

# Hybrid, is this the answer?

## Are we prepared and aware of the consequences?

**IPMA 34th World Congress in Berlin**  
**18. September 2025**

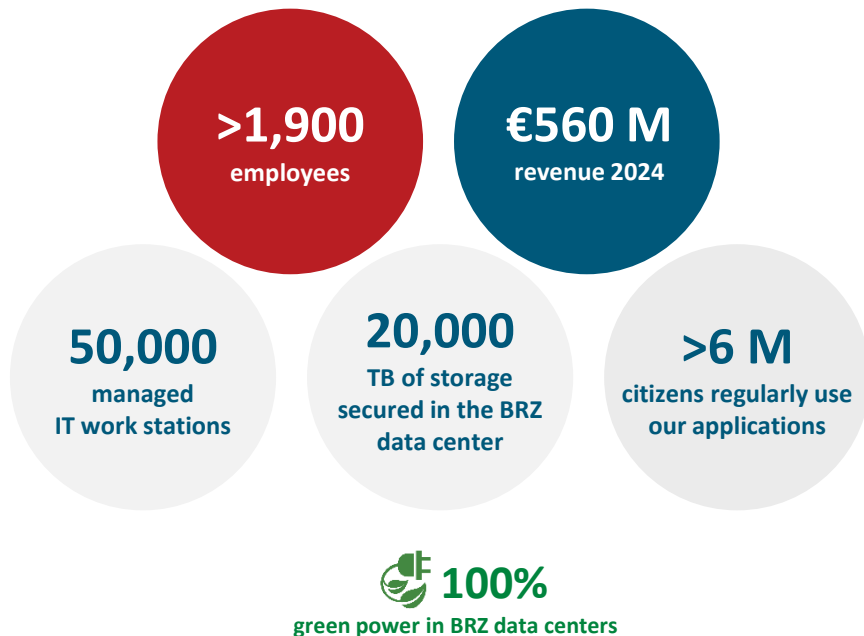
Mag. Katharina Radlinger-Köhler, MBA (Bundesrechenzentrum)  
Dr. Dagmar Silvius-Zuchi (enable2change)

# Austrian Federal Computing Center

Securing innovation.

# BRZ is the competence center for digitization of the public sector in Austria

BRZ



As the market-leading e-government partner for administration, we develop and operate central IT solutions for the public sector. We also have one of the largest computing centers in Austria.

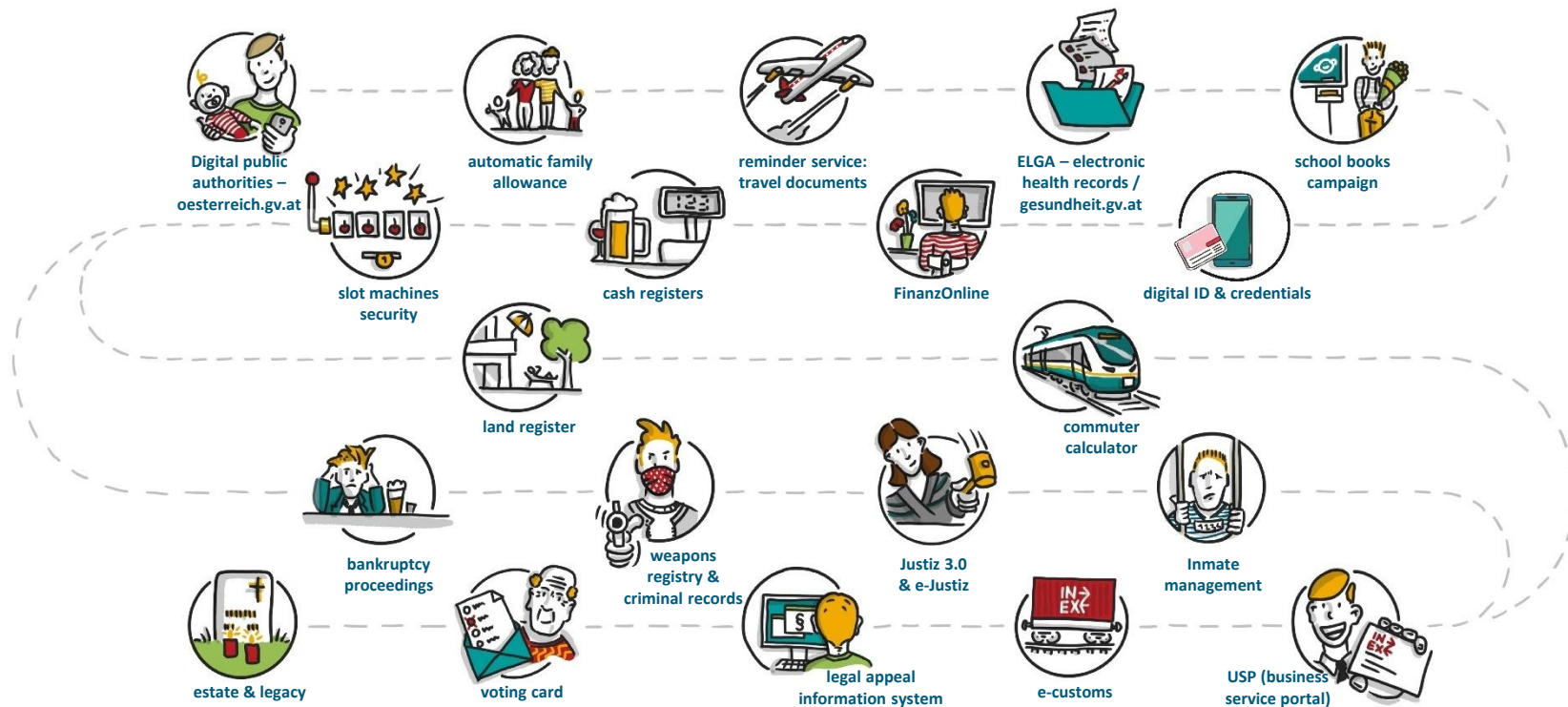
## Our market

---

- federal ministries
- federal chancellery
- top bodies
- universities
- spin-off organizations and businesses (for example AMS, BHAG, ...)

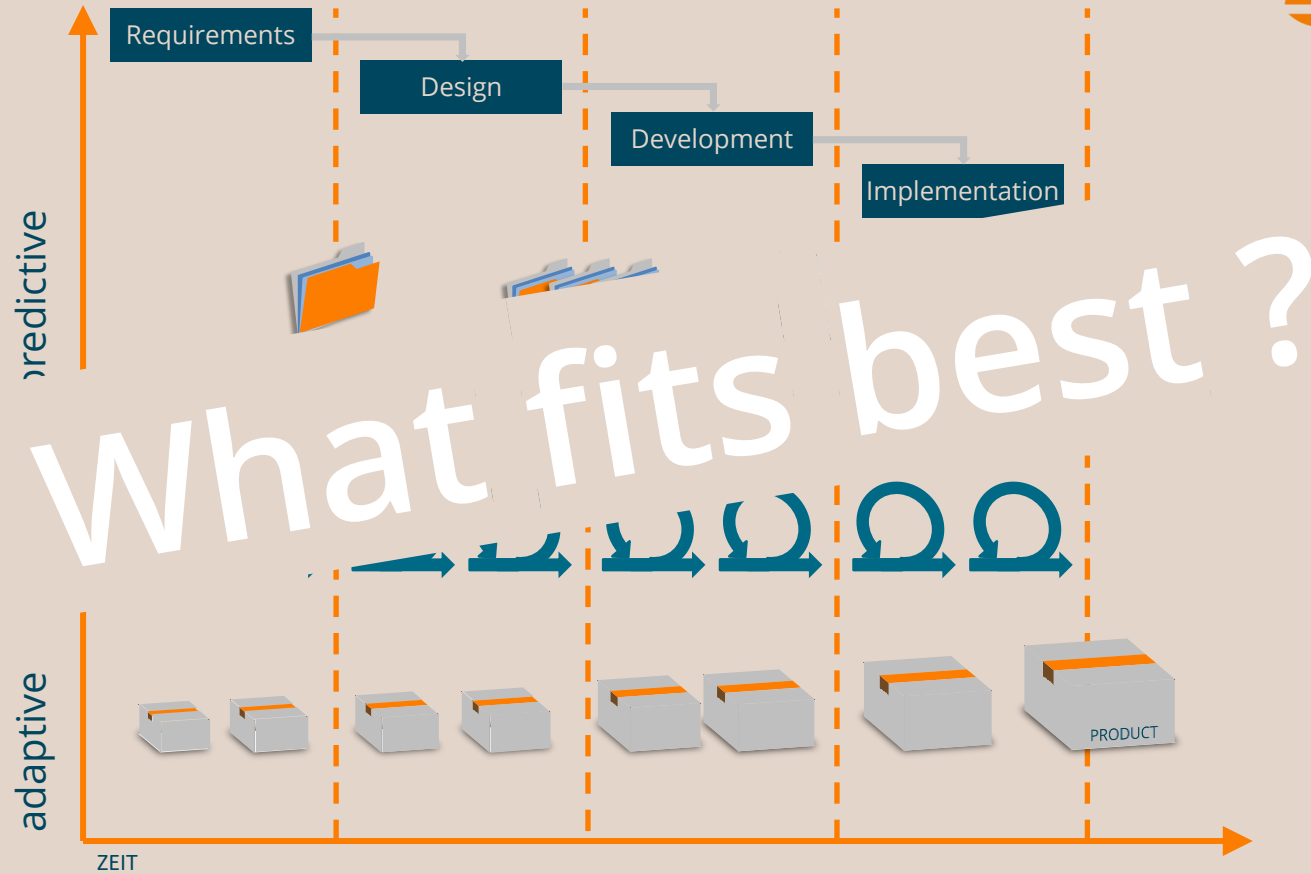
# We accompany citizens throughout their lives

BRZ

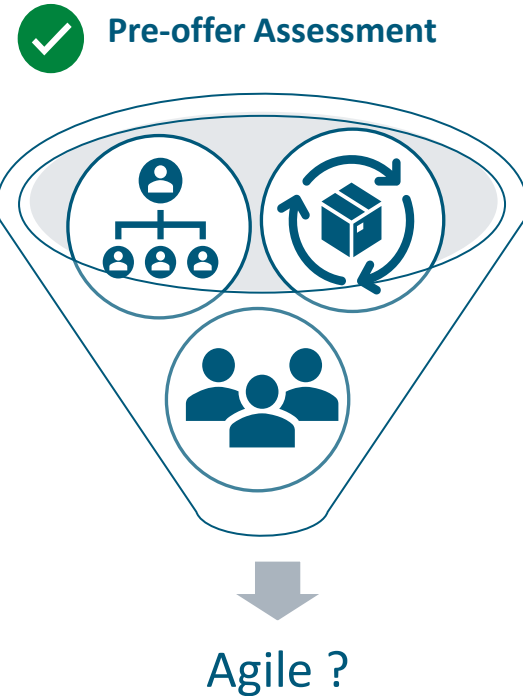


A large, thick, white curved shape, resembling a stylized 'C' or a partial circle, is positioned on the left side of the slide, extending from the bottom towards the middle.

**predictive or  
adaptive?**



**Pre-offer assessment:**  
Does the project meet  
the necessary  
prerequisites for an agile  
approach?



# Checklist: Product related criteria

BRZ

LEICHT MITTEL SCHWER KO

Gewicht	Checkpunkt	erfüllt?	Kommentar
LEICHT	Gibt es definierte und priorisierte Anforderungen und eine klare Solution-/Produktvision	<input type="checkbox"/> ja <input type="checkbox"/> nein	<ul style="list-style-type: none"> <li>Pflichten- und Lastenheft</li> <li>Liste mit Überschriften und Beschreibung, was das Ziel sein soll (z.B. User Story). Diese Liste ist priorisiert.</li> <li>Usecases</li> <li>Produkt oder Lösungsvision (Was ist das Ziel, was soll letztlich herauskommen, mit welchem Mehrwert für welche Stakeholder)</li> </ul>
KO	Gibt es einen Scope, der zu einem definierten Liefertermin verlangt wird?	<input type="checkbox"/> ja <input type="checkbox"/> nein	Ja: kein agiles Angebot möglich
KO	Gibt es terminierte Meilensteine, an denen bestimmte Ergebnisse erwartet werden?	<input type="checkbox"/> ja <input type="checkbox"/> nein	Ja: kein agiles Angebot möglich
LEICHT	Handelt es sich um ein Projekt?	<input type="checkbox"/> ja <input type="checkbox"/> nein	<ul style="list-style-type: none"> <li>Wenn es kein Projekt ist, ist die agile Vorgehensweise in Frage kommt (z.B. bei kontinuierlicher Entwicklung)</li> </ul>
KO	Gibt es einen definierten Liefertermin?	<input type="checkbox"/> ja <input type="checkbox"/> größtenteils <input type="checkbox"/> nein	
MITTEL	Ist ein MVP dargestellt und definiert?	<input type="checkbox"/> ja <input type="checkbox"/> teilweise <input type="checkbox"/> wird am Beginn des Projekts definiert <input type="checkbox"/> nein	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ein Minimal Viable Product kann als Ziel und Orientierungspunkt sehr gut verwendet werden, schafft Klarheit und hilft bei der Priorisierung.</li> <li>Es dient als Anhaltspunkt für BRZ und Kunde hinsichtlich der gemeinsamen Zielerreichung und des erreichten Projekterfolges.</li> </ul>

Is there a scope that needs to be ready at a defined delivery date ?

If yes, no agile offer is possible



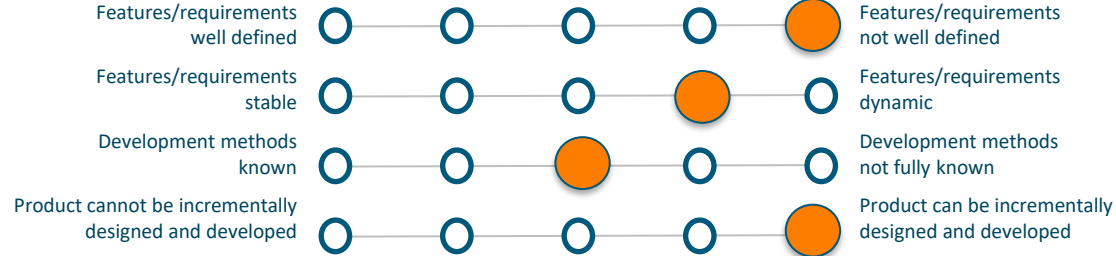
# Checklist: Team related criteria

Gewicht	Checkpunkt	erfüllt?	Kommentar
MITTEL	Verfügt das Team inkl. Kunde über die entsprechenden Kenntnisse zum Vorgehensmodell und verwendet ein gemeinsames grundlegendes Vokabular?	<input type="checkbox"/> ja <input type="checkbox"/> nein (ev. Coaching, Schulung anbieten)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Agile Artefakte (Backlog, User Stories, Story Points, ...)</li> <li>Meetingstruktur (zB: Daily, Refinement, Planning, Review, Retro, ...)</li> <li>Rollen (Product Owner, Scrum Master, Dev Team, ...)</li> <li>Begriffe aus der Angebotsbeilage Agile Softwareentwicklung</li> </ul>
SCHWER	Kann ein Product Owner namentlich vom Kunden nominiert werden	<input type="checkbox"/> ja <input type="checkbox"/> nein	Sollte im Teilprozess Opportunity managen festgelegt werden <ul style="list-style-type: none"> <li>Hat der Product Owner die notwendige Ausbildung und Berufserfahrung?</li> <li>Hat der Product Owner die notwendigen zeitlichen Kapazitäten?</li> <li>Ist der Kunde bereit Bildungsmaßnahmen oder Coachingmaßnahmen zu ergreifen, wenn notwendig?</li> </ul>
MITTEL	Der Product Owner ist mit den notwendigen Entscheidungsbefugnissen ausgestattet und kann die Visionen des Kunden in eine Solution-/Produktvision übersetzen	<input type="checkbox"/> ja <input type="checkbox"/> nein	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ist der Product Owner für die Priorisierung und Scope-entscheidungen befugt?</li> <li>Kann der Product Owner die Visionen des Kunden in eine Solution-/Produktvision übersetzen?</li> <li>Kann Annahmen bei Änderungen durchführt werden?</li> <li>Kann Architekturentscheidungen treffen?</li> </ul>
KO	Werden im Scrum-Prozess die Rollen Product Owner, Scrum Master und das Team definiert?	<input type="checkbox"/> ja <input type="checkbox"/> nein	<ul style="list-style-type: none"> <li>Wenn nein, warum?</li> </ul>
SCHWER	Hat das Team alle Fähigkeiten, um das Backlog in ein funktionierendes Produkt (Definition of Done) umzusetzen?	<input type="checkbox"/> ja <input type="checkbox"/> größtenteils <input type="checkbox"/> nein	Bei nein, stimmen die Fähigkeiten nicht mit den Anforderungen überein?
MITTEL	Der Scrum Master hat das notwendige Knowhow und Erfahrungen bzgl. Scrum-Projekten	<input type="checkbox"/> ja <input type="checkbox"/> nein	<ul style="list-style-type: none"> <li>Theorie und Praxis zu Scrum ist bekannt</li> <li>Scrum-Master zertifiziert</li> <li>Hat bereits Erfahrungen in "Scrum-Projekten"</li> </ul>

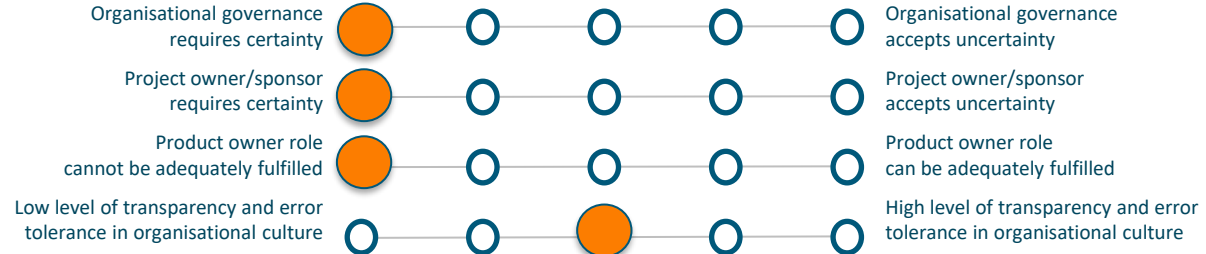
Can a Product Owner be named by the client?

Does the Product Owner have the required education and experience?  
Does the Product Owner have the necessary capacity?  
Is the client willing to invest in trainings or coachings, if necessary?

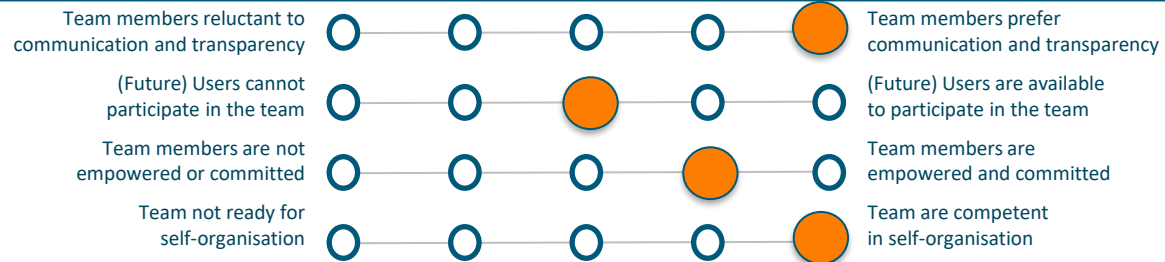
### Product-related criteria



### Organisation-related criteria



### Team-related criteria

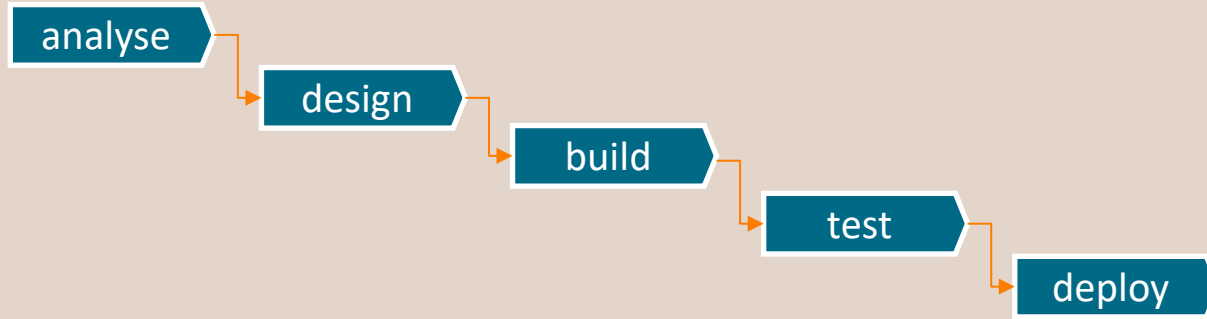


Fitting an predictive approach

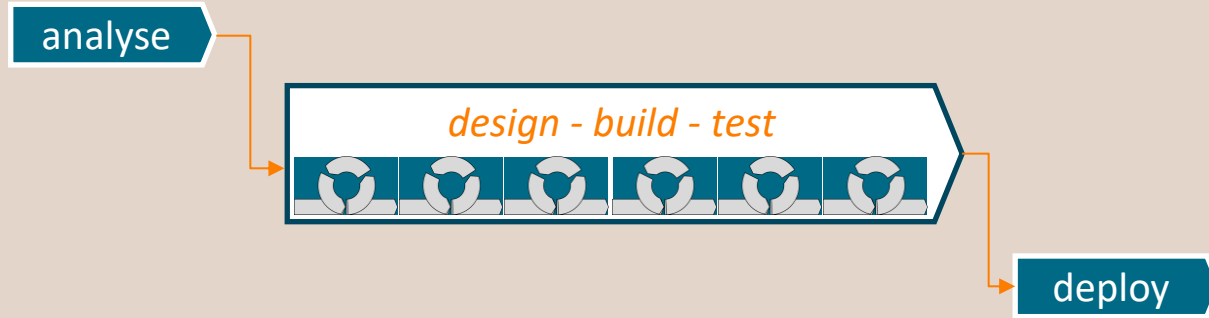
Fitting an adaptive approach

**... or hybrid ?**

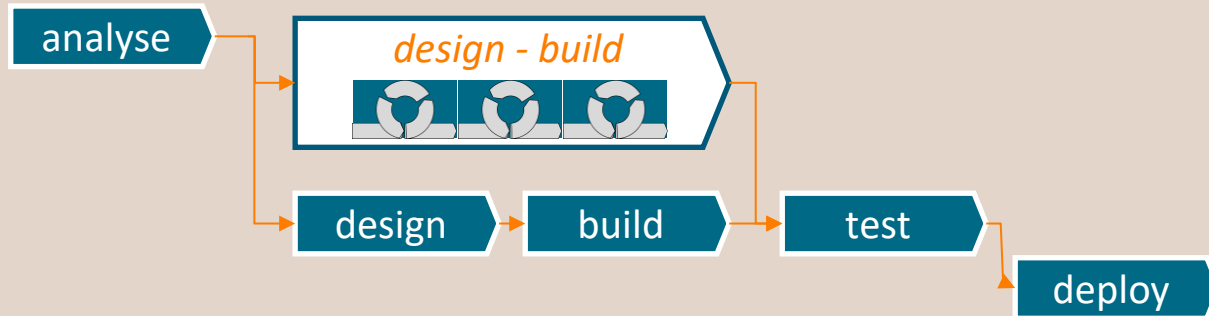
## sequential hybrid



## sequential hybrid



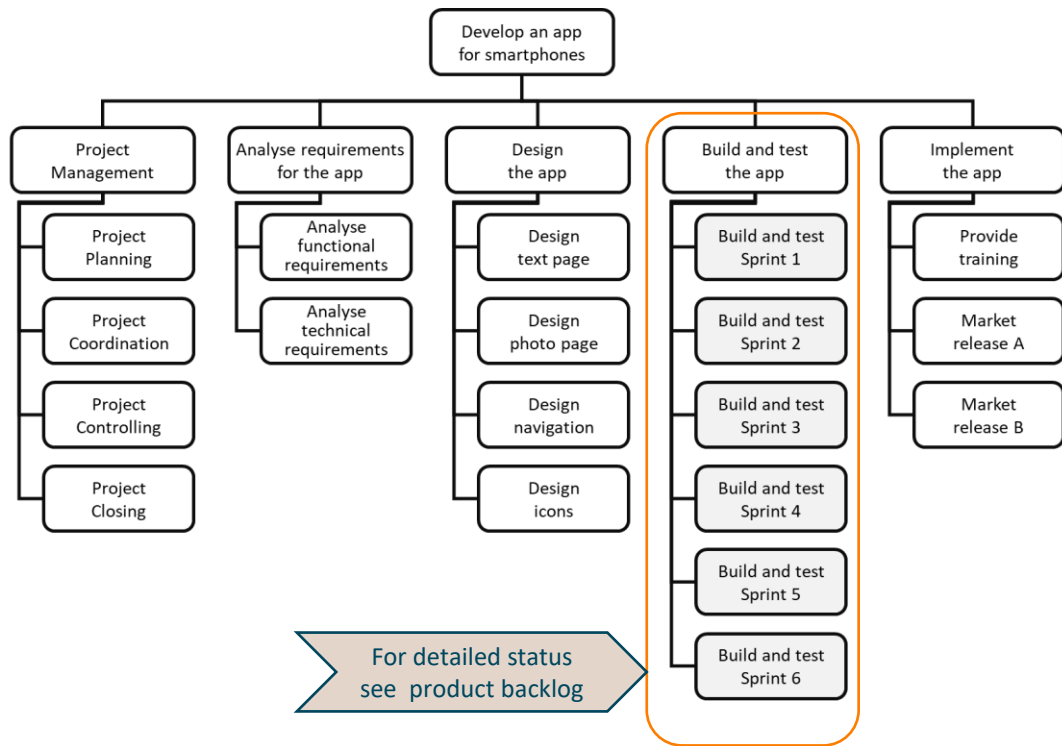
## parallel hybrid



**What to do ?**

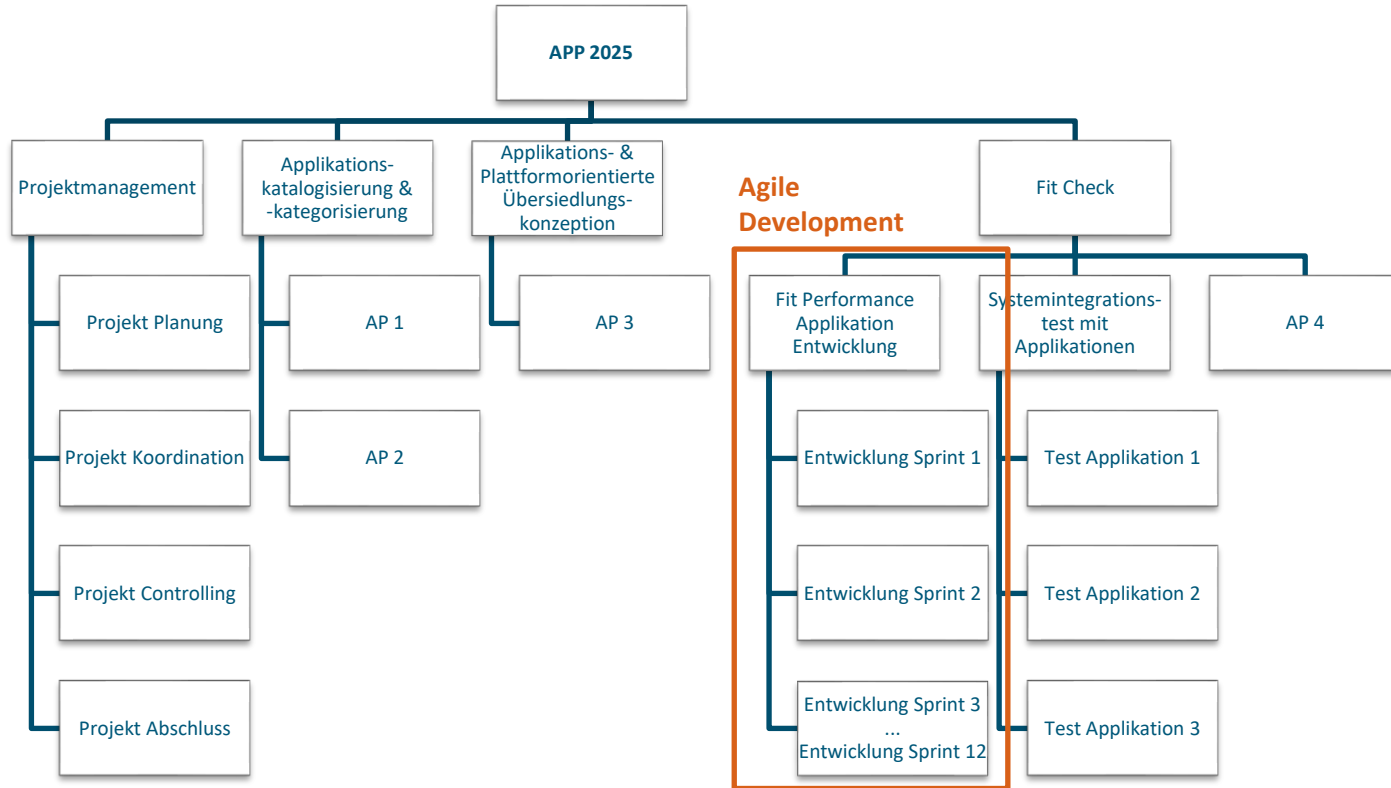
Two large, abstract white shapes are positioned at the bottom of the slide. They are curved, overlapping forms that resemble the lower half of a circle or a stylized 'C' shape, set against the dark teal background.

## Integrating predictive and agile work in a single plan

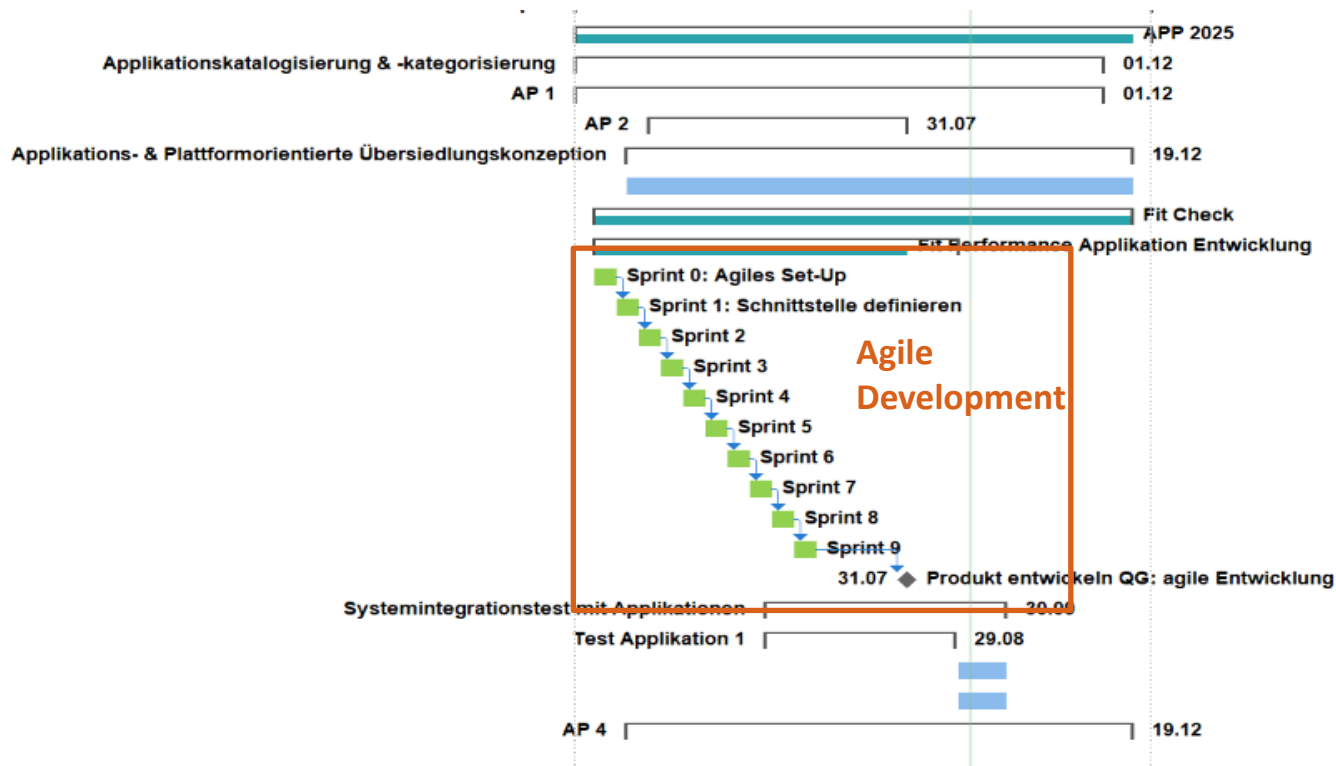


# APP 2025: Workbreakdown Structure

BRZ

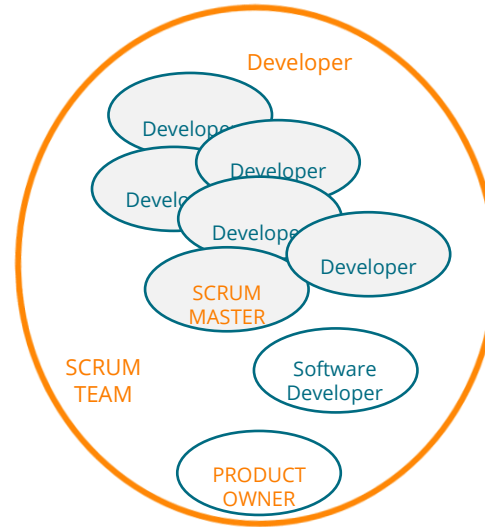






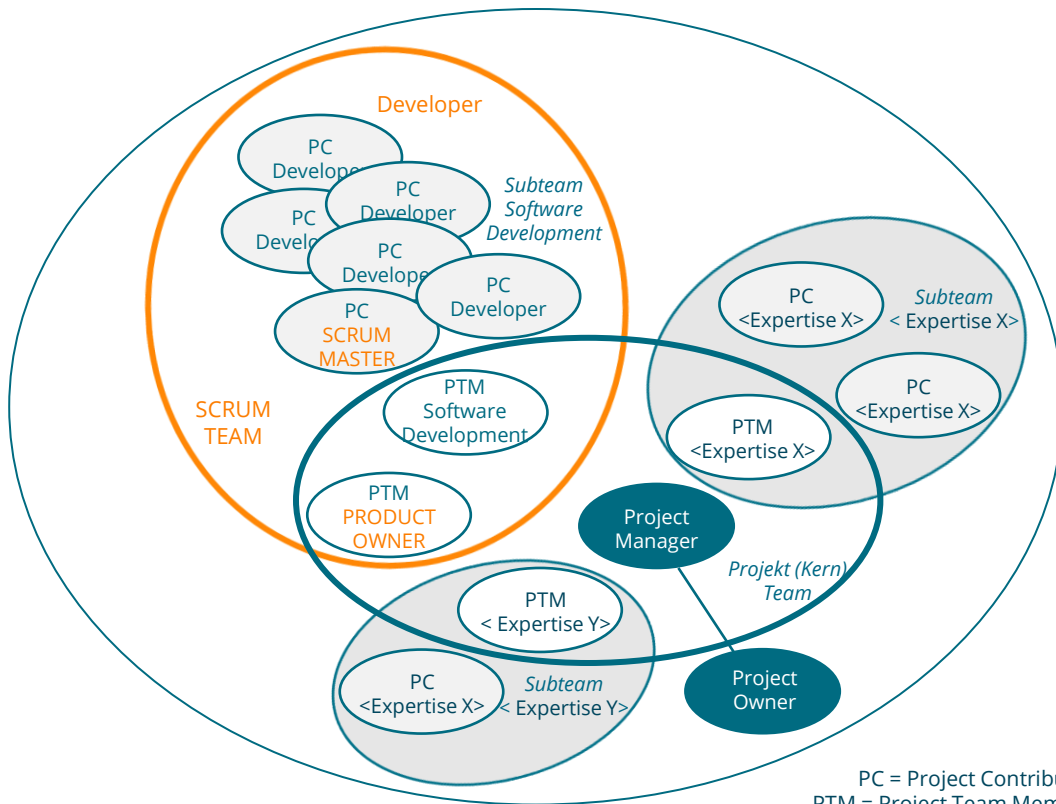
Integrating predictive and agile work in a single plan

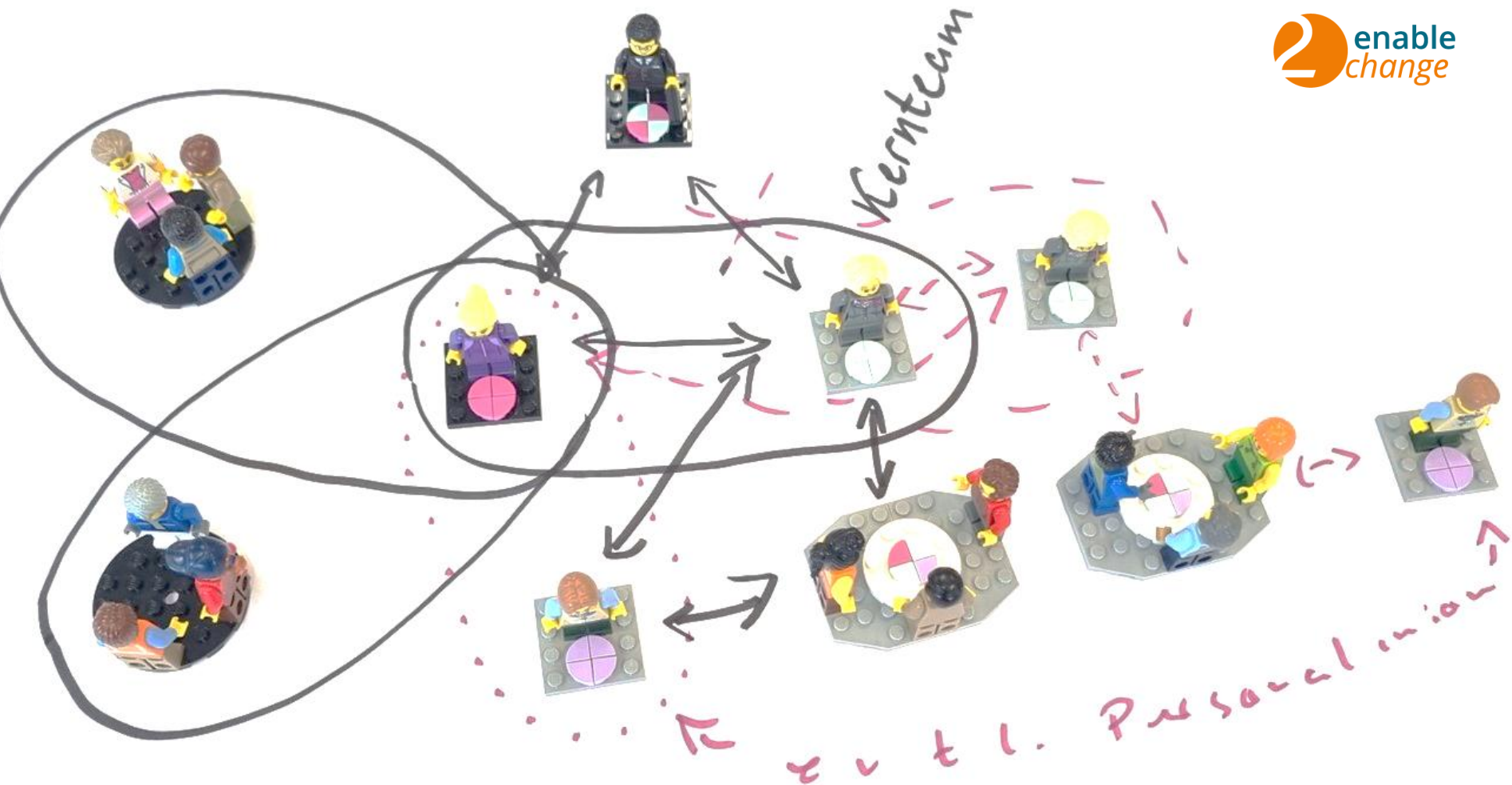
## Integrating project and agile roles in the design of the project organisation

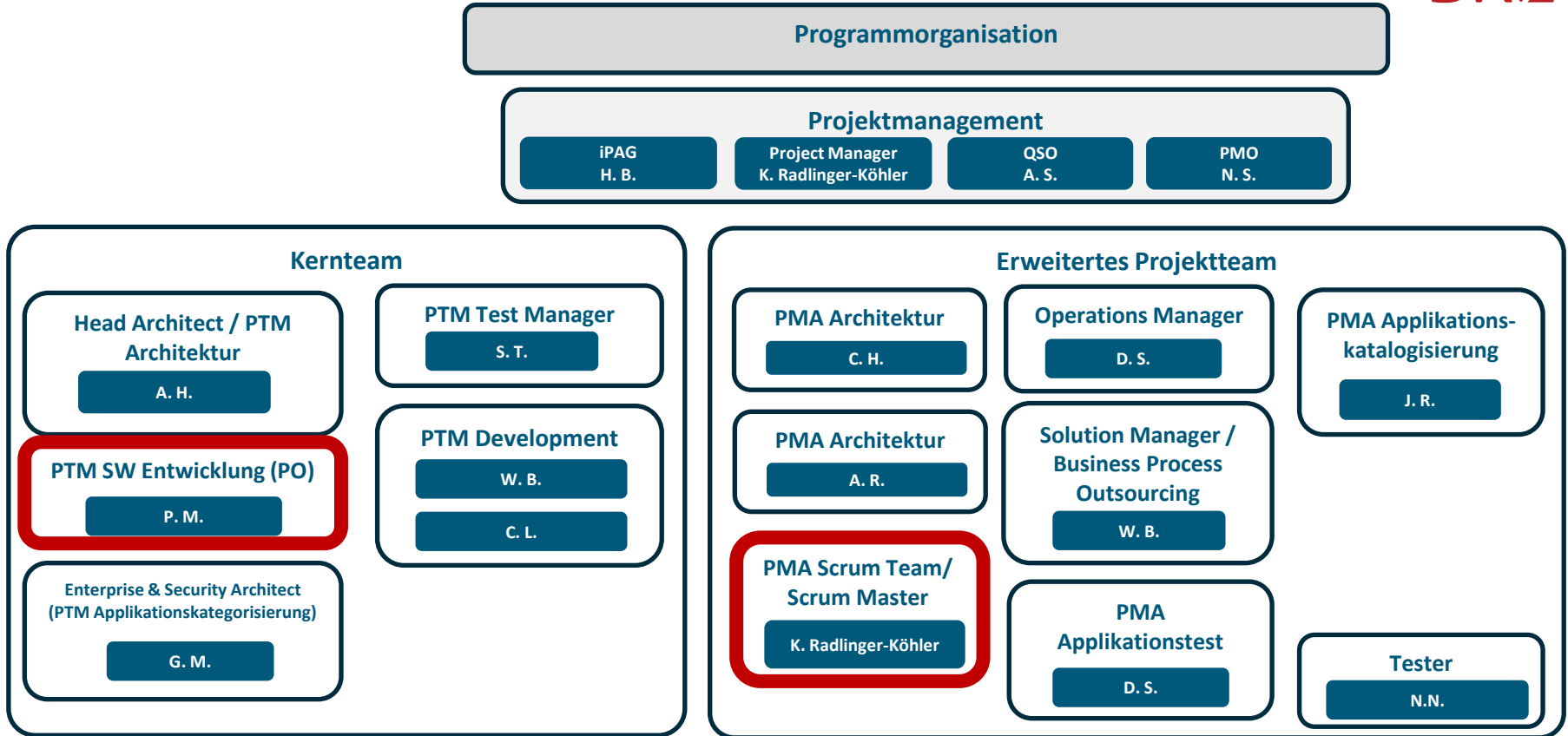


Integrating predictive and agile work in a single plan

## Integrating project and agile roles in the design of the project organisation







Integrating predictive and agile work in a single plan

Integrating project and agile roles in the design of the project organisation

**Working on an efficient and effective hybrid project organization**

## Touching Points

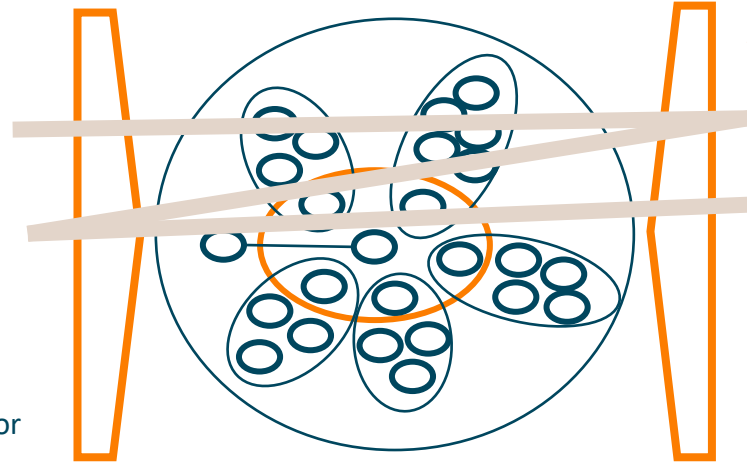
### Project roles

Project Owner/Sponsor

Project Manager

Project Team Member

Project Contributor



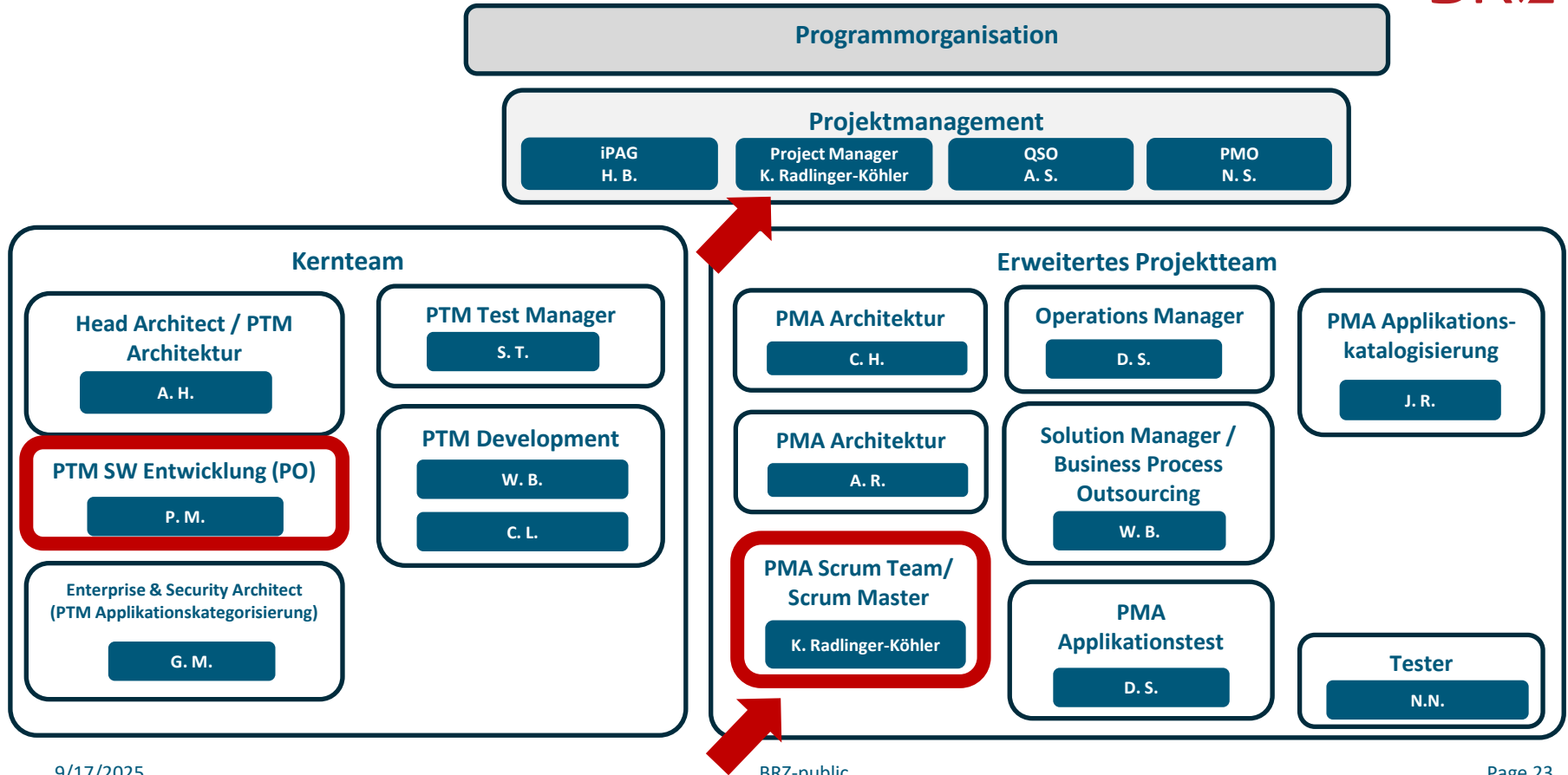
### Agile (Scrum) roles

Product Owner

Scrum Master

Developers

What to do...



# Challenges and Recommendations – Combining PM + SM BRZ



- Role Understanding:
  - Project Manager: project responsibility
  - Scrum Master: promotes self-responsibility



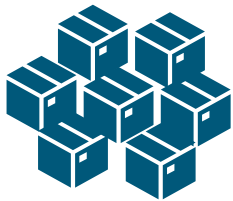
- Required skills available?
- Clarification on differences in required role description:  
When do I wear which hat?
  - Scrum Master as coach



- Leadership Style & Dynamics  
PM / PO vs. PO / Scrum Master



- Invest in setup with the Product Owner



- Workload



- Mind size and complexity of project

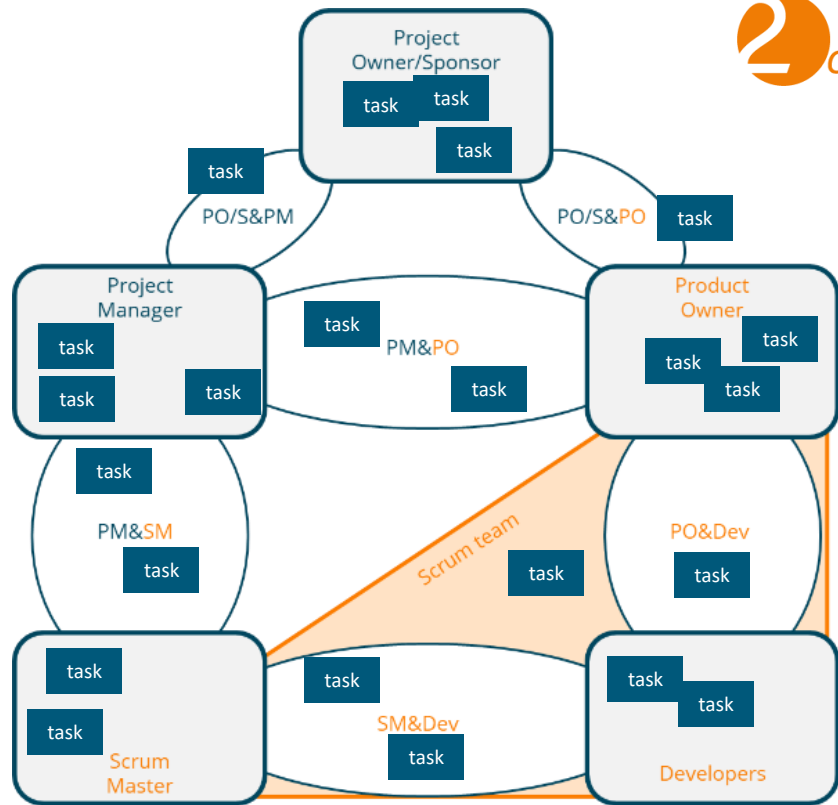


Integrating predictive and agile work in a single plan

Integrating project and agile roles in the design of the project organisation

Working on an efficient and effective hybrid project organization

**Working on role clarity**



There is need for role clarity

What to do...

Who is doing what?



# Conclusion

## Are we prepared and aware?

- Both worlds exist (in 87% of all projects)
  - Project managers need a minimum understanding about agile approaches (as eg Scrum)
  - Raising acceptance for both worlds, its not old/new, its... what fits best?
  - Providing checklists, adapted templates, standards and tools for integrating predictive and agile work
- Role clarity in hybrid project organizations is not self-evident
  - Working on an efficient and effective hybrid project organization
  - A project manager is NOT automatically a scrum master or a product owner
  - Working on role clarity
  - Working on leadership skills & cultural awareness

**Thank you very much**  
for your attention!

Berlin  
2025

IPMA<sup>»</sup>  
34<sup>th</sup> World  
Congress



**BRZ**

**Mag. Katharina Radlinger-Köhler, MBA**  
katharina.radlinger-koehler@brz.gv.at

**Hon.Prof.(FH) Dr. Dagmar Silvius-Zuchi**  
dagmar.silvius-zuchi@enable2change.at

