

Agile Projekte – lässt sich Flexibilität ausschreiben?

Von Inke Geiger, sinopsis ag Köln



Technologische Möglichkeiten vereinfachen vieles – allerdings nur, wenn sie professionell aufgebaut und betreut werden. Insbesondere im IT-Umfeld genügt es deshalb oft nicht mehr, sich die Entwicklung einer Software einzukaufen. Unternehmen sind angesichts von Automatisierungspotenzial durch IT und sich schnell weiterentwickelnder Standards zunehmend darauf angewiesen, mit spezialisierten Anbietern zusammenzuarbeiten, deren Leistungs- und Servicemanagement zu den Anforderungen des Unternehmens passt. Die durch Vernetzung entstehende Komplexität stellt neue Anforderungen an die Art, wie

Unternehmen sich in ihrer Zusammenarbeit organisieren. Agile Methoden werden häufig als Antwort auf diese Herausforderungen genannt, viele Unternehmen beginnen intern auf agile Arbeitsweisen umzustellen und erwarten diese Kompetenz auch von ihren Lieferanten. Agile Prinzipien bringen gezielt Flexibilität in Projekte, damit Lösungen auch in komplexen und veränderungsreichen Zusammenhängen den geforderten Nutzen generieren. Dieser Faktencheck geht der Frage nach, wie sich agile Ansätze aus fachlicher Sicht darstellen und in Ausschreibungen integrieren lassen.

■ Was verbirgt sich hinter dem Begriff agil und in welchem Kontext sind agile Herangehensweisen sinnvoll?

Agil steht für anpassungsfähig und bezieht sich darauf, dass sich über den Verlauf von Projekten fast immer durch Informationsgewinn und Veränderung der Umgebungsvariablen ein Anpassungsbedarf gegenüber dem ursprünglichen Plan ergibt. „Agilität ist keine Methode, sondern eine Haltung“. Mit diesem Credo beginnen fast alle Einführungen zum agilen Arbeiten, und das ist auch richtig – auch wenn neben der grundsätzlichen kunden- und nutzentrierten Haltung auch viel Handwerkszeug und Übung notwendig ist, um agile Projekte erfolgreich zu gestalten. Allen Elementen ist gemeinsam, dass sie sich konsequent am Ergebnis für den Kunden ausrichten, in interdisziplinären Teams arbeiten und Lernprozesse im Vorgehen systematisch veran-

kert haben. Teams organisieren sich in bestimmten Rahmen weitestgehend selbst, Steuerung erfolgt durch kontinuierliche Ergebnistransparenz. Besonderheit dabei sind engmaschige, systematisch durchgeführte Feedbackschleifen – und damit eine zunächst deutlich höhere Investition in Austausch und Kommunikation innerhalb eines Projektes. Bei bekannten Problemstellungen, für die ggf. sogar schon eine Lösung existiert, die im Wesentlichen nur ersetzt werden soll, sind klassische, von Experten detailliert ausgearbeitete Leistungsbeschreibungen und Projektpläne demnach schneller abzuarbeiten.



Praxishinweis

Der agile Ansatz, mit dem zuallererst in lernende und reaktionsfähige Arbeitsstrukturen investiert wird, ist überall dort sinnvoll, wo der Wunschzustand nach dem

Projekt zwar klar beschreibbar ist, genaue Pflichtenhefte aber noch nicht geschrieben werden können, weil ein neuer Lösungsweg erst noch gemeinsam mit dem Auftragnehmer entwickelt werden muss. Agile Projekte wirken über bestimmte Organisationsrahmen, Prinzipien und entsprechende Steuerung darauf hin, mit den gegebenen Mitteln im vorgegebenen Zeitrahmen möglichst passende Lösungen zu entwickeln.

■ Warum gewinnen agile Vorgehensweisen in vielen Bereichen an Bedeutung?

Agile Konzepte kommen ursprünglich aus der Produkt- und Softwareentwicklung, wo Innovation Treiber allen Handelns ist und Ideen schnell auf ihre Nutzbarkeit hin geprüft werden müssen. In vielen zunehmend komplexeren

und änderungsgetriebenen Kontexten unterliegen auch Serviceleistungen und -prozesse ähnlichen Anforderungen. Dort, wo es z.B. um Auslagerung oder Einführung von IT-Services geht, müssen häufig auch beim Auftraggeber neue Strukturen geschaffen werden, um ein effizientes Zusammenspiel von Steuerungsprozessen und Schnittstellen zu ermöglichen – manchmal sogar über mehrere Organisationen hinweg. Beschaffen Full-Service-IT-Dienstleister z.B. Teilleistungen bei spezialisierten Dritten, müssen die übergreifenden Prozessketten für Beauftragung, Störungs- und Change Management möglichst ohne Zeitverlust ablaufen und die Anforderungen aller beteiligten Organisationen bedienen können. Meist sollen in solchen Projekten die Best Practices des spezialisierten Dienstleisters zum Tragen kommen, ohne dass der Auftraggeber seine eigene Steuerungskompetenz und Flexibilität zur kontinuierlichen internen Prozessverbesserung verliert.

■ Welche Vorteile haben agile Projekte gegenüber klassischen?

Der Fokus in agilen Projekten liegt darin, schnell nutzbare Teilergebnisse zu produzieren, um mit deren Anwendung Erfahrungen für das Design weiterer Teilergebnisse zu erhalten. In den multidisziplinären Teams agiler Projektorganisationen sind Mitarbeiter aus verschiedenen Funktionsbereichen regelmäßig darüber informiert, welche Ergebnisse erarbeitet werden, und können diese auf Auswirkungen aus ihrer Perspektive prüfen und anreichern. Arbeiten gemischte Teams von Auftraggeber und Auftragnehmer zusammen, werden Prozesse und Ergebnisse meist von den Mitarbeitern erarbeitet, die im Nachgang auch damit arbeiten werden. Dabei entstehen intensive Arbeitsbeziehungen, die Laufwege des Partners sind bekannt. Weil häufig auch intern vieles neu zu strukturieren ist, lässt sich in agilen Teams nicht nur die Anschlussfähigkeit von Prozessen sehr

viel effektiver gestalten, sondern der Verbesserungsmotor für die kontinuierliche Weiterentwicklung wird direkt in die Zusammenarbeit mit dem neuen Dienstleistungspartner eingebaut.

Durch die Selbstorganisation der Teams bleiben auch bei Veränderung der Umgebungsvariablen große Teile des Projektes noch arbeitsfähig, wenn an einzelnen Stellen Hinderungen durch das Management beseitigt oder Risiken abgedeckt werden müssen.

■ Welche Auswirkung hat das auf die Gestaltung von Ausschreibungen?

Vom Grundprinzip her wird bei klassischen Projektvergaben die zu erbringende Leistung oder Funktionalität fix beschrieben, der Zeitrahmen vorgegeben und schließlich der Preis verhandelt. Er wird allerdings häufig im Projektverlauf über Change-Anträge und Eskalationen nachträglich angepasst.

In agilen Kontexten werden dagegen die Restriktionen von Zeit und Budget als Rahmenvorgabe betrachtet. Aktiv gesteuert wird die Tatsache, dass sich in komplexen Umgebungen einzelne Funktionen in ihrer Komplexität oft nicht im Vorhinein bewerten lassen und Prioritäten sich z.B. entlang wachsender Erfahrung verändern. Kontinuierliche Justierung der Arbeitsinhalte mit Fokus auf das nutzbringendste mit den gegebenen Mitteln erreichbare Projektergebnis wird als notwendiger Teil guter Lösungsentwicklung verstanden. Damit ist der Vergleich von Angeboten strikt über den Preis nicht mehr möglich, denn je nach Ressourceneinsatz und Qualität der Teams (z.B. deren Stabilität und Unterstützung aus dem Management) kommen unterschiedliche inhaltliche Ergebnisse im gegebenen Zeitrahmen zustande.

Auf den ersten Blick passt das nicht mit Vergabeverfahren zusammen, in denen die Beschreibung der geschuldeten Leistung Kernelement des Zuschlags und der Vertragsgestaltung ist. Außerdem brauchen beide, Auf-

traggeber und Auftragnehmer, trotz aller gewünschten Reaktionsfähigkeit einen sicheren Rahmen für ihre Investition in das Projekt. Für erfolgreiche Ausschreibungen agil gestalteter Leistungen müssen deshalb Grundregeln beachtet werden, damit im Projekt der Handlungsrahmen für Liefertreue bei gleichzeitig kontinuierlicher und konstruktiver Entscheidungsfindung im laufenden Prozess abgesichert ist.

Das Ziel des Auftraggebers, also die gewünschte Auswirkung des ausgeschriebenen Projektes, kann den Leistungsgegenstand gut umreißen. Abgrenzung und Umfang sowie die Grundkomponenten der erwarteten Leistung können meist ebenfalls gut beschrieben werden. Auch die geforderte Qualität kann anhand von Kennzahlen und Service Levels aus dem Bedarf des Auftraggebers abgeleitet werden.

Was der Auftragnehmer nach Durchführung des Projektes zu leisten im Stande sein soll, ist also ähnlich wie in anderen Ausschreibungen der verbindliche Rahmen, an dem sich Projekt und Aufwandsschätzungen orientieren. Wie der Dienstleister im Zusammenspiel mit dem Auftraggeber in die Lage versetzt wird, diese Leistungen zu erbringen, zeigt sich aber erst, wenn die Zusammenarbeit bereits begonnen hat. Im mitausgeschriebenen Projekt müssen also Strukturen geschaffen werden, in denen die Lösungsbeiträge beider Projektpartner eingesetzt werden können.

■ Wie lassen sich Vergabeverfahren adäquat gestalten?

Schon im Vergabeverfahren müssen die Weichen gestellt werden, damit im Projekt neben der fachlichen Kompetenz auch die nötigen Entscheidungsstrukturen auf allen Arbeitsebenen abgesichert sein werden. Mit der Stärkung des Formats des Verhandlungsverfahrens trägt der Gesetzgeber bereits dem Umstand Rechnung, dass ein ausschreibender Auftraggeber häufig gerade nicht die Expertise hat, den

Scope für solche Projekte ausreichend detailliert zu beschreiben.



Praxishinweis

Für die Ausschreibung von Projekten, die agil gestaltet werden sollen, bietet das Verhandlungsverfahren eine gute Grundlage. In Verhandlungsrunden ist es über die Diskussion fachlicher Konzepte möglich, schon im Vergabeverfahren einen Eindruck von der Kooperationskultur der Anbieter zu erhalten. So können zu zentralen Fragestellungen des Leistungsgegenstandes Konzepte eingefordert und in den Verhandlungsrunden präsentiert und diskutiert werden. In den Bewertungskriterien können sowohl die Qualität der Konzepte als auch die der fachlichen Präsentation angemessen berücksichtigt werden.

Auch für Bieter stellt sich die Herausforderung, dass der Reifegrad des Auftraggebers hinsichtlich agiler Steuerungsfähigkeit, die Effizienz seiner Entscheidungsstrukturen und die Verfügbarkeit seiner Schlüsselressourcen nur schwer einzuschätzen sind. Da im Projektverlauf zahlreiche Gestaltungsentscheidungen gemeinsam zu treffen sind, müssen sich beide Partner darauf verlassen können, kompetente Ansprechpartner, verbindliche Richtlinien, und gegenseitige Transparenz im Projektverlauf zu bekommen. Diesbezügliche Anforderungen an die Projektgestaltung können in die Vertragsunterlagen aufgenommen werden. Dazu zählen Regeln zum Scope-Management, kontinuierliche Kosten- und Ergebnistransparenz. Wichtigste Grundlage ist aber eine kooperative Verhandlungs-

führung, in denen sich die Verantwortlichen bereits kennenlernen können.

■ Welche Erfolgsfaktoren sind zu beachten?

Im agilen Verständnis beginnt die Gestaltung eines agilen Projektes schon in der Erarbeitung der Leistungsbeschreibung, das Vergabeverfahren stellt bereits die erste Lernschleife des Projektes dar. Werden diese Schritte bei Auftraggeber und Bieter bereits nach agilen Prinzipien, z.B. unter Einsatz multidisziplinärer Teams und intensiver interner Kommunikation gestaltet, werden möglichst viele Interessenvertreter in Feedbackschleifen involviert, so entsteht schon in der Entwicklungsphase der Bewertungskriterien ein übergreifendes Verständnis für die Priorisierungstreiber im Projekt, für Inhalte und Qualitätsmaßstäbe.

Daneben sind folgende Aspekte wichtig:

Arbeit am gemeinsamen Zielverständnis

Anders als in klassischen Projekten werden Entscheidungen nicht durch Projektlenkungsausschuss oder Projektleitungsebene gefällt, sondern sind zu weiten Teilen auf Ebene der Teams angesiedelt. Dafür brauchen sie einen Rahmen und Strukturen, die Handlungssicherheit herstellen. Über konsequent durchgeführte Austauschformate wächst diese Sicherheit, es entstehen Standards durch Fokus auf Bewährtes. Erfahrungsgemäß unterstützt ein Projektpartner, der Moderation und Teambegleitungsrollen übernehmen kann, diesen Prozess sehr wirksam.

Transparenz

Gerade in Projekten mit interdisziplinären und interorganisationalen Teams

sind gemeinsame Arbeitsplattformen unerlässlich, um Ergebnisse und Aufgabenvorräte (Backlogs) transparent zu halten. Ticketsysteme und Ablageplattformen, auf die die Projektpartner zugreifen können, sind unverzichtbare Werkzeuge dafür.

Management und Sponsorship

Die agile Haltung braucht es nicht nur in den Teams. Agile Projekte bieten wie kein anderes Format die Chance substanzieller Verbesserungen und Innovationen – sofern Reibungen und scheinbare Misserfolge als Lernchancen begriffen und sofort hinsichtlich ihrer Verbesserungspotenziale reflektiert werden. Die Aufgabe des Managements ist es, den Teams das Arbeiten zu ermöglichen und entsprechende Entscheidungen zu fällen.

Vorbereitung und Aufbau der Projektstruktur

Agile Projekte werden von den Mitarbeitern getragen. Struktur und Teams sind daher auf Seiten beider Projektpartner sorgfältig vorzubereiten: Thematisch aufeinander abgestimmte Teams müssen entworfen und Entscheidungsprozesse beschrieben werden. Vor allem aber müssen Key Player und Teammitglieder gewonnen und auf die Arbeitsweise und den gemeinsamen Entwicklungsprozess eingestellt werden. Agile Rollen wie Scrum Master helfen dabei.

■ **Fazit**

Projekte in komplexen Umfeldern sind viel mehr als das Umsetzen eines Plans. Es sind zukunftsgerichtete Entwicklungsfelder für Unternehmen und ihre Mitarbeiter. Nutzen Sie sie!