

Anwendung von agilen skalierbaren Frameworks im Projektmanagement von IT-Dienstleistern

Anna-Lena Pütt

Hochschule Pforzheim
Tiefenbronner Straße 65
75175 Pforzheim
anna-lena.puett@gmx.de

Frank Morelli

Hochschule Pforzheim
Tiefenbronner Straße 65
76175 Pforzheim
frank.morelli@hs-pforzheim.de

SCHLÜSSELWÖRTER

Projektmanagementmethoden, Agiles Projektmanagement, Agile skalierbare Frameworks

Problemstellung und Zielsetzung

Die vorliegende Bachelorarbeit beschäftigt sich mit der Frage, wie agile Methoden im Projektmanagement von IT-Dienstleistern skaliert werden können, um Kunden bei der Einführung neuer Software bestmöglich zu unterstützen. Dazu werden agile Frameworks (ASFs) wie Scaled Agile (SAFe), Large Scale Scrum (LeSS), Disciplined Agile Delivery (DAD) und Nexus vorgestellt und analysiert. Die Auswahl der hier beschriebenen Frameworks basiert auf dem „Status Quo Agile Report 2020“ von Prof. Dr. A. Komus in Kollaboration mit der Hochschule Koblenz. Der Fokus der Arbeit liegt darauf, wie diese Frameworks eingesetzt werden können, um den Herausforderungen bei der Umsetzung von Software-Projekten zu begegnen.

Agile skalierbare Frameworks

Die Literaturanalyse sowie die Befragung ergaben, dass ASFs einen vielversprechenden Ansatz für das Projektmanagement von IT-Dienstleistern darstellen, da sie eine schnelle und flexible Anpassung an Kundenbedürfnisse ermöglichen. Der Einsatz von ASFs im Projektmanagement von IT-Dienstleistern stellt jedoch eine komplexe Herausforderung dar, da die Auswahl des richtigen ASFs nicht nur auf die Anforderungen des eigenen Unternehmens, sondern auch auf die Kompatibilität mit den Kunden abgestimmt werden muss. Eine falsche Wahl kann zu erheblichen Problemen in der Projektarbeit führen.

Methodisches Vorgehen

Bei der Befragung handelte es sich um eine explorative Studie, welche an 115 Großunternehmen verschickt wurde. Die Befragung umfasste 27 Fragen, welche in mehrere Abschnitte unterteilt war. Diese Abschnitte waren „Demographie“, „Vorabfragen zur Agilität“, „Scrum und Projektmanagementmethoden“, „ASF-Fragen“ und „Meinungsfragen“. Innerhalb der Befragungszeit haben insgesamt 21 der 115 Unternehmen an der Befragung teilgenommen. Daraus wurde eine Beteiligungsquote von 18,26% errechnet.

Auswahl der ASF

Die durchgeführte Befragung zeigt, dass Unternehmen bei der Auswahl von ASFs insbesondere auf die Skalierbarkeit, Flexibilität und Kompatibilität mit bestehenden Systemen achten sollten. Keines der Frameworks stellt jedoch die perfekte Lösung dar, da sowohl SAFe als auch LeSS Vor- und Nachteile haben, die bei der Auswahl eines geeigneten Frameworks berücksichtigt werden müssen. SAFe ermöglicht eine strukturierte und hierarchische Organisation, die besonders für große Unternehmen geeignet ist, die komplexe Projekte mit vielen Beteiligten und Abhängigkeiten managen müssen. Die Anwendung von Agile Release Trains kann jedoch in kleineren Projekten zu Problemen führen. LeSS hingegen ist auf kleinere Skalierungen ausgerichtet und i.d.R. mit den bestehenden Arbeitsweisen und Methoden kompatibel. Allerdings ist die Flexibilität bei der Anwendung verschiedener Projektmanagementmethoden gering, was eine optimale Nutzung verhindert.

Hindernisse im Projektmanagement

Aus den Erkenntnissen der Befragung lässt sich eine Rangfolge der Haupthindernisse in der Projektarbeit ableiten. Diese sind in Tabelle 1 dargestellt.

Rank	Haupthindernis	Auswahl	Arith. Mittel	SD
1	<i>Budget- oder Terminüberschreitungen</i>	12x	1,92	1,31
2	<i>Zu hohe Komplexität des Projekts</i>	12x	2,58	1,56
3	<i>Gestörter Informationsfluss</i>	12x	2,83	1,27
4	<i>Unrealistisch oder unbekannte Ziele</i>	12x	3,08	1,31
5	<i>Fehlende Identifikation mit dem Projekt bei den Projektbeteiligten</i>	8x	2,88	1,64
6	<i>Unstrukturierte Kommunikation</i>	8x	3,38	1,06
7	<i>Unklare Erfolgskriterien</i>	8x	3,75	1,28
8	<i>Fehlende Kompetenzen bei Projektmitarbeitenden</i>	6x	3,83	0,98
9	<i>Mangelnde Erfahrung in der Projektleitung</i>	1x	1,00	-

Tabelle 1: Rangfolge der Haupthindernisse.

Die Hindernisse korrelieren mit den angegebenen Verbesserungspotentialen. Auch diese lassen sich in eine Rangfolge bringen, die in Tabelle 2 zu sehen ist.

Rank	Verbesserungspotentiale	Auswahl	Arith. Mittel	SD
1	<i>Präzisere Definition von Inhalten, Zielen und Erfolgskriterien</i>	15x	2,33	1,11
2	<i>Verbesserte Kommunikation</i>	14x	3,36	1,28
3	<i>Klare Priorisierung der Projekte</i>	13x	2,00	0,5
4	<i>Etablierung von Projektstandards</i>	9x	2,44	1,74
5	<i>Training der Projektbeteiligten</i>	9x	2,89	1,27
6	<i>Unterstützung durch erfahrene Projektbeteiligten</i>	8x	3,63	1,41
7	<i>Mehr Unterstützung durch das Management</i>	4x	3,25	1,26

Tabelle 2: Rangfolge der Verbesserungspotentiale

Eine klare und transparente Kommunikation ist entscheidend für eine erfolgreiche Projektarbeit und minimiert Missverständnisse. Die Ergebnisse zeigen, dass ein gestörter Informationsfluss und eine unstrukturierte Kommunikation die Projektarbeit behindern bzw. eine klare und transparente Kommunikation gewünscht wird. Um die Erwartungen an eine Zusammenarbeit mit externen IT-Dienstleistern zu erfüllen, muss der Fokus auf Expertise, Erreichbarkeit und Support gelegt werden. Die Befragungsergebnisse zeigen, dass Expertise und Support vom Dienstleister gewünscht werden. Hierzu muss ein Dienstleister den regelmäßigen Austausch mit den Kunden, eine hohe Erreichbarkeit sowie einen technischen Support und Expertise, unter anderem durch ein erfahrenes Projektmanagement, ermöglichen.

Um die Kompetenzen der Mitarbeitenden zu stärken und damit eine effiziente Projektarbeit zu ermöglichen, müssen diese geschult werden. Die Befragungsergebnisse haben gezeigt, dass bei den Mitarbeitenden Kompetenzen fehlen, die man durch Schulungen verbessern kann. Um eine erfolgreiche Einführung der Software zu ermöglichen, müssen die Kompetenzen der Mitarbeitenden durch Trainings im Umgang mit der IT-Lösung gestärkt werden.

Fazit

Abschließend lässt sich festhalten, dass der Einsatz agiler skalierbarer Frameworks im Projektmanagement von IT-Dienstleistern eine vielversprechende Möglichkeit darstellt, um den sich schnell ändernden Kundenbedürfnissen gerecht zu werden. Dabei müssen jedoch die Vor- und Nachteile der verschiedenen Frameworks sowie die Herausforderungen bei der Einführung berücksichtigt

werden. Es bedarf einer sorgfältigen Planung und Umsetzung, um die Vorteile der agilen Arbeitsweise voll auszuschöpfen. Die Ergebnisse der Befragung zeigen, dass bei Unternehmen, die SAFe erfolgreich implementiert haben, das SAFe Framework sich offenbar auch mit einer geringeren Anzahl von Mitarbeitern pro ART implementieren lässt. In diesem Kontext stellt sich die Frage, ob beim Einsatz von SAFe die Skalierung von IT-Dienstleistungen auch ohne den Einsatz von ARTs erfolgen kann. Ferner sollte im Hinblick auf einen möglichen Einsatz eines ASFs zur Skalierung von IT-Dienstleistungen auch eine mögliche Implementation von unterschiedlichen Projektmanagementmethoden bei LeSS näher untersucht werden. Im Hinblick auf eine allgemeine erfolgreiche Projektarbeit steht die Kommunikation als Problemfeld im Vordergrund. Für die genannten Aspekte erweisen sich weitere Forschungsaktivitäten als erforderlich, um eine adäquate Implementation zu begünstigen.

LITERATUR

- Beck, K. u.a. (2001): Manifest für Agile Softwareentwicklung. URL: <https://agilemanifesto.org/iso/de/manifesto.html>, abgerufen am 26.12.2022.
- Komus, A. u.a. (2020): Ergebnisbericht: Status Quo (Scaled) Agile 2020: 4. Studie zu Nutzen und Erfolgsfaktoren agiler Methoden. URL: <http://www.processand-project.net/studien/studienunterseiten/status-quo-scaled-agile-2020/>, abgerufen am 18.01.2023.
- Larman, Craig; Vodde, Bas (2017): Large-Scale Scrum: Scrum erfolgreich skalieren mit LeSS. 1. Aufl., dpunkt, Heidelberg.
- Lines, Mark; Ambler, Scott W. (2012): Disciplined Agile Delivery: A Practitioner's Guide to Agile Software Delivery in the Enterprise. Illustrated Edition, IBM Press, Upper Saddle River, NJ.
- Project Management Institute (2023): Disciplined Agile Delivery (DAD), URL: <https://www.pmi.org/disciplined-agile/process/introduction-to-dad>, abgerufen am 05.01.2023.
- Scaled Agile Framework (2021): SAFe 5.0 Framework. URL: <https://www.scaledagileframework.com/>, abgerufen am 18.12.2022.
- Schwaber, Ken (2021): Der Nexus™ Guide: Der gültige Leitfaden zur Skalierung von Scrum mit Nexus. URL: <https://www.scrum.org/resources/onlinenexus-guide>, abgerufen am 12.12.2022.
- Schwaber, Ken; Sutherland, Jeff (2020): The Scrum Guide: The Definitive Guide to Scrum: The Rules of the Game. URL: <https://scrumguides.org/scrum-guide.html>, abgerufen am 18.12.2022.
- The LeSS Company B.V. (2022): LeSS: More with LeSS. URL: https://less.works/less/framework?preferred_lang=de&setlang=true, abgerufen am 18.12.2022.