

Klassisches, agiles oder hybrides Projektmanagement

Das RFC Entscheidungsmodell hilft bei der Ermittlung der passenden Vorgehensweise

Ist es notwendig für ein Projekt immer zwischen klassischem Wasserfall und agilem Vorgehen zu entscheiden, oder können die Verfahren miteinander kombiniert werden? Wovon ist die Entscheidung abhängig und nach welchen Kriterien sollte diese getroffen werden? Wie kann diese Entscheidung transparent und nachvollziehbar dargestellt werden? RFC leistet mit diesem Point of View grundlegende Hilfestellungen.

Point of View **Branche:**

Agiles Vorgehen hat sich mittlerweile fest etabliert und teilweise das klassische Vorgehensmodell verdrängt. In vielen Unternehmen kann ein Projekt je nach Rahmenbedingungen klassisch, agil oder hybrid durchgeführt werden. Alle Ansätze haben ihre Vorteile und Daseinsberechtigung. Theoretisches Wissen und praktische Erfahrungen ermöglichen bedarfs- und fallorientiert zwischen diesen grundlegenden Vorgehensweisen zu unterscheiden und die für das Vorhaben sinnvollste Projektmanagementmethode zu nutzen. Wichtig ist, dass die Entscheidung nach objektiven Kriterien getroffen wird.

Point of View **Kunde:**

Zu einer strukturierten Entscheidungsfindung stehen eine Reihe unterschiedlicher Methoden zur Verfügung. Das Kriterium Projektkomplexität ist ein kritischer Punkt im Rahmen der Entscheidungsfindung. Komplizierte Projekte werden zu schnell aufgrund unzureichenden Fachwissens der Entscheider als komplex eingestuft.

Sollte kompliziert vs. komplex als ein einziges Kriterium gegen ein agiles Projektvorgehen angeführt werden, so ist die Einstufung in kompliziert vs. komplex kritisch zu hinterfragen. Hier ist das sogenannte CYNEFIN-Framework hilfreich. Eine inhaltliche Ähnlichkeit zum CYNEFIN-Framework weist die Stacey-Matrix auf, die für das Thema Komplexität zur Anwendung kommen kann.

Der Unterschied zwischen kompliziert und komplex scheint auf den ersten Blick akademisch zu

sein. In der Praxis zeigt sich, dass diese Unterscheidung große Auswirkung auf die Funktionsfähigkeit der gewählten Vorgehensweise hat.

Bei der Einschätzung der Komplexität von Projekten geht es nicht um die hundertprozentig präzise Positionierung. Ziel ist es, ein Gefühl zu entwickeln, ob es sich um eine simple, komplizierte oder eine komplexe Aufgabenstellung handelt, und durch welche Parameter – vor allem Klarheit der Anforderungen und Beherrschbarkeit der Methode/Technik – sich die Komplexität ergibt. Wichtiger als den Komplexitätsgrad anhand eines mühsam erarbeiteten Fragenkatalogs exakt festzulegen, ist es, die Meinungen aller relevanten Stakeholder mit in die Entscheidung einzubeziehen und die Ergebnisse gemeinsam zu diskutieren.

Point of View **Lösung:**

Von den genannten Methoden abweichend hat **RFC** ein Entscheidungsmodell entwickelt, das auf den folgenden Kriterien basiert und Anhaltspunkte liefert, ob eine klassische, agile oder hybride Vorgehensweise empfehlenswert ist. Es werden

- Unternehmensstruktur
- Projektorganisation
- Projektvorhaben

anhand des folgenden Kriterienkataloges analysiert und validiert:

- Organisatorisches Umfeld
- Erfahrungen mit agilem Projektvorgehen (z. B. Scrum)
- Projektlaufzeit

- Projektgröße
- Erwartung an signifikante, unbekannte bzw. mit hoher Wahrscheinlichkeit sich ändernde Anforderungen

RFC - Bewertungsmatrix			
Kriterien	Gewichtung	Bewertung	Teilergebnis
Unternehmensstruktur			
Projekt-Controlling und Lenkungs Ausschuss sind im Umgang mit agilen Vorgehen erfahren	0,09	Nein	-
Es herrschen starke hierarchische Strukturen	0,05	Nein	0,05
Die übergeordneten Manager sind für Micro-Management belastet	0,05	Ja	-
Projektorganisation			
Der Projektleiter bzw. Product Owner / Customer besitzt bereits agile Projekterfahrung, idealerweise unterstützt durch einschlägige Zertifizierungen	0,09	Nein	-
Dem Projekt steht ein erfahrener agiler Coach (z.B. ein Scrum Master) zur Seite	0,07	Nein	-
Das Team hat mehr als die Hälfte der Teammitglieder Erfahrung mit agilen Methoden	0,05	Nein	-
Soll agiles Projektmanagement erstmals genutzt bzw. erprobt werden, um Erfahrungen zu sammeln?	0,05	Nein	-
Projektdauer > 18 Monate	0,10	Nein	-
Team bzw. Teilprojekt > 20 Mitarbeiter	0,11	Ja	0,11
Projekt > 50 Mitarbeiter	0,08	Ja	0,08
Projektvorhaben			
Der Auftraggeber (Sponsor / Kunde) gesteht offen, dass wichtige Anforderungen zu einem späteren Zeitpunkt noch "ausgeschärft" werden müssen und/oder ist bekannt, dass auch im fortgeschrittenen Projektverlauf noch wichtige / umfangreiche Anforderungsanpassungen an das Projekt zu adressieren.	0,10	Ja	0,10
Die Anforderungsspezifikation zeigt noch erhebliche Lücken, die auch durch Rückfragen nicht vollständig geklärt werden konnten, so dass Integrationsrisiko vorhanden ist.	0,10	Ja	0,10
Es handelt sich um komplexe Anforderungen bzw. Projektziele	0,11	Ja	0,11
Ergebnis:	1,00	6	hybrid

Kriterien – wie die Projektdauer und -größe – sind sicher leicht zu bestimmen. Schwerer zu ermitteln sind andere Kriterien, bspw. für die Bestimmung der Wahrscheinlichkeit signifikanter Änderungen sowie die Einschätzung der Erfahrung mit agilen Methoden. Die obige Checkliste dient zur Verkürzung der Diskussionen bei diversen Kriterien und um Entscheidungsverzögerungen zu verhindern. Sie bietet eine einfache und nachvollziehbare Möglichkeit der objektiven Situationsanalyse.

Die Gewichtung der einzelnen Kriterien beruht auf Erfahrungswerten. Diese kann bei Bedarf angepasst werden. Die Erweiterung der Matrix um zusätzliche Kriterien kann jederzeit vorgenommen werden.

Point of View Mehrwert:

Die Festlegung der Vorgehensweise – klassisch oder agil – für ein Projekt sollte nach objektiven Bewertungskriterien erfolgen. Die persönlichen Vorlieben einzelner Personen dürfen keine Rolle spielen. Nur eine passend gewählte Vorgehensweise für ein Projekt ist effizient und effektiv. Es ist wichtig, einen objektiven Entscheidungsprozess im Unternehmen zu etablieren, um für geplante Projekte die jeweils am besten passende Projektmanagement-Vorgehensweise auszuwählen. Der Entscheidungsprozess ist transparent zu gestalten und muss für alle Beteiligten im Wesentlichen nachvollziehbar sein.

Das von **RFC** entwickelte Entscheidungsmodell erlaubt es, nach definierten Kriterien die grundlegende Vorgehensweise eines Projektvorhabens zu bestimmen: klassisch oder agil. Die beschriebenen Bewertungskriterien dienen als Grundlage für die Diskussion mit dem Projektteam bzw. den Projekt-Stakeholdern. Eine eindeutige Entscheidung der Vorgehensweise kann nicht in allen Fällen getroffen werden und ggf. ist es sinnvoll auf ein hybrides Vorgehen in Projekten zu setzen.

Unsere Expertise und Erfahrung im agilen Management sowie der Analyse und der Umsetzung von regulatorischen Vorgaben bei einer Vielzahl von Bankhäusern nutzen wir gerne, um Sie bei der Etablierung des Entscheidungsprozesses nachhaltig zu unterstützen.

Ihre Ansprechpartner:

Steffen Hahn
Partner
Mobil: +49 151 649 56 324
Mail: steffen.hahn@rfc-professionals.com

Torsten Lindlahr
Manager
Mobil: + 49 171 56 93 167
Mail: torsten.lindlahr@rfc-professionals.com

Hans Willhöft
Manager
Mobil: +49 151 422 40 773
Mail: hans.willhoeft@rfc-professionals.com