ö

**FOM Hochschule für Oekonomie & Management**

Studienzentrum Münster

**Master-Thesis**

zur Erlangung des Grades eines

Master of Science (M.Sc.)

über das Thema

**Good Practice im Projektmanagement: Eine empirische Analyse eines**

**effizienten hybriden Projektmanagementansatzes**

von

Carolin Gehrke

Erstgutachter: Dr. Johannes Spandau

Matrikelnr.: 337060

Abgabedatum: 06.02.2024

**Inhaltsverzeichnis**

Abbildungsverzeichnis IV

Tabellenverzeichnis IV

Abkürzungsverzeichnis V

Sperrvermerk VI

1 Einleitung 1

1.1 Relevanz der Themenstellung 1

1.2 Problemstellung, Zielsetzung und Forschungsfrage 3

1.3 Gang der Arbeit und methodisches Vorgehen 4

2 Projektmanagement: Allgemeine Grundlagen 5

2.1 Definition Projekt 5

2.2 Begriffsbestimmung Projektmanagement 8

3 Klassische und agile Projektmanagementansätze 12

3.1 Klassisches Projektmanagement 12

3.1.1 Grundlagen und Merkmale klassischer Ansätze 12

3.1.2 Klassische Vorgehensmodelle 14

3.2 Agiles Projektmanagement 17

3.2.1 Grundlagen und Merkmale agiler Ansätze 17

3.2.2 Agile Vorgehensmodelle 20

3.3 Klassisches und agiles Projektmanagement im Vergleich 25

3.4 Hybrides Projektmanagement 30

4 Literaturanalyse bestehender hybrider Projektmanagementansätze 32

4.1 Relevanz, Merkmale und Voraussetzu

ngen 32

4.2 Hybride Vorgehensmodelle 34

4.3 Ergebnis Literaturrecherche 38

5 Konzeption und Vorbereitung der empirischen Analyse 41

5.1 Konkretisierung der Ausgangssituation durch ex-ante Hypothesen 41

5.2 Wahl der Untersuchungsmethode und Einhaltung der Gütekriterien 44

5.3 Untersuchungsdesign und Auswertungsmethode 51

5.4 Interviewleitfaden und Durchführung 56

5.5 Bewertung der Stichprobe 60

5.6 Auswertung und Diskussion der Ergebnisse der Experteninterviews 63

5.6.1 Klassische Projektmanagementmethoden 63

5.6.1.1. Merkmale und Voraussetzungen klassischer Methoden 63

5.6.1.1. Vorteile klassischer Methoden 64

5.6.1.1. Nachteile und Herausforderungen klassischer Methoden 66

5.6.2 Agile Projektmanagementmethoden 67

5.6.2.1. Merkmale und Voraussetzungen agiler Methoden 67

5.6.2.1. Vorteile agiler Methoden 69

5.6.2.1. Nachteile und Herausforderungen agiler Methoden 69

5.6.3 Hybride Projektmanagementmethoden 71

5.6.3.1. Merkmale und Voraussetzungen 71

5.6.3.2. Bekannte Kombinationen und Praxisbeispiele 73

5.6.3.3. Vorteile hybrider Ansätze 75

5.6.3.4. Nachteile hybrider Ansätze 77

5.6.4 Zusammenfassung und Diskussion der Ergebnisse 79

6 Handlungsempfehlung und Zusammenfassung 80

6.1 Komparative Analyse zwischen Ergebnissen aus Literatur und Interviews 80

6.2 Handlungsempfehlung für die Anwendung eines hybriden Ansatzes 81

6.3 Kritische Reflexion der gewählten Methode und Ergebnisse 84

7 Fazit und Ausblick 86

Anhang 87

Anhang 1: 87

Anhang 2: Interviewleitfaden 88

Anhang 3: Kodierleitfaden nach Mayring 89

Anhang x: Transkript Experteninterview #1 91

Anhang x: Postskriptum Experteninterview #2 109

Anhang x: Transkript Experteninterview #2 110

Anhang x: Postskriptum Experteninterview #3 128

Anhang x: Postskriptum Experteninterview #3 129

Anhang x: Postskriptum Experteninterview #4 146

Anhang x: Postskriptum Experteninterview #4 147

Literaturverzeichnis 184

# Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Stacey-Matrix bei Projekten 7

Abbildung 2: Unterschied Linien- und Projektmanagement 10

Abbildung 3: Kosten-Nutzen-Verhältnis Projektmanagement 12

Abbildung 4: Magisches Dreieck im klassischen Projektmanagement 14

Abbildung 5: Struktur des V-Modells 18

Abbildung 6: Magische Dreieck im agilen Projektmanagement 20

Abbildung 7: Scrum-Prozess 26

Abbildung 8: Prozess Wasser-Scrum-Modell 36

Abbildung 9: Prozess V-Scrum-Modell 38

Abbildung 10: Scrum-V-Modell 39

Abbildung 11: Prinzip der Qualitativen Inhaltsanalyse 48

Abbildung 12: Ablaufmodell inhaltlicher Strukturierung 50

# Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Übersicht Vergleich Projektmanagementmethoden 30

Tabelle 2: Kriterien und Merkmale zur Bestimmung einer Forschungsfrage 44

Tabelle 3: Anwendung bzw. Einhaltung der Gütekriterien 52

Tabelle 4: Hauptkategorien und Unterkategorien des Interviewleitfadens 57

Tabelle 5: Übersicht Stichprobe der Experteninterviews 62

# Abkürzungsverzeichnis

bspw. beispielsweise

bzw. beziehungsweise

bzgl. bezüglich

d.h. das heißt

ebd. ebenda, ebendort

et. al. et alii/aliae (und andere)

etc. et cetera (und so weiter)

f. der die das folgende

ff. fortfolgende

ggf. gegebenenfalls

ggü. gegenüber

Hrsg. Herausgeber

o. A. ohne Angabe

o. S. ohne Seite

PM Projektmanagement

S. Seite

QIA Qualitative Inhaltsanalyse

u. a. unter anderem

usw. und so weiter

u.v.m. und viele mehr

Vgl. vergleiche

z.B. zum Beispiel

# Sperrvermerk

Die vorliegende Master-Thesis mit dem Titel „Good Practice im Projektmanagement: Eine empirische Analyse eines effizienten hybriden Projektmanagementansatzes“ ist nur zur Vorlage bei der FOM sowie bei den Gutachtern der Arbeit bestimmt. Für die Öffentlichkeit und dritte Personen darf sie nicht zugänglich sein.

|  |  |
| --- | --- |
| Soest, 06.02.2024 |  |

Carolin Gehrke

# Einleitung[[1]](#footnote-1)

## Relevanz der Themenstellung

In den letzten Jahren hat sich die Welt erheblich gewandelt, was teilweise auf Ereignisse, wie die COVID-19-Pandemie, fortschreitende Digitalisierung und Klimaveränderungen zurückzuführen ist. Diese globalen Veränderungen haben auch spürbare Auswirkungen auf die Arbeitswelt. In diesem Kontext veröffentlichte das Handelsblatt einen Artikel zum Thema „MINT-Fachkräfte“, der die Situation mit folgenden Worten zusammenfasst: „Mehr als 275.000 fehlende Fachkräfte – Mangel an Experten schon jetzt größer als vor Corona.“.[[2]](#footnote-2) Diese Entwicklungen haben auch Auswirkungen auf die erforderlichen Kompetenzen in einem Unternehmen. In diesem Zusammenhang haben der *Stifterverband* und *McKinsey & Company* das „Future Skills Framework 2021“ veröffentlicht. Gemäß diesem Rahmenwerk gibt es vier Hauptkategorien an Kompetenzen, die in einem Unternehmen zukünftig wichtig sind: Traditionelle Kompetenzen, Schlüsselkompetenzen im digitalen Bereich sowie Kompetenzen in den Bereichen Technologie und Transformation. Diese Kategorien spiegeln die Bandbreite an Fähigkeiten wider, die in der modernen Arbeitswelt als zunehmend wichtig erachtet werden.[[3]](#footnote-3) Insbesondere die Fähigkeit, Probleme zu lösen, wurde als entscheidend angesehen, ebenso wie unternehmerisches Denken und eigenständiges Handeln, Widerstandsfähigkeit und kreative Fähigkeiten. Diese Kompetenzen sind insbesondere im Projektmanagement für Unternehmen von großer Bedeutung, bspw. um agil arbeiten zu können.[[4]](#footnote-4)

Flexibles und situatives agieren und ein effizientes Management von Projekten sind in der heutigen Geschäftswelt mehr denn je von Bedeutung für den Unternehmenserfolg.[[5]](#footnote-5) In den letzten Jahren hat sich die Welt durch Ereignisse, wie die COVID-19-Pandemie, fortschreitende Digitalisierung und Klimaveränderungen erheblich verändert. Unternehmen finden sich in einem schnelllebigen Umfeld wieder und müssen anpassungsfähiger denn je sein um Wettbewerbsvorteile bzw. -fähigkeit zu sichern. Der Fachkräftemangel und knapper werdende begrenzter Ressourcen zwingen Unternehmen einmal mehr zu einem besonders effizienten Management und bringen sie in die Situation Geschäftsmodelle sowie Produkte regelmäßig auf den Prüfstand zu stellen und zu optimieren.[[6]](#footnote-6) Dies geschieht in Projekten, weshalb die Anzahl an Projekten in den letzten Jahren zugenommen hat.

🡪 Statistik wieviele Projekte es in Deutschland jährlich gibt um Relevanz hervorzuheben?

Doch wie wirken sich diese Entwicklungen auf das zukünftige Projektmanagement aus? Im Zusammenhang mit fehlenden Fachkräften und begrenzten Ressourcen in einem Unternehmen, ist die effiziente Nutzung der vorhandenen Ressourcen umso wichtiger geworden. Zum einen ist daher relevant, dass das vorhandene Fachpersonal zukünftig die oben genannten Future Skills mitbringt bzw. erwirbt. Zum anderen trägt die Gewährleistung termingerechter und kosteneffizienter Projektabwicklungen maßgeblich zur Erreichung zukünftiger strategischer Ziele und somit zum Unternehmenserfolg bei. Eine vielversprechende Entwicklung in diesem Bereich ist das hybride Projektmanagement, das klassische und agile Ansätze kombiniert, um den Anforderungen einer sich ständig wandelnden Geschäftsumgebung gerecht zu werden.[[7]](#footnote-7) Somit ist das hybride Projektmanagement von hoher praktischer Relevanz. In vielen Organisationen werden Projekte in einem zunehmend komplexen Umfeld durchgeführt, in dem Flexibilität und Anpassungsfähigkeit gefordert sind. Die Kombination klassischer und agiler Ansätze verspricht, die Effizienz sowie Effektivität von Projekten zu steigern und somit die Wettbewerbsfähigkeit zu erhöhen.[[8]](#footnote-8) Agile Methoden bieten seit Jahren eine schnellere Reaktionsfähigkeit auf Veränderungen als klassische Methoden. In der heutigen Geschäftswelt treten ständig unvorhergesehene Herausforderungen und Chancen auf. Doch gleichzeitig benötigen Unternehmen möglichst viel Planungssicherheit, was die drei Faktoren Qualität, Zeit und Kosten betrifft. Hybride Ansätze können durch die Kombination von klassischen und agilen Methoden die Möglichkeit bieten, effizient auf solche Veränderungen zu reagieren und Projekte noch erfolgreicher umzusetzen. Das Thema des hybriden Projektmanagements weist daher ein Forschungs- und (Weiter-) Entwicklungspotenzial auf.

## Problemstellung, Zielsetzung und Forschungsfrage

Im frühen 21. Jahrhundert setzte sich die agile Herangehensweise im Projektmanagement durch, da man glaubte, dass sie einige Nachteile und Probleme des klassischen Projektmanagements, insbesondere im Hinblick auf Kundenanforderungen und Komplexität, lösen könnte. Jedoch ist der ausschließliche Einsatz der reinen agilen Methode oft nicht die optimale Lösung für bestimmte Projekte, da sie mit erheblichen Unsicherheiten in Bezug auf Zeit, Kosten und Leistung/Ergebnis einhergeht.[[9]](#footnote-9) Die Integration von agilen Prinzipien in klassische Projektmanagementprozesse verspricht, die Effizienz und Reaktionsfähigkeit von Organisationen zu steigern, indem passgenaue Lösungen für die spezifischen Anforderungen einzelner Projekte ermöglicht werden.[[10]](#footnote-10) Die Optimierung bestehender hybrider Projektmanagementansätze und demnach die Entwicklung neuer Best Practices sind zentrale Aspekte, um die Effizienz des Projektmanagements weiter zu steigern. Die wissenschaftliche Auseinandersetzung mit hybriden Ansätzen trägt somit zur Weiterentwicklung und Verfeinerung der Projektmanagementpraktiken bei. Derzeit existiert keine einheitlich festgelegte Definition oder Methode für den Terminus „Hybrides Projektmanagement“. Daher soll diese Masterarbeit mittels einer empirischen Untersuchung, die verschiedenen Aspekte sowie Potenziale des hybriden Projektmanagements untersuchen, um so einen Beitrag zur Weiterentwicklung dieses Themenfelds leisten zu können. Die Relevanz dieser Forschungsarbeit liegt in ihrem Beitrag zur Optimierung von Projektmanagementstrategien und zur Förderung eines tieferen Verständnisses für die Art und Weise, wie Organisationen ihre Projekte effektiver sowie effizienter gestalten können.

Konkretes Ziel dieser Arbeit ist es, die Grundlagen und die Anwendung des hybriden Projektmanagements eingehend zu untersuchen. Dies soll gelingen, indem herausgearbeitet wird, inwieweit das hybride Projektmanagement die Vor- und Nachteile des klassischen und agilen Projektmanagementansatzes vereint, welche Voraussetzungen für die erfolgreiche Anwendung eines hybriden Modells in der Praxis gegeben sein sollten und welche Kombinationen in diesem Zusammenhang sinnvoll bzw. zielführend sind. Dabei sollen nicht nur die theoretischen Konzepte, sondern auch Erfahrungen aus der Projektpraxis analysiert werden. Darüber hinaus werden die Herausforderungen des hybriden Ansatzes beleuchtet, um wertvolle Erkenntnisse für Unternehmen und Organisationen zu liefern, die sich mit der Implementierung hybrider Formen des Projektmanagements auseinandersetzen. Insgesamt soll im Rahmen dieser Arbeit folgende Forschungsfrage beantwortet werden:

Führt die Kombination aus agilem und klassischem Projektmanagement zu einer optimierten Vorgehensweise sowie besseren Ergebnissen und wie sollte ein hybrider Ansatz optimalerweise ausgestaltet sein?

## Gang der Arbeit und methodisches Vorgehen

In Kapitel 2 beginnt die inhaltliche Ausarbeitung dieser Thesis mit der Erläuterung der allgemeinen Grundlagen des Projektmanagements, in der die Begriffe "Projekt" und "Projektmanagement" definiert werden, um eine Basis für die darauf aufbauenden Kapitel zu schaffen.

In Kapitel 3 werden sowohl klassische als auch agile Projektmanagementmethoden inhaltlich beschrieben respektive voneinander abgegrenzt. Beginnend mit den Grundlagen und Merkmalen der klassischen Ansätze, werden flankierend ausgewählte klassische Projektmanagementmethoden beschrieben. Dies dient dazu, eine theoretische Grundlage für das Verständnis der konventionellen Methoden im Projektmanagement zu schaffen. Im weiteren Verlauf des Kapitels werden analog zu den klassischen Methoden, die agilen Projektmanagementmethoden erläutert. Zum Abschluss des Kapitels wird eine Begriffsbestimmung der Mischformen, des sogenannten hybriden Projektmanagements, vorgenommen.

Die Literaturrecherche in Kapitel 4 konzentriert sich auf hybride Projektmanagementansätze und schildert die Relevanz, Merkmale und Voraussetzungen hybrider Methoden, gefolgt von einer Beschreibung hybrider Vorgehensmodelle. Zum Abschluss des Theorieteils werden Ergebnisse der Literaturrecherche zu hybriden Projektmanagementmethoden noch einmal prägnant zusammengefasst.

Im empirischen Teil der Arbeit, Kapitel 5, wird die empirische Analyse von hybriden Projektmanagementansätzen in der Praxis vorgenommen und detailliert beschrieben. Diese beginnt mit der Spezifizierung der Ausgangssituation durch die Formulierung von Ex-ante-Hypothesen, gefolgt von der Auswahl der Forschungsmethode sowie der Einschätzung zur Einhaltung der Gütekriterien qualitativer Sozialforschung. Die anschließende Beschreibung des Forschungsdesigns und der Auswertungsmethode präzisieren den systematischen Ansatz dieser Thesis für die Datenerhebung und -analyse. Im Unterkapitel „Interviewleitfaden und Durchführung“ wird das Vorgehen zur Erstellung des Leitfadens sowie zur Durchführung der Experteninterviews beschrieben. Daraufhin folgt die Bewertung der Stichprobe nach Durchführung der Interviews sowie die deskriptive Auswertung der Ergebnisse aus den Interviews je Unterkategorie. Eine Diskussion der Ergebnisse rundet das Kapitel ab.

Im darauffolgenden Kapitel 6 fasst eine vergleichende Analyse der Ergebnisse aus der Literaturrecherche und den Interviews die theoretischen und praktischen Erkenntnisse zusammen. Dies soll ein ganzheitliches Verständnis der Möglichkeiten hybrider Methoden im Projektmanagement darstellen. Weiterhin werden in diesem Kapitel Empfehlungen für die Anwendung eines hybriden Ansatzes, auf Basis der Forschungsergebnisse, gegeben, um Organisationen, die hybride Projektmanagementmodelle nutzen möchten, praktische Leitlinien an die Hand geben zu können. Abgerundet wird dieses Kapitel mit einer kritischen Reflexion der gewählten Methode und der Ergebnisse, um eine Bewertung des Forschungsprozesses und der Ergebnisse sicherzustellen. Die Arbeit schließt mit einem Fazit und Ausblick, in dem die wichtigsten Ergebnisse zusammengefasst und die Implikationen für die künftige Forschung und Praxis im Bereich des Projektmanagements reflektiert werden.

# Projektmanagement: Allgemeine Grundlagen

## Definition Projekt

Der Begriff Projekt ist lateinischen Ursprungs und bedeutet sinngemäß „Plan,  
Vorhaben und Entwurf“. Die Planung nimmt einen zentralen Aspekt im Rahmen unternehmensinterner Aufgaben ein. Hierbei wird zukunftsorientiert agiert.[[11]](#footnote-11) Die Norm DIN 69901-5:2009 besagt, dass es sich bei einem Projekt um „ein Vorhaben, das im Wesentlichen durch die Einmaligkeit der Bedingungen in ihrer Gesamtheit gekennzeichnet ist“[[12]](#footnote-12)*,* handelt*.* Wiederkehrende Aufgaben sind somit keine Projekte.

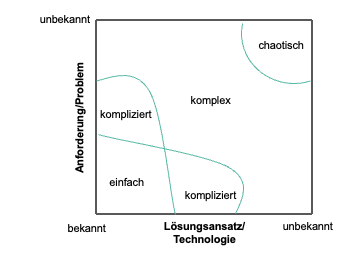
Es gibt zudem typische Merkmale, die ein Projekt kennzeichnen: Das Vorhaben sollte noch nicht bearbeitet worden sein, sodass es einen Neuartigkeitscharakter hat. Darüber hinaus ist eines der wesentlichen Merkmale eine klare Zielvorgabe. Zudem sollte das Vorhaben eine zeitliche Begrenzung haben und ein Zieltermin fixiert werden. Um das gewünschte Ziel zu erreichen, sind oftmals verschiedene Qualifikationen aus unterschiedlichen Unternehmensbereichen erforderlich, sodass Interdisziplinarität bzw. eine projektspezifische Organisationsform ein weiteres relevantes Merkmal ist. Zudem sind Projekte als ganzheitliche Aufgaben zu betrachten. Aufgrund einer Vielzahl von Einflussfaktoren und Wirkungszusammenhängen sind Projekte in Bezug auf ihre Machbarkeit, Planung und Durchführung komplex. Um sie durchführen zu können, braucht es Ressourcen, die im Unternehmen, und damit auch im Projekt, begrenzt sind.[[13]](#footnote-13)

Die Festlegung des Projektziels wird durch die Anwendung von SMART-Kriterien vorgenommen. SMART ist ein Akronym und bezeichnet damit Ziele, die „spezifisch, messbar, anspruchsvoll, realistisch und terminiert“[[14]](#footnote-14) sind. Es ist essentiell, dass die festgelegten Ziele die drei Kernbereiche des sogenannten magischen Dreiecks des Projektmanagements berücksichtigen – Leistung, Kosten und Zeit.[[15]](#footnote-15) Projekte können in den verschiedensten Bereichen, wie Wirtschaft, Wissenschaft, Technologie und anderen Disziplinen vorkommen. Sie erfordern eine systematische Planung, Umsetzung und Kontrolle. Projekte werden daher unterschieden zwischen Investitions-, Forschungs-, Organisations- und IT-Projekten.[[16]](#footnote-16)

Darüber hinaus können sich Projekte in Umfang und Komplexität unterscheiden. Um später entscheiden zu können, wie diese Projekte am besten bearbeitet werden sollen, ist es hilfreich, Projekte anhand ihrer Komplexität intensiver zu beleuchten. Eine Orientierungshilfe bietet hier die Stacey-Matrix, die von *Ralph Douglas Stacey* in Großbritannien entwickelt wurde.[[17]](#footnote-17) Er entwickelte die Stacey-Matrix, um zu untersuchen, wie Organisationen Entscheidungen in unsicheren Situationen treffen und welche Managementansätze daraus folgen. Diese Matrix, die heutzutage in einer etwas vereinfachten Form vorliegt und mit dem Cynefin Framework kombiniert wird, wird gegenwärtig genutzt, um Projekte zu klassifizieren und deren Komplexität besser zu verstehen.[[18]](#footnote-18)

In der folgenden Abbildung 1 werden die Kategorien so angeordnet, dass die vertikale Achse die Anforderungen des Projekts veranschaulicht, während die horizontale Achse die Lösungsansätze und Technologien abbildet. Die Skalen beider Achsen reichen von unklar bis klar.[[19]](#footnote-19)

Abbildung : Stacey-Matrix bei Projekten



Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an *GPM*, Projektmanagement, 2019, S. 1017

In der Kategorie „Anforderung/Problem“ liegt der Fokus auf der Identifikation des zu lösenden Problems und den dafür erforderlichen Anforderungen oder Aufgaben. Diese Kategorie untersucht, inwieweit die Anforderungen und notwendigen Schritte klar definiert sind. Dabei reicht das Spektrum von klar umrissenen Anforderungen und Schritten bis hin zu Situationen, in denen diese völlig unklar sind. Ein wesentliches Element ist hierbei die Bewertung der Unsicherheit im Hinblick auf die Anforderungen. Es wird hinterfragt, ob diese Anforderungen eindeutig sind oder ob noch Unklarheiten bestehen.[[20]](#footnote-20) In der Kategorie „Lösungsansatz/Technologie“ liegt der Schwerpunkt darauf, ob der Weg zum Erreichen des Projektziels bekannt oder unbekannt ist. Es wird untersucht, ob die zur Zielerreichung eingesetzte Technologie oder Methode bereits etabliert und vertraut ist, oder ob sie neu und unerprobt ist.[[21]](#footnote-21) Durch diese zwei Dimensionen entsteht ein Koordinatensystem, das folgende vier Kategorien zur Einordnung von Projekten bietet:

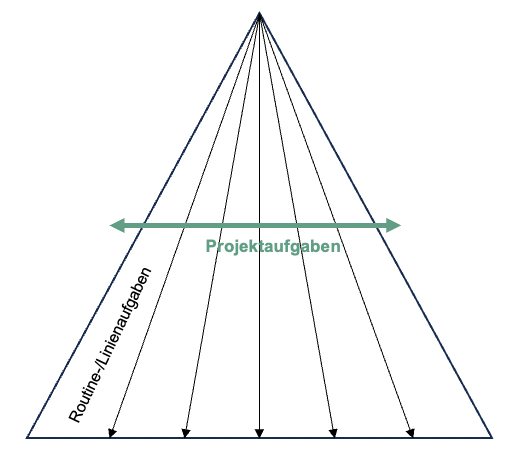
1. **Einfach:** In dieser Kategorie sind die Aufgaben unkompliziert und klar definiert, da sie auf bekannten Ursache-Wirkungs-Zusammenhängen basieren. Klassische Methoden kommen hier zum Einsatz, und die Zielerreichung kann vorhergesagt werden.
2. **Kompliziert:** In dieser Kategorie sind die Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge nicht unmittelbar ersichtlich und bedürfen einer ausführlichen Analyse. Obwohl die Lösungsansätze bekannt sind und das Ziel prognostizierbar ist, erfordern diese Aufgaben ein durchdachtes und strukturiertes Vorgehen, weshalb klassische Methoden bevorzugt werden.
3. **Komplex:** Hier werden Aufgaben als komplex eingestuft, weil sie unbekannt und unsicher sind. Die Lösungsansätze müssen von den Beteiligten erst neu erarbeitet und verstanden werden. Agile, iterative Methoden eignen sich besonders gut für solche komplexen Situationen.
4. **Chaos:** In chaotischen Szenarien ist eine systematische Herangehensweise nicht mehr anwendbar. Vorhersagen sind hier nicht zuverlässig, da sowohl Aufgaben als auch Anforderungen in höchstem Maße unbekannt sind. Beispiele für chaotische Systeme sind die Entwicklung von Börsenkursen, Innovationen und Markttrends.[[22]](#footnote-22)

Ob ein Projekt erfolgreich war, entscheidet sich an den Personen, die vom Projektergebnis betroffen sind – Kunden und Stakeholder. Ein erfolgreiches Projekt lässt sich durch folgende Faktoren beschreiben: Werden die vereinbarten Leistungen in der geforderten Qualität und innerhalb von Budget und Zeitrahmen geliefert, spricht man von der erfolgreichen Abwicklung eines Projekts. Gewährleistet das Projekt in seiner Laufzeit von Beginn bis Abschluss einen Beitrag zu den Organisationszielen eines Unternehmens, spricht man von einer erfolgreichen Projekteffektivität. Der Erfolgsfaktor der Projekteffizienz wird erreicht, wenn das Verhältnis von Output und Input in einem Projekt besonders wirtschaftlich war. Das bedeutet, dass die möglichst aufwandsarme Projektdurchführung mit einem günstigen Zeitaufwand zu einem bestimmten Ergebnis geführt hat. Darüber hinaus kann sich der Projekterfolg noch an der Ergebnisqualität messen lassen, indem das Projektergebnis die vorgegebenen Anforderungen und Erwartungen erfüllt.[[23]](#footnote-23)

## Begriffsbestimmung Projektmanagement

In den 1960er Jahren wurde in Deutschland der Begriff „Projektmanagement“ hauptsächlich als Beschreibung für Tools zur Projektplanung und -steuerung verwendet. Zu dieser Zeit wurde Projektmanagement oft mit der Anwendung der "Netzplantechnik" gleichgesetzt. In den 1970er und besonders in den 1980er Jahren wurde jedoch erkannt, dass für den erfolgreichen Verlauf eines Projekts mehr als nur operative Werkzeuge erforderlich sind. Projektmanagement entwickelte sich weiter zu einem Managementsystem, wie der Name bereits impliziert. Managementsysteme umfassen grundsätzlich, und so auch im Projektmanagement, sowohl Planungs- und Steuerungsinstrumente, Führungsmethoden als auch Organisationsmodelle.[[24]](#footnote-24) Die verschiedenen Instrumente des Projektmanagements sind so gestaltet, dass sie eine ganzheitliche Bearbeitung von Projekten ermöglichen. Daher sind sie nur begrenzt für die Anwendung in regulären Arbeitsprozessen geeignet. Der sinnvolle Einsatzbereich des Projektmanagements liegt somit nicht in Routineaufgaben, sondern im effektiven Management von Projekten.[[25]](#footnote-25) Das Management von fachspezifischen Routineaufgaben innerhalb des Unternehmens erfolgt innerhalb der Linien einer Organisation und unterliegt einer vertikalen Koordination. Im Gegensatz dazu wird das Projektmanagement nicht in der Linientätigkeit durchgeführt, sondern in interdisziplinären bzw. organisationsübergreifenden Strukturen, wodurch im Regelfall eine horizontale Koordination der Aufgaben vorliegt.[[26]](#footnote-26) Dies veranschaulicht die folgende Abbildung 2:

Abbildung : Unterschied Linien- und Projektmanagement



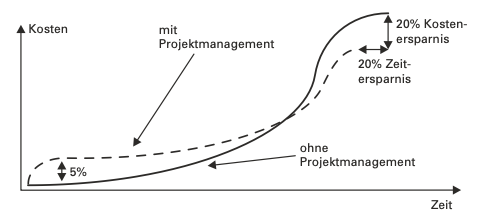
Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an *Kraus, G., Westermann, R.,* Projektmanagement, 2019, S. 5

Die DIN 69901-5:2009 definiert Projektmanagement als die „Gesamtheit von Führungsaufgaben, -organisation, -techniken und -mittel für die Initiierung, Definition, Planung, Steuerung und den Abschluss von Projekten“[[27]](#footnote-27). Eine weitere Definition stammt aus dem Standardwerk „A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK-Guide) des amerikanischen Project Management Institute (PMI). Da heißt es: „Projektmanagement ist das Anwenden von Wissen, Fähigkeiten, Werkzeugen und Methoden auf Vorgänge des Projekts, damit die Anforderungen des Projekts erfüllt werden“[[28]](#footnote-28). Projektmanagement lässt sich insgesamt als ein ganzheitliches Konzept, das die Planung, Umsetzung und Kontrolle von Projekten zur Erreichung definierter Ziele und Ergebnisse innerhalb vorgegebener zeitlicher, finanzieller und ressourcenbezogener Rahmenbedingungen umfasst, definieren. Hierbei werden bewährte Methoden, Tools und Techniken eingesetzt, um Arbeitsabläufe, Ressourcenzuweisung und Risikomanagement effizient zu koordinieren und den Projekterfolg sicherzustellen.[[29]](#footnote-29)

Projektmanagement ist notwendig, um Projekte, unter Einsatz vorgegebener Ressourcen und innerhalb eines festgelegten Zeitraums zu einem definierten Ergebnis zu führen.[[30]](#footnote-30) Zusätzlich erfordert das Projektmanagement die Einrichtung einer eigenständigen Projektorganisation, die während der Laufzeit des jeweiligen Projekts neben der bestehenden Linienorganisation oder innerhalb dieser eingerichtet wird.[[31]](#footnote-31) Charakteristisch für die Arbeitsweise im Projektmanagement sind die Ziel- und Ergebnisorientierung, das Auftragsdenken, die Ganzheitlichkeit sowie flache Hierarchien. Die Fokussierung auf Ziele und Resultate impliziert in diesem Zusammenhang die Nutzung der orientierenden und motivierenden Rolle von Zielen und gleichzeitig die Bereitstellung von Spielraum für alternative Lösungsansätze und Innovationen. Dies erfordert Eigeninitiative und Selbstständigkeit seitens der Mitarbeiter. Dem Projektteam wird die Freiheit gewährt, den Pfad seiner Wahl zu verfolgen, wobei lediglich das Ziel vorgegeben ist. Im Projektmanagement übernimmt der Mitarbeiter im Vergleich zum Linienarbeiter eine andere Rolle, denn er fungiert als Auftragnehmer und nicht als Arbeitnehmer. Die Eigenverantwortung für die Zielerreichung liegt bei ihm, und er trägt selbst dazu bei, die Verantwortlichkeiten zu definieren. Die Beteiligung an der Auftragsdefinition führt zu einer tieferen Identifikation mit dem Projekt. Ganzheitlichkeit bedeutet in diesem Kontext, eine Aufgabe in ihrer Gesamtheit zu betrachten und zu behandeln, wobei die einzelnen Teilaufgaben zu einem zusammenhängenden Ganzen integriert werden. Das Verbindende in diesem Prozess sind die Beiträge zur Zielerreichung oder zum Endprodukt. Hierbei steht nicht nur die Erfüllung individueller Aufgaben im Vordergrund, sondern vielmehr die Frage, wie das gemeinsame Ziel erreicht werden kann. Flache Hierarchien bzw. eine Reduzierung der Hierarchien trägt zu einer verbesserten Koordination und höheren Motivation bei. In Projekten sind kurze Kommunikationswege und schnelle Entscheidungsprozesse von Bedeutung, da eine entscheidende Komponente des Projektmanagements darin besteht, die Arbeit zu personalisieren. Die Identifikation der Projektverantwortlichen und Teammitglieder mit ihren Aufgaben ist hierbei wichtig, denn sie ist die Basis für eine enge Zusammenarbeit, optimale Abstimmung und dadurch für eine zeitlich sowie inhaltlich zielgerichtete Koordination des Projekts.[[32]](#footnote-32) Insgesamt sind für ein erfolgreiches Projektmanagement eine konkrete Zielformulierung sowie die Einhaltung der wesentlichen Faktoren Zeit, Kosten und Umfang bzw. Qualität unabdingbar.

Die folgende Abbildung 3 zeigt auf, dass die Durchführung eines Projekts mit einem Projektmanagement einen Mehraufwand von etwa 5 % für eine Organisation bedeuten kann. Doch aus dieser ressourcenintensiveren Vorbereitungszeit ergibt sich später zumeist ein Zeit- und Kostenersparnis.[[33]](#footnote-33)

Abbildung : Kosten-Nutzen-Verhältnis Projektmanagement



Quelle: *Kraus, G., Westermann, R.,* Projektmanagement, 2019, S. 10

Beim Einsatz von Projektmanagementtechniken werden mehrere zentrale Ziele verfolgt. Eines der Hauptanliegen ist die Verbesserung der fachbereichsübergreifenden Zusammenarbeit, um eine effizientere sowie wirksamere Abstimmung und Kooperation zwischen den verschiedenen Organisationseinheiten zu erreichen. Ein weiteres wichtiges Ziel ist die Ausrichtung der Ressourcen der einzelnen Fachbereiche auf die Unternehmensziele, was eine kohärente und zielgerichtete Nutzung der verfügbaren Ressourcen sicherstellt. Zudem liegt ein Fokus auf der Steigerung der Effizienz, Transparenz und Koordination aller Projekte, vor allem im Kontext des Multiprojektmanagements.[[34]](#footnote-34)

Spezifische Vorgehensmodelle bieten für ein Projektvorhaben einen strukturierten Rahmen und bieten somit einen roten Faden für die Aufgaben, Methoden, Werkzeuge und Mittel. Zudem ermöglichen sie eine stringentere strategische Planung. Es haben sich mit der Zeit verschiedene Projektmanagementansätze, -standards und -methoden etabliert. Diese lassen sich grundsätzlich in drei Kategorien einteilen: klassisch, agil und hybrid.[[35]](#footnote-35)

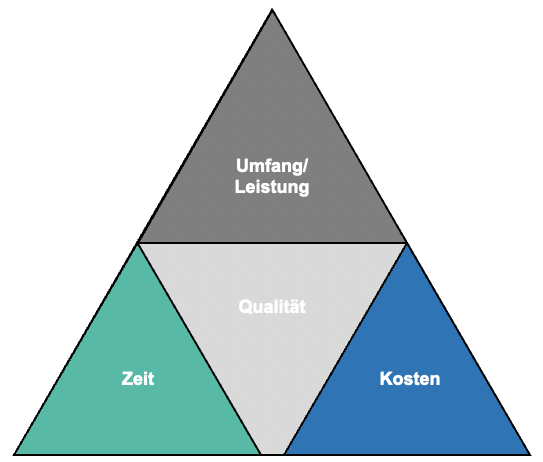
# Klassische und agile Projektmanagementansätze

## Klassisches Projektmanagement

### Grundlagen und Merkmale klassischer Ansätze

Klassisches Projektmanagement bezieht sich auf Ansätze im Projektmanagement, bei denen der Projektablauf so geregelt wird, dass Abweichungen in Bezug auf Kosten, Zeit und Umfang eines Projekts vom ursprünglichen Plan minimal gehalten werden.[[36]](#footnote-36) Damit das Projektziel erreicht wird bzw. als erfolgreich eingestuft wird, ist es im klassischen Projektmanagement wesentlich, dass Zeit, Kosten und Umfang - die Faktoren des magischen Dreiecks des Projektmanagements - die in der folgenden Abbildung 4 zu sehen sind, im Einklang bleiben:

Abbildung : Magisches Dreieck im klassischen Projektmanagement



Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an *Kleczewski, C.,* Magische Dreieck, o. A.), o. S.

Das magische Dreieck zeigt die Abhängigkeit zwischen Kosten, Umfang und Zeit. So sollte vor jedem beginnenden Projekt die Frage beantwortet werden, was bis wann mit welchem Budget erreicht werden soll. Die drei Faktoren stehen in einer Wechselbeziehung zueinander. Kommt es bei einem dieser Faktoren zu Abweichungen, wirkt sich dies unmittelbar auch auf einen der anderen beiden Faktoren und letztendlich auch auf die gewünschte Qualität des Projektergebnisses aus.[[37]](#footnote-37)

Der klassische Ansatz im Projektmanagement beinhaltet, dass es zu Projektbeginn eine präzise Festlegung in Form eines Lastenhefts, Pflichtenhefts, eines Gesamtprojektplans sowie den Abschluss von Verträgen gibt. Dies schafft eine vorhersehbare Grundlage im Voraus.[[38]](#footnote-38)

Charakteristisch für das klassische Projektmanagement ist die lineare Abfolge der Projektphasen Initialisierung, Definition, Planung, Umsetzung und Steuerung sowie Abschluss, die durch Meilensteine getrennt sind.[[39]](#footnote-39) Die gesamte Abfolge von der Ideenentwicklung bis zur Umsetzung einer Lösung erfolgt somit in aufeinander-folgenden Phasen, wie in Abbildung 5 zu sehen.

Abbildung : Phasen im Projektmanagement



Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an *Meyer, H., Reher, H.-J*., Projektmanagement, 2016, S. 26

Die Netzplantechnik, eine Methode zur Ablaufplanung, wird oft als der Inbegriff des klassischen Projektmanagements angesehen, da sie bereits zu Beginn des Projekts Termine, Kosten, Ressourceneinsatz und Ergebnisse weitgehend festlegt. Daraus ergibt sich insgesamt am Ende ein Zeit- und Meilensteinplan. [[40]](#footnote-40)

Die festgelegten Phasen eines Projekts können je nach Art, Umfang oder Risiko variieren. Bei kleineren und weniger komplexen Projekten können ggf. weniger Phasen durchlaufen werden.[[41]](#footnote-41)

### Klassische Vorgehensmodelle

In diesem Kapitel wird eine Auswahl an Methoden des klassischen Projektmanagements beschrieben, die für den weiteren Verlauf der Arbeit von Relevanz sind. Diese Abgrenzung war aufgrund des begrenzten Umfangs dieser Arbeit erforderlich.

Das **Wasserfallmodell** gilt als eines der ältesten Vorgehensmodelle und repräsentiert einen klassischen Ansatz des Projektmanagements. Es basiert auf einer Entwicklungsstrategie, die in aufeinanderfolgenden, linearen Schritten abläuft. Das Vorgehensmodell kann aus fünf bis sieben Phasen bestehen, die den Projektprozess strukturieren. Nach dem Abschluss einer Phase beginnt die nächste, wobei die Resultate der vorangegangenen Phase in die neue Phase integriert werden. Jede Phase hat spezifische Ziele, die bis zur letzten Phase, der Auslieferung des Ergebnisses, verfolgt werden.

Abbildung einfügen

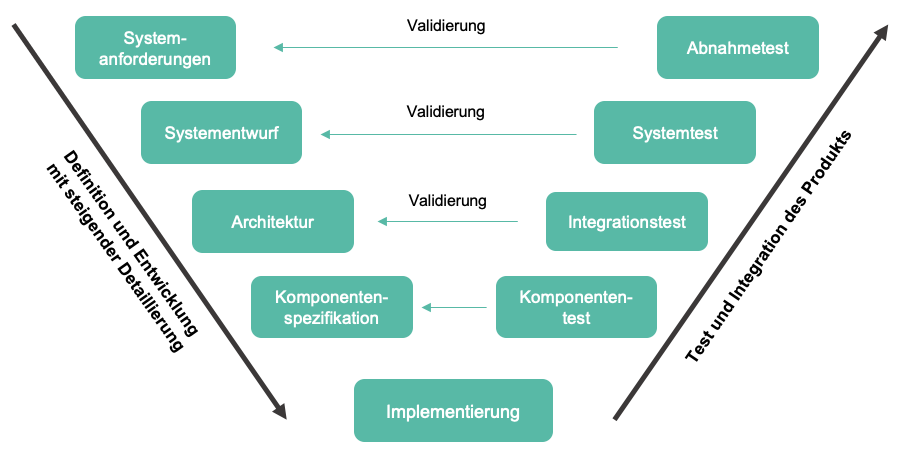
In der ersten Phase, die sich mit Systemanforderungen befasst, werden nicht-funktionale Anforderungen berücksichtigt. Die zweite Phase konzentriert sich auf funktionale Anforderungen, die in einem Lastenheft festgehalten werden, einschließlich der nicht-funktionalen Anforderungen. In der dritten Phase, der Anforderungsanalyse, werden die Anforderungen strukturiert und auf ihre Machbarkeit hin überprüft, was dann im Pflichtenheft dokumentiert wird. Basierend auf diesen Heften wird das technische Design entwickelt, das Informationen über die Informationsarchitektur, verwendete Technologien und Programmiersprachen sowie Abläufe des Programms enthält, oft in Diagrammform dargestellt. Die fünfte Phase umfasst die Implementierung des Produkts, gefolgt von einer Testphase, in der alle Softwarekomponenten geprüft werden. Fehlerbehebungen erfolgen unmittelbar. In der letzten Phase erfolgt die Einführung des Produkts nach der Abnahme durch die Auftraggebenden. Vor der Inbetriebnahme können noch weitere Updates nötig sein.[[42]](#footnote-42) [vgl. Roy70, S. 328ff.]. 🡪 andere Quelle suchen

Zu den Vorteilen dieses Vorgehensmodells gehören die Möglichkeit, den Fortschritt anhand definierter Meilensteine zu messen, eine Schätzung der Gesamtkosten und eine logische Struktur mit umfassender Dokumentation. Als Nachteile gelten unter anderem steigende Kosten, die während der Testphase durch Bugfixing entstehen können, eine längere Projektdauer durch die sequentielle Phasenabfolge und die Möglichkeit, dass Marktänderungen während der Projektdurchführung die ursprünglich definierten Spezifikationen obsolet machen können.[[43]](#footnote-43) [vgl. Roy70, S. 328ff.]. 🡪 andere Quelle suchen

Zusammenfassend zeichnet sich das Wasserfallmodell durch seine leicht verständliche Struktur aus. Jedoch weist dieses Modell eine geringe Flexibilität in seiner Ausführung auf. Durch die strikte Trennung der Phasen wird ein paralleles Arbeiten verhindert. Da sowohl der Projektabschluss als auch die Bewertung des Projekts erst in der letzten Phase erfolgen, findet die endgültige Abstimmung mit den Kunden und der Entwicklungsabteilung am Ende des Prozesses statt. Dies führt dazu, dass regelmäßiges Feedback, das frühzeitig berücksichtigt werden könnte, nicht stattfindet, was für die Qualität eines Projektergebnisses ein Nachteil sein kann.[[44]](#footnote-44)

Ein weiteres klassisches Vorgehensmodell ist das **V-Modell**, das, wie auch das Wasserfallmodell, ein sequenzielles Modell ist und in Form eines "V" mit zwei parallelen Handlungssträngen strukturiert ist. Der linke Zweig repräsentiert die Entwicklung von der Kundenanforderung bis zur Spezifikation und Realisierung. Der rechte Zweig, der von unten nach oben durchlaufen wird, umfasst die Testphasen, in denen jede Komponente einzeln und dann als Teil eines Gesamtsystems geprüft wird. Nachdem alle Testphasen absolviert sind, erfolgen die Validierung und die finale Abnahme durch die Kunden. Da in jeder Phase des Modells eine entsprechende Testphase vorgesehen ist, legt das V-Modell einen starken Fokus auf Qualitätssicherung. Verifizierung und Validierung sind zentrale Elemente dieses Ansatzes. Während die Verifizierung sicherstellt, dass die Anforderungen hinsichtlich der Funktionalität des Produkts erfüllt sind, zielt die Validierung darauf ab, die Übereinstimmung mit den Kundenwünschen zu überprüfen.

Abbildung : Struktur des V-Modells



Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an *Windolph, A.*, V-Modell, 2023, o. S.

Das Modell stammt ursprünglich aus der Softwareentwicklung und wurde entwickelt, um die Komplexität von Entwicklungsprozessen zu reduzieren und die Qualität der Endprodukte zu erhöhen. Es ermöglicht eine systematische und disziplinierte Vorgehensweise, indem es die Entwicklungsschritte in klare Phasen einteilt. Jede Phase im linken Zweig des V ist mit einer entsprechenden Testphase im rechten Zweig gekoppelt. Diese strikte Kopplung sorgt dafür, dass Fehler frühzeitig erkannt und behoben werden können, was die Wahrscheinlichkeit von kostenintensiven und zeitverzögerten Korrekturen in späteren Phasen reduziert. Die enge Verbindung zwischen Entwicklungs- und Testphasen ist somit ein wesentliches Merkmal des V-Modells und trägt maßgeblich zur Risikominimierung und Qualitätssicherung bei. Trotz seiner strukturierten Vorgehensweise ist das V-Modell jedoch weniger flexibel im Umgang mit Änderungen während des Entwicklungsprozesses, was in dynamischen oder unvorhersehbaren Projektkontexten problematisch sein kann.[[45]](#footnote-45)

Die klare Struktur des V-Modells, die leicht zu verstehen und zu implementieren ist, gilt als eines seiner Vorteile. Ein weiterer positiver Aspekt ist das integrierte Qualitätsmanagement durch Verifizierung und Validierung. Allerdings hat das Modell auch Schwächen, wie zum Beispiel das Fehlen von Zwischenfeedback an Auftraggeber und Entwickler. Dies kann dazu führen, dass das Endergebnis des Projekts erst am Ende des Prozesses vollständig bewertet werden kann.[[46]](#footnote-46)

## Agiles Projektmanagement

### Grundlagen und Merkmale agiler Ansätze

Nachdem die klassischen Projektmanagementansätze betrachtet wurden, widmet sich dieses Kapitel dem agilen Ansatz des Projektmanagements und erläutert dessen Grundlagen sowie Merkmale.

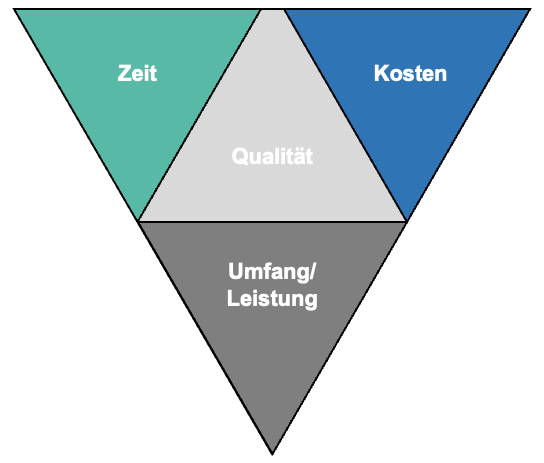
Das agile Projektmanagement konzentriert sich auf iterative sowie inkrementelle Arbeitsweisen, um flexibler auf sich ändernde Anforderungen und Kundenwünsche reagieren zu können. Es betont die Zusammenarbeit in selbstorganisierenden Teams und fördert die Kommunikation mit den Kunden während des gesamten Projektverlaufs.[[47]](#footnote-47) Charakteristisch ist zudem, dass nicht das gesamte Projekt durchgeplant und das zu erreichende Ergebnis detailliert festgelegt wird, sondern das Vorgehen Schritt für Schritt geplant und umgesetzt (Iteration) wird, um sich so dem grundsätzlich formulierten Ziel immer weiter anzunähern. Das gewünschte Ergebnis zeichnet sich somit erst im laufenden Prozess klarer ab.[[48]](#footnote-48)

Als Basis für heutige Projektmanagementansätze dient das agile Manifest von 17 Softwareentwicklern aus dem Jahr 2001. Diese hatten als Ziel, eine neuartige Methode für die Softwareentwicklung zu erarbeiten. In diesem Prozess ist das agile Manifest entstanden, das 12 Prinzipien und die folgenden 4 agilen Werte enthält:[[49]](#footnote-49)

* Individuen und Interaktionen mehr als Prozesse und Werkzeuge
* Funktionierende Software mehr als umfassende Dokumentation
* Zusammenarbeit mit dem Kunden mehr als Vertragsverhandlung
* Reagieren auf Veränderung mehr als das Befolgen eines Plans[[50]](#footnote-50)

Der Fokus der agilen Ansätze ist vor allem das Ergebnis bzw. die Qualität, womit dem Kunden bzw. Nutzer der größtmögliche Nutzen geboten werden soll. Zudem ist das Reagieren auf Veränderungen wichtiger als das Befolgen eines Plans. Ein wesentliches Merkmal, das im Kontrast zum klassischen Projektmanagement steht. Daher lässt sich das magische Dreieck des Projektmanagements unter Berücksichtigung dieser Erkenntnisse auch wie in folgender Abbildung 7 darstellen:

Abbildung : Magische Dreieck im agilen Projektmanagement



Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an *Kleczewski, C.,* Magische Dreieck, o. A.), o. S.

Auch beim agilen Projektmanagement gibt es eine Vielzahl von anwendbaren Methoden. Methoden, wie Scrum und Kanban sowie ähnliche Ansätze, erweisen sich z. B. als besonders effektiv bei Projekten mit hohem Risiko und geringer Vorhersehbarkeit. Dies trifft häufig zu, wenn neue Software oder Produkte eingeführt werden sollen, bei denen bisher keine Referenzen existieren. Im Gegensatz zu den klassischen Methoden legt der agile Ansatz einen stärkeren Fokus auf den Kundennutzen und strebt an, in kurzer Zeit Ergebnisse zu erzielen. Durch regelmäßige Meetings zwischen dem Kunden und dem Entwicklungsteam können die Kundenanforderungen kontinuierlich abgestimmt und gegebenenfalls angepasst werden. Dies ermöglicht eine schnelle Reaktion auf Kundenänderungswünsche. In der agilen Arbeits-weise ist es typisch, dass die Anforderungen an das Endprodukt während der Durchführung weiter verfeinert oder geändert werden können.[[51]](#footnote-51)

Darüber hinaus ist es im agilen Projektmanagement, anders als beim klassischen Projektmanagement, wichtig während der Projektlaufzeit regelmäßig Kundenfeedbacks einzuholen, um das Ergebnis und ggf. auch ein Prototyp kontinuierlich zu verbessern. Agilität stellt eine spezielle Herangehensweise an Herausforderungen und Veränderungen während der Projektlaufzeit dar, die aktiv praktiziert werden muss.[[52]](#footnote-52) Dies ist teilweise auf Veränderungen im Projektumfeld zurückzuführen. Zum Beispiel könnten neue Stakeholder hinzukommen, auf die Rücksicht genommen werden muss.[[53]](#footnote-53)

Häufig ergeben sich während der Entwicklung auch technische Änderungen, die nicht außer Acht gelassen werden sollten. Das Erkennen der Kundenanforderungen und das Verständnis dafür sind ein fortlaufender Prozess bis zur Projektabnahme. Dieser Prozess basiert auf einem hohen Vertrauensverhältnis zwischen Auftraggebern und Auftragnehmern, da die Risiken in den Bereichen Technik, Wirtschaftlichkeit und Terminplanung nicht immer im Detail festgelegt werden können. Daher liefern Auftragnehmer nach jeder Iteration Teilergebnisse an die Auftraggeber und passen sie nach Bewertung und Feedback in Bezug auf Priorisierung und Anforderungen an.[[54]](#footnote-54)

Insgesamt kann geschlussfolgert werden, dass der besondere Fokus im agilen Projektmanagement auf der Anpassungsfähigkeit aufgrund von Veränderungen und Kundenfeedback liegt sowie zur Bearbeitung komplexer Problemstellungen. Dies wirkt sich auf die Art der Projekte aus, die mit agilen Vorgehensmodellen umsetzbar sind.

### Agile Vorgehensmodelle

Auch bei den agilen Projektmanagementmethoden gibt es inzwischen eine Fülle an Methoden. In weiteren Verlauf dieses Kapitels werden die Methoden Kanban und Scrum ausführlicher beschrieben. Weitere agile Projektmanagementmethoden, wie u. a. Extreme Programming, Design Thinking, Lean-Management, Unified Process, werden aufgrund des begrenzten Umfangs dieser Arbeit nicht näher erläutert.

Das Konzept von **Kanban** hat seine Wurzeln in Japan und entstand etwa in der Mitte des 20. Jahrhunderts als Teil einer Effizienzverbesserungsinitiative bei *Toyota*. Es war *David J. Anderson*, der diese Technik später für die Abwicklung von Projekten adaptierte. Bei diesem agilen Ansatz gibt es keine definierten Rollen, keine regelmäßigen Besprechungen oder festgesetzte Zeitrahmen für die Entwicklung. Dies fördert die Selbststeuerung der Teams, die beispielsweise die Kommunikation am Kanban-Board eigenständig organisieren.[[55]](#footnote-55) Kanban basiert dabei auf der Annahme, dass die Potenziale zur Optimierung und Weiterentwicklung bereits in den vorhandenen Prozessen verankert sind. Der Ansatz setzt somit bei den momentan existierenden Abläufen und Prozessen an. Es wird kein weit entfernter Idealzustand festgelegt, da das Ziel nicht darin besteht, alles in einem bestehenden System zu implementieren, sondern vielmehr in kontinuierlichen Anpassungen und Verbesserungen.[[56]](#footnote-56)

Kanban setzt nur wenige spezifische Anweisungen in Bezug der Durchführung von Prozessen. Es konzentriert sich mehr auf Empfehlungen, die es den Anwendern ermöglichen, selbstständig Änderungen zu initiieren und umzusetzen. Für eine erfolgreiche Umsetzung von Kanban werden folgende Praktiken angewandt:

* Transparenz der zu erledigenden und erledigten Arbeit
* Begrenzung der sich in Bearbeitung befindlichen Aufgaben
* Steuerung des Arbeitsflusses
* Definition klarer Prozessregeln
* Einführung von Feedback
* Verbesserungen durch Modelle und Techniken vornehmen[[57]](#footnote-57)

Kanban ermöglicht es, den Arbeitsfluss in einem Projekt zu visualisieren, z. B. mithilfe eines Kanban-Boards, und somit eventuelle Störungen im Workflow schnell zu identifizieren. Wie eine solche Visualisierung aussehen kann, zeigt die folgende Abbildung 8:

Abbildung : Darstellung eines Kanban-Boards



Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an <https://asana.com/de/resources/what-is-kanban>

Im Backlog werden neue Aufgaben aufgenommen und befinden sich noch nicht in Bearbeitung. In der Spalte „In Bearbeitung“ befinden sich die Aufgaben, die gerade von den Mitarbeitenden bearbeitet werden. Erledigte Aufgaben werden schließlich in die „Fertig“-Spalte verschoben.[[58]](#footnote-58) Die gleichzeitig in Bearbeitung befindlichen Aufgaben sind begrenzt, was zur besseren Transparenz beiträgt und aufdeckt, wenn bestimmte Arbeitspakete nicht abgeschlossen sind. Dadurch werden auch die Durchlaufzeiten reduziert werden. Kanban nutzt das Pull-Prinzip, wobei Teammitglieder, sobald sie Kapazitäten frei haben, sich selbst Aufgaben zuweisen.[[59]](#footnote-59) Durch dieses Prinzip wird außerdem die Identifizierung von Engpässen ermöglicht, da die Beteiligten keine Aufgaben aus vorangegangenen Schritten übernehmen können, wenn diese nicht abgeschlossen sind. Dies führt zu einer Unterbrechung des Arbeitsflusses und hindert das Team daran, wie geplant fortzufahren. Die Beschränkung der gleichzeitigen Aufgaben soll auch die Lieferungen an den Kunden verbessern, da zu viele Aufgaben, die gleichzeitig bearbeitet werden, häufig zu Verzögerungen führen, was wiederum Termine verschieben und die Qualität beeinträchtigen kann.[[60]](#footnote-60) Ziel der Kanban-Methode ist es, dem Kunden nur solche Lieferungen zu versprechen, die auch realistisch eingehalten werden können. Daher wird das Prinzip der Begrenzung der in Bearbeitung befindlichen Aufgaben streng befolgt. Dies bedeutet auch, dass dem Kunden keine Lieferung zugesagt wird, wenn diese das festgelegte Limit für gleichzeitig in Bearbeitung befindliche Aufgaben überschreiten würde.[[61]](#footnote-61)

Im Kanban-Modell spielt der Arbeitsablauf eine zentrale Rolle. Daher werden Hindernisse im Arbeitsfluss besonders beachtet. Wenn Änderungen eingeführt werden, ist es wichtig, nachträglich zu überprüfen, ob sie die Zielerreichung verbessert haben. Dabei wird das gesamte Kanban-System analysiert und nicht nur die Leistung einzelner Teammitglieder. Prioritätsstufen und ein Service Level Agreement bietet den Projektverantwortlichen eine schriftliche Absicherung bezüglich der Leistung.[[62]](#footnote-62)

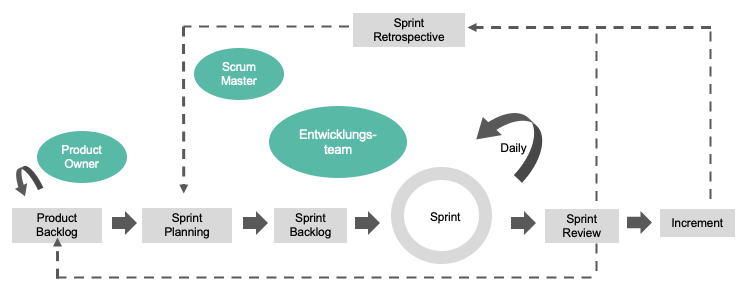
Eine weiteres bekanntes agiles Vorgehensmodell ist **Scrum**. Ursprünglich war Scrum, ähnlich wie das Agile Manifest, hauptsächlich auf die Softwareentwicklung ausgerichtet. Inzwischen hat sich diese agile Methode jedoch zu einer der bedeutendsten Projektmanagementmethoden entwickelt.[[63]](#footnote-63) Scrum zeichnet sich durch folgende Merkmale aus:

* Klare und einfache Regeln sowie wenige definierte Rollen.
* Pragmatische Herangehensweise, die Flexibilität und Anpassungsfähigkeit betont, anstatt dogmatisch an festen Vorgaben festzuhalten.
* Iteratives Vorgehen, bei dem Projekte in wiederholten Zyklen (Sprints) durchgeführt werden, um kontinuierliche Verbesserungen zu ermöglichen.
* Selbstorganisation und Eigenverantwortung innerhalb von interdisziplinären Teams, um die Effizienz und Kreativität zu fördern.
* Fokus auf eine hochwertige Umsetzung der Anforderungen anstelle einer übermäßigen Spezifikation und Dokumentation.
* Berücksichtigung von Änderungen in den Kundenanforderungen während des Projekts als normaler Bestandteil des Prozesses.
* Besonders geeignet für komplexe Projekte mit unklaren oder sich ändernden Anforderungen.[[64]](#footnote-64)

Diese Merkmale machen Scrum zu einer effektiven Methode, nicht nur in der Softwareentwicklung, sondern auch inzwischen in anderen Bereichen des Projektmanagements, insbesondere bei der Entwicklung komplexer Produkte verwendet.[[65]](#footnote-65)

So wird Scrum nicht nur bei der bei der Entwicklung von komplexen Produkten verwendet. Scrum ist ein sogenanntes Framework, in dem verschiedene Techniken und Prozesse angewendet werden. Die Anwendung von Scrum ermöglicht kontinuierliche Verbesserungen am Produkt, im Team und in der Arbeitsweise im Allgemeinen. Scrum wird nach einem iterativen Ansatz durchgeführt, um genaue Prognosen zu gewährleisten und gleichzeitig Risiken zu erkennen und diese zu managen.[[66]](#footnote-66) Das Konzept von Scrum basiert auf kurzen Iterationszyklen, sogenannten Sprints, in denen selbstorganisierte Teams die Aufgaben zur Entwicklung und Bearbeitung innerhalb des Projekts selbstständig bearbeiten. Am Ende jedes Sprints steht ein potenzielles Teilziel in Form eines auslieferbaren Produkts, das bspw. dem Kunden vorgestellt werden kann, auch bekannt als Inkrement.[[67]](#footnote-67) Im Scrum-Framework gibt es die Rollen Product Owner, Scrum Master und Entwicklungsteam.[[68]](#footnote-68)

Abbildung : Scrum-Prozess



Quelle: *Flossmann, S.*, Scrum, 2023, o. S.

In Abbildung 9 ist der Prozess aus Scrum dargestellt. Zunächst werden zu erledigende Aufgaben im Product Backlog gesammelt und durch den Product Owner, der vergleichbar mit einem Projektleiter in klassischen Methoden ist, priorisiert. Im Sprint Planning klärt das Entwicklungsteam Verständnisfragen zu den Aufgaben und teilt diese ggf. noch einmal in kleinere Aufgaben, welche schließlich im erwarteten Aufwand geschätzt werden. Danach entscheidet das Team eigenverantwortlich, wie viele der Aufgaben es im kommenden Sprint, der in der Regel vier Wochen läuft, bearbeiten kann. Diese Aufgaben füllen dann das Sprint Backlog. Die hier liegenden Aufgaben werden sich selbständig im laufenden Sprint von den Mitarbeitenden gezogen. Während des Sprints ist das Entwicklungsteam eigenverantwortlich und selbstorganisiert. Dies impliziert, dass keine externe Rolle dem Team spezifische Aufträge oder Anweisungen gibt. Das Team verfügt über alle nötigen Kompetenzen, um am Ende des Sprints ein fertiges Ergebnis präsentieren zu können. Obwohl es Spezialisten für bestimmte Fachgebiete im Team geben kann, liegt die Gesamtverantwortung für das im Sprint entwickelte Inkrement beim gesamten Team.[[69]](#footnote-69) Die vorzeigbaren Ergebnisse, Inkremente, gelten als fertig, wenn sie die „Definition of done“ erfüllen und werden in der Sprint Review besprochen und analysiert.[[70]](#footnote-70)

Für die erfolgreiche Anwendung von Scrum sollten alle am Prozess Beteiligten umfassend über die Aspekte des Ablaufs, der Rollen und Verantwortlichkeiten aufgeklärt sein und ein einheitliches Verständnis teilen. Dies umfasst auch die Verwendung einer konsistenten Prozessterminologie und eine gemeinsame Auffassung von der „Definition of done“.[[71]](#footnote-71)

Der Product Owner trägt die endgültige Verantwortung für den Produkt-Backlog und hat somit die Möglichkeit, das Team bei dessen Erstellung und Priorisierung einzubinden. Zudem fungiert der Product Owner als Verbindung zwischen dem Entwicklungsteam und weiteren Interessensgruppen, wie bspw. den Stakeholdern des Projekts. Andere Interessensgruppen ist es nicht erlaubt, dem Entwicklungsteam zusätzliche Anforderungen zu erteilen.[[72]](#footnote-72)

Die Sprintlänge beträgt maximal einen Monat. Alle Sprints sollten dieselbe Dauer haben. Nach Beendigung eines Sprints beginnt sofort der nächste. Ein Sprint beinhaltet das Sprint Planning, das Daily Scrum Meeting, die Arbeit des Entwicklungsteams, das Sprint Review Meeting und das Sprint Retrospective. Während eines Sprints werden keine Änderungen vorgenommen, die die Qualitätsanforderungen mindern oder das Erreichen des Sprintziels gefährden könnten.[[73]](#footnote-73) Es kann jedoch zu Anpassungen des Umfangs der Anforderungen zwischen dem Team und dem Product Owner kommen, insbesondere wenn neue Erkenntnisse vorliegen. Ein zeitlich begrenzter Sprint, der regelmäßig wiederholt wird, sichert Transparenz und ermöglicht eine zukunftsorientierte Abschätzung von Entwicklungen. Ein Sprint kann unter bestimmten Umständen auch vorzeitig abgebrochen werden, beispielsweise wenn die Ziele des Sprints nicht mehr mit den Zielen der Organisation übereinstimmen oder sich technische Rahmenbedingungen ändern. Bei einem Abbruch werden die bereits fertiggestellten Anforderungen aus dem Product Backlog inspiziert und gegebenenfalls vom Product Owner abgenommen. Die noch offenen Anforderungen werden überarbeitet und zurück in den Backlog aufgenommen. Ein solcher Abbruch kann zu Ressourcenverlusten führen, da eine Neuplanung des Sprints erforderlich ist.[[74]](#footnote-74)

## Klassisches und agiles Projektmanagement im Vergleich

Die nachfolgende Tabelle 1 enthält einen Vergleich von klassischen und agilen Projektmanagement-Methoden auf der Grundlage der vorangegangenen Kapitel, in der ihre jeweiligen Merkmale, Vorteile, Nachteile und Anwendungsmöglichkeiten beschrieben werden.

Tabelle : Vergleich klassischer und agiler Methoden

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Merkmal | Klassische  Projektmanagementmethoden | Agile Projektmanagement-  methoden |
| Charakteristika | linear | iterativ |
| Problem- stellung | * weitestgehend bekannt * kompliziert | * eher unbekannt * komplex |
| Vorteile | * Klare Übersicht von Abhängigkeiten * Klare Rollen und Verantwortlichkeiten * Prozessschritte einfach zu überwachen | * Flexible Reaktion auf Veränderungen möglich * Schnelle Entwicklung bis MVP |
| Nachteile | * Unflexibel bei Veränderungen * Aufwändige Änderungsanträge | * Hohe Methodenkenntnis und -disziplin erforderlich * Konkreten Zwischenergebnisse weniger planbar * Wenig bis keine Steuerung durch Management im Projektprozess möglich |
| Anwendung | * Großangelegte, komplexe Projekte * Involvierung vieler  Stakeholder * Langfristige Planungen | * Projekte zur Reduzierung der Komplexität bzw.  Experimentieren |

Quelle: Eigene Darstellung

Das klassische Projektmanagement zeichnet sich durch seinen strukturierten und linearen Charakter aus und wird oft als Wasserfall-System bezeichnet, was eine typische Methode der klassischen Ansätze ist. Die Problemstellung für die sich klassische Methoden wird als weitestgehend bekannt und kompliziert beschrieben. Zu den Vorteilen dieser Methoden gehören klar definierte Projektphasen und eine klare Vorstellung vom Projektergebnis. Dieser Ansatz ermöglicht eine detaillierte Planung im Vorfeld mit umfassenden Projektdokumentationen und einer langfristigen Planungsstabilität. Entscheidungen im klassischen Rahmen erfordern oft detaillierte Spezifikationen und einen klar definierten Zielplan. Das Hauptziel besteht darin, den festgelegten Plan einzuhalten, was aufgrund sich ändernder technologischer Bedingungen und Kundenwünsche eine Herausforderung sein kann, die möglicherweise zu Vertragsänderungen oder Änderungswünschen führt. Kostenkontrolle und Anforderungsmanagement stehen daher im klassischen Projektmanagement oft im Gegensatz zur Flexibilität und Kundenorientierung, die für das agile Projektmanagement typisch sind.[[75]](#footnote-75) Daher eignet sich das klassische Projektmanagement gut für Projekte mit festen Anforderungen und einem linearen Prozess, wie z. B. im Baugewerbe oder in der Fertigungsindustrie, wo Änderungen kostspielig und störend sein können. Nachteil des dieser Art des Projektmanagements ist, dass es aufgrund seines linearen Ansatzes unflexibel sein kann. Änderungen können schwierig und kostspielig sein, wenn das Projekt erst einmal angelaufen ist, und es fehlt oft an Mechanismen zur Einbeziehung von Feedback während des Prozesses. Außerdem erfordert es in der Regel eine umfangreiche Dokumentation und kann aufgrund seines linearen Charakters zu einer längeren Markteinführungszeit führen. Klassische Methoden eignen sich nicht unbedingt für Projekte, die Flexibilität und schnelle Änderungen erfordern oder bei denen das Endprodukt zu Beginn nicht vollständig definiert werden kann.[[76]](#footnote-76)

Das agile Projektmanagement hingegen kennzeichnet iteratives Vorgehen. Für Problemstellungen, für dessen Lösung noch kein ausreichendes Wissen im Unternehmen vorhanden ist und die sich als sehr komplex erweisen, eignen sich agile Methoden besonders. Zu den Vorteilen des agilen Projektmanagements gehören daher die hohe Flexibilität und Anpassungsfähigkeit an Veränderungen, was besonders in dynamischen und unsicheren Umgebungen von Vorteil ist. Dieser Ansatz fördert die Einbindung und das Feedback der Kunden und ermöglicht eine bessere Reaktion auf veränderte Kundenbedürfnisse und Marktbedingungen. Agile Methoden fördern auch schnellere Produktiterationen, was zu einer kürzeren Markteinführungszeit führen kann. Das agile Projektmanagement kann jedoch auch Nachteile haben. Es kann zu einem unklaren Endprodukt führen, wenn der Projektumfang nicht sorgfältig verwaltet wird, und es kann zu höheren Kosten führen, wenn häufig Änderungen vorgenommen werden. Agiles Projektmanagement erfordert ein hohes Maß an Engagement des gesamten Teams und gute Kommunikationskanäle. Es ist am effektivsten, wenn in der Organisation eine agile Denkweise vorhanden ist und wenn das zu entwickelnde Produkt oder die Lösung von einer schnellen Entwicklung und kontinuierlichen Verbesserung profitieren kann, wie z. B. bei der Softwareentwicklung.

In der folgenden Tabelle 2 werden die im theoretischen Teil dieser Arbeit genannten klassischen und agilen Methoden anhand von Kategorien, die für die Auswahl einer Methode relevant sind, miteinander verglichen. Es ist wichtig zu beachten, dass die Eignung einer Methode über die in der Tabelle aufgeführten Merkmale von weiteren Faktoren, wie der Projektgröße, dem Umfang, der Branche und den spezifischen Projektanforderungen abhängig ist.

Tabelle : Vergleich der Projektmanagementmethoden

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Methode/ Kategorien | Wasserfall | V-Modell | Kanban | Scrum |
| Klassifizierung | Klassisch | Klassisch | Agil | Agil |
| Flexibilität | Niedrig | Niedrig | Hoch | Hoch |
| Struktur | Linear | Linear | Fließend | Iterativ |
| Anpassungsfähigkeit bei Änderungen | Schwierig | Schwierig | Einfach | Einfach |
| Risikomanagement | Hoch | Hoch | Mittel | Mittel |
| Komplexitätsgrad | Hoch | Hoch | Niedrig- Mittel | Mittel - Hoch |

Quelle: Eigene Darstellung

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass das traditionelle Projektmanagement Struktur und Vorhersehbarkeit bietet und am besten für Projekte mit klaren, unveränderlichen Anforderungen geeignet ist. Das agile Projektmanagement bietet Flexibilität und Reaktionsfähigkeit und eignet sich somit für Projekte in einem sich schnell verändernden Umfeld, in dem das Feedback der Kunden für den Erfolg des Projekts entscheidend ist. Die Wahl zwischen den beiden Methoden sollte sich nach den spezifischen Anforderungen, der Art und dem Kontext des jeweiligen Projekts richten.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass beim agilen Projektmanagement die Ausrichtung auf die Kundenbedürfnisse im Vordergrund steht und die Bereitschaft besteht, Anforderungen und Pläne flexibel anzupassen. Dieser Ansatz steht im Gegensatz zum klassischen Projektmanagement, das sich auf eine umfangreiche Planung im Vorfeld stützt. Im klassischen Projektmanagement werden in der Regel Machbarkeits- und Wirtschaftlichkeitsanalysen durchgeführt, um das Projekt zu planen, einschließlich des Budgets und des Zeitplans. Entscheidungen im klassischen Rahmen erfordern oft detaillierte Spezifikationen und einen klar definierten Zielplan. Das Hauptziel besteht darin, den festgelegten Plan einzuhalten, was aufgrund sich ändernder technologischer Bedingungen und Kundenwünsche eine Herausforderung sein kann, die möglicherweise zu Vertragsänderungen oder Änderungswünschen führt. Kostenkontrolle und Anforderungsmanagement stehen daher im klassischen Projektmanagement oft im Gegensatz zur Flexibilität und Kundenorientierung, die für das agile Projektmanagement typisch sind.[[77]](#footnote-77)

## Hybrides Projektmanagement

Wenn klassische und agile Methoden des Projektmanagements miteinander zu kombiniert werden, spricht man von hybriden Projektmanagement. Hybrides Projektmanagement vereint die Flexibilität und Kundenorientierung durch Feedback des agilen Ansatzes mit der strukturierteren sowie planungsintensiven Herangehensweise des klassischen Projektmanagements.[[78]](#footnote-78) Dadurch soll ein möglichst ausgewogener Ansatz geschaffen werden, der sowohl die Anforderungen des Kunden als auch die Notwendigkeit einer geplanten und strukturierten Vorgehensweise berücksichtigt.[[79]](#footnote-79)

Das hybride Projektmanagement zielt darauf ab, die jeweils geeignetsten Elemente aus den verschiedenen Vorgehensmodellen zu kombinieren, um die individuellen Schwächen zu minimieren. Ein hybrides Modell entsteht durch die Verschmelzung unterschiedlicher Konzepte oder durch die Erweiterung einer grundlegenden Methode bzw. eines grundlegenden Ansatzes mit zusätzlichen Techniken. Auf diese Weise soll ein ausgewogenerer und effektiverer Ansatz für das Projektmanagement geschaffen werden.[[80]](#footnote-80)

# Hybride Projektmanagementansätze in der Literatur

## Relevanz, Merkmale und Voraussetzungen hybrider Ansätze

Die Bedeutung von hybriden Ansätzen innerhalb von Organisationen nimmt immer weiter zu, da sie eine effektive Unterstützung bei der Übergangsphase von klassischen hin zu moderneren Projektmanagement-Techniken bieten können bzw. Projekte passgenauer und dadurch effektiver bearbeiten und abwickeln können.[[81]](#footnote-81)

Es kann vorkommen, dass für ein Unternehmen die spezifischen Projektziele nicht hinreichend geklärt oder Lösungswege oder Technologien, die die Problemstellung lösen können noch unbekannt sind. Dies kann die detaillierte Planung des Projekts erschweren oder dazu führen, dass die Ergebnisse nicht die Erwartungen der Kunden erfüllen, was wiederum die Zusammenarbeit belasten kann. Die Integration agiler Methoden in einen klassischen Projektmanagementansatz kann helfen, diese Herausforderungen zu reduzieren, indem flexible und adaptive Elemente in die klassischen Projektstrukturen eingeführt werden. Die Vor- und Nachteile der jeweiligen Methoden in Reinform wurden im vorangegangenen Kapitel ausführlich erläutert. Diese zeigen auf, dass auch bei aller Flexibilität und Anpassungsfähigkeit, die agile Methoden allein nicht alle Problemstellungen in einem Unternehmen lösen können. Das hybride Projektmanagement ermöglicht somit einen schrittweisen Übergang, der sowohl eine langsame Umstellung als auch eine Anpassungsphase für neue und agilere Arbeitsweisen bietet und Unternehmen so einen Weg aufzeigt, wie klassische Berichtspflichten, Rahmenbedingungen und Risikomanagement auch weiterhin Bestand haben können und Projekte dennoch flexibler bearbeitet werden können. Ein hybrider Ansatz kann sich zudem positiv auf den Kundenfokus auswirken und dazu beitragen, mit aktuellen Trends Schritt zu halten.[[82]](#footnote-82) Im folgenden Kapitel werden mögliche Anwendungsbeispiele bzw. Beispielkombinationen aus der Literatur aufgezeigt.

Es werden klassische und agile Ansätze kombiniert, um die Stärken beider Varianten zu nutzen und so eine effektivere Projektverwaltung zu ermöglichen. Der wesentliche Vorteil eines hybriden Ansatzes liegt in seiner Anpassungsfähigkeit und Flexibilität, was besonders nützlich ist, wenn Projekte in einem sich schnell ändernden Umfeld durchgeführt werden.[[83]](#footnote-83) Die Merkmale hybrider Projektmanagementmethoden umfassen die Kombination von Planungsprinzipien aus dem klassischen Projektmanagement mit den schnellen und flexiblen Ansätzen des agilen Projektmanagements. Beispielsweise können in einem hybriden Modell die Grobplanung und die Festlegung von Meilensteinen im Wasserfall-Stil erfolgen, während die Ausführung der Aufgaben in agilen Sprints durchgeführt wird. Dies ermöglicht es, auf hoher Ebene zu planen und gleichzeitig Raum für Anpassungen und Iterationen während des Projekts beizubehalten. Hybride Projektmanagementmethoden haben in den letzten Jahren an Bedeutung gewonnen, insbesondere in Umgebungen, in denen Flexibilität und Anpassungsfähigkeit Schlüsselkomponenten für den Projekterfolg darstellen. Denn diese Methoden kombinieren Elemente traditioneller und agiler Projektmanagementansätze, um die jeweiligen Stärken zu nutzen und den Herausforderungen dynamischer Projektumgebungen gerecht zu werden.[[84]](#footnote-84)

Eines der Hauptmerkmale hybrider Methoden ist die Fähigkeit, auf Veränderungen flexibel reagieren zu können und gleichzeitig einem detaillierten Ablaufplan zu folgen. Sie schaffen einen ganzheitlichen Ansatz, der alle Projektaspekte berücksichtigt, und fördern gleichzeitig die kontinuierliche Verbesserung durch agile Bestandteile. Diese Methoden bieten sowohl die Vorteile agiler Ansätze, wie Geschwindigkeit und Flexibilität, als auch die Vorhersehbarkeit und Struktur traditioneller Methoden, wie der Wasserfall-Methode​​.[[85]](#footnote-85) Die Voraussetzungen für hybrides Projektmanagement umfassen praktische Erfahrungen in sowohl klassischen als auch agilen Modellen, ein Verständnis der Stakeholder für den gewählten Ansatz, Flexibilität in der Planung und Durchführung sowie klare und konstante Kommunikation. Ein besonderer Fokus der hybriden Methoden liegt auf der Anpassungsfähigkeit der Projektmanagement-Methoden an die spezifischen Bedürfnisse eines Projekts und seiner Organisation. Dabei hängt die Auswahl der Methoden von verschiedenen Faktoren, wie dem Projekttyp, der Teamkomposition sowie der organisatorischen Kultur ab.

Hybride Methoden eignen sich besonders für Projekte, bei denen das Endziel nicht klar definiert ist bzw. definiert werden kann oder es viele unbekannte Variablen gibt. Sie bieten sich auch an, wenn ein Projektteam Erfahrung in agilen Methoden hat, aber bestimmte Projektphasen oder -anforderungen einen klassischen Ansatz erfordern oder es hohe Dokumentations- und Zeitvorgaben gibt. Der gemischte Ansatz ermöglicht es, auf hoher Ebene zu planen und gleichzeitig Raum für Anpassungen sowie Iterationen während des Projekts zu lassen. Insgesamt ermöglicht das hybride Projektmanagement eine flexiblere und adaptivere Herangehensweise an Projekte, die den Herausforderungen und Unsicherheiten der heutigen Geschäftswelt gerecht wird. Es erfordert jedoch ein tiefes Verständnis sowohl der agilen als auch der klassischen Projektmanagementprinzipien und -praktiken, sowie die Fähigkeit, diese je nach Bedarf anzupassen und zu kombinieren​​​​. Ist dies nicht vorhanden, wird der hybride Ansatz nicht zu einer Effizienz führen, sondern sich nachteilig auswirken.[[86]](#footnote-86)

## Hybride Vorgehensmodelle

In der Literatur

**Wasser-Scrum Modell**

Das Wasser-Scrum Modell ist ein hybrides Vorgehensmodell, denn es kombiniert kombiniert somit Elemente des traditionellen Wasserfallmodells mit denen von Scrum. Es handelt sich hierbei um ein sequentielles Vorgehen, da Scrum in der Mitte des Wasserfallmodells eingelagert wird. Der Projektprozess beginnt zunächst mit einem klassischen Ansatz zur Anforderungsdefinition, gefolgt von der Entwurfsphase. Das Scrum-Framework wird in der Implementierungsphase des Wasserfallmodells integriert, sodass die Umsetzung des Projekts mit der agilen Scrum Methode durchgeführt wird. Die sich daraus ergebenden Ergebnisse werden anschließend in das klassische Vorgehen überführt.[[87]](#footnote-87) Wie man sich diese Abfolge von klassisch und agilem Vorgehen kann, zeigt die folgende Abbildung x:

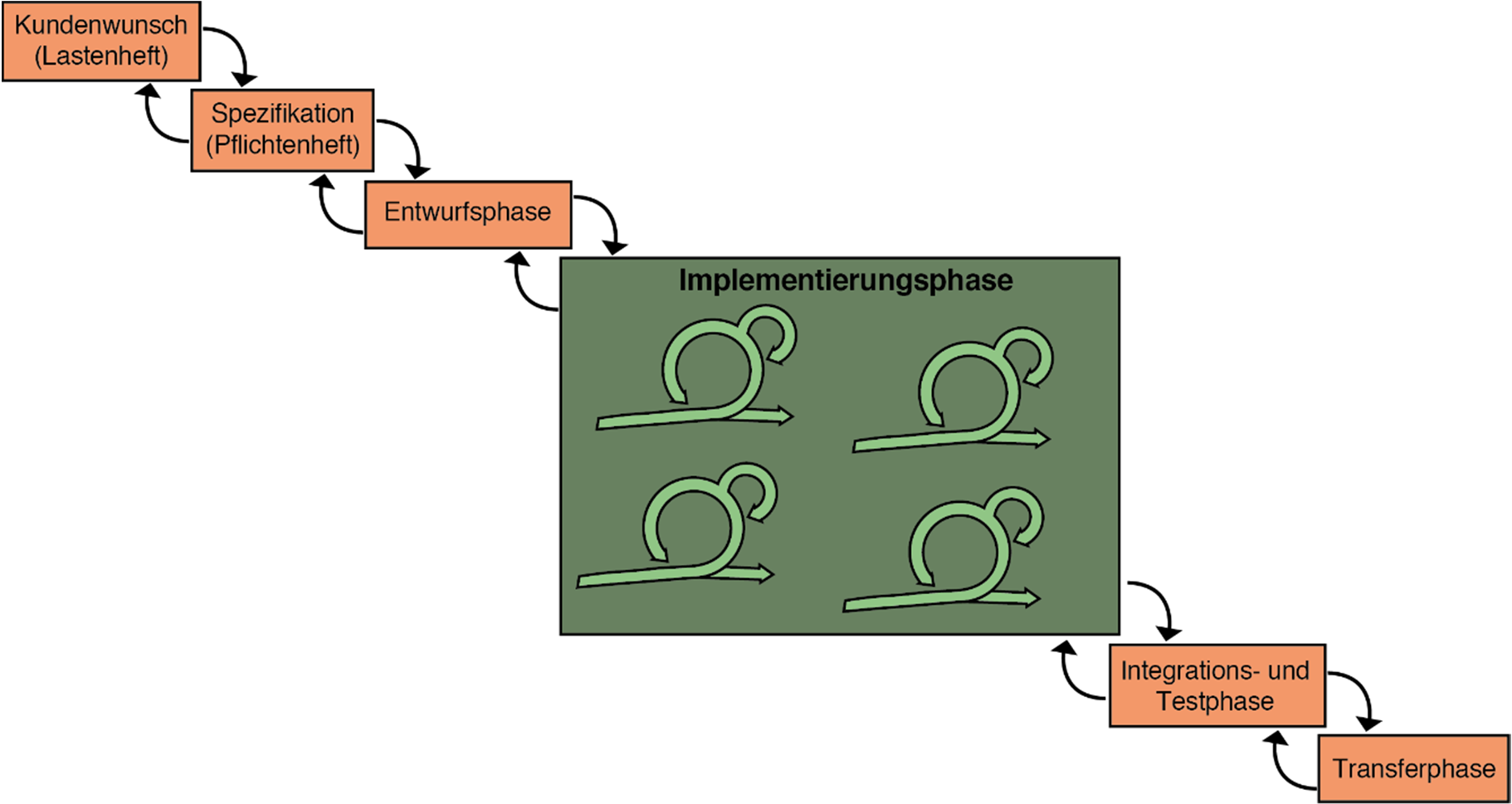


Abbildung 10: Prozess Wasser-Scrum-Modell

Quelle: *Timinger, H.*, Modernes Projektmanagement, 2017, S. 266.

Die Entscheidung, ob ein Projekt mit einem agilen oder klassischen Ansatz beginnt, hängt von der Projektart und den spezifischen Umständen ab, insbesondere von der Möglichkeit, Änderungen während der Implementierungsphase vorzunehmen und der Flexibilität der Anforderungen. In der Softwareentwicklung beispielsweise lassen sich Änderungen leichter umsetzen als in der Baubranche, wo bestimmte Strukturen möglicherweise schon fertiggestellt sind.[[88]](#footnote-88)

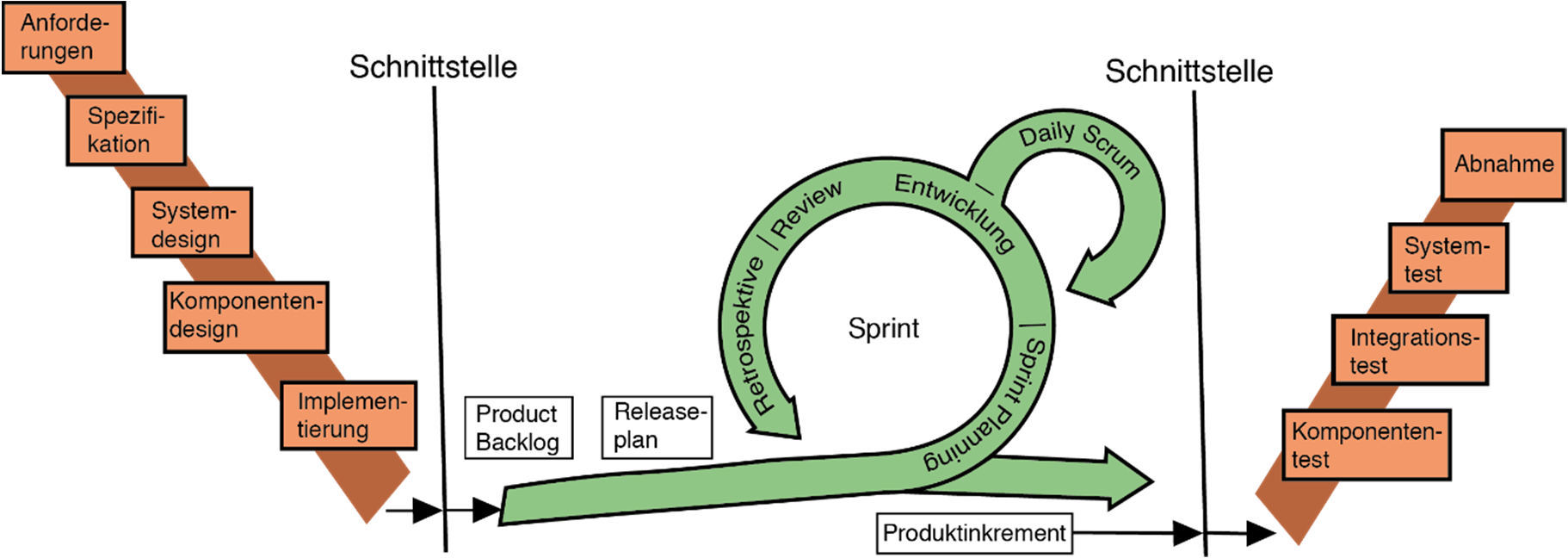
Die Integration agiler Methoden in traditionelle Ansätze erfordert auch eine Anpassung der Arbeitsweise. Eine reine Modellanpassung ist für den Erfolg nicht ausreichend. Mitarbeiter und Führungskräfte müssen die zugrunde liegenden Werte des Modells verinnerlichen und umsetzen. Daher ist es wichtig, Rollen zu definieren, die das Wasser-Scrum-Modell unterstützen. Es reicht nicht aus, nur Projektleiter nach dem klassischen Modell einzusetzen, da dies zu einer nur geringfügig agilen Umsetzung während der Implementierungsphase führen kann.[[89]](#footnote-89)

Ein Nachteil des Wasser-Scrum-Modells ist die späte Integration der Kunden, da angenommen wird, dass die Anforderungen zu Beginn des Projekts klar definiert werden können und erst während der Implementierungsphase ein regelmäßiger Austausch erforderlich wird. Wenn sich diese Annahme als falsch erweist, könnte das Modell angepasst werden, um einen agilen Ansatz bereits vor der Implementierungsphase einzusetzen, wodurch die Entwurfsphase in enger Abstimmung mit den Kunden erfolgen würde.[[90]](#footnote-90)

Ein weiteres hybrides Vorgehensmodell in der Literatur ist das **V-Scrum-Modell**.

Das V-Scrum-Modell verbindet traditionelle und agile Ansätze in einem sequenziellen Rahmen. Dabei wird Scrum, ein agiles Verfahren, innerhalb des strukturierten V-Modells platziert. Ähnlich wie im Wasser-Scrum-Modell werden Kunden nicht sofort in den Prozess einbezogen. Die Anfangsphase umfasst die Definition von Anforderungen und Spezifikationen bis hin zum Komponentendesign, basierend auf einem konventionellen Ansatz. Nach dieser Phase folgt eine iterative Entwicklung, die diese Anforderungen realisiert. Im Anschluss kehrt das Projekt zum traditionellen Vorgehen zurück, um die Verifikation, Validierung und letztlich die Projektannahme zu vollziehen.[[91]](#footnote-91) Wie dies visualisiert aussehen kann, zeigt die folgende Abbildung x:

Abbildung : Prozess V-Scrum-Modell



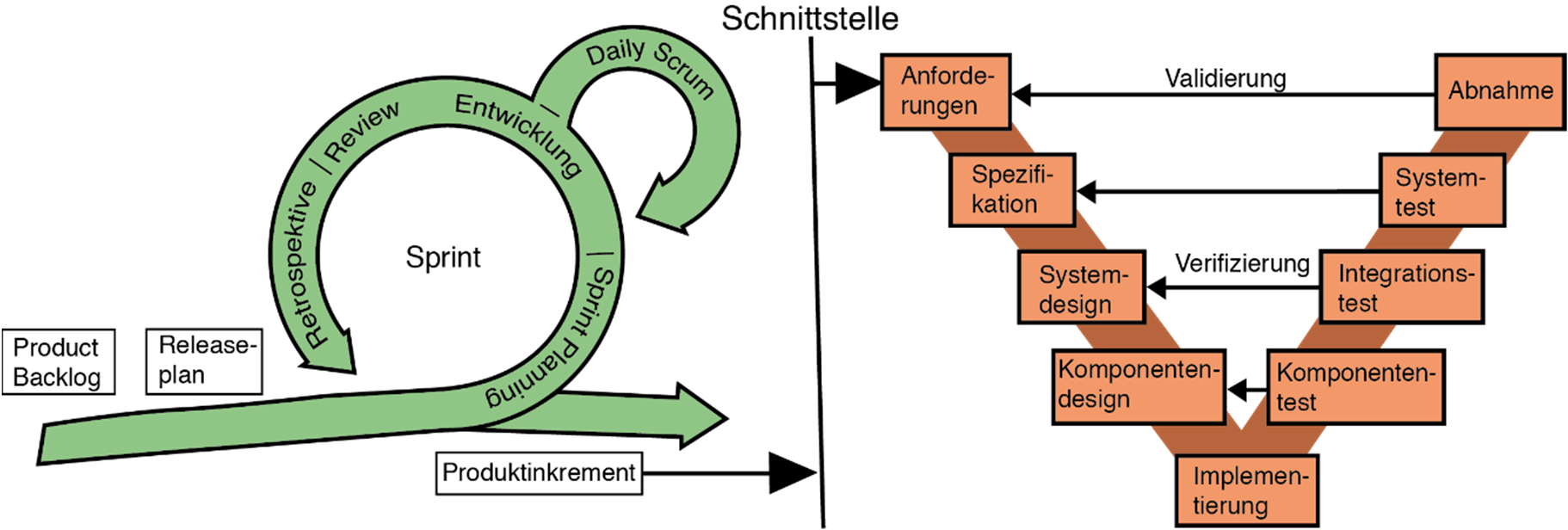
Quelle: *Timinger, H.*, Modernes Projektmanagement, 2017, S. 267.

Ein kritischer Aspekt dieses Modells ist der Übergang von einer klassischen zu einer agilen Phase. Hierbei unterscheiden sich die Anforderungen in einem Lasten- und Pflichtenheft deutlich von der Definition von Anforderungen in Form von User Stories. Daher ist es entscheidend, die Übergänge zwischen den Phasen klar zu definieren, sodass die Beteiligten die Anforderungen aus der klassischen Phase nachvollziehen und in die agile Phase überführen können.[[92]](#footnote-92)

Ein weiterer wichtiger Punkt im V-Scrum-Modell betrifft den Umgang mit Anforderungsanpassungen während der agilen Entwicklungsphase. Das V-Modell legt großen Wert auf die nachweisbare Verifikation und Validierung bei der Projektannahme. Um dies zu gewährleisten, ist es ratsam, alle Änderungen, die während der iterativen Entwicklung vorgenommen werden, sorgfältig zu dokumentieren. Diese Dokumentation stellt sicher, dass Anpassungen nachvollziehbar bleiben und die Integrität des Gesamtprojekts gewahrt wird.[[93]](#footnote-93)

Eine weitere Herangehensweise wäre eine aufeinanderfolgende Durchführung der des V-Modells und Scrum. So könnte einem klassischen Vorgehensmodell einen agilen Ansatz voranstellen, um das Risiko späterer Änderungen zu reduzieren. Diese Reihenfolge ermöglicht auch die Kombination verschiedener Modelle. Um dies umzusetzen, sind klar definierte Übergabepunkte erforderlich, an denen spezifizierte Lösungen an das nachfolgende Modell übergeben werden. So kann beispielsweise Scrum einem V-Modell vorangestellt werden, um Anforderungen detaillierter in einer Machbarkeitsanalyse zu spezifizieren. Anschließend können diese im Rahmen des V-Modells weiterverarbeitet werden. Eine solche Integration wird in der folgenden Abbildung x dargestellt.

Abbildung : Scrum-V-Modell



Quelle: *Timinger, H*., Modernes Projektmanagement, 2017, S. 265.

Der beschriebene Rahmen ermöglicht die Implementierung eines hybriden Modells und unterstützt die Kombination beider Methoden. Bei der sequenziellen Anwendung von Scrum und dem V-Modell sieht man, dass der Übergang von der agilen zur klassischen Methode durch die Überführung des Product Backlogs in ein Lastenheft erfolgt. In der klassischen Phase werden dann die Anforderungen aus der agilen Phase bearbeitet.[[94]](#footnote-94)

**Parallele Durchführung**

Agile Methoden und traditionelle Herangehensweisen können auch parallel statt sequentiell genutzt werden. Dies lässt sich beispielsweise mit gleichzeitig ablaufenden, abgrenzbaren Teilprojekten, wie bspw. Entwicklung der Software, Hardware, Integration und Tests umsetzen. So könnte das Teilprojekt für die Softwareentwicklung könnte mittels Scrum umgesetzt werden, während andere Teilprojekte simultan nach einem konventionellen Modell ablaufen. Eine weitere Möglichkeit ist ein umfassendes agiles Projekt, das Teilprojekte nach einem klassischen Ansatz integriert, oder Gesamtprojekte, bei denen externe Anbieter nach einem anderen Modell vorgehen.[[95]](#footnote-95)

Um die parallele Anwendung von agilen und klassischen Prozessen, Methoden und Rollen erfolgreich zu gestalten, muss am Ende des Projekts ein konsistentes Gesamtergebnis stehen. Dafür sind während des Projektverlaufs regelmäßige Abstimmungspunkte notwendig, um sicherzustellen, dass alle Teilbereiche des Projekts aufeinander abgestimmt sind und eine einheitliche Perspektive bieten. Dies stellt eine Herausforderung dar, da die Synchronisation der verschiedenen Modelle einen erheblichen Koordinationsaufwand erfordert.[[96]](#footnote-96)

## Ergebnis Literaturrecherche

Die theoretischen Abschnitte dieser Arbeit verdeutlichen eindeutig, dass sowohl klassische Projektmanagementansätze als auch agile Methoden häufig behandelt und angewendet werden. Klassische Herangehensweisen wie das Wasserfallmodell und das V-Modell haben eine lange historische Präsenz in der Praxis. Hingegen ist die Kombination von klassischen und agilen Ansätzen, die als hybrides Projektmanagement bekannt ist, eine vergleichsweise neuere Entwicklung. Hybride Vorgehensweisen nehmen an Bedeutung zu und werden bereits in der Fachliteratur diskutiert.[[97]](#footnote-97)

Nach Betrachtung der klassischen, agilen und erster hybrider PM-Ansätze und deren Merkmale wird deutlich, dass es erste Konzepte für hybrides Projektmanagement gibt. Es lohnt sich jedoch, aufgrund der Existenz vieler klassischer und agiler Methoden, zu analysieren, ob es weitere hybride Modelle gibt, die in der Praxis Anwendung finden und insgesamt die Praxistauglichkeit und Effizienz hybrider Methoden zu prüfen ist.

Wie bereits in den theoretischen Abschnitten erörtert wurde, zeichnen sich die klassischen Projektmanagementansätze oft durch eine phasenorientierte Herangehensweise aus und bilden die Grundlage für viele internationale Projektmanagementstandards. Mit der Einführung des agilen Manifests wurden im Projektmanagement agile Arbeitsweisen eingeführt, die sich durch einen kundenorientierten und inkrementellen Ansatz von den phasenorientierten Methoden unterscheiden. Dieser Ansatz legt den Schwerpunkt, wie bereits in Kapitel 3 der Literaturrecherche erläutert, auf Aspekte wie die Entwicklung testbarer Prototypen anstelle umfangreicher Dokumentation, die Bereitschaft zur Anpassung an Veränderungen statt der strikten Einhaltung eines vordefinierten Plans sowie eine verstärkte Kommunikation und Zusammenarbeit mit dem Kunden anstelle ausführlicher Vertragsverhandlungen. In der Praxis werden zunehmend Scrum und Kanban für die Umsetzung agiler Methoden eingesetzt. Beide Ansätze weisen Vor- und Nachteile auf sowie bestimmte Parameter, die entscheiden, ob sie für bestimmte Projekte geeignet sind oder nicht. Gemäß den Erklärungen in den theoretischen Abschnitten sind die klassischen Projektmanagementansätze in der Regel phasenorientiert und werden oft für viele internationale Projektmanagementstandards verwendet. Die Einführung agiler Arbeitsmethoden im Projektmanagement erfolgte durch das agile Manifest, bei dem das phasenorientierte Vorgehen durch einen kundenorientierten und inkrementellen Ansatz ersetzt wurde. Dieser Ansatz legt, wie bereits im Kapitel 3 der Literaturrecherche erwähnt, den Schwerpunkt auf andere Aspekte, wie zum Beispiel die Erstellung von testbaren Prototypen anstelle umfangreicher Dokumentation, die Anpassung an Veränderungen anstelle eines vordefinierten Plans oder die intensive Zusammenarbeit mit dem Kunden anstelle der Diskussion von Verträgen. In der Praxis werden vermehrt Scrum und Kanban zur Umsetzung verwendet. Beide Herangehensweisen weisen Vor- und Nachteile auf und unterliegen bestimmten Kriterien, die darüber entscheiden, ob sie für spezifische Projekte geeignet sind oder nicht. Dies führt zu einer Vielfalt von Möglichkeiten zur Kombination beider Vorgehensmodelle. In den vorherigen Abschnitten wurde bereits eine Einordnung in die Stacey-Matrix vorgenommen. Es gibt jedoch kein einheitliches Modell für hybride Ansätze, das als Leitfaden für deren Anwendung oder Entwicklung dienen kann. Im vierten Kapitel dieser Arbeit wurde ein Rahmen für die Anwendung eines hybriden Modells skizziert, und es wurden erste Modelle beschrieben, die gemäß aktueller Literatur als geeignete Kombinationen oder bereits erprobte Ansätze gelten.[[98]](#footnote-98)

In der Literaturrecherche wird deutlich, dass im Zusammenhang mit agilen, traditionellen und hybriden Ansätzen die etablierten Projektmanagementstandards genannt und beschrieben werden. Allerdings wird nicht eindeutig darauf hingewiesen, dass ein international anerkanntes Konzept für hybrides Projektmanagement existiert. Daher ergibt sich die Hypothese, dass es derzeit erste hybride Projektmanagementansätze gibt, die von Organisationen in der Praxis angewendet werden. Doch inwieweit dies die einzigen sind bzw. ob diese wirklich effizient sind, wird in der nun folgenden empirischen Analyse analysiert.

# Konzeption und Vorbereitung der empirischen Analyse

## Konkretisierung der Ausgangssituation durch ex-ante Hypothesen

Im Rahmen dieses Kapitels wird die Ausgangslage vor Durchführung der empirischen Untersuchung noch einmal geschärft. Es wird erläutert, wie die Forschungsfrage anhand bestimmter Kriterien sowie Merkmale festgelegt und im weiteren Verlauf untersucht wird.

Qualitative Forschungsdesigns verfolgen in der Regel das Ziel, Kausalmechanismen aus der Beobachtung von Einzelfällen abzuleiten (induktives Schließen), wodurch sie eher auf Theoriebildung als auf Theorieprüfung ausgerichtet sind.[[99]](#footnote-99) Gleichfalls sollte beachtet werden, dass qualitative Untersuchungen in der Regel keine Hypothesenprüfung ermöglichen, weshalb eine präzise Formulierung von Hypothesen normalerweise nicht erforderlich ist.[[100]](#footnote-100) Infolgedessen ist es im weiteren Verlauf dieser Arbeit nicht vorgesehen, die nachfolgend formulierten ex-ante Hypothesen ausdrücklich zu bestätigen oder zu widerlegen. Ihre Hauptfunktion besteht daher darin, die Annahmen des Forschers zu verdeutlichen und eine konkretere Ausgangslage für die Befragung zu schaffen.[[101]](#footnote-101)

Laut *Gläser und Laudel* ist eine geeignete Forschungsfrage dadurch gekennzeichnet, dass sie sämtliche der vier in der folgenden Tabelle x aufgeführten Kriterien oder Merkmale in gleichem Maße erfüllt.[[102]](#footnote-102)

Tabelle : Kriterien und Merkmale zur Bestimmung einer Forschungsfrage

|  |  |
| --- | --- |
| Kriterium / Merkmal | Definition |
| 1. Vorhandenes Wissen als Basis | Die Forschungsfrage basiert auf bereits existierendem Wissen, erkennt jedoch an, dass dieses existierende Wissen nicht vollständig ist. |
| 2. Erweiterung des Wissens | Durch das Beantworten der Forschungsfrage wird das bestehende Wissen erweitert. |
| 3. Prüfung von  Zusammenhängen | Die Forschungsfrage zielt darauf ab, Beziehungen zu untersuchen oder zu bestätigen (beispielsweise zwischen den Bedingungen, dem Verlauf und den Auswirkungen von gesellschaftlichen Prozessen). |
| 4. Allgemeingültigkeit der  Erkenntnisse | Die Antwort auf die Forschungsfrage sollte nicht nur einen spezifischen Einzelfall darstellen, sondern vielmehr eine allgemeingültige Aussage ermöglichen. |

Quelle: In Anlehnung an *Gläser, J., Laudel, G.*, Experteninterviews, 2010, S. 65

Die in Kapitel 1.2 formulierte Forschungsfrage[[103]](#footnote-103), erfüllt die in Tabelle 1 dargestellten Kriterien bzw. Merkmale vollumfänglich. Denn die Forschungsfrage bezieht sich auf bereits bekannte Projektmanagementansätze, zu denen es jedoch in Bezug auf klassische und agile Ansätze bereits viele, zu hybriden Ansätzen jedoch nur geringe Kenntnisse und Erfahrungen gibt. Sie impliziert also, dass das vorhandene Wissen nicht ausreicht, um effiziente hybride Ansätze ableiten zu können. Folglich wird durch die Beantwortung der Forschungsfrage das bestehende Wissen erweitert.

Die Ausgangssituation, die Problemstellung und das in den vorangegangenen Kapiteln dargelegte Wissen aus der Literatur führen im weiteren Verlauf zur Formulierung von ex-ante Hypothesen. Dies hat vor allem den Zweck, den Fokus auf das Forschungsinteresse weiter zu schärfen.[[104]](#footnote-104)

Hierbei ist nicht das Ziel, im Vorhinein festgelegte Interpretationsmuster zu erzwingen, sondern stattdessen das gesammelte Vorwissen bzw. die Überlegungen des Forschenden auf angemessene Weise in den Untersuchungsprozess zu integrieren.[[105]](#footnote-105)

Das Forschungsdesign wurde so konzipiert, dass sämtliche potenziellen Mechanismen, die sich auf die Vorteile und Effizienz von hybriden Projektmanagementansätzen auswirken könnten, untersucht werden sollen, wodurch das Kriterium des Zusammenhangs erfüllt wird. Das Vorwissen der Autorin aus dem theoretischen Grundlagenteil und der Literaturanalyse wird zur weiteren Strukturierung in ex-ante Hypothesen abgeleitet.[[106]](#footnote-106) Daher werden die folgenden ex-ante Hypothesen abgeleitet, die die Grundlage für die weitere Untersuchung bilden:

1. Eine Kombination von klassischem und agilen Projektmanagement, also hybride Ansätze, tragen dazu bei, Arbeitsprozesse und Ergebnisse in der Projektpraxis zu optimieren.
2. Für die erfolgreiche Anwendung hybrider Projektmanagementmethoden müssen bestimmte Voraussetzungen erfüllt sein, wie etwa spezifische Kenntnisse in beiden Methodenbereichen (klassisch und agil) und eine flexible Organisationsstruktur vorhanden sein.
3. Bestimmte Kombinationen von Instrumenten und Werkzeugen des Projektmanagements sind für die Anwendung hybrider Projektmanagementmethoden besonders effektiv und zielführend.
4. Hybride Projektmanagementmethoden vereinen die Vorteile und minimieren die Nachteile klassischer und agiler Ansätze, insbesondere in Bezug auf Kundenanforderungen, Komplexität, Zeit, Budget und Umfang.

Diese Hypothesen dienen als Ausgangslage für die empirische Untersuchung.

Zusätzlich zur Untersuchung des Zusammenhangs durch die Hypothesen wird auch das vierte Kriterium, der Allgemeingültigkeit, verfolgt. Die zu untersuchenden Projektmanagementansätze sollen (bestenfalls) branchenübergreifend Gültigkeit besitzen. Potentielle Einschränkungen der Allgemeingültigkeit sind ex-ante nicht gegeben.

Insgesamt lässt sich feststellen, dass alle vier Kriterien zur Festlegung einer Forschungsfrage gemäß *Gläser und Laudel* erfüllt werden, sodass nun im Folgenden die Untersuchungsmethode ausgewählt und beschrieben werden kann.

## Wahl der Untersuchungsmethode und Einhaltung der Gütekriterien

Zur Beantwortung der Forschungsfrage und Untersuchung der zuvor formulierten ex-ante-Hypothesen, eignen sich qualitative Untersuchungsmethoden besser als quantitative. Die qualitative Sozialforschung erlaubt die Erkundung neuer Erkenntnisse und wird eher als theoriebildend statt theorieprüfend betrachtet.[[107]](#footnote-107)

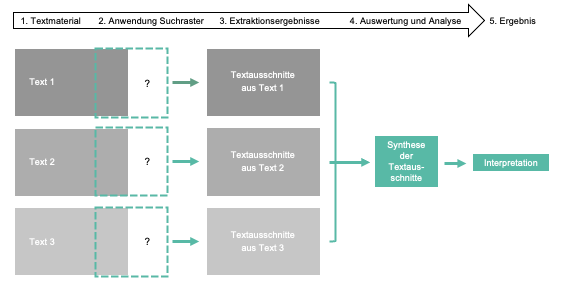
Qualitative Forschungsmethoden zeichnen sich durch ihre Offenheit und Flexibilität in Bezug auf die untersuchten Personen, Situationen und Methoden aus. Um den Forschungsprozess und die Interpretationen nachvollziehbar zu machen, werden in der qualitativen Forschung die einzelnen Forschungsschritte so ausführlich wie möglich erläutert.[[108]](#footnote-108)

Das Ziel der qualitativen Sozialforschung ist es, ein vertieftes Verständnis der Realität der Befragten zu erlangen. Dabei strebt sie danach, Einsichten in deren Wahrnehmungen, Bedürfnisse, Schwierigkeiten und Herausforderungen zu gewinnen, um so tiefergehende kausale Zusammenhänge zu erschließen, als es durch statistische Methoden möglich wäre.[[109]](#footnote-109)

Es ist zu beachten, dass in der qualitativen Sozialforschung das Entdecken neuer Erkenntnisse häufig durch den Prozess der Induktion geschieht, wobei aus spezifischen Beobachtungen allgemeine Theorien abgeleitet werden. In dieser Studie wird als Forschungsdesign das halbstrukturierte Einzelinterview mit Experten gewählt. Das Ziel der Analyse und Bewertung der subjektiven Einzelinterviews ist es, per induktivem Schließen eine Theorie zu formulieren, die effiziente Praktiken und Erfahrungen im Zusammenhang mit hybriden Projektmanagementansätzen widerspiegelt.[[110]](#footnote-110) Es sollte jedoch berücksichtigt werden, dass diese Ergebnisse nicht repräsentativ für die Gesamtpopulation sein können, sondern sich auf die spezifischen Erfahrungen und Ansichten der befragten Experten stützen.[[111]](#footnote-111) Das Forschungsdesign bietet primär einen Einblick in die persönlichen Ansichten und Wahrnehmungen der befragten Personen. Es ermöglicht eine Analyse und Interpretation der gesammelten Aussagen, die jedoch aufgrund ihres subjektiven Charakters nicht unbedingt die Gesamtheit der Bevölkerung oder eine größere Gruppe repräsentieren.[[112]](#footnote-112)

Die Analyse und Interpretation der Forschungserkenntnisse erfolgt unter Zuhilfenahme der Methodik der Qualitativen Inhaltsanalyse nach *Philipp Mayring*, wodurch es ermöglicht wird, die Inhalte der Transkripte systematisch und regelgeleitet zu analysieren.[[113]](#footnote-113) Gemäß einer bibliographischen Untersuchung von *Titscher et al.* ist die Qualitative Inhaltsanalyse die am weitesten verbreitete Methode zur Textanalyse. Sie wird häufiger angewendet als die Grounded Theory oder die wissenssoziologische Hermeneutik. Diese Erkenntnis unterstreicht die Bedeutung und Verbreitung der Qualitativen Inhaltsanalyse in der Forschung, insbesondere im Vergleich zu anderen etablierten Methoden der Textuntersuchung.[[114]](#footnote-114) Die Qualitative Inhaltsanalyse ermöglicht es, ähnlich wie quantitative Methoden, große Mengen an Daten zu verarbeiten. Trotz ihrer strengen, regelbasierten Vorgehensweise behält sie dabei einen qualitativ-interpretativen Charakter. Die Grundlagen der Analysemethoden basieren auf psychologischen und linguistischen Theorien des Textverständnisses, was eine tiefgehende und kontextbezogene Interpretation der Daten ermöglicht. Dadurch kann die Qualitative Inhaltsanalyse komplexe Inhalte umfassend auswerten, ohne die Nuancen und subtilen Bedeutungen des Textmaterials zu vernachlässigen.[[115]](#footnote-115) Die Inhaltsanalyse wird nach einem überwiegend standardisierten Verfahren der inhaltlichen Strukturierung durchgeführt.[[116]](#footnote-116) Die Visualisierung des Prinzips der qualitativen Inhaltsanalyse könnte folgendermaßen dargestellt werden:

Abbildung : Prinzip der Qualitativen Inhaltsanalyse



Quelle: In Anlehnung an *Gläser, J., Laudel, G.*, Experteninterviews, 2010, S. 44

Bei der Durchführung der Inhaltsanalyse werden Kategorien verwendet, die zuvor auf deduktive Weise abgeleitet wurden. Anschließend werden spezifische Textabschnitte diesen Kategorien zugeordnet, indem festgelegte Regeln der Inhaltsanalyse angewandt werden.[[117]](#footnote-117) Die Durchführung der Inhaltsanalyse basiert auf der Annahme, dass die Angemessenheit in Bezug auf den Untersuchungsgegenstand von größerer Bedeutung ist als die strikte Systematik. Das bedeutet, dass die Methode der Inhaltsanalyse so präzise wie möglich auf den spezifischen Forschungsgegenstand zugeschnitten sein sollte, um relevante und aussagekräftige Ergebnisse zu erzielen.[[118]](#footnote-118)

Es ist wichtig zu betonen, dass das Prozessmodell der Qualitativen Inhaltsanalyse nach *Mayring* immer speziell auf die jeweilige Forschungsfrage abgestimmt werden muss. Dies gewährleistet, dass die Analyse exakt auf die spezifischen Bedürfnisse und Ziele der Untersuchung ausgerichtet ist.[[119]](#footnote-119) Die Inhaltsanalyse dient dazu, die praktischen Implikationen für effiziente Praktiken des hybriden Projektmanagements aufzudecken. Um das in Abbildung 13 aufgezeigte Konzept der Qualitativen Inhaltsanalyse weiter zu verdeutlichen, wird im Folgenden das spezifische Verfahren der inhaltlichen Strukturierung im Kontext der Qualitativen Inhaltsanalyse nach *Mayring* erläutert, wie es in der dieser Arbeit verwendet wird.

Die genannte Methode nutzt bestehendes Textmaterial als Datenquelle und analysiert es im Hinblick auf das Forschungsinteresse. Dabei werden Textsegmente, die für den Forschungskontext relevant sind, identifiziert und herausgearbeitet. Diese Vorgehensweise ermöglicht es, tiefere Einblicke in das gesammelte Datenmaterial zu erhalten und relevante Informationen für die Forschungsfrage zu extrahieren.[[120]](#footnote-120) Für die Analyse werden die transkribierten Texte der Experteninterviews herangezogen. Zusätzlich werden ergänzende Daten, wie beispielsweise Informationen aus der Literaturrecherche, einbezogen. Ein signifikanter Vorteil dieser Methode liegt darin, dass sie über die reine Quantifizierung von Textelementen hinausgeht und auch qualitative, interpretative Aspekte berücksichtigt. Dadurch ermöglicht die Qualitative Inhaltsanalyse nach Mayring ein tieferes Verständnis der Textinhalte, indem sie nicht nur die Häufigkeit bestimmter Textbestandteile zählt, sondern auch deren Bedeutung und Kontext interpretiert.[[121]](#footnote-121)

Die Inhaltsanalyse wird auf der Grundlage von Kategorien durchgeführt, die im Vorfeld durch deduktive Methoden abgeleitet wurden. Anschließend werden bestimmte Textsegmente diesen vordefinierten Kategorien zugeordnet, wobei spezifische Regeln der Inhaltsanalyse zur Anwendung kommen.[[122]](#footnote-122) Die Durchführung der Inhaltsanalyse orientiert sich an der Idee, dass die Passgenauigkeit für das spezifische Untersuchungsobjekt von größerer Bedeutung ist als die strikte Einhaltung eines systematischen Verfahrens. Das bedeutet, dass die Inhaltsanalyse so genau wie möglich auf den jeweiligen Forschungsgegenstand abgestimmt werden sollte, um eine passende und zielgerichtete Analyse sicherzustellen.[[123]](#footnote-123) Die Inhaltsanalyse dient dazu, die praktischen Implikationen für hybrides Projektmanagement ableiten zu können. Wie genau die verschiedenen Schritte des Ablaufmodells in dieser Arbeit umgesetzt werden, wird im noch folgenden Kapitel, das sich mit der detaillierten Ausarbeitung des Forschungsdesigns befasst, ausführlich beschrieben. Das Kapitel deckt unter anderem die Gestaltung der Experteninterviews, die Transkription und die Entwicklung des Kodierleitfadens ab. Es wird hervorgehoben, dass die Daten, die aus den Interviews und der Literaturrecherche gewonnen werden, die Basis für die Qualitative Inhaltsanalyse bilden. Zusätzlich wird das sonstige Hintergrundwissen des Forschenden in die Interpretation der Ergebnisse mit einbezogen.[[124]](#footnote-124)

Nach *Mayring* gibt es bei der Qualitativen Inhaltsanalyse außerdem noch folgende sechs zu berücksichtigende Gütekriterien: Jede qualitative Inhaltsanalyse basiert auf bestimmten Regeln, die vor Beginn der Analyse festgelegt werden und sich am Forschungsdesign orientieren. Nach *Mayring* kann eine qualitative Inhaltsanalyse in verschiedenen Formen durchgeführt werden, darunter als Zusammenfassung, Strukturierung oder Explikation. Abhängig vom gewählten Analysetyp kommen unterschiedliche Arbeitsschritte zum Einsatz, die sich an den vorgegebenen Regeln ausrichten. Dies entspricht *Mayrings* Konzept der **Regelgeleitetheit**, das besagt, dass die Einhaltung dieser Regeln und deren Dokumentation essentiell für die Qualität der Forschung sind. In wissenschaftlichen Arbeiten wie Master- oder Bachelorarbeiten wird die **Verfahrensdokumentation** durch den Methodenteil oder den Anhang der Arbeit eingehalten.[[125]](#footnote-125) *Mayring* betont mit dem Konzept der **Nähe zum Gegenstand**, dass es ideal ist, Experten zu interviewen, während sie sich aktiv und gedanklich mit dem relevanten Thema befassen. Das bedeutet, dass jemand, der über das Leben in Deutschland befragt wird, aber seit 12 Jahren nicht mehr dort gelebt hat, wahrscheinlich andere Einsichten gibt als jemand, der aktuell in Deutschland lebt. Diese Nähe zum Forschungsgegenstand ist entscheidend, um tiefgreifende und aktuelle Erkenntnisse zu gewinnen. Zusätzlich sollte die **Interpretation der Ergebnisse** bei einer Qualitativen Inhaltsanalyse stets mit stichhaltigen Argumenten und relevanter Literatur untermauert werden. In wissenschaftlichen Arbeiten wie Master- oder Bachelorarbeiten ist die Erfüllung dieses Gütekriteriums durch eine angemessene Dokumentation und Literaturverweise möglich.[[126]](#footnote-126) Die Gütekriterien **kommunikative Validierung** und **Triangulation** zielen darauf ab, die Subjektivität in der Forschung zu reduzieren. Bei der kommunikativen Validierung wird dieser Anspruch erreicht, indem Forschungsergebnisse mit anderen Forschenden diskutiert werden. Wenn verschiedene Forscher die Inhalte der Interviews ähnlich interpretieren und zu ähnlichen Schlussfolgerungen gelangen, deutet dies auf eine geringere Subjektivität hin. Triangulation hingegen bezieht sich auf den Vergleich der Ergebnisse der qualitativen Inhaltsanalyse mit den Ergebnissen aus anderen Untersuchungen. Dies kann beispielsweise durch eine weitere Inhaltsanalyse erfolgen, die mit anderen Stichproben oder von anderen Forschern durchgeführt wurde. Alternativ kann Triangulation auch durch eine quantitative Erhebung und statistische Auswertung umgesetzt werden. In jedem Fall sollten die Ergebnisse der qualitativen Inhaltsanalyse mit den Resultaten von mindestens zwei anderen Erhebungen abgeglichen werden. Übereinstimmungen in den Ergebnissen weisen auf eine verringerte Subjektivität hin.[[127]](#footnote-127)

Eine kritische Beurteilung der Qualität einer qualitativen Inhaltsanalyse ist entscheidend, um festzustellen, ob die Ergebnisse robust und auf eine breitere Population übertragbar sind. Es besteht immer die Möglichkeit, dass während der Forschungsarbeit Fehler auftreten. Die Einhaltung der Regelgeleitetheit und die ausführliche Dokumentation des Verfahrens sind wesentlich, um zu beurteilen, ob die Ergebnisse in wissenschaftlichen Arbeiten wie Master- oder Bachelorarbeiten tatsächlich signifikante Erkenntnisse liefern oder, ob sie hauptsächlich auf subjektiven Einschätzungen des Forschenden basieren. Die systematische Vorgehensweise und die detaillierte Dokumentation ermöglichen es, die Verlässlichkeit und Gültigkeit der Forschungsergebnisse einzuschätzen und sicherzustellen, dass möglichst wenig Subjektivität vorherrschend ist.[[128]](#footnote-128)

Zur Vorbereitung einer Qualitativen Inhaltsanalyse werden also zunächst die Rahmenbedingungen nach den Gütekriterien geschaffen. Bei der qualitativen Inhaltsanalyse selbst werden schließlich relevante Textbestandteile aus den Interview-Transkripten ermittelt und herausgefiltert.[[129]](#footnote-129)

Die Anwendung bzw. die Einhaltung der Gütekriterien in Bezug auf das Forschungsdesign dieser Master-Thesis wird wie folgt bewertet:

Tabelle : Anwendung bzw. Einhaltung der Gütekriterien

|  |  |
| --- | --- |
| Regelgeleitetheit und  Verfahrensdokumentation | Diese beiden Gütekriterien werden durch das stringente Vorgehen nach den strengen Regeln der Qualitativen Inhaltsanalyse sowie durch die lückenlose Dokumentation erfüllt. |
| **Nähe zum Gegenstand und  Interpretation der Ergebnisse** | Die gewählten Interviewpartner sind einschlägige Experten im Themengebiet des Projektmanagements und weisen somit eine Nähe zum Forschungsinteresse und Gegenstand dieser Thesis auf.  Vor der Befragung wurde zunächst die Literatur im Hinblick auf das Forschungsinteresse gesichtet aus dessen Ergebnissen deduktiv der Interviewleitfaden entwickelt wurde. Nach der Befragung wird zudem eine komparative Analyse zum Abgleich der Erkenntnisse aus Literatur und Befragung vorgenommen, wodurch beide Kriterien als erfüllt anzusehen sind. |
| **Kommunikative Validierung und Triangulation** | Die kommunikative Validierung erfolgt dadurch, dass die Befragten die Transkripte mit einer zeitlichen Verzögerung zur Freigabe zugesandt bekommen haben. Dadurch erhielten sie die Möglichkeit, Aussagen zu prüfen und auf Wunsch nicht freizugeben. Eine inhaltliche Diskussion der Interpretation der Ergebnisse mit den Befragten ist aufgrund des Umfangs dieser Thesis nicht darstellbar.  Das Kriterium der Triangulation wird durch die Kombination verschiedener Datenquellen und Methoden durch die vorbereitende Literatursichtung, die empirische Analyse mit Experteninterviews und der komparativen Analyse erfüllt. |

Quelle: Eigene Darstellung

## Untersuchungsdesign und Auswertungsmethode

Wie im vorangegangenen Kapitel beschrieben, werden im Rahmen dieser Untersuchung halbstrukturierte Interviews mit Experten aus dem Bereich des Projektmanagements geführt. In der empirischen Sozialforschung ist das Experteninterview eines der am häufigsten verwendeten Verfahren. Es handelt sich dabei um eine Methode, die im Wesentlichen eine bestimmte Art von Interviews beschreibt und verschiedene Formen von halbstrukturierten Leitfadeninterviews einschließt.[[130]](#footnote-130)

Als Experten werden Personen bezeichnet, die sowohl über institutionelle Kompetenz als auch über spezielles Fachwissen verfügen. Dieses Fachwissen wird normalerweise durch entsprechende (Weiter-)Bildungen oder allgemeine Bildung erworben. Daher verfügen die Experten über spezielles Wissen, das sich auf einen spezifischen Bereich oder ein bestimmtes Thema bezieht.[[131]](#footnote-131) Die Bestimmung, wer als Experte qualifiziert ist, ist jedoch grundsätzlich eine komplexe Angelegenheit. Die Zuweisung des Expertenstatus basiert sowohl auf dem vermuteten Wissen als auch auf der beruflichen Position oder der sozialen Rolle in der Gesellschaft. Infolgedessen kann im Prinzip jeder zur Expertenrolle gelangen, sofern der betreffenden Person eine hohe Kompetenz und Fachkenntnis in Bezug auf die zu untersuchende Frage zugeschrieben wird.[[132]](#footnote-132) Die Experteninterviews haben zum Ziel, qualitative Daten zu beschaffen, was durch die Transkription der Interviews in Text gelingt.[[133]](#footnote-133) Um relevante Forschungsergebnisse im Kontext der Forschungsfrage zu generieren, ist insbesondere die Erfahrung von den Experten im Bereich des hybriden Projektmanagements von Bedeutung. Es sollen Erfahrungen aus der Projektpraxis ermittelt werden, um darauf basierend Erkenntnisse über besonders effiziente Projektmanagementmethoden zu präsentieren. Neben Gesprächen mit einem Projektleiter und einem Projektmitarbeiter werden auch Interviews mit Experten von Unternehmensberatungen bzw. einem Geschäftsführer einer Unternehmensberatung durchgeführt, die auf das Fachgebiet Projektmanagement spezialisiert sind. Dies ermöglicht eine umfassende Betrachtung des Themas. Der Schwerpunkt der Interviews liegt auf dem praktischen Wissen der Interviewpartner.[[134]](#footnote-134) Sie agieren somit als Übermittler von Wissen, indem sie ihre individuellen Erfahrungen, Informationen und Präferenzen teilen. Die Interviewpartner verfügen aufgrund ihrer beruflichen Tätigkeiten über einen relevanten Expertenstatus im Zusammenhang mit der Forschungsarbeit. Daher können die durchgeführten Gespräche als Experteninterviews klassifiziert werden.[[135]](#footnote-135)

Die Interviews erfolgen in Form von Einzelinterviews. Dadurch kann der Fokus besonders gut auf das spezifische Wissen jedes Befragten gerichtet werden. Jeder Interviewpartner reagiert individuell aufgrund seines eigenen Vorwissens auf die Interviewfragen und beeinflusst daher nicht die Aussagen anderer Interviewteilnehmer, wie es beispielsweise bei Gruppeninterviews der Fall sein könnte.[[136]](#footnote-136) Die Ergebnisse dieser Interviews bilden die Grundlage für induktive Verallgemeinerungen und die Entwicklung einer Theorie über Good Practices im Projektmanagement sowie über Erkenntnisse zu Erfahrungen mit effizienten hybriden Ansätzen.[[137]](#footnote-137) Allerdings sind diese Ergebnisse nicht repräsentativ für die Gesamtheit, sondern bieten Einblicke in die subjektiven Perspektiven der Befragten und ermöglichen anschließend die Interpretation der Ergebnisse.[[138]](#footnote-138) Jedes Interview wird zu Dokumentationszwecken aufgezeichnet.

Um die Interviews strukturiert für die Qualitative Inhaltsanalyse vorzubereiten, ist es erforderlich, sie vorher in schriftliche Transkripte umzuwandeln. Für die Erstellung dieser Transkripte in einer einheitlichen Form und gemäß wissenschaftlichen Standards wird das Transkriptionssystem von *Dresing* und *Pehl* verwendet. Dieses System basiert auf dem ursprünglichen Transkriptionssystem von *Kuckartz et al.* und wurde im Laufe umfangreicher praktischer Erfahrungen in verschiedenen qualitativen Forschungsprojekten gezielt weiterentwickelt.[[139]](#footnote-139) Das einfache Transkriptionssystem wird gewählt, da es nicht erforderlich erscheint, ein detaillierteres Transkript zu erstellen. Dies liegt daran, dass der Schwerpunkt der Analyse vor allem auf dem inhaltlichen Sinngehalt der Interviews liegt.[[140]](#footnote-140) Dabei werden die Regeln für die Glättung gemäß *Kuckartz* angewendet und die Sprache entsprechend an das Standarddeutsch angepasst. Außerdem werden Klammern mit Auslassungspunkten verwendet, um längere Pausen im Gespräch zu kennzeichnen. Falls erforderlich, werden auch nonverbale Äußerungen der Gesprächspartner in Klammern eingefügt.[[141]](#footnote-141) Die Kennzeichnung der Teilnehmer erfolgt mit Kürzeln. Der Interviewer wird mit einem "I“ und die jeweils befragte Person wird mit „B“ gekennzeichnet. Außerdem wird empfohlen, die Zeilen in den Transkripten zu nummerieren, um während der Analyse präzise Verweise auf die jeweiligen zitierten Aussagen der Experten herstellen zu können.[[142]](#footnote-142) Darüber hinaus werden während des Transkriptionsprozesses die Aussagen der Interviews anonymisiert. Dies bedeutet, dass sämtliche personenbezogene Informationen, wie Vor- und Nachname sowie die zugehörige Organisation, konsequent durch neutrale Bezeichnungen ersetzt werden. Dadurch wird sichergestellt, dass in den Transkripten keine Identifizierung der interviewten Person möglich ist, gleichzeitig jedoch alle relevanten Informationen erhalten bleiben. Diese Anonymisierung hat zur Konsequenz, dass die Vorschriften der Datenschutz-Grundverordnung (DSGVO), des Bundesdatenschutzgesetzes (BDSG) und des Datenschutzgesetzes Nordrhein-Westfalen (DSG NRW) im Rahmen dieser Arbeit nicht anwendbar sind. Dies ermöglicht die Aufnahme der wörtlichen Transkripte als Anhang in der Thesis selbst, anstatt in einem separaten Dokument.

Basierend auf den Transkripten wird anschließend die strukturierte Qualitative Inhaltsanalyse durchgeführt. Dies erfordert, dass das Kategoriensystem für die Qualitative Inhaltsanalyse bereits im Voraus deduktiv, also auf der Grundlage theoretischer Annahmen, entwickelt wird. Dieser Ansatz unterscheidet sich von einer zusammenfassenden Inhaltsanalyse, bei der die Kategorien induktiv, also aus dem tatsächlichen Datenmaterial, abgeleitet werden. Bei der deduktiven Kategorienanwendung wird eine einfache Liste von Kategorien mit einem nominalen Skalenniveau verwendet. Hierbei ist der Kodierleitfaden von großer Bedeutung, da er die Regeln vorgibt, nach denen die entsprechenden Textstellen in den Transkripten den jeweiligen Kategorien zugeordnet werden sollen. Der Kodierleitfaden sollte für jede Kategorie Beschreibung und Definition, Ankerbeispiele und Kodierungsregeln enthalten.[[143]](#footnote-143) Die Anwendung von Kategorien in einem deduktiven Prozess besteht also grundlegend aus drei Schritten. In der ersten Phase werden die Kategorien festgelegt, um verschiedene Textstellen zusammenzufassen. Danach erfolgt eine kurze Beschreibung jeder Kategorie. Darüber hinaus werden konkrete Beispiele, auch als Ankerbeispiele bezeichnet, aus den Interviewtexten ausgewählt, um die Kategorien zu veranschaulichen. Letztlich werden klare Regeln für die Zuordnung der Textstellen zu den jeweiligen Kategorien formuliert.[[144]](#footnote-144)

Dieses Vorgehen hat auch zur Konsequenz, dass die Interviews jeweils einzeln aufgezeichnet und in einzelne schriftliche Transkripte umgewandelt werden, um diese anhand der festgelegten Kategorien aus dem Kodierleitfaden analysieren zu können. Die Struktur des Interviewleitfadens, der im Rahmen dieser Arbeit verwendet wird und auf den theoretischen Vorüberlegungen basiert, ist dem Anhang x zu entnehmen. Im vorliegenden Forschungsvorhaben werden für das Kategoriensystem zwei Hauptkategorien gebildet, die der folgenden Tabelle zu entnehmen sind:

Tabelle 4: Hauptkategorien und Unterkategorien des Interviewleitfadens

|  |  |
| --- | --- |
| Hauptkategorien | Unterkategorien |
| Untersuchung  Reine Formen des Projektmanagements | 1. Merkmale 2. Vorteile 3. Nachteile und Herausforderungen |
| Untersuchung  Hybride Formen des Projektmanagements | 4. Merkmale  5. Bekannte Kombinationen und Anwendungsbeispiele 6. Vorteile  7. Nachteile und Herausforderungen |

Quelle: Eigene Darstellung

Der für die Untersuchung dieser Arbeit aufgestellte Kodierleitfaden ist als Tabelle dem Anhang x zu entnehmen Die Qualitative Inhaltsanalyse selbst erfolgt mit Hilfe der Software MAXQDA.[[145]](#footnote-145) Der Kodierleitfaden stellt die Basis für die Auswertung mit der Software MAXQDA dar. Mit Hilfe von MAXQDA werden die Transkripte im Hinblick auf die Kategorien des Kodierleitfadens untersucht. Die relevanten Textstellen werden innerhalb des Tools entsprechend markiert und zu Paraphrasen weiterverarbeitet. Daran schließt sich dann eine Zusammenfassung je Kategorie an.[[146]](#footnote-146)

Um das Forschungsinteresse weitergehend beantworten zu können, wird im Rahmen dieser Master-Thesis anschließend noch ein Vergleich zwischen den Erkenntnissen aus der Literatur mit den Erkenntnissen aus den Experteninterviews vorgenommen.[[147]](#footnote-147)

## Interviewleitfaden und Durchführung

In der Regel werden Experteninterviews mithilfe von Leitfäden strukturiert. Dies bietet den Vorteil, dass das Interview sowohl in Bezug auf seine Dauer als auch inhaltlich abgegrenzt werden kann, ohne dabei die Flexibilität einzuschränken.[[148]](#footnote-148) In diesem Fall wird das Experteninterview als ein leitfadenbasiertes bzw. halbstrukturiertes Interview durchgeführt, um den spezifischen Themenbereich des hybriden Projektmanagements zu erforschen. Dabei werden persönliche biografische Aspekte der Experten bewusst ausgeklammert, da der Fokus auf ihrem Fachwissen liegt. Der Leitfaden enthält daher relevante Themen bzw. Fragestellungen, die im Rahmen des Experteninterviews aufgrund der Forschungsfrage behandelt werden sollen. Um eine natürliche Gesprächsführung zu ermöglichen, wird Raum für spontane Fragen beibehalten.[[149]](#footnote-149) Denn der Interviewleitfaden hat primär den Zweck, eine Orientierungshilfe für die Führung der Interviews im Kontext des Forschungsinteresses zu bieten. Daher dient der Leitfaden abgesehen von einigen zentralen Fragen eher als inhaltliche Richtlinie, von der situativ abgewichen werden kann.[[150]](#footnote-150)

Der Interviewleitfaden wird mit dem Ziel erstellt, möglichst ergebnisoffene Antworten zu erhalten, gleichzeitig jedoch eine erforderliche Struktur vorzugeben. Dies dient dazu, die Antworten so zu lenken, dass sie das Forschungsinteresse unterstützen und die Unterschiede in den Antworten nicht zu stark werden, was für eine zielgerichtete Inhaltsanalyse wichtig ist.[[151]](#footnote-151)

Folglich ist es erforderlich, dass der Interviewleitfaden alle Fragen enthält, die im Zusammenhang mit dem Forschungsinteresse gestellt werden sollten (Schlüsselfragen), sowie solche, die je nach Situation erforderlich sein könnten. Gemäß *Gläser* und *Laudel* sollte der Interviewleitfaden Fragen enthalten, die bei erwartungsgemäßer Beantwortung ein Gespräch ermöglichen, das einem natürlichen Verlauf nahekommt und alle erforderlichen Themen behandelt.[[152]](#footnote-152) Die grundlegende Struktur des Interviewleitfadens orientiert sich daran, den Befragten durch offene Fragen die Gelegenheit zu bieten, frei über die Themen zu sprechen. Dadurch wird angestrebt, ihre persönlichen Erfahrungen einzufangen und somit wichtige Aspekte im Zusammenhang mit dem Forschungsinteresse zu ergründen (Exploration).[[153]](#footnote-153)

Im zweiten Schritt werden mithilfe von lenkenden und aufrechterhaltenden Fragen alle Aspekte abgefragt, die als unverzichtbar für das Forschungsinteresse betrachtet und als Schlüsselfragen identifiziert wurden, welche dem Interviewleitfaden in Anhang x zu entnehmen sind.

Letztendlich werden im dritten Schritt gezielte Nachfragen zu spezifischen Themenbereichen gestellt. Dieses Interviewverfahren wird in chronologischer Reihenfolge für jeden dieser Themenbereiche durchgeführt. Die Kombination von Erzählaufforderungen, lenkenden Fragen und gezielten Nachfragen unterstützt die Umsetzung der drei wesentlichen Anforderungen an einen Interviewleitfaden:

1) Priorisierung von Offenheit,

2) Gewährleistung von Übersichtlichkeit und

3) Anpassung an den Erzählfluss des Befragten.[[154]](#footnote-154)

Wie beschrieben, enthalten die Interviewleitfäden Aufrechterhaltungs- und Steuerungsfragen, jedoch sollte ihre Anwendung sparsam erfolgen, um das Ziel der größtmöglichen Offenheit des Befragten nicht einzuschränken.[[155]](#footnote-155) Darüber hinaus wird der Leitfaden so entwickelt, dass Suggestivfragen weitgehend vermieden werden, um sicherzustellen, dass die Meinung des Forschers den Befragten nicht beeinflusst. Ebenso ist es ratsam, dichotome Fragen nur in begrenztem Maße oder gar nicht einzusetzen, um den natürlichen Gesprächsfluss nicht zu stören.[[156]](#footnote-156)

Um sicherzustellen, dass die Fragestellungen hinsichtlich ihrer Beantwortbarkeit und einer geeigneten Struktur überprüft werden, erfolgte im Vorfeld ein Probelauf (sog. Pre-Test) des Interviewleitfadens.[[157]](#footnote-157) Das Ergebnis des Pre-Tests mit einem Projektmanager aus dem Unternehmen der Autorin zeigt die Eignung des Leitfadens. Es wurden lediglich zwei Steuerungsfragen zugunsten der Verständlichkeit umformuliert.

Der Leitfaden für die Interviews ist so aufgebaut, dass für jede Kategorie bzw. Unterkategorie spezifische Fragen gestellt werden, die das Erkenntnisinteresse zu den jeweiligen Kategorien verdeutlichen. Durch die formulierten Fragen soll es gelingen, den Gesprächsfluss aufrecht zu erhalten und dabei alle wesentlichen Themen anzusprechen.[[158]](#footnote-158)

Infolgedessen lässt sich feststellen, dass die Anwendung der halbstrukturierten Interviewmethode, unterstützt durch den Interviewleitfaden, von Vorteil ist. Speziell wird dieser so konzipiert, dass er auf den in Tabelle 4 aufgeführten Kategorien basiert, die das Forschungsinteresse der Fragestellung widerspiegeln. Die im Voraus festgelegte Definition dieser Kategorien trägt dazu bei, die inhaltliche Vergleichbarkeit der einzelnen Interviews sicherzustellen, da sie systematisch in jedem Experteninterview behandelt werden.[[159]](#footnote-159) Die Definition der Kategorien entspricht den Schritten zwei und drei im Ablaufmodell der inhaltlichen Strukturierung. (siehe Abbildung 12).

Des Weiteren werden die Fragen im Hauptteil um Einstiegsfragen und einen Abschlussteil ergänzt. Zusätzlich findet mit jedem der Interviewpartner zu Beginn eines jeden Interviews ein weitgehend standardisiertes Einführungsgespräch statt, das nicht mit aufgezeichnet wird. Inhaltlich konzentriert sich dieses Gespräch hauptsächlich auf die Erläuterung des Interviewleitfadens sowie entsprechende Datenschutz- und Vertraulichkeitshinweise. Die Entscheidung, die ersten Minuten des Gesprächs nicht zu dokumentieren, dient dazu, eine informelle Kennenlernphase zu schaffen und Raum für Fragen seitens des Befragten zu ermöglichen. Dies trägt dazu bei, ein Vertrauensverhältnis zu den Befragten aufzubauen und eine gute Ausgangslage hinsichtlich der Gesprächsatmosphäre zu schaffen.[[160]](#footnote-160)

Darüber hinaus soll eine detaillierte Datenschutz- und Einverständniserklärung, die den Befragten im Vorfeld zum Interview zugesandt wird, dazu beitragen, dass etwaige bestehende Bedenken oder Fragen im Hinblick auf den Datenschutz, die Anonymität und die Datenverarbeitung bereits vor dem Interview geklärt werden.[[161]](#footnote-161) Insgesamt soll das oben beschriebene Vorgehen das Vertrauen der Befragten in Bezug auf die Interviewfragen stärken. Zusätzlich zielt die Normierung des Einführungsgesprächs darauf ab, sicherzustellen, dass alle Befragten über dieselben Informationen verfügen, um eine einheitliche Ausgangssituation für die Gespräche zu erzeugen.

Der Interviewleitfaden sieht inhaltliche Fragen zu Merkmalen, Vor- und Nachteilen sowie den Erfahrungen der Befragten mit verschiedenen Projektmanagementansätzen vor. Die exakte Formulierung der Fragen ist im Anhang x ersichtlich, wo der vollständige Interviewleitfaden einschließlich der Inhalte der standardisierten Einleitung sowie möglicher Aufrechterhaltungs- und Steuerungsfragen zur Verfügung steht.

Alle Interviews werden per Video geführt und digital aufgezeichnet. Nach dem jeweiligen Interview wird der gesamte aufgezeichnete Inhalt, wie bereits beschrieben, in die schriftliche Form transkribiert, um die Analyse und anschließende Interpretation der Ergebnisse zu ermöglichen.

## Bewertung der Stichprobe

In diesem Kapitel werden eine Beschreibung und Bewertung der Stichprobe vorgenommen. Insgesamt wurden fünf Interviews mit Wissensträgern aus dem Themenfeld *Projektmanagement* geführt (n=5).

Gemäß den Vorschriften der Datenschutz-Grundverordnung (DSGVO), des Bundesdatenschutzgesetzes (BDSG) und des Datenschutzgesetzes Nordrhein-Westfalen (DSG NRW) wurden im Zuge der Transkription sämtliche personenbezogenen Informationen anonymisiert. Dies führt dazu, dass die interviewten Personen sowie die dazugehörigen Unternehmen im Folgenden nicht namentlich erwähnt werden. Die Interviews wurden zwischen dem 15. und 19. Januar 2024 geführt. Die nachfolgende Tabelle zeigt die Stichprobe inklusive Rolle der Befragten, den Umfang der Gespräche (Dauer/Wortanzahl) sowie die Durchführungsart des Interviews auf. Diese Übersicht dient dazu, einen Überblick zu verschaffen. Weitere Details bezüglich der einzelnen Interviews können den jeweiligen Postskripta entnommen werden (siehe Anhang).

Tabelle : Übersicht Stichprobe der Experteninterviews

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Nr. und  Datum | Profil der  Befragten | Durchführungs-  art | Dauer und  Wortanzahl |
| #1  15.01.2024 | Projektmanager und Trainer in einer Unternehmensberatung für Projektmanagement | Video-Interview | 45 Min.  6.130 Wörter |
| #2  18.01.2024 | Projektleiter und fachlicher Verantwortlicher für PM in einem öffentlichen Unternehmen | Video-Interview | 42 Min.  6.160 Wörter |
| #3  19.01.2024 | Selbstständige Projektmanagerin und Trainerin für Projektmanagement | Video-Interview | 48 Min.  5.656 Wörter |
| #4  19.01.2024 | Geschäftsführer einer Unternehmensberatung mit starkem Bezug zum Thema „Projektmanagement“ | Video-Interview | 47 Min.  7.086 Wörter |
| #5  19.01.2024 | Projektmitarbeiter in einem öffentlichen Unternehmen | Video-Interview | 32 Min.  4.403 Wörter |

Quelle: Eigene Darstellung

Die erste Spalte der Tabelle zeigt die vergebene Nummerierung und das Datum der Durchführung. Dies dient des vereinfachten Referenzierens innerhalb der nachfolgenden Analyse und in den dazugehörigen Fußnoten. Die zweite Spalte der Tabelle enthält die Rolle bzw. Tätigkeit der Befragten. Aus den Angaben wird ersichtlich, dass zwei von fünf durchgeführten Interviews mit Unternehmensberatern aus dem Themenfeld „Projektmanagement“ geführt wurden (Interviews #1 und #4). Zwei der Interviews wurden mit einer Führungskraft und einem Projektmitarbeiter aus einem öffentlichen Unternehmen durchgeführt (Interviews #2 und #5). Das vierte Interview wurde mit einem Geschäftsführer einer Unternehmensberatung geführt. Es ergibt sich eine heterogene Zusammensetzung der Stichprobe, da die befragten Personen durch ihre unterschiedlichen Rollen verschiedene Blickwinkel, Tätigkeiten und Verantwortungen mitbringen, wodurch eine ganzheitliche Betrachtung entsteht. Im Durchschnitt dauern die Experteninterviews 43 Minuten und 5.887 Wörter. Dies ergibt insgesamt 214 Minuten Interviewzeit und 29.435 transkribierte Wörter als Grundlage für die Qualitative Inhaltsanalyse. Alle Interviews fanden als Video-Interview statt (5 von 5). Im Folgenden werden die Erfahrungen und Qualifikationen der Befragten vorgestellt, um die Qualität der Stichprobe zu bewerten.

Die befragte Person des ersten Experteninterviews ist studierter Maschinenbauer aus der Raumfahrttechnik und arbeitet seit Beendigung des Studiums bei einer Unternehmensberatung für Projektmanagement. Dort ist sie seit 6 Jahren als Berater und Trainer für dieses Themenfeld tätig. In diesem Zusammenhang ist die befragte Person sowohl für die Beratung als auch Unterstützung von Unternehmen bei klassischen, agilen und hybriden Projekten zuständig.[[162]](#footnote-162)

Die zweite befragte Person ist Senior Projektmanager in einem öffentlichen Unternehmen und dort im Fachbereich Governance und Organisation fachlich für das Thema Projektmanagement im Allgemeinen verantwortlich. Darüber hinaus begleitet die Person regelmäßig jegliche Art von Projekten innerhalb des Unternehmens.[[163]](#footnote-163)

Im dritten Interview wurde eine Person befragt, die zehn Jahre Berufserfahrung mitbringt. Zunächst war die Person im Anforderungsmanagement tätig bis sie anschließend fünf Jahre Erfahrungen im Bereich Projektmanagement gesammelt hat. Inzwischen ist die Person selbständig als agiler Coach und Organisationsentwickler und betreut in diesem Zusammenhang verschiedene Branchen und Kunden.[[164]](#footnote-164)

Die vierte Befragte Person ist gelernter Informatiker und Geschäftsführer einer Unternehmensberatung in Münster mit den Schwerpunkten IT-Strategie, IT und Management inkl. Projektmanagement.[[165]](#footnote-165)

Das fünfte und letzte Interview wurde mit einem Mitarbeitenden aus einer öffentlichen Bank geführt, dessen Aufgabe zunächst eine Kombination aus betrieblichen Handbuchwesen und Projektmanagement bestand. Neuerdings ist diese Person ausschließlich als Projektmanager beschäftigt. Berufsbegleitend hat sich die Person durch ein Bachelorstudium weiteres Wissen angeeignet.[[166]](#footnote-166)

Eine diversifizierte Stichprobe ist wichtig, um die Praxiserfahrungen mit hybriden Projektmanagement aus möglichst verschiedenen Blickwinkeln und Erfahrungen abzubilden. Die Tabelle x und anschließenden Erläuterungen zur Rolle und Tätigkeit der befragten Personen zeigen, dass die ausgewählten Experten diese Diversität abbilden und eine angestrebte Vielfalt erreicht werden konnte. Zuletzt ist zu beachten, dass die Forschende keine persönlichen Beziehungen zu den befragten Experten hat. Entweder bestanden vorab keinerlei Berührungspunkte oder maximal beruflicher Kontakt. Daher kann festgehalten werden, dass seitens der Forschenden kaum bis keine soziale Nähe zu den Interviewpartnern besteht, und dadurch der Faktor nur einen geringen bis keinen Einfluss auf die Ergebnisse der Interviews hat.[[167]](#footnote-167)

## Auswertung und Diskussion der Ergebnisse der Experteninterviews

In diesem Kapitel wird die Auswertung der Ergebnisse aus den Experteninterviews je Kategorie vorgenommen. Die jeweiligen Übergänge zwischen den gebildeten Unterkategorien werden im Fließtext deutlich gemacht.

### Klassische Projektmanagementmethoden

### Merkmale und Voraussetzungen klassischer Methoden

Klassische Projektmanagementansätze eignen sich gut, wenn die Projektanforderungen und das Projektumfeld von Anfang an weitgehend bekannt sind. Klar definierte Anforderung und wenig Interpretationsspielraum ermöglichen die detaillierte Planung von Anfang bis Ende und lassen sich dadurch in Phasen und konkrete Teilaufgaben strukturieren. Hierzu sollte sich das Projekt auch entsprechend in Teilpakete aufteilen lassen. Diese Methoden zeichnen sich durch vor allem durch eine umfassende Planung aus, bei der Kosten, Zeit und Ressourcen berücksichtigt werden. Zu Beginn eines klassisch durchgeführten Projekts wird daher versucht, sich einen Gesamtüberblick zu verschaffen, und mögliche zeitliche Beschränkungen bestmöglich im Voraus zu identifizieren. Diese gründliche Planungsphase führt dazu, dass das Projekt in der Ausführungsphase effektiv gesteuert und kontrolliert werden muss.[[168]](#footnote-168) In der Regel gibt es ein Entscheidungsgremium, das die Zwischenergebnisse in festgelegten Abständen überprüft. Da diese Überprüfungen jedoch nicht kontinuierlich stattfinden, besteht ein erhöhtes Risiko von Projektabweichungen oder -verschiebungen.[[169]](#footnote-169) Klassische Vorgehensmodelle sind planorientiert und haben klare Zeitrahmen und Fristen. Ein Projekt hat daher einen definierten Start- und Endtermin, der für die Planung und Durchführung entscheidend ist. Sie folgen dabei einer linearen Abfolge von Phasen, einschließlich Analyse, Konzeptentwicklung und Implementierung. Klassische Methoden werden oft mit bekannten Methoden wie dem Wasserfall- oder V-Modell in Verbindung gebracht, das einen starken Fokus auf Anforderungen legt, die anschließend streng getestet werden. Das Wasserfallmodell dient insgesamt als grundlegende Methode für das klassische Projektmanagement und bildet die Grundlage für viele andere klassische Projektmanagementpraktiken.[[170]](#footnote-170) Zu den Instrumenten, die im traditionellen Projektmanagement üblicherweise verwendet werden, gehören Gantt-Diagramme mit kritischen Pfaden, die dazu beitragen, potenzielle Verzögerungen zu erkennen und das Projekt auf Kurs zu halten.[[171]](#footnote-171) Klassische Methoden eignen sich daher für die Bearbeitung komplizierter Fragestellungen/Projekte. Die Qualität des Projektergebnisses wird bei klassischen Methoden nicht offengelassen. [[172]](#footnote-172) Für den effektiven Einsatz klassischer Methoden sind zudem vorherige Erfahrungen und Kenntnisse sowie die Kundenanforderungen und Erwartungen der Stakeholder in Bezug auf das Projektthema unerlässlich.[[173]](#footnote-173)

Beim klassischen Projektmanagement spielt der Projektleiter eine zentrale Rolle bei der Organisation des Projekts, der Delegierung von Aufgaben und der Verwaltung des Zeitplans für das Projekt. Traditionelle Methoden eignen sich gut für Projekte mit geringem Interpretationsspielraum und minimalen externen Einflussfaktoren.

Darüber hinaus ist es von entscheidender Bedeutung, dass die Anforderungen von Kunden und Interessengruppen im Vorfeld genau definiert werden.

Bei Projekten, die strengen rechtlichen Anforderungen oder gesetzlichen Sachzwängen unterliegen, wie z. B. die Umsetzung einer gesetzlichen Richtlinie, sind die starren Bedingungen der klassischen Methoden gut geeignet. Sie haben vordefinierte Rahmenbedingungen, wie bspw. bei Finanzberichten oder neuerdings auch Nachhaltigkeitsberichten, die den Projekten feste Zeitrahmen, Fristen und Inhalte auferlegen.[[174]](#footnote-174)

### Vorteile klassischer Methoden

Aufgrund ihrer langjährigen Präsenz in der Geschäftswelt sind die klassischen Projektmanagementmethoden im Allgemeinen besser bekannt, werden besser verstanden und sind dadurch bereits stärker verankert und vertrauter. Daher können sie weniger überwältigend für Unternehmen als agile Methoden sein. Klassische Methoden, wie bspw. die Wasserfall-Methode, gibt es schon seit langem und laufen routinierter. Diese Vertrautheit macht sie für viele Unternehmen zu einer naheliegenden Wahl, vor allem für solche, die vielleicht zögern oder mit den Grundsätzen des agilen Projektmanagements nicht vertraut sind.[[175]](#footnote-175)

Klassische Ansätze sind vorhersehbarer, wenn es um bekannte Themen und Fragestellungen geht, und folgen einem routinierten und strukturierten Weg. Diese Planbarkeit und Vorhersehbarkeit können ein Gefühl von Sicherheit und Kontrolle vermitteln, da sie eine klare und lineare Abfolge von Aufgaben und Meilensteinen ermöglicht. Außerdem wird der Projektfortschritt besser sichtbar, so dass es für die Beteiligten einfacher ist, den Projektstatus zu überwachen und zu bewerten.[[176]](#footnote-176) Auch bei Projekten, bei denen nur minimale Änderungen oder Unwägbarkeiten zu erwarten sind, bieten klassische Ansätze erhebliche Vorteile. Dies zeigt sich insbesondere bei der Umsetzung gesetzlicher Vorschriften oder Normen, wo oft ein strenger und gut dokumentierter Prozess erforderlich ist, um die Einhaltung der Vorschriften zu gewährleisten. Das traditionelle Projektmanagement kann die notwendige Struktur und Dokumentation liefern, um diese Anforderungen effektiv zu erfüllen.[[177]](#footnote-177) Auch bei strengen Zeitvorgaben und festen Deadlines können klassische Projektmanagementtechniken mit definierten Meilensteinen und einem sequenziellen Ansatz besser geeignet sein. Projekte, bei denen es klare und nicht verhandelbare Fristen für Zwischen- oder Endprodukte gibt, sind klassische Ansätze daher von Vorteil, denn agile Methoden sind zwar flexibel und anpassungsfähig, bieten aber nicht das gleiche Maß an Vorhersehbarkeit in Bezug auf die Einhaltung zeitlicher Vorgaben.[[178]](#footnote-178) Klassisches Projektmanagement ermöglicht eine sorgfältige Planung und Terminierung, um diese Fristen einzuhalten, und stellt sicher, dass das Projekt während seiner gesamten Durchführung auf Kurs bleibt.[[179]](#footnote-179)

Darüber hinaus zeichnen sich klassische Methoden dadurch aus, dass sie klar definierte Rollen und Verantwortlichkeiten innerhalb eines Projekts vorsehen. Die Rolle und die Aufgaben eines jeden Teammitglieds sind klar umrissen, was Verwirrungen vermeiden kann.[[180]](#footnote-180) Die Starrheit in Bezug auf Änderungsmöglichkeiten von klassisch durchgeführten Projekten gibt von Beginn an eine klare Richtung vor und erleichtert die Planung und Durchführung des Projekts.[[181]](#footnote-181)

### Nachteile und Herausforderungen klassischer Methoden

Klassische Projektmanagementansätze sind oft resistent gegen Veränderungen, was in dynamischen Projektumgebungen eine Herausforderung darstellen kann. Diese Methoden erfordern in der Regel eine gründliche Planung und formelle Änderungsanträge, wenn Anpassungen erforderlich sind, was den Prozess schwerfällig und wenig anpassungsfähig macht. Bei komplexen Projekten kann es bei klassischen Ansätzen schwierig sein, externe Änderungen effektiv zu berücksichtigen, was sich auf den Zeitplan und das Budget des Projekts auswirken kann. Wenn der Kundennutzen, Feedback und Marktdynamik eine entscheidende Rolle spielen, eignen sich klassische PM-Methoden weniger, denn sie können sich nur durch aufwändige Änderungsanträge an externe Veränderungen wie Marktveränderungen, neue Technologien oder sich verändernde Kundenbedürfnisse anpassen.[[182]](#footnote-182)

Denn sie können sich nur schwer an externe Veränderungen wie Marktveränderungen, neue Technologien oder sich verändernde Kundenbedürfnisse anpassen, vor allem, weil sie auf eine frühzeitige Aufgabenplanung und starre Anforderungen setzen. Diese mangelnde Anpassungsfähigkeit kann sich als nachteilig erweisen, insbesondere wenn es sich um Projekte mit kundenorientierten Endprodukten handelt, was aufgrund der Komplexität von Änderungsanforderungen zu Verzögerungen führen kann.[[183]](#footnote-183) Denn in komplexen Projektumgebungen können klassische Ansätze mit Planung, Kontrolle, ständiger Abweichungsanalyse und Änderungsanträgen außerdem ineffizient sein, da sie zu unzureichenden Ergebnissen führen.[[184]](#footnote-184) In Situationen, in denen es um eine Fragestellung geht, die unbekannt bzw. zu der wenig Wissen im Unternehmen vorhanden ist oder wenn Zwischen- oder Endergebnisse noch unklar sind, erweisen sich klassische Methoden als unpraktisch. Denn mit diesen gestaltet es sich schwierig, ohne ausreichende Kenntnisse konkrete Pläne zu erstellen. Hier eignen sich agile Ansätze besser, da Experimente und ständige Iterationen zur Verfeinerung und Annäherung Richtung Lösung beitragen.[[185]](#footnote-185) Ein weiterer Nachteil klassischer PM-Methoden ist, dass Zwischen- oder Endergebnisse selten bzw. zu spät überprüft werden, was das Risiko der Abweichungen vom gewünschten Ergebnis erhöht. Eine Reflexion des Projektfortschritts erfolgt erst bei der Erreichung von Meilensteinen und gegen Ende des Projekts, wodurch die Möglichkeit einer frühzeitigen Anpassung und Korrektur nur gering vorhanden ist. Auch das Eingreifen eines Projektleiters durch Anträge auf Änderung oder Anpassung der eingesetzten Ressourcen kann den Erfolg eines Erfolgs beeinträchtigen, da der geplante Ablauf bei klassischen Ansätzen gestört wird.[[186]](#footnote-186)

### Agile Projektmanagementmethoden

### Merkmale und Voraussetzungen agiler Methoden

Im agilen Projektmanagement werden komplexe Probleme durch Experimentieren und kontinuierliches Lernen angegangen, wobei zwischen Komplexität und Kompliziertheit unterschieden wird.

Agile Methoden eignen sich für Problemstellungen, in denen größere Ungewissheiten bestehen und stehen damit im Gegensatz zu klassischen Methoden, die darauf abzielen, die meisten Parameter im Voraus zu definieren. Zudem eignen sich agile Projektmanagementmethoden besonders gut für die Durchführung komplexer Projekte, die durch unbekannte Variablen und Ursache-Wirkungs-Beziehungen gekennzeichnet sind und somit für Projekte, die eine Positionierung oder weitere Verfeinerung erfordern, wenn das Endergebnis nicht klar ist. Im Gegensatz zu klassischen Methoden, die sich auf eine Vorausplanung stützen, wird bei agilen Methoden die Komplexität durch Tests und Rückmeldungen schrittweise reduziert, so dass nach und nach Klarheit über das Endprodukt entsteht. Sie zeichnen sich also durch ihre Anpassungsfähigkeit an Veränderungen aus und sind daher auch die ideale Wahl, wenn Innovationen das Hauptziel sind. Es ist wichtig zu erkennen, dass Veränderungen ein fester Bestandteil eines jeden Projekts sind, und agile Methoden tragen dieser Tatsache Rechnung.

Agile Vorgehensmodelle legen den Schwerpunkt auf eine enge Zusammenarbeit mit den Nutzern bzw. Kunden, wobei deren Feedback regelmäßig eingeholt und berücksichtigt wird, was eine kontinuierliche Neupriorisierung und Anpassung von Aufgaben ermöglicht. Dieser adaptive Ansatz macht Organisationen dynamischer und reaktionsfähiger auf sich entwickelnde bzw. verändernde Bedürfnisse und Anforderungen. In der Produktentwicklung sind agile Methoden aus diesem Grund unverzichtbar, da sie Personas, Kundentests und das Konzept der kontinuierlichen Produktentwicklung beinhalten. Sie eignen sich hervorragend für komplexe Projekte mit unbekannten Variablen und reduzieren die Komplexität schrittweise durch Tests und Feedback.

Ein bekanntes agiles Vorgehensmodell ist Scrum, das sich durch iterative Sprints und selbstorganisierte Teams auszeichnet.

Der Erfolg des agilen Projektmanagements beruht auf dem Vertrauen in die Selbstorganisation des Teams und einem unterstützenden Umfeld. Das Einlassen auf dynamische Strukturen und die Förderung der Kompetenz der Teammitglieder sind Voraussetzungen für agiles Arbeiten. Entscheidend ist die konsequente Umsetzung agiler Praktiken, auch in Iterationen mit minimalen Änderungen. Letztlich gedeiht agiles Projektmanagement, wenn Teams ihre gemeinsamen Ziele verstehen, autonom zusammenarbeiten und einen starken Sinn für Teamarbeit haben, denn diese Ansätze betonen Spontaneität und Teamarbeit, fördern das Experimentieren und eine kollaborative Atmosphäre.

Auch im agilen Projektmanagement gilt es Risiken zu überwachen, Stakeholder einzubeziehen und ein Anforderungsmanagement zu betreiben.

Die Vorhersage von Projektverzögerungen ist bei agilen Methoden schwieriger als bei klassischen Methoden, da sie dem iterativen Vorgehen mit seiner Flexibilität Vorrang vor meilensteinbasierten Ansätzen einräumen. Stattdessen bieten agile Methoden Flexibilität und Reaktionsfähigkeit angesichts von Veränderungen.

### Vorteile agiler Methoden

Agile Vorgehensmodelle zeichnen sich durch ihre bemerkenswerte Anpassungsfähigkeit und Reaktionsfähigkeit aus und eignen sich daher besonders gut für Szenarien, in denen die Fähigkeit zur Anpassung an Änderungen von entscheidender Bedeutung ist, und das alles ohne den umständlichen Prozess aufwändiger Änderungsanfragen. Sie sind daher besonders in Problemstellungen vorteilhaft, in denen Feedback von Kunden oder dem Markt eine entscheidende Rolle spielt, da sie die nahtlose Integration von Kundenerkenntnissen und schnelle Tests und Validierungen ermöglichen. Insbesondere in Bereichen wie der Produktentwicklung priorisieren agile Methoden die Kundenperspektive und legen Wert auf die kontinuierliche Bewertung und Anpassung von Produkten, um sicherzustellen, dass sie genau auf die Bedürfnisse und Vorlieben der Kunden abgestimmt sind.

Darüber hinaus haben agile Vorgehensweisen im Vergleich zu traditionellen Projektmanagementmethoden den entscheidenden Vorteil, schnellere Zwischenergebnisse zu liefern. Diese Geschwindigkeit ermöglicht schnellere Anpassungen des Projektverlaufs und verbessert die Kontrolle über Risiken, Kosten und Zeitpläne. Die Durchführung regelmäßiger Reviews und Retrospektiven stärkt zudem die Teamzusammenarbeit und dezimiert mit jeder Iteration Hindernisse und sorgt damit zunehmend für effektives Arbeiten innerhalb des Projekts. Zusätzlich zu diesen Vorteilen wirken sich agile Methoden positiv auf die Teammotivation aus, indem sie Eigenverantwortung, Zusammenarbeit und Leistung fördern.

Der iterative Charakter agiler Methoden vereinfacht die Projektsteuerung und -anpassung in unbekannten oder sich ändernden Anforderungen. Ihre inhärente Flexibilität bei der Änderung von Projektzielen und -aufgaben trägt in Kombination mit der Förderung selbstgesteuerter Teamarbeit erheblich zur Gesamteffizienz und -produktivität des Projekts bei.

### Nachteile und Herausforderungen agiler Methoden

Im Bereich agiler Methoden kann die Anpassung an die individuellen Bedürfnisse einer Organisation oder eines Projekts aufgrund mangelnden Verständnisses oder fehlendem Wissen zu einer vergeblichen und unkonzentrierten Anstrengung führen. Denn wenn es an Klarheit im Verständnis von Agilität und den damit verbundenen Rollen mangelt, kann dies zu Verwirrung führen und den Fortschritt agiler Projekte behindern. Eine angemessene Schulung der Mitarbeitenden im Projekt ist von entscheidender Bedeutung.

Eine der größten Hürden bei agilen Praktiken besteht darin, die notwendige Denkweise und Kompetenz der Führungskräfte zu fördern, um einen weniger hierarchischen Führungsstil zu fördern. Hierarchische Führung kann in einem agilen Umfeld kontraproduktiv sein. Auch persönliche Befindlichkeiten und individuelle Ambitionen können die Teamarbeit stören und die eigenverantwortliche Arbeit des Teams weniger effizient machen. Effektive Kommunikation und Konfliktlösung sind für die Bewältigung dieser Probleme in einem agilen Team unerlässlich.

Unzureichend Zeit für ein Projekt innerhalb eines agilen Rahmens kann dazu führen, dass die Teammitglieder überfordert sind und ihr Engagement für den Erfolg des Projekts nachlässt. Es ist wichtig, bei den Projektzeitplänen die richtige Balance zu finden.

Agile Praktiken werden manchmal nur als Trend angenommen und nicht gewählt, weil sie wirklich mit den Anforderungen und Zielen des Projekts übereinstimmen. Dies kann die Wirksamkeit agiler Ansätze untergraben.

Wenn die Organisationsstrukturen und Kompetenzen eines Unternehmens nicht genügend Flexibilität bieten, wird agiles Arbeiten weniger vorteilhaft oder sogar schwierig in der Umsetzung. Die Anpassungsfähigkeit einer Organisation ist ein entscheidender Faktor für den Erfolg agiler Vorhaben.

Wenn es feste Meilensteine und strenge Fristen gibt, sind agile Praktiken möglicherweise nicht die richtige Wahl. Agile Ansätze gedeihen in Umgebungen, die Flexibilität und Anpassung ermöglichen, was unter solchen Umständen eine Herausforderung sein kann.

### Hybride Projektmanagementmethoden

### Merkmale und Voraussetzungen

Hybride Methoden zielen darauf ab, das Beste aus agilen und klassischen Ansätzen zu nutzen und einen flexiblen und anpassungsfähigen Rahmen bereitzustellen. Mit zunehmender Erfahrung mit der Kombination von klassischen und agilen Methoden wird es einfacher, die richtigen Übergangspunkte und Anpassungsoptionen zu identifizieren.

Um hybride Methoden erfolgreich anwenden zu können, müssen Teammitglieder sowohl mit klassischen als auch mit agilen Ansätzen vertraut sein. Entscheidend ist die Schulung vor Projektbeginn bzw. Beginn der agilen Phase. Hybride Ansätze bieten die Möglichkeit, bei Bedarf reibungslos vom agilen zum klassischen Arbeiten überzugehen. Denn das Know-how ermöglicht fundierte Entscheidungen darüber, welche Teile eines Projekts welche Methoden erfordern und was zu effizienter Arbeit führt. Das Fachwissen versetzt auch Projektverantwortliche in die Lage, die richtige Kombination von Projektmanagementmethoden auszuwählen, die den individuellen Anforderungen des Projekts am besten entspricht oder hilft diesen bei ihrer eigenen Rollenausübung und führt zu einem besseren Verständnis und Zusammenarbeit mit anderen Projektbeteiligten. Im agilen Teil hybrider Projekte ist die Autonomie des Teams von entscheidender Bedeutung, während der klassische Aspekt einen weniger variablen Umfang mit stärkeren Einflüssen aus Zeit-, Kosten- und Ressourcenplanung aufweist. Insbesondere bei den Übergängen zwischen klassischen und agilen Phasen in hybriden Projekten ist ein effektives Change-Management von entscheidender Bedeutung. In komplexen oder wenig erfahrenen Projektumgebungen ist die Einbindung der Teammitglieder in die Einführung hybrider Methoden unerlässlich.

Hybride Methoden sind am effektivsten, wenn die grundsätzliche Ausrichtung des Projekts klar ist, bestimmte Aspekte jedoch Tests und klar definierte Zwischenziele erfordern. Auch im klassischen Teil hybrider Projekte kann es zu Änderungswünschen kommen, wenn in der Analyse- und Konzeptphase nicht genügend Informationen gesammelt werden.

Letztlich hängt der Projekterfolg von motivierten und qualifizierten Teammitgliedern ab. Theoretische Kenntnisse kombinierter Methoden sind zweitrangig, solange sie zum Projekterfolg beitragen. Klassische Methoden spielen weiterhin eine wichtige Rolle bei der effizienten Erzielung von Ergebnissen, wobei die richtige Methodenauswahl vom jeweiligen Problem abhängt. Um an Projekten mit hybriden Methoden zu arbeiten, müssen Routinen entwickelt, Rollen und Regeln definiert und agile Routinen wie Scrum und Kanban richtig eingesetzt werden. Hybridmethoden werden häufig praktiziert und je nach den spezifischen Anforderungen des Projekts ausgewählt. Unternehmen müssen gesetzliche Anforderungen und Umsatzziele einhalten und strategische Rahmenbedingungen für Projektrahmen festlegen.

Die Organisation legt vorab fest, wann und welche Aspekte mit agilen oder klassischen Methoden gemanagt werden, wobei diese Entscheidungen nicht den einzelnen Teammitgliedern überlassen werden. Bei einem hybriden Ansatz werden bestimmte Parameter wie Umsatzziele, Fristen und Meilensteine klassisch definiert, während Umsetzung und Entwicklung agil und selbstorganisiert durch das Team erfolgen.

Partizipative Führung kann in einem hybriden Kontext wertvoll sein, indem sie Teammitglieder in die Festlegung der festgelegten Rahmenbedingungen einbezieht. Die technische Kompetenz der Teammitglieder und die Verfügbarkeit der notwendigen technologischen Ressourcen sind entscheidend für den Erfolg des hybriden Projektmanagements. Hybride und agile Methoden sind für eine effektive Umsetzung auf das Engagement und die Unterstützung des Top-Managements angewiesen. Um den Einsatz agiler Methoden zu rechtfertigen, ist eine legitime Anfechtung erforderlich, wobei der Grad der im Projekt angewandten Agilität durch deren Nutzen bestimmt wird. Dies führt natürlich zu hybridem Arbeiten. Ein hybrider Ansatz umfasst sowohl klassische als auch agile Komponenten. Die Ausbildung in agilen und klassischen Methoden ist entscheidend, um hybrides Arbeiten zu ermöglichen und ein tiefes Verständnis für Projektaktivitäten zu fördern.

Entscheidende Aspekte des Projektmanagements, wie das Stakeholder- und Risikomanagement, bleiben in hybriden Modellen weiterhin relevant. Es ist wichtig zu bestimmen, welche Tools und Artefakte, wie z. B. Backlogs, verwendet werden, und klare Dokumentationspraktiken festzulegen. Im Hinblick auf das Stakeholder-Management und die Einhaltung zeit- und ergebnisorientierter Ziele muss eine Balance zwischen den Intervallen agiler und klassischer Methoden in einem hybriden Ansatz gefunden werden. Es ist wichtig, einen klaren Prozess zu definieren, um zu bestimmen, wann die einzelnen Ansätze verwendet werden sollen, um sicherzustellen, dass alle Teammitglieder über ihre Rollen informiert sind.

Es ist bei hybriden Ansätzen insgesamt wichtig, dass vor agilen Phasen bestimmte betriebswirtschaftliche Aspekte über den klassischen Methodenansatz geklärt werden. Diese sollten allen Beteiligten transparent sein, denn das Projekt benötigt einen konkreten Zweck, um den agilen Ansatz zu fördern und ein klares Ziel für das Projektteam bereitzustellen.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass die effektive Anwendung hybrider Projektmanagementansätze mehrere wichtige Überlegungen erfordert. Erstens spielt die Hierarchie- und Strukturebene der Organisation eine wesentliche Rolle für die Machbarkeit agiler Arbeit. Weniger hierarchische Organisationen sind agileren Praktiken und hybriden Kombinationen förderlicher. Hybrides Projektmanagement, oft definiert als modularer Ansatz, der verschiedene Projektmanagementmethoden kombiniert, bietet Anpassungsfähigkeit und Flexibilität. Es funktioniert am besten, wenn die Teammitglieder sowohl mit klassischen als auch mit agilen Methoden vertraut sind und deren jeweilige Vor- und Nachteile verstehen.

### Bekannte Kombinationen und Praxisbeispiele

Im Unternehmenskontext, insbesondere in großen Unternehmen, dominieren häufig klassische Methoden, wobei agile Methoden vor allem in der Softwareentwicklung Anwendung finden. Allerdings werden hybride Ansätze zunehmend in Bereichen wie der Softwareintegration und in Projekten, die Software und Hardware kombinieren, eingesetzt. Dabei handelt es sich um einen klassischen Rahmen mit festen Meilensteinen, der sich für agile und flexible Vorgehensweisen in der Umsetzungsphase öffnet.

Bei der Projektumsetzung mit einem hybriden Vorgehensmodell ist es sinnvoll bestimmte Komponenten parallel mit klassischen und agilen Methoden abzuwickeln. Bei der Entscheidung, welche Teile des Projekts mit welchem Ansatz verwaltet werden sollen, sind sorgfältige Überlegungen und Begründungen unerlässlich.

Ein hybrides Vorgehensmodell kann vielseitig ausgestaltet werden. Beispielsweise kann die Durchführung eines Projekts hauptsächlich auf klassische Weise erfolgen, wobei dann ein konkretes Teilprojekt, agil durchgeführt wird.

Ein anderer hybrider Ansatz kann darin bestehen, mit klassischen Methoden zur Phasen- und Meilensteinplanung zu beginnen, gefolgt von einer agilen Implementierungsphase. Diese Phase endet häufig mit dem Erreichen eines bestimmten Meilensteins. Zu den Herausforderungen bei diesem Ansatz kann die effektive Verwaltung der Budgets gegen Ende des Projekts gehören.

Die Ausführungsphase eines Projekts eignet sich besonders für agile Methoden, wobei Elemente aus Scrum wie Reviews, Retrospektiven und Dailys sich auch außerhalb rein agiler Kontexte eignen. Sie stärken das Projektteam und die Projektarbeit durch regelmäßige Reflektion und helfen dabei Herausforderungen und Probleme frühzeitig zu erkennen und anzugehen.

In einem anderen Beispiel hat sich die Kombination aus der Wasserfallmethode mit konkreten Meilensteinen und agilen Sprints aus Scrum bewährt. Hierbei war das Team zwischen den Meilensteinen flexibel und selbstorganisiert.

Bei Produktentwicklungen kann ein agiles Vorgehen auch in den frühen Phasen des Produktentstehungsprozesses hilfreich sein, um die Komplexität zu reduzieren und die Visualisierung des Endprodukts, ggf. durch Prototypen, zu verbessern. Nach einer agilen Initiierung werden Projekte dann nach klassischen Methoden oder Lean Management weiterbearbeitet, weil die Prozesse und Schritte bekannt sind und sich so optimieren lassen.

Hybride Methoden kombinieren häufig Scrum mit klassischen Projektmanagementmethoden. Durch die Kombination klassischer und agiler Methoden entsteht eine vielseitige Toolbox, die es Organisationen und Teams ermöglicht, ihre Methoden an spezifische Projektanforderungen anzupassen.

Kanban, eine weitere agile Methode, hat sich bei der Verbesserung der Transparenz sowohl bei klassischen als auch bei hybriden Methoden bewährt. Ebenso sind Lean-Management-Techniken sinnvoll auf verschiedene Projektmanagementmethoden anwendbar und zielen darauf ab, Verschwendung zu reduzieren und Prozesse zu optimieren. Auch werden Scrum und Kanban oft kombiniert und dann bspw. noch um Objectives and Key Results (OKRs) angereichert.

Design Thinking ist als agile Technik besonders zu Beginn eines hybriden Ansatzes nützlich und hilft dabei, das vorliegende Problem besser zu verstehen. Bei einem hybriden Ansatz sind klare Übergangspunkte von entscheidender Bedeutung, um einen reibungslosen Übergang zwischen den Methoden sicherzustellen.

Risiken, die in der agilen Phase eines Projekts nicht gelöst werden können und möglicherweise Auswirkungen auf das Gesamtprojekt haben, müssen über das agile Projektteam hinaus eskaliert werden, da sie sich auf das klassische Risikomanagement des Unternehmens auswirken.

Es hat sich bewährt, Coaches bzw. Scrum Master mit Erfahrung sowohl in agilen als auch in klassischen Methoden in Projekten einzusetzen, besonders an den Schnittstellen methodischer Übergänge von entscheidender Bedeutung, um eine effektive Teamarbeit zu ermöglichen. Verständnis und Kenntnisse sowohl agiler als auch traditioneller Ansätze sind für die erfolgreiche Arbeit in einer hybriden Umgebung unerlässlich.

### Vorteile hybrider Ansätze

Mit dem richtigen methodischen Wissen lassen sich situationsgerecht die richtigen Elemente sowohl aus klassischen als auch agilen Methoden effektiv kombinieren und sich so sinnvoll ergänzen. Durch diese Kombination entsteht ein hybrider Ansatz, der die Flexibilität agiler Methoden mit den notwendigen und vordefinierten Rahmenbedingungen klassischer Ansätze vereint. Ein solcher Ansatz ermöglicht eine Anpassungsfähigkeit innerhalb des Projekts bei gleichzeitiger Wahrung der Wettbewerbsfähigkeit innerhalb der vorgegebenen Rahmenbedingungen.[[187]](#footnote-187)

Die Integration agiler Komponenten erhöht die Fähigkeit, Aufgaben und Prozesse flexibler und dynamischer anzupassen, was mit klassischen Methoden allein nicht möglich ist. Agile Teile im hybriden Ansatz ermöglichen somit eine effizientere Problemlösung, da sie nicht an starre Prozesse und Entscheidungsgremien gebunden sind. Diese Agilität erweist sich als besonders vorteilhaft bei der Reaktion auf Marktveränderungen, sich entwickelnden Kundenbedürfnissen oder technologischen Fortschritten.[[188]](#footnote-188)

Die Vermischung agiler und klassischer Ansätze optimiert die Projektergebnisse, indem sie die Stärken beider Methoden kombiniert – die Anpassungsfähigkeit agiler Methoden mit der strukturierten Steuerung und umfassenden Planung klassischer Methoden. Diese Synergie erhöht nicht nur die Effizienz und Effektivität des Projektmanagements, sondern stellt auch sicher, dass Projekte gut durchgeführt werden können, um mit der dynamischen Unternehmensumwelt mitzuhalten. Diese Mischung von Struktur und Flexibilität bringt daher einen großen Vorteil mit sich.[[189]](#footnote-189)

Bei Projekten mit vordefinierten Kosten, Budgets und Umfängen liegt der Vorteil des hybriden Ansatzes in der Fähigkeit, durch seine agilen Komponenten die Flexibilität und Geschwindigkeit zu erhöhen. Diese Anpassungsfähigkeit ist besonders hilfreich bei der Erfüllung der festgelegten Anforderungen sowie bei gewissen Dokumentationspflichten und stellt sicher, dass Projekte nicht nur innerhalb ihrer definierten Einschränkungen abgeschlossen werden, sondern auch schnell auf unvorhergesehene Herausforderungen und Chancen reagieren.[[190]](#footnote-190)

Zudem erlauben hybride Vorgehensmodelle feste Fristen und zu erreichende Meilensteine und Aufgaben, doch können diese innerhalb gesetzter Fristen mit größerer Autonomie des Teams erledigt werden. Diese Flexibilität ermöglicht es Teams in Projekten, sich effizienter an Veränderungen anzupassen und darauf zu reagieren als bei einem rein klassischen Ansatz. Denn hybride Methoden ermöglichen es Teams, die am besten geeigneten Tools für ein bestimmtes Problem auszuwählen und ihren Ansatz an den spezifischen Kontext und die Anforderungen jedes Projekts anzupassen. Darüber hinaus bieten hybride Methoden Vorteile hinsichtlich der Schnelligkeit und Kundennähe in der Umsetzungsphase. Sie ermöglichen eine schnellere Entwicklung besserer Produkte, die einen hohen Kundennutzen ausweisen und gleichzeitig die Rahmenbedingungen des Unternehmens berücksichtigen.[[191]](#footnote-191)

Aus Sicht des Risikomanagements bieten hybride Methoden Vorteile gegenüber rein agilen Methoden. Die klassischen Aspekte des Hybridansatzes ermöglichen eine gründlichere Kontrolle und Dokumentation, was für ein effektives Risikomanagement von entscheidender Bedeutung ist.[[192]](#footnote-192)

Insgesamt ermöglicht die Mischung agiler und klassischer Methoden eine höhere Flexibilität, Anpassungsfähigkeit und Effizienz im Projektmanagement und geht so auf die vielfältigen und dynamischen Bedürfnisse von Organisationen ein.

### Nachteile hybrider Ansätze

Im Bereich des Projektmanagements bietet der Einsatz hybrider Methoden, die klassische und agile Ansätze kombinieren, neben den aufzeigten Vorteilen auch Herausforderungen. Während hybride Methoden die Flexibilität und Anpassungsfähigkeit agiler Methoden sowie die Struktur und Vorhersehbarkeit klassischer Methoden bieten können, sollte ihre Anwendung und Kombination sorgfältig geprüft und begründet werden, damit – insbesondere agile Anteile - nicht aus Trendgründen genutzt werden. Zudem sollte die Projektmanagementmethode gewählt werden, die für das jeweilige Problem am besten geeignet ist und nicht aufgrund politischer oder geschäftlicher Präferenzen. Der Einsatz hybrider Methoden ohne solide Begründung und Entscheidungsgrundlage kann unnötige Risiken und Ineffizienzen in das Projekt einbringen.[[193]](#footnote-193)

Wenn man ein Projekt mit einem hybriden Ansatz umgesetzt wird und mit einem klassischen Vorgehensmodell beginnt, besteht die Gefahr, dass die Komplexität des Projekts zu Beginn unterschätzt wird. Denn wenn es noch komplexe, unbekannte Themen und Fragestellungen gibt, lassen sich diese besser durch iteratives Vorgehen in agilen Methoden verringern. Es ist wichtig das Bewusstsein zu erlangen, dass die bloße Verwendung klassischer Methoden mit intensiven Planungen zu Beginn eines Projekts keinen reibungslosen Übergang oder ein effektives Projektmanagement garantieren.[[194]](#footnote-194)

Durch die Anpassung von Scrum oder anderen agilen Methoden an die spezifischen Anforderungen einer Organisation oder eines Projekts werden, sollte jede Änderung gut begründet und zielgerichtet sein und darauf abzielen, den Projektzielen zu dienen, und nicht in erster Linie von Kostenerwägungen getrieben werden, um die Effektivität nicht zu hemmen oder zu verringern.[[195]](#footnote-195)

Eine weitere Herausforderung bei hybriden Methoden kann zudem die Vermischung von Rollen und Verantwortlichkeiten, insbesondere beim Übergang zwischen klassischen und agilen Methoden, sein. Dies kann zu Unklarheiten bei den Kontrollmechanismen und Verantwortlichkeiten bei Entscheidungen führen, denn in den agilen Teilen des Projekts haben Entscheidungsgremien bspw. eher eine Supportfunktion und keine Weisungsbefugnis. Darüber hinaus sollte sichergestellt werden, dass eine Transparenz für die Teammitglieder darüber herrscht, wann und wie die einzelnen Methoden (klassisch oder agil) angewendet werden, damit die Mitarbeitenden ihre Rollen und Verantwortlichkeiten sowie den Umfang ihrer Befugnisse jederzeit in den verschiedenen Phasen des Projekts verstehen. Diese Klarheit ist wichtig, damit die hybride Methode effektiv funktionieren kann.[[196]](#footnote-196)

Der Erfolg hybrider Methoden hängt darüber hinaus auch von der Fähigkeit zur agilen Denkweise der Teammitglieder und Projektleiter sowie dem Verständnis für den Wechsel zwischen agilen und klassischen Komponenten ab. Daher ist es wichtig, dass Projektbeteiligte und insbesondere Projektmitarbeiter ein agiles Mindset und ausreichend Wissen in beiden Methodenfeldern mitbringen. Denn ungeschulte Beteiligte können den Aufwand des Projekts, durch ineffektive Durchführung und zusätzlichen Unterstützungs- und Erklärungsbedarf während der Projektlaufzeit, erhöhen.[[197]](#footnote-197)

Eine der entscheidenden Herausforderungen bei hybrid durchgeführten Projekten besteht darin, den agilen Arbeitsansatz mit der Einhaltung vordefinierter Budgets und Zeitpläne in Einklang zu bringen. Besonders deutlich wird dieses Problem in den agilen Teilen eines Projekts, wo die Autonomie des Teams in Bezug auf Zeitmanagement und Priorisierung der Aufgaben mit dem Gesamtzeitplan und den finanziellen Einschränkungen des Projekts in Einklang gebracht werden muss.[[198]](#footnote-198)

# Diskussion, Handlungsempfehlung und Zusammenfassung

## Diskussion und komparative Analyse der Ergebnissen aus Literatur und Interviews

Die Interviews ergaben, dass die hybriden Methoden durch die Kombination von agilen und klassischen Methoden einen Effizienzgewinn für das Projektmanagement und die Projektergebnisse erzielen können. Insbesondere drei wesentliche Kombinationsmöglichkeiten ergaben sich als Good-Practice-Beispiele:

* 1. **Integrierte Wasserfall-Scrum-Kombination**Insbesondere dann, wenn es Teilprojekte gibt, die zwar ein genaues Ziel, aber weniger eine konkrete Vorgabe haben, wie das Teil-Ergebnis aussehen soll, eignen sich agil durchgeführt zu werden in einem ansonsten klassisch durchgeführten Projekt.[[199]](#footnote-199)
  2. **Sequentielle Scrum-Wasserfall-Kombination**

Wenn es noch zu viele Unbekannte Komponenten in einem Projekt gibt, dann ist es sinnvoll zunächst die Komplexität der Problemstellung durch eine agile Methode wie Scrum zu reduzieren und sich der Lösung so iterativ weiter zu nähern. Die Entwicklung eines Prototyps kann hier zusätzlich hilfreich sein, in der späteren Durchführungs- und Implementierungsphase das Projekt effizient abzuwickeln.[[200]](#footnote-200)

* 1. **Kanban-Kombinationen**  
     Zudem wurde ermittelt, dass sich Kanban durch sein Kanban-Board zur Kombination mit sämtllichen Projektmanagementmethoden eignet, da es durch die Visualisierung der Aufgaben jederzeit einen guten Überblick über den Stand des Projekts geben kann, unabhängig klassisch, agil oder hybrid durchgeführter Projekte.[[201]](#footnote-201)

Abweichungen ergaben sich bei der Bewertung, ob es tatsächlich sinnvoll ist eine agile Phase zu Beginn eines Projekts zu nutzen, da dies eher darauf schließen lassen würde, dass das Projektziel und die Problemstellung noch nicht ausreichend klar und bekannt sind.[[202]](#footnote-202)

Darüber hinaus stellten die Experten heraus, dass die Nutzung eines hybriden Vorgehensmodells die Qualifizierung bzw. Erfahrungen der Projektbeteiligten voraussetzt, um Hindernisse, Missverständnisse und zusätzliche Aufwendungen durch Erklärungsbedarf während der Projektlaufzeit weitestgehend vermeiden zu können.[[203]](#footnote-203)

Über die oben genannten Good-Practices hinaus haben die Interviews gezeigt, dass die Experten weniger konkrete Methoden, Tools und Werkzeuge benennen konnten, sondern vielmehr Voraussetzungen und Wirkungsweisen in der Praxis beschrieben.

## Handlungsempfehlung für die Anwendung eines hybriden Ansatzes

## Kritische Reflexion der gewählten Methode und Ergebnisse

Die gewählte Methode der qualitativen Inhaltsanalyse wird insgesamt als zielführend zur Erlangung weitergehender Erkenntnisse im Zusammenhang mit dem Forschungsvorhaben und der formulierten Forschungsfrage gesehen. Doch zeigt die gewählte Methode Schwächen im Hinblick des Tiefgangs bzw. Begrenztheit der erhaltenen Antworten auf. Dies ist jedoch nicht dem spezifischen Vorgehen dieser Thesis geschuldet, sondern kann in der Natur qualitativer Methoden begründet liegen. Diese dienen dazu das Wissen von bestmöglich ausgewählten Experten im Hinblick auf das zu erforschenden Themengebiet zu erlangen – in dieser Arbeit die Praxiserfahrungen von hybriden Projektmanagementmethoden.

Die Frage, ob die aus dieser Untersuchung abgeleiteten Handlungsempfehlungen universell anwendbar sind, kann nicht abschließend beantwortet werden. Dies liegt daran, dass die Ergebnisse dieser Untersuchung im Wesentlichen auf den durchgeführten Experteninterviews (n = 5) beruhen. Die qualitativen Erkenntnisse sind daher nicht repräsentativ für die Gesamtbevölkerung, sondern spiegeln die subjektiven Wahrnehmungen der Befragten wider, aus denen induktiv Schlüsse gezogen werden können.[[204]](#footnote-204) Ausgehend von der Konvention, dass Personen, die bereit sind, an einem Interview teilzunehmen, nicht absichtlich lügen, sollte trotzdem berücksichtigt werden, dass sie aus einer subjektiv wahrgenommenen Wahrheit ausgehend die Fragen beantworteten.[[205]](#footnote-205)

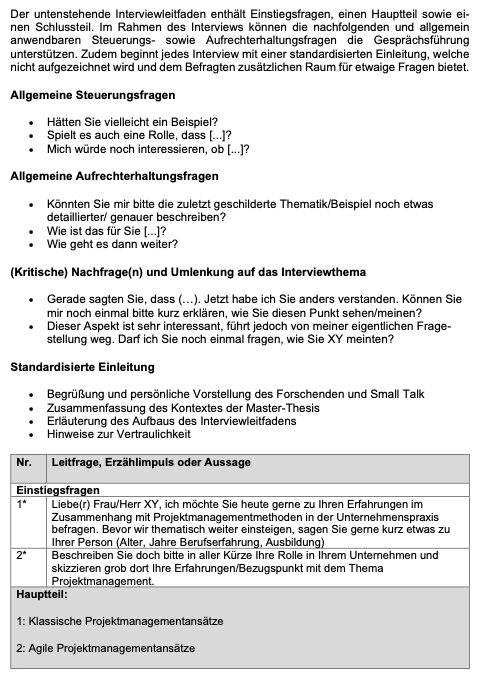
Um eine ausgewogene Mischung bei der Forschung zu erreichen, wurden die qualitativen Ergebnisse durch Sekundärdaten aus vorhandenener Literatur ergänzt. Diese können nur zusätzliche Anhaltspunkte für die Ableitung von Empfehlungen liefern, aber nicht zu deren Überprüfung herangezogen werden. Aus den dargelegten Gründen ist es ratsam, die erarbeiteten Handlungsempfehlungen durch eine quantitative Forschung weitergehend zu validieren. Eine repräsentative Stichprobe könnte die Empfehlungen entweder stützen oder anzweifeln. Es wäre von Interesse zu ermitteln, inwieweit die Unternehmen/Organisationen die Handlungsempfehlungen für nützlich halten, ggf. auch durch konkretes Ausprobieren der beschriebenen Handlungsempfehlungen mit einem Vorher-Nachher-Vergleich und zu ermitteln, welche Bedeutung und Priorität sie ihnen beimessen.

In den Interviews wurden wichtige Schlüsselwörter kaum identifiziert und die Gespräche drehten sich eher um das Konzept eines "Methodenbaukastens" sowie beschreibende Beispiele auf Metaebene. Die Literatur vermeidet es oft, einzelne hybride Methoden zu spezifizieren, und bietet stattdessen übergreifende Rahmen und Prinzipien, die in einer Vielzahl von Kontexten angewendet werden können. Dieser Mangel an Spezifität erschwerte es, das eine effiziente hybride Vorgehensmodell zu bestimmen. Die Gründe dafür wurden ausführlich dargelegt. Hybride Methoden befinden sich noch in der Entwicklung und Erprobung. Die Komplexität der Projekte und die besonderen Anforderungen der verschiedenen Branchen tragen dazu bei, dass die Identifikation einer einheitlichen hybriden Methode, die für alle passt, sich schwierig gestaltet. Stattdessen sind hybride Methoden oft auf die spezifischen Bedürfnisse eines jeden Projekts zugeschnitten und greifen auf eine Reihe von Praktiken sowohl aus klassischen als auch aus agilen Methoden zurück. Dies ist gleichermaßen der stärkste Vorteil von hybriden Methoden.

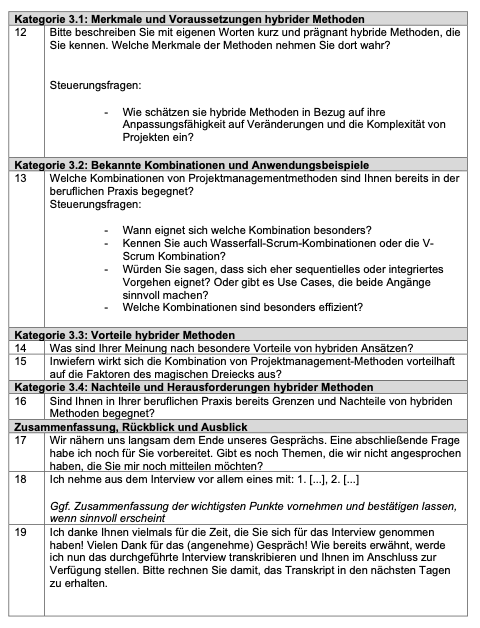
Der Interviewleitfaden wurde nach der Literaturrecherche so angepasst, dass er sich nicht nur auf bestimmte Kombinationen von Methoden konzentrierte, sondern auch die Erfahrungen sowie die Vor- und Nachteile der reinen Formen einbezog. Dieser Ansatz ermöglichte es, differenziertere Erkenntnisse zu gewinnen, da die Befragten Beispiele und Kategorisierungen aus ihren Erfahrungen geben konnten. Durch das Stellen offener Fragen ermöglichten die Interviews ein tieferes Verständnis dafür, wie die befragten Personen hybride Methoden in der Praxis wahrnehmen und umsetzen. Dies ermöglichte eine umfassendere Erforschung des Themas und damit eine umfassendere Analyse des aktuellen Stands der hybriden Projektmanagementmethoden.

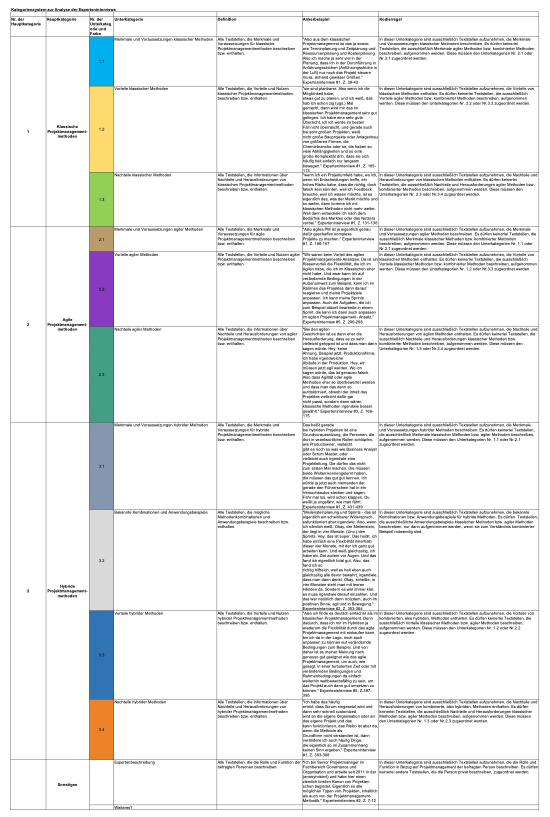
# Fazit und Ausblick

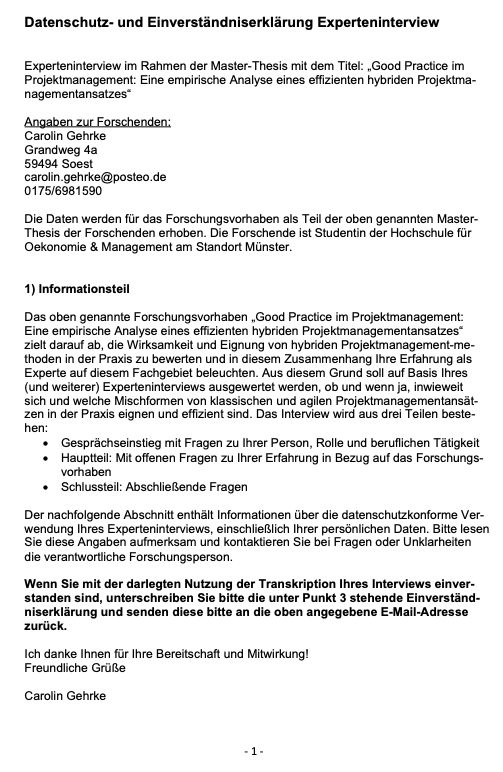
# Anhang

**Anhang 1: Interviewleitfaden**

# 



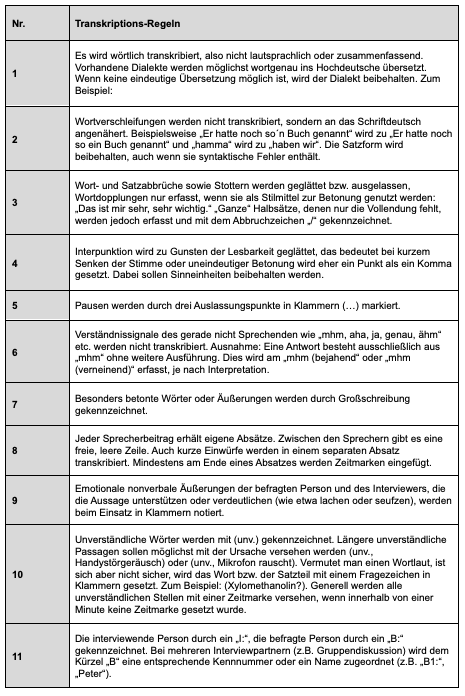
**Anhang 2: Kategoriesystem und Kodierleitfaden nach Mayring**

**Anhang 3: Muster Datenschutz- und Einverständniserklärung**

# 

# 

**Anhang 4: Vereinfachte Transkriptionsregeln nach Dresing und Pehl**



Quelle: in Anlehnung an *Dresing, T., Pehl, T.*, Transkriptionssystem, 2015, S. 21 ff

**Anhang 5: Postskriptum zu Experteninterview #1**

|  |  |
| --- | --- |
| **Datum des Interviews** | 15.01.2024 |
| **Durchführung des Interviews** | Video-Interview per WebEx |
| **Organisation und Position des Befragten** | Unternehmensberatung für Projektmanagement, Projektmanager und Trainer |
| **Beginn und Ende**  **des Interviews** | 16:05 Uhr bis 16:50 Uhr |
| **Dauer des Interviews** | 45 Min. (davon 35 Min. Mitschnitt) |
| **Wortanzahl**  **inkl. der Zeitstempel** | 6.130 |
| **Rekrutierungsweg** | Vor einigen Jahren in einem Training kennengelernt und über LinkedIn Kontakt aufgenommen |
| **Interviewsituation** | Keine Interviewvorbereitung. Der Befragte hat im Vorfeld lediglich Informationen zu der Zielsetzung und der Vorgehensweise des Interviews erhalten; entspannte und lockere Atmosphäre |
| **Gespräch vor Start der**  **Aufnahme** | Kurze Einordnung woher sich Forschende und Befragte ursprünglich kennen und kurze Erläuterung über Aufbau des Interviewleitfadens sowie Hinweis zum Datenschutz und Vertraulichkeit |
| **Gespräch nach Stoppen der Aufnahme** | Beantwortung von Fragen zum weiteren Fortgang der Thesis; Bedenken hinsichtlich Lautsprache und Auswirkungen auf Transkript; Danksagung und Verabschiedung seitens der Forschenden |
| **Besondere Vorkommnisse während des Interviews** | Keine |
| **Sonstige Auffälligkeiten, Informationen, etc.** | Keine |

# Anhang 6: Transkript Experteninterview #1

|  |  |
| --- | --- |
| 1 | I: Ja, lieber Herr (anonymisiert), vielen Dank, dass sie sich heute |
| 2 | die Zeit nehmen. Ich möchte gerne ihre Erfahrungen im Zusammenhang mit |
| 3 | Projektmanagementmethoden und Unternehmenspraxis in Erfahrung bringen |
| 4 | und bevor wir jetzt gleich thematisch weiter einsteigen, sagen sie |
| 5 | doch ganz kurz einmal etwas zu ihrer Person, Alter, Berufserfahrung, |
| 6 | was sie so bisher in der Ausbildung gemacht haben. #00:00:00-0# - |
| 7 | #00:00:26-0# |
| 8 | B: Ja, mach ich gerne! Ja, ich bin Mitte 30, hab vom Studium her mal |
| 9 | Luft- und Raumfahrtechnik und Maschinenbau studiert und bin dann nach |
| 10 | dem Studium direkt zu einer Unternehmensberatung gegangen, die mir |
| 11 | empfohlen wurde, wo der Schwerpunkt Projektmanagement ist. Klassisch, |
| 12 | Agil, Mischformen, auch alles was noch dazugehört an Disziplinen und |
| 13 | bin da jetzt seit sechs Jahren tätig, war selber in Projekten, in |
| 14 | PMO's tätig, mache auch viele Trainings in dem Bereich, also auch |
| 15 | Projektmanagementtrainings, auch paar Ausflüge zum Thema |
| 16 | Prozessmanagement mal gemacht, also im Grunde so, dass ich die |
| 17 | Disziplinen in den letzten sechs Jahren ganz gut kennengelernt hab sag |
| 18 | ich mal. Vorwiegend im Bereich Banken, Versicherungen, |
| 19 | Automobilwirtschaft und erneuerbare Energien. #00:00:27-0# - |
| 20 | #00:01:21-0# |
| 21 | I: Vielen Dank. Dann würde ich sagen, steigen wir jetzt auch gerne |
| 22 | thematisch ein. Beschreiben sie doch gerne einmal mit ihren eigenen |
| 23 | Worten ganz kurz und prägnant, was klassische Methoden ausmacht, aus |
| 24 | ihrer Wahrnehmung. Welche Merkmale haben diese Methoden? #00:01:22-0# |
| 25 | - #00:01:39-0# |
| 26 | B: Ja, im Grunde kommen sie ja dann zum Einsatz, wenn ich ein Projekt |
| 27 | vor mir habe. Das kann ja, das kann was Privates sein, das kann was im |
| 28 | Hobbyumfeld sein, das kann aber auch beruflich sein. Also da ist ja |
| 29 | Projektmanagement sehr, sehr offen für. Wenn ich das so auf die |
| 30 | berufliche Praxis sehe, würde ich sagen, klassische Methoden kommen da |
| 31 | zum Einsatz, wo ich in der Lage bin, die Anforderungen und das |
| 32 | Projektumfeld oder auch das Projektziel sehr gut umreißen kann von |
| 33 | Anfang an. Also ich weiß, was aufeinander aufbaut. Ich kann am Anfang |
| 34 | ein Projekt so weit klären, dass ich es runterbrechen kann in |
| 35 | Teilaufgaben, in Phasen und ich in der Lage bin zu wissen, was baut |
| 36 | aufeinander auf. Deswegen sagt man ja häufig bei klassischen, dass das |
| 37 | Wasserfallprojekt ist. Ich schließe eine Phase ab, dann komme ich zum |
| 38 | nächsten und so typische, typische Projektdisziplin, die da zum Tragen |
| 39 | kommen. Also aus dem klassischen Projektmanagement ist das ja sowas |
| 40 | wie Terminplanung und Zeitplanung und Ressourcenplanung und |
| 41 | Kostenplanung. Also ich mache ja sehr viel in der Planung, dass ich in |
| 42 | der Durchführung in Anführungsstrichen (Anführungsstriche in der Luft) |
| 43 | nur noch das Projekt steuern muss, anhand gewisser Größen. Und häufig |
| 44 | find ich mich (unv.) ja da wieder, wenn ich wiederkehrende, oder nicht |
| 45 | nur wiederkehrende, sondern sagen wir (unv.) mal neue Dinge mache, das |
| 46 | ist so die Definition von einem Projekt, aber ich viel |
| 47 | Erfahrungswissen habe in dem Bereich, und ich im Vorfeld halt die |
| 48 | Anforderungen klar bekomme mit Kunden oder Ansprechpartnern. |
| 49 | #00:01:39-0# - #00:03:11-0# |
| 50 | I: Und in Abgrenzung dazu, wie würden sie dann agile Methoden mit |
| 51 | Merkmalen versehen und beschreiben? #00:03:12-0# - #00:03:20-0# |
| 52 | B: Ja, das bietet sich ja an, wenn ich sage, bei klassischen |
| 53 | Projektmanagement habe ich irgendwie so ein Wasserfallprojekt, und ich |
| 54 | kann irgendwie alles im Vorfeld klären. Das geht halt agilen |
| 55 | Projektmanagement nicht so häufig. Ich habe im Grunde eine größere, |
| 56 | unbekannte Größe, mit der ich ein Projekt starte, aber trotzdem möchte |
| 57 | ich starten. Das heißt, agile Projekte finden sich dann da wieder, wo |
| 58 | ich einen sehr hohen Feedbackbedarf habe von den Personen, die |
| 59 | irgendwie das Projekt finanzieren oder davon betroffen sind, also |
| 60 | Stakeholder, Benutzer, Sponsoren und so weiter. Häufig ja im Bereich, |
| 61 | ich entwickle ein neues Produkt oder ich möchte ein Projekt angehen, |
| 62 | wo ich kein Erfahrungswissen habe, was für alle neu ist, häufig sowas |
| 63 | wie Optimierung oder Neuentwicklungen oder Prototypen. Und da finden |
| 64 | sich dann viele agile PM-Disziplinen wieder, die dann sagen, wir |
| 65 | brauchen gegenüberstellend zum klassischen Projektmanagement, kein |
| 66 | Wasserfall mehr, nicht mehr so ein lineares Verfahren, was einfach |
| 67 | aufeinander aufbaut, sondern wir brauchen ein Verfahren, was immer |
| 68 | wieder Chance bietet, Änderungen vornehmen zu dürfen. Also man sagt ja |
| 69 | im Agilen, Änderungen sind willkommen. Das ist im klassischen häufig |
| 70 | nicht so, und wenn ich mit Änderungen umgehen möchte, dann muss auch |
| 71 | mein Projektmanagementverfahren oder Ansätze das widerspiegeln. Also |
| 72 | es darf nicht überrascht werden, wenn Änderungen kommen. Und das ist, |
| 73 | find ich (unv.), ein großer Unterschied zum klassischen |
| 74 | Projektmanagement. Wo man dann eher sowas wie, ja da mache ich mal einen |
| 75 | Change Request (unv.), oder da muss ich um mehr Budget irgendwie |
| 76 | bitten oder muss den Umfang anpassen. Das habe ich im agilen |
| 77 | Projektmanagement nicht in der Form. Da gehe ich davon aus, dass sich |
| 78 | das ändert. #00:03:20-0# - #00:05:00-0# |
| 79 | I: Vielen Dank. Das heißt, Sie würden jetzt auch sagen, wenn ich das |
| 80 | so zusammenfasse, sie schätzen die agilen Methoden in Bezug so auf |
| 81 | ihre Anpassungsfähigkeit auf Veränderung dann als wesentlich flexibler |
| 82 | ein als die klassischen Methoden. #00:05:02-0# - #00:05:18-0# |
| 83 | B: Ja, und ich würde noch ergänzen, auch klassische Methoden (...) |
| 84 | Auch innerhalb von klassischen Methoden ist Veränderung möglich. Also |
| 85 | es gibt auch kein Projekt, was ohne Veränderung ja auskommt. Bei |
| 86 | agilen Projekten ist halt der, die Person, die es nutzt am Ende, im |
| 87 | Mittelpunkt. Das heißt, das ist ein Unterschied zu klassischen |
| 88 | Projekten. Ich frage immer wieder nach, ist es das, was du möchtest, |
| 89 | jetzt mal umgangssprachlich formuliert. Und mit dem Feedback arbeite |
| 90 | ich, mit dem Feedback des Nutzers (unv.) priorisiere ich meine |
| 91 | Aktivitäten. Und das ist wirklich eine große Änderung. Das mache ich |
| 92 | im klassischen Projektmanagement nicht so häufig. #00:05:18-0# - |
| 93 | #00:05:51-0# |
| 94 | I: Und im Zweifelsfall vielleicht gezwungenermaßen, würde man ja auch |
| 95 | sagen kann, wenn man das so sieht. Danke, ich glaube, das habe ich gut |
| 96 | verstanden. Ich würde jetzt gerne noch kurz zu den Vorteilen kommen |
| 97 | der Reinformen. Gibt es besondere Vorteile von klassischen, aber auch |
| 98 | in Abgrenzung dazu von agilen Methoden, die ihnen so begegnet sind? |
| 99 | #00:05:53-0# - #00:06:17-0# |
| 100 | B: Ja, also ein Vorteil ist, dass sie häufig bekannter sind in |
| 101 | Unternehmen. Man ist gewöhnt dadran, klassische Projekte zu machen, |
| 102 | die Organisation, die ist häufig so aufgebaut, dass klassische |
| 103 | Projekte gut funktionieren. Zum einen überfordern sie auch nicht so |
| 104 | schnell wie beim agilen Projekt, da kommen wir noch gleich zu nehme ich |
| 105 | mal an, und sie sind planbarer. Also wenn ich die Möglichkeit habe, |
| 106 | etwas gut zu planen, und ich weiß, das habe ich schon zig (ugs.) Mal |
| 107 | gemacht, dann wird mir das im klassischen Projektmanagement sehr gut |
| 108 | gelingen. Ich habe eine sehr gute Übersicht, ich ich werde im besten |
| 109 | Fall nicht überrascht, und gerade auch bei sehr großen Projekten, weiß |
| 110 | nicht große Bauprojekte oder Anlagenbau von größeren Firmen, die |
| 111 | Chemiebranche oder so, die haben so viele Abhängigkeiten und so eine |
| 112 | große Komplexität drin, dass sie sich häufig halt einfach nur langsam |
| 113 | bewegen. Die können damit gar nicht umgehen, dass es ständig |
| 114 | Änderungen gibt. Beispiele davon sieht man dann ja: Elbphilharmonie, |
| 115 | Berliner Flughafen, Stuttgart 21 (Aufzählung mit den Händen), alles |
| 116 | Projekte, die hochkomplex sind, klassisch gehandhabt werden, und (unv. |
| 117 | ) mit diesen großen Änderungen und dem Umfeld gar nicht klarkommen. Und |
| 118 | deswegen sind die dann teurer geworden, haben längere, Zeit gebraucht, |
| 119 | obwohl sie eigentlich ein klassisches Projekt sind. Das heißt dann, da, |
| 120 | wo ich die nicht (unv.) viele Veränderungen erwarte, sind klassische |
| 121 | Projektmanagements da auch unschlagbar. Sieht man auch, finde ich, |
| 122 | auch da gut bei Unternehmen in so Bereichen, wo Projekte immer wieder |
| 123 | mal stattfinden. Also so Regulatorik oder Umsetzung von irgendwelchen |
| 124 | Normen oder ein Produkt, was in die Linie übergegangen ist, in die |
| 125 | Serienproduktion, wo man im Grunde gar kein b agiles PM mehr raucht. |
| 126 | Das überfordert dann schnell. #00:06:18-0# - #00:08:12-0# |
| 127 | I: Das war eine Reihe an vielen Vorteilen von klassischen Methoden. |
| 128 | Wenn man jetzt an die agilen Methoden denkt, gibt es da auch |
| 129 | herausstechende Vorteile, wenn man rein Agil vorgeht? #00:08:14-0# - |
| 130 | #00:08:26-0# |
| 131 | B: Ja, auch da, wenn ich ein Projektumfeld habe, wo ich, wenn ich |
| 132 | Entscheidungen treffe, ein hohes Risiko habe, dass die richtig, doch |
| 133 | falsch sein könnten, weil ich Feedback brauche, weil ich wissen möchte, |
| 134 | ist es eigentlich das, was der Markt möchte und so weiter, dann komme |
| 135 | ich mit klassischen Methoden nicht mehr weiter. Weil dann aentwickel |
| 136 | ich n dem Bedürfnis des Marktes oder das Nutzers vorbei. Ich treff zu |
| 137 | viele Annahmen und wenn ich mich in diesem Umfeld befinde und eine |
| 138 | Möglichkeit habe, immer wieder mir Feedback einzuholen oder eine |
| 139 | Priorisierung vernünftig umsetzen kann, dann sind da auch agile |
| 140 | Methoden unschlagbar. Also wenn es darum geht mit Prototypen zu |
| 141 | arbeiten, Test zu machen. Oder wenn es darum geht Organisation |
| 142 | moderner zu machen, kommt man am agilem PM nicht mehr vorbei. Und wenn |
| 143 | ich dann auch noch eine Organisation habe, die nicht so hierarchisch, |
| 144 | klassisch aufgebaut ist, dann wird dort agiles Projektmanagement auch |
| 145 | viel tragfähiger. Und dann vermische ich das auch manchmal, dass man |
| 146 | auch mit agilen Ansätzen klassische Projekte macht, weil man es |
| 147 | einfach so gewohnt ist von der Haltung her, von der persönlichen. Und |
| 148 | es geht ja auch um das hybrides Projektmanagement, da kommen wir ja |
| 149 | noch zu, wenn man so vermischen kann, aber da äußert sich das dann |
| 150 | häufig schon mal. Anderes Beispiel im Bereich Produktentwicklung. Das |
| 151 | geht fast nicht mehr ohne agile Anteile, dass ich irgendwie |
| 152 | mirPersonas ableite aus dem Markt heraus, oder dass ich Verprobung |
| 153 | mache. Man kann sich ja jede x-beliebige Social-Media App nehmen. Das |
| 154 | sind ja Projekte oder Produkte, die sind nie fertig, die muss sich ja |
| 155 | weiterentwickeln. Und das mache ich ja mit Feedback, das mache ich mit |
| 156 | Beobachtung, das mache ich mit irgendeiner Datenanalyse, wie nutzen |
| 157 | die Leute meine App, und dann wird es ja quasi situativ verbessert. Da |
| 158 | sind agile Projekte unschlagbar. #00:08:26-0# - #00:10:25-0# |
| 159 | I: Wir haben eben über das Thema Komplexität von Projekten gesprochen |
| 160 | und dass sich da dann eigentlich die klassischen oft ja auch bewähren. |
| 161 | Würden sie denn sagen, mit agilen Methoden kommt man da nicht weiter, |
| 162 | oder ist es trotzdem auch möglich komplexe Projekte mit agilen |
| 163 | Methoden umzusetzen? #00:10:27-0# - #00:10:43-0# |
| 164 | B: Mit Agilen oder Klassischen? #00:10:44-0# - #00:10:46-0# |
| 165 | I: Mit Agilen. #00:10:47-0# - #00:10:48-0# |
| 166 | B: Also agiles PM ist ja eigentlich genau dafür geschaffen komplexe |
| 167 | Projekte zu machen. Also jetzt ist die Frage, wie man jetzt komplex |
| 168 | definiert. Also auch in klassischen Projekten habe ich es mit sehr |
| 169 | komplexen Sachverhalten zu tun. Ich glaube da gibt's ne (ugs.) |
| 170 | Unterscheidung. Wenn ich ein komplexes Produkt habe, keine Ahnung, ich |
| 171 | möchte das neue Space Shuttle bauen oder so, das ist hochkomplex, |
| 172 | Millionen von Teilen, dann kann ich das trotzdem klassisch machen, |
| 173 | weil ich ja weiß worauf es ankommt. Aber die Umsetzung wird komplex |
| 174 | sein, weil ich es eben mit komplexen Sachverhalten zu tun hab. Ichkann |
| 175 | nicht entscheiden, also ich muss viele Tests machen und so weiter, und |
| 176 | ich hab aber Erfahrung da drin. Richtige Komplexität für agile |
| 177 | Projekte äußert sich ja darin, dass ich diese Ursache Wirkung nicht |
| 178 | mehr so richtig im Blick habe. Das heißt, mir ist manchmal nicht |
| 179 | bewusst, dass eine Änderung in diesem Produktspezifikation eine große |
| 180 | Änderung in einem anderen Bereich hat, weil das erst auffallen würde, |
| 181 | wenn ich es irgendwie teste, oder wenn ich es Leuten zeige, die es |
| 182 | dann freigeben und sagen, hey, das ist jetzt ein fertiges Teil des |
| 183 | Produktes, das kannst du jetzt schon testen und in die Hand nehmen, |
| 184 | und es ist für sich auch ein Stück weit fertig geworden, dass wir mit |
| 185 | diesen einzelnen kleinen Schritten im Projekt oder Inkrementen oder |
| 186 | kleinen Mini-Projekten, die ich halt abschließe in agilen Projekt, |
| 187 | halt sagen kann: Okay, das hat uns jetzt geholfen, die Komplexität zu |
| 188 | reduzieren. Jetzt wissen wir ein bisschen mehr über das Produkt und |
| 189 | über das, was wir machen wollen. Nehmen wir wieder das Space Shuttle. |
| 190 | Ich kann das vielleicht mit klassischen Projektmanagement bauen. Wenn |
| 191 | ich dann aber irgendwie eine Mission fliege, da komme ich dann in |
| 192 | ziemlich ungewisse Umfelder rein, wo ich situativ, in dem Moment, |
| 193 | entscheiden muss, mit dem, was ich halt zur Verfügung habe. Da kann |
| 194 | ich nicht so gut planen. Da kann ich nicht sagen, in zwei Wochen wird |
| 195 | das und jenes passieren. Also da muss ich sehr situativ sein und |
| 196 | aufmerksam bleiben. nUd das ist für mich eine andere Art von |
| 197 | Komplexität. Da brauchst du sowas wie Spontanität, oder da geht es |
| 198 | auch viel mehr um Teamwork oder um Teams im Allgemeinen, wie |
| 199 | Teamarbeit da verstanden wird, und da grenzt sich das für mich |
| 200 | voneinander ab. Deswegen sagt man ja häufig auch beim klassischen |
| 201 | Projektmanagement, dass es eher für komplizierte Projekte, also für |
| 202 | Projekte, die ich immer noch analysieren kann. Auch wenn die hoch |
| 203 | kompliziert erscheinen, ich kann die immer noch in Teile zerschneiden. |
| 204 | Ich weiß woraus die zusammengesetzt sind. Vielleicht wie so ein Puzzle. |
| 205 | Das hat tausend Teile und das kann man aber sehr gut klassisch machen. |
| 206 | Da weiß ich ganz genau, ich mache erst mal den Rand, und dann suche |
| 207 | ich mir die Teile raus, obwohl das alles hochkompliziert ist. Wenn ich |
| 208 | es mit verbundenen Augen mache, ist es irgendwie wieder was anderes, |
| 209 | da ist vielleicht komplexer, da muss mir jemand helfen und da muss ich |
| 210 | viel ausprobieren und so weiter. Das heißt die Begriffe komplex und |
| 211 | kompliziert, die muss man da ein bisschen mit Leben füllen, um das |
| 212 | auseinanderhalten zu können. Aus meiner Sicht. #00:10:48-0# - |
| 213 | #00:13:42-0# |
| 214 | I: Okay, vielen Dank. Sie haben es gerade selber schon einmal |
| 215 | angerissen. Darum soll es ja auch noch gehen, hybride Methoden. Was |
| 216 | passiert, wenn man jetzt agil und klassisch mischt? Fangen wir doch |
| 217 | zunächst erst mal damit an. Wie würden sie die Methode, die Merkmale |
| 218 | festlegen ? Und warum sind sie vielleicht dann auch jetzt besonders |
| 219 | relevant? #00:13:42-0# - #00:14:04-0# |
| 220 | B: Wenn ich hybrides Projektmanagement definiere, dann versuche ich, |
| 221 | dass so als Baukasten irgendwie zu beschreiben. Also ich habe |
| 222 | irgendetwas, irgendein Vorhaben, nennen wir es jetzt mal Projekt, und |
| 223 | ich möchte mich entscheiden, wie gehe ich denn jetzt vor? Welche |
| 224 | Methoden helfen mir? Welche vielleicht weniger? Für ein Team oder eine |
| 225 | Person oder für Organisationen? Ist es eigentlich, finde ich, ein |
| 226 | ziemlich hohes Gut, oder vielleicht für eine Vision, dass man adaptiv |
| 227 | Projektmanagement betreiben kann. Das kann man mit Hybrid |
| 228 | zusammenlegen, also Hybrid als Mischform von verschiedenen |
| 229 | Projektmanagementformen. Agil, Klassisch, was auch immer dazwischen |
| 230 | noch liegt, die Welt ist ja groß, was sich da noch andere Institute |
| 231 | oder Organisationen überlegt haben. Auf jeden Fall im besten Fall hat |
| 232 | eine Organisation Mitarbeitende, die sich aus einem Baukasten die |
| 233 | Methoden holen können, die sie jetzt gerade brauchen. Und beide Welten |
| 234 | gut verstehen, dass sie die Vorteile von klassischen PM verstehen und |
| 235 | von Agilen, auch die Nachteile, dass sie wissen, was das bedeutet, |
| 236 | wenn sie jetzt nach einer wohlbekannten Methode gearbeitet haben, |
| 237 | nehmen wir jetzt mal Scrum als Beispiel und sagen, das passe ich jetzt |
| 238 | an für mich. Weil ich weiß ganz genau, dass wir dies oder jene Element |
| 239 | gar nicht brauchen und das mit klassischen Anteilen anreichern zum |
| 240 | Beispiel. Und dann gar nicht mehr von agil oder klassisch reden, |
| 241 | sondern vielleicht einfach nur noch von Projektmanagement mit einer |
| 242 | riesen Toolbox, die beide Welten beinhaltet und ich mich daraus |
| 243 | bedienen kann, ohne irgendeinen Trend daher zu jagen, weil alle jetzt |
| 244 | Agil arbeiten, mache ich das jetzt auch, oder aus Unwissenheit |
| 245 | Methoden nicht nehmen, weil sie nicht wissen, dass es passen könnte, |
| 246 | sondern mit einem guten, gesunden Blick sagen, das brauchen wir aus |
| 247 | dem klassischen, das aus dem agilen, dann bedienen wir uns noch aus |
| 248 | dem Lean Management und das nehmen wir noch aus dem Bereich oder so. |
| 249 | Und dann für sich genommen, so passt das gut zusammen. Mit einer guten |
| 250 | Überlegung, mit einer guten Begründung. Und da haben wir im Grunde |
| 251 | auch gerade bei großen Projekten den Anteilen irgendwie Rechnung zu |
| 252 | tragen. Es gibt auch in sehr, sehr agilen Projekten, wo man sagt, da |
| 253 | kommt mit klassischen Methoden eigentlich gar nicht weiter, immer |
| 254 | wieder auch Anteile, wo man sagt, das ist doch jetzt eigentlich sehr |
| 255 | einfach, das kennen wir doch schon. Das können wir doch eigentlich mal |
| 256 | iwie (ugs.) ausleiten, das machen wir irgendwie mit klassischeren |
| 257 | Methoden, weil das da viel besser passt. Oder in klassischen Projekten, |
| 258 | wenn man irgendwie merkt, da fehlt uns ein Anteil, ein Bereich, ein |
| 259 | Teilprojekt vielleicht, das sollte irgendwie agil gemacht werden, aus |
| 260 | guten Gründen, mit einer guten Verzahnung zum Gesamtprojekt und mit |
| 261 | gesunden Meeting oder Reporting Strukturen, die jetzt nicht irgendwie |
| 262 | überladen, sondern sinnvoll sind, so dass die Informationen verteilt |
| 263 | werden, das kanns auch geben. Also quasi eine gesunde, wohlüberlegte, |
| 264 | gut begründbare Mischung von Projektmanagementmethoden. #00:14:08-0# - |
| 265 | #00:16:56-0# |
| 266 | I: Das was sie gerade beschreiben, zeigt ja eher parallele |
| 267 | Ablaufstänge auf. Ist es auch denkbar sequentiell vorzugehen, also |
| 268 | erst das eine, dann das andere? #00:16:57-0# - #00:17:07-0# |
| 269 | B: Ja, genau das gibt es auch noch. Das kann man sich auch überlegen. |
| 270 | Häufig, so kenne ich zumindest, dass es Projekte gibt, die werden (... |
| 271 | ) oder andersrum gesagt. Zu einem Beispiel kann man, glaube ich, gut |
| 272 | nachvollziehen. So typischerweise wie Produktentwicklung stattfindet. |
| 273 | Die Anfänge von Produktentwicklung sind häufig irgendwie im Bereich |
| 274 | Forschung und Entwicklung, oder Marktanalyse und so weiter. Das heißt, |
| 275 | da machen sich Leute Gedanken, die mit der Serienproduktion erstmal |
| 276 | gar nichts zu tun haben. Das wird häufig in so einem |
| 277 | Produktentstehungsprozess beschrieben. Und da gibt es durchaus Anteile |
| 278 | am Anfang, die erst mal komplexer sind, als sie erscheinen. Ich muss |
| 279 | irgendwie wissen, ist das jetzt die richtige Zeit für das Produkt, |
| 280 | welche Features brauche ich, wie soll das aussehen und so weiter. Und |
| 281 | das kann man durchaus auch mit klassischen, Entschuldigung, mit agilen |
| 282 | Methoden gut bearbeiten. Bis man die Klarheit hat, bis es irgendwie |
| 283 | von dem hochkomplexen irgendwie ins Begreifbare geht. Und sagen, okay, |
| 284 | das haben jetzt nich gut umrissen, jetzt müssen wir langsam eine |
| 285 | Übergabe schaffen. Wir haben jetzt irgendwie Prototypen gebaut, und es |
| 286 | gibt vielleicht erste Serien und das geht in die Linie, in die |
| 287 | Produktion zurück, wo ich agiles Projektmanagement gar nicht mehr so |
| 288 | brauche. Da habe ich eher so was wie klassisches PM oder Lean |
| 289 | Management, wo ich einfach irgendwie meine Abläufe optimieren möchte |
| 290 | und hab so quasi einen Lebenszyklus von einem Produkt, aber auch vom |
| 291 | Projektmanagement. Wenn ich sehr agil starte, dann klassisch werde und |
| 292 | dann nur noch in die Optimierung von Prozessen gehe. Das hat man da |
| 293 | sehr häufig. Andersrum mit klassischem zu starten und dann agil zu |
| 294 | werden, widerspricht für mich so ein bisschen der Logik. Weil wenn ich |
| 295 | klassisch starte und merke, ich muss Agil arbeiten, habe ich auch |
| 296 | häufig so den Umfang oder die Komplexität unterschätzt. Das heißt, |
| 297 | dann müsste man vielleicht so ein paar agile, ja wie soll man sagen, |
| 298 | agile Schleifen einbauen, weil es irgendwie noch mal eine zusätzliche |
| 299 | Auftragsklärung braucht, oder ich nenn es dann die Vorstudie und |
| 300 | gliedere das aus, macht das dann agil, damit ich da die Anforderungen |
| 301 | klar bekomme. In der Realität sehe ich eher, ich fang agil an und werd |
| 302 | dann irgendwann mal klassisch. #00:17:08-0# - #00:19:07-0# |
| 303 | I: Vielen Dank für die Einschätzung. Wir haben eben über die |
| 304 | Anpassungsfähigkeit auf Veränderungen und auch auf Risikomanagement |
| 305 | Möglichkeiten sind wir eingegangen beiden reinen Formen. Wie verhält |
| 306 | sich das für sie bei den hybriden Formen? #00:19:09-0# - #00:19:23-0# |
| 307 | B: Fürr mich ändert sich da gar nicht so viel. Wenn ich ein |
| 308 | klassisches Projekt mache brauche ich Risikomanagement, |
| 309 | Steakholdermanagement, Change-Management, weil auch ein klassisches |
| 310 | Projekt ist eine Veränderung für eine Organisation. Bei agilen |
| 311 | Projekten habe ich exakt das Gleiche. Die Disziplin selbst ist |
| 312 | vielleicht ein bisschen unterschiedlich. Also ich mache |
| 313 | Risikomanagement geringfügig anders im agilen als im klassischen, oder |
| 314 | gehe anders mit Stakeholdern um, aber die Disziplin brauche ich ja |
| 315 | trotzdem. Das heißt im hybriden hab ich jetzt gar nicht so die |
| 316 | Änderung in meinem Alltagg. Vielleicht in den Rollen.Man würde jetzt |
| 317 | vielleicht sagen, ich mache jetzt Stakeholder oder Risikomanagement |
| 318 | nicht mehr aus einer Projektleitung heraus in einem hybriden Projekt, |
| 319 | weil es vielleicht andere Rollendefinitionen gibt, aber irgendeiner |
| 320 | ist ja trotzdem dafür verantwortlich. Ich habe dort, was |
| 321 | Risikomanagement angeht, habe ich vielleicht nicht so ein gutes Gefühl |
| 322 | für meine Laufzeiten oder für Zeitmanagement. Das kenne ich vielleicht, |
| 323 | wenn ich aus dem klassischen Projektmanagement komme, da sage ich, ja |
| 324 | da habe ich ja mein Gantt Chart, meinen roten Faden, oder |
| 325 | beziehungsweise mein meinen kritischen Pfad, und da weiß ich, wenn |
| 326 | sich was verzögert. Das ist im Agilen jetzt nicht so. Das heißt, man |
| 327 | muss schon gut überlegen, mit welchen Artefakten man da arbeitet. Also |
| 328 | mit Artefakt meine ich sowas wie: Habe ich einen Product backlog? Oder |
| 329 | wie gehe ich mit Zeitplänen um, Risikomanagement. Also wie wird sowas |
| 330 | eigentlich notiert? Und im hybriden werde ich auf jeden Fall |
| 331 | feststellen, so als Änderung, dass ich viel kontinuierlicher |
| 332 | draufgucken muss. Da reicht es nicht, vieleicht einmal im Quartal |
| 333 | irgendwie meine Stakeholder abzuholen oder mein Zeitplan abzudaten, |
| 334 | sondern das muss ich halt viel regelmäßiger tun. Weil ich ja auch die |
| 335 | agile, also wenn ich hybrid habe, habe ich ein agilen Anteil und der |
| 336 | hat ja einen anderen Takt als klassisches Projektmanagement und an dem |
| 337 | Takt muss ich mich ja trotzdem orientieren und das macht das ein |
| 338 | bisschen komplizierter an der Stelle. #00:19:25-0# - #00:21:30-0# |
| 339 | I: Ja, vielen Dank. Vielleicht noch eine kurze Rückfrage zu den |
| 340 | konkreten Methoden, die ihnen vielleicht schon mal bei den Weg |
| 341 | gelaufen sind. Sie hatten eben selber Wasserfall als klassischeMethode |
| 342 | angerissen. Bei agilen gibt es ja auch feste Methoden nach den |
| 343 | gearbeitet werden kann. Gibt es bei den hybriden Modellen etwas, was |
| 344 | sie sagen, was sie in ihrem beruflichen Alltag oder in ihrer Berufs- |
| 345 | Praxiserfahrung schon gesehen und was funktioniert hat? #00:21:32-0# - |
| 346 | #00:22:02-0# |
| 347 | B: Ich finde ein sehr dankbares Tool ist Kanban, weil das darauf |
| 348 | ausgerichtet ist sehr viel Transparenz herzustellen und tagesaktuell |
| 349 | mir den Stand zu zeigen. Also das funktioniert wunderbar in hybriden |
| 350 | oder auch in klassischen Projekten, obwohl es ne (ugs.) agile Methodik |
| 351 | eigentlich ist. Die Ansätze aus dem Lean Management finde ich sehr |
| 352 | tragfähig, also die Grundsätze so im Sinne von Verschwendung vermeiden, |
| 353 | Fluss optimieren, Pull-Prinzip einführen, kontinuierliche |
| 354 | Verbesserung, das sind alles so Haltungen oder Ansätze, die in allen |
| 355 | PM-Varianten funktionieren können. Die Grundidee von Design Thinking |
| 356 | finde ich auch sehr gut, weil sie davon ausgeht, ich nehme mir genug |
| 357 | Zei, mein Problem zu verstehen, bevor ich eine Lösung finde. Und diese |
| 358 | Haltung, also davon profitiert auch rein klassisches PM zum Beispiel, |
| 359 | natürlich auch im hybriden. Was noch gut funktioniert (kurze Pause). |
| 360 | Bei den bekannten agilen Frameworks die so gibt wie, wie Scrum oder |
| 361 | wenn man noch tiefer in die Softwareentwicklung reinsteigt, gibt es da |
| 362 | noch unendlich viele andere Methoden. Aber Scrum ist ja so das |
| 363 | populärste, da wär ich ein bisschen vorsichtig. Ich habe das häufig |
| 364 | erlebt, dass Scrum eingesetzt wird und dann sehr schnell customized |
| 365 | wird an die eigene Organisation oder an das eigene Projekt und das |
| 366 | kann funktionieren, das Risiko ist aber da, wenn die Methode als |
| 367 | Grundform nicht verstanden ist, dann verändere ich auch häufig Dinge, |
| 368 | die eigentlich so im Zusammenhang keinen Sinn ergeben. Oder ich fang |
| 369 | an, agile Methoden zu skalieren und skaliere aber auch alle Fehler mit. |
| 370 | Das heißt gerade bei so agilen Frameworks, die mit gutem Grund schon |
| 371 | seit über 30 Jahren weiterentwickelt werden und keine Buchmethoden |
| 372 | sind, sind ja in der Praxis bewährt, haben einen guten Grund, weshalb |
| 373 | sie so aufgestellt sind. Weshalb wir diese Rollen haben. Und daran |
| 374 | wird häufig sehr schnell gerüttelt, ohne diese Grundsätze dabei |
| 375 | richtig verstanden zu haben. Da wäre ich sehr, sehr vorsichtig. Also, |
| 376 | wenn ich agile Frameworks verändere, da muss das immer eine gute |
| 377 | Begründung haben. Das sieverändert werden dürfen, vollkommen okay, das |
| 378 | ist überhaupt kein Thema. Wenn ich es nicht begründen kann, ist aber |
| 379 | schwierig, oder eine schlechte Begründung habe, sozusagen Budget |
| 380 | gekürzt, also haben wir jetzt keinen Scrum Master. Lassen wir den Weg |
| 381 | weil, hat sich auch nie bewährt. Das ist keine gute Begründung, da |
| 382 | wäre ich sehr vorsichtig. #00:22:02-0# - #00:24:30-0# |
| 383 | I: Und das würde ja dafür sprechen, wenn man das parallel oder |
| 384 | vermischend, quasi als Hybridform dann irgendwie umsetzen würde, |
| 385 | würden sie dann sagen, es wäre geeignet, wenn man jetzt wieder an eine |
| 386 | nachgeschaltet oder vorgeschaltet Version des Hybriden denkt, wo die |
| 387 | agile Form an sich bestehen bleiben dürfte? Sie selber haben das |
| 388 | Beispiel mit der Produktentwicklung (fehlendes Wort). Wäre das da dann |
| 389 | genauso Risikohaft, oder wäre das da anders? #00:24:31-0# - |
| 390 | #00:24:57-0# |
| 391 | B: Ich glaube was es da anders macht, oder wenn es eben, wenn es |
| 392 | sequenziell ist, also von was es halt profitiert, ist, wenn es halt |
| 393 | klare Übergabezeitpunkte gibt. Oder einen klaren Prozess, wenn ein |
| 394 | Projekt in eine andere Phase geht und jetzt wie klassisch funktioniert. |
| 395 | Das heißt, das kann ja bedeuten, es gibt einen Rollenwechsel, vorher |
| 396 | hatte ich einen Produkt Owner, jetzt hab ich eine Projektleitung. Auch |
| 397 | das Team sollte das wissen, dass es nicht überrascht wird. Also auch |
| 398 | so eine hybride Form sollte ja eine gute Begründung finden. Und ich |
| 399 | glaube, dass sich aus der agilen Zeit trotzdem vieles übertragen lässt |
| 400 | oder mitgenommen wird. Sei es jetzt zu sagen, wir bleiben bei Kanban |
| 401 | oder wir haben trotzdem unser Daily jeden Tag, oder wir machen |
| 402 | trotzdem eine Retro einmal im Monat, weil es eigentlich egal ist, wie |
| 403 | wir unser Projektmanagement nennen, wenn wir darüber reden, was wir |
| 404 | als Team besser machen können oder wie wir zusammenarbeiten, ist es |
| 405 | doch immer gut. Und das habe ich auch schon erlebt. Oder dass ich in |
| 406 | gewisser Weise vielleicht diese Offenheit für Veränderungen mitzieht, |
| 407 | auch ins klassische bei Änderung. Weil häufig ist es ja, wenn ich |
| 408 | klassisch arbeite, habe ich wieder plötzlich ein Gremium oder ein |
| 409 | Steering Comittee und das kann ja dazu führen, dass ich mich sehr |
| 410 | schnell wieder so unter Kontrolle fühle, was ich vorher nicht hatte. |
| 411 | Das heißt entweder gibt vielleicht vorher auch ein Steering Comittee, |
| 412 | das sich an das agile Arbeiten gewöhnt und eher so als Supportfunktion |
| 413 | da ist und nicht zum Entscheiden oder zum Freigeben, weil das sollte |
| 414 | im Projekt passieren. Oder aber wenn ich das einsetze im klassischen, |
| 415 | wenn ich dann umschalte, dass das die alte Welt versteht. Dass ein |
| 416 | Board, was es gibt, irgendwie dann in der Form, versteht, wo die |
| 417 | Ergebnisse herkommen, oder wie das Team am besten arbeiten kann. Das |
| 418 | muss irgendwie verzahnt sein, sonst springe ich irgendwie vom warmen |
| 419 | ins kalte Wasser und wunder mich, weshalb sich das plötzlich alles so |
| 420 | unwohl anfühlt im Projekt. #00:24:58-0# - #00:26:58-0# |
| 421 | I: Danke. Das waren jetzt eine Reihe auch letztendlich an |
| 422 | Voraussetzungen für hybride Methoden. Gibt es darüber hinaus noch |
| 423 | irgendwelche Voraussetzungen, wo sie sagen, die sind auch essentiell, |
| 424 | damit Hybrid funktioniert? #00:27:00-0# - #00:27:12-0# |
| 425 | B: Ja was man aus dem klassischen kennt, hat sich leider so |
| 426 | eingebürgert, obwohl es auch nicht gesund ist, ist dass immer häufiger |
| 427 | Projekte so gestrafft werden, dass Leute nicht mehr ausreichend Zeit |
| 428 | haben. Die haben dann noch irgendwie drei, vier andere Projekte und |
| 429 | das ist bei klassischen schon ungesund, bei agilen wird es dann noch |
| 430 | schlimmer, weil ich kaum mehr Commitment herstellen kann. Und ganz |
| 431 | viel Multitasking, ganz viel Überforderungen habe. Das heißt gerade |
| 432 | bei hybriden Projekten ist eine Grundvoraussetzung, die Personen, die |
| 433 | dort in veantwortliche Rollen schlüpfen, wie Productowner, vielleicht |
| 434 | gibt es noch so was wie Business Analyst oder Scrum Master, oder |
| 435 | vielleicht auch irgendwie eine Projektleitung. Die dürfen das nicht |
| 436 | zum ersten Mal machen. Die müssen beide Welten kennengelernt haben, |
| 437 | die müssen das gut gut kennen. Ich würde ja jetzt auch niemanden der |
| 438 | gerade den Führerschein hat in ein Versuchsautos stecken und sagen: |
| 439 | Fahr mal los, wird schon klappen. Du weißt ja ungefähr, wie man fährt. |
| 440 | Das ist beim Hybriden ähnlich. Ich brauche halt Erfahrungen. Die |
| 441 | Personen, die da in Führungsverantwortung gehen, fachlich oder auch |
| 442 | vom Projekt her, die müssen auf einer guten Wellenlänge sein. Die |
| 443 | sollten sich auch irgendwie kennen oder es sollte Zeit geben, dass die |
| 444 | sich ihre Arbeitsweise gegenseitig erklären und sich darauf |
| 445 | vereinbaren, dass so gut gearbeitet werden kann. Und es braucht ein |
| 446 | klares Commitment von der Organisation. Zum einen, was das Freistellen |
| 447 | von Leuten angeht, die in diesen Projekten arbeiten und das denen |
| 448 | bewusst ist, welchen Deal sie eingehen mit dem Projekt. Das auch in |
| 449 | hybriden Projekten ist halt eigentlich auch nicht geht, das ständig |
| 450 | rein gesteuert wird, oder dass der agile Anteil in Frage gestellt wird, |
| 451 | weil man den nicht gewohnt ist und plötzlich sich fragt, wo bleiben |
| 452 | denn die Ergebnisse und wo ist denn mein Report und so weiter und |
| 453 | sagen, das ist alles hier tagesaktuell, wir arbeiten hier jetzt anders. |
| 454 | Und wenn es ins Klassische übergeht, dass auch da wieder die |
| 455 | Kommunikation, die Methoden und Tools funktionieren. Das aus der |
| 456 | agilen Welt, oder sagen wir so, dass, wenn ich ins Klassische wechsel, |
| 457 | dass ich auch weiß, dass ich jetzt klassisches Projektmanagement |
| 458 | machen muss. Und auch in der Lage bin das zu tun. Also ein Zeitplan |
| 459 | ableite, wieder mehr mit mit Kosten- und Ressourcenplanung arbeite, |
| 460 | oder halt mein Projektmanagement Dreieck wieder so auffasse, dass der |
| 461 | Umfang jetzt gesetzt ist. Der ist nicht mehr variabel. Das ist ja eine |
| 462 | der größten Änderungen. Vorher ist der Umfang Variabel, darf geändert |
| 463 | werden, danach nicht mehr. Dass das auch dem Team klar ist dann. Also |
| 464 | das ist quasi, kann man so sagen, man sagt ja, Projektmanagement |
| 465 | braucht auch Change-Management, weil für die Organisation verändert |
| 466 | sich was, aber eigentlich bräuchte man bei hybriden PM auch das Team |
| 467 | selbst ein Change-Management, weil für das Team sich auch was |
| 468 | verändert beim Übergang. Das finde ich sind die größten |
| 469 | Voraussetzungen. Da vielleicht noch als Ergänzung, ich glaube, da |
| 470 | hilft sowas wie ein Scrum Master, der eben auch klassische Erfahrung |
| 471 | hat und vielleicht eher als (Satz abgebrochen) Also ich kenne das auch |
| 472 | in der Bezeichnung, das Unternehmen die dann auch HR-Master oder |
| 473 | Projekt Coaches halt nennen, die eben beide Welten abdecken können, |
| 474 | weil die brauche ich dann . Vielleicht nicht durchgehend, aber am |
| 475 | Anfang sehr und beim Übergang noch und da braucht auch die |
| 476 | Organisation Verständnis für, dass diese Rolle erst mal Geld kostet |
| 477 | und nicht vielleicht an der Umsetzung mitarbeitet, aber dafür da ist, |
| 478 | das die anderen gut arbeiten können. Also das vielleicht nicht |
| 479 | garantiert, aber halt ermöglicht. #00:27:13-0# - #00:30:48-0# |
| 480 | I: Ja, danke für die Ausführung. Bevor wir jetzt kurz vor Ende des |
| 481 | Gesprächs sind, vielleicht noch ein Blick auf ganz besonders |
| 482 | hervorstechende Vor- und Nachteile im Kontext von hybriden Methoden. |
| 483 | Gibt es da so zwei, drei, wo sie sagen, das ist mir aufgefallen? |
| 484 | #00:30:50-0# - #00:31:08-0# |
| 485 | B: Also ich glaube der größte Vorteil ist, dass es situationsgerecht |
| 486 | sein kann, also dass ich in vermeintlich agilen Projekten merke, da |
| 487 | hab ich klassische Anteile und umgekehrt und nicht überfordert bin. |
| 488 | Das heißt also, irgendwie das richtige Werkzeug für mein Problem habe. |
| 489 | Und der größte Nachteil ist, dass häufig nicht das Beste aus beiden |
| 490 | Welten vereint wird, sondern dass es Konstrukte gibt, die |
| 491 | organisatorisch, politisch gewollt sind oder auf nicht so tragfähigen |
| 492 | Kompromissen ruht. Das heißt also, vielleicht anders ausgedrückt, die |
| 493 | Wahl, dass hybride Methoden richtig sind, da sehe ich ein großes |
| 494 | Risiko, dass das nicht ausreichend diskutiert und verstanden ist. Und |
| 495 | auch die Leute, die in solchen Projekten arbeiten, im Grunde so die |
| 496 | eierlegende Wollmichsau sind als die Mitglieder, weil die müssen ja |
| 497 | klassisches und agiles PM verstanden haben. Also häufig hat man dort |
| 498 | einfach eine Wissenslücke oder Erfahrungslücke, die man zusätzlich |
| 499 | noch irgendwie stopfen muss während des Projektes. Und das braucht |
| 500 | Zeit und Ressourcen und die werden häufig nicht gegeben dafür. |
| 501 | #00:31:09-0# - #00:32:23-0# |
| 502 | I: Ja. #00:32:26-0# - #00:32:27-0# |
| 503 | B: Punkt. #00:32:30-0# - #00:32:30-0# |
| 504 | I: Dann sind wir jetzt so langsam am Ende des Gesprächs, es sei denn, |
| 505 | sie sagen, es gibt jetzt auf dem Grund dessen, was wir besprochen |
| 506 | haben, etwas, was sie in dem Kontext unbedingt gerne loswerden möchten. |
| 507 | #00:32:33-0# - #00:32:46-0# |
| 508 | B: Ja, na ja, was ich noch nicht angesprochen hab, was es einfach noch |
| 509 | mal, also einfach eine Dimension dazu nimmt, egal, ob es jetzt |
| 510 | klassisch, agil, hybrid ist, ist, es gibt häufig noch die Dimension, |
| 511 | internationale Teams. Es muss nicht immer nur irgendwie in Deutschland |
| 512 | sein, die können auch verteilt sein auf der Welt. Und noch zu dem |
| 513 | Punkt, das macht es halt nochmal ein bisschen komplizierter, weil ich |
| 514 | muss nochmal abstimmen und muss sicher gehen, dass alles funktioniert |
| 515 | und das legt sich ja auf alle Arten wieder nieder. Und der andere |
| 516 | Punkt innerhalb von Projekten dann in Deutschland, wenn man mal die |
| 517 | Internationalität rausnimmt, auch da habe ich ja häufig hybride |
| 518 | Arbeitsmodelle, dass nicht immer alle an einem Ort sind. Also das muss |
| 519 | ich einfach wissen am Anfang. Je komplexer das Projekt, desto weniger |
| 520 | Erfahrung ich habe, desto neuer das alles ist bei hybriden PM, desto |
| 521 | mehr muss ich halt drauf achten, die Leute auch wieder physisch |
| 522 | zusammen zu holen, weil das ja nochmal eine zusätzliche Unsicherheit |
| 523 | mit rein gibt. #00:32:47-0# - #00:33:55-0# |
| 524 | I: Und das würden sie aber sagen, wäre jetzt unabhängig davon, ob wir |
| 525 | jetzt klassisch, agil oder hybrid unterwegs sind. #00:33:56-0# - |
| 526 | #00:34:01-0# |
| 527 | B: Geanu, das legt sich über alles. Einfach als Aspekt, den ich mit |
| 528 | berücksichtigen muss. #00:34:01-0# - #00:34:07-0# |
| 529 | I: Dann sage ich erst mal bis hierhin ganz herzlichen Dank. Als |
| 530 | Kernaussagen nehme ich vor allen Dingen auch noch mal mit, dass ganz |
| 531 | viel Verständnis und eigentlich auch Knowhow, vorhandenes Knowhow, |
| 532 | dafür da sein sollte, hybrid arbeiten zu können. Sie sagen auch, es |
| 533 | gibt sowohl die parallele Durchführung, als auch die sequentielle |
| 534 | Durchführung. In beiden gäbe es use cases, die sich eignen und die |
| 535 | dann besonders effizient wären. Habe ich das so richtig verstanden, |
| 536 | was jetzt in insbesondere das Themenfeld der Hybriden angeht? |
| 537 | #00:34:09-0# - #00:34:41-0# |
| 538 | B: Ja, ja. #00:34:42-0# - #00:34:43-0# |
| 539 | I: Dann sage ich ganz, ganz herzlichen Dank für ihre Zeit und dass sie |
| 540 | hier mitgewirkt haben. Ich bedanke mich auch für das sehr angenehme |
| 541 | und offene Gespräch und würde, wie angekündigt, im Anschluss dieses |
| 542 | Interview transkribieren und ihnen dann auch nochmal zur Freigabe zur |
| 543 | Verfügung stellen. #00:34:44-0# - #00:35:01-0# |
| 544 | B: Ja, gerne. #00:35:02-0# - #00:35:03-0# |
| 545 | I: Ja, herzlichen Dank. #00:35:04-0# - #00:35:05-0# |
| 546 | B: Ja, gerne. #00:35:06-0# - #00:35:09-0# |

**Anhang 7: Postskriptum Experteninterview #2**

|  |  |
| --- | --- |
| **Datum des Interviews** | 18.01.2024 |
| **Durchführung des Interviews** | Video-Interview per WebEx |
| **Organisation und Position des Befragten** | Öffentliches Unternehmen, Projektleiter sowie Prozess-/Methoden-Verantwortlicher für Projekte |
| **Beginn und Ende**  **des Interviews** | 17:20 Uhr bis 18:02 Uhr |
| **Dauer des Interviews** | 42 Min. (davon 37:41 Min. Mitschnitt) |
| **Wortanzahl**  **inkl. der Zeitstempel** | 6.160 |
| **Rekrutierungsweg** | Anfrage per Mail aufgrund der Tätigkeit |
| **Interviewsituation** | Keine Interviewvorbereitung. Der Befragte hat im Vorfeld lediglich Informationen zu der Zielsetzung und der Vorgehensweise des Interviews erhalten; entspannte und lockere Atmosphäre |
| **Gespräch vor Start der**  **Aufnahme** | Kurze Erläuterung über Aufbau des Interviewleitfadens sowie Hinweis zum Datenschutz und Vertraulichkeit |
| **Gespräch nach Stoppen der Aufnahme** | Beantwortung von Fragen zum weiteren Fortgang der Thesis; Danksagung seitens des Forschenden |
| **Besondere Vorkommnisse während des Interviews** | Zweimal kurze Ablenkung durch eingehende Mails beim Befragten |
| **Sonstige Auffälligkeiten, Informationen, etc.** | Keine |

**Anhang 8: Transkript Experteninterview #2**

|  |  |
| --- | --- |
| 1 | I: Ja, (anonymisiert), ich möchte Sie heute gerne zu Ihren Erfahrungen |
| 2 | im Zusammenhang mit Projektmanagement-Methoden in der |
| 3 | Unternehmenspraxis befragen. Bevor wir jetzt gleich aber thematisch |
| 4 | dann weiter einsteigen, sagen Sie doch gerne kurz was zu ihrer Person |
| 5 | - also wie alt Sie sind, Ihre Berufserfahrungen und welche Ausbildung |
| 6 | Sie haben. #00:00:04-0# - #00:00:21-0# |
| 7 | B: Mein Alter tut ja nichts zur Sache. (lachen) Ich bin Senior |
| 8 | Projektmanager im Fachbereich Governance und Organisation und arbeite |
| 9 | seit 2011 in der (anonymisiert) und habe hier einen ziemlich breiten |
| 10 | Kanon von Projekten schon begleitet. Eigentlich so alle möglichen |
| 11 | Typen von Projekten, inhaltlich als auch von der |
| 12 | Projektmanagement-Methodik. #00:00:22-0# - #00:00:48-0# |
| 13 | I: Ja, vielen Dank. Dann würden wir jetzt auch weiter in das Thema |
| 14 | einsteigen. Es geht vorwiegend jetzt erst mal noch um die reinen |
| 15 | Projektmanagementansätze "klassisch" und "agil". Zunächst würde ich |
| 16 | Sie bitten, einmal kurz mit eigenen Worten zu beschreiben, was |
| 17 | klassische Methoden ausmacht. Also welche Merkmale sie haben und |
| 18 | welche davon Sie in ihrer Berufspraxis so erleben. #00:00:49-0# - |
| 19 | #00:01:11-0# |
| 20 | B: Ja, klassische Methoden bezeichnen wir auch als Wasserfall-Methoden. |
| 21 | Das ist ein plangetriebenes Projektmanagement. Das heißt, ich |
| 22 | überlege mir von vornherein zu einem Thema: Wie strukturiere ich es, |
| 23 | wie kann ich es herunterbrechen in verschiedene Phasen, in |
| 24 | verschiedene Arbeitspakete und versuche die, nach bester Schätzung, |
| 25 | auf eine Zeitschiene zu packen. Also, das heißt, ich überlege einfach |
| 26 | mal so welche Aufwände habe ich, also wie strukturiere ich das? In |
| 27 | welche Phasen breche ich das herunter? Wie lange wird erfahrungsgemäß |
| 28 | welche Phase dauern? Das wird natürlich besser mit der Zeit. Mit |
| 29 | mehrjähriger Erfahrung werden die Schätzungen einfach besser, das ist |
| 30 | natürlich so. Auch beispielsweise, wenn wir bestimmte Zeitfresser |
| 31 | kennen, wie zum Beispiel Gremiensitzungen, etc. Wenn ich das |
| 32 | vorbereiten muss, wenn ich das terminieren muss. Aber das ist |
| 33 | eigentlich das Wesen, dass ich eigentlich von vornherein mir einen |
| 34 | Überblick verschaffen möchte über das Gesamtthema. Was ist zu |
| 35 | bewältigen? Und das packe ich dann auf die Zeitschiene und breche das |
| 36 | herunter in die einzelnen Aktivitäten. #00:01:14-0# - #00:02:32-0# |
| 37 | I: Wann würden Sie sagen, eignet sich so eine Methode besonders gut? |
| 38 | Und eignet Sie sich möglicherweise eher für komplexe oder eher für |
| 39 | einfache Projekte? Wie wäre da Ihre Einschätzung? #00:02:34-0# - |
| 40 | #00:02:44-0# |
| 41 | B: Grundsätzlich (...) Also die Methodik kann grundsätzlich natürlich |
| 42 | immer angewandt werden, auch bei komplexen Fragestellungen. Ich glaube, |
| 43 | die Frage ist viel mehr: Ist es sinnvoll, diese Methodik anzuwenden, |
| 44 | wenn ich zum Beispiel noch gar nicht genau weiß, was werden |
| 45 | Zwischenergebnisse sein, wenn ich relativ ergebnisoffen unterwegs bin? |
| 46 | Beispiele sind ja Digitalisierungsprojekte, bei denen ich versuche, |
| 47 | mich irgendwo zu positionieren und bei denen ich vielleicht einen |
| 48 | Eintritt in ein bestimmtes Thema habe. Ich nehme jetzt mal unser |
| 49 | internes Projekt (anonymisiert), bei dem ich zum Beispiel erst mal |
| 50 | verproben möchte, ob eine solche Portallösung überhaupt Sinn macht. Da |
| 51 | würde vielleicht eher ein agiler Ansatz oder ein hybrider Ansatz |
| 52 | hilfreich sein, um einfach mehr Freiheit haben zu können: Okay, ich |
| 53 | gehe von Zwischenergebnis zu Zwischenergebnis. Also das heißt, ich |
| 54 | würde vielleicht gar nicht unbedingt an der Komplexität per Se |
| 55 | festmachen, sondern an dem Thema: Kenne ich das, habe ich ein |
| 56 | wohlstrukturiertes Projektziel? Und wenn ich das nicht habe, sondern |
| 57 | eher sagen muss: Okay, ich weiß, dass ich so in diese Richtung fahren |
| 58 | möchte, aber ich muss Dinge verproben, ich muss sehr stark auf |
| 59 | Zwischenergebnissen aufbauen. Dann müsste ich mir vielleicht mal auch |
| 60 | Gedanken machen, entweder dass ich von vornherein /. Das ist ja auch |
| 61 | eine Möglichkeit. Ich kann auch von Anbeginn an schon sagen, ich plane |
| 62 | einen "Change Request" ein in dem klassischen Projektmanagement, oder |
| 63 | ich starte direkt agil oder hybrid. #00:02:47-0# - #00:04:40-0# |
| 64 | I: Sie haben das Stichwort gerade selber einmal gesagt: Freiheit. |
| 65 | Schließt an meine Frage an. Wie schätzen Sie klassische Methoden in |
| 66 | Bezug auf ihre Anpassungsfähigkeit bei Veränderungen von außen ein? |
| 67 | #00:04:42-0# - #00:04:56-0# |
| 68 | B: Es ist auf jeden Fall /. Es ist natürlich möglich, es ist machbar. |
| 69 | Das heißt aber, dass ich natürlich jedes mal ein "Change Request" |
| 70 | fahren muss, und das kann sehr formalistisch sein. Also, ich muss das |
| 71 | vorbereiten, ich muss das abstimmen, ich muss begründen. Das ist |
| 72 | natürlich aufwendig per se. Also, ich nehme als ein Beispiel, wo wir |
| 73 | wahrscheinlich gleich auch nochmal drauf kommen werden, das Projekt |
| 74 | [anonymisiert], das wir gemacht haben. Das lief auch deutlich länger |
| 75 | als ursprünglich geplant, mit vielen Veränderungen in der |
| 76 | Projektstruktur. Aber da haben wir auch viele "Change Request" drin |
| 77 | gehabt. Und da war eigentlich schon so von Anbeginn klar, dass wir |
| 78 | sagen: Okay, wir haben eine Analyse- und Konzeptionsphase, und |
| 79 | wahrscheinlich, weil wir noch relativ wenig wissen nach einem Jahr - |
| 80 | ich glaube, das hatten wir auch schon so eingeplant gehabt - machen |
| 81 | wir einen "Change Request". Und, dass wir es auch schon so direkt |
| 82 | eingereicht haben. Alternative wäre vielleicht gewesen, dass man ja |
| 83 | direkt agil gestartet wäre. Ich glaube, ich wüsste jetzt nicht, ob das |
| 84 | bei der Thematik jetzt unbedingt die bessere Alternative gewesen wäre. |
| 85 | Nur lange Rede, kurzer Sinn: Es ist natürlich immer aufwendig im |
| 86 | klassischen Ansatz "Change Requests" durchzuführen und vorzubereiten. |
| 87 | #00:04:59-0# - #00:06:16-0# |
| 88 | I: Mit den Ausführungen, die Sie gerade gemacht haben, würden wir |
| 89 | jetzt dann quasi auch zum anschließenden Themenblock der agilen |
| 90 | Methoden kommen. Denn da wäre jetzt dann auch meine Frage: Wie würden |
| 91 | Sie denn dann kurz und prägnant bei agilen Methoden Merkmale |
| 92 | festhalten aus ihrer beruflichen Praxis? Und welche gängigen Methoden |
| 93 | begegnen Ihnen da? #00:06:18-0# - #00:06:39-0# |
| 94 | B: Also welche Merkmale ich festmache bei /? #00:06:40-0# - |
| 95 | #00:06:44-0# |
| 96 | I: Agilen / #00:06:44-0# - #00:06:45-0# |
| 97 | B: Okay. Also allgemein gesprochen oder jetzt irgendwie festgemacht an |
| 98 | den verschiedenen Events und Rollen, etc.? Also agile Methoden, |
| 99 | bedeutet ja, dass ich anpassungsstark bin, weil ich in Zyklen denke. |
| 100 | Den Sprints, die wir kennen. Also insofern bin ich relativ |
| 101 | reaktionsschnell, weil ich nach maximal vier Wochen auf ein |
| 102 | Zwischenergebnis draufgucke, wenn ich jetzt die reine Lehre nehme. Und |
| 103 | dann die Möglichkeit habe, da /. Sorry, da kommen jetzt gerade Mails |
| 104 | herein. (lachen) Sorry. Genau also, dass ich hier eine höhere |
| 105 | Reaktionsgeschwindigkeit habe. Dass ich dadurch natürlich auch Risiko |
| 106 | im Projekt besser kontrollieren kann. Ich glaube, das ist ein ganz |
| 107 | wichtiger Punkt. Dass ich einen guten Überblick darüber habe über |
| 108 | Kontrolle von Zeit und Budget. Und, dass ich ja vor allen Dingen auch |
| 109 | immer wieder, das finde ich ist ganz wichtig, dieses, was man ja dann |
| 110 | auch im agilen Projektmanagement "inspect and adapt" nennt. Also, dass |
| 111 | ich immer wieder einen Anlass schaffe, auf Zwischenergebnisse |
| 112 | draufzugucken. Und dadurch /. Das ist natürlich sehr wertvoll, einfach |
| 113 | vor dem Hintergrund, dass ich wirklich so diese Schleifen formalisiere. |
| 114 | Im klassischen Projektmanagement habe ich einfach die Situation, ich |
| 115 | gucke vielleicht mal nach einem halben Jahr und lade ich ein EG ein. |
| 116 | Und dann guckt man drauf. Und das heißt, das Risiko von |
| 117 | Fehleinschätzungen oder von Fehlentwicklungen ist deutlich größer, als |
| 118 | ich das bei einem agilen Projekt habe. Das ist ein sehr wertvoller |
| 119 | Hintergrund dabei. Und ich glaube, wichtig ist es auch, sich immer |
| 120 | wieder auch zu vergegenwärtigen, dass jetzt gerade agiles Management /. |
| 121 | Das ist ja im Endeffekt eine Ansammlung von "Good Practices" aus der |
| 122 | Vergangenheit. Das heißt also, das sind ja "Good Practices" oder "Best |
| 123 | Practices", die in dem Fall vor allem IT-Entwickler für sich |
| 124 | festgestellt haben. Was funktioniert gut. Und das ist ja auch sowas, |
| 125 | wie in einem klassischen Projekt haben wir "Lessons learned" einfach |
| 126 | mal, wenn es überhaupt durchgeführt wird, am Ende des Projektes. Und |
| 127 | da hat man hier festgestellt, das reicht nicht. Also insofern hier so |
| 128 | ein "Best Practice". Ich mache das in regelmäßigen Abständen und guck |
| 129 | immer mal auch drauf, nicht nur auf Zwischenergebnisse, sondern auch |
| 130 | darauf, wie wir zusammenarbeiten. Ich glaube, das ist auch immer ganz |
| 131 | gut, sich klarzumachen, dass es so ein "Best Practice"-Ansatz |
| 132 | eigentlich ist und, dass es aus der Realität kommt, um da vielleicht |
| 133 | auch ein bisschen den Respekt davor ruhig auch mal abzubauen, und auch |
| 134 | die Sorgen davor. Sorry, das war vielleicht ein bisschen |
| 135 | weitschweifend. #00:06:45-0# - #00:10:01-0# |
| 136 | I: Nein, alles gut. Danke. Würden Sie denn sagen, dass es bei |
| 137 | Agil-Methoden dann stärker um das Ergebnis beziehungsweise die |
| 138 | Qualität des Ergebnisses geht, auch gerade was Anpassungsfähigkeit auf |
| 139 | äußere Einflüsse angeht? Oder wie sehen Sie das? #00:10:03-0# - |
| 140 | #00:10:21-0# |
| 141 | B: Ja, das weiß ich jetzt nicht unbedingt. Also ich würde jetzt nicht |
| 142 | unbedingt sagen, niemand startet mit einem klassischen Projekt und |
| 143 | sagt, mir ist es jetzt ganz egal, was hinten rauskommt. Aber ich habe |
| 144 | natürlich mehr, ich will es mal so sagen, ich habe mehr Möglichkeiten, |
| 145 | die Qualität zu steuern. Ja, ich kann auch sagen, ich mache auch |
| 146 | weniger. Das ist der Punkt. Ich würde das nicht unbedingt dann so |
| 147 | bewerten wollen, dass der klassische Ansatz eine geringere Qualität |
| 148 | hat oder, dass man sich da weniger Gedanken darum macht. Aber, wenn |
| 149 | ich zum Beispiel erkenne, weniger geht auch, dann kann ich im agilen |
| 150 | Ansatz halt sagen: Okay, jetzt, dann steuere ich das doch mal runter. |
| 151 | Und zum Beispiel am Anfang habe ich gedacht, ich kauf ne aufwendige |
| 152 | Software ein, und am Ende tut es die Exel Lösung. Und dann mache ich |
| 153 | das und alle sind zufrieden. Und es kostet viel weniger. Und ja, da |
| 154 | kann ich halt auch hinkommen im Klassischen. Aber vielleicht mit einem |
| 155 | größeren Aufwand, weil ich einfach viel mehr Ressourcen reingesteckt |
| 156 | habe und es teurer war. Ich glaube, das ist eben auch noch mal klar zu |
| 157 | ziehen, dass ja immer Projektdauer und Ressourceneinsatz heißt auch |
| 158 | einfach, wie teuer ist das Projekt. Also welches Preisschild packe ich |
| 159 | da dran. Und all das kann ich natürlich besser steuern in einem agilen |
| 160 | Ansatz. #00:10:25-0# - #00:11:46-0# |
| 161 | I: Bleiben wir doch dann gerade mal bei diesen Themen. Gibt es |
| 162 | besondere Vorteile, jeweils für klassische Methoden oder für agile |
| 163 | Methoden, die Ihnen spontan über das hinaus, was gerade schon |
| 164 | geschildert worden ist, noch einfallen? #00:11:48-0# - #00:12:01-0# |
| 165 | B: Ja, sagen wir mal, klassische Methoden, Wasserfall-Methoden, würde |
| 166 | ich immer mal so als als eine gewisse Baseline einfach mal sehen. Also |
| 167 | das ist das, was man am Anfang kannte. Insofern ist es immer viel |
| 168 | leichter natürlich über das Delta zu agilen Methoden zu sprechen oder |
| 169 | inwiefern sind agile Methoden anders. Und hier ist eben, wie gerade |
| 170 | eben angesprochen, vor allen so dieses Thema: Kostensteuerung, |
| 171 | Risikosteuerung, Steuerung der Qualität. Also das kann ich natürlich |
| 172 | auch. Also diese Anpassungsfähigkeit oder die schnelle |
| 173 | Anpassungsfähigkeit. Das habe ich einfach besser im Agilen. Respektive |
| 174 | vielleicht auch im Hybriden. Was natürlich gut ist im Reinen, also |
| 175 | wenn ich jetzt die reinen Methoden nehme. Was im Klassischen sehr |
| 176 | hilfreich ist, zu sagen, zum Zeitpunkt X muss ich da angekommen sein. |
| 177 | Also das heißt, dass ich einfach mal sage, in einem halben Jahr muss |
| 178 | ich zwingend diesen Meilenstein erreicht haben. Das ist natürlich ein |
| 179 | ganz wichtiger Punkt, den ich im rein Agilen nicht unbedingt drin habe. |
| 180 | Das heißt, da sage ich einfach mal so, ich gehe von Sprint zu Sprint |
| 181 | und fahre auf Sicht. Und das ist natürlich ein großer Vorteil im |
| 182 | Klassischen. Da zu sagen, ich habe diese Zwischenergebnisse und so. |
| 183 | Und ganz klare Deadlines auch dafür! #00:12:03-0# - #00:13:30-0# |
| 184 | I: Sie sprechen gerade von Sprints. Verstehe ich daraus richtig, dass |
| 185 | vorwiegend bei Ihnen, wenn es um Agilität geht, mit Scrum gearbeitet |
| 186 | wird? Und gäbe es auch noch andere agile Methoden, die bei Ihnen |
| 187 | Anwendung finden? #00:13:32-0# - #00:13:44-0# |
| 188 | B: Ja, also, es gibt natürlich andere. Ja, also denkbar wäre auch |
| 189 | "Design Thinking" natürlich, aber da muss ich auch einfach sagen, da |
| 190 | haben wir als Einheit uns noch nicht so sehr viel mit |
| 191 | auseinandergesetzt. Ich selber habe jetzt eine Fortbildung vor kurzem |
| 192 | dazu besucht, die ich auch sehr gut fand und auch sehr hilfreich. Wo |
| 193 | ich sicherlich auch nochmal prüfen werde in Zukunft, wo ich das |
| 194 | einsetze. Also ich finde es immer wieder sehr erhellend. Schön finde |
| 195 | ich bei den ganzen agilen Methoden oder vielleicht auch beim |
| 196 | Projektmanagement als solchem, dass es ein permanentes Lernen ist und |
| 197 | eigentlich niemals ausgelernt zu sein. Also, das heißt, es wird ein, |
| 198 | es ist ein immer wertiger Werdensprozess. Das finde ich sehr schön, |
| 199 | eigentlich auch daran, und das macht mir eigentlich besonders viel |
| 200 | Spaß dabei. Das heißt, man wird nie die Perfektion erreicht haben. Das |
| 201 | ist wie bei einem Musiker (lachen). Und ja, genau also, es wird |
| 202 | hauptsächlich nach Scrum gearbeitet. Und es werden aber auch hybride |
| 203 | Projektmanagement Methoden eingesetzt, so wie wir sie auch im Handbuch |
| 204 | definiert haben. #00:13:45-0# - #00:14:52-0# |
| 205 | I: Da würde ich jetzt gleich gerne sofort auch drauf eingehen wollen. |
| 206 | Eine letzte Frage, aber noch kurz zu den Reinformen. Besondere |
| 207 | Nachteile sowohl für rein klassisch als auch rein agil? #00:14:53-0# - |
| 208 | #00:15:07-0# |
| 209 | B: Besondere Nachteile. #00:15:07-0# - #00:15:08-0# |
| 210 | I: Wir sprachen ja bei den klassischen quasi gerade schon so ein |
| 211 | bisschen darüber im Vergleich zu agil, was vielleicht |
| 212 | Anpassungsfähigkeit und so weiter angeht. Aber gibt es darüber hinaus |
| 213 | noch etwas, was Ihnen im Alltag begegnet, wo Sie sagen, ja, das ist |
| 214 | dann mit sowohl nur dem einen als auch nur dem anderen etwas |
| 215 | schwieriger? #00:15:12-0# - #00:15:29-0# |
| 216 | B: Ja, also klar, ich habe immer die /. Also von dem, was ich eben |
| 217 | angesprochen habe, dass es natürlich immer spiegelbildlich die Vor- |
| 218 | und Nachteile. Was mir jetzt gerade noch so einfällt, ist |
| 219 | beispielsweise im Agilen kann es schwierig werden /. Also wenn ich den |
| 220 | rein agilen Ansatz habe, dann ist das Scrum-Team ja selbstorganisiert |
| 221 | und zieht sich die Aufgaben selbst. Wenn ich beispielsweise in einem |
| 222 | hybriden Ansatz bin oder jedenfalls ein Budget einzuhalten habe, also |
| 223 | wenn ich Zeit und Budgetplan einzuhalten habe, dann kann es schwierig |
| 224 | werden, wenn ich gleichzeitig Sprints einsetze. Also sprich, gerade |
| 225 | vielleicht in einem hybriden Ansatz kann es herausfordernd sein, wenn |
| 226 | ich beides ein Stück weit fahren möchte. Also genau diese Erfahrung |
| 227 | habe ich gemacht in dem Projekt [anonymisiert] . Das war für mich |
| 228 | recht erhellend, weil da haben wir nämlich wirklich eine |
| 229 | grundsätzliche Planung eingesetzt gehabt. Also auch mit Meilenstein. |
| 230 | Also das, das war /. Sorry, es ist gerade wieder parallel was |
| 231 | reingekommen. Deswegen stocke ich gerade oder spreche gerade komisch. |
| 232 | Da haben wir am Anfang recht klassisch geplant, haben Phasen geplant. |
| 233 | Aber wir hatten eben auch eine sehr lange Umsetzungsphase, sie war |
| 234 | agil. Ich hab dann wirklich gemerkt, als wir aus dieser Phase |
| 235 | rausgegangen sind und es klar war, es muss noch weitergehen und wir |
| 236 | haben noch einen nächsten Meilenstein zu erreichen, dass dann wichtig |
| 237 | war, auch gegenzusteuern und zu sagen: Leute, jetzt ist auch Abschied |
| 238 | von dem agilen Ansatz. Jetzt ist Abschied davon, dass ihr euch selber |
| 239 | die Aufgaben zieht, denn mir läuft die Kohle weg. Und wenn ihr euch |
| 240 | jetzt einfach eindeckt immer mit Arbeit. Und das ist dann gerade, wenn |
| 241 | ich dann Externe an Bord habe. Die gucken natürlich so, dass sie dann |
| 242 | beschäftigt sind. Das funktioniert nicht. Und das fand ICH, das war |
| 243 | eine interessante Erfahrung, da zu sehen: Okay, Leute, jetzt muss ich |
| 244 | auf die Bremse treten, und jetzt ziehe ich mir wieder den Hut |
| 245 | Projektmanager auf oder Projektleiter. Und jetzt fahren wir wieder auf |
| 246 | andere Weise, ein Stück weit auf Sicht. Aber ich habe auch |
| 247 | festgestellt, dass dieser Mix auch gut funktioniert. Und vielleicht ja |
| 248 | (...) Nachteile. Also, das ist vielleicht so ein Nachteil, den ich im |
| 249 | Agilen sehe. Ansonsten finde ich vieles sehr, sehr hilfreich und gut |
| 250 | aus dem Agilen und finde eben auch schön, dass man sich hier auch an |
| 251 | auch einzelne Elemente bedienen kann, gerade der Meeting Formate. Die |
| 252 | kann ich ja auch anwenden, auch wenn ich ein Projekt eigentlich |
| 253 | klassisch mache. Ich kann ja trotzdem "Dailys" machen. Ich kann |
| 254 | trotzdem "Retros" machen. Das sind super gute, hilfreiche Formate. Man |
| 255 | muss sich trauen. Das ist, glaube ich, ganz gut. Und vielleicht ist so |
| 256 | ein Nachteil bei dem klassischen, wenn ich jetzt so darüber nachdenke |
| 257 | /. Nachteil beim Klassischen ist, dass ich vielleicht viel zu viele |
| 258 | Möglichkeiten habe, ich sag mal, ins Lenkrad zu greifen. Auch von der |
| 259 | Seite, ohne, dass das jemand so richtig bemerkt. Also, das heißt, ich |
| 260 | kann einen wahnsinns Verschiebebahnhof machen, auch von Projekten. |
| 261 | Also, ich spreche jetzt auch aus der Praxis. Auch das, was ja passiert, |
| 262 | dass ich umplane, dass ich Ressourcen rausnehme, etc. Und zwar immer |
| 263 | in dem Wissen: Okay, das kann man da über ein "Change Request" teilen, |
| 264 | etc. Wenn so etwas dann in einem "Review" immer wieder gerechtfertigt |
| 265 | werden müsste, dann weiß ich nicht, ob dann Stakeholder, die da |
| 266 | mitbeteiligt sind, das machen würden. Also, das heißt, das ist relativ |
| 267 | komfortabel, um sich auch mal wieder so ein bisschen zu bedienen aus |
| 268 | dem Projekt oder halt eben ja eigentlich Sachen zu machen, die nicht |
| 269 | so richtig konform sind mit dem Thema Projektmanagement. #00:15:30-0# |
| 270 | - #00:19:38-0# |
| 271 | I: Danke für die Einschätzung. Wir waren jetzt gerade schon beim |
| 272 | Stichwort hybride Methoden angekommen. Da haben Sie gerade schon ein |
| 273 | bisschen beschrieben, was Sie da erleben. So ganz kurz und knapp, die |
| 274 | Merkmale aus Ihrer Wahrnehmung, was hybride Methoden ausmacht? |
| 275 | #00:19:40-0# - #00:19:59-0# |
| 276 | B: Ja, sie sind, wie es ja schon der Name sagt, es ist ein Mix aus |
| 277 | beiden Welten. Man möchte eigentlich dann immer sagen, das Beste aus |
| 278 | beiden Welten. Das muss sich natürlich dann immer wieder erweisen in |
| 279 | der Praxis, ob das dann so stimmt. Wir haben ja im Handbuch zwei |
| 280 | verschiedene Gangarten definiert. Das ist zum einen das Thema, dass |
| 281 | ich ein rein klassisches Projekt machen kann, und ich habe mehrere |
| 282 | Teilprojekte und ein Teilprojekt, das läuft rein agil. Oder, dass ich |
| 283 | sage, ich habe ein Anfang, der klassisch läuft, ich habe eine |
| 284 | Durchführungsphase, die agil läuft, und der Abschluss ist wieder eher |
| 285 | klassisch. Das sind so die beiden Gangarten, die wir offiziell |
| 286 | definiert haben im Handbuch. Das ist ja dann so, wie ich weiß, dieser |
| 287 | "Waterscrum-Fall". Das ist ja so dieser Mix aus dem, was ich |
| 288 | vielleicht gerade als zweites gesagt habe. Ich denke, dass es |
| 289 | hilfreich ist, wenn wir (anonymisiert) seitig Erfahrungen sammeln |
| 290 | damit und noch mehr "Best Practices" hier einbringen oder Erfahrungen |
| 291 | hier einbringen. Weil das ist eigentlich ein ganz spannender Ansatz, |
| 292 | finde ich, wo ich aber vor allen Dingen auch von den Erfahrungen, |
| 293 | glaube ich, profitieren kann. Also wie das, was ich gerade eben |
| 294 | beschrieben habe. Dieses, wann ist es der richtige Zeitpunkt zu |
| 295 | wechseln? Warum muss Klassisch und Agil nicht unbedingt ein Gegensatz |
| 296 | sein? Wie kann ich das ausgestalten? Das erstmal so zum Einstieg |
| 297 | vielleicht. #00:20:03-0# - #00:21:47-0# |
| 298 | I: Müssen denn Ihrer Meinung nach, daran anknüpfend, bestimmte |
| 299 | Kenntnisse vorhanden sein, damit man Hybrid möglich machen kann? |
| 300 | #00:21:47-0# - #00:21:54-0# |
| 301 | B: Ich glaube, es ist gut, wenn Teilnehmende an dem Projekt beide |
| 302 | Welten kennen oder kennenlernen. Was wir /. Also ich beziehe mich |
| 303 | immer wieder auf dieses Projekt (anonymisiert), weil das war jetzt die |
| 304 | intensive Erfahrung zu genau diesem Thema. Und was wir da gemacht |
| 305 | haben, ist, dass wir auch alle Projektmitarbeitenden zu Beginn der |
| 306 | agilen Phase geschult haben. Das heißt, wir haben da wirklich noch mal |
| 307 | eine Schulung nur für das Projekt gehabt, das wir so einen Tag gemacht |
| 308 | haben oder anderthalb Tage, ich weiß gar nicht mehr genau. Also ein, |
| 309 | zwei Termine. Da waren dann einige, die waren dann schon sehr |
| 310 | beschlagen da drin. Andere, die haben noch nie was davon gehört. Auch |
| 311 | die "Productownerin", die kannte das vorher noch gar nicht, und die |
| 312 | hat sich super, super, super gut entwickelt, dann auch in ihrer Rolle. |
| 313 | Aber das ist ja dann auch einfach so. Also wenn ich ausreichend Zeit |
| 314 | und Budget habe, dann kann ich das reservieren, aber ich muss mir dazu |
| 315 | auch Gedanken machen und das Personal dann für das Projekt dann auch |
| 316 | schulen. Und vieles ist dann auch "Learning by Doing". Aber ist auch |
| 317 | wichtig, dass viel Hilfestellung auch aus dem Projekt kommt, dass dann |
| 318 | die Leute auch in die Rolle reinkommen. Aber man muss auch sagen, wenn |
| 319 | ein Projekt wirklich richtig teuer ist, dann ist das auch wirklich gut |
| 320 | investiertes Geld. Also, dass man nochmal sagt, dann kann man mal ein, |
| 321 | zwei Tage in Projektmanagement-Schulung durchaus mal investieren. Wenn |
| 322 | man dann auch weiß: Okay, dann wissen die Leute auch, also, wenn die |
| 323 | engagiert sind, und wenn die damit umgehen können und sich da auch |
| 324 | hinein entwickeln können in diese Rolle, dann ist das doch richtig gut |
| 325 | investiertes Budget. Da zu sagen, ich befähige die Leute, und der Rest |
| 326 | kommt dann aus dem Projekt selbst heraus. Und ich glaube, wir haben da |
| 327 | alle nochmal richtig viel gelernt da drin. #00:21:55-0# - #00:23:44-0# |
| 328 | I: Jetzt hab ich kurz einen Stocker. Was wären denn /. Also gab es |
| 329 | irgendwie besondere Aha-Momente oder besondere Vorteile, die aus |
| 330 | dieser Zeit, wo Sie diese Erfahrung gesammelt haben, mitgenommen |
| 331 | haben? #00:23:46-0# - #00:24:04-0# |
| 332 | B: Mhm, ich kann kann ja mal beschreiben, wie wir in der |
| 333 | Durchführungsphase vorgegangen sind. Also nach den Schulungen haben |
| 334 | wir tatsächlich erst eine, so eine Anforderungsliste nochmal |
| 335 | formuliert und nochmal so einen kompletten /. Eigentlich war das dann |
| 336 | ein Backlock, den wir nochmal komplett formuliert haben. Aber wir |
| 337 | haben auch gleichzeitig Meilensteine eingesetzt. Also, das heißt, es |
| 338 | wurde jeweils immer ein Datum dran gesetzt bezüglich der Meilensteine. |
| 339 | Also, es war immer klar, bis wann muss ich irgendwie mit dem |
| 340 | Gesamtblock fertig sein. Aber was ich dann in den nächsten Sprint |
| 341 | reinziehe, das war frei. Und das fand ich eigentlich recht erhellend. |
| 342 | Da auch zu sagen: Okay, ich muss nicht immer /. Die beiden Methoden |
| 343 | müssen sich nicht immer bekämpfen. Sondern der Vorteil war natürlich, |
| 344 | dass ich wusste: Okay, bis Ende des Jahres bin ich fertig. Aber es war |
| 345 | halt eben dann schon ein großer Freiheitsgrad dabei zu sagen: Okay, |
| 346 | welche nächsten Tasks ziehe ich noch in den nächsten Sprint mit rein? |
| 347 | Wer kann noch was machen? Wie viele sind wir? Wir haben da auch mehr |
| 348 | so nach Erfahrungswerten dann auch tatsächlich gearbeitet. Also, wir |
| 349 | haben jetzt nicht so sklavisch mit "Story Points" und sowas gearbeitet. |
| 350 | Und das finde ich halt auch ganz schön, wenn man da so sagen kann: |
| 351 | Okay, ich nehme bestimmte Elemente, ich muss aber nicht alles mit |
| 352 | reinnehmen. Und also für mich war der größte Aha-Moment eigentlich zu |
| 353 | sagen: Hey, Meilensteinplanung und Sprints - das ist eigentlich ein |
| 354 | scheinbarer Widerspruch, esfunktioniert aber irgendwie. Also, wenn ich |
| 355 | nämlich weiß: Okay, der Meilenstein, der liegt in vier Monate. (Unv.) |
| 356 | den Sprints. Hey, das ist super. Das heißt, ich habe einfach eine |
| 357 | Flexibilität innerhalb dieser vier Monate, mit der ich ganz gut |
| 358 | arbeiten kann. Und weiß gleichzeitig, ich habe ein Ziel zudem vor |
| 359 | Augen. Und das fand ich eigentlich total gut. Also, das fand ich so |
| 360 | richtig hilfreich, weil es halt eben auch gleichzeitig alle davor |
| 361 | bewahrt, irgendwie, dass man dann denkt: Okay, scheiße, in vier |
| 362 | Monaten steht man mit leeren Händen da. Sondern es war immer klar, es |
| 363 | muss irgendwie darauf einzahlen. Und das war natürlich dann trotzdem, |
| 364 | auch im positiven Sinne, agil und in Bewegung. Es sind natürlich immer |
| 365 | wieder "Tasks" dazu dazugekommen. Das finde ich nämlich auch gut. Wenn |
| 366 | ich einen solchen Mix habe oder wenn ich wirklich mich auch auf das |
| 367 | agile dieses Ansatzes wiederum einlasse, heißt das ja auch: Ich kann |
| 368 | neue Aufgaben definieren, das kommt wieder mit rein, wer kümmert sich |
| 369 | darum, das wird gezogen. Und dann nicht einfach zu sagen: Hey, da |
| 370 | haben wir nie drüber gesprochen. Sondern das ich mal sage: Okay, wir |
| 371 | können es noch mit reinnehmen? Alles klar, wir können es noch mit |
| 372 | reinnehmen. Und das ist ja auch, nichts anderes sagt auch das Agile. |
| 373 | Ich nehme ja nicht beliebig Themen dazu. Sondern der Productowner |
| 374 | entscheidet, wir haben noch Kapa dafür. Es passt noch zu dem Thema, |
| 375 | wir nehmen es noch mit rein. Oder der sagt: Sorry, wir nehmen es eben |
| 376 | nicht mehr mit rein. Also das heißt, es ist nicht immer so |
| 377 | widersprüchlich, wie es manchmal scheint. Und das hat sich, also super |
| 378 | /. Für uns war es eigentlich die optimale Methodik. #00:24:04-0# - |
| 379 | #00:27:04-0# |
| 380 | I: Sie sprachen ja vorhin auch schon einmal kurz angerissen davon, |
| 381 | dass es dann trotzdem aber nochmal irgendwie zur Situation kam, wo so |
| 382 | ein bisschen in einzelnen, verstehe ich jetzt, Blöcken, die Zeit |
| 383 | beziehungsweise Budget ein bisschen eng wurde. War das dann ein |
| 384 | Nachteil der Methode, oder waren das äußere Einflüsse? #00:27:06-0# - |
| 385 | #00:27:27-0# |
| 386 | B: Nee, also, wir haben /. In dem Durchführungsteil bis zur |
| 387 | Ersteinführung war einfach vollkommen klar, gib ihm. Also, da haben |
| 388 | wir auch wirklich, also im positiven Sinne auch wirklich agil |
| 389 | gearbeitet. Und da auch einfach, da /. Ich meine, es muss natürlich |
| 390 | schon auch das Gesamtbudget im Auge behalten werden. Auch eine grobe |
| 391 | Abschätzung auch gemacht gehabt. Aber dann war eigentlich auch |
| 392 | wirklich Wurst, wie viel jetzt. Also, da war dann auch zum Beispiel |
| 393 | ein Entwickler, ein Externer, der war jeden Tag acht Stunden am Start. |
| 394 | Und der hat halt auch einfach viel Geld gekostet, aber der hat auch |
| 395 | ordentlich was weggeschafft. Also, ich meine /. Das ist dann /. Also, |
| 396 | ich finde das eben gut, dann auch so einen agilen Block tatsächlich zu |
| 397 | haben, wo ich dann auch sage: Okay, komm, das ist jetzt /. So lange |
| 398 | das jetzt in einem bestimmten Rahmen läuft, fließt jetzt einfach die |
| 399 | Kohle ab. Und es wird jetzt einfach komplett fokussiert. Also, sofern |
| 400 | vorhin auch die Frage von Ihnen, die sie gestellt haben, hinsichtlich |
| 401 | der Qualität. Es ist natürlich schon gut, sich dann komplett einfach |
| 402 | nur auf die, auf das Qualitätsziel konzentrieren zu können. Egal wie |
| 403 | es am Ende ausfällt. Und nicht einfach immer sagen zu müssen: Okay, |
| 404 | das kostet jetzt so viel Geld, und sollen wir das wirklich noch |
| 405 | machen?Sondern ich hab halt einfach dann Rechnungen gegengezeichnet. |
| 406 | (Lachen) Nee, also, es war einfach klar ne, jetzt läuft die Kohle raus. |
| 407 | Und das ist, entspricht dem agilen Ansatz, und wir machen das jetzt |
| 408 | so. Und das fand ich auch richtig gut, sich da nicht so viele Sorgen |
| 409 | darüber zu machen zu müssen. Und dann gleichzeitig, als wir dann, als |
| 410 | dann so das erste "Release" draußen war, dann gab es noch Nacharbeiten, |
| 411 | die sind auch noch so gelaufen. Und dann habe ich natürlich auch |
| 412 | irgendwann gesagt: Okay komm, und wir müssen jetzt noch ein halbes |
| 413 | Jahr laufen. Wir haben noch ein großes Ziel. Das ist jetzt nicht mehr |
| 414 | ganz so viel, aber jetzt müssen wir echt mal auf die Bremse treten. |
| 415 | Das war sowas, wo ich dann sagen musste: Okay, jetzt mal ein bisschen |
| 416 | die PS zurück. Und da habe ich so für mich auch wirklich so gemerkt: |
| 417 | Das macht dann auch Sinn, auch wieder ein Stück weit auszusteigen aus |
| 418 | dieser agilen Methodik. Also das ist dann auch irgendwie wichtig für |
| 419 | diesen hybriden Ansatz, dann auch zu gucken, wann ist der richtige |
| 420 | Zeitpunkt, um wieder wieder zurückzurudern. #00:27:29-0# - |
| 421 | #00:29:45-0# |
| 422 | I: Ich fasse das nochmal kurz in meinen Worten zusammen, dass ich das |
| 423 | richtig verstanden habe. Das heißt, der Beginn des Projektes war |
| 424 | klassisch. Dann gab es eine Phase, die war vorwiegend Agil, hatte aber |
| 425 | in der Agilität fixierte Meilensteine, wo also quasi so ein bisschen |
| 426 | die Ansätze so überlappend liefen. Aber die reine Umsetzung des Themas |
| 427 | oder des Projektes war dann schon im agilen Scrum-Framework, aber eben |
| 428 | mit diesem Meilensteinen. Und anschließend nach dem ersten, zweiten |
| 429 | Release - Das habe ich gerade nicht ganz so schnell mitbekommen. |
| 430 | #00:29:47-0# - #00:30:15-0# |
| 431 | B: Ja erstes Release, da sind wir dann eher zum Klass/. Also, wir |
| 432 | haben schon noch die Sprintstruktur, die haben wir noch beibehalten. |
| 433 | Aber, ich würde mal sagen, so das "Sprint Planning", das ist etwas |
| 434 | restriktiver abgelaufen. Weil ich denen dann immer wieder gesagt habe: |
| 435 | Okay, macht das, und wir machen das auch gemeinsam, guckt aber halt |
| 436 | eben auch, dass wir im Budget bleiben. Das ist, glaube ich, so einfach |
| 437 | so die Nebenbedingungen dabei gewesen. Und vorher war es halt einfach |
| 438 | wirklich so, die Arbeit muss gemacht werden. Und da sind wir auch /. |
| 439 | Also in der Spitze sind wir da mit 15 Leuten unterwegs gewesen, was |
| 440 | jetzt schon echt ordentlich ist. #00:30:15-0# - #00:30:53-0# |
| 441 | I: Ja? #00:30:56-0# - #00:30:57-0# |
| 442 | B: Nee, aber das hat auch total Spaß gemacht. Also was ich toll finde |
| 443 | am agilen Ansatz, das ist, wenn das gut läuft, dass es auch sehr, also |
| 444 | extrem motivierend sein kann. Weil dieses Gefühl von, in einem Team zu |
| 445 | arbeiten, dann auch sich auch gegenseitig Feedback zu geben, weil das |
| 446 | war auch interessant. Ich fand in dem Projekt auch die "Retros" total |
| 447 | hilfreich, weil wir auch wirklich so gesehen haben, gerade zu Beginn |
| 448 | haben wir noch viele, viele Störstellen noch gehabt oder auch viele |
| 449 | Kritikpunkte auch noch. Und das reduzierte sich von Sprint zu Sprint. |
| 450 | Und das fand ich halt eben auch wirklich klasse. Das ist ja wirklich |
| 451 | so, dieses Lernen im Projekt, Dinge sich anzuschauen und eben auch |
| 452 | frei seine Meinung sagen zu können. Also das finde ich natürlich alles |
| 453 | total gut, also diesen Raum zu offerieren. Aber waren auch gute Leute |
| 454 | auch mit dabei, also die eben auch /. Also der Rahmen ist auch durch |
| 455 | das Team auch richtig gut gewesen. #00:30:58-0# - #00:32:04-0# |
| 456 | I: Würden Sie denn sagen, dass sich dann im Vergleich - wir haben ja |
| 457 | jetzt über Klassisch, Agil und Hybrid gesprochen - hinsichtlich ihrer |
| 458 | Effizienz dann hybride Methoden besonders eignen, oder würden Sie da |
| 459 | eine andere Einschätzung haben? #00:32:05-0# - #00:32:20-0# |
| 460 | B: Muss immer sagen "it depends". Was ich glaube, was wir nicht |
| 461 | unterschätzen dürfen, ist, dass die /. Also, was ich richtig gut finde, |
| 462 | und deswegen, ich bin immer, also ich bin ein Befürworter von den |
| 463 | Formaten, die im Agilen drin stecken. Also, das heißt, ich kann ja |
| 464 | eben auch "Reviews", ich kann "Retros" etc., die kann ich natürlich |
| 465 | auch so nutzen. Ich kann die "Dailys" nutzen. Und was halt eben gut |
| 466 | ist, dass es einen Effekt hat, aber auch, dass es Spaß macht. Also das |
| 467 | ist, glaube ich, auch so ein Punkt. Also, ich finde, man darf auch |
| 468 | nicht unterschätzen, alle müssen auch Bock kriegen auf das Projekt. |
| 469 | Also das heißt, ich muss ja, ich muss ja Lust haben eigentlich an dem |
| 470 | Projekt. Wenn ich, also, wenn ich irgendwie in dem Projekt drin bin, |
| 471 | das mich tagtäglich ankotzt, da kriege ich nichts geschafft. Und auch |
| 472 | wir jetzt in dem was ich jetzt aktuell mache, wir haben jetzt jeden |
| 473 | Tag ein "Daily". Wir haben das jetzt auch da drin. Sind an sich |
| 474 | irgendwie aufgestellt. Das ist jetzt auch irgendwie eine hybride |
| 475 | Geschichte. Aber ich finde oder merke das auch: Das "Daily" tut gut. |
| 476 | So ein "Daily", das ist einfach so, ich habe jeden Tag einen fixen |
| 477 | Punkt. Und das sind echte "Dailys". Wir treffen uns fünfmal die Woche. |
| 478 | Und es wird aber auch dann persönlicher. Ich baue eine Beziehung auf |
| 479 | zu den Kolleginnen und Kollegen. Es ist ganz gut, sich gegenseitig /. |
| 480 | Und das sowohl im positiven wie im negativen. Man kann sich einfach |
| 481 | viel offener mal die Meinung sagen, wenn man sich oft öfters sieht. |
| 482 | Man lernt sich einfach auch viel besser kennen. Und ich glaube, das |
| 483 | alles darf man auch nicht unterschätzen. Also diese persönliche |
| 484 | Komponente in Projekten, die ich einfach durch agile Formate auch |
| 485 | beflügeln kann. Und insofern, ich bin auf jeden Fall ein Fürsprecher, |
| 486 | sich ruhig auf agile Formate - und wenn es einfach nur Baukasten ist, |
| 487 | und ich nehme bestimmte Dinge heraus, die für mich geeignet sind, |
| 488 | nehme. Und ich würde sogar empfehlen, das ruhig auszuprobieren, auch |
| 489 | wenn ich am Anfang gar nichts davon halte. Denn die Aha-Erlebnisse, |
| 490 | die kommen. Also da bin ich auch vollkommen von überzeugt. Also, das |
| 491 | ist jetzt auch /. Ich merke das auch irgendwie immer wieder. Das |
| 492 | schweißt uns aktuell auch in dem jetzigen Projekt wieder eng zusammen. |
| 493 | Wir sehen uns, wir sind, wir sehen uns täglich, wir sind gut unterwegs. |
| 494 | Und das hat einen Effekt. Ja, es baut die Distanz ab. Das ist extrem |
| 495 | wichtig. #00:32:24-0# - #00:35:06-0# |
| 496 | I: Ja, danke für die ausführliche Einschätzung. Wir würden uns jetzt |
| 497 | so langsam dem Ende des Gesprächs nähern. Ich hätte jetzt nur noch |
| 498 | eine abschließende Frage: Gibt es Themen oder Facetten, die wir jetzt |
| 499 | noch nicht angesprochen haben, die bei Ihnen jetzt im Kopf |
| 500 | rumschwirren und noch wichtig wären in dem Kontext? #00:35:08-0# - |
| 501 | #00:35:26-0# |
| 502 | B: Vielleicht im Nachgang. Im Moment ist das erstmal okay. |
| 503 | #00:35:34-0# - #00:35:38-0# |
| 504 | I: Okay. Dann sage ich ganz, ganz herzlichen /. #00:35:39-0# - |
| 505 | #00:35:42-0# |
| 506 | B: Achso, vielleicht einen Punkt noch. Ich finde immer, ich bin immer |
| 507 | so ein Freund davon von diesen vorbehalten gegen agile Methoden, dass |
| 508 | /. Ich weiß, dass thematisiere ich auch immer wieder. Dieses, dieser |
| 509 | Punkt, wenn ich Agil mache, habe ich, habe ich überhaupt /. Da habe |
| 510 | ich ein selbstorganisiertes Team, und ich weiß gar nicht genau, was |
| 511 | die da machen, und ich hab da wenig Kontrolle drüber. Und es muss |
| 512 | immer wieder klar sein: Das Gegenteil ist der Fall. Ich gucke alle |
| 513 | drei bis vier Wochen drauf, was die gemacht haben. Und diese Chance |
| 514 | habe ich in einem klassischen Projekt gar nicht oder im Regelfall |
| 515 | nicht. Ich kann das nicht machen. Ich weiß nicht, ob man dann |
| 516 | irgendwie Gutachterkreise alle vier Wochen macht, aber im Regelfall |
| 517 | habe ich das nicht. Und ich glaube, das ist so etwas, so ein Vorbehalt. |
| 518 | Ich weiß nicht, ob der sich immer noch hält? Ich finde das aber ganz, |
| 519 | ganz wichtig hier auch einfach deutlich zu machen: Das Gegenteil ist |
| 520 | der Fall! #00:35:42-0# - #00:36:38-0# |
| 521 | I: Ja, danke nochmal für diesen Punkt, den sie jetzt gesetzt haben. |
| 522 | Ich nehme auch aus dem Interview insgesamt mit, dass Ausprobieren und |
| 523 | voneinander miteinander lernen ganz wichtig ist und insbesondere dran. |
| 524 | Und Sie sprechen ja oft davon, auch Bestandteile aus dem Agilen |
| 525 | einfach auszuprobieren. Letztendlich ist das ja auch schon eine Art |
| 526 | des Hybriden, wenn man sich Fragmente quasi nimmt und ins Klassische |
| 527 | einbaut. Dass Sie da sehr positive Erfahrungen mit gesammelt haben, |
| 528 | insbesondere jetzt mit Wasserfall und Scrum. #00:36:40-0# - |
| 529 | #00:37:10-0# |
| 530 | B: Ja, sehr. #00:37:11-0# - #00:37:12-0# |
| 531 | I: Ja, dann sage ich ganz, ganz herzlichen Dank für Ihre Zeit und, |
| 532 | dass Sie hier mitgemacht haben als Experte für meine Masterthesis. Sie |
| 533 | bekommen im Anschluss an unser Gespräch das Transkript einmal zur |
| 534 | Freigabe zugeschickt, und das wird dann in den nächsten Tagen der Fall |
| 535 | sein. Und ansonsten sag ich nochmal herzlichen Dank und würde die |
| 536 | Aufnahme jetzt hier an der Stelle beenden. #00:37:13-0# - #00:37:37-0# |
| 537 | B: Dankeschön. #00:37:38-0# - #00:37:39-0# |

**Anhang 9: Postskriptum Experteninterview #3**

|  |  |
| --- | --- |
| **Datum des Interviews** | 19.01.2024 |
| **Durchführung des Interviews** | Video-Interview per WebEx |
| **Organisation und Position des Befragten** | Selbstständig als Coach für Projektmanagement in Unternehmen |
| **Beginn und Ende**  **des Interviews** | 12:02 Uhr bis 12:50 Uhr |
| **Dauer des Interviews** | 48 Min. (davon 40:31 Min. Mitschnitt) |
| **Wortanzahl**  **inkl. der Zeitstempel** | 5.656 |
| **Rekrutierungsweg** | Über LinkedIn Kontakt aufgenommen |
| **Interviewsituation** | Keine spezifische Interviewvorbereitung; der Befragte hat im Vorfeld ausschließlich Informationen zu der Zielsetzung und der Vorgehensweise des Interviews erhalten; entspannte und lockere Atmosphäre, kein Duzen |
| **Gespräch vor Start der**  **Aufnahme** | Kurze Erläuterung über Aufbau des Interviewleitfadens sowie Hinweis zum Datenschutz und Vertraulichkeit, Raum für Fragen gegeben |
| **Gespräch nach Stoppen der Aufnahme** | Beantwortung von Fragen zum weiteren Fortgang der Thesis; Bedenken hinsichtlich der Antwortqualität seitens der befragten Person; Danksagung seitens des Forschenden |
| **Besondere Vorkommnisse während des Interviews** | Keine |
| **Sonstige Auffälligkeiten, Informationen, etc.** | Keine |

**Anhang 10: Postskriptum Experteninterview #3**

|  |  |
| --- | --- |
| 1 | I: Ja, liebe Frau (anonymisiert), ich möchte Sie heute gerne zu Ihren |
| 2 | Erfahrungen im Zusammenhang mit Projektmanagementmethoden in der |
| 3 | Unternehmenspraxis befragen. Bevor wir jetzt gleich thematisch |
| 4 | einsteigen, sagen Sie doch ganz kurz gerne etwas zu Ihrer Person, |
| 5 | Ihrer Berufserfahrung, Alter, was sie so an Ausbildung genossen haben. |
| 6 | #00:00:02-0# - #00:00:19-0# |
| 7 | B: Ja, sehr gerne, ich bin (anonymisiert). Ich bin 36 Jahre alt und wohne |
| 8 | in Nürnberg. Von der Berufsausbildung habe ich eine Ausbildung gemacht, |
| 9 | also quasi eine im sozialen Bereich, bevor ich Informatik studiert |
| 10 | habe, auf Bachelor. Und habe es auch beim Bachelor sein gelassen, und |
| 11 | dann quasi jetzt, seit ich glaube, ich habe jetzt mittlerweile über |
| 12 | zehn Jahre Berufserfahrung. Ich habe seit 2012 angefangen zu arbeiten, |
| 13 | erst im Bereich Anforderungsmanagement, dann fast fünf Jahre, oder |
| 14 | gute fünf Jahre im Bereich Projektmanagement. Da teils sehr, sehr viel |
| 15 | klassisch angefangen, in Richtung agil entwickelt, und bin |
| 16 | mittlerweile selbstständig im agilen Bereich unterwegs. Als |
| 17 | Organisationsentwickler, agiler Coach und betreue da unterschiedliche |
| 18 | Branchen, Kunden, Projekte, ja. #00:00:20-0# - #00:01:15-0# |
| 19 | I: Ja, vielen Dank, das klingt sehr spannend. Dann würde ich jetzt |
| 20 | auch vorschlagen, steigen wir in die thematischen Fragen ein. Bitte |
| 21 | beschreiben Sie doch einmal kurz mit Ihren eigenen Worten, was |
| 22 | prägnant ist für klassische Methoden und welche Merkmale die haben. |
| 23 | #00:01:16-0# - #00:01:35-0# |
| 24 | B: Klassische Projektmethoden, also, da fällt mir sofort ein, |
| 25 | phasenorientiert, also, dass ich quasi unterschiedliche Phasen habe |
| 26 | und die normalerweise auch abgeschlossen sein sollten oder sein müssen, |
| 27 | bevor ich in die nächste Phase übergehe. Also zum Beispiel: Ich fange |
| 28 | irgendwie an mit Analyse, mache dann irgendwie ein Design oder |
| 29 | irgendwelche Konzeptphase, bis es dann irgendwie über die |
| 30 | Implementierung ausgeliefert wird, zum Kunden. Das fällt mir auf jeden |
| 31 | Fall ein. (...) Merkmale, würde ich sagen, sehr viel Planung und |
| 32 | Steuerung. (...) Mal kurz überlegen, was mir da noch so einfällt. (... |
| 33 | ) Ja, ich glaube, das wären so die Dinge, die mir spontan einfallen. |
| 34 | Es wird natürlich immer geguckt, dass quasi ich in einem bestimmten |
| 35 | Zeitraum, also meistens ist der Zeitraum auch ein oder festgelegt |
| 36 | definiert, dass es quasi für sie Projekt ist. Und ich über diesen |
| 37 | Projektrahmen dann quasi dieses Projektmanagement mache. #00:01:35-0# |
| 38 | - #00:02:51-0# |
| 39 | I: Wann eignen sich in Ihren Augen klassische Methoden besonders gut? |
| 40 | Also bei welchen Projekten? #00:02:52-0# - #00:02:58-0# |
| 41 | B: Ja, wenn es um Projekte geht, die auf Wissen basieren, also, wenn |
| 42 | man bestimmte Dinge immer wieder wiederholt. Dann hat man da, glaube |
| 43 | ich, einen guten Leitfaden, auch mit diesen Tools, die man benutzt, um |
| 44 | auch das Richtige zu machen. Weil eigentlich ist vorab schon relativ |
| 45 | bekannt. Also, wenn ich jetzt ein Konzept habe, und das hat vielleicht |
| 46 | schon drei, vier, fünf mal funktioniert, und ich möchte jetzt |
| 47 | irgendwas entwickeln oder bauen oder umsetzen, und ich brauche dafür |
| 48 | Wissen, was ich halt bereits angeeignet habe, dann kann ich da, glaube |
| 49 | ich, relativ schnell in den Phasen durchgehen. Und da auch die Dinge |
| 50 | durchführen, also quasi, wenn die Sachen vorhersehbar sind. Und ich |
| 51 | würde sagen, wenn das irgendeine komplizierte Problemstellung ist, vom |
| 52 | Thema her. #00:02:59-0# - #00:04:02-0# |
| 53 | I: Wie schätzen Sie klassische Methoden in Bezug auf ihre |
| 54 | Anpassungsfähigkeit auf äußere Veränderungen ein? #00:04:03-0# - |
| 55 | #00:04:09-0# |
| 56 | B: Schwierig, (...) (lacht), eher unflexibel. #00:04:11-0# - |
| 57 | #00:04:17-0# |
| 58 | I: Und wie sieht das dann mit dem Risikomanagement aus, wenn ich da |
| 59 | Steuerungen in Richtung Risikomanagement aus Managementperspektive |
| 60 | habe? #00:04:19-0# - #00:04:26-0# |
| 61 | B: Im Klassischen, also, quasi. Ich habe, glaube ich, die Frage nicht |
| 62 | ganz verstanden. Wenn ich jetzt, wenn ich ein klassisches |
| 63 | Projektmanagement habe oder quasi klassisches Risikomanagement, und es |
| 64 | gibt irgendwelche Dinge, die sich verändern, wie kann ich den Prozess |
| 65 | adaptieren? Oder? #00:04:28-0# - #00:04:44-0# |
| 66 | I: Die Frage geht in die Richtung, dass, wenn ich ein Projekt |
| 67 | klassisch durchführe, da gibt es verschiedene Möglichkeiten und |
| 68 | Methoden. Inwieweit ich überhaupt das Risiko, dass das Ergebnis, man |
| 69 | spricht ja auch von feststehender Zeit, Kosten und Umfang des |
| 70 | Projektes, inwieweit ich da Steuerungsmöglichkeiten in Bezug auf das |
| 71 | Risiko habe. #00:04:45-0# - #00:05:07-0# |
| 72 | B: (...) Bezogen auf das Risiko. #00:05:12-0# - #00:05:14-0# |
| 73 | I: Für das Unternehmen, dass das Projekt erfolgreich abgeschlossen |
| 74 | wird. #00:05:14-0# - #00:05:18-0# |
| 75 | B: (...) Da stehe ich gerade auf dem Schlauch. Geht es um das Projekt |
| 76 | oder das, also, identifiziere ich ein Risiko? Oder geht es um das |
| 77 | Risiko des Unternehmens? #00:05:24-0# - #00:05:34-0# |
| 78 | I: Es geht darum, die Ressourcen sind ja oftmals knapp. Beispielsweise |
| 79 | das, wenn ein Projekt angesetzt wird, dass das dann auch mit den |
| 80 | gemachten Plänen im Kostenrahmen, im Zeitrahmen bleibt und auch so |
| 81 | umgesetzt wird. Also das Projektrisiko an sich, dass das erfolgreich |
| 82 | abgeschlossen wird. #00:05:35-0# - #00:05:56-0# |
| 83 | B: Okay, jetzt habe ich das verstanden. Ich glaube, das funktioniert, |
| 84 | dass man ein geringes Risiko hat. Wenn es ein Projekt ist, was ich in |
| 85 | einem fast gleichen Setting schon mal gemacht habe, dann ist, glaube |
| 86 | ich, das Risiko sehr gering. Wenn da aber sehr viele unbekannte |
| 87 | Varianten oder Variablen quasi drinnen sind, dann ist das Risiko sehr |
| 88 | hoch, dass ich das mit klassischen Methoden zum Ende bringe. (...) |
| 89 | Genau. #00:05:56-0# - #00:06:30-0# |
| 90 | I: Jetzt haben wir ganz viel über klassische Methoden gesprochen. Wie |
| 91 | würden Sie mit Ihren eigenen Worten denn agile Methoden beschreiben? |
| 92 | Welche Merkmale haben die? #00:06:32-0# - #00:06:41-0# |
| 93 | B: Ja, agile Methoden sind für mich, quasi, sind für mich iterativ |
| 94 | inkrementell. Das heißt, wenn ich quasi diese großen Phasen in |
| 95 | kleinere Abschnitte teile und einen durchgehenden Wertstrom betrachte. |
| 96 | Das heißt, dass ich quasi innerhalb dieser Miniphase nenne ich das mal, |
| 97 | quasi immer zu Ende die Dinge mache. Also ich habe quasi nicht eine |
| 98 | große Phase, die immer abgeschlossen werden muss, sondern ich habe da |
| 99 | Design, Konzept, Entwicklung, Implementierung und so weiter innerhalb |
| 100 | von einem sehr kurzen Zyklus, der sich immer wieder wiederholt, und |
| 101 | habe somit auch quasi ein, im besten Falle ein Ergebnis, was |
| 102 | überlebensfähig ist. Also auf das ich aufbauen kann und mit dem ich |
| 103 | auch gleich was anfangen kann. Das ist das eine, dieses iterativ |
| 104 | inkrementelle Vorgehen. Und das Zweite, würde ich sagen, der Kunde ist |
| 105 | viel mehr im Mittelpunkt. Bei den klassischen Systemen sind halt sehr |
| 106 | oft, quasi das System, oder bei den klassischen Methoden sind sehr oft |
| 107 | diese, also man macht da sehr oft Systems-Engeneering. Dass man da den |
| 108 | Fokus auf das System oder das Produkt, Produktanforderungen hat, und |
| 109 | bei dem agilen Vorgehen, würde ich sagen, dass da sehr, sehr der Kunde |
| 110 | im Fokus ist und dass ich da über den Kunden Anforderungen generiere |
| 111 | und somit auch diesen Feedbackprozess mit dem Kunden viel enger |
| 112 | spielen kann. #00:06:42-0# - #00:08:26-0# |
| 113 | I: Wenn Sie das so beschreiben, würden Sie dann sagen, dass agile |
| 114 | Methoden sich stärker auf das tatsächliche Ergebnis am Ende |
| 115 | fokussieren? Beziehungsweise weitere Frage, wie ist da mit der |
| 116 | Anpassungsfähigkeit auf äußere Veränderungen, die auf ein Projekt |
| 117 | einprasseln aussieht? #00:08:27-0# - #00:08:44-0# |
| 118 | B: Ich würde nicht pauschal sagen, dass es um das Ergebnis geht, |
| 119 | sondern ich würde sagen, dass es für eine bestimmte Problemstellung |
| 120 | geeignet ist. Also, ich brauche quasi irgendeine komplexe |
| 121 | Problemstellungen, die ich nicht mit Wissen lösen kann. Also wo Dinge |
| 122 | nicht vorhersehbar sind, die lebendig sind und die, ja, die ich nicht |
| 123 | so ganz greifbar machen kann. Und weil die Ursache quasi dieses |
| 124 | Problems so ist, brauche ich da andere Methoden, um überhaupt ein |
| 125 | Ergebnis hinkriegen zu können oder ein bestmögliches Ergebnis |
| 126 | hinkriegen zu können. #00:08:46-0# - #00:09:28-0# |
| 127 | I: Würden Sie dann sagen, dass das ein Vorteil von agilen Methoden ist, |
| 128 | und gibt es sonst weitere Vorteile von agilen Methoden, die Sie |
| 129 | nennen könnten? #00:09:29-0# - #00:09:39-0# |
| 130 | B: Ja, genau, also, das ist auf jeden Fall ein Vorteil. |
| 131 | Beziehungsweise für mich auch so die Definition, wann ich agile |
| 132 | Methoden wähle, also wenn jetzt schon was vorhersehbar ist oder halt |
| 133 | eben nicht lebendig. Und wenn ich zum Beispiel in der Produktion |
| 134 | bestimmte Abläufe habe, da ist quasi Agilität nicht der richtige |
| 135 | Ansatz, sondern da würde ich das eher verkomplizieren und Zeit |
| 136 | verschwenden. Und wäre nicht mehr so effizient, als wenn ich das |
| 137 | klassisch machen würde. Das heißt, für mich ist es quasi ein Vorteil |
| 138 | und ein Kriterium, wann man eher so Agilität wählt. Oder agile |
| 139 | Methoden (...) ein Vorteil, würde ich vielleicht noch sagen, dass ich |
| 140 | (...) im besten Falle mir auch die Mitarbeiter aussuchen kann bzw. |
| 141 | dass es eine freiwillige Geschichte ist, wenn es darum geht, in diesem |
| 142 | Kontext zu arbeiten, dass man da auch die Leute wählt, die erstens |
| 143 | halt Lust haben und zweitens auch die Kompetenz mitbringen, sich auch |
| 144 | gerne in diesem komplexen Umfeld zu bewegen. Also die vielleicht so |
| 145 | Macher sind, Könner sind in ihrer Disziplin, weil man dann inhaltlich |
| 146 | oder weil das genau diese Kriterien sind, wo man inhaltlich voran |
| 147 | kommt. Also da kann man, muss man auch quasi das eigene Denkverhalten |
| 148 | so ein bisschen adaptieren und weil das einfach die Methode oder der |
| 149 | Inhalt des Projektes oder dieses Umfeld es auch erfordert. |
| 150 | #00:09:40-0# - #00:11:27-0# |
| 151 | I: Wenn wir jetzt über Vorteile gesprochen haben, gibt es auch |
| 152 | Schwierigkeiten, Herausforderungen, die Ihnen im Kontext mit |
| 153 | klassischen, aber auch mit agilen Methoden in ihrer Reinform |
| 154 | einfallen? #00:11:28-0# - #00:11:41-0# |
| 155 | B: Schwierigkeiten und Herausforderungen. (...) Ich glaube, aus meiner |
| 156 | Erfahrung sind die Schwierigkeiten und Herausforderungen im |
| 157 | Klassischen eher sehr, sehr häufig, dass ich die falsche |
| 158 | Problemstellung damit lösen will. Also quasi die Unternehmen sind noch |
| 159 | nicht so weit, am Anfang, bevor ich jetzt ein Projekt oder bevor ich |
| 160 | überhaupt die Methoden auswähle, erstmal zu kategorisieren. Ist es |
| 161 | jetzt ein komplexes oder ein kompliziertes Problem? Weil daran würden |
| 162 | sich die Methoden auswählen. Und hätte ich, würden quasi die |
| 163 | Unternehmen zuerst diese Frage stellen, würden die Prozesse dahinter |
| 164 | anders aussehen, dass ich quasi das Projekt anders aufsetze, dass ich |
| 165 | die Mitarbeiter anders auswähle, dass ich die Methoden auswähle und so |
| 166 | weiter. Und ich glaube das, das geht auf beides. Bei den agilen |
| 167 | Geschichten ist es dann eher die Herausforderung, dass es zu sehr |
| 168 | vielleicht gehyped ist und dass man dann sagen würde. Hey, keine |
| 169 | Ahnung. Beispiel jetzt. Produktionsfirma, ich habe irgendwelche |
| 170 | Abläufe in der Produktion. Hey, wir müssen jetzt agil werden. Wo ich |
| 171 | sagen würde, das ist genauso falsch. Also dass Agilität oder agile |
| 172 | Methoden eher so überbewertet werden und dass man das dann so |
| 173 | aufdoktriniert, obwohl der Inhalt des Projektes vielleicht dafür gar |
| 174 | nicht passt, sondern dann wären klassische Methoden irgendwie besser |
| 175 | gewählt. Das ist auf jeden Fall ein Ding. Und das zweite, würde ich |
| 176 | sagen, was ich eben schon erwähnt habe, die Auswahl der Mitarbeiter |
| 177 | ist relevant. Also, ich brauche auf jeden Fall eine Freiwilligkeit. |
| 178 | Ich brauche eine gewisse Könnerschaft. Ich brauche, (...) ja, da hängt |
| 179 | noch so ganz viel dran, was ich brauche, um wirklich ein gutes agiles |
| 180 | Projekt zu machen und weniger Business-Theater zu veranstalten. Das |
| 181 | heißt die, ich würde sagen, so, der Nachteil von den agilen Sachen ist |
| 182 | eher, dass die Unternehmen von den Strukturen her noch nicht so |
| 183 | aufgebaut sind, dass man da genug Spielraum hat. Auch sowas |
| 184 | durchgehend über alle Hierarchieebenen auch durchspielen zu können, |
| 185 | weil da ja auch sehr viel mit Führung, Vertrauen, Innovation, ja, man |
| 186 | gibt eigentlich ein bisschen mehr ab. Aber ja, genau, so also in diese |
| 187 | Richtung, so dieses ganze Konstrukt. Wie arbeiten wir eigentlich |
| 188 | zusammen, und wie sind die Prozesse im Unternehmen? Da sind einige |
| 189 | Unternehmen noch sehr, sehr stark, um wirklich ein gutes agiles |
| 190 | Projekt machen zu können. #00:11:43-0# - #00:14:46-0# |
| 191 | I: Vielen Dank. Wir haben jetzt ganz viel über diese reinen Formen |
| 192 | gesprochen. Bevor wir jetzt gleich zu den hybriden Fragestellungen |
| 193 | kommen, vielleicht auch noch mal einmal die Frage, welche klassischen |
| 194 | Methoden und welche agilen Methoden jeweils erleben Sie in ihrer |
| 195 | beruflichen Praxis, werden häufig genutzt? #00:14:47-0# - #00:15:05-0# |
| 196 | B: Puh, gibt es da eine Liste, wo ich sagen kann, das, das und das |
| 197 | (lacht)? Okay, da muss ich mal kurz überlegen. (...) Ich sehe, das ist |
| 198 | vom Klassischen eigentlich immer das Risikomanagement ist, was |
| 199 | verwendet wird. Es gibt auch immer irgendeine Budgetplanung und /. |
| 200 | #00:15:08-0# - #00:15:40-0# |
| 201 | I: Vielleicht konkretisiere ich die Frage nochmal mal ein bisschen. Es |
| 202 | geht wirklich um so feststehende Methoden, die das Projektmanagement |
| 203 | hergibt. Ich will jetzt ungern eigentlich ein Beispiel nennen, damit |
| 204 | ich nicht hier vordenke, aber sowas wie Wasserfall ist eine klassische |
| 205 | Methode beispielsweise. Oder es gibt gewisse feststehende Methoden in |
| 206 | der agilen Welt, welche Sie in dem Zusammenhang häufig in der |
| 207 | Unternehmenspraxis in der Umsetzung erleben? #00:15:40-0# - |
| 208 | #00:16:06-0# |
| 209 | B: Ah, okay, dann habe ich die Frage jetzt besser verstanden. Also auf |
| 210 | jeden Fall, was ich in großen Konzernen eher sehe, ist sehr viel |
| 211 | Wasserfall-Vorgehen. Und da gibt es auch, also ich habe jetzt viel |
| 212 | Erfahrung auch im Bereich Automobil. Das heißt, da gibt es auch |
| 213 | A-SPICE, das ist Automotive-SPICE. Das ist auch quasi ein |
| 214 | Vorgehensmodell, ein klassisches Vorgehensmodell für die |
| 215 | Automobilindustrie, wo ganz genau geregelt ist, welche Bauteile, also |
| 216 | welche Ebenen habe ich da, und was muss ich auf welcher Ebene für |
| 217 | Anforderungen einhalten, um bestimmte Konformität auch zu erreichen, |
| 218 | also sowas. Das bezieht sich aber auch sehr viel auf |
| 219 | Qualitätsstandards und auch überhaupt auf Vorgehensmodelle im |
| 220 | Klassischen, jetzt bezogen auf Automobil. Dann kenne ich jetzt noch |
| 221 | das V-Modell, was ich jetzt vielleicht auch eher so klassisch |
| 222 | einordnen würde, weil man schon sehr stark erst auf die Anforderungen |
| 223 | guckt und dann auf das Testing. Also das muss beides irgendwie sehr, |
| 224 | sehr genau ausdetailliert werden, und ich dann daher versuche, quasi |
| 225 | den Abstand ein bisschen zu verringern. Aber beides ist trotzdem sehr, |
| 226 | sehr starr und und wird auch nacheinander gemacht. Also das, was ich |
| 227 | immer sehe, ist, im V-Modell wird erst eine Anforderung gemacht und |
| 228 | dann Test und nicht parallel quasi hochgezogen. Um das dann zu zu |
| 229 | vereinen. Daran ist auch quasi dieses Automotive-SPICE ein bisschen |
| 230 | angelehnt an dieses V-Modell. #00:16:07-0# - #00:17:48-0# |
| 231 | I: Und in der agilen Welt, welche Methoden wären das da? #00:17:52-0# |
| 232 | - #00:17:56-0# |
| 233 | B: In der agilen Welt gibt es, was halt sehr häufig verwendet wird, |
| 234 | ist Scrum und Kanban. Im skalierten Umfeld ist es dann SAFE, scaled |
| 235 | agile framework. Diese ganzen, und ich mein Spotify-Modell ist immer |
| 236 | so, gibt es auch noch. Vom Namen her, sehe ich aber sehr, sehr wenig |
| 237 | in der Implementierung. Häufig werden Dinge, wie so ein Baukasten. |
| 238 | Also, man sucht sich, es gibt sehr, sehr viele eigene, quasi |
| 239 | Implementierungen, wo man sich eher so an diesen Frameworks orientiert |
| 240 | und dann irgendwie sein eigenes Ding macht, also Frameworks ausgerollt |
| 241 | in, aus der Theorie habe ich auch sehr, sehr wenig gesehen, aktuell, |
| 242 | dass das wirklich so funktioniert, wie die eigentlich gedacht sind. |
| 243 | Sondern ich würde es eher interpretieren, dass das eine Art |
| 244 | Denkwerkzeug ist, wie Dinge funktionieren können. Und, dass man da |
| 245 | auch aufpassen muss, nicht zu sehr an der Theorie verhaftet zu sein, |
| 246 | weil man muss immer gucken, wenn es halt ein Framework ist, wie passt |
| 247 | es in meinen eigenen Kontext, und was kann ich davon auch loslassen |
| 248 | und was nicht? Und das ist auch, glaube ich, weil Sie gefragt haben |
| 249 | vorher, was sind so Nachteile, vielleicht von der agilen Entwicklung? |
| 250 | Ich glaube, dass die Mitarbeiter häufig denken, Agilität ist gleich |
| 251 | Scrum oder Agilität ist gleich ein Framework, was ich schon mal gehört |
| 252 | habe, oder, und deswegen müssen wir bestimmte Rituale Rollen und sowas |
| 253 | implementieren. Aber Agilität ist für mich eher dieses iterativ |
| 254 | inkrementelle Vorgehen, wo ich auch das Richtige relativ schnell für |
| 255 | den Kunden liefere, unabhängig von irgendeinem Framework. Und das ist |
| 256 | häufig auch eine Falle oder eine Herausforderung, wenn ich mit agilen |
| 257 | Teams arbeite oder allgemein, wie Agilität in Unternehmen verstanden |
| 258 | wird, dass man häufig dann Diskussionen hat, wieso hat man da zwei |
| 259 | Rollen? Es gibt doch eigentlich nur eine und so, also, dass man eher |
| 260 | so Zeitverlust hat aufgrund Diskussionen des Frameworks. Oder was ist |
| 261 | eigentlich Agilität, ja. #00:17:56-0# - #00:20:19-0# |
| 262 | I: Danke für die Ausführung. Dann würde ich sagen, tauchen wir ein in |
| 263 | die hybride Welt. Beschreiben Sie bitte mit Ihren eigenen Worten |
| 264 | einmal hybride Methoden und beziehungsweise welche Merkmale Sie denen |
| 265 | geben würden oder wie Sie die beschreiben würden. #00:20:19-0# - |
| 266 | #00:20:39-0# |
| 267 | B: Puh, (...) schwierig, also finde ich eine schwierige Frage, weil |
| 268 | ich, glaube ich, in der Praxis immer nur das eine oder andere sehe |
| 269 | beziehungsweise beides parallel stattfindet. Wenn das jetzt, ist das |
| 270 | mit hybrid gemeint, dass ichbeide Dinge parallel verwende? Oder ist |
| 271 | damit gemeint, dass es auch Vorgehensmodelle extra gibt, die hybrid |
| 272 | sich nennen? #00:20:42-0# - #00:21:22-0# |
| 273 | I: Sowohl als auch. Es ist ja die, also von hybrid spreche ich in |
| 274 | diesem Kontext jetzt alle Mischformen letztendlich an, die gemeint |
| 275 | sein könnten. Zum einen, was parallel läuft, aber eben auch, was |
| 276 | irgendwie ineinander greift, und da wäre meine Frage halt, ob Sie |
| 277 | sowas in der Praxis erleben und wie das funktioniert? #00:21:23-0# - |
| 278 | #00:21:47-0# |
| 279 | B: Ja, muss ich mal kurz nachdenken. (...) Also ich erlebe, glaube ich, |
| 280 | beides. Also vor allem jetzt in großen Konzernen, wo ich unterwegs |
| 281 | war oder bin, ist es noch vom vom Grundaufbau sehr, sehr klassisch, |
| 282 | von den Methoden her. Und auch vom Projektaufbau, also, dass gesagt |
| 283 | wird, es gibt ein bestimmtes Budget, und da gibt es irgendwie ein |
| 284 | Timeline-Ende, das sind dann halt nicht, das sind dann teilweise zwei, |
| 285 | drei Jahre. Also, es sind wirklich größere Umfänge und da ist auch |
| 286 | relativ viel vorgegeben. Wenn es jetzt im Bereich Softwareentwicklung |
| 287 | oder um den Bereich Softwareentwicklung geht, dann erlebe ich, dass da |
| 288 | diese Grenze aufgemacht wird. Also mein Gefühl ist, dass quasi der |
| 289 | Projektrahmen drumherum offiziell eher klassisch auch aufgebaut ist, |
| 290 | aber in der Umsetzung, also quasi in der Umsetzungsphase diesen |
| 291 | klassischen Projektmanagements oder dieses klassischen Zykluses oder |
| 292 | Wasserfall, V-Modell, was auch immer, habe ich den Bereich für |
| 293 | Agilität. Und da hat man, da kommen dann viel mehr agile Methoden zum |
| 294 | Einsatz, die aber quasi vom Durchstich her nicht 100 Prozent agil |
| 295 | gemacht werden können, von Anfang bis Ende, sondern ich habe da quasi |
| 296 | so Rahmenbedingungen, die diese diese Grundrahmen, quasi die den |
| 297 | beschränken oder wo ich, den ich da einhalten muss. Und trotzdem wird |
| 298 | halt versucht, da irgendwie möglichst viel agil zu machen. Also, von |
| 299 | den Beispielen her wäre das auf jeden Fall Softwareentwicklung, |
| 300 | Softwareintegration, (...) das sind so auch die teilweise auch |
| 301 | Hardware, Entwicklung von Bauteilen beziehungsweise, wenn es dann |
| 302 | darum geht, die Dinge zu integrieren, also Software und Hardware |
| 303 | zusammenzubringen. Da erlebe ich schon sehr, sehr häufig quasi agile |
| 304 | Methoden, aber immer noch mit dem klassischen Konstrukt drum rum. Das |
| 305 | heißt, es gibt immer Meilensteine, wo die Dinge dann auch integriert |
| 306 | werden müssen. Die müssen eingehalten werden, wie man da hinkommt. Das |
| 307 | ist quasi egal auf dem Weg der Implementierung. Das gleiche ist mit |
| 308 | dem Risikomanagement, also Risikomanagement. Im Agilen ist es ja so, |
| 309 | dass man da, gibt es ja diese, ich nenne es immer Planungszwiebel. |
| 310 | Also, ich habe verschiedene Stufen der Planung, quasi im Großen ist es |
| 311 | ja auch irgendeine, weiß ich nicht, so (...) eine Jahresplanung, und |
| 312 | dann gibt es irgendwie jetzt in den größeren Projekten alle drei |
| 313 | Monate, dass man da zusammenkommt, zum Beispiel jetzt zum PI-Planning, |
| 314 | wenn man jetzt Sales macht, und dann werden da die Risiken |
| 315 | identifiziert, und auf den kleineren Ebenen sind das dann halt das |
| 316 | Daily. Also jeden Tag quasi innerhalb des Teams und einmal irgendwie |
| 317 | innerhalb der Teams übergreifend und dann irgendwie alle drei Monate |
| 318 | quasi das gesamte Projekt und so weiter. Und diese Risiken müssen ja |
| 319 | irgendwann mal eskaliert werden. Das heißt, innerhalb dieses agilen |
| 320 | Konstrukts bis zu den drei Monaten hin habe ich vielleicht so dieses |
| 321 | agile Risikomanagement, wo ich Risiken anders manage, weil ich die |
| 322 | innerhalb des Projektes lösen kann. Wenn aber Risiken quasi eskaliert |
| 323 | werden müssen über eine bestimmte Projektgrenzen hinaus, dann |
| 324 | funktioniert eigentlich nur das klassische Projektmanagement, wo ich |
| 325 | bestimmte Berichte brauche, wo ich dann vorstellig werden muss, wo |
| 326 | Risiken auch anders klassifiziert werden aufgrund von |
| 327 | Eintrittswahrscheinlichkeit, also quasi aufgrund dieser |
| 328 | Risiko-Matrizen, habe ich da andere Kriterien, wie man die dann auch |
| 329 | managed und handelt. Ja, das ist ein Ding, ja! #00:21:49-0# - |
| 330 | #00:26:23-0# |
| 331 | I: Mit dem, was Sie gerade kurz davor mit dem Risikomanagement |
| 332 | beschrieben haben, das geht ja auch schon so ein bisschen in die |
| 333 | Richtung. Sie beschreiben ja, dass das dann, also mitten im |
| 334 | klassischen Prozess ein hybrider Baustein eingesetzt wird, ein agiler |
| 335 | Baustein eingesetzt wird. Dadurch ist man ja quasi dann hybrid |
| 336 | unterwegs. Würden Sie sagen oder beschreiben Sie gerne, macht es die |
| 337 | Kombination dann aus, dass das besonders vorteilhaft ist für das |
| 338 | Produkt oder Ergebnis? Oder würden Sie sagen, manchmal wäre das auch |
| 339 | möglich, dass nur klassisch oder nur agil zu machen? Also wie wäre |
| 340 | Ihre Einschätzung dazu, der Effizienz des Ganzen und und den Vorteilen, |
| 341 | das so kombiniert zu gestalten? #00:26:24-0# - #00:27:11-0# |
| 342 | B: (...) Das finde ich auch gar nicht so leicht zu beantworten, der, |
| 343 | ich glaube, es macht schon Sinn, Risikomanagement auf allen Ebenen zu |
| 344 | machen. Damit würde ich sagen, ist quasi das klassische Vorgehen, wir |
| 345 | müssen Risikomanagement machen, auf jeden Fall irgendwie abgehakt und |
| 346 | das auch irgendwie regelmäßig. Und das muss dokumentiert sein und wenn |
| 347 | möglich eskaliert werden. Also, das heißt würde für mich jetzt |
| 348 | bedeuten, der Prozess ist auf jeden Fall eingehalten. Es macht auf |
| 349 | jeden Fall Sinn, das agil zu betrachten innerhalb von dieser agilen |
| 350 | Bubble in der Implementierung, weil ich, weil die, die Gruppe der |
| 351 | Mitarbeitenden genau die sind, die teilweise auch diese Risiken besser |
| 352 | besprechen können. Also ich bin da teilweise effizienter in der |
| 353 | Problemlösung oder auch schneller, weil ich nicht warten muss, bis |
| 354 | irgendeine Regelrunde da ist. Also quasi, es gibt da keinen starren |
| 355 | Prozess, sondern man kann es individueller in diesen Teams unter den |
| 356 | Ansprechpartnern auch lösen. Hingegen macht es total Sinn auf den |
| 357 | oberen Ebenen, wenn man sich vielleicht auch innerhalb des Teams nicht |
| 358 | darauf einigen kann, was da jetzt irgendwie der beste Weg ist. Oder |
| 359 | ich habe auch gar keine Entscheidungsmacht, und es geht dann auch |
| 360 | darum, dass da irgendwie finanzieller Schaden für ein Unternehmen oder |
| 361 | sowas entsteht. Ist es total sinnvoll, da auch sehr, sehr klassisch |
| 362 | vorzugehen nach diesen Prozessen, weil da einfach zu viel dran hängt, |
| 363 | das nicht ordentlich zu tracken und zu klassifizieren. Also da ist |
| 364 | mein Gefühl schon, dass dieses Thema, zum Beispiel Risikomanagement, |
| 365 | sehr, sehr gut funktioniert im hybriden Setting. Beim Thema |
| 366 | Anforderungsmanagement, ist es eher problematisch. Also im klassischen |
| 367 | Anforderungsmanagement habe ich ja irgendein Lastenheft, zum Beispiel |
| 368 | jetzt irgendein Produkt oder Bauteile oder was weiß ich. Das wird |
| 369 | meistens so ein, zwei, drei Jahre, bevor dieses Bauteil überhaupt |
| 370 | entwickelt wird, erst mal die Anforderungen eingesammelt. Bis dahin |
| 371 | ändert sich halt der Markt, ändern sich die Anforderungen, ändern sich |
| 372 | auch die Kundenbedürfnisse, die Technologie und so weiter, und dann |
| 373 | ist es sehr, sehr häufig total schwierig. Also da würde ich sagen, ist |
| 374 | eher dieses ist für das Endergebnis, für das Produkt, dieser |
| 375 | klassische Ansatz hinderlich, weil ich sehr, sehr viel Zeit brauche, |
| 376 | die Änderungen offiziell freizugeben. Ich muss dann ständig durch |
| 377 | Gremien, muss das bestätigt lassen, muss wieder mit dem Lieferanten |
| 378 | Rücksprache halten. Hey, ihr könnt es jetzt doch ändern, dann gibt es |
| 379 | da ja auch juristische Themen. Das war ursprünglich mal euer |
| 380 | Lastenheft. Von definierten Anforderungen habt ihr da diese Änderungen |
| 381 | gemacht, dann muss da wieder freigegeben werden. Also, da hängt sehr, |
| 382 | sehr viel dran, und da ist sehr, sehr oft die von meiner Perspektive |
| 383 | die Problematik. Wenn ich Anforderungen habe, veralten die sehr |
| 384 | schnell, und da müsste ich viel, viel schneller werden und nicht so |
| 385 | sehr auf die Prozesse achten, weil ich ja nur Wert generieren kann, |
| 386 | wenn das Endprodukt auch für den Kunden passt, und das fängt ja bei |
| 387 | den Anforderungen an, und wenn das da alles sehr, sehr langsam ist am |
| 388 | Anfang und dieser ganze Change-Prozess sehr, sehr schwerfällig ist, |
| 389 | hat es immer Verzögerungen in der Entwicklung. Also quasi, ich kann |
| 390 | gar nicht mit der Entwicklung anfangen, weil quasi die Anforderung |
| 391 | noch geklärt werden müssen. Und das hat dann quasi auch noch die |
| 392 | Auswirkung auf dieses ganze Vertragsmanagement. Also dann sind wir |
| 393 | wieder am Anfang. Die Verträge werden ja auch quasi klassisch gemacht. |
| 394 | Ich habe Ausschreibungen und hab da bestimmte Budgets, bestimmte Tage, |
| 395 | Inhalte und so weiter, die ich verkaufe oder wo ich quasi ein |
| 396 | Dienstleister an Lieferanten rangehen will, und die werden dann |
| 397 | ausgesucht und so weiter. Das heißt, ich hab da für diesen komplexen |
| 398 | Anteil zum Beispiel der Software Entwicklung, den kann ich eigentlich |
| 399 | gar nicht greifbar beschreiben im Anforderungsmanagement. Und ich bin |
| 400 | ja auch abhängig von den Leuten. Also ich brauche auch Leute, die |
| 401 | wirklich gut programmieren können, die gute, die mit den neuesten |
| 402 | Technologien vertraut sind. Die auch irgendwie in Richtung Architektur |
| 403 | und so ein Verständnis haben. Das kann ja nicht jeder machen. Also, |
| 404 | ich kann quasi nicht Anforderungen so formulieren und die dann |
| 405 | irgendeinem Affen vorsetzen, und der soll das mal runterprogrammieren |
| 406 | und das ist aber oft oder häufig quasi das Wunschdenken, wie so |
| 407 | Anforderungsmanagement funktioniert, und da sehe ich eine ganz, ganz |
| 408 | große Problematik in der klassischen Welt, also das verzögert, sehr, |
| 409 | sehr viel. #00:27:14-0# - #00:32:33-0# |
| 410 | I: Und wenn man jetzt bei Ihrem Beispiel mit den Bauteilen bleiben |
| 411 | würde, wäre es Ihrer Meinung nach denkbar, einen agilen Teil zuerst zu |
| 412 | machen. Man kann ja durchaus auch sequentiell, dann, könnte man ja |
| 413 | denken, sequentiell vorzugehen und erst einen agilen Teil |
| 414 | vorzuschieben und später klassisch abzuarbeiten. Erleben Sie sowas, |
| 415 | wie würden Sie darüber denken? #00:32:35-0# - #00:32:59-0# |
| 416 | B: Genau, also, ich würde sagen, dass diese, der ganze Teil der |
| 417 | Softwareentwicklung vielleicht reichen würde, wenn man das auf einer |
| 418 | gröberen, also auf einer groben Ebene vielleicht schriftlich |
| 419 | formuliert, aber die ganze Detailarbeit dann innerhalb dieses |
| 420 | Projektsettings macht. So, also, da könnte man sich, könnte man, |
| 421 | glaube ich, da einen Effizienzgewinn gestalten. Was ich erlebe, ist, |
| 422 | dass schon immer häufiger an diesen, dass es da auch jetzt |
| 423 | Bestrebungen gibt, diese klassischen Prozesse ein bisschen agiler zu |
| 424 | gestalten, dass das auch versucht wird, neue Vorgehensmodelle |
| 425 | innerhalb der Unternehmen zu entwickeln, die dann halt, das heißt, |
| 426 | dann nicht mehr Projektentwicklungsprozess, also irgendwie PEP, |
| 427 | sondern Agile-PEP, und dann sind irgendwie Dinge bisschen (...) |
| 428 | vereinheitlicht, wollte ich sagen, also quasi, es wird den |
| 429 | Mitarbeitern leichter gemacht, (...) auch quasi in der Budgetierung |
| 430 | mit den Dienstleistern. Also, wenn es jetzt da ja innerhalb von der |
| 431 | Softwareentwicklung wurde jetzt irgendwas umgesetzt, und das passt |
| 432 | aber nicht, also quasi, ich hab dann ja relativ schnell das Review, |
| 433 | und dann sagt aber der Kunde. Ne, das ist ja gar nicht das, was ich |
| 434 | wollte. Dann ist da ja auch die gleiche Problematik, also die Arbeit, |
| 435 | die geleistet worden ist, kann ich die jetzt abnehmen? Budgetär? Weil |
| 436 | es ist ja noch gar nicht das Ergebnis, was ich eigentlich haben will. |
| 437 | Aber es wurde schon quasi dafür entwickelt. Da gibt es auch immer mehr |
| 438 | Bestrebungen, auch quasi so in Richtung agile Abrechnung sowas zu |
| 439 | machen, also quasi vorher den Prozess ein bisschen auszudünnen und |
| 440 | hinten auch irgendwie die Abrechnung mit dem Lieferanten auch |
| 441 | flexibler zu gestalten. Was ich in der Praxis sehe, ist, dass es da |
| 442 | einfach Prozesse geben muss oder geben muss, glaube ich, von den |
| 443 | Unternehmen her, damit man eine bestimmte Konformität halt einfach |
| 444 | einhält. Da passiert aber auch viel in der, ich nenne es jetzt mal, |
| 445 | gesunden Grauzone, wenn man einfach auf diese Kommunikations- und |
| 446 | Vertrauensebene zwischen Kunde und Dienstleister, wenn das quasi passt, |
| 447 | dann können auch viel effizientere Dinge entstehen innerhalb des |
| 448 | Projektes, als wenn ich mich da starr an die Prozesse halte. Und das |
| 449 | finde ich immer ganz schön, also wenn das quasi auch passiert und auch |
| 450 | wenn das quasi in größeren Konzernen funktioniert. Das funktioniert |
| 451 | aber nur, wenn es eben, wenn beide Parteien am gleichen Strang ziehen, |
| 452 | also wenn beide quasi mal ein Auge zudrücken, und auch wenn es von der |
| 453 | Führung her unterstützt wird, weil das natürlich bedeutet, dass man da |
| 454 | in diesen Graubereichen sich bewegt. Am Ende ist ja immer irgendjemand |
| 455 | haftbar, und ja, da will halt keiner irgendwie dann persönlich |
| 456 | irgendwelche Dinge nachzahlen oder irgendwie in den Knast gehen, wenn |
| 457 | da irgendwelche Sachen halt nicht funktionieren. Deswegen gibt es, |
| 458 | glaube ich, dieses ganze Regelwerk. Jetzt war ich sehr viel in diesen |
| 459 | Konzernen unterwegs, wenn wir jetzt eher auf mittelständische und |
| 460 | kleinere Unternehmen gucken. Da sehe ich das als großen Vorteil, also, |
| 461 | dass man da diese hybriden Ansätze, die helfen, auf jeden Fall, um das |
| 462 | bessere Produkt zu liefern und auch um schneller zu sein, ja. |
| 463 | #00:33:00-0# - #00:36:59-0# |
| 464 | I: Wir nähern uns langsam dem Ende des Gesprächs. In dem Gesamtkontext |
| 465 | der genannten Themen. Gibt es da irgendetwas, was ich jetzt nicht |
| 466 | erfragt oder was wir nicht besprochen haben, was Sie mir noch |
| 467 | mitteilen möchten? #00:36:59-0# - #00:37:11-0# |
| 468 | B: (...) Ich glaube, ich würde gerne noch mal zusammenfassen, was so |
| 469 | die wichtigen Dinge sind, und das sind aus meiner Perspektive. Man |
| 470 | muss sich zuerst die Frage stellen, welche Art von Problem habe ich? |
| 471 | Also quasi ist es kompliziert oder komplex? Und das bedeutet nicht, |
| 472 | dass es 100 Prozent komplizierte und 100 Prozent komplexe Probleme |
| 473 | oder Problemstellungen gibt, sondern ich muss immer gucken, ist es |
| 474 | mehr komplex oder mehr kompliziert? Also quasi, welcher Anteil des |
| 475 | Problems überwiegt? Und dann muss ich sehr differenziert gucken, |
| 476 | welche Methode wähle ich aus? Und wenn man das von Anfang an machen |
| 477 | würde, würden die richtigen Leute die richtigen komplexen Sachen |
| 478 | entwickeln. Also dann kann man wirklich Teams oder Mannschaften bauen, |
| 479 | die da auch unglaubliche Durchschlagskraft haben, richtig geile |
| 480 | Produkte zu entwickeln. Und auf der anderen Seite ist es auch voll |
| 481 | okay, diese klassische Welt zu haben, weil die brauchen wir auch, um |
| 482 | effizient Dinge produzieren zu können, wo wir nicht künstlich Dinge |
| 483 | aufblasen müssen und verkomplizieren. Das heißt, meine Zusammenfassung |
| 484 | ist, erst mal gucken, was ist überhaupt das Problem? Dann das Setting |
| 485 | richtig aussuchen und auf jeden Fall die agile Welt nicht zu sehr zu |
| 486 | beflügeln oder halt irgendwie so in den Himmel zu loben. Es muss alles |
| 487 | agil werden, und die klassische Welt hat auf jeden Fall |
| 488 | Daseinsberechtigung und ist auch wichtig. Also ich habe immer so das |
| 489 | Gefühl, es gibt immer dieses Bashing in Richtung klassische Methoden. |
| 490 | Die sind total wichtig im richtigen Kontext. Also, es geht immer darum. |
| 491 | Ist der Fisch im Wasser oder in der Wüste, was brauche ich? Und wie |
| 492 | komme ich am besten zum Ziel? Und da müssen sich einfach die |
| 493 | Unternehmen, ja, so ein bisschen mehr spezialisieren darauf, um das |
| 494 | gut umsetzen zu können. Genau das ist, glaube ich, so mein Fazit aus |
| 495 | der ganzen, aus den letzten zehn Jahren so (lacht). #00:37:14-0# - |
| 496 | #00:39:37-0# |
| 497 | I: Danke für die Zusammenfassung. Ich habe noch einen weiteren Punkt |
| 498 | gedanklich auch mitgenommen, als Ergänzung, dass beide haben ihre |
| 499 | Daseinsberechtigung, und in der Kombination können sie aber durchaus |
| 500 | auch hilfreich sein, wenn es dann darum geht, in der |
| 501 | Implementierungsphase besonders viel PS oder besonders kundennah etwas |
| 502 | zu entwickeln. #00:39:37-0# - #00:40:01-0# |
| 503 | B: Genau, genau, ganz genau. #00:40:01-0# - #00:40:02-0# |
| 504 | I: Dann habe ich das richtig verstanden, dann danke ich ganz herzlich |
| 505 | für Ihre Zeit, dann sind wir jetzt am Ende angekommen. Ich bedanke |
| 506 | mich auch für das sehr angenehme und interessante Gespräch. Und im |
| 507 | Nachgang werde ich, wie beschrieben, ja jetzt ein Transkript dieses |
| 508 | Gesprächs verfassen, was ich da noch mal ganz kurz zur Freigabe |
| 509 | übersenden würde. #00:40:02-0# - #00:40:24-0# |
| 510 | B: Ja, sehr gerne. #00:40:24-0# - #00:40:25-0# |
| 511 | I: Ja, vielen Dank und noch einen schönen Tag. #00:40:26-0# - |
| 512 | #00:40:28-0# |
| 513 | B: Danke auch von meiner Seite, ja. #00:40:28-0# - #00:40:29-0# |

**Anhang 11: Postskriptum Experteninterview #4**

|  |  |
| --- | --- |
| **Datum des Interviews** | 19.01.2024 |
| **Durchführung des Interviews** | Video-Interview per WebEx |
| **Organisation und Position des Befragten** | IT-Unternehmensberatung; Geschäftsführer |
| **Beginn und Ende**  **des Interviews** | 15:05 Uhr bis 15:52 Uhr |
| **Dauer des Interviews** | 47 Min. (davon 38:39 Min. Mitschnitt) |
| **Wortanzahl**  **inkl. der Zeitstempel** | 7.086 Wörter |
| **Rekrutierungsweg** | Gast-Dozent in einer Vorlesung bei der FOM; Kontakt über LinkedIn aufgenommen |
| **Interviewsituation** | Keine spezifische Interviewvorbereitung; der Befragte hat im Vorfeld ausschließlich Informationen zu der Zielsetzung und der Vorgehensweise des Interviews erhalten; entspannte und lockere Atmosphäre, kein Duzen |
| **Gespräch vor Start der**  **Aufnahme** | Kurze Einordnung woher sich Forschende und Befragte ursprünglich kennen und kurze Erläuterung über Aufbau des Interviewleitfadens sowie Hinweis zum Datenschutz und Vertraulichkeit |
| **Gespräch nach Stoppen der Aufnahme** | Beantwortung von Fragen zum weiteren Fortgang der Thesis; Bedenken hinsichtlich Antwortqualität und Auswirkungen der Aussprache auf Transkript; Danksagung und Verabschiedung seitens der Forschenden |
| **Besondere Vorkommnisse während des Interviews** | Thematische Abschweifungen in den Bereich der (Unternehmens-)Führung und Mitarbeitermotivation |
| **Sonstige Auffälligkeiten, Informationen, etc.** | Keine |

**Anhang 12: Postskriptum Experteninterview #4**

|  |  |
| --- | --- |
| 1 | I: Ja, lieber Herr (anonymisiert), vielen Dank, dass sie sich heute |
| 2 | die Zeit genommen haben. Ich möchte heute gerne etwas zu ihren |
| 3 | Erfahrungen im Zusammenhang mit Projektmanagement-Methoden befragen, |
| 4 | und bevor wir jetzt gleich aber thematisch dann einsteigen, sagen sie |
| 5 | doch ganz kurz was zu ihrer Person, also Berufserfahrung, Ausbildung |
| 6 | und welche Rolle sie auch gerade im Unternehmen haben. #00:00:01-0# - |
| 7 | #00:00:23-0# |
| 8 | B: Ja, sehr gerne. Ich greife ein bisschen weiter zurück ins Jahr 1978, |
| 9 | da begann meine Berufskarriere. Ich habe die ersten zehn Jahre in |
| 10 | einem Sparkassen Rechenzentrum gearbeitet, das war eine, und zwar als |
| 11 | Informatiker, hab die nächsten fünf Jahre als Führungskraft in einem |
| 12 | Industrieunternehmen gearbeitet und habe in beiden Organisationen |
| 13 | festgestellt, dass diese hierarchische Arbeit eigentlich nicht das ist, |
| 14 | was mir, was mir Freude macht. Die Arbeit hat mir Freude gemacht, |
| 15 | aber das Arbeiten in der Hierarchie fand ich umständlich, viel zu |
| 16 | kompliziert. Deshalb bin ich dann in die Beratung gegangen, erst als |
| 17 | angestellter Niederlassungsleiter. Das war dann im Jahre 1993, und ich |
| 18 | hatte das Glück, eine Niederlassung in Münster aufbauen zu dürfen, wo |
| 19 | ich wohne, und auch wo meine Familie wohnt. Dabei eben gesagt, ich |
| 20 | habe eine sehr große Familie, hatte ich auch damals schon sieben |
| 21 | Kinder, neun Enkelkinder aktuell, die nächsten beiden sind bestellt. |
| 22 | Von daher bin ich auch immer sehr, sitze ich auch sehr gerne auf |
| 23 | meiner Scholle. Ich bin sehr gerne hier in der Region tätig, in |
| 24 | Münster. Und hatte dann eben das Ziel, in Münster eine |
| 25 | Beratungsgesellschaft aufzubauen. Erst eine Niederlassung, und weil |
| 26 | das alles sehr gut lief, habe ich dann mit meinem Chef vereinbart, |
| 27 | dass wir daraus eine eigene Gmbh machen, deren Geschäftsführer ich |
| 28 | werde und deren Mehrheitsanteile ich erwerbe. Also 51 Prozent |
| 29 | Gesellschafter. Das ist heute noch so. Ich bin heute noch alleiniger |
| 30 | Geschäftsführer und Mehrheitsgesellschafter und habe die Firma |
| 31 | inzwischen so weit aufgebaut, dass wir 122 festangestellte Mitarbeiter |
| 32 | haben. Wir haben, kommen ja, als ehemaliger Informatiker steht das |
| 33 | Thema IT-Strategie, IT und Management und damit auch immer |
| 34 | Projektmanagement. Jedes IT-Projekt muss auch im Sinne von |
| 35 | Projektmanagement vernünftig gesteuert werden. Ist immer in meinen |
| 36 | Ursprüngen drin. Aber ich habe insgesamt mich in den letzten zwanzig |
| 37 | Jahren, kann man sagen, immer mehr mit dem Thema der Psychologen. Also |
| 38 | ich bin mutiert vom Wirtschaftsinformatiker zum Wirtschaftspsychologen. |
| 39 | Mich interessiert, warum Dinge Menschen tun, warum, wie man Gruppen, |
| 40 | Anreizsysteme gestalten kann, Organisationsstrukturen schaffen kann, |
| 41 | dass sie Freude an der Arbeit haben und dabei aber auch gleichzeitig |
| 42 | hervorragende Ergebnisse erzielen. Das ist das, was mich seit vielen |
| 43 | Jahren treibt. Angetrieben sowohl über Great-Place-To-Work, dem |
| 44 | weltweit größten Arbeitgeber-Wettbewerb, an dem wir regelmäßig |
| 45 | teilnehmen und immer sehr gute Ergebnisse erzielen. Aber auch vor zehn |
| 46 | Jahren habe ich mich sehr stark mit agilen Methoden auseinandergesetzt, |
| 47 | mit agilen Projektmanagement, mit agilen Strukturen. Und das haben |
| 48 | wir natürlich im eigenen Unternehmen weitestgehend eingesetzt. Aber |
| 49 | natürlich dann auch hatte ich dann das Bedürfnis, daraus ein |
| 50 | Geschäftsfeld zu bauen, dass diesen Geist, diese Vorteile dann auch |
| 51 | bei Kunden einsetzt, und dieses Geschäftsfeld ist inzwischen so flügge |
| 52 | geworden, dass es eines unserer drei Kerngeschäftsfelder ist. Neben IT |
| 53 | und Management und Data Analytics stehen wir, wie wir so schön sagen, |
| 54 | für People and Culture. So nennt man ja das, was heute in |
| 55 | Personalabteilungen passiert. Und das ist eben das Thema, eine Kultur |
| 56 | zu schaffen, wo Zusammenarbeit gelingt, wo sie Freude macht, wo der |
| 57 | Mensch mit allen seinen Stärken zur Geltung kommt, Eigenverantwortung |
| 58 | übernimmt und damit aber auch eine Leistungskultur erlebbar macht, wo |
| 59 | besonders gute Ergebnisse erreicht werden. Davon bin ich überzeugt, |
| 60 | wie sie hören. Ich übe das immer wieder im eigenen Team und auch in |
| 61 | ganz vielen Kundenprojekten. Das heißt, ich bin neben meiner |
| 62 | Geschäftsführertätigkeit, die mir noch Raum lässt für Kundenprojekte, |
| 63 | bin ich sehr viel bei Organisationen, insbesondere gerne im |
| 64 | Mittelstand, tätig. Ich mache dort Workshops, Vorträge. Ich habe zwei |
| 65 | Bücher zu dem Thema geschrieben und verbreite diesen Geist aber immer |
| 66 | sehr praxisorientiert. Also, ich suche immer die Veränderungen bei |
| 67 | unseren Kunden, Veränderungen wie eine Fusion, wie Generationswechsel, |
| 68 | also alles, was wirklich das Unternehmen nochmal in seinen Strukturen |
| 69 | deutlich in Frage stellt, und bringen dann diesen Geist von |
| 70 | Eigenverantwortung und Agilität in die Organisation rein. Und die |
| 71 | meisten Kunden sehen dann, dass damit einfach Potenziale gehoben |
| 72 | werden, die bei in der klassischen Hierarchie mit klassischen |
| 73 | Projektmanagement nicht möglich wären. Das ist das, was mich bewegt, |
| 74 | neben meiner großen Familie und dass ich auch immer gerne draußen mit |
| 75 | dem Fahrrad durch die Gegend fahre. Als Münsteraner bin ich ein |
| 76 | wirklich passionierter Radfahrer, und joggenderweise höre ich mir das |
| 77 | eine oder andere Hörbuch dann auch mal zum Thema Soziologie, |
| 78 | Psychologie, Philosophie, Business, also all das, was so wichtig ist |
| 79 | im Leben. #00:00:24-0# - #00:04:58-0# |
| 80 | I: Vielseitige Erfahrungen und vielseitige Hobbys, wie ich daraus höre, |
| 81 | danke. Ich würde jetzt ganz gerne in den thematischen Frageteil |
| 82 | einsteigen wollen. Sie haben gerade schon ein paar Dinge angerissen, |
| 83 | aber vielleicht nochmal kurz, bevor wir uns den agilen Methoden widmen. |
| 84 | Man unterscheidet ja klassisch und agile Methoden im |
| 85 | Projektmanagement. Bitte beschreiben sie doch einmal aus mit ihren |
| 86 | eigenen Worten, aus ihrer Brille klassische Methoden und welche |
| 87 | Merkmale sie haben. #00:04:59-0# - #00:05:29-0# |
| 88 | B: Ja, die klassischen Methoden haben wir, wie ich eben sagte, in |
| 89 | IT-Projekten, wenden wir die an. Wir haben uns anfangs mit dem |
| 90 | IPMA-Standard, also in Deutschland PMI, PMA Projektmanagement auf |
| 91 | jeden Fall dem IPMA-Standard, auseinandergesetzt. Da geht es natürlich |
| 92 | ganz klar um Zieldefinitionen, Meilensteine definieren, immer wieder |
| 93 | versucht, auch Gantt-Diagramme zu malen, also deutlich zu machen, von |
| 94 | Anfang an, was soll erreicht werden, was sind Meilensteine, was sind |
| 95 | Aktivitäten und wie das so ist, da sind wir nicht die einzigen. Noch |
| 96 | bevor überhaupt der erste Handschlag gemacht wurde, war der Plan schon |
| 97 | falsch, weil eben so viel Dynamik drin war. So und dann ging es eben |
| 98 | immer darum, das nachzuarbeiten. Oft wurde es nur rudimentär |
| 99 | nachgearbeitet. Das heißt also, man ist immer dem Gewünschten, dem |
| 100 | Plan hinterhergelaufen. Die Realität war natürlich anders, und wir |
| 101 | haben dann eben sehr, sehr viel dokumentiert mit Abweichungslisten, |
| 102 | immer wieder dafür gesorgt, auch als Berater, dass wir das transparent |
| 103 | machen, dass wir es rechtzeitig eskalieren. Und da haben wir durchaus |
| 104 | bei einigen unserer großen Kunden festgestellt, dass da nicht überall |
| 105 | die Fehlerkultur war, wie man sie jetzt auch aus der agilen Welt kennt. |
| 106 | Das heißt also, Projekte wurden schon grün geredet, wenn sie nicht |
| 107 | wirklich grün waren. Sie wurden, wenn gar es nicht mehr zu verleugnen |
| 108 | war, waren sie gelb, obwohl sie eigentlich schon tiefrot waren. Also |
| 109 | tatsächlich, dieses, dem Auftraggeber von Projekten immer ein |
| 110 | optimistisches Bild abzugeben, war sagen wir mal, hatte natürlich |
| 111 | jetzt nicht nur was mit dem Projektmanagement zu tun, sondern |
| 112 | überhaupt mit der, mit dem Führungsverständnis. Das heißt, |
| 113 | Führungskräfte dürfen keine Fehler machen, die sind ja schließlich |
| 114 | Führungskräfte, also muss man dann, wurde dieser dieser Druck |
| 115 | herunterdelegiert. Das Hierarchiemodell hat sich auch ins |
| 116 | Projektmanagement reingefressen, und da ging es eben darum, auf der |
| 117 | einen Seite möglichst wenig Plan/Ist-Abweichung zuzulassen, statt aus |
| 118 | der Abweichung zu lernen. Denn nichts ist natürlicher, als dass der |
| 119 | Plan nicht funktioniert. Also das war sehr typisch für diese Art von |
| 120 | Projekten. Ehrlicherweise gibt es auch heute noch den einen oder |
| 121 | anderen Kunden oder das ein oder andere Umfeld, was nach dieser |
| 122 | Planung Kontrollillusion arbeitet. Aber ich habe immer mehr |
| 123 | festgestellt, wir brauchen mehr Dynamik, wir brauchen mehr |
| 124 | Eigenverantwortung, denn diese Art der Projektplanung ist ja auch |
| 125 | nicht sehr eigenverantwortlich. Es wird an der Stelle zentral |
| 126 | definiert, was gemacht werden muss, es wird, dann wird, werden die |
| 127 | Aufgaben verteilt, und dann soll das wir in der Maschine laufen. Das |
| 128 | ist ja eigentlich die Idee, das Organisationen das Abarbeiten wie eine |
| 129 | Maschine einen Auftrag abarbeitet. Aber das kann sein für sehr |
| 130 | standardisierte Tätigkeiten. Dann macht das Sinn. Wenn ich |
| 131 | Einfamilienhäuser baue in einer Segnung, wo die, wo alle 100 gleich |
| 132 | aussehen, da hilft ein Projektplan. Weil das ist, da soll ein Haus |
| 133 | aussehen wie das andere, oder in der in der Automobilindustrie, noch |
| 134 | mehr, wo Millionen von Autos gebaut werden, da hilft ein Projektplan. |
| 135 | Aber wenn ich Dynamik eingebaut habe, und wir sind ja jetzt in einer |
| 136 | Welt der Komplexität, wo die äußeren Bedingungen sich sehr schnell und |
| 137 | sehr, also auch sehr, nicht nur schnell, sondern auch sich sehr viel |
| 138 | ändern. Da ist diese Art überhaupt nicht hilfreich. Und was dann |
| 139 | daraus entsteht, das ist ja, ich nenne das gerne die Komplexitätsfalle. |
| 140 | Zu glauben, wenn ich eine komplizierte, wenn ich eine komplexe |
| 141 | Geschichte habe, also mit sehr vielen und sich schnell verändernden |
| 142 | Einflussfaktoren, wenn ich die mit klassischen |
| 143 | Projektmanagement-Methoden begegnen, also noch gründlicher planen, |
| 144 | noch mehr Kontrolle, noch weniger Fehlerkultur, dann überhitze ich das |
| 145 | System, dann komme ich ins Hamsterrad und kommt vor lauter |
| 146 | Abweichungsanalysen, die ich mache, gar nicht mehr dazu zu arbeiten. |
| 147 | Und dann hänge ich dann eben fest. Und das ist das, was ich in sehr |
| 148 | vielen Organisationen beobachte, dass die Menschen versuchen, |
| 149 | klassisch die Dinge im Griff zu behalten, zu kontrollieren, dabei |
| 150 | völlig absaufen, und unzufrieden werden, schlechtere Ergebnisse |
| 151 | produzieren und natürlich den Druck klassisch nach unten weitergeben. |
| 152 | Und gerade Führungskräfte, gerade im Mittelmanagement, sind da |
| 153 | wirklich hochgradig Burnout-gefährdet, überlastungsgefährdet. Weil |
| 154 | dieser Druck mit dieser klassischen Projektmanagement-Methode |
| 155 | überhaupt nicht zu bewältigen ist. #00:05:30-0# - #00:09:44-0# |
| 156 | I: Würden sie, wie würden sie denn im Kontrast dazu dann agile |
| 157 | Methoden beschreiben, und sie haben gerade schon ganz viel ausgeführt. |
| 158 | Wann würden sich dann welche Methoden in ihren Augen besonders eignen? |
| 159 | Klassisch hatten sie ja gerade schon die Beispiele Automobil und |
| 160 | Häuserbau genannt. Dann gerne auch Beispiele für die agilen Methoden. |
| 161 | #00:09:45-0# - #00:10:04-0# |
| 162 | B: Ja, überall da, wo ich auch experimentieren muss, wo ich eben jetzt |
| 163 | eine, wo ich Prototypen entwickle, da helfen natürlich die agilen |
| 164 | Methoden sehr viel mehr. Aber ich komme jetzt nicht nur noch mal vom |
| 165 | Projektmanagement, ich komme jetzt auch mal von der, von der Frage der |
| 166 | Führung und Motivation von Mitarbeitenden. Ich habe mich mal |
| 167 | irgendwann mit der mit dem Frederic Laloux beschäftigt, Reinventing |
| 168 | Organisations, und das basiert ja auf der, auf der (unv.) Theorie, wie |
| 169 | moderne Systeme funktionieren, wie komplexe Systeme funktionieren, |
| 170 | dass eben das Thema Eigenverantwortung in den Fokus genommen wird. |
| 171 | Also, es geht nicht nur darum, mehr anpassungsfähig zu sein, sondern |
| 172 | einfach diese Illusion, dass die, die da oben, die Führungskräfte, |
| 173 | noch mal wissen, wie die Dinge laufen müssen, dass man sich davon |
| 174 | einfach frei macht, dass man einfach sagt, dass die Verantwortlichen |
| 175 | für ein System müssen quasi eine Struktur schaffen, die sich selbst |
| 176 | steuert, die sich selbst organisiert, und das wirkt sich ja hinterher |
| 177 | dann auch im Projektmanagement aus. Da ist es ja in der Theorie so, |
| 178 | dass ich meine Hauptaufgabe als Führungskraft ist oder als |
| 179 | Hauptverantwortlicher eines Systems, einer Firma oder eines ganzen |
| 180 | Staates, deutlich zu machen, welche Mission hat diese Organisation? |
| 181 | Das heißt, warum ist sie überhaupt auf der Welt? Welchen Nutzen muss |
| 182 | diese Organisation bringen? Wo will sie hin, zum Nutzen der Menschen |
| 183 | und der Gesellschaft? Und dass man dann eben sagt: Okay, wenn das so |
| 184 | attraktiv ist, dass die Leute da mitwirken wollen, nicht mitwirken |
| 185 | müssen, weil sie das Geld brauchen, sondern wirklich mitwirken wollen, |
| 186 | dann muss ich routiniert werden, was die Eigenverantwortung angeht. |
| 187 | Ich muss Vertrauen schenken, ich muss Eigenverantwortung stärken, |
| 188 | intrinsische Motivation unterstützen. Ich muss aber auch eine |
| 189 | Leistungsmessung einführen, damit die Menschen den Spielstand kennen, |
| 190 | damit sie wissen, welchen Beitrag sie leisten, damit sie |
| 191 | Selbstwirksamkeit spüren. So in diesem Dreieck: Sinn, Vertrauen und |
| 192 | Leistungsverortung bewegt sich dann Führung und auch Projektmanagement, |
| 193 | und dann kommt man natürlich, dann ist man dann schon fast bei den |
| 194 | agilen Methoden. Dann braucht man ja noch Routinen, wie man das macht, |
| 195 | man braucht Strukturen und Routinen, weil das tut sich ja nicht von |
| 196 | alleine. Das ist auch so in diesen Theorien wird manchmal so der |
| 197 | Eindruck erweckt, wenn ich nur das gemacht habe, wenn ich den Sinn |
| 198 | klar gemacht habe und wenn ich den Menschen blind vertraue und wenn |
| 199 | ich ein paar Messysteme aufgebaut habe, dann läuft es von alleine. |
| 200 | Aber das ist es nach meiner Erfahrung nicht. Da habe ich als |
| 201 | Unternehmer die Erfahrung gemacht, dass ich trotzdem immer wieder in |
| 202 | die Routinen rein muss und immer wieder, nicht in die, doch in die |
| 203 | Überprüfung, aber nicht in die Kontrolle. Überprüfung aber auf |
| 204 | Augenhöhe, nicht mit der Misstrauensvermutung, sondern mit der |
| 205 | Lernbereitschaft. Und dass ich dann einfach dann mit, und da bin ich |
| 206 | ein großer Freund von Scrum, dass wir sehr gerade reingehen mit der |
| 207 | mit Zielen, mit Epics, mit Sinnbeschreibung. Also wir machen das für |
| 208 | unser Unternehmen, wie auch für unsere Kunden, ganz klar, jede Aufgabe |
| 209 | und jedes Epic hat natürlich immer ein Why. Warum mache ich das? Und |
| 210 | idealerweise das schönste Why, weil ich die Welt retten will. Also |
| 211 | immer so diese, dieser Kontext: Ich mache das nicht hier, um mehr Geld |
| 212 | zu verdienen und reicher und mächtiger zu werden, sondern immer, wir |
| 213 | haben einen gesellschaftlichen Auftrag, wir haben einen |
| 214 | Gemeinwohlauftrag. Wir machen das, weil das unseren Kunden hilft, weil |
| 215 | dass der Welt hilft. Daran dann quasi die ganzen Aufgaben mal mit |
| 216 | Kreativmethoden zu entwickeln, und dann ganz wichtig, und das ist |
| 217 | einmal der Schlüssel zum eigenverantwortlichen Arbeiten: Dann das Pull |
| 218 | auszuhalten, also zu sagen, ich als Hauptverantwortlicher sei als |
| 219 | Projektleiter oder Unternehmer, setze ganz viel Kraft darein zu sagen, |
| 220 | was warum geschehen muss. Warum müssen wir dieses Projekt machen, |
| 221 | damit einen Nutzen für die Welt entsteht. Aber ich gehe nicht wie die |
| 222 | alten Projektmanager hin und segmentiere dann die Arbeit, sondern |
| 223 | sage: Okay, habt ihr das alle verstanden? Ist das auch euer Ziel? Wenn |
| 224 | ja, dann bitte, sag jetzt, wer was wann tut. Und ich halte das dann |
| 225 | auch aus, wenn nicht alles, was ich mir im Kopf gesetzt habe, dann |
| 226 | auch gepullt wird. Das ist das, was ich selbst geübt habe und was mir |
| 227 | gar nicht mehr schwer fällt, was ich aber bei manchen Kunden dann auch |
| 228 | reinbringe, die natürlich sich noch schwertun und sagen, was passiert |
| 229 | denn jetzt, wenn wichtige Aufgaben nicht gepullt werden, dann sind sie |
| 230 | nicht attraktiv genug. Also dann wird, dann ist der Kontext nicht klar, |
| 231 | dann ist nicht klar, warum diese Aufgabe wichtig ist, damit das |
| 232 | Gesamtziel erreicht wird. Und wenn wir über den Kontext aufbauen, dass |
| 233 | wir sagen, natürlich muss ich ein bisschen segmentieren. Ich habe auch |
| 234 | ein Projektziel, brauche ich, ich brauche vielleicht den einen oder |
| 235 | anderen Meilenstein. Bei manchen Dingen gibt es auch harte Dinge, wie |
| 236 | wenn ich meine Bilanz zum Jahresende stellen muss, dann muss ich sie |
| 237 | erstellen. Dann kann ich nicht drüber diskutieren, ob ich das pulle |
| 238 | oder nicht. Das muss ich machen. Und bei der Nachhaltigkeit jetzt, ein |
| 239 | spannendes Thema, wo wir das auch sehr stark einsetzen, dann muss ich |
| 240 | meinen (unv.) Bericht, meinen Nachhaltigkeitsbericht auch zum Datum |
| 241 | abliefern, sonst macht man mir den Laden dicht. Also, da gibt's schon |
| 242 | ein paar Sachzwänge. Die sind ja auch okay, und die muss ich auch als |
| 243 | Hauptverantwortlicher deutlich machen. Aber innerhalb der Sachzwänge, |
| 244 | da kann ich weitestgehend auf Pull gehen, und mit dem Pull kommt dann |
| 245 | die Eigenverantwortung. Damit geben die Menschen ein Versprechen ab, |
| 246 | nicht von oben aufgedrückt, sondern selbst definiert. Und dann kommen |
| 247 | wir eben in die Routinen, die superwichtig sind: Review, Retro, |
| 248 | Planning. Ich gebe die Arbeitsergebnisse ab, die müssen nicht perfekt |
| 249 | sein, die dürfen auch so ganz ehrlich sein, dass man sagt: Okay, das |
| 250 | habe ich im ersten Sprint geübt, das war aber noch nicht gut. Das muss |
| 251 | ich noch mal neu machen. Das müssen wir anders machen, das müssen wir |
| 252 | gar nicht machen. Mit der Retrospektive zu überprüfen, wie |
| 253 | funktioniert die Kooperation im Team, und dann schließlich mit dem |
| 254 | Planning in diesen ganzen Zyklus wieder einzusteigen. Das ist |
| 255 | hochgradig transparent, viel transparenter und ehrlicher als das |
| 256 | klassische Projektmanagement. Und natürlich müssen sich in den Rollen, |
| 257 | die Rolleninhaber müssen auch diese Spielregeln natürlich einhalten, |
| 258 | Versprechen gehören eingehalten. Der Product Owner ist eben kein |
| 259 | Befehlsausüber, sondern ein Auftraggeber auf Augenhöhe. Und diese |
| 260 | ganzen Spielregeln, da muss man eine gewisse Routine bekommen, und da |
| 261 | hilft, ja da helfen die agilen Routinen im Sinne von Scrum und Kanban |
| 262 | helfen da sehr. Und dann schwingt sich das so ein, dass ich zwar nicht |
| 263 | genau sagen kann, was ich in einem Jahr für Ergebnisse habe, aber ich |
| 264 | weiß, ich hab so nahezu die bestmöglichen Ergebnisse, die sich entlang |
| 265 | einer starken Vision, einer starken Ausrichtung orientieren, und die |
| 266 | ist allerdings sehr stabil. Also, für unser Unternehmen habe ich eine |
| 267 | starke Vision. Für unseren Geschäftsbereich habe ich eine starke |
| 268 | Vision. Und immer wieder, wir machen die Arbeit attraktiv, sodass sie |
| 269 | für Menschen und Organisationen erfolgreich ist. Das ist super simpel, |
| 270 | und daran wird alles gemessen, daran wird gemessen, hilft das diesen. |
| 271 | Dann kommen noch OKRs dazu, also Objectives and Key Results, wo wir |
| 272 | dann auch feststellen, bewegen wir uns dem Ziel entgegen oder treten |
| 273 | wir auf der Stelle? Und dann muss ich also als Projektleiter oder |
| 274 | Inhaber/Unternehmer nur noch mich um das, mal um das System kümmern, |
| 275 | dass das System sich gut entfalten kann. Aber ich muss mich hinter den |
| 276 | Leuten herlaufen, ob sie die Aufgaben machen, das regeln die |
| 277 | eigenverantwortlich. #00:10:05-0# - #00:17:15-0# |
| 278 | I: Danke für die ausführliche Ausführung. Ich würde gerne auf zwei, |
| 279 | drei Aspekte eingehen. Kurz zur Eingrenzung gehört alles mit dazu, und |
| 280 | Eigenverantwortung gehört ja auch zum Bestandteil des Scrum dazu. Ist |
| 281 | nicht ganz der komplette Fokus, deswegen würde ich ganz gern nochmal |
| 282 | zwei Rückfragen zu zwei Teilaspekten stellen. Sie sagten ja, |
| 283 | regulatorisch, aus Sachzwängen heraus gibt es manchmal gewisse Ziele, |
| 284 | die man erreichen soll. Würden sie denn, und dann wären wir jetzt |
| 285 | quasi auch schon im Themenfeld der hybriden Methoden, sagen, dass sich |
| 286 | dann klassische und agile Methoden ergänzen sollten, oder wie erleben |
| 287 | sie das in ihrem Unternehmen oder auch bei Unternehmen, in denen sie |
| 288 | Beratung machen? Wird da auch mal zwischen Methoden gemixt? (Unv.) |
| 289 | #00:17:17-0# - #00:18:04-0# |
| 290 | B: Ja, klar, also, hybrides Projektmanagement ist ja die gängige |
| 291 | Praxis, auch bei großen Organisationen, die starker Regulatorik |
| 292 | ausgesetzt sind. Wichtig ist eben, dass das quasi durch die Sache |
| 293 | begründet wird. Wie ich sage, es gibt gesetzliche Meilensteine, die |
| 294 | eingehalten werden müssen. Dabei beißt die Maus keinen Faden ab. Auch |
| 295 | ist es so, ein Unternehmen muss Umsatz machen, ein Unternehmen muss |
| 296 | Geld verdienen, oder das darf man auch deutlich sagen, nicht nach dem |
| 297 | Motto, wie viel Geld wollt ihr denn verdienen? Sondern man darf |
| 298 | durchaus sagen, wir sind hier in einem Rahmen, damit wir unsere |
| 299 | Gehälter zahlen können, müssen wir so und so viel Geld verdienen. Das |
| 300 | ist ja alles okay. Wo es aber wichtig ist, dass sich Organisationen |
| 301 | auf die Spielregeln wann wird agil und wann wird regulatorisch |
| 302 | gearbeitet, verständigen. Dass das nicht von den einzelnen Menschen |
| 303 | abhängig ist. Der eine erteilt gerne Befehle, sowohl wenn Sachzwänge |
| 304 | da sind oder wenn er sich das so in Kopf gesetzt hat, und der andere |
| 305 | arbeitet agil. Das führt natürlich an den Schnittstellen zum Crash. |
| 306 | Das heißt also, agiles Arbeiten, eigenverantwortliches Arbeiten, heißt |
| 307 | auch, dass man Herr seiner Zeit ist und Herr seiner Prioritäten. Und |
| 308 | wenn dann ein Chef reingrätscht und immer wieder sagt: Vergiss den |
| 309 | agilen Quatsch, ich brauche bis nächste Woche das und das und das, |
| 310 | und er akzeptiert die Eigenverantwortung nicht, dann werden die Leute |
| 311 | natürlich wieder zurückfallen in alte Zeiten. Dann sag mir doch genau, |
| 312 | was ich tun soll. Und geben die Eigenverantwortung wieder ab. Das wäre |
| 313 | dann eine unglückliche Hybridität. Aber dass die Menschen erkennen, |
| 314 | wir haben hier einen gemeinsamen Termin, und da beißt die Maus keinen |
| 315 | Faden ab, das ist ja völlig okay, dass akzeptieren die meisten Menschen |
| 316 | auch. #00:18:04-0# - #00:19:39-0# |
| 317 | I: Würden sie sagen, dass es da besonders effizient ist, da |
| 318 | sequentiell vorzugehen, oder dass das auch durchaus integriert sein |
| 319 | kann? Will heißen: Zuerst agil und dann klassisch? Oder gibt es da |
| 320 | auch Mix-Formen, die sie erlebt haben, wo das gut ineinandergreift? |
| 321 | #00:19:40-0# - #00:19:58-0# |
| 322 | B: Ja, ich würde es eher umgekehrt sagen, also das klassische, also |
| 323 | ich muss ja meinen Rahmen haben. Also ich muss meinen Rahmen und |
| 324 | meinen Sinn haben. Also der Sinn, der fördert das Agile. Das ist sehr |
| 325 | individuell, wo die Leute sich hinarbeiten, wie sie Sinn |
| 326 | interpretieren und ihren Beitrag dazu. Aber die regulatorischen Dinge, |
| 327 | aber auch die klassischen betriebswirtschaftlichen Dinge, die müssen |
| 328 | zuerst da sein. Ich muss wissen, wo die Linie vom Spielfeld ist. So, |
| 329 | und dann kann ich auf dem Spielfeld, man kann es auch immer schön mit |
| 330 | dem Mannschaftssport vergleichen. Ich habe ein Spielfeld, das ist fest, |
| 331 | und wenn der Ball ein Millimeter im Aus ist oder der Spieler ein |
| 332 | Millimeter im Abseits ist, dann wird abgepfiffen. Das ist so, und dass |
| 333 | akzeptieren die meisten Fußballspieler. Sie beschweren sich |
| 334 | zwar, aber im Grunde akzeptieren sie die Spielregeln. (lachen) So, |
| 335 | aber auf dem Spielfeld, da habe ich volle Dynamik, da kann der Coach |
| 336 | von draußen reinbrüllen oder nicht, die machen sowieso auf dem |
| 337 | Spielfeld, was sie wollen. Das ist auch richtig so. Und deshalb muss |
| 338 | ich erst die Linien ziehen, deutlich machen, welche Termine, aber auch |
| 339 | wie viel Umsatz brauchen wir, wieviel Gewinne brauchen wir, wie viel |
| 340 | Wachstum brauchen wir, was auch immer, also die ganzen Hardfacts. Es |
| 341 | ist natürlich schön, wenn man die jetzt nicht nur alle aufoktroyiert, |
| 342 | sondern wenn dann durchaus die Menschen auch an den Hardfacts |
| 343 | mitgefragt werden. Da bin ich sehr für eine partizipative Führung, |
| 344 | also durchaus sagen: So Leute, wir haben jetzt mehrere Optionen. Was |
| 345 | haltet ihr für klug? Sich diese Dinge zu nehmen, das heißt: Was, |
| 346 | welches Wachstum, welche neuen Niederlassungen, glaubt die Mannschaft, |
| 347 | die Führungskräfte oder wer auch immer als interner Berater fungiert? |
| 348 | Dann ist man aber nach meiner Definition durchaus als Ranghöchster, |
| 349 | hat man die Aufgabe, all das wohlwollend sich anzuhören, dann aber |
| 350 | eine Entscheidung zu treffen und zu der ganz stabil zu stehen. Also |
| 351 | Partizipation, partizipative Führung, heißt nicht volle Demokratie, |
| 352 | sondern heißt: Zuhören, sich beeinflussen lassen, dann aber eine |
| 353 | Entscheidung treffen, die verbindlich ist. Die steht und die dann die |
| 354 | Linie auf dem Spielfeld ist. Das ist okay, und dann bin ich das klar, |
| 355 | habe die Spielregeln soweit klar sind. Dann kann ich sagen, so und |
| 356 | jetzt auf dem Spielfeld bitte Agil, jetzt lassen wir die Dynamik |
| 357 | laufen. Das Ziel ist, wir wollen das Spiel gewinnen. Lasst du euch was |
| 358 | einfallen, wie wir das am cleversten machen! #00:19:59-0# - |
| 359 | #00:22:12-0# |
| 360 | I: Gibt es spezielle agile Methoden? Es gibt ja immer so gängige |
| 361 | bekannte Methoden, die sie da besonders häufig erleben, die gut |
| 362 | funktionieren? #00:22:13-0# - #00:22:22-0# |
| 363 | B: Ja, wir setzen also fast immer Scrum ein, allerdings auch nicht in |
| 364 | Reinkultur. Also das. Wir sind bei uns alle zertifiziert als Scrum |
| 365 | Master. Aber wir machen, also Scrum kommt ja aus der |
| 366 | Softwareentwicklung. Da wir kaum Softwareentwicklung machen, sondern |
| 367 | gerade in meinem Team machen wir viel Organisationsberatung. Nutzen |
| 368 | wir das und sagen wir mal die Scrum- (unv.) würden sich wahrscheinlich, |
| 369 | würden schreiend weglaufen. Trotzdem hilft es also mit den |
| 370 | Spielregeln. Ich habe mein Weekly-Standup in üblicher Weise. Ich habe |
| 371 | mein monatliches Review, Retro, Planning, mit allem, was dazu gehört. |
| 372 | Ich habe auf meinem Kanban-Board, habe ich meine Karten mit den |
| 373 | Liefergegenständen, und ich habe die agile Auftragsscheine, nennen wir |
| 374 | so Karten. Ich habe die Epics, die die Zusammenhänge schalten. Das |
| 375 | gilt es auch sehr konsequent zu machen. Immer darauf zu achten, dass |
| 376 | ich die richtige Flughöhe habe, dass die Karten nicht zu groß und |
| 377 | nicht zu klein sind, arbeiten da gerne mit T-Shirt-Größen. Also diese |
| 378 | Dinge, die muss man schon konsequent machen, und man sollte nicht |
| 379 | sagen: Ach, diesen Monat ist nicht viel passiert, wir lassen das |
| 380 | Review mal ausfallen, sondern das ist wirklich wie Zähneputzen, wird |
| 381 | dass gemacht. Und wenn ich betrunken bin, betrunken nach Hause komme, |
| 382 | muss ich trotzdem noch Zähne putzen. (grinsen) So also, diese Dinge |
| 383 | müssen einfach immer gemacht werden, da gibt's keine Ausrede, das ist |
| 384 | wichtig. Kanban wie gesagt, früher hatte man mal gesagt, Kanban, geht |
| 385 | nur haptisch, das ist Quatsch. Natürlich haben wir bei Corona gelernt, |
| 386 | wer haptisch Kanban macht, ist von gestern. Also das macht man im |
| 387 | Workshop mal zum Einstieg, aber in der Regel wird das mit Teams oder |
| 388 | Jira oder sonst was gemacht. Meistertask. Also, das ist auch völlig |
| 389 | okay. Hybride Meetings funktionieren da wunderbar. Ich kann auf die |
| 390 | Methode Führen auf Distanz machen. Ich kann mich in einen Raum setzen. |
| 391 | Ich kann aber genauso gut über fünf Kontinente verteilt sein und kann |
| 392 | genauso wirkungsvoll Projektmanagement machen. Da hilft Scrum und |
| 393 | Kanban wunderbar. Ergänzend (...) Wollten sie einhacken? (I schüttelt |
| 394 | den Kopf, unv.) Ergänzend, finde ich, bin ich auch ein großer Fan von |
| 395 | Objectives and Key Results. Die sind aber nicht ohne. Das ist schon |
| 396 | schwierig, weil also sagen wir mal so mit diesen beweglichen Zielen zu |
| 397 | arbeiten, ist schon auch eine Menge Aufwand. Und am Ende muss man sich |
| 398 | dann auch gut überlegen, wo lohnt sich das und wo lohnt sich das nicht. |
| 399 | Da hat, haben die meisten Organisationen, die ich kenne, nicht viel |
| 400 | Routine drin, clevere Objectives zu formulieren, das ist schon eine |
| 401 | Reifeprüfung. Auch wir mussten da ein paar Jahre durch, bis wir |
| 402 | wirklich richtig coole Objectives haben. Und dann bei den Key Results |
| 403 | noch schwieriger. Da tun sich auch viele schwer, und da muss man ja |
| 404 | nach dem Quartal schon wieder die in Frage stellen, wieder schon |
| 405 | wieder neu machen. Also, das ist schon auch Organisationsarbeit. Da an |
| 406 | den Stellen, wo es passt, hat das eine Riesenwirkung. Aber da bin ich |
| 407 | ein bisschen vorsichtig. Ich würde sagen, dass Scrum und Kanban passt |
| 408 | sehr oft, OKRs passen manchmal. Und wenn man das in Kombination spielt, |
| 409 | wenn ich also die Aktivitäten, das Aktivitätenmanagement mit Scrum |
| 410 | mache und das Controlling, also das Management nach Zahlen, mit OKRs |
| 411 | und das Ganze noch garniere mit (Health Metrics?), dass ich also sagen |
| 412 | wir mal meine stabilen Kennzahlen, die immer gelten, also vitale |
| 413 | Funktionen, wenn ich das alles sauber auseinanderhalte, dass ich die |
| 414 | nicht verwechsele, dann entsteht da ein Riesennutzen. #00:22:23-0# - |
| 415 | #00:25:45-0# |
| 416 | I: Würden sie dann in der Gesamtbetrachtung sagen, dass oder sehen sie |
| 417 | es als vorteilhaft mit hybriden Methoden, was Einhaltung von Zeit, |
| 418 | Kosten, Umfängen, wenn man jetzt an das magische Dreieck denkt, aber |
| 419 | eben auch an Kennzahlen und eigene strategische Ziele des Unternehmens, |
| 420 | das hybrid dann vorteilhafter ist gegenüber (unv.) Reinformen? |
| 421 | #00:25:46-0# - #00:26:06-0# |
| 422 | B: Ja absolut, also ich kann mir das gar nicht anders vorstellen. Je |
| 423 | nachdem, die Schwerpunkte sind auch mal unterschiedlich. Aber also, |
| 424 | wenn ich jetzt mal an mein kleines Unternehmen denke, wir haben sieben |
| 425 | Kernunternehmensziele, die werden mit (Health Metrics?) abgebildet, |
| 426 | und die bilden quasi den Rahmen. So und die sind dann quasi auch auf |
| 427 | der einen Seite die Ansage in die Bereiche, es liefert eure Beiträge. |
| 428 | Da gibt's auch ein paar Umrechnungsformeln, dass ich wissen muss, wer |
| 429 | muss wie viel Beitrag leisten, und das sind dann auch, wenn man nach |
| 430 | vereinbarten Spielregeln, sind das dann Pflichtdinge. Das bezieht sich |
| 431 | auf Termine, das bezieht sich auf Kennzahlen, das ist etwas, damit |
| 432 | dieser Laden seine Daseinsberechtigung hat. So, und die werden auch |
| 433 | ganz strikt gemessen. Das ist von Mitarbeiterzufriedenheit über |
| 434 | Online-Präsenz, über Kundenzufriedenheit, natürlich auch Gewinn und |
| 435 | Verlust und Liquidität. Da gibt's klare Leitplanken. In denen müssen |
| 436 | wir uns bewegen, und die sind einmal vereinbart, und die sind stabil. |
| 437 | So und dann ist eben immer die Frage: Wie viel Dynamik habe ich |
| 438 | Bereiche, wie Buchhaltung oder auch unsere interne Technik. Da brauche |
| 439 | ich nicht viel agil. Kann man machen. Ich kenne Unternehmen, die auch, |
| 440 | haben auch eine agile Buchhaltung, brauche ich aber nicht. Die |
| 441 | arbeiten dann nach Prozessen oder im klassischen Projektmanagement. So, |
| 442 | und dann gibt es eben andere Bereiche, aber das entscheiden die, und |
| 443 | das ist ja auch schon ein Teil von agil, entscheiden dann selber. |
| 444 | Arbeiten sie mit klassischen Projektmanagement oder arbeiten sie mit |
| 445 | agilen Methoden? Je nachdem, wie viel Dynamik da drin ist, und ehrlich, |
| 446 | aber auch gesagt, auch ein bisschen, inwieweit der Mindset da ist? |
| 447 | Natürlich versuchen wir bei uns und bei unseren Kunden überall die |
| 448 | Potenziale des agilen Mindsets zu verdeutlichen. Aber, das muss |
| 449 | natürlich auch von den Verantwortlichen verstanden und gewollt werden. |
| 450 | Also von daher kann es auch passieren, dass manche Menschen deshalb |
| 451 | nicht agil arbeiten, weil sie sich in dieses Mindset, in dieses |
| 452 | hierarchiearme, in dieser der Überzeugung der Attraktivität führen und |
| 453 | ohne Druck. Das ist auch nicht jedermanns Sache. #00:26:07-0# - |
| 454 | #00:28:12-0# |
| 455 | I: Ich verstehe daraus, dass ist schon auch aus ihren Augen eine |
| 456 | Voraussetzung, um hybrid arbeiten zu können. (B nickt) Gibt es darüber |
| 457 | hinaus noch andere Voraussetzungen und vielleicht aber auch Grenzen |
| 458 | des hybriden Arbeitens? #00:28:14-0# - #00:28:26-0# |
| 459 | B: Also wichtig ist, also wenn sie jetzt hybrid meinen mit (I ergänzt |
| 460 | im Projektmanagement) (unv.) Also jetzt nicht hybrid, was den Ort |
| 461 | angeht, aber hybrid, was die Methoden angeht (I nickt) Also das ist |
| 462 | Haltung ist wichtig und natürlich sowohl die Kompetenz wie auch die |
| 463 | Technik. Also ich brauche schon, also gerade, also, ich denke immer, |
| 464 | bei hybrid denke ich natürlich auch immer gleich an verteiltes |
| 465 | Arbeiten, weil man das damit auch kann. Ich brauch schon gute |
| 466 | Systeme. Dass ich, dass das Ganze, dass das Ganze fluppt. Also agiles |
| 467 | Arbeiten ist eigentlich ganz einfach. Aber ich muss mit diesen |
| 468 | dynamischen Strukturen ganz gut klarkommen. Ich muss mit meinen Teams |
| 469 | und was da alles, da habe ich ja ganz neue Strukturen. Ich habe dann, |
| 470 | die Daten liegen an so vielen unterschiedlichen Stellen. Ich habe meine |
| 471 | Chats, ich habe meine Teams-Rooms und ich habe also schon so eine echt |
| 472 | komplizierte Landschaft, in der ich mich bewege. Und da muss ich gute |
| 473 | Tools haben, und ich muss die Leute natürlich auch ausbilden, damit |
| 474 | umzugehen. Also klassisches Projektmanagement ist natürlich einfacher, |
| 475 | da liegt alles an seinem Platz. #00:28:27-0# - #00:29:33-0# |
| 476 | I: So insgesamt, wenn man jetzt dann drauf schaut, auch im Vergleich |
| 477 | nochmal zu klassisch und agil, so für sich als Methoden. Wenn ich |
| 478 | jetzt hybrid arbeite, und ich habe sie so verstanden, sie können sich |
| 479 | gar nichts anderes eigentlich mehr vorstellen, das Gefühl, das alles |
| 480 | eigentlich hybrid sein sollte: Gibt es da irgendwie Grenzen oder |
| 481 | Erfahrungen, die sie gemacht haben, wo es mal nachteilig oder |
| 482 | zumindest Störfeuer gab? #00:29:35-0# - #00:29:58-0# |
| 483 | B: Ja, ich habe das auch schon bei, sagen wir mal, klassischen |
| 484 | Mittelständlern erlebt, auch im, auch sehr traditionell geprägt sind. |
| 485 | Die tun sich dann schon schwer, diese, ja soll es wie soll ich sagen, |
| 486 | diese Struktur zu finden, die Strukturelemente zu finden. Und auch |
| 487 | vielleicht auch so als wichtige Voraussetzung ist: Das Ganze |
| 488 | funktioniert nur, wenn man ein gemeinsames Ziel hat, was man auch als |
| 489 | Team erreichen kann. Also wenn ich jetzt einfach Arbeit segmentiere |
| 490 | oder der eine bereitet etwas vor, mischt die Backmischung, der nächste |
| 491 | schiebt sie in den Ofen, der dritte verkauft sie, und es ist nichts |
| 492 | wirklich Interdisziplinäres, sondern das ist alles ein sauberer |
| 493 | Prozess, wo jeder seine Aufgaben hat. Und ich keinen Vorteil habe, |
| 494 | wenn ich jetzt mal Teamarbeit mache, dann fährt sich das tot. Dann |
| 495 | denkt man, was sollen wir den Aufwand da betreiben? Also der Charme |
| 496 | entsteht immer dann, wenn ich Dynamik habe, wenn ich |
| 497 | Interdisziplinarität habe, wenn ich ein Team habe. Und ein Team ist |
| 498 | dann ein Team, wenn es ein gemeinsames Ziel hat, an dem viele von den |
| 499 | Menschen arbeiten. Also auch da wieder zum Sport: Wenn das Team |
| 500 | wirklich die gemeinsame Aufgabe, das Spiel zu gewinnen. Wenn ich |
| 501 | Einzelsportler, wenn ich ein Speerwerfer und ein Weitspringer und |
| 502 | ähnliches in ein Fußballfeld stelle, dann werden die auch fragen: Was |
| 503 | soll ich mit denen? Also ich muss schon einen gemeinsamen Ball haben, |
| 504 | so und wenn ich den nicht habe, dann macht das agile Arbeiten keinen |
| 505 | Sinn. Dann kann ich die Strukturen anwenden, aber dann fragt man sich |
| 506 | ja: Was soll der Aufwand? Und das habe ich durchaus auch |
| 507 | ehrlicherweise schon mal bei dem einen oder anderen Projekt, gehabt, |
| 508 | bei wenigen zum Glück, dass ich festgestellt habe: Ne, die sind |
| 509 | eigentlich gar kein Team. Dass wir jetzt hier zusammensitzen und |
| 510 | gemeinsam sprinten und gemeinsam Planning machen, ist zwar ganz nett, |
| 511 | aber wenn der Personaler sich seine Recruiting-Aufgaben zieht und der |
| 512 | aus der Fertigung überlegt, wie er Qualitätsmanagement in seine |
| 513 | Maschinen reinkriegt. Und ich sage: Ja okay, was hat das, ist das |
| 514 | interessant für euch? Nö, dann macht, dann lohnt sich es nicht. Also |
| 515 | man muss ganz klar ein gemeinsames attraktives Ziel haben, wo jeder |
| 516 | dazu beitragen will. Dann kann ich mit agilem Projektmanagement |
| 517 | arbeiten. Ansonsten kann ich lieber da oben einen sitzen haben, der |
| 518 | Projektpläne schreibt und dann die Aufgaben sauber runter verteilt. |
| 519 | #00:29:59-0# - #00:32:18-0# |
| 520 | I: Das war jetzt mehrfach immer mal wieder ein Punkt, auch mit dieser |
| 521 | Zielsetzung und der Sinnstiftung. Das größte Learning, bevor wir jetzt |
| 522 | gleich kurz vor dem Abschluss des Interviews sind. Also verstehe ich |
| 523 | sie richtig, würden sie sagen, das Entscheidendste zur Entscheidung, |
| 524 | welche Projektmanagement Methode eignet sich für mein Vorhaben, ist |
| 525 | eigentlich erstmal das Projektziel besonders zu schärfen. Habe ich das |
| 526 | richtig so verstanden? #00:32:19-0# - #00:32:42-0# |
| 527 | B: Ja, ja, das gilt aber genauso für das Klassische wie für das |
| 528 | Agile. Ich muss schon darüber Klarheit haben. Und das ist da ja, dass |
| 529 | ist ja auch im Klassischen immer wieder, da wo die größten Fehler |
| 530 | gemacht werden. Wenn ich am Anfang nicht klar habe, was will ich |
| 531 | erreichen, wenn ich da unscharf bin und sage: Ja ich will mir ein |
| 532 | schönes Haus bauen, aber nicht klar ist, soll es ein Einfamilienhaus |
| 533 | oder soll es ein Bürogebäude sein? Dann schieße ich vorbei. Das kann |
| 534 | ich genauso gut agil wie klassisch. Im Agilen hat vielleicht noch |
| 535 | einen kleinen Vorteil, dass man das noch nachbessern kann. Aber wenn |
| 536 | ich dann jetzt, sag wir mal, wenn ich da nichts Attraktives drin hab, |
| 537 | und der Unterschied ist, dass eine, das Agile machen die Menschen, weil |
| 538 | sie es wollen, im Klassischen machen die Menschen, weil sie es müssen. |
| 539 | Aber ein klares Ziel brauche ich in beiden Fällen. #00:32:42-0# - |
| 540 | #00:33:34-0# |
| 541 | I: Ganz lieben Dank. Jetzt, mit Blick auf das nahende Ende, gibt es |
| 542 | noch irgendetwas in den Themen, in denen wir gerade unterwegs waren, |
| 543 | was ich nicht erfragt, aber was sie gerne noch loswerden möchten in |
| 544 | dem Kontext. #00:33:36-0# - #00:33:49-0# |
| 545 | B: Ja, also, ich finde wir sind insgesamt auf einem riesigen |
| 546 | Lernprozess, also alle Organisationen. Ich habe dann eine große Freude |
| 547 | daran. Ich habe den Eindruck, dass wir, sagen wir mal, erst in den |
| 548 | Bruchteil des Weges gegangen sind. Weil ich kenne noch so viele |
| 549 | Organisationen, die das Potenzial noch nicht genutzt haben. Und ich |
| 550 | kann einfach nur sagen, das lohnt sich, sich damit auseinanderzusetzen |
| 551 | und natürlich gut zu überlegen, was man tun will. Ich bin kein großer |
| 552 | Freund wirklich von einer Brechstange, das zu machen. Sondern ich |
| 553 | glaube, man muss sich clever herantasten. Auf der anderen Seite muss |
| 554 | natürlich auch vom Top-Management ein Commitment da sein, dass man das, |
| 555 | dass es auch zugelassen wird. Aber die Organisationen, die komplett |
| 556 | versuchen, von Anfang an das mit (unv.) das zweite Spotify zu werden, |
| 557 | das Spotify Modell ist ja auch immer etwas, was gerade im Bereich |
| 558 | der agilen Strukturen immer gerne lobend hervorgerufen wird. Da sagt |
| 559 | ja selbst Spotify, das haben wir vor 20 Jahren gemacht, das würden wir |
| 560 | jetzt nicht mehr so machen, und man kann uns sowieso nicht kopieren. |
| 561 | Da bin ich dann auch so ein bisschen, da bin ich eher ein Freund von |
| 562 | einem iterativen Vorgehen, was aber mal durch das Top-Management |
| 563 | natürlich deutlich unterstützt werden muss. Aber eben nicht |
| 564 | komplett rein oktroyiert, und ich finde, ich habe eben großen Spaß |
| 565 | daran, Organisationen dabei zu begleiten, wie man sich diesem Thema |
| 566 | nähern kann. Und immer an den Nutzen denken. Also immer wieder daran, |
| 567 | also da nicht dogmatisch sein, sondern sagen, ich muss immer sehen, |
| 568 | dass ich in der Organisation schneller besser wäre, dass ich mehr |
| 569 | Kundennutzen erzeuge. Daran muss ich alles messen. Erzeuge ich dadurch |
| 570 | Kundennutzen? #00:33:51-0# - #00:35:27-0# |
| 571 | I: Daran anschließend gibt's vielleicht nochmal einen letzten Punkt, |
| 572 | dass ich es richtig verstanden habe, also auch die Quintessenz, die |
| 573 | ich jetzt vernommen habe, ist schon auch zu sagen, gerade die, die |
| 574 | vielleicht bislang noch gar nicht wirklich agil unterwegs waren, auch |
| 575 | die Hemmung zu nehmen, dass Agilität nicht um der Agilität wegen sein |
| 576 | muss, und schon auch die Mehrwerte gesehen werden, sondern dass man |
| 577 | sich, wie sie das eben so schön sagten, aus beiden Welten etwas nimmt, |
| 578 | was dann für das jeweilige Unternehmen dann einfach gut funktioniert. |
| 579 | Und dass halt Bestandteilen aus der agilen mit der klassischen in |
| 580 | Kombination? #00:35:28-0# - #00:36:05-0# |
| 581 | B: Ja, was sich wirklich bewährt hat in meinen letzten 30 Projekten: |
| 582 | Ich brauch eine, eine wirklich eine veritable Herausforderung, also |
| 583 | eine Business-Herausforderung. Das muss gar nicht so mit der agilen |
| 584 | Welt und Kultur zu tun haben, sondern gibt mir ein Businessproblem. |
| 585 | Ein hartes Problem, und wir werden das mal unter Nutzung der agilen |
| 586 | Methoden lösen und werden dann so viel Agilität reinbringen, wie es |
| 587 | hilft, das Problem zu lösen. Und dann wird man merken, dann wird man |
| 588 | automatisch hybrid arbeiten. Man wird manche Dinge, also Beispiel: |
| 589 | Eine Sanierung. Habe ich auch mal als Projekt gemacht. Ich habe schon |
| 590 | agil saniert, wo man dann durchaus sagen kann: Okay, da gibt es ein |
| 591 | paar Dinge, da sind wir fürchterlich. Also, wenn ich so mal |
| 592 | Entlassungen oder ähnliches planen muss, dann bin ich nicht so ganz |
| 593 | agil. Aber wenn ich das Thema: Wir brauchen neue Geschäftsfelder, wir |
| 594 | brauchen neue Kunden oder ähnliches, um zu überleben, dann sind wir |
| 595 | hochgradig agil. Und man kann, gerade wenn ich ein ernstes |
| 596 | Businessproblem habe, dann ist der Dampf auch drauf, dann mache ich |
| 597 | nicht, werde ich nicht agil, weil das jetzt schick ist und weil das |
| 598 | vielleicht irgendwelche Vorteile hat, sondern ich werde agil, um mein |
| 599 | Problem zu lösen. Und genau an den Stellen agil, wo es hilft. |
| 600 | #00:36:05-0# - #00:37:16-0# |
| 601 | I: Und sammele dann so hoffentlich dann auch die wertvollen |
| 602 | Erfahrungen, die dann für zukünftige Projekte wichtig. #00:37:18-0# - |
| 603 | #00:37:23-0# |
| 604 | B: So ist es ja. Genau das bleibt dann drin. Also wie eine Kundin von |
| 605 | mir sagt, die auch früh ein Familienunternehmen übernommen hat, die |
| 606 | hat ihren, den ganzen alten Hasen, die da sind und die natürlich |
| 607 | überhaupt nicht agil waren, hat gesagt: So, macht euch keine |
| 608 | Illusionen, dass mit dem agil geht nicht mehr weg. (lachen) Also, wir |
| 609 | haben damit angefangen, wir haben damit ein paar wichtige Probleme |
| 610 | gelöst, und das machen wir jetzt weiter. Das funktioniert, und das ist |
| 611 | dann auch mal eine Ansage. Das kann man, meine ich, auch machen. |
| 612 | #00:37:24-0# - #00:37:51-0# |
| 613 | I: Das würde ich jetzt auch als Schlusswort so genau stehen lassen |
| 614 | wollen. Ich habe jetzt an zwei Stellen ja schon die wichtigsten Punkte |
| 615 | eigentlich zusammengefasst. Das würde ich jetzt nicht nochmal machen. |
| 616 | Deswegen bleibt mir, und das meine ich wirklich ernst, sehr herzlichen |
| 617 | Dank zu sagen, dass sie sich heute Zeit genommen haben und ihre |
| 618 | wertvollen Erfahrungen und Impulse, und ich glaube, da wäre reichlich |
| 619 | Beispiel-Equipment gewesen, dass sie die geteilt haben mit mir und als |
| 620 | Experte heute zur Verfügung standen. Ich würde ihnen in den kommenden |
| 621 | Tagen das Transkript zuschicken, dass sie mir das einmal freizeichnen, |
| 622 | insofern das dann für sie in Ordnung ist. Und dann würde ich an dieser |
| 623 | Stelle auch die Aufnahme beenden. #00:37:52-0# - #00:38:36-0# |
| 624 | B: Sehr gerne! Vielen Dank. #00:38:37-0# - #00:38:38-0# |

**Anhang 13: Transkript Experteninterview #5**

|  |  |
| --- | --- |
| **Datum des Interviews** | 19.01.2024 |
| **Durchführung des Interviews** | Video-Interview per WebEx |
| **Organisation und Position des Befragten** | Bank; Projektmanager |
| **Beginn und Ende**  **des Interviews** | 17:04 Uhr bis 17:36 Uhr |
| **Dauer des Interviews** | 32 Min. (davon 28:34 Min. Mitschnitt) |
| **Wortanzahl**  **inkl. der Zeitstempel** | 4.403 |
| **Rekrutierungsweg** | Über die FOM kennengelernt; Anfrage per Mail |
| **Interviewsituation** | Keine spezifische Interviewvorbereitung; der Befragte hat im Vorfeld ausschließlich Informationen zu der Zielsetzung und der Vorgehensweise des Interviews erhalten; entspannte und lockere Atmosphäre, kein Duzen |
| **Gespräch vor Start der**  **Aufnahme** | Kurze Einordnung woher sich Forschende und Befragte ursprünglich kennen und kurze Erläuterung über Aufbau des Interviewleitfadens sowie Hinweis zum Datenschutz und Vertraulichkeit |
| **Gespräch nach Stoppen der Aufnahme** | Beantwortung von Fragen zum weiteren Fortgang der Thesis; Entschuldigung für die Unterbrechungen seitens der befragten Person; Danksagung seitens des Forschenden |
| **Besondere Vorkommnisse während des Interviews** | Immer wieder Unterbrechungen durch Stimmverlust bzw. Krankheit der befragten Person |
| **Sonstige Auffälligkeiten, Informationen, etc.** | Keine |

**Anhang 14: Transkript Experteninterview #5**

|  |  |
| --- | --- |
| 1 | I: Ja, liebe Herr (anonymisiert), ich möchte heute gerne sie befragen |
| 2 | zum Thema Projektmanagement-Methoden in der Unternehmenspraxis, also |
| 3 | dann, welche Erfahrungen sie damit haben. Aber bevor wir gleich |
| 4 | thematisch einsteigen, sagen sie doch ganz kurz etwas zu ihrer Person, |
| 5 | also Alter, Berufserfahrung, was ihre Ausbildung ist. #00:00:02-0# - |
| 6 | #00:00:21-0# |
| 7 | B: Ja, gerne, hi Frau (anonymisiert), ich heiße (anonymisiert), bin 27 |
| 8 | Jahre alt und habe meine Ausbildung ganz klassisch als Bankkaufmann |
| 9 | bei der Sparkasse (anonymisiert) angefangen und auch dann beendet. |
| 10 | Habe dann nach dem, nach der Ausbildung bei der Sparkasse dann auch |
| 11 | mit einem Bachelor Studium dual bei der FOM weitergemacht, und zwar |
| 12 | Studiengang Business Administration. Da habe ich dann zwei Jahre lang |
| 13 | noch währenddessen bei der Sparkasse gearbeitet, bin aber dann danach, |
| 14 | das war dann 2023 zum Januar, bin ich dann zur (anonymisiert) |
| 15 | gewechselt, in den Bereich Governance und Organisation, und bin dann |
| 16 | da zur Hälfte im Projektmanagement eingesetzt und die andere Hälfte |
| 17 | dann in zentrale Stelle Sfo. Da geht es um Arbeitsanweisungen. Und |
| 18 | habe aber auch die Position jetzt gewechselt wieder zum 01.01.2024, |
| 19 | also jetzt, und bin dann jetzt vollwertiger Projektmanager. Und genau, |
| 20 | habe jetzt dann in der Zeit der Anfangszeit bei der (anonymisiert) |
| 21 | mein Bachelorstudium beendet, erfolgreich. Und genau, wie gesagt, bin |
| 22 | dann jetzt vollwertiger Projektmanager. #00:00:22-0# - #00:01:33-0# |
| 23 | I: Vielen Dank. Dann würde ich jetzt auch thematisch einsteigen |
| 24 | wollen. Es geht ja heute um Projektmanagement-Methoden. Zunächst erst |
| 25 | mal in diesen reinen Formen, die man so kennt. Es wäre super, Sie |
| 26 | würden einmal mit Ihren eigenen Worten beschreiben, wie Sie klassische |
| 27 | Methoden definieren und welche Merkmale die haben. #00:01:35-0# - |
| 28 | #00:01:54-0# |
| 29 | B: Ja, klassisches Projektmanagement, da sind die wichtigsten Merkmale |
| 30 | die, dass man einen festen Start- oder Zeitpunkt hat, das |
| 31 | Projektbeginns, und auch ein festes Ende des Projektes. Das heißt, wir |
| 32 | haben angenommen, ein Projekt startet zum 01.01.2024 und endet dann |
| 33 | dementsprechend zum Beispiel am 01.05.2025. Und darüber hinaus sind |
| 34 | die Merkmale die, dass es da ganz klare Regeln gibt, letztendlich. Das |
| 35 | heißt, man hat eine klare Rollenverteilung, der Projektleiter, der |
| 36 | dann, sag ich mal, derjenige ist, der die Fäden zieht, das ganze |
| 37 | Organisationsthema betreut, Aufgaben verteilt, zum Beispiel, der |
| 38 | steht, wie gesagt, oben drüber und verteilt dann die Aufgaben |
| 39 | letztendlich und schaut, ob man im Zeitplan ist oder ob die Aufgaben |
| 40 | auch zum richtigen Ziel beiwirken. Das sind so die wichtigsten Themen |
| 41 | vielleicht des Projektmanagers, der dann oben drüber steht. Weitere |
| 42 | Merkmale fallen mir jetzt gerade nicht ein, das müssten die |
| 43 | Wichtigsten sein. #00:01:55-0# - #00:03:09-0# |
| 44 | I: Würden Sie sagen, oder was würden sie sagen, für welche Methoden, |
| 45 | also für welche Projekte eignet sich so eine klassische Methode |
| 46 | besonders? #00:03:10-0# - #00:03:19-0# |
| 47 | B: Ja, das sind ja meistens Projekte, die im Grunde genommen wenig |
| 48 | Interpretationsspielraum liefern und die wenig von irgendwelchen |
| 49 | Außenwirkungen beeinflusst werden können. Also angenommen, ich habe |
| 50 | jetzt ein Projekt, da geht es um eine Umsetzung einer neuen Richtlinie |
| 51 | beispielsweise. Dann weiß ich ganz genau, okay, der Gesetzgeber, der |
| 52 | möchte zum 01.01.2025 folgende Richtlinie umsetzen. Das heißt, ich |
| 53 | habe dann für mich als Projektmanager ganz klar in der klassischen |
| 54 | Form den Projektstart, der dann meinetwegen jetzt ist, und das Projekt |
| 55 | endet dann mit Einführung oder auch Umsetzung dieser neuen Richtlinie. |
| 56 | Bedeutet, ich habe, wie gesagt, ein klares Datum, eine klare Deadline |
| 57 | und kann damit dann arbeiten. #00:03:20-0# - #00:04:09-0# |
| 58 | I: Welche klassischen Methoden nutzen Sie da so in dem Umfeld, also |
| 59 | Namen? Können Sie da welche benennen? #00:04:11-0# - #00:04:19-0# |
| 60 | B: Weitere klassische Projektmanagement-Methoden? Oder? #00:04:21-0# |
| 61 | - #00:04:24-0# |
| 62 | I: Genau nicht die Merkmale, sondern es gibt ja feststehende Methoden. |
| 63 | Welche sind da üblicherweise in Ihrem Arbeitsumfeld, die da genutzt |
| 64 | werden? #00:04:24-0# - #00:04:31-0# |
| 65 | B: Okay, also, (...) jetzt im klassischen Bereich nutzen wir jetzt die |
| 66 | klassische Projektmanagement-Methode. Ansonsten darüber hinaus gibt es |
| 67 | natürlich noch dann die agile Projektmanagement-Methode oder die |
| 68 | Hybride, aber ich glaube, das meinen sie jetzt nicht? #00:04:32-0# - |
| 69 | #00:04:48-0# |
| 70 | I: Es gibt ja also sowas wie Wasserfall zum Beispiel oder V-Modell, |
| 71 | was da eher bei Ihnenin der Nutzung ist, mit Meilensteinen, Plänen und |
| 72 | so weiter. #00:04:49-0# - #00:04:57-0# |
| 73 | B: Ah, okay, also, da ist mir persönlich jetzt, und da kenne ich aber |
| 74 | sicherlich nicht alle, die Wasserfall-Methode, dann eher die |
| 75 | Geläufige, die wir auch dann so umsetzen und anwenden. Und die ist |
| 76 | halt eben, ja ich habe ja zuvor schon mal so ein bisschen |
| 77 | angeschnitten. Es ist so, dass man sich da von Etappe zu Etappe so ein |
| 78 | bisschen entlanghangelt und im Grunde genommen auf die verschiedenen |
| 79 | Arbeitsergebnisse aufbaut im Rahmen der klassischen |
| 80 | Projektmanagement-Methode? #00:04:57-0# - #00:05:27-0# |
| 81 | I: Dann vielleicht noch eine Frage zu den klassischen Methoden, bevor |
| 82 | wir dann zu den Agilen kommen. Wie schätzen Sie klassische Methoden in |
| 83 | Bezug auf ihre Anpassungsfähigkeit bei Veränderungen ein, die sich im |
| 84 | Umfeld so tummeln können? #00:05:28-0# - #00:05:43-0# |
| 85 | B: Die würde ich eher schlechter einschätzen oder schlechter |
| 86 | einwerten, weil ich einfach in diesem, in dem klassischen Prinzip, da |
| 87 | habe ich weniger oder da bin ich weniger flexibel. Das heißt, wenn von |
| 88 | außen dann doch noch irgendwelche anderen Themen mich beeinflussen, |
| 89 | das Projekt beeinflussen oder die verschiedenen Themen beeinflussen, |
| 90 | dann kann ich einfach schlechter drauf reagieren, da ich da relativ |
| 91 | starr in den Rollen bin, in den Aufgaben bin, und kann mich da einfach |
| 92 | schlechter anpassen. #00:05:44-0# - #00:06:15-0# |
| 93 | I: Das klingt schon auch stark nach gleichzeitig auch Nachteilen oder |
| 94 | Herausforderungen bei Klassischen. Gibt es so prägnante Vorteile von |
| 95 | einer klassischen Methode, wo sie sagen, dafür ist es sehr gut? |
| 96 | #00:06:17-0# - #00:06:28-0# |
| 97 | B: Also, Vorteile, würde ich sagen, sind also, es kann ein Vorteil |
| 98 | sein eine klare Rollenverteilung zu haben. Deswegen würde ich sagen: |
| 99 | Rollenverteilung Vorteil, da jedes Mitglied ganz genau weiß, in |
| 100 | welcher Rolle er oder sie sich befindet, und dahingehend auch arbeiten |
| 101 | kann. Ähm, darüber hinaus finde ich das weniger Irritationen entstehen |
| 102 | im klassischen Projektmanagement, weil dadurch im Grunde genommen ja |
| 103 | der Zeitplan zum Beispiel feststeht, die Aufgaben auch ziemlich oder |
| 104 | von vornherein ziemlich feststehen. Das heißt: Ich kann da |
| 105 | währenddessen relativ wenig beeinflussen, und ich weiß dann schon, in |
| 106 | welche Richtung das geht. Und zum Planen jetzt mal vielleicht so diese |
| 107 | allgemeine Sicht oder die Sicht von einem Geschäftsführer |
| 108 | beispielsweise, der kann mit den klassischen Projekten auch einfach |
| 109 | besser planen, weil die von vornerein einfach strikter geplant sind |
| 110 | letztendlich. #00:06:29-0# - #00:07:27-0# |
| 111 | I: Dann würde ich jetzt zu den agilen Methoden kommen. #00:07:29-0# - |
| 112 | #00:07:32-0# |
| 113 | B: Ja. #00:07:32-0# - #00:07:32-0# |
| 114 | I: Beschreiben sie doch gerne einmal mit Ihren eigenen Worten Merkmale |
| 115 | von agilen Methoden und welche agile Methoden Sie da so kennen und |
| 116 | nutzen. #00:07:33-0# - #00:07:41-0# |
| 117 | B: Ja, das agile Projektmanagement, da habe ich auch selber schon |
| 118 | angewendet und kenne ich die Sprints. Also es gibt im Gunde genommen |
| 119 | die Sprint Plannings beziehungsweise ein Sprint ist dann so aufgebaut, |
| 120 | dass wir ein Projekt haben. Und das Projekt hat jetzt erst mal kein, |
| 121 | kein richtiges Enddatum beziehungsweise Daten, sondern es gibt zwar |
| 122 | ein Datum, wo das Projekt meinetwegen vielleicht auch endet, aber an |
| 123 | diesem Ende eines Projektes vom agilen Projekt da muss es dann (...) |
| 124 | Ich trinke mir mal eben einen Schluck, jetzt bricht mir die Stimme |
| 125 | langsam weg. (B räuspert sich und ist kurz stummgeschaltet zum |
| 126 | Trinken). Da muss es dann nicht unbedingt fertig sein, dieses Projekt. |
| 127 | Wenn ich jetzt ein Ziel habe, meinetwegen ein Haus zu bauen, dann ist |
| 128 | es im Agilen so, dass das Haus nicht fertig gebaut werden muss |
| 129 | beziehungsweise zum Enddatum der Schlüssel nicht übergeben werden |
| 130 | muss. So, und das heißt, ich habe dann letztendlich so eine |
| 131 | Sprintübersicht. Meinetwegen geht ein Sprint vier Wochen, in diesen |
| 132 | vier Wochen habe ich dann verschiedene Aufgaben, die an das Team |
| 133 | delegiert werden, an das Projektteam, und die Aufgaben werden dann |
| 134 | (...) Entschuldige, Corona lässt immer noch grüßen. (B räuspert sich |
| 135 | und trinkt etwas). Moment. #00:07:44-0# - #00:09:13-0# |
| 136 | I: Wir können auch kurz unterbrechen. #00:09:13-0# - #00:09:14-0# |
| 137 | B: Ja, mal kurz bitte. (B schaltet sich stumm und hustet sichtbar) So, |
| 138 | da bin ich wieder. Ich habe mich etwas beruhigt. Genau stehengeblieben |
| 139 | waren wir eben bei den Sprints, die hatte ich kurz erklärt, vielleicht |
| 140 | das noch eben eingeschoben, das ist alles, oder Sprints, die finden |
| 141 | statt im Rahmen des Scrum-Prinzips. Vielleicht würde ich das nochmal |
| 142 | kurz vorwegnehmen, denn es gibt einen Scrum Master, der ja vielleicht |
| 143 | so ein bisschen das Gegenstück des Projektleiters ist im klassischen |
| 144 | Verfahren, und zwar, der Scrum Master sitzt auch oben drüber und ist |
| 145 | derjenige, der komplett organisiert, also er plant und beobachtet auch |
| 146 | währenddessen die verschiedenen Sprints, die angesetzt werden. Und ist |
| 147 | dafür da, einfach immer die aktuellen Themen noch mal eben auf den |
| 148 | Tisch zu holen im Rahmen des Projektes. Er ist auch oder sie, ist auch |
| 149 | derjenige, der dann auch wiederum an die Managementebene dann |
| 150 | berichtet. Also (...) #00:09:16-0# - #00:10:14-0# |
| 151 | I: Also der Product Owner oder der Scrum Master? #00:10:14-0# - |
| 152 | #00:10:16-0# |
| 153 | B: Für die Berichte? #00:10:17-0# - #00:10:18-0# |
| 154 | I: Mhm (bejahend). #00:10:18-0# - #00:10:19-0# |
| 155 | B: Ja, das kommt drauf an. Also der Scrum Master ist ja schon |
| 156 | derjenige, der auch dann die Projekte meinetwegen initialisiert oder |
| 157 | auch dann ins Portfolio, Projekt Portfolio, dann auch ich sag mal |
| 158 | berichtet. Also da ist dann der Scrum Master, derjenige. Ansonsten der |
| 159 | Product Owner, ist in dem agilen Verfahren derjenige, der letztendlich |
| 160 | die, also so ein bisschen Themenspezialist ist. Das heißt, wenn wir |
| 161 | jetzt beispielsweise im Rahmen eines Sprints, der geht, wie gesagt, |
| 162 | vier Wochen, das Projektteam arbeitet da an verschiedenen Themen, und |
| 163 | dann sind die mit den Arbeitsergebnissen insofern fertig, dass die vom |
| 164 | Produkt Owner, der dann (...) Ich nenne ihn jetzt einfach mal |
| 165 | Themenspezialist ist, beobachtet werden können, geprüft werden können |
| 166 | oder bewertet werden, dann können die weitergegeben werden an den |
| 167 | Product Owner und der Product Owner sagt dann, ja, passt für mich oder |
| 168 | passt nicht, müssten nochmal nachgebessert werden. Und dann sind die |
| 169 | Ergebnisse insofern auch abgenommen und können dann auch in den |
| 170 | folgenden weiteren Arbeiten dann auch einfach berücksichtigt werden |
| 171 | und darauf aufgebaut werden. Dazu muss man noch sagen, das geht alles |
| 172 | so ein bisschen in die Richtung, und das habe ich selber auch im |
| 173 | Projekt, (anonymisiert) heißt es, da ging es um so |
| 174 | Vertriebsstrukturen, die angepasst werden sollten. (Stimme bricht weg, |
| 175 | B räuspert sich laut) Entschuldigung (...) Da hatten wir nämlich auch |
| 176 | im Rahmen dessen das sogenannte Kanban-Prinzip angewendet oder ein |
| 177 | Kanban Board. Das ist so aufgebaut, dass letztendlich verschiedene |
| 178 | Spalten vorzufinden sind. Wir haben ein Backlog, da werden ganz viele |
| 179 | Aufgaben dann zusammengestellt. Die fangen an in einer groben |
| 180 | Detaillierung, werden aber dann immer noch mal näher detailliert. Also |
| 181 | beispielsweise Aufgabe eins, die ist dann detailliert in verschiedenen |
| 182 | Aufgaben eins B, eins C, eins D und so weiter (B räuspert sich) und |
| 183 | die sind alle im Backlog zu finden. Und diese verschiedenen Aufgaben, |
| 184 | die können dann weiter geschoben werden in die nächste Spalte, die |
| 185 | heißt meinetwegen in Arbeit. Dann gibt es noch eine Spalte, die heißt |
| 186 | dann, nennen wir sie einfach mal Ready for Review. Das heißt, das |
| 187 | Arbeitsergebnis ist dann fertig erarbeitet, muss jetzt nur noch vom |
| 188 | Product Owner abgenommen werden. Dann weiß der Product Owner: Okay, |
| 189 | ich bin der Spalte Ready for Review, dann schaue ich mir das Ergebnis |
| 190 | mal an, (...) passt es für mich oder nicht. Und die letzte Spalte wäre |
| 191 | dann meinetwegen die Fertig-Spalte, also sprich Aufgabe erledigt. |
| 192 | #00:10:19-0# - #00:12:55-0# |
| 193 | I: Danke für die ausführliche Beschreibung. Das (...) Was würden Sie |
| 194 | sagen, sind besondere Vorteile von agilen Methoden, wie Sie sie gerade |
| 195 | beschrieben haben, auch vor allen Dingen im Vergleich zur Klassischen? |
| 196 | #00:12:57-0# - #00:13:11-0# |
| 197 | B: Ein besonders großes Vorteil ist die Flexibilität. (B räuspert |
| 198 | sich) Ich muss nochmal eben kurz Wasser holen. Ja, einen Moment. (B |
| 199 | schaltet sich stumm und geht vom Bildschirm weg). So, da bin ich |
| 200 | wieder. Sorry. Wir waren beim Vorteil des agilen |
| 201 | Projektmanagements-Ansatzes. Da ist ein Riesenvorteil die |
| 202 | Flexibilität, die ich im Agilen habe, die ich im Klassischen eher |
| 203 | nicht habe. Und zwar kann ich auf verändernde Bedingungen in der |
| 204 | Außenumwelt zum Beispiel, kann ich im Rahmen des Projektes dann darauf |
| 205 | reagieren und meine Projektziele anpassen. Ich kann meine Sprints |
| 206 | anpassen. Auch die Aufgaben, die ich zum Beispiel aktuell bearbeite in |
| 207 | einem Sprint, die kann ich dann auch anpassen im agilen |
| 208 | Projektmanagement- Ansatz. Das ist ein großer Vorteil. Darüber hinaus |
| 209 | ist es so, dass man, finde ich, was die Motivation angeht, da einen |
| 210 | Vorteil hat. Die Motivation steigt meiner Meinung nach im agilen |
| 211 | Projektmanagement-Ansatz, da ich da nicht so, ich sag mal, die Pistole |
| 212 | auf die Brust gesetzt bekomme, wenn ich beispielsweise Thema A bis zum |
| 213 | Deadline-Ende nicht bearbeitet habe. Bedeutet, ich kann weniger falsch |
| 214 | machen und habe einfach nicht so einen hohen Druck, wie ich den im |
| 215 | klassischen Projektmanagement wiederum habe. Dann noch Vorteile (...) |
| 216 | (B räuspert sich) ist einfach der Teamgedanke. Also ich bin der |
| 217 | Meinung, dass im agilen Projektmanagement dadurch, dass man mit dem |
| 218 | Projektteam immer in verschiedenen Sprints mit verschiedenen Aufgaben |
| 219 | zusammenarbeitet, dass man da auch dann zusammenschweißt als Team. Und |
| 220 | dadurch einfach dann effektiver arbeiten kann und auch vor allem |
| 221 | effizienter. Das sind so die wichtigsten Vorteile. #00:13:13-0# - |
| 222 | #00:15:07-0# |
| 223 | I: Was würden Sie sagen, wären Nachteile oder Grenzen vom agilen |
| 224 | Arbeiten? #00:15:08-0# - #00:15:13-0# |
| 225 | B: Grenzen und Nachteile sind die (...) Ich habe, vielleicht aus |
| 226 | meiner Erfahrung jetzt heraus, (...) dass man je nachdem, wie die |
| 227 | Gruppe oder das Projektteam aufgestellt ist, meinetwegen aber auch, |
| 228 | wie unterschiedlich die Teilnehmer sind oder die Projektmitarbeiter |
| 229 | (...) kann es auch an die Grenzen stoßen bei den Aufgaben oder bei den |
| 230 | Arbeitspaketen. Weil es auch oftmals so ist, dass dann vielleicht |
| 231 | Person A, warum auch immer den Kopf durchsetzen möchte für ein Thema, |
| 232 | was Person B aber ganz anders sieht. Das heißt, es kann sein, dass |
| 233 | dann so Hidden Agendas vielleicht irgendwo auch dann dran stehen, |
| 234 | weshalb das dann wiederum einfach nicht zur effizienten und vor allem |
| 235 | erfolgreichen Arbeitsergebnis Bearbeitung führt. #00:15:17-0# - |
| 236 | #00:16:05-0# |
| 237 | I: Das bezieht sich jetzt insbesondere auf das Entwicklungsteam, wenn |
| 238 | man da so an Scrum denkt. #00:16:05-0# - #00:16:10-0# |
| 239 | B: Genau #00:16:11-0# - #00:16:11-0# |
| 240 | I: Wenn man jetzt allgemein an agile Methoden denkt, gibt es da noch |
| 241 | irgendwie nennenswerte Nachteile Ihrer Meinung nach, was die Methoden |
| 242 | selbst angeht? #00:16:11-0# - #00:16:20-0# |
| 243 | B: Ja, allgemeiner Natur (...) #00:16:20-0# - #00:16:26-0# |
| 244 | I: Ich spiele so ein bisschen darauf ab, für was sich agile Methoden |
| 245 | im Zweifelsfall, also für welche Projekte es sich eignet? Um |
| 246 | herauszufinden, gibt es da Grenzen, die man dann spürt, wenn man sie |
| 247 | (...) Sie hatten eben bei dem Wasserfallmodell das Thema mit dem |
| 248 | Hausbau gebracht. Also, wenn man jetzt an so Projektarten denkt, gibt |
| 249 | es da Nachteile, wo agile Methoden einfach an ihre Grenzen kommen? Aus |
| 250 | ihrer Erfahrung? #00:16:26-0# - #00:16:50-0# |
| 251 | B: Ja, also, es gibt zumindestens jetzt bei Projekten, die eine klare |
| 252 | Deadline haben. Das ist jetzt wiederum dann den Gegensatz zum |
| 253 | klassischen Projektmanagement. Da ist es halt eben so, dass es dann |
| 254 | mit der agilen Methode einfach nicht zielführend ist, da dann |
| 255 | verschiedenes Sprints anzusetzen oder auch kein klares Projektende zu |
| 256 | haben. Weil eben, wie gesagt, ein Projekt, was dann meinetwegen auch |
| 257 | dann zum Stichtag umgesetzt werden muss, da brauche ich den Druck, da |
| 258 | brauche ich diesen Stichtag. Das heißt, da nützt mir das Agile |
| 259 | wiederum nichts. (B räuspert sich) Deswegen ist das Agile dann eher |
| 260 | dafür geeignet, um ich sage mal, Dinge umzusetzen, Themen oder |
| 261 | Projekte umzusetzen, die einfach in sich selber wesentlich flexibler |
| 262 | sind oder auch vor allem neu sind oder empirisch jetzt erst mal noch |
| 263 | irgendwie weiter bearbeitet werden müssen oder analysiert werden |
| 264 | müssen. Das heißt, klassisch geht es dann (...) also im Agilen geht es |
| 265 | dann allgemein eher darum, Themen umzusetzen, die vielleicht für den |
| 266 | jeweiligen Arbeitgeber noch relativ neu sind. Das wäre jetzt so ein |
| 267 | perfektes Projekt, sag ich mal, was für das agile Projektmanagement |
| 268 | passt. #00:16:52-0# - #00:18:07-0# |
| 269 | I: Vielen Dank. Dann würde ich jetzt in das Themenfeld der hybriden |
| 270 | Methoden kommen wollen. (B ist stummgeschaltet und trinkt). Okay, Sie |
| 271 | brauchen eine kurze Unterbrechung sehe ich gerade (...) Brauchen Sie |
| 272 | nochmal eine Pause? #00:18:09-0# - #00:18:26-0# |
| 273 | B: Nee, wir können gerne weitermachen direkt. #00:18:26-0# - |
| 274 | #00:18:27-0# |
| 275 | I: Sie haben ja gerade schon quasi Grenzen vom Agilen, aber auch zuvor |
| 276 | Grenzen von klassischen Methoden aufgezeigt. Jetzt zunächst die Frage: |
| 277 | Kennen Sie oder wie beschreiben Sie selbst hybride Methoden, und |
| 278 | kennen Sie Methoden-Kombination die, die Sie schon erlebt haben? |
| 279 | #00:18:30-0# - #00:18:48-0# |
| 280 | B: Also, erst mal allgemein zu beschreiben: Es ist so, dass in dem |
| 281 | hybriden Projektmanagement da werden verschiedene Komponenten aus dem |
| 282 | Klassischen und aus dem Agilen dann vermischt. Ich habe das selber |
| 283 | wiederum erlebt oder auch schon ein Projekt dann durchgeführt, |
| 284 | insofern, dass wir den agilen Sprintansatz gewählt haben oder aus dem |
| 285 | agilen Projektmanagement beispielsweise, die Dailys etabliert haben. |
| 286 | Dailys sind kleine Projekttreffen, meinetwegen 15 bis 20 Minuten |
| 287 | maximal, die dann wirklich jeden Tag zur gleichen Uhrzeit stattfinden |
| 288 | und in welchem sich dann die Projektteilnehmer, Product Owner, |
| 289 | eventuell auch der Scrum Master oder Projektleiter sich dann kurz |
| 290 | zusammentrifft und den aktuellen Stand bespricht. Gibt es irgendwelche |
| 291 | Herausforderungen, Probleme oder ähnliches, die werden dann da kurz |
| 292 | angesprochen. Das heißt, das sind Punkte oder Komponenten aus dem |
| 293 | agilen Projektmanagement, die wir dann auch angewandt haben. Haben |
| 294 | aber dann wiederum trotzdem aus dem klassischen Projektmanagement ein |
| 295 | ganz klares Projektende formuliert und hatten auch in dem Fall einen |
| 296 | Projektleiter und keinen Scrum Master, der dann auch teilweise |
| 297 | thematisch noch mitgearbeitet hat. Und das war aus meiner Erfahrung so |
| 298 | eine Mischung, die gut funktioniert hat, weil es einfach ein Thema |
| 299 | war, was weder schwarz noch weiß war. Das heißt, diese Mischung aus |
| 300 | dem Agilen und Klassischen hat dann da ziemlich gut funktioniert. |
| 301 | #00:18:48-0# - #00:20:23-0# |
| 302 | I: Würden sie im Vergleich sagen, dass das dann besonders effizient |
| 303 | war, oder kann man das so nicht festhalten? #00:20:24-0# - |
| 304 | #00:20:31-0# |
| 305 | B: Also in dem Fall war es effizient. Ja, es hat gut funktioniert. Ich |
| 306 | bin aber der Meinung, dass man das auch hätte mit einem meinetwegen 90 |
| 307 | Prozent agilen Ansatz auch noch besser gestalten könnte. Denn im |
| 308 | Grunde genommen war da nur wichtig bei dem Thema ein klares |
| 309 | Projektende zu haben. Der Rest der war aber mit dem agilen Ansatz auch |
| 310 | super zu bewältigen. Das heißt, man hätte noch mehr in Sprints |
| 311 | arbeiten können oder müssen, man hätte die Aufgaben noch weiter |
| 312 | detaillieren müssen und dann abgeben an das Projektteam. Und man hätte |
| 313 | auch den Scrum Master weiterhin einfach oben drüber setzen können, sag |
| 314 | ich mal, der dann relativ wenig thematisch mit einbringt, sondern halt |
| 315 | viel mehr einfach das Team strukturiert und Aufgaben verteilt. |
| 316 | #00:20:32-0# - #00:21:22-0# |
| 317 | I: Daraus lese ich so ein bisschen ab, dass das eine Mischung aus |
| 318 | Wasserfall und Scrum quasi war, was sie da umgesetzt haben. |
| 319 | #00:21:24-0# - #00:21:30-0# |
| 320 | B: Mhm, genau! #00:21:31-0# - #00:21:32-0# |
| 321 | I: Gibt es andere Kombinationen, die Sie kennengelernt haben in Ihrer |
| 322 | beruflichen Praxis? #00:21:34-0# - #00:21:39-0# |
| 323 | B: Ja, kennengelernt nicht, aber zumindestens habe ich da auch schon |
| 324 | mal von (...) also am Seitenrand mitbekommen: Und zwar wird auch oft |
| 325 | angewendet aus dem Agilen das Kanban-Prinzip, das Kanban-Board. Und |
| 326 | auch das ist dann im Zusammenspiel mit dem klassischen |
| 327 | Projektmanagement-Ansatz. Ich habe es zum Beispiel auch mit dem |
| 328 | Wasserfallprinzip in dem Fall schon mal gesehen, hat auch gut |
| 329 | funktioniert. Aber im Grunde genommen ist ja das Agile oder der agile |
| 330 | Ansatz im Rahmen des Kanban-Boards ist ja schon unfassbar groß. Also |
| 331 | sprich, da habe ich ja schon ziemlich viele Komponenten oder vor allem |
| 332 | auch wichtige Stellschrauben, mit denen ich dann arbeiten kann. Das |
| 333 | heißt, ich habe, wie gesagt, so ein Backlog im Kanban-Board, wo ich |
| 334 | dann sehe, dass sind meine Aufgaben, die habe ich zu bewältigen. Dann |
| 335 | habe ich die In Arbeit-Spalte, Ready For Review, und dann die |
| 336 | Fertig-Spalte. Das sind ja alles schon Werkzeuge, mit denen ich an so |
| 337 | ein Projekt auch schon durchlaufen kann. #00:21:41-0# - #00:22:42-0# |
| 338 | I: Ganz lieben Dank! Ich schaue jetzt gerade noch mal fix über meinen |
| 339 | Leitfaden (...). #00:22:44-0# - #00:22:52-0# |
| 340 | B: Ja, gerne. (B trinkt einen Schluck). #00:22:52-0# - #00:22:53-0# |
| 341 | I: Vielleicht einfach nur nochmal abschließend, angerissen wurde es in |
| 342 | Teilen schon, gibt es nennenswerte Vorteile oder nennenswerten |
| 343 | Nachteile, wenn man Projektmanagement-Methoden miteinander mischt aus |
| 344 | ihrer Sicht? #00:22:58-0# - #00:23:10-0# |
| 345 | B: Ja, der Vorteil, also erst mal der allgemeine Vorteil ist der, dass |
| 346 | ich mir aus beiden Verfahren so die Sahnestücke rauspicken kann. Das |
| 347 | heißt, das was am besten funktioniert, im Klassischen gemischt mit |
| 348 | dem, was am besten funktioniert im Agilen, kann ich vermischen und |
| 349 | dadurch dann auch im Prinzip nur gewinnen. Ich finde, der große |
| 350 | Vorteil beim Mischen ist der, dass ich mir dadurch, dass ich mir |
| 351 | beispielsweise die Flexibilität vom Agilen oder die Komponenten vom |
| 352 | Agilen dann mitnehme, dass ich dadurch eben diese Flexibilität im |
| 353 | Rahmen des Projektes habe. Das ist ein großer Vorteil. Ansonsten |
| 354 | könnte ich jetzt keine detaillierten Vorteile der Vermischung nennen. |
| 355 | #00:23:11-0# - #00:23:58-0# |
| 356 | I: Und Nachteile? #00:23:59-0# - #00:24:00-0# |
| 357 | B: Ja, Nachteile, da fällt mir direkt ein, dass man (...) im Grunde |
| 358 | genommen ist es vielleicht auch schwierig, um das dann zu |
| 359 | differenzieren. Also, es kann sein, dass man durch das Vermischen von |
| 360 | diesen beiden Komponenten oder beziehungsweise von den beiden Ansätzen |
| 361 | agil und klassisch, dass man sich dann da in verschiedenen Situationen |
| 362 | begibt, wo ich nicht weiß, okay, bin ich gerade jetzt im klassischen |
| 363 | unterwegs oder im agilen? Darf ich das jetzt? Darf ich das nicht? Also |
| 364 | so ein bisschen diese Definition der Aufgaben, der Ziele, die könnte |
| 365 | da vermischen, und das könnte ein Problem sein. #00:24:02-0# - |
| 366 | #00:24:37-0# |
| 367 | I: Würden Sie sagen, dass es dann deswegen vielleicht spezielle |
| 368 | Voraussetzungen gibt damit hybrides Projektmanagement möglich ist? |
| 369 | #00:24:38-0# - #00:24:46-0# |
| 370 | B: Da würde ich auf jeden Fall ja sagen, also, Voraussetzungen gibt |
| 371 | es. Meiner Meinung nach sind die auch sehr wichtig, dass zum Beispiel |
| 372 | gerade beide Prinzipien, also agil und klassisch, dass die erst mal |
| 373 | von Grund auf kennengelernt werden, meinetwegen in einem Workshop, in |
| 374 | einer Schulung so, (...) sodass man die wichtigsten Komponenten von |
| 375 | diesen beiden Ansätzen erst mal kennengelernt hat und daraufhin auch |
| 376 | genau weiß, dass wenn diese vermischt werden, aus welchem Ansatz jetzt |
| 377 | gerade welche Komponente entsteht. Also meinetwegen das Kanban-Board. |
| 378 | Das ich weiß: Okay, ist es jetzt gerade im Agilen oder im Klassischen? |
| 379 | Also dadurch habe ich einfach ein viel besseres Gefühl, um dieses |
| 380 | Hybride zu verstehen. #00:24:47-0# - #00:25:29-0# |
| 381 | I: Wir nähern uns jetzt langsam dem Ende des Gesprächs. Ich hätte |
| 382 | jetzt noch eine Frage in Bezug auf die Anpassungsfähigkeit bei |
| 383 | Veränderungen. Sie haben ja sehr ausführlich ausgeführt, dass es bei |
| 384 | den Klassischen eher schwierig ist und bei den Agilen sie das für |
| 385 | deutlich flexibler halten. Wie ist ihre Meinung in Bezug auf dieses |
| 386 | Thema zu hybriden Methoden? #00:25:31-0# - #00:25:55-0# |
| 387 | B: Also ich finde es deutlich einfacher als im klassischen |
| 388 | Projektmanagement. Denn dadurch, dass ich mir im Hybriden ja wiederum |
| 389 | die Flexibilität durch das agile Projektmanagement mit einkaufen kann, |
| 390 | bin ich da in der Lage, mich auch anpassen zu können auf verändernde |
| 391 | Bedingungen zum Beispiel. Und von daher ist es meiner Meinung nach |
| 392 | genauso gut geeignet wie das agile Projektmanagement, um auch, wie |
| 393 | gesagt, in einer turbulenten Zeit oder mit verändernden Bedingungen |
| 394 | und Rahmenbedingungen da einfach weiterhin wettbewerbsfähig zu sein, |
| 395 | um das Projekt auch dann gut umsetzen zu können. #00:25:56-0# - |
| 396 | #00:26:34-0# |
| 397 | I: Dann vielleicht noch ein letzter Punkt, weil das gerade so |
| 398 | offensichtlich wird. Das bedeutet, Sie sagen Flexibilität und |
| 399 | Anpassungsfähigkeit sind da ganz weit vorne. In der heutigen |
| 400 | Unternehmenswelt ist es nunmal aber oft so, dass Rahmenbedingungen |
| 401 | vorgegeben werden. Wenn nicht das Ziel, dann aber, wenn wir an das |
| 402 | magische Dreieck denken: Kosten, Budget, und der Umfang wird |
| 403 | skizziert. Wenn Sie daran denken, wie würden Sie da das hybride |
| 404 | Projektmanagement einschätzen? #00:26:35-0# - #00:27:08-0# |
| 405 | B: Ich würde es relativ weit oben oder an eine relativ hohe Position |
| 406 | setzen, dass es viele Dinge aus dem Dreieck dann auch erfüllt. Und |
| 407 | zwar kann ich dadurch ja relativ flexibel und auch kostengünstig dann |
| 408 | agieren und denke einfach, dass man da diese Freiheit hat, sich da |
| 409 | einfach das beste rauszupicken, um auch dann im Rahmen des des |
| 410 | Dreiecks haben wir jede Ecke erfüllen zu können im Prinzip. |
| 411 | #00:27:10-0# - #00:27:44-0# |
| 412 | I: Ja, vielen herzlichen Dank. Wir wären jetzt soweit am Ende des |
| 413 | Interviews. Als abschließende Frage einfach nur noch: Gibt es Themen |
| 414 | oder Punkte, die ich jetzt nicht explizit erfragt habe, aber die sie |
| 415 | in diesem Kontext gerne noch mitteilen möchten? #00:27:45-0# - |
| 416 | #00:28:01-0# |
| 417 | B: Soweit nicht, ne, da ist für mich ziemlich viel Input schon |
| 418 | gewesen, auch die Fragen waren ziemlich zielführend. Von daher vielen |
| 419 | Dank, keine Weiteren. #00:28:02-0# - #00:28:10-0# |
| 420 | I: Ja, vielen, vielen Dank auch von meiner Seite, dass sie sich die |
| 421 | Zeit genommen haben und unter widrigen Umständen das Interview geführt |
| 422 | haben. #00:28:11-0# - #00:28:20-0# |
| 423 | B: Ja, gerne. #00:28:20-0# - #00:28:21-0# |
| 424 | I: Ich sage herzlichen Dank und das Transkript bekommen sie zur |
| 425 | Freigabe in den kommenden Tagen dann zugeschickt. #00:28:21-0# - |
| 426 | #00:28:27-0# |
| 427 | B: Super, vielen Dank und dann viel Erfolg noch! #00:28:27-0# - |
| 428 | #00:28:29-0# |
| 429 | I: Danke. Ich werde die Aufnahme dann jetzt beenden. #00:28:30-0# - |
| 430 | #00:28:32-0# |
| 431 | B: Alles klar! #00:28:32-0# - #00:28:33-0#  **Anhang 15: Bestandteile der übermittelten ZIP-Datei**   * Internetquellen:   + Alle verwendeten Internetquellen als PDF-Datei. Die Dateinamen sind dabei analog zu den Namen der Referenz im Literaturverzeichnis. * Qualitative Inhaltsanalyse:   + Excel-Datei mit dem Kategoriesystem und Kodierleitfaden   + Excel-Auszug aus MAXQDA mit den kodierten Textstellen, Paraphrasen und Zusammenfassungen * Experteninterviews:   + Alle unterschriebenen Datenschutz- und Einverständniserklärungen   + PDFs mit den Bestätigungsmails zur Freigabe der Transkripte |

# Literaturverzeichnis

*Aydin, Barbara* (Methoden, 2021): Hybride Methoden im Projektmanagement – Charakteristika und Verbreitung in der Praxis, Norderstedt: Books on demand, 2021

*Berger, Doris* (Wissenschaftliches Arbeiten, 2010): Wissenschaftliches Arbeiten in den Wirtschafts- und Sozialwissenschaften, Wiesbaden: Gabler, 2010

*Blatter, Joachim, Langer, Phil C., Wagemann, Claudius* (Qualitative Methoden, 2018): Qualitative Methoden in der Politikwissenschaft – Eine Einführung, Wiesbaden: Springer VS, 2018

*Burghardt, Manfred* (Leitfaden Projektmanagement, 2018): Projektmanagement: Leitfaden für die Planung, Überwachung und Steuerung von Projekten, 10. Aufl., Erlangen: Publics Publishing, 2018

*DIN Deutsches Institut für Normung e.V* (Norm, 2009): DIN 69901-05:2009-01 Projektmanagement – Projektmanagementsysteme - Teil 5: Begriffe, Berlin: Verlag, 2009

*Döring, Nicola, Bortz, Jürgen* (Forschungsmethoden, 2016): Forschungsmethoden und Evaluation in den Sozial- und Humanwissenschaften, 5. Aufl., Berlin und Heidelberg: Springer, 2016

*Dreiack, Stefanie, Niederberger, Marlen* (Experteninterviews, 2018): Qualitative Experteninterviews in Internationalen Organisationen, Leipzig: Deutsche Vereinigung für Politikwissenschaft, 2018

*Dresing, Thorsten, Pehl, Thorsten* (Transkriptionssystem, 2015): Praxisbuch Interview, Transkription & Analyse – Anleitungen und Regelsysteme für qualitativ Forschende, 6. Aufl., Marburg: Selbstverlag, 2015

*Drews, Günter, Hillebrand, Norbert, Kärner, Martin, Peipe, Sabine, Rohrschneider, Uwe* (Praxishandbuch, 2021): Praxishandbuch Projektmanagement, 3. Aufl., Freiburg: Haufe, 2021

*Flick, Uwe* (Qualitätssicherung Sozialforschung, 2019): Gütekriterien Qualitativer Sozialforschung, in: *Baur, Nina, Blasius, Jörg* (Hrsg.), Handbuch Methoden der em- pirischen Sozialforschung, 2. Aufl., Wiesbaden: Springer VS, 2019, S. 473-488

*Flick, Uwe, Kardorff, Ernst von, Steinke, Ines* (Qualitative Forschung, 2015): Was ist qualitative Forschung? Einleitung und Überblick, in: *Flick, Uwe, Kardorff, Ernst von, Steinke, Ines* (Hrsg.), Qualitative Forschung: Ein Handbuch, 11. Aufl., Reinbek bei Hamburg: Rowohlt Taschenbuch, 2015, S. 13-29

*Gläser, Jochen, Laudel, Grit* (Experteninterviews, 2010): Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse als Instrumente rekonstruierender Untersuchungen, 4. Aufl., Wiesbaden: Springer VS, 2010

*Gloger, Boris* (Scrum, 2014): Wie schätzt man in agilen Projekten - oder wieso Scrum-Projekte erfolgreicher sind, München: Carl Hanser Verlag, 2014

*GPM - Deutsche Gesellschaft für Projektmanagement e.V.* (Projektmanagement, 2019): Kompetenzbasiertes Projektmanagement (PM4) - Handbuch für Praxis und Weiterbildung im Projektmanagement, 1. Aufl., Nürnberg: GPM Deutsche Gesellschaft für Projektmanagement, 2019

*Hanschke, Inge* (Agilität, 2017): Agile in der Unternehmenspraxis – Fallstricke erkennen und vermeiden, Potenziale heben, 1. Aufl., Wiesbaden: Springer, 2017

*Hartel, Dirk H.* (Projektmanagement, 2019): Projektmanagement in Logistik und Supply Chain Management, 2. Aufl., Wiesbaden: SpringerGabler, 2019

*Hartmann, Florian G., Lois, Daniel* (Hypothesen, 2015): Hypothesen testen, Wiesbaden: Springer Gabler, 2015

*Helfferich, Cornelia* (Leitfadeninterviews, 2019): Leitfaden- und Experteninterviews, in: *Baur, Nina, Blasius, Jörg* (Hrsg.), Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung, 2. Aufl., Wiesbaden: Springer VS, 2019, S. 669-686

*Keßler, Heinrich, Winkelhofer, Georg* (Steuerung Projekte, 2004): Projektmanagement – Leitfaden zur Steuerung und Führung von Projekten, 4. Aufl., Berlin/Heidelberg: Springer, 2004

*Kosel, Marijan, Weißenrieder, Jürgen* (Projekte, 2007): Projekte sicher managen, 1. Aufl., Weinheim: Wiley-VCH, 2007

*Kraus, Georg, Westermann, Reinhold* (Projektmanagement, 2019): Projektmanagement mit System: Organisation, Methoden, Steuerung, 6. Aufl., Wiesbaden: SpringerGabler, 2019

*Kuckartz, Udo* (Inhaltsanalyse, 2018): Qualitative Inhaltsanalyse – Methoden, Praxis, Computerunterstützung, 4. Aufl., Basel: Beltz Juventa, 2018

*Kuster, Jürg, Bachmann, Christian, Huber, Eugen, Hubmann, Mike, Lippmann, Robert, Schneider, Emil, Schneider, Patrick, Witschi, Urs, Wüst, Roger* (Handbuch, 2019): Handbuch Projektmanagement: agil - klassisch - hybrid, 4. Aufl., Berlin: Springer Gabler, 2019

*Lamnek, Siegfried, Krell, Claudia* (Qualitative Sozialforschung, 2016): Qualitative Sozialforschung, 6. Überarbeitete Version, Beltz Verlag, 2016

*Leopold, Klaus* (Kanban, 2018): Kanban in der IT – Eine Kultur der kontinuierlichen Verbesserung schaffen, 3. Aufl., München: Carl Hanser Verlag, 2018

*Mayring, Philipp* (Inhaltsanalyse, 2015): Qualitative Inhaltsanalyse – Grundlagen und Techniken, 12. Aufl., Weinheim und Basel: Beltz, 2015

*Mayring, Philipp, Fenzl, Thomas* (Qualitative Inhaltsanalyse, 2019): Qualitative Inhaltsanalyse, in: *Baur, Nina, Blasius, Jörg* (Hrsg.), Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung, 2. Aufl., Wiesbaden: Springer VS, 2019, S. 633-648

*Mayring, Philipp* (Forschungsdesigns, 2020): Qualitative Forschungsdesigns, in: *Mey, Günter, Mruck, Katja* (Hrsg.): Handbuch Qualitative Forschung in der Psychologie, 2. Aufl., Wiesbaden: Springer, 2020, S. 3-17

*Meinefeld, Werner* (Sozialforschung, 1997): Ex-ante Hypothesen in der Qualitativen Sozialforschung: zwischen „fehl am Platz“ und „unverzichtbar“, in: Zeitschrift für Soziologie, 26 (1997), Nr. 1, S. 22-34

Meyer, Helga, Reher, Heinz-Josef (Projektmanagement, 2016): Projektmanagement – Von der Definition über die Projektplanung zum erfolgreichen Abschluss, 1. Aufl., Wiesbaden: Springer Gabler, 2016

*Misoch, Sabina* (Interviews, 2019): Qualitative Interviews, 2. Aufl., Berlin: De Gruyter Oldenbourg, 2019

*Patzak, Gerold, Rattay, Günter* (Projektmanagement, 2014): Projektmanagement - Projekte, Projektportfolios, Programme und projektorientierte Unternehmen, 6. Aufl., Wien: Linde international, 2014

*Patzak, Gerold, Rattay, Günter* (Projektmanagement, 2017): Projektmanagement - Projekte, Projektportfolios, Programme und projektorientierte Unternehmen, 7. Aufl., Wien: Linde international, 2017

*Pichler, Roman* (Scrum, 2008): Scrum – Agiles Projektmanagement erfolgreich einsetzen, 1. Aufl., Heidelberg: dpunkt-Verlag, 2008

*Preußig, Jörg* (Agilität, 2015): Agiles Projektmanagement - Scrum, Use Cases, Task Boards & Co., 1. Aufl., Freiburg: Haufe, 2015

*Project Management Institute* (PMI, 2017): A guide to the project management body of knowledge: PMBOK® guide, 6. Aufl., Pennsylvania: Newtown Square, 2017

*Raithel, Jürgen* (Quantitative Forschung, 2018): Quantitative Forschung – Ein Praxiskurs, 2. Auflage, Verlag der Sozialwissenschaften

*Reinders, Heinz, Ditton, Hartmut* (Empirische Forschung, 2011): Überblick For- schungsmethoden, in: *Reinders, Heinz, Ditton, Hartmut, Gräsel, Cornelia, Gniewosz, Burkhard* (Hrsg.), Empirische Bildungsforschung – Strukturen und Methoden, Wiesbaden: Springer VS, 2011, S. 45-51

*Sandhaus, Gregor, Berg, Björn, Knott, Philipp* (Hybrid, 2014): Hybride Softwareentwicklung: Das Beste aus klassischen und agilen Methoden in einem Modell vereint, 1. Aufl., Berlin/Heidelberg: Springer, 2014

*Schelle, Heinz, Ottmann, Roland, Pfeiffer, Astrid* (Projektmanager, 2008): ProjektManager, 3. Aufl., Nürnberg: GPM Deutsche Gesellschaft für Projektmanagement, 2008

*Schnapp, Kai-Uwe, Schindler, Delia, Gschwend, Thomas, Behnke, Joachim* (Qualitative Forschung, 2006): Qualitative und Quantitative Zugänge – eine integrative Perspektive, in: *Behnke, Joachim, Gschwend, Thomas, Schindler, Delia, Schnapp, Kai-Uwe* (Hrsg.), Methoden der Politikwissenschaft – neuere qualitative und quantitative Analyseverfahren, Baden-Baden: Nomos, 2006, S. 11-26

*Theisen, Manuel René* (Wissenschaftliches Arbeiten, 2021): Wissenschaftliches Arbeiten – Erfolgreich bei Bachelor- und Masterarbeit, 18. Aufl., München: Vahlen, 2021

*Timinger, Holger* (Modernes Projektmanagement, 2017): Modernes Projektmanagement: Mit traditionellem, agilem und hybridem Vorgehen zum Erfolg, 1. Aufl., Weinheim: Wiley-VCH, 2017

*Timinger, Holger* (Projektmanagement, 2021): Modernes Projektmanagement in der Praxis: Mit System zum richtigen Vorgehensmodell, 1. Aufl., Weinheim: Wiley-VCH, 2021

*Wagemann, Claudius, Goerres, Achim, Siewert, Markus* (Politikwissenschaft, 2020): Handbuch Methoden der Politikwissenschaft, Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, 2020

*Wolf, Henning, Roock, Stefan, Lippert, Martin* (Programming, 2005): eXtreme Programming: eine Einführung mit Empfehlungen und Erfahrungen aus der Praxis, 2. Aufl., Heidelberg: dpunkt-Verlag, 2005

**Internetquellen**

*Adenowo, Adetokunbo, Adenowo, Basirat* (Wasserfallmethode, 2013): Software Engineering Methodologies: A Review of the Waterfall Model and Object-Oriented Approach (07.07.2013), https://www.ijser.org/paper/Software-Engineering-Methodologies-A-Review-of-the-Waterfall-Model-and-ObjectOriented-Approach.html, (Zugriff 09.01.2024 09:16 Uhr MEZ) Buch?

*Albrecht, Arnd, Albrecht, Evelyn* (Hybrides PM, 2021): Hybrides Projektmanagement (02.02.2021),https://link.springer.com/content/pdf/10.1007/s11612-021-00563-z.pdf, (Zugriff 11.01.2024 21:53 Uhr MEZ)

*Angermeier, Georg* (Klassisches Projektmanagement, 2014): Traditionelles Projektmanagement (14.12.2014), h*ttps://www.projektmagazin.de/glossarterm/traditionelles-projektmanagement*, (Zugriff 08.01.2024 19:18 Uhr MEZ)

*Beck, Kent, Beedle, Mike, van Bennekum, Arie, Cockburn, Alistair, Cunningham, Ward; Fowler, Martin, et al.* (Agiles Manifest, 2001): Manifest für Agile Softwareentwicklung, https://agilemanifesto.org/iso/de/manifesto.html, (Zugriff 09.01.2024 09:42 Uhr)

*Binfire* (Hybrid, o. A.): Hybrid project management manifesto (o A.), https://www.binfire.com/hybrid-project-management-manifesto/, (Zugriff 14.01.2024 11:01 Uhr MEZ)

*Flossmann, Simon* (Scrum, 2023): Scrum auf einem Blick: Scrum in 11 Schritten erklärt (30.01.2023), https://www.scrum.org/resources/blog/scrum-auf-einem-blick-scrum-11-schritten-erklart, (Zugriff 11.01.2024 18:47 Uhr MEZ)

*Habermann, Frank* (Vorgehensmodelle, 2014): hybrides Projektmanagement – agile und klassische Vorgehensmodelle im Zusammenspiel (13.01.2014), https://link.springer.com/content/pdf/10.1007/BF03340857.pdf, (Zugriff 14.01.2024 11:05 Uhr MEZ)

*Handelsblatt* (Report, 2021): Mehr als 275.000 fehlende Fachkräfte – Mangel an Experten schon jetzt größer als vor Corona (23.11.2021), https://www.handelsblatt.com/politik/deutschland/iw-mint-report-mehr-als-275-000-fehlende-fachkraefte-mangel-an-experten-schon-jetzt-groesser-als-vor-corona/27821334.html?ticket=ST-5151812-DsY62Bl5eCfPCyzgOrQg-ap6, (Zugriff 12.01.2024 13:54 Uhr MEZ)

*Kleczewski, Christiaan (Magische Dreieck, o. A.):* Das „magische Dreieck“ - Vom traditionellen Projektmanagement zu Agile (o. A.), https://agilescrumgroup.de/magisches-dreieck-projektmanagement/, Zugriff 10.01.2024 14:43 Uhr MEZ)

*Robins, David* (Hybrides Projektmanagement, 2017): Hybrid: A new project management approach (06.09.2017), https://www.cio.com/article/230639/hybrid-a-new-project-management-approach.html, (Zugriff 04.01.2024 22:01 Uhr MEZ)

*Schwaber, Ken, Sutherland, Jeff* (Scrum, 2017): The Scrum Guide – The Definititve Guide to Scrum: The Rules of the Game (November 2017), https://scrumguides.org/docs/scrumguide/v2017/2017-Scrum-Guide-US.pdf, (Zugriff 10.01.2024 20:19 Uhr MEZ)

*Steubel, Philipp* (Stacey-Matrix, 2023): Stacey Matrix: Definition und Bedeutung im Projektmanagement! (24.01.2023), https://asana.com/de/resources/stacey-matrix, (Zugriff 11.01.2024 16:39 Uhr MEZ)

*TPG – The Project Group* (Trends, 2023): 9 Projektmanagement-Trends in 2023 – wohin geht die Reise? (Anfang 2023), https://www.theprojectgroup.com/blog/projektmanagement-trends/#Kapitel3, (Zugriff 12.01.2024 13:48 Uhr MEZ)

*Večeřa, Martin* (Methoden, 2021): 5 Project Management Methodologies and their risks: Part 3 – Scrum and Kanban (20.08.2021), https://www.lumeer.io/scrum-and-kanban-project-management/, (Zugriff 11.01.2024 17:59 Uhr MEZ)

*Windolph, Andrea* (V-Modell, 2023): Das V-Modell: Definition, Typen und Phasen (28.11.2023), https://projekte-leicht-gemacht.de/blog/projektmanagement/klassisch/v-modell/, (Zugriff 11.01.2024 18:26 Uhr MEZ)

https://www.teamgantt.com/waterfall-agile-guide/hybrid-approach

https://thedigitalprojectmanager.com/projects/pm-methodology/hybrid-project-management-methodology/

https://teamhood.com/project-management-resources/hybrid-project-management/

**Eidesstattliche Erklärung**

Hiermit versichere ich, dass die vorliegende Arbeit von mir selbstständig und ohne unerlaubte Hilfe angefertigt worden ist, insbesondere, dass ich alle Stellen, die wörtlich oder annähernd wörtlich aus Veröffentlichungen entnommen sind, durch Zitate als solche gekennzeichnet habe. Ich versichere auch, dass die von mir eingereichte schriftliche Version mit der digitalen Version übereinstimmt. Weiterhin erkläre ich, dass die Arbeit in gleicher oder ähnlicher Form noch keiner Prüfungsbehörde/ Prüfungsstelle vorgelegen hat. Ich erkläre mich nicht damit einverstanden, dass die Arbeit der Öffentlichkeit zugänglich gemacht wird. Ich erkläre mich damit einverstanden, dass die Digitalversion dieser Arbeit zwecks Plagiatsprüfung auf die Server externer Anbieter hochgeladen werden darf. Die Plagiatsprüfung stellt keine Zurverfügungstellung für die Öffentlichkeit dar.

|  |  |
| --- | --- |
| Soest, 06.02.2024 |  |

Carolin Gehrke

1. Die formale Ausgestaltung der vorliegenden Masterarbeit erfolgt auf der Basis des „Leitfaden zur formalen Gestaltung von Seminar- und Abschlussarbeiten“ der FOM Hochschule für Oekonomie & Management (Stand: Mai 2021). [↑](#footnote-ref-1)
2. *Handelsblatt*, Report, 2021, o. S. [↑](#footnote-ref-2)
3. Vgl. *TPG*, Trends, 2023, o. S. [↑](#footnote-ref-3)
4. Vgl. *TPG*, Trends, 2023, o. S. [↑](#footnote-ref-4)
5. Vgl. *TPG*, Trends, 2023, o. S. [↑](#footnote-ref-5)
6. Vgl. *TPG*, Trends, 2023, o. S. [↑](#footnote-ref-6)
7. Vgl. *TPG*, Trends, 2023, o. S. [↑](#footnote-ref-7)
8. Quelle? [↑](#footnote-ref-8)
9. Vgl. *Robins, D*., Hybrides Projektmanagement, 2017, o. S. [↑](#footnote-ref-9)
10. Vgl. Quelle? [↑](#footnote-ref-10)
11. Vgl. *Kosel, M., Weißenrieder J*., Projekte, 2007, S. 19. [↑](#footnote-ref-11)
12. *DIN Deutsches Institut für Normung e.V.*, Norm, 2009, S. 11. [↑](#footnote-ref-12)
13. Vgl. *Kraus, G., Westermann, R.,* Projektmanagement, 2019, S. 3 f. [↑](#footnote-ref-13)
14. *Timinger, H*., Projektmanagement, 2021, S. x. [↑](#footnote-ref-14)
15. Vgl. Timinger, H., Projektmanagement, 2021, S. x. [↑](#footnote-ref-15)
16. Vgl. *Aydin, B.,* Methoden, 2021, S. 6 f. [↑](#footnote-ref-16)
17. Vgl. *Hartel, D. H.*, Projektmanagement, 2019, S. 134. [↑](#footnote-ref-17)
18. Vgl. *Hartel, D. H.*, Projektmanagement, 2019, S. 134. [↑](#footnote-ref-18)
19. Vgl. *GPM,* Projektmanagement, 2019, S. 1017. [↑](#footnote-ref-19)
20. Vgl. *Steubel, P.*, Stacey-Matrix, 2023, o. S. [↑](#footnote-ref-20)
21. Vgl. *Steubel, P.*, Stacey-Matrix, 2023, o. S. [↑](#footnote-ref-21)
22. Vgl. *GPM,* Projektmanagement, 2019, S. 1017 ff. [↑](#footnote-ref-22)
23. Vgl. *Meyer, H., Reher, H.-J.,* Projektmanagement, 2016, S. 7. [↑](#footnote-ref-23)
24. Vgl. *Kraus, G., Westermann, R.,* Projektmanagement, 2019, S. 4. [↑](#footnote-ref-24)
25. Vgl. *Kraus, G., Westermann, R.,* Projektmanagement, 2019, S. 5. [↑](#footnote-ref-25)
26. Vgl. *Kraus, G., Westermann, R.,* Projektmanagement, 2019, S. 5. [↑](#footnote-ref-26)
27. *DIN Deutsches Institut für Normung e.V.*, Norm, 2009, S. 11. [↑](#footnote-ref-27)
28. *Project Management Institute*, PMI, 2017, S. 10. [↑](#footnote-ref-28)
29. Vgl. *Project Management Institute*, PMI, 2017, S. 10. [↑](#footnote-ref-29)
30. Vgl. *Keßler, H., Winkelhofer, G*., Steuerung Projekte, 2004, S. 10. [↑](#footnote-ref-30)
31. Vgl. *Burghardt, M*., Leitfaden Projektmanagement, 2018, S. 12 ff. [↑](#footnote-ref-31)
32. Vgl. *Kraus, G., Westermann, R.,* Projektmanagement, 2019, S. 7. [↑](#footnote-ref-32)
33. Vgl. *Kraus, G., Westermann, R.,* Projektmanagement, 2019, S. 10. [↑](#footnote-ref-33)
34. Vgl. *Kraus, G., Westermann, R.,* Projektmanagement, 2019, S. 10 [↑](#footnote-ref-34)
35. Vgl. *Aydin, B.,* Methoden, 2021, S. 8 f. [↑](#footnote-ref-35)
36. Vgl. *Angermeier, G.*, Klassisches Projektmanagement, 2014, o. S. [↑](#footnote-ref-36)
37. Vgl. *Project Management Institute,* PMI, 2017, S. 10; vgl. Website mit Magischen Dreieck [↑](#footnote-ref-37)
38. Vgl. *Patzak, G., Rattay, G.*, Projektmanagement, 2014, S. 667. [↑](#footnote-ref-38)
39. Vgl. *Drews, G., Hillebrand, N., Kärner, M., Peipe, S., Rohrschneider, U.*, Praxishandbuch, 2021,

    S. 25. [↑](#footnote-ref-39)
40. Vgl. *Angermeier, G*., Klassisches Projektmanagement, 2014, o. S., vgl. *Kuster, J., Bachmann, C.,*

    *Huber, E., Hubmann, M., Lippmann, R., Schneider, E., Schneider, P., Witschi, U., Wüst, R.*,

    Handbuch, 2019, S. 22f. [↑](#footnote-ref-40)
41. Vgl. *Kuster, J., Bachmann, C., Huber, E., Hubmann, M., Lippmann, R., Schneider, E., Schneider,*

    *P., Witschi, U., Wüst, R*., Handbuch, 2019, S. 22 f. [↑](#footnote-ref-41)
42. Quelle? [↑](#footnote-ref-42)
43. Quelle? [↑](#footnote-ref-43)
44. Vgl. *Timinger, H*., Modernes Projektmanagement, 2017, S. 46. [↑](#footnote-ref-44)
45. Vgl. *Timinger, H*., Modernes Projektmanagement, 2017, S. 46. [↑](#footnote-ref-45)
46. Vgl. Quelle? [↑](#footnote-ref-46)
47. Vgl. *Beck, K., Beedle, M., van Bennekum, A., Cockburn, A., Cunningham, W.; Fowler, M., et al*.,

    Agiles Manifest, 2001, o. S. [↑](#footnote-ref-47)
48. Vgl. *Drews, G., Hillebrand, N., Kärner, M., Peipe, S., Rohrschneider, U.*, Praxishandbuch, 2021,

    S. 53. [↑](#footnote-ref-48)
49. Vgl. *Beck, K., Beedle, M., van Bennekum, A., Cockburn, A., Cunningham, W.; Fowler, M., et al*.,

    Agiles Manifest, 2001, o. S. [↑](#footnote-ref-49)
50. *Ebd.* [↑](#footnote-ref-50)
51. Vgl. *Patzak, G., Rattay, G.*, Projektmanagement, 2017, S. 666. [↑](#footnote-ref-51)
52. Vgl. *Gloger, B.,* Scrum, 2014, S. 6. [↑](#footnote-ref-52)
53. Vgl. *Preußig, J.*, Agilität, 2015, S. 13 f. [↑](#footnote-ref-53)
54. Vgl. *Patzak, G., Rattay, G.*, Projektmanagement, 2017, S. 666 f. [↑](#footnote-ref-54)
55. Vgl. *Timinger, Holger*, Modernes Projektmanagement, 2017, S. 198. [↑](#footnote-ref-55)
56. Vgl. *Leopold, K.,* Kanban, 2018, S. 15. [↑](#footnote-ref-56)
57. Vgl. *Leopold, K.,* Kanban, 2018, S.17 ff. [↑](#footnote-ref-57)
58. Vgl. <https://asana.com/de/resources/what-is-kanban> [↑](#footnote-ref-58)
59. Vgl. *Leopold, K.,* Kanban, 2018, S.17 ff. [↑](#footnote-ref-59)
60. Vgl. *Leopold, K.,* Kanban, 2018, S.17 ff. [↑](#footnote-ref-60)
61. Vgl. *Leopold, K.,* Kanban, 2018, S.17 ff. [↑](#footnote-ref-61)
62. Vgl. *Leopold, K.,* Kanban, 2018, S.17 ff. [↑](#footnote-ref-62)
63. Vgl. *Drews, G., Hillebrand, N., Kärner, M., Peipe, S., Rohrschneider, U.*, Praxishandbuch, 2021,

    S. 55. [↑](#footnote-ref-63)
64. Vgl. *Schwaber, K., Sutherland, J*., Scrum, 2017, S. 3 f. [↑](#footnote-ref-64)
65. Vgl. *Drews, G., Hillebrand, N., Kärner, M., Peipe, S., Rohrschneider, U.*, Praxishandbuch, 2021,

    S. 55. [↑](#footnote-ref-65)
66. Vgl. *Schwaber, K., Sutherland, J*., Scrum, 2017, S. 3 f. [↑](#footnote-ref-66)
67. Vgl. *Schwaber, K., Sutherland, J*., Scrum, 2017, S. 3 f. [↑](#footnote-ref-67)
68. Vgl. *Kuster, J., Bachmann, C., Huber, E., Hubmann, M., Lippmann, R., Schneider, E., Schneider,*

    *P., Witschi, U., Wüst, R*., Handbuch, 2019, S. 21. [↑](#footnote-ref-68)
69. Vgl. *Schwaber, K., Sutherland, J*., Scrum, 2017, S. 9 f. [↑](#footnote-ref-69)
70. Vgl. *Schwaber, K., Sutherland, J*., Scrum, 2017, S. 5 ff. [↑](#footnote-ref-70)
71. Vgl. *Schwaber, K., Sutherland, J*., Scrum, 2017, S. 5. [↑](#footnote-ref-71)
72. Vgl. *Pichler, R.*, Scrum, 2008, S. 21 f., vgl. *Schwaber, K., Sutherland, J*., Scrum, 2017, S. 6 f. [↑](#footnote-ref-72)
73. Vgl. *Schwaber, K., Sutherland, J*., Scrum, 2017, S. 9 f. [↑](#footnote-ref-73)
74. Vgl. *Schwaber, K., Sutherland, J*., Scrum, 2017, S. 9 f. [↑](#footnote-ref-74)
75. Vgl. *Patzak, G., Rattay, G.*, Projektmanagement, 2014, S. 669 f. [↑](#footnote-ref-75)
76. Vgl. *Patzak, G., Rattay, G.*, Projektmanagement, 2014, S. 669 f. [↑](#footnote-ref-76)
77. Vgl. *Patzak, G., Rattay, G.*, Projektmanagement, 2014, S. 669 f. [↑](#footnote-ref-77)
78. Vgl. *Patzak, G., Rattay, G.*, Projektmanagement, 2014, S. 669 f. [↑](#footnote-ref-78)
79. Vgl. *Patzak, G., Rattay, G.*, Projektmanagement, 2014, S. 669 f. [↑](#footnote-ref-79)
80. Vgl. *Sandhaus, G., Berg, B., Knott, P.*, Hybrid, 2014, S. 53 f. [↑](#footnote-ref-80)
81. Vgl. *Binfire* (Hybrid, o. A.) [↑](#footnote-ref-81)
82. Vgl. *Habermann, F.*, Vorgehensmodelle, 2014, S. 97. [↑](#footnote-ref-82)
83. Vgl. https://www.teamgantt.com/waterfall-agile-guide/hybrid-approach [↑](#footnote-ref-83)
84. Vgl. https://www.teamgantt.com/waterfall-agile-guide/hybrid-approach [↑](#footnote-ref-84)
85. Vgl. https://www.teamgantt.com/waterfall-agile-guide/hybrid-approach [↑](#footnote-ref-85)
86. Vgl. https://teamhood.com/project-management-resources/hybrid-project-management/; vgl. https://thedigitalprojectmanager.com/projects/pm-methodology/hybrid-project-management-methodology/ [↑](#footnote-ref-86)
87. Vgl. *Timinger, H*., Modernes Projektmanagement, 2017, S. 266 f. [↑](#footnote-ref-87)
88. Vgl. *Timinger, H*., Modernes Projektmanagement, 2017, S. 266 f. [↑](#footnote-ref-88)
89. Vgl. *Timinger, H*., Modernes Projektmanagement, 2017, S. 266 f. [↑](#footnote-ref-89)
90. Vgl. *Timinger, H*., Modernes Projektmanagement, 2017, S. 266 f. [↑](#footnote-ref-90)
91. Vgl. *Timinger, H*., Modernes Projektmanagement, 2017, S. 267 f. [↑](#footnote-ref-91)
92. Vgl. *Timinger, H*., Modernes Projektmanagement, 2017, S. 266 f. [↑](#footnote-ref-92)
93. Vgl. *Timinger, H*., Modernes Projektmanagement, 2017, S. 266 f. [↑](#footnote-ref-93)
94. Vgl. *Timinger, H*., Modernes Projektmanagement, 2017, S. 264 f. [↑](#footnote-ref-94)
95. Vgl. *Timinger, H*., Modernes Projektmanagement, 2017, S. 269 f. [↑](#footnote-ref-95)
96. Vgl. *Timinger, H*., Modernes Projektmanagement, 2017, S. 269 f. [↑](#footnote-ref-96)
97. Vgl. *Litke, H.-D*., Handbuch, 2005, S. 6 f. [↑](#footnote-ref-97)
98. Quelle? [↑](#footnote-ref-98)
99. Vgl. *Schnapp, K.-U. et al.*, Qualitative Forschung, 2006, S. 12 ff. [↑](#footnote-ref-99)
100. Vgl. *Mayring, P.*, Forschungsdesigns, 2020, S. 3. [↑](#footnote-ref-100)
101. Vgl. *Gläser, J., Laudel, G.*, Experteninterviews, 2010, S. 77. [↑](#footnote-ref-101)
102. Vgl. *Gläser, J., Laudel, G.*, Experteninterviews, 2010, S. 66. [↑](#footnote-ref-102)
103. Die in Kapitel 1.2 formulierte Forschungsfrage lautet: einfügen [↑](#footnote-ref-103)
104. Vgl. *Gläser, J., Laudel, G.*, Experteninterviews, 2010, S. 77 ff. [↑](#footnote-ref-104)
105. Vgl. *Meinefeld, W.*, Sozialforschung, 1997, S. 22. [↑](#footnote-ref-105)
106. Vgl. *Hartmann, F. G., Lois, D.*, Hypothesen, 2015, S. 13. [↑](#footnote-ref-106)
107. Vgl. *Schnapp, K.-U. et al.*, Qualitative Forschung, 2006, S. 12 ff. [↑](#footnote-ref-107)
108. Vgl. *Lamnek, Krell*, Qualitative Sozialforschung, 2016, S. 33 ff. [↑](#footnote-ref-108)
109. Vgl. *Döring, N., Bortz, J.*, Forschungsmethoden, 2016, S. 64 f. [↑](#footnote-ref-109)
110. Vgl. *Blatter, J. et al.*, Qualitative Methoden, 2018, S. 37; vgl. *Reinders, H., Ditton, H.*, Empirische  
      Bildungsforschung, S. 47 f. [↑](#footnote-ref-110)
111. Vgl. *Döring, N., Bortz, J.*, Evaluation Forschungsmethoden, 2016, S. 65. [↑](#footnote-ref-111)
112. Vgl. *Flick, U. et al.*, Qualitative Forschung, 2015, S. 19. [↑](#footnote-ref-112)
113. Vgl. *Gläser, J., Laudel, G.*, Experteninterviews, 2010, S. 44 ff. [↑](#footnote-ref-113)
114. Vgl. *Mayring, P., Fenzl, T.*, Qualitative Inhaltsanalyse, 2019, S. 633. [↑](#footnote-ref-114)
115. Vgl. *Mayring, P., Fenzl, T.*, Qualitative Inhaltsanalyse, 2019, S. 633. [↑](#footnote-ref-115)
116. Vgl. *Mayring, P.*, Inhaltsanalyse, 2015, S. 103 f. [↑](#footnote-ref-116)
117. Vgl. *Mayring, P., Fenzl, T.*, Qualitative Inhaltsanalyse, 2019, S. 636. [↑](#footnote-ref-117)
118. Vgl. *Mayring, P.*, Inhaltsanalyse, 2015, S. 131. [↑](#footnote-ref-118)
119. Vgl. *Mayring, P.*, Inhaltsanalyse, 2015, S. 61. [↑](#footnote-ref-119)
120. Vgl. *Gläser, J., Laudel, G.*, Experteninterviews, 2010, S. 44 ff. [↑](#footnote-ref-120)
121. Vgl. *Mayring, P., Fenzl, T.*, Qualitative Inhaltsanalyse, 2019, S. 635. [↑](#footnote-ref-121)
122. Vgl. *Mayring, P., Fenzl, T*., Qualitative Inhaltsanalyse, 2019, S. 636. [↑](#footnote-ref-122)
123. Vgl. *Mayring, P.,* Inhaltsanalyse, 2015, S. 131. [↑](#footnote-ref-123)
124. Vgl. *Gläser, J., Laudel, G.*, Experteninterviews, 2010, S. 221. [↑](#footnote-ref-124)
125. <https://lindaregber.com/mayring-6-guetekriterien-2/> [↑](#footnote-ref-125)
126. <https://lindaregber.com/mayring-6-guetekriterien-2/> [↑](#footnote-ref-126)
127. https://lindaregber.com/mayring-6-guetekriterien-2/ [↑](#footnote-ref-127)
128. https://lindaregber.com/mayring-6-guetekriterien-2/ [↑](#footnote-ref-128)
129. Vgl. *Mayring, P., Fenzl, T*., Qualitative Inhaltsanalyse, 2019, S. 635. [↑](#footnote-ref-129)
130. Vgl. *Misoch, S.,* Interviews, 2019, S. 119 f. [↑](#footnote-ref-130)
131. Vgl. *Misoch, S.,* Interviews, 2019, S. 119 f. [↑](#footnote-ref-131)
132. Vgl. *Dreiack, S., Niederberger, M.*, Qualitative Experteninterviews, 2018, S. 297 ff. [↑](#footnote-ref-132)
133. Vgl. *Helfferich, C.*, Leitfadeninterviews, 2019, S. 669. [↑](#footnote-ref-133)
134. Vgl. *Helfferich, C.*, Leitfadeninterviews, 2019, S. 682. [↑](#footnote-ref-134)
135. Vgl. *Helfferich, C.*, Leitfadeninterviews, 2019, S. 669. [↑](#footnote-ref-135)
136. Vgl. *Gläser, J., Laudel, G.*, Experteninterviews, 2010, S. 43. [↑](#footnote-ref-136)
137. Vgl. *Blatter, J. et. al.*, Qualitative Methoden, 2018, S. 37; vgl. *Reinders, H., Ditton, H.*, Empirische

     Forschung, S. 47 f. [↑](#footnote-ref-137)
138. Vgl. *Döring, N., Bortz, J.,* Forschungsmethoden, 2016, S. 65, vgl. *Flick, U. et al*., Qualitative

     Forschung, 2015, S. 19. [↑](#footnote-ref-138)
139. Vgl. *Dresing, T., Pehl, T.*, Transkriptionssystem, 2015, S. 18 ff. [↑](#footnote-ref-139)
140. Vgl. *Dresing, T., Pehl, T.*, Transkriptionssystem, 2015, S. 18. Die vollständige Übersicht der Transkriptionsregeln ist im Anhang 4. [↑](#footnote-ref-140)
141. Vgl. *Kuckartz, U.,* Inhaltsanalyse, 2018, S. 167 f. [↑](#footnote-ref-141)
142. Vgl. *Dresing, T., Pehl, T.*, Transkriptionssystem, 2015, S. 30. [↑](#footnote-ref-142)
143. Vgl. *Mayring, P., Fenzl, T.*, Qualitative Inhaltsanalyse, 2019, S. 638 f. [↑](#footnote-ref-143)
144. Vgl. *Mayring, P.,* Inhaltsanalyse, 2015, S. 97 f.; vgl. *Mayring, P., Fenzl, T.*, Qualitative Inhaltsana-

     lyse, 2019, S. 641. [↑](#footnote-ref-144)
145. Die Interviewauswertung ist dem elektronischen Zip-Datei zu entnehmen (Dateiname „Qualitative Inhaltsanalyse). [↑](#footnote-ref-145)
146. Vgl. *Mayring, P.,* Inhaltsanalyse, 2015, S. 98 f. [↑](#footnote-ref-146)
147. Vgl. *Mayring, P.,* Inhaltsanalyse, 2015, S. 97 f. [↑](#footnote-ref-147)
148. Vgl. *Wagemann, C., Goerres, A., Siewert, M.,* Politikwissenschaft, 2020, S. 273 f. [↑](#footnote-ref-148)
149. Vgl. *Misoch, S.,* Qualitative Interviews, 2019, S. 123 f. [↑](#footnote-ref-149)
150. Vgl. *Gläser, J., Laudel, G.*, Experteninterviews, 2010, S. 43. [↑](#footnote-ref-150)
151. Vgl. *Helfferich, C.*, Leitfadeninterviews, 2019, S. 670. [↑](#footnote-ref-151)
152. Vgl. *Gläser, J., Laudel, G.*, Experteninterviews, 2010, S. 143. [↑](#footnote-ref-152)
153. Vgl. *Gläser, J., Laudel, G.*, Experteninterviews, 2010, S. 124 ff. [↑](#footnote-ref-153)
154. Vgl. *Helfferich, C.*, Leitfadeninterviews, 2019, S. 676 f. [↑](#footnote-ref-154)
155. Vgl. *Helfferich, C.*, Leitfadeninterviews, 2019, S. 673. [↑](#footnote-ref-155)
156. Vgl. *Gläser, J., Laudel, G.*, Experteninterviews, 2010, S. 131 ff. [↑](#footnote-ref-156)
157. Vgl. *Helfferich, C.*, Leitfadeninterviews, 2019, S. 682. [↑](#footnote-ref-157)
158. Vgl. *Helfferich, C.*, Leitfadeninterviews, 2019, S. 675. [↑](#footnote-ref-158)
159. Vgl. *Döring, N., Bortz, J.*, Forschungsmethoden, 2016, S. 372. [↑](#footnote-ref-159)
160. Im jeweiligen Postskriptum der Interviews werden die Inhalte der nicht aufgezeichneten Einführungsgespräche zusammengefasst. (siehe Postskripta der Anhänge x bis x). [↑](#footnote-ref-160)
161. Im Rahmen dieser Arbeit wurde eine Datenschutzerklärung ausgearbeitet und den Befragten übermittelt. Diese ist im Anhang x dargestellt. [↑](#footnote-ref-161)
162. Vgl. *Experteninterview #1*, 2024, im Anhang, Z. 10-19. [↑](#footnote-ref-162)
163. Vgl. *Experteninterview #1*, 2024, im Anhang, Z. 7-12. [↑](#footnote-ref-163)
164. Vgl. *Experteninterview #1*, 2024, im Anhang, Z. 12-18. [↑](#footnote-ref-164)
165. Vgl. *Experteninterview #1*, 2024, im Anhang, Z. 24-35. [↑](#footnote-ref-165)
166. Vgl. *Experteninterview #1*, 2024, im Anhang, Z. 12-22. [↑](#footnote-ref-166)
167. Vgl. *Gläser, J., Laudel, G.*, Experteninterviews, 2010, S. 118. [↑](#footnote-ref-167)
168. Vgl. *Experteninterview #1*, 2024, im Anhang, Z. 30-39; vgl. *Experteninterview #1*, 2024, im

     Anhang, Z. 39-43; vgl. *Experteninterview #1*, 2024, im Anhang, Z. 52-54; vgl. *Experteninterview #2*, 2024, im Anhang, Z. 20-25; vgl. *Experteninterview #2*, 2024, im Anhang, Z. 30-36; vgl. *Experteninterview #3*, 2024, im Anhang, Z. 24-27; vgl. *Experteninterview #3*, 2024, im Anhang, Z.41-52 [↑](#footnote-ref-168)
169. Vgl. *Experteninterview #2*, 2024, im Anhang, Z. 114-118. [↑](#footnote-ref-169)
170. Vgl. *Experteninterview #1*, 2024, im Anhang, Z. 52-54; vgl. *Experteninterview #3*, 2024, im

     Anhang, Z. 220-230; vgl. *Experteninterview #4*, 2024, im Anhang, Z. 91-95. [↑](#footnote-ref-170)
171. Vgl. *Experteninterview #1*, 2024, im Anhang, Z. 322-326. [↑](#footnote-ref-171)
172. Vgl. *Experteninterview #2*, 2024, im Anhang, Z. 142-145. [↑](#footnote-ref-172)
173. Vgl. *Experteninterview #1*, 2024, im Anhang, Z. 46-48. [↑](#footnote-ref-173)
174. Vgl. *Experteninterview #4*, 2024, im Anhang, Z. 233-242. [↑](#footnote-ref-174)
175. Vgl. *Experteninterview #1*, 2024, im Anhang, Z. 100-104; vgl. *Experteninterview #1*, 2024, im

     Anhang, Z. 105-113; vgl. *Experteninterview #4*, 2024, im Anhang, Z. 474-475. [↑](#footnote-ref-175)
176. Vgl. *Experteninterview #1*, 2024, im Anhang, Z. 105-113; vgl. *Experteninterview #2*, 2024, im

     Anhang, Z. 175-179. [↑](#footnote-ref-176)
177. Vgl. *Experteninterview #1*, 2024, im Anhang, Z. 119-126; vgl. *Experteninterview #2*, 2024, im

     Anhang, Z. 175-179. [↑](#footnote-ref-177)
178. Vgl. *Experteninterview #2*, 2024, im Anhang, Z. 175-179; vgl. *Experteninterview #2*, 2024, im

     Anhang, Z. 181-183. [↑](#footnote-ref-178)
179. Vgl. *Experteninterview #1*, 2024, im Anhang, Z. 105-113; vgl. *Experteninterview #2*, 2024, im

     Anhang, Z. 175-179. [↑](#footnote-ref-179)
180. Vgl. *Experteninterview #5*, 2024, im Anhang, Z. 97-100. [↑](#footnote-ref-180)
181. Vgl. *Experteninterview #5*, 2024, im Anhang, Z. 101-110. [↑](#footnote-ref-181)
182. Vgl. *Experteninterview #1,* 2024, im Anhang, Z. 69-71; vgl. *Experteninterview #1,* 2024, im Anhang, Z. 131-136; *Experteninterview #3*, 2024, im Anhang, Z. 53-56; vgl. *Experteninterview #3*, 2024, im Anhang, Z. 365-378; vgl. *Experteninterview #3*, 2024, im Anhang, Z. 383-391. [↑](#footnote-ref-182)
183. Vgl. *Experteninterview #1,* 2024, im Anhang, Z. 72-76; *Experteninterview #1*, 2024, im Anhang, Z. 109-119; vgl. *Experteninterview #3*, 2024, im Anhang, Z. 365-378; vgl. *Experteninterview #3*, 2024, im Anhang, Z. 383-391. [↑](#footnote-ref-183)
184. Vgl. *Experteninterview #4,* 2024, im Anhang, Z. 95-103. [↑](#footnote-ref-184)
185. Vgl. *Experteninterview #1*, 2024, im Anhang, Z. 189-196; vgl. *Experteninterview #*,2 2024, im Anhang, Z. 42-53; vgl. *Experteninterview #3*, 2024, im Anhang, Z. 84-88. [↑](#footnote-ref-185)
186. Vgl. *Experteninterview #1*, 2024, im Anhang, Z. 189-196; vgl. *Experteninterview #*,2 2024, im Anhang, Z. 114-118; vgl. *Experteninterview #*,2 2024, im Anhang, Z. 125-126; vgl. *Experteninterview #2*, 2024, im Anhang, Z. 257-266. [↑](#footnote-ref-186)
187. Vgl. *Experteninterview #1*, 2024, im Anhang, Z. 485-488; vgl. *Experteninterview #2*, 2024, im Anhang, Z. 342-343; vgl. *Experteninterview #2*, 2024, im Anhang, Z. 343-352; Vgl. *Experteninterview #2*, 2024, im Anhang, Z. 365-372; vgl. *Experteninterview #5*, 2024, im Anhang, Z. 345-349; vgl. *Experteninterview #5*, 2024, im Anhang, Z. 349-353. [↑](#footnote-ref-187)
188. Vgl. *Experteninterview #2*, 2024, im Anhang, Z. 365-372; vgl. *Experteninterview #3*, 2024, im Anhang, Z. 348-356; Vgl. *Experteninterview #3*, 2024, im Anhang, Z. 365-378. [↑](#footnote-ref-188)
189. Vgl. *Experteninterview #3*, 2024, im Anhang, Z. 358-365. [↑](#footnote-ref-189)
190. Vgl. *Experteninterview #3*, 2024, im Anhang, Z. 358-365; vgl. *Experteninterview #5*, 2024, im Anhang, Z. 349-353; vgl. *Experteninterview #5*, 2024, im Anhang, Z. 405-410. [↑](#footnote-ref-190)
191. Vgl. *Experteninterview #3*, 2024, im Anhang, Z. 458-462. [↑](#footnote-ref-191)
192. Vgl. *Experteninterview #3*, 2024, im Anhang, Z. 358-365. [↑](#footnote-ref-192)
193. Vgl. *Experteninterview #1*, 2024, im Anhang, Z. 489-492; vgl. *Experteninterview #*,1 2024, im Anhang, Z. 492-497. [↑](#footnote-ref-193)
194. Vgl. *Experteninterview #1*, 2024, im Anhang, Z. 293-301. [↑](#footnote-ref-194)
195. Vgl. *Experteninterview #1*, 2024, im Anhang, Z. 368-382. [↑](#footnote-ref-195)
196. Vgl. *Experteninterview #1*, 2024, im Anhang, Z. 407-414; vgl. *Experteninterview #*,1 2024, im Anhang, Z. 492-497; vgl. *Experteninterview #*,5 2024, im Anhang, Z. 359-365. [↑](#footnote-ref-196)
197. Vgl. *Experteninterview #4*, 2024, im Anhang, Z. 447-453. [↑](#footnote-ref-197)
198. Vgl. *Experteninterview #2*, 2024, im Anhang, Z. 221-229; vgl. *Experteninterview #4*, 2024, im Anhang, Z. 303-313. [↑](#footnote-ref-198)
199. Vgl. Experteninterviews einfügen [↑](#footnote-ref-199)
200. Vgl. Experteninterviews einfügen [↑](#footnote-ref-200)
201. Vgl. Experteninterviews einfügen [↑](#footnote-ref-201)
202. Vgl. Experteninterviews einfügen [↑](#footnote-ref-202)
203. Vgl. Experteninterviews einfügen [↑](#footnote-ref-203)
204. Vgl. *Döring, N., Bortz, J.*, Evaluation Forschungsmethoden, 2016, S. 65. [↑](#footnote-ref-204)
205. Vgl. *Helfferich, C.*, Leitfadeninterviews, 2019, S. 671. [↑](#footnote-ref-205)