

# **Diskussion eines hybriden Projektmanagements im Vergleich zu klassischem und agilem Projektmanagement**

## **Bachelorarbeit**

zur Erlangung des akademischen Grades „Bachelor of Science (B.Sc.)“ im Studiengang  
Wirtschaftswissenschaft der Wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät der Leibniz Universität  
Hannover

vorgelegt von:

Name: Winkler  
■■■■■■■■■■ ■■■■■■■■■■

Vorname: Anna Theresia  
■■■■■■■■■■ ■■■■■■■■■■

Prüfer: Prof. Dr. M. H. Breitner

Hannover, den 17.07.2015

# Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis .....	IV
Tabellenverzeichnis .....	IV
Abkürzungsverzeichnis .....	V
<b>1 Zentrale Problemstellung und Vorgehen .....</b>	<b>1</b>
1.1 Relevanz des Themas .....	1
1.2 Aufbau und Vorgehen der Arbeit .....	2
<b>2 Grundlagen des Projektmanagements .....</b>	<b>3</b>
2.1 Der Begriff „Projekt“ .....	3
2.2 Der Begriff „Projektmanagement“ .....	6
<b>3 Grundlegende Projektmanagementmethoden .....</b>	<b>8</b>
3.1 Klassisches Projektmanagement .....	8
3.1.1 Rollen .....	8
3.1.2 Eigenschaften und Merkmale .....	10
3.1.3 Vorgehensmodelle .....	12
3.1.4 Anwendung .....	19
3.2 Agiles Projektmanagement .....	20
3.2.1 Rollen .....	21
3.2.2 Eigenschaften und Merkmale .....	22
3.2.3 Vorgehensmodelle .....	26
3.2.4 Anwendung .....	30
<b>4 Agiles versus klassisches Projektmanagement .....</b>	<b>32</b>
4.1 Vor- und Nachteile .....	32
4.1.1 Klassisches Projektmanagement .....	32
4.1.2 Agiles Projektmanagement .....	33
4.2 Überblick und praxisbezogene Einschätzung der Methoden .....	35
4.3 Entscheidungsfindung für die richtige Projektmanagementmethode .....	42
<b>5 Hybrides Projektmanagement .....</b>	<b>47</b>
5.1 Relevanz .....	47
5.2 Rollen .....	48
5.3 Eigenschaften und Merkmale .....	49
5.4 Vorgehensmodelle .....	51
5.4.1 Modifikation des klassischen Wasserfallmodells .....	51
5.4.2 Modifikation des Spiralmodells .....	53

5.4.3 Modifikation von PRINCE2.....	55
5.5 Vor- und Nachteile.....	57
5.6 Anwendung.....	59
6 Limitationen.....	60
7 Fazit und Ausblick.....	61
Literaturverzeichnis.....	63
Anhang.....	69
Ehrenwörtliche Erklärung.....	70

# 1 Zentrale Problemstellung und Vorgehen

Dieses Kapitel beschreibt den Hintergrund und die Relevanz des Themas sowie die Zielsetzung und den Aufbau der Bachelorarbeit.

## 1.1 Relevanz des Themas

Projektmanagement hat sich von der reinen Methodik zu einem Management- und Strategieansatz entwickelt. Es ist inzwischen ein wichtiger Wettbewerbsfaktor. Der Einsatz von Projektmanagement und damit die Nutzung und Optimierung von Chancen wirkt sich direkt auf den Unternehmenserfolg aus.<sup>1</sup>

Aufgrund der zunehmenden Bedeutung und Häufigkeit von Projekten ist es immer wichtiger die Ursachen für Erfolg und Misserfolg zu verstehen, um daraus lernen zu können. Die bekanntesten gescheiterten Projekte, welche immer wieder zum Gesprächsthema werden, sind dabei Stuttgart 21, der Berliner Flughafen oder die Elbphilharmonie. Aber auch viele mittlere und kleinere, nicht öffentliche Projekte haben oftmals das Problem, dass sie nicht erfolgreich bewältigt werden. Die Standish Group<sup>2</sup> veröffentlicht regelmäßig Untersuchungen zum Thema Projekterfolg im Bereich IT, insbesondere Softwareentwicklung. Diese weisen ernüchternde Ergebnisse auf. Laut einem Report der Standish Group sind von den betrachteten IT-Projekten lediglich 9% von großen, 16,2% von mittleren und 26% von kleinen Unternehmen erfolgreich.<sup>3</sup> Erfolgreich bedeutet hier, dass sie die geforderte Funktionalität mit dem zur Verfügung gestellten Budget im vorgegebenen Zeitrahmen erreichen.

Die zunehmende Bedeutung von Projekten in der Wirtschaft ist auf das steigende Anspruchsniveau der Verbraucher und Kunden, dem härteren Wettbewerb durch Internationalisierung und Globalisierung und die zunehmende Produkt-, Prozess- und Organisationskomplexität zurückzuführen.<sup>4</sup> Daraus ergeben sich immer kürzere Innovationszyklen und stetige Verbesserungsprozesse in Unternehmen, welche sich in einer wachsenden Marktdynamik widerspiegeln. Ein aktuelles Beispiel für die Geschwindigkeit, mit der sich Märkte und Branchen verändern, ist der Trend Industrie 4.0.

Die steigende Komplexität und Dynamik stellt Projektmanager vor immer größere Herausforderungen, welche zum Scheitern des Projektes führen können. Wie diesen am besten begegnet werden kann, ist umstritten. Ein möglicher Ansatz dafür ist die Anwendung des agilen Projektmanagements. Die im klassischen Projektmanagement benötigten starren, im Vorhinein definierten Anforderungen genügen häufig der Realität nicht. Kundenwünsche sind oft zu Beginn des Projektes unklar und verändern sich mit dem Voranschreiten des Projektes. Daran anknüpfend begann die agile Entwicklung Anfang des neuen Jahrtausends.

---

<sup>1</sup> vgl. Wehnes 2013

<sup>2</sup> Standish Group = IT-Beratungsunternehmen, erstellen weltweit anerkannte Studien

<sup>3</sup> vgl. The Standish Group 2014, S. 5

<sup>4</sup> vgl. Litke 2005, S. 4, 5

Man kann also zwischen der agilen und klassischen Projektmanagementmethode<sup>5</sup> unterscheiden. Das Ziel ist es im Rahmen dieser Bachelorarbeit deutlich zu machen, dass weder der eine noch der andere Projektmanagementansatz die einzig richtige Lösung darstellt. Es soll hinterher ersichtlich sein, wie welche Methode bzw. welche Kombination der Methoden zum besseren Projektmanagement Erfolg beitragen kann. Die Arbeit bezieht sich dabei auf Projekte im Allgemeinen, dabei liegt der Fokus auf IT-Projekten.

## **1.2 Aufbau und Vorgehen der Arbeit**

Zur Einführung in das Thema werden als Erstes die wichtigsten Begriffe und Fakten aus dem Themenbereich Projektmanagement erläutert.

Anschließend wird erst auf das klassische und dann auf das agile Projektmanagement eingegangen. Dabei werden die Merkmale und Rollen beschrieben, Vorgehensmodelle erläutert und diskutiert und die Anwendung dieser beschrieben. Darauf aufbauend werden die beiden Methoden gegenübergestellt. Dieses erfolgt anhand der Eigenschaften, der Vor- und Nachteile sowie diversen empirischen Studien. Anschließend wird eine selbst entwickelte Methode, wie zwischen agilem und klassischem Projektmanagement entschieden werden kann, erläutert und dargestellt.

Im Anschluss wird das hybride Projektmanagement erläutert. Dieses ist eine Synthese aus den vorangehenden Erläuterungen zum agilen und klassischen Projektmanagement. Unter anderem wurden dabei drei Vorgehensmodelle selbst entwickelt. Die Bedeutung dieser Methode wird besonders hervorgehoben.

Abschließend wird ein Fazit gezogen, welches Verfahren wann bzw. warum das Richtige ist. Auch werden ein Ausblick sowie Limitationen der vorliegenden Arbeit zur Verfügung gestellt.

---

<sup>5</sup> In der Literatur wird von Projektmanagementmethoden oder Vorgehensweise gesprochen, im Folgenden wird die Bezeichnung Projektmanagementmethode verwendet.

## 7 Fazit und Ausblick

Den meisten Managern ist inzwischen bewusst, dass sie, um im zunehmenden Wettbewerb bestehen zu können, mit immer kürzeren Innovationszyklen und der daraus resultierenden Marktdynamik zurechtkommen müssen. Die unter anderem damit begründete steigende Anzahl der Projekte wirft auch immer öfter die Frage nach dem richtigen Projektmanagementansatz und der richtigen Philosophie hinter dem Projektmanagement auf.

Die seit Jahrzehnten etablierte klassische Projektmanagementmethode wird auch heute noch am meisten genutzt. Allerdings ist in den letzten Jahren der Anteil der agil gemanagten Projekte stark angestiegen. Zurückzuführen ist dieser Anstieg auf die gestiegene Komplexität von Projekten, die durch die Flexibilität von agilen Methoden berücksichtigt und bewältigt werden kann. Klassisches Projektmanagement gilt als starr und unflexibel. Aber auch im klassischen Projektmanagement herrscht kein Stillstand, so wurde die weltweit genutzte klassische Methode PRINCE2 im Jahr 2009 mit einem Release angepasst. Die auf Best Practices basierende Methode wurde verschlankt, flexibler gestaltet und es wurde versucht damit einen Rahmen für agile Methoden zu schaffen. Klassisches und agiles Projektmanagement haben diverse Vor- und Nachteile. Dabei sind teilweise die Vorteile der einen Methode die Nachteile der anderen und vice versa. Die beiden Methoden finden meist in unterschiedlichen Gebieten Anwendung und machen sich kaum Konkurrenz.

Wie wird sich nun aber für eine dieser beiden Methoden entschieden? Viele Faktoren spielen dabei eine Rolle. Eine der ausschlaggebenden Faktoren ist dabei die Komplexität der Anforderungen. Damit die Nutzung von agilen Methoden überhaupt möglich und sinnvoll ist, müssen diverse Voraussetzungen erfüllt sein. Es ist entscheidend, dass das Management und der Kunde diesem offen gegenüber sind. Die Organisationsstruktur muss dieses zulassen, es ist also eine nicht unerhebliche Anpassung dieser notwendig, um agile Methoden einzuführen. Auch zumindest teilweise erfahrenes Personal (insbesondere Lenkungsausschuss, Controlling und Scrum-Master) ist eine Grundvoraussetzung. Um von diesen Methoden vollends profitieren zu können, muss es möglich sein in kleinen Teams zu arbeiten und diese müssen selbstständiges Arbeiten gewohnt sein bzw. verantwortungsvoll und verlässlich sein. Noch weitere Faktoren sind dabei wichtig, welche in dem selbst entwickelten Verfahren (siehe Kapitel 4.3) zur Wahl der richtigen Projektmanagementmethode berücksichtigt werden. Dabei ist zu beachten, dass die gewählte Methode immer an die Projektumgebung angepasst werden muss. Dementsprechend werden beispielsweise nicht alle Praktiken und nicht alle Werkzeuge genutzt die eine Methode beinhaltet. Bringen diese zum Beispiel keinen Nutzen bzw. andere einen höheren, werden diese nicht angewendet.

Nachweislich kommt es zu Effizienzverlusten bei der Wahl der falschen Projektmanagementmethode. So kann durch die Entscheidung für die richtige Projektmanagementmethode und deren Anpassung den Erfolg des Projektes einen Schritt näher gekommen werden.

Bei der Entscheidung für eine Projektmanagementmethode müssen die Nachteile der gewählten Methode in Kauf genommen werden und es entstehen Opportunitätskosten durch die Nichtinanspruchnahme der Vorteile der anderen Methode. Kombiniert man aber beide Methoden sinnvoll miteinander, kommt es meist zu Effizienzgewinnen. Durch eine geschickte Verknüpfung kann von den wichtigsten Vorteilen beider Methoden profitiert werden. Optima-

lerweise reduzieren sich dadurch nicht nur die Anzahl der Nachteile, sondern auch das Gewicht dieser. Beispielsweise kann jede klassische Methode zumindest durch die Inspiration von agilen Vorgehensweisen und der agilen Philosophie ihre Erfolgsaussichten verbessern. Insbesondere die weichen Faktoren, ergo das Projektteam, sollte mehr Beachtung finden. Nachweislich führen auch kleinere Teams zu höheren Erfolgschancen. Auch die enge Zusammenarbeit mit dem Kunden und sogenannte Shippable Increments (nutzbare Zwischenergebnisse) sind Aspekte, die klassische Methoden optimieren können. Wie diese beiden Methoden am besten kombiniert werden, ist wiederum von vielen Einflussfaktoren abhängig. Interne Faktoren wie die Komplexität des Projektes, die Größenordnung, die Projektart aber auch externe Faktoren wie die Unternehmenskultur spielen dabei eine Rolle. Diese sogenannten hybriden Projektmanagementmethoden haben in den letzten Jahren stark an Bedeutung gewonnen.

Diese Entwicklung spiegelt sich zum Beispiel darin wider, dass im Juli 2015 PRINCE2 agile vorgestellt wurde, welches eine hybride Projektmanagementmethode darstellt.

Es ist sehr interessant, die Entwicklung hybrider Methoden weiter zu entwickeln. So wäre es möglich noch tiefer in diverse klassische Methoden einzugehen und die Kombination mit anderen agilen Methoden auf Sinnhaftigkeit zu überprüfen. Die Konstruktion von hybriden Methoden aus der Sicht von agilen Methoden ist es auch Wert untersucht zu werden. In diesem Zusammenhang, wäre eine ergänzende empirische Vorgehensweise sinnvoll.

Die Beobachtung und Analyse der Veränderung der einzelnen Verfahren im Zeitablauf ist auch interessant. So kann unter anderem auf zukünftige Entwicklungen geschlossen werden. Wird agiles Projektmanagement bald ein so umfangreiches Framework bieten, dass dieses auch auf höheren Ebenen mit seiner Philosophie, seinen Methoden und Werkzeugen einen Rahmen bietet? Wird klassisches Projektmanagement so flexibel werden, dass agile Methoden kaum noch Vorteile diesem gegenüber aufweisen? Solche Fragen zu beantworten, wäre in einer weiteren wissenschaftlichen Arbeit sinnvoll.