MASTERARBEIT

zur Erlangung des akademischen Grades

Master of Arts in Business

am Masterstudiengang Rechnungswesen & Controlling

der FH Campus 02

Agiles Projektmanagement

Einsatzmöglichkeiten, Vorteile und Grenzen im Einzelhandel

Betreuerin:

MMag. Sigrid Maxl-Studler

vorgelegt von:

Birgit Weitzer, BA (1810532029)

Graz, 18.09.2020

Ehrenwörtliche Erklärung

Ich erkläre ehrenwörtlich, dass ich die vorliegende Arbeit selbständig und ohne fremde Hilfe verfasst, andere als die angegebenen Quellen nicht benutzt und die den Quellen wörtlich oder inhaltlich entnommenen Stellen als solche kenntlich gemacht habe. Die Arbeit wurde bisher in gleicher oder ähnlicher Form keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt und auch noch nicht veröffentlicht. Die vorliegende Fassung entspricht der eingereichten elektronischen Version.

Graz, 18.09.2020 Birgit Weitzer eh

Kurzfassung

Der Kooperationspartner dieser Masterarbeit ist die Leder & Schuh AG mit Sitz in Graz. Das nicht börsennotierte Familienunternehmen ist im Bereich des Einzelhandels mit Schuhen, Taschen, modischen Accessoires und Serviceartikeln eines der größten Unternehmen in Europa. Derzeit betreibt das Unternehmen mehr als 200 Filialen und einen Online-Shop in vier Ländern. Zum Unternehmen gehörten die Vertriebsschienen Humanic und Shoe4you.

Bis dato wurden im Kooperationsunternehmen die auftretenden Probleme klassischer Projektmanagementmethoden nicht systematisch erfasst. Zudem liegt keine Kenntnis darüber vor, welche agilen Methoden innerhalb der Abteilung auftretende Herausforderungen reduzieren können.

Die Arbeit diskutiert daher, mit welchen agilen Methoden aktuelle Herausforderungen des Projektmanagements der Abteilung Merchandise Management reduziert bzw. eliminiert werden können. Es soll ermittelt werden, welche Methoden sich bei welchen Projekten eignen, um schneller auf sich veränderte Umweltbedingungen reagieren zu können. Übergeordnetes Ziel ist es, Wettbewerbsvorteile zu generieren und somit auf dem stark umkämpften Markt zu bestehen.

In weiterer Folge wurden die agilen Projektmanagementmethoden, die sich nach Ansicht der Interviewpartner für Projekte in der Abteilung eignen, ermittelt. Die Methoden Scrum, Design Thinking und Kanban wurden mit einer Kurzbeschreibung vorgestellt. Es wurde festgestellt, dass zwei der drei vorgestellten Methoden für Projekte in der Abteilung geeignet sind. Als Eignungsbereiche wurden speziell Themen, die eine gute Kommunikation und regelmäßige Abstimmungen erfordern genannt. Eine Methode ist nicht für Projekte in der Abteilung passend. Hier fehlte den teilnehmenden Personen die Messbarkeit der Methode, wurde aber in anderen Abteilungen des Unternehmens gesehen.

Die agilen Projektmanagementmethoden beinhalten Praktiken, Philosophien und Vorgehensweisen. Konkrete Methode oder Instrumente werden nachranging behandelt. Für mehr Agilität im Projektmanagement können daher auch nur einzelne Punkte eingeführt werden, ohne die Projektteams mit komplett neuen Herangehensweisen zu konfrontieren.

Abstract

The cooperation partner for the master's thesis is Leder & Schuh AG based in Graz. The family business is one of the largest companies in Europe in the retail sector for shoes, bags, fashion accessories and service articles and is not listed on the stock market. The company currently operates more than 200 stores and an online store in four countries. The company's distribution channels include Humanic and Shoe4you.

Up to now, the challenges that occur with classic project management methods have not been systematically recorded. In addition, there is no knowledge of which agile methods can reduce problems occurring within the department.

Therefore, the thesis discusses which agile methods can be used to reduce or eliminate current project management challenges of the department Merchandise Management. The aim is to determine which methods are suitable for which projects in order to react faster due to changing environmental conditions. The overriding goal is to generate competitive advantages and thus to maintain the position in the highly competitive market.

Subsequently, the agile project management methods that are suitable for projects in the department according to the interview partners were determined. The methods Scrum, Design Thinking and Kanban were presented with a short description. It was found that two of the three methods suggested are suitable for projects in the department. Especially topics that require good communication and regular coordination were mentioned as areas of suitability. One method is not suitable for projects in the department. In this case, the participating persons lacked the measurability of the method, therefore it was rather seen by other departments of the company.

The agile project management methods include practices, philosophies and procedures. Concrete methods or instruments are treated in a subordinate way. For more agility in project management, only single points can be introduced without confronting the project teams with completely new approaches.

Inhaltsverzeichnis

1 Einleitung 1

1.1 Ausgangssituation 1

1.2 Problemstellung 3

1.3 Zielesetzung 4

1.4 Aufbau und Abgrenzung 4

2 Projektcontrolling im Überblick 6

2.1 Traditionelles Projektmanagement 6

2.2 Controlling im Projektumfeld 11

2.3 Instrumente 15

3 Grundlagen des agilen Managements 22

3.1 Ursprung der agilen Denkweise 22

3.2 Terminologie Agilität in Unternehmen 25

3.3 Bedeutung der VUCA-Umwelt 26

3.4 Erfolgsfaktoren von agilem Management 27

3.5 Objectives and Key Results Methode 29

4 Methoden des agilen Projektmanagements 32

4.1 Scrum 33

4.2 Design Thinking 37

4.3 Kanban 41

4.4 Lean Projektmanagement 43

4.5 Abgrenzung zum klassischen Projektmanagement 45

5 Empirische Analyse zum Einsatz agiler Methoden im Projektmanagement 48

5.1 Darstellung der Ausgangssituation 48

5.2 Studiendesign und Ablauf 50

5.3 Konzeption und Inhalte des Frageleitfadens 52

5.4 Ablauf der qualitativen Interviews 54

5.5 Analyse der durchgeführten Interviews 55

6 Darstellung der Ergebnisse 58
6.1 Projektmanagement 58
6.1.1 Erfolgreiche Projekte 58
6.1.2 Herausforderungen im Projektmanagement 59
6.2 Agilität und agile Projektmanagementmethoden 67
6.2.1 Agilität 67
6.2.2 Methoden 68
6.3 Zusammenfassende Analyse und Erstellung von Handlungsempfehlungen 69
6.3.1 Inhaltliche Punkte 70
6.3.2 Ressourcen 71
6.3.3 Sozial 72
6.3.4 Wirtschaftlichkeit 73
6.3.5 Methoden des agilen Projektmanagements 73
7 Zusammenfassung und kritische Reflexion 75
7.1 Zusammenfassung 75
7.2 kritische Reflexion und Ausblick 77
Literaturverzeichnis 79
Anhang 85

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Phasen im traditionellen Projektmanagement 8
Abbildung 2: Wasserfallmodell 10
Abbildung 3: Controllingkreis 12
Abbildung 4: Heard of Agile 25
Abbildung 5: VUCA Kategorien 27
Abbildung 6: Abgrenzung der Generationen 28
Abbildung 7: OKR-Regelprozess 31
Abbildung 8: Ablauf eines Sprints 37
Abbildung 9: Effizienzfaktoren Design Thinking 38
Abbildung 10: Vorgehensweise Design Thinking 39
Abbildung 11: Traditionelle vs. agile Planung 45
Abbildung 12: Handels-H 48
Abbildung 13: Organisation Abteilung Merchandise Management 49
Abbildung 14: Bewertungsskala Relevanz 53
Abbildung 15: Allgemeines inhaltsanalytisches Ablaufmodell 57
Abbildung 16: Gründe für das Scheitern eines Projektes 59
Abbildung 17: Bewertung Ressourcen 61
Abbildung 18: Bewertung Koordination Projekte 61
Abbildung 19: Bewertung Zusammenspiel Projektteam 61
Abbildung 20: Bewertung Kompetenz 62
Abbildung 21: Bewertung konsequentes Nachhalten 62
Abbildung 22: Bewertung Motivation Projektmitglieder 63
Abbildung 23: Bewertung Kommunikation 63
Abbildung 24: Bewertung Akzeptanz nutzende Personen 63
Abbildung 25: Bewertung externe Ressourcen 64
Abbildung 26: Bewertung unrealistische Zielsetzung 64
Abbildung 27: Bewertung Selbstüberholung 64
Abbildung 28: Bewertung Messbarkeit 65
Abbildung 29: Bewertung Agilität im Zusammenhang mit Projektmanagement 67

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Merkmale von Projekten 6
Tabelle 2: zusätzliche Aufgaben des Projektcontrollings 14
Tabelle 3: Beispiel Projektbewertung 16
Tabelle 4: Überblick agiler Projektmanagementmethoden 33
Tabelle 5: Rollen, Meetings und Artefakte in Scrum 34
Tabelle 6: 4 x 4 Design Thinking Methode 40
Tabelle 7: Kern des Lean Managements 43
Tabelle 8: Kriterien traditioneller vs agiler Projekte 47
Tabelle 9: teilnehmende Personen Interview 51
Tabelle 10: Vor- und Nachteile von Audioaufzeichnungen 54
Tabelle 11: Kategorien Herausforderungen 60
Tabelle 12: Herausforderungen im Projektmanagement 66
Tabelle 13: Empfehlung Einführung agiler Methoden 74

Formelverzeichnis

Formel 1: Planwert EAV 20
Formel 2: Ist-Wert EVA 20
Formel 3: Earned Value 20
Formel 4: weitere Formeln EVA 21

1 Einleitung

Handel ist Wandel. Die Handelsbranche befindet sich derzeit in einer großen Umbruchphase. Teile der Kundschaft wandern vermehrt vom stationären Handel in die Online-Welt ab. Der ohnehin schon hohe Wettbewerbsdruck auf die Branche ist weiterhin stark im Steigen. Für die Sicherstellung des Erfolgs, der Wettbewerbsfähigkeit und den Wachstumszielen ist es notwendig, auf die veränderten Umweltbedingungen zu reagieren und daraus Chancen abzuleiten.[1]

1.1 Ausgangssituation

Der Kooperationspartner der vorliegenden Arbeit ist die Leder & Schuh AG mit Sitz in Graz. Das nicht börsennotierte Familienunternehmen ist im Bereich des Einzelhandels mit Schuhen, Taschen, modischen Accessoires und Serviceartikeln eines der größten Unternehmen in Europa. Mit der Vertriebslinie Humanic ist das Unternehmen in Österreich, Deutschland, Tschechien, Slowakei, Ungarn, Slowenien, Kroatien, Rumänien und Bulgarien erfolgreich vertreten und mit Shoe4You im Heimatmarkt Österreich. Derzeit betreibt das Unternehmen mehr als 200 Filialen und Online-Shops in vier Ländern.

Die Geschichte der Leder & Schuh AG reicht bis in das Jahr 1872 zurück. Das Unternehmen hat sich von einem Schuhproduzenten zu einem Einzelhandelsunternehmen weiterentwickelt. Nach einer erfolgreichen strategischen Neuausrichtung der Leder & Schuh-Gruppe in den Jahren 2015 und 2016 konzentriert sich das Unternehmen auf die Vertriebslinien Humanic und Shoe4You, und baut in diesen Bereichen das Waren- und Dienstleistungsangebot ständig aus. So wurde beispielsweise 2017 der yourHUMANIC Club erfolgreich in Österreich eingeführt.

Das Kooperationsunternehmen ist aus der Historie gewachsen und hat nach einer überwundenen Krise neue Prozesse und Strukturen erfolgreich im Unternehmen etabliert. Immer öfter zwingen Veränderungen im Wettbewerbsumfeld eine Abweichung vom Plan oder eine Adaptierung der Prozesse. Nur flexible und anpassungsfähige Unternehmen können unter neuen Rahmenbedingungen wie der digitalen Transformation, zunehmender Komplexität und technischen Veränderungen dauerhaft erfolgreich sein. Somit wird Agilität immer mehr zum Wettbewerbsvorteil und entscheidenden Erfolgsfaktor. Speziell in der

[1] Vgl. JAHN (2017), S. 25 ff.

Modebranche ist es notwendig, sofort auf neue virale Trends aus der Social Media Welt reagieren zu können.

Digitale Technologien unterliegen einer ständigen Weiterentwicklung. Dieser Veränderungsprozess hat nicht nur Auswirkungen auf das Verhalten der Kundschaft, sondern auch auf die Arbeitsweise im Kooperationsunternehmen. Während es früher kein Problem war, längere Analysephasen hinzunehmen und entsprechend längere Umsetzungsphasen zu haben, besteht heute immer öfter die Gefahr, dass die Konkurrenz schneller ist und einen neuen Trend früher auf den Markt bringt. Eine weitere Gefahr kommt aus der zunehmenden Komplexität mit den sich ständig verändernden Rahmenbedingungen, die bewirken, dass nicht das angeboten wird, was eigentlich von der Kundschaft in der Filiale gewünscht wird. Es entsteht zusätzlich zum falschen Produkt und den dafür entstandenen Kosten auch noch eine unzufriedene Kundschaft. Speziell im Einzelhandel ist es essenziell die Bedürfnisse der Kundschaft zu befriedigen, um ein Abwandern der kaufenden Personen zum Online-Handel oder zur Konkurrenz zu vermeiden. Zu den zusätzlichen Kosten für ein Produkt kommen daher Lost Sales hinzu, da überholte Modetrends nicht bzw. nur mit starken Margeneinbußen verkäuflich sind.

Anpassungen auf neue Rahmenbedingungen werden im Unternehmen in Projekten abgewickelt. Die traditionellen Managementansätze beinhalten klare Strategien, Prozesse und Hierarchien auf der Grundlage einer stabilen und strukturierten Umwelt, die über die Zeit hinweg eindeutige Muster aufweist und daher kalkulierbar ist. Das Management bleibt auf Grund von regelmäßigen Optimierungsmaßnahmen angepasst und dauerhaft leistungsfähig, stößt bei den sich aktuell verändernden und unverlässlichen Umwelten jedoch an seine Grenzen.

Das agile, moderne Managementsystem stellt sich der sogenannten VUCA-Umwelt. Diese beinhaltet volatile, unsichere, komplexe und mehrdeutige Situationen. Das Auftreten solcher Situationen wird durch Digitalisierung noch weiter verstärkt. Die Aufgaben des Managements bestehen darin, diese neuen Technologien in das unternehmerische Denken miteinzubeziehen und daraus Managementtechniken abzuleiten. Unter agilem Management wird nicht nur das Überleben in einer immer komplexer werdenden Umwelt verstanden, sondern ebenso die Kreation von neuartigen Lösungswegen. Somit hat das Unternehmen nicht nur die Möglichkeit unverzüglich auf Umweltveränderungen zu reagieren, sondern den Markt selbst aktiv zu gestalten.

Das Management-Team der Leder & Schuh Gruppe ist ständig darauf bedacht, die verwendeten Systeme und Arbeitsweisen der Arbeitskräfte auf dem aktuellen Stand zu halten. Im regulären Tagesverlauf wird die Überprüfung auf die Aktualität und Effektivität der

eingesetzten Methoden häufig hintenangestellt, da es oft offene Punkte mit höherer Priorität gibt und die Zeit sowie die nötigen personellen Ressourcen fehlen.

Die Abteilung Merchandise Management bildet im Unternehmen die Schnittstelle zwischen Produktmanagement und Vertrieb. In der Abteilung sind operative Aufgaben wie die Warenauslieferung und strategische Aufgabengebiete wie die Warenplanung auf Filialebene angesiedelt. Durch die Schnittstellenfunktion und das breite Aufgabengebiet ist die Abteilung geprägt von Komplexität. In der Zeit vom Informationsüberfluss und Big Data werden Analysen und Auswertungen zwar immer detaillierter, aber Abweichungen immer schwieriger zu begründen. Für eine möglichst objektivierte Aussage über Umsatzveränderungen bei einer bestimmten Marke müsste jede Person, die eine Filiale oder den Online-Shop besucht, befragt werden. Dieses Beispiel verdeutlicht die Zunahme von VUCA-Situationen im Unternehmen folgendermaßen:

- volatil: Führen geänderte Umfeldbedingungen bei Messwiederholungen zu demselben Ergebnis?
- unsicher: Wann bzw. warum ändern sich bestimmte Umweltbedingungen und welchen Einfluss haben diese auf die Auswertung?
- komplex: Sind die bekannten Einflussfaktoren vollständig? Ist die Anzahl der Einflussfaktoren noch zählbar?
- mehrdeutig: Kann ein Haupteinflussfaktor bestimmt werden? Unterscheidet sich dieser hinreichend von den weiteren Faktoren?

1.2 Problemstellung

In der Abteilung Merchandise Management gibt es derzeit mehrere laufende Projekte zur Anpassung von Systemlösungen. Als Projektmanagementmethode wird aktuell die traditionelle Wasserfallmethode eingesetzt. Während einer Projektlaufzeit kommt es häufig zu Schwierigkeiten, wenn sich die Anforderungen ändern oder in der Testphase Probleme auftreten.

Bis dato wurden die Herausforderungen klassischer Projektmanagement-Methoden nicht systematisch erfasst. Zudem liegt keine Kenntnis darüber vor, ob und welche agilen Methoden innerhalb der Abteilung auftretende Probleme reduzieren können.

Die Arbeit diskutiert daher, mit welchen agilen Methoden aktuelle Herausforderungen des Projektmanagements der Abteilung Merchandise Management reduziert bzw. eliminiert werden können. Es soll ermittelt werden, welche Methoden sich bei welchen Projekten eignen, um schneller auf sich verändernde Umweltbedingungen reagieren zu können.

Übergeordnetes Ziel ist es Learnings für andere Unternehmensbereiche zu sammeln, Wettbewerbsvorteile zu generieren und somit weiterhin auf dem stark umkämpften Markt zu bestehen.

1.3 Zielesetzung

Ziel der Arbeit ist zunächst die Erstellung eines theoriegeleiteten Überblicks geeigneter agiler Projektmanagementmethoden. Im Anschluss daran werden im Zuge einer qualitativen Erhebung die wesentlichsten Probleme der bisher im Einsatz befindlichen klassischen Projektmanagement-Methoden identifiziert, sowie agile Methoden hinsichtlich Anwendbarkeit und Passgenauigkeit geprüft.

Dazu werden qualitative Interviews mit Personen der Abteilung Merchandising Management durchgeführt und analysiert. Neben der Analyse bestehender Problemfelder auf Basis traditioneller Ansätze, werden Einsatzmöglichkeiten und Rahmenbedingungen agiler Methoden abgefragt. Darauf folgen Handlungsempfehlungen, welche agile Methoden für welche Projekte der Abteilung Merchandise Management geeignet sind bzw. welche Rahmenbedingungen dazu gegeben sein müssen.

1.4 Aufbau und Abgrenzung

Die nachfolgende Arbeit lässt sich in nachfolgende Bereiche untergliedern:

- In Kapitel zwei werden die Grundzüge des Projektmanagements abgeklärt und die einzelnen Phasen eines Projektes beschrieben. Dabei wird insbesondere auf die Rolle des Projektcontrollings eingegangen. Es wird abgeklärt, welche Instrumente im traditionellen Projektmanagement zur Verfügung stehen, um Herausforderungen entgegenzutreten.
- In Kapitel drei erfolgt die Auseinandersetzung mit agilem Management. Ändern sich Umweltbedingungen, sollten auch strukturelle Anpassungen innerhalb der Organisation vorgenommen werden. Es wird abgeklärt, wie Agilität im unternehmerischen Umfeld definiert wird, und wie agiles Management gegen die Herausforderungen der VUCA-Umwelt wirkt und die Chancen daraus nutzen kann. Ebenso erfolgt die Diskussion über die Erfolgsfaktoren der agilen Denkweise und deren Grenzen. Wie eine ganzheitliche agile Unternehmensführung organisiert werden kann wird mittels der Methode Objectives and Key Results (OKR) abgeklärt.
- Darauffolgend werden im nächsten Kapitel die Methoden des agilen Managements behandelt. Diskutiert werden die Methoden Scrum, Design Thinking, Kanban und

Lean Projektmanagement. Dabei handelt es sich um die bekanntesten Methoden aus dem agilen Management. Weiteres gilt abzuklären, ob diese in der Abteilung Merchandise Management des Familienunternehmens anwendbar sind. Folgend stellt sich die Frage, welche Chancen und Risiken die Methoden aufweisen. Auch notwendige Voraussetzungen für die erfolgreiche Einführung der jeweiligen Methode werden beschrieben.

- Für die Ermittlung der für die Abteilung passenden agilen Methoden werden in Kapitel fünf qualitative Interviews durchgeführt. Es werden dazu in Projekte involvierte Arbeitskräfte der Abteilung Merchandise Management zu den bestehenden Problemen klassischer Methoden befragt, sowie Einsatzbereiche und erforderliche Rahmenbedingungen agiler Methoden ermittelt. Aus den gewonnenen Erkenntnissen wird eine Handlungsempfehlung für den Einsatz agiler Methoden im Kooperationsunternehmen abgeleitet.
- Abschließend erfolgt eine Zusammenfassung der Ergebnisse sowie eine kritische Reflexion dieser.

Die gesamte Arbeit wird sich auf wissenschaftlicher Literatur stützen. Des Weiteren wird in wissenschaftlichen Zeitschriften nach Best-Practice-Beispielen aus der Unternehmenspraxis recherchiert, um Erfahrungen von anderen Unternehmen miteinfließen zu lassen.

In der vorliegenden Arbeit wird nur die Abteilung des Merchandise Managements der Leder & Schuh Gruppe behandelt, alle weiteren Unternehmensbereiche bleiben unberührt. Auf Grund der Schnittstellenfunktion der Abteilung Merchandise Management ist es notwendig, die weiteren Abteilungen bei spezifischen Fragestellungen auch aufzugreifen.

Die Arbeit prüft, welche agilen Methoden in der Abteilung zielführend sein können und welche Voraussetzungen erforderlich sind. Der Einführungsprozess der einzelnen Methoden wird nicht behandelt.

In der vorliegenden Arbeit wird die Unternehmenskultur nicht näher behandelt. Es geht rein darum, welche agilen Methoden gegen aktuelle Herausforderungen wirken können und welche Voraussetzungen dafür gegeben sein müssen.

2 Projektcontrolling im Überblick

Für die Abgrenzung in das Projektcontrolling wird in diesem Kapitel zuerst der traditionelle Projektmanagementansatz erläutert, danach das Projektcontrolling im Detail beschrieben und abschließend Instrumente des Projektcontrollings vorgestellt.

2.1 Traditionelles Projektmanagement

Die Aufgaben in Unternehmen teilen sich in wiederholende, standardisierte Routine- und Innovationsprozesse.[2] Während es sich bei Routineprozessen um wiederholende Aktivitäten handelt, haben Projekte grundsätzlich keinen repetitiven Charakter.[3] In nachfolgender Tabelle werden die Merkmale von Projekten dargestellt.

Merkmal	Beschreibung
neuartig	nicht oder nur teilweise wiederkehrende Aufgaben, verbunden mit Unsicherheit und Risiko
zielorientiert, begrenzt	Spezifiziertes, inhaltliches Ergebnis und begrenzter Zeitrahmen, sowie begrenztes Budget
komplex, dynamisch	umfangreiche und stark vernetzte Aufgabenstellung, mit vielen Abhängigkeiten zwischen den Einzelaufgaben und zum Umfeld, wobei sich Inhalte und Abhängigkeiten laufend ändern können
interdisziplinär, fachübergreifend	Zusammenwirken unterschiedlichster Qualifikationen, meistens aus verschiedenen Organisationseinheiten notwendig
bedeutend	hohe Relevanz bezüglich Nutzungseignung, Akzeptanz, wirtschaftlichem Erfolg, Ressourcenbindung, usw.

Tabelle 1: Merkmale von Projekten
Quelle: in Anlehnung an PATZAK/RATTAY (2018), S. 22.

Zum neuartigen Charakter kommt eine Zielorientierung hinzu. Für das spezifische, inhaltliches Ergebnis eines Projektes stehen begrenzte Ressourcen zur Verfügung. Die Aufgabenstellung im Projekt gestaltet sich als umfangreicher und komplexer als Routineaufgaben. Häufig ist die Zusammenarbeit mehrerer Abteilungen zur Problemlösung notwendig. Als letztes Merkmal wird die Relevanz bezüglich Nutzungseignung, Akzeptanz,

[2] Vgl. KRAUS/WESTERMANN (2010), S. 11.
[3] Vgl. PATZAK/RATTAY (2018), S. 21.

wirtschaftlichem Erfolg, Ressourcenbindung, usw. eines Projektes für das jeweilige Unternehmen genannt.[4]

Projekte ergeben sich durch interne und externe Wandlungsprozesse. Globale, gesamtwirtschaftliche und branchenspezifische Veränderungen führen zu Restrukturierungen in Handelsunternehmen.[5] RUMSCHEIDT sieht in den Veränderungen ausgelöst durch die Digitalisierung eine völlige Neuüberdenkung des Wertschöpfungsprozesses mit neuen Verbindungen und Kooperationen.[6] Mit Hilfe einer Projektwürdigkeitsanalyse wird im Kooperationsunternehmen geprüft, ob die Merkmale erfüllt sind und somit Ressourcen für ein Projekt zur Verfügung gestellt werden.

Eine Möglichkeit Projekte zu klassifizieren besteht darin sie nach Projektinhalt zu ordnen. Für entstandene Klassen kann ein strukturiertes Vorgehen entwickelt und standardisiert werden.[7] Nachfolgende Projekte können hinsichtlich ihres Inhaltes unterschieden werden:[8]

- Unternehmensgründungs- und Unternehmenskaufprojekte
- Unternehmensbeteiligungsprojekte
- Marketingprojekte, Veranstaltungsprojekte
- Strategieprojekte
- Akquisitionsprojekte, Angebotsprojekte
- Durchführbarkeitsstudien, Planungsprojekte
- Forschungs-, Produktentwicklungsprojekte
- Organisationsentwicklungs-, Changeprojekte
- IT-Projekte
- Investitionsprojekte (Bau, Anlagenbau etc.)

Der Ansatz des traditionellen Projektmanagements geht davon aus, dass Projekte unterschiedlicher Arten durch konkrete Planung, Steuerung und Koordination effizient realisiert werden kann.[9]

Unter Projektmanagement wird ein Geschäftsprozess verstanden, welcher mit der Erteilung des Projektauftrages startet und der Projektabnahme endet. Die Teilprozesse Projektstart, Projektkoordination, Projektcontrolling und Projektabschluss stehen miteinander in Beziehung.[10] Während der Projektstart, das Projektcontrolling und der Projektabschluss als

---

4 Vgl. PATZAK/RATTAY (2018), S. 22.
5 Vgl. BECKER/WINKELMANN (2006), S. 441.
6 Vgl. RUMSCHEIDT (2018), S. 38 f.
7 Vgl. KUSTER et. al (2011), S. 7.
8 Vgl. PATZAK/RATTAY (2018), S. 23.
9 Vgl. TREPPER (2012). S.28.
10 Vgl. PROJEKT MANAGEMENT AUSTRIA (2018), Onlinequelle [15.08.2020], S. 12.

abgrenzbare Bereiche gesehen werden, ist die Projektkoordination ein Begleitprozess über die gesamte Projektlaufzeit hinweg. Die Prozesse und die Beziehungen der Teilprozesse werden in nachfolgender Grafik veranschaulicht.

Abbildung 1: Phasen im traditionellen Projektmanagement
Quelle: in Anlehnung an PROJEKT MANAGEMENT AUSTRIA (2018), S. 12 f.

Die Projektvorbereitung bildet die Basis für die Entscheidung über die Durchführung und Freigabe eines Projektes. Es erfolgt eine erste Grobplanung des Vorhabens auf inhaltlicher, zeitlicher und wirtschaftlicher Ebene. Typische Hilfsmittel in dieser Vorbereitungsphase sind Projektanträge, Umfeldanalysen, Chancen- und Risikoabschätzungen, Machbarkeitsstudien, Wirtschaftlichkeitsstudien und Projektkalkulationen bei Projekten mit externen Auftraggebenden.[11] Mit dem fixierten Projektantrag beginnt die Phase des Projektstartes. Hier wird das Knowhow aus der Vorprojektphase transferiert, dementsprechende Projektpläne werden erstellt und die Projektorganisation wird ausgewählt.[12] Das Startereignis bildet ein unterzeichneter Projektantrag. Dieser enthält die definierten Ziele und Rahmenbedingungen wie z. B. Ressourcen oder die Teammitglieder des Projektes.[13] Dieser Antrag zur Durchführung verwandelt sich durch die Freigabe des Projektauftraggebenden zu einem Auftrag.[14]

Die Phase des Projektcontrollings wird im Kapitel 2.2 näher behandelt. In der Abschlussphase eines Projektes erfolgen die Übergabe des Produktes bzw. Präsentation des Ergebnisses, Unterweisungen der nutzenden Personen, Behebungen von Restmängeln, Dokumentation des Ergebnisses und des Prozesses inkl. den Lessons Learned.[15]

Unter einer Projektkrise wird eine Situation verstanden, in welcher der Projektfortschritt blockiert oder stark eingeschränkt ist.[16] In der Literatur ist die Ansiedelung des Krisenmanagements in den Phasen des Projektmanagements unklar. KUSTER et. al. ordnet es dem Projektcontrolling zu und PATZAK/RATTAY sehen es als eigene Teilphase. Bei komplexen Projekten mit hohem Risikoanteil kann es hier zu Situationen kommen, die durch

[11] Vgl. PATZAK/RATTAY (2018), S. 90 f.
[12] Vgl. PROJEKT MANAGEMENT AUSTRIA (2018), Onlinequelle [15.08.2020], S. 12.
[13] Vgl. KUSTER et. al (2011), S. 42.
[14] Vgl. PATZAK/RATTAY (2018), S. 125 f.
[15] Vgl. PATZAK/RATTAY (2018), S. 469.
[16] Vgl. KUSTER et. al. (2011), S. 183.

Steuerungsmaßnahmen im Rahmen des Projektcontrollings oder des Krisenmanagements nicht mehr beherrschbar sind. Derartige Situationen können einen Projektabbruch, einen Projektstopp mit nachfolgendem Relaunch oder radikale Steuerungsmaßnahmen, die den Verantwortungsbereich der Projektleitung übersteigen, auslösen.[17]

Eine Projektkrise ist oft das Resultat mehrerer Ursachen. Der Verlauf einer Projektkrise gliedert sich üblicherweise in folgende Phasen:[18]

- Krisenentstehung
- Krisenerkenntnis
- Krisendarstellung
- Krisenlösung
- Aus der Krise lernen

Indikatoren für eine Projektkrise sind Abweichungen zum Projektplan, dazu zählen Terminverschiebungen, Budgetüberschreitungen oder Verharren bei einem Fertigstellungsgrad von 90% bei den Arbeitspaketen.[19] Das Projektcontrolling beinhaltet Methoden zur Früherkennung von Abweichungen, deswegen wird im Rahmen dieser Arbeit die Krisenbewältigung dem Projektcontrolling und der Projektleitung zugeordnet.

Die Früherkennung einer Projektkrise bedeutet nicht zwangsweise die Vermeidung der Krise, kann jedoch die Schäden minimieren. Das Projektteam muss die Krise nicht nur erkennen, sondern sich eingestehen, dass sie unter den aktuellen Bedingungen nicht dazu in der Lage sind, die Krise selbstständig zu lösen.[20] In einer Krisensitzung können Strategien zur Krisenbewältigung erarbeitet werden. In der Sitzung liegt der Fokus auf der Lösung der Krise und nicht bei der Fehlersuche oder bei Schuldzuweisungen. Die gesamten Steakholder ziehen einen Nutzen aus der Fortführung, mit möglichst geringem Reparaturaufwand. Letztendlich ist jede Krise als Chance für Verbesserungen zu sehen und diese Verbesserungen zu nutzen.[21]

Als eines der traditionellsten und bekanntesten Vorgehensmodelle im klassischen Projektmanagement wird nachfolgend das Wasserfallmodell als Beispiel beschreiben.[22] Die einzelnen Phasen Anforderungsdefinition, Analyse, Entwurf, Implementierung, Test und Inbetriebnahme finden im Wasserfallmodell aufeinanderfolgend statt und enden jeweils mit einem konkreten Entscheidungs- oder Genehmigungspunkt. Der sequenzielle Charakter des

---

[17] Vgl. PATZAK/RATTAY (2018), S. 427.
[18] Vgl. NEUBAUER (2010), S. 31.
[19] Vgl. NEUBAUER (2010), S. 33.
[20] Vgl. NEUBAUER (2010), S. 33.
[21] Vgl. PATZAK/RATTAY (2018), S. 429.
[22] Vgl. TREPPER (2012), S. 30.

Modells verleitet dazu Anforderungsdefinitionen lediglich einmalig zu Beginn eines Projektes vorzunehmen und spätere wichtige Ergänzungen und Änderungen nicht mehr zu berücksichtigen. Ein weiterer Kritikpunkt an diesem Modell ist, dass die Implementierung vor dem Testen stattfindet und Fehler erst spät erkannt werden. Eine weitere Schwierigkeit ist eine oft sehr späte funktionsfähige Version, auf die eine endnutzende Person Feedback geben kann. Daher besteht die Gefahr, dass ein fertiges Produkt nicht den Anforderungen der anwendenden Person entspricht. Auf Grund seiner Einfachheit ist das Wasserfallmodell dennoch weit verbreitet.[23] Die Vorgehensweise wird in nachfolgender Grafik dargestellt.

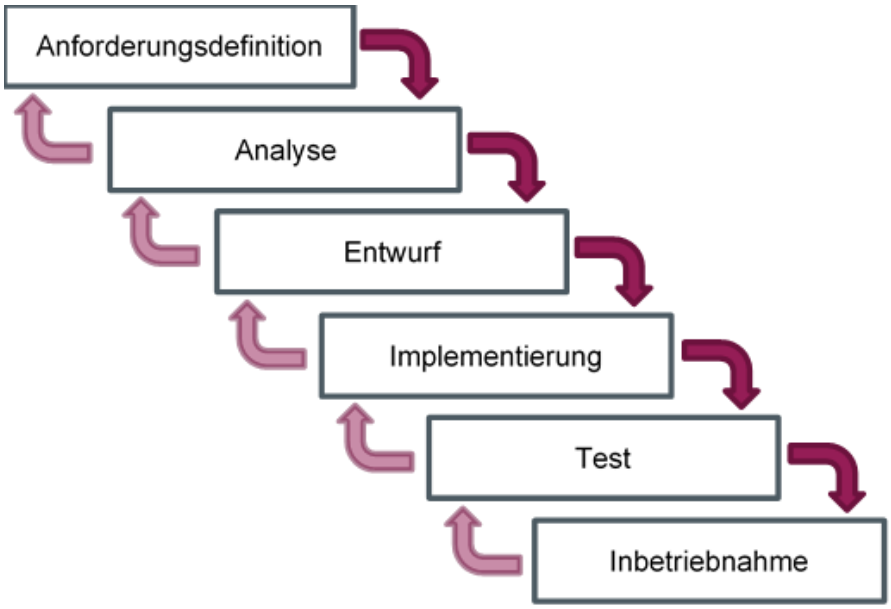

Abbildung 2: Wasserfallmodell
Quelle: TREPPER (2012), S. 30 (leicht modifiziert).

Nachdem bereits die einzelnen Phasen des Projektmanagements und mit dem Wasserfallmodell die bekannteste Vorgehensweise beschrieben wurde, werden nachfolgend formale Rollen beschrieben, denen in Projekten eine wesentliche Bedeutung zukommt:[24]

- interner Projektauftraggebende
- Projektlenkungsausschuss
- Projektleitung
- Projektcontrolling
- Projektteam

Die Rolle des Projektauftraggebendens beschränkt sich nicht auf die Erteilung des Projektauftrages, vielmehr wird ein kontinuierlicher Austausch zwischen dem Auftraggebenden und der Projektleitung gefordert. Der Projektauftraggebende wird als

[23] Vgl. TREPPER (2012), S. 30 f.
[24] Vgl. PATZAK/RATTAY (2018), S. 143.

Vertreter der Projektinteressen aktiv, wenn die persönliche und organisatorische Autorität der Projektleitung nicht ausreicht. Der interne Projektauftraggebende ist vom externen Projektauftraggebenden bzw. der Kundschaft zu unterscheiden.[25]

Bei großen Projekten werden als Gremien zwischen Projektauftraggebenden und Projektleitung Lenkungsausschüsse eingesetzt, da der Projektauftraggebende häufig mit einem Vorstandsmitglied oder der Geschäftsführung besetzt ist. Diese können zwar strategische Entscheidungen mit finanziellen Auswirkungen treffen, aber nicht die inhaltlichen Interessen vertreten.[26]

Die Projektleitung ist für die Abwicklung der Projektvorgänge und das Erreichen der Projektziele verantwortlich.[27] In der Vorprojektphase ist ihre zentrale Aufgabe eine klare Projektdefinition zu erarbeiten und diese mit dem Projektauftraggebenden abzustimmen. Während des weiteren Projektverlaufs übernimmt sie die Führung des Projektteams, gestaltet die Kommunikationsstruktur und ist für das Stakeholdermanagement verantwortlich.[28]

Das Projektteam ist für die inhaltliche Projektbearbeitung verantwortlich. In größeren Teams ist es sinnvoll, das Team zu strukturieren und in ein Kernteam und erweitertes Team zu unterteilen. Dadurch lassen sich Meetings effizienter gestalten und es müssen nicht alle Mitglieder bei jedem Termin dabei sein.[29]

Von Vorteil bei der Definition von Projektrollen ist eine zur projektbezogenen Aufgabe passende Rollenbezeichnung. Damit wird eine klare Ansprechbarkeit in der Kommunikation erhöht. Ein Beispiel dafür ist *Projektteammitglied Entwicklung*.[30]

2.2 Controlling im Projektumfeld

Bevor auf das Projektcontrolling eingegangen wird, wird zuerst das Controlling näher betrachtet. Der Begriff Controlling ist seit einigen Jahren im Wandel. Bereits 1995 hat GRUBER festgestellt, dass sich die Ansätze im Controlling von:

[25] Vgl. PATZAK/RATTAY (2018), S. 144.
[26] Vgl. PATZAK/RATTAY (2018), S. 149 f.
[27] S. ISO 21500:2016 (2016), Onlinequelle [15.08.2020], S. 12.
[28] Vgl. PATZAK/RATTAY (2018), S. 153 ff.
[29] Vgl. KUSTER et. al. (2011), S. 102.
[30] Vgl. PROJEKT MANAGEMENT AUSTRIA (2018), Onlinequelle [15.08.2020], S. 23.

- Controlling ist Planung, Steuerung und Kontrolle zu
- Controlling ist Unternehmensführung durch Planung, Steuerung und Kontrolle zu
- Controlling ist Unterstützung der Unternehmensführung durch Planung, Steuerung und Kontrolle bis zu
- Controlling ist Unterstützung der Unternehmensführung bei Planung, Steuerung und Kontrolle verändert haben.

In den Überlegungen von GRUBER stehen das Ausmaß und die Form der Führungsunterstützung im Mittelpunkt.[31] Auch SCHÄFFER/WEBER haben in einer Studie festgestellt, dass sich das Berufsbild des Controllers von einem Zahlenaufbereiter, zu einem internen Business Partner weiterentwickelt.[32] Diese Veränderungen im klassischen Controlling haben auch Auswirkungen auf das Projektcontrolling. Vom Projektcontrolling werden nicht mehr reine Kennzahlenberichte gefordert, sondern Interpretationen der Berichte und Vorschläge für mögliche Maßnahmen bei Abweichungen zählen zum Aufgabengebiet im Projektcontrolling.

Abbildung 3: Controllingkreis
Quelle: ZIRKLER et. al. (2018), S. 24 (leicht modifiziert).

Im klassischen Controlling sind Aufgaben angesiedelt, die alle relevanten Unternehmensprozesse numerisch abbilden, mit dem Ziel das Unternehmensvermögen zu sichern und zu mehren. Unternehmen müssen sich rasch auf veränderte Gegebenheiten und Situationen einstellen. Durch Planung-, Kontroll-, Analyse- und Steuerungsaktivitäten werden zahlenmäßige Informationen transparent gestaltet und kommuniziert. Die Informationen

[31] Vgl. GRUBER (1995), S 93 ff.
[32] Vgl. SCHÄFFER/WEBER (2015), S. 185 ff.

stellen für das Management eine Entscheidungsvorbereitung dar.[33] Der im traditionellen Controlling verwendete Regelkreis, findet daher auch im Projektcontrolling Anwendung.

Die einzelnen Aktivitäten in einem Projekt haben einen spezifischen Koordinationsbedarf, der sich wesentlich von den operativen Unternehmensprozessen unterscheidet. Die Hauptaufgabe des Projektcontrollings stellt die Ermöglichung einer effektiven Steuerung aller Projektaktivitäten dar. [34]

Im Teilprozess Projektcontrolling werden die Aufgaben zur Feststellung des Projektstatus, die Weiterentwicklung der Projektorganisation und Projektkultur sowie die Erstellung von Fortschrittsberichten erledigt.[35] Unter bestimmten Rahmenbedingungen kann ebenso eine Neuvereinbarung der Projektziele erforderlich sein. Im Projektcontrolling ist weiters die Dokumentation von Projektänderungen sowie die Formulierung und Umsetzung von Maßnahmen angesiedelt.[36]

Das Projektcontrolling beschränkt sich nicht auf die bereits genannten Aufgaben im klassischen Controlling, sondern erweitert diese um zusätzliche spezifische Aufgaben. Zu den monetären Kennzahlen Gewinn, Produktivität, Cashflow und ROI werden noch Berechnungen über die Erfolgsfaktoren, Nutzen und Opportunitäten ergänzt. Der Planungshorizont wird auf das Bilanzjahr und auf die Projektlaufzeit abgestimmt. Während im klassischen Controlling das Rechnungswesen die Datenbasis bildet, werden im Projektcontrolling auch die Leitungsdaten der Projekte gesteuert und überwacht. Im traditionellen Controlling stehen oftmals vergangenheitsorientierte Aufgaben im Vordergrund, während im Projektcontrolling prognostische Analysen erstellt werden.[37] Eine Übersicht der Aufgaben im klassischen Controlling und den zusätzlichen Aufgaben im Projektcontrolling wird in nachfolgender Tabelle dargestellt.

---

[33] Vgl. ZIRKLER et. al. (2018), S. 24.
[34] Vgl. BECKER/WINKELMANN (2006), S. 442.
[35] Vgl. PROJEKT MANAGEMENT AUSTRIA (2018), Onlinequelle [15.08.2020], S. 13.
[36] Vgl. KUSTER et. al. (2011), S. 161.
[37] Vgl. KOREIMANN (2005), S. 21.

Kriterien	Klassisches Controlling	Zusätzliche Aufgaben des Projektcontrollings
Quelle der Basisdaten	Rechnungswesen	Leistungsdaten der Projekte
Rechengrößen	Kosten, Gewinn, Verlust	Nutzen, Qualität, Funktion
Planungshorizont	Bilanzjahr	Projektlaufzeit
Zielgrößen	Gewinn, Produktivität, Cashflow, ROI	Erfolgsfaktoren, Nutzen, Opportunitäten
Gegenstand	Leistungsprozesse	Produkte und Projektprozesse
Sicherheit der Ergebnisse	Quantitativ bestimmt	Risiken, Eintrittswahrscheinlichkeit
Methodik	Vergangenheitsorientiert	Prognostisch
Organisation	Zentralistisch	Multifunktional

Tabelle 2: zusätzliche Aufgaben des Projektcontrollings
Quelle: KOREIMANN (2005), S. 21 (leicht modifiziert).

PATZAK/RATTAY sehen im Projektcontrolling das Knowhow über die einzelnen Instrumente und Methoden des Projektmanagements. Mit diesem Methodenwissen ist das Projektcontrolling eine Unterstützung für die Projektleitung und wirkt bei Entscheidungsvorbereitungen und bei der Projektdokumentation mit.[38]

Im strategischen Projektcontrolling wird auf die Sicherung der Erfolgsfaktoren des Unternehmens abgezielt, die durch ein Projekt realisiert werden sollen.[39] Die wesentlichen Auswahlkriterien für Projekte sind die Unternehmensziele.[40]

Die Projekte werden hinsichtlich ihrer Attraktivität für das Unternehmen bewertet. Unter Attraktivität werden alle Faktoren verstanden, die aus Unternehmenssicht für die Realisierung eines Projektes sprechen.[41] Darunter fallen nachfolgende Faktoren:[42]

- strategische Bedeutung
- Dringlichkeit
- Wirtschaftlichkeit
- Risiko

[38] Vgl. PATZAK/RATTAY (2018), S. 162 f.
[39] Vgl. KOREIMANN (2005), S. 23.
[40] Vgl. FIEDLER (2005), S. 26.
[41] Vgl. FIEDLER (2005), S. 28.
[42] Vgl. FIEDLER (2005), S. 28.

- Kosten
- Ressourcenbedarf

Eine Aufgabe des strategischen Controllings ist es Hilfestellung beim Einsatz von Bewertungsinstrumenten zu geben und die Konsistenz der herangezogenen Daten zu prüfen. Zur Bestimmung der Attraktivität werden vor allem Portfolios, Wirtschaftlichkeitsrechnungen, Nutzwertanalysen und Risikoanalysen herangezogen.[43]

Für die Klassifizierung in einem Projektportfolio empfiehlt KOREIMANN folgende drei Klassen:[44]

- Muss-Projekte
  Darunter fallen alle Projektvorhaben, die durch Geschäftsabhängigkeiten vorgegeben und für die zukünftige Sicherung der Geschäftsbeziehungen erforderlich sind. Speziell dazu zählen alle durch gesetzliche Änderungen bedingten Anpassungen an bestehenden Systemen.
- Soll-Projekte
  Dabei handelt es sich um Projekte mit der Zielsetzung der Produktivitätsverbesserung der Geschäftsprozesse und der Erweiterung der Geschäftsfelder.
- Wunsch-Projekte
  Sie umfassen alle sich auf die Verbesserung der Arbeitssituation beziehenden Projekte, die der Verwaltungsvereinfachung dienen und keinen direkten messbaren Einfluss auf die Produktivitätsverbesserung haben.

In Unternehmen sollte darauf geachtet werden, dass unter Projektcontrolling nicht nur die Durchführung von Kontrollen im traditionellen Sinne verstanden wird. Agiert der Projektcontroller als Kontrolleur, welcher punktuelle Stichproben aufnimmt und erkennbare Abweichungen an die Geschäftsführung meldet, werden vom Projektteam vor allem die positiven Aspekte des Projektfortschrittes gemeldet und die heiklen Themen verdeckt bleiben.[45]

2.3 Instrumente

Nachfolgend werden einige Instrumente für die Durchführung eines regelmäßigen Projektcontrollings beschrieben. Aufgrund des vorher beschriebenen Methodenwissens des

[43] Vgl. FIEDLER (2005), S. 28 f.
[44] Vgl. KOREIMANN (2005), S. 25 f.
[45] Vgl. PATZAK/RATTAY (2018), S. 432.

Projektcontrollings wird dabei nicht zwischen Projektmanagementmethoden und Projektcontrollingmethoden unterschieden.

Im Projektantrag werden die Eckdaten eines Projektes fixiert. Deswegen kommen bereits in der Vorprojektphase einige Methoden zum Einsatz.

Projektwürdigkeitsanalyse

Bei der Projektwürdigkeitsanalyse wird systematisch beurteilt, ob eine Idee als Routineaufgabe oder als Projekt durchgeführt werden soll. In nachfolgender Tabelle wird beispielhaft dargestellt, wie in einem Unternehmen mit einer Punktebewertung die Projektwürdigkeit festgestellt werden kann. Im Beispiel bewerten drei Personen anhand ausgewählter Kriterien und vorgegeben Punktesystem. Bei einer Gesamtpunktezahl von 0 bis 10 wird die Tätigkeit als Routineaufgabe eingestuft, bei Punkten von 11 bis 20 handelt es sich um ein Standardprojekt und ab 21 um ein Großprojekt.[46]

Kriterien	1-2 Punkte	3-4 Punkte	5-6 Punkte	P1	P2	P3
Beitrag zur Unternehmensstrategie	gering	mittel	hoch			
interne beteiligte Organisationseinheiten	1-2	3-4	>4			
Anzahl interne Einzelaktivitäten	<10	10-50	>50			
Erfahrung (technologisch, kulturell)	viel	mittel	wenig			
Risiko	niedrig	mittel	hoch			
0–10 Punkte: Routinevorhaben 11–20 Punkte: Standardprojekt (Kategorie B oder C) 21–30 Punkte: Großprojekte (Kategorie A)						

Tabelle 3: Beispiel Projektbewertung
Quelle: PATZAK/RATTAY (2018), S. 90 (leicht modifiziert).

Nutzwertanalyse

Die Nutzwertanalyse ist ein Verfahren zur Entscheidungsfindung. Es handelt sich dabei um ein quantitatives Bewertungsverfahren, in dem auch nicht monetäre Ziele berücksichtigt werden. Ein häufiger Einsatzbereich der Analyse sind strategische Investitionsentscheidungen.[47] Zu Beginn der Analyse soll eine Zielbestimmung definiert

[46] Vgl. PATZAK/RATTAY (2018), S. 89 f.
[47] Vgl. ZIRKLER et. al. (2018), S. 41.

werden. Zusätzlich zu Leistungs-, Kosten- und Terminzielen sind auch Ziele enthalten, die die Kundschaft oder den Prozess betreffen.[48] Bei der Entscheidungsfindung werden alle relevanten Kriterien definiert und berücksichtigt. In weiterer Folge werden die einzelnen Kriterien nach ihrer Bedeutung gewichtet, wobei die Summe aller Gewichte 100% beträgt.[49] Danach werden die zur Auswahl stehenden Alternativen auf einer metrischen Punkteskala bewertet. Um zum Ergebnis der jeweiligen Alternative zu kommen, werden die vergebenen Punkte mit der jeweiligen Gewichtung multipliziert. Für jede Alternative werden die Ergebnisse summiert und verglichen. Jene Alternative mit dem höchsten Ergebnis ist die sinnvollste nach der subjektiven Einschätzung der Kriterien.[50]

Die Projektplanung ist im Rahmen des Projektstarts angesiedelt. Aufgrund einer hohen Innovationsgeschwindigkeit wird im traditionellen Projektmanagement eine Grundlage ausgearbeitet, auf der die in der Realität auftretenden Veränderungen systematisch gemanagt werden.[51] PATZAK/RATTAY bezeichnen Pläne nicht als Festlegung, wie die Zukunft sein wird, sondern wie die Zukunft nach aktuellem Wissen sein soll.

Zu Beginn der Projektplanung wird die Leistungsplanung erstellt. Die Planung der Termine und Ressourcen findet aufbauend auf den Leistungsplan statt.[52]

Projektstrukturplan und Arbeitspaketspezifikation

Die Leistungsplanung wird mit einem Projektstrukturplan und einer Arbeitspaketspezifikation durchgeführt. Für die Erstellung des Projektstrukturplans wird die Gesamtaufgabe des Projekts in sinnvolle, für sich bearbeitbare Teilaufgaben zerlegt und strukturiert. Das Ergebnis bildet eine Aufgabenhierarchie, bestehend aus der Hauptaufgabe, dem Erreichen den Projektziels, den Teilaufgaben oder Phasen und Arbeitspaketen.[53] Der Projektstrukturplan dient als zentrales Kommunikationsinstrument in einem Projekt.[54]

Nach der Erstellung des Projektstrukturplans werden die einzelnen Arbeitspakete detailliert beschrieben. Die Beschreibung umfasst die Spezifikation der Ziele und Einzelaufgaben sowie die Zwischen- und Endergebnisse. Dadurch wird eine Fehlinterpretation eines Arbeitspaketes verhindert.[55] Aus Vereinfachungsgründen werden nicht alle Arbeitspakete

---

48 Vgl. FIEDLER (2005), S. 43.
49 Vgl. KÜHNAPFEL (2019), 10.
50 Vgl. ZIRKLER et. al. (2018), S. 41 f.
51 Vgl. PATZAK/RATTAY (2018), S. 211.
52 Vgl. PATZAK/RATTAY (2018), S. 215.
53 Vgl. WINKELHOFER (2005), S. 148.
54 Vgl. PROJEKT MANAGEMENT AUSTRIA (2018), Onlinequelle [15.08.2020], S. 32.
55 Vgl. PATZAK/RATTAY (2018), S. 288.

spezifiziert, sondern nur die wegen ihrer Neuartigkeit, Komplexität, Kostenintensität oder sonstiger kritischer Eigenschaften wichtigen Arbeitspakete.[56]

Termin- und Meilensteinplanung

Aufbauend auf den Projektstrukturplan und der darin enthaltenen Arbeitspaketbeschreibung werden der Termin- und Meilensteinplan erstellt. Bei der Terminplanung werden für jedes Element des Planungsablaufs die jeweilige Zeitdauer geschätzt. Damit diese möglichst realistisch ist, muss vorab der Arbeitsaufwand und die eingesetzten Hilfsmittel bestimmt werden. Bei der Erstellung des Termin- und Meilensteinplanung ist zu berücksichtigen, mit welcher Kapazität eine Teammitglied dem Projekt zur Verfügung steht und ob Wartezeiten oder Fristen bei der Abwicklung einzuplanen sind.[57] Als kritischer Pfad werden Arbeitspakete bezeichnet, bei denen eine Änderung der Zeitpunkte einen unmittelbaren Einfluss auf den Endtermin des Projektes hat, somit gibt es keine Zeitpuffer bei diesem Arbeitspaket.[58] Als Meilensteine werden Termineckpunkte definiert, bei denen die Qualität von einem Aufgaben- oder Arbeitspaketbündel überprüft wird. Je nach Ergebnis folgt die Erteilung der Freigabe oder die Vereinbarung von Nachbesserungen.[59]

Ressourcenplanung

Ressourcen werden auch Einsatzmittel genannt und werden im Zuge der Leistungserbringung gebraucht und verbraucht. Das Ressourcenmanagement umfasst alle erforderlichen Maßnahmen zur Ressourcenplanung inklusive der Ermittlung und Zuweisung der geeigneten Ressourcen. Weiters erfolgt die Optimierung der Ressourcenverwendung, sowie die laufende Überwachung und Steuerung dieser. Die Anzahl von Ressourcen, wie z. B. Personen mit unterschiedlichen Qualifikationen, Materialien oder Werkzeugen, muss bei der Ressourcenplanung von der Projektleitung stark eingeschränkt werden. Grund dafür ist der enorme Planungsaufwand für eine vollständige Sammlung und Daten nur begrenzt erfasst werden können. Daher erfolgt eine Beschränkung auf die Engpass-Ressourcen, welche durch hohe Kosten der Nutzung und einer damit verbunden stark beschränkten Verfügbarkeit charakterisiert sind.[60]

Nach der Fertigstellung der Projektplanung erfolgt die regelmäßige Kontrolle dieser. Nachfolgend werden dafür einige Methoden beschrieben.

---

[56] Vgl. PROJEKT MANAGEMENT AUSTRIA (2018), Onlinequelle [15.08.2020], S. 34.
[57] Vgl. WINKELHOFER (2005), S. 152.
[58] Vgl. PROJEKT MANAGEMENT AUSTRIA (2018), Onlinequelle [15.08.2020], S. 36.
[59] Vgl. WINKELHOFER (2005), S. 154.
[60] Vgl. PATZAK/RATTAY (2018), S. 271 ff.

Soll-Ist-Vergleich

Eine bekannte Methode im Projektcontrolling ist der Soll-Ist-Vergleich. Es werden periodisch Abweichungen der Ist-Daten von den Soll-Daten festgestellt und korrektive Maßnahmen eingeleitet. Die zu betrachtenden Aspekte sind Leistung, Kosten, Qualität, Ressourcen, Termine und soziale Aspekte. Die Planungsdokumente stellen die Grundlage für den Soll-Ist-Vergleich dar.[61]

Bei der Erfassung der Ist-Daten sind folgende Aspekte zu beachten, damit die Ergebnisse des Soll-Ist-Vergleichs richtig interpretiert werden können und vergleichbar sind: [62]

- Aktualität und Genauigkeit der Daten
  In der Regel hat die Aktualität Vorrang gegenüber absoluter Genauigkeit. Wenn sich die Übermittlung des aktuellen Werts verzögert, ist dieser durch den bestmöglich geschätzten Wert zu ersetzen.
- Zuordnung der Daten zu den einzelnen Arbeitspaketen
  Für die Ermittlung des Leistungsfortschrittes auf Ebene der Arbeitspakete ist eine richtige Zuordnung der erbrachten Leistung Voraussetzung. Oft wird durch zu detaillierte Planung die Zuordnung derart aufwendig, dass im Laufe eines Projektes nichts mehr erfasst wird und ein Soll-Ist-Vergleich ohne Ist-Daten unmöglich ist.
- Persönliche Neigungen und Interessen beim Schätzen des Leistungsfortschritts
  Die Darstellung des Leistungsfortschritts können durch persönliche Neigungen, wie Pessimismus bzw. Optimismus oder persönliche Interessen, wie Verschweigen einer Verzögerung, verzerrt werden.
- Detaillierungsgrad
  Der Detaillierungsgrad für die Messung des Leistungsfortschrittes soll der Projektgröße und -art entsprechen. Der Aufwand für die Datenerhebung und Aufbereitung soll, durch den entstehenden Nutzen für das frühzeitige Erkennen von Abweichungen, gerechtfertigt sein.

Earned-Value-Analyse (EVA)

Diese Methode dient der Fortschrittsbewertung von Projekten. Die aktuelle Termin- und Kostensituation wird durch Kennzahlen ausgedrückt. Die gemessenen Kennzahlen der EVA machen eine Trendanalyse für zukünftige Termine möglich. Die Grundlage für die EVA ist

[61] Vgl. PROJEKT MANAGEMENT AUSTRIA (2018), Onlinequelle [15.08.2020], S. 48.
[62] Vgl. PATZAK/RATTAY (2018), S. 408.

der Projektstrukturplan.[63] Ein Vorteil der Methode ist die Überwachung des Zeitplans und der damit verbundenen Früherkennung von Verzögerungen.[64]

Der Begriff Earned Value steht für realisierter Wert. Abgeschlossene Arbeitspakete gelten als realisiert und die dafür angesetzten Kosten sind ihr Wert. Als Earned Value werden daher die geplanten Kosten für erledigte Arbeitspakete bezeichnet.[65] Der Planwert errechnet sich mit den Plankosten multipliziert mit der prognostizierten Leistung.

$$Planwert = Plankosten \times prognostizierte\ Leistung$$

Formel 1: Planwert EAV
Quelle: ZIRKLER et. al. (2018), S. 69.

Die nächste Kennzahl in der EAV ist der Ist-Wert. Das sind die angefallenen Kosten, die zu einem vorab festgelegten Stichtag summiert werden.[66] Die Berechnung ist in nachfolgender Formel dargestellt:

$$Ist\text{-}Wert = Ist\text{-}Kosten \times erbrachte\ Leistung$$

Formel 2: Ist-Wert EVA
Quelle: ZIRKLER et. al. (2018), S. 69.

Der Earned Value oder Fertigstellungswert, ist jener Wert, der laut Plan für die geleistete Arbeit anfallen darf.[67] Die Berechnung des Fertigstellungswerts wird in nachfolgender Formel veranschaulicht.

$$Fertigstellungswert = Plankosten \times Arbeitsfortschritt$$

Formel 3: Earned Value
Quelle: ZIRKLER et. al. (2018), S. 70.

Mit diesen drei Basiskennzahlen können noch weitere absolute und relative KPIs ermittelt werden. Diese sind vereinfacht in nachfolgender Tabelle mit ihrer Bezeichnung der Berechnungsformel und einer Kurzbeschreibung der jeweiligen Kennzahl aufgelistet:

---

63 Vgl. RABEL (2013), S. 367 f.
64 Vgl. ZIRKLER et. al. (2018), S. 69.
65 Vgl. NOÈ (2013), S. 132 f.
66 Vgl. ZIRKLER et. al. (2018), S. 69.
67 Vgl. ZIRKLER et. al. (2018), S. 70.

Kennzahl	Formel	Kurzbeschreibung
Kostenabweichung	$Earned\ Value\ - IstKosten$	Differenz zwischen angefallenen Kosten und vorgegebenen Budget
Terminabweichung	$Earned\ Value - Planwert$	Differenz zwischen den beiden KPIs drückt die Terminabweichung in Kosten oder Tagen aus
Kosteneffizienz	$\frac{Earned\ Value}{IstKosten}$	Verhältnis des Earned Values zu den Ist-Kosten, Quotient < 1 bedeutet, dass das laufende Projekt höhere Kosten verursacht hat als geplant
Zeiteffizienz	$\frac{Earned\ Value}{Plankosten}$	Verhältnis des Earned Values zu den Plankosten, Quotient < 1 bedeutet, dass das Projekt in Verzug ist

Formel 4: weitere Formeln EVA
Quelle: in Anlehnung an ZIRKLER et. al. (2018), S. 70.

Meilensteintrendanalyse

In der Meilensteintrendanalyse wird im Zuge des Termincontrollings ausschließlich die Entwicklung der Termine der Meilensteine beobachtet. Es werden sowohl der Vergleich des ursprünglichen Plans mit der Ist-Situation erfasst und eine regelmäßige Trendentwicklung für alle zukünftigen Meilensteine des Projektes.[68]

Mit Hilfe einer Matrix kann der Trend gut visualisiert und an die relevanten Projektumwelten kommuniziert werden. Auf der vertikalen Achse werden die aktuellen Meilensteintermine und auf der horizontalen Achse die Berichtszeiträume dargestellt.[69] Die in der Matrix eingetragenen Verbindungen der einzelnen Daten je Meilenstein ergibt eine Trendlinie mit folgenden Aussagen für die zukünftige Entwicklung:[70]

- waagrechter Verlauf:
  Termin wird vermutlich eingehalten
- steigender Verlauf:
  geplanter Termin wird wahrscheinlich überschritten
- fallender Verlauf:
  geplanter Meilensteintermin wird wahrscheinlich unterschritten

[68] Vgl. PATZAK/RATTAY (2018), S. 411.
[69] Vgl. PROJEKT MANAGEMENT AUSTRIA (2018), Onlinequelle [15.08.2020], S. 51.
[70] Vgl. PATZAK/RATTAY (2018), S. 412.

Relevanzbaummethode

Mit der Relevanzbaumanalyse können, bei einem sauber definierten Zielzustand, retrograd einzelne Entwicklungsphasen abgeleitet werden, die einen Pfad von der aktuellen Situation zum Zielzustand beschreiben. Diese Methode ist zur Behandlung komplexer Probleme geeignet, sofern Wechselwirkungen abgebildet werden. Zu Beginn werden die Wirkgrößen ermittelt, welche den Zielzustand direkt beeinflussen. Darauffolgend werden für jede Wirkgröße, Merkmale ermittelt, die sich auf sie auswirken. Gleichzeitig wird beurteilt, welche Relevanz die einzelnen Wirkgrößen auf den Zielzustand haben, und wie die Merkmale ausgeprägt sein müssen, um das Erreichen des Zielzustandes zu fördern. Die Relevanzbaumanalyse hilft, dem Projektteam sich auf Aktivitäten zu konzentrieren, die zur Erreichung des Hauptziels beitragen, weniger wichtige Aktivitäten davon zu unterscheiden, und sowohl die Effektivität als auch die Effizienz von Umsetzungsprojekten zu erhöhen.[71]

Aus Vereinfachungsgründe empfiehlt es sich bei der Relevanzbaummethode die einzelnen Arbeitspakete bezüglich ihrer jeweils übergeordneten Phase und bezüglich des Projektes zu gewichten. Dabei sollte vom Projektstrukturplan ausgegangen werden.[72]

Weitere im Projektmanagement und –controlling eingesetzte Methoden sind das Risikomanagement[73] oder eine Projekt Balanced Scorecard[74]. Diese beiden Instrumente bzw. Methoden sind zu umfangreich, um im Rahmen dieser Arbeit darauf einzugehen.

3 Grundlagen des agilen Managements

Dieses Kapitel beschäftigt sich mit den Grundlagen des agilen Managements. Zuerst wird der Ursprung des Konzepts geklärt und schlussendlich wird auf das heutige agile Konzept mit seinen Vorteilen, Grenzen und Erfolgsfaktoren eingegangen.

3.1 Ursprung der agilen Denkweise

Die erste Arbeit, welche einen Zusammenhang zwischen dem Begriff der Agilität und der Betriebswirtschaftslehre herstellt, wurde 1991 von IACOCCA an der Lehigh University veröffentlicht. Seiner Argumentation zufolge sind Produktion-, Information- und Kommunikationssysteme ausreichend entwickelt, um sie einsetzen, weiterentwickeln und

[71] Vgl. BOYSEN (2013), S. 175.
[72] Vgl. PROJEKT MANAGEMENT AUSTRIA (2018), Onlinequelle [15.08.2020], S. 50.
[73] Vgl. ZIRKLER et. al. (2018), S. 57 ff.
[74] Vgl. ZIRKLER et. al. (2018), S. 75 ff.

eine neue Form des Wettbewerbs schaffen zu können. Der Fokus seiner Arbeit liegt auf der agilen Produktion.[75]

Das heute wiederrum bekannte Konzept der Agilität hat seinen Ursprung in der Softwareentwicklung. Bei einer Konferenz wurden 2001 von den teilnehmenden Personen neue Möglichkeiten der Softwareentwicklung diskutiert und die Gemeinsamkeiten im agilen Manifest niedergeschrieben. Das Manifest gilt als Grundlage für agiles Denken und Handeln. Es beinhaltet folgende vier Wertpaare: [76]

„Individuen und Interaktionen stehen über den Prozessen und Werkzeugen
Funktionierende Software ist mehr als umfassende Dokumentation
Zusammenarbeit mit dem Kunden ist mehr als reine Vertragsverhandlung
Reagieren auf Veränderung bedeutet mehr als das alleinige Befolgen eines Plans“

Alle genannten Werte sind für die Autoren wichtig, dennoch werden den Werten zu Beginn jeder Zeile mehr Priorität zugerechnet, als den Werten am Ende jeder Zeile.

- **Individuen und Interaktionen stehen über den Prozessen und Werkzeugen**

Individuen und Interaktionen werden höher eingeschätzt als Prozesse und Werkzeuge. Daher wird hier der Mensch in den Mittelpunkt gestellt. Die Teammitglieder müssen miteinander kommunizieren, um zu einem Projekterfolg zu kommen. Prozesse und Werkzeuge sollen dabei nur ein Hilfsmittel zur Unterstützung sein.[77]

- **Funktionierende Software ist mehr als umfassende Dokumentation**

Einerseits wird Dokumentation oft als sinnloses Nebenprodukt gesehen, welches nicht zwangsläufig zur sinnvollen Arbeitserledigung beiträgt. Anderseits ist Dokumentation sinnvoll, wenn jemand anderer seine Arbeit im Anschluss schneller und effizienter erledigen kann. Letzten Endes darf der Projekterfolg nicht nur an der Dokumentation gemessen werden.[78]

- **Zusammenarbeit mit der Kundschaft ist mehr als reine Vertragsverhandlung**

Der detaillierteste Vertrag führt nicht zwangsläufig zu einem Projekterfolg. Es ist notwendig einen Vertrag abzuschließen, in dem die Rahmenbedingungen der Zusammenarbeit geregelt sind. Dennoch muss die endnutzende Person in den Entwicklungsprozess miteingebunden

---

[75] Vgl. HOOPER/STEEPLE/WINTERS (2001), S. 631.
[76] BECK et. al. (2001), Onlinequelle [08.12.19].
[77] Vgl. WOLF/WOLF-GIDEON (2010), S. 13 f.
[78] Vgl. GLOGER/MARGETICH (2014), S. 8 f.

werden. Dadurch ist es für die Entwickelnden einfacher, Funktionalitäten, welche der Kundschaft das tägliche Arbeiten erleichtern, einzubauen.[79]

- **Reagieren auf Veränderung bedeutet mehr als das alleinige Befolgen eines Plans**

In der agilen Softwareentwicklung werden Veränderungen begrüßt, denn oft resultieren diese aus einem Erkenntnisgewinn oder einem Lernergebnis. Es geht nicht darum, keine Termine einzuhalten oder einen Plan gänzlich aufzugeben, sondern darum ehrlich zu erkennen, wenn ein Ziel mit der geplanten Vorgehensweise nicht mehr erreicht werden kann. Daher nützt es nicht, den Plan stur weiter zu verfolgen.[80]

Über die zuvor genannten 4 Wertepaare hinaus, haben die Autoren zwölf Prinzipien hinter dem Agilen Manifest definiert:[81]

1. Zufriedenheit der Kundschaft als höchste Priorität durch frühe und kontinuierliche Auslieferung wertvoller Software
2. Offenheit gegenüber Anforderungsänderungen auch in späten Phasen der Entwicklung
3. regelmäßige Lieferung funktionierenden Software innerhalb weniger Wochen
4. tägliche Zusammenarbeit zwischen Fachkräften und Entwickelnden
5. Einbindung motivierter Individuen, Zurverfügungstellung notwendiger Unterstützung, und Vertrauen auf die Erledigung der Arbeit
6. Face-to-Face Gespräche sind die effizienteste und effektivste Methode Informationen zu übermitteln
7. Funktionierende Software ist das wichtigste Maß zur Messung des Fortschritts
8. Nachhaltige Entwicklung wird durch agile Prozesse gefördert
9. Förderung für Agilität bilden ständiges Augenmerk auf technische Exzellenz und gutes Design
10. Einfachheit ist essenziell
11. Selbstorganisierte Teams schaffen die besten Architekturen, Anforderungen und Entwürfe
12. regelmäßige Reflexion über Effektivitätssteigerung und kontinuierliche Anpassungen des Verhaltens

[79] Vgl. GLOGER/MARGETICH (2014), S. 9.
[80] Vgl. WOLF/WOLF-GIDEON (2011), S. 15.
[81] Vgl. BECK et. al. (2001), Onlinequelle [08.12.19].

Einer der Co-Autoren des Agilen Manifests hat zusätzlich noch folgende 4 Begriffe als Herz des agilen Arbeitens bezeichnet:[82]

- Collaborate - Zusammenarbeiten
- Deliver - Ausliefern
- Reflect - Reflektieren
- Improve – Verbessern

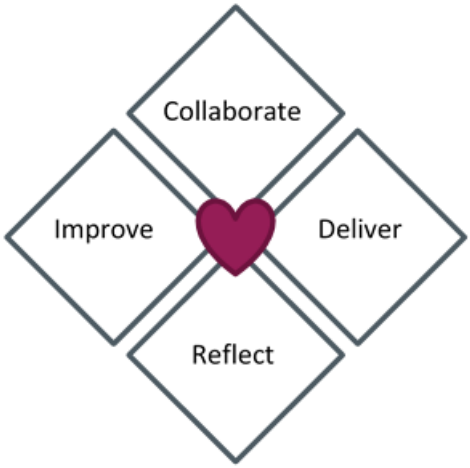

Abbildung 4: Heard of Agile
Quelle: in Anlehnung an COCKBURN (2018), Onlinequelle [08.12.2019].

Für COCKBURN handelt es sich dabei um eine reduzierte Kerndarstellung, in der sich jeder Begriff noch erweitern lässt, da es mehrere Möglichkeiten oder Voraussetzungen für jeden Begriff gibt. Die Zusammenarbeit stellt dabei beispielsweise eine Kombination aus Kultur und Vertrauen dar.[83]

3.2 Terminologie Agilität in Unternehmen

Die WHU führte im Sommer 2018 die dritte Befragung im Rahmen des Digitalization Pulse Checks durch. Es wurden überwiegend Personen mit leitender Funktion im Controlling befragt. Von diesen haben 24% angegeben, dass in ihrem Unternehmen ein sehr hohes Maß an gemeinsamen Verständnis darüber vorliegt, was Agilität ist. Gleichzeitig waren sich 61% der Befragten einig, dass Agilität für das eigene Unternehmen wichtig ist.[84] Dieses Ergebnis zeigt deutlich, dass in Unternehmen der Begriff der Agilität unterschiedlich interpretiert wird.

In der Literatur wird im unternehmerischen Kontext unter *Agilität* die Fähigkeit eines Unternehmens, sich kontinuierlich entlang von Nutzerbedürfnissen an seine VUCA-Umwelt

[82] Vgl. COCKBURN (2018), Onlinequelle [08.12.19].
[83] Vgl. COCKBURN (2018), Onlinequelle [08.12.19].
[84] Vgl. SCHÄFFER/WEBER (2019), S.58.

anzupassen, verstanden.[85] Dabei geht es darum, dass sich ein Unternehmen proaktiv auf Unsicherheiten vorbereitet und somit in der Lage ist, innerhalb kürzester Zeit auf Veränderungen über die gesamte unternehmerische Wertschöpfungskette hinweg zu reagieren, und wirtschaftliche Chancen nutzen zu können.[86]

JANKA/GÜNTHER sehen das agile Management als Spagat zwischen einer stabilen Führung und der stetigen Anpassung an geänderte Rahmenbedingungen.[87]

3.3 Bedeutung der VUCA-Umwelt

Der Begriff VUCA setzt sich aus den englischen Begriffen Volatility für Volatilität, Uncertainty für Unsicherheit, Complexity für Komplexität und Ambiguity für Mehrdeutigkeit zusammen und beschreibt damit die geänderten Rahmenbedingungen, unter denen ein Unternehmen organisiert werden soll.[88] Das umfasst ebenso die Führung von Arbeitskräften und das Agieren der Führungskräfte. Das Auftreten von VUCA-Situationen wird durch die Digitalisierung und dem aktuell herrschenden Informationsüberfluss noch verstärkt.

Für KREMSMAYR stellt ein unbeständiges Geschäftsumfeld, undurchsichtige Wirkungszusammenhänge und ungewissen Entwicklungen die Hauptursachen für ein steigendes Unsicherheitsgefühl dar.[89] Ein unbeständiges Geschäftsumfeld spielt auf volatile Umweltbedingungen an. Ein Beispiel für volatile Umweltbedingungen ist die Marke Birkenstock im Schuhhandel. Von einem klassischen Produkt, welches früher nur als Hausschuh genutzt wurde, ist die Marke seit einer Kooperation mit Heidi Klum[90] alltagstauglich. Die Kundschaft gibt mit seinem Verhalten die Strategie für die gesamte Schuhbranche vor. Unternehmen müssen sich genau dieses Verhalten bewusst machen, um ihre Strategie dementsprechend ableiten zu können.

Einem steigenden Unsicherheitsgefühl kann mit modernem Risikomanagement entgegengewirkt werden. Dieses verfolgt ebenfalls das Ziel die Wettbewerbsfähigkeit langfristig sicherzustellen.[91] Risiko ist die Auswirkung von Unsicherheit auf Ziele, Tätigkeiten und Anforderungen, daher umfasst der Begriff Risiko auch positive Auswirkungen und somit Chancen für Unternehmen.[92]

---

85 Vgl. RÖSSLER (2019), S. 2.
86 Vgl. LUCZAK (2017), S. 19.
87 Vgl. JANKA/GÜNTHER (2020), S. 25.
88 Vgl. HOFERT (2016), S. 233.
89 Vgl. KREMSMAYR (2017), S. 35 ff.
90 Vgl. ROY (2008), S. 420.
91 Vgl. DIEDERICHS (2010), S. 94.
92 S. ONR 490000 (2014), S. 4.

Der Begriff Komplexität steht für die Einheit einer Vielfalt.[93] Um das Verhalten der Kundschaft besser kennenzulernen, gibt es Möglichkeiten zur Simulation des Verhaltens und Verfahren zur Analyse unstrukturierter Informationen. Die Komplexität von einer großen Menge an Daten der Kundschaft, verschiedene Absatzkanäle und unterschiedliche Kommunikationskanäle bilden hier eine Herausforderung in Handelsunternehmen.[94] Im Umgang mit Komplexität gibt es nach WILDEMANN drei mögliche Strategien: Vermeidung, Reduktion, oder Beherrschung.[95] Während es für den Umgang mit Unsicherheit und Volatilität notwendig ist, immer auf dem aktuellem Stand zu sein, versucht das Komplexitätsmanagement den Aufwand dafür möglichst gering zu halten.

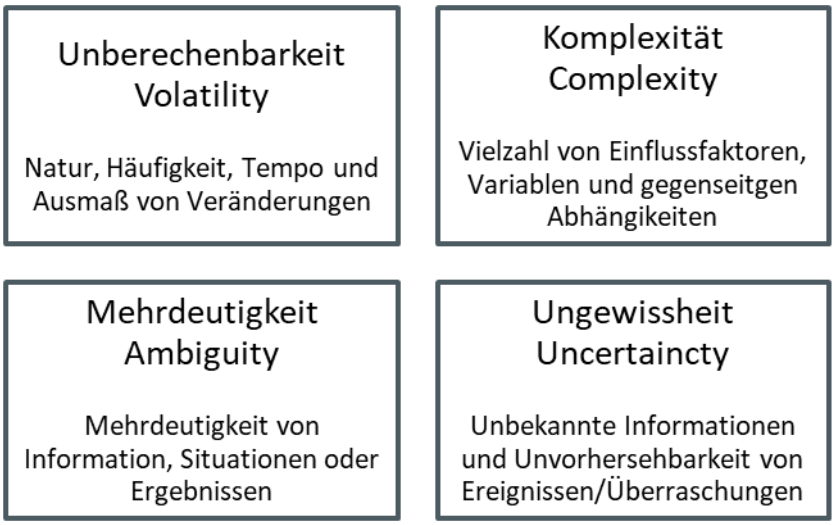

Abbildung 5: VUCA Kategorien
Quelle: GEHLERT (2019),S. 48 (leicht modifiziert).

Diese Grafik fasst die vier Kategorien der VUCA-Welt stichwortartig zusammen. Es müssen Antworten auf die Herausforderungen und Unsicherheiten der damit verbundenen Entwicklungen gefunden werden, ohne auf angemessene Erfahrungswerte zurückgreifen zu können.[96]

3.4 Erfolgsfaktoren von agilem Management

Für die Einführung eines neuen Systems oder neuer Methoden ist es notwendig abzuwiegen, welchen Nutzen die Methoden aufweisen, und ob diese die Kosten für die Einführung übersteigen.

[93] Vgl. BAECKER (2017), S.19
[94] Vgl. SCHEER (2017), S. 56.
[95] Vgl. BINCKEBANCK/LANGE (2013), S. 103.
[96] Vgl. GEHLERT (2019), S. 48.

Im unsicheren Marktumfeld wird Agilität immer mehr zum Erfolgsfaktor. Die Literatur sieht folgende Vorteile gegenüber Mitbewerbern in agilen Unternehmen:[97]

- Differenzierung vom Wettbewerb
- Schnellere Reaktion auf kurzfristige Marktpotenziale als weniger agile Mitbewerber
- Kosteneffizienz in schrumpfenden Märkten
- ständige Anpassung an sich wandelnde Anforderungen der Kundschaft

Als entscheidender Vorteil gegenüber weniger agilen Unternehmen wird die Attraktivität als Betrieb für die Generation Y gesehen.[98] Die Generationentheorie basiert auf den Annahmen, dass Personen, welche im gleichen Zeitraum geboren sind, Werte und Einstellungen auf Grund ihrer bisherigen Erfahrungen teilen.[99]

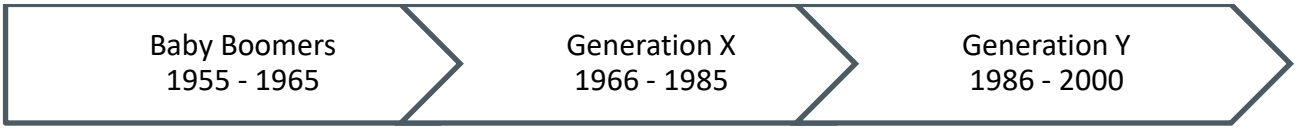

Abbildung 6: Abgrenzung der Generationen
Quelle: in Anlehnung an APPEL (2013), S. 4.

Während für APPEL alle ab 1986 Geborene zur Generation Y gehören, sehen CREUSEN, GALL und HACKL die Generation Y zwischen 1980 und 2000. Für den Kontext dieser Arbeit ist es ausreichend zu wissen, dass die Generation Y bereits mit der digitalen Welt aufgewachsen ist. Internet, digitale Kommunikation und digitale Geräte werden für diese Generation als Selbstverständlichkeit angesehen. In der Arbeitswelt gilt diese Generation als leistungsorientiert und wissbegierig.[100]

Nach RÖSSLER sucht die Generation Y nach vernetzten Arbeiten mit Selbstbestimmung in Kombination mit Sinnerfüllung.[101] PARMENT sieht ebenfalls die Unternehmenskultur und das Image der Arbeitgebermarke als Erfolgsfaktor für Unternehmen am Arbeitsmarkt.[102] Unternehmen, die diese Werte leben, gelten daher als attraktive Arbeitgeber für diese Generation. Diese Generation ist noch zu Beginn ihrer beruflichen Laufbahn, weshalb diese Werte für Unternehmen in naher Zukunft noch zunehmen müssen, um weiterhin Talente für das eigene Unternehmen gewinnen zu können.

[97] Vgl. LUCZAK (2017), S. 18.
[98] Vgl. RÖSSLER (2019), S. 8.
[99] Vgl. APPEL (2013), S. 3
[100] Vgl. CREUSEN/GALL/HACKL (2017), S. 92.
[101] Vgl. RÖSSLER (2019), S. 8.
[102] Vgl. PARMENT (2013), S. 12.

Als entscheidender Vorteil von agilen Methoden wird die Verbesserung der Time to market von bis zu 20% gesehen.[103] Die agilen Methoden fordern schnelle Feedbackschleifen durch kurze Zeiteinheiten. Mit ständigem Ausprobieren, regelmäßigen Erfolgskontrollen und Anpassungen wird nicht nur versucht den besten und finalen Zustand zu erreichen, sondern auch in einem Modus der kontinuierlichen Verbesserung zu agieren.[104]

Agilität fordert eine enge Zusammenarbeit, fördert Vertrauen und Innovation, da ein agiler Prozess durch das Zulassen von Experimenten schnelle Fehler erlaubt.[105]

Agilität wird als Modewort wahrgenommen, wobei der Begriff an sich nicht neu ist. Die Gefahr ist, dass die agilen Methoden eingeführt werden mit dem Ziel eines schnellen Erfolgs, ohne die grundlegende Idee der Agilität zu verstehen. Daher ist es notwendig, auch für die Rahmenbedingungen und organisatorischen Strukturen in Bezug auf den Erfolg der Methoden zu sorgen, damit Agilität zum Erfolgsfaktor werden kann.[106]

3.5 Objectives and Key Results Methode

OKR ist eine agile Methode in der Unternehmensführung. Nachfolgend werden die Funktionsweise der Methode, bekannte Einsatzgebiete der Methode aufgezeigt und damit dargestellt, wie agiles Management im Gesamtkontext eines Unternehmens funktioniert.

Methodenbeschreibung

Die Abkürzung OKR steht für Objectives and Key Results. Das Konzept wurde in seiner Ursprungsform in den 1970er Jahren bei Intel etabliert und ist eine Weiterentwicklung der Management by Objectives Methode von Peter Ferdinand Drucker aus dem Jahr 1954.[107]

Im Konzept von OKR werden von der Unternehmensführung die zentralen Ziele definiert. Es sollen maximal fünf Ziele mit jeweils maximal vier Kernergebnissen definiert werden. Typischerweise erfolgt das über einen Zeitraum von einem Quartal. In weiterer Folge werden von jedem Unternehmensbereich entsprechende Ziele definiert, die größtmöglich zur Erreichung der Ziele für das gesamte Unternehmen beitragen. An Projekten, welche nicht zum Gesamtziel beitragen, wird nicht gearbeitet. Dies ermöglicht eine Priorisierung der Aufgaben und Klarheit über die Ziele.[108]

---

[103] Vgl. RÖSSLER (2019), S. 2.
[104] Vgl. RÖSSLER (2019), S. 9.
[105] Vgl. VÖLL (2020), S. 45 f.
[106] Vgl. GLOGER/MARGETICH (2014), S. 5.
[107] Vgl. TEIPEL/ALBERTI (2019), S. 34.
[108] Vgl. TEIPEL/ALBERTI (2019), S. 35.

Während es bei der klassischen Steuerung mit Kennzahlen hierarchische Zielvorgaben wie Steigerung des EBITs oder der Zufriedenheit der Kundschaft werden, geht es bei der OKR-Methode um die wesentlichen Fokusthemen des Unternehmens für ein Quartal. Eine genaue Zieldefinition und -formulierung ist notwendig, damit Interpretationsspielräume möglichst eliminiert werden.[109] Die Objectives sollen ein klares Ergebnis festlegen und präzise, konkret, qualitativ, handlungsorientiert und inspirierend formuliert werden.[110]

Die Key Results sind die Erfolgstreiber in Bezug auf die Zielerreichung. Die ausgewählten Erfolgstreiber sollen möglichst unabhängig voneinander und positiv beeinflussbar sein. Anders als bei ähnlichen Methoden wie z. B. der Balanced Scorecard, bei der die Ursache-Wirkungs-Prinzipien in regelmäßigen Abständen hinterfragt und angepasst werden, sind die Key Results eine Identifikation für den Effekt der Objectives und sind nicht zwingend selbst die Ursache für die Veränderung.[111]

Die Messbarkeit der Key Results ist ein zentraler Bestandteil der Methode, da davon ausgegangen wird, dass alles was gemessen wird, auch von den Arbeitskräften erledigt wird. Zusätzlich wird der Erwartungswert im Vorhinein klar definiert, wodurch eine Messbarkeit des Erfolgs entsteht. Diskussionen über die Erreichung von indirekt formulierten Zielen werden daher bereits im Vorhinein reduziert.[112]

Bei der Erreichung der Objectives werden die Ergebnisse ab einem Grad von 70% als gut bewertet. In vielen Unternehmen ist dafür ein Umdenken in der Kultur notwendig, da die Ziele mit der OKR-Methode skalierbar sind und keine Meilensteine zu erreichen sind. Die Methode beabsichtigt schwer zu erreichende Ziele, da auch Misserfolge akzeptabel sind. Die Erfinder von OKR legen Wert darauf, dass keine Bonuszahlungen an die Zielerreichung geknüpft werden. Die Idee dahinter ist die alleinige Motivation durch Transparenz und die Vermeidung von unerwünschten Nebenwirkungen der Incentives.[113]

Die wesentlichen Vorteile der Methode sind die Motivation und das Engagement von Arbeitskräften, wie der Beitrag zur Priorisierung von Arbeiten. Eine zentrale Rolle beim OKR-Konzept spielt die Transparenz der Methode, denn die von der Unternehmensführung vorgegebenen Ziele sind allen Abteilungen bekannt.[114]

Der abgebildete Regelprozess startet mit einem Review, als Vorbereitung für das nächste Quartal. Es werden die Ergebnisse des vergangenen Quartals ermittelt und die Strategie für

[109] Vgl. TEIPEL/ALBERTI (2019), S. 35.
[110] Vgl. LIHL/MAHLENDORF/SCHMOLTZI (2019), S. 42 f.
[111] Vgl. TEIPEL/ALBERTI (2019), S. 35.
[112] Vgl. TEIPEL/ALBERTI (2019), S. 35.
[113] Vgl. LIHL/MAHLENDORF/SCHMOLTZI (2019), S. 43.
[114] Vgl. LIHL/MAHLENDORF/SCHMOLTZI (2019), S. 43.

das folgende Quartal festgelegt. Die im Review gewonnenen Ergebnisse lassen sich durch die Pläne in der Umsetzung entsprechend anpassen, um Learnings umsetzen zu können. In einem Backlog werden Themen gesammelt, die sich während des vergangenen Quartals als vielversprechende Chancen aufgetan haben. Im Management Workshop kommt das obere Führungsteam zusammen, um für die für das Unternehmen wichtigsten Prioritäten final abzustimmen. Die Führungskräfte klären ab, welche Abhängigkeiten es dabei zwischen den Abteilungen gibt, und stellen nicht zu realisierende Projekte gemeinsam hinten an.[115]

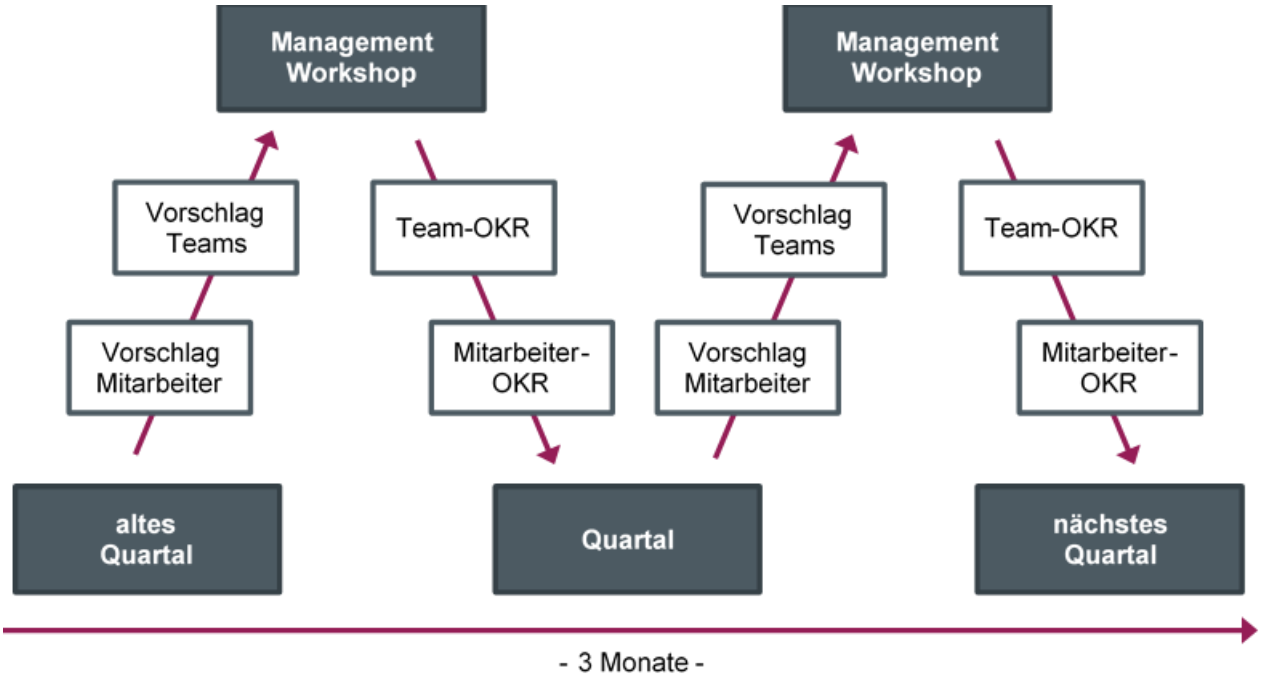

Abbildung 7: OKR-Regelprozess
Quelle: TEIPEL/ALBERTI (2019), S. 38 (leicht modifiziert).

Einsatzgebiete

Die OKR-Methode ist für Unternehmen geeignet, welche die Umsetzung der Vision und Strategie in kurzen Zyklen messen möchten. Dieses Framework gibt der Führungsebene die Sicherheit, dass auch inmitten der strategischen Herausforderungen der Fokus erhalten bleibt.[116] Ebenso in schnell wachsenden Unternehmen, können mit der Methode Projekte priorisiert werden.

Google nutzt diese Methode zur Zielfestlegung, dabei setzt Google auf Transparenz und veröffentlicht individuelle Ziele im Intranet.[117] Eprimo, eine Tochtergesellschaft der Innogy SE und führender Discounter für Strom und Erdgas in Deutschland wendet OKR im

[115] Vgl. TEIPEL/ALBERTI (2019), S. 38.
[116] Vgl. TEIPEL/ALBERTI (2019), S. 34.
[117] Vgl. CASPER/GROSZE-DUNCKER (2018), S. 168.

Unternehmen an.[118] Weitere namhafte Unternehmen sind Digital-Unternehmen wie Zalando, Trivago, Mymuesli und Traditionsunternehmen wie die Deutsche Bahn, Satorius oder RWE.[119]

4 Methoden des agilen Projektmanagements

Nachfolgend werden die Methoden Scrum, Design Thinking, Kanban und Lean Projektmanagement beschrieben. Für jede Methode erfolgen die Beschreibungen der Methode, die Einsatzgebiete und die Grenzen der jeweiligen Methode. Diese Methoden werden in der Literatur im Zusammenhang mit Agilität am häufigsten erwähnt und beschränken sich nicht auf einen Einsatzbereich.

Methode	Kurzbeschreibung
Scrum	Mit Hilfe regelmäßiger Meetings wird eine intensive Zusammenarbeit und ein reger Austausch im Team forciert. Die Projektlaufzeit unterteilt sich in mehrere Umsetzungsdurchläufe. Neben einem Planungsmeetings für jeden Umsetzungsdurchlauf gibt es tägliche 15-Minuten Meetings im Team, Abstimmungs- und Übergabemeetings und interne Reflexionen zum Lernen.
Design Thinking	Design Thinking ist eine systematische Herangehensweise an komplexe Problemstellungen aus allen Lebensbereichen. Dabei stehen die Wünsche und Bedürfnisse der anwendenden Personen im Zentrum. Design Thinker versuchen sich in die Rolle der anwendenden Person zu versetzen. Lösungen und Ideen werden in Form von Prototypen erarbeitet und getestet. Auf diese Weise erzeugt Design Thinking praxisnahe Ergebnisse.
Lean Projektmanagement	Im Lean Projektmanagement, also schlankem Projektmanagement liegt der Fokus auf der Optimierung des Nutzens für die Kundschaft und der Prozesseffizienz, ohne Ressourcen zu verschwenden.

[118] Vgl. TEIPEL/ALBERTI (2019), S. 34 ff.
[119] Vgl. LIHL/MAHLENDORF/SCHMOLTZI (2019), S. 42.

Kanban	Die Methode ist Ansatz zur kontinuierlichen Verbesserung der Leistungserbringung. Diese soll mit Hilfe von Begrenzung der laufenden Arbeitspakete, regelmäßigen Feedbackschleifen und Visualisierung der Arbeit erreicht werden.

Tabelle 4: Überblick agiler Projektmanagementmethoden
Quelle: eigene Darstellung

4.1 Scrum

In diesem Kapitel wird auf die Methode Scrum aus dem agilen Management näher eingegangen. Es werden die Vorgehensweise, die vorgeschriebenen Rollen, Artefakte und Meetings abgeklärt und daraufhin die Einsatzgebiete, Vorteile und Grenzen beschrieben.

Methodenbeschreibung

Der entwickelte Scrum Guide wurde von SCHWABER/SUTHERLAND verfasst. Diese waren auch Teilnehmer auf jener Konferenz in der das agile Manifest entwickelt wurde.

Der Begriff Scrum ist keine Abkürzung, sondern bezeichnet ein Gedränge im Rugbysport. Ähnlich wie beim Rugby ist für den Erfolg der Methode ein selbstverantwortliches, selbstorganisiertes und kooperatives Verhalten des Teams entscheidend.[120] Der Ansatz von Scrum ist, dass herkömmliche Entwicklungsprojekte zu komplex sind, um vorab vollständig und sinnvoll geplant zu werden. Ein Teil der Anforderungen ergibt sich erst im Laufe eines Entwicklungsprozesses. In Scrum werden dafür Etappen und Zwischenziele geschaffen.[121]

Scrum ist ein Framework, welches nach den agilen Prinzipien aufgebaut ist. Dabei handelt es sich nicht um einen Prozess im eigentlichen Sinn, sondern um ein projektspezifisches Vorgehen, welches Rollen, Artefakte, Meetings und deren Zusammenspiel vorgibt. Scrum besteht aus drei Rollen, fünf Meeting bzw Events und mehreren Artefakten.[122] Die einzelnen Punkte daraus werden in nachfolgender Tabelle überblicksmäßig dargestellt. Im Anschluss an die Tabelle erfolgte eine nähere Betrachtung der einzelnen Punkte.

[120] Vgl. HOHBERGER (2018), S. 120.
[121] Vgl. FINK/MOELLER (2018), S. 314 f.
[122] Vgl. WINKLER (2019), S. 207.

Rollen	Meetings	Artefakte
Entwicklungsteam	Estimation Meeting	Produktvision
Product Owner	Sprint Planning 1	Product Backlog-Item
Scrum Master	Sprint Planning 2	Product Backlog
Management	Daily Scrum	Sprint Goal
Kundschaft	Sprint Review	Aufgaben/Traks
End-User	Sprint Retrospektive	Sprint Backlog
		Release Plan
		Impediment Backlog
		Produktinkrement
		Definiton of Done
		Burndown

Tabelle 5: Rollen, Meetings und Artefakte in Scrum
Quelle: GLOGER/MARGETICH (2014), S. 59.

Rollen

Wie in jedem Team, gibt es in einem Scrum Team unterschiedliche Personen mit unterschiedlichen Aufgaben:[123]

- Development Team
- Scrum Master
- Product Owner

Das Entwicklungsteam ist mit einem klassischen Projektteammitglied vergleichbar. Ein wesentlicher Unterschied liegt darin, dass es keine Verantwortlichkeiten von Einzelpersonen gibt, sondern es sich um eine Selbstorganisation des Teams handelt. Die Zusammenstellung des Entwicklungsteams hat bewusst cross-funktional zu erfolgen. Funktionsübergreifende Teams sollen über alle erforderlichen Kompetenzen verfügen, um die Arbeit zu erledigen, ohne von anderen abhängig zu sein.[124]

Dem Scrum Master unterliegt die Aufgabe für die Einhaltung und das Verständnis der Regeln und Praktiken von Scrum zu sorgen. Er verantwortet die Umsetzung und Durchführung der Methode und unterstützt das Entwicklungsteam bei der Teamarbeit und Selbstorganisation.[125]

[123] Vgl. SCHWABER/SUTHERLAND (2013), Onlinequelle [15.12.2019], S. 4.
[124] Vgl. SCHWABER/SUTHERLAND (2013), Onlinequelle [15.12.2019], S. 4.
[125] Vgl. WINKLER (2019), S. 223 f.

Der Product Owner arbeitet eng mit dem Projektteam zusammen. Er trägt die Verantwortung für die Erfüllung der Anforderungen, der Einhaltung des Budgets und des Zeitplans. Er gibt dem Scrum-Team die Prioritäten vor und übernimmt intern die Vertretung für die tatsächliche Kundschaft.[126]

Über die Rollen eines Scrum Teams hinaus wurden von GLOGER noch die Rollen Kundschaft, anwendende Person und Management hinzugefügt. Vom Management werden die Ressourcen und Richtlinien innerhalb einer Organisation zur Verfügung gestellt. Die anwendende Person wird das fertige Produkt nutzen. Er arbeitet eng mit dem Scrum Team zusammen und ist eine wesentliche Informationsquelle. Die Kundschaft hingegen ist der anfordernde, finanzierende oder auftraggebende Person, typischerweise CEO eines Unternehmens oder budgetverantwortliche Person bei internen Projekten.[127] In weiterer Folge dieser Arbeit wird keine Unterscheidung zwischen Kundschaft und anwendenden Person vorgenommen, sondern synonym verwendet.

Meetings oder Events

Die Vorgehensweise in Scrum ist ein iterativer Prozess. Jede Iteration stellt einen Zyklus dar und wird als Sprint bezeichnet. Die Meetings oder Events in Scrum sind dafür da, Transparenz über den aktuellen Stand der Entwicklung herzustellen und Korrekturen der aufgedeckten Sachverhalte vorzunehmen.[128]

Das erste der sechs Meetings ist das Estimation Meeting oder das Planungsmeeting. Es werden die Mitglieder des Development Teams und Entwicklungswerkzeuge festgelegt. Der Product Owner erstellt im Rahmen dieses Meetings auch die erste Version des Product Backlogs.[129] Alle umsetzbaren Anforderungen der Kundschaft werden im Product Backlog festgehalten. Die einzelnen Einträge werden als Product Backlog Items bezeichnet. Die Reihung der Items erfolgt von wichtig nach unwichtig, dabei gibt es keine Items mit der gleichen Rangfolge.[130]

Darauf folgt das Sprint Planning 1. Dieses Meeting wird zu Beginn jedes Sprints abgehalten, um den Sprint zu planen und zu entscheiden, welche Ziele aus dem Product Backlog in dem jeweiligen Sprit bearbeitet werden und wie diese Ziele erreicht werden sollen. Der Product

[126] Vgl. GLOGER (2009), S. 14 f.
[127] Vgl. GLOGER/MARGETICH (2014), S. 58 f.
[128] Vgl. WINKER (2019), S. 237.
[129] Vgl. GLOGER/MARGETICH (2014), S. 72.
[130] Vgl. WINKLER (2019), S. 225.

Owner stellt sicher, dass jedes Teammitglied die Aufgabenstellung verstanden hat und über alle Informationen verfügt, um offene Punkte zu klären.[131]

Nach der Abklärung im Sprint Planning 1 was zu erledigen ist, wird im Sprint Planning 2 besprochen, wie man das Ziel erreicht. In der Praxis ist die genaue Unterscheidung der beiden Meetings nicht klar abgrenzbar, daher wird in vielen Scrum Teams nur ein Meeting abgehalten.[132]

Das Daily Scrum ist eine tägliche Besprechung des Entwicklungsteams. Inhalte dieses 15-minütigen Events sind folgende drei Punkte:

- Was wurde in letzten 24 Stunden zur Erreichung des Sprintziels beigetragen?
- Was wird in den nächsten 24 Stunden zur Erreichung des Sprintziels beigetragen?
- Gibt es Hindernisse, bei denen Unterstützung vom Scrum Master benötigt wird?

Ziel des Daily Scrum ist es, die Kommunikation zu verbessern, weitere Meetings zu eliminieren und Hindernisse frühzeitig zu erkennen und zu beseitigen.[133] Das Daily Scrum ist nicht dazu da dem Scrum Master zu berichten, vielmehr geht es darum ein kollaboratives Arbeitsorganisationsgespräch unter Fachkollegen abzuhalten. Der Scrum Master versucht dabei herauszufinden, wie er Hindernisse aus dem Weg räumen kann und welche Unterstützung das Team benötigt.[134]

Der Teil des Product Backlogs, welcher in einem Sprint umgesetzt wird, nennt sich Sprint Backlog. Dieser beinhalten den im Sprint Planning definierten Umfang und den technischen Plan für die Umsetzung. Ein Backlog Item gilt als fertig, wenn alle definierten Kriterien erfüllt wurden und es fehlerfrei vorliegt. In Scrum gibt es dafür die Definition of Done. Das ist eine Checkliste, welche definiert, wann ein Backlog Item fertig ist. Done ist erreicht, wenn keine Nacharbeit offen ist und das Item in Produktion gehen kann.[135]

Am Ende eines Sprints findet ein Sprint Review statt, um den Fortschritt zu überprüfen und das Product Backlog bei Bedarf anzupassen. Es handelt sich dabei um ein informelles Treffen und keinem Statusmeeting. Ziel ist es die erstellten Entwicklungen vorzustellen, testen und sich gegenseitig auszutauschen.[136]

Den Abschluss eines Sprints bildet die Retrospektive. Das Entwicklungsteam untersucht hier den vergangenen Sprint auf Erfolge und Misserfolge. Es wird das Lieferergebnis sowie die Zusammenarbeit im Team betrachtet, positives hervorgehoben und bei Misserfolgen oder

[131] Vgl. SCHWABER/SUTHERLAND (2013), Onlinequelle [15.12.2019], S. 9.
[132] Vgl. GLOGER/MARGETICH (2014), S. 64 f.
[133] Vgl. SCHWABER/SUTHERLAND (2013), Onlinequelle [15.12.2019], S. 9 f.
[134] Vgl. GLOGER/MARGETICH (2014), S. 67.
[135] Vgl. WINKER (2019), S. 233 ff.
[136] Vgl. SCHWABER/SUTHERLAND (2013), Onlinequelle [15.12.2019], S. 11.

Rückschlägen entsprechende Gegenmaßnahmen eingeleitet.[137] Während beim Review das Produkt im Vordergrund steht, fokussiert sich die Retrospektive auf die Selbstreflexion des Teams.

Nach Abschluss eines Sprints erhält das Team ein funktionsfähiges Zwischenprodukt. Im nächsten Sprint werden weitere Items aus dem Product Backlog bearbeitet. Dies wiederholt sich so lange bis alle Anforderungen aus dem Product Backlog erledigt sind. In nachfolgender Grafik wird der Ablauf eines Sprints vereinfacht veranschaulicht.

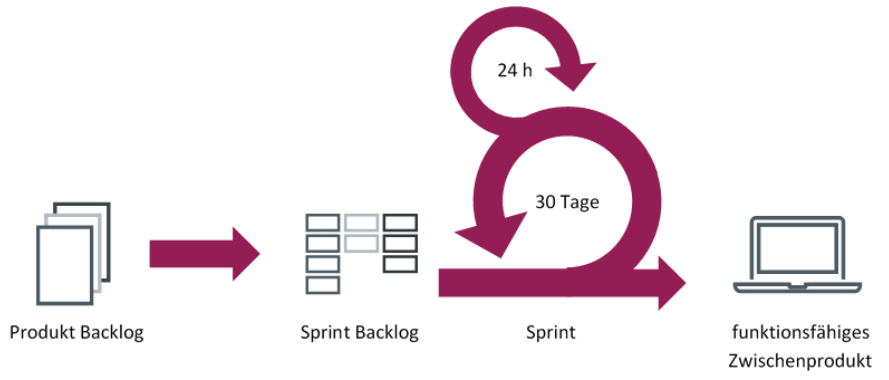

Abbildung 8: Ablauf eines Sprints
Quelle: in Anlehnung an SCHWABER/SUTHERLAND (2013), S. 7 ff.

Der größte Kritikpunkt der Methode ist die fehlende Konkretisierung von möglichen Instrumenten und Praktiken. Die Methode gibt nur die Rollen, Artefakten und Vorgehensweisen vor. Das Development Team muss selbst Praktiken auswählen. Bei der Neueinführung der Methode gestaltet es sich schwierig, die richtige Balance zwischen Struktur und Agilität optimal umzusetzen.[138]

4.2 Design Thinking

Design Thinking ist eine Kreativitätstechnik, die das Ziel verfolgt Probleme zu lösen und kreative Ideen bzw. Produkte zu entwickeln.

Methodenbeschreibung

Design Thinking ist ein Ansatz zur Innovationsentwicklung und setzt dafür aus Designprozessen gewonnene Erkenntnisse um. Die Effizienz der Methode bezieht sich aus

[137] Vgl. WINKER (2019), S. 245.
[138] Vgl. TREPPER (2012), S. 79 f.

der Schnittmenge von der Anziehungskraft (Human Factors), der Umsetzbarkeit (Technical Factors) und der Wirtschaftlichkeit (Business Factors).[139]

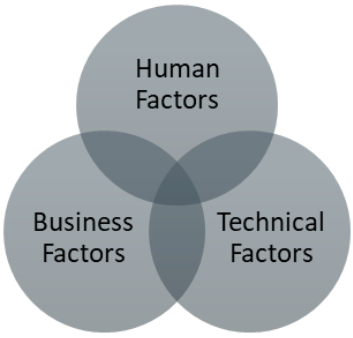

Abbildung 9: Effizienzfaktoren Design Thinking
Quelle: GROTS/PRATSCHKE (2009), S. 19 (leicht modifiziert).

Für den Design Thinking Prozess wird ein Team zusammengestellt, welches sich aus verschiedenen Disziplinen, Abteilungen und Hierarchieebenen zusammensetzt und neben internen auch externe Mitglieder umfassen kann. Die Vielfalt der Mitglieder bringt dem Team viel inhaltliches und methodisches Knowhow sowie die verschiedenen Blickwinkel und Erfahrungen der Teammitglieder mit ein.[140]

Der Design Thinking Prozess beginnt mit Verstehen. Das bedeutet, die Mitglieder müssen sich mit der Problemstellung und dem damit verbundenen Problemfeld, welches alle Bedingungen und Einflussfaktoren umfasst, vertraut machen und dieses verstehen. Die Grundlage des Verstehens bildet eine umfassende Recherchephase, in der die Problemstellung hinterfragt, verschoben oder fokussiert werden kann.[141] Ziel dieser Phase ist es herauszufinden, auf wen oder was sich das Problem bezieht und mit welcher Zielgruppe agiert werden soll, um in weiterer Folge herauszufinden, was für den Projekterfolg benötigt wird.[142]

Nach der Verstehen-Phase folgt die Beobachten-Phase. Diese Phase besteht nicht rein daraus, Menschen bei dem was sie machen zuzuschauen, sondern aus einer Kombination aus aufmerksamer Beobachtung und den darauf aufbauenden Dialogen und Interaktionen.[143]

Die nächste Phase wird Synthese-Phase genannt. Ziel der Phase ist es die davor gewonnen Erkenntnisse auszuwerten und in weiterer Folge zu interpretieren und zu gewichten. Damit

[139] Vgl. GROTS/PRATSCHKE (2009), S. 18.
[140] Vgl. GROTS/PRATSCHKE (2009), S. 19.
[141] Vgl. GROTS/PRATSCHKE (2009), S. 19.
[142] Vgl. PLATTNER (2009), S. 115 ff.
[143] Vgl. GROTS/PRATSCHKE (2009), S. 20.

alle Teammitglieder auf dem gleichen Wissenstand sind, ist es notwendig, die gewonnenen Ergebnisse mit dem Team zu teilen.[144]

Auf die Synthese-Phase folgt die Ideen-Phase. Wie der Name schon sagt, liegt der Fokus dieser Phase auf der Ideenfindung bzw. Lösungen für die davor identifizierten Probleme zu finden. In dieser Phase gilt das Brainstorming als geeignete Methode, um Ideen zu finden und daraus Lösungsansätze zu entwickeln.[145]

In der fünften Phase werden Prototypen entwickelt. Dabei werden die davor generierten Lösungsansätze konkretisiert. Die Lösungsansätze sollen so weit entwickelt werden, dass die Kundschaft sich in die Lösung einfühlen und ein konstruktives Feedback geben kann.[146]

Abschließend folgt die Testen Phase, hier werden die zuvor entwickelten Prototypen ausprobiert. In dieser Phase soll von den anwendenden Personen gelernt werden, denn durch die Beobachtung und Beschäftigung mit dem Protoptyp ergibt sich die Möglichkeit, Verständnis für die Kundschaft zu entwickeln und daraus weitere Erkenntnisse hervorzubringen. Wenn festgestellt wird, dass in diesem iterativen Prozess des Design Thinkings eine Weiterentwicklung des Prototypens nicht zur Lösung des Problems geeignet ist, kann es in dieser Phase auch notwendig sein zu den vorherigen zurückzukehren.[147]

In der Abbildung wird das Vorgehen des Design Thinking Prozesses und die darin enthaltenen Iterationsschleifen veranschaulicht. Die einzelnen Phasen finden nicht aufeinanderfolgen statt, sondern überschneiden sich.

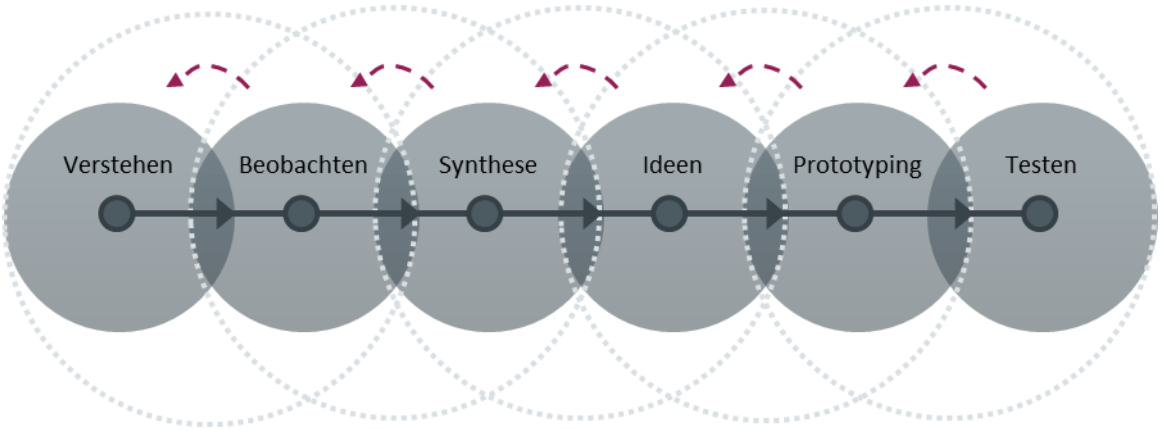

Abbildung 10: Vorgehensweise Design Thinking
Quelle: GROTS/PRATSCHKE (2009), S. 20 (leicht modifiziert).

[144] Vgl. HILBRECHT/KEMPKENS (2013), S. 359.
[145] Vgl. HILBRECHT/KEMPKENS (2013), S. 359.
[146] Vgl. HILBRECHT/KEMPKENS (2013), S. 359. f.
[147] Vgl. GROTS/PRATSCHKE (2009), S. 22.

Speziell die zuvor beschriebene iterative Vorgehensweise ist der zentrale Schlüssel für den Erfolg dieser Methode. Denn die gezogenen Schleifen schaffen dem Projektteam mehr Verständnis für die eigentliche Problemstellung und die Lösung dieses Problems.[148] Bei der Einbindung der endnutzenden Personen in der Testing Phase ist es notwendig, dass auch die Kundschaft die Innovationschance begreift und den gemeinschaftlichen Prozess nicht als Zeitverschwendung sieht.[149]

GERSTBACH hat mit der 4 x 4 Design Thinking Methode aus der Praxis eine Formel entwickelt, die als Basis für Innovation und Leistungsfähigkeit dient. Für die volle Ausschöpfung des Potzenzials von Design Thinking, umfasst die Methode 16 dafür benötigte Erfolgsfaktoren. Diese stellen den langfristigen Erfolg der Methode sicher. Die Erfolgsfaktoren umfassen die Bereiche Mindset, Umfeld, Prozess und Einführung.[150] Eine vollständige Auflistung der Faktoren findet sich in nachfolgender Tabelle.

Vier Faktoren des Mindsets	• Offenheit • Empathie • Kommunikation • Systemisches Denken
Vier Fakoren des Umfelds	• mulitdisziplinäre Zusammenarbeit • Raum • Methoden • Projektauftrag
Vier Phasen des Prozesses	• Einfühlen • Definieren des Problemfeldes • Ideen generieren • Experimentieren
Vier Faktoren der Einführung	• Kick-off-Meeting • Design-Thinking-Session (gemeinsam) • Traing • Design-Thinking-Session (durch Coach)

Tabelle 6: 4 x 4 Design Thinking Methode
Quelle: in Anlehnung an GERSTBACH (2018), S. 73 f.

[148] Vgl. GROTS/PRATSCHKE (2009), S. 22.
[149] Vgl. HOFERT (2016), S. 185.
[150] Vgl. GERSTBACH (2018), S. 73 f.

Einsatzgebiete

Die Methode Design Thinking ist eine zielgerichtete Methode für Innovationsprozesse.[151] Im derzeitigen Wettbewerbsumfeld des Kooperationspartners ist es notwendig sich mit Innovation auseinanderzusetzen, um im Marktumfeld bestehen zu können.

Entscheidend für den Erfolg der Methode ist, dass das Team sich Fehler eingesteht und ehrlich erkennt, wenn der Lösungsansatz in eine Sackgasse führt und im Prozess ein Rückschritt in eine vorherige Phase notwendig ist. In der Methode des Design Thinkings hat ein Rückschritt nichts Negatives, vielmehr gilt es, aus einem Fehlschlag zu lernen und weitere Erkenntnisse zur Problemlösung zu sammeln.[152]

4.3 Kanban

Die Kanban-Methode ist ein Ansatz zur kontinuierlichen Verbesserung der Leistungserbringung für einen reibungslosen und schnellen Arbeitsablauf.[153] Das Konzept hat seinen Ursprung im Qualitätsmanagement von Produktionsunternehmen und wurde in den letzten Jahren für agile Projekte adaptiert.[154]

In Kanban gibt es folgende sechs Kernpraktiken:[155]

- Visualisierung der Arbeit
- Begrenzung der laufenden Arbeitspakete
- Festlegung von Richtlinien
- Messung und Steuerung des Prozesses
- Implementierung von Feedbackschleifen
- Verbesserung der Zusammenarbeit und experimentelle Entwicklung

Für die effektive Steuerung des End-to-End-Lieferprozesses wird eine Visualisierung jedes Schrittes in der Wertschöpfungskette von der vagen Idee bis zum freigegebenen Ergebnis vorgenommen. Typischerweise erfolgt dies auf einer physischen Tafel mit Hilfe von Klebezettel, wo die Arbeitsabläufe von links nach rechts angeordnet werden.[156] Der aktuelle

[151] Vgl. GROTS/PRATSCHKE (2009), S. 18.
[152] Vgl. GROTS/PRATSCHKE (2009), S. 22.
[153] Vgl. MEASEY (2015), S. 148.
[154] Vgl. PATZAK/RATTAY (2018), S. 645.
[155] Vgl. MEASEY (2015), S. 148.
[156] Vgl. MEASEY (2015), S. 148.

Projektfortschritt wird daher auf dem Kanban Board visualisiert und transparent für das Team dargestellt.[157]

Die Begrenzung der laufenden Arbeitspakete hat das Ziel die Effizienz zu erhöhen. In dieser Methodik werden daher die Work-in-Progress Limits, als höchste Anzahl an gleichzeitig durgeführter Arbeitspakete, definiert.[158] Neben der erhöhten Liefergeschwindigkeit gibt es noch weitere Vorteile, welche Auswirkungen auf das Team und den Servicegrad haben:[159]

- Reduzierung Multitasking
  Dieser Punkt erhöht die Zufriedenheit der Teammitglieder, da es weniger oft zu Änderungen in der Priorität kommen kann und ein fokussiertes Arbeiten ermöglicht wird. Ebenso werden Arbeitskräfte dadurch entlastet.
- Erhöhung Termintreue
  Die Begrenzung der laufenden Arbeitspakete führt zu einer gleichbleibenden Menge an Arbeit innerhalb des Systems und daher auch zu einer gleichen durchschnittlichen Durchlaufzeit.
- Erhöhung Qualität
  Das Team hat Zeit die Anforderungen entsprechend den festgelegten Qualitätsmerkmalen zu erledigen, ohne Druck durch neu ankommende Arbeit zu erfahren.

Alle für den Prozess geltende Richtlinien müssen dokumentiert werden. Es wird festgehalten, welcher Prozessschritt abgeschlossen ist oder welche Entscheidungen zu treffen sind. Die Dokumentation der Prozessschritte gibt zusätzlich Aufschluss über Durchlaufzeiten, Verbesserungsmöglichkeiten und die Effektivität bereits vorgenommener Änderungen.[160]

Das Konzept befürwortet den Einsatz von Feedbackschleifen, um das Lernen über den Prozess und die Auswirkungen von Änderungen zu erleichtern.[161]

Der letzte, wesentliche Bestandteil der Kanban-Methode, ist die Schaffung einer Kultur, die den kontinuierlichen Wandel unterstützt und in der eine kontinuierliche Verbesserung als die Aufgabe jedes Einzelnen angesehen wird.[162]

---

[157] Vgl. WIEDENROTH (2019), 259.
[158] Vgl. PATZAK/RATTAY (2018), S. 645.
[159] Vgl. WIEDENROTH (2019), 262.
[160] Vgl. MEASEY (2015), S. 150.
[161] Vgl. MEASEY (2015), S. 150.
[162] Vgl. MEASEY (2015), S. 150.

Kanban ist eine flexible Methode und findet ihren Einsatzbereiche in der Softwareentwicklung, der IT, der Personalentwicklung, dem Marketing oder in Anwaltskanzleien.[163]

4.4 Lean Projektmanagement

Diese Methode gehört nicht explizit zu den agilen Managementmethoden, weist jedoch Gemeinsamkeiten mit der agilen Vorgehensweise auf, da in beiden Ansätzen die Verbesserung von Prozessen eine übergeordnete Rolle spielt und wird häufig in der Literatur im Zusammenhang mit Agilität erwähnt.[164] Aus dem Englischen übersetzt bedeutet der Begriff *Lean* schlank. Die Methode hat das Ziel Prozesse effizient zu gestalten und Verschwendung in der Wertschöpfung zu vermeiden.[165]

Die Lean Philosophie stammt vom Unternehmen Toyota. Der damalige CEO hat eine Automobilproduktionsstätte in den USA besucht und hat dort die in der nachfolgenden Tabelle dargestellten Verschwendungen von Zeit, Materialien und Personalressourcen beobachtet und daraus drei Prinzipien abgeleitet.[166]

Verschwendung	Lösungsansatz
Spezialistentum und lange Kommunikationswege	Teamarbeit mit breitem Verantwortungs-, Aufgaben und Kompetenzbereich
Verschwendung menschlicher Leistungsfähigkeit und ursachenblinder Qualitätsendkontrolle	Automatisierung mit sofortiger Fehlererkennung und nachhaltiger Fehlerbeseitigung
stockende Prozesse mit Warteschlagen, Überforderung und Unausgeglichenheiten	Arbeitssteuerung durch konsequente Limitierung von Umlaufbeständen

Tabelle 7: Kern des Lean Managements
Quelle: in Anlehnung an ENRE (2019), S. 59.

Das Spezialistentum hat der CEO von Toyota als nicht sinnvoll angesehen, da die direkt in den erschöpfenden Arbeitsprozessen involvierten Arbeitskräfte das wenigste Mitspracherecht zu Verbesserungen im Hinblick auf Qualität, Durchlaufzeiten, Aufwandsreduktion und Plantreue hatten. Der nächste Punkt betrifft die Einhaltung von Plänen, damit die Produktion nicht zum Stillstand kommt. Das kann dazu führen, dass fehlerhafte Halb- und Zwischenerzeugnisse weiterverarbeitet werden, und in der

[163] Vgl. WIEDENROTH (2019), 267.
[164] Vgl. HOFERT (2016), S. 195 f.
[165] Vgl. WIEGAND (2012), S. 121.
[166] Vgl. ENRE (2019), S. 58 f.

Qualitätsendkontrolle ein größerer Arbeitsaufwand notwendig ist. Lange Warteschlangen und stockende Prozesse, durch Zwischenlagerung und die ständige Heranschaffung von Halb- und Fertigerzeugnissen führten zu hoher Kapitalbindung im Umlaufvermögen, Raumkosten und überflüssigen Transportwegen.[167]

Die ursprünglichen drei Lösungsansätze Teamarbeit mit breitem Verantwortungs-, Aufgaben- und Kompetenzbereich, Automatisierung mit sofortiger Fehlererkennung und nachhaltiger Fehlerbeseitigung und Arbeitssteuerung durch konsequente Limitierung der Umlaufbestände wurden in fünf Kernprinzipien umgewandelt. ENRE hat daraus folgende fünf Grundsätze des Lean Projektmanagement abgeleitet:[168]

- Spezifikation des optimalen Nutzen-/Aufwand-Verhältnis aus Sicht der Kundschaft
- Definition der minimalen wertschöpfenden Arbeitspakete und Arbeitsprozesse
- Etablierung von eindeutigen Verantwortlichkeiten, Aufgaben und Kompetenzen auf der niedrigsten möglichen Organisationsebene
- kontinuierlicher Ergebnisfluss durch die Limitierung der angefangen Arbeit
- sofortige Fehleridentifikation und nachhaltige Fehlerbeseitigung

Im traditionellen Projektmanagement spielt der Nutzen für die Kundschaft eine eher untergeordnete Rolle, umso wichtiger ist dafür der Projektauftrag. An genau diesem Punkt setzt das Lean Projektmanagement an, denn dem Nutzen für die Kundschaft wird eine hohe Priorität zugeordnet, welche das tägliche Handeln der Projektbeteiligten bestimmt. Für einen hohen Nutzen für die Kundschaft sind eine enge Zusammenarbeit und ein reger Austausch mit der Kundschaft unabdingbar.[169]

Projekte werden meist so früh wie möglich gestartet, denn aus Erfahrung weiß das Projektmanagement, dass Projekte oft länger dauern als geplant. Aus diesem Grund ist in Projektplänen ein Zeitpuffer eingebaut bzw versteckt. Das Parkinson'sche Gesetz besagt jedoch, dass die zur Verfügung stehende Arbeitszeit auch aufgebraucht wird. Daher dauern die einzelnen Arbeitspakete auch so lange, wie sie geplant wurden und der eingeplante Zeitpuffer verschwindet unbemerkt. Weitere ungeplante Änderungen, Zusatzaufgaben und Nacharbeiten, bei gleichbleibenden Ressourceneinsatz, erhöhen den Anteil an unfertigen Arbeitszeiten und damit auch die Durchlaufzeiten.[170]

Werden die Ansätze des Lean Projektmanagement in das traditionelle Projektmanagement eingegliedert, entsteht daraus schon automatisch Lean Projektmanagement. Zwischen den

[167] Vgl. ENRE (2019), S. 56 ff.
[168] Vgl. ENRE (2019), S. 89 f.
[169] Vgl. WUTTKE (2018), S. 133 f.
[170] Vgl. ENRE (2019), S. 165.

agilen und leanen Ansätzen gibt es teilweise Überschneidungen, deswegen ist es einfach den lean Gedanken im agilen Projektmanagement umzusetzen. Die idealtypische Ausprägung von Scrum ist automatisch lean.[171]

4.5 Abgrenzung zum klassischen Projektmanagement

Sowohl im agilen Projektmanagement als auch im klassisch traditionellen Projektmanagement definiert sich ein Projekt durch folgende drei Faktoren:

- Umfang, Inhalt und Qualität der Ergebnisse
- Aufwand/Kosten
- Zeit

Der Unterschied der agilen und klassischen Vorgehensweise liegt in der Definition der festen und variablen Faktoren. Während beim agilen Projektmanagement das Ziel fixiert und vorgegeben wird, ist es im agilen Management variabel.[172] In nachfolgender Grafik werden die drei Faktoren gegenübergestellt.

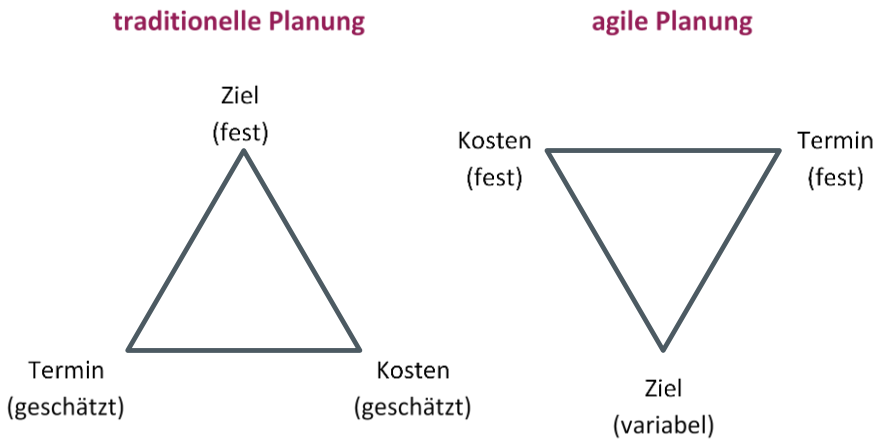

Abbildung 11: Traditionelle vs. agile Planung
Quelle: HOFERT (2016), S. 7 (leicht modifiziert).

Ein weiterer Unterschied bei den beiden Ansätzen ist die Planbarkeit. Der traditionelle Ansatz geht von einem deterministischen Weltbild mit kausalen Zusammenhängen aus, die auf einer Ursache-Wirkungsbeziehung beruhen. Probleme können somit vorweggenommen und geplant werden. Der agile Ansatz geht dementgegen von einer chaotischen und komplexen Projektumwelt aus, bei der nicht alles planbar ist.[173]

[171] Vgl. WUTTKE (2018), S. 137 ff.
[172] Vgl. HOFERT (2016), S. 7.
[173] Vgl. TREPPER (2012), S. 101 f.

Im traditionellen Projektmanagement Ansatz wird von einem Top-Down-Entwicklungsprozess ausgegangen. Aus der Vision des Gesamtprojektergebnisses werden Ziele, Ergebnisse und Arbeitspakete abgeleitet. Den einzelnen Arbeitspaketen werden in weiterer Folge Termine, Ressourcen, Kosten und Verantwortlichkeiten zugeordnet. Im Gegensatz dazu stehen bei agilen Methoden die Anforderungen und Wünsche der Kundschaft im Mittelpunkt. Bei der Methode Scrum werden keine Arbeitspakete abgeleitet, sondern aus Sicht der nutzenden Person sogenannte User Stories formuliert, für die Aufwandsschätzungen, Terminzusagen und Pläne erstellt werden.[174]

Während Änderungen im klassischen Projektmanagement als Planabweichungen gelten, bei denen Steuerungsmaßnamen eingesetzt werden müssen, um die Abweichung wieder auszugleichen, sind Änderungen im agilen Projektmanagement ein normaler Prozess des Konkretisierens, Lernens und noch besseren Anpassens des Projektergebnisses an die Wünsche der Kundschaft.[175]

Aus dem in Kapitel 3.1 beschriebenen agilen Manifests lassen sich Werte wie Kommunikation, Einfachheit, Feedback, Mut und Respekt ableiten. In diesem Ansatz werden daher die Menschen im Rahmen eines Projekts in den Vordergrund gestellt. Im klassischen Projektmanagement hingegen wird nicht auf eigene Wertevorstellungen eingegangen. Aus dem klassischen Ansatz heraus lässt sich jedoch ableiten, dass der monetäre Erfolg eines Projektes im Vordergrund steht.[176]

Im agilen Projektumfeld sind Lessons Learned ein fester Bestandteil, die Perfektion in der Projektabwicklung anstreben. Im klassischen Projektmanagement dagegen sind Lessons Learned ein optionales Extra, falls es die Zeit erlaubt.[177]

PATZAK/RATTAY haben Merkmale entwickelt, um zu beurteilen ob sich die traditionelle oder agile Vorgehensweise für ein Projekt eigen. Diese werden als Abschluss für dieses Kapitel in nachfolgender Tabelle gegenübergestellt.

[174] Vgl. PATZAK/RATTAY (2018), S.648 f.
[175] Vgl. PATZAK/RATTAY (2018), S. 649.
[176] Vgl. TREPPER (2012), S. 103.
[177] Vgl. WUTTKE (2018), S. 137.

Merkmal	Traditionelle Projekte	Agile Projekte
Komplexität	• mittlere und hohe • Projekte mt vielfachen Vernetzungen	• Projekte mit Wiederholungscharakter • Neuentwicklungen
Abhängigkeiten der Objekte/Ergebnisse voneinander	• viele Abhängigkeiten zwischen den Teilobjekten der Gesamtlösung, daher laufende Betrachtung des Gesamtbilds nötig	• einzelne Anforderungen können relativ unabängig abgearbeitet werden
Neuartigkeit/ Standard/ Schwerpunkte	• Prozess teilweise neu • Gesamtheitliche Aufgabenplanung • Parallele Umsetzung von Aufgaben • Plankonforme Umsetzung • auch virtuelle Teams	• Prozess ist klar und standardisiert • Schnelle, möglichst auf die Einzelanforderung abgestellte Lösungsentwicklung und Präsentation möglich
Motivation	• Big Picture, Vision einer großen Veränderung, etwas Neues zu schaffen motiviert	• Rasches, direktes Feedback von Einzellösungen motiviert • Selbstverantwortung im Team motiviert
Verantwortung	• Kundschaft fordert Endtermin und Budgeteinhaltung für das gesamte Projekt, wünscht Gesamtverantwortung bei Projektleitung	• Kundschaft möchte rasche, maßgeschneiderte Einzellösungen, steuert terminliche Umsetzungen durch Priorisierung der Einzelaufgaben • Teamverantwortung
Ausrichtung	• Big Picture, Gesamtplan und -umsetzung laut Plan	• Rasche Umsetzung einzelner Teilobjekte, Änderungen willkommen, Konzentration auf eine Aufgabe, keine Parallelitäten

Tabelle 8: Kriterien traditioneller vs agiler Projekte
Quelle: PATZAK/RATTAY (2018), S. 649 (leicht modifiziert).

5 Empirische Analyse zum Einsatz agiler Methoden im Projektmanagement

Diese Forschungsarbeit beinhaltet neben dem vorherigen theoretischen Teil auch diesen nachfolgenden empirischen Teil. Hier werden die Auswahl der empirischen Vorgehensweise, das Studiendesign und der Ablauf, die Konzeption und die Inhalte des Frageleitfadens, sowie die Auswertung und Darstellung der Ergebnisse vorgenommen.

5.1 Darstellung der Ausgangssituation

Wie eingangs schon erwähnt ist die Leder und Schuh Gruppe mit den Vertriebslinien Humanic und Shoe4You im Einzelhandel mit Schuhen, Taschen und Accessoires tätig. Das Unternehmen wird mit Stand Ende Dezember 2019 von zwei Vorständen geleitet, davon ist einer für die zentralen Agenden wie Human Resources, IT und Real Estate verantwortlich, während sich der zweite um die operativen Themen wie Produktmanagement, Merchandise Management, Vertrieb und Marketing verantwortlich zeigt.

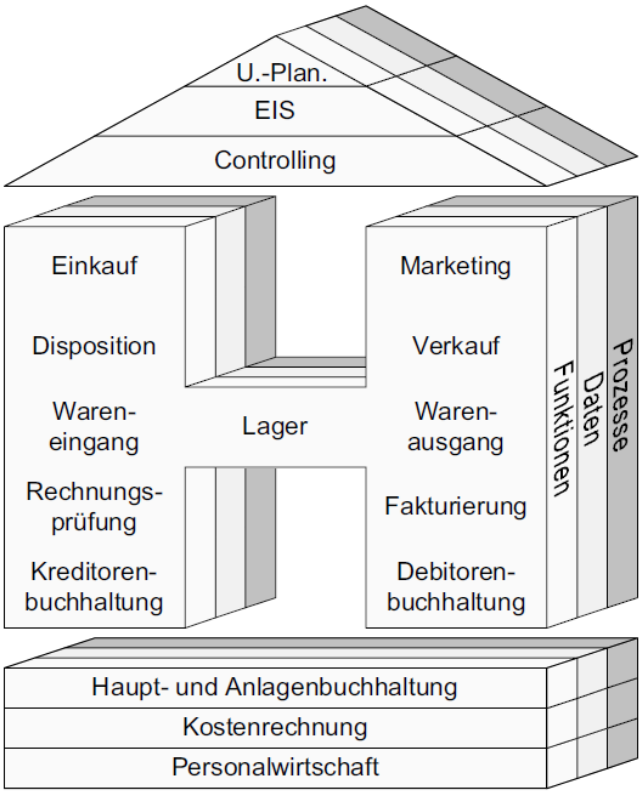

Abbildung 12: Handels-H
Quelle: BECKER/SCHÜTTE (2004), S. 43.

Das Handels-H-Modell bietet eine graphische Beschreibung der Abläufe in Handelsunternehmen. Darin gibt es den Beschaffungsbereich mit den Teilsystemen Einkauf, Disposition, Wareneingang, Rechnungsprüfung und Kreditorenbuchhaltung. Marketing, Verkauf, Warenausgang, Fakturierung und Debitorenbuchhaltung sind im Absatzbereich angegliedert. Verbunden werden die beiden Bereiche durch das Lager.[178] Zu den betriebswirtschaftlich-administrativen Aufgaben zählen die Haupt- und Anlagenbuchhaltung, die Kostenrechnung und die Personalwirtschaft. Das Dach bilden Controlling und das Executive Information System (EIS), welche die Daten auf verdichteter Ebene für entscheidungstragende Funktionen im Unternehmen aufbereitet.[179]

Die Abteilung Merchandise Management bildet im Unternehmen die Schnittstelle zwischen Produktmanagement und Vertrieb. Zusätzlich gibt es noch viele Anknüpfungspunkte zu den Abteilungen Logistik und Real Estate. Versucht man das Aufgabengebiet der Abteilung nun in die Prozesskette des Handels-H-Modells einzuordnen, gehören zum Verantwortungsbereich der Abteilung die Disposition zur Gänze. Starke Anknüpfungspunkte gibt es zum Einkauf, Wareneingang, Lager, Warenausgang und Verkauf. Die Abteilung ist somit in den gesamten Wertschöpfungsprozess des Handelsunternehmens involviert.

Die Abteilung Merchandise Management unterteilt sich weiter in drei Teilbereiche: Merchandising, Ordermanagement und Merchandise Controlling, wobei das Augenmerk auf Merchandising liegt. Dieser Teilbereich untergliedert sich noch weiter in Schuhe Damen, Schuhe Herren, Schuhe Kinder, Service und Accessoires.

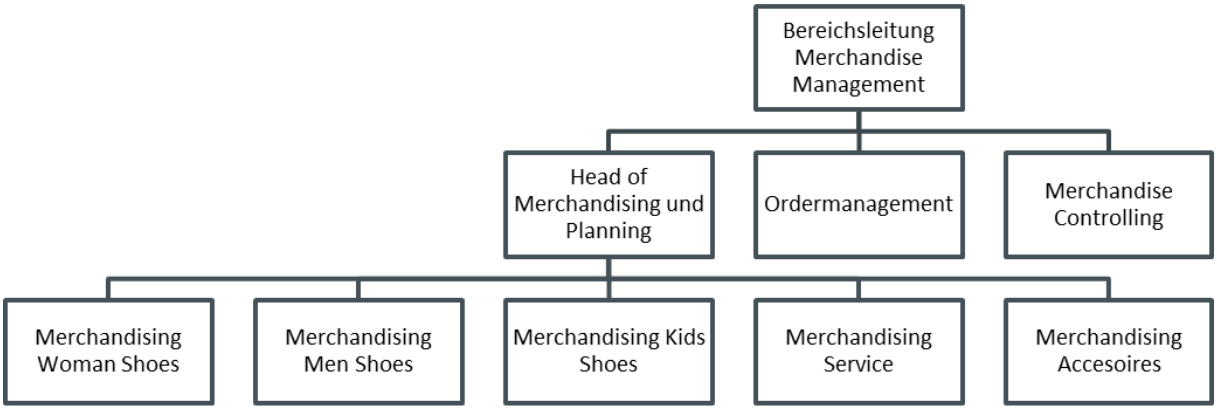

Abbildung 13: Organisation Abteilung Merchandise Management
Quelle: eigene Darstellung

[178] Vgl. BECKER/WINKELMANN (2006), S. 112 f.
[179] Vgl. BECKER/SCHÜTTE (2004), S. 43 f.

In das Aufgabengebiet des Merchandisings fallen eine enge Zusammenarbeit mit dem Produktmanagement, Mengen- und Größenberechnungen und Verteilung der Produkte auf die Filialen unter Berücksichtigung der aktuellen Auslastung. Das Ordermanagement ist für die Bestellabwicklung verantwortlich und übernimmt gemeinsam mit dem Produktmanagement die Kommunikation zum Lieferanten und an die Logistik. Das Merchandise Controlling übernimmt die Schnittstelle zum Vertrieb und zur Real Estate Abteilung. Daneben ist das Merchandise Controlling in den Planungsprozess involviert und übernimmt strategische abteilungsübergreifende Agenden.

In der Abteilung werden verschiedenste Projekte durgeführt und es gibt Anknüpfungspunkte zu allen Bereichen des Unternehmens. Fokus der Projekte liegt auf folgende Arten:

- Durchführbarkeitsstudien, Planungsprojekte
- Organisationsentwicklungs-, Changeprojekte
- IT-Projekte
- Investitionsprojekte (Bau, Anlagenbau etc.)
- Marketingprojekte
- Strategieprojekte

Weiters gibt es in der Abteilung spezifische Problemstellungen im Bereich Warenstruktur oder Altwarenmanagement. In der Bilanz des Handelsunternehmens nehmen die Vorräte eine wesentliche Position ein. Projekte im Zusammenhang mit dem Vorratsmanagements haben daher starke Anknüpfungspunkte zu Working-Capital-Themen.

In letzter Zeit häufen sich die Einschätzungen, dass es Schwierigkeiten in der Projektabwicklung durch geänderte Umfeldbedingungen gibt. Es erfolgt jedoch keine systematische Aufzeichnung von Herausforderungen im Projektmanagement. Wie in anderen Unternehmen wird auch der Begriff Agilität und agiles Management wahrgenommen. Es fehlt jedoch das Knowhow über agile Methoden im Projektmanagement, weshalb es ungewiss ist, ob sich diese als Lösung für die wahrgenommenen Herausforderungen eignen.

5.2 Studiendesign und Ablauf

In der empirischen Sozialforschung werden qualitative und quantitative Forschungsmethoden unterschieden. Bei einem quantitativen Forschungsansatz steht die Überprüfung einer Theorie im Vordergrund, während in der qualitativen Forschung die Gegenstandsbeschreibung samt Theoriebildung im Vordergrund steht. Während quantitative

Ergebnisse statistisch ausgewertet werden, erfolgt die Auswertung in der quantitativen Forschung interpretativ.[180]

Zur Beantwortung der Problemstellung werden die vorab erarbeiteten theoretischen Inhalte um das Wissen qualifizierter Arbeitskräfte im Kooperationsunternehmen erweitert. Das Interview gehört zu den qualitativen Erhebungsmethoden, in der die subjektive Wahrnehmung der Befragten im Vordergrund steht und keine zahlenmäßige Darstellung.[181]

Bis dato wurden keine Aufzeichnungen über auftretende Probleme bei der Projektabwicklung geführt, deswegen kann diese Erkenntnis nur durch Interviews gewonnen werden. Weiteres ist die Ausgangssituation des Unternehmens zu spezifisch, um auf vergangene Untersuchungen in vergleichbaren Branchen zurückgreifen zu können.

Für die qualitative Erhebung wurden drei Personen ausgewählt. Alle teilnehmenden Personen sind langjährige Angestellte und haben schon in mehreren Abteilungen des Unternehmens Arbeitserfahrungen gesammelt. Sie sind auf Grund ihrer Ausbildungen mit dem Thema Projektmanagement vertraut. Die Aufgaben der Personen verteilen sich auf die verschiedensten Bereiche in der Abteilung. Sie werden regelmäßig zu Projekten hinzugezogen und haben bei Projekten bereits die Leitungsfunktion übernommen. Aus diesem Grund gibt es kein Projekt in der Abteilung, bei dem in den letzten zwei Jahren keine der Personen beteiligt war. Durch die umfangreiche Erfahrung wird bei der Erhebung der Herausforderungen auch nur auf die wesentlichen eingegangen.

In nachfolgender Tabelle werden die grundlegenden Daten zu den befragten Personen anonymisiert dargestellt. Alle Personen erfüllen in der Abteilung Führungsaufgaben, aus diesem Grund wird die genaue Positionsbezeichnung nicht angeführt, damit die Anonymität gewahrt werden kann.

Code	In der Position seit	Aufzeichnungsdauer	Ort
IP01	9,5 Jahre	37:01 min	Leder & Schuh AG
IP02	5,5 Jahre	25:27 min	Leder & Schuh AG
IP03	8 Jahre	41:27 min	MS Teams

Tabelle 9: teilnehmende Personen Interview
Quelle: eigene Darstellung

[180] Vgl. BORTZ/DÖRING (2016), S. 184.
[181] Vgl. SCHMIDT (1994), S. 162.

Durch die Interviews ist es möglich die Ergebnisse, speziell auf die Anforderungen der Abteilung abzustimmen. Ziel der Interviews ist es die aktuellen Herausforderungen im Bereich Projektmanagement aus Sicht der Abteilung Merchandise Management in Erfahrung zu bringen und die Überprüfung der Anwendbarkeit und Passgenauigkeit von agilen Projektmanagementmethoden.

5.3 Konzeption und Inhalte des Frageleitfadens

Ein Interview besteht aus drei Phasen: Einleitung, Sachliche Erhebung und Ausklangphase. Zu Beginn der Einleitungsphase wird vom Interviewer der Auftrag und die Zielsetzung der Untersuchung bekannt gegeben.

Den Hauptteil des Interviews bildet die Sachliche Erhebung für die Beantwortung der Forschungsfragen. Die Sachliche Erhebung wird in folgende drei Themenbereiche unterteilt:

- Projektmanagement
- Agilität
- Agile Projektmanagementmethoden

Die Sachliche Erhebung beginnt mit einer Sammlung allgemeiner Informationen. Dies dient dazu nicht zu schnell zu den Einzelfragen überzugehen und den Interviewpartnern die Anspannung zu nehmen.[182] Die Einstiegsfrage lautet:

- Was macht ein erfolgreiches Projekt für Sie aus und warum?

Um in weiterer Folge zu messen, ob agile Methoden für die Abteilung geeignet sind, muss im Vorfeld abgeklärt werden, was für die Probanden ein erfolgreiches Projekt ausmacht und was die Gründe dafür sind. Dies ermöglicht Rückschlüsse daraus zu ziehen, was die Unternehmensleitung als erfolgreiches Projekt bezeichnet.

Danach wird auf die Herausforderungen im Projektmanagement eingegangen. Zuerst noch allgemein gehalten, warum Projekte scheitern können, danach was allgemein Herausforderungen im Bereich Projektmanagement sind und welche Herausforderungen es in der Abteilung schon mal gegeben hat. Zu den erfragten Herausforderungen werden noch die Beeinflussbarkeit des Unternehmens, die Häufigkeit und Relevanz auf den Projekterfolg ergänzt.

Die Bewertung der Herausforderungen nach der Beeinflussbarkeit des Unternehmens wird vorgenommen, damit konkrete Handlungsempfehlungen abgeleitet werden können.

[182] Vgl. SCHMIDT (1994), S. 162.

Probleme, die das Unternehmen nicht beeinflussen kann, werden in weiterer Folge nicht durch agile Projektmanagementmethoden gelöst werden können.

Für die Bewertung der einzelnen Herausforderungen und deren Einfluss auf der Projekterfolg wird von den Probanden die Relevanz auf einer Skala von 1 geringe Relevanz bis 10 hohe Relevanz erhoben.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

geringe Relevanz hohe Relevanz

Abbildung 14: Bewertungsskala Relevanz
Quelle: eigene Darstellung

Die Messung der Häufigkeit wird vorgenommen, indem zuerst die Anzahl der Projekte erhoben wird, in denen die Befragten in den letzten zwei Jahren beteiligt waren, danach wird abgefragt bei wie vielen Projekten davon die genannten Herausforderungen aufgetreten sind.

In weiterer Folge wird den teilnehmenden Personen, die in der Literaturrecherche ausgearbeitete Definition von Agilität vorgestellt und erhoben, wie wichtig Agilität im Zusammenhang mit Projektmanagement eingeschätzt wird. Für die Messung wird eine Bewertungsskala von 1 unwichtig bis 10 wichtig verwendet.

Im dritten Teil der sachlichen Erhebung werden den Probanden die agilen Projektmanagementmethoden mit einer Kurzbeschreibung[183] vorgestellt. Sie werden gebeten zu beurteilen, ob sie die Methoden für Projekte in der Abteilung geeignet halten oder nicht, jeweils mit einer Begründung.

Die Methode des Lean Projektmanagements wird nicht in den Fragebogen aufgenommen, da der Ansatz und die Philosophie dahinter sehr produktionslastig sind. Ein weiterer Grund ist, dass die beschriebenen agilen Methoden automatisch lean sind.

In der Ausklangphase erfolgt eine kurze Zusammenfassung des Interviews, die Frage nach weiteren relevanten Aspekten, die einen wichtigen Beitrag zum Thema leisten, und die Verabschiedung.

Der verwendete Fragebogenleitfaden findet sich mit allen detaillierten Fragestellungen im Anhang.

[183] Siehe Tabelle 4.

5.4 Ablauf der qualitativen Interviews

Die teilnehmenden Personen wurden persönlich gefragt, ob sie sich zur Teilnahme bereit erklären. Nach der Zusage wurde ein Termin über Microsoft Outlook ausgesendet. Der Termin wurde jeweils mit einer Stunde angesetzt.

Im Vorfeld wurde den teilnehmenden Personen mitgeteilt, dass es um agiles Projektmanagement im Rahmen dieser Masterarbeit geht. Die Probanden sollten sich nicht auf das Interview vorbereiten, sondern situationsgegeben antworten. Der Fokus der Erhebung liegt nicht auf dem Fachwissen über Agilität oder agile Projektmanagementmethoden. Im Fokus der Befragung stehen vielmehr die aktuellen Herausforderungen und ob es möglich ist diese mit agilen Methoden zu lösen.

Die Interviews wurden mit einem Smartphone aufgezeichnet. Für Audioaufzeichnungen sind in nachfolgender Tabelle die Vor- und Nachteile der Methode angeführt.

Vorteile	Nachteile
Genauigkeit	unangenehmes Gefühl bei den befragten Personen und deshalb Gefahr der Verunsicherung und Verzerrung des Interviews
Möglichkeit wörtlicher Zitate	weniger spontanes Antwortverhalten
Unmittelbarkeit, keiner Verzerrung durch retrospektive Erinnerung	Störung der Interaktion durch Aufzeichnung
Entspannte Interviewführung, da keine Mitschrift von Stichworten erforderlich	
Einfachere Auswertung	
Kritische Reflexion der Interviewtechnik möglich	
Bessere Dokumentation und Kontrollierbarkeit	

Tabelle 10: Vor- und Nachteile von Audioaufzeichnungen
Quelle: KUCKARTZ (2018), S. 165 (leicht modifiziert).

Bei den genannten Nachteilen muss ergänzt werden, dass sich diese abschwächen, wenn sich die Befragten an die Aufnahmesituation gewöhnen und das Aufnahmegerät vergessen.[184]

[184] Vgl. KUCKARTZ (2018), S. 165.

Der Interviewleitfaden wurde so aufbereitet, dass auch eine Mitschrift während des Interviews möglich ist und Datenverluste durch technische Pannen bereits im Vorfeld vermieden werden können. Für die Aufzeichnung der Interviews wurde ein schriftliches Einverständnis eingeholt. Die Aufzeichnung der Interviews hat mit der Frage 1.1 begonnen und nach der Frage 5 beendet. Die Einleitung und die Verabschiedung sind kein Teil der Audio-Aufzeichnungen. Bei der Einleitung und Verabschiedung wurde bewusst versucht, dieselbe Formulierung zu verwenden, dass keine Beeinflussung durch die interviewende Person gegeben ist.

Die durchgeführten Interviews haben im März 2020 in den Räumlichkeiten der Leder & Schuh AG oder über MS Teams stattgefunden, damit sich die befragten Personen in einer bekannten Umgebung befinden und eher vergessen, dass das Gespräch aufgezeichnet wird.

Zu Beginn jedes Interviews wurde ein Einverständnis der teilnehmenden Personen zur Audioaufzeichnung sowie zur Erhebung und Verarbeitung personenbezogener Interviewdaten eingeholt. der In der Einleitung des Interviews wurde das Thema der Masterarbeit kurz vorgestellt und die befragte Person erhielt Informationen zum Ablauf und zur Anonymität des Interviews.

Nach der Durchführung der Interviews wurden die Aufnahmen in Schriftform gebracht. Die Transkription wurde wörtlich und vollständig erstellt, wobei Dialektausdrücke ins Hochdeutsche übersetzt wurden.

5.5 Analyse der durchgeführten Interviews

Die durchgeführten Interviews werden mit einer qualitativen Inhaltsanalyse ausgewertet. Diese Auswertungsmethoden bietet eine Struktur, um Inhalte zu ordnen, zu kategorisieren und zu strukturieren.

LAMNEK unterscheidet in der Darstellung des praktischen Vorgehens bei der Inhaltsanalyse folgende vier Phasen der Interviewauswertung:[185]

- Transkription
- Einzelanalyse
- generalisierende Analyse
- Kontrollphase

[185] Vgl. LAMNEK/KROLL (2016), S. 379 ff.

Die Inhaltsanalyse nach LAMNEK wird nicht verwendet, da die Phase der Einzelanalyse nicht für die Auswertung und Interpretation notwendig ist, sondern das Gesamtergebnis entscheidend ist.

Die Analyse der Ergebnisse erfolgt nach dem Modell von MAYRING. Bei den Techniken des Interpretierens unterscheidet er folgende drei Grundformen:[186]

- Zusammenfassung: Reduktion des Datenmaterials auf die wesentlichen Inhalte
- Explikation: Heranziehung zusätzlichen Materials für die Erweiterung des Verständnisses
- Strukturierung: Herausfilterung bestimmter Aspekte durch vorab festgelegte Ordnungskriterien oder Einschätzung des Materials aufgrund bestimmter Kriterien

Die Vorgehensweise nach MAYRING wird gewählt, damit diese drei Grundformen des Interpretierens kombiniert werden können. Das Datenmaterial wird zusammengefasst, strukturiert und bei Bedarf erfolgt eine Explikation einzelner Stellen.

Im Zentrum für die Analyse steht dabei immer die Entwicklung eines Kategoriensystems. Diese Kategorien werden in einem Wechselverhältnis zwischen der Theorie und dem Material entwickelt, durch Zuordnungsregeln definiert und während der Analyse überarbeitet und nochmals geprüft. Die Ergebnisse werden dabei immer in Richtung der Hauptfragestellung interpretiert und die Aussagekraft der Analyse anhand der inhaltsanalytischen Gütekriterien eingeschätzt.[187] In nachfolgender Grafik wird dafür ein allgemein gültiges Ablaufmodell dargestellt.

[186] Vgl. MAYRING (2015), S. 67.
[187] Vgl. MAYRING (2015), S. 61.

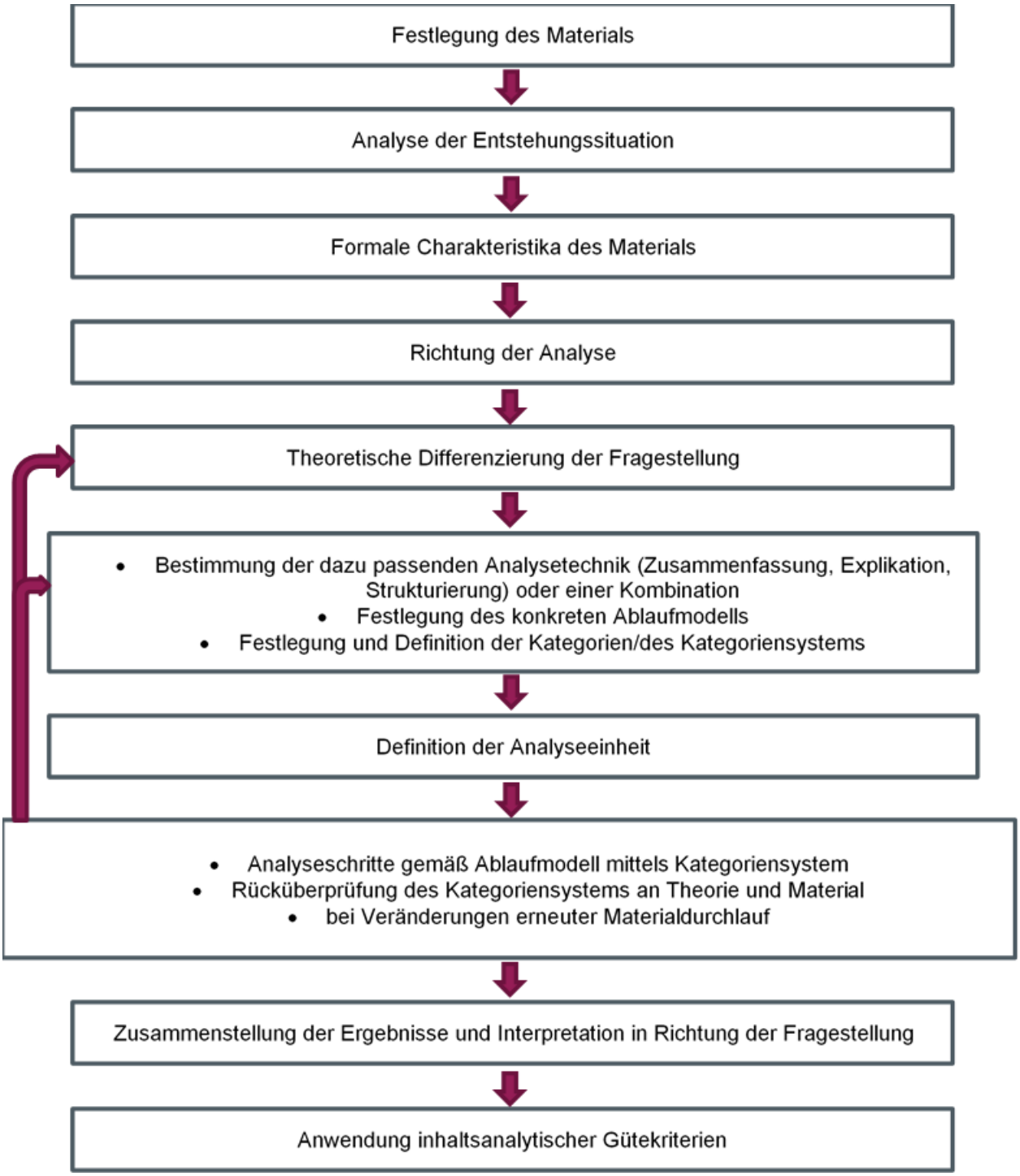

Abbildung 15: Allgemeines inhaltsanalytisches Ablaufmodell
Quelle: MAYRING (2015), S. 62 (leicht modifiziert).

Für die Messung der Häufigkeit und der damit zusammenhängende Beurteilung, wo die wesentlichen Probleme liegen, wurden alle Probanden nach der Anzahl der Projekte gefragt, bei denen sie in den letzten zwei Jahren beteiligt waren. Summiert waren das 37 Projekte. Für jede genannte Herausforderung wurde von der jeweiligen Person eine Häufigkeit angegeben. Die Anzahl der Häufigkeit wird durch die Gesamtanzahl der genannten Projekte dividiert, um eine vergleichbare relative Häufigkeit zu erhalten.

6 Darstellung der Ergebnisse

Die nachfolgende Darstellung der Ergebnisse gliedert sich in zwei Bereiche. Zu Beginn werden die Fragen 1.1. bis 1.9. zum Thema Projektmanagement und aktuelle Herausforderungen in diesem Bereich behandelt. Danach folgen die Ergebnisse der Fragen 2. bis 3.3. zur Agilität und den agilen Methoden des Projektmanagements. Abschließend werden in diesem Kapitel die Ergebnisse zusammenfassend analysiert und Handlungsempfehlungen erstellt.

6.1 Projektmanagement

In diesem Unterkapitel wird geklärt was für die teilnehmenden Personen ein erfolgreiches Projekt darstellt und welche Herausforderungen im Projektmanagement es im Unternehmen gibt.

6.1.1 Erfolgreiche Projekte

Bei der Einstiegsfrage: *Was macht ein erfolgreiches Projekt aus und warum?* kamen von den Probanden folgende Antworten:

- **Zieldefinition**

Für alle befragten Personen macht ein erfolgreiches Projekt eine klare und für alle verständliche Zieldefinition aus. Dadurch ist es möglich zu erkennen, ob man sich noch auf dem Weg Richtung Ziel befindet oder davon abgewichen ist. Das Projektteam soll über die Kompetenzen verfügen, die Zielerreichung zu überwachen, Abweichungen aufzuzeigen und Steuerungsmaßnahmen einzuleiten. Unklare Zieldefinitionen können dazu führen, dass Missinterpretationen entstehen und sich das Projektteam mit Themen beschäftigt, welche nicht zur Zielerreichung beitragen und dadurch unnötig Ressourcen verschwendet werden.

- **Einhaltung Rahmenbedingungen**

Im Zuge des Projektantrags werden Rahmenbedingen, wie Zeit und Budget, definiert. Ein Projekt gilt als erfolgreich, wenn diese Parameter eingehalten werden. Eine Zielerreichung mit doppelten Kosten oder dreifacher Zeit, als ursprünglich geplant, wird nicht als erfolgreich bezeichnet. Als Hintergrund dafür, werden eine falsche Einschätzung bzw. ungenaue Analysen in der Vorprojektphase genannt.

- **Zufriedenheit mit dem Ergebnis**

Nach Projektabschluss sollen sämtliche Steakholder mit dem Ergebnis zufrieden sein. Das beinhaltet die Lösung der Problemstellung und der damit verbundenen Zufriedenheit des Projektinitiators. Zusätzlich sollen auch die Projektmitglieder mit dem Ergebnis zufrieden sein, da sie viel Zeit und Engagement in ein Projekt investiert haben.

6.1.2 Herausforderungen im Projektmanagement

Nach der Abklärung eines erfolgreichen Projektes wurden die Gründe für das Misslingen eines Projektes und die Herausforderungen im Projektmanagement erfragt.

Das Scheitern eines Projektes kann viele verschiedene Ursachen haben. Bereits in der Vorprojektphase können durch die Bildung falscher Hypothesen, ungenauer Eingrenzung und nicht erkannten Risiken, Gründe für ein späteres Scheitern vorliegen. Ein von allen teilnehmenden Personen genannter Punkt sind Ressourcen. Sie beziehen sich dabei nicht nur auf Kosten, sondern auch auf Personalressourcen. Die weiteren Stichworte sind in nachfolgender Grafik angeführt.

Abbildung 16: Gründe für das Scheitern eines Projektes
Quelle: eigene Darstellung

Die genannten Gründe für das Misslingen eines Projektes stellten in weiterer Folge für die Probanden auch die Herausforderungen im Projektmanagement dar. Diese wurde bereits während des Interviews gemeinsam auf Stichworte reduziert und werden nachfolgend ausgewertet. Alle allgemein genannten Herausforderungen kamen im Kooperationsunternehmen schon mal vor, deswegen wird in weiterer Folge keine Unterscheidung zwischen den Antworten von Frage 1.3 bis Frage 1.4 vorgenommen.

Die genannten Herausforderungen wurden in nachfolgende vier Kategorien eingeteilt:

- Inhaltlich
- Ressourcen
- Sozial
- Wirtschaftlich

Der inhaltlichen Kategorie werden Themen zugeordnet, die sich auf den konkreten Zweck eines Projektes beziehen. Unter den Punkt der Ressourcen fallen Themen, die einen Aufwand verursachen, dazu zählen Personal und Zeit. Der Cluster Sozial beinhalten Themen innerhalb des Projektteams oder mit der Projektumwelt. In einzelnen Punkten können Überschneidungen nicht ausgeschlossen werden, da es Zusammenhänge gibt, welche nicht eindeutig abgrenzbar sind. Zur Kategorie der Wirtschaftlichkeit fallen Herausforderungen zur Messbarkeit des Projekterfolgs.

Als Überblick der einzelnen Kategorien wurde folgende Tabelle erstellt. Die Ermittlung der Relevanz erfolgte durch Bildung des Mittelwertes der untergeordneten Punkte. Es ist erkennbar, dass soziale Herausforderungen am häufigsten Auftreten und mit einer Relevanz von 6,6 bewertet wurden. Die inhaltlichen Komponenten weisen eine mit einer Relevanz von 9,8 auf den Projekterfolg den höchsten Wert auf und treten bei 14% auf. Wirtschaftliche Faktoren treten bei 11% auf und erreichen mit einer Relevanz von 6,0 den niedrigsten Wert. Die Ressourcen wurden mit einer Relevanz von 6,6 beurteilt und kommen bei 38% vor.

Kategorie	Bewertung (1... geringe Relevanz 10...hohe Relevanz)	Häufigkeit in %
Inhaltlich	9,8	14
Ressourcen	6,6	38
Sozial	9,0	62
Wirtschaftlich	6,0	11

Tabelle 11: Kategorien Herausforderungen
Quelle: eigene Darstellung

- **Ressourcen**

Projekte sollen Problemstellungen oder Herausforderungen im Unternehmen lösen. Fehlende Ressourcen können verhindern, dass ein Projekt überhaupt gestartet wird. Ressourcen beziehen sich dabei nicht nur auf monetäre Einflüsse, sondern ebenso auf das Personal. Die mitwirkenden Personen müssen von der Linienorganisation für die Projektarbeit freigestellt werden. Aus diversen Gründen kann es passieren, dass ein Projekt verschoben wird, weil es zu diesem Zeitpunkt andere Projekte oder Thermen mit höherer

Priorität gibt und in keinem Unternehmen unbegrenzt Mittel zur Verfügung stehen. Je größer das Projekt ist, desto größer ist auch die Gefahr die zur Verfügung gestellten Ressourcen zu überschreiten. Dieser Punkt wurde von allen befragten Personen genannt und mit einer Relevanz von 7,2 bewertet. Ressourcenengpässen kommen bei ca. 11% der Projekte vor.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

geringe Relevanz hohe Relevanz

Abbildung 17: Bewertung Ressourcen
Quelle: eigene Darstellung

Teil einer modernen Organisation ist es viel in Projektmanagement abzuwickeln. Relevant sind dabei die Koordination und Abgrenzung mehrerer Projekte. Hier gehört auch die Anzahl der Projekte dazu. Bei vielen Projekten gleichzeitig kann der Fokus verloren gehen. Bei diesem Punkt spielen die Personal- und Zeitressourcen eine bedeutende Rolle. Die Koordination von mehreren gleichzeitig stattfindenden Projekten findet mit einer relativen Häufigkeit von 27% statt und wurden mit einer Relevanz von 6 beurteilt.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

geringe Relevanz hohe Relevanz

Abbildung 18: Bewertung Koordination Projekte
Quelle: eigene Darstellung

- **Sozial**

Die sozialen Herausforderungen unterteilen sich noch weiter in Herausforderungen im Projektteam und Herausforderungen mit der Projektumwelt.

Als soziale Herausforderung wurde das Zusammenspiel des Projektteams genannt. Damit sind allgemein unabgestimmte Handlungen und eine nicht offene Kommunikation gemeint. Ursache dafür, können auch Gründe außerhalb des Projektteams sein. Dies ist der einzig genannte Punkt, welcher nur teilweise vom Unternehmen beeinflussbar ist. Die Zusammenstellung des Projektteams ist vom Unternehmen beeinflussbar, aber dabei kann nicht immer auf die persönlichen Beziehungen zwischen den einzelnen Projektmitgliedern eingegangen werden. Bei ungefähr 5% ist das Zusammenspiel des Projektteams eine Herausforderung und hat eine Relevanz von 8 auf den Projekterfolg.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

geringe Relevanz hohe Relevanz

Abbildung 19: Bewertung Zusammenspiel Projektteam
Quelle: eigene Darstellung

Weiters können die Kompetenzen der einzelnen Mitarbeiten zu einer Herausforderung werden. Die Auswahl der Projektmitglieder soll so gewählt sein, dass jede Person den bestmöglichen Beitrag zum Projekterfolg leisten kann. Dieser Punkt überschneitet sich im Radbereich auch mit dem Thema Ressourcen, da einzelne Teammitglieder die notwendigen Zeitressourcen für das Projekt aufbringen müssen, um sich voll dem Projekt widmen zu können und Routinetätigkeiten nicht liegen bleiben. Die Kompetenz des Projektteams wird auf der Skala mit 9 eingeschätzt. In den letzten zwei Jahren stellte dieser Punkt keine Herausforderung dar.

1 2 3 4 5 6 7 8 ~~9~~ 10

geringe Relevanz hohe Relevanz

Abbildung 20: Bewertung Kompetenz
Quelle: eigene Darstellung

Als nächster Punkt wurde das konsequente Nachhalten genannt. Damit sind regelmäßige Meetings, Abstimmung der Teilziele, Statusfeststellung und Zielerreichung der Arbeitspakete gemeint. Dieser Punkt wird als kritisch erachtet, damit Abweichungen frühzeitig erkannt werden und Gegenmaßnahmen eingeleitet werden können. Die einzelnen Arbeitspakete sind in Projekten oft voneinander abhängig und Schwierigkeiten bei einem können teilweise große Auswirkungen auf andere Arbeitspakete haben. Speziell das Aufzeigen bei Abweichungen von Schlüsselressoucen ist essenziell für den Projekterfolg und die Einhaltung des magischen Dreiecks. Dieser Punkt lässt sich nicht zur Gänze mit dem Thema Ressourcen abgrenzen, da durch Zeitengpässe einzelne Teammitglieder nicht teilnehmen können oder Vor- und Nachbereitung von Meetings nicht optimal durchführen können. Mit der höchstmöglichen Bewertung von 10 hat das konsequente Nachhalten eine hohe Relevanz für den Projekterfolg und hat eine relative Häufigkeit von 16%.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 ~~10~~

geringe Relevanz hohe Relevanz

Abbildung 21: Bewertung konsequentes Nachhalten
Quelle: eigene Darstellung

Von einer Person wurde die Motivation der einzelnen Projektmitglieder genannt. Es wurde die Erfahrung gemacht, dass mit kleinen Teams, regelmäßigeren Abstimmungen, reduzierteren Projektplänen und überschaubarem Dokumentationsaufwand, die Motivation und der Spaß an der Arbeit höher sind. Aus diesem Grund wird die Relevanz des Punktes mit 9 beurteilt. Im Gegensatz dazu wurde bei den Projekten in den letzten Jahren die Motivation einzelner Projektmitglieder nicht als wesentliche Herausforderung wahrgenommen.

1 2 3 4 5 6 7 8 ~~9~~ 10

geringe Relevanz hohe Relevanz

Abbildung 22: Bewertung Motivation Projektmitglieder
Quelle: eigene Darstellung

Ein weiterer wichtiger Punkt ist die Kommunikation. Diese umfasst die Kommunikation im Projektteam und zur Unternehmensleitung. Es ist ein regelmäßiger Informationsaustausch zu den Eckdaten und dem aktuellen Status notwendig. Auch ein regelmäßiger Austausch über die Relevanz des Projektes für das Unternehmen wird als wichtig erachtet. Diese Herausforderung wird mit einer Relevanz von 9 bewertet und kam bei 12% vor. Die Bewertung mit 9 bezieht sich darauf, dass mangelnde oder lückenhafte Kommunikation fehlende Akzeptanz nach sich ziehen kann.

1 2 3 4 5 6 7 8 ~~9~~ 10

geringe Relevanz hohe Relevanz

Abbildung 23: Bewertung Kommunikation
Quelle: eigene Darstellung

Betreffend der Projektumwelt kann die Akzeptanz der anwendenden Personen bei einem Implementierungsprojekt zu einer Herausforderung werden. Die nutzenden Personen werden dabei mit einer neuen Arbeitsweise oder einem neuen Tool konfrontiert. Veränderungen sind von Natur aus nicht nur mit Freude und Erleichterungen verbunden, sondern auch mit Widerstand. Je nach Anzahl der nutzenden Personen können nicht immer alle frühzeitig in das Projekt miteingebunden werden und konkurrierende Wünsche nicht umgesetzt werden. Möglich sind auch abteilungsübergreifende Tools, bei denen die Gesamtsicht des Unternehmens im Vordergrund steht und nicht die Bedürfnisse einer Abteilung. Die Akzeptanz wird mit einer Relevanz von 10 beurteilt und wurde in den letzten zwei Jahren bei 9% der Projekte als Herausforderung gesehen.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 ~~10~~

geringe Relevanz hohe Relevanz

Abbildung 24: Bewertung Akzeptanz nutzende Personen
Quelle: eigene Darstellung

Bei unterschiedlichen Themenstellungen muss im Kooperationsunternehmen auf externe Ressourcen zurückgegriffen werden. Davon sind auch Projekte in der Abteilung betroffen. Für die interne Projektleitung ist aus diesem Grund schwierig Arbeitspakete eines externen Partners zu planen, da das fachliche Knowhow dafür fehlt. Bei der Zusammenarbeit mit externen Partnern muss immer zuerst ein Verständnis für die Branche und das Fachwissen

des jeweilig anderen geschaffen werden. Das nimmt dementsprechend Zeit und Kosten in Anspruch. Die Zusammenarbeit mit externen Partnern wurde mit einer 8 bewertet, da vor allem hier ein guter Kommunikationsfluss und Knowhow Austausch erforderlich ist. Ein weiterer Grund für die Bewertung mit 8 ist, dass es ein Projekt gegeben hat, in dem die Abhängigkeit von den externen Ressourcen hoch war und mehrere Herausforderungen aufeinandergetroffen sind. Die Beurteilung ist abhängig vom Projekt und es Projekte, bei denen die Relevanz bei 1 liegt. Diese Herausforderung wurde bei rund 19% der Projekte festgestellt.

1 2 3 4 5 6 7 ~~8~~ 9 10

geringe Relevanz hohe Relevanz

Abbildung 25: Bewertung externe Ressourcen
Quelle: eigene Darstellung

- **Inhaltlich**

Eine inhaltliche Herausforderung ist eine unrealistische Zielsetzung. Dieser Punkt bezieht sich auf falsche Hypothesen im Zusammenhang mit einer schlechten Analyse in der Vorprojektphase. In weiterer Folge kann eine unrealistische Zielsetzung zu Zeitverzögerungen führen. Die unrealistische Zielsetzung wird mit einer 10 bewertet und ist bei 5% der Projekte aufgetreten.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 ~~10~~

geringe Relevanz hohe Relevanz

Abbildung 26: Bewertung unrealistische Zielsetzung
Quelle: eigene Darstellung

Als zweiter inhaltlicher Punkt wurde die Selbstüberholung genannt. Die Zielsetzung ist bekannt, aber Learnings während der Projektlaufzeit verleitet dazu, immer wieder offene Punkte zu ergänzen und Veränderungen vorzunehmen. Die Liste der offenen To-Dos wird immer länger und der Projektabschluss verzögert sich. Einzelne Verbesserungen sind sicher gut und notwendig, aber es soll keine Endlosschleife daraus werden. Die Selbstüberholung wurde mit einer Relevanz von 9,5 bewertet und kam bei ca. 8% der Projekte vor.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

geringe Relevanz hohe Relevanz

Abbildung 27: Bewertung Selbstüberholung
Quelle: eigene Darstellung

- **Wirtschaftlich**

In dem Cluster der Wirtschaftlichkeit fällt der Punkt der Messbarkeit. In Projekten geht es oft um die Gegenüberstellung von Kosten und Nutzen. Je nach Projekt ist so eine Analyse schwierig durchzuführen, da nicht alles auf eine bestimmte Kennzahl gerechnet werden kann, sondern ein Zusammenspiel aus vielen sich gegenseitig beeinflussenden Variablen gegeben ist. Die durchgeführten Berechnungen enthalten daher oft Annahmen und Scheingenauigkeiten. Diese Herausforderung tritt bei rund 20% der Projekte auf und wird mit einer Relevanz auf den Projekterfolg von 6 bewertet.

1 2 3 4 5 ~~6~~ 7 8 9 10

geringe Relevanz hohe Relevanz

Abbildung 28: Bewertung Messbarkeit
Quelle: eigene Darstellung

In nachfolgender Tabelle werden die genannten Herausforderungen überblicksmäßig dargestellt. Es sind die vorgenommen Zuordnungen zum jeweiligen Cluster, die Relevanz für den Projekterfolg, die Beeinflussbarkeit und die Häufigkeit in % ersichtlich.

Cluster	Themenbereich	Herausforderung	im Unternehmen vorhanden	Bewertungsskala (1… geringe Relevanz 10…hohe Relevanz)	beeinflussbar	Häufigkeit %
Inhaltlich	**Zielsetzung**		**ja**	**9,8**	**ja**	**14%**
		unrealistisch	ja	10,0	ja	5%
		Selbstüberholung	ja	9,5	ja	8%
Ressourcen			**ja**	**6,6**	**ja**	**38%**
		Personal, Kosten	ja	7,2	ja	11%
		Koordination Projekte	ja	6,0	ja	27%
Sozial			**ja**	**9,0**	**teilweise**	**62%**
	Projektteam		**ja**	**9,0**	**teilweise**	**34%**
		Kommunikation	ja	9,0	ja	12%
		konsequentes Nachhalten (regelmäßige Abstimmungen)	ja	10,0	ja	16%
		Kompetenz	ja	9,0	ja	0%
		Motivation Projektmitarbeiter	ja	9,0	ja	0%
		Zusammenspiel	ja	8,0	teilweise	5%
	Projektumwelt		**ja**	**9,0**	**ja**	**28%**
		Akzeptanz Endnutzer	ja	10,0	ja	9%
		externe Partner	ja	8,0	ja	19%
Wirtschaftlich	**Ergebnis**	Messbarkeit (Kosten-Nutzen)	ja	6,0	ja	11%

Tabelle 12: Herausforderungen im Projektmanagement
Quelle: eigene Darstellung

6.2 Agilität und agile Projektmanagementmethoden

Nachfolgend wird dargelegt, wie wichtig Agilität im Zusammenhang mit Projektmanagement eingeschätzt wird und welche Methoden die befragten Personen für die Abteilung Merchandise Management geeignet halten.

6.2.1 Agilität

Laut Einschätzung der Probanden liegt die Relevanz von Agilität im Zusammenhang mit Projektmanagement von einer Skala 1 unwichtig bis 10 sehr wichtig bei 9,3.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

unwichtig sehr wichtig

Abbildung 29: Bewertung Agilität im Zusammenhang mit Projektmanagement
Quelle: eigene Darstellung

Als Gründe für die Bewertung wurden die Stichworte ständige Veränderungen, Umweltbedingungen – Wettbewerb und das Wesen eines Projektes genannt.

- **Ständige Veränderungen**

Die Gesellschaft ist der Evolution unterworfen, davon sind in weiterer Folge das Unternehmen und das Projektmanagement nicht ausgenommen. Auch im Projektmanagement muss man sich kontinuierlich an veränderte Rahmenbedingungen anpassen und gegebenenfalls das Ziel überarbeiten. Im Kooperationsunternehmen treten auch außerhalb des Projektmanagements immer öfter Situationen auf, in denen nicht auf Handbücher zurückgegriffen werden kann und situationsangepasst gehandelt werden muss.

- **Umweltbedingungen - Wettbewerb**

Eine Vielzahl aus unterschiedlichen Umwelteinflüssen erfordert ständige Reaktionen und Anpassungen. In der Handelsbranche wird das Wettbewerbsumfeld immer diffuser. Es treten neue Marktteilnehmer und Absatzkanäle auf. Diese Umweltveränderungen nehmen permanent an Geschwindigkeit zu und fordern den Kooperationspartner zum Handeln auf.

- **Wesen eines Projektes**

Organisationsprojekte werden initiiert, weil die aktuelle Organisationsstruktur nicht mehr passend ist und für das Unternehmen neue Herausforderungen zu bewältigen sind. Auf Grund des neuartigen Charakters eines Projektes, wird dies durch veränderte Bedingungen ausgelöst. Aus diesen Gründen stellt ein Projekt für die teilnehmenden Personen ein Zeichen für agiles Handeln in einem Unternehmen dar.

6.2.2 Methoden

Nachfolgend werden die Interviews in Bezug auf die vorgeschlagenen agilen Projektmanagementmethoden Scrum, Design Thinking und Kanban ausgewertet.

- **Scrum**

Alle befragten Personen halten Scrum für verschiedene Projekte in der Abteilung für geeignet. Als Anwendungsbereiche dieser Methode werden abteilungsübergreifende Tätigkeiten und Projekte mit einer hohen IT-Beteiligung gesehen.

Eine teilnehmende Person könnte sich mit der Methode eine Kampagnenplanung vorstellen. In dieser sind abteilungsübergreifend Personen aus Marketing, Produktmanagement und dem Chief Merchandising involviert. Durch die regelmäßigen Abstimmungstermine wird ein reger Austausch zwischen den Abteilungen forciert, welche Kommunikationsschwierigkeiten und unabgestimmte Aktivitäten vermeiden soll.

Bei Implementierungsprojekten wird von der Methode erwartet, dass die regelmäßigen Abstimmungs- und Übergabemeetings für mehr Akzeptanz der anwendenden Personen sorgen, da nicht bei jedem Projekt alle endnutzenden Personen frühzeitig eingebunden werden können.

Projekte gelten mit der Übergabe des Produktes bzw. Ergebnisses oft schon als abgeschlossen. Aus Ressourcengründen kann es passieren, dass z. B. die Aufgaben in der Nachprojektphase vernachlässigt zu werden, weil schon die nächsten Projekte abzuarbeiten sind oder Routinetätigkeiten wiederaufgenommen werden müssen. Im Nachhinein Feedbackschleifen durchzuführen würde solche Dinge frühzeitig aufzeigen.

Durch die täglichen 15-Minuten-Abstimmungstermine werden ein reger Austausch im Team und eine gute Kommunikation erwartet. Die einzelnen Projektmitglieder sind daher immer im Thema und es entfallen lange Einarbeitungszeiten. Scrum wird als eine Methode gesehen, die es ermöglicht Projekte schnell voranzutreiben.

- **Design Thinking**

Die Probanden sehen die Methode für Projekte, bei denen die Ergebnisse viel Userbility erfordern, als passend an. Im organisatorischen Bereich ist eine Einsatzmöglichkeit die Implementierung eines neuen Tools oder bei einem Organisationsentwicklungsprojekt. Die Methode muss dabei nicht zwangsweise als Projektmanagementhode eingesetzt werden, sondern kann rein für das Design der Anwendungsoberfläche genommen werden. Bei dem Beispiel Implementierung eines neuen Tools würde es die Phase treffen, welche eine

effiziente Nutzung durch die endnutzende Person sicherstellt, also eine einfache Bedienung des Tools.

Die Design Thinking Methode wird für Projekte gesehen, in denen die Messbarkeit von KPIs nicht im Vordergrund steht, sondern der Fokus auf Zielgruppe gerichtet ist.

Abteilungsübergreifend sehen die Befragten den Design Thinking Prozess im Vertrieb und Digital Retail. Als Beispiele wurden die Customer Journey, der Check-out Prozess, das Suchverhalten der Kundschaft und der E-Shop genannt.

Eine befragte Person hält die Methode passend für Projekte mit Fokus auf eine systemtechnische Lösung. Die entwickelnden Personen können hier bereits frühzeitig mit einer repräsentativen Stichprobe von anwendenden Personen Gespräche führen. Dadurch sind die anwendenden Personen von Beginn an stark eingebunden und die Akzeptanz dieser wahrscheinlich.

- **Kanban**

Die Probanden halten die Methode nicht für Projekte in der Abteilung für anwendbar. Auf Grund der vorgelesenen Beschreibung wird die Methode als Unterstützung im Multiprojektmanagement eingeordnet.

Als Vorteil der Methode wird die Visualisierung der Aufgaben gesehen. Diese ermöglicht es Sachverhalte darzustellen und erhöht das Verständnis für z. B. den Ablauf eines Projektes.

Eine Herausforderung bei der Methode wird die Messung der Leistungserbringung gesehen. Für jedes Projekt muss genau eine Leistung definiert werden und die Messung bestimmt werden. Auf Grund der Messung der Leistungserbringung könnte die Methode für die Probanden in der Logistik, bei Supply Chain Optimierungsprojekten oder Qualitätssicherungsprozessen eingesetzt werden. Der Vorteil in diesen Bereichen ist, dass die kontinuierliche Leistungsverbesserung aufgezeigt werden kann.

Es lässt sich feststellen, dass alle drei genannten Methoden ihren Einsatzbereichen in Projekten finden, in denen die finanzwirtschaftlichen Kennzahlen nicht im Vordergrund stehen, sondern der Nutzen für die Kundschaft oder die intern anwendende Person.

6.3 Zusammenfassende Analyse und Erstellung von Handlungsempfehlungen

In der Abteilung Merchandise Management werden Projekte als erfolgreich angesehen, wenn die Zieldefinition klar und verständlich für alle beteiligten Personen kommuniziert

wurden, die im Projektauftrag vereinbarten Rahmenbedingungen eingehalten wurden, sowie die Steakholder mit dem Ergebnis zufrieden sind. Daraus lässt sich ableiten, dass diese Faktoren auch in agilen Methoden erfüllt werden müssen.

Für die Sicherstellung des inhaltlichen Projekterfolges werden nachfolgend Vorschläge für eine realistische Zielsetzung und für einen planmäßigen Abschluss, ohne ständige Nachbesserungsschleifen vorgestellt.

6.3.1 Inhaltliche Punkte

Die Zielsetzung wird im traditionellen Ansatz im Projektantrag fixiert und mit der Unterschrift der Auftrag gebenden Person und der Projektleitung bestätigt. Eine unrealistische Zielsetzung muss daher bereits in der Vorprojektphase entgegengetreten werden.

- **Projektwürdigkeitsanalyse**
  Mit der Projektwürdigkeitsanalyse kann schnell überprüft werden, ob eine Aktivität als Projekt durchgeführt werden soll oder eine Routineaufgabe darstellt.
- **Einteilung der Projekte nach Größe**
  Es empfiehlt sich in der Phase des Projektstarts bei der Projektwürdigkeitsanalyse eine Einteilung anhand vergebener Punkte vorzunehmen, ob das Projekt ein Großprojekt ist oder nicht. Bei größeren Projekten werden aufwendige Analysen durchgeführt und bei kleineren nur pragmatischen Annahmen.
- **Analyse Instrumente**
  Die klassischen Ansätze empfehlen in der Vorprojektphase eine umfassende Recherche. Mögliche Instrumente dafür sind Umweltanalysen wie SWOT, PESTEL oder Five Forces of Porter. Hier kann auf regelmäßige Wettbewerbsanalysen zurückgegriffen werden. Bei komplexen Problemstellungen empfiehlt es sich auf die Nutzwertanalyse zurückzugreifen, da diese auch nicht-monetäre Werte berücksichtigt.
- **Unternehmensstrategie**
  Die Zielsetzung eines Projektes soll immer mit der Unternehmensstrategie im Einklang stehen.
- **Erfahrungswerte sammeln**
  Die agilen Ansätze erlauben Fehler, da man daraus Learnings mitnehmen kann. Im traditionellen Projektmanagement sollen ebenfalls kurze Reviews stattfinden, damit dieselben Fehler nicht zweimal gemacht werden. Wichtig dabei ist, dass die Erfahrungswerte dokumentiert werden und den Projektmitarbeitern Fehler erlaubt werden.

- **Überprüfung der Planungsinstrumente**
  Einbauen eines Plausibilitätschecks, ob die Planung für die Erreichung der Zielsetzung geeignet ist.
- **Design Thinking**
  Die Methode Design Thinking ist dafür geeignet, diese Herausforderung zu lösen. Der erste Schritt im Prozess ist Verstehen und zielt darauf ab, dass das Team sich mit der Problemstellung, den Bedingungen und den Einflussfaktoren vertraut machen. Ein weiterer Punkt in der Phase ist die Hinterfragung, Änderung oder Fokussierung der Problemstellung.
- **Iterative Prozesse**
  Der Ansatz von iterativen Prozessen ist für die Vorprojektphase und den Projektablauf entscheidend. Learnings gleichen einem Wissensaufbau und werden von den beteiligten Personen auch in die nächsten Projekte weitergetragen. Rückschritte sind auch im Wasserfallmodell erlaubt, werden aber oft nicht wahrgenommen, um den Fertigstellunggrad zu halten. Für die Umsetzung dieses Punktes ist daher nicht zwingend die Anwendung einer agilen Methoden notwendig.

6.3.2 Ressourcen

Mit dem Projektantrag werden die Ressourcen fixiert, indem das Projektteam, das Budget und die dafür vorgesehene Zeit vereinbaren.

- **magisches Dreieck**
  Eine der Aufgaben der Projektleitung ist es das magische Dreieck von Ziel, Termin und Kosten im Einklang zu halten. Im traditionellen Projektmanagement werden die Zeit und Kosten geschätzt. Mögliche Ursache für Ressourcenengpässe während der Projektlaufzeit können daher falsche Schätzungen in der Vorprojektphase oder in der Projektplanung sein. Aus diesem Grund können die Lösungsansätze für die inhaltlichen Punkte ebenso auf die Ressourcen zutreffen.
- **Begrenzung laufender Arbeitspakete**
  Ein Lösungsansatz für personellen Engpass findet sich in der Methode Kanban. Eine der sechs Kernpraktiken ist die Begrenzung der laufenden Arbeitspakete. Das ermöglicht den Personen im Projektteam eine Konzentration auf wenige Aufgaben gleichzeitig. Ungenaues Arbeiten durch Überforderung kann daher schon im Vorfeld vermieden werden.
- **Projektauftraggebende als entscheidende Person**
  Falls die Projektleitung alle Möglichkeiten in ihrer Entscheidungskompetenz ausgeschöpft hat, ist der Projektauftraggebende hinzuzuziehen. Ihm obliegt es dann

zu entscheiden, ob eventuell noch Personen hinzugezogen werden oder noch Zeit- oder Geldressourcen zur Verfügung gestellt werden.

- **Priorisierung Projekte**
  Bei mehreren gleichzeitig stattfindenden Projekten muss bei Engpässen häufig eines zurückgestellt werden. Dafür ist eine zentrale Ansprechperson erforderlich, die die nötigen Kompetenzen für eine Priorisierung der Projekte hat.
- **agile Planung**
  In der agilen Planung werden das Budget und die Zeit fix vorgegeben, und das Ziel bleibt variabel. In Projekten, bei denen für sich funktionsfähige Zwischenprodukte erzielt werden, ist diese Vorgehensweise denkbar. Bei Projekten, in denen alle Arbeitspakete für ein anwendbares Ergebnis abgeschlossen werden müssen, ist das nicht möglich.

6.3.3 Sozial

Für die Kompetenz der Teammitglieder oder persönliche Beziehungen zwischen den Mitgliedern werden keine Handlungsempfehlungen gegeben, da diese in den letzten zwei Jahren nicht aufgetreten sind bzw. die persönlichen Beziehungen nicht vom Unternehmen beeinflusst werden können.

- **regelmäßige Abstimmungen**
  Ein zentraler Punkt für eine verbesserte Kommunikation und ein besseres Zusammenspiel des Projektteams sind regelmäßige Abstimmungen. Je nach Projektart können das angelehnt an Scrum tägliche 15-minütige Meetings sein. Im Unternehmen laufen mehrere Projekte gleichzeitig, daher wären regelmäßige kurze Jour Fixe besser geeignet. Die Meetings sollten effizient gehalten werden und als notwendiges Arbeitsgespräch dienen. Reine Statusberichte und Rechtfertigungen sind nicht zielführend.
- **Zentrale Kommunikationswege**
  Die Projektleitung ist für die Kommunikation im Projekt verantwortlich. Moderne Tools wie MS Teams ermöglichen eine Transparenz innerhalb des Projektteams, eine zentrale Dokumentenablage und Tools für die Projektplanung. Eine zentrale Kommunikation ist ebenso für Projekte an denen externe Partner beteiligt sind von Vorteil.
- **Einbeziehung Endkonsumenten**
  Bei der Implementierung von Tools sollten nutzenden Personen schon frühzeitig hinzugezogen werden, damit die Akzeptanz dieser sichergestellt wird. Es wird nicht immer möglich sein mit allen Personen, welche das Produkt oder Ergebnis nutzen

werden, intensive Gespräche zu führen, es können daher Einzelpersonen aus Abteilungen oder Teams nominiert werden. Eine weitere Möglichkeit ist eine kurze Umfrage oder einen Fragebogen zu erstellen. Auch hierfür gibt es viele moderne Tools, die zur Erleichterung beitragen. Damit keine unendliche Liste an Wünsche erstellt wird, empfiehlt sich eine Priorisierung der relevanten Punkte für die anwendenden Personen.

- **Fehler erlauben**
  In der Projektabwicklung ist es notwendig auch Fehler zu erlauben, solange Learning daraus mitgenommen werden.
- **Workshops**
  Ein Projektstartworkshop eignet sich dafür, alle am Projekt beteiligten Personen an einen Tisch zu bringen. Speziell bei der Zusammenarbeit mit externen Partnern ist das wichtig, damit sich die Personen kennen lernen können. Workshops haben ebenso eine Bedeutung für das Projektmarketing, welches die Akzeptanz des Ergebnisses erhöht.

6.3.4 Wirtschaftlichkeit

Eine Herausforderung bei der Zieldefinition bildet die Messbarkeit der Variablen. Wie in der empirischen Untersuchung festgestellt, ist eine Wirkung nicht immer messbar.

- **Standardanalysen definieren**
  Eine definierte Standardanalyse oder Standardtool kann dazu beitragen, dass unterschiedlichen Sachverhalten gleich beurteilt werden und auf der gleichen Datenbasis beruhen. Bei größeren und komplexeren Problemstellungen kann dabei immer wieder auf individuelle Analysen zurückgegriffen werden, während sich bei Standardprojekten der Aufwand dafür nicht lohnt. Die Definition nach Projektgröße kann im Rahmen einer Projektwürdigkeitsanalyse vorgenommen werden.
- **Nutzwertanalyse**
  Der Nutzen für die Kundschaft ist nicht eindeutig auf EBIT-Wirkung messbar, deswegen können nicht monetäre Faktoren in der Nutzwertanalyse berücksichtigt werden.

6.3.5 Methoden des agilen Projektmanagements

Den teilnehmenden Personen wurden die Methoden Scrum, Design Thinking und Kanban vorgestellt. Aufgrund der Antworten der empirischen Untersuchung wurde folgende Tabelle

der agilen Projektmanagementmethoden, darüber ob sie für Projekte in der Abteilung geeignet sind und in welchen Bereichen sie geeignet sind, erstellt.

Methode	geeignet	Bereich
Scrum	✓	Abteilungsübergreifende Projekte mit Fokus auf Kommunikation zB Implementierungsprojekte, Prozessoptimierungen
Design Thinking	✓	Projekte mit Fokus auf Nutzen für die anwendenden Personen oder die Kundschaft zB Organisationsentwicklung oder Implementierung
Kanban	✗	Eher im Multiprojektmanagement oder nur einzelnen Kernpraktiken

Tabelle 13: Empfehlung Einführung agiler Methoden
Quelle: eigene Darstellung

Die Methoden Scrum und Design Thinking sind für Projekte in der Abteilung Merchandise Management geeignet. Einsatzbereiche für beide Methoden sind vor allem Projekte, bei denen neue Tools oder Prozesse implementiert werden und der Nutzen für die anwendenden Personen im Vordergrund steht. Ebenfalls könnten die Abteilung mit den Werten der beiden Methoden die Zusammenarbeit und den Kommunikationsaustausch zu anderen Abteilungen erhöhen.

Die dritte Methode Kanban ist nicht für Projekte in der Abteilung passend. Hier fehlte den teilnehmenden Personen die Messbarkeit der Methode, deswegen wurde diese in anderen Abteilungen des Unternehmens, wie der Logistik, gesehen. Einzelne Ansätze wie die Visualisierung der Arbeit und die Begrenzung der laufenden Arbeitspakete können in das traditionelle Projektmanagement übernommen werden.

Zur Reduktion der sozialen Herausfordergen können auch nachfolgende einzelne Philosophien oder Praktiken eingeführt werden, diese sind bereits in die vorangegangen Handlungsempfehlungen eingearbeitet.

7 Zusammenfassung und kritische Reflexion

In diesem Kapitel erfolgt eine Zusammenfassung der theoretischen Aufbereitung des Themas, des empirischen Teils und der Handlungsempfehlung. Danach erfolgt eine kritische Reflexion und abschließend ein Ausblick für weitere Schritte die Agilität im Unternehmen zu erhöhen.

7.1 Zusammenfassung

Das Ziel dieser Masterarbeit war, Erhebung und Identifikation der wesentlichsten Herausforderung in der Projektabwicklung und Prüfung der Anwendbarkeit und Passgenauigkeit von agilen Projektmanagementmethoden in der Abteilung Merchandise Management.

Im ersten Schritt der Arbeit wurden die theoretischen Grundlagen für das Projektcontrolling erarbeitet. Dabei wurde zuerst die einzelne Phase den Projektmanagements erarbeitet und welche Aufgaben in diesen anfallen. Danach wurden die Aufgaben des Projektcontrollings erläutert und Instrumente für Aufgaben abgeklärt. Das Projektcontrolling überwacht zusätzlich zum Planungszeitraum des Unternehmens auch den Planungshorizont des Projektes und wird auf Grund des umfangreichen Methodenwissen als Unterstützung für die Projektleitung gesehen. Daher gehört es auch zum Aufgabenbereich neue Trendmethoden aufzuzeigen und die Anwendbarkeit zu überprüfen.

In der nächsten Phase wurden die Eckpunkte von agilem Management festgestellt. Im unternehmerischen Kontext wurden vier Wertepaare von agilem Handeln auf einer Konferenz entwickelt und niedergeschrieben. In den genannten Werten stehen speziell die Bedürfnisse der Kundschaft im Vordergrund und z. B. Dokumentationsaufgaben werden nachrangig behandelt. Im unternehmerischen Kontext wird unter Agilität, die Fähigkeit eines Unternehmens sich kontinuierlich an verändernde Umweltbedingungen anzupassen, verstanden. Anhand der Methode OKR für agile Unternehmensführung wurde beschrieben, wie eine agile Methode im Kontext eines gesamten Unternehmens funktioniert, welche Werte sie transportiert und in welchen namenhaften Unternehmen die Methode eingesetzt wird.

Danach wurden auf die agilen Projektmanagementmethoden Scrum, Design Thinking, Kanban und Lean Projektmanagement eingegangen. Von jeder Methode wurden die Einsatzgebiete und Vorgehensweisen betrachtet. In nachfolgender Aufzählung erfolgt eine Zusammenfassung der agilen Methoden:

- **Scrum** hat seinen Ursprung in der Softwareentwicklung und wird hauptsächlich für die Abwicklung von Projekten, welche von einer Kundschaft beauftragt wurden, im IT-Bereich eingesetzt. Die Zielanforderungen werden in einem Product Backlog nach Priorität erfasst und abgearbeitet. Die Projektlaufzeit unterteilt sich in mehrere Umsetzungsdurchläufe, wovon jeder Umsetzungsdurchlauf 30 Tage dauert und ein funktionsfähiges Zwischenprodukt liefert. In jedem Umsetzungsdurchlauf gibt es Planungsmeetings, tägliche 15-Minunten-Abstimmungsmeetings, und internen Reflexionen zum Lernen.
- Danach wurde die Funktionsweise und der Ablauf der Methode **Design Thinking** festgestellt. Diese Kreativitätstechnik findet laut Literaturrecherche ihren Einsatz in Innovationsprozessen und der Produktentwicklung. In dem sechs-stufigen Prozess werden Ideen und Prototypen erarbeitet und getestet. In dieser systematischen Herangehensweise stehen Nutzen und Bedürfnisse der Kundschaft im Fokus, wodurch praxisnahe Ergebnisse erzielt werden.
- Die sechs Kernpraktiken von **Kanban** dienen der kontinuierlichen Leistungsverbesserung und einem raschen und reibungslosen Arbeitsablauf. Diese soll mit Hilfe von Begrenzung der laufenden Arbeitspakete, regelmäßigen Feedbackschleifen und Visualisierung der Arbeit erreicht werden.
- Im **Lean Projektmanagement**, also schlankem Projektmanagement liegt der Fokus auf der Optimierung des Nutzens für die anwendende Person und der Prozesseffizienz, ohne Ressourcen zu verschwenden.

Ein westlicher Unterschied zwischen dem traditionellen und dem agilen Ansatz ist die Planbarkeit. Der traditionelle Ansatz geht von einem deterministischen Weltbild mit kausalen Zusammenhängen aus, die auf einer Ursache-Wirkungsbeziehung beruhen. Probleme können vorweggenommen und geplant werden. Der agile Ansatz geht dementgegen von Projektumwelt aus, die sich auf Grund der Faktoren Volatilität, Unsicherheit, Komplexität und Mehrdeutigkeit demensprechend chaotisch und komplex gestaltet.

Aufbauend auf die Ergebnisse der Literaturaufbereitung wurde in weiterer Folge ein Fragebogen für die empirische Untersuchung erstellt. Die sachliche Erhebung hat sich in folgende drei Teilbereiche untergliedert:

- Projektmanagement
- Agilität
- Agile Projektmanagementmethoden

In der Abteilung wird ein erfolgreiches Projekt an der Zielerreichung, der Einhaltung der Rahmenbedingungen und der Zufriedenheit der involvierten Personen gemessen. Die

Unternehmenskultur ermöglicht es daher nicht, bei den agilen Methoden ein Budget und Zeitrahmen vorzugeben, und das Ziel undefiniert zu lassen. Als Resultat davon muss auch bei agilen Projektmanagementmethoden in der Leder & Schuh AG eine Richtung oder Problemstellung vorgebeneben werden.

Es wurde eine hohe Wichtigkeit von Agilität im Zusammenhang mit Projektmanagement festgestellt, da sich die Wettbewerbsbedingungen ständig verändern. Veränderungen werden als Treiber der Projektanzahl im Unternehmen gesehen und machen somit das Wesen eines Projektes aus.

Die erhobenen Herausforderungen im Zusammenhang mit der Projektabwicklung wurden in vier Kategorien eingeteilt und dementsprechend ausgewertet. Soziale Herausforderungen werden dabei am häufigsten wahrgenommen und inhaltliche Herausforderungen wurden mit der höchsten Relevanz beurteilt. Keine der genannten Einzelherausforderungen kam bei mehr als 50% der Projekte vor und einige der festgestellten Herausforderungen sind in den letzten zwei Jahren gar nicht mehr aufgetreten.

Danach erfolgt die Überprüfung der Passgenauigkeit von agilen Projektmanagementmethoden in der Abteilung. Dabei wurde festgestellt, dass zwei der drei vorgestellten Methoden für Projekte in der Abteilung geeignet sind. Als Eignungsbereiche wurden speziell Themen, die eine gute Kommunikation und einen regelmäßigen Austausch der Teammitglieder erfordern oder den Fokus auf die anwendenden Personen legen, genannt.

Abschließend erfolgte eine zusammenfassende Analyse der Ergebnisse der empirischen Untersuchung und die Erstellung der Handlungsempfehlungen. Für jeden der vier Herausforderungskategorien wurden dafür mehrere Handlungsempfehlungen beschrieben.

7.2 kritische Reflexion und Ausblick

In Bezug auf die Handlungsempfehlungen ist festzuhalten, dass diese nur als Rahmenlinie dienen. Sie sollen dem Projektteam neue Möglichkeiten für eine Problemlösung aufzeigen und mögliche Methoden oder Instrumente dafür aufzeigen. Die Einführung agiler Methoden bedeuten nicht automatisch, dass es zukünftig keine Herausforderungen in der Projektabwicklung geben wird. Vielmehr bieten die Methoden ein Rahmenwerk, Werte und Strukturen, an denen sich die Abteilung bei der Projektabwicklung orientieren kann. Ein wichtiges Kriterium für die Einführung von agilen Methoden bildet die Unternehmenskultur, welche in dieser Arbeit nicht behandelt wurde.

Die agilen Projektmanagementmethoden beinhalten Praktiken, Philosophien und Vorgehensweisen. Konkrete Methode oder Instrumente werden nachranging behandelt. Für mehr Agilität im Projektmanagement können daher auch nur einzelne Punkte eingeführt werden, ohne die Projektteams mit komplett neuen Herangehensweisen zu konfrontieren.

Agiles Projektmanagement kann zwar einige Herausforderungen im Kooperationsunternehmen entgegentreten, erfordern aber teilweise mehr Koordinationsbedarf durch die Projektleitung. Erwähnt sei ebenso, dass auch im traditionellen Projektmanagement Herangehensweisen an Krisen oder Herausforderungen bzw. Instrumente zur Verfügung gestellt werden. Aus diesem Grund kann auch traditionelles Projektmanagement agil sein, ohne auf spezielle agile Methoden umzusteigen.

Agile Methoden sind bereits weit verbreitet und auf diversen Karriereportalen finden sich Stellenanzeigen für Scrum Master oder Project Owner. Der Trend der Agilität ist daher noch stark im Steigen und im Zusammenhang mit der Coronakrise wird von den Unternehmen und Arbeitskräften mehr Flexibilität und Agilität gefordert.

Literaturverzeichnis

Bücher und Zeitschriften

APPEL, W. [2013]: Personaler und Digital Natives, in: Digital Natives: Was Personaler über die Generation Y wissen sollten, hrsg. von APPEL, W./MICHEL-DITTGEN, B., Wiesbaden: Springer Fachmedien, 2013, S. 3-9.

BAECKER, D. [2017]: Wie verändert die Digitalisierung unser Denken und unseren Umgang mit der Welt?, in: Handel 4.0: Die Digitalisierung des Handels, hrsg. von GLÄSS, R./LEUKERT, B., Berlin/Heidelberg: Springer-Verlag, 2017, S. 3-24.

BECKER, J./SCHÜTTE, R. [2004]: Handelsinformationssysteme, 2., vollst. überarb., erw. und akt. Aufl., Frankfurt am Main: Redline Wirtschaft, 2004.

BECKER, J./WINKELMANN, A. [2006]: Handelscontrolling: Optimale Informationsversorgung mit Kennzahlen, Berlin/Heidelberg: Springer Verlag, 2006.

BINCKEBANCK, L./LANGE, J. [2013]: Komplexitätsmanagement als Führungsaufgabe im Vertrieb, in: Führung von Vertriebsorganisationen: Strategie – Koordination – Umsetzung, hrsg. von BINCKEBANCK, J./HÖLTER, A.-K./TIFFERT, A., Wiesbaden: Springer Fachmedien, 2013, S.91-114.

BORTZ, J./DÖRING, N. [2016]: Forschungsmethoden und Evaluation in den Sozial- und Humanwissenschaften, 5. Aufl., Berlin/Heidelberg: Springer Verlag, 2016.

BOYSEN, W. [2013]: Grenzgänge im Management: Quellen für neue Lösungsansätze, Wiesbaden: Springer Fachmedien, 2013.

CASPER, V./GROSZE-DUNCKER, F. [2018]: Praxisbeispiel Inno-Lab: Ein Innovationsansatz zur Entwicklung neuer Geschäftsmodelle als Spin-In, in: Führungsinstrumente aus dem Silicon Valley: Konzepte und Kompetenzen, hrsg. von GROTE, S./GOYK, R., Berlin: Springer-Verlag, 2018, S. 184-204.

CREUSEN, U./GALL, B./HACKL, O. [2017]: Digital Leadership: Führung in Zeiten des digitalen Wandels, Wiesbaden: Springer Fachmedien, 2017.

DIEDERICHS, M. [2010]: Risikomanagement und Risikocontrolling: Risikocontrolling – ein integrierter Bestandteil einer modernen Risikomanagement-Konzeption, 2., korr. Aufl., München: Vahlen Verlag, 2010.

ENRE, R. [2019]: Lean Project Management – Wie man den Lean-Gedanken im Projektmanagement einsetzen kann, Wiesbaden: Springer Fachmedien, 2019.

FIEDLER, R. [2005]: Controlling von Projekten, 3. überarb. und erw. Aufl., Wiesbaden: GWV Fachverlage, 2005.

FINK, F./MOELLER, M. [2018]: Purpose Driven Organizations: Sinn – Selbstorganisation – Agilität, Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag, 2018.

GEHLERT, T. [2019]: System-Aufstellungen und ihre naturwissenschaftlichen Begründungen: Grundlage für eine innovative Methode zur Entscheidungsfindung in der Unternehmensführung, Wiesbaden: Springer Fachmedien, 2019.

GERSTBACH, I. [2018]: Design Thinking – Weil Innovation kein Zufall ist, in: Führungsinstrumente aus dem Silicon Valley: Konzepte und Kompetenzen, hrsg. von GROTE, S./GOYK, R., Berlin: Springer-Verlag, 2018, S. 63-78.

GLOGER, B. [2009]: Scrum: Produkte zuverlässig und schnell entwickeln, 2. Aufl., München: Hanser Verlag, 2009.

GLOGER, B./MARGETICH, J. [2014]: Das Scrum-Prinzip: Agile Organisationen aufbauen und gestalten, Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag, 2014.

GROTS, A./PRATSCHKE, M. [2009]: Design Thinking – Kreativität als Methode, in: Marketing Review St. Gallen (2009), 2, S. 18-23.

GRUBER, H. [1995]: Controlling im Wandel: Der dornige Weg des Controllers, in: Controlling und Unternehmensführung, hrsg. von WAGENHOFER, A./GUTSCHELHOFER, A., Wien: Linde Verlag, 1995, S.87-116.

HILBRECHT, H./KEMPKENS, O. [2013]: Design Thinking im Unternehmen – Herausforderung mit Mehrwert, in: Digitalisierung und Innovation, hrsg. von KEUPER, F./HAMIDIAN, K./VERWAAYEN, E./KALINOWSKI, T./KRAIJO, C., Wiesbaden: Springer Fachmedien, 2013, S. 347-363.

HOFERT, S. [2016]: Agiler führen, Wiesbaden: Springer Fachmedien, 2016.

HOHBERGER, P. [2018]: SCRUM – Die „neue“ Art des Projektmanagement, in: Führungsinstrumente aus dem Silicon Valley: Konzepte und Kompetenzen, hrsg. von GROTE, S./GOYK, R., Berlin: Springer-Verlag, 2018, S. 115-128.

HOOPER, M./STEEPLE, D./WINTERS, C. [2001]: Costing customer value: an approach for the agile enterprise, in: International Journal of Operations & Production Management (2001), 5/6, S. 630-644.

JAHN, M. [2017]: Einzelhandel in Läden – Ein Auslaufmodell?: Chancen und Risiken in einer strukturellen Umbruchphase, in: Handel 4.0: Die Digitalisierung des Handels, hrsg. von GLÄSS, R./LEUKERT, B., Berlin/Heidelberg: Springer-Verlag, 2017, S. 25-50.

JANKA, M./GÜNTHER, T. [2020]: Controlling für agiles Management, in: Controlling & Management Review (2020), 5, S. 42-50.

KOREIMANN, D. [2005]: Projekt-Controlling: Methoden zur Sicherung des Projekterfolgs, Bielefeld: Wiley, 2005.

KRAUS, G./WESTERMANN, R. [2010]: Projektmanagement mit System: Organisation, Methoden, Steuerung, 4. überarb. und erw. Aufl., Wiesbaden: Gabler Verlag, 2010.

KREMSMYR, M. [2017]: Unsicher – Auswirkungen einer veränderten Welt, in: Erfolgsfaktor Agilität, hrsg. von RAMSAUER, C./KAYSER, D./SCHMITZ, C., Weinhelm: Wiley-VCH Verlag, 2017, S. 33-76.

KUCKARTZ, U. [2018]: Qualitative Inhaltsanalyse. Methoden, Praxis, Computerunterstützung, 4. Aufl., Weinheim Basel: Beltz Juventa, 2018.

KÜHNAPFEL, J. [2019]: Nutzwertanalysen in Marketing und Vertrieb, 2. Aufl., Wiesbaden: Springer Gabler, 2019.

KUSTER, J./HUBER, E./LIPPMANN, R./SCHMID, A./SCHNEIDER, E./WITSCHI, U./ WÜST, R. [2011]: Handbuch Projektmanagement, 3., erw. Aufl., Berlin/Heidelberg: Springer-Verlag. 2011.

LAMNEK, S./KRELL, C. [2016]: Qualitative Sozialforschung: mit Online-Material, 6., überarb. Aufl., Weinheim Basel: Beltz Juventa, 2016.

LIHL, H. T./MAHLENDORF, M. D./ SCHMOLTZI, D. [2019]: Agiles Controlling mit OKR für schnelles Wachstum, in: Controlling & Management Review (2019), 8, S. 42-49.

LUCZAK, D. [2017]: Agilität – Erfolgsfaktor agiles Unternehmenssystem in: Erfolgsfaktor Agilität, hrsg. von RAMSAUER, C./KAYSER, D./SCHMITZ, C., Weinhelm: Wiley-VCH Verlag, S. 17-32.

MAYRING, P. [2015]: Qualitative Inhaltsanalyse: Grundlagen und Techniken, 12., überarb. Aufl., Weinheim und Basel: Beltz Verlag, 2015.

MEASEY, P. [2015]: Agile Foundations: Principles, practices and frameworks, Swindon: BCS, 2015.

NEUBAUER, M. [2010]: Krisenmanagement in Projekten: Handeln, wenn Probleme eskalieren, 3., neubearb. und erw. Aufl., Berlin/Heidelberg: Springer-Verlag, 2010.

NOÉ, M. [2013]: Mit Controlling zum Projekterfolg, Wiesbaden, Springer Fachmedien, 2013.

PARMENT, A. [2013]: Die Generation Y: Mitarbeiter der Zukunft motivieren, integrieren, führen, 2., vollst. überarb. und erw. Aufl., Wiesbaden: Springer Fachmedien, 2013.

PATZAK, G./RATTAY, G. [2018]: Projektmanagement: Projekte, Projektportfolios, Programme und projektorientierte Unternehmen, 7., aktual. Aufl., Wien: Linde Verlag, 2018.

PLATTNER, H. [2009]: Design Thinking, München: mi Verlag, 2009.

RABEL, W. [2013]: Projektmanagement, in: Auftrags- und Projektmanagement, hrsg. von KLEINALTENKAMP, M./PLINKE, W./GEIGER, I., 2. Aufl., Wiesbaden: Springer Fachmedien, 2013, S. 301-382.

RÖSSLER, P. [2019]: Wozu agil?, in: Der Weg zum agilen Unternehmen – Wissen für Entscheider, hrsg. von LANG, M./SCHERBER, S., München: Carl Hanser Verlag, 2019, S. 1-10.

ROY, A. [2008]: Different Thinking: Creative Strategies for Developing the Innovative Business, in: Journal of Product & Brand Management (2008), 6, S. 420-421.

RUMSCHEIDT, S. [2018]: Dauerbrenner Digitalisierung – der Handel im Umbruch, in: ifo Schnelldienst (2018), 1, S. 38-41.

SCHÄFFER, U./WEBER, J. [2015]: Controlling im Wandel – Die Veränderung eines Berufsbilds im Spiegel der zweiten WHUZukunftsstudie, in: Controlling (2015), 3, S. 185-191.

SCHÄFFER, U./WEBER, J. [2019]: Controllers Beitrag zum agilen Unternehmen, in: Controlling & Management Review (2019), 4, S. 58-66.

SCHEER, A.-W. [2017]: The Big Change. Auswirkungen der neuen Technologien von Industrie 4.0.: Neue Wertschöpfungsketten für den Handel, in: Handel 4.0: Die Digitalisierung des Handels, hrsg. von GLÄSS, R./LEUKERT, B., Berlin/Heidelberg: Springer-Verlag, 2017, S. 51-58.

SCHMIDT, G. [1994]: Methode und Techniken der Organisation, 10., überarb. und erw. Aufl., Gießen: Schmidt, 1994.

TEIPEL, P./ALBERTI, M. [2019]: Visionen und Strategie verwirklichen mit OKR, in: Controlling & Management Review (2019), 5, S. 34-39.

TREPPER, T. [2012]: agil-systemisches Softwareprojektmanagement, Wiesbaden: Gabler Verlag, 2012.

VÖLL, W. [2020]: Hybrid-agiles Projekt-Management, in: Controlling & Management Review (2020), 5, S. 42-50.

WIEDENROTH, W. [2019]: Kanban – der alternative Pfad zu Agilität, in: Der Weg zum agilen Unternehmen – Wissen für Entscheider, hrsg. von LANG, M./SCHERBER, S., München: Carl Hanser Verlag, 2019, S. 251-270.

WIEGAND, B. [2012]: Der Controller als Lean Manager, in: Controlling als Inhouse-Consulting, hrsg. KRINGS, U., Wiesbaden: Gabler Verlag, 2012, S. 119-133.

WINKELHOFER, G. [2005]: Management- und Projekt-Methoden: Ein Leitfaden für IT, Organisation und Unternehmensentwicklung, 3., vollst. übararb. Aufl., Berlin/Heidelberg: Springer-Verlag, 2005.

WINKLER, S. [2019]: Scrum – die zentrale Herangehensweise, in: Der Weg zum agilen Unternehmen – Wissen für Entscheider, hrsg. von LANG, M./SCHERBER, S., München: Carl Hanser Verlag, 2019, S. 205-250.

WOLF, H./WOLF-GIDEON, B. [2010]: Agile Softwareentwicklung, 2., akt. und erw. Aufl., Heidelberg: dpunkt.verlag, 2010.

WUTTKE, T. [2018]: Lean Project Management – mit weniger mehr erreichen!, in: Führungsinstrumente aus dem Silicon Valley: Konzepte und Kompetenzen, hrsg. von GROTE, S./GOYK, R., Berlin: Springer-Verlag, 2018, S. 129-141.

ZIRKLER, B./NOBACH, K./HOFMANN, J./BEHRENS, S. [2018]: Projektcontrolling: Leitfaden für die betriebliche Praxis, Wiesbaden: Springer Fachmedien, 2018.

Onlinequellen

AUSTRIAN STANDARDS INSTITUTE [2016]: Leitlinien Projektmanagement, 01.01.2016, https://lesesaal-austrian-standards-at.elibrary.campus02.at/action/de/private/details/556683/OENORM_ISO_21500_2016_01_01, [15.08.2020].

BECK, K./BEEDLE, M./BENNEKUM, A./COCKBURN, A./CUNNINGHAM, W./FOWLER, M./GRENNING, J./HIGHSMITH, J./HUNT, A./JEFFRIES, R./KERN, J./MARICK, B./MARTIN, R./MELLOR, S./SCHWABER, K./SUTHERLAND, J./THOMAS, D. [2001]: Manifest für Agile Softwareentwicklung, 2001, http://agilemanifesto.org/iso/en/manifesto.html, [08.12.2019].

COCKBURN, A. [2018]: The Heart of Agile, Oktober 2018, https://heartofagile.com/wp-content/uploads/2018/10/Latest-Heart-of-Agile-Talk.pdf, [08.12.2019].

PROJEKT MANAGEMENT AUSTRIA [2018]: pm baseline 3.1, Juli 2018, https://www.pma.at/files/downloads/219/pm-baseline-v31.pdf, [15.08.2020].

SCHWABER, K./SUTHERLAND, J. [2013]: The Scrum Guide: The Definitive Guide to Scrum: The Rules of the Game, Juli 2013, https://www.scrumguides.org/docs/scrumguide/v1/Scrum-Guide-us.pdf, [15.12.2019].

Anhang

Interviewleitfaden

Name: _____

Datum: _____

Beginn: _____ Ende: _____

EINLEITUNG

- Begrüßung und Danksagung für die Teilnahme
- Ziel und Kurzbeschreibung der Masterarbeit:
  Erhebung und Identifikation der wesentlichsten Herausforderung in der Projektabwicklung und Prüfung der Anwendbarkeit und Passgenauigkeit von agilen Projektmanagementmethoden
- Hinweis auf die Anonymität und Vertraulichkeit des Interviews
- Ablauf des Interviews
- Klärung weiterer offener Fragen

SACHLICHE ERHEBUNG

1. Projektmanagement
   1.1. Was macht ein erfolgreiches Projekt für Sie aus? Warum?

_____

_____

_____

_____

_____

1.2. Ganz allgemein gedacht: Was muss passieren, damit ein Projekt misslingt?

_____

_____

_____

_____

Für die Fragen 1.3. – 1.6. und 1.8. – 1.9. steht ein Antwortbogen zur Verfügung

1.3. Was sind aus Ihrer Sicht – wieder allgemein gesprochen – wesentliche Herausforderungen im Bereich Projektmanagement? (Antwortbogen)
1.4. Welche der genannten Herausforderungen haben Sie im Rahmen von Projekten in der Abteilung bereits wahrgenommen? (Antwortbogen)
1.5. Gibt bzw. gab es weitere Herausforderungen, die Ihnen dazu einfallen? (Antwortbogen)
1.6. Ich bitte Sie, die nun genannten Herausforderungen bei Projekten in der Abteilung anhand einer Skala zu bewerten
1... geringe Relevanz für Projekterfolg
10...hohe Relevanz für Projekterfolg (Antwortbogen)
1.7. Bei wie vielen Projekten waren Sie in den letzten zwei Jahren beteiligt?

_____

1.8. Welche der angeführten Herausforderungen sind aus Ihrer Sicht durch das Unternehmen beinflussbar? (Antwortbogen)
1.9. Wie häufig sind die genannten Herausforderungen bei den Projekten in den letzten 2 Jahren aufgetreten? (Antwortbogen)

2. Agilität
Unter Agilität wird im unternehmerischen Umfeld, die Fähigkeit eines Unternehmens sich kontinuierlich an verändernde Umweltbedingungen anzupassen, verstanden.
2.1. Wie wichtig schätzten Sie Agilität im Zusammenhang mit Projektmanagement ein? Warum?

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

unwichtig sehr wichtig

_____

_____

3. Agile Methoden
Ich stelle Ihnen im nächsten Schritt verschiedene Methoden vor und bitte Sie jeweils zu beurteilen, ob Sie diese Vorgehensweise für Projekte der Abteilung geeignet halten.

3.1. Scrum

Mit Hilfe regelmäßiger Meetings wird eine intensive Zusammenarbeit und ein reger Austausch im Team forciert. Die Projektlaufzeit unterteilt sich in mehrere Umsetzungsdurchläufe. Neben einem Planungsmeetings für jeden Umsetzungsdurchlauf gibt es tägliche 15-Minuten Meetings im Team, Abstimmungs- und Übergabemeetings und interne Reflexionen zum Lernen.

☐ ja, warum und in welchem Bereich _____

☐ nein warum?

_____

_____

_____

_____

_____

3.2. Design Thinking

Design Thinking ist eine systematische Herangehensweise an komplexe Problemstellungen aus allen Lebensbereichen. Dabei stehen Nutzerwünsche und -bedürfnisse im Zentrum. Design Thinker versuchen sich in die Rolle des Anwenders zu versetzen. Lösungen und Ideen werden in Form von Prototypen erarbeitet und getestet. Auf diese Weise erzeugt Design Thinking praxisnahe Ergebnisse.

☐ ja, warum und in welchem Bereich _____

☐ nein warum?

_____

_____

_____

_____

_____

3.3. Kanban

Die Methode ist Ansatz zur kontinuierlichen Verbesserung der Leistungserbringung. Diese soll mit Hilfe von Begrenzung der laufenden Arbeitspakete, regelmäßigen Feedbackschleifen und Visualisierung der Arbeit erreicht werden.

☐ ja, warum und in welchem Bereich _____

☐ nein warum?

_____

_____

_____

_____

_____

4. Fragen zur Person

4.1. Welche Position haben Sie im Unternehmen?

_____

4.2. Wie lange sind Sie bereits im Unternehmen in der Position beschäftigt?

_____

AUSKLANGPHASE

5. Gibt es aus Ihrer Sicht noch weitere Aspekte, die in diesem Interview nicht behandelt wurden, aber einen wichtigen Beitrag zum Thema darstellen?

_____

_____

_____

_____

- weitere Vorgehensweise, Verabschiedung

1.3. und 1.5. Herausforderung	1.4. im Unternehmen	1.6. Bewertungsskala (1... geringe Relevanz 10...hohe Relevanz)	1.8. beeinflussbar	1.9. Häufigkeit
	ja/nein	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	ja/nein	
	ja/nein	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	ja/nein	
	ja/nein	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	ja/nein	
	ja/nein	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	ja/nein	
	ja/nein	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	ja/nein	
	ja/nein	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	ja/nein	
	ja/nein	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	ja/nein	
	ja/nein	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	ja/nein	
	ja/nein	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	ja/nein	

Raum für weitere Notizen