

# Projektmanagement

---

Menschen im Projekt aka „Wien wartet auf Dich“

Teil 10 - Projektmanagement - WS 2015/16

Jörg Pechau

Department Informatik, Uni Hamburg

# Agenda

---

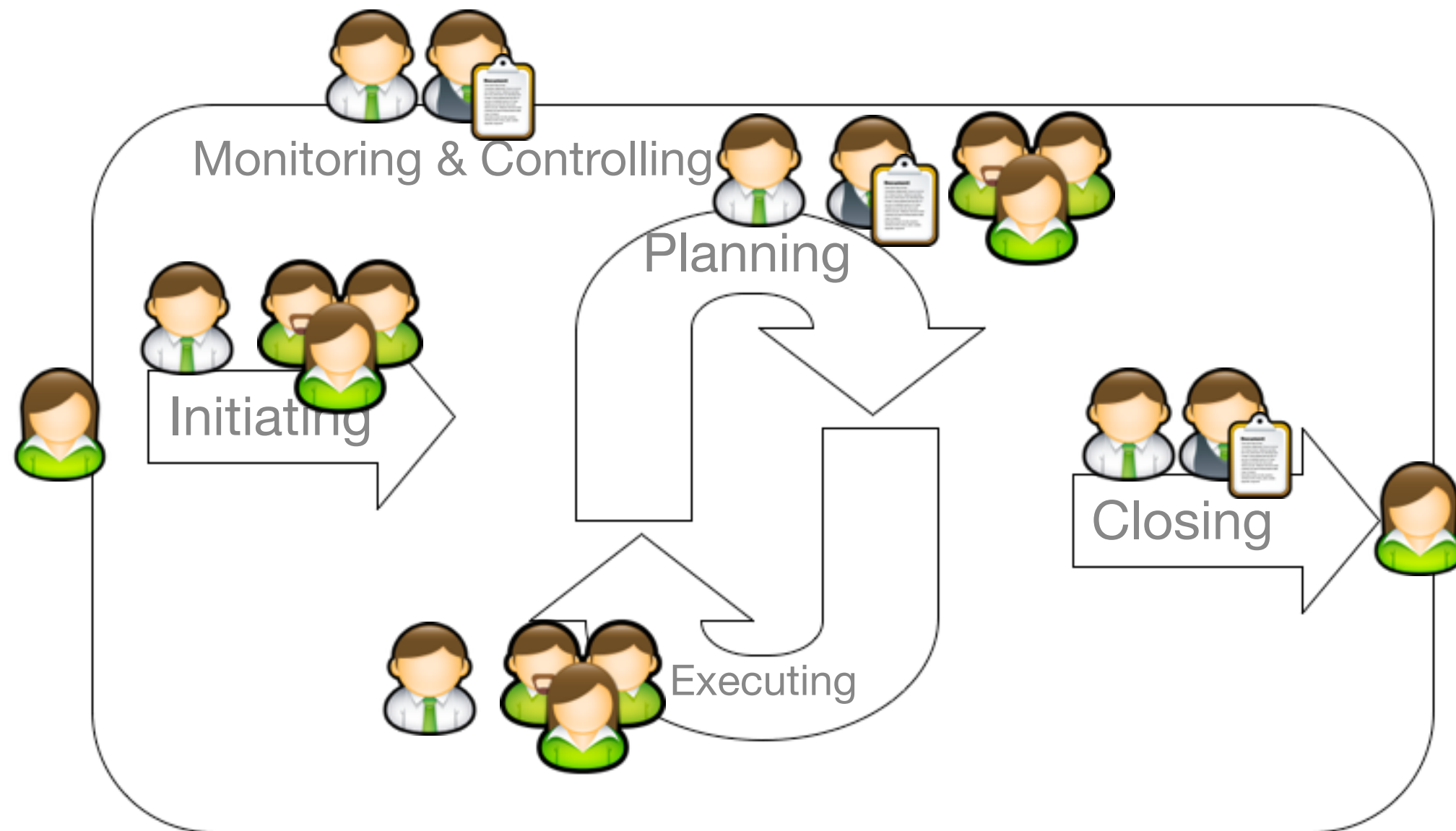
- Kurze Erinnerung
- Lösungen
- Menschen im Projekt
- Lesestunde
- Übungsblatt

# Kurze Erinnerung

# Kernprozess „Closing“ - Projektabschluss

---

- „Fertig werden“
- Formaler Abschluss des Projekts
- Lernen
- Informeller Abschluss des Projekts



# Lösungen

# Vorgehen im Projekt (1 / 3)

---

- Vorlauf Projektabschluss sobald Ende der Entwicklungsarbeiten absehbar sind
  - Abnahmetests vorbereiten: Testumgebung durch Betriebsteam aufsetzen lassen
  - Zeitplanung für Abnahme mit Kunden, Betriebsteam und TÜV N abstimmen
- Projekt bereit Abnahme melden
- Abnahme
  - Zu testendes Release durch Betriebsteam auf Testumgebung installieren lassen, TÜV N beobachtet und dokumentiert
  - TÜV N führt Abnahmetests gemäß Projektauftrag und sonstiger Abnahmekriterien ab
  - TÜV N erstellt Abnahmeprotokoll, gemeinsam mit TÜV N und Kunde wird eine Restpunktliste erstellt
  - TÜV N empfiehlt Abnahme gegen Restpunktliste, Kunde erklärt Abnahme gegen Restpunktliste

# Vorgehen im Projekt (2 / 3)

---

- Abschluss durch Kunde und PM
  - Übergabe Artefakte als bitbucket-Archiv
  - Installiert in Testumgebung
  - Unterzeichnung Abnahmeprotokoll
  - Freigabe Abschlussrechnung
- PM
  - Wirtschaftlichkeitsbetrachtung
  - 2 Stunden Touch Down Meeting (nur Projektteam) durchführen



# Vorgehen im Projekt (3 / 3)

---

- Release Party in Hangar für alle Beteiligten
  - Kurze Dankesrede von Kunde & PM und Co.
  - Demo des Produkts inklusive Rundgang mit Blick hinter die Kulissen
  - Poster und Base-Capes als Erinnerung für alle
  - Buffet mit Finger Food und Cocktails und DJ

# Summary: Projektakte

---

- Transparenz wo möglich,
  - z.B. Pläne, Zwischenstände etc.
- Vertraulichkeit wo nötig,
  - z.B. Wirtschaftlichkeitsberechnungen, personenbezogene Daten, IPR etc.
- Kombination aus physischen und digitalen Artefakten





# STANDARD

Ausblick Projektmanagement Standards



# Die verbreiteten Projektmanagement-Standards

---



Mitglied der IPMA



# Die verbreiteten Projektmanagement-Standards

---



- Größte PM-Organisation
- „Project Mgt. Body of Knowledge“ (PMBok, ANSI Std.)
- Klassisch phasenorientiert, im wesentlichen Prozesssicht
- Mehrstufiges Zertifizierungsprogramm
- url: [www.pmi.org](http://www.pmi.org)

# Die verbreiteten Projektmanagement-Standards

---



Mitglied der IPMA



- Zweitgrößter Standard nach Mitgliedern
- IPMA Competence Baseline (ICB 3.0)
- Klassisch phasenorientiert, Kompetenzsicht
- Mehrstufiges Zertifizierungsprogramm
- url: [www.gpm-ev.de](http://www.gpm-ev.de), [www.ipma.ch](http://www.ipma.ch)

# Die verbreiteten Projektmanagement-Standards

---



- Office of Government Commerce (UK)
- „Projects in Controlled Environment 2“ (PRINCE 2)
- Klassisch phasenorientiert, Dokumentations-lastig
- Mehrstufiges Zertifizierungsprogramm
- url: [http://www.ogc.gov.uk/methods\\_prince\\_2.asp](http://www.ogc.gov.uk/methods_prince_2.asp)

# Die verbreiteten Projektmanagement-Standards

---

- Am meisten verbreitetes agiles (Projekt-)Management-Rahmenwerk
- Zwei „offizielle“ Zertifizierungsorganisationen
  - [scrum.org](https://www.scrum.org)
  - [scrumalliance.org](https://www.scrumalliance.org)
- „Agile Software Development with Scrum“ oder „Agile Project Management with Scrum“
- Mehrstufiges Zertifizierungsprogramm





# Weitere Standards

---

- Agile, PM: Crystal Family
- Vorgehensmodell: V-Model XT
- Software-Entwicklungsmethoden
  - Rational Unified Process
  - Agile: XP, Kanban, Scrumban, Lean
- ...und weitere mehr.

Menschen im Projekt aka „Wien wartet auf Dich“

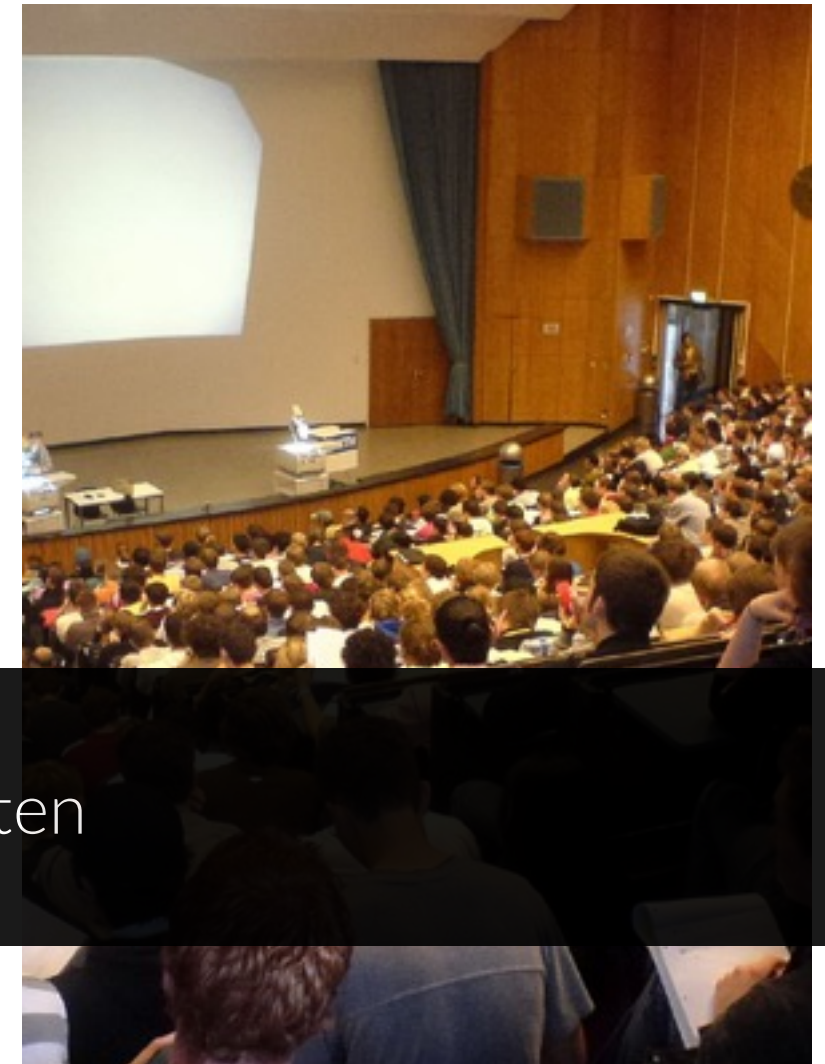
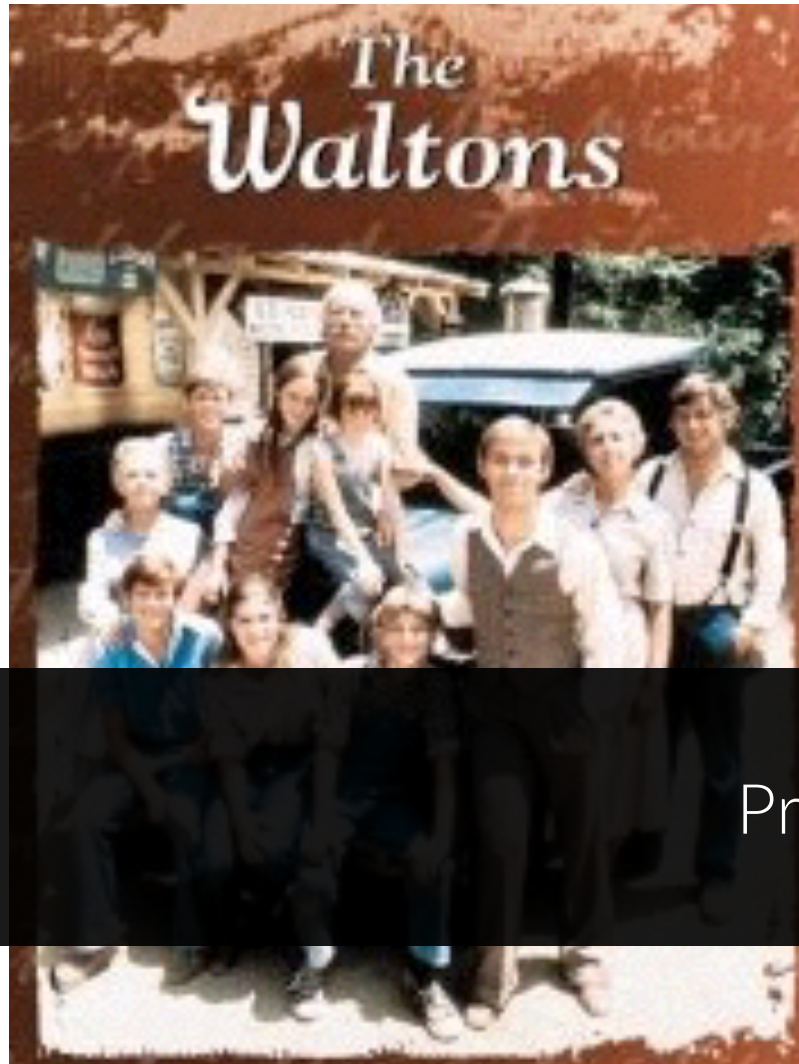
# Wien wartet auf Dich!

---

- „Wien wartet auf Dich“ [DeMarco] ist Synonym für den Faktor Mensch (in Projekten)
- Projektmanagement - insbesondere die „Soft Skills“

- Die folgenden Punkte basieren auf eigenen und fremden Erfahrungen.  
Wir müssen diese immer wieder auf's Neue für uns  
gewichten und vervollständigen!

- Sind keine feste einfach „erlernbare“ Größe
- „Weiche“ Erfolgsfaktoren erfährt man am durch „Anekdoten“ bzw. „abgucken“



Projekte sind Zweckgemeinschaften

# Projektbeteiligte bilden eine Zweckgemeinschaft

---

- Projektbeteiligte unterscheiden sich i.d.R.

- In ihren Interessen/Zielen

- In ihrer Motivation

- In ihrem Hintergrund/Kultur

Die Gemeinsamkeiten einer „Projektgemeinschaft“  
beschränken sich auf einen schmalen Bereich.

- Beispiele für unterschiedliche Ziele

- Der Finanzvorstand hat das Ziel 20% Marge

- Der Projektleiter hat das Ziel „In Time, in Budget“

- Die Entwickler haben das Ziel, die technische Herausforderung elegant zu meistern

# Konsequenzen daraus

---

- Interessen- / Zielkonflikte
- Machtkonflikte
- Ressourcen-Konflikte
- In der Folge häufig auch Beziehungskonflikte

# Über Konflikte...

---

- Konflikte
  - Verschwinden meistens nicht von alleine sie werden über die Zeit eher größer
  - Schwelen und überraschen uns in den ungünstigsten Momenten
- Über die Lösung von Konflikten
  - Nicht alle lassen sich lösen
  - Nicht alle können wir alleine lösen, manchmal benötigen wir Hilfe
  - Nicht alle lassen sich zur Zufriedenheit aller lösen, noch ist das immer sinnvoll

# Zur Lösung von Konflikten

---

- Konflikte sind nicht per se negativ, sie zeigen Probleme/offene Fragen auf
- Konflikte als Chance nicht generell als Angriff begreifen

- Schweigen nicht als Zustimmung werten, Annahmen ab prüfen

Was ist das Motiv, was treibt eine Person an?

- Konflikte ansprechen und bearbeiten

- Hilfe nutzen, z.B. Moderation, Mediation, Kummerkasten...
- Wertschätzend mit Konflikten und den Beteiligten umgehen





Was passiert mit einem Team in einem Projekt?



# Teamentwicklung nach [Tuckmann]

---



Dieses Modell ist nicht statisch,  
unter Umständen können wir auch eine oder mehrere Ebenen zurückfallen!

# Tuckmans-Modell und Reporting

---

- Änderungen am Team werden i.d.R. an der Team-Produktivität („Velocity“) sichtbar
  - „Sägezahnkurve“ (als Liniendiagramm)
- Notwendig um dies zu erkennen
  - Tuckmans Modell bei länger laufenden und größeren Projekten in Annahmen bezüglich der Leistungsfähigkeit des Teams mit einbeziehen!
  - Regelmässiges Reporting
- Analyse der „Velocity“ über die vergangenen Monate
- Zeitliche Strukturierung in vergleichbare Einheiten (z.B. Sprints) gleicher Dauer

# „Es gibt n Typen von Menschen (im Projekt)...“

---

- **Es gibt seit der Antike viele Versuche, Menschen in Typen zu unterteilen**

- Astrologie, z.B. die 12 Sternkreiszeichen, das chinesische Horoskop

- Äußerliche Attribute, z.B. Augen-, Haar-, Hautfarbe, Kopfform, Körperhaltung...

Fühlen wir uns dadurch ausreichend beschrieben?

- Verhalten, Temperament, z.B. introvertiert, extrovertiert

- usw.

# Und natürlich gibt es viele Bücher zu den n „Typen“ in Teams, Projekten etc.

---

- Viele dieser Ansätze
  - Haben häufig keine oder eine fragwürdige (wissenschaftliche) Grundlage
  - Wurden und werden als pseudowissenschaftliche Argumentationshilfe verwendet
  - Öffnen Missbrauch Tür und Tor, bzw. sind bereits für den Missbrauch konzipiert
- Auch bei differenzierten Aufarbeitungen / Kategorisierungen, bzw. generell in der Wissenschaft gilt: Kritisch lesen und sich fragen

Kategorisierungen und die Theorien dahinter bitte nicht einfach  
unkritisch übernehmen!

- **Von wem kommt und auf welcher Basis beruht die Theorie mit der kategorisiert wird?**
- **Welche Motivation, welche Ziele stecken hinter der Theorie?**
- **Wie ist sie bewiesen, argumentiert, belegt, validiert, evaluiert etc.?**
- Generell gilt: Der Zweck von Kategorisierungen ist, Sachverhalte zu vereinfachen!
  - Menschen sind komplexe Wesen, sie sind mehr als nur ein „Typ“
  - Kategorien können jeweils nur Facetten erfassen, nie ein Gesamtbild





Ein paar typische Projekt-„Smells“



Beispiel: Entwickler Ko Chee liefert wiederholt Ergebnisse ab, die fehlerhaft sind. Obwohl Teammitglieder ihm immer wieder Unterstützung anbieten, nimmt er diese nicht an.

Beispiel: Der Project Manager ist seit einiger Zeit immer wieder krank, deswegen mussten die letzten drei LA-Sitzungen verschoben werden.

Beispiel: Unter 4-Augen ist Architekt Chris ein netter Kerl, aber vor dem gesamten Team muss er stets das letzte Wort haben und gibt selten einen Fehler zu.

Thema Kultur

Beispiel: Ein Team-Mitglied hält sich nicht an Absprachen und überrascht seinen Projektleiter gerne 'mal vor dem Kunden damit.

Beispiel: Bei einem Review-Meeting sagt ein Drittel des Teams, es wisse eigentlich gar nicht, was zu tun ist.

Beispiel: Obwohl genug Arbeit zu tun ist, verharnt das Team in Passivität.

**Thema Führung**



Beispiel: Ein lange anberaumter Informationstermin, bei dem auch finanzielle Zwischenergebnisse vorgestellt werden sollten, wird mit Hinweis auf anderes Meeting, das ca. 1 Monat in der Zukunft liegt, abgesagt.

Beispiel: Die Projekttakte ist auch für Teammitglieder nicht zugänglich - nicht einmal Teile davon.

Beispiel: Das Management kommuniziert am PM vorbei mit dem Team, der PM bekommt dies sehr spät mit.

Thema Kommunikation

Beispiel: Der CFO verlangt Zeiterfassung in 15 Minutenauflösung.

Beispiel: Das Team hat bisher immer pünktlich geliefert, jetzt hat es 3x hintereinander seinen Termin nicht gehalten.

Beispiel: Der Kunde fragt nach Gründen für den Verzug, der PM schiebt vor versammelter Mannschaft die Schuld auf zwei Team-Mitglieder.

## Thema Vertrauen

Beispiel: An die Planung glaube ich nicht.

Beispiel: Der Senior Manager äußert zu verschiedenen Gelegenheiten "Das habe ich gut gemacht oder?", „Da haben wir aber ziemlich Mist gebaut..." oder "Da habt ihr aber ziemlich..."

Beispiel: Rian ist todunglücklich, weil seine Chefin sich nicht für seine Ergebnisse zu interessieren scheint.

Thema Motivation





## „Wrap Up“ der („weichen“) Erfolgsfaktoren



# Erinnerung: Die „harten“ Erfolgsfaktoren

---

- Unterstützung durch Management
- Klarer Projektauftrag, erreichbares Ziel mit ebenso klaren Kriterien zur Zielerreichung
- Professionelles Projektmanagement

• Belastbare, realistische Planung („Plan“)  
Projektarbeit heißt für und mit Menschen arbeiten, deswegen sind die schwer messbaren  
so genannten „weichen“ Erfolgsfaktoren wichtig!  
• Steuerung („Monitor & Control“) vor allem

- Reporting und Analysen
- Kosten-, Risiko- und Änderungsmanagement
- Professionelle Umsetzung („Execution“)

# Zusammenfassung: Die „weichen“ Erfolgsfaktoren

---

- **Projektkultur**

- Soll angstfrei & motivierend sein
- Bearbeitung Konflikten, Feedback & Kritik wird offen ausgetauscht

- Wird beeinflusst durch Erfahrungen des Teams bzw. seiner Mitglieder u.a. mit anderen Kulturen

Nicht aufgearbeitete Konflikte ruinieren auf Dauer jede Kultur,

- Wird beeinflusst durch Konflikte, die die Führung erschweren, zerstören Vertrauen und gehen auf Kosten der Motivation!

- Führung (siehe Vorlesung Nr. 7)

- Führen und folgen, ist in einem „gesunden“ Team ein Wechselspiel
- Basiert auf klaren Rollen und Verantwortungen - fix wo nötig und selbstorganisiert wo möglich
- Führungsstil sollte partizipativ sein, wenn überhaupt nur in Krisen auf „Kommandostil“ zurückgreifen

# Zusammenfassung: Die „weichen“ Erfolgsfaktoren

---

- Kommunikation (siehe frühere Vorlesung)

- Muss offen und transparent sein

Die einzelnen Erfolgsfaktoren nicht komplett voneinander unabhängig!

- Zeitnah erfolgen und auf den Punkt sein

- Soll informieren und nicht in erster Linie unterhalten

# Zusammenfassung: Die „weichen“ Erfolgsfaktoren

---

- **Vertrauen**

- Bekommt man nicht geschenkt, muss man sich verdienen
- Ist schwer erreicht und leicht verspielt
- Ist Basis für eine effektive Zusammenarbeit, beispielsweise weil z.B.
  - Risiken und Fehler benannt werden, d.h. gelernt und agiert werden kann
  - Weniger „gemanaged“ und „überwacht“ werden muss und
  - Weniger Zeit in Politik und Absicherung geht...



# Zusammenfassung: Die „weichen“ Erfolgsfaktoren

---

- **Motivation**

- Durch ein Ziel das allen bekannt ist und auf das sich alle „comitten“ können
- Jeder kennt seinen Aufgabenbereich und traut sich diesen zu

Dies ist eine „best of“ Liste, es gibt wesentlich mehr „weiche“ Erfolgsfaktoren!

- Gerechtigkeit und Fairness motiviert nicht unbedingt,
- „Abwesenheit“ von Gerechtigkeit und/oder Fairness demotiviert zuverlässig

- **Einmal mehr: Mitdenken hilft... :-)**

# Ausblick & Fragen

---

- Heute
  - „Weiche Faktoren“
- Nächstes Mal
  - Agiles Vorgehen
- Letzten Male
  - Planungsübung
  - „Walkthrough“



Thank You!



# Links & Literature

---

- [DeMarco] Tom DeMarco, Timothy Lister, „Wien wartet auf Dich!“, Hanser Verlag, 1991
- [Tuckman] B.W. Tuckman, „Developmental sequences in small groups“  
Psychological Bulletin, Issue 63, Seiten 348-399, 1965

# Bildnachweis

---

- Alle nicht markierten/genannten Grafiken von Jörg Pechau 
- Logos der PM-Organisationen durch Copyright geschützt
- Alle Buchcover sowie „The Waltons“ von Amazon.de durch Copyright geschützt
- „Crowded Math Course“ by throwi, flickr 
- „smells“ by breaking.things, flickr 
- „Rugby Scrum“ by Paolo Camera, Flickr 
- „?“ by florianmarquardt, Flickr 