

# TEIL I

# PROJEKTMANAGEMENT

# IM ÜBERBLICK



# KAPITELINDEX

- 1.1 Historisches Projektmanagement nähergebracht
- 1.2 Projektmanagement Definition
- 1.3 Klassische Projektmanagement Methoden
- 1.4 Agile Projektmanagement Methoden
- 1.5 Hybride Projektmanagement Methoden
- 1.6 Projektmanagement Methoden in der Übersicht
- 1.7 Kurzbeschreibung der Standard-Methoden
- 1.8 Agile Methoden in der Übersicht
- 1.9 Ausführlichere Informationen über agile Methoden
- 1.10 Hybridmethoden in der Übersicht
- 1.11 Projektmanagement im digitalen Zeitalter

# DIE GESCHICHTE DES PROJEKTMANAGEMENTS

«Wir können noch sehr viel aus der Geschichte lernen. Natürlich nicht aus der Sklavenhaltung als Arbeiter, aber mindestens aus dem Ideenreichtum und den geschaffenen Bauten mit minimalsten Werkzeugen. Hierbei entschieden die Technik, die Skills und das räumliche Denken maßgeblich. Wenn wir mit Agilität und den Werten der geschichtlichen Bauverantwortlichen, deren Skills und Wissen in heutigen Projekten hantieren, haben wir einen Meilenstein erreicht, der unvergessen bleibt.»

Torsten Hollerbach

# 1 DIE GESCHICHTE DES PROJEKTMANAGEMENTS

## 1.1 Historisches Projektmanagement nähergebracht

### PROJEKT-MANAGER

Wenn man historische Bauten anschaut, wie die chinesische Mauer, die Pyramiden, die Tempel der Inkas oder die riesigen Kathedralen und Moscheen, kann man vermuten, dass sich in diesen unterschiedlichen Zeitaltern bereits „**PROJEKTMANAGER**“ befunden haben müssen. Natürlich hatten sie eine völlig andere und für die Zeitepoche verständlichere Bezeichnung wie Erbauer, Planer, Errichter und weitere. Historisch gesehen waren diese Baukünste für die zur Verfügung gestandenen Materialien und Tools genial. Auch Kriege kann man als Projekte verstehen, wobei der Kriegsherr, Heerführer usw. auch als Projektmanager gesehen werden konnte. Denn mit Führungserfahrung, Weitsicht, Skills und Motivationsbegabung führten sie ihre Armee (heute als Projektteam, als PMO zu bezeichnen) zum Erfolg oder Misserfolg. Bei all diesen Tätigkeiten aus den unterschiedlichen Epochen war ein Fail ebenfalls dazu verwendet worden, es beim nächsten Mal besser zu machen (Stichwort: „**LESSONS LEARNED**“). Jedoch hatte in diesen Zeiten ein Versagen eine andere Bedeutung als heute, denn der, der versagte, hat das nicht überlebt. Dies hat bereits damals schon zu einem greifbaren „Fachkräftemangel“ geführt. Heute bekommt man noch weitere Chancen, sich zu bilden und zu rehabilitieren.

### LESSONS LEARNED

Zu den damaligen Zeiten waren Projekte für die Städte und Menschen wesentlich mehr dazu da, das Überleben zu sichern anstatt monetäre Aspekte zu bedienen, die heute als Erfolgsstatus zu verzeichnen sind. Dafür hatte man damals den Handel (heute zu vergleichen mit dem Controlling). In der Geschichte wurden auch Entlohnungen ausgehandelt, bevor man eine Tätigkeit anging. Man kann also deutlich existierende Parallelen entdecken, wenn man in die Begebenheit des Projektmanagements eintaucht. Damals wie heute wurde diese Tätigkeit als einerseits leicht und

aber auch andererseits als schwer bezeichnet. Einfach und mühelos für denjenigen, der die Verantwortung übernommen hatte. Wahrscheinlich um den Auftraggeber von seiner Kompetenz zu überzeugen, und im Weiteren als schwer, damit der Auftraggeber nicht auf die Idee kommt, mit weiteren Personen zu sprechen oder um seine Fähigkeiten in Bezug auf Konkurrenten abzusichern. Dass man dieses Verhalten als geschichtliche Marketingstrategie sehen kann, steht damit außer Frage. Auch damals waren Beeinflussungen, Auftrumpfen, elitäres Auftreten und Kommunikation direkte Bestandteile für eine Auftragsgarantie, da man früher noch dem gesprochenen Wort vertraut hat. Heutzutage allerdings muss man seine Kunden, Vorgesetzten und Verantwortlichen anders überzeugen. Wo damals noch das reine Wort galt, muss heutzutage Überzeugungskraft durch Referenzen, Diplome, bereits erfolgreich abgeschlossene Projekte und zahlreiche Weiterbildungen leisten. Da in der heutigen Zeit sehr viel von der Monetarisierung abhängt, will man natürlich potenzielle Verluste vermeiden. Auch das Thema Qualität und Risiko haben heute einen enormen Einfluss auf die Projektwelt und die Unternehmen. Nicht auszudenken, wenn man falschen oder nicht ausreichend qualifizierten Managern Millionen an Geldmittel anvertraut und dabei das Projekt in einem Desaster endet. Das Thema Flughafen (BER) schneiden wir hier besser nicht an.

Die Evolution des Projektmanagements hing auch von dem industriellen Fortschritt ab. Je fortschrittlicher die Erschaffung von Dingen oder die Erfüllung von Dienstleistungen war, desto weiter hat sich das Projektmanagement entwickelt. Mit den heutzutage technischen und digitalen Hilfsmitteln wurde in den letzten 10-15 Jahren ein Quantensprung begangen, was das Projektmanagement betrifft. In weiteren 20 Kalenderjahren werden Roboter, KIs und hoch entwickelte Produkte der virtuellen Realität weitläufigere Herausforderungen sein, die es zu beherrschen gilt, um damit Projekte abzuwickeln. Der Projektmanager wird allerdings die Bedeutung nicht verlieren und kann auch nicht durch eine KI oder andere mecha-

### BEST PRACTICES

nische Intelligenzen abgelöst werden. Denn die Fähigkeit zur Gefahrenanalyse durch Instinkt oder die Sozialkompetenz durch Verständnis und Rhetorik kann noch sehr lange nicht ersetzt werden und muss dadurch zwangsweise durch reale Personen abgedeckt sein. Diese Fähigkeiten sind es auch, die diesen Managern den Arbeitsplatz bzw. den Fortbestand sichern werden, was die Arbeitswelt betrifft. Dadurch wird der Projektmanager zukünftig eine höhere Anerkennung erlangen. Allerdings auch mit dem Wissen, dass Intuition und Emotionen Fehler produzieren können und hoffentlich ebenso werden, sodass man weiterhin in der Lage ist, aus gemachten Fauxpas zu lernen und sich auf die Art und Weise durch „Fail Forward“ und „**BEST PRACTICES**“ explizit zu verbessern.

Die Arbeiten in Projekten von der Geschichte her bis in die heutige Zeit besitzen seit Epochen sehr viele Gemeinsamkeiten. Die wichtigsten Affinitäten sind:

**Idee** (Innovation, Customer Need)

**Koordination** (Festlegen der Teams und Stakeholder)

**Ressourcen** (Sach- und Personalressourcen bestimmen)

**Verwirklichung** (Projektstart, Aufgabenstart, Initiierung)

**Test** (Funktionalität, Qualität, Erscheinungsbild, Kunden-OK)

**Ergebnis** (Projektendprodukt, Dokumentation, Prozess, Service)

**Notizen** (Lessons Learned, Best Practices, Coaching Kurs)

Diese Gemeinsamkeiten werden auch weiterhin Bestand haben und den Maßstab für den Projekt-Ablaufprozess setzen. Wenn auch immer wieder Neuerungen kommen werden und Anpassungen stattfinden, so ist dieser Prozess das stabilste Glied im Projektmanagement. Grundlagen dafür sind beispielsweise die Zahl 7 im Bereich von Prince2 (**P**ROjects **I**n **C**ontrolled **E**nvironments) oder die Userstories von Scrum (agiles Framework) und SAFe (**S**caled **A**gile **F**ramework). Schauen wir uns zuerst die sieben W-Fragen im Projektmanagement an, die man sich, bevor ein Projekt startet, beantworten sollte.

**Abb. 2**

Die 7 W-Fragen

Quelle: © Eigene

Darstellung

Diese 7 W-Fragen sind anerkannte Standardfragen, um ein Projekt - wenn alle Fragen beantwortet sind - zu starten, oder es gar nicht erst in Erwägung zu ziehen. Durch Beantworten dieser Fragen stellt man sehr schnell fest, ob ein Projekt wirklich Notwendigkeit ist oder es sich eher um ein entweder überflüssiges oder Prestige-Projekt handelt.

Die erste Frage muss im Prinzip immer das „Warum“ sein. Wenn man bei einem Projekt diese Frage schon nicht beantworten kann, sollte man das Projekt nicht in Erwägung ziehen. Die nächste Frage muss das „Was“ beziffern. Logischerweise ist das die zweite notwendige Frage, denn wenn man nicht weiß, was man machen soll, dann schließt sich die Frage nach einem Projekt sehr schnell. „Wer, Wie, Wo, Wann“ sind die Folgefragen, gefolgt von der wichtigsten Frage „Wie viel“, denn Aufwendungen entscheiden ebenfalls, ob ein Projekt durchgeführt werden sollte oder eher nicht. Wenn der Kosten/Nutzen-Faktor nicht stimmt, sind die anderen Fragen davor sowieso obsolet.



Deshalb sind diese 7 Fragen elementar wichtig, um die Bedeutsamkeit der Initiierung eines Projektes zu bestimmen. Anhand der Antworten ist die Frage nach der Relevanz meistens von selbst beantwortet und es werden unnötiger Projektaufwand und Kosten effizient vermieden. Andere Projektmanagement-Methoden haben mit Sicherheit ähnliche Fragestellungen oder ganz andere Fragen, die sich mit dem Erfolg, der Relevanz und weiteren Themen, die Projektaufwand und Kosten betreffen, beschäftigen. Jedoch sind die 7 W-Fragen per Definition die besten Fragen, die man sich stellen kann, sobald man ein Projekt starten möchte. Sind diese Fragen beantwortet, sollte es kein Problem sein, das Projektdesign zu machen und die Start-up-Phase fertigzustellen, sodass man alle Hilfsmittel, Personal, Sachressourcen und Stakeholder zur Verfügung hat und das Projekt effizient starten kann (Meyer and Reher 2015).

## 1.2 Projektmanagement Definition

Was genau ist und wie definiert sich Projektmanagement? Das sind zwei der wichtigsten Fragen, um das Projektmanagement im Ansatz und in der Ausführung zu verstehen. In Deutschland gibt es dafür die **DIN-NORM**. Die DIN-Norm **DIN-69901** und ihre Unternormen beschreibt ein Projekt bis in das Detail so:

---

### DIN-NORM

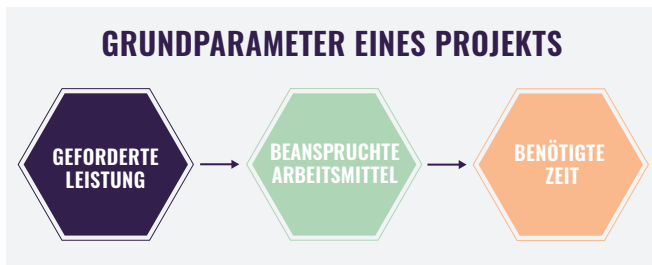
---

#### DIN-69901

- » DIN 69901-1 Grundlagen
- » DIN 69901-2 Prozesse, Prozessmodell
- » DIN 69901-3 Methoden
- » DIN 69901-4 Daten, Datenmodell
- » DIN 69901-5 Begriffe

Zu empfehlen ist der Kauf (oder der Download) dieser Normblätter, wenn man sich näher damit beschäftigen möchte. Von der Integration in das Buch habe ich abgesehen, weil es zum einen ein hochbürokratischer Aufwand in Bezug auf die Berechtigungen ist, und zum anderen das Buch dann sehr stark von dieser Norm „belastet“ wird.

Da Sie freie Denker sein wollen, empfindet man dies eher als hinderlich. Allerdings ist es wichtig, die Grundlagen, Modelle usw. zu kennen, damit man eine qualifizierte Mitsprache und Beratung durchführen kann. Wichtig ist, dass ein Projekt nur ein Projekt ist, wenn das „Projekt“ einen dezidierten Anfang und ein festgelegtes Ende hat. Manfred Burkhardt hat die Projektmanagement-Definition leicht verständlich dargestellt, indem er in seinem Buch „Einführung in Projektmanagement“, welches 2013 erschien ist, die Definition auf drei Grundparameter reduziert hat. Diese sind geforderte Leistung, beanspruchte Arbeitsmittel sowie die benötigte Zeit. Unter diesen drei Grundparameterpunkten manifestieren sich die Grundprojektabläufe, die man vor jedem Projektstart, während des Projekts und zum Projektende stets beachten sollte. Jede Projektmanagement-Methode hat seine eigenen Abläufe, jedoch die standardisierten Grundabläufe bleiben grundsätzlich identisch. In der nächsten Grafik werden die Grundparameter dargestellt. Diese sind essenziell für die Definition eines Projekts (Burghardt, 2013):



**Abb. 3**

Grundparameter eines Projekts in Anlehnung an Burghardt (2013)  
Quelle: © Eigene Darstellung

Projektmanagement wird im Allgemeinen als ein Handlungs- und Führungsmodell definiert. Es beschreibt die Lehre zum Leiten von Projekten. Das Projektteam und seine Leitung müssen in der Lage sein, alle benötigten Skills und Methoden im Projekt effektiv einzusetzen, um das Projekt erfolgreich managen zu können (Führer und Züger, 2013). Es existieren zwei Hauptbegriffe im Projektmanagement, die theoretisch voneinander unterschieden werden. Einmal das **STRATEGISCHE PROJEKTMANAGEMENT** mit der leitenden und gestaltenden Funktion, welches die Führung und Steuerung aller

### OPERATIVES PROJEKT- MANAGEMENT

Projekte eines Unternehmens fokussiert und als zweites das **OPERATIVE PROJEKTMANAGEMENT**, was die Planung bis zum Abschluss eines dedizierten Projektes meint (Hirzel, 2011). Beim tieferen Eintauchen in Begriffsbestimmungen ist dies das Contra zur Projektplanung.

„Bei der Einführung des Projektmanagements in ein Unternehmen als ein Modell des Handelns und Führens müssen drei Stufen unterschieden werden:

- » zeitlich begrenzte Einführung von Projektmanagement für ein spezielles Projekt;
- » dauerhafte Einführung von Projektmanagement für das Projektportfolio des Unternehmens;
- » umfassende Einführung der Steuerung des gesamten Unternehmens mit Hilfe von Projektkultur oder Projektmanagement.“

(Quelle: Projektmanagement – Projektmanagement: Definitionen, Einführungen und Vorlagen)

## 1.3 Klassische Projektmanagement Methoden

Die als klassisch bezeichneten Methoden – wie Prince2 – besitzen eine Vielzahl an Standards, als da wäre z.B. eine feste Hierarchie, genaue Abläufe, standardisierte Prozesse und Rollen. Es ist in diesen Methoden wenig Flexibilität gegeben, um die vorgegebenen Standards nicht zu umgehen. Auch im Bereich Dokumentationen gibt es viele Standards, die benötigt werden, damit die Funktionalität der Methode greift. Durch diese Inflexibilität ist die Dauer der Projekte dementsprechend lang und Veränderungen sind während des Projekts nahezu unmöglich, ohne einen großen Zeitaufwand zu generieren (Obrist, 2019). Eines der größten Probleme im klassischen Projektmanagement besteht darin, dass man das **PROJEKT-ENDPRODUKT** erst am Ende des Projektes zu Gesicht bekommt. Das bedeutet, dass man zwischenzeitlich keinerlei Veränderungen vornehmen kann, bis das ganze Projekt komplett durchgelaufen ist.

### PROJEKTEND- PRODUKT

Einige Methoden haben dies als gravierenden Nachteil bis heute erhalten. Neben der aufwendigen Produktdokumentation gibt es auch Abläufe, die weit über dem zeitlichen Durchschnitt liegen, da sich die Mitarbeitende bedingt an die klassischen Deadlines halten müssen und nicht diszipliniert nur an dem Projekt arbeiten müssen, wie es zum Beispiel bei agilen Methoden der Fall ist. In klassischen Projektmanagement-Methoden wird sogar ein Projekt teilweise gestoppt, wenn zwei oder drei Projektmitarbeitende ausfallen oder wenn der Projektmanager mal erkrankt.

Dies wäre in einem agilen Projekt nicht der Fall. Auch schwierig wird es, wenn einzelne Phasen von einem Gremium abgenommen werden müssen, was ebenfalls einen enormen Zeitaufwand verursacht (Buchenau et al., 2011). Hat das Gremium grade mal keine Termine frei oder ist das Gremium bereits in anderen Meetings, wird das Projekt so lange gestoppt, bis die Freigabe des Gremiums erfolgt ist. Dies ist natürlich kontraproduktiv, da das Projekt und dessen Abarbeitung enorm darunter leidet (Haasper et al., 2013). In puncto Stellvertreterbestimmung ist es manchmal sogar so, dass Stellvertreter bestimmt werden, die von dem Projektmanagement an sich überhaupt keine Ahnung haben oder noch keinerlei Erfahrungen sammeln konnten.

Dies klingt fragwürdig, aber es kommt vor, dass Menschen aus höheren Leveln dazu aufgefordert werden, die Kontrolle zu übernehmen, auch wenn sie nicht wissen, was sie tun. Wenn diese Personen dann die Projekte weiterleiten müssen, ist es praktisch schon dem Untergang geweiht, weil einmal die Erfahrung fehlt und zum zweiten sie sich gar nicht in das Projekt selbst hineinversetzen können, weil sie in dem Projektmanagementbereich unerfahren sind (Kraus und Westermann, 2014). Auch die Prozesse des klassischen Projektmanagements sind so überlagert, dass selbst erfahrene Projektmanager sich schwertun, sich an die vorgegebenen Prozessstrukturen zu halten und aus Zeitersparnisgründen oder aus Kostenersparnisgründen doch lieber ein oder zwei Schritte in der Prozessstruktur überspringen.

Auch die Ressourcenplanung ist in puncto Sach- und Personalressourcen im klassischen Projektmanagement sehr schwierig. Einerseits müssen die Leute selbstverständlich ihre Dienstleistungen im Projekt erbringen, aber andererseits haben sie durch eine Doppelbelegung, da ihre Kernaufgaben ganz woanders liegen, eine Überbelastung und darunter würde dann das Projekt leiden. Vielen Projektmitarbeitenden ist auch die Verantwortung, die sie für ihre Aufgabe im Projekt tragen, gar nicht bewusst (Lange, 2015). Es werden Termine geschoben, es werden weitere Teams vertröstet und zu guter Letzt kann das Projekt nicht mehr in vorgegebener Zeit mit vorgegebenem Budget realisiert werden. Meiner eigenen Erinnerung nach habe ich noch nie ein klassisches Projekt erlebt, in dem alles so reibungslos ablief, dass weder Zeit noch Budget noch Ressourcen überschritten wurden.

Dafür hat man aber in klassischen Projekten als Bonuspunkt eine absolute Genauigkeit, weil sämtliche Leistungen und sämtliche Bemühungen in Dokumenten festgehalten werden. Und dies geschieht meistens in einem überdimensionalen Ausmaß. Wenn man bedenkt, dass man selbst für kleinere Projekte eine riesengroße Dokumentenmenge erarbeiten, bearbeiten und bearbeiten muss, wird vielen schon vor Beginn des Projekts ganz flau im Magen. Klassisches Projektmanagement ist, übertrieben gesagt, etwas für Leute, die nicht sehr flexibel sein können oder wollen und auch nicht innovativ denken (dürfen). Man könnte dies als klassischen Dienst nach Vorschrift bezeichnen und sobald die Arbeit von den Mitarbeitenden erledigt ist, wird sich um das Projekt keinerlei Gedanken mehr gemacht.

Klassisches Projektmanagement wurde sogar mal als Beamtenarbeit bezeichnet, weil man zum Großteil damit beschäftigt ist, Dokumente auszufüllen, Tabellen zu aktualisieren und Prozessabläufe umzustrukturieren, anstelle die Zeit so zu nutzen, sich über das Projekt und das Projektergebnis mehr Gedanken zu machen. Auch die Projektleitenden leiden darunter, da man hinterher, wenn das Projekt erfolgreich oder teilerfolgreich beendet ist,

überhaupt keine Zeit und Lust mehr findet, die Knowledge Base zu erweitern (Prieß und Spörer, 2015). Man ist im Prinzip nur froh, dass die Dokumentenflut endlich zu Ende ist und man alles ausgefüllt und abgegeben hat. Diese Dokumentenflut hat meiner Auffassung nach dem Ruf des klassischen Projektmanagements auch ein wenig geschadet. Außerdem ist da noch die absolute Inflexibilität, wenn es um Produkt- oder Projektendprodukt-Anpassungen geht. Alles in allem ist das klassische Projektmanagement ein vertrautes und noch immer gerne genutztes Projektmanagement, allerdings ist die Bürokratie, die in dem klassischen Projektmanagement zu leisten ist, viel zu autoritär. In dieser Arbeit wird die klassische Methode Prince2 behandelt, welche ich als die beste klassische Methode sehe (Axelos, 2009).

## 1.4 Agile Projektmanagement Methoden

Das agile Projektmanagement hat in den letzten Jahren an Ansehen dazugewonnen. Gerade deswegen, weil es sehr flexibel ist, Zeit spart und Änderungen jederzeit möglich und sogar erwünscht sind. Agil hat laut Duden die Bedeutung „beweglich und wendig“. Daher wird gerade im Software Development und bei sehr komplexen Projekten die agile Methode angewendet. Die gängigsten Formen der Projektplanung sind bei agilen Methoden Scrum und Kanban (Golombek, 2016). Die agilen Methoden benötigen außerdem ein Höchstmaß an Disziplin und Selbstmanagement. Die Eigenverantwortung ist sehr hoch, sie muss von jedem einzelnen im Projektteam erfüllt werden, da sonst das Projekt scheitern könnte (Obrist, 2019). Die absoluten Vorteile des agilen Projektmanagements sind einerseits die totale Flexibilität, andererseits die Inkrement-Lieferung, wobei man immer noch Veränderungen platzieren kann und diese übernommen werden können sowie auch die täglichen 15-minütigen Sprints (Meetings) und vor allen Dingen das dezidierte, vorher festgelegte Projektteam. Es ist sinnvoller, täglich 15 Minuten mit den Teamkollegen über die Fortschritte und die noch zu leistende Arbeiten zu reden, als einmal in der Woche ein

2- bis 3-stündiges Großmeeting zu halten, wo jeder praktisch nach dem Meeting sich überhaupt nicht mehr an die ersten 30 Minuten erinnern kann. An und für sich sind diese Meeting-Marathons kontraproduktiv.

### SCRUM MASTER

So, wie es Scrum oder Kanban gelöst haben, ist es eine super Strategie. Man hat nur jeden Tag für 15 Minuten das Sprintmeeting und noch ein oder zwei weitere Meetings im Monat und der Rest der Zeit ist Produktivität. Diese Art von Projektarbeit schafft Mehrwert. Ebenso ist es produktiver, weil die Teammitglieder des Projektes nicht von äußeren Anfragen abgelenkt werden können. Es ist die Aufgabe vom **SCRUM MASTER** dafür zu sorgen, dass das Team ungestört an dem Projekt arbeiten kann. Es gibt in agilen Methoden auch keine Doppelbelegung von Rollen. Das bedeutet, man kann sich direkt auf das Projekt-Inkrement und auf das Projektendprodukt konzentrieren kann und hat die Möglichkeit, Optimierungen einfließen zu lassen. Diese werden in den Daily Sprints besprochen und – wenn sie gut sind – übernommen. Anders als im klassischen Projektmanagement erfordert **AGILES PROJEKTMANAGEMENT** einen äußerst hohen Grad an Selbstdisziplin sowie Selbstmanagement. In klassischen Projektmanagement-Methoden ist dies nicht so ganz der Fall. Dort werden die Mitarbeitenden von den Prozessen und Dokumenten gesteuert. Alles in allem hat das agile Projektmanagement einen klaren Geschwindigkeitsvorteil, da es nicht so stark mit Dokumenten behaftet ist und nicht dutzende Prozesse eingehalten werden müssen. Es gibt einen Grundprozess und diesen haben alle zu befolgen. Die vorhandene Selbstverantwortung bestärkt auch das eigene Ego, wenn jemand seine Arbeit innerhalb von Zeit und Budget erreicht und dieses an der Tafel sichtbar aufzeigen kann. In den klassischen Projektmanagement-Methoden ist diese Bestätigung gar nicht so ersichtlich, da dort nur im Ganzen gedacht wird. Der Nachteil an agilen Projektmanagement-Methoden ist, dass eventuell die Vermutung eines Qualitätsverlustes geäußert wurde. Mit ein bisschen Geschick und Erfahrung ist aber auch diese Hürde leicht zu stemmen. Zudem gibt es keine stichhaltigen Beweise für diese

### AGILES PROJEKT- MANAGEMENT

Aussage. In dieser Abhandlung wird sich vor allem mit der Projektmanagement-Methode Scrum befasst. Sie ist eine von drei Methoden, die hier in der Thesis vorgestellt werden.

## 1.5 Hybride Projektmanagement Methoden

Eine **HYBRID-METHODE**, wie z.B. die agile Prince2-Methode (nach AXELOS), wird wahrscheinlich vermehrt zum Einsatz kommen, da diese Methode die Basis des traditionellen sowie auch die Umsetzung des agilen Projektmanagements beinhaltet. Bei den Schweizer Bundesbehörden wird es die Hybrid-Methode „Hermes 5.x Agile“ sein (Bachmann 2011). Wie also werden sich die mittelständischen und großen Unternehmen, die sich in meinem Portfolio befinden, entscheiden und welchem genauen Trend (oder welcher Entwicklung) werden sie folgen? Bleiben sie bei den bekannten und klassischen Methoden oder werden sie Hybrid-Methoden oder gar rein agile Methoden verwenden (Urbach und Ahlemann, 2016)? Vielleicht generieren sie sogar eine eigenständige Methode, basierend auf Best Practice der existierenden Techniken? Wie ist es z.B. mit der Methode des virtuellen Projektmanagements, mit der ich mich beispielsweise gerade intensiv befasse (Curlee, 2008)? Diesen Fragen möchte ich auf den Grund gehen und die Firmen untersuchen, die virtuelle Methode ebenfalls vorstellen, um ein Feedback zu erhalten, welches zur Weiterentwicklung genutzt werden soll. Dies wird aber erst in ein bis zwei Jahren geschehen, da sich diese Methode noch in der Entwicklung befindet. Geschaffen werden soll auch ein virtuelles Projektunternehmen (Heinze 2006; Obrist 2019).

### HYBRID-METHODE

Wegen der guten Zukunftsaussichten sollten sich Unternehmen viel stärker mit den hybriden Projektmanagement-Methoden beschäftigen. Sie vereinen das klassische und die agilen Ansätze zu einer ganz neuen Methode und wenn man das Projektelement noch dazu nimmt, kann es immense Auswirkungen auf den Erfolg haben. Diese Methoden haben das Grundgerüst der klassischen Methoden bzw. die Geschwindigkeit und die Effizienz des agilen Projektma-



### METHODEN-TAILORING

nagements in einer Methode vereint. Außerdem ist eine Hybrid-Version leichter einem Upgrade zu unterziehen als eine komplette Neueinführung anzustoßen. Manche Unternehmen haben drei bis vier verschiedene Projektmanagement-Methoden im Einsatz und genau dieses Zielgebiet ist wie geschaffen für eine maßgeschneiderte Hybrid-Methode. Die Grundstruktur der bisherigen Projektmanagement-Methoden muss nicht neu erlernt werden, sondern es müssen nur die agilen Elemente erlernt und verstanden werden. Das ist ein sehr starkes Upgrade im Projektmanagement für die einzelnen Unternehmen. Das **METHODEN-TAILORING** dient dazu, die Projektmanagement-Methode exakt auf das Unternehmen zu modellieren. Die sogenannten „Tailored Methods“ sind somit nicht dafür da, dass die Methode noch schnittiger wird, sondern sie sind dafür da, um die Methode absolut brauchbar in das betriebliche Umfeld zu integrieren, um einen effizienten, flüssigen Projektablauf zu gewährleisten. Die Tailored Methods werden noch in einem späteren Kapitel genauer erklärt. Die dritte Projektmanagement-Methode, die in diesem Ratgeber behandelt wird, ist „Prince2 Agile“. Diese Methode wurde ausgewählt, weil sie nach meiner Meinung die besten Methoden aus klassischem und agilem Projektmanagement miteinander verbindet.

## 1.6 Projektmanagement Methoden in der Übersicht

Die Unternehmen in der deutschsprachigen Schweiz nutzen die unterschiedlichsten Projektmanagement-Methoden, um die Projekte zu realisieren. Diese Methoden spiegeln die Einstellung und Bereitschaft zur Innovation, nach Meinung des Autors, in diesen Unternehmen wider. Außer den Bundesbehörden, die sich einheitlich der Projektmanagement-Methode Hermes verschrieben haben, neigen Unternehmen dazu, die vorhandenen Methoden beizubehalten und keine neuen Wege zu gehen (ISB - Informatiksteuerungsorgan des Bundes 2017). Einmal aus dem Grund der Unsicherheit in den wahrscheinlichen kommenden Neuerungen und des Weiteren sehr wahrscheinlich aus dem Gefühl der Gewohnheit. Die aktuelle Methode ist bekannt, man begibt sich nicht auf unsicheres Neuland.

Dabei wäre es möglich, zu mehr Effizienz zu bekommen, wenn die Methode gewechselt würde. Sehr viele Projektmanager erleben in Unternehmen die pauschale Angst vor Neuem (Obrist 2019). Dabei muss diese Angst gar nicht direkt begründet sein. Allein die Vorstellung einer Neuerung ist behangen mit Produktivitätsausfall, Mehrkosten, Verlusten und eventuellen Kenntnis- und Wissensseinbußen durch das Unbekannte (Höhne 2017). **KERNKOMPETENZEN** sollten an sich schon immer verbessert werden. Da Wissen eine generelle Holschuld umfasst, ist es bei Selbstständigen und Freiberuflern wie bei Kleinunternehmern üblich, sich selbst weiterzubilden und auf eigene Kosten seinen Horizont zu erweitern. In Betrieben und Unternehmen, wo Projektmitarbeitende und Projektmanager eingestellt sind, geschieht dies meistens auf Firmenkosten. Wenn man diese Kosten schon finanziert bekommt, sollte man diese Gelegenheiten auch in Anspruch nehmen und sich selbst und der Firma einen Gefallen tun. Grade in der heutigen Zeit, wo die Arbeitsplätze nicht mehr so sicher sind, ist eine Weiterbildungsoption in Unternehmen generell gut. Allerdings sehen es Unternehmen nicht so gerne, wenn man sich weiterbildet und danach den Job kündigt. Das ist unfair gegenüber der Firma und gegenüber dem Kunden sowie dem Team.

Agiles Projektmanagement erfordert Disziplin, Selbstmanagement und eine professionelle Arbeitsweise. Diese Werte fordert das traditionelle Projektmanagement auch, dennoch müssen diese Werte im agilen Projektmanagement viel stärker ausgebreitet sein. Ist dies nicht gegeben, eignet sich der Mitarbeitende nicht für den Bereich Projektmanagement. Es mag zwar im ersten Moment aufwendig sein, Zertifikate einzuholen und zu lernen, aber im Endeffekt erreicht man damit, dass die eigene Professionalität wächst, dass der Wert für das Unternehmen steigt und vor allen Dingen, dass das Team eine bessere Leistung erbringen kann und qualitativ hochwertige Projektendprodukte abliefert.

Als Standardmethoden bezeichnen die Autoren in ihrer Publikation „**PROJEKTMANAGEMENT-NORMEN** und -Standards“ die Projektmanagement-Methoden, die keine agilen Elemente beinhalten und

**KERNKOM-  
PETENZEN****PROJEKT-  
MANAGEMENT-  
NORMEN**

gänzlich unverändert erscheinen. Standards sind die reinen Abläufe der Methoden gemäß der Dokumentationen. Das strikte Einhalten der methodischen Prozesse ist erforderlich, um den Standard zu gewährleisten (Projekte erfolgreich starten und steuern 2011). Abweichungen vom Standard-Prozess werden als kontraproduktiv gesehen (DIIR - Deutsches Institut für Interne Revision and DIIR - Deutsches Institut für Interne Revision e.V. 2014).

Es sollen keine Verbesserungsvorschläge für bereits existierende Methoden erörtert werden, sondern das Interesse obliegt auf dem, was benutzt wird, wie innovativ die Gedanken im Projektmanagement sind und ob sich die Unternehmen genauso auf Neuland wagen möchte, um eine innovative Idee auszuprobieren (Herstatt 2007). Ebenso werden in dieser Arbeit keine Empfehlungen ausgesprochen oder über richtig und falsch geurteilt, was die Benutzung der jeweiligen Projektmanagement-Methode im Unternehmen betrifft. Lediglich die Ist-Situation, der Methodentrend und der Innovationswille sollen analysiert und aufgezeigt werden.

Daraus ergibt sich automatisch der Zukunftsgedanke dieser Unternehmen für den Bereich Projektmanagement und wie diese Unternehmen mit der Digitalisierung, der Innovation und der technischen Revolution umgehen werden. Welche Methoden werden – laut den geführten Interviews – zum Standard? Werden sogar neue Vorgehensweisen entwickelt und akzeptiert? Wenn ja, wie sehen diese aus und welche Benefits ergeben sich durch deren Benutzung? Eine Umfrage soll zuerst einmal die groben Standpunkte von Projektmanagern und **PROJEKTMANAGEMENT OFFICE**-Mitarbeitenden aufzeigen. Es wird ermittelt, ob ein Projektmanagement betrieben wird, ob ein PMO existiert, wie die Methoden des Projektmanagements sind und was sich zukünftig in den Unternehmen etablieren wird, wenn es um das Bearbeiten von Projekten geht. Weitere Daten liefern die Experteninterviews, die geführt wurden. Ich habe bereits während der Erstellung meiner Master Thesis viele Interviews geführt. Für dieses Fachbuch kamen noch weitere dazu. Meine Wahl fiel auf das Interview mit Davide Li Cavoli. Ich

unterhalte mich in diesem Buch mit Davide, einem Hermes 5-Programmmanager, der sein Fachwissen zum Besten geben wird und auch allgemeine Fragestellungen beantwortet. Kennengelernt habe ich ihn in einem Großprojekt, in dem wir gemeinsam tätig waren.

Wird es zu erhöhtem **INNOVATIONSDIEBSTAHL** kommen, wie es Steve Jobs oder Thomas Edison praktiziert haben? Letzterer stahl Wilhelm Göbel, der mehr als zwei Jahrzehnte vor Edison an der Glühlampe gearbeitet hat, einfach das Konzept. Nach Aussage von Steve Jobs war er persönlich stolz darauf, ein Innovationsdieb zu sein, indem er Picasso mit dem Satz zitierte: „Gute Künstler kopieren, großartige Künstler stehlen!“ (Meyer 2017). Vielleicht wird dies, was laut Steve Jobs im Silicon Valley völlig normal sei, sich auf weitere Industrien verstärkt ausbreiten (Meyer 2017).

## INNOVATIONS-DIEBSTAHL

## 1.7 Kurzbeschreibung der Standard-Methoden

### » PRINCE2

**PRINCE2** wurde ursprünglich vom britischen CCTA (Central Computer and Telecommunication Agency) für Regierungsprojekte im IT-Bereich entwickelt. 1996 wurde Prince2 als allgemeine Projektmanagement-Methode freigegeben. Laut einer Statistik ist Prince2 im Jahre 2017 die beliebteste Zertifizierung gewesen und die Tendenz ist stetig steigend (AXELOS 2009).

### PRINCE2

### » PMI/PMP

**PMI** (Projektmanagement Institute) ist eine weltweite, gemeinnützige Organisation für alles, was mit Projektmanagement zu tun hat. PMI berichtet regelmäßig über Standard-Trends und man kann dort auch Schulungen und Zertifizierungen bekommen. PMP wurde 1984 ins Leben gerufen und ist mittlerweile von dem Standard-ISO akkreditiert worden. Dies geschah im Jahr 2007. Seit 1984 hat sich PMP zu einem Industrie-Standard entwickelt und gilt grade im amerikanischen Unternehmensbereich als Standard-Zertifizierung für das Projektmanagement (Phillips, 2009).

### PMI

### WASSER- FALL-MODELL (W-MODELL)

### PHASEN- ÜBERGÄNGE

#### » W-MODELL

Das **WASSERFALL-MODELL** (W-Modell) ist eine Methode, welches nicht iterativ ist und meistens in der Softwareentwicklung Verwendung findet. Es orientiert sich an aufeinanderfolgenden Phasen. Die Phaseergebnisse der Vorphasen fließen - wie bei einem Wasserfall - in den Anfang der nächsten Phase als Standard über. Werden Fehler bei den **PHASENÜBERGÄNGEN** festgestellt, ist es nicht mehr möglich, von einer nächsten Phase in die Vorphase zurückzukehren. Das bedeutet, dass das Projekt wieder bei der vorherigen Phase neu aufgesetzt und gestartet werden muss, um einen fehlerfreien Phasenübergang zu ermöglichen. Die Vorteile des Wasserfall-Modells sind die klare Abgrenzung der Phasen, sowie auch die klare Abgrenzung von Kosten und die einfache Möglichkeit der Planung und Kontrolle. Die Probleme, die durch Verwendung der Methode entstehen können, sind das Entstehen eines verspäteten Returns on Investment sowie der Umstand, dass Fehler, die wahrscheinlich begangen wurden, erst viel später erkannt werden. Auch trotz der Tatsache, dass zu Projektbeginn die komplette Entwicklung vonstattengeht und alles dokumentiert wird, kann es vorkommen, dass am Ende des Projekts nicht das gewünschte Projektendprodukt als Ergebnis präsentiert werden kann. Die erste Erwähnung des Wasserfall-Modells geschah um 1956 von Herbert D. Benington in einem Vortrag über digitale Computer (Stein, 2004).

#### » HERMES 5

### HERMES

Erstmalig kam **HERMES** in den Schweizer Bundesbehörden 1975 zum Einsatz. Nach einer globalen und größeren Überarbeitung wurde Hermes 1986 für die komplette Bundesverwaltung der Schweiz Standard. Hermes steht für „Handbuch der elektronischen Rechenzentren des Bundes – eine Methode zur Entwicklung von Systemen“ (Mourgue d'Algue 2013). Hermes wird derzeit vom ISB (Informatik-Steuerungsorgan des Bundes) betreut. In fast allen Bereichen der Bundesverwaltung kommt Hermes zum Vorschein, sei es bei der Fed Pol, sei es beim Militär, sei es bei der SECO oder sonst irgendwo im Schweizer Bund. Hermes ist dort der absolute

Standard (Hermes Standard, Interview Hélène Mourgue d'Algue | GPM Blog - Der Blog zum Projektmanagement | Project Management Offices, Stakeholder, Risiko, Großprojekte, Best Practices). Die Zertifizierung besteht aus zwei Level-Möglichkeiten: einmal dem Foundation Level und einmal dem Advanced Level (Roth 2015).

## » IPMA

**IPMA** (International Project Management Association) wurde zuerst als Diskussionsrunde mit dem Namen „Internet“ im Jahre 1965 gegründet. Fast 40 Projektmanagement-Vereinigungen auf internationaler Ebene mit über 40.000 Mitgliedern sind unter der IPMA zusammengefasst. IPMA umfasst 46 Kernkompetenzen, die auf vier Ebenen zusammengefasst sind. In Deutschland wird die IPMA durch die GPM (Deutsche Gesellschaft für Projektmanagement) vertreten. In der Dach-Region hat das IPMA Zertifikat ein sehr hohes Ansehen, da nicht so viele Level-A- oder -B-Kandidaten vertreten sind. Diese Ziele sind nur erreichbar mit einem Kernwissen über alle 46 Kompetenzen bis hin zum fundamentalen Wissen über viele Projektmanagement-Abläufe und Techniken. Daher ist dieses Zertifikat sehr hoch angesehen und beliebt bei den Projektmanagern. Allerdings gelingt es sehr wenigen, das Level-A-Zertifikat, oder das Level-B-Zertifikat mit guter Auszeichnung zu erreichen, da dies eine sehr umfassende Studie mit sich zieht. Zertifiziert wird auf der Ebene des **ICB**, der International Competence Baseline (Rauer 2018).

**IPMA**

**ICB**

Die Individual Competence Baseline (ICB) 4.0 der IPMA (International Project Association) beinhaltet 3 Kompetenzbereiche. Diese sind Kontext (Perspective), Menschen (People) und Praktiken (Practise). Darauf aufgebaut setzt die IPMA in den Kompetenzbereichen eine Standardisierung, damit ein Projekt erfolgreich durchgeführt werden kann. Die Übersicht der Kompetenzbereiche nennt man das „Eye of Competence“. Jeder Kompetenzbereich ist auf diverse Unterkompetenzen heruntergebrochen, die der jeweiligen Hauptkompetenz unterliegen.

Insgesamt benennt man 28 Unterkompetenzen, die auf die drei Hauptkompetenzen verteilt sind. Ja, richtig. Es sind 28! Und jede kann Prüfungsrelevant sein. Man sollte sich also im Klaren sein, dass IPMA einiges an Kenntnisse abverlangt, dafür aber (wie ich finde) nach Prince2 meine zweite Favoritenmethode ist. Sie erfordert eine unglaubliche Menge an Wissen, glänzt aber schluss-

endlich ebenso mit Effektivität und qualitativen Abläufen. Ich empfehle daher sich mit dieser Materie intensiv vertraut zu machen. Dies kann man einmal mit dem ICB 4.0 Dokument, welches man online leicht findet. Dort ist alles fundiert erklärt und verständlich umschrieben.

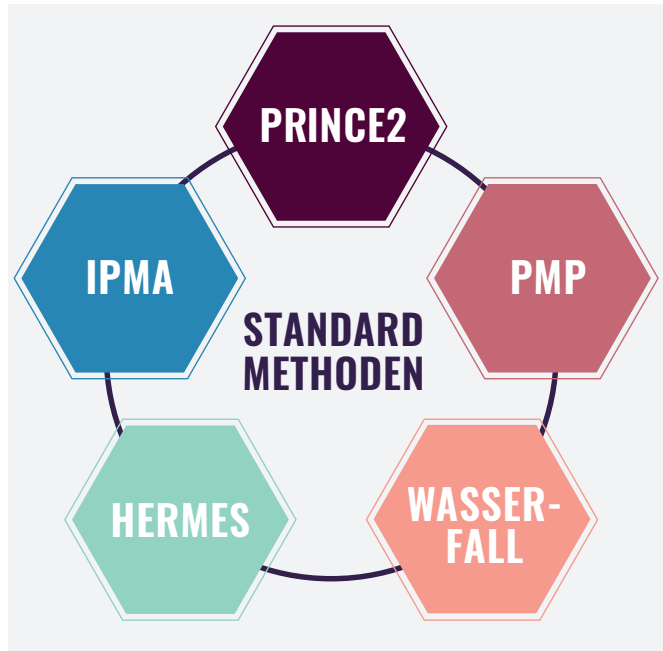
PRAKTIKEN	MENSCHEN	MENSCHEN
✓ Projektdesign ✓ Anforderungen und Ziele ✓ Leistungsumfang und Lieferobjekte ✓ Ablauf und Termine ✓ Organisation, Information und Dokumentation ✓ Qualität ✓ Kosten und Finanzierung ✓ Ressourcen ✓ Beschaffung ✓ Planung und Steuerung ✓ Chancen und Risiken ✓ Stakeholder ✓ Change und Transformation	✓ Selbstreflexion und -management ✓ Persönliche Integrität und Verlässlichkeit ✓ Persönliche Kommunikation ✓ Beziehungen und Engagement ✓ Führung ✓ Teamarbeit ✓ Konflikte und Krisen ✓ Vielseitigkeit ✓ Verhandlungen ✓ Ergebnisorientierung	✓ Strategie ✓ Governance, Strukturen und Prozesse ✓ Compliance, Standards und Regulatorien ✓ Macht und Interesse ✓ Kultur und Werte

**Tab. 1**  
IPMA Übersicht  
Quelle:  
© Eigene Darstellung

**Abb. 4**

Standard Projektmanagement-Methoden

Quelle: © Eigene Darstellung



## 1.8 Agile Methoden in der Übersicht

Agile Methoden sind schnittigere Methoden, die ein hohes Maß an Eigenverantwortung, Transparenz und Disziplin erfordern (Jahnke et al. 2012). Schnelles Abarbeiten der Tasks, liefern von fertigen Teilprodukten, geringeres Volumen an Dokumentationen und Meetings machen die agilen Methoden zu einer effizienten Projektmanagement-Methode (Leute 2014).

Gerade der Punkt Disziplin, wenn es um Lieferzeit, Zeitmanagement und Einschätzung geht, ist bei den agilen Methoden enorm wichtig. Teamwork hat hierbei ein sehr hoher Stellenwert, da das Team als definitive Einheit funktionieren muss. Veränderungen und Abweichungen, die schneller und effizienter zum Ziel führen, sind durchaus erwünscht (Trepper 2015).



Der Begriff „agil“ entsprang dem ursprünglichen Begriff „flexibel“. Das bedeutet, sofern ein Projekt flexibel zu handhaben ist, war es auch gleichzeitig, wie man heute zu sagen pflegt, agil. Der agile Begriff wird aber über kurz oder lang häufig missbraucht, um andere Werte wie Schnelligkeit, das Weglassen unnützer Dinge oder ähnliches zu beschreiben. Wenn man behauptet, dass man agile Methoden mit dem Weglassen von Überflüssigem gleichsetzt, kann man das mit einem Oxymoron vergleichen. Denn agil meint nicht weglassen, sondern eine flexible Umsetzung innerhalb des Projektes. Daher kann ich auch nicht verstehen, warum das Wort agil einen solchen Hype bekommen hat, denn wenn man es wieder in das Ursprungswort „flexibel“ übersetzt, so gibt es dieses Wort bereits Jahrhunderte.

Liegt es vielleicht daran, dass man anstelle des deutschen Wortes einen sich gut anhörenden Anglizismus benutzen möchte? Oder hat man es einfach aus dem Englischen übernommen, weil agil flexibel bedeutet? Oder sind wir wissentlich oder unwissentlich auf eine Megatrend-Welle gesprungen, die Anglizismen in die deutsche Sprache einbürgert, weil sie einfach besser klingen? Dem gilt es definitiv noch auf den Grund zu gehen, denn das Wort flexibel ist – wie gesagt – schon Hunderte von Jahren alt und der Hype um dieses Wort agil ist teilweise unverständlich, teilweise wird das Wort auch missverstanden, missbraucht oder für kommerzielle Zwecke verwendet, damit man nicht der digitalen Transformation und den agilen Methoden hinterherhinkt. Wenn ein Unternehmen also auf die Frage antwortet, ob dieses agil arbeitet, dass dies natürlich der Fall sei. Dann kann es im Endeffekt intern doch anders aussehen. Es ist wahrhaftig ein Modewort entstanden, aus einer Modewelle heraus, um mit anderen, die das wirklich praktizieren, gleichzuziehen. Dies fällt dann auf, wenn Kunden agiler arbeiten und von dem Unternehmen Resultate sehen möchten und das Unternehmen nicht in der Lage ist, diese Arbeiten zu liefern – trotz der im Vorfeld propagandierten **AGILITÄT**. Diese Blamage wäre der absolute Supergau für das jeweilige Unternehmen. Dem ist unter allen Umständen vorzubeugen.

Wir halten fest, dass das Wort agil nur dann zum Nutzen kommen sollte, wenn einerseits das Unternehmen auf Agilität ausgerichtet ist, andererseits die Mitarbeitenden tatsächlich agil arbeiten oder die **UMSETZUNGSMETHODEN** – wie zum Beispiel Lean Management, Lean Production oder agiles Projektmanagement – effizient und dauerhaft eingesetzt werden. Alles andere wäre vom Unternehmen her gesehen pseudo-elitäre Kraftmeierei.

## UMSETZUNGSMETHODEN

### 1.9 Ausführlichere Informationen über agile Methoden

Die agilen Projektmanagement-Methoden sind von mir ein bisschen umfangreicher beschrieben worden, da ich mich mit meinem Buch auch auf die digital-agile Transformation beziehe und nicht auf die herkömmliche digitale Transformation. Aus diesem Grunde nehmen sie es mir bitte nicht übel, wenn ich ein wenig stärker auf die agilen Projektmanagement-Methoden eingehe, während ich die traditionellen Projektmanagement-Methoden grob im Grundriss beschrieben habe.

#### » SCRUM

**SCRUM** ist das agile Framework, wenn es darum geht, Projekt mit Agilität durchzuführen und zugleich das bekannteste (siehe Abb. 4), das im agilen Projektmanagement im Einsatz ist. Es ist so flexibel, portier- und einsetzbar und mit den kurzen Meeting- und Review-Zeiten unfassbar effizient und schnell. Es fühlt sich manchmal an, als arbeite man gar nicht nach einer Methode. Deswegen ist nach meiner Meinung die Scrum-Methode mehr eine Einstellung als eine Methode. Harte Verfechter der Hierarchien werden sich in Scrum schwertun. Ebenso werden Dokumenten-Fanatiker sehr schlechte Karten mit Scrum haben. Hier sind Innovation, Design Thinking und Kreativität die Hauptschwerpunkte zum Abarbeiten von Projekten. Grade wenn sich Scrum noch mit dem KANBAN Board ergänzt, sind gleichzeitig die Transparenz, die Übersicht über das Projekt, der Ablauf und die offenen Punkte sofort ersichtlich. Das ist ein Bonus, an den keine klassische Me-

## SCRUM

**SCRUM  
FRAMEWORK**

thode herankommt. Nachfolgend eine kurze Erklärungsübersicht über das **FRAMEWORK SCRUM**.

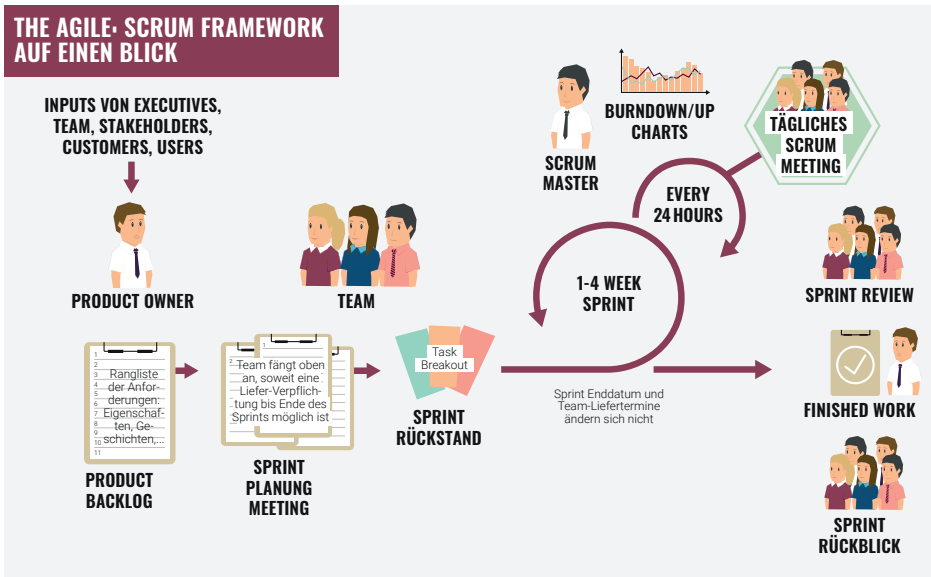


Abb. 5

Scrum Framework

Quelle: in Anlehnung an [www.pinterest.ch/pin/733312751799780985/](https://www.pinterest.ch/pin/733312751799780985/); © Eigene Darstellung

**DEVELOPMENT  
TEAM**

Scrum wird meist in der Software- und Applikationsentwicklung genutzt. Jedoch ist Scrum sehr vielfältig einsetzbar. Man kann damit alle Arten von Projekten durchführen und bearbeiten. Der Vorteil von Scrum ist, dass es nur drei Rollen gibt (Koschek, 2010). Diese sind der „Product Owner“, der „Scrum Master“ und das „**DEVELOPMENT TEAM**“. Sozusagen sind dies drei Teams in einem Team (Kammerer et al., 2012). Auch ist es ein enormer Zeitvorteil, dass an jedem Sprintende funktionierende Teilprodukte geliefert werden. So kann man den Fortschritt nach jedem Sprint sehen und, falls nötig, noch ändern und bearbeiten (Ash, 2013). Scrum wird meistens in der Applikations- und Softwareentwicklung ein-

gesetzt, da man dort mit dem Publizieren von Teilresultaten sehr gut und effizient die Weiterentwicklung steuern kann und Kundenfeedbacks dazu beitragen, schnell auf Neuerungen zu reagieren und diese umzusetzen, anstatt auf das fertige Projektendprodukt zu warten. In jedem Sprint wird also praktisch ein Ergebnis geliefert, welches den Fortschritt aufzeigt. Das ist sehr effektiv, um sich Feedbacks zu beschaffen und um schnelle Änderungen in das Projekt einbringen zu können (Golombek, 2016).

Die Anforderungen oder auch Requirements werden im Product Backlog festgehalten, erweitert/vervollständigt und – je nach Priorität – bearbeitet. Das Product Backlog ist in ständiger Bewegung innerhalb eines Projekts (Kerner 2018). Das Sprint Backlog beschreibt, welche Projektteilprodukte gerade vom Development Team aus den sogenannten Backlog Tasks bearbeitet werden. Es gibt in Scrum vier Arten von Meetings. Einmal das **SPRINT PLANNING** Meeting, wo die Arbeitsplanung für den nächsten Sprint definiert wird (Golombek 2016). Der **PRODUCT OWNER** erläutert das Sprintziel und stellt eine Auswahl von Anforderungen fest. Das Team zerlegt daraufhin die Anforderungen in Activities, inklusive aller anstehenden Aufgaben. Die Anforderung mit der nächsthöheren Priorität ist somit an der Reihe, bearbeitet zu werden. Das Team nimmt allerdings immer nur so viele Anforderungen auf, die es zur Abarbeitung in der Lage ist (Dräther et al. 2013).

Des Weiteren gibt es das große **SPRINT REVIEW**, wo das Team dem Product Owner ein Projektteilprodukt (ein Inkrement), das fertig gestellt wurde, vorstellt (Kerner 2018). Mit diesem Meeting hat das Team einen genauen Zeitrahmen des Abgabetermins fokussiert, nämlich das Ende des Sprints. Es werden vom Product Owner nur die Inkremente (Teilprodukte) abgenommen, die vollständig und fehlerfrei sind (Koschek, 2010). Auch wird in diesem Meeting festgestellt, wo noch Anpassungsbedarf nötig ist.

Das Daily Scrum ist das kürzeste aller Meetings mit maximal 15 Minuten pro Tag. In der Regel wird hier ein Kanban Board benutzt, um Fortschritte, Rückschritte, Fertigstellungen und ggf. höherer Zeitbedarf sichtbar zu machen (Gubelmann et al. 2018). Es wird

## SPRINT PLANNING

## PRODUCT OWNER

## SPRINT REVIEW

### PDCA-ZYKLUS

für jeden einzelnen im Team herausgefunden, was erledigt wurde, welche neuen Herausforderungen es gibt und was man sich als nächstes vornimmt. Im Daily Scrum wird ein **PDCA-ZYKLUS**, der aus dem Qualitätsmanagement bekannt ist, durchgeführt (Drews and Hillebrand 2007; Deiring 2013). Durch den täglichen Informationsaustausch werden bei Nicht-Erreichen der Ziele sehr früh Gegenmaßnahmen initiiert (Inspect & Adapt) (Kerner 2018).

### RETRO-SPEKTIVE

Zum Schluss bleibt noch zu dem Thema Meetings zu sagen, dass es die Sprint-Retrospektive gibt. Exakt zum Ende des Sprint-Zyklus steht immer eine **RETROSPEKTIVE** an, wobei die Zusammenarbeit der Teams ehrlich und sehr offen reflektiert wird. Dabei wird jedoch nie ein einzelnes Teammitglied belastet, sondern Problemfaktoren werden erörtert und deren Ursachen ermittelt, um zu verhindern, dass diese im nächsten Projekt erneut auftreten könnten. In diesem Meeting sind nicht Produkte im Fokus, sondern die Teamleistung, die Zusammenarbeit und der Prozess (Bohinc 2014). Daraus werden dann Themen zum Best Practice ermittelt und festgehalten (Führer and Züger 2010).

### » LEAN

#### LEAN

Die Bedeutung von **LEAN** Management ist: Werte ohne Verschwendung schaffen (Pfeiffer and Weiß 1994). Es werden alle Aktivitäten aufeinander abgestimmt und jede überflüssige Tätigkeit wird vermieden. Dabei werden immer zwei Perspektiven verwendet. Einmal die Sicht des Kunden und einmal die Sicht des Unternehmens. In einer Liste von Graf-Götz and Glatz (2001) werden zehn Gestaltungsansätze für Lean Management aufgezählt:

- » Ausrichtung aller Tätigkeiten auf den Kunden (Kundenorientierung)
- » Konzentration auf die eigenen Stärken
- » Optimierung von Geschäftsprozessen
- » Ständige Verbesserung der Qualität (Kontinuierlicher Verbesserungsprozess, KVP)
- » Interne Kundenorientierung als Unternehmensleitbild

- » Eigenverantwortung, Empowerment und Teamarbeit
- » Dezentrale, kundenorientierte Strukturen
- » Führen ist Service am Mitarbeitende
- » Offene Informations- und Feedback-Prozesse
- » Einstellungs- und Kulturwandel im Unternehmen (Kaikaku)

Lean wurde von Toyota entwickelt, wo es erstmals gelungen ist, Prozessorganisationen stabil zu gestalten. Als Ergebnis wurden Prozesse präsentiert, die eine extrem hohe Kundenorientierung besaßen (Pfeiffer and Weiß 1994). Mittlerweile gibt es zahlreiche Anwendungsformen für das Lean Management:

- » Lean Thinking Grund-Prinzipien
- » Lean Leadership – strategische Unternehmensführung, Führung
- » Lean Development – Produktentwicklung, Forschung & Entwicklung
- » Lean Production – Herstellung und Fertigung
- » Lean Construction – Bauplanung und -ausführung
- » Lean Healthcare – Krankenhausmanagement, Gesundheitswesen
- » Lean Supply Chain – Logistik, Wertschöpfungsmanagement
- » Lean Administration – Auftragsabwicklung und administrative Prozesse
- » Lean & Green Management – Nachhaltigkeit und Ressourceneffizienz

Kommen wir nun zu den fünf Prinzipien des Lean Thinking. Wenn es um Lean Thinking geht, gibt es nur einen Mittelpunkt und das ist immer definitiv der Kunde. Dabei wird sich auf die Punkte, die für den Kunden wichtig sind, konzentriert. Diese wären zum Beispiel Dienstleistungen oder Produkt-Features etc. Angepeilt wird immer das perfekte Ergebnis mit möglichst wenig Aufwand. Die fünf Prinzipien im Einzelnen beschreiben sehr gut den Verlauf des Lean Thinking:

### **Kunden und Mehrwert identifizieren (Value)**

Hier werden Aktivitäten und auch Werte zusammengetragen, die tatsächlich konkrete Mehrwerte für den Kunden erzeugen.

### **Wertestrom identifizieren (Value Stream)**

Die für den Kunden entstehenden Werte werden nun in einem Prozess vom Anfang bis zu Ende identifiziert.

### **Fluss durch Verschwendung Vermeidung generieren (Flow)**

Durch bewusstes Entfernen und Vermeiden von Verschwendung entsteht ein Flow ohne Wartezeiten oder Unterbrechungen.

### **Reagieren auf Kundenbedürfnisse (pull)**

Bei Lean Management steht der Kunde definitiv im Mittelpunkt. Daher geht es um das Verstehen des Kunden und seine Bedürfnisse und das Erstellen eines Prozesses, um auf Kundenbedürfnisse einzugehen und zu reagieren.

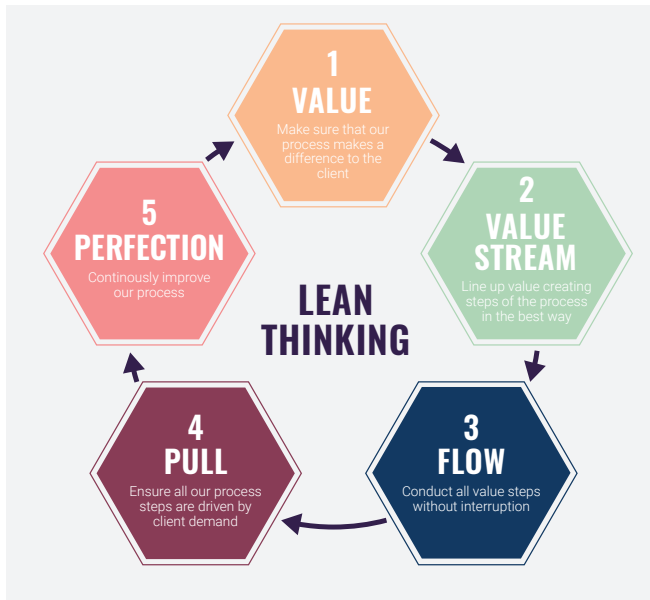
### **Angestrebte Perfektion (Perfection)**

Das Endziel des Lean Managements ist es, dass jede Aktivität, jede Person oder Sache einen Mehrwert für den Kunden bietet. Dafür werden alle vorherigen Schritte durchlaufen, bis der Mehrwert erreicht ist.

Lean Management hat auch Strategien, mit denen das Lean Projektmanagement zum Erfolg werden kann:

- » Werte generieren.
- » Vermeidung von Ballast
- » Höhere Qualität anstreben
- » Lernen fördern
- » Höhere Eigenverantwortung
- » Herauszögern von Commitments
- » Schnelles liefern
- » Komplettes Optimieren

Um Lean umzusetzen, gibt es sehr viele Methoden. Vermehrt wird auf das Six Sigma-Modell zurückgegriffen, aber auch bekannte klassische Methoden haben in Lean einen hohen Bekanntheitsgrad. Lean Management und Lean Projektmanagement sind keine Dropping-Methoden, bei denen man alles Überflüssige wegschmeißt, sondern es ist eher der Verzicht auf unnötigen Aufwand zugunsten des Kunden. Daher kann die Lean Methode auch als eine kundenfokussierte Methode bezeichnet werden. Anders gesagt vermeidet Lean unnötigen Ballast und erhöht die Qualität im Kundeninteresse.

**Abb. 6**

The LEAN Principles

Quelle: © Eigene Darstellung

## » Kanban

**KANBAN** wurde 1947 von Taiichi Ōno entwickelt, der ebenfalls bei Toyota arbeitete. Als Grund wurde eine geringere Produktivität gegenüber der Konkurrenz genannt. Die Technik diente ursprünglich dazu, dass entnommene Produkte erkannt und automatisiert wieder in die Regale gefüllt werden. Da die Kunden eine immer höhere Produktionsgeschwindigkeit forderten, musste schnell eine

## KANBAN



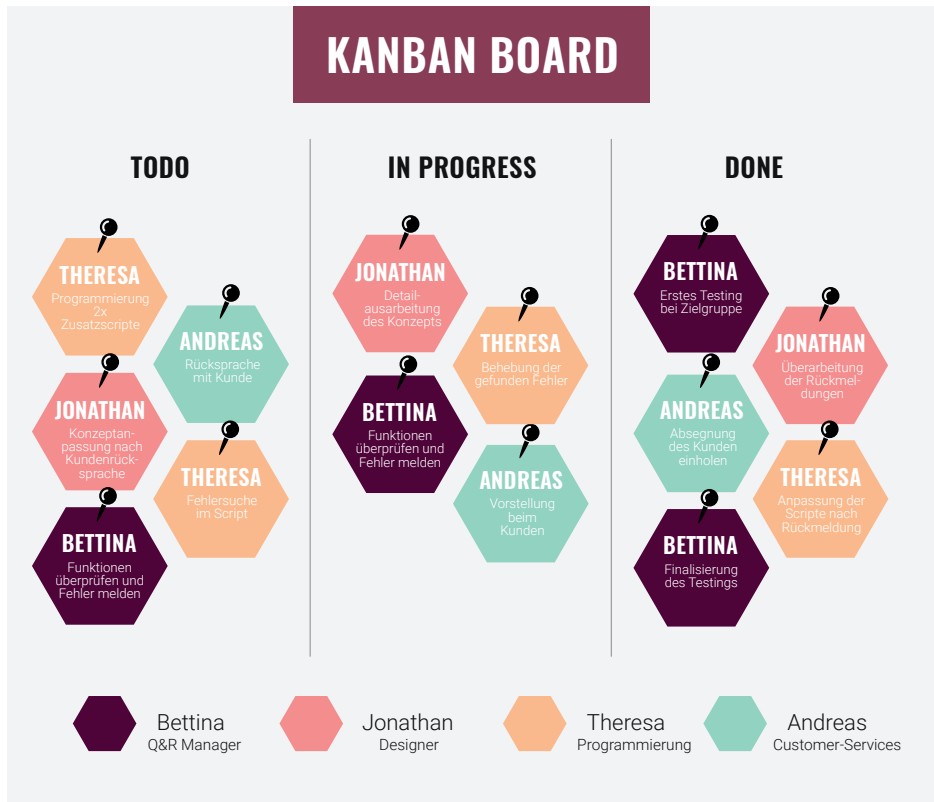
### KANBAN-BOARD

Lösung gefunden werden. Die Bedeutung des Wortes KANBAN lautet Kärtchen oder auch Schild. Daher kommt auch das **KANBAN-BOARD** (Deleersnyder et al. 1989). Wichtig vor allem erschien der Gedanke der absoluten Transparenz, dass jeder nachvollziehen konnte, wie weit jeder einzelne Produktionsschritt fortgeschritten war, woran es hapert, was noch fehlte und was schon fertig gestellt wurde. Der Grundgedanke von KANBAN ist es, Fortschritte oder ein Stocken in Projekten aufzuzeigen, die man nicht erst aus Dokumenten hervorheben muss, sondern die offensichtlich direkt sichtbar sind. Anhand eines KANBAN-Boards kann man in Projekten direkt erkennen, wo jeder einzelne steht und wo noch Unterstützung benötigt wird, sodass dieser Arbeitsschritt auch rasch beendet werden kann (Kniberg and Skarin 2010). KANBAN hilft, den Fluss der Arbeiten zu visualisieren. Im klassischen KANBAN gibt es drei Spalten.

- » To Do – noch nicht begonnene Aufgaben
- » In Progress – begonnene Aufgaben
- » Done – erledigte Aufgaben

Man kann dort die Spaltenanzahl – je nach Bedarf – selbstverständlich variieren, aber die Grundspalten sind immer diese drei Spalten, die erwähnt wurden. Bei manchem bedarf es noch eine Spalte Qualitätsmanagement, Projektsicherheit, Budget und weitere Werte, die nötig sind, aufgelistet zu werden. Gut an KANBAN ist, wie übrigens bei den agilen Projektmanagement-Methoden, dass nichts fest in Stein gemeißelt ist, sondern dass man dieses Tool auf seine Bedürfnisse anpassen kann. Schauen wir uns also ein in ein Projekt integriertes KANBAN Bord an. Man kann sehr schön an der Farbhistorie sehen, inwiefern einmal der Fortschritt ist, einmal die Aufgaben verteilt sind und ob es Bugs in den Inkrementen gibt. Meine persönliche Empfehlung an Sie ist, sich auch eine Farbcodetabelle zu generieren, die verschiedene Tasks beschreibt, sodass man schon optisch erkennen kann, inwiefern der Fortschritt oder das Stocken des Projektes sichtbar gemacht

wird. In der Abbildung könnte man jetzt noch die Farbcodetabelle mit der Farbe Grün, welche für das Wort erledigt („Done“) steht, ergänzen. Das wäre dann die klassische Farbcodetabelle für die meisten KANBAN Boards.



Die Aufgabenmenge, an der gleichzeitig gearbeitet wird, sollte sich bei KANBAN begrenzt halten. Daher sind die Kärtchen, die sich ein Mitarbeitender, eine Abteilung oder ein Team ziehen darf, limitiert. Dabei entsteht das sogenannte Pull-System. Die Kapazität der einzelnen Stationen, wie die Abteilungen, Teams oder Mitarbeitende auch bezeichnet werden,

**Abb. 7**

Kanban Board

Quelle: © Eigene Darstellung

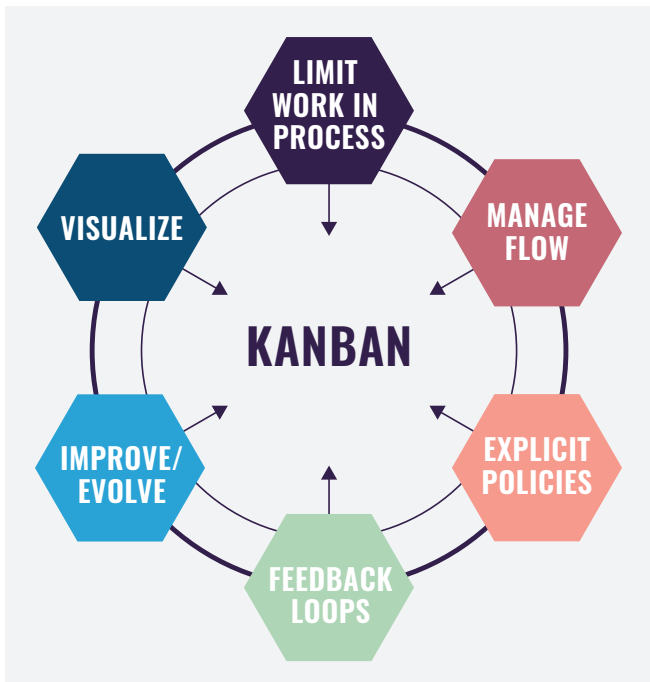
wird im Vorfeld festgelegt. Dadurch entsteht eine Priorisierung der Abarbeitung von Aufgaben. Unglücklicherweise können so aber auch zwangsläufig sogenannte Flaschenhälse (Bottlenecks) aufkommen, in denen einzelne Anforderungen stecken bleiben. An diesen Stellen gibt es einen generellen Verbesserungsbedarf. Eventuell kann dies gelöst werden mit einer neuen Aufgabenverteilung auf dem Kanban-Board. Wir halten also fest, dass man sich mit den Tasks, die man übernimmt, nicht so viel aufhalten lassen sollte, weil dann die flüssige Agilität, sollten einige Tasks ins Stocken geraten, unterbrochen wird und so andere Teammitglieder, die im selben Projekt arbeiten, auf die Erledigung ihrer Tasks warten müssen. Das wäre suboptimal.

Generell ist zu sagen, dass man zwischen vier und sieben Tasks, die nicht so groß sind, übernehmen kann, weil diese eine einzelne Personen in der Lage ist, diese in der Zeitlinie abzuarbeiten. Beim ScrumBan kann man beispielsweise auch andere Teammitglieder, die ihre Tasks bereits beendet haben, um Hilfe bitten, sodass man seine eigenen Tasks, die eventuell ein wenig groß geraten sind, ebenfalls in der vorgegebenen Zeit als Inkrement abliefern kann. In der Regel wird Teamwork bei Scrum und bei weiteren agilen Projektmanagement-Methoden großgeschrieben, sodass dies für den um Hilfe gebetenen Mitarbeitenden kein Problem darstellen sollte, insofern er seine Aufgaben erledigt hat. Wenn man jetzt aber in der bescheidenen Situation ist, dass eine Hilfestellung abgelehnt wird aufgrund von ebenfalls mächtigen Tasks, die derjenige, der um Assistenz gebeten wurde, selbst zu erledigen hat, ist dieses Teammitglied verpflichtet, dies sofort dem Product Owner zu melden, damit er im Sinne der Mitarbeitenden gegen die drohende Überlastung und der Gewährleistung der Projektstabilität agieren und unterstützen kann, – wobei ich derzeit direkt die Wichtigkeit der teaminternen Kommunikation noch einmal verdeutlichen möchte, damit diese auf keine Fall ausgelassen wird. Im Allgemeinen spielt Kommunikation in agilen Projektmanagement-Methoden eine starke Rolle, die natürlich viel einfacher

zu handhaben wird, wenn die Mitarbeitenden Kommunikation proaktiv gestalten und nicht nur dann, wenn die Mitarbeitenden denken, dass sie es müssten. Viel bedeutungsvoller ist dort die Selbstüberwindung, auch einmal einen Fehler zuzugeben oder zu signalisieren, dass man mit seinen Aufgaben eher fertig geworden ist, um andere Mitarbeitende zu unterstützen. Sprich: Das gegenseitige Helfen ist ebenfalls ein enorm wichtiger Bestandteil eines gut funktionierenden, agilen Projektmanagementteams. Denn jeder, der in einem solchen Projektmanagementteam tätig ist, hat im Prinzip nur einen Fokus und dieser ist die Fertigstellung der Inkremente und des Projektendproduktes im Sinne des Kunden.

**Gegenseitiges Unterstützen ist im agilen Projektmanagement gerne gesehen und gewollt. Dies muss allerdings nicht nur in einem Projekt so sein.**

TIPP



**Abb. 8**

Kanban Flow Circle

Quelle: in Anlehnung an [www.processexcellencenetwork.com/lean-six-sigma-business-performance/articles/what-is-kanban](http://www.processexcellencenetwork.com/lean-six-sigma-business-performance/articles/what-is-kanban)

© Eigene

Darstellung

### » AGILE

Etliche Unternehmen beschäftigen sich derzeit mit agilen Veränderungsprozessen. Die Frage ist, ob diese Veränderungsprozesse, die auf Agilität basieren, ebenfalls auf weitere Bereiche im Betrieb oder nur auf das Projektmanagement übertragen werden können (Preußig 2015). Viele Unternehmen haben lediglich eine Vision, wie sie den agilen Nutzen in ihrem Unternehmen umsetzen können. Die Denkweisen in traditionellen Unternehmen sind äußerst selbstbezogen.

Agile Unternehmen richten sich hingegen mehr auf die Strategie des Kundennutzens aus (Leute, 2014). Sie sind mehr sozialbezogen als hierarchiebezogen. Vorteile der Agilität sind einmal das iterative Vorgehen und zum zweiten die Inkrement-Lieferungen, also die Ergebnisse nach sehr kurzer Zeit. Es ist anders als bei einer typischen, klassischen Projektmanagement-Methode. Die **PRODUKT-INKREMENTE** des Projektendproduktes werden sehr schnell vorgestellt (Trepper 2015).

### PRODUKT- INKREMENT

Dadurch erhält der Benutzer oder der Kunde die Möglichkeit, Änderungen rasch einzufügen, ohne erst einen größeren Prozess durchlaufen zu müssen. In agilen Teams und Organisationen ist die Führungsebene nicht auf Kontrolle abgerichtet, Mitarbeitende unter Druck setzen, sondern man verteilt Verantwortung und Aufgaben und erwartet Selbstdisziplin und vor allen Dingen Selbstmanagement (Burkhard et al. 2015). Dadurch erhalten die Teammitglieder eine Eigenverantwortung, die in einem klassischen Unternehmen nicht zur Verfügung steht. Diese Eigenverantwortung setzt in jedem Fall das Vertrauen des Vorgesetzten (Scrum Master) voraus.

Auch Entscheidungen werden vom Teammitglied selbst getroffen, um die Fertigstellung des Inkrements bzw. des Projektendproduktes in Zeit und Rahmen zu garantieren. Nach Steven L. Goldman werden die Mitarbeitenden in agilen Organisationen auch in die Personalplanung und Teamentwicklung mit einbezogen.

Dies nennt Goldman das sogenannte Peer-Feedback. Zudem sind agile Organisationen und agile Teams sehr stark geprägt von Transparenz, gegenseitigem Dialog, Vertrauen und sehr kurzfristigen Feedbacks. Es ist dort nicht so, dass das Wissen gebunkert wird und zum geeigneten Zeitpunkt ausgespielt wird, wie es in den Teams in traditionell hierarchischen Unternehmen der Fall ist, sondern das Wissen wird offen geteilt (Preußig 2015). Durch diese Wissenstransparenz ist der Profit in agilen Projektteams sehr hoch.

In der folgenden Tabelle wird deutlich, wie die Werteverlagerung mit und ohne Agilität gehandhabt wird. Diese Tabelle ist an Goldman angelehnt und zeigt sehr schön die präferierten Werte von Organisationen mit und ohne Agilität auf.

PRÄFERIERTE WERTE VON ORGANISATIONEN MIT AGILITÄT	PRÄFERIERTE WERTE VON ORGANISATIONEN OHNE AGILITÄT
Individuen und Interaktion	Prozesse und Werkzeuge
Produkte und Leistungen	Umfassende Dokumentation
Zusammenarbeit mit dem Kunden	Vertragsverhandlungen
Reagieren auf Veränderungen	Befolgen eines Plans

**Tab. 2**  
Präferierte Werte in Organisationen  
Quelle: © Eigene Darstellung

Im agilen Projektmanagement werden Projekte iterativ, d.h. in wiederholenden Abläufen (**SPRINTS**), durchgeführt. Die dadurch entstehenden Inkremente sind die Ergebnisse des Sprints und können präsentiert werden. Somit sind flexible Anpassungen an das eigentliche Projektendprodukt möglich und auch gewünscht.

Der agile Projektverlauf stellt sich folgendermaßen dar:

**SPRINTS**

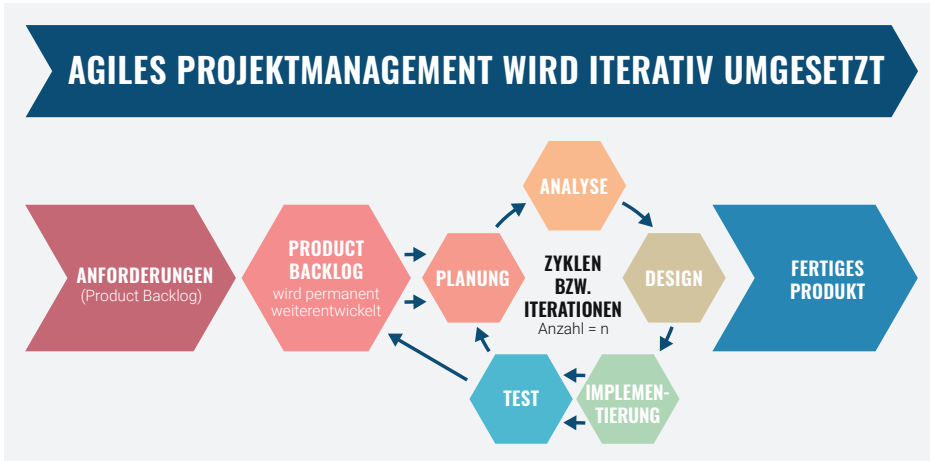


Abb. 9

Modell des agilen Projektmanagements

Quelle: © Eigene Darstellung

## SCALED AGILE FRAMEWORK (SAFE)

### » SAFe

Das Framework „Scrum“ und die Methode „Agile“ haben eine perfekte Symbiose und sind darauf ausgerichtet, in kleineren Teams zu funktionieren. Das **SCALED AGILE FRAMEWORK** oder auch SAFe genannt, baut auf LEAN auf und ist ein Framework, um Agile und Scrum zu skalieren. SAFe ist eines der meist verbreiteten Scaled Frameworks für die Ebenen Teams, Programme und Portfolio. Ein sogenannter SAFe-Zyklus für eine höhere Abstraktionsebene ist das Programm-Inkrement.

Das ist die Adressierung für die Komplexität großer Programme, wo Anforderungen und Ergebnisse auf unterschiedlichen Ebenen behandelt werden. In dem Programm-Inkrement werden die Anforderungen, die ein größeres Ausmaß (Features) haben, betrachtet, die sich in einem zwei- bis drei-monatigen großen Zyklus umsetzen lassen. Kleinere Anforderungen (Stories), die sich lediglich in einem Sprint umsetzen lassen und ein Produkt-Inkrement liefern, werden auf traditioneller Scrum-Ebene behandelt.

Das Programm-Inkrement ist ein Vielfaches der Sprints (Siedl 2018). Im agilen Projektmanagement kann man die Methode „Safe“ als „Power House“ bezeichnen, die sehr viele einzelne Methoden aus dem agilen Bereich innehat, wie Scrum und Kanban. Und man kann mit kleinen, geskillten Teams eine Unmenge erreichen.

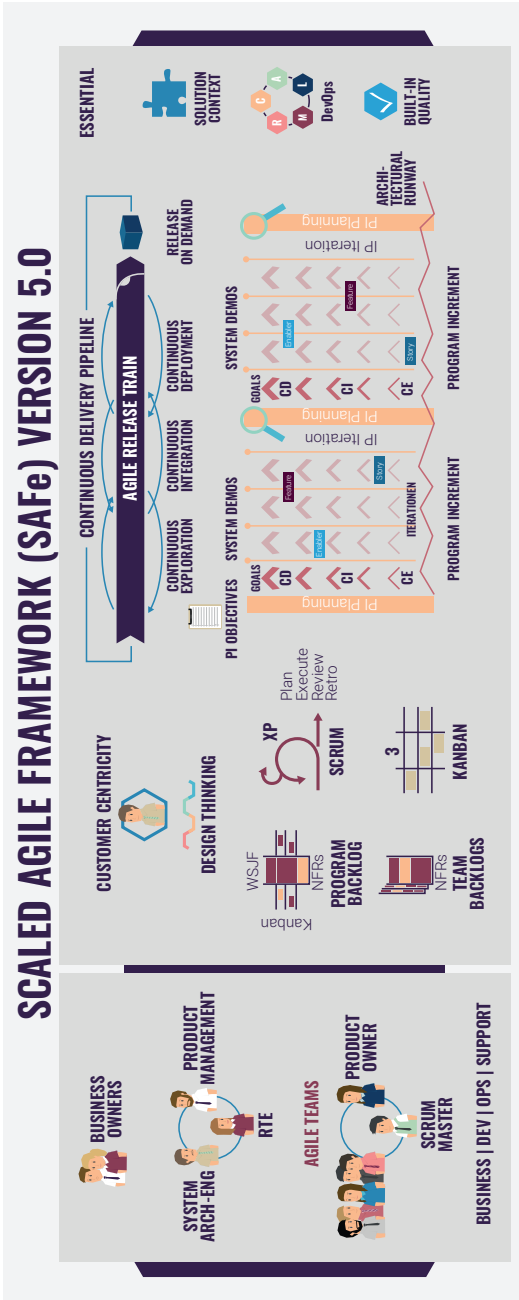


Abb. 10

Scaled Agile Framework (SAFe)

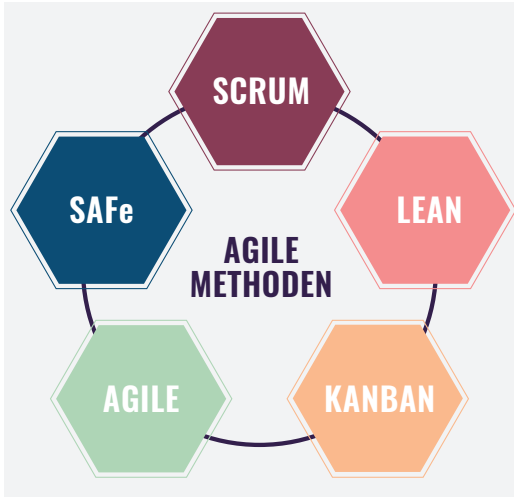
Version 5.0

Quelle: in Anlehnung an

[www.scaledagileframework.com](http://www.scaledagileframework.com),

© Eigene Darstellung





Gerade im Portfolio- und Programm-Management ist SAFe eine geniale Methode, die sich am besten zum Management von Programmen und Portfolios in Bezug auf Delegieren, Steuern und Überprüfen eignet. Es wird empfohlen, die Implementierung von SAFe durch professionelle Unterstützung durchführen zu lassen. Die Methode ist so umfangreich, dass man sich schnell darin verlieren kann.

**Abb. 11**

Agile Projektmanagement-Methoden

Quelle: © Eigene Darstellung

### 1.10 Hybridmethoden in der Übersicht

Hybrid-Methoden beinhalten das Beste aus den Standards und dem Agilen (Timinger, 2017b). Sie sind ein Mix beider Methoden, um das Höchstmaß an Mehrwert zu erhalten. Hybrid-Methoden können auch dort eingesetzt werden, wo Standards Pflicht sind, da sie nicht die komplette Kontrolle über die Methoden beinhalten (ebd.). Lediglich Teile einer Standard- oder Agil-Methode werden adaptiert, um einen effizienteren Output zu erhalten. Wie viel genau von welcher Methode benötigt wird, um die betriebsinterne Regelung einzuhalten, liegt am Betrieb/dem Unternehmen selbst (Timinger 2017). Es gibt sehr viele Kombinationsmöglichkeiten bei den hybriden Methoden.

Genau wie bei allen anderen Methoden, kann man eine ultimative Methode nicht bestimmen. Sie kristallisiert sich heraus über die Handhabung, Effizienz, dem Verständnis und dem Projekt-Team.

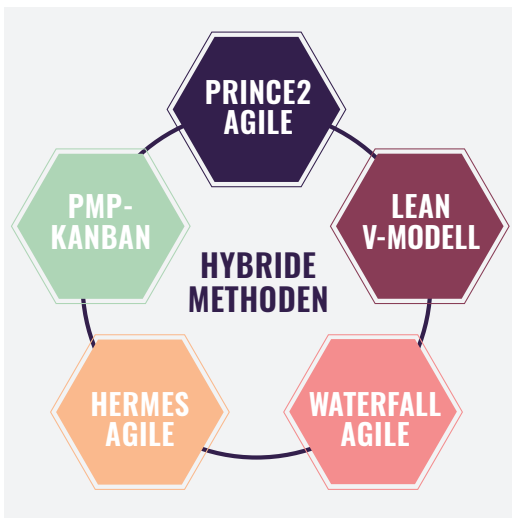
„Prince2 Agile“ entstand ursprünglich aus den Methoden „Prince2“ und „Scrum“ für den agilen Touch, den die Methode Prince2-Agile beinhaltet (Stationery Office, 2015). Das Lean-V-Modell wird zusammengesetzt aus dem klassischen V-Modell im Projektmanagement mit Einflüssen von Lean Management, welches in den 60er Jahren von Toyota eingeführt wurde, um deren Produktionsverfahren zu optimieren. Es gibt noch eine weitere interessante hybride Methode, wenn man die klassische PMP-Methode (**P**roject **M**anagement **P**rofessional) mit Kanban, meistens dem Kanban Board, kombiniert. Dadurch entstehen eine größere Transparenz und Übersicht für jeden einzelnen, der sich an diesem Board orientiert. Und zuletzt die „Wasserfall-Agile Hybrid-Methode“.

Das bedeutet wiederum, dass die klassische Wasserfall-Methode mit dem agilen Framework „Scrum“ kombiniert wird. Somit können die Deployments unter Scrum weitaus schneller durchgeführt werden als mit der herkömmlichen Methode. Es gibt noch weit mehrere Kombinationsmöglichkeiten. Hier wurden nur ein paar Kombinationsmöglichkeiten aufgezeigt, damit sich der Leser ein Bild von den Kombinationen machen kann. Natürlich muss man sich die Kombination der Methoden gründlich überlegen. Manchmal macht es auch Sinn, eine andere Methode als Standardmethode für das Unternehmen zu wählen, um damit die Kombination mit vielen anderen Elementen besser vorstattengehen zu lassen. Allerdings bringt die Kombination von falschen Methoden auch erhebliche Risiken mit sich zum Beispiel, wenn es um die Audit-Sicherheit oder auch den Datenschutz geht.

Am besten verwendet man dazu seine Dokumentationen und zieht einen externen Experten zurate: einmal für die Sicherheitsfragen und einmal für das Methoden-Tailoring. So kann man als Unternehmen auf der sicheren Seite sein, dass die richtige Methode mit den richtigen agilen Elementen gepaart wird und in das Betriebsumfeld integriert werden kann. Bei den hybriden Methoden gibt es viele Kombinationsmöglichkeiten. Im Prinzip eignet sich die Kombination aus einer klassisch, existierenden Projektmanagement-Methode mit einem Ansatz von agilen Methoden: entwe-

der in Ausführung oder in Planung. Am meisten benutzt wird die „Scrum Agile Methode“ verbunden mit dem KANBAN-Board und einer klassischen Rahmenmethode, die sich bereits in Anwendung befindet, um nicht alles neu erlernen zu müssen. Das macht hybride Methoden äußerst effektiv und zielorientiert auf den Projekterfolg. Man könnte es auch so formulieren, dass hybride Methoden die Standardmethoden für diejenigen Unternehmen sind, die einerseits nicht auf ihre Hierarchie verzichten möchten, aber andererseits auch nicht auf Geschwindigkeit und Flexibilität.

Die Hybridmethoden werden nicht weiter ausführlich wie die vorherigen Methoden erklärt. Es kann sehr gut nachvollzogen werden, wie sich die Hybrid-Methoden aus den einzelnen Methoden strukturieren und zusammensetzen können. Hierbei sei es zu erwähnen, dass auch die Zusammensetzungen von verschiedenen Projektmanagement-Methoden aus dem traditionellen und agilen Bereich zu einer Hybrid-Methode ebenfalls zurechtgeschneidert



**Abb. 12**

Hybride Projektmanagement-Methoden

Quelle: © Eigene Darstellung

werden können. Das Methoden-Tailoring beschränkt sich nicht auf das Zusammensetzen zwei funktionierender Methoden, sondern ist als betriebsinternes Instrument der vereinfachten Abarbeitung von Projekten zu verstehen. Demnach gibt es dort keine generellen Restriktionen. Wichtig ist zu beachten, dass wenn sich die traditionellen und die agilen Methoden maßgeblich überschneiden, sie nicht mehr wie üblich benannt werden dürfen. Es ist dann ratsam, dieser Methode einen Eigennamen zu geben.

**Tipp: Jede Projektmanagement Methode, die von ihrem Standard durch ein agiles, iteratives Development abweicht, ist ein Hybridmodell.**

TIPP

## 1.11 Projektmanagement im digitalen Zeitalter

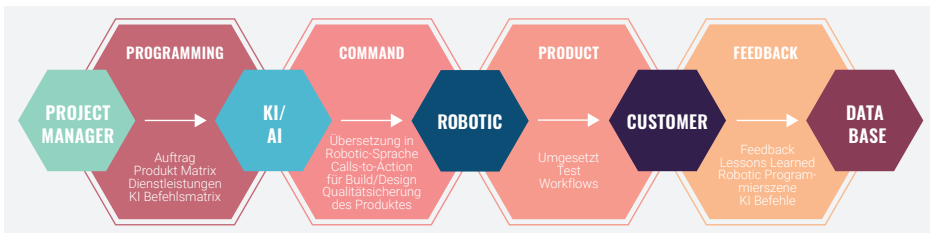
Die Definition an sich hat sich nicht groß verändert. Jedoch die Bearbeitung von Projekten (nennen wir mal SAFe und Scrum, Kanban und die Methode-X Agile als Neuerungen) hat sich mit den aufgeführten Methoden gegenüber den Standards markant verändert. Durch die Agilität und den in den neuen Methoden vorhandenen agilen Ansätzen sind die Methoden einerseits beschleunigt, andererseits mit Fallback ausgerüstet und mit viel höherer Eigenverantwortung bestückt worden. Dies macht einerseits diese Methoden attraktiver, aber andererseits müssen auch neue Arbeitsweisen, neue Strukturen und Themen involviert werden.

Beispiele dafür sind, dass die User viel mehr Bestandteil des Projekts sind, ebenso ist die Selbstdisziplin, das Selbstmanagement und die Selbstführung entscheidend gewachsen. Diese neuen Attribute müssen bei den Mitarbeitenden aus alten, hierarchischen Strukturen erst einmal angenommen werden. Wo vorher keine Verantwortung beim einzelnen war, ist diese nun bei den neuen Methoden elementar. Diese Umstellung ist eine der schwierigsten Hürden, die vor dem Einführen einer solchen Methode überwunden werden muss. Tools und Software, die den heutigen Projektmanagern zur Verfügung stehen, sind sehr vielseitig und mehr als genug. Leider gibt es immer wieder auch Softwarelösungen, die die angehenden Methoden nicht integriert haben, was den Aufwand der Projektbearbeitung mit diesen Softwarelösungen erschwert.

Es wäre sinnvoll, wenn es eine Software geben würde, in der man die aktuelle Methodik des Unternehmens selbst „tailoren“ könnte, also selbst zurechtschneiden, um das gewünschte Resultat zu be-

kommen. Eventuell mit der Weiterentwicklung einer KI oder AI fallen diese Softwarelösungen weg, da dann die A.I./K.I. das Eintragen und Managen in einer Software übernehmen könnte. Doch davon sind wir noch weit entfernt, dass dies eine gängige und vor allem für die Unternehmen erschwingliche Lösung sein wird.

Der wichtigste Grundsatz ist, vor der Digitalisierung keine Angst zu haben, sondern ihr mit positiven Emotionen entgegenzutreten, weiter zu lernen und definitiv auf den Zug aufzuspringen, um auf dem Markt mit anderen Unternehmen gleichzuziehen, wenn nicht sogar sie zu überflügeln. Positive Gedankensätze sind das A und O für Innovationstechniken oder für neue Technologien, die im eigenen Unternehmen angewendet werden sollen. Angst verhindert Innovationen und ist deshalb fehl am Platz. Schauen wir uns nun einmal einen eventuellen Workflow oder Project Flow unter Normalbedingungen im agilen Prozess mit Unterstützung von AI/KI und Robotern an: Die nächste Abbildung stellt so einen Workflow dar, wie man ihn sich im Ungefähren vorstellen könnte.



**Abb. 13**

AI/KI/Robotics Project Flow, CandoIT, ©2019/20

Quelle: © Eigene Darstellung

Das wäre ein Ablauf einer Produktentwicklung mit einer KI als Steuerungseinheit für die Herstellungs-Roboter bis hin zur Feedbacksammlung durch Endkunden, Geschäftskunden oder Fachbereiche. Der Projektmanager hat hierbei wieder die Initialstellung und befiehlt die KI. Durch seine Programmierung gibt die KI die

Kommandos an die Robotereinheiten und diese stellen dann das Produkt her. Statt Roboter kann dies auch ein 3D-Drucker sein. Das Feedback wird automatisch von der KI gesammelt und in eine Best Practice-Datenbank eingetragen.

Dies sind allerdings noch Zukunftsvisionen, dass es dabei einen automatisierten Prozess gibt, die Schnittstellen zu 100% funktionieren und ein Techniker anwesend ist, um bei Fehlern und Ausfällen schnellstmöglich eingreifen zu können. Dennoch lohnt es sich bereits jetzt schon einige Gedanken schweifen zu lassen und sich mental auf das vorzubereiten, was kommen wird. Gerade als Projektmanagement-Coach und Mentor muss sich auf die Ereignisse in der Zukunft eingestellt werden, damit man den Coachees und Mentees einen Ansatz mitgibt, der weiterverfolgt werden kann und auch durch das diese Teilnehmer des Mentorings oder Coachings das Gelernte an weitere Interessenten vermitteln können. Auch die verschiedensten Methoden, die im digitalen Zeitalter in Projekten zum Einsatz kommen, sind von der Grundidee gleich. Allerdings gibt es wie auch in den klassischen Methoden agile Projektmethode mit vielen anderen Bearbeitungsprozessen, die aber alle dasselbe Ziel haben: Agilität und Erfolg.

Doch im Projektmanagement ist Erfolg kein dedizierter Garant. Erfolg kann in zwei Richtungen betrachtet werden. Einmal ist ein Erfolg die Beendigung eines Projektes in der vorgegebenen Zeit, im Rahmen des Budgets mit einem funktionierenden Projektendprodukt und zufriedenen Kunden. Das ist der absolute Optimalfall. Und zweitens ist ein Projektabbruch oder eine Neuintiierung des Projektes auch ein Erfolg, wenn zu viele Faktoren nicht im Rahmen des Projektes liefen, es Fehler im Projektprodukt gibt, sich Kriterien geändert haben oder man merkt, dass man weit über das Budget hinausgehen muss.

Sicherlich ist es ein Standard, wenn man immer ca. 20% als Fail Kapital mit in die Budgetplanung einfließen lässt. Jedoch wenn auch das ausgeschöpft ist und es klar wird, dass man die Vorgaben weit überreizen muss und der Kosten/Nutzen-Faktor nicht mehr

stimmt, dann ist ein kontrollierter, dokumentierter Abbruch ebenfalls ein Projekterfolg. Denn diese nicht funktionierenden Umstände kann man in die Lessons-Learned Datenbank aufnehmen und dies als Grundlage der Knowledge Base verwenden, damit man diese Fails nicht mehr generiert.

Generell ist aber der Projektmanager damit in Verbindung zu bringen, das Projekt im Rahmen des Budgets vernünftig zu planen. Wenn ein Plan gut durchdacht ist und auch alle Ressourcen, wie Stakeholder, Personal- oder/und Sachkosten etc., berücksichtigt, kann das Projekt mit seinem Budget in der Regel nicht schiefgehen. Die Ausnahmen für eine Projektunterbrechung (Interrupt) bilden aber weiterhin unvorhergesehene Faktoren und Einflüsse von außen, die das Projekt dann doch so sehr beeinflussen, dass man das Projekt unter Umständen auf Eis legen/stoppen muss. Dies ist auch für den Projektmanager nicht voraussehbar. Allerdings muss er sich damit beschäftigen, welche Einflüsse, seien es positive oder negative Einflüsse, auf das Projekt wirken könnten. Dies geschieht in der Risikoanalyse (Kapitel 2.5).





### » **Kapitelzusammenfassung/Wichtige Schlussfolgerungen**

Entlang der Historie des Projektmanagements kann man viele Parallelen vom damaligen bis zum heutigen Projektmanagement nachvollziehen. Einmal zeichnen sich die Projektleiter damals und heute durch ihr fundamentales Fachwissen aus und andererseits sind die Projektbeteiligten seines Projektteams, Stakeholder oder andere Mitarbeitende im Projekt ebenfalls auf ihrem Gebiet komplett professionell veranlagt. Daraus ergibt sich, dass Projektmanagement im gesamten von absoluten Profis durchgeführt werden muss, um eine effiziente Realisierung des Projektes zu gewährleisten.

Daher ist es dem Unternehmen oder den Kunden anzuraten, sich zu vergewissern, dass das Personal, das sie akquirieren, um Projekte in ihrem Namen durchzuführen, mit fundamentalem Fachwissen ausgezeichnet ist und nachweisbar bereits Projekte erfolgreich abgeschlossen hat oder sich im Bereich Projektmanagement soweit fortgebildet hat. Somit wird dem Auftraggeber sofort klar, dass das Projekt in guten Händen ist. Hierbei sollte die Monetarisierung ebenfalls berücksichtigt werden. Der Projektleiter oder Controller muss ein geschultes Auge haben, um die Kandidaten für die Realisierung des Projektes auszuwählen. Je mehr man sich auf den Projektmanager und das Projektteam verlassen kann, umso wahrscheinlicher ist es, dass keine überschüssigen Kosten, verschwendete Zeit und Ressourcen entstehen.

### » **Im nächsten Kapitel erfahren Sie...**

...welche bedeutenden Bestandteile im Projektmanagement erforderlich sind, wie Meetings abgehalten werden sollten und natürlich auch wie das Qualitätsmanagement und Controlling funktionieren muss, um Projekte strategisch sinnvoll realisieren zu können und wie relevant eine einheitliche Projektrhetorik ist.

