



# KEINE ANGST VOR PROJEKTERRORISTEN

## Agile Methoden in der Remote-Arbeitswelt

Dass Agilität ins Chaos führt, ist ein nicht selten zu hörendes Vorurteil. Dabei folgen agile Methoden klaren Strukturen und Regeln, was zum Erfolg von remote gesteuerten Projekten beiträgt.

**A**ls IT-Berater war ich früher jede Woche unterwegs, immer vor Ort beim Kunden. Das bedeutete Reisen mit Auto oder Bahn, Übernachten in Hotels, Essen in Kantinen, Arbeiten im Anzug, ein Leben aus dem Koffer. Am Wochenende war ich zu Hause, und montags ging das Spiel von vorne los. So sah mein Leben aus, und so sind meine Kinder groß geworden. Das war normal – nicht nur für mich, für viele von uns.

Die Coronapandemie zwang viele Unternehmen, ihre Arbeitsweisen schnell und radikal zu ändern. Davon betroffen war auch mein Tätigkeitsfeld: Projekte managen, Teams führen, Konzepte umsetzen, Datenmodelle aufbauen, Software und neue Prozesse weltweit in Unternehmen einfüh-

ren. Heute, nach Ende der Pandemie, haben sich die Menschen an das Homeoffice gewöhnt und wollen nicht mehr (komplett) zurück. Doch Unternehmen fordern immer lauter mehr Büropräsenz.

Ich arbeite jetzt zu 95 Prozent von zu Hause und bin nur noch bei besonderen Terminen vor Ort. Trotzdem sind die Projekte erfolgreich, und die Zufriedenheit der Projektmitglieder ist hoch. Wie geht das? Wie lässt sich ein Projekt remote managen? Wann ist trotz aller digitalen Möglichkeiten eine Vor-Ort-Präsenz immer noch besser? Und wie führen Unternehmen solche Methoden ein?

Meine Projekte gingen und gehen auch heute noch über mehrere Jahre, sind inter-

TEXT



**Jürgen Richter**

Senior Consultant & FAST-Projektframework Manager bei Xtentio, Göttingen, einer Beratungs- und Projektmanagementgesellschaft für Digitalisierungsprojekte deutscher Mittelständler. Richter hat mehr als 20 Jahre Erfahrung in den Bereichen Architektur, Produktkommunikation und Projektmanagement.  
[j.richter@xtentio.com](mailto:j.richter@xtentio.com)

Das Team braucht einen psychologisch sicheren Raum, in dem es sich offen austauschen kann, auch mit Vorgesetzten.

Protokolle schreiben, verteilen, überarbeiten, erneut abstimmen, freigeben und so weiter – das hat viel Zeit gekostet. Solche Verfahren lassen sich heute dank digitaler Tools abkürzen.

disziplinar und international. Die Projektteams sollen zusammenarbeiten und zusammenwachsen. Kein Problem! Oder doch? Hier ist der technikverliebte Produktentwickler, der in veralteten Denkweisen feststeckt und die Kolleginnen im Marketing nicht ernst nimmt; dort ist die eine Kollegin, die nicht aufhört, zu fragen, sich in Details verstrickt und nichts fertigbekommt. Der eine Kollege sagt immer „Ja“, nickt, hat aber nichts verstanden. Und es gibt stets einen Projektterroristen, der dauerhaft alles schlecht redet und jeden Versuch nutzt, Veränderungen auszubremsen sowie neue Ideen im Keim zu ersticken.

Früher habe ich deshalb immer gedrängt, einen Projektraum zu etablieren. Man muss nicht nur inhaltlich ein gemeinsames Verständnis aufbauen, sondern auch kulturell; nicht nur auf dem Orga-Chart ein Team bilden, sondern sich wirklich zugehörig fühlen. Ein psychologisch sicherer Raum, mit Respekt und Neugier als zentrale Werte, muss entstehen, damit die Teammitglieder offen sprechen können – auch über Fehler, auch gegenüber Vorgesetzten. Dadurch kann ein Team insgesamt ambitioniert und risikobereit agieren und eine überdurchschnittliche Leistung erbringen. Doch der physische Projektraum existiert nicht mehr. Das Team arbeitet verteilt an verschiedenen Orten: im Büro neben Kolleginnen und Kollegen, zu Hause im privaten Kontext, eben von überall. Um zusammenzuarbeiten, braucht es neue Werkzeuge, Spielregeln und Umgangsformen.

### Digitale Tools

Früher waren die Wände voller Flipchart-Papier und Notizzettel. Pläne wurden in Excel oder MS Project erstellt und gemäß Aufwand, geleisteter Arbeit und Fertigstellungsgrad aktualisiert. Doch die Übersicht ging oft verloren, Projektpläne veralteten, und frühere Flipcharts waren nicht verfügbar, wenn man sie brauchte. Und überhaupt, welche Handschrift ist denn noch lesbar? Das geht, dank digitaler Tools, mittlerweile deutlich effizienter. Ihre Nutzung ist für ein verteilt arbeitendes Team essenziell. Es gibt unzählige Apps, um Projekte zu managen:

- \ **Videokonferenzsysteme** wie Zoom und Microsoft Teams für Meetings und Workshops ermöglichen nicht nur Video- und Audiokommunikation, sondern bieten auch Funktionen für Bildschirmfreigabe, Breakout-Räume und die Aufzeichnung von Meetings.
- \ **Kollaborationsplattformen** wie Miro bieten virtuelle Whiteboards, auf denen Teams in Echtzeit zusammenarbeiten, Ideen festhalten und Prozesse visualisieren können.
- \ **Cloud-Speicherdienste** wie Teams und SharePoint erlauben es Teams, von überall auf notwendige Dokumente zuzugreifen, Änderungen nachzuverfolgen und zusammen an Dateien zu arbeiten.
- \ **Wikis** wie Confluence schaffen eine zentrale Wissensbasis, die ständig aktualisiert und von allen Teammitgliedern eingesehen werden kann.
- \ **Ticketssysteme** wie Jira und Asana helfen, Aufgaben zu verwalten und den Fortschritt zu verfolgen. Auch Anforderungen und Supportfälle lassen sich damit verwalten. Diese Tools unterstützen auch das Setzen von Prioritäten und das Zuweisen von Verantwortlichkeiten.
- \ **Office-Dokumente** der Formate Excel und PowerPoint lassen sich in einem Cloud-Speicher wie SharePoint ablegen.

In „klassischer“ Projektumgebung hatten wir früher ein Word-Template für Protokolle. Die Protokolle wurden meist am Folgetag finalisiert und den Teilnehmenden per Mail zugeschickt. Anmerkungen kamen zurück und wurden eingearbeitet. Meist haben sich die Korrekturversionen dann überlappt mit den ersten Ergebnissen. Informationen im Protokoll waren also schon teilweise veraltet – ein bürokratischer Akt mit geringem Nutzen. In Confluence, einem Wiki, schreiben wir heutzutage Protokolle schon während des Meetings. Jeder kann mitmachen oder mitlesen. Das Protokoll ist zum Besprechungsende fertig, und Korrekturläufe fallen weg. Bei Workshops wird das digitale Whiteboard grafisch gemäß Agenda vorbereitet. Entsprechende Abschnitte, Überschriften, Farben, emotionale Bilder und Raum für den Input der Teilnehmenden schaffen Orientierung und machen den Workshop zu einem Erlebnis. Das Whiteboard muss schließlich den gemeinsamen Projektraum ersetzen, also ein Gefühl von Heimat schaffen.

Der Plausch in der Kaffeeküche ist nicht unbedingt nötig: Regelmäßige Online-Treffen schaffen Ankerpunkte für Sicherheit und Stabilität. Bewährt hat sich eine Meetingstruktur, bei der ein Core Team viele operative Teams steuert.

Neben dem Tooling funktioniert auch die allgemeine Zusammenarbeit online anders, weil sich Privates und Berufliches nicht immer trennen lassen. In Meetings laufen Kinder durch das Video und wollen zu ihrer Mama; der Projektleiter nimmt aus dem Keller teil und sitzt neben dem Wäschekorb; der Produktmanager liegt krank mit Schlafanzug im Bett und vergisst, die Kamera auszuschalten; zwischendurch klingelt die Post an der Tür. Nach meiner Erfahrung ist das Verständnis für solche „Pannen“ groß, da jeder selbst schon die Situation erlebt hat. Trotzdem haben sich einige Spielregeln für Online-Meetings bewährt:

- \ **Kamera an:** Für die soziale Bindung und non-verbale Kommunikation enorm wichtig.
- \ **Mikro aus:** Vermeidet Nebengeräusche.
- \ **Handzeichen:** Sorgt für Struktur bei vielen Wortmeldungen und hitzigen Diskussionen.
- \ **Chat:** Für Links, Bilder und andere temporäre Informationen oder wenn sich Personen zu einem Thema noch im Detail austauschen wollen. Bei Störungen (Kinder, Postbote etc.) per Chat entschuldigen, Mikro und Video ausschalten.
- \ **Moderation:** In größeren Runden kann es einen Hauptmoderator geben, und eine zweite Person moderiert den Chat.
- \ **Aufzeichnung:** Vorher die Teilnehmenden fragen.
- \ **Puffer zwischen den Meetings:** Erleichtern den inhaltlichen Wechsel.
- \ **Projektspezifisches Logo und Teams-Hintergrund:** Schafft Identität und dient als Analogie für einen gemeinsamen Projektraum.

### Transparenz durch vernetzte Meetingstruktur

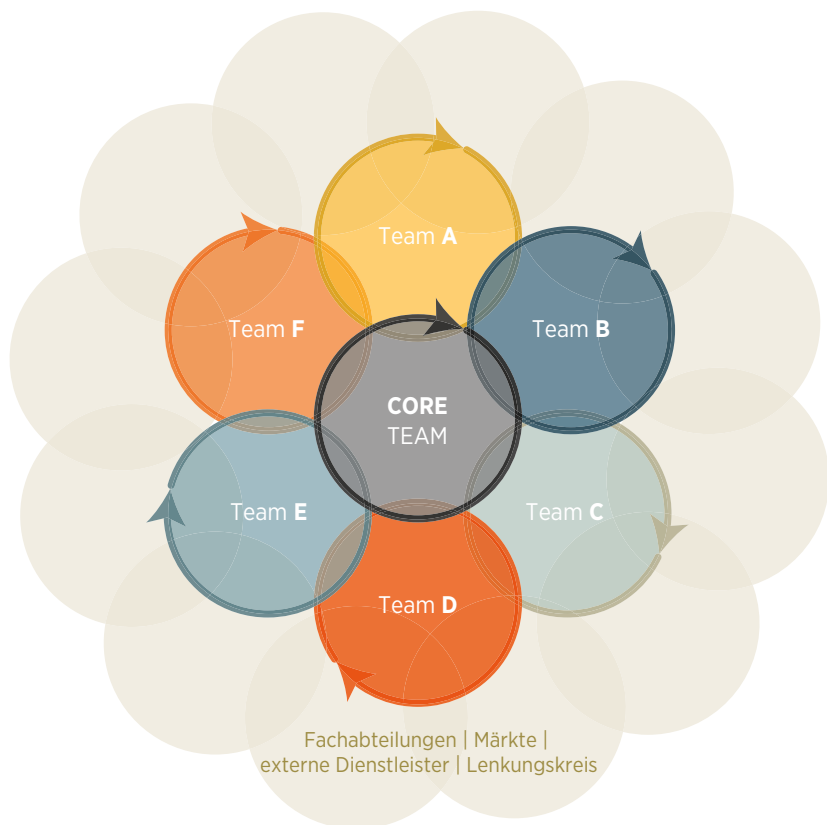


Abb. | Quelle: eigene Darstellung

Auch die Anforderungen an Meetings haben sich verändert. Im Büro gibt es Tagesabläufe: Man geht gemeinsam in die Kantine, trifft sich in der Küche, bespricht etwas kurz mit einem Kollegen oder einer Kollegin, doch all das geht online nicht mehr. Stattdessen baue ich eine Struktur von regelmäßig stattfindenden Meetings auf. Das schafft verlässliche Ankerpunkte für den gemeinsamen Austausch, Sicherheit und Stabilität. Ad-hoc-Abstimmungen, ständiges Rückfragen und Zirkelkommunikation werden

massiv reduziert, Missverständnisse über Anforderungen und erwartete Ergebnisse verringert. Besonders ausgezeichnet hat sich die Meetingstruktur, bei der ein innerer Kreis (Core Team) viele operative Teams in einem zweiten Ring steuert (Abb.). Im dritten Ring werden dann mehrere Hundert Mitarbeitende in das Projekt involviert. Somit sind verschiedene zentrale Fachabteilungen, verschiedene Länder und alle Organisationsebenen bis hin zum Vorstand eingebunden.

Agile Methoden wie Scrum, SAFe oder FAST nutzen „Zeit“ als Grundpfeiler. Gearbeitet wird in einer „Timebox“, die Ziele, Ressourcen, Budget erhält und Ergebnisse schafft. Sprints strukturieren den Projektablauf.

## Krisen und Konflikte

Gedankenspiel: Ein Kollege stellt einen Lösungsweg vor. Er hat sich gut vorbereitet und die Lösung im Team ausgearbeitet. Es kommen Rückfragen, auch kritische – so weit alles gut. Doch dann wirft der Projektterrorist Blendgranaten, bringt Gegenargumente, die nicht ganz falsch, aber doch nur am Rande relevant sind. Als Moderator muss ich solche Diskussionen stoppen und auslagern und gegebenenfalls ein Vier-Augen-(online-)Gespräch führen. Dies gilt vor Ort genauso wie in Online-Meetings. Sitzt der Konflikt aber zu tief, sollte man sich persönlich treffen. Reaktionen per Chat oder Mail führen zu weiteren Missverständnissen, absichtlichen Fehlinterpretationen und verschärfen die Krise, nach dem Motto: „Willst du Eskalation, dann schreibe eine Mail!“

Gerade bei Entscheidungsprozessen, die weitreichende Auswirkungen haben, oder um Konflikte zu lösen, ist es oft besser, sich persönlich zu treffen. Für solche Vor-Ort-Meetings gibt es Empfehlungen, die Krisen und Konflikten vorbeugen helfen:

- \ **Kick-off-Meeting:** Der Start eines Projekts ist ein emotionales Happening; Menschen sollen „in echt“ zusammenkommen. Dabei können persönliche Beziehungen aufgebaut werden, die die spätere Remote-Zusammenarbeit erleichtern.
- \ **Season Planning Event:** Das Season Planning Event stammt aus der FAST-Methode und findet alle drei bis vier Monate an zwei Tagen statt. Ergebnisse werden geteilt und Ziele für die nächste Season geplant. Im Unterschied zu Sprints liegt der Planungshorizont bei drei bis vier Monaten. Alle Teams sind anwesend, tauschen sich aus und besprechen Abhängigkeiten und Risiken. Neben den inhaltlichen Themen sind das persönliche Gespräch und ein Rahmenprogramm wichtige Bestandteile, um den Zusammenhalt zu stärken.
- \ **Team-Building:** Regelmäßige persönliche Treffen und Team-Events sind wichtig, um den Teamgeist zu stärken und persönliche Bindungen aufzubauen. Diese sozialen Interaktionen lassen sich nur schwer virtuell ersetzen.

## Agile Methoden

Digitale Tools werden benötigt, um Projekte remote zu managen. Darüber hinaus braucht man Spielregeln für die Zusammenarbeit, zum Beispiel Ablagestrukturen, Namenskonventionen, Rollen. Wer legt Tickets an? Wie werden sie verplant, abgearbeitet und geprüft? Es existieren viele unterschiedliche Spielsysteme, etwa nach dem Wasserfallprinzip oder nach agilen Methoden. Oft wird in der Organisationslinie anders gearbeitet als in einem Projekt. Ich selbst arbeite schon viele Jahre nach agilen Methoden und nutze sie sowohl für Projekte als auch für Linientätigkeiten. Für einen meiner Kunden war der Begriff „agil“ gleichwertig mit „chaotisch“ und damit verbrannt. Agil zu arbeiten, bedeutet nicht, dass jeder macht, was er will. Ganz im Gegenteil fordern agile Methoden ein diszipliniertes Arbeiten sowie Spielregeln. Im Verlauf werden diese Regeln ständig hinterfragt und verbessert, um die Effizienz zu steigern.

Stellen Sie sich einen Marktplatz an einem Samstag vor Weihnachten vor. Alle folgen ihrem eigenen Plan. Es gibt keine Ordnung, stattdessen Gewusel, man wird angerempelt, verliert manchmal die Orientierung – Stress pur. Genauso läuft es in Unternehmen: Projekte und Abteilungen arbeiten vor sich hin, drängeln, Ergebnisse rempeln einen an. Man muss seine eigene Planung anpassen, Ziele und Budget ändern sich, die Projektleiterin wird schwanger, die Software erfüllt nicht die Erwartungen, und die Implementierung der neuen Prozesse dauert länger als erwartet. Jeder Tag bringt Chaos. Auf was kann man sich verlassen? Die Antwort lautet „die Zeit“. Die Zeit ist verlässlich und stabil. Der 1. Januar ist und bleibt der 1. Januar, auch in einer Krise wie Corona. Darüber hinaus ist die Zeit weltweit normiert. Der 1. Januar gilt in allen Fachbereichen und in allen Ländern.

Agile Methoden wie Scrum, SAFe und das von Xtentio entwickelte FAST nutzen „Zeit“ als Grundpfeiler. Gearbeitet wird in festen Zeitabschnitten (Timebox). Eine Timebox erhält Ziele, Ressourcen, Budget und schafft Ergebnisse. Das ermöglicht eine flexible und iterative Herangehenswei-

Man weiß nicht genau, was das andere Team macht, aber alle produzieren im selben Rhythmus Ergebnisse. So entsteht eine „Continuous Delivery Pipeline“.

Agilität ist nicht länger eine Spinnerei irgendwelcher Start-ups aus dem Silicon Valley. Sie ist gute Hausmannskost im 21. Jahrhundert und sollte in keinem Unternehmen fehlen.

se, die besonders angesichts hoher Unsicherheit und schnell wechselnder Anforderungen von Vorteil ist. Regelmäßige Sprints strukturieren den Projektablauf. Sie schaffen Transparenz und Fokussierung. Darüber hinaus gibt es nicht nur Sprints als Timebox, sondern auch Quartal (Season), Jahr (Year) und höhere Planungshorizonte (Epoch, Decade). In größeren Timeboxen sind die Ziele entsprechend größer und strategischer, während in kleinen Timeboxen die Ziele kleiner und operativer werden. Erfahrungen der vorausgegangenen Timebox fließen in die Planung der nächsten ein. Die Planung kann agil an neue Prioritäten angepasst werden. Das gilt sowohl horizontal zwischen einzelnen Iterationen als auch vertikal. So entsteht Business Agility.

Das Potenzial agiler Methoden ist riesig. Timeboxen sind verlässlich, funktionieren international, projekt- und organisations-ebenen-übergreifend. Durch die Iterationen auf den verschiedenen Planungsebenen Jahr, Season und Sprint entsteht ein Rhythmus, der für alle Mitglieder gleich ist. Man weiß nicht genau, was das andere Team macht, aber alle produzieren im selben Rhythmus Ergebnisse. Abhängigkeiten, Probleme, Risiken können so innerhalb eines Teams, aber auch zwischen unterschiedlichen Projekten periodisch abgestimmt werden. In diesem Rhythmus werden laufend Ergebnisse produziert. Es entsteht eine Continuous Delivery Pipeline – der Herzrhythmus im Projekt.

### Training on the Project

Bei der Einführung agiler Methoden gilt es, zuerst die Basisfunktionen der Tools und die grundsätzlichen Spielregeln zu

etablieren. Das Team sollte direkt nach ein paar Stunden Training wieder arbeitsfähig sein. Schritt für Schritt werden dann weitere Funktionen der Tools genutzt und weitere Regeln aus einem agilen Framework übernommen. Damit kann das Team nach und nach auch komplexe Situationen meistern. So nimmt man die Menschen mit, es steigt der Reifegrad der Organisation. Das ist Training on the Job beziehungsweise Training on the Project.

Ablehnung und Vorbehalte sind allerdings nicht auszuschließen. Zitat einer Projektleiterin vor dem Projektstart: „Mir ist Wasserfall lieber.“ Doch schon nach zwei oder drei Sprints merken sie und ihr Team, welche Vorteile sich ergeben, wie transparent Arbeit plötzlich wird. Anderes Beispiel: Ein Teamleiter, der zu Projektbeginn scheinbar eine Nebenrolle spielt, blüht mit der neuen Methodik auf und agiert selbstbewusst im Rampenlicht vor großen Abstimmungsrunden. Die Teammitglieder entwickeln selbst Ideen, wie sie die Zusammenarbeit optimieren können. Ob diese Ideen immer der reinen Lehre entsprechen, ist nicht wichtig. Das Ziel ist nicht, die fundamentalistische Einhaltung aller Regeln durchzusetzen, sondern effizient und effektiv Projektziele zu erreichen. Nur wenn es dem agilen Vorgehen grundsätzlich widerspricht, lehne ich Vorschläge ab und schlage passende Alternativen vor. Man muss hier eine gute Balance finden zwischen Theorie und dem, was die Menschen im Team verstehen und leisten können. Das hat viel mit der Unternehmens-DNA zu tun. Wenn ein Unternehmen bereits ein agiles Mindset besitzt, ist die Einführung einfacher, als wenn es noch mittelalterlich aufgestellt ist.

In meinen zwei Beispielen zogen bald Gewitterwolken auf. Der Vorgesetzte der beiden Führungskräfte, selbst kein begeisterter Befürworter agiler Methoden, reagierte düster. Seine Untergebenen handelten ihm zu forscht und selbstständig. Das ist eine weitere Herausforderung bei der Einführung von agilen Methoden: Agil geführte Projekte in einem klassischen Unternehmenskontext sind wie demokratische Dörfer in einem feudalen Königreich. Man muss an den Grenzen Übergänge schaffen, zum Beispiel zwischen klassischen Projektplänen und Reports auf der einen Seite und agiler Planung auf der anderen.

### Fazit

Um agile Methoden dauerhaft im Unternehmen zu verankern, ist eine Änderung des Mindsets notwendig. In großen agilen Frameworks wie SAFe und FAST sind Werte und Prinzipien definiert, die die Zusammenarbeit respektvoll und möglichst konfliktfrei ermöglichen – auch mit dem Projektterroristen, der vielleicht nur Angst um seinen Job hat. Das ist der letzte und schwierigste Schritt, um den höchsten Reifegrad zu erreichen.

Agile Methoden und moderne digitale Tools sind entscheidend für Remote-Projektmanagement. Es handelt sich nicht um „Haute Cuisine“ irgendwelcher Start-ups aus dem Silicon Valley. Vielmehr ist Agilität gute Hausmannskost im 21. Jahrhundert und sollte in keinem Unternehmen fehlen. Ich zumindest habe die Erfahrung gemacht, dass jedes Unternehmen und jeder Mitarbeiter nach agilen Methoden arbeiten können und davon profitieren. Man muss nur den Mut zu Veränderungen haben.