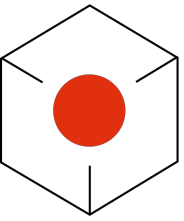


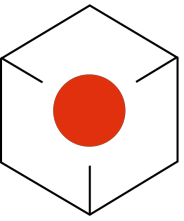
Ein Kochbuch für Projektmanagement

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



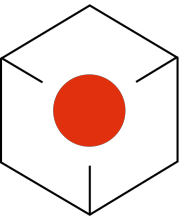
Projektorganisation / Teamorganisation

- 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



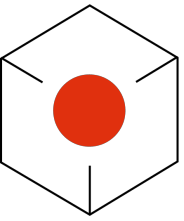
Projektorganisation / Teamorganisation

- 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



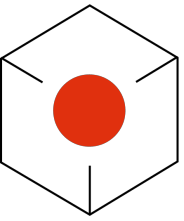
Grobplanung

- 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



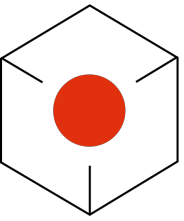
Grobplanung

- 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



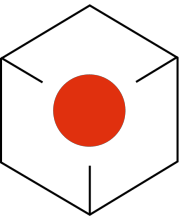
Grobplanung

- 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



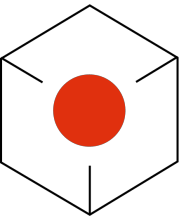
Grobplanung

- 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



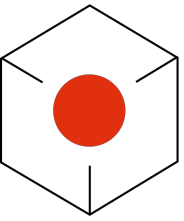
Risikomanagement

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



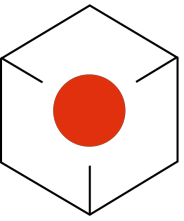
Risikomanagement

- 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



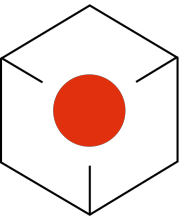
Detailplanung

- 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



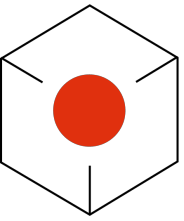
Detailplanung

- 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



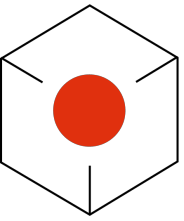
Detailplanung

- 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



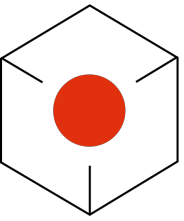
Detailplanung

- 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



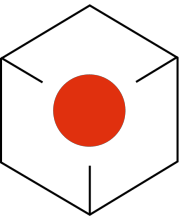
Aufwandschätzung

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



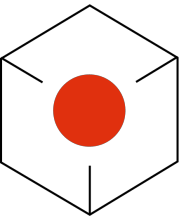
Aufwandschätzung

- 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



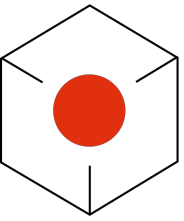
Aufwandschätzung

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



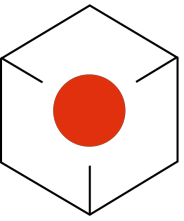
Controlling

- 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



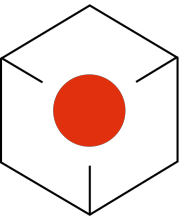
Controlling

- 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



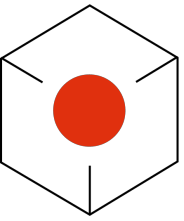
Controlling

- 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.



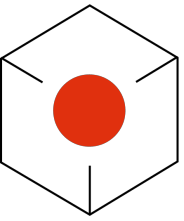
Änderungen am Projektziel

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



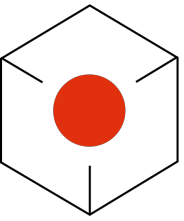
Änderungen am Projektziel

- 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



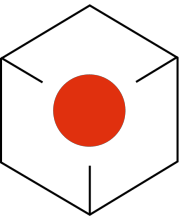
Änderungen am Projektziel

- 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 fallen aus dem Produkt Backlog raus, so dass die Summe der Story Points gleich bleibt



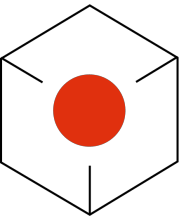
Änderungen am Projektziel

- 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



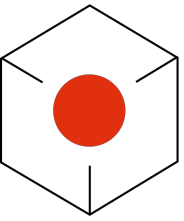
Projektumfang

- 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



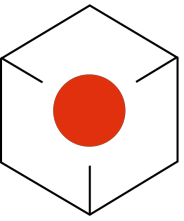
Stakeholderanalyse

- 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



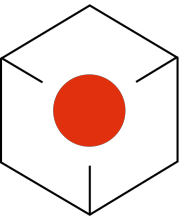
Stakeholderanalyse

- 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



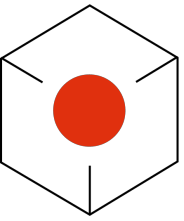
Stakeholderanalyse

- 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



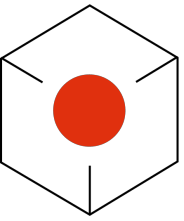
Teammotivation messen 1

- 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



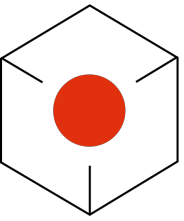
Teammotivation messen 2

- 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



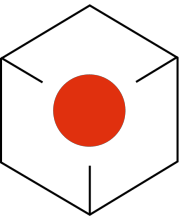
Lösungen finden

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



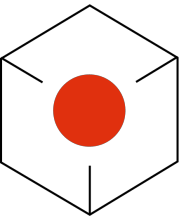
Lösungen finden

- 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



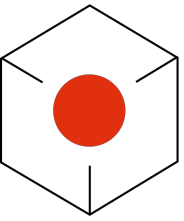
Lösungen finden

- Tipps & Tricks zum Rezept
 - Je mehr Mut und Phantasie verwendet wird, desto grösser ist das Risiko, dass die Lösung scheitert
 - Gegenmassnahme: Kleine 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