

HYBRIDES PROJEKT- PORTFOLIOMANAGEMENT

AGILE UND KLASSISCHE PROJEKTE RICHTIG ORCHESTRIEREN.

Für die einen ist agiles Projektmanagement der heilige Gral. Andere schwören auf die klassische Wasserfallmethode. Spätestens im Projektportfoliomanagement (PPM) müssen beide Welten zusammenfinden. Richtig aufgesetzt, wird ein solches hybrides Projekt- und Portfoliomanagement zum Erfolgsmodell.

Ein sich immer schneller veränderndes Marktumfeld erfordert von den Unternehmen zunehmend mehr Flexibilität. Dies schlägt sich auch in der Art und Weise nieder, wie Projekte heute gemanagt und verwaltet werden. Denn auch hier unterliegen Anforderungen, Ziele und andere Rahmenfaktoren einer hohen Dynamik. Daher setzen immer mehr Unternehmen auf agile Methoden wie

Scrum oder Kanban. Jedoch dem Trend zu immer mehr Agilität zum Trotz: Es gibt nach wie vor zahlreiche Kriterien, die für ein Vorgehen nach dem klassischen Wasserfallmodell sprechen.

Ein räumlich verteiltes Team zum Beispiel, das sich mit dem eigenverantwortlichen Arbeiten eher schwertut, oder eine hohe Anzahl von Stakeholdern, die Business Requirements festlegen.

Besonders wenn die Einhaltung von Terminen wichtiger ist als der Leistungsumfang, sollten klassische Projektmethoden präferiert werden. Denn eine Veranstaltung oder kritische Kundentermine lassen sich nun einmal nicht verschieben, genauso wenig wie das Ende des Geschäftsjahres. Hinzu kommt: Nicht jedes



Hybrides Projektmanagement umfasst einfache, agile und klassische Projekte.

Mitglied der Geschäftsleitung kommt mit Berichten über User Stories und Story Points gleichermaßen zurecht. Auch die direkte Übernahme von Daten für das Zeit- und Kostencontrolling in ERP-Systeme wie SAP ist schwierig. Auf einer übergeordneten, mehrere Projekte umspannenden Ebene sind zudem eher klassische KPIs gefragt. Denn so sinnvoll agiles Arbeiten auf Projektebene ist: Es stellt das Project Management Office (PMO) vor große Herausforderungen, wenn Ressourcen- und Zeitpläne in einem Projektportfolio zusammengeführt werden sollen.

Hybrider Pragmatismus

In der Praxis, in Industrie oder bei Finanzdienstleistern, findet sich daher „die reine agile Lehre“ eher selten. Viele Unterneh-

men wählen einen „best-of-breed“-Ansatz und kombinieren verschiedene Vorgehensweisen für das Projektmanagement. Dieser hybride Ansatz kann zum Beispiel darin bestehen, in einem klassisch gemanagten Projekt die Qualitätssicherung nicht in der Endphase eines längeren Projektabschnitts, sondern innerhalb eines Teams während der Projektarbeit zu erledigen.

Die Mitarbeiter kontrollieren sich dann im Rahmen von Peer Reviews gegenseitig, Schnitzer werden so nicht erst am Ende der Projektlaufzeit aufgedeckt. Bei vielen Unternehmen werden Projekte auf Teamebene mehr oder weniger agil gehandhabt. Aufgrund von Abhängigkeiten zwischen Projekten sowie zur Synchronisation von

serviceorientierten Teams für Qualitätssicherung oder Dokumentation, werden Ressourcen dennoch grob nach dem klassischen Verfahren geplant, mit Start- und Endterminen.

Integrierter Methodenmix für die 360-Grad-Sicht

Um sowohl das PMO wie alle Projektmitarbeiter optimal zu unterstützen, müssen daher auch die Werkzeuge für die Projektplanung, -steuerung und -kontrolle nicht nur beide Welten beherrschen. Sie müssen auch die nötige Flexibilität im Methodenmix abbilden können. Hybride Projekt- und Portfoliomanagementlösungen leisten genau das. Sie verheiraten beide Welten und schaffen dadurch eine klare, einheitliche Sicht auf sämtliche Projekte im Unternehmen.

Ein hybrides PPM zeigt sich in der Praxis insbesondere in drei Bereichen:

- Im Programm- oder Portfoliomanagement: Agile Projekte müssen auf Programm- oder Portfolioebene in ein standardkonformes Projektmanagement nach PMI, IPMA oder PRINCE2 integriert werden. Nur so kann eine klare Schnittstelle zwischen der agilen und der klassischen Welt definiert werden, sodass auch agile Projekte in die klassischen Portfoliokennzahlen eingebunden sind, ohne dass wichtige Informationen verloren gehen.
- In der Projektplanung und -steuerung: Projekte werden hier halb-agil umgesetzt. Hier trifft der agile Ansatz auf eine traditionelle Ressourcenplanung beziehungsweise auch auf die Notwendigkeit eines klassischen Status-Reportings auf Ampelbasis. Gleiches gilt auch aus Sicht des Risiko- und Stakeholder-Managements.
- Im Doing: Nicht jedes Vorhaben benötigt den „großen Aufschlag“. Viele Projekte sind so einfach, dass ihre Manager auch mit To-do-Listen und den Agenden beziehungsweise Protokollen der Besprechungen auskommen. Einen wirklichen Projektplan anzulegen oder auch nur die Arbeit in Sprints zu organisieren, wäre bei dieser Art von Projekt völlig überdimensioniert und ineffizient.

Dennoch: Auf Multiprojektebene sind diese Projekte „echte“ Projekte mit Zielen und Nichtzielen. Sie sind Teil von Portfolioübersichten wie etwa der Projektpipeline, sie müssen in die Ressourcenauslastungsanalyse und auch in ein Status-Reporting eingebunden werden.

Voraussetzungen

Um einen hybriden Ansatz von der agilen oder einfachen Projektebene vernünftig aggregieren zu können, müssen drei Voraussetzungen gegeben sein: eine enge Integration von Projekt- und Ressourcenmanagement, hierarchische Strukturen über Projekte und Portfolios auf der einen Seite sowie über Ressourcen beziehungsweise Ressourcenpools auf der anderen Seite und, last but not least, eine konsistente, dynamische Umrechnung von agilen auf klassische KPIs.

Enge Integration mit dem Ressourcenmanagement

Die Koppelung von Ressourcen und Projekten geschieht in zwei Stufen. Zunächst müssen Mitarbeiter bestimmten Projektteams zugeordnet werden. Danach erfolgt die Zuweisung der einzelnen Ressourcen der Projektteams auf konkrete Arbeitspakete und Meilensteine. Optional kann



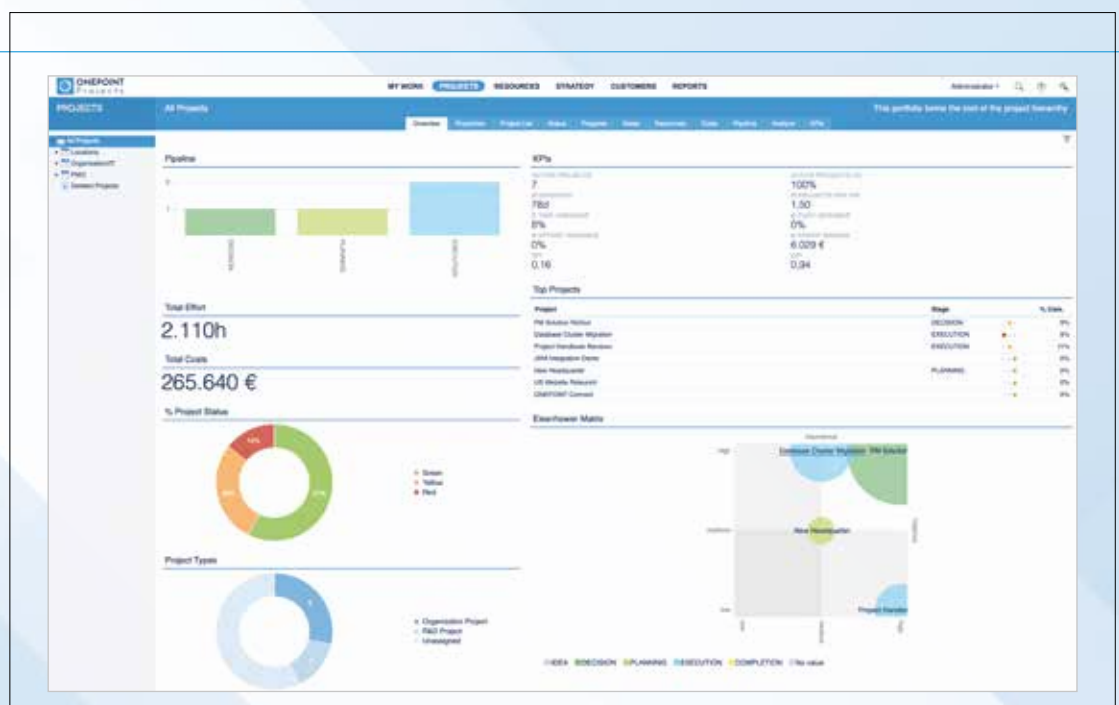
”

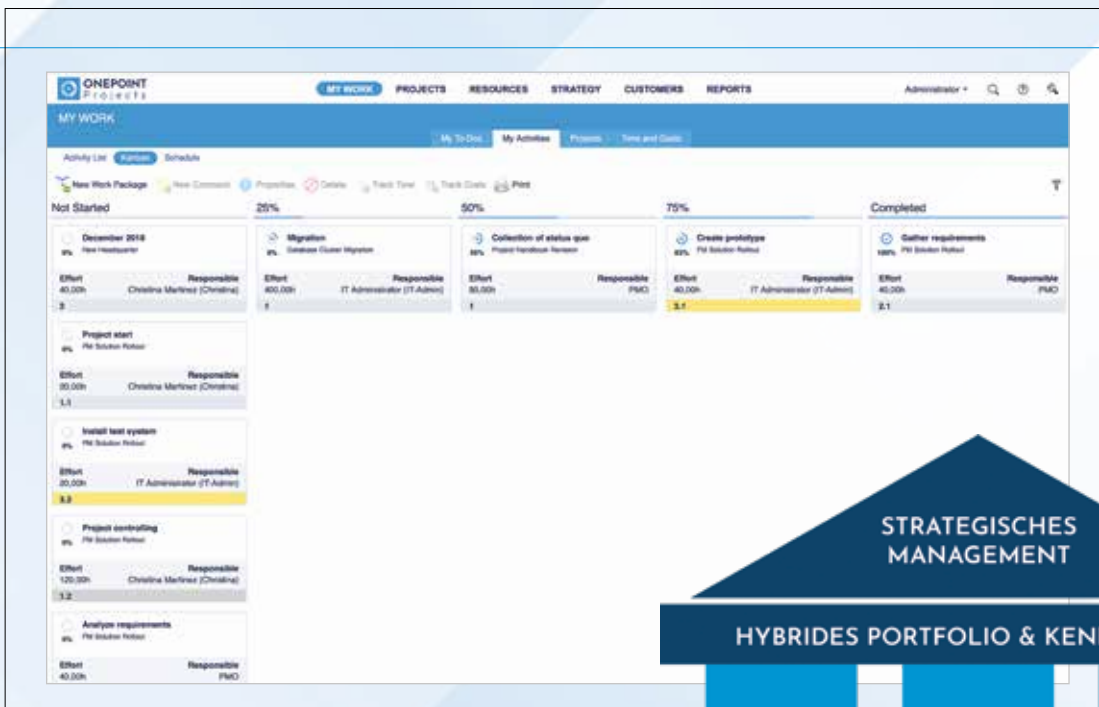
HYBRIDE PPM-LÖSUNGEN MEISTERN DEN SPAGAT ZWISCHEN DER TRADITIONELLEN UND DER AGILEN WELT DURCH EINE TIEFE INTEGRATION MIT ETABLIERTEN AGILEN WERKZEUGEN WIE JIRA.

Gerald Aquila, Gründer und CEO, ONEPOINT Projects
www.onepoint-projects.com

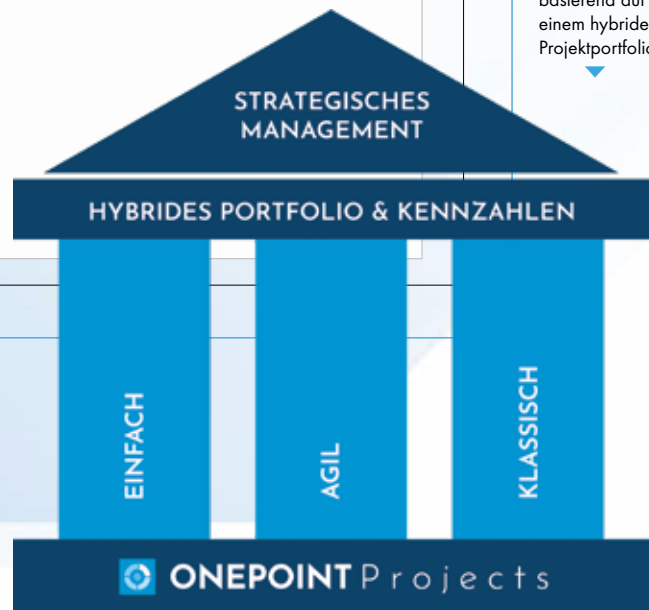
dies auch bei agilen Projekten erfolgen. Natürlich bedeutet dies zunächst Aufwand, da jede Ressource einmal erfasst werden muss. Aber die Mühe lohnt sich: Fehler im Reporting durch Tippfehler sind damit passé. Zuweisungen, Auslastung und Bedarf lassen sich über alle Projekte

Das Portfolio-Dashboard schafft eine klare Übersicht über alle Projekte im hybriden Portfolio.





Strategisches Management basierend auf einem hybriden Projektportfolio.



Klassisch trifft agil - ein Kanban-Board für Arbeitspakete und Meilensteine.

hinweg automatisch auswerten. Im agilen Projektmanagement ist zumindest die Zuordnung zum Projektteam (hier auch Sprint-Team genannt) wichtig, um agile Kennzahlen wie Velocity automatisiert messen zu können; diese Metriken werden wiederum für eine realistische Sprint-Auslastungsplanung und für das Forecasting benötigt.

Hybride PPM-Lösungen wie ONEPOINT Projects meistern diesen Spagat zwischen der traditionellen und der agilen Welt durch eine tiefe Integration mit etablierten agilen Werkzeugen wie Jira.

Projektportfolios und Ressourcenpools

Um Projekte in Portfolios und Ressourcen in Pools aggregieren zu können, müssen diese in einer Hierarchie abgebildet werden. Bei den Portfolios ist dies erforderlich, um aus agilen- und halb-agilen Projekten klassische Kennzahlen zu ermitteln. Eine Hierarchie von Ressourcen und Pools wiederum ist nötig, um die Team-Velocity zu berechnen.

Agile & klassische KPIs

Agile und klassische KPIs sind oft nicht so weit auseinander, wie manche Verfech-

ter von rein agilen oder klassischen Methoden glauben machen wollen. Ein gutes Beispiel sind Story Points, die im Scrum-Ansatz oft als „ideale Personentage“ definiert sind. Zwar ist es nicht möglich, mit einem fixen Faktor zwischen Story Points und Aufwand umzurechnen. Dennoch erlaubt eine automatisch berechnete Velocity eine Abschätzung mit ausreichender Genauigkeit. Dies ließe sich zwar grundsätzlich auch manuell machen, eine automatisierte Umrechnung bietet jedoch spürbare Entlastung von Routineaufgaben.

Mehr noch: Durch automatische Echtzeit-Aggregationen und Forecasts lassen sich wiederum dynamische Portfolio-Dashboards und Kennzahlenauswertungen über alle Portfolios hinweg erstellen sowie Zuweisungs-, Auslastungs- und Bedarfsanalysen über alle Pools. Ebenfalls hilfreich ist es, wenn Ressourcen und Projekte auch in mehreren Teams verlinkt werden können. Multidimensionale Auswertungen, etwa mit Blick auf Standorte und Gewerke, werden so ebenso auf Knopfdruck möglich.

Hybrides strategisches Management

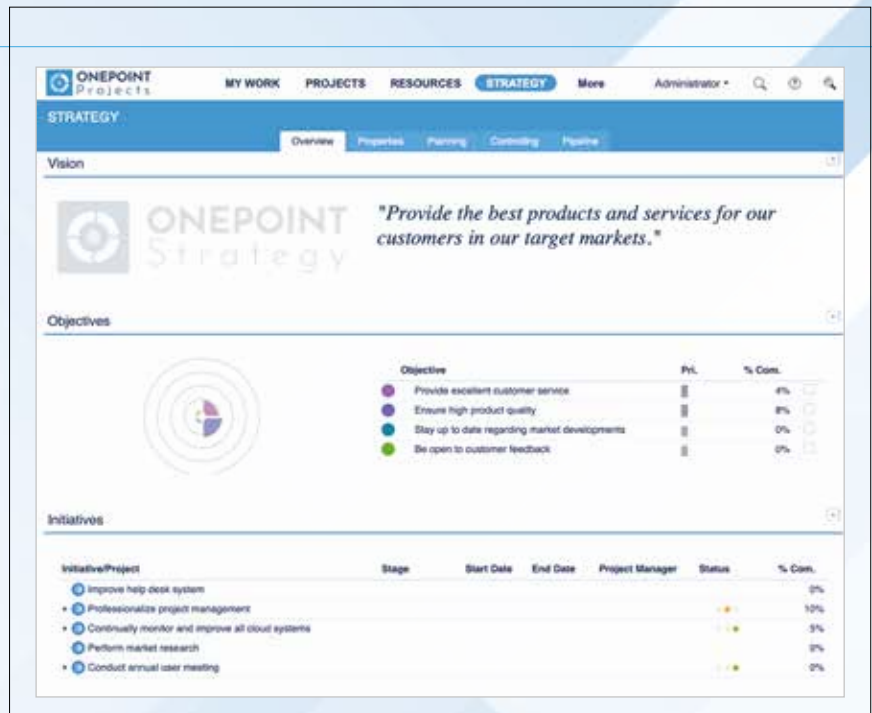
Auch das klassische strategische Management lässt sich heute in modernen, hybriden PPM-Lösungen abbilden. Das ist zwar nicht immer und überall empfehlenswert. Aber gerade stark projektorientierte Unternehmen profitieren davon, bereits „eine Ebene höher“ hybrid anzusetzen. Dazu wird die Unternehmensstrategie mit Leitbild und strategischen Zielen im PPM-Tool angelegt, die mittels sogenannter Initiativen - auch strategische Stoßrichtungen genannt - auf die Umsetzungsebene heruntergebrochen werden. Diese Initiativen lassen sich dann direkt mit Maßnahmen, Projekten und Programmen verknüpfen. Der Hauptvorteil hier ist das direkte Feedback: Status und Fortschritt lassen sich so automatisch auf der Initiativen-Ebene aggregieren. PMO und Geschäftsleitung erhalten damit über die Initiativen-Pipeline sofort ein Bild über den Fortschritt - oder auch Nicht-Fortschritt - der Strategieumsetzung.

Die Zielerreichung wird ebenso auf „Verdacht“ automatisch aggregiert. Der zuständige Manager hat dann die Zielerreichung nur noch kurz zu bestätigen.

Wer sich intensiver mit den verschiedenen Projektmanagement-Methoden befasst, erkennt schnell: Jede hat ihre Stärken und Schwächen. Wie jedes Werkzeug in einem gut sortierten Werkzeugkasten, dienen sie einem ganz bestimmten Zweck.

Natürlich gelingt es auch, einen Nagel mit einer Zange in die Wand zu schlagen. Mit einem Hammer erledigt sich die Aufgabe aber schneller und in höherer Qualität. Genauso verhält es sich mit den Projektmanagement-Tools: Sie sind Werkzeuge im Dienst des Business. Je nach Aufgabe gilt es, den richtigen Mix zu finden. Hybride PPM-Lösungen helfen, ihren Einsatz optimal zu orchestrieren.

Gerald Aquila



Direktes Feedback zur Strategieumsetzung: das Strategie-Dashboard.