

Masterarbeit

Beispiel einer Einleitung



Controllingkonzeptionen im
agilen Projektmanagement –
Methoden und Instrumente
zur Steuerung agiler Projekte

www.acad-write.com/leistungen/masterarbeit/

www.acad-write.com/fachbereiche/ghostwriter-bwl/

www.acad-write.com/ratgeber/masterarbeit/einleitung-masterarbeit/

Beispiel einer Einleitung zum Thema „Controllingkonzeptionen im agilen Projektmanagement – Methoden und Instrumente zur Steuerung agiler Projekte“

Im Folgenden wird eine beispielhafte Einleitung für eine Masterarbeit zum Thema „Controllingkonzeptionen im agilen Projektmanagement – Methoden und Instrumente zur Steuerung agiler Projekte“ dargelegt.

1. Einleitung

1.1 Problemstellung und Zielsetzung

„Agilität ist das Gegenteil von Planerfüllung, hat aber nichts mit Planlosigkeit zu tun; an die Stelle starrer Ziele treten viel mehr Visionen.“¹

Seit dem Anfang der 2000er-Jahre zeigt sich in der Wirtschaftswelt der Trend, dass sich Unternehmen verstärkt der Managementkonzeption der Agilität zuwenden. Im Mittelpunkt steht dabei, agile Prinzipien und Methoden im Management zu verankern, womit die Flexibilität, Dynamik und Anpassungsfähigkeit der Unternehmen gesteigert werden sollen. Diese Eigenschaften haben in der jüngeren Vergangenheit an Bedeutung gewonnen, da sich im Umfeld von Unternehmen tiefgreifende Entwicklungen vollziehen. So sehen sich Unternehmen mit Megatrends wie der Globalisierung, der Digitalisierung und dem demografischen Wandel konfrontiert. Zur Gewinnung oder Sicherung einer guten Wettbewerbsposition ist es für Unternehmen unerlässlich, situative Anpassungen an die Marktveränderungen vorzunehmen.²

Das Managementparadigma der Agilität findet typischerweise in allen Unternehmensbereichen bzw. Linienfunktionen seinen Ausdruck. Demnach können Bereiche wie Marketing, Vertrieb, Personalmanagement oder Controlling agil gestaltet werden, sodass in gewisser Weise eine agile Transformation vollzogen wird. Es ist hervorzuheben, dass der Agilitätsansatz dem Projektmanagement entstammt.³ So besteht der Ausgangspunkt des Agilitätsmanagements darin, dass 17 Softwareentwickler:innen im Jahr 2001 ein ‚Agiles Manifest‘ verfasst haben. In diesem Werk sind zahlreiche Prinzipien aufgeführt, die kennzeichnend für agiles Projektmanagement sind.⁴ Wenn sich Unternehmen dafür entscheiden, ein unternehmensübergreifendes oder zumindest bereichsbezogenes Agilitätsmanagement zu praktizieren, wird dies vor allem in Form einer agilen Projektgestaltung umgesetzt. Um

¹ Wildmann (2018)

² Vgl. Anderson & Uhlig (2015), S. 261.

³ Vgl. Slogar (2020), S. 472.

⁴ Vgl. Kusay-Merkle (2018), S. 54.

Projekte agil zu konzipieren, können einzelne agile Prinzipien implementiert werden, häufig werden jedoch komplexe und klar definierte Agilitätsmethoden wie Scrum, Design Thinking oder Kanban herangezogen.⁵

Unabhängig von den konkreten Methoden unterscheidet sich ein agiles Projektmanagement zum Teil grundlegend vom traditionellen, klassischen Projektmanagement. Kennzeichnend für das agile Projektmanagement ist, dass sich die Projektteams aus interdisziplinären respektive abteilungsübergreifenden Mitarbeiter:innen zusammensetzen, die in relativ kurzen zeitlichen Zyklen arbeiten. Typischerweise erfolgt im agilen Projektmanagement zu Projektbeginn keine genaue Festlegung, wie das Endergebnis auszusehen hat. Die Projektdauer und der Projektaufwand sind dagegen relativ stark fixiert. Ein weiterer Unterschied zum klassischen Projektmanagement besteht darin, dass die Planung und Realisierung der Aufgaben bzw. Aufgabenpakete weniger linear, sondern vielmehr iterativ vollzogen werden. Im agilen Projektmanagement sind die Teams eher klein und selbstorganisiert, sodass sie über relativ weitreichende Entscheidungskompetenzen hinsichtlich Projektqualität, Umfang, Zeitrahmen, Ressourcen und Ergebnisqualität verfügen. Die Arbeit im Projekt zeichnet sich dadurch aus, dass die Bedürfnisse der unternehmensinternen oder -externen Kund:innen bzw. Auftraggeber:innen die zentrale Stellung einnehmen. Die Projektkommunikation erfolgt in kurzen, täglichen Meetings, wobei auch ausgeprägte Feedback- und Rückkopplungsmechanismen integriert sind, die situative Anpassungen seitens der Auftraggeber:innen erleichtern. Dementsprechend sind agile Projekte durch Iterationsschleifen, d. h. durch wiederholende Vorgänge, geprägt, die auf eine kontinuierliche Optimierung der Arbeitsergebnisse ausgerichtet sind.⁶

Die divergierende Ausrichtung des klassischen und des agilen Projektmanagements stellt das Projektcontrolling vor Probleme bzw. Herausforderungen. Den Methoden und Instrumenten, die bisher im klassischen Projektcontrolling eingesetzt wurden, wird zugeschrieben, dass sie sich nur sehr eingeschränkt für agile Projekte eignen. Vor allem die relativ vage Definition des Zielergebnisses, die variabelere Abfolge der Prozessschritte, die Selbstorganisation des Teams und veränderte Teamrollen im agilen Projektmanagement erfordern spezifische Controllingkonzeptionen und -instrumente.⁷

⁵ Vgl. Zirkler & Werkmann-Karcher (2020), S. 38.

⁶ Vgl. Herr & Richtarski (2019), S. 273-275; Sauter et al. (2018), S. 47; Lucht (2019), S. 65-66.

⁷ Vgl. Köstler (2014), S. 130-131.

Vor diesem Hintergrund werden in der vorliegenden Arbeit Methoden und Instrumente zur Steuerung und zum Controlling agiler Projekte thematisiert. Die Relevanz der Thematik ist insbesondere darin zu sehen, dass Unternehmen mit der Hinwendung zum agilen Projektmanagement einen tiefgreifenden und augenscheinlich kostenintensiven Paradigmenwechsel vollziehen. Um jedoch die Potenziale des agilen Projektmanagements nutzen sowie agile Projekte effizient und erfolgreich steuern zu können, sind spezifische Controllingkonzepte vonnöten. In der vorliegenden Ausarbeitung wird es nicht möglich sein, sämtliche Methoden des agilen Projektmanagements zu berücksichtigen. Es erfolgt eine Fokussierung auf Scrum, Design Thinking und Kanban. Es wird davon ausgegangen, dass diese Methoden ein breites, relevantes Spektrum an agilen Prinzipien abdecken.

Die Zielsetzung besteht darin, die Eignung der Methoden und Instrumente des Agilitätscontrollings – im Sinne einer Handlungsempfehlung für Unternehmen – darzustellen. Es gilt, die Potenziale, Grenzen und Erfolgsfaktoren der agilen Controllinginstrumente zu bestimmen. Dies trägt idealerweise dazu bei, dass Unternehmen agile Projekte transparent, effektiv und ressourcenschonend umsetzen können. Das Aufzeigen der Grenzen und Schwächen der agilen Controllinginstrumente führt im Idealfall zu einer verstärkten theoretischen bzw. wissenschaftlichen Auseinandersetzung hinsichtlich der Frage, inwiefern die agilen Controllinginstrumente optimiert werden können.

Die primäre Forschungsfrage beinhaltet, welche spezifischen Anforderungen Scrum, Design Thinking und Kanban an das agile Projektcontrolling stellen und in welchem Umfang die agilen Controllinginstrumente in der Lage sind, diesen Anforderungen gerecht zu werden. Damit ist die Teilfrage verbunden, inwiefern sich zentrale Projektfaktoren (z. B. Projektfortschritt, Kostenentwicklung, Stand des Ressourcenverbrauchs) im Controlling agiler Projekte abbilden lassen.

1.2 Aufbau der Arbeit

Im Folgenden werden in Kapitel 2 die theoretischen Grundlagen zum agilen Projektmanagement dargelegt. Nach einer Definition des Begriffs Projektmanagement werden – zum Zwecke des Vergleichs – zunächst die allgemeinen Kennzeichen des klassischen Projektmanagements erörtert. Daraufhin erfolgt eine Erläuterung der generellen Kennzeichen des agilen Projektmanagements. Von Relevanz sind dabei auch das Agile Manifest und die damit verbundenen agilen (Projekt-)Prinzipien. Im weiteren Verlauf werden die agilen Projektmanagementmethoden Scrum, Kanban und Design Thinking analysiert. Hierzu gehört,

jeweils die technisch-organisationale Umsetzung, die typischen Einsatzgebiete und die spezifischen Potenziale zu verdeutlichen.

Gegenstand von Kapitel 3 sind die Anforderungen an ein Controlling agiler Projekte. Unter Bezugnahme auf die vorgestellten Agilitätsmethoden werden fünf zentrale Controllinganforderungen und -dimensionen thematisiert, nämlich Iteration, Adaption, Kundenzentrierung, Kollaboration und Transparenz.

Im Mittelpunkt von Kapitel 4 stehen die Instrumente zur Steuerung bzw. zum Controlling agiler Projekte. Hierbei erfolgt zunächst eine Übersicht bezüglich der Instrumentensystematik. Drei Instrumente des Agilitätscontrollings werden eingehender untersucht, und zwar die Agile-Earned-Value-Analyse, Objectives and Key Results sowie die Agile Project Scorecard. Hinsichtlich der Instrumente werden jeweils die Charakteristik, die Aussagekraft bzw. das Steuerungspotenzial sowie die Grenzen der Anwendbarkeit diskutiert. Zudem wird eine Gesamtbewertung dahingehend vorgenommen, inwiefern die Instrumente des Agilitätscontrollings in der Lage sind, den Projektfortschritt und -erfolg adäquat zu erfassen.

Die Arbeit endet mit einem Fazit in Kapitel 5. Dabei werden zum einen die theoretischen Implikationen der Untersuchungsergebnisse und zum anderen die Implikationen für die betriebliche Praxis diskutiert.

Literatur

Anderson, Kai & Uhlig, Jane (2015). Das agile Unternehmen. Wie Unternehmen sich neu erfinden. Frankfurt/Main: Campus.

Kusay-Merkle (2018). Agiles Projektmanagement im Berufsalltag – Für mittlere und kleine Projekte. Berlin Heidelberg: Springer.

Herr, Sabine & Richtarski, Magdalena (2019). Agiles Projektmanagement – alt und neu kombiniert. In: Lang, Michael & Scherber, Stefan (Hrsg.). Der Weg zum agilen Unternehmen – Wissen für Entscheider. München: Hanser, S. 271-300.

Köstler, Markus (2014). Systemische Intervention als agile Projektmanagement-Methode? Systemische Aspekte im klassischen und agilen Projektmanagement. Norderstedt: Books in Demand.

Lucht, Dietmar (2019). Theorie und Management komplexer Projekte. Wiesbaden: Springer.

Sauter, Roman, Sauter, Werner & Wolfig, Roland (2018). Agile Werte und Kompetenzentwicklung. Wege in eine neue Arbeitswelt. Wiesbaden: Springer.

Slogar, A. (2020). Die agile Organisation. 2. Auflage. München: Hanser.

Wildmann, Horst (2018). Nur die Agilen werden überleben. URL:
<https://www.welt.de/wirtschaft/bilanz/article177398860/Unternehmensfuehrung-So-funktioniert-Agiles-Management.html> [01.06.2022].

Zirkler, Michael & Werkmann-Karcher, Birgit (2020). Psychologie der Agilität. Lernwege für Individuen und Teams. Zürich: Springer.

Masterarbeit gemeinsam schreiben.

www.acad-write.com/leistungen/masterarbeit/