Agiles Projektmanagement bei Veränderungsprojekten

Master Thesis zur Erlangung des akademischen Grades

Master of Business Administration (MBA)

im Universitätslehrgang

[MBA in General Management Competences]

der Donau-Universität Krems

Department für Wirtschafts- und Managementwissenschaften

Danube Business School

eingereicht von

Ing. Miriam Elisabeth Thon

Fachgutachter: Dr. Richard Pircher

FormalgutachterIn: Dr.in Brigit Feldhusen

[Eitzing, 15.4.2020]

Vorwort, Danksagung und Widmung

Bereits seit dem Jahr 2008 beschäftige ich mich mit Projektmanagement. Es ist ein umfangreiches und komplexes Umfeld indem es sich nicht immer nur um Zahlen, Daten und Fakten handelt. Seit diesen Jahren war ich für verschiedene Arten von Projekten als Projektmanagerin zuständig. Als Schwerpunkte nenne ich Produktentwicklungsprojekte für Kunden, aber auch für das jeweilige Unternehmensproduktportfolio. Mein Weg führte mich weg von der Rolle „Projektmanagerin“ hin zum Aufbau und Standardisieren von Projektmanagement Wissen in Unternehmen. Dabei bin ich ständig in Veränderungsprozessen involviert.

Warum scheitern Projekte, wo doch die Methoden im Glanze strahlen und hochgepriesen werden? Die Projektmanagementwelt ist aufgeregt und kann über eine neue Adaption der agilen Projektmanagementmethode berichten, denn es trifft den Zahn der „VUCA“-Welt. Sind die Anwendung von Methoden wirklich der Schlüssel oder liegt das Geheimnis woanders vergraben? Diese Frage wollte ich für mich im Zusammenhang mit einer speziellen Art von Projekten beantworten. Veränderungsprojekte beschäftigen sich mit der Umstrukturierung ganzer Organisationen und vor allem mit kulturellen Änderungen in Unternehmen. Inwieweit kann in dem Fall die agile Projektmanagementmethode unterstützen? Ist sie tatsächlich nicht nur ein kurzer Trend, sondern der richtige Denkanstoß für den entscheidenden Wandel unserer Zeit?

Ich möchte mich sehr herzlich bei den Experten und Expertinnen bedanken, die sich die Zeit genommen haben, meine Fragen zu beantworten. Nur durch den wertvollen Input konnte diese vorliegende Arbeit umgesetzt werden. Ich darf sie nicht namentlich nennen, ich bin mir aber sicher, sie fühlen sich dennoch angesprochen und können meinen Dank entgegennehmen.

Mein größter Dank gilt meinem Freund, der mit vollkommener Überzeugung an meine positive Umsetzung glaubte. Die unzähligen Stunden, die nicht gemeinsam verbracht werden konnten, wurden ohne Vorwurf hingenommen und sogar dabei gab es auch noch Worte der Ermunterung weiterzumachen. Seine Zurückhaltung und gleichzeitig sein Rückhalt, war von unschätzbarem Wert.

Mit dem Lesen dieser Arbeit, hoffe ich das Privileg ihrer Zeit verdient zu haben!

Abbildungsverzeichnis

Abb.1: magisches Dreieck des Projektmanagements (Keßler und Winkelhofer 2004: 53). 6
Abb.2: Betrachtungsobjekte des Projektmanagement (Gareis 2006: 80). 6
Abb.3: Projektausprägung (Kuster et al. 2019: 5) 7
Abb.4: Um welche Veränderung ging es bei dem letzten Veränderungsprojekt (Houben et al. 2007: 59). 11
Abb.5: Strukturen und Kontext eines sozialen Systems (Gareis 2006: 61) 11
Abb.6: Art der Nutzung agiler Methoden (Komus und Kuberg 2017: 11) 18
Abb.7: „*Eye of Competence*" (Schaden 2015: 15) 20
Abb.8: Projektmanagement Prozess (eigene Darstellung) 23
Abb.9: Projektorganigramm (Gareis 2006: 115) 26
Abb.10: Projektstrukturplan (eigene Darstellung) 28
Abb.11: „Einordnung der agilen Begriffe" (Komus und Kuberg 2017: 16). 30
Abb.12: Vergleich agiles Manifest mit den Werten des Change Managements (eigene Darstellung) 32
Abb.13: Schematische Darstellung des agilen Vorgehens nach SCRUM (Kuster et al. 2019: 20). 37
Abb.14: Genutzte agile Techniken in der Gruppe der Scrum-Anwender (Komus und Kuberg 2017: 18) 37
Abb.15: Genutzte agile Techniken in der Gruppe der Kanban-Anwender (Komus und Kuberg 2017: 18) 39

Tabellenverzeichnis

Tab.1: Aufgabenstellung und soziale Komplexität (Kuster et al. 2019: 5) 7
Tab.2: Techniken im „Scrum“ nach Kuster et al. (2019: 168–203). 34
Tab.3: Übersicht über alle ExpertInnen und deren Kriterien (eigene Darstellung) 47
Tab.4: Interviewumsetzung (eigene Darstellung) 50
Tab.5: Auswertung der Vorteile von agilen Projektmanagement (eigene Darstellung) 53
Tab.6: Auswertung der Vorteile von agilen Projektmanagement (eigene Darstellung) 54
Tab.7: Auswertung von Einflussfaktoren bei Veränderungsprojekten (eigene Darstellung) 56
Tab.8: Auswertung von Einflussfaktoren für agiles Projektmanagement (eigene Darstellung) ... 56
Tab.9: Auswertung für die Gründe für agile Methode (eigene Darstellung) 58
Tab.10: Auswertung der Erfolgsfaktoren (eigene Darstellung) 59
Tab.11: Auswertung über die unternehmerischen Rahmenbedingungen (eigene Darstellung) 62
Tab.12: Auswertung über geeigneten Techniken (eigene Darstellung) 63

Abkürzungsverzeichnis

DIN 69901	Deutsche Industrienorm DIN 69901:2009-01
	Projektmanagement - Projektmanagementsysteme
PMI	Project Management Institute
PMBOK	Project Management Body of Knowledge
Prince	Project in Controlled Envirements
C/SCSC – Spezifikation	Cost / Schedule Control System Criteria - Specification
AFSCM 375	Air Force Systems Command Manual 375
PERT	Program Evaluation and Review Technique
IPMA®	International Projectmanagement Association
PMA	Projekt Management Austria
ICB	Individual Competence Baseline
VUCA	Volatility, Uncertainty, Complexit, Ambiguity

Inhaltsverzeichnis

Vorwort, Danksagung und Widmung I
Abbildungsverzeichnis II
Tabellenverzeichnis III
Abkürzungsverzeichnis IV
Inhaltsverzeichnis V
Executive Summary VII
Abstract IX
1.Einleitung 1
1.1 Eigene Motivation 1
1.2 Problemstellung 1
1.3 Fragestellung 2
1.4 Aufbau der Arbeit 2
2.Theoretischer Hintergrund 4
2.1 Strategische Veränderungsprojekte 4
2.1.1 Begriffsdefinition „Projekt“ 4
2.1.2 Projektklassifizierung 7
2.1.3 Die Projektart „Strategische Veränderungsprojekte “ 9
2.1.3.1 Kontext von strategischen Veränderungsprojekten 11
2.1.3.2 Der Acht-Stufen-Prozess des Wandels nach Kotter 12
2.1.3.3 Das WaVe – Verfahren von Peterson 14
2.2 Geschichte des Projektmanagements 16
2.3 Das prozessorientierte Projektmanagement 18
2.3.1 Begriffsdefinition „Projektmanagement” 18
2.3.2 Die Kompetenzbereiche des Projektmanagements 19
2.3.3 Projektmanagement als Prozess 22
2.4 Klassisches Projektmanagement 25
2.4.1 Rollen im klassischen Projektmanagement 25
2.4.2 Methoden im klassischen Projektmanagement 27
2.5 Agiles Projektmanagement 30
2.5.1 Das Agile Manifest 31
2.5.2 Agiles Change Management 31
2.5.3 Methode „Scrum” 32
2.5.4 Methode „Kanban” 38
2.6 Hybrides und selektives Projektmanagement 41
3.Empirischer Teil 42
3.1 Methodik 42
3.2 Daten 45

3.2.1 Die qualitative Datenerhebung 45
3.2.2 Die Auswahlkriterien der InterviewpartnerInnen 46
3.2.3 Die Planung der Interviews 48
3.2.4 Die Umsetzung der Interviews 50
3.2.5 Die Auswertung der Interviews 51
3.3 Analyse und Auswertung der Interviewfragen 53
4.Diskussion und Schlussfolgerung 65
Literaturverzeichnis 73
Glossar 77
Anhangverzeichnis 79

Executive Summary

Ein Veränderungsprojekt ist eine komplexe Aufgabenstellung, in der es sich nicht nur um strukturelle Anpassungen in einer Organisation handelt, sondern um die Änderung von Denk- und Handlungsweisen von Menschen. Diese Umsetzung passiert nicht nur in einem deterministischen System, somit können im Laufe des Projektes Abweichungen entstehen auf die besondere Rücksicht genommen werden muss.
Ein Charakterzug der agilen Projektmanagementmethode ist das iterative Planen um schrittweise Ergebnisse zu erhalten, diese zu prüfen und gegebenenfalls anzupassen, um Schlussendlich die Ziele zu erreichen.
Diese Vorgehensweise der agilen Methode wird nicht mehr nur in der Softwarebranche umgesetzt, sondern in vielen weiteren Projektarten. Da es sich bei Veränderungsprojekten um eine spezielle Art von Projekten handelt, die unternehmensweiten Einfluss haben, liegt hier eine besondere Problemstellung dar.
Die Forschungsfrage bezieht sich auf das Thema der agilen Projektmanagementmethoden bei einem Veränderungsprojekt und welche Voraussetzungen es braucht damit diese erfolgsversprechend sein können. Dabei wurden sowohl die unternehmerischen Rahmenbedingungen betrachtet wie auch die einzelnen Techniken einer agilen Projektmanagementmethode.
Die theoretische Grundlage dieser Arbeit bezieht sich auf die Einführung in Projektmanagement, sowohl die Begriffsdefinitionen, wie auch den geschichtlichen Hintergrund. Es wird die Projektart „strategisches Veränderungsprojekt“ genauer beleuchtet, wie auch die zwei Ansätze des klassischen Projektmanagements und des agilen Projektmanagements. Dazu werden diese Arbeitsweisen als prozessorientierte Projektmanagementansätze dargestellt, um die Erklärung der hybriden Projektmanagementanwendung zu vereinfachen.
Um die Forschungsfrage zu beantworten wird eine Datenerhebung mittels leitfaden-geführten ExpertInneninterviews durchgeführt und anhand einer qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring ausgewertet. Dazu werden die Transkripte generalisiert und Kategorien gebildet. Anhand dieser Kategorienzuteilung können Aussagen getätigt und mit Argumenten anderer AutorInnen kritisch hinterfragt werden.

Die Ergebnisse zeigen, dass die Herangehensweise an ein Veränderungsprojekt mit der agilen Projektmanagementmethode ein Erfolgsfaktor darstellt. Die hohe Planbarkeit während dem Projekt kommt den unvorhergesehenen Abweichungen und dem komplexen Sachverhalt zugute. Die Methode erlaubt eine hohe Transparenz nicht nur im Team, sondern auch bei den Auftraggebern und weiteren Betroffenen. Diese Transparenz wird nicht durch aufwendige Dokumentation in

Form von Berichten hergestellt, sondern durch die viele Kommunikation, die durch die agilen Techniken automatisch passiert.
Vor allem die Techniken aus der „Scrum“ Methode, welche auch die populärste der agilen Projektmanagementmethoden ist, werden angewendet. Wobei hier die Empfehlung ist, die Techniken von „Scrum“ zu verwenden, aber auch dem Team die Möglichkeit zu geben 100% agil zu arbeiten um die Selbstorganisation auch wirklich durchgängig leben zu können.

Durch den zeitintensiven Austausch im Team entsteht eine gute Zusammenarbeit bis hin zu einem Teamspirit, der wiederum Stärke und Zusammenhalt symbolisiert, der in schwierigen Projektphasen hilft durchzuhalten. Und auch die Basis für einen hohen Abstimmungsgrad und gute Kommunikation ist.

Dafür braucht es gewisse unternehmerische Rahmenbedingungen, die dem Projekt dienlich sind, wie einen eigenen agilen Raum, indem das Team konzentriert an den physischen Boards arbeiten und sich zum täglichen Statusmeeting treffen kann. Eine Verbesserung der Kommunikation im Team wird ebenfalls durch die Möglichkeit der räumlich nahen Arbeitsplätze der Teammitglieder ermöglicht.

Die Erfolgsfaktoren für die Umsetzung eines Veränderungsprojektes mit agiler Projektmanagementmethode sind der Rückhalt der Führungskräfte und die Freiwilligkeit des Umsetzungsteams. Die Führungskräfte müssen ein Teil dieses erweiterten Teams sein, in dem sie die Vision formulieren und klar übermitteln, dem Team die Zeit, das Vertrauen und die Kompetenz geben das Projekt umzusetzen. Dabei darf die Vision der Änderung nicht nur dem Team und den Stakeholdern klar sein, sondern die Führungskräfte müssen selbst daran glauben und dass auch wollen.
Andererseits ist die freiwillige Haltung der Teammitglieder zu dem Projekt wie auch zur Methode, der zweite Erfolgsfaktor. Die eingesetzten Personen müssen aus eigenem Antrieb wollen. Nicht weil sie aus Ressourcenverfügbarkeit oder geeigneten Fähigkeiten in das Projektteam gehören, sondern weil ein intrinsisches Motiv diese Personen antreibt und den Nutzen des Projektes für sich erkannt haben.

Über den Rückhalt der Führungskräfte und die freiwillige Haltung der Teammitglieder sind sich die ExpertInnen einig. Zur erfolgreichen Umsetzung von Veränderungsprojekten sollte bewusst auf diese 2 Aspekte Acht gegeben, sowie eine agile Vorgehensweise gewählt werden.

Abstract

Veränderungsprojekte sind eine eigene Art von Projekten, die Handlungs- und Denkweisen von Menschen in Unternehmen versuchen zu verändern. Die Herangehensweise bei einem unternehmensweiten Veränderungsprojekt spielt eine bedeutende Rolle. Die agile Projektmanagementmethode wird auch außerhalb der Softwarebranche in anderen Projektarten immer populärer. Die praktische Umsetzung dieser agilen Projektmanagementmethoden bei strategischen Veränderungsprojekten in Österreich, ist Thema dieser Arbeit.

Dabei sind nicht nur die Bedingungen für den Erfolg relevant, es werden ebenso die unternehmerischen Rahmenbedingungen wie auch die einsetzbaren Techniken betrachtet. Um diese Forschungsfrage zu untersuchen werden 5 Experten und Expertinnen zu dem Thema befragt. Die Auswertung erfolgt mit der Methode des Zusammenfassens von Mayring, mit dieser Daten erhoben und Kategorien gebildet werden.

Die Ergebnisse dieser Studie zeigen, dass der Rückhalt und die Überzeugung der Führungskräfte wie auch die eigene Freiwilligkeit der Projektteammitglieder in einem Veränderungsprojekt mitzumachen, die Erfolgsfaktoren sind. Sowohl für das Projekt, wie auch für die Methode. Die Methode „Scrum“ wird am häufigsten dazu verwendet. „Scrum“, bietet durch die iterative Planung auf Abweichungen und noch nicht vorhersehbare Gegebenheiten einzugehen und ist somit für eine komplexe Aufgabenstellung die entsprechende Vorgehensweise. Der Teamzusammenhalt kann gelebt werden und die Kommunikation zu den Betroffenen vermittelt Transparenz. Ein eigener agiler Raum wie auch gemeinsame Arbeitsplätze verstärken sowohl die Zusammenarbeit und erleichtern die Umsetzung der verschiedenen Techniken.

1. Einleitung

1.1 Eigene Motivation

Agiles Projektmanagement findet den Weg von der reinen Softwareentwicklung zu immer mehr Anwendungsgebieten. Das iterative Arbeiten an Aufgabenstellungen ermöglicht den Fokus auf das Wesentliche zu richten, dies in kurzer Zeit zu prüfen und erlaubt im Ablauf bereits Verbesserungen einzuarbeiten. Weiters verlangt die Methode viel Kommunikation, hohe Transparenz und verantwortliches Handeln. Es steht das Individuum und die Interaktion im Vordergrund.
Diese Aspekte sind bei Veränderungsprojekten, bei denen es sich um Änderung der Denk- und Arbeitsweise handelt, entscheidend. Der Erfolg einer Veränderung hängt unmittelbar von der Herangehensweise ab. Die Veränderung passiert schrittweise, das Ziel ist bekannt, jedoch das Verhalten ist nicht-trivial, das heißt nicht von vornherein planbar oder steuerbar.
Dabei ergibt sich, dass Veränderungsprojekte von der Vorgehensweise der agilen Methoden profitieren können. Welche Voraussetzungen es jedoch Bedarf, dass die Methode dabei erfolgsversprechend ist, ist Thema und zugleich Motivation dieser Arbeit.
Das Ergebnis dieser Arbeit dient als Entscheidungsgrundlage, ob ein Unternehmen ein Veränderungsprojekt agile umsetzen kann und will und welche Techniken dabei unterstützen, die Veränderung zu etablieren.

1.2 Problemstellung

Die Problemstellung dieses Themas bezieht sich auf die Umsetzung von strategischen Veränderungsprojekten mit Hilfe der agilen Projektmanagement – Methoden.
Nach einer Studie der Technischen Universität München in Zusammenarbeit mit Consulting C4 GmbH (Houben et al. 2007: 9) sind Veränderungsprojekte richtungsweisend für den Fortbestand des Unternehmens und daher von hoher Priorität.
Der Einsatz von agilen Methoden in den verschiedensten Projektarten bietet mögliche Chancen und Risiken. Die Problemstellung bezieht sich somit auf 2 Schwerpunkte:
Die Projektumwelt, das heißt die Linienstruktur mit ihrer Kultur als Kontext zum Projekt
und die Abgrenzung der agilen Methode mit dem das Projekt umgesetzt wird.
Um Veränderungen aktiv und nicht reaktiv zu begegnen sind die Rahmenbedingungen für die erfolgreiche Umsetzung von Projekten genauso entscheidend wie die eingesetzten Methoden.

1.3 Fragestellung

Aus dieser Thematik und der Problemstellung ergeben sich die Forschungsfrage und Unterfragen:

Unter welchen Bedingungen kann die agile Projektmanagementmethode für strategische Veränderungsprojekten in Österreich erfolgsversprechend sein?

- **Welche unternehmerischen Rahmenbedingungen sind im Besonderen für den erfolgreichen Einsatz von agilen Methoden notwendig?**
- **Welche Methoden aus dem agilen Projektmanagement sind für Veränderungsprojekte einsetzbar?**

Das Ziel dieser Arbeit, ist die Beantwortung der Forschungsfrage und Unterfragen. Es soll herausgefunden werden welchen Einfluss strukturelle Rahmenbedingungen auf die Umsetzung von Veränderungsprojekte mit der agilen Methode haben und inwieweit der agile Einsatz bei der erfolgreichen Etablierung von Veränderungen von Vorteil ist.

1.4 Aufbau der Arbeit

Um das Thema zu erläutern, ist der theoretische Teil der Arbeit in zwei Schwerpunkte gegliedert. Dazu wird die Besonderheit von Veränderungsprojekten und die Eingliederung in eine Projektart aufgezeigt. Der Kontext von strategischen Veränderungsprojekten muss genauso betrachtet werden wie die aktuelle Situation, von der aus eine Veränderung begonnen wird. Die Besonderheit und der Umgang mit Veränderungsprojekten wird verdeutlicht durch zwei inhaltliche Lösungskonzepte, die sich auf die Veränderung des Menschen konzentrieren. Einen Lösungsweg bietet John P. Kotter, der einen 8-Stufen-Prozess beschreibt wie mit Fehlern und deren Konsequenzen umgangen werden kann. Einen konträren Lösungsweg bietet Dominik Peterson, der eine Organisation in der Organisation vorschlägt, die den Soll-Zustand der Veränderung bereits lebt und durch Vernetzung und Kommunikation die gesamte Organisation nach und nach infiltrieren soll. Das Verständnis der Komplexität von Organisationsveränderungen, kann ebenfalls zu dem erfolgreichen Einsatz der agilen Methode beitragen.
Im zweiten Hauptteil steht die Methodik im Fokus. Da sich in der Praxis neben dem klassischen und agilen Projektmanagement eine hybride / selektive Form entwickelt hat, werden die Methoden anhand des Projektmanagement-Prozesses vergleichbar gemacht. Das klassische Pro-

jektmanagement hat für die Forschungsfrage nur im Bezug zu der hybriden / selektiven Methode Bedeutung. Es werden die Techniken und Rollen der jeweiligen Projektmanagementmethoden erklärt.

Diese Grundlage dient dem empirischen Teil. Dazu werden strukturierte Leitfadeninterviews mit Experten und Expertinnen aus dem agilen Projektmanagement unterschiedlicher Branchen, aufgenommen und analysiert. Diese Datenerhebung wird mittels qualitativer Inhaltsanalyse nach Mayring verarbeitet. Die ExpertenInnen waren oder sind immer noch Teil von Veränderungsprojekten. Diese sollen aus der Praxis von erfolgreichen und/oder gescheiterten *Change*-Projekten erzählen können. Die ausgewählten Personen werden hinsichtlich der Einschätzung der agilen Methoden in Veränderungsprojekten und der strukturellen Rahmenbedingungen zu folgenden Themen befragt:

- Methodeneinsatz bei Veränderungsprojekten
- Erfolgs- und Misserfolgsfaktoren des Projektmanagements
- Vor- und Nachteile des agilen Projektmanagements
- Strukturelles, organisatorisches Umfeld des Projektmanagements
- Unternehmenskultur und die Wahrnehmung auf Veränderungen

Das Ziel der Befragung sollen aussagekräftige Daten für die Analyse der empirischen Forschung sein. Die Analyse soll mit dem Ziel durchgeführt werden, Folgerungen aus bestimmten Aspekten der Kommunikation abzuleiten. Dabei wird versucht die Daten nach den oben genannten Themen zu filtern, das Wichtige vom Unwichtigen zu trennen, zusammenzufassen und eine Schlussfolgerung abzuleiten.

2. Theoretischer Hintergrund

In diesem Abschnitt wird theoretisch auf das Forschungsthema eingegangen. Es werden die Begriff „Projekt“, „Projektmanagement“ und die Projektart „strategische Veränderungsprojekte“ genauer erklärt. Dabei wird auch auf die Geschichte des Projektmanagements eingegangen. Der Aufbau des Projektmanagement-Abschnittes gliedert sich in einen klassischen, agilen und hybrid, selektiven Teil in Form eines prozessorientierten Projektmanagements, damit die Methoden miteinander vergleichbar und leichter nachvollziehbar werden.

Es werden 2 mögliche Ansätze, wie eine Veränderung in einem Unternehmen erfolgreich umgesetzt werden kann genauer dargestellt. Der erste Ansatz ist der Acht-Stufen-Prozess von Kotter (2011), indem die Vermeidung von gravierenden Fehlern und Umsetzung des Bewusstwerden deren, in acht Stufen zu einer erfolgreichen Veränderung führt.

Der zweite Ansatz liefert Peterson (2011) mit dem WaVe-Verfahren, in dem eine Organisation in der Organisation zu einem erfolgreichen Kulturwandel durch Vorbildfunktion herangezogen wird.

2.1 Strategische Veränderungsprojekte

Veränderungsprojekte (engl. *Change Projects*) werden abgeleitet vom *Change Management*, welches sich mit umfangreichen, bereichsübergreifenden Veränderungen in einer Organisation auseinandersetzen (Campana und Schott 2005: 196).

Damit der volle Umfang solcher Veränderungen erfasst werden kann, werden Veränderungsprojekte erklärt, durch die Definition von „Projekt“, die Eingliederung in eine bestimmte Projektart, den Konnex und mögliche inhaltliche Lösungskonzepte der Herangehensweise.

2.1.1 Begriffsdefinition „Projekt“

Ein unterschiedliches Verständnis der Definition „Projekt“ kann zu großen Missverständnissen in der eigenen Organisation führen, daher ist es ratsam einen Projektmanagement- Ansatz zu wählen. Diesen entweder selbst zu entwickeln oder nach einem bekannten Ansatz aufzubauen (Gareis 2006: 81).

Einige der bekannten Ansätze zählt Gareis (2006: 81) auf:

- *PM BoK® (Project Management Body of Knowledge) von PMI – Project Management Institute.*

- *ICB- International Competence Baseline der IPMA – International Project Management Association.*
- *PRINCE2® von OGC – the UK Office of Government Commerce.*
- *PROPS® von Ericsson.*

Die Projekt Management Austria formuliert als Partner der *International Project Management Association (IPMA®)* in der deutschen Ausgabe der *Baseline* der *IPMA®* ein Projekt folgend:

> *Ein Projekt ist ein einmaliges, zeitlich befristetes, multidisziplinäres und organisiertes Unterfangen, um festgelegte Arbeitsergebnisse im Rahmen vorab definierter Anforderungen und Randbedingungen zu erzielen.* (Schaden 2015: 16)

Weiters definiert die deutsche Industrienorm 69901 (von DIN 69901-5 zitiert nach (Bea et al. 2011: 33)*)* ein Projekt als ein

> *Vorhaben, das im Wesentlichen durch Einmaligkeit der Bedingungen in ihrer Gesamtheit gekennzeichnet ist, z.B.*
>
> - *Zielvorgabe,*
> - *zeitliche, finanzielle, personelle und andere Begrenzungen,*
> - *projektspezifische Organisation.*

Die Projektdefinitionen leiten sich aus unterschiedlichen Ursprüngen für Projektmanagement ab. Je nach dem Verständnis für Zieldefinition, Betrachtungsobjekte oder den Einsatz von Projektmanagement – Methoden als temporäre Organisationsstruktur (Gareis 2006: 59).

Die wesentlichen Merkmale werden in dem sogenannten „magischen Dreieck“ durch Leistung (Ziele, Qualität, Nutzen), Kosten (inklusive Personalkapazitäten) und Termine vereint. Die Bezeichnung „magisches“ Dreieck bezieht sich auf die Beziehung der Betrachtungsobjekte untereinander. Läuft eines dieser Objekte außer Plan, so verändern sich die jeweils anderen gleichermaßen mit. Wobei zu beachten ist, dass bei der Erhöhung von Zeit und Geld, die Qualität der Leistung nicht unbedingt proportional zunimmt (Keßler und Winkelhofer 2004: 53).

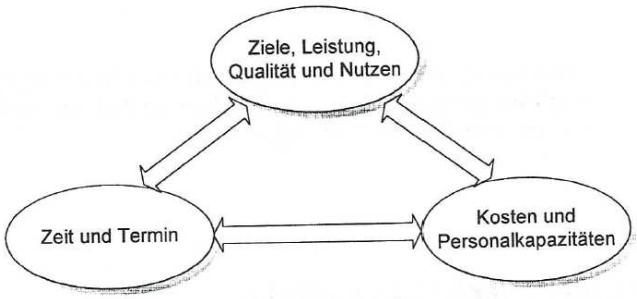

Abb.1: magisches Dreieck des Projektmanagements (Keßler und Winkelhofer 2004: 53).

Gareis (2006: 80) geht hier einen Schritt weiter und definiert, dass die oben genannten Objekte zu wenig sind um die Reichweite eines Projektes darzustellen. Es werden die Betrachtungsobjekte um Objekte, Erträge, Organisation, Kultur, Kontext und Business Case erweitert.

Abb.2: Betrachtungsobjekte des Projektmanagement (Gareis 2006: 80).

Um einer bereits komplexen und riskanten Aufgabe die Flexibilität und Kreativität zu erhalten, ist es bedeutsam ein Projekt als temporäre Organisationsform wahrzunehmen. Die erweiterten Betrachtungsobjekte unterstreichen diese Definition. Damit ist gewährleistet, dass in einem Unternehmen ein eigenes Regelwerk und für die Dauer des Projektes ein eigenes soziales System etabliert ist (Gareis 2006: 59f.).

2.1.2 Projektklassifizierung

Die Projektklassifizierung ordnet verschiedenfaltige Projekte in Klassen ein um ein Regelwerk für diese Projektarten zu definieren und die Methoden und Ressourcen danach auszurichten (Tipotsch 2017).

Eine Form der Projektklassifizierung ist, Projekte nach Ausprägung der Aufgabenstellung und soziale Komplexität einzuordnen. Daraus ergibt sich eine Matrix, die wiederum Aufschluss darüber gibt, wie die Herangehensweise des Projektmanagers/ der Projektmanagerin in Bezug auf Ressourcen, Projektorganisation und Struktur ist (Kuster et al. 2019: 4).

Tab.1: Aufgabenstellung und soziale Komplexität (Kuster et al. 2019: 5)

Aufgabenstellung	geschlossen	Bekannte, klare Aufgabenstellung
	offen	Viele Möglichkeiten bezüglich Inhaltes und Vorgehen ohne Lösungsvorstellungen
Soziale Komplexität	tief	Unproblematische Zusammenarbeit
	hoch	Interdisziplinär, politisch brisant, unterschiedliche Benutzerinteressen, großes Konfliktpotential

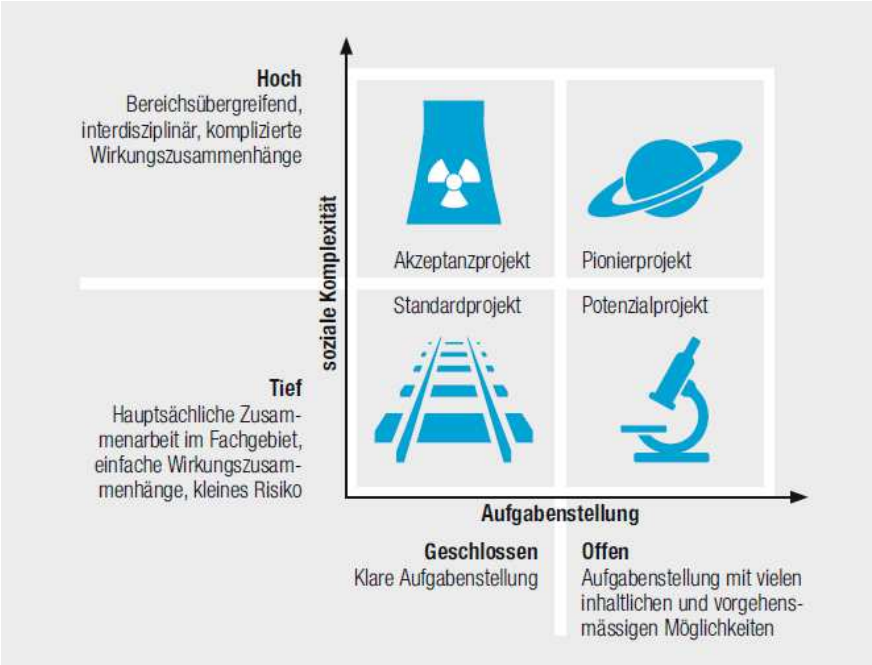

Abb.3: Projektausprägung (Kuster et al. 2019: 5)

Standardprojekte: sind meist einfach mit wiederkehrendem Charakter und können somit standardisiert werden (zB.: Entwicklungsprojekte).

Akzeptanzprojekte: haben eine hohe definierte Aufgabenstellung, jedoch um die Akzeptanz zu erhöhen bedarf es klare Kommunikation zu den *Stakeholdern* (zB.: Straßenbau Projekte, Software-Projekte).

Potentialprojekte: haben eine einfache Projektstruktur und noch wenig Kontakt mit der Projektumwelt, dadurch risikoarm. Die Fragestellung ist jedoch sehr weitreichend, wie bei Studien, Potentialabklärungen oder Forschungsprojekten.

Pionierprojekte: sind neuartig, mit risikoreichen Fragestellungen, sie agieren bereichsübergreifend und sind folgenschwer für die Organisation.

Diese Einteilung von Projekten kann nicht nur den methodischen oder strukturellen Schwerpunkt erkennen lassen, sondern auch die richtige Nominierung des Projektmanagers/ der Projektmanagerin nach den Stärken und Qualifikationen (Kuster et al. 2019: 4–6).

Bea et al. (2011: 35) klassifizieren Projekte, neben Projektinhalt und Verhältnis der Auftraggeber zueinander, wiederum nach den Aufgaben von Projekten. Dazu stellen Bea et al. (2011: 37–38) Projekte aus der strategischen und operativen Perspektive dar.

Projekte werden im operativen wie auch im strategischen Umfeld umgesetzt. Die Trennung dieser Projekte durch deren Aufgabenschwerpunkte ist nicht eindeutig, da es sich meist um ein Ausprägungskontinuum der Kriterien handelt, warum ein Projekt operativ oder strategisch eingeteilt wird. Schlussendlich wird eine Unternehmensstrategie durch eine Vielzahl an operativen Projekten, die wiederum abgeleitet sind von einem strategischen Projekt, umgesetzt.

Strategische und operative Projekte lassen sich durch folgende Abgrenzungsmerkmale beschreiben (Bea et al. 2011: 36–37):

- *Zielausrichtung*
- *Bezugszeitraum*
- *Grad der Detailliertheit*
- *Strukturqualität der Probleme*
- *Grad der Informationspräzision*
- *Grad des Problemumfanges*
- *Umweltbezug*

Strategische Projekte zeichnen sich aus durch eine langfristige Planung und Prognose. Die Inhalte sind wenig operationalisierbar und zu Beginn ist der Informationsgehalt unpräzise. Die Zieldefinition bezieht sich auf langfristigen Erfolg, Existenz oder Entwicklungspotentials des Unternehmens (Bea et al. 2011: 36–37).
Wohingegen ein operatives Projekt durch konkrete, detaillierte und gut strukturierte Aufgabenstellung glänzt. Und darüber hinaus, weisen operative Projekte einen kürzeren Betrachtungszeitraum auf, somit ist die Problembeschreibung prägnant abgrenzbar und kann fast vollständig beschrieben werden (Bea et al. 2011: 36–37).

Sowie Gareis (2006: 83) Projekte nach gewissen Differenzierungskriterien wie zum Beispiel Branche, Standort, Projektinhalt oder Kunde einteilt, so unterscheiden Kuster et al. (2019: 6) Projekte nach dem Zweck, wie zum Beispiel: „*Investitions-Projekte, Produktentwicklungs-Projekte, Organisationsentwicklungs-Projekte, Change-Projekte,* […]“

2.1.3 Die Projektart „Strategische Veränderungsprojekte “

Das Adjektiv “strategisch” bezieht sich hier auf die Projektklassifizierung “strategische Projekte” (siehe S.8) und zeichnet sich aus durch die weitreichende, offene Aufgabenstellung und hohe soziale Komplexität eines Pionierprojektes (siehe S.8) mit einer starken unternehmensweiten Ausrichtung.
Weiters bedeutet „strategisch“ als Synonym, die Mitwirkung des Top-Managements, einerseits durch die eigene Initiative der Umsetzung oder durch die direkte Beauftragung durch diese.

Campana und Schott (2005: 195–197) fassen die Auslöser für Veränderungen zusammen und formulieren, dass die Veränderung auf der persönlichen wie auch organisationalen Ebene passiert. Für eine solche Änderung ist es unabdingbar, dass hier das Top-Management die Initiative der Umsetzung ergreift oder mindestens diese als Projektauftraggeber beauftragt. Change-Management wird somit zu einer eigenen Disziplin, mit dem Ziel umfangreiche, organisatorische Veränderungen umzusetzen und Handlungs- und Denkweisen der Mitarbeiter anzustreben.

Dazu formulieren Campana und Schott (2005: 198) die 4 Dimensionen des Change Managements:

1. *Identifikation des Veränderungsbedarfs*
2. *Organisation des Veränderungsprojekts*
3. *Motivation der Veränderungsbeteiligten*
4. *Kommunikation der geplanten und erfolgten Veränderung*

Zur Identifikation des Veränderungsbedarfs gehören neben der Menge der zu verändernden Themen und deren Synergien auch noch die Fragen:

- *Auf welche externen Veränderungen soll reagiert werden (neue Anforderungen der Kunden, neue Nutzung der bestehenden Kundenpotenziale, neue bzw. auslaufende Märkte, neue Prozesse, neue Produkte, neue Technologien, neue Verfahren, neue Dienstleistungen, neue Preisstrukturen usw.)?*
- *Welche internen Veränderungen sind darauf die passende Antwort (veränderte Prozesse, veränderte Organisation, adäquate Mitarbeiterqualifikationen, eine geänderte Unternehmenskultur usw.)?*

(Campana und Schott 2005: 198 f.)

Das Spektrum der Bereiche für Veränderungsprojekte ist sehr umfangreich.
In einer deutschen Studie von C4 Consulting in Kooperation mit der Technischen Universität München (Houben et al. 2007), gibt eine repräsentative Menge von mehr als 1.000 befragten privatwirtschaftlichen Großbetrieben an, welche die häufigsten Veränderungsmaßnahmen mit tiefgreifenden Wandel waren. Das Ergebnis zeigt mit 40% ging es um eine grundlegende Restrukturierung, gefolgt von einer strategischen Neuausrichtung (34%), Unternehmensintegration (17%) und Kulturwandel zu 16% (sonstiges 13%). Leider waren hier Mehrantworten möglich, daher übersteigt die Summe die 100%.

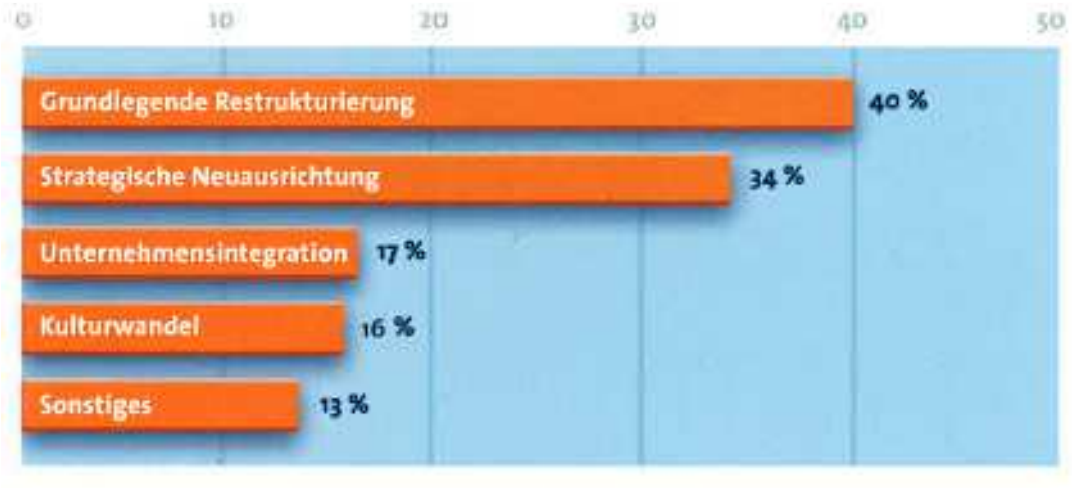

Abb.4: Um welche Veränderung ging es bei dem letzten Veränderungsprojekt (Houben et al. 2007: 59).

2.1.3.1 Kontext von strategischen Veränderungsprojekten

Ein Projekt ist eine temporäre Organisationsform und wird somit als soziales System verstanden. Gareis (2006: 60) beschreibt weiter: „*Der sozialwissenschaftlichen Systemtheorie folgend können Organisationen und somit auch Projekte – als soziale Systeme – betrachtet werden, die sich klar von ihrer Umwelt abgrenzen und andererseits zu dieser in Beziehung stehen.*“

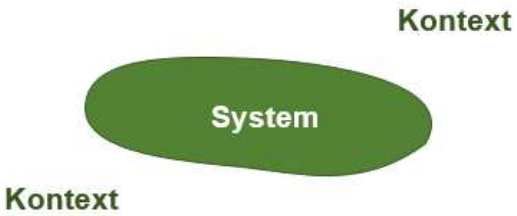

Abb.5: Strukturen und Kontext eines sozialen Systems (Gareis 2006: 61)

Dabei gehören für Gareis (2006: 61) „*Kunden, Lieferanten, Mitbewerber und Medien aber auch „interne Umwelten“ zu einer Organisation.*“

Bea et al. (2011: 100 f.) nennen die *Stakeholder* als wichtigste Einflüsse gegenüber dem Projekt und teilt diese in unternehmensinterne und -externe Einflussfaktoren.
Dabei gliedern Bea et al. (2011: 101) die Projektumwelten in zwei Kategorien:

- *Engeres Projektumfeld: Auftraggeber, Projektmanager, Lieferanten, Projektmitarbeiter, Gesamtunternehmen*

- *Weiteres Projektumfeld: Gesellschaft, Politische Instanzen, Behörden, Natur, technologische Entwicklung, Finanzmarkt, gesamtwirtschaftliche Entwicklung.*

Wird Bezug genommen auf die Herangehensweise von Peterson (2011: 13), in dem der Wandel „*ein Arbeiten an Organisationen*“ ist, so kann die Organisation selbst als Umfeld in einem Veränderungsprojekt wahrgenommen werden.
Aus Sicht der Betriebswirtschaftslehre wird Organisation definiert als:

> *[…]**den Prozeß der Entwicklung dieser Ordnung** [Hervorhebung im Original] aller betrieblichen Tätigkeiten (Strukturierung) und andererseits das Ergebnis dieses gestalterischen Prozesses, d.h. **die Gesamtheit aller Regelungen** [Hervorhebung im Original], deren sich die Betriebsleitung und die ihr untergeordneten Organe bedienen, […]* (Wöhe 1976: 142).

2.1.3.2 Der Acht-Stufen-Prozess des Wandels nach Kotter

John P. Kotter (2011) beschäftigt sich mit Veränderungen in Unternehmen und hat dazu unter anderem die „8 Schritte des Wandels“ konzipiert.
Diese Schritte beruhen auf schwerwiegende Fehler und deren Konsequenzen, die sehr verbreitet in Unternehmen passieren. Durch die Globalisierung der Märkte und des Wettbewerbs ergibt sich in der heutigen Zeit eine ständige Auseinandersetzung mit dem Thema „Veränderung“. Die volatile Wirtschaftswelt wird zur Norm. Daraus ergeben sich Gefahren durch die Schnelllebigkeit und den größeren Wettbewerb, jedoch auch Chancen durch größere Märkte und weniger Grenzen (Kotter 2011: 13–16).
Wird die Notwendigkeit der ständigen Anpassung wegen unzulänglicher Erfahrung im Management nicht erkannt, so diagnostiziert Kotter (2011: V) unweigerlich ein Scheitern.
Durch die hohe Selbstgefälligkeit in unserem Handeln, ausgelöst durch den großen Erfolg, durch einen Mangel an sichtbaren Krisen, niedrigen Leistungsstandards und das Fehlen von Kundenrückmeldungen, müsste die Dringlichkeit zur Veränderung nicht so stark polarisiert werden (Kotter 2011: 4).
Diese Dringlichkeit wird unter Führungskräften und Mitarbeitern zu wenig geschaffen. Führungskräfte müssen die Wichtigkeit der Veränderung erkennen und mittragen. Dabei geht es nicht darum, dass einer der Führungskräfte hinter seinem Mitarbeiter steht, sondern geschlossen alle Führungskräfte eine Koalition bilden (Kotter 2011: 5).

Gibt es diese Führungskoalition, wird im nächsten Schritt die Notwendigkeit einer tragbaren Vision unterschätzt. Eine Vision, die nicht innerhalb von wenigen Minuten eindeutig beschrieben und eine interessierte und verständnisvolle Reaktion im Gegenüber auslöst, wird zur Durchsetzung schwierig (Kotter 2011: 6 f.).

Dabei dürfen auch Hindernisse, wie die Eigeninteressen nicht im Widerspruch der Veränderung stehen. Fehlt hier das Verständnis der richtigen Kommunikation und Taten spiegeln die ausgesprochenen Worte nicht wider, so wird der Mitarbeiter dafür nicht gewonnen (Kotter 2011: 8 f.).

Ein weiterer Punkt sind die fehlenden *Quick Wins* (schnelle Gewinne). Beweise dafür, dass der Wandel funktioniert, müssen bereits in den ersten 6 bis 18 Monaten gezeigt werden, ansonsten geben die meisten Menschen frühzeitig auf (Kotter 2011: 10).

Die steigende Motivation nach ersten Erfolgen kann zu einer verhängnisvollen Falle werden. Eine Rückentwicklung zu alten Gewohnheiten kann noch Jahre danach eintreten. Einen Wandel zu etablieren, braucht drei bis zehn Jahre. Hierbei nach einer ersten großen Leistungsverbesserung zu feiern und den Sieg zu suggerieren, ist verheerend (Kotter 2011: 11).

Der letzte große Fehler bei der erfolgreichen Etablierung eines Wandels ist, wenn der Nachfolger im Top-Management den Wandel verstanden, jedoch nicht verkörpert (Kotter 2011: 13).

Die typischen Fehler fasst Kotter (2011: 14) folgend zusammen:

- *Es wird zu viel Selbstgefälligkeit geduldet*
- *Die Schaffung einer ausreichend starken Führungskoalition scheitert*
- *Die Kraft der Vision wird unterschätzt*
- *Mangelnde Kommunikation der Vision*
- *Hindernisse, die die neue Vision blockieren, werden zugelassen*
- *Schnelle Erfolge werden nicht geplant*
- *Der Sieg wird zu früh verkündet*
- *Veränderungen werden nicht in der Unternehmenskultur verankert*

Als möglichen Lösungsweg um diesen Fehlern auszuweichen, bietet Kotter (2011: 17–18) acht Stufen zur erfolgreichen Transformation an, die in der Reihenfolge auch eingehalten werden sollten:

1. *Ein Gefühl der Dringlichkeit erzeugen*
2. *Eine Führungskoalition aufbauen*
3. *Vision und Strategie entwickeln*
4. *Die Vision des Wandels kommunizieren*
5. *Mitarbeiter auf breiter Basis befähigen*
6. *Schnelle Erfolge erzielen*
7. *Erfolge konsolidieren und weitere Veränderungen einleiten*
8. *Neue Ansätze in der Kultur verankern*

Diese 8 Schritte zum Wandel setzen erfolgreiches Führen (*Leadership)* voraus, wohingegen Management nur zu 10% - 30% auf eine Transformation einwirkt (Kotter 2011: 22).

2.1.3.3 Das WaVe – Verfahren von Peterson

Peterson (2011: 17) wählt einen anderen Weg und fasst in einem Motto seine Motivation zusammen: „*Willst du Neues erreichen, musst du etwas anders machen!*“

Dabei ist ihm die Unterscheidung zwischen arbeiten „in“ der Organisation, zu arbeiten „an“ der Organisation wesentlich (Petersen 2011: 13).

Der Schlüssel ist die Entstehung einer eigenen „Veränderungs“-Organisation in der Organisation, die sich um eine Problemstellung kümmert. Das WaVe – Verfahren (Wandel durch Vernetzung) stellt hier das soziale System in dem Mittelpunkt und lässt es auf die Umwelt, mit den geschaffenen Grenzen, im gegenseitigen Spannungsfeld, wirken. Durch Erfolgsgeschichten besteht die Organisation weiter und bestätigt sich dadurch selbst, es entsteht nach und nach eine eigene Kultur, die wiederum in Wechselwirkung mit der Umwelt interagiert. Diese Interaktion passiert durch einen freien Kommunikationsprozess und gestalten von Verhältnissen, dadurch wirkt WaVe kulturverändernd (Petersen 2011: 30–40).

Diese entstandene Subkultur stellt die komplementären Prämissen zur Unternehmenskultur dar und leitet dadurch einen Wandel ein (Petersen 2011: 43):

1.	*Netzwerk*	*im Unterschied zu*	*Hierarchie*
2.	*Vielfalt*	*im Unterschied zu*	*Selektivität*
3.	*Selbstbestimmung*	*im Unterschied zu*	*Fremdbestimmung*
4.	*Vertrauen*	*im Unterschied zu*	*Macht*
5.	*Öffentlichkeit*	*im Unterschied zu*	*Beziehung/Interaktion*
6.	*Wechsel-Wirkung*	*im Unterschied zu*	*Ein-Wirkung*

2.2 Geschichte des Projektmanagements

Aus heutiger Sicht können die immer noch faszinierenden und zum Teil ungeklärten Bauwerke der Griechen, die Pyramiden wie auch bei den Chinesen, die chinesische Mauer als erster Projektmanagements – Ansatz betrachtet werden (Geiger und Pifko 2009: 15).

Die ersten nachvollziehbaren Aufzeichnungen von Projektmanagement Methoden in Projekten gab es von dem *Manhatten Engineering District Project* aus dem Jahre 1941. Die US-Luftwaffe publizierte im Jahre 1956 die C/SCSC – Spezifikation und das Luftwaffen Projektmanagement-konzept AFSCM 375. Diese Definition galt als Standard auf Basis dieser, weitere Methoden, wie die Netzplanmethode PERT vorgestellt wurden. Zuerst wurden die Projektmanagement Methoden bei Großprojekten, das heißt mit hohem Budget und langer Durchlaufzeit im Militär- und Raumfahrtbereich eingesetzt. In den 60-ern und 70-ern Übernahmen die Baubranche, Anlagenbaubranche und Informationstechnologiebranche die Techniken des Projekt-managements, wiederum bei Großprojekten. Erst als die IPMA® 1990 zum Projektmanage-ment-Weltkongress in Wien eingeladen hatte, wurden Projekte als temporäre Organisations-form wahrgenommen. Diesen Nutzen machten sich viele gemeinnützige, öffentliche oder privatwirtschaftliche Organisationen zu eigen. Somit wurden die Methoden des Projektmanagements auch in kleinen und mittleren Projekten umgesetzt (Gareis 2006: 39–40).

Diese Streuung der Anwendungsgebiete bot dem Projektmanagement die Gelegenheit sich stetig weiterzuentwickeln. Die Methoden des Projektmanagements, speziell die Netzplantechnik oder PERT wurden nicht mehr nur bei technischen Problemstellungen ange-wendet. In den öffentlichen und gemeinnützigen Organisationen gab es auch andere Anwen-dungsfelder, wie Problem- und Krisensituationen im Marketing-, Finanz- oder Personalabtei-lungen.

Zwei US- amerikanische Software-Entwickler, Jeff Sutherland und Ken Schwaber erkannten bereits in den 90-ern diese Problematik und suchten eine Lösung dafür, dass ca. 1/3 der IT-Projekte die definierten Ziele nicht erreichten. Sutherland und Schwaber entfernten sich vom klassischen Projektmanagement und suchten neue Wege den Anforderungen vom Markt, nach leistungsstärkerer Software, gerecht zu werden. Der Weg führte sie, abgeleitet vom Gedanken des „schlanken Denkens“ (*Lean Production)* zur Scrum Methode. Die Scrum Methode ist bis heute die populärste Methode im agilen Projektmanagement und geht zurück zu einer

Veröffentlichung im Jahre 1986 des japanischen Universitätsprofessors Ikujirō Nonaka (Neumann o.J.).

Es entwickelte sich somit ein zweiter Ansatz zur Umsetzung von komplexen Aufgabenstellungen. Diese zwei Methoden werden bereits in der Praxis gemeinsam verwendet und so ergibt sich aus dem rein klassischen und agilen Projektmanagement, das hybride Projektmanagement (Kuster et al. 2019: 1).

2.3 Das prozessorientierte Projektmanagement

Das Anwendungsfeld „Softwareentwicklung“ ist immer noch Vorreiter bei der Nutzung von agilen Methoden, dennoch werden agile Methoden bei IT-nahen und IT unabhängigen Aufgaben eingesetzt. In der Studie zeigt sich weiters, dass agile Methoden durchgängig nur bei 20% der Befragten angewendet werden. Die Mehrheit gibt an hybrid, beziehungsweise selektiv in Projekten zu arbeiten (Komus und Kuberg 2017: 10 f.).

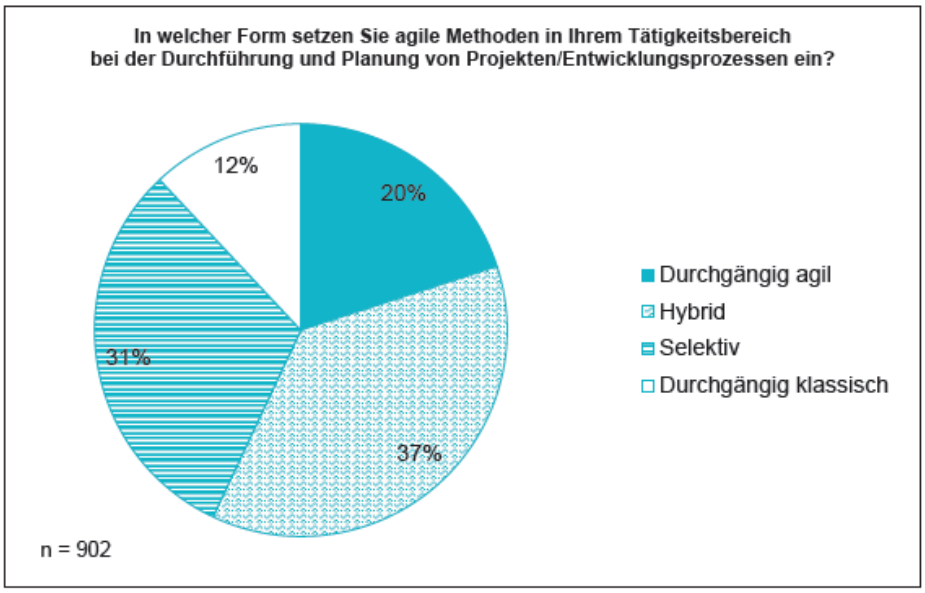

Abb.6: Art der Nutzung agiler Methoden (Komus und Kuberg 2017: 11)

Aufgrund dieser Angaben werden zum besseren Verständnis der hybriden und selektiven Methoden Projektmanagement prozessorientiert beschrieben.

Zu dem prozessorientierten Ablauf gehören neben dem effizienten Durchführen der Teilprozesse, die Kommunikation über die Ziele, Vorgänge, Zuständigkeiten und Methoden des Projektmanagements und die Weiterentwicklung der Projektmanagement-Kompetenzen (Gareis 2006: 165).

2.3.1 Begriffsdefinition „Projektmanagement”

Projektmanagement setzt sich aus dem Wort „Projekt“ und „Management“ zusammen.
Die Definition für „Projekt“ wurde bereits erläutert (siehe S. 4).

Der Begriff „Management“ lässt sich nach der neueren ideengeschichtlichen Herleitung aus dem englischen Verb „*to manage*“ ableiten, welches auf ein Verb aus dem Italienischen „*maneggiare*“ für „an der Hand führen“ zurückzuführen ist (Haric 2018).

Die deutsche Industrienorm 69901 formuliert den Begriff „Projektmanagement“ wie folgt:

> *Gesamtheit von Führungsaufgaben, - organisation, -techniken und -mitteln für die Initiierung, Definition, Planung, Steuerung und den Abschluss von Projekten.* (von DIN 69901-5:2009 S. 14, zitiert nach Burba (2018: 8)).

Gareis (2006: 81) entwickelte einen eigenen Ansatz. Der „ROLAND GAREIS Projekt- und Programmmanagement®“ – Ansatz ist generisch aufgebaut und kann für alle Projektarten verwendet werden. Dabei stützt er sich auf System- und Prozessorientierung, indem Projektmanagement und Programmmanagement als Prozesse der projektorientierten Organisation gesehen werden.
Die Voraussetzung für diesen Prozess, ist die Betrachtung von Projektmanagement als organisatorische Wahlmöglichkeit, sprich als „*Management by Projects*“ (Gareis 2006: 45).
Es wird Projektmanagement nicht mehr nur als Menge von eingesetzten Methoden verstanden, sondern als zeitlich befristeten Prozess, indem ein eigenes für den Anlass definiertes soziales System waltet. In diesem System gilt eine eigene Struktur mit eigenen Werten, Ziele und Projekt-Umwelt-Beziehung (Gareis 2006: 59 f.).

Gareis (2006) bezieht sich in seinen Aussagen neben Projekten auch auf die Begriffe Programm und Portfolio. Die Begriffsdefinition wird im Glossar angeführt, jedoch in der Arbeit nicht weiter darauf eingegangen.

2.3.2 Die Kompetenzbereiche des Projektmanagements

Die International Project Management Association hat eine eigene Definition für Kompetenz herausgebracht mit dem Ziel eine Verbesserung der individuellen Fähigkeiten, Fertigkeiten und Wissen in den einzelnen Bereichen zu entwickeln. Diese Kompetenz Richtlinie wurde von Project Management Austria, als Partner der IPMA® als deutsche Version herausgebracht. Neben den Werkzeugen für Projektmanagement, ist die Kompetenz mit diesen Hilfsmitteln umgehen zu können von entscheidender Relevanz für den Erfolg des Projektes.

Erfahrung spielt eine wesentliche, aber indirekte Rolle, denn *„[o]hne Erfahrung kann Kompetenz jedoch weder gezeigt noch verbessert werden.*“ (Schaden 2015: 8).
Die individuelle Kompetenz wird nach Projekt Management Austria wie folgt beschrieben:

> *Individuelle Kompetenz ist die Anwendung von Wissen, Fertigkeiten und Fähigkeiten, um die Gewünschten Ergebnisse zu erzielen. Diese drei Begriffe sind insofern miteinander verbunden, als das Verfügen über eine Fertigkeit ein bestimmtes, relevantes Wissen voraussetzt und das Verfügen über eine Fähigkeit relevante Fertigkeiten und Wissen voraussetzt,[…].* (Schaden 2015: 8)

In der *Individual Competence Baseline* für Projektmanagement (Schaden 2015: 15) werden die Rollen außen vor gelassen. Es wird sich auf die Kompetenzen die in den 3 Domänen Projekt-, Programm-, und Portfoliomanagement benötigt werden, konzentriert. Diese Kompetenzen werden in dem „*Eye of Competence*“ als Hauptkompetenzbereiche dargestellt.

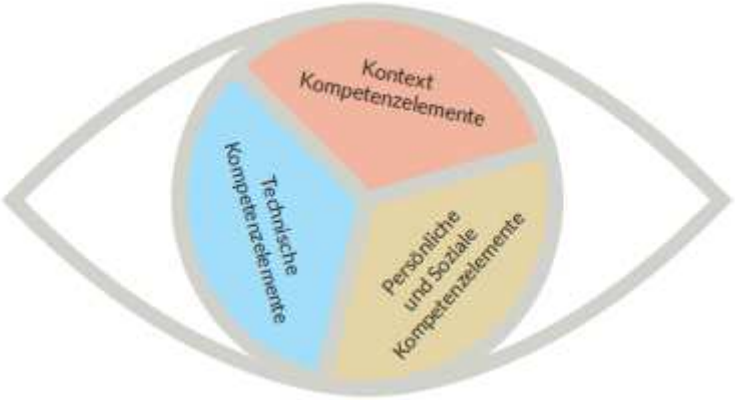

Abb.7: „*Eye of Competence*” (Schaden 2015: 15)

Kontext Kompetenzelemente („*Perspective*“):
Dieser Bereich summiert die Themen des Kontextes eines Projektes und die Hilfsmittel, die ein jeder Einzelne nutzt um mit seiner Umwelt zu kommunizieren (Schaden 2015: 15–17).

- *Strategie*
- *Governance, Strukturen und Prozesse*
- *Compliance, Standards und Regulationen*
- *Macht und Interessen*
- *Kultur und Werte*

Persönliche und soziale Kompetenzelemente („*People*“)

Die untergeordneten Elemente fassen zusammen welche Eigenschaften ein Individuum braucht um ein Mitarbeiter/eine Mitarbeiterin in einem Projekt, Programm oder Portfolio zu werden. Dieses Thema ist ein zentraler Faktor für den Erfolg eines Projektes. Der Projekterfolg hängt von den Beziehungen zwischen Menschen zusammen und wie sie miteinander interagieren (Schaden 2015: 15–17).

- *Selbstreflexion und Selbstmanagement*
- *Integrität und Verlässlichkeit*
- *Persönliche Kommunikation*
- *Beziehungen und Engagement*
- *Führung*
- *Teamarbeit*
- *Konflikte und Krisen*
- *Vielseitigkeit*
- *Verhandlungen*
- *Ergebnisorientierung*

Technische Kompetenzelemente („*Practice*“)

Dabei handelt es sich um das tatsächliche Handwerk, der Methoden und Techniken, um ein Projekt umzusetzen (Schaden 2015: 15–18).

- *Projekt-, Programm und Portfoliodesign*
- *Anforderungen und Ziele*
- *Leistungsumfang und Lieferobjekte*
- *Ablauf und Termine*
- *Organisation, Information und Dokumentation*
- *Qualität*
- *Kosten und Finanzierung*
- *Ressourcen*
- *Beschaffung*
- *Planung und Steuerung*
- *Chancen und Risiken*
- *Stakeholder*

- *Change und Transformation*
- *Auswahl und Gleichgewicht (ausschließlich bei Programm- und Portfoliomanagement)*

2.3.3 Projektmanagement als Prozess

Zum Verständnis wird kurz auf die Definition für Prozess eingegangen.

> *Ein Prozess verfügt über einen eindeutigen Prozessverantwortlichen (Prozessmanager). Er ist gekennzeichnet durch eine definierte Eingabe (input) und eine definierte Ausgabe (output). Der Prozess hat klare Prozessziele, welche in eindeutigen Kennzahlen gemessen werden. Diese Prozesskennzahlen helfen bei der Bewertung, ob und in wie weit die Prozessziele erreicht wurden.* (Brehmer o.J.)

Die Definition von Brehmer (o.J.) wird noch ergänzt durch eine weitere Prozesseigenschaft von Hiller et al. (2010: 22) „[…] >> *Prozesse beinhalten eine Kette wiederholbarer Tätigkeiten, die aufeinander aufbauen oder jedenfalls keine beliebige Reihenfolge aufweisen* […]“.

Der Projektmanagement Prozess „[…] *umfasst die Integration verschiedener Phasen des Projektlebenszyklus*.“ (Schaden 2015: 20).
Dieser Hauptprozess teilt sich in folgende Teilprozesse auf:

- Projektbeauftragung / Projektinitiierung
- Projektstart
- Projektcontrolling
- Projektkoordination
- Projektmarketing
- Projektabschluss

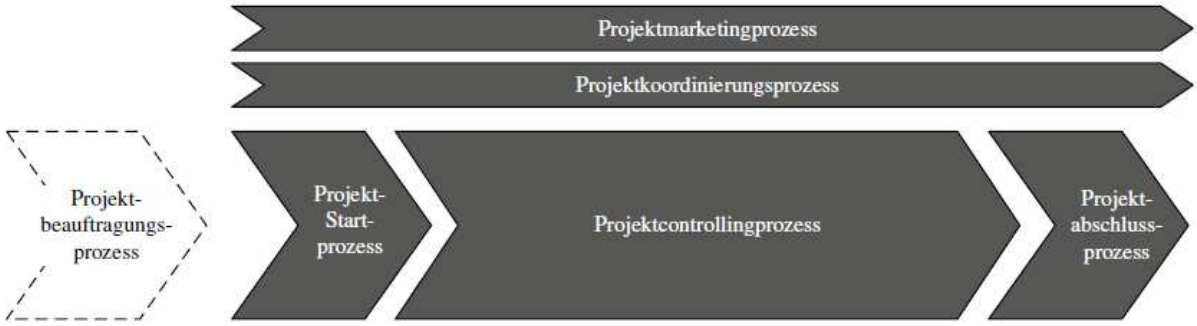

Abb.8: Projektmanagement Prozess (eigene Darstellung)

Der Projektbeauftragungsprozess ist Teil des Multiprojektmanagement – Prozesses, jedoch ist dieser der Auslöser eines Einzelprojektes und somit relevant für das Verständnis des Projektmanagement – Hauptprozesses. Die Auslöser für den Start eines Projektes sind je nach Projektart unterschiedlich. So kann ein externer Impuls, durch die Beauftragung eines Kunden ein neues Produktentwicklungsprojekt starten oder durch eine Notwendigkeit zur Neuausrichtung der Marktsituation in Form einer Restrukturierung umgesetzt werden. In diesem Prozess wird die Entscheidung zur Umsetzung erteilt, die Projektwürdigkeit geprüft und ein Projektauftrag zwischen ernannten ProjektauftraggeberIn und ProjektmanagerIn festgehalten (Sterrer und Winkler 2006: 123–127).

Der Projektstartprozess stellt die Basis für jegliche weitere Vorgehensweise im Projekt dar. Dazu wird das Projekthandbuch erstellt, in dem jegliche Dokumentation zur Umsetzung des Projektmanagement festgehalten ist (Sterrer und Winkler 2006: 138).

Der Projektcontrollingprozess ist ein zyklischer Projektmanagement – Prozess, mit dem Ziel die erstellte Planung immer wieder zu prüfen und gegebenenfalls Abweichungen zu identifizieren und steuernde Maßnahmen zu planen. Durch einen Projektfortschrittsbericht werden diese Tätigkeiten festgehalten (Sterrer und Winkler 2006: 164 f.).

Für den/die Projektmanager/in ist die Projektkoordinierung ein wesentlicher, kontinuierlicher Prozess indem die Führung des Projektteams, der Umgang mit Projektumwelten und Abstimmung von Schnittstellen zu den Kernthemen gehören (Sterrer und Winkler 2006: 180 f.).

Der Projektmarketingprozess wird dazu verwendet die interne und externe Vermarktung des Projektes sicher zu stellen. Bei Projekten, in denen es um Veränderungen in Unternehmen geht, bekommt das Projektmarketing eine besondere Bedeutung. Die Formel „Erfolg ist Qualität mal Akzeptanz“ zeigt, dass wenn man dem Erfolgsfaktor „Akzeptanz“ keine Aufmerksamkeit schenkt und gezielt Maßnahmen bei den Projektumwelten setzt, damit das Projektergebnis angenommen wird, die Qualität alleine einen Misserfolg des Projektes darstellt (Sterrer und Winkler 2006: 184).

Der Projektabschlussprozess hat zum Ziel das Projekt inhaltlich und organisatorisch abzuschließen. Ein wichtiger Aspekt dabei ist die Auflösung des sozialen Systems (Sterrer und Winkler 2006: 193).

Diese Prozessschritte beschreiben die Haupttätigkeiten des Projektmanagers/ der Projektmanagerin. Es sind die Teilprozesse um ein Projekt strukturiert durchzuführen. Neben diesem Projektmanagementprozess läuft parallel dazu die inhaltliche Abarbeitung der zu lösenden Aufgabe. Je nach Projektart kann hier in einem projektorientierten Unternehmen auf Standardpläne aus dem Prozessmanagement zurückgegriffen werden (Gareis 2006: 168).

2.4 Klassisches Projektmanagement

Die Bezeichnung klassisch bedeutet „herkömmlich, in bestimmter Weise traditionell festgelegt und so als Maßstab geltend“ (Duden 2019). Die Gantt-Methode, die Methode des kritischen Pfades, die PERT Methode und das Wasserfallmodell sind geschichtliche Vorreiter des heutigen Projektmanagements (Bahr und Conrad 2019).

Aus dieser Erklärung wird der Begriff Projektmanagement „klassisch“ verwendet um gegenüber dem agilen Projektmanagement zu differenzieren.

2.4.1 Rollen im klassischen Projektmanagement

Projektrollen sind definiert als “ *[…] die Menge von Erwartungen an die entsprechende Rollenträgerin.*“ (Schaden 2018: 23).

Durch Aufgaben, Kompetenzen, Verantwortung und Verhaltenserwartungen wird jede einzelne Rolle beschrieben, um die Abgrenzung zur Linie und zu den Projektumwelten zu gewährleisten (Schaden 2018: 23).

Gareis (2006: 98) unterscheidet zwischen Individualrollen, wie

ProjektauftraggeberIn,

ProjektmanagerIn,

Projektteammitglied,

ProjektmitarbeiterIn

und Teamrollen, wie

Projektauftraggeberteam und Projektauftraggeberinnenteam

Projektteam

Subteam

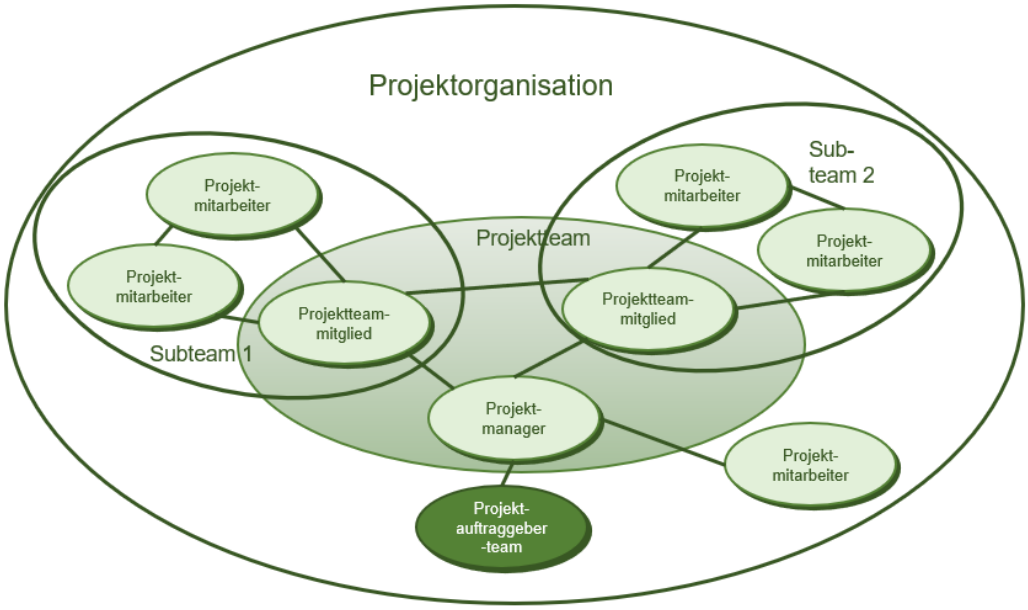

Abb.9: Projektorganigramm (Gareis 2006: 115)

Die Aufmerksamkeit eines Projektes im Unternehmen drückt sich aus durch die Zusammensetzung des Projektauftraggeberteams/Projektauftraggeberinnenteams. Gareis (2006: 98) geht noch weiter und sagt: „*Der Erfolg eines Projekts ist von der Managementaufmerksamkeit, […], abhängig.*“.

Das Projektauftraggeberteam/Projektauftraggeberinnenteam besteht je nach Projektkomplexität aus einer Person oder maximal 3 Personen, die ein Projektteam beauftragen. Das Projektauftraggeberteam/Projektauftraggeberinnenteam führt den Projektmanager/die Projektmanagerin und stellt dem Projektteam wichtige Informationen aus der Linienorganisation zur Verfügung. Es unterstützt das Projektteam bei Abweichungen, vertritt das Projekt gegenüber Projektumwelten und setzt Aufgaben des Projektmarketings um (Gareis 2006: 98–100).

Der Projektmanager/ die Projektmanagerin ist verantwortlich für das strategische und operative Managen des Projektes, das heißt der Projektmanager/die Projektmanagerin ist im wesentlichen für den Projektmanagement-Prozess (siehe Abbildung 8, S.23) zuständig. Zu den Zielen gehört, das Führen des Projektteams und der ProjektmitarbeiterInnen und das Vertreten des Projektes gegenüber Projektumwelten (Gareis 2006: 102 f.).

Ein „*Projektmanager ist die zentrale Integrationsrolle im Projekt.*“ (Gareis 2006: 102).

Dem/Der Projektmanager/in werden für ein Projekt gewisse Entscheidungs- und Weisungsbefugnisse eingeräumt. Aus der Verteilung dieser Entscheidungs- und Weisungsbefugnisse

zwischen dem Linienvorgesetzten eines Projektteammitglieds und dem/der Projektmanager/in ergeben sich 3 Organisationsformen (Gareis 2006: 91–96):

- Einfluss-Projektorganisation: Der/die Projektmanager/in hat keine formelle Befugnis.
- Reine Projektorganisation: Der/die Projektmanager/in hat alle formellen Befugnisse.
- Matrix-Projektorganisation: Linienvorgesetzter und ProjektmanagerIn teilen sich die Befugnisse.

Die Rollen „Projektteammitglied“ und „ProjektmitarbeiterIn“ setzen die inhaltlichen Leistungen um, sie definieren sich durch Expertenkompetenz. Beide Rollen sind verantwortlich für deren Aufgabenpakete. Der Unterschied dieser beiden Rollen liegt in der Intensität der Mitarbeit. Ein Projektteammitglied übernimmt neben den inhaltlichen Aufgaben auch noch Projektmanagement Aufgaben, in dem es im Projektmarketing mitarbeitet oder auch ein Subteam leitet (Gareis 2006: 105 f.).

Auf die genauere Beschreibung der Teamrollen „Projektteam“ und „Subteam“ wird in dieser Arbeit nicht weiter eingegangen.

2.4.2 Methoden im klassischen Projektmanagement

Im klassischen Projektmanagement werden der einzelnen Teilprozesse Methoden zugeordnet, die dabei helfen die Ergebnisse der einzelnen Prozessschritte zu erreichen. Dabei kommt dem Projektstartprozess eine Hauptrolle zuteil, da in diesem Abschnitt das Projekt vom Start bis zum Ende geplant wird. Dies ist der Hauptcharakter des klassischen Projektmanagements.
Diese Planung erfolgt durch festgelegte Vereinbarungen oder Informationen in Dokumenten (z.B.: Projektauftrag, Terminpläne, Kostenplan, Ergebnisplan) die in Form von Analyse-Verfahren (z.B.: Abgrenzungs- und Kontextanalyse, Umweltanalyse, Projektrisikoanalyse) oder in *Workshops* (z.B.: Kick-off Meeting, Projektstartworkshop) durch Abstimmungen gemeinschaftlicher Erarbeitung erhoben und freigegeben werden. Genauso werden die Spielregeln, die Kommunikationsstruktur und Projektorganisation im Projekt festgehalten (Sterrer und Winkler 2006: 144).

Nach Abschluss des Projektstartprozesses stehen entscheidende Lösungswege bereits fest, die in einem Phasenmodel dargestellt werden. Dieses Phasenmodel gliedert sich in namhafte Phasen, in denen Aufgabenpakete und Meilensteine definiert werden, die zum Ziel haben das komplexe Projekt wiederum in überschaubare Etappen zu zerteilen (Kuster et al. 2019: 22).
Meilensteine sind wichtige, terminkritische Ereignisse und zeigen dem Projektteam, Projektauftraggeber/ Projektauftraggeberin und den Projektumwelten Zwischenziele zu denen definierte Arbeitspakete abgeschlossen sind (Sterrer und Winkler 2006: 36 f.).
Dieses Phasenmodel wird in einem Projektstrukturplan dargestellt. Die visuelle Darstellung des Leistungsspektrum trägt zum Verständnis des Projektumfanges bei und gilt somit als zentrales Kommunikationsinstrument im klassischen Projektmanagement (Sterrer und Winkler 2006: 29).

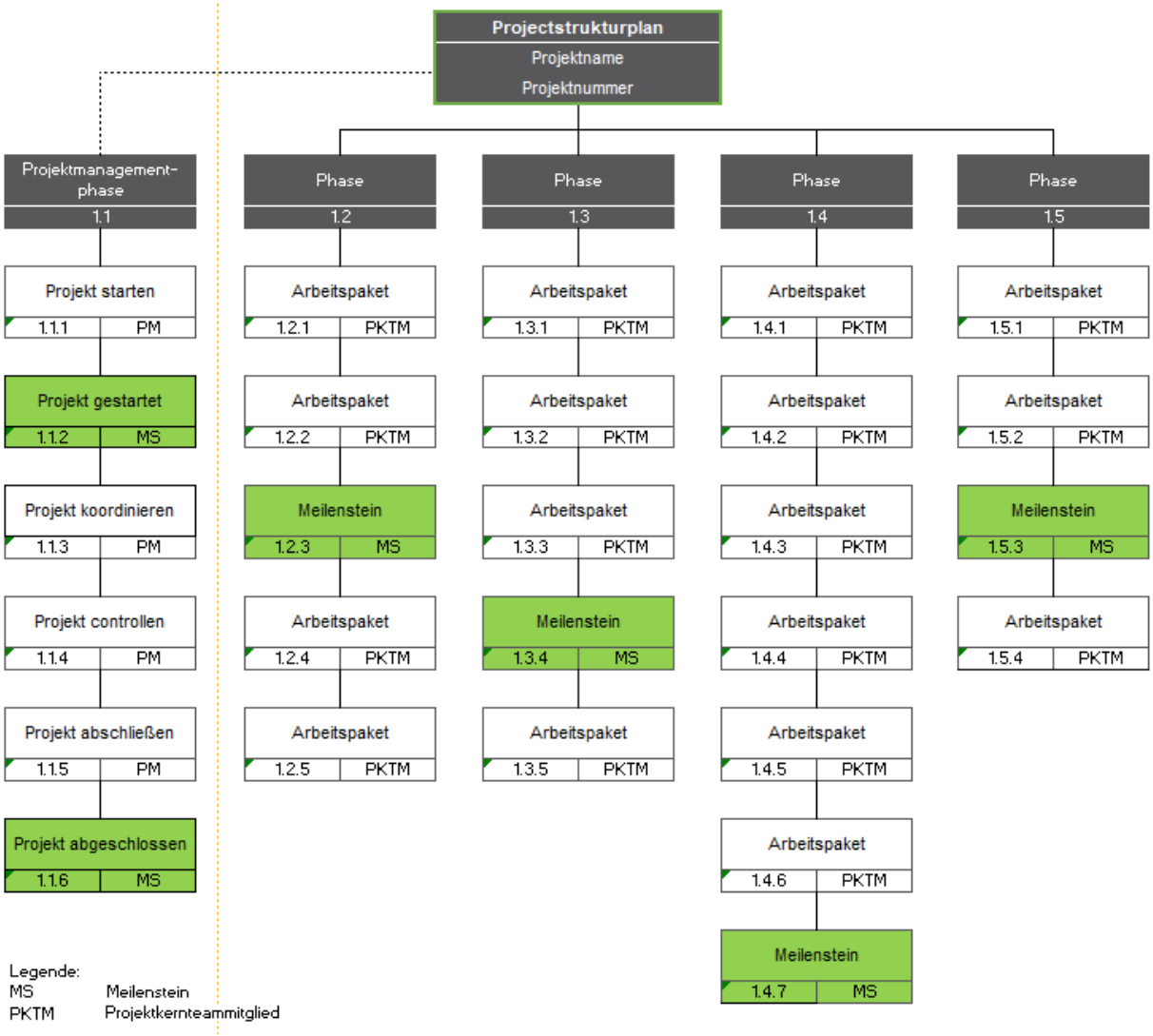

Abb.10: Projektstrukturplan (eigene Darstellung)

Der Projektstrukturplan ist die Basis auf welcher die weiteren Detailpläne aufgebaut und die Verantwortlichkeiten im Projekt definiert werden (Sterrer und Winkler 2006: 29).
Der Strukturplan mit den enthaltenen Aufgabenpaketen, wird im Laufe des Projektes durch den zyklischen Projektcontrollingprozess analysiert, Probleme identifiziert und wenn notwendig um neue Arbeitspakete ergänzt (Sterrer und Winkler 2006: 31).

Der Controllingprozess wird in einem Abstand von 4-6 Wochen durchgeführt und hat zum Ziel Abweichungen in Betrachtungsobjekte (Ziele, Nicht-Ziele, Ressourcen, Kosten, Leistung, Termine, Projektkontext, Projektorganisation) kritisch zu hinterfragen, Abweichungen festzustellen und Gegenmaßnahmen festzulegen. Die Erhebung der Daten für eine Controlling-Schleife erfolgt durch einen gemeinsamen Projektcontrolling-Workshop mit allen notwendigen Beteiligten (ProjektmanagerIn, Projektteam, ProjektauftraggeberIn) (Sterrer und Winkler 2006: 164 f.)
Für den kontinuierlichen Projektkoordinierungsprozess dienen einfache Hilfsmittel, wie Gesprächsnotizen, To-Do-Listen, Abnahmelisten, Mängelliste und Protokolle von Projektkoordinationssitzungen zur organisatorischen Abwicklung (Sterrer und Winkler 2006: 180–183).

Das operative Instrument stellt im Projektmarketingprozess der Projektmarketingplan mit den Aktivitäten, deren Termine und Zuständigkeiten dar. Dieser dient im kontinuierlichen Marketingprozess dem Controlling (Sterrer und Winkler 2006: 188)

Die Methoden des Projektabschlussprozesses sind der Projektabschluss-Workshop, Präsentationen vor den Fühungskräften und vor dem Kunden und *social Events* für das Projektteam (Sterrer und Winkler 2006: 193).

2.5 Agiles Projektmanagement

Kuster et al. (2019: 19) definieren agiles Projektmanagement als „*[…] bewegliches, flinkes, prozess-orientiertes, reflexives, lernendes Vorgehen.*“

Im agilen Projektmanagement werden die Begrifflichkeiten „agile Methoden“ und „agile Techniken“ unterschieden, dabei gibt es Methoden, die wiederum spezielle Techniken anwenden. Die populärste Methode ist Scrum, gefolgt von Kanban, Lean, DevOps, Design Thinking und weitere (Komus und Kuberg 2017: 10).

Der Begriff „agile Techniken“ vereint die Werkzeuge und Praktiken, die zur Anwendung kommen. Komus und Kuberg (2017: 16) haben in ihrer Studie zu „Status Quo Agile“ eine einfache Abbildung erstellt.

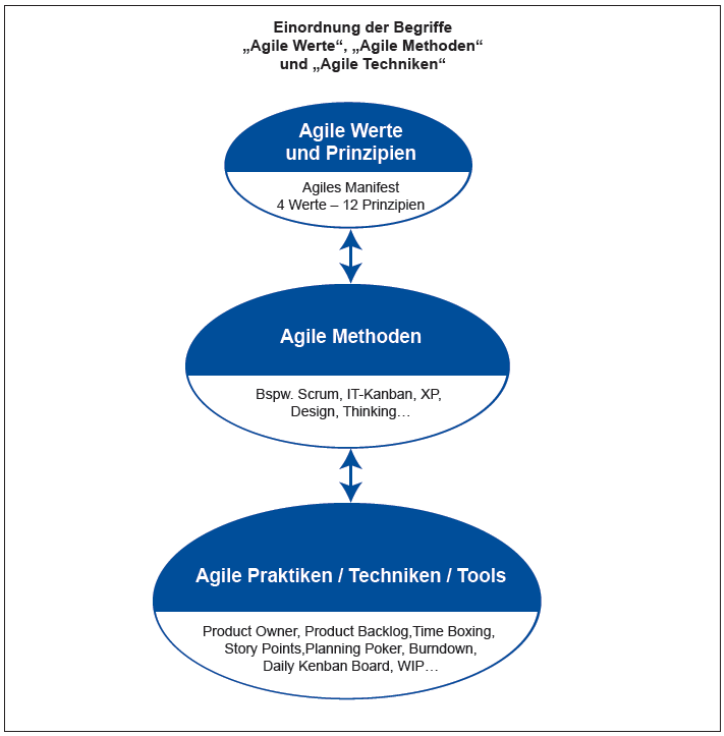

Abb.11: „Einordnung der agilen Begriffe“ (Komus und Kuberg 2017: 16).

Als ausgeprägter Charakter des agilen Projektmanagements geht hervor, dass zu Beginn des Projektes noch keine Detailergebnisse vorliegen, sondern diese iterativ erarbeitet werden. Dieses Merkmal beschreiben Patzak und Rattay (2018: 642) sehr prägnant:

Agile Ansätze gehen vor allem von Situationen aus, in denen der Kunde oder Nutzer des zukünftigen Projektergebnisses zwar Wünsche und Anforderungen an das Projektergebnis formuliert, diese jedoch in frühen Phasen des Projekts noch nicht bis ins letzte Detail festlegen kann.

2.5.1 Das Agile Manifest

Bei einem ungezwungenen Treffen in Utah im Jahre 2001, besprachen 17 Personen die Notwendigkeit einer Alternative zu den dokumentationsgesteuerten, schwergewichtigen Softwareentwicklungsprozessen und einigten sich auf eine neue Kultur für den Umgang mit Softwareentwicklungen. Diese definierten, neuen Werte fanden Akzeptanz bei Entwicklern und es entstand das heute immer noch gültige „Manifest für Agile Softwareentwicklung“ (Beck et al. 2001a).
Agile Projektmanagement-Methoden beruhen auf den Werten des agilen Manifests:

Individuen und Interaktionen mehr als Prozesse und Werkzeuge
Funktionierende Software mehr als umfassende Dokumentation
Zusammenarbeit mit dem Kunden mehr als Vertragsverhandlung
Reagieren auf Veränderung mehr als das Befolgen eines Plans
(Beck et al. 2001b)

Dabei haben die Werte der rechten Seite eine höhere Priorität, denn die auf der linken Seite (Beck et al. 2001b).

2.5.2 Agiles Change Management

In der Zeitschrift „OrganisationsEntwicklung“ für „Unternehmensentwicklung und Change Management“, geht ein Bericht hervor zu dem Thema „Agiles Change Management“. In dem Bericht werden die Werte des agilen Manifest (siehe S.31) mit den Prämissen von Change Management in einen Vergleich gestellt (Kohnke und Wieser 2019: 1).
So wird die rechte Seite des agilen Manifests, auf die mehr Wert gelegt wird, mit den Leitsätzen des Change Management verglichen. Die „Individuen und Interaktionen“ werden mit dem Fokus auf Menschen gleichgesetzt, denn dabei fokussiert man sich auf die menschliche Seite.
Eine „funktionierende Software“ kann verglichen werden mit einer „Wirksamen Veränderung“, die am besten durch einen pragmatischen, lösungsorientieren Ansatz umgesetzt wird. Eine

„Partnerschaftlichkeit“ ist sowohl im Umgang mit Kunden, als auch im Change-Management von Vorteil, um einen vertrauensvolle Umgang miteinander zu haben. Genauso wie im agilen Manifest, ist die Überprüfung der definierten Maßnahmen im Change Managment in regelmäßigen Abständen definiert um die „Prozessorientierung“ zu gewährleisten (Kohnke und Wieser 2019: 1–2).

„agiles Manifest“	**Change Management - Werte**
Individuen und Interaktion…	Fokus auf Menschen
Funktionierende Software…	Wirksame Veränderung
Zusammenarbeit mit dem Kunden…	Partnerschaftlichkeit
Reagieren auf Veränderung…	Prozessorientierung

Abb.12: Vergleich agiles Manifest mit den Werten des Change Managements (eigene Darstellung)

Aus diesem Vergleich kann abgeleitet werden, dass die Umsetzung von Veränderungen und die Vorgehensweise bei agilen Arbeitsweisen sehr ähnlich sind. Die agilen Methoden sind auf der agilen Wertehaltung von Beck et al. (2001b) aufgebaut. Daher ergibt sich eine natürliche Verbindung, Veränderungsprojekte agil umzusetzen.

2.5.3 Methode „Scrum”

Die Gründer von Scrum, Jeff Sutherland und Ken Schwaber, definieren in ihrem Scrum Guide (Sutherland und Schwaber 2017: 3):

> *Scrum (n): Ein Rahmenwerk, innerhalb dessen Menschen komplexe adaptive Aufgabenstellungen angehen können, und durch das sie in die Lage versetzt werden, produktiv und kreativ Produkte mit dem höchstmöglichen Wert auszuliefern.*
> *Scrum ist:*
> - *Leichtgewichtig*
> - *Einfach zu verstehen*
> - *Schwierig zu meistern*

Dabei beruht die Theorie auf einer empirischen Prozesssteuerung, das heißt „[…] *das Wissen aus Erfahrung gewonnen wird und Entscheidungen auf Basis des Bekannten getroffen werden.*“ (Sutherland und Schwaber 2017: 4).

Eine Implementierung beruht auf den 3 Säulen (Sutherland und Schwaber 2017: 5):

- Transparenz, damit die Beteiligten ein gemeinsames Verständnis der Ergebnisse haben.
- Überprüfung, um unerwünschte Abweichungen vorwegzunehmen.
- Anpassung, um unerwünschte Ergebnisse gleich entgegenzuwirken.

Projektrollen im Scrum

In Scrum lebt eine nichthierarchische, netzwerkartige Projektorganisation. Die Verantwortung und Entscheidungsmacht werden verteilt auf die Projektrollen (Kuster et al. 2019: 111).

Es ist Notwendigkeit, das sich das Management zu diesem Führungsstil bekennt, denn es gibt einen Teil ihrer Entscheidungsmacht an das Team ab (Kuster et al. 2019: 114).

Zu dem Thema „Selbstorganisation“ formuliert Hoogendoorn (2013: 53):

> *Agile Teams funktionieren am besten, wenn man ihnen Vertrauen schenkt, sie die Verantwortung übernehmen und ihnen nicht sämtliche Vorgesetzte über die Schulter schauen.*

Der **Auftraggeber/ die Auftraggeberin** hat die Aufgabe die strategischen Rahmenbedingungen zu sichern und Ressourcen zur Verfügung zu stellen (Kuster et al. 2019: 113).

Der ***Product Owner*** ist zuständig für die Befüllung des *Product Backlogs* und darüber hinaus, dass diese Ziele erreicht werden, somit ist er verantwortlich für die inhaltlichen Ergebnisse, dazu kommt die Verantwortung über das *Return of Investment.* Ein *Product Owner* kümmert sich um die Projekt-Interessensgruppen anhand des *Stakeholder-Managements (Kuster et al. 2019: 113).*

Das **Team** besteht aus Fachspezialisten, agiert selbstorganisiert und autonom und ist für die Abarbeitung der Anforderungen in jedem Sprint verantwortlich. Das Team übernimmt die Ergebniswünsche des *Product Owner* und wickelt die Aufgabe ab (Kuster et al. 2019: 114).

Der **Scrum Master** stellt die Einhaltung der Methoden und Techniken sicher, in dem dieser moderierende und coachende Tätigkeiten übernimmt. In Konfliktsituationen fungiert dieser als Vermittlungsstelle zwischen *Product Owner* und Team (Kuster et al. 2019: 113).

Die Techniken von Scrum

Kuster et al. (2019) geben einen guten Überblick über die einzelnen Techniken im Scrum.

Tab.2: Techniken im „Scrum“ nach Kuster et al. (2019: 168–203).

Product Backlog	Das *Product Backlog* ist eine dynamische Liste, die die Anforderungen an das Produkt wiedergibt. Dieses *Backlog* wird zu Beginn des Projektes vom *Product Owner* erstellt und im Laufe des Projektes mit Hilfe des Teams immer wieder aktualisiert oder detailliert. Die enthaltenen Anforderungen werden priorisiert und die jeweiligen Aufwendungen geschätzt (Kuster et al. 2019: 165 f.).
Sprint	*Sprints* sind iterative Vorgänge. Die Zeitspanne für einen Sprint liegt in der Praxis bei drei oder vier Wochen (Kuster et al. 2019: 197 f.).
Sprint Backlog	Aus dem *Product Backlog* werden Anforderungen für den kommenden Sprint herausgezogen und in eine eigene Liste aufgenommen. Diese Liste wird als *Sprint Backlog* bezeichnet und beinhaltet alle zu erreichenden Anforderungen und Ziele für einen *Sprint*. Das *Sprint Backlog* wird während der Zeit des *Sprints* nicht verändert (Kuster et al. 2019: 198–200).
User Stories	*User Stories* sind die Anforderungen. User Stories sind im *Product Backlog* erfasst (Kuster et al. 2019: 198).
Sprintplanungssitzung	Die *Sprint* Planung ist ein *Event* zum Start des folgenden *Sprints*. Ziel ist, die gewünschten Anforderungen des *Product Owners* in diesem *Sprint* mit dem Team zu besprechen, gegebenenfalls anzupassen um ein gemeinsames Verständnis entstehen zu lassen. Moderiert wird diese Besprechung durch den *Scrum Master* (Kuster et al. 2019: 198).
Inkrement	Inkremente sind die implementierten Teillösungen am Ende eines jeden Sprints (Kuster et al. 2019: 198 f.).
Daily Standup Meeting	Das *Daily Standup Meeting* ist ein tägliches, 15-minütiges Stehmeeting, indem das Team mit dem *Product Owner* und eventuell *Scrum Master*, den Status und die Planung des

	Sprints besprechen. Dadurch wird zwischen allen Beteiligten eine hohe Transparenz geschaffen (Kuster et al. 2019: 200).
Sprint Burndown Chart	Ein *Sprint Burndown Chart* betrachtet den Sprint-Fortschritt. Dadurch werden die Aufwendungen auf Sprint-Ebene überprüft (Kuster et al. 2019: 200).
Sprint Review	Das *Sprint Review* findet am Ende eines jeden *Sprints* statt. Dabei demonstriert das Team die umgesetzten Ergebnisse dem *Product Owner*, dem *Scrum Master* und weiteren *Stakeholdern (Kuster et al. 2019: 203).*
Retrospektive	Die Retrospektive findet wie das *Sprint Review* am Ende eines Sprints statt. Dabei geht es um die Reflexion des letzten *Sprints* und um Verbesserungen für die weiteren *Sprints (Kuster et al. 2019: 203).*
Velocity	Entwicklungsgeschwindigkeit des Teams (Kuster et al. 2019: 169)
Story Points	*Story Points* sind Werte, die für jede Uster Story geschätzt werden (Kuster et al. 2019: 172).
Planning Poker	*Planning Poker* ist die Methode um die *Story Points* für eine *User Story* festzulegen. Dabei darf jedes Teammitglied einen Wert nennen und der höchste und niedrigste Wert wird im Plenum besprochen, bis es zu einem Konsens kommt (Kuster et al. 2019: 172).
Releaseplan	Der *Releaseplan* wird zu Beginn des Projektes erstellt, darin werden die Anzahl der *Sprints*, die Reihenfolge der Anforderungen aus dem *Backlog* und die Termine für die *Releases* festgehalten (Kuster et al. 2019: 168).
Scrum Board	Ein *Scrum Board* dient der visuellen Darstellung des *Sprint Backlog* für einen *Sprint* und wird auch als Kanban Board dargestellt (Kuster et al. 2019: 199–201).

Die Scrum Methode nach dem Projektmanagement Prozess

Die Beauftragung des Projektes erfolgt durch einen Projektauftrag zwischen AuftraggeberIn und *Product Owner* (Kuster et al. 2019: 74).

Die Projektplanung erfolgt nach Kuster et al. (Kuster et al. 2019: 159) in der Konzeptphase. Darin werden das Produktkonzept anhand eines *Product Backlogs* erstellt.
Aufbauend auf dem *Product Backlog* entsteht ein *Releaseplan* durch den *Product Owner* mit Unterstützung des Teams. Darin ist grob festgehalten wie viele *Sprints* notwendig sind, eine Reihenfolge der Umsetzung der Anforderungen und Termine für geplante *Releases* (Kuster et al. 2019: 168 f.).

Ein *Releaseplan* kann erst nach einigen *Sprints* wirklich aussagekräftig werden, da sich das Team erst einarbeiten muss. So können zu Beginn der ersten *Sprints* weniger *User Stories* abgearbeitet werden. Diese *User Stories* werden vom *Product Owner* nach *Story Points* bewertet (Kuster et al. 2019: 168 f.).

Nach dieser grobgranularen Planung beginnt im agilen Projektmanagement bereits die inhaltliche Leistungserbringung, die Realisierungsphase, in Form von *Sprints*.
Ein *Sprint* startet mit dem Sprintplanungsmeeting. Für einen *Sprint* werden aus dem *Product Backlog* die nächsten Themen in das *Sprint Backlog* übernommen. Der *Product Owner* kann Ziele und gewünschte Resultate vorgeben. Das Team nimmt diese Ziele an, kann jedoch den tatsächlichen Inhalt, der in diesem *Sprint* bearbeitet wird, bestimmen. Das Team erstellt das *Sprint Backlog* für den jeweiligen *Sprint*. Durch dieses Ziehprinzip (*Pull*-Prinzip) kann keine Ressourcenüberbuchung stattfinden und es fördert die Eigenverantwortung (Kuster et al. 2019: 198).

Für die Durchführung des Sprints ist das Team verantwortlich. Durch das tägliche *Daily Standup Meeting* am *Board*, wird der Status und der Plan zwischen Team, *Product Owner* und *Scrum Master* besprochen (Kuster et al. 2019: 200).

Nach jedem *Sprint* entsteht ein Produktinkrement, welches im *Sprint Review* unter anderem den *Stakeholdern* des Projektes demonstriert und vom *Product Owner* abgenommen wird.

Die Retrospektive ist die Reflexion zu Ende eines jeden *Sprints* und dient der kontinuierlichen Verbesserung (Kuster et al. 2019: 203 f.).

Sind alle Ziele des Projektes erreicht, schließt das Projekt mit der Abschlussphase, beziehungsweise nach Kuster et al. (2019: 229) mit der Einführungsphase des Produktes oder der Dienstleistung, ab. Das Projekt ist abgeschlossen, wenn das Produkt dem Benutzer übergeben und das Projektteam dafür nicht mehr verantwortlich ist und aufgelöst wurde.

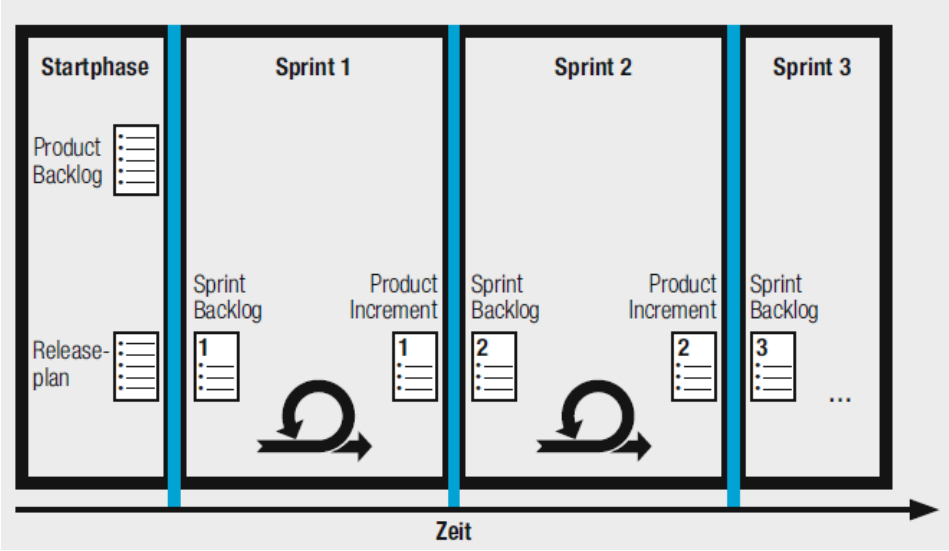

Abb.13: Schematische Darstellung des agilen Vorgehens nach SCRUM (Kuster et al. 2019: 20).

Die Studio „Status Quo Agile" von Komus und Kuberg (2017) zeigt zu welchen Prozentsatz die genannten Methoden unter den Scrum - Anwendern in der Praxis angewendet werden.

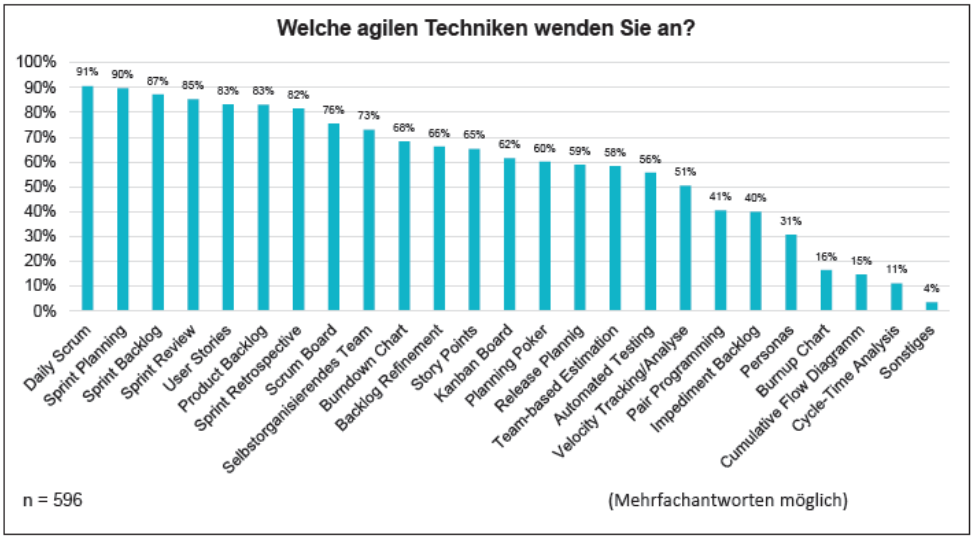

Abb.14: Genutzte agile Techniken in der Gruppe der Scrum-Anwender (Komus und Kuberg 2017: 18)

2.5.4 Methode „Kanban"

David J. Anderson übertrug das „Kanban" in das Projektmanagement. Kanban wurde im 20. Jahrhundert von Toyota zur Flexibilisierung und Effizienzsteigerung seiner Produktion entwickelt. Kanban fordert ebenfalls wie Scrum die Selbstorganisation des Teams ein, jedoch beruht es nicht auf Prozesse oder Strukturen und kann somit sehr gut mit weiteren agilen Methoden kombiniert werden (Kuster et al. 2019: 22).

Das Kanban-Prinzip folgt den Leitsätzen (Kuster et al. 2019: 22):

- *Starte mit dem, was Du gerade machst.*
- *Strebe inkrementelle, evolutionäre Veränderungen an.*
- *Respektiere aktuelle Prozesse, Rollen, Verantwortlichkeiten und Titel.*
- *Fördere Führung und Verantwortung auf allen Ebenen der Organisation.*

Dazu zählen sechs Praktiken (Kuster et al. 2019: 22):

- *Mache die Arbeit sichtbar*
- *Limitiere die Menge angefangener Arbeiten.*
- *Messe und manage den Fluss.*
- *Mache Prozessregeln explizit: eindeutig und bekannt.*
- *Entwickle Rückmeldemechanismen.*
- *Führe gemeinschaftlich Verbesserungen durch.*

Nach Hoogendoorn (2013: 173 f.) ist Kanban keine agile Methode. Es ist ein Optimierungswerkzeug, mit dem ein Prozess nach Angebot und Nachfrage angepasst wird. Nachdem die Nachfrage die Produktion bestimmt, ergibt sich keine überflüssige Arbeit. Somit konzentriert sich Kanban darauf eine Arbeitsweise zu verbessern, unabhängig davon ob es eine agile oder eine klassische Vorgehensweise ist.

Diese Annahme zeigt sich auch in der Praxis wieder.
Aus der Studie „Status Quo Agile" von Komus und Kuberg (2017), ergibt sich zwischen den Scrum-Anwendern und den Kanban-Anwendern zur Frage „*Welche agilen Techniken wenden Sie an?*" ein sehr ähnliches Bild. Bei den Kanban-Anwendern ist das Kanban-Board die am meist verwendetste Technik, neben dem *Daily Scrum.* Alle weiteren der besten 10 Techniken werden ebenfalls der Scrum Methode zugeschrieben.

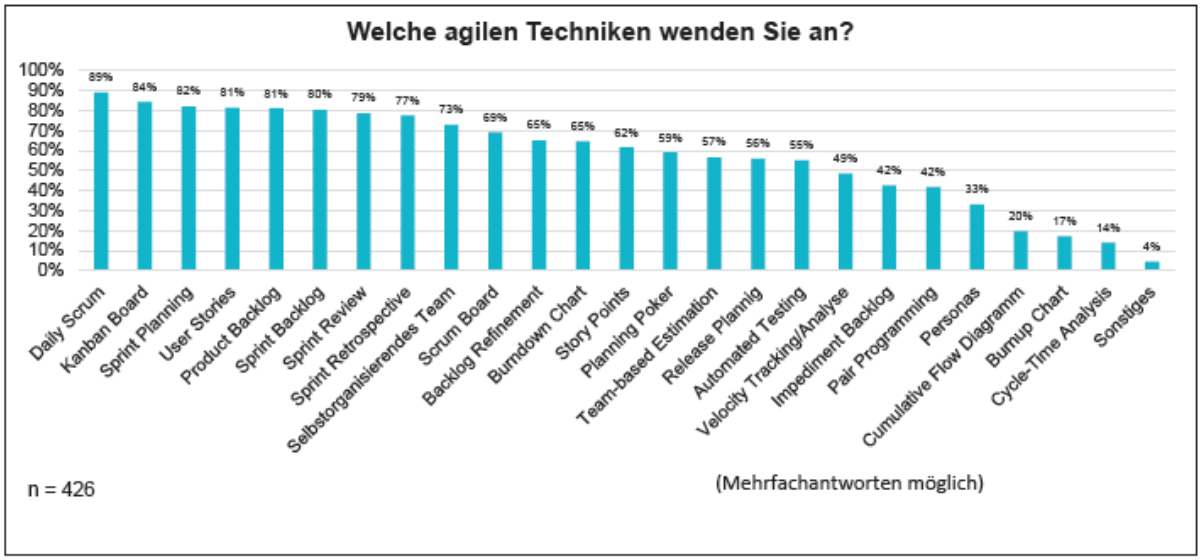

Abb.15: Genutzte agile Techniken in der Gruppe der Kanban-Anwender (Komus und Kuberg 2017: 18).

In der weiteren Ausführung von Kanban, wird auf die Verwendung des Kanban-Boards und seinen Spezifika eingegangen.

Das Kanban-Board

Die wichtigste Technik aus dem Kanban, ist das Kanban Board. Dieses Board kann physisch oder digital als Pinnwand aufgebaut sein.

Dieses Board bietet hohe Transparenz und visualisiert den Arbeitsfortschritt. Das Kanban Board ist in Spalten aufgeteilt und jede Aufgabe pinnt in Form einer Karte separat auf dem Board. Kuster et al. (2019) zeigen ein Beispiel einer Spaltenbezeichnung eines Kanban-Boards, welches durch weitere Bereiche, wie „*Ideen, Backlog, Spezifikation, Integration, Auslieferung usw.*“ (Kuster et al. 2019: 199 f.) ergänzt werden kann:

- *Aufgabe (To do)*
- *In Bearbeitung (In Progress)*
- *Entwickelt (Developed)*
- *Prüfung (Review)*
- *Erledigt (Done)*

Die Praktiken des Kanban fließen auch in die Visualisierung des Kanban-Boards ein. Daraus ergibt sich ein eigenes Spezifikum des Boards.

Eine erste Besonderheit ist, dass sich das Team schrittweise dem Ergebnis nähert, in dem es von „A“ über „A‘“ zu „B“ plant, dabei folgt es dem Pull-Prinzip. Es werden erst Aufgaben

eines Teammitglieds selbstständig vom Board „genommen“, wenn wieder Kapazität frei ist. Ein wesentlicher Faktor ist dabei das „*WiP*“ (*Work in Progress*), spezifischer das „*WiP-Limit*“. Dies definiert wieviele Aufgaben maximal auf dem Kanban-Board in einer jeweiligen Spalte sein dürfen, denn es ist besser eine Arbeit komplett fertig zu machen, als gleichzeitig an vielen Aufgaben zu arbeiten. Das „*WiP-Limit*“ in Zusammenhang mit dem Pull-Prinzip kann dabei die Blockaden und Engpässe des Arbeitsflusses aufzeigen (Leopold und Kaltenecker 2013: 15–19).
Kanban soll dabei helfen Probleme aufzuzeigen und diese Schritt für Schritt zu verbessern. Es dient mehr zu einem Diagnoseinstrument, denn zu einem Patentrezept (Leopold und Kaltenecker 2013: 22).

Das Kanban Board kann ergänzend zu den Scrum – Techniken genutzt werden, indem ein *Sprint Backlog* auf einem Kanban Board dargestellt wird (Kuster et al. 2019: 199).

2.6 Hybrides und selektives Projektmanagement

Mit der Einteilung der klassischen und agilen Projektmanagement Methoden in den Projektmanagement Prozess wird erkannt, dass sich diese Ansätze nicht wiedersprechen. Es ergibt sich in der Praxis eine Kombination der beiden Philosophien. Dabei ergeben sich vielseitige Mischformen, je nach Projektart.
Kuster et al. (2019: 28) zeigt beispielhaft folgende auf:

- Anforderungen werden in agiler Form ausgearbeitet, die Umsetzung erfolgt klassisch.
- Softwareapplikationen werden Agile geführt, wohingegen die anderen Teilbereiche im Projekt klassisch erstellt werden.
- Das Projekt verläuft in klassischem Projektmanagement, jedoch einzelne Techniken wie zum Beispiel: Standup-Meetings oder Retrospektive werden aus dem Agilen übernommen.

Aus der Studio „Status Quo Agile“ von Komus und Kuberg aus dem Jahre 2015 (2015: 10) ergibt sich eine Unterscheidung der Bezeichnung „hybrid“ zu „selektiv“. Dabei wird unter hybrid die Mischform der agilen und klassischen Methode verstanden. Wohingegen „selektiv“ die Verwendung von einzelnen Techniken in einer Methode zu verstehen ist.
So ist das letztgenannte Beispiel von Kuster et al. (2019) eine selektive Form.
Kuster et al. (2019) formulieren konkret, wie ausgeprägt die Kompetenzen sein müssen um das „Sowohl-als-auch“ zu koordinieren:

> […] *Ist beim klassischen Projektmanagement der Fokus eher auf die rationalen Zusammenhänge, auf die Planung und auf die direkte Steuerung gerichtet, so stehen beim agilen Vorgehen der evolutionäre und soziale Aspekt sowie die indirekte Steuerung im Vordergrund. Beide Vorgehensweisen erfordern ein unterschiedliches Organisations-, Rollen- und Führungsverständnis. (Kuster et al. 2019: 28)*

Kuster et al. (2019: 37) zeigen in einer Tabelle die Kriterien der klassischen, agilen und hybriden Vorgehensmodelle. Der hybride Projektmanagement Ansatz wird bei Projektarten empfohlen, in denen die Projektbeteiligten über mehrere Standorte verteilt und bereits Erfahren in agilen Vorgehensweisen sind. Somit ergibt sich dieses Vorgehensmodel bei Pionierprojekte aber auch bei Akzeptanz- oder Potentialprojekte (siehe S.8).

3. Empirischer Teil

Der empirische Teil beinhaltet die Herangehensweise an ExpertInneninterviews mit der Methode der qualitativen Inhaltsanalyse. Es wird die Auswahl der KandidatInnen, die Durchführung der Interviews mit dem Leitfaden und die Methode zur Auswertung der Transkripte beschrieben. Im Anschluss wird das Ergebnis der qualitativen Inhaltsanalyse erläutert und versucht die Forschungsfrage und die Unterfragen zu beantworten.

3.1 Methodik

In diesem Kapitel wird die Methode der qualitativen Forschung und der qualitativen Datenerhebung in Form von Interviews mit Experten und Expertinnen beschrieben.

Sozialforschung wird von Atteslander (1984: 12 f.) folgend erläutert. „*Empirische Sozialforschung ist die systematische Erfassung und Deutung sozialer Tatbestände.*"
Dabei bedeutet „empirisch" erfahrungsgemäß. Systematisch bedeutet Regelkonform, genauer (Atteslander 1984: 12): „*Der gesamte Forschungsverlauf muß nach bestimmten Voraussetzungen geplant und in jeder einzelnen Phase nachvollziehbar sein.*"
Unter „sozialer Tatbestand" beschreibt Atteslander (1984: 12):

> *Beobachtbares menschliches Verhalten, von Menschen geschaffene Gegenstände sowie durch Sprache vermittelte Meinungen, Informationen über Erfahrungen, Einstellungen, Werten, Absichten u.a.m.*

Dabei geht es immer um den Zusammenhang dieser drei Grundfragen (Atteslander 1984: 13)

- WAS soll erfasst werden?
  Diese Frage beantwortet das Thema also den Untersuchungsgegenstand.
- WIE soll erfasst werden?
  Klärt die Methode (Beobachtung, Befragung, Inhaltsanalyse, Experiment) der Erfassung des Themas.
- WARUM soll erfasst werden?
  Die Antwort gibt die Sinnhaftigkeit der Erarbeitung wieder.

Die Sozialforschung versucht mit der Erfahrung und dem Bewusstwerden der Problematik sozialer Phänomene, diese Probleme zu klären. Dafür kann der Forschungsablauf nach Atteslander (1984: 18) in Phasen geteilt werden.

1. *Problembenennung*
2. *Definition des Forschungsgegenstandes*
3. *Durchführung*
   Anwendung von Forschungsmethoden
4. *Analyse*
   Auswertungsverfahren
5. *Verwendung von Ergebnissen*

In der Sozialwissenschaft wird zwischen quantitativer und qualitativer Forschungsmethode unterschieden. Dabei spielt die unterschiedliche Auswertung der erhobenen Daten eine Rolle. Bei der quantitativen Methode liegt eine statistische Analyse vor, wohingegen bei der qualitativen Forschungsmethode verbale und nicht-numerische Daten verarbeitet werden (Granzner-Stuhr 2016: 5 f.).

Die Erhebung der Daten können durch folgende Untersuchungsarten unterschieden werden (Granzner-Stuhr 2016: 9):

- *Explorative Untersuchungen,*
- *Deskriptive Untersuchungen,*
- *Prüfung von Hypothesen und Theorien,*
- *Evaluationsstudien.*

Qualitative Interviews werden als Beispiel für eine explorative Untersuchung genannt. Dabei ist der zu erforschende Bereich noch wenig untersucht (Granzner-Stuhr 2016: 9).
Die Datenerhebung des Interviews wird mittels einer qualitativen Inhaltsanalyse ausgewertet.

Mayring (2015: 11) zählt einige Definitionen von Autoren für qualitative Inhaltsanalyse auf. Diese Definitionen sind abhängig von dem jeweiligen Interesse oder dem jeweiligen Arbeitsgebiet des Autors und daher zu speziell.

Für Mayring (2015: 13) will die Inhaltsanalyse:

- *Kommunikation analysieren.*
- *fixierte Kommunikation analysieren.*
- *dabei systematisch vorgehen.*
- *dabei also regelgeleitet vorgehen.*
- *dabei auch theoriegeleitet vorgehen.*
- *das Ziel verfolgen, Rückschlüsse auf bestimmte Aspekte der Kommunikation zu ziehen.*

Darüber hinaus ist der Begriff „Inhaltsanalyse" für Mayring (2015: 12 f.) nicht treffend, genauer wäre „*kategoriengeleitete Textanalyse*", da es nicht nur um Kommunikation geht, sondern um fixierte Kommunikation, die in einer Form protokolliert ist.

In Bezug zu dieser Arbeit liegt die fixierte Kommunikation der Interviews in Form von transkribierten Audiodaten vor.

Nach Mayring (2015: 67) gibt es 3 Analysetechniken die unterschieden werden können:

Zusammenfassung:	Dabei wird Wesentliches von Unwichtigen getrennt. Dabei gilt das Grundmaterial zu erhalten.
Explikation:	Zu dem bestehenden Text werden weitere Erläuterungen hinzugefügt, um das Verständnis zu erweitern.
Strukturierung:	Das Material wird nach festgelegten Kriterien gefiltert beziehungsweise aufgrund bestimmter Kriterien eingeschätzt.

In dieser Forschungsarbeit wird die Analysetechnik der Zusammenfassung verwendet.

Folgend die Arbeitsschritte der Zusammenfassung (Mayring 2015: 72):

1. paraphrasieren
2. generalisieren
3. reduzieren

Wobei das Reduzieren der Satzaussagen durch Bündelung von gleichbedeutenden Bausteinen ein zweites Mal durchgeführt werden kann (Mayring 2015: 72).

3.2 Daten

Es wird die qualitative Datenerhebung erläutert durch verschiedene Vorgehensweisen bei Interviews wie auch die Definition von ExpertInneninterviews. In diesem Bereich wird weiters die Planung, Umsetzung und die Daten der einzelnen Interviews ausgewertet.

3.2.1 Die qualitative Datenerhebung

Die Methoden zur Erhebung der Daten können unterschiedlich sein, dabei gibt es die schriftliche Befragung, Formen des Interviews und Gruppendiskussionen (Granzner-Stuhr 2016: 17).

Es gibt verschiedene Formen des Interviews, ein gemeinsames Merkmal haben jedoch alle Interviews.

> *Jedes Interview ist Kommunikation, und zwar wechselseitige, und aber auch ein Prozess. Jedes Interview ist Interaktion und Kooperation. Das ‚Interview' als fertiger Text ist gerade das Produkt des ‚Interviews' als gemeinsamem [!] Interaktionsprozess, von Erzählperson und interviewender Person gemeinsam erzeugt – das gilt für jeden Interviewtypus. (...) Interviews sind immer beeinflusst, es fragt sich nur wie. Es geht darum, diesen Einfluss kompetent, reflektiert, kontrolliert und auf eine der Interviewform und dem Forschungsgegenstand angemessenen Weise zu gestalten.* (Helfferich 2009: 12)

Durch die Unterscheidung von Dimensionen, wie Offenheit, Kommunikation, Fremdheit und Reflexivität der Interviewformen und der Eingliederung dieser Dimensionen in Kommunikation- und Interaktionsbeziehungen ergeben sich folgende Muster (Helfferich 2009: 37 f.).

- *monologisches Muster*
- *teilmonologisches, Leitfaden gestütztes Muster*
- *das Muster „gemeinsam an etwas Arbeiten"*
- *offene Gespräch*

Durch die einfache Gestaltung und offene Haltung im Interview wird die „*informationsorientierte und stärker strukturierte Interviewform*", repräsentiert durch ExpertInneninterviews von Helfferich (2009: 44) ergänzt, aber nur am Rande angeführt.

Die Experten/Expertinnen bei ExpertenInneninterviews, gelten dabei „*[…] als RepräsentantInnen für die Handlungs- und Sichtweisen einer bestimmten ExpertInnengruppe.*“ (Heistinger 2006/2007: 6).

Nach Bogner et al. (2014: 13) ist die Definition für ExpertInnen:

> *Experten lassen sich als Personen verstehen, die sich – ausgehend von einem spezifischen Praxis- oder Erfahrungswissen, das sich auf einen klar begrenzbaren Problemkreis bezieht – die Möglichkeit geschaffen haben, mit ihren Deutungen das konkrete Handlungsfeld sinnhaft und handlungsleitend für andere zu strukturieren.*

3.2.2 Die Auswahlkriterien der InterviewpartnerInnen

Als Experten und Expertinnen gelten in dieser Arbeit Personen, die über entsprechendes Wissen im Projektmanagement verfügen. Die Personen haben, im speziellen, bereits Veränderungsprojekte agil oder hybrid umgesetzt oder sind gerade dabei. Dabei ist es nicht wesentlich in welcher Rolle (siehe S. 33f.) die ExpertInnen Teil des Projektteams sind oder gewesen sind.

Als ExpertInnen können jene Personen betrachtet werden, die ein oder mehrere Veränderungsprojekte in einem österreichischen Mittel- bis Großunternehmen, agil oder hybrid/ selektiv umgesetzt haben. Um dies sicherzustellen wurden vorab folgende Auswahlkriterien bei den vermeidlichen ExpertInnen abgefragt.

Auswahlkriterien um als Experte / Expertin zu gelten:

- Tätig in einem österreichisch geführten Mittel- bis Großunternehmen, welches mehr als 49 Mitarbeiter beschäftigt.
- Mindestens ein Veränderungsprojekt mit agiler/hybrider Methode umgesetzt oder gerade dabei
- Die Art der Veränderung:
    - unternehmensweite Restrukturierung
    - Unternehmensintegration
    - Kulturwandel
    - strategische Neuausrichtung
    - Neuausrichtung einer Abteilung
- Die Rolle in dem Veränderungsprojekt:
    - Auftraggeber
    - Scrum Master, Agile Coach

    - Product Owner, Projektleiter
    - Team (ausgenommen Subteam)
- Die verwendeten Methoden:
    - agile (Scrum / IT-Kanban)
    - hybrid / selektiv

Wurden die Kriterien bestätigt, so gilt diese Person als Experte/Expertin für dieses Forschungsthema und die Interviews und deren Auswertung für die Forschungsfrage und die Unterfragen können als relevant angesehen werden.
Die Tabelle zeigt die Übersicht über alle ExpertInnen und deren erfüllte Kriterien.

Tab.3: Übersicht über alle ExpertInnen und deren Kriterien (eigene Darstellung)

Expert-Innen	**Mittel – Groß unter-nehmen**	**Anzahl der Veränder-ungs-projekte**	**Art der Verände-rung**	**Rolle**	**Eingesetzte Methode**
I1L	Ja	1	Kulturwandel, Etablierung eines unternehmensweiten Prozesses	Product Owner, Projektleiter	Phasen rein agil, Phasen hybrid
I2A	Ja	3 und mehr	Umstrukturierung einer Abteilung	Scrum Master, Agile Coach, Team	rein agil
I3C	Ja	mehrere	Kulturwandel, Umstrukturierung von Abteilungen	Scrum Master, Agile Coach	rein agil (Scrum)
I4T	Ja	2	Umstrukturierung einer Abteilung	Agile Coach	hybrid
I5H	Ja	3	Organisationsentwicklung einer Abteilung	Agile Coach, Scrum Master, Team	hybrid

Die erste Frage „Du arbeitest in einem österreichisch, geführten Mittel- bis Großunternehmen, das heißt größer 49 Mitarbeiter?“ konnten alle mit „Ja“ beantworten. Damit war sichergestellt, dass das Veränderungsprojekt in Österreich umgesetzt wurde. Es wurde mit dieser Frage ebenso Kleinbetriebe ausgeschlossen.
Als Kleinbetriebe werden Unternehmen bezeichnet mit weniger als 50 Beschäftigten (o.N. Jänner 2016: 1).
Um sicherzustellen, dass das Veränderungsprojekt in einer gewissen unternehmerischen Organisation, das heißt mit unterschiedlichen Abteilungen und einer gewissen hierarchischen Struktur, umgesetzt wurde, wurden Kleinbetriebe als Kriterium ausgeschlossen.
Die Abfrage über die Anzahl der mitgewirkten Veränderungsprojekte, zeigt die Erfahrung der Kandidaten und Kandidatinnen zu dem Thema. Drei der fünf Befragten konnten bereits mehr als drei Veränderungsprojekte umsetzen.
Besonders hervorzuheben ist die Art der Veränderungsprojekte. Dabei gaben vier von fünf Befragten „Umstrukturierung einer Abteilung“ als Antwort, beziehungsweise zwei von fünf einen „Kulturwandel“ an.
Die Frage, über die Art des Veränderungsprojektes wurde als erste Hauptfrage im Leitfaden (siehe Anhang 1) gestellt, als Einleitung für die ExpertInnen, um gedanklich in das Hauptthema zu finden.
In den Veränderungsprojekten hatten vier von fünf eine Rolle als „Agile Coach“ und jeweils ein/e Kandidat/in eine Rolle im Team oder als „Product Owner“. In den zwei Projekten in denen rein agile gearbeitet wurde, gaben zwei ExpertInnen an als „Scrum Master“ tätig gewesen zu sein.

3.2.3 Die Planung der Interviews

Durch einen Leitfaden bekommt das Interview Struktur und vereinfacht den Teilnehmern und Teilnehmerinnen bei dem Thema zu bleiben. Ebenso werden die Auswertung und Vergleichbarkeit der zu interviewenden Personen erleichtert.

Der Interviewleitfaden beginnt mit dem Hinweis, dass das Interview aufgenommen wird und mit der Frage zur Zustimmung der Aufnahme und Weiterverarbeitung, sowie mit der Verpflichtung die Angaben zur Person und zum Unternehmen zu anonymisieren.
Der Leitfaden teilt sich in die Befragung der Auswahlkriterien (siehe S.46f.) und in die folgenden Themenschwerpunkte:

- Methodeneinsatz bei Veränderungsprojekten
- Vor- und Nachteile des agilen Projektmanagements
- Strukturelles, organisatorisches Umfeld des Veränderungsprojekts
- Gründe für eine agile Umsetzung bei Veränderungsprojekten

Der Abschluss des Interviews bildet die Möglichkeit nicht angesprochene Themen zu ergänzen und die Danksagung für das Interview.
Im Anhang (siehe Anhang 1) ist der Leitfaden dargestellt.
Die Anonymisierung der interviewten Personen wurde folgend umgesetzt. Dazu wurde statt des Namens der interviewten Person ein Akronym eingesetzt, „I“ für interviewende Person, eine fortlaufende Zahl, beginnend mit „1“, nach der zeitlichen Reihenfolge der Interviews und den Anfangsbuchstaben der interviewten Person, zum Beispiel: „I1M“ (interviewende Person, 1. Interview, Name: Miriam)

Die Planung der Interviews begann mit einem „Brainstorming“ und finalisieren des Leitfadens, parallel dazu erfolgte die Kontaktaufnahme der möglichen ExpertInnen. Die Akquise der Personen erfolgte hauptsächlich durch persönliche, soziale Kontakte und deren Netzwerke. Die Anfrage für ein Interview geschah durch Mail oder Anruf. Durch die enge Fragestellung und den Kriterien war es herausfordernd ExpertInnen ausfindig zu machen. Die Themenstellung fanden alle der angefragten Kandidaten und Kandidatinnen interessant, jedoch aus zeitlichen und privaten Aspekten erklärten schlussendlich ca. 70% der Infragekommenden die Bereitschaft für die Teilnahme an der Forschungsarbeit.
Es wurde ein Termin mit 7 Kandidaten und Kandidatinnen vereinbart, es mussten zwei KandidatInnen wegen kurzfristigen privaten und beruflichen Situationen absagen. Da sich in der kurzen Zeit keine weiteren ExpertInnen gefunden haben, wurden in Summe 5 Interviews mit Experten und Expertinnen umgesetzt.
Die konkrete Terminvereinbarung erfolgte nach positiver Teilnahme der „Proposal Defensio“. Die Termine der Interviews konnten schnell vereinbart werden, sowohl für das persönliche Gespräch als auch für die Gespräche per „Collaboration Tools“ (siehe S. 78).

3.2.4 Die Umsetzung der Interviews

Die Interviews wurden zum einen mit einem Smartphone der Marke „Apple“, im speziellen mit der „Diktiergeräte“ - Applikation aufgenommen, zum anderen wurde das Interview per „Skype“ (siehe S. 78) aufgenommen. Das per Skype aufgenommene Interview wurde weiters in die „Diktiergeräte“ – Applikation übermittelt. Die „Diktiergeräte“ – Applikation ermöglicht eine Reduzierung der Abspielgeschwindigkeit auf 0,75% zur Normalgeschwindigkeit und somit eine Erleichterung bei der Transkribierung.

Die Audiodaten wurden ohne externe Hilfe transkribiert, dabei wurden folgende Regeln angewendet:

- Das Gesprochene wird durch Absätze dargestellt und durch Leerzeichen getrennt.
- Unverständliche Wörter werden als „(??)“ gekennzeichnet.
- Längere Pausen werden als „[Pause]“ gekennzeichnet.
- Nonverbale Äußerungen werden als „[Ähm]“, „[Ah]“, „[Mhm]“, „[lacht]“, [hustet] dargestellt.
- Es wird wörtlich in hochdeutscher Sprache transkribiert.

Die transkribierten Audiodaten sind der Arbeit angehängt (siehe Anhang 2).

Die Umsetzung der Interviews sowie Ort und Termin, zeigt die folgende Tabelle:

Tab.4: Interviewumsetzung (eigene Darstellung)

ExpertInnen	Datum	Ort	Zeit	Dauer [hh:mm:ss]
I1L	25.2.2020	Besprechungsraum	17:05 – 17:26	00:21:01
I2A	28.2.2020	Teams	13:35 – 14:02	00:27:05
I3C	13.3.2020	Skype - Anruf	13:40 – 14:02	00:21:33
I4T	19.3.2020	Skype - Video	10:19 – 10:39	00:19:36
I5H	30.3.2020	Skype - Anruf	16:09 – 16:36	00:26:45
Summe der Interviewdauer				01:56:00

Die Interviews wurden in einem Zeitraum von 2 Monaten, zwischen Februar und März 2020, umgesetzt. Auf Grund von großen räumlichen Distanzen, zeitlicher Flexibilität und äußeren Einflüssen, wurden viele der Interviews per „Collaboration Tool“, wie „Skype“ oder „Windows Teams“ wahrgenommen. Somit konnten die Interviews zeitlich nahe hintereinander stattfinden. Nur ein Interview wurde bei einem persönlichen Treffen in einem Besprechungsraum durchgeführt, zwei weitere Aufnahmen erfolgten per Videotelefonie mit „Skype“ und zwei erfolgten durch einen Skype – Anruf, ohne Video-Zuschaltung.

Die Interviews fanden hauptsächlich am Nachmittag statt, wobei eines am späten Vormittag durchgeführt wurde. Die Gesamtzeit der Interviews beträgt 1 Stunde, 56 Minuten und 0 Sekunden.
Die Begrüßung und die Verabschiedung sind nicht teil der jeweiligen Aufzeichnungen.

Die Interviews wurden im Wesentlichen nach einem immer gleichen Schema durchgeführt:

1. Das Einschalten der IT-Infrastruktur
2. Begrüßung
3. Durchführung der Interviews mit der obligatorischen Fragestellung zu Beginn: „Bist du mit der Aufnahme des Interviews einverstanden und das der Inhalt der Aufnahme zum Zwecke der Weiterverarbeitung in einer qualitativen Inhaltsanalyse ausgewertet wird?“. Nach der Beantwortung mit „Ja“ folgte das leitfadengeführte Interview (siehe Anhang 1).
4. Nach der Beantwortung der Fragen aus dem Leitfaden wurde die Aufzeichnung beendet.
5. Verabschiedung

Die Auswahlkriterien (siehe S. 46f.) wurden ebenfalls aus den Transkripten entnommen. Die Daten aus der Tabelle 3 (siehe S. 47) dienen nicht zur Beantwortung der Forschungsfrage oder den Unterfragen, es soll zeigen, dass die Interviews mit Experten und Expertinnen zu dem Thema durchgeführt wurden.
Die Hauptfragen zur Beantwortung der Forschungsfrage und den Unterfragen beginnen im Leitfaden mit der Frage 2 (siehe Anhang 1).

3.2.5 Die Auswertung der Interviews

Die Auswertung der Interviewfragen erfolgte durch die Methode nach Mayring (2015), durch die Technik des Zusammenfassens.
Im ersten Schritt wurden die Transkripte nach wesentlichen Aspekten zu dem Thema gefiltert und paraphrasiert. Dies wurde zugleich in Tabellen (siehe Anhang 3) übertragen, nach dem Schema des Paraphrasieren, Generalisieren und Reduzieren nach Mayring (Mayring 2015: 72). Dabei wurden wiederholende und nicht sachdienliche Phasen gestrichen.
Beim Generalisieren wurden die Aussagen abstrahiert und auf eine gleiche Wortwahl gebracht.

Der nächste Schritt reduziert noch einmal die generalisierten Bausteine. Dabei wurden gleiche oder ähnliche Textpassagen vereinheitlicht und in der Spalte „Generalisieren“ durchgestrichen. Die Einteilung in Kategorien erfolgte während dem Schrittweisen bearbeiten der Skripten. Es wurde keine Vorabdefinition der Kategorien gewählt. Je nach Bedarf wurden bereits vorhandene Kategorien gewählt, beziehungsweise um neue Kategorien ergänzt. So entstanden die im Anhang 4 dargestellten 17 Kategorien.

Nach der Kategorisierung der ersten Reduktion der Daten, folgte eine zweite Reduktion. Dazu wurden die Kategorien der jeweiligen Interviewfragen zugeordnet und dementsprechend konnten einige der Kategorien erneut zusammengefasst werden. Zusätzlich wurden jene Kategorie - Inhalte mit einer Einmalnennung weggelassen und durchgestrichen (siehe Anhang 5), da diese keine Aussagekraft, um allgemein gültig zu sein, haben. Dies ergab die abschließende Kategorienbildung mit den folgenden 9 Hauptkategorien:

- K´1: Vorteile des agilen Projektmanagements
- K´3: Nachteile des agilen Projektmanagements
- K´4: Einflussfaktoren bei Veränderungsprojekte
- K´15: Einflussfaktoren bei agilem Projektmanagement
- K´7: Gründe für agile Methoden
- K´8: Erfolgsfaktoren für die Umsetzung von Veränderungsprojekten mit agiler Vorgehensweise
- K´11: Veränderungsprojekte sind komplex
- K´9: unternehmerische Rahmenbedingungen
- K´10: diese Techniken eigenen sich für Veränderungsprojekte

3.3 Analyse und Auswertung der Interviewfragen

Mit Hilfe der Hauptkategorien aus der qualitativen Inhaltsanalyse werden die Interviewfragen ausgewertet. Anschließend wird die Analyse in Bezug zu den Forschungsfragen und die Unterfragen separat von der Auswertung der Interviewfragen ausformuliert.

Es werden folgend die Antworten zu den einzelnen Interviewfragen genauer betrachtet und erläutert.

1. Interviewfrage: Um welche Art von Veränderungsprojekte handelte es sich, bei dem du mitgewirkt hast und das mit agilen Techniken umgesetzt wurde?

Die erste Hauptfrage diente als Einleitung in das Thema für die ExpertInnen. Die Frage gilt der Beantwortung der Art des Veränderungsprojektes. Dabei ergab sich, wie in Tabelle 3 (siehe S. 47) dargestellt, dass vier von fünf Veränderungsprojekten als Organisationsentwicklungsprojekte einzelner Abteilungen mit der agilen Vorgehensweise umgesetzt wurden.

2. Interviewfrage: Welche Vor- und/ oder Nachteile siehst du allgemein im agilen Projektmanagement?

Vor- und Nachteile des agilen Projektmanagements zeigen einen kritischen Blick auf die Methode und den Einfluss einer Vorgehensweise auf das Ergebnis eines Projektes.

Tab.5: Auswertung der Vorteile von agilen Projektmanagement (eigene Darstellung)

Kategorie	Inhalt	I1L	I2A	I3C	I4T	I5H
K´1: Vorteile des agilen Projektmanagements	- hohe Transparenz	x	x	x	x	
	- kurze Controllingschleifen	x	x	x	x	
	- flexible und hohe Planbarkeit	x	x	x	x	x
	- viel Kommunikation		x		x	
	- sehr gute Zusammenarbeit, Teamspirit		x	x	x	
	- Fokus auf Inhalt			x	x	
	- Ergebnisorientiert und ergebnisoffen			x	x	x
	- hohe Projektsteuerung			x	x	x
	- Effektivität		x	x		

Tab.6: Auswertung der Vorteile von agilen Projektmanagement (eigene Darstellung)

Kategorie	Inhalt	I1L	I2A	I3C	I4T	I5H
K´3: Nachteile des agilen Projektmanagements:	- sehr Zeitintensiv	x	x	x		

So zeigt sich in der Tabelle 5 (siehe S. 53), dass die flexible und hohe Planbarkeit im agilen Projektmanagement eines der großen Vorteile ist.

> *[…] ein großer Vorteil im agilen Projektmanagement ist, dass diese – diese [ahm], das eingehen oder das bereits vorwegnehmen von Variablen die man nicht zu 100% [ah] zu Start des Projektes dann definieren kann. [Ah] In der Methodik kompensiert werden, durch dass das man in Schritten immer wieder empirisch [ah] darauf eingeht. […]*" (Anhang 2, Interview IH5, S. 38, Zeile 81-84).

Durch dieses schrittweise Planen ergeben sich kurze Controllingschleifen, so kann auch schnell auf Änderungen eingegangen werden, wie es folgend formuliert wird: „*Einfach weil du auf Grund der engen Zusammenarbeit [ähm] und der ständigen Kommunikation ganz, ganz kurze ‚Feedbackloops' hast und sofort reagieren kannst, wenn es in die falsche Richtung geht.*" (Anhang 2, Interview I2A, S. 13, Zeile 100-102).
Die Flexibilität ist aber auch durch die Offenheit bei den Ergebnissen gegeben. Die Ergebnisse werden im Laufe des Projektes neu hinterfragt und gegebenenfalls angepasst, dies formuliert I5H (Anhang 2, Interview I5H, S.38, Zeile 85-87): „*Beziehungsweise durch das, dass im Projektfortschritt [ahm] sich wieder neue Fragen stellen oder neue Situationen ergeben kann man wieder neu kalibrieren und mehr ausrichten*".
Und auch I4T (Anhang 2, Interview I4T, S.29f, Zeile 64-65) geht darauf spezifisch ein. „*Also es ist bekannt, dass Projekte im Laufe ihrer Zeit sich auch verändern und die agile Vorgehensweise berücksichtigt diesen Fakt.*"
Ein weiterer Vorteil, der hervorgehoben wird, ist die hohe Transparenz, die für das gesamte Projektteam zu jeder Zeit gegeben ist (Anhang 2, Interview I1L, S.3, Zeile 67-68). Diese Transparenz ergibt sich auch durch die enge Zusammenarbeit zwischen Auftraggeber und Team (Anhang 2, Interview I2A, S.13, Zeile 95-98).

Die Methode verhilft durch die viele Abstimmung untereinander auch zu einer hohen Projektsteuerung, dass sieht sowohl I3C (Anhang 2, Interview I3C, S.22, Zeile 71-72): „*[…] enormer*

Vorteil, auch die Steuerung von Projekten.“ als auch I4T (Anhang 2, Interview I4T, S.31, Zeile 104-106) sehr ähnlich: „*Eine bessere Planbarkeit, dadurch, dass man sagt, man hat jetzt seine 2-3 Wochen Iterationen. Und einen Backlog der gefüllt und gereiht ist, geht relativ einfach und hat auch relativ schnell positive Effekte.“*

Was zum einen als sehr positiv wahrgenommen wird, wird zu gleichen Teilen aber auch kritisch gesehen, der Fokus auf den Inhalt und der dadurch entstehende Zeitaufwand: *“[…] Vor-und Nachteil, dass es ziemlich Zeitintensiv ist, das bedeutet, man muss sich wirklich fokussieren und Zeit nehmen. […] Der Vorteil ist, man muss sich fokussieren und man muss sich Zeit nehmen [lacht]“* (Anhang 2, Interview I3C, S.21, Zeile 61-64).
Die Tabelle 6 (siehe S. 54) zeigt, dass dieser Aspekt der Zeitintensität bei 3 ExpertInnen als Nachteil der Methodik wahrgenommen wird.
„*Das ist einfach eine ganz, ganz intensive Art der Zusammenarbeit.“* (Anhang 2, Interview I2A, S.13, Zeile 116-117).
So ist Kommunikation ein Vorteil der Methode, die auch die Zusammenarbeit im Team stärkt. Es ergibt sich durch den intensiven Austausch auch ein eigener Teamspirit, der in manchen Fällen sogar über das Arbeitsleben hinaus spürbar wird:

> *[…] Es ist wirklich was entstanden, was wir vorher nicht geglaubt hätten, das entstehen wird. […] Genau durch die agile Herangehensweise, […] Wir haben auch darüber hinaus über das Arbeitsleben hinweg, wir haben – sind gemeinsam [äh] irgendwo im Sommer mal grillen gefahren […]. Das was sonst nicht entstanden wäre, […].* (Anhang 2, Interview I1L, S.8 f., Zeile 256-265)

3. Welche Faktoren spielten eine große Rolle bei dem Veränderungsprojekt (positiv wie auch negativ)?

Diese Frage bezieht sich auf die Einflussfaktoren eines Veränderungsprojektes. Faktoren, die positiv, aber auch negativ zum Erfolg oder Misserfolg des Projektes beigetragen haben.

Tab.7: Auswertung von Einflussfaktoren bei Veränderungsprojekten (eigene Darstellung)

Kategorie	Inhalt	I1L	I2A	I3C	I4T	I5H
K‘4: Einflussfaktor bei Veränderungsprojekte	- freiwillige Wahl der agilen Methode	x		x		
	- Führungskräfte befürworten die agile Methode		x			x
	- richtiges Stakeholder-management			x		x
	- die benötigte Zeit wird gegeben				x	x

Tab.8: Auswertung von Einflussfaktoren für agiles Projektmanagement (eigene Darstellung)

Kategorie	Inhalt	I1L	I2A	I3C	I4T	I5H
K’15: Einflussfaktoren für agiles Projektmanagement	- Führungskräfte befürworten die agile Methode	x		x		
	- Unterstützung von Stakeholdern		x		x	
	- Fehlendes Grundverständnis zur Methode			x	x	

Ein wesentlicher Einflussfaktor bei einem Veränderungsprojekt, welches mit agiler Projektmanagementmethode umgesetzt wird, ist der Rückhalt der Führungskräfte, sowohl zu dem Veränderungsprojekt als auch zu der agilen Methode. Dies formuliert I3C eher umfangreich, wohingegen I5H klare Worte dafür findet.

> „*Prinzipiell ist es gut, wenn – also Faktoren aus der Organisation heraus, ist es gut dass es ein Commitment zu dem Thema ist. Nicht zum Verändern von etwas, sondern zu dem Projektmanagement- Tool, ja, das agile Projektmanagement, zur agilen Arbeitsweise, dass da einmal ein positiver Zugang da ist, ja. Das geht einher damit, dass du die Führung abgeholt hast, ein Commitment aus der Führung da ist […]*“ (Anhang 2, Interview I3C, S.22, Zeile 83-87).

> „*Das heißt auch, dass man ausreichend den Rücken gedeckt bekommt vom Management. […] dass dieses Changeprojekt einfach funktioniert* […]“ (Anhang 2, Interview I5H, S.40, Zeile 148-151).

Ein ebenso bedeutender Faktor bei einem Veränderungsprojekt ist die freiwillige Wahl der agilen Methode. So deutet dies I1L (Anhang 2, Interview I1L, S.3, Zeile 93-94) an: *„Ein sehr, sehr wichtiger Faktor war immer die Freiwilligkeit, also es ist keiner gezwungen worden, die agile Methode anzuwenden.“*
Auch I3C (Anhang 2, Interview I3C, S. 22, Zeile 88) beschreibt, dass die agile Methode vom Team getragen werden soll und das zur Gänze.
Ein richtiges Stakeholdermanagement braucht es sowohl für das Veränderungsprojekt als auch für die agile Methode, dies zeigen die Tabellen 7 und 8 (siehe S. 56).

Ein spezieller Einflussfaktor stellt die Zeit bei einem Veränderungsprojekt dar. So ist es wichtig, dass für ein Veränderungsprojekt ausreichend Zeit zur Verfügung gestellt bekommt.

> *„[…] man muss auch in der Organisation oder im Projekt ausreichend Zeit lassen, dass man – gerade bei einer Organisationsentwicklung, dass man alle mitnimmt. In der Geschwindigkeit, dass das Unternehmen vertragt.“*
> (Anhang 2, Interview I5H, S.40, Zeile 136-138)

Ein negativer Einfluss, den I3C und auch I4T erkannt haben und in der Tabelle 8 (siehe S.56) dargestellt ist, ist ein fehlendes Grundverständnis zum agilen Projektmanagement, denn dazu braucht es einen Kulturwandel in der Organisation:

> *„Allgemein im agilen Projektmanagement sehe ich als Nachteil an, dass noch kein wirkliches Grundverständnis dafür da ist, was es dazu braucht. Ja, also in der Organisation. Man hat noch nicht auf – man hat in wenigen Unternehmen wirklich den Kulturwandel zu vollzogen um das auch [ah] zu leben.“*
> (Anhang 2, Interview I3C, S.21, Zeile 57-60)

4. Welche Gründe gab es das Veränderungsprojekt agile umzusetzen?

Veränderungsprojekte können auf viele verschiedene Arten umgesetzt werden, dabei ist die agile Vorgehensweise eine Möglichkeit. Diese Frage soll die Aufmerksamkeit auf die agile Projektmanagementmethode ziehen, um heraufzufinden warum bewusst die agile Methode verwendet wurde.

Tab.9: Auswertung für die Gründe für agile Methode (eigene Darstellung)

Kategorie	Inhalt	I1L	I2A	I3C	I4T	I5H
K´7: Gründe für agile Methode:	- Komplexe Aufgabenstellung		x	x		x

Ein eindeutiger Grund für den Einsatz von agiler Methode ist die komplexe Aufgabenstellung, die ein Veränderungsprojekt mit sich bringt.
Dabei stellt I2A (Anhang 2, Interview I2A, S.16, Zeile 197-199) den Vergleich mit einer komplizierten und komplexen Aufgabenstelle auf, in dem festgehalten wird, wenn Ursache-Wirkung bekannt ist, spricht man von einer komplizierten aber nicht komplexen Aufgabe und bei einem Veränderungsprojekt gibt es eine große Ungewissheit bei den Projektzielen und somit einen komplexen Sachverhalt.
Weiters definiert I5H (Anhang 2, Interview I5H, S.38, Zeile 81-84), dass die agile Methode auf die nicht vorhersehbaren Ereignisse bei einem Organisationsentwicklungsprojekt, in dem es um Menschen geht, durch die schrittweise Planung, gut eingehen kann.

I3C sieht in dem komplexen Sachverhalt, die Gefühlsebene, die nicht immer sichtbar ist für jeden und das Projekt herausfordernd macht.

> *Die große Krucks, bei Veränderungsprojekten ist ja, dass was du veränderst, ist irrsinnig starr, also das liegt ja unterm Eisbergmodel ganz tief drunter* (Anhang 2, Interview I3C, S.23, Zeile 98-100).

5. Unter welchen Bedingungen kann die agile Projektmanagementmethode in einem strategischen Veränderungsprojekt für dich erfolgsversprechend sein?

Dabei geht es um die Erfolgsfaktoren des agilen Projektmanagements und von Veränderungsprojekten. Relevante Erfolgsfaktoren, die entscheidend sind für den Erfolg der angewendeten agilen Vorgehensweise bei Veränderungsprojekten. Und ob die agile Methode selbst ein Erfolgsfaktor ist.

Tab.10: Auswertung der Erfolgsfaktoren (eigene Darstellung)

Kategorie	Inhalt	I1L	I2A	I3C	I4T	I5H
K´8: Erfolgsfaktoren für die Umsetzung von Veränderungsprojekten mit agiler Vorgehensweise:	- Freiwilligkeit der Teammitglieder	x	x	x	x	x
	- Projektmitglieder erkennen den Nutzen und sind intrinsisch motiviert	x	x		x	
	- Teamzusammenhalt und hohen Reifegrad des Teams	x				x
	- Klarheit über unternehmerische Richtlinien, Vision und Ziele		x		x	x
	- Kompetenz der selbstorganisierenden Teams, im speziellen auch des Product Owners			x		x
	- Gute Kommunikation und Abstimmungen	x	x	x		
	- Räumliche Nähe unter den Teammitgliedern		x	x		
	- Zu 100% agil arbeiten		x	x	x	
	- Stakeholder und das Management befürworten die agile Methode		x	x	x	

Ein absolut wichtiger Aspekt bei einem Veränderungsprojekt, welches mit agilem Projektmanagement umgesetzt wird, ist die Freiwilligkeit der Projektteammitglieder. Mit den eigenen Worten formulieren alle der 5 ExpertInnen diesen Erfolgsfaktor wie folgt:

> *[…] was bei uns ein erfolgsversprechender Faktor war, war wieder die Freiwilligkeit. Das Team war extrem, jeder war extrem motiviert, weil er hat sich freiwillig dafür gemeldet.* (Anhang 2, Interview I1L, S.5, Zeile 132-134)

> *Wichtig war es, dass die Leute mitmachen wollten, damit meine ich vorallem die [ähm] die Mitgliedern in den Teams.* (Anhang 2, Interview I2A, S.14, Zeile 142-143)

> *Es braucht jene Art von Menschen, die willig sind forwärts zu gehen, sich verändern zu wollen, ja.* (Anhang 2, Interview I3C, S.24, Zeile 131)

[…] also was sehr hilfreich […], mit willigen, kleinen Teams, wo du schnell Erfolge zeigen kannst, wo du die Menschen, die wollen drinnen hast, […]. (Anhang 2, Interview I4T, S.31, Zeile 128-130)

Das ist ein Herzstück eigentlich im agilen, dass man die Freiwilligkeit natürlich dementsprechend auch [ah] mitnimmt auch, weil das eigentlich auch zu den besten Ergebnissen führt für normal. (Anhang 2, Interview I5H, S.43, Zeile 238-240)

Diese freie Wahl wird verstärkt durch die intrinsische Motivation eines jeden Einzelnen. Dieses eigene Engagement ist ebenfalls ein Erfolgsaspekt, der in der Tabelle 10 (siehe S.59) dargestellt wird. Der Auslöser dieses Motivs kann ein Wettbewerbsgedanke sein. So schildert I1L (Anhang 2, Interview I1L, S.5, Zeile 136-138), dass eine vorhergehende Planung eines Projektes mit den Führungskräften scheiterte und dass dies ein guter Grund dafür war es erst recht besser zu machen.

Ein weiterer Punkt der für den Erfolg eines Veränderungsprojektes entscheidend ist, ist die Klarheit über Vision, Ziele und unternehmerische Richtlinien.

Diese Vorgaben kommen vom Management beziehungsweise von den „Stakeholdern“ (siehe S.77) des Projektes.

Die Interessensgruppe ist ebenso ein Erfolgsfaktor, diese Personen sind mit einer gewissen Macht ausgestattet und können wirken und sollen von der Vorgehensweise überzeugt sein.

„Und [ahm] das ist letztlich ein Kriterium, das in meine Augen ganz wichtig ist, du brauchst einen Eigentümer, einen Geschäftsführer, […] eine Person mit entsprechender Macht ausgestattet, der das wirklich will. Der auch versteht ‚Wozu ist es gut, was kann es mir bringen.‘ Und da auch über die Widerstände hinweggeht, das ist für mich eines der, der wesentlichen Kriterien, damit Organisationentwicklunsprojekte Richtung agile funktionieren können.“ (Anhang 2, Interview I4T, S.31, Zeile 121-126)

Für drei der fünf ExpertInnen ist die Anwendung der agilen Methode bei einem Veränderungsprojekt ein Erfolgsfaktor, wenn die Projektteammitglieder ausschließlich zu 100 Prozent agil arbeiten dürfen. Dabei geht I3C noch einen Schritt weiter und nennt auch die räumliche Nähe als Vorteil, welcher ebenfalls in Tabelle 10 (siehe S.59) aufgeführt ist:

Und was ich gemerkt habe, am besten ist es, wenn man zusammenkommt, also das heißt vom räumlichen her auch wirklich zusammensitzt und am besten zu 100% auf diesem Thema arbeitet. (Anhang 2, Interview I3C, S.24, Zeile 155-157)

Zwei Benefits aus der agilen Methode, sind zugleich erfolgsversprechend für diese Art von Projekte, die gute Kommunikation und Abstimmung und der Teamzusammenhalt und hohe Reife des Teams.
Zur Kommunikation und Abstimmung äußert sich I3C (Anhang 2, Interview I3C, S.25, Zeile 167-171) mit einer klaren Botschaft, dass über jede Angelegenheit, sowohl Lösungen wie auch Probleme, im Team unverzüglich kommuniziert werden sollte, damit die Teammitglieder informiert sind und auch keine Gerüchte entstehen.
I1L (Anhang 2, Interview I1L, S.7, Zeile 203-205) beschreibt den Teamzusammenhalt wie folgt: *„[…] sondern der wesentlichste Faktor und der größte Erfolgsfaktor bei dem Ganzen, war das Team an sich. Das wir auch als Team agiert haben und das wir als Team aufgetreten sind.“*
Weiters erläutert I5H (Anhang 2, Interview I5H, S.42, Zeile 197-198): *„[…] das dürfen keine Teams sein, die gewohnt sind, bis zum Beistrich alles vorgegeben bekommen, […]“*

Den Freiraum, die agile Methode auch leben zu können und dadurch die Kompetenz und Verantwortung im Team zu bekommen, ist ebenfalls ein Erfolgsfaktor, aber auch eine Eigenschaft der agilen Vorgehensweise, die selbstorganisierenden Teams. Das Management muss diese Verantwortung abgeben und den Teams diese Selbstorganisierung zu einem gewissen Teil zugestehen, dies formuliert I5H (Anhang 2, Interview I5H, S.42, Zeile 198-200) mit den Worten: *„[…] sondern die auch den Freiraum nutzen, den sie bekommen und für das, dass sie dann auch gute Lösungen [ah] erarbeiten können, in – in strategischen Sinne dann.“*

6. Welche unternehmerischen Rahmenbedingungen waren in deinem Projekt im Besonderen für den erfolgreichen Einsatz von agilen Methoden notwendig?

Das Umfeld spielt eine wesentliche Rolle dabei, ein Projekt umsetzen zu können. Diese Unterfrage der Forschungsfrage bezieht sich auf die Umwelteinflüsse eines Projektes.

Tab.11: Auswertung über die unternehmerischen Rahmenbedingungen (eigene Darstellung)

Kategorie	Inhalt	I1L	I2A	I3C	I4T	I5H
K´9: unternehmerische Rahmenbedingungen	- Genügend Zeit und den richtigen Zeitpunkt wählen	x			x	x
	- Einen eigenen Raum	x	x	x		
	- Den Rückhalt der Geschäftsführung	x		x		
	- ausreichend Projektbudget		x	x		
	- Zusammenarbeit im Team und mit dem Umfeld		x		x	
	- richtiges Stakeholdermanagement betreiben		x		x	

Die Infrastruktur ist eine entscheidende Rahmenbedingung, die gegeben sein soll um die agile Methode anzuwenden und somit auch das Veränderungsprojekt umzusetzen. So erwähnen drei von fünf interviewte Personen, dass ein eigener Projektraum zu den unternehmerischen Rahmenbedingungen gehören (siehe Tabelle 11, S.62).
Den Vorteil sieht I1L (Anhang 2, Interview I1L, S.5f., Zeile 160-168) darin, die notwendigen Büromaterialien in den Raum zu belassen und mit dem eigenen Raum wurde die Priorität des Projektes bestätigt, da sonst kein anderes Projekt einen eigenen Raum bekommt.
Die Möglichkeit der Zusammenarbeit, sei es durch eigene Räume um Besprechungen abhalten zu können oder auch durch die IT-Infrastruktur oder vertragliche Bedingungen, sieht I2A (Anhang 2, Interview I2A, S.17, Zeile 243-252) als umsetzungsrelevant.

Der Faktor „Zeit“ wurde ebenfalls als eine Bedingung genannt die agile Methode umzusetzen. Nicht nur genügend Zeit, sondern auch der richtige Zeitpunkt wurde von I5H (Anhang 2, Interview I5H, S.42, Zeile 207-209) erwähnt: „[…] *das Wichtigste, was mir da einfällt, ist [ah] die, also die Geschäftsführung oder das Management hat da einen guten Zeitpunkt unter Anführungszeichen ‚abgewartet‘ zum Start von so einem Changeprojekt.“*

Wiederholte Punkte die von jeweils zwei ExpertInnen genannt wurden und in der Tabelle 11 (siehe S. 62) vorkommen, wie auch schon bei den Einflussfaktoren in Tabelle 7 (siehe S.56) und den Erfolgsfaktoren in Tabelle 10 (siehe S.58), sind der Rückhalt des Managements, die Zusammenarbeit im Team, aber auch mit dem Umfeld und ein richtiges Stakeholdermanagement zu betreiben.

Als eine letzte unternehmerische Rahmenbedingung wird auch das Projektbudget von zwei der fünf ExpertInnen genannt. Dabei bezieht sich I2A (Anhang 2, Interview I2A, S.17, 239-243) darauf, auch Projektbudget für Trainings und Austausch mit anderen Unternehmen bereit zu stellen.

7. Welche Methoden/ Techniken aus dem agilen Projektmanagement sind nach deiner Erfahrung für Veränderungsprojekte einsetzbar und welche gar nicht?

Die Antworten dieser Frage beziehen sich rein auf die Techniken, die aus dem agilen Projektmanagement speziell für Veränderungsprojekte anzuwenden sind.

Tab.12: Auswertung über geeigneten Techniken (eigene Darstellung)

Kategorie	Inhalt	I1L	I2A	I3C	I4T	I5H
K´10: diese agilen Techniken eignen sich für Veränderungsprojekte:	- Daily	x			x	
	- Sprintplanung	x			x	
	- Product Backlog	x				x
	- Retrospektive		x	x		x
	- Review		x	x		x
	- Community of Practice		x		x	
	- Scrum		x	x	x	
	- Kanban (Board)		x	x		

Die Auswertung dieser Frage zeigt, dass die Methoden „Scrum“ und „Kanban“ sehr häufig bei Veränderungsprojekte eingesetzt werden. Die Techniken, die mehr als einmal genannt wurden, kommen aus der Methode des „Scrum“. Wie man in der Tabelle 12 (siehe S.63) sieht, gehören dazu das „Daily“, die Sprintplanung, das „Product Backlog“, die Retrospektive und das „Review“.

Dazu meint I5H (Anhang 2, Interview I5H, S.44, Zeile 264-265): *„Also, welche sehr gut einsatzbar sind, ist diese [ah] Art, wie sagt man, Product Backlog oder Change Backlog […]“.*

Weiters formuliert I5H (Anhang 2, Interview I5H, S.44, Zeile 275-278):

> *Was ich auch sehr gut finde, ist Retrospektiven, also wo man sagt im Ablauf, im Abarbeiten vom Changeprojekt schaut man auf sich selber, wie arbeitet man selber miteinander oder wie treibt man selber die – das Projekt voran, wie arbeitet das Projektteam zusammen.*

Ein weiteres Werkzeug, welches von zwei der ExpertInnen speziell im Zusammenhang mit Veränderungsprojekten genannt wurde, ist das „Community of Practice“.

Dabei geht es um eine Gemeinschaft, die ein gemeinsames Interessensfeld teilt. Diese Aufgabengebiete bestehen darin *„[…] gemeinsame Standards (Common Baseline) zu schaffen, Alltagsprobleme zu lösen, Wissen zu verteilen und Innovation voranzutreiben“* (Diener 2017).

4. Diskussion und Schlussfolgerung

Die Masterthesis beinhaltet im ersten Abschnitt den theoretischen Teil. Als Kernthemen werden hier angeführt die Begriffsdefinitionen zu Projekt, klassischem, agilen und hybriden Projektmanagement sowie die Erklärung zu einzelnen Methoden. Ebenso wird speziell auf die Umsetzungsansätze bei Veränderungsprojekte eingegangen.
Im zweiten Abschnitt befindet sich der empirische Teil. Die empirische Aufarbeitung dieses Forschungsthemas wurde mit Hilfe von Experteninterviews und Expertinneninterviews und einer anschließenden Verarbeitung der Daten mit der qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring, genauer mit der Zusammenfassung ausgewertet.
Der methodische Teil der Datenerhebung wurde im empirischen Abschnitt behandelt, genauso wie die Auswahlkriterien für die InterviewpartnerInnen und die Planung der Interviews.

Die Problemstellung bezieht sich auf die agile Projektmanagementmethode in strategischen Veränderungsprojekten. Dabei ist sowohl die Komplexität eines Veränderungsprojektes zu betrachten, wie auch die eingesetzte Methodik.
Um dies zu analysieren, welche Einfluss- und Erfolgsfaktoren es für ein Projekt mit der agilen Projektmanagementmethode gibt, wurde die Forschungsfrage formuliert.
Dabei sind neben dem Umsetzungsteam auch das Umfeld und die Gegebenheiten zu hinterfragen. Um die Forschungsfrage dahingehend zu konkretisieren wurden weitere Unterfragen formuliert, die im speziellen auf das unternehmerische Umfeld und auf die Techniken im agilen Projektmanagement eingehen.

Um diese Fragen zu beantworten wurden Interviews mit ExpertInnen durchgeführt, die selbst bei einem oder mehreren Veränderungsprojekten, die mit agiler oder hybrider Methode umgesetzt wurden, mitgewirkt haben.
Die ExpertInnen wurden mit einem leitfaden-geführten Interview über die Gründe für den Einsatz von agilen Methoden, über die Vor- und Nachteile der agilen Methode, den unternehmerischen Rahmenbedingungen, die eingesetzten Techniken sowie konkret über die notwendigen Bedingungen befragt. Das Thema des Interviews war den ExpertInnen bekannt, jedoch nicht die genaue Fragestellung.
Durch die Auswertung der qualitativen Datenerhebung wurden die Aussagen versachlicht und konnten so in Kategorien zusammengefasst werden.

Es zeigt sich aus den Interviews, Veränderungsprojekte sind eine eigene Art der Projekte mit einem eigenen Umgang der Bedürfnisse. Dabei ist der richtige Zeitpunkt, ein Veränderungsprojekt zu beginnen, genauso relevant wie dem Projekt die entsprechende Zeit zu geben, um mit dem Neuen umgehen zu können und die Veränderung nachhaltig zu leben. Dem Projekt die Zeit zu geben, bedeutet ebenso dem Projektteam die Möglichkeit zu geben sich dafür Zeit zu nehmen. Genauso wie es bedeutet die richtigen Personen im Projektteam zu haben und nicht die, die gerade Zeit haben.

Die richtigen Personen sind der entscheidende Erfolgsfaktor bei einem Veränderungsprojekt mit agiler Projektmanagementmethode. Wie schon die International Project Management Association (Schaden 2015: 8) definiert, gehören zur richtigen Person die Stärken und die Kompetenzen um mit den Hilfsmitteln umgehen zu können und den Inhalt des Projektes zu meistern. Um das Projekt voran zu treiben, braucht es jedoch Personen die Freiwillig ein Teil davon sein wollen. Durch die eigene intrinsische Motivation gelingt es, auch in schwierigen Phasen des Projektes durchzuhalten und sich erneut aufzubauen. Diese ungezwungene Haltung zu dem Projekt ist ein Erfolgsfaktor, der von allen InterviewpartnerInnen erwähnt wurde. Wenn sich eine Person von sich aus, aus freien Stücken dazu entscheidet eine Aufgabe zu übernehmen, ist auch die Verantwortung darüber keine Frage mehr, der Fortschritt wird eigenständig herbeigesehnt und das Interesse der Methode gegenüber ist größer.

Somit können die Fertigkeiten erlernt werden und auch Wissen darüber im Unternehmen aufbereitet werden, dem steht jedoch die eigene Motivation und das freiwillige Handeln voraus.

In der Individual Competence Baseline für Projektmanagement (Schaden 2015: 25) wird das Thema „Motivation“ in Bezug zu „Key Performance Indikatoren“ erwähnt.

Ein ausführliches Kapitel darüber gibt es unter dem Punkt „4.4.1 Selbstreflexion und Selbstmanagement“. Dabei gehört Selbstmotivation zu den Fertigkeiten und wird beschrieben als Antriebsmotor um eigene Ziele zu definieren und anzustreben. Die eigene Motivation hilft fokussiert zu bleiben und sich der eigenen Balance bewusst zu sein (Schaden 2015: 44).

Dieses Bewusstsein über den eigenen Willen, wird ebenso von den Interviewpartnern festgestellt. Dies ist ein wichtiger Hebel, der sehr stark auf den Erfolg eines Projektes einwirkt.

Campana und Schott (2005: 198) gehen ebenfalls darauf ein und definieren in den 4 Dimensionen, unter anderem die „*Motivation der Veränderungsbeteiligten*“. Dabei beziehen sie sich nicht auf die eigene Motivation, sondern die Steuerung der Motivation des Topmanagements

hin zu den Beteiligten. Es wird die extrinsische Motivation angesprochen und als wesentliche Hauptaufgabe des Topmanagements angesehen um die Veränderung nicht zu gefährden.
Diese Aussage konnte aus den Interviews nicht bestätigt werden. Es wurden keine spezifischen Daten erhoben, woher die Motivation und Freiwilligkeit der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen kommt, beziehungsweise deren Motive. Es wurden lediglich Randbemerkungen bei den Gründen zur Verwendung der agilen Projektmanagementmethode geschildert. Diese Beweggründe, wie Wettbewerbsgedanke oder auch eigenes Interesse zur Methode, sind zu wenig um eine Aussage zu verifizieren. Dieser Aspekt könnte in einer weiteren Befragung erfolgen.

Dazu kommt, ein Veränderungsprojekt wird am Erfolgreichsten umgesetzt, wenn sowohl Führungskräfte, Betroffene aus dem Umfeld, wie auch das Umsetzungsteam selbst davon überzeugt sind, einen Nutzen dahinter sehen, dass diese Änderung das Richtige für das Unternehmen ist.
Wird diese Aussage mit dem Acht-Stufen-Prozess von Kotter (2011) verglichen, so zeigt sich, dass diese Überzeugung für die Notwendigkeit der Umsetzung, der erste Punkt in dem Acht-Stufen- Prozess ist: „*1.Ein Gefühl der Dringlichkeit erzeugen*“ (Kotter 2011: 18).
Die ExpertInnen sehen darin eine weitere Schwierigkeit das Projekt umzusetzen. Es wurde nur in einem Interview erwähnt, dass es ohne diese Zustimmung keinen Sinn macht.

> *[…] wenn das Management es in irgendeiner Weise nicht will, macht es oft keinen Sinn, ja.* (Anhang 2, Interview I3C, S.24, Zeile 130)

Kotter (2011: V) hingegen geht hierbei einen Schritt weiter und prophezeit durch den Mangel an Managementerfahrung im Änderungsmanagement ein Scheitern.

Wenn das Team selbst die agile Methode auswählen darf, ist der Widerstand gegenüber der Methode von vornherein kein Thema und es kann ab dem ersten Moment des Projektes fokussiert und ergebnisorientiert gearbeitet werden. Dabei ist zu berücksichtigen, dass nicht nur das Team selbst weiß welche Bausteine es bei der agilen Methode gibt und welche Aspekte sich von denen des klassischen Projektmanagements unterscheiden. Es braucht auch die Vorstellung im gesamten Unternehmen und im speziellen des direkten Umfeldes des Projekts. Diese Personen müssen sich abgeholt fühlen und der Bezug zu ihrem Nutzen muss dargestellt werden. Das heißt auch ein richtiges Stakeholdermanagement sowohl zur agilen Methode als auch zur Veränderung gehört zu den Erfolgspunkten.

In Kotters (2011: 18) Acht-Stufen-Prozess ist dies die Nummer 3 der zu erfüllenden Aufgaben „*Die Vision des Wandels kommunizieren*“.
Dabei ist das Management gefragt um die Vision den Beteiligten nahezubringen. Dabei ist die Ausarbeitung der Daten und das Sammeln der Informationen um zu einer Vision zu kommen, noch die leichtere Aufgabe. Die Schwierigkeit die Vision zu vermitteln liegt darin, selbst daran zu glauben. Das Management muss sich selbst die Frage stellen, ob es bereit für die Veränderung ist. Dies ist ein emotionaler Prozess, der nicht von heute auf morgen passiert. Und genauso wenig darf dieser langsam dauernde Entwicklungsprozess bei den Mitarbeitern von der Führungskoalition verlangt werden (Kotter 2011: 74 f.).

Ein Veränderungsprojekt ist etwas Komplexes. Die Ziele sind definiert, jedoch gibt es im Laufe des Projektes unvorhergesehene Änderungen. Diese spontanen Richtungsänderungen unterscheiden ein Veränderungsprojekt nicht unbedingt von einer anderen Projektart. Was jedoch den Unterschied ausmacht ist, dass diese neue Planung, meist nicht auf neue konkrete Anforderungen beruht, sondern auf Widerstände, Unmut oder fehlendes Durchhaltevermögen. Das Projektteam steht hier vor neuen Herausforderungen, die einen komplett neuen Denkansatz verlangen, denn die Veränderung passiert an Menschen und die sind nicht konkret Planbar. So formuliert I5H (Anhang 2, Interview I5H, S.38, Zeile 90-94):

> *Das ist natürlich bei Organisationsentwicklungsprojekten ein großes Thema, Menschen an sich, die Veränderungen die sie treffen und die – die – wenn sie [ah] auf andere Prozesse umstellen, sich umstellen müssen, sind einfach auch sehr viele Variablen drinnen, weil das auch nicht ganz deterministisch vorhersehbar ist und deswegen finde ich das [ah] einen sehr guten brauchbaren Ansatz, dass man da mit agiler Methodik in Organisationsentwicklungsprojekten vorangeht.*

Für die Begründung des Einsatzes der agilen Methode, ist die Umsetzung einer komplexen Aufgabenstellung in den Interviews genannt worden, ebenso, dass ein Veränderungsprojekt ein komplexer Vorgang ist. Diese Eigenschaft verbindet die agile Projektmanagementmethode mit einem Veränderungsprojekt und zeigt, dass diese Vorgehensweise dem Charakter eines Veränderungsprojektes zugutekommt.

Die interviewten Personen bestätigen auch hier die Theorie von Kuster et al. (2019: 5) in der Einteilung eines Veränderungsprojektes als Pionierprojekt, welches eine hohe Komplexität und viele offene Fragestellungen in sich birgt.

> *Und in dem speziellen Projekt war es sehr offen was die Ausgangslage, also das Ziel angeht und deshalb hat man sich für eine agile Herangehensweise entschieden und weil es ein komplexes Sys – also Systeme sind komplex und damit war es klar das man das agile machen muss, einerseits, weil noch nicht klar ist welches Ziel man hat, beziehungsweise wie es ausschauen soll und andererseits, weil es komplexes Umfeld ist.* (Anhang 2, Interview I3C, S.23, Zeile 114-118)

Die Experten und Expertinnen sehen in der agilen Projektmanagementmethode vor allem die flexible Planung, durch die Iterationen gegeben. Wichtig war dabei, damit auszudrücken, dass es sehr wohl eine Gesamtplanung zu Beginn des Projektes gibt, in der Ziele und Zwischenergebnisse festgehalten sind, jedoch die Planung in 2 oder 3 Wochenzyklen ist soweit anpassungsfähig, dass neue Erkenntnisse in die Planung fließen können, ohne das Projektteam zu irritieren.
Durch den Iterationen Zyklus ergibt sich in kurzen Abständen eine natürliche Überprüfung der gelösten Aufgaben mit den Auftraggebern und somit kurze Controllingschleifen. Diese ermöglichen adhoc auf Änderungen einzugehen oder auch die Richtung der Ziele wieder zu fokussieren, somit liegt ebenfalls eine hohe Projektsteuerung vor.
Auch hier spiegelt sich die Theorie wieder, indem das Scrum Framework von Sutherland und Schwaber (2017: 4 f.) genau auf diesen Rhythmus von „*Transparenz, Überprüfung und Anpassung*“ in kurzen Intervallen eingehen und das als die 3 Säulen definieren auf dem das Framework steht.

Eine Technik des agilen Projektmanagements ist der tägliche Austausch über den Status, mit dem sogenannten „Daily Standup Meeting“ (siehe S.34f.). Dieses kurze Treffen, jeden Tag, mit den anderen Projektteammitgliedern schafft einen Raum für Austausch, erhöht das gemeinsame Verständnis der verschiedenen Projektinhalte und schafft somit Transparenz im Team. Durch die weiteren stattfindenden Events in einem Sprint, wie das „Sprintplaning“ und „Review“ (siehe S.34f.) weitet sich die Transparenz des Projektes aus in Richtung „Stakeholer“ (siehe S.77).

Damit geht einher, dass das Team, welches mit der agilen Weise eine solche Aufgabenstellung löst, viel Zeit miteinander verbringt und dadurch den/die Projektkollegen/Projektkollegin besser kennenlernen kann, womit eine bessere Zusammenarbeit entsteht. Im besten Fall sogar ein richtiger Teamspirit, wie es in einem Veränderungsprojekt einer interviewten Person passieren durfte.

Diese erwähnten Techniken führen dazu, dass das Team gut zusammenarbeiten kann, aber auch dazu, dass sehr viel Zeit in kurzen Abständen dazu verwendet werden muss. Diese Zeitintensität der Methode kann zu einem Nachteil werden, besonders dann, wenn die täglichen Aufgabengebiete es nicht ermöglichen zu 100% in der agilen Arbeitsweise tätig zu sein. Dadurch, dass sich dieser Ansatz eindeutig eines anderen Rollenverständnisses bedient, korreliert es mit der Linienorganisation und deren Vorgehen.

Durch die Selbstorganisation der Teams wird Verantwortung auf alle verteilt, so beschreibt das auch Kuster et al. (2019: 111). Wohingegen im bekannten klassischen Projektmanagement der/die ProjektmanagerIn als VerantwortungsträgerIn des Projektes betrachtet wird (Gareis 2006: 102).

Wenn hier Kotter (2011: 18) erneut strapaziert wird, so ist einer seiner nächsten Prozesse „*Mitarbeiter auf breiter Basis befähigen*“ ein weiteres Indiz dafür, dass die Lehre der Veränderung, wie es Kotter (2011) in möglichst einfachen Schritten durch seinen Acht-Stufen-Prozess vermittelt, mit den Werten der agilen Projektmanagementmethode einhergeht.

Das Team mit der Unterstützung des „Scrum Masters“ und den „Input“ des „Product Owner“ bekommt Verantwortung über das Projekt. Mit der Verantwortung gehen ein Vertrauen und ein Zutrauen der Führungskräfte einher, welches dem Team zugestanden werden muss.

Dies formuliert auch Hoogendoorn (2013: 53), mit der Aufforderung an die Führungskräfte, Vertrauen zu schenken, damit das Team am besten arbeiten kann.

Das bedeutet nicht, das selbstorganisierende Team als Führungskraft allein zu lassen, sondern die Entscheidungsfähigkeit an das Team abzugeben und auf gleicher Augenhöhe zu kommunizieren. Jeder Einzelne muss sich diesem geschenkten Vertrauen bewusst sein und auch danach handeln.

Dies bedingt eine gewisse Entwicklungsreife des Teams, die bei einem Veränderungsprojekt gegeben sein soll, so I5H (Anhang 2, Interview I5H, S.41f., Zeile 193-195).

Über all den verwendeten Techniken, steht „Scrum“ als Methode. Es wurde Kanban, im speziellen das Kanbanboard (siehe S. 39) als einsetzbare Methode bei Veränderungsprojekten genannt. Techniken aus dem klassischen Projektmanagement wurde keine genannt, obwohl drei von fünf Projekte hybrid umgesetzt wurden (Tabelle 3, S. 47).

Weitere Aspekte, die im Umfeld eines Projektes stehen, sind die unternehmerischen Rahmenbedingungen. Dabei zählt wie oben bereits erwähnt, die Zeit und der richtige Zeitpunkt eine wesentliche Rolle und ebenfalls der Rückhalt der Geschäftsführung. Als ein entscheidendes Argument für die erfolgreiche Umsetzung der agilen Methode ist ein eigener physischer Raum genannt worden. Die eigene Gestaltung eines Raumes bietet die Möglichkeit in die agile Welt einzutauchen, in dem die Sprintboards stehen und die Utensilien gelagert werden können, ohne diese nach jedem Event wieder wegräumen zu müssen. Dieser Raum bietet die Möglichkeit die „Sprints“ mit den jeweiligen Besprechungen unkompliziert abzuhalten.
Durch die Schaffung von nahen Arbeitsplätzen des Teams während der Zeit des Projektes, und dem Team Raum zu geben sich zu entfalten, entsteht dadurch ebenso eine Verbesserung der Kommunikation. Welches sich wiederum positiv auf das Projekt auswirkt.
Diese in den Interviews festgehaltene Bedingung wurde in keiner theoretischen Auseinandersetzung mit dem Thema erwähnt. Wobei dieses Thema eine schrittweise Auseinandersetzung mit der Umsetzung von agilen Methoden im operativen Handeln betrifft und das in dieser Arbeit nicht behandelt wurde.

Die angegebenen Veränderungsprojekte der interviewten Personen waren zum Großteil Organisationsentwicklungen in einer bestimmten Abteilung (siehe Tabelle 3, S.47). Dabei ist interessant zu erwähnen, dass die Änderung im Umfeld eher zu einem „Wir hier drinnen und die da draußen“ – Gefühl wird und nicht wie Peterson (2011: 30–40) argumentiert eine Vorbildfunktion übernimmt und das Umfeld neugierig macht, ebenso zu handeln um in diesem Zuge einen Kulturwandel herbei zu führen.

Der Vergleich von klassischem Projektmanagement zu agilen Projektmanagement wurde von den Interviewpartnern zum Teil erhoben. Dabei wurde die eher unflexible Planung während einem Projekt, der nicht zustande kommende Teamspirit im Vergleich zum agilen Projektmanagement herangezogen, wobei genauso die Transparenz im Klassischem gegeben ist, am Rande erwähnt.

Es wurde aber kein direkter Vergleich zwischen diesen Methoden angestrebt oder forciert. Die theoretische Auseinandersetzung mit der klassischen Projektmanagementmethode wäre nicht in dem Umfang notwendig gewesen, denn es wurde keine Technik daraus erwähnt, die positiven oder negativen Einfluss auf die Umsetzung eines Veränderungsprojektes nimmt.

Das Geschlecht der jeweiligen InterviewpartnerInnen wurde in keinem Kontext zu der Arbeit gestellt, da es für die Beantwortung der Forschungsfrage nicht relevant ist. Eine Auswertung der Aussagen in Bezug zu männlichen Experten oder weiblichen Expertinnen bei den Interviews könnte Aufschluss über eine differenzierte Wahrnehmung des Themas bieten.

Auf die möglichen Widerstände oder Abweichungen in einem Veränderungsprojekt wurde nicht eingegangen. Dieser Aspekt muss in dem Zusammenhang näher behandelt werden. Es wurde ausschließlich auf die Definition und Einteilung eines Veränderungsprojektes eingegangen.

Die Herausforderung lag in den Interviews, diese zu planen, umzusetzen und auszuwerten. Eine wichtige Erkenntnis ist die räumliche Wichtigkeit und die Freiwilligkeit, genauso das Transparenz nicht durch Dokumentation, sondern rein durch Kommunikation vermittelt wird. Führungskräfte und deren Meinung zu dem Veränderungsprojekt spielen eine wesentliche Rolle. Als interessante Problemstellung könnten Führungskräfte zu diesem Thema befragt werden. Genauso könnte das Thema der Freiwilligkeit genauer betrachtet werden und eventuell die Vergabe von Projektrollen in Projekten kritisch hinterfragt werden.

Als Resümee kann festgehalten werden, dass die Forschungsfrage mit den Unterfragen ausreichend behandelt wurde und zu einem Ergebnis führte, das sowohl Überraschungen enthielt als auch viel Bestätigung und parallelen zwischen den agilen Projektmanagement – Werten und dem richtigen Umgang von Veränderung mit dem Acht-Stufen-Prozess von Kotter (2011).

Literaturverzeichnis

Atteslander, Peter (1984): *Methoden der empirischen Sozialforschung*, 5. Aufl., Berlin: De Gruyter, 2100.

Bahr, Ines und Andrew Conrad (2019): Die Geschichte des Projektmanagement und ein Blick in die Zukunft, [online] https://www.capterra.com.de/blog/479/die-geschichte-des-projektmanagements-und-ein-blick-in-die-zukunft [25.09.2019].

Bea, Franz Xaver und Steffen Scheurer, Sabine Hesselmann (2011): *Projektmanagement*, 2. Aufl. Bd. 2388, Konstanz: UVK Verlagsgesellschaft.

Beck, Kent und Mike Beedle, Arie van Bennekum, Alistair Cockburn, Ward Cunningham, Martin Fowler, James Grenning, Jim Highsmith, Andrew Hunt, Ron Jeffries, Jon Kern, Brian Marick, Robert C. Martin, Steve Mellor, Ken Schwaber, Sutherland, Jeff und Thomas, Dave (2001a): Manifesto for agile Software Development, [online] https://agilemanifesto.org/history.html [24.09.2019].

Beck, Kent und Mike Beedle, Arie van Bennekum, Alistair Cockburn, Ward Cunningham, Martin Fowler, James Grenning, Jim Highsmith, Andrew Hunt, Ron Jeffries, Jon Kern, Brian Marick, Robert C. Martin, Steve Mellor, Ken Schwaber, Sutherland, Jeff und Thomas, Dave (2001b): Manifesto for agile Software Development, [online] https://agilemanifesto.org/iso/de/manifesto.html [24.09.2019].

Bogner, Alexander und Beate Littig, Wolfgang Menz (2014): *Interviews mit Experten, Eine praxisorientierte Einführung*, Aufl. 2014, Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH.

Brehmer, Kati (o.J.): Prozessverständnis – Mehr über Prozessmanagement lernen, Eigenschaften eines Prozesses, [online] https://prozessmanagement.me/prozessmanagement/prozessverstaendnis/ [13.11.2019].

Burba, Manuel (2018): *Erfolgreiche Zusammenarbeit in Projektteams, Analyse der Projektmeetings bei einem Automobilhersteller*, Wiesbaden: Springer Fachmedien.

Campana, Christophe und Eric Schott (2005): *Strategisches Projektmanagement*, Berlin: Springer-Verlag.

Diener, Konstantin (2017): Die sieben Prinzipien einer Community of Practice: Wie organisiert man selbstorganisierte Teams?, Das macht Communities of Practice aus, [online] https://jaxenter.de/devops-community-of-practice-64592, [04.04.2020]

Dudenredaktion (2019): Definition klassisch. Bibliographisches Institut GmbH.

Gareis, Roland (2006): *Happy projects!, Projekt- und Programmmanagement, Projektportfolio-Management, Management in der projektorientierten Organisation, Management in der projektorientierten Gesellschaft*, 3. Aufl., Wien: Manz.

Geiger, I. K. und C. Pifko (2009): *Projektmanagement - Zertifizierung nach IPMA(3.0)-Ebenen D und C: Grundlagen und Kompetenzelemente, Methoden und Techniken mit zahlreichen Beispielen*, Zürich: Compendio Bildungsmedien AG.

Granzner-Stuhr, Stefanie (2016): Masterprogramm 2 & 3: Qualitative & quantitative Forschungsmethoden, [online] https://www.bildungsmanagement.ac.at/fileadmin/downloads/ARGE_-_Downloads/Studieren_bei_der_ARGE/Masterprogramm/Masterprogramm_2_und_3_-_Qualitative_und_quantitative_Forschungsmethoden.pdf [30.11.2019].

Haric, Peter (2018): Management Definition, [online] https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/management-37609/version-261043 [25.11.2019].

Heinrich, Lutz J. und René Riedl, Dirk Stelzer (2008): Informationsmanagement, Grundlagen, Aufgaben, Methoden, Collaboration Tools, [online] http://www.informationsmanagement-buch.org/index.php/glossar/collaboration-tools [30.03.2020]

Heistinger, Andrea (2006/2007): Qualitative Interviews – Ein Leitfaden zu Vorbereitung und Durchführung inklusive einiger theoretischer Anmerkungen, [online] https://www.uibk.ac.at/iezw/mitarbeiterinnen/senior-lecturer/bernd_lederer/downloads/durchfuehrung_von_qualitativen_interviews_uniwien.pdf [06.12.2019].

Helfferich, Cornelia (2009): *Die Qualität qualitativer Daten, Manual für die Durchführung qualitativer Interviews*, 3. Aufl., Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Hiller, Christina und Peter Minar-Hödel, Hansjörg Zahradnik (2010): *Prozessmanagement, Komplexe Prozesse einfach steuern*, Wien: Goldegg-Verl.

Hoogendoorn, Sander (2013): *Das kleine Agile-Buch*, München: Pearson Deutschland GmbH.

Houben, Anabel und Carsten Frigge, Rainer Trinczek, Hans J. Pongratz (2007): Veränderungen erfolgreich gestalten, Repräsentative Untersuchung über Erfolg und Misserfolg im Veränderungsmanagement. Düsseldorf: C4 Consulting GmbH.

Keßler, Heinrich und Georg Winkelhofer (2004): *Projektmanagement, Leitfaden zur Steuerung und Führung von Projekten*, 4. Aufl., Berlin: Springer-Verlag.

Kohnke, Oliver und Doris Wieser (2019): Agiles Change Mangement, Revolution der Change Beratung?, [online] https://www.zoe-online.org/wp-content/uploads/sites/18/2019/07/hbfm_zoe_2019_01_80-85_a.pdf [26.03.2020].

Komus, Ayelt und Moritz Kuberg (2015): Status Quo Agile, Studie zu Verbreitung und Nutzen agiler Methoden. Hochschule Koblenz und GPM Deutsche Gesellschaft für Projektmanagement e.V., Koblenz, [online] https://www.gpm-ipma.de/fileadmin/user_upload/Know-How/studien/Studie_Agiles-PM_web.pdf [20.11.2019].

Komus, Ayelt und Moritz Kuberg (2017): Status Quo Agile, Studie zu Verbreitung und Nutzen agiler Methoden Eine empirische Untersuchung. Hochschule Koblenz und GPM Deutsche Gesellschaft für Projektmanagement e.V., Koblenz, [online] https://www.gpm-ipma.de/fileadmin/user_upload/GPM/Know-How/Studie_Status_Quo_Agile_2017.pdf [19.10.2019].

Kotter, John P. (2011): *Leading change, Wie Sie Ihr Unternehmen in acht Schritten erfolgreich verändern*, München: Franz Vahlen.

Kuster, Jürg und Christian Bachmann, Eugen Huber, Mike Hubmann, Robert Lippmann, Emil Schneider, Patrick Schneider, Urs Witschi, Roger Wüst (2019): *Handbuch Projektmanagement, Agil - klassisch - hybrid*, 4. Aufl., Berlin: Springer Gabler.

Leopold, Klaus und Siegfried Kaltenecker (2013): *Kanban in der IT, Eine Kultur der kontinuierlichen Verbesserung schaffen,* 2. Aufl., München: Hanser Verlag.

Mayring, Philipp (2015): *Qualitative Inhaltsanalyse, Grundlagen und Techniken*, 12. Aufl., Weinheim: Beltz.

Neumann, Steve (o.J.): Die Geschichte von Scrum – eine Erfolgsstory. [online] http://agiles-projektmanagement.org/scrum-geschichte/ [8.10.2019]

o.N. (2016): KMU-Definition, [online] https://www.aws.at/fileadmin/user_upload/Downloads/ergaenzende_Information/KMU-Definition_Kurzmerkblatt.pdf [24.03.2020].

o.N. (2020): Skype optimal nutzen, Finden Sie heraus, warum hunderte Millionen Menschen Skype jeden Tag für Chats und Anrufe verwenden, [online] https://www.skype.com/de/features/ [30.03.2020].

Patzak, Gerold und Günter Rattay (2018): *Projektmanagement, Projekte, Projektportfolios, Programme und projektorientierte Unternehmen*, 7. Aufl., Wien: Linde International.

Petersen, Dominik (2011): *Den Wandel verändern, Change-Management anders gesehen*, 1. Aufl., Wiesbaden: Gabler Verlag.

Schaden, Brigitte (2015): *Individual Competence Baseline für Projektmanagement*, Version 4.0 österreichische Fassung, Wien: International Project Management Association, https://www.pma.at/de/service/downloads [22.10.2019]

Schaden, Brigitte (2018): *pm baseline*, Version 3.1 in deutscher Fassung, Wien: Project Management Austria, https://www.pma.at/de/service/downloads [22.10.2019]

Sterrer, Christian und Gernot Winkler (2006): *Let your projects fly, Projektmanagement, Methoden, Prozesse, Hilfsmittel*, 3. Aufl., Wien: Goldegg-Verl.

Sutherland, Jeff und Ken Schwaber (2017): Der Scrum Guide ™, Der gültige Leitfaden für Scrum: Die Spielregeln, [online] https://www.scrumguides.org/docs/scrum-guide/v2017/2017-Scrum-Guide-German.pdf [20.11.2019].

Thommen, Jean-Paul (2018): Anspruchsgruppen. [online] https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/anspruchsgruppen-27010/version-250673 [27.11.2019].

Tipotsch, Chris (2017): Projektklassifizierung, Was ist eine Projektklassifizierung?, [online] http://kb.platinus.at/wiki/projektklassifizierung/ [06.11.2019].

Wöhe, Günter (1976): *Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre*, 12. Aufl., München: Franz Vahlen.

Glossar

Programm	Ein Programm wird definiert als ein Bündel von Projekten, die ein übergeordnetes, strategisches, gemeinsames Ziel haben und zur Strukturierung und Reduzierung der Komplexität in mehrere Projekte aufgeteilt werden. Diese Projekte haben inhaltliche und zeitliche Abhängigkeiten zueinander (Kuster et al. 2019: 252).
Portfolio	Als Portfolio werden alle Projekte und/oder Programme einer Organisation verstanden. Diese Zusammenführung der Einzelprojekte/Programme hat als Ziel, diese zu zentralisieren um Ressourcen optimal auszunutzen und strategische Ziele zu erreichen (Schaden 2015: 16).
Stakeholder	Laut Thommen (2018) sind Stakeholder interne oder externe Personengruppen, die direkt oder indirekt von der unternehmerischen Aufgabe betroffen sind.
Multiprojektmanagement	Multiprojektmanagement ist das übergeordnete Management für das Planen, Steuern und Kontrollen von mehreren Einzelprojekten, die kein gemeinsames Ziel verfolgen und auch von unterschiedlichen Projektarten sein können (Sterrer und Winkler 2006: 121).
Portfoliomanagement	Portfoliomanagement ist der vorgelagerte Prozess zum Multiprojektmanagement, welcher sich um die Steuerung des Projektportfolios kümmert, damit die Unternehmensstrategie, die Ressourcen und das Budget richtig eingesetzt und eingehalten werden (Sterrer und Winkler 2006: 122).
Skype	Skype ist ein von Windows zur Verfügung gestellter „Instant-Messaging“-Dienst, mit dem Audio- und HD- Videoanrufe, in-

	telligentes Messaging, Bildschirmübertragungen, Anrufaufzeichnungen,Telefonieren und private Unterhaltungen möglich sind (o.N. 2020).
Collaboration Tool	*„Computer-basiertes Werkzeug, das eine Gruppe von Personen bei der Planung, Durchführung und/oder Kontrolle einer gemeinsam zu erledigenden Aufgabe unterstützt. Synonyme: Collaborative Software, Groupware.“* (Heinrich et al. 2008)

Anhangverzeichnis

Anhang 1: Interview - Leitfaden 1
Anhang 2: Transkripte 3
Interview I1L 3
Interview I2A 10
Interview I3C 20
Interview I4T 28
Interview I5H 36
Anhang 3: Einzelinterview – Auswertung nach Mayring (2015) 46
Auswertung von Interview I1L, 1. Reduktion 46
Auswertung von Interview I2A, 1. Reduktion 51
Auswertung von Interview I3C, 1. Reduktion 56
Auswertung von Interview I4T, 1. Reduktion 60
Auswertung von Interview I5H, 1. Reduktion 64
Anhang 4: 1. Auswertung nach der 1. Reduktion der Interviews pro Interviewfrage 69
Anhang 5: Kategorienbildung durch 2. Reduktion 75

Anhang 1: Interview - Leitfaden

Name des/der Experten/Innen:	Datum
Ort:	Zeit des Interviews:

Audiogerät einschalten!

Bist du mit der Aufnahme des Interviews einverstanden und das der Inhalt der Aufnahme zum Zwecke der Weiterverarbeitung in einer qualitativen Inhaltsanalyse ausgewertet wird?

Ja ☐ Nein ☐

Gut. Dann darf ich mich kurz vorstellen, mein Name ist Miriam Thon und im Zuge meines MBA Studiums an der Donau Universität Krems schreibe ich an meiner Master Thesis mit den Forschungsfragen:

- Unter welchen Bedingungen kann die agile Projektmanagementmethode für strategische Veränderungsprojekten in Österreich erfolgsversprechend sein?
- Welche unternehmerischen Rahmenbedingungen sind im Besonderen für den erfolgreichen Einsatz von agilen Methoden notwendig?
- Welche Methoden aus dem agilen Projektmanagement sind für Veränderungsprojekte einsetzbar?

Um diese Fragen zu beantworten führe ich Interviews mit Personen die bereits Erfahrung mit agilen Projektmanagement Methoden in Veränderungsprojekten gemacht haben.

Alle Angaben zu Ihrer Person oder zu dem Unternehmen werden in der Auswertung anonymisiert.

Allgemeine Kriterien:

Du arbeitest in einem österreichisch geführte Mittel- bis Großunternehmen, dass heißt größer 49 Mitarbeiter

Ja ☐ Nein ☐

Wieviele Veränderungsprojekte hast du bereits mit agiler Methode umgesetzt/ oder bist gerade dabei?

1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ mehr _____

Welche Rolle hattest du jeweils in den Veränderungsprojekt/en?

☐ Auftraggeber ☐ Product Owner, Projektleiter

☐ Scrum Master, Agile Coach ☐ Team (ausgenommen Subteam)

In welcher Methode/ Techniken wurde das Projekt umgesetzt:

agile (Scrum / IT-Kanban) ☐ hybrid / selektiv ☐

Jetzt beginnen wir mit dem Hauptthema dieses Interviews, das lautet „agile Projektmanagementmethoden bei Veränderungsprojekten“.

1. Um welche Art von Veränderungsprojekte handelte es sich, bei dem du mitgewirkt hast und das mit agilen Techniken umgesetzt wurde?

2. Welche Vor- und/ oder Nachteile siehst du allgemein im agilen Projektmanagement?

3. Welche Faktoren spielten eine große Rolle bei dem Veränderungsprojekt (positiv wie auch negativ)?

4. Welche Gründe gab es das Veränderungsprojekt agile umzusetzen?

5. Unter welchen Bedingungen kann die agile Projektmanagementmethode in einem strategischen Veränderungsprojekt für dich erfolgsversprechend sein?

6. Welche unternehmerischen Rahmenbedingungen waren in deinem Projekt im Besonderen für den erfolgreichen Einsatz von agilen Methoden notwendig?

7. Welche Methoden/ Techniken aus dem agilen Projektmanagement sind nach deiner Erfahrung für Veränderungsprojekte einsetzbar und welche gar nicht?

Vielen Dank für das Interview.

Anhang 2: Transkripte

Interview I1L

Interviewte Person: I1L

Interviewführende: IF

25.2.2020, 21min. von 17:05 – 17:26, Ort: Besprechungsraum

IF: [ahm] Bist du damit, mit der Aufnahme das Interviews einverstanden und das der Inhalt der Aufnahme zum Zwecke der Weiterverarbeitung in einer qualitativen Inhaltsanalyse ausgewertet wird?

I1L: Ja.

IF: Gut. Dann darf ich mich kurz vorstellen, mein Name ist IF Thon und im Zuge meines MBA Studiums an der Donau Universität Krems schreibe ich an meiner Master Thesis mit der Forschungsfragen: Unter welchen Bedingungen kann die agile Projektmanagementmethode für strategische Veränderungsprojekte in Österreich erfolgsversprechend sein? Da gibt es 2 Unterfragen die ich im Besonderen stelle: „Welche unternehmerischen Rahmenbedingungen sind im Besonderen für den erfolgreichen Einsatz von agilen Methoden notwendig?“ Und die zweite Frage ist: „Welche Methoden aus dem agilen Projektmanagement sind für Veränderungsprojekte einsetzbar?“ Um diese Fragen zu beantworten führe ich Interviews mit Personen, die bereits Erfahrung mit agilen Projektmanagement Methoden, also mit den agilen Projektmanagementmethoden in Veränderungsprojekten gemacht haben. Alle Angaben zu deiner Person oder zu dem Unternehmen werden in der Auswertung anonymisiert. Jetz kommen wir zu den allgemeinen Kriterien. [ähm] Du beantwortest einfach mit ja, nein. Du arbeitest in einem österreichisch geführten Mittel- bis Großunternehmen, das heißt größer 49 Mitarbeiter.

I1L: Ja.

IF: Wieviele Veränderungsprojekte hast du bereits mit agiler Methode umgesetzt oder bist gerade dabei?

I1L: Eins.

IF: [Räusper] Welche Rolle hattest du jeweils in den Veränderungsprojekt/en oder in dem einen Veränderungsprojekt? War das Auftraggeber, Scrum Master, Product Owner oder im Team oder auch eine andere Definition?

I1L: [Ähm] Product Owner oder beziehungsweise Projektleiter

IF: beziehungsweise Projektleiter. Ok.
In welcher Methode oder Technik wurde das Projekt umgesetzt? War das rein agil, war das hybrid?

I1L. Es war eine gewisse Phase des Projektes rein agil und eine gewisse Phase hybrid.

IF: Kann man sagen teils, teils.

I1L: Genau.
[Pause]

IF: Ok, Dankeschön. [Aahh] Jetzt beginnen wir mit dem Hauptthema des Interviews, das lautet: agile Projektmanagementmethoden bei Veränderungsprojekten. Die erste Frage: Um welche Art von Veränderungsprojekte handelte es sich, mit dem du mitgewirkt hast und das mit agilen Techniken umgesetzt wurde?

I1L: Es ging um die Etablierung eines neuen Prozesses bei uns im Unternehmen, also eines Produktentstehungsprozesses. Weil der Prozess an sich [ahm] sich dann herausstellte das war nicht das große Thema, das der Prozess, also die Schritte, die nacheinander durchgeführt werden [ahm] das Thema war, sondern eigentlich [eh] die Integration aller Abteilungen, aller Bereiche in dem Prozess und dann auch das Commitment eines neuen Prozesses.

IF: Würdest du sagen es war Kulturthema dann auch?

I1L: Es war in jedem Fall ein Teil Kulturthema, ja.

[Pause]

IF: Welche Vor- und oder Nachteile siehst du allgemein im agilen Projektmanagement?

I1L: Also der größte Vorteil bei uns im Unternehmen in der agilen Arbeitsweise, das ist die erhöhte Transparenz über die Ganze, also über das komplette Projektteam hinweg. Also alle Beteiligten sind eigentlich immer am selben Stand und [ah] das führt bei unseren Mitarbeitern, wenn man - wenn man sie befragt zur größten Zufriedenheit oder zur größten Akzeptanz von einem Team. [Ähm] Und mittlerweile was auch ein sehr, sehr großer Benefit ist, das ist, das die die Experten in den Projektteams auch die Verantwortung übernehmen dürfen. Es hat bei uns auch ein größeres Change Projekt gegeben, wo es geheißen hat [ähm], also unter dem Titel „Führungskraft als Coach“ und das ist ja beim agilen eigentlich wirklich auch so umgesetzt worden. So, die Führungskräfte [ähm] probieren als Coaches und nicht mehr als Aufgabengeber und dann auch irgendwie Kontrolleur wie es umgesetzt worden ist, sondern man agiert als Coach und hilft in schwierigen Phasen.

IF: Du sagst die Transparenz ist ein großer Vorteil gewesen. Gibt es einen Nachteil?

I1L: Zu Beginn [ah] vom - vom Einführen - beim Einführen von agile ist auf jeden Fall ein kleiner Nachteil immer wieder gekommen, dass es [ah] Zeitintensiver ist. Weil man sich trotzdem öfter trifft, öfter im Austausch ist. Wobei das [ah] relativ schnell abklingt, das Thema „viel Zeit“ und die erhöhte Transparenz gewinnt und sich das mit der Zeit auch einspielt. Also, das ist jetzt im Nachhinein betrachtet, wenn man die Leute jetzt fragt [ah] dann braucht sie nicht mehr länger Zeit. Aber zu Beginn die ersten zwei drei Monate braucht man einfach länger Zeit, bis man die Methode weiß. Bis man damit umgehen kann.
[Pause]

IF: Welche Faktoren spielten eine große Rolle bei dem Veränderungsprojekt, positiv wie auch negativ?

I1L: Ein sehr, sehr wichtiger Faktor war immer die Freiwilligkeit, also es ist keiner gezwungen worden, die agile Methode anzuwenden. Es war immer so von den Führungskräften, also wirklich angefangen bei der Geschäftsführung, die hat dafür wirklich - da hat so ein wenig das Feuer

gelodert. Der Geschäftsführer war sofort [ähm] oder die Geschäftsführer waren sofort im Boot und wollten das eben im Unternehmen [ah] probieren zu Beginn, einmal. [Ah] Und dann war es relativ schnell so, dass wir auch [ahm] die nächste Ebene gefragt haben, also die Bereichsleiter und es war immer auf freiwilliger Basis. Wir haben zu Beginn niemanden gezwungen das er agil arbeiten muss. Und das war glaub ich der größte Faktor [ähm]. Es war wirklich immer so, dass [äh] auch - also wir haben - dem, also das soll jetzt nicht blöd klingen aber auch dem untersten Mitarbeiter - den einfachsten Mitarbeiter, haben wir gefragt ob er das freiwillig möchte.

[Pause]

IF: [Mhm] Welche Gründe gab es das Veränderungsprojekt agile umzusetzen?

I1L: [Ähm] Das Projekt hat eine gewisse Geschichte bei uns im Haus. Es wurde vorher herkömmlich auf Bereichsleiterebene gestartet. Und ist dann mit relativ [ähm] - also inklusiver externer Beratung und das Projekt ist dann nach eineinhalb oder zwei Monaten gestoppt worden und abgebrochen worden, weil die Bereichsleiter auf Grund von verschiedenster Faktoren zu keinem Ergebnis gekommen sind oder auch zu keinem Zwischenergebnis. [ähm] Einfach nur so ganz simple Themen wie, die Bereichsleiter, die in so einem Prozess beteiligt sind, alle einmal in einen Raum immer wieder zu bekommen. In einem regelmäßigen Abstand. Dass die Bereichsleiter auch keinen Prozess in dem dann operativ gearbeitet werden soll erarbeiten [äh] können oder sollen, weil die ja dann die Leute von, also dann die Mitarbeiter damit arbeiten müssen. Und der Bereichsleiter eigentlich in Wahrheit gar nicht so genau den Prozess kennt und das auch nicht seine Aufgabe ist im Unternehmen. Das Projekt ist dann gescheitert, wirklich gescheitert und das war dann auch – hat auch negativen „touch“ im Unternehmen bekommen. [ähm] und dann hat es geheißen „ok“, wenn wir das Projekt jetzt neu starten, dann muss das aber radikal anders gestartet werden, weil einfach wieder dasselbe aufziehen [ähm] mit anderen Leuten wird nicht funktionieren. Und das war eigentlich der Grund [ähm] dann war es noch ein wenig [ähm] ein Glück auch dabei, weil wir haben einen externen Berater im Haus gehabt. [Ah] Der hat uns dann eigentlich gemeinsam – gemeinsam in einem Workshop auf die Idee gebracht, dass wir das Projekt agil durchgeführt haben. Was im Nachhinein betrachtet ein extrem guter Schachzug war.

[Pause]

IF: Unter welchen Bedingungen kann die agile Projektmanagementmethode in einem strategischen Veränderungsprojekt für dich erfolgsversprechend sein? Also unter welchen Bedingungen – Voraussetzungen?

I1L: [Mhm] [Ahm] Für uns – also – was bei uns ein erfolgsversprechender Faktor war, war wieder die Freiwilligkeit. Das Team war extrem, jeder war extrem motiviert, weil er hat sich freiwillig dafür gemeldet. Und wir haben natürlich auch [ähm] als Auftraggeber wirklich die Geschäftsführung gehabt, dass man auch nicht jeden Tag hat. [Ah] und da haben wir ein gewisses „Commitment“ auch dem gegenüber schon gehabt. Natürlich war dann so ein wenig die Challenge auch dabei, ok, die Bereichsleiter sind gescheitert. [ähm] Wir machen es jetzt besser, das war sicher auch so ein wenig im Hintergrund [ah] ein kleiner Motivationspunkt dabei. [ähm] Aber im Wesentlichen war so auch wieder die Freiwilligkeit und wir haben dann [ah] eine offene Ausschreibung gemacht. Also es hat jeder im Unternehmen sich bewerben können, dass er bei dem Projekt dabei ist. [Ah] und wir haben dann ein Team aus 7 Leuten benannt, also 7 plus mich, also wir waren dann zu 8. [Ah] und wir haben es dann so durchgeführt. Und es war eigentlich von – von Anfang an eine gewisse Dynamik da, weil wir gesagt haben, wir wollen das, also da ist keiner bestimmt worden, und „du musst jetzt das nächste dreiviertel Jahr den Prozess“ - dass ja an sich kein lustiges Thema ist – einen Prozess neu zu erfinden oder bearbeiten. [ah] Aber nachdem jeder irgendwie eine Motivation gehabt hat, warum er da mitarbeiten möchte, war das dann eigentlich ziemlich [ähm] coole Dynamik dabei.
[Pause]

IF: Waren die Bedingungen auch im Umfeld gegeben?

I1L: Ja, die waren auf jeden Fall auch gegeben. Also es waren mehrere Bedingungen gegeben, auf der einen Seite haben wir auch schon von der Geschäftsführung alleine die Zeit bekommen für das Projekt. Also wir haben – dann über die Projektdauer von sieben Monaten, zwei Nachmittage [ähm] für das Projekt bekommen. Da haben wir uns wirklich, die zwei Nachmittage getroffen und jetzt kommt der zweite Punkt, der ganz wesentlich noch war. Wir haben für die Projektphase einen eigenen Raum bekommen, denn hat man zwar prinzipiell auch anderweitig nutzen können, aber die zwei Nachmittage war der Raum nur für uns und wenn wir über die zwei Nachmittage hinaus [ah] den Raum gebraucht haben, dann haben wir das Vorrecht gehabt auf den Raum. Wir haben dort unsere Sachen drinnen gehabt, also unsere Utensilien, unsere

Boards und und und. Haben den nicht irgendwie wegräumen müssen, wir haben immer da reingehen können, im Prinzip, in den Raum [ah] und haben den Raum auch selbst gestalten dürfen. Das war natürlich auch ein wesentlicher Faktor, weil, wenn man dann wie so eine Nomade von einem Raum zum Nächsten zieht, dann – das ist auch immer wieder gekommen in den Feedbackrunden – Was war so ein wenig die Rahmenbedingungen die Wichtigen - und da war der Raum auf jeden Fall ein großer Faktor. Vor allem, es war auch ein wenig so [ahm] die Wertigkeit von dem Projekt war dann auch schon wieder höher, weil bei uns bekommt ein Projekt normalerweise keinen Raum [lacht]. Es war dann natürlich wieder so ein wenig „Ok, das brauchen wir wirklich, das Projekt ist extrem wichtig für uns!“.

IF: [Mhm] Also es war die Priorität von dem Projekt [ähm] gesetzt, also man hat gewusst ok – das - das muss jetzt funktionieren?

I1L: Ja, die Priorität war sehr hoch [lacht]. Beim Kick-Off haben wir von allen 5 Geschäftsführern [äh] motivierende Worte bekommen und das Abschluss [ah] – Zitat von der Geschäftsführung war - „Ihr bekommt Zeit und Raum und scheitern verboten!“ - und das war dann – das – das zeigt schon die Priorität, also wir haben das Projekt erfolgreich durchziehen dürfen.

IF: [Mhm] Zur letzten Frage „Welche Methoden, Techniken aus dem agilen Projektmanagement sind nach deiner Erfahrung für Veränderungsprojekte einsetzbar und welche gar nicht? [Pause] Also, wenn man jetzt die Techniken betrachtet, wie ein Daily, wie ein [ahm] wie ein Team Planning?

I1L. Also wir haben angewandt ein Daily, das war aber ein 2tägiges Daily, alle 2 Tage Daily. [Ähm] Und was für uns extrem wichtig war, das war eine Planung immer wieder für 2 Wochen, sodass wir die Ziele nicht außer Augen verloren haben. Weil ein Veränderungsprojekt ja trotzdem was Großes ist, das nicht einem üblichen Prozess [äh] gleicht, wo ich jetzt sage “heute mach ich das, morgen mache ich das und dann das“ - weil da kommen immer wieder Themen die man vorher nicht am Radar gehabt hat oder die man vorher einfach wirklich – ja – nicht gesehen hat, unvorhersehbare Dinge und deswegen war es für uns immer ganz wichtig, dass wir schnell auf geänderte Rahmenbedingungen reagieren haben können. Und wir haben uns immer – ähm – die 2-wöchigen Ziele gesetzt und haben dann immer wieder geschaut, haben wir die Ziele erreicht, wie müssen wir da noch – wie müssen wir das Ganze adaptieren. [ähm] Was auch sehr, sehr wichtig war, das war, das wir aber schon zu Beginn uns einen [äh] Projekt,

also einen Gesamtplan gemacht haben – „was wollen wir bis wann erreichen?“ weil sonst würde ich sagen, hätten wir es in Summe nicht erreicht, weil dann hätten wir nicht gewusst was ist unser letztes - oder was sind unsere Teilziele. Von dem her, die Planung war extrem wichtig und ich glaube auch, dass ist auch so ein Kernelement vom Agilen. Agil heißt jetzt nicht dass man ohne Planung irgendwo in irgendwelche Richtungen ausschwiert und einmal schaut was rauskommt. Meiner Meinung nach ist agiler viel genauer planen als wie man es sonst üblicherweise machen würde. Und das war der große Benefit bei dem 2tägigen, äh bei dem zweiwöchigen Sprint. Und was auch sehr, sehr wesentlich war, dass was auch beim agilen auch wichtig ist, das ist – ähm – die Teamzusammengehörigkeit, also es war nicht einfach ein Projektteam, das irgendwie ein Projekt bis zum Ende durchgemacht hat, sondern der wesentlichste Faktor und der größte Erfolgsfaktor bei dem Ganzen, war das Team an sich. Das wir auch als Team agiert haben und das wir als Team aufgetreten sind. Dass wir einen - so einen richtigen Teamspirit entwickelt haben. Denn man sonst in einem herkömmlichen Projekt in einer herkömmlichen Arbeitsweise wahrscheinlich nicht entwickelt hätten. Aber da waren aber auch andere Rahmenbedingungen auch wichtig, wie den Raum, natürlich wir haben den Raum gehabt, da haben wir uns immer treffen können. Haben wir auch für andere Themen genutzt als wie nur für stricktes Arbeiten, haben da viel Spaß gehabt herinnen, logischerweise und das war so – vielleicht hätte man es mit nicht-agil auch so geschafft, aber für uns war halt da das agile schon eine gewisse Routine, die man rein bekommt. Und bei deren Routine hat jeder immer gewusst „Wann sind die Termine? Wann muss ich mit den Terminen rechnen? Wann muss ich mit den Zielen, mit den – also mit den Ergebnissen rechnen?“ und und und… Und das war für uns schon extrem wichtig.

IF: [Mhm] Hat es noch eine Technik gegeben?

I1L: [Ähm] Wir haben teilwei – also wir haben in sehr, sehr, sehr, sehr viel in Abstimmungen mit den Bereichsleitern dann trotzdem machen müssen. Da haben wir [ähm] wir haben praktisch unser Backlog und unsere Ziele gemeinsam mit den Bereichsleitern erarbeitet in Workshops. Haben uns das dann wieder in unser Backlog gegeben und haben dann versucht dieses Backlog oder diese Themenstellungen gemeinsam, die man mit den Bereichsleitern erarbeitet haben, [ähm] uns in den Sprints aufzuteilen, also in Wahrheit war es trotzdem so ein bisschen eine Mischung aus teilweise Kanban, teilweise die reine agile Methode und teilweise viel in Workshops [ähm] zusammenzuarbeiten. Es waren dann auch teilweise so, dass wir aus dem

großen agilen Projekt wieder kleinere Projekt sich herausgenommen hat und das mit Untergruppen definiert hat. Sodass wir, das Kernprojektteam [ähm], die Schnittstelle waren zu dem Ganzen.

IF: Die Workshops waren wie aufbereitet? Das war ein offenes Gespräch oder waren die eher Präsentationen oder wie war das?

I1L: Nein, es waren [ähm] wirklich eben – haben tatsächlichen Workshop - Charakter gehabt. Wir haben Themenstellungen vorbereitet und haben dann gemeinsam immer in strukturierten Workshops Themenstellungen erarbeitet. Also wir haben irgendwelche Fragen gestellt oder haben uns Feedback geholt. Wir haben eben unsere Schritte wieder präsentiert, wie weit wir gekommen sind und haben uns kritisches Feedback geholt und haben dann wieder gemeinsam definiert „Was sind unsere nächsten Ziele? Was sind unsere nächsten [äh] Punkte, die wir abarbeiten sollen?“ Und das – das war eigentlich auch so das Wesentliche auch daran, nachdem man die Bereichsleiter oder die Führungskräfte immer wieder ins Boot geholt haben und immer wieder gefragt haben „Passt das für euch, wie wir das machen? Und was sind aus eurer Sicht die nächsten Schritte? Wie würdet ihr die nächsten Ziele formulieren?“ – War das „Commitment“ natürlich auch höher. Und dann sind wir eben wieder in die Untergruppen teilweise gegangen und haben gesagt was die Themen sind, betreffen die und die – den und den Personenkreis. Wir holen uns da die Experten dazu und machen dort mit denen wieder Workshops. In den zweiwöchigen Sprints haben wir Themen mit denen erarbeitet, haben es dann wieder zurückgeführt in die - in das Kernteam und haben es wieder eingebaut in die – in den Prozess. Das war dann halt im Endeffekt dann auch so, das kann jetzt im Nachhinein - weil es soll im Nachhinein keiner behaupten er war nicht integriert in das Projekt.

IF: Ok, gut. Gibt es sonst noch etwas zum Thema zu sagen?

I1L: [ähm] Zum Thema an sich zu sagen nicht. Aber [ähm] ich habe es extrem cool gefunden die Erfahrung machen zu dürfen und ich kann es wirklich jeden empfehlen, dass er es mal ausprobiert. Es ist wirklich was entstanden, was wir vorher nicht geglaubt hätten, das entstehen wird.

IF: Auch durch diese agile Herangehensweise?

I1L: Genau durch die agile Herangehensweise, aber auch durch das, dass man vorher fragt ob man Freiwillige findet. Die sind ganz anders motiviert [ahm] – natürlich haben wir mal einen Durchhänger gehabt in sieben Monat ist das klar, aber wir haben uns immer wieder zusammengerauft. Wir haben auch darüber hinaus über das Arbeitsleben hinweg, wir haben – sind gemeinsam [äh] irgendwo im Sommer mal grillen gefahren und und und. Das was sonst nicht entstanden wäre, weil das keinen interessiert hätte, wenn ich einfach beliebig irgendwelche Leute zusammenwürfel und sage: „So jetzt macht einmal einen Prozess!“ Und ich glaube das war aber auch ein Erfolgsfaktor, der jetzt nicht unmittelbar im Unternehmen so so extrem wichtig war, aber das darüber hinaus, dass wir ein Team geworden sind, ein richtiges Team.

IF: [Mhm] Gut, dann vielen Dank für das Interview.

I1L: Bitte, gern.

Interview I2A

Anhang 2: 2. Interview

Interviewte Person: I2A

Interviewführende: IF

28.2.2020: 13:35 – 14:02; 27:05 min, Ort: Teams („Collaboration Tool“)

IF: Bist du mit der Aufnahme des Interviews einverstanden und das der Inhalt der Aufnahme zum Zwecke der Weiterverarbeitung in einer qualitativen Inhaltsanalyse ausgewertet wird?

I2A: Ja, bin ich.

IF: Gut. Dann darf ich mich kurz vorstellen, mein Name ist IF Thon. Im Zuge meines MBA Studiums an der Donau Universität Krems schreibe ich an meiner Master Thesis mit der Forschungsfrage: Unter welchen Bedingungen kann agile Projektmanagementmethode für strategische Veränderungsprojekte erfolgsversprechend sein? Dazu habe ich noch 2 Unterfragen, [ähm] damit ich diese Hauptfrage eingrenze. Und zwar welche unternehmerischen Rahmenbedingungen sind im Besonderen für den erfolgreichen Einsatz von agilen Methoden notwendig. Und welche Methoden aus dem agilen Projektmanagement sind für Veränderungsprojekte einsetzbar?“
Um diese Fragen zu beantworten führe ich eben dieses Interview mit Personen, die bereits Erfahrung mit agilen Projektmanagement Methoden in Veränderungsprojekten gemacht haben. Alle Angaben zu deiner Person oder auch zu dem Unternehmen, indem du tätig bist werden in der Auswertung anonymisiert.

I2A: Ok.

IF: [ah] Ok, gut. [ahm] Du arbeitest in einem österreichisch geführten Mittel- bis Großunternehmen?

I2A: [ahm] Ja.

IF: [lacht] Ja. Und [ah] wieviele Veränderungsprojekte hast du bereits mit agilen Methoden umgesetzt oder bist gerade auch dabei? Es können 1, 2, 3 oder mehr?

I2A: [uch] [aahm] Also, Eins, zwei, also es sind 3 oder mehr.

IF: [mhm] 3 oder mehr.

I2A: Auf alle Fälle [ahm] klassische IT Projekte auf der einen Seite, auf der anderen Seite aber auch ein [ahm] ein Organisationsveränderungsprojekt.

IF: Ja. Ok, gut. Welche Rolle hattest du in diesen Veränderungsprojekten oder in diesen mehreren Veränderungsprojekten? Nenne einfach alle die du da gehabt hast.

I2A: [ah] Ok. Also einmal Scrum Master. Einmal klassischer Agile Coach und einmal [ähm] Mitglied des, wie hieß das, Operation Transition Teams, hat das geheißen.

IF: Kann man das als Auftraggeber oder eher Product Owner… Wo kann man das…

I2A: Das war, das war eher die Working Group. Da gings darum wirklich für ein Unternehmen, das ist nicht in dem ich jetzt arbeite, sondern ein Anderes. [Ähm] Für ein Unternehmen agile Arbeitsweise einzuführen, das war das Organisationsveränderungsprojekt und da war ich eben als, als, Vertreterin der agilen Welt und unter Anführungsstrichen in diesem Gremium dabei, um das zu konzeptionieren und dann auch umzusetzen.

IF: Ok, gut. Dankeschön. In welcher Methode wurde das Projekt umgesetzt oder wenn du dich auf Eines dieses oder dieses Veränderungsprojekt konzentrierst, wurde das wirklich rein agil oder hybrid, selektiv?

I2A: [ah] das war rein agil.

IF: rein agil, ok.

[Pause]

IF: Jetzt würde ich gerne mit den Hauptthemen beginnen. Mit den Hauptfragen.

I2A: mhm

IF: Die erste Frage ist: „Um welche Art von Veränderungsprojekte handelte es sich, bei dem du mitgewirkt hast und das [ähm] mit agilen Techniken umgesetzt wurde?“

I2A: OK. Also, dass das Projekt an das ich jetzt ganz konkret denke [ah] ist jetzt nicht aus der Bank in der ich jetzt bin, sondern aus dem Telkounternehmen (Anmerkung Autor: Telekommunikationsunternehmen) wo ich vorher war, weil ich hier erst seit 4 Monaten tätig bin. [Ahm] Das war die – eh – das Redesign des Portals und das [ah] Kunden – „Touch - Points“, mehr oder weniger. Also Kunden selfcare. Eben von diesem Telkounternehmen und [ah] das wurde, ich erzähle einfach etwas von dem Projekt würde ich vorschlagen, oder? [Ähm] Das war damals knapp 40 Personen, 4 agile Teams. Alle haben mit Scrum gearbeitet und die Teammitglieder waren eine Mischung aus Entwickler, Business Analysten, [ahm] Testern, Datenbankspezialisten. Also wirklich alle Rollen. Das heißt wir waren so aufgestellt, dass sie crossfunktional liefern konnten. Also die ganz klassischen, crossfunktionalen Teams. [Ähm] Und wir haben darauf geachtet, dass es maximal 8 Personen waren. Das heißt, wenn du das hochrechnest 8 mal 4 ist 32, da fehlt noch was. Die Anderen waren, wir haben sie Chief Product Owner genannt oder [ähm] Stakeholder, die halt sehr nahe am Projekt dran waren. Und über kurze Zeit wurden dann auch aus den 4 Teams, 5 Teams und das wurde ein bisschen erweitert, das gesamte Setup. Also während wir sozusagen in diesem - es war ein Pilotprojekt. [ah] Ein agiles Pilotprojekt, das erste Pilotprojekt, das rein agile umgesetzt wurde und das hat die Anforderungsseite so überzeugt, dass eben während das Projekt gelaufen, ist noch für einen anderen Bereich, der da angeschlossen hat, auch [ähm] ebenso ein agiles Team auf die Beine gestellt haben. Und um das Ganze abzurunden, das war sozusagen der Beginn der agilen Reise von diesem Unternehmen. [Ähm] Bei dem dann knappe eineinhalb Jahre später, der gesamte technische Bereich, also sowohl IT als auch Netzwerk [ah] umgestellt worden ist. Es war knapp 4 - 500 Leute auf entweder Kanban oder Scrum, als agile Arbeitsweise. Da kam dann ein großer „Transition“ danach. Sozusagen, das war sozusagen das Auslöser – das Auslöserprojekt davon.

IF: Ok, gut. Welche Vor- und oder Nachteile siehst du allgemein im agilen Projektmanagement?

I2A: [Ähm] Also der Vorteil ist, aus meiner Sicht, es zwei ganz große Vorteile. Das Eine ist das – ah – Anforderer und Umsetzer sehr, sehr eng zusammenarbeiten und du damit sehr, sehr viel [ah] Annahmen und, und Dinge die nur im Kopf, sozusagen, bestehen meistens auf der Anfordererseite, einfach im Gespräch auf den Tisch bringst und darüber sprechen kannst. Also [ähm] du reduzierst aus meiner Sicht das Projekt, das Umsetzungsrisiko des Projektes drastisch, wenn du dich einer agilen Methode bedienst. Einfach weil du auf Grund der engen Zusammenarbeit [ähm] und der ständigen Kommunikation ganz, ganz kurze „Feedbackloops“ hast und sofort reagieren kannst, wenn es in die falsche Richtung geht. [Ahm] Das ist die eine Sache, die ich sehe, die Andere, der andere große Vorteil ist [ähm], dass du auf Grund der kurzen Iterationen [ahm] einerseits sehr schön überprüfen kannst ob du am richtigen Weg bis, andererseits aber auch [ah] auf Umgebungsgrundrauschen reagieren kannst, fall es notwendig ist. Ohne dabei den gesamten Plan zu gefährden. [Pause] Den du ja auch im agilen Umfeld hast, du hast ja auch immer einen Plan. Das ist ja kein planloses „dahinwurschteln“ sondern nur ein anderer Zugang [lacht] zu dem Ganzen. Das ist meines Erachtens der ganz großen Vorteile.

IF: Siehst du einen Nachteil?

I2A: [Aahm] Ja. Der Nachteil ist, dass es sehr - eben sehr Kommunikationsintensiv ist. Das es sehr viel mit Zusammenarbeit zu tun hat und [ahm], dass das für manche Kolleginnen und Kollegen sehr anstrengend ist dadurch, weil du halt irgendwie ständig erreichbar bist und dich nicht so zurückziehen kannst auf, auf eine Position, als wenn ich sage: „Ich habe das jetzt fertig gemacht“ - über den Zaun geworfen und jetzt komm in 5 - 6 Monaten wieder. Das ist einfach eine ganz, ganz intensive Art der Zusammenarbeit. Und diese vielen Termine [ähm] die man da auch automatisch hat, um auch wirklich zu arbeiten, erzeugen einen gewissen Druck [ähm], vor allen dingen dann, wenn nicht alle Mitglieder wirklich in dem agilen Setup arbeiten. Also wenn sie noch andere Tätigkeiten nebenbei her haben, dann [ähm] ist das ja alles on top zu ihrer normalen Tätigkeit, somit wahnsinnig zeitaufwendig. Da ist der Grund dann auch schwer zu erklären, warum sie das machen sollen. Also es ist einfach [ähm] ja, wenns - der Nachteil besteht aus meiner Sicht [ähm] darin, wenn du es nicht sortenrein machst, also sprich wenn du noch – wenn du so hybrid fährst, dann wird es schwierig für die Leute die, die in den agilen Teams sind, da den Vorteil zu erkennen.
[Pause]

IF: Welche Faktoren spielten eine große Rolle bei einem Veränderungsprojekt, sei es jetzt positiv oder negativ?

I2A: [mhm] [ähm] Also ganz wesentlich war, die Unterstützung von, vom Management und Top-Management die wir hatten. Also die Projektauftraggeber und auch die dazugehörigen Geschäftsführer, waren, sind voll dahinter gestanden und haben uns auch sehr viel Freiheiten gelassen, im Sinne von [ähm] da ist ein Agile Coach, der steht euch zur Verfügung und da ist die Infrastruktur die steht euch zu Verfügung und jetzt machts einfach mal und designed euren Prozess praktisch selber. [Ähm] Retrospektiv betrachtet, würde ich sagen, war es nicht ganz so das optimale [lacht], aber ja. [Ahm] Was es auf alle Fälle auch braucht, aus meiner Sicht, sind schon so Spielregeln die vordefiniert sein müssen, also eine klare Vision wo es hingehen soll „Welches Ziel will ich damit erreichen?“ und [ahm] auf der anderen Seite, aber eben auch ein klares Vereinbaren, vor allen Dingen mit den Auftraggeber. Inwieweit dürfen die Teams denn selber entscheiden und inwieweit sind einfach, ja, Unternehmensvorgaben. Klarheit darüber steigert den - den Erfolg eines Projektes aus meiner Sicht sehr, sehr drastisch, weil ich habe es genau andersherum so erlebt. [Ahm] Was war noch wichtig? Wichtig war es, dass die Leute mitmachen wollten, damit meine ich vor allem die [ähm] die Mitgliedern in den Teams. Dass die verstanden haben warum sie jetzt in einem agilen Team arbeiten und warum das eben jetzt nicht im Wasserfall umgesetzt wird, sondern eben im agilen, weil wenn die Freiwilligkeit gegeben ist, dann kannst du dich als Scrum Master, und da war ich in dem Setup, du kannst dich auf den Kopf stellen. Die Retrospektive wird eine reine Farce und das Daily eine reine Farce werden, es wird nie - also du erzielst nie die - die Dinge die du eigentlich erzielen möchtest, mit dem Projekt. [Ahm] Welche Faktoren haben noch positiven …? Positiv war auch noch, dass das gesamte Projektteam zumindest 3 Tage die Woche am selben Ort wirklich zusammengesessen ist. Also wir haben echt versucht [ähm] für diese 4 Scrumteams [ähm] Plätze zu finden, Teamarbeitsplätze zu finden, wo sie einerseits im Team nahe zusammen waren, aber andererseits wo auch die 4 Teams recht nahe beisammengesessen sind, sodass es da keinen großen [ähm] - keine großen Wege gegeben hat. Und das war durchaus positiv, also es war so, dass ein Team saß halt einmal ums Eck, faktisch [ähm] und da hat man gemerkt, diese paar Schritte führen schon dazu, dass es irgendwie mit deren Kommunikation manchmal etwas hapert. [Ahm] Welche anderen Faktoren waren noch wichtig? [Pause] Da geht es nur um Faktoren, die das ganze positiv beeinflusst haben, oder?

IF: auch negativ.

I2A: auch negativ, ok. [Ähm] Ja, was, also was ein Negativfaktor war, dass wir zwar die Teams, diese 40 Personen recht gut trainiert hatten oder sie gut darauf vorbereitet wurden, was da auf sie zukommt, das ganze restliche Unternehmen aber nicht. Also alle die, die mit den Teams interagieren mussten [ahm] waren auf einmal die, die draußen waren, also es entstand so ein „Wir, da drinnen“ und „Die, da draußen“ – Denken. Und das wiederum hat zu sehr viel Friktion geführt zwischen der Wasserfall-Welt und der agilen Welt. [Ahm] Mit durchaus auch Auswirkungen die dann 2-3 Jahre später noch irgendwie spürbar waren, also da sind einfach sehr viele [ähm] Vorurteile hochgezogen worden und auch bestätigt worden und immer wieder bestätigt worden, die dann ganz, ganz schwer auszuräumen waren. Also dieses - nicht für genug Verständnis sorgen- faktisch auf der anderen Seite, was wir da eigentlich tun und warum wir das so tun, wie wir das tun, das ist dem Projektteam ein paar Mal auf den Kopf gefallen, ja.

IF: [Mhm] ok. Welche Gründe gab es das Veränderungsprojekt agile umzusetzen?

I2A: [Ah] Zum einen, weil es als klassisches Wasserfallprojekt begonnen wurde und eineinhalb Jahre später erst 160 Seiten Anforderungsdokument erzeugt wurden und sonst nichts. Also, faktisch eineinhalb Jahre Projektlaufzeit und das Ergebnis war ein 160 Seiten Dokument. Auf der einen Seite, auf der anderen Seite ein sehr, sehr starker Druck vom Markt [ahm] das Portal endlich neuer zu gestalten. Also einerseits vom Markt, vom Kunden her, andererseits aber auch intern, um es einfach leichter handhabbar zu machen für die Abteilungen, die damit gearbeitet haben. Also sowohl innen als auch außen ein gewisser Druck und dann einfach die, die Überlegung [ahm] das ist ein relativ abgeschlossener Bereich gewesen, also auch technisch relativ abgeschlossen, in sich abgeschlossen. Da konnte man ganz gut solch einen Piloten draufsetzen und sagen „Wir sperren die Leute jetzt mal in diesen Bereich, sozusagen, und schotten sie ab von der Außenwelt und dann schaut man was passiert und ob es in der Geschwindigkeit auch ins laufen kommt und Ergebnisse liefert“. Weil wir mussten ja endlich Ergebnisse erzielen, die wirklich sichtbar waren, im Sinne von die greifbar waren. [Ah] Und das war eigentlich der große - der große Faktor weswegen das Projekt agil aufgesetzt worden ist.

IF: Unter welchen Bedingungen kann die agile Projektmanagementmethode oder können agile Projektmanagementmethoden in einem strategischen Veränderungsprojekt für dich erfolgsversprechend sein? Welche Voraussetzungen?

I2A: Ja. Also zum einen [ahm] muss es eine große Ungewissheit darüber geben, wie ich das Projektziel erreich. Also ich mag das sehr gerne, diese Stacey-Matrix, ich weiß nicht ob du die kennst, mit dem Kompliziert, Komplex und Chaotisch. Für ein komplexes, für eine komplexe Aufgabenstellung brauch ich kein agiles Setup, aus meiner Sicht. Also ein Flugzeug zu fliegen ist etwas hoch Kompliziertes, aber nicht komplex, weil Ursache-Wirkung ist bekannt und ich hoffe nicht, dass der Pilot anfängt, wenn er irgendwie ein Problem erkennt, dann einmal zu experimentieren, ob das jetzt am Höhenmesser liegt oder am, keine Ahnung was, sondern ich hätte gerne, dass der eine Checkliste hat, die er einfach durchzieht. Und für solche Aufgabenstellungen brauch ich, ja, nicht den experimentellen Zugang, den agiles Projektmanagement eigentlich mit sich bringt. Das heißt ich muss auf alle Fälle, eine Annahme haben, die ich verifizieren kann und [ähm] Experimente, die ich durchführen kann. Wobei die Experimente jetzt nicht irgendwie im Labor sind, sondern halt „Ich nehme mal an, dass die Kunden auf das so reagieren und dann werde ich da einmal einen Prototypen haben, für das was ich mir da vorstelle und dann mal raus gehe – ist es so oder ist es nicht so?“.

IF: Welche unternehmerischen Rahmenbedingungen waren in deinem Projekt im Besonderen für den erfolgreichen Einsatz von agilen Methoden notwendig?

I2A: [Ahm] Meinst du damit sowas wie Legal, Compliance Vorschriften oder budgetäre Ausstattung oder was?

IF: Die unternehmerischen Rahmenbedingungen, wie Stakeholder, das Umfeld.

I2A: Ok. [Ahm] Also, für den Erfolg zuträglich waren die Stakeholder, die sich darauf eingelassen haben, da etwas auszuprobieren, das für sie am Anfang mit sehr viel Fragezeichen versehen war, wie „Ich muss da jetzt alle 14 Tage eine Stunde zu diesem Review gehen und dann vielleicht auch noch sofort Feedback geben und dann vielleicht auch noch ausprobieren, gleich direkt dort Vorort?“ [Ähm] Und hat dann kein Gremium in das ich zuerst gehen kann und in

dem ich das Ganze zu Tode diskutiere, sondere ich werde dort direkt von den Entwicklern gefragt: „Ist das, dass so wie du das willst, ja oder nein, und wenn „nein“ wie soll es dann anders aussehen?“

[Ahm] Also diese Bereitwilligkeit sich auf das neue Unbekannte auch einzulassen, ist ein Faktor.

Andere unternehmerischen Rahmenbedingungen? – [ah]. Es - also, vor allem nach dem man das, dass erste Mal [ah] in der Art und Weise umgesetzt werden, sollte man nicht unbedingt was nehmen, was wirklich absolut „business“-kritisch ist, also aus meiner Sicht. Also es sollte ein „safe to fail“ Umfeld sein in dem ich mich da fortbeweg, also vielleicht nicht unbedingt ein „legal requirement“ das bis zu einem Tag x erfüllt sein muss. Das macht es nämlich nicht gerade leicht, das heißt, was das ganze erschwert ist zum Beispiel so regulatorische Dinge wie JDPR (Anmerkung Autor „Java Data Protection Recommendations“). Also ein JDPR als agiles Projekt oder in einer agilen Organisation zu machen, war eine ziemliche Herausforderung – Katastrophe [lacht]. Um mich kurz zu fassen, es gibt einfach Themen, die dafür einfach nicht geeignet sind. Welche unternehmerischen Rahmenbedingungen – andere organisatorische Rahmenbedingungen?

[Ahm] Ja, also genug budgetäre Ausstattung von HR Seite für Trainings und [ahm] auch durchaus die Möglichkeit, dass ich die Leute die Möglichkeit gebe, sich mit anderen Unternehmen auszutauschen und zwar nicht nur in der Freizeit, sondern durchaus in der Arbeitszeit, also faktisch zu anderen Unternehmen hinfahren, schauen „Wie macht ihr das dort?“, also diese Art von lernen am lebenden Objekt. [Ahm] Was könnte mir noch einfallen? Ja, die räumlichen Rahmenbedingungen müssen vorhanden sein, also das heißt, die Leute sollten zum einen Arbeitsverträge haben, die es ihnen erlauben im Büro zu sein und nicht „remote“ zu arbeiten, die ganze Zeit, also Homeoffice ist schön und gut, aber der agilen Methode nicht sehr zuträglich. Zum anderen muss es einfach auch die Tische und die Räume geben, wo sich diese Teams dann auch, insofern mal sich zurückziehen können, dass sie dort auch mal diskutieren können, Workshops abhalten können ohne, dass sie den Rest des Unternehmens stören. [Ahm] Das bringt mich auch dazu, dass die technischen Rahmenbedingungen gegeben sein müssen. In dem Sinn, dass ich eine Entwicklungsumgebung brauch, die das agile Arbeiten von mehreren Teams von mehreren auf eine Komponente, zum Beispiel, überhaupt ermöglicht. Also Stichwort „continuous delivery“ und „continuous integration“, ich brauche Versionierung, ich brauche „merging“ Möglichkeiten, also diese Ganzen klassischen Softwareentwicklungs-Geschichten. Das heißt, das System, dass ich bearbeite, sollte nach Möglichkeit auch kein altes

„legacy“-System sein, dass über 50 Jahre gewachsen ist, jetzt überspitzt formuliert, sondern nach Möglichkeit etwas mit einer relativ neuen Architektur, oder ich stelle die ganze Architektur auf den Kopf. Was auch heißen soll, dass die Security-Abteilung oder die IT-Architekten da auch an einen Strang ziehen mit den Projektteams, ist auch so eine Rahmengegebenheit, wenn die nicht gegeben ist, macht es das dem Projekt recht schwierig zu beweisen das es auch so funktionieren kann. Fällt mir noch was ein? Momentan nicht.

IF: Welche Methoden, Techniken aus dem agilen Projektmanagement sind nach deiner Erfahrung für Veränderungsprojekte einsetzbar und welche gar nicht?

I2A: Also im Endeffekt, kannst du, also gut, klassisch aufgelegt ist Scrum. [Ahm] Aus meiner Sicht aber auch, gut Kanban im Endeffekt auch, auch wenn es eher jetzt, ich meine gut, jedes Scrumteam arbeitet nach Möglichkeit mit einem Kanbanboard, ja also ich tue mir etwas schwer mit der Abgrenzung. Wenn ich dann sage, das Team hat nicht nur reine Entwicklungstätigkeiten, sondern auch „Operations“ -Tätigkeiten zu machen, dann bist du schnell einmal bei Kanban im Endeffekt. Methoden, die auch noch gut funktionieren, gerade um gewisse Veränderungen anstoßen zu können ist Design Thinking, zum Beispiel. Oder – oder - oder, was wird mir noch einfallen? Ich weiß nicht, wie ins Detail das Ganze jetzt geht, sowas wie „Story Mapping“ oder „Impact Mapping“, also solche Techniken haben wir durchaus auch eingesetzt oder auch „Large Scale Planning“- Workshops, also wo du einfach die nächsten 3 Monate mit den 4 Teams gemeinsam planst. Und dann die ganz klassischen Scrum-Events halt, „Review“, „Retro“, „Daily“, „Refrainment“ haben wir dann dazu genommen noch. [Ahm] Im Endeffekt ein - zur Abstimmung der - also zum Bearbeiten der Abhängigkeiten der Teams hatten wir Scrum auf Scrum, also sprich ein „Daily“ nach dem „Daily“. [Ahm] Zur Abstimmung zu teamübergreifenden Dingen gab es „Community of Practice“, also für Qualität, Architektur, aber auch für die „Scrum Master“ und für die „Product Owner“ hat es irgendwie nie funktioniert, lustigerweise, die waren Einzelkämpfer. [Ah] Was haben wir noch gemacht. Wir haben dann zu bearbeiten von größeren „Impedimence“, „Role Team Retrospektiven“ gemacht, also nicht nur mit dem Team, sondern über alle 4 Teams hinweg. Haben dann auch sowas wie, so „Health check“ Mechanismen eingeführt, also so Befragungen von den Teams zu bestimmten Themen, die wir immer wieder wiederholt haben, um zu schauen wie entwickeln sich die Trends. Eine Sache die wir dann auch noch gemacht haben, weil wir hatten eine Art „agile Support Team“

etabliert, das war also das Linienmanagement, der einzelnen Mitglieder des Scrumteams gemeinsam mit dem IT und Marketingchef, die hatten wirklich die Aufgabe, wenn es im Projekt ein Problem gegeben hat, dass die „Scrum Master“ nicht lösen konnten, das die „Product Owner“ nicht beseitigen konnten, dann war sozusagen das „agile Support Team“ am Zug, da dann dafür zu sorgen weiterhin als agiler Pilot weiterarbeiten können. Ja, ich glaube jetzt habe ich es halbwegs, ja [lacht].

IF: [lacht] Gibt es sonstiges noch, was du über das Projekt erzählen möchtest speziell über Veränderungsprojekte?

I2A: Also das Schöne an dem Projekt war im Endeffekt, dass es dann, wirklich nach knapp einem Jahr so „live“ gehen konnte, also komplett so „live“ gehen konnte, dass der Kunde etwas gemerkt hat. Davon, also das Inkrementelle ging halt nicht so wirklich, auf Grund, du kannst das Portal nur ganz oder gar nicht einschalten, also das geht irgendwie anders nicht. Und das wirklich schöne daran, war eigentlich zu sehen, dass die Anforderung Seite mit der IT viel besser zusammengearbeitet hat am Ende von dem Projekt und das ebenso kleine Ableger entstanden sind, während das Projekt noch gelaufen ist und [ahm] im Endeffekt durch den Marketing – Geschäftsführer auch wirklich einen absoluten Führsprecher dafür gab, die Dinge so zu tun, nicht anders. Weil das aus seiner Sicht einfach gewinnbringender war. Und, ich meine wie gesagt, eines Tages war es auch der Auslöser dafür, für die Umstellung der Arbeitsweise der gesamten Technik, das waren dann doch knapp 1/3 der Mitarbeiter, die davon wirklich in ihrem täglichen tun betroffen waren.

IF: OK, gut. Vielen Dank für das Interview.

I2A: Gerne [lacht].

Interview I3C

Interviewte Person: I3C

Interviewführende: IF

13.3.2020, 13:40 – 14:02, 21:33 min, Ort: Skype Collaboration Tool

IF: Bist du mit der Aufnahme des Interviews einverstanden und das der Inhalt der Aufnahme zum Zwecke der Weiterverarbeitung in einer qualitativen Inhaltsanalyse ausgewertet wird?

I3C: Ja.

IF: Gut. Dann darf ich mich kurz vorstellen, mein Name ist IF Thon und im Zuge meines MBA Studiums an der Donau Universität Krems schreibe ich an meiner Master Thesis mit den Forschungsfrage: Unter welchen Bedingungen kann die agile Projektmanagementmethode für strategische Veränderungsprojekte in Österreich erfolgsversprechend sein?“ Dabei gibt es 2 Unterfragen: „Welche unternehmerischen Rahmenbedingungen sind im Besonderen für den erfolgreichen Einsatz von agilen Methoden notwendig.“ Und die zweite Unterfrage: „Welche Methoden aus dem agilen Projektmanagement sind für Veränderungsprojekte einsetzbar?“ Um diese Fragen zu beantworten führe ich Interviews mit Personen, die bereits Erfahrung mit agilen Projektmanagementmethoden in Veränderungsprojekten gemacht haben. Alle Angaben zu ihrer Person oder auch zu dem Unternehmen werden in der Auswertung anonymisiert.
Meine erste Frage ist, du arbeitest in einem österreichischen Mittel- bis Großunternehmen. Ist das richtig?

I3C: Das ist richtig.

IF: Wieviele Veränderungsprojekte hast du bereits mit agiler Methode umgesetzt oder bist eben - bist gerade dabei? 1,2 oder mehrere.

I3C: Mehrere.

IF: Und welche Rolle hattest du in den Veränderungsprojekten? [Ahm] War das, bist du Auftraggeber gewesen, ein Scrum Master oder Agile Coach oder warst du Product Owner, Projektleiter oder warst du im Team.

I3C: [hustet][Ahm] Scrum Master und Agile Coach.
[Pause]

IF: In welcher Methode, Technik wurde das Projekt umgesetzt. War das rein agil, das heißt Scrum oder IT-Kanban oder auch eine Mischung oder war es hybrid, selektiv?

I3C: Scrum.

IF: reines Scrum?

I3C: reines Scrum, ja.

IF: Ok. Jetzt beginne ich mit den Hauptfragen zu diesem Interview.

I3C: mhm.

IF: Meine erste Frage ist, um welche Art von Veränderungsprojekte handelte es sich, bei dem du mitgewirkt hast und das mit agilen Techniken umgesetzt wurde?

I3C: [Ahm] Einerseits wirke ich bei Kulturwandel mit, [ahm] dann Umstrukturierungen von Abteilungen. [Ahm] Genau die beiden Sachen.

IF: OK, super. Welche Vor- und oder Nachteile siehst du allgemein im agilen Projektmanagement?

I3C: [Pause] Ok. Nachteile. Allgemein im agilen Projektmanagement sehe ich als Nachteil an, dass noch kein wirkliches Grundverständnis dafür da ist, was es dazu braucht. Ja, also in der Organisation. Man hat noch nicht auf – man hat in wenigen Unternehmen wirklich den Kulturwandel zu vollzogen um das auch [ah] zu leben. Ist auch ein Nachteil. Ja. [Ahm] Die Methodik hat, von der Methodik her gesehen, hat sie den Nachteil, dass es, es ist Vor-und Nachteil, dass es ziemlich Zeitintensiv ist, das bedeutet, man muss sich wirklich fokussieren und Zeit nehmen. [Ahm] [Pause] Genau, das sind einmal die Nachteile. Der Vorteil ist, man muss sich fokussieren und man muss sich Zeit nehmen [lacht]. Also es ist ganz klar diese Methodik, dass du quasi

deine Ressourcen zu fokussieren hast, dass fordert das Management sehr stark, also das sehe ich als Vorteil. Vorteil der agilen Arbeitsweise ist, dass [ahm] „waist“, also Unnutzes reduziert wird. Vorteil ist, dass viel höheres „Commitment“ und Teamspirit da ist. Also „Commitment“ zum Thema, „Commitment“ zu erledigten Dingen. Vorteil ist auch [räuspern], dass man die Bugwelle eines Projektes, was sehr oft im klassischen Projektmanagement passiert, von eine auf die andere Woche sichtbar ist, also, und damit geht ein Vorteil einher, die kurzfristige Planbarkeit und deren Transparenz ist irrsinnig hoch. Sehe ich als enormer Vorteil, auch die Steuerung von Projekten. Und ein – habe ich noch einen Vorteil? – Ja, das war es so im Grunde [mhm].

IF: Gut, dann kommen wir zur dritten Frage. Welche Faktoren spielten eine große Rolle bei dem Veränderungsprojekt, positiv wie auch negativ?

I3C: Boah [lacht]. [Pause] Die größte Rolle spielt – Faktoren? Können allgemeine Faktoren sein, also - dass ist jetzt nicht - wie du sagst.

IF: Genau, genau, also es kann auch das Umfeld sein, oder auch das Team.

I3C: Prinzipiell ist es gut, wenn – also Faktoren aus der Organisation heraus, ist es gut dass es ein Commitment zu dem Thema ist. Nicht zum Verändern von etwas, sondern zu dem Projektmanagement- Tool, ja, das agile Projektmanagement, zur agilen Arbeitsweise, dass da einmal ein positiver Zugang da ist, ja. Das geht einher damit, dass du die Führung abgeholt hast, ein Commitment aus der Führung da ist, sonst [ah] genau. [Ahm] Genau, das die Führung abgeholt. Das man ein Team hat, was das Thema auch zu 100% trägt. Du brauchst Sponsoren, die dir auch ein bisschen den Rücken freihalten.
[Pause]

IF: [mhm].

I3C: Negativ ist, dass [mhm] - also auf was man aufpassen muss - negativ, das ist so – aber aufpassen. [Ähm] Man sollte sich einen sehr guten Kommunikationsplan zurechtmachen, also es ist unablässig viel zu kommunizieren, ja. Weil damit geht – weil damit geht - schürt man

keine Gerüchte, sondern ist immer transparent. Spiegelt beide Richtungen, du führst Veränderungsprojekt, aber auch für die agile Projektarbeitsweise. [hm] Die große Krucks, bei Veränderungsprojekten ist ja, dass was du verändern ist, ist irrsinnig starr, also das liegt ja unterm Eisbergmodel ganz tief drunter. [Ah] Wir wollen aber Veränderungen meistens schnell machen und hier sich bewusst zu sein, dass das eine Schnelle und dass was man verändern will geht ja angeblich irrsinnig langsam, ja. Dass dies ein Kontrapunkt ist, denn man immer im Auge behalten muss, also das ist etwas, was, was sehr spannend ist, aber gleichzeitig auch sehr fordernd. Ja.

IF: [mhm]. Sehr gut [lacht]

I3C: [lacht]
IF: Zur vierten Frage, welche Gründe gab es das Veränderungsprojekt agile umzusetzen? Wenn du dich jetzt auf ein Veränderungsprojekt fokussierst, von den vielen.

I3C: Der Hauptgrund war eigentlich, weil man meistens oder Hauptgrund ist, dass man während so einem Veränderungsprojekt, kann man eigentlich gar nicht wissen in welche Richtung es geht. Und in dem speziellen Projekt war es sehr offen was die Ausgangslage, also das Ziel angeht und deshalb hat man sich für eine agile Herangehensweise entschieden und weil es ein komplexes Sys – also Systeme sind komplex und damit war es klar das man das agile machen muss, einerseits, weil noch nicht klar ist welches Ziel man hat, beziehungsweise wie es ausschauen soll und andererseits, weil es komplexes Umfeld ist.
[Pause]
Genau.

IF: Unter welchen Bedingungen kann die agile Projektmanagementmethode in einem strategischen Veränderungsprojekt für dich erfolgsversprechend sein? Oder kann es überhaupt erfolgsversprechend sein?

I3C: [mhm] [Ahm]

IF: Was für Voraussetzungen braucht es.

I3C: Ja. Prinzipiell, wie gesagt, du brauchst Sponsoren, das geht meistens mit dem Management einher, weil wenn das Management es in irgendeiner Weise nicht will, macht es oft keinen Sinn, ja. Es braucht jene Art von Menschen, die willig sind vorwärts zu gehen, sich verändern zu wollen, ja. Also du wirst das nicht mit 60 % der Belegschaft sofort machen können, sondern wahrscheinlich nur mit 2,7%, ja. Du musst von Anfang an die „early adopters“ irgendwo herausfinden, ja. Weil du sonst in ewigen Diskussionen wahrscheinlich verstrickst und damit die Energie runter geht. Du musst jene Personengruppe finden, die stehts sich verändern wollen und die das dann auch treiben. Das ist etwas wo ich, das hängt sehr viel von handelten Personen ab, die die Veränderung dann machen. Und da wirklich beinhart zu sein, ja, und sagen „Ja, wenn ich jetzt nur 5 Leute habe, dann habe ich nur 5 Leute und wenn es 50 sind, sind es 50.“ Aber es müssen die Richtigen sein. Es müssen genau jene sein, die das wollen, vorwärts gehen und die vor allem durch Depressionen durchgehen, also die sich wieder aufraffen, weitermachen, nicht nachgeben, der Organisation und der Veränderung nicht nachgeben, ja. Du brauchst solche Leute, die sind sehr rar in großen aber auch in kleinen Unternehmen oder Organisationen, ja. [Ähm]

IF: Ist es auch gut diese Personen, diese freiwilligen Personen auch im Team zu haben?

I3C: Ja. Weil du dann stehts positiver bist und nicht, also ich würde keine handelten Personen aus dem täglichen Business rein tun. Punkt eins: Verfügbarkeit und Punkt zwei: Wenn der nicht - wenn diese Person nicht wirklich dieses agile Mindset hat oder offen ist für so etwas, dann verstrickst du dich in ständigen Rechtfertigungen.
[Mhm] Bedingungen, ja. Bedingungen ist, dass etwas verändert werden soll [lacht], aber das ist durch die VUKA – Welt sowieso gegeben und das man vor allem auch, dass man im agilen Mindset, wenn man jetzt Scrum hernimmt, dann auch einen Product Owner hat, der auch Sachen abschottet, ja. Dem Team Raum und Zeit gibt, das ist eines der wichtigen Dinge, diesen Raum und Zeit. Und was ich gemerkt habe, am besten ist es, wenn man zusammenkommt, also das heißt vom räumlichen her auch wirklich zusammensitzt und am besten zu 100% auf diesem Thema arbeitet. Diese 100%, weiß ich, dass das schwer umsetzbar sind, wir wissen aber aus dem Kanban, ja, mit „WIP-Limit“, dass das beste „WIP-Limit“ 1 ist, also ich ziehe mir nur einen Task, dass ich parallel bearbeite, also immer nur Eines, ja. Und da wissen wir, dass der „Flow“ am besten funktioniert. Das wird aber sehr selten wirklich wahrgenommen. Das ist ein

wirklich hartes Stück Arbeit, aber eines der besten Bedingungen, damit ein Projekt erfolgreich sein kann.
[Pause]

IF: Fällt dir sonst noch eine Bedingung ein?

I3C: Viel kommunizieren. Also wirklich, die Ergebnisse, die man hat, wenn was schiefgegangen ist, kommunizieren über alles. All das was in der agilen Arbeitsweise wirklich geschrieben ist mit Menschen vor Prozesse und Dokumentation, ja. „Learnings“ sofort kommunizieren. So haben die Leute immer das Gefühl abgeholt zu sein. [Ahm] Ist aber auch schwer, ja, ist mir durchaus klar, aber es ist Eines der essentiellsten Dinge, um auch Gerüchte vorzubeugen.
[Pause] Genau.

IF: Welche unternehmerischen Rahmenbedingungen waren in deinem Projekt im Besonderen für den erfolgreichen Einsatz von agilen Methoden notwendig? Unternehmerische Rahmenbedingungen [ahm] - ist gemeint auch das gesamte Umfeld des Unternehmens? Was hat vom Umfeld her das auch wirklich erfolgreich gemacht?

I3C: [Mhm] [ah] Generell wir haben auch beim ursprünglichen Projekt und auch jetzt, haben wir im Management hohe Leute, die das für gutgeheißen haben. Das hilft wirklich, also das hilft enorm, weil du damit keine Diskussionen hast. [Ah] Wir haben spezielle Räume bekommen, dass heißt wir haben wirklich agile Räume bekommen, wo wir das Umsetzen durften. [Hm] Entsprechend auch Projektbudget zur Verfügung gestellt bekommen und diese Projekte auch dann in der agilen Methode auch umzusetzen. Genau.

IF: [Ähm] Ich komme zur siebten Frage, welche Methoden, Techniken aus dem agilen Projektmanagement sind nach deiner Erfahrung für Veränderungsprojekte einsetzbar? Bei Techniken, meine ich, bei Scrum, „Daily“. Also wirklich auch in die Tiefe, was war da einsetzbar oder auch gar nicht?

I3C: Was verstehst du unter Methode? Methode ist für dich Scrum oder?

IF: Genau, Methode ist für mich Scrum, die Techniken sind dann, Sprint Planning, Daily.

I3C: Verstehe, ja.

IF: Was ihr verwendet habt und wo du auch sagst, das war auch wirklich erfolgreich, war gut das wir diese Technik eingesetzt haben oder auch genauso diese Technik war nicht praktikabel.

I3C: [Mhm] [mhm] [ahm] Von der Methode her haben wir größtenteils Scrum verwendet. Wir haben auch, wir sind jetzt dabei auch gerade in einem Veränderungsprojekt Team die Kanban – Methodik einzusetzen. Die ähnliche Techniken hat, wie Scrum. [Ahm] Kurzum gesagt, ich finde Scrum, wenn es gelebt werden darf irrsinnig effektiv, nicht effizient, aber effektiv. In den Techniken bei Scrum, denk ich, kommt es immer auf den – auf die Möglichkeit der Stunden darauf an, wieviel Stunden man zur Verfügung hat. Aber das „Setting“ zwingt eigentlich zu 100%, aus meiner Sicht. [Ahm] Damit wird man auch schlagkräftig und damit macht dann auch ein Daily Sinn, ja. [Lacht] Wir haben eigentlich alle Techniken bis auf das Refrainment, das ist dem geschuldet, weil wir sonst zu „überbordend“ werden in den quasi „Events“. [Ah] Aber aus den Techniken haben wir jede verwendet, weil ich jedes sinnvoll und wichtig. Sprintplanning 1-2 übers „Daily“, über die (??) - zeit über, die Review und dann auch die Retro. Essentiellste ist eigentlich die Retro für die muss man sich, die muss man noch bewusster wahrscheinlich gestalten, ja, da haben wir uns oft zu wenig Zeit dazu genommen, vielleicht ja, aber. Wenn man diese wirklich gut macht, bekommt man mehr und mehr schlagkräftigeres Team. [Hm] Weitere Techniken, ja, also ich kann nur positiv, es hilft die eine jede Technik, in der Scrum Methode. Und vor allem genau das „Planning“, dieses genau feine ausarbeiten, dieses lange, nicht lange, aber diese Diskussion zu haben und nicht nur „Du machst das, das, das, das, und der macht das, das, das.“ Vielleicht fragt man noch nach, sondern wirklich dieses (??), systemische Ausdiskutieren, ist einfach irrsinnig wertvoll für die Tiefe und für das Verständnis, ja. Und damit geht einher, dass man sich Zeit nehmen muss und das sind halt oft Dinge, die oft nicht zugelassen werden in unserer effizienten Zeit. Die Methodik ist effektiv, ich denke, ich bin davon überzeugt, dass damit dann kundenspezifische Probleme wirklich besser gelöst werden. Sie ist nicht effizient, ja, das ist der große Nachteil. [Ah] Aber wir haben auch gesehen, wo effizients uns hinführt im Multiprojektmanagement. Methoden wo man in verschiedensten Projekten irrsinnig viel - also man kann in vielen Projekten sitzen und nichts mehr mitbekommen und irrsinnig beschäftigt sein und auch gar nichts auf die Wege bekommen. Also, ich denke Fokus, das ist Eines der wichtigsten Sachen. Fordert auch diese Methodik, einfach, weil es so ist. Und das ist

das spannende an dem Ganzen. Gar nicht einsetzbar. Ich hätte das eher auf Projekte gesehen, also wie haben gerade eine Diskussion wo ich mir denke – puh – ist das überhaupt notwendig. Also ich würde Scrum jetzt nicht für alles einsetzen, ja. Eventuell wenn es schon in technische Richtung geht oder in eine – wo es klar ist, wo – eher in der ständigen – also im, nicht entwickeln, aber in der Business – Agilität würde ich, wenn ich da ein Projekt habe, oder etwas umzusetzen haben und es sind die Prozessschritte klar, würde ich hier Kanban wählen, also ist da mehr geeignet. Da würde ich nicht Scrum verwenden. Einsetzbar finde ich, ist jede Technik, auch andere Themen, also in Scrum kann ich Design Thinking verwenden, ich kann - also es ist alles einsetzbar, ich würde da gar nichts ausschließen, man muss es nur orchestrieren, am besten orchestriert man es, wenn alle 100% da sind, weil dann beginnt nämlich das Thema und das Dilemma, ja. Wenn ich Termine wieder extra finden muss und das ist wider der Methodik, ja. [Ah] Genau. [lacht].

IF: Dann sage ich vielen Dank für das Interview.

I3C: Danke.

Interview I4T

Interviewte Person: I4T
Interviewführende: IF
19.3.2020, 10:19 – 10:39, 19:36 min, Ort: Skype (Collaboration Tool)

IF: Bist du mit der Aufnahme des Interviews einverstanden und das der Inhalt der Aufnahme zum Zwecke der Weiterverarbeitung in einer qualitativen Inhaltsanalyse ausgewertet wird?

I4T: Ja, bin ich.

IF: Gut. Dann darf ich mich kurz vorstellen, mein Name ist IF Thon und im Zuge meines MBA Studiums an der Donau Universität Krems schreibe ich an meiner Master Thesis, mit den Forschungsfragen: „Unter welchen Bedingungen kann die agile Projektmanagementmethode für strategische Veränderungsprojekte in Österreich erfolgsversprechend sein?“ Dazu gibt es 2 Unterfragen: „Welche unternehmerischen Rahmenbedingungen sind im Besonderen für den erfolgreichen Einsatz von agilen Methoden notwendig.“ Die zweite Frage: „Welche Methoden aus dem agilen Projektmanagement sind für Veränderungsprojekte einsetzbar?“ Um diese Fragen zu beantworten führe ich Interview mit Personen, die bereits Erfahrung mit agilen Projektmanagement Methoden in Veränderungsprojekten gemacht haben. Alle Angaben zu deiner Person oder auch zu dem Unternehmen werden in der Auswertung anonymisiert.
Ich komme zu den allgemeinen Kriterien, zu den allgemeinen Fragen.
Du arbeitest in einem österreichischen Mittel- bis Großunternehmen?

I4T: Ja.

IF: Wieviele Veränderungsprojekte hast du bereits mit agiler Methode umgesetzt oder bist gerade dabei? Sind es 1,2,3 oder mehr.

I4T: 2

IF: Und, welche Rolle hattest du jeweils in den Veränderungsprojekten? Auftraggeber, Scrum Master, Agile Coach, Product Owner oder Team?

I4T: In der Rückbetrachtung haben wir es genannt Projektleiter, es war eher Agile Coach und momentan ist es Agile Coach. Also explizit, ja.

IF: Gut. In welcher Methode wurde das Projekt umgesetzt. War das rein agil oder war es hybrid, selektiv.

I4T: Es war in Wahrheit doch hybrid, ja.

IF: Jetzt beginnen wir mit den Hauptthemen dieses Interviews [ähm], dieses Interview oder das Thema lautet ja „agile Projektmanagementmethoden bei Veränderungsprojekten“. Meine erste Frage: „Um welche Art von Veränderungsprojekt handelt es sich, bei dem du mitgewirkt hast und das mit agilen Techniken umgesetzt wurde?“

I4T: [Mhm] Ok, also gegangen ist es [äh], beim Hauptprojekt, das ich jetzt in Fokus nehme, darum, dass man die Softwareentwicklung eines Unternehmens mit ca. 100 betroffenen Personen auf Scrum umstellt, dass heißt das Scrum Framework einführt.
Meine Rolle war eben Projektleiter, Agile Coach dabei. Was interessiert dich denn daran besonders, wie wir vorgegangen sind?

IF: Im Moment ist einmal nur die Art des Veränderungsprojektes interessant für mich. Genau.

I4T: Die Art ist die Umstellung der Softwareentwicklung auf Scrum.

IF: Also könnte man sagen es war eine Bereichsumstellung, eine Abteilungsumstellung?

I4T: Organisationsentwicklung eines Bereiches.

IF: Ok gut, danke. Wir kommen zur zweiten Frage. Welche Vor- und oder Nachteile siehst du allgemein im agilen Projektmanagement?

I4T: Also, fangen wir bei dem an, was ich daran wertschätze. [Ahm] Betrachtet es realistischer. Also es ist bekannt, dass Projekte im Laufe ihrer Zeit sich auch verändern und die agile Vorgehensweise berücksichtigt diesen Fakt. Das heißt, ich beschäftige mich viel mehr darum, was

kann ich in dem gegebenen Zeitrahmen aus dem gegebenen Budget herausholen. Als wie damit zu überlegen was ich an Plus habe. Also, das macht es für mich einfach realistischer. [Ähm] Was für mich ein Hauptthema dabei ist, wenn ich rund um Agile rede, rede ich ja letztlich um ein Anders-Denken, um einen Kulturwandel, um eine andere Art des Zusammenarbeitens. Das heißt es geht vielmehr darum, die betroffenen Personen miteinzubeziehen, Mechanismen zu finden, wie man zu einer guten Kommunikation kommt. Von Anfang an klar zu haben „Worum geht es? Also was sind die Ziele, die wir uns stecken? Was wollen wir erreichen? Was ist der Nutzen auch für den Einzelnen dabei?“. Und das ist für mich einer der Erfolgsfaktoren der drinnen steckt, es braucht einfach die Klarheit „Wo geht es hin und was bringt es“. Und da nehmen agile Methoden viel mehr Rücksicht darauf. Ganz egal ob du jetzt (??) Keyresults, letztlich Highlevel ansetzt und man herunterbricht auf einzelne Iterationen, was heißt, dass und die Möglichkeit gibt quer zu checken „Arbeite ich immer noch in die Richtung in der ich hin möchte?“. Und das ist für mich einfach, auch aus meiner persönlichen Denke heraus, ich brauch das auch für mein Arbeiten, also ich will wissen „Was bringt es und wo geht es hin?“ Und erlebe auch, dass das die einzelnen Personen, die Teams - die Teams untereinander einfach hilft um fokussiert, gemeinsam in eine Richtung zu gehen. Das sind für mich die großen Vorteile und Nachteile, es ist einfach anders und anders ist eben gerade zu beginn, in der Wahrnehmung ein Nachteil.
[Pause]

IF: Wir kommen zur dritten Frage. Welche Faktoren spielten eine große Rolle bei dem Veränderungsprojekt, positiv wie auch negativ?

I4T: [Mhm] [Ahm] Vorab, das Projekt war in meine Augen nur halb erfolgreich und [ähm] damit bekommst du jetzt beides. [lacht] Positives und negatives.

IF: [Lacht] super.

I4T: Positives ist, es ist relativ einfach, wenn man jetzt sagt du führst Scrum in eine Organisation ein, den Rahmen aufzusetzen. Teams zu definieren, die Rollen klar zu bekommen, was ist ein Scrum Team, Product Owner, Scrum Master. Wie gelingt es uns die Teams untereinander zu verbinden über „Community of Practice“, das ist alles relativ simple. Es ist auch relativ einfach, wenn du sagst „Bauen wir einmal im Team ein Backlog auf.“ „Werden wir uns klar,

was ist eigentlich unser Produkt und unsere Dienstleistung, unsere Aufgabe je nach dem was es gerade ist.“ Also wir haben da jetzt nicht reine Produktteams, sondern da sind auch Dienstleistungen mit darin. Was durchaus auch mehrere – mehrere Sachen geht die in einem Team gemacht werden, nicht nur ein Produkt an dem gearbeitet wird. Hier Transparenz zu bekommen, im Sinne von: „Mit was beschäftigen sich die einzelnen Teams. Mit was beschäftigt sich der Einzelne?“. Eine bessere Planbarkeit, dadurch, dass man sagt, man hat jetzt seine 2-3 Wochen Iterationen. Und einen Backlog der gefüllt und gereiht ist, geht relativ einfach und hat auch relativ schnell positive Effekte. Gerade im Sinne der Steuerung, wenn man es aus der Unternehmensteuerung heraus ansieht und du einfach wissen möchtest „Geht alles in die Richtung, in die ich es möchte?“. Das ist schnell erreicht. Was du an dem Punkt noch nicht erreicht hast, ist wirklich ein Umdenken, ein Kulturwandel, wo es heißt: „Und jetzt macht der Einzelne anders und das Team untereinander tut anders!“. Das heißt, die – die Werte die das agile Framework letztlich unterlegt, das Mindset das dazu gehört, wo auch dann der wirkliche Hebel, in meinen Augen, wo es dann wirklich die Kurve steil nach oben gehen könnte. Daran zu arbeiten, das ist wie in jeden Organisationsentwicklungsprojekt - also ein „Change“ hat seine berühmte Kurve [ahm] und da musst du eben durch, durch dieses Tal der Tränen muss man durch und da ist es in meinem Projekt letztlich gescheitert. Dann auch am Willen der Führung – also des Auftraggebers, des Geschäftsführers das auch durchzuziehen. Der hat dann so seine ersten Gut-Erlebnisse gehabt, mit der Transparenz, mit der gesteigerten, das die Teams letztlich für ihn sichtbar in eine Richtung gearbeitet haben, aber da wo es dann wirklich darum gegangen wäre durchzudrücken und gegen den Widerstand zu arbeiten, hat es zu bröckeln begonnen und damit ist es in meinen Augen auch nicht, nicht voll erfolgreich gewesen, auch wenn es aus Sicht des Auftraggebers gut gepasst hat, weil ihm ist es ja in erster Linie darum gegangen. Und [ahm] das ist letztlich ein Kriterium, das in meine Augen ganz wichtig ist, du brauchst einen Eigentümer, einen Geschäftsführer, einen – einen – eine Person mit entsprechender Macht ausgestattet, der das wirklich will. Der auch versteht „Wozu ist es gut, was kann es mir bringen.“ Und da auch über die Widerstände hinweggeht, das ist für mich eines der, der wesentlichen Kriterien, damit Organisationsentwicklungsprojekte Richtung agile funktionieren können. Du brauchst Einen, der das versteht, was das bringt und das auch durchdruckt. Zusätzlich brauchst du jemanden, der – jemanden? – also was sehr hilfreich gekommen ist, ist mit Piloten zu starten, mit willigen, kleinen Teams, wo du schnell Erfolge zeigen kannst, wo du die Menschen, die wollen drinnen hast, die du dir suchst, dann - dann das Ganze verstärken

können, das ist uns auch sehr gut gelungen. Wir haben letztlich mit 2 Teams im Kleinen gestartet, wir haben die ausgebildet, in einem abgekapselten Bereich gestartet, haben das ein paar Monate betrieben. Da hat das auch Richtung Kulturwandel sehr gut funktioniert im einzelnen Team gesehen, also wir haben sich wirklich weiterentwickelt, also da hat man wirklich steile Kurve gesehen, was auch auf einmal für ein Output herausgekommen ist. [Ah] Und in der Überführung, dann auf die letztlich 10 Teams – ja – 10 Teams [ahm] die gebildet und – und die nach und nach geschult und überführt begleitet worden sind, über einen Zeitraum von knapp, ja eineinhalb Jahre ist das Ganze gegangen, wobei die heiße Phase, sag ich einmal, war so ein halbes – dreiviertel Jahr, wo dann wirklich schwergewichtig die ganzen Teams intensiv begleitet, betreut worden sind. [Ahm] Also, dass ist für mich auch ein Hebel, dass du also die willigen Personen findest, suchst, findest und einmal startest und die dann auch nach vorne stellst und zeigst wie das funktioniert. Also, dass es gut – was in meine Augen auch sehr hilfreich ist, ist ein Coach-Begleiter, der außerhalb des Unternehmens steht. Also der einfach die ganz unverblümt dir die Brille vorhalten kann „Wo stehst du und was sind deine wirklichen Herausforderungen.“ Das ist in meine Augen, also ein Agile Coach, der nicht mit im Unternehmen sitzt. Der aber auch im Unternehmen einen Ansprechpartner hat, die es treibt. Den braucht es auch dazu, dass „Pendant“. Ist für mich auch ein Hebel, also letztlich 3 Sachen, die es im Wesentlichen ausmachen, eine Person, die dahintersteht, die entsprechende Macht hat, am schönsten ist es, wenn es einen Eigentümer gibt, der das einfach will. Du brauchst einen Coach, der es begleitet und du brauchst zum Start die willigen Personen, die du finden musst, die du dann auch nach vorne stellen kannst.

[Pause]

IF: Wir kommen zur vierten Frage. Welche Gründe gab es das Veränderungsprojekt agile umzusetzen?

I4T: Ja, die waren – muss ein wenig zurückdenken. Also ein Thema war auf jeden Fall Transparenz. [Ahm] Also fehlende Transparenz, im Sinne – was - es gibt jetzt in der Softwareentwicklung 100 Leute, wo man eigentlich nicht immer so genau weiß „Was tun sie im Einzelnen, was tun sie in den Teams und geht das alles in die Richtung, in die ich möchte?“. Also, dass war stark aus dem heraus – aus der „Top-Down“ – Betrachtung herausgetrieben, dass der Geschäftsführer auch wissen wollte, steuern wollte „Wo geht es hin?“. Und das mit den Mitteln die vorhanden waren nicht in der Form konnte wie er zufrieden war damit.

[Ah] Begleitend dazu war, dass [ah] eine Handvoll Personen gegeben hat, die sich mit dem Thema Agile einfach beschäftigt haben, für sich erkannt haben, da ist ein großer Hebel drinnen, da kann man die Art und Weise wie wir zusammenwirken fokussieren, verstärken, verbessern und die letztlich auch gewirkt haben, im Sinne von „Tun wir da mal was, probieren wir was aus und schauen wir ob uns das nicht helfen kann!“. Das waren so die zwei Sachen, also einmal aus der – aus der Unternehmenssteuerung – Sicht heraus Transparenz zu schaffen und die Möglichkeit zu bekommen einfach, relativ schnell und einfach zu sehen „Wo arbeiten meine Leute?“ und das Zweite, einzelne Personen die einfach gesagt haben „Da ist ein großer Hebel drinnen.“ Und da auch die entsprechende Stellung gehabt haben, dass sie gesagt haben „Und jetzt probieren wir das einfach mal aus!“.

[Pause]

IF: Unter welchen Bedingungen kann die agile Projektmanagementmethode in einem strategischen Veränderungsprojekt für dich erfolgsversprechend sein? [Pause] Unter welchen Voraussetzungen?

I4T: [mhm] Also – es ist wieder ähnlich – Du brauchst eben deinen Vertreter, der das entsprechend unterstützt und jetzt so mit – mit meinem Stand heute, sage ich, es braucht auch den Willen, es Gesamthaft zu machen. Also ich sehe es mittlerweile als völlig sinnlos, wenn man das auf Teilbereiche nur versucht zu tun. Nimm jetzt die Konstellation, bei mir im Unternehmen, da gibt es Gruppe mit Fachabteilungen, die betreut werden, da gibt es eine IT, die die Software entwickelt und betreibt und letztlich, wenn du sagst du willst Veränderungsprojekte Agile machen. Und jetzt müssten man vorher noch definieren, was versteht man jetzt unter agile Veränderungsprojekt, wie Grenze ich das ab und was ist Methode, egal bleiben wir mal Allgemein. [Ähm] Reicht es für mich nicht aus einen Teil zu betrachten, sondern ich muss das Gesamtsystem berücksichtigen und mitnehmen. Ansonsten hat es einfach – kann es nur bedingt wirksam sein. Ich muss natürlich irgendwo anfangen, aber ich darf da nicht aufhören sonst kommt am Schluss nur ein Frust heraus.

[Pause]

IF: Welche unternehmerischen Bedingungen waren in deinem Projekt im Besonderen für den erfolgreichen Einsatz von agilen Projektmanagementmethoden notwendig?

Die unternehmerischen Rahmenbedingungen meine ich, das Umfeld sowie Stakeholder, betroffene Gruppen.

I4T: Was war wirklich notwendig? Also notwendig war – es hat relativ - wir haben uns relativ viel Zeit vorher genommen, zum Einen die – die Piloten gut zu begleiten, die Erfolgswahrscheinlichkeit da zu erhöhen, dass man die so abgeschottet haben, das wirklich ein gutes Beispiel herauskommt, dass ist das Eine und das Andere, wir haben wirklich viel investiert die ganzen Stakeholder mitzunehmen, das heißt, ob das jetzt ein Projektmanagement war, ein Prozessmanagement das begleitet hat, die betroffenen Fachabteilungen, die – also das - Nutzer der Produkte sind, einfach mitzunehmen, zu informieren, zu – ja einzubeziehen. Das war letztlich auch ein Schlüssel, ja.
[Pause]

IF: ok, wir kommen zur letzten Frage. Welche Methoden, Techniken aus dem agilen Projektmanagement sind nach deiner Erfahrung für Veränderungsprojekte einsetzbar und welche gar nicht? Vielleicht beschreibe ich kurz Methoden und Techniken. Unter Methode verstehe ich Scrum und unter Technik verstehe ich Sprint Planning, Dailys, Refrainment.

I4T: [Mhm] Also Framework Scrum und Methode Daily und so Geschichten, ja?

IF: Genau.

I4T: [Mhm] Was willst du jetzt wissen, beide oder – oder?

IF: Welche Methoden [ähm] waren oder sind für Veränderungsprojekte einsetzbar? Oder wo du sagst manche sind gar nicht einsetzbar?

I4T: [Mhm] Also was – also jetzt stell ich noch ein Framework noch dazu, bevor ich zu den einzelnen Methoden gehe. Für mich ein - ein Framework war das gut für Veränderungsprojekte geeignet ist, ist OKR, also das Thema „Objective und Key Results“, weil es das Ganze leichter steuerbar, messbar und auch für den Einzelnen greifbarer macht. Methodik – da ist mein Zugang, da gibt es einen Riesen Methodenkoffer und letztlich muss ich mir ansehen, um was geht

es mir inhaltlich und was – welche Methoden helfen mir dazu. Also das sehe ich weniger Allgemein, sondern da – das ist eben die Eigenschaft eines Koffers, ich sehe mir an“ Was ist die Aufgabe?“ und „Was passt mit dazu?“ oder „Was scheint mir da zu passen?“.

[Pause]

I4T: Ja, und damit „it depends“, also, wenn es darum geht, dass ich mit einem eingegrenzten - abgegrenzten Personenkreis werke, dann hilft es mir „Was sind die Ziele?“, regelmäßig abzustimmen in Form von Dailys, in Iterationen von 2-3 Wochen Sprints. Wenn es mir darum geht, dass ich über mehrere Teams hinweg [ahm] auf einzelne Fachthemen, zum Beispiel (??), mich weiterentwickle, dann, also „Community of Practice“. Die Methodik, die mir hilft, wo ich sage, da bringe ich die mit dem fachlichen Thema oder die mit – ja- die mit dem fachlichen Thema vertrauten Personen zusammen und [ähm] stelle einen Rahmen zur Verfügung wo sich die weiterentwickeln können, also – das hängt immer darauf – es hängt davon ab „Was will ich erreichen?“.

IF: [Mhm] Ok, dann sage ich Dankeschön für das Interview.

I4T: [lacht] Gern.

IF: Ich schalte jetzt das Inter – das iPhone ab.

Interview I5H

Interviewte Person: I5H
Interviewführende: IF
30.03.2020, 27min. von 16:09 – 16:35, Ort: Skype

IF: [ahm] Bist du mit der Aufnahme das Interviews einverstanden und das der Inhalt der Aufnahme zum Zwecke der Weiterverarbeitung in einer qualitativen Inhaltsanalyse ausgewertet wird?

I5H: Ja, bin ich, einverstanden damit.

IF: Gut. Dann darf ich mich kurz vorstellen, mein Name ist IF Thon und im Zuge meines MBA Studiums an der Donau Universität Krems schreibe ich an meiner Master Thesis mit den Forschungsfragen: „Unter welchen Bedingungen kann die agile Projektmanagementmethode für strategische Veränderungsprojekte in Österreich erfolgsversprechend sein?“ Dazu gibt es 2 Unterfragen: „Welche unternehmerischen Rahmenbedingungen sind im Besonderen für den erfolgreichen Einsatz von agilen Methoden notwendig?“. „Und welche Methoden aus dem agilen Projektmanagement sind für Veränderungsprojekte einsetzbar?“ Um diese Fragen zu beantworten führe ich Interviews mit Personen, die bereits Erfahrung mit agilen Projektmanagement Methoden, also mit den agilen Projektmanagementmethoden in Veränderungsprojekten gemacht haben.
Alle Angaben zu deiner Person oder zu dem Unternehmen werden in der Auswertung anonymisiert. Kommen wir jetzt zu den allgemeinen Kriterien. Du arbeitest in einem österreichisch geführten Mittel- bis Großunternehmen, das heißt mehr als 49 Mitarbeiter.

I5H: Genau, ich habe in diesen Unternehmen gearbeitet. Mittlerweile aber [ahm] diese – diese – diese Veränderungsprozess, den wir da retrospektiv betrachten, der hat in einem Großunternehmen, also [ah] bis über 1000 Mitarbeiter, stattgefunden. Also Mittel-bis Großunternehmen, ja.

IF: Wieviele Veränderungsprojekte hast du bereits mit agiler Methode umgesetzt oder bist eben gerade auch dabei?

I5H: 3

[Pause]

IF: Ok. [Pause] Und welche Rolle hattest du jeweils in den Veränderungsprojekten? War das Auftraggeber, Scrum Master oder Agile Coach, Product Owner oder Projektleiter oder einfach im Team?

I5H: Ich hatte die Rolle des Agile Coaches.

IF: Bei allen 3 Projekten?

I5H: Es war dann in Co auch mit Scrum Master, also mit der operativen Rollenausführung, aber dann immer unterstützend auch mit dem Coaching, wie kann man es auf der Managementebene voranbringen, den Veränderungsprozess und auch immer stark in der Abstimmung mit dem Managementteam.

IF: In welcher Methode oder Technik wurde das Projekt umgesetzt? War das rein agil, war das hybrid/selektiv?

I5H: Es war nicht rein agil, es war [ahm] ein großer Teil agil, aber ein großer Teil war – ein Teil davon war auch klassisch. Wo man sagt, man – man, in einer Art von Plan und Abstimmung mit dem Umfeld, das auch klassisch teilweise strukturiert ist, hat man da eine Mischung gewählt.

IF: Also kann man sagen es war hybrid?

I5H: Ja, genau.

IF: Dankeschön. [Ah] Jetzt beginnen wir mit dem Hauptthema dieses Interviews, das ja lautet: „Agile Projektmanagementmethoden bei Veränderungsprojekten“. [Ahm] Ich habe dir die Fragen geschickt. Die erste Frage: Um welche Art von Veränderungsprojekte handelte es sich, bei dem du mitgewirkt hast und das mit agilen Techniken umgesetzt wurde? Also Art von Verän-

derungsprojekt meine ich auch [ahm] [ahm] ein Organisationsentwicklungsprojekt in der Abteilungsebene oder eine komplette Umstrukturierung einer Organisation, eines Unternehmens, oder eine Neuausrichtung.

I5H: Genau. [Ahm] Das war also es ist eigentlich in allen 3 Bereichen ein Organisationentwicklungsprojekt und zwar ging es um die agile Transition von [ah] Softwareentwicklunsgteams und im konkreten 12 Teams, die in einem Zeitraum von 2014 bis 2017 sukzessive auf agile Vorgehensweise umgestellt wurden. Beziehungsweise begleitet wurden dabei.

IF. Und diese - dieses Projekt ist dann auch schon – aber auch schon agile umgesetzt worden?

I5H: Genau, dieses Projekt der Organisationsentwicklung ist [ah] zu einem großen Teil agil vorangetrieben worden, aber auch – hat klassische Projektelemente – Projektmanagementelemente inkludiert gehabt, ja.
IF: Wir kommen zur zweiten Frage: „Welche Vor- und oder Nachteile siehst du allgemein im agilen Projektmanagement?

I5H: Also ich denke ein großer Vorteil im agilen Projektmanagement ist, dass diese – diese [ahm], das eingehen oder das bereits vorwegnehmen von Variablen die man nicht zu 100% [ah] zu Start des Projektes dann definieren kann. [Ah] In der Methodik kompensiert werden, durch dass das man in Schritten immer wieder empirisch [ah] darauf eingeht „Ist das der gewünschte Ziel – das gewünschte Ziel erreicht worden oder ist das eben [ah] danebengegangen?“. Beziehungsweise durch das, dass im Projektfortschritt [ahm] sich wieder neue Fragen stellen oder neue Situationen ergeben kann man wieder neu kalibrieren und mehr ausrichten. [Ah] Und durch diese Flexibilität im agilen, weil man immer in kleineren Schritten vorwärts plant [ahm] ist das [ah] ein Vorteil für komplexe Umgebungen, sprich wo es einfach mehrere Variablen von Anfang an gibt im Projekt. Das ist natürlich bei Organisationsentwicklungsprojekten ein großes Thema, Menschen an sich, die Veränderungen die sie treffen und die – die – wenn sie [ah] auf andere Prozesse umstellen, sich umstellen müssen, sind einfach auch sehr viele Variablen drinnen, weil das auch nicht ganz deterministisch vorhersehbar ist und deswegen finde ich das [ah] einen sehr guten brauchbaren Ansatz, dass man da mit agiler Methodik in Organisationsentwicklungsprojekten vorangeht.

Zum Nachteil, es gibt natürlich immer wo Sonne ist, gibt es auch Schatten. [Ahm] Durch, dass das man das im agilen auch sehr breit und transparent diskutiert, ist oft manchmal die – kann sein, dass das im Management glaubt, das ist alles schön selbstorganisierend, auch der Change entwickelt sich selbstorganisierend. Und das ist leider nicht der Fall, weil es braucht im agilen auch eine klare Ausrichtung, ein klares Statement „Wo ist die große Vision, wo ist das große Ziel?“ [Ahm] Aber dann in den Einzelschritten muss dann der Freiraum bereitet werden, dass die Leute, die da mitarbeiten selber mit dabei sein können, selber die Ideen einbringen können. Aber eben einen Nachteil was ich da sehe ist, dass diese Selbstorganisierung vom agilen Missinterpretiert wird sowohl von den Teams, von den Umsetzungsteams, als auch von der Managementebene.

IF: Ok, Dankeschön. Wir kommen zur vierten Frage, ach Entschuldigung zur dritten Frage. Welche Faktoren spielten eine große Rolle bei dem Veränderungsprojekt, positiv wie auch negativ?

I5H: Also eine große – also eine große Rolle spielt natürlich die Schlüsselrollen, also sprich „Wer nimmt die Rolle? Wenn man es sagt im agilen Kontext, des Product Owners ein. Man hat auch in der Organisationsentwicklung dann einen Inhalt den – oder eine Art Roadmap, wenn man so will, wie man es im Produkt hat, auch in der Organisationentwicklung sagt man „Wie geht man jetzt voran?“ Weil beispielsweise bei uns war es so, wir haben definiert, dass das dann eben 2 Pilotteams sind mit denen wir einmal starten, die Umstellung und dann schauen wir, ist dass das Richtige: „Sind wir das richtig angegangen?“ „Wie gehen wir die weiteren Teams an?“Also ein ganz eine wesentliche Rolle, ist natürlich auch „Wer nimmt welche Rolle im Projektmanagement ein?“ Sprich: „Wer ist der Product Owner, wer ist – schaut auf das wie machen wir es, wer ist der Scrum Master und wer – wie geht man mit den Stakeholdern um?“ „Mit dem Auftraggeber, im Klassischen, wie es auch da war“ „Wie kommuniziert man da den Fortschritt?“ „Wie holt man die ins Boot und wie schaut man, dass man da zu einem guten Ergebnis kommt?“. Also – ich sehe da beide – beide Welten, die da vertreten sind, es ist wichtig eben Stakeholdermanagement zu betreiben, genauso das man gute qualifizierte Mitglieder im – im Projektteam hat, wie auch immer. Also wie man das halt dann definiert oder dazu sagen will.

IF: Gibt es negative Faktoren?

I5H: Naja, ich sehe das auch immer so [ahm] Kommunikation ist immer ganz ein wichtiger Faktor, also das man sagt, man kommuniziert klar, man kommuniziert ausreichend und man holt ausreichend, die –die Leute die betroffen sind ins Boot, vorher vielleicht - bestenfalls natürlich schon vorher, bevor man Entscheidungen trifft. Und wenn man das nicht ausreichend macht, auch im agilen, kann es sein, dass man zu schnell vorwärts geht, ohne dass die – mit einer Geschwindigkeit, dass die nicht alle [ah] [ah] mittragen können. Also, wenn man dann sagt, man stellt jetzt um und das geht jetzt so ohne Lemone in 1-2 Wochen und die Leute sind voll im Boot, das ist nicht so, man muss auch in der Organisation oder im Projekt ausreichend Zeit lassen, dass man – gerade bei einer Organisationsentwicklung, dass man alle mitnimmt. In der Geschwindigkeit, dass das Unternehmen vertragt. Also das ist, ja. Also es ist zeitsensibel, ich sage mal so. Man kann nichts – da gibt es so ein schönes Zitat: „Die Pflanze wächst nicht schneller, wenn man daran zieht!“ [lacht] Also man muss da die richtige [ah] Zeit, den Zeitfaktor finden für den jeweiligen Kontext vom Projekt her.

IF. Gibt es noch Faktoren, die eine Rolle spielen?

I5H: Also, die [ah] die Rolle, habe ich eh schon gesagt, die Zeit ist ein großes Thema, die Kommunikation, die Klarheit und [ah] ein großer Punkt war auch, dass man auch –wie sagt man da – das ist eher wieder vielleicht ein bisschen aus dem Klassischem, die Inthronisierung bekommt vom Management. Das heißt auch, dass man ausreichend den Rücken gedeckt bekommt vom Management und sagt jetzt „Das ist unser Ziel, ich möchte gerne, dass ihr mitarbeitet, auch aufdeckt, wenn etwas nicht passt , aber ich möchte gerne, dass ihr aktiv daran teilnehmt und euch engagiert dafür, dass diese – dass dieses Changeprojekt einfach funktioniert und das man auch etwaige Hindernisse aus dem Weg räumt!“ Also aus meiner Sicht ein ganz wichtiger Erfolgsfaktor ist, dass man auch diese Rückendeckung klar vom Management bekommt, dass das Projekt erfolgreich über die Bühne geht. Weil wenn man das nicht hat, dann läuft man Gefahr, dass man zu wenig Aufmerksamkeit und zu wenig Energie in der Umsetzung bekommt oder Ernsthaftigkeit auch, also wie auch immer.

IF: [Mhm] Welche Gründe gab es das Veränderungsprojekt agile umzusetzen?

I5H: [Ahm] Ein Grund war, dass am Anfang nicht ganz klar war, in welcher Intensität und in welchem Umfang [ah] diese Veränderung [ah] stattfinden sollte. Das war dieses empirische

Vorgehen auch, dass sagt man probiert es zum ersten Mal [ah] in 2 Pilotteams aus. Mit den Rollenbesetzungen, mit der Veränderung und dann, dann holt man sich erst das „OK“ von der Geschäftsführung und auch [ah] von den Teams, mit Feedbacks [ah] „Geht man jetzt den Weg, ist das der richtige Weg für uns Grundsätzlich?“ Es stand die grundsätzliche Frage im Raum „Ist das agile Vorgehen überhaupt das, das dem Unternehmen einen großen Vorteil bringt?“ Und deswegen, es war auch hier ein Unsicherheitsfaktor ob das grundsätzlich der Weg ist, und deswegen war der – der – hat man sich dafür entschieden, dass man auch das agil angeht, sprich in einzelnen Paketen und immer wieder mit – mit – mit dem Feedback „Ist das jetzt wirklich so?“ „Gehen wir so weiter, oder wie machen wir es denn anders?“.

IF: Wir kommen zur fünften Frage: „Unter welchen Bedingungen kann die agile Projektmanagementmethode in einem strategischen Veränderungsprojekt für dich erfolgsversprechend sein?“ Welche Voraussetzungen braucht es?

I5H: Ja, also es braucht einmal klare Voraussetzung, ist die Vision vom – vom Management. Wo man sagt: „Ich stell mir das grob vor oder das wäre die Richtung in die ich gerne [ah] erreicht haben will in der nächsten 2-3 Jahren?“ Und [ahm] und wie kann man das angehen oder „Ich habe jetzt fähige Experten oder ich habe mehrere Teams und ich präsentiere da ausreichend meine Vision und gebe denen dann die Möglichkeit und die Zeit, die Ideen, das Wie dazu umsetzen beziehungsweise Vorschläge liefern wie man das angehen kann!“ Mit vielleicht dann Unterteilungen in einzelnen Releases oder wie man das, dass ist jetzt schon sehr Produktspezifisch, aber wenn man jetzt sagt, strategische Projekte haben auch immer Meilensteine [ahm] und durch das, dass ich sage:“ Ich verteil Verantwortung der Strategie auf mehrere Köpfe, auf mehrere Experten!“ Hat man mehr Vielfalt und die Wahrscheinlichkeit, dass man die Strategie auch gut umsetzt ist höher, als wie wenn man es nur im Management konzentriert, die Strategiearbeit, also ich finde das [ahm] sehr wichtig, dass man auch die strategische Führung, die strategische Ausrichtung [ah] in die Breite bringt, auf mehrere Teams.

IF: Gibt es noch eine Voraussetzung, eine Bedingung der erfüllt sein muss, damit es funktioniert?

I5H: Zusätzlich zur klaren, oder Vision ist es natürlich auch ein [ah] muss man einen gewissen Reifegrad haben in der Umsetzung oder in den Umsetzungsteams oder in den verschiedenen

Teams. Das ist jetzt, je nachdem, welchen Unternehmen man ist. Diese – diese Teams müssen halt eine gewisse Selbstorganisierung bereits leben können, oder müssen – das darf kein Fremdwort sein, also das – das dürfen keine Teams sein, die gewohnt sind, bis zum Beistrich alles vorgegeben bekommen, sondern die auch den Freiraum nutzen, den sie bekommen und für das, dass sie dann auch gute Lösungen [ah] erarbeiten können, in – in strategischen Sinne dann. Also es ist eben wichtig, dass man dieses – diese Art zu arbeiten auch schon trainiert hat und kennengelernt hat. Ja, also es doch eine andere Art zu arbeiten.

IF: Welche unternehmerischen Rahmenbedingungen waren in deinem Projekt im Besonderen für den erfolgreichen Einsatz von agilen Methoden notwendig? Die unternehmerischen Rahmenbedingungen, die Stakeholder, das Umfeld, auch vielleicht die Infrastruktur?

I5H: [Mhm] Also, dass – das Wichtigste, was mir da einfällt, ist [ah] die, also die Geschäftsführung oder das Management hat da einen guten Zeitpunkt unter Anführungszeichen „abgewartet“ zum Start von so einem Changeprojekt. Und zwar waren da einige vom – vom Mittleren Management oder wie man sagt vom Teamleitung-Ebene, die gewechselt haben, beziehungsweise manche sind eben in Pension gegangen und irgendwie haben sie da einen Zeitpunkt abgewartet mit dem Start dieses Veränderungsprozesses, wo sie geglaubt haben, das ist jetzt [ah] zum Neuaufsetzen für eine Struktur, weil so eine Veränderung bedarf immer einer Aufbau von einer neuen Struktur, also eine Strukturveränderung im Aufbau der Organisation und [ahm] das hat – ist eigentlich ein wichtiger Faktor, dass das zum Erfolg führt, also wenn man gerade in einer Hoch – also wenn man es mit jetzt vergleichen würde – in einer Krisensituation mit einem wichtigen Changeprojekt in der Struktur rein kommt, dann könnte sein, dass eben mehr Chaos, wahrscheinlich [ahm] die Folge ist, als wie wenn man das [ah] – [ah] schaffen könnte, das gut über die Bühne zu bringen. Also es ist schon immer die Zeit, oder der Zeitpunkt wo …
(Anmerkung Autor: leider wurde hier die Internetverbindung unterbrochen)
[Pause]

I5H: Also nochmal zur Frage 6 hinzufügend. [Ahm] Wichtig ist auch, dass man sich ausreichend Zeit nimmt für, in Changeprojekten. Das man die Rollenbesetzung gut plant mit den betroffenen [ah] bespricht und das man so [ah] [ah] das Commitment für die neue Rolle oder für den Rollenwechsel gut hinbekommt. Also es ist immer ein sensibler Bereich, wenn man - oder einfach menschlich, dass man sagt, jetzt geht man in eine andere Rolle rein als Person,

dass das eben manchmal vielleicht sogar Widerstand wecken würde. Und dass man das auch interessant macht [ah] attraktiv, das man sagt: „Naja, die Rolle schaut so und so aus, kannst du dir das vorstellen?“ “Wir glauben das du da recht gute Stärken drinnen hast und [ah] wir würden die das so vorschlagen!“. Also es ist auch ein wichtiger Faktor, glaub ich, dass man da die [ah], ich weiß nicht ob du das so als unternehmerische Rahmenbedingung dazuzählen würdest, aber die Rollenbesetzung und das Definieren von den Rollen ist glaub ich auch ein ganz wichtiger zentraler Punkt, gewesen bei uns.

IF: Meinst du auch mit der Rollenbesetzung eine gewisse Freiwilligkeit von den Personen?

I5H: Absolut, ja genau. Das ist ein Herzstück eigentlich im agilen, dass man die Freiwilligkeit natürlich dementsprechend auch [ah] mitnimmt auch, weil das eigentlich auch zu den besten Ergebnissen führt für normal. Also wenn man – sich deckt, die persönliche Stärke mit der Freiwilligkeit etwas – oder im Engagement etwas umzusetzen, dann bekommt man sehr gute Ergebnisse raus.
Jetzt muss ich noch überlegen ob noch eine weitere Rahmenbedingung. Ja, natürlich immer wieder ein zentraler Punkt ist die Bereitschaft [ah] dass man tatsächlich in der Struktur [ahm] etwas anfasst, also aus meiner Sicht, kann man eine nachhaltige Veränderung, gerade wenn man jetzt wieder Organisationsentwicklung vielleicht zitiert, nicht mit Erfolg [ah] verändern, wenn man die Struktur nicht angreift. Also wenn man die Struktur so lässt wie sie ist, wird sich aus meiner Sicht wenig verändern. Also wenn man große Schritte machen muss, muss man auch die Struktur, das heißt auch der richtige Aufbau – der Aufbau der Organisation des Unternehmens anfassen und verändern und dann eben in die – in die Begleitung des Changes reingehen, also mit den ganzen Themen, die da aufpoppen. Neue Aufgabengebiete, neue Verantwortlichkeiten, neue Prozesse, alles was mit dem Zusammenhängt auch dann einher begleiten. Also zuerst, für mich, ist immer die Struktur zu definieren, die Basisstruktur, die kann sich immer wieder noch ändern im Laufe des Changeprojektes, aber die Grundstruktur müsste man Anfang eines Changeprojekt einmal neu definiert werden. Das ist auch so ein [ah] großes Thema, was für mich persönlich wichtig war und da hat sich auch so rausgestellt, dass das für den Erfolg wichtig war.
[Pause]

IF: Wir kommen zur siebten Frage: „Welche Methoden, Techniken aus dem agilen Projektmanagement sind nach deiner Erfahrung für Veränderungsprojekte einsetzbar oder welche gar nicht?“

I5H: Also, welche sehr gut einsatzbar sind, ist diese [ah] Art, wie sagt man, Product Backlog oder Change Backlog, wie man halt dann nennt, wenn man ein Changeprojekt verwendet, wo man sagt, da sind die Themen, die großen Stories, wie auch immer, die man angehen möchte, die Probleme die man lösen möchte, die man priorisiert und immer wieder neu sortiert. Also eben im Fortschritt, wo man immer wieder schaut „Ist das jetzt das, was man erreicht haben wollten, oder müssen wir nachjustieren?“ Ist vielleicht der Inhalt etwas zum Nachbessern. Man ist im agilen ja immer zu einem gewissen Grad ergebnissoffen und deswegen eignet sich, aus meiner Sicht, sehr gut. Gerade in einem Projekt wo sehr viele [ah] Variablen immer wieder gegeben sind, wo man nicht immer klar sagen kann, das ist genau fix und das wird sich genauso entwickeln. Ich denke mir gerade ein Change hat immer sehr viele [ah] Themen, die dann neu aufpoppen oder sich verändern im Laufe der Zeit. Deswegen finde ich ein so ein Backlog oder so ein Anforderungsmanagement ein sehr gutes - sehr gute Wahl zum Vorankommen. Was ich auch sehr gut finde, ist Retrospektiven, also wo man sagt im Ablauf, im Abarbeiten vom Changeprojekt schaut man auf sich selber, wie arbeitet man selber miteinander oder wie treibt man selber die – das Projekt voran, wie arbeitet das Projektteam zusammen. [Ah] kommuniziert man ausreichend, oder was sind da die Hindernisse, also ich finde, dass das auch sehr gut geeignet ist [ahm] als Tool. Transparenz und die ganzen agilen Themen, die – die werden ja teilweise nicht nur in der agilen Vorgehensweise genutzt sondern gibt es ja im klassischen Projektmanagement deto, also das ist – also das man sagt klar kommuniziert, was ist jetzt das Wichtigste und das man immer wieder [ah] auf das schaut, wenn man was versprochen hat, dass man das einhält, oder wenn man eben was sieht, also eine Störung sieht, dass man dann eben früh genug [ah] transparent macht, also das, ich glaube das sind – das ist jetzt nicht unbedingt nur [ah] ganz exklusiv im agilen zu finden, sondern auch im klassischen Projektmanagement. [Ahm] Was ich jetzt vielleicht nicht – ich überlege gerade was ich jetzt nicht – nicht mehr so machen würde, oder was eben wieder der Negative – oder wo man sagt das Tool würde ich aus dem Agilen jetzt nicht mehr verwenden, nach der Erfahrung, da muss ich jetzt kurz nochmal nachdenken. [lacht] [ahm] Aber, also wir haben da auch Feedbackbogen gemacht, also dieses „Expect an Adapt“, also wo man sagt, wie – nach der Umstellung, wie ist es dem Team gegangen, wie war die Kundensicht, ist die besser geworden oder nicht so, also das ist eigentlich auch eine agile

Vorgehensweise, wenn man immer darauf schaut, wie – wie reagiert der jeweilige betroffene Kreis darauf, oder die die das Ergebnis spüren eben. [Ahm] Was ich jetzt [mhm] was ich jetzt nicht mehr machen würde – dass wie – das was. Ja, also das was man noch einfällt [ähm], aber das war vielleicht auch meine persönliche Erfahrung, die man zu diesem Zeitpunkt gefehlt hat, dass man mehr das Management miteinbezieht als Stakeholder und diese Selbstverantwortung nicht ganz so [lacht] exklusiv sieht, also das man einfach auch das Management unter Anführungszeichen „ausschließt“, dann auch einfach sehr eng miteinbindet, das ist aber jetzt nicht auch was ganz speziell Agiles, sondern das ist einfach auch ein Projektmanagement. Je stärker, je besser du Stakeholdermanagement betreibst, desto – desto besser ist das Ergebnis, sage einmal so. Aber das war vielleicht auch so ein „Lessons learned“ für mich persönlich, dass ich das jeweilige Management bei manchen Teams zu wenig miteingebunden habe und da – die haben dann auch mit dieser Selbstorganisierung dann auch etwas das Thema gehabt. [Ähm] Das ihnen das zu schnell gegangen ist. Also das hat auch immer so zwei Seiten, Selbstorganisierung, manchmal ist es einfach zu sehr gewünscht und man glaubt, dass das ein Selbstläufer ist –ist auch nicht der Fall, manchmal geht es zu schnell vielleicht und man will trotzdem noch mehr eingebunden werden als Führungskraft, ja.

[Pause]

IF: Ok, gut, dann sage ich Dankeschön für das Interview.

I5H: Gerne [lacht].

Anhang 3: Einzelinterview – Auswertung nach Mayring (2015)

Auswertung von Interview I1L, 1. Reduktion

Welche Vor- und/ oder Nachteile siehst du allgemein im agilen Projektmanagement?

Fall	Seite	Zeile	Paraphrase	Generalisierung	Reduktion
I1L	3	67-68	Die erhöhte Transparenz über das komplette Projektteam	Ein großer Vorteil ist die hohe Transparenz.	K1: Vorteil des agilen Projektmanagement - hohe Transparenz
I1L	3	68-71	Alle Beteiligten sind immer am selben Stand, dass führt zur größten Zufriedenheit oder zur größten Akzeptanz von einem Team.	Transparenz führt bei allen Beteiligten zu großer Zufriedenheit und Akzeptanz.	K2: Transparenz bewirkt - Zufriedenheit - Akzeptanz
I1L	3	71-72	Ein sehr großer Benefit ist, die Experten in den Projektteams dürfen Verantwortung übernehmen	Ein großer Vorteil ist, die Teams dürfen Verantwortung übernehmen.	K1: Vorteil des agilen Projektmanagement - Wahrnehmung der Rollenverantwortung
I1L	3	75-77	Führungskräfte probieren sich als Coaches und nicht mehr als Aufgabengeber. Man agiert als Coach und hilft in schwierigen Phasen.	Führungskräfte sind Coaches und keine Aufgabengeber.	
I1L	3	86-87	Die ersten 2-3 Monate wird mehr Zeit investiert um die Methode zu erlernen.	Zu Beginn ist die agile PM-Methode zeitaufwendiger.	K3: Nachteil des agilen Projektmanagements - sehr Zeitintensiv

Welche Faktoren spielten eine große Rolle bei dem Veränderungsprojekt (positiv wie auch negativ)?

Fall	Seite	Zeile	Paraphrase	Generalisierung	Reduktion
I1L	3	93-94	Ein sehr, sehr wichtiger Faktor war die Freiwilligkeit, es ist keiner gezwungen worden die agile Methode anzuwenden.	Freiwillige Anwendung der agilen Methode.	K4: Einflussfaktor bei Veränderungsprojekte - Agile Methode freiwillig anwenden K14: Erfolgsfaktor für agiles Projektmanagement - Freiwilligkeit
I1L	4	99-100	Es wurde zu Beginn niemand gezwungen mit der agile Methode zu arbeiten. Das war der größte, positive Faktor.		
I1L	4	96-97	Geschäftsführer waren sofort im Boot und wollten die Methode	Geschäftsführer befürworteten die agile PM-Methode	K15: Einflussfaktoren für agiles Projektmanagement

			im Unternehmen anwenden.		- Führungskräfte wollen die agile Methode

Welche Gründe gab es das Veränderungsprojekt agile umzusetzen?

Fall	Seite	Zeile	Paraphrase	Generalisierung	Reduktion
I1L	4	108-111	Projekt wurde herkömmlich auf Bereichsleiterebene gestartet, mit externer Beratung und wurde nach 1-2 Monaten ohne Zwischenergebnis gestoppt.	Nach kurzer Zeit müssen Zwischenergebnisse vorliegen.	K5: Gründe für das Scheitern eines Projektes - Keine Zwischenergebnisse
I1L	4	112-114	Gemeinsame Termine für Bereichsleiter zu finden war schwierig.	Terminliche Schwierigkeiten.	K5: Gründe für das Scheitern eines Projektes - Keine Abklärung von Ressourcenverfügbarkeit
I1L	4	114-117	Bereichsleiter kennen den Prozess gar nicht. Mitarbeiter müssen danach arbeiten, nicht die Bereichsleiter	Besetzung der Projektteammitglieder muss richtig gewählt werden	K5: Gründe für das Scheitern eines Projektes - falsche Besetzung der Projektteammitglieder
I1L	4	118-119	Projekt ist gescheitert und bekam einen negativen „touch“	Ein Scheitern verursacht Imageproblem	K6: Scheitern verursacht Imageproblem
I1L	4	120-122	Projekt muss radikal anders gestartet werden, weil das Selbe mit anderen Leuten, wird nicht funktionieren.	Projektneuplanung mit neuer Methode und neuen Personen	K7: Gründe für agile Methode: - neue Methode
I1L	4	123-125	Externer Berater liefert Idee, Projekt agil umzusetzen.	Externer Input für neue Methode	K7: Gründe für agile Methode: - Input von aussen

Unter welchen Bedingungen kann die agile Projektmanagementmethode in einem strategischen Veränderungsprojekt für dich erfolgsversprechend sein?

Fall	Seite	Zeile	Paraphrase	Generalisierung	Reduktion
I1L	5	132-134	Erfolgsversprechender Faktor war die Freiwilligkeit. Team war motiviert, weil es sich freiwillig dafür gemeldet hat.	Erfolgsversprechender Faktor war die Freiwilligkeit.	K8: Erfolgsfaktor bei Veränderungsprojekten - Freiwilligkeit

I1L	5	134-136	Die Geschäftsführung war Auftraggeber, dies erzeugte Commitment gegenüber anderen.	Geschäftsführung als Auftraggeber bei Veränderungsprojekten erzeugt Commitment	K8: Erfolgsfaktor bei Veränderungsprojekten - Topmanagement als Auftraggeber
I1L	5	137	Bereichsleiter sind gescheitert, wir machen es besser.	Motivation es besser zu machen und gegen andere gewinnen.	K8: Erfolgsfaktor bei Veränderungsprojekten - Intrinsische Motivation
I1L	4	143	Von Anfang an gab es eine positive Dynamik	~~Dynamische Vorgehensweise~~	

Welche unternehmerischen Rahmenbedingungen waren in deinem Projekt im Besonderen für den erfolgreichen Einsatz von agilen Methoden notwendig?

Fall	Seite	Zeile	Paraphrase	Generalisierung	Reduktion
I1L	5	153-154	Geschäftsführer gaben Zeit für das Projekt	Projektzeit wurde freigegeben	K9: unternehmerische Rahmenbedingungen - Zeit
I1L	5	156-157	Für die Projektphase stand ein eigener Raum zur Verfügung.	Räumliche Rahmenbedingungen standen zur Verfügung	K9: unternehmerische Rahmenbedingungen - Eigener Raum
I1L	5-6	160-162	Utensilien durften in dem Raum bleiben und dieser Raum durfte selbst gestaltet werden.	Kreativer Freiraum in den räumlichen Gegebenheiten.	
I1L	6	166-168	Wertigkeit des Projektes wurde symbolisiert durch den Raum. Andere Projekte bekommen keinen eigenen Raum.	Priorität des Projektes durch eigenen Raum geben.	K9: unternehmerische Rahmenbedingungen - Priorität des Projektes festlegen
I1L	6	173-174	Von allen Geschäftsführern gab es motivierende Worte.	Rückhalt der Geschäftsführer stärkt nochmal die Motivation	K9: unternehmerische Rahmenbedingungen - Rückhalt der Geschäftsführung

Welche Methoden/ Techniken aus dem agilen Projektmanagement sind nach deiner Erfahrung für Veränderungsprojekte einsetzbar und welche gar nicht?

Fall	Seite	Zeile	Paraphrase	Generalisierung	Reduktion
I1L	6	183	Es gab alle 2 Tage ein Daily.	regelmäßiges Daily	K10: agile Methoden bei Veränderungsprojekten - Daily
I1L	6	184-185	Eine 2 wöchige Planung war extrem wichtig um die Ziele im Auge zu behalten.	Regelmäßige Projektplanung für die Zielerreichung	K10: agile Methoden bei Veränderungsprojekten - regelmäßige Planung in Sprints
I1L	6	185-186	Ein Veränderungsprojekt ist etwas großes, nicht zu vergleichen mit einem Prozessablauf.	Veränderungsprojekte sind einzigartig, neu, einmalig.	K1: Vorteil des agilen PM - hohe Planbarkeit

I1L	6	187-190	Auf geänderte Rahmenbedingungen, unvorhergesehene Dinge, muss schnell reagiert werden können.	Projektinhalt kann sich schnell ändern „Change“.	K11: Veränderungsprojekte sind - komplex
I1L	6	191-192	Es wurden sich 2 Wochen Ziele gesetzt, um gegebenenfalls zu adaptieren, anzupassen.	kurze Projektcontrolling-schleifen	K1: Vorteil des agilen Projektmanagement - kurze Controllingschleifen
I1L	6-7	193-196	Zu Beginn wurde eine Gesamtplanung erstellt, um Termine und Teilziele zu kennen.	Zu Beginn einen Projektstrukturplan erstellen.	K10: agile Methoden bei Veränderungsprojekten - Einsatz von klassischen Projektmanagementmethoden
I1L	7	197	Kernelement von der agilen Methode ist das genaue planen.	Projektplanung passiert viel genauer	K10: agile Methoden bei Veränderungsprojekten - regelmäßige Planung in Sprints
I1L	7	199-200	viel genauer planen als sonst üblicherweise gemacht wird	Vergleich agil mit klassischem PM Planbarkeit.	K12: Vergleich mit klassischem Projektmanagement - agiles PM hat höhere Planbarkeit
I1L	7	201-202	Bei agilen Projektmanagement ist Teamzusammengehörigkeit sehr wichtig.	Agile Methode braucht Teambuilding	K10: agile Methoden bei Veränderungsprojekten - Teambuilding
I1L	7	204-205	Großer Erfolgsfaktor war das Team an sich. Es wurde als Team agiert und aufgetreten.	Team muss als Team agieren.	K8: Erfolgsfaktor bei Veränderungsprojekten - Teamspirit, Teamzusammenhalt, Teambuilding
I1L	7	205-207	In einem herkömmlichen Projekt hätte sich ein solcher Teamspirit nicht entwickelt.	Vergleich agil mit klassischem PM zum Teambuilding.	K12: Vergleich mit klassischem Projektmanagement - agiles PM hat besseres Teambuilding
I1L	7	208-209	Raum stand für das Projektteam immer zur Verfügung und wurde auch gemeinsam für andere Themen genutzt.	Gemeinsamer Raum gab Gelegenheit zum besseren Kennenlernen.	K13: Teamzusammenhalt wird durch gemeinsamen Raum gestärkt.
I1L	7	211-212	Projekt wäre nicht-agil auch erfolgreich beendet worden. Agile Methode bot eine gewisse Routine.	Vergleich agil mit klassischem PM durch Routine.	K12: Vergleich mit klassischem Projektmanagement - agiles PM hat festgelegte Events, eine Routine
I1L	7	211-214	Routine im agilen PM bot Transparenz zu Termine, Ziele, Ergebnisse.	Agile PM-Methode bietet Transparenz zu jeder Zeit.	K1: Vorteil des agilen Projektmanagement - hohe Transparenz
I1L	7	221	Backlog wurde gemeinsam mit Bereichsleitern erstellt.	Einsatz von einem Backlog	K10: agile Methoden bei Veränderungsprojekte - Backlog

I1L	7	223-226	Themenstellungen wurden in den Sprints zwischen den Teammitgliedern aufgeteilt. Einsatz von Kanban, rein agil und gemeinsamen Workshops.	Einsatz von verschiedenen agilen und hybriden Methoden um die Ziele zu erreichen.	K10: agile Methoden bei Veränderungsprojekte - Einsatz von Kanban - Workshops
I1L	8	227-228	Erarbeitung von Themenschwerpunkten in Untergruppen.	Projektinhalt wurde mit Experten gemeinsam erarbeitet.	K8: Erfolgsfaktor bei Veränderungsprojekten - Hohe Abstimmung, Kommunikation
I1L	8	240-244	Commitment von Bereichsleitern, Führungskräfte und Experten durch gemeinsame Abstimmung in Workshops war hoch.		
I1L	9	261-263	Es war auch mal schwierig, aber es wurde sich wieder „zusammengerauft“	Motivation im Team ist hoch.	K8: Erfolgsfaktor bei Veränderungsprojekten - Intrinsische Motivation
I1L	9	267-268	Großer Erfolgsfaktor „Aus uns wurde ein richtiges Team!“. – Nicht nur während dem Projekt, sondern darüber hinaus.	Teamzusammenhalt war sehr hoch.	K8: Erfolgsfaktor bei Veränderungsprojekten - Teamspirit, Teamzusammen-halt, Teambuilding

Auswertung von Interview I2A, 1. Reduktion

Welche Vor- und/ oder Nachteile siehst du allgemein im agilen Projektmanagement?

Fall	Seite	Zeile	Paraphrase	Generalisierung	Reduktion
I2A	13	96	Anforderer und Umsetzer arbeiten sehr eng und abgestimmt zusammen.	Auftraggeber und Projektteam sind gut abgestimmt.	K1: Vorteile des agilen Projektmanagement - hohe Transparenz - viel Kommunikation
I2A	13	98-100	Umsetzungsrisiko durch Einsatz von agiler Methode wird reduziert.	Agile Methode reduziert Projektrisiko.	K1: Vorteile des agilen Projektmanagement - Geringes Projektrisiko
I2A	13	101-102	Durch die viele Kommunikation und die kurzen „Feedbackloops“ kann schnell auf Veränderungen reagiert werden.	Kommunikation verhindert das Abweichen von den Zielen.	K1: Vorteile des agilen Projektmanagement - viel Kommunikation
I2A	13	103-105	Kurze Interationen bieten schnelle Überprüfungen.	kurze Projektcontrolling-schleifen	K1: Vorteil des agilen Projektmanagement - kurze Controlling-schleifen
I2A	13	105-106	Es kann auf Umgebungsrauschen reagiert werden, ohne Irritation oder Neuplanung.	Die Interationenplanung ist flexibel.	K1: Vorteil des agilen Projektmanagement - flexible Sprintplanung
I2A	13	106-108	Agile Methoden gehen nach einer Gesamtplanung vor.	Agile Methoden haben eine Planung.	K1: Vorteil des agilen Projektmanagement - hohe Planbarkeit
I2A	13	112-113	Agile Methode ist sehr Kommunikationsintensiv und eine intensive Art des Zusammenarbeitens.	Agile Methode ist kommunikations- und –zeitintenisv.	K3: Nachteil des agilen Projektmanagements - sehr Kommunikations-intensiv - sehr Zeitintensiv
I2A	13	117-121	Wenn nicht rein in einem agilen Setup gearbeitet wird, ist es sehr zeitintensiv.	Agile Methode ist zeitintensiv.	K3: Nachteil des agilen Projektmanagements - sehr zeitintensiv
I2A	13	119	Vorteil ist nur erkennbar, wenn wirklich rein agil gearbeitet wird.	Routinetätigkeiten und agile Herangehensweise funktioniert nicht gemeinsam.	K14: Erfolgsfaktor für agiles Projektmanagement - Zu 100% agil arbeiten

Welche Faktoren spielten eine große Rolle bei dem Veränderungsprojekt (positiv wie auch negativ)?

Fall	Seite	Zeile	Paraphrase	Generalisierung	Reduktion
I2A	14	130-131	Die Unterstützung vom Management, Top-Ma-	Management stand hinter dem Veränderungsprojekt.	K4: Einflussfaktor bei Veränderungsprojekte

			nagement, Geschäftsführer und Projektauftraggeber war gegeben.		- Führungskräfte wollen das Veränderungsprojekt
I2A	14	133-134	Agile Coach und Infrastruktur standen zur Verfügung.	Unterstützung bei der Umsetzung der agilen Methode war gegeben.	K4: Einflussfaktor bei Veränderungsprojekte - Rolle: Agile Coach - Infrastruktur
I2A	14	137-138	Eine klare Vision und Spielregeln müssen vordefiniert sein, über: Entscheidungsträger, Ziele, Unternehmensvorgaben.	Es braucht klare Richtlinien über Ziele und eigene Kompetenzen.	K8: Erfolgsfaktor bei Veränderungsprojekten - klare unternehmerische Richtlinien
I2A	14	142-143	Wichtig, die Leute sollen mitmachen wollen.	Freiwilligkeit der Teammitglieder	K14: Erfolgsfaktor für agiles Projektmanagement - Freiwilligkeit
I2A	14	143-145	Wichtig ist, dass das Warum der agilen Vorgehensweise verstanden wird.	Der Nutzen des agilen PM muss verstanden werden.	K14: Erfolgsfaktor für agiles Projektmanagement - Nutzen für jeden Einzelnen erkannt
I2A	14	145-147	Wenn Freiwilligkeit nicht gegeben und Nutzen nicht erkannt ist, erzielst du keine Ergebnisse.	Freiwilligkeit und Nutzen nicht gegeben.	K5: Gründe für das Scheitern eines Projektes - Nutzen der agile Methode wurde nicht erkannt - Keine Freiwilligkeit bei der Anwendung von agilen Methode
I2A	14	149-152	Gesamte Projektteam sass für eine gewisse Zeit am selben Ort. Es wurden Teamarbeitsplätze extra für das Projekt geschaffen.	Projektteam braucht kurze Wege zueinander. Nahe Arbeitsplätze verkürzen Kommunikationswege und verbessern die Kommunikation.	K14: Erfolgsfaktor für agiles Projektmanagement - Räumliche Nähe des Projektteams - Kommunikation
I2A	15	162-163	Teams wurden gut auf agile Arbeitsweise trainiert.	Schulung zu agilen Methoden durchführen.	K15: Einflussfaktoren für agiles Projektmanagement - Schulungen
I2A	15	164	Restliche Unternehmen wurde nicht auf agile Methode vorbereitet.	Akzeptanz im restlichen Unternehmen war nicht gegeben.	K9: unternehmerische Rahmenbedingungen - Fehlende Akzeptanz im restlichen Unternehmen für agiles PM
I2A	15	166	Es entstand ein „Wir, da drinnen“ und ein „Die, da draussen“ - Welt	Restliches Unternehmen muss ebenso abgeholt werden.	

Welche Gründe gab es das Veränderungsprojekt agile umzusetzen?

Fall	Seite	Zeile	Paraphrase	Generalisierung	Reduktion
I2A	15	176-177	Start als klassisches Projekt, Ergebniss war nur ein 160 Seiten Anforderungsdokument.	Ziele durch klassisches Projektmanagement nicht erreicht.	K5: Gründe für das Scheitern eines Projektes

I2A	15	180-181	Markt und interne Abteilungen machten Druck. Das Portal wurde schon gebraucht.	Bedarf des Produktes war hoch.	- Klassisches Projektmanagement lieferte keine Ergebnisse
I2A	15	183-184	Das Projekt braucht einen relativ abgeschlossenen Bereich, es kann von der Aussenwelt abgeschottet werden.	Projekt ist gut abgrenzbar und Ergebnisse müssen geliefert werden.	K7: Gründe für agile Methode: - Ergebnissorientiert - Projekt als eigenständiges System ist gegeben

Unter welchen Bedingungen kann die agile Projektmanagementmethode in einem strategischen Veränderungsprojekt für dich erfolgsversprechend sein?

Fall	Seite	Zeile	Paraphrase	Generalisierung	Reduktion
I2A	16	197-198	Bedingung für eine agile Arbeitsweise, ist eine komplexe Aufgabenstellung, eine Ungewissheit über das Projektziel.	Agile Methode ist sinnvoll für eine komplexe Aufgabenstellung.	K7: Gründe für agile Methode: - Komplexe Aufgabenstellung
I2A	16	204-205	Agiles Projektmanagement bringt experimentellen Zugang mitsich. Es muss eine Annahme verifiziert werden.	Agile Methode benötigt experimentellen Zugang.	

Welche unternehmerischen Rahmenbedingungen waren in deinem Projekt im Besonderen für den erfolgreichen Einsatz von agilen Methoden notwendig?

Fall	Seite	Zeile	Paraphrase	Generalisierung	Reduktion
I2A	16	218-219	Stakeholder, die mutig sind etwas auszuprobieren, sind dem Erfolg des Projektes zuträglich.	Stakeholder müssen der agilen Methode zugetan sein.	K14: Erfolgsfaktor für agiles Projektmanagement - Stakeholder/Management befürworten die agile Methode
I2A	17	226-227	Stakeholder die Bereitwillig sind auf neues Unbekanntes einzulassen, sind ein Erfolgsfaktor.	Stakeholder sollen bereitschaft zeigen, für die agile PM-Methode.	
I2A	17	229-230	Der erste Einsatz von agilen PM-Methoden sollte bei keinem business-kritischen Projekt durchgeführt werden.	Ersten agilen PM-Methoden-Einsatz nicht bei kritischen Projekten.	K9: unternehmerische Rahmenbedingungen - Erster Einsatz von agilen PM nicht bei business-kritischen Projekten

I2A	17	239-241	Als unternehmerische Rahmenbedingungen sind genug budgetäre Ausstattung für Trainings und Austausch mit anderen Unternehmen wertvoll.	Budget für Trainings und Austausch mit anderen sind notwendig.	K9: unternehmerische Rahmenbedingungen - Projektbudget
I2A	17	243-251	Technische und räumliche Rahmenbedingungen, wie eigene Räume, Tische aber auch Arbeitsverträge ohne „HomeOffice“ und IT-Infrastruktur sind notwendig	Möglichkeit zur Zusammenarbeit, sei es durch Räume, IT oder vertragliche Bedingungen muss gegeben sein.	K9: unternehmerische Rahmenbedingungen - Eigener Raum - IT-Infrastruktur - Möglichkeit zur Zusammenarbeit
I2A	18	258-259	Zusammenarbeit zwischen Projektteam und andere Abteilungen im Unternehmen soll funktionieren.	Zusammenarbeit zwischen Projekt und Linie muss gegeben sein.	K9: unternehmerische Rahmenbedingungen - Linie arbeitet mit Projekt zusammen

Welche Methoden/ Techniken aus dem agilen Projektmanagement sind nach deiner Erfahrung für Veränderungsprojekte einsetzbar und welche gar nicht?

Fall	**Seite**	**Zeile**	**Paraphrase**	**Generalisierung**	**Reduktion**
I2A	18	266	Klassisch aufgelegt ist Scrum, aber auch im Endeffekt Kanban.	Scrum und Kanban sind gute agile Methoden für Veränderungsprojekte.	K10: agile Methoden bei Veränderungsprojekte - Scrum - Kanban (Board)
I2A	18	271-272	Methoden um gewisse Veränderungen anzustoßen zu können ist Design Thinking	Design Thinking ist eine gute Methode für Veränderungen.	K10: agile Methoden bei Veränderungsprojekte - Design Thinking
I2A	18	273-274	Weitere gute Techniken sind: Story Mapping, Impact Mapping, Large Scale Planning	Techniken der agilen Methoden bei Veränderungsprojekte	K10: agile Methoden bei Veränderungsprojekte - Story Mapping - Impact Mapping - Large Scale Planning - Retro, - Review - Daily - Refrainment - Scrum auf Scrum - Daily auf Daily - Community of Practice - Role Team Retrospektiven
I2A	18	276-277	Die ganz klassischen Scrum-Events, wie Review, Daily, Retro, Refrainment.		
I2A	18	278-279	Zum Bearbeiten der Abhängigkeite der Teams wurde „Scrum auf Scrum“, also „Daily auf Daily“ verwendet.		
I2A	18	279-280	Zur Abstimmung zur teamübergreifenden Dingen gab es „Community of Practice“.		
I2A	18	282-284	Für größeren „Impedimence“ gab es „Role		

			Team Retrospektiven“, nicht nur mit dem Team sondern über alle 4 Teams hinweg.		
I2A	18-19	286-288	Als unterstützung von Scrum Master und Product Owner, gab es ein „agile Support Team“ bestehend aus Linienvorgesetzten der Teammitglieder.	Als Schnittstelle zwischen Linie und Projekt braucht es Unterstützung der Linienvorgesetzten.	K15: Einflussfaktoren für agiles Projektmanagement - Unterstützung der Linienvorgesetzten

Sonstiges

Fall	**Seite**	**Zeile**	**Paraphrase**	**Generalisierung**	**Reduktion**
I2A	19	302-303	Anforderungsseite arbeitet mit der IT viel besser zusammen	Agiles Projektmanagement stärkt die Kommunikation und Zusammenarbeit.	K1: Vorteil des agilen Projektmanagement - Viel Kommunikation - sehr gute Zusammenarbeit, Teamspirit
I2A	19	304-306	Marketing-Geschäftsführer war ein Fürsprecher der agilen Methode, weil sie gewinnbringender ist.	Agile Methode ist gewinnbringend.	K1: Vorteil des agilen Projektmanagement - effektiv

Auswertung von Interview I3C, 1. Reduktion

Welche Vor- und/ oder Nachteile siehst du allgemein im agilen Projektmanagement?

Fall	Seite	Zeile	Paraphrase	Generalisierung	Reduktion
I3C	21	57-59	Allgemeiner Nachteil des agilen Projektmanagement ist, dass es noch kein Grundverständnis in der Organisation dafür gibt.	Grundverständnis in der Organisation fehlt für agiles PM.	K15: Einflussfaktoren für agiles Projektmanagement - Fehlendes Grundverständnis
I3C	21	59-60	Kulturwandel in Unternehmen wurde noch nicht vollzogen.	Für agiles PM braucht es einen Kulturwandel in der Organisation.	K15: Einflussfaktoren für agiles Projektmanagement - Fehlender Kulturwandel
I3C	21	61-62	Es ist Vor-und Nachteil, die Methodik braucht viel Fokus und Zeit.	Agile PM-Methode braucht Fokus und Zeit.	K3: Nachteil des agilen Projektmanagements - Sehr zeitintensiv
I3C	21	63-64	Ein Vorteil der Methode man muss sich fokussieren und Zeit nehmen.	Agile PM-Methode braucht Fokus und Zeit.	K1: Vorteil des agilen Projektmanagement - Zeitintensiv - hoher Fokus
I3C	22	66-67	Vorteil der agilen Methode ist, dass Unnutzes reduziert wird.	~~Agiles Projektmanagement fordert Fokus auf Thema.~~	K1: Vorteil des agilen Projektmanagement - hoher Fokus
I3C	22	67-68	Vorteil ist auch das Commitment zu erledigenden Dingen und zum Teamspirit.	Agile PM fordert zu erledigende Dinge und Teamspirit	K1: Vorteil des agilen Projektmanagement - Ergebnissorientiert - sehr gute Zusammenarbeit, Teamspirit
I3C	22	68-69	Vorteil ist auch, dass man die Bugwelle eines Projektes von einer Woche auf die andere sichtbar macht, nicht so wie im klassischen Projektmanagement.	Vergleich zu klassischen PM, hat agiles PM den Vorteil kurze Überprüfungsschleifen zu haben	K1: Vorteil des agilen Projektmanagement - Kurze Controllingschleifen K12: Vergleich mit klassischem Projektmanagement - agiles PM bietet schnellere Überprüfung der Ergebnisse (Controlling)
I3C	22	70-71	Weiterer Vorteil ist die kurze Planbarkeit und hohe Transparenz	Agiles Projektmanagement hat eine kurze Planbarkeit und hohe Transparenz	K1: Vorteil des agilen Projektmanagement - hohe Transparenz - hohe Planbarkeit

I3C	23	71-72	Ein enormer Vorteil ist auch die Steuerung von Projekten	Projektsteuerung ist hoch	K1: Vorteil des agilen Projektmanagement - hohe Projektsteuerung

Welche Faktoren spielten eine große Rolle bei dem Veränderungsprojekt (positiv wie auch negativ)?

Fall	Seite	Zeile	Paraphrase	Generalisierung	Reduktion
I3C	22	85-87	Commitment aus der Führung und positiver Zugang zur agilen Arbeitsweise ist notwendig.	Führungskräfte sollen einen positiven Zugang zu agilen PM haben.	K15: Einflussfaktoren für agiles Projektmanagement - Führungskräfte wollen die agile Methode
I3C	22	88	Das Team soll das Thema zu 100% tragen.	Team muss motiviert und freiwillig mitmachen.	K4: Einflussfaktor bei Veränderungsprojekte - Agile Methode freiwillig anwenden
I3C	22	88-89	Sponsoren sollen dir den Rücken frei halten.	Es braucht unterstützende Sponsoren.	K4: Einflussfaktor bei Veränderungsprojekte - Unterstützende Sponsoren
I3C	22	95-96	Ein sehr guter Kommunikationsplan ist notwendig, denn es ist unablässlich viel zu kommunizieren.	In der agilen PM-Methode wird viel kommuniziert.	K15: Einflussfaktoren für agiles Projektmanagement - Ein guter Kommunikationsplan
I3C	23	98-100	Bei Veränderungsprojekten ist das was du verändern möchtest, irrsinnig starr, und liegt weit unter dem Eisbergmodel.	Veränderungsprojekte sind komplex.	K11: Veränderungsprojekte sind - komplex
I3C	23	100-102	Bei einem Veränderungsprojekt ist herausfordernd, dass es schnell umgesetzt werden soll, aber das zu verändernde lässt sich nur langsam ändern.	Veränderungsprojekte sind herausfordernd, durch das Spannungsfeld „Schnell“ und „langsam“ zur selben Zeit.	K11: Veränderungsprojekte sind - herausfordernd

Welche Gründe gab es das Veränderungsprojekt agile umzusetzen?

Fall	Seite	Zeile	Paraphrase	Generalisierung	Reduktion
I3C	23	113-114	Bei Veränderungsprojekte ist die Richtung nicht klar definiert, die Ausgangslage, also das Ziel ist offen.	Veränderungsprojekte sind komplex.	K7: Gründe für agile Methode: - komplexe Aufgabenstellung

Unter welchen Bedingungen kann die agile Projektmanagementmethode in einem strategischen Veränderungsprojekt für dich erfolgsversprechend sein?

Fall	Seite	Zeile	Paraphrase	Generalisierung	Reduktion
I3C	24	129	Für den Erfolg des Projektes braucht man Sponsoren.	Projekte brauchen Sponsoren.	K8: Erfolgsfaktor bei Veränderungsprojekten - Sponsoren
I3C	24	130	Wenn es das Management aus irgend einer weise nicht will, dann macht es keinen Sinn.	Management muss agile Projektmanagement-Methode wollen.	K14: Erfolgsfaktoren für agiles Projektmanagement - Stakeholder/Management befürworten die agile Methode
I3C	24	131-132	Es braucht jene Art von Menschen, die willig sind forwärts zu gehen, sich verändern zu wollen.	Freiwilligkeit im Projektteam.	K14: Erfolgsfaktor für agiles Projektmanagement - Freiwilligkeit
I3C	24	147-149	Keine handelten Personen aus dem täglichen Business in Veränderungsprojekte geben, wegen Verfügbarbeit und diese Person benötigt das agile Mindset.	Agiles Projektmanagement muss zu 100% umgesetzt werden.	K14: Erfolgsfaktor für agiles Projektmanagement - Zu 100% agil arbeiten
I3C	24	153-154	Es braucht einen Product Owner der Sachen abschotten kann, der dem Team Raum und Zeit gibt.	Team braucht Zeit und Raum von Product Owner	K8: Erfolgsfaktor bei Veränderungsprojekten - Kompetenz des Product Owner
I3C	24	155-157	Das Beste ist, wenn man zusammenkommt und räumlich sogar zusammensitzt und am Besten zu 100% an dem Thema arbeitet.	Team muss zusammensitzen und zu 100% am Projekt arbeiten.	K14: Erfolgsfaktor für agiles Projektmanagement - Räumliche Nähe des Projektteams - Zu 100% agil arbeiten
I3C	25	167-168	Viel Kommunzieren. Also die Ergebnisse die man hat, was schief gelaufen ist, kommunzieren über alles.	Kommunikation ist ein Erfolgsfaktor für agiles Projektmanagement.	K14: Erfolgsfaktor für agiles Projektmanagement - Kommunikation

Welche unternehmerischen Rahmenbedingungen waren in deinem Projekt im Besonderen für den erfolgreichen Einsatz von agilen Methoden notwendig?

Fall	Seite	Zeile	Paraphrase	Generalisierung	Reduktion

I3C	25	180	Management, die das gut heißen.	Management unterstützt	K9: unternehmerische Rahmenbedingungen - Rückhalt der Geschäftsführung - Eigener Raum - Projektbudget
I3C	25	181-182	Es wurden spezielle Räume, also wirklich agile Räume zur Verfügung gestelllt.	Agiles Projektmanagement braucht eigene Räume um gut zusammenzuarbeiten.	
I3C	25	183	Entsprechend auch Projektbudget zur Verfügung gestellt bekommen.	Agiles Projektmanagement braucht ein Projektbudget.	

Welche Methoden/ Techniken aus dem agilen Projektmanagement sind nach deiner Erfahrung für Veränderungsprojekte einsetzbar und welche gar nicht?

Fall	**Seite**	**Zeile**	**Paraphrase**	**Generalisierung**	**Reduktion**
I3C	26	200-202	Von der Methode her wurde hauptsächlich Scrum verwendet, wobei auch Kanban eingesetzt wird.	Bei Veränderungsprojekten kann Scrum und Kanban eingesetzt werden.	K10: agile Methoden bei Veränderungsprojekten - Scrum - Kanban (Board)
I3C	26	210-213	Essentiell ist eigentlich die Retro, die muss man bewusster gestalten, dann bekommt man mehr und mehr ein schlagkräftigeres Team.	Durch die agile PM-Technik „Retro“ bekommt man ein schlagkräftiges Team.	K16: Technik „Retro“ erhöht Teambuilding K10: agile Methoden bei Veränderungsprojekten - Retro
I3C	26	203	Die Methodik ist effektiv. Sie ist nicht effizient.	Agile Methode ist effektiv, nicht effizient.	K1: Vorteil des agilen Projektmanagement - effektiv

Auswertung von Interview I4T, 1. Reduktion

Welche Vor- und/ oder Nachteile siehst du allgemein im agilen Projektmanagement?

Fall	Seite	Zeile	Paraphrase	Generalisierung	Reduktion
I4T	29	64-65	Projekte verändern sich im Laufe ihrer Zeit und die agile Vorgehensweise berücksichtigt diesen Fakt.	Projekte müssen gesteuert werden. Agile Methode bezieht Änderungen mitein.	K1: Vorteil des agilen Projektmanagement - hohe Projektsteuerung - Änderungen werden miteinbezogen
I4T	29-30	65-67	Was kann in dem gegebenen Zeitrahmen und Budget herausgeholt werden, als damit zu überlegen, was ist im Plus. Agiles Projektmanagement ist einfach realistischer.	Agiles PM zielt mehr auf viele Ergebnisse ab, es ist realistischer.	K1: Vorteil des agilen Projektmanagement - Ergebnissorientiert
I4T	30	68-69	Bei dem Thema Agil geht es um Anders-Denken, einen Kulturwandel, um eine andere Art des Zusammenarbeitens.	Agiles PM braucht einen Kulturwandel, eine andere Art des Zusammenarbeitens.	K9: unternehmerische Rahmenbedingungen - Zusammenarbeiten - Kulturwandel
I4T	30	69-71	Es geht viel mehr darum die betroffenen Personen miteinzubeziehen und Mechanismen zu finden, wie man zu einer guten Kommunikation kommt.	Beim agilen PM wird das gesamte Team einbezogen. Es braucht eine gute Kommunikation.	K1: Vorteil des agilen Projektmanagement - viel Kommunikation - sehr gute Zusammenarbeit, Teamspirit
I4T	30	71-75	Von Anfang an klar zu haben „Worum geht es?“ „Was wollen wir erreichen?“ „Was ist der Nutzen für jeden Einzelnen?“. Diese Klarheit darüber ist ein Erfolgsfaktor. Und da nehmen agile Methoden viel mehr Rücksicht.	Agiles PM definiert den Nutzen und Ziele sehr genau.	K14: Erfolgsfaktor für agiles Projektmanagement - Klarheit über Ziele - Nutzen für jeden Einzelnen erkannt
I4T	30	76-81	Das Herunterbrechen auf Interationen und das Quer checken ob noch in die richtige Richtung gearbeitet wird, hilft dem Team beim fokussieren.	Hohe Planung durch kurze Interationsschleifen und viele Überprüfungen helfen bei den Zielen zu bleiben.	K1: Vorteil des agilen Projektmanagement - kurze Controllingschleifen - hohe Planbarkeit - hoher Fokus

I4T	30	82	Anders ist zu Beginn in der Wahrnehmung immer ein Nachteil	Agiles PM ist neuartig.	K3: Nachteil des agilen Projektmanagements - neuartig

Welche Faktoren spielten eine große Rolle bei dem Veränderungsprojekt (positiv wie auch negativ)?

Fall	Seite	Zeile	Paraphrase	Generalisierung	Reduktion
I4T	30	94-95	Die Einführung von den Techniken von Scrum ist relativ einfach in einer Organisation.	Die Techniken von agilen PM lassen sich einfach umsetzen.	K1: Vorteil des agilen Projektmanagement - agile Methode ist einfach
I4T	31	102-106	Hier Transparenz zu bekommen, und eine bessere Planbarkeit, einen Backlog zu erstellen, geht einfach und man erzielt relativ schnell positive Effekte.	Vorteil des agilen PM ist die hohe Transparenz und die Steuerung.	K1: Vorteil des agilen Projektmanagement - hohe Transparenz - hohe Projektsteuerung
I4T	31	108-109	Was an dem Punkt noch nicht erreicht wurde, ist das Umdenken, den Kulturwandel.	Agiles PM braucht einen Kulturwandel.	K15: Einflussfaktoren für agiles Projektmanagement - Fehlender Kulturwandel
I4T	31	111-115	Das Mindset zu verändern, dass ist ein „Change“ der durch das „Tal der Tränen“ führt, und da muss man durch. An dem ist das Projekt schlussendlich gescheitert.	Veränderungsprojekte brauchen Durchhaltevermögen der Beteiligten.	K5: Gründe für das Scheitern eines Projektes - fehlendes Durchhaltevermögen K4: Einflussfaktoren für Veränderungsprojekte - es braucht Zeit
I4T	31	115-116	Dann auch am Willen der Führung – also des Auftraggebers, des Geschäftsführers, das auch durchzuziehen.	Führungsmanagement muss das agile PM wollen.	K14: Erfolgsfaktor für agiles Projektmanagement - Stakeholder/Management befürworten die agile Methode
I4T	31	122-124	Es braucht einen Eigentümer, einen Geschäftsführer, eine Person mit entsprechender Macht,		

			der das wirklich will.		
I4T	31	128-130	Was sehr hilfreich war, mit willigen kleinen Teams einen Piloten zu starten. Wo Menschen dabei sind, die das wirklich wollen.	Projektteams die sich freiwillig für agiles PM melden, sind motiviert.	K14: Erfolgsfaktor für agiles Projektmanagement - Freiwilligkeit
I4T	31	142-145	Hilfreich ist auch ein externer Coach, der nicht im Unternehmen ist.	Unterstützung von aussen.	K15: Einflussfaktoren für agiles Projektmanagement - Unterstützung von aussen

Welche Gründe gab es das Veränderungsprojekt agile umzusetzen?

Fall	Seite	Zeile	Paraphrase	Generalisierung	Reduktion
I4T	32	157-158	Also fehlende Transparenz.	Keine Transparenz.	K7: Gründe für agile Methode: - hohe Transparenz
I4T	33	164-165	Eine handvoll Personen haben sich mit agile PM beschäftigt.	Personen waren interessiert an der agilen PM.	K7: Gründe für agile Methode: - Intrinsische Motivation
I4T	33	166	Die Art und Weise der Zusammenarbeit kann durch agiles PM verstärkt, verbessert und fokussiert werden	Verbesserung der Zusammenarbeit.	K7: Gründe für agile Methode: - Bessere Zusammenarbeit

Unter welchen Bedingungen kann die agile Projektmanagementmethode in einem strategischen Veränderungsprojekt für dich erfolgsversprechend sein?

Fall	Seite	Zeile	Paraphrase	Generalisierung	Reduktion
I4T	33	181-182	Es braucht den Willen es Gesamthaft zu machen, nicht nur auf Teilbereiche.	Um den Nutzen zu erhalten muss agiles PM gesamtheitlich angewendet werden.	K14: Erfolgsfaktor für agiles Projektmanagement - Zu 100% agil arbeiten

Welche unternehmerischen Rahmenbedingungen waren in deinem Projekt im Besonderen für den erfolgreichen Einsatz von agilen Methoden notwendig?

Fall	Seite	Zeile	Paraphrase	Generalisierung	Reduktion
I4T	34	199-200	Es wurde sich relativ viel Zeit vorher genommen.	Ausreichend Zeit für die Planung.	K9: unternehmerische Rahmenbedingungen - Zeit

I4T	34	202-204	Viel Zeit investiert die Stakeholder mitzunehmen, miteinzubeziehen.	Stakeholder des Projektes zu integrieren ist wichtig.	K9: unternehmerische Rahmenbedingungen - Stakeholder integrieren

Welche Methoden/ Techniken aus dem agilen Projektmanagement sind nach deiner Erfahrung für Veränderungsprojekte einsetzbar und welche gar nicht?

Fall	**Seite**	**Zeile**	**Paraphrase**	**Generalisierung**	**Reduktion**
I4T	34	224-226	Das Framework „Objective und Key Results“ ist gut geeignet für Veränderungsprojekte, weil es das Ganze steuerbar, messbar und greifbarer macht.	Eine gute Technik für Veränderungsprojekte ist „Objective und Key Results“.	K10: agile Methoden bei Veränderungsprojekten - Objective und Key Results
I4T	34-35	226-230	Es gibt einen großen Methodenkoffer und letztlich wird je nach Aufgabe entschieden, welche Methode zu der Aufgabe passt.	Bei Veränderungsprojekten Techniken aus klassischem oder agilen PM situativ einsetzen.	K17: verschiedene Techniken situativ einsetzen
I4T	35	234-237	Regelmäßige Abstimmungen in Form von Dailys, Sprints. Sowie „Community of Practice“	Techniken aus dem Scrum: Daily, Sprints.	K10: agile Methoden bei Veränderungsprojekten - Daily - Sprints - „Community of Practice“

Auswertung von Interview I5H, 1. Reduktion

Welche Vor- und/ oder Nachteile siehst du allgemein im agilen Projektmanagement?

Fall	Seite	Zeile	Paraphrase	Generalisierung	Reduktion
I5H	38	81-83	Vorwegnehmen von Variablen, die man nicht zu 100% definieren kann, wird durch die Methode kompensiert.	Die agile Methode hat eine hohe Plangenauigkeit, es gibt keine Annahmen.	K1: Vorteil des agilen Projektmanagement - hohe Projektsteuerung
I5H	38	84-85	Es wird in Schritten immer wieder emipirisch auf die Ziele eingegangen.	Die agile Methode hat eine hohe Planbarkeit.	K1: Vorteil des agilen Projektmanagement - hohe Planbarkeit
I5H	38	86-87	Durch den Projektfortschritt kommen neue Fragen oder neue Situationen dazu, die können wieder neu kalibriert und ausgerichtet werden.	Die agile Methode bezieht Änderungen mitein.	K1: Vorteil des agilen Projektmanagement - Änderungen werden miteinbezogen
I5H	38	88-91	Die Flexibilität im agilen ist ein Vorteil für komplexe Umgebungen. Das ist natürlich bei Organisationsentwicklungsprojekten ein großes Thema.	Veränderungsprojekte sind komplex. Die agile Methode ist flexibel. Flexibilität ist von Vorteil für Veränderungsprojekte.	K11: Veränderungsprojekte sind - Komplex K7: Gründe für agile Methode: - Komplexe Aufgabenstellung K1: Vorteil des agilen Projektmanagement - flexibel
I5H	38	91-94	Bei Veränderungen die Menschen betreffen gibt es sehr viele Variablen, das ist auch nicht ganz deterministisch vorhersehbar. Darum ist die agile Methodik ein brauchbarer Ansatz.	Die agile Methode bezieht Änderungen mitein.	K1: Vorteil des agilen Projektmanagement - Änderungen werden miteinbezogen
I5H	39	96-99	Durch die Breite und Transparente Kommunikation, meint die Geschäftsführung es ist alles schön selbstorganisiert.	Viel Kommunikation führt zu falschem Eindruck, alles ist selbstorganisiert.	K3: Nachteil des agilen Projektmanagements - Viel Komunikation führt zu falschem Eindruck der Selbstorganisation
I5H	39	99-101	Es braucht im agilen eine klare Ausrichtung, ein klares Statement von Vision und Zielen.	Agiles PM braucht klare Zielvorgaben.	K14: Erfolgsfaktor für agiles Projektmanagement - Klarheit über Ziele
I5H	39	101-102	In den Einzelschritten muss dann der Freiraum bereitet werden, dass die Leute die da mitarbeiten, selber die Ideen einbringen können.	Team braucht für die Umsetzung Freiraum. Es muss Verantwortung	K15: Einflussfaktoren für agiles Projektmanagement - Team braucht Kompetenz

				übertragen werden.	
I5H	39	103-105	Selbstorganisierung vom agilen wird Missinterpretiert, sowohl vom Umsetzungsteam als auch vom Management.	Selbstorganisierendes Team wird von Team und Management missinterpretiert.	K3: Nachteil des agilen Projektmanagements - Selbstorganisierendes Team wird missinterpretiert.

Welche Faktoren spielten eine große Rolle bei dem Veränderungsprojekt (positiv wie auch negativ)?

Fall	Seite	Zeile	Paraphrase	Generalisierung	Reduktion
I5H	39	111-112	Eine große Rollen spielen die Schlüsselrollen, wie Product Owner, Scrum Master. Wer nimmt welche Rolle im Projektmanagement ein?	Die richtige Besetzung der Rollen ist wichtig.	K4: Einflussfaktor bei Veränderungsprojekte - richtige Rollenbesetzung
I5H	39	123-125	Es ist wichtig Stakeholdermanagement zu betreiben, genauso das man gute qualifizierte Mitglieder im Projektteam hat.	Stakeholdermanagement ist wichtig, sowie ein gutes qualifiziertes Projektteam.	K4: Einflussfaktor bei Veränderungsprojekte - Stakeholdermanagement - richtige Rollenbesetzung
I5H	40	129-130	Kommunikation ist immer ein ganz wichtiger Faktor, klar und ausreichend kommunizieren.	Bei Veränderungsprojekten muss viel kommuniziert werden.	K4: Einflussfaktor bei Veränderungsprojekte - viel kommunizieren
I5H	40	131-133	Die Leute, die betroffen sind ins Boot holen bevor Entscheidungen getroffen werden, wenn man das nicht macht, auch im agilen, kann es sein, dass man zu schnell vorwärts geht.	Betroffene Personen bevor Entscheidungen getroffen werden, miteinbeziehen.	K4: Einflussfaktor bei Veränderungsprojekte - betroffene Personen vor Entscheidungen miteinbeziehen
I5H	40	136-138	Man muss im Projekt ausreichend Zeit lassen, gerade bei einer Organisationsentwicklung, dass man alle mitnimmt. In der Geschiwndigkeit, dass das Unternehmen verträgt.	Veränderungsprojekte brauchen Zeit. Veränderungen mit der Geschwindigkeit des Unternehmens vorantreiben.	K4: Einflussfaktor bei Veränderungsprojekte - es braucht Zeit
I5H	40	152-154	Ein ganz wichtiger Erfolgsfaktor ist, dass man auch diese Rückendeckung klar vom Management be-	Erfolgsfaktor für Veränderungsprojekt, die Rückendeckung des Managements.	K4: Einflussfaktor bei Veränderungsprojekte - Führungskräfte wollen das Veränderungsprojekt

			kommt, dass das Projekt erfolgreich über die Bühne geht.		

Welche Gründe gab es das Veränderungsprojekt agile umzusetzen?

Fall	Seite	Zeile	Paraphrase	Generalisierung	Reduktion
I5H	40	160-161	Ein Grund war, es war nicht ganz klar in welcher Intensität und in welchem Umfang diese Veränderung stattfinden soll.	Grund für agile Methode, alle Ziele noch nicht definiert.	K7: Gründe für agile Methode: - Alle Ziele müssen zu Beginn nicht definiert sein
I5H	41	168-170	Man hat sich dafür entschieden, dass man das agil angeht, sprich in einzelnen Paketen, um immer wieder Feedback einzuholen.	Grund für agile Methode, kurze Feedbackschleifen möglich.	K7: Gründe für agile Methode: - kurze Feedbackschleifen möglich

Unter welchen Bedingungen kann die agile Projektmanagementmethode in einem strategischen Veränderungsprojekt für dich erfolgsversprechend sein?

Fall	Seite	Zeile	Paraphrase	Generalisierung	Reduktion
I5H	41	176	Es braucht eine klare Voraussetzung, die Vision vom Management.	Erfolgsfaktor für Veränderungsprojekt ist die Vision vom Management.	K8: Erfolgsfaktor bei Veränderungsprojekten - Klarheit über Vision
I5H	41	184-186	Die Verantwortung der Strategie auf mehrere Köpfe, auf mehrere Experten zu verteilen, bringt Vielfalt und die Wahrscheinlichkeit erhöht sich, dass man die Strategie auch gut umsetzt.	Verantwortung über die strategische Ausrichtung auf mehrere Experten verteilen.	K8: Erfolgsfaktor bei Veränderungsprojekten - Verantwortung aufteilen
I5H	41	193-194	Man muss einen gewissen Reifegrad in den Umsetzungsteams haben.	Um Erfolg mit der agilen Technik zu haben, ist es wichtig Teams mit einem hohen Reifegrad zu haben.	K14: Erfolgsfaktor für agiles Projektmanagement - Hoher Reifegrad des Teams
I5H	42	195-196	Diese Teams müssen halt eine gewisse Selbstorganisierung bereits leben können oder müssen.	Management lässt Selbstorganisierende Teams zu	K14: Erfolgsfaktor für agiles Projektmanagement - Kompetenz der selbstorganisierenden Teams ist gegeben

Welche unternehmerischen Rahmenbedingungen waren in deinem Projekt im Besonderen für den erfolgreichen Einsatz von agilen Methoden notwendig?

Fall	Seite	Zeile	Paraphrase	Generalisierung	Reduktion
I5H	42	208-211	Management wartete einen guten Zeitpunkt ab zum Start des Changeprojektes. Einige von Teamleiterebene haben gewechselt und manche sind in Pension gegangen.	Ein Wechsel der Personen auf Teamleiterebene und ein Generationenwechsel ist ein guter Zeitpunkt zum Start eines Veränderungsprojektes.	K9: unternehmerische Rahmenbedingungen - Zeitpunkt für ein Veränderungsprojekt richtig wählen
I5H	42	213-215	So eine Veränderung bedarf immer einen Aufbau von einer neuen Struktur, also eine Strukturveränderung im Aufbau der Organisation. Das ist eigentlich ein wichtiger Faktor, dass das zum Erfolg führt.	Der Erfolg eines Veränderungsprojektes hängt auch von einer neuen Organisationsstruktur ab.	K8: Erfolgsfaktor bei Veränderungsprojekten - Neue Organisationsstruktur
I5H	42	223-226	Wichtig ist auch, dass man sich ausreichend Zeit nimmt für die Rollenbesetzung und das Commitment für den Rollenwechsel gut hinbekommt.	Die richtige Rollenbesetzung ist wichtig für das Projekt.	K9: unternehmerische Rahmenbedingungen - Richtige Rollenbesetzung
I5H	43	238-240	Ein Herzstück ist im agilen die Freiwilligkeit der Person, weil das eigentlich auch zum besten Ergebnis führt.	Ein Erfolgsfaktor für die agile Methode ist die Freiwilligkeit der Personen.	K14: Erfolgsfaktor für agiles Projektmanagement - Freiwilligkeit
I5H	43	243-247	Ein zentraler Punkt bei unternehmerischen Rahmenbedingungen ist die Bereitschaft die Struktur anzufassen. Also wenn man die Struktur so lässt wie sie ist, wird sich aus meiner Sicht wenig verändern.	Der Erfolg eines Veränderungsprojektes hängt auch von einer neuen Organisationsstruktur ab.	K8: Erfolgsfaktor bei Veränderungsprojekten - Neue Organisationsstruktur

Welche Methoden/ Techniken aus dem agilen Projektmanagement sind nach deiner Erfahrung für Veränderungsprojekte einsetzbar und welche gar nicht?

Fall	Seite	Zeile	Paraphrase	Generalisierung	Reduktion
I5H	44	264-265	Welche sehr gut einsatzbar sind, ist dieses Product Backlog oder Change Backlog	Gut einsetzbar ist die Technik vom agilen PM: Product Backlog	K10: agile Methoden bei Veränderungsprojekten - Product Backlog
I5H	44	270	Im Agilen ist man immer zu einem gewissen Grad ergebnissoffen	Agiles PM ist ergebnisoffen.	K1: Vorteil des agilen Projektmanagement - ergebniss-offen
I5H	44	275-277	Was is auch sehr gut finde ist die Retrospektive, also wo man sagt im Ablauf, im Abarbeiten vom Changeprojekt schaut man auf sich selber, wie arbeitet man selber miteinander.	Eine gute Technik ist die Retrospektive um das Zusammenarbeiten zu reflektieren.	K10: agile Methoden bei Veränderungsprojekten - Retrospektive
I5H	44	280-282	Transparenz und die ganzen agilen Themen, die werden ja teilweise nicht nur in der agilen Vorgehensweise genutzt sondern gibt es ja im klassischen Projektmanagement deto.	Vergleich agiles mit klassischem Projektmanagement zum Thema Transparenz.	K12: Vergleich mit klassischem Projektmanagement - Transparenz gibt es bei beiden Methoden
I5H	44	290-292	Also wir haben da auch Feebackbögen, also dieses „Except an Adapt“, um zu sehen wie ist es dem Team, dem Kunden danach gegangen.	Eine weitere Technik ist Feedbackbögen	K10: agile Methoden bei Veränderungsprojekten - Feedbackbogen
I5H	45	297-298	Wichtig ist das man mehr das Management als Stakeholder miteinbezieht und diese Selbstverantwortung nicht ganz so exklusiv sieht.	Ein wichtiger Aspekt ist das miteinbeziehen des Managements als Stakeholder.	K8: Erfolgsfaktor bei Veränderungsprojekten - gutes Stakeholdermanagement betreiben
I5H	45	300-301	Je stärker, je besser du Stakeholdermanagement betreibst desto besser ist das Ergebnis.	~~Erfolgsfaktor für das Veränderungsprojekt ist das einbeziehen von Stakeholder.~~	

Anhang 4: 1. Auswertung nach der 1. Reduktion der Interviews pro Interviewfrage

Frage 2

Kategorie	Inhalt	I1L	I2A	I3C	I4T	I5H
K1: Vorteil des agilen PM	- hohe Transparenz	x	x	x	x	
	- Wahrnehmung der Rollenverantwortung	x				
	- Geringes Projektrisiko		x			
	- kurze Controllingschleifen	x	x	x	x	
	- hohe Planbarkeit	x	x	x	x	x
	- viel Kommunikation		x		x	
	- sehr gute Zusammenarbeit, Teamspirit		x	x	x	
	- zeitintensiv			x		
	- hoher Fokus			x	x	
	- ergebnissorientiert			x	x	
	- hohe Projektsteuerung			x	x	x
	- Änderungen werden miteinbezogen				x	x
	- effektiv		x	x		
	- flexible Sprintplanung		x			
	- agile Methode ist einfach				x	
	- flexible					x
	- ergebnis-offen					x

Kategorie	Inhalt	I1L	I2A	I3C	I4T	I5H
K2: Transparenz bewirkt	- Zufriedenheit	x				
	- Akzeptanz	x				

Kategorie	Inhalt	I1L	I2A	I3C	I4T	I5H
K3: Nachteil des agilen Projektmanagements	- sehr Zeitintensiv	x	x	x		
	- sehr Kommunikationsintensiv		x			
	- neuartig				x	
	- Viel Komunikation führt zu falschem Eindruck der Selbstorganisation					x
	- Selbstorganisierendes Team wird missinterpretiert					x

Frage 3

Kategorie	Inhalt	I1L	I2A	I3C	I4T	I5H
K4: Einflussfaktor bei Veränderungsprojekte	- Agile Methode freiwillig anwenden	x		x		
	- Führungskräfte wollen das Veränderungsprojekt		x			x
	- Rolle: Agile Coach		x			
	- Infrastruktur		x			
	- Unterstützende Sponsoren			x		
	- es braucht Zeit				x	x
	- Stakeholdermanagement					x
	- richtige Rollenbesetzung					x
	- viel kommunizieren					x
	- betroffene Personen vor Entscheidungen miteinbeziehen					x

Kategorie	Inhalt	I1L	I2A	I3C	I4T	I5H
K13: Teamzusammenhalt wird durch gemeinsamen Raum gestärkt.		x				

Kategorie	Inhalt	I1L	I2A	I3C	I4T	I5H
K15: Einflussfaktoren bei agilem Projektmanagement	- Schulungen		x			
	- Führungskräfte wollen die agile Methode	x		x		
	- Unterstützung der Linienvorgesetzten		x			
	- Ein guter Kommunikationsplan			x		
	- Fehlendes Grundverständnis			x	x	
	- Fehlender Kulturwandel			x		
	- Unterstützung von aussen				x	
	- Team braucht Kompetenz					x

Frage 4

Kategorie	Inhalt	I1L	I2A	I3C	I4T	I5H

K5: Gründe für das Scheitern eines Projektes	- Keine Zwischenergebnisse	x				
	- Keine Abklärung von Ressourcenverfügbarkeit	x				
	- falsche Besetzung der Projektteammitglieder	x				
	- Nutzen der agile Methode wurde nicht erkannt		x			
	- Keine Freiwilligkeit bei der Anwendung von agilen Methode		x			
	- Klassisches Projektmanagement lieferte keine Ergebnisse		x			
	- Fehlendes Durchhaltevermögen				x	

Kategorie	Inhalt	I1L	I2A	I3C	I4T	I5H
K6: Scheitern verursacht Imageproblem		x				

Kategorie	Inhalt	I1L	I2A	I3C	I4T	I5H
K7: Gründe für agile Methode:	- Input von aussen	x				
	- ergebnissorientiert		x			
	- Projekt als eigenständiges System ist gegeben		x			
	- Komplexe Aufgabenstellung		x	x		x
	- Transparenz				x	
	- Intrinsische Motivation				x	
	- Bessere Zusammenarbeit				x	
	- Neue Methode	x				
	- Alle Ziele müssen zu Beginn nicht definiert sein					x
	- kurze Feedbackschleifen möglich					x

Frage 5

Kategorie	Inhalt	I1L	I2A	I3C	I4T	I5H
K8: Erfolgsfaktor bei Veränderungsprojekten	- Freiwilligkeit	x				

	- Topmanagement als Auftraggeber	x				
	- Intrinsische Motivation	x				
	- Teamspirit, Teamzusammenhalt, Teambuilding	x				
	- klare unternehmerische Richtlinien		x			
	- Sponsoren			x		
	- Kompetenz des Product Owner			x		
	- Hohe Abstimmung, Kommunikation	x				
	- Klarheit über Vision					x
	- Verantwortung aufteilen					x
	- Neue Organisationsstruktur					x
	- gutes Stakeholdermanagement betreiben					x

Kategorie	Inhalt	I1L	I2A	I3C	I4T	I5H
K11: Veränderungsprojekte sind	- Komplex	x		x		x
	- herausfordernd			x		

Kategorie	Inhalt	I1L	I2A	I3C	I4T	I5H
K12: Vergleich mit klassischem Projektmanagement	- agiles PM hat höhere Planbarkeit	x				
	- agiles PM hat besseres Teambuilding	x				
	- agiles PM hat festgelegte Events, eine Routine	x				
	- agiles PM bietet schnellere Überprüfung der Ergebnisse (Controlling)			x		
	- Transparenz gibt es bei beiden Methoden					x

Kategorie	Inhalt	I1L	I2A	I3C	I4T	I5H
K14: Erfolgsfaktor für agiles Projektmanagement	- Freiwilligkeit	x	x	x	x	x
	- Nutzen für jeden Einzelnen erkannt		x		x	
	- Räumliche Nähe des Projektteams		x	x		
	- Zu 100% agil arbeiten		x	x	x	
	- Kommunikation		x	x		

	- Stakeholder/Management befürworten die agile Methode		x	x	x	
	- Klarheit über Ziele				x	x
	- Hoher Reifegrad des Teams					x
	- Kompetenz der selbstorganisierenden Teams ist gegeben					x

Frage 6

Kategorie	Inhalt	I1L	I2A	I3C	I4T	I5H
K9: unternehmerische Rahmenbedingungen	- Zeit	x			x	
	- Eigener Raum	x	x	x		
	- Priorität des Projektes festlegen	x				
	- Rückhalt der Geschäftsführung	x		x		
	- Projektbudget		x	x		
	- Linie arbeitet mit Projekt zusammen		x		x	
	- IT- Infrastruktur		x			
	- Kulturwandel				x	
	- Stakeholder integrieren				x	
	- Zusammenarbeiten				x	
	- Fehlende Akzeptanz im restlichen Unternehmen für agiles PM		x			
	- Erster Einsatz von agilen PM nicht bei business-kritischen Projekten		x			
	- Zeitpunkt für ein Veränderungsprojekt richtig wählen					x
	- Richtige Rollenbesetzung					x

Frage 7

Kategorie	Inhalt	I1L	I2A	I3C	I4T	I5H
K10: agile Methoden bei Veränderungsprojekten	- Daily	x			x	
	- regelmäßige Planung in Sprints	x			x	
	- Einsatz von klassischen Projektmanagement-methoden	x				
	- Teambuilding	x				
	- Backlog, Product Backlog	x				x

	- Einsatz von Kanban	x				
	- Workshops	x				
	- Design Thinking		x			
	- Scrum		x	x	x	
	- Kanban (Board)		x	x		
	- Story Mapping		x			
	- Impact Mapping		x			
	- Large Scale Planning		x			
	- Retro, Retrospektiven		x	x		x
	- Review		x	x		
	- Refrainment		x			
	- Scrum auf Scrum		x			
	- Daily auf Daily		x			
	- Community of Practice		x		x	
	- Role Team Retrospektiven		x			
	- Objective and Key Results				x	
	- Feedbackbogen					x

Kategorie	Inhalt	I1L	I2A	I3C	I4T	I5H
K16: Technik „Retro“ erhöht Teambuilding	-			x		

Kategorie	Inhalt	I1L	I2A	I3C	I4T	I5H
K17: verschiedene Techniken situativ einsetzen	-				x	

Anhang 5: Kategorienbildung durch 2. Reduktion

Kategorienbildung der 2. Reduktion zusammengefasst zu den Fragen, mit durchgestrichenen Einmalnennungen

Fragen	Paraphrase	Generalisierung	2.Reduktion
2	K1: Vorteil des agilen Projektmanagement - hohe Transparenz - ~~Wahrnehmung der Rollenverantwortung~~ - ~~geringes Projektrisiko~~ - kurze Controllingschleifen - hohe Planbarkeit - viel Kommunikation - sehr gute Zusammenarbeit, Teamspirit - zeitintensiv - hoher Fokus - ergebnissorientiert - hohe Projektsteuerung - Änderungen werden miteinbezogen - effektiv - ~~agile Methode ist einfach~~ - flexibel - Ergebnis-offen	Vorteile des agilen Projektmanagements werden gesehen in: - der hohen Transparenz - kurzen Controllingschleifen - der flexiblen und hohen Planbarkeit - der vielen Kommunikation - der seht guten Zusammenarbeit, dem Teamspirit der entsteht - dem Fokus auf den Inhalt - der Ergebnisorientierung und Ergebnisoffenheit - der hohen Projektsteuerung - der Effektivität der Methode	K´1: Vorteile des agilen Projektmanagements: - hohe Transparenz - kurze Controllingschleifen - flexible und hohe Planbarkeit - viel Kommunikation - sehr gute Zusammenarbeit, Teamspirit - Fokus auf Inhalt - Ergebnisorientiert und ergebnis-offen - Hohe Projektsteuerung - Effektivität
2	~~K2: Transparenz bewirkt~~ - ~~Zufriedenheit~~ - ~~Akzeptanz~~		
2	K3: Nachteil des agilen Projektmanagements - sehr Zeitintensiv - ~~sehr Kommunikationsintensiv~~ - ~~neuartig~~ - ~~Viel Komunikation führt zu falschem Eindruck der Selbstorganisation~~ - ~~Selbstorganisierendes Team wird missinterpretiert~~	Die Nachteile des agilen Projektmanagements werden gesehen in: - der sehr hohen Zeitintensität	K´3: Nachteile des agilen Projektmanagements: - sehr zeitintesiv

3	K4: Einflussfaktor bei Veränderungsprojekte - Agile Methode freiwillig anwenden - Führungskräfte wollen das Veränderungsprojekt ~~- Rolle: Agile Coach~~ ~~- Infrastruktur~~ - Unterstützende Sponsoren - es braucht Zeit - Stakeholdermanagement ~~- richtige Rollenbesetzung~~ ~~- viel kommunizieren~~ - betroffene Personen vor Entscheidungen miteinbeziehen	Zu den Einflussfaktoren bei Veränderungsprojekte zählen: - die agile Methode darf freiwillig angewendet werden - die Führungskräfte befürworten das Veränderungsprojekt - ein gutes und richtiges Stakeholdermanagement - die notwendige Zeit	K‘4: Einflussfaktor bei Veränderungsprojekte - freiwillige Wahl der agilen Methode - Führungskräfte befürworten die agile Methode - richtiges Stakeholdermanagement - die benötigte Zeit wird gegeben
3	K15: Einflussfaktoren für agiles Projektmanagement ~~- Schulungen~~ - Unterstützung der Linienvorgesetzten - Führungskräfte wollen die agile Methode ~~- Ein guter Kommunikationsplan~~ - Unterstützung von aussen - Fehlendes Grundverständnis ~~- Fehlender Kulturwandel~~ ~~- Team braucht Kompetenz~~	Zu den Einflussfaktoren bei agilem Projektmanagement gehören: - Führungskräfte befürworten die agile Methode - Unterstützung von Stakeholdern - Fehlendes Grundverständnis zur Methode	K’15: Einflussfaktoren bei agilem Projektmanagement - Führungskräfte befürworten die agile Methode - Unterstützung von Stakeholdern - Fehlendes Grundverständnis zur Methode
3	~~K13: Teamzusammenhalt wird durch gemeinsamen Raum gestärkt.~~		

4	~~K5: Gründe für das Scheitern eines Projektes~~ ~~- Keine Zwischenergebnisse~~ ~~- Keine Abklärung von Ressourcenverfügbarkeit~~ ~~- falsche Besetzung der Projektteammitglieder~~ ~~- Nutzen der agilen Methode wurde nicht erkannt~~ ~~- Keine Freiwilligkeit bei der Anwendung von agilen Methode~~ ~~- Klassisches Projektmanagement lieferte keine Ergebnisse~~ - ~~fehlendes Durchhaltevermögen~~		
4	~~K6: Scheitern verursacht Imageproblem~~		
4	K7: Gründe für agile Methoden: ~~- Input von aussen~~ ~~- ergebnissorientiert~~ ~~- Projekt als eigenständiges System ist gegeben~~ - Komplexe Aufgabenstellung ~~- Transparenz~~ ~~- Intrinsische Motivation~~ ~~- Bessere Zusammenarbeit~~ - ~~Neue Methode~~ ~~- Alle Ziele müssen zu Beginn nicht definiert sein~~ - ~~kurze Feedbackschleifen möglich~~	Gründe um die agile Methode anzuwenden, sind: - eine komplexe Aufgabenstellungen	K´7: Gründe für agile Methoden: - komplexe Aufgabenstellungen

5	K8: Erfolgsfaktor bei Veränderungsprojekten - Freiwilligkeit ~~- Topmanagement als Auftraggeber~~ - Intrinsische Motivation - Teamspirit, Teamzusammenhalt, Teambuilding - klare unternehmerische Richtlinien ~~- Sponsoren~~ - Kompetenz des Product Owner - Hohe Abstimmung, Kommunikation - Klarheit über Vision ~~- Verantwortung aufteilen~~ ~~- Neue Organisationsstruktur~~ ~~- gutes Stakeholdermanagement betreiben~~	Erfolgsfaktoren für die Umsetzung von Veränderungsprojekten mit agiler Vorgehensweise: - Freiwilligkeit der Teammitglieder - Projektmitglieder erkennen den Nutzen und sind intrinsisch motiviert - Teamzusammenhalt und hohen Reifegrad des Teams - Klarheit über unternehmerische Richtlinien, Vision und Ziele - Kompetenz der selbstorganisierenden Teams, im speziellen auch des Product Owners - Gute Kommunikation und Abstimmungen - Räumliche nähe unter den Teammitgliedern - Zu 100% agil arbeiten - Stakeholder und das Management befürworten die agile Methode	K´8: Erfolgsfaktoren für die Umsetzung von Veränderungsprojekten mit agiler Vorgehensweise: - Freiwilligkeit der Teammitglieder - Projektmitglieder erkennen den Nutzen und sind intrinsisch motiviert - Teamzusammenhalt und hohen Reifegrad des Teams - Klarheit über unternehmerische Richtlinien, Vision und Ziele - Kompetenz der selbstorganisierenden Teams, im speziellen auch des Product Owners - Gute Kommunikation und Abstimmungen - Räumliche nähe unter den Teammitgliedern - Zu 100% agil arbeiten - Stakeholder und das Management befürworten die agile Methode
5	K14: Erfolgsfaktor für agiles Projektmanagement - Freiwilligkeit - Nutzen für jeden Einzelnen erkannt - Räumliche Nähe des Projektteams - Zu 100% agil arbeiten - Kommunikation - Stakeholder/Management befürworten die agile Methode ~~- Klarheit über Ziele~~ - Hoher Reifegrad des Teams - Kompetenz der selbstorganisierenden Teams ist gegeben		
5	K11: Veränderungsprojekte sind - Komplex ~~- herausfordernd~~	Veränderungsprojekte sind: - komplex	K´11: Veränderungsprojekte sind komplex
5	~~K12: Vergleich mit klassischem Projektmanagement~~ ~~- agiles PM hat höhere Planbarkeit~~ ~~- agiles PM hat besseres Teambuilding~~ ~~- agiles PM hat festgelegte Events, eine Routine~~		

	~~- agiles PM bietet schnellere Überprüfung der Ergebnisse (Controlling)~~ - ~~Transparenz gibt es bei beiden Methoden~~		
6	K9: unternehmerische Rahmenbedingungen - Zeit - Eigener Raum ~~- Priorität des Projektes festlegen~~ - Rückhalt der Geschäftsführung - Projektbudget - Linie arbeitet mit Projekt zusammen ~~- IT-Infrastruktur~~ ~~- Stakeholder integrieren~~ ~~- Zusammenarbeiten~~ ~~- Kulturwandel~~ - Fehlende Akzeptanz im restlichen Unternehmen für agiles PM ~~- Erster Einsatz von agilen PM nicht bei business-kritischen Projekten~~ - Zeitpunkt für ein Veränderungsprojekt richtig wählen ~~- Richtige Rollenbesetzung~~	Unternehmerische Rahmenbedingungen sind: - Genügend Zeit und den richtigen Zeitpunkt wählen - Einen eigenen Raum - Den Rückhalt der Geschäftsführung - ausreichend Projektbudget - Zusammenarbeit im Team und mit dem Umfeld - richtiges Stakeholdermanagement betreiben	K´9: unternehmerische Rahmenbedingungen - Genügend Zeit und den richtigen Zeitpunkt wählen - Einen eigenen Raum - Den Rückhalt der Geschäftsführung - ausreichend Projektbudget - Zusammenarbeit im Team und mit dem Umfeld - richtiges Stakeholdermanagement betreiben

7	K10: agile Methoden bei Veränderungsprojekten - Daily - regelmäßige Planung in Sprints ~~- Einsatz von klassischen Projektmanagementmethoden~~ ~~- Teambuilding~~ - Product Backlog ~~- Einsatz von Kanban~~ ~~- Workshops~~ ~~- Design Thinking~~ - Scrum - Kanban (Board) ~~- Story Mapping~~ ~~- Impact Mapping~~ ~~- Large Scale Planning~~ - Retro, Retrospektive - Review - Refrainment ~~- Scrum auf Scrum~~ ~~- Daily auf Daily~~ - Community of Practice ~~- Role Team Retrospektiven~~ - Feedbackbogen	Folgende agile Techniken eignen sich für Veränderungsprojekte: - Daily - Sprintplanung - Product Backlog - Retrospektive - Review - Community of Practice	K´10: diese agilen Techniken eignen sich für Veränderungsprojekte: - Daily - Sprintplanung - Product Backlog - Retrospektive - Review - Community of Practice
7	~~K16: Technik „Retro“ erhöht Teambuilding~~		
7	~~K17: verschiedene Techniken situativ einsetzen~~		