

## Agile – klassisch – hybrid: Ergebnisse einer Expertenbefragung

Maren Sellmann<sup>1</sup>, Ralf Kneuper<sup>2</sup> und Thomas Neunert<sup>3</sup>

**Abstract:** Dieser Beitrag beschreibt die Ergebnisse einer Expertenbefragung zum Einsatz von klassischen, agilen und hybriden Methoden. Dabei soll vorrangig die Frage beantwortet werden, inwieweit gewisse Projektmanagementmethoden anderen überlegen sind und welche Kombination von Methoden für bestimmte Branchen oder Projekte besonders vorteilhaft sind. Im Rahmen der Erarbeitung des Themas stellte sich heraus, dass in Unternehmen heute kaum klar abgrenzbare, einheitliche Methoden verwendet werden. Vielfach fällt die Betitelung einer Methode allerdings nicht leicht – und es existiert eine große Scheu davor, neue Methoden oder Konzepte auszuprobieren. Dieser Artikel soll dabei helfen, die Vielzahl der möglichen Methoden zu überblicken und eine Auswahl der passenden Methode auf Basis der Expertenmeinungen zu erleichtern.

**Keywords:** Agiles Projektmanagement, klassisches Projektmanagement, hybrides Projektmanagement, Auswahl von Projektmanagement-Methoden.

### 1 Einleitung

Der vorliegende Beitrag enthält die Ergebnisse einer Expertenbefragung, die im Rahmen der Masterthesis [Se18] zum Thema „Agil, klassisch, hybrid – Chancen und Risiken verschiedener Projektmanagement-Methoden im Vergleich“ durchgeführt wurde. Die Befragung fundiert auf einem quantitativ-qualitativen Mixed-Methods-Ansatz. In einer Querschnittsanalyse sind zuvor Sekundärdaten aus Literaturquellen erhoben und tiefenhermeneutisch gedeutet worden. Die so erschlossenen Kernaussagen flossen in einen thesenüberprüfenden und zugleich offenen explorativen Fragenkatalog ein. Vier Experten auf dem Fachgebiet der Projektmanagement-Methoden und Vorgehensmodelle aus dem Umfeld der Organisatoren der PVM-Tagung bildeten die Stichprobe. Die Interviews wurden im September 2017 durchgeführt. Für diese Veröffentlichung wurden die Ergebnisse aus den Befragungen erkenntnisleitend verdichtet und gedeutet. Erkenntnisziel dieses – hier induktiven – Zugangs in Anlehnung an eine qualitative Inhaltsanalyse nach Mayring [Ma15] war, Anhaltspunkte geben zu können, inwiefern die Auswahl der Projektmanagement-Methode von den Rahmenbedingungen abhängt und ob bestimmte Methoden anderen überlegen sind – und wenn ja, in welcher Form. Da die Stichprobengröße bewusst klein gehalten wurde, um dem explorativen Charakter mehr Raum zu geben, ist diese Studie als Ausgangspunkt und Anreiz für repräsentativitätssichernde Folgestudien zu sehen.

---

<sup>1</sup> MHP Management und IT-Beratung GmbH, Königsallee 49, 71638 Ludwigsburg,  
maren.sellmann@mhp.com

<sup>2</sup> IUBH Internationale Hochschule Fernstudium, Kaiserplatz 1, 83435 Bad Reichenhall,  
r.kneuper@iuhh-fernstudium.de

<sup>3</sup> IUBH Internationale Hochschule Duales Studium, Hildebrandtstraße 24c, 40215 Düsseldorf,  
t.neunert@iubh-dualesstudium.de

## 2 Ergebnisse aus den Interviews

Insgesamt wurden aus den transkribierten Interviews die folgenden acht Kategorien identifiziert, die anschließend erläutert und mit den Aussagen der Experten gefüllt werden sollen:

1. Adaptivität agiler Methoden / Umgang mit hoher Change Frequenz
2. Planbarkeit klassischer Methoden
3. Nutzung hybrider Methoden
4. Potenziale hybrider Methoden
5. Regulierung von Projekten
6. Änderungsbereitschaft / Teams / Führungskräfte / Unternehmenskultur
7. Auswahl der Projektmanagementmethode
8. Relevanz von Know-How

### 2.1 Kategorie Adaptivität agiler Methoden / Umgang mit hoher Change-Frequenz

Als erste Kategorie wurde der Bereich Adaptivität agiler Methoden und Umgang mit hoher Change-Frequenz identifiziert. Diesen Vorteil agiler Methoden haben alle Interviewpartner in irgendeiner Form genannt – sei es als Umgang mit sich stetig ändernden Anforderungen oder unklaren Aufgaben. Ersichtlich wird dies durch die folgenden Aussagen: „als Vorteil sehe ich den Umgang mit unklaren Aufgaben bei klaren Zielen. [...] Wenn die Anforderungen dabei noch nicht ganz klar sind, dann ist agil oft eine bessere Methode sich an die Detailaufgaben heranzutasten“ [Se18, S.~90] oder: „Vorteil ist, dass auf unterschiedliche kurzfristige Anforderungen oder Umfeldänderungen flexibel reagiert werden kann“ [Se18, S.~94]. Genannt wird zusätzlich der Bereich der Dokumentation, die als Zeitfresser bei agilen Methoden teilweise nahezu komplett ausgeblendet, sich fast immer aber als deutlich weniger umfangreich zeigt als dies im Rahmen klassischer Methoden vonnöten ist. Ein Interviewpartner nennt dies als den für ihn zentralen und ausschlaggebenden Faktor, auf agile Methoden zurückzugreifen. Dass alle Experten die gleiche Meinung teilen und dies unabhängig voneinander mitteilen, zeigt die Relevanz dieses Argumentes für die Nutzung agiler Methoden. Die Interviewpartner antworteten allesamt auf die Frage nach den Vor- und Nachteilen agiler Methoden damit, dass eine höhere Flexibilität in der Durchführung der Methode und der Umgang mit unklaren Anforderungen und Kunden, deren Meinung sich häufig ändert, als Erfolgsfaktor der agilen Vorgehensmodelle zu sehen ist.

### 2.2 Kategorie Planbarkeit

Als zweite Kategorie zeigte sich der Bereich der Planbarkeit klassischer Methoden. Diese Kategorie wurde von allen Experten in den jeweiligen Interviews genannt, wobei die Meinungen in diesem Bereich teilweise auseinander gingen. Drei Interviewpartner nannten die

nahezu uneingeschränkte Planbarkeit von klassischen Vorgehensweisen als zentralen Vorteil dieser Methoden. Als Beispiel nennt ein Experte: „Ich erhalte im klassischen Projektmanagement nachvollziehbare Ergebnisse und ich kann die Zielerreichung aufzeigen. Wenn der Kunde zur Hälfte der Projektlaufzeit fragt, ob ich fertig werde und er alle Funktionen erhält, die er benötigt, dann kann ich ihm die Frage beantworten“ [Se18, S.~86]. Die Option, dem Kunden jederzeit mit einem genauen Feedback über den Projektstatus informieren zu können, oder auch die Kompatibilität mit Business Cases und Abhängigkeiten zu anderen Systemen, nennt auch ein zweiter Experte [Se18, S.~94]. Laut einem weiteren Interviewpartner sind klassische Vorgehensmodelle besonders dort geeignet, „wo man in einem sicheren Umfeld ist und ein klares Projektziel hat. Wo man Projekte schon etliche Male durchgeführt hat, in der gleichen oder vergleichbaren Form“ [Se18, S.~91]. Einzig der vierte Experte wägt hier etwas ab: „Ich kann es (Anm. d. Autoren: klassische Methoden) zwar planen, aber ob es eintrifft, weiß ich auch oft nicht“ [Se18, S.~99] – er spricht in diesem Zusammenhang auch von Pseudo-Planbarkeit, die auf dem Papier zwar gut durchzuführen ist, der Realität aber oft nicht gerecht wird.

### 2.3 Kategorie Nutzung hybrider Methoden

Im Zuge dieser dritten Kategorie wurde die Meinung der Experten bezüglich der aktuellen Verwendung hybrider Projektmanagement-Methoden im Unternehmensalltag erfragt. In dieser Kategorie wird wieder ein gemischtes Bild deutlich; einige sind sich alle Experten aber darin, dass die Nutzung hybrider Vorgehensweisen steigt. Als Begründung hierfür nennt ein Experte: „Das hat viel damit zu tun, dass Unternehmen schon die existierenden Regelwerke haben und dann rein agil nicht so durchzuführen wäre, wie man das vielleicht möchte. Da gibt es ja immer Rahmenbedingungen, an die man sich halten muss“ [Se18, S.~91]. Er führt an, dass auch Studien den Erfolg agiler Methoden im Vergleich zu rein klassischen Arbeitsweisen belegt haben – daher sieht er den nachhaltigen Erfolg hybrider Vorgehen als wahrscheinlich an. Eine weitere Person ist der Meinung, dass hybride Methoden vielfach in großen Projekten eingesetzt werden. Er erläutert: „Meiner Meinung nach wird die Nutzung zukünftig immer mehr werden, weil es Teile gibt, die man nicht agil machen möchte, kann oder darf, und weil aber gleichzeitig agil in vielen Bereichen Vorteile hat“ [Se18, S. 95]. Auch er verweist auf Studien zur Nutzung hybrider Methoden, beispielsweise vom CMMI Institute [Se18, S.~95]. Sein Fazit zu dieser Thematik lautet ebenfalls, dass er die Entwicklung hin zu hybriden Methoden als sinnvoll erachtet. Für einen anderen Interviewpartner ergibt sich die steigende Nutzung hybrider Methoden aus dem Alltag in Unternehmen. Er führt an, „dass viele Firmen mit agil tatsächlich eher etwas in Richtung hybride Methoden meinen und sich dabei nicht wirklich auf das agile Manifest berufen“ [Se18, S.~100]. Er unterstreicht damit, dass für die Praktiker im Gegensatz zu den akademischen Vertretern die Umsetzbarkeit und der praktische Nutzen einer Methode im Vordergrund stehen. Ein anderer Experte nennt hybride Ansätze „ein Hilfskonstrukt, um agile Arbeitsweisen in klassisch geplante Unternehmen einzubauen“ [Se18, S.~87]. Für ihn sollten hybride Vorgehensweisen eher als Übergangslösung angesehen werden, Unternehmen sollten sich auf Dauer für einen der Pole – agile oder klassische Herangehensweisen – entscheiden. Er mahnt, dass hybrides Vorgehen einen Mehraufwand bedeutet, die aktuelle Nutzung in der Praxis jedoch hoch ist, da „fast alle Unternehmen, die in Richtung agil denken, de facto hybrid anfangen“ [Se18, S.~87].

Hier lässt sich somit ein gemeinsamer Nenner festhalten. Alle Experten sind sich einig, dass die Nutzung hybrider Methoden in der Praxis hoch ist. Vielfach ergibt sich dies aus den gewachsenen Strukturen in den Unternehmen und daraus, dass nicht die genaue Orientierung an theoretischen Konstrukten, sondern die praktische Umsetzbarkeit Relevanz besitzt. Kritisch sei allerdings die mögliche Entstehung eines Mehraufwandes durch die parallele Verwendung agiler und klassischer Methoden zu sehen.

## 2.4 Kategorie Potenziale hybrider Methoden

Weiterer gemeinsamer Argumentationspunkt der befragten Personen war der Bereich der Potenziale hybrider Methoden. Die meisten Experten waren der Meinung, dass durch die Nutzung hybrider Vorgehensmodelle die Vorteile aus agilen und klassischen Arbeitsweisen verbunden werden und sich beide Modelle somit in hybriden Methoden gut ergänzen. Einer der Experten sprach beispielsweise davon, dass man sich durch die Nutzung hybrider Projektmanagement-Methoden „das Beste aus allen Welten“ zusammensuchen kann [Se18, S.~91]. Allerdings gibt er dabei zu bedenken, dass ein Nachteil sein kann, „dass man so leicht Mischformen implementiert hat, die gar nicht auf die Werte und die Philosophie aus dem Scrum-Teil oder dem agilen Teil abzielen, und man dadurch die Effekte nicht voll ausschöpfen kann, die Erwartungshaltung aber trotzdem da ist, dass jetzt alles besser wird“. Dies ist ein wichtiger Faktor, der auch im weiteren Verlauf dieser Arbeit noch einmal aufgegriffen wird. Ein zweiter Interviewpartner sieht als Vorteil, dass man „für Teilbereiche von Projekten jeweils das Passende machen kann“ [Se18, S.~95]. Er macht damit deutlich, dass hybride Methoden nicht zwangsläufig für ein gesamtes Projekt einheitlich eingesetzt werden müssen, sondern auch eine parallele Nutzung mehrerer Arbeitsweisen möglich ist. Diese Erkenntnis besitzt für Unternehmen aus dem Grund Relevanz, als dass dies auch einen Einsatz hybrider Methoden für Teilaufgaben mit einschließt, was gerade zu Beginn der Nutzung dieser Vorgehensweisen oder auch bei Unsicherheit bezüglich der Anwendung Vorteile mit sich bringen kann. So können entsprechende Methoden erst einmal ausgetestet und deren Umsetzbarkeit und Einklang mit dem Unternehmen und dem Team ausprobiert werden. Ein Experte merkt zusätzlich an, dass viele Firmen nach den Ergebnissen der HELENA-Studie wie folgt mit einer hybriden Herangehensweise in Berührung kommen: „Die Leute sind dann oft von einer agilen Idee gestartet, haben aber festgesetzt, dass auch ein Qualitätsmanagement benötigt wird“ [Se18, S.~100f]. Umgekehrt sei dies schwieriger, wenn einem klassischen Modell agile Elemente hinzugefügt werden sollen. Ein Interviewpartner nennt hybride Methoden einen „Sammelbegriff für fast alles, was nicht sauber abgegrenzt ist und somit für fast alles, was man im Unternehmensalltag findet“ [Se18, S.~87]. Auch er stimmt zu, dass hybride Arbeitsweisen das Beste aus beiden Welten verknüpfen, dass die jeweiligen Potenziale der Methoden aber nicht voll ausgenutzt werden.

Zusammenfassend sind sich die Experten einig, dass der Hauptvorteil hybrider Methoden die Kombination aus den besten Werkzeugen und Prozessen der agilen und klassischen Modelle darstellt. Wichtig ist jedoch, dass ein gewisses Know-How bezüglich der eingesetzten Methoden existiert, damit die Potenziale ausgeschöpft werden können. Ist dies der Fall, dann kann hybrides Projektmanagement auch effizient und je nach Bedarf für Teilprojekte eingesetzt werden.

## 2.5 Kategorie Regulierung von Projekten

Im Rahmen der Regulierung von Projekten und dessen Auswirkungen auf das Projektmanagement lässt sich ein sehr einheitlicher Tenor bei den Meinungen der Experten festhalten. Allesamt sind sie sich einig, dass bei stark regulierten Projekten, beispielsweise auf dem Pharma-Markt oder im Banken-Bereich, auf klassisches Projektmanagement zurückgegriffen werden sollte. Ein Interviewpartner führt zusätzlich an: „Bei großen, verketteten Projekten kann eine agile Vorgehensweise ein Albtraum sein. [...] Auch wenn eine hohe gesetzliche Reglementierung vorliegt (bspw. Medizin, Luftfahrtsektor, Finanzbereich) sind agile Methoden schwierig umzusetzen, hier liegen historisch häufig auch verkettete, voneinander abhängige Systeme vor“ [Se18, S.~87]. Er spricht neben der Reglementierungsthematik auch die Größe und die Abhängigkeit verschiedener Systeme an, die im weiteren Verlauf noch weiter thematisiert werden. Ein Experte nennt als Grund für die Nutzung klassischer Projektmanagement-Methoden bei gesetzlichen Regulierungen die hohen Dokumentations- und Nachweisanforderungen, denn: „Wenn Sie die Spezifikation oder die Testreihe nicht nachweisen können, weil Sie beispielsweise die User Stories weggeworfen haben, so wird das Medikament oder das Bauteil sicherlich nicht zugelassen werden“ [Se18, S.~95]. Auch der vierte Interviewpartner greift die bereits genannten Argumente auf. Er erläutert: „Es hängt wirklich vom Umfeld ab [...]. Man muss immer differenzieren, was am Prozess sich agil gestalten lässt und was nicht“ [Se18, S.~98].

Es wird deutlich, dass die Befragten einer Meinung sind, wenn es um die Regulierung von Projekten geht. Bei starker gesetzlicher Reglementierung z.B. im Pharma-, Luftverkehrs- oder Bankenmarkt ist die Arbeit mit agilen Projektmanagementmethoden auf Grund der hohen Bedeutung der Dokumentation in diesen Märkten nur schwer möglich. Aus diesem Grund wird in diesem Bereich in der Regel auf klassisches Projektmanagement zurückgegriffen, da die Dokumentation und Nachweise einen höheren Stellenwert besitzen. Zusätzlich von Bedeutung ist auch die Größe eines Projektes und die Abhängigkeit von Teilprojekten und Systemen. Je mehr Variablen mit einbezogen werden müssen, umso eher bieten sich klassische Arbeitsweisen an.

## 2.6 Kategorie Änderungsbereitschaft/ Teams/ Führungskräfte/ Unternehmenskultur

Als große und umfassende Kategorie wurde der Bereich der Mitarbeiter, Führungskräfte und der Unternehmenskultur identifiziert. Auch hier sind sich die Experten einig, dass entsprechende Strukturen in Unternehmen vorhanden sein müssen, gerade wenn neue Projektmanagement-Methoden eingeführt werden sollen. Dabei nennen die Interviewpartner unterschiedliche Aspekte dieses Themenbereiches. Ein Interviewpartner bezieht sich unter anderem auf mögliche Barrieren, die Unternehmen im Rahmen der Einführung eines neuen Vorgehensmodells berücksichtigen müssen. Vorrangig bezieht er sich hierbei auf die Relevanz der Einbindung von Supporteinheiten und Unternehmensprozessen, wie beispielsweise die Rechtsabteilung oder andere Stabseinheiten innerhalb des Unternehmens [Se18, S.~88]. Ein Befragter hebt besonders hervor, dass bei unterschiedlichen Arbeitsweisen innerhalb eines Unternehmens (Teile arbeiten agil, andere nach klassischem Projektmanagement) Spannungen entstehen können und diese ausgehalten beziehungsweise gelöst werden müssen. Weiterhin nennt er die Unternehmenskultur und das Denken der Führungskräfte innerhalb einer Organisation als wichtige Faktoren; außerdem sind die

Themen Angst vor Machtverlust und organisatorische Beweglichkeit relevant [Se18, S.~98]. Durch agile Methoden ergibt sich für ihn die Gefahr, dass einzelne Unternehmens-teile nur noch für sich selbst denken und arbeiten und dadurch die unternehmerische Verantwortung gering ist – was den ursprünglichen agilen Werten widerspricht. Für ihn ist neben einer generellen Änderungsbereitschaft die Unterstützung sowohl aus den einzelnen Unternehmensbereichen, aber auch von Seiten der Führungskräfte als Erfolgsfaktor zu sehen – er nennt dies „eine Machtverlagerung von top-down zu Service-Leadership, das heißt der Manager hat mehr eine unterstützende Funktion“ [Se18, S.~89].

Ein zweiter Interviewpartner sieht ebenfalls die Einbindung der Mitarbeiter als Aufgabe mit höchster Priorität an. Er formuliert dies wie folgt: „Da muss, wie bei anderen Change-Projekten, die Masse mitgenommen werden, indem sie versteht was passiert und auch versteht, dass die Änderung wichtig ist und eine Lücke füllt. Indem sie diese mitgestaltet und die Änderung von den Mitarbeitern akzeptiert wird“ [Se18, S.~92]. Dies sei besonders dann zentraler Punkt im Rahmen von Veränderungen, wenn Scrum oder hybride Arbeitswesen eingeführt werden – er nennt hierbei die gemeinsame Kommunikation und Lösungsfindung aller beteiligten Parteien, beispielsweise im Rahmen von Experten-Gruppen, als zielführend. So können die Wünsche und Ängste der Mitarbeiter diskutiert und verschiedene Auffassungen auf einen gemeinsamen Weg zusammengefasst werden, um einen einheitlichen Standard zu erarbeiten.

Der dritte befragte Experte thematisiert in diesem Zusammenhang als kritische Stimme das Mikro-Management, welches mit Vorgehensweisen wie Scrum in einer Organisation Einzug hält. Er nennt beispielsweise Scrum „ein kurzfristiges Feedbackmodell, in dem es wenig zeitlichen Spielraum für die Mitarbeiter gibt – das muss man nicht mögen“ [Se18, S.~97]. Er spricht hier von einer Führungsdiskussion, die durch einen Wechsel hin zu agilen Methoden eingeläutet werden kann. Im Detail erläutert er: „Stellen Sie sich vor, Sie haben einen Chef, der will, dass Sie jeden Morgen berichten, was Sie gestern gemacht haben und was Sie heute vorhaben. Da würden viele Menschen sagen, das ist ja ein hochgradig kontrollfixierter Mikro-Manager. Der gibt mir keinen persönlichen Spielraum. Aber mit Daily Standups passiert unter dem Namen der Agilität genau das“ [Se18, S.~97]. Somit muss einem Unternehmen bewusst sein, dass durch den Einsatz agiler oder hybrider Methoden möglicherweise auch Mitarbeiter das Unternehmen verlassen, wenn sie mit der geänderten Arbeitssituation und mehr Kontrolle durch die Führungskraft nicht einverstanden sind.

Der vierte Interviewpartner nennt letztlich als zwei wichtige Faktoren bei der Einführung neuer Methoden, dass einerseits das Management einbezogen werden muss, andererseits ein spezielles Coaching stattfinden sollte. Er sagt zur Einbeziehung des Managements: „Was ich nicht mehr glaube ist, dass man aus den Entwicklern heraus neue Methoden einführen kann, wenn das Management nicht dahintersteht“ [Se18, S.~102]. Dies greift den zuvor genannten Punkt auf, dass das Management in der Diskussion rund um die Etablierung neuer Vorgehensweisen eine zentrale Rolle einnimmt. Coaching hält der Interviewpartner für relevant, da ein Experte von außen Wissen einbringt und so für Management und Mitarbeiter eine andere Rolle einnimmt, als dies eine interne Person tun würde. Darüber hinaus sei ein Coach mit mehr Erfahrung bei der Einführung neuer Methoden ausgestattet, die eine interne Person in dieser Form wahrscheinlich zeitnah schwierig aufbringen könnte. Der Experte hält für erfolgsversprechend, einen mehrtägigen Workshop und ein weiterführendes Mentoring-Programm zu nutzen, um eine neue Arbeitsweise

effizient aufzusetzen [Se18, S.~102]. Zudem greift er auf, dass sich Firmenstrukturen durch neue Methoden ändern – laut seiner Aussage „kommt es weniger auf die Prozessfähigkeiten an, sondern mehr auf die richtigen Leute – denn ohne sie funktioniert der Prozess nicht. Wichtig ist für Unternehmen, Veränderungen nicht einfach durchzuführen, sondern immer die Ansprechpartner und Stakeholder einzubeziehen und Teams richtig zusammenzustellen“.

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass alle Experten sich einig sind, dass die Einführung agiler oder hybrider Projektmanagementmethoden einen Einfluss auf Mitarbeiter, Führungskräfte und die gesamte Organisation hat und durch entsprechendes Change Management unterstützt werden muss. Hierbei wurde thematisiert, dass einerseits Mitarbeiter und Führungskräfte von Beginn an kommunikativ eingebunden werden, andererseits auch ein Verständnis füreinander entstehen muss und Möglichkeiten zum Dialog und zur Gestaltung der Veränderung dargeboten werden. Vor allem das Führungsverständnis und seine mit Änderungen der Projektmanagementmethode einhergehende potenzielle Veränderung sind Faktoren, die ein Unternehmen bei einem Wandel der Projektmanagement-Methode einkalkulieren muss. Dass sich durch die Veränderung der Arbeitsweise die Unternehmenskultur ändern beziehungsweise ändern kann, liegt dabei auf der Hand. Dass sich auch Barrieren ergeben können, muss einem Unternehmen bewusst sein – vor allem, dass im schlimmsten Fall High Potentials verloren gehen können.

## **2.7 Kategorie Auswahl der Projektmanagement-Methode**

Zur Auswahl der Projektmanagement-Methode wurden die Experten befragt, ob es aus ihrer Sicht Empfehlungen zu Arbeitsweisen gibt, die sich für bestimmte Branchen oder Projekte besonders gut nutzen lassen. Auch hier ließ sich ein einheitliches Bild festhalten, da die Quintessenz aller Aussagen war, dass die Auswahl der Methode immer abhängig vom jeweiligen Projekt ist. Im Detail bedeutet dies für einen Interviewpartner: „Je kleiner ein Unternehmen und das Projekt, desto leichter ist eine agile Herangehensweise. Denn agil setzt auf Kommunikation, und in einem Großprojekt will ich nicht, dass jeder mit jedem spricht, das ist auch gar nicht notwendig“ [Se18, S.~87]. Zusätzlich führt er an, dass für ihn die Entscheidung auch vom Aufbau des Projektes abhängig ist; so sei es bei verketteten Systemen, zu denen viele Subsysteme und Stakeholder gehören, häufig einfacher mit klassischen Methoden zu arbeiten – bei disjunkten IT-Produkten sei auch ein Rückgriff auf agile Methoden denkbar. Sein Fazit lautet: „Am Ende ist es immer ein wenig eine Einzelfallentscheidung“ [Se18, S.~88]. Ein anderer Experte beginnt seine Ausführungen zu diesem Thema bereits mit der Aussage: „Zuerst würde ich sagen es ist projektabhängig. Weil man auf Basis des Projektes leicht entscheiden kann“ [Se18, S.~92]. Er fügt hinzu, dass Projekte je nach Branche unterschiedlich geartet sein können, dass dies aber nicht zwangsläufig über die Auswahl der passenden Projektmanagement-Methode entscheide. „Ich habe Scrum allerdings auch in Projekten eingesetzt, die nichts mit Forschung und Entwicklung zu tun gehabt haben, sondern wo es viel um die Entwicklung von Konzepten oder Berichten ging. So etwas gibt es in jeder Branche, dann halt in den jeweiligen Funktionen“, so der Experte.

Ein weiterer Befragter beginnt seine Erläuterungen damit, dass er den Wettbewerb als entscheidenden Faktor mit einbezieht, wenn die Auswahl einer Methode aussteht. Er spe-

zifiziert: „Wenn Sie ein Unternehmen haben, das mit kurzfristigen Wegwerfprodukten arbeitet oder Dingen, die man wegwerfen und neu bauen kann, wo der Marktdruck also hoch ist, schnell neue Features zu liefern, dann eignet sich agil gut. Klassisch ist gut, wenn es eine stabile Umgebung mit bekannten Anforderungen gibt oder die angesprochenen gesetzlichen Aspekte zu betrachten sind“ [Se18, S.~96]. Zusätzlich legt er dar, dass bei kleinteiligen Projekten, die sich auf wenige Köpfe aufteilen lassen, agile Vorgehensweisen eine gute Methodik darstellen, bei Großprojekten sei dies schwierig. Hybrid eignet sich nach Aussage dieses Experten dadurch, „dass man beliebig skalieren und kombinieren kann, wahrscheinlich für alle Graubereiche gut“. Ein weiterer Interviewpartner ist der Meinung, dass man von einigen Jahren noch klare Standpunkte vertreten konnte, welche Methode sich für welche Branche eignet und welche nicht [Se18, S.~101f]. Nach seiner Auffassung findet ein Wandel in die Richtung statt, dass die Auswahl der Arbeitsweise abhängig vom Projekt ist, wobei es jedoch klare Tendenzen gibt: „Im Bereich Pharma, Militär, bei Banken, haben wir ein sehr reguliertes Umfeld, indem wir mit hybriden und agilen Methoden Probleme haben. In der Zwischenzeit merke ich aber, dass auch aus diesen Branchen die Anfragen kommen. Ich glaube einfach nicht mehr, dass man diese Beschränkungen aufrechterhalten kann“. Er wirft die Annahme ein, dass Unternehmen in den zuvor angesprochenen Branchen intern für Teilprojekte agil arbeiten, aber trotzdem den entsprechenden Behörden und Kontrollinstanzen die geforderten Dokumentationen und einzuhaltende Prozessschritte liefern – hierdurch ergibt sich dann ein hybrider Ansatz [Se18, S.~101]. Er hält aber auch fest, dass eine rein agile Methodik für derartige Unternehmen und Branchen auch zukünftig eher nicht denkbar ist.

Als Ergebnis lässt sich festhalten, dass alle Experten die Wahl einer Projektmanagement-Methode nicht von der Branche abhängig machen. Vielmehr ist hier projektspezifisch zu entscheiden und die Rahmenbedingungen sind zu prüfen. Unternehmen müssen identifizieren, wie kleinteilig das Projekt aufzuteilen ist, welche Größe das Projekt insgesamt besitzt, und wie verkettet die betroffenen Systeme sind. Wie bereits zuvor thematisiert muss auch überprüft werden, welche regulatorischen Vorgaben existieren. Bei starker Regulierung ist ein agiles Projektmanagement weniger geeignet. Möglicherweise kann jedoch auf hybride Methoden zurückgegriffen werden, bei denen sowohl agile Elemente einfließen, aber auch externe Vorgaben eingehalten werden können.

## **2.8 Kategorie Relevanz von Know-How**

Innerhalb dieser letzten Kategorie wurden die Aussagen der Experten gebündelt, die sich mit den Fähigkeiten und dem Wissen von Projektmanagern befassen. Ein Interviewpartner beschreibt die Thematik wie folgt: „Ich glaube, die Herausforderung für viele Projektleiter ist nicht, dass sie alle Methoden kennen, sondern dass sie aus dem Gesamtbaukasten die richtige Methode zum richtigen Zeitpunkt auswählen, denn das ist schwierig“ [Se18, S.~87]. Ein weiterer Experte äußert sich ebenfalls hierzu: „Aber wenn das Team selbst weiß, was es für Methodik-Teile zur Verfügung hat und diese dann effizient einsetzt und dabei nichts vergisst, dann ist natürlich der Vorteil maximal“ [Se18, S.~91]. Ein dritter Befragter greift das Thema auf, als über die Vor- und Nachteile hybrider Methoden gesprochen wurde: „Der Nachteil ist, dass man eine Kombination erzeugen muss, die zusammen gut funktioniert. Und dafür benötigt man relativ tiefgehendes Projektmanagement-Know-How, sowohl in agilen als auch in klassischen Methoden. Man muss den Sinn

der Methodik und die Grenzen verstanden haben. Die Anforderungen an die Projektmanager sind also hoch“ [Se18]. Auch der vierte Interviewpartner äußert sich zu der Thematik: „Wichtig ist aber, dass man einen breiten Erfahrungsschatz im Bereich der Projektmanagement-Methoden hat“ [Se18, S.~95].

Zusammenfassend bedeutet dies, dass Projektmanager ein breites Know-How auf dem Bereich der diversen Methoden und Arbeitsweisen mitbringen müssen, um ein effizientes Projektmanagement aufsetzen zu können. Vor allem für die Nutzung agiler Vorgehensweisen ist ein umfassendes Wissen relevant, um die Vorteile aus agilen und klassischen Elementen nutzen und maximieren zu können. Hier zeigt sich ein Entwicklungsfeld sowohl für Projektmanager, aber auch für Unternehmen, welches genutzt werden kann um das eigene Projektmanagement zu gestalten.

### **3 Zusammenfassung der Ergebnisse aus den Interviews**

Mit Hilfe der Analyse der Interviews wurden acht Kategorien identifiziert, die die Hauptaussagen der Interviewpartner zusammenfassen. Mit Ausnahme der Kategorie „Regulierung von Projekten“, die von einem Interviewpartner nicht aufgegriffen wurde, wurden alle Kategorien von allen Interviewpartnern thematisiert. Dies zeigt, dass die entsprechenden Themenbereiche für die Experten besondere Relevanz besitzen und aus diesem Grund in die Arbeit einfließen. Von Wichtigkeit ist für die Experten, dass agile Methoden besonders gut geeignet sind, wenn ein klares Ziel gefordert, die genauen Anforderungen aber noch nicht bekannt sind. Hierbei sind die Adaptivität und der verhältnismäßig einfache Umgang mit einer hohen Change-Frequenz seitens des Leistungsbeziehers als Erfolgsfaktoren zu nennen. Zweiter wichtiger Punkt ist die Planbarkeit klassischer Methoden. Hierbei driften die Meinungen auseinander, die Experten sind sich nicht völlig einig, ob klassische Vorgehensweisen tatsächlich besser zu planen sind oder ob es sich schlicht um Pseudo-Planbarkeit handelt.

Weiterhin interessant sind die aktuelle Nutzung und das zukünftige Potenzial hybrider Methoden. Einstimmig geben die Experten an, dass die Anwendung hybrider Arbeitsweisen im Unternehmensumfeld steigt. Unklar ist aber, ob sich hierdurch eventuell ein Mehraufwand ergibt. Bezüglich der Potenziale gemischter Methoden denken drei der vier Befragten, dass man das Beste aus beiden Welten, klassischen und agilen Modellen, nutzt und hierdurch der Vorteil maximal ist. Es gibt allerdings auch Stimmen die mahnen, dass Potenziale der jeweiligen Methoden durch eine Verschmelzung nicht voll ausgeschöpft werden können. Auch die Regulierung von Projekten ist ein großes Thema, bei dem sich die Interviewpartner einig sind, dass bei starker Regulierung auf klassisches Projektmanagement zurückgegriffen werden muss, da agile Methoden die Anforderungen aufgrund anderer Werte nur sehr schwer erfüllen können. Hier bietet in der Regel nur klassisches Projektmanagement die notwendige Dokumentation der Arbeits- und Prozessschritte.

Zusätzlich müssen bei der Betrachtung von Projektmanagement-Methoden aber auch die Teams, die diese anwenden, sowie deren Führungskräfte und die gesamte Organisation mit ihrer spezifischen Unternehmenskultur betrachtet werden. Denn ein effektiver Wandel hin zu einer neuen Projektmanagement-Methode, vor allem von klassischen zu agilen oder hybriden Vorgehensweisen, erfordert das Commitment aller beteiligten Personen. Dass

durch agile Methoden auch ein geändertes Führungsverhalten entstehen kann, muss jedoch unbedingt berücksichtigt werden, da hierdurch die Unternehmenskultur verändert und die Stimmung unter den Mitarbeitern tangiert werden kann.

Die Interviewpartner sind sich einig, dass die Auswahl der passenden Projektmanagement-Methode heutzutage nicht mehr abhängig von der jeweiligen Branche ist, sondern dass die Projekterfordernisse überprüft und auf Basis des Ergebnisses eine Entscheidung getroffen werden sollte. Die Tendenz geht dabei möglicherweise zukünftig auch in stark regulierten Bereichen hin zu einer Mischung aus agilen und klassischen Elementen, je nach Projektbedarf und -eigenschaften. Zuletzt ist auch das spezifische Know-How der Projektmanager zu betrachten, welches einen signifikanten Beitrag zu Erfolg oder Misserfolg des jeweiligen Projektes beiträgt. Nur wenn der Projektmanager über umfassendes Know-How aus den genutzten Bereichen verfügt und entsprechende Erfahrung in der Anwendung der Methodik mitbringt, ist eine effiziente Nutzung möglich.

Aus Sicht der Autoren bieten die Vielzahl der Projektmanagement-Methoden und deren Kombinationsmöglichkeiten Unternehmen und Projektmanagern eine breite Basis für die Ausgestaltung der täglichen Arbeit. Dabei bieten die unterschiedlichen Vorgehensmodelle je nach Projektsituation individuelle Vor- und Nachteile mit sich, die es vor Beginn abzuwägen gilt. Die Tendenz der Autoren geht dahin, dass hybride Methoden die Vorteile aus der klassischen und agilen Welt bestmöglich verknüpfen und die Projektsituation bei richtigem Einsatz der Elemente aus traditionellen und agilen Arbeitsweisen optimieren können. Allerdings ist hierfür von grundlegender Bedeutung, hybride Modelle und damit einhergehende Abläufe nicht als absolute Offenheit in der Wahl der Mittel und der Methodikausgestaltung misszuverstehen. Bedingung für eine erfolgreiche Anwendung hybrider Methoden ist eine an den Zielen und Rahmenbedingungen orientierte Abwägung zwischen den verschiedenen Ansätzen, wie beispielsweise schon durch Boehm und Turner in [BT03] beschrieben. Darauf aufbauend ist eine Klärung der zu nutzenden klassischen und agilen Methodenschritte erforderlich, unter Berücksichtigung von Ziel und Wirkung der Kombination. Hybride Modelle sollten nicht durch eine Summe von ad-hoc-Entscheidungen entstehen, sondern als systematische Neukonstruktion von Prozessabläufen im Projektmanagement definiert werden, die dann in eine kontinuierliche Verbesserung der Abläufe übergeht.

## Literaturverzeichnis

- [BT03] Boehm, B.; Turner, R.: *Balancing Agility and Discipline: A Guide for the Perplexed*. Addison-Wesley, 2003.
- [Ku14] Kuckartz, U.: *Qualitative Inhaltsanalyse. Methoden, Praxis, Computerunterstützung*. 2. Auflage, Beltz Verlagsgruppe, Weinheim/Basel, 2012.
- [Ma15] Mayring, P.: *Qualitative Inhaltsanalyse: Grundlagen und Techniken*. 12. Auflage, Beltz Verlagsgruppe, Weinheim/Basel, 2015.
- [Se18] Sellmann, M.: Anhang A-C. In: Sellmann, M. *Agil, klassisch, hybrid – Chancen und Risiken verschiedener Projektmanagement-Methoden im Vergleich*. S. 82-117, 2018.