

Hybrides Projektmanagement

– ein Überblick –

Management Summary

Wer im Projekt auf Kosten und Risiko schauen muss, wer auf jeden Fall den Endtermin halten muss, der rümpft beim Gedanken an die aufwändige Projekt-Planung, gefolgt von einem noch aufwändigeren Projekt-Controlling die Nase. Wer dann noch umgeben ist von der VUCA-Welt, die lieber bunte Post-it® an den Wänden sieht als realitätsgetreue Projektpläne in irgendeinem schwer zu bedienenden Tool pflegen will, der fragt sich: Geht's nicht auch einfacher?

Idee des hybriden Projektmanagement ist es, das Vorgehen im klassischen Projektmanagement mit dem Arbeiten in Iterationen (oder Sprints) zu kombinieren, um so den Anforderungen an Termin und Budget gerecht zu werden, die Umsetzung in Iterationen flexibel zu gestalten und Projektergebnisse peu-à-peu zu liefern und abnehmen zu lassen.

Wie im klassischen Projektmanagement werden Ziele definiert. Sie werden „festgezurr“, weil ja ein Termin (und oft auch ein Budget) eingehalten werden muss, und bilden die Basis für die Gesamt-Projektplanung mit Aktivitäten, Aufwänden und Meilensteinen. Ganz klassisches Vorgehen, bis hierher.

In der Umsetzungsphase werden in Iterationen von 2 – 6 Wochen beim Iteration Planning zusammen mit dem Projektteam aus den Zielen für die Iteration Aktivitäten mit Ressourcen und Aufwänden festgelegt. Sie werden anschließend vom Projektteam bearbeitet, begleitet von einem täglichen Stand-up-Meeting und der täglichen Aktualisierung des Burndown-Charts. Beim Iteration Review werden die Ergebnisse der Iteration qualitativ bewertet, in der anschließenden Retrospektive wird die Zusammenarbeit ausgewertet und es werden Verbesserungsvorschläge erarbeitet.

Zusätzlich wird der Gesamt-Projektplan laufend aktualisiert – dies ist unumgänglich, wenn der Termin gehalten werden soll.

Inhalt

Management Summary	1
Ein Genderhinweis	2
Hybrides Projektmanagement step-by-step	2
1. Gesamt-Projektplanung	2
2. Iteration Backlog	2
3. In Iterationen arbeiten	3
4. Iteration Planning und Dauer der Iteration	3
5. Definition-of-done	5
6. Update Burndown-Chart und Änderungen am Gesamt-Projektplan	5
7. Verantwortung	5
8. Daily Stand-up-Meeting und die Besprechungsvielfalt	5
9. Iteration Review	6
10. Retrospektive	6
11. Teamgröße	7
12. Gesamt-Projektsteuerung (Projekt-Controlling)	7
Rollenvielfalt beim Projektleiter	7
Gründe für hybrides Projektmanagement	7
Und Gründe dagegen...	8

Ein Genderhinweis

Soweit auf den folgenden Seiten personenbezogene Begriffe verwendet werden, kommt ihnen keine geschlechtsspezifische Bedeutung zu. Sie sind bei der Anwendung auf bestimmte Personen in der jeweils geschlechtsspezifischen Form zu verwenden.

Hybrides Projektmanagement step-by-step

Hybrides Projektmanagement ist eine Kombination aus klassischem Projektmanagement und agilem Projektmanagement.

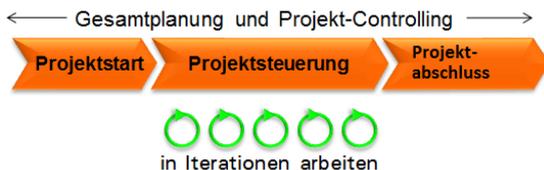


Abbildung 1: Zusammenhang Gesamtprojekt und Iterationen

Wann immer Sie auf Termin und Budget schauen müssen, ist es notwendig, am Anfang des Projektes eine Gesamt-Projektplanung durchzuführen und diese mittels kontinuierlichem Projekt-Controlling laufend zu aktualisieren – da gibt es leider keine Abkürzung und auch keinen Schleichweg!

Wann immer Sie beispielsweise vertraglich in ein Gewerk mit definiertem Projektergebnis eingebunden sind, müssen Sie auf Termin und Kosten schauen – oder es hat rechtliche Auswirkungen.

Generell ist ein fester Termin auch immer ein guter Indikator dafür, wie ernst Auftraggeber und Stakeholder es wirklich mit dem Projekt und dem Projektergebnis meinen. Ein positives Beispiel ist die Organisation und Durchführung der FIFA Fußball-Weltmeisterschaft Deutschland 2006™. Eine Terminverschiebung ist bei einem solchen Großereignis niemals möglich, hier muss professionell geplant und anschließend eng gesteuert werden. Umgekehrt stellt jede Terminverschiebung die Ernsthaftigkeit des Projektes und der Projektergebnisse in Frage, siehe die wiederholte Terminverschiebung der Eröffnung des Hauptstadtflughafens BER.

Nun möchten sich viele nicht länger in das enge Korsett des klassischen Projektmanagements einbinden lassen, möchten der Starre des Wasserfall-Modells entfliehen, den engen Regeln und den Vorgaben durch eine Person – den Projektleiter – ausweichen. Agiles Projektmanagement scheint der ideale Ausweg zu sein – ein oft fatales Missverständnis. Denn im Projektgeschäft geht es niemals um „ich bau mir meine Welt, so wie sie mir gefällt“; es geht darum, ein Ergebnis in time, budget und quality mit den zur Verfügung stehenden Ressourcen zu erreichen. Dies soll im hybriden Projektmanagement der klassische Projektanteil mit Gesamt-Projektplanung und Gesamt-Projektsteuerung (Projekt-Controlling) sicherstellen.

1. Gesamt-Projektplanung

Wie beim klassischen Projektmanagement werden zu Beginn des Projektes vom Projektleiter idealerweise zusammen mit einem Kernteam von 3 – 5 Personen

- die Ziele zusammen mit dem Auftraggeber festgelegt,
- eine Stakeholderanalyse durchgeführt,
- ein Risikomaßnahmenplan erstellt,
- sämtliche Aktivitäten zur Zielerreichung (grob) festgelegt, die Aktivitäten mit Ressourcen und Aufwänden versehen, Meilensteine benannt und in einem Gantt-Diagramm dargestellt.

Dieser Gesamt-Projektplan wird mit dem Auftraggeber abgestimmt und ist die Grundlage für das weitere Vorgehen.

2. Iteration Backlog

Um später in Iterationen zu arbeiten, empfiehlt sich jetzt schon, die einzelnen Ziele zu priorisieren und daraus einen Project Backlog zu erstellen, aus dem bereits die ersten Iteration Backlogs gefüllt werden.

Hybrides Projektmanagement – ein Überblick –

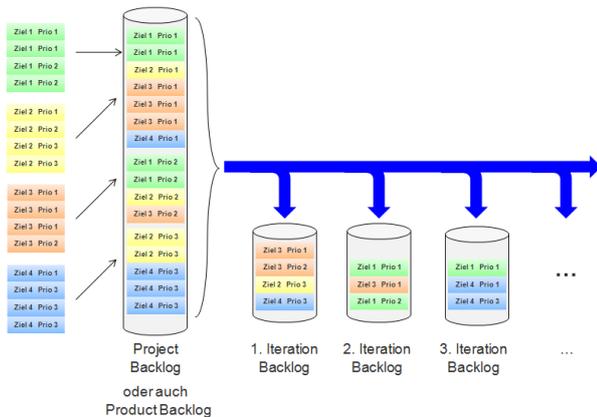


Abbildung 2: Zusammenhang Project Backlog und Iteration Backlog

 **Tipp:** Wenn ein Iteration Backlog nur Ziele mit der Priorität 1 hat, baut das von Anfang an einen enormen Druck auf das Projektteam auf. Es empfiehlt sich, gerade in den ersten Iterationen, maximal die Hälfte der Ziele im Iteration Backlog mit Priorität 1 zu haben. Gerade wenn ein Team sich noch nicht kennt, fördern schnelle Erfolgserlebnisse die Motivation im Team ungemein. Themen, an denen sich ein Team „die Zähne ausbeißt“, sollen nicht am Anfang stehen.

 **Tipp:** Füllen Sie die Iteration Backlog nicht zu 100 %. Je weiter das Projekt voranschreitet, desto mehr werden auch erneut zu bearbeitende Ziele oder Aktivitäten aus vorangegangenen Iterationen in die Iteration aufgenommen werden müssen – und die brauchen „Platz“ bzw. Zeit. Andernfalls schieben Sie irgendwann Bugwellen vor sich her.

Dieses Füllen des Iteration Backlogs am Anfang und auch während der gesamten Durchführung kann der Projektleiter gern in Abstimmung mit dem gesamten Team durchführen. Je mehr das Team in diesen Prozess integriert ist, desto mehr ist das Vorgehen für alle transparent und desto mehr wird die Verantwortlichkeit der Einzelnen gefördert. Dieses Vorgehen ist jedoch nur bis zu einer Teamgröße von max. vier Personen plus Projektleiter geeignet, bei einem größeren Projektteam muss der Projektleiter diesen Schritt selbst vorbereiten, da die Diskussion zu aufwändig wäre.

3. In Iterationen arbeiten

Im agilen Teil des hybriden Projektmanagement, dem Arbeiten in Iterationen, werden alle durchzuführenden Aktivitäten mit dem Projektteam gemeinsam geplant und mit Aufwänden versehen, für alle transparent gemacht und umgesetzt.

Die Iterationen selbst bestehen aus

- Iteration Planning
- Daily Stand-up-Meetings, Rückmeldung der Aufwände, Burndown-Chart aktualisieren
- Iteration Review und Retrospektive.

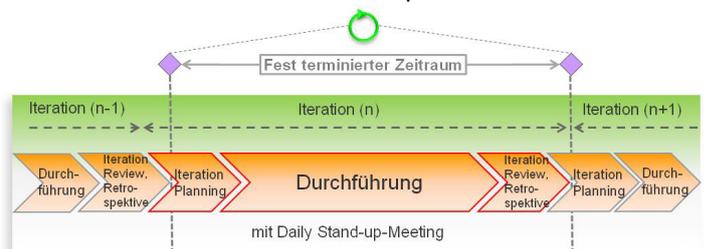


Abbildung 3: Aufbau einer Iteration

4. Iteration Planning und Dauer der Iteration

Zu Beginn des Iteration Plannings stellt der Projektleiter den Iteration Backlog mit den in dieser Iteration zu erreichenden Zielen vor. Es ist durchaus möglich, die Ziele für diese Iteration noch einmal anzupassen, denn sie bilden die Grundlage für das weitere Vorgehen und das Team muss diesen Zielen jetzt zustimmen.

Projektleiter und Team legen ebenfalls die Dauer für die Iteration, ein für alle überschaubarer Zeitraum, fest. Diese kann zwischen 2 – 6 Wochen liegen.

 **Tipp:** Das Festlegen der Dauer der Iteration und das Festlegen der Ziele der Iteration sind voneinander abhängig. Beides **muss** zu Beginn der Iteration festgelegt werden. Denn die dahinter liegende Fragestellung lautet: Wie viel Zeit benötigen wir, um die Ziele der Iteration zu erreichen? Wenn das geklärt ist, dann werden sowohl das Zeitfenster als auch die Ziele für die Dauer der Iteration „eingefroren“, d. h. beides ist für die Dauer der Iteration nicht änderbar, denn das würde das Konzept des Arbeitens

Hybrides Projektmanagement – ein Überblick –

Die Company für Projektmanagement...

in Iterationen ad absurdum führen. (Einzige Ausnahme: Das Team wird mit allen Aktivitäten früher als geplant fertig! Dann soll natürlich nach dem Iteration Review und der Retrospektive mit der nächsten Iteration angefangen werden! Die Anzahl dieser Fälle des „Wir sind früher fertig als geplant!“ ist allerdings meist überschaubar. 😊)

Für die Dauer einer Iteration lässt sich keine allgemeingültige Empfehlung aussprechen. Es gibt Projekte, da dauert eine Iteration immer zwei Wochen. Punkt. Es gibt Projekte, da dauert die Iteration immer zwei Monate. Punkt. Nehmen Sie das, was Ihnen und dem Projektteam hilft. Ein Blick auf den Iteration Backlog kann erhellend sein: Enthält dieser Ziele, die mit Sicherheit nicht in zwei Wochen umsetzbar sind, dann ist eine längere Iterationsdauer notwendig. Die Erfahrung zeigt, dass die Wahl der Dauer eben auch ein dynamischer Prozess ist, auf den Projektleiter und Team sich einlassen. Hier gibt es nichts „Vorgefertigtes“.

Nachdem Ziele und Dauer der Iteration festgelegt sind, werden von Projektleiter und Team gemeinsam aus den Zielen die Aktivitäten abgeleitet, die notwendig sind, um die Ziele dieser Iteration zu erreichen. Alle Aktivitäten werden mit Ressourcen, Verantwortlichkeiten (DEMI oder RACI) und Aufwänden versehen und im Dashboard (oder Taskboard) dargestellt. Meilenstein, die in der Iteration zwingend erreicht werden müssen, können hier ebenfalls aufgeführt werden. Diese Planung der Aktivitäten wird für die Dauer der Iteration ebenfalls „eingefroren“, alles andere würde das Konzept des Arbeitens in Iterationen „verwässern“.

Für die Darstellung des Dashboard kann die gesamte Kreativität genutzt werden: Es gibt Teams, die sind Fans der bunten Post-it®, andere wiederum bevorzugen elektronische Planungstools. Alles, was hilft, kann genutzt werden. Auch ein Gantt-Diagramm kann erstellt werden, wenn das Team das wünscht. Jede Iteration ist eben ein echtes „Mini-Projekt“.

Ziele / Anforderung	Priorität	Nr.	Aktivität	Namen oder Rollen und Verantwortlichkeiten			Ergebnisse	geplanter Aufwand	geplante Dauer	Bemerkung	
Z1	1		A1	D	M		~ ~				
			A2		D		~				
Z1	2		A3			D	~				
			A4	M	D		M	~ ~			
			...								
			...								
Zn	n		An								
			Meilenstein				Ergebnisse	geplante Dauer	Bemerkung		
			M1				~ ~	TT.MM.JJJJ			
			M2				~ ~	TT.MM.JJJJ			
			Mn				~ ~	TT.MM.JJJJ			

Abbildung 4: Auszug aus dem Dashboard



Tip: Das Arbeiten in Iterationen ist primär gedacht für Teams, die ständig zusammen arbeiten. Ist das Team auf mehrere Standorte verteilt, muss mit einem elektronischen Tool gearbeitet werden. Doch welches passt zum Team und zum Unternehmen? Bei der Vielzahl der auf dem Markt verfügbaren elektronischen Tools, hilft wirklich nur das Ausprobieren von verschiedenen Tools und die Erfahrungen, die das Team damit sammelt.



Tip: Das Arbeiten in Iterationen ist ursprünglich gedacht für Teams, die zu 100 % ihrer Arbeitszeit zusammenarbeiten. Sind die Teammitglieder mit weniger als 50 % ihrer Arbeitszeit im Projekt, so stellt sich berechtigterweise die Frage, ob das hybride Projektmanagement die passende Organisationsform für das Projekt ist, oder hier nicht klare Vorgaben der Aufgaben und eine klare Führung durch den Projektleiter erforderlich sind.



Tip: Die Erfahrung zeigt immer wieder, dass die Schätzungen der Aufwände „zu sportlich“ sind. Verplanen Sie daher Ihre Mitarbeiter zu maximal 60 % ihrer Arbeitszeit für die Aktivitäten innerhalb der Iteration. Es gibt weitere Aufwände (Daily Stand-up-Meeting, Einarbeitung, wöchentliche Besprechung, Reisezeit, Risikomanagement, ...) und so viele Unwägbarkeiten („eben-mal-schnell-eine-Präsentation-für-den-Vorstand“ machen, bug-fixing, ...), die eine enge Planung schnell unrealistisch werden lassen.

Die Aufwands-Schätzungen für die Iteration können Auswirkungen auf den Gesamt-Projektplan

haben, also ist der Projektleiter aufgefordert, diesen nach dem Iteration Planning entsprechend anzupassen.

5. Definition-of-done

Zu Beginn des Projektes lohnt sich eine Diskussion mit dem Team über die definition-of-done. Da jeder im Team eine andere Vorstellung von „fertig“ hat, hilft es allen, ein gemeinsames Verständnis von „die Aktivität ist fertig“ zu haben. Dazu ist es hilfreich, sich mit dem gesamten Team darauf zu einigen, was „fertig“ bei den verschiedenen Aktivitätstypen oder den verschiedenen Ergebnistypen bedeutet. Denn „fertig“ ist gleichbedeutend damit, dass die Aktivität abgeschlossen ist.

6. Update Burndown-Chart und Änderungen am Gesamt-Projektplan

Während der Durchführung bearbeiten die Teammitglieder die Aktivitäten eigenverantwortlich, geben Rückmeldung über den Status der Aktivität und etwaige Mehr- oder Minderaufwände, die in das Burndown-Chart einfließen und die der Projektleiter regelmäßig in den Gesamt-Projektplan einfließen lässt, um so jederzeit sagen zu können, ob der Termin gehalten wird oder nicht. Gleichzeitig soll für alle im Team die Aufwandssituation sichtbar sein: reicht der ursprünglich für die Iteration geplante Aufwand aus oder eben nicht.

7. Verantwortung

Das Thema der Eigenverantwortung in den Iterationen ist immens und muss auch von jedem einzelnen gewollt sein. Im klassischen Projektmanagement gibt der Projektleiter die Aktivitäten mehr oder weniger detailliert vor, sagt also, was zu tun ist und welche Aktivitäten anstehen. Im hybriden Projektmanagement hingegen sollen die Teammitglieder immer wieder eigenverantwortlich die Tätigkeiten planen und schätzen, sie bearbeiten, den jeweiligen Status der Aktivität auf dem Dashboard ändern und die benötigten Aufwände und etwaige zusätzliche Aufwände an den Projektleiter eigen-

verantwortlich melden. Erfahrungsgemäß hilft es, dem Projektteam am Anfang klar zu machen, dass diese Rückmeldungen über die Aufwände eine notwendige Voraussetzung für die Projektsteuerung durch den Projektleiter sind. Denn hat der Projektleiter keine verlässlichen Zahlen über bereits benötigte und zusätzliche Aufwände, so ist ein Projekt-Controlling unmöglich. Eine Aussage über den festen Endtermin ist damit ebenfalls nicht mehr möglich.

Die Übernahme von Verantwortung ist gleichbedeutend damit, Verantwortung für den eigenen Anteil am Gesamt-Prozess zu übernehmen, ohne darauf zu warten, dass der Projektleiter „sich schon darum kümmern wird“.

Es sei an dieser Stelle ausdrücklich darauf hingewiesen, dass eine aktive Kommunikation von allen Teammitgliedern ausdrücklich gewünscht, ja sogar notwendig ist, insbesondere beim Auftreten von Schwierigkeiten während der Umsetzung, beim Nicht-Fertigwerden, beim Da-ist-was-dazwischen-gekommen, beim ich-weiß-gerade-nicht-mehr-weiter. Jedes Schweigen, jedes „Ach, das wird sich schon wieder einrenken“ kann fatale Folgen haben, denn erfahrungsgemäß renkt sich im Projektgeschäft nichts von alleine ein und für den einzelnen Projektmitarbeiter sind die Auswirkungen der eigenen schwierigen Situation auf das Gesamtprojekt u. U. nicht sichtbar.

8. Daily Stand-up-Meeting und die Besprechungsvielfalt

Das Daily Stand-up-Meeting ist eine Pflichtveranstaltung für alle Teammitglieder und wird täglich für ca. 15 Minuten durchgeführt. Die Agenda beinhaltet genau die drei Fragestellungen

- Was Sie seit dem letzten Stand-up-Meeting getan haben ...
- Was Sie bis zum folgenden Stand-up-Meeting erreichen wollen ...
- Was Sie bei Ihrer Arbeit behindert hat ...

die **jeder** im Team beantwortet. Damit haben alle einen kurzen Überblick, wer gerade mit welchem Thema beschäftigt ist und wo es Probleme gibt. Diese en détail zu besprechen erfolgt außerhalb

Hybrides Projektmanagement

– ein Überblick –

des Daily Stand-up-Meetings. Zu den Aufgaben des Projektleiters gehört es auch, diese Probleme „aus dem Weg zu räumen“, damit das Team ungestörter arbeiten kann.

 Tipp: Generell empfiehlt sich zusätzlich eine wöchentliche Besprechung mit dem Projektteam, um Statusinformationen zu geben und Themen tiefergehend zu besprechen.

 Tipp: Es gibt Projektteams, denen das Daily Stand-up-Meeting zu aufwändig ist, weil in 24 Stunden „einfach nix passiert“. Hier sind alle Mischformen zwischen Daily Stand-up-Meeting und wöchentlicher Besprechung denkbar; dies kann im Lauf des Projektes auch immer mal wieder wechseln bzw. situativ angepasst werden.

9. Iteration Review

Am letzten Tag der Iteration, unabhängig davon, ob alle Aktivitäten fertig sind oder nicht, findet der Iteration Review statt, bei dem die in dieser Iteration erreichten Ziele, das Ergebnis und die Ergebnis-Qualität auf dem Prüfstand sind. Der Projektleiter bereitet den Iteration Review vor, lädt ggf. Auftraggeber und/oder Stakeholder dazu ein, die sich ebenfalls vorbereiten sollen. Ziel ist es, die entstandenen Ergebnisse zu bewerten oder sogar abzunehmen und ggf. ergebnisbezogene Verbesserungsvorschläge in die nächsten Iterationen einfließen zu lassen.

Mögliche Fragestellungen sind:

- Was ist in dieser Iteration passiert?
- Was ist das Ergebnis?
- Wie ist die Ergebnis-Qualität?
- Wie geht es dem Auftraggeber/den Stakeholdern mit dem Ergebnis?
- Was soll konkret wie verändert/verbessert/gestrichen/... werden?
- Welche Auswirkung hat dieser Iteration Review auf die Folge-Iteration(en) bzw. auf die Gesamtstrategie?

 Tipp: Hier empfiehlt sich eine Protokollierung der Ergebnisse des Iteration Review, da diese u. U. großen Einfluss auf die Gesamtstrategie haben können. Es ist auch immer

darauf zu achten, dass hier keine „versteckten“ CRs (Change Requests) in den Gesamtumfang des Projektes einfließen.

Der Zeitumfang eines Iteration Reviews sollte max. einen Tag betragen, dann nämlich, wenn umfangreiche Zwischenergebnisse bewertet oder abgenommen werden sollen. Hier ist dann auch eine umfängliche Vorbereitung seitens des Projektleiters notwendig.

Geplant ist, Iteration Review, Retrospektive und Iteration Planning für die folgende Iteration an einem Tag durchzuführen.

10. Retrospektive

An den Iteration Review schließt sich sofort die Retrospektive an – eine rein team-interne Pflicht-Veranstaltung. Dabei geht es um die Bewertung der Zusammenarbeit in der Iteration.

Mögliche Fragestellungen bei der Retrospektive sind:

- Was lief besonders gut? Was war schwierig?
- An welchen Stellen konkret können wir uns Verbesserungen vorstellen?
- Was genau wollen wir ab sofort anders machen?

Ziel ist es, frühzeitig Probleme auf der Beziehungsebene zu benennen und Verbesserungen zu kreieren und zu initiieren.

 Tipp: Wenn die Teammitglieder sich noch nicht so gut kennen, trauen sie sich oft noch nicht, die Fakten auf den Tisch zu legen und zu sagen, was ihnen nicht passt. Hier ist der Projektleiter in der Vorbildfunktion: sagt er, was ihm nicht passt, dann ist das die Einladung für die Teammitglieder, es ihm gleich zu tun. Anerkennung ist hier natürlich auch erwünscht 😊.

An die Retrospektive soll sich gleich das nächste Iteration Planning anschließen.

11. Teamgröße

Die „ideale“ Teamgröße in einem hybriden Projekt liegt zwischen fünf und neun Personen, idealerweise an einem Ort.

12. Gesamt-Projektsteuerung (Projekt-Controlling)

Zu Beginn des Projektes wird die Gesamt-Projektplanung erstmalig erstellt. Diese gilt es laufend anzupassen, um sicher zu sein, dass der Termin eingehalten wird. Gute Zeitpunkte für die Anpassungen sind:

- nach dem Iteration Planning
- einmal wöchentlich, wenn der Projektleiter alle aktuelle Aufwandszahlen vom Team hat.

die das gesamte Team betreffen:

- Aktueller Stand des gesamten Projektes
- Neues aus dem Lenkungsausschuss
- aktueller Stand bei Problemen/Risiken
- aktueller Stand bei Stakeholdern
- Change Requests

Rollenvielfalt beim Projektleiter

Im Gegensatz zu klassischen Projekten fordert und fördert der Projektleiter in viel stärkerem Maße die Transparenz im Projekt und die Verantwortung und Selbstorganisation im Projektteam. Die klassische Führung geht hier in die partizipative Führung über, die Mitarbeiter übernehmen ihren Teil der Verantwortung für die Inhalte und sie übernehmen auch Verantwortung für den Projekt-Prozess. Der Projektleiter hält den Rahmen, in dem die Projektmitarbeiter sich nach vereinbarten Regeln bewegen können. Das muss von allen Beteiligten gewollt und gewünscht sein.

Gründe für hybrides Projektmanagement

Hybrides Projektmanagement kann immer dann genutzt werden, wenn zwar ein Gesamt-Projektplan mit festem Endtermin eingehalten werden muss, gleichzeitig ein flexibles Arbeiten möglich und gewünscht ist. Beispiele hierfür sind:

- Produktentwicklung in x Entwicklungszyklen, um so ein Produkt auf der Entwurfsebene sukzessive zu verfeinern,
- Definition oder Verbesserung von Abläufen/Prozessen, um diese kontinuierlich mit der schrittweisen Einführung zu verbessern,
- Softwareentwicklung/-erweiterung, um dem Kunden peu-à-peu ein verfeinertes und auch verbessertes Ergebnis zu liefern,
- ...

Wichtig ist die Ernsthaftigkeit des Endtermins (und des zur Verfügung stehenden Budgets), denn sonst stellt sich berechtigterweise die Frage, weshalb nicht gleich agil gearbeitet wird. Denn im agilen Projektmanagement muss (theoretisch) kein Endtermin eingehalten werden.

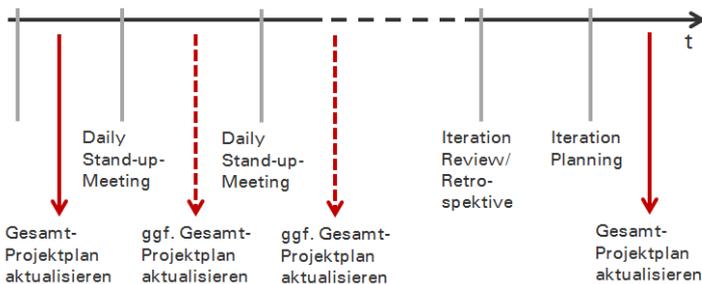


Abbildung 5: Zeitpunkte, um den Gesamt-Projektplan zu aktualisieren

Da die Teammitglieder ja selbständig die benötigten Mehr- oder Minderaufwände zur Verfügung stellen bzw. ins Burndown-Chart einfließen lassen, ist es hilfreich, mit dem Team zusätzlich einen Termin zu vereinbaren, an dem sie ihre Rückmeldung über die bisher benötigten Aufwände und den Forecast für zusätzliche Aufwände zusammenstellen, damit der Projektleiter auf dieser Basis den Gesamt-Projektplan aktualisieren kann. Freitagnachmittag oder Montagvormittag haben sich als günstige Zeitpunkte herauskristallisiert.

Bei Iterationen mit einer gesamten Dauer von zwei Wochen kann es ausreichend sein, die Gesamt-Projektplan 14-tägig zu aktualisieren, vorausgesetzt, nichts ist kritisch.

Zur Gesamt-Projektsteuerung gehört auch das wöchentliche Meeting mit dem gesamten Projektteam. Hier werden die Themen besprochen, die im Daily Stand-up-Meeting keinen Platz haben und

Hybrides Projektmanagement – ein Überblick –

Und Gründe dagegen...

Einen Hauptstadtflughafen kann man zu keiner Zeit hybrid erstellen! In allen Fällen, in denen

- umfängliche Genehmigungsverfahren vor Projektbeginn notwendig sind,
- umfangreiche formale Dokumentationen meist gepaart mit hohen Qualitätsanforderungen und/oder umfänglichen Abnahme-Szenarien bei Projekt-Ende notwendig sind,
- die Erfüllung rechtlicher Anforderungen unbedingt notwendig ist,
- viele externe Lieferanten in ein Projekt eingebunden werden,
- ...

ist immer genau zu prüfen, ob der hybride Ansatz wirklich machbar ist, denn das Projektsetting des hybriden Projektmanagements setzt in der Umsetzung eine gewisse Flexibilität voraus. Ein Haus können Sie kaum hybrid erstellen, denn das würde bedeuten, eine Wand auch wieder einzureißen; bei nicht tragenden Wänden mag das noch machbar sein, doch den Keller können Sie nicht „mal eben“ verlegen oder hinzufügen.

Und auch im hybriden Projektmanagement ist der Faktor Mensch nicht zu unterschätzen. Denn wie im agilen Projektmanagement werden hohe Anforderung an die Eigenverantwortung des Projektteams gestellt, das Team muss willens sein, gemeinsam mit dem Projektleiter eine Iteration zu planen, Aktivitäten und Aufwände zu benennen, sich eigenverantwortlich die Aktivitäten zur Bearbeitung zu nehmen und zeitnah auf Probleme hinzuweisen – das mögen nicht alle. Denn in Projektkulturen, in denen die Mitarbeiter lieber führungsorientiert arbeiten (der Projektleiter wird mir schon sagen, was ich wann zu tun habe – hier ist noch ein Fehler, aber ich sag' mal lieber nix, sonst habe ich noch mehr Arbeit auf dem Tisch), kann hybrides Projektmanagement im ersten Schritt eine Überforderung für die Mitarbeiter sein, es bedarf also einer länger angelegten Wegstrecke, um die Mitarbeiter in der Eigenverantwortung zu stärken.

Insgesamt brauchen Mitarbeiter in hybriden Projekten auch ein Unternehmens-/ Organisationsumfeld, in dem sie sich sicher fühlen, um sich und

das Thema „Hybrides Projektmanagement“ weiter zu entwickeln.

Sabine Niodusch. **Hybrides Projektmanagement** (Digitales Trainingskonzept)

Projekte erfolgreich planen und in Iterationen umsetzen. managerSeminare, Bonn 2019.

Digitales Trainingskonzept zum Download oder als USB-Stick mit Trainer-Einzellizenz. Enthält 380 PPT-Folien mit Traineranleitungen, Handouts, Inputs, Impulse, Übungen, Online-Ressourcen, für drei Trainingstage plus Follow-up. 248,00 EUR

Download Presseinformation:

<http://www.managerseminare.de/presse/pi-12023.doc>

Mehr Informationen und eine Leseprobe:

<http://www.managerseminare.de/tb/tb-12023>

Über die Autorin



Sabine Niodusch, Diplom-Informatikerin, Weiterbildungen in Organisationsentwicklung, Prozessberatung, Systemischer Organisationsberatung, Systemischem Coaching und „Schritte ins Sein“. Nach meinem Studium war ich als Systemanalytikerin und Trainerin bei Unternehmensberatungen tätig.

Seit 1991 arbeite ich als freiberufliche Beraterin und Trainerin in IT-Projekten und als Autorin. Die Schwerpunkte meiner Tätigkeit sind: Projektmanagement, soziale Kompetenz in Projekten, Coaching, Teamentwicklung, Begleiten von Veränderungsprozessen.

E-Mail: Sabine.Niodusch@niodusch.de

