

Agiles Projektmanagement - Ein Widerspruch in sich?

Ich möchte hier gerne ein Thema zur Diskussion stellen, über das ich ([Stefan Hagen](#)) vor einigen Wochen auf dem PM Blog [geschrieben](#) habe. Über ein gemeinsames Nachdenken und Forschen würde ich mich freuen.

Bereits seit einiger Zeit beschäftigt mich die Frage, ob wir mit "Agile Project Management" (Agiles Projektmanagement) nicht einem großen Blödsinn aufgesessen sind? Ist Agiles Projektmanagement nicht ein Widerspruch in sich - ein Oxymoron?

Kürzlich habe ich einen Blogpost mit dem Titel "[Projekt Projekt. Projektmanagement Projektmanagement](#)" verfasst. Auslöser war ein gewisser Ärger, der in den letzten Jahren immer mehr in mir aufgestiegen ist. Vermeintliche "Experten" werfen mit Konzepten und Begriffen um sich, und wir tauschen heftig Meinungen und Standpunkte aus. Aber haben wir ausreichend hinterfragt, was HINTER den ganzen Begriffen steht? Oder betreiben wir nur "Bullshit Bingo" und Berater-Bla-Bla, was uns inhaltlich keinen Millimeter weiter bringt? Ich befürchte, dass letzteres häufig der Fall ist.

Agiles Projektmanagement ein Oxymoron?

Aber zurück zum eigentlichen Kerngedanken dieses Beitrags: Ich stelle mir ernsthaft die Frage, ob "Agiles Projektmanagement" nicht ein Widerspruch in sich ist? Denn der Ursprung des (klassischen) Projektmanagements wird immer wieder mit dem Bau der Atombombe Mitte des 20. Jahrhunderts gleich gesetzt. Entsprechend ist doch auch klar, dass das Paradigma, das Welt- und Menschenbild, das hinter "klassischen PM-Ansätzen" steht, jenem dieser Zeit entspricht.

Agiles Management hingegen hat seinen Ursprung - so wird es zumindest von den meisten zitiert - mit der Veröffentlichung des [Agilen Manifests](#) aus dem Jahr 2001. Was hat sich in der Zeit geändert?

- Die Welt und damit auch die zu lösenden Aufgaben sind wesentlich komplizierter und komplexer geworden.
- Es hat sich in sozialen Systemen auf allen Ebenen (Gesellschaft, Wirtschaft, Familien etc.) ein Wertewandel vollzogen. Soziale Beziehungen sind vielfach fragiler geworden. Dies hatte heilsame aber auch nachteilige Konsequenzen auf unser Privat- und Arbeitsleben.
- Der Anteil an "Instabilität" steigt tendenziell immer weiter an. Starre, hierarchische Organisations- und Arbeitsformen stoßen immer öfter an ihre Grenzen.
- Menschen sind heutzutage im Durchschnitt wesentlich besser gebildet und damit aufgeklärter. Sie lassen sich immer seltener dependent und autoritär führen. Führungskräfte müssen heutzutage eine Haltung im Sinne "führen heißt dienen" (servant leadership) entwickeln, um als Führungskräfte anerkannt zu werden und wirksam werden zu können. Die Zeit der Helden, wie es mein Kollege [Olaf Hinz](#) treffenderweise bezeichnet, ist vorbei.

Fazit: Ist es nicht absurd, klassisches Projektmanagement mit agilen Werten, Prinzipien und Vorgehensweisen zu vermischen? Entsteht dadurch nicht ein Begriffs-Wirr-Warr, in dem plötzlich alles richtig und nichts mehr falsch sein kann?

Frage, die sich daraus für mich ergeben:

Sollten wir nicht Projektmanagement Projektmanagement sein lassen und agile Prinzipien und Methoden getrennt davon betrachten und entwickeln?

Sollte nicht "klassisches Projektmanagement" für das Management einigermaßen planbarer, stabiler Vorhaben (wie z.B. Bauprojekte) verwendet werden und agile Ansätze für die Bearbeitung hochkomplexer, unsicherer Probleme (wie z.B. komplexe Softwarevorhaben)?

Nach dieser Logik dürften wir nicht einmal den Begriff "Agiles Management" verwenden, da auch diese Kombination einen Widerspruch in sich darstellt.

Ich gebe zu, auch ich bin in den letzten Jahren wohl dem "Witz des agilen Projektmanagements" aufgesessen. Ich habe entschieden, diese Wortkombination zukünftig nicht mehr zu verwenden.

Gleichzeitig stehe ich aber zu meiner Überzeugung, dass wir ein systemisch-integratives Verständnis der verschiedenen Ansätze, Methoden und Vorgehensweisen brauchen. Bislang habe ich dies unter dem Stichwort "Integriertes Projektmanagement" beschrieben. Mittlerweile halte ich "Systemisches Projektmanagement" für die treffendere Bezeichnung. Hierzu aber demnächst mehr.