



Die Mischung macht's: Hybrid in der Praxis Zwei Projektbeispiele

Vortrag für die
Fachgruppe IT-Projektmanagement
Stuttgart am 15.03.2019

Tinka Meier

**Training, Beratung und Coaching für
Interkulturelle Kompetenz & Projektmanagement**

www.meierpm.com

Was ist hybrides Projektmanagement?

Als **Hybrides Projektmanagement** wird die Nutzung von Methoden, Rollen, Prozessen und Phasen unterschiedlicher Standards und Vorgehensmodelle bezeichnet.

(Holger Timinger, Modernes Projektmanagement, S. 241)

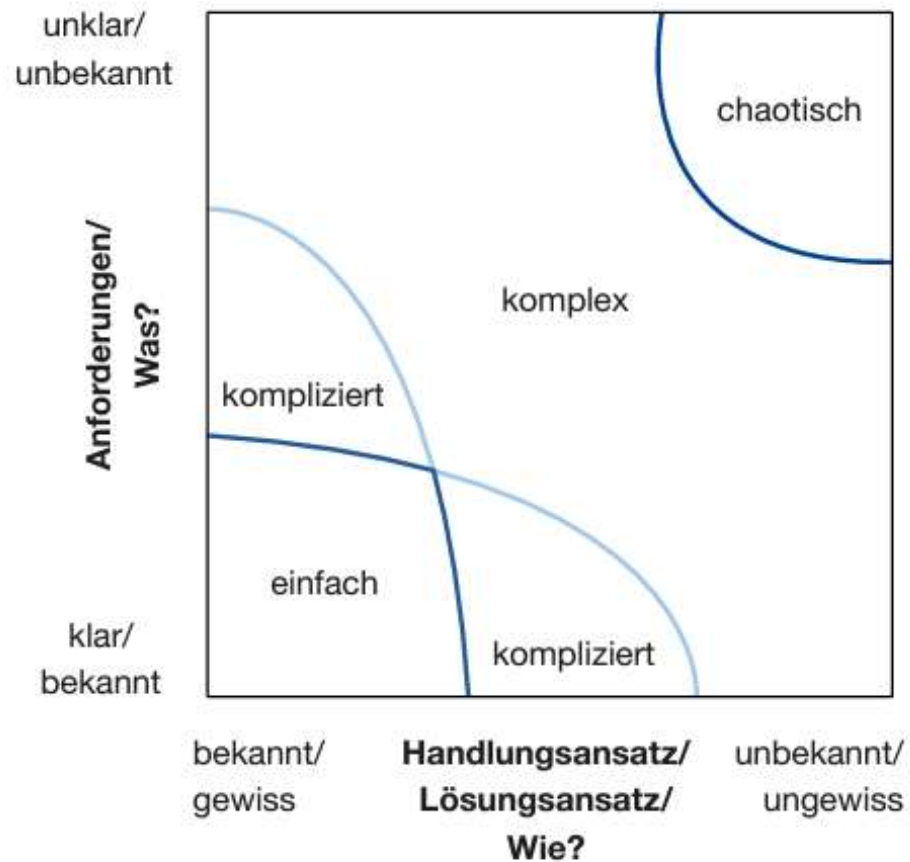
Hybrid ist, wenn Prozesse, Strukturen oder Abläufe aus **mehr als einem** Vorgehensmodell zusammengeführt werden.

Die Anpassung von Vorgehensmodellen auf den Unternehmens- oder Projektkontext nennt man **Tailoring**.



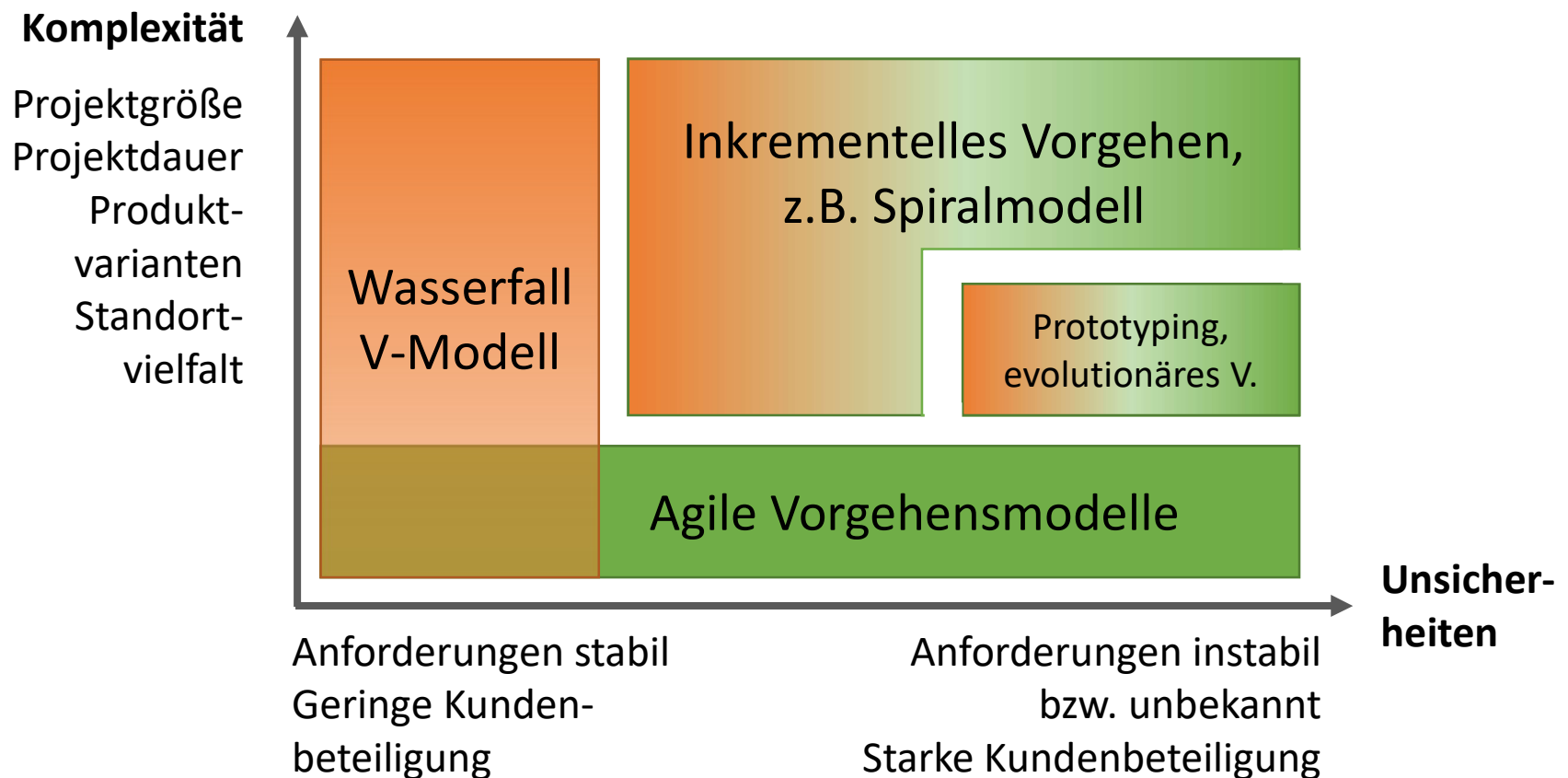
Bildquelle: <http://www.stickpng.com/img/>

Stacey Matrix (Ralph Stacey, 1993)



Auswahl von Vorgehensmodellen

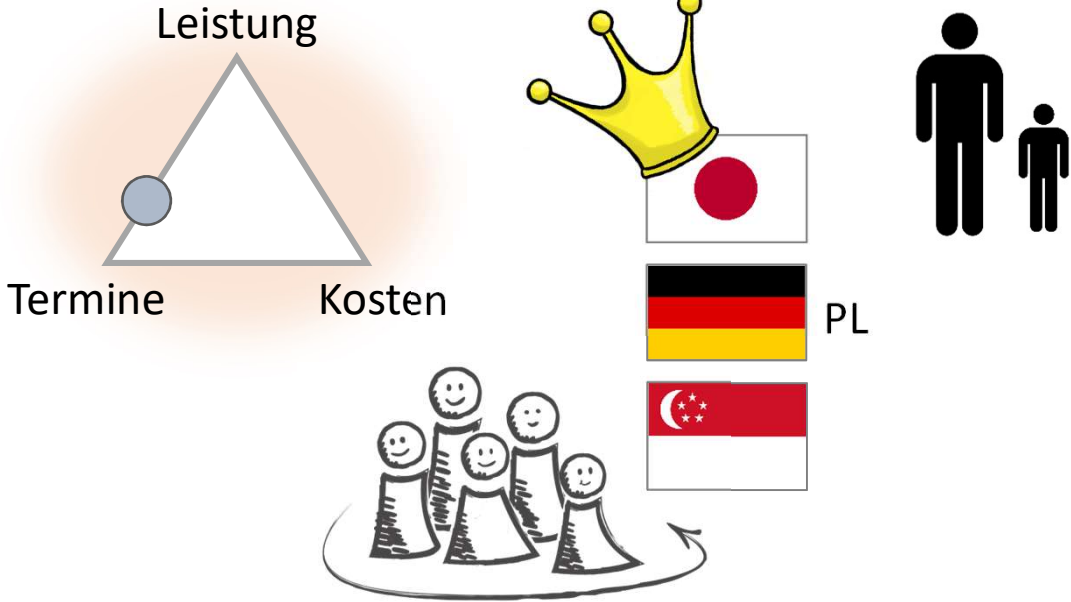
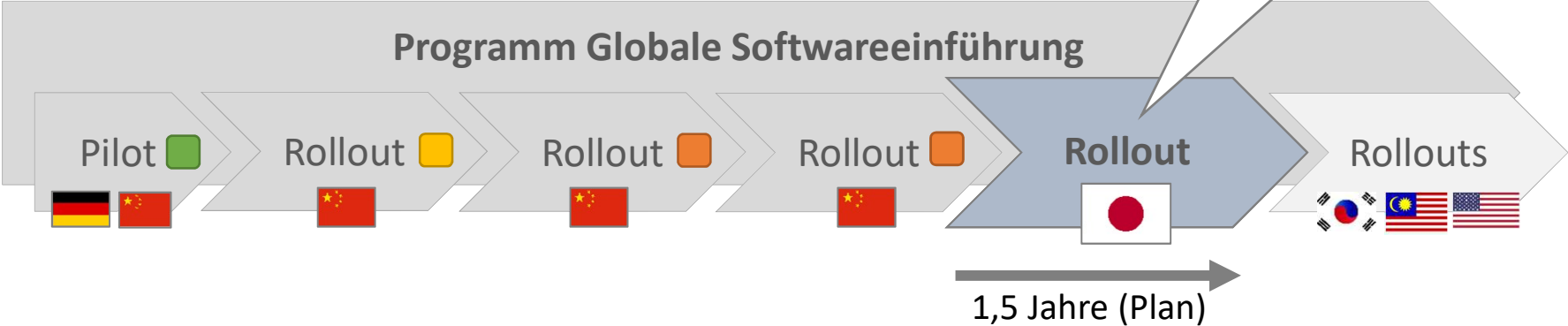
Vereinfachtes Schema:



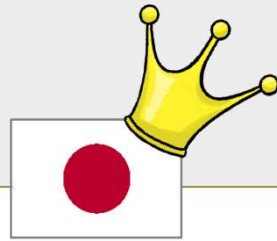
Quelle: nach Timinger 2017, S. 243

Projekt 1: Agil im klassischen Umfeld

19 Lager-Standorte
„Big Bang“ Go-Live



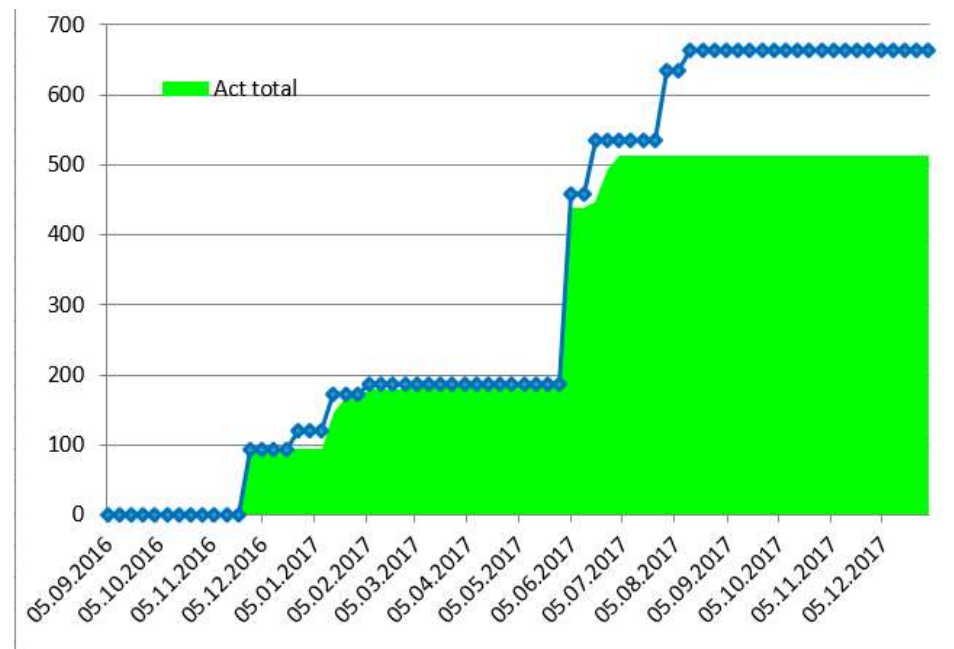
Projekt 1



Kriterien	Projektrealität <i>spricht eher für:</i>	Klassisch	Egal	Agil
Projektgröße	Kernteam: 25	X		
Projektdauer	1,5 Jahre (geplant)	X		
Produktvarianten	1 Standardprodukt, 90% Anpassungsentwicklung			X
Standortvielfalt	Team an 3 Standorten	(X)	X	
Anforderungsstabilität	Sehr gering			X
Anforderungsbekanntheit	Sehr gering			X
Kundenbeteiligung	Hoch durch laufende Anforderungserhebung und Tests			X
Team	Vollzeit (zu 90%)			X

Hybride Ausprägung Projekt 1

- Inkremente „Releases“ (keine Sprints!) von ca. 3 Monaten
- Parallelisierung von Inkrementen gemäß Ressourcenverfügbarkeit, um Auslieferungsfrequenz zu erhöhen (Nebenläufigkeit)
- Priorisiertes Backlog (durch Kunde)
- Angebot und Abrechnung pro Release
- Interne Arbeitsorganisation: Kanban
- Burn-Up-Chart zeigt Funktionszuwachs je Auslieferung



Hybrid – Projekt 1: Priorisiertes Backlog

PTD# SC#	Type	Related Milestone	Rough Estimation (MD)	AEB Estimation (MD)	AT Estimation (I)	Title	Impact for SST if it's not developed	Priority of SP by category	Priority of SP03 by number
802695	Change	SST2.0	25,0	24,0	7,2	DEF File	新規項目がラベル・Picking Listに表示され	High	7
785150	Change	SST2.0	21,5	22,0	6,6	Delivery Information	Dラベルが出ない	High	7
785160	Change	SST2.0	55,0	48,0	14,4	Butsuryu-Kosei	指示がPicking Listに表示されない。	Very High	1
787886	Change	SST2.0	5,0	4,5	1,4	Forwarder	ForwarderがSAPから連携されない。 輸出ケースが行えない。	Very High	5
776498	Change	SST2.0	76,0	50,5	15,2	Mix Pack	同梱フローが行えない。	Very High	2
792594	Change	SST2.0	15,0	15,0	4,5	Direct Shipment	直送ケースが行えない。	Very High	3
802696	Change	SST2.0	40,0	38,0	11,4	Picking List	Picking Listが出ない。	High	6
784804	Change	SST2.0	20,0	14,5	4,4	New RFC for TJP	Label出力後にSAP側DNのキャンセル不可機能が試せない。 まとめピッキングリストに検査成績書フラグが出ない。	Middle	10
801555	Change	SST2.0	10,5	14,0	4,2	Adjusting Print Script for TJP	倉庫毎に4インチプリンタに対し、個装+セパレーター+内装という出力と個装だけと内装だけという使い分けが出来ない。	High	7
792650	Change	SST2.0		14,0	4,2	PGI	PGIデータがSAPのPacking info tableに対応出来ない。	High	8
801547	Change	SST2.0		5,5	1,7	Bulk Item Shipment	バラ品フローが実施出来ない。	Very High	4

Hybrid – Projekt 1: Releaseplanung

Update of JP Project Schedule (May 10, 2017)

	Jan	Feb	Mar	Apr	May	Jun	Jul	Aug	Sep	Oct	Nov	Dec	Jan
Milestones			◆ SpFr A	◆ Sp Frz B		◆ R 3.1	◆ Sign Off (cus)						
Release 3 (JP.03.1) (bucket: 89 MD development, incl debugging)			Specification (as much as poss.)										
			Support Specification	Test Scripts	Development	Debugging							
				Test R3.1 + Delivery	Test Supp.	Sign Off (TDK)							
Milestones				◆ SpFrz C		◆ SpFrz D	◆ R 3.2	◆ Sign Off (cus)					
Release 3 (JP.03.2) (bucket: 50 MD development, incl. debugging)				Specif.	Test FB								
				Spec Supp	Development	Debugging							
					Test R3.2 + Delivery	Test Supp.				SST3			
Milestones					◆ CR pres (cus)	◆ SpFrz A	◆ SpFrz B	◆ SpFrz C	◆ R 4	◆ Sign Off (cus)			
Release 4 (JP.04) (bucket: 45 MD development, incl. debugging)						Est / Specification	Test FB						
						Spec Supp	Development	Debug					
							Test R4 + Delivery	Test Supp.					

Resource Allocation	Jan	Feb	Mar	Apr	May	Jun	Jul	Aug	Sep	Oct	Nov	Dec	Jan	
Project Manager		4	4	5	6	8	8	8	8	8	5	5	5	
Activities		Reporting, status calls, resource management, status updates, team organisation												
Developers		4	4	29	30	30	30	30	35	15	10			
Activities		Support specifications		Support specifications							Development			
				Development							Debugging internal/external		Debug	
Solution Consultants		30	32	24	41	51	55	60	65					
Activities		Specification	Spec	Specification	Estimate	Specification								
			Test Scripts		Test Script Writing		Test Script Writing							
				Testing R3.1	Test Supp.		Test R4	Test Supp.						
					Testing R3.2	Test Supp.	Test R5							
				Delivery		Delivery		Delivery			Del		Test Supp.	

Assumptions/Conditions:

Release 3.1:

- In scope, time, and budget

Release 3.2:

Max. Dev Budget after Rough Estimation
50 MD, thereof 38 pure development
Scope to be confirmed in CW 22

Release 4:

Max. Dev Budget **before** Rough Estimation
45 MD, thereof 33-35 pure development

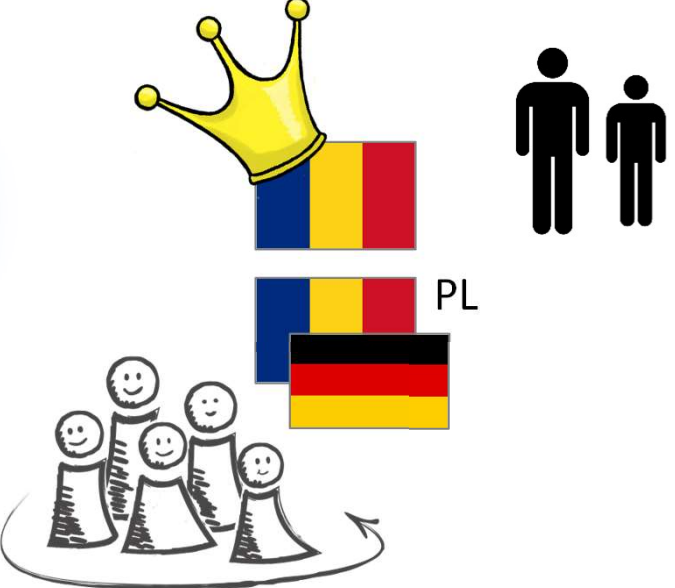
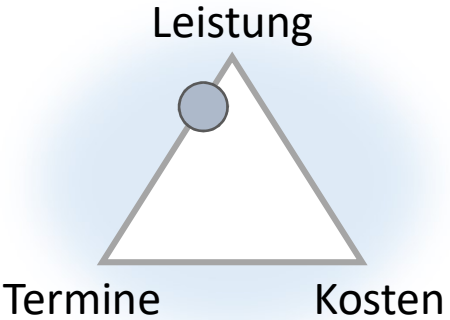
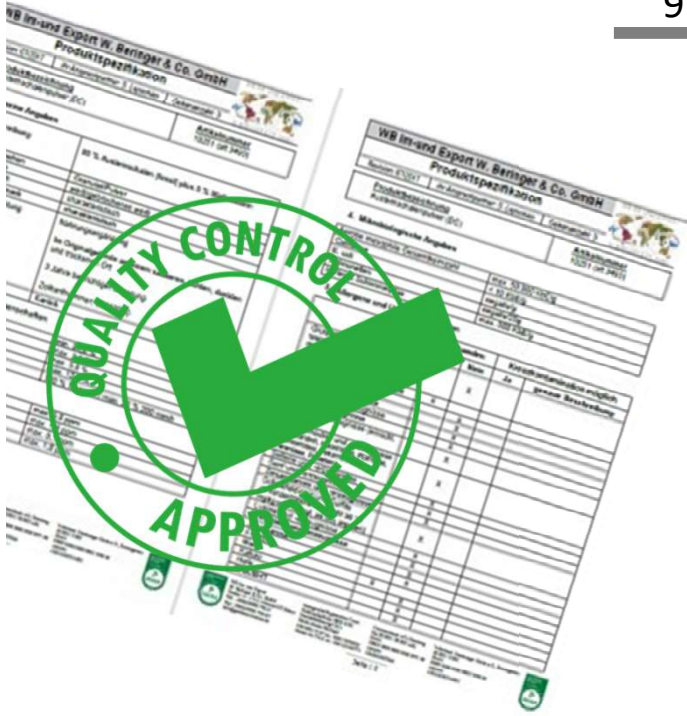
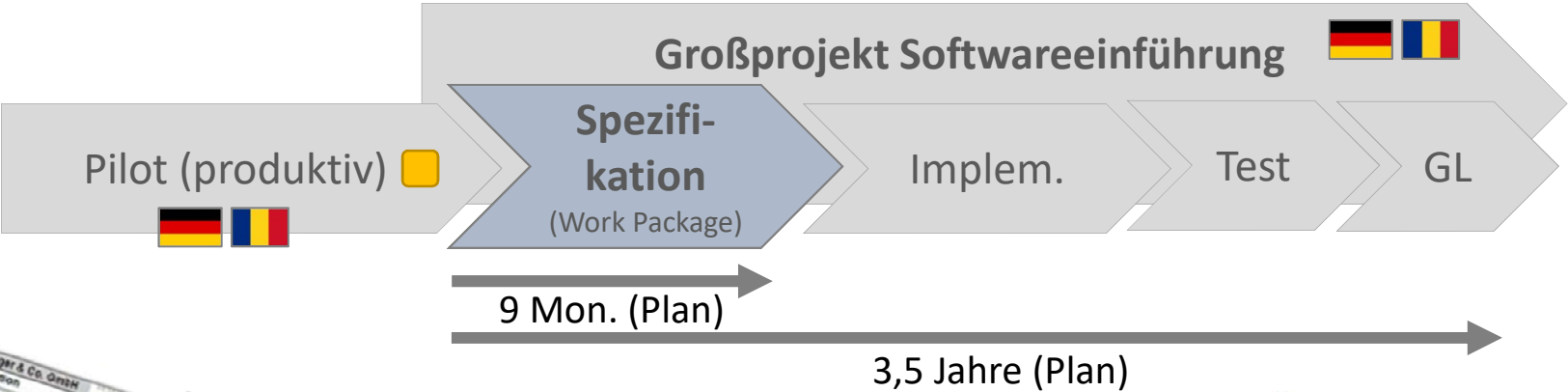
Spec Freeze A (Jun 30th): 80% of scope specified and signed-off
Spec Freeze B (Jul 31st): 20% of scope specified and signed off

Hybrid – Projekt 1: Kanban-Board

The screenshot shows a Kanban board interface with the following columns and tasks:

- Review by:**
 - PTD 822474 / TJP / LAB01: DEF - New number range Base26 and Base36 w/o IO for global label...
- DEV:**
 - TJP 3.1B
 - SF 827408 / TJP / INT16 fix...
 - PTD 826791 / TJP / CR GI06...
 - SF 827044 / TJP / INT01 fix...
 - No Dev? PTD 827816 / TJP / ...
 - 2/6
 - PTD 824860 / TJP / CR / Quick filter for masters of 3.1 /
 - KR
 - PTD 818081 / TJP / CR / Extension of scanner input /
 - KR
 - PTD 784781 / TJP / TJP019 / [J0545] Parallel Loading Station by Mobile (old name: Loading ...)
 - KR
 - PTD 805430 / TJP / TJP018 [J0975] 4S WET Pallets
 - SW
 - PTD 801565 / TJP / TJP017 / [J0974] Mobile Packing
- TEST:**
 - SF 824995 / TJP / OPT / rename master, correct master table /
 - External Bugfixes
 - SF 824296 / TJP / PRE03, PR...
 - SF 823968 / TJP / PCK02 sh...
 - 0/2
 - SC 805429 / TJP / TJP016 [J0415][J0983] Upload function for W Corporation
 - KR
 - PTD 792597 / TJP / TJP010 / [J0885] Shipping Mark /
 - KR
 - Weight upate flag
 - Weight upate flag is 'true' although there are no packages
 - KR
 - PTD 804352 / TJP / ACMS FTP modules from 3CN /
 - SW
- Ready for delivery:**
 - PTD 814531 / TJP / [TT5500008306] / Cross Scanning Error Chec Corporation
 - KR VR
 - Erledigte anzeigen 18

Projekt 2: Wasserfall im agilen Projekt

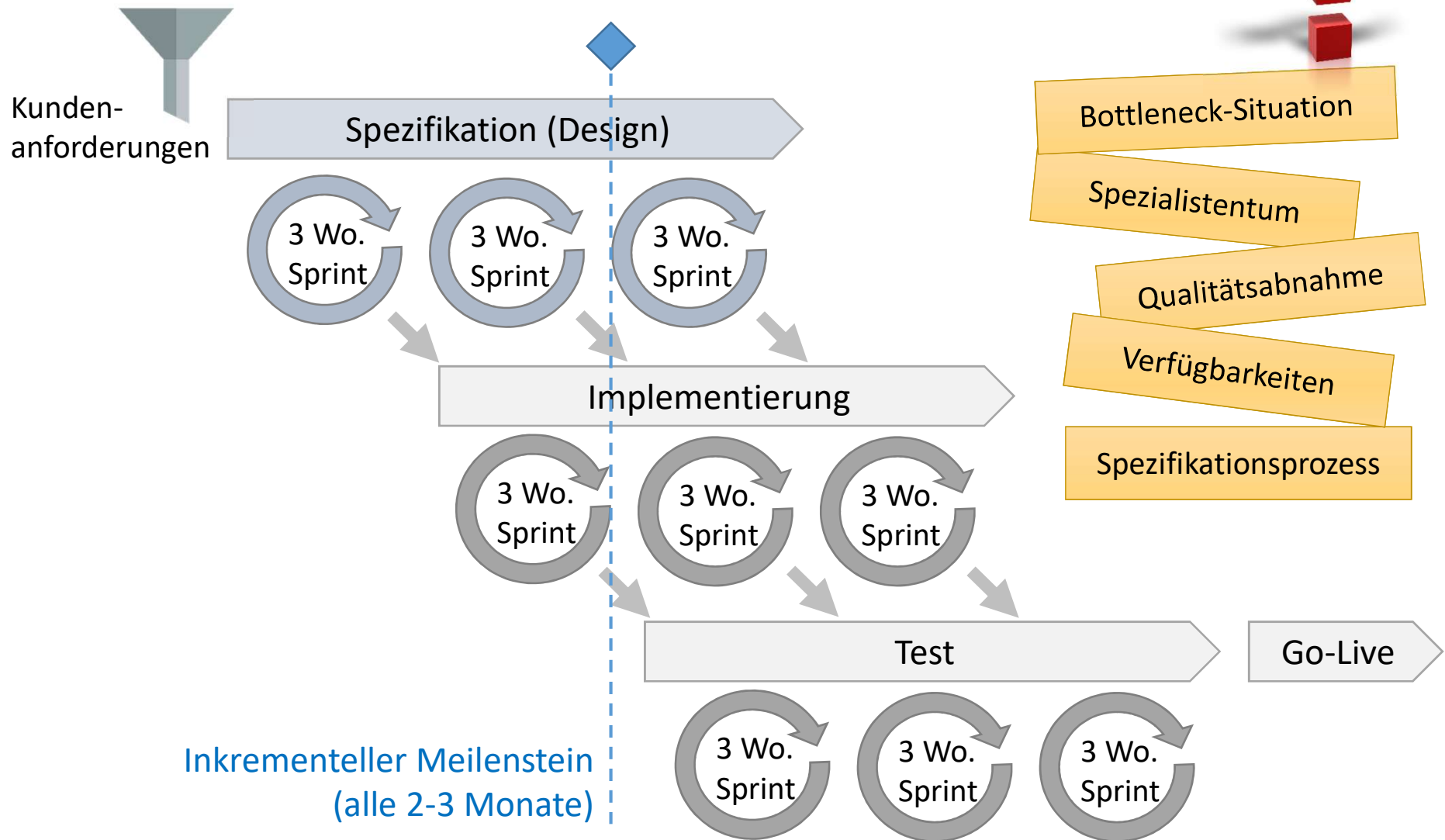


Projekt 2

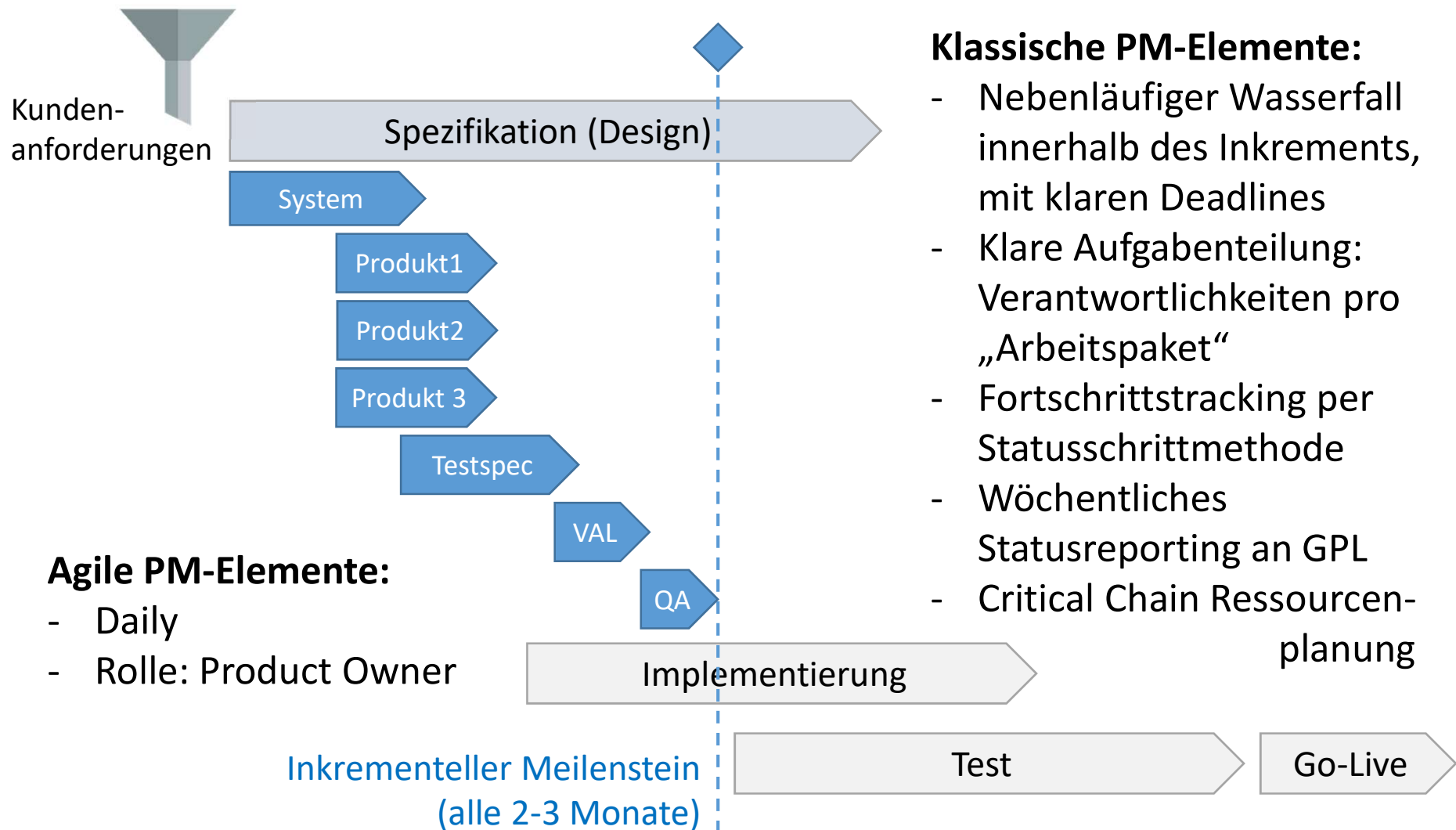


Kriterien	Projektrealität <i>spricht eher für:</i>	Klassisch	Egal	Agil
Projektgröße	Kernteam: 20	X		
Projektdauer	9 Monate (geplant)		X	
Produktvarianten	5 Standardprodukte, mit Entwicklungsanteil	(X)		
Standortvielfalt	Team an 2 Standorten	(X)	X	
Anforderungsstabilität	Hoch	X		
Anforderungsbekanntheit	Hoch	X		
Kundenbeteiligung	Sehr gering	X		
Team	Teilzeit (schwache Matrix)	X		

Standardvorgehensmodell Projekt 2



Hybride Ausprägung Projekt 2



Was braucht es, damit es funktioniert?

- Viel Kommunikation und Erläuterungen
 - Bewusst machen, WARUM und INWIEFERN ein anderes Vorgehen besser geeignet ist
 - Die Nutzendiskussion führen und nicht scheuen
- Know How – ggf. müssen Mitarbeiter (oder man selbst) sich noch ausbilden und Neues lernen
- Die Zeit für den Wissensaufbau einkalkulieren
- Bedarf bzw. Notwendigkeit bzw. Dringlichkeit
 - Meist geht es erst, wenn es vorher schonmal schief gelaufen ist
- Gute und willige Leute, Teamgeist
- Sich trauen, gegen den Strom zu schwimmen
- Erfolge schnell sichtbar und spürbar machen für alle