



systemisches Projektmodell als Grundlage des agilen Projektmanagementsⁱ

Basis des Projektmanagements		
Kommunikation	Grundlegendes Element	<ul style="list-style-type: none"> «Stoff» aus dem das Projektmanagement besteht Das Gestalten von Kommunikation (Sinn erläutern, Orientierung geben, Verhandeln, Moderieren, Coachen, Entscheiden etc.) hat grundlegende Bedeutung im Alltag des Projektmanagements.
Entscheidungen	spezielle Form von Kommunikation	<ul style="list-style-type: none"> In (agilen) Projekten werden laufend kleinere oder grössere Entscheidungen gefällt. Entscheidungen werden hier als eine spezielle Form von Kommunikation gesehen. Wenn z.B. entschieden wird «Meier wird ins Projektteam aufgenommen» ist das ein Stück Kommunikation, das mitteilt «Meier ist's» und andere Möglichkeiten ausschliesst.

Voraussetzungen (Prämissen), die den Rahmen von Entscheidungen in Projekten abstecken

Programme	Wie sieht die grundlegende Ausrichtung des Projekts aus?	Worin besteht der Zweck des Projekts? Was soll bis wann erreicht werden (Zielkorridor, Stossrichtung)? Worin bestehen die wichtigsten Aufgaben? Wie soll grundsätzlich gearbeitet werden? Wieviel Budget steht zur Verfügung? In welchem Rhythmus werden die Programme überprüft?
Projektkultur	Welche Werte werden gelebt? Was ist wichtig?	<ul style="list-style-type: none"> • Hohe <i>Responsiveness</i>: ständiges Beobachten des relevanten Umfelds und schnelles Anpassen des Projekts • Ausgeprägte Kundenorientierung während des ganzen Projektverlaufs • Veränderungen (an Anforderungen, Projektplänen etc.) sind normal, gehören dazu • gute Zusammenarbeit ist wichtiger als Prozesse und Tools • konstruktive Grundhaltung: Fokus auf Chancen, bewusster Umgang mit Risiken • Ressourcen (im Sinne von Engagement, Erfahrungen, Wissen etc.) sind wichtig, werden bestmöglich vernetzt und weiterentwickelt
Prozesse & Strukturen	Wie wird im Projekt gearbeitet? Wie sehen die Kommunikations- und Entscheidungswege aus?	<ul style="list-style-type: none"> • Prozesse (statt starre Arbeitspakete) stehen im Vordergrund (= dynamisches Grundverständnis der Projektarbeit) • Projektplanung und -ablauf: definierte Projektphasen, innerhalb derer dann oft in zirkulären / iterativen Abläufen (z. B. Scrum) gearbeitet wird • stimmiges Einbinden von agilen Prinzipien, Methoden und Tools in die Prozesse (Task Boards, Daily Standup Meetings, Software-Tools etc. etc.) • kurze Kommunikations- und Entscheidungswege, also schlanke Projektstrukturen/-organisation • klar definierte Rollen
Personen	Wer ist Mitglied der Projektorganisation?	<ul style="list-style-type: none"> • Mitglieder werden nach Massgabe der Projektanforderungen zusammengestellt (oft interdisziplinär) • stellen ihr Engagement, ihre Kompetenzen, Kreativität, Flexibilität zur Verfügung • sind selbständig, können mit Ungewissheit, Veränderungen etc. gut umgehen

Weitere Komponenten des Projektmodells

Führungspraxis	Wer soll wie führen?	<ul style="list-style-type: none"> • Projektführung unterstützt soweit möglich und sinnvoll Selbstführung und -organisation und fordert Eigenverantwortung ein • gestaltet Kommunikation
Umwelt	Wie sieht der relevante Kontext des Projekts aus? Wer sind die wichtigsten Anspruchspersonen und -gruppen?	<ul style="list-style-type: none"> • Projekte können nur agil geführt werden, wenn das dynamische Umfeld ständig beobachtet wird, wenn relevante Veränderungen rasch erkannt und wenn die nötigen Schlüsse für das Projekt zeitnah gezogen werden. • Die Beziehungen zu den wichtigsten Anspruchspersonen und -gruppen (besonders wichtig: Kunden) müssen bewusst gepflegt und genutzt werden.

ⁱ Ich gehe davon aus, dass Projekte zeitlich begrenzte Organisationen (vgl. dazu z.B. Sydow, Braun 2015) und damit eine spezifische Spielart von sozialen Systemen sind. Bezüglich Kommunikation, Entscheidungen, Entscheidungsprämissen etc. basiere ich auf Luhmann 1984. Stellvertretend für viele Autoren, die gezeigt haben, dass dieses systemische Verständnis für die heutige Managementpraxis hilfreich ist: R. Nagel 2014, F. Boos/G. Mitterer 2014 oder B. Heitger/A. Serfass 2015.