

Agiles Projektmanagement

12.05.2017: Flexibilität ist gefragt wie noch nie. Kaum eine Stellenanzeige kommt ohne dieses Wort aus, jeder muss zu jeder Zeit auf jede Änderung reagieren können. Dieser Trend hat auch vor dem Projektmanagement nicht Halt gemacht. „Agiles Projektmanagement“ ist das Zauberwort und nimmt an Bedeutung weiter zu. Worauf kommt es dabei aber wirklich an?

Freiräume lassen

Der Ansatz des agilen Projektmanagements resultiert aus der Beobachtung, dass oft bis ins kleinste Detail durchgeplante Projekte nicht den erwünschten Erfolg vorweisen. Vielleicht ist aber genau das ein Grund für das Scheitern? Ein „Über-Planen“, ein „Über-Steuern“ führt dazu, dass notwendige Freiräume nicht entstehen. Gleichzeitig stellt sich die Frage: Kann bei einem komplexen Vorhaben ein Projektplaner quasi als Über-Manager wirklich inhaltliche, zeitliche und kostenrelevante Aspekte im Blick haben? Oder sollte man genau auf dieses ausgiebige Planen verzichten und stattdessen auf „Sichtdistanz fahren“, das Vertrauen in die erfahrenen Mitarbeiter haben und für größtmögliche Transparenz sorgen? Diese Fragen charakterisieren den Gegensatz zwischen klassischem und agilem Projektmanagement.

Agiles Projektmanagement setzt sich durch

In einer Umfrage der Projektbörse GULP zeigte sich eine steigende Beliebtheit der agilen PM-Methoden. 35 Prozent der 114 befragten IT-Fachkräfte, von denen mehr als ein Drittel im Projektmanagement tätig ist, gaben an, in ihrem jüngsten Projekt mit einer agilen Projektmanagement-Methode gearbeitet zu haben. Dies sind zehn Prozentpunkte mehr als noch vor zwei Jahren. Mit 32 Prozent gab ein weiteres knappes Drittel an, Hybrid-Methoden verwendet zu haben. Auch hier war ein Zuwachs von zehn Prozentpunkten gegenüber 2013 zu verzeichnen. Zwar verwendeten immerhin noch 28 Prozent der befragten Fachkräfte klassische PM-Methoden, wie Wasserfall-Modelle, jedoch konnte hier lediglich eine Steigerung von zwei Prozentpunkten in den vergangenen zwei Jahren beobachtet werden. Und während im Jahr 2013 noch jeder Zehnte der Befragten keine PM-Methode verwendet hatte, war es 2015 nur noch 1 Prozent der Umfrage-Teilnehmer. Auch dies zeigt die große Bedeutung von Projektmanagement im Allgemeinen und der agilen Methoden im Speziellen.

Agiles Projektmanagement kann punkten

In der Umfrage von GULP wurden die IT-Fachkräfte auch danach befragt, welche Aspekte ihrer Meinung nach in den unterschiedlichen Projektmanagement-Methoden besser funktionierten. Sowohl bei Kommunikation (71 Prozent), als auch Motivation der Teammitglieder (69 Prozent) und frühzeitiges Erkennen von Fehlern (69 Prozent) sahen die Befragten klare Vorteile beim agilen Projektmanagement. Am besten schnitten die klassischen PM-Methoden noch bei der Einhaltung der Budgetvorgaben (28 Prozent) ab, doch selbst hier wurden agile Methoden mit 31 Prozent besser bewertet.

Überschaubarkeit steht ganz oben

Es gibt verschiedene agile PM-Methoden wie zum Beispiel Scrum oder Kanban. Scrum vertritt die Auffassung, die Zusammenarbeit mit dem Kunden sei wichtiger als die eingangs formulierten Leistungsbeschreibungen. In diesem Zusammenhang spielt die Termintreue eine wichtige Rolle. Im so genannten Sprints (= kurze, definierte Zeiträume) werden zugesagte Produktfunktionalitäten zuverlässig implementiert. Es wird immer das umgesetzt, was innerhalb des Sprints realisiert werden kann. Der zu leistende Umfang wird also dem zur Verfügung stehenden Zeitfenster angepasst und nicht umgekehrt.

Vielfalt der PM-Varianten

Nicht nur namentlich verwandt ist die Methode „ScrumBut“. Dabei handelt es sich um eine Modifikation von Scrum, die mit einigen „Aber“ versehen wurde. So verzichten manche Unternehmen beispielsweise auf den „Scrum Master“ oder verlängern die Sprints kurzfristig.

Bei Kanban steht der reibungslose Arbeitsfluss sowie einer Reduzierung von unnötigen Lagerbeständen im Vordergrund. Beliebt ist Kanban daher in der Serienfertigung, in welcher die Produkte nacheinander mehrere Arbeitssysteme durchlaufen. Und schließlich versuchen hybride Ansätze agiles und klassisches Projektmanagement wieder miteinander zu versöhnen.

Neues Rollenverständnis

Egal ob agil, hybrid oder klassisch, entscheidend ist, dass alle Beteiligten ein klares Verständnis davon haben, was ihre Rolle ist und was die Rolle der anderen ist. Zentral ist beispielsweise bei Scrum die Rolle des „Scrum Masters“, der die Verantwortung trägt. Er dient dem Team gegenüber allerdings eher als Coach und hilft, Hindernisse zu beseitigen. Die eigentliche Autorität muss beim Team selbst liegen. Auch der Kunde sollte bereit sein diese Autorität zu akzeptieren, sonst kann eine Projektrealisierung mit Scrum nur schwer verwirklicht werden.

Fazit

Die Umsetzung eines agilen Projektmanagements erfordert vielleicht weniger ausgiebige Planung, dafür jedoch Disziplin, um mit den gegebenen Freiheiten richtig umzugehen. Auch muss das gesamte Team bereit sein, umzudenken, wenn es bislang mit klassischen PM-Methoden gearbeitet hat. Jeder Beteiligte muss offen sein für Veränderungen, denn nur dann können die Prozesse kontinuierlich verbessert und ein Vorteil aus dem agilen Projektmanagement gezogen werden.

Autor:

Christopher Zapf - Redaktion PM-Statusreport

Kontakt: redaktion@pmstatusreport.de