

Agiles Projektmanagement

Als in den 90er Jahren steife und unflexible Prozesse in der Software-Entwicklung das Ausführen gewisser Abfolgen erschwerten, wurden neue Prozesse wie Scrum¹ entwickelt. Bis 2001 gab es jedoch noch keine Benennung für diese neuen Entwicklungsströme. Erst durch das Festlegen von Werten und Prinzipien², mit denen sich Software effizienter entwickeln lassen sollte, entstand das Wort «agil». Heute dient «agiles Projektmanagement» als Oberbegriff für verschiedene agile Projektmanagement-Methoden. Das Adjektiv „agil“ weist dabei auf die geringere Planungs- und Führungsintensität hin.

Ziel des agilen Projektmanagements

Das agile Projektmanagement ist geschäftswertgesteuert. Ziel dessen ist es, den höchst möglichen Geschäftswert (ein über den substantiellen Wert hinausgehender Mehrwert) für den Stakeholder zu erreichen. Zur Zielerreichung setzt das agile Projektmanagement auf ein iteratives, inkrementelles und flexibles Vorgehen. Im Unterschied zum agilen Projektmanagement ist das klassische Projektmanagement plangesteuert. Ein fest definierter Umfang (Plan) ist zentral und entscheidet über die Verwendung von Aufwand und Zeit.

Merkmale

Anstelle einer umfangreichen und ausführlichen Planung, definieren kurzfristige Absprachen im Team den Prozess. Die Einteilung in Iterationen (zeitliche Etappen) veranlasst dazu, dass in jeder Iteration alle Phasen des Projektmanagements (Vorbereiten, Initiieren, Planen, Steuern, Abschliessen)³ durchlaufen werden:

¹ Mehr Informationen dazu sind im Factsheet «Scrum» zu finden.

² Mehr Informationen dazu sind im Factsheet «Scrum» zu finden.

³ <https://www.business-wissen.de/hb/phasen-des-projektmanagements-im-ueberblick/>

| Phase I Vorbereiten | Phase II Initiieren | Phase III Planen | Phase IV Steuern | Phase V Abschließen |
|-----------------------------------|---|--|---------------------------------------|---------------------------------|
| ☺ Ideen beschreiben | ☺ Projektziele bestimmen | ☹ Projektphasen | ☹ Arbeitsfortschritt prüfen | ☹ Projektabnahme |
| ☹ Projektcharakter identifizieren | ☹ Ergebnisse des Projekts beschreiben | ☹ Arbeitspakete oder Liefergegenstände | ☹ Termine prüfen | ☹ Abschlussmeeting |
| ☹ Projektumfeld analysieren | ☹ Anforderungen analysieren | ☹ Teilarbeitspakete | ☹ Kosten prüfen | ☹ Rollout |
| ☹ Business Case beschreiben | ☹ Projekthinhalte bestimmen | ☹ Aufgaben | ☹ Ergebnisse und Qualität prüfen | ☹ Abweichungsanalyse |
| ☹ Businessplan entwickeln | ☹ Qualitätskriterien bestimmen | | ☹ Offene-Punkte-Liste | ☹ Erfahrungssicherung |
| ☹ Projektmachbarkeit prüfen | ☹ Wirtschaftlichkeit analysieren | | ☹ Eskalationen bewältigen | ☹ Auflösung Projektorganisation |
| ☹ Projektportfolio planen | ☹ Risiken identifizieren | | ☹ Informationsaustausch sicherstellen | ☹ Review |
| ☹ Projektleiter auswählen | ☹ Projektteam zusammenstellen | | ☹ Dokumentation erstellen | ☹ Abschluss-Bericht |
| ☹ Projektantrag stellen | ☹ Organisation und Kommunikation planen | | ☹ Berichte erstellen | |
| ☹ Projekt akquirieren | ☹ Gremien einrichten | | ☹ mit Stakeholdern kommunizieren | |

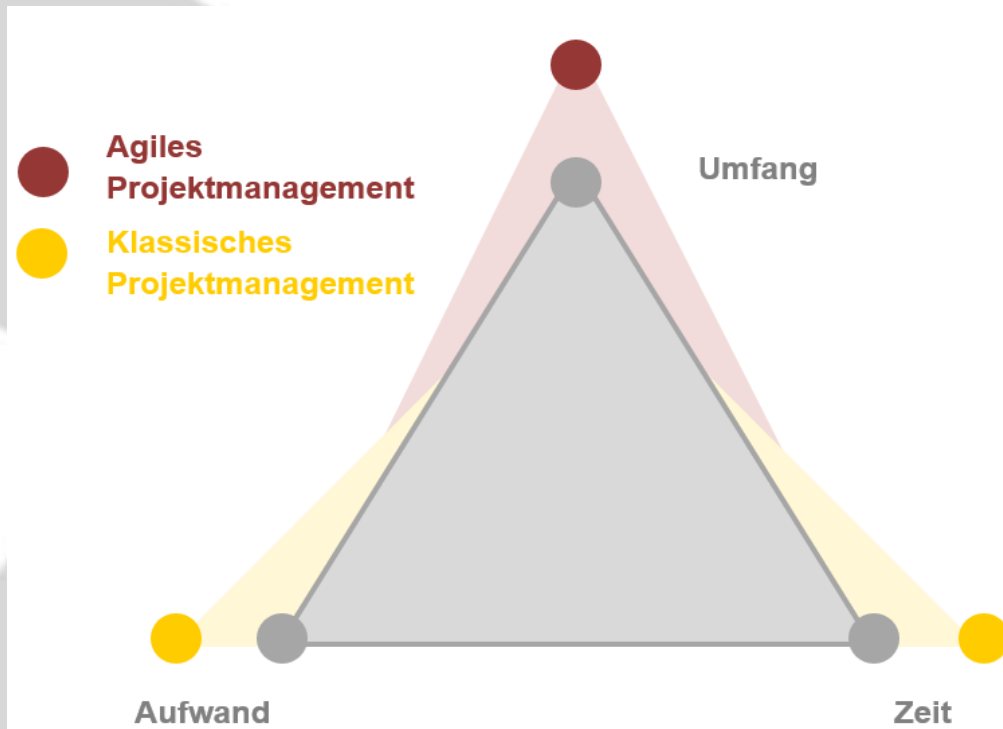
Damit wird kein Ausblick auf das Projektende gewährleistet, sondern es entstehen nach jeder Etappe Zwischenprodukte, die dem Auftraggeber zur Kontrolle vorgelegt werden können. In der nächsten Iteration werden Verbesserungen oder bestenfalls Erweiterungen an den Zwischenprodukten erfasst und damit weitere Zwischenergebnisse erzielt. Ableitend von diesem Vorgehen, entstehen ein permanenter Bearbeitungszyklus, permanente Veränderung und viele (direkte) Feedbackschlaufen. Hiermit wird einer zu Beginn entwickelten Produktvision Raum für Abweichungen geschaffen und der Einfluss des Stakeholders im Prozess ist konstant.

Damit ein effizientes Vorgehen gewährleistet werden kann, soll das Team nicht hierarchisch, sondern interdisziplinär zusammengesetzt sein. Des Weiteren, soll sich das Team selbst managen und zusammen die Verantwortung übernehmen.

Abgrenzung zum klassischen Projektmanagement

Im klassischen Projektmanagement ist der Umfang fest definiert. Aufwand und Zeit werden angepasst, um diesen Umfang erzielen zu können. Das bedeutet: Lieber verschiebt man Meilensteine und ändert den Einsatz der Mitarbeiter, als die zu Beginn definierten Anforderungen anzupassen. Der Projektplan steuert das Projekt, welches sich durch einen linearen Prozess kennzeichnet. Im Laufe des Prozesses nimmt der Einfluss des Stakeholders ab, denn die Anforderungen werden in erster Linie zu Beginn erfasst (z.B. in einem Lastenheft). Die Ergebnisse werden nur am Ende des Projekts geliefert.

Das agile Projektmanagement stellt diese Idee «auf den Kopf»: Termine (Zeit) wie auch der Aufwand sind fix. Da sich die Anforderungen im Verlauf des Projekts ändern können, ändert sich auch der Umfang kontinuierlich. Der Einfluss des Stakeholders im Prozess ist konstant.



Während in der klassischen Planung grössere Zeiträume für die Aktivitäten festgelegt werden, wird in der agilen Projektmanagement Methode kurzfristiger und detaillierter geplant. Dieser Unterschied ist auch in der Kommunikation erkennbar: Im klassischen Projektmanagement findet die Kommunikation in langen Meetings und durch Dokumentation statt. Das agile Projektmanagement stützt sich stattdessen auf kurze, tägliche Meetings ohne Dokumentation. Des Weiteren, werden in der agilen Planung nur so viele Aktivitäten eingeplant, wie Teamkapazität vorhanden ist. Es gibt keine Reihenfolge, wie die verschiedenen Aktivitäten erfüllt werden sollen – das Team teilt sich die Aufgaben selbst ein. Auch die Ressourcen werden nicht im Voraus festgelegt, stattdessen können sich die Teammitglieder an den täglich verfügbaren Ressourcen bedienen.

Vor- und Nachteile des agilen Projektmanagements

Vorteile der agilen Projektmanagement-Methoden sind die Möglichkeit einer höheren Anpassung auf Kunden und Marktanforderungen, die enge Einbindung des Kunden in den Fortschritt sowie eine höhere Transparenz. Da zu Beginn der Planung keine Termin- und Kostenversprechen gemacht wurden, können diese auch nicht gebrochen werden. Um agile Projektmanagement-Methoden erfolgreich anwenden zu können, sind jedoch eine Veränderung der Unternehmenskultur, sowie ein höherer Kommunikationsaufwand von Nöten. Aufgrund verschiedener Vor- und Nachteile des klassischen wie auch agilen Projektmanagements, können diese Methoden ergänzend angewendet werden.

Verwendung

Obschon Agil-Sein als Konzept in erster Linie aus der Software-Entwicklung stammt, lassen sich nicht nur Software-Projekte agil planen und steuern. Auch in anderen Bereichen wie zum Beispiel Marketing, Bauwesen, Bildung und Finanzwesen wird agil gearbeitet.

Es gibt somit nicht nur ein bestimmter Bereich, der sich am besten agil planen lässt. Im Allgemeinen bewährt sich die agile Herangehensweise, wenn Projekte:

- unklare Anforderungen mit sich bringen.
- einen komplexen Umfang oder einen sehr langen Zeithorizont aufweisen.
- in Branchen mit einem sich ständig ändernden Umfeld stattfinden.
- Aufgaben beinhalten, bei denen das Projektteam Neuland betritt (zum Beispiel bei der Entwicklung eines Prototyps oder der Herstellung eines neuen Produkts).
- Ziele beinhalten, die schrittweise zu erreichen sind (zum Beispiel bei einer Marketingkampagne).