



Hybrides Projektmanagement

# Zwei Welten vereinen

Klassisches oder agiles Projektmanagement? Diese Frage hat sich in vielen Unternehmen zu einer Glaubensfrage entwickelt. Dabei haben beide Ansätze Stärken und Schwächen. Deshalb ist es in der Praxis oft sinnvoll, beim Planen und Managen von Projekten das Beste oder Zielführendste aus beiden Welten zu vereinen.

**Reiner Marquart und Alexander Pifczyk**



Reiner Marquart ist Senior Consultant und Spezialist für Softwareentwicklung bei der Unternehmensberatung Dr. Kraus & Partner, Bruchsal.

E-Mail: reiner.marquart@krauspartner.de



Alexander Pifczyk ist Senior Consultant und Partner bei Dr. Kraus und Partner mit dem Arbeitsschwerpunkt Change- und Projektmanagement.

E-Mail: alexander.pifczyk@krauspartner.de

**B**anken sind in einer besonderen Situation. Einerseits müssen immer mehr Aufgaben projektorientiert erledigt werden, andererseits haben sie einen enormen Effizienz- und Änderungsdruck. Und für hohe Effizienz und schnelle Änderungen sind die tradierten Methoden des Projektmanagements nicht bekannt. Gleichzeitig ist Software eine Stütze des Bankgeschäfts. Diese nimmt eine immer größere Rolle im Rahmen der zunehmenden Digitalisierung ein.

Ein weiterer Spagat: Die Anforderungen der Kernbanksysteme und die Regulatorik sind in der Regel auf klassisches Projektmanagement ausgerichtet, gleichzeitig wird bei der Kundenschnittstelle die Customer Journey berücksichtigt und beispielsweise die App-Entwicklung agil gestaltet. Aber auch Entwicklungen an den Kernbankensystemen werden zunehmend agil und auch tradiert organisiert. Viele Banken setzen auf den Erfolg agiler Projekte. Oft hängt es von dem verantwortlichen IT-Leiter ab, ob und wie beide Welten integriert werden. Aber wie verträgt sich Agilität mit den starren regulatorischen Zwängen und der Notwendigkeit zu Standards?

Das ist ähnlich wie bei der Tektonik. Die Kontinentalplatten der Erde bewegen sich, sie entfernen

sich voneinander und driften aufeinander zu. Die hieraus resultierenden Spannungen führen zu Erdbeben und Vulkanausbrüchen. Und diese lösen wiederum Tsunamis und Überschwemmungen aus, die oft unvorstellbare Schäden bewirken – wie zum Beispiel der Tsunami 2004 im indischen Ozean oder 2011 im japanischen Fukushima.

Ähnliche Spannungen, die zu folgenschweren Schäden führen, registriert man oft in Unternehmen, wenn es um die Frage geht: Auf welche Methoden setzen wir beim Projektmanagement – auf agile Methoden oder die (klassischen) Wasserfall-Methoden? Dann stehen sich die Anhänger der beiden Vorgehensweisen oftmals unversöhnlich gegenüber, denn für beide Vorgehensweisen gibt es Pro- und Contra-Argumente. Und welches Vorgehen letztendlich gewählt wird, hängt häufig primär von der Kultur im Unternehmen sowie den Machtverhältnissen in ihm ab – und nicht davon, welches Vorgehen zielführend ist.

Deshalb gibt es in dem damit verbundenen Meinungsbildungs- und Entscheidungsprozess in der Regel auch Verlierer oder Personen oder Bereiche, die sich als solche empfinden. Und hieraus resultiert oft ein Dauerkonflikt, der häufig zu einem Scheitern der Projekte führt. Das legt zumindest eine Studie des Researchunternehmens Forrester nahe. Ihr zufolge scheitert circa die Hälfte aller (Change-)Projekte in Unternehmen, und wesentlich dafür verantwortlich ist die „organisatorische Kollision“ der Methoden.

### **Das klassische Modell**

Dem Wasserfall-Modell zufolge besteht ein Projekt aus genau definierten, aufeinander folgenden Phasen. Ebenso ist dies beim V-Modell, einer Weiterentwicklung des Wasserfall-Modells. Die wesentlichen Phasen im Wasserfall-Modell zum Beispiel bei der Softwareentwicklung sind (siehe Abbildung 1):

• Analyse,  
• Design,  
• Implementierung,  
• Test und  
• Betrieb.

In der Phase 1 „Analyse“ werden zunächst die Anforderungen vollständig dokumentiert, um daraus ein Lasten- oder Pflichtenheft zu entwickeln. Erst danach wird ein Projektplan erstellt und werden die wahrscheinlichen Aufwendungen ermittelt. Große Aufgaben werden im Zuge der Projektplanung in kleine Teilaufgaben gegliedert und alle Aufgaben bezüglich des Zeit- und Ergebnisverlaufs miteinander verbunden.

In der Design-Phase (Phase 2) wird das Lösungskonzept erarbeitet. Bei Softwareprojekten sind dies die Architektur und das Systemdesign, bei Banken sind es meist Produkte oder Geschäftsmodelle. Die Implementierungsphase (Phase 3) umfasst die gesamte Umsetzung der Anforderungen auf Basis des Lastenhefts und im Rahmen des Projektplans. Das Ergebnis der Implementierungsphase ist dann ein Softwareprodukt, ein Bankprodukt oder ein Geschäftsmodell, das in der nachfolgenden Test-Phase (Phase 4) zum ersten Mal getestet wird (Alpha-Test).

Nach dem erfolgreichen Abschluss der Testphase wird der Gegenstand des Projekts für den Betrieb freigegeben. Damit beginnt die fünfte und letzte Phase des Modells (Betrieb). Auftretende Fehler werden behoben, notwendige Verbesserungen und Ergänzungen eingebaut.

Theoretisch soll das Wasserfall- oder V-Modell Projektrisiken sowohl kosten- als auch terminsei-

tig vermeiden. Sinnvoll ist sein Einsatz daher bei Projekten, bei denen sich auf Sicht nichts ändert und bei denen es fast keine Anpassungen gibt. Ideal sind Projekte, die sich in Struktur und Aufgabenstellung wiederholen und einen überschaubaren Zeitraum dauern. Das sind oft regulierte Projekte,

- bei denen es darauf ankommt, Gesetze und Vorschriften einzuhalten und
- bei denen eine umfassende Dokumentation nötig ist (wie es oftmals in Kreditinstituten vorkommt).

Die Erfahrung zeigt jedoch, dass zum Beispiel nur wenige Projekte diesen Parametern unterliegen. Deshalb birgt die Wasserfall-Methode viele Risiken. Ähnlich verhält es bei fast allen größeren Change- und Transformationsprojekten in Unternehmen – unter anderem, weil in ihnen meist auch eine passende, unterstützende Softwarelösung entwickelt und/oder implementiert werden muss.

Dies ist ein Grund, warum viele Unternehmen nach anderen Projektmanagementansätzen suchen. Ein weiterer ist: Die Komplexität der Anforderungen und die bestehenden Wechselwirkungen im System lassen es bei vielen Projekten kaum zu, klare Projektphasen zu planen. Hinzu kommt ein sich schnell wandelndes Umfeld, mit nicht planbaren neuen Erkenntnissen und Einflüssen. Ungeplante Verläufe, neue Informationen und komplexe Strukturen führen beim klassischen Projektmanagement oft dazu, dass Projekte gestoppt und neu ausgerichtet werden müssen. Drastische Termin- und Kostenverschiebungen sind die Folge.

### Die Antwort auf Komplexität

Das agile Projektmanagement kann eine Antwort auf diese ge-

stiegene Komplexität liefern. Dabei bedient sich diese Art des Projektmanagements meist des so genannten Scrum-Modells. Dieses steht im Gegensatz zum Wasserfall- oder V-Modell. Der wesentliche Unterschied ist: Das Projekt wird nicht von vorn bis hinten durchgeplant, vielmehr folgt das Vorgehen einer Vision. Dadurch entfallen detaillierte Lasten- und Pflichtenhefte. Zudem ist das Vorgehen

- inkrementell, also in kleinen aufeinander aufbauenden Schritten erfolgend, und
- iterativ, also sich in Reflexions- und Wiederholungsschleifen vollziehend.

Ein Scrum-Projekt hat drei Kernelemente:

- das Product Backlog,
- das Sprint Backlog und
- das Produktinkrement.

Im Mittelpunkt des Geschehens stehen jedoch die Stakeholder (Kunden/Anwender) und die User-Stories. Die User-Stories beschreiben die Anforderungen an das Endprodukt oder die Problemlösung aus der Perspektive eines Benutzers. Sie werden meist vom Product Owner – also der Person, die letztlich für die Entwicklung und die Qualität des Endprodukts verantwortlich ist – mit den Stakeholdern verfasst. Die User-Stories werden parallel zur Entwicklung in einem fortlaufenden Prozess definiert.

Das Projekt selbst gliedert sich beim agilen Projektmanagement nicht in Phasen, sondern in eine Abfolge von rund drei- bis vierwöchigen Sprints. In ihnen werden die User-Stories den Entwicklungsteams zugewiesen, und zwar jeweils so viele, wie vom Team in dieser Zeit leistbar sind. Tägliche Kurzmeetings (Dailys) dienen der Transparenz und Kommunikation innerhalb der Scrum-Teams. Probleme werden dort angesprochen und ge-

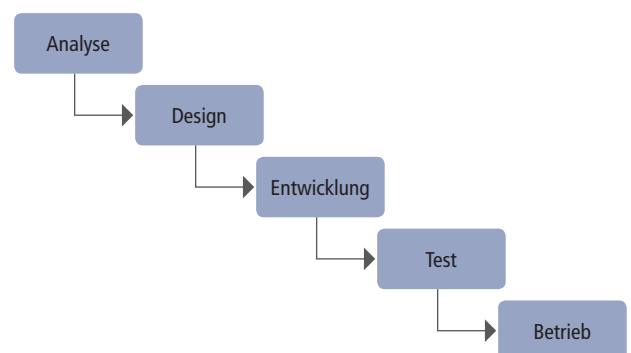
gebenfalls sofort gelöst. Ist ein Sprint zu Ende, steht das entwickelte Produkt oder Lösungsincrement dem Scrum-Team und den Stakeholdern zur Verfügung. Der nächste Sprint kann gestartet werden.

Das Scrum-Modell entstand innerhalb von IT-Projekten aus der Erkenntnis heraus, dass viele Software- und IT-Projekte heute sehr komplex sind und einer permanenten Veränderung im Projektverlauf unterliegen. Zudem sind zu Beginn die Vorgaben und Anforderungen oft unklar.

Ein agiles Vorgehen ist jedoch keine Erfolgsgarantie. Das zeigen zahlreiche Projekte. Die wesentliche Schwachstelle bei Scrum-Projekten ist die Aufwandsabschätzung der Storys. Oft sind diese zu optimistisch. Deshalb werden die Ziele der Sprints nicht erreicht. Das erschwert es der Projektleitung, einen längeren Zeitraum zu planen und zu budgetieren. Eine gewisse Planungssicherheit besteht meist nur in einem, maximal zwei Sprint-Zyklen.

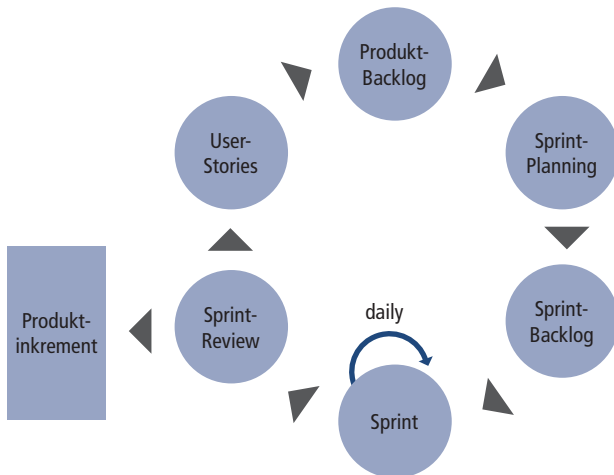
Ein zentraler Erfolgsfaktor bei agilen Projekten ist die Reife und Homogenität des Projektteams. Dieser Anforderung wird in der Praxis oft kaum Rechnung getragen. Am wenigsten in Organisationen, die im Übergang von der

Abb. 1: Klassisches Projektmanagement (Wasserfall-Modell)



Quelle: Dr. Kraus & Partner



**Abb. 2:** Agiles Projektmanagement (Scrum-Modell)

Quelle: Dr. Kraus &amp; Partner

traditionellen zur agilen Planung sind. Sie unterschätzen oft auch die damit verbundene kulturelle und organisatorische Herausforderung, insbesondere wenn es darum geht, rechtliche oder regulatorische Anforderungen umzusetzen.

### **Die Herausforderung: Parallelwelten managen**

Die meisten Unternehmen sind heute als Gesamtorganisation weder agil noch nicht agil. Denn sie sehen sich seit Jahren mit einer erhöhten Komplexität konfrontiert und suchen nach Möglichkeiten, flexibler auf neue Herausforderungen zu reagieren. Dabei wird das Einbeziehen der Mitarbeiter meist als Schlüssel zu mehr Flexibilität und einer höheren Performance gesehen. Und agile Vorgehensweisen werden „ausprobiert“ in der Hoffnung auf bessere und kundenspezifischere Lösungen.

Deshalb existieren in den Unternehmen beim Projektmanagement oft „Zwitter“: Neue Mitarbeiter werden an Bord geholt mit dem Versprechen einer agilen, selbstbestimmten Arbeitsweise. Zugleich leben in der Organisation jedoch noch die alten Strukturen und das klassische Projektmanage-

ment: Es existieren beim Projektmanagement sozusagen Parallelwelten. Diese sind im Stadium des Übergangs normal und müssen gemanagt werden. Das gilt insbesondere dann, wenn die Entscheidungsträger einem agilen Projektmanagement eher kritisch oder abwartend skeptisch gegenüberstehen.

Eine klare Kommunikation der Parallelwelten ist das Fundament, auf das Unternehmen in der Übergangsphase setzen sollten. Denn klar ist: Es ist nicht möglich, den berühmten Schalter umzulegen, um vom klassischen zum agilen Projektmanagement zu kommen. Und wäre es so, dass mit einem ausschließlich agilen Projektmanagement alle Probleme beseitigt wären, dann hätten die Unternehmen jahrzehntelang große Fehler gemacht. Agile Projekte haben auch Probleme, jedoch andere. Deshalb ist es wichtig, klar zu kommunizieren, welche Projekte nach welchen Regeln durchgeführt werden – und hierfür ist auch ein Kenntnis der verschiedenen Projektarten wie Routine-, Innovationsprojekte, Akzeptanz- und Wandel- oder Changeprojekte nötig.

Da beide Vorgehensweisen – insbesondere im Bankenumfeld – ihre Berechtigung haben, stellt sich die Frage: Wann nutze ich die eine, wann die andere? Um diese Frage zu beantworten, müssen nachvollziehbare Entscheidungen getroffen und fundiert kommuniziert werden. Außerdem muss auch auf der Führungsebene ein Verständnis für ein „sowohl als auch“ geschaffen werden. Erfahrene Projektleiter spielen ohnehin in beiden Segmenten. Die Praxis zeigt: Wenn beide Seiten – also „Befürworter“ und „Gegner“ der verschiedenen Projektmanagementansätze – wenig Verständnis füreinander haben und deshalb

eine Schein-Agilität eingeführt wird, ist dies der schlechteste Weg. Also gilt es, bei den Stakeholdern und den Projektbeteiligten das nötige Verständnis für die beiden Ansätze herbeiführen: Dann kann undogmatisch und erfolgsorientiert entschieden werden, welches Prinzip bei welchem Projekt gilt.

### **Hybrid hat Vorteile**

Eine weitere Möglichkeit ist es, aus beiden Projektmanagementwelten das Beste zu vereinen. Ein solches hybrides Projektmanagement hat zum Ziel, eine optimale Arbeitsumgebung für die Teams zu schaffen – ohne Dogmen. Deshalb werden in hybriden Projekten Methoden und Werkzeuge aus beiden Welten genutzt.

Am Anfang eines hybriden Projektmanagements steht die Analyse-Phase. Jedoch nicht des Gesamtprojekts in der Tiefe, sondern in einer eher groben Granulierung. Diese Phase wird begleitet von einem generellen Systemdesign. Nun wird das Grobgranulare aufgeteilt in Projektschritte, und ab diesem Augenblick werden agile Methoden eingesetzt und sowohl Analyse, Design, Implementierung, Test als auch Betrieb parallel gefahren. Regelmäßige Daily's sorgen dabei dafür, dass sich alle Beteiligten synchronisieren können.

Die Phasen des Wasserfalls werden beim hybriden Projektmanagement in Iterationen, also Sprints, aufgeteilt. Dabei können alle Phasen des klassischen Wasserfall-Modells in einem Sprint vorkommen. So kann zum Beispiel im Rahmen eines Sprints die Analyse detailliert werden, ebenso das Systemdesign. Daraus entstehen im laufenden Sprint dann die User-Stories für den nächsten Sprint. Analog dazu findet in einem Sprint die Entwicklung,

der Test und am Ende des Sprints auch die Inbetriebnahme der Alpha-Version des Sprint-Ergebnisses statt. Dabei sind alle Methoden der agilen Vorgehensweise jedoch eingebettet in Wasserfall-Prinzipien.

Anstelle eines Statusmeetings endet der Sprint mit einem Review und der Retrospektive, bevor der nächste Sprint gestartet wird. Alle gesammelten Erfahrungen kommen hierbei auf den Tisch und werden auf das gesamte, noch folgende Projekt abgeglichen.

Es kann sein, dass dadurch Termine verschoben, Ressourcen angepasst und Erwartungen verändert werden müssen. Aber das Wesentliche hierbei ist: Die Risiken des Projekts werden mit jeder Iteration kleiner und treten nicht erst gegen Ende des Projekts zutage und die Kommunikation der Projektbeteiligten ist auf einem bis-

her nicht gekanntem Niveau. Genau darin steckt der hohe Nutzen hybrider Projektorganisation für das Bankenumfeld. Projekt- und Fertigstellungsrisiken werden frühzeitig erkannt, geeignete Maßnahmen mit denen flexibel gegengesteuert werden kann, können rechtzeitig eingeleitet werden.

### ***Changemanagement gehört dazu***

Das Zusammenspiel agiler und konventioneller Projektmethoden stellt beim Bestreben, die Agilität von Unternehmen zu erhöhen, einen natürlichen Entwicklungsschritt dar und damit geht ein Kultur- und Strukturwandel in der Organisation einher. Deshalb sollte dieser Prozess durch ein professionelles Changemanagement bewusst sowie gezielt und geplant gesteuert werden. Die Aufgabe

des Managements hierbei ist es, das Nebeneinander neuer und konventioneller Arbeitsweisen in Projekten zu ermöglichen und die erforderlichen Rahmenbedingungen hierfür zu schaffen. Dazu gehört es auch, die unterschiedlichen Rollen, die in den verschiedenen Projekten wahrgenommen werden, zu kommunizieren und für eine größtmögliche Transparenz zu sorgen.

Für viele „Anhänger“ der agilen Methode oder des klassischen Projektmanagements wurde es zur Glaubensfrage, welcher Ansatz in Projekten den Vorzug verdient. Eine Kultur der Offenheit und Unvoreingenommenheit ist hier von Vorteil. Diese gilt es bereichs-, funktions- und hierarchieübergreifend in den Unternehmen zu schaffen. Dann ist beim Projektmanagement auch die Tektonik beherrschbar. BI