

# KLASSISCHE VS. AGILE VORGEHENSMODELLE





# VORGEHENSMODELLE – DEFINITION

Ein Vorgehensmodell ...

- Ist häufig ein spezielles Phasenmodell mit entsprechenden Meilensteinen
- Definiert die Ergebnisse von Meilensteinen
- Beschreibt die Hauptaktivitäten und deren idealtypische Abfolge innerhalb von Phasen, oft auch detaillierte Aktivitäten
- Legt Regeln für die Bearbeitung dieser Aktivitäten fest
- Gibt Werkzeuge und Methoden vor
- Bietet Standards (Rollenbeschreibungen, Rechte, Pflichten, etc.) und Arbeitsmittel (Checklisten, Formulare, etc.)
- Liefert zusätzliche Informationen (Bedarf an Ressourcen, Höhe der Kosten)



# VORGEHENSMODELLE – DEFINITION

- Vorgehensmodelle geben vor, **was, wann, wie und durch wen** geleistet werden muss
- Steuerung und Strukturierung von komplexen Vorgängen mit dem Ziel, das Magische Dreieck (Zeit, Kosten, Qualität) bestmöglich im Auge zu behalten und dadurch diese Kernrisiken so klein wie möglich zu halten



# UNTERTEILUNG VON VORGEHENSMODELLEN

- **Spezifische Vorgehensmodelle:**

- Vorlagen für Projekte in bestimmten Branchen und Bereichen (z.B. das V-Modell XT oder HERMES für IT-Projekte)
- Vorlagen für bestimmte Projektarten und -größen

- **Übergreifende Vorgehensmodelle:**

- Vorlagen für verschiedene Projekte geeignet (unabhängig von Branche, Projektart, usw.)
- geringfügige Varianten für sehr kleine oder sehr große Projekte (DIN 9901-2:2009)

→ meistens findet eine Mischform Anwendung

→ **angepasste unternehmensspezifische Vorgehensmodelle** (je Organisation)



# DREI MODELLFAMILIEN

## 1. Klassische (sequentielle) Vorgehensmodelle:

- Eine Phase abschließen, bevor die nächste beginnen kann  
→ großer Planungsaufwand mit anschließender, einmaliger und dokumentationsreicher Durchführung
- Ergebnis: Lieferung des gewünschten Produktes am Projekt-Ende
- Beispiel: Phasen-, Wasserfall- und Schleifenmodell  
→ mehr im Foliensatz „Klassische Vorgehensmodelle“

## 2. Agile (iterative, wiederholende) Vorgehensmodelle:

- Feedback bei unfertigem Produkt möglich  
→ Verbesserung und Modifizierung des Projektergebnisses während des Projektverlaufs
- Ergebnis: einzelne Lieferungen
- Beispiel: Inkrementelles, evolutionäres, allgemein agiles (Mischung aus inkrementell und evolutionär) und Spiralmodell  
→ mehr im Foliensatz „Agile Vorgehensmodelle“



# KONKRETE STANDARD-VORGEHENSMODELLE

## 3. Wiederverwendende Modelle

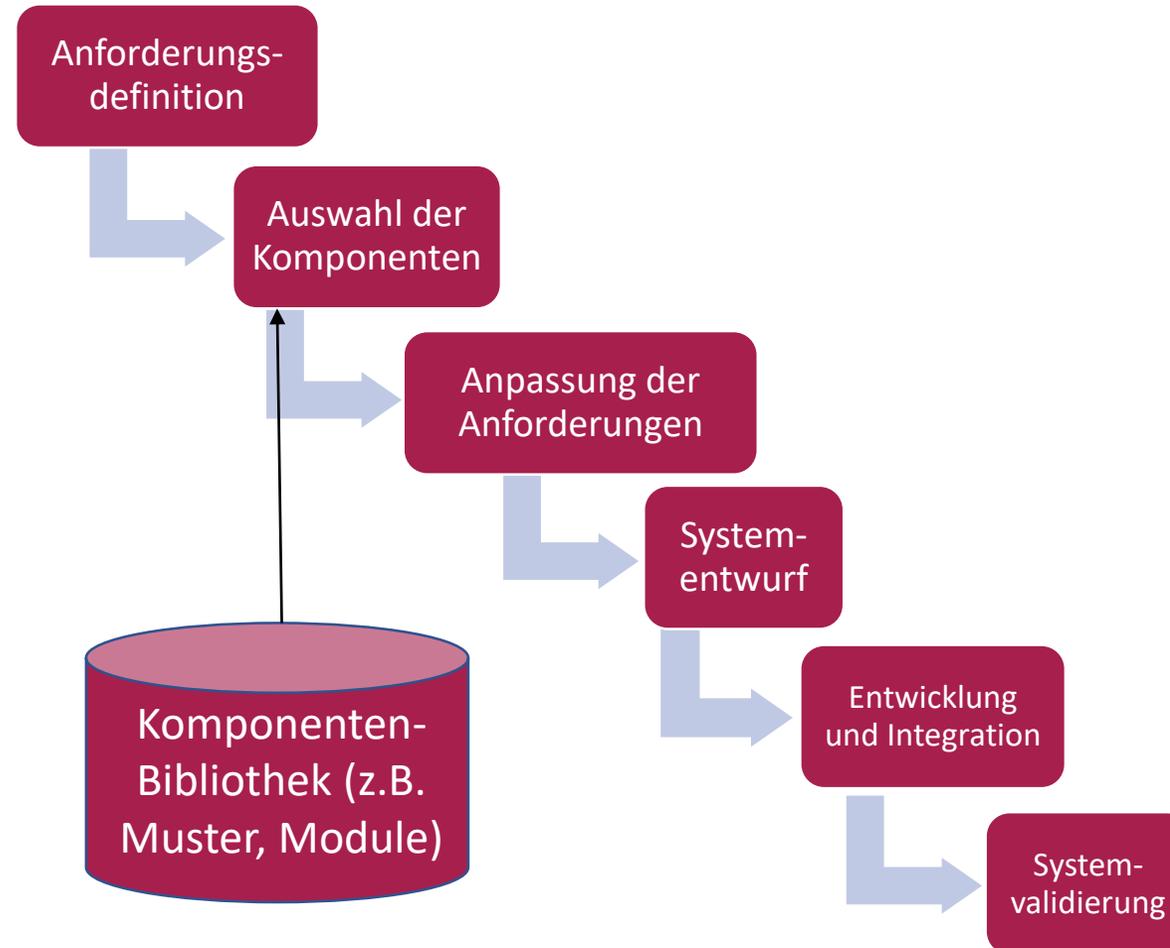
- Bestehende Modelle werden recycelt und erneut verwendet (=lessons learned)
  - Wiederverwendung von Ergebnissen aus vergangenen bzw. anderen Projekten
  - Während eigenem Projekt beachten, dass Ergebnisse in anderen Projekten benutzt werden können
- schnellere Entwicklung von Prototypen, aber Erhöhung der Komplexität bei wiederverwendeten Ergebnissen (sofern nicht vollumfänglich passend) und dadurch zunächst notwendige Anpassung nötig

### Konkrete Standard-Vorgehensmodelle:

- ICB
- PMBoK
- PRINCE2



# WIEDERVERWENDENDE MODELLE





KLASSISCH	AGIL
Projektergebnis klar definiert (verbindliche Vertragsgrundlage) → einigermaßen gute Abschätzung von Kosten und Umfang → nur für einen Projektlebenszyklus	Kein Ausblick auf Projektende, da kontinuierliche Umsetzung („Der Weg ist das Ziel“), Einschränkung können Maximalkosten oder ungefährer Endzeitpunkt sein (im Allgemeinen keine Vertragsbasis)
Planung großer Zeiträume	Planung kurzer Zeiträume
Planung von Dauer, Fristen, Zeitverschiebungen, Verantwortlichkeiten, Ressourcen, Schritten und Arbeitspaketen mit Hilfe von Methoden (möglichst stabil während Durchführung)	Planung von vielen, kleinen Arbeitspaketen mit zugehörigen Fristen (d.h. so viele tasks wie Teamkapazität zulässt)
Arbeitspakete mit Endterminen versehen → PL erkundigt sich regelmäßig nach Fortschritt und plant eventuelle Änderungen ein	Keine vorgegebenen Methoden und keine festgelegte Reihenfolge der Arbeitspakete (PMA suchen sich diese selbst aus)
Vollständiges Abschließen jeder Phase	Flexibilität bei freien Kapazitäten (weitere Aufgaben können übernommen werden) → flexibler Rhythmus des Gesamtprojektes
	Regelmäßige Tests bzw. vorläufig fertige Produkte (Teilprodukte) = ständiges Feedback und Verbesserungsmöglichkeiten → gutes Controlling und steigende Produktreife
	Schrittweise Sammlung an Erfahrung, zu Beginn Reduzierung der Komplexität mit gradueller Steigerung



# KLASSISCH VS. AGIL

Welche Aspekte sind für die Wahl zwischen einem klassischen oder einem agilen Vorgehensmodell ausschlaggebend?

Was ist der Hauptaspekt für die Wahl der Vorgehensmodell-Art (agil oder klassisch)?



# KLASSISCH VS. AGIL

Antwort:

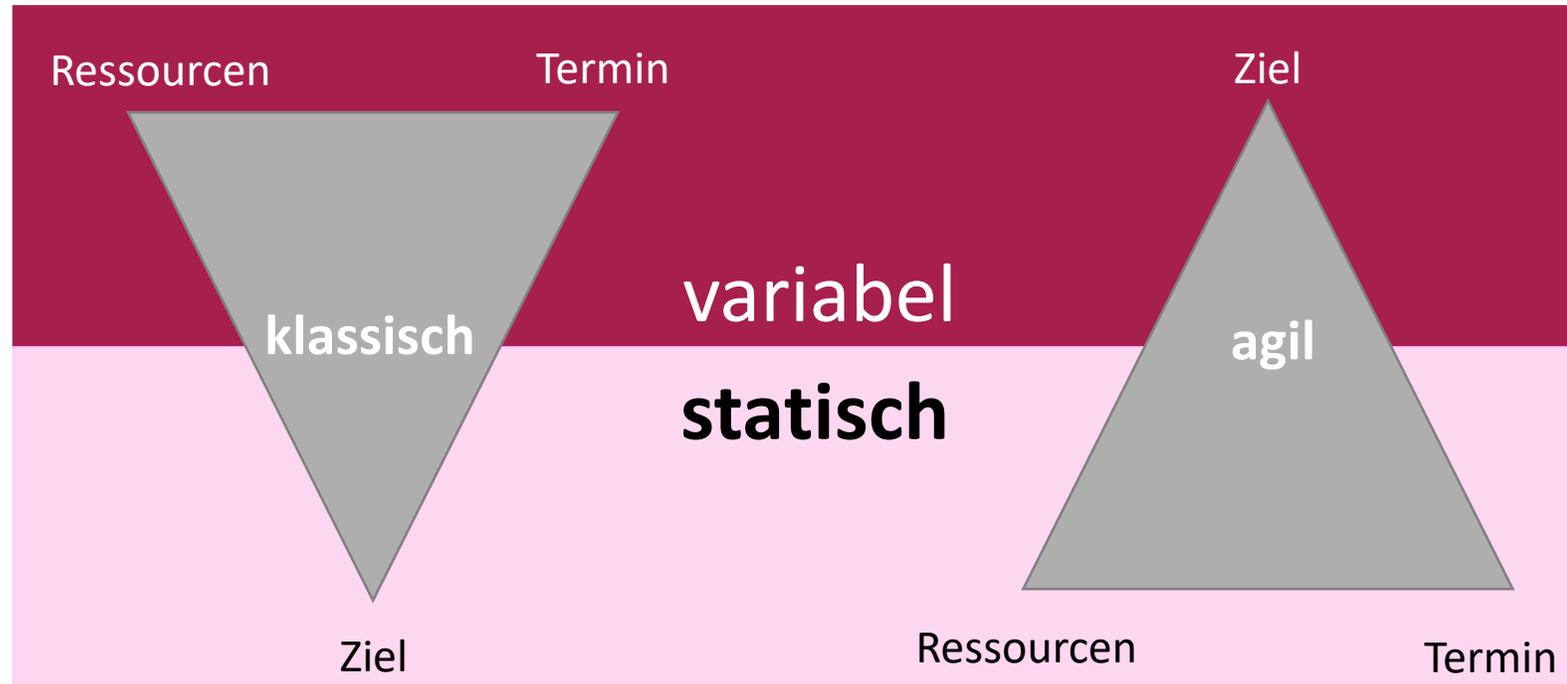
Die Rolle der **Anforderungen** entscheidet letztlich, welche Art von Vorgehensmodell (klassisch oder agil) gewählt wird.

Dabei bilden die **Planbarkeit der Entwicklung** und die **Stabilität der Anforderungen** (Zeit, Ressourcen, Ziel) entscheidende Faktoren der Wahl.



# KLASSISCH VS. AGIL

Einzelne Anforderungen der Ausgangssituation können statisch oder variabel sein:



Je nach Stabilität der Anforderungen wird entweder eine eher klassische oder agile Vorgehensweise gewählt.



# KOMBINATION VON AGIL UND KLASSISCH

- Komplett durchstrukturierte Planung (verbunden mit hohem Analyse- und Konzeptionsaufwand) → klassisch
- Agile Zwischenschritte mit nicht zugewiesenen Arbeitspaketen
- Ergebnis entscheidend (und nicht Zuständigkeiten mit fixen Zeitplänen)
- Mitwirkung/Mitgestaltung von Projektmitarbeitern
- Enge Kommunikation mit AG für ggf. kurzfristige Änderungen bzgl. Zeit und Kosten

In der Praxis wird so gut wie immer eine Mischform angewendet.



# ENTWICKLUNG

Ein Vorgehensmodell wird meistens unternehmensspezifisch und an den angestrebten Nutzen orientiert. Die Entwicklung findet nach folgender Reihenfolge statt:

1. Einordnung/**Kategorisierung der Projektlandschaft** (Bildung von spezifischen Projektklassen, bspw. nach Art und Größe der jeweiligen Projekte)
2. Bestimmung eines **Phasenmodell-Standards** mit zugehörigen **Meilensteinen**
3. Spezifikation phasenzugehöriger **Prozessmanagement-Prozesse** (Prozessmodell DIN69901-2:2009)
4. Definition von **Methoden, Werkzeugen** und Bildung von **Arbeitsmitteln**
5. Beschreibung und Festlegung von **Rollenprofilen** (Pflichten, Rechte, Verantwortungen, Befugnisse)
6. Datensammlung und -auswertung, Erstellung von Kennzahlen zur sukzessiven Optimierung (Auswertung und **Erfahrungssicherung**)



# ENTWICKLUNG

Die Verwendung eines für den angestrebten Nutzen verwendeten Basis-Vorgehensmodells als Muster vereinfacht die Ausarbeitung eines unternehmensspezifischen Modells.

Mit Hilfe einer sogenannten „**Nutzwertanalyse**“ ist es möglich, ein für den jeweiligen Zweck geeignetes Vorgehensmodell zu ermitteln. Folgende Kriterien und Fragen sind hierfür u.a. heranzuziehen:

- **Konsistenz** (Verfügt das Modell über einen in sich logischen Aufbau? Ist es verständlich?)
- **Akzeptanz** (Können die Inhalte des Modells von allen Beteiligten nachvollzogen werden?)
- **Aufwand** (Welcher Aufwand ist notwendig, um das Modell entsprechend des Vorhabens zu adaptieren?)
- **Nutzen** (Was „bringt“ die Anwendung des Modells für das Projekt? Sind durch die Anwendung positive Effekte wie eine Zeitersparnis oder eine Sicherung der Qualität zu erreichen?)
- **Verbreitungsgrad** (Wenden weitere Unternehmen der Branche dieses Modell an? Und falls ja, welche und wie viele?)



# VORTEILE VON VORGEHENSMODELLEN

- **Standardisierung** des Projektmanagements durch Vorgabe von Begrifflichkeiten und Verfahrensweisen (z.B. Feststellung des Unterschieds zwischen Fein- und Grobkonzept, wer diese Feststellung wie und wann erstellen soll, welche Schritte anschließend folgen) → Reduzierung der Komplexität eines Projekts
- Vorgabe von **Lösungswegen** (z.B. Phasen) → Erleichterung der PM-Arbeit
- Spezifische Checklisten und Indikatoren → Validierbarkeit der Vollständigkeit und Gütegrad der PM-Arbeit → **Verbesserung** der PM-Arbeit
- Abbildung von Projekten bzw. Prozessen durch einheitliche Muster in einem Projektportfolio → Möglichkeit eines **Vergleichs**