



HEINOLD, SPILLER & PARTNER
UNTERNEHMENSBERATUNG GMBH

HSP-Newsletter Ausgabe 5/2016

Agile Projektmanagementmethoden sind längst in der Verlagsbranche angekommen, versprechen sie doch einen Ausweg aus dem Dilemma sich dauernd ändernder Rahmenbedingungen und Anforderungen, mit denen heute nahezu jedes Projekt konfrontiert ist. Doch Agilität wird nicht einfach durch ein neues Methodeninstrumentarium erreicht, meint [Stephanie Borgert im ersten Artikel](#) - ihr Credo: „Agil‘ ist eine Haltung und keine Methode.“

Agiles Projektmanagement kann auch ein Ansatz sein, um ein Redaktions- und Content Management-System auszuwählen und einzuführen. Die Kunst besteht dabei darin, trotz aller Flexibilität die Zielsetzungen und Rahmenbedingungen (Budget, Zeit, Funktionalitäten) nicht aus dem Auge zu verlieren und alle Beteiligten im Boot zu halten. Wie diese komplexe Aufgabe gelingen kann, beschreibt [Christian Kohl im Interview](#).

Christian Kohl erläutert seine Thesen auch in einem Vortrag auf dem nächsten [CrossMedia-Forum](#), das am 30. Juni 2016 in München stattfinden wird. Mein Tipp: Wenn Sie noch im Mai buchen, erhalten Sie noch der Frühbucherrabatt.

Sehen wir uns in München?

Fragt mit herzlichen Grüßen



Ihr

Ehrhardt F. Heinold

Inhalt dieser Ausgabe

- [Agile Methoden sind nur die halbe Wahrheit!](#)
- [Redaktions- und Content Management-Systeme erfolgreich einführen - Interview mit Christian Kohl](#)
- [Das 18. CrossMediaForum zum Thema effiziente Produktion](#)

Agile Methoden sind nur die halbe Wahrheit!

Von [Stephanie Borgert](#), Borgert@denk-system.com

Sie möchten neue Produkte schnell entwickeln und Ihre Projekte mit wenig Aufwand zum Erfolg bringen? Dabei werden Sie unterstützt von stets motivierten Kollegen und Mitarbei-



HEINOLD, SPILLER & PARTNER
UNTERNEHMENSBERATUNG GMBH

HSP-Newsletter Ausgabe 5/2016

**tern? Die Antwort auf diese Frage lautet in vielen Organisationen: „Ja klar, aber...“ So-
gleich folgen zahlreiche Begründungen und Erklärungen, warum es zurzeit nicht so schnell
oder effizient oder effektiv oder zufrieden geht. Wie also soll die Lösung aussehen? „Agile
Methoden“, lautet die zügige Antwort vieler Berater, Coaches und Organisationsentwick-
ler. Agil ist modern, aber nicht neu.**

Große Aufmerksamkeit hat in den letzten Jahren vor allem ein Modell generiert, das aus der agilen Software-Entwicklung stammt: SCRUM. Lange Zeit nur in der IT bekannt und erprobt, hielt die Methode nach und nach Einzug auch in andere Branchen und Fachbereiche. Heute gibt es kaum noch eine Organisation, in der nicht über agiles Vorgehen, agile Methoden oder agiles Management diskutiert wird. Nach dem Motto „Ah, Sie arbeiten agil? Sie machen also SCRUM“ werden das Modell und der Ansatz leider häufig gleichgesetzt. Dabei ist SCRUM lediglich ein Modell und längst nicht das einzige. Dieser Irrtum ist nur der Anfang einer Kette von Missverständnissen, die sich rund um das Thema „Agilität“ halten. Nachfolgend werden die wesentlichen Knackpunkte dazu erläutert und aufgelöst.

Agil ist nie Methode, sondern immer Haltung

Viele Projekte, die mit traditionellen Vorgehensmodellen umgesetzt werden, sind nicht kundenorientiert und nicht effektiv genug. Diese Feststellung brachte SCRUM hervor, ein neuer Ansatz, der die Software-Entwicklung revolutionieren sollte. Längst ist er auch außerhalb von IT-Projekten etabliert, um (Projekt)-Organisationen agiler und schlanker zu machen. Ob SCRUM oder eine Mischform mit dem traditionellen Ansatz als Modellvorlage fungiert, spielt eine untergeordnete Rolle. Der Kardinalfehler vieler Organisationen liegt darin, Haltung mit Methode zu verwechseln.

Das zeigt sich zum einen bereits in den Versprechungen der agilen Coaches und Berater. Wortreich wird angepriesen, dass mit der Einführung agiler Methoden die Produktivität steigt, die Motivation im Team zunimmt und die Zufriedenheit der Mitarbeiter erhöht wird. Gerade so, als bestünde dort ein linearer Zusammenhang: Methode rein, Produktivität raus. Dem ist nicht so, denn wir arbeiten in komplexen Systemen, die per se nicht vorhersagbar sind. Zudem ist Agilität selbst keine Methode, auch wenn ihr prominentester Vertreter SCRUM mit klaren Rollen, Aktivitäten und Artefakten daherkommt. Damit diese jedoch zielorientiert umgesetzt werden können, braucht es eine Haltung, die Selbststeuerung, Transparenz und Diskurs ermöglicht. Über das bloße Umsetzen von täglichen Stand-Up-Meetings oder das Benennen eines Product Owners lassen sich die Versprechen von höherer Produktivität und gesteigener Motivation nicht einlösen. Im Gegenteil: Wird lediglich eine neue Methode eingeführt, scheitern die agilen Projekte. Oft ist ‚Agil‘ damit verbrannt und die Menschen kehren zum vertrauten „Wir-haben-das-schon-immer-klassisch-gemacht“ zurück. Agile Prinzipien – zu unkonkret

Vier Grundsätze bilden das agile Manifest und damit die Wertebasis für agiles Arbeiten:

1. Menschen und Interaktionen stehen über Prozessen und Werkzeugen
2. Funktionierende Software steht über einer umfassenden Dokumentation



HEINOLD, SPILLER & PARTNER
UNTERNEHMENSBERATUNG GMBH

HSP-Newsletter Ausgabe 5/2016

3. Zusammenarbeit mit dem Kunden steht über der Vertragsverhandlung
4. Reagieren auf Veränderung steht über dem Befolgen eines Plans

SCRUM bringt zusätzlich Rollendefinitionen und Artefakte und jede Menge Begriffe wie Selbstorganisation, Planungsfreiheit oder Demokratie mit. All diese Prinzipien, Werte und Grundsätze sind wichtig und gut, müssen aber erst im jeweiligen Kontext der Organisation beziehungsweise des konkreten Projektes mit Leben gefüllt werden. Passiert das nicht (und das beobachte ich leider sehr häufig), bleiben die Begrifflichkeiten zu allgemein und die Wahrscheinlichkeit für Missverständnisse steigt. Agile Teams beispielsweise werden als selbstorganisiert bezeichnet, und das wird gleichzeitig als eines der Erfolgsmerkmale agiler Methoden propagiert. Diese Aussage ist grundsätzlich richtig, denn jedes komplexe, soziale System ist selbstorganisiert (im Sinne der Systemtheorien). Gemeint ist im Kontext des agilen Projektmanagement aber die Selbststeuerung oder das Selbstmanagement. Die Teams verteilen Aufgaben und Zuständigkeiten selber, es gibt keinen Projektleiter, der Arbeitspakete zuteilt. Das ist Selbststeuerung, keine Selbstorganisation. Missverständnisse dieser Art entstehen, wenn die gemeinsame Sprache nicht geklärt ist und Begriffen „kein Sinn“ gegeben wird.

Zusätzlich braucht es auch konkrete Ideen, wie beispielsweise „Reagieren auf Veränderung“ umgesetzt werden könnte. Welche Eigenschaften und Fähigkeiten muss eine (Projekt)-Organisation denn haben, um erfolgreich agil arbeiten zu können?

Hoch Adaptive Projekte, (fast) ganz konkret

Sicher erwarten Sie an dieser Stelle eine Liste mit Eigenschaften oder Aktivitäten zu lesen, die ich natürlich liefern könnte. Schließlich existiert ein Modell für Hoch Adaptive Projekte (H.A.P.) und beschreibt 41 konkrete Stellschrauben, die jederzeit justiert werden können. Dies würde jedoch den Rahmen dieses Beitrages sprengen und Sie möglicherweise in einer trügerischen Sicherheit wiegen, dass es eine konfektionierte Lösung für Ihre Projektarbeit gibt. Die nackte Wahrheit ist schlicht und ergreifend: Eine solche Lösung existiert nicht. Ihre Projekte sind komplex, weshalb Sie immer den aktuellen Kontext betrachten und berücksichtigen müssen. Es gibt keine Patentrezepte oder Best-Practices, die „one-size-fits-all“ zu übernehmen sind.

Deshalb möchte ich Ihnen an dieser Stelle einige grundsätzliche Gedanken anbieten:

- **Der Wille zählt:** Etablieren Sie agiles Projektmanagement nur, wenn Sie es wirklich wollen.
- **Ändere die Haltung, nicht die Methode:** Haltung und Sichtweisen bestimmen unser Verhalten und unsere Entscheidungen. Methoden sind „nur“ der Rahmen, in dem wir agieren. Soll die Arbeitsweise verändert werden, müssen die Haltungen angepasst werden.
- **Ändere die Bedingungen, nicht die Menschen:** Häufig liest oder hört man, dass sich die Teammitglieder verändern müssen, damit agiles Arbeiten funktioniert. Die Menschen sollen dies tun und jedes lassen. Solche Imperative sind der falsche Ansatz.



HEINDOLD, SPILLER & PARTNER
UNTERNEHMENSBERATUNG GMBH

HSP-Newsletter Ausgabe 5/2016

Menschen verhalten sich „dem System entsprechend“. Ändern Sie die Rahmenbedingungen und schaffen Sie die Möglichkeit für anderes Verhalten, dann werden Sie es an den Menschen beobachten können.

- **Überprüfen Sie Ihr Menschenbild:** „Mit Team x geht das sowieso nicht.“ „Der Eine macht nie mit...“ „Bei uns wird aber immer...“ Das was Sie von Kollegen, Mitarbeitern und dem Projektteam glauben, beeinflusst, wie Sie ihnen begegnen. Sollten Sie den Menschen misstrauen, werden Sie Selbststeuerung in einem Projektteam wahrscheinlich nicht zulassen. Das Menschenbild in einer Organisation steuert maßgeblich das Denken und Verhalten darin. Prüfen Sie es von Zeit zu Zeit.
- **Lassen Sie weg, was behindert:** Die meisten Projektorganisationen basieren auf zu viel Methodik. Fast automatisch wird diese zum Selbstzweck und liefert keinerlei wertschöpfenden Anteil. Lassen Sie alles weg, was Sie im Projekt nicht brauchen. Überprüfen Sie Planung, Reporting, Meetings und all die „üblichen“ Artefakte.

Eines ist hoffentlich zwischen all den Zeilen dieses Artikels deutlich geworden: Agiles Projektmanagement ist ein sinnvoller Ansatz für die Komplexität unserer Zeit. Die Transformation kann jedoch nur gelingen, wenn sie in der Auseinandersetzung mit allen Beteiligten stattfindet. ‚Agil‘ ist eine Haltung und keine Methode. Deshalb lässt sich Agil nicht einfach einführen. Eine Organisation kann sich aber leicht und mit Spaß dorthin entwickeln. Vorausgesetzt, sie will.

Dieser Text ist zuerst auf dem Blog [Organisationshandbuch](#) erschienen.

Über die Autorin

[Stephanie Borgert](#) ist Expertin für holistisches Management, fürchtet sich nicht vor Unerwartetem, Unbeständigkeit und Intransparenz. Die hohe Vernetzung und Dynamik unserer komplexen Welt treibt sie an, Ihre Führungserfahrung aus der IT-Branche zu nutzen und als Autorin, Coach und Vortragsrednerin einen für komplexe Systeme notwendigen Paradigmenwechsel hin zu einem holistischen Management herbeizuführen.

- Entwicklerin des H.A.P.[®]-Modell
- Buchautorin
- Studium der Angewandten Informatik an der Universität Dortmund
- Beratung und Projektleitung in einem internationalen Systemhaus
- Key-Account-Management für den größten Telekommunikationskonzern Europas
- Mehrjährige Tätigkeit für internationale IT-Unternehmen, verantwortlich für Vertrieb, Projektleitung und Business Development im europäischen, asiatischen und US-Telekommunikationsmarkt

Buchtipps

Komplexität prägt unser Jahrhundert und hat unsere Arbeitswelt drastisch verändert. Unklare Anforderungen, kurze Veränderungszyklen, hohe Dynamik und wachsende Vernetzung



HEINOLD, SPILLER & PARTNER
UNTERNEHMENSBERATUNG GMBH

HSP-Newsletter Ausgabe 5/2016

sind die Auswirkungen. Wir begegnen ihnen jedoch mit alten Methoden und Denkweisen. Reflexartig reagieren wir auf diese wachsende Komplexität mit dem Ruf nach Vereinfachung, nach mehr Daten, nach besserer Planung. Aber Komplexität lässt sich so nicht in den Griff bekommen. Stephanie Borgert klärt uns in "[Die Irrtümer der Komplexität Warum wir ein neues Management brauchen](#)" anschaulich und mit lockerem Stil über unsere Irrtümer in Sachen Komplexität auf. Sie liefert relevantes Hintergrundwissen und anwendbares Knowhow für alle Führungskräfte und Manager, die in komplexen Organisationen auch weiterhin gut und richtig entscheiden möchten.

Redaktions- und Content Management-Systeme erfolgreich einführen - Interview mit Christian Kohl

Projekte zur Einführung vom Redaktions- und Content Management-Systemen starten mit großen Hoffnungen und vielen Erwartungen. Doch oft kommt das berühmte "Tal der Tränen", wenn die versprochenen Effizienzgewinne ausbleiben oder crossmediale Möglichkeiten doch nicht "auf Knopfdruck" funktionieren. Was ist dann schief gelaufen? Und wie können solche Projektkrisen vermieden werden? Christian Kohl, Berater, Projektmanager und Referent auf dem nächsten [CrossMediaForum](#), gibt im folgenden Interview Antworten auf diese Fragen. Sein Fazit: "Bei Projektstart muss klar definiert sein, was die Ziele sind, welche Geschäftsmodelle damit zum Erfolg geführt werden sollen und dass es ein gemeinsames Verständnis dieser Zielsetzung im Management und in den beteiligten Abteilungen geben muss."

Projekte zur Einführung von Content Management- und Redaktionssystemen starten oft mit sehr gegensätzlichen Erwartungen: Die einen erwarten Wunder, andere lehnen Veränderungen ab. Wie kann ich als Projektverantwortlicher hier einen für alle akzeptablen Kurs steuern?

Christian Kohl: Es müssen zuerst die Ziele und Erwartungen der verschiedenen Stakeholder über alle Hierarchieebenen hinweg erfasst werden und anschließend die Zielkonflikte identifiziert werden. Erst wenn dieses Bild gezeichnet ist, kann der Kurs definiert werden. Leider ist es nicht ungewöhnlich, dass es unauflösbare Zielkonflikte gibt, in diesen Fällen muss zunächst Einigkeit auf der Geschäftsleitungsebene erzielt werden und diese Vorgabe muss dann auch „von oben“ kommuniziert werden. Im weiteren Projektverlauf gilt es dann darauf zu achten, dass sich die diversen Personen auf der Entscheider-Ebene nicht wieder auseinanderdividieren lassen. Die Ziele und Erwartungen aller Beteiligten sollten zudem transparent gemacht werden – Loyalität und Akzeptanz schafft man meiner Erfahrung nach mit Ehrlichkeit und Transparenz, „secret agendas“ bleiben nicht lange geheim und bewirken genau das Gegenteil. Genau so sollte stets klar kommuniziert werden, was nicht möglich ist und auch nicht umgesetzt werden wird, um keine falschen Hoffnungen zu wecken. Dies immer mit Bezug zu den ausgegebenen und gemeinsam verabschiedeten Zielen, damit klar ist, warum etwas nicht oder anders umgesetzt wird. Weiterhin gilt es unrealistische und überzoge-



HEINOLD, SPILLER & PARTNER
UNTERNEHMENSBERATUNG GMBH

HSP-Newsletter Ausgabe 5/2016

ne Erwartungen klar als solche zu benennen, den Entscheidern dies zu erklären und Alternativen zu präsentieren. Das ist manchmal für externe Beteiligte leichter als für Mitarbeiter.

Wird im Verlag bereits ein CMS oder Redaktionssystem (oder sogar mehrere) eingesetzt, kommt eine zusätzliche Dimension hinzu, der „alt vs neu“ Vergleich. Der spielt sich idR auf zwei Ebenen ab: Zum einen bei den Usern hinsichtlich Benutzerfreundlichkeit, Bequemlichkeit, Effizienz und zum anderen auf der Entscheiderebene, meist mit Fokus auf Kosten und Prozesslaufzeiten. Auch hier muss stets die Rückbesinnung auf die Projektziele erfolgen – ein Nachbau eines Altsystems wird selten erfolgreich sein. Hier gilt es vielmehr zu überzeugen, welche Vorteile dem Unternehmen durch Veränderungen in Prozessen und Arbeitsweisen entstehen, teilweise gilt es auch Ängste vor neuen, unbekanntem Technologien abzubauen. Ein Testsystem/Prototyp oder Gespräche mit anderen Nutzern, die das System bereits einsetzen, kann helfen, diese Barrieren zu überwinden oder zumindest ein besseres Verständnis zu schaffen.

Viele Projekte haben Probleme, weil sich Verlage nicht gut genug auf eine Systemauswahl und –implementierung vorbereiten – von unklaren Geschäftsmodellvorstellungen bis zu nicht detailliert genug aufgenommenen Nutzeranforderungen. Wie viel Vorbereitung ist notwendig, um sich gut vorzubereiten?

Christian Kohl: Leider ist bei dieser Art von Projekten viel Vorbereitung nötig. Es geht hier idR um abteilungsübergreifende Arbeitsprozesse, die sich fast durch das ganze Unternehmen ziehen. Änderungen an einer Stelle haben oft (unerwartete) Auswirkungen an anderen Stellen, Prozessveränderungen können interne Machtgefüge durcheinanderbringen. Was auf jeden Fall so gut wie irgendwie möglich definiert und modelliert sein muss sind die Geschäftsmodelle und die Arbeitsprozesse. Wichtig ist hier die Reihenfolge: Ein Geschäftsprozess ist kein Selbstzweck, er existiert, um das Geschäftsmodell möglichst effizient und effektiv umsetzen zu können, er folgt also gewissermaßen aus dem Geschäftsmodell. Und alle Anforderungen sollten demnach auch aus dem Geschäftsmodell und weiteren Projektzielen abgeleitet werden. Man kann das ein wenig mit einem Fundament beim Hausbau vergleichen: Ist das Fundament nicht sauber erbaut, nützt mir eine Luxusküche recht wenig, wenn das Gebäude leider absackt oder der Strom ständig ausfällt. Neben der Definition der Geschäftsmodelle und der Ableitung der benötigten/gewünschten Arbeitsprozesse macht in vielen Situationen auch eine Konkurrenzanalyse oder Benchmarking Sinn – man muss nicht immer das Rad neu erfinden und kann ggf. best practices von anderen Verlagen übernehmen. Das sind gewissermaßen die Hausaufgaben, auf die dann die eigentliche Anforderungsanalyse aufsetzt.

Das klassische Instrument zur Formulierung von Anforderungen ist das Pflichtenheft. In seinem Anspruch auf Vollständigkeit und seiner Starrheit scheint es jedoch für dynamische Geschäftsmodelle kein passendes Instrument mehr zu sein. Eine agile Vorgehensweise bietet jedoch keinen sicheren Projektrahmen. Wie kann ich dieses Dilemma lösen?

Christian Kohl: In dem man ganz ehrlich die Vollkosten vergangener „Pflichtenheft“-Projekte betrachtet. Auch bei sehr wohldefinierten „Festpreis“-Projekten gibt es idR nachträgliche Anpassungen. Eben weil die Prozesse sich ändern, die Geschäftsmodelle, Inhaltsstrukturen



HEINOLD, SPILLER & PARTNER
UNTERNEHMENSBERATUNG GMBH

HSP-Newsletter Ausgabe 5/2016

usw. im Fluss sind. Insofern ist auch in diesen Szenarien ein Festpreis selten ein echter Festpreis, sondern es gibt „nachträgliche Anpassungen“, „kundenindividuelle Verfahren“ o.s.ä., die nach Projektabschluss dann umgesetzt werden. Es ist in den seltensten Fällen sinnvoll und praktikabel, den kompletten Funktionsumfang a priori vollständig und detailliert zu definieren – genau das ist aber die einzig sinnvolle Grundlage für ein ehrliches Festpreisangebot.

Umgekehrt muss eine agile Vorgehensweise nicht komplett in der Luft schweben. Hier lassen sich beispielsweise Mischformen finden, in denen die Basisfunktionen über einen Festpreis abgedeckt werden und nur kundenindividuelle Anforderungen nach Aufwand anfallen. Zudem bedeutet „agile Vorgehensweise“ ja auch nicht „unbegrenztes Budget“, es gibt Modelle mit Ober- und Untergrenzen, mit denen sich die Risiken für Auftraggeber und Auftragnehmer kapseln lassen. Das reduziert die Unsicherheit ein wenig. Zudem sollte eine sauber umgesetzte agile Methodik das Projekt so steuern, dass mit dem vorhandenen Budget zuerst die wertvollsten / wertschöpfendsten Funktionen umgesetzt werden. Aber dies erfordert einerseits Vertrauen in den Dienstleister, andererseits Bereitschaft im eigenen Haus, entsprechend agil zu arbeiten, d.h. schnelle Entscheidungen ohne lange Gremiumsdiskussionen. Das kann und will nicht jeder.

Insofern bleibt es jedem Unternehmen selbst überlassen, an welcher Stelle sie das Risiko tragen möchten. Klar sollte aber sein, dass es keine Systemeinführung oder –migration ohne Risiken gibt. Und Modelle, in denen sämtliche Risiken einseitig einem Dienstleister aufgebürdet werden, der dann noch preislich „an die Wand verhandelt“ wird, sind nicht nachhaltig. Das ist ein Trugschluss, man mag sich anfangs über den niedrigen Preis freuen, im weiteren Projektverlauf oder Regelbetrieb verfliegt diese Freude allerdings häufig recht schnell.

Woran erkenne ich, dass ein CMS-Projekt in die falsche Richtung läuft und zentrale Anforderungen nicht oder nur unzureichend umgesetzt werden können? Was sind Frühindikatoren?

Christian Kohl: Ein Frühindikator vor Umsetzungsbeginn ist, wenn in der Spezifikationsphase nur schwer oder gar kein Konsens über Standardisierungen erzielt werden kann und immer wieder „Sonderlocken“ gefordert werden. Oder wenn Aussagen und Handlungen der Entscheider nicht kongruent sind. Wird beispielsweise als oberstes Ziel „Kostensenkung“ ausgegeben, dann aber ständig gegen Standardisierung und für Individualisierung entschieden, dann sollten die Alarmglocken schrillen.

Während der Umsetzung ist ein Warnzeichen, wenn die absoluten Basics wie bspw. Inhalte erstellen oder bearbeiten, einfache Workflows einrichten, Standardformate exportieren, Nutzer anlegen, Berechtigungen zuweisen nach den ersten Sprints / Iterationszyklen nicht funktionieren. Das zeugt entweder von falscher Priorisierung in den Sprints/Releases, von technischen Mängeln im Produkt oder von beidem zusammen. Es ist verlockend zu sagen: „Wir kümmern uns um Sonderfunktion X, die ist spannend und macht Stakeholder Y glücklich. Um die Basics müssen sie sich keine Sorgen machen, das konfigurieren wir dann flott in den letzten zwei Wochen.“ Und dann entdeckt man die Abhängigkeiten und Lücken Grundsätzlich sollte immer gelten, dass am Ende eines Sprints/Releases ein benutzbares Sys-



HEINOLD, SPILLER & PARTNER
UNTERNEHMENSBERATUNG GMBH

HSP-Newsletter Ausgabe 5/2016

tem steht, dass dann Stück für Stück mit Zusatzfunktionen angereichert wird. Ein weiterer Grundsatz ist „do the hard stuff first“: komplizierte Features gehören in frühen Sprints umgesetzt, sofern sie wichtig genug sind. Werden solche Funktionalitäten ständig aufgeschoben, kann dies ebenfalls ein Warnzeichen sein (muss aber nicht).

Ein weiterer Indikator ist die Zeit, die für wertschöpfende Funktionen oder Prozesse aufgewendet wird vs die Zeit, die für Marginalien, obskure Details und selten gebrauchte Sonderfunktionen verwendet wird. Wenn der Zeitaufwand für letzteres überwiegt, sollten die Alarmglocken läuten (es sei denn, der Rest funktioniert schon einwandfrei und es ist noch Budget übrig ...).

Schließlich noch ein vierter Punkt, der nicht für alle Projekte zutrifft. Handelt es sich um eine Migration und wird erwartet, dass das Altsystem mehr oder weniger 1:1 abgebildet wird, ist das ebenfalls ein Warnsignal. Denn die beste Version des Altsystems ist das Altsystem selbst, ein anderes System wird unweigerlich in verschiedenen Aspekten anders, besser und schlechter sein, aber niemals 1:1 dem Altsystem entsprechen.

Wie manage ich eine solche Projektkrise am besten?

Hier gibt es etliche Ansatzpunkte, je nachdem, wie weit der Prozess fortgeschritten ist. Es gibt gewisse Faustregeln. Zuerst einmal die Vorbedingungen überprüfen: Sind Stakeholder, Rollen, Personas, Geschäftsmodelle, Ziele, Arbeitsprozesse klar definiert, die Definitionen akzeptiert und transparent kommuniziert? Wenn nein, dann wäre dies der allererste Schritt. Haben sich vielleicht Ziele oder Geschäftsmodelle verändert – dann müssen die Auswirkungen dieser Veränderungen auf Anforderungen und damit ggf. auf Budget und Zeitplan ermittelt werden. Während des Umsetzungsprojekts ist es meiner Ansicht nach unabdingbar, dass der Auftraggeber ausreichend Ressourcen vorhält, um aktiv das Projekt kontrollieren und steuern zu können. Das bedeutet vor allem, ständig zusammen mit dem Dienstleister (oder den internen Entwicklern) die Iterationen zu planen, Prioritäten festzulegen, Entscheidungen zu treffen.

Steckt die Entwicklung in einer Sackgasse, weil ein Featurewunsch nicht lösbar ist, hilft es häufig, einen Schritt zurück zu treten und sich an den Zielen zu orientieren. Häufig muss es gar nicht das Feature an sich sein, sondern das Ziel kann auch auf andere Art und Weise erreicht werden. Auch Methoden aus dem agilen Baukasten helfen, in dem komplexe Themen bspw. durch User Stories „atomisiert“ und damit besser greifbar gemacht werden.

Vor allem aber sollte jede Anforderung, jedes Epic, jede User Story darauf überprüft werden, welchen Wert sie schafft, wie sie zum Erreichen der Ziele, zum Erfolg des Geschäftsmodells beiträgt. Und dann muss daran ausgerichtet priorisiert werden.

Dein Vortrag auf dem nächsten [CrossMediaForum](#) lautet: „Unklarheiten überall, oder: Warum CMS-Projekte ihre Ziele verfehlen (und wie Sie das verhindern können)“. Was wird die zentrale Botschaft sein?

Christian Kohl: Die zentrale Botschaft wird sein, dass vor Projektstart klar definiert sein muss, was die Ziele sind, welche Geschäftsmodelle damit zum Erfolg geführt werden sollen und



HEINOLD, SPILLER & PARTNER
UNTERNEHMENSBERATUNG GMBH

HSP-Newsletter Ausgabe 5/2016

dass es ein gemeinsames Verständnis dieser Zielsetzung im Management und in den beteiligten Abteilungen geben muss. Dass im weiteren Verlauf ein „Product Owner“ o.ä. anhand und im Rahmen dieser Vorgaben und Ziele eigenständig und schnell Entscheidungen treffen und Priorisierungen vornehmen können sollte. Und schließlich: Dass es keine Wunder gibt. Billig, maximum flexibel und super individuell auf die eigenen Bedürfnisse angepasst, das ist eine Utopie. Die bittere Pille, die es zu schlucken gilt: Wenn ich nicht bereit bin, zu standardisieren, dann wird es wahrscheinlich etwas teurer Und wenn Standardisierung nur ein Lippenbekenntnis ist, dann rächt sich das im Projektverlauf bitter, weil das Fundament nicht stimmt.

Das 18. CrossMediaForum zum Thema effiziente Produktion

„**Mehr Produktivität, mehr Produkte: Cross Media-Publishing in der Praxis**“ – das 18. CrossMediaForum beschäftigt sich am 30. Juni 2016 in München mit der Frage, wie Verlage durch mehr Produktivität eine wachsende Zahl von Produktarten und Medienkanälen managen können. Verlage und führende Anbieter von crossmedialen Redaktionssystemen und Softwaretools zeigen innovative Lösungen in der Praxis. Zum Abschluss des Forums werden die Fallstricke bei der Systemauswahl erläutert und zwei aktuelle Studien vorgestellt, die Verlage dabei unterstützen, für ihre Contestrategie die richtige IT-Lösung zu finden.

Programm

- **Besser zusammenarbeiten und automatisiert produzieren: Vom Manuskript zum Buch und E-Book ohne Versions-, Änderungs- und Kommunikationschaos**
Christian Marchsreiter, CEO smartwork solutions GmbH
- **Best of Best Practice – Möglichkeiten und Fallstricke des Multi-Channel Publishing**
Vitus Graf, Analyse und Systemberatung, MarkStein Software GmbH
- **Vollautomatischer und crossmedialer Satz eines Geografie-Lexikons, eines Fachbuchs und eines Briefmarkenkatalogs. 1000 Seiten in 20 Minuten perfekt gesetzt**
Stephan Selle, Geschäftsführer zweitwerk GmbH, Claus Dieter Ziegler, Geschäftsführer me-ti GmbH
- **Mehr Produkte! Weniger Produktivität? Der Ausweg aus diesem Dilemma**
Hans Schwendner, Leiter IT / Organisation Walhalla Fachverlag, Mario Kandler, Geschäftsführer SiteFusion GmbH
- **Don Bosco Verlag: Zeit für's Wesentliche! Schlanke XML-Prozesse für mehr Ideen und Kreativität**
Karl Bauer, Herstellung Don Bosco Medien, Matthias Kraus, Geschäftsführer Appsoft GmbH
- **Unklarheiten überall, oder: Warum CMS-Projekte ihre Ziele verfehlen (und wie Sie das verhindern können)**
Christian Kohl, Berater & Projektmanager



HEINOLD, SPILLER & PARTNER
UNTERNEHMENSBERATUNG GMBH

HSP-Newsletter Ausgabe 5/2016

- **Geschäftsmodelle, Geschäftsprozesse, Technologiemuster: Ergebnisse einer Studie zum Konzept von Publishing 4.0**
Jörn Fahsel, Wissenschaftlicher Mitarbeiter, Fachbereich Buchwissenschaft, FAU Erlangen-Nürnberg
- **Evaluierung und Einführung eines Content Management Systems - das neue Yellow Paper der Deutschen Fachpresse**
Round Table-Diskussionen mit den Referenten

Alle Informationen und die Anmeldeunterlagen finden Sie auf www.crossmediaforum.de.

Impressum

Heinold, Spiller & Partner Unternehmensberatung GmbH
Behringstraße 28a, 22765 Hamburg
Vertretungsberechtigte Geschäftsführer: Ehrhardt F. Heinold, Ulrich Spiller
Handelsregister: HRB 59101 Amtsgericht Hamburg, Ust-IdNr.: DE 173527460

E-Mail: newsletter@hspartner.de
Internet: <http://www.hspartner.de/>
Blog: <http://publishing-business.blogspot.com/>

Dies ist der monatliche Newsletter von Heinold, Spiller & Partner. Wir beschäftigen uns in unserem Newsletter jeweils mit aktuellen Branchenthemen.

Achtung: Wenn Sie diesen Newsletter nicht mehr erhalten wollen, schicken Sie bitte eine E-Mail an newsletter@hspartner.de mit dem Hinweis: "abbestellen".

Service: Sie können diesen Newsletter auch als PDF-Dokument von unserer Website herunterladen: [Newsletter-Archiv](#)