



Projektmanagement

eine kurze Einführung

- **Automobilbranche vor über 30 Jahren**
 - vorherrschende Einstellung: unnötig und zu teuer, es von Anfang an richtig zu machen
 - Motto: „Wenn es nicht passt, lässt es sich ja reparieren...“
 - Erkenntnis: Reparaturen wesentlich teurer, als eigentliche Produktion.
 - Heute: Neue Modelle werden ein Jahr lang im finnischen Schnee und der namibischen Wüste getestet!

Nicht Qualität kostet,
sondern ihre Abwesenheit!

- **Software-Branche heute**

- Motto: „Wir kompilieren das mal schnell. Wenn es nicht geht, können wir es ja debuggen...“
- Kosten für Behebung eines Fehlers verzehnfachen sich in jeder Phase eines Projektes
- Beispiel: zusätzliches Feld „Erstkontakt“ in Adresse
 - Analysephase: 5€
 - Designphase: 50€
 - Implementierung: 500€
 - Betrieb: 5000€

- erfüllt wesentlichen Anforderungen des Kunden
- durchdachter, wieder verwendbarer Entwurf
- fehlerfrei, solide, lesbar und veränderungsfreundlich implementiert
- intensiv getestet
- ausführlich dokumentiert: Anforderungen, Entwurf, Software, Tests, Anwenderdokumentation

Lieber nur 50% der Funktionalität
implementieren, aber dafür in guter
Qualität!

Ein Projekt ist ein **kontinuierlicher Dialog**
zwischen Auftragnehmer und
Auftraggeber, der zur Erreichung des
gewünschten Ergebnisses führt. (Mangold
2004)

- Was ist das Problem?
- nicht einfach, das herauszufinden!
- nicht davon ausgehen, dass Auftraggeber sein Problem kennt: Interviewen reicht nicht!
- gemeinsame Sprache und gemeinsames Verständnis des Problems entwickeln
- zum großen Teil vor Projektbeginn: Ergebnis fließt in Angebot ein
- nach Projektbeginn: Anforderungsspezifikation

- Teilaufgaben (Arbeitspakete) identifizieren
- nicht vergessen: Projektmanagement, Angebotserstellung, Test und Dokumentation
- Aufwand jeder Teilaufgabe schätzen
- Teilprojektleiter und Fachexperten konsultieren
- Kenntnisse von Mitarbeitern berücksichtigen
- Puffer statt Überstunden einkalkulieren

1. Projektziel nicht abgestimmt / eindeutig formuliert
2. zu gering geschätzter Aufwand
3. tatsächlich anfallende Aufgaben vergessen
4. Lieferbestandteile nicht genau definiert
5. Ansprechpartner nicht genau festgelegt
6. Mitwirkungspflicht des Auftraggebers nicht genau festgelegt
7. Abnahme nicht genau geregelt
8. Angebotspreis ermäßigt, ohne Funktionsumfang zu reduzieren
9. nötige Kompetenzen nicht verfügbar / einkaufbar
10. Annahme, es wird schon irgendwie klappen

- Arbeitspakete definieren
- Verantwortlichkeiten festlegen
- Ressourcenplanung:
 - Verteilung zur Verfügung stehender Arbeitskräfte auf Teilaufgaben
- Zeitplan festlegen
- Risiken identifizieren
- präventives Risikomanagement:
 - Wie jeweiligen Risiken begegnen?

- **interner Management-Leitfaden des Projekts**
 - Ziele aus Sicht des Auftraggebers
 - Umfeld und Rahmenbedingungen des Projekts
 - Risiken
 - Verantwortlichkeiten
 - Ansprechpartner
 - Beistellungen und deren Termine
 - Qualitätssicherungsverfahren
 - Projektstrukturplan
 - Zeitplan

- Ziele vorher festlegen
- Ergebnisse dokumentieren:
 - Wer macht was bis wann?
- Treffen, das nicht dokumentiert ist, hat nicht stattgefunden !
- Action-Item-Protokolle

- Methode, um
 - Ergebnisse einer Besprechung festzuhalten
 - Ergebnisse vorangegangener Sitzungen zu kontrollieren
- Spielregeln
 - Protokollpunkte sofort festhalten und abstimmen
 - vollständige, einfache Sätze
 - Kopie an alle Teilnehmer
 - (stillschweigende) Zustimmung aller Anwesenden zum gesamten Protokoll nachträglich einholen

<i>Nr.</i>	<i>Art</i>	<i>Betroffen</i>	<i>Stichwort</i>	<i>Beschreibung</i>	<i>Termin</i>
<i>Offene Punkte vorheriger Protokolle</i>					
37	A	Scholl	Team	Fr. Scholl wird geeignetes Projektteam zusammen stellen, das die Realisierung übernehmen kann.	5.3.2002
<i>Neue Punkte</i>					
46	B	alle	Realisierungs-variante	Folgendes wurde einstimmig beschlossen: Die in ... beschriebene Variante 3 wird realisiert.	-

- Aufforderung (Aktion)
 - verpflichtet Verantwortlichen zum Handeln
 - erfordert Zustimmung des Betroffenen
 - eindeutiger Endtermin
- Beschluss
 - für alle verbindlich
 - erfordert Einigung aller

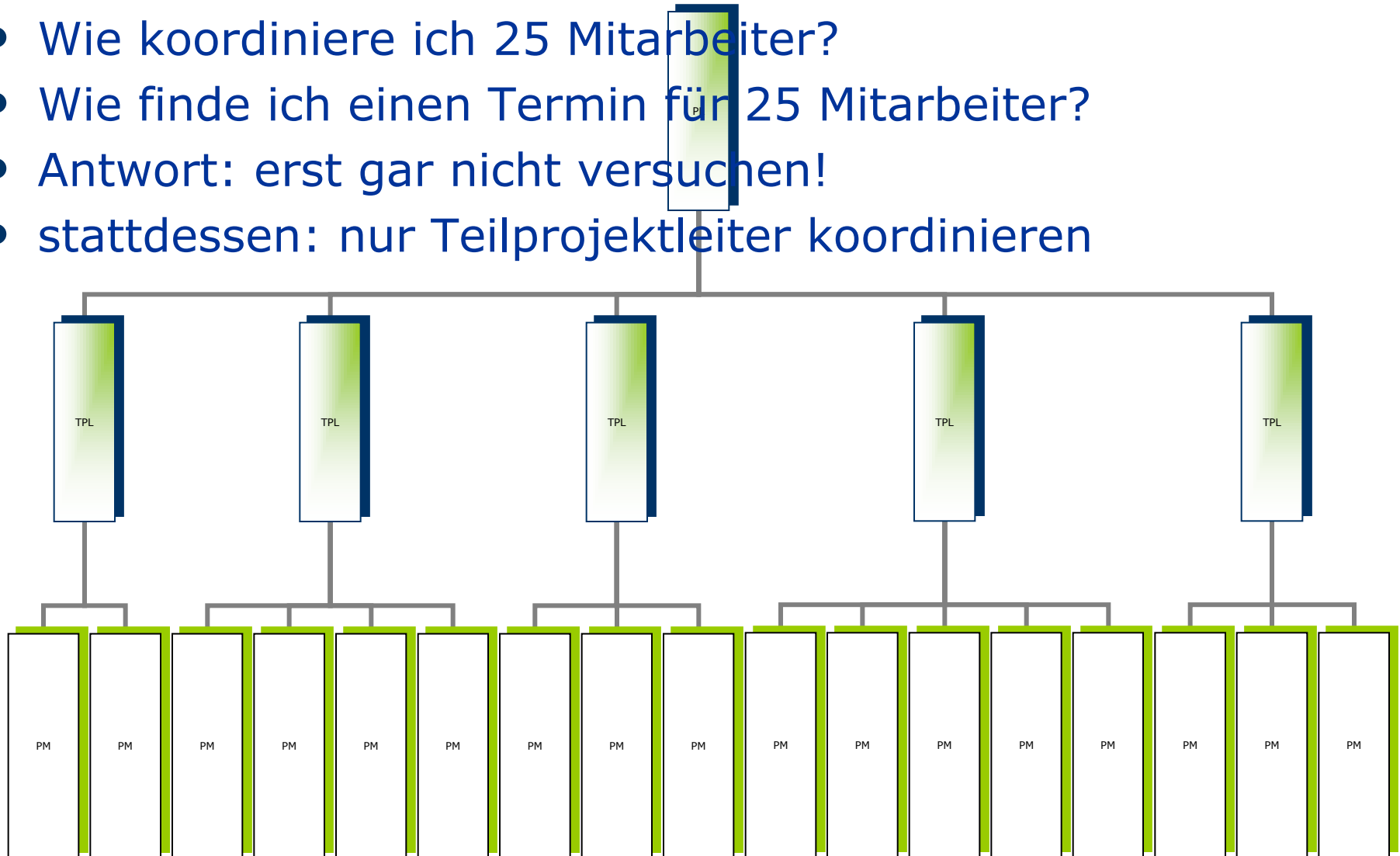
- Empfehlung

- wenn Betroffener nicht anwesend oder wenn keine Einigung möglich
- darf einseitig ausgesprochen werden
- erfordert keine Einigung, daher nicht verpflichtend

- Feststellung

- persönliche Sichtweise Einzelner
- darf einseitig ausgesprochen werden
- erfordert keine Einigung, daher nicht verpflichtend

- Wie koordiniere ich 25 Mitarbeiter?
- Wie finde ich einen Termin für 25 Mitarbeiter?
- Antwort: erst gar nicht versuchen!
- stattdessen: nur Teilprojektleiter koordinieren



- Delegieren bedeutet nicht :
 - Aufgabe einfach auf eigener To-Do-Liste abhaken
- wichtig:
 - Aufgabe genau erläutern
 - Mitarbeiter, der Aufgabe übernimmt, muss alle nötigen Informationen haben
 - Frist (Deadline) vereinbaren
 - explizite Zustimmung des Mitarbeiters einholen
 - Ergebnis immer kontrollieren (nachfassen)