

Unterschiede zwischen der klassischen und der agilen Welt

Es gibt viele Texte, die sich mit dem Unterschied zwischen dem agilen und dem klassischen Projektmanagement befassen. Nun einen weiteren Text über dieses Thema. Dabei versuche ich die Unterschiede auf zwei Ebenen zu veranschaulichen. Auf der **Haltungsebene** (Mindset) und auf der **Theorieebene**.

Haltungsebene:

Die agilen Ansätze befassen sich nicht nur mit Projektmanagement, sondern auch mit der persönlichen Selbstorganisation (siehe Getting-Things-Done), mit der Idee der nahezu störungsfreien Arbeit (siehe Kanban) und mit der Erhöhung der Qualität im Arbeitsprozess (siehe eXtreme Programming). Des Weiteren speist sich die Agilität aus den Lehren der:

- Reduzierung der Verschwendung (Lean Management)
- Maximierung des Kundennutzens (Minimal Viable Product + Pareto Prinzip und akribische Priorisierung mit Kunden)
- Selbstorganisation der Teams (Durch das Pull-Prinzip und den alten Ideen und Konzepten aus der „Dialektik von Herrschaft und Knechtschaft“ von Georg W. F. Hegel)
- Häufige, regelmäßige Auslieferung von Inkrementen (Produktteilen)
- Gemeinsamen Werte und Prinzipien, die auf Vertrauen und Kooperation ruhen.

Nach IPMA (klassisches Projektmanagement) finden wir den Ethik-Kodex, deren Werte natürlich auch in die Methodik einfließen. Der Kodex bleibt jedoch ein wichtiges Fundament für Projekte, die nach IPMA umgesetzt werden, wir finden jedoch die Werte nicht mittelbar in den Elementen des Projektmanagement, sondern sie bleiben diffus im Hintergrund und als Empfehlung.

In den agilen Ansätzen (z.B. Scrum als bekanntester Vertreter) richtet sich der gesamte Prozess nach diesen Werten, indem sich alles danach richtet, um Transparenz – Inspektion und Adaption zu ermöglichen.

Theorieebene:

Das berühmteste Merkmal (Element), woran viele feststellen wollen, ob man klassisch oder agil arbeitet ist das Vorgehensmodell. Wasserfall (klassisch) versus iterativ (agil).

Nun macht ein Phasenplan, der wasserfallartig aufgebaut ist noch lange kein klassisches Projekt. Sondern hier müssen wir genau hinschauen, welche Elemente noch den Unterschied ausmachen. Bei diesem Artikel möchte ich mich auf die IPMA-Elemente „Ziele“ und „Projektmanagement“ beziehen.

Ziele:

Das magische Dreieck mit den Ecken „**Leistung – Kosten – Zeit**“ kennen wir alle. Im Klassischen gehen wir immer davon aus, dass bereits vor der Umsetzungsphase die Ziele detailliert ausgearbeitet worden sind. Somit gehen wir im Klassischen davon aus, dass im Großen und Ganzen die Ziele vollständig ausgearbeitet sind (SMART formuliert). Somit ist die Ecke „Leistung“ **fixiert** (Lasten- und Pflichtenheft) und die Ecken Kosten und Zeit werden vom Auftragnehmer **geschätzt**.

Im Agilen drehen Sie bitte das Dreieck einmal komplett um. Nun haben Sie oben die Ecken „Kosten - Zeit“, die vom Auftragnehmer **fix** vorgegeben werden. Und die Leistung wird dann vom Auftragnehmer **geschätzt**. Dies macht natürlich nur Sinn, wenn wir zwar mit dem Projekt starten wollen (z.B. um vor der Konkurrenz am Markt zu sein) aber nur einen Teil der Ziele kennen. Dies mag daran liegen, dass wir vielleicht im innovativen Bereich sind und weder die Technik (das WIE) wirklich beherrschen noch die Kundenanforderungen (das WAS) genau kennen, sondern erst iterativ im Laufe des Projekts besser erkennen (Hier sei auf die Stacey-Matrix hingewiesen).

Somit haben wir auch einen klaren Hinweis, wann sich agiles und wann klassisches Projektmanagement anbieten würde. Rein mit dem Blick auf Ziele.

Projektstrukturplan (PSP):

Dieses Element hat natürlich eine sehr enge Verzahnung mit den Zielen. Die oben genannten Eigenschaften der beiden „Magischen Dreiecke“ wirken sich unmittelbar auf den PSP aus.

Im Klassischen wird erst ein vollständiger PSP ausgearbeitet, bis hin zu den einzelnen Arbeitspaketen und deren Beschreibungen. Erst wenn der PSP (nahezu vollständig) steht, wird daraus ein Ablaufplan und Terminplan erstellt, welche die Basis für den Ressourcen- und Kostenplan darstellen. Hier arbeiten wir also ganz klar **plangetrieben**.

Im Agilen gehen wir anders vor. Dort gibt es im Prinzip auch ein PSP, der natürlich nicht PSP heißt. Aber er sieht so aus. In den meisten Fällen sprechen wir von einem Backlog. Während im Klassischen das Projekt sich in Teilprojekten, Teilaufgaben und Arbeitspaketen verzweigt, verzweigt sich der „agile PSP“ (das Backlog) in Epics, Userstories und Tasks.

Aber der größte Unterschied ist, dass im Agilen bereits mit dem Projekt gestartet wird, nachdem der „agile PSP“ (das Backlog) nicht einmal annähernd vollständig ausgearbeitet ist, aber nach Ansicht des Auftraggebers die wichtigsten „Ziele“ (Epics und Userstories) beinhaltet. Der „agile PSP“ (das Backlog) füllt sich also erst im Laufe des Projekts. Jedoch stetig, regelmäßig und immer mit dem Blick auf die wichtigsten Ziele im Projekt. Der Ansatz hier also nicht plan-, sondern **wertgetrieben**.

Hier sei noch erwähnt, was unter „wichtig“ zu verstehen ist. Die wichtigsten Ziele sind diejenigen, die die höchsten Prioritäten vom Kunden erhalten. Also diejenigen, die den höchsten Mehrwert für das Projektergebnis (z.B. Produkt) haben.

Dabei schließt sich nun der Kreis zur Haltungsebene. Denn, um stets den höchsten Mehrwert abbilden zu können, muss ich fokussiert sein auf die Maximierung des Kundennutzens, Reduzierung der Verschwendung (z.B. durch regelmäßiges Risikomanagement) und durch häufige und regelmäßige Auslieferungen, um schnellst möglich vom Kunden eine Rückmeldung zu bekommen.

Nach IPMA (ICB 4.0) sprechen wir über ca. 30 Projektmanagementelemente. Auf Theorieebene könnten alle 30 Elemente nun zwischen agil und klassisch abgewogen und differenziert werden. Um den Rahmen dieses Artikels nicht zu sprengen, verzichtet der Autor auf eine weitere Vertiefung. Danke für Ihre Aufmerksamkeit.