

Erfolgreiche SW-Projekte durch Lean Projects



Interview mit Ernst Lieber, Leiter SW-Entwicklung ANECON

Was sind die häufigsten Probleme bei SW-Entwicklungsprojekten?

Ernst Lieber: Es ist eine in der IT-Welt bestens dokumentierte Tatsache, dass ein bemerkenswert hoher Anteil an Entwicklungsprojekten scheitert.

Dieses Scheitern bedeutet in der Regel dramatische wirtschaftliche Schäden, die bei geschäftskritischen Lösungen um ein Vielfaches über die erhöhten Kosten der Projektabwicklung selbst, hinaus gehen. In Zeiten wirtschaftlichen Drucks werden Projekte vernünftiger Weise zunehmend nach deren Business-Value selektiert, sodass der Schaden, den krisenhafte oder scheiternde Projekte anrichten, dramatisch steigt.

Was sind die Konfliktpotentiale innerhalb der Projektteams?

Ernst Lieber: Während sich die Auftraggeber- und Fachbereichsseite häufig – auch gezwungen durch rechtliche Vorschriften – auf Ausschreibungs- und Pflichtenheftformalisten konzentriert, um so ihr Risiko zu minimieren, setzt die Lieferseite häufig auf aktuelle technologische und vorgehenstechnische „Ingenieurs-Heilsversprechen“. Im schlimmsten Fall zerfallen in solchen Konstellationen Projekte in einen Projektmanagementteil, der die fachliche und kaufmännische Steuerung des Projektes leisten soll und einen inhaltlichen Teil, der die technische Lösung herstellen soll. Nicht selten sind dabei Doppel-Projektmanagements anzutreffen, formalisiert oder informell: Ein „fachlicher Projektleiter“ und ein „technischer Projektleiter“.

Was wäre aus Ihrer Sicht ein Lösungsansatz?

Ernst Lieber: Derartige komplexe Gebilde tendieren zu innerem Zerfall, die Frage des Ineinandergreifens der beiden Teile – kaufmännisch und technisch – bleibt häufig ungelöst und Synergien der einzelnen Disziplinen und Arbeitsschritte werden kaum genutzt. Im worst case befriedigt also ein „fachlicher Projektleiter“ die formalen Controllingbedürfnisse und läuft einem außer Kontrolle geratenen agilen Entwicklerteam, in dem in Personalunion sämtliche Rollen des Entwicklungsprozesses wahrgenommen

werden, hinterher, das seinerseits den Einblick in die kaufmännischen Ziele und Zusammenhänge des ursprünglichen Auftrages und der geforderten Lösung längst verloren hat.

Es geht dabei nicht um den Wettstreit zwischen „Wasserfall“ und „Iteration“. Es geht um die Frage, ob während der gesamten Projektabwicklung die eigentliche letztlich IMMER kaufmännische Zielsetzung des Projektes im Fokus bleibt. Das gelingt am ehesten, indem Projekte möglichst schlank abgewickelt werden. Die Kernidee dabei ist, dass jede am Geschehen beteiligte „Zelle“ mit dem Wissen um die angesprochene wirtschaftliche Zielsetzung des Projektes ausgestattet an die Arbeit geht. Für jede Entscheidung im Projekt muss die Frage nach dem Business-Value gestellt werden, was bis tief in Entwicklerentscheidungen hinein reicht. Mit vertretbarem Aufwand wird dies aber nur in „Lean Projects“ gelingen.

Was sind wesentliche Charakteristika von „Lean Projects“?

Ernst Lieber: Die wichtigsten Punkte sind:

- Eine streng am Business-Value orientierte Auswahl an Anforderungen und Features.
- Eine intelligente Portionierung in beherrschbare Teilaufgaben.
- Eine Technologie-Auswahl, die der Problemstellung angemessen ist.
- Ein kompaktes Team.
- Eine straffe Menge an Vorgehensregeln.
- Die Erschließung von Synergien über den Entwicklungszyklus.

Was sind zusammenfassend die Erfolgsparameter für erfolgreiche SW-Projekte?

Ernst Lieber: Alle diese Charakteristika dienen der ursprünglichen Zielsetzung, die „kaufmännische Frage“ allgegenwärtig zu halten, mit anderen Worten also das Projekt beherrschbar zu halten. Dass Ressourcenlimitierung – also „Schlankheit“ mit anderen Worten – ein funktionierender Rahmen zur Herstellung komplexer, optimal angepasster und effizienter Lösungen ist, ist uns in der Evolution in ausreichender Menge bewiesen worden.

Der Ansatz „Lean Projects“ folgt dieser „simplen“ Strategie und erhöht, kompetent umgesetzt, die Erfolgchancen für Entwicklungsprojekte.