

# Klassisches oder agiles Projektmanage- ment in der Neuprodukt- entwicklung?

## five is Erfahrung kompakt

Worin genau unterscheiden sich agiles und klassisches Projektmanagement? Und welcher Ansatz birgt welche Stärken und Schwächen?

Erfahren Sie in diesem Bericht, für welche Einsatzzwecke sich welcher Ansatz besonders gut eignet.





## Klassisches oder agiles Projektmanagement in der Neuproduktentwicklung?

Agiles Projektmanagement ist in der Software-Entwicklung bereits Standard und gewinnt auch in der Entwicklung von innovativen physischen Produkten und Dienstleistungen rasch an Bedeutung. Es steht die Frage im Raum, was genau unter agilem Projektmanagement verstanden wird und wodurch es sich von klassischem Projektmanagement unterscheidet.

Neben einigen – vielleicht für Manche überraschenden – Gemeinsamkeiten gibt es einen zentralen Unterschied: Klassisches und agiles Projektmanagement gehen von einem unterschiedlichen Grundverständnis der Projektsteuerung aus.

### Die Gemeinsamkeiten

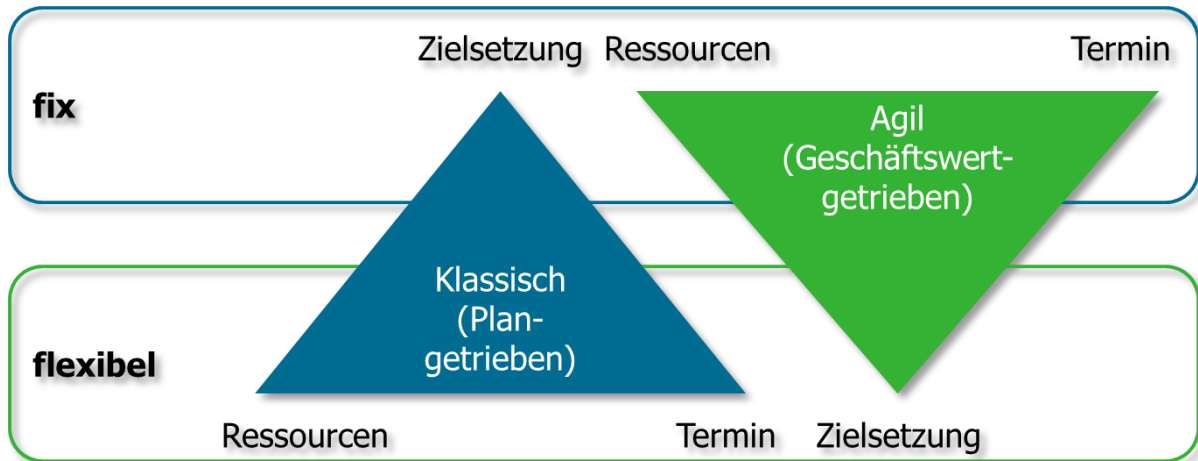
Sowohl im klassischen Projektmanagement im Rahmen eines Stage-Gate<sup>®</sup> Prozesses als auch im agilen Projektmanagement (wie z.B. SCRUM) gehören folgende Prinzipien zu den Best Practices:

- schnelles Einholen von Kundenfeedback z.B. mit einfachen Prototypen
- intensive, Disziplinen übergreifende Zusammenarbeit innerhalb des Projektteams
- ausreichend Zeit und Konzentration der Teammitglieder für das Projekt
- Projektpläne, die an aktuelle Gegebenheiten bzw. Erfordernisse angepasst werden

Obwohl es diesbezüglich also keine bedeutenden Unterschiede zwischen den Projektmanagementmethoden gibt, beobachten wir derzeit in der Praxis, dass die agil gemanagten Projekte (meist Pilotprojekte, um die Methodik auszuprobieren) eine höhere Aufmerksamkeit genießen. Dies führt zu besserer Ressourcenausstattung und höherer Disziplin in der Umsetzung dieser Projekte. Nicht überraschend werden dadurch bessere und schnellere Ergebnisse erzielt.

### Die zentralen Unterschiede

- Im klassischen Projektmanagement werden [SMARTe](#) Ziele für das Projekt bzw. die Projektphase definiert. Für den Pfad zur Zielerreichung werden Arbeitspakete mit Ressourcenbedarf und erwarteter Durchlaufzeit geplant. Wurden im Plan Aufwände unterschätzt oder zwingt Unvorhergesehenes zu Änderungen, wird zumeist bei Budget und/oder Termin nachjustiert, die Ziele bleiben unverändert.
- Anders ist das Verständnis beim agilen Projektmanagement: Hier wird für das Projekt bzw. einzelne Etappen (Sprints) ein fixer Ressourcen- und Zeitrahmen definiert. Der in Form einer Produktvision formulierte Projektauftrag gibt Orientierung, aber es bleibt offen, welche Teil-Ergebnisse wann und wie erreicht werden sollen und können. Somit kann das Team wesentlich flexibler und schnell auf neue, möglicherweise richtungsändernde Erkenntnisse reagieren.



### Was bedeutet dies für den Innovationsprozess?

In einem klassischen Stage-Gate-Prozess stellen die Deliverables für das nächstfolgende Gate die zu erreichenden Mindestziele für eine Projektphase dar. An diesen Stage-Zielen wird typischerweise festgehalten, auch wenn dies Verzögerungen und Budgetüberschreitungen mit sich bringt. Entscheidungen über die nächste Projektphase werden getroffen, sobald einigermaßen vollständige Entscheidungsgrundlagen vorliegen oder eine Krise im Projekt auftritt.

Beim agilen Vorgehen wird ein definiertes Team mit erheblichem Ressourcen-Commitment für einen fest definierten Zeitrahmen, z.B. einen Sprint von 2 Wochen, beauftragt möglichst viel Projektfortschritt zu erreichen. Für diesen Sprint nimmt sich das Team konkrete Ergebnisse vor, auf die es hinarbeitet. Der Sprint endet in jedem Fall zum festgelegten Zeitpunkt. Dann werden auf Basis der Resultate die nächsten zu erreichenden Ergebnisse geplant.


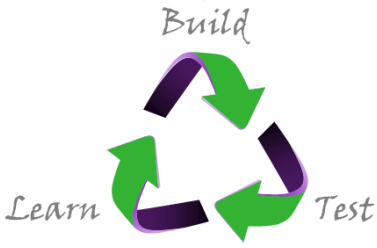
Typischerweise haben Unternehmen Innovationsprojekte mit unterschiedlichem Innovationsgrad in der Pipeline – von kleinen Produktverbesserungen bis zu radikalen Innovationen. Erstere finden meist in einem relativ stabilen und bekannten Projektumfeld statt: sowohl die Zielkunden als auch der Markt sind bekannt, die technischen Neuerungen sind überschaubar. Letztere können sich in einer ungewissen Projektumgebung bewegen: Der Markt ist neu, es gab noch wenig Kontakt zu den Zielkunden, möglicherweise hat das Unternehmen noch kaum Erfahrung mit den potenziell eingesetzten Technologien.

In einem stabilen und bekannten Projektumfeld funktioniert klassisches Projektmanagement ausgezeichnet und sehr effizient. Das zu lösende Problem ist bekannt, die Ziele für das Projekt können SMART formuliert werden, die zielführenden Aktivitäten werden geplant und mit Ressourcen versehen. Die Projektleitung steuert das Projekt mit Hilfe der 3 Kenngrößen: Budget, Zeit und Qualität.

Bei Projekten in einem ungewissen Projektumfeld ist oft noch nicht einmal das zu lösende „Problem“ bekannt. Somit gestaltet es sich auch schwierig, ein konkretes Ziel für Projektphasen geschweige denn für das gesamte Projekt zu formulieren. Das Vorgehen des Projektteams in einem solchen Fall besteht aus iterativen Lernzyklen: es wird etwas entwickelt, dies mit Zielkunden getestet und aus dem Feedback gelernt. Die Erkenntnisse des einen Lernzyklus führen dann direkt in den nächsten. Bei einem solchen Vorgehen ist eine Projektabwicklung mit klassischem Projektmanagement sehr herausfordernd. Agiles Projektmanagement hingegen scheint hierfür geradezu prädestiniert. Lernzyklen werden in Sprints



getaktet. Das Projektteam stellt damit sicher, dass es sukzessive und mit einer hohen Geschwindigkeit neue Erkenntnisse gewinnt und Unsicherheiten reduziert, bis smarte Ziele für die Produktentwicklung definiert werden können.

Projektumfeld ist stabil & vorhersagbar	Projektumfeld ist ungewiss
<p>Das Problem kann durch Recherche identifiziert und verstanden werden, sodass die Anforderungen an die Lösung klar sind.</p>	<p>Das Problem wird erst durch exploratives Lösungsfinden und -testen richtig verstanden und kann somit auch gelöst werden.</p>
<p style="text-align: center;"> <b>Klassisches Projekt-Management</b></p>	<p style="text-align: center;"> <b>Iteratives Projekt-Management</b></p>

Das bedeutet, dass sich klassisches und agiles Projektmanagement in der Neuproduktentwicklung ergänzen und je nach Projekttyp, Entwicklungsphase und dem damit verbundenen Projektumfeld zum Einsatz kommen.

### Der Autor:



#### **Mag. Peter Fürst**

ist Geschäftsführender Gesellschafter der five is innovation consulting gmbh, Berater und Trainer.

Er ist Experte für die Gestaltung und Optimierung von Innovationssystemen und für Methoden zur Ideenfindung. Mehr als 15 Jahre Erfahrung in der Innovationsberatung sowie ein Lehrauftrag für Innovationsmanagement an der FH Vorarlberg zeugen davon. Am liebsten betreut Peter Innovationsvorhaben von der Idee bis zur Umsetzung. Er ist ein charmanter Querdenker, der Andere auf der Suche nach neuen Ideen und Lösungen inspiriert.

Mail: [p.fuerst@five-is.com](mailto:p.fuerst@five-is.com), Tel: +43 676 5522506