

# pma Positionspapier 2020



## Projektmanagement & Führen mit agilem Mindset

### Einleitung

Viele Unternehmen haben eine lange Tradition des Projektmanagements und es gibt viele exzellente Projektmanagerinnen und Projektmanager. An diese richtet sich die vorliegende überarbeitete Version des Dokuments. Ein wesentliches Ziel ist es, mit diesem Positionspapier die Diskussion und den Erfahrungsaustausch zwischen Expertinnen und Experten für Projektmanagement und für agile Ansätze weiter anzuregen.

Seit der ersten Version dieses Dokuments ist bereits eine Reihe von Jahren vergangen, in denen sich Projektmanagement auch weiterhin als etabliertes Werkzeug gezeigt hat. Gleichzeitig hat sich der Einsatz und auch das Verständnis für Agilität und agile Arbeitsweisen in vielen Organisationen ausgebreitet. Was in vielen Fällen bei der Software Entwicklung begonnen hat, hat sich nun in Richtung „Business Agility“ und „Skalierungs-Frameworks“ weiterentwickelt.

Viele Organisationen haben erkannt, dass es hier nicht um ein „Entweder-Oder“ geht, sondern alle verfügbaren Methoden und Konzepte so einzusetzen sind, dass für Kunden und Unternehmen der größtmögliche Nutzen entsteht. Allein der Einsatz von agilen Werkzeugen per se ohne die agilen Werte und Prinzipien zu etablieren, ist auch keine Garantie für Erfolg. Den wirklichen Unterschied macht die Einstellung und das Verständnis, mit dem man an komplexe Aufgabenstellungen herangeht und, dass für Projektmanagerinnen und Projektmanager das Führen mit einem agilen Mindset wesentlich sein wird.

Zusätzlich soll insbesondere der Zusammenhang mit der neuen **Competence Baseline von IPMA**, "[ICB4 in einer agilen Welt](#)" hergestellt werden.



# Projektmanagement und Agilität

Immer noch wird das „traditionelle“ Projektmanagement als Gegensatz zur Agilität dargestellt. Projektmanagement wird dabei einem starren, sequenziellen Vorgehen gleichgesetzt, welches nicht geeignet ist, die Herausforderungen der heutigen, dynamischen, Welt zu adressieren. Das hat mehr mit strikten Vorgehensmodellen zu tun, die mit einem in allen Punkten vorhersagbaren und damit steuerbaren Prozessverständnis arbeiten. Andererseits sind agile Konzepte im Verständnis mancher noch immer mit fehlender Planung bis hin zu Beliebigkeit und Chaos gleichgesetzt.

Ein tieferer Blick in die Grundlagen, die Werte und Prinzipien sowohl von Projektmanagement im Sinne der IPMA (basierend auf dem systemischen Ansatz) als auch von Agilität, zeigt viel Gemeinsames: Das Ziel, **Nutzen** für Kunden zu schaffen (Value Creation), **Risiko** zu reduzieren, geordnet auf **Änderungen** zu reagieren und dafür geeignete **Strukturen** (Framework, Prozesse) aufzubauen, liegt beiden Ansätzen zugrunde.

Agile Werte wie **Transparenz**, **Offenheit**, **Selbstorganisation**, sowie frühe und häufige Feedback-Schleifen, sind ein Mehrwert, der sich in allen Projekten als Standard finden sollte. Für projektorientierte Unternehmen, Projektmanagerinnen und Projektmanager sowie alle Projektbeteiligten ist es sinnvoll, dass Projekte mit einem **agilen Mindset** geführt werden. Das Verständnis für Änderungen muss sich insofern wandeln, dass diese im Sinn der Agilität als Normalität akzeptiert werden und nicht als Ausnahme bzw. unerwünschte Abweichung, die die Abwicklung der Projekte erschwert.

Mit oder ohne agile Ansätze sollte es im Projektmanagement primär das Ziel sein sowohl rasch als auch nachhaltig Nutzen für Kunden zu schaffen. Aus unserem Verständnis sind Projektmanagement und agile Ansätze kein Widerspruch, sondern setzen Werte und Prinzipien („Mindset“) in den Mittelpunkt und bieten Methoden und Frameworks zur erfolgreichen Bewältigung komplexer Aufgabenstellungen. Agile Methoden können je nach Ausgangslage und Rahmenbedingungen also durchaus ergänzend und ggf. parallel zum „traditionellen Projektmanagement“ eingesetzt werden.

## ICB4 in einer agilen Welt

IPMAs Individual Competence Baseline (IPMA® ICB 4.0) beschreibt Kompetenzen (nicht Rollen), die von Personen benötigt werden, die auf dem Gebiet des Projekt- / Programm- / Portfoliomanagements arbeiten. Die Competence Baseline "[ICB4 in einer agilen Welt](#)" beschreibt, wie diese Kompetenzelemente in einer agilen Umgebung interpretiert werden können.



In Summe sollte mit „ICB4 in einer agilen Welt“ das Verständnis von Projektmanagerinnen und Projektmanagern um die Werte und Prinzipien erweitert werden, die ein "agiles Mindset" ausmachen. Diese Erweiterung ist nicht nur ein "Add-On", sondern verlangt in einigen Bereichen ein Umdenken.

In der "**ICB4 in einer agilen Welt**" wird die Rolle von Projektmanagerinnen und Projektmanagern mit agilem Mindset als „Agile Leader“ bezeichnet. Die spezifischen Kompetenzelemente, die für Agile Leader wesentlich sind, sind in der „ICB4 in einer agilen Welt“ mit (A) gekennzeichnet.

Zusätzlich zu den oben beschriebenen Unterlagen, entwickeln wir dazu unser Zertifizierungssystem stetig weiter, auch für den Bereich "Agile Leadership".

Mit dem neuen Zertifizierungsprodukt sollen im ersten Schritt alle pma/IPMA zertifizierten Projektmanagerinnen und Projektmanager mit aufrechten Level B und Level C Zertifikat angesprochen werden, die folgende Erfahrungen nachweisen können:

- Mindestens 3 Jahre Erfahrung als Agile Leader in Projekten mit mäßiger Komplexität oder Agile Leadership Rolle, die den Projektmanager / Agile Leader bei komplexen Projekten unterstützt hat (während der letzten 6 Jahre).

Dadurch kann ein weltweit anerkanntes Zertifikat, kostengünstig und mit wenig Mehraufwand in einem bekannten Prozesse erlangt werden. Das Assessment erfolgt durch ein persönliches / online Gespräch mit erfahrenen Assessoren.

Diesem Artikel sind viele interessante Gespräche mit Kollegen und Kolleginnen vorausgegangen.

Ihnen möchte ich an dieser Stelle für Ihre Gedanken und Inputs danken. Besonderer Dank gilt Ulrike Huber, Johann Siegl, Arkad Kuhnle, und Alexander Vollnhofer für die Struktur und das Zusammenstellen sowie Integrieren aller Beiträge zu einem Ganzen.

Brigitte Schaden  
pma Präsidentin

