PLANTA
the project professionals

Whitepaper

Hybrides Projektmanagement –

Wie nutzen wir geschickt klassische und agile Methoden für unsere Projekte?

© PLANTA Projektmanagement-Systeme GmbH – www.planta.de

Hybrides Projektmanagement

Agile Projektmanagement-Methoden wie Kanban und Scrum sind ein großes Thema. Der Einsatz von agilen Projekten oder Teilprojekten nimmt laut Studien und Umfragen zu. Es gibt sogar bereits Zusatzzertifikate für Projektmanager (IPMA Zusatzzertifikat hybrid+ der GPM), die damit nachweisen, dass sie agile Techniken beherrschen und klassische Techniken sinnvoll mit agilen kombinieren können.

Agile Methoden erlauben es Unternehmen schneller auf Änderungen (Prioritäten, Marktsituation) zu reagieren und die Vorteile flexibler Team-Arbeit zu nutzen. Meist werden Projekte entweder agil oder klassisch geplant und gesteuert. Beim hybriden Ansatz kombinieren wir beides und nutzen die Vorteile beider Welten.

Klassisches Projektmanagement für eine detaillierte Planung und aussagekräftige KPIs

Unternehmen setzen klassische Projektmanagement-Methoden und -Tools mit Terminplänen und Meilensteinen ein, weil sie die Termine, Ressourcen und Kosten ihrer Projekte im Blick haben wollen und ihre Kunden selbst bei längeren Produktionszyklen zuverlässig in Time, Budget und Quality beliefern wollen.

Unabhängig von der Branche unterstützt eine gute klassische PM-Software bei der Planung, Steuerung und dem Controlling aller Unternehmensprojekte. Unterschiedliche Benutzerrollen bieten dem jeweiligen Anwender genau die Funktionen und Daten, die er für seine Aufgaben benötigt.

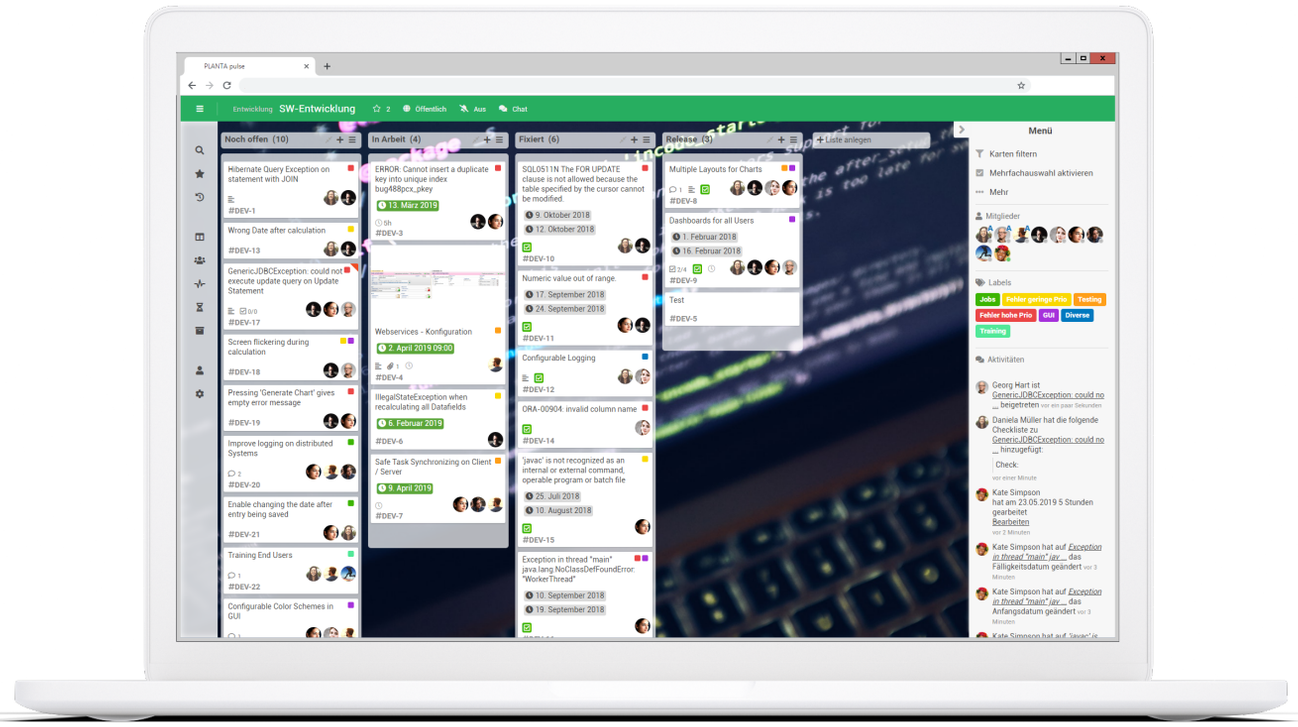
Agile Planung: flexibel im Teamwork und in der Kommunikation

Sowohl in großen Konzernen als auch in kleinen Unternehmen sind in den letzten Jahren Collaboration-Tools im Arbeitsalltag vieler Teams unverzichtbar geworden. Manche dieser Tools für agiles Arbeiten dienen in erster Linie der Verbesserung der Kommunikation in Teams, andere beinhalten auch Funktionen für kollaboratives Projektmanagement. Diese Tools ermöglichen die flexible Entwicklung von Produkten (nicht nur Software) sowie die flexible Bearbeitung von Aufgaben wie sie u.a. im Service-Bereich anfallen (Hotline, Kundenanfragen). Aber auch im Marketing, bei der Einführung neuer Prozesse im Unternehmen sowie bei IT- und Organisationsprojekten lassen sie sich nutzbringend einsetzen.

In einem bereits gestarteten Projekt ist es manchmal nötig, den Prozess noch einmal abzuändern, um neue Anforderungen zu berücksichtigen, dies ist beim Einsatz agiler Methoden leichter möglich. Auch unterstützen agile Tools, wenn die Team-Mitglieder nicht zur gleichen Zeit oder am gleichen Ort an einem Projekt arbeiten, aber immer darüber auf dem Laufenden sein wollen.

Weitere Funktionen, die die agile Projektarbeit im Team erleichtern: Verwaltung gemeinsam genutzter Dokumente, Chat-Funktion, Kalenderfeed und Integration in Outlook, Zeiterfassung, Checklisten mit Fertigstellungsgrad. Gute Collaboration-Tools unterstützen all dies und können die Produktivität von Teams enorm steigern.

Agil: Kanban oder Scrum?



Tools die nach der **Kanban-Methode** arbeiten, sind wie ein Board aufgebaut, auf dem die Aufgaben als Karten visualisiert werden, die sich leicht – je nach geänderter Projektsituation – auf dem Board verschieben lassen.

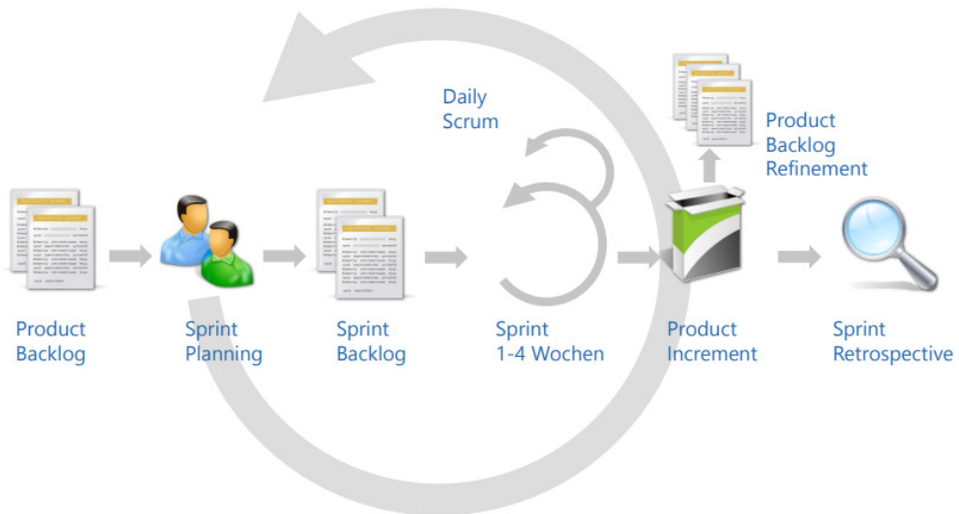
Die einfachste Struktur eines solchen Boards ist die Aufteilung der Karten auf die drei Listen „Todo“, „In Bearbeitung“, „Erledigt“. Das Board bildet den Prozess der zu bearbeitenden Aufgaben eines Teams ab. Jedes Team kann bei Bedarf durch Hinzufügen weiterer Spalten seine Aufgaben feiner strukturieren. Engpässe werden schnell deutlich, wenn sich Karten in einer der Spalten anhäufen und nicht zügig abgearbeitet werden. Ein Kanban-Board ist traditionell fortlaufend. Erledigte Karten können archiviert werden.

Dank intuitiver Oberfläche ist jedem Team-Mitglied bei einem Kanban-Board der schnelle Einstieg möglich. Projektaufgaben können frei strukturiert und den Ressourcen zugeordnet werden. Es gibt verschiedene Filtermöglichkeiten und frei definierbare Labels und Kategorien, so dass jeder im Team sofort sieht, welche Aufgaben mit welcher Dringlichkeit und in welchem Erledigungszustand vorhanden sind, unabhängig davon wann er sich zuschaltet.

Die **Scrum-Methode** ähnelt der Kanban-Methode ist insgesamt aber stärker regulierend. Bei dieser Methode werden Aufgabenpakete geschnürt, die in Sprints mit fester Dauer Teilergebnisse eines Projekts hervorbringen, die ein Unternehmen schon nutzen kann.

Alle Anforderungen/Aufgaben werden auf Karten erfasst und in einer Liste des Boards dem sog. Product Backlog aufgeführt. Dieses wird ständig erweitert, wenn neue Anforderungen auftauchen. Der Product Owner priorisiert die Anforderungen nach Kundennutzen und verteilt sie auf die definierten Arbeitspakete, die in Sprints vom Team abgearbeitet werden.

Der Scrum-Prozess



Die einzelnen Tätigkeiten der Sprints werden mit Ressourcenzuordnung und täglich aktualisiertem Rest-Aufwand im Sprint Backlog festgehalten. Die Arbeitspakete werden während der Arbeit am Sprint nicht mehr verändert, neue Anforderungen können im nächsten Sprint berücksichtigt werden. Im Daily Scrum Meeting stimmt sich das Team über den Stand des Arbeitspakets und evtl. Probleme ab. Der Scrum Master macht den Arbeitsfortschritt in geeigneten Reports für das Management sichtbar.

Hybrides Projektmanagement – wir nutzen die Vorteile der standardisierten Steuerung und der flexiblen Durchführung

Beim hybriden Projektmanagement kombinieren wir verschiedene Projektmanagement-Formen, in unserem Beispiel das klassische mit dem agilen PM. Beim klassischen PM planen wir ein Projekt detailliert in Phasen nach Standard-Prozessmodellen in Terminplänen mit Meilensteinen ein und nutzen die Vorteile der unternehmensweit definierten Projektstandards und die Steuerbarkeit im standardisierten Workflow. Teile des Projekts, die sich dafür gut eignen, z.B. aus der Steuerungsphase, lagern wir aus in ein agiles Projektmanagement, weil wir die Aufgaben, die in dieser Phase anliegen, besser im flexiblen Teamwork steuern und erledigen können. Es können auch mehrere Teilprojekte agil in den jeweiligen Teams bearbeitet werden.

© PLANTA Projektmanagement-Systeme GmbH – www.planta.de

Agil planen und klassisch auswerten

Damit das agile Projekt nicht aus dem Ruder läuft, melden wir geleistete Zeiten zurück und werten sie in der klassischen Projektumgebung aus. Dort werden der Projektfortschritt und der Status des Gesamtprojekts hinsichtlich Kosten, Termine und Budget überwacht. Neben Statusberichten eignet sich auch die Earned Value-Methode zur Bewertung klassischer und agiler Projekte:

Für einen gelungenen Informationsaustausch zwischen allen Beteiligten müssen wir evtl. neue Meetings und Berichtswege etablieren, z.B. zusätzlich zu den kurzen täglichen Meetings innerhalb der Teams wöchentliche Meetings zwischen allen am Projekt beteiligten Teams, monatlicher Bericht an den Lenkungsausschuss, Feedback der Stakeholder zu Ergebnissen der Sprints. Das ist wichtig, damit der Effizienzgewinn aus der agilen Arbeit der Teams nicht durch mangelnde Kommunikation auf der Unternehmensebene verpufft. Wenn die Bereitschaft für diese vergleichsweise geringen Anpassungen im Unternehmen vorhanden ist, können wir tatsächlich die Vorteile aus beiden PM-Welten beim hybriden Projektmanagement nutzen: standardisierte Steuerung aus dem klassischen PM und flexible Durchführung aus der agilen Methode.

Der PLANTA-Hybrid: PLANTA *project* mit PLANTA *pulse*

PLANTA *pulse* ist eine Web-Applikation für die frei strukturierbare Aufgabenverwaltung im Team in Form eines Kanban-Boards, in dem auch Sprints nach der Scrum-Methode geplant werden können. Es erleichtert die agile Planung und die direkte Kommunikation unter den Team-Mitgliedern. Zusätzlich zu den bei Collaboration-Tools üblichen Funktionen (Checklisten mit Fertigstellungsgrad, Aktivitätsleiste, Kalenderfeed und Integration in Outlook, File-Sharing, Chat-Funktion, Filtermöglichkeiten, frei definierbare Labels) bietet PLANTA *pulse* auch kollabo-ratives Projektmanagement und Synchronisation mit PLANTA *project*, dem klassischen Multipro-jektmanagement-System. Alle Daten aus PLANTA *pulse* können per Webservice mit PLANTA *project* synchronisiert werden.

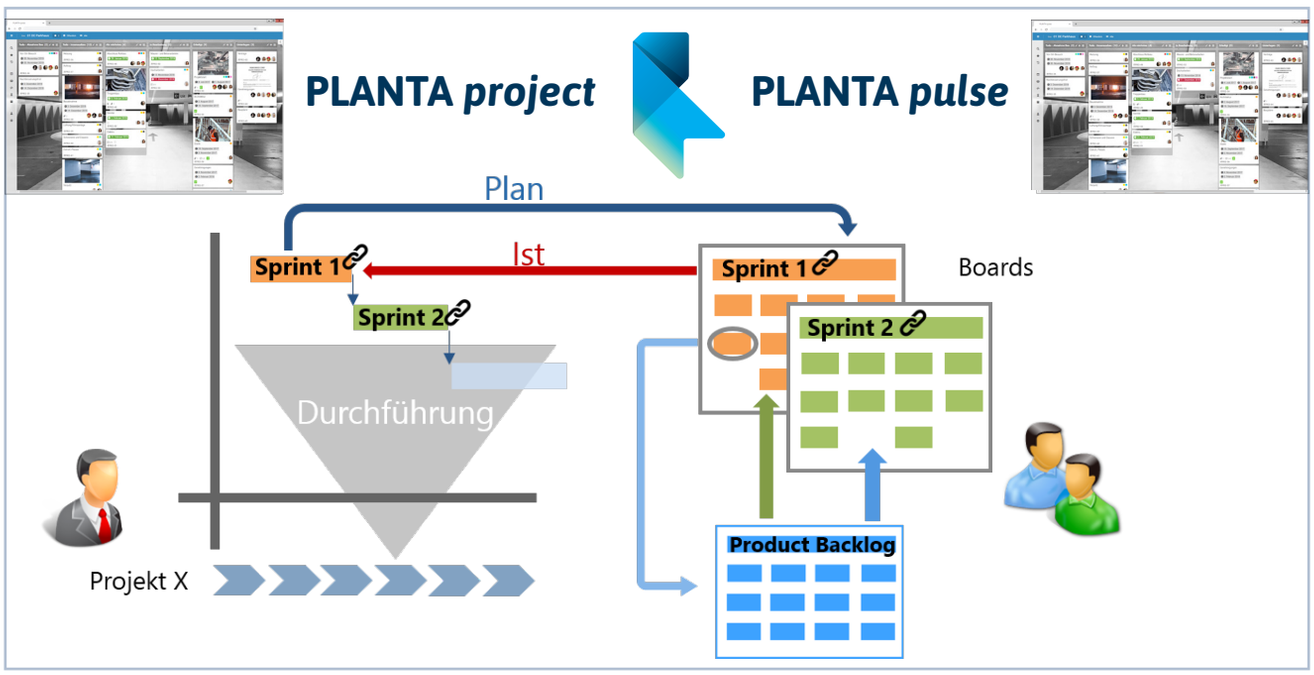
Während PLANTA *pulse* für viele Teams die optimale Arbeitsumgebung in ihrem (Teil-)Projekt ist, bietet **PLANTA *project*** dem Management die entsprechenden Werkzeuge für die effektive Multiprojektsteuerung: Prognosen über Projekt-Endkosten und Projekt-Enddatum, frühzeitige Kontrolle des tatsächlichen Projektfortschritts (Earned Value-Methode), die Möglichkeit Ressourcenengpässe frühzeitig zu erkennen und rechtzeitig gegenzusteuern, den Einsatz von Workflows mit Freigabeprozessen. Für die nach PLANTA *pulse* ausgegliederten (Teil-)Projekte findet die Prozesssteuerung in PLANTA *project* statt.

Mehr Informationen zu PLANTA *pulse* finden Sie hier: **https://www.planta.de/planta-pulse/**

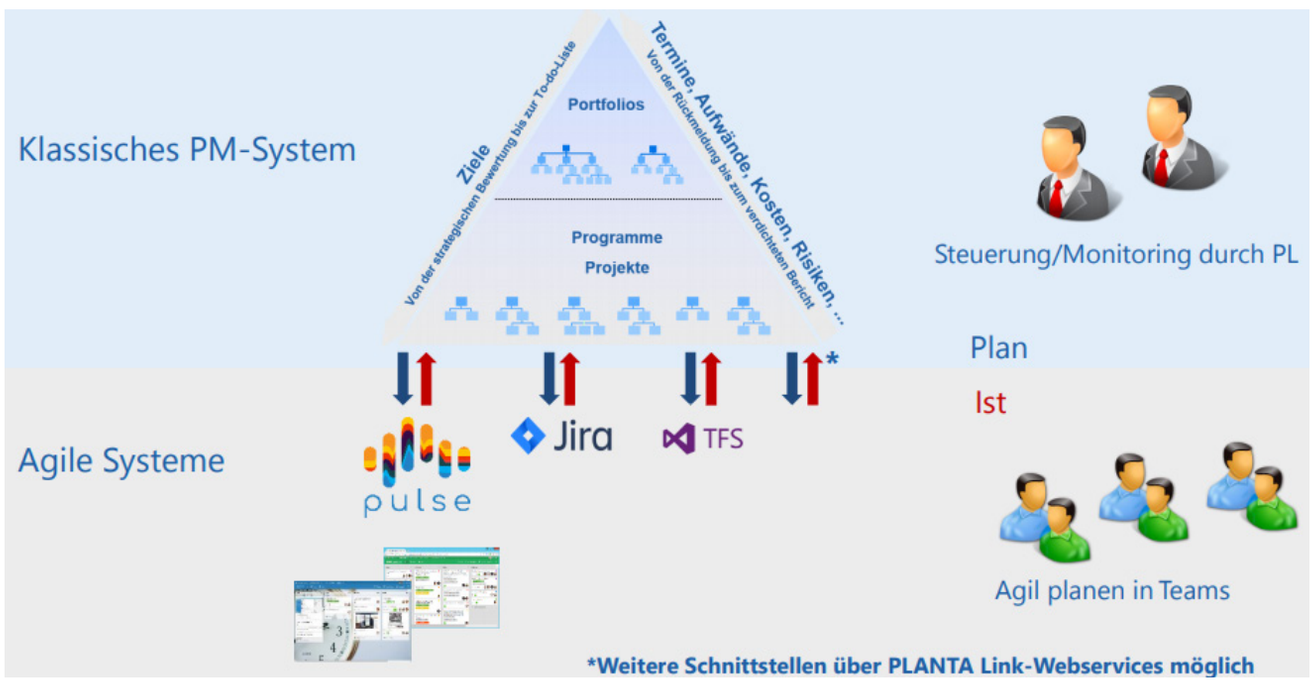
Mehr Informationen zu PLANTA *project* finden Sie hier: **https://www.planta.de/planta-project/**

Schnittstellen und Integration in die PM-Landschaft

- Planung der Sprints als Vorgänge in PLANTA *project*
- Agile selbstorganisierte Planung der Sprints durch die Teams in den PLANTA *pulse*-Boards
- Nach Durchführung der Sprints Erfassen der Stunden im PLANTA *pulse*-Board, diese fließen auf den Vorgang in PLANTA *project* zurück
- Monitoring, Auswertung der Projekte durch den Projektleiter in PLANTA *project*



Der PLANTA-Hybrid bietet die Möglichkeit in das klassische PM-System mit Portfolios, Programmen und Projekten nahtlos agile Systeme zu integrieren: PLANTA *pulse*, Jira, TFS. Über PLANTA Link-Webservices sind bei Bedarf weitere Schnittstellen möglich.



© PLANTA Projektmanagement-Systeme GmbH – www.planta.de

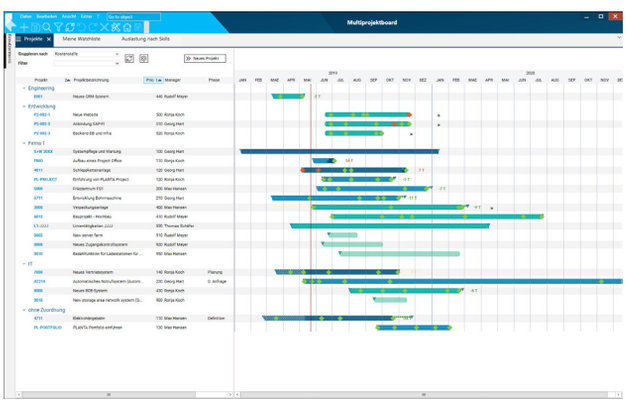
Anwendungsbeispiel PLANTA-Hybrid

Beispiel: Produktentwicklung

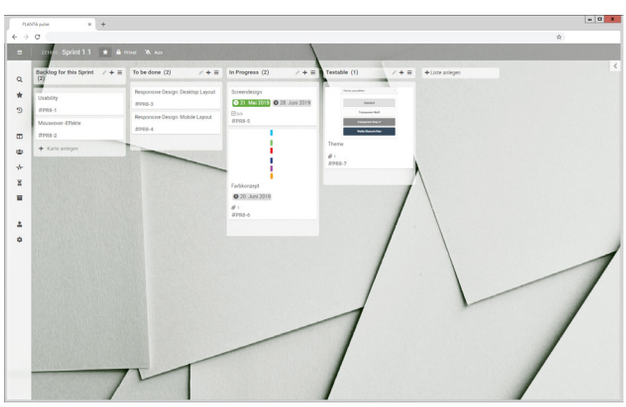
Je nach projektspezifischen Rahmenbedingungen lassen sich einzelne Phasen eines Entwicklungsprojekts, das klassisch mit Terminplan und Meilensteinen geplant wurde, sinnvoll mit agilen Methoden im Teamwork bearbeiten.

Termine, Budget und Ressourcen können in PLANTA *project* für die Phasen Machbarkeitsanalyse, Konzept, Entwicklung, Markteinführung eingeplant werden. Dann werden zum Beispiel die Aufgaben der Entwicklungsphase nach PLANTA *pulse* übernommen einschließlich der darauf eingeplanten Ressourcen. Die Entwicklung des Produkts erfolgt agil unter Einsatz von PLANTA *pulse* bis das Produkt die erfolgreiche Marktreife hat, bei der Anwendung der Scrum-Methode erfolgt die Planung in kurzen Iterationen (Sprints), die verwertbare Teilergebnisse hervorbringen.

Es lassen sich weitere Phasen des Entwicklungsprojekts sinnvoll nach PLANTA *pulse* auslagern, z.B. die Aufgaben für die Markteinführung, aber auch die Aufgaben des Konzept-Teams. Die Gesamtplanung und Auswertung des Entwicklungsprojekts erfolgt in PLANTA *project*. Andere Projekte wie z.B. die Einführung einer Software, Service-Projekte etc. lassen sich ebenfalls ganz oder zum Teil in PLANTA *pulse* durchführen und in PLANTA *project* hinsichtlich Kosten, Termine und Budget auswerten.



Der Projektleiter plant die Sprints als Vorgänge in PLANTA *project*. Die Durchführung der Sprints erfolgt in PLANTA *pulse*. Im Board rückgemeldete Stunden der Team-Mitarbeiter fließen in den Projektplan auf den Vorgang des Sprints zurück.



Produktenstehungsprozess (PEP)

Der gesamte Produktentstehungsprozess (PEP) lässt sich hybrid planen:

- Die Grobplanung erfolgt mit Meilensteinen für verschiedene Reifegrade (Prototyp, Vor-Serie, Serienreife, Marktreife) in PLANTA *project*
- Die Feinplanung erfolgt in PLANTA *pulse*: Sammlung der Kundenanforderungen an das Produkt im Product Backlog, Planung der Aufgaben für die Teams in Sprint Backlogs, Durchführung in Sprints bis zur Marktreife
- In Reviews geben Stakeholder Feedback zu Ergebnissen der Sprints und in Retrospektives reflektieren die Teams über Erfolg und Optimierungspotenzial ihrer agilen Vorgehensweise.

Erfolg hybrider Projekte

Hybride Projekte führen mit größerer Wahrscheinlichkeit zum Erfolg, da die agilen Elemente zum einen helfen, Risiken zu minimieren und zum anderen die starke Einbindung der Stakeholder dazu führt, dass der Kundennutzen bereits von Beginn an bei der Produktentwicklung besonders berücksichtigt und reflektiert wird. Das Arbeiten in selbstorganisierten Teams führt zu mehr Eigenverantwortung und Zufriedenheit. Die Kommunikation wird durch den Einsatz des Collaboration-Tools verbessert, Feedback-Runden führen zu kontinuierlicher Verbesserung.

Finden Sie die richtige Balance zwischen agil und klassisch in Ihren Unternehmensprojekten.

Weitere Informationen bzw. einen Termin für eine Web-Demo erhalten Sie unter **www.planta.de** oder per E-Mail an **kontakt@planta.de**

Autor Whitepaper: Beate Schulte-Ilich, PLANTA, marketing@planta.de
Copyright Fotos: unsplash.com & stock.adobe.com