



Dr. Clemens Wölfinger, ayxano Consulting GmbH

Dr. Clemens Wölfinger

Meister Proper „AGILE“

Henstedt-Ulzburg (em/Im) Immer mehr Firmen versuchen auf den Zug der agilen Methoden für das Projektmanagement aufzuspringen, in der festen Hoffnung, dass sich mit diesem „neuen“ Ansatz alle Schwierigkeiten in ihren Projekten und beim Projektmanagement in Luft auflösen. Aber AGILE ist trotz aller guten Aspekte kein Wundermittel.

Agile Methoden für das Projektmanagement (AGILE) verbreiten sich rasant. Aus gutem Grund, denn viele Ansätze – wenn auch nicht so neu, wie AGILE Verfechter es gerne darstellen – sind äußerst effektiv und zielführend. So sie denn richtig verstanden und umgesetzt werden. Leider aber zeigt sich immer wieder, dass das, was gerade das Management unter AGILE versteht, nicht nur falsch ist, sondern den Projekterfolg sogar gefährdet. Am prägnantesten fasste es ein Manager in Worte: „Mit AGILE brauchen wir nicht groß planen und können Änderungen jederzeit problemlos umsetzen.“

Das Agile Werbeversprechen

Bei so einem Statement stockt mir der Atem. AGILE scheint der Meister Proper des Projektmanagements zu sein. Ein Wisch und alles glänzt. Kein Schweiß vom Schrubben, keine Streifen und glückliche Gesichter rund herum. Die schöne heile Welt. Und weil wir das alle doch so gerne glauben wollen, steigen auch die etablierten PM Organisationen voll ein. Hier lässt sich ja mit Zertifizierungen, Training und Beratung auch leicht viel Geld verdienen. Zahlen muss der Kunde, leider meistens vor allem Lehrgeld. AGILE ist tatsächlich großartig, so es denn richtig verstanden und richtig umgesetzt wird. Ist es neu? Zunächst einmal ist das Vokabular neu. Die Methoden aber sind nicht so neu, wie uns das Viele glauben machen wollen. Vor allem gibt es nichts in AGILE, was im sogenannten klassischen Projektmanagement verboten wäre. Ganz im Gegenteil haben gute und erfahrene Projektmanager viele dieser Ansätze bereits Jahrzehnte angewendet, nur haben sie das nicht als AGILE bezeichnet. Gute und erfolgreiche Projektmanager haben sich schon immer als Dienstleister für ihr Team gesehen und nicht einfach den „Manager“ gespielt. Sie haben auf Effektivität geschaut, Hindernisse beseitigt und Türen geöffnet. Sie haben sich deswegen aber eben nicht „Scrum Master“ genannt. Auch wenn viele AGILE Anhänger es nicht wahr haben wollen, kennt das klassische Projektmanagement weit mehr, als nur das viel zitierte Wasserfallmodell.

Auch AGILE braucht Planung

Ohne Planung werden wir nur irgendwo ankommen, das ist auch bei AGILE nicht anders. Und Änderungen sind immer möglich, sie kosten aber eben immer Zeit und umso mehr Geld, je umfangreicher sie sind und je später sie eingebracht werden. An dieser Tatsache ändert AGILE nicht das Geringste. Aber AGILE verbindet außerordentlich gut „Best Practices“ für das Projektmanagement und versucht notwendige Änderungen frühzeitig zu erkennen. Wichtig bei AGILE wie auch beim klas-

sischen Projektmanagement ist, dass man den Methoden, Prozessen und Tools nicht sklavisch, sondern diszipliniert aber auch pragmatisch folgt und sie den Umständen entsprechend und zielführend einsetzt. Das gilt hier genauso, wie schon vor Jahrzehnten beim „Lean Management“. Methoden und Prozesse sind keine Algorithmen. Sie erfordern denkende Menschen und keine Computer.

Arbeitsminimierung

Der für manchen Manager erschreckendste Satz ist wohl: „AGILE maximiert die Arbeit, die nicht getan wird“. Heißt, AGILE zielt darauf ab, so wenig wie nötig zu tun. Ganz nach Antoine de Saint-Exupéry: „Perfektion ist nicht dann erreicht, wenn man nichts mehr hinzufügen, sondern nichts mehr weglassen kann“. In AGILE fokussiert man sich auf die wichtigsten Dinge und macht diese auch zuerst. Dann fällt am Ende von Zeit und Budget zumindest nichts Wichtiges weg. AGILE setzt auf gezielte und sinnvolle Priorisierung zum Beispiel nach der MoSCoW Methode (Must-Should-Could-Won't). Aber eben bitte nicht wie unser Franz B. „Schau'n mer mal, dann seh'n mer scho“, so wie AGILE leider oftmals umgesetzt wird. AGILE setzt auf einen iterativen Ansatz mit kurzen Entwicklungszyklen, häufigen Validierungen und schnellen Lernzyklen. AGILE setzt auf direkte und effiziente Kommunikation anstelle von endlosen Sitzungen. AGILE setzt auf Verantwortung aller Teammitglieder und nicht auf Einzelkämpfer oder kontrollwütige Projektmanager. AGILE fokussiert auf den Mehrwert für den Kunden und nicht auf simple Quantität.

Also doch schrubben?

Noch einmal: Nichts von all dem genannten ist im klassischen Projektmanagement verboten. Und sorry, nur für den Fall, dass man Ihnen etwas anderes weiß machen will und nur für den Fall, dass Sie nur allzu gerne Werbeversprechen glauben möchten: auch in AGILE brauchen wir Planung, auch in AGILE setzen wir Monitoring und Controlling Prozesse ein, auch in AGILE kosten Änderungen Zeit und Geld und auch in Agile gibt es keine Garantie, dass Sie alles für das geplante Budget und in der vorgesehenen Zeit bekommen. Das hängt auch in AGILE zum größten Teil von einem disziplinierten, effektiven und vor allem erfahrenen Management ab.

Klassisch oder AGILE?

AGILE kommt aus der Softwareentwicklung und vieles in AGILE funktioniert wie bei allen anderen Methoden am besten, wenn es zum Projekt und seiner Umgebung passt. Es bedarf einer sorgfältigen Auswahl, bei der auch die jeweilige Firmenkultur berücksichtigt werden muss. AGILE sollte auf jeden Fall immer auf der Auswahlliste stehen, wie alle anderen Ansätze des Projektmanagements auch. Ein Projekt ist per Definition einmalig und so sollte die Auswahl der Methodik alle Alternativen berücksichtigen und die für den jeweiligen Fall beste Methode auswählen, ohne heilige Kühe und ohne den Glauben an bunte Werbeversprechen.

„Agile Methoden

sind weder

Zauberstab noch

Wundermittel,

aber eine

sinnvolle

Alternative!“

Dr. Clemens Wölfinger ist Geschäftsführer der ayxano Consulting GmbH, die mit einem Team äußerst erfahrener Berater Kunden auf den Gebieten der Organisationsentwicklung und Mitarbeiterführung, des Projektmanagements sowie der Aus- und Weiterbildung berät. Sie unterstützt bei der Professionalisierung des Projektmanagements und beim Organisationsaufbau sowie bei der Optimierung des operativen Bereiches mit dem Ziel der „Operational Excellence“. Beratung, Training und Seminare gibt es hier nicht von der Stange, sondern angepasst auf den tatsächlichen Bedarf des Kunden, mit dem Blick auf Effizienz und Nachhaltigkeit. Insbesondere das Führungs- und Kommunikationstraining erfolgt weitab der üblichen Wege des nur auf Methoden und Rezepten basierenden Trainings, hin zu dem, was gute Führung und Kommunikation ausmacht – den Menschen mit all seinen Facetten und insbesondere seinen Stärken. www.ayxano.com