

Hochschule Merseburg (FH)
University of Applied Sciences



Fachbereich Wirtschaftswissenschaften
Fachgebiet Unternehmensprozesse

Bachelorarbeit

Zur Erlangung des Grades Bachelor of Arts (B. A.)

**Agiles Projektmanagement als Chance zur Implementierung von
Stakeholderdialogen**

vorgelegt bei:

Prof. Dr. rer. pol. Dirk Sackmann

vorgelegt von:

Lara Gilke



Matrikel: BBW PO 2014

Kennnummer: 21131

Abgabe im WS 2018/2019 am 21.03.2019

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis.....	IV
Abkürzungsverzeichnis.....	IV
1 Einleitung	1
1.1 Problemstellung und Ziel der Arbeit.....	1
1.2 Aufbau und Struktur	1
2 Zentrale Begriffe der Arbeit	3
2.1 Stakeholderdialog	3
2.2 Agiles Projektmanagement.....	4
2.2.1 Projekt.....	4
2.2.2 Projektmanagement	4
2.2.3 Agiles Projektmanagement.....	5
2.3 IT-Projekte	6
3 Stakeholderdialog.....	7
3.1 Stakeholderdialog im CSR Kontext	7
3.2 Relevanz von Stakeholderdialogen	9
3.3 Methode	10
3.3.1 Kommunikationsebenen.....	10
3.3.2 Phasenmodell	12
3.3.3 Instrumente	15
4 Agiles Projektmanagement.....	19
4.1 Klassisches Projektmanagement – Wasserfallmodell.....	19
4.1.1 Vorgehensweise.....	19
4.1.2 Rollen.....	22
4.1.3 Instrumente	24
4.1.4 Zusammenfassung und kritische Betrachtung	27
4.2 Agiles Projektmanagement – Scrum	27
4.2.1 Vorgehensweise.....	28
4.2.2 Rollen.....	29

4.2.3	Agiles Manifest.....	31
4.2.4	Instrumente	32
4.2.5	Zusammenfassung und kritische Betrachtung	35
4.3	Notwendigkeit der Weiterentwicklung vom Wasserfallmodell zu Scrum.....	36
5	Erfolgsfaktor – Stakeholderdialog.....	37
5.1	Implementierung des Stakeholderdialogs in Scrum	37
5.2	Hindernisse und Chancen	40
6	Schlussfolgerung.....	41
6.1	Fazit	41
6.2	Ausblick.....	42
7	Quellenverzeichnis	43
7.1	Literaturverzeichnis	43
7.2	Internetquellen	45

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Verwendete Suchbegriffe und Datenbanken	2
Abbildung 2: Corporate Social Responsibility Konzept	8
Abbildung 3: Kommunikationsebenen in einem idealtypischen Stakeholder Dialog-System	11
Abbildung 4: Das Dialogic Change Model	13
Abbildung 5: Bestimmung der Engagement-Relevanz verschiedener Stakeholder	18
Abbildung 6: Projektmanagement und Projektphasen	20
Abbildung 7: Wasserfallmodell	21
Abbildung 8: Projektstrukturplan - der Plan der Pläne	24
Abbildung 9: Meilenstein – Trendchart	25
Abbildung 10: schematische Darstellung der Scrum-Vorgehensmethode	28
Abbildung 11: Beispielhafte Darstellung eines Burndown Charts	34
Abbildung 12: Scrum Methode unter Berücksichtigung des Dialog Change Models	39

Abkürzungsverzeichnis

AP	Arbeitspakete
APM	Agiles Projektmanagement
CC	Corporate Citizenship
CG	Corporate Governance
CSR	Corporate Social Responsibility
DCM	Dialogic Change Model
ERP	Enterprise-Resource-Planning
PSP	Projektstrukturplan
TA	Teilaufgaben

1 Einleitung

1.1 Problemstellung und Ziel der Arbeit

In Deutschland finden jeden Tag unzählige Projekte statt. Eine beträchtliche Anzahl dieser Projekte scheitert. Beispiele dafür wären Großprojekte wie: Stuttgart 21 oder der Berliner Flughafen. Laut einer Statistik des Unternehmens Twago ist einer der Hauptgründe mangelndes Stakeholdermanagement. Interessengruppen werden nicht intensiv genug in das Projekt involviert. Es herrscht mangelnde Transparenz und es fehlt an offener Kommunikation zwischen den Stakeholdern – dieses führt zu Unzufriedenheit und Motivationsverlust seitens der Projektbeteiligten.¹

In den letzten Jahren konnte sich das agile Projektmanagement immer mehr durchsetzen. Vor allem in der Softwareherstellung ist dieses Phänomen zu beobachten. Agile Vorgehensweise bildet den Gegenpol zu traditionellen Vorgehensweisen und setzt auf dynamische Konzepte. Hierbei steht der Mensch im Mittelpunkt. Stetige und vertrauensvolle Kooperation und Kommunikation zwischen den Projektbeteiligten bilden dabei das Grundgerüst.²

Ziel dieser Arbeit ist es, eine mögliche Vorgehensweise aufzuzeigen, Stakeholderdialoge anhand der agilen Vorgehensweise von Scrum zu implementieren, um die Kommunikation zwischen den Akteuren eines IT-Projektes und somit den Erfolg des Projektes zu steigern. Dafür soll zum einen Gemeinsamkeiten der Methodik von Scrum und den Stakeholderdialogen im CSR Kontext herausgestellt werden und anschließend die Möglichkeit der Verwobenheit aufgezeigt werden. Zum anderen soll der Frage nachgegangen werden, welche Chancen dieses Zusammenführen der beiden Konzepte im Projektkontext bietet.

1.2 Aufbau und Struktur

Die vorliegende Arbeit lässt sich in sechs Kapitel gliedern und beginnt mit einer Erläuterung der zentralen Begriffe, um die Basis für das allgemeine Verständnis zu schaffen. Darunter fallen der Stakeholderdialog und agiles Projektmanagement in Verbindung mit IT-Projekten. Der dritte und vierte Teil bilden die theoretische Grundlage für das fünfte Kapitel. In diesem Kapitel wird ein Modell aufgezeigt, wie sich Stakeholderdialog in den agilen Prozess integrieren lassen. Für das Verständnis des Stakeholderdialogs wird dieser im dritten Abschnitt in Beziehung mit Corporate Social Responsibility gesetzt. Danach werden einzelne Handlungsschritte aufgeführt, um beispielhaft die praktische Umsetzung nachzuvollziehen. Die Literatur bietet als Lösungsansätze die Kommunikationsebenen im Stakeholderdialog-System und das Dialogic Change Model (DCM), welches das Fundament des

¹ Vgl. Twago 2016

² Kusay-Merkle 2018, VI

Stakeholderdialogs bildet. Der vierte Teil umfasst einen Vergleich zweier Projektmanagementarten, zum einem das klassische und zum anderen das agile Projektmanagement. Hierbei stehen die Vorgehensweise, die Rollenverteilung und die Instrumente im Fokus. Ein zentraler Aspekt ist hierbei die agile Projektmethode von Scrum. Das darauffolgende Kapitel bildet den Kern der vorliegenden Arbeit und befasst sich mit dem Implementieren des Stakeholderdialog in Scrum. Dazu dienen die in der Praxis für sinnvoll erwiesenen Vorgehensweisen und Praktiken aus beiden Themengebieten, zusammengeführt in einem Modell.

Für die nachfolgende Arbeit wurde eine systematische Literaturanalyse vorgenommen, diese basiert auf einem zuvor festgelegten Suchprozess. Dazu wurden vorrangig die Datenbanken: der Springer-Verlag, EBSCO, der OPAC und Google Scholar genutzt, um eine Diversität der Literatur zu gewährleisten. Für die zentralen Schlüsselbegriffe im ersten Kapitel dienten die Datenbank, der Springer-Verlag und der OPAC. Da beides überwiegend fundierte Fachliteratur beinhaltet. Genutzt wurden die Schlagwörter: CSR, Stakeholderdialog und agiles Projektmanagement. Durch diesen Prozess ergaben sich für „agiles Projektmanagement“ im Springer Link, nach Relevanz sortiert, 447 Werke, für „Stakeholderdialog“ 178 Ergebnisse und für den Suchbegriff „CSR“ 33 Ergebnisse. Der OPAC hingegen lieferte für „agiles Projektmanagement“ nur 12 Treffer, allerdings für CSR 404 Treffer. Die Auswahl der Literatur wurde durch die Relevanz und der Aktualität der Literatur getroffen. Für weitere Analysen dienen die Onlinedatenbanken, EBSCO und Google Scholar, diese bieten eine Vielzahl an wissenschaftlichen Journalen und Zeitschriften und dienen in weiteren Untersuchungen zum Untermauern von Forschungsergebnissen und Vergleichen. Hierbei wurden Schlagwörter wie der Stakeholderdialog in Verbindung mit CSR gesetzt, um das Suchergebnis auf die relevanten Werke zu reduzieren.

Schlagwörter	Publikationsorgane
Agiles Projektmanagement	Springer Link
Projektmanagement	Google Scholar
CSR	EBSCO
Scrum	OPAC
Wasserfallmodell	
Klassisches Projektmanagement	
Stakeholderdialog	
Stakeholdermanagement	
IT-Projekte	

Abbildung 1: Verwendete Suchbegriffe und Datenbanken

2 Zentrale Begriffe der Arbeit

Da sich die vorliegende Arbeit mit der Problemstellung auseinandersetzt, wie sich Stakeholderdialoge in das Vorgehen des agilen Projektmanagement implementieren lassen, ist es von essenzieller Bedeutung die Begriffe *Stakeholderdialog* und *agiles Projektmanagement* näher zu erläutern. Da agiles Projektmanagement überwiegend bei IT-Projekten zur Anwendung kommt, wird dieses ebenfalls in diesem Kapitel dargestellt.

2.1 Stakeholderdialog

Um den Dialog mit Stakeholdern erklären zu können, muss vorab das Verständnis des *Stakeholders* definitorisch abgegrenzt werden. Der Begriff des Stakeholders ist mittlerweile ein feststehender Begriff und findet in der deutschsprachigen Literatur ohne Übersetzung seine Anwendung. Seine Popularität liegt darin begründet, dass er hilft Unternehmensverantwortung greifbar zu machen.³ Der Ökonom R. Edward Freeman hat in seinem Werk „Strategic Management. A Stakeholder Approach“ folgende Begriffserklärung formuliert: „A stakeholder in an organization is (by definition) any group or individual who can affect or is affected by the achievement of the organization’s objectives.“⁴ Demnach wird ein Stakeholder als eine Gruppe oder Einzelperson definiert, die die Umsetzung der Unternehmensziele beeinflusst oder durch diese Zielerreichung betroffen ist oder sein kann.⁵ Dieses umfasst eine große Menge an Personengruppen. Hier gilt es die relevanten Akteure aus der Menge aller Stakeholder, zu identifizieren. Für die vorliegende Arbeit sind diejenigen Akteure von Relevanz, die aufgrund ihrer Einflussmöglichkeiten für den Erfolg des Stakeholderdialogs wichtig sind.

Die internen oder auch primären Einflussfaktoren sind unter anderem Kunden, Personal, Mitarbeiter⁶ oder Lieferanten eines Unternehmens. Externe oder auch sekundäre Einflussfaktoren sind hingegen beispielsweise die Regierung, Gemeinde oder politische Akteure.⁷ Das Unternehmen hat eine Verantwortungspflicht den Stakeholdern gegenüber. Allgemein gibt es eine große Anzahl an Stakeholdergruppen. Eine exaktere Einteilung ist für die weiteren Ausführungen jedoch nicht erforderlich.

³ Vgl. Schneider und Schmidpeter 2015, S. 613

⁴ Freeman 2010, S. 46

⁵ Vgl. Freeman 1984, S. 46

⁶ Im folgenden Verlauf wird bei geschlechtsspezifischen Formulierungen, lediglich aus Vereinfachungsgründen, immer die männliche Form verwendet (Projektleiter, Mitarbeiter, etc.). Selbstverständlich gelten alle Ausführungen und Aussagen für Frauen und Männer gleichermaßen

⁷ Vgl. Freeman 1984, S. 46

Der *Stakeholderdialog* ist hingegen ein methodischer Ansatz. Er beschreibt eine nachhaltige Kooperation unter Einbeziehung von unterschiedlichen Interessengruppen, in einem komplexen Veränderungsprozess. Für eine erfolgreiche Umsetzung benötigt es ein hohes Engagement aller Beteiligten. Darin enthalten ist eine Zusammenarbeit, die das Ziel verfolgt, Lösungs- und Handlungsoptionen für bestehende Herausforderungen gemeinsam zu erarbeiten.⁸

2.2 Agiles Projektmanagement

Der Begriff des *Projekts* und des *Projektmanagements* wird kurz erläutert, um auf dieser Basis das *agile Projektmanagement* zu charakterisieren.

2.2.1 Projekt

Ein *Projekt* ist ein einmaliges Vorhaben, welches zeitlich begrenzt ist, um eine Dienstleistung, ein Produkt oder ein Ergebnis zu erstellen.⁹ Konkret zusammengefasst basiert ein Projekt auf einer zeitlichen Befristung, einer interdisziplinären Teamarbeit mit arbeitsteiligen Prozessen, Einmaligkeit und Neuartigkeit.¹⁰ Außerdem bringen Projekte Veränderungen mit sich. Sie erschaffen Neues, sind komplex und überschreiten Organisationsstrukturen. Der Projektcharakter verändert sich, im Durchlaufen der verschiedenen Projektphasen und erfordert unterschiedliche Managementeigenschaften.¹¹

2.2.2 Projektmanagement

Projektmanagement ist der Oberbegriff für alle planenden, überwachenden, koordinierenden und steuernden Maßnahmen [...], die für die Um- oder Neugestaltung von Systemen oder Prozessen bzw. Problemlösungen erforderlich sind.¹² Nach DIN 69901 ist Projektmanagement wie folgt definiert: „Projektmanagement ist die Gesamtheit von Führungsaufgaben, -organisationen, -techniken und -mittel für die Abwicklung eines Projekts.“¹³ Außerdem umfasst das Projektmanagement die Anwendung von Methoden, Hilfsmitteln und Techniken in einem Projekt.¹⁴ Diese Vielseitigkeit spiegelt sich auch in den verschiedenen Dimensionen wieder, in die sich Projektmanagement gliedern lässt. Nach Kuster et al. gibt es vier Dimensionen: die *funktionale*, die *institutionelle*, die *personelle* (*psychologische* und *soziale*) und die *instrumentelle* Dimension.¹⁵

⁸ Vgl. Künkel et al. 2016, S. 155

⁹ Vgl. Kusay-Merkle 2018, S. 11

¹⁰ Vgl. Meyer und Reher 2016, S. 2

¹¹ Vgl. Kuster et al. 2008, S. 4

¹² Vgl. Kuster et al. 2008, S. 8

¹³ DIN 69901-1 2009

¹⁴ Vgl. Bär 2017, S. 11

¹⁵ Vgl. Kuster et al. 2008, S. 8

Die *funktionale* Dimension umfasst alle notwendigen Arbeitsschritte und Phasen in einem Projekt. Im Fokus dabei stehen die Initiierung und die Schlussphase.

Die *institutionelle* Dimension umfasst die gesamte Projektorganisation. Von der Festlegung der verschiedenen Rollen innerhalb des Projektes bis hin zur Verteilung von Verantwortungen.

Die *personelle*, *psychologische* und *soziale* Dimension beinhaltet alle Projektmitglieder. Darunter zählt unter anderem das Leiten der Teams und das Lösen von Konflikten.

Die *instrumentelle* Dimension impliziert Instrumente und Techniken, die zur Unterstützung des Projektes dienen. Das kann beispielsweise IT-Unterstützung oder andere Hilfsmittel betreffen.

2.2.3 Agiles Projektmanagement

Agiles Projektmanagement (APM) ist eine innovative Vorgehensweise. Dieses legt die Ablaufart des Projektes fest, definiert die Projektbeteiligten und deren Aufgaben und stellt Methoden zur Verfügung, die bei der Durchführung eines Projektes benötigt werden.¹⁶ APM ist eine Antwort zum einen auf die zunehmende Rasanz, in der Projekte durchgeführt werden und zum anderen auf die zunehmende Komplexität der Projekte. Dabei muss schnellstmöglich auf Veränderungen innerhalb eines Projektes reagiert werden können, da Abweichungen vom Projektplan überwiegend die Regel sind.¹⁷ Agiles Projektmanagement setzt sich aus den Begriffen *agil* und *Projektmanagement* zusammen.

Unter *Agilität* versteht man die Fähigkeit, schnellstmöglich auf Veränderungen reagieren zu können. Dabei gilt es Anforderungen in einer schnelllebigen Umwelt, in der sich Unternehmen derzeit befinden, gerecht zu werden. Beispielsweise durch regelmäßiges Feedback geben innerhalb des Projektteams.¹⁸ Das Prozessmodell von agilen Projekten folgt weniger statischen Strukturen, sondern vielmehr einer dynamischen Vorgehensweise, die durch bestimmte Forderungen und Werte geprägt ist. Zu diesen Werten zählen Zusammenarbeit der einzelnen Individuen, die intensive Einbindung des Kunden und die Aufgeschlossenheit gegenüber Veränderungen.¹⁹

¹⁶ Vgl. Brandt-Pook und Kollmeier 2015, S. 3

¹⁷ Vgl. Gordon und Nelke 2017, S. 375

¹⁸ Vgl. Brandstätter 2013, S. 9

¹⁹ Vgl. Oestereich und Weiss 2008, S. 19

2.3 IT-Projekte

Der Begriff des agilen Projektmanagements wurde bereits präzisiert. Des Weiteren ist zu erwähnen, dass agiles Projektmanagement vorwiegend in IT-Projekten zur Anwendung kommt. Dieses wird auch als *agile Projektsoftwareentwicklung* bezeichnet.²⁰ Dessen Grundprinzipien und allgemeine Informationen bieten die nächsten Erläuterungen.

IT-Projekte sind eine Art von Projekt, die sich mit der Herstellung von Individualsoftware, von IT-Anwendungssystemen, von Standard-Anwendungssoftware und Geschäftsprozessoptimierung beschäftigen.²¹ Dabei gibt es immer zwei Parteien, zum einen die Softwarefirma, die die Software herstellt und zum anderen, den Kunden, der die Herstellung der Software in Auftrag gibt.²² Eine Individualsoftware besitzt vom Kunden individuell gewünschte Anforderungen an die Software, wie zum Beispiel ein System zum Verwalten von Datenbanken. Eine Standardsoftware hingegen besitzt bereits alle notwendigen Funktionen, die der Kunde benötigt. Diese müssen allerdings noch an die Bedürfnisse des Kunden angepasst werden, wie zum Beispiel die Softwarelösungen der Firma SAP zur Steuerung der Unternehmensprozesse.²³

IT-Projekte sind durch wiederkehrende, gleichförmige Phasen geprägt. Diese ermöglichen eine standardisierte Abwicklung des Projektes und werden im vierten Kapitel näher erläutert.²⁴ Da sich die folgende Arbeit mit agilen Projekten im IT-Umfeld beschäftigt, ist die Konkretisierung des Projektbegriffs von Wieczorrek und Mertens erwähnenswert. „Ein Projekt ist gekennzeichnet durch eine exakte Definition der zu erledigenden Aufgaben. Es ist eindeutig abgrenzbar von operativen Unternehmensaufgaben, hat einen eindeutigen Start- und Endtermin, ist in seiner Form einzigartig und birgt ein hohes Risiko. Des Weiteren herrscht Konkurrenz um knappe Ressourcen und es ist ein kritischer Faktor für den Erfolg des Unternehmens.“²⁵

²⁰ Vgl. Trepper 2012, S. 65

²¹ Vgl. Wieczorrek und Mertens 2011, S. 12

²² Vgl. Brandt-Pook und Kollmeier 2015, VIII

²³ Vgl. Brandt-Pook und Kollmeier 2015, VII

²⁴ Vgl. Wieczorrek und Mertens 2011, S. 11 f.

²⁵ Wieczorrek und Mertens 2007, S. 7

3 Stakeholderdialog

Um Stakeholderdialoge in Projektvorhaben integrieren zu können, müssen damit verbundene Methoden und Vorgehensweisen aufgezeigt werden. Im Mittelpunkt steht die *Kommunikation*. Insbesondere die Fragen zwischen welchen Stakeholdern der Dialog stattfindet, in welche Phasen sich die Konversation gliedern lässt und welche Instrumente dabei genutzt werden können ist von Bedeutung. Vorab wird der Stakeholderdialog in den Corporate Social Responsibility Kontext gebracht, um nachfolgend die Relevanz darstellen zu können.

3.1 Stakeholderdialog im CSR Kontext

Um den Austausch zwischen den Stakeholdern und deren große Bedeutung für die unternehmerische Nachhaltigkeit analysieren zu können, ist es zunächst wichtig, den Stakeholderdialog in den Zusammenhang mit dem Konzept des *Corporate Social Responsibility* (CSR) zu bringen. Das ganzheitliche Verständnis von CSR benötigt die Berücksichtigung von verwandten Konzepten, die im wissenschaftlichen Kontext oft genannt oder synonym genutzt werden. Darunter fällt der Begriff von „Nachhaltigkeit“, „Corporate Governance“ und „Corporate Citizenship“.

Der Begriff Nachhaltigkeit (engl.: sustainability) wurde durch den Brundlandt-Report 1987 geprägt: „sustainable development meets the needs of the present without compromising the ability of future generations to meet their own needs.“²⁶ Ursprünglich wurde der Begriff in Bezug mit Umweltschutz gebracht. Dieser weitete sich allerdings durch das „Drei-Säulen-Modell“ der Nachhaltigkeit nach Crane und Matten aus.²⁷ Demnach umfasst die nachhaltige Entwicklung, ökonomische, ökologische und soziale Aspekte. Der Ansatz geht gegenüber dem CSR Ansatz noch einen Schritt weiter und schließt auch das nachhaltige Handeln und der damit verbundenen Verantwortung gegenüber der Menschheit und den zukünftigen Generationen mit ein.²⁸

Corporate Citizenship (CC) beinhaltet gesellschaftliche Aktivitäten eines Unternehmens und wird von der Europäischen Kommission als die „[...]Gestaltung der Gesamtheit der Beziehungen zwischen einem Unternehmen und dessen lokalem, nationalem und globalem Umfeld [...]“²⁹ beschrieben. CSR dagegen umfasst zusätzlich den Wertschöpfungsprozesses, sowie Mitarbeiter, Lieferanten und das Gemeinwesen.

²⁶ Vereinte Nationen 1990, S. 8

²⁷ Vgl. Crane und Matten 2004, S. 24

²⁸ Vgl. Bassen et al., S. 234

²⁹ Europäische Rahmenbedingungen für die soziale Verantwortung der Unternehmen 2001, S. 28

CSR und Corporate Governance (CG) verfolgen ähnliche Ziel, allerdings beschränkt sich CG nach Theodor Baums durch folgende Aussage auf leitende Organe: „Corporate Governance betrifft vor allem die Funktionsweise der Leitungsorgane, ihre Zusammenarbeit und die Kontrolle ihres Verhaltens.“³⁰ Demnach ist CG nur ein Teilbereich von CSR.

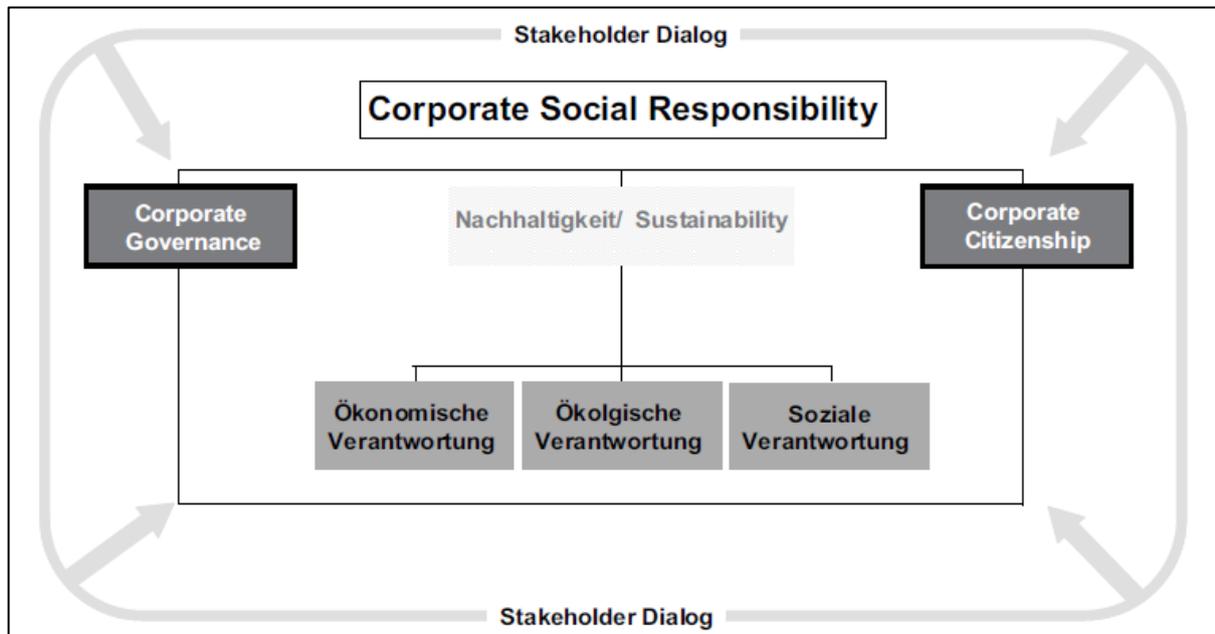


Abbildung 2: Corporate Social Responsibility Konzept
(Quelle: Bassen et al., S. 236)

Zusammenfassend ist CSR ein dynamisches Konzept, welches verantwortungsvolles Handeln in den Mittelpunkt eines Unternehmens stellt. Der Stakeholderdialog bildet den Rahmen im CSR Kontext, der die Konzepte CC, CG und der Nachhaltigkeit insbesondere der ökonomischen, ökologischen und *sozialen Verantwortung* umfasst (vgl. Abb. 2).³¹ Brunhilde Schram geht noch einen Schritt weiter und bezeichnet CSR als ein Zukunftskonzept und fügt hinzu, dass es ein praktisches Format bietet, um die Verpflichtungen und die Ansprüchen gegenüber des Unternehmen darzustellen. Zudem schafft es Entwicklung von Agilität und Integrität innerhalb dieser Organisation. Aus diesem Grund sollten die Gespräche zwischen den Projektbeteiligten auf entsprechenden Prinzipien basieren. Dazu zählen die wechselseitige Anerkennung als gleichwertige Gesprächspartner, Verständigungsbereitschaft, Inklusion, Chancengleichheit, Aufrichtigkeit, Reflexionsbereitschaft, Begründungsorientierung, Zuhören und Zwangslosigkeit.³²

³⁰ Baums 2001, S. 28

³¹ Vgl. Bassen et al., S. 235

³² Vgl. Schneider und Schmidpeter 2015, S. 613 f.

Soziale Verantwortung der Unternehmen

Kern dieser Arbeit ist der Stakeholderdialog und konzentriert sich dabei auf verantwortungsvolles Handeln eines Unternehmens³³ in Bezug auf soziale Aspekte. Ökologische und ökonomische Aspekte werden im Folgenden außer Acht gelassen.

Verantwortungsvolles Handeln in sozialer Hinsicht eines Unternehmens betrifft in erster Linie die Arbeitnehmer. Kernaspekte sind dabei Humankapital. Hauptaugenmerk eines jeden Unternehmens ist das Gewinnen von qualifizierten Arbeitnehmern. Deshalb bieten Unternehmen Anreize wie zum Beispiel Empowerment, bessere Informationspolitik im gesamten Unternehmen, bessere Vereinbarkeit von Arbeit, Familienleben und Freizeit, größere Diversifizierung bei der Arbeit, gleiches Entgelt und gleiche Berufschancen für Frauen, Gewinnbeteiligung und Kapitalbeteiligung, Sicherung der Beschäftigungsfähigkeit und Sicherheit des Arbeitsplatzes.³⁴

3.2 Relevanz von Stakeholderdialogen

Bevor es zu einer weiteren literarischen Auseinandersetzung mit dem Stakeholderdialog in den nachfolgenden Kapiteln kommt, sollte vorab hinterfragt werden, welchen Zweck und welches Ziel dieser Dialog verspricht. Im vorherigen Absatz wurde bereits thematisiert, dass Stakeholderdialoge eng in Verbindung mit gesellschaftlicher Verantwortung stehen.

Durch verschiedene globale und soziale Herausforderungen in der Menschheit, ist der Begriff CSR und die damit verbundene Verantwortung gegenüber der Gesellschaft immer mehr in den Vordergrund gerückt. Dazu zählen der Klimawandel, Armut durch eine höhere Bevölkerungsdichte und Vertrauensverlust der Bevölkerung in der Wirtschaft. Die Europäische Kommission definiert CSR wie folgt: „Verantwortung von Unternehmen für ihre Auswirkungen auf die Gesellschaft.“³⁵ Wichtig ist ebenfalls zu erwähnen, wie dieses laut der Europäischen Kommission für die Unternehmen umzusetzen ist: „Damit die Unternehmen ihrer [gesellschaftlichen] Verantwortung in vollem Umfang gerecht werden, sollten sie auf ein Verfahren zurückgreifen können, mit dem soziale, ökologische, ethische, Menschenrechts- und Verbraucherbelange in enger Zusammenarbeit mit den Stakeholdern in die Betriebsführung und in ihre Kernstrategie integriert werden. Auf diese Weise soll die Schaffung gemeinsamer Werte für die Eigentümer/Aktionäre der Unternehmen sowie die übrigen Stakeholder und die gesamte Gesellschaft optimiert werden [...]“³⁶ Das Einbinden der Stakeholder ist nicht nur gewinnbringend für die Arbeitnehmer, sondern auch für das

³³ Der Begriff Unternehmen steht im Zusammenhang mit dem Begriff Projekt, da Projekte von Unternehmen initiiert werden

³⁴ Vgl. Europäische Rahmenbedingungen für die soziale Verantwortung der Unternehmen 2001, 9 f.

³⁵ Europäische Kommission 2011

³⁶ Ebd.

Unternehmen. Nach Mayr sind die ausschlaggebenden Faktoren: Effizienzsteigerung, Reputation und Markenwert des Unternehmens.³⁷

Ein weiterer Punkt ist das ermöglichen verschiedener Sichtweisen und Interessen der Stakeholder in Prozesse zu integrieren und gleichzeitig schafft es eine neue und innovativere Kommunikation und Zusammenarbeit, die vor allem in agilen Projektvorhaben erforderlich sind. Zum einen wird eine Bündelung von verschiedenen Expertisen und Kompetenzen geschaffen, die wiederum zur Effizienz- und Effektivitätssteigerung in der Realisierung der jeweiligen Vorhaben verhilft. Zum anderen fördern zusammengetragenen- und erarbeiteten Lösungen mehr Akzeptanz bei den Stakeholdern und begünstigen somit eine bessere Lernfähigkeit. Zudem erhöht es die Selbstverpflichtung und Mitverantwortlichkeit der Projektbeteiligten, da sie für den gemeinsamen Erfolg maßgeblich sind.³⁸

3.3 Methode

Um sich mit den Methoden auseinander setzen zu können, muss der Begriff des *Dialogs* präzisiert werden. Eine genaue Definition und hinreichende Auffassung für die vorliegende Arbeit liefert Pederson: „Ein Dialog ist ein gemeinsames, untersuchendes Gespräch über ein Thema, in dem im Voraus keine Antwort gegeben ist, in dem man Wissen und Erfahrungen teilt, in dem man bereit ist, die eigenen Annahmen und die der anderen infrage zu stellen, in dem man durch das Sprechen auf gleicher Augenhöhe dazu beiträgt, dass sich alle wohl fühlen, so dass man es wagt, sich auf dünnes Eis zu bewegen, in dem man eine Entscheidung gemeinsam treffen kann.“³⁹ Um diese Aussagen geltend machen zu können, werden im Folgenden die Bereiche der zwischenmenschlichen Kommunikation näher betrachtet.

3.3.1 Kommunikationsebenen

Bevor es zu einem Stakeholderdialog kommt, muss festgelegt werden, zwischen welchen Personen, die Konversation stattfindet. Der Begriff des Stakeholders wurde bereits definiert und wird nun im Folgenden durch das Aufzeigen der verschiedenen Kommunikationsebenen in einem Stakeholderdialog-System präzisiert (vgl. Abb. 3).

³⁷ Vgl. Mayr 2010

³⁸ Vgl. Künkel et al. 2016, S. 7

³⁹ Pedersen 2011, S. 93

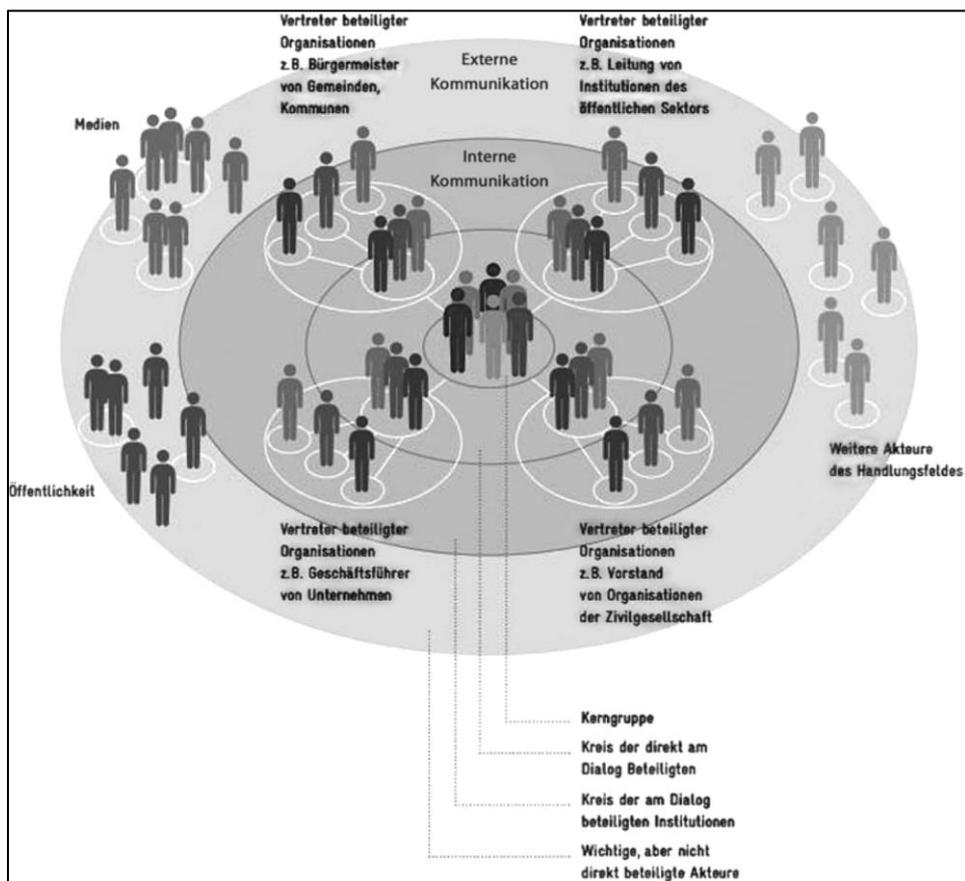


Abbildung 3: Kommunikationsebenen in einem idealtypischen Stakeholder Dialog-System
(Quelle: Künkel et al. 2016, S. 81)

Hierbei wird unterschieden zwischen der internen und externen Kommunikationsebenen unterschieden. Die interne Kommunikation bezeichnet die direkt beteiligten Akteure in der Organisation.⁴⁰ Die externe Kommunikation umfasst die Kommunikation der Akteure, die nicht direkt am Geschehen teilnehmen. Das können die Medien oder die Öffentlichkeit sein.

Beim Integrieren des Stakeholderdialoges in einem agilen Projekt wird der Fokus auf die interne Kommunikation gerichtet. Hier spielt das Vertrauen zwischen den Beteiligten eine große Rolle, nur so können gemeinsame Ergebnisse erzielt werden. Misstrauen hingegen erzeugt Verzögerungen oder sogar einen Abbruch. Deshalb ist die Qualität der internen Kommunikation ein entscheidender Erfolgsfaktor.⁴¹

Innerhalb der internen Kommunikation gibt es verschiedene Ebenen der Kommunikation, in denen der Dialog stattfinden kann. Dazu zählt die Kerngruppe, die Ebene der direkt Beteiligten an der Konversation. Vorwiegend konzentriert sich der zu implementierende Dialog im agilen Projekt auf die Kerngruppe und die Gruppe der beteiligten Stakeholder. Die Kerngruppe,

⁴⁰ Der Begriff Organisation kann gleich gesetzt werden mit einem Unternehmen oder einem Projekt, das von einem Unternehmen initiiert wird

⁴¹ Vgl. Künkel et al. 2016, S. 81 f.

umfasst alle diejenigen Akteure, die von Anfang an der Initiierung des Stakeholderdialoges teilnehmen und sich dafür engagieren.⁴²

Kommunikation innerhalb der Kerngruppe

Damit alle Mitglieder einer Kerngruppe den gleichen Wissensstand haben, bedarf es einem Austausch aller wichtigen Informationen, um das Vorgehen kennenzulernen und Prozesse planen zu können. Je mehr Hingabe in den Aufbau eines Teams, in persönliche Treffen und guter Kommunikation fließt, desto mehr Erfolg verspricht der Dialog. Darüber hinaus sollte ebenfalls Vertrauen und gegenseitiger Respekt an der Tagesordnung stehen, damit eine optimale Arbeitsatmosphäre geschaffen wird.⁴³

Kommunikation zwischen der Kerngruppe und den beteiligten Stakeholdern

Grundlage ist eine gute Betreuung aller beteiligten Anspruchsgruppen. Durch eine vorangestellte Stakeholderanalyse können Inhalt und Kommunikationsart gegenüber den Akteuren identifiziert werden. Dabei sollte die Kerngruppe für Veranstaltungen geeignete Moderatoren miteinbeziehen. Vor den Veranstaltungen ist es sinnvoll Vorgespräche mit Akteuren zu halten, um Konflikte vorzeitig zu klären. Unabhängig von der Situation oder den Beteiligten sind informelle Gespräche eine vorantreibende Kraft. Weitere Prinzipien sind Offenheit und Transparenz, denn ein erfolgreicher Austausch kann erst dann stattfinden, wenn sich alle Beteiligten geschätzt und ernstgenommen fühlen. Wer Feedback und Kritik zulässt, erwirbt Vertrauen. Je mehr Vertrauen in einem Stakeholderdialog-System vorhanden ist, desto weniger Misstrauen, Missverständnisse, Skepsis oder Befürchtungen kann entstehen.⁴⁴

3.3.2 Phasenmodell

Das Collective Leadership Institute⁴⁵ hat ein Model entwickelt, das die idealtypischen Phasen eines Stakeholderdialogs repräsentiert und die damit verbundenen Anforderungen beschreibt. Zu einem erfolgreichen Umsetzen von Konversationen, steht immer die Gestaltung der komplexen Zusammenarbeit der verschiedenen Akteure im Mittelpunkt. Beim Durchlaufen der verschiedenen Phasen in einem Austausch zwischen den Akteuren, ist es relevant die signifikanten Dialog- und Kooperationsprozesse zu kennen und somit die damit verbundenen Veränderungsvorhaben in die Planung und Umsetzung zu integrieren. Das „Dialogic Change Model“ bietet eine Orientierung für die Durchführung eines Stakeholderdialogs und basiert auf einen dynamischen Grundsatz (vgl. Abb. 4). Jeder Dialog ist anders und muss

⁴² Vgl. Künkel et al. 2016, S. 155 f.

⁴³ Vgl. Künkel et al. 2016, S. 87

⁴⁴ Vgl. Künkel et al. 2016, S. 88 f.

⁴⁵ Vgl. Collective Leadership Institute, 2019

dementsprechend den Gegebenheiten angepasst und bedarfsorientiert angegangen werden.⁴⁶ Die vier verschiedenen Phasen werden im nächsten Abschnitt näher erläutert.⁴⁷

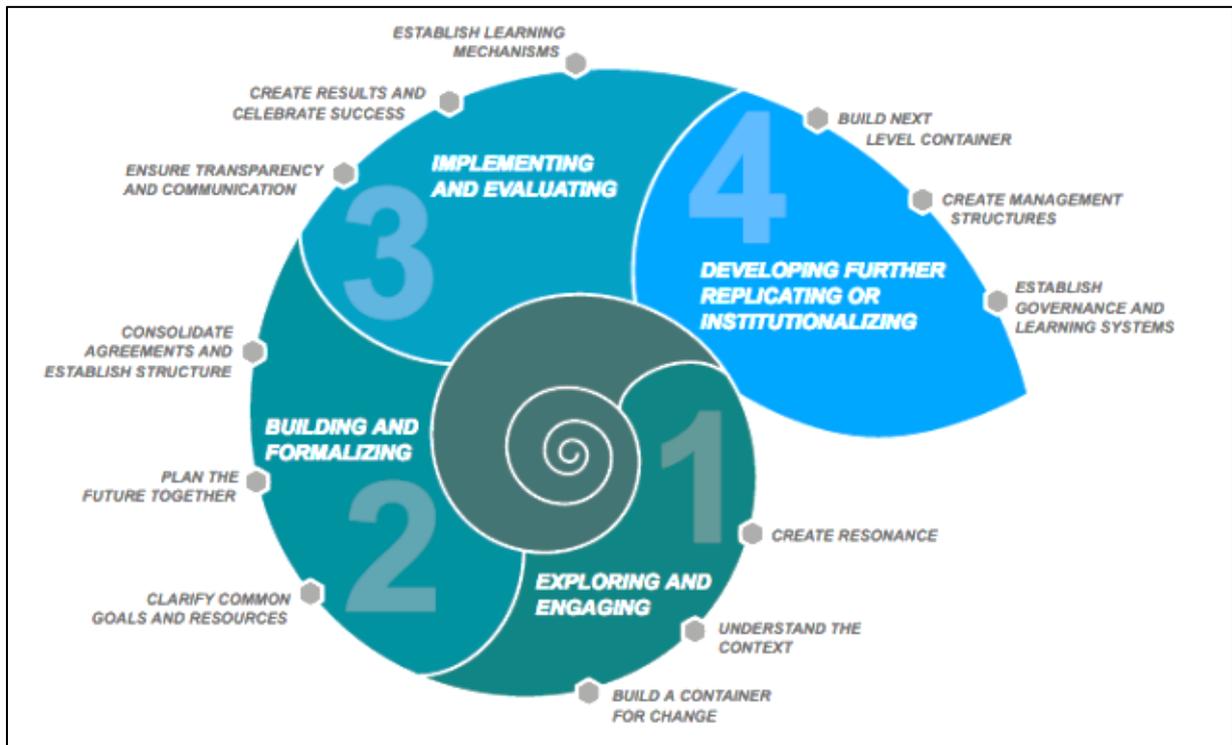


Abbildung 4: Das Dialogic Change Model
(Quelle: Künkel et al. 2016, S. 42)

1. Phase: Explorieren und Einbeziehen

In der ersten Phase geht es darum Motivation und Energie zu gewinnen, um einen Anstoß für Veränderung zu erzeugen. Außerdem sollen die Interessen der relevanten Akteure erkannt werden und der Kontext in Beziehung gesetzt werden. Für das Analysieren der Stakeholder und des Kontextes, in dem die Veränderung stattfindet, sind die Initiatoren des Prozesses verantwortlich und sollten dieses in bilateralen und informellen Gesprächen in Erfahrung bringen. Dazu sollte sich eine kleine Gruppe von engagierten Menschen treffen, um Ideen auszutauschen und gemeinsame Schritte zu vereinbaren. Demnach sind Bestandteile der ersten Phase das Aufbauen von Resonanz der relevanten Akteure um den damit verbundenen Gespräche gestalten zu können, das Verstehen des Kontextes und das Aufbauen von tragfähigen Beziehungen. Der Erfolg eines Stakeholderdialogs hängt entscheidend von einer sorgfältigen Planung und Durchführung der ersten Phase ab. Für die weitere Umsetzung des Dialogs ist es wesentlich, ein gutes Beziehungsmanagement zu etablieren sowie eine stabile Kerngruppe aufzubauen, die den Prozess engagiert vorantreibt.

⁴⁶ Vgl. Künkel et al. 2016, S. 41

⁴⁷ Vgl. Künkel et al. 2016, S. 44

2. Phase: Aufbauen und Formalisieren

Das Ziel der zweiten Phase ist es, die in der ersten Phase erzeugten Ergebnisse zu konsolidieren. Eine Struktur daraus zu entwickeln und ein System zu finden, in dem es möglich ist die Veränderungen und die Zusammenarbeit zu etablieren. Dieses erfolgt in konsultativen Gesprächen, in denen die Ziele transparent gehalten werden. Dabei legen die Akteure in kooperativen Stakeholderdialogen das Ziel gemeinsam fest, klären die Rollen, die benötigten Ressourcen und für welche Aufgaben zu bearbeiten sind. Das kann schlussendlich als Vertrag oder eine Vereinbarung gehandhabt werden. Das daraus resultierende Anliegen wird dann in einem formalisierten Prozesse weitergeführt. Sollte es zu komplexeren Aufgabenstellungen kommen, macht es Sinn im Dialog die Arbeitsteilung, die Form der Entscheidungsfindung, sowie die interne und externe Kommunikation zu berücksichtigen. Zu erwartende Resultate wären unter anderem Projekt- und Aktivitätspläne oder Vereinbarungen über Umsetzungsverfahren. Demnach fokussiert sich die zweite Phase auf das Klären der Ziele und Ressourcen, eine damit verbundene Zukunft zu planen und diese in einer Struktur festzuhalten.

3. Phase: Umsetzen und Auswerten

Für die Umsetzung der ersten und zweiten Phase benötigt es eine konkrete Planung, Meilensteine oder Monitoring.⁴⁸ Wichtig dabei ist es das Ziel nicht aus den Augen zu verlieren und das Interesse aufrecht zu erhalten und zu konkretisieren. Außerdem muss Raum gelassen werden dafür, um Veränderungen zuzulassen. Dazu zählen Kontextanalysen, Vorgehensweisen zu hinterfragen, neu zu überdenken oder neue Aspekte mitaufzunehmen. In dieser Phase kann es oft zu Spannungen kommen, daher müssen alle Beteiligten viel Geduld und Rücksicht aufbringen. Die Kerngruppe ist verantwortlich dafür, dass die Umsetzung erfolgreich umgesetzt wird. Hierbei sind die Hauptkriterien: Transparenz für eine gute Kommunikation, Ergebnisse produzieren und Erfolge feiern und das Vorgehen des gemeinsamen Lernens integrieren und festigen. Resultate können unter anderem sein: das Erstellen von Erfolgsberichten, Berichte zum Stand der Projektumsetzung oder Etablierung von Monitoring-Systemen. Diese Phase stellt sich als sehr komplex dar, da zum Beispiel vorher unbeteiligte Stakeholder ihr Meinung kundtun, es zu Meinungsverschiedenheiten kommt oder Akteure aus dem Prozess austreten wollen. Deshalb ist es von Vorteil in den vorherigen Phasen stabile und vertrauensvolle Arbeitsbeziehungen aufzubauen, um solche Krisen zu umgehen oder nur in abgeschwächter Form durchstehen zu müssen.

⁴⁸ Eine dauerhafte Beobachtung beispielsweise eines bestimmten Systems

4. Phase: Weiterentwickeln, Ausbauen und Institutionalisieren

Die vorangegangenen Prozesse sollten allerdings nicht nach der Zielerreichung abgeschlossen sein. Denn die Ergebnisse sollten dementsprechend wertgeschätzt und die Beteiligten gewürdigt werden. Dafür ist es sinnvoll die Konversationen weiterzuführen. Bei der Weiterentwicklung werden meist neue Stakeholder integriert, die für die Umsetzung verantwortlich sind. Diese müssen erneut die Dringlichkeit und Bedeutung des Anliegen erkennen. Dabei ist es sinnvoll die Kerngruppe zu erhalten und gemeinsam mit den neuen Akteuren die gewünschte Struktur zu erarbeiten. Idealerweise werden bisher gewonnene Erfahrungen in die neuen Prozesse integriert und gleichzeitig eine Erweiterung des Ziels und der Beteiligten vorgenommen. Eine große Herausforderung in der vierten Phase ist es, den ursprünglichen Gedanken der Veränderung aufrechtzuerhalten und in den neuen Dialog miteinzubinden.

3.3.3 Instrumente

Damit die Dialoge so umgesetzt werden können, wie im vorherigen beschrieben, benötigt es verschiedene Kommunikationsinstrumente für die einzelnen Phasen. Diese werden im nächsten Abschnitt näher erläutert.⁴⁹

Kommunikation

Kommunikationselemente in Phase 1

Wie bereits in Phase eins des „Dialogic Change Models“ beschrieben, ist es wichtig zu Beginn die Projektbeteiligten für Veränderungen anzuregen. Gleichzeitig sollte eine Vertrauensbasis in dem Stakeholder-System aufgebaut werden, um komplexe Hindernisse in bevorstehenden Dialogen zu überwinden.

Die Kommunikation sollte auf informeller Ebene stattfinden. Dabei spielt vorrangig das Klären des Kontextes eine Rolle. Dies sollte gut von den Initiatoren vorbereitet werden, um Engagement von den Beteiligten zu erreichen. Die Gespräche sollten offen gegenüber den verschiedenen Meinungen, Interessen, Bedürfnissen und Sichtweisen gestaltet werden. Jedem sollte seine verdiente Aufmerksamkeit gegeben werden. Dieses verfolgt den Zweck, Vertrauen im Stakeholder-System aufzubauen, denn das ist das Erfolgsmittel zum Ziel. Ein weiterer wichtiger Faktor dabei ist der Aspekt Zeit, denn mit Hektik und Stress lassen sich keine persönlichen und tiefgründigen Gespräche aufbauen. Die Dialoge können anhand der Stakeholderanalyse durchgeführt werden und gegebenenfalls mit Resultaten aus den Gesprächen verändert werden. Auf Grundlage der Gespräche lässt sich außerdem feststellen, wer besonders viel Engagement dem Thema des Dialogs entgegenbringt und sich resultierend

⁴⁹ Vgl. Künkel et al. 2016, S. 87–91

daraus für die Kerngruppe eignet. Eine wichtige Rahmenbedingung ist ein vertrauensvolles Zusammenarbeiten.

Nicht nur Sebastian Rhein bestätigt durch seine qualitativ empirische Studie zum Diskursverhalten von Unternehmen, dass ein erfolgreicher Stakeholderdialog auf Transparenz basiert. Denn nur, wenn Probleme offengelegt werden und notwendige Informationen bereitgestellt werden, kann es zur Lösung eines Problems führen.⁵⁰ Auch Pedersen formuliert Transparenz und Offenheit als Hauptmerkmalen für eine erfolgreiche Konversation in einem Stakeholderdialog.⁵¹

Kommunikationselemente in Phase 2

In der zweiten Phase sollte Wert daraufgelegt werden, trotz Unterschieden innerhalb des Stakeholder-Systems, gemeinsame Ziele zu formulieren und somit als Kooperationsteam zusammen zu arbeiten. Zur Erreichung von ausreichender Unterstützung des Anliegens und der Klärung der Ressourcen muss eine geeignete Kommunikationsform gefunden werden. Dafür können Arbeitsgruppen gebildet werden oder zu einem Workshop eingeladen werden. Darüber hinaus sollte sich bei diesem Treffen Gedanken über die Art der Moderation, dem ausgewählten Ort oder der Tischordnung gemacht werden. Denn eine gute Vorbereitung kann sich ebenfalls positiv auf die Teilnehmenden auswirken. Die erste Dialogveranstaltung befasst sich mit der aktuellen Situation und Klärung gemeinsamer Ziele. Dabei sollte darauf geachtet werden, dass jeder Teilnehmer der Veranstaltung zu Wort kommt. Außerdem sollte in allen Veranstaltungen Raum für persönliche Empfindungen sein, wie Bedürfnisse, Angst und Interessen und kulturelle Besonderheiten oder Traditionen beachtet werden.

Kommunikationselemente in Phase 3

In Phase drei werden Vereinbarungen sichergestellt. Hierbei muss bei der internen Kommunikation auf eine regelmäßige und transparente Kommunikation geachtet werden. Hierzu können zum Stand der Umsetzung Dokumentationen wie Newsletter oder Fortschrittsberichte erstellt werden. Wichtig sind die Planung von Dialogveranstaltungen und Expertenworkshops. Dabei sollte Verlässlichkeit eine große Rolle spielen, um weiterhin Vertrauen unter den Beteiligten beizubehalten.

⁵⁰ Vgl. Rhein 2016, S. 28

⁵¹ Vgl. Pedersen 2011, S. 95

Kommunikationselemente in Phase 4

Die vierte Phase dient dazu, neue Akteure und das Engagement von bereits gewonnen Stakeholdern zu gewinnen. Dabei sollte wie in Phase eins verfahren werden und informelle Gespräche geführt werden. Dialogstrategien und -techniken, die bereits in vorangegangenen Phasen für gut befunden wurden, sollten ebenfalls integriert werden.

Stakeholderanalyse

Die Stakeholderanalyse dient als grundlegendes Instrument dazu, alle am Dialog beteiligten Anspruchsgruppen zu identifizieren und deren Beziehungen darzustellen. Sie denjenigen Personen durchgeführt werden, die den Stakeholderdialog initiieren. Außerdem sollte die Analyse vor Beginn der Unterhaltungen stattfinden, somit kann ein besseres Verständnis über den Kontext und über potenzielle Unterstützung der Projektbeteiligte und Hindernisse, wie Meinungsverschiedenheiten, erreicht werden. Deshalb bietet sich das Integrieren der Stakeholderanalyse in der ersten Phase des „Dialogic Change Models“ an. Die nachfolgende Grafik zeigt Interessen-/Einflussraster (vgl. Abb. 4). Die Nutzung dieser Matrix dient dazu, Stakeholder zu analysieren, die einen hohen Stellenwert in dem Prozess haben oder welche Art von Engagement genutzt werden muss, damit Interesse an einer Konversation zwischen geweckt wird. Zu Beginn sollte eine Liste erstellt werden, die alle potenziellen Stakeholder enthält. Sie sollte gründlich geprüft werden, um keine relevanten Projektbeteiligte zu vernachlässigen, die ausschlaggebend für den Erfolg des Dialogs sein können. Danach sollten die Stakeholder nach ihren Interessen und Einflussfaktoren in das Interesse-/Einflussraster eingeordnet werden. Dieses kann für eine bessere Übersicht mit unterschiedlichen Farben gemacht werden. Beispielsweise Rot für Blockierer und Grün für Befürworter.⁵²

⁵² Vgl. Künkel et al. 2016, S. 127 f.

Akteure, die sehr wichtig für den Stakeholderdialog sind, sollten sich in dem Quadranten der interessierten Stakeholder befinden. Sie werden kontinuierlich miteingebunden. Stakeholder, die einflussreich, aber wenig Interesse haben, sollten mit ausreichend Information versorgt werden, um ihre Neugier und Interesse zu wecken. Je nach Bedeutung sollten auch sie aktiv in die Gespräche involviert werden. Stakeholder, die wenig Einfluss haben, aber viel Interesse zeigen, sollten mit weiteren Informationen versorgt werden, um sie langfristig am Gespräch beteiligen zu können. Hier muss abgeschätzt werden, wie wichtig die jeweiligen Akteure und deren Sichtweisen für das Ziel oder das Ergebnis sind, um ihnen eine angemessene Präsenz innerhalb des Dialogs zu geben. Stakeholder, die wenig Interesse und wenig Einfluss haben, sollten weniger Aufmerksamkeit bekommen.⁵³

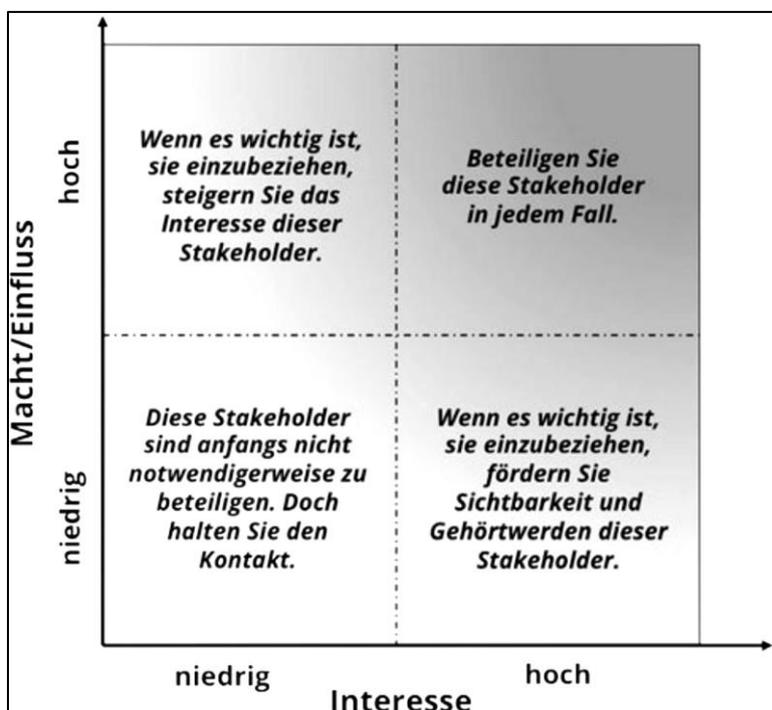


Abbildung 5: Bestimmung der Engagement-Relevanz verschiedener Stakeholder
 (Quelle: Künkel et al. 2016, S. 130)

⁵³ Vgl. Künkel et al. 2016, S. 130

4 Agiles Projektmanagement

Im zweiten Kapitel wurde bereits ein grober Überblick über die Bedeutung und die Besonderheiten des agilen Projektmanagement gegeben. Das folgende Kapitel gibt Aufschluss über die Notwendigkeit der Weiterentwicklung des klassischen Projektmanagements hin zum agilen Projektmanagement. Dazu wird das Wasserfallmodell, welches eine Methode des klassischen Projektmanagement ist und das Konzept von Scrum, welches dem agilen Projektmanagement entspricht, gegenübergestellt. Ziel hierbei ist es die wesentlichen Unterscheidungsmerkmale der beiden Methoden herauszustellen und miteinander zu vergleichen.

4.1 Klassisches Projektmanagement – Wasserfallmodell

Es gibt verschiedene Vorgehensweisen ein IT-Projekt durchzuführen. Zu der klassischen und der einfachsten Methode zählt das Wasserfallmodell. *Klassisches* Modell deshalb, weil es das älteste und das am häufigsten in der Praxis angewandte Modell ist.⁵⁴ Um die Methodik des Wasserfallmodells näher bringen zu können, wird zuerst die Vorgehensweise sukzessiv erklärt, die wichtigsten Rollen aufgezeigt und die gängigsten Methoden und Techniken veranschaulicht.

4.1.1 Vorgehensweise

Um die Vorgehensweise in einem klassische Projektmanagement nach dem Wasserfallmodell darstellen zu können, muss vorab der allgemeine Ablauf des Projektmanagement aufgezeigt werden. Dadurch lässt sich erklären, in welcher Phase im Projektmanagementprozess das Wasserfallmodell zur Anwendung kommt.

⁵⁴ Vgl. Trepper 2012, S. 30

Klassisches Projektmanagement

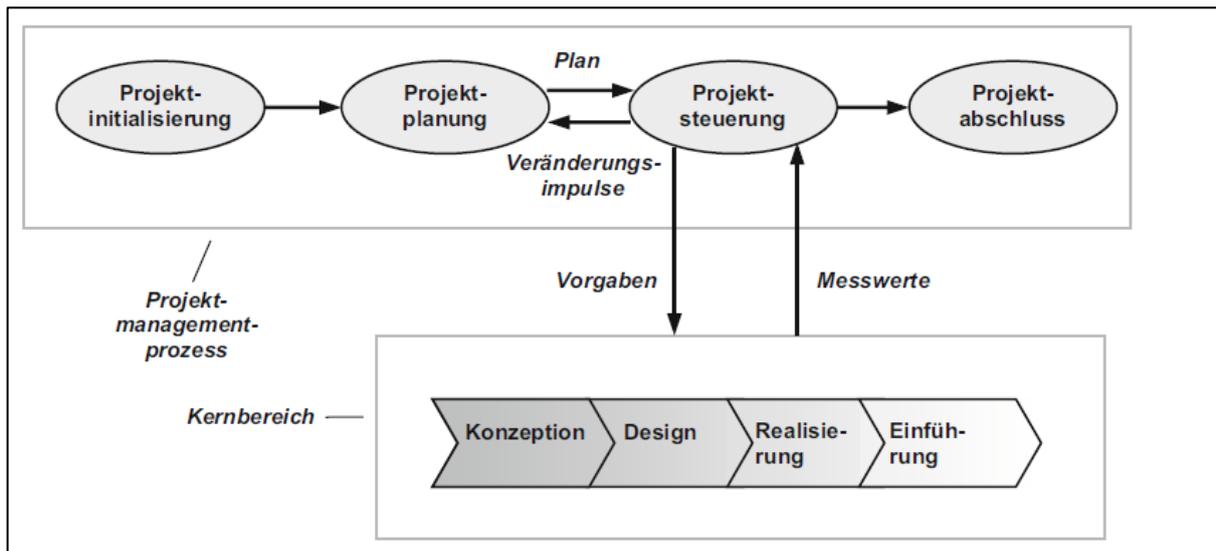


Abbildung 6: Projektmanagement und Projektphasen
(Quelle: Brandt-Pook und Kollmeier 2015, S. 130)

Nachdem der Begriff des Projektmanagements bereits definiert wurde, werden nun die einzelnen Phasen im Projektmanagement näher erläutert, um das Vorgehen in einem Projekt nachvollziehen zu können.

Allgemein lässt sich ein Projekt in vier Phasen gliedern, der Projektinitialisierung, -planung, -steuerung und -abschluss. Zu Beginn eines jedes Projektes wird das Thema dargelegt und die Anforderungen definiert. Die dabei erstellte Projektskizze dient zur Erstellung und Strukturierung der Projektplanung. Dabei werden alle benötigten Phasen in Arbeitspakete untergliedert, die wiederum einen Projektstrukturplan bilden (siehe Abschnitt 4.1.3). Mit der Ist-Analyse wird die Phase der Erhebung der Ausgangssituation eingeleitet. Schwachstellen werden analysiert und mögliche Ursachen erfasst. Auf dieser Grundlage wird ein Soll-Konzept mit den zu erreichenden Zielen erstellt. Im darauffolgenden Arbeitsschritt findet die Projektsteuerung statt. Hierbei werden alle zuvor analysierten und dargelegten Schritte vom Soll-Konzept in die Tat umgesetzt. Diese Phase entspricht dem Prozess der Softwareherstellung und wird im nächsten Abschnitt mit der Methode des Wasserfallmodells dargestellt. Es bildet die Kernphase eines jeden Projektes, da hier das Produkt oder die Dienstleistung erstellt wird. Die letzte Phase des Projektes ist der Projektabschluss, er befasst sich mit der Übergabe des Projektes vom Projektteam an die Projekteigentümer. Dabei werden alle Projektdokumentationen abgeschlossen und es findet ein Ist-Soll-Vergleich statt, um den Erfolg des Projektes zu messen.⁵⁵

⁵⁵ Vgl. Brandt-Pook und Kollmeier 2015, S. 129

Wasserfallmodell

Das Wasserfallmodell besteht aus mehreren vordefinierten Phasen, die sequenziell aufeinander folgen. Es wird erst dann mit der nächsten Phase begonnen, wenn die vorherige abgeschlossen ist. Ein Zurückspringen in die vorherige Phase ist nur bedingt möglich. Auf Grund dieser Tatsache erhielt es den Namen des Wasserfallmodells.⁵⁶ Grundidee ist das Einfließen der Ergebnisse einer Phase in die nächste Phase.⁵⁷

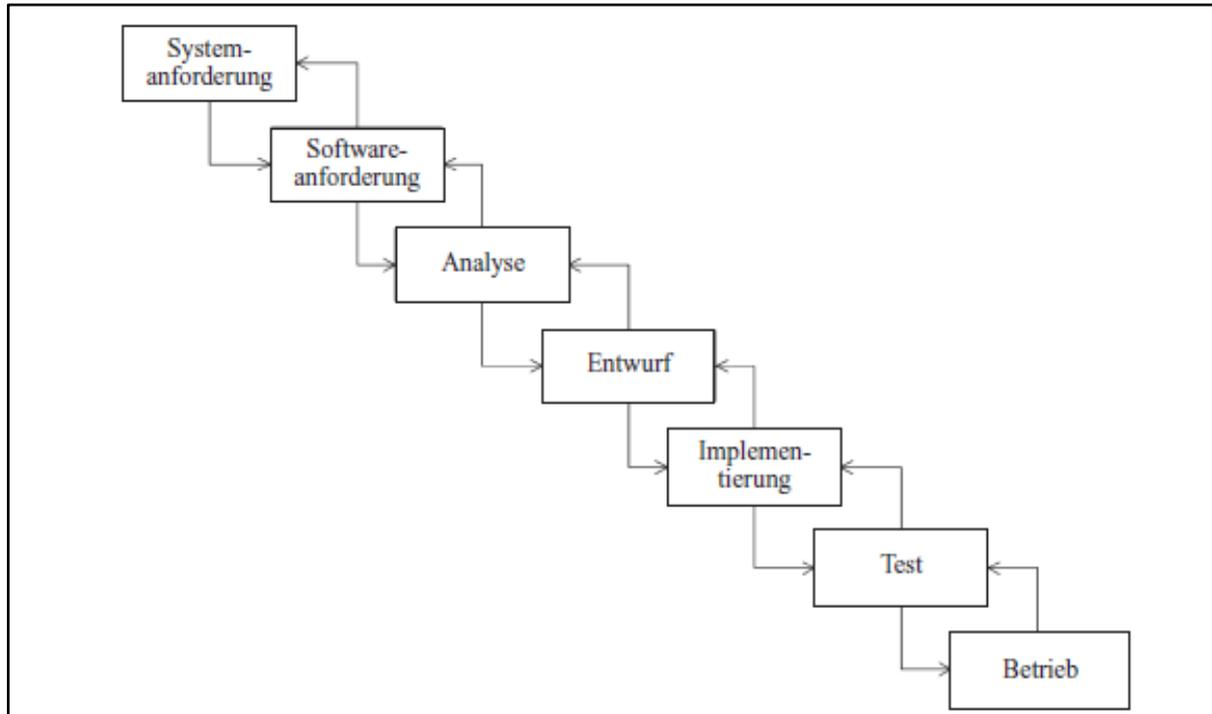


Abbildung 7: Wasserfallmodell
(Quelle: Arndt et al. 2009, S. 7)

Zu Beginn werden die Anforderungen an das System und an die Software ausgehend vom Kunden und den zuständigen Projektbeteiligten definiert. Hier werden Ziele und Funktionen festgelegt. Danach werden diese Anforderungen analysiert, um die Machbarkeit der Umsetzung prüfen zu können. Dabei spielt die technische Umsetzung eine große Rolle und die Frage nach den benötigten Ressourcen, wie zum Beispiel der Hard- und Software, dem Know-How⁵⁸ und dem Personal, das über das nötige Know-How für die technische Umsetzung verfügt. Nach Abschluss der Analysephase folgt die Phase des Entwurfs. Das Ziel ist es hierbei ein Konzept zu erarbeiten, welches die Ergebnisse aus der Analysephase enthält und klärt, wie diese systematisch umgesetzt werden können. Darauf folgt die Phase der Implementierung des Systems. Die Phase beinhaltet das Programmieren der Software bzw. das Erstellen des IT-Systems und der Realisierung mit den zuvor zu Grunde gelegten

⁵⁶ Vgl. Trepper 2012, S. 162

⁵⁷ Vgl. Brandt-Pook und Kollmeier 2015, S. 23

⁵⁸ In der Literatur häufig genutztes Wort für Fachwissen

Eigenschaften und Funktionen. In der Testphase wird das System auf Fehler hin geprüft, um eine lauffähige und nach den Wünschen des Kunden fertige Software zu garantieren. Abschließend findet eine Abnahme der Software und eine Überführung in den Betrieb des Kunden statt, gegebenenfalls finden nach Einführung der Software Schulungen für Mitarbeiter statt, um diese nutzen und anwenden zu können.⁵⁹

Eine Phase endet mit einem konkreten Entscheidungs- oder Genehmigungspunkt. In jeder Phase werden bestimmte Aktivitäten durchgeführt. Rückschritte sind zum vorherigen Prozessschritt nur bedingt möglich. Das Vorgehen zeigt, dass zu Beginn des Projektes einmalig eine Anforderungsdefinition stattfindet, es jedoch im Verlauf zu keiner Änderung oder Ergänzung kommen kann, da die Phasen chronologisch und Schritt für Schritt durchgeführt werden.⁶⁰ Alle Änderungen an der ursprünglichen Planung unterliegen einem Change-Request-Verfahren. Dabei werden die Change Requests (Änderungswünsche) analysiert, bewertet und nach deren Genehmigung in die Planung eingearbeitet. Kommen im Nachgang immer weitere Anforderungen und Wünsche von Stakeholdern hinzu, kann es zu einem unkontrollierten Wachstum kommen. Der Umfang des Projektes nimmt immer mehr zu, Zeitbedarf und Kosten steigen. Es fällt tendenziell schwer, bei neuen Anforderungen bisher bereits eingeplante Anforderungen gegebenenfalls neu zu priorisieren und weniger wichtige Dinge zu streichen.⁶¹

Trepper nennt hier als großen Nachteil, dass Fehler erst sehr spät, nämlich nach Abschluss der Testphase, erkannt werden können. Demzufolge ist es möglich, dass die fertige Software nicht den zuvor definierten Kundenwünschen entspricht.

4.1.2 Rollen

Um den zuvor dargestellten Prozess erfolgreich umsetzen zu können, benötigt es verschiedene Projektbeteiligte. Dazu zählt⁶²:

- der Projektleiter, der die Verantwortung für das Projekt hat
- ein Fachexperte, der auf Seite des Kunden den fachlichen Input konkret darlegt
- ein IT-Berater, der die Anforderungen an das IT System definiert und somit die Verbindung zwischen dem Unternehmen und der IT darstellt
- ein Softwarearchitekt, der die Software- und Hardwarearchitektur entwickelt
- der Entwickler, der die Software mit Hilfe eines Codes programmiert

⁵⁹ Vgl. Brandt-Pook und Kollmeier 2015, S. 5 ff.

⁶⁰ Vgl. Trepper 2012, S. 31

⁶¹ Vgl. Kusay-Merkle 2018, S. 26

⁶² Vgl. Brandt-Pook und Kollmeier 2015, S. 22

- der Roll-Out-Manager, der für das Implementieren der Software beim Kunden zuständig ist und
- der Tester, der die Software testet und somit für die Fehlerbehebung zuständig ist.

Diese Rollen⁶³ gilt es in einem klassischen wie auch in einem agilen IT-Projekt zu besetzen. Im Folgenden werden die zuvor aufgezählten Rollen in ihrer Funktion zusammengefasst.

Projektleiter

Die Funktion des Projektleiters ist die wichtigste Rolle in einem Projekt und stellt ein leitendes Organ dar. Er stellt sicher, dass die Zusammenarbeit im Team harmonisiert und die entsprechenden Funktionen und Rollen erfüllt werden. Zusätzlich hat er die Aufgabe als unterstützendes Organ zu agieren, die Kommunikation zwischen allen Projektbeteiligten zu gewährleisten und zu einer reibungslosen Zusammenarbeit zu motivieren.⁶⁴ Zu seinen wichtigsten Aufgaben zählt außerdem die Planung des Projektes, die Führung und Kontrolle des Projektteams und die Kontrolle der zu erbringenden Leistung.⁶⁵ Zudem muss der Projektleiter den Überblick über das gesamte Projekt behalten. Dieses kann nur durch eine gute Kommunikation gewährleistet werden. Hierbei fungiert der Projektleiter als aktiver Zuhörer, der immer ein offenes Ohr für die Teammitglieder hat und regelmäßige Meetings veranstaltet. Der Informationsaustausch sollte offen, transparent und vertrauensvoll gestaltet werden.⁶⁶

Teammitglieder

Die Teammitglieder helfen bei der Lösung der Problemstellung des Projektes. Sie bringen das nötige Know-How mit und sind Spezialisten in ihrem Fachgebiet. Außerdem sollten sie trotz ihrer Spezialisierung und ihres konkret definierten Aufgabenbereiches das betriebliche Umfeld nicht aus den Augen verlieren. Darüber hinaus sollte Wissen über die neusten Entwicklungen in ihrem Fachgebiet vorhanden sein oder das Wissen, wo dieses beschafft werden kann. Zu den Soft Skills gehört Offenheit und Respekt gegenüber anderen Fachbereichen. Daraus resultiert eine Erweiterung des eigenen Blickwinkels. Zusätzlich zu einer interdisziplinären Zusammenarbeit steht Kommunikationsfähigkeit, d.h. zuhören können als auch selbst Informationen anderen Mitgliedern mitteilen zu können. Denn für alle Projektmitglieder gilt: Der Schlüssel zum Erfolg ist die Kommunikation. „Projekte scheitern nicht an der Technik, sondern an den Menschen.“⁶⁷

⁶³ Unter dem Begriff „Rolle“ ist die Menge der Erwartungen an eine Position, Funktion oder Stelle zu verstehen (= Rollenerwartung)

⁶⁴ Vgl. Kuster 2011, S. 244

⁶⁵ Vgl. Brandt-Pook und Kollmeier 2015, S. 111

⁶⁶ Vgl. Alam und Gühl 2016, S. 27 f.

⁶⁷ DeMarco 2007

4.1.3 Instrumente

Die Auswahl der im Folgenden dargelegten Instrumente basiert auf der Vergleichbarkeit zwischen dem klassischen und dem agilen Projektmanagement.

Projektstrukturplan

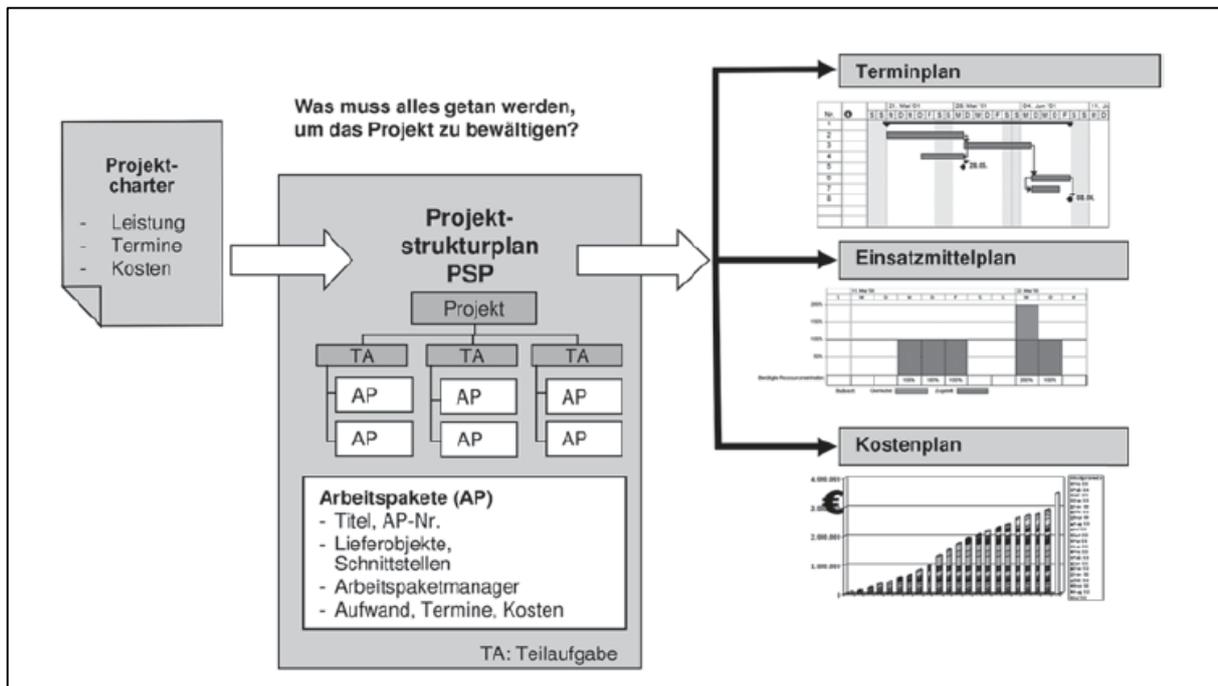


Abbildung 8: Projektstrukturplan - der Plan der Pläne
(Quelle: Meyer und Reher 2016, S. 132)

Ein weiteres Instrument, ist der Projektstrukturplan (PSP) (vgl. Abb. 8). Der Projektstrukturplan dient zu Orientierung aller Projektbeteiligten. Er beinhaltet alle zu erledigenden Aufgaben. Diese werden systematisch aufgespaltet in Teilaufgaben (TA) und Arbeitspakete (AP). Endpositionen, die nicht weiter aufgeschlüsselt werden können, nennt man Arbeitspakete. Sie bilden die kleinsten Elemente. Sie verknüpfen Aufgaben, Ergebnisse, Verantwortlichkeiten und die benötigten Ressourcen. Optisch bietet der PSP eine hierarchische Zerlegung der Gesamtheit aller Aufgaben, die erforderlich sind, um das Projektziel zu erreichen. Übergeordnete Elemente wie Teilaufgaben müssen vollständig durch kleinere Elemente beschrieben werden. Wichtige Aspekte dieses Plans sind das vollständige Abbilden aller Aufgaben, ausgehend vom Projektauftrag., sowie das Zuordnen der Verantwortlichkeiten aller aufgelisteten AP. Das Planen und Strukturieren der Kosten und des Aufwands eines jeden Projekts benötigt zur erfolgreichen Realisierung bestimmte Ressourcen. Zum Schluss ist es von hoher Relevanz die Steuerung, Koordination und alle notwendigen Aufgaben in einem

Bezugssystem festzuhalten, indem Fortschrittmessungen durch Soll-Ist-Vergleiche stattfinden und diese dokumentiert werden.⁶⁸

Meilenstein-Trendchart

Um den Projektfortschritt messen zu können, gibt es verschiedene Methoden. Sie dienen zur systematischen Projektsteuerung und Transparenz des Projektstands. Diese Soll-Ist-Vergleiche, also die Bewertung der aktuellen Situation im Vergleich zur angestrebten Planung, bilden den Baustein für die Prognose, die als Kontrolle zur Einhaltung der Ziele dient. Denn sowohl Auftraggeber als auch der Projektleiter fordern Auskunft über den aktuellen Stand des Projekts. Als Grundlage für die Messung des Ist-Zustand dient der zuvor beschriebene PSP.⁶⁹

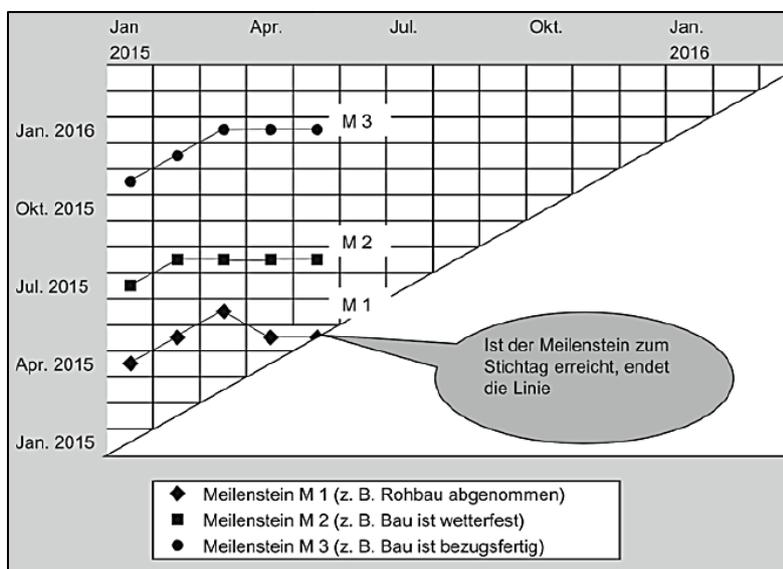


Abbildung 9: Meilenstein – Trendchart
(Quelle: Meyer und Reher 2016, S. 222)

Der Meilenstein-Trendchart (vgl. Abb. 9) zeigt einen Überblick der Terminsituation anhand von Meilensteinen in der Phase der Projektsteuerung. Die Meilensteine wurden bereits zu Beginn des Projektes festgelegt. Sie definieren Ziele, die zu einem bestimmten Zeitpunkt im Projekt erfüllt sein müssen. Oft wird Personen die Verantwortung für bestimmte Meilensteine erteilt, sodass sie zum Beispiel bei Besprechungen den aktuellen Stand kundgeben können. Der Trendchart gibt Aufschluss welche Aufgaben bereits zu welchem Zeitpunkt erledigt wurden und welcher Aufwand noch betrieben werden muss, um alle Anforderungen zum nächsten Meilenstein zu erreichen. Sollte es nämlich zu Problemen oder zur Zeitverzögerung kommen kann dieses so frühzeitig erkannt und behoben werden. Insgesamt lässt sich aus den Meilensteinterminen ein Trend erkennen, der mittels der MTA visualisiert wird. Die Messung

⁶⁸ Vgl. Meyer und Reher 2016, S. 129 ff.

⁶⁹ Vgl. Meyer und Reher 2016, S. 216–222

erfolgt meist, vor allem bei größeren Projekten, durch ein ERP-System. Dabei melden Projektmitarbeiter Ist-Daten an das Projektcontrolling und das Rechnungswesen. Somit gelangen die Daten vom Controlling direkt an das Team und den Projektleiter und können ausgewertet werden.⁷⁰

Dokumentation

Vor allem im klassischen Projektmanagement wird die Dokumentation großgeschrieben. Prinzipiell richtet sich der Umfang nach der Größe des Projektes. Die folgende Auflistung der verschiedenen Dokumente richtet sich jedoch an alle Projektarten. Ein Projekt startet mit einem Projektauftrag, der von Seiten des Auftraggebers kommt. Der Projektsteckbrief bietet einen zusammenfassenden Überblick des Projekts mit den notwendigen Daten, Zahlen und Fakten. Das Projekthandbuch wiederum ist sehr umfangreich gehalten und bietet unter anderem einen Überblick über: Abläufe, Ansprechpartner, Regeln zur Pflege des Handbuchs und der Meilensteine. Zudem hat der Projektleiter die Aufgabe zur Erstellung des Lastenhefts und der Lieferant des Pflichtenhefts. Weitere Dokumente sind der Projektplan und die dazugehörigen AP-Statusberichte und AP-Sitzungsprotokolle, die der AP-Leiter erstellt. Das Projektoffice verfasst Beschlüsse und abschließend wird von Seiten des Auftraggebers ein Abnahmeprotokoll gefertigt, welches von beiden Projektparteien unterzeichnet wird. Zum Schluss formuliert der Projektleiter einen Abschlussbericht.⁷¹ Nach DIN 69901 umfasst die Projektdokumentation die „Zusammenstellung ausgewählter, wesentlicher Daten über Konfiguration, Organisation, Mitteleinsatz, Lösungswege, Ablauf und erreichte Ziele des Projekts.“⁷²

Kommunikation

Es fällt auf, dass in der Literatur über das klassische Projektmanagement Kommunikation oft in Verbindung mit Dokumentation beispielsweise Kommunikations- und Berichtsplänen steht, die Aufschluss über Formalien geben. Hier werden Kommunikationsbeteiligte aufgelistet, wie Stakeholder und Ansprechpartner, zudem die Art der Kommunikation beispielsweise per Mail oder Meeting festgelegt, den Zeitpunkt der Kommunikation und die Inhalte, wie dem Statusbericht. Werte, die im klassischen Projektmanagement vertreten werden, sind untereinander gelebte Wertschätzung und Anerkennung. Dazu zählt respektvoller Sprachgebrauch. Wichtige Aspekte sind zudem Achtsamkeit, Empathie, Echtheit und Würdigung. Außerdem wird bei der mündlichen Kommunikation unterschieden zwischen informeller und formeller Kommunikation. Bei der formellen Kommunikation geht es um Workshops, Präsentationen, Entscheidungssitzungen oder Reviews, die das Ziel haben über

⁷⁰ Vgl. Meyer und Reher 2016, S. 220

⁷¹ Vgl. Alam und Gühl 2016, S. 36

⁷² Vgl. Deutsche Norm DIN 69901-2 2009

aufgetretene Probleme im Projekt zu sprechen und über Lösungen zu diskutieren. Die informelle Kommunikation hingegen, die am Arbeitsplatz oder in der Pause stattfinden kann, fördert die Zusammenarbeit und das Vernetzen unter den Projektbeteiligten.⁷³

4.1.4 Zusammenfassung und kritische Betrachtung

Das Wasserfallmodell als Beispiel für das klassische Projektmanagement stellt eine recht statische und wenig flexible Methode dar. Zu Beginn werden alle Anforderungen an das System definiert, die schrittweise in der Kernphase, der Projektsteuerung, abgearbeitet werden. Dieses bietet zwar für alle Beteiligte einen konkreten Plan, nachdem die Software erstellt wird, lässt aber andererseits wenig Handlungsspielraum für Veränderungen. Denn vor allem bei der Erstellung einer Software und der Schnelligkeit der IT ist dieses besonders wichtig, um eine am Markt konkurrenzfähige Software zu produzieren. Auch ist es schwierig auf Wünsche des Kunden nachträglich eingehen zu können. Insgesamt wird viel auf der bürokratischen Ebene entschieden und dokumentiert, welches viel Zeit in Anspruch nimmt. Auch der ausführlich gehaltene Strukturplan spiegelt dieses wieder. Die traditionell gehaltene personelle Ebene basiert auf Hierarchie. Hierbei steht der Projektleiter an oberster Stelle und ist allein für das Projektteam verantwortlich. Die Mitglieder werden zwar aufgefordert sich mit anderen Fachbereichen auszutauschen, durch die Hierarchie verleitet es jedoch, sich auf den Projektleiter zu verlassen, sodass es zu einem Tunnelblick bei den Experten kommen kann. Zudem wird wenig Wert auf Soft Skills und den Prozess der Verbesserung gelegt, was ebenfalls der Autor Trepper bemängelt.

4.2 Agiles Projektmanagement – Scrum

Zuvor wurde das klassische Projektmanagement anhand des Wasserfallmodell näher gelegt. Dem gegenüber werden nun agile Vorgehensweisen in einem Softwareherstellungsprozess anhand der Methode von Scrum erläutert. Dafür wird im Folgenden näher auf die Methode und die Vorgehensweise eingegangen, die verschiedenen Rollen aufgezeigt, der Grundgedanke in Form des agilen Manifestes erläutert und die wichtigsten Instrumente im agilen Projektmanagement dargelegt.

⁷³ Vgl. Meyer und Reher 2016, S. 67

4.2.1 Vorgehensweise

Agiles Projektmanagement unterscheidet sich gegenüber dem klassischen Projektmanagement, indem es weniger einem vorgegebenen starren Muster folgt, sondern auf Werten, Prinzipien und Praktiken basiert. Zusammenfassend bildet es das Agile Manifest, dem Grundsatz von Scrum, eine Methode agiles Projektmanagement durchzuführen. Der Begriff *Scrum* kommt vom Rugby und heißt übersetzt Gedränge. Im Fokus steht dabei der Spielzug, bei dem zwei gegnerische, ineinander verkeilte Teams suchen, den Ball zu erobern.⁷⁴ Ins Leben gerufen wurde die Methode 1986 von Takeuchi und Nonaka, in der japanischen Konsumgüterbranche tätig waren.⁷⁵

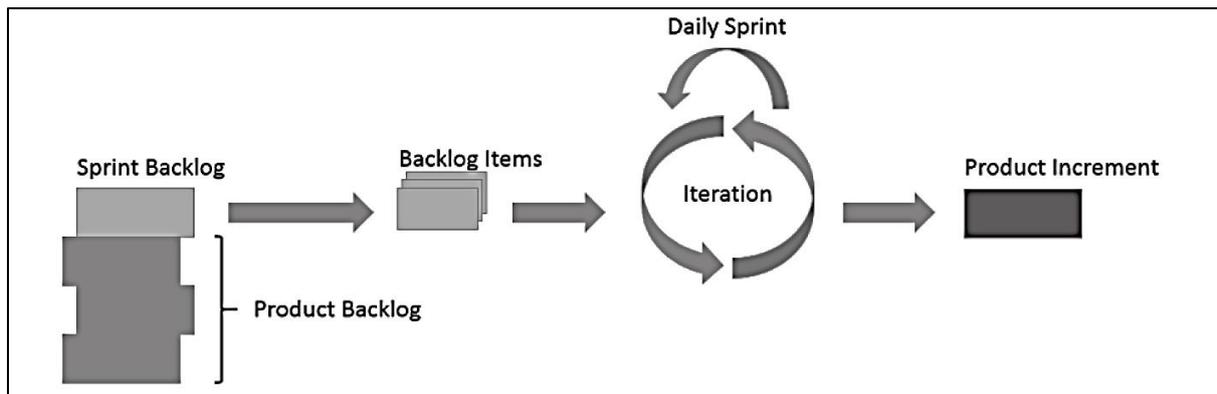


Abbildung 10: schematische Darstellung der Scrum-Vorgehensmethode

(Quelle: Schwaber und Sutherland 2016)

Die Vorgehensmethodik (vgl. Abb. 10) bei Scrum ist inkrementell und iterativ, das heißt die Software wird schrittweise entwickelt. Diese beinhaltet verschiedene Artefakte: den „Product Backlog“, den „Sprint-Backlog“, die „Backlog Items“, den „Daily Sprint“, die „Iteration“, auch Sprint genannt und den „Product Increment“. Bei Scrum versteht man unter Artefakten, spezifische Arbeitsergebnisse. Ein Sprint bezeichnet einen festen Zeitraum oder Zeitspanne, der zwischen zwei bis vier Wochen in Anspruch nimmt.⁷⁶ Zu Beginn eines jeden Sprints trifft der „Product Owner“ eine Auswahl an Aufgaben⁷⁷, die im „Product Backlog“, festgelegt sind. Der „Product Backlog“ beinhaltet alle Aufgaben, die nach Beendigung eines Projektes, erfüllt sein müssen. Hier werden alle Aufgaben in Form einer Liste aufgeführt. Aufgaben werden auch als „User Stories“ oder „Tasks“ bezeichnet, die Anforderung an die Software beinhalten. Diese liegen nach Prioritäten geordnet, in einer bestimmten Reihenfolge vor. Ordnungskriterien dafür sind unter anderem der Nutzwert, der Aufwand und der Kundenwunsch. Da ein Ziel agiler Entwicklung das Erbringen eines hohen Nutzwertes ist,

⁷⁴ Vgl. Nonaka I 1986

⁷⁵ Vgl. Takeuchi und Nonaka 1986, S. 137–146

⁷⁶ Vgl. Schwaber 2004

⁷⁷ Die Begriffe „Aufgaben“, „Anforderungen“ und „User Stories“ werden im Folgenden synonym verwendet.

sollte auch das Erfüllen von Deadlines im Mittelpunkt stehen.⁷⁸ In einem „Sprint Backlog“ werden eine gewissen Anzahl an User Stories zusammengefasst. Die Auswahl trifft das Entwicklerteam, in einem Sprintplanungstreffen. Der „Sprint Backlog“ ist im Gegensatz zum „Product Backlog“ nicht flexibel, da sich die Entwickler im Zeitraum des Sprints auf die Erfüllung, der darin enthaltenen „User Stories“ konzentrieren sollen. Für die Erfüllung organisieren die Entwickler sich eigenverantwortlich. Hat ein Entwickler eine Aufgabe erledigt, so markiert er diese von „To Do“ zu „In Progress“ und widmet sich den noch zu erfüllenden Aufgaben.⁷⁹ Eine weitere Handlung im „Sprint Backlog“ ist das Schätzen des Aufwandes und welche Aufgaben eventuell den zeitlichen Rahmen überschreiten würden. Wird festgestellt, dass User Stories nicht im gegebenen Zeitrahmen beziehungsweise Sprints erledigt werden können, werden diese in den nächsten Sprint verschoben. Der Abschluss eines Sprints sollte das Ziel haben, dem Kunden eine fertige Vorabversion zu bieten und ihn somit über den aktuellen Stand des Projektes zu informieren. Zudem hat das den Vorteil nach jedem Sprint, die Anforderungen neu zu definieren und Priorisierungen anders zu wählen und anzupassen.⁸⁰

4.2.2 Rollen

In einem Projekt, in dem mit der Scrum Methodik gearbeitet wird, gibt es verschiedene Rollen, die eingenommen werden. In einem agilen Projekt haben die Rollen einen höheren Stellenwert und beinhalten andere Funktionen als in einem klassischen Projektvorgehen. Die Hierarchie ist flacher. Neue Rollen im APM sind der Product Owner und der Scrum Master. Die folgende Gliederung verdeutlicht gleichzeitig die Relevanz der Projektbeteiligten in einem Scrum Projekt, wobei Scrum Master und Product Owner ähnlich wichtige Aufgaben zu erfüllen haben.

Scrum Master

Die Hauptaufgabe des Scrum Master ist es, den Scrum Prozess zu koordinieren und zu überwachen. Außerdem schafft er eine ideale Arbeitsatmosphäre, damit das Team optimal arbeiten kann und nicht von äußeren Einflüssen gestört wird. Dieses kann zum Beispiel das Erlangen von fehlenden Softwarelizenzen sein. Der Scrum Master sorgt dafür, dass die vorgesehenen Meetings eingehalten werden und Sprintziele nicht während des Sprints geändert werden. Anders wie der Product Owner benötigt er keinen genauen technischen Hintergrund des zu erarbeitenden Projektes, sondern ist primär für die Methodik zuständig und ist nicht mit dem Projektleiter im klassischen Sinne zu vergleichen.⁸¹ Dieses kann in kleineren

⁷⁸ Vgl. Sobiech, S. 20 f.

⁷⁹ Vgl. Sobiech, S. 23 f.

⁸⁰ Vgl. Gloger 2009

⁸¹ Vgl. Sobiech, S. 14 f.

Teams abweichen, in größeren Projekten jedoch nimmt er nicht die Rolle des Entwicklers ein, sondern ausschließlich die des Scrum Masters.⁸²

Product Owner

Eine weitere zentrale Funktion hat der Product Owner. Er kennt die genauen Vorstellungen und Anforderungen des Kunden und weiß, welche Bedingungen die Software zu erfüllen hat. Dabei kann er auf Seite des Softwareherstellers agieren (Customer Proxy) oder er ist ein direkter Mitarbeiter des Kunden (On Site Customer). Dementsprechend entscheidet er mit dem Entwicklerteam zusammen, welche Tasks in welchem Sprint umgesetzt werden. Dabei unterstützt er das Team als Ansprechpartner. Der Product Owner als Customer Proxy muss darauf achten, dass die die Anforderungen des Kunden umsetzbar sind und in dem festgelegten Zeitraum zu erfüllen sind.⁸³

Zusammengefasst hat der Product Owner folgende Pflichten in einem Scrum-Team⁸⁴:

- Priorisierung und Verwaltung der Anforderungen im Product Backlog
- Unterstützung des Kunden bei der Detaillierung und Spezifizierung von Anforderungen
- sowie Klärung von Detailfragen
- Unterstützung bei Konzeption und Design
- Abnahme der User Stories im Sprint Review Meeting durch Akzeptanztests
- Stakeholder-Management

Scrum Team

Den Kern der Wortschöpfung in einem Softwareherstellungsprozess bildet das Scrum-Team bzw. das Entwicklerteam. Das Team ist für die Umsetzung, der im Product Backlog verbundenen User Stories, zuständig und das Erstellen der fertigen Software. Es sollte aus nicht mehr als zehn Mitgliedern bestehen.⁸⁵ Bei Großprojekten, bei denen mehrere Teams zusammenarbeiten, kann entweder funktional zusammengearbeitet werden oder cross-functional. Funktionale Zusammenarbeit bedeutet, dass Teams nach Aufgabenbereichen unterteilt werden, z. B dem Bereich der Datenbankentwicklung oder dem Bereich der Erstellung der Oberflächenfunktionalität und bei einer cross-funktionalen Zusammenarbeit werden die Anforderung gemeinsam umgesetzt. Jedes Team sollte eigenverantwortlich arbeiten und seine Arbeitsweisen so strukturieren und organisieren, dass eine Erfüllung der zu leistenden Aufgaben in einem Sprint gewährleistet werden. Denn am Ende des Sprints

⁸² Vgl. Gloger 2009

⁸³ Vgl. Schwaber und Beedle 2002

⁸⁴ Vgl. Pichler 2010

⁸⁵ Vgl. Schwaber und Sutherland 2013

sollte der Kunde eine lauffähige und reibungslos funktionierende Software erhalten. Dieses wird im Sprint-Review Meeting dem Kunden präsentiert und von ihm abgenommen.⁸⁶

4.2.3 Agiles Manifest

Die Grundsätze des agilen Projektmanagement bilden gleichzeitig die Grundsätze von Scrum. Sie werden zusammengefasst als „Agiles Manifest“ bezeichnet.⁸⁷ Anders als beim klassischen Projektmanagement haben Werte und Prinzipien eine übergeordnete Funktion in der Methodik und der Vorgehensweise. Sie werden im Folgenden von zwei Autoren in vier Grundregeln zu zusammengefasst und bieten dadurch einen fokussierten Ansatz zum Leiten von IT-Projekten.⁸⁸

1. „Individuen und Interaktionen sind wichtiger als Prozesse und Werkzeuge“. Dieser Ausdruck bezeichnet den Menschen als höchstes Gut in agilen Vorgehensweisen und gleichzeitig als wichtigsten Erfolgsfaktor in IT – Projekten. An erster Stelle steht Motivation und Kooperation zwischen den Projektbeteiligten. Außerdem stehen im Vordergrund das eigenständige Organisieren und Strukturieren der Projektbeteiligten.
2. „Funktionierende Software ist wichtiger als umfangreiche Dokumentation“. Beim Durchführen von agilen Projekten ist das Fokussieren auf das Wesentliche ein grundlegender Faktor. Deshalb werden umfangreiche und papierverschwendende Dokumentationen vermieden. Im Vordergrund stehen deshalb die Kommunikation und eine funktionierende Software.
3. „Kooperation mit Projektbetroffenen ist wichtiger als Vertragsverhandlungen“. An erster Stelle steht weiterhin der Grundsatz, dass Verträgen nach dem Prinzip „Pacta sunt servanda“ (lateinisch: „Verträge müssen gehalten werden“) eingehalten werden müssen. Jedoch ist eine intensive Kooperation mit einem starken Vertrauensverhältnis mit dem Kunden nicht weniger wichtig und sollte ebenfalls höchste Priorität haben. Auch hier steht Kommunikation und Mitspracherecht aller Seiten im Mittelpunkt.
4. „Reaktion auf Änderungen ist wichtiger als Festhalten an einem starren Plan“. Im Gegensatz zum traditionellen Projektmanagement werden im agilen Projektmanagement Veränderungen nicht als Störfaktor, sondern als natürlicher Zustand gesehen und als Chance zur stetigen Verbesserung des Produktes. Fundamental ist hierbei das

⁸⁶ Vgl. Sobiech, S. 15 f.

⁸⁷ Vgl. Beck, Kent et al. 2019

⁸⁸ Vgl. Oestereich et al. 2008, S. 16 ff.

schrittweise Verfeinern der Planung- und Anforderungsdefinitionen. Trotzdem beehrt dieses nicht immer das Behindern und Verzögern des Projektablaufes. Die Vorgehensweise wird deshalb nur grob abgesteckt, um Veränderungen zuzulassen.

Eine weitere essenziell wichtige Komponente ist die *Kommunikation*. Sie sollte offen, ehrlich und direkt gestaltet sein. Mit dem Fokus auf Qualität, anstatt Quantität.⁸⁹ Es stellt zusammen mit dem agilen Manifest den wichtigsten Wert in agilen Projektvorhaben dar. Cockburn beschreibt Kommunikation wie folgt: „Die effizienteste und effektivste Methode zur Informationsübermittlung für und innerhalb eines Entwicklungsteams besteht in der direkten Kommunikation.“⁹⁰

4.2.4 Instrumente

Meetings

Das Besondere in einem agilen Projekt ist das ständige Kommunizieren und Austauschen unter den Projektbeteiligten. Demnach ist es von höchster Relevanz die verschiedenen Meeting Arten näher zu erklären, um hier später den Stakeholderdialog integrieren zu können. Hierbei steht der Wissensaustausch und der Status-Quo im Vordergrund. Neben dem in Abbildung 10 dargestellten Daily Sprint gibt es noch weitere Formen von Besprechungen in dem Scrum Vorgehen. Sobiech nennt insgesamt vier verschiedenen Meeting-Arten, die in den folgenden Ausführungen näher erklärt werden.⁹¹

Daily Sprint

Die noch nicht näher erläuterte Komponente in Abbildung 11 im Scrum Vorgehensmodell, ist der Daily Scrum. Darunter wird ein tägliches Meeting des Entwicklerteams verstanden und wird vom Scrum Master geleitet. Ziel dabei ist es, sich einen aktuellen Überblick über die Fortschritte oder auch Rückschritte des letzten Tages, zu verschaffen. Das Meeting sollte nicht länger als 15 bis 20 min in Anspruch nehmen. Außerdem dient es dazu, dass jeder Entwickler kurz darlegen kann, welchen Aufgaben er sich gewidmet hat und mit welchen Aufgaben er sich heute beschäftigt. Dazu zählt das Offenlegen von Problemen oder Hindernissen, damit der Scrum Master diese identifizieren und gegebenenfalls mit dem Product Owner lösen kann.

⁸⁹ Vgl. Bleek und Wolf 2008, S. 14

⁹⁰ Cockburn 2003, S. 10

⁹¹ Vgl. Sobiech 2019, S. 16 f.

Sprint Planning

Der Start eines neuen Sprints beginnt mit einem Sprint Planning. Im Fokus steht dabei, sich einen Überblick über die Gesamtheit aller Aufgaben zu verschaffen und den Umfang dieser Aufgaben festzulegen.⁹² Wichtig ist das Fixieren dieser Tasks, damit es zu keinen Änderungen während des Sprints und damit verbundenen Unklarheiten kommt. Deshalb ist es unabdingbar, dass alle Teammitglieder an diesem Meeting teilnehmen, um über die Menge der Aufgaben und Anforderungen abzustimmen. Nur so ist das Einhalten der im Sprint festgelegten Aufgaben sichergestellt.

Sprint Review

Den Abschluss des Sprints in Scrum bildet das Sprint Review. Währenddessen werden alle Arbeitsergebnisse vom Entwicklerteam, dem Product Owner präsentiert. Dabei werden fertige und einsetzbare Funktionalitäten mit Hilfe der Software vorgestellt. Dieses verfolgt das Ziel, dass der Product Owner die zu erfüllenden und die tatsächlich erledigten Aufgaben miteinander vergleichen kann. Denn daraus muss er ableiten können, ob er die neue Version der Software mit den dazu gewonnen Funktionalitäten dem Kunden vorstellen kann oder die Software noch weiterentwickelt werden muss, um sie dem Auftraggeber abschließend vorzustellen.⁹³ Zudem dient das Sprint Review allen Projektbeteiligten, Verbesserungsvorschläge oder Änderungen äußern zu können, um die Software noch effektiver verbessern zu können. Die Kommentare und Vorschläge sollten notiert werden, um sie anschließend in die Entwicklung integrieren zu können.⁹⁴

Sprint Retrospective

Nach dem Sprint Review folgt die Sprint Retrospective, wobei Ergebnisse und Vorgehensweisen kritisch hinterfragt werden. Sie fungiert als Reflektion aller ausgeführten Aufgaben und Anforderungen und zur Prozessverbesserung, um für folgende Sprints zu lernen.⁹⁵ Durch die Kontinuität dieses Meetings soll eine stetige Verbesserung der Scrum Methodik innerhalb des Teams geschaffen werden. Dafür sollten alle Projektmitglieder inklusive des Scrum Masters und des Product Owners an dem Meeting teilnehmen. Ziel ist es, dass jeder Entwickler seine persönlichen Best Practices schildert, um eine Sammlung von erfolgreichen Methoden zu erstellen. Sollten sich prägnante Neuerungen herausgestellt haben, können diese in der nächsten Iteration auf Nützlichkeit getestet werden.⁹⁶

⁹² Vgl. Pichler 2008, S. 7 ff.

⁹³ Vgl. Schwaber 2004, S. 8

⁹⁴ Vgl. Sobiech 2019, S.16

⁹⁵ Vgl. Pichler 2008, S. 111 f.

⁹⁶ Vgl. Sobiech 2019, S.17

Burndown Chart

Durch den Burndown Chart ist es dem Team erlaubt, täglich den Fortschritt im Sprint zu messen. So können Probleme frühzeitig bei der Bearbeitung der „User Stories“ erkannt und gesteuert werden. Die unten abgebildete fiktive Darstellung eines Burndown Charts (vgl. Abb. 11), zeigt auf der X-Achse das Datum und auf der Y-Achse den verbleibenden Restaufwand der Aufgaben in Stunden.

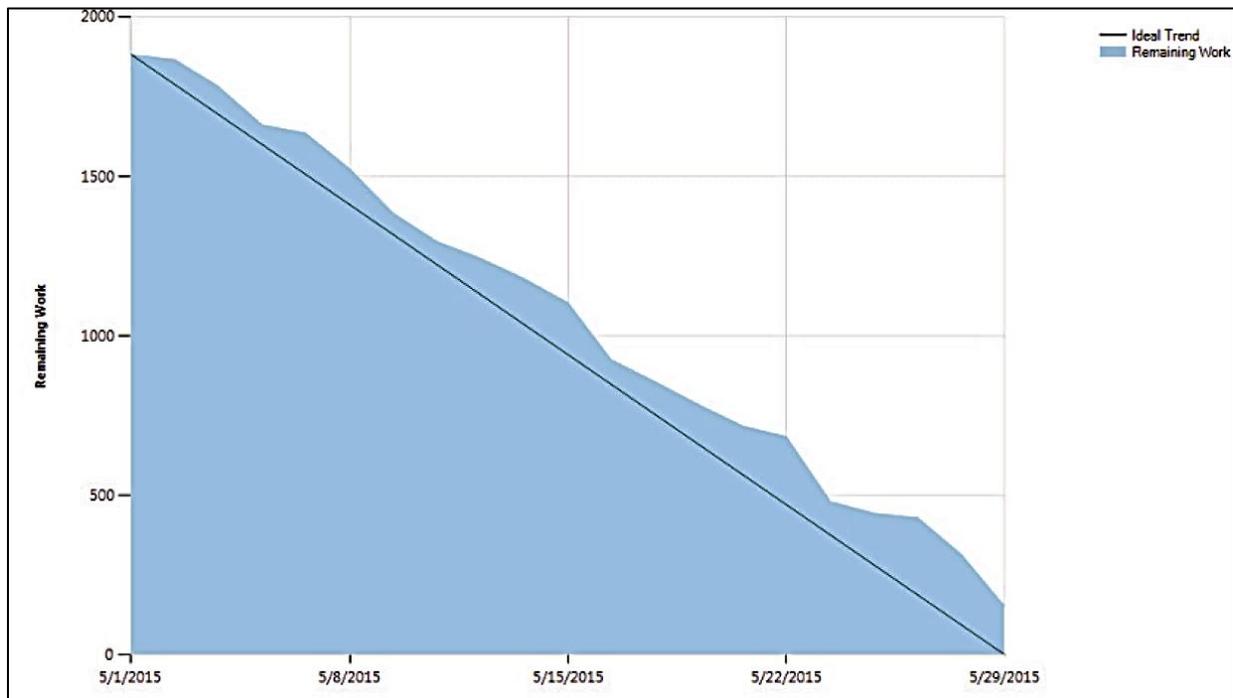


Abbildung 11: Beispielhafte Darstellung eines Burndown Charts
(Quelle: Sobiech, S. 24.)

Die schwarze Linie demonstriert den optimalen Verlauf des Sprints. Dieser sollte eine lineare Abnahme vom Starttermin zum Endtermin zeigen. Die Grafik verdeutlicht, dass der Aufwand am Anfang des Sprints zu gering eingeschätzt wurde, es aber im Laufe des Sprints zu einer Anpassung der Tasks kam und einer damit einhergehenden Erhöhung der Aufgabenanzahl. Somit kam es zu einer stetigen Annäherung an den optimalen Verlauf während der Mitte der Sprints. Jedoch wurden zum Ende nicht alle Tasks erledigt. Den Restaufwand demonstriert die Markierung auf der y-Achse auf der rechten Seite, hier blau gekennzeichnet. Mit Hilfe des Burndown Charts kann das Scrum-Team seinen eigenen Erfolg messen und gegebenenfalls Maßnahmen ergreifen, falls es zum Verzug der zu erreichenden Aufgaben kommt. Eine Maßnahme wäre den zuständigen „Product Owner“ zu informieren, falls vorhandene Pufferzeiten bereits erschöpft sind.⁹⁷

⁹⁷ Vgl. Sobiech, S. 24

4.2.5 Zusammenfassung und kritische Betrachtung

Scrum folgt keinem starren und bürokratischen Abarbeiten von Plänen. Alle Teammitglieder arbeiten Hand in Hand und finden gemeinsame Lösungen, bei unvorhersehbaren Hindernissen im Projekt.⁹⁸ Scrum ist eine leicht anzuwendende Methode, die den Fokus auf die Rollen, die Vorgehensweise und die Artefakte legt.⁹⁹ Das hat den Vorteil, leichte Anpassungen und Ergänzungen in das Vorgehen einfließen zu lassen. Zudem wird in kleinen Teams gearbeitet, welches beim Umsetzen der Methodik und der Praktiken hilft. Dabei spielen der Wissensaustausch und das Kommunizieren eine große Rolle. Dieses spiegelt sich zudem bei der Durchführung von Meetings wieder, wie dem Daily Sprint oder dem Sprint Review. Allerdings birgt dieses wiederum Probleme, da die volle Verantwortung der Auswahl der Praktiken dem Entwicklerteam obliegt. Ohne vorherige Erfahrung in agilen Projekten ist es schwer die perfekte Balance zwischen Struktur und Agilität zu finden. Das Hauptaugenmerk liegt auf dem agilen Manifest. Dieses beinhaltet alle Werte und Prinzipien, die in Scrum berücksichtigt werden sollen, aber keine genauen Praktiken. Vielmehr bietet Scrum eine grobe Orientierung für agiles Handeln in IT-Projekten, als festgelegte Leitlinien. „Betrachtet man das Agile Manifest als Ganzes, so wird deutlich, dass vor allem der Mensch, seine Interaktion mit anderen, seine Fähigkeit der Anpassung bei Unsicherheiten, die Fähigkeit zur Selbstorganisation, sowie seine erbrachte Leistung und das Endprodukt im Vordergrund stehen.“¹⁰⁰ Dieses ist kritisch zu bewerten, da beim agilen Manifest der Mensch im Mittelpunkt steht, egal was er leistet und gleichzeitig das Ziel verfolgt wird eine fertige und funktionierende Software herzustellen. Beide Bedingungen lassen sich schwer gleichzeitig erfüllen.

⁹⁸ Vgl. Vieweg 2015, S. 41 f.

⁹⁹ Vgl. Stephens und Rosenberg 2003, S. 95 f.

¹⁰⁰ Highsmith 2002, XXIII.

4.3 Notwendigkeit der Weiterentwicklung vom Wasserfallmodell zu Scrum

Die Methode Scrum bietet viele Vorteile gegenüber dem Wasserfallmodell. Warum sich besonders in der Softwareentwicklung das agile Projektmanagement durchgesetzt hat zeigen die folgenden Ausführungen. Im agilen Projekt werden Arbeitspakete durch einen Backlog verwaltet. Ein Projekt besteht aus mehreren Teilprojekte, sogenannte Iterationen, die jeder Zeit angepasst und verändert werden können. Nach jeder Iteration gibt es ein fertiges Ergebnis. Das kann eine neu programmierte Komponente einer Software oder eine neue implementierte Funktion sein. So hat der Kunde die Möglichkeit die Fortschritte im Projekt zu kontrollieren und gegebenenfalls Veränderungen vorzunehmen. Gleiches gilt für das Entwicklerteam durch die schnelllebige Welt der IT können sie anhand der Ergebnisse kontrollieren, ob ihre Anforderungen auf dem neusten technischen Stand sind. Ein weiterer Aspekt ist das Erhöhen der Entwicklerexpertise durch den ständigen Fach- und Wissensaustausch der Experten. Dafür sorgen die verschiedenen integrierten Meetings, die ein Bestandteil des Scrum Modells sind. Vor allem der tägliche Austausch während des Daily Scrum schafft ein effektives Arbeiten dadurch, dass täglich eine neue Aufgabenverteilung stattfindet. Da im agil arbeitenden Team, die IT Experten nicht nur von Beginn an konkreten Rollen zugeteilt sind, sondern auch während des Projektverlaufes z.B. zwischen Tester und Programmierer wechseln können bietet es die Chance, Wissen aus vergangenen Projekten miteinfließen zu lassen. Die flachen Hierarchien tragen zu einem angenehmen Arbeitsklima bei und erhöhen die Produktivität der Teammitglieder. Gleiches gilt für den Grundstein des agilen Projektmanagement: das Agile Manifest, das die Zusammenarbeit stärkt und das Teamgefühl fördert. Kommunikation steht an erster Stelle und bildet einen wesentlichen Unterschied, zusammen mit der Vorgehensweise. Außerdem steht der Kunde im Mittelpunkt und wird während des Projektes regelmäßig über Ergebnisse informiert, damit nicht aneinander vorbei gearbeitet wird und verhindert wird, dass die fertige Software nicht den Kundenwünschen entspricht. Dieses wiederum erhöht den Projekterfolg, denn letztendlich zählt, ob das fertige Endprodukt den Anforderungen des Auftraggebers entspricht. Zudem bietet Scrum die Möglichkeit der stetigen Verbesserung und Weiterentwicklung. Dazu dient zum einen die Sprint Review und zum anderen die Retrospective, in denen Handlungsschritte kritisch hinterfragt werden und Best Practices, Ideen und Tipps gesammelt werden. Ein weiterer nennenswerter Aspekt ist die Überwachung. Durch die Daily Meetings werden die Entwickler jeden Tag mit Ihrer Arbeitsleistung konfrontiert, die sie am vorherigen Tag geleistet haben. Dieses erhöht das Erfüllen der definierten Anforderungen, reduziert Rückschritte und verhindert einen Stillstand des Projektes.

5 Erfolgsfaktor – Stakeholderdialog

Das nachfolgende Kapitel befasst sich mit der Implementierung der Stakeholderdialoge in Scrum. Dieses wird anhand einer Grafik veranschaulicht und zeigt mögliche Handlungsschritte auf. Im Folgenden finden keine weiteren Ausführungen zu den einzelnen Teilaspekten statt, da diese in den vorherigen Kapiteln bereits konkretisiert wurden und sich dieses Kapitel ausschließlich mit der Vorgehensweise befasst.

5.1 Implementierung des Stakeholderdialogs in Scrum

Voraussetzungen

Nach den oben genannten Ausführungen ergeben sich folgende Rahmenbedingungen, die gegeben sein sollten, um den nachfolgenden Prozess erfolgreich umsetzen zu können. Der Scrum Master und der Product Owner sollten das Team hinsichtlich Qualifikationen schulen und unterstützen. Ihre Aufgabe ist es das Projektteam zu motivieren, ihr Know-How durch Schulungsmaßnahmen zu erweitern und somit Effektivität und Effizienz fördern. Die Teammitglieder mit dem Vorgehen von Scrum vertraut machen, damit verbundene Arbeitstechniken lehren, um die Kernkompetenz des agilen Handels zu gewähren. Darüber hinaus sollten Ziele klar, gemeinsam und verständlich festgelegt werden und Konversationen durch eine offene Kommunikation, Transparenz und Kooperation geprägt sein.

Stakeholderanalyse

Zu Beginn stellt sich die Frage, welche Voraussetzungen erfüllt werden müssen, um einen Stakeholderdialog implementieren zu können. Das dritte Kapitel hat bereits Aufschluss darüber gegeben hat, dass zuerst die Stakeholder analysiert und identifiziert werden müssen, die an der Konversation teilnehmen werden. Dementsprechend ist der erste Schritt eine Stakeholderanalyse. Wichtig hierbei ist das Beachten der Kommunikationsebenen, wie im dritten Kapitel bereits erörtert. Es gibt verschiedene Gruppen im Stakeholderdialog-System, zwischen denen die Kommunikation stattfinden kann. Im agilen Projekt liegt der Fokus auf der internen Kommunikation. Dazu gehört die Kerngruppe und die direkt am Dialog beteiligten Anspruchsgruppen, wobei die Kerngruppe alle Projektbeteiligten und den Kunden umfasst und sowie weitere Stakeholder, wie Vertreter von Organisationen oder den Unternehmensvorstand spielen allerdings nur eine untergeordnete Rolle und werden nicht weiter konkretisiert.

Einordnung der Phasen des DCM in Scrum

Um den Stakeholderdialog systematisch in das Vorgehen des agilen Projektmanagement integrieren zu können, müssen Schnittstellen im Scrum Prozess identifiziert werden, in denen eine Konversation mit den zuvor analysierten Akteuren stattfinden kann. Kommunikationsschnittstellen sind die im vierten Kapitel dargestellten Meetings: Daily Scrum, Sprint Planning, Sprint Review und Retrospective.

Um Stakeholderdialoge effektiv in ein Projekt eingliedern zu können, müssen diese verschiedene Phasen durchlaufen. Das DCM nennt hierfür vier prägnante Phasen. Angefangen mit der ersten Phase „Explorieren und Einbeziehen“, der zweiten und dritten Phase „Aufbauen und Formalisieren“ und „Umsetzen und Auswerten“, bis hin zu der vierten Phase „Weiterentwickeln, Ausbauen und Institutionalisieren“. Nun gilt es diese Phasen in die Meetings bei Scrum zu integrieren und in einen Gesamtzusammenhang des Scrum Prozesses zu bringen.

Da Phase eins (P1) als Einführungsphase dient, ist es sinnvoll diese zu Beginn des Projektes zu integrieren. Kommt es zur Einführung eines neuen Projektes, treffen verschiedene Experten aufeinander, die in den häufigsten Fällen noch nicht zusammengearbeitet haben. Somit fungiert die Phase zusätzlich als Eisbrecher. Hier bietet sich ebenfalls an die Stakeholderanalyse durchzuführen, die von einem Teammitglied ausgeübt werden kann, das im Projektkontext integriert ist und eine leitende Funktion hat, beispielsweise der Scrum Master. Insgesamt kann die Phase als Kick-Off-Meeting genutzt werden. Die zweite Phase (P2) hat das Ziel ein System für den Stakeholderdialog zu schaffen. Da die Grundlage für die weitere Kommunikation während des Projektverlaufs vor dem Start der Softwareherstellung geschaffen werden sollte, sollte diese Phase vor Beginn des Sprints gesetzt werden. Integriert kann diese in das Sprint Planning, da diese ebenfalls die Aufgabe hat einen Grundstein bezüglich Aufgaben- und Anforderungsplanung für den darauffolgenden Sprint zu geben. Die dritte Phase (P3) beschreibt die Umsetzungsphase und es bietet sich an, sie nach der zweiten Phase in die Herstellungsphase, zu integrieren. Die Phase ist kein zeitlich begrenztes Meeting, sondern ein fortlaufender Prozess während des Sprints. Die vierte Phase (P4) sollte nach dem Sprint und innerhalb der Retrospective stattfinden. Ziel hierbei ist es, wichtige Best Practices und Verbesserung der Scrum Methode zusammenzutragen. Begleitet werden sollte jeder Sprint mit dem Burndown Chart, um den Überblick der zu erledigenden Aufgaben und Anforderungen aus dem Sprint Backlog zu behalten. Resultierend daraus können das Sprint Planning und die zweite Phase verbunden werden und die Retrospective in die vierte Phase integriert werden.

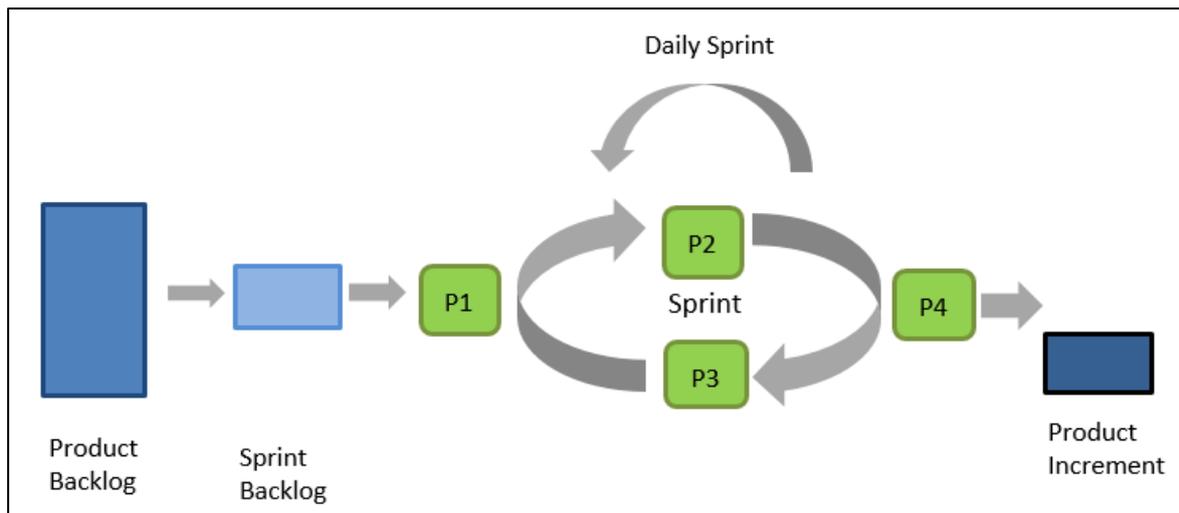


Abbildung 12: Scrum Methode unter Berücksichtigung des Dialog Change Models
 (Quelle: eigene Darstellung)

Agiles Manifest, Werte, Prinzipien

Nicht nur der Zeitpunkt des Austausches zwischen den Stakeholdern, sondern auch die Kommunikationsform, Werte und Prinzipien spielen eine wichtige Rolle. Grundlage der Scrum Methode ist das Agile Manifest. Die vier Prinzipien sollten Bestandteil jeder Konversation sein. Zudem sollten die vier verschiedenen Kommunikationselemente und die jeweils dazu gehörigen Kommunikationsphasen, die im oberen Abschnitt eingeordnet wurden, eingehalten werden.

5.2 Hindernisse und Chancen

Mögliches Hindernis bei der Umsetzung der Stakeholderdialoge im Scrum Modell ist das Einhalten der Phasen. In der Praxis ist die Zeit meist begrenzt und verursacht Druck auf das Entwicklerteam. Jedes Projekt beinhaltet drei Komponenten die unabdingbar den Projekterfolg ausmachen. Die Komponenten: Zeit, Aufwand und Leistung. Diese beeinflussen sich gegenseitig. Bei einer Zeitverzögerung kann es zu höherem Aufwand oder Leistung kommen.¹⁰¹ Vor allem wenn verschiedene Experten aus verschiedenen Fachbereichen zusammenkommen, kann es zu Hindernissen und Missverständnissen kommen. Deshalb muss vor Beginn des Projektes genügend Pufferzeit eingeplant werden. Ein weiteres Problem könnte fehlende Resonanz der Stakeholder sein, sodass sich nicht alle Prozesse umsetzen lassen. Auch der Kostenfaktor ist nicht zu verachten. Um den oben aufgezeigten Prozess umsetzen zu können benötigt es an externer Expertise und Know-How. Externe Berater sind für das richtige Strukturieren und Umsetzen des Prozesses verantwortlich.

Dem gegenüber bietet das Modell viele Chancen. Ein intensiver Austausch zwischen den Projektbeteiligten schafft Vertrauen stärkt eine offene und nachhaltige Kommunikation und Kooperation. Dieses bildet die Grundlage einer erfolgreichen Projektarbeit. Vor allem in der Softwareherstellung werden Entwickler jeden Tag vor neue Herausforderungen gestellt, Stakeholderdialoge ermöglichen durch das Erarbeiten einer Kommunikationsstrategie ein effizienteres Umsetzen von neuen Herausforderungen. Außerdem werden Mittel und Ressourcen wie Hard- und Software oder Techniken wie das Burndown Chart effizienter genutzt, da diese gemeinsam zur Zielerreichung eingesetzt werden und in die tägliche Routine der Softwareherstellung integriert werden. Da die Akteure von Anfang an aktiv in die Stakeholderdialoge eingebunden werden, erhöht es deren Selbstverpflichtung zur Erreichung der gesetzten Ziele und Anforderungen. Sie fühlen sich verantwortlich die Interessen aller Beteiligten umzusetzen. Dieses wird zudem durch die Transparenz in den Konversationen verstärkt. Durch das Einfließen mehrerer Expertisen, können komplexe Probleme schneller behoben werden. Dieses wird zudem durch die gemeinsame Gestaltung der Handlungsfelder verstärkt.

¹⁰¹ Vgl. Meyer und Reher 2016, S. 10

6 Schlussfolgerung

In diesem Kapitel erfolgt eine abschließende Betrachtung der gewonnenen Erkenntnisse dieser Arbeit. Hierzu wird zunächst eine rückblickende Betrachtung der vorangegangenen Abschnitte dargelegt und im Anschluss ein Fazit gezogen. Abschließend wird ein Ausblick für zukünftige Lösungsansätze gegeben.

6.1 Fazit

Konkret befasst sich die Arbeit mit zwei Thematiken, zum einen der agilen Vorgehensweise bei IT Projekten und zum anderen dem Stakeholderdialog. Stakeholderdialoge bringen die Möglichkeit einer verantwortungsvolleren und nachhaltigeren Gestaltung der Vorgehensweise in einem Projekt für alle Akteure.

Zusammenfassend bildet die Kommunikation den wichtigsten Bestandteil von Stakeholderdialogen und dem Vorgehen von Scrum. Deshalb ist es essenziell, die verschiedenen Kommunikationsebenen näher darzulegen. Durch das Betrachten des idealtypischen Stakeholderdialog-Systems wird ersichtlich, dass mehrere weitreichende Kommunikationsebenen existieren und verschiedene Stakeholdergruppen miteingebunden werden können. Das Hauptaugenmerk bei der vorliegenden Arbeit liegt allerdings auf der Kerngruppe, den direkten Beteiligten des Projektes. Sie sind unabdingbar für eine erfolgreiche Umsetzung der Erstellung der Software und bilden die zentralen Figuren für weitere Untersuchungen. Um den Stakeholderdialog erfolgreich umsetzen zu können, müssen verschiedene Phasen durchlaufen werden. Zur Orientierung dient das DCM. Dabei wird deutlich, dass sich die vier Phasen inhaltlich und funktional den vier Meeting-Arten von Scrum ähneln. Dieses bietet die Möglichkeit, die Phasen mit den Meetings zu verbinden. Resultierend daraus lassen sich die zweite Phase mit dem Sprint Planning und die vierte Phase mit der Retrospective verknüpfen. Die erste Phase kann zu Beginn des Projektes eingegliedert werden, die dritte Phase als kontinuierlich einfließende Phase während des Sprints. Daraus ergibt sich das Modell: „Scrum Methode unter Berücksichtigung des Dialogic Change Models“. Zu berücksichtigen gilt hier ebenfalls die Art und der Vorgangsweise der Kommunikation. Die vier Kommunikationselemente der vier Phasen des DCMs und die Leitsätze des Agilen Manifests zeigen Parallelen auf. Dazu zählt ein informeller und stetiger Austausch zwischen allen Stakeholdern, dieses schafft Vertrauen und ermöglicht eine fundamentale Basis zur Erbringung einer funktionierenden Software. Auch das Erarbeiten einer gemeinsamen Strategie als Grundlage für Handlungsschritte während des Projektes aller Akteure erhöht das Erreichen der gesetzten Ziele. Es bietet die Chance, eine nachhaltigere und verantwortungsvollere Handlungsweise für die Mitarbeiter zu schaffen und somit die soziale Verantwortung in den Vordergrund zu stellen und gleichzeitig den Projekterfolg zu steigern.

Zusammenfassend zeigt das Verfahren eine Lösung zur Steigerung der gesellschaftlichen Unternehmensverantwortung auf, indem eine innovative und moderne Vorgehensweise der Softwareherstellung mit einem nachhaltigen und verantwortungsvollen Konzept der Gesprächsführung verbunden wird. Dieses entspricht analog der Definition von CSR der Europäischen Kommission: Unternehmen sollen Verfahren nutzen, in denen sie in enger Zusammenarbeit mit den Stakeholdern stehen und gemeinsame Werte erarbeiten.

Ob sich die Theorie einfach in die Praxis umsetzen lässt, kann diese Literaturanalyse nicht beantworten. Zwar haben sich die einzelnen vorgestellten Modelle in der Praxis als erfolgreich erwiesen, jedoch nicht im gemeinsamen Zusammenspiel, wie es die „Scrum Methode unter Berücksichtigung des Dialog Change Models“ zeigt. Der Faktor Zeit kann dabei ein großes Hindernis darstellen, da Projekte zeitlich begrenzt sind und durch das Integrieren von zusätzlichen Phasen die Komponenten Leistung und Aufwand negativ beeinflusst werden. Inwieweit Unternehmen dieses Hindernis bewältigen können, sollte weiter erforscht und untersucht werden.

6.2 Ausblick

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass das Implementieren von Stakeholderdialogen eine große Chance sowohl für Unternehmen als auch für die Projektbeteiligten sein kann. Dabei gilt zu prüfen, inwieweit sich dieses in die Praxis umsetzen lässt und welche Hürden es dort zu meistern gilt. Interessant wäre auch zu erproben, das agile Projektmanagement zum Beispiel für andere Teilbereiche zu adaptieren. Sollte sich das oben genannte Modell als erfolgreich erweisen, wäre es von großer Bedeutung, dieses für weitere Projektarten zugänglich zu machen.

7 Quellenverzeichnis

7.1 Literaturverzeichnis

- Alam, Daud M.; Gühl, Uwe F. (2016): Projektmanagement für die Praxis. Ein Leitfaden und Werkzeugkasten für erfolgreiche Projekte. Berlin: Springer Vieweg.
- Arndt, Christia; Christian Hermanns; Herbert Kuchen; Michael Poldner (2009): Best Practices in der Softwareentwicklung. Münster: Förderkreis der Angewandten Informatik an der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster (Working paper / Förderkreis der Angewandten Informatik an der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster e.V, No. 1).
- Bär, Christian (2017): Anwendungsbezogenes Projektmanagement. Praxis und Theorie für Projektleiter. Springer: Berlin, Heidelberg.
- Baums, Theodor (Hg.) (2001): Bericht der Regierungskommission Corporate Governance. Unternehmensführung, Unternehmenskontrolle, Modernisierung des Aktienrechts. Köln: O. Schmidt.
- Bleek, Wolf-Gideon; Wolf, Henning (2008): Agile Softwareentwicklung. Werte, Konzepte und Methoden. Heidelberg: dpunkt-Verl.
- Brandt-Pook, Hans; Kollmeier, Rainer (2015): Softwareentwicklung kompakt und verständlich. Wie Softwaresysteme entstehen. 2. Auflage. Wiesbaden: Springer Vieweg.
- Cockburn, Alistair (2003): Agile Software-Entwicklung. Bonn: verlag moderne industrie.
- Crane, Andrew; Matten, Dirk (2004): Business ethics. A European perspective; managing corporate citizenship and sustainability in the age of globalization. Oxford: Oxford Univ. Press.
- DeMarco, Tom (2007): Der Termin. Ein Roman über Projektmanagement. München u.a.: Hanser.
- Deutsche Norm DIN 69901-2. Projektmanagement - Projektmanagementsysteme (2009). Berlin: Beuth.
- DIN 69901-1. Projektmanagement - Projektmanagementsysteme (2009). Berlin: Beuth.
- Europäische Kommission (2011) Communication from the Commiccion to the Council and the European Parliament – a renewed EU strategy 2011–14 for corporate social responsibility. Brüssel.
- Europäische Rahmenbedingungen für die soziale Verantwortung der Unternehmen (2001): Beschäftigung & soziales: Arbeitsbeziehungen und industrieller Wandel. Grünbuch.
- Freeman, R. Edward (1984): Strategic management. A stakeholder approach. Boston Mass. u.a.: Pitman (Pitman series in business and public policy).
- Freeman, R. Edward (2010): Strategic management. A stakeholder approach. Reissue. Cambridge, New York, Melbourne, Madrid, Cape Town, Singapore: Cambridge University Press.
- Gloger, Boris (2009): Scrum. Produkte zuverlässig und schnell entwickeln. 2. Aufl. München: Hanser.

- Gordon, Gesa; Nelke, Astrid (2017): CSR und Nachhaltige Innovation. Zukunftsfähigkeit durch soziale, ökonomische und ökologische Innovationen. Berlin: Springer Gabler (Management-Reihe Corporate Social Responsibility).
- Hart, Chris (1998): Doing a literature review. Releasing the social science research imagination. 1. publ. London u.a.: Sage (Open University set book).
- Highsmith, James A. (2002): Agile software development ecosystems. Boston: Addison-Wesley (The Agile software development series).
- Künkel, Petra; Gerlach, Silvine; Frieg, Vera (2016): Stakeholder-Dialoge erfolgreich gestalten. Kernkompetenzen für erfolgreiche Konsultations- und Kooperationsprozesse. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Kusay-Merkle, Ursula (2018): Agiles Projektmanagement im Berufsalltag. Berlin, Heidelberg: Springer Gabler.
- Kuster, Jürg (2011): Handbuch Projektmanagement. 3., erw. Aufl. Berlin: Springer Gabler.
- Kuster, Jürg; Huber, Eugen; Lippmann, Robert; Schmid, Alphons; Schneider, Emil; Witschi, Urs; Wüst, Roger (2008): Handbuch Projektmanagement. 2., überarb. Aufl. Berlin: Springer Gabler.
- Mayr, Stefan (2010): Stakeholdermanagement in der Unternehmenskrise. Eine unternehmensethische Betrachtung. Springer Gabler.
- Meyer, Helga; Reher, Heinz-Josef (2016): Projektmanagement. Von der Definition über die Projektplanung zum erfolgreichen Abschluss. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Oestereich, Bernd; Weiss, Christian; Lehmann, Oliver F.; Vigerschow, Uwe (2008): APM - Agiles Projektmanagement. Erfolgreiches Timeboxing für IT-Projekte. Heidelberg: dpunkt.verl.
- Pedersen, Anne Grethe J. (2011): Der Stakeholderdialog zwischen Regulierung und Rhetorik. Eine empirische Studie der dargestellten Dialogorientierung in deutschen und dänischen Geschäftsberichten. In: Zeitschrift für Wirtschafts- und Unternehmensethik: zfwu 12 (1), S. 87–103.
- Pedersen, Esben und Rahbek Gjerdrum (2006): Making CSR Operable: How Companies Translate Stakeholder Dialogue into Practice. In: Business and Society Review
- Pichler, Roman (2008): Scrum. Agiles Projektmanagement erfolgreich einsetzen.
- Pichler, Roman (2010): Agile product management with Scrum. Creating products that customers love. Upper Saddle River, NJ: Addison-Wesley (The Addison-Wesley signature series).
- Rhein, Sebastian (2016): Stakeholder-Dialoge für unternehmerische Nachhaltigkeit. Eine qualitativ-empirische Studie zum Diskursverhalten von Unternehmen. Unter Mitarbeit von Stefan Hielscher und Ingo Pies. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Schneider, Andreas; Schmidpeter, René (2015): Corporate Social Responsibility. Verantwortungsvolle Unternehmensführung in Theorie und Praxis. 2., ergänzte und erweiterte Auflage. Berlin Germany: Springer Gabler.

- Schwaber, Ken (2004): Agile project management with Scrum. Redmond, Wash.: Microsoft Pr (Microsoft professional).
- Schwaber, Ken; Beedle, Mike (2002): Agile software development with Scrum. Pearson Education internal. Upper Saddle River, NJ: Pearson/Prentice Hall (Series in agile software development).
- Stephens, Matt; Rosenberg, Doug (2003): Extreme programming refactored. The case against XP. Berkeley, Calif.: Apress (The expert's voice).
- Takeuchi, Hirotaka; Nonaka, Ikujiro (1986): The new new product development game. In: Harvard business review: HBR.
- Trepper, Tobias (2012): Agil-systemisches Softwareprojektmanagement. Unter Mitarbeit von Eric Frère und Svend Reuse. Wiesbaden: Springer-Gabler.
- Vereinte Nationen (1990): The ECE and sustainable development. Our contribution to a sustainable future. New York, NY: United Nations.
- Vieweg, Wolfgang (2015): Management in Komplexität und Unsicherheit. Für agile Manager. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Wieczorrek, Hans W.; Mertens, Peter (2007): Management von IT-Projekten. Von der Planung zur Realisierung. 2., überarbeitete und erweiterte Auflage. Berlin, Heidelberg: Springer Gabler.
- Wieczorrek, Hans W.; Mertens, Peter (2011): Management von IT-Projekten. Von der Planung zur Realisierung. 4., überarb. und erw. Aufl. Berlin, Heidelberg: Springer Gabler.

7.2 Internetquellen

- Bassen, Alexander; Jastram, Sarah; Meyer, Katrin (2019): Corporate Social Responsibility: eine Begriffserläuterung. Zeitschrift für Wirtschafts- und Unternehmensethik 2005, S. 231–236. Online verfügbar unter: <http://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:0168-ssoar-358871>. Zuletzt aktualisiert am: 26.01.2019.
- Beck, Kent et al. (2019): Online verfügbar unter: <http://www.agilemanifesto.org>. Zuletzt aktualisiert am: 12.01.2019.
- Collective Leadership Institute (2019): Online verfügbar unter: <http://www.collectiveleadership.de/blog/article/the-dialogic-change-model>. Zuletzt aktualisiert am: 27.01.2019.
- Schwaber, K.; Sutherland, J. (2013): The Scrum Guide. The Definitive Guide to Scrum: the Rules of the game. Hg. v. www.scrum.org. Online verfügbar unter: <https://www.scrum.org/scrum-guide>, zuletzt aktualisiert am 11.01.2019.
- Schwaber K, Sutherland J (2016) Scrum.Org und Scrum Inc. Der Scrum Guide, Der gültige Leitfaden für Scrum: Die Spielregeln. Online verfügbar unter: <http://www.scrumguides.org/download.html>. Zuletzt zugegriffen am 10.01.2019.
- Sobiech, Fabian (2019): Abbildung von Synergiepotenzialen zwischen IT-Anforderungen in Scrum.

Dissertation. Online verfügbar unter: <http://dx.doi.org/10.1007/978-3-658-16328-0>. Zuletzt aktualisiert am 11.01.2019.

Spiegel (2019): Online verfügbar unter: <http://www.spiegel.de/wissenschaft/natur/folgenderdeepwater-horizon-havarie-oel-am-meeresboden-a-999651.html>. Zuletzt aktualisiert am 16.01.2019

Springer Gabler Verlag (Hrsg) Gabler Wirtschaftslexikon, Stichwort: Projektmanagement (PM). Online verfügbar unter: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/54978/projektmanagement-pm-v6.html>. Zuletzt aktualisiert am: 05.01.2019.

Takeuchi H, Nonaka I (1986): New new product development game. Online verfügbar unter: <https://hbr.org/product/new-new-product-development-game/an/86116-PDF-ENG>. Zuletzt aktualisiert am 10.01.2019.

Twago Team (2016): Online verfügbar unter: <https://www.twago.de/blog/10-gruende-warum-projektescheitern/>. Zuletzt aktualisiert am 29.01.2019.

Eidesstattliche Erklärung

Ich erkläre hiermit Eides statt, die vorliegende Arbeit selbstständig und ohne unzulässige Hilfsmittel angefertigt zu haben. Wörtliche oder dem Sinne nach übernommenen Ausführungen sind gekennzeichnet, sodass Missverständnisse über die geistige Urheberschaft ausgeschlossen sind. Diese Arbeit war bisher noch nicht Bestandteil einer Studien- oder Prüfungsleistung in gleicher oder ähnlicher Fassung.

Ort, Datum

Unterschrift