

Advertorial

Agilität und Wasserfallmodell erfolgreich verknüpfen

Wie viel Agilität verträgt das Wasserfallmodell? Geht es in der aktuellen Diskussion um ein Nebeneinander oder lässt sich das klassische Projektmanagement damit weiterentwickeln? Norman Frischmuth ist als Geschäftsführer der proventis GmbH verantwortlich für die Multi-Projektmanagement Software Blue Ant. Vor dem Hintergrund langjähriger Erfahrung erzählt er, wie diese beiden Ansätze erfolgreich zusammenwirken.

Herr Frischmuth, seit neue kollaborative Konzepte ihren Siegeszug in der PM-Community angetreten haben, beteiligen Sie sich an der Diskussion aus der Perspektive eines Herstellers einer klassischen, stringenten Multi-Projektmanagement-Software. Ihre These: Die neuen Ansätze sind keine Alternative und schon gar kein Widerspruch, vielmehr ergänzen sie das herkömmliche PM. Wie sehen Sie das heute?

Lassen Sie uns zunächst bei dem Begriff »stringent« bleiben. Meist wird darunter so etwas verstanden wie: Im stringenten PM habe ich einen Ablaufplan, klare Abhängigkeiten, feste Termine etc. und in agilen Projekten habe ich das nicht, also ist es weniger stringent. Sieht man aber genauer hin, erkennt man, dass das nicht stimmt. In agilen Projekten ist die Stringenz auf der Zeitachse oft noch stärker ausgeprägt als in klassischen Projekten. Nehmen Sie die Softwareentwicklung nach Scrum: Das Verlängern der Dauer bzw. Verschieben der Endtermine der Sprints ist hier tabu. Die Ausgestaltung der täglichen Arbeit ist anders, man bezieht sich auf Ergebnisse, nicht auf das Vorgehen. Die Stringenz und Ernsthaftigkeit, mit der das Team die Ziele verfolgt, sind deshalb nicht geringer.

Wenn Sie Ihre Erfahrungen mit Ihrem angestammten Kundenkreis betrachten: Woher kommen die Anforderungen, die Projektarbeit anders zu organisieren? Gibt es bestimmte Branchen, eine bestimmte Art von Projekten?

Generell basiert die Forderung nach Agilität häufig auf Angst vor zu viel Formalismus und Planungsaufwand. Die Teams wollen sich auf die nahe Zukunft konzentrieren und dann erst entscheiden, wie es weitergeht. Aber wenn die Arbeit so gelebt wird, dann meistens in der Linie. Bei Projekten kollidiert ein solches

Vorgehen mit dem Wunsch des Managements, einen Überblick darüber zu haben, welche Ressourcen bis wann gebraucht werden, welche Budgets benötigt werden und mit welchen Ergebnissen zu rechnen ist. Und auch in Unternehmen mit agilen Kulturen gibt es den Jahresabschluss, zu dem die Buchhaltung Zahlen über Kosten und Wertschöpfung sehen will.

Norman Frischmuth



Dipl. Kfm. Norman Frischmuth ist seit 2001 geschäftsführender Gesellschafter der proventis GmbH, ein Berliner Beratungs- und Softwarehaus mit 35 Mitarbeitern.

Neben seiner Tätigkeit als Geschäftsführer, unterrichtet Herr Frischmuth seit 2003 als Lehrbeauftragter an verschiedenen Berliner Hochschulen.

Seit 2006 engagiert er sich in der GPM. Seit 2009 ist er Mitglied der Regionalleitung der GPM in Berlin.

Dennoch – auch wenn Unternehmen auf professionelles Projektmanagement setzen, kann es auf der Arbeitsebene die Forderung nach anderen Methoden der Zusammenarbeit geben. Stichworte »Kollaboration«, »Mobilität«, »Document Sharing« ...

Richtig, aber für diese klassischen Fragen der Zusammenarbeit gibt es schon viele erprobte Tools und Best Practices; das ist ja auch in der Linie eine tägliche Herausforderung. Unsere Kunden sind da in der Regel gut aufgestellt. Was die Projektarbeit betrifft, gibt es ganz unterschiedliche Interessen. Manche Unternehmen, die Blue Ant vor allem für Reporting und Multipro-

jetmanagement nutzen, interessieren sich für ein ergänzendes Durchführungswerkzeug wie Bug Tracking in der Softwareentwicklung, ein Ticketsystem oder ein Kanban-Board. Andere nutzen neben dem Wasserfallmodell die in Blue Ant bereits integrierten agilen Vorgehenstools. Und wieder andere – auch das ein interessanter Ansatz – planen mit den klassischen Werkzeugen agil, indem sie auf manche Detaillierung wie die Definition von Abhängigkeiten verzichten und bei der Aktivitätenplanung auf Monatsgranularität gehen. Momentan sind wir hier immer noch in einer Übergangsphase, in der viele Unternehmen prüfen, welcher Weg der beste für sie ist.

Wie lautet Ihre Empfehlung, wie Unternehmen diesen Weg finden können?

Meine erste Empfehlung: keine Angst vor der Kombination unterschiedlicher Vorgehensweisen, auch wenn sie im ersten Augenschein etwas gewagt wirken! Die Beteiligten – Management, Project Management Office, Einzelprojektleitung – haben oft unterschiedliche berechtigte Ansprüche. Es gibt die strategische Ebene, die Planungsebene und die Durchführungsebene. Die Durchführungsebene ist unglaublich bunt. Für die Planung im Einzelprojekt kann das Herunterbrechen der übergeordneten Ziele und Eckdaten auf Arbeitspakete der richtige Weg sein, denn manchmal sind ganz andere Vorgehensweisen und Werkzeuge sinnvoll. Aber – und das ist meine zweite Empfehlung, die von der ersten nicht zu trennen ist: Man darf nicht zulassen, dass diese Welten entkoppelt sind. Das meint im konkreten Beispiel von vorhin, dass die Softwareentwicklung nach Scrum mit ihren ergebnisorientierten Sprints am Ende in eine übergeordnete Planung eingebettet sein sollte. Denn sonst haben wir das Problem, das wir vor zehn Jahren hatten, als es noch kaum Werkzeuge fürs Multi-Projektmanagement gab: Es fehlt die Übersicht in der Ressourcennutzung und jegliche Planungssicherheit. Das können sich die Unternehmen im heutigen Wettbewerb nicht mehr leisten. Die obere Ebene muss die unteren nicht komplett beinhalten, das PMO muss nicht jede Karte eines Kanban-Boards kennen. Aber es muss eine sinnvolle Durchgängigkeit geben. Wenn man das verstanden hat, dann kann man mit dieser Kombination seine Projekte und seine Projektlandschaft gut steuern.

Haben Sie den Eindruck, dass sich viele Unternehmen bedenklich in Richtung Entkopplung bewegen?

Es ist eher so, dass Sie von dort herkommen! Da fragt das Controlling Excel-Listen mit Kennzahlen und Ressourcennutzen ab, die Projekte – oft geht die IT voran – organisieren sich mit Kanban und das Management arbeitet mit Powerpoint. Wenn sich dann z. B. bei einem Ressourcenengpass die Frage stellt, was eigentlich wo mit welchem Aufwand geleistet wird, erkennen die Unternehmen, wie gefährlich die fehlende Durchgängigkeit der Information und Kommunikation ist. Sie beginnen sich für eine Gesamtlösung zu interessieren und kommen zu uns. Bei manchen ist dann eher eine Ergänzung gefragt, andere setzen auf eine grundlegend neue Gesamtlösung aus einem Guss.

Stichwort Gesamtlösung: Ihr Unternehmen bietet gemeinsam mit Projectplace, einem großen Anbieter auf dem Gebiet »Social Collaboration«, mit »Projectplace Extended« eine gemeinsame Lösung an. Welche Bedeutung hat das für Ihre Strategie?

Während wir mit unserer Multi-Projektmanagement-Software auf den Planungsebenen unsere Schwerpunkte haben, ist Projectplace auf die Teamzusammenarbeit konzentriert und zudem als schwedisches Unternehmen in einer tendenziell partizipativen Unternehmenskultur groß geworden. Mit diesem Partner über ein durchgängiges Verständnis der Projektarbeit zu diskutieren, war für uns ein spannender Prozess. Anfangs war das nicht einfach, denn wir waren gezwungen, uns gedanklich auf dieses doch ganz andere Konzept "Social PM" einzulassen und unseren schwedischen Partnern ging es ähnlich mit uns. Erst als wir erkannt hatten, dass wir keine Konkurrenten sind, sondern uns optimal ergänzen, wurde es plötzlich ganz einfach und unsere Kooperationsverhandlungen gingen zügig voran. Indem wir die unterschiedlichen Vorgehensweisen verstehen, wertschätzen und IT-technisch abdecken, können wir dem Kunden einen großen Mehrwert bieten: Wir ermöglichen ihm, in seiner gewohnten Welt die Lücke zu schließen – sei es in der Kollaboration im Projekt oder auf Managementebene.

*Herr Frischmuth, vielen Dank für das Gespräch.
Das Interview führte Elisabeth Wagner*

Kontakt:

proventis GmbH, Neue Grünstraße 25-26, D-10179 Berlin, Tel. +49 (0)30 2936399-0, Fax +49 (0)30 2936399-50,
www.proventis.net, www.blue-ant.de, kontakt@proventis.net