

## ERFOLGREICHE IT-TRANSFORMATION MIT HYBRIDEM PROJEKTMANAGEMENT

6. April 2021

Die Digitalisierung und die damit verbundene Transformation der Geschäftsprozesse gehören zu den wichtigsten Vorhaben der Finanzinstitute in der heutigen Zeit. Allerdings stellen die Digitalisierungsinitiativen Entscheider vor besondere Herausforderungen: Auf der Marktseite Wettbewerbsvorteile erzielen, zuverlässigen und durchgängigen Kundenservice über alle Kundenkontaktpunkte hinweg bieten, gleichzeitig flexibel in der Entwicklung neuer Angebote bleiben und alles IT-technisch schnell und sicher abbilden.

Diese IT-Transformationsprojekte sind komplex und es gilt, verschiedene Spezialisten zielorientiert und gewinnbringend einzusetzen. Jens Bohlen, Geschäftsführer der BLUEROPE Consult GmbH, ist überzeugt, dass dies am besten mit einem hybriden Projektmanagement Ansatz gelingt. Insbesondere bei komplexen Projekten mit dynamischen Projektzielen haben sein Team und er sehr gute Erfahrungen mit der Kombination aus agilen und klassischen Projektmanagement Methoden gemacht.

### **Was für komplexe IT-Projekte meinen Sie denn genau?**

In den letzten Jahren haben wir viele IT-Projekte in der Finanzindustrie (z.B. bei Groß- und Privatbanken oder auch öffentlich-rechtlichen Banken) und auch bei Technologie-Providern mit spezifischen Banklösungen durchgeführt. Dabei haben wir umfassendes Know-How im Bereich Cyber Security, Portaltechnologie, Omnichannel-Lösungen, Cloud Infrastrukturen und Regulatorik aufgebaut.

Wir begleiten die Digitalisierungsvorhaben unserer Kunden zumeist durchgängig von der Konzeption und Implementierung bis zum Betrieb, um die Transformation nachhaltig in der Organisation zu verankern. Oft sind wir schon bei der Strategiefindung beteiligt, sehr häufig werden wir aber auch gerufen, um ein Projekt in Schieflage „wiederzubeleben“.

### **Was sind aus Ihrer Sicht, die wichtigsten Anforderungen?**

Hoher Termindruck, sehr hohe und oft diverse Erwartungshaltungen in Bezug auf das zu erwartende Ergebnis sowie fehlende technologische und methodische Kompetenzen der Beteiligten. Dazu kommen komplexe organisatorische und prozessuale Rahmenbedingungen, die in der Finanzindustrie aufgrund der hohen regulatorischen Anforderungen allgegenwärtig sind. Interessanterweise möchte man heutzutage oft – als

Lösung für all diese Schwierigkeiten – das Projekt in einer agilen Vorgehensweise durchführen.

### Was zeichnet denn die agile Vorgehensweise aus?

In den 80er Jahren wurde von Taiichi Ohno das **Toyota Production System** z.B. mit dem Kanban-Board erarbeitet, um schnell und einfach Störungen im Produktionsprozess zu erkennen und unbürokratisch beheben zu können. Das Ziel ist also: höchste Qualität und Schonung von Ressourcen.

Im Jahre 2001 wurde das **Agile Manifest** veröffentlicht, um den Prozess der Softwareentwicklung ähnlich effizient und ressourcenschonend zu gestalten. Dort heißt es z.B.:

1. Individuen und Interaktionen vor Prozessen und Werkzeugen
2. Funktionierende Software vor ausführlicher Dokumentation
3. Zusammenarbeit mit Kunden vor Vertragsverhandlung
4. Auf Veränderungen reagieren vor Planverfolgung

Dies erinnert mich sehr stark an den **HP Way of Leadership**, den ich bei Hewlett-Packard in den 90ern gelernt habe. Auch die Rules of the Garage, die HP 1999 begründet hat, finde ich im Manifest und den darin enthaltenen Twelve Principles of Agile Software wieder.

„ Agile Methoden zeichnen sich idealerweise wesentlich durch das Verwenden moderner Management-Ansätze mit einem sehr starken Fokus auf das Kundenerlebnis aus. “

Die wohl bekannteste agile Methodik Scrum, die von den Manifest-Mitbegründern Ken Schwaber und Jeff Sutherland in ihrem Buch „**Software in 30 Days**“ beschrieben wird, präferiert zudem sehr stark den Einsatz einer empirischen Vorgehensweise bei der Software-Entwicklung gegenüber prädiktiven Methoden, um extrem schnell und ressourcenschonend sinnvoll nutzbare Software zu entwickeln.

Mittlerweile setzen viele Unternehmen auf agile Prinzipien für die generelle Entwicklung ihrer Produkte und Services, um von der kollaborativen und effizienzsteigernden Wirkung der Methode zu profitieren.

### Was begegnet Ihnen heute, wenn Sie einen Blick in die Organisationen werfen, die solche Projekte umsetzen sollen?

Hochmotivierte Fachleute, die in iterativen Sprints IT-Lösungen entwickeln. Zumeist werden hochmoderne und integrierte Software Engineering Umgebungen und Collaboration-Tools eingesetzt.

Allerdings beobachten wir hohe Toleranzen in Bezug auf die klassischen Projektziele Qualität, Zeit und Kosten. Der Hinweis auf harte Terminmeilensteine wird oft mit Bemerkungen wie „das ist doch Wasserfall“ abgetan. Auch die eigentlich intrinsische Stärke der agilen Methoden in Bezug auf Messbarkeit von Ergebnissen und Qualität wird in vielen Fällen nicht ausreichend genutzt.

Hinzu kommt, dass diese Projekte in ansonsten klassisch geführten Organisationen durchgeführt werden, die mit den oben erwähnten modernen Führungsprinzipien nicht vertraut sind. So entsteht leicht ein Umfeld mit komplexen Abgrenzungen von Rollen und Zuständigkeiten, die nicht mehr wirklich agil genannt werden können.

### **Da hört man Überraschung, ja fast Unverständnis heraus. Was stört Sie?**

Das Management unserer Kunden benennt ein klares Business-Ziel. Sie erwarten eine termingerechte Lieferung in einer vorab definierten Anzahl von Tagen, in einem festgelegten Kostenrahmen und mit einem exzellenten Ergebnis. Die Methode, wie dieses Ziel erreicht wird, darf nicht zum Mittelpunkt werden, sondern muss unterstützen.

### **Sind dies nicht alles Kriterien aus dem traditionellen Projektmanagement?**

Stimmt. Aber in dem Fall heißt traditionell nicht automatisch überholt. Sondern eine strukturierte, systematische Vorgehensweise, klar geregelte Verantwortlichkeiten sowie eine gute Kontrolle und Dokumentation sorgen für den Projekterfolg.

“ Die Stärken des klassischen Projekt Managements sind für mich die Verbindlichkeit, Zuverlässigkeit und Sicherheit für den Auftraggeber. Auch finde ich etablierte Werkzeuge wie das Gantt-Chart, Risiko-Matrizen und Fertigstellungsgrad/Kosten-Analysen äußerst hilfreich und einfach nutzbar. “

Wichtig ist auch die Rolle des Projekt-Managers, den es in der agilen Methodik gar nicht gibt. Der Ansatz der sich selbst organisierenden Teams erweist sich in der Praxis oft als nicht wirksam. Ich bin der festen Überzeugung, dass die Person eines starken, gut kommunizierenden, modern führenden und fachlich kompetenten Projekt-Managers eine wichtige Voraussetzung für den Projekterfolg ist.

Was mich an den traditionellen Methoden stört, ist, wenn sie von Projektmanagement-Experten „verwissenschaftlicht“ und „übermethodisiert“ werden.

Man versucht, den Erfolg genau vorher zu planen und entwickelt dafür riesige Mengen an komplexen Planungsvorlagen und Formblättern, die man dann noch als „PM@Firma“ intern proklamiert. Bevor man loslegt, werden Vorstudien, Grobkonzepte, Feinkonzepte erstellt und deren Ergebnisse durch alle Prüfinstanzen des Unternehmens gereicht. Neben dem großen Administrationsaufwand ist ein rein sequenzielles Abarbeiten der einmal erstellten Pläne in dieser volatilen Zeit, in der sich Bedingungen schnell ändern, zu langsam, teuer und nicht zielführend.

### **Das bedeutet, hier entsteht ein Konflikt. Wie kann man den lösen?**

Das Beste aus beiden Welten vereinen! Wir nennen das **BoB - Best-of-Both®**. Die IT-Welt ist vielfältig und komplex. In Abhängigkeit von der Situation, den Ressourcen und dem Fortschritt des Projektes wählt der Projektmanager die besten Methoden aus, die die Teamarbeit erleichtern und zu den gewünschten Ergebnissen führen.

“ Dieses hybride Projektmanagement kombiniert klassische und agile Methoden und ermöglicht somit eine individuelle, maßgeschneiderte Vorgehensweise. “

### **Warum ist hybrides Projektmanagement wie BoB® aus Ihrer Sicht ein Erfolgsmodell?**

Das sehen wir in der Praxis. Am Anfang muss immer eine klare Zieldefinition mit Inhalt, Zeit und Budget stehen. Die muss vom erwarteten Kundennutzen her gedacht werden. Das kann man u.a. hervorragend mit Epics und Stories gestalten. Vom Zieltermin ausgehend wird der Projektverlauf in Phasen geplant und die Arbeit in den Sprints feingeplant und durchgeführt. Hier kommen die Stärken der Scrum-Methodik zum Vorschein: die Einfachheit der Methodik, die regelmäßige Sprint-Taktung, die gnadenlose Messbarkeit der Fertigstellung durch Story-Points und die permanente Ergebnisüberprüfung und Anpassungsmöglichkeit.

Das klassische Gantt-Chart und ein Kanban-Board ergänzen typischerweise das Tool-Set des Projekt-Managers und sind unverzichtbar für die notwendige Visualisierung gegenüber Auftraggebern und Projektmitgliedern.

### **Und welche Rolle nehmen Sie in dem Kontext ein?**

Wir sehen uns als Integrator, als Bindeglied zwischen agilen Methoden und klassischer Welt, um messbare Projektergebnisse im Sinne unserer Kunden zu erzeugen. Wir sorgen für eine klare Zielbeschreibung und konkrete Umsetzungsplanung. Durch zielorientierte Vorgehensweisen und integrative, ganzheitliche Leadership in allen Projektphasen sichern wir den nachhaltigen Projekterfolg und erhöhen die Bereitschaft der gewachsenen Organisationen zur Anwendung der Vorteile der agilen Methoden.

### **Was sind aus Ihrer Sicht, die wichtigsten Erfolgsfaktoren?**

Eine klare, am **Kundennutzen orientierte Zielbeschreibung** steht für mich am Beginn eines jeden Projektes. Diese kann man idealerweise auf einer Folie visualisieren.

Für mich ist der Hauptwert der agilen Methodik die **Messbarkeit**. Das ist wie ein Prozessor, der arbeitet auch in einem regelmäßigen Takt. Der regelmäßige Takt ist die eine Genialität der Methode. Das andere ist die Aufteilung in Storypoints, das sind Maßeinheiten für die Schätzung des Gesamtaufwands, der für die Implementierung erforderlich ist. Ein Kernelement der Methode, um Messbarkeit zu erzeugen. Beides fantastische Elemente für eine saubere Kontrolle des Leistungsfortschritts in einem IT-Projekt.

Dann sind es klare, gelebte **Verantwortlichkeiten** von allen Beteiligten. Die Person des Projekt Managers hat hier nach wie vor eine Schlüsselfunktion, um diese Verantwortung auch einzufordern.

Und die **Qualität der Führung** - sowohl im Management als auch im gesamten Projektteam - das Einhalten von Prinzipien wie Führen durch Zielvereinbarung (Management by Objectives), Respekt voreinander, Eigenverantwortung, Zusammenarbeit, vollständige Transparenz und Ehrlichkeit. Das hört sich alles selbstverständlich an, muss aber immer wieder hart erarbeitet werden und kann nicht einfach durch das Verwenden agiler Methoden vorausgesetzt werden.

Diese Erfolgsfaktoren wollen wir mit unserer Methode **BoB - Best-of-Both®** absichern und verstärken.

**Über die BLUEROPE Consult GmbH:**

Die BLUEROPE Consult GmbH ist eine international ausgerichtete Management Beratung für Unternehmen der Finanzdienstleistungsbranche. Sie unterstützt Banken und darauf spezialisierte Technologieprovider bei der Entwicklung effektiver Strategien. Mit langjähriger Leadership Erfahrung und technologischer Expertise begleiten die Executive Consultants ihre Kunden bei der erfolgreichen und nachhaltigen Umsetzung der digitalen Transformation in ihrer Organisation.

**Ihr Kontakt:**

Jens Bohlen

Geschäftsführer und Gesellschafter

**BLUEROPE** Consult GmbH

Bleichestraße 11

58452 Witten

Telefon: +49 2302 962 5650

Mobil: +49 151 171 57313

Mail: [Jens.Bohlen@blue-rope-consult.de](mailto:Jens.Bohlen@blue-rope-consult.de)