
Warum dieses Buch?

Projekte haben für Firmen eine große Bedeutung – egal ob interne Projekte oder externe Kundenaufträge. Schließlich geht es um Geschäftserfolg, Wettbewerbsfähigkeit und Kundenvertrauen. Abhängig von dieser Wichtigkeit der Projekte sollte der Projekterfolg entsprechend groß sein. Wie steht es in der Praxis also um die Erfolge?

Gemäß dem CHAOS-Report der Standish Group liegen heute die Chancen, ein IT-Projekt erfolgreich abzuwickeln, in dem niedrigen Bereich der 30er-Prozente. Und dies, obwohl man seit Jahrzehnten versucht, die Ausbildung der Projektleiter zu verbessern sowie die Abwicklung der Projekte in Vorgehensmodellen zu standardisieren.

Wie kann das sein!? Fehlt da etwas? Wir sind der Meinung ja, nämlich die Essenz des Projektmanagements zu begreifen und anzuwenden. Was wir darunter genau verstehen, folgt gleich, zunächst schauen wir uns aber die bisherigen Bemühungen an, Projekte erfolgreicher zu gestalten, und warum das bisher nicht genügte.

Projektmanagementzertifizierungen

Bereits 1965 wurde der Vorläufer der heutigen *International Project Management Association* (IPMA) gegründet. Unter dem Dach der IPMA haben sich bis heute rund 70 nationale Projektmanagementvereinigungen zusammengeschlossen mit dem Ziel, Projektleiterinnen und Projektleiter international zu vernetzen und den Austausch untereinander zu fördern. Zusätzlich werden Ausbildungen und Zertifizierungen angeboten, wobei hier bewusst die Handlungskompetenzen eines Projektleiters in den Vordergrund gestellt wer-

den und keine Methoden oder Tools. Diese Handlungskompetenzen werden in der sogenannten *Individual Competence Baseline* (ICB) zusammengefasst und umfassen aktuell 28 Kompetenzelemente, gruppiert in die drei Kompetenzbereiche *Kontext, Menschen* und *Praktiken*.

Neben der europäisch geprägten IPMA gibt es seit 1969 das US-amerikanische *Project Management Institute* (PMI), das eine vergleichbare Organisation darstellt. Mit seinem PMBOK-Guide stellt es im Unterschied zu der europäischen Herangehensweise ein prozessorientiertes Modell bereit, das vom IEEE als Standard anerkannt wurde.

Mit PRINCE2 (*Projects IN Controlled Environments*) gibt es eine dritte weltweit verbreitete Projektmanagementmethode, die anhand eines Best-Practice-Leitfadens konkrete Handlungsempfehlungen für jede Projektphase gibt. Ursprünglich wurde diese Methode von den britischen Behörden eingeführt und weiterentwickelt und wird heute von der privaten AXELOS angeboten.

Alle drei Organisationen bieten Zertifizierungen für Projektleiter an, die in den letzten Jahren einen enorm wachsenden Zulauf verzeichneten. Vermutlich kennst du bereits zertifizierte Kolleginnen oder Kollegen oder gehörst sogar selbst dazu.

Vorgehensmodelle

In den vergangenen Jahrzehnten sind zahlreiche Vorgehensmodelle für IT-Projekte entstanden (siehe Tabelle 1-1 unten). Alle haben das Ziel, die verschiedenen Phasen, Rollen und Artefakte eines Projekts zu standardisieren und so allen Projektbeteiligten Sicherheit und eine klare Leitlinie zu geben, die vermittelt, wer wann was zu tun hat. Lass uns dazu die wesentlichen Ansätze kurz überfliegen.

Der prominenteste Vertreter unter den Vorgehensmodellen ist sicher das Wasserfallmodell, das das Projekt sequenziell in aufeinanderfolgende Phasen unterteilt, wobei die Ergebnisse einer Phase als Voraussetzungen für die nächste Phase dienen. Es ist ein leicht verständliches Modell und in der einen oder anderen Ausprägung

stark verbreitet. Die größte Schwäche dieses Modells ist sicher das lineare Vorgehen und die damit verbundene mangelnde Flexibilität gegenüber Änderungen und neuen Anforderungen. Eine erste Verbesserung dieses Wasserfallmodells stellt das ebenfalls sequenzielle V-Modell dar, das zusätzlich die Testphasen den jeweiligen Entwicklungsphasen gegenüberstellt und so Stufe um Stufe die Verifikation und Validierung gewährleistet. Dank dieser Eigenschaft trifft man das V-Modell typischerweise in einem sicherheitsrelevanten Umfeld an, in dem Verifikation und Validierung wesentliche Anforderungen sind. Mit dem Spiralmodell wurde 1986 zeitgleich ein iteratives Vorgehensmodell vorgestellt, das die Phasen mehrfach spiralförmig durchläuft. Dies erlaubt es, im Projektverlauf dazuzulernen, sich dem Ziel anzunähern und so die Risiken zu minimieren. Allerdings wiederholt man hier mit wenigen Iterationen die Phasen vollständig, was nur ein langsames Lernen zulässt.

Dieses iterative Vorgehen und somit rasche Lernen hat sich aber als zentrales Element mit großem Mehrwert herausgestellt und wurde von weiteren Vorgehensmodellen, wie *Rational Unified Process* (RUP), *Extreme Programming* (XP) oder *Scrum*, aufgegriffen sowie verfeinert. Die Zyklen wurden zeitlich stark gekürzt, sodass die gewonnenen Erkenntnisse viel rascher in die nächste Iteration einfließen können. Zudem versprechen agile Methoden gemäß ihrem Manifest [TAM01] schnellere und flexiblere Projekte durch leichtgewichtiger Prozesse und größere Kundennähe im Vergleich zu klassischen Vorgehensmodellen. Diese agilen Ansätze wurden von den klassischen Modellen ebenfalls aufgegriffen, und ihre Vorgehensmodelle wurden entsprechend modifiziert, so beispielsweise geschehen beim V-Modell, das zum V-Modell 97 und später zum V-Modell XP erweitert wurde.

Welches dieser Vorgehensmodelle kommt nun in der Praxis tatsächlich zum Einsatz? Viele Unternehmen möchten die Vorteile aus beiden Welten – also den klassischen wie auch den agilen Projektmanagementansatz – nutzen, weshalb häufig hybride Vorgehensweisen eingesetzt werden. Die Wahl des Vorgehensmodells hängt zudem wesentlich vom Fachgebiet deiner Software und der Unternehmenskultur ab.

Die Vielfalt und der Wandel der Modelle lassen erahnen, dass eine wirklich zuverlässige Methode, Projekte erfolgreich ins Ziel zu führen, noch nicht gefunden wurde und es wahrscheinlich so nie geben wird.

Nachfolgende Tabelle enthält eine Übersicht der wesentlichen Vorgehensmodelle und ihrer Einordnung. Dabei ist diese Auflistung nicht vollständig, sie soll lediglich einen Überblick über die großen Veränderungen geben und zeigen, wie lange bereits versucht wird, Projektmanagement zu standardisieren.

Tabelle 1-1: Übersicht über wesentliche Vorgehensmodelle

Modell	Bekannt seit	Herkunft
Phasenorientierte Modelle		
Phasenorientiertes Modell	1956	erstes Phasenmodell (H. D. Benington)
Wasserfallmodell	1970	Basismodell (W. W. Royce)
Hermes	1975	IT-Entwicklungsprojekte der Bundesverwaltung der Schweiz
V-Modell	1986	IT-Entwicklungsprojekte der Bundesrepublik Deutschland
V-Modell 97	1997	
V-Modell XT	2005	
PRINCE	1989	ursprünglich britischer Regierungsstandard
PRINCE2	1996	
Iterative Modelle		
Spiralmodell	1986	iteratives Vorgehensmodell (B. W. Boehm)
RUP (Rational Unified Process)	1999	iteratives Vorgehensmodell (Rational Software)
Agile Modelle		
Scrum	1995	iteratives, agiles Vorgehensmodell (J. Sutherland, K. Schwaber)
XP (Extreme Programming)	1997	iteratives, agiles Vorgehensmodell (K. Beck)

Tabella 1-1: Übersicht über wesentliche Vorgehensmodelle (Fortsetzung)

Modell	Bekannt seit	Herkunft
Agile Modelle für große Projekte		
SAFe (Scaled Agile Framework)	2011	agiles Vorgehensmodell für große Projekte (D. Leffingwell)
Nexus	2015	K. Schwaber
Scrum@Scale	2018	J. Sutherland

Mehr ist manchmal zu viel

Genauso wenig, wie es gelingt, die Projektabläufe zu standardisieren, führen die vielfältigen Bemühungen, Projektleiterinnen und Projektleiter besser auszubilden, offensichtlich nicht in ausreichendem Maße zum gewünschten Erfolg.

Wieso reicht das nicht?

Schauen wir auf die vielfältigen Aufgaben eines Projektleiters, zeigt sich, dass er ein wahres Multitalent sein muss: Er soll planen, organisieren, motivieren, verhandeln und vieles mehr. Dass dieser Eindruck nicht täuscht, zeigt sich beispielsweise an der IPMA-Zertifizierung, denn gemäß dieser müssen sich Projektleiterinnen und Projektleiter aktuell in 133 Kompetenzindikatoren beweisen – gruppiert in 28 Kompetenzelemente! Vor diesem Hintergrund stellt sich die Frage, ob Projektleiter die Besonderheiten ihres jeweiligen Projekts überhaupt noch erkennen oder aufgrund der (zu) hohen Erwartungen häufig dazu neigen, die Prozessschritte und Checklisten unreflektiert abzarbeiten. Diese Vorgehensweise gibt dem Projektleiter zwar ein gutes Gefühl (eine Scheinsicherheit), alles richtig gemacht zu haben, doch es besteht auch die Gefahr, wesentliche Aspekte des jeweiligen Projekts aus dem Blick zu verlieren.

Ähnlich verhält es sich mit den Vorgehensmodellen: Sie sind oft überfrachtet, sodass die zugrunde liegende Zielsetzung der einzelnen Methoden und Arbeitsschritte kaum noch erkennbar ist. Wie kommt das?

Erfolgreiche Unternehmen wollen stets lernen und sich verbessern. So fließen neue Erkenntnisse und gemachte Erfahrungen laufend in den Prozess ein mit dem Ziel, zukünftige Projekte davon profitieren zu lassen. Es wird aber zu wenig berücksichtigt, dass Projekte sehr unterschiedlich sein können und viele dieser Erfahrungen Einzelergebnisse sind, die kaum einen Mehrwert für künftige Projekte darstellen. Des Weiteren werden an Unternehmungen laufend neue normative Vorgaben gestellt, wie beispielsweise IT-Security nach IEC62443 oder ISO27001. Natürlich soll sichergestellt werden, dass auch diese Anforderungen in den Projekten vollständig umgesetzt werden. Was eignet sich dazu besser, als den etablierten Prozess entsprechend zu erweitern? Und zu guter Letzt bildet man die neuesten Trends im Projektmanagement, wie DevOps oder agile Elemente, ebenfalls im Prozess ab.

Alles ist gut gemeint und nachvollziehbar, aber durch die Überforderung der Projektleiter und die Überfrachtung der Vorgehensmodelle ist mehr manchmal zu viel! Um aus diesem Dilemma herauszufinden, gilt es, die Essenz des Projektmanagements zu verstehen. Was meinen wir damit?

Ziel des Buchs

Projekte sind per definitionem einmalige Vorhaben und weisen von Natur aus einen individuellen Charakter auf. Folglich gibt es nicht *die* eine Projektmanagementmethode, die genau auf dein Projekt passt und alle deine Probleme löst. Daher ist es umso wichtiger, die angewendeten Methoden wie auch die Besonderheiten des eigenen Projekts genau zu verstehen. Wenn man die Essenz im Projektmanagement verstanden hat, lässt es sich leichter beurteilen, was im konkreten Projekt hilfreich sein wird. Bevor also irgendein Prozess oder eine Methode unreflektiert kopiert wird, sollte man verstehen, worum es im eigenen Projekt wirklich geht. So hat man bessere Chancen, mit minimalen Mitteln die expliziten Anforderungen und impliziten Erwartungen der Stakeholder zu erfüllen.

Beispielsweise spielt es keine große Rolle, in welchem Dokumentenmanagementtool man seine Dokumente verwaltet. Es spielt aber eine Rolle, ob man sie versioniert verwaltet oder einfach nur lokal

herumliegen hat. In diesem Sinne wollen wir hier nicht Werkzeuge empfehlen oder gar vergleichen, sondern auf wesentliche Praktiken hinweisen, die für den Projekterfolg wichtig sind.

Mit diesem Buch wollen wir die Essenz im Projektmanagement hervorheben, nämlich die Elemente, die man nicht weglassen sollte. Es geht also um die Erkenntnis, warum etwas gemacht werden soll – oder anders formuliert: Es geht um *kapieren statt kopieren*.

Das Buch ist bewusst kompakt gehalten und soll Tipps zu den wesentlichen Projektmanagementbereichen geben, die, zweckmäßig angewendet, den Projekterfolg positiv beeinflussen werden. Es richtet sich zum einen an Projektleiterinnen und Projektleiter, die bereits gewisse Erfahrungen im Projektmanagementumfeld gesammelt haben und so das Ganze besser verstehen und einordnen können. Zum anderen eignet es sich sehr gut für erfahrene Projektmanager, die sich vor dem Start eines neuen Projekts die wesentlichen Erfolgsfaktoren nochmals in Erinnerung rufen möchten oder sich einen frischen Blick auf die Projektleitertaufgaben verschaffen wollen. Hierfür eignet sich die kompakte Buchreihe »kurz & gut« von O'Reilly ebenfalls.

Dieses Buch haben wir bewusst in der Du-Form geschrieben, weil es dich so hoffentlich direkter anspricht und dazu motiviert, das eine oder andere hier Empfohlene im eigenen Projekt auszuprobieren und umzusetzen – darauf kommt es schlussendlich an! Für eine bessere Lesbarkeit verzichten wir bewusst auf das Genderzeichen, meinen aber explizit alle Leserinnen und Leser, was die Du-Form ebenfalls bestens ermöglicht.

Wir sind davon überzeugt, dass dieses Buch hilfreiche und kurzweilige Tipps mit einigen Aha-Effekten rund ums Projektmanagement bietet.