

Dr. Karen Dittmann/Mehrschad Zaeri Esfahani

# Hybrides Projektdesign

Modernes Projektmanagement abseits von Königreichen

1. Auflage

Haufe Group  
Freiburg · München · Stuttgart

---

### **Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek**

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.dnb.de/> abrufbar.

---

**Print:** ISBN 978-3-648-16844-8      Bestell-Nr. 10877-0001  
**ePub:** ISBN 978-3-648-16845-5      Bestell-Nr. 10877-0100  
**ePDF:** ISBN 978-3-648-16846-2      Bestell-Nr. 10877-0150

Dr. Karen Dittmann/Mehrschad Zaeri Esfahani

#### **Hybrides Projektdesign**

1. Auflage, Februar 2023

© 2023 Haufe-Lexware GmbH & Co. KG, Freiburg  
[www.haufe.de](http://www.haufe.de)  
[info@haufe.de](mailto:info@haufe.de)

Bildnachweis (Cover): © iStock, Cecilie Arcurs

Produktmanagement: Bettina Noé

Grafiken Kapitelbeginn sowie weitere Illustrationen: Mehrdad Zaeri Esfahani

Dieses Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Alle Rechte, insbesondere die der Vervielfältigung, des auszugsweisen Nachdrucks, der Übersetzung und der Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen, vorbehalten. Alle Angaben/Daten nach bestem Wissen, jedoch ohne Gewähr für Vollständigkeit und Richtigkeit.

Sofern diese Publikation ein ergänzendes Online-Angebot beinhaltet, stehen die Inhalte für 12 Monate nach Einstellen bzw. Abverkauf des Buches, mindestens aber für zwei Jahre nach Erscheinen des Buches, online zur Verfügung. Ein Anspruch auf Nutzung darüber hinaus besteht nicht.

Sollte dieses Buch bzw. das Online-Angebot Links auf Webseiten Dritter enthalten, so übernehmen wir für deren Inhalte und die Verfügbarkeit keine Haftung. Wir machen uns diese Inhalte nicht zu eigen und verweisen lediglich auf deren Stand zum Zeitpunkt der Erstveröffentlichung.

# Inhaltsverzeichnis

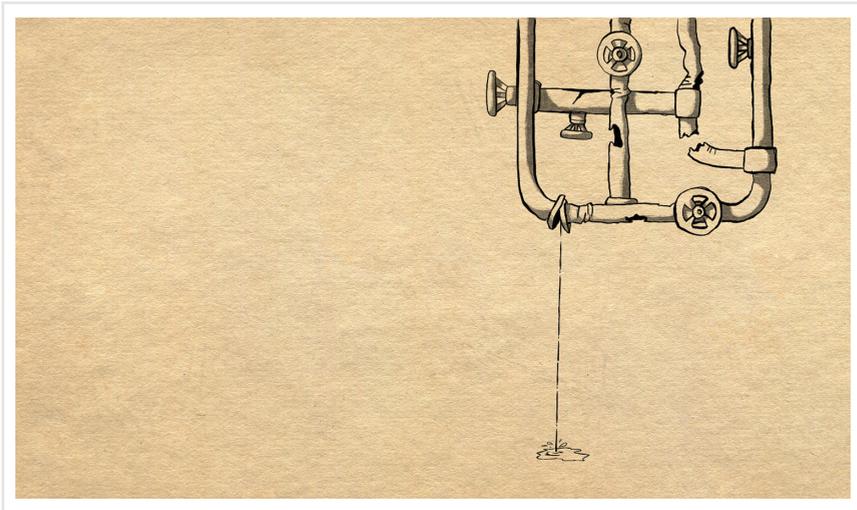
Abkürzungsverzeichnis .....	9
Vorwort .....	13
<b>1 Einleitung .....</b>	<b>17</b>
1.1 Unsere Intention .....	17
1.2 Aufbau des Buches .....	19
1.3 Referenzprojekte .....	20
1.3.1 Referenzprojekt 1: Frischgemüse (Mehrschad) .....	21
1.3.2 Referenzprojekt 2: Mögen die Räder und der Rubel rollen (Mehrschad) .....	23
1.3.3 Referenzprojekt 3: Kreativ vielseitig (Karen) .....	25
<b>2 Vom Vorteil, in Systemen zu denken .....</b>	<b>27</b>
2.1 Soziale Systeme .....	27
2.1.1 Vom Objekt...	27
2.1.2 ... zum System .....	30
2.2 Begriffsklärungen in und um Systeme .....	31
2.3 Reaktion von Systemen .....	33
2.4 Wie steuere ich ein System? .....	36
2.5 Komplexitätsreduktion: Der Weg aus dem Chaos .....	42
2.5.1 Abschottung durch Raum und Zeit .....	43
2.5.2 Bildung von Modellen und Intuition .....	44
2.5.3 Weiche Themen und Soft Skills .....	49
2.5.4 Kongruenz von Werten und Organisation .....	50
2.5.5 Etablieren einer Lernkultur .....	53
<b>3 Projekterfolge sichern mit passendem Projektdesign .....</b>	<b>75</b>
3.1 Generelle Projektmanagementansätze .....	77
3.1.1 Timeboxing .....	77
3.1.2 Design to cost .....	78
3.1.3 Linear/sequenziell .....	78
3.1.4 Iterativ .....	79
3.1.5 Inkrementell .....	79

3.1.6	Evolutionär .....	81
3.1.7	Agil .....	81
3.1.8	Engpassorientiert .....	82
3.1.9	Hybrid .....	83
3.2	Design – »Form follows function« .....	85
3.3	Ortsbestimmung der Organisation .....	86
3.4	Komplexität des Projekts .....	90
3.4.1	Stacey-Matrix .....	90
3.4.2	Cynefin (sprich »Künewin«) .....	93
3.4.3	Diamantmodell nach Shenhar und Dvir .....	95
3.4.4	Komplexitätsstufen nach IPMA® .....	97
3.5	Wer erstellt das Design des Projektes? .....	98
<b>4</b>	<b>Der Kompass für hybrides Projektdesign .....</b>	<b>101</b>
4.1	Der Norden – Mindset und Haltung .....	102
4.1.1	Was verstehen wir unter Mindset? .....	102
4.1.2	Die Ethik-Kodizes von GPM und PMI .....	108
4.1.3	Klassische Werte .....	111
4.1.4	Agiles Mindset .....	113
4.1.5	Wie viel Mindsetwandel brauchen wir .....	117
4.1.6	Führungsverständnis .....	119
4.1.7	Selbstorganisation .....	132
4.1.8	Kaizen und Lean Management (Achtsamkeit in Bezug auf Verschwendung) .....	134
4.1.9	Erkenntnistheorie: Die Quelle .....	136
4.1.10	Fehlerkultur und Lernkultur .....	138
4.1.11	Fail-Fast-Kultur oder die Kraft des schnellen Scheiterns .....	140
4.1.12	Die eierlegende Wollmilchsau .....	143
4.1.13	Push versus Pull .....	146
4.1.14	Und noch etwas über den Mut .....	148
4.2	Der Osten – Organisation .....	150
4.2.1	Zusammenspiel zwischen Linienorganisation und Projekt .....	150
4.2.2	Linien- und Projektorganisation in projektorientierten Unternehmen .....	153
4.2.3	Politische Entscheidungen .....	156
4.2.4	Rollen und Verantwortungen .....	157
4.2.5	Brauchen wir noch PLs? .....	166
4.3	Der Westen – Technik und Methoden .....	175
4.3.1	Ziele und OKRs .....	177
4.3.2	Risikomanagement .....	180
4.3.3	Lebenszyklus strukturieren – Phasenplanung .....	188
4.3.4	Projekinhalt (PSP und Story Map) .....	195

---

4.3.5	Terminplanung .....	205
4.3.6	Ressourcen .....	211
4.3.7	Kosten .....	218
4.3.8	Planen, überwachen und steuern .....	222
4.4	Der Süden – Praktische Ausführung und Geschichten .....	235
4.4.1	Projektsteckbrief .....	236
4.4.2	Einsatz des Kompasses in einem konkreten Beratungsprojekt .....	244
<b>5</b>	<b>PM-Wissenskiste als Nachschlagewerk .....</b>	<b>247</b>
5.1	Grundlegendes über Projektmanagement .....	247
5.2	Klassische Herangehensweisen .....	251
5.2.1	Initialisierung .....	251
5.2.2	Definition .....	252
5.2.3	Planung .....	256
5.2.4	Steuerung .....	267
5.2.5	Abschluss .....	269
5.3	Agile Herangehensweisen .....	271
5.3.1	Transparenz schaffen .....	274
5.3.2	Inspektionen durchführen .....	275
5.3.3	Adaptionen durchführen .....	276
5.3.4	Konkrete agile Frameworks .....	276
	Autorenteam .....	293
	Literaturverzeichnis .....	295
	Stichwortverzeichnis .....	299

# 1 Einleitung



## 1.1 Unsere Intention

Was meinen wir, wenn wir behaupten, dass die Zeit der Königreiche vorbei sei? Und was hat das mit dem hybriden Projektdesign zu tun?

Wir vertreten die Perspektive der Projektleitung, als Trainierende und Coaches. Seit einigen Jahren begleiten wir Unternehmen, Organisationseinheiten und Projekte und beobachten, dass sie durch eine interessante Wandlung gehen. Diese Transformation verlangt, je nach Größe der Unternehmen oder der Projekte immer mehr Agilität.

In einigen Organisationen gibt es Strukturen, die beweglicher werden sollten, um sich für neue Produkte zu wappnen. In anderen sehen wir, dass die traditionelle Struktur immer noch trägt, jedoch ein paar Anpassungen notwendig geworden sind. Diese Anpassungen können einzelne Projekte oder Projekte und ihre unmittelbare organisatorische Umgebung betreffen.

Wir sehen, dass alle Organisationen in ihren Projekten zunehmend einen Mix aus verschiedenen Ansätzen benötigen: des plangetriebenen (klassisches Projektmanagement nach dem Wasserfallmodell) wie auch des wertgetriebenen Ansatzes (agiles Projektmanagement nach dem iterativen und inkrementellen Modell).

Wir fassen unser Verständnis von klassischem und agilem Projektmanagement ganzheitlich auf, nicht nur auf Methoden und Tools bezogen (s. Kap. 4.1 »Der Norden – Mindset und Haltung«). Deswegen sprechen wir auch von »Klassischem« und »Agilem«, wenn wir diese beiden Ansätze vergleichen und von »Hybridem«, welchen wir aus den beiden Denkschulen entwickeln.

Des Weiteren fallen uns »agile Inseln« auf, die sich auf das gesamte System (z. B. das Projekt bzw. die Organisationseinheit) auswirken. Denn die agilen Inseln setzen ein neues Verständnis der Zusammenarbeit, neue Rollen, ein neues Verständnis der Führung u.v.m. voraus. Die Erfüllung dieser Voraussetzungen betrifft viel mehr als nur eine Veränderung der Projektmanagement-Methodik.

Zurück zur Eingangsfrage dieses Unterkapitels:

Mit »die Zeit der Königreiche ist vorbei« meinen wir, dass die Konkurrenz der Projektschulen nicht mehr zeitgemäß ist. Nicht die Frage »Was ist besser – PMI<sup>1</sup> oder IPMA<sup>2</sup> oder PRINCE2<sup>3</sup> oder doch ein einfaches Framework, wie Scrum<sup>4</sup>« entscheidet über den Erfolg unserer Vorhaben. Modernes Projektdesign ist fähig, unterschiedlichste Managementansätze gekonnt und bewusst miteinander zu kombinieren – abseits von Dogmen. Das Ziel ist, ein Projekt mit seinen nicht unerheblichen Herausforderungen zum Erfolg zu führen, die Aufgabe des Managements ist es, das passende Projektdesign zu etablieren (Details in Kap. 3 »Projektdesign«).

Natürlich ist die  
Zeit der Könige  
auch vorbei

Darüber hinaus brauchen wir immer weniger die »knights in shining armor«, die mit ihrem Hofstaat heldenhaft ausziehen, um siegreich nach Projektende heimzukehren. Bei der Komplexität der heutigen Projekte reicht es nicht mehr aus, wenn wir auf einzelne Personen setzen, die voranschreiten und als einzelne Helden Projekte retten. Wir müssen das Lernen, Entscheiden und Verantworten auf breitere Schultern verteilen, um mit der Komplexität gut umgehen zu können. Dies wiederum erzwingt eine neue Form der Begegnung auf Augenhöhe unter den Teammitgliedern und eine neue Form der Begegnung zwischen ihnen und den Führungspersonen (sowohl Führungspersonen im Projekt als auch Führungspersonen in der Linie).

Als »hybrid« bezeichnen wir in diesem Buch die Vermischung der beiden Ansätze: das klassische Wasserfallmodell in Koexistenz mit dem agilen, iterativen Modell. Oder ein rein agiles Framework mit ergänzenden klassischen Elementen. Je nach Projekt su-

---

1 PMI: PMBok Guide.

2 GPM: Kompetenzbasiertes Projektmanagement, PM4.

3 PRINCE2 unter <https://www.prince2.com/de>.

4 Schwaber, K. et al.: Scrum Guide 2020.

chen wir die Passung. Die konkret vereinbarte Vorgehensweise nennen wir dann Projektdesign.

Im Projektdesign spiegeln sich nicht nur Tools und Methoden, Meetingstrukturen und Rollen wider. Soll ein Projekt erfolgreich sein, muss es auch in den Unternehmenskontext einpassen.

**Wir versuchen deshalb, Projektdesign ganzheitlich zu begreifen.**

Unser zentrales Modell, der »Kompass«, umfasst deswegen folgende vier Himmelsrichtungen:

- **Der Norden: Mindset und Haltung der Menschen und deren Organisation**
- **Der Osten: Die Organisation mit dem Zusammenspiel zwischen Linie und Projekt**
- **Der Westen: Technik und Methoden sowie die vorhandenen theoretischen Kenntnisse der Organisation, im Klassischen wie im Agilen**
- **Der Süden: Praktische Erfahrungen der Organisation, im Klassischen wie im Agilen**

Ohne eine klare Navigation werden wir uns verlieren.

Mit diesem Buch möchten wir Ihnen eine Geschichte über unsere Erfahrungen erzählen. Damit Sie und wir nicht aneinander vorbei »lesen und schreiben«, werden wir Ihnen unsere theoretischen Hintergründe im Klassischen wie im Agilen vorstellen und anhand konkreter Beispiele aufzeigen, wie wir die jeweiligen Projektdesigns vorgenommen haben und warum.

## 1.2 Aufbau des Buches

Sie finden hier eine kurze Übersicht, welches Kapitel sich womit befasst, damit Sie selbst entscheiden können, welches Kapitel Sie zuerst lesen möchten. Das Buch ist nicht sequenziell aufgebaut. Falls Sie z. B. genügend theoretische Erfahrungen im Projektmanagement haben, könnten Sie Kapitel 5 am Ende lesen oder ganz auslassen.

Unsere Annahme ist allgemein, dass Sie sich für das Hybride interessieren, weil Sie genügend theoretische und praktische Erfahrungen sowohl im Klassischen als auch im Agilen haben. Daher befasst sich das letzte Kapitel erst mit den Grundlagen des Projektmanagements. Ist dem nicht so, ziehen Sie bitte das Lesen des fünften Kapitels vor.

Noch **in diesem Kapitel 1** stellen wir die Grundlagen für unsere Geschichten vor. Dabei handelt es sich um eine Auswahl konkreter Projekte, die wir begleiten durften und zum Teil noch begleiten. Diese Projekte werden Ihnen in den folgenden Kapiteln immer wieder begegnen.

## 2 Vom Vorteil, in Systemen zu denken



Bevor wir uns Modellen und Methoden zuwenden, wollen wir uns erst einmal mit der Hauptsache in Projekten beschäftigen: den Menschen und ihrem Verhalten. Da ihr Verhalten nicht immer logisch nachvollziehbar ist, und dieses Problem mit der Anzahl an beteiligten Personen tendenziell zunimmt, ist ein kleiner Ausflug in die Welt des systemischen Denkens hilfreich.

### 2.1 Soziale Systeme

#### 2.1.1 Vom Objekt ...

In der westlichen wissenschaftsbasierten Kultur sind wir geprägt von der Descartes'schen Denkweise. Diese besagt, dass es eine Wirklichkeit gibt, die von Gott geschaffen wurde. Diese Wirklichkeit ist festgelegt und entspricht der »Wahrheit«. Aufgabe der Wissenschaft ist es, diese Wahrheit mithilfe des Ursache-Wirkungs-Prinzips zu ergründen und festzuschreiben. Auf jede Frage gibt es nur zwei Arten von Antworten, richtige und falsche. Das Erkenntnisideal ist die »Objektivität«, die durch Sinneseinflüsse nicht verfälscht werden darf. Dieser auch »Reduktionismus« genannter Wissenschaftsansatz bildet die Grundlage der sehr erfolgreichen westlichen (Natur-) Wissenschaft. Ein Gott als Schöpfer der Wirklichkeit hat heute keine zumindest offizielle Rolle mehr in wissenschaftlichen Errungenschaften. Die Entwicklung eines hochwirksamen Impfstoffs in weniger als einem Jahr gegen den Erreger der Coronapandemie, kann durch göttliche

Unterstützung erfolgt sein. Diese Unterstützung spielt in der öffentlichen Wahrnehmung, wenn überhaupt, eine untergeordnete Rolle. Was zählt, sind Daten, Zahlen, Fakten.

Auch wenn man zulässt, dass es neben Zahlen, Daten und Fakten noch etwas Anderes gibt, so prägt die reduktionistische Denkweise auch noch heute die meisten westlichen Menschen. Diese wissenschaftliche Haltung ist vor allem in den technischen Branchen wie Maschinenbau, IT, Anlagenbau, Bauwirtschaft usw. vertreten. Und das mit hohem Erfolg. Denn ist es doch dieser Forschergeist gewesen, der nach der Ursache sucht, um eine bestimmte Wirkung zu erzielen, der die technische Entwicklung der letzten Jahrhunderte in der westlichen Welt ermöglicht hat.

Das Denken in Ursache-Wirkungs-Beziehungen ist in einer zunehmend komplexen Welt nur noch bedingt hilfreich.

Bei der Beschreibung sozialer und lebender Systeme stößt diese Denkweise jedoch an ihre Grenzen. Lebende Systeme folgen nicht einem festgelegten Ursache-Wirkungs-Prinzip. Und auch wenn wir uns noch so sehr Mühe geben, die Funktionsweisen sozialer Systeme bis ins Detail zu untersuchen und zu beschreiben, so werden uns die Verhaltensweisen von Menschen letztendlich immer wieder überraschen, verunsichern, vor Rätsel stellen, unergründlich bleiben.

Die Erkenntnisse der Hirnforschung, der Soziologie und der Psychologie werden vielleicht einzelne Handlungen erklärbar machen, aber nur bedingt das Verhalten ganzer Projektteams vorherbestimmen lassen. Es wird (zum Glück) nie den »Knopf« geben, den ich drücken kann, um mein Projektteam in die von mir als Projektleitung gewünschte Richtung gehen zu lassen.

#### Projektleitungsgespräche:

Kollegin A: Bei meinem Meeting hat mal wieder die Hälfte der Teilnehmenden gefehlt. Ich weiß wirklich nicht, wie wir so zu Entscheidungen kommen sollen.

Kollege B: Dann musst Du halt das Meeting auf einen anderen Zeitpunkt legen.

Kollegin A: Habe ich schon versucht. Funktioniert nicht.

Kollege B: Dann versende die Einladungen doch früher.

Kollegin A: Dann beschweren sie sich, dass ihre Kalender schon früh mit Terminen zugestellt werden.

Kollege B: Und wenn Du Kekse mitbringst?

Kollegin A: Ja, wer bin ich denn, dass ich jetzt auch noch Kekse spendiere! Die sollen zu meinem Meeting kommen und Basta!

Diese Diskussion könnte noch lange so weiterlaufen. Mit der Suche nach dem »Schalter« (Ursache), den man betätigen muss, damit die Teammitglieder wieder am Meeting teilnehmen (Wirkung), wird die Kollegin nicht weiterkommen.

Menschen sind selbstbestimmte Wesen mit einer eigenen ganz individuellen Prägung und einer speziellen genetischen Disposition. Sie sind zutiefst an sozialer Integration

interessiert. Diese Vielfalt ist das Kapital unserer Arbeit als Projektleitung. Sie ist die ideale Voraussetzung dafür, Projekte erfolgreich zu managen. Wir brauchen sie, um mit Kreativität Lösungen finden zu können.

Auf der anderen Seite scheitern Projekte selten am Einsatz der falschen Projektmanagement-Methoden, aber sehr häufig an genau dem vielfältigen Verhalten derjenigen Menschen, die wir gerade gepriesen haben. Ein Widerspruch?

Nein, wir sollten nur verstehen, dass Menschen sich nicht nach dem Ursache-Wirkungs-Prinzip verhalten, sondern zusammen eher wie ein System funktionieren.

Versuchen wir, die oben beschriebene Meeting-Situation zu erklären, indem wir uns analytisch dem Problem nähern. Ursache-Wirkungs-Beziehungen folgen dem mathematischen Funktionsmodell (Wirkungsfunktion):

»An die Stelle gradlinig-kausaler treten zirkuläre Erklärungen, und statt isolierter Objekte werden die Relationen zwischen ihnen betrachtet.« Fritz B. Simon

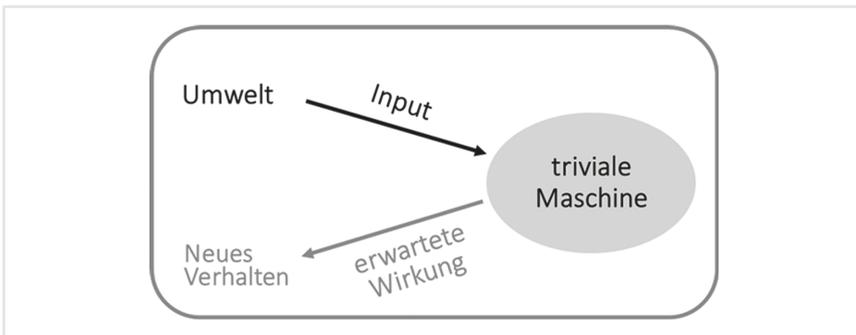


Abb. 3: Triviale Maschine

Diese Art der Wirkungsfunktion wird auch »Typ triviale Maschine« genannt, weil man davon ausgeht, dass durch Reparieren der »Maschine« (Beseitigung der Ursache »kaputt«) das gewünschte Ergebnis erzielt wird (Maschine funktioniert wieder).

Auf unser Beispiel mit dem Meeting angewendet würde die Funktion idealerweise so aussehen:

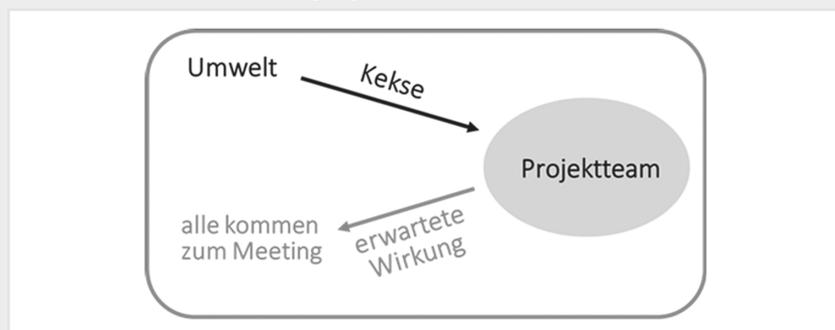


Abb. 4: Wirkungsfunktion Meeting, Typ »triviale Maschine«

Da das Projektteam jedoch ein soziales System ist, wird die »Keks-Lösung« nicht funktionieren. Wahrscheinlicher ist, dass vielleicht bei verändertem Zeitpunkt, nur ein Teilnehmer oder Teilnehmerin kommt. Bei früherer Versendung der Einladungen kommt ebenfalls nur ein anderer Teilnehmer. Werden Kekse angeboten, sind es drei Teilnehmende, die erscheinen. Es wurde mit keiner Maßnahme erreicht, dass alle fünf Teammitglieder an dem Meeting teilnehmen. Warum, kann man nicht genau sagen. Es kann an den Keksen liegen (sind schon zwei Jahre über dem Verfallsdatum) oder an der Agenda oder ...

Weiterhin kann man die eine Maßnahme suchen, die alle Teammitglieder in das Meeting bringt, oder unsere Projektleitung versucht, die Situation systemisch zu betrachten.

### 2.1.2 ... zum System

Von einem System spricht man dann, wenn die Systemelemente nicht nur monokausal miteinander verknüpft sind (triviale Maschine), sondern sich zirkulär aufeinander beziehen (nicht-triviale Maschine).

Betrachtet man unsere Meeting-Situation als System, dann könnte sie so aussehen:

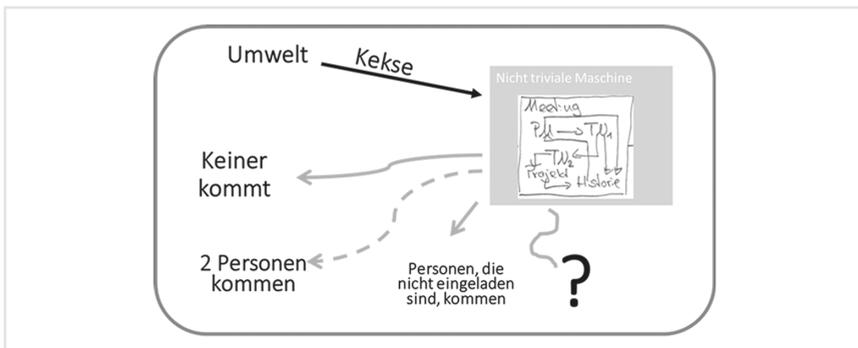


Abb. 5: Wirkungsfunction Meeting, Typ »nicht-triviale Maschine«

Bei z. B. dem Anbieten von Keksen, kommt entweder keiner oder zwei Personen oder Personen, die nicht eingeladen waren.

Warum tun wir uns so schwer damit, das Problem »nicht alle kommen zu unserem Meeting« zu lösen?

Weil soziale Systeme zu komplex sind, als dass sie dem Ursache-Wirkungs-Modell bzw. dem Modell der trivialen Maschine folgen. Wir können nicht einfach Kekse auf den Tisch stellen und damit Menschen motivieren, an einem Meeting teilzunehmen. Auch jede andere Intervention würde wahrscheinlich ins Leere laufen, weil das Projektteam als soziales System nicht einem linearen Verlauf von Ursache (z. B. Kekse) zur Wirkung (z. B. ich komme) folgt. Durch die Konflikthistorie, Ablehnung des Projektes, welche vielleicht in

Nun kennen Sie zumindest die Design-Gründe der durchgeschneckten Phasen. Was sich organisatorisch, methodisch und in Bezug auf das Mindset (Kulturwandel) hinter diesen Schnecken verbirgt, erfahren Sie im Kapitel 4 »Der Kompass«.

### 3.2 Design – »Form follows function«

«Whether it be the sweeping eagle in his flight, or the open apple blossom, the toiling work horse, the blithe swan, the branching oak, the winding stream at its base, the drifting clouds, over all the coursing sun, form ever follows function, and this is the law. Where function does not change, form does not change.» Louis Sullivan<sup>52</sup>

In den 20er Jahren des letzten Jahrhunderts machte das Bauhaus den Leitsatz von Sullivan »form follows function – die Form folgt der Funktion« in Deutschland populär. War er ursprünglich auf die Architektur bezogen, wurde er jetzt auf Alltagsgegenstände, Möbel, Stoffe etc. ausgeweitet. Wichtig dabei waren:

- Ornamente und Verzierungen, die überflüssig waren, wurden weggelassen.
- Die Manufaktur in Abgrenzung zur industriellen Fertigung wurde wiederbelebt.
- Traditionen wurden reflektiert, und wenn nötig, verabschiedete man sich davon.

So entstanden Gegenstände in reduzierten Formen und aus neuen Werkstoffen.

Versucht man diese Herangehensweise auf hybrides Projektdesign zu übertragen, kann man viele Parallelen erkennen. Lean Management und schlanke Prozesse haben heute eine hohe Akzeptanz. Nur noch Methoden, die wenig administrativen Overhead erzeugen, und die dem Projekt unmittelbar Nutzen bringen, kommen zum Einsatz. Die »PM-Lösung von der Stange«, oft von Beratungsfirmen übergestülpt, wird zum Glück immer weniger beauftragt.

Lean Management  
und schlanke Prozesse

Die Reflexion von Vorgehensweisen ist ein zentraler Bestandteil von modernem Projektmanagement, sowohl auf der Produktebene (z. B. Review) als auch auf der persönlichen Ebene (z. B. Retrospektiven, Coaching).

Das Bauhaus dachte also schon in den 20er Jahren sehr modern, oder wir besinnen uns heute wieder auf alte Tugenden.

<sup>52</sup> Louis Sullivan: The tall office building artistically considered.

### 3.3 Ortsbestimmung der Organisation

Wenn Firmen agil werden wollen, senden sie oft einen Projektleitenden zu einer zweitägigen Scrum-Master- oder Product-Owner-Schulung und sagen ihnen dann: »Das nächste Projekt machst Du agil!«

»Das nächste Projekt machst du agil!«

Mit dem Auftrag, ein agiles Projekt in einer bisher klassischen Situation durchzuführen, begibt sich die Projektleitung in eine Sandwichposition. (Wir sprechen hier weiter von Projektleitung, auch wenn die offizielle Rolle der Person dann die eines Scrum Masters oder Product Owners ist. Das dient erst einmal der Vereinfachung und zeigt auch an, dass die Organisation sich noch nicht auf die neuen Rollen eingestellt hat.) Im Deckel des Brötchens befindet sich das obere Management, die Kundin oder der Kunden und der Lenkungsreis. Diese Gruppen haben Erwartungen an das Projekt und die agile Herangehensweise und wollen Erfolge nachweisen. Sie wollen z. B. schneller werden, kostengünstiger produzieren oder eine bessere Qualität abliefern. Im unteren Teil befindet sich das Team, welches sich einem neuen Rollenverständnis gegenüber sieht, welches neue Prozesse einhalten soll und von dem nun Selbstorganisation verlangt wird. Sie sprechen vielleicht von der »neuen Sau, die durchs Dorf getrieben wird« und lehnen sich zurück in der Hoffnung, dass auch dies vorbei gehen wird.

Was ist passiert?

Die Organisation befindet sich zunehmend in einem dynamischen Umfeld. Das Management möchte sich darauf einstellen und mit agiler Vorgehensweise schneller, besser, beweglicher werden. Sie haben die Heilsversprechungen von Spotify, Tesla und Co. gehört und blicken sehnsüchtig auf diese Unternehmen und ihre Erfolge. Sie selbst stehen jedoch auf einer anderen Entwicklungsstufe als diese Firmen.

Das Umstellen einer Firma auf eine Kultur, wie sie bei Spotify existiert, ist nicht nur teuer (umfangreichste Organisationsentwicklungsmaßnahmen) sondern unter Umständen nicht einmal sinnvoll. Wenn ich in einem mäßig dynamischen Markt agiere, warum soll ich dann hochdynamische Organisationsstrukturen aufbauen und vorhalten?

Am Beginn eines Projektdesigns sollte immer die Verortung der eigenen Organisation stehen. Wie viel klassisch bzw. agil passt zu uns?

Wenden wir uns zur Verortung erst einmal der Organisation und den Führungskräften zu, indem wir sie nach den vier Entwicklungsstufen nach Bateson<sup>53</sup> analysieren.

---

53 Bateson, G. et al.: Ökologie des Geistes.

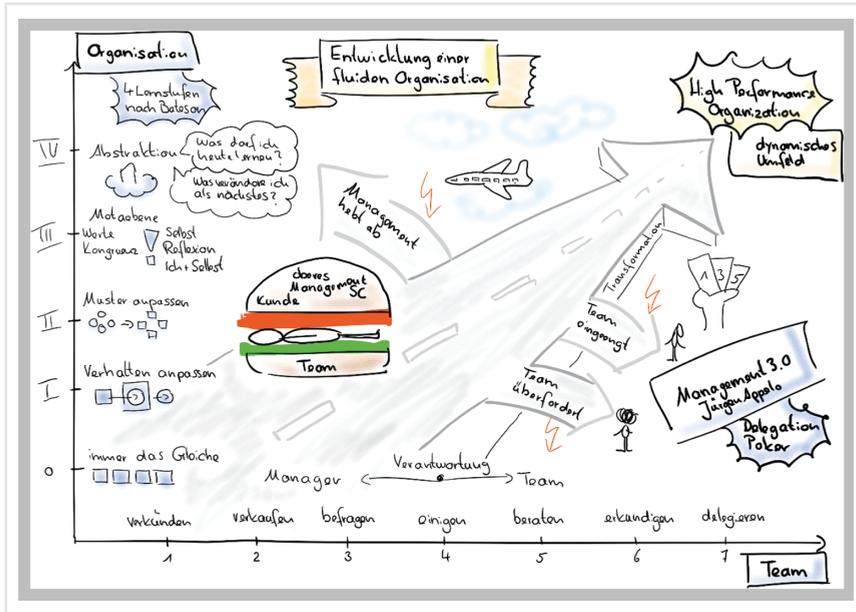


Abb. 30: Fluide Organisation (Quelle: Karen Dittmann)

Von **Stufe 0** sprechen wir, wenn Unternehmen gut darin sind, immer das Gleiche zu tun. Wir sprechen hier von einer sogenannten Experten- oder Ingenieurskultur, die zuverlässig bekannte Produkte ihres Fachgebiets in einer exzellenten Qualität herstellen kann. Ein Bewusstsein, dass man ständig lernen oder sich anpassen muss, ist nicht oder nur rudimentär vorhanden.

Von **Stufe 1** sprechen wir, wenn den Beteiligten bewusst ist, dass sich etwas verändern muss, um weiter erfolgreich zu sein. Prozesse werden gestrafft, Personal wird eingespart, aber die Aufgaben und die Arbeitsmenge bleiben die Gleichen. Die Organisation soll effizienter werden. Prinzipiell bleibt aber in der Arbeitsweise alles beim Alten.

Auf **Stufe 2** fängt die Organisation an, ihre Arbeitsmuster zu verändern und grundlegendere Anpassungen vorzunehmen. Die Organisation hat erkannt, dass man mit Prozessstraffungen und Effizienzsteigerungen durch Personalabbau nicht mehr weiterkommt. Das kann bedeuten, dass von klassischem auf hybrides oder agiles PM umgestellt wird, dass in der Produktion Lean und Kanban einziehen, und dass die Organisation ein erstes Bewusstsein für die Metaebene ausbildet (Was machen wir hier eigentlich?).

In **Stufe 3** sind sowohl die Organisation als auch die Mitarbeitenden in der Lage, sich bewusst in der Metaebene zu reflektieren. Die Werte der Organisation sind nicht nur

Die Entwicklungsstufen nach Bateson

Buzz-Wörter in einem Firmenkatalog, sondern wurden von allen bewusst in Übereinstimmung mit den tatsächlichen Werten gebracht (Wertekongruenz). Sowohl das Management kann über sich und ihr Verhalten abstrakt reflektieren und ist bereit, sich wenn nötig zu verändern, als auch die Mitarbeitenden der Organisation. Retrospektiven, Coachings, kollegiales Feedback, Soft-Skill-Trainings, Mediation, Konfliktlotsen etc. gehören ebenso zum Alltag wie die kontinuierliche fachliche Weiterentwicklung.

Schließlich auf **Stufe 4** angelangt, sprechen wir von einer vollständig entwickelten fluiden Organisation<sup>54</sup>. Die Organisation hat bereits mehrere erfolgreiche Anpassungen gemeistert, die Mitarbeitenden sind Veränderungen gewohnt und können damit umgehen. Sie fordern sie sogar ein, wenn sie den Bedarf dazu sehen. Die Leitfragen sind: Was darf ich heute lernen? Was verbessern wir als Nächstes?

Das war der Blick auf die Organisation. Betrachten wir nun die Entwicklungsstufen der einzelnen Mitarbeitenden in den Teams. Besonderen Fokus legt man hierbei auf die Fähigkeit zur Selbstorganisation, welche eine der Grundvoraussetzungen zum Agilen Arbeiten nach z. B. Scrum<sup>55</sup> ist. Zur Beschreibung der Fähigkeit, sich selbst zu organisieren, bediene ich mich der sieben Stufen der Delegation nach Jürgen Appelo, Management 3.0<sup>56</sup>. Die Stufen der Delegation unterscheiden sich darin, wie viel Verantwortung jeweils vom Management an das Team übergeben wird. Das geht von »alle Verantwortung beim Management« bis zu »alle Verantwortung beim Team«. Dazwischen befinden sich die Abstufungen. Die Stufen lauten:

Die sieben Stufen  
der Delegation

1. **Verkünden:** Management übergibt Aufgabe und Umsetzungsweg dem Team
2. **Verkaufen:** Management übergibt Aufgabe und Umsetzungsweg inklusive Begründung
3. **Befragen:** Management nennt Aufgabe, lässt Team einen Vorschlag zum Umsetzungsweg machen, entscheidet dann aber selbst
4. **Einigen:** Management verhandelt mit Team über Aufgabe und Umsetzungsweg
5. **Beraten:** Management nennt Aufgabe, berät Team, lässt das Team aber selbstständig über Umsetzungsweg entscheiden
6. **Erkundigen:** Management übergibt Aufgabe, möchte lediglich über die abgeschlossene Umsetzung unterrichtet werden
7. **Delegation** komplett: Das Team übernimmt die Aufgabe und die Verantwortung zur Umsetzung komplett

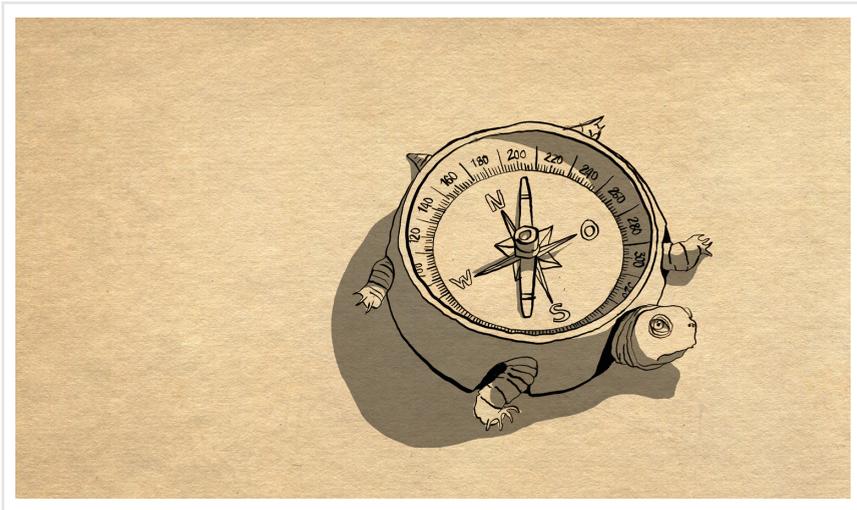
---

54 Oswald, A. et al.: Management 4.0.

55 »... self managing, meaning, they internally decide who does what, when and how.« Scrum Guide 2020.

56 Appelo, J.: Management 3.0.

## 4 Der Kompass für hybrides Projektdesign



Bei unseren Einsätzen als Beratende in verschiedenen Projekten war es unübersehbar, dass es eine Fülle an Aufgaben gab, die berücksichtigt werden mussten. Sie betrafen unterschiedliche Aspekte und waren von Projekt zu Projekt bzw. von Kunde zu Kunde unterschiedlich. Manchmal mussten auch bei unterschiedlichen Projekten im selben Unternehmen zwar dieselben Entscheidungen durchgesetzt werden, aber mit unterschiedlicher Intensität.

In einigen Projekten ging es um eine tatsächlich hybride Umsetzung, in anderen Projekten dagegen um die Transition eines Projektes oder einer Organisationseinheit von »irgendeinem« Zustand in einen agilen Zustand.<sup>63</sup> Dabei sehen wir jeden Zwischenschritt zwischen dem Zustand A und dem agilen Zustand als einen hybriden Zustand.

<sup>63</sup> Damit ist in den meisten Fällen die erfolgreiche Etablierung eines agilen Frameworks gemeint, wonach sich immer größere Organisationseinheiten anschließen.

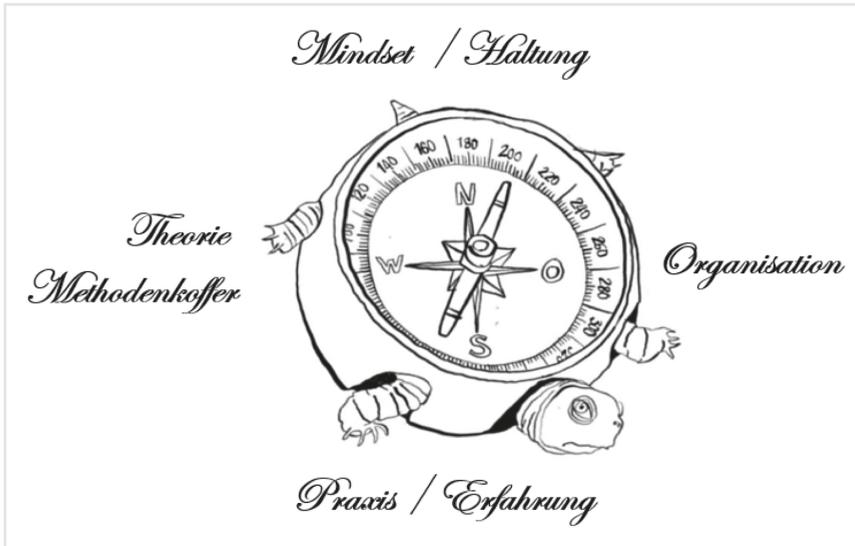


Abb. 35: Die vier zu berücksichtigenden Perspektiven beim hybriden Design

Jede Reise lässt sich mit einem Kompass besser gestalten

Nach Austausch mit anderen Kolleginnen und Kollegen stand für uns fest, dass wir einen Kompass brauchen, den wir für die Navigation durch unsere gemeinsame »Reise« mit unseren Kundinnen und Kunden einsetzen. Manchmal müssen wir uns lange Richtung Norden (Mindset) bewegen, bevor es für kurze Zeit Richtung Westen (Methoden) geht, um anschließend die Reise wieder Richtung Norden fortzusetzen. Und in einigen Fällen waren jeweils nur kurze Aufenthalte im Norden, Westen und Osten (Organisation) notwendig. Im Anschluss bewegten wir uns sehr, sehr lange Richtung Süden (Umsetzung) und scherten immer wieder mit den Teams und unseren Auftraggebenden mal Richtung Norden, mal Richtung Osten oder Westen aus, bevor wir uns wieder in den Süden begaben.

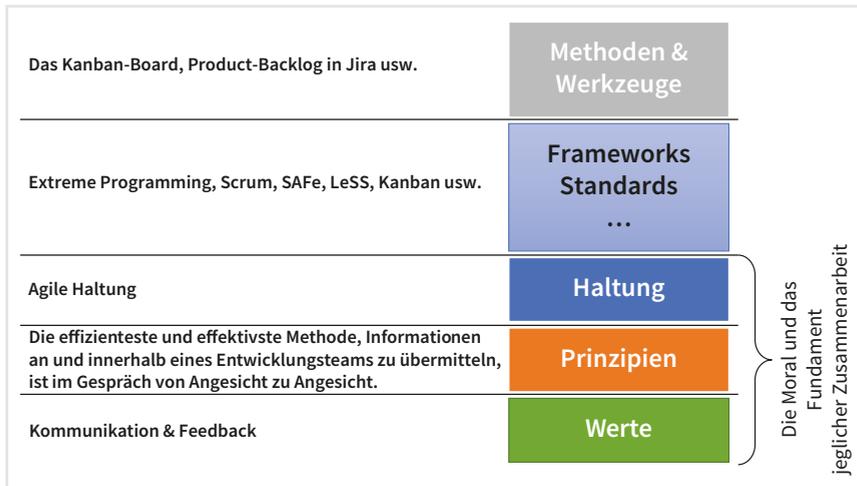
Ein hybrides Projektdesign kann nach unserer Überzeugung nur dann erfolgreich entworfen und durchgeführt werden, wenn alle Himmelsrichtungen berücksichtigt werden. In diesem Kapitel beschreiben wir, was in jeder Himmelsrichtung beachtet und getan werden sollte, damit ein Projekt hybrid zum Erfolg geführt wird. Wir wünschen Ihnen eine gute Reise!

## 4.1 Der Norden – Mindset und Haltung

### 4.1.1 Was verstehen wir unter Mindset?

Wenn wir über Mindset im Projektmanagement sprechen, sprechen wir meist von agilem Mindset. Ein klassisches Projektmanagement-Mindset wird selten erwähnt, ist aber sicherlich nicht uninteressanter zu reflektieren, als das Agile.

Übersetzt heißt Mindset »wie wir denken« – also unsere Geisteshaltung. Versuchen wir die Haltung, also das Mindset, im Kreis seiner Begriffsfamilie zu verorten.



**Abb. 36:** Die Haltung, Prinzipien und Werte beeinflussen sich gegenseitig und bilden das Fundament der Zusammenarbeit.

Die Bedeutung von »Mindset« für das Agieren in einem Framework kann nicht oft genug betont werden. In vielen Projekten und Organisationen werden Prozesse aufgesetzt und Werkzeuge genutzt, die Standards genügen. Jedoch sind wir der Überzeugung, dass der Einsatz von Werkzeugen und das Befolgen eines Standards oder eines Frameworks »leblos« sind und zu echten Missverständnissen und Konflikten führen werden, wenn die Haltung mit entsprechenden Prinzipien und Werten nicht in der Organisation etabliert ist. Leider halten wir es aber auch für sinnlos, über Haltung und Mindset zu sprechen, während eine Person oder eine Organisation konkrete Hilfe braucht.

Hier wird sichtbar, warum der Einsatz von Kanban-Boards noch lange kein Team zu einem agilen Team machen.

Diese Schwierigkeiten sind das Ergebnis einer leblosen Projektumsetzung. Es fehlt also etwas, was dem Projekt eine Seele verleiht. Damit ist gemeint, dass alle Projektbeteiligten sich auch emotional involviert fühlen müssen und nicht nur methodisch oder technisch.

Um dies zu erreichen, müssen wir die Grenze von Methoden und Standards überschreiten (siehe die oberen beiden Ebenen in der Abb. 36) und uns mit dem Fundament beschäftigen (siehe die unteren drei Ebenen in der Abb. 36). Dieses Fundament beinhaltet die geltenden Werte, Prinzipien und die Moral, welche innerhalb des Systems etabliert sind.

Die Ethik ist eine Disziplin, die sich mit unterschiedlichen Werten und Prinzipien befasst. Beispiele von Werten und Prinzipien, welche eine bestimmte Haltung hervorbringen, können gut aus dem religiösen Bereich beobachtet werden.

An dieser Stelle sei auf die Zehn Gebote des Christentums oder die fünf Säulen des Islam hingewiesen. In der westlichen Welt hat sicherlich auch die Aufklärung eine Rolle gespielt. Solche Ge- und Verbote, die letztlich Werte ausdrücken, bilden die Basis, auf der unsere Haltung, unser Mindset (aus dem Englischen) entsteht. Unsere Haltung wirkt gegenüber den Menschen, den Projekten, der Welt. Die Erfahrung, die wir mit dieser Haltung machen, verstärkt dann wieder unsere Prinzipien und Werte oder lässt uns diese überdenken und verändern. Werte, Prinzipien und Haltung stehen in Wechselwirkung zueinander.

Auch hier wird es kompliziert, weil es um Werte und Prinzipien geht.

Haltung beeinflusst Verhalten, wobei sichtbares Verhalten nur die Spitze des Eisbergs (s. Eisbergmodell) ist. Ich sehe das Verhalten, weiß aber nicht, wie es in der Person aussieht. Die Haltung einer Person lerne ich erst mit der Zeit kennen, indem ich auch etwas über das Denken der Person erfahre. Haltung setzt sich also aus dem Denken und Handeln einer Person zusammen.

Und hier ergibt sich dann auch eine Unschärfe im Beschreiben der Haltung einer Person, denn man kann das Denken einer Person nur vermuten, oder ihr ein bestimmtes Denken zuschreiben. »Wissen«, was sie denkt, kann man nicht. Sichtbar ist nur das Verhalten.

#### Werte und Moral

*»Die Prinzipien und Werte ergeben die Moral. Also einen Satz an Werten und Prinzipien, die lokal gültig sind. Ich möchte gerne anhand eines Beispiels die Moral erklären. Ich bin gebürtiger Iraker und seit meinem zwölften Lebensjahr außerhalb meines Geburtslandes. Meine Familie war nicht religiös, und dennoch war es undenkbar für uns, dass wir z. B. Schweinefleisch essen. Im Iran hat man Schweinefleisch nicht kaufen, geschweige denn essen können. Nach der Ausreise hätten wir die Möglichkeit dazu gehabt, aber wir konnten und wollten das nicht. Unsere Werte waren so geprägt, dass wir das Fleisch von Tieren, die Abfall essen, nicht selbst essen konnten. Das wäre für uns unmoralisch gewesen und das prägte unsere Haltung. Ich sage gar nicht, dass sie die einzig richtige Haltung ist, aber die Überzeugung »Schweinefleisch ist minderwertig« war lokal und durch (religiöse) Werte bedingt und ist hier in Deutschland nicht mehr allgemein gültig. Selbst heute ziehe ich Lamm oder Rindfleisch dem Schweinefleisch vor. Sowohl geschmacklich als auch gedanklich.«<sup>64</sup> (Mehrschad)*

In der Abb. 36 liegen eine Stufe über der Haltung die Standards und Frameworks, welche für unsere Vorhaben ausgewählt werden und als Vorgehensweisen zum Einsatz kommen. Also Scrum, Kanban, Wasserfall etc. Diese brauchen wiederum Methoden und Werkzeuge, um eine konkrete Umsetzung zu ermöglichen.

<sup>64</sup> Ich wage es nicht, an dieser Stelle noch den Begriff »Kultur« ins Spiel zu bringen. Mein Respekt vor diesem Wort ist zu groß, da die Definition der Kultur würde den Rahmen dieses Buches sprengen.

Die Logik dahinter ist einfach:

- Die Aufgaben mit dem höchsten Nutz- und Risikowert müssen auf jeden Fall gemacht werden. Also lasst uns diese so schnell wie möglich angehen.
- Sollten wir scheitern, haben wir noch genügend Zeit, aus den Fehlern zu lernen und die Aufgabe doch noch zu erledigen. Die notwendige Zeit dafür muss zur möglichen Anpassung des ursprünglichen Plans berücksichtigt werden.
- Sollten wir nicht scheitern, kann der Plan beibehalten werden.

Natürlich ließe sich der Planungsindex auch mit einer Formel berechnen. Unsere Empfehlung lautet aber, dass im ersten Schritt sowohl das Risiko als auch der Nutzwert eher qualitativ analysiert und bewertet werden sollte. Dies ermöglicht uns schnell und intuitiv unsere ersten Fail-Fast-Erfahrungen.

#### 4.1.12 Die eierlegende Wollmilchsau

*Das Wort »eierlegende Wollmilchsau«, das kannte ich gar nicht. Ich habe Jahre gebraucht, um das Wort überhaupt über die Lippen zu bringen. Das ist ein Konzept, das mir völlig fremd war. Im Iran ist man froh, wenn man Milch bekommt oder Eier. Du nimmst, was Du bekommen kannst. Und hier in Deutschland denkt man über die eierlegende Wollmilchsau nach. (Mehrschad)*

*Ich stelle mir gerade vor, wie man die agile eierlegende Wollmilchsau in Inkrementen ausliefert ... Meine Schwester arbeitet in New York mit einem internationalen Team und hat dort den deutschen Gedanken des »egg-laying-wool-milk-pig« fest bei ihren Forschern integriert. Ich glaube auch als Antikonzept, als Erinnerung an alle, lieber in kleinen Schritten zu denken. (Karen) Hier ein Bild:*

Die eierlegende Wollmilchsau gehört einfach verboten. Schon allein, weil man sie kaum aussprechen kann.



**Abb. 48:** Eierlegende Wollmilchsau (Quelle: [Adobe Stock Nr. 36387075](#))

*Dieses Wesen gibt mir ein Bild für den Effekt, den ich in Projekten oft sehe: ein Excelsheet, in dem 100 Punkte drinstehen, und 80 davon sind auf Prio 1 gesetzt. Und die anderen 20 Punkte sind dann nicht auf Prio 2 gesetzt, was schlimm genug wäre, sondern auf 1B. (Mehrschad)*

Was wir damit aussagen möchten ist, dass weniger mehr ist. In der Philosophie stellen wir uns die Frage: Ist etwas perfekt, wenn ich nichts mehr hinzufügen kann, oder ist es perfekt, wenn ich nichts mehr entfernen kann? Das sind zwei grundlegend unterschiedliche Haltungen. Durch Eric Ries ist diese Idee erstmalig Anfang der 2000er Jahre für die Produktentwicklung formuliert worden. In seinem Buch<sup>117</sup> beschrieb er das MVP (Minimum Viable Product), welches eine erste Grundversion einer Minimalversion darstellt, die in sich lebensfähig als Produkt ist. Es bedarf auch Mut, mit einer minimalistischen frühen Version, wenn möglich als Erster, auf den Markt zu kommen. Doch davon später mehr (siehe Kap. 4.1.14 »Und noch etwas über den Mut...«).

Ries propagiert, lieber in guter Qualität mit stark eingeschränktem Funktionsumfang auf den Markt zu gehen als umgekehrt. Reid Hoffmann, dem Co-Gründer von LinkedIn, wird das Zitat zugeschrieben: »Wenn dir die erste Version deines Produktes nicht peinlich ist, hast du es zu spät auf den Markt gebracht.« Qualität vor Schnelligkeit oder umgekehrt? Eine einheitliche Antwort wird es je nach Branche und Produkt nicht geben. Beide machen jedoch deutlich, dass die eierlegende Wollmilchsau nicht der Weg zum Erfolg sein kann.

Entwickelt man das MVP weiter, gehen wir über zum MMP (Minimal Marketable Product auch MSP – Minimal Sellable Product – genannt) über. Einfach ausgedrückt wird mit MVP versucht durch das Aufbringen von 20% des Aufwands (Ressourcen und somit Geld und Zeit) 80% des Nutzwertes zu erzeugen, der ein Produkt wertvoll macht.

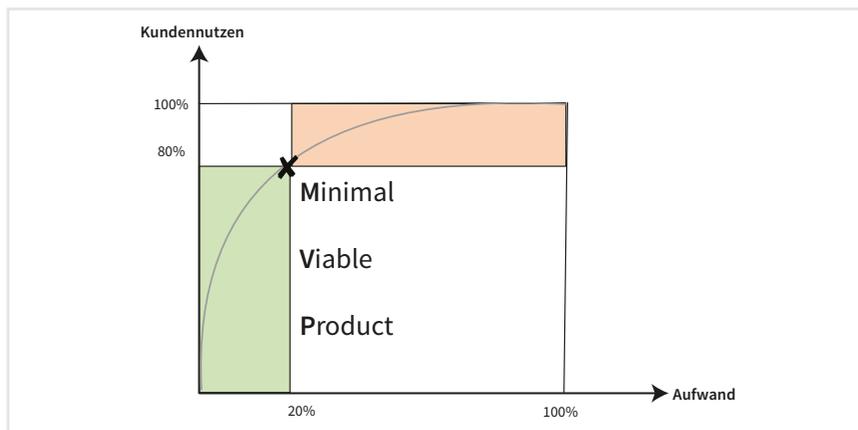


Abb. 49: Typischer Verlauf eines Projekts zur Produkterzeugung

Der Fokus der Planung sollte auf all diejenigen Anforderungen und Arbeiten gesetzt werden, die sich im grünen Bereich befinden. Der methodische Trick dazu ist denkbar einfach: Sämtliche Ziele werden durchgängig in Abstimmung mit der Kundin oder dem

<sup>117</sup> Ries, E.: The Lean Startup.

Kunden priorisiert und bewertet. Die am höchsten priorisierten Arbeiten füllen die 80% des Kundennutzens aus. Wogegen der rote Bereich am besten nie betreten werden sollte, es sei denn die Kundin oder der Kunde besteht darauf und ist sich über die Konsequenzen im Klaren (z. B. schlechteres Kosten-Nutzen-Verhältnis, größere Risiken usw.).

#### Anti-Verschwendungsgeschichte von Mehrschad:

Einige Jahre nach meiner Ankunft in Deutschland habe ich auch ein Jahr in Südafrika gelebt, und vor meiner Ankunft in Deutschland verbrachte ich ein Jahr in der Türkei. In keinem der Länder oder Sprachen, denen ich bisher begegnet bin, gibt es ein Pendant zur eierlegenden Wollmilchsau. Nicht nur, dass es in keinem dieser Länder einen entsprechenden Begriff dafür gibt, sondern auch das Konzept dahinter ist nicht verständlich. Es gilt nämlich, zu beachten: Wenn selbst die Natur es nicht geschafft hat, dieses Tier hervorzubringen, dann ist das vielleicht ein Hinweis darauf, dass es dieses Tier gar nicht braucht. Natürlich weiß ich, dass schon das Wort »eierlegende Wollmilchsau« in sich eine feine Ironie trägt, aber ich habe das Gefühl, dass sich etwas davon in manchen Köpfen eingeschlichen hat.

In einem meiner Projekte (in Deutschland) in einem weltweit agierenden Pharma-Unternehmen wurde ich mit dem Entwurf einer App beauftragt. Mit dieser App sollte eine bestimmte Funktion eines bereits bestehenden Produkts des Unternehmens digitalisiert werden.

Nach den ersten Gesprächen mit dem Topmanagement wurde mir klar, dass man bereits im ersten Wurf die App international auf allen existierenden Plattformen launchen möchte. Das Ziel war nichts Geringeres als »weltweiter Launch am Tag X«. Ich verwies darauf, dass wir hier besser im Sinne eines MVP denken sollten, und konnte erst nach dem Durchspielen der folgenden einfachen Skizze das Topmanagement für einen MVP-Ansatz erwärmen.

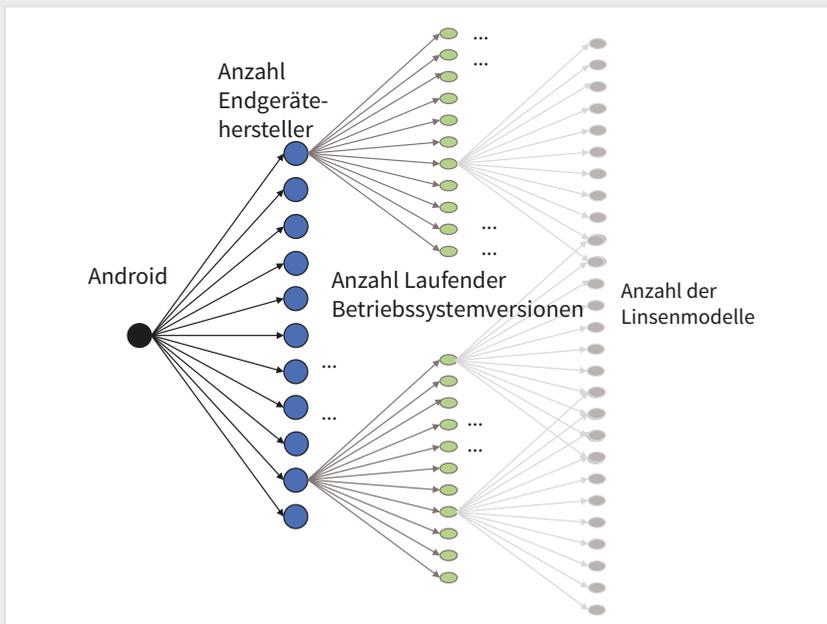


Abb. 50: Die Visualisierung eines möglichen MVPs

Wie so oft. Sobald wir dem MVP ein Gesicht geben (durch eine Visualisierung), wird sofort der (Un-)Sinn dahinter sichtbar. (Mehrschad)

Ich verwies auf die vielen Kombinationen von Endgeräten, auf denen die App getestet werden müsste, denn wenn wir alle Plattformen als Ziel haben, schließt dies alle Betriebssysteme ein. Also Android, iOS, Microsoft usw. Allein mit dem Android-Betriebssystem kämen wir auf ein paar Dutzend Hersteller, die die Geräte entwickeln, auf denen die neue App laufen soll. Vom Betriebssystem Android gibt es wiederum weltweit Dutzende Versionen, die im Einsatz sind. Es müsste berücksichtigt werden, dass Menschen in verschiedenen Ländern durchaus auch veraltete Versionen von Betriebssystemen einsetzen, deren Support schon lange aufgekündigt wurde. Dennoch befinden wir uns mit diesem Projekt in einem sehr stark regulierten Bereich, weil mit dem Produkt die Gesundheit von Menschen und auch Menschenleben tangiert werden, es müssten also auch die alten OS-Versionen bedient werden. Schließlich führte ich den Aspekt der unterschiedlichen Modelle von Linsen und Kameras an, die in den Smartphones verbaut sind. Dieser Punkt war entscheidend, weil der Einsatz der Kamera für dieses Produkt eine zentrale Rolle spielt. Allein die Hochrechnung aller möglichen Kombinationen und die notwendige Zeit, die das Projektteam bräuchte, um alle diese Kombinationen mit der App zu testen, war ausreichend, um das Management von der Notwendigkeit eines MVP zu überzeugen.

Das Ergebnis dieser Hochrechnung: Wenn wir zum Testen jeder einzelnen Kombination nur vier Stunden eingesetzt hätten, hätte allein die Testphase aller Kombinationen mehr als dreimal so viel Zeit und Ressourcen benötigt, wie uns Zeit und Ressourcen für das gesamte Projekt zur Verfügung standen.

#### 4.1.13 Push versus Pull

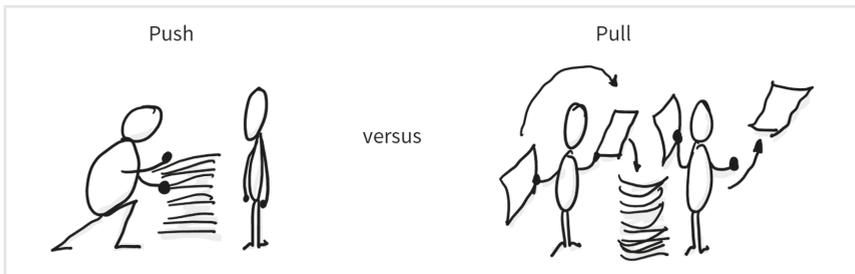


Abb. 51: Push versus Pull

Taiichi Ōno arbeitete seit den frühen 1930ern in den Toyota-Werken in Japan. Ab den 1950ern übernahm er immer mehr Verantwortung als Leiter der Produktion und konnte somit auch in die USA reisen, um dort in den Ford-Werken (Detroit) zu lernen und diese schließlich für die Prozesse bei Toyota anzupassen.

In seinem Buch »Das Toyota-Produktionssystem<sup>118</sup>«, das bis heute als Standard in der Produktion gilt, erklärt er den Lesenden sehr anschaulich, welche Lehren er aus Det-

118 Ohno, T.: Das Toyota-Produktionssystem.

### 4.4.1 Projektsteckbrief

<b>Projektbezeichnung:</b> Kreditvergabe Neu		<b>P-Nr./Kürzel:</b> KV01 <b>Projektleitung:</b> Herr Freundlich
<b>Projektauftraggeber:</b> Leiter Fachabteilung Kreditvergabe A <b>Projektauftragnehmer:</b> Herr Freundlich, Projektleiter-Pool der Bank		
<p><b>Projektumfeld (WO, WARUM):</b> Es handelt sich um ein internes Projekt in der deutschen Filiale eines englischen Bankhauses. Aktuell wird in Deutschland der Auszahlungsprozess für Kredite hauptsächlich manuell und papiergebunden dezentral durchgeführt. Die Prozesse unterscheiden sich in den fünf Vertriebsbereichen. Um die Wachstumsstrategie der Bank weiterhin zu forcieren, ist eine weitestgehende Digitalisierung des Auszahlungsprozesses erforderlich. Zudem sind die gewachsenen Strukturen der Prozesswelt zu vereinheitlichen und zu automatisieren. Dazu muss die Fachabteilung engagiert beitragen, bevor ein Konsens über die Vereinheitlichung erzielt werden kann. Auch sind die Prozesse komplexer als zunächst angenommen, sodass die Erstellung eines formalen Lastenheftes in der Vergangenheit mehrfach gescheitert ist. Bei Nichteinhaltung von Regularien im Bankgeschäft, wie z. B. KWG, Basel II+III, MaRisk etc., drohen nicht unerhebliche Sanktionen. Damit entsteht bei der Projektdurchführung ein erhöhter Prüf- und Rechercheaufwand. Da vorherige Versuche, das Projekt umzusetzen gescheitert sind, wird vom oberen Management vorgegeben, das Projekt agil aufzusetzen. Es werden zwei Teilprojekte ausgerufen, auf die sich die fachlichen Schwerpunkte verteilen. Dazu werden ein Product Owner, zwei Entwicklungsteams und zwei Scrum Master installiert. Die angestrebte SW-Lösung soll Pilotcharakter für andere Filialen auf dem europäischen Festland haben.</p>		
<p><b>Projekthalt (WAS):</b> Automatisierung, Optimierung und Standardisierung des gesamten Auszahlungsprozesses fachabteilungsübergreifend. Damit verbunden ist die Digitalisierung des Posteingangs, die Entwicklung und Einführung einer Vorgangsteuerung sowie die Anpassung der Rule Engine und des Archivsystems. Zusätzlich soll mit der Lösung auch die Autokreditvergabe für Kleinkredite als neuer Prozess eingeführt werden. Das Projekt fängt mit dem Schreiben des Project Charters (ca. fünfseitiges Dokument) an und endet mit der Abnahme des Systems durch die Bankenaufsicht und die Betreuung einer dreimonatigen Einführungsphase am Standort in Deutschland. Nichtziel ist die Übernahme auf andere kontinentaleuropäische Filialen.</p>		
<b>Laufzeit:</b> 2 Jahre	<b>Projektbudget:</b> 2,5 Mio. EUR	
<p><b>Projektrisiken / Behinderungen:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gewachsene und verschachtelte Strukturen und Prozesse mit zu vielen Sondervarianten/-fällen, die neu zu designen sind.</li> <li>• Veraltete Technologie, die ausgetauscht werden muss. Damit verbunden erhöhter Abstimmungsbedarf mit dem Steuerungsteam und externen Partnerinnen und Partnern.</li> <li>• Paralleler OE<sup>159</sup>-Prozess zur Umstellung der Projektabwicklung auf Scrum</li> </ul>		

Tab. 15: Steckbrief, Stand MS1 Beauftragung

159 OE steht als Abkürzung für Organisationsentwicklung.

#### 4.4.1.1 Projektklassifizierung nach dem Diamantmodell

Im Kapitel 3.4.3 haben wir das »Diamantmodell nach Shenhar und Dvir« der Fallstudie Kreditvergabe kennen gelernt. Diesem Modell folgend haben wir das Projekt in zwei wesentliche Vorgehensweisen aufgeteilt:

- Agil: für die Einführung von Scrum und die Vereinheitlichung und Umsetzung der Prozesse
- Klassisch: für die Einhaltung der Regularien im Bankengeschäft.

#### 4.4.1.2 Klassische Elemente von der Organisation vorgegeben

Denkt man an das Bankgeschäft, verbindet man es normalerweise nicht mit agilen, hochinnovativen dynamischen Vorgehensweisen. Man bringt es eher mit planbasiertem, vorausschaubarem und somit vertrauensbildendem Verhalten in Zusammenhang. Zumindest wünscht man es sich.

Dies spiegelt sich in unserem Fallbeispiel in den klassischen Elementen der Projektvorgehensweise wider, die von der konservativen Organisation vorgegeben wurden:

- Projektportfoliomanagement der Bank mit einmaliger Jahresplanung und Einlastung der Projekte in die Organisation im September. Damit verbunden ist die Projektbeantragung mittels einer detaillierten Projektbeschreibung (Project Charter). Diese kann nur für bestimmte Teile des Projektes geleistet werden, die zum Zeitpunkt der Projektbeantragung bereits bekannt sind, z. B. die einzuhaltenen Regularien und deren Umsetzung.
- Berichtswesen: Der Lenkungskreis verlangt einen monatlichen Statusbericht mit den klassischen Kennzahlen des magischen Dreiecks, Risiken, Meilensteinen und ihrem Erreichungsgrad. Nur mit solchen Daten ist er gewohnt, den Projektfortschritt zu bewerten.
- Im Unternehmen liegt ein klassisches Standard-Vorgehensmodell nach Wasserfall mit definierten Ergebnistypen pro Meilenstein vor, welches laut PMO auch mit Scrum einzuhalten ist.
- Die IT-Abteilung verlangt eine enge Koppelung an deren Rolloutplanung. Releases müssen vom Projektteam für die Übernahme von Zwischenständen bei der IT beauftragt werden. Auch sind Prüfungen gesetzlicher Vorgaben an die Zyklen der IT gekoppelt. Eine gute Planbarkeit, wann welche Lieferobjekte zur Prüfung wann ausgeliefert werden können, wird eingefordert.

Rahmenbedingungen aus der klassischen Organisation

Die Organisation der Bank funktioniert noch weitgehend planbasiert. Die Schnittstellen zum Projekt wie Lenkungskreis oder IT-Abteilung wollen wie bisher mit konkreten Zahlen, Daten, Fakten zu einem frühen Zeitpunkt versorgt werden, um das Projekt wie alle anderen parallelen Projekte in ihr Tagesgeschäft einordnen zu können.