

Martin

Agiles Projektmanagement mit SCRUM



Laser-Consult
advice to growth

Themenüberblick

1. Grundlagen des Projektmanagements
2. Projektorganisation- und planung
3. Operatives Projektmanagement
4. Das SCRUM-Modell
5. Team und Selbstorganisation
6. Projektcontrolling- und dokumentation
7. MS-Project als Steuerungshilfe

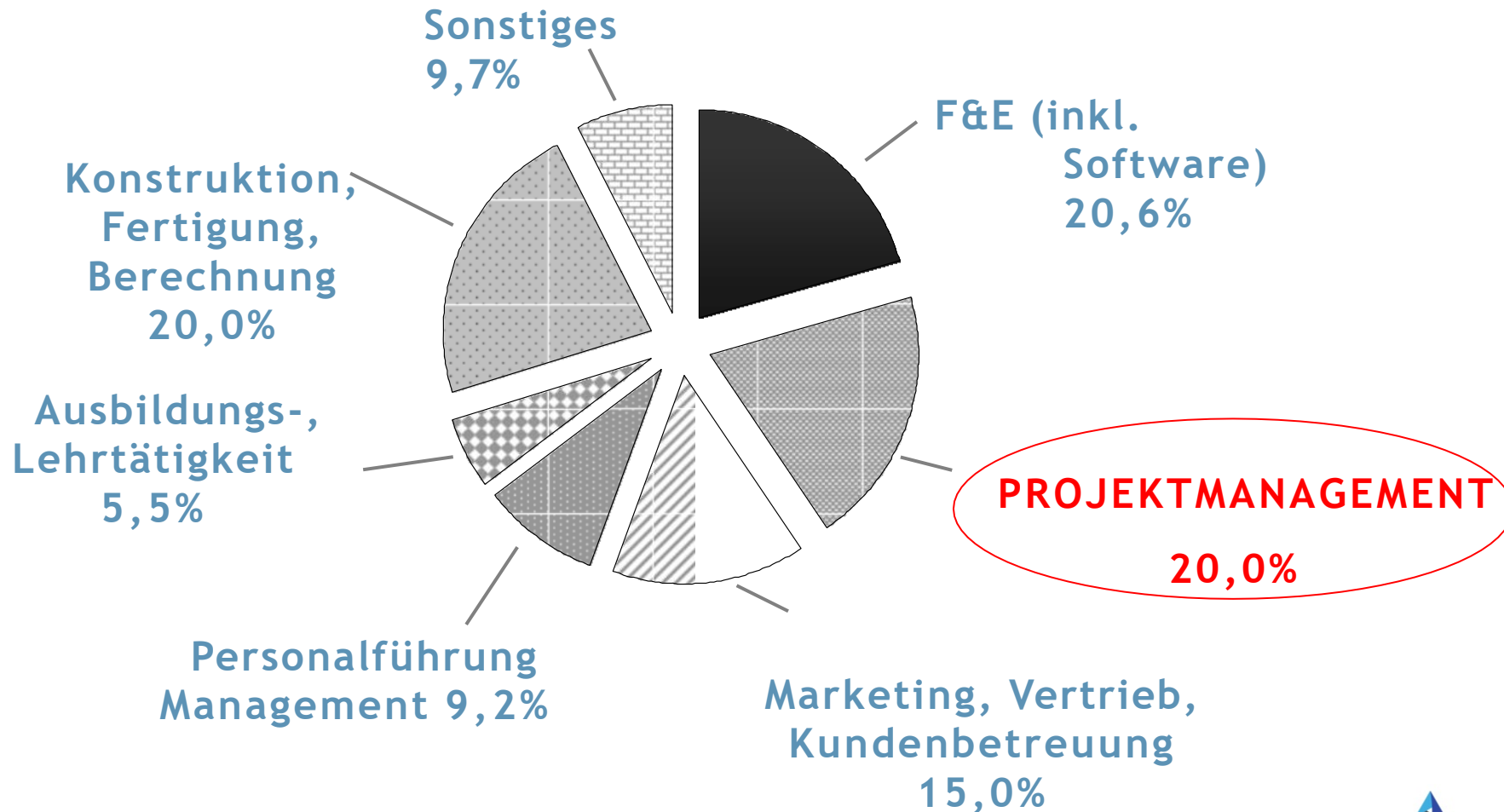
Gliederung

1. Grundlagen des Projektmanagements

- Warum Projektmanagement?
- Definitorische Grundlagen
- Ziele des Projektmanagements
- System des Projektmanagements

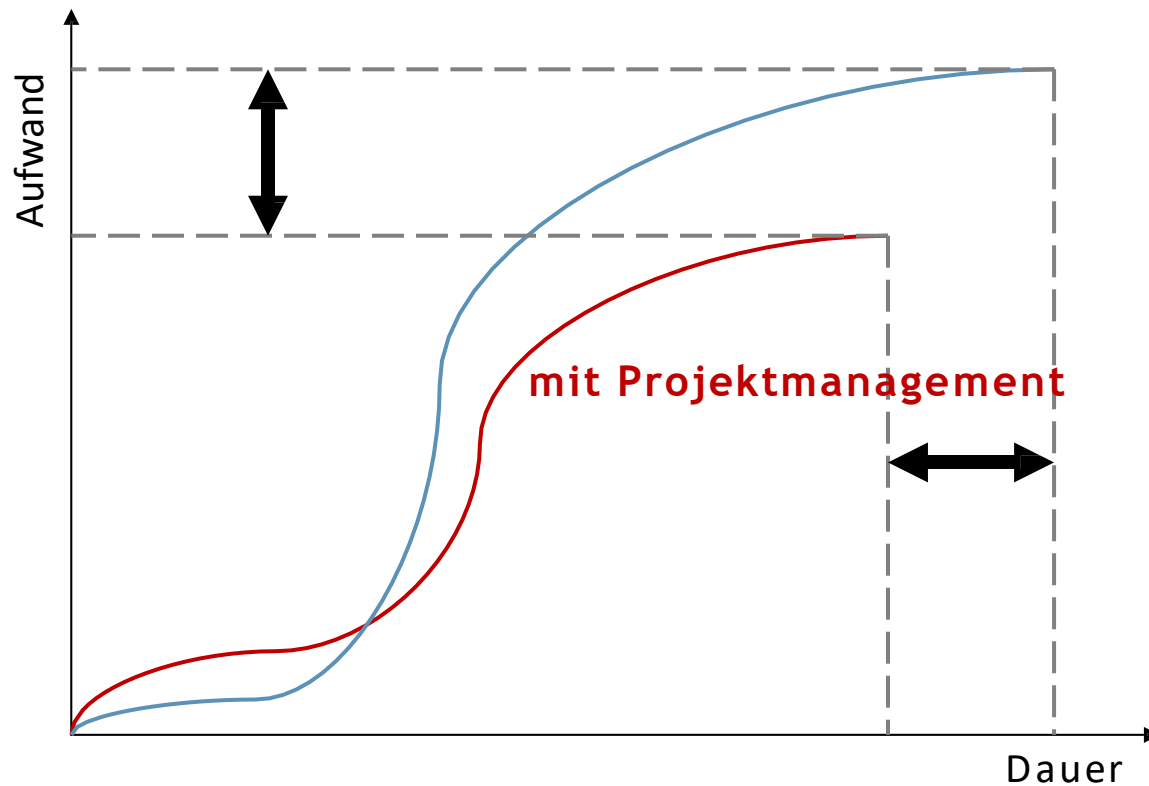
Warum Projektmanagement?

Tätigkeitsbereiche in Unternehmen



Warum Projektmanagement?

Projektrealisierung mit und ohne Projektmanagement



Übung: Projektdefinition

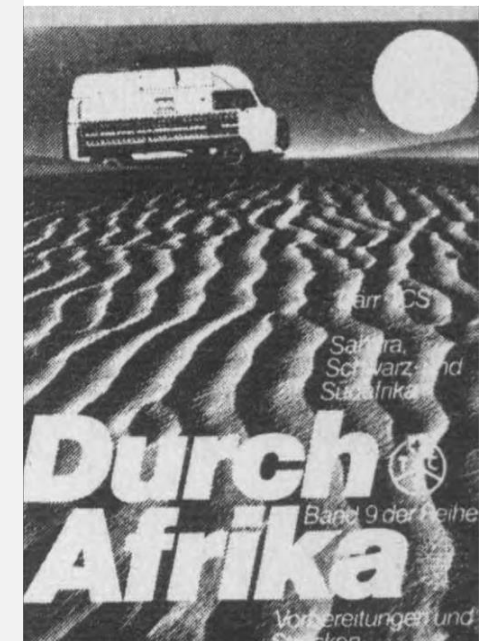
Die nächsten Ferien stehen an:

Sie wollen die einmalige Chance nutzen nochmals so lange Ferien „im Stück“ zu haben und planen einen bis zu 2-monatigen Aufenthalt im Hoggar-Gebirge / Algerien.

Neben Abenteuer und Grenzerfahrungen reizt Sie auch Kultur und die Ruhe vor einem neuen Lebensabschnitt.

Leider besitzen Sie außer großem Unternehmergeist, handwerklichen Fähigkeiten und Ideenreichtum nur einen klapprigen VW-Bus und 1500 € auf der hohen Kante.

1. Organisieren Sie sich in Ihrer Arbeitsgruppe.
2. Wie würden Sie Ihr Vorhaben als Projekt definieren, so dass es verstanden wird, um was es geht? (Zielgruppe : Mitfahrer, Sponsor, Stakeholder, Vereinskollegen, etc.)
3. Kann Ihnen Projektmanagement bei diesem Projekt weiterhelfen?
Bitte begründen Sie Ihre Auffassung.
4. Versuchen Sie im Anschluss an die Beantwortung der obigen Fragen eine eigene Definition von Projekt und Projektmanagement zu formulieren.
5. Präsentieren und verteidigen Sie Ihre Arbeitsergebnisse.



Warum agiles Projektmanagement?

Wirtschaft:

„IT-Industrie ist eine dynamische Branche“
→ laufend Änderungen unterworfen!



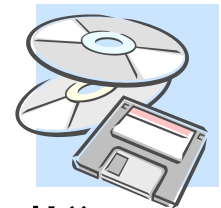
Beispiel:

Internet - Homepage eines Unternehmens
→ Plattform für Informationen,
Übersicht über das Unternehmen,
Produkte, Dienstleistungen, ...
→ laufend Änderungen unterworfen!



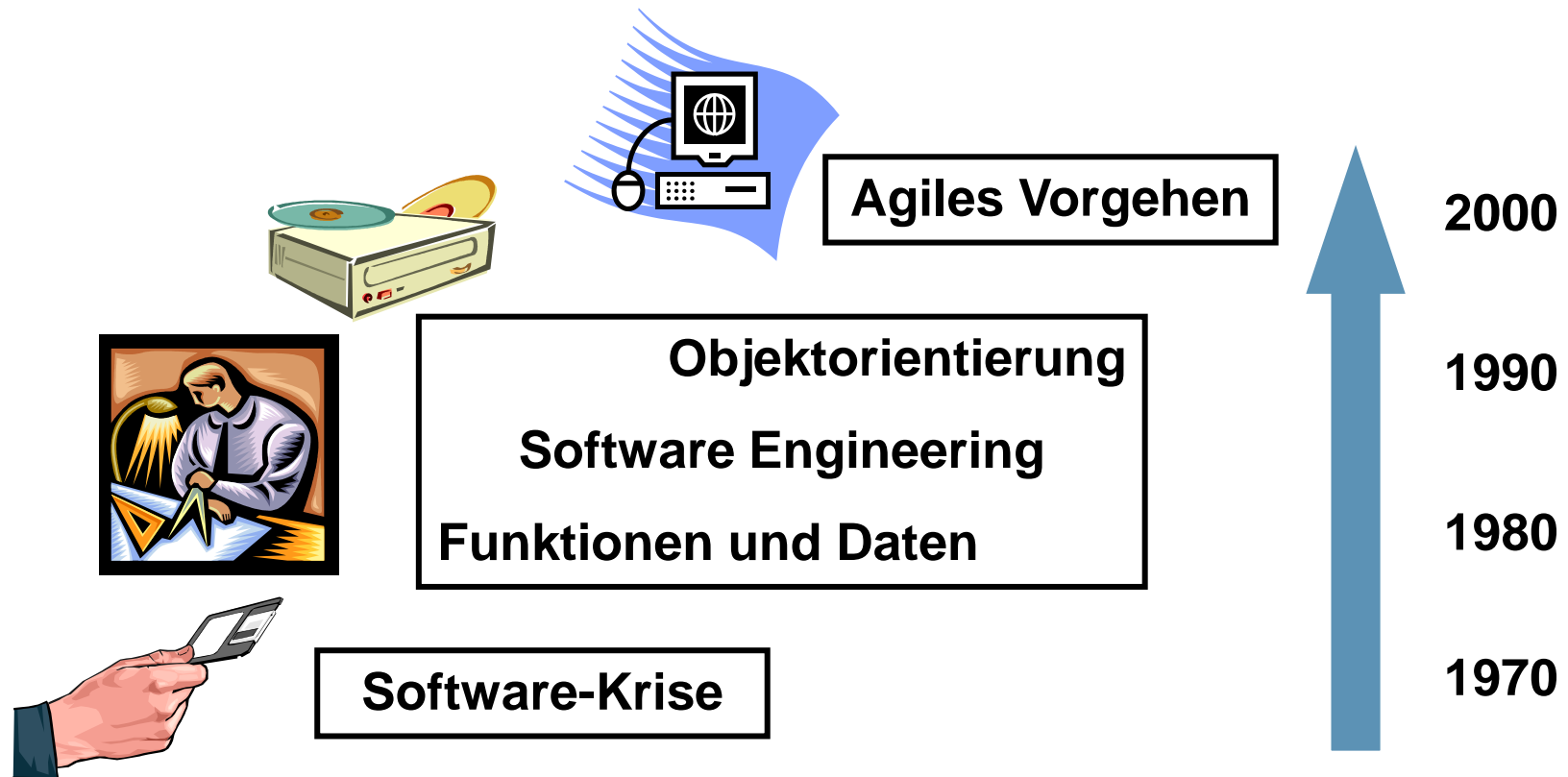
Warum agiles Projektmanagement?

- „Die sehr hohe Innovationsgeschwindigkeit im IT-Bereich erzwingt entsprechend schnelle Produktzyklen!“
- „Kunden und Markt sind nicht mehr in der Lage, eigene Anforderungen zu definieren, sondern reagieren nur noch auf die Präsentation neuer technischer Möglichkeiten und Produkte!“
- „Die Erstellung von Software ist für sich bereits ein strukturierter Prozess, so dass die Notwendigkeit von systematischem Projektmanagement für Software-Entwicklungsprojekten oftmals nicht erkannt wird!“



Warum agiles Projektmanagement?

Beispiel: Software-Entwicklung



„Perfektionismus oder Vertrauen auf Erfahrung?“

Gliederung

1. Grundlagen des agilen Projektmanagements

- Warum Projektmanagement?
- Definitorische Grundlagen
- Ziele des Projektmanagements
- System des Projektmanagements

Definitorische Grundlagen

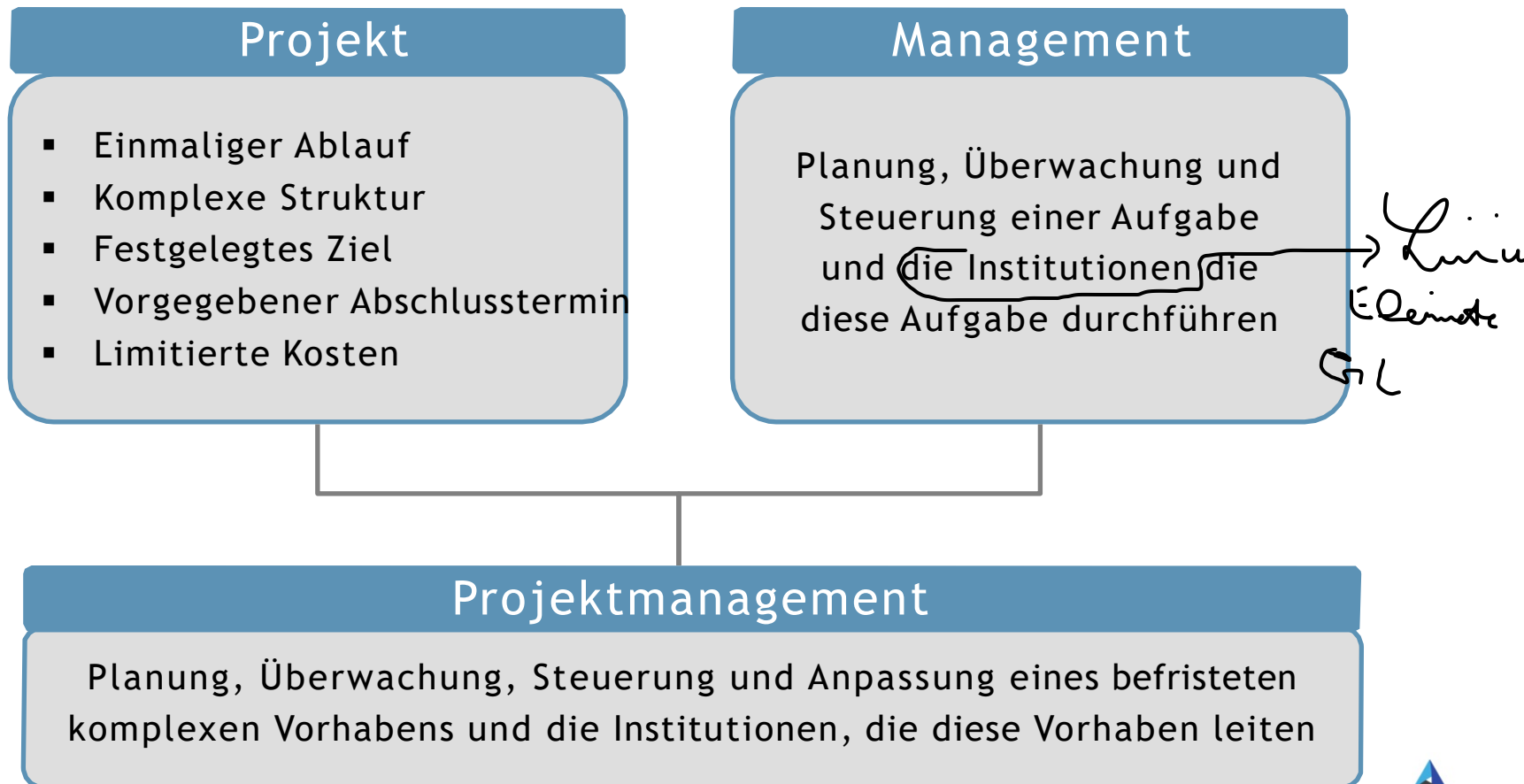
Spezifische Kennzeichen eines Projektes

Charakteristische Merkmale von Projekten

- **Zeitliche Begrenzung** der Aufgabenstellung
- Komplexe, **nicht routinemäßige** Aufgabe
- Aufgabenbearbeitung erfordert Teamarbeit (**personalintensiv**)
- **Loslösen** von **Ressort-** und **Abteilungsdenken**
- **Eigenständige** Projektorganisation
- Verantwortlicher **Projektleiter**

Definitiorische Grundlagen

Unterscheidung Projekt, Management und Projektmanagement



Definitorische Grundlagen

Unterscheidung Projekt, Prozess und Produkt

Charakteristika von Projekten

Lat.: projectum = „das **nach vorne Geworfene**“

- einmaliger Ablauf
- komplexe Struktur
- festgelegtes Ziel
- zeitliche Befristung

Charakteristika von Produkten

Lat.: productum = „vorwärts, **vorführen**“
Vorwärtsschreiten“

- Unternehmerische Leistungen
- Im Wertschöpfungsprozess geschaffen
- Am Markt verwertbar

Charakteristika von Prozessen

Lat.: processus = „**fortschreiten**, Fortgang“

- Kennzeichnet das eigentliche Vorgehen im Projekt
- Beschreibt den Planungs- und Realisierungsablauf des Projektes

Definitorische Grundlagen

Einsatznutzen des Projektmanagements

Geeignet:

- neue Produkte / Produktentwicklungen
- Erschließung neuer Vertriebswege
- Beteiligungen / Fusionen
- Innovationen
- Aufgaben, die nicht von einer Abteilung allein gelöst werden können
- nicht alltägliche Vorhaben

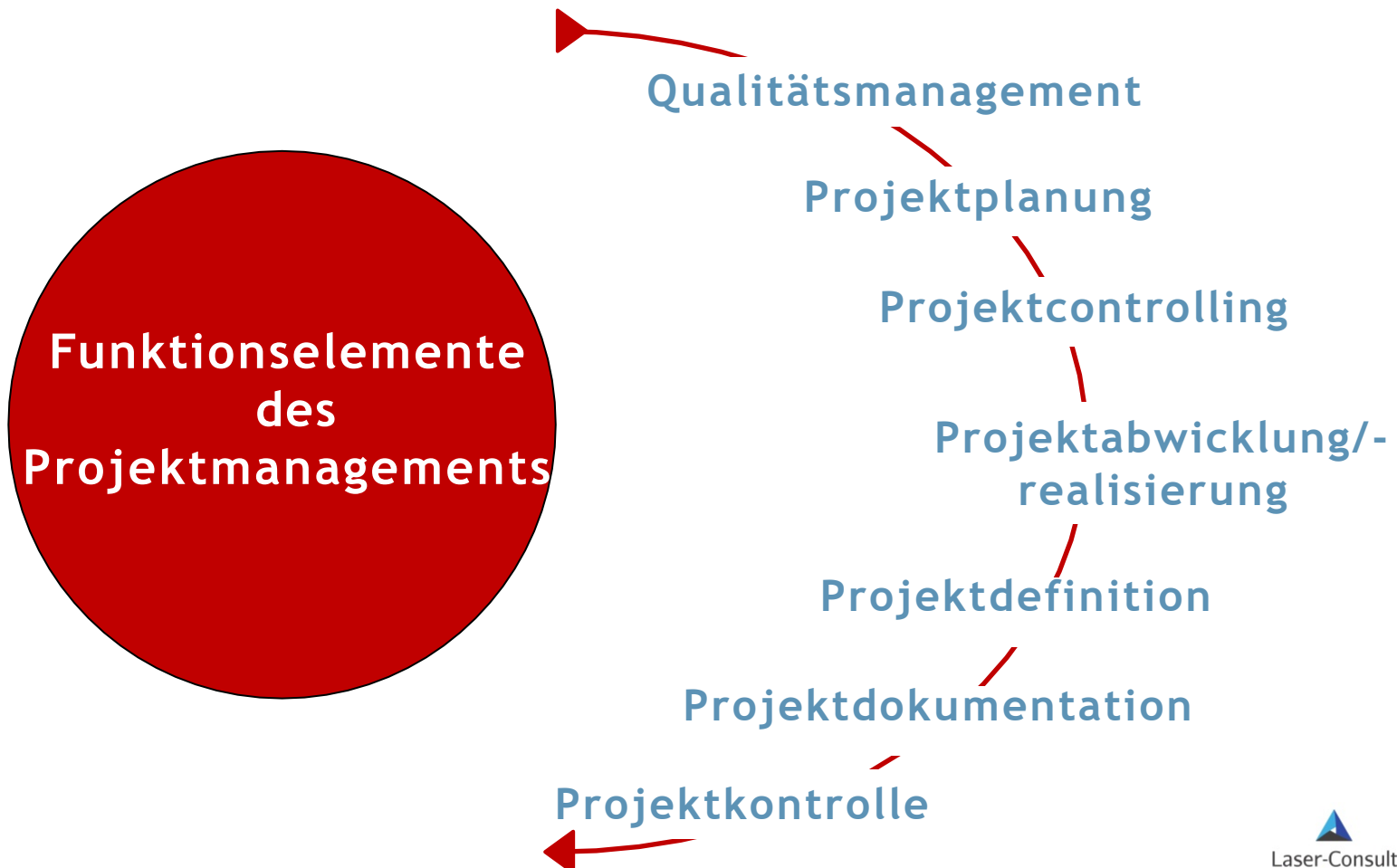


Ungeeignet:

- Grundlagenforschung
- Fließbandfertigung
- Serviceleistungen
- Einzeltätigkeiten

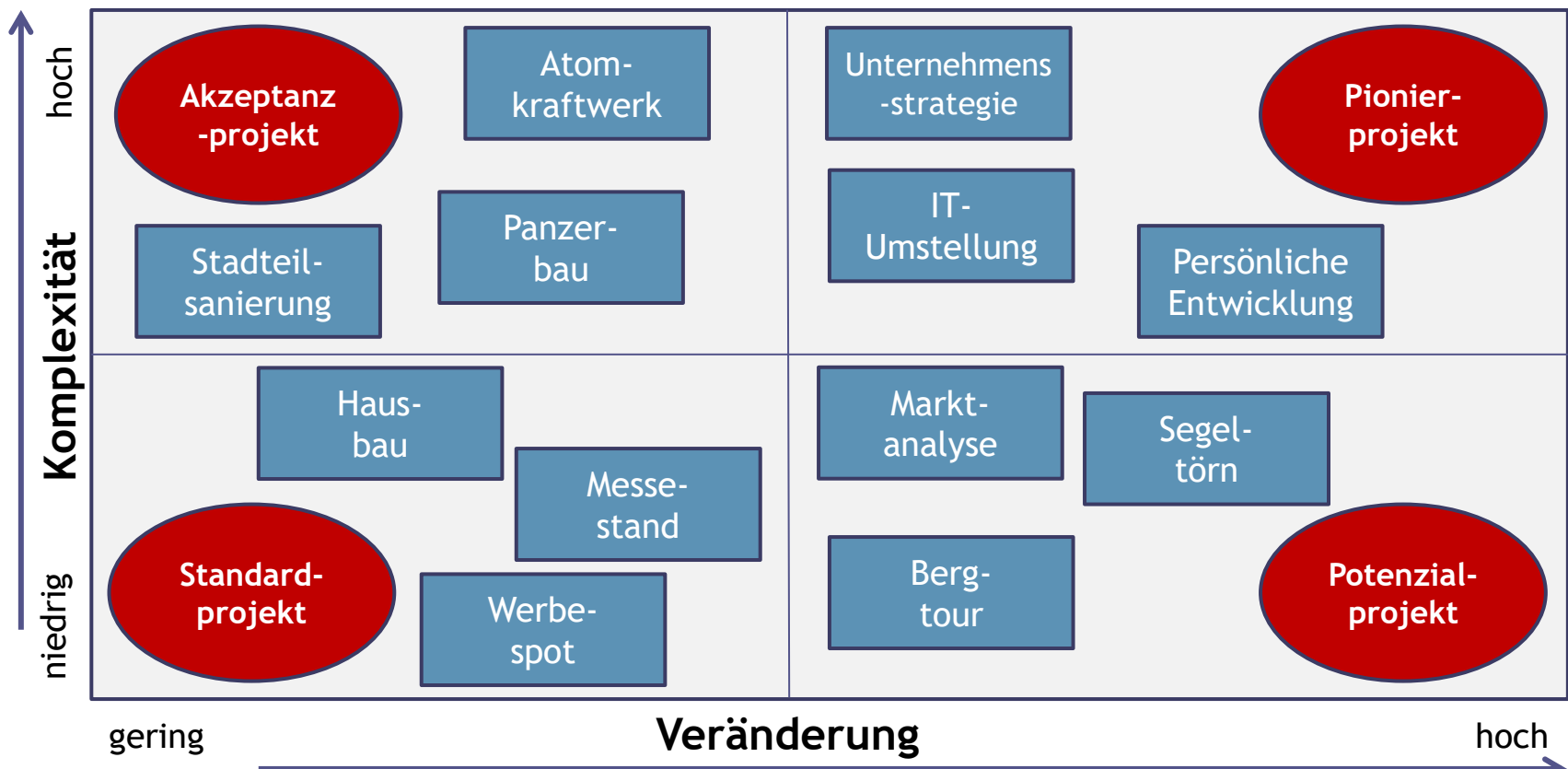
Definitorische Grundlagen

Funktionselemente des Projektmanagements



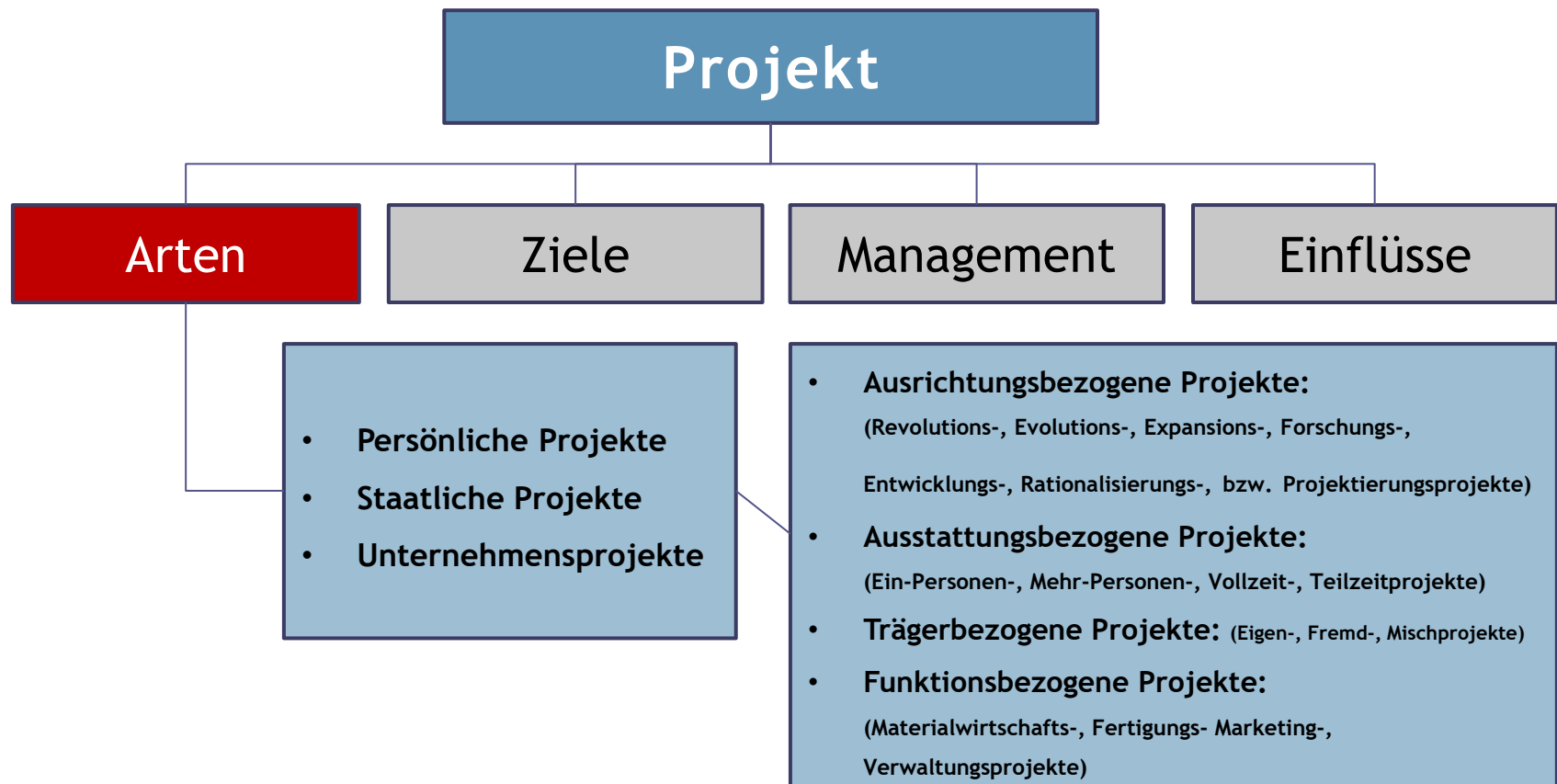
Definitiorische Grundlagen - Akzeptanz/- Dynamikportfolio

Einordnung von Projekten nach dem Projektarten-Portfolio



Definitorische Grundlagen

Grundsätzliche Unterscheidung der Projektarten



Definitorische Grundlagen

Agiles Projektmanagement - Grundprinzipien und Methoden

- Definition:
„Agiles Projektmanagement ist ein (branchen-spezifisch für Projekte entwickeltes) Handlungsmodell.“
- Grundprinzip:
weitgehende Verzicht auf umfangreiche Vorgehensmodelle.
➔ „welche Gefahren sind damit verbunden?“
- Methoden:
im Baukastenprinzip,
die je nach Anforderungen eingesetzt werden.
- Komponenten:
Team - Werkzeug - Prozess ➔ zur Erreichung der Ziele



Definitorische Grundlagen

Agiles Projektmanagement - Eigenschaften und Merkmale

- *agil*: (adj.) flink, gewandt, beweglich, rege, flexibel [Latein - agilis]
- der (Arbeits-) *Prozess* beinhaltet schnelle (Arbeits-) *Methoden*
- Definiert *Aufgaben* und *Ziele* für Team(s) und MitarbeiterInnen

FußballspielerIn



Eigenschaften

Diskussionspunkte → Brainstorming:

„Welche Voraussetzungen und Eigenschaften müssen TrainerIn bzw. SpielerInnen mitbringen, um ein Fußballspiel zu gewinnen?“

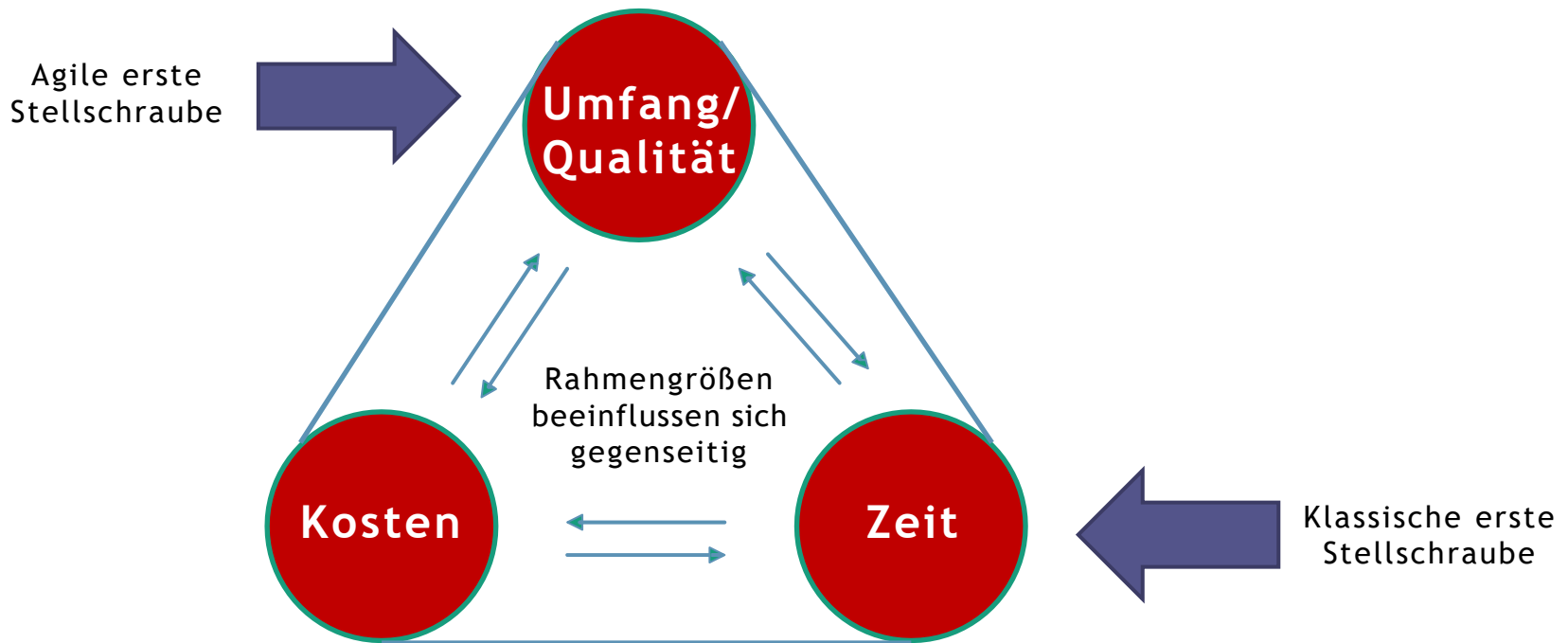
Gliederung

1. Grundlagen des agilen Projektmanagements

- Warum Projektmanagement?
- Definitorische Grundlagen
- Ziele des Projektmanagements
- System des Projektmanagements

Ziele des Projektmanagements

Die drei Haupt-Zielgrößen des Projektmanagements



Ziele des Projektmanagements

Die Zielpyramide des Projektmanagements



**Termin-
treue,
Kostenbegrenzung,
Qualitätsverbesserung**

**Zusammenarbeit der Beteiligten,
Delegieren von unternehmerischer
Verantwortung**

**Anpassung der Aufbau- und Ablauf-Organisation
an die speziellen Probleme und Eigenarten eines Projektes**

Ziele des Projektmanagements

Ziele des agilen Projektmanagements

- **Aufgaben**

→ Vereinfachung und Verbesserung u.a. der Software-Entwicklung

- **Ziele**

→ gezielter (sinnvoller) Einsatz und Kombination von agilen Methoden zur (erfolgreichen) Entwicklung

Aufgabe und Ziele



agilemanifesto.org

„Manifesto for
Agile Software
Development“
(2001)

Ziele des Projektmanagements

Ziele des agilen Projektmanagements

- „Manifesto for Agile Software Development“ (Agile Alliance 2001):
„Wir entdecken bessere Wege zur Entwicklung von Software, in dem wir Software entwickeln und anderen bei der Entwicklung helfen“.

Dadurch haben wir gelernt, dass ...

We are uncovering better ways of developing software by doing it and helping others do it. Through this work we have come to value: ...

Ziele des Projektmanagements

Ziele des agilen Projektmanagements

„We are uncovering better ways of developing software by doing it and helping others do it.“ → value

*Individuals and interactions
over processes and tools*

*Working software
over comprehensive documentation*

*Customer collaboration
over contract negotiation*

*Responding to change
over following a plan*

*„Menschen und Zusammenarbeit“
vor Prozessen und Werkzeugen*

*„Funktionierende Software“
vor umfassender Dokumentation*

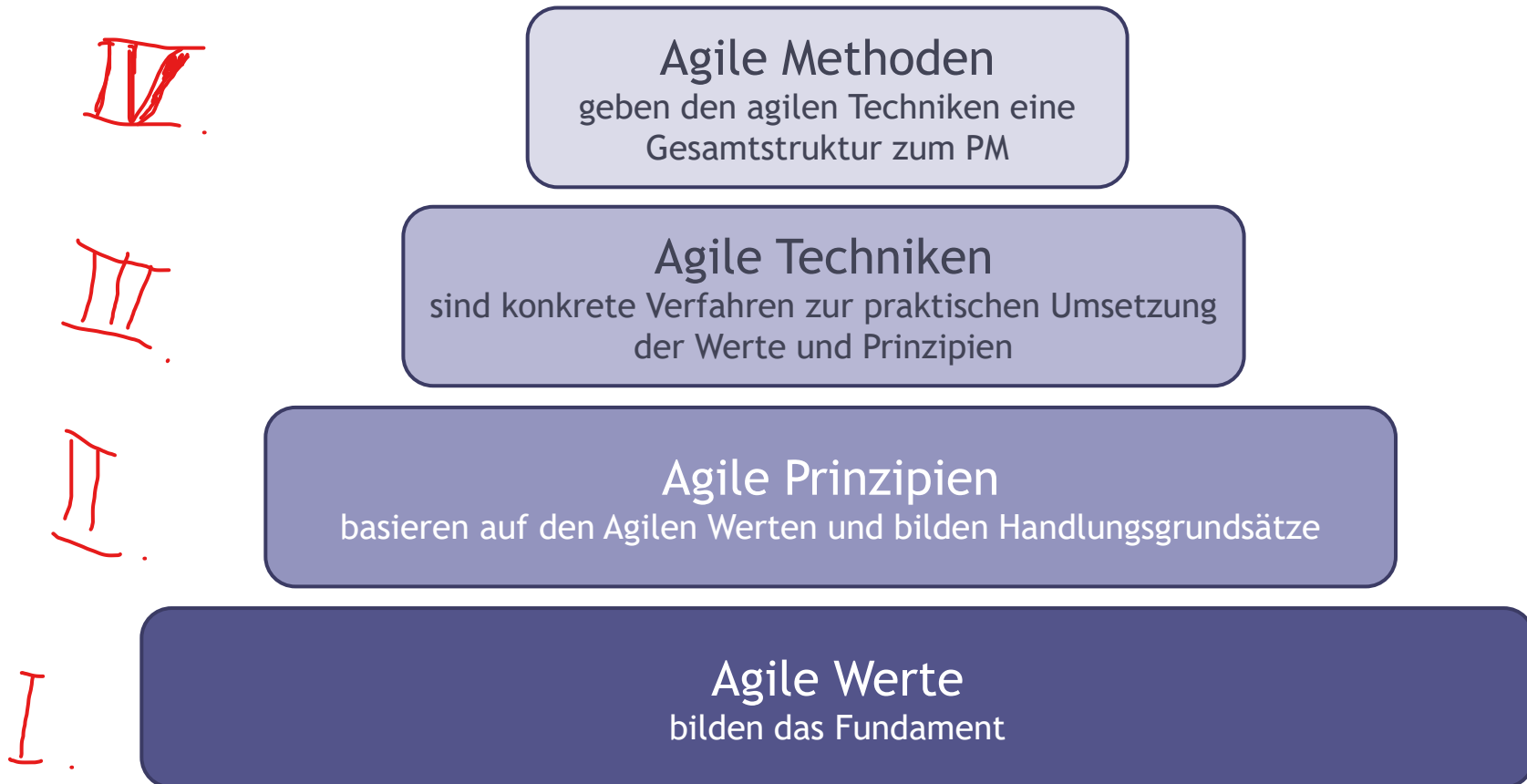
„Zusammenarbeit mit den Kunden“ vor vertraglicher Verhandlung

*„Reaktion auf Veränderung“
vor Einhaltung eines Plans*

Quelle: www.scrumguides.org

Ziele des Projektmanagements

Bausteine des agilen Projektmanagements



Quelle: Jörg Preußig, Agiles Projektmanagement, Haufe-Verlag, Freiburg 2015

Ziele des Projektmanagements

Bausteine des agilen Projektmanagements

Erläuterungen der Bausteine des agilen Projektmanagements

Agile Werte	Spiegeln die wesentlichen Grundsätze im PM wieder: Mehr Flexibilität, weniger unnötige Strukturen. Auf dieser Ebene kann bereits die Passung zum Unternehmen, Team und Projektidee geklärt werden
Agile Prinzipien <i>im Gegensatz zu V Modell.</i>	Grundsätzliche Herangehensweisen an das Projekt. Z.B. sog. <u>Iterationen</u> und die Selbstorganisation von Teams. Wirkt manchmal auf den ersten Blick schwierig auf Projektwelten zu übertragen.
Agile Techniken	Relativ klar umrissene Maßnahmen, die dem PM auch Struktur geben.
Agile Methoden	Vorstrukturierungen auf Ebene von Prozessmodellen. Hier werden Prinzipien und Techniken zu einem schlüssigen Prozess kombiniert.

Ziele des Projektmanagements

Agile Prinzipien und Werte zur Software-Entwicklung

- Nichts ist Beständiger als der Wandel
 - Es gibt keine 100% fertigen Anforderungen
- Kurze Entwicklungszyklen - Release und Iterationen
 - Feedback vom Kunden
 - Lernen aus Erfahrung
- Kontinuierliche und gute Kommunikation und Information als grundlegende Erfolgsbasis
- Team und Kunde bilden Maßstab für Erfolg
- Lauffähige Software ist Bezugspunkt für Bewertung des Projektfortschritts
- Erfahrung und Erfolg vor Regeln und Vorschriften
- Schlanke Prozesse und Methoden

Ziele des Projektmanagements

Agile Methoden

Scrum

- Folge von ca. 30-tägigen Sprints,
- Produkt-Backlog, Sprint-Backlog,
- Tägliches Meeting.

XP

- Einfache, aber strenge Regeln,
- kurze Iterationen, Kontinuierliche Planung,
- Pair-Programming, ...

Crystal

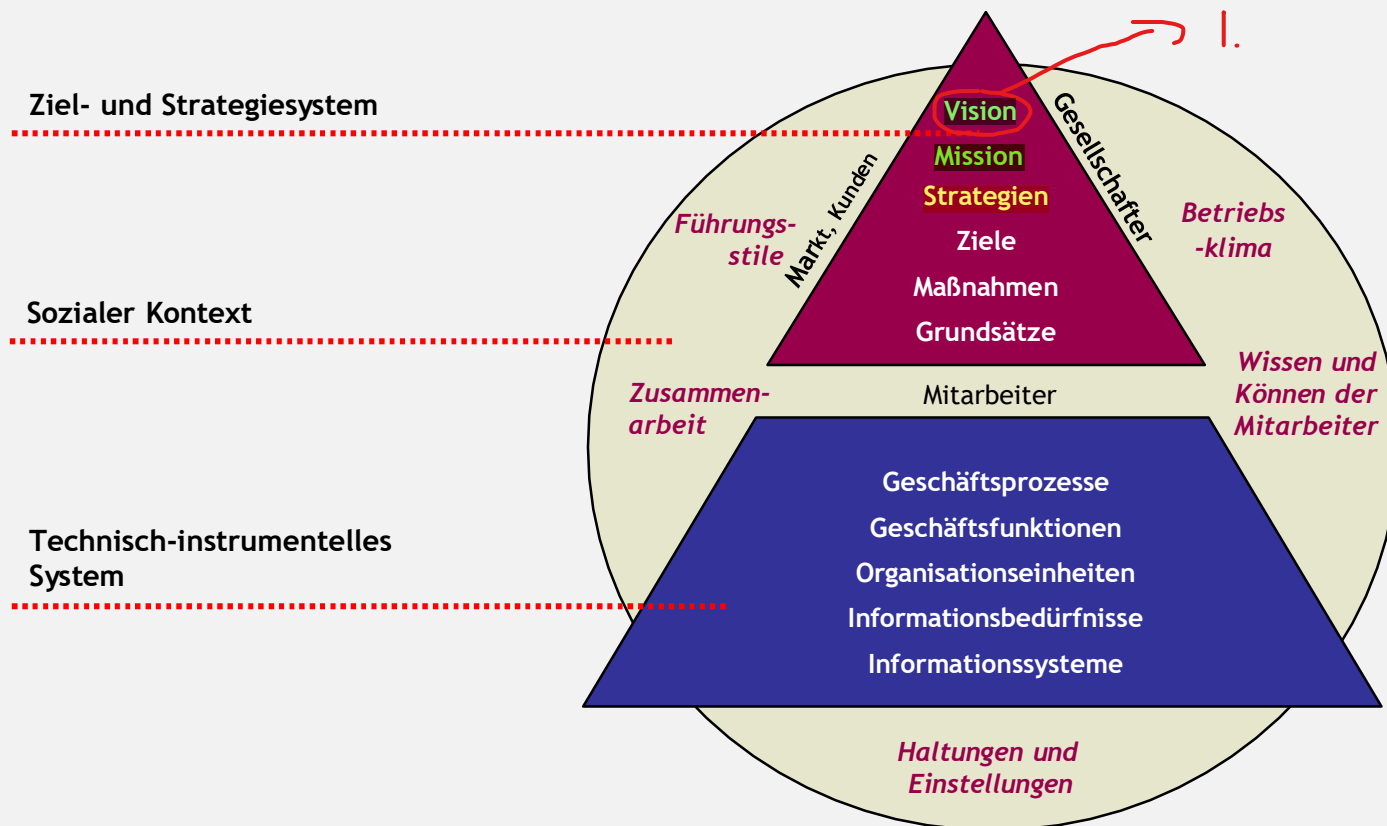
- Mensch steht im Mittelpunkt,
- Kooperative Zusammenarbeit mit Hauptziel lauffähige Software, Nebenziel: für das nächste Projekt vorbereitet sein.

ASD

- Adaptive Software Development
- Ziele als Ausgangspunkt, kein Plan
- Spekulieren, Zusammenarbeiten, Lernen.

Exkurs Grundlagen einer Strategieentwicklung

Das Strategiesystem als führendes Subsystem des Unternehmens



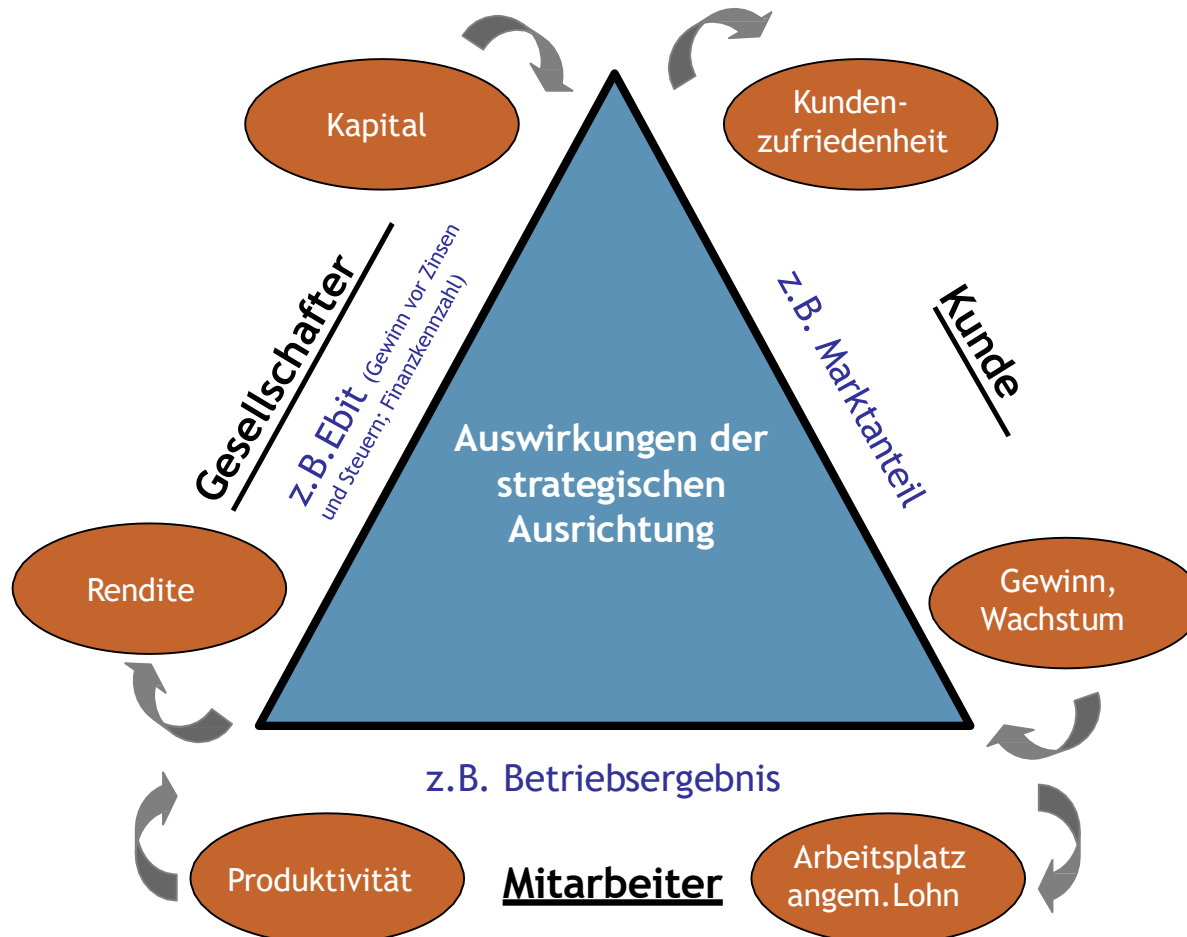
Exkurs Grundlagen einer Strategieentwicklung

Struktur des Strategiesystem



Exkurs Grundlagen einer Strategieentwicklung

Wirkung der Strategieentwicklung auf die Stakeholder



Exkurs Grundlagen einer Strategieentwicklung

Bedeutung der Strategieelemente

Vision: Wo wollen wir in der Zukunft stehen?

Mission: Was wollen wir für Kunden (Mitarbeiter/Gesellschafter) tun?

Strategie: Wie wollen wir es erreichen?

Ziele: Wie können wir es meßbar machen?

Maßnahmen: Was müssen wir wann tun?

Grundsätze: Wie wollen wir es tun?

Exkurs Grundlagen einer Strategieentwicklung

Bedeutung von Vision und Mission

- Eine **Vision** gibt der Firma eine langfristige Orientierung
- Die **Mission** beschreibt das Selbstverständnis der Firma
- **Vision und Mission** unterstützen und fordern die Identifikation der Mitarbeiter mit dem Unternehmen
- Die **Mission** stärkt das Vertrauen der Kunden
- Die **Vision** fokussiert Strategien und Ressourcen und dient der Konzentration auf das Wesentliche

Exkurs Grundlagen einer Strategieentwicklung

Vision Steve Jobs



*Wir sind hier,
um eine Delle ins
Universum zu schlagen.*

Steve Jobs



Think different.

Exkurs Grundlagen einer Strategieentwicklung

Vision Steve Jobs - 7 Innovationsprinzipien

1. Tue nur, was Du wirklich liebst.
2. Hinterlasse etwas Großartiges im Universum.
3. Nutze die volle Kapazität deines Verstandes aus.
4. Verkaufe Träume, nicht Produkte.
5. Sag „Nein“ zu 1.000 Dingen.
6. Sorge für herausragende, verrückte Erlebnisse.
7. Beherrsche deine Botschaft.

Aufgabe: Unternehmensgründung

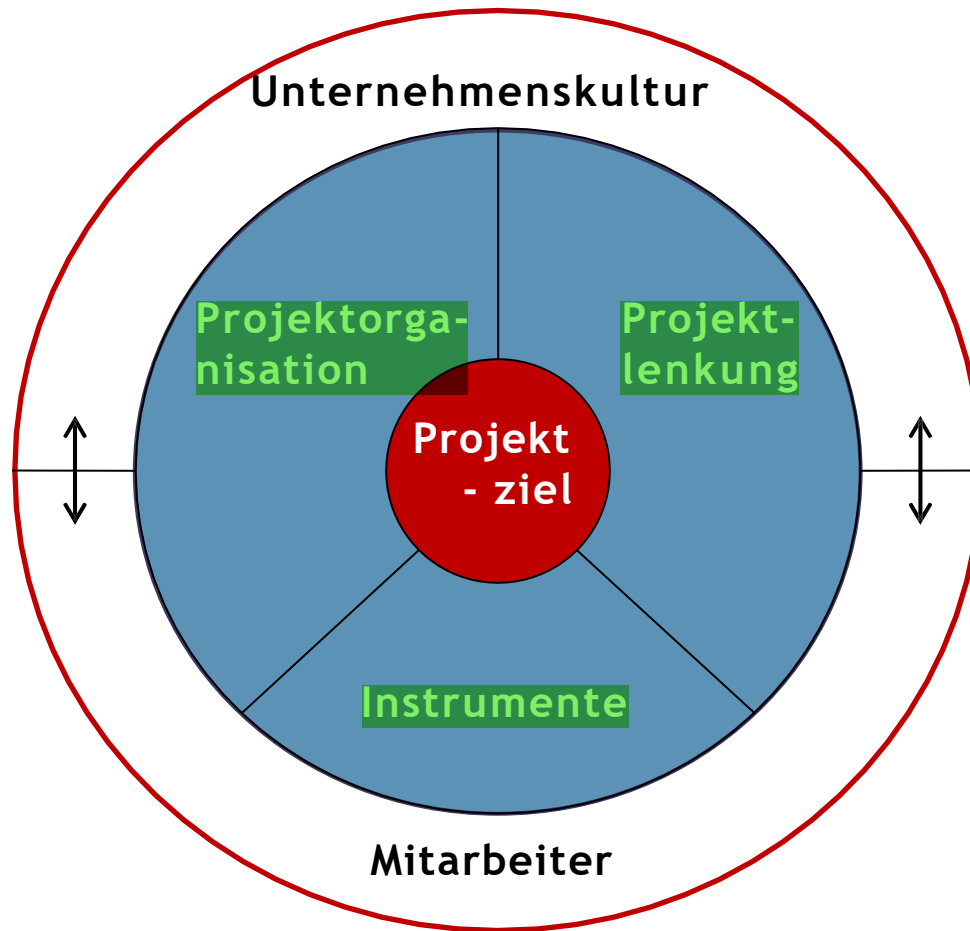
1. Gründen Sie ein Unternehmen.
2. Das Unternehmen sollte ca. 500 Mitarbeiter haben und entweder Dienstleistungen oder Produkte anbieten
3. Erarbeiten Sie dazu eine/ einen/ ein
 - Geschäftsidee
 - Vision
 - Mission
 - Strategie
 - Unternehmensnamen / Logo
4. Legen Sie fest, wer die Ergebnisse im Statusmeeting vorträgt.

Gliederung

1. Grundlagen des agilen Projektmanagements

- Warum Projektmanagement?
- Definitorische Grundlagen
- Ziele des Projektmanagements
- System des Projektmanagements

System des Projektmanagements (1)



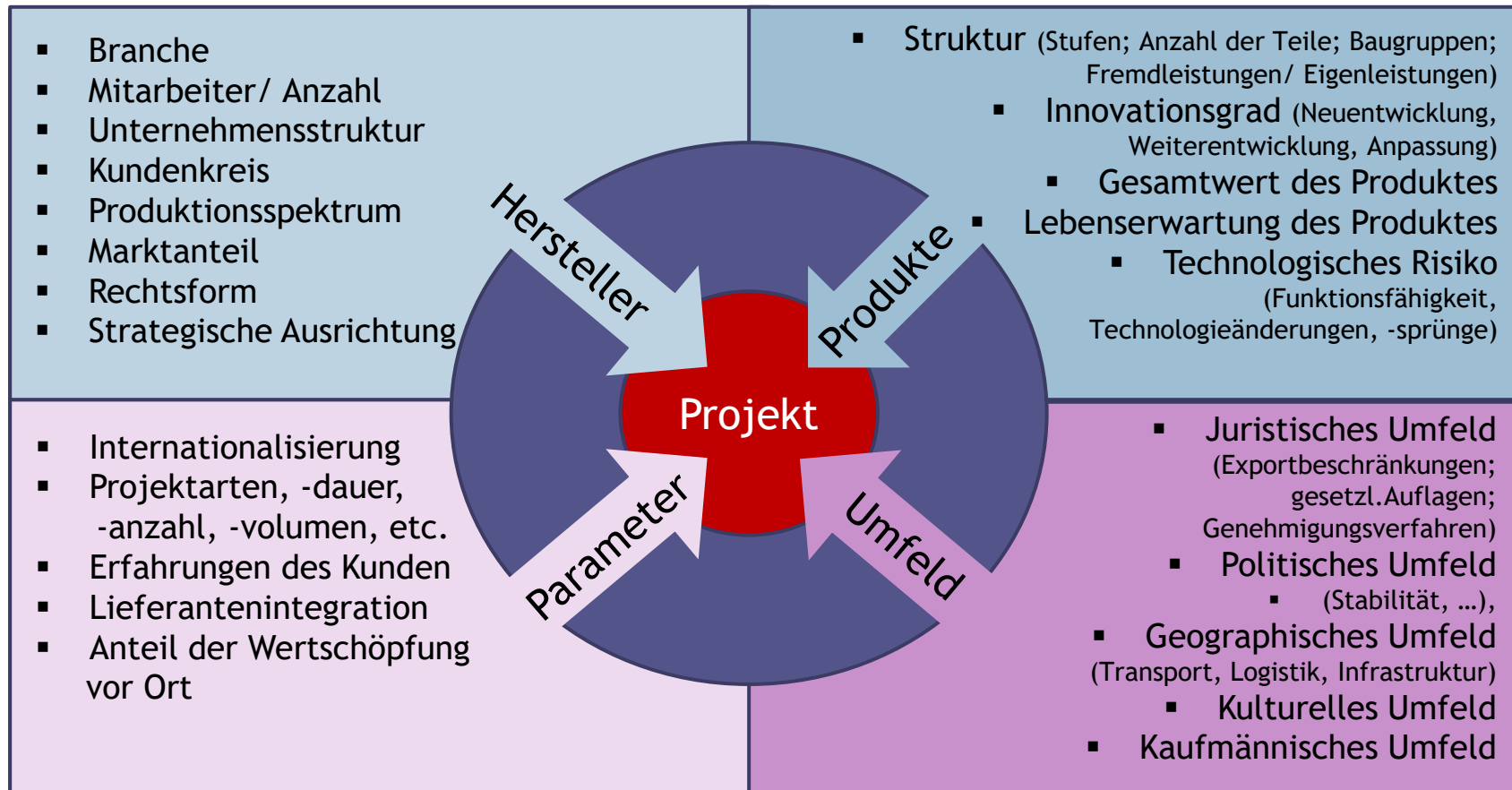
System des Projektmanagements (2)

Projekte werden nach folgenden Kriterien klassifiziert und beurteilt

- **Projektzielsetzung** (Dringlichkeit, Wichtigkeit, Motivation)
- **Qualitätsanspruch** (Leistung, Funktion)
- **Größe** (Investitionsvolumen, physischer Umfang)
- **Komplexitätsgrad** (Fachdisziplinen, Beteiligte)
- **Innovationsgrad** (Pionier, Routine)
- **Ressourcenbedarf** (Kapital, Material, Personal)
- **Realisierungsrisiko** (Sicherheit, Kosten, Folgen)

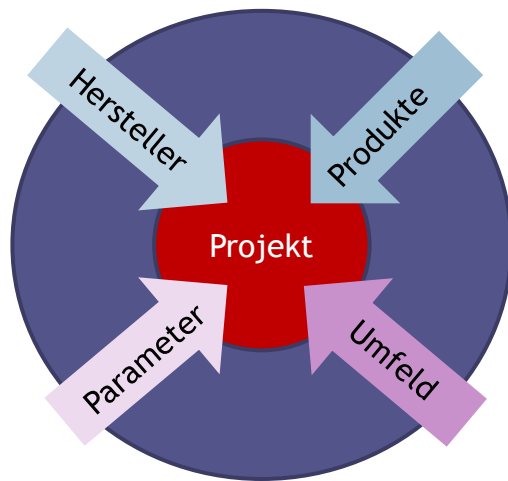
System des Projektmanagements (3)

Mögliche Projekteinflussgrößen



System des Projektmanagements (3)

Umfeld (1)



Steigende Abhängigkeiten von Außenfaktoren

- Globalisierung der Märkte
- Verschärfte Gesetzgebung
- Sensibilisierte Gesellschaften



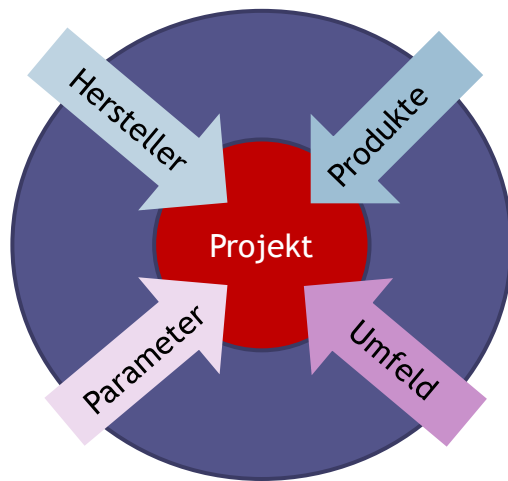
Steigende Qualitätsansprüche

- Hohe Funktionalität
- Innovationsbeschleunigung
- Hohes Preisbewusstsein



System des Projektmanagements (3)

Umfeld (2)



Steigende Komplexität und Vernetzung

- Beispiel Automotive:
Von 5.000 mechanischen teilen zu 25.000 Teilen der unterschiedlichsten Disziplinen (IT, Elektronik, Mechanik, Chemie, etc.)



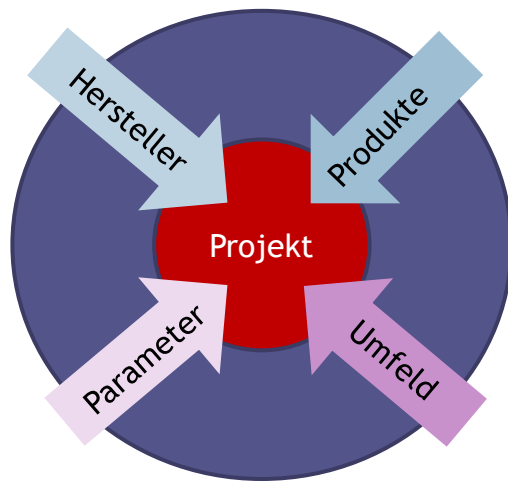
Steigende Veränderungsanforderungen In Unternehmen

- Lean Management
- **Kaizen**
- **KVP**



System des Projektmanagements (3)

Umfeld (3)



Steigende Überlappungen von Linien- und bereichsübergreifenden Organisationsanforderungen

- Systemisches Management
 - Flache Hierarchien
 - Team
- Orientierung in komplexen Welten

