Hybrides Projektmanagement: Die Mischung macht's

Erfolgreicheres Projektmanagement dank einer Kombination klassischer und agiler Methoden

Projekte und ihr Management gewinnen in Organisationen verschiedenster Art zunehmend an Bedeutung. In einer immer dynamischeren Welt mit hohen Anforderungen in Richtung Flexibilität und Dynamik werden immer weniger Projekte klassisch gemanagt. Agile Projektmanagementmethoden, allen voran Scrum, haben demgegenüber an Bedeutung gewonnen. Klassische und agile Methoden weisen jedoch eine Reihe an Nachteilen auf, die durch die Kombination verschiedener Projektmanagementansätze – hybrides Projektmanagement – vermieden werden können.

Prof. Dr. Dominik Austermann
ist Professor für Entrepreneurship und digitale Innovation an der Hochschule Düsseldorf. Zuvor hat er mehrere Unternehmen gegründet und als Unternehmensberater bei McKinsey & Company gearbeitet. Bevorzugte Forschungsgebiete: Digitalisierung und Unternehmertum.

Prof. Dr. Anna Rosinus
ist Professorin für Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Strategie, Management und Entrepreneurship an der Hochschule Mainz. Zuvor war sie im wissenschaftlichen Stab des Sachverständigenrats zur Begutachtung der gesamtwirtschaftlichen Entwicklung sowie in den Strategieabteilungen von Unternehmen der Finanzdienstleistungs- und Automobilindustrie tätig. Bevorzugte Forschungsgebiete: Geschäftsmodelle und Innovation.

Summary: Projects and their management are becoming increasingly important in organizations of all kinds. In our dynamic environment which requires more flexibility and dynamism, fewer projects are managed classically. Agile project management methods, especially Scrum, have gained in importance. However, classic and agile methods have a number of disadvantages that can be avoided by combining different project management approaches, i.e. hybrid project management.

Stichwörter: Hybrides Projektmanagement, Projektmanagement, Agile Methoden, Scrum

1. Was ein Projekt ausmacht

Ein großer Teil betrieblicher Aktivitäten findet in Form von **Projekten** statt (vgl. *Hays*, 2015, S. 13). Deshalb ist es sehr wichtig für Studierende wirtschaftswissenschaftlicher Fachrichtungen, sich schon früh mit den Besonderheiten sowie dem Management von Projekten auseinanderzusetzen. Projekte sind von Linientätigkeiten abzugrenzen. Ein klassische Linientätigkeit ist z.B. die Reisekostenerstattung. Mitarbeitende in einem Unternehmen überprüfen die Reisekostenabrechnungen ihrer Kollegen und veranlassen die Auszahlung der ausgelegten Beträge. Diese Tätigkeit ist im Rechnungswesen verortet und in keiner Weise projektwürdig. Die erstmalige Erstellung eines Social Media-Auftritts hingegen ist eine typische Projekttätigkeit. Wieso? Aus den zahlreichen Definitionen eines Projekts sowie den dort genannten Merkmalen eines Projekts lassen sich **vier Merk-**

https://doi.org/10.15358/0340-1650-2023-4-48 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY

male aggregieren, die Studierenden helfen können, ein Projekt zu definieren bzw. zu identifizieren (vgl. *Dechange*, 2020, S. 7):

- **Budget**: Die verfügbaren finanziellen Mittel für das Projekt sind vorab definiert.
- **Dauer**: Der Start- und der Endtermin des Projekts sind eindeutig festgelegt.
- **Komplexität**: Vielschichtige Herausforderungen erfordern interdisziplinäre Kooperation.
- **Neuartigkeit**: Das geplante Projektergebnis muss für die Organisation neu sein.

Unter Berücksichtigung dieser Kriterien wird klar, dass sich Projekte deutlich von Linientätigkeiten abgrenzen. Sie bedürfen eigener Ressourcen und sind aus dem Tagesgeschäft herausgelöst. Bezogen auf den oben genannten Social Media-Auftritt hat das interdisziplinäre Team aus Mitarbeitern aus Marketing/Vertrieb, Kommunikation und IT ein vorgegebenes Budget, eine definierte Deadline (der Account soll z.B. rechtzeitig zur wichtigsten Branchenmesse fertig sein) und sieht sich erstmalig mit dieser Aufgabe konfrontiert.

2. Wie man Projekte managt

Projektmanagement befasst sich mit der erfolgreichen Durchführung von Projekten. Dabei gilt es insbesondere, die aus dem **magischen Dreieck** des Projektmanagements resultierenden drei Ziele zu erfüllen (vgl. *Kerzner*, 2017, S. 5, und *Braun*, 2020, S. 51 ff.):

- **Termine/Zeit** (engl. time): Das Projekt soll die zeitlichen Vorgaben und Pläne einhalten.
- **Kosten** (engl. budget): Das Budget soll eingehalten werden.
- **Qualität/Leistung** (engl. quality/scope): Gleichzeitig soll der vereinbarte Leistungsumfang (wie im Lasten- bzw. Pflichtenheft definiert) eingehalten werden und die Qualität der Projektergebnisse soll zufriedenstellend sein.

Die Ziele des magischen Dreiecks lassen sich leichter erreichen, wenn **gute Stakeholder-Beziehungen** gepflegt werden. Ein erfolgreiches Projektteam bindet die Kunden und alle weiteren Stakeholder schon vor der Präsentation des finalen Ergebnisses ein, um etwaige Missverständnisse auszuräumen oder Interessenkonflikte zu vermeiden.

Eine sinnvolle Strukturierung eines Projekts ist die Unterteilung in Prozessgruppen und Subjektgruppen (vgl. *ISO*, 2012). Die **Prozessgruppen** werden nach zeitlicher Abfolge unterschieden: Initiierung, Planung, Implementierung, Controlling und Abschluss. Im Rahmen dieser fünf Prozessgruppen ergeben sich durch zehn **Subjektgruppen** (z.B. Stakeholder oder Ressource) in einer Matrixstruktur zahlreiche Aufgaben. Zur **Qualitätssicherung** erfolgreichen Projektmanagements haben sich drei Standards etabliert, gemäß derer sich ProjektmanagerInnen zertifizieren lassen können (vgl. *Wagner*, 2019): *PRINCE2*, *PMBOK* und *IPMA*.

3. Wie agiles Projektmanagement funktioniert

Agiles Projektmanagement ist nicht (mehr) nur im IT-Sektor ein Thema, sondern ist in der Breite der Organisationen angekommen. Im Rahmen des *Snowbird*-Meetings in 2001 – dem entscheidenden Meilenstein agilen Managements – haben führende agile Manager die Prioritäten und Prinzipien agilen Managements festgelegt (https://agilemanifesto.org/). Diese legen schnelle Nutzbarkeit, gute Beziehungen und flexible Änderungen in den Fokus. Zusammengefasst erzeugen agile Projekte **iterativ** immer wieder durch Analyse, Design, Umsetzung und Test ein Projektergebnis, während klassische Projekte diese Phasen **sequenziell** durchlaufen (vgl. *Kusay-Merkle*, 2021, S. 21 ff.). Frühe Ansätze agilen Management finden sich vereinzelt – etwa bei *Toyota* – auch außerhalb des IT-Sektors (vgl. *Toyota*, 2004).

Der bekannteste agile Ansatz ist **Scrum**. Scrum befolgt einen iterativen Ansatz, in dem immer wieder in einzelnen sogenannten, meist zwei bis vierwöchigen, „Sprints" aus einer großen Aufgabenliste („Product Backlog") eine Aufgabenliste für den „Sprint" („Sprint Backlog") erzeugt wird, an dessen Ende dann ein Ergebnis des Sprints steht („Increment"). „Product Backlog", „Sprint Backlog" und „Increment" ergeben die **drei Artefakte** des Scrum-Ansatzes. Des Weiteren umfasst der Scrum-Ansatz die **fünf Events** „Sprint Planning", „Sprint" , „Daily Scrum", „Sprint Review" und „Sprint Retrospective" sowie **drei wichtige Rollen** (vgl. *Schwaber/Sutherland*, 2020, S. 5 ff.):

- Das **Entwicklungsteam** (bis zu zehn Personen) führt den Sprint durch,
- der „**Scrum Master**" hilft bei der Einhaltung des Scrum-Vorgehens und
- der „**Product Owner**" bildet die Kundenperspektive ab. Im ganzen Projekt gibt der „Product Owner" lediglich das Projektergebnis vor. Über die Vorgehensweise (den Weg zum Ziel) entscheidet das Team autonom.

Neben Scrum sind im Projektmanagement noch weitere agile Ansätze wie beispielsweise Kanban oder Lean Startup von Bedeutung. **Kanban** fokussiert sich auf die Visualisierung der Arbeit auf einem Kanban-Board. Dort werden alle Aufgaben so zurechtgeschnitten, dass ein Mitarbeiter sie in überschaubaren Zeitaufwand allein erledigen kann. Die Aufgaben werden auf Karten notiert und auf dem Kanban-Board einzelnen Spalten zugeordnet, papierbasiert oder digital. Sobald Kapazität besteht, nehmen sich die Mitarbeitenden einer neuen Aufgabe an, was auf dem Board durch Verschieben der Aufgaben-Karte visualisiert wird. Erst wenn die Aufgabe erledigt ist, kann eine neue Aufgabe begonnen werden. Anhand der Aufgaben-Karten sieht man

https://doi.org/10.15358/0340-1650-2023-4-48 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY

auch, wer gerade woran arbeitet. Dieses Vorgehen stellt sowohl eine Transparenz bzgl. der Gesamtheit der Aufgaben als auch die priorisierte Erledigung der wichtigsten Aufgaben sicher (vgl. *Anderson*, 2016, S. 17 ff.). Im Rahmen von **Lean Startup** werden neue Produkte/Dienstleistungen nicht vollständig vor Markteintritt entwickelt, sondern es erfolgt möglichst frühzeitig eine Validierung der Idee anhand der Erprobung des sogenannten „Minimum Viable Product" (MVP) bei potenziellen Kunden. Kern des Lean Startup-Ansatzes ist ein mehrfaches Durchlaufen des sog. Build-Measure-Learn-Zyklus (vgl. *Ries*, 2011, S. 79 ff.).

4. Welche agilen Managementmethoden jenseits vom Projektmanagement existieren

Auch außerhalb von Projekten i.e.S. gewinnt **agiles Management** an Bedeutung und wird auf die gesamte Wertschöpfungskette oder sogar die ganze Organisation übertragen (vgl. *Sellinger et al.*, 2021, S. 63 ff.):

Agile Wertschöpfung geht über die Grenzen des Einzelprojekts hinaus. Vielmehr versucht sie, die primären Aktivitäten der BWL agil zu gestalten, wofür es diverse Ansätze gibt: So lässt sich Scrum z.B. auf LeSS erweitern (vgl. *Larmann/Vodde*, 2017, S. 3 ff.). Für Kanban bieten die Flight Levels einen Ansatz, Kanban auf den gesamten Wertschöpfungsprozess zu übertragen (vgl. *Leopold*, 2018, S. 72 ff.).

Darüber hinaus bestehen bereits Ansätze, die helfen, **agile Organisationen** zu entwickeln (d.h. zusätzlich zu den zuvor genannten Primäraktivitäten werden auch Sekundäraktivitäten wie Personalwesen agil gestaltet). Mögliche Ansätze hierfür sind beispielweise Betacodex (vgl. *Pflaeging*, 2014), Holocracy (vgl. *Robertson*, 2015) oder OKR (vgl. *Doerr*, 2018).

Unabhängig von der Ebene (Projekt, primäre Aktivitäten oder gesamte Organisation) und auch unabhängig vom gewählten Ansatz stellen **Transzendenz** und **Autonomie** die zentralen Ziele des Einsatzes agiler Methoden dar. Diese werden durch die cross-funktionale, eigenverantwortliche Teamarbeit sowie die Transparenz bzgl. Zuständigkeiten und Zusammenhängen von verschiedenen Aktivitäten und Prozessschritten ermöglicht.

5. Welche Ansätze hybriden Projektmanagements es gibt

Hybrides Projektmanagement ist eine Kombination aus klassischem und agilem Projektmanagement. Wie diese beiden Typen des Projektmanagements kombiniert werden, hängt vom jeweiligen Projekt ab. Es lassen sich hauptsächlich **drei Ansätze** des **hybriden Projektmanagements** unterscheiden (s. Abb. 1):

- **Verteilt paralleler Ansatz**: Beim verteilt parallelen hybriden Projektmanagement werden einzelne Arbeitspakete eines Projekts agil, andere wiederum klassisch gemanagt. Entscheidet etwa ein Discounter, sein Weinangebot auch online zu vertreiben, müssen sowohl die Nutzeroberfläche („User Interface") als auch das die technische Infrastruktur („Backend"), die es dem Shop-Betreiber ermöglicht, automatisiert Bestellungen zu verarbeiten, entwickelt werden. Die Nutzeroberfläche könnte der Discounter nach einem zweiwöchigen Sprint online bringen, um die Reaktion seiner Kunden zu testen, indem die Weine auf einer einfachen Webseite abgebildet und anhand eines Kontaktformulars bestellt werden könnten. Im Hintergrund versenden Mitarbeitende diese Weine dann manuell an die Kunden. Der Discounter könnte so schon nach dem ersten Sprint das erste Kundenfeedback sammeln. Im Rahmen der Entwicklung des „Backends" könnte der Discounter hingegen klassische Projektmanagementmethoden nutzen, sprich ein detailliertes Lastenheft formulieren, und alle einzelnen Teilschritte vorab planen („Wasserfallmethode"). Die agil und die klassisch gemanagten Aktivitäten laufen hierbei parallel ab. Während das „User Interface" jedoch nach jedem Sprint getestet werden kann, wird das Backend erst später, dann aber weitestgehend vollendet, genutzt werden.
- **Verteilt sequenzieller Ansatz**: Beim verteilt sequenziellen hybriden Projektmanagement wäre eine komplette Phase des Projekts agil und eine andere klassisch. Hier

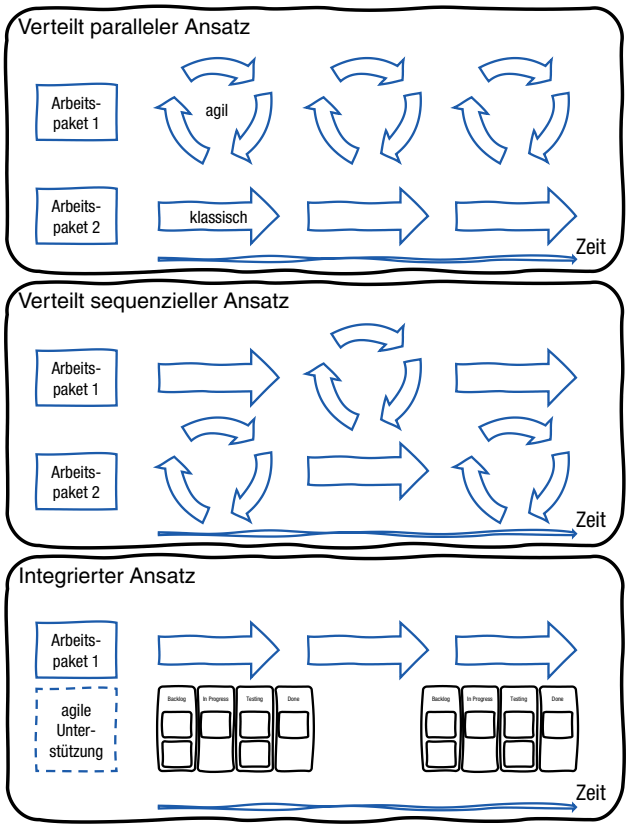
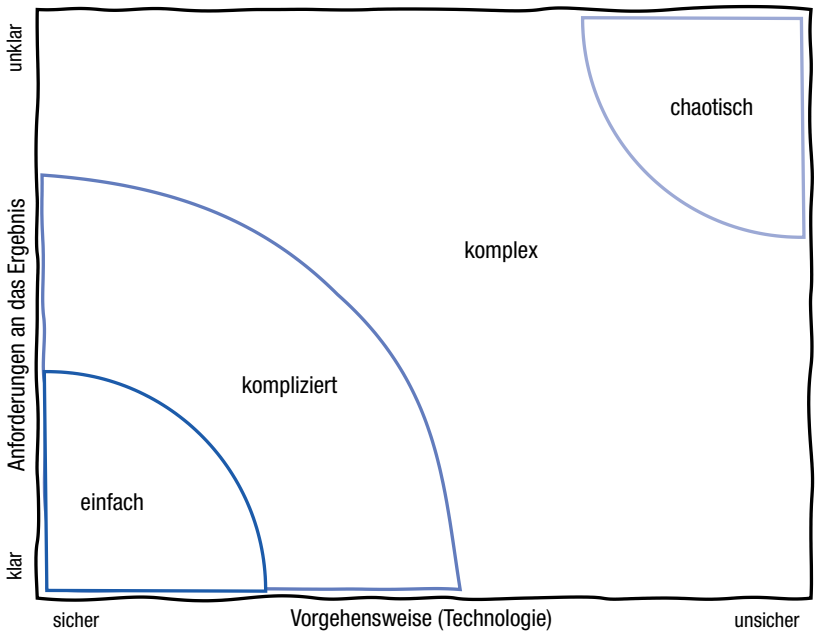


Abb. 1: Ansätze hybriden Projektmanagements

https://doi.org/10.15358/0340-1650-2023-4-48 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY



Quelle: In Anlehnung an *Kuster et al.*, 2019, S. 34 ff.

Abb. 2: Stacey-Matrix

könnte unser Discounter bspw. aufwendig und detailliert ein Lastenheft mit hohem Planungsaufwand für einen Online-Marktplatz verfassen. Die folgende Entwicklung einzelner Unterseiten oder Marken-Shops könnte dann aber agil erfolgen. So könnte der Discounter schnell und verhältnismäßig kostengünstig testen, an welchen Produkten oder Marken die Kunden besonders interessiert sind.

- **Integrierter Ansatz**: Beim integrierten hybriden Projektmanagement werden innerhalb eines Arbeitspakets agile und klassische Methoden kombiniert. Bei der grundsätzlich klassisch gemanagten Entwicklung der Nutzeroberfläche im genannten Beispiel wäre es etwa möglich, die im Lasten-/Pflichtenheft festgehaltenen Aufgaben auf einem Kanban-Board zu visualisieren, um die höchstmögliche Transparenz für alle Beteiligten zu schaffen (vgl. *Dechange*, 2020, S. 311 f.).

6. Welche Vor- und Nachteile hybrides Projektmanagement hat

Hybrides Projektmanagement bringt Vor- und Nachteile in Abhängigkeit vom jeweiligen Projekt mit sich, wie sich anhand der folgenden vier Aspekte zeigt (*Azenha/Reis/Fleury*, 2021, S. 90 ff.).

- **Projektgröße**: Hybrides Projektmanagement erleichtert das Management großer Projekte mit Partnern und Beratern, weil das agile Stakeholder Management die Flexibilität erhöht. Für kleinere Projekte ist der kombinierte Einsatz klassischen und agilen Projektmanagements hingegen i.d.R. zu aufwendig.
- **Projektcharakteristika**: Hybrides Projektmanagement ist hilfreich, wenn sowohl ein gewisser Planungsbedarf (z.B. aufgrund einer Vielzahl externer und interner Stakeholder) als auch ein dynamisches Umfeld mit z.B. technologischer Unsicherheit vorliegen, weil die flexible Anpassung des Vorgehens innerhalb eines vorab definierten Rahmens dank der agilen Methoden möglich ist. Allerdings ist der Bedarf an Expertenwissen im hybriden Projektmanagement nicht unerheblich.
- **Teamcharakteristika**: Durch hybrides Projektmanagement können Teams flexibler auf die Änderungen der Vorgehensweise innerhalb des Projektrahmens reagieren. Es besteht jedoch die Gefahr, dass die Teams mit der oben erwähnten Vielfalt der im Methodenkanon erforderlichen Techniken und Prozesse überfordert sind.
- **Anwendung**: Hybrides Projektmanagement hilft bei der Bewältigung von Risiken und Unsicherheiten in innovativen Projekten, wobei es wegen der zuvor erwähnten zahlreichen Kombinationsmöglichkeiten der verschiedenen Ansätze komplex in der Anwendung ist.

7. Wie man anhand der Stacey-Matrix die passende Projektmanagementmethode wählen kann

Die in *Abb. 2* dargestellte *Stacey*-Matrix bietet eine Indikation für den Einsatz hybriden Projektmanagements an. Sie kombiniert die **Klarheit** der **Ergebnisanforderung** mit der **Sicherheit** bzgl. der **zu verwendenden Arbeitsmethode**. (vgl. *Kuster et al.*, 2019, S. 34 ff.) Wenn ein bekanntes Ergebnis mit einer sicher beherrschten Methode zu erzielen ist, spricht dies für ein klassisches Vorgehen. So kann man einen Hausbau recht gut planen, weil das gewünschte Ergebnis im Bauplan ersichtlich ist und die einzelnen Gewerke etabliert sind. Für ein agiles Vorgehen sprechen hingegen eine Unsicherheit bzgl. des Ergebnisses und eine Unklarheit die Herangehensweise betreffend. Im Rahmen der

https://doi.org/10.15358/0340-1650-2023-4-48 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY

Entwicklung eines Corona-Impfstoffs 2020 wussten die involvierten Pharmakonzerne weder, was dieser schlussendlich leisten können würde, noch welche Art von Impfstoff oder Wirkungsmechanismus entwickelt werden würde. Dieses Projekt war somit nicht planbar, es war vorab weder klar, mit welchen Budget, noch wann, welches Ziel erreicht werden könnte. Hybrides Projektmanagement bietet sich bei einem nicht eindeutigen Ergebnis und bei einer gewissen Unsicherheit bezüglich des Vorgehens an.

8. Wie Bosch agiles und hybrides Projektmanagement einsetzt

Bosch setzt mittlerweile in über 90 % seiner Projekte **hybrides Projektmanagement** ein. Lediglich fünf bis zehn Prozent der *Bosch*-Projekte sind rein agil. Rein klassische Projekte gibt es bei *Bosch* nicht mehr. *Bosch* teilt Projekte bzw. Aktivitäten in vier Kategorien ein (vgl. *Köder/Wohlfahrt*, 2018):

- „**Non-Agile**“: kein Projekt, sondern eine Linientätigkeit.
- „**Use Agile**“: Verwenden einzelner agiler Tools, d.h. integrierter Ansatz im hybriden Projektmanagement.
- „**Do Agile**“: Ganze agile Phasen, wie beim verteilten hybriden Projektmanagement üblich. *Bosch* unterscheidet hierbei nicht zwischen sequenziellem und parallelem hybriden Projektmanagement.
- „**Be Agile**“: Rein agil, selten bei *Bosch*. Die Herausforderung gänzlich ohne eine umfangreichere Vorabplanung auszukommen ist groß und scheitert beispielsweise an Kunden oder anderen Stakeholdern.

9. Warum sich Studierende auf hybrides Projektmanagement vorbereiten sollten

In der **Ausbildung** lernen die Studierenden klassische und oft auch agile Projektmanagement-Ansätze. In der Praxis kommen diese aber selten in Reinform, sondern häufig gemischt zum Einsatz. Dieses hybride Projektmanagement sollte nicht erst in der **Berufspraxis** erlernt werden. Studierende sollten sich hingegen bereits im Studium mit hybriden Ansätzen auseinandersetzen. Hybrides Arbeiten in Studierenden-Teams oder während eines Praktikums ist genauso sinnvoll wie der Einsatz einzelner agiler Tools bei der **Selbstorganisation**. Während verschiedene Arbeitspakete der in einem Semester zu absolvierenden Fächer klassisch geplant werden, können einzelne Arbeitsschritte dieser Pakete beispielsweise mit einem Kanban-Board organisiert werden.

Literatur

Anderson, D.J., Carmichael, A., Essential Kanban Condensed, Seattle 2016.

Azenha, F.C., Reis, D.A., Fleury, A.L., The Role and Characteristics of Hybrid Approaches to Project Management in the Development of Technology-Based Products and Services, in: Project Management Journal, Vol. 52 (2021), S. 90–110.

Braun, T., Erfolgsfaktoren im Projektmanagement, in: WiSt – Wirtschaftswissenschaftliches Studium, 49. Jg. (2020), S. 52–55.

Dechange, A., Projektmanagement – Schnell erfasst, Berlin/Heidelberg 2020.

Doerr, J., OKR. Objectives & Key Results. Wie Sie Ziele, auf die es wirklich ankommt, entwickeln, messen und umsetzen, München 2018.

Hays AG, Von starren Prozessen zu agilen Projekten, URL: https://www.hays.de/documents/10192/118775/Hays-Studie-Von+starren+Prozessen+zu+agilen+Projekten-2015.pdf (Abrufdatum: 26.11.2021).

ISO, ISO 21500:2012: Guidance on project management, ISO 2012.

Kerzner, H., Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling, Hoboken, New Jersey 2017.

Köder, T., Wohlfahrt, S., Hybrid power. Projektmanagement im Wandel, Vortrag auf der PM Welt in München am 13.03.2018, Online: https://www.projektmagazin.de/artikel/video-hybrid-power-projektmanagement-im-wandel (Abrufdatum: 26.11.2021).

Kuster, J., Bachmann, C., Huber, E., Hubmann, M., Lippmann, R., Schneider, E., Schneider, P., Witschi, U., Wüst, R., Handbuch Projektmanagement: agil – klassisch – hybrid, Berlin 2019.

Larmann, C., Vodde, B., Large-Scale Scrum. Scrum erfolgreich skalieren mit LeSS, Heidelberg 2017.

Leopold, K., Agilität neu denken. Warum agile Teams nichts mit Business Agilität zu tun haben, Wien 2018.

Pflaeging, N., Organize for Complexity,, New York 2014.

Ries, E., Lean Startup – The Lean Startup: How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses, New York 2011.

Robertson, B.J., Holacracy: The New Management System for a Rapidly Changing World, New York 2015.

Schwaber, K., Sutherland, J., The Scrum Guide (2020), Online, URL: https://scrumguides.org/docs/scrumguide/v2020/2020-Scrum-Guide-German.pdf (Abrufdatum: 29.11.2021).

Sellinger, M., Thomaschewski, D., Völker, R., Agilität und Agilitätsmanagement, in: WiSt – Wirtschaftswissenschaftliches Studium, 50. Jg. (2021), S. 62–66.

Toyota, The Toyota Way: 14 Management Principles from the World's Greatest Manufacturer, New York 2004.

Wagner, E., Wege zur Projektmanagement-Zertifizierung – Teil 1: Die Institutionen und ihre Standards, Online, URL: https://www.projektmagazin.de/artikel/projektmanagement-zertifizierungen-vergleich (Abrufdatum: 26.11.2021).

https://doi.org/10.15358/0340-1650-2023-4-48 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY