

# EXPERTEN- INTERVIEW

## Anonymisiert auf Wunsch des Gesprächspartners

### Agilität vs. Effizienz: Wandel

Wenn man es ernst meint mit der Agilität, gerät man automatisch in einen Interessenkonflikt. Was ist wichtiger: das operative Geschäft oder die Projektarbeit? Das ist ein echter Knackpunkt. Nur mehr Agilität seitens des Top-Managements vorzugeben und eine Matrixorganisation ins Leben zu rufen reicht nicht aus, man muss auch die Konsequenzen bedenken.

Eine vernünftige Abstimmung und Ressourcenplanung ist notwendig, damit die Mitarbeiter nicht in eine Sandwich-Position geraten, weil sie sowohl von der Linie als auch im Projekt beansprucht werden.

Die IT agiert mit Blick auf die Agilität typischerweise als Vorreiter. Die Businessbereiche fordern zwar oft mehr Agilität, tun sich aber schwer damit, ihren Beitrag hierfür zu liefern. Bei der Umsetzung von Projekten mit Scrum beispielsweise muss auch das Business als Project Owner einige Rollen ausfüllen, damit das Gesamtkonzept funktioniert. In der Praxis fehlt hierfür aber oft die Zeit, da das Kerngeschäft alle Ressourcen beansprucht. So fällt es dem Business oftmals schwer, seine Anforderungen klar zu spezifizieren. In vielen Fachbereichen fehlen auch schlicht Leute mit IT-Affinität. Früher hat die IT einen Großteil der Aufgaben übernommen – dies funktioniert in dem zunehmend komplexen Umfeld aber nicht mehr.

Deshalb versuchen wir, die Businessbereiche mit der Philosophie eines agilen Projektmanagements vertraut zu machen. Für die Umsetzung agiler Projekte ist es einfach eminent wichtig, dass sich Business und IT als ein Team verstehen, und eine vernünftige Kommunikation gewährleistet ist. So setzen wir bevorzugt Projektmanager aus dem Business ein, da diese besser in der Lage sind, mit den Kunden zu sprechen. Gleichzeitig arbeiten die für die Projektumsetzung zuständigen IT-Fachkräfte in den Räumen der Fachbereiche. Ohne das gegenseitige Verständnis und die räumliche Nähe bleibt in der Kommunikation zu viel auf der Strecke.

Agile Ansätze bleiben auf der Strecke, wenn die Leute in ihrer Komfortzone verharren. Ein professionelles Ressourcenmanagement, das erst mal Transparenz darüber schafft, mit welchen Themen die Leute tatsächlich wie ausgelastet sind, halte ich vor diesem Hintergrund für unverzichtbar.

Auch ein Kulturwandel ist erforderlich. So sind agile Methoden wie Scrum für einige Leute auch unangenehm, da sie Transparenz schaffen und der Projektfortschritt und die Ergebnisse besser sichtbar werden. Viele Mitarbeiter sind die Bearbeitung einzelner Arbeitspakete schlicht nicht gewohnt. Umgekehrt bieten wir den Leuten hier mehr Freiheit bei der Umsetzung. So können sie Arbeitspakete zunehmend auch im Homeoffice bearbeiten.

Wir haben ein Projekt, das durch ein ausgegründetes Start-up begleitet wird. Die agieren wie Könige, brauchen sich an keine Regeln, Prozesse oder Standards zu halten. Die glänzen beim Top-Management mit schnellen Ergebnissen. Fraglich ist aber, wie die Ergebnisse des Projekts integriert werden sollen, wenn Architektur- oder Applikationsentwicklungsstandards nicht eingehalten werden. Zugleich macht sich in der restlichen Belegschaft Unmut breit, da hier gänzlich andere Rahmenbedingungen gelten.

Es braucht definierte Freiräume, um agile Projekte überhaupt durchführen zu können. Und auch agile Projekte brauchen eine Governance!

Für wichtig halte ich, die Projekte im Vorfeld zu klassifizieren und ihnen entsprechend der Klassifizierung eine Projektmanagement-Methodik, die im Unternehmen nach klar definierten Vorgaben umgesetzt wird, zuzuordnen. Nur so ist eine vernünftige Steuerung des Projektportfolios und ein damit verbundenes Ressourcenmanagement möglich. Angesichts der Zunahme des Projektvolumens benötigen wir eine klare Priorisierung und klare Entscheidungen seitens des Managements.



**Alle Ergebnisse zu  
unserer Studie finden  
Sie hier.**