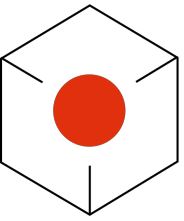


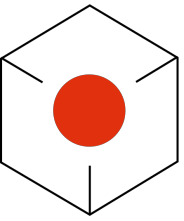
# Ein Kochbuch für Projektmanagement

Dr. Andrea Kennel  
InfoPunkt Kennel GmbH  
Dübendorf-Schweiz  
November 2018



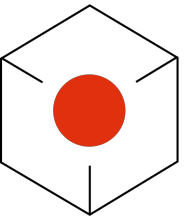
# Projektorganisation

- Ziel
  - Zuständigkeiten sind klar, so dass zielgerichtet gearbeitet werden kann
  - Das Team hat das nötige Fachwissen
  - Das Team ist klein genug, um nicht zu viel Zeit mit Kommunikation zu verbrauchen
- Zutaten
  - Rollenbeschreibungen mit Zuständigkeiten
  - Diversity
  - Humor und Respekt



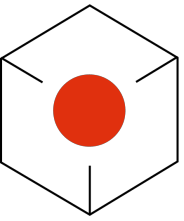
# Projektorganisation

- Zubereitung
  - Die nötigen Rollen und Fachkompetenzen werden festgelegt
  - Die Teamgrösse (3 bis 9 Personen) wird definiert
  - Dem Team wird eine gute Portion Diversity, Respekt und zwei Esslöffel Humor beigemischt
- Tipps & Tricks zum Rezept
  - Diversity: gemischte Teams sind oft erfolgreicher, aber dies erfordert Offenheit und Respekt
  - Wenn ein Team von 9 Personen für das Projekt zu wenig sind, dann soll das Projekt in Teilprojekte unterteilt werden



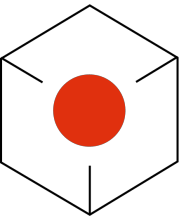
# Grobplanung

- Ziel
  - Übersicht, wann wer am Projekt arbeiten kann
  - Inhaltliche Aufteilung des Projektes in Teilprojekte
  - Zeitliche Aufteilung des Projektes in Meilensteine
  - Erste Abschätzung, welche Funktionalität geliefert werden kann
- Zutaten
  - Verfügbarkeit der Projektmitarbeitenden
  - Spezialkenntnisse der Projektmitarbeitenden
  - Inhaltliche Beschreibung des Projektes
  - Liefertermin



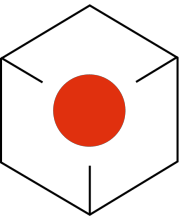
# Grobplanung

- Zubereitung nach RUP
  - Basierend auf Liefertermin wird Meilenstein (Zeitpunkt) für Ende Entwicklung festgelegt (= Start Transition)
  - Die Meilensteine für Ende Inception und Ende Elaboration werden festgelegt unter Berücksichtigung der Verfügbarkeiten
  - Der Projektinhalt wird grob in kleinere Teile (Lieferobjekte) geteilt
  - Die Wichtigkeit der Lieferobjekte wird zusammen mit dem Kunden festgelegt
  - Die Reihenfolge der Erstellung der Lieferobjekte wird basierend auf deren Wichtigkeit und technischen Zusammenhängen festgelegt
  - Überzählige Lieferobjekte werden auf die Seite gelegt



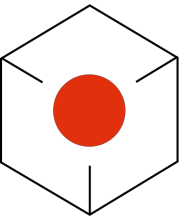
# Grobplanung

- Zubereitung agil
  - Die Sprintlängen (z.B. 3 Wochen) werden definiert
  - Der Projektinhalt wird grob in kleinere Teile (Epics) geteilt
  - Der Aufwand der Epics wird in Story Points geschätzt
  - Die Anzahl Story Points, die in der gegebenen Zeit geleistet werden können, wird geschätzt
  - Die Wichtigkeit der Epics wird zusammen mit dem Product Owner festgelegt
  - Überzählige Epics wird auf die Seite gelegt
  - Das Product Backlog wird erstellt



# Grobplanung

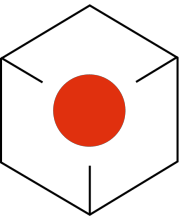
- Tipps & Tricks zum Rezept
  - Unvorhergesehenes kommt immer, daher braucht jeder Plan auch Spielraum
  - Je weniger Erfahrung in Projekten oder der Technologie vorhanden ist, desto mehr Spielraum braucht es
  - Weniger ist Mehr: sich auf die wichtigsten Lieferobjekte konzentrieren



# Risikomanagement

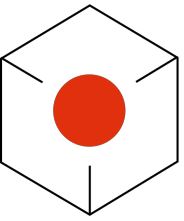
- Ziel
  - Kritische Stolperseiten erkennen und vermeiden
- Zutaten
  - Liste, was schief gehen kann
  - Abschätzung des maximalen Schadens
  - Abschätzung der Wahrscheinlichkeit, dass Schaden eintrifft





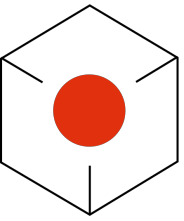
# Risikomanagement

- Zubereitung
  - Je Punkt der Liste Maximalen Schaden mit Wahrscheinlichkeit multiplizieren, das ergibt das Risiko
  - Für hohe Risiken Gegenmassnahmen definieren und einplanen
- Tipps & Tricks zum Rezept
  - Erfahrung hilft Risiken zu erkennen
  - Externe Personen sehen Risiken oft realistischer
  - No Risk is fun



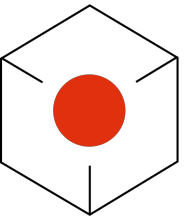
# Detailplanung

- Ziel
  - Plan für die nächsten Wochen ist erstellt
  - Alle Projektmitarbeitenden wissen, was sie zu tun haben
- Zutaten
  - Verfügbarkeit der Projektmitarbeitenden
  - Spezialkenntnisse der Projektmitarbeitenden
  - Inhaltliche Beschreibung des Projektes
  - Reihenfolge der Erstellung der Lieferobjekte



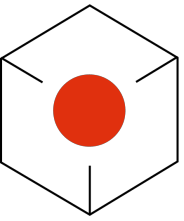
# Detailplanung

- Zubereitung nach RUP
  - Basierend auf der Kapazität werden die nächsten Lieferobjekte aus der Reihenfolge gewählt
  - Die Lieferobjekte werden in Arbeitspakete unterteilt, die genauer definiert werden
  - Der Aufwand der Arbeitspakete wird geschätzt
  - Die Arbeitspakete werden basierend auf Verfügbarkeit und technischem Wissen den Projektmitarbeitenden zugeteilt



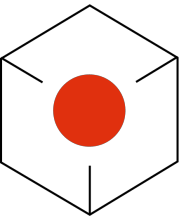
# Detailplanung

- Zubereitung agil
  - Zusammen mit dem Product Owner werden Epics in Stories unterteilt
  - Das Team wählt mit Beratung des Product Owners Stories aus dem Produkt Backlog aus und übernimmt diese ins Sprint Backlog
  - Es wird festgelegt, wie die Stories umgesetzt werden
  - Je Story wird der Aufwand in Story Points definiert
  - Die Teammitglieder wählen, welche Story sie umsetzen



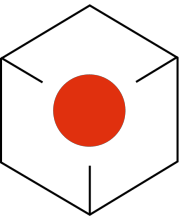
# Detailplanung

- Tipps & Tricks zum Rezept
  - Bei RUP können die Arbeitspakete auch von den Projektmitarbeitenden ausgewählt werden
  - Die Grösse von Arbeitspaketen / Stories soll klein genug sein, dass diese in einem oder wenigen Tagen umgesetzt werden können
  - Das Erreichen von Teilzielen motiviert



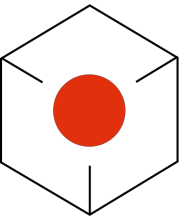
# Aufwandschätzung

- Ziel
  - Den Aufwand für Arbeitspakete und damit die anstehende Arbeiten realistisch abschätzen
  - Planungsgrundlage
  - Grundlage für Vertrag und Versprechen an Kunden
- Zutaten
  - Beschreibung der Arbeitspakete
  - Idee, wie die Arbeitspakete umgesetzt werden können



# Aufwandschätzung

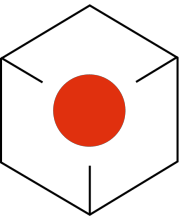
- Zubereitung Variante 1
  - Vergleich mit ähnlichen Aufgaben und Aufwand herleiten
- Zubereitung Variante 2
  - Arbeitspaket unterteilen und diese Teile schätzen
- Zubereitung Variante 3
  - Poker: mehrere Runden, bis Schätzungen nahe beieinander
  - 3-4 Personen schätzen verdeckt
  - Schätzung wird gezeigt und begründet



# Aufwandschätzung

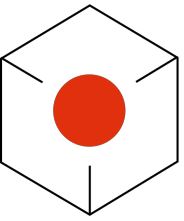
- Zubereitung Variante 4
  - Drei-Zeiten-Methode:
  - $\frac{1}{6}$  (Optimistisch + 4\*Realistisch + Pessimistisch)
- Tipps & Tricks zum Rezept
  - Die unterschiedlichen Zubereitungen können auch gemischt werden





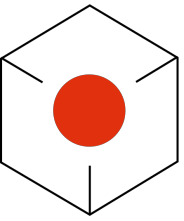
# Controlling

- Ziel
  - Überblick, was gemacht ist und was noch möglich ist
- Zutaten
  - Liste, welche Arbeitspakete fertig sind
  - Soll/Ist Vergleich des Aufwandes und damit Korrekturfaktor
  - Liste der angefangenen Arbeitspakete, mit Restaufwand
  - Liste der noch geplanten Arbeitspakete mit geplantem Aufwand
  - Limitierte Zeit und/oder Kapazität



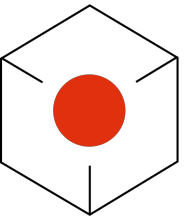
# Controlling

- Zubereitung
  - Der geplante und der effektive Aufwand werden verglichen und der Grund für die Differenz ermittelt.
  - Daraus wird ein Korrekturfaktor ermittelt
  - Es werden nur die wichtigsten angefangenen und geplanten Arbeitspakete ausgewählt, die zu einem Teil-Produkt führen, das zwar nicht vollständig, aber nutzbar ist.
  - Der Restaufwand für diese Arbeitspakete wird mit Hilfe des Korrekturfaktors neu ermittelt
  - Die Planung wird überarbeitet



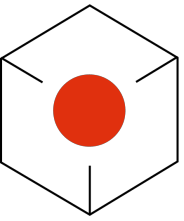
# Controlling

- Tipps & Tricks zum Rezept
  - Ehrlichkeit hilft, sich zu verbessern
  - Es ist besser, nur 50% oder 80% des Produktes fertig zu stellen, so dass diese 50% oder 80% genutzt werden können als das gesamte Produkt nur 50% oder 80% fertig zu stellen.



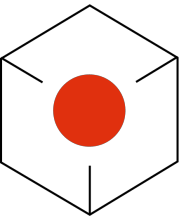
# Änderungen am Projektziel

- Ziel
  - Konstruktiver Umgang mit Änderungsanträgen
  - Nötige Änderungen einplanen und umsetzen
- Zutaten
  - Bestehender Projektplan mit Arbeitspaketen / Stories
  - Neue Anforderung oder
  - Veränderung einer bestehenden Anforderung



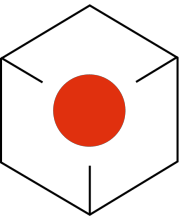
# Änderungen am Projektziel

- Zubereitung klassisch
  - Die neue Anforderung oder Änderung wird formal als Request for Change (RFC) erfasst
  - Die Priorität wird eingestuft
  - Aufwand (Kosten), Nutzen und Risiko wird abgeschätzt
  - Change wird bewilligt oder abgelehnt
  - Bei Bewilligung wird das Budget erhöht, der Liefertermin verschoben oder eine andere Anforderung gestrichen



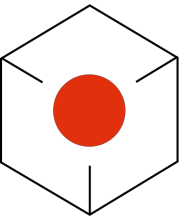
# Änderungen am Projektziel

- Zubereitung agil
  - Die neue Anforderung oder Änderung wird im Produkt Backlog als Epic oder Story aufgenommen
  - Der Aufwand wird in Story Points geschätzt
  - Die Wichtigkeit der Änderung wird zusammen mit dem Product Owner festgelegt
  - Andere Elemente oder die Änderung selber falls aus dem Produkt Backlog raus, so dass die Summe der Story Points gleich bleibt



# Änderungen am Projektziel

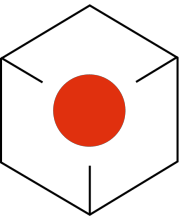
- Tipps & Tricks zum Rezept
  - Änderungen müssen geschätzt und diskutiert werden, was Zeit braucht
  - Da oft am Anfang eines Projektes nicht alles definiert werden kann, sind kleine Änderungen wichtig
  - Je später ein Änderungswunsch kommt, desto teurer ist dessen Umsetzung
  - Frühe Tests und die Präsentation von Zwischenergebnissen helfen Änderungswünsche rechtzeitig zu erkennen



# Projektumfang

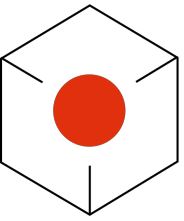
- Ziel
  - Festlegen der Grösse eines Projektes
- Zutaten
  - Endtermin
  - Kosten
  - Funktionalität
- Zubereitung
  - Die drei Zutaten sind voneinander abhängig. Wenn die Menge einer Zutat ändert, müssen die anderen angepasst werden





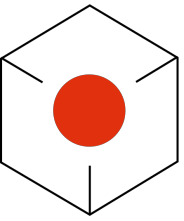
# Stakeholderanalyse

- Ziel
  - Ermittlung von »Interessenträger« und ihrem Interesse, ihren Bedürfnissen bezüglich des Projektes
- Zutaten
  - Liste aller Personen, die mit dem Projekt zu tun haben oder durch das Projekt tangiert sind
  - Menschen, die dieses Personen kennen oder einschätzen können



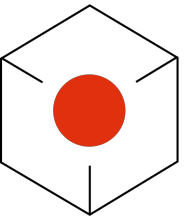
# Stakeholderanalyse

- Zubereitung
  - Die Liste der Personen wird unterteilt in Gruppen:
    - Wer ist am Erfolg interessiert,
    - Wer könnte negativ betroffen sein,
    - Wer ist neutral
    - Wer hat wie viel Macht und Einfluss auf das Projekt, auf andere Personen
  - Je Interessensgruppe festlegen, wie diese eingebunden werden könne oder müssen



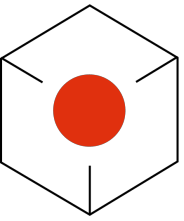
# Stakeholderanalyse

- Tipps & Tricks zum Rezept
  - ... weitere wichtige Fragen
  - Wer ist der Kunde, der zahlt
  - Wer ist Kontaktperson
  - Wer nutzt das Produkt
  - Wie viel technisches Wissen hat die Kontaktperson
  - Wurde die Business Analyse schon gemacht



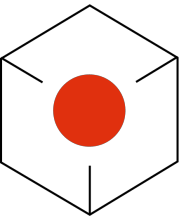
# Teammotivation messen 1

- Ziel
  - Ein motiviertes Team ist ein wichtiger Erfolgsfaktor, der nur schwer messbar ist
- Zutaten
  - Lottoschein
- Zubereitung
  - Jedes Teammitglied sagt, was es nächste Woche tut, falls es 10 Millionen gewinnt
  - Wer wirklich motiviert ist, bleibt mindestens nach einem kurzen Urlaub im Projekt



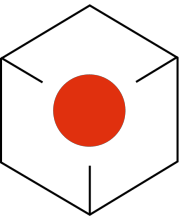
# Teammotivation messen 2

- Ziel
  - Ein Team, das an den Projekterfolg glaubt, ist ein wichtiger Erfolgsfaktor, der nur schwer messbar ist
- Zutaten
  - Wetzettel
- Zubereitung
  - Jedes Teammitglied sagt, wie viele Monatsgehälter er/sie bereit ist darauf zu wetten, dass das Projekt erfolgreich ist
  - Nur wer überzeugt ist, ist bereit den eigenen Lohn zu riskieren



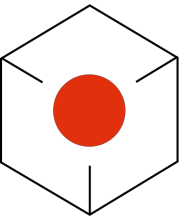
# Lösungen finden

- Ziel
  - Oft ist klar WAS gemacht werden muss, doch das WIE, die Lösung selber, braucht Kreativität.
- Zutaten
  - Erfahrung
  - Phantasie
  - Mut
  - Tapetenwechsel



# Lösungen finden

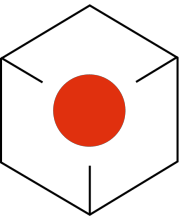
- Zubereitung Variante konventionell
  - Es wird nach genauen Vorgaben gearbeitet
- Zubereitung Variante kreative Analogie
  - Bekannte Vorgehen werden aus der Erfahrung geholt, angepasst und miteinander kombiniert
- Zubereitung Variante experimentell
  - Durch Tapetenwechsel wird die Phantasie angeregt
  - Mit einer Prise Mut wird etwas Neues versucht



# Lösungen finden

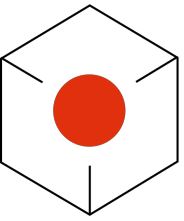
- Tipps & Tricks zum Rezept
  - Je mehr Mut und Phantasie verwendet wird, desto grösser ist das Risiko, dass die Lösung scheitert
  - Gegenmassnahme: Kleinte Prototypen oder “Proof of concept”, um zu prüfen, ob die Lösungsidee wirklich funktioniert





# Generelle Tipps & Tricks

- Angemessene Grösse der Küche
  - Neben bequemen Arbeitsplätzen braucht es genügend Raum um in kleineren Gruppen zusammen zu arbeiten oder Sitzungen abzuhalten
  - Die Kaffee-Ecke ist zentral und darf ruhig zum Verweilen einladen
- Angemessene Einrichtung der Küche
  - Die nötigen Werkzeuge wie Programmierumgebungen, Computer, Dokumentenablage, Kommunikationsmöglichkeiten sowie ein Helpdesk zur Unterstützung sollen unkompliziert nutzbar sein



# Generelle Tipps & Tricks

- Grösse von Projekten
  - Ein Menü mit mehr als 10 Gängen ist nicht mehr wirklich bekömmlich
  - Ein Projekt, das länger als 2 Jahre dauert, ist nicht mehr wirklich bekömmlich