

Verbands-Management (VM)



Fachzeitschrift für Verbands- und Nonprofit-Management

VM 3/24

Marco Buser

Agilität im Projektmanagement: Erfolgreich durch die Unsicherheit navigieren

Verbands-Management, 50. Jahrgang, Ausgabe 3 (2024), S. 18-23.

Herausgeber: Verbandsmanagement Institut (VMI)
Universität Freiburg/CH (www.vmi.ch)
Redaktion: Rea Pirani
Layout: Rea Pirani / media f imprimerie SA
Titelbild: Thema «Klimastreik»: [istockphoto.com](https://www.istockphoto.com)
Fotomaterial: [istockphoto.com](https://www.istockphoto.com)
ISBN: 978-3-909437-71-9
ISSN: 1424-9189
Kontakt: info@vmi.ch

Die Zeitschrift VM erscheint dreimal jährlich in den Monaten April, August und November.

Abdruck und Vervielfältigung von Artikeln und Bildern, auch auszugsweise oder in Abschnitten, nur mit Genehmigung des Herausgebers.



UNIVERSITÉ DE FRIBOURG
UNIVERSITÄT FREIBURG

Agilität im Projektmanagement: Erfolgreich durch die Unsicherheit navigieren

Marco Buser

Agilität eignet sich besonders für komplexe Projekte, bei denen der Verlauf unsicher und die Resultate nicht vorhersehbar sind. Dieser Artikel zeigt, wie agile Methoden helfen können, solche Projekte erfolgreich zu managen, indem sie Flexibilität und Kund_innenorientierung in den Vordergrund stellen.

Abraham Maslow hat sinngemäss festgestellt: «Wenn dein einziges Werkzeug ein Hammer ist, ist es verlockend, jedes Problem wie einen Nagel zu behandeln.» Diese Sichtweise lässt sich auch auf den Kontext der Agilität übertragen: Wenn Agilität einem aktuellen Trend entspricht, ist es verlockend, jedes Projekt nach agilen Grundsätzen zu behandeln. Aber für welche Projekte ist eine agile Vorgehensweise überhaupt sinnvoll? Und wie packe ich ein solches Projekt an?

Kurz gesagt: Agilität im Projektmanagement ist besonders wertvoll für komplexe Projekte, bei denen Unsicherheit und Unvorhersehbarkeit dominieren. Anstatt zu Projektbeginn feste Anforderungen an ein Schlussresultat zu definieren, basiert die agile Methodik auf begründbaren Hypothesen und arbeitet in kurzen Zyklen, die kontinuierliche Anpassungen und eine starke Kund_innenorientierung ermöglichen.

Eine agile Herangehensweise eignet sich für komplexe Situationen

Stellen Sie sich einen nationalen Berufsverband vor, der seit vielen Jahren eigene Tageskurse für seine

Mitglieder durchführt. Dieses Angebot vermittelt wichtige Kenntnisse zur Berufsausübung, leistet einen Beitrag zur Erfüllung der gesetzlichen Fortbildungspflicht der Mitglieder und dient der Vernetzung untereinander. Die Kurse im Präsenzformat waren lange Zeit in allen Regionen gut besucht. Die Teilnahmegebühren stellten eine wichtige Einnahmequelle des Berufsverbands dar. Seit einiger Zeit findet landesweit ein deutlicher Rückgang der Anzahl Teilnehmer_innen statt. Wegen der hohen Fixkosten (u.a. Raummiete, Honorare der Referent_innen, Arbeitszeit für die Kursorganisation) sind die Tageskurse in dieser Form nicht mehr kostendeckend. Zudem scheinen die Mitglieder auf Online-Angebote von kommerziellen Anbietern auszuweichen, deren Kursinhalte teilweise von zweifelhafter Qualität sind. Die Verantwortlichen des Verbands haben Handlungsbedarf geortet und wollen sich nun der Überprüfung und Anpassung des Kurswesens widmen.

Die oben beschriebene Ausgangslage weist einige Merkmale einer komplexen Situation auf:

- Viele Elemente, die miteinander in Zusammenhang stehen: z. B. Präsenz- vs. Online-Format, Konkurrenzangebote, Qualität der Kursinhalte, gesetzliche Vorgaben, Preisgestaltung
- Informationen sind teilweise nicht zugänglich oder schwierig zu interpretieren: z. B. inhaltliche Ansprüche der Mitglieder, Zahlungsbereitschaft



der Mitglieder, Entwicklung der Konkurrenzangebote

- Mehrere mögliche Ziele, die teilweise unvereinbar sind: z. B. inhaltlicher Beitrag zur Erfüllung der Fortbildungspflicht, hohe Anzahl Teilnehmende, hohe Erträge, Vernetzung der Teilnehmenden untereinander

Eine klassische Herangehensweise in dieser Fragestellung könnte folgendermaßen aussehen:

1. Vorprojekt: Die «Leiterin Bildung» bildet mit einer Auswahl ihrer Mitarbeitenden das Projektteam und unterbreitet der Geschäftsleitung den Projektplan zur Genehmigung.
2. Analyse: Das Projektteam besorgt alle nötigen Informationen, um das Kurswesen neu auszugestalten (Mitgliederbefragung, Auswertung der Konkurrenzangebote, Auswertung des Kurswesens vergleichbarer

Berufsverbände etc.). Die Erkenntnisse daraus fasst man in einem Analysebericht zusammen. Erst wenn dieser verabschiedet ist, folgt die Konzeptphase im Projekt.

3. Konzeption: Das Projektteam legt detailliert fest, in welcher Form die Kurse zukünftig stattfinden sollen (Inhalte, Formate, Dauer, Referent_innen, Preisgestaltung, Bekanntmachung etc.). Erst wenn das neue Kurskonzept verabschiedet ist, folgt die Umsetzungsphase im Projekt.
4. Umsetzung: Der Verband führt die neuen Kurse gleichzeitig in allen Regionen ein. Dabei wird darauf geachtet, dass das Kurskonzept möglichst konsequent und flächendeckend angewendet wird. Wenn alle Kurse stattgefunden haben, erfolgt die Evaluation.
5. Evaluation: Das Projektteam sammelt die relevanten Informationen

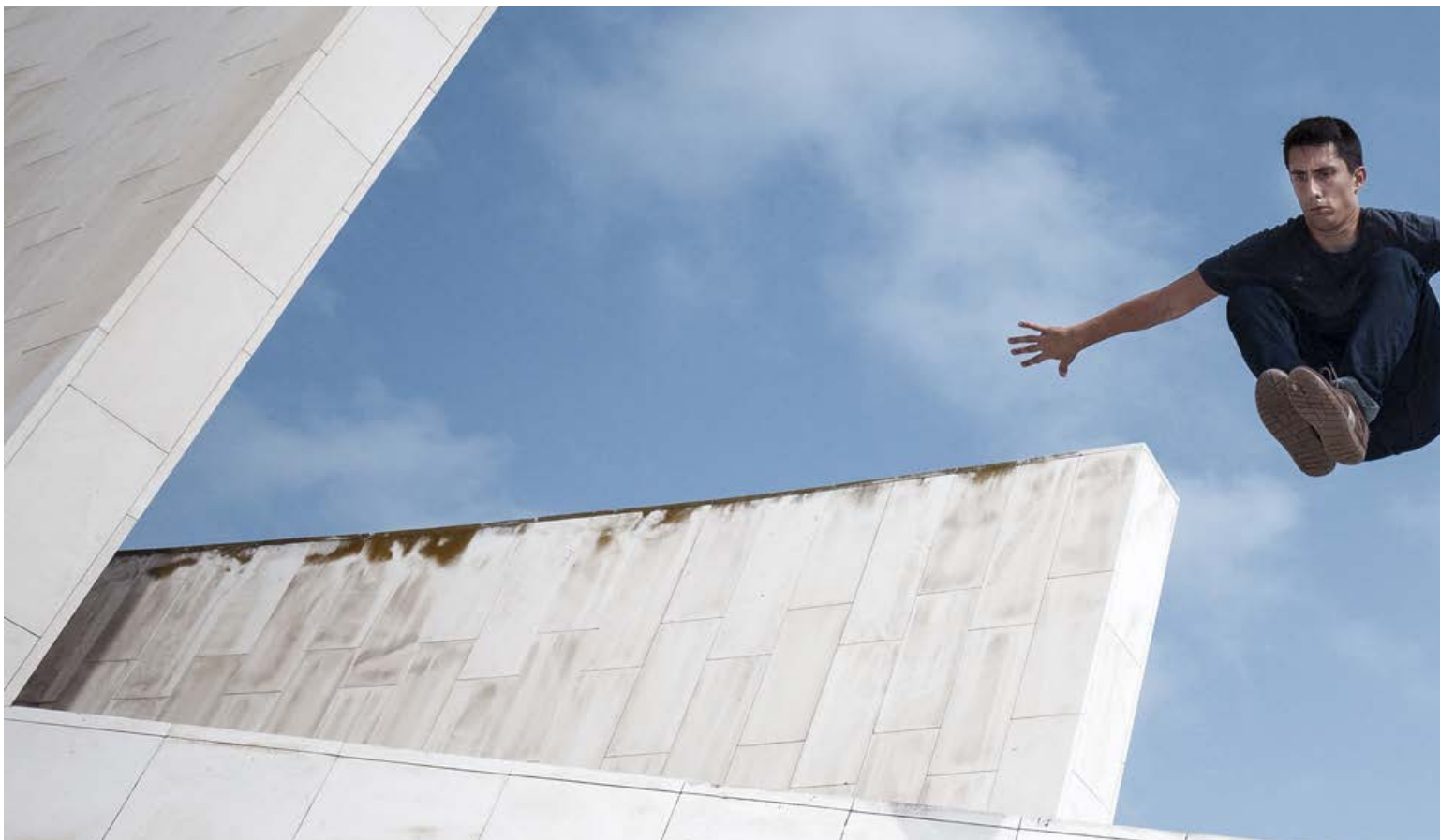
aus der ersten Kurs-Saison und wertet diese aus (Anzahl Teilnehmende, Zufriedenheit, Kosten/ Erträge etc.). Aufgrund der Erkenntnisse wird das Kurskonzept angepasst und die Umsetzung der nächsten Kurs-Saison vorbereitet.

Was sind die Gefahren, wenn ein komplexes Projekt mit klassischem Vorgehen (und damit unzureichender Agilität) bearbeitet wird?

- Geringere Kundenzufriedenheit: Je später die Sicht der Kund_innen im Projekt eingebunden wird, desto wahrscheinlicher ist es, dass die Dienstleistungserbringung von den Kundenbedürfnissen abweicht.
- Klumpenrisiko: Wenn erst spät im Projektverlauf klar wird, ob die getroffenen Annahmen realistisch waren (z. B. Interesse der Mitglieder an Online-Veranstaltungen), können die festgestellten Abweichungen gravierend sein und das ganze Projekt oder sogar die Organisation gefährden bzw. beeinträchtigen.

- Höhere Kosten: Der Anpassungsbedarf ist tendenziell umfassender und kostspieliger, je weiter das Projekt fortgeschritten ist (wenn z. B. grosse Teile des Kurswesens aufgrund der Evaluation angepasst werden müssen).
- Verzögerungen: Späte und weitreichende Korrekturen im Projekt führen oft nicht nur zu höheren Kosten sondern auch zu zeitlichen Verzögerungen (wenn z. B. die Einführung der neuen Kurse verschoben werden muss, um die nötigen Korrekturen noch vorzunehmen).
- Demotivation im Projektteam: Die Ungewissheit und der potenziell grosse Korrekturbedarf beeinträchtigen auch die Motivation der Beteiligten und deren Fähigkeit, das Vorhaben mit der nötigen Energie und Zielstrebigkeit voranzutreiben.

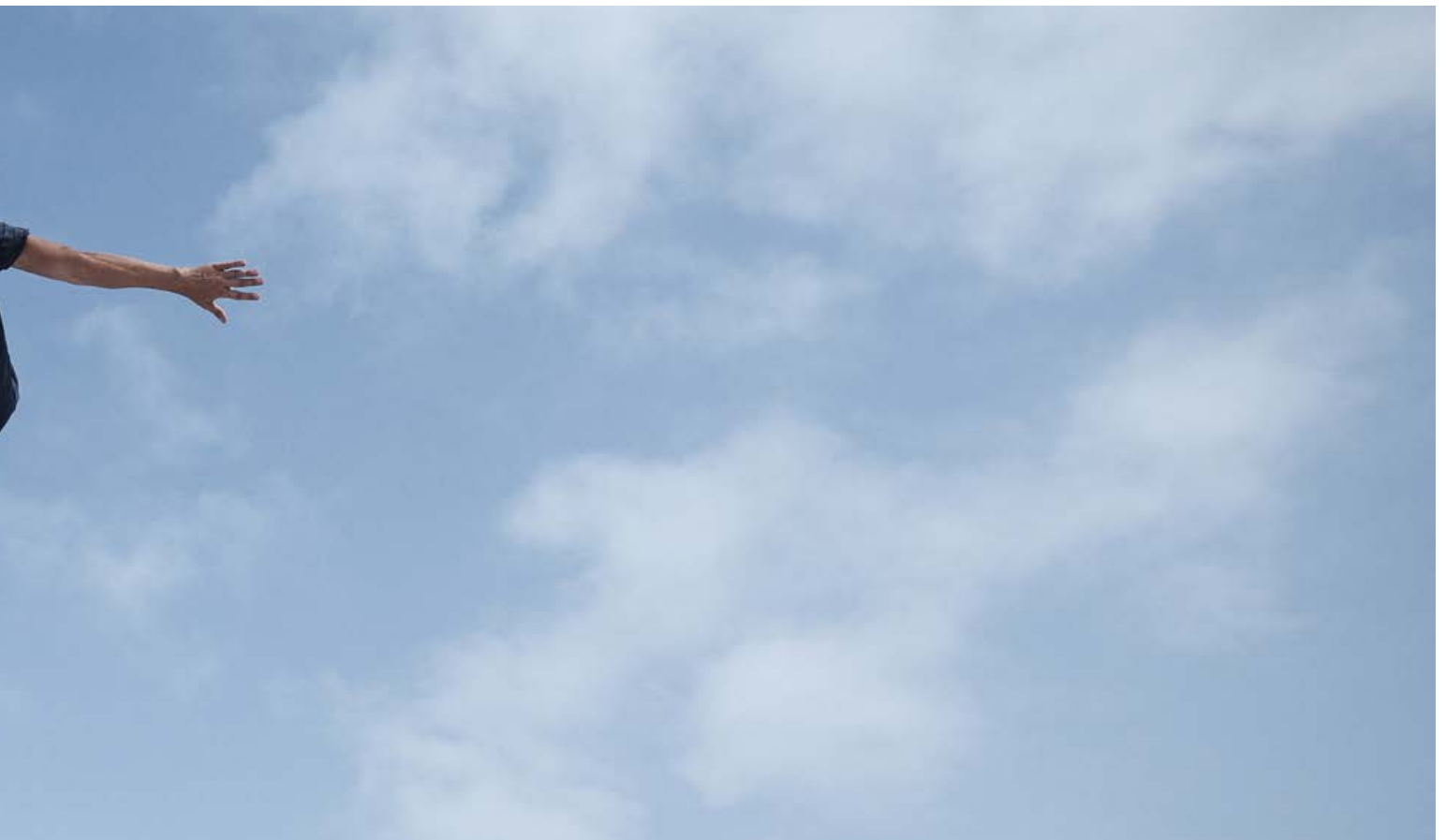
Wie könnte hingegen ein agiler Projektverlauf aussehen? Dieser würde zunächst von einer begründbaren Hypothese ausgehen. Im beschriebenen Beispiel könnte diese lauten: «Der



Wechsel auf ein Online-Format würde die Schwelle für eine Kurs-Teilnahme senken, was zu steigender Nachfrage führt. Auch die Durchführungskosten wären bei einem Online-Format niedriger. Dadurch könnten wir die Teilnahmegebühr senken, was wiederum zu steigender Nachfrage führt.»

In einem ersten Schritt würde ein interdisziplinär zusammengesetztes Projektteam gebildet, in dem neben dem Team «Bildung» z. B. auch Vertreter_innen aus den Teams «IT», «Marketing» und «Finanzen» integriert sind. Dieses Projektteam braucht vom Auftraggeber (z. B. Geschäftsleitung) klar abgesteckte Rahmenbedingungen: Im Minimum gehören dazu Ressourcen (Arbeitsstunden und Projektbudget für Drittkosten) sowie ein zeitlicher Rahmen (bis zu welchem Zeitpunkt sollen konkrete Erkenntnisse und Verbesserungen im Hinblick auf die Hypothese vorliegen?). Nicht im vornherein festgelegt werden hingegen die konkreten Anforderungen an das Lieferobjekt des Projekts.

Das Projektteam könnte sich zum Auftakt darauf einigen, in einem ersten kurzen Projektzyklus («Sprint») von z. B. zwei Wochen weitere Informationen zu beschaffen, um die Hypothese zu verfeinern. Dazu kann auch gehören, die Meinung von Mitgliedern einzuholen (falls diese Perspektive nicht ohnehin ins Projektteam integriert wird). In einem nächsten Projektschritt könnte – über mehrere weitere Sprints – eine erste Online-Veranstaltung als Pilotversuch entwickelt und durchgeführt werden. Daraus entstehen wichtige Erkenntnisse bzgl. Nachfrage, Kundenzufriedenheit und Herausforderungen in der Umsetzung. Es stellt sich im Pilotversuch vielleicht heraus, dass eine zusätzliche Person notwendig ist, die während dem Kurs alle technischen Aspekte betreut, damit die Dozent_innen von dieser Aufgabe entlastet sind. Diese Massnahme fließt in die weiteren Überlegungen (wie z. B. auch die Budgetierung) mit ein. Oder es stellt sich heraus, dass die bisherigen Marketing-Massnahmen



nicht geeignet sind, um diejenigen Mitglieder zu erreichen, die sich für Online-Kurse interessieren. Dann erhält die Bekanntmachung der Angebote im weiteren Projektverlauf zusätzliche Aufmerksamkeit. Es werden somit fortlaufend neue Teil-Hypothesen formuliert und mit geeigneten Massnahmen im Projekt getestet. Was zeichnet also das agile Vorgehen aus?

- **Kurze Projektzyklen**, die zu frühen Ergebnissen führen, die wiederum Rückkoppelungen ermöglichen. Das heisst, der wachsende Erkenntnisstand fliesst laufend in die Planung der folgenden Zyklen ein.
- **Kleine Arbeitspakete**, die kein Klumpenrisiko mit sich bringen. Sie sind «safe enough to try» und erlauben ein Scheitern in begrenztem Rahmen. Rasche, überschaubare Misserfolge, die wertvolle Einsichten eröffnen, sind explizit erwünscht: «fail fast».
- **Interdisziplinäre Projektteams**, die verschiedene Perspektiven umfassen. Diese bieten einen ganzheitlichen Blick auf das Thema und fördern Lösungsansätze in der Schnittmenge von: Kund_innenanforderungen, eigenen Prozessen und Strukturen sowie finanziellen und technischen Möglichkeiten.

- **Eine Haltung jenseits vom Perfektionsanspruch:** Ein nächster Schritt im Projekt muss «gut genug für den Moment» sein. Praktikabilität und Kund_innennutzen haben Vorrang.

Vorteile von agilem Projektmanagement

Agiles Projektmanagement, wie oben beispielhaft skizziert, bietet diverse Vorteile, die es besonders attraktiv für komplexe Projekte machen:

- **Flexibilität:** Agile Methoden ermöglichen es, schnell auf Veränderungen zu reagieren und Anpassungen vorzunehmen. Dies ist besonders wichtig in dynamischen Umgebungen.
- **Kundenbedürfnisse im Mittelpunkt:** Durch die enge Zusammenarbeit mit den Kund_innen wird sichergestellt, dass die entwickelten Produkte oder Dienstleistungen den tatsächlichen Bedürfnissen entsprechen.
- **Frühe Ergebnisse:** Agile Projekte liefern in kurzen Zyklen funktionsfähige Ergebnisse, die eine fortlaufende Anpassung an Entwicklungen und neue Erkenntnisse erlauben.
- **Höhere Qualität:** Durch regelmässige Überprüfung und Anpassung wird eine kontinuierliche Verbesserung der Qualität sichergestellt.

Abbildung 1: Agil vs. Klassisch – ein kurzer Überblick

Merkmal	Agiles Projektmanagement	Klassisches Projektmanagement
Ausgangslage und Planung	Komplexe Fragestellung, nicht vorhersehbares Resultat, Hypothese am Anfang	klare Anforderungen und Erwartungen an das Resultat, detaillierte Planung am Anfang
Vorgehensweise	Kurze Zyklen (Sprints), frühe Ergebnisse, laufende Anpassung an Veränderungen und neue Erkenntnisse	Lineare Abfolge, möglichst plangetreue Umsetzung des Projektplans
Kund_innenorientierung	Enge Zusammenarbeit, kontinuierliches Feedback	Weniger Interaktion, Ergebnis am Ende präsentiert
Resultat	das Endergebnis liefert eine konkrete Verbesserung im Hinblick auf die ursprüngliche Hypothese	das Endergebnis erfüllt die Spezifikationen aus der ursprünglichen Planung
Projektteam	Selbstorganisiert, interdisziplinär	Hierarchisch, spezialisierte Rollen

- **Motivation und Zufriedenheit:** Die Selbstorganisation der Teams und die Möglichkeit zur Mitgestaltung fördern die Motivation und Zufriedenheit der Beteiligten.
- **Risikominimierung:** Durch die frühzeitige Identifizierung und Behandlung von Risiken wird die Aussicht auf Projekterfolg erhöht.
- **Transparenz:** Agile Projekte sind in der Regel transparenter, da regelmässig Erkenntnisse und Zwischenergebnisse kommuniziert werden können.

Agilität: Umgang mit Unsicherheit – aber nicht Vermeidung von Unsicherheit

Agile Methoden bieten die Möglichkeit zum Umgang mit der Unsicherheit und der fehlenden Prognosefähigkeit, die in allen komplexen Fragestellungen steckt. Was hingegen zumeist in die Sackgasse führt, ist der Versuch, die Unsicherheit zu vermeiden bzw. zunächst zu beseitigen, um das Projekt anschliessend mit klassischen Methoden bearbeiten zu können. Die Beschaffung von zusätzlichen Informationen führt in komplexen Situations-

nen nicht zu mehr Gewissheit. Stattdessen verzögert sich in der Regel der Projektverlauf, weil immer weitere Abklärungen und Grundlagenarbeiten angefordert werden, bevor man inhaltliche Entscheide zu treffen wagt. Dieses Phänomen ist auch bekannt als «Paralyse durch Analyse».

Nicht jedes Projekt profitiert hingegen im gleichen Mass von agilen Methoden. Für gewisse Vorhaben kann Agilität im Gegenteil hinderlich sein. Dies ist insbesondere der Fall, wenn klar definierte Anforderungen an das Lieferobjekt existieren oder wenig Spielraum für Innovation besteht.

Fazit

Agiles Projektmanagement bietet eine flexible und kundenorientierte Herangehensweise, die besonders in komplexen und dynamischen Situationen von Vorteil ist. Durch kurze Zyklen, interdisziplinäre Teams und kontinuierliche Anpassungen können Projekte effizienter und erfolgreicher durchgeführt werden.

Autor



Marco Buser / marco.buser@bvmberatung.net

Marco Buser ist Berater und Mitglied der Geschäftsleitung der Beratungsgruppe für Verbands-Management (B'VM). Neben seiner Beratungstätigkeit leitete er dort während vier Jahren die Geschäftsstelle der Schweizerischen Gesellschaft für Cystische Fibrose (CFCH) und ist nun für den Schweizerischen Verband der Ernährungsberater_innen (SVDE) verantwortlich.

Zuvor war er während 10 Jahren in der Geschäftsführung und Organisationsentwicklung in NPO tätig, vor allem im Kinder- und Jugendbereich. Nach seiner Ausbildung in Politik- und Islamwissenschaft absolvierte er ein Nachdiplomstudium in Organisationsberatung und Coaching an der ZHAW sowie den Diplom-Lehrgang in Verbands-/NPO-Management am VMI. Er ist Co-Lehrgangsleiter am VMI für den Intensiv-Lehrgang «Agilität für NPO».