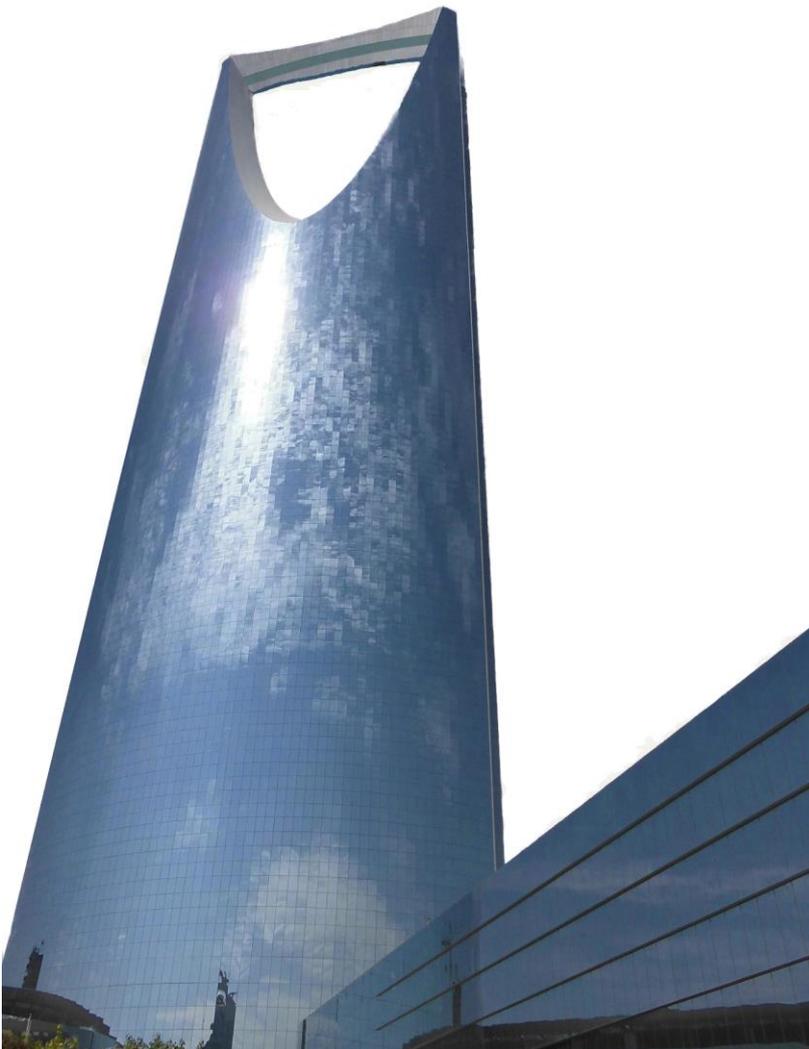


„Ich bin die Borg“

Der Projektleiter als Spinne im Netz in klassischen wie agilen Projekten



PolicyDialog ist eine Agentur für moderne Kommunikation, Politikberatung und Projektmanagement

www.policydialog.com | info@policydialog.com | Skype [policydialog](https://www.skype.com/en/contacts/policydialog)

Inhaltsverzeichnis

-

Projektmethodik	3
Das magische Projektdreieck	6
Projektstruktur nach innen	8
Kommunikation als Vorrecht des Projektleiters	10
Projektmanagement	16
Fazit: Der Projektleiter ist die Spinne im Netz	17



”

A system must be managed. It will not manage itself. Left to themselves, components become selfish, competitive, independent profit centers, and thus destroy the system. The secret is cooperation between components towards the aim of the organization.

”

W. Edward Deming

„Ich bin die Borg“, sagt in „Der erste Kontakt“ die Königin der Borg zu *Commander Data*, was dieser ungläubig aufnimmt. Denn eigentlich sind die Borg eine kollektive Lebensform, in der bis zu diesem Zeitpunkt keine Spitze bekannt war - eine Gesellschaft vollkommener Gleichheit und mit einem intuitiven gemeinsamen Entscheidungssinn. In Star Trek war die Etablierung der Figur der König auch dramaturgisch bedingt. Im Kern folgt sie jedoch einem natürlichen Prinzip, dass es in einer Organisation eine Figur geben muss, die die Fäden zusammenhält: **die Spinne im Netz**.

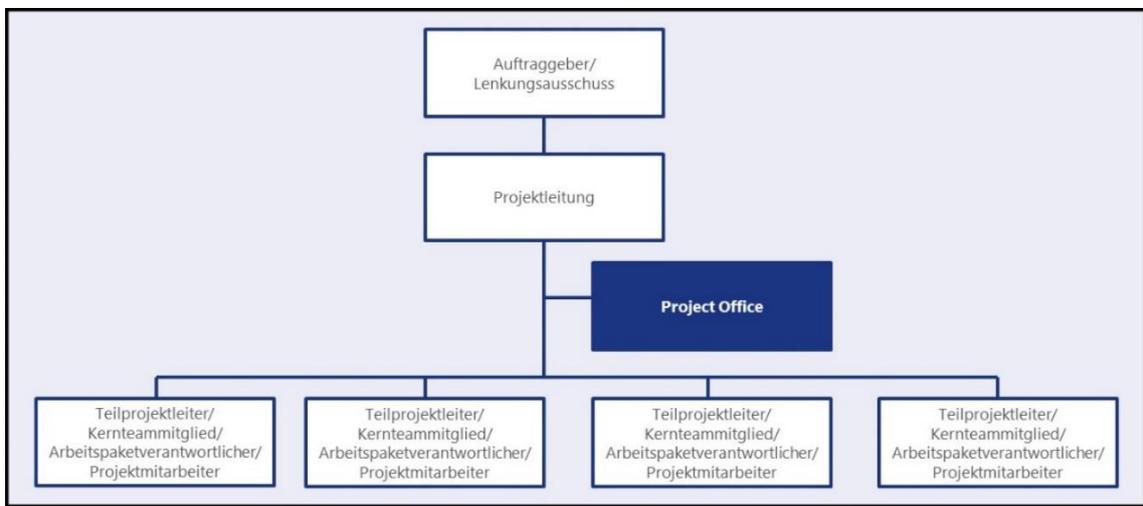


Abbildung 1 Hierarchie in Projekten - Klassik

Ebenso wie die Borg sind Projektorganisationen häufig sehr schnell sehr komplexe Strukturen, in der nicht nur eine Vielzahl von Teilproblemen gelöst werden müssen, sondern die auch eine hohe Wirkungen innerhalb der beauftragenden Organisation haben. Die Zahl der Stakeholder ist hoch und haben meist auch divergierende Anforderungen und Erwartungen an die einzelnen Projekte. Obwohl Projekte – unabhängig von der Projektmethodik, der sie unterliegen – schnelle Entscheidungsboote sein sollen, die Innovation wagen und ihren Erfolg konvers diskutieren sollen, ist deshalb die Frage berechtigt, ob innerhalb einer Projektorganisation der Projektorganisation nicht mehr der steuernde Kopf sein muss.

Projektmethodik

Während in klassischen Projektformaten die Rolle des Projektleiters meist relativ unumstritten ist und vor allem von der Persönlichkeit des Rolleninhabers abhängt, tritt bei agilen Projekten häufig ein grundsätzliches Missverständnis auf. Agil wird gleichgesetzt mit „ohne Strukturen“ und der Sichtweise, dass jedes Projektmitglied quasi frei entscheiden kann, was es tut. Genau dies ist jedoch ein Fehler, denn ein Projektarbeiter ist nicht in dem frei, was es tut, sondern wie es eine Lösung angeht und hier auch nur innerhalb eines Sprints. Dies wird gerade bei den Entwicklerteams deutlich, die für bestimmte Aufgaben innerhalb eines Sprints an Board geholt werden – und sich permanent entsprechend den fachlichen Gegebenheiten verändern.

In beiden Projektformen ist vielmehr ein klarer Fokus auf feste Strukturen und feste Verantwortlichkeiten gelegt. Und in beiden Methodiken gibt es eine Rolle, die im Mittelpunkt steht: der Projektleiter oder Product Owner.¹ Er ist das Bindeglied zwischen der Projektinnenwelt und der Aussenwelt und hier insbesondere dem Auftraggeber. Dies wird deutlich, wenn man sich die Instrumente genauer ansieht.

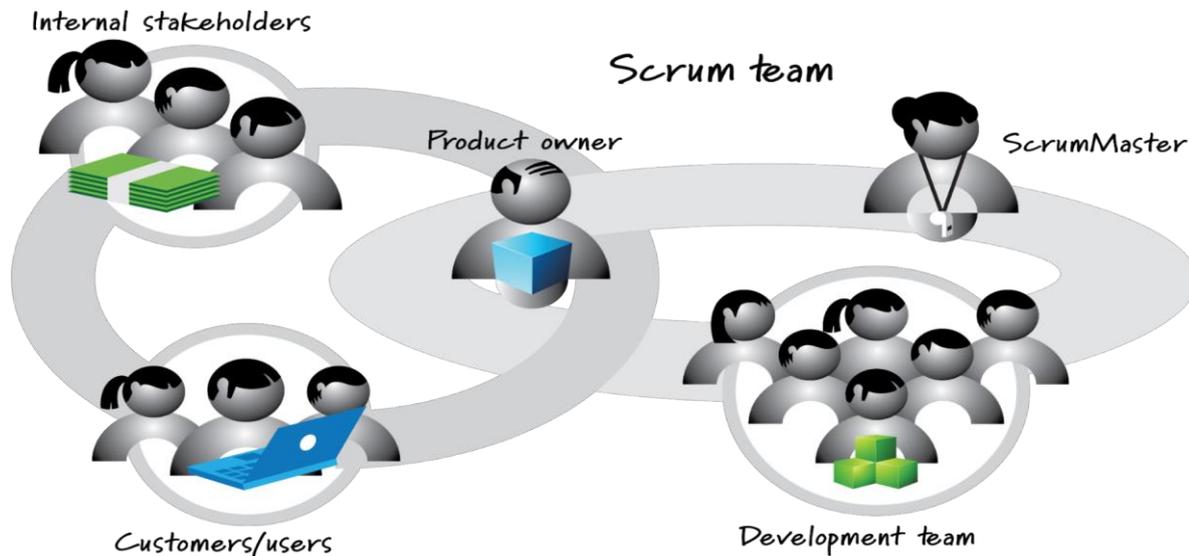
In der *klassischen Projektmethodik*² wird der Projektauftrag zwischen dem Auftraggeber und dem Projektleiter ausgehandelt. Der Projektleiter ist die wesentliche Person, die das Projekt in Zeit und Budget ausplant und den Auftraggeber dabei unterstützt, diese Parameter anhand von dessen Qualitätsvorstellungen und dem Auftragscope zu umfassen. Und auch während des Projektes ist es formal gesehen der Projektleiter, der mit dem Auftraggeber spricht und in das Lenkungsgremium berichtet. Es gibt lediglich eine Rolle, die zusätzlich und unabhängig von dem Projektleiter berichtet: das Quality Assurance. Dieser steht aber, um seine Unabhängigkeit zu sichern, auch generell ausserhalb der Projektorganisation und ist eine Rolle sui generis. Eine Zuordnung zum Projektleiter, der diese Rolle dann sogar selbst wahrnehmen könnte, würde dem Kerngedanken der Rolle des Quality Assurance als Unterstützung der Lenkungsgremien zuwiderlaufen.

Zwar wird gerade bei komplexen Projekten ein Projektleiter auch Teilprojektleitungen mit ausschnittswisen Berichtspflichten betrauen. Diese werden jedoch ausschliesslich im Namen des Projektleiters wahrgenommen und er kann hierbei auch den Inhalt des Berichts festlegen. Dies auch dann, wenn sie in Lenkungsgremien auftreten. Dann folgen sie immer der originären Berichtspflicht des Projektleiters und leiten ihre diesbezügliche Handlungskompetenz von diesem ab. Damit bestimmt der Projektleiter aber auch den Inhalt des Berichts und wird diesen mit dem Vortragenden abstimmen.

Ein Projekt ist insofern eine klassische hierarchische Struktur.

¹ Der Begriff ist hier gleichzusetzen mit der Spitze in Projekten. In der weiteren Folge wird daher grundsätzlich vom Projektleiter gesprochen, soweit es nicht ausschliesslich um agile Projekte geht.

² Es ist hierbei relativ unabhängig, nach welchem Framework gearbeitet wird. Im Kern haben sowohl PMI als auch PRINCE2 oder das V-Modell eine klare Zuständigkeit für den Projektleiter.



Copyright © 2012, Kenneth S. Rubin and Innolution, LLC. All Rights Reserved.

Abbildung 2 Scrum Organisation

Agile Projekte sind zwar weit weniger hierarchisch aufgebaut und zwischen den Rollen ist die Verbindung deutlich sichtbar. Allerdings wird hierbei aus den Rollen noch deutlicher, dass der Product Owner (= Projektleiter) die „Spinne im Netz“ ist, auf den die Bezeichnung „Ich bin die Borg“ zutrifft. Hier steuert der Product Owner weniger durch die Hierarchie als vielmehr durch die ihm an die Hand gegebenen Instrumente, insbesondere das Backlog. Der Product Owner sammelt in diesem die Anforderungen („Theme“) der Nutzerinnen und Nutzer, um diese dann im Dialog mit diesen immer weiter über die Zwischenstufe eines Epic immer weiter zu verfeinern, bis diese in sprintfähige User Stories granuliert sind.

Es lohnt sich, an dieser Stelle die beiden anderen zentralen Rollen in agilen Projekten – das Entwicklerteam und den Scrum Master – etwas näher zu beleuchten, um zu verstehen, dass die lenkende Hand immer der Product Owner ist:

- Das **Entwicklerteam** wird grundsätzlich für jeden Sprint neu zusammengestellt durch den Product Owner. Dies bedeutet nicht, dass permanent alle Personen ausgetauscht werden müssen. Aber sie benötigen für jeden Sprint ein neues Mandat. Dies hängt eng damit zusammen, dass die agile Projektmethodik auch darauf abzielt, dass die Entwickler entsprechend ihrer fachlichen Expertise eingesetzt werden, die sich von Sprint zu Sprint verschieben kann. Der Product Owner muss daher sehr genau wissen, wann welches Thema in einer sprintfähigen Form im Backlog vorliegt.

Daraus wird deutlich, dass innerhalb des Entwicklerteams eine sehr hohe Diskontinuität vorherrscht. Auch deshalb benötigen sie im Sprint Planning und im Daily Scrum den Product Owner als Informationsquelle, denn dieser hat nicht nur das Backlog gemeinsam mit den

Anwendern erarbeitet. Er ist es auch, der die Zusammenhänge und die strategische Linie kennt (und vorgibt).

- Der **Scrum Master** ist ein Coach, der Diskussionen moderieren und auf die Einhaltung der Methoden achten soll. Im Gegensatz zum Entwicklerteam wird er nicht permanent wechseln und kennt dabei die Grundlagen und die strategische Ausrichtung des Projektes sehr gut. Dies ermöglicht ihm aber nur die Wahrnehmung der Coach-Rolle und gibt ihm keine Führungsverantwortung. Nachdem er aber in erster Linie seinen Blick auf das Backlog und das Entwicklerteam hat und in die Definition der Zielperspektive bereits nicht eingebunden ist, kennt er die strategischen Projektgrundlagen weit weniger und kann sie auch nicht aus dem Gehörten rekapitulieren.

Daraus wird deutlich, dass beide Rollen nur eine unvollständige Information haben. Dies ist nicht nur gewollt, sondern liegt auch in der Natur der Sache und daraus begründet sich, dass sie zu keiner Zeit den vollständigen Überblick über ein Projekt haben können. In der klassischen Projektwelt trifft dies ebenso auf die Teilprojektleitungen und die Projektmitarbeiter zu, ohne dies an dieser Stelle noch näher auszuführen.

Dabei kommt dem Product Owner eine noch wichtigere Rolle zu als dies in den klassischen Projektmethodiken vorhanden ist. Anders als im klassischen Projektmanagement bestimmt der Product Owner über die Definition der Product Vision in wesentlichen Teilen die Zielperspektive des Gesamtproduktes mit. Zwar ist er auch hier auf die Zustimmung des Auftraggebers und der Lenkungsgremien angewiesen. Da nur er in einem permanenten Austausch mit allen Beteiligten ausserhalb des Projektes steht – neben dem Auftraggeber auch die Nutzer –, kann er regelmässig die Anforderungen an das Projektergebnis am besten abschätzen. Und da das Backlog in erster Linie sein Arbeitsinstrument ist, trägt er auch die Verantwortung dafür, dass die Qualitätsanforderungen der Nutzer richtig aufgenommen wurden. Kommt es in der Sprint Review zu reihenweisen Ablehnungen durch die Nutzer, wird sich der Blick zunehmend auf den Product Owner richten, ob dieser die Anforderungen auch richtig beschrieben hat.

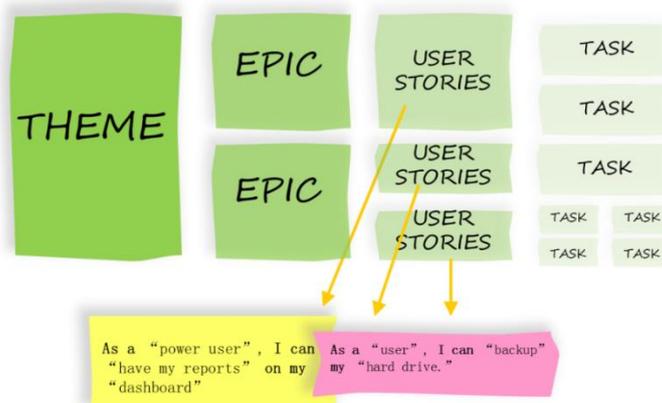


Abbildung 3 Vom Theme zur User Story

Mit der Definition des Backlogs steuert er aber auch das Entwicklerteam und setzt es auch zusammen. Dieses kann nur solche User Stories für einen Sprint auswählen, die der Product Owner auch genügend granularisiert hat, damit sie innerhalb eines Sprints – in der Regel vier Wochen – bearbeitet werden können. Das Entwicklerteam ist hier also nicht ganz frei, was es bearbeitet und wird indirekt so durch den Product Owner gesteuert.

Hinzu kommt noch: ein Projekt ist nicht nur agil in seiner Arbeit, sondern auch volatil in der Zusammensetzung des Entwicklerteams. Einer der wesentlichen Vorteile in den zeitlich begrenzten Sprints ist es gerade, dass für die unterschiedlichen User Stories auch unterschiedliche fachliche Qualifikationen permanent neu an Board geholt werden können. Der Product Owner muss daher bei der Granularisierung der User Stories immer auch im Blick haben, welche Personen er einsetzen kann. Auch wenn die eingesetzten Personen grundsätzlich den fachlichen Anforderungen in den User Stories folgen sollten, so wird ein Product Owner auch immer im Blick haben, welche Qualifikationen verfügbar sind und danach die Arbeit am Backlog (mit) orientieren.

Der Unterschied zwischen einem klassischen Projekt und einem agilen Projekt ist jedoch, dass der Projektleiter im agilen Umfeld weit weniger Einfluss nehmen kann, wie eine Aufgabe umgesetzt wird. Im klassischen Umfeld kann der Projektleiter durchaus sagen, wie eine Lösung entwickelt wird, auch wenn er dies nur in sehr zurückhaltender Weise tun wird. In agilen Projekten besteht diese Möglichkeit für den Product Owner nicht, da das Entwicklerteam insofern frei ist und lediglich über den Scrum Master indirekt durch Coaching gesteuert wird.

Das magische Projektdreieck

Unabhängig, ob es sich um agile Projekte oder um Wasserfallprojekte handelt, ist eines klar: der Projekterfolg orientiert sich innerhalb des Dreiecks aus Zeit, Qualität und Kosten. Entgegen landläufiger Meinungen ist dieses Dreieck fest verankert in allen Projektformationen, wenn sie auch teilweise anders ausgestaltet sind. Und sie sind das zentrale Steuerungsinstrument, welches insbesondere der Auftraggeber für seine Projekte dem Projektverantwortlichen – Projektleiter oder (Chief) Product Owner – setzt.

Während Wasserfall-Projekte von Beginn an beplant und in Folge mit einem Change Request in ihrem Scope verändert werden können, wird die Einordnung in das Magische Dreieck des Projektmanagements bei agilen Projekten weit weniger deutlich.

Dies liegt vor allem in zwei Punkten begründet: ihnen fehlt es an einem definitorischen Anfang und Ende und in dieser Folge auch an einer Ausplanung der Projekte vor dem Projektstart. Unter Hinzunahme einiger Kriterien wird aber auch hier sichtbar, dass agile Projekte dem gleichen Grundsatz folgen, nur in einer veränderten Logik.

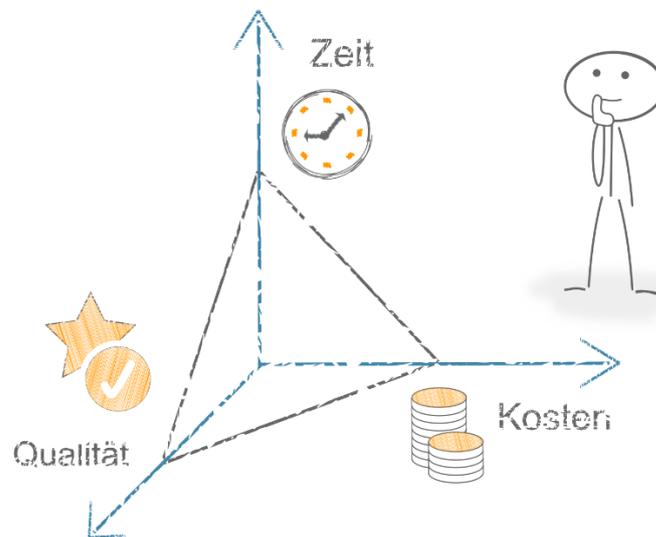


Abbildung 4 Magisches Dreieck in Projekten

1. **Qualität:** Mit der Beschreibung der User Stories durch den Product Owner werden auch Akzeptanzkriterien definiert. Dabei definiert dieser nicht der Product Owner allein, sondern focussiert diese aus seinen Gesprächen mit den Nutzern im Rahmen der Anforderungserhebung. Anders als bei klassischen Projekten sind diese deutlich feingranularer und somit deutlich stärker ausgeprägt. Dabei bekommen die Entwickler (und auch der Product Owner) eine unmittelbare und kurzfristige Rückmeldung am Schluss eines jeden Sprints, ob die Akzeptanzkriterien auch erfüllt wurden – im *Sprint Review*.

Zwar hat das Entwicklerteam durch die „*Definition of Done*“ hier ein Stück weit mit zu entscheiden. Nachdem es sich bei der DoD jedoch um eine Vereinbarung zwischen dem Product Owner und dem Entwicklerteam handelt, bleibt die führende Rolle des Product Owners erhalten, gegen die das Entwicklerteam nicht agieren kann.

2. **Zeit:** Die Zeit ist im agilen Management durch die Sprints vorgegeben. Dabei kann der Product Owner zu Beginn festlegen, wie lange ein Sprint dauert. Üblich sind hier vier Wochen, die Zeiten können jedoch in Abhängigkeit von der Projektgestaltung auch kürzer oder (etwas) länger sein. Und auch wenn der Product Owner die User Stories nicht auswählt, so gewinnt er dennoch durch die von ihm zu verantwortende Granularisierung und Beschreibung eine wesentliche Handhabe für die Auswahl und damit die zeitliche Umsetzung der einzelnen Releases.

Es sei hier auch an die dem *Scrum-Framework* eigenen Instrumente der Velocity und des Burn Down Charts erinnert. Diese dienen gerade dazu die Zeit zu messen, bis zu dem das Backlog abgearbeitet ist. Der Unterschied zu klassischen Projekten ist vor allem, dass die hohe Volatilität des Backlogs die Zeit bis zum Abschluss ebenso permanent verändert wie die Reihenfolge der einzelnen Releases, die aus den User Stories erwachsen. Mit der Übernahme einer Anforderung in das Backlog und der entsprechenden Neukalkulation der Velocity wird

letztlich ein neuer Zeitstrahl definiert. Projektleiter wie Auftraggeber sehen also, wie lange sie für das Projekt noch einplanen müssen.

3. **Kosten:** Dem Product Owner sind die Kosten eines Sprints relativ genau bekannt. Er weiss, wie gross sein Entwicklerteam ist und ihm ist auch bekannt, was die Kosten für dieses Entwicklerteam sind. Zusammen mit dem Strukturkosten für ihn, den Scrum Master und ein Projektbüro sowie beispielsweise Kosten in der Anforderungsaufnahme kann er sehr genau bestimmen, was sein Projekt kostet und dies von seinem Auftraggeber auch verlangen. Damit ist er aber auch entsprechend berichtspflichtig, was den Mittelverbrauch anbelangt und wird im Erfolg hieran gemessen.

Insgesamt hängt das magische Dreieck somit auch bei agilen Projekten immer im Mittelpunkt des Agierens des Product Owners. Es dient ihm zur Steuerung, aber auch dazu neue Anforderungen für den Auftraggeber dahingehend transparent zu machen, was sie kosten und was dafür möglicher Weise verschoben werden muss. Dabei wird er weniger an der Qualität eine Verschiebung vorgenommen, sondern diese eher als Messgrösse genommen. Denn die Qualitätsmesser sind nicht der Auftraggeber, sondern die Nutzer. Aber der Auftraggeber muss entscheiden, ob neue Anforderungen in das Backlog aufgenommen werden und schlussendlich auch die Finanzierung sicherstellen. An der Einhaltung der drei Kriterien des Projektmanagements wird der (Chief) Product Ownern von seinem Auftraggeber deshalb auch gemessen.

Projektstruktur nach innen

Bereits in der Einleitung wurde der Satz geprägt, dass der Projektleiter die Spinne im Netz ist. Bei ihm laufen alle Fäden zusammen und von ihm wird die Kommunikation zwischen der Binnen- und der Aussenorganisation gesteuert. Hier ist es uninteressant, ob ein Projekt in agiler Form oder im Wasserfall-Prinzip umgesetzt wird. In beiden Formen liegt die Erfolgsverantwortung beim Projektleiter.

Woran liegt dies?

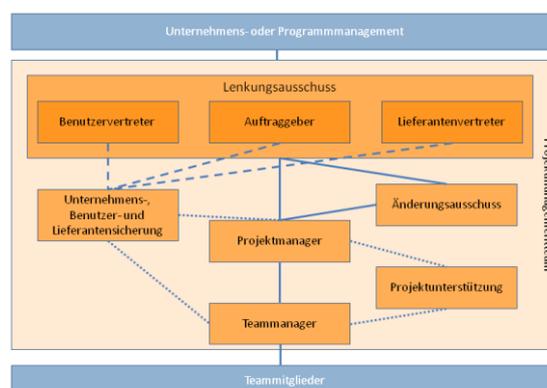


Abbildung 5 Projektorganisation nach Prince 2 classic

Auch wenn sich die Rollenbeschreibung in agilen wie klassischen Projekten teilweise deutlich unterscheidet, so ist der Projektleiter auch innerhalb des Projektes die zentrale Figur, die die im Projektauftrag oder Backlog formulierten Scopes fachlich verantwortet als auch für die gesamte Organisation verantwortlich ist. Dabei ist er in beiden Formen nicht allein, sondern wird – meist in Abhängigkeit von der Projektgröße – von zahlreichen Personen unterstützt, die unterschiedliche Rollen wahrnehmen – und dieses Mandat durch den Projektleiter erhalten.

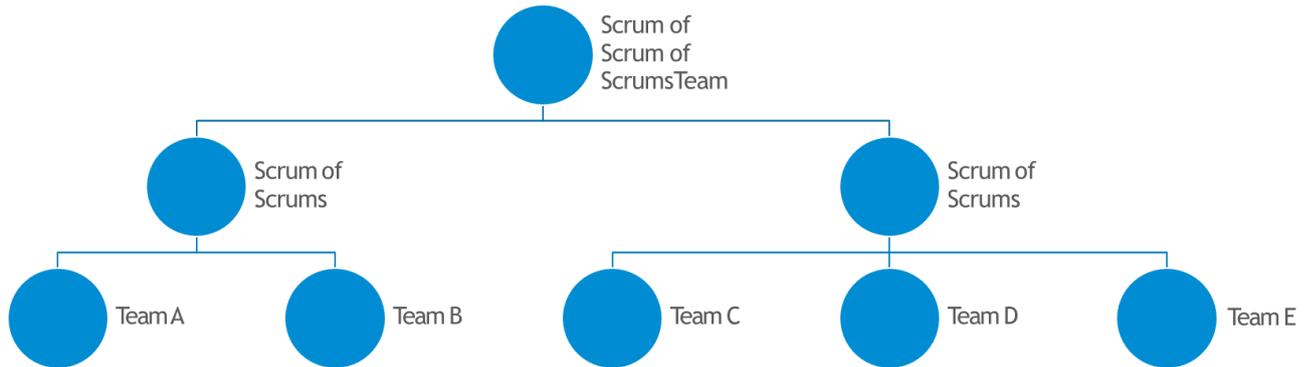


Abbildung 6 Skalierung in Scrum

Die Strukturierung von Projekten in unterschiedliche Teilprojekte ist weitgehend bekannt. Dabei wird der Projektleiter als Auftraggeber gegenüber seinen Teilprojektleitungen sichtbar und nimmt auch die Berichte ab. Die zentrale Aufgabe des Projektleiters besteht hier in der Koordinierung und Abgrenzung zwischen den Teilprojekten, um Doppelarbeiten zu vermeiden und potentielle Synergien zu heben.

Mit *Scrum of Scrums* (**Error! Reference source not found.**) gibt es eine ähnliche Strukturierung auch in agilen Projekten. Der oberste Product Owner wird die einzelnen Themes des Backlogs auf nachgeordnete Product Owner aufteilen und so für eine fachliche wie auch zeitliche Abgrenzung der einzelnen Pakete innerhalb des Backlogs sorgen. Für ihn ist insbesondere wichtig, die Abhängigkeiten zwischen den einzelnen Themes zu erkennen und in die Planung auf die Scrum-Teams zu berücksichtigen: entweder als Teil der Abnahme- und Qualitätskriterien oder bei der Verteilung der Themes auf die Scrum-Teams. Ein wesentlicher Aspekt ist dabei, dass in dem gesamten Projekt nur ein einziges Backlog geführt wird: die erleichtert den hierarchischen Product Ownern einen Überblick und sorgt gleichzeitig auch für Transparenz.

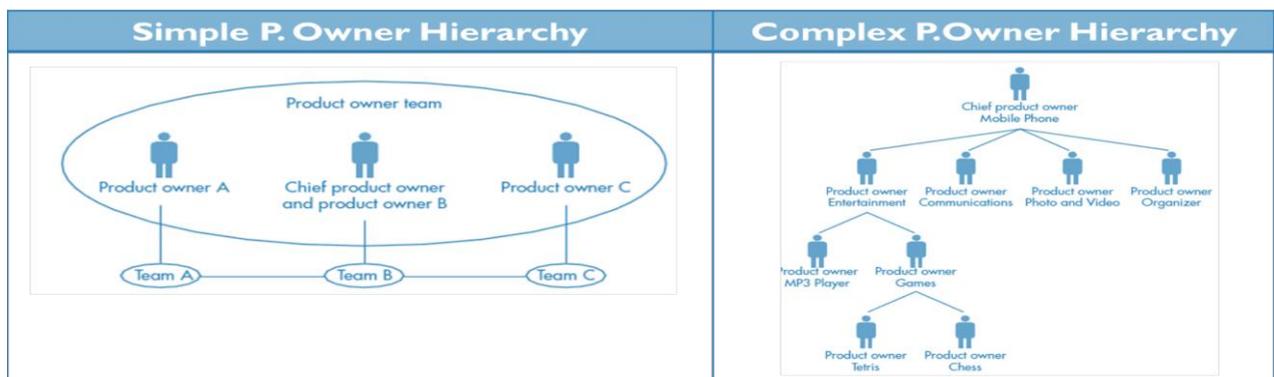


Abbildung 7 Hierarchie im Scrum

Zwar wird die User Story durch den jeweiligen (Teil-) Product Owner nunmehr erstellt. Nachdem der Chief Product Owner aber den permanenten Überblick über das Gesamtprojekt haben muss und auch Weisungen hinsichtlich der Ausgestaltung des Backlogs geben kann, bleibt es bei der zentralen Verantwortung ganz oben, die nach unten kaskadiert wird. Das agile Projekt organisiert folglich lediglich anders, aber es geht von einer zentralen Verantwortung des Chief Product Owners aus ebenso wie des Projektleiters in klassischen Projekten.

Die einzig relativ autonom agierende Rolle neben der Quality Assurance ist der Scrum Master. Er ist nicht unabhängig, aber aufgrund seiner fehlenden Weisungsbefugnis im Projekt braucht er keine zwingende hierarchische Orientierung. Allerdings kann der Product Owner ihn jederzeit austauschen, wenn er sich gegen die Grundlagen eines Projektes stellt. Als Coach des Entwicklerteams innerhalb der Sprints und des Product Owners für die Gestaltung des Backlogs ist er eher als methodisches Glossar zu verstehen, der Diskussionen eine ordnende Hand gibt.

Bleibt das Entwicklerteam. Wie bereits oben ausgeführt, erfolgt die Zusammensetzung durch den Product Owner anhand der jeweils zu erledigenden Aufgaben. Deshalb wird die Zusammensetzung von Sprint zu Sprint sich unterscheiden. Bereits hieraus wird erkennbar, dass der Product Owner eine zentrale steuernde Funktion auch bei der Bearbeitung der User Stories innehat durch seine Auswahl, die weit über die bloße Führung des Backlogs hinausgeht. Denn er – und innerhalb des Projektes nur er – kennt, wann ein *Minimal Viable Product* (MVP) als Release auszuliefern ist. Diese Setzung kommt wahlweise aus funktionalen Erwägungen, aus den Vorgaben des Auftraggebers oder aus seinen Anforderungsgesprächen zustande.

Die zentrale steuernde Rolle des (Chief) Product Owners im Zusammenspiel mit dem Entwicklerteam wird jedoch noch aus einer anderen Perspektive deutlich: im Sprint Planning wie – auf Anforderung des Teams – im Daily Scrum – beantwortet er die Fragen zu den User Stories. Das Team wird sich schon aufgrund der engen Time Box nur in Ausnahmefällen mit den Nutzern unmittelbar unterhalten können, wenn dies auch methodisch durchaus möglich ist.

Insofern ist das Team zwar frei in der Art der Lösungserstellung. Es sollte aber deutlich geworden sein, dass durch das „wann“ und „was“, aber auch durch die Setzung der Qualitätsanforderungen („Definition of Done“) der Product Owner die zentrale Figur ist und sich somit nur bedingt von der Rolle des Projektleiters in klassischen Projektformationen unterscheidet.

Kommunikation als Vorrecht des Projektleiters

Nachdem bislang mehr die organisatorischen Fragen angesprochen wurden, soll es nunmehr um die Rolle des Projektleiters in seiner systematischen Ausgestaltung seiner Rolle als zentraler Kommunikator gehen. Während aus der bisherigen Darstellung bereits deutlich wurde, dass im organisatorischen Zentrum eines Projektes immer der Projektleiter (oder Product Owner) steht, wird die Rolle als „Spinne im Netz“ noch einmal deutlicher, wenn man sich die Abläufe innerhalb eines Projektes genauer ansieht.

Um seiner steuernden und organisatorischen Rolle gerecht werden zu können, muss ein Projektleiter über alle Vorgänge in seinem Projekt Bescheid wissen. Dabei kommt es nicht darauf an, dass er in alle fachlichen Verästelungen und Details eingeweiht ist. Vielmehr ist es für ihn entscheidend, dass er die Fäden zusammenführt und koordiniert. Dies ist jedoch nicht nur entscheidend, um zwischen den einzelnen Verästelungen eine ordnende Hand zu haben. Vielmehr ist der Projektleiter nur so in der Lage, seine Berichtspflichten gegenüber dem Auftraggeber und dem Lenkungsgremium nachzukommen und das Projekt sinnvoll zu steuern.

Zwar haben auch die einzelnen Projektteile – ob Teilprojektleitungen oder Sub-Scrums – Berichtspflichten. Ein Projektleiter kann sich aber nur nicht nur darauf verlassen, dass diese Berichtspflichten auch eingehalten werden. Vielmehr muss er diese zwingend auch einfordern. Dafür gibt es unterschiedliche Instrumente:

1. Mittels des **Projektstrukturplanes** wird transparent sichtbar, wer welche Aufgabenpakete übernommen hat und wann sie abgeliefert werden müssen. Sinnvoller Weise sind hier auch die jeweiligen Ressourcen mit enthalten. Weder ist der Projektleiter in der Lage noch ist es sinnvoll, dass er diesen allein beplant, sondern seine Aufgabe ist die Rahmensetzung. So wird er in den Teilprojektaufträge – oder den *Scrum of Scrum*-Detaillierungen – bestimmte Meilensteine vorgeben und sie in den Projektstrukturplan übernehmen. Jedoch werden bereits diese Meilensteine notgedrungen mit den Teilprojektleitungen auszuplanen sein, da sie den wesentlich besseren Einblick in die Machbarkeit bestimmter Teilleistungen haben. Innerhalb dieser Teilprojektvereinbarungen und der *Scrum of Scrum*-Detaillierung sind die Teilprojektleitungen (synonym auch für die (Teil-) Product Owner) für die Feinplanung verantwortlich. Diese sollten in den Gesamtprojektstrukturplan übernommen werden, um unterschiedliche Bearbeitungszyklen zu vermeiden und gleichzeitig auch eine höchstmögliche Transparenz sicherzustellen.³

Dabei sind auch agile Projekte zur Vorlage eines Projektstrukturplanes angehalten. Dies ist auch deshalb zwingend, weil die Releases innerhalb der Lösungsentwicklung durch die Auftraggeber fest vorgegeben und für das Projektteam bindend sind. Auch ist die zeitliche Länger der Sprints bereits vorgegeben, auch wenn die jeweils in den Sprints zu bearbeitenden User Stories durch das Entwicklerteam erst im Sprint Planning abschliessend festgelegt werden. Der Product Owner hat aber einerseits durch die Granularisierung des Backlogs einen Einfluss darauf, welche User Story bearbeitungsreif ist. Andererseits bildet der so definierte Projektstrukturplan aber auch für ihn das Planungsinstrument, wann die einzelnen User Stories in der notwendigen Feingranularität vorliegen müssen.

Der Projektstrukturplan ist dabei kein starres Dokument, sondern unterliegt beständigen Anpassungen. In klassischen Projekten ist dies der *Change Request*, der sowohl ordentlich am Ende der Projektphasen wie auch ausserordentlich unterperiodisch vorgenommen werden kann. In agilen Projekten kommt es bereits durch die *Sprint Plannings* zu Veränderungen. Die

³ Vielfach wird die dann fehlende Übersichtlichkeit der Aufnahme der Detaillierung entgegengehalten. Diese Argumentation vernachlässigt jedoch die heutigen Möglichkeiten, die unterschiedlich hohe Granularität darzustellen.

Volatilität wird zudem durch die beständig neu auf das agile Projekt einflussenden Anforderungen sichtbar.

Aber auch in klassischen Projekten unterliegt der Projektstrukturplan beständigen Anpassungen, die spätestens in den jeweiligen Phasenübergängen auch zu vollziehen sind. So schreiben alle Frameworks zwingend vor, dass mit dem Ende einer Projektphase die Ursprungsplanung zu prüfen und bedarfsgerecht anzupassen ist. Denn auch hier können neue Anforderungen integriert werden oder aufgrund der Erkenntnisse aus den einzelnen Phasen höhere Komplexitäten zu berücksichtigen sein. Eher wird dies in den nahezu beständig auftretenden Change Requests sichtbar, die in vielen Teilen auch Auswirkungen auf den Projektstrukturplan haben.

Für den Projektleiter ist der Projektstrukturplan ein zentrales Steuerungsinstrument. Er sieht anhand von Ampelschaltungen sofort, wo ein Arbeitspaket steht. Kommt der Vorlagetermin nahe oder ist er gar überschritten, ohne dass ein Ergebnis vorliegt, ist sein Eingreifen erforderlich – zunächst einmal das bloße Nachfragen. Aber im weiteren Verlauf auch die Einforderung von Berichten, um gegebenenfalls Gegenmassnahmen einzuleiten („controlling by exemption“).

Dieses Controlling bedarf aber einer ständigen Kommunikation im Projekt. Werden Abweichungen erst mit dem regulären Bericht sichtbar, ist an verschiedenen Stellen ein Fehler gemacht worden und das Kind im wahrsten Sinne des Wortes bereits in den Brunnen gefallen. Im agilen Projekt kann der Product Owner diese Abweichungen meist bereits im Daily Scrum erkennen – und auch gegensteuern. Denn ihm obliegt auch das Recht, einen Sprint vorzeitig abzusprechen, wenn dies sich als erforderlich erweist.

Genau dies spricht auch für einen einheitlichen Projektstrukturplan und ein gemeinsames Backlog. Damit wird eine grösstmögliche Transparenz geschaffen und mögliche Anpassungen lassen sich wesentlich einfacher umsetzen, als dass dies in unterschiedlichen Dokumentationen geführt wird.

2. Jeder Teilprojektleiter und jeder (Teil-) Produkt Owner hat gegenüber dem Projektleiter Berichtspflichten. In der Regel folgen die Berichtspflichten nach fest vorgegebenen Perioden, die abhängig auch von der Grösse des Projektes sind. Hinzu können jedoch auch ausserordentliche Berichtspflichten kommen wie beim Abschluss von Meilensteinen, der Vorlage von Arbeitsergebnissen oder in Vorbereitung von Lenkungs- und Steuerungsgremien des Projektes.

Daneben gibt es ausserordentliche Berichtspflichten, die auf dem Prinzip des *controlling by exemption* beruhen. In erster Linie geht dies vom Teilprojektleiter oder Teil Product Owner aus. Allerdings kann der Projektleiter / Product Owner auch einen Bericht verlangen, wenn er – beispielsweise aus dem Projektstrukturplan -erkennt, dass bestimmte Parameter nicht mehr eingehalten werden.

3. Schliesslich kommen noch regelmässige Gespräche zwischen dem Projektleiter und seiner hierarchischen Ebene. In den Scrum of Scrums ist dies nicht nur für die Entwicklerteams,

sondern auch für die Product Owner systematisch angelegt. Auch innerhalb eines klassischen Projektes und erst Recht in Hybridstrukturen sind jedoch regelmässige Zusammenkünfte zwischen dem Projektleiter und den Teilprojektleitungen unerlässlich, um Abstimmungen durchzuführen.

Dabei geht es weniger um eine demokratische Entscheidungskultur, sondern um eine transparente Darstellung von Abhängigkeiten und Überschneidungen zwischen den Teilstrukturen eines Projektes, um dem Projektleiter eine fundierte Entscheidungsgrundlage zu geben. Für den Projektleiter ist dies auch die Möglichkeit, ausserhalb von bilateralen Gesprächen in einer breiteren Formation Entwicklungen im Projekt darzustellen und die strategische Linie offenzulegen.

Daneben sind jedoch bilaterale Gespräche in einem regelmässigen Format unerlässlich. Sie unterstützen die Berichtspflichten ebenso wie die Informationspflichten des Projektleiters, um auch Detailfragen intensiver zu diskutieren.

Diese Instrumente stärken nicht nur die Führungsrolle des Projektleiters, sondern sie machen auch deutlich, dass der Informationsfluss nicht multifunktional ist, sondern immer eine gewisse Struktur hat, in deren Zentrum der Projektleiter steht.

Auch wenn es zusätzlich zu den formellen noch eine Vielzahl von informellen Kommunikationsformen gibt, wird deutlich, dass der Nexus des Projektes immer der Projektleiter ist, bei dem die unterschiedlichen Fäden zusammenlaufen. Dies ist auch insofern nachvollziehbar, weil er den Überblick behalten muss und auch die Projektergebnisse in den Lenkungs- und Steuerungsgremien des Projektes zu vertreten hat. Dabei muss er nicht über jedes einzelne Detail Bescheid wissen, aber ihm müssen die Ergebnisse und die Berichte plausibel sein und er muss erkennen können, ob die Vorgaben – ob aus dem Teilprojektauftrag oder dem Backlog ist hier unabhängig – auch umgesetzt wurden. Nur so kann er auch die Teilaufgaben verteilen, ihre Abhängigkeiten erkennen und Synergien feststellen. Zwar sollen und müssen auch die Teilprojektleitungen miteinander sprechen und können dabei gemeinsame Arbeitsstränge feststellen. Sie können sie, im Rahmen ihres Auftrages und Budgets auch gemeinsam angehen. Aber bereits hier zeigt sich, dass der Projektleiter zwingend informiert sein muss, um die dadurch freigewordenen Kapazitäten anderweitig einzusetzen. Hinzu kommt, dass durch gegebenenfalls geringfügige Abweichungen wirtschaftlich positive Ergebnisse erzielt werden können. Eine solche Entscheidung fällt dann jedoch bereits nicht mehr in den Kompetenzbereich der Teilprojektleitungen.

Wie bereits ausgeführt, darf sich ein Projektleiter jedoch nicht nur auf die formellen Kommunikationswege verlassen. Dies hat nichts mit Misstrauen zu tun, sondern trägt einer breit angelegten Information des Projektleiters und der Unterstützung seiner Rolle bei. Dabei gilt auch hier: nicht jedes Detail ist wichtig, aber wesentliche Informationen über den Projektverlauf sind entscheidend. Die Abgrenzung ist hier immer eine persönliche Einschätzung der handelnden Akteure und es wäre falsch, hier fixe Regeln aufzustellen. Allerdings bieten sich bestimmte Techniken an, die den Projektleiter auf schnelle Weise in die Lage versetzen, einen Überblick zu gewinnen:

- **Projektablage:** Ein unumstössliches *must have* ist gemeinsame Projektablage. Sie dienen auch der Sicherung von Unterlagen und dem Zugriff, wenn einer der Projektmitarbeiter – aus

welchen Gründen auch immer – ausfällt. Deshalb sollte diese auch zur Pflicht gemacht werden, und zwar für alle Dokumente auch bereits im Entwurfsstadium. Gute Regeln der Zusammenarbeit erlauben dies auch, denn grundsätzlich bestimmt der Autor, wann ein Dokument für einen weiten Kreis aktiv geöffnet wird. Sie erleichtern aber auch das kollaborative Arbeiten innerhalb des Teams und vermeiden, dass an unterschiedlichen Dokumentenständen gearbeitet wird.

Ablagesysteme erlauben heute, dass neu bearbeitete Dokumente auf einem Dashboard angezeigt werden. Der Projektleiter kann somit schnell sehen, was in seinem Projekt gerade läuft und sich einschalten.

- **Dokumentation:** Hält man sich das agile Manifest⁴ vor Augen, so fällt in Bezug auf Dokumentationsfragen ein Punkt ins Auge: „Funktionierende Software mehr als umfassende Dokumentation“. Dies ist auch richtig, weil Software intuitiv arbeiten soll und durch neuere Codierungsverfahren sich Fehler leichter gefunden werden. Dies bedeutet aber nicht, dass es keine Dokumentation geben soll und insbesondere innerhalb eines Projektes sind minimale Dokumentationen über den Fortschritt wichtig. Was jedoch sollte hier dokumentiert werden, so dass sich alle Beteiligten – auch der Projektleiter und Product Owner – ein schnelles Bild vom Stand der Projektarbeit machen können:
 - *Ergebnisse aus Besprechungen:* Hier reichen meist kurze Notizen, die verknüpft sind mit einer zeitlichen Perspektive und der Verantwortlichkeit. Denn auch solche Ergebnisse müssen nachverfolgt werden und gerade zu schnell in Vergessenheit. Sie bieten aber auch dem Projektleiter die Möglichkeit, nachzufassen und sich über ein bestimmtes Ereignis zu informieren.
 - *Terminplanungen:* Projekte sind schnelllebig und ein gemeinsamer Projektkalender schafft die Möglichkeit, dass Terminüberschneidungen ausgemerzt werden. Sie bieten aber auch dem Projektleiter einen schnellen Überblick über Ressourcen die gebunden sind und gleichzeitig die Möglichkeit einzugreifen, wenn aus seiner Sicht bestimmte Ressourcen überbeansprucht werden.
 - *Funktionspostfächer:* In einer Zeit mit einem hohen Email-Verkehr bietet sich die Kommunikation über Gruppenpostfächer an. Neben einer ausgezeichneten Informationsverdichtung schaffen sie jedoch gleichzeitig Ablagen, die sonst teilweise mühsam hergestellt werden müssten.

In diese Kommunikationsformen muss der Projektleiter nicht aktiv einbezogen werden. Aber sie bieten ihm die Möglichkeit, seine Steuerungsfunktion auf eine effektive Weise wahrzunehmen und sich notfalls unmittelbar einzuklinken.

- **Direkte Beteiligung:** Projektmitarbeiten sollten aber auch dazu ermuntert werden, den Projektleiter direkt in wichtige Kommunikationen mit einzubeziehen. Die Einladung zu bestimmten Meetings, die Setzung des Projektleiters in cc oder eine nachträgliche kurze Information stärken ihn in seiner Rolle, die Themen des Projekts sinnvoll zu steuern und sich

⁴ <https://agilemanifesto.org/iso/de/manifesto.html>

über den Projektfortschritt fortlaufend zu informieren. Das Wort „ansprechbar“ klingt in diesem Fall zwar abgedroschen, aber es ist das zentrale Instrument, um über wichtige Themen informiert zu sein.

Obwohl sie auch der Kontrolle dienen können, müssen sie auch in der täglichen Arbeit anders verstanden werden und es ist das Kunststück des Projektleiters, diese Instrumente nur sehr kleinteilig als Kontrollinstrument zu nutzen. Vordergründig sind die regulären Berichtspflichten das Kontrollinstrument des Projektleiters. Die hier benannten Instrumente dienen vielmehr einerseits der Dokumentation, aber auch zur frühzeitigen Information für des Projektleiter über den Projektfortschritt und der Möglichkeit, die Ergebnisse auch einschätzen zu können. Dies schliesst nicht aus, dass er teilweise auch gezielt nachfragt bei den verantwortlichen Personen. Dies können jedoch nur Verständnisfragen sein.

Eine zentrale Rolle spielt aber auch, wie Diskussionen geführt werden. Gerade bei agilen Projekten besteht ein weitverbreiteter Irrtum, dass jeder zu jedem Thema zu beteiligen ist und eine demokratische Abstimmungskultur herrscht. Diese Vorstellung könnte nur dann existieren, wenn man einerseits die Chaostheorie in Projekte transferiert und andererseits Projekte keine Ergebnisse zu erzielen hätten. Gerade vor dem Hintergrund, dass Projekte jedoch Ergebnisse erzielen sollen, ist die Etablierung der Chaostheorie in Projekten eher kontroproduktiv.

Deswegen liegt sowohl klassischen wie agilen Projekten eine straff geführte Projektorganisation zu Grunde, die eine Hierarchie beinhaltet und an deren Spitze der Projektleiter steht. Das Missverständnis kommt aus der Arbeit innerhalb eines *Scrum Circles*, in dem innerhalb des Entwicklerteams in der Tat es reale keine Hierarchie gibt und dies auch ganz bewusst gewollt ist. In den Entwicklerteams herrscht in der Tat eine Gleichrangigkeit aller Mitglieder. Die Diskussion wird jedoch dadurch begrenzt, dass die Diskussionszeiten einem strengen Time Boxing unterliegen – in allen Stadien des Scrum Circles. Auch wenn der Scrum Master kein Hierarch ist, ist es seine Aufgabe, den Prozess zu moderieren und anzuleiten.

Gleichzeitig steht innerhalb des Entwicklerteams nicht das Projekt selbst in Frage. Es hat sich auf die Themen zu begrenzen, die (von ihm selbst) für den Sprint ausgewählt worden sind. Dabei sollen dem Product Owner durchaus Hinweise gegeben werden, wo mögliche Veränderungen in anderen Teilen des Backlogs erforderlich sind. Sie stehen jedoch nicht zur Diskussion. Dies ist auch folgerichtig, gerade wenn man auch bedenkt, dass die meisten Diskussionen sich generell nicht an fachlichen Komponenten eines Projektes entzünden, sondern an Strukturfragen. Diese ist jedoch vorgegeben und werden zwischen Auftraggeber und dem (Chief) Product Owner – oder in klassischen Projekten dem Projektleiter – definiert und sind für alle Teilnehmer bindend.

Diese Hierarchie spielt übrigens auch innerhalb des Teams von Product Ownern bei skalierten agilen Projekten eine zentrale Rolle. Zwar sollen sich die Product Owner über inhaltliche, strukturelle wie organisatorische Themen austauschen und auch kontrovers diskutieren. Diese Diskussionen dürfen jedoch kein Selbstzweck sein und stehen unter der klaren Prämisse, dass es einen gibt, der die Fäden zusammenführen und entscheiden muss: der Chief Product Owner.

Schlussendlich: es ist quasi natürlich, dass ein Projektleiter oder (Chief) Product Owner für aussenstehende manchmal als leichter Autist erscheint, der sich temporär in seine Kammer zurückzieht. Ein Projekt ist kein open floor und es ist auch nicht zielführend, alle Punkte in einem offenen Diskurs mit allen zu diskutieren. Zudem hat er verschiedene Stakeholder abzuholen und muss in einem gewissen Rahmen auch die Projektplanung vorgeben.

Projektmanagement

Schliesslich ist die Frage des Projektmanagements, der gesamte organisatorische Rahmen, zu klären. Während sich im klassischen Projekt zwischenzeitlich die Existenz eines Project Management Offices (PMO) durchgesetzt hat, wird in agilen Projekten teilweise die Meinung vertreten, dass das Projektmanagement nicht zu den Aufgaben des Product Owners zählt.

Diese Sichtweise ist jedoch abzulehnen. Die Aufgabe des Projektleiters wie des Product Owners ist nicht nur eine rein inhaltliche, sondern umfasst auch das Management eines Projektes.

- Das Controlling des gesamten Projektes mit der gesamten Finanz- und Strukturplanung.
- Die Planung der Projektaufgaben und die zeitliche Ausplanung des Projektverlaufs.
- Die Kommunikation mit dem Auftraggeber und den Lenkungs- und Steuerungsgremien.
- Die Bereitstellung der Infrastruktur für das Projekt, angefangen von der technischen Ausstattung über die Räumlichkeiten bis hin zu den Mitarbeitern des Projektes. Hierzu zählt aber auch die Organisation der Abnahmetests und der Anforderungsaufnahme, um die Lösung überhaupt erarbeiten zu können.
- Die Organisation der gesamten Projektkommunikation nach innen wie nach aussen.

Die Aufgaben sind unmittelbar verknüpft mit der Ausplanung des Projektes und der Erfolgskontrolle. Sie lassen sich bereits deshalb nicht von der Rolle des Projektleiters trennen. In der klassischen Projektwelt hat sich deshalb die Einrichtung eines Project Management Offices etabliert, welches den Projektleiter in vielen dieser Funktionen unterstützt.

Mit dem *Scrum-Bild* hat sich jedoch der falsche Eindruck teilweise festgesetzt, dass diese Aufgaben nicht mehr innerhalb des Projektes erfolgen. Eine geteilte Verantwortung würde jedoch für das Projekt negativ kommen, da ein quasi unabhängig agierender Projektmanager andere Ziele verfolgen würde als der Product Owner: während der Product Owner an den inhaltlichen Qualitätsziele lediglich gemessen würde, verfolgt der Projektmanager monetäre Ziele. Das magische Dreieck (Abbildung 4) fällt in einer solche Konstellation auseinander. Die Kunst des Projektmanagements besteht jedoch, die drei zentralen Eckpunkte miteinander zu verknüpfen und somit den Gesamterfolg zu sichern.

Dies bedeutet nicht, dass der Projektleiter diese Aufgaben alle selbst erledigen muss. Vielmehr kann mit der Einrichtung eines PMO eine wirksame Entlastung des Product Owners erfolgen, die auch die

Teil Product Owner nutzen können. Ein PMO ist deshalb auch mit eigenen Verantwortlichkeiten ausgestattet, die ähnlich von Teilprojekten oder Teil-Scrums arbeiten.

Fazit: Der Projektleiter ist die Spinne im Netz

Wenn die Königin sagt „Ich bin die Borg“, so kann man dies auch für den Projektleiter sagen. In dem Kollektiv des Projektes nimmt er eine zentrale Rolle ein, sowohl in der Binnen- wie auch in der Aussensicht. Er muss den Anspruch erheben, dass er das Projekt ist – ohne dabei zu verkennen, dass er ein Projekt nicht allein umsetzen kann und alle Rollen in dem Projektgefüge ihre Funktion haben. Hier unterscheiden sich agile oder klassische Projekte nicht, sondern die Unterschiede liegen in der Ausgestaltung der Rolle und in der Wahrnehmung der Instrumente.

Weder klassische noch agile Projekte sind demnach eine Struktur, die frei von Strukturen ist. Strukturen bedürfen jedoch eines Kopfes, der die einzelnen Fäden sowohl inhaltlich als auch kommerziell zusammenhält. Bereits eine Trennung in einen inhaltlichen und einen kommerziell Verantwortlichen führt zu gravierenden Problemen, weil es gerade auf der Seite der Qualität dann einen permanenten und auch unauflösbaren Konflikt kommt.

Es bedarf daher einen „Spinne im Netz“, die das Projekt ist. Nur so lassen sich Projekte zum Erfolg führen.