

## **Kurzbericht zum 14. Projektmanagement PraxisForum der GPM Regionalgruppe Hannover (von Michael Mente)**

Nunmehr zum 14. Mal traf sich die Hannöversche Projektmanagement-Community aller veranstaltenden Vereine (GABAL, GfO, GI, GPM, VDI und Hannover IT) und der HsH zum Austausch im Leibnizhaus der Universität. Diesmal stand auf der Tagesordnung die Frage ob neue Besen gut kehren. Unter dem Titel „Agiles Projektmanagement: Das Ende eines Hypes!“ haben die 4 Referenten ihre Erfahrungen viele interessante Details dargestellt. In der ausführlichen Diskussion wurden Standpunkte reflektiert und vertieft. 110 Besucher haben sich aktiv an der Meinungsbildung beteiligt. Nach mehr als 5 Stunden konnte die Veranstaltung mit einer ergänzenden Speakers Corner und einem leckeren Catering erfolgreich abgeschlossen werden.

### **Begrüßung, Prof. Dr. rer. pol. Andreas Daum (Hochschule Hannover)**

Agile Methoden zeichnen sich durch weniger Dokumentation, flachen Hierarchien und selbstmotivierten Teams aus. Mit dieser in den letzten Jahren verbreiteten Methode war die Erwartung verbunden, den dynamischen Anforderungen des Umfeldes besser gerecht zu werden. Nach den ersten positiven Erfahrungen tritt aber in vielen Projekten nun die Ernüchterung ein. Denn viele Projektteams stellen fest, dass es zwar auf der einen Seite gute Arbeitsergebnisse gibt, es aber auf der anderen Seite an entsprechender Dokumentation fehlt. Weiterhin vermissen Entscheider und Controller gerade in kritischen Projektphasen aussagekräftige Statusberichte und Hinweise, um dem Projekt helfen zu können.

Stößt Agilität in diesen Bereichen an Ihre Grenzen? Ist der Hype um agiles Projektmanagement schon vorbei?

### **Referat 1, Prof. Dr. Lars Baumann (Hochschule Hannover) „Einführung in das Thema“**

Prof. Baumann führte mit seinem Referat kompetent und verständlich in das Thema ein, wobei er klar Eigenarten und Rahmenbedingungen der Agilen Verfahren hervorhebt. Agile Verfahren passen nicht optimal zu traditionellen, hierarchischen Strukturen mit ihre klassischen Wertevorstellungen. Dabei wird ein über Jahre gewachsenes Vorgehen etwas zu dokumentieren, über Dokumente zu veranlassen und zu steuern durch flexible, intuitive Maßnahmen von selbstorganisierenden Teams ersetzt, wobei langwierige Vertragsverhandlungen entfallen sollten. Eine Ausnahme stellt hier das Kanban-Board da, über das sehr wohl noch in Textform abgelegte Informationen für Entscheidungen zum priorisierten Vorgehen abgelegt werden. Aus einer Vision entsteht im „Product Backlog“ ein Anforderungskatalog mit kompakten „User Stories“ die, etwa begleitet vom Scrum Master, über sich gegebenenfalls wiederholende Arbeitsschritte zu Prozess-relevanten Ergebnissen (Incrementen) führen. Der „Product-Owner“ als Entscheider über die Anforderungen, verantwortet die Schnittstellen und ist für die Außenvertretung und das Stakeholdermanagement zuständig.

### **Referat 2, Prof. Dr. Ayelt Komus (Hochschule Koblenz) „Von agil zu adaptiv – vom "Wundermittel" zum intelligenten und wert(e)orientierten Methodeneinsatz“. Bericht zu einer Studie**

Prof. Komus hinterfragte zunächst den Hype-Begriff und erläuterte seine Bedeutung mit dem Hype-Cycle nach Gartner, an dessen Punkt „Peak of inflated Expectations“ er die derzeitige Anwendungsphase der agilen Verfahren sieht. Er bestätigt, dass die „Visibility“ (Aufmerksamkeit, Verbesserungstendenz) deutlich steigt, wobei er aber, im Zuge der Entwicklung der „Maturity“ (Verfahrensreife), auch ein Nachlassen der Euphorie feststellt. Seine Studie ergab weiterhin, dass etwa 80% der Anwender agiler Verfahren die Scrum-Methodik nutzen, die besonders herausgehoben wird bezüglich der Ergebnisqualität, Risikominimierung und der

Förderung einer nachhaltigen Teambildung. Dies wird gestützt etwa durch das „Daily Scrum Meeting“ bzw. „Stand-Up-Meeting“ in einem separaten Projektraum, der vom Tagesgeschäft anderer Projekte oder vom hierarchischen Dialog trennt, und ein intimes Erörtern und offenes diskutieren zulässt. Er stellte dabei auch fest, dass eine lang- und mittelfristige, geringer detaillierbare Planung im Rahmen komplexer Projekte auch hybride oder selektive Ansätze unter teilweiser Anwendung agiler Verfahren durchaus Vorteile bieten. In seiner Zusammenfassung wurde auch auf die Anwendungsbarrieren verwiesen, die etwa auf mangelnden Erfahrungen, fehlendem Wissen und Inkompatibilitäten bei benachbarten Prozessen beruhen können. Gewinnen kann man, wenn ein Auftraggeber dieses Vorgehensmodell fördert, die Stakeholder angemessen eingebunden sind und ebenfalls positiv den Verfahren gegenüberstehen. Der Einsatz agiler Verfahren bei Werkverträgen wurde ebenfalls angesprochen. Natürlich entfalten sich auch hier die positiven Wirkungen des Verfahrens, wobei der Auftraggeber, z.B. aus der öffentlichen Verwaltung, seine klassische Position überdenken muss, wenn er es kann.

#### **Referat 4, Jan Sievers (TUI Deutschland GmbH) Der Agile Hype ist vorbei? Dann können wir ja endlich starten“**

Unsere Unternehmensumwelt hat sich in den vergangenen Dekaden fundamental verändert. Zahlreiche Märkte sind zunehmend durch Komplexität geprägt. Komplexität äußert sich maßgeblich durch Veränderung, die in immer kürzeren Zyklen stattfindet – vorrangig technologisch getrieben. Ganze Geschäftsmodelle sind dadurch zum Teil in ihrer Existenz bedroht. Ein prominentes Beispiel ist Nokia. Ein weiterer Treiber von Komplexität ist Vielfalt. Vielfalt und der Wunsch nach Individualisierung von Produkten, zunehmende Vielfalt von Vertriebskanälen und die Herausforderung selbige zu verzahnen oder auch zusätzliche Interaktionsbedürfnisse der Kunden, beispielsweise über soziale Kanäle. Komplexität beherrschbar zu machen, ist eine große Herausforderung. Agile Vorgehensweisen & Methoden fokussieren sich auf komplexe Vorhaben & Systeme. Die Methoden dienen dazu mit Unsicherheit umzugehen, kurzfristig auf Veränderungen reagieren zu können und ein regelmäßiges Feedback von Kunden und Anwendern zu erhalten, dass für einen Lernprozess von großer Bedeutung ist.

In der Unternehmenspraxis sind agile Methoden zunehmend verbreitet – häufig mit durchwachsenem Erfolg. Ein wesentlicher Grund liegt darin, dass die Rahmenbedingungen Grenzen aufzeigen. Zu viele Projekte parallel, zahlreiche Abhängigkeiten durch andere Projekte oder durch Wissensmonopole einzelner Mitarbeiter und zu große Projekte mit wenigen Releases erschweren schnelle Ergebnisse. Um also die Vorteile agiler Methoden besser ausschöpfen zu können, müssen Grenzen verschoben werden und passende Rahmenbedingungen geschaffen werden. So wird es in einem komplexen Umfeld gelingen den Reifegrad des Einsatzes agiler Methoden zu erhöhen.