

Projektmanagement

Agilität will gelernt sein - egal ob klassisches oder modernes Unternehmensumfeld

19.10.17 | Autor / Redakteur: Patrick Schmid / Wolfgang Ernhofer



(Bild: PS Consulting)

„Nichts ist so beständig wie der Wandel“: Dieses eingängige Zitat von Heraklit von Ephesus bringt die Umwelt, in der sich jedes Unternehmen heutzutage befindet und mit der sich jedes Unternehmen konfrontiert sieht, auf den Punkt. Innerhalb einer jeden Organisation ist hierbei vor allem das Projektmanagement, welches sich oft in einem Spannungsfeld starrer und flexibler Strukturen bewegt, dem Wandel unterlegen. Viele Unternehmen stehen jedoch vor einer großen Frage: Welche Projekte lassen sich mit Hilfe agiler – und somit flexibler und moderner Methoden – steuern? Und wie werden agile Methoden im Projektmanagement erfolgversprechend angewandt?

Unter Agilität versteht man die Fähigkeit einer Organisation, sich flexibel und anpassungsfähig zu verhalten. Ein agiles Verhalten kann somit in unzähligen Situationen und Prozessen einer

Organisation zustande kommen. Insbesondere jedoch im Projektmanagement, nimmt es eine zentrale Stellung ein. Denn Projekte als zeitlich begrenzte Aufgaben mit einem bestimmten Ziel, erfordern ein besonders hohes Maß an Agilität.

Für die Voraussetzung der Anwendung agiler Methoden in Unternehmen stellt sich zunächst die Frage: Kann man in Projekten in jedem Unternehmensumfeld agiler werden? Die klare Antwort hierzu lautet: Ja.

BILDERGALERIE



Fotostrecke starten: Klicken Sie auf ein Bild (2 Bilder)

Agile Methoden und Ansätze eignen sich sowohl für klassische als auch für moderne Unternehmensumfelder. Agile Methoden können inzwischen weit mehr, als nur die Entwicklung von Software verbessern. Diesbezüglich besteht kein Unterschied in der prinzipiellen

- share me
- share me
- tweet me
- share me
- PDF
- Weiterempfehlen
- Drucken

Möglichkeit zum Einsatz agiler Methoden. Auch sind viele traditionelle Projektansätze verkrustet und unflexibel geworden, sodass für diese Unternehmen eine höhere Agilität überlebensnotwendig wird.

Verschiedene Projektarten und deren Eignung für agile Methoden

Im Hinblick auf verschiedene Projekte erfolgt jedoch eine klare Differenzierung. Hier ist es durchaus relevant, welche Eigenschaften ein Projekt mit sich bringt, um vollständig für die agilen Prinzipien geeignet zu sein. Es lassen sich grundsätzlich drei Formen von Projekten unterscheiden: klassische, agile und hybride Projekte.

Die klassischen Projekte sind gekennzeichnet durch vergleichsweise starre Strukturen. Schon in der Planung muss festgelegt sein, wie das Projekt verlaufen sollte. Mögliche spätere Änderungen und spontane Anpassungen sind nur sehr schwer bis gar nicht möglich. Das Ziel wird hier konkret definiert. Ein Beispiel ist der Hausbau. Bei einem Hausbau muss von vornherein das Fundament festgelegt und die Statik definiert werden etc. Spätere Änderungen und Anpassungen sind nur kostenintensiv, äußerst schwierig oder schlicht nicht möglich umzusetzen. Auch wenn die Bauphase sinnvoller klassisch abgewickelt wird, eignen sich agile Methoden doch sehr gut für andere Phasen, wie z.B. die Genehmigung und Planung des Projekts oder flexible Innenausbauten.

Agile Projekte können als das Gegenteil zu klassischen Methoden gesehen werden. Hier herrscht eine hohe Anpassungs- und Änderungsmöglichkeit. Das Ergebnis des Projektes wird dabei zunächst nur grob festgelegt. Das Ziel im agilen Vorgehen: Es soll das bestmögliche Resultat erreicht werden, ohne viel Zeit und Aufwand „unnützlich“ in langwierige Planungen und Abstimmungen zu investieren. Das beste Beispiel hierfür ist die Entwicklung einer Website. Diese wird formell und auch inhaltlich stetig weiterentwickelt und fortlaufend bestmöglich angepasst. Und sie ist in jeder Ausbaustufe bereits nutzbar und kann flexibel verändert und erweitert werden, je nachdem welche Anforderungen von den Kunden oder den Mitbewerbern kommen, oder welche neuen Ideen während der Implementierung entstehen.

Hybride Projekte hingegen stellen eine Mischform dar, die sowohl klassische als auch agile Eigenschaften haben. Beispielsweise können bei der Entwicklung einer neuen Maschine die Konstruktion und die Elektronikentwicklung klassisch erfolgen, während die Betriebssoftware agil entwickelt wird. Hierbei ist es jedoch besonders wichtig, die Schnittstellen und Abstimmungszeitpunkte klar zu definieren.

Als Hilfe, ob ein Projekt für den agilen Ansatz geeignet ist, können folgende drei Fragen eine effektive Hilfestellung bieten:

- 1. Kann das Endprodukt des Projekts während oder nach der Umsetzung einfach geändert oder angepasst werden?
- 2. Lassen sich Teile des Endprodukts schon während des Projektverlaufs ausliefern und durch den Kunden nutzen?
- 3. Lässt sich das Endprodukt nur schwierig definieren oder ist der Aufwand für die vollständige Definition unverhältnismäßig hoch im Vergleich zum Entwicklungsaufwand?

Können alle drei Fragen mit „ja“ beantwortet werden, so eignet sich das Projekt bestens für den agilen Ansatz. Bei einer teilweisen Zustimmung der Fragen, kann der hybride Ansatz in Frage kommen. Bei keiner Übereinstimmung empfiehlt sich der klassische Ansatz.

Agile Methoden: Scrum und Kanban

Eine weitbekannte Methode in der agilen

Softwareentwicklung stellt Scrum dar. Kennzeichnend für die Methode ist vor allem die Bildung eines festen Teams, das sich in Vollzeit einer bestimmten Aufgabe widmet. Dabei arbeitet das Team in einem festen Rhythmus von etwa 2-4 Wochen mit einem strikten Ablauf, den sogenannten „Sprints“. In jedem Sprint erfolgen die Auswahl, Planung, Entwicklung, Test und Freigabe von Einzelaufgaben. Dabei werden die Anforderungen laufend priorisiert. Diese werden hierbei nicht gleichzeitig implementiert, sondern es erfolgt zunächst nur die Abwicklung der wichtigsten Aufgaben, welche in dem Zeitraum eines Sprints auch vollständig abgearbeitet werden können.

Eine weitere hilfreiche Methode im agilen Projektmanagement ist der Kanban-Ansatz. Dieser arbeitet mit Kanban-Boards, auf denen die zu erledigenden Arbeiten festgelegt werden. Dabei i begrenzt der Ansatz die Anzahl gleichzeitiger Aktivitäten und verhindert so, dass zu viele Arbeiten zeitgleich erfolgen und damit Ergebnisse langsamer erreicht werden, als beim sequentiellen Abarbeiten der Aufgaben. So sind beispielsweise zwei verschiedene Aktivitäten 1 parallel schneller und effizienter abzuwickeln sind, als vier.

Agilität in Trainings

Agile Verfahren stellen allerdings für viele Organisationen im klassischen Projektumfeld Neuland dar. Insbesondere in Unternehmensumfeldern mit einer konservativen und hierarchischen Kultur bestehen Schwierigkeiten im Umgang mit den modernen frischen Methoden agilen Managements. Aber auch für moderne Unternehmen kann die Implementierung dieser Vorgehensweise herausfordernd sein, wenn Mitarbeiter des betreffenden Unternehmens Erfahrungen in agiler Methodik noch sammeln müssen.

Trainings und Coachings zu agilem Projektmanagement können hierfür sinnvolle Hilfestellungen bieten. Der Vorteil einer Unterstützung durch externe Personen ist das Know-how und die Erfahrung, sich auf verschiedene Gegebenheiten in Organisationen einzustellen. Experten mit mehrjähriger Erfahrung zu agilen und klassischen Vorgehensweisen können die Analyse des Unternehmens und der darin befindlichen Projekte objektiv und individuell beleuchten.

Insbesondere sowohl die Unterstützung bei der Auswahl geeigneter Projekte als auch die Begleitung der Projektteams im neuen, agilen Arbeiten sind die zentralen Aufgaben des Trainers und Coachs. Bei der erstmaligen Anwendung agiler Methodik konzentriert sich der Trainer dann vorrangig auf eine Auswahl von wenigen und einfacher zu steuernden Projekten, um Erfahrung im Unternehmen aufzubauen und rasch erste Erfolgserlebnisse zu erreichen.

Zur Vorbereitung auf ein agiles Projekt sind daher in der Regel spezielle Schulungen nötig, die sich sowohl an Mitarbeiter als auch an die Projektleiter und Führungskräfte richten. Dabei werden in den Seminaren sowohl die Methoden und Tools vermittelt, als auch die notwendigen sozialen Fähigkeiten der Kommunikation und Teamarbeit. Gerade die letztgenannten sind oft entscheidend dafür, ob die agile Vorgehensweise wirklich gelebt und umgesetzt wird – und sich damit auch der erwartete Nutzen einstellt.



Die anschließende Durchführung gestaltet sich sehr individuell, je nach Unternehmens- und Projektart. Einzelne Teams arbeiten meist relativ autonom an ihrem jeweiligen Projekt. Der agile Coach unterstützt sie jedoch von der Planung über die Umsetzung bis hin zur Kontrolle. Er sorgt dafür, dass die Teams ihre Teilschritte effizient priorisieren, sodass das jeweilige Projekt unter dem Einsatz agiler Prinzipien – sowohl in der Theorie als auch in der Praxis – bestmöglich abgeschlossen werden kann.

Quellen:

<https://www.thinkagile.de/was-bedeutet-agilitaet/>

<http://www.projektmanagementhandbuch.de/projektinitiierung/projektdefinition/>

<https://www.psconsult.de/projektmanagement-seminare/agile-methoden-in-projekten-nutzen>

* Der Autor ist Geschäftsführer PS Consulting. Kontakt: www.psconsult.de oder E-Mail an: info@psconsult.de