

Auswirkungen des Einsatzes hybrider Methoden auf die Projektsteuerung

Kathrin Kurtz¹ und Joachim Sauer²

Abstract: Heutzutage werden in vielen Unternehmen hybride Methoden eingesetzt. Die Auswirkungen hybrider Projektstrukturen auf die Steuerung von Projekten wurden in Form einer Literaturanalyse, einer quantitativen Onlinestudie und einer qualitativen Expertenbefragung untersucht. Aus den Auswertungen ergibt sich, dass für die Projektsteuerung in einem hybriden Projekt zusätzliche Aspekte zu berücksichtigen sind. Dazu gehören vor allem zusätzliche Steuerungs- und Überwachungsmechanismen. Diese müssen sicherstellen, dass für die hybride Methodik zum Projekt und zueinander passende Techniken kombiniert werden. Der Projektleiter muss, wenn nötig, steuernd eingreifen und die hybride Vorgehensweise während des Projektes anpassen.

Keywords: Hybride Vorgehensmodelle, Wirkungsweise hybrider Ansätze, Projektsteuerung, Projektmanagement

1 Einleitung

Für die Studie „Status Quo Agile 2016/2017“ wurden Unternehmen zur Verbreitung und zum Nutzen agiler Methoden befragt. Dabei gaben mehr als zwei Drittel aller Befragten an, dass in ihrem Unternehmen mehr als eine Vorgehensweise angewendet wird, also nicht ausschließlich klassisch-plangetrieben oder agil vorgegangen wird. Einige Unternehmen (31%) entscheiden sich selektiv für ein Vorgehensmodell. Die Mehrzahl (37%) nutzt die Methoden in Kombination. [KoK17]

Projektmanagementmethoden, die agile und klassische Ansätze kombinieren, werden als hybrid bezeichnet [SKB14]. Sie entstehen z. B. durch die Abwandlung agiler Methoden, um sie in bürokratisch-traditionellen Unternehmen einzusetzen, aber auch durch die Ergänzung klassisch-plangetriebener Projekte um einzelne agile Techniken. In Abbildung 1 ist dargestellt, wie hybride Methoden agile und klassische Projektmanagementtechniken kombinieren.

In diesem Artikel werden die Begriffe Methode und Technik unterschieden. Als Projektmanagementmethoden werden Vorgehensweisen im Projektmanagement beschrieben, die eine Sammlung von Projektmanagementtechniken darstellen. Eine Technik bezeichnet in diesem Zusammenhang ein einzelnes Konzept einer Methode, wie z. B. Retrospektiven in Scrum. Für die durchgeführten Analysen wurden Technikkategorien gebildet [Ku17]. Jede Kategorie ist als klassische und als agile Variante ausgeprägt (siehe Tabelle 1 und Tabelle 2).

¹ data experts gmbh, Projektleitung, Allee der Kosmonauten 33g, 12681 Berlin, kathrinkurtz1992@gmail.com

² NORDAKADEMIE – Hochschule der Wirtschaft, Fachbereich Informatik, Köllner Chaussee 11, 25337 Elmshorn, joachim.sauer@nordakademie.de

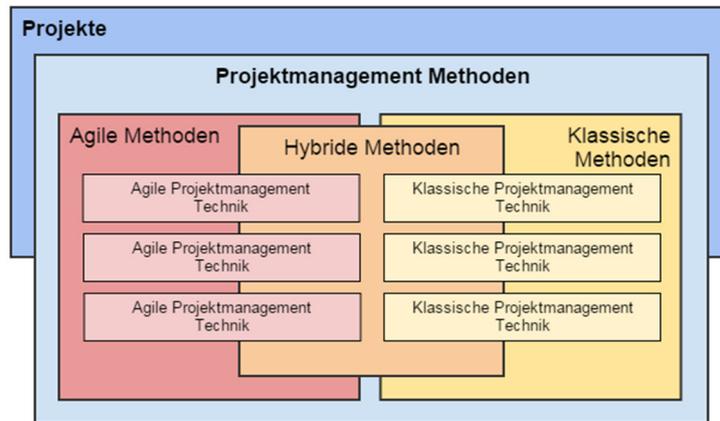


Abb. 1: Agile, klassische und hybride Methoden

Um die Projektabwicklung und Zielerreichung gemäß Auftrag und Projektplan auch in hybriden Umgebungen sicherzustellen, ist eine zielorientierte Steuerung von Projekten notwendig. In diesem Artikel wird eine im zweiten Halbjahr 2017 durchgeführte Studie vorgestellt, in der diese Thematik untersucht wurde, um Empfehlungen für einen optimierten Einsatz hybrider Methoden zu geben.

2 Ziel der Studie und Abgrenzung

In der Untersuchung wurden positive, negative und neutrale Wirkungen von hybriden Methoden unterschieden und anhand verschiedener Fragestellungen analysiert. In diesem Artikel konzentrieren wir uns auf die Ergebnisse im Bereich der Projektsteuerung in hybriden Projekten, gegenüber rein agil oder rein klassisch durchgeführten Projekten. Details zur Durchführung und zur Analyse der Studie und weitere Ergebnisse können in [Ku17] nachgelesen werden.

Die Untersuchung zu den Wirkungen hybrider Projektmanagementmethoden wurde auf drei Arten durchgeführt. Zunächst ist eine theoretische Analyse des Themas erfolgt. Dabei wurden die Wirkungen hybrider Methoden anhand einer Literaturanalyse untersucht. Hierfür wurde sowohl wissenschaftliche Literatur herangezogen, als auch aktuelle Quellen und Fallstudien. Die Analyse der aktuellen Berichte und Fallstudien erweitert die verfügbare Datenbasis beträchtlich, da bisher nur wenige wissenschaftliche Untersuchungen das Thema „Wirkungen hybrider Methoden“ behandeln. Nur auf dieser erweiterten Datenbasis konnte eine umfassende Wirkungsanalyse durchgeführt werden.

Für die Untersuchung der Praxis wurden die Ergebnisse einer Onlinestudie und eine Expertenbefragung kombiniert. In der Onlinestudie wurden, neben einer Frage zu den Wirkungen hybrider Methoden, auch die Ursachen für die Verwendung hybrider Ansätze untersucht. Die Ergebnisse der Ursachenanalyse wurden bereits veröffentlicht, siehe [KS18]. Die Studienteilnehmer wurden zu den in ihrem Projekt aufgetretenen Wirkungen hybrider Methoden befragt. Zusätzlich zu dieser quantitativen Untersuchung wurde eine qualitative Analyse in Form einer Expertenbefragung durchgeführt [Ku17].

In den vergangenen Jahren wurden im Rahmen der PVM-Tagung bereits einige thematisch vergleichbare Artikel rund um das hybride Projektmanagement veröffentlicht. So wurde z. B. in 2017 über den agilen Projektleiter als Vermittler im hybriden Projektumfeld berichtet, der sowohl agile, als auch klassische Vorgehensweisen verinnerlicht haben muss [Kr17]. Auch die hier durchgeführte Untersuchung zu den Auswirkungen hybrider Methoden kommt zu dem Schluss, dass die Kenntnis des Projektleiters über die verschiedenen Methoden besonders wichtig für die erfolgreiche Projektsteuerung im hybriden Umfeld ist. Auch das Jahr 2016 der PVM-Tagung stand mit dem Thema „Arbeiten in hybriden Projekten: Das Sowohl-als-auch von Stabilität und Dynamik“ bereits unter dem Thema hybrides Projektmanagement [EF16]. Im Jahr 2015 sind im PVM-Sammelband ebenfalls Artikel zu hybridem Projektmanagement veröffentlicht worden. Ein Artikel zu den Erfolgsfaktoren im hybriden Projektmanagement spricht einige Aspekte an, die in der Projektsteuerung zu berücksichtigen sind. Darunter beispielsweise die Relevanz einer einheitlichen Dokumentation und eines einheitlichen Berichtswesens in der Gesamtprojektsteuerung [AE15].

Eine für die durchgeführten Analysen wichtige Basis ist zudem die in der Einleitung genannte Studie „Status Quo Agile“, die Untersuchungen zur Verbreitung agiler und hybrider Vorgehensweisen beinhaltet [KoK17].

3 Untersuchung der Wirkungen hybrider Methoden

In diesem Abschnitt werden die Ergebnisse der Studie dargestellt, getrennt nach Literaturanalyse, Onlinestudie und Expertenbefragung.

3.1 Ergebnisse der Literaturanalyse

In der untersuchten Literatur wurde eine Vielzahl von positiven Wirkungen hybrider Ansätze genannt. Eine der als positiv beschriebenen Wirkungen ist, dass eine Kombination von agilen und klassischen Methoden ein umfassenderes Projektmanagement ermöglicht [AH16]. Bei der Projektsteuerung kann so aus einer größeren Zahl von Techniken gewählt werden, die zum jeweiligen Projekt passen. Es ist auch möglich, die Projektsteuerung dem Teilprojekt anzupassen, wie in einem weiteren Praxisbeispiel im Projektmagazin beschrieben wird. Durch die Anpassung der Vorgehensweise auf das Teilprojekt kann die Effizienz des Gesamtprojektes gesteigert werden [KK17]. Ebenfalls als positiv benannt wird, dass eine klassische Anforderungsanalyse in Kombination mit einem selbst organisierten und agil planendem Team die Gesamtplanung optimiert. Begründet wird dies damit, dass Umplanungen vermieden werden. Dies vereinfacht auch die Projektsteuerung. Weiterhin wird als positiv benannt, dass eine fehlende detaillierte Planung die möglichen Lösungsvarianten nicht so sehr einschränkt und das Projektteam so kreativer arbeiten kann.

Insgesamt konnte in dem beschriebenen Fallbeispiel durch die Kombination agiler Vorgehensweisen und klassischer Projektplanung eine höhere Flexibilität erreicht werden [MS17]. Dies wird auch im Buch „Hybride Softwareentwicklung“ in den genutzten Fallbeispielen beschrieben [SKB14]. Die Kombination agiler und klassischer Methoden in der Projektsteuerung erhöht demnach die Flexibilität gegenüber neuen Anforderungen.

Neben den positiven Wirkungen wurden in der untersuchten Literatur auch Probleme beim hybriden Vorgehen beschrieben. Ein Problem, das in einem Fallbeispiel auftrat, war die mangelnde Akzeptanz des Vorgehens durch die Stakeholder. Diese wurde im Beispiel dadurch verursacht, dass die Stakeholder durch die fehlende umfassende Anforderungsanalyse zu Projektbeginn verunsichert waren [MS17]. Der Projektleiter muss die Gründe für diese Vorgehensweise transparent an die Stakeholder kommunizieren, damit fehlende Akzeptanz kein Problem im Projekt wird. In diesem Zusammenhang können höhere Aufwände und damit Kosten für die Schulung der Anwender und Mitarbeiter in der neuen Vorgehensweise entstehen [MS17], [SKB14]. Selbst ohne dedizierte Schulungen verursacht der Lernprozess bei den Projektbeteiligten einen zeitlichen Aufwand. Dieser Einarbeitungsaufwand muss bei der Projektplanung und -steuerung berücksichtigt werden [St17].

Neben den eindeutig als positiv oder negativ zu betrachtenden Auswirkungen hybrider Ansätze gab es auch einige als neutral zu wertende Wirkungen. Werden in den verschiedenen Teilprojekten unterschiedliche Methoden angewandt, müssen bei der Projektsteuerung Mechanismen vorgesehen werden, um eine Kommunikation zwischen den Teilprojekten und eine Steuerung über die Projekte hinweg zu ermöglichen. Durch die verschiedenen Vorgehensweisen wirkt das Gesamtprojekt zunächst komplizierter. Laut Erfahrungsbericht entsteht jedoch kein Mehraufwand bei der Projektsteuerung, wenn diese entsprechend angepasst ist. Wichtig für einen solchen Ansatz ist dabei, bei der Projektsteuerung eine einheitliche Dokumentation und ein einheitliches Berichtswesen vorzusehen [KK17]. In einer anderen Veröffentlichung wird berichtet, dass Aufwand durch notwendige zusätzliche Formalismen entsteht. Dieser Aufwand wird jedoch durch die positiven Effekte aufgewogen und daher als neutrale Wirkung betrachtet [KK11].

3.2 Ergebnisse der Onlinestudie

An der Onlinestudie zu hybriden Methoden haben 310 Personen teilgenommen. Von diesen hatten 185 praktische Erfahrungen mit hybriden Methoden. Von diesen 185 Studienteilnehmern machten 120 Angaben zu positiven und 102 Teilnehmer Angaben zu negativen Auswirkungen durch den Einsatz hybrider Methoden. Zudem haben 29 Befragte neutrale Wirkungen beschrieben [Ku17], siehe Abbildung 2.

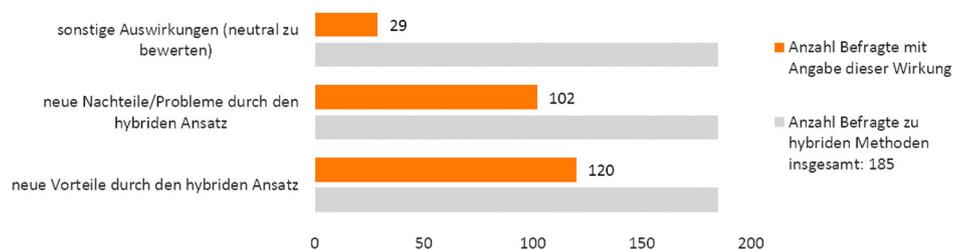


Abb. 2: Auswirkungen von hybriden Methoden

Eine vielfach als positiv beschriebene Wirkung ist, dass sich durch den hybriden Ansatz Vorteile aus klassischen und agilen Vorgehensweisen kombinieren lassen. Ein häufig ge-

nanntes Beispiel ist die Kombination von agiler und klassischer Planung. Diese Kombination ermöglicht eine langfristig stabile Grobplanung mit kurzfristiger, flexibler Detailplanung. Ein weiterer von mehreren Befragten beschriebener Vorteil ist die Möglichkeit, gezielt für das Projekt besonders kritische Nachteile hybrider Ansätze zu umgehen bzw. besonders relevante Vorteile verschiedener Ansätze im Projekt zu nutzen. Für die Projektsteuerung im hybriden Projekt hat dies positive und negative Aspekte. Einerseits kann aus einer größeren Palette an möglichen Steuerungstechniken gewählt werden und es können Techniken ausprobiert und für den Einsatz im jeweiligen Projekt optimiert werden. Andererseits muss sich die Projektsteuerung auf die besondere Kombination von eingesetzten Techniken einstellen.

Der letzte Aspekt zählt bereits zu den negativen Auswirkungen hybrider Methoden. In Zusammenhang mit der Vielzahl an möglichen Techniken und Technikkombinationen ist ein hohes Maß an Methodenkompetenz für den Entwurf einer hybriden Methode notwendig. Dies ist auch für die Steuerung eines hybriden Projektes relevant. Zudem entstehen zusätzliche Aufwände für den Entwurf bzw. die Dokumentation oder notwendige Absprachen zwischen den Projektbeteiligten. Dieser erhöhte Bedarf an Dokumentation der Vorgehensweise und Kommunikation muss in der Projektsteuerung berücksichtigt werden. Geschieht dies nicht, kann es laut Angaben der Studienteilnehmer im Ergebnis zu einer fehlenden Akzeptanz der Projektteilnehmer für die hybride Methode kommen. Eine weitere der genannten negativen Auswirkungen ist die Gefahr, dass statt der Vorteile agiler und klassischer Methoden die Nachteile aus beiden Methoden übernommen werden. Weiterhin können auch neue Nachteile entstehen, z. B. durch die Kombination widersprüchlicher Techniken oder Techniken, die nicht zum Projekt passen. So können auch zusätzliche Aufwände entstehen, wenn sich Techniken doppeln, beispielsweise wenn sowohl Artefakte für die agile, als auch für die klassische Planung erstellt und gepflegt werden müssen. Dieses Risiko muss der Projektleiter in der Projektsteuerung beachten und Überwachungs- und Steuerungsmechanismen bezogen auf die Vorgehensweise einführen. Zudem ist es möglich, dass sich die Vorgehensweise während des Projektes ändert, was wiederum einen großen Einfluss auf die Art und Weise der Projektsteuerung hat.

Auch zu den sonstigen, als neutral zu bewertenden Auswirkungen wurden von den Teilnehmern der Onlinestudie Angaben gemacht. Hier haben jedoch mit 29 Personen vergleichsweise wenige der Befragten Wirkungen beschrieben. Genannt wurde, dass eine gute Dokumentation der Vorgehensweise notwendig ist. Dies betrifft auch insbesondere die Definition von Schnittstellen zwischen klassisch organisierten Teilen des Projektes und agil durchgeführten. Als neutrale Wirkung wurde zudem genannt, dass die verwendeten agilen und klassischen Techniken anzupassen sind, damit sie in einem hybriden Kontext verwendet werden können. Dies gilt natürlich auch für die in der Projektsteuerung verwendeten Vorgehensweisen.

Ein weiteres wichtiges Ergebnis der Onlinestudie war, dass alle Arten von agilen und klassischen Techniken miteinander kombiniert werden. Zwar erfolgte an dieser Stelle keine Untersuchung, welche der Kombinationen besonders erfolgreich ist, jedoch wurde ausgewertet, welche Kombinationen häufig genutzt werden. Daraus kann geschlussfolgert werden, welche Kombinationen in der Praxis erfolgreich angewendet werden, was wiederum wichtige Hinweise für die Projektsteuerung gibt. In Tabelle 1 ist zu erkennen, dass klassische Rollen am häufigsten mit allen agilen Techniken kombiniert werden und die agile Planung am häufigsten mit allen klassischen Techniken.

Häufigkeit der Angaben zur Kombination der Kategorien	Klassische Rollen	Klassische Planung	Klassische Dokumente und Artefakte	Klassische Meetings	Weitere klassische Techniken
Agile Rollen	69	42	34	65	55
Agile Planung	122	67	66	104	84
Agile Dokumente und Artefakte	79	45	37	72	58
Agile Meetings	91	51	52	82	65
Weitere agile Techniken	70	37	36	61	46

Tab. 1: Kombination von agilen u. klassischen Techniken in der Praxis, Quelle: [Ku17]

3.3 Ergebnisse der Expertenbefragung

Die Experten wurden in der Untersuchung ebenfalls zu den positiven, negativen und neutralen Auswirkungen hybrider Methoden befragt. Als positiv wurde von ihnen genannt, dass sich die Vorteile verschiedener Ansätze kombinieren lassen. Als Beispiel wurde wieder die Kombination aus agiler und klassischer Planung angeführt, die eine langfristige Planung mit flexibler Reaktion auf veränderte Gegebenheiten ermöglicht. Für die Projektsteuerung ist auch insbesondere ein weiterer von den Experten benannter Vorteil interessant: Die Experten beschreiben, dass sich eine klassische Vorgehensweise besser für Kundenabsprachen eignet, insbesondere wenn die Kunden klassisch agieren. Die agile Arbeitsweise eignet sich jedoch gut, um bestimmte Projekte, z. B. in der Softwareentwicklung, zu steuern. Mit einer hybriden Vorgehensweise ist es möglich, beide Vorteile zu nutzen. Der Projektleiter agiert hier bei der Projektsteuerung noch mehr als sonst als „Vermittler zwischen zwei Welten“.

Von den Experten wurden auch einige negative Wirkungen beschrieben. So können sich klassische und agile Planung gegenseitig behindern. Zudem kann die Planung inkonsistent sein, da agile und klassische Pläne nicht die gleichen Inhalte abbilden. Für die Planung müssen entweder beide Arten von Dokumenten gepflegt werden oder die Planung wird erschwert. So kann laut Expertenmeinung eine agile Planung auf Basis von klassischen Dokumenten und Artefakten nicht durchgeführt werden.

Bei den von den Experten beschriebenen neutralen Auswirkungen hybrider Methoden ist nur eine relevant für die Projektsteuerung: Wie bereits oben beschrieben wurde, ist eine genaue Dokumentation des entwickelten hybriden Vorgehens notwendig.

Zusätzlich zu den positiven, negativen und neutralen Wirkungen hybrider Methoden wurden die Experten zur Eignung verschiedener Kombinationen von agilen und klassischen Techniken befragt (siehe Tabelle 2).

Kategorien	Agile Rollenverteilung	Agile Praktiken	Agile Planung	Agile Verträge	Agiles Selbstverständnis ³	Agile Meetings	Agile Dokumente
Klassische Rollenverteilung	-		(-)	(-)	(-)	(-)	
Klassische Softwareentwicklungspraktiken	(-)		(-)	-		(+)	
Klassische Planung			(+)	-	(-)	(-)	
Klassische Verträge			(-)	X			
Klassisches Selbstverständnis ⁴	-	(-)	-	(-)	X	-	(-)
Klassische Meetings			(-)			+	
Klassische Dokumente	(+)			(-)			(+)

+ → positiv bewertet

→ neutral bewertet

- → negativ bewertet

(+) → eher positiv bewertet

(-) → eher negativ bewertet

X → als unmöglich kombinierbar bewertet

Tab. 2: Eignung der Technikkombinationen in der Praxis, Quelle: [Ku17]

³ Im Fragebogen wurde das agile Selbstverständnis mit den Begriffen „Selbstbestimmung, Selbstverantwortlichkeit, Commitment des Teams, gemeinsames Code Ownership“ und „gemeinsame Verantwortung“ erläutert.

⁴ Im Fragebogen wurde das klassische Selbstverständnis mit den Begriffen „hierarchisches Denken“ und „Verantwortung beim Management“ erläutert.

Bei der Auswertung der Expertenangaben war auffällig, dass diese in unterschiedlichen Projekten deutlich voneinander abweichen. Viele der insgesamt als neutral bewerteten Aspekte wurden von einzelnen Experten sowohl als positiv, als auch als negativ bewertet [Ku17]. Aus den Ergebnissen der Untersuchung wurde im Kontext der anderen Analysen geschlussfolgert, dass die Auswirkung eines hybriden Ansatzes stark vom jeweiligen Projekt und dessen Rahmenbedingungen abhängig ist. So wurde beispielsweise ein Zusammenhang von Erfolg einer Kombination von klassischen und agilen Planungstechniken und der Projektgröße festgestellt. Für kleinere Projekte lohnt sich der Aufwand der teilweise doppelten Planung und der Synchronisation der agilen und klassischen Planungsdokumente nicht.

Im Vergleich mit den Ergebnissen der Onlinestudie (siehe Tabelle 1) ist zu erkennen, dass die klassischen Rollen am häufigsten mit agilen Techniken kombiniert werden. Die Experten empfehlen dies jedoch nicht. Lediglich die Verknüpfung mit agilen Softwareentwicklungspraktiken und agilen Dokumenten wird als neutral eingestuft, alle anderen Varianten als negativ oder eher negativ. Ebenso wird die in der Praxis mit allen klassischen Techniken am häufigsten kombinierte agile Planung nur in Kombination mit der klassischen Planung als eher positiv eingestuft. Alle anderen Varianten werden als neutral bis negativ bewertet. An dieser Stelle weichen die Empfehlungen der Experten also stark von den Ergebnissen der Onlinestudie ab. Eine mögliche Erklärung dafür ist, dass durch die häufige Nutzung dieser Kombinationen in der Praxis den Experten auch mehr Probleme auffallen. Zudem ist bei der häufigen Nutzung der klassischen Rollenverteilung anzunehmen, dass diese auch aus organisatorischen Zwängen heraus stark angewandt wird, z. B. weil es das Unternehmen so vorschreibt oder diese Rollen im jeweiligen Unternehmen schon länger als agile Ansätze etabliert sind.

4 Auswirkungen hybrider Methoden auf die Projektsteuerung

Die Ergebnisse aus den drei Bereichen der Studie ergeben in Kombination ein umfassendes Bild und erlauben eine Einschätzung der Wirkungsweise hybrider Methoden. Außerdem können Empfehlungen für ihren zielgerichteten Einsatz gegeben werden.

Hybride Vorgehensweisen bieten viele Vorteile, z. B. die Möglichkeit, klassische langfristige Planung mit kurzfristiger agiler Reaktion auf veränderte Gegebenheiten zu kombinieren. Insgesamt kann in einem hybriden Projekt aus einer größeren Anzahl von Techniken gewählt werden, da sowohl agile, als auch klassische Techniken berücksichtigt werden. Zudem ist es möglich, die Vorgehensweise in der Projektsteuerung dem (Teil-)Projekt anzupassen. Die Nutzung dieser Möglichkeiten stellt den Projektleiter jedoch auch vor neue Herausforderungen. Die Projektsteuerung muss die gewählte Kombination von Techniken berücksichtigen. Insbesondere muss ein Augenmerk auf die Kommunikation zwischen unterschiedlich arbeitenden Teilprojekten gelegt werden. Trotz verschiedener Arbeitsweise müssen Berichte und Dokumentation einheitlich gehandhabt werden.

Insgesamt stellen Entwurf und Steuerung hybrider Projekte hohe Anforderungen an die Methodenkompetenz des Projektleiters. Bei der Steuerung eines mit einer neuen hybriden Methode durchgeführten Projektes sind zusätzliche Überwachungs- und Steuerungsmechanismen notwendig. Diese sind zu verwenden, um sicherzustellen, dass die gewählten

Techniken tatsächlich zum Projekt und zueinander passen. Wenn festgestellt wird, dass Änderungen notwendig sind, muss die Vorgehensweise und damit auch die Projektsteuerung angepasst werden. Eine Möglichkeit, solche Überwachungsmechanismen für eine hybride Methodik zu implementieren, besteht darin, Feedback von den Mitarbeitern einzuholen, z. B. in Form einer Retrospektive, die explizit die hybride Methode thematisiert. Ein Beispiel für einen zusätzlich notwendigen Steuerungsmechanismus ist die regelmäßige Synchronisierung von Plänen, wenn sowohl agile als auch klassische Planungsdokumente verwendet werden. Es kann beispielsweise notwendig sein, den langfristigen Plan an die neuen Informationen aus der kurzfristigen agilen Planung anzupassen.

Ein weiterer wichtiger Aspekt bei hybriden Projekten ist, dass der Projektleiter einen hohen Wert auf die transparente Kommunikation der Vorgehensweise legen sollte. Dies ist notwendig, um Akzeptanzprobleme bei Kunden, Mitarbeitern oder anderen Stakeholdern zu verhindern. Beispielsweise sollten im Rahmen einer transparenten Kommunikation zu Projektbeginn alle Beteiligten nicht nur darüber informiert werden, welche Art von hybrider Methode eingesetzt wird, sondern diese Entscheidung auch erläutert werden. In diesem Zusammenhang müssen bei der Projektsteuerung auch ein erhöhter Einarbeitungsaufwand sowie ein erhöhter Dokumentationsbedarf bezüglich der Vorgehensweise berücksichtigt werden.

Einer der wichtigsten Aspekte für die Projektsteuerung ist das Ergebnis der Expertenbefragung zu den verschiedenen kombinierten Technikkategorien (siehe Tabelle 2) bzw. auch die Ergebnisse zu den am häufigsten kombinierten Technikkategorien (siehe Tabelle 1). Während der Analyse der Ergebnisse wurde deutlich, dass zwar einige Techniken häufiger miteinander kombiniert werden, dass der Erfolg der gewählten Kombination jedoch stark von Projekt und Rahmenbedingungen abhängig ist.

5 Fazit und Ausblick

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass bei einer hybriden Projektsteuerung einige neue Aspekte beachtet werden müssen. Da der Erfolg eines hybriden Vorgehensmodells stark davon abhängt, ob dieses an das Projekt angepasst ist, ist es insbesondere wichtig, dass der Projektleiter sich dessen bewusst ist. Daher ist ein Mindestmaß an Erfahrung mit agilen und klassischen Methoden beim Projektleiter und optimaler Weise auch beim Projektteam eine Rahmenbedingung für den erfolgreichen Einsatz eines hybriden Projektmanagements. Die Steuerung des Projektes muss eine regelmäßige Überprüfung des gewählten hybriden Ansatzes beinhalten und die Eigenheiten hybrider Vorgehensweisen berücksichtigen.

Besonders wichtig ist, dass die gewählte Kombination agiler und klassischer Techniken den Rahmenbedingungen des Projektes Rechnung trägt. Eine für den Einsatz hybrider Methoden förderliche Rahmenbedingung ist eine bestimmte Projektgröße. Der Entwurf eines hybriden Vorgehensmodells und die Steuerung eines hybriden Projektes resultieren in einem nicht zu vernachlässigenden zusätzlichen Aufwand, z. B. dadurch, dass sowohl agile als auch klassische Planungsdokumente gepflegt werden müssen. Dieser Zusatzaufwand rechtfertigt sich erst ab einer gewissen Projektgröße durch die resultierende optimierte Projektsteuerung.

Die Befragung der Experten ist aufgrund der geringen Anzahl an befragten Personen mit Vorsicht zu bewerten. Auch die in Tabelle 2 gezeigte Auswertung zur Bewertung verschiedener Technikkombinationen lässt nur bedingt Rückschlüsse auf die Praxis zu. Dies ist darin begründet, dass der Erfolg einer bestimmten Technikkombination in einem hybriden Vorgehensmodell stark abhängig vom jeweiligen Projekt und den individuellen Rahmenbedingungen ist.

Mit einer größeren Anzahl an Fallstudien aus der Praxis ließe sich genauer analysieren, welche Kombination von Techniken für welche Art von Projekten und Rahmenbedingungen besonders geeignet ist und welche Techniken in der Projektsteuerung eingesetzt werden sollten. Dies sollte in weiteren Arbeiten angegangen werden.

Literaturverzeichnis

- [AE15] Aldushyna, A.; Engstler, M.: Erfolgsfaktoren bei der Umsetzung hybrider Projekte – Ergebnisse einer Befragung und praktische Empfehlungen zur Umsetzung; Engstler, M., Fazal-Baqaie, M., Hanser, E., Mikusz, M. & Volland, A. (Hrsg.), Projektmanagement und Vorgehensmodelle 2015, Bonn, Gesellschaft für Informatik e.V., S. 39-54, 2015.
- [AH16] Albers, T.; Hilmer, S.: Traditionelles und agiles Vorgehen kombinieren: Hybrides Projektmanagement mit PRINCE2 und Scrum. Hrsg. Projektmagazin, https://www.projektmagazin.de/artikel/hybrides-projektmanagement-mit-prince2-und-scrum-teil-1_1105769, Stand: 23.05.2018.
- [EF16] Engstler, M., Fazal-Baqaie, M., Hanser, E., Linssen, O., Mikusz, M. & Volland, A. (Hrsg.): Projektmanagement und Vorgehensmodelle 2016: Arbeiten in hybriden Projekten: Das Sowohl-als-auch von Stabilität und Dynamik, Bonn: Gesellschaft für Informatik e.V., 2016.
- [KK11] Kirchhof, M.; Kraft, B.: Dogmatisches „Entweder agil oder klassisch“ im Projektmanagement hat ausgedient – die richtige Mischung macht’s: Beitrag für das 28. Internationale Deutsche PM Forum 2011. Hrsg. GPM Deutsche Gesellschaft für Projektmanagement e.V., https://www.researchgate.net/publication/282342553_Dogmatisches_Entweder_agil_oder_klassisch_im_Projektmanagement_hat_ausgedient_-_die_richtige_Mischung_macht's, Stand: 24.05.2018.
- [KiK17] Kirchhof, M.; Kraft, B.: Hybrides Vorgehensmodell: Agile und klassische Methoden im Projekt passend kombinieren. Hrsg. Projektmagazin, https://www.projektmagazin.de/artikel/agile-und-klassische-methoden-im-projekt-passend-kombinieren_1069867, Stand: 22.05.2018.
- [KoK17] Komus, A.; Kuberg, M.: Abschlussbericht: Status Quo Agile 2016/2017. Hrsg. von Hochschule Koblenz – University of Applied Sciences, <http://www.status-quo-agile.de>, Stand: 22.05.2018.
- [Kr17] Krieg, A.: Agiler Projektleiter – Vermittler und Moderator im hybriden Projektumfeld, (Hrsg.), Projektmanagement und Vorgehensmodelle 2017, Gesellschaft für Informatik, Bonn, S. 61-70, 2017.
- [KS18] Kurtz, K.; Sauer, J.: Ursachen des Einsatzes von hybriden Projektmanagementmethoden, NORDBLICK 6 (2018), NORDAKADEMIE – Hochschule der Wirtschaft, Elms-horn, 2018.

- [Ku17] Kurtz, K.: Analyse der Ursachen und Wirkungen des Einsatzes von hybriden Projektmanagementmethoden im Softwareentwicklungsprozess, Masterthesis, NORDAKA-DEMIE Graduate School, Hamburg, 2017.
- [MS17] Meindl, F.; Schweizer, J.: Hybrides Projektmanagement in Logistik- und Produktionsplanungsprojekten. Hrsg. Projektmagazin, https://www.projektmagazin.de/artikel/hybrides-projektmanagement-logistik-und-produktionsplanungsprojekten-teil-1_1118924, Stand: 23.05.2018.
- [SKB14] Sandhaus, G.; Knott, P.; Berg, B.: Hybride Softwareentwicklung. Xpert.press, Berlin, Springer Vieweg, 2014.
- [St17] Steeger, O.: Agil mit 350 Mitarbeitern im Team: DPEA Auszeichnung 2016: OTTO punktet mit agilem Projektmanagement., in projektMANAGEMENT aktuell 02/2017, Hrsg. GPM Deutsche Gesellschaft für Projektmanagement e.V., 2017.