



## A. Grundlagen des agilen Projektmanagements: *Organisation & Management*

  
**GesBiT**  
Gesellschaft für Bildung  
und Teilhabe mbH

**J&G**  
Managementberatung

Gefördert vom



im Rahmen des Bundesprogramms

Demokratie **leben!**

Diese Publikation entstand im Rahmen der Veranstaltung  
**„Projektsteuerung, Teamführung & Beratungsarbeit hybrid: Ansätze für ein  
neues ‚Normal‘ in Demokratieprojekten“**,  
die als modulare Fortbildung für geförderte Programmakteur\*innen am  
10./11.05. und 31.05./01.06.2021 online stattfand.

Die Fortbildung ist ein Angebot des geförderten Begleitprojekts  
[Qualitätswerkstatt 2.0](#) im Bundesprogramm „Demokratie leben!“.

Gefördert vom



Bundesministerium  
für Familie, Senioren, Frauen  
und Jugend

im Rahmen des Bundesprogramms

Demokratie **leben!**

# Übersicht

- I. Organisation & Management - ein Einstieg.
- II. Projektmanagement
- III. Prinzipien agilen Arbeitens und Managements
- IV. SCRUM - Projektmanagementmethode



# I. Organisation & Management - ein Einstieg.



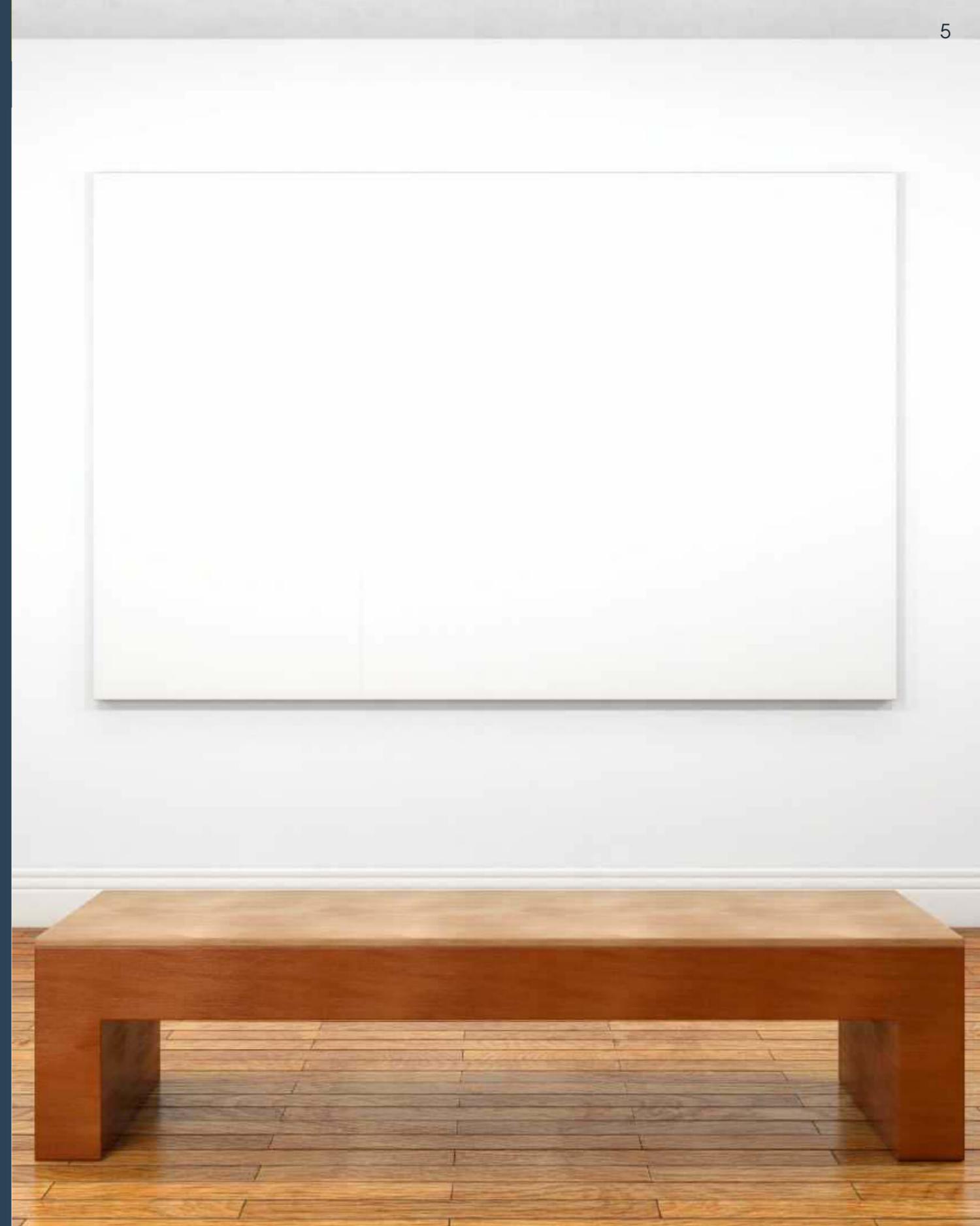
Projektmanagement hängt mit der Idee zusammen, wie wir unsere Organisation verstehen, wie wir Organisationen beobachten und welches Bild wir uns von unserer Organisation machen.



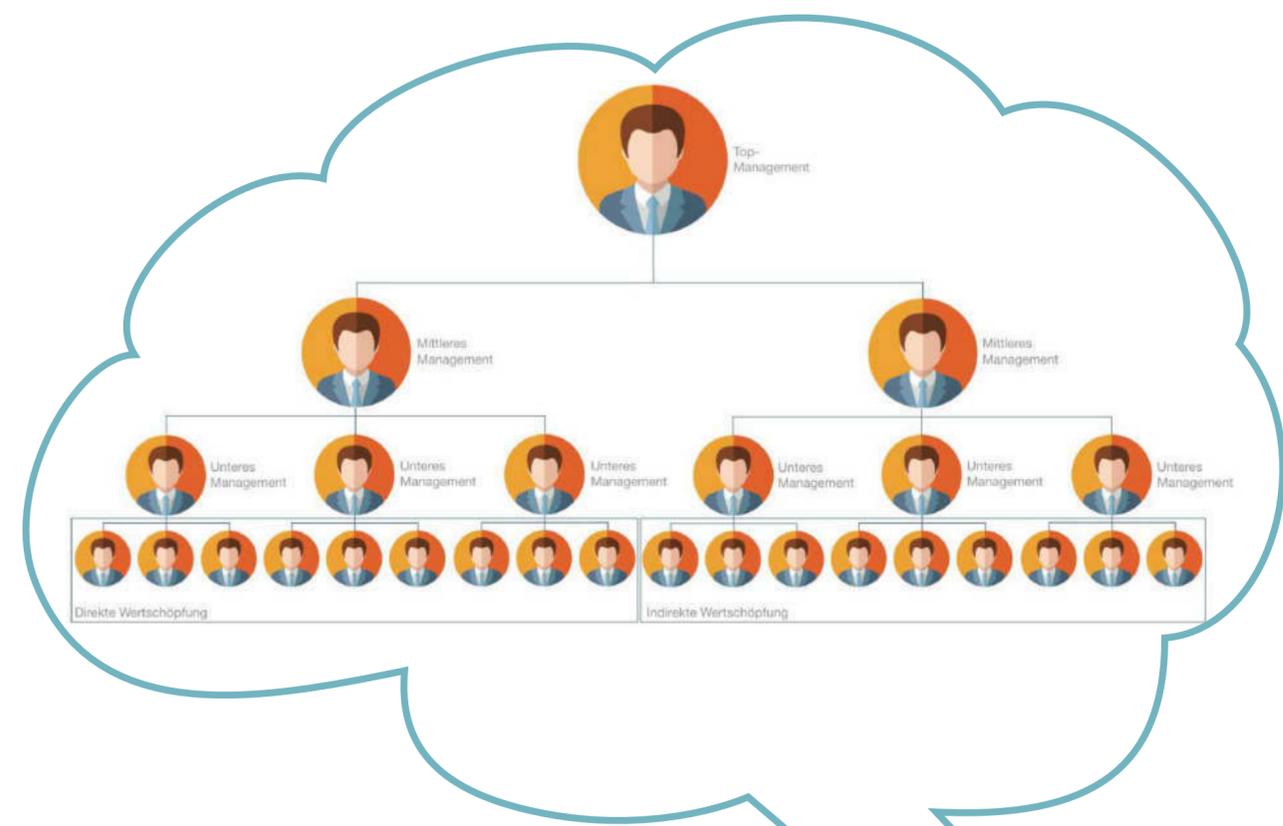
Die Bilder von einer Organisationen sind vielfältig und sind durch unserer Perspektive bestimmt.

Verstehen wir Organisationen als Kommunikationssysteme, dann unterscheiden sie sich von anderen Systemen dadurch, dass es um Entscheidungen geht und das sichergestellt wird, dass Entscheidungen an Entscheidungen anschliessen.

Die Form und Kultur einer Organisation wird daher bestimmt durch die Art, wie in einer Organisation entschieden wird. Welche Prämissen geschaffen werden, wie „geführt“ wird und wie wir „managen“.



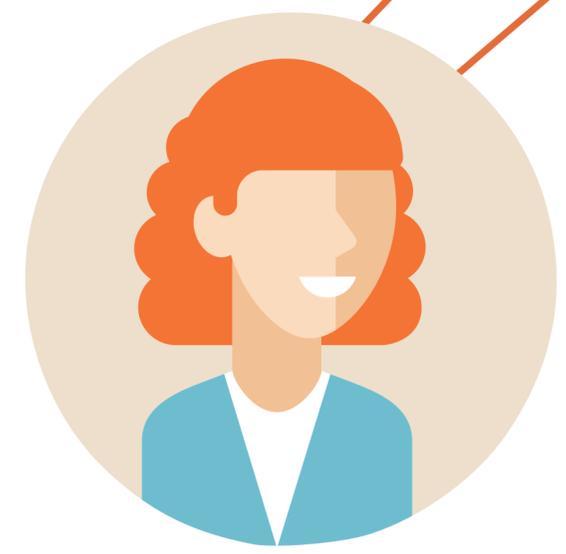
# Zwei mögliche Weltbilder von Organisationen:

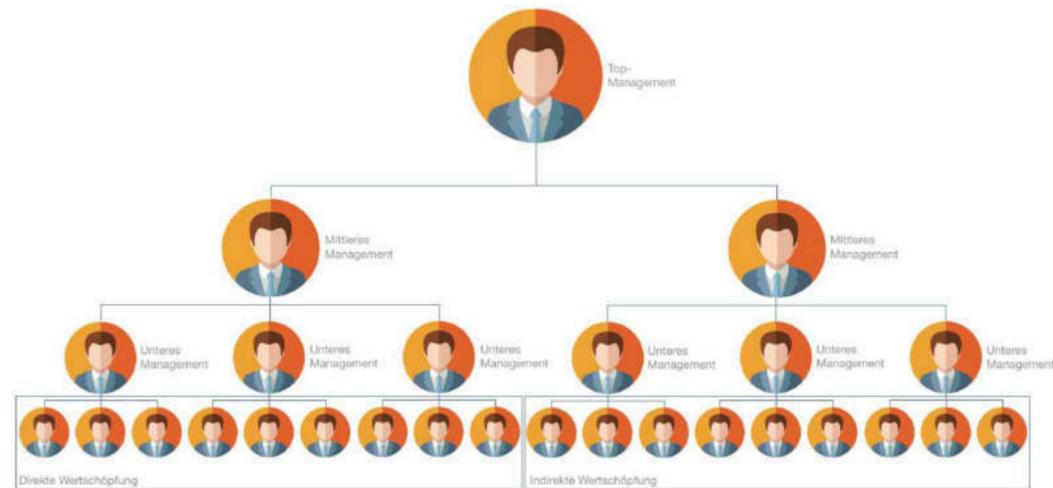


mechanistisches Weltbild



systemisch-organisches Weltbild



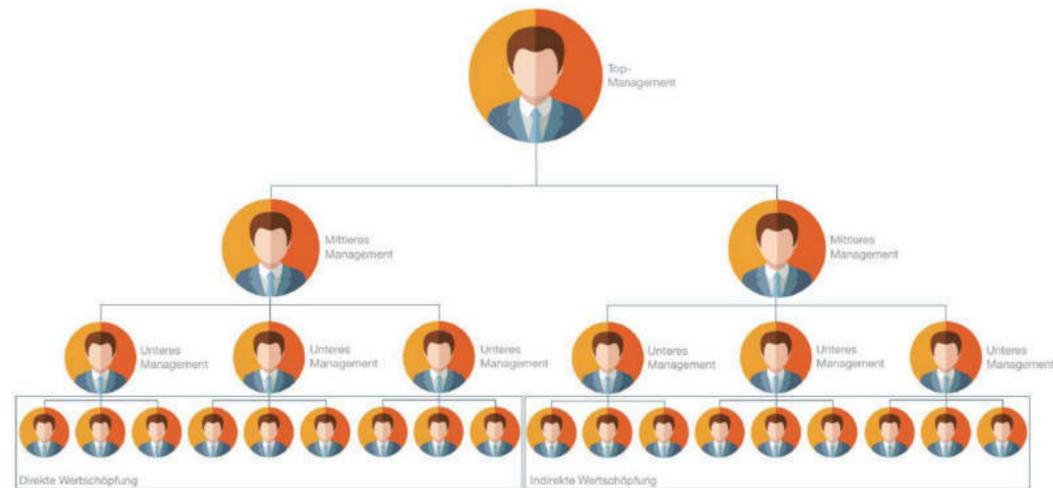


## Mechanistisch

- Organisation als Funktion und Technik
- Plan- und Gestaltbarkeit
- Denken und Abläufe sind monokausal, linear und geplant
- Logik: entweder – oder
- Steuerung

## Systemisch-organisch

- Organisationen als lebendes System erschaffen und erhalten sich selbst
- Beeinflussbar und „störbar“
- Denken und Abläufe sind rekursiv, selbstbezüglich, dynamisch
- Logik: Sowohl als auch
- Selbstorganisation



## Mechanistisch

- Hierarchie / Formalität
- Ergebnis
- Planung, Steuerung, Vorhersagen sind objektive Planung
- Wahrheit
- Eindeutigkeit
- Problemlösung durch Anweisung

## Systemisch-organisch

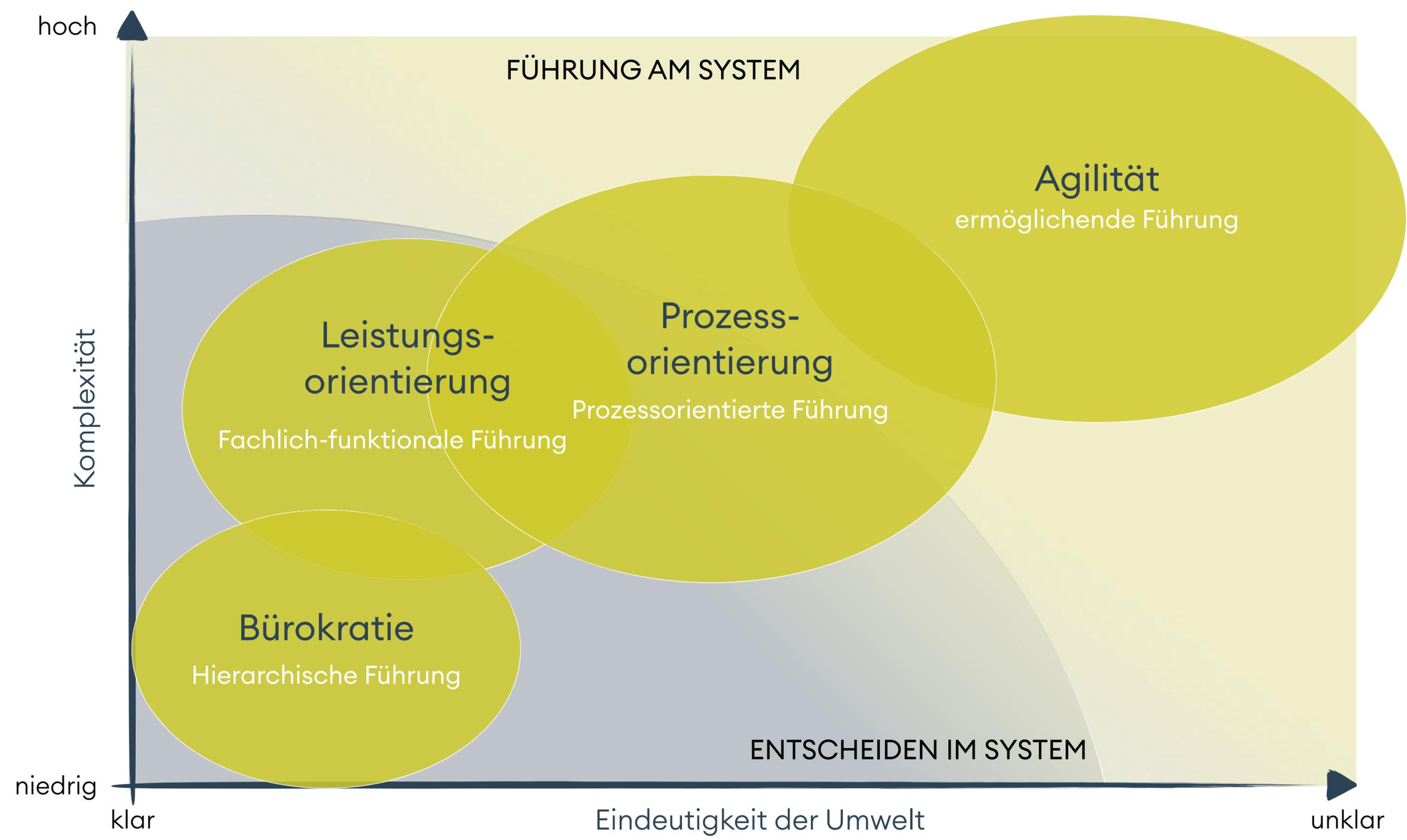
- Netzwerk / Informalität
- Gelingen
- Planung, Steuerung, Vorhersagen sind subjektive Annahmen
- Beobachtung
- Ambiguität
- Problemlösung durch Kommunikation

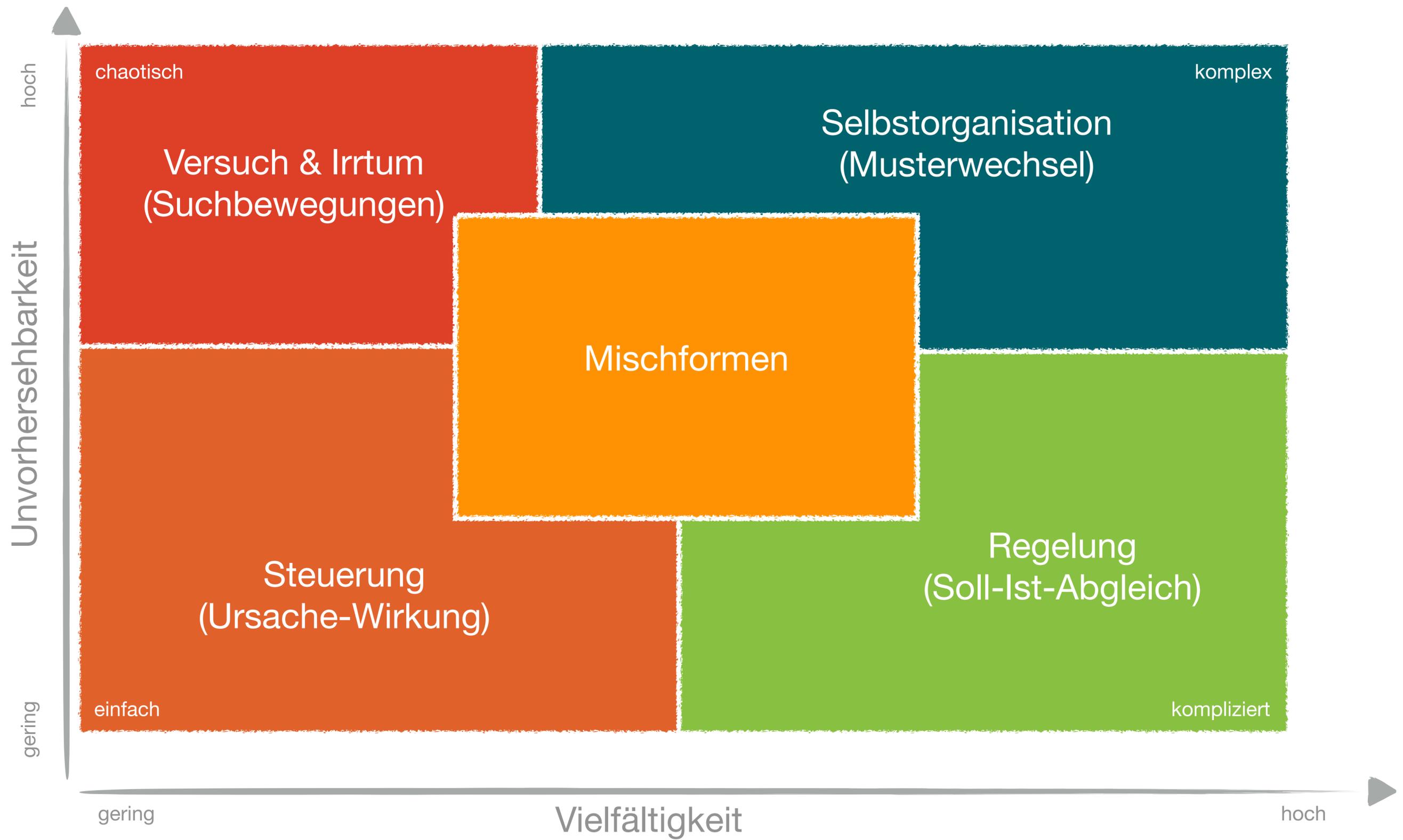
## *Was hat das mit Projektmanagement zu tun?*

Nun, die Art, wie wir Organisationen und Ihre Umwelt beobachten bestimmt, wie in der Organisation entschieden wird und welche Entscheidungsprämissen geschaffen werden. Deshalb ist Projektmanagement zuerst eine „Haltung“, die von einer Organisationskultur getragen wird und nur zweitrangig eine erlernbar Methode oder eine Ansammlung von tools.

Die Art, wie in einer Organisation entschieden wird bestimmt durch die von der Organisation beobachtete und angenommene Umwelt.

Und sie wird bestimmt durch die Art, in welches Verhältnis sich die Organisation zur Umwelt stellt.







Petrol

Holistisch



Führung zum Globalwohl  
Gleichgewichtsorientiert  
Sicherheit durch paradoxie-robuste Achtsamkeit

Gelb

Systemisch



Führung durch kooperative Eigenermächtigung  
Prinzipienorientiert  
Sicherheit durch evolutionäre Entwicklung

Grün

Gleichheit



Führung durch Empowerment  
Gemeinschaftsorientiert  
Sicherheit durch soziale Beziehungen

Orange

Leistungsorientiert



Führung durch individuelle Ziele  
Leistungsorientierung  
Sicherheit durch Materialismus

Bernstein

Wahrheit



Führung durch gemeinsame Regeln  
Rang- und Hierarchieorientiert  
Sicherheit durch Rationalität und Regeln

Rot

Macht



Führung durch Macht & Autorität  
Personenorientiert  
Sicherheit durch Macht



## *Zwischen Komplexitätsreduktion und Selbstorganisation:*

Je offener das Verhältnis zur Umwelt ist und je größer die Komplexität der Umwelt ist, umso mehr ist die Organisation gefordert sich nach Innen vielfältiger und komplexer auszuformen.

*„Ein System kann mit einer komplexen und dynamischen Umwelt umso besser umgehen, je mehr eigene, innere Komplexität vorhanden ist“ (Ross Ashby -Kybernetiker)*

*Binnenkomplexität als Bedingung von Organisationen im politischen und sozialen Feld:*

Organisationen im politischen und sozialen Feld sind mit Umwelten gekoppelt, die hoch komplex, dynamisch, volatil und mehrdeutig sind. Entsprechend differenziert muss die Umweltsensibilität und-wahrnehmung nach aussen entwickelt sein. Und nach innen braucht es Binnenkomplexität, die Fähigkeit sich selbst zu beobachten, Anpassungsfähigkeit und Ambiguitätstoleranz.

- \* Größere Umweltkomplexität braucht größere Binnenkomplexität.
- \* Größere Binnenkomplexität ermöglicht ein mehr an Möglichkeiten und mehr und vielfältigere Kopplungen mit der Umwelt.
- \* Größere Binnenkomplexität heißt ein Zulassen von Mehrdeutigkeiten, von mehr Vielfalt und mehr Ressourcen. Und es heißt auch ein Mehr an Widersprüchlichkeit.
- \* Dies überfordert Hierarchien und an Einzelpersonen gebundene Entscheidungscompetenz.
- \* Entscheidungsprozesse müssen dynamischer, komplexer, umweltnäher und integrierender gestaltet werden oder anders: Organisationen müssen bewusste Selbstorganisation lernen.
- \* Und die Aufgabe von Führung verschiebt sich von der „Entscheidung im System“ zur Ermöglichung von Entscheidungsfähigkeit durch Führung am System.



## II. Projektmanagement



*Unterscheiden sie Projekt-und Prozessmanagement!*

Projektmanagement



Zielorientiert  
Entwicklung  
Anfang und Ende  
Anpassung  
Umweltorientierung  
Entwicklung

vs.

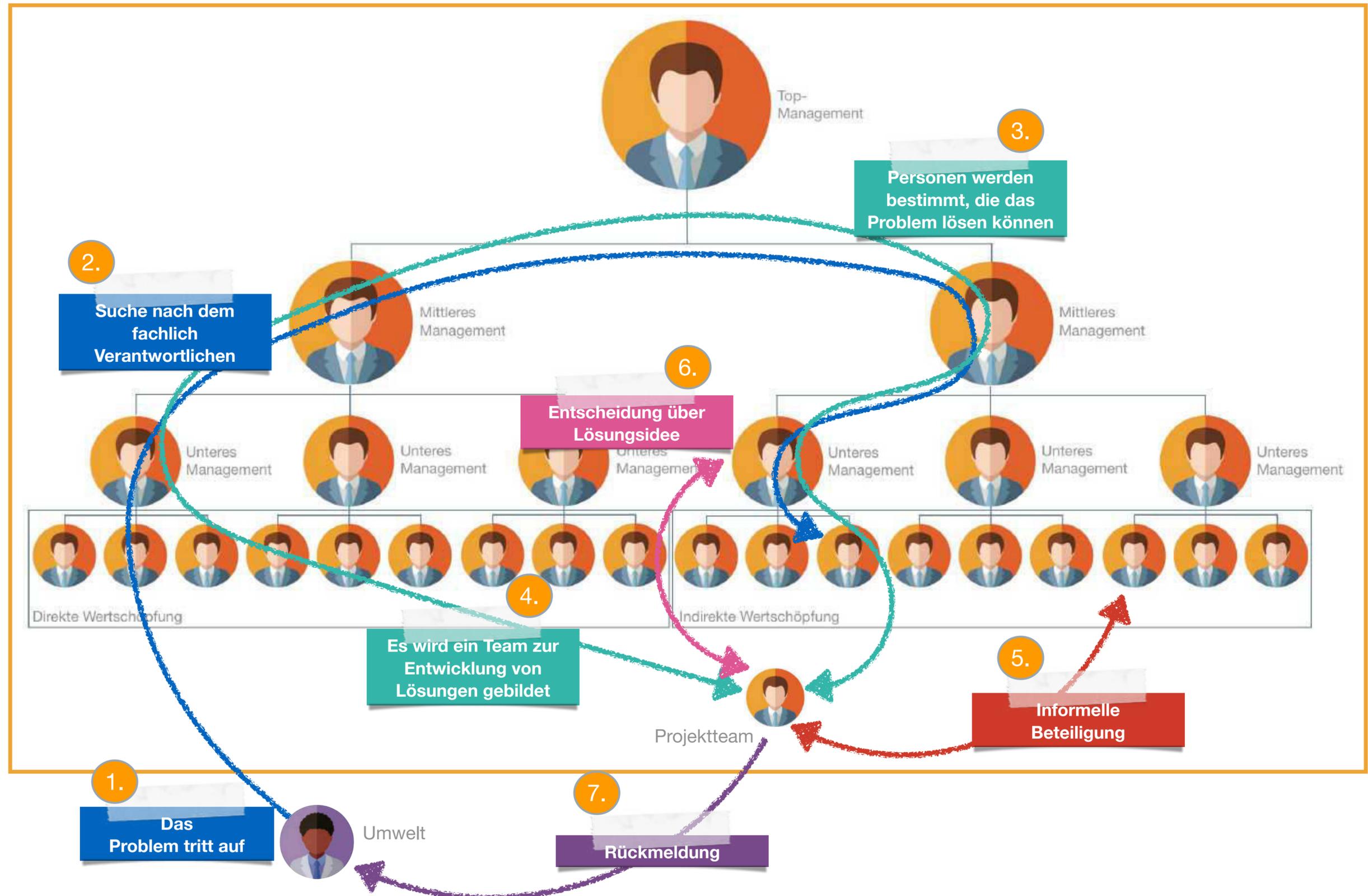
Prozessmanagement



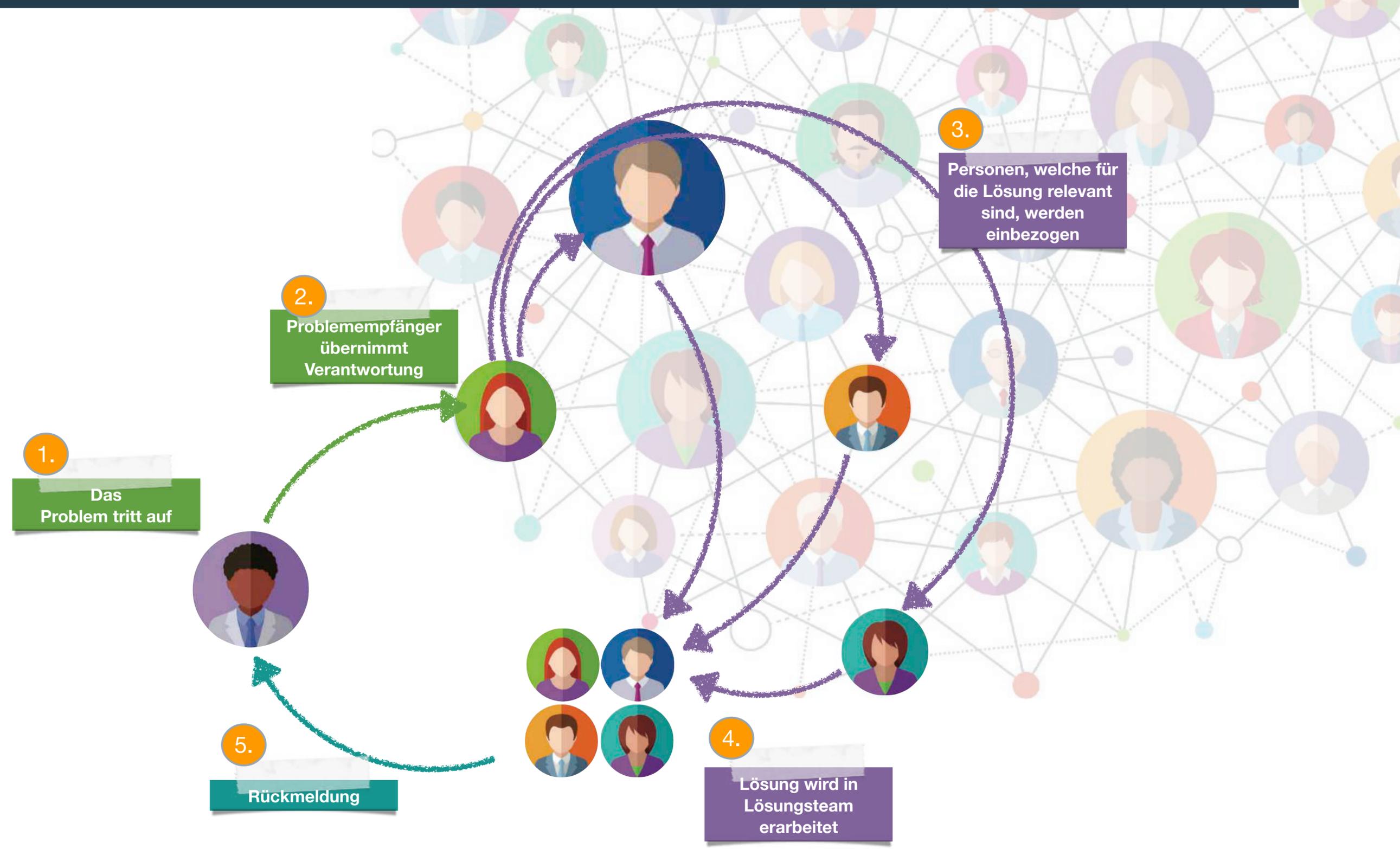
Ablauforientiert  
Standard  
Dauerhaft  
Verbesserung  
Binnenorientierung  
Qualitätsmanagement

# Umweltreaktion im Projektmanagement

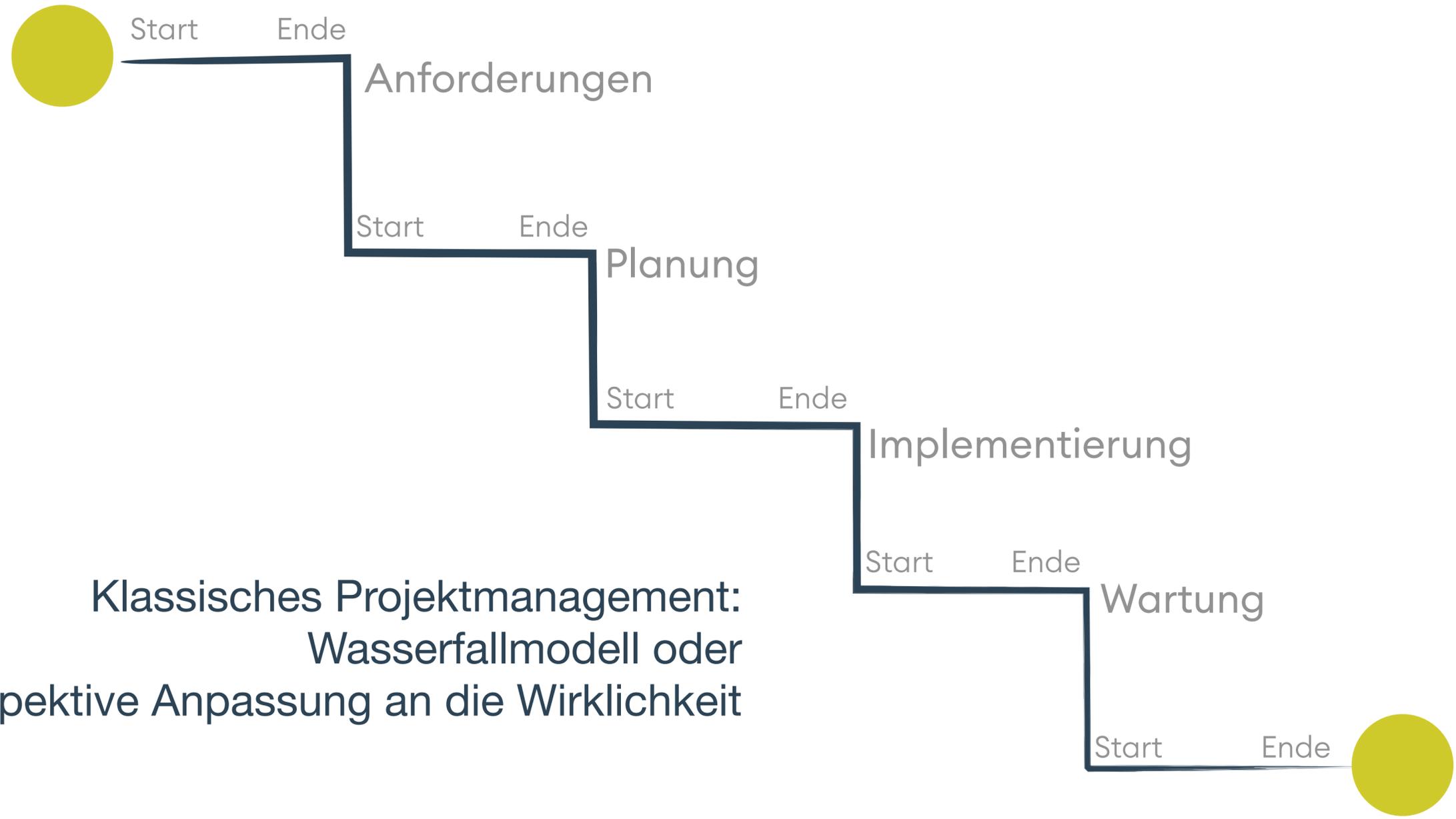
Vereinfachte  
Binnenkomplexität  
und komplizierte  
Umweltreaktion



Hohe  
Binnenkomplexität  
und schnelle  
Umweltreaktion

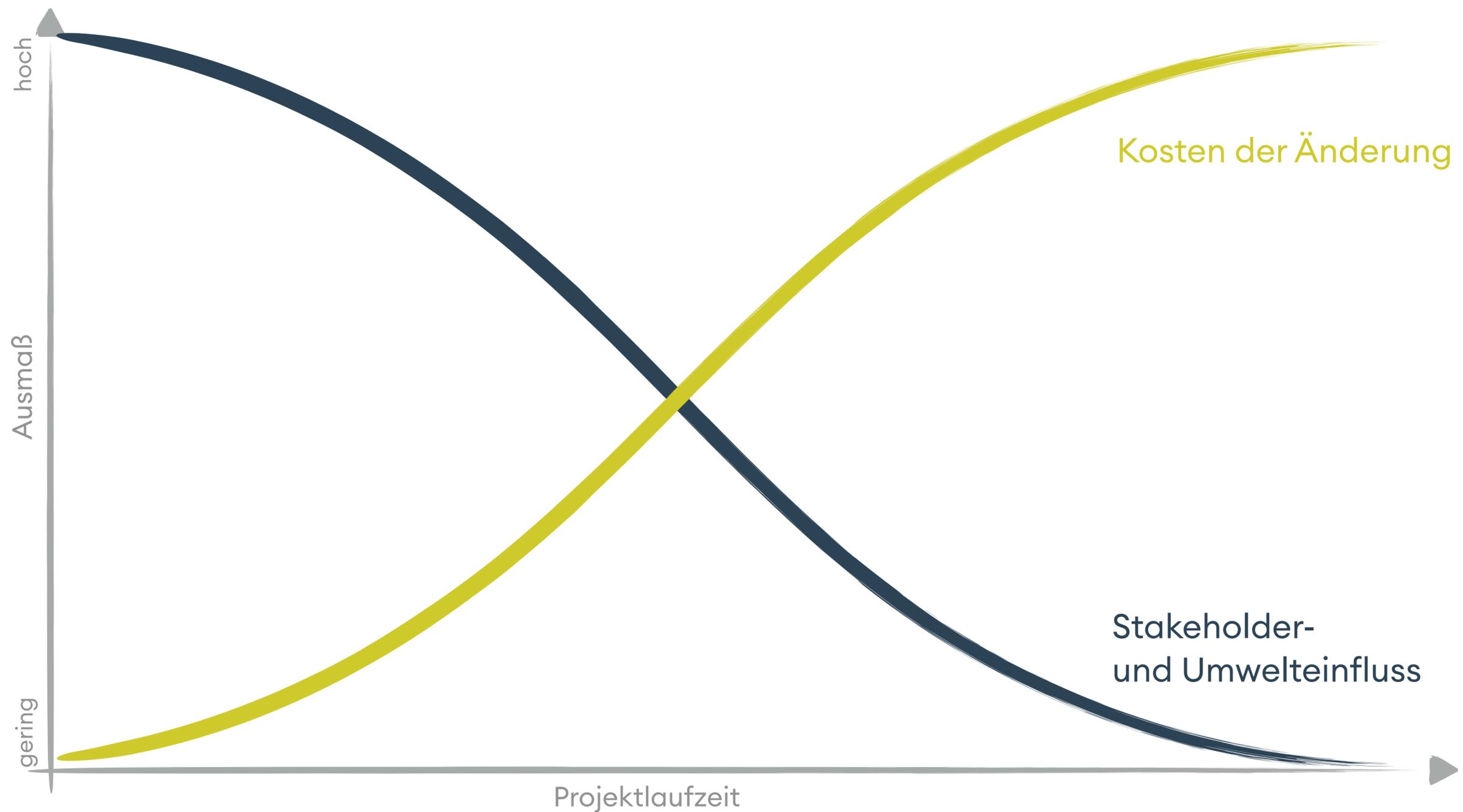


# Projektmanagement: Vereinfachende Planung vs. iterative Steuerung

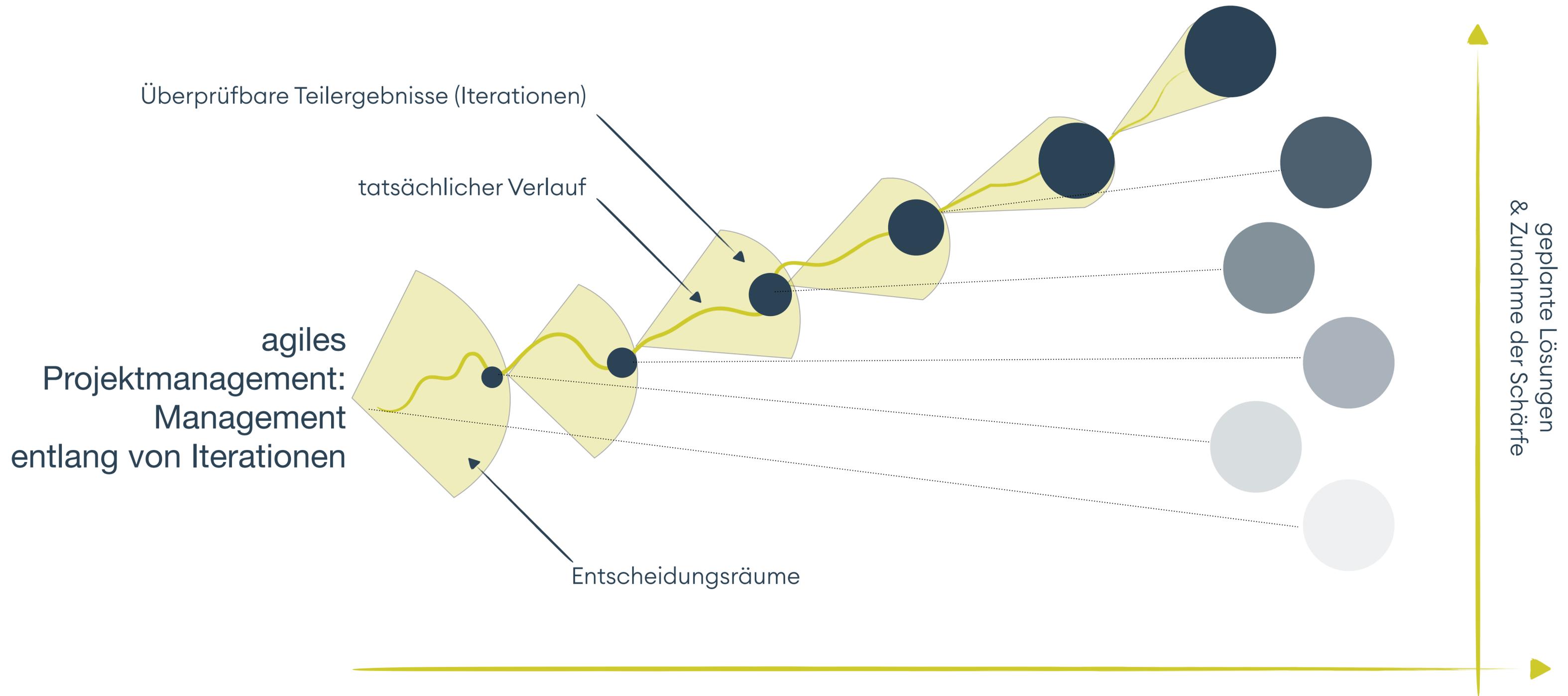


Klassisches Projektmanagement:  
Wasserfallmodell oder  
die retrospektive Anpassung an die Wirklichkeit

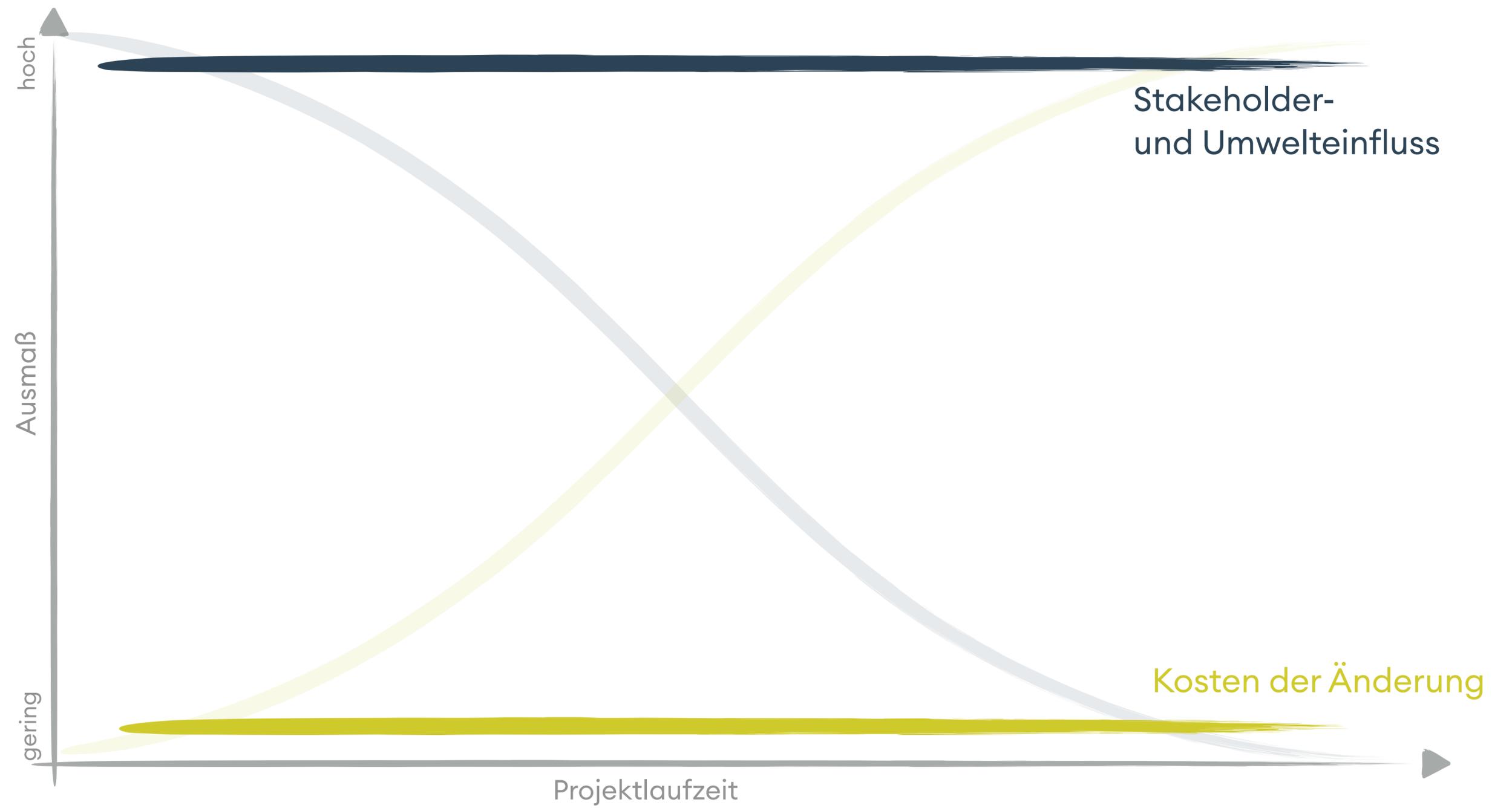
# Klassisches Projektmanagement



*Herausforderung klassischen Projektmanagements: Kosten der Änderungen steigen mit Projektfortschritt und Einflussmöglichkeiten der Stakeholder gehen zurück*



# Agiles Projektmanagement

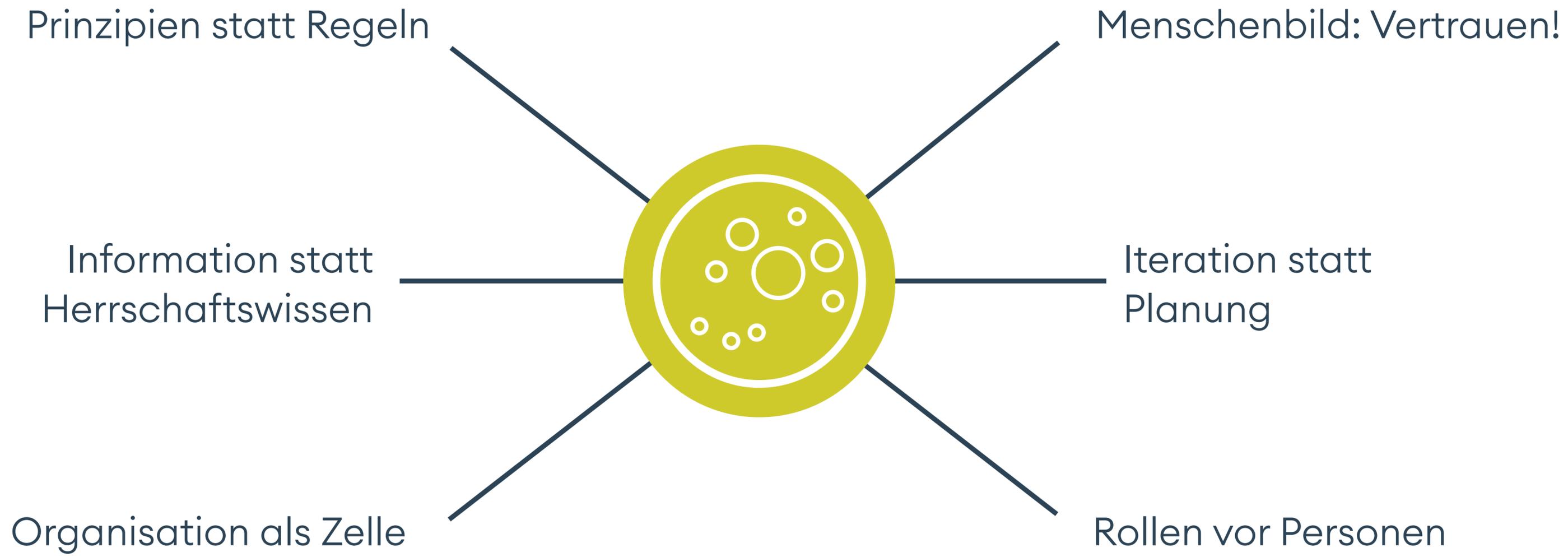


*Vorteil agilen Projektmanagements: Kosten der Änderungen bleiben mit Projektfortschritt niedrig und Einflussmöglichkeiten der Stakeholder bleiben hoch.*



# III. Prinzipien agilen Arbeitens und Projektmanagements





## 1. Rollen vor Personen

Autorität ist mit der Idee von Hierarchien und Status verbunden. Organigramme beschreiben die Verteilung von zugewiesener Verantwortung und Autorität an Personen. Wollen wir Erwartungen klären, dann adressieren wir immer auch zugleich die Person: Eine Quelle vielfältiger (persönlicher) Konflikte!

In agilen Organisationen sind Rollen nicht fest an Hierarchien und Personen gebunden, sondern werden im Team gemeinsam definiert und dann verteilt. Sie sind wandelbar und können verändert werden: Geplant und adhoc! Erwartungen werden an die Rolle adressiert und vom Menschen, der sie übernommen hat unterschieden.

Rollen bestimmen das Eigentum der Rolle, für das sie vollumfänglich verantwortlich ist  
Klassisch umfassen Rollen Aufgaben, Bereiche und Verantwortlichkeiten!

## 2. Menschenbild: Vertrauen!

Organisationsgestaltung baut häufig auf Misstrauen und der Idee auf, dass Menschen zur Arbeit aufgefordert oder motiviert werden müssen. Unzählige Regulationsmechanismen sollen die Bereitschaft zur Arbeit sichern und Verstöße reglementieren. Entsprechend hoch sind die Kosten des Misstrauens, sowohl in der Aufrechterhaltung der Regulationen und Hierarchien, als auch durch den Verlust durch mangelnde Arbeitszufriedenheit, Identifikation und der Einschränkung der Menschen auf wenige Anteile.

Das Menschenbild agiler Organisationsgestaltung setzt demgegenüber auf Vertrauen, Selbstregulation, Ganzheitlichkeit, Ressourcenorientierung und Identifikation.

### 3. Prinzipien statt Regeln!

Regeln bauen auf festen Lernerfahrungen, die unmittelbar abrufbar und als Programm standardisiert werden. Das Führen in komplexen und unklaren Umwelten erfordert demgegenüber Prinzipien, die unsere Entscheidungen leiten. Dabei wird nicht das „Was“, sondern das „Wie“ der Entscheidungsfindung festgelegt.

## 4. Organisationen als Organismus!

Agile Organisationen strukturieren sich entlang von Rollen und Funktionen.

Die Rollen und Funktionen sind Teile von Kreisen und diese Kreise haben eine klare Funktion und Aufgabe.

Diese Aufgaben der Kreise können Projekte genauso umfassen, wie das Führen einer Abteilung oder eines Geschäftsbereiches oder einer Unterstützungsfunktion. In diesem Sinne sind die Kreise selber Rollen.

In der agilen Organisation erfolgt die Strukturierung also danach, wo im Gesamtsystem welche Aufgabe erledigt wird!

# Prinzipien der Evolution



## Antizipation

Zukunft nicht beherrschen wollen, sondern auf Veränderungen vorbereitet sein.



## Viabilität

Anpassungsfähig sein und Kontingent akzeptieren. Nicht die einzig richtige Lösung zählt, sondern die im Augenblick passfähigste.



## Selektion

Lerne und Verlerne schnell und erkenne Scheitern als Lernmöglichkeit an.



## Variationen

Das ermöglichen und Zulassen von Mutationen und Varianten ermöglicht Anpassungsfähigkeit.



## Restriktionen

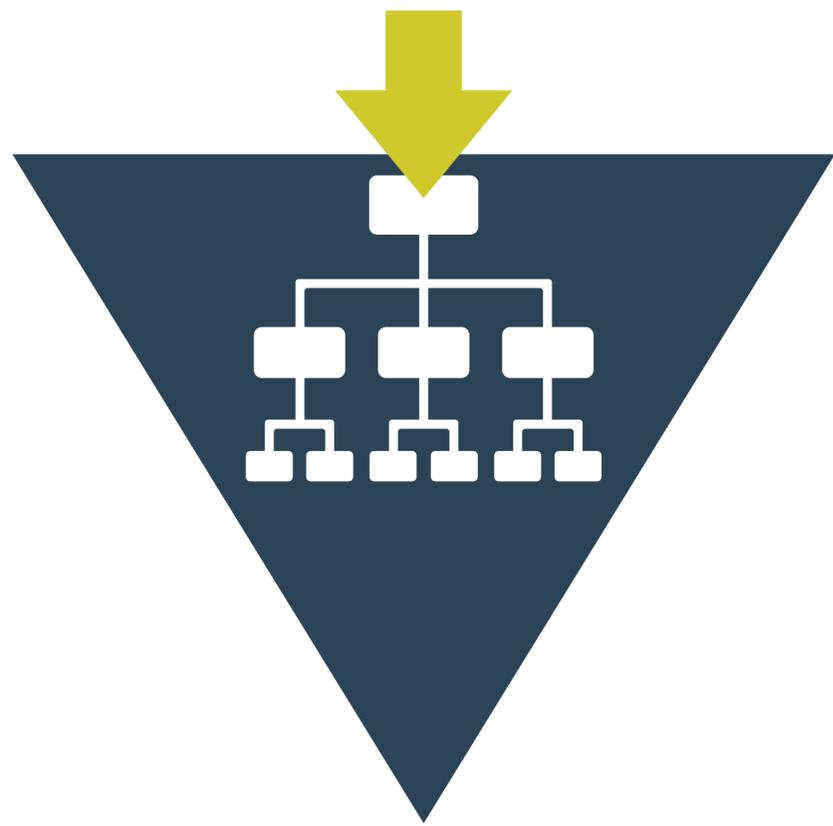
Bewusstsein schaffen über die Restriktionen der eigenen Ressourcen.



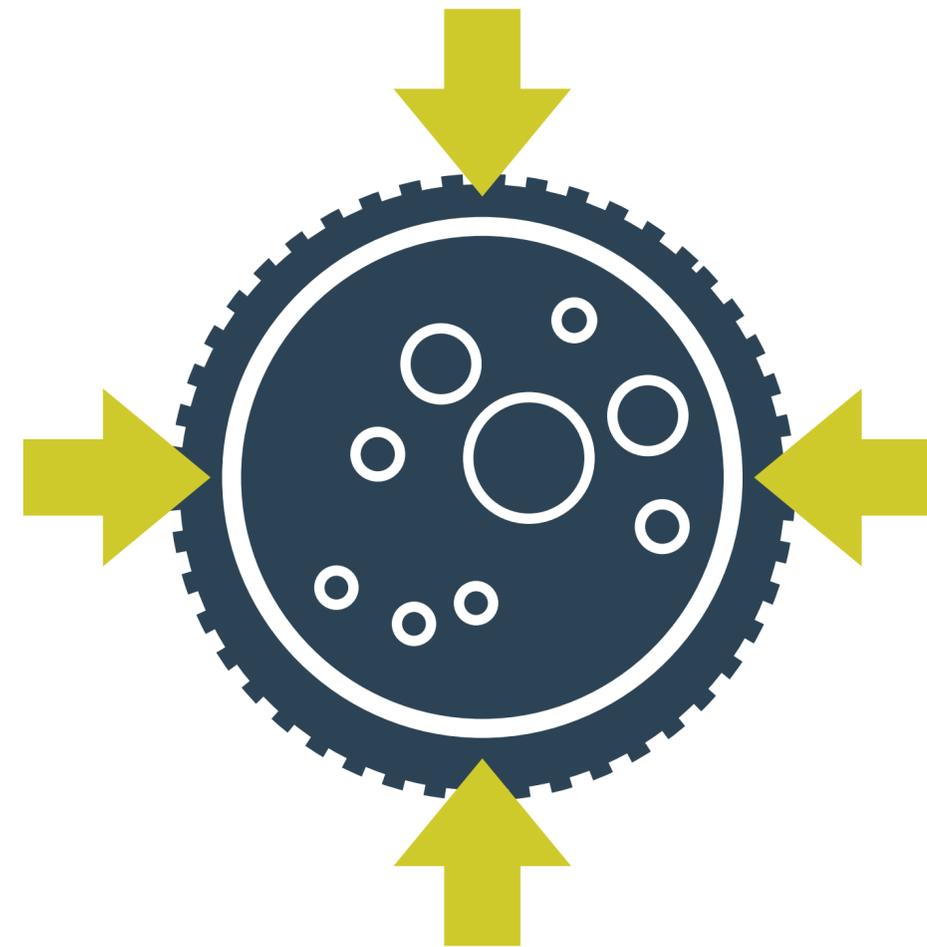
## Erhaltung

Was sich bewährt, wird erhalten. (Und doch geprüft)

## 6. Information statt Herrschaftswissen



**Klassisch:** Sicherheit und Stabilität,  
Informationstrichter und -reduktion



**Agil:** Marktresonanz und Agilität:  
Volle Informations-durchlässigkeit

## 6. Information statt Herrschaftswissen

Information ist in klassischen Organisationen mit Hierarchie verbunden: Max Weber spricht in der Beschreibung der Bürokratie von „Herrschaftswissen“. Informationen werden nicht geteilt, sie werden selektiert, reininterpretiert und gefiltert. Die Funktion bestimmt den Gegenstand der Informationen und je weiter unten in der Hierarchie, umso kleiner ist der Anteil an Informationen.

Agile Organisationen sind organisch mit der Umwelt und ihrer Dynamik gekoppelt: Die innere Komplexität wird mit der Komplexität der Umwelt ausbalanciert. Informationen sind die relevanten Impulse und Resonanzen der Umwelt, aus denen Daten abgeleitet werden. Ohne Informationen sind alle Einheiten blind und können sich nicht anpassen.

Informationen werden nicht gefiltert, sondern es stehen alle Informationen transparent zur Verfügung und werden in den Teams zu Daten der Entscheidung und Resonanz.

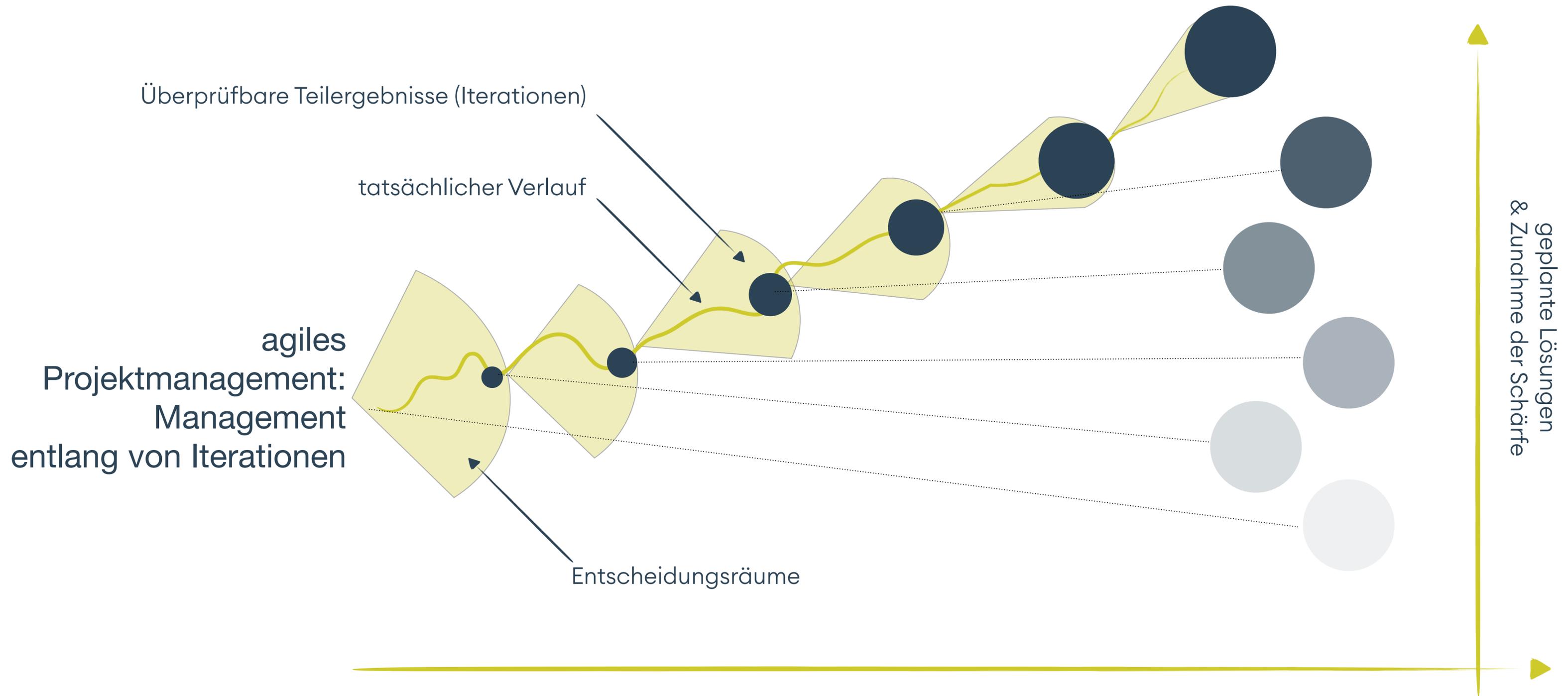
## 5. Iteration statt Planung

Agilität hat seine Wurzeln nicht im Top-Management, sondern in der praktischen Projektarbeit. Im klassischen Projektmanagement haben die Stakeholder am Beginn einen großen Einfluss, der mit der Zeit abnimmt, während gleichzeitig die Kosten der Anpassung und Änderung erheblich steigen:

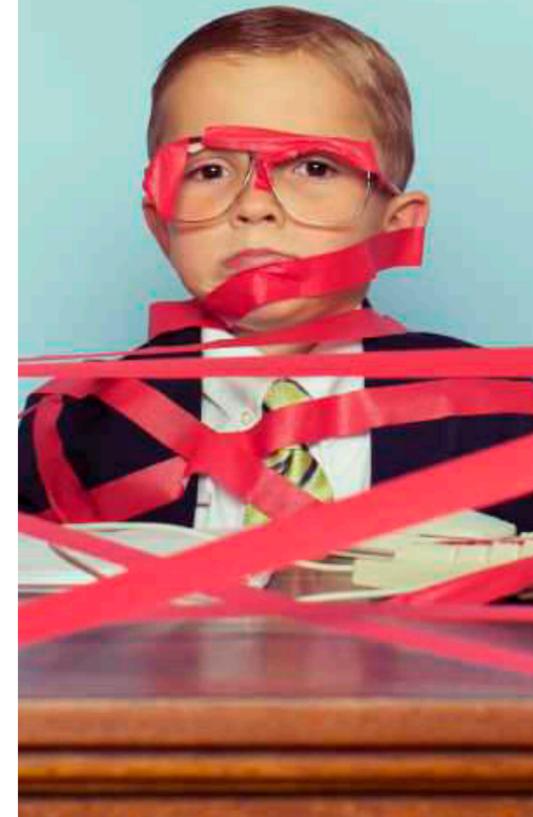
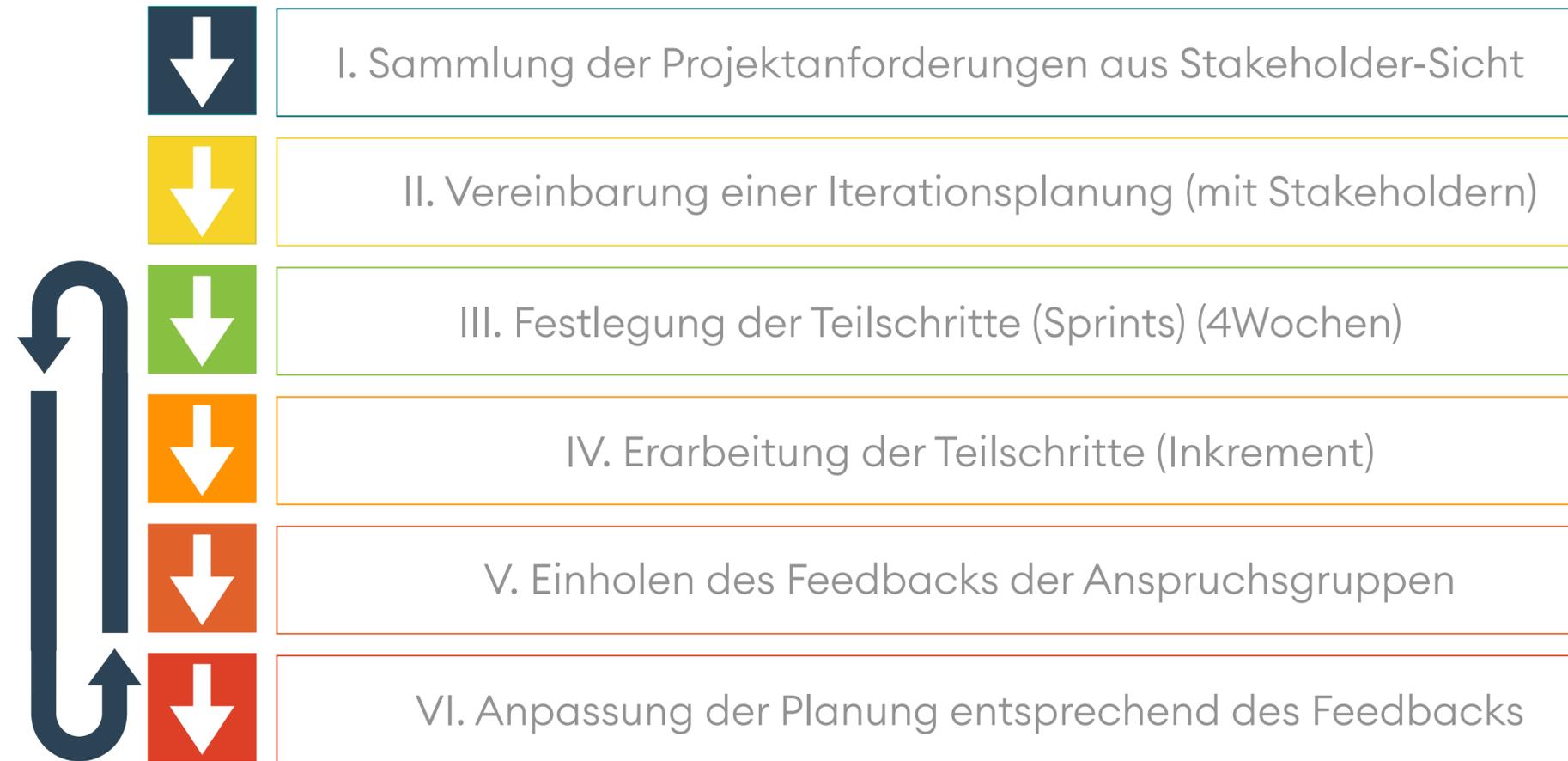


# IV. SCRUM - Projektmanagementmethode

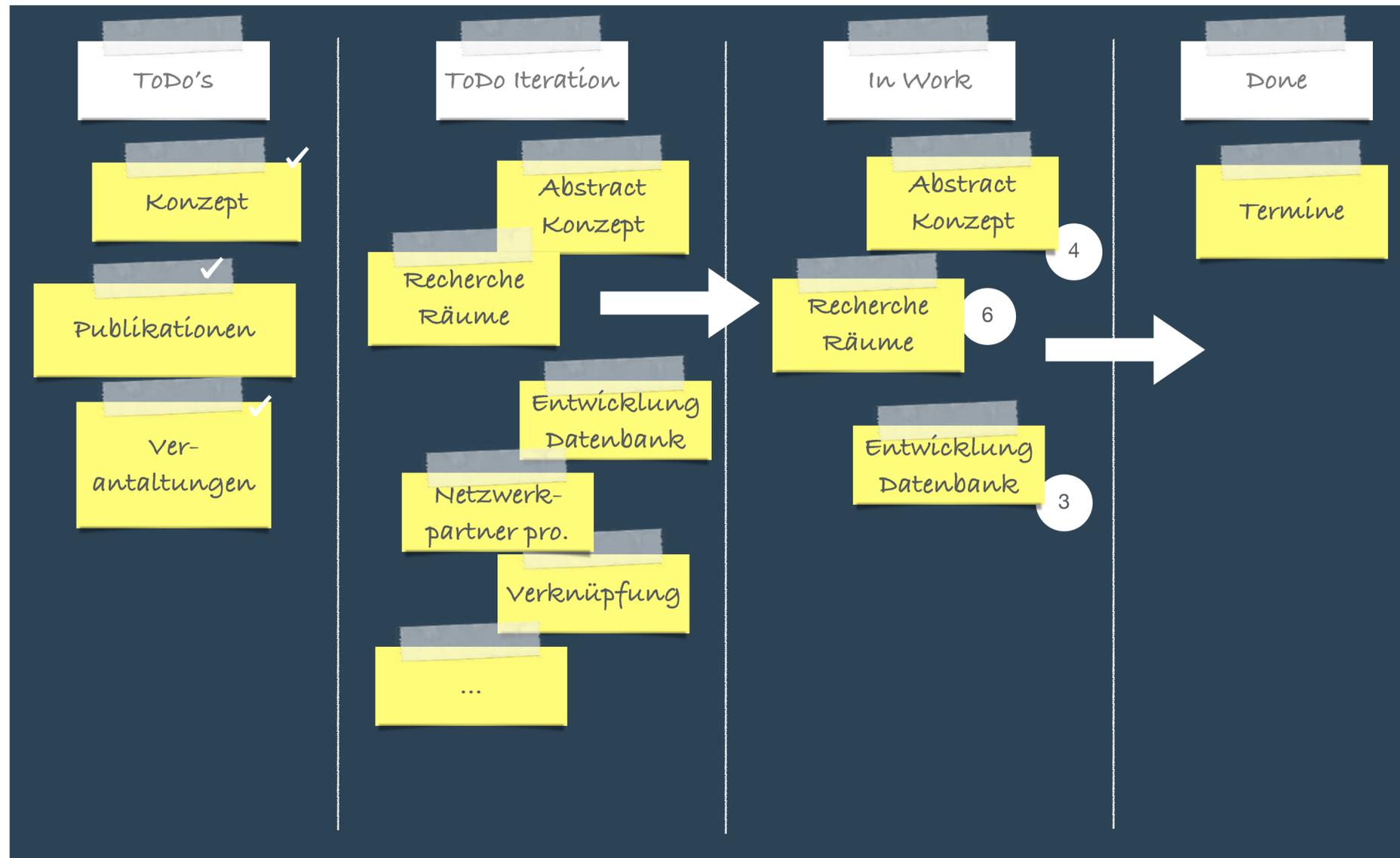




## Scrum Ablauf



# Taskboard



# Rollen: Prozesscoach und Product Owner

## Moderator/Prozesscoach (Scrum Master):

- \* Verantwortlich für die Einhaltung des Scrum-Prozesses und die Moderation des Einflusses des Scrum-Prozesses auf andere Stakeholder.
- \* Begleitung bei der Einführung der Scrum Idee und Moderation der Meetings
- \* Coachen der Entwicklungsteams hin zu möglichst großer Selbstorganisation und funktionsübergreifenden Kollaboration.
- \* Keine Personenidentität mit dem Product Owner.

## Product Owner

- \* Der Product Owner ist nah an der Umwelt /Kunden und muss dessen Anforderungen kennen. Er ist die Autorität hinsichtlich der Anforderungen und Erwartungen des Kunden.
- \* Der Product Owner stellt sicher, dass die Anforderungen im Product Backlog verstanden worden und „ready“ sind.
- \* Optimale Sortierung der Anforderungen im ProductBacklogs und Sicherung, dass klar ist, wer an was arbeitet.



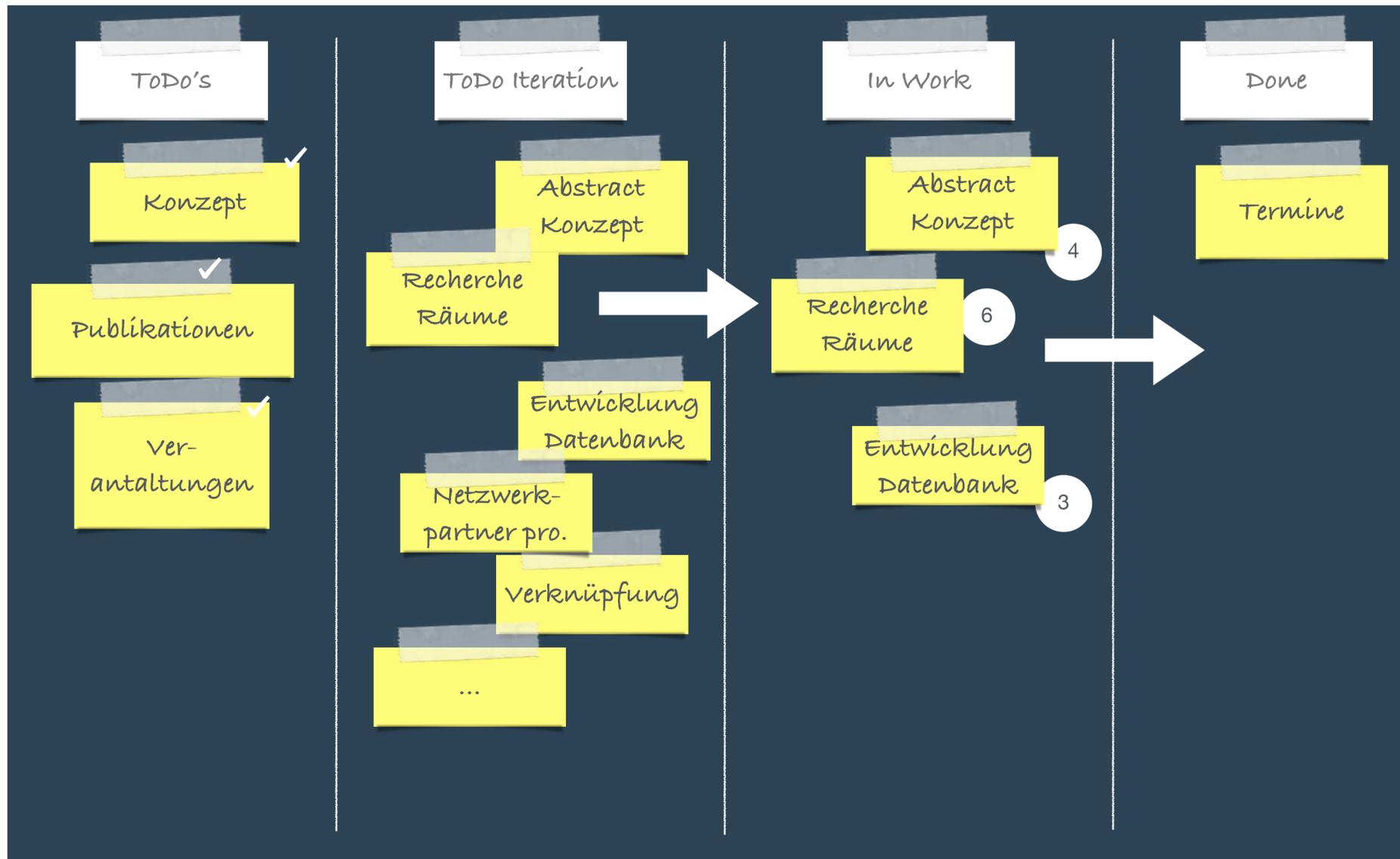
# Rollen: Entwicklungsteam

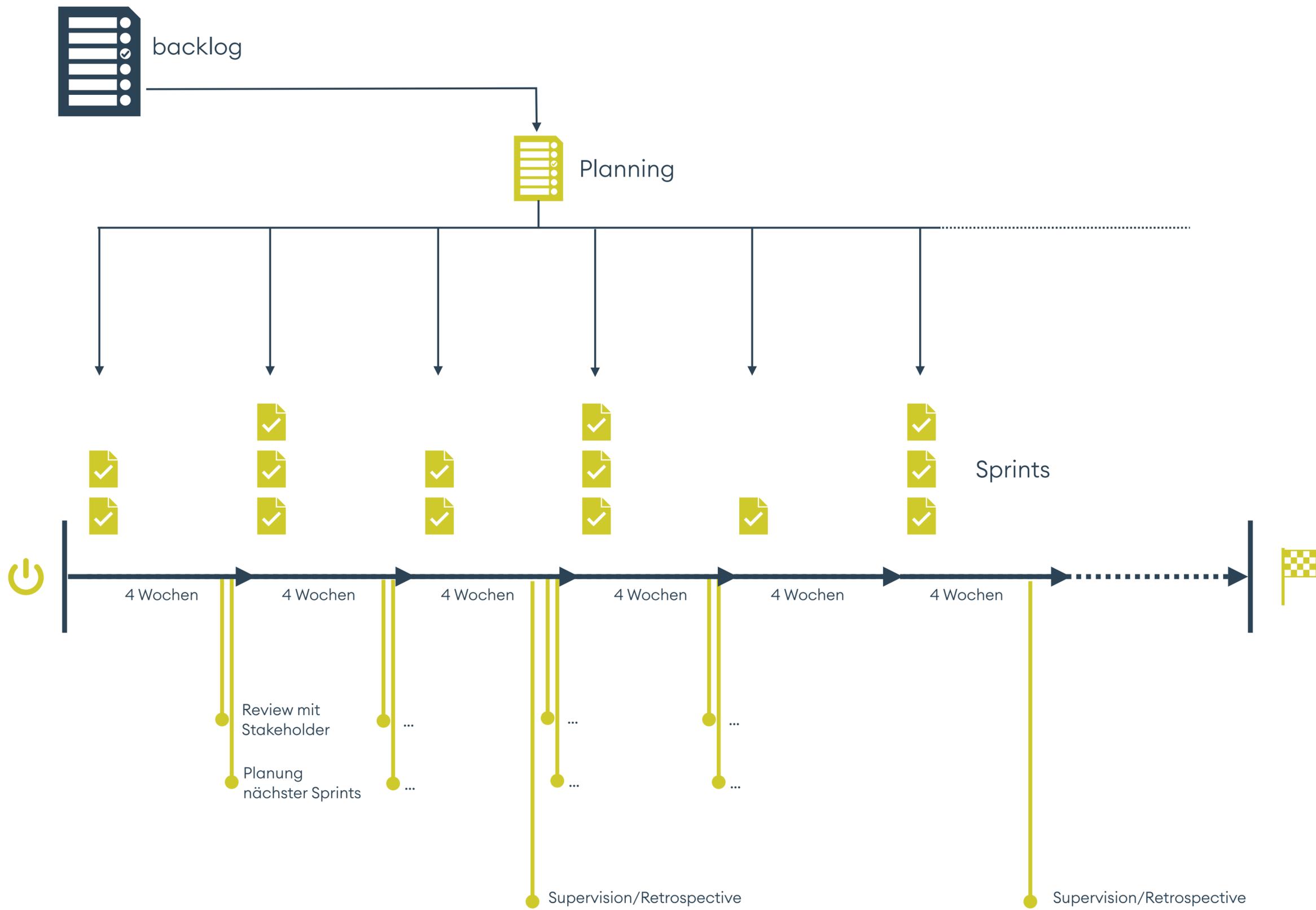
## Entwicklungsteam und Grundsätze

- \* Die Umsetzung der Schritte liegt in absoluter Autonomie der Entwicklungsteams. Es gibt keinerlei Einflussnahme durch Dritte oder aber durch den Moderator.
- \* Es gibt keine Unterteilung innerhalb der Entwicklungsteams.
- \* Fachliche Expertise Einzelner ist zwar zentral, aber die Rechenschaftspflicht liegt immer und grundsätzlich beim Team.
- \* Die Grenzen funktionierender Teams im Scrum liegen bei rund 10 Teammitgliedern.



# Taskboard





# Projektmanagement: Das backlog

- \* Beinhaltet alle relevanten Anforderungen des Kunden an das Produkt
- \* Das Produkt Backlog wird nie als abgeschlossen verstanden, da Änderungen über die Laufzeit mit aufgenommen werden
- \* Die Beschreibung erfolgt unterschiedlich genau, je nachdem, wie weit ein gemeinsames Verständnis über die Anforderungen erreicht wurde.
- \* Sind Anforderungen ausreichend erfasst und verstanden, werden sie mit „Ready“ bezeichnet
- \* Eine erste große Einschätzung des Aufwandes der Anforderungen wird aufgenommen



# Scrum: Sprint Planning

- \* Das Sprint Planning definiert welche Anforderungen aus dem ProductBacklog umgesetzt werden sollen.
- \* Aus den Anforderungen werden konkrete Aufgaben abgeleitet, die realistisch erledigt werden können.
- \* Gemeinsam wird ein Zeitfenster für den Sprint definiert und Aufwände eingeschätzt.
- \* Der Product Owner ist für die Klärung der Anforderungen zuständig, wenn diese unklar sind.
- \* Der Scrum Master hat die Aufgabe der Moderation des Meetings und des Haltens des Prozesses.



# Projektmanagement: Der Sprint

- \* Der Sprint ist die Entwicklung eines ersten Inkrementes entsprechend der wichtigsten Anforderungen des Kunden.
- \* Die Festlegung erfolgt im Team
- \* In der Regel dauert ein Sprint höchstens 4 Wochen
- \* Während des Sprints werden keine Anforderungen von Außen in das Team gegeben.
- \* Im Falle von Engpässen kann der Umfang eines Sprint angepasst werden - niemals jedoch die Zeit!
- \* Zu einem Sprint gehören:
  - Sprint Planning
  - SprintBacklog und Taskmanager
  - Daily Scrum (Daily Standup-Meeting)
  - Sprint Review



# Der Sprint: Sprint Backlog

- \* Aufnahme der konkreten Aufgaben für die Entwicklung eines ersten Inkrementes (Sprints)
- \* Gemeinsame Festlegung im Sprint Planning Meeting
- \* Abschätzung der konkreten Dauer der Aufgaben
- \* Kontinuierliche Aktualisierung des Standes auf TaskBoard
- \* Das Sprint Backlog liegt im Eigentum desjenigen, der es übernommen hat. Änderungen von Außen sind nicht erlaubt



# Kommunikation : Daily Scrum

- \* Tägliches Standup Meeting zu einem festen Zeitpunkt und an eigenem Ort
- \* Alle Mitglieder des Scrum Teams sind Teilnehmer
- \* Leitfragen:
  - o Wer hat was genau seit dem letzten DailyScrum erreicht?
  - o Wer arbeitet heute woran?
  - o Wer hat Probleme, die ihn oder sie aufhalten?
  - o Im Fall von Problemen werden gemeinsam Gegenmaßnahmen und Unterstützungsmöglichkeiten geplant.
  - o Überprüfung der Arbeiten und Planung
- \* Daily Standups können eine reibungslose Arbeit ermöglichen und machen weitere Meetings überflüssig
- \* Die Moderation erfolgt durch den ScrumMaster.



# Review

- \* Scrum Reviews sind der Kern des Scrum-Prozesses: Ziel ist die Vorstellung der Inkremente und das Erreichen einer Zufriedenheit Stakeholder
- \* Stakeholder sollen die Teilergebnisse erfahren und erproben können. Das Verständnis des Stakeholder wächst und entsprechende Änderungen können direkt in die Planung einfließen.
- \* Zweck des Reviews ist die Nachsteuerung der (agilen) Planung.
- \* Zentral sind die klare Erwartungsklärung im Vorfeld und dass alle relevanten Stakeholder eingebunden sind.



# Supervision und Retrospective

- \* Scrum baut auf der Idee von Lernzirkeln auf: Im Rahmen von regelmäßigen Retrospektiven werden während der Umsetzung des Projektes Aspekte der Entwicklung erörtert und direkt in die Arbeit eingebunden.
- \* Ziel ist die Ableitung von konkreten Verbesserungen in der Zusammenarbeit und der Gestaltung der Prozesse.
- \* Kernfrage ist, wie der Einzelne im Projekt arbeitet, wie die Kooperation ausgestaltet ist und in welchen Bereichen und Aspekten die Effektivität gesteigert werden kann



# Scrum: Scrum Retrospective





Wie ist agiles  
Projektmanagement adaptierter?

# JADEHERZ & GOLDMUND

CHRISTIAN SCHMIDT, MBA  
J&G GMBH  
[WWW.JADEHERZUNDGOLDMUND.DE](http://WWW.JADEHERZUNDGOLDMUND.DE)  
[CS@JADEHERZUNDGOLDMUND.DE](mailto:CS@JADEHERZUNDGOLDMUND.DE)

