

Agiles Projektmanagement – Prinzipien, Methoden, Vor- und Nachteile

Artikel von Ralf Strehlau

„Agiles Projektmanagement“ – dieser Ansatz begegnet uns in den Projekten in der letzten Zeit immer wieder einmal. Die Methode hat ihre Anfänge bereits in den 90er Jahren im Bereich der Softwareentwicklung gefunden, wurde circa 10 Jahre später generalisiert, konnte sich bis heute aber nicht eindeutig positionieren. Woran liegt das?

„Agiles Projektmanagement“ scheint bekannt, doch wofür diese Methode konkret steht ist häufig unklar. Zu dieser Aufklärung wollen wir etwas beitragen:

Agiles Projektmanagement bezeichnet eine Denk- und Vorgehensweise, die das Management und die Steuerung von Projekten sehr dynamisch und flexibel gestaltet.

Die Umsetzung basiert auf Prinzipien, die im sogenannten „Agilen Manifest“ fixiert sind. Hierbei handelt es sich um eine Sammlung von agilen Grundwerten, die 2001 von Experten formuliert und publiziert wurden. Das Manifest enthält im Wesentlichen vier Grundsätze:

Individuen und Interaktionen	gelten mehr als	Prozesse und Tools
Funktionierende Programme	gelten mehr als	eine ausführliche Dokumentation
Stetige Zusammenarbeit mit dem Kunden	steht über	Verträgen
Mut und die Offenheit für Änderungen	stehen über	dem Befolgen eines festgelegten Plans

Die rechtsstehenden Werte werden ebenfalls als wichtig erachtet, jedoch orientiert man sich innerhalb des agilen Projektmanagements im Wesentlichen an den linksgenannten.

Diese Definition gibt bereits einen guten Einblick, was agiles Projektmanagement bedeutet, griffiger wird es, wenn man sich zusätzlich die zentralen Unterschiede zwischen der agilen und der klassischen Variante vergegenwärtigt.

Im Folgenden werden die Methoden anhand relevanter Kriterien betrachtet. Einen Überblick gibt diese Tabelle:

Kriterium	Klassisches PM	Agiles PM
<i>Fokus</i>	Plandurchführung	Kommunikation mit Kunde
<i>Planungsumfang</i>	Ganzheitliche Planung	Inkrementelle Planung
<i>Planungsauslegung</i>	Stabil	Flexibel
<i>Planungsreichweite</i>	Langfristig	Kurzfristig
<i>Planungsgrad</i>	Gut planbar	Komplex
<i>Zielsetzung</i>	Fixierbar	Nicht fixierbar
<i>Führungsstil</i>	delegativ	selbstorganisiert
<i>Führungsrichtung</i>	Top-down	Bottom-up
<i>Dokumentationsstil</i>	Ausführlich	Reduziert

Der Fokus im klassischen Projektmanagement liegt auf der möglichst exakten Umsetzung des angedachten Planes.

Die agile Variante zieht es hingegen vor, in einer kontinuierlichen Abstimmung mit dem Auftraggeber zu stehen: Zwischenergebnisse sollen innerhalb sehr kurzer Zyklen erbracht und anschließend mit dem Auftraggeber diskutiert werden, um den weiteren Verlauf und die konkrete Ausgestaltung des Projektes für das nächste Planungsintervall zu besprechen.

Dies bedarf einer hohen Kommunikationsintensität zwischen Auftraggeber und Projektteam. Große Vorteile liegen allerdings darin, dass der Auftraggeber stärker in die Entwicklung der Lösung einbezogen wird und aktuelle Entwicklungen bzw. Veränderungen z. B. in der Zielsetzung ohne großen Aufwand aufgenommen werden können.

Ein weiterer zentraler Unterschied liegt im Planungsstil der Methoden:

Im klassischen Projektmanagement geht man davon aus, dass das Projekt in seiner Gesamtheit planbar ist, d.h. dass heute ein konkretes Zielergebnis definiert werden kann, dem man die gesamte Projektlaufzeit entgegensteuert. Dementsprechend wird ein dezidierter Plan für das Projekt angelegt, der die gesamte Projektlaufzeit abdeckt.

Im agilen Projektmanagement plant man hingegen inkrementell im Rahmen kurzer Planungszyklen. Im Anschluss an jedes Planungsintervall erfolgt ein Review, in dem jeweils besprochen wird, was umgesetzt bzw. nicht umgesetzt wurde und wie der nächste Schritt aussehen soll.

Diese inkrementelle Projektplanung ermöglicht ein hohes Maß an Flexibilität und lässt kreativen Raum für eine Projektentwicklung innerhalb des Prozessablaufes. Dies eignet sich beispielsweise, wenn sich die Zielsetzung für ein Projekt - oder gar das Projektergebnis selbst - in der Zukunft nicht klar definieren lässt.

Sollte das Ergebnis gut definierbar sein, besitzt die klassische Methode den Vorteil hoher Stabilität. Der Kunde kennt gegebenenfalls das gewünschte Projektergebnis und das Datum des Projektabschlusses. Er muss sich aber nicht selbst ständig einbringen und kann sich weiterhin auf sein Tagesgeschäft konzentrieren.

Neben der Steuerung ist die Art wie das Management auf den Betrieb einwirkt, also die Führungsart, essentiell.

Das klassische Projektmanagement setzt hier auf einen delegativen Führungsstil mit ebenso klassischer Top-Down-Vorgehensweise. Die agile Methode legt großen Wert auf einen partizipativen Führungsstil, also die Fähigkeit eines Teams sich selbst zu organisieren, als Team mitzudenken und den Prozess eigenständig voranzubringen. Grundlage ist ein Bottom-Up-Vorgehen.

Des Weiteren unterscheiden sich die Varianten in der Art des Dokumentationsstils, während im klassischen Projektmanagement vieles auf Verträgen und umfassender Dokumentation basiert, schraubt man bei der agilen Auslegung Formalitäten und Dokumentation auf ein Mindestmaß zurück. Dies schafft Raum, um auf Veränderungen schnell und flexibel reagieren zu können – seien es Veränderungen im Kundenwunsch, in der Branche oder im Marktumfeld.

Zusammenfassend eignet sich daher aus unserer Sicht die agile Variante besonders in einem sehr dynamischen Umfeld, wo Veränderung an der Tagesordnung stehen und somit flexibles Agieren zentral für den Erfolg eines Projektes ist.

Weiterhin zeigt sich das agile Projektmanagement erfolgsversprechend, wenn der Kunde an der Entwicklung des Projektes im Detail teilhaben möchte und sich das Projektziel im Vorhinein nicht exakt bestimmen lässt. Ebenso vorteilhaft ist die Methode, wenn das Projektergebnis nicht standardisiert erfolgen kann, eine hohe Kontrolle über die Ressourcenverwendung bestehen soll und der Investitions- sowie Zeitrahmen überschaubar ist.

Man kann nicht grundsätzlich davon sprechen, dass eine Variante besser ist als die andere. Es bedarf einer genauen Betrachtung der Projektcharakteristik und ein entsprechendes Abwägen der Vor- und Nachteile.

Haben Sie Fragen oder benötigen Sie Unterstützung bei Ihrem agilen oder klassischen Projektmanagement? Lassen Sie uns doch die verschiedenen Möglichkeiten einmal diskutieren! Sie erreichen uns per Mail unter ralf.strehlau@anxo-consulting.com oder unter Telefon 06192 40 269 0.

ANXO. Wir verändern Ihre Welt.