



Neueste Trends im Projektmanagement

Die besten Tipps aus klassischem und agilem PM

Sehr geehrte Leserin,
sehr geehrter Leser,

heutzutage geht der Trend weg von klassischem und hin zu agilem Projektmanagement – „Agilität“ ist in aller Munde.

Unser Projektmanagement-Experte Klaus Knechten gibt Ihnen in diesem Whitepaper eine Einführung zum Thema und beantwortet die Frage, ob agiles Projektmanagement für Ihr Unternehmen und Ihr Projekt geeignet ist.

Viel Spaß beim Lesen!

Freundliche Grüße

A handwritten signature in black ink that reads "Ines Tribian". The script is cursive and elegant.

Ines Tribian
Konferenzmanagerin Führung & Assistenz
FORUM · Institut für Management GmbH

Projektmanagement – klassisch oder agil?

Über den Autor



Klaus Knechten
Trainer, Unternehmensberater, Interimsprojektleiter und Projektcoach

Er ist ausgewiesener Experte für Projektmanagement, Strategie und Führung und seit 20 Jahren erfolgreich als Trainer sowie Unternehmensberater tätig. Herr Knechten unterstützt namhafte Unternehmen als Interimsprojektleiter und Projektcoach.

Agilität ist ein Megatrend im Projektmanagement, inzwischen auch in der gesamten Organisation. Getrieben durch innovationsstarke und vor allem junge Menschen im Unternehmen werden bürokratisch wirkende Elemente ebenso in Frage gestellt wie formale Hierarchien. Doch wo und wie bringt agiles Projektmanagement tatsächlich Vorteile, werden Projekte durch agile Methoden schneller und bringen sie bessere Ergebnisse? Wie finden Unternehmen zu einem für sie passenden Ansatz, um ihre Projekte erfolgreich ans Ziel zu bringen?

Ein Rückblick

Mindestens seit den 1990er Jahren war man sich in der Fachwelt einig, dass ein formal etabliertes Projektmanagement für den nachhaltigen Projekterfolg zwingend ist. Unternehmen entwickelten und entwickeln noch heute Leitfäden und Handbücher, darin enthalten sind Vorgehensmodelle und zahlreiche Werkzeuge, die zur Planung, Durchführung und Steuerung der Projekte anzuwenden sind. Unternehmen entwickeln ihre Methodik weiter und erreichen entsprechende Reifegrade ihres Projektmanagements, häufig mit dem Ziel einer Zertifizierung der Projektleiter nach IPMA, PMI oder Prince2. Auf der anderen Seite konnten diese teils mächtigen Ansätze die Problemprojekte nicht wirklich lösen, besonders im Bausektor und in der Softwareentwicklung blieben Projekte schwierig, wie folgende Symptomatik zeigt:

- Projekte überschreiten Budgets und Termine, werden einfach nicht fertig
- Kunden finden sich nicht wieder in den Ergebnissen
- Änderungen werden zum Problem, teils gravierende Änderungen gegen Ende des Projektes
- Schwindendes Interesse der wichtigsten Stakeholder bei komplexen und lang laufenden Projekten
- „Gefühl“ oder tatsächlich fehlen Ressourcen im Projekt
- Der Fertigstellungsgrad zum Projektstatus kreist stets zwischen 80% und 90%, eine vollständige Fertigstellung bleibt offen
- Wiederkehrende Missverständnisse zwischen den Projektbeteiligten
- Entwicklungen laufen entgegen den Projektzielen in die falsche Richtung
- Permanenter Druck auf die Projektleitung
- Ruf nach disziplinarischen Befugnissen

Agilität als Lösung aller Probleme?

In der Softwareentwicklung hatte der agile Ansatz einen idealen Nährboden, um zu wachsen. Im agilen Manifest wird mit bisherigen Grundüberzeugungen gebrochen, die Projektwelt sozusagen auf den Kopf gestellt:

- Die beteiligten Individuen und deren Interaktionen sind wichtiger als Prozesse und Werkzeuge
- Funktionierende Lösungen (Programme) sind wichtiger als eine ausführliche Dokumentation
- Die permanente Zusammenarbeit mit dem Kunden ist wichtiger als ein Vertrag
- Der Mut und die Offenheit für Änderungen sind wichtiger als das Befolgen eines festen Plans

Die Erfahrungen in der Softwareentwicklung waren von Beginn an äußerst positiv, was gut nachvollziehbar ist. Gerade zu Beginn einer komplexen Entwicklung fällt es den meisten Beteiligten schwer, Projektziele, Ergebniserwartungen, Termine und Budgets für ein komplexes und langfristiges Projekt zuverlässig zu schätzen und verbindlich zu bestimmen und in der Folge stringent nach dem sog. Wasserfallmodell abzuarbeiten.

Wie Sie auf Abb. 1: „Scrum-Projekte“ sehen können, darf man in der agilen Welt, in sog. „Scrum“-Projekten „einfach so drauf losarbeiten“. Mit einem hohen Maß an Flexibilität und kurz getakteten Phasen gelingt es, die Komplexität zu beherrschen.

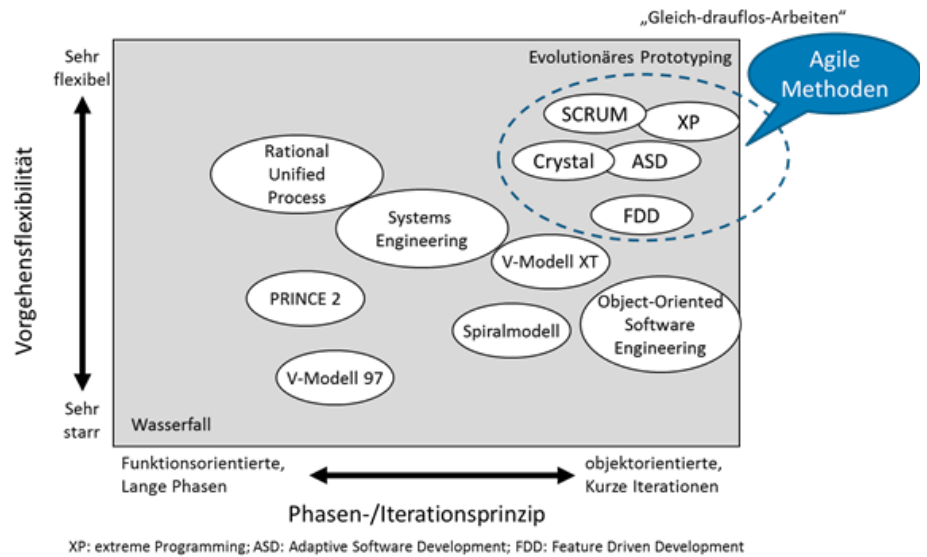


Abb. 1: „Scrum-Projekte“

Agile Basis im Unternehmen

Es wäre andererseits überraschend einfach, würde man etablierte Projektmanagementsysteme abschaffen, die Leitfäden entsorgen und einfach ohne Plan in die Projekte starten. An dieser Stelle braucht es einen Blick in den organisatorischen Rahmen. Projektmanagement wird noch wichtiger werden als bisher, Projekte sind die Organisationsstrukturen für Innovation und Entwicklung, ohne die Linienorganisation auf der anderen Seite aufzulösen. Die Projektorganisation gewinnt also an Bedeutung. Wenn wir immer mehr auf agile Projekte setzen, braucht es dann schon eine agile Organisation? Was kommt noch dazu? Ein Blick auf das agile Manifest und agile Werte zeigt, dass es in der agilen Welt um Werte, Führung, Zusammenarbeit, Vertrauen und Kommunikation geht. Dies hat großen Einfluss auf die gelebte Organisation, aber nur einen geringen Einfluss auf organisierte Prozesse und Strukturen. Das Umgehen mit Verantwortung bzw. das Delegieren von Verantwortung, schon immer ein zentraler Baustein guter Führung, wäre noch am ehesten ein organisatorisches Gestaltungselement.

Die Auftraggeber von Projekten übernehmen in diesem Zusammenhang eine zentrale Rolle für das Gelingen des agilen Projektmanagements. Es geht nicht mehr nur um einen fest definierten Auftrag, der durch ein Projektteam erfüllt wird. Ein Auftraggeber überträgt deutlich mehr Verantwortung auf ein Projektteam ohne konkret benannten Projektleiter. Dieses

„Loslassen“ will gelernt und in die Tat umgesetzt sein.

Hybrides Projektmanagement für die Praxis

Zurück im Projektalltag stehen zurzeit viele Unternehmen vor der Frage „klassisch oder agil?“. Jenseits der Welt der Softwareentwicklung fällt diese Entscheidung oft schwer, sodass nach Gemeinsamkeiten und einem pragmatischen Ansatz gesucht wird. Der Begriff des hybriden Projektmanagements erlaubt den Unternehmen einen Ansatz des gesunden Menschenverstandes zu finden, sozusagen eine Verbindung der jeweils erfolgreichen Instrumente aus klassischem und agilem Projektmanagement.

Die Big Five im Projektmanagement

Der Weg führt zunächst über eine drastische Vereinfachung des etablierten Projektmanagement-Ansatzes auf die wirklich wesentlichen Werkzeuge, die sog. „Big 5“ des Projektmanagements:

1. Jedes Projekt mit einem vollständig und schriftlich geklärtem Projektauftrag beginnen
2. Jedes Projekt realistisch und rollierend planen

3. In allen Projekten regelmäßig Risikoanalysen durchführen, erstmals vor dem Projektstart

4. Mit Statusberichten kurz und aktiv informieren

5. Erfolgreiches Projektmanagement ist zu 90% Kommunikation

Wird Projektmanagement als Werkzeugkoffer verstanden, so sind die Big 5 die verbindlich obligatorischen Projektmanagementwerkzeuge, die in jedem Projekt Pflicht sind. Die vielen weiteren Instrumente liegen im Werkzeugkoffer, Projektleiter und Team greifen bei Bedarf zu. Mit dieser deutlich vereinfachten Projektwelt auf das Wesentliche machen wir sehr gute Erfahrungen. Projektmanagement wird nicht zum Bürokratiemonster und hält die Projektgruppe von der inhaltlichen Projektarbeit ab, sondern schafft Struktur, Ordnung und Transparenz. Vielleicht kein Einstieg in die agile Welt, aber ein erster Schritt auf dem Weg ins agile Projektzeitalter ist gemacht.

Agile Ergänzung

Verbunden mit der Erfahrung und Überzeugung, dass erfolgreiches Projektmanagement zu 90% auf Kommunikation basiert, lassen sich sog. „Daily Scrums“ sehr schnell integrieren. Die kurze tägliche Abstimmung im Team schafft ein transpa-

rentes Miteinander und eine ideale Voraussetzung, Prioritäten zu setzen.

Darüber hinaus ließe sich in vielen Projekten mit dem agilen Vorgehensmodell der Strukturierung und Planung effektiv arbeiten. Durch die konsequente Zerlegung des sog. „Product Backlog“ in einen auf sequentielle Bearbeitung ausgerichteten Sprint Backlog gelingt es, Themen nacheinander abzuarbeiten und nach jedem Teilergebnis neu zu priorisieren. So bleibt man eng an den Kundenerwartungen, behält den Überblick und kann jederzeit zum Ende kommen, wenn mögliche weitere Anforderungen und Wünsche plötzlich an Attraktivität verlieren.

Diese Instrumente kann man nutzen und sich dennoch im Kontext des klassischen Projektmanagements bewegen. Auch die Rollen Product Owner und Scrum Master, verbunden mit hoher Autonomie des gesamten Teams, können in einem klassischen Projekt eine Basis finden, siehe Abb. 2: „Prozess / Vorgehensmodell“.

Checkliste für den agilen Einstieg

Beschäftigt sich ein Unternehmen mit dem Gedanken, Projekte agil zu bearbeiten, so sollten folgende Fragen uneingeschränkt mit JA beantwortet werden können:

- Äußern die Projektleiter und Projektteams Ihres Unternehmens den nachhaltigen Wunsch nach mehr Flexibilität in der Projektarbeit?
- Scheitern gerade die großen und komplexen Projekte, sodass die Ergebnisse

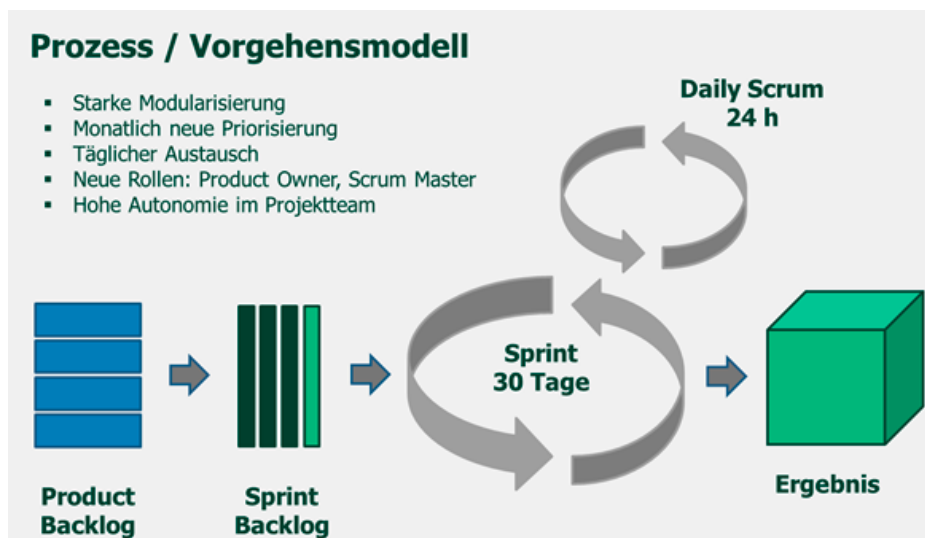


Abb. 2: „Prozess / Vorgehensmodell“

die Erwartungen schon zum Projektende nicht mehr erfüllen?

- Wollen Sie Ihr Unternehmen für junge Potenzialträger in Projekten attraktiver machen?

- Sind Ihre Entscheidungsträger und Führungskräfte bereit und in der Lage, Befugnisse auf ein Projektteam zu übertragen und Verantwortung abzugeben?

- Hat Ihr Projektmanagementsystem zunehmend das hausinterne Image, zu bürokratisch, zu umständlich und altmodisch geworden zu sein?

- Wird Ihr Projektportfolio zunehmend von Innovations- und IT-Projekten getrieben?

- Gibt es in Ihrem Unternehmen Menschen, die bereit sind, sich in die agile Welt einzuarbeiten und Ihr Projektmanagement schrittweise zu hinterfragen und agile Instrumente zu entwickeln?

Fazit

Die agile Entwicklung ist mehr als eine Laune des Zeitgeistes, nach langen Jahren überschaubarer Innovationen in der Organisationsentwicklung deutet sich hier ein nachhaltiger Trend an, der in zahlreichen Branchen bereits etabliert ist. Wenn es gelingt, die Dogmatiker im Zaum zu halten und einen Lagerstreit um die Wahrheit zu verhindern, werden agile Werkzeuge Ihre Projektwelt bereichern und Ihre Projekterfolge steigern.

Weitere Angebote finden Sie hier:

Abgesehen vom Thema „Projektmanagement“ bieten wir Ihnen noch viele weitere Arbeitstechniken an, damit Sie Ihren Alltag noch effizienter und kreativer meistern können. [Jetzt informieren.](#)

e-Learning – Klicken und Lernen

Das FORUM Institut bietet mit hochwertigen e-Learning-Programmen eine flexible Weiterbildungsform. Entscheiden Sie selbst, wann und wo Sie lernen. [Jetzt gratis testen.](#)

Inhouse-Seminare – Maßgeschneiderte Lösungen

Alle unsere Seminare eignen sich auch hervorragend als [Inhouse-Training](#). Jetzt individuelles [Angebot anfordern](#).

