

Erfolgsfaktoren bei der Umsetzung hybrider Projekte – Ergebnisse einer Befragung und praktische Empfehlungen zur Umsetzung

Anna Aldushyna¹, Martin Engstler²

Abstract: In hybriden Projekten werden klassische und agile Vorgehensmodelle im Projektablauf kombiniert, um die Vorteile beider Ansätze nutzensteigernd zu verbinden. Der vorliegende Artikel beschreibt die Erfolgsfaktoren für die Umsetzung solcher hybrider Projekte. Grundlage der Studie bildet eine empirische Studie bei Projektmanagern sowohl hybrider als auch klassischer Projekte bei einem international agierenden Finanzdienstleister in der Automobilindustrie. Die Ergebnisse der Analyse zeigen, dass hybride Vorgehensmodelle im operativen Einsatz bereits heute erfolgreich umgesetzt werden können. In der Studie werden die hierfür zu schaffenden Rahmenbedingungen ermittelt und praktische Empfehlungen zur Etablierung hybrider Projekt im Unternehmen abgeleitet.

Keywords: Hybride Projekte, klassische, agile u. hybride Vorgehensmodelle, Erfolgsfaktoren.

1 Einleitung

Vorgehensmodelle reduzieren durch Regeln und vordefinierte Schritte die Komplexität bei der Projektplanung. Sie sorgen für eine effiziente und sichere Durchführung des Projekts und leisten darüber hinaus einen Beitrag zur Qualitätssicherung [RF08]. Ein richtig ausgewähltes Vorgehensmodell wird als erfolgskritischer Faktor für ein Projekt gesehen [Sc12]. Für die projektspezifische Auswahl eines Vorgehensmodells und der Formulierung der Regeln der Projektdurchführung müssen zunächst die situativen Rahmenbedingungen geklärt werden. Hinzu kommt, dass die Auswahl eines Vorgehensmodells auch modischen Trends unterworfen ist [Cr12].

In der Praxis kommt heute eine Vielzahl an Vorgehensmodellen zum Einsatz, auch setzen viele Unternehmen mehrere Modelle parallel ein bzw. nehmen individuelle Anpassungen oder Ergänzungen vor [KL14]. Vereinfachend wird in diesem Beitrag eine Untergliederung der Ansätze in klassische und agile Vorgehensmodelle vorgenommen, die in einem hybriden Ansatz kombiniert werden. Klassische Vorgehensmodelle werden als systematisch, phasenorientiert und gut berechenbar beschrieben, sie eignen sich für klar definierte Problemstellungen. Agile Vorgehensmodelle hingegen werden als hoch flexibel charakterisiert und liefern auch für noch nicht eindeutig definierte Problemstellungen eine transparente Vorgehensweise [u.a. SBK14, Ha13]. Der steigende Bedarf an Flexibi-

¹ Daimler AG, Strategisches Controlling & Systeme FM, Epplestrasse 225, 70546, Stuttgart, anna.aldushyna@daimler.com

² Hochschule der Medien, Fakultät IuK, Nobelstraße 10, 70569 Stuttgart, engstler@hdm-stuttgart.de

lität (z.B. hinsichtlich der Umsetzung von *unscharfen* Anforderungen) und gleichzeitig an Stabilität hat Mischformen verschiedener Vorgehensmodelle hervorgebracht [Ba12]. Die Hybridität erlaubt eine Kombination aus klassischen und agilen Mustern sowie die Möglichkeit, mehrere Vorgehensweisen innerhalb einer Projektstruktur situativ zu variieren, um den projektspezifischen Anforderungen bestmöglich gerecht zu werden. Gleichzeitig sind die hybride Vorgehensweise mit erhöhten Konfliktpotenzialen und Risiken verbunden. Die Umsetzung eines hybriden Projekts erfordert zudem eine Anpassung oder eine Erweiterung der zu kombinierenden Vorgehensmodelle [KK12]. Für die erfolgreiche Umsetzung eines hybriden Projekts sind daher zunächst die relevanten Einflussfaktoren auf den Erfolg des Projekts zu identifizieren [Da01]. Zu berücksichtigen ist, dass nicht alle Erfolgsfaktoren für individuelle Projekte von gleicher Bedeutung [An o.J.] und spezifische Konfigurationen in den konkreten Projekten umsetzbar sind. Im Mittelpunkt der vorliegenden Untersuchung steht die Frage, welche Erfolgsfaktoren bei der Umsetzung hybrider Projekte in der Praxis identifiziert und welche Empfehlungen für die Umsetzung hybrider Projekte hieraus abgeleitet werden können.

2 Vorgehensmodelle für hybride Projekte

In *hybriden Projekten* werden bekannte und erprobte Vorgehensweisen aus der strukturierten (klassischen) und der flexiblen (agilen) Welt miteinander kombiniert [SBK14]. Sie verbinden hierbei ihre Vorteile und verbessern damit das Projektmanagement [Re13]. Hybride Vorgehensmodelle zeichnen sich somit durch die Kopplung zweier (oder mehrerer) Prozeduren aus, zwischen denen eine hohe Gegensätzlichkeit besteht [Re12]. Die Vorgehensmodelle können je nach Rahmenbedingungen, Größe oder Komplexität des Projekts auch mit weiteren Werkzeugen ergänzt werden. Hybridkonzepte sind dabei nicht auf die Kombination klassischer und agiler Konzepte in Mixed-Methods-Ansätzen begrenzt. In der Softwareentwicklung existieren bereits mehrere hybride Kombinationen aus verschiedenen Vorgehensmodellen, insbesondere Weiterentwicklungen agiler Methoden z.B. *Leagile* als Neologismus für *lean & agile* oder *Scrumban* für *Scrum & Kanban* [Re10]. Die Umsetzung eines hybriden Vorgehensmodells erfordert zuallererst die Beschreibung der Kombinationsmuster, d.h. es ist zu entscheiden, wie und welche Vorgehensmodelle oder deren Werkzeuge sinnvoll zu kombinieren sind. Hierzu existieren keine Richtlinien oder ein *Hybrid-Manifest* für die Kombination und Umsetzung hybrider Vorgehensmodelle. Das ist einerseits ein Vorteil, da kein vollständiger Bruch mit klassischem Projektmanagement und Standardisierungen erforderlich ist. Andererseits wird es ohne genau beschriebene Richtlinien zu Unklarheiten bei der Gestaltung und Umsetzung der hybriden Vorgehensweise führen [Re10].

Bei der Kombination klassischer und agiler Vorgehensmodelle in hybriden Ansätzen können auch unterschiedliche Muster mit verschiedenen Kopplungsgraden und Ausprägungen gebildet werden. In einer Kombination können auch Teilprojekte innerhalb eines Projekts nach unterschiedlichen Vorgehensmodellen z.B. als eine *Kombination vom Wasserfallmodell (klassisch) und Scrum (agil)* agieren. Derartige Strukturierungsmuster

ermöglichen es, die Vorgehensmodelle nach Bedürfnissen und Spezifikation einzelner Teilprojekte effizient einzusetzen. Dieses hybride Vorgehensmodell wird für den Fall empfohlen, bei dem sich der Projektgegenstand in agil und klassisch abzuwickelnde Anteile trennen lässt und deren integrative Kombination einen Zusatznutzen verspricht [KK12]. Ein anderes Kombinationsmuster wäre z.B. *agile Anteile im klassischen Projekt*. Wenn schon zum Projektbeginn der Projektgegenstand und die Anforderungen ausführlich definiert werden können, wird empfohlen, ein klassisches Vorgehensmodell für die Projektplanung anzuwenden. Es kann jedoch in weiteren Phasen des Projekts zu nicht vorher definierten Anforderungen oder Änderungen kommen. Um auf solche Hindernisse flexibel reagieren zu können, werden die Grundregeln des klassischen Wasserfallmodells mit Scrum-Werkzeugen kombiniert und damit möglichst viel Nutzen aus beiden Vorgehensmodellen erzielt. Dabei wird in einem klassischen Projekt u.a. in der Entwicklungsphase eine agile Methodik verwendet [Hü14].

In Projekten werden die dargestellten Konfigurationen von Hybridansätzen eingesetzt und dabei entsprechende prozessuale und strukturelle Integrationsätze umgesetzt. Im Unternehmen sind beide oben angeführten Konfigurationen im Einsatz. Vorliegende Studien zum Einsatz von Vorgehensmodellen fokussieren auf die Verbreitung von Ansätzen [u.a. KL14] oder dokumentieren in Fallstudien deren Umsetzung [u.a. SBK14], die Erfolgsfaktoren der Umsetzung aus Sicht der Projektbeteiligten hingegen wurden bislang nicht adressiert. Ziel der Erhebung ist es, die Einsatz- und Erfolgsfaktoren hybrider Vorgehensmodelle in Unternehmen zu untersuchen und hieraus Empfehlungen für die Umsetzung hybrider Vorgehensmodelle abzuleiten.

3 Ermittlung der Erfolgsfaktoren hybrider Projekte

Die Ermittlung der Erfolgsfaktoren hybrider Vorgehensmodelle erfolgte in einem mehrstufigen Vorgehen unter Einsatz verschiedener Befragungen und wurde im Zeitraum April bis Juni 2014 in einem international agierenden Finanzdienstleister in der Automobilindustrie (im Folgenden *Unternehmen*) durchgeführt. Der IT-Bezug gilt als wesentlicher Bestandteil für alle ausgewählten und analysierten Projekte des Unternehmens. Im Jahr 2014 beinhaltet das untersuchte Projektportfolio weltweit über 90 Projekte, davon etwa 10% mit agilem oder stark iterativem Ansatz. Im Vergleich zu den Vorjahren konnte zudem eine zunehmende Zahl an verschiedene Kombinationen aus agilen und klassischen Vorgehensmodellen beobachtet werden. Das Ziel der Befragung bestand in der Ermittlung der Erfolgskriterien für ein hybrides Projekt und Ausarbeitung einer Hilfestellung in Form von Empfehlungen für deren Umsetzung. Die zweistufige Befragung, bestehend aus einer schriftlichen Befragung und vertiefenden Interviews, sollte den derzeitigen Stand der Etablierung hybrider Vorgehensweise im Unternehmen ermitteln. Neben einem hybriden wurde auch ein klassisches Vorgehensmodell analysiert, um vergleichen zu können, wie sich diese beiden Vorgehensmodelle im Unternehmen zurzeit positionieren. Für diese Untersuchung war es nicht möglich sämtliche Einheiten aus der Grundgesamtheit der Projekte in die Befragung einzubeziehen. Deswegen

wurde die Befragung anhand einer gezielten Stichprobe (bewusste Auswahl) durchgeführt. Die Auswahl der Stichprobe der zu befragenden Projekte hat auf Basis der Unternehmensprojektdatenbank stattgefunden und stellt die Berücksichtigung falltypischer Merkmale sicher [SHE11]. Das gewählte Untersuchungsdesign und darin integrierte Methoden sind in Abb. 1 dargestellt.

Untersuchungsdesign

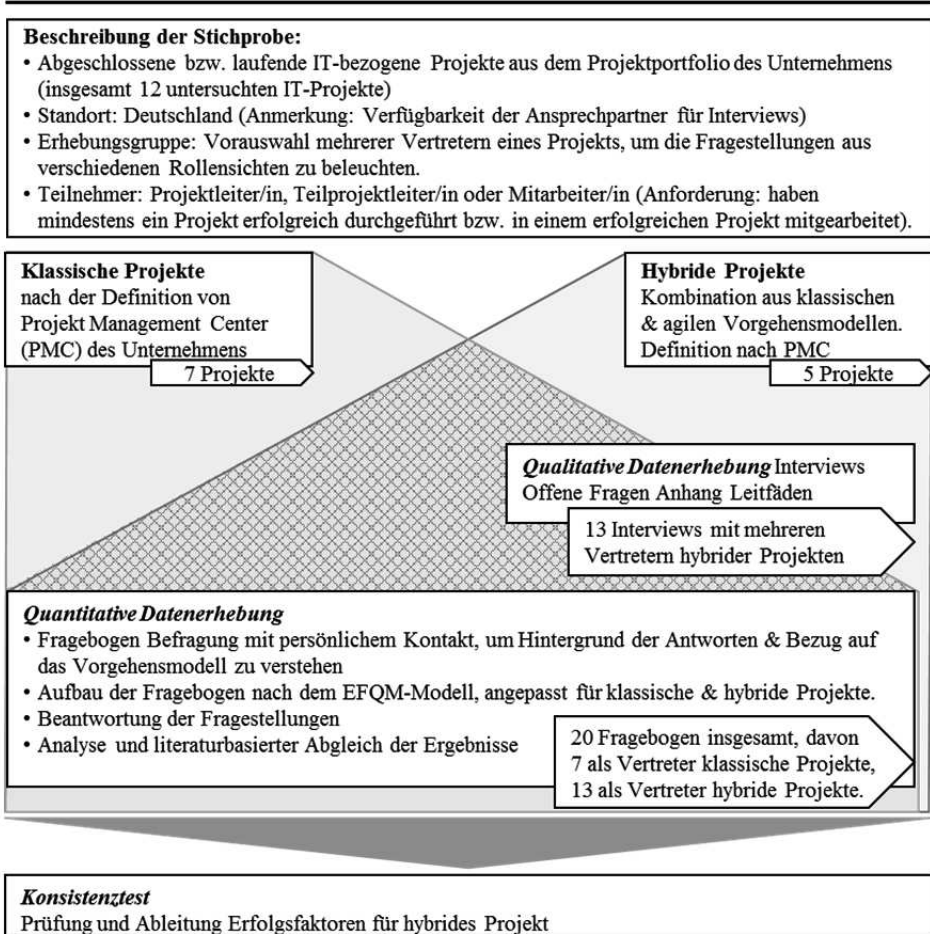


Abb. 1: Untersuchungsdesign

Auf Grund der kleinen Anzahl analysierter Projekte (12 gezielt ausgewählte Projekte) und ausgewählten Befragten (20 Teilnehmer an der schriftlichen Befragung, davon 13 Projektverantwortliche hybrider Projekte, mit denen zudem vertiefende Interviews durchgeführt wurden) kann die vorliegende Auswertung lediglich eine empirische Ten-

denz aufzeigen, die jedoch eine wertvolle Bereicherung zu den fallstudienorientierten Analysen in der Literatur [u.a. SBK14] darstellt. Rein agil durchgeführte Projekte wurden in der Analyse nicht untersucht, da diese Variante im untersuchten Projektfeld in zu geringer Zahl vorkam.

Als Basismodell für die Spezifizierung der Erfolgsfaktoren eines hybriden Projekts wurde das Project-Excellence-Modell verwendet [GP14], siehe Abb. 2. Die für diese Analyse definierten Untersuchungskriterien sind auf den Projektmanagementteil des Project-Excellence-Modells reduziert. Es wurden einerseits Anpassungen entsprechend spezifischer Anforderungen bzw. Begriffe im IT-Projektmanagement vorgenommen (z. B. Anforderungsmanagement [Hi09]) sowie aus der Literatur ableitbare Unterschiede in hybriden und klassischen Projekten ergänzt [Hü14, KK12]. Auf der Basis des Project-Excellence-Modells wurde ein Fragenkatalog für die Messung des Erfolgs eines hybriden Projekts erarbeitet.

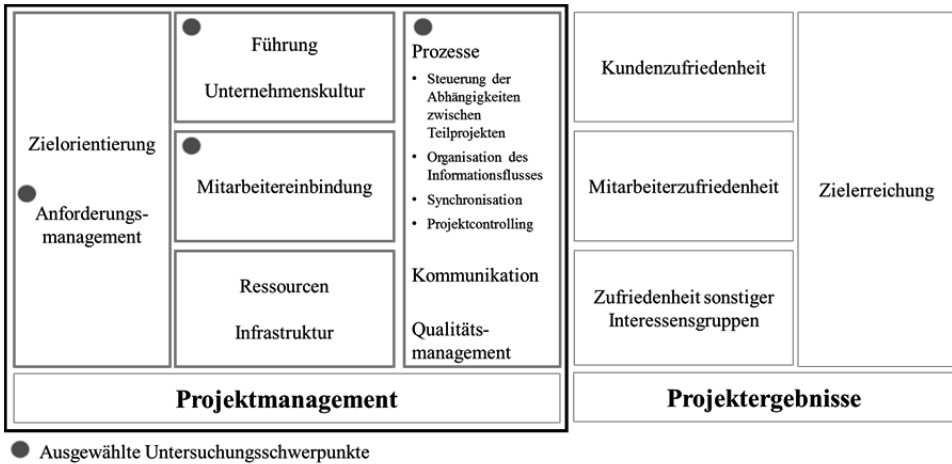


Abb. 2: Project Excellence auf Basis des EFQM-Modells, angepasst für hybride Projekte (Darstellung in Anlehnung an [GP14])

In der quantitativen Ergebnisdarstellung zum Projektmanagement sind die Fragestellungen in fünf Blöcke aufgeteilt (siehe Abb. 2), von denen vier ausgewählte Untersuchungsbereiche nachfolgend dargestellt werden (*Anforderungsmanagement, Führung, Unternehmenskultur, Mitarbeiterereinbindung, Prozesse*, der Bereich *Ressourcen / Infrastruktur* zeigte keine vorgehensmodellbezogenen Unterschiede und wurde daher in der Darstellung nicht vertieft). Die Bewertungsskala basiert auf einer Likert-Skala, für die folgende Aussagen formuliert wurden: 0 = *trifft für den Fall nicht zu*; 1 = *unter den Erwartungen*; 2 = *entspricht knapp den Erwartungen*; 3 = *den Erwartungen entsprechend*; 4 = *erkennbar über den Erwartungen*; 5 = *ausgezeichnet*.

3.1 Anforderungsmanagement

Die Vollständigkeit und Richtigkeit der Anforderungen ist ein wichtiger Erfolgsfaktor für Projekt (vgl. u.a. Chaos-Reports der Standish Group [Hi09]). Die Ergebnisse zeigen, dass die Projektbeteiligten die *Vollständigkeit und Konsistenz der Anforderungen* in hybriden Projekten deutlich besser bewerten als in klassischen Projekten (siehe Abb. 3).

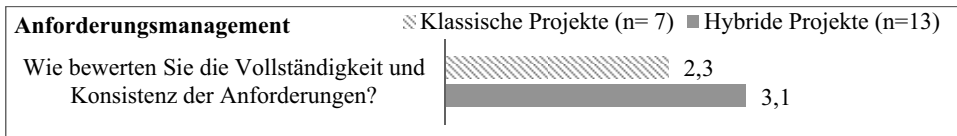


Abb. 3: Anforderungsmanagement

Die Mehrheit der Vertreter hybrider Projekte hat die Verwendung eines *Product Backlog* als erfolgsrelevant genannt. Die Umsetzung des *Requirements Engineering* in hybriden Projekten wurde ebenfalls gut bewertet, obwohl hier die Befragten größere Verbesserungspotenziale hinsichtlich der richtigen Umsetzung dieses Verfahrens, angefangen von der Methodik bis hin zur entsprechend ausgewählten Tools, sehen. Projektbeteiligte in klassischen Projekten hatten hingegen Schwierigkeiten beim Umgang mit den sich ständig ändernden Anforderungen und der beschränkten Zeit für deren Beschreibung.

3.2 Führung

Der Erfolg eines Projekts ist eng mit der Kompetenz und dem Handeln der Projektleitung verbunden. Die Definition von Rollen, Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortung wurde in klassischen Projekten effektiver bewertet (siehe Abb. 4), weil sie auf größere Erfahrungen mit dem klassischen und damit weit verbreiteten Vorgehensmodell basieren.

In hybriden Projekten gab es in manchen Fällen dagegen Verständnisschwierigkeiten über die Rollendefinition und deren Akzeptanz. Die Befragten legen hier den Wert auf qualifizierte Aufklärung zu den agilen Rollen für die Mitarbeiter des Projekts. Obwohl aktuell das Thema *Agilität* immer mehr im Unternehmen akzeptiert und verstanden wird, soll sich in Zukunft hierfür entsprechende Zeit eingeplant werden. Die Akzeptanz der klassischen Rollen liegt bei klassischen und hybriden Projekten entsprechend deutlich höher als bei den agilen Rollen. Die Befragten verbinden dies allerdings nicht immer mit der Bekanntheit des klassischen Vorgehensmodells, sondern mit anderen Faktoren wie z.B. fachlich klar abgegrenzte Rollen oder tradierte Rollenmuster.

Die Anwendung eines kontinuierlichen Verbesserungsprozesses als Bestandteil des agilen Vorgehens wurde in hybriden Projekten mit dem Mittelwert 3 bewertet.

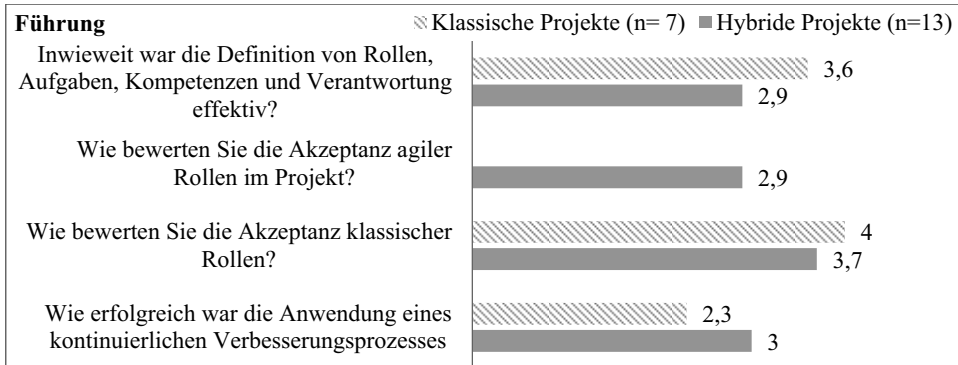


Abb. 4: Führung

Hier wurde mehrfach betont, dass nach dem durchgeführten Lessons Learned die dabei entstandenen Erkenntnisse auch umgesetzt werden sollen. Anders stellt sich die Situation in klassischen Projekten dar. Die Abschätzung der Anwendung eines kontinuierlichen Verbesserungsprozesses liegt bei 2,3 Punkten. Es ist damit begründet, dass bei den 50% der Befragten ein Lessons Learned-Prozess nur am Ende des Projekts durchgeführt wurde.

3.3 Unternehmenskultur

Die Umsetzung von Projektmodellen kann nicht unabhängig von der gelebten Unternehmenskultur, d.h. den Einstellungen und Werten von Unternehmensführung und Mitarbeitern bewertet werden. Die Befragung zeigt, dass die bestehende Unternehmenskultur im untersuchten Unternehmen bislang deutlich mehr die *klassischen* Projekte fördert (siehe Abb. 5).

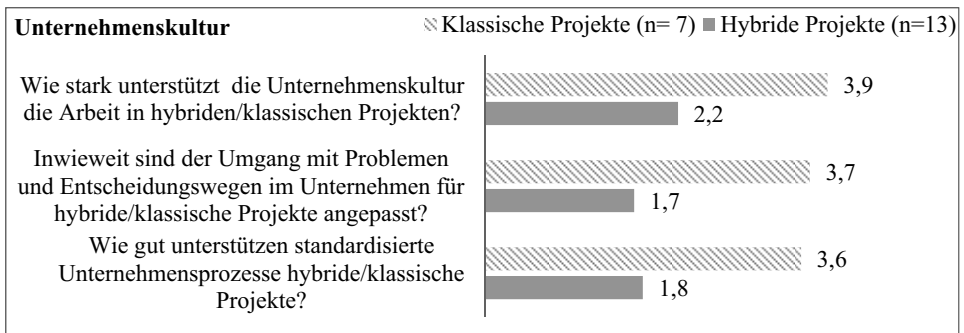


Abb. 5: Unternehmenskultur

Die Projektgremien orientieren sich heute noch überwiegend an dem klassischen Vorgehen, die Eskalationswege (z. B. hierarchische Linien) sind entsprechend gut organisiert.

Vor paar Jahren war alles im Unternehmen auf klassische Vorgehensmodelle ausgelegt. Langsam ändert sich diese Konstellation in die Richtung Agilität. Hybride Projekte werden deutlich weniger unterstützt. Als Gründe hierfür wurden mangelnde Erfahrungen mit solchen Vorgehensmodellen genannt.

Die Entwicklung der Projektmanagementkultur geht dabei in die Richtung der Agilität. Die Grundsteine für diese Vorgehensweise wurden gelegt. Des Weiteren soll das unternehmensweite Vorgehensmodell in die Richtung agil und hybrid weiterentwickelt werden. Es sollen z.B. die Quality Gates für agile Vorgehensmodelle stärker adaptiert werden.

3.4 Mitarbeitereinbindung

Die Mitarbeitermotivation in der Projektlaufzeit hat sich in hybriden Projekten stärker als in klassischen entwickelt (siehe Abb. 6). Der agile Anteil im hybriden Projekt erhöht die Motivation der Mitarbeiter, die Projektergebnisse werden früher sichtbar und der Austausch mit den Stakeholdern findet frühzeitiger statt. Dadurch ergibt sich die Möglichkeit, Fehler rechtzeitig zu erkennen bzw. zu beheben (Qualitätsverbesserung). Des Weiteren übernehmen die Mitarbeiter im agilen Team eine gewisse Verantwortung, welche die Motivation der Mitarbeiter im Projekt erhöht.

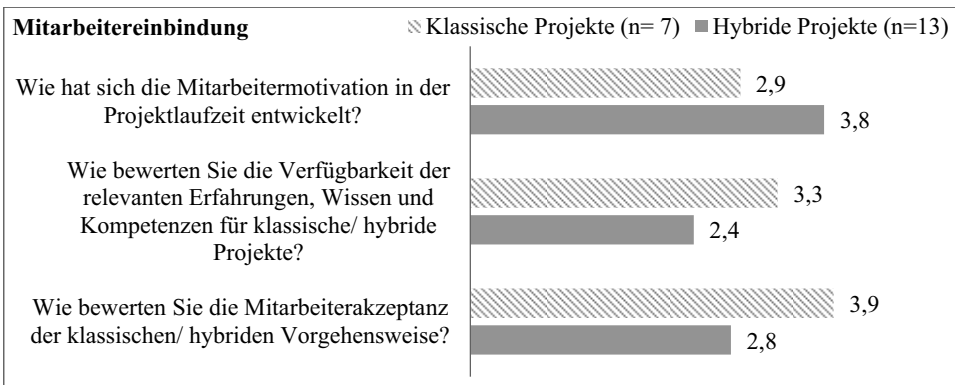


Abb. 6: Mitarbeitereinbindung

Die Verfügbarkeit der relevanten Erfahrungen, Wissen und Kompetenzen wurden in klassischen Projekten höher als in hybriden eingeschätzt. Die Mehrheit der Befragten hat das mit der Bekanntheit des klassischen Vorgehensmodells als unternehmensweiter Standard begründet. Die Mitarbeiter in hybriden Projekten hingegen begründen ihre Antworten mit mangelnder Verfügbarkeit der Erfahrungen in hybriden Projekten. Hier gilt es das Prinzip *learning by doing* zu fördern. Die Mitarbeiterakzeptanz der Vorgehensweise wurde ebenso in klassischen Projekten höher bewertet. Der Grund hierfür liegt analog, im weit verbreiteten klassischen Vorgehensmodell. Für die hybriden Projekte ergab sich hier die Herausforderung, dass die Projektmitarbeiter auf derzeitigen

Stand eine relative Unflexibilität aufweisen und mit anderen Arbeitsformen erst noch zurechtkommen müssen.

3.5 Prozesse

Für die Projektsteuerung sind klare Regeln erforderlich, die Transparenz und Sicherheit bezüglich der projektrelevanten Entscheidungen bieten. Bezüglich der Quality Gates in der IT und im Fachbereich zeigt sich die nachfolgend eindeutig klare Tendenz (siehe Abb. 7).

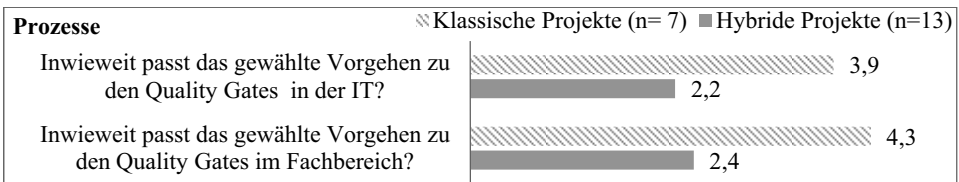


Abb. 7: Prozesse (Qualität)

Die Quality Gates wurden ursprünglich für die klassischen Projekte bestimmt und entsprechend hoch bewertet. In Bezug auf agile Vorgehensmodelle wünschen sich hybride Projekte hingegen eine entsprechende Anpassung.

3.6 Zusammenfassende Analyse und Interpretation der Ergebnissen

Die Ergebnisse der durchgeführten Befragung im Unternehmen zeigen, dass die klassische Vorgehensweise als standardisiertes Vorgehensmodell im Unternehmen aktuell noch weit verbreitet ist und entsprechend hoch von den Mitarbeitern sowie dem Management akzeptiert werden. Die Unternehmenskultur mit ihren standardisierten Prozessen, Gremien und Infrastruktur ist ebenfalls noch stark auf das klassische Vorgehen ausgerichtet. Allerdings ist eine Tendenz zur Implementierung agiler Elemente oder anderer Werkzeuge in klassischen Projekten zu erkennen. Immer öfter werden flexible Requirements Engineering-Methoden anstatt des Fachkonzepts gewünscht oder das Wasserfallmodell mit Iterationen verwendet.

Insgesamt wurde durch die Befragung und die vertiefenden Interviews bestätigt, dass für die hybriden Projekte die allgemeingültigen Erfolgsfaktoren des Projekts in einigen Kriterien angepasst oder erweitert werden müssen [Hü14, KK12]. In diesem Zusammenhang lässt sich insbesondere ein Anpassungsbedarf hinsichtlich einer veränderten Unternehmens- und Projektmanagementkultur nennen. Es wurde mehr Flexibilität hinsichtlich standardisierter Unternehmensprozesse, Infrastruktur und Richtlinien gewünscht. Eine Herausforderung ist die effiziente Projektstrukturplanung mit der damit verbundenen Synchronisation von Teilprojekten mit unterschiedlichen Vorgehensmodellen. Das hybride Vorgehen bringt sowohl für die Mitarbeiter und Auftraggeber als auch für die exter-

nen Dienstleister noch viel Unsicherheit mit sich. Hier wurde eine bessere Unterstützung des Managements bezüglich der Kommunikation gefordert. Weiterer Anpassungsbedarf besteht in der Umsetzung entsprechender Rollenkonzepte sowie dem Ausbau des Wissens und der Kompetenzen der Mitarbeiter bezüglich agiler und hybrider Vorgehensmodelle. Insgesamt bestehen bereits Veränderungen im Unternehmen in Richtung agile bzw. hybride Vorgehensmodelle. Jedoch fehlt hierzu ein entsprechendes Framework bzw. grundlegende Regeln sind noch nicht hinreichend verankert.

4 Empfehlungen zur Umsetzung hybrider Projekte

Aus den Ergebnissen der Untersuchung zu Erfolgsfaktoren hybrider Projekte lassen sich eine Reihe von Empfehlungen zur Gestaltung und operativen Umsetzung hybrider Projekte in Unternehmen ableiten, die nachfolgend unter Einbeziehung ergänzender Literaturquellen dargestellt werden.

4.1 Sicherstellung der Erfolgsfaktoren hybrider Projekte

Auf Basis der Erfolgsfaktoren beim Management hybrider Projekte lassen sich folgende ausgewählte Empfehlungen formulieren:

Zielorientierung

Sinnvolle Kombinationsmuster für hybrides Projekt auswählen

Es ist zu entscheiden, welche Vorgehensmodelle mit welchen Kombinationsmustern für ein konkretes Projekt passend sind. Dabei sind vor allem die Komplexität der Anforderungen und das Einsatzgebiet des Vorgehensmodells zu beachten. Außerdem ist eine genaue Analyse des Umfelds erforderlich. Nach der Auswahl der geeigneten Kombination, ist diese den Stakeholdern wie Management und Projektmitarbeitern vorzustellen und bei Bedarf abzustimmen. Ziel ist es, zu prüfen, ob das ausgewählte hybride Vorgehensmodell effizient und machbar ist [Ko12].

Außerdem ist zu definieren, ob ein hybrides Projekt nach *Prozessen oder Komponenten* geschnitten werden soll. Bei der Auswahl ist auf die Abhängigkeiten zwischen Teilprojekten und die teilprojektübergreifenden Prozesse zu achten. Eine Unterteilung des Projekts nach Komponenten macht es schwieriger, den Gesamtprozess, welcher durch mehrere Komponente läuft, abzuwickeln (abgeleitet aus Interviews).

Führung

Rollenkonzept für hybrides Projekt anpassen

Um die möglichen Rollenkonflikte zu vermeiden, soll das Rollenkonzept angepasst werden. Eine Adaption des Rollenverständnisses oder Rollenaustausch ist in einem klassischen Projekt mit agilen Anteilen sinnvoll. So soll der Product Owner nicht zugleich der Scrum Master sein. Dabei ist der Scrum Master weder der Vorgesetzte von Teammitgliedern, noch der Projektleiter. Nur mit einem Vertrauensverhältnis kann der Erfolg erreicht werden [Hü14].

Unternehmenskultur

Unternehmens- und Projektmanagementkultur flexibler gestalten

Die Breite des unternehmensweiten (in diesem Fall klassischen) Vorgehensmodells soll in Zukunft erweitert werden. Hierfür finden sinnvolle Ergänzungen durch den Einsatz agiler Werkzeuge statt.

- Quality Gates in der IT und im Fachbereich für hybride Projekte anpassen (hinsichtlich agiler Vorgehensmodelle);
- Hybrides Framework als integriertes Gesamtkonzept mit agilen Projektmanagement-Regeln in Kombination mit Mustern aus dem klassischen Vorgehensmodell ausarbeiten und stetig weiterentwickeln.

Mitarbeiterbindung

Mitarbeiterakzeptanz des hybriden Vorgehensmodells steigern

Da das hybride Vorgehen in sich noch viel Unsicherheit für die Mitarbeiter und Auftraggeber trägt, ist eine entsprechende Kommunikation und *Unterstützung der obersten Führungsebene* notwendig (abgeleitet aus dem Interview). Das Ziel liegt darin, Unsicherheiten zu senken und gleichzeitig Mitarbeiter zu motivieren [En09].

Insgesamt sind folgende Punkte zu beachten:

- Verständnis der Mitarbeiter aufbauen und keine harten Abgrenzungen zulassen, um für verschiedene Wertestrukturen bei agilen und klassischen Vorgehensmodellen zu sensibilisieren;
- Zusammenarbeit des Teams verbessern, wo eine gewisse Disziplin hinsichtlich hybrides Vorgehens notwendig ist;
- Erreichung einer Akzeptanz der Projektmitarbeiter über die ausgewählten Werkzeuge. Dabei sollen die Werkzeuge die individuell definierten Prozesse unterstützen.

Prozesse

Gesamtprojektsteuerung für hybrides Projekt sorgfältig organisieren

Bei der Gesamtprojektplanung eines hybriden Projekts sind folgende Aspekte zu definieren:

- Umgang mit der Komplexität bestimmen. Die Abhängigkeiten zwischen TP entsprechend managen und nach Möglichkeit eliminieren (aus dem Interview);
- Einheitliche Dokumentation und Reporting für hybride und klassische Projekte definieren (abgeleitet aus dem Interview).

Fortschrittskontrolle für klassische und agile Anteile transparent gestalten

Eine vollständige transparente Übersicht über die Fortschrittskontrolle soll sowohl in klassischen als auch in agilen TP gegeben sein. Somit kann z.B. ein Dashboard mit allen Anforderungen, deren Abhängigkeiten und Fertigstellungsgrad geführt werden. Auf dem Dashboard werden die Auswirkungen auf das Gesamtprojekt veranschaulicht, wenn sich die einzelnen Anforderungsumsetzungen verschieben. Somit können diese Auswirkungen entsprechend berücksichtigt werden [Ko12].

Kontinuierlichen Verbesserungsprozess in klassischem Anteil des Projekts etablieren

Der agile Teil des hybriden Projekts verfügt bereits über die regelmäßigen Retrospektiven. Eine Herausforderung liegt insbesondere darin, auch den klassischen Teil des Projekts in einen kontinuierlichen Verbesserungsprozess einzubeziehen (abgeleitet aus Interviews).

Kommunikationskonzept an das hybride Vorgehen anpassen

Die Synchronisation zwischen Teilprojekt und Gesamtprojekt muss gründlich geplant und kontrolliert werden. Alle geplanten Iterations- und Synchronisationstermine sind in einen generellen Synchronisationsplan einzutragen und im Projektverlauf einzuhalten. Als Synchronisationspunkte können Meilensteine oder Iterationen verwendet werden. Hier ist nicht nur die zeitliche, sondern auch inhaltliche Synchronisation zu berücksichtigen. Eine realistische und transparente Synchronisationsplanung sowie deren Aktualisierung sind hierbei wichtige Aspekte. Der Projektleiter hat die Aufgabe, den Mitarbeitern zu erklären und zu kommunizieren, warum die geplanten Synchronisationspunkte bedeutend sind (ähnlich in [KK12]). Die bewusste Planung und Gestaltung der Projektkommunikation ist für ein erfolgreiches Projekt erforderlich [Hi09]. Agiles Vorgehen verfügt in der Regel über ein umfangreiches Kommunikationskonzept, welches die Arbeit im Projekt transparent macht. Um die Arbeit transparent auf der Gesamtprojektebene zu gestalten, liegt die Herausforderung in der Einbeziehung von klassischen und agilen Teilprojekten in eine Gesamtprojektkommunikation. Somit lässt sich die Arbeit transparenter in Bezug auf die Gesamtprojektebene gestalten [KK12]. Hierzu können folgende Kommunikationsregeln beitragen:

- Tägliche und regelmäßige Kommunikation aller Projektmitarbeiter. Sollten die Projektstandorte verteilt sein, bietet sich eine tägliche und regelmäßige Kommunikation aller Projektmitarbeiter durch den Einsatz (digitaler) Medien. Grundsätzlich steht hierbei an erster Stelle die Informationsverteilung bzw. Informationsweitergabe im Team.
- Ermöglichung einer offenen Kommunikationskultur, indem alle Anforderungen, Unklarheiten oder Fehler zusammen abgestimmt werden. Im Falle des hybriden Vorgehensmodells ist dies besonders wichtig, da das Vorgehen einen neuartigen Charakter aufweist. Eine gemeinsame Projektfläche kann als Erfolgsfaktor hinsichtlich der Kommunikation bezeichnet werden. Dabei muss auch Raum zur Klärung von Konfliktfällen und ggf. entstehende Kritik in der täglichen Zusammenarbeit Team geschaffen werden.

- Regelmäßiger Austausch in jeder Iteration zum aktuellen Projektfortschritt, verbleibende Aufwände, nachfolgende Termine.
- Erweiterte Kommunikation, d.h. nicht nur Ergebnisse werden den Auftraggebern, dem Management oder anderen Stakeholdern vermittelt, sondern auch die zugrundeliegende Vorgehensweisen und der damit verbundenen Vorteile. Auf diese Weise verbreitet und verankert sich die Vorgehensweise [Ko12].

Die erfolgreiche Umsetzung einer hybriden Projektkonzeption erfordert eine stimmige Gesamtkonzeption mit einfach praktizierbaren Regeln. Diese bieten den Stakeholdern im Projekt hinreichend Sicherheit, andererseits bieten diese Regeln auch die Basis für eine flexible Vorgehensweise zur Lösung der Projektaufgabe.

4.2 Verankerung hybrider Vorgehensmodells im Unternehmen

Zur Etablierung hybrider Konzepte des Projektmanagements im Unternehmen sind eine Reihe vorbereitender Maßnahmen erforderlich. Die folgenden Maßnahmen sind überwiegend aus den Interviews abgeleitet.

Richtlinien an das hybride Vorgehensmodell anpassen

Regulatorische Anforderungen und interne Richtlinien sind auf die hybriden Vorgehensmodelle anzupassen. Die rechtlichen Vorgaben wie z.B. ein Festpreisvertrag oder die Fremdarbeitskraft-Thematik sind dabei entsprechend zu regeln. Die Release-Zyklen sollen sich an beiden Bestandteilen des hybriden Vorgehensmodells orientieren, und nicht nur am Wasserfallmodell.

Methodenkompetenzen weiter entwickeln

Es ist auf die Weiterentwicklung und Anwendung einzelner Methoden zu achten, um sie effizienter umsetzen zu können. Aktuell besteht der Bedarf, z.B. Requirements Engineering und agile Werkzeuge weiterzuentwickeln und im Unternehmen zu verankern. Ein systematischer Einsatz von Methoden und Tools darf nicht vernachlässigt werden.

Schulungen und Informationsveranstaltungen organisieren

Vor dem Start des Projekts im Kick-off Meeting ist es erforderlich, alle relevanten Gruppen (inklusive Mitarbeiter) über die Hintergründe zur Wahl des hybriden Vorgehensmodells informieren. Außerdem sind die ausgewählten hybriden Vorgehensweisen und agile Instrumente zu erläutern.

Des Weiteren können hybride Vorgehensmodelle in unternehmenseigenen Veranstaltungen wie *Projektleiter-Forum* oder anderen Informationsveranstaltungen vorgestellt werden. Die Mitarbeiter brauchen eine klare Vorstellung, wie das hybride Vorgehensmodell in die Praxis umzusetzen ist. Dafür sind entsprechende Use Cases für Trainings auszuarbeiten. Innerhalb welcher nicht nur die theoretischen Grundlagen aufgelistet sondern auch praktische Beispiele integriert werden, wie z.B. ein Plan-Spiel. Empfehlenswert ist es, einen regelmäßigen Austausch der Mitarbeiter hybrider Projekte z.B. im Rahmen einer virtuellen *Hybride Community* im Intranet zu ermöglichen und zu unterstützen.

Die dargestellten Empfehlungen gelten verallgemeinernd für hybride Projekte. Allerdings ist in jedem einzelnen Fall zu analysieren, inwieweit das Projektverständnis, die Erfahrungen, regulatorische und rechtliche Vorgaben sich im konkreten hybriden Vorgehensmodell umsetzen lassen und welcher Anpassungsaufwand benötigt wird [KK12].

5 Fazit und Ausblick

Vom richtig ausgewählten Vorgehensmodell hängt maßgeblich der Erfolg eines Projekts ab. Jedes Projekt verfügt über diverse Erfolgsfaktoren. Dazu gehören allgemeingültige Erfolgsfaktoren wie z. B. eine effiziente Zusammenarbeit und Kommunikation sowie die Unterstützung von Stakeholdern. Zudem existieren an das Projektumfeld bzw. an ein konkretes Vorgehensmodell angepasste Erfolgsfaktoren. Somit verfügen hybride Projekte zusätzlich über ihre eigenen spezifischen Erfolgsaspekte. Einerseits sind die hybriden Vorgehensmodelle relativ einfach umzusetzen, da die klassischen und agilen Vorgehensmodelle im Unternehmen bereits eingesetzt werden. Andererseits sind die hybriden Vorgehensweisen als kritisch zu betrachten, weil sich diese aufgrund der Rahmenbedingungen, wie festgelegte klassische Infrastruktur, PM- und Unternehmenskultur, Vorgaben und Richtlinien nur schwer integrieren lassen. Die Ergebnisse der Analyse zeigen u.a. positive Erfahrungen in Bezug auf hybride Vorgehensmodelle. Allerdings besteht hier ein weiterer Anpassungs- und Entwicklungsbedarf für die Etablierung des hybriden Vorgehensmodells im Gesamtunternehmenskontext.

Um unter verschiedenen Voraussetzungen die Praxistauglichkeit des hybriden Vorgehens zu testen und weitere Kombinationsmuster bzw. relevante Konfigurationen hybrider Vorgehensmodelle zu bestimmen, besteht zusätzlich Forschungsbedarf im Bereich hybrider Vorgehensmodelle. Die hybriden Vorgehensweisen werden sich aufgrund ihrer Effektivität immer mehr in der Projektmanagementkultur von Unternehmen etablieren. Zusätzlich werden sich die Kombinationsmuster ständig ändern bzw. vervollständigen. Daher besteht der Bedarf, die erfolgskritischen Faktoren für die Umsetzung der hybriden Projekte weiter zu erforschen.

Literaturverzeichnis

- [An o.J.] Angermeier, G.: Definition Erfolgsfaktoren. Glossar. Internet: <https://www.projektmagazin.de/glossarterm/erfolgsfaktoren>, Zugriff am 29.05.2014.
- [Cr12] Chroust, G.: Vorgehensmodelle – Quo vadis? Trends und Herausforderungen, In: Gesellschaft für Informatik e.V. - Fachausschuss Management der Anwendungsentwicklung und -wartung im Fachbereich Wirtschaftsinformatik (WI-MAW), 33. WI-MAW-Rundbrief, 18 (2), Oktober 2012, S. 9-19.
- [Da01] Daum, A.: Erfolgskritische Faktoren des Projektmanagements interner Dienstleistungen. In: Steinle, C.; Bruch, H., Lawa, D. (Hrsg.): Projekt Management, 3.Aufl., Frankfurt am Main: Frankfurter Allgemeine Zeitung, 2001, S. 39-50.

- [En09] Engstler, M.: Organisatorische Implementierung von Informationssystemen an Bankarbeitsplätzen, Wiesbaden: Gabler Edition Wissenschaft 2009.
- [GP14] GPM: Deutscher Project Excellence Award. Internet: http://www.gpm-ipma.de/ueber_uns/gpm_awards/deutscher_pe_award.html. Zugriff am 06.05.2014.
- [Ha13] Habermann, F.: Hybrides Projektmanagement – agile und klassische Vorgehensmodelle im Zusammenspiel. In: HMD – Praxis der Wirtschaftsinformatik 50 (2013), 293, S. 93-102.
- [Hi09] Hindel, B.; Hörmann, K.; Müller, M.; Schmied, J.: Basiswissen Software-Projektmanagement: Aus- und Weiterbildung zum Certified Professional for Project Management nach iSQI-Standard, 3.Aufl., Heidelberg: dpunkt, 2009.
- [Hü14] Hüsselmann, C.: Agilität im Auftraggeber- Auftragnehmer-Spannungsfeld. Mit hybridem Projektansatz zur Win-win-Situation. In: Projekt Management aktuell 1/2014, S. 38-42.
- [KK12] Kirchhof, M.; Kraft, B.: Agile und klassische Methoden im Projekt passend kombinieren. Hybrides Vorgehensmodell. In: Projekt Magazin, Ausgabe 11/2012, S. 1-11.
- [KL14] Kuhrmann, M.; Linssen, O.: Welche Vorgehensmodelle nutzt Deutschland? In: Engstler, M.; Hanser, E.; Mikusz, M.; Herzwurm, G. (Hrsg., 2014): Projektmanagement und Vorgehensmodelle 2014. Soziale Aspekte und Standardisierung, Lecture Notes in Informatics (LNI) – Proceedings, Volume P-236, Bonn: Gesellschaft für Informatik 2014, S. 17-32.
- [Ko12] Koerting, T.: Gelungener Spagat zwischen Agilität und Wasserfall am Beispiel der SAP-Einführung bei der Deutschen Bank AG. In: Engstler, M., Oestereich, B. (Hrsg.): IT-Projektmanagement 2012+ im Spagat zwischen Industrialisierung und Agilität? GlashüttenHeidelberg: dpunkt 2012, S. 75 – 82.
- [Re10] Reiss, M.: Hybride Vorgehensmodelle. In: Linssen, O.; Greb, T.; Kuhrmann, M.; Lange, D.; Höhn, R. (Hrsg.): Integration von Vorgehensmodellen und Projektmanagement, Aachen: Shaker, 2010, S. 1-14.
- [Re12] Reiss, M.: Hybrides Vorgehensmodelle, In: Gesellschaft für Informatik e.V. - Fachausschuss Management der Anwendungsentwicklung und -wartung im Fachbereich Wirtschaftsinformatik (WI-MAW), 33. WI-MAW-Rundbrief, 18 (2), Oktober 2012, S. 33-43.
- [Re13] Reiss, M.: Hybrides Projektmanagement: Innovative Management-Architekturen zur Bewältigung neuer Komplexitätsformen in der Projektarbeit. In: Wald, A.; Mayer T.-L.; Wagner, R.; Schneider, C. (Hrsg.): Komplexität. Dynamik. Unsicherheit. Advanced Project Management (Vol.3). GPM Buchreihe Forschung, Buch Nr. F07, Nürnberg: Wünsch Offset-Druck. 2013, S. 94 – 110.
- [RF08] Ruf, W.; Fittkau, T.: Ganzheitliches IT-Projektmanagement: Wissen - Praxis – Anwendungen, München: Oldenbourg 2008
- [SBK14] Sandhaus, G.; Berg, B.; Knott, P.: Hybride Softwareentwicklung. Das Beste aus klassischen und agilen Methoden in einem Modell vereint, Berlin u. Heidelberg: Springer Vieweg, 2014.
- [Sc12] Schneegans, M.: „Klassisches“ versus agiles IT-Projektmanagement. Die Wahl der

richtigen Vorgehensweise, Whitepaper, Hamburg: amendos, 2012.

[SHE11] Schnell, R.; Hill, P. B.; Esser, E.: Methoden der empirischen Sozialforschung, 9 Aufl., München: Oldenbourg, 2011.