bbv
MAKING VISIONS WORK.

BOOKLET

AGILES PROJEKTMANAGEMENT

Copyright © 2015
bbv Software Services AG

PROFITIEREN SIE VON UNSERER ERFAHRUNG!

Kontakt Schweiz
bbv Software Services AG
Blumenrain 10
6002 Luzern
Telefon: +41 41 429 01 11
E-Mail: info@bbv.ch

Kontakt Deutschland
bbv Software Services GmbH
Agnes-Pockels-Bogen 1
80992 München
Telefon: +49 89 452 438 30
E-Mail: info@bbv.eu

Der Inhalt dieses Booklets wurde mit Sorgfalt und nach bestem Gewissen erstellt. Eine Gewähr für die Aktualität, Vollständigkeit und Richtigkeit des Inhalts kann jedoch nicht übernommen werden. Eine Haftung (einschliesslich Fahrlässigkeit) für Schäden oder Folgeschäden, die sich aus der Anwendung des Inhalts dieses Booklets ergeben, wird nicht übernommen.

 COPYRIGHT © 2015, BBV SOFTWARE SERVICES AG

INHALT

1	Motivation	5
2	Projekteinführung	6
2.1	Begriffe	7
2.2	Strategie, Business Case und Projekt	8
2.3	Agiles Denken	9
2.4	Projektleiter	11
2.4.1	Aktivitäten	12
2.4.2	Fähigkeiten eines Projektleiters	14
2.4.3	Kommunikation	16
2.5	Projekterfolg	17
2.5.1	Folgen eines Misserfolgs	18
2.5.2	Gründe für einen Misserfolg	20
3	Projektablauf	25
4	Projektphasen	29
4.1	Einstieg in das Projekt	31
4.1.1	Projektauftrag	32
4.1.2	Projektbewertung	35
4.1.3	Projektkommunikationsplan	35
4.1.4	Kick-off-Meeting	36
4.2	Phase «Setup»	38
4.2.1	Projektorganisation	39
4.2.2	Initial Feature List	45
4.2.3	Risikomanagement	45
4.2.4	Ramp-up-Planung	45
4.3	Phase «Plan»	46
4.3.1	Initial Backlog	47
4.3.2	Estimate/Schätzung	49

COPYRIGHT © 2015, BBV SOFTWARE SERVICES AG

4.3.3	External dependency	51
4.3.4	Releaseplan	52
4.4	Phase «Execution»	52
4.5	Phase «Close»	54
4.5.1	Projektabschlusssitzung	56
5	Begleitende Prozesse	59
5.1	Controlling	60
5.2	Risikomanagement	60
5.2.1	Risikostrategie	61
5.3	Change Management	63
6	Fazit	65
7	Tool	67
8	Anhang	70
8.1	Autor	71
8.2	Quellenverzeichnis	71

COPYRIGHT © 2015, BBV SOFTWARE SERVICES AG

1 MOTIVATION

Im Bereich des Projektmanagements gibt es eine Vielzahl von Methoden und Ansätzen zur Strukturierung und Führung eines Projekts. Vom klassischen Ansatz wie dem Wasserfallmodell bis hin zu den agilen Ansätzen wie beispielsweise Scrum gibt es eine grosse Bandbreite. Das agile Projektmanagement verbindet die klassischen und die agilen Vorgehensmethoden miteinander, um die Vorteile aus beiden Methoden zu nutzen. Aus den langjährigen Erfahrungen der bbv Software Services (im Text als bbv erwähnt) zeigen wir Ihnen in diesem Booklet Möglichkeiten, wie Sie ein Projekt von der Idee bis zur Einführung agil durchführen können. Weiterhin vermittelt es Tipps und Tricks, gibt konkrete Beispiele sowie Lösungsansätze, die für die Praxis nützlich sind.

COPYRIGHT © 2015, BBV SOFTWARE SERVICES AG

2 PROJEKTEINFÜHRUNG

Zu Beginn werden einige typische Begriffe aus dem Umfeld eines Projekts aufgenommen und erläutert. Da bei Projekten der Projektleiter eine zentrale Rolle spielt, wird auf seine Rolle besonders eingegangen. Zum Abschluss des Kapitels «Projekteinführung» befassen wir uns eingehender mit den Faktoren für ein erfolgreiches Projekt.

 COPYRIGHT © 2015, BBV SOFTWARE SERVICES AG

2.1 BEGRIFFE

Im Zusammenhang mit dem Begriff Projekt fallen auch die Begriffe Programm und Portfolio. Gerade in grösseren Organisationen sind Programme und Portfolios zentrale Elemente.

Programme

Programme bestehen aus einer Gruppe von Projekten oder Subprogrammen, die koordiniert eine Wertsteigerung ergeben, die nicht vorhanden wäre, würden die Projekte und Subprojekte individuell geführt werden. Ein Projekt muss nicht zu einem Programm gehören, aber ein Programm beinhaltet immer mehrere Projekte.

Portfolio

Ein Portfolio ist die Zusammenführung einer Gruppe von Projekten, die der gleichen strategischen Initiative entspringen bzw. um eine solche gruppiert werden. Im Gegensatz zu einem Programm zeichnet sich ein Portfolio durch die klare Ableitung von der Firmenstrategie aus.

Projekte

Ein Projekt ist ein einzelnes Vorhaben, das aus einem Programm oder einem Portfolio entstehen oder für sich alleine stehen kann. Letzten Endes ist es die Umsetzung einer Idee in ein Produkt oder in eine Dienstleistung.

Projekte sind Vorhaben, die einmalig sind und einen terminierten Beginn und ein terminiertes Ende haben. Das ist die kurze Zusammenfassung aus vielen Definitionen, wie beispielsweise der nach DIN 69901 für ein Projekt. Wichtig ist, dass sich die Projektbeteiligten immer wieder auf eine neue Situation einstellen müssen und vor neue Herausforderungen gestellt werden.

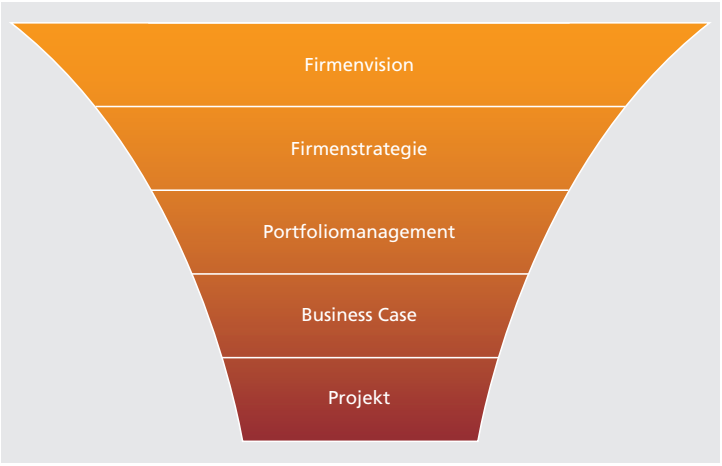
COPYRIGHT © 2015, BBV SOFTWARE SERVICES AG

2.2 STRATEGIE, BUSINESS CASE UND PROJEKT

Ein Projekt wird gestartet, weil beispielsweise ein Bedürfnis nach Verbesserung, Änderungen oder Weiterentwicklung existiert. Ein Projekt und dessen Ziele leiten sich aus dem Business Case ab, der wiederum sich aus der Firmenstrategie ableitet. Die Strategie bildet basierend auf der Firmenvision die langfristige Marschrichtung der Firma. Gestützt auf die Strategie werden Massnahmen zur Umsetzung beschlossen, die mittels Business Cases auf ihren Geschäftswertbeitrag geprüft werden.

Nicht immer muss dieser Geschäftswertbeitrag direkt aus finanzieller Sicht betrachtet werden. Technologische Verbesserungen, optimierte Prozessabläufe, Massnahmen zur Erhöhung der Reputation, Innovation, Gewinnung von Marktanteilen und weitere Gründe, die indirekt einen finanziellen Einfluss haben, können ebenso mit in die Betrachtung einbezogen werden.

Abbildung 1:
Von der Vision zum Projekt



 COPYRIGHT © 2015, BBV SOFTWARE SERVICES AG

Da ein Projekt die Umsetzung einer gezielten Massnahme zur Firmenstrategie ist, empfiehlt sich also für den Projektleiter, sich intensiver mit dem Business Case auseinanderzusetzen, damit er dessen Hintergründe versteht und dementsprechend das Verständnis dafür im Projekt und im Projektteam schaffen kann.

2.3 AGILES DENKEN

Da es in diesem Booklet um das agile Projektmanagement geht, soll der Begriff «agil» detaillierter erläutert werden. Anstelle eines starren Festhaltens an Projektplänen und dem Definieren von sämtlichen Details im Voraus steht beim agilen Denken die Flexibilität im Vordergrund.

Das agile Manifesto[1] beschreibt zwölf Prinzipien einer agilen Softwareentwicklung. Im Folgenden werden die Kernelemente näher betrachtet.

Personen und Kommunikation

Eine direkte und persönliche Kommunikation mit dem Gegenüber als «face-to-face» ist eine effiziente und effektive Methode, Informationen auszutauschen. Persönlicher Kontakt und eine direkte Kommunikation ergeben weniger Missverständnisse, als eine E-Mail zu versenden.

Funktionierende Lieferobjekte

Ein weiteres Ziel agiler Vorgehen ist es, frühe Lieferungen mit schneller Rückmeldung zu erhalten. Dazu wird das Projekt in kleinere Einheiten (Iterationen) gegliedert. Die Dauer einer Iteration ist wesentlich abhängig vom Lieferumfang und dem Projektvorgehen.

[1] http://agilemanifesto.org/principles.html

COPYRIGHT © 2015, BBV SOFTWARE SERVICES AG

Wo sich bei Scrum[2] 2- bis 3-Wochen-Iterationen etabliert haben, ist die Dauer einer Iteration in einem klassischen Projekt weitaus länger. Die Strukturierung und die Dauer der Iterationen sind also so zu wählen, dass möglichst schnell lieferfähige Objekte entstehen, damit eine schnelle Rückmeldung ermöglicht wird. Zu einem Lieferobjekt gehören nebst dem funktionierenden Produkt sämtliche für das Projekt notwendige Dokumente sowie Projektresultate. Diese Lieferobjekte sind für das Projekt individuell zubestimmen und können von Projekt zu Projekt variieren.

Stete Zusammenarbeit mit den Stakeholdern

Ein naher und stetiger Kontakt mit den Stakeholdern ermöglicht, eine effiziente und effektive Zusammenarbeit zu etablieren. Das hilft, früh- und rechtzeitig Probleme zu erkennen, Missverständnisse zu klären und schnelle Entscheidungen herbeizurufen. Die periodische und zeitnahe Fertigstellung von funktionierenden Lieferobjekten ist dazu unerlässlich. Diese Lieferobjekte sind voll funktionierende Funktionseinheiten, die den Stakeholdern präsentiert werden können. Damit können die Stakeholder bereits sehr früh die Funktion sehen und benutzen, sodass eine schnelle Rückmeldung ermöglicht wird.

Reagieren auf Veränderungen

Bei grösseren, komplexeren Projekten oder solchen mit noch unklaren Zielen liegen Veränderungen in der Natur der Sache. Veränderungen müssen also in einem derartigen Projekt Platz haben. Wichtig ist hier, dass man sich innerhalb der Strategie bewegt.

---

[2] Referenzen zu Scrum:
Scrumalliance.org
Publikationen der bbv Software Services AG:
(http://www.bbv.ch/de/unternehmen/publikationen.html)

 COPYRIGHT © 2015, BBV SOFTWARE SERVICES AG

Eigenverantwortung

Das Projektteam soll Eigenverantwortung übernehmen dürfen, dadurch wird das Empowerment der Beteiligten gefördert und gestärkt. Entscheidungen innerhalb der Vorgaben für das Projekt und der Firmenrichtlinien sollen eigenständig durch das Projektteam gefällt werden können. Anstelle von direkten Vorgaben und genauen Arbeitsanweisungen sollen Eigendenken und Kreativität gefördert werden. So wird die Fähigkeit für selbstständiges und selbstbestimmtes Handeln gefördert und die Motivation erhöht.

Kürzere Zyklen

Das Projekt soll in kurze und übersichtliche Einheiten unterteilt werden. Statt grosser Würfe und fertiger Definitionen bis ins kleinste Detail hin soll ein iteratives Vorgehen gewählt werden, welches die Erstellung von Release-fähigen Paketen der Gesamtlösung erlaubt. Diese Release-fähigen Pakete sind funktionsfähige Einheiten, auch vertikale Funktionen genannt, die für den Nutzer direkt anwendbar sind. Damit sind schnelle Rückmeldungen möglich, und notwendige Anpassungen können unmittelbar vorgenommen werden anstatt erst gegen Ende des Projekts.

2.4 PROJEKTLEITER

Der Projektleiter übernimmt eine zentrale Rolle und eine grosse Verantwortung in einem Projekt. Er muss sich seiner Rolle bewusst sein und auch, dass er einen wesentlichen Beitrag zum Erfolg des Projekts leistet. Die Aktivitäten und Fähigkeiten eines Projektleiters und speziell die Kommunikation werden in den nachfolgenden Kapiteln gesondert betrachtet.

COPYRIGHT © 2015, BBV SOFTWARE SERVICES AG

Abbildung 2:
Aktivitäten und Fähigkeiten
eines Projektleiters

2.4.1 AKTIVITÄTEN

Die Aktivitäten eines Projektleiters während eines Projekts sind sehr vielfältig. Aus den Erfahrungen der bbv lassen sich diese in fünf Bereiche zusammenfassen. Die Aktivitäten können im Verlaufe der Projektphasen einmalig sein oder wiederkehrend. So kann beispielsweise eine Initialisierung nur zu Beginn des Projekts notwendig sein oder aber wiederum zur Einleitung einer neuen Phase.

Initialisierung

In diesem Bereich fallen in erster Linie die Aktivitäten an, die hauptsächlich zu Beginn eines Projekts durchzuführen sind. Aber auch während des Projekts können Aufgaben anfallen, die in diese Kategorie eingeteilt werden. Zu Beginn eines Projekts müssen die Ziele und die Rahmenbedingungen des Projekts festgehalten werden. Ein Projektauftrag (mehr in Kapitel 4.1.1, S. 32) hilft hier, die Kernelemente zu definieren. Während eines Projekts kann eine neue Phase initialisiert werden, die zuvor eine Autorisierung benötigt.

 COPYRIGHT © 2015, BBV SOFTWARE SERVICES AG

Planung

Eine Planung ist eine Abschätzung, wann und mit wem welche Ziele zu welchen Kosten erreicht werden sollen. Es ist also die gedankliche Vorwegnahme von Handlungsschritten, die zur Erreichung von Zielen als notwendig erscheinen.

Wie detailliert eine Planung in einem Projekt vorgenommen wird, hängt sehr stark vom Charakter des Projekts und der Methodik ab. Klassischerweise fallen in die Planung die Punkte Umfang, Kosten und Zeit. Die vierte Variable, die Qualität, sollte in einer Planung genauso Platz finden.

Prüfen und Steuern

Hier geht es weniger darum, dass der Projektleiter die Projektteammitglieder zu kontrollieren hat, als mehr um die Steuerungsfunktionen. Situationen sind nach ihrem Stand zu überprüfen und zu beurteilen, um mit anderen Projektbeteiligten entsprechende Steuerungsmassnahmen einzuleiten. Dies können Abweichungen von geplanten Aktivitäten sein. Wenn zum Beispiel die Lieferung einer Maschine Verspätung hat, müssen gewisse Aktivitäten eingestellt oder es muss umdisponiert werden.

Die Lieferobjekte, die sowohl im Projekt entstehen, als auch Lieferobjekte, die im Projekt benötigt werden, sind auf ihre Qualität zu prüfen. Darüber hinaus ist ein dem Projekt angepasstes Reporting zu erstellen, um die Aspekte Zeit, Umfang, Kosten und Qualität über den Projektverlauf darstellen zu können.

Analyse und Problemlösung

Innerhalb eines Projekts werden Hindernisse, Probleme, Schwierigkeiten und ungeplante Ereignisse auftauchen. Diese sind zu analysieren

COPYRIGHT © 2015, BBV SOFTWARE SERVICES AG

und entsprechende Massnahmen einzuleiten. Im agilen Umfeld sind die genannten Aspekte eine bewusste Handhabe und auch offenzulegen.

Im Risikomanagement (siehe S. 45) sind mögliche Massnahmen bereits festgehalten, und der Kommunikationsplan zeigt auf, wie und wer in welcher Form zu informieren ist. Daraus sind Massnahmen ab- und eine empirische Prozessverbesserung einzuleiten.

Umfeldmanagement

Bei Projekten gilt es stets zu betrachten, dass nebst den Projektbeteiligten auch ein Umfeld involviert ist. Das Management, die Presse, die Abteilung Öffentlichkeitsarbeit oder entsprechende Behörden sind unter Umständen sehr schnell zu informieren oder einzubeziehen. Speziell in der Zusammenarbeit mit der Presse sind klare Vorgaben zur Kommunikation unentbehrlich, um zu verhindern, dass Informationen eine Eigendynamik entwickeln (siehe dazu das Instrument RACI in «Projektkommunikationsplan», S. 35). Zum Umfeld gehören auch die Umgebung und Räumlichkeiten, in denen gearbeitet wird, oder die für das Projekt notwendige Infrastruktur.

2.4.2 FÄHIGKEITEN EINES PROJEKTLEITERS

Für die Durchführung der unter «Aktivitäten» erwähnten Tätigkeiten und für die Betreuung eines Projekts werden einige Fähigkeiten von einem Projektleiter gefordert. Diese bilden den Mittelpunkt der Abbildung 2: Aktivitäten und Fähigkeiten eines Projektleiters (S. 12).

Fachkompetenz

Es ist ein wesentlicher Vorteil, wenn der Projektleiter eine gewisse Fachkompetenz in dem Bereich besitzt, um den sich das Projekt dreht. Wird ein Gebäude aufgestellt, sollte der Projektleiter möglichst eine Ahnung

 COPYRIGHT © 2015, BBV SOFTWARE SERVICES AG

vom Bauen haben oder beim Erstellen einer Software Kenntnisse der Softwareentwicklung besitzen. Es ist jedoch nicht notwendig, dass der Projektleiter in dem Fachgebiet die Fähigkeit hat, alles selber auszuführen. So muss beispielsweise der Projektleiter beim Bau des Gebäudes nicht in allen notwendigen Berufsgattungen schon selbst tätig gewesen sein oder im Falle der Softwareentwicklung selbst Entwickler sein. Für die Durchführung sind im Projekt die weiteren Projektteilnehmer zuständig. Doch ein Verständnis für den Fachbereich ermöglicht dem Projektleiter eine schnelle und inhaltlich korrekte Kommunikation und ist hilfreich für die Analyse und Problemlösung.

Methodenkompetenz

Ein Projektleiter sollte eine Vielzahl von Methodenkompetenzen mitbringen. Um Zusammenhänge in komplexen Systemen zu verstehen, ist ein vernetztes Denken notwendig. Diese Komplexität gilt es dann vereinfacht und abstrahiert darzustellen und zu vermitteln. Somit sind die Fähigkeiten zur Abstrahierung, Visualisierung und Präsentation notwendig. Bei Schwierigkeiten gilt es, die Situation zu analysieren, zu konkretisieren und auszuwerten. Damit verbunden ist die Kompetenz zur Lösung von Problemen und zur Entscheidungsfindung.

Sozialkompetenz

Als Projektleiter ist man Drehscheibe und Kommunikationszentrale und somit dauernd mit Menschen in Kontakt. Dies erfordert ein hohes Mass an Sozialkompetenz in Kommunikation, Moderation und Führung sowie Teamfähigkeiten.

Organisationskompetenz

In einem Projekt gilt es – mitunter auch sehr schnell – zu organisieren, es ist zu strukturieren und zu koordinieren. Der Projektleiter

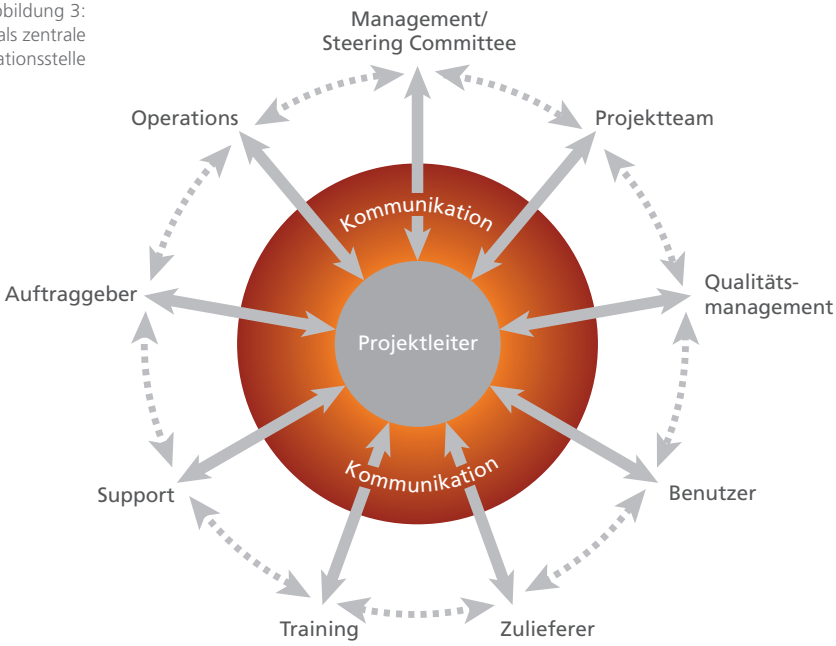
COPYRIGHT © 2015, BBV SOFTWARE SERVICES AG

muss in der Lage sein, viele Fäden in den Händen zu halten und den Überblick zu wahren. Dies erfordert Organisationskompetenz, um Zeit, personelle und sachliche Ressourcen sinnvoll einteilen zu können.

2.4.3 KOMMUNIKATION

Die Aufgaben eines Projektleiters sind, wie oben beschrieben, vielfältig, wie beispielsweise Koordinieren, Organisieren, Planen, Problemlösung oder Moderation. Eine seiner wichtigsten Aufgaben jedoch besteht aus der Kommunikation, speziell dann, wenn viele unterschiedliche Schnittstellen im Projekt vorhanden sind.

Abbildung 3:
Der Projektleiter als zentrale Kommunikationsstelle



 COPYRIGHT © 2015, BBV SOFTWARE SERVICES AG

Der Projektleiter bildet die Zentrale für die Kommunikation zwischen verschiedenen Interessengruppen. Es gilt Probleme zu erkennen, die notwendigen Analysen vorzunehmen und die notwendigen Massnahmen einzuleiten.

Der Projektleiter muss zwischen den Interessentengruppen sicherstellen, dass die notwendigen Informationen kommuniziert werden, die Rückmeldungen wieder zurückfliessen und alle den ihrer Rolle adäquaten Informationsstand besitzen. Selbstverständlich muss nicht die gesamte Kommunikation der involvierten Parteien über den Projektleiter laufen, sondern die Parteien sollen auch untereinander die Informationen direkt austauschen.

2.5 PROJEKTERFOLG

Nach einer Studie von McKinsey & Company[3] lautet die Performance von IT-Softwareprojekten:

- 66% überschreiten die Kosten
- 33% überschreiten die Termine
- 17% erreichen weniger Ziele als gesetzt.

Die Folgen aus dem Misserfolg in einem Projekt können in direkten finanzielle Konsequenzen bestehen, wie beispielsweise in zu hohen Kosten. Es sind aber auch indirekte finanzielle Kosten möglich, wie beispielsweise Reputationsschäden.

In einem Projekt gilt es, das sogenannte «magische Viereck» (s. Abb. 4) zu beachten. Neben den Faktoren Zeit, Ressourcen und Umfang ist die vierte Komponente – die Qualität – ebenso wichtig.

[3] McKinsey&Company, Delivering large-scale IT projects on time, on budget, and on value: http://www.mckinsey.com/insights/business_technology/delivering_largescale_it_projects_on_time_on_budget_and_on_value

COPYRIGHT © 2015, BBV SOFTWARE SERVICES AG

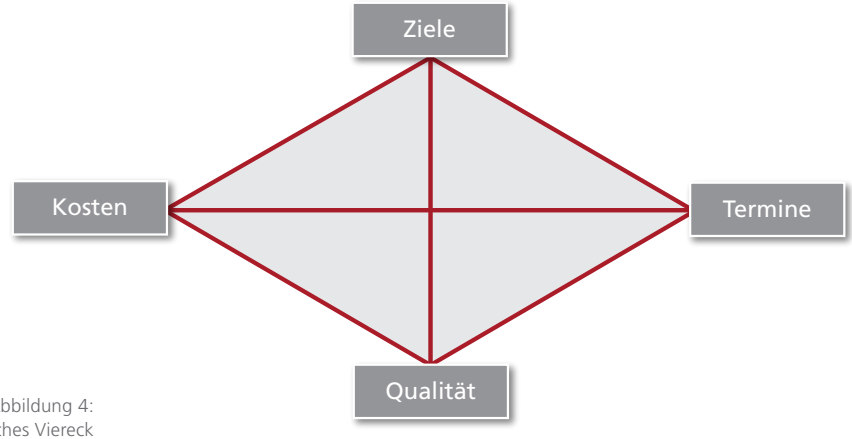


Abbildung 4:
Magisches Viereck

Dabei zeigt sich im magischen Viereck gut, dass Veränderungen in einem Aspekt auch einen Einfluss auf die anderen Aspekte haben.

Aus den vier Eckpunkten des magischen Vierecks ergibt sich Folgendes:

- Ziele nicht erreicht
- Zu hohe Kosten
- Qualität mangelhaft
- Termine zu spät

2.5.1 FOLGEN EINES MISSERFOLGS

Ein Projekt, das seine Ziele verfehlt, kann eine ganze Bandbreite an Auswirkungen nach sich ziehen, die von klein bis fatal reichen können. Im Nachstehenden eine Auflistung möglicher Folgen.

Mitbewerber mit Marktvorsprung

Kann ein Mitbewerber früher, mit mehr Funktionen oder mit höherer Qualität mit marktfähigem Preis auf den Markt gelangen, kann sich

 COPYRIGHT © 2015, BBV SOFTWARE SERVICES AG

dessen Unternehmen so einen Marktvorsprung erarbeiten. Innovation und Marktführerschaft werden von den Mitbewerbern erlangt oder gefestigt.

Hohe Kosten für Nachbesserungen

Ist die Qualität mangelhaft, können teure Nachbesserungen die Folge sein. Das kann mit Rückrufaktionen verbunden sein oder im schlimmsten Fall sind Menschenleben betroffen. Nachbesserungen sind mit einem höheren Aufwand verbunden, Ressourcen werden gebunden und stehen für weitere Projekte nicht zur Verfügung. Damit steht die Möglichkeit für weitere Wertschöpfung nicht zur Verfügung.

Reputation

Ist die Qualität mangelhaft oder werden die Ziele nicht erreicht, kann das einen nur sehr schwer wieder gutzumachenden Reputationsschaden hervorrufen. Dies kann dazu führen, dass Kunden die Produkte des Unternehmens meiden oder das Unternehmen selber in öffentlichen Kanälen negativ dargestellt wird. Um einen Ruf zu zerstören, ist wenig Aufwand notwendig. Einen guten Ruf zu erarbeiten ist mit viel Aufwand verbunden. Einen zerstörten Ruf wieder gutzumachen, erfordert noch ungleich mehr an Aufwand.

Niedrige Margen oder Verlust

Werden Kosten in einem Projekt überzogen, kann sich das auf die Margen des Produkts auswirken oder das Gesamtbudget des Unternehmens wird belastet.

COPYRIGHT © 2015, BBV SOFTWARE SERVICES AG

2.5.2 GRÜNDE FÜR EINEN MISSERFOLG

In einem Projekt, das ein Misserfolg war, ist eine gründliche Analyse unerlässlich, um die Ursachen aufzudecken und um die Gegenmassnahmen einzuleiten. Aber auch aus Projekten, die einen positiven Ausgang haben, lassen sich Verbesserungen für zukünftige Projekte und Prozesse ableiten.

Gründe für einen Misserfolg	
Projekt Setup	• Unklare Kommunikation über Ziele • Fehlen des gemeinsamen Verständnisses
Ziele & Anforderungen	• Unklare Formulierungen • Änderungen die nicht mehr dem Ziel entsprechen • Falsche Priorisierungen • Schlechtes Kosten/Nutzen Verhältnis
Planung	• Unrealistische Planung • Mangelhaftes Controlling • Ignorieren von aufkommenden Problemen
Prozesse	• Unklare Abläufe und Zuständigkeiten • Zuviele Vorgaben und wenig Flexibilität
Projektteam	• Unerfahrener Projektleiter • Falsche oder schlecht qualifizierte Mitarbeiter • Zu wenig Ressourcen
Stakeholder	• Mangelhafte Unterstützung • Niedrige Priorität • Zu wenig Einbezug der Stakeholder
Kultur	• Mangelnde Bereitschaft für Zusammenarbeit • Festhalten an alten Gewohnheiten • Veränderungen und Anpassungen werden störend gewertet

 COPYRIGHT © 2015, BBV SOFTWARE SERVICES AG

Aus der Erfahrung der bbv mit vielen Projekten zeigt sich, dass die Gründe für ein schiefgelaufenes Projekt auf einige wenige Punkte zurückgeführt werden können.

Projekt-Setup

In der Kommunikation wird zu wenig klar dargestellt, was erreicht werden soll. Die Projektmitglieder werden gar nicht oder nur teilweise über die Ziele des Projekts informiert. Es fehlt ein gemeinsames Verständnis und eine gemeinsame Stimmung für das Projekt, was zu unterschiedlichen Auffassungen über den Inhalt der Projektarbeit und die damit verbundene Marschrichtung führt.

Ziele und Anforderungen

Die Ziele und Anforderungen für das Projekt sind nicht klar oder zu allgemein formuliert. Eine häufige Änderung der Anforderungen, die dann nicht mehr dem Ziel des Projekts entsprechen, bewirkt, dass der Fokus auf die eigentlichen Inhalte verloren geht.

Die Anforderungen werden nur rudimentär priorisiert und es wird lediglich zwischen Prio 1 und Prio 2 unterschieden. Das kann dazu führen, dass Anforderungen mit einem niedrigen Geschäftswertbeitrag hoch priorisiert werden. Diese Anforderungen führen zu Aufwendungen, bringen aber am Markt kaum einen Deckungsbeitrag.

Planung und Controlling

Es wird in der Planung vom Idealfall ausgegangen, in dem alle Vorgänge perfekt und ohne Komplikationen ablaufen. Es werden Abschätzungen für Aufwendungen getroffen, ohne die von der Durchführung betroffenen Projektmitglieder zu involvieren.

COPYRIGHT © 2015, BBV SOFTWARE SERVICES AG

Weitere Gründe für Misserfolge können in einem mangelhaften Controlling liegen, wenn die ursprünglichen Ziele im Laufe des Projekts aufgeweicht oder zusätzliche Funktionen implementiert werden und dies dem Projektcontrolling entgeht.

Prozesse

Die Abläufe und Zuständigkeiten im Projekt sind für die Beteiligten unklar. Leerläufe und unzureichend abgestimmte Arbeitsschritte sind dabei häufig das Resultat.

Die Prozessvorgaben sind sehr eng an einen bestimmten Ablauf gebunden und lassen wenig Flexibilität zu. Gerade wenn schnell reagiert werden muss, sind zeitgebundene und serielle Abläufe hinderlich. Es fehlt an Möglichkeiten, Abläufe zu parallelisieren bzw. die Abhängigkeiten von einem Schritt zu einem nächsten Schritt zu minimieren.

Projektteam

Ein unerfahrener Projektleiter wird eingesetzt, der überfordert ist und nicht oder nur unzureichend über die notwendigen Kompetenzen verfügt (s. Abbildung 2: Aktivitäten und Fähigkeiten eines Projektleiters, S. 12).

Wenn falsche und schlecht qualifizierte Mitarbeiter für notwendige Tätigkeiten im Projekt arbeiten, kann dies zu höheren Aufwendungen führen und schlimmstenfalls das Vorhaben in eine komplett falsche Richtung steuern. Weiterhin können daraus Folgeschäden entstehen, die selbst mit einem zusätzlichen Budget und Zeitaufwand nicht zu kompensieren sind.

 COPYRIGHT © 2015, BBV SOFTWARE SERVICES AG

Management und Stakeholder

Das Projekt hat eine zu kleine Priorität und die benötigten Ressourcen für das Projekt fehlen, oder zu viele Projekte werden parallel angegangen und die Ressourcen auf diese Vorhaben verteilt. Die Unterstützung durch das Management ist mangelhaft oder das Projekt wird sogar aus Eigeninteressen torpediert.

Der Einbezug der Beteiligten und Betroffenen erfolgt zu spät oder diese werden nicht ausreichend informiert.

Kultur

Die Bereitschaft für eine abteilungsübergreifende Zusammenarbeit ist mangelhaft. Das Denken bezieht sich nur auf die eigene Abteilung, und es existieren «Mauern» um die Abteilungen. An alten Gewohnheiten wird festgehalten, man stützt sich auf das Prinzip: «Das haben wir schon immer so gemacht.» Veränderungen und Anpassungen werden als lästig, störend und unnötig empfunden.

Ausserdem können das Ignorieren von aufkommenden Problemen oder das Nicht-wahrhaben-Wollen von Schwierigkeiten eine effiziente und effektive Arbeit verhindern.

COPYRIGHT © 2015, BBV SOFTWARE SERVICES AG

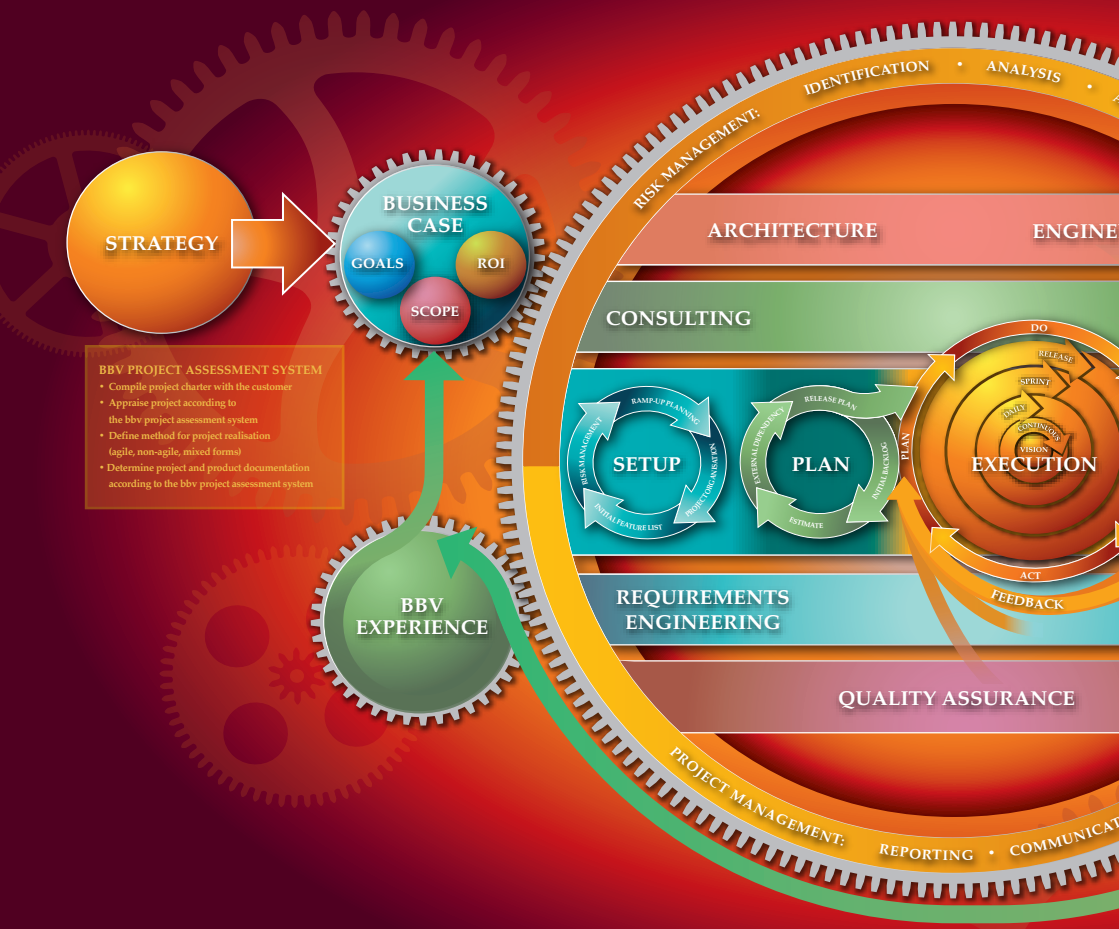
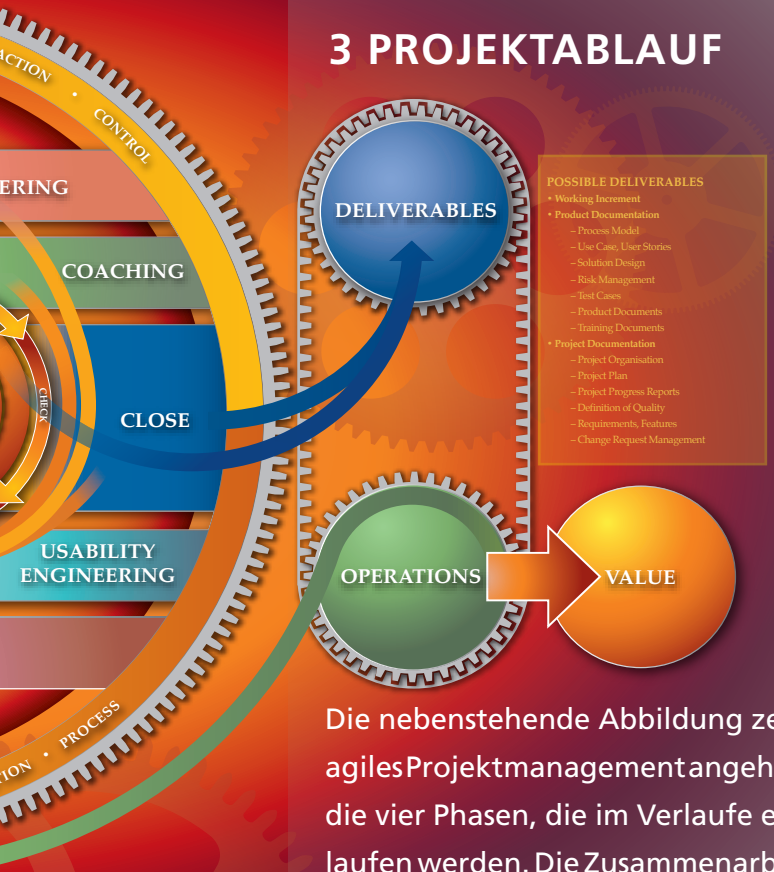


Abbildung 5: Projektvorgehen der bbv

 COPYRIGHT © 2015, BBV SOFTWARE SERVICES AG

3 PROJEKTABLAUF



Die nebenstehende Abbildung zeigt, wie die bbv ein agiles Projektmanagement angeht. Im Zentrum stehen die vier Phasen, die im Verlaufe eines Projekts durchlaufen werden. Die Zusammenarbeit mit den verschiedenen Fachgebieten wie Architecture, Engineering, Coaching, Consulting, Requirement Engineering, Usability Engineering und Quality Assurance soll während der gesamten Dauer des Projekts gesucht werden.

Um das Projekt umfassend begleiten zu können, sind Risk- und Projektmanagement dauernd aktuell zu halten.

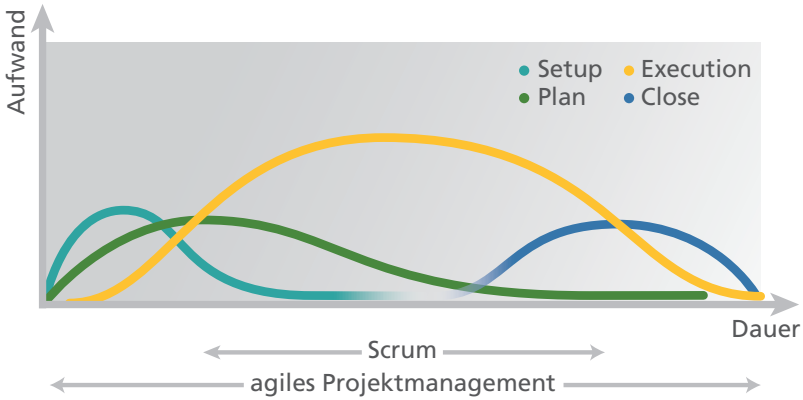
COPYRIGHT © 2015, BBV SOFTWARE SERVICES AG

Werden die Phasen über die gesamte Dauer eines Projekts aufgezeichnet, zeigt sich, dass die Phasen im Verlaufe des Projekts unterschiedliche Aufwendungen benötigen.

Die rein agilen Methoden wie beispielsweise Scrum[4] legen einen starken Fokus auf die Phasen zwischen Setup und Close. Das agile Projektmanagement setzt sich mit den Phasen Setup und Close stärker auseinander und umfasst das Projekt gesamtheitlich.

Schon während des Setup und der ersten Planung soll ein agiles Vorgehen angewendet werden. Dazu muss zunächst der Begriff «agil» geklärt werden.

Abbildung 6:
Phasenverlauf eines Projekts



[4] Mehr Informationen zu Scrum, siehe scrum.org

 COPYRIGHT © 2015, BBV SOFTWARE SERVICES AG

Agilität bedeutet, schnell auf Veränderungen zu reagieren, um potenzielle Chancen wahrzunehmen und etwaige Änderungen des Marktes oder Umbedingungen zeitnah berücksichtigen zu können. Das heisst also, dass möglichst schnell eine Rückmeldung an alle Projektbeteiligten erfolgen muss, sollte sich etwas an dem Projekt oder dessen Rahmenbedingungen verändern. Indem die erarbeiteten Resultate oder Lösungen möglichst früh und regelmässig dem Auftraggeber präsentiert werden, bringt dies mehr Klarheit, fördert das gemeinsame Verständnis und steigert die Effektivität (die richtigen Dinge tun). Parallel hierzu reduziert dieses Vorgehen stark das Risiko, am Ende des Projekts eine Lösung zu liefern, die nicht oder nicht mehr den Anforderungen der Kunden und des Marktes entspricht. Dabei soll laufend aus den neuen Erkenntnissen gelernt und eine Optimierung des Projektvorgehens vorgenommen werden. Weiterhin wird das Risiko mit jeder Iteration über den Verlauf des Projekts reduziert, da laufend nicht nur Konzepte und Dokumentationen erstellt, sondern auch effektiv lauffähige Lösungengeschaffen werden. Da die Funktionen nach ihrem Nutzen priorisiert werden, stehen die wichtigsten Funktionen auch sofort zur Verfügung.

Sollte also ein Projekt früher als nach der angedachten Projektdauer – beispielsweise aus Budgetgründen – gestoppt werden, so sind bei einem agilen Vorgehen zu diesem Zeitpunkt in aller Regel nicht nur Spezifikationen und Dokumentationen, sondern auch bereits Funktionen vorhanden, die den höchsten Kundennutzen stiften.

COPYRIGHT © 2015, BBV SOFTWARE SERVICES AG

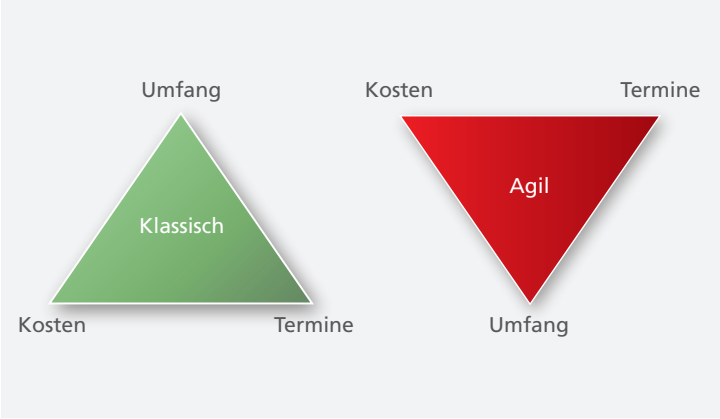


Abbildung 7:
Klassisch und agil

In der Qualität gilt es keine Kompromisse einzugehen, denn besser eine Funktion, die qualitativ hoch ist, als drei Funktionen, die Mängel aufweisen.

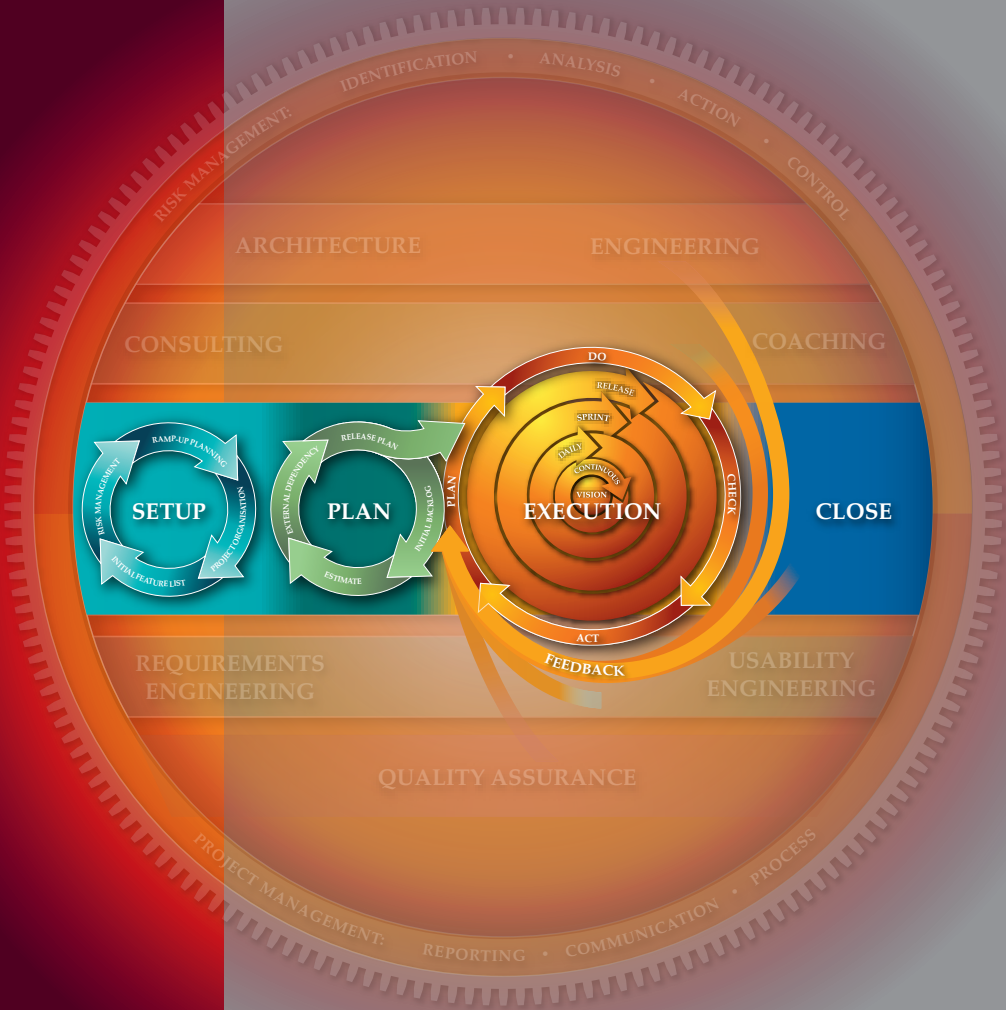
Die klassische Planung legt den Fokus auf Umfang, Kosten und Termine. Im agilen Gedankengut wird der Wertbeitrag einer Funktion wichtiger genommen als der schiere Umfang. Time-to-Market steht klar im Vordergrund und mit der Priorisierung auf den grössten Kundennutzen kann auch schneller eine Rückmeldung vom Markt eingeholt werden.

Geht man mit dieser Herangehensweise an das Projekt, löst man sich vom starren Gedanken am «Festhalten an der Projektplanung um jeden Preis».

 COPYRIGHT © 2015, BBV SOFTWARE SERVICES AG

4 PROJEKTPHASEN

In diesem Kapitel wird nun näher auf die Phasen eingegangen, welche die bbv für einen Projektablauf definiert hat. Über das gesamte Projekt betrachtet hat jede Phase einen eigenen Hauptfokus.



COPYRIGHT © 2015, BBV SOFTWARE SERVICES AG

Abbildung 8:
Projektphasen der Projekt-
methodik der bbv

Phase	Fokus
Setup	• Initialisieren des Projekts • Ziele und Rahmenbedingungen festlegen • Projektauftrag und Projektorganisation definieren
Plan	• Strukturieren des Projekts • Initiale Anforderungen erstellen • Ersteinschätzungen des Aufwands • Releaseplan erstellen
Execution	• Umsetzen der Anforderungen • Präsentieren der Lieferobjekte • Einarbeiten laufender Erkenntnisse • Optimieren der Projektabläufe
Close	• Abnahme und Abschlussbericht des gesamten Projekts • Festhalten von noch offenen Punkten und noch anstehenden • Aufgaben aus dem Projekt • Feedback und Definieren von Massnahmen zur Optimierung • für nachfolgende Projekte (Lessons learned)

 COPYRIGHT © 2015, BBV SOFTWARE SERVICES AG

4.1 EINSTIEG IN DAS PROJEKT

Um das Projekt starten zu können, müssen zuerst die Grundlagen festgelegt werden. Abgeleitet aus der Firmenstrategie und dem Business Case wird ein Projektauftrag formuliert. Im Projektauftrag sind die Ziele und Rahmenbedingungen des Projekts durch den Auftraggeber festzulegen. Mit dem Projektauftrag wird eine Projektbewertung durchgeführt, die als Resultat die bestgeeignete Vorgehensmethodik und die empfohlenen Projektleitungsdokumente aufzeigt. Das Initialteam beginnt mit der Projektarbeit und führt als Erstes das Projekt-Kickoff durch.

Das Kick-off stellt den offiziellen Start des Projekts für alle Projektbeteiligten dar, zu dem möglichst alle zusammenkommen. Hier wird die Projektvision erläutert und das gemeinsame Verständnis für das Vorhaben erarbeitet. Die Durchführung eines erfolgreichen Kick-offs ist im Kapitel «Kick-off-Meeting» (S. 36) näher beschrieben.

Die Startvorbereitungen eines Projekts umfassen:

- Projektauftrag (S. 32)
- Projektbewertung (S. 35)
- Projektkommunikationsplan (S. 35)
- Kick-off-Meeting (S. 36)

COPYRIGHT © 2015, BBV SOFTWARE SERVICES AG

4.1.1 PROJEKTAUFTRAG

Ein Projektauftrag ist die formelle Beauftragung des Projektteams zur Durchführung eines Projekts. Dem Projektauftrag voraus geht der Business Case, in welchem detailliert der Markt untersucht worden ist. Ein Projektauftrag beinhaltet die Vision des Projekts und die Projekt-ziele, an denen sich alle Projektbeteiligten orientieren. Aus dem Projektauftrag sollte klar ersichtlich sein, welches die Ziele und die Rahmenbedingungen für das Projekt sind. Ein Projektauftrag kann generell in drei Bereiche gegliedert werden:

- Projektmanagement
- Scope
- Formeller Bereich

 COPYRIGHT © 2015, BBV SOFTWARE SERVICES AG

Projektmanagementbereich

Beinhaltet die administrativen Komponenten wie Projektbezeichnung, Projektnummer, Projektbeteiligte, Budget und Zeitrahmen.

Titel	Inhalt
Projektbezeichnung	Eindeutiger Name für das Projekt.
Projektnummer	Projektnummer, um von Beginn an die Projektkosten richtig zu verbuchen.
Involvierte Abteilungen	Auflisten aller Organisationseinheiten, die in das Projekt involviert werden müssen und einen Beitrag zu dem Projekt leisten werden.
Projektleiter/ Teilprojektleiter	Name des Projektleiters. Bei grösseren Projekten die Namen der Teilprojektleiter ebenso auflisten.
Projektteam	Mitglieder des Kernteams auflisten. Zusätzlich sind die beteiligten Rollen und Kompetenzen zu definieren (siehe dazu RACI-Matrix, S. 36).
Auftraggeber	Name des Auftraggebers des Projekts, bei welchem bei Unklarheiten zu dem Projekt Rücksprache genommen werden kann.
Sponsor	Der Name des Sponsors, der das Projekt finanziert.
Steering Commitee/ Lenkungsausschuss	Mitglieder im Lenkungsausschuss, die finale Entscheidungen treffen.
Budget	Budget für das Projekt. Auch wenn am Anfang nicht klar ist, wie hoch die Kosten des Projekts sein werden, so ist doch ein Budget dafür festzulegen. (Speziell im agilen Bereich kann auch nur so viel entwickelt werden, wie Budget vorhanden ist.)
Termine	Terminvorstellungen seitens Auftraggeber festhalten bzw. harte Endtermine ebenso aufnehmen.

COPYRIGHT © 2015, BBV SOFTWARE SERVICES AG

Scope

Der Kernbereich des Projekts, der die Vision und die Ziele mit Rahmenbedingungen beschreibt.

Titel	Inhalt
Ausgangslage	Beschreiben der Ausgangslage. Wie ist der aktuelle Stand heute, wo liegen die Herausforderungen.
Motivation	Die Motivation, Ursache bzw. den Treiber für das Projekt beschreiben.
Ziele	Die Ziele des Projekts aufführen.
Lieferobjekte	Lieferobjekte aus dem Projekt definieren. Nicht nur das Endprodukt auflisten, sondern auch Erwartungen im weiteren Umfeld (z. B. nicht nur eine Softwareplattform, sondern auch ein SDK (Software Development Kit), das von Dritten benutzt werden kann).
Systemgrenze	Definieren der Systemgrenze, welche Punkte liegen ausserhalb des Projektrahmens und gehören nicht zum Projekt.
Rahmenbedingungen	Rahmenbedingungen, die bei der Durchführung des Projekts berücksichtigt werden müssen. Vorhandene Abhängigkeiten zu anderen Systemen, Projekten festhalten.

Formeller Bereich

Formeller Teil des Projektauftrags.

Titel	Inhalt
Datum	Datum der Genehmigung des Projektauftrags
Unterschriften	Unterschriften der beteiligten Personen. Die Auswahl der benötigten Unterschriften ist abhängig von den Regelungen der Organisation, die das Projekt ausführt. Sicher sollten mindestens der Auftraggeber, der Sponsor und der Projektleiter unterzeichnen.

 COPYRIGHT © 2015, BBV SOFTWARE SERVICES AG

4.1.2 PROJEKTBEWERTUNG

Wenn die Ziele definiert sind, wird eine umfassende Bewertung des Projekts vorgenommen, um so die bestgeeignete Vorgehensmethodik zu bestimmen.

Mit dem bbv Project Assessment System werden mehrere Kriterien wie Volumen, Dauer, beteiligte Personen, Anzahl Schnittstellen, Komplexität, einzusetzende Technologie und Geschäftswertbeitrag betrachtet. Aufgrund dieser sowie weiterer Kriterien und der Erfahrung der bbv wird das Projekt beurteilt und kategorisiert. Daraus wird das empfohlene Vorgehen für die Projektdurchführung ermittelt. Dies beinhaltet die Projektmethodik, Führung und Qualitätssicherung des Projekts sowie die Art und den Umfang der gesamten Dokumentation.

4.1.3 PROJEKTKOMMUNIKATIONSPLAN

Eine Projektkommunikation kann gerade in grösseren Projekten eine sehr grosse Dimension einnehmen, da schnell viele Schnittstellen geschaffen werden müssen und möglicherweise mit externen Partnern gearbeitet wird. Dabei gilt es zu unterscheiden, welche Art von Informationen in welcher Granularität, in welcher Periodizität welchen Stakeholdern zur Verfügung gestellt werden müssen. Dazu eignet sich eine Kommunikationsmatrix, in der festgehalten wird, wer wann welche Informationen in welcher Art und Weise erhält. Die RACI-Matrix definiert, wer welche Verantwortung innehat und dient unter anderem als Basis zur Bestimmung des Informationsinhalts.

COPYRIGHT © 2015, BBV SOFTWARE SERVICES AG

Abbildung 9:
RACI-Matrix

4.1.4 KICK-OFF-MEETING

Das Kick-off dient dazu, ein Projekt formell zu starten. Im Kick-off kommen möglichst alle Projektbeteiligten und Stakeholder zusammen, um die Vision des Projekts zu verstehen. Hier wird die Basis für das gemeinsame Verständnis der zu erreichenden Ziele gelegt. Ein effektives Kick-off-Meeting trägt massgeblich zum Erfolg eines Projekts bei, deshalb ist hierfür genügend Zeit einzuplanen und dafür zu sorgen, dass alle relevanten Projektbeteiligten daran teilnehmen können.

 COPYRIGHT © 2015, BBV SOFTWARE SERVICES AG

Der genaue Ablauf ist an die Grösse und Art des Projekts sowie die Unternehmenskultur im Projektumfeld anzupassen. Eine bewährte Gliederung hilft strukturiert vorzugehen:

Einleitung

- Begrüssung der Teilnehmer
- Ziel des Kick-offs
- Traktandenliste
- Vorstellen Projektbeteiligte

Projektpräsentation (Hier hilft der Projektauftrag)

- Ausgangslage
- Ziele des Projekts
- Was muss geliefert werden, was nicht
- Projektorganisation
- Betroffene Bereiche/Abteilungen
- Sicherstellen Verständnis der Projektmitglieder

Abschluss

- Unmittelbare nächste Schritte vorstellen
- Terminierte Aufgabenliste mit Verantwortlichen
- Verabschiedung

COPYRIGHT © 2015, BBV SOFTWARE SERVICES AG

4.2 PHASE «SETUP»

In einem iterativen Vorgehen kann das Projekt initialisiert werden, in dem laufend die ersten Grundlagen für das Projekt gelegt werden.

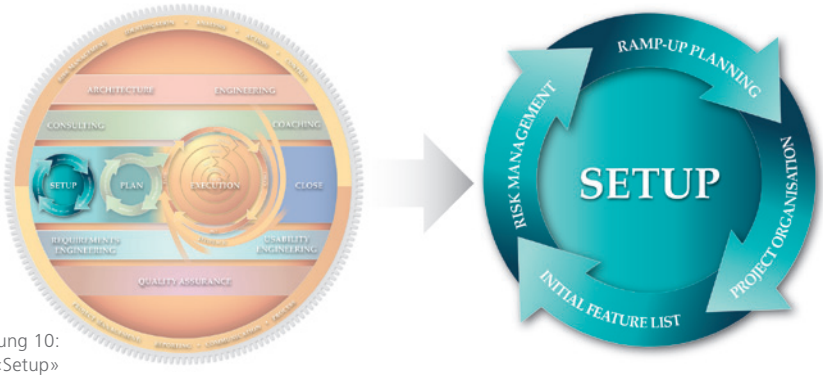


Abbildung 10:
Phase «Setup»

Mit den bereits bekannten Inputs («Einstieg in das Projekt», S. 31) kann eine Projektorganisation erstellt werden. Das Initialteam erstellt anhand des Projektauftrags eine initiale Featureliste, welche die Ziele des Projekts gliedert und weiter detailliert. Mit den bekannten Fakten können nun die Risiken ermittelt und ein Risikomanagement aufgesetzt werden.

Daraus kann eine Planung erstellt werden, wie das Projekt hochgefahren wird.

Die gewonnenen Erkenntnisse können einen Einfluss auf Projektorganisation, Initial Feature, Riskmanagement oder Ramp-up-Planning haben. So kann iterativ die Phase «Setup» durchlaufen werden, um dann einen fliessenden Übergang in die nächste Phase «Plan» zu erhalten.

 COPYRIGHT © 2015, BBV SOFTWARE SERVICES AG

4.2.1 PROJEKTORGANISATION

Die Projektorganisation enthält alle Stakeholder, die am Projekt beteiligt sind oder am Projekt ein berechtigtes Interesse haben. Sie beschreibt die Organisationsform, zu involvierende Abteilungen bzw. Expertenwissen, Verantwortung und die Schnittstellen des Projekts intern und extern. Die Organisation beschreibt auch die benötigten Rollen, Kompetenzen und Verantwortlichkeiten, die im Projekt wahrzunehmen sind.

Die Form der Organisation des Projekts kann unterschiedliche Ausprägungen haben.

- Linienorganisation
- Matrixorganisation (schwache, ausgeglichene und starke)
- Projektorientierte Organisation

Organisationsformen

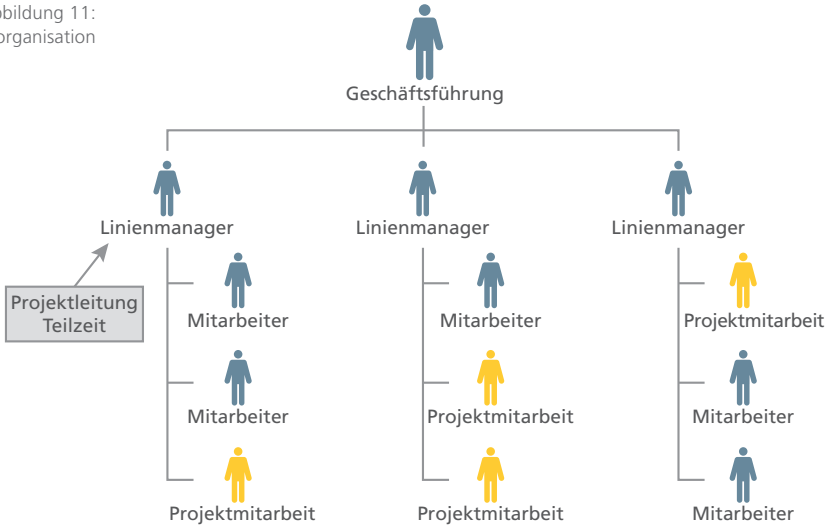
Organisationsform / Projekt Charakteristik	Linien	schwache Matrix	ausgeglichene Matrix	starke Matrix	Projekt
Rolle Projektleiter	Nicht vorhanden-Teilzeit	Nicht vorhanden-Teilzeit	Teilzeit	vollamtlich	vollamtlich
Kompetenz Projektleiter	keine	limitiert	teilweise	hohe	komplett
Verfügbarkeit Mitarbeiter	minimalst und unkontrolliert	limitiert und unkontrolliert	teilweise und kontrolliert	hohe und kontrolliert	komplett
Budget Kontrolle	Linienmanager	Linienmanager	Linien- und Projektleiter	Projektleiter	Projektleiter
Koordinationsaufwand	maximal	indirekte Kommunikation hoher	direkte Kommunikation mittlerer	direkte Kommunikation möglichst wenig	sehr direkte Kommunikation minimalste

COPYRIGHT © 2015, BBV SOFTWARE SERVICES AG

4.2.1.1 LINIENORGANISATION

In einer Linienorganisation liegt die Projektleitung innerhalb des Linienmanagements. Der Projektleiter führt das Projekt mit den Mitarbeitern aus der Linie und ist auf den Goodwill der Mitarbeiter angewiesen, da diese nicht dediziert für das Projekt zur Verfügung stehen.

Abbildung 11:
Linienorganisation



 COPYRIGHT © 2015, BBV SOFTWARE SERVICES AG

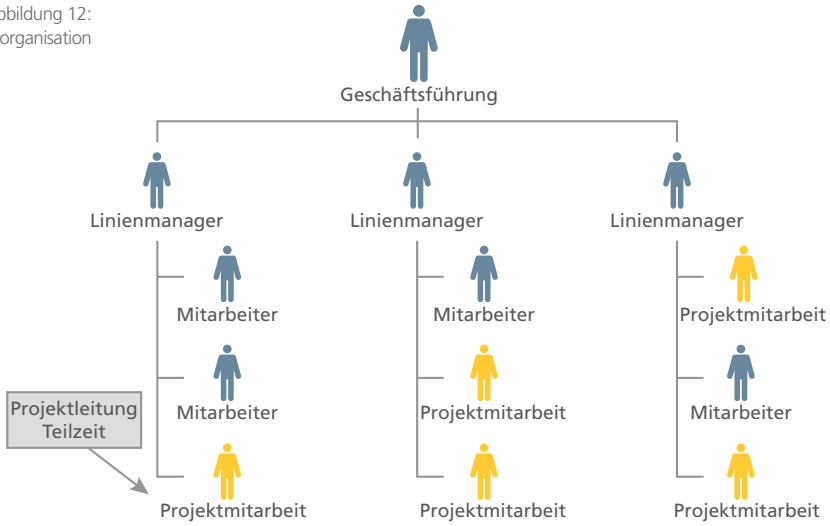
4.2.1.2 MATRIXORGANISATION

In einer Matrixorganisation werden Mitarbeiter aus der Linie für ein bestimmtes Projekt zur Verfügung gestellt, die sich dafür zusammenfinden und sich organisieren. Es gibt bei der Matrixorganisationverschiedene Ausprägungen von einer schwachen bis zu einer starken Matrixorganisation. In einer schwachen Matrixorganisation sind die Ausprägungen ähnlich wie bei der Linienorganisation. In der starken Organisation sind die Struktur und das Vorgehen viel stärker auf die Projektbedürfnisse ausgerichtet.

Schwache Matrixorganisation

Die schwache Matrixorganisation ist der Linienorganisation sehr ähnlich. Für das Projekt sind zwar aus der Linie Mitarbeiter definiert, der Projektleiter hat jedoch keinerlei Kompetenzen.

Abbildung 12:
Schwache Matrixorganisation

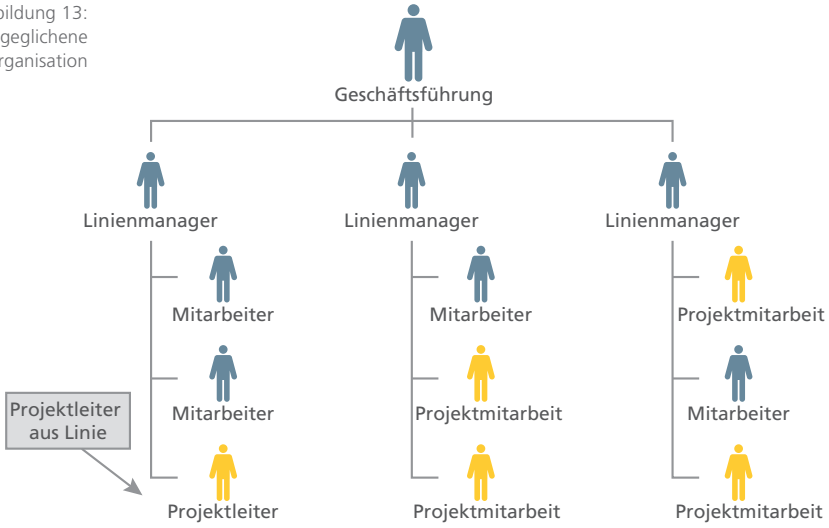


COPYRIGHT © 2015, BBV SOFTWARE SERVICES AG

Ausgeglichene Matrixorganisation

In dieser Organisationsform besitzt der Projektleiter mehr Kompetenzen als in der schwachen Matrixorganisation und kann in einem kleinen Rahmen Entscheide fällen. Die Rolle des Projektleiters als Koordinator kommt hier schon mehr zum Tragen. Der Projektleiter wird aber immer noch aus einer Linie gestellt, was Konflikte mit den Zielen der Linie hervorrufen kann. Das Bewusstsein für eine Projektleitung als Hauptfunktion ist nicht ausgeprägt.

Abbildung 13:
Ausgeglichene
Matrixorganisation

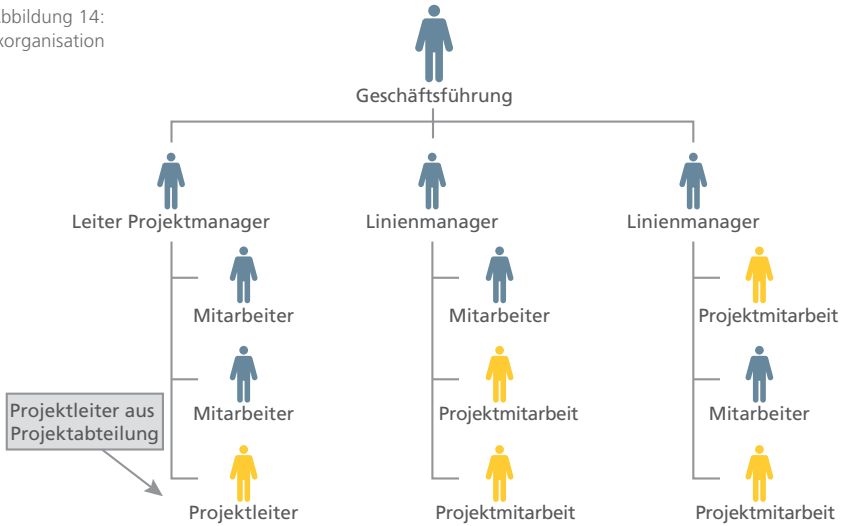


 COPYRIGHT © 2015, BBV SOFTWARE SERVICES AG

Starke Matrixorganisation

In der starken Matrixorganisation existiert eine Organisationseinheit, in welcher die Projektleitung als Hauptfunktion angesehen wird. Der Projektleiter kann sich vollumfänglich dem Projekt widmen, seine Kompetenzen sind grösser und er kann mehr Entscheide fällen als bei den beiden anderen Matrixorganisationen. Die Personen, die am Projekt mitarbeiten, sind aber immer noch aus der Linie für das Projekt abgestellt.

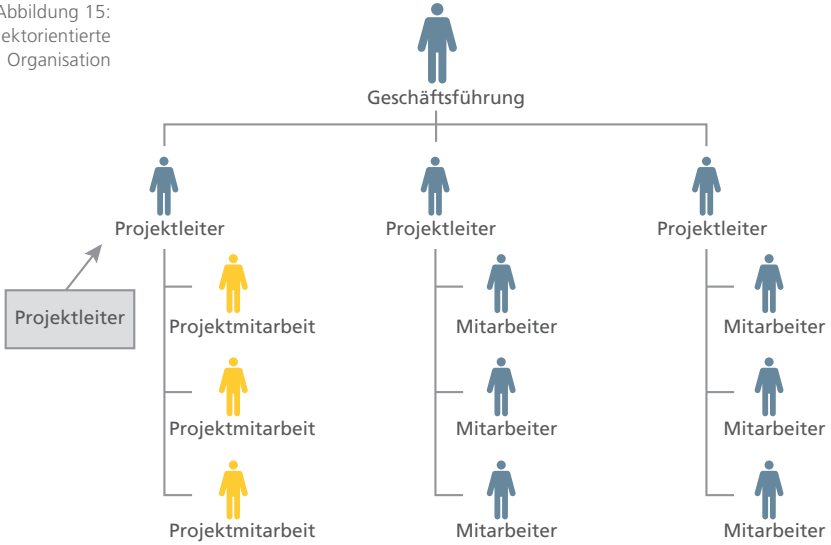
Abbildung 14:
Starke Matrixorganisation



4.2.1.3 PROJEKTORIENTIERTE ORGANISATION

In einer projektorientierten Organisation stehen die Mitarbeiter ausschliesslich für das Projekt zur Verfügung. Eine Linienorganisation hat dagegen keinen oder nur einen sehr geringen Einfluss auf das Projekt. Die Projektorganisation als Organisationseinheit löst sich nach dem Ende des Projekts wieder auf, die Mitarbeiter haben in diesem Sinne keinen organisatorischen «Heimathafen», sondern werden wieder direkt dem nächsten Projekt unterstellt, an dem sie mitarbeiten.

Abbildung 15: Projektorientierte Organisation



 COPYRIGHT © 2015, BBV SOFTWARE SERVICES AG

4.2.2 INITIAL FEATURE LIST

Die Initial Feature List beinhaltet die Hauptfunktionen und Merkmale des zu erstellenden Produkts oder Systems. Diese Auflistung der Funktionen ist eine Detaillierung der Ziele, die im Projektauftrag definiert worden sind. Die Initial Feature List dient dazu, dass sich alle Projektbeteiligten ein besseres Zielbild machen können. Die Features können auch als Themenbereiche angesehen werden, die im Verlaufe des Projekts iterativ detailliert werden.

4.2.3 RISIKOMANAGEMENT

Mit den zu Beginn des Projekts bekannten Fakten aus den Teilphasen «Project Organisation» und «Initial Feature List» können die Risiken ermittelt und kategorisiert werden. Erfahrungen aus vorangegangenen Projekten fliessen mit in die Risikoliste ein. Zu jedem Risiko sind Gegenmassnahmen zu planen und Verantwortliche zu definieren, welche die Risiken überwachen und die Gegenmassnahmen einleiten. Risiken werden jedoch nicht nur zu Beginn eines Projekts betrachtet, das Risikomanagement begleitet das Projekt als stetiger Prozess (mehr zu diesem Thema siehe «Risikomanagement», S. 60).

4.2.4 RAMP-UP-PLANUNG

In der Phase des Ramp-up werden die Projektorganisation und die dazu benötigten Infrastrukturen hochgefahren. Dazu werden Personen in das Projekt aufgenommen und die Infrastruktur wird bereitgestellt. Das Hochfahren der Organisation und die dazu notwendige Infrastruktur müssen von Beginn an mit eingeplant werden. Hierzu gehören nicht nur von Anfang an die Bereitstellung der generellen Infrastruktur wie z. B. Rechner, Räumlichkeiten oder Einrichtungen für die Mitarbeiter, sondern auch eine lauffähige Entwicklungs- und Testumgebung, Testautomatisierungswerkzeuge, Tools für «Continuous Integration», Change- und Build Management sowie weitere

COPYRIGHT © 2015, BBV SOFTWARE SERVICES AG

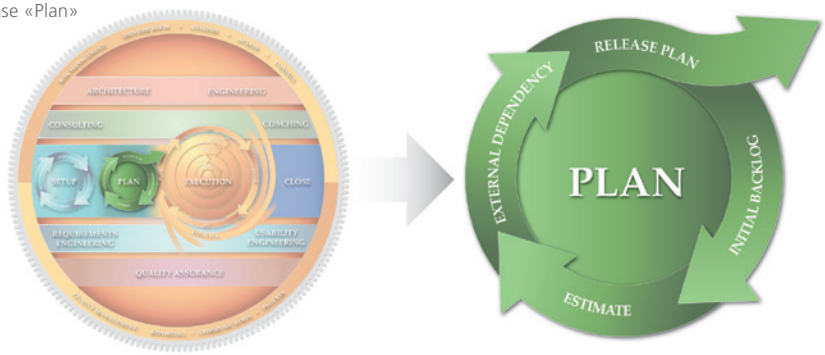
Werkzeuge und notwendige Geräte. Je nach Projekt kann hier weit mehr anfallen – die Bereitstellung der Infrastruktur darf keinesfalls unterschätzt werden.

4.3 PHASE «PLAN»

In der Phase «Plan» wird eine erste Einschätzung über den Gesamtumfang des Projekts durchgeführt, um eine Grössenordnung seines Umfangs zu erhalten. Die Einschätzung zu dieser Phase wird aber meistens noch sehr ungenau sein, da das Projekt noch am Anfang steht.

Die Aufwandschätzungen werden durch die Projektbeteiligten vorgenommen, die an der Ausführung massgeblich beteiligt sind.

Abbildung 16:
Phase «Plan»



Jede Projektplanung unterliegt Schwankungen, da im Laufe eines Projekts neue Erkenntnisse gewonnen werden und sich andererseits Änderungen und Verbesserungen über die Laufzeit ergeben können.

 COPYRIGHT © 2015, BBV SOFTWARE SERVICES AG

Im agilen Prozess wird die Initialplanung ständig den neuen Erkenntnissen angepasst. Diese Anpassungen werden in der nächsten Phase «Execute» vorgenommen.

Die Unterscheidung zwischen der initialen Planung und den weiteren Planungsrunden ist wichtig. Eine detaillierte Planung in allen Einzelheiten zu Projektbeginn lohnt sich in der Regel nur selten, da die Planung auf Annahmen beruht, die sich im Verlaufe des Projekts oftmals als falsch herausstellen. Der Aufwand, um eine detaillierte Planung für das ganze Projekt zu Projektbeginn zu erstellen, ist hoch, der Nutzen für das Projekt ist minimal. Dennoch gibt eine initiale Planung aber eine Struktur, die in einem Projekt notwendig ist.

4.3.1 INITIAL BACKLOG

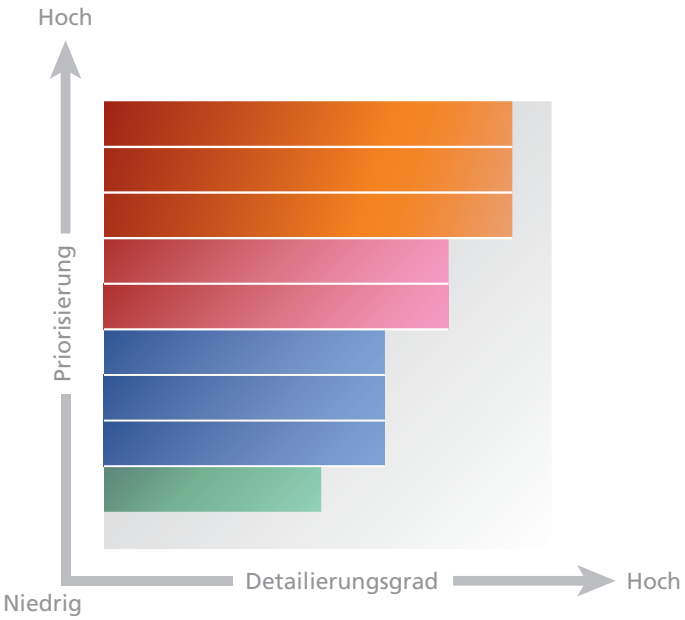
Im Initial Backlog wird die Initial Feature List weiter detailliert. In einem Backlog werden die umzusetzenden Funktionen priorisiert, indem diese in eine Reihenfolge gebracht werden. Es gilt, was zuoberst auf der Liste steht, ist die wichtigste Anforderung. Zu beachten ist dabei, dass es eine eindeutige Reihenfolge gibt und nicht mehrere Prio-1-Funktionen. Mit dieser Methodik ist man gezwungen zu entscheiden, welche Funktion mehr Priorität geniesst als die andere.

Somit sind die obersten Funktionen diejenigen, die auch zuerst umgesetzt werden. Diese Funktionen sind so zu detaillieren, dass sie vom Projektteam innerhalb einer Iteration umgesetzt werden können. Die Dauer einer Iteration ist abhängig vom Projekttyp. In einem Softwareentwicklungsprojekt beispielsweise empfiehlt sich eine Iterationsdauer zwischen 2 bis 4 Wochen.

COPYRIGHT © 2015, BBV SOFTWARE SERVICES AG

Zu Beginn des Backlogs brauchen nur die wichtigsten Funktionen detailliert zu sein. Je weiter nach unten im Backlog gegangen wird, umso weniger detailliert müssen die Einträge sein, wie beispielsweise die Funktionen aus der Initial Feature List.

Abbildung 17: Detaillierungsgrad eines Backlogs



Die weitere Detaillierung des Initial Backlogs kann in einem iterativen Prozess über die gesamte Projektdauer geschehen. Durch das fortlaufende Ausarbeiten der Details können Rückmeldungen berücksichtigt werden und die Prioritäten den Marktbedürfnissen angepasst werden.

 COPYRIGHT © 2015, BBV SOFTWARE SERVICES AG

4.3.2 ESTIMATE/SCHÄTZUNG

Bei der initialen Schätzung des Initial Backlogs gilt es, einen Anhaltspunkt über die Grösse der darin enthaltenen Funktionen zu gewinnen. Diese Schätzung dient dazu, den Releaseplan zu erstellen. Für die Schätzung der Aufwände gibt es verschiedene Methoden und Techniken. Die Auswahl der Schätztechniken ist entsprechend den Eigenschaften des Projekts und der Erfahrung der Beteiligten zu treffen. Eine Übersicht der Schätzmethoden:

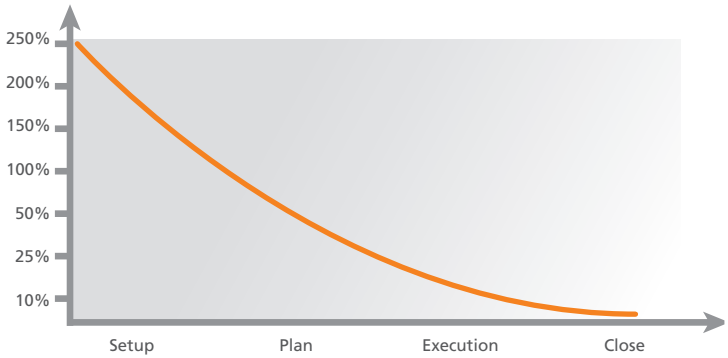
Schätzmethode	Beschreibung
Top Down	Pauschale Abschätzung für das Gesamtprojekt und aus dem Budget werden die einzelnen Budgets für die teilbereiche abgeleitet
Bottom up	Kosten für die einzelnen Module werden geschätzt und daraus die Gesamtsumme ermittelt
Analogie	Kosten von einem ähnlichen Projekt werden auf das neue Projekt übertragen
Parameter	Ein gut abzuschätzendes Einzelobjekt dient als Referenz und als Multiplikationsfaktor für das gesamte Projekt
Delphi	Eine Gruppe von Experten schätzt die Grösse ab. In mehreren Runden wird mit Feedback eine Einigung gesucht.
3-Punkt Linear	$\frac{\text{Best case + Most likely + Worst case}}{3}$
3-Punkt Beta	$\frac{\text{Best case + 4 x Most likely + Worst case}}{6}$

Wichtig ist hier, dass man die Schätzung durch die Teammitglieder, die mit der Umsetzung der Funktionen betraut sind, durchführen lässt. Dies heisst nicht, dass man diese Schätzungen nicht von Experten ausserhalb des Projektkontextes gegenvalidieren lassen kann.

COPYRIGHT © 2015, BBV SOFTWARE SERVICES AG

Bei all den Schätzüberlegungen muss man sich bewusst sein, dass eine Schätzung eine Schätzung bleibt. Gerade zu Beginn eines Projekts sind die Schätzungen naturgemäss ungenauer, da weniger Informationen und Kenntnisse vorhanden sind und erst im Laufe des Projekts mehr Erfahrung dazu gewonnen wird. Abbildung 18: Schätzabweichung im Verlaufe eines Projekts, verdeutlicht, wie sich die Schätzgenauigkeit typischerweise über den Verlauf eines Projekts entwickelt.

Abbildung 18: Schätzabweichung im Verlaufe eines Projekts



Beim Schätzen zeigt sich aber noch ein weiteres Phänomen. Die Genauigkeit einer Schätzung wächst nicht linear mit dem Aufwand, der für die Schätzung investiert wird. Das bedeutet, dass mit sehr viel mehr Aufwand nicht eine wesentlich genauere Schätzung erreicht wird. Ab einem gewissen Aufwand kann durchaus sogar das Gegenteil eintreten, dass mit erhöhtem Aufwand die Schätzung ungenauer wird. Es ergibt sich also hier die Regel, dass mit einem möglichst adäquaten Aufwand eine optimierte Schätzgenauigkeit erreicht werden soll. Auch bei dem Aufwand für eine Schätzung ist die Regel 80/20 zu beachten. Mit wenig Aufwand kann relativ schnell eine gute Schätzgenauigkeit erreicht werden.

 COPYRIGHT © 2015, BBV SOFTWARE SERVICES AG

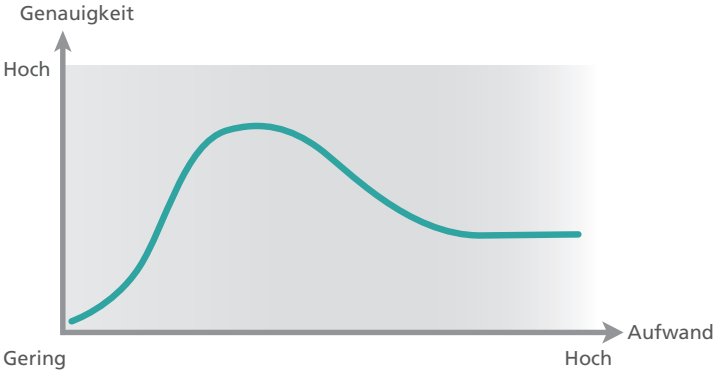


Abbildung 19:
Schätzabweichung im
Verlaufe eines Projekts

4.3.3 EXTERNAL DEPENDENCY

Eine weitere Grundlage für den Releaseplan sind Abhängigkeiten zwischen verschiedenen Arbeitspaketen. Aus Sicht des Projekts kann zwischen externen und internen Abhängigkeiten unterschieden werden. Beiden ist gemein, dass diese unbedingt bei der initialen Planung wie auch bei der laufenden Planung und Durchführung des Projekts berücksichtigt werden müssen. Interne Abhängigkeiten sind Abhängigkeiten, die innerhalb der Projektgrenzen entstehen. Dies kann beispielsweise ein Freigabeprozess sein oder das Einholen benötigter Unterschriften interner Personen. Von externen Abhängigkeiten wird dann gesprochen, wenn sich diese ausserhalb der Projektgrenzen oder an den Schnittstellen zum Projekt ergeben.

So kann beispielsweise das Projekt Lieferergebnisse anderer Projekte innerhalb der gleichen Firma benötigen oder von Dritten, wie beispielsweise von einem externen Zulieferer, Prüfungen in externen Laboratorien oder den Nachweis zur Konformität von Normen. Externe Abhängigkeiten können nur sehr schwer oder gar nicht durch das Projekt beeinflusst werden. Diese Abhängigkeiten ausserhalb

des direkt beeinflussbaren Wirkungsraums des Projektleiters und der eigenen Organisation sind in der Releaseplanung (siehe «Releaseplan», S. 52) speziell zu berücksichtigen. Gleichzeitig wirken sich die externen Abhängigkeiten auf das Risikomanagement (siehe «Risikomanagement», S. 60) aus, da Risiken und die damit verbundenen Auswirkungen rechtzeitig erkannt werden sollten, um entsprechende Handlungsalternativen frühzeitig zu evaluieren und gegebenenfalls umsetzen zu können.

4.3.4 RELEASEPLAN

Der Releaseplan ist der Fahrplan für das Projekt. In diesem wird das Projekt in zeitliche Abfolgen von Lieferobjekten (ein Paket an auslieferbaren Funktionen und Dokumentationen) eingeteilt. Im Releaseplan können aber auch weitere Meilensteine, die andere Aspekte darstellen, definiert werden. Der Releaseplan orientiert sich an der «Initial Feature List» (S. 45), dem «Initial Backlog» (S. 47) und der «Estimate/Schätzung» (S. 49). Der Releaseplan ist die Grundlage für die fortlaufende Planung, der in der Phase «Execution» (S. 52) iterativ an den Stand angepasst wird.

4.4 PHASE «EXECUTION»

In der Phase «Execution» werden nun die Anforderungen laufend umgesetzt. Mit einem fliessenden Übergang von den vorangegangenen Phasen «Setup» und «Plan» können schon sehr früh Erkenntnisse gewonnen werden, um die Planung zu unterstützen. So kann auch die Dynamik des Marktes, die Änderungen gegenüber der ursprünglichen Ausgangslage bewirken kann, berücksichtigt werden.

 COPYRIGHT © 2015, BBV SOFTWARE SERVICES AG

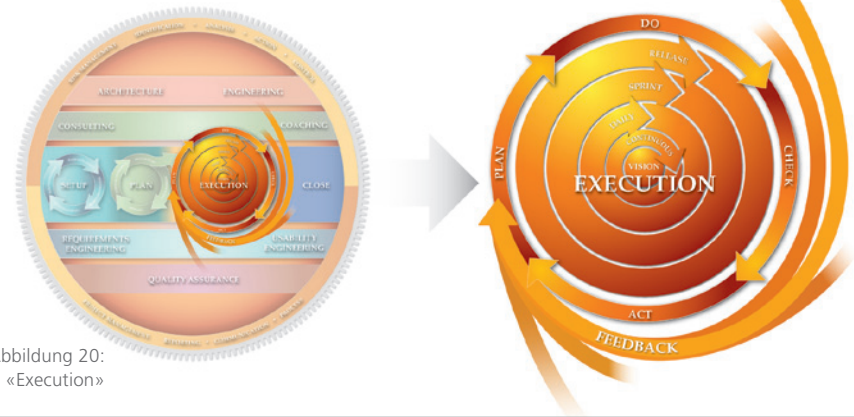


Abbildung 20:
Phase «Execution»

In der Phase «Execution» gilt es, die aus dem Initial Backlog erstellten Anforderungen umzusetzen. Aus der Erfahrung der bbv zeigt sich, dass die Erfassung in Form von User Stories[5] eine gute Methode darstellt, um anwenderorientierte Anforderungen zu formulieren. User Stories werden in der folgenden Form notiert:

Als <Rolle> möchte ich <Funktion>, damit <Grund>.

So wird sichergestellt, dass immer angegeben wird, wer was möchte und warum. Die User Stories sind so umzusetzen, dass sie als voll funktionierende Ergebnisse dem Kunden ausgeliefert werden können. Das Ergebnis wird den Stakeholdern und weiteren Interessierten präsentiert. Somit sehen alle, wie die Funktion in der Iteration umgesetzt worden ist, und können umgehend eine Rückmeldung geben.

Um schnell an Rückmeldungen zu gelangen und um diese zu verarbeiten, empfiehlt sich eine Iteration in einem Zeitraum von 2 bis 4 Wochen.

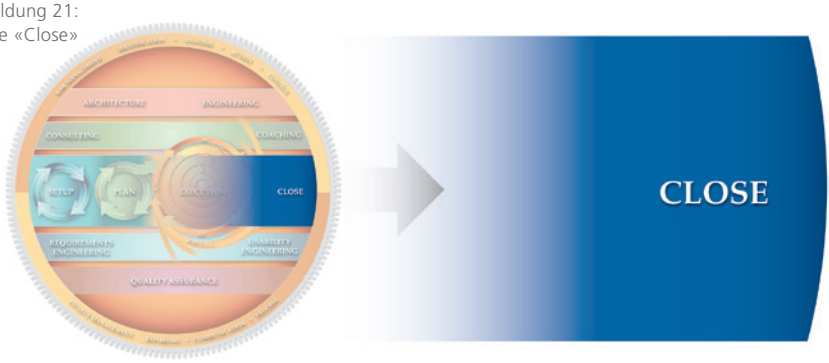
[5] G. Arquint (2014), Requirements Engineering in agilen Projekten, bbv Software Services AG

In mechatronischen Projekten gilt es zu beachten, dass die Iterationen zeitlich höher ausfallen, da teilweise lange Produktionszeiten vorhanden sind. Zu den Lieferobjekten gehören sämtliche für das Projekt notwendigen Dokumente, wie beispielsweise eine Bedienungsanleitung zu dem Produkt, ein Lösungsdesign oder ein Statusupdate des Projekts. Für mehr Informationen zu den Eigenschaften und zur praktischen Umsetzung von agilen Ansätzen wird auf die Publikationen[6] der bbv verwiesen.

4.5 PHASE «CLOSE»

Der Abschlussphase des Projekts entlastet die Projektbeteiligten und schliesst das Projekt ab. Zu den Abschlussarbeiten gehören unter anderem ein Projektabschlussbericht sowie ein Rückblick auf das gesamte Projekt bzw. Lessons-Learned-Analyse, um hieraus Massnahmen ableiten zu können. Dies kann als Anregung aufgefasst werden, um sich als lernende Organisation ständig weiter zu entwickeln.

Abbildung 21:
Phase «Close»



[6] Publikationen von Postern und Booklets sind erhältlich unter http://www.bbv.ch/publikationen

 COPYRIGHT © 2015, BBV SOFTWARE SERVICES AG

Im Weiteren hilft es allen Projektbeteiligten, nach einem formellen Abschluss sich auf neue Aufgaben zu konzentrieren und keine «ewigen Lasten» von nur vermeintlich abgeschlossenen Projekten mit sich weitertragen zu müssen. Mit dem Übergang von Phase «Execute» zu der Phase «Close» gilt es auch, das Projekt vollständig abzuschliessen. Der Übergang kann beispielsweise aus zeitlichen Gründen eingeleitet werden, weil das Produkt auf ein bestimmtes Datum auf den Markt gebracht werden muss.

Während der Phase «Execute» wird nach jeder Iteration die Iteration selber abgeschlossen, während in der Phase «Close» das ganze Projekt abgeschlossen wird. Es gibt Projektabschlussarbeiten, die beim Abschluss des Projekts durchgeführt werden müssen:

- Projektabschlusssitzung
- Abnahme des gesamten Projekts
- Erfahrungssicherung inkl. Umsetzungsmassnahmen
- Festhalten von offenen Punkten und weiteres Vorgehen
- Projektauflösung
- Rückbau Infrastruktur
- Projektabschlussbericht
    - Eckwerte der ursprünglichen Projektplanung zu Leistung, Kosten und Terminen
    - tatsächlicher Fertigstellungs- und Übergabetermin
    - Leistungsdaten des erstellten Ergebnisses
    - tatsächlich erreichter Qualitätsstandard inkl. ursprünglich gewünschter Qualität
    - IST- und SOLL-Projektkostenübersicht
    - Nachforderungen und Nachbesserungen; Gewährleistung und Haftung
    - Personalaufwand, gegliedert nach Tätigkeitsbereichen
    - Diskontinuitäten im Projekt
    - Ursachenanalyse von Planabweichungen

COPYRIGHT © 2015, BBV SOFTWARE SERVICES AG

4.5.1 PROJEKTABSCHLUSSSITZUNG

Die Projektabschlusssitzung ist der Moment, in dem alle Hauptbeteiligten am Ende des Projekts nochmals zusammenkommen. Im Wesentlichen gilt es hier, die Rückmeldungen der Teilnehmer über den gesamten Projektverlauf einzuholen und so Erkenntnisse zu gewinnen, was bei einem nächsten Projekt besser gemacht werden kann. Dies kann auch schon im Vorfeld der Projektabschlusssitzung mit Hilfe einer Umfrage geschehen. Aus den Rückmeldungen sind nun konkrete Massnahmen zu definieren mit jeweils einem Verantwortlichen, sodass bei einem neuen Projekt das Gelernte entsprechend angewendet werden kann.

In der Abschlusssitzung soll auch der Abschlussbericht präsentiert werden. Welche Themen und in welchem Detail diese vorgestellt werden, soll dem Projekt, dem Publikum und dem Zeitrahmen der Abschlusssitzung entsprechend angepasst werden. In der Praxis hat sich die folgende Struktur bewährt.

Begrüssung und Einleitung

Es ist wichtig, dass eine Atmosphäre geschaffen wird, in der offene, kritische und konstruktive Rückmeldungen möglich sind. Es soll darauf hingewiesen werden, dass jede Person ihre Erfahrungen und Erlebnisse einbringen kann. Die Einrichtung des Raumes soll so sein, dass sich alle Beteiligten sehen können, ohne sich umdrehen zu müssen. Eine Klassen- oder Theaterbestuhlung ist ungeeignet. Es empfiehlt sich eine Anordnung in Form eines U oder eines Kreises.

 COPYRIGHT © 2015, BBV SOFTWARE SERVICES AG

SOLL-IST-Vergleich

Den Teilnehmern soll ein Überblick verschafft werden, welche der ursprünglichen Projektziele erreicht worden sind und wo sich das Projekt im Lauf seiner Durchführung gewandelt hat.

- Was wurde erreicht und was wurde nicht erreicht?
- Was war ein besonderer Erfolg, was war ein Misserfolg?
- Welches waren die nicht geplanten Kosten?
- Wo trafen ungeplante Ereignisse ein?
- Wie sieht die Abschlussrechnung aus wirtschaftlicher Sicht aus?

Basierend auf diesen harten Fakten und den Erfahrungen der Projektteilnehmer kann nun eine Analyse durchgeführt werden. Mit einer gründlichen Analyse und definierten Massnahmen kann der Schritt zu einer lernenden Organisation vollzogen werden. So kann sichergestellt werden, dass sich die Organisation stetig weiterentwickelt.

Projektanalyse und Rückmeldungen

In der Gruppe können die Resultate aus dem Projekt analysiert und die Ursachen für Erfolge und Misserfolge ergründet werden. Für die Analyse und die Eruierung der Ursachen können die Gründe für einen Misserfolg (S. 20) und die folgenden Punkte zu Rate gezogen werden:

- Projektorganisation
- Wie gut war das Projekt in die Organisation eingebunden?
- Wie war die Kommunikation im Projektteam?
- Wie gut waren das Projektmanagement und die Zusammenarbeit im Projektteam?
- Wie waren die Rollenverteilung und die Wahrnehmung
- dieser Rollen?
- Welche fachlichen Schwierigkeiten traten (unerwartet) auf?

COPYRIGHT © 2015, BBV SOFTWARE SERVICES AG

Nachdem die möglichen Ursachen eruiert sind, sind diese zu priorisieren und mögliche Gegenmassnahmen für zukünftige vergleichbare Projekte zu definieren. Dabei ist es wichtig, dass dies mit den Projektbeteiligten gemeinsam durchgeführt wird, um möglichst viele unterschiedliche Perspektiven auf die Ursachen der festgestellten Schwierigkeiten sowie die zu ergreifenden Massnahmen zu erhalten. Es wird kaum möglich sein, eine detaillierte Ausarbeitung der Massnahmen an der Abschlusssitzung zu erarbeiten. Wichtig ist jedoch, dass die offenen Punkte, Verantwortlichkeiten und Termine an der Abschlusssitzung vereinbart werden.

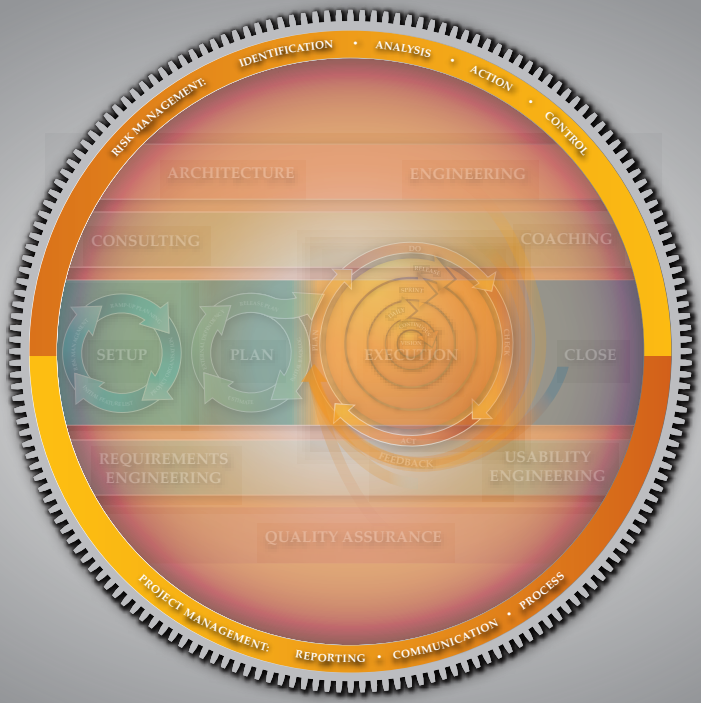
Abschluss und der soziale Aspekt

Der Zusammenhalt in einem Projektteam und das gemeinsame Meistern eines Vorhabens verdienen auch einen würdigen Abschluss. Ein gut funktionierender sozialer Zusammenhalt kann ein Projektteam beflügeln.

 COPYRIGHT © 2015, BBV SOFTWARE SERVICES AG

5 BEGLEITENDE PROZESSE

Während der Phasen des Projekts gibt es begleitende Prozesse, die dieses über den ganzen Projektverlauf unterstützen. Mit den projektbegleitenden Prozessen soll sichergestellt werden, dass das Projekt sich im Rahmen des Projektauftrags bewegt und ein Risikomanagement und Projektmanagement erstellt werden. Im Folgenden wird näher auf die begleitenden Prozesse eingegangen.



COPYRIGHT © 2015, BBV SOFTWARE SERVICES AG

5.1 CONTROLLING

Das Projektcontrolling ist nicht zu verwechseln mit einer Kontrolle der Teammitglieder. Für den Erfolg eines Projekts ist es essenziell, jederzeit den Überblick über den Stand des Projekts zu haben. Zu jedem Zeitpunkt müssen die Kosten, der Stand und Fortschritt des Projekts ersichtlich sein. Geradezu im Schlaf muss ein Projektleiter die Ziele und die Risiken des Projekts nennen können.

Das regelmässige Nachtragen der Projektkosten und Fortschritte bezüglich Projektziele helfen, einen Projektüberblick zu gewährleisten. Durch eine regelmässige Kommunikation mit dem Projektteam sieht der Projektleiter den Stand des Projekts und die Fortschritte, die erreicht worden sind.

5.2 RISIKOMANAGEMENT

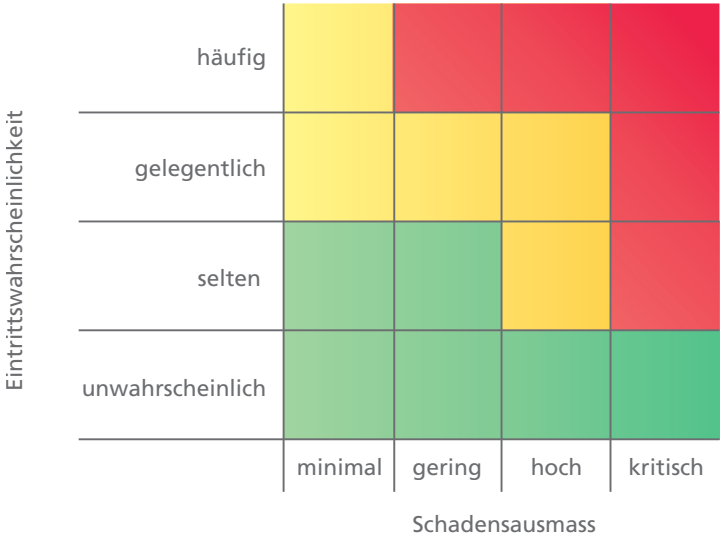
Ein Risiko ist die Beschreibung eines Ereignisses mit der Möglichkeit von negativen Auswirkungen. Die Möglichkeit einer positiven Auswirkung wird als Chance bezeichnet. Risiken müssen in allen Phasen des Projekts ständig entdeckt, beurteilt und überwacht werden. Neue Risiken können im Laufe des Projekts entstehen, bestehende Risiken können ihre Bedeutung ändern oder definierte Gegenmassnahmen müssen angepasst werden.

In der Risikoanalyse werden die Risiken identifiziert und bewertet. Bei der Identifizierung gilt es, eine Liste mit Risiken und deren möglichen Ursachen zu erstellen. Eine solche Risikoliste ist nie als abgeschlossen zu betrachten, sondern entwickelt sich im Rahmen eines Prozesses, der von Beginn bis zum Ende eines Projekts dieses kontinuierlich begleitet. Die Liste wird folglich ständig den neuen Erkenntnissen und Gegebenheiten angepasst. Sind die Risiken erst einmal identifiziert, gilt es diese zu bewerten und zu priorisieren. Dabei hilft eine generelle Betrachtung über Schadensausmass

 COPYRIGHT © 2015, BBV SOFTWARE SERVICES AG

und Eintrittswahrscheinlichkeit. Risiken mit kleiner Eintrittswahrscheinlichkeit und geringem Schadensmass können möglicherweise akzeptiert werden. Risiken mit hoher Eintrittswahrscheinlichkeit und grossem Schadensausmass müssen sehr viel genauer angesehen und berücksichtigt werden, um entsprechende Gegenmassnahmen vorbereiten zu können.

Abbildung 22:
Risikomatrix



5.2.1 RISIKOSTRATEGIE

Mit der Einteilung der Risiken in die Risikomatrix kann nun eine Risikostrategie definiert werden. Mit ihr wird bestimmt, wie einem Risiko grundsätzlich begegnet wird.

Risikovermeidung

Die Vermeidung eines Risikos kann unterschiedlich angegangen werden. Die einfachste Methode ist, die Aktivität, die das Risiko her-

vorruft, zu unterlassen. Da dies meistens so nicht möglich ist, müssen in aller Regel andere Massnahmen getroffen werden, wie zum Beispiel eine Durchführung von Vorabklärungen, Machbarkeitsstudien, Anpassungen in der Komplexität oder Revidieren von Zeitplänen.

Risikotransfer

Bei einem Risikotransfer wird das Risiko auf Dritte transferiert, was aber nicht eine Eliminierung des Risikos bedeutet. In den meisten Fällen ist ein solcher Transfer mit finanziellem Aufwand verbunden, wie z. B. mit dem Abschliessen einer Versicherung. Ein Risiko kann aber auch transferiert werden, indem eine Garantie vom Lieferanten gefordert wird oder vertragliche Abmachungen entsprechend festgelegt werden.

Risikoverminderung

Risikoverminderung bedeutet, ein Risiko auf ein mögliches Minimum zu reduzieren. Das kann entweder durch die Reduktion der Eintrittswahrscheinlichkeit oder durch die Reduktion des Schadensausmasses geschehen. Ein gutes Beispiel dafür ist das Erstellen von Prototypen mit entsprechendem Feedback seitens der Kunden.

Risikoakzeptanz

Das Akzeptieren eines Risikos ist eine Strategie, bei der keinerlei aktive Gegenmassnahmen bezüglich des Risikos ergriffen werden. Diese Strategie empfiehlt sich, wenn keine geeigneten Gegenmassnahmen ergriffen werden können oder das Kosten-Nutzen- Verhältnis der möglichen Massnahmen negativ ist. Bei einer Risikoakzeptanz kann auch ein bestimmter Geldbetrag auf die Seite gelegt werden, der dann bei Eintreten des Risikos als Reserve dient.

 COPYRIGHT © 2015, BBV SOFTWARE SERVICES AG

5.3 CHANGE MANAGEMENT

Nach der Definition von Wikipedia[7] ist das Change Management ein Prozess, der zum Ziel hat, dass alle Anpassungen an der IT-Infrastruktur kontrolliert, effizient und unter Minimierung von Risiken für den Betrieb bestehender Business Services durchgeführt werden.

Im agilen Denken sind Veränderungen an den Zielen und zu leistenden Arbeiten eines Projekts grundsätzlich willkommen. Trotzdem ist selbst bei agilen Projekten ein Change-Management-Prozess notwendig. Es soll sichergestellt werden, dass die geforderten Änderungen realistisch sind, mehr Nutzen erzielen, sich im Rahmen der Strategie befinden und den abgesteckten Rahmen des Projekts einhalten. Unkontrollierte Änderungen sind mitunter einer der wichtigsten Gründe, weshalb ein Projekt aus dem Ruder laufen kann.

Die Handhabung von Veränderungen ist den Eigenschaften des jeweiligen Projekts anzupassen. Bei einem agilen Vorgehen werden die Änderungen im Product-Backlog erfasst und entsprechend ihrem Geschäftswertbeitrag priorisiert.

Bei einer klassischen Vorgehensweise wird eine geforderte Veränderung einem formellen Prozess unterzogen, bevor sie zur Umsetzung freigegeben wird. Mittels eines change request (Änderungsantrag) wird eine formelle Veränderung beantragt. Dieser change request wird in einem Change-Request-Logbuch festgehalten mit allen Aktivitäten, Diskussionen, Erklärungen, Hintergründen und Entscheidungen zu diesem change request. Dank diesem Logbuch kann der change request kategorisiert und priorisiert werden. Bei der Kategorisierung sind auch die Risiken zu betrachten, die eine Änderung mit

[7] Nach Wikipedia http://de.wikipedia.org/wiki/Change_Management_(ITIL)

COPYRIGHT © 2015, BBV SOFTWARE SERVICES AG

sich bringt, bei der Priorisierung ist primär der Geschäftswertbeitrag zu betrachten. Basierend auf den Informationen und der Einteilung des Change Request kann ein Entscheid durch ein Change-Request-Gremium zur Umsetzung gefällt werden.

Die Entscheidung und die Begründung über die Durchführung werden ebenfalls im Change-Request-Logbuch festgehalten. Bei einer Durchführung des Change Request muss die Planung und das Risikomanagement entsprechend aktualisiert werden.

 COPYRIGHT © 2015, BBV SOFTWARE SERVICES AG

6 FAZIT

Die Antreiber für ein Projekt sind die Unternehmensstrategie zusammen mit dem Business Case, der den ROI (Return on Investment), die Ziele und den Inhalt definiert.

COPYRIGHT © 2015, BBV SOFTWARE SERVICES AG

Das agile Projektmanagement basiert auf den agilen Ansätzen und einem iterativen Vorgehen. Die Anforderungen werden im Verlaufe des Projekts stärker detailliert und ausgearbeitet. Neue Erkenntnisse – die während der Projektdauer gewonnen werden – können während des Projekts eingearbeitet werden, Änderungen sind willkommen. Die Planung wird entsprechend angepasst, um auf die Veränderungen flexibler zu reagieren. Im klassischen Ansatz dagegen werden die Anforderungen zu Beginn definiert, Anpassungen sind über formelle Prozesse zu initialisieren. An der Planung wird festgehalten und Anpassungen sind nur erschwert möglich.

Ein agiles Projekt muss zu Beginn initialisiert werden, um die Grundlage für die eigentliche Umsetzung der geforderten Funktionen zu gewährleisten. In den Phasen «Setup» und «Plan» werden diese Grundlagen erarbeitet. Dabei fliessen die Disziplinen Architecture, Engineering, Consulting, Coaching, Requirements Engineering, Usability Engineering und Quality Assurance über die gesamte Laufzeit des Projekts ein und tragen die notwendigen Anpassungen mit.

Begleitend zum Projekt sind Project Management (Reporting, Communication, Process) und Risk Management (Identification, Analysis, Action, Control) während der gesamten Projektdauer ein Bestandteil, um jederzeit den Überblick über das Projekt zu gewährleisten.

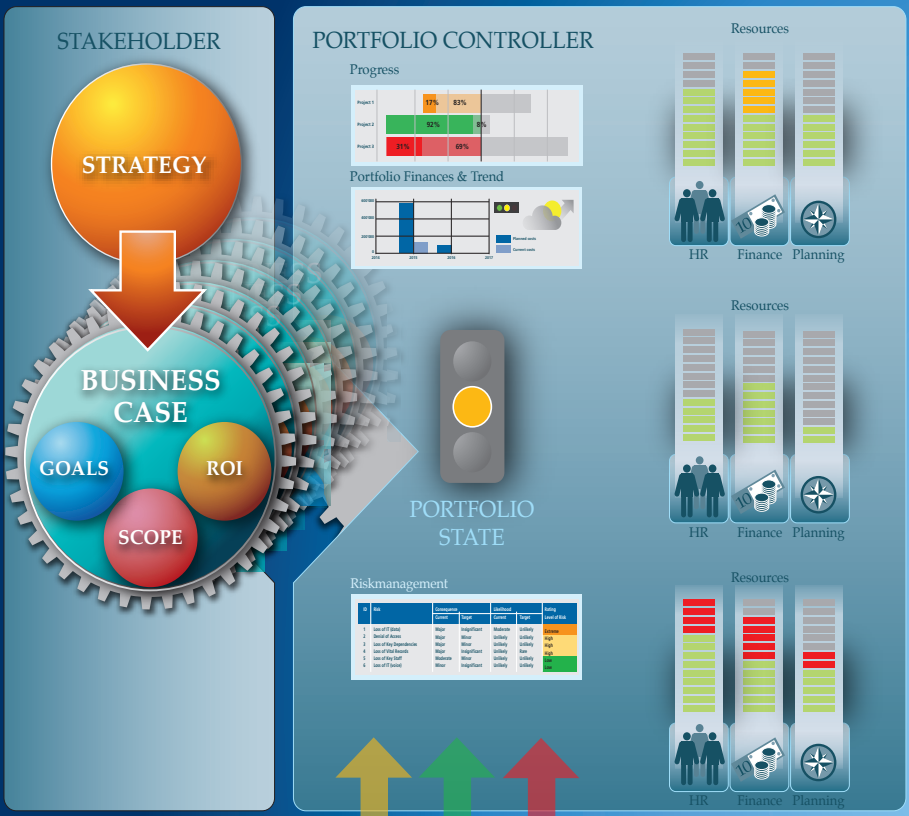
Mit dem regelmässigen Ausliefern von funktionierenden Einheiten (Deliverables) kann eine frühe Rückmeldung aus dem Betrieb (Operations) gewonnen werden, die wieder in das Projekt zurückfliessen können. So kann sich ein Unternehmen als lernende Organisation stetig weiterentwickeln.

 COPYRIGHT © 2015, BBV SOFTWARE SERVICES AG

7 TOOL

Setzen Sie die Theorie in die Praxis um mit dem Project Portfolio Controlling Tool EvoSol[2].

COPYRIGHT © 2015, BBV SOFTWARE SERVICES AG



EvoSol2

Lernen Sie EvoSol2 unter der Webseite www.evosol2.com kennen und profitieren Sie von vielen Vorteilen:

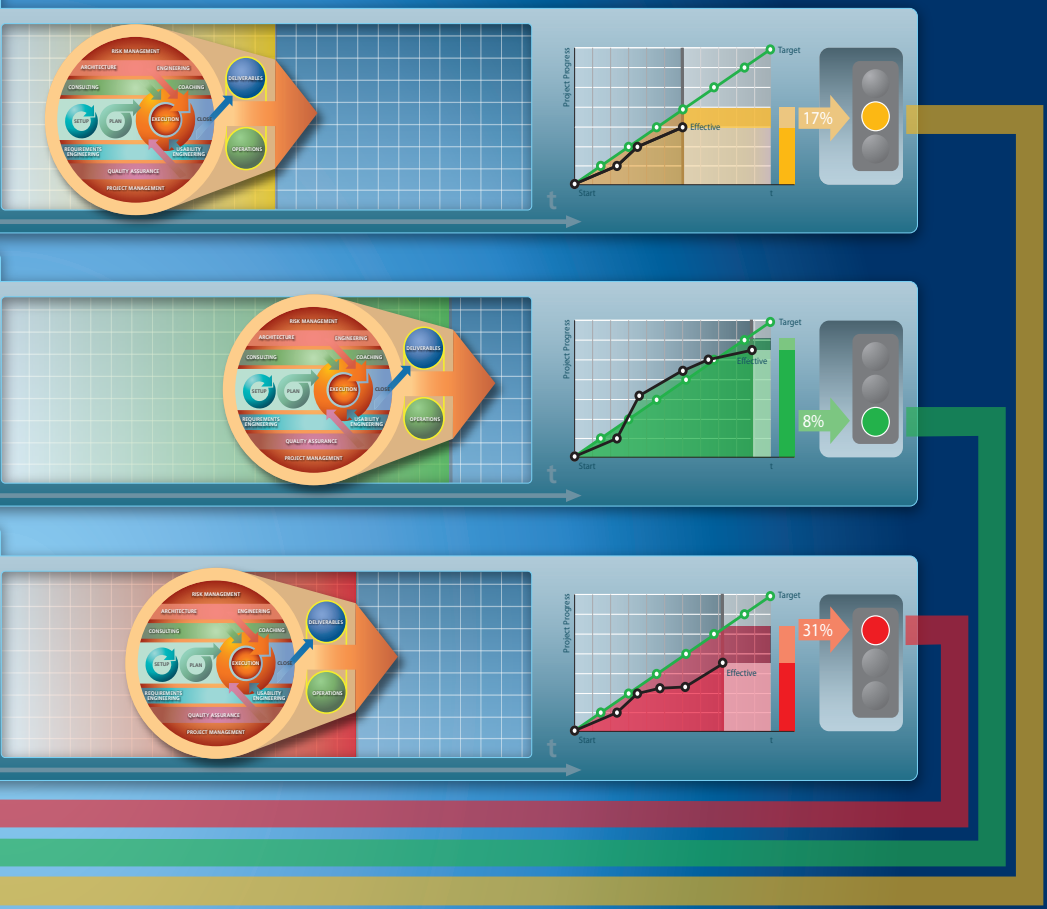
Einfacher Import

Einfacher und benutzerfreundlicher Import von Projektstrukturen und Bewegungsdaten.

Projektplanung und Fortschrittserfassung

Einfache Plandaten- und Fortschrittserfassung für unlimitierte Anzahl Projekte.

 COPYRIGHT © 2015, BBV SOFTWARE SERVICES AG



Reports für jeden Benutzertyp
Portfoliocockpit, Projektcockpit, Portfolioübersicht, Projektübersicht, Mitarbeiterbericht u. a.

Best Practice in Projekt-Portfolio-Controlling
Maximale Transparenz mit minimalem Aufwand im Projektmanagement.

Software as a Service (SaaS)
Keine Installation. Überall und mit jedem Gerät erreichbar. Mandanten- und mehrbenutzerfähig.

COPYRIGHT © 2015, BBV SOFTWARE SERVICES AG

8 ANHANG

 COPYRIGHT © 2015, BBV SOFTWARE SERVICES AG

8.1 AUTOR

Sergio Filosofo ist Senior Projektleiter bei der bbv Software Services. Seine Erfahrungen in vielen Projekten, primär im industriellen Umfeld von Mechanik, Hardware und Software, flossen komprimiert in dieses Booklet ein. In seinen Projekten hat er seit vielen Jahren verschiedenste Vorgehensmethoden angewendet, sowohl klassische als auch agile Methoden. Sergio Filosofo ist dipl. Techniker TS, NDS HF Betriebswirtschaft und PMP-PMI.

8.2 QUELLENVERZEICHNIS

Project Management Institute (2013), A guide to the project management body of knowledge, fifth Edition

K. Schwaber, Jeff Sutherland (2013), The Scrum Guide, Scrum.org

Manifesto for Agile Software Development:
http://agilemanifesto.org

M. Cohn, (2004), User Stories Applied, for Agile Software Development, Boston; Pearson Education, Inc.

Agile Manifesto, http://agilemanifesto.org/principles.html

Deutsche Gesellschaft für Projektmanagement e. V. (GPM),
http://www.gpm-ipma.de

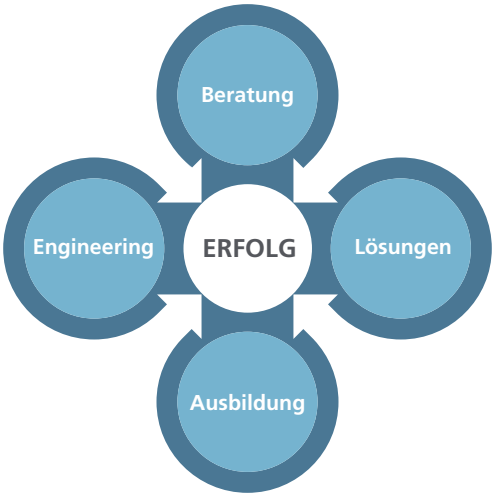
R. Wagner, Nino Grau (2014), Basiswissen Projektmanagement – Führung im Projekt, Symposion Publishing

M. Bloch, S. Blumberg, J. Laartz (2012, Delivering large-scale IT projects on time, on budget, and on value, McKinsey & Company)

COPYRIGHT © 2015, BBV SOFTWARE SERVICES AG

bbv
MAKING VISIONS WORK.

bbv Software Services AG ist ein Schweizer Software- und Beratungsunternehmen, das Kunden bei der Realisierung ihrer Visionen und Projekte unterstützt. Wir entwickeln individuelle Softwarelösungen und begleiten Kunden mit fundierter Beratung, erstklassigem Software Engineering und langjähriger Branchenerfahrung auf dem Weg zur erfolgreichen Lösung.



Unsere Booklets und vieles mehr finden Sie unter
www.bbv.ch/publikationen

MAKING VISIONS WORK.

www.bbv.ch · info@bbv.ch