

■ Projektmanagement: Klassisch oder agil? Hybrid!

Klassisches oder agiles Projektmanagement? Diese Frage hat sich in vielen Unternehmen zur Glaubensfrage entwickelt. Dabei haben beide Ansätze Stärken und Schwächen. Deshalb ist es in der Praxis oft sinnvoll, das Beste bzw. Zielführendste aus den beiden Projektmanagement-Welten zu vereinen.

Ziel eines professionellen Projektmanagements ist es, Projekte so zu planen und zu steuern, dass deren Risiken begrenzt, die Chancen genutzt und die Projektziele in der angestrebten Qualität erreicht werden – und zwar termingerecht und im definierten Kostenrahmen.

Vor dieser Herausforderung standen Unternehmen schon immer bei ihrem Bestreben, Change-Projekte und -Vorhaben so zu gestalten, dass sie ihre Ziele erreichen und der Erfolg auch langfristig gesichert ist.

Dabei gilt es jedoch zu beachten: Projekte finden stets in einem Umfeld statt. Deshalb werden zum Teil auch bewährte (Projektmanagement-)Verfahren und -Methoden obsolet, wenn sich die Rahmenbedingungen ändern. Dies geschieht seit einigen Jahren verstärkt in der von rascher Veränderung und sinkender Planbarkeit geprägten VUKA-Welt – auch aufgrund der digitalen Transformation der Wirtschaft und Gesellschaft. In ihr werden die (Change-)Projekte nicht nur zahlreicher, sondern auch komplexer. Deshalb stellen immer mehr Unternehmen ihr klassisches Projektmanagement in Frage und suchen nach neuen, meist agileren Formen des Projektmanagements.

Das agile Projektmanagement: eine Reaktion auf die gestiegene Komplexität

Dem klassischen Projektmanagement-Modell (auch Wasserfall-Modell genannt) zufolge besteht ein Projekt aus genau definierten, aufeinander folgenden Phasen. In der Regel werden Startphase, Planungsphase, Ausführungsphase(n) und Abschlussphase unterschieden. Und bei Softwareprojekten oft die Phasen Analyse, Design, Implementierung, Test und Betrieb.

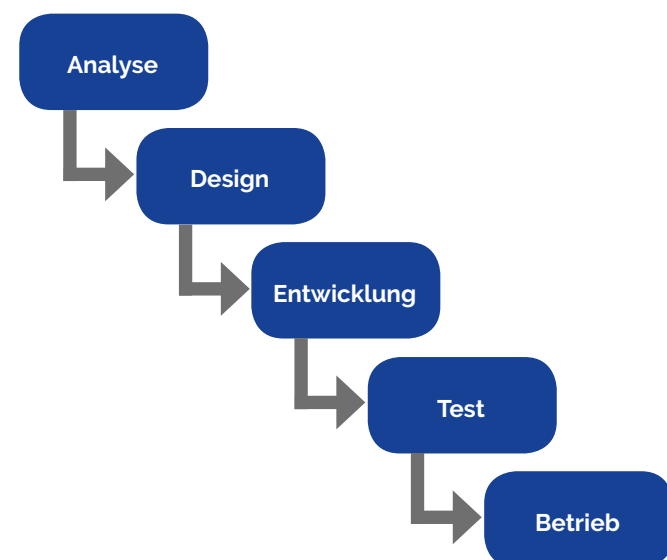
Anders ist dies beim agilen Projektmanagement, das sich meist auf das SCRUM-Modell bezieht. Bei ihm werden Projekte nicht von Anfang bis Ende detailliert durchgeplant. Das Vorgehen folgt vielmehr einer Vision, wodurch auch die beim klassischen Projektmanagement üblichen Lasten- und Pflichtenhefte entfallen. Stattdessen ist das Vorgehen

inkrementell, es erfolgt also in kleinen aufeinander aufbauenden Schritten, und

iterativ, es vollzieht sich in Reflexions- und Wiederholungsschleifen.

Im Mittelpunkt des Geschehens stehen dabei die Stakeholder (Kunden/Anwender) und die User Storys. Die User-Storys beschreiben die Anforderungen an das Endprodukt bzw. die Problemlösung aus der Benutzerperspektive. Sie werden meist vom Product Owner – also der Person, die letztlich für die Arbeit des Projekt- bzw. Entwicklerteams und die Qualität des Endprodukts verantwortlich ist – mit den Stakeholdern parallel zur Entwicklung im laufenden Prozess verfasst.

Das Projekt selbst gliedert sich beim agilen Projektmanagement nicht in Phasen, sondern in eine Abfolge zirka drei- bis vierwöchiger Sprints. In ihnen werden die User Storys zum Beispiel bei der Softwareentwicklung den Entwicklerteams zugewiesen und zwar jeweils so viele wie in dieser Zeit leistbar sind. Ist ein Sprint zu Ende, steht die entwickelte Teillösung als Produkt-Inkrement zur Verfügung und kann im Betrieb getestet werden. Parallel dazu startet der nächste Sprint.



Klassisches Projektmanagement (Wasserfall-Modell)

| (C) Dr. Kraus & Partner

Beide Projektmanagement-Arten haben Vor- und Nachteile

Beide Projektmanagement-Arten haben Stärken und Schwächen. So entfaltet zum Beispiel das klassische Projektmanagement seine Stärken in Projekten, in denen sich auf Sicht an den Zielen wenig ändert und kaum Anpassungen erforderlich sind; außerdem bei Projekten, in denen sich Aufgabenstellungen wiederholen und die eine überschaubare Zeit dauern. Dies sind oft Projekte,

bei denen es darauf ankommt, Gesetze und Vorschriften einzuhalten, und

bei denen eine umfassende Dokumentation nötig ist (wie z.B. in der Pharmaindustrie).

Diese Rahmenbedingungen sind jedoch z.B. bei den meisten Software-Projekten nicht gegeben. Ähnlich verhält es sich bei fast allen größeren Change- & Transformationsprojekten. Bei ihnen lassen die Komplexität der Anforderungen und die Wechselwirkungen im System meist keine längerfristige Planung zu. Vielmehr muss das Projekt im Verlauf aufgrund der neuen Erkenntnisse und Einflüsse stets neu ausgerichtet werden. Bei solchen Projekten entfaltet das Agile Projektmanagement seine Stärken, das seine Wurzeln in der Softwareentwicklung hat und aufgrund der Erkenntnis entstand:

Viele (Software- und IT-)Projekte sind heute sehr komplex und unterliegen im Projektverlauf einer permanenten Veränderung.

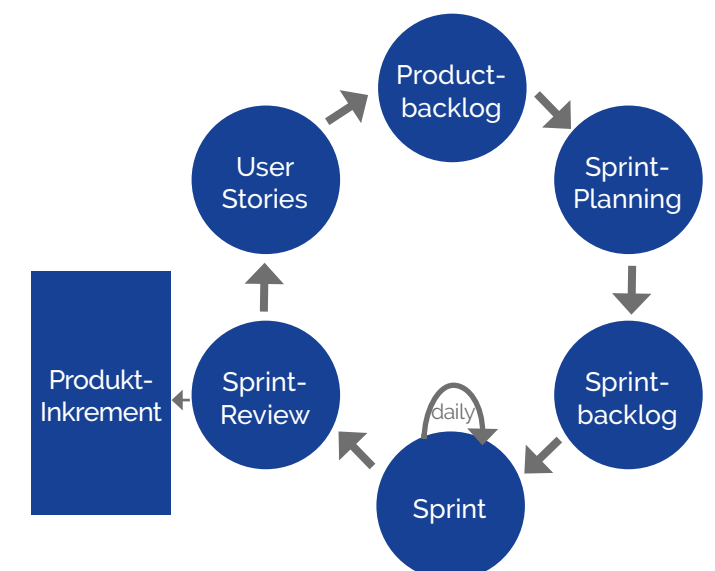
Und: Zu Beginn der Projekte sind die Vorgaben und Anforderungen oft noch unklar.

Die Praxis zeigt jedoch: Ein agiles Vorgehen ist keine Erfolgsgarantie. Eine Schwachstelle vieler agiler Projekte ist zum Beispiel, dass die Entwickler das in einem Sprint Mach- bzw. Erreichbare zu optimistisch einschätzen. Deshalb werden die Sprint-Ziele oft nicht erreicht. Das erschwert es der Projektleitung, einen längeren Zeitraum zu planen und zu budgetieren. Hinzu kommt: Ein agiles Projektmanagement setzt außer einer anderen Organisationsstruktur auch eine andere Kultur als das klassische Projektmanagement voraus. Beide Faktoren sind in vielen Unternehmen nicht oder nur in einzelnen Bereichen gegeben.

Hybrides Projektmanagement: Versuch, das Beste aus zwei Welten zu vereinen

Inzwischen haben viele Unternehmen erkannt: Sowohl das klassische als auch das agile Projektmanagement haben ihre speziellen Vorzüge. Außerdem: Beim Projektmanagement kann man nicht den berühmten Schalter umlegen, um vom klassischen zum agilen Projektmanagement zu gelangen. Vielmehr ist eine Übergangszeit normal, in der beim Projektmanagement sozusagen Parallelwelten existieren und diese müssen gemanagt werden – insbesondere dann, wenn die Entscheidungsträger in der IT oder Geschäftsführung einem agilen Projektmanagement eher kritisch bzw. abwartend skeptisch gegenüberstehen.

Deshalb fragen sich die Unternehmen zunehmend: Bei welchen Projekten ist eher das klassische Vorgehen und bei welchen ein agiles Projektmanagement zielführend? Sie fragen sich zudem: Wie lassen sich in der konkreten Projektarbeit die Stärken des klassischen und des agilen Projektmanagements vereinen? Sie streben also ein hybrides Projektmanagement an. Eine wichtige Voraussetzung hierfür ist: In der Organisation – und insbesondere auf der Führungsebene – besteht ein Verständnis für dieses „sowohl – als auch“, damit undogmatisch entschieden werden kann, welches Prinzip bei welchem Projekt gilt. Dabei lautet das übergeordnete Ziel: Für die Teams soll eine optimale Arbeitsumgebung geschaffen werden. Deshalb werden



Agiles Projektmanagement (SCRUM-Methode)

| (C) Dr. Kraus & Partner

in hybriden Projekten Methoden und Werkzeuge aus beiden Welten genutzt.

Hybrides Projektmanagement in der Praxis

Hybride Projekte starten in der Regel mit einer Analyse-Phase. In ihr wird das Gesamtprojekt jedoch nicht in der Tiefe, sondern eher in einer groben Granulierung analysiert und geplant. Danach wird das Grobgranulare in Projektschritten aufgeteilt, und ab diesem Augenblick werden

agile Methoden eingesetzt und

zum Beispiel Analyse, Design, Implementierung, Test und Alpha-Betrieb parallel gefahren.

Dabei sorgen regelmäßige Dailys, also tägliche Kurz-Meetings, dafür, dass die Projektbeteiligten ihre Arbeit synchronisieren können.

Beim hybriden Projektmanagement werden also die Phasen des klassischen Projektmanagements in Iterationen, sprich Sprints, aufgeteilt. Dabei können alle Phasen des klassischen Projektmanagements in einem Sprint vorkommen. Zudem werden in den laufenden Sprints jeweils die User Stories für den nächsten Sprint entwickelt. Das heißt: Die Methoden der agilen Vorgehensweise sind beim hybriden Projektmanagement in die Prinzipien des klassischen Projektmanagements eingebettet.

Die Sprints enden statt mit einem Statusmeeting dann auch mit einem Review. In ihm kommen alle Erfahrun-

gen auf den Tisch und werden auf ihre Relevanz für das noch folgende Projekt hin untersucht. Eine Folge hiervon kann sein, dass Termine verschoben, Ressourcen angepasst und Erwartungen verändert werden müssen. Das Wesentliche ist jedoch: Die Risiken des Projekts werden mit jeder Iteration bzw. jedem Sprint kleiner und treten nicht erst gegen Ende des Projekts zutage.

Auch ein hybrides Projektmanagement erfordert einen Change

Das Zusammenspiel agiler und konventioneller Projektmanagement-Methoden stellt beim Bestreben, die Agilität von Unternehmen allmählich zu erhöhen, einen natürlichen Entwicklungsschritt dar. Dieser geht mit einem Kultur- und Strukturwandel in der Organisation einher. Deshalb sollte dieser Prozess durch ein professionelles Change-Management gesteuert werden. Die Aufgabe des Managements besteht darin, das Nebeneinander neuer und konventioneller Arbeitsweisen in Projekten zu ermöglichen und die nötigen Rahmenbedingungen zu schaffen.

Für viele „Anhänger“ des agilen bzw. des klassischen Projektmanagements hat es sich zu einer Glaubensfrage entwickelt, welcher Ansatz in Projekten den Vorzug verdient. Diese Ist-Situation in vielen Unternehmen gilt es zu überwinden – und zwar durch das Schaffen einer bereichs-, funktions- und hierarchieübergreifenden Kultur der Unvoreingenommenheit gegenüber der jeweils anderen Art, Projekte zu managen. Denn nur dann kann undogmatisch entschieden werden, welches Prinzip bei welchem Projekt gilt und ein hybrides Projektmanagement praktiziert werden.

Seminare für Digitalisierer und Wissensarbeiter



Digitalisierung: Ihr Weg zur Organisation 4.0

06.11.
A u g s b u r g

Stehen Sie auch vor der Aufgabe, Ihre Organisation zukunftsfähig zu machen? Collaboration, Digital Workplace und intelligente Vernetzung sind die zentrale Schlagworte, die es umzusetzen gilt. Erste Projekte sind vielleicht schon angestoßen. Doch der Erfolg bleibt noch aus? Im Seminar analysieren Sie Ihre individuelle Situation, ermitteln Ihren derzeitigen Digitalisierungsgrad – und leiten daraus konkrete Handlungsbedarfe ab!

Wissensmanagement leicht gemacht: Erprobte Praxistipps & sofort einsetzbare Methoden

20.11.
S t u t t g a r t

Das Seminar richtet sich an Wissensmanagement-Einsteiger. Es vermittelt das erforderliche Wissen für Ihre Projektumsetzung, verzichtet dabei aber auf unverständliche Theorien. Stattdessen steht die Praxistauglichkeit im Vordergrund. Sie erfahren, worauf es beim Wissensmanagement ankommt, wie Sie am besten starten und mit welchen Methoden Sie schnelle Erfolge verbuchen können.

Der Mitarbeiter geht – sein Wissen bleibt: Adhoc-Maßnahmen gegen Wissensverlust

27.11.
A u g s b u r g

Wie stark sind Sie vom demografischen Wandel betroffen? Drohen Ihrem Unternehmen Wissensverluste? Im Seminar lernen Sie, die zentrale Wissensträger in Ihrer Organisation zu identifizieren. Zudem erfahren Sie, wie Sie Ihren individuellen Sicherheitsbedarf bestimmen und Wissensbewahrung in die Praxis umsetzen. Dazu erstellen Sie eine individuelle Landkarte Ihres eigenen impliziten Know-hows.

Alle Seminare sind auch als Online-Schulung oder Inhouse-Event buchbar!

+49 (0)821 486852-90 • service@wissensmanagement.net
www.wissensmanagement.net/veranstaltungen

Die Autoren:



Reiner Marquart ist Senior Consultant und Spezialist für Softwareentwicklung bei der Unternehmensberatung Dr. Kraus & Partner, Bruchsal, die Unternehmen u.a. beim Einführen eines agilen bzw. hybriden Projektmanagements unterstützt sowie Agile Coaches und Transformation Consultants ausbildet.

✉ marquart@wissensmanagement.net



Alexander Pifczyk ist Senior Consultant und Partner bei Dr. Kraus und Partner mit dem Arbeitsschwerpunkt Change- und Projekt-Management.

✉ pifczyk@wissensmanagement.net

Copyright of Wissens Management is the property of Buero fuer Medien Oliver Lehnert e.K. and its content may not be copied or emailed to multiple sites or posted to a listserv without the copyright holder's express written permission. However, users may print, download, or email articles for individual use.