

**Fahren Sie Ihre Projekte agil, klassisch oder hybrid? Wer sich für den Einsatz von Scrum entscheidet, muss auch an die Folgen für Unternehmen und Projektbeteiligte denken.**

**Dr. Markus Blaschka  
Dr. Blaschka & Netzwerk  
Walsumer Str. 6a, 83064 Raubling**

### **Schlüsselworte**

Projektmanagement, Agiles Projektmanagement, Agil, Scrum, Wasserfall, Agiles Unternehmen, Organisationsentwicklung, Change Management

### **Einleitung**

Die Ursprünge des heute üblichen Projektmanagements liegen in den großen Raumfahrt-Programmen der 1960er Jahre. Es war für Ingenieure entwickelt worden. Typisch waren und sind bei diesem Vorgehensmodell die aufeinander folgenden und streng getrennten Projektphasen. Die heutige IT – vor allem in der universitären Ausbildung – hat viele Konzepte und Modelle aus Naturwissenschaft, Mathematik und den Ingenieurwissenschaften übernommen. Deshalb ist das Phasenkonzept immer noch das am weitesten verbreitete Vorgehensmodell im IT-Projektmanagement. In der IT ist es auch als Wasserfall-Modell bekannt. Bei vielen Projekten funktioniert das Phasenmodell auch weiter hervorragend in der Software-Entwicklung – allerdings oft bei kleineren bis mittleren Projekten mit eher kleinen Teams.

Das klassische Wasserfall-Modell hat jedoch seine Tücken. Diese sind auch seit langer Zeit bekannt! Der regelmäßig publizierte Chaos Report der Standish Group zeigt immer wieder, dass ein großer Prozentsatz der IT-Projekte – trotz eines professionellen Projektmanagements – eben nicht in time, in budget, in quality bleiben. Viele werden sogar vorzeitig abgebrochen! Über die Ursachen wird spätestens seit den 1990er Jahren viel geforscht und in Unternehmen diskutiert.

### **Heutiges Projektmanagement kämpft mit vielen bekannten Problemen**

Heute werden folgende typische Aspekte (nicht nur des Wasserfall-Modells) als problematisch für Software-Projekte gesehen:

- Unsere Arbeitswelt ist stark nach den Prinzipien Taylors aus der Industrialisierung aufgebaut. Die Arbeitsteilung ist geeignet für die industrielle Fertigung, aber nicht für Wissensarbeiter wie z.B. in der Software-Entwicklung.
- Aus der Theory of Constraints und dem Lean Management weiß man um die Problematik der Verfügbarkeit bestimmter Schlüssel-Mitarbeiter, deren Kenntnisse in fast jedem Projekt unabdingbar sind. Gerade diese Mitarbeiter sind aber oft überlastet mit vielen unnötigen Aufgaben.
- In der Matrix-Organisation wird Projektarbeit immer der „normalen“ Arbeitsbelastung der Mitarbeiter hinzugefügt. Eine übergreifende Planung der Ressourcen für Projekte erfolgt so gut wie nie. Vielmehr erhalten Projekte in Unternehmen immer neue und andere Prioritäten. Das führt bei Mitarbeitern zu zusätzlicher Demotivation.

- Die starke Spezialisierung (einige Autoren sprechen gar von Hyper-Spezialisierung in der IT-Branche) erzwingt viele Abstimmungen. Die daraus folgenden zahlreichen Meetings, Abstimmungen und Übergaben sind nicht nur demotivierend, sondern verlangsamen alle Projekte im Unternehmen
- Häufig sind Projektteams nicht mit der nötigen Entscheidungskompetenz ausgestattet, um dringende Entscheidungen selbst treffen zu können. Daraus resultieren Eskalationen, weil die Entscheidungen nur in höheren Management-Ebenen getroffen werden können. Damit sinken wiederum Tempo und Motivation in den Projekten. Daran wird nicht gerüttelt, weil sich die Manager in Unternehmen heute genau über diese Rolle und Machtposition definieren und legitimieren.
- Man weiß heute, dass Wissensarbeit nicht in einen klassischen Acht-Stunden-Bürotag erledigt werden kann. Wissensarbeit benötigt Freiräume, Leerläufe, ganz allgemein: viel Flexibilität. Wir alle wissen, dass die besten Ideen oft beim Sport oder in der Freizeit kommen. In Unternehmen dagegen herrschen oft Arbeitsschutz-Bestimmungen oder auch ein Leistungsdruck, die kontraproduktiv wirken. Die viel zitierten Unternehmen aus dem Silicon Valley wie Google oder Facebook sind hier oft einen Schritt weiter.
- Wissensarbeiter sehen selten den Erfolg ihrer Arbeit. Der Beginn des Produktivsystems erzeugt natürlich oft eher Probleme, die als einzige Rückmeldung zu den Entwicklern kommen. Daher ist es nicht verwunderlich, wenn auch die Burnout-Raten bei den Wissensarbeitern weiter steigen.

Seit gut zehn Jahren Zeit adressieren die Methoden für das Agile Projektmanagement wie Scrum und Kanban diese Themen. Natürlich fußen die agilen Ansätze selbst wiederum auf älteren Ansätzen wie z.B. dem Extreme Programming.

### **Agiles Projektmanagement ist extrem erfolgreich, passt aber nicht überall**

Insbesondere Scrum ([www.scrum.org](http://www.scrum.org)) löst erfolgreich viele bekannte Probleme des klassischen Projektmanagements. Deshalb hat sich Scrum als Methodik für Agiles Projektmanagement bewährt. Folglich führen viele Unternehmen Scrum in der Software-Entwicklung ein und erzielen damit große Verbesserungen beim Projektmanagement. Natürlich ist auch in der agilen Welt nicht alles problemlos, eine häufige Herausforderung bleibt die Ausweitung von Scrum auf die gesamte Projektlandschaft im Unternehmen. Die Skalierungsmodelle wie SaFE, LeSS oder Nexus benötigen viel Erfahrung und Know-How beim Einsatz.

Jedoch eignet sich der Ansatz des iterativen Vorgehens nach dem Prinzip „inspect and adapt“ naturgemäß nicht für alle Arten von Projekten im Unternehmen. Man stelle sich den Bau eines neuen Unternehmenssitzes in zweiwöchigen Sprints vor – wird dann die Baugenehmigung bei jedem Sprint neu eingeholt und gar erteilt? Aber auch in anderen Domänen des Projektmanagements scheint heute das agile Vorgehen in mehreren kurzen Iterationen wenig sinnvoll, denken wir nur an z.B. die Organisationsentwicklung.

# SCRUM FRAMEWORK

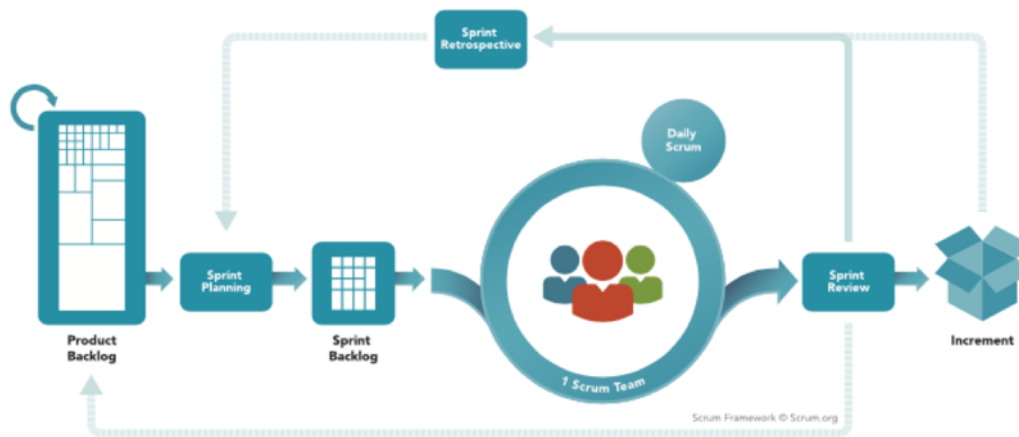


Abb. 1: Das Scrum Framework (Quelle: scrum.org)

## Unternehmen setzen auf den hybriden Parallelbetrieb beider Ansätze

Daher verfolgen Unternehmen heute oft einen „hybriden“ Projektmanagement-Ansatz: den „Parallelbetrieb“ von Scrum (oder anderen agilen Methoden) in der Software-Entwicklung und dem klassischen Wasserfall-Modell für die anderen Projekte.

Auf den ersten Blick scheint dieses hybride Projektmanagement attraktiv. Doch bei der praktischen Umsetzung birgt es zahlreiche Probleme und Stolperfallen. Es reicht nicht, nur nach Anwendungsgebiet zu trennen und so z.B. außerhalb der agilen Software-Entwicklung weiter auf das Wasserfall-Modell zu setzen. Denn mit den beiden Ansätzen entwickeln sich auch zwei Communities mit unterschiedlichen Werten und damit auch Kulturen.

Kunden berichten z.B. von Projektleitern, die nach ihrem neuen Status in der agilen Welt suchen („soll ich jetzt Product Owner werden oder Scrum Master?“). Auch Begehrlichkeiten und Rivalitäten entstehen: „Warum lernen wir hier noch das alte Projektmanagement, wenn es etwas Besseres gibt?“ (Frage einer Seminarteilnehmerin im Projektmanagement-Training). Oft tauchen Probleme auch an den Schnittstellen zu den nicht-agilen Bereichen des Unternehmens auf (wie z.B. dem Einkauf). All diese Punkte und Themen müssen im Unternehmen natürlich aufgegriffen und adressiert werden.

## Die Agile Transition ist mehr als ein anderes Modell im Projektmanagement

Wenn man sich mit diesen Themen näher beschäftigt, stellt man jedoch fest, dass die so genannte „Agile Transition“ (wie der hybride Ansatz meist bezeichnet wird) eigentlich weit mehr ist als die Etablierung einer zweiten Methodik fürs Projektmanagement. Die Agile Transition ist ein echter Wandel im Unternehmen und damit eine typische Organisationsentwicklung. Aber eine, die nur selten mit einem professionellen Change-Management begleitet wird.

Gleichzeitig ziehen mit der Agilität Themen ein, die sogar noch über den Change hinausgehen und die Wiege einer neuen Arbeitswelt an sich sind. Selbstorganisierte, crossfunktionale Teams zeigen eine ganz andere Form der Zusammenarbeit, das oft geschmähte Silodenken gehört damit der

Vergangenheit an. Ein Scrum Master, der sich als servant leader für sein Team versteht und Hindernisse in der Organisation beseitigt, packt plötzlich Prozesse und Abläufe an, die jahrelang als problematisch bekannt sind, aber immer als gegeben hingenommen wurden. Wer einmal erlebt hat, wie ein agiles Umfeld „brummt“ und tickt, erkennt, dass hier die Zukunft der Arbeit liegt. So weiß man heute, dass die Generation Y ein Vorgehen nach Phasen als unnatürlich ansieht und eher eine selbstorganisierte Arbeit in Iterationen erwartet.

### **Die Zukunft ist das agile Unternehmen**

Unsere Hypothese lautet daher: Der hybride Ansatz wird mittelfristig scheitern, insbesondere weil es Unternehmen auf Dauer nicht gelingen wird, die agile Kultur „im Parallelbetrieb“ mit der klassischen (Projekt-) Management-Kultur bestehen zu lassen.

Wir schlagen folglich vor, die Einführung von Scrum als Keimzelle des agilen Unternehmens zu sehen, das für die heutige VUCA-Welt (eine Welt voller Volatilität, Unsicherheit, Komplexität und Ambiguität) und die Anforderungen von „new work“ gerüstet ist.

#### **Kontaktadresse:**

Dr. Blaschka & Netzwerk  
Dr. Markus Blaschka  
Walsumer Str. 6a  
D-83064 Raubling

Telefon: +49 8035 87 30 53  
E-Mail: [info@drblaschka.de](mailto:info@drblaschka.de)  
Internet: [www.drblaschka.de](http://www.drblaschka.de)