

Ist das Projektmanagement oder kann das weg?

Wieso eine durchdachte und mit dem
Kunden abgestimmte Methodik entscheidend
für den Projekterfolg ist

Inhalt

1. Einführung **3**

2. Problemstellung: Das Dilemma des Projektmanagements in Kundenprojekten **4**

- 2.1 Best Practices vs. Daily Practice des Kunden 4
- 2.2 Projektrisiko vs. Projektmanagementaufwand 6
- 2.3 Vorbereitungsaufwand vs. Kosteneffizienz 8

3. Lösungsansatz **10**

- 3.1 Wie Best Practices sinnvoll in die Business-Realität integriert werden können 10
- 3.2 Wann und wieso sich der PM-Aufwand lohnt 13
- 3.3 Wieso das hybride Modell noch immer der Gold-Standard ist 15

4. Zusammenfassung und Empfehlung **16**

1. Einführung

Projektmanagement (PM) ist in Kundenprojekten oft ein Balanceakt. Unternehmen sind bestrebt, Kosten zu senken, indem sie den PM-Aufwand minimieren, obwohl dies das Projektrisiko erhöhen kann. Gleichzeitig sollen Best Practices und eine solide Governance-Struktur implementiert werden, die sich flexibel an die spezifischen Kundenbedürfnisse anpassen lassen. Dieses Spannungsfeld zwischen Kosteneffizienz, Risikominimierung und der Anpassung von Best Practices an die Realität des Kunden stellt ein zentrales Dilemma im Projektmanagement dar. Dieses ebook beschäftigt sich mit folgenden Fragestellungen und zeigt gleichzeitig verprobte Lösungsansätze auf:

- 1.** Wie können methodische Best-Practices mit dem operativen Business auf Kundenseite in Einklang gebracht werden?
- 2.** Was sollte bei der Abwägung des Projektrisikos vs. Projektmanagementaufwand berücksichtigt werden?
- 3.** Wie können Planungs- und Vorbereitungsaufwand optimal in Balance mit den Vorteilen agiler Umsetzung gebracht werden?

In unserem weiterführenden ebook **“Agile vs. Wasserfall - Wieso das hybride Model immer noch der Gold-Standard für (die meisten) Salesforce Projekte ist”** gehen wir auf die entscheidende Bedeutung der frühen Konzeptions-, Discovery- und Solution-Design-Phase für eine reibungslose agile Delivery ein.

Darüber hinaus beschäftigt sich unser ebook **“Projekt vs. Continuous Delivery”** mit der Frage, wieso beides richtig oder falsch sein kann und wo die Mehrwerte für den Kunden liegen.



2. Problemstellung: Das Dilemma des Projektmanagements in Kundenprojekten

Agile Methoden versprechen Flexibilität und schnelle Anpassung, während ein abgeschlossener Projektumfang Stabilität und Planbarkeit bietet. Beide Ansätze haben ihre Berechtigung, doch die Entscheidung für einen Weg bringt Zielkonflikte mit sich. Parallel dazu steht die fortwährende Herausforderung, Kosteneffizienz und Risikominimierung in Einklang zu bringen. Ein geringerer PM-Aufwand kann zwar die initialen Kosten senken, birgt aber das Risiko späterer Mehrausgaben durch unvorhergesehene Probleme. Wie navigiert man dieses Spannungsfeld, um den Projekterfolg zu sichern?

Wir wollen auf diese Zielkonflikte einmal näher eingehen.

2.1 Best Practices vs. Daily Practice des Kunden

Der Wunsch nach Unterstützung des gewählten Dienstleisters hinsichtlich “Best-Practices” ist in der Regel groß, kollidiert aber nicht selten mit der Realität im täglichen Business auf Kundenseite.

Zum einen fehlt es häufig an der Verfügbarkeit von Ressourcen, sowohl quantitativ, als auch qualitativ. Dies mag zunächst recht hart klingen, hat aber zumeist ganz plausible und nachvollziehbare Ursachen. Zentrale Agile-Rollen, beispielsweise der Product Owner, sind bei vielen Unternehmen zunächst nicht vorhanden - aus den unterschiedlichsten Gründen, sei es, weil einfach außerhalb des jeweiligen Projektes nicht genug Arbeit vorhanden ist, um einen Vollzeit-PO auszulasten, sei es, weil man bislang nicht agil gearbeitet hat, sei es, weil die Rolle des PO nicht in die jeweilige Struktur des Unternehmens passt oder weil man schlicht niemanden mit diesem Skillset und der benötigten Erfahrung einstellen konnte.

Der häufigste Lösungsansatz, der dann beobachtet werden kann, ist der Versuch, jemanden aus der Linienstruktur temporär - und zumeist nicht zu 100 % - in diese Rolle zu versetzen. In vielen Fällen übernimmt dann der ausgewählte Projektleiter, der ebenfalls operative Aufgaben hat, gleichzeitig die Rolle des PO. Ein weitere häufig gewähltes Szenario, ist gerade im Kontext von Salesforce-Projekten, dass der interne Salesforce-Admin diese Rolle zumindest vorübergehend übernimmt.

Keiner der gewählten Ansätze ist wirklich ideal und führt für gewöhnlich zu den selben beobachteten Herausforderungen:

1. Kapazitätsprobleme bei der ausgewählten Person führen zu schlechter Verfügbarkeit
2. Der klare Fokus auf die Kernaufgaben eines Product Owners fehlt aus den gleichen Gründen.
3. Die dringend benötigte Erfahrung in dieser Rolle fehlt und muss entweder durch erhöhte Beratungsleistung des Dienstleisters kompensiert werden oder die Unterstützung wird abgelehnt und die Wahrscheinlichkeit suboptimaler Entscheidungen steigt dramatisch.

Gerade in letzterem Fall - und es ist erstaunlich, wie oft die beratenden Unterstützung des Dienstleisters in diesem Bereich nicht angenommen wird - sind Best-Practices praktisch nicht mehr anwendbar, selbst wenn diese explizit gefordert sind.

Dies ist nur eines von vielen Beispielen, bei denen der Wunsch nach der Orientierung an Best-Practices in der Realität ein heeres Ziel bleibt. Weitere Beispiele sind nicht realisierte Best-Practices zu:

- Schätzverfahren
- Aufbau von JIRA
- Inhalt und Ablauf des Daily Scrum und anderer agiler Meetings
- u.v.m.

Praktikable und erprobte Lösungsansätze werden wir in Kapitel 3 diskutieren.





2.2 Projektrisiko vs. Projektmanagementaufwand

Es ist ein weit verbreitetes Phänomen, dass Kunden, getrieben von dem Wunsch nach Kosteneffizienz, den Aufwand für das Projektmanagement (PM) seitens des Dienstleisters minimieren möchten, im Extremfall sogar ganz eliminieren wollen. Diese Haltung basiert oft auf der Annahme, dass PM primär Overhead darstellt und die Projektkosten unnötig in die Höhe treibt. Die Logik dahinter scheint auf den ersten Blick schlüssig: Weniger PM-Stunden bedeuten geringere Ausgaben. Doch diese kurzfristige Kostenersparnis steht in direktem Konflikt mit zwei weiteren essenziellen Zielen, die für den Projekterfolg von entscheidender Bedeutung sind: die Sicherstellung einer hohen Projektqualität und die Minimierung des Projektrisikos.

Der Zielkonflikt entsteht aus einem fundamentalen Missverständnis über die Rolle und den Wert des Projektmanagements. Viele Kunden sehen PM als administrative Bürde, die hauptsächlich dazu dient, Statusberichte zu erstellen und Meetings zu organisieren. Was dabei oft übersehen wird, ist die zentrale Funktion des PM in der Steuerung, Koordination und Absicherung des gesamten Projektverlaufs. Ein erfahrener Projektleiter ist nicht nur für die Einhaltung von Zeitplänen und Budgets verantwortlich, sondern auch für das proaktive Management von Risiken, die Kommunikation zwischen allen Stakeholdern, die Sicherstellung der Scope-

Definition und -Kontrolle sowie die Förderung einer reibungslosen Zusammenarbeit. Fehlt diese zentrale Steuerungsinstanz oder ist sie unterbesetzt, treten zwangsläufig Lücken auf, die sich als Dominoeffekt auf das gesamte Projekt auswirken können.

Die Reduzierung des PM-Aufwands auf Kundenseite führt häufig zu einer Reihe von negativen Konsequenzen, die die anfängliche Kostenersparnis schnell zunichtemachen können. Eines der größten Risiken ist die mangelnde Klarheit bezüglich des Projektumfangs (Scope). Ohne einen dedizierten Projektleiter, der den Scope kontinuierlich überwacht und Abweichungen managt, können Anforderungen unklar bleiben, sich im Laufe des Projekts ändern oder unerwartet wachsen (Scope Creep). Dies führt zu Nachbesserungen, Verzögerungen und letztendlich zu zusätzlichen Kosten, die weit über das hinausgehen, was ursprünglich durch die PM-Einsparungen erzielt werden sollte.

Ein weiterer kritischer Punkt ist das Risikomanagement. Projekte sind per Definition einzigartige Vorhaben, die mit Unsicherheiten behaftet sind. Ein professioneller Projektleiter identifiziert potenzielle Risiken frühzeitig, bewertet deren Auswirkungen und entwickelt Strategien zur Risikominderung oder -vermeidung. Wenn diese Aufgabe vernachlässigt wird, können sich kleine Probleme schnell zu massiven Hindernissen entwickeln, die den Projektfortschritt blockieren und die Projektqualität beeinträchtigen. Beispiele hierfür sind unzureichende Ressourcenverfügbarkeit auf Kundenseite, technische Herausforderungen, die nicht rechtzeitig erkannt werden, oder Kommunikationsstörungen, die zu Fehlinterpretationen von Anforderungen führen. Jedes dieser ungelösten Probleme kann zu erheblichen Mehrkosten und einer Verlängerung der Projektlaufzeit führen.

Des Weiteren leidet die Projektqualität oft direkt unter einem reduzierten PM-Aufwand. Die Qualitätssicherung, die Überprüfung von Lieferobjekten, das Management von Erwartungen und die Sicherstellung, dass die gelieferte Lösung den Bedürfnissen des Kunden entspricht, sind Kernaufgaben eines Projektleiters. Wenn diese Funktionen nur unzureichend wahrgenommen werden, steigt die Wahrscheinlichkeit, dass die Endlösung nicht den gewünschten Standards entspricht, Funktionalitäten fehlen oder die Akzeptanz durch die Endnutzer gering ist. Dies führt nicht nur zu Unzufriedenheit auf Kundenseite, sondern erfordert auch nachträgliche Anpassungen und Korrekturen, die wiederum Zeit und Geld kosten.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass der Wunsch, den PM-Aufwand seitens des Dienstleisters zu minimieren, während gleichzeitig hohe Projektqualität und geringes Risiko erwartet werden, ein gefährlicher Zielkonflikt ist. Die anfängliche Kosteneinsparung wird fast immer durch erhöhte Risiken, Qualitätseinbußen und letztendlich höhere Gesamtkosten im Projektverlauf überkompensiert. Ein kompetentes Projektmanagement ist keine optionale Zusatzleistung, sondern eine unverzichtbare Investition, die den Projekterfolg maßgeblich sichert und langfristig zu einer effizienteren und qualitativ hochwertigeren Projektabwicklung führt. Es ist entscheidend, dass Kunden den wahren Wert des Projektmanagements erkennen und bereit sind, in diese kritische Funktion zu investieren, um ihre Projektziele nachhaltig zu erreichen.

2.3 Vorbereitungsaufwand vs. Kosteneffizienz

Die Balance zwischen einem minimierten Vorbereitungsaufwand und der Sicherstellung einer effizienten Projektumsetzung ist ein weiterer fundamentaler Zielkonflikt, der insbesondere in hybriden Projektansätzen, die agile und traditionelle Elemente miteinander verbinden, immer wieder auftritt. Der Wunsch, „schnellstmöglich“ in die Umsetzungsphase, also in die ersten agilen Sprints, zu gelangen, ist verständlich. Unternehmen möchten zügig Ergebnisse sehen und die „Time-to-Market“ verkürzen. Dies führt häufig zu dem Bestreben, Phasen wie eine detaillierte Discovery-Phase, einen Sprint 0 oder umfassende Konzeptionsarbeiten zu kürzen oder gänzlich zu überspringen. Die vermeintliche Logik dahinter ist, dass jeder Tag und jede Stunde, die in die Vorbereitung investiert wird, zusätzliche Kosten verursacht und den Projektstart verzögert.

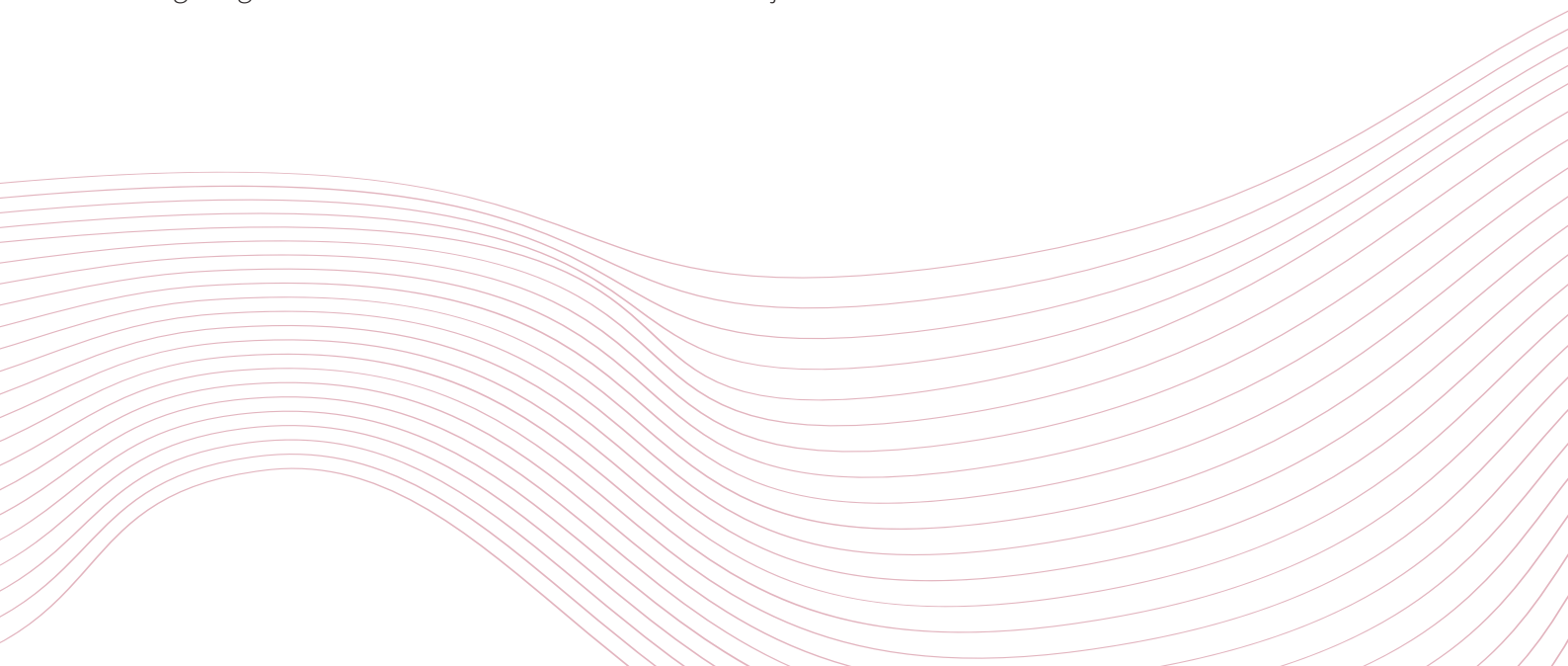
Doch diese kurzfristige „Einsparung“ erweist sich in der Praxis oft als Trugschluss und führt zu erheblichen Problemen im späteren Projektverlauf. Eine unzureichende Vorbereitung rächt sich auf vielfältige Weise. Eines der gravierendsten Probleme ist ein unzureichend gefülltes und unklares Backlog. Ein agiles Projekt lebt von einem gut gepflegten, priorisierten und ausreichend detaillierten Backlog, das die Grundlage für die Arbeit in den Sprints bildet. Fehlen in der Vorbereitungsphase die notwendigen Analysen, Workshops und Abstimmungen, um die Anforderungen des Kunden umfassend zu erfassen und in konkrete User Stories zu überführen, so ist das Backlog von Beginn an lückenhaft. Dies führt dazu, dass die Entwicklungsteams in den Sprints nicht effizient arbeiten können. Sie müssen ständig auf Klärungen warten, Anforderungen werden ad hoc spezifiziert, was zu Missverständnissen, Nacharbeiten und Qualitätsmängeln führt. Der vermeintliche Zeitgewinn am Anfang wird durch Verzögerungen und erhöhten Aufwand in der Umsetzungsphase mehr als aufgeessen.



Eng damit verbunden ist die Vernachlässigung der Business-Prozesse. Häufig wird in der Eile des „schnellen Starts“ der Fokus zu stark auf technische Anforderungen gelegt, während die Auswirkungen der neuen Lösung auf die bestehenden oder zukünftigen Geschäftsprozesse des Kunden nur oberflächlich beleuchtet werden. Die Discovery-Phase dient gerade dazu, ein tiefes Verständnis für die End-to-End-Prozesse des Kunden zu entwickeln, Schwachstellen zu identifizieren und die neue Lösung optimal in die Arbeitsabläufe zu integrieren. Wird dieser Schritt übersprungen oder nur unzureichend durchgeführt, können sich im späteren Verlauf gravierende Bruchstellen zeigen. Die entwickelte Lösung mag technisch einwandfrei sein, passt aber nicht zu den tatsächlichen Bedürfnissen der Anwender oder erfordert umständliche Workarounds, was die Akzeptanz massiv reduziert und den erwarteten Nutzen schmälert. Es kommt zu langwierigen Korrekturschleifen, Umschulungsbedarf, der nicht eingeplant war, und im schlimmsten Fall zur Notwendigkeit, bereits entwickelte Funktionalitäten wieder zu verwerfen und neu zu entwickeln.

Ein weiteres Risiko besteht darin, dass wichtige Abhängigkeiten und Schnittstellen zu anderen Systemen oder Abteilungen nicht frühzeitig erkannt werden. Dies führt zu unerwarteten Blockern in den Sprints, da plötzlich Integrationsprobleme auftauchen oder Datenformate nicht kompatibel sind. Die Behebung solcher Probleme ist im laufenden Sprintbetrieb wesentlich aufwändiger und kostspieliger als in einer dedizierten Planungsphase. Die Teams sind gezwungen, ihre Arbeit zu unterbrechen, auf die Klärung von Abhängigkeiten zu warten und bereits begonnene Arbeiten anzupassen. Dies reduziert nicht nur die Effizienz, sondern auch die Motivation der Teams.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass der Versuch, den Vorbereitungsaufwand um jeden Preis zu minimieren, eine gefährliche Gratwanderung darstellt. Eine fundierte Discovery-Phase oder ein gut strukturierter Sprint 0 sind keine „Verschwendung von Ressourcen“, sondern eine Investition, die sich amortisiert. Sie legen das Fundament für ein klares Scope-Verständnis, ein robustes Backlog und die Integration der Lösung in die realen Geschäftsprozesse des Kunden. Nur so kann sichergestellt werden, dass die nachfolgenden agilen Sprints tatsächlich effizient und zielgerichtet ablaufen und die finale Lösung nicht nur technisch, sondern auch funktional und prozessual den Erwartungen entspricht. Das Übersehen oder Vernachlässigen der Business-Prozesse in der Frühphase rächt sich fast immer durch erhöhte Kosten, Verzögerungen und eine geringere Kundenzufriedenheit im weiteren Projektverlauf.



3. Lösungsansatz

Wir wollen uns in diesem Abschnitt nun mit möglichen Lösungsansätzen zu den oben beschriebenen Zielkonflikten und Dilemmas beschäftigen, die sich in der Vergangenheit bewährt haben.

3.1 Wie Best Practices sinnvoll in die Business-Realität integriert werden können

Die Integration von Best Practices, insbesondere agiler Methoden, in die bestehende betriebliche Realität vieler Unternehmen stellt eine wiederkehrende Herausforderung dar. Während die Theorie agile Rollen, dedizierte Ressourcen und spezifische Kompetenzen vorsieht, kollidiert dies oft mit der traditionellen Unternehmensstruktur und den operativen Gegebenheiten. Das Dilemma entsteht, wenn Kunden den Wunsch nach agilen Arbeitsweisen äußern, aber nicht die internen Voraussetzungen dafür schaffen können oder wollen.

Ein zentrales Problem ist das Fehlen oder die unzureichende Besetzung agiler Schlüsselrollen, allen voran des Product Owners. In traditionell geführten Unternehmen existiert diese Rolle oft nicht naturgemäß. Wenn sie eingeführt wird, geschieht dies häufig ad-hoc und ohne klare Definition oder entsprechende Freistellung. Oftmals werden Mitarbeitende aus der Linienorganisation, wie beispielsweise ein Abteilungsleiter oder ein interner Projektleiter, mit der PO-Rolle betraut, obwohl sie bereits voll in ihren operativen Aufgaben eingespannt sind und keine dedizierte Zeit für das Projekt haben. Dies führt zwangsläufig zu Kapazitätsengpässen, mangelnder Verfügbarkeit für das Projektteam und einer oberflächlichen Ausübung der PO-Verantwortlichkeiten. Entscheidungen werden verzögert, das Backlog bleibt unklar, und das Entwicklungsteam arbeitet nicht mit der notwendigen Klarheit und Priorisierung.

Ähnlich verhält es sich mit der Ressourcenverfügbarkeit auf Kundenseite generell. Anstatt dedizierte Teammitglieder für ein Projekt abzustellen, wird erwartet, dass die Mitarbeitenden „nebenbei“ an Projekten mitwirken. Dies führt zu einer Zerrissenheit zwischen operativen und Projektaufgaben, was die Effizienz und das Engagement in beiden Bereichen mindert. Meetings werden verschoben, Abstimmungen dauern länger, und der Projektfortschritt leidet. Die Qualität der Beiträge sinkt, da die notwendige Fokussierung fehlt.



Ein weiteres sensibles Thema ist das fehlende Skillset und die mangelnde Erfahrung vieler Mitarbeitender, die in führende agile Rollen gedrängt werden, aber weder die Ausbildung noch die praktische Expertise für agile Projektarbeit mitbringen. Dies betrifft nicht nur den Product Owner, sondern auch andere Rollen, die agiles Denken und Handeln erfordern. Wenn solche Personen trotz mangelnder Erfahrung den Dienstleister steuern sollen, kann dies zu suboptimalen Entscheidungen, einer Fehlinterpretation agiler Prinzipien und einem Widerstand gegen notwendige Anpassungen führen. Der Dienstleister, der mit Best Practices vertraut ist, findet sich in der schwierigen Lage wieder, entweder gegen interne Widerstände anzukämpfen oder die Qualität der agilen Umsetzung zu kompromittieren.

Um diesen Zielkonflikt zu überwinden, ist ein pragmatischer und kooperativer Ansatz unerlässlich:

- 1. Realistische Erwartungshaltung und Anpassung der Methodik:** Statt starr an der reinen Lehre agiler Best Practices festzuhalten, muss der Dienstleister die spezifische Kundenrealität analysieren und eine angepasste, hybride Methodik vorschlagen. Dies bedeutet nicht, agile Prinzipien aufzugeben, sondern sie flexibel zu interpretieren. Wenn eine 100%ige PO-Besetzung nicht möglich ist, müssen alternative Modelle gefunden werden, z.B. die Aufteilung der PO-Rolle auf mehrere Personen mit klaren Zuständigkeiten oder die Bereitstellung eines externen Proxy-PO durch den Dienstleister, der eng mit einer internen Person zusammenarbeitet.
- 2. Schulung und Enabling:** Es ist entscheidend, die Kundenmitarbeitenden nicht nur zu schulen, sondern aktiv zu „enablen“, d.h., sie durch Coaching und Mentoring in ihren agilen Rollen zu befähigen. Der Dienstleister sollte hier eine proaktive Rolle einnehmen und Schulungen nicht als einmalige Maßnahme, sondern als kontinuierlichen Prozess begreifen, um das notwendige Mindset und die Skills aufzubauen. Dies beinhaltet auch, den Mehrwert agiler Arbeitsweisen konkret aufzuzeigen.
- 3. Klare Kommunikation und Stakeholder-Management:** Transparenz über die Herausforderungen und potenziellen Risiken, die sich aus unzureichender Ressourcenverfügbarkeit oder mangelnder Erfahrung ergeben, ist essenziell. Der Dienstleister muss die Auswirkungen von „Abkürzungen“ auf den Projekterfolg klar kommunizieren und gemeinsam mit dem Kunden Lösungsstrategien entwickeln. Ein robustes Stakeholder-Management hilft dabei, die Erwartungen aller Beteiligten abzugleichen und Unterstützung für notwendige Anpassungen zu gewinnen.
- 4. Fokus auf Prozessintegration statt reiner Rollenbesetzung:** Anstatt nur über die Besetzung agiler Rollen zu sprechen, sollte der Fokus darauf liegen, wie agile Prozesse (z.B. Sprint-Planung, Daily Scrums, Reviews) in die bestehenden Kundenprozesse integriert werden können. Es geht darum, agile Prinzipien – wie iterative Lieferung, Anpassungsfähigkeit und Kundenzentrierung – auch mit geringeren Ressourcen oder in traditionellen Strukturen umzusetzen. Dies erfordert oft Kreativität bei der Gestaltung von Meetings und Kommunikationswegen.
- 5. Pilotprojekte und schrittweise Einführung:** Um Widerstände abzubauen und den Nachweis zu erbringen, können Pilotprojekte oder die schrittweise Einführung agiler Elemente in die Organisation sinnvoll sein. So können Kunden erste Erfahrungen sammeln, Erfolge sichtbar machen und die Akzeptanz für eine breitere Einführung von Best Practices erhöhen.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass die Überbrückung des Grabens zwischen Best Practices und betrieblicher Realität weniger eine Frage des „Entweder-oder“ ist, sondern vielmehr ein „Sowohl-als-auch“. Es erfordert die Bereitschaft beider Seiten – Dienstleister und Kunde –, Kompromisse einzugehen, flexibel zu sein und gemeinsam pragmatische Lösungen zu erarbeiten, die den Projekterfolg unter den gegebenen Bedingungen sichern. Nur so können die Vorteile agiler Methoden auch in traditionellen Unternehmensumfeldern realisiert werden.



3.2 Wann und wieso sich der PM-Aufwand lohnt

Projektmanagement (PM) ist in vielen Kundenprojekten eine zentrale Steuerungsinstanz, deren Notwendigkeit und Umfang jedoch stark vom Projekttyp, der Unternehmensgröße und dem Engagement-Modell abhängen. Es ist ein Irrglaube, dass PM immer “weggespart” werden kann. Vielmehr gibt es klare Szenarien, in denen ein externer Projektmanager auf Dienstleisterseite nicht nur sinnvoll, sondern unabdingbar wird, um Projekterfolg, Qualität und Risikominimierung zu gewährleisten.

Ein Projektmanager ist essenziell in klassischen Projekten, die durch ein klar definiertes Vorhaben mit einem spezifischen Start- und Endpunkt gekennzeichnet sind (z.B. die Implementierung eines neuen CRM-Systems oder die Entwicklung einer speziellen Softwarelösung). Hier ist die Rolle des PMs umfassend: Er verantwortet die Planung (Scope,

Zeit, Budget), das Risikomanagement, die Stakeholder-Kommunikation, die Koordination interner und externer Teams sowie die Sicherstellung der Lieferqualität. Gerade bei komplexen Projekten mit vielen Abhängigkeiten und einer Vielzahl von Beteiligten ist eine professionelle Steuerung unerlässlich, um das Projekt auf Kurs zu halten und Zielkonflikte zu lösen. Ohne einen dedizierten PM drohen Scope Creep, unkontrollierte Risiken, Kommunikationslücken und letztendlich Projektverzögerungen oder -abbrüche, die die vermeintlichen Einsparungen um ein Vielfaches übersteigen.

Demgegenüber stehen kontinuierliche Delivery-Modelle, wie sie beispielsweise in großen agilen Frameworks wie SAFe (Scaled Agile Framework) oder LeSS (Large-Scale Scrum) angewendet werden. In diesen Modellen liegt der Fokus auf der kontinuierlichen Lieferung von Wert in kurzen Iterationen, und die klassische Rolle des Projektmanagers im traditionellen Sinne ist oft aufgelöst oder in andere Rollen (z.B. Release Train Engineer, Scrum Master, Product Owner) integriert. Hier geht es weniger um die einmalige Steuerung eines klar abgegrenzten Projekts, sondern um die Orchestrierung von Wertströmen und Teams, die eigenverantwortlich arbeiten. In solchen Umgebungen ist ein externer PM im klassischen Sinne weniger gefragt, da die Organisation bereits über etablierte agile Strukturen und Rollen verfügt. Dennoch kann ein externer Experte in einer Coaching- oder Beratungsfunktion wertvoll sein, um die Einführung oder Optimierung solcher Frameworks zu begleiten.

Die Notwendigkeit eines externen Projektmanagers hängt auch stark von der Dimension des Projekts und der Art des Unternehmens ab:

Große Projekte (Large-Scale): Bei umfangreichen Projekten mit hohem Budget, langer Laufzeit, vielen beteiligten Abteilungen und komplexen technischen Anforderungen ist ein externer PM auf Dienstleisterseite fast immer eine Notwendigkeit. Enterprise-Unternehmen, die oft über eine komplexe IT-Landschaft und eine hohe Prozesskomplexität verfügen, profitieren immens von der Erfahrung eines externen PMs, der nicht nur das Projekt steuert, sondern auch als Brücke zwischen Dienstleister und den vielfältigen internen Stakeholdern fungiert. Die hier auftretenden Risiken und die Komplexität der Koordination erfordern eine vollumfängliche PM-Rolle.

Mittlere Projekte (Mid-Size): Auch bei mittleren Projekten, die zwar weniger komplex als Großprojekte sind, aber dennoch signifikante Investitionen und Auswirkungen auf das Business haben, lohnt sich der externe PM. Hier kann ein externer PM insbesondere dann Mehrwert stiften, wenn beim Kunden keine ausreichend erfahrene interne PM-Ressource verfügbar ist oder die internen Ressourcen bereits durch andere Projekte gebunden sind. Commercial-Unternehmen, die oft agil und flexibel agieren, können durch einen externen PM die für eine erfolgreiche Umsetzung nötige Struktur und Methodik erhalten, ohne eigene Kapazitäten aufbauen oder umlenken zu müssen.

Kleine Projekte (Small-Scale): Bei sehr kleinen, überschaubaren Projekten oder spezifischen Task-Paketen kann die Rolle des PMs tatsächlich vom Entwicklungsteam selbst oder einem

Lead-Developer übernommen werden, insbesondere wenn agile Methoden praktiziert werden. Hier würde ein externer PM tatsächlich als unnötiger Overhead wahrgenommen. Allerdings gibt es auch hier Ausnahmen, beispielsweise wenn selbst kleine Projekte bei Small-to-mid-size Unternehmen (KMU) aufgrund fehlender Erfahrung oder personeller Engpässe intern nicht adäquat gesteuert werden können. In solchen Fällen kann auch ein kleineres PM-Engagement durch den Dienstleister sinnvoll sein, um eine Initialzündung zu geben oder kritische Phasen zu begleiten.

Zusammenfassend lässt sich festhalten: Die Entscheidung für oder gegen einen externen Projektmanager auf Dienstleisterseite sollte nicht allein auf einer kurzfristigen Kostenbetrachtung basieren. Vielmehr ist es eine strategische Investition, die sich in Projekten mit hoher Komplexität, hohem Risiko und bei Unternehmen, die nicht über die internen Ressourcen oder die Expertise verfügen, um Projekte selbstständig zu steuern, in der Regel amortisiert. Ein kompetenter externer PM sichert den Projekterfolg, minimiert finanzielle Risiken und sorgt für eine qualitativ hochwertige Lieferung, die den Erwartungen des Kunden entspricht.

3.3 Wieso das hybride Modell noch immer der Gold-Standard ist

Das hybride Projektmodell hat sich in den meisten klassischen Projekten, die durch feste Vorgaben in Bezug auf Zeit (Time), Umfang (Scope) und Budget definiert sind, als Gold-Standard etabliert. Der Hauptgrund hierfür liegt in seiner Fähigkeit, die Stärken traditioneller ("Wasserfall") und agiler Methoden so miteinander zu verschmelzen, dass eine optimale Balance aus Planungssicherheit und Anpassungsfähigkeit entsteht. Indem es eine robuste Planungs- und Konzeptionsphase (klassisch) mit iterativen und flexiblen Umsetzungszyklen (agil) kombiniert, ermöglicht das hybride Modell, die notwendige Klarheit über das Projektziel und den Rahmen zu bewahren, während gleichzeitig die Effizienz der Umsetzung, die schnelle Reaktion auf Änderungen und eine zügige Time-to-Market gewährleistet werden. So können Risiken durch detaillierte Vorabplanung minimiert und gleichzeitig auf neue Erkenntnisse oder Kundenbedürfnisse während der Entwicklung flexibel reagiert werden, was letztlich den größten Erfolg und die beste Kosten-Nutzen-Relation verspricht.



4. Zusammenfassung und Empfehlung

Abschließend lassen sich folgende Empfehlungen festhalten:

- **Projektmanagement (PM) ist keine optionale Zusatzleistung, sondern eine entscheidende Investition:** Die anfängliche Kostenersparnis durch minimierten PM-Aufwand wird fast immer durch erhöhte Risiken, Qualitätseinbußen und letztendlich höhere Gesamtkosten im Projektverlauf überkompensiert.
- **Anpassung der Methodik an die Kundenrealität:** Statt starr an der reinen Lehre von Best Practices festzuhalten, muss eine angepasste, hybride Methodik vorgeschlagen werden, die die spezifische Kundenrealität berücksichtigt.
- **Schulung und Enabling der Kundenmitarbeitenden:** Kundenmitarbeitende sollten durch Coaching und Mentoring in ihren agilen Rollen befähigt werden, um das notwendige Mindset und die Skills aufzubauen.
- **Klare Kommunikation und Stakeholder-Management:** Transparenz über Herausforderungen und potenzielle Risiken ist essenziell, um gemeinsam Lösungsstrategien zu entwickeln und Erwartungen abzugleichen.
- **Fokus auf Prozessintegration statt reiner Rollenbesetzung:** Es geht darum, agile Prinzipien in die bestehenden Kundenprozesse zu integrieren, auch mit geringeren Ressourcen oder in traditionellen Strukturen.
- **Fundierte Vorbereitung als Investition:** Eine detaillierte Discovery-Phase oder ein gut strukturierter Sprint 0 sind keine "Verschwendung von Ressourcen", sondern legen das Fundament für ein klares Scope-Verständnis, ein robustes Backlog und die Integration der Lösung in die realen Geschäftsprozesse.
- **Hybrides Modell als Gold-Standard:** Das hybride Projektmodell verschmilzt die Stärken traditioneller und agiler Methoden und bietet eine optimale Balance aus Planungssicherheit und Anpassungsfähigkeit.