

Fünf Kriterien zeigen, ob Unternehmen von agilen Methoden profitieren können

## Agiles Arbeiten verändert die Projektwelt

*Zusammenfassung: Der Schrecken für viele Projektmanager: Zu Beginn des Projekts ist noch vage und „schwammig“, wie das Ergebnis am Ende aussehen soll. Jedoch braucht der Projektmanager so früh wie möglich präzise Anforderungen für seine Planung. Wegen dieser Schwierigkeit setzen immer mehr Unternehmen auf agile Vorgehensweisen. Der Kernpunkt: Projektmanager verzichten vorab auf die „100-Prozent-Detailplanung“. Die Teams starten schnell die Arbeiten und stimmen in kurzen Abständen Zwischenergebnisse mit dem Kunden ab. Expertin Verena Evers stellt die fünf wichtigsten Eckpunkte vor, an denen Unternehmen erkennen können, ob agile Methoden in ihre Projektwelt passen.*

Die Geschäftsleitung eines mittelständischen Maschinenbauers gab ein Organisationsprojekt in Auftrag. Das Problem für das Projektteam: Erst im Laufe des Projekts würde sich herausstellen, wie die Reorganisation genau gestaltet sein soll; die Geschäftsführer wollten ihre Anforderungen im Laufe des Projekts präzisieren. Für den Projektmanager eine Quadratur des Kreises. Wie, ohne präzise Anforderungen, vorab das Projekt fachgerecht planen? Er wusste Rat. „Wir versuchen es mit agilem Projektmanagement“, schlug er vor. Das Projekt wird nicht – wie sonst üblich – vorab detailliert durchgeplant. Stattdessen werden zügig die Arbeiten gestartet. In kurzen Abständen präsentiert man dem Kunden Zwischenergebnisse. So auch bei diesem Projekt: Das Projektteam testete einzelne neuentwickelte Arbeitsabläufe in kleinen „Probe“-Teams. Die Ergebnisse erörterte es mit dem Geschäftsführer. „Mit dem Feedback von Mitarbeitern und Top-Management arbeiten wir uns Schritt für Schritt an die optimale Lösung heran“, erklärte der Projektmanager.

# Presse-Information

## Projektmanagement

- Impulse & Inhalte für Redaktionen -

Agile Vorgehensweisen gelten im Projektmanagement als Megatrend. Die Teams setzen auf kurze Entwicklungssprints. Sie tasten sich praktisch an das Ergebnis heran und stimmen die Zwischenergebnisse immer wieder ab: Passen diese zu dem, was der Kunde erwartet? Kann das Team mit diesen Zwischenergebnissen weiterarbeiten? Wie muss das Ergebnis verändert werden, sodass darauf die weitere Entwicklung aufbauen kann?

„Beim klassischen Projektmanagement werden Projekte teilweise bis aufs letzte Komma durchgeplant“, erklärt Verena Evers, Projektmanagement-Expertin bei der Unternehmensberatung „next level consulting“. In teils wochenlanger Kleinarbeit legen Projektmanager Anforderungen und Ziele fest, kalkulieren Termine und Budgets, erwägen Risiken und ermitteln den Personalbedarf. Dafür muss der Projektmanager sehr früh wissen, was der Kunde exakt will. Zudem lässt das stramm geschnürte Planungskorsett später vergleichsweise wenig Spielraum für Änderungen. „Agile Vorgehensweisen können diese Schwierigkeiten elegant lösen“, erklärt Verena Evers.

Doch die neuen Methoden des Projektmanagements verändern auch die Arbeitsweise in Projekten – und in Unternehmen. „Können Unternehmen mit diesen Veränderungen umgehen, so funktioniert agiles Projektmanagement oft besser als klassisches“, hat Verena Evers beobachtet. Nicht selten wachse die Produktivität um zweihundert Prozent und mehr, wie die Fachfrau in ihrer Beratungspraxis beobachtet hat.

Anhand von fünf Kriterien schätzen Unternehmen ab, ob sie von agilem Projektmanagement profitieren können:

### Erstes Kriterium: Dynamische Projekte

Können die Kunden ihre Wünsche und Anforderungen zu Beginn des Projekts nicht formulieren, so bilden agile

# Presse-Information

## Projektmanagement

- Impulse & Inhalte für Redaktionen -

Ansätze vielfach den einzigen Weg zum Erfolg. „Häufig handelt es sich um hochgradig innovative Projekte, bei denen man tastend Neuland erkunden und sehr kreativ vorgehen muss“, erklärt Verena Evers. Auch bei komplexen Projekten, bei denen Pläne zwischendurch immer wieder angepasst werden, ist agiles Projektmanagement erfolgversprechend. Daumenregel: Je mehr Änderungen nach Projektstart zu erwarten sind, desto eher sollten Unternehmen auf diese Vorgehensweise setzen.

### **Zweites Kriterium: Offenheit für Transparenz**

In einem agilen Projekt lässt sich kaum etwas „verstecken“. Der Stand der Arbeiten, technische Schwierigkeiten, Blockaden und Verspätungen sind allen im Team bekannt. Fachleute sagen, dass agile Projekte „gut ausgeleuchtet sind“; es gebe keine dunklen Ecken. So wird in agilen Projekten beispielsweise schnell deutlich, wer oder was das Team „ausbremst“. Von dieser Transparenz werden Unternehmen profitieren, die ohnehin eine offene Kultur haben – oder sich diese wünschen. „Je besser Unternehmen lernen mit Transparenz umzugehen, desto erfolgreicher können sie agile Ansätze einsetzen“, erklärt Verena Evers.

### **Drittes Kriterium: Bereichsdenken aufbrechen**

Beim klassischen Projektmanagement wird häufig ein Vorhaben über lange Zeit durch verschiedene Unternehmensabteilungen geschleust, also etwa von der Entwicklungsabteilung zur Testabteilung und anschließend zur Produktionsvorbereitung. Anders beim agilen Projektmanagement. Das umständliche „Durchreichen“ entfällt; agile Projekte brechen mit der bekannten Unternehmenslogik von Abteilungen und Bereichen. „Entwicklungsingenieure, Testspezialisten und Produktionsfachleute arbeiten im Projekt nicht nacheinander,

# Presse-Information

## Projektmanagement

- Impulse & Inhalte für Redaktionen -

sondern miteinander“, sagt Verena Evers. Das heißt: Unternehmen, die sich mit crossfunktionaler Teamarbeit anfreunden können, sind gut vorbereitet für agiles Projektmanagement.

### **Viertes Kriterium: Verantwortung an die Teams abgeben**

Auffallend an agilen Projekten sind die überschaubaren Planungsunterlagen und die wenigen Berichtspapiere. Dies bedeutet nicht, dass die Teams unkontrolliert arbeiten. Aber: Die Steuerung funktioniert anders – nicht über Pläne und Kennzahlentabellen, sondern durch den regelmäßigen Abgleich der Zwischenergebnisse mit dem Kunden. Diese Konzentration auf die Ergebnisse nimmt die Teams straff an die Zügel: So muss ein dem Kunden präsentiertes Zwischenergebnis in sich abgeschlossen, funktionsfähig, getestet und dokumentiert sein – etwa als verwendbares Softwaremodul oder eigenständiger Mechanik-Prototyp. Daraus ergibt sich eine Herausforderung für Manager: Sie können nicht auf die gewohnte Weise kontrollieren, ob ein Projekt „im Plan“ liegt. Der vertraute Detailabgleich von Planungsdaten und erzielten Resultaten fehlt. Anders gewendet: Unternehmen, die sich auf neue Führungsprinzipien einlassen, werden aus der agilen Vorgehensweise Nutzen ziehen.

### **Fünftes Kriterium: Bereitschaft zur Veränderung**

Agiles Projektmanagement bringt neue Arbeitsweisen mit sich. Die Teams arbeiten selbständig, sie bestimmen selbst über Vorgehen und Organisation. Sie brauchen keinen klassischen Projektmanager, der die Mannschaft wie ein Kapitän lenkt. Ähnlich können sich auch bei anderen „Mitspielern“ angestammte Aufgaben und Zuständigkeiten verändern; sie finden neue Rollen und Tätigkeiten.

# Presse-Information Projektmanagement

- Impulse & Inhalte für Redaktionen –



Beispiel Projektmanager: Einige vertreten das Projekt nach außen und halten die Verbindung zu Kunden oder Partnern. Andere verstehen sich als Coach, beraten das sich selbst organisierende Team und vermitteln etwa bei Konflikten. „Sind Unternehmen für diese Veränderungen offen und können sie umdenken, so besteht eine gute Chance, dass agile Ansätze gelingen“, sagt Verena Evers.

## Über next level consulting:

next level consulting bietet Beratungsdienstleistungen für Projekt- und Prozessmanagement, Change Management sowie für die Entwicklung von projekt- und prozessorientierten Organisationen. Mit über einhundert Experten ist next level consulting für Unternehmen verschiedener Branchen tätig, vorwiegend aus IT und Telekommunikation, Maschinen- und Anlagenbau, Industrie sowie Pharma, Mobility und Logistik, Banken und Versicherungen. Darüber hinaus führt das im Jahr 2000 in Wien gegründete Unternehmen Beratungsprojekte auf dem Gesundheitssektor, in der öffentlichen Verwaltung sowie bei NGOs durch. Die Unternehmensberatung unterhält Büros in Österreich, Deutschland, Schweiz, Kroatien, Slowakei, Südafrika und USA.

Weitere Informationen zu next level im Internet unter [www.nextlevelconsulting.eu](http://www.nextlevelconsulting.eu)

## **Rückfragen für Redaktionen:**

Raphaella Bel, Tel.: +49 228/ 289260, [raphaella.bel@nextlevelconsulting.eu](mailto:raphaella.bel@nextlevelconsulting.eu)

Abdruck honorarfrei – Belegexemplar erbeten