

Partner für Projekt- und Portfoliomanagement

Agiles Projektmanagement – ein Werbegag!

Von Bruno Jenny

Alle sprechen von agilem Projektmanagement (PM). Auf allen Managementstufen, insbesondere in der Informatik, wird es als Heil bringende Lösung in unserer dynamischen Welt verkauft. Wird hier unseriös mit Begrifflichkeiten operiert, die auf der obersten Managementstufe Erwartungen schüren, die eher selten erfüllt werden können? Der Autor dieses Artikels meint: „Haben Sie einen Projektleiter, der nicht agil ist, so entlassen Sie ihn!“

HYPE IN DER IT-ENTWICKLUNGSWELT

Vielleicht erinnern Sie sich noch an frühere Methodenhypes wie z. B. Objektorientierung (OO), Business-Reengineering-Prozess (BRP) oder Strukturierte Analyse etc. Dazu wurden jeweils unzählige Bücher geschrieben, Kurse angeboten und die neuen Softwareentwicklungsphilosophien wurden als DIE Lösung propagiert.

Kurzum, als alter Hase im Projektmanagement stelle ich agiles Projektmanagement auf die gleiche erfrischende Marketingstufe wie die erwähnten Themen. Es weist auf einen wunden Punkt (Unflexibilität) hin und bietet ein scheinbar profanes Gegenmittel (Flexibilität) dafür an.

AGILES PM IST EIN IRREFÜHRENDER BEGRIFF

Aber fangen wir von vorne an und klären erst einmal die Terminologie. Grundsätzlich ist der Ausdruck „agiles Projektmanagement“ für eine neue Form der Projektführung in jeglicher Hinsicht falsch, da bekanntlich Projekte nie „stabil“ geführt werden können. Ein Projektleiter, der sein Projekt nicht agil managen kann, gehört nicht auf die Projektbühne. Punkt, Schluss.

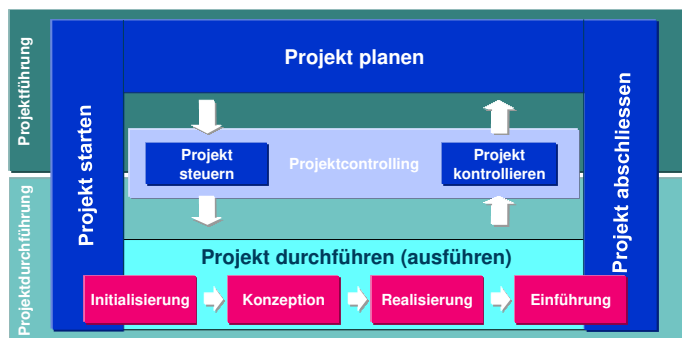


Abb. 01: Projektentwicklung unterteilt in Führung und Ausführung

Wie die Abbildung 01 zeigt wird projektorientierte Abwicklung in die zwei Teile „Projektführung“ und „Projektdurchführung“ bzw. „Projektausführung“ gegliedert. Ein Grossteil der Personen, die den Begriff „agiles PM“ verwenden, meint dabei sicher nicht den Teil Projektführung, sondern die agile Art, wie schlussendlich ein Projektprodukt (Haus, Software, Maschine) im Teil Projektausführung erstellt respektive entwickelt wird.

DREI EBENEN DER PROJEKTABWICKLUNG

Befassen wir uns, bevor wir noch tiefer in die Problematik des agilen Führens und agilen Ausführens eintauchen, mit den verschiedenen Ebenen der Projektentwicklung:
 Stufe 1 – oberste Ebene: „Vorgehensmodelle“
 Stufe 2 – mittlere Ebene: „Phasenmodelle“
 Stufe 3 – unterste Ebene: „Entwicklungsmodelle“

STUFE 1: VORGEHENSMODELL-EBENE

Die oberste Stufe ist die normative Ebene. Sie beschäftigt sich mit den generellen Vorgehensweisen, wie man ein Endergebnis erreichen will. Also mit Prinzipien, Normen und Spielregeln, die darauf ausgerichtet sind, die idealste Abwicklungsform für eine Projektherausforderung zu schaffen. Man unterscheidet hauptsächlich drei Modelle:

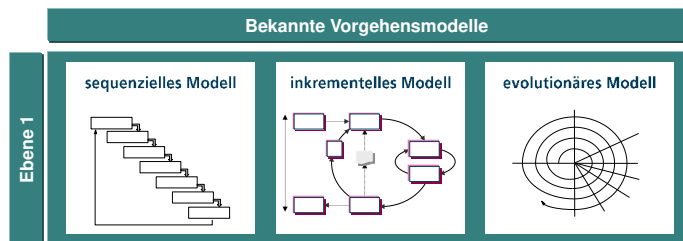


Abb. 02: Bekannte Vorgehensmodelle

a) Das sequenzielle respektive konstruktivistische Vorgehensmodell verfolgt das Prinzip, dass die Erarbeitung einer Lösung linear und einmalig „vom Groben ins Detail“ erfolgen muss. Dieses Modell – fälschlicherweise oftmals als alt bezeichnet – wird in Bau-, Softwareentwicklungs- wie auch anderen Projekten noch sehr häufig eingesetzt. Man kann sich bspw. schwerlich vorstellen, ein Bahntunnel inkrementell zu entwickeln.

b) Das inkrementelle Vorgehen bezweckt, ein Projekt in überschaubare, eigenständige Teilprojekte zu zerlegen, um frühzeitig ein funktionsfähiges Teilprodukt ausliefern zu können, ohne dass sich das Endziel im evolutionären Sinn verändert (iterativ – inkrementell). Das heisst, es

werden zwar wie beim sequentiellen Modell die Benutzeranforderungen zunächst vollständig (Umfang) aufgenommen, die Spezifikation und die Realisierung erfolgen jedoch in mehreren iterativen Schritten. Das reine Entwickeln im agilen Sinne ist hier aufgrund des iterativen Vorgehens ein profanes Mittel.

c) Das evolutionäre Vorgehen verfolgt ebenso wie das inkrementelle Modell das Ziel, ein Projekt in überschaubare, eigenständige Teilprojekte zu zerlegen, um frühzeitig ein funktionsfähiges Teilprodukt ausliefern zu können. Dies in dem Bewusstsein, dass das Endziel sich der „evolutionären Veränderung“ anpassen kann (iterativ – inkrementell – evolutionär). Anders als beim inkrementellen Modell sind aber beim evolutionären Vorgehen die Anforderungen des Gesamtprodukts beim erstmaligen Durchlaufen der Spezifikationsphase noch nicht vollständig bekannt. Dieses Vorgehen deckt die Agilität auf Projektebene in dem Sinn ab, dass ein Projektprodukt in iterativen Schlaufen, basierend auf einer **veränderbaren End-Zielsetzung** (evolutionär), entwickelt wird. Werden z.B. Werkverträge basierend dieser Vorgehensmethode abgeschlossen, dürften beide Vertragsparteien sicherlich im Bereich der klaren und unmissverständlichen Kommunikation stark gefordert werden.

STUFE 2: PHASENMODELL-EBENE

Haben wir auf der ersten Ebene die Frage des Vorgehensmodells geklärt, so befassen wir uns mit der zweiten, der Phasenmodell-Ebene. Jedes Vorgehensmodell kann mit unterschiedlichen Phasenmodellen umgesetzt werden. In Europa gibt es grob geschätzt sicher gegen 50 verschiedene Phasenmodelle – von 3-Phasen-Modellen mit oder ohne Rückkoppelungsschleifen bis hin zu einem 7-Phasen-Modell mit abgestimmtem Produktionsprozess etc. Phasenmodelle helfen „nur“, einen vorbestimmten Weg in überschaubare und nachvollziehbare Teilschritte zu unterteilen.

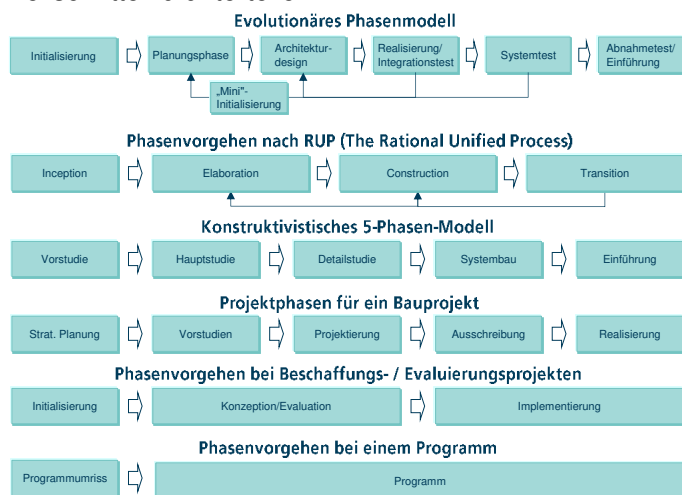


Abb. 03: Unterschiedliche Phasenmodelle

STUFE 3: ENTWICKLUNGSEBENE

Die dritte Ebene, also diejenige, mit der wahrscheinlich die meisten den Begriff „agiles Projektmanagement“ fälschlicherweise in Verbindung bringen, ist die Entwicklungsebene.

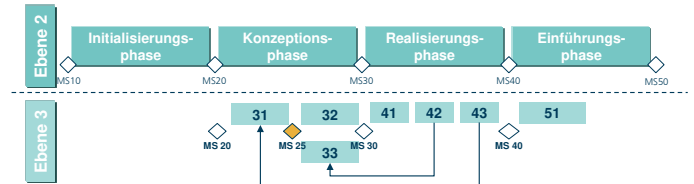


Abb. 04: Ebene 3 „Agiles Entwicklungsmodell“ auf Phasen abgestimmt

In jedem Phasenmodell wird irgendwann nach dem „Denkprozess“ – sprich Konzipieren (was wollen wir überhaupt?) – etwas Konkretes entwickelt. Somit heisst die Ebene, auf der ein Projektprodukt schlussendlich konkret erstellt wird, **Entwicklungsebene**. Die Entwicklung kann nun sehr konstruktivistisch oder, basierend auf den laufenden Erfahrungen und sich ändernden Anforderungen, sehr agil erfolgen. Es ist ein hoch industrialisierter Prozess und hat vordergründig nichts mit Managen, sondern vor allem mit dem möglichst professionellen Entwickeln eines Objekts zu tun. Die neuen agilen Methoden wie SCRUM, testgetriebene Entwicklung oder eXtreme Programming (xP) etc. sind daher keine Managementmethoden, sondern reine Entwicklungsmethoden!

AGILES MANAGEN VON PROJEKTEN

Nach diesen langen Erläuterungen zur Agilität in der Projektabwicklung stellt sich die Frage, wo die Agilität im Bereich des Managements liegt?

Managementbezogen ist es schlicht irrelevant, welche Vorgehensmethode und welches Phasenmodell eingesetzt wird. Auch bei einem sequenziellen Vorgehensmodell muss der Projektleiter in der Lage sein, den dauernd sich verändernden exogenen wie endogenen Einflussfaktoren innerhalb der gesteckten Rahmenbedingungen mit der notwendigen Agilität und Flexibilität zu begegnen.

VORAUSSETZUNGEN DES AGILEN MANAGENS

Für das agile Managen eines Projekts sind einige Voraussetzungen unabdingbar:

Ebene Unternehmen: Das Unternehmen respektive die Organisation muss die Fähigkeit haben, flexibel, aktiv, anpassungsfähig und mit klarer Initiative agieren zu können.

Ebene Projekt: Der Projektleiter muss

- einen gewissen Spielraum (Kompetenz) haben,
- vernetzt denken können,
- über ein flexibles Team verfügen,
- Ordnung halten können (kein Chaos!),

- den Abwicklungsprozess beherrschen **und**
- **kompetent (professionell) führen** können.

Kompetentes bzw. professionelles Führen heisst, dass der Projektleiter nicht nur über reichliche Berufserfahrung verfügen, sondern auch die notwendigen Managementinstrumente wie z. B. Risiko-, Team-, Qualitäts-, Ressourcen-, Scopemanagement etc. kennen und richtig einsetzen (beherrschen) können muss.

HAUPTINSTRUMENT DES AGILEN MANAGENS

Das Hauptinstrument, neben vielen anderen PM-Instrumente (siehe Abbildung 05), des Projektleiters, um auf veränderte Produkthanforderungen agil reagieren zu können, ist das qualifizierte Änderungsmanagement. Dazu benötigt man keine neuen Formen der Projektabwicklung, sondern einzig einen professionellen Projektleiter mit der notwendigen Flexibilität, Agilität, viel Erfahrung und eisernen Prozessdisziplin (PS: Ein Team kann nur agil sein, wenn alle die Prozesse beherrschen und befolgen ansonsten bricht das Chaos aus!).

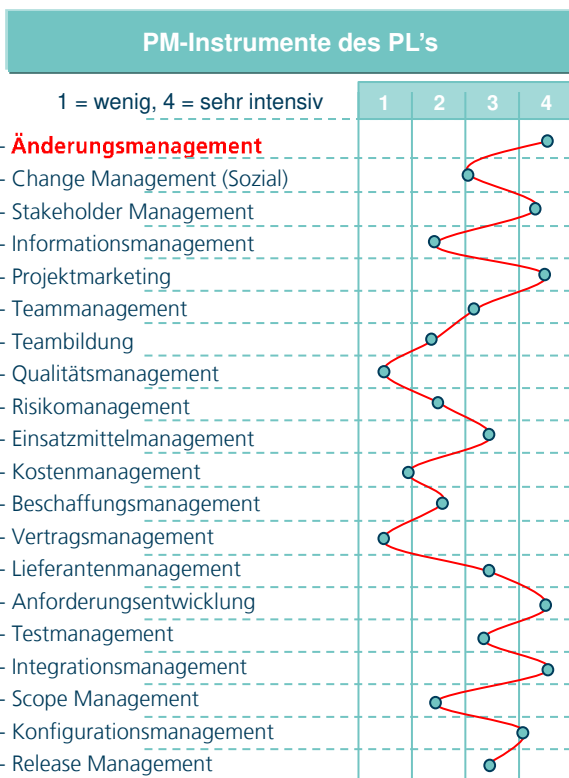


Abb. 05: PM-Instrumente bewertet, welche das agile Managen eines Projektes unterstützen

Möchten z.B. Informatiker konkrete, lauffähige Endergebnisse zeitnah abliefern, so können kurze tägliche Sitzungen und vierzehntägliche/monatliche Liefertermine von brauchbaren Ergebnissen, wie es die SCRUM-Entwicklungsmethode als Manifest proklamiert, absolut nicht schaden. Dass man dieses Entwickeln gleich „agiles Projektmanagement“ nennt, ist allenfalls dem hohen Selbstbewusstsein der Informatiker zuzuschreiben. Ich

würde es einfach professionelles Entwickeln, wie in der Industrie schon lange praktiziert, nennen.

AGILES PM – EIN WERBEGAG?

Als Projektleiter, der die agile Entwicklungsmethode in seinen Projekten erfolgreich eingesetzt hat, darf ich aus Erfahrung sagen, dass diese Art von Produktentwicklung schon ihren Reiz und ihre absolute Berechtigung in in der heutigen Zeit des permanenten Wandels und Unsicherheit hat. Dazu braucht es neben dieser „neuen“ Entwicklungsmethode

- a) eine agile Unternehmenskultur
- b) Projektteams die sich auf die zu erreichenden Ergebnisse und nicht auf starre Prozesse fokussieren können
- c) Projektleiter, welche die verschiedenen projektbezogenen Führungsinstrumente beherrscht.

Wird agiles PM mit der reinen agilen Produktentwicklung verwechselt, so ist dies wahrlich ein Werbegag. Enthält agiles PM alle drei aufgeführten Werte, so dürfte agiles PM sich zu einem Instrument entwickeln, das den Unternehmungen hilft, den dynamischen Veränderungen professioneller entgegen treten zu können.

Agile Unternehmenskultur, agiles Projektmanagement und ein agiler Entwicklungsprozess basiert auf einer qualifizierten Ausbildung, einem flexiblen Verhalten aller Beteiligten und durch den Mut professionell dem permanenten Wandel und Unsicherheiten der heutigen Zeit entgegenzutreten zu wollen.

Bruno Jenny, Inhaber der SPOL AG für Projekt- und Portfoliomanagement, Schweiz, ist an diversen Fachhochschulen, Universitäten und Firmen als Dozent sowie erfolgreicher Referent zum Thema Projekt- und Portfoliomanagement tätig. Er hat langjährige Erfahrung bezüglich Aufbau und Führen von strategischen Projektportfolios, Krisenmanager für schwierige Projekte, Coach und Berater bezüglich Unternehmensentwicklung, Vorstandsmitglied der SPM.

(www.brunojenny.ch)

(1) B. Jenny, Projektmanagement – Wissen für den Profi, vdf Hochschulverlag, 2019, 4. Auflage, ISBN 978-3-7281-3967-2

