entwicklungspartnern verstehen wir externe Auftragnehmer, die an der Produktentwicklung bzw. an einem Projekt beteiligt sind, oder die Einbindung von Subunternehmern, die arbeitsteilig Bestandteile der Umsetzung des Projektes übernehmen oder Inkremente zuliefern.

Erfahrungen und Annahmen:



- Der Entwicklungspartner wird nicht rechtzeitig und vollständig bei relevanten Änderungen wie Verzögerungen oder andere Herausforderungen im Projekt informiert.
- Die Entwicklungspartner werden nicht ausreichend in wesentliche Anforderungen und Bedürfnisse des Auftraggebers eingebunden.
- Entwicklungspartner arbeiten unter Umständen nicht agil, sondern plangetrieben.
- Die Auswahl der externen Ressourcen eines Entwicklungspartners erfolgt häufig nach Preis und nicht nach Eignung.
- Der Subunternehmer wurde nicht in die Planungen des Projektes eingebunden.
- Die Subunternehmer erhalten nur eingeschränkten Zugriff auf interne Ressourcen oder Unterlagen/Tools, was zu Verzögerungen und Informationsdissonanzen führt.

Herausforderungen:



- Entwicklungspartner werden nicht in die Projektstruktur eingebunden.
- Entwicklungspartner arbeiten nicht agil, sondern plangetrieben.
- Häufig bringen die Subunternehmen nicht die erforderliche Ausbildung und Erfahrung für die Mitarbeit in Agilen Projekten mit.
- Subunternehmer dürfen aus sicherheitstechnischen Gründen oft nicht auf alle notwendigen Informationen zugreifen.

Gelernte Lektionen / Handlungsempfehlungen:



- Die Entwicklungspartner müssen zu regelmäßigen Meetings eingeladen werden.
- Die Teambildung zu Projektstart sollte mit allen Projektbeteiligten inklusiv der Entwicklungspartner durchgeführt werden.
- Der Entwicklungspartner sollte in die Inkrement- und Sprintplanung mit Aktionspunkten fest eingebunden sein.
- Die am Projekt beteiligten Mitarbeiter des Entwicklungspartners sollten in den Agilen Methoden geschult sein, um einen reibungsfreien Projektablauf zu garantieren.
- Die Entwicklungspartner sollten Zugriff zu allen notwendigen Dokumenten haben, dies kann durch entsprechende Geheimhaltungsvereinbarungen abgesichert werden.
- Im Unternehmen sollte ein Hauptansprechpartner zur Verfügung stehen, der zentrale Zugriffsrechte hat und die erforderlichen Ressourcen im Projekt kennt.

2.3.10. 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 viele Mitglieder des Agilen Projektteams. Die Linienmanager der Fachabteilung sind in der Regel die Vorgesetzten der Projektmitarbeiter.

Erfahrungen und Annahmen:



- Häufig sind nicht genügend Fachexperten in einer Organisation beschäftigt.
- Das Personal ist oft überlastet, u.a. aufgrund von Fehlplanung in der Linie, Fehlzeiten, etc.
- Die bestehende Ressourcenallokation der Mitarbeiter ist aus dem Projekt heraus nicht zu beeinflussen.
- Die Mitarbeiter der Fachabteilung sind unerfahren in der Projektarbeit.
- Das Tagesgeschäft hat für die Mitarbeiter die höchste Priorität.
- Es gibt sehr oft keine Vertretungsregelung in den Fachabteilungen.
- In den Unternehmen herrscht das Silo-Denken vor.
- Die meisten Projektteam-Mitglieder arbeiten fast nie zu 100 % im Projekt.
- Die Projektmitarbeiter sind an verschiedenen Standorten in unterschiedlichen Zeitzonen beheimatet.

Herausforderungen:



- Es ist eine Mammutaufgabe das Verständnis für die Zusammenarbeit zwischen den Fachbereichen zu schaffen.
- Es gilt zu vermeiden, dass die Scrum Teams in einem Silodenken verbleiben.
- Häufig laufen mehrere Projekte parallel, die die gleichen Experten benötigen. Das führt oft zu Engpässen.
- Die Mitarbeiter der Fachabteilung arbeiten oft in Projekten mit, werden aber nicht von ihrem Tagesgeschäft entlastet oder freigestellt.
- Die Fachabteilungen arbeiten oft noch nicht agil in Projekten, sondern noch immer plangetrieben.

- Das Agiles Arbeiten in Projekten erfordert einen höheren zeitlichen Aufwand von den Fachabteilungen (z.B. für regelmäßige Reviews, Fragen beantworten, etc.).
- Eine valide Ressourcenplanung in der Linie ist für die Mitarbeit in Agilen Projekten notwendig.
- Rollen und Aufgaben der Fachbereichs-Mitarbeiter im Projekt müssen klar definiert und kommuniziert werden.

Gelernte Lektionen / Handlungsempfehlungen:



- Die Fachabteilungen müssen rechtzeitig in die Projektplanung eingebunden werden.
- Alle Projektbeteiligten/Schnittstellen sollten mit der gleichen Projektmethodik arbeiten.
- Der PO muss die Anforderungen und Inhalte aller beteiligten Fachabteilungen verstehen.
- Der PO muss den beteiligten Fachabteilungen übergeordnet sein.
- Der PO muss eine hohe Kommunikationskompetenz haben.
- Das Erreichen der Projektziele sollte in die Zielvereinbarungen der Teammitglieder einfließen.
- Mitarbeiter der Fachabteilung müssen von ihrem Tagesgeschäft entlastet oder freigestellt werden, wenn sie im Agilen Projekt mitarbeiten.
- Die konstruktive Zusammenarbeit sollte in Projekten gefördert werden. Dazu gehört eine gemeinsame Sprache, gemeinsame Ziele, gegenseitiges Verständnis u. Unterstützung.
- Die Projektmitarbeiter sollten idealerweise zu 100% zur Mitarbeit im Agilen Projekt zur Verfügung stehen.
- Eine transparente Ressourcenplanung ist aus den einzelnen Fachabteilungen für eine sinnvolle Projektplanung wichtig.

2.3.11. Geschäftsführung/Vorstand

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"). Die Geschäftsführung möchte regelmäßig über den Fortschritt der Projekte / der Produktentwicklung informiert werden, insbesondere über Verzögerungen, die Auswirkung auf die Fertigstellung des Projekts oder des Produktes haben. Sie benötigt ein genaues Budget-Controlling bzw. den Nachweis über die Entwicklung des Projekts, um den Business Case regelmäßig beurteilen zu können.

Erfahrungen und Annahmen:



- Die Geschäftsführung wird über Verzögerungen oder Probleme nicht oder zu spät informiert.
- Die Geschäftsführung trifft keine Detail-Entscheidungen, sondern übergeordnete, strategische Entscheidungen (Go / No-Go).
- Die Geschäftsführung versteht den Bedarf des Kunden nicht immer genau.
- Es wird häufig kein realistischer Business Case gerechnet und das Eintreten des Erfolges wird nicht nachverfolgt.

Herausforderungen:



- Die Geschäftsführung muss prüfen, ob das Projekt zum Gesamtziel/der Strategie des Unternehmens passt.

- Es ist sinnvoll Projekte zu stoppen, wenn sie finanziell keinen Sinn mehr machen, also sollte der Business Case regelmäßig geprüft werden.
- Die Geschäftsführung hat oft ein sehr unterschiedliches Verständnis von Zeitplanungen, Kosten und zusätzlichen Anforderungen im Vergleich zum Agilen Projektteam.
- In der Geschäftsführung ist häufig die Erwartung zu finden, dass mit Agilität in Projekten sofort alles schneller und günstiger wird.
- Oft wird eine Agile Vorgehensweise vorgegeben, auch wenn es für das Projekt nicht passt.
- Häufig wird keine Klarheit über die Auswirkungen von Entscheidungen (z.B. Scope Änderungen) oder dem Agilen Vorgehen vermittelt.
- Eine ausreichende inhaltliche Kommunikation bedingt ein hohes Maß an Zeiteinsatz, das wird oft nicht verstanden.

Gelernte Lektionen / Handlungsempfehlungen



- Im Kommunikationsplan muss unbedingt die richtigen Informationen an die Geschäftsführung eingeplant sein.
- Die Geschäftsführung braucht für manche Projekte ein hohes Maß an Vertrauen in die Mitarbeiter.
- Die Geschäftsführung muss vor Start eines Agilen Projektes den Mitarbeitern die erforderliche Ausbildung für die Anwendung agiler Methoden ermöglichen.
- Die Geschäftsführung braucht klare Projektziele und einen verständlichen Business Case.
- Die Erwartungshaltungen der Geschäftsführung an das agile Projektvorgehen sind zu klären und zu schärfen.
- Es ist wichtig viel Zeit in den Projektstart zu investieren, um alle Anforderungen und Ziele an das Projekt zu ermitteln.
- Projekte sind unbedingt zu stoppen, wenn sie nicht mehr ins Produktportfolio passen, die Strategie sich ändert oder der Business Case keinen Sinn mehr macht.
- Bei der Einführung von agilen Methoden sollte allen Projektteilnehmern das erforderliche Equipment zur Verfügung gestellt werden.

2.3.12. Kunden

Beschreibung der Schnittstelle:



Der Kunde ist der Endnutzer eines Produktes und hat somit bestimmte Vorstellungen und Wünsche an das Produkt. Der Kunde kann eine Fachabteilung eines Unternehmens 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 und einen angemessenen Preis hat.
- Der Kunde ist nur an der Fertigstellung des Projektes / Produkts in der vorgegebenen Zeit, zum vorgegebenen Budget und der geforderten Qualität interessiert.
- Einem Kunden fehlt die Bereitschaft und Zeit zur Mitarbeit in einem Projekt.
- Manchmal kennt das Projektteam den Kunden bzw. Endkunden nicht.
- Die eigentlichen Kunden werden häufig zu spät eingebunden.

Herausforderungen:



- | Wichtig ist es, den potenziellen Kunden zu kennen.
- | Noch wichtiger ist es, die konkreten Kundenwünsche und -anforderungen genau zu kennen.
- | Der Kunde wird zu wenig oder oft zu spät in die Produktentwicklung eingebunden.
- | Es ist oft nicht bekannt, wie groß das Bedürfnis des Kunden an dem Produkt ist. Deshalb ist häufig 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 sollten durch gemeinsame Workshops und detaillierte Absprachen eingebunden werden.
- | Die Kunden müssen an den einzelnen Reviews teilnehmen oder eng mit dem PO abgestimmt sein.
- | Die Review Termine müssen rechtzeitig bekannt sein bzw. geplant werden.
- | Es ist wichtig Kunden in die Tests einzubinden, um die wunschgerechte Produktentwicklung zu ermöglichen.
- | Für ein gutes Produktdesign ist es erforderlich aussagekräftige Marktstudien vor dem Projektbeginn dem Projektteam für eine gezielte Planung zur Verfügung zu stellen.
- | Es ist sinnvoll regelmäßige Usability Studien durchzuführen.

2.3.13. 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:



- | In der Agilen Projektarbeit wird bisher kein Lenkungsausschuss eingerichtet.
- | Ein Lenkungsausschuss will strategische, wichtige Entscheidungen treffen und interessiert sich nicht für Details aus dem Agilen Projektvorgehen.
- | Der Lenkungsausschuss wird nicht immer passend informiert, Probleme werden meist heruntergespielt.
- | Es sitzen nicht immer die richtigen, aktiven Vertreter in einem Lenkungsausschuss.
- | Ein pro Agiles Mindset ist oft bei den Lenkungsausschussmitgliedern nicht vorhanden.
- | Das Agile Projektteam darf nicht selbst entscheiden und benötigt ein entscheidungsfähiges Gremium.
- | Vorgelegte Statusberichte aus dem Projekt werden nicht von allen Stakeholdern im Detail verstanden oder die Berichte werden oft 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 am Projekt/Produkt.

Herausforderungen:



- Mit Projektstart muss geklärt sein, wer aus dem Agilen Team an den Lenkungsausschuss berichtet.
- Es muss mit Projektstart geklärt werden, was genau die Rolle des Lenkungsausschusses ist und in welchem Rahmen Entscheidungen getroffen werden.
- Das Eskalationsverfahren für ein Agiles Projekt muss festgelegt werden.
- Es kommt häufig vor, dass zu Beginn des Agilen Projektes zu wenig Budget für das Projekt freigegeben wird.
- Es ist wichtig festzulegen, welche Tranchen des Budgets für welchen Entwicklungsstand des Projektes/Produktes freigegeben werden.
- Alle Projektbeteiligten und Stakeholder müssen ein einheitliches Verständnis über das Minimum Viable Product (MVP) haben.

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.
- Es bedarf Verständnis für das Agile Arbeiten und Vertrauen in die Scrum Teams bei den Mitgliedern des Lenkungsausschusses.
- Es sind klare Prioritäten nach erreichtem Konsens im Lenkungsausschuss Meeting festzulegen.
- Vor der Zusammenkunft des Lenkungsausschusses ist zu klären, welche Auswirkungen die Entscheidungen bzw. Nicht-Entscheidungen haben.
- Die Auswirkungen auf das klassische Controlling durch die Agile Vorgehensweise müssen auch Mitgliedern des Lenkungsausschusses vermittelt werden.
- Es ist wichtig KPIs gemeinsam zu verabreden. Und es ist wichtig, dass die KPIs von allen verstanden und gemessen werden können. Beispiele hierzu sind: ‚Erledigte / offene Punkte aus dem Backlog, Burn down Chart etc.‘

2.3.14. Marketing und Kommunikation

Beschreibung der Schnittstelle



An dieser Stelle werden das Marketing und Kommunikation (M&K) als Stakeholder betrachtet. Das Marketing konzentriert sich auf Personen und Organisationen außerhalb/innerhalb des Unternehmens. Hauptsächlich fokussieren sie sich auf aktuelle und potenzielle Kunden, wobei Kundenzufriedenheit und Kundenbindung wichtige Ziele sind.

Erfahrungen und Annahmen:



- M&K ist häufig nicht direkt Teil des Projektteams, ob das Projekt Informationen an M&K liefern muss und umgekehrt.
- Bei der Kommunikation werden nicht alle externen Stakeholder berücksichtigt.
- M&K wird oft viel zu spät in das Marketing für das Projekt eingebunden.
- Die Chancen für M&K, die sich aus dem Agilen Vorgehen ergeben könnten, werden nicht genutzt.

- Die verstärkte Nutzung Agilen Vorgehens im Unternehmen und die daraus resultierende zeitnahe Umsetzung neuer Kundenanforderungen werden nicht ausreichend herausgearbeitet und kommuniziert.
- Das Agile Arbeiten medienwirksam einzusetzen kann auch bei der Mitarbeitergewinnung unterstützen.

Herausforderungen:



- Die Nutzung der Vorteile Agiler Projekte (Risiko = Chance) müssen stärker herausgestellt werden.
- Häufig mangelt es an der engen Verbindung für einen guten Informationsfluss und eine gute Kommunikation.
- Das Potential der steigenden Attraktivität eines Unternehmens durch Agile Projekte wird nicht genutzt.
- Wenn M&K rechtzeitig und regelmäßig eingebunden ist, um das zu entwickelnde Produkt stärker an den Wünschen des Kunden auszurichten, wird ein wichtiger Beitrag zum Erfolg des Produktes geleistet.

Gelernte Lektionen / Handlungsempfehlungen:



- M&K sind immer in der Stakeholder Analyse zu berücksichtigen und in die Kommunikationsstrategie aufzunehmen.
- Das Potential, das sich für weitere Bereiche eines Unternehmens aus dem Projekt für das Marketing ergeben, sollen stärker herausgestellt bzw. -gearbeitet werden.
- Es ist unbedingt erforderlich den Kunden regelmäßig einzubinden und Produkt- bzw. Marktstudien durchzuführen.
- Inhouse Umfragen können sehr hilfreich für das Marketing neuer Methoden bzw. Produkte sein.
- Das Veröffentlichen der Erreichung von Projektmeilensteinen und Produktreifegraden (Zwischenstadien des Produktes) durch M&K ist eine Unterstützung bei der Öffentlichkeitsarbeit des Unternehmens.

2.3.15. Personalabteilung



Beschreibung der Schnittstelle:

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

Erfahrungen und Annahmen:



- Die Personalabteilung braucht zu lange für die Beschaffung von Fachpersonal.
- Die Personalabteilung sucht nicht immer das richtige Fachpersonal aus.
- Die Personalabteilung hat zu wenig Fachkompetenz, um Change-Management und Personalentwicklung gleichzeitig voranzutreiben.
- Die Anforderungen an Fachpersonal aus den Projekten ist ungenau formuliert.
- Die Personalabteilung ist häufig nicht mit dem Agilen Arbeiten vertraut.
- Sie benötigen klare Anforderungen für die Bereitstellung von PE-Maßnahmen zur Erhöhung der Kompetenz in Agilen Methoden im Unternehmen.

Herausforderungen:



- Es ist eine Herausforderung die richtigen Fachexperten für Agile Teams zu finden.
- Es bedarf guter Führung Agile Teams konstant halten zu können.
- Wichtig ist die Qualifizierung interner Mitarbeiter zur Erfüllung der Anforderungen an Agiles Arbeiten voranzutreiben.
- Die Möglichkeit in Agilen Projekten mitarbeiten zu können, muss in die Belegschaft hineingetragen werden.

Gelernte Lektionen / Handlungsempfehlungen:



- Es ist unabdingbar die Personalabteilung rechtzeitig vor Projektstart in die Planung einzubinden.
- Die Anforderungsprofile für die Projektmitarbeit müssen sehr gut beschrieben werden.
- Es sind regelmäßig Schulungspläne für interne Mitarbeiter für die Vermittlung der Agilen Methoden zu erstellen.
- Die Personalabteilung muss den Unterschied zwischen klassischen und Agilen Projekten verstehen lernen.

2.3.16. 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 (im SAFe-Framework Epen genannt).
- Tool-Bereitstellung, -Schulung, -Verwaltung.
- Auswertungen für Teams, Programme und Initiativen.
- Financial Controlling – u.a. Betriebs- und Investitionsausgaben.
- Mitglied eines Lean Agile Competence Centers (Veränderungsbegleitung bei der Implementation von Agilen Entwicklungen).
- Unterstützung bei der Kommunikation, Schnittstelle zum M & K.
- Begleitung beim Aufsetzen neuer Projekte/Programme.
- Einführung und Weiterentwicklung einer Projektkultur im Unternehmen.

Die Rolle bzw. Aufgabe des PMO ist, wie zuvor beschrieben im Agilen Umfeld **nicht** vorhanden.

Die Aufgaben aus dem klassischen PMO sind im agilen Umfeld auf Programmebene in verschiedenen, anders benannten Rollen zu finden. U.a. nahe am Produkt 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, manchmal teilweise durch 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 eine existierende PMO-Struktur (plangetrieben) hineingepresst oder einfach 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 PO 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 häufig eine beratende als eine kontrollierende Rolle zu.
- Agile Prozesse sind für die meisten Projektmitarbeiter ungewohnt. Das PMO kann hier neben dem Scrum Master wertvolle Unterstützung leisten.
- Das PMO stellt den Scrum Teams- bzw. Projektteam-übergreifende Ressourcenplanungen und Ressourcen- und Budget-Übersichten zur Verfügung.

Herausforderungen:



- Oft werden Controlling und Organisationsaufgaben zusätzlich vom PO und/oder Scrum Master erledigt.
- Die genannten Zusatzaufgaben führen zu Überlastung und Ressourcenengpässe und treten bei einem fehlendem PMO deutlich hervor.
- Oft sind die PO's und Scrum Master unterschiedlich erfahren und es wird nicht der geeignetste PO / Scrum Master eingesetzt, sondern der, der gerade verfügbar ist.
- Die 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 bekannte Standards, die in einer Organisation gelebt werden, außer Kraft.
- Anforderungen aus dem Reporting (Meilensteine, Fortschrittsgrade, verbleibendes Budget, ...) werden von Agilen Projekten oft nicht erfüllt oder führen zu ungeplanten Mehraufwänden bzw. führen die 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 unbedingt notwendig. (z.B. Programm Scrum Master und Programm PO).
- Die Reporting Anforderungen aus einer starren Organisation bleiben oft bestehen und müssen durch adäquate Rollen und KPIs befriedigt werden.

- Ein PMO ist auch bei Agilen Projektorganisationen sinnvoll, um eine Plattform für die Ressourcen- und Budgetübersicht sicherzustellen, die passenden Ressourcen zur Verfügung zu stellen und Standards und Tools zu definieren.

2.3.17. 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 häufig zur Unterstützung des Programms im Agilen Umfeld eingesetzt und für ein Systemprojekt bzw. Produkt etabliert. Die Programm PO's, oft aus dem Produktmanagement kommend, erstellen und priorisieren zusammen mit dem Systemarchitekten und dem Programm Scrum Master das Product Backlog auf EPIC-Ebene in der Planung.

Der Inhalt hierzu kommt aus dem Unternehmens-Produktportfolio.

Die zuständigen Scrum Teams schätzen gemeinsam mit dem PO und dem Scrum Master 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 den Start und Stopp von Projekten.
- Das Programm Backlog basiert auf dem Produktportfolio inklusive der groben Zeitlinien.
- Die Zeitlinien im Portfolio stimmen sowohl im plangetriebenen als auch im Agilen Umfeld häufig nicht mit den wahren Realisierungszeiträumen überein.
- Sehr häufig haben alle Produktportfolio Items die gleichen Prioritäten.
- Es werden sehr oft unrealistische Programme/Projekte mit unrealistischen Zielen geplant, somit sind Verzögerungen vorprogrammiert.
- Risiken aber auch Chance, die aufgrund unvorhersehbarer Ereignisse eintreten, können zu Beginn des Projektes nicht eingeschätzt werden.

Herausforderungen:



- Die Begriffe und das Management von "Programm" und "Portfolio" müssen zwischen den plangetriebenen und Agil ausgebildeten Team-Mitgliedern und Linien-Managern geklärt und deren Gebrauch festgelegt werden.
- Das Produktmanagement möchte gerne alle Anforderungen gleichzeitig umsetzen und hat keine klare Priorisierung.
- Das Portfoliomanagement ist oft "zu weit weg" von der Produktentwicklung, um die aktuelle Situation gut einschätzen zu können.

Gelernte Lektionen / Handlungsempfehlungen:



- Hilfreich ist die Anlage eines Projekt-Glossars, der fortlaufend im Team erweitert wird, ggf. auch in Zusammenarbeit mit dem PMO.
- Im Portfolio ist es sinnvoller Prioritäten, anstatt Zeitlinien festzulegen, da es besser zum Agilen Vorgehen passt.

- Die ursprünglichen Business Cases sollten regelmäßig geprüft und die einzelnen Produkte und Projekte sollten im Blick behalten werden
- Die Auswertungen einer kontinuierlichen Marktbeobachtung ermöglicht es Prioritäten regelmäßig anzupassen.
- Die jeweiligen Prioritäten sind regelmäßig mit den vorhandenen Projektlaufzeiten abzugleichen.

2.3.18. Projekt - Risikomanagement

Beschreibung der Schnittstelle



In Projekten werden die Risiken beschrieben und quantifiziert, also das Ausmaß der Auswirkungen sowie die erforderlichen Gegenmaßnahmen bei einem möglichen Eintritt erfasst. Zu den Aufgaben des Projektmanagers gehören die regelmäßige Beobachtung und Beurteilung der Eintrittswahrscheinlichkeit neben der Beurteilung der erforderlichen Gegenmaßnahmen. Regelmäßig ist ein Bericht über die Entwicklung der Risiken und Chancen im Rahmen der Lenkungsausschüsse erforderlich. Rücklagen zu Projektrisiken sind Bestandteil des Reporting im Risikomanagement des Unternehmens.

Erfahrungen und Annahmen:



- Die möglichen Risiken und Chancen müssen bei Projektstart eingeschätzt und regelmäßig überprüft werden, auch in Agilen Projektsetting.
- In der agilen SAFe Projektorganisation ist ein zentrales Risikomanagement verankert.
- Das Risikomanagement ist in Projekten ein zentraler Bestandteil der Projektorganisation.
- Die Risiken und Chancen wirken sich auf den Business Case eines Projektes aus. Häufig wird nur am Anfang eines Projektes der Business Case gerechnet und dann nicht mehr regelmäßig überprüft.
- Das Risikomanagement ist manchmal ein Teil eines Scrum Teams.
- Das M & K sowie das Produktmanagement sind oft nicht in die Beurteilung von Risiken und Chancen eingebunden.

Herausforderungen:



- Über die möglichen Nachbesserungen bzw. Gegensteuerungsmaßnahmen wird oft nicht rechtzeitig informiert bzw. die Einschätzung der Auswirkungen wird vernachlässigt.
- Die Controlling Abteilung, die für die Berechnung des Business Cases verantwortlich ist, wird nicht regelmäßig in die Kommunikation über Veränderungen eingebunden.
- Die Markt-Risiken sind manchmal nicht ausreichend bekannt, somit können Gegenmaßnahmen nicht behandelt und nicht klar kommuniziert werden.
- Es kann eine große finanzielle Lücke entstehen, wenn keine ausreichenden Rückstellungen für den Risikoeintritt kalkuliert bzw. ins Finanzreporting eingestellt wurden.
- Häufig werden Projekte trotz (ungenau formuliertem oder unklarem)! Business Case, der sich über die Laufzeit verschlechtert, nicht abgebrochen.

Gelernte Lektionen / Handlungsempfehlungen:



- Zu Projektbeginn muss eine detaillierte Risikoeinschätzung durchgeführt und kontinuierlich während des Projektes überprüft werden.

- Ein regelmäßiges Reporting über den Projektstatus in Bezug auf die Risikoentwicklung ist notwendig und in den Kommunikationsplan einzubeziehen.
- Die regelmäßige Risikobewertung ist vorzunehmen und die erforderlichen Rückstellungen sind zeitnah zu bilden bzw. eine Entscheidung über weitere Maßnahmen ist erforderlich.
- Der Business Case für das Projekt muss regelmäßig nachgerechnet oder überprüft werden, u.a. wenn sich das Budget oder auch der Produktpreis auf dem Markt ändert.

2.3.19. Projektleiter/Projektmanager

Beschreibung der Schnittstelle:



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

In Agiler Projektarbeit gibt es die Rolle des Projektleiters nicht, aber in hybriden Projekten wird die Produktentwicklung oft als Teilprojekt Agil mit entsprechender Rollenbesetzung – Scrum Master, PO – durchgeführt.

Erfahrungen und Annahmen:



- Oft werden Projekte als Agil definiert, sind aber tatsächlich hybrid. Die Besetzung der Rolle des Projektleiters wird dabei oft ausgelassen.
- 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 in hybriden Projekten oft keine klare Abgrenzung der Aufgaben des PO und Scrum Master, wie bei der Rolle des Projektleiters in der plangetriebenen Projektarbeit.
- Für die typischen Aufgaben des Projektleiters im plangetriebenen Projektmanagement wie Controlling, Risikomanagement, Stakeholder-Management, Recruiting, etc. ist in einem Agilen Projekt niemand zuständig und es fällt häufig dem PO zu.

Gelernte Lektionen / Handlungsempfehlungen:



- Eine klare Definition der Aufgaben eines Projektleiters im plangetriebenen Projektmanagement und den Aufgaben von PO 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 klar festgelegt und kommuniziert werden.
- Für die Querschnittsaufgaben wie Controlling, Risikomanagement, Stakeholder-Management, Recruiting, etc. müssen klare Zuständigkeiten innerhalb des Projektteams in Abstimmung mit der Stammorganisation festgelegt werden.

2.3.20. Qualitätsmanagement

Beschreibung der Schnittstelle:



Unter Qualitätsmanagement (QM) 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 und die Kontrolle im Rahmen von durchgeführten Audits verantwortlich. Hierbei sind die Bereiche von QM vielfältig. Es handelt sich um die Dokumentation der Produktentwicklung bzw. -herstellung, die Überwachung der Einhaltung der Test- und Abnahmekriterien sowie den Abnahmeprozess und die Sicherstellung der Produktqualität und deren einheitliche Dokumentation. In manchen Unternehmen ist diese Funktion auch mit Regulatory Affairs betitelt. Auch im IT-Umfeld begegnet man einem Qualitätsmanagement (Quality Assurance). Hier handelt es sich dann besonders um die Softwareabnahmetests. Dabei wird die Einhaltung von IT Security Anforderungen aber auch die Anforderungen der Anwender geprüft. Die Erfahrungen und Annahmen, die hier aufgelistet sind, gelten jedoch für alle Bereiche.

Erfahrungen und Annahmen:



- Der Umfang der Qualitätsanforderungen ist im Projekt nicht bekannt.
- Es sind keine einheitlichen Anforderungen im Unternehmen vorhanden.
- Wenn es unterschiedliche Meinungen und Zielsetzungen, was die Qualität bedeutet auftreten, führt das zu nicht kalkulierten Mehrkosten und damit Projektverzögerungen.
- Oft werden die erforderlichen Dokumentationen zu spät begonnen.
- Das Qualitätsmanagement als Stakeholder wird oft zu spät involviert.

Herausforderungen:



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

Gelernte Lektionen / Handlungsempfehlungen:



- Das Qualitätsmanagement ist rechtzeitig und regelmäßig in ein Projekt einzubinden.
- Die Vorgaben des Qualitätsmanagements sollten zunächst eher "high-level" beschrieben und an die Agile Methoden angepasst werden.
- Es sind klare Absprachen, mit welchen Eigenschaften das MVP ausgestattet sein soll, notwendig.
- Eine Beschreibung darüber, welche Standards in Agilen Projekten leistbar sind, ist erforderlich.
- Sinnvollerweise sind regelmäßige Schulungen durchzuführen, damit bekannt ist welche regulatorischen Anforderungen an neue Prozesse oder neue Produkte berücksichtigt werden müssen.

2.3.21. 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 mit Entwicklungsfirmen, Lieferanten oder Personaldienstleistern verhandelt.

Erfahrungen und Annahmen:



- Die Rechtsabteilung braucht oft sehr lange Zeit für Vertragsverhandlungen und versteht häufig die Dringlichkeit eines schnellen Vertragsabschlusses nicht.
- Die Rechtsabteilung wird häufig 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 wird der Abschluss von Werkverträgen bevorzugt.
- Die Flexibilität und das Verständnis für eine normabweichende Vertragsgestaltung bei Agilen Projekten fehlt.
- Für den Projektleiter ist es in Vertragsverhandlungen schwierig, die Anforderungen aus den Agilen Teams durchzusetzen.
- Die Rechtsabteilung versteht oft den technischen Inhalt des Projektes nicht.

Herausforderungen:



- Die Agile Arbeitsweise stellt andere Anforderungen an die Vertragsgestaltung.
- Der Abschluss eines Werkvertrags im Agilen Umfeld ist schwierig.
- Häufig führt die Rechtsabteilung nicht selbst die Vertragsverhandlungen, sondern beauftragt den Einkauf und damit verzögert sich der Einkaufsprozess.
- Es ist wichtig eine geeignete Person im Projektteam zu nominieren, die mit der Rechtsabteilung verhandelt.

Gelernte Lektionen / Handlungsempfehlungen:



- Die Rechtsabteilung muss zu Beginn eines Projektes, wenn erste Anforderungen bekannt sind, 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.

2.3.22. 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 können.



Erfahrungen und Annahmen:

- | Der Vertrieb hat meistens engen Kundenkontakt.
- | Der Vertrieb kann auch der Auftraggeber des Projektes sein.
- | Der Vertrieb verspricht dem Kunden "alles", ohne genau über die jeweiligen Umstände und Auswirkungen auf die Organisation informiert zu sein.
- | Der Vertrieb als Kunde weiß oft nicht so genau, was er bzw. die Kunden wollen.
- | Der Vertrieb hat oft sehr unrealistische Ziel- und Zeitvorstellungen.



Herausforderungen:

- | Der Vertrieb kennt den Produktentwicklungsprozess und dessen Anforderungen oft nicht genau.
- | Der Vertrieb denkt aus Unwissenheit über die Entwicklungsprozesse, dass die Entwicklung eines Produktes zu lange dauert.
- | Der Vertrieb ist mit der Qualität des Entwicklungsergebnis oft unzufrieden.
- | Der Vertrieb gibt keine oder nur wenige Details über die funktionalen Anforderungen.
- | Er erwartet immer mehr von einem Produkt, als er bereit ist, dafür zu bezahlen, wenn er in der Rolle des Kunden ist.
- | Dem Vertrieb sind Kosten/Nutzen Relationen nicht klar oder genau bekannt.
- | Die gesetzlich erforderlichen Anforderungen an ein Produkt bzw. den Entwicklungs- und Herstellungsprozess kennt der Vertrieb nicht genau.



Gelernte Lektionen / Handlungsempfehlungen:

- | Der Vertrieb sollte frühzeitig die Vorteile von Agilen Projekten lernen und verstehen.
- | Der Vertrieb muss frühzeitig in das Projekt eingebunden werden.
- | Die Anforderungen an ein Produkt sind mit dem Vertrieb klar zu definieren und die Abnahmekriterien festzulegen.
- | 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.

2.4. Stakeholder in Research & Development, Produktentwicklung und Produktionsbetrieben

2.4.1. 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 kümmert sich um das Tagesgeschäft der gelaunchten Produkte, u.a. Qualitätsprobleme, End of Life (EOL), Kontakt zu Lieferanten und Reklamationen durch Kunden.

Erfahrungen und Annahmen:



- Die Erwartungshaltung an die DoD unterscheidet sich oft zwischen dem, was die Entwicklung versteht und dem, was die Produktion erwartet.
- Die Produktion wird oft zu spät in das Entwicklungsprojekt eingebunden.
- Zieltermine aus einem Agilen Projekt sind unscharf, was eine Ressourcen-Planung der Produktionseinheiten zur Fertigung des Produktes bzw. Unterstützung bei der Herstellung von Baugruppen für die Verifikation erschwert.
- Im Projekt fehlen oft die Erfahrungen darüber, wie ein Produkt hergestellt wird (Technik und Zeitschienen). Somit können Produkte entstehen, die funktionell großartig aber nur schwer kostengünstig herstellbar sind.
- Es gibt variable Lieferzeiten von Produktionseinheiten und Materialien. Dadurch verursachte Lieferverzögerungen sprengen die Sprintlängen.
- Häufig kommt es zu Diskussionen darüber, wer was bezahlt, da die Abgrenzung zwischen Entwicklung und Produktion unscharf ist.
- Anforderungen aus der Produktion werden oft nicht in der Produktentwicklung berücksichtigt

Herausforderungen:



- Die Einbindung der Produktionseinheit ins Agile Projekt wie zum Beispiel bei der Herstellung von Spritzgusswerkzeugen oder Leiterplatten ist oft zu spät.
- Es müssen Verantwortliche für den Betriebsübergang gefunden werden, die als Berater im Entwicklungsprojekt mitwirken.
- DoD bezieht sich beim agilen Projekt auf die Fertigstellung des Entwicklungsergebnis (Produkt). Das muss den Beteiligten kommuniziert werden.
- Das Einhalten von Wunschterminen für Betriebseinführung oder geplante Release ist oft schwierig.
- Budgetverantwortung für die Produkteinführung muss definiert und geklärt sein.
- Das Verständnis für Agile Entwicklung ist oft nicht vorhanden und muss geweckt werden.
- Es ist notwendig schnell auf Rückfragen aus dem agilen Team an die Produktionseinheit zu antworten, klare Zuständigkeiten müssen vorhanden sein.
- Die vereinbarten Endtermine zwischen Entwicklung und Produktion müssen eingehalten werden.

Gelernte Lektionen / Handlungsempfehlungen:



- DoD sollte übergreifend für Projekt und Betrieb vereinbart werden.
- Es sollten Schulungen der agilen Methoden der Mitarbeiter in Betrieb / Produktion durchgeführt werden, um Verständnis für agile Projektarbeit zu erzeugen.
- Die Produktionseinheit sollte rechtzeitig im Projekt eingebunden werden, am besten parallel zur Produktentwicklung von Anfang an.
- Die Produktionseinheit soll eng in die Sprint- und Inkrement Planung, sowie die Reviews inklusive der Aktionspunkte eingebunden werden.
- Schnittstellen und Verantwortlichkeiten sollten klar definiert werden
- Der Betriebsübergang im Projekt sollte von Beginn an eingeplant und im Backlog / Projekt eingepflegt werden.

2.4.2. 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 PO enger mit dem Produktmanagement zusammen.
- Im SAFe wird oft der Programm PO vom Produktmanagement gestellt.
- Das Produktmanagement füllt den Product Backlog und priorisiert diesen mit dem Team, PO und Scrum Master.

Herausforderungen:



- Eine regelmäßige Abstimmung und Kommunikation über die Anforderungen an das Produkt sollte durchgeführt werden, ohne dabei den Scope aus dem Auge zu verlieren.
- Aufgrund von Erkenntnissen aus den 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 Release-Planung vertraut sein und involviert werden.
- Eine regelmäßige Überprüfung und Anpassung der Priorität der EPICs im Backlog aufgrund von Marktfeedback ist durchzuführen.

2.4.3. Produkt-Risikomanagement

Beschreibung der Schnittstelle



Produkt-Risikomanagement kümmert sich um die dem Einsatz des Produkts verbundene Risiken. Z.B. das Produkt kann die erwarteten Eigenschaften nicht erfüllen, das Produkt hat schädliche Auswirkungen auf seine Umgebung. Diese Schnittstelle wird häufig durch das Qualitätsmanagement betreut.

Erfahrungen und Annahmen:



- Die Risiken müssen zu Beginn eingeschätzt und regelmäßig überprüft werden.
- Änderungen am Produkt bedürfen der regelmäßigen Überprüfungen des Produktrisikos.
- Das Produkt-Risikomanagement ist manchmal Teil des Scrum Teams.
- Das Produkt-Risikomanagement arbeitet oft eng mit dem Bereich Usability und Produktmanagement zusammen.
- Ein vollständiges Produkt-Risikomanagement ist notwendig für die Zulassung des Produktes auf dem Markt.

Herausforderungen:



- Über die erforderlichen Nachbesserungen bzw. Gegensteuerungsmaßnahmen wird nicht rechtzeitig informiert.
- Das Produkt-Risikomanagement ist nicht kontinuierlich eingebunden.
- Produkt-Risiken sind nicht ausreichend bekannt, Gegenmaßnahmen werden nicht entwickelt und nicht klar kommuniziert.
- Es werden keine ausreichenden Budgetrückstellungen für Risikoeintritt kalkuliert bzw. im Finanzreporting eingestellt.

Gelernte Lektionen / Handlungsempfehlungen:



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

2.4.4. 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 und ausgeführt 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 branchenspezifischen Bestimmungen eingehalten werden. Der Projektleiter muss mit diesen Stakeholdern eng zusammenarbeiten.

Erfahrungen und Annahmen:



- Behörden arbeiten nicht agil, sondern nach einem eigenen Schema.
- Der Abteilung steht oft zu wenig Personal zur Verfügung.

- Regulatory Affairs wird zu spät eingebunden, daher kommen Anforderungen aus den Standards zu spät ins Projekt/Produkt.
- Die für Zulassung verantwortlichen Personen kennen das Vorgehen des Agilen Arbeitens nicht. Die Erwartungshaltung ist, dass üblicherweise alles fertig sein muss, bevor es eingereicht wird.

Herausforderungen:



- Es ist oft unklar, was für die Produkt-Zulassung genau benötigt wird.
- Die Zulassungsphase steht am Projektende und dauert recht lange.
- Oft wird (zu) viel gefordert, was in manchen Ländern nicht notwendig ist.
- Es muss eine klare Zulassungsstrategie pro Land und Produkt vorhanden sein.

Gelernte Lektionen / Handlungsempfehlungen:



- Alle erforderlichen Einheiten müssen rechtzeitig in das Projekt involviert werden.
- Die Zulassungsstrategie pro Land sollte am Anfang des Projektes festgelegt werden.
- Die Launch Strategie sollte inklusiv zeitlichem Ablauf am Anfang des Projektes stehen.
- Die Zielländer für die Produkte müssen rechtzeitig festgelegt und deren regulatorischen Anforderungen klar definiert werden.
- Das Thema Zulassung ist unbedingt in die Inkrement Reviews einzubinden.
- Die Prozesse sollten alle agil gestaltet werden.
- Alle regulatorischen Anforderungen sollten unbedingt im Backlog eingeplant werden.

2.4.5. Supply Chain Quality / Lieferantenmanagement



Beschreibung der Schnittstelle

Das Lieferantenmanagement ist zum einem für die Qualität bei Lieferanten oder Dienstleistern verantwortlich und leitet zum anderen das Change-Board, bei dem alle Produktänderungen besprochen und geplant werden. In diesem Fall soll speziell auf das Thema Change Prozess bei regulierten Produkten eingegangen werden.

Erfahrungen und Annahmen:




- Das Supply Chain Quality Management hat oft einen geringen Personalbestand.
- Die Einheit hat komplexe Prozesse, deswegen wird häufig lange Zeit benötigt.
- Sie sind für das Change-Management mit dem Lieferanten verantwortlich.
- Das Lieferantenmanagement wird in agilen Projekten oft vergessen.
- Der Change Prozess in agilen Projekten ist oft nicht etabliert, aber für Produkte aus dem regulierten Umfeld dringend notwendig.

Herausforderungen:



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

Gelernte Lektionen / Handlungsempfehlungen:

- 
- Supply Chain Quality muss regelmäßig über den Projektfortschritt informiert werden.
 - Mit Supply Chain Quality muss eine Abstimmung über spezielle Herausforderungen oder spezielle Qualitätsansprüche an das Produkt erfolgen, damit rechtzeitig gegengesteuert werden kann.
 - Tasks aus dem Change Plan müssen in die laufenden Sprints regelmäßig eingebunden werden, damit die Änderungen passend zum Projektablauf abgearbeitet und finalisiert werden.
 - Änderungen an den Produkten müssen frühzeitig aufgesetzt werden und parallel zum Projekt abgearbeitet werden.

2.5. Stakeholder – Besonderheiten in IT-Projekten

2.5.1. 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:



- Die Produktionstests sind oft schon vordefiniert.
- Der Aufwand für die Produktpflege wird oft unterschätzt.
- Es gibt häufig sehr variable Lieferzeiten von Produktionseinheiten.
- Die DoD ist nicht klar definiert (Was ist ein einsetzbares/nutzbares Produkt?).
- Häufig fehlt das Training für den Einsatz im laufenden Betrieb.
- Eine Fehleranalyse wird erst nach der Einführung durchgeführt. Damit bleibt die Frage nach der Fehlerbehebung und die Ressourcenzuordnung und das Budget offen.
- IT-Betrieb bzw. Operations wird zu spät in die Entwicklung und das Projekt eingebunden, um die Inkremente in der Release Planung zu berücksichtigen.
- 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 der Unmut ist vorprogrammiert.
- Zieltermine aus einem Agilen Projekt sind unscharf. Das hat Auswirkungen auf die Ressourcen-Planung des Betriebs bzw. Produktionseinheiten zur Fertigung des Produktes.
- Häufig gibt es Diskussionen darüber, wer was bezahlt. Eine Abgrenzung zwischen Produktentwicklung und IT-Betrieb fehlt oft bei der Budgetverteilung.

Herausforderungen:



- Wichtig ist die Kommunikation und Einbindung des IT-Betrieb bzw. Operations in das Agile Projekt.
- Die Abstimmung mit einem outgesourceten IT-Betrieb ist herausfordernd.
- Für den Betriebsübergang ist es schwierig einen Verantwortlichen zu finden.
- Die DoD bezieht sich im Agilen Projekt immer auf die Entwicklung. Das muss allen Beteiligten so kommuniziert werden.
- Das Einhalten von Wunschterminen für die Betriebseinführung oder das geplante Release ist schwierig.
- Die Nominierung eines Budgetverantwortlichen für die Produkteinführung ist erforderlich.
- Das Verständnis für Agile Entwicklung bei IT-Betrieb bzw. Operations muss geweckt und die Notwendigkeit der schnellen Beantwortung von Rückfragen geklärt werden.

Gelernte Lektionen / Handlungsempfehlungen:



- Den Betriebsübergang aus Projekt unbedingt zu Projektstart einplanen.
- Die DoD muss übergreifend für Projekt und Betrieb erstellt werden.
- Es ist die aktive Mitarbeit von IT-Betrieb bzw. Operations an der Produktivsetzung erforderlich.
- Das Vorhandensein von Richtlinien für Aufteilung zwischen laufendem Budget und dem Ressourceneinsatz im Projekt ist unabdingbar.
- Regelmäßige Schulungen sind wichtig damit sich das Verständnis für Agile Projektarbeit durchsetzen kann.
- Eine enge Einbindung von IT-Betrieb bzw. Operations in Sprint- und Inkrement Planung sowie der Reviews inklusive der Aktionspunkte ist notwendig.
- Die Outsourcing Partner müssen als Stakeholder involviert, sein.
- Die Kosten für den Outsourcing Partner im Projekt müssen kalkuliert und avisiert sein.
- Die Schnittstellen und Verantwortlichkeiten sind zu Projektstart klar zu definieren.

2.5.2. 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).
- Projektstätigkeiten 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 Vertretungen 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 PO muss alle beteiligte Fachabteilungen verstehen.
- Der 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. Es ist sinnvoll eine konstruktive Zusammenarbeit im Projekt zu etablieren (gemeinsame Sprache, gemeinsame Ziele, gegenseitiges Verständnis).

2.5.3. IT / Systemadministration als Dienstleister fürs Projekt



Beschreibung der Schnittstelle:

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

Erfahrungen und Annahmen:



- Die IT bzw. die Systemadministratoren führen Softwareupdates 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 sind bei der Sprintplanung / Release Planung regelmäßig einzubeziehen.

- Die Ansprechpartner müssen auf beiden Seiten definiert werden (Team und Admins).
- Es muss eine Verpflichtung zur frühzeitigen Kommunikation von geplanten Terminen von Software-Updates und Patches eingeführt werden.
- Ein regelmäßiger gegenseitiger, frühzeitiger und ausreichender Informationsaustausch muss unbedingt vereinbart sein.

2.5.4. Compliance im IT-Bereich

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

Auch im IT-Bereich gibt es spezielle Richtlinien, die entweder von den Kollegen des QM, Compliance, Regulatory Affairs mit abgedeckt werden oder im besten Fall gibt es innerhalb der IT-Abteilung ein eigenes Team, das sich um die Einhaltung aller IT-Regeln und um die Computer Software Validierung (CSV) kümmert.

Erfahrungen und Annahmen:



- Diese Stakeholder werden häufig vergessen, manchmal sind sie auch nicht ausreichend bekannt.
- Die entsprechenden Einheiten haben häufig zu wenig Personal.
- Sie werden oft zu spät eingebunden.
- Kosten, die für die Erfüllung der Compliance Anforderungen entstehen, werden nicht ausreichend in den Projekten einkalkuliert.
- Die Aufgabe und Relevanz 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 sollten auch in diesen Themen geschult werden.
- Die entsprechenden Organisations-Einheiten sollten rechtzeitig in das Projekt eingebunden werden.
- Es ist eine Strategie für Compliance, Standards und Regularien bei Projektstart festzulegen.
- Die betroffenen Zielländer für die Produkte sind rechtzeitig festzulegen und deren Anforderungen an Compliance, Standards und Regularien klar zu definieren.
- Das Thema ist unbedingt in Inkrement Reviews mit einzubinden.

2.5.5. Lieferantenmanagement in IT-Projekten

Beschreibung der Schnittstelle:



Lieferantenbeziehungen sind im IT-Umfeld vielfältig dargestellt. Man muss hier in Infrastruktur und Geschäftssoftware unterscheiden. Netzwerkleitungen und Serverhosting sind strukturell technische Dinge, die durch ihre Parameter einfach zu definieren sind. Externe Programmierer müssen jedoch Vorschriften in den Programmiersprachen, Einhalten von Namenskonventionen und Kenntnisse in den Geschäftsprozessen vorweisen, um eine entsprechende Qualität im Projekt leisten zu können.

Erfahrungen und Annahmen:



- Die Anforderungen seitens des Auftraggebers werden nicht ausreichend dokumentiert und kommuniziert.
- Häufig verlässt sich das Projekt auf das Knowhow des externen Dienstleisters.
- Die vorhandenen Geschäftsprozesse werden oft falsch oder gar nicht erklärt.
- Der Lieferant wird im laufenden Projekt nicht überwacht und liefert oft das falsche Ergebnis. Daher werden die Aufgaben ein zweites Mal angegangen, das Projekt verzögert sich, der Lieferant verursacht durch mehrmaliges Programmieren erhöhte Projektkosten.

Herausforderungen:



- Supply Quality wird nicht direkt im Projekt eingebunden, sondern erst bei Problemen.
- Oftmals gibt es im Unternehmen oder im Projekt niemand, der die Aufgaben des externen Dienstleisters im Bereich Programmieren überwacht und die regelmäßige Kommunikation pflegt.
- 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 gegengesteuert werden kann.
- Tasks aus dem Change Plan sollten in die laufenden Sprints regelmäßig eingebunden werden damit die Changes passend zum Projektablauf abgearbeitet und finalisiert werden.

3. Resümee

Die Praxis der Autorinnen 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

Wir, die Autorinnen, haben unsere langjährige Projekterfahrung für Sie, liebe 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 schreiben. Wir freuen uns auf jeden Kommentar und Diskussionspunkt.

4. Abkürzungsverzeichnis / Glossar

Abkürzung	Beschreibung	Kontext
CE-Produkte	Diese Produkte haben eine CE-Kennzeichnung , mit der der Hersteller , Inverkehrbringer oder EU-Bevollmächtigte gemäß EU-Verordnung 765/2008 erklärt, „dass das Produkt 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 Teams, Programme und der gesamten Organisation (Portfolio-Ebene)	Agile
SM	Scrum Master	Agile
OKR	Objectives & Key Results. Es handelt sich um eine Managementmethode, die auf Zielen und Schlüsselergebnissen in einer Organisation beruht. Diese Methode wird regelmäßig in agilen Organisationen angewendet, da mit dem dreimonatigen Zyklus regelmäßig die von den Mitarbeitern erarbeiteten Ziele aktualisiert werden können.	Agile

5. Literaturverzeichnis

Der Scrum Guide; Jeff Sutherland, Ken Schwaber: <https://www.scrumguides.org>

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/>)

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

Kompetenzbasiertes Projektmanagement (PM4), Handbuch für Praxis und Weiterbildung im Projektmanagement; GPM Deutsche Gesellschaft für Projektmanagement (Herausgeber), 1.Auflage 2019

Über die GPM

Die GPM Deutsche Gesellschaft für Projektmanagement e. V. ist ein gemeinnütziger Fachverband für Projektmanagement. 1979 gegründet bildet die GPM heute ein weitreichendes Netzwerk für Projektmanagement-Experten aus allen Bereichen der Wirtschaft, der Hochschulen und der öffentlichen Institutionen. Der Fachverband trägt wesentlich zur Professionalisierung und Weiterentwicklung des Projektmanagements in Deutschland bei und bietet umfangreiche Möglichkeiten zur Aus- und Weiterbildung sowie zur Zertifizierung im Projektmanagement. Über den Dachverband International Project Management Association (IPMA®) ist die GPM weltweit vernetzt und bringt auch auf internationaler Ebene die Arbeit an Normen und Standards voran.

Mehr dazu unter www.gpm-ipma.de



GPM Deutsche Gesellschaft
für Projektmanagement e. V.

GPM Deutsche Gesellschaft für Projektmanagement e. V.

info@gpm-ipma.de
www.gpm-ipma.de

Hauptgeschäftsstelle Nürnberg

Am Tullnaupark 15
90402 Nürnberg
Tel.: +49 911 433369-0

Hauptstadtrepräsentanz Berlin

Mittelstr. 55
10117 Berlin
Tel.: +49 30 36403399-0