

## Lean Project Management

# Was heißt „Lean“ für die Software-Entwicklung?

Lean – so lautet ein aktuelles Zauberwort nicht nur im Management, sondern auch bei der Software-Entwicklung. Alle wollen „schlank“ und auf keinen Fall „fett“ sein. Vergessen wird bei dem Lean-Hype jedoch zuweilen, worum es beim Lean Management letztlich geht: möglichst viel Wert schaffen – für den Kunden.

**R**ank und schlank und ohne ein überflüssiges Gramm Fett – so wollen nicht nur der Mann und die Frau von heute, sondern auch moderne Unternehmen sein. Dieser Eindruck drängt sich zuweilen beim Lesen von deren offiziellen Verlautbarungen auf. So häufig taucht in ihnen das Wort „lean“ auf. Die einen wollen Kosten optimieren, die anderen ihre Abläufe verschlanken und wieder andere die Servicequalität verbessern. Ohne Zweifel: „Lean“ ist „in“. Doch was bedeutet „Lean“ eigentlich? Ist Lean nur ein Mittel zur Kostensenkung? Oder lässt sich mit Lean der Traum vom durchrationalisierten Unternehmen verwirklichen, das eine immer bessere Qualität produziert? Oder zielt Lean darauf ab, den Kunden mehr Nutzen zu bieten, um im Wettbewerb mit anderen Unternehmen die Nase vorne zu haben?

### Werte schaffen und Verschwendung vermeiden

Analysiert man die verschiedenen Lean Management-Methoden und -ansätze (wie Wertstromdesign, 5S, Six Sigma, Kaizen, Kanban, Standardisierung, Poka Yoke und Heijunka), dann stellt man fest, dass diese stets folgende zwei Ziele anstreben:

- Werte für die Kunden schaffen und
- Verschwendung vermeiden.

Die betriebliche Praxis ist jedoch eine andere. Dort konzentrieren sich die entsprechenden Initiativen meist auf das zweite Ziel: Verschwendung vermeiden. Als Verschwendung wird hierbei alles betrachtet, was Ressourcen kostet oder bindet und keinen Beitrag zum Erreichen der (finanziellen) Unternehmensziele leistet – wie zum Beispiel Wartezeiten, überflüssige Kontrollstrukturen und Dokumentationen. Wer sich

jedoch nur auf das Ziel „Verschwendung vermeiden“ konzentriert, gewinnt nur kurzfristig. Langfristig sind Lean-Initiativen nur erfolgreich, wenn sie auch das erste Ziel verfolgen: Werte für die Kunden schaffen.

Aus Kundensicht lässt sich die Frage leicht beantworten, was Verschwendung ist: Alles, wofür der Kunde nicht bereit ist, zu bezahlen, muss auf den Prüfstand. Lean bedeutet also in erster Linie, den Blick auf die Organisation so zu verändern, dass der Kundennutzen im Vordergrund steht.

### Selbstverantwortung statt Steuerung und Kontrolle

Leiter – nicht nur von IT-Projekten – streben meist danach, alles selbst zu steuern und zu kontrollieren. Ein solches Verhalten führt dazu, dass Mitarbeiter die Verantwortung für Qualität und Kundennutzen an das Management delegieren. Getreu dem Motto „Was kümmert mich der Kunde, wenn die da oben mir ständig in die Quere kommen“.

Lean Management hingegen verlagert die Verantwortung für die Organisation konsequent vom Zentrum an die Peripherie. Nicht das Management entscheidet, was richtig ist, sondern diejenigen, die im direkten Kontakt mit den Kunden stehen. Immer dann, wenn ein Problem auftritt oder eine Verbesserungsmöglichkeit sichtbar wird, entscheiden diese Personen selbst, was es zu tun gilt. Das Management wird lediglich informiert. Es gibt auch keine Verlagerung von Verantwortung auf eine externe Qualitätssicherung. Diese ist in den Arbeitsprozess integriert.

In der Softwareentwicklung wird dies zum Beispiel dadurch erreicht, dass es kein spezielles Testteam gibt, welches den ent-

wickelten Programmcode übernimmt, um Fehler zu beseitigen. Anstelle des Testteams wird der Entwicklungsprozess testgetrieben (Test Driven Development) aufgebaut: Das Entwicklungsteam entwickelt zuerst Testfälle, bevor es an die Programmierung geht. Ist der Programmcode fertiggestellt, wird er unverzüglich ins Gesamtsystem integriert und getestet. Nur wenn dieser Test erfolgreich ist, wird der neu entwickelte Code freigegeben.

Ein weiterer, wichtiger Aspekt ist: die Flexibilität der Arbeitsprozesse erhöhen. Eine Reduktion von Prozessvarianten, wie sie beispielsweise bei Six Sigma angestrebt wird, führt zu starren, unflexiblen Prozessen. Das Unternehmen reagiert nur langsam, wenn überhaupt, auf neue Kundenbedürfnisse. Lean hingegen fokussiert Initiativen zur Prozessverbesserung auf diese Kundenbedürfnisse. „Haben wir genügend Spielräume, um rasch auf neue Anforderungen zu reagieren?“ Im Zweifelsfall ermutigt Lean Management, Regeln außer Kraft zu setzen oder vom Standard abzuweichen.

### IT wird zum Werkzeug für Kundennutzen

Wenn ein Unternehmen „lean“ ist, dann muss dies auch dessen IT sein. Lean heißt in diesem Zusammenhang, dass die IT Teil des Bestrebens wird, alles am Kundennutzen auszurichten und Verschwendung zu reduzieren. Ziel der (internen und externen) IT-Lieferanten muss es also sein, nicht nur das abzubilden, was bisher gemacht wird. Sie müssen sich auch fragen, inwieweit die bisher in der Software abgebildeten Abläufe wirklich geeignet sind, Kundennutzen zu erzeugen. Dabei gilt: Im Zweifelsfall sollte

eher weniger als mehr Funktionalität implementiert sein.

In einer Umgebung, die lean sein will, ist es nicht ausreichend, die IT am Laufen zu halten. Die IT muss sich vielmehr daran messen lassen, ob sie das jeweilige Geschäftsfeld wirklich unterstützt. IT-Lieferanten müssen sich die Frage stellen: Erzeugen wir für die Fachabteilung ausreichend Nutzen in Relation zur getätigten Investition? Überflüssige Lizenzen, nur teilweise genutzte Anwendungen oder unzufriedene Anwender sind im Sinne von Lean Verschwendung.

Was folgt daraus für IT-Projekte? Von welchen Denkansätzen sollten sie leiten lassen und wie sollten sie gemanagt werden, um den Kundennutzen zu erhöhen? Einige Anregungen:

- IT-Projekte sollten sich am Bedarf der Zielgruppen orientieren. Nicht alle Anwender benötigen denselben Funktionsumfang. Beginnen Sie, Anwender differenzierter zu betrachten. Bilden Sie Kategorien von

### Lean Project Management organisiert Teams kundenorientiert statt nach fachlichen Disziplinen

Anwendern. Gruppieren Sie zum Beispiel nach der Häufigkeit der Nutzung oder nach der IT-Affinität und entwickeln Sie spezifische Zugänge zum IT-System oder spezifische Trainings zur Bedienung.

- IT-Projekte sollten unnötige Vielfalt vermeiden. Nicht jeder Mitarbeiter benötigt jede Funktion. Er muss auch nicht alle Daten eingeben und einsehen können. Er möchte diese unnötige Vielfalt, die ihn häufig überfordert, auch nicht. Denn sie stresst ihn und aus Unternehmenssicht ist sie Verschwendung und kostet unnötige Lizenzgebühren. Konzentrieren Sie sich also beim Entwickeln von IT-Lösungen auf die Kernanforderungen der verschiedenen Rollenträger in den Arbeitsprozessen. Reduzieren Sie Benutzerschnittstellen auf das rollenspezifische Minimum und schaffen Sie unterschiedliche Zugänge.

- IT-Projekte sollten flexible IT-Systeme liefern. Damit Unternehmen rasch auf neue Kundenbedürfnisse reagieren können, be-



#### Jürgen Rohr

Der Autor ist Inhaber der Projektmanagement-Beratung Vedanova, Wiesbaden. Er ist Co-Autor des Buchs „Prozessorientiertes Projektmanagement“, das im Hanser Verlag erschienen ist.

- E-Mail: [juergen.rohr@vedanova.de](mailto:juergen.rohr@vedanova.de)
- Internet: [www.vedanova.de](http://www.vedanova.de)

nötigen sie eine IT, die schnell an neue Arbeitsprozesse angepasst werden kann. Die Architektur der IT-Systeme sollte so konzipiert sein, dass Prozessvarianten je nach Bedarf ein- und ausgebaut werden können. So zum Beispiel eine neue Kalkulationsmethode für bereichsübergreifende Ausschreibungen.

- IT-Projekte sollten selbst Lean sein. IT-Entwicklungsprojekte müssen flexibel auf neue Anforderungen reagieren können, damit sie den gewünschten Beitrag zu Lean-Initiativen leisten. Denn was nutzt es, wenn eine Fachabteilung ihre Arbeitsprozesse rasch an neue Bedürfnisse anpasst, das geplante IT-System aber noch auf dem alten Stand ist, weil die Anforderungen zu Beginn des IT-Projekts festgeschrieben wurden? Orientieren Sie sich an agilen Methoden, um die nötige Flexibilität zu bewahren.

#### Lean Project Management ist eine Denkhaltung

Konsequent umgesetzt, lässt sich Lean Project Management als eine Denkhaltung beschreiben, die alles am Kundennutzen ausrichtet. Dies beginnt bei der Beziehungsgestaltung zwischen Fachseite und Projekt. Wo früher ein kontradiktorisches, auf Verträgen beruhendes Verhalten gang und gäbe war, hält im Lean Project Management eine auf Vertrauen beruhende Beziehung Einzug. Die Beteiligten versuchen weniger, sich abzusichern. Sie arbeiten vielmehr daran, sich wechselseitig immer besser einzuschätzen zu lernen.

Für die Fachseite bedeutet dies, ein Verständnis für Möglichkeiten der Entwick-

lungsmethodik und der Technologie zu entwickeln. Für die IT-Seite bedeutet dies, sich so tief in die fachlichen Abläufe und Bedürfnisse einzuarbeiten, dass sie ein Gefühl dafür bekommt,

was für die Kunden der Fachseite wirklich wichtig ist und was nicht.

Lean Project Management organisiert Teams kundenorientiert statt nach fachlichen Disziplinen wie Entwicklung, Test und Dokumentation. Kundenorientierte Teams reden möglichst direkt mit den jeweiligen (internen oder externen) Kunden. Sie sind so aufgebaut, dass sie ein Ergebnis mit direktem Kundennutzen produzieren. In IT-Projekten bedeutet dies: Analytiker, Designer, Entwickler und Tester bilden ein Team.

Lean Project Management setzt auf kurze Durchlaufzeiten. Ein IT-Projekt nach Lean-Prinzipien produziert regelmäßig (typischerweise nach zwei bis acht Wochen) lauffähige Programmteile, die an den Kunden ausgeliefert werden. Dies ermöglicht ein zeitnahes Feedback, ein kontinuierliches Lernen und eine ständige Verbesserung der Ergebnisse.

Lean Project Management stellt den Kundennutzen in den Fokus. Statt Entscheidungen zentral zu treffen, setzt die Projektleitung alles daran, dass jedes Teammitglied weiß, welche Ziele der Kunde mit dem IT-Projekt verfolgt. Damit befähigt die Projektleitung jeden Einzelnen, im Sinne dieser Ziele zu entscheiden – und entlastet sich von der Bürde, alles steuern und kontrollieren zu müssen. Ein Schwerpunkt des Lean Project Management liegt deshalb darauf, hierfür die erforderlichen Kommunikationsmöglichkeiten einzurichten. Informationstransparenz ist das A und O.

Wenn sich Projektleiter diese Grundprinzipien zu Eigen machen, ist Lean Project Management kein Hype. Es setzt vielmehr das gesamte Potential des Projekts im Sinne der Kundenziele frei.