



# Hybrides Projektmanagement erfolgreich gestalten

Warum die Kombination von Scrum mit herkömmlichen Projektmanagement-Ansätzen kaum Wertschöpfung bringt und welche Alternativen seit Jahren bewährt sind

Justus M. Dumont

# Inhalt

Vorwort

Taylorismus

Überleben in der VUCA-Welt

- Cynefin-Framework

- Theorie X und Theorie Y

- Outcome und Output

- Planung und Monitoring

Die hybride Herausforderung

DSDM ® - Agiles Projektmanagement: eine Einführung  
in das Framework

- Die Grundlagen

- Der Prozess

  - MoSCoW – die hybride Entscheidung

- Die Rollen

  - Die Rollen auf Projektebene

  - Die Rollen auf Solution-Development-Team-Level

  - Die unterstützenden Rollen

- Die Produkte

  - Geschäftsorientierte Produkte

  - Lösungsorientierte Produkte

  - Managementorientierte Produkte

- DSDM in der Praxis

DSDM als hybride Alternative

- DSDM ® oder Scrum?

DSDM ® oder traditionelles Projektmanagement?

Nachwort

Literaturverzeichnis

Für Nicol D.

# Vorwort

Seit ich Projekte leite – und das seit weit mehr als zwanzig Jahren – bin ich immer an gewisse Grenzen gestoßen. Viel zu viele Projekte gehen schief. Es gibt Statistiken, welche festhalten, dass in Europa etwa 80 % aller Projekte nicht innerhalb der bei Projektbeginn vereinbarten Parameter abgeschlossen werden und ein viel zu großer Teil der Projekte entweder gar nicht abgeschlossen werden oder aber das dafür zugrunde gelegte Ziel nicht erreichen. Wenn man diese Zahl auch nur für einigermaßen realistisch hält, muss man sich fragen, ob Projektmanagement überhaupt Sinn macht. Wer würde schon im Alltag jemanden mit einer Aufgabe betrauen, wenn er damit rechnen müsste, dass die Wahrscheinlichkeit eines teilweisen oder kompletten Misserfolgs dermaßen erheblich ist?

Nun könnte man einfach davon ausgehen, dass Projektleiter oder deren eingesetzte Methoden und Frameworks womöglich nicht allzu viel taugen. Man kann zwar davon ausgehen, dass nicht alle Projektleiter gleich gut ausgebildet und gleich erfahren sind, aber eine dermaßen große Zahl von “Versagern” ist statistisch eher unwahrscheinlich. Es macht also Sinn, nach anderen Gründen zu suchen.

Aus meiner Erfahrung existieren viele Gründe für das Versagen von Projekten. Eines ist dabei allerdings immer wieder zu beachten: Projekte werden nicht fokussiert umgesetzt und in vielen Fällen von Menschen neben ihrem Tagesgeschäft abgearbeitet. In vielen Organisationen kann

jeder, der über etwas Geld bestimmen kann, unabgestimmt ein Projekt losstreten, ohne dass dabei sichergestellt wird, dass das Projekt im Gesamtkontext der Organisation und ihrer Ziele Sinn macht. Ressourcen werden aus den normalen Teams abkommandiert und sollen die Projektarbeit nebenher machen. Dabei wird Verantwortung gern an einen Projektleiter abgeschoben.

In manchen Organisationen herrscht hier eine wirkliche Vogel-Strauß-Politik. Etliche Kollegen, die als externe Projektleiter für solche Projekte "eingekauft" werden, berichten mir von unterschiedlichsten Projekten, bei denen sie regelmäßig an ihren Lenkungskreis oder ein Programm Office Statusberichte senden sollen. Dabei ist allerdings jedem im Unternehmen klar: Wenn du "grün" meldest, ist alles gut; wenn du "gelb" oder gar "rot" meldest - selbst wenn du eine klare Strategie zum Beheben des Missstandes lieferst - dann musst du dir einen neuen Auftraggeber suchen. Resultat: Melde "grün", bis auch der Dümme das Problem nicht mehr ignorieren kann, und suche dir parallel dazu ein neues Projekt. Die Folge ist klar: Projekte, die nicht oder nur mit erheblichem Mehraufwand abgeschlossen werden können.

Kurz: Projektmanagement bietet eine große Herausforderung für den Auftraggeber und seine Organisation, die Projektsteuerung und die Menschen, die die Liefergegenstände realisieren. Führungsprobleme in Organisationen manifestieren sich hier sehr, aber auch die Nachteile von Teams, welche sich nicht mit dem Projekt und seinen Zielen identifizieren, weil sie nicht "mit auf die Reise genommen werden".

Dieses Buch wird sich nicht auf diese Themen fokussieren. Ich möchte sie aber nicht einfach verschweigen, weil ich