

# **Agil–klassisch–hybrid: Ergebnisse einer Expertenbefragung**

Maren Sellmann, Ralf Kneuper, Thomas Neunert

PVM 2018

Einführung

Auswertung der Interviews

Zusammenfassung der Befragungsergebnisse

Zusammenfassung

Experten-Interviews zu den Fragen:

- ▶ Welche Vor- und Nachteile sehen Experten bei den verschiedenen Projektmanagement-Ansätzen?
  - ▶ agil vs. Plan-getrieben vs. hybrid
- ▶ Lassen sich hieraus Best Practices für die Nutzung und Einführung bestimmter Methoden festhalten?

Durchführung im Rahmen einer Master-Arbeit

# Agenda

Einführung

Auswertung der Interviews

Zusammenfassung der Befragungsergebnisse

Zusammenfassung

- ▶ Expertenbefragung mit Fragenkatalog basierend auf Literaturanalyse
  - ▶ Offene, explorative Fragen
- ▶ Qualitative Inhaltsanalyse nach Mayring
  - ▶ Kategorienbildung der Ergebnisse, siehe Folgefolie
- ▶ Vier Experten aus dem Umfeld der PVM-Tagung
  - ▶ Anzahl relativ gering, aber ausreichend für qualitative Aussagen
  - ▶ Ziel: Keine „Evangelisten“ der einen oder anderen Seite
- ▶ Durchführung der Interviews im September 2017

## Kategorien von Ergebnissen

- ▶ Adaptivität agiler Methoden / Umgang mit hoher Change Frequenz
- ▶ Planbarkeit klassischer Methoden
- ▶ Nutzung hybrider Methoden
- ▶ Potenziale hybrider Methoden
- ▶ Regulierung von Projekten
- ▶ Änderungsbereitschaft / Teams / Führungskräfte / Unternehmenskultur
- ▶ Auswahl der Projektmanagementmethode
- ▶ Relevanz von Know-How

# Agenda

Einführung

Auswertung der Interviews

Zusammenfassung der Befragungsergebnisse

Zusammenfassung

# Adaptivität agiler Methoden

- ▶ Adaptivität und Anpassbarkeit auf unklare und veränderliche Aufgaben einheitlich als wesentlicher Vorteil der agilen Methoden benannt



## Planbarkeit klassischer Methoden

- ▶ Planbarkeit klassischer Methoden von allen Experten angesprochen
  - ▶ Z.B. zur Messung des Projektfortschritts
- ▶ Allerdings auch Pseudo-Planbarkeit
  - ▶ Planung gut durchzuführen, entspricht aber oft nicht der Realität

## Nutzung hybrider Methoden

- ▶ Wachsene Nutzung hybrider Methoden
  - ▶ Gleichzeitiger Bedarf an Einhaltung bestehender Regelwerke und agilem Vorgehen
  - ▶ Manche Aufgaben will, kann oder darf man nicht agil machen; bei anderen Teilen hat agiles Vorgehen große Vorteile
- ▶ Vor allem bei größeren Projekten, wo agiles Vorgehen alleine nicht ausreicht, rein Plan-getriebenes aber auch nicht
- ▶ Oft hybrides Vorgehen, obwohl als agiles Vorgehen bezeichnet
- ▶ Hybrides Vorgehen auch als Übergangslösung, um agile Projekte in klassisch geplanten Unternehmen umzusetzen
- ▶ Orientierung an praktischer Umsetzbarkeit, nicht an theoretische Modellen (agiles Manifest vs. Wasserfall)

## Potenziale hybrider Methoden

- ▶ „Das Beste aus beiden Welten“ nutzen
- ▶ „Sammelbegriff für fast alles, was nicht sauber abgegrenzt ist“
- ▶ Gewisses **Know-How** bezüglich der eingesetzten Methoden wichtig, damit die Potenziale ausgeschöpft werden können
- ▶ Sonst Risiko von Mischformen, die weder die Vorteile des agilen noch die des Plan-getriebenen Vorgehens erreichen

# Regulierung von Projekten

- ▶ Bei stark regulierten Projekte (z.B. Banken, Pharma) oft Einsatz von klassischem Projektmanagement erforderlich
- ▶ Oft auch große, verkettete Projekte, bei denen agiles Vorgehen „ein Albtraum“ sein kann
- ▶ **Nachweispflichten** mit agilem Vorgehen schwer erfüllbar
- ▶ Evtl. bestimmte Teilbereiche agil oder zumindest hybrid

# Änderungsbereitschaft / Teams / Führungskräfte / Unternehmenskultur

- ▶ Agile Strukturen in gewissem Rahmen auch im Unternehmen erforderlich, um agiles Vorgehen in Projekten umzusetzen
- ▶ Mögliche Barrieren aus anderen Unternehmenseinheiten, z.B. Support oder Rechtsabteilung
- ▶ Potentielle Spannungen durch unterschiedliche Arbeitsweisen innerhalb des Unternehmens
- ▶ Risiko: Sicht nur auf eigenen Verantwortungsteil und nicht das gesamte Unternehmen
  - ▶ auch wenn das eigentlich den agilen Werten widerspricht
- ▶ Gefahr von Mikro-Management durch Scrum etc.
  - ▶ kurzfristiges Feedback-Modell mit wenig zeitlichem Spielraum

# Auswahl der Projektmanagementmethode

- ▶ Agiles Vorgehen:
  - ▶ kleinere Projekte, in denen noch jeder mit jedem kommunizieren kann
- ▶ Plan-getriebenes Vorgehen:
  - ▶ komplexe Systeme mit vielen Subsystemen
  - ▶ reguliertes Umfeld
- ▶ Hybrides Vorgehen für Graubereiche
  - ▶ Wachsender Anteil agiles Vorgehen, auch in reguliertem Umfeld oder bei großen Systemen
- ▶ Letztlich immer Einzelfallentscheidung
  - ▶ Sehr viel ausgeprägter als noch vor einigen Jahren
- ▶ Abhängig von Projektaufgabe und -größe, zum kleineren Teil auch Branche

# Relevanz von Know-How

- ▶ Know-How der Projektmanager
  - ▶ Bedarf weniger, alle Methoden zu kennen, sondern sinnvoll in der einzelnen Situation auszuwählen
  - ▶ Grundlegendes Know-How sowohl in Plan-getriebenem als auch in agilem Vorgehen erforderlich
  - ▶ Verständnis des Warum, nicht nur des Wie
  - ▶ Anforderungen an Projektmanager sind in den letzten Jahren gewachsen

# Agenda

Einführung

Auswertung der Interviews

Zusammenfassung der Befragungsergebnisse

Zusammenfassung



Tendenz zu einheitlichen Rückmeldungen, wenn auch mit unterschiedlichen Schwerpunkten

- ▶ Wachsende Bedeutung von hybridem Vorgehen, mit wachsendem agilen Anteil
- ▶ Bedeutung von Projekt-individuellem Vorgehen steigt, Bedeutung von standardisiertem Vorgehen geht zurück
- ▶ Dadurch erhöhte Anforderungen an Projektmanager, die für eine bestimmte Situation die beste Kombination von Methoden zu wählen