



Patrick Sailer

Professor für Organisation, Management und Wirtschaftspsychologie, Hochschule Fresenius München

patrick.sailer@hs-fresenius.de



Stephan Kaiser

Universitätsprofessor am Institut für Organization, Strategy & People, Universität der Bundeswehr München

stephan.kaiser@unibw.de



Georg Loscher

Wissenschaftlicher Mitarbeiter am Institut für Organization, Strategy & People, Universität der Bundeswehr München

georg.loscher@unibw.de

Routinen in der agilen Projektarbeit

Paradoxe Erkenntnisse zur Dynamik von Routinen

Die Dynamik ineinandergreifender organisatorischer Routinen ist bislang wenig erforscht. In einer empirischen Studie zu agiler Projektarbeit zeigte sich, dass die Agilität eines Projekts nicht nur von Personen- und Kontextfaktoren abhängt, sondern vor allem davon, wie gut es gelingt, voneinander abhängige Routinen zu koordinieren.¹ Überraschenderweise führt die vermeintlich flexible Ausführung von Routinen zu starken Einschränkungen der Agilität des Projekts. Die Zusammenhänge zwischen der Ausführung einzelner Routinen und den Auswirkungen auf der Ebene des Gesamtprojekts sind komplex, sollten aber in der Praxis stärker berücksichtigt werden.

Einleitung

Die Forschung zur Dynamik organisationaler Routinen ist mittlerweile einige Jahrzehnte alt (siehe Kasten 1).² In der Anfangsphase konzentrierte sich die Forschung zu Routinedynamik auf die Dynamik innerhalb einzelner Routinen. In jüngster Zeit rückt jedoch die Dynamik zwischen mehreren Routinen in den Vordergrund. Dabei werden insbesondere die Wechselwirkungen und Abhängigkeiten zwischen den Routinen betrachtet. Frühere Studien haben diese Aspekte hauptsächlich in Kontexten untersucht, in denen Routinen nur lose miteinander verbunden sind. Organisatorische Aufgaben werden jedoch in der Regel durch eng vernetzte und stark voneinander abhängige Routinen erfüllt. Als Folge

dieser Vernetzung bilden einzelne Routinen den Kontext für die Ausführung anderer Routinen.

Ein gutes Beispiel für solche eng vernetzten Routinen sind die Routinen agiler Projekte. Es gibt heute kaum eine Organisation, die nicht zumindest in Teilen mit agilen Projektmanagementmethoden arbeitet.³ Routinen für agiles Arbeiten, wie sie z.B. Scrum vorsieht (siehe Kasten 2), gelten als ausgereift und fortschrittlich. Ein empirischer Blick auf agile Projekte zeigt jedoch, dass die tatsächlich erreichte Agilität von verschiedenen Faktoren abhängt. Versteht man unter Agilität des Projekts die Fähigkeit, sich im Projektverlauf flexibel an neue Projekt- und Kundenanforderungen anzupassen⁴, so lassen sich zwei wichtige Ergebnisse unserer Forschung berichten. Zum einen sind es externe Faktoren wie spezifische Rollen, Akteure und der organisatorische Kontext, die die Agilität des Projekts beeinflussen. Zum anderen sind es komplexe interne Dynamiken, die zwischen voneinander abhängigen Routinen wirken und sich aus der Art und Weise ergeben, wie einzelne Routinen der Projektarbeit ausgeführt werden.⁵

Wechselwirkung und Koordination von Routinen

Routinen haben eine innere Dynamik, die sich aus dem Zusammenspiel von abstrakten Vorgaben und konkreten Handlungen ergibt. Beispielsweise einigt sich ein Projektteam darauf, den Prozess der Risikoabschätzung nur teilweise durchzuführen, da bestimmte Teilschritte für das konkrete Projekt nicht relevant erscheinen. Es passt also sein konkretes Handeln im Rahmen der Routine „Risikoabschätzung“ an die Projektsituation an. Eine solche Veränderung des Handlungsmusters wird in der Routineforschung als flexibilitätsfördernde emergente Ausführung der Routine bezeichnet. Das bewusste Festhalten am Prozess der Risikoeinschätzung, unabhängig davon, ob es in der konkreten Situation auch andere sinnvoll erscheinende Möglichkeiten gäbe, wird dagegen als mühsame Ausführung der Routine bezeichnet. Solche Dynamiken in Bezug auf einzelne Routinen sind in der Organisationsforschung bereits intensiv diskutiert worden.⁶

Organisationale Routinen

Routinen werden in der Organisationsforschung als regelmäßige und vorherseh-bare Verhaltensmuster zwischen mehre-ren Akteuren verstanden und sind somit keine Gewohnheiten einzelner Akteure, sondern ein organisationales Phänomen. Sie bestehen aus dem Zusammenspiel von

- abstrakten Skripten, die Handlungen orientieren, z.B. eine Prozessbeschreibung (ostensiver Aspekt)
- konkreten Handlungen, die in Situationen eingebettet sind (performativer Aspekt).

Durch dieses Zusammenspiel können Routinen interessanterweise sowohl zu Wandel als auch zu Stabilität führen.

Im Organisationsalltag sind jedoch typischerweise mehrere Routinen miteinander verknüpft. Ein gutes Beispiel hierfür sind agile Projekte, in denen viele verschiedene Routinen regelmäßig durchgeführt und koordiniert werden müssen. Im agilen Projektmanagement mit Scrum (siehe Kasten 2) lassen sich mindestens fünf verschiedene Routinen unterscheiden, die sowohl im sogenannten „Scrum Guide“ für Praktiker (unter leicht anderem Namen) genannt werden als auch in unserer Fallstudie empirisch beobachtet wurden.⁷ Diese sind stark voneinander abhängig (interdependent) und bilden daher ein Routinencluster. Weiterführend lässt sich festhalten: In einem Cluster von Routinen wirken die beteiligten Routinen wechselseitig aufeinander ein, z.B. indem der Output einer Routine den Input der nachfolgenden Routine bildet. Die Koordination der Routinen erfolgt häufig über Schnittstellen zwischen den Routinen, z.B. über Signale, die das Ende oder den Beginn einer Routine auslösen.

Unsere empirische Fallstudie

Die noch junge Forschung zu Wechselwirkungen zwischen mehreren Routinen konzentrierte sich bisher auf eher lose miteinander verbundene Routinen, z.B. in einem Innovationsnetzwerk, und auf langfristige Dynamiken über Jahre hinweg. In unserer Studie haben wir dagegen eng miteinander verbundene Routinen in ihrer kurzfristigen Dynamik über Tage und Wochen untersucht. Dazu haben wir einen ethnographischen Zugang gewählt, um die Komplexität sozialer Handlungsabläufe zu untersuchen. Wir konzentrierten uns dabei auf ein Projekt, in dem Inhouse-Berater die Scrum-Methode für agile Projektarbeit einsetzten.

Unsere Datenerhebung umfasste umfangreiche Beobachtungen, Artefaktanalysen und Interviews. Insgesamt wurden 600 Stunden an Beobachtungsdaten gesammelt, die durch Fotografien von Artefakten wie dem Kanban-Board sowie formale und ethnografische Interviews mit Schlüsselinformanten und Projektbeteiligten ergänzt wurden. Da ein tiefes, qualitatives Verständnis der Einflüsse auf die Agilität in Projekten angestrebt wurde, stellten die teilnehmenden Beobachtungen die wichtigste Datenquelle dar. Feldnotizen, Interviewtranskripte und Dokumente wurden alle in MaxQDA, einer Software zur qualitativen Datenanalyse, gespeichert. Für alle Daten wurden den Teilnehmenden

Scrum

In der agilen Projektmanagementmethode Scrum können mindestens fünf Routinen unterschieden werden:

- Zielroutine: Überprüfung und Anpassung der Projektziele
- Planungsroutine: Projektaufgaben planen
- Status-Routine: Informationen über den Status der Aufgaben mit dem Team austauschen
- Kunden-Feedback-Routine: Kunden-Feedback einholen
- Team-Feedback-Routine: Austausch von Team-Feedback

Darüber hinaus gibt es in Scrum drei verschiedene Rollen:

- Product Owner: Verantwortlich für die Produktvision und Priorisierung
- Scrum Master: Verantwortlich für die Durchführung der oben genannten Routinen
- Projektteam: Verantwortlich für die Erstellung der Funktionalität

in einer Einverständniserklärung Anonymität, Datenschutz und Vertraulichkeit zugesichert. Die Datenanalyse erfolgte in mehreren Schritten, die dem Ansatz von Miles und Huberman zur Analyse qualitativer Daten folgen.⁸

Der Praxisfall

Zur Beantwortung der Forschungsfrage wurde eine explorative qualitative Fallstudie zu einem Projekt einer internen Beratungseinheit in einem deutschen DAX-Konzern durchgeführt. Die dortige interne Beratungseinheit deckte das gesamte Spektrum von der Strategieberatung bis hin zur operativen Beratung ab. Zur Beantwortung der Forschungsfrage wurde ein Beratungsprojekt ausgewählt, in dem Scrum als agile Methode eingesetzt wurde. Konkret handelte es sich um ein Verbesserungsprojekt für eine Geschäftseinheit, die die interne Unternehmensberatung um Beratungsunterstützung bat, da es wiederholt zu Terminüberschreitungen in ihren Engineering-Projekten gekommen war. Die Beratungsunterstützung umfasste die Bildung und Qualifizierung von Teams, die an Verbesserungsvorschlägen arbeiteten, sowie die Bildung von Managementteams, die diese Verbesserungen priorisieren und umsetzen sollten.

Der Einfluss von Rollen, Akteuren und Kontext

Unser empirischer Blick auf agile Projekte hat zunächst gezeigt, dass die tatsächlich erreichte Agilität nicht nur von Routinen, sondern auch von individuellen Rollen, handelnden Akteuren und dem organisationalen Kontext abhängt. Trotz des ausgefeilten Methodenarsenals von Scrum hängt die Agilität des Gesamtprojekts von verschiedenen Faktoren ab.

Rollen: Von den fünf beobachteten Routinen brachten vor allem die Zielroutine, die Planungsroutine und die Kundenfeedbackroutine Agilität in das Projekt. Dies ist nachvollziehbar darauf zurückzuführen, dass in diesen Routinen vermehrt Gelegenheiten bestanden, veränderte Kundenwünsche wahrzunehmen und darauf zu reagieren. Konkret gaben die Kunden z.B. bei der Zielüberprüfung Rückmeldungen, die wiederum die Projektaufgaben und die gewünschten Projektergebnisse veränderten. Dabei beeinflusste vor allem die Rolle des Scrum Masters die Agilität im Projekt, indem er auf die Einhaltung der Routinen achtete. So achtete der Scrum Master in der Statusroutine darauf, dass sich jeder Teilnehmer an die vorgegebenen Fragen hielt ("Was habe ich gestern erreicht?", "Was mache ich heute?" und "Wo brauche ich Unterstützung?"). Wenn Projektmitglieder begannen, die Routinen zu verändern, indem sie z.B. Aufgaben

Agilität

Unter Agilität in Projekten wird die Fähigkeit eines Projektteams verstanden, die Projektplanung schnell an Veränderungen im Umfeld anzupassen.

Konkret haben wir eine Anpassung dann festgestellt, wenn sich die Projektziele, die Projektaufgaben oder die gewünschten Projektergebnisse aufgrund veränderter Kundenanforderungen oder technologischer Veränderungen nachweislich geändert haben.

Fand keine Anpassung statt, haben wir dies als verminderte Agilität festgehalten.

detaillierter technisch diskutierten als im Zeitbudget vorgesehen, griff der Scrum Master ein und setzte die ursprüngliche Routine durch.

Akteure: Wir konnten auch feststellen, dass die bisherigen Erfahrungen der Akteure mit Projektmanagementmethoden einen Einfluss auf die Agilität im Projekt hatten. Ein wichtiger Unterschied zwischen traditionellem Projektmanagement und Scrum ist die Art und Weise, wie Aufgaben verteilt werden: Im traditionellen Projektmanagement weist der Projektmanager den Teammitgliedern Aufgaben zu, in Scrum wählen die Teammitglieder ihre Aufgaben selbst aus. Dies geschieht zu Beginn jeder neuen Woche, wenn die Teammitglieder ihre Aufgaben auswählen, in der Erwartung, dass in dieser Woche keine weiteren Aufgaben hinzukommen. Der berufliche Hintergrund des Scrum Masters bestand zu einem großen Teil aus Erfahrungen mit traditionellen Projektmanagementmethoden. In hektischen Zeiten, in denen das Team unter hohem Druck stand, führte dies zu überraschenden Veränderungen der Routinen. So teilte der Scrum Master plötzlich täglich Aufgaben zu, anstatt die Teammitglieder ihre Aufgaben für die Woche auswählen zu lassen. Diese veränderte Praxis behinderte jedoch eine schnelle Anpassung an Kundenwünsche, da der Kunde oft gar nicht einbezogen wurde.

Kontext: In Bezug auf den organisatorischen Kontext beobachteten wir, wie die Routinen von den bestehenden Geschäftsprozessen und der Geschichte der Organisation beeinflusst wurden. Beispielsweise wurde ein bestehender Controlling-Prozess auf das Beratungsprojekt angewendet, was dazu führte, dass das Projektteam in unregelmäßigen Abständen aufgefordert wurde, über den Projektstatus zu berichten. Wir stellten auch einen Einfluss der Organisations- und Führungskultur auf die Agilität fest. Zum Beispiel war es nicht ungewöhnlich, dass das Topmanagement des Kunden ein einzelnes Teammitglied direkt anrief und ihm eine Aufgabe übertrug, die den Ergebnissen der vorherigen Planungsroutine widersprach. Diese Änderungen waren oft nicht allen Teammitgliedern klar, und der Projektleiter des Kunden war oft nicht involviert.

Gelungene und fehlgeschlagene Koordination von Routinen

Unsere Studie zeigt darüber hinaus, wie die gelungene bzw. misslungene Koordination voneinander abhängiger Routinen die Effektivität und Agilität eines Clusters eng miteinander verbundener Routinen beeinflusst. Konkret haben wir drei Muster gelungener bzw. misslungener Koordination identifiziert: Verkettung, Orchestrierung und Reflexion bzw. Stolpersteine, Irritationen und Fehlplanungen.

Beispielsweise musste der Projektleiter für eine erfolgreiche Koordination zwischen den Routinen an einem Abend die anderen Projektmitglieder gegen ihren Widerstand mühsam zusammenbringen, um die Projektziele auf einem Kanban-Board zu aktualisieren (Zielroutine). Dabei erinnerte er das Team daran, dass alle Projektaufgaben zur Erreichung dieser Ziele beitragen sollten und fragte zunächst die Kundenvertreterin, ob sie mit diesen Zielen noch einverstanden sei und ob das Team daraus Unterziele für den nächsten Sprint (die nächste Woche) ableiten könne. Nachdem ein weiteres Unterziel hinzugefügt wurde, leitete das Team daraus Arbeitsaufgaben für die nächste Woche ab (Planungsroutine).

Muster gelungener Koordination zwischen Routinen		Muster fehlgeschlagener Koordination zwischen Routinen	
Muster	Beschreibung	Muster	Beschreibung
Verkettungen	Vordefinierte Aktionen verketteten den Output einer Routine mit anderen Routinen.	Stolpersteine	Fehlende Outputs einer Routine bringen andere Routinen, die diese Outputs benötigen, ins „Stolpern“.
Orchestrierung	Routinen koordinieren sich über die gleichen materiellen, räumlichen oder zeitlichen Ressourcen.	Irritationen	Routinen stützen sich nicht auf die gleichen materiellen, räumlichen oder zeitlichen Ressourcen.
Reflexion	Routinen werden auf der Grundlage eines gemeinsamen Ziels, das einen gemeinsamen Kontext schafft, koordiniert.	Fehlplanung	Routinen sind nicht auf ein gemeinsames Ziel ausgerichtet.

Tabelle 1: Gelungene und fehlgeschlagene Koordination zwischen Routinen⁹

Ein Beispiel für eine fehlgeschlagene Koordination zwischen Routinen bezieht sich auf die Durchführung der Status- und Kunden-Feedback-Routine. Während der Routine kam es zu einer heftigen Diskussion zwischen einem Kundenmanager und dem Projektleiter über das Verhalten eines Projektteammitglieds an diesem Morgen. Dies führte dazu, dass die Besprechung viel mehr Zeit in Anspruch nahm als ursprünglich geplant. Dies hatte Auswirkungen auf die später geplante Kunden-Feedback-Routine, für die nicht mehr so viel Zeit zur Verfügung stand und für die der Kunde nur wenig Bereitschaft signalisierte. Anstatt den Kunden formal zu befragen, tauschten sich die unvollständig anwesenden Teammitglieder daher nur kurz informal über die einzelnen Arbeitsergebnisse aus. Angesichts der knappen Zeit und des hohen Arbeitsaufkommens gingen Kunde und Projektteam zufrieden auseinander. Das böse Erwachen kam jedoch am nächsten Morgen, als sich der Kunde über das Fehlen eines von einer anderen Abteilung angeforderten Arbeitsergebnisses beschwerte. Die Anpassung der Kundenrückmeldungsroutine, die am Vortag noch sinnvoll erschien, führte nun auf Projektebene zu einem Verlust an Anpassungsfähigkeit gegenüber Anfragen.

Die Muster gelungener und fehlgeschlagener Koordination ergeben sich aus den Wechselwirkungen zwischen den einzelnen Routinen und beeinflussen das Funktionieren des Clusters eng miteinander verbundener Routinen. Interessant ist hier das überraschende Ergebnis, dass gerade besonders exakte und regelgetreue ("mühsame") Routineausführungen einen vorhersehbaren Kontext für die Koordination mit anderen Routinen schaffen und zu Flexibilität auf Clusterebene bzw. Agilität des Gesamtprojekts führen. Dies ermöglicht es, auf unerwartete oder sich ändernde Bedingungen zu reagieren, ohne

dass die Koordination zusammenbricht. Die exakte Ausführung einzelner Routinen ist daher entscheidend für die Förderung der Flexibilität auf Clusterebene bzw. der Agilität des Projekts. Umgekehrt sind abweichende, vermeintlich flexible Routineausführungen problematisch. Sie verhindern eine erfolgreiche Abstimmung mit anderen Routinen, führen zu Irritationen im Projekt und bringen Prozesse ins Stocken. Auf der Ebene des Gesamtprojekts ging dadurch Agilität verloren.

„Die strikt regelkonforme Ausführung von Routinen führt zu Flexibilität auf der Ebene des Gesamtprojekts. Vermeintlich flexible Abweichungen von der vorgesehenen Routine führen dagegen zum Kollaps.“

Fazit

Unsere empirischen Untersuchungen zeigen, dass neben der Betrachtung einzelner Routinen vor allem die Dynamiken, die zwischen einzelnen voneinander abhängigen Routinen wirken, stärker in den Blick genommen werden sollten. Vermeintlich flexibles Handeln innerhalb einzelner Routinen hat das Potenzial, die Flexibilität und Effektivität auf der aggregierten Ebene der Organisation zu gefährden. Darüber hinaus lernen wir, dass selbst ausgefeilte Methoden wie Scrum nicht automatisch zu Agilität führen. Faktoren wie spezifische Rollen, Erfahrungen der Akteure oder Führungskulturen können Agilität beeinflussen.

! Managementimplikationen

- Führungskräfte sollten bedenken: Die Anwendung agiler Methoden und der in Scrum vorgesehenen Methoden allein reicht nicht aus, um insgesamt eine agile Projektarbeit zu gewährleisten. Besonders wichtig ist die Erfahrung mit agilen Methoden bei den Akteuren mit Schlüsselrollen.
- Projektmanager sollten auf die strikte Einhaltung von Routinen achten, auch wenn auf den ersten Blick gerade das Abweichen von den vorgesehenen Routinen als agil wahrgenommen wird. Denn auf der Ebene des Gesamtprojekts führt das Abweichen von Routinen zu Koordinationsproblemen und verhindert Agilität.
- Insgesamt sollte das Management stärker auf die Schnittstellen zwischen interdependenten Routinen und die damit verbundenen Dynamiken achten.

Literatur

¹ Einige Ergebnisse dieses Artikels sind zuerst als Sailer, P., Loscher, G. J., & Kaiser, S. (2023). Coordinated Interdependence: How Patterning Governs Flexibility in a Routine Cluster. *Journal of Management Studies*. <https://doi.org/10.1111/joms.12960> veröffentlicht worden. Der vorliegende Artikel ist eine gekürzte

Zusammenfassung und Adaption für Praktiker und für den deutschsprachigen Raum und enthält darüber hinaus noch einige zusätzliche Aspekte.

- ² z. B. Feldman, M. S. (2000). Organizational Routines as a Source of Continuous Change. *Organization Science*, 11(6), 611–629. <https://doi.org/10.1287/orsc.11.6.611.12529>; Kaiser, S., & Kozica, A. (2013). Organisationale Routinen. Ein Blick auf den Stand der Forschung. *OrganisationsEntwicklung – Zeitschrift für Unternehmensentwicklung und Change Management*, 1, 15-18.
- ³ Sailer, P., & Kaiser, S. (2022). Agile versus konventionelle Ansätze des Projektmanagements. Eine Analyse aus Sicht der Organisationsforschung. *WiSt - Wirtschaftswissenschaftliches Studium*, 51(1), 4–9. <https://doi.org/10.15358/0340-1650-2022-1-4>
- ⁴ Conforto, E. C., Amaral, D. C., da Silva, S. L., Di Felippo, A., & Kamikawachi, D. S. L. (2016). The agility construct on project management theory. *International Journal of Project Management*, 34(4), 660–674. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2016.01.007>
- ⁵ Sailer, P., Loscher, G. J., & Kaiser, S. (2023). Coordinated Interdependence: How Patterning Governs Flexibility in a Routine Cluster. *Journal of Management Studies*. <https://doi.org/10.1111/joms.12960>
- ⁶ Feldman, M. S., Pentland, B. T., D’Adderio, L., & Lazaric, N. (2016). Beyond Routines as Things: Introduction to the Special Issue on Routine Dynamics. *Organization Science*, 27(3), 505–513. <https://doi.org/10.1287/orsc.2016.1070>
- ⁷ Schwaber, K., & Sutherland, J. (2020, November). The Scrum Guide. The Definitive Guide to Scrum: The Rules of the Game, Insbesondere S. 8-11. <https://scrumguides.org/scrum-guide.html>
- ⁸ Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2014). *Qualitative Data Analysis: A Methods Sourcebook* (3. Aufl.). CA: Sage.
- ⁹ Sailer, P., Loscher, G. J., & Kaiser, S. (2023).

Informationen zu den Autoren

Prof. Dr. Patrick Sailer ist seit 2022 Professor für Organisation, Management und Wirtschaftspsychologie an der Hochschule Fresenius München. Er promovierte an der Universität der Bundeswehr München über agile Methoden in Projekten. Zuvor studierte er Betriebswirtschaftslehre an der Fachhochschule Würzburg, der Università degli Studi G. d’Annunzio in Pescara/Italien und der Universidad de Salamanca in Spanien sowie Psychologie an der Universität Würzburg. Seine Interessenschwerpunkte liegen in den Bereichen Beratungsforschung, Organisation und Strategie.

Prof. Dr. Stephan Kaiser ist seit 2009 Universitätsprofessor für Personalmanagement und Organisation an der Universität der Bundeswehr München. Seine Promotion und Habilitation erfolgten an der Kath. Universität Eichstätt-Ingolstadt. Zuvor studierte er Betriebswirtschaftslehre an der Universität Regensburg und der University of Wales in Swansea. Seine Arbeitsschwerpunkte liegen in den Bereichen Personalmanagement, Organisation und Unternehmensführung mit Fokus auf Phänomenen der digitalisierten Arbeit.

Dr. Georg Loscher ist seit 2012 Wissenschaftlicher Mitarbeiter an der Universität der Bundeswehr München. Dort hat er auch promoviert und dort arbeitet er aktuell an seiner Habilitation. In seiner Forschung untersucht er Innovationen im Personalmanagement aus einer organisationstheoretischen Perspektive. Zu seinen aktuellen Forschungsinteressen gehören HR-Analytics, agile Projektarbeit und Open Innovation Labs.