

## Agiles Projektmanagement

**Projektarbeit wird regelmässig konfrontiert mit Unsicherheiten: «Moving Targets», das heisst während des Projektverlaufes sich ändernde Ziele, sind keine Seltenheit. Und damit mögliche Änderungen in Umfang und Komplexität des Vorhabens.**

Klassische Projektmanagement-Methoden versuchen mittels umfassender Analyse und Konzeptarbeit das Vorhaben möglichst genau zu umschreiben. Der Vorteil liegt darin, dass nach Abnahme der Konzepte genau definiert ist, was «in Scope» und «out of Scope» für die Umsetzung ist. Dies erlaubt im weiteren Verlauf eines Projektes den Zielerreichungsgrad genau zu messen. Weiter hilft dies auch, insbesondere bei auszuschreibenden Leistungen, die Erwartungen klar festzuhalten und damit die Aufwände genauer abschätzen zu können.

Nachteil ist aber, dass neue Erkenntnisse und Ideen während dem weiteren Projektverlauf nur über ein «Change Management» ins Projekt aufgenommen werden können. Echte Verbesserungen und neue Kundenwünsche, die einen Mehrwert darstellen, können dann nur mit viel Mühe in das Korsett des bestehenden Projektes integriert werden. Im schlimmsten Fall fehlen die Ressourcen und Mittel zur Anpassung, so dass die Änderungswünsche erst nach Abschluss des Projektes in Angriff genommen werden können und die Anwender zuerst mit einer nicht mehr den Idealvorstellungen entsprechenden Lösung arbeiten müssen.

Das agile Projektmanagement versucht dem entgegenzuwirken. Statt in Phasen erfolgt die Erarbeitung einer Lösung in Zyklen. Kern des agilen Projektmanagements

ist die Methode SCRUM mit folgenden wiederkehrenden Ereignissen entlang eines Projektes:

- Ein «Sprint» oder Zyklus mit einem klaren Ziel. Während des Zyklus werden keine Änderungen am Ziel vorgenommen.
- Eine Planungssitzung vor jedem Zyklus. Es wird definiert, was im Zyklus, der eine fixe Zeitdauer aufweist, erledigt werden soll und wie.
- Ein weiterer Bestandteil der Methode ist der «Sprint Review». Nach erfolgtem Zyklus wird im Team beurteilt, was erreicht wurde, was nicht.
- Als weiteres Element enthalten ist eine «Retro - spektive» nach jedem Zyklus. Hier steht nicht das gelieferte Ergebnis sondern die Zusammenarbeit im Vordergrund. Ziel ist die Schaffung von «High Performance Teams» die mit zunehmender Zahl an Zyklen immer besser abgestimmt funktionieren.
- Während eines Zyklus findet das «Daily Scrum» Meeting statt. Vergleichbar mit einem Morgen - rapport wird innerhalb eines kurzen Zeitfensters besprochen, was je Projektteam-Mitglied erledigt wurde, was als nächstes angegangen wird und wo Probleme bestehen. Um den Stand zu visualisieren, wird oft ein sogenanntes Kanban-Board (oder SCRUM-Board) verwendet, auf welchem sichtbar ist, wer in seinen Tasks aktuell wo steht.



Einfaches Kanban Board

Neben den Ereignissen gibt es weitere Hilfsmittel und Rollen, die helfen, das Projekt effizient und effektiv voranzubringen. Erfolgsfaktor ist ein kleines Kernteam, dass eng zusammenarbeitet und gemeinsam, oft interdisziplinär, auf die definierten Ziele hinarbeitet.

Das agile Projektvorgehen ist für unterschiedlichste Bereiche anwendbar. In einigen Bereichen empfiehlt sich im Gesundheitswesen explizit die Verwendung von agilen Methoden, wie zum Beispiel bei:

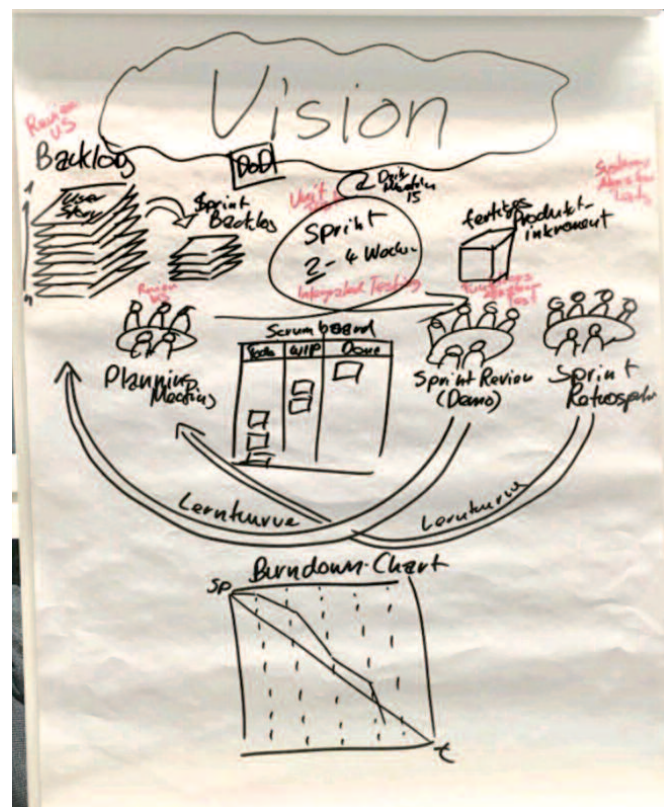
- Umsetzung/Gestaltung von Formularen und Layouts (beispielsweise für Berichte) z.B. in Klinikinformationssystemen: Den Endanwendern ohne technischen Hintergrund fällt es oft schwer oder es fehlen die Ressourcen exakt zu spezifizieren, wie die Formulare/Layouts aussehen sollen. Ein interaktives Vorgehen ermöglicht schrittweise die Annäherung an das Zielbild. Im engen Austausch mit den Endanwendern können die initial mit Prototypen vergleichbaren Layouts optimiert und kontinuierlich verbessert werden.
- Bei Prozessoptimierungen: Das iterative Verfahren stellt sicher, dass der Fokus auf die wesentlichen Bereiche gesetzt wird. Eine gesamthafte Betrachtung eines Prozesses wie dies klassische Methoden vorsehen, beansprucht oft sehr viel Analyseaufwand und führt damit am Schluss leider oft dazu, dass die Analyse nie umgesetzt wird. Mit dem iterativen Ansatz werden Kernprobleme bereinigt, auch mit dem Bewusstsein, dass ein Nachjustieren später nötig sein wird. Für die betroffenen Bereiche sind Veränderungen schnell spürbar.

Apropos Prozesse: Hier besteht im Wesentlichen auch der Unterschied von agilen Methoden zu Lean Management. Während Lean Management den Prozess und den Fluss als Ganzes in den Vordergrund stellt, fokussieren agile Methoden auf das Produkt oder die Dienstleistung, welche der Prozess erbringt. Lean

Methoden sind primär aus der Zeit des Taylorismus, während agile Methoden zwar darauf aufbauen, aber den Menschen wesentlich stärker in den Vordergrund setzen. Agile Methoden und damit agiles Projektmanagement geht davon aus, dass wir uns in einem Team von Wissensarbeitern und Spezialisten bewegen, die im Team alle ihren Beitrag leisten.

Die Arbeit in agilen Projekten verlangt einen Transformationsprozess. Während klassische Projekte durch einen Projektleiter geführt werden, ist bei agilen Projekten das Team als Ganzes in der Verantwortung. Es empfiehlt sich daher genau zu prüfen, inwieweit die Organisation reif ist für rein agile Projekte oder ob allenfalls eine Mischform mit klassischer Rollenverteilung sowie Tools und Methoden der agilen Welt initial für die Organisation der beste Wege für erfolgreiche Projekte ist. ▲

Simon Keller, skeller@keller-beratung.ch



Nach der HERMES 5 advanced Zertifizierung haben sich die Projektleiter der Keller Unternehmensberatung AG auch in HERMES agil ausgebildet. Diese Flipchart-Darstellung aus dem Kurs fasst die wesentlichen Elemente der agilen Projektmanagements zusammen.