

Projektmanagement

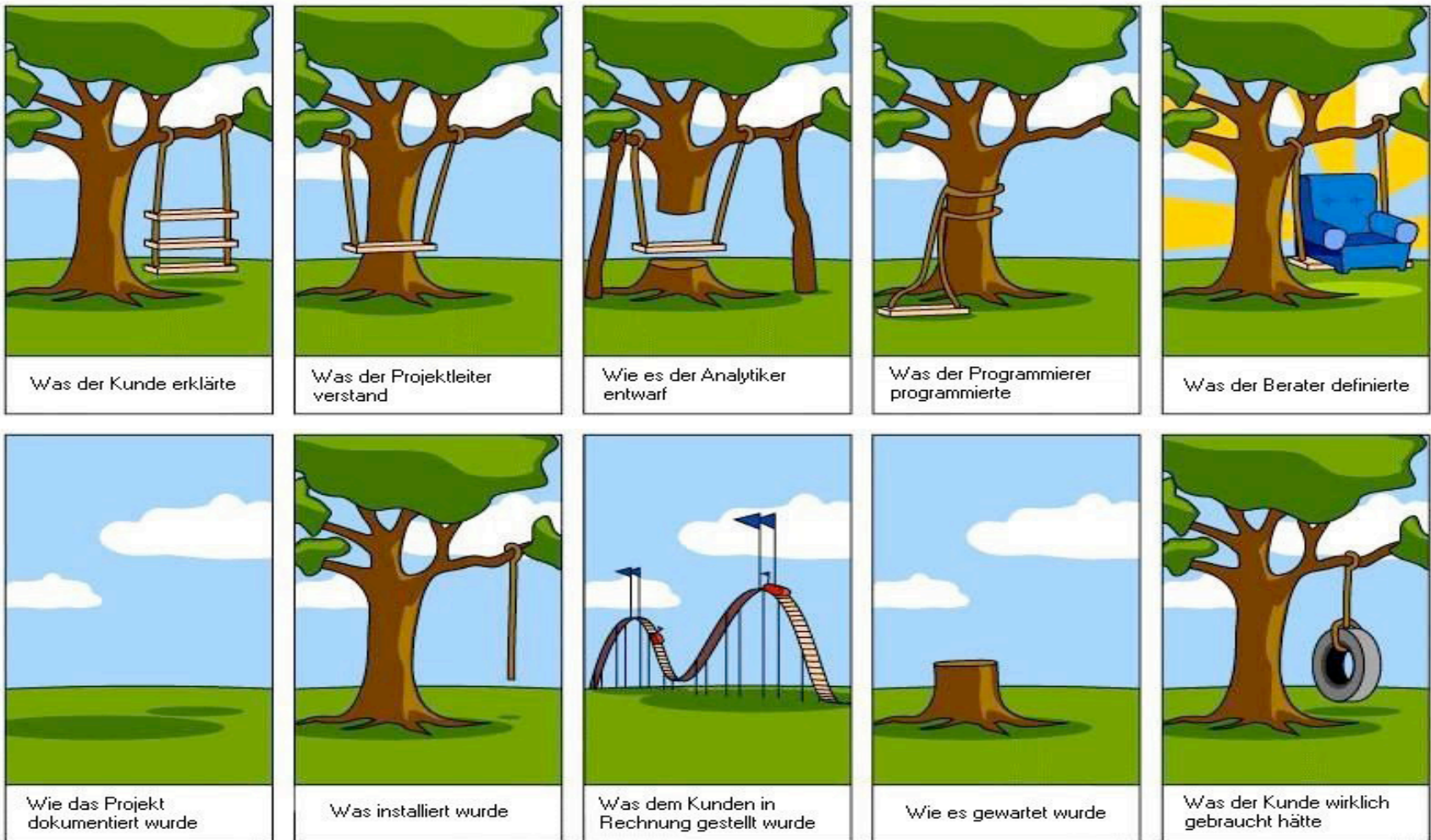
Markus Hartmann
Dipl.Wirt.Ing. (FH)
Freier Berater für Verlage

mail@markus-hartmann.net

Projektmanagement in der Theorie

- DIN-Norm ([DIN 69901](#)-5:2009-01):
„Gesamtheit von Führungsaufgaben, -organisation, -techniken und -mitteln für die Initiierung, Definition, Planung, Steuerung und den Abschluss von Projekten.“
- ISO-Norm ([ISO 21500](#):2012; deutscher Entwurf als DIN/ISO E 21500:2013-06):
„Projektmanagement ist die Anwendung von Methoden, Hilfsmitteln, Techniken und Kompetenzen in einem Projekt. Es umfasst das [...] Zusammenwirken der verschiedenen Phasen des Projektlebenszyklus.“

Projektmanagement in der Praxis



Projekte

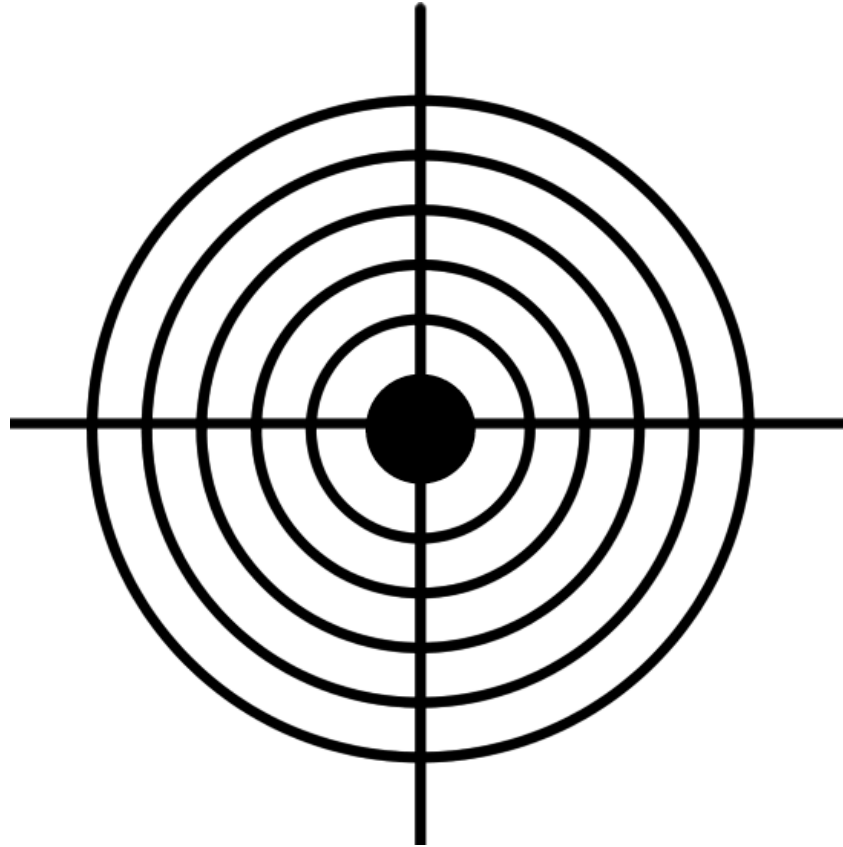
- Projekte werden angesetzt, um Ressourcen, Know-how, Technik und Ideen zusammenzubringen
- Ein Nutzen, bzw. bestimmte (geschäftliche) Ziele sollen in einem Zeitraum erreicht werden
- Grundsätzlich einmaliges Vorhaben – aber immer schnellere Abfolge von Projekten in der Wirtschaft

Projektmanagement kümmert sich
um den Weg von

A → **Ω**

- Ausgangszustand → Ziel
- Anfangstermin → Endtermin

Am Anfang steht das Ziel



Zieldefinition

- Dokumentieren der Soll-Zustände
 - Schriftlich!
 - Tipp: Formulieren in Wir-Form („wir haben...“)
- Im Idealfall breit angelegter sog. Business Case
 - Umfeldbetrachtungen!

Ziele sind Clever & SMART



- S Spezifisch (Specific)
- M Messbar (Measurable)
- A Akzeptiert (Accepted)
- R Realistisch (Realistic)
- T Terminiert (Time-bound)

Magisches Dreieck der Projekterwartungen

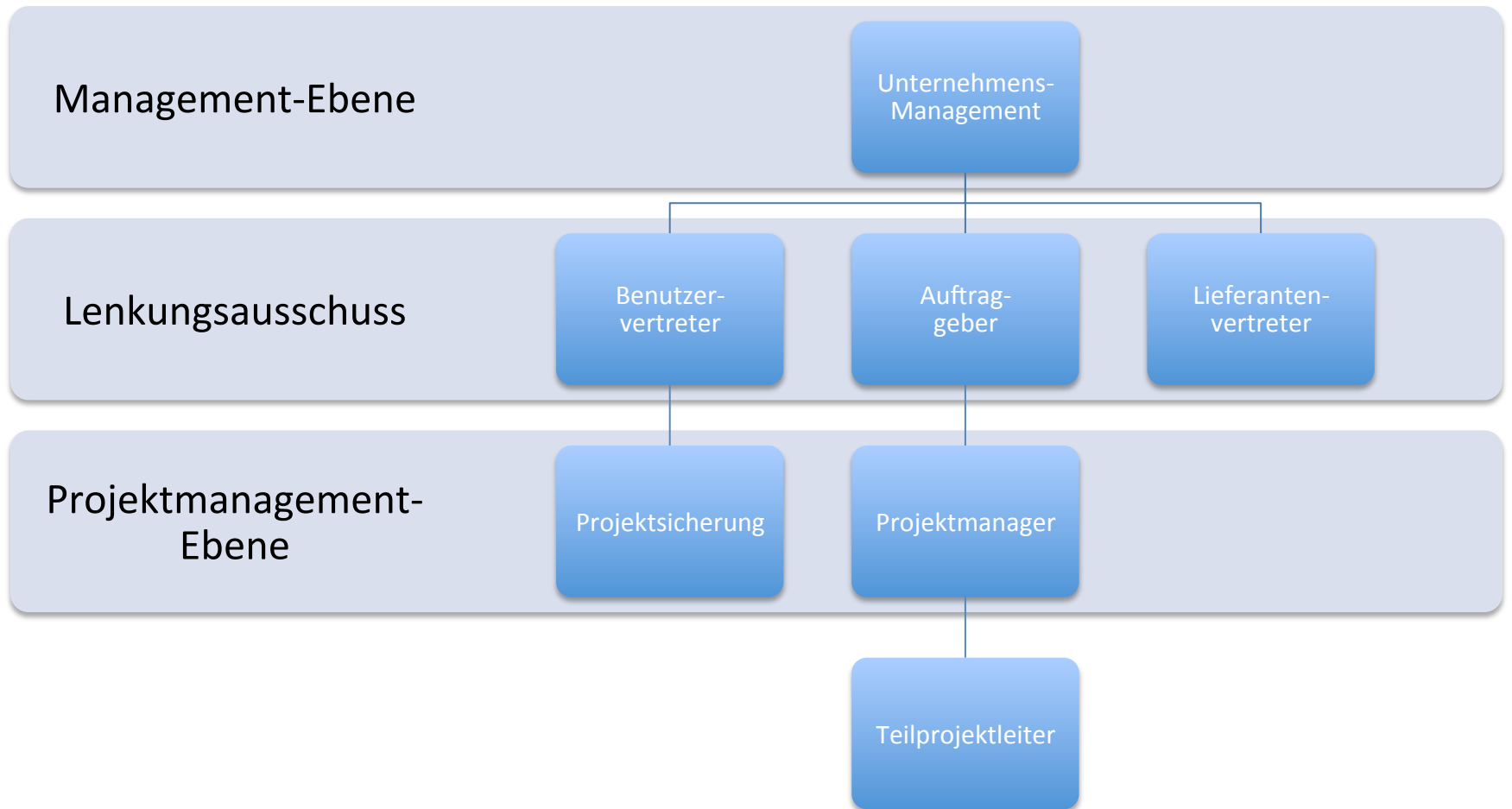


Organisation



- Identifikation und Einbeziehung von Interessenträgern aller Art
 - „Stakeholder“
 - Wichtig: Project Sponsors
- Benennung von ProjektmitarbeiterInnen und deren Rollen

Beispielorganisation eines Projekts analog PRINCE2-Systematik



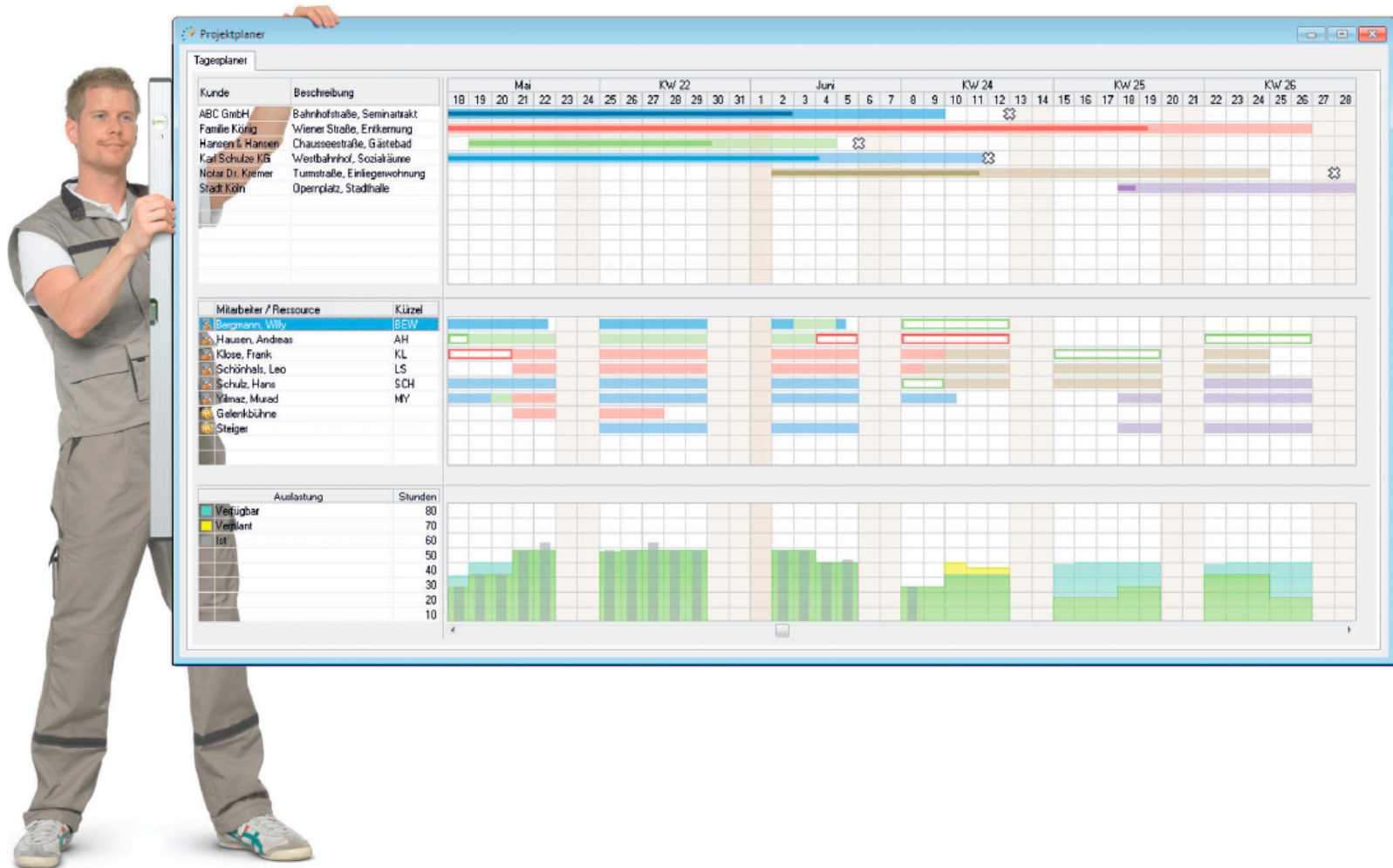
Best Friend des Projektmanagers: Der Lenkungsausschuss

- Der Lenkungsausschuss vertritt die Interessen aller Projektbeteiligten (Kunden, Benutzer, Lieferanten)
- Nicht im Tagesgeschäft aktiv – aber regelmäßiges Reporting und Treffen
- Oberste Instanz für Lenkung und Management des Projekts
- Entscheidung über Streitfragen

Projektmanager übernehmen die Steuerung im „Tagesgeschäft“

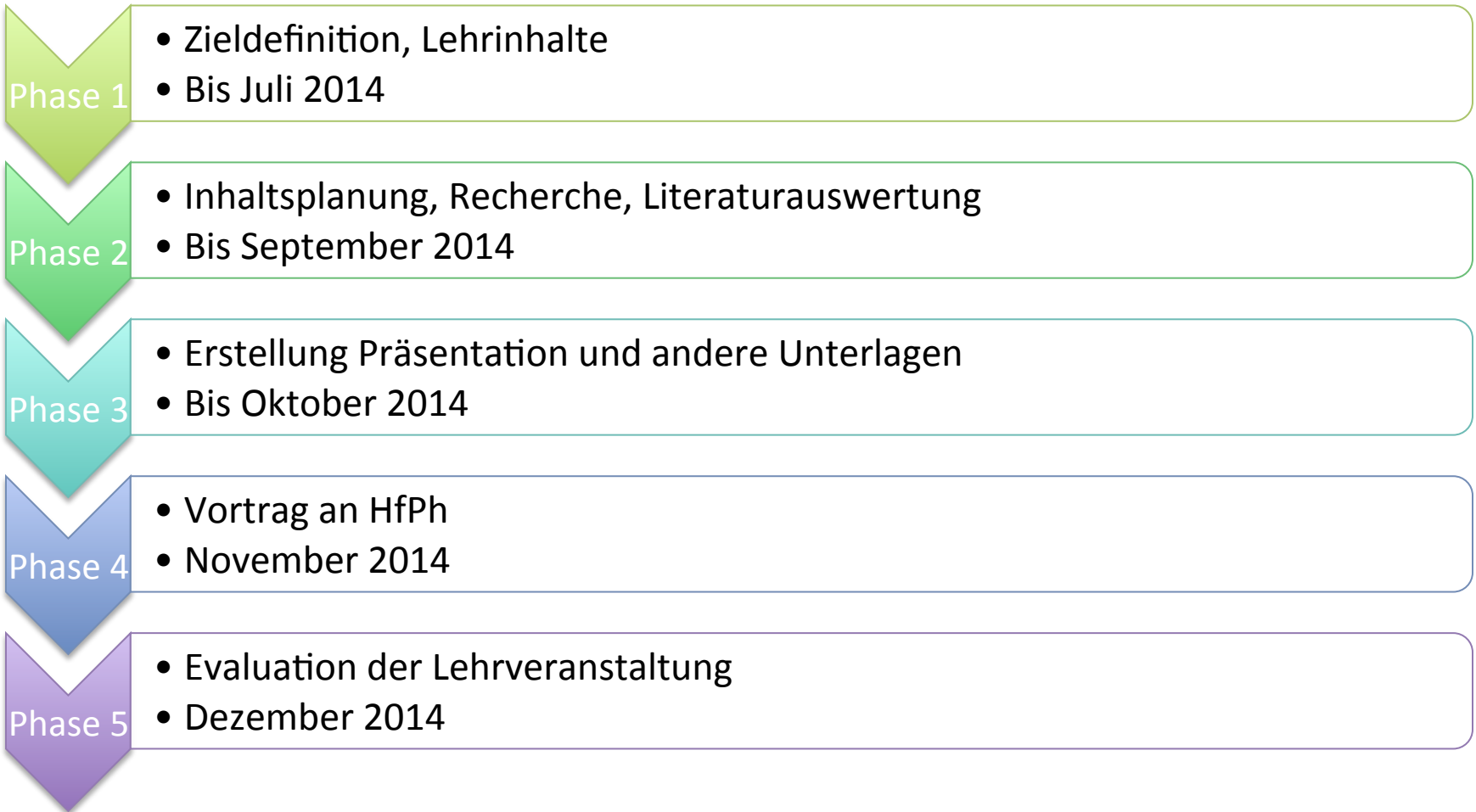
- Arbeitspakete erstellen und überwachen
- Zeitpläne erstellen und überwachen
- Dokumentationen erstellen
- Vorlagen erstellen und Genehmigungen beim Lenkungsausschuss einholen
- Änderungsmanagement
- Risiko- und Qualitätsmanagement

Projektplanung



- Projektplan
i.d.R. als Grobplanung mit Phasen der Haupt-Lieferergebnisse
 - Identifikation der Milestones
 - Überblick für Gesamt-Fortschrittsüberwachung
- Phasenpläne
Detailplanung der einzelnen Phasen. Oft analog Arbeitspaketen.
 - Basis für tägliche Projektüberwachung

Diese Lehrveranstaltung als Projektplan

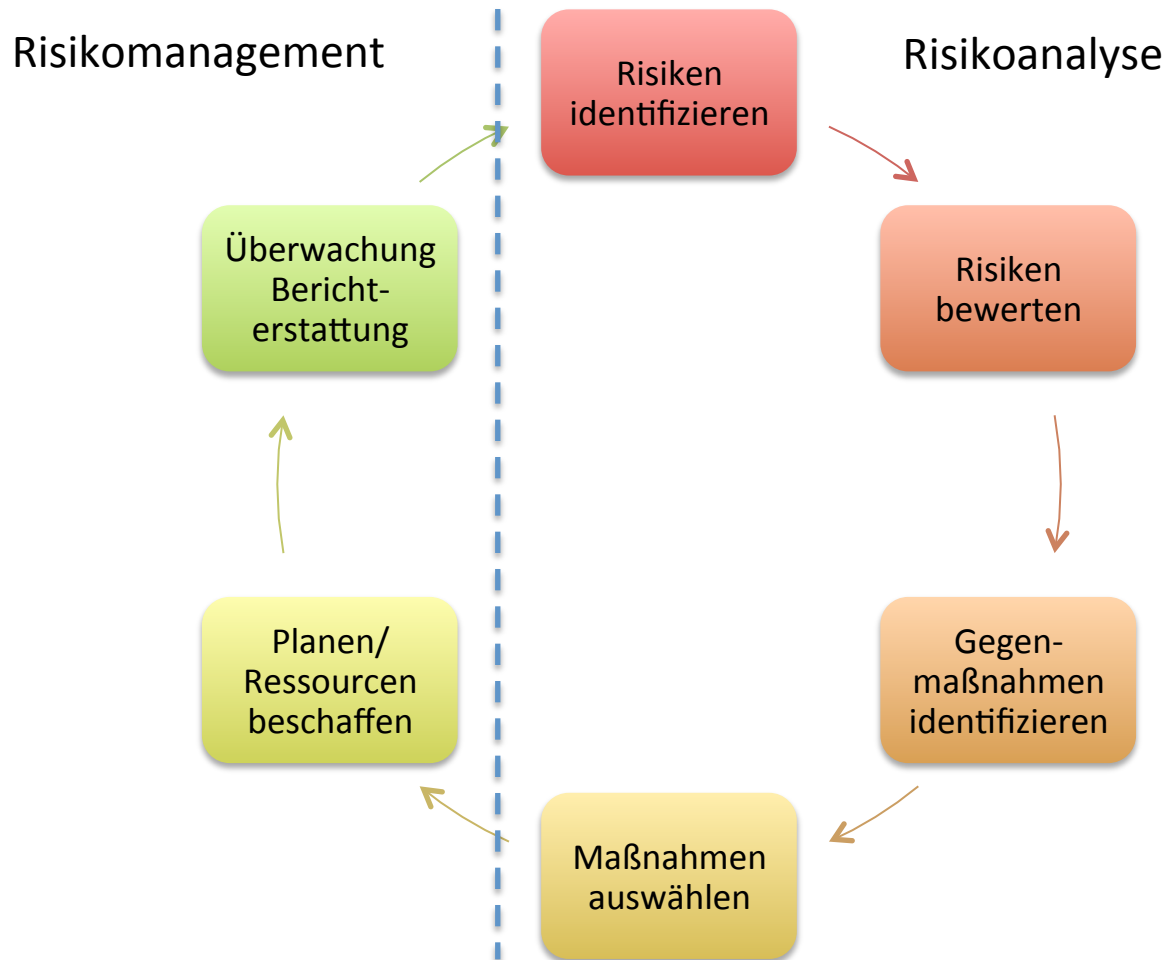


Risikomanagement



- Projekte können durch eine Vielzahl von Risiken gefährdet werden, u.a.
 - Ressourcenmangel
 - Technische Probleme
 - Know-how-Probleme
- Nicht alle Risiken sind zu Beginn sichtbar

Risikoanalyse und Risikomanagement als ständiger Prozess



Änderungsmanagement



- Änderungen kommen potenziell von allen Seiten und müssen erfasst, bewertet, genehmigt, umgesetzt werden
- Wichtig zu bewerten:
 - Auswirkungen auf Ziel/Business Case
 - Auswirkung auf Risiken
 - Auswirkung auf Kosten(!), Zeit, Qualität
- Formale Prozesse vs. Pragmatismus

Der ideale Projektaufbau

- Ziele (schriftlich!) definiert und akzeptiert
- Organisation erstellt
- Risikomanagement aufgestellt
- Qualitätskriterien definiert
- Änderungsmanagement etabliert
- Projektplanung/Arbeitspakete erstellt

Zwei gegensätzliche Modelle der
Projektplanung und –ausführung
aus dem Bereich der
Softwareentwicklung

Ggf. hier Seil-Spiel

- Mit PM = Wasserfallmodell
- Ohne PM = Agiles Projektmanagement

Der klassische „Wasserfall“



Analyse



Entwurf



Umsetzung



Qualitätssicherung



Präsentation

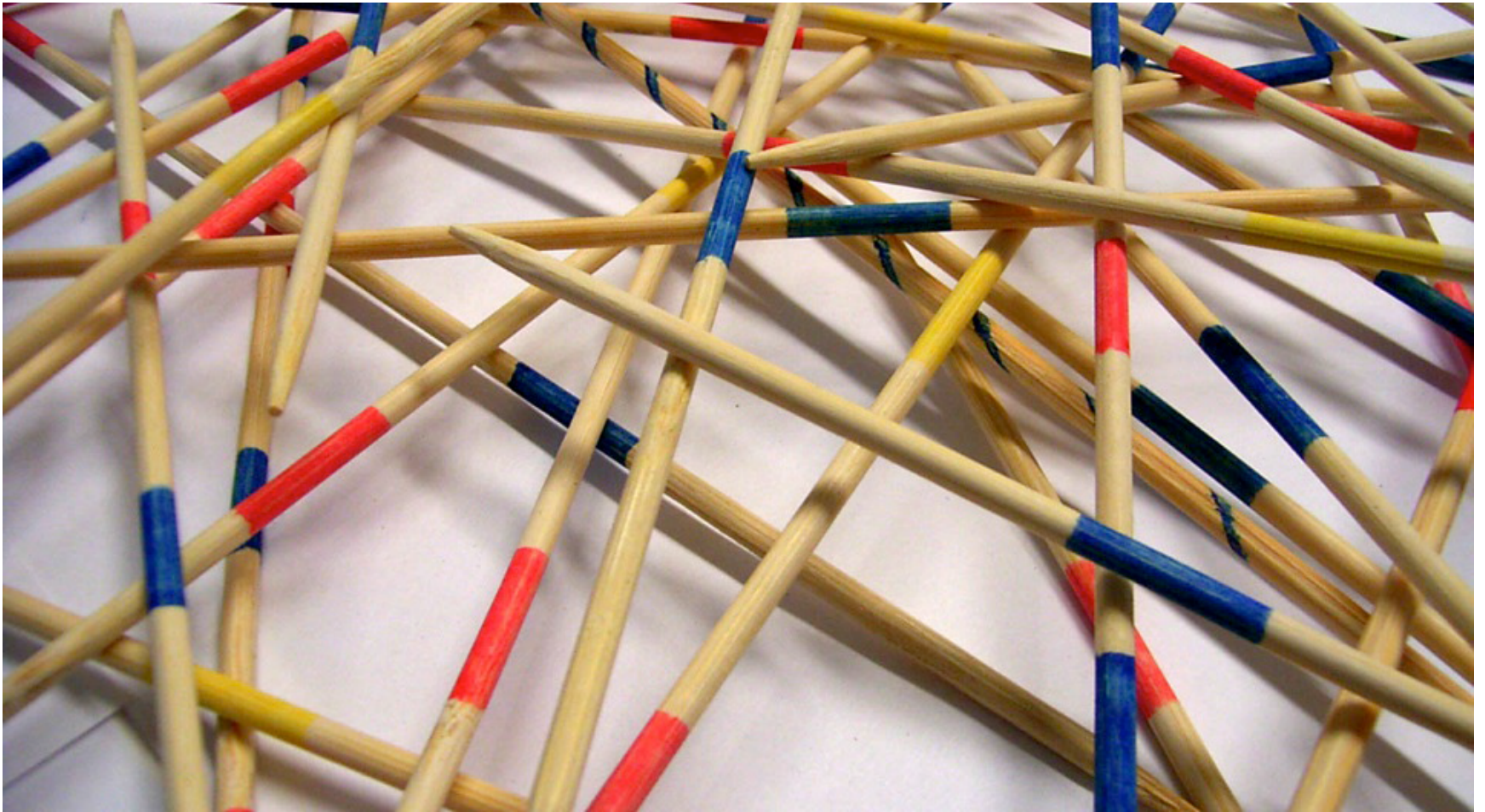


Einführung

Kennzeichen des Wasserfallmodells

- Klar gegliederte Phasen, die jeweils vollständig durchzuführen sind
- Einfache Möglichkeiten von Planung und Kontrolle
- Aber nicht sehr robust gegenüber der Realität (Abgrenzung der Phasen, Rückschritte, Berücksichtigung von Änderungen, lange Laufzeiten bis zur Implementierung, „Big Bang“-Problem)

Agiles Projektmanagement



- Schneller Ergebnisse produzieren
(für Kunden Wert stiften)
- Kurze Lernzyklen, ständige Verbesserung
- Selbstorganisierte Arbeit

Agile Manifesto

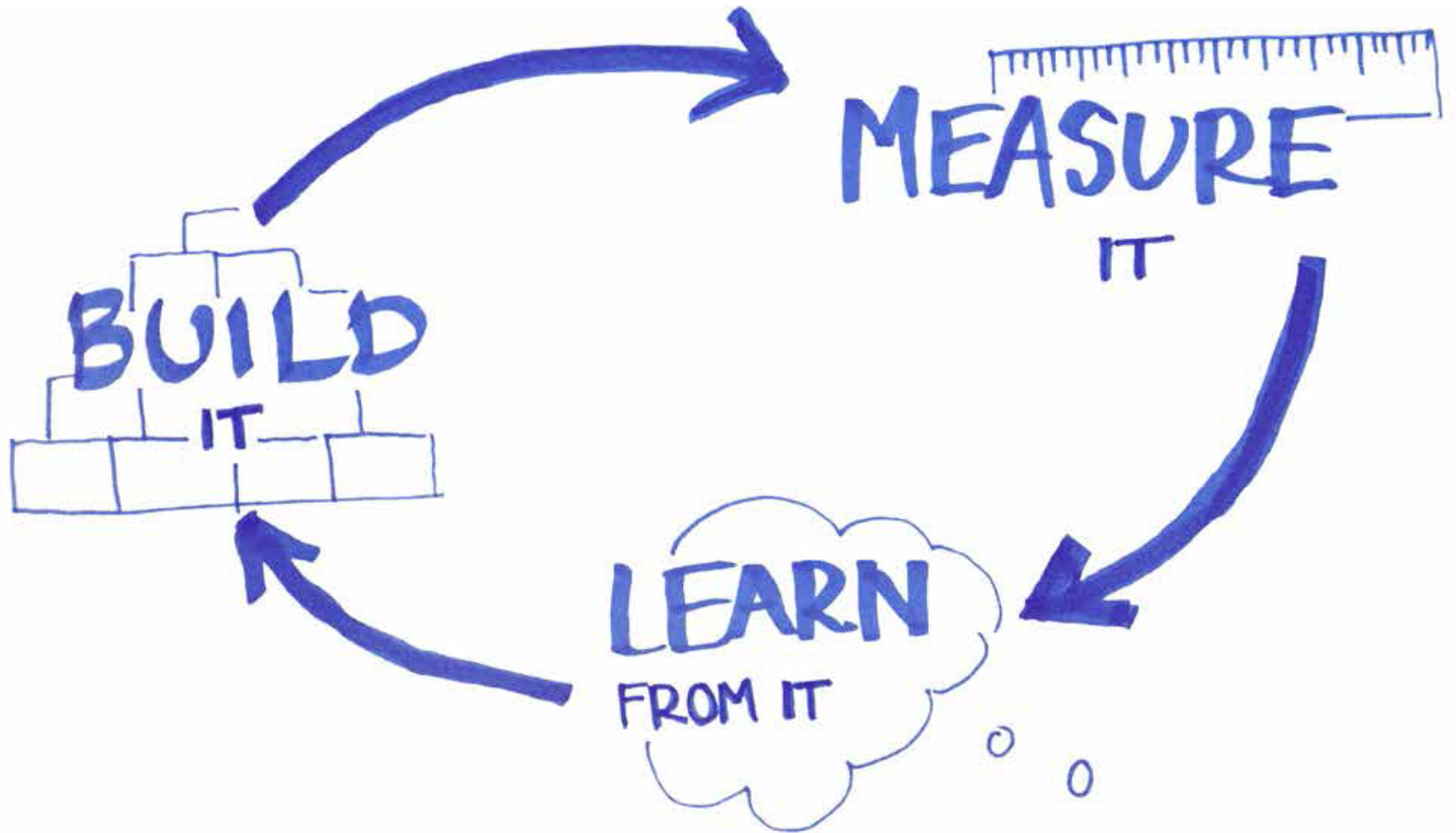
We are uncovering better ways of developing software by doing it and helping others do it.

Through this work we have come to value:

- **Individuals and interactions** over processes and tools
- **Working software** over comprehensive documentation
- **Customer collaboration** over contract negotiation
- **Responding to change** over following a plan

That is, while there is value in the items on the right, we value the items on the left more.

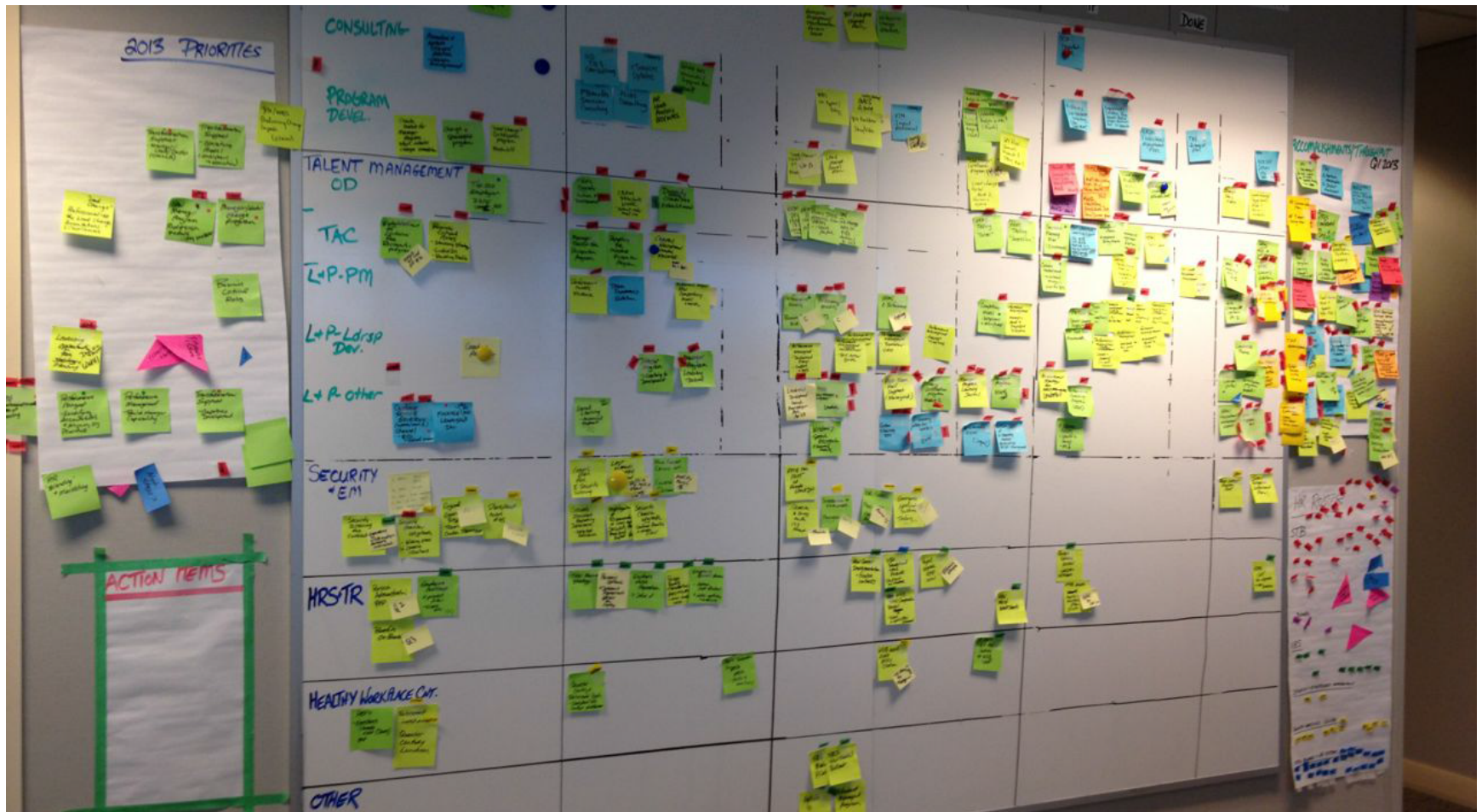
Denken und Arbeiten in Iterationen



„Kanban IT“

- Visualisiere Deinen Arbeitsflow
- Limitiere parallele Arbeiten auf ein Minimum
- Messe, wie lange du brauchst
- (Mache die Regeln für den Prozess explizit)
- (Fördere Leadership auf allen Ebenen in der Organisation)
- (Verwende Modelle, um Chancen für kollaborative Verbesserungen zu erkennen)

Kanban-Board



(Vielleicht auch eine Anregung für die Organisation der Masterarbeit)