

Projektmanagement

Menschen im Projekt aka „Wien wartet auf Dich“

Teil 12 - Projektmanagement - WS 2012/13

Jörg Pechau

Department Informatik, Uni Hamburg

Agenda

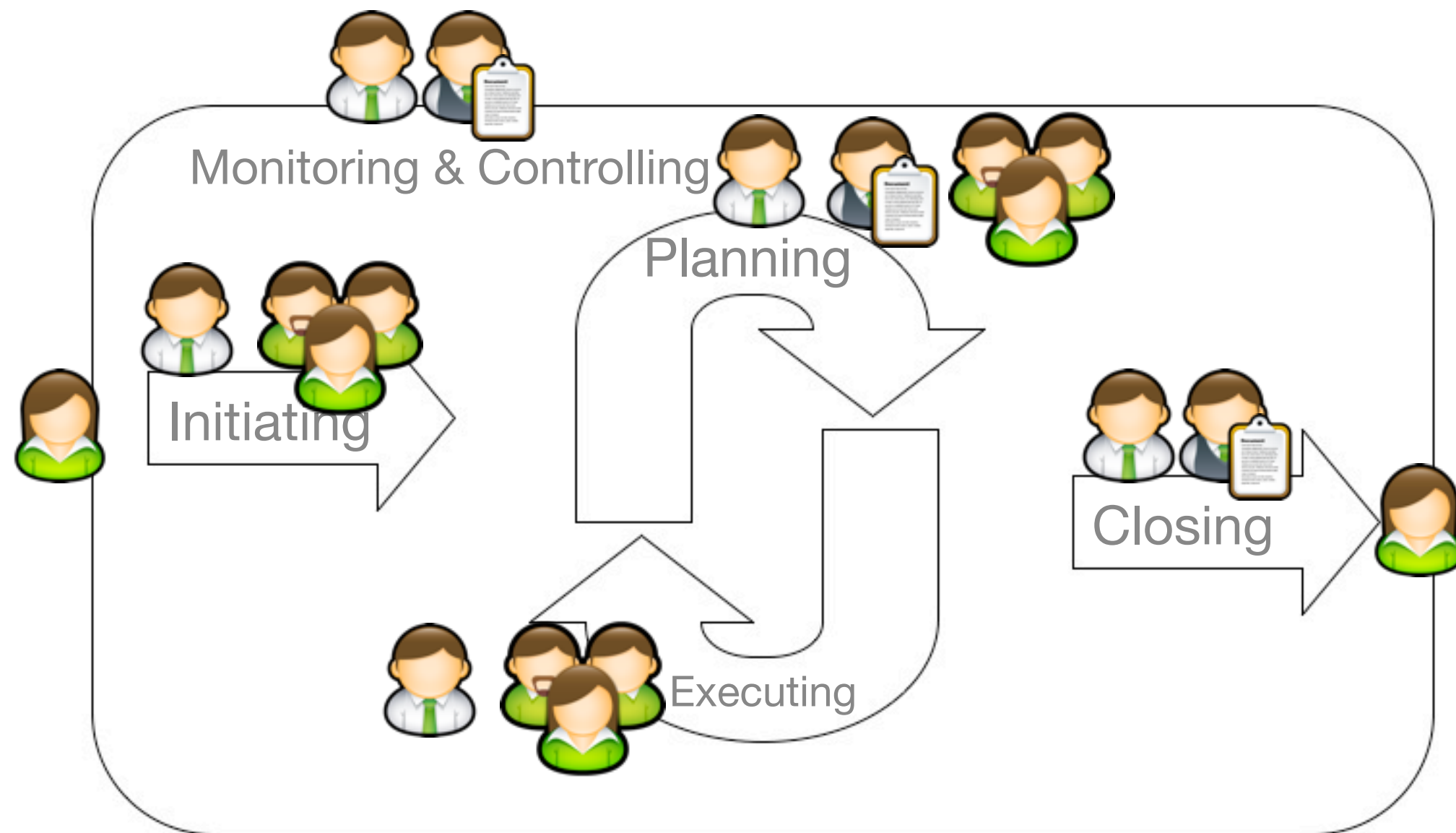
- Kurze Erinnerung
- Lösungen
- Menschen im Projekt
 - Warum verbringen wir hier die Zeit zusammen?
 - Was passiert mit einem Team (in einem Projekt)?
 - Typische Projekt-„Smells“
 - „Wrap Up“ der („weichen“) Erfolgsfaktoren
- Lesestunde
- Übungsblatt

Kurze Erinnerung

Kernprozess „Close“ - Projektabschluss

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

Kernprozesse des Projektmanagements



- **Die Projektmanagementprozesse lassen sich in 5 Gruppen zusammenfassen.**
- Die sequentielle Darstellung ist eine vereinfachende Schematisierung, die Prozesse wiederholen sich und interagieren mit einander.
- Diese Darstellung entspricht dem [PMBok], die anderen Standards gruppieren die Prozesse entsprechend.

Lösungen

Vorgehen im Projekt bANDy (1 / 3)

- Vorlauf Projektabschluss sobald Ende der Entwicklungsarbeiten absehbar sind
 - Abnahmetests vorbereiten, Testumgebung aufsetzen
 - Zeitplanung abstimmen
 - Zu testendes Release auf Testumgebung installieren
- Projekt bereit zur Abnahme melden
- Abnahme
 - Kundin führt Abnahmetests gemäß Projektauftrag und sonstiger Abnahmekriterien ab
 - Zusammen mit Kunden wird Restpunktliste und Abnahmeprotokoll erstellt
 - Kundin erklärt Abnahme mit Restpunkten

Vorgehen im Projekt bANDy (2 / 3)

- Abschluss durch Frau Brümel 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 bANDy (3 / 3)

- Release Party in angemietetem Club für alle Beteiligten
 - Kurze Dankesrede von Frau Brümel & PM und Co.
 - Demo des Produkts
 - Offizieller Übergabe des ersten bANDys
 - bANDys an alle im Projektteam als „Give aways“
 - Buffet mit Finger Food und Cocktails

Summary: Projektabschluss

- Zum Ende kommen
- Formaler Abschluss
- Informeller Abschluss
- Lehren ziehen und lernen

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

Aus den Abschlusspräsentationen WS 2011/12

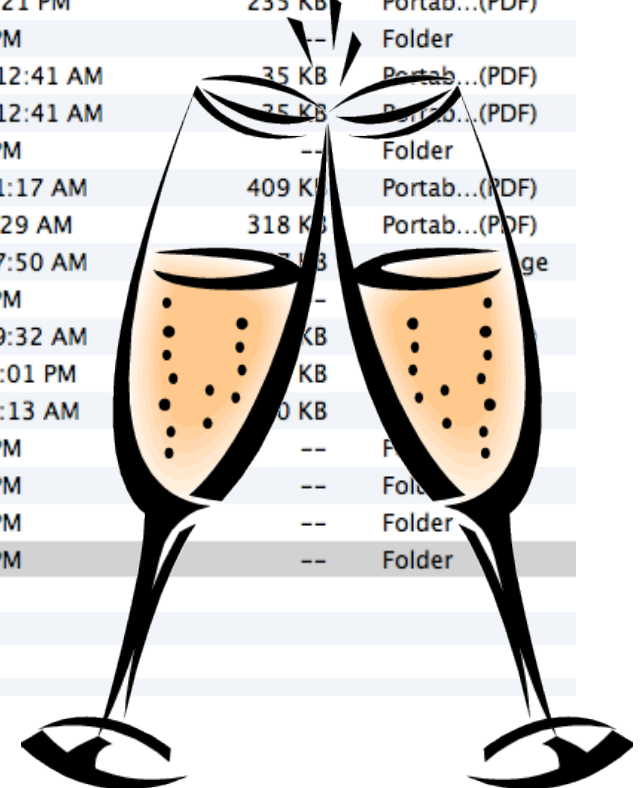
Zum Schluss...

- ▶ ...ein Abschluss!
- ▶ Abschlussfeier
 - ▶ Wo: STFMM GmbH
 - ▶ Wann:
 - ▶ Datum: 28.12.12
 - ▶ Uhrzeit: 20:00



Igreicher Projektabschluss – DANKE!

ame	Date Modified	Size	Kind
0 Anbahnung	Today 10:20 PM	--	Folder
Vorpräsentation 1.pdf	2.Nov 2011 8:53 PM	237 KB	Portab...(PDF)
Vorpräsentation 2.pdf	9.Nov 2011 9:21 PM	235 KB	Portab...(PDF)
▼ 01 Dokumente – Verträge	Today 10:20 PM	--	Folder
00 Auftrag	24.Nov 2011 12:41 AM	35 KB	Portab...(PDF)
01 Abnahmeprotokoll	24.Nov 2011 12:41 AM	25 KB	Portab...(PDF)
▼ 02 Projektplanung	Today 10:23 PM	--	Folder
01 Projektumfang	1.Dec 2011 11:17 AM	409 KB	Portab...(PDF)
02 Projektstruktur.pdf	8.Dec 2011 7:29 AM	318 KB	Portab...(PDF)
03 Gantt Projektablauf.png	14.Dec 2011 7:50 AM	17 KB	Image
▼ 03 Projektdurchführung	Today 10:26 PM	--	Folder
01 Zwischenpräsentation 1.pdf	22.Dec 2011 9:32 AM	1 KB	Portab...(PDF)
02 Zwischenpräsentation 2.pdf	18.Jan 2012 7:01 PM	1 KB	Portab...(PDF)
03 Protokoll Nachbesserungen	25.Jan 2012 9:13 AM	10 KB	Portab...(PDF)
▼ 04 Quellcode – Repo Export	Today 10:29 PM	--	Folder
▼ Apps	Today 10:29 PM	--	Folder
▼ Buddy	Today 10:28 PM	--	Folder
▼ 05 Dokumentation	Today 10:29 PM	--	Folder





**DON'T LOSE YOUR
STANDARDS**



Ausblick Projektmanagement Standards

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



Zweitgrößter Standard nach Mitgliedern

IPMA Competence Baseline (ICB 3.0)
Klassisch phasenorientiert, Kompetenzsicht
Mehrstufiges Zertifizierungsprogramm

url: www.gpm-ev.de, www.ipma.ch

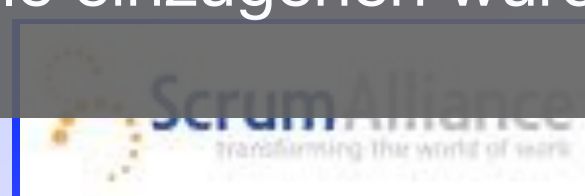
Es gibt weitere Standards und Methoden (V-Model XT, RUP, XP, Kanban usw.), die u.a. auch auf Projektmanagement eingehen, auf alle einzugehen würde Rahmen sprengen...



Office of Government Commerce (UK)

„Projects in Controlled Environment 2“ (PRINCE 2)
Klassisch phasenorientiert, Dokumentationslastig
Mehrstufiges Zertifizierungsprogramm

url: http://www.ogc.gov.uk/methods_prince_2.asp



Verbreitetes agiles (Projekt-)Management-Rahmenwerk

„Agile Software Development with Scrum“ oder „Agile Project Management with Scrum“
Mehrstufiges Zertifizierungsprogramm

url: www.scrum-alliance.org

Menschen im Projekt aka „Wien wartet auf Dich“

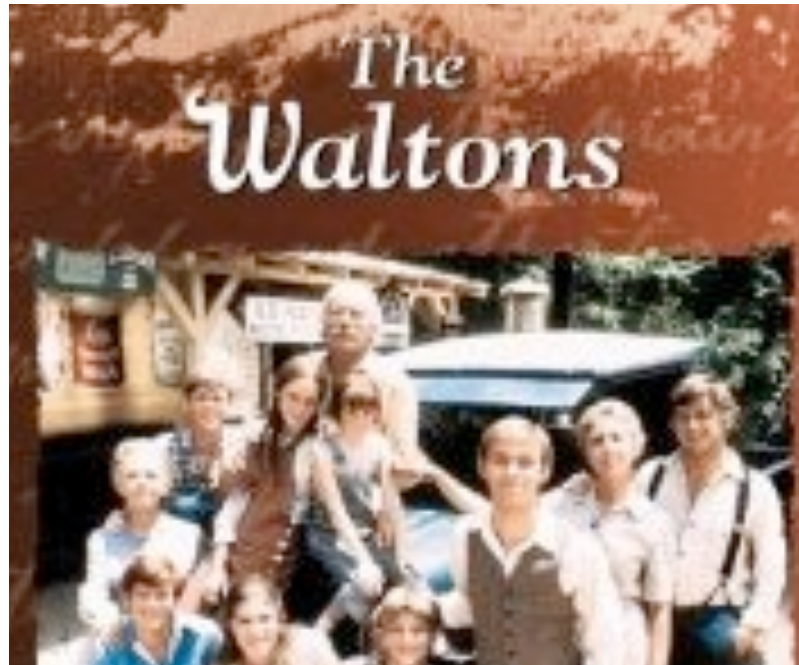
Wien wartet auf Dich!

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

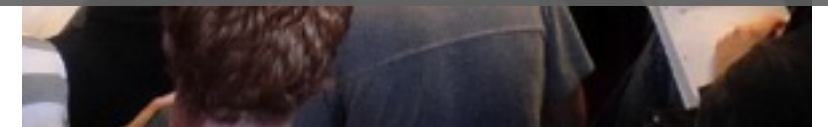
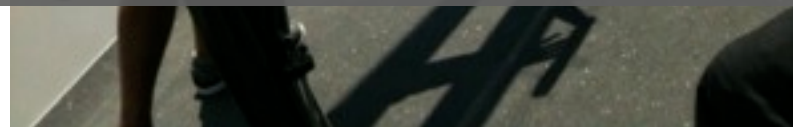
- Werden häufig belächelt

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.

- Beispiel 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?

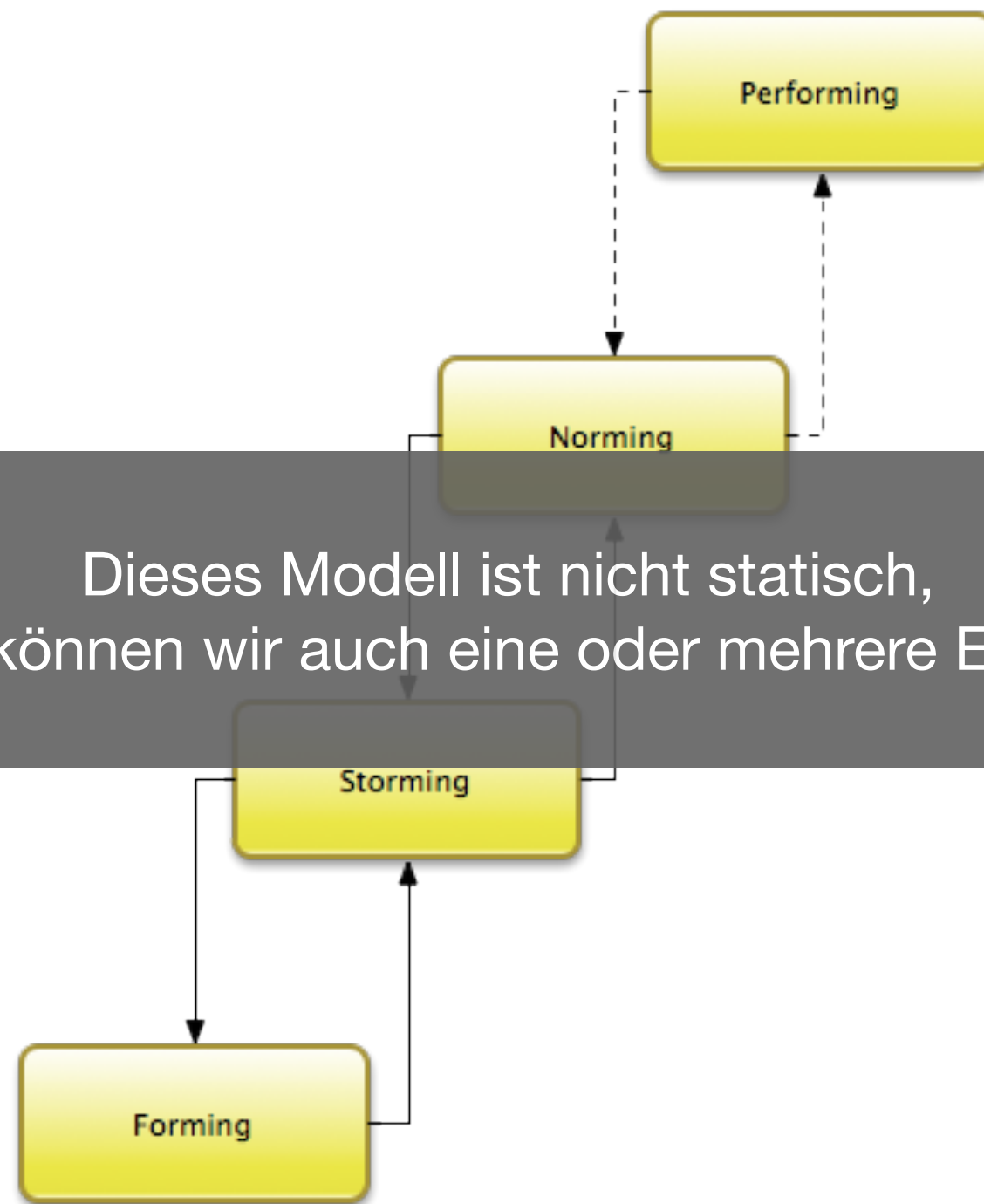
- Konflikte ansprechen und bearbeiten

- 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 dafür
Tuckmans Modell bei länger laufenden und größeren Projekten in Planungsannahmen 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...
 - Verhalten, Temperament, z.B. introvertiert, extrovertiert

Menschen sind vielschichtiger, als durch ein paar Kategorien beschreibbar!

- **Viele dieser oberflächlichen 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**

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

- Auch bei differenzierten Aufarbeitungen / Kategorisierungen gilt: **Kritisch** lesen und sich fragen
 - **Von wem kommt und auf welcher Basis beruht die Theorie mit der kategorisiert wird?**
 - Auch differenziertere Betrachtungen nicht unkritisch übernehmen und ausschliesslich verwenden - auch wenn es bequem wäre!
- **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



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: Project Manager Andreas 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 nie einen Fehler zu.

Thema Kultur

Beispiel: Team-Mitglied Ansgar 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, verharzt 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 Projektakte ist auch für Teammitglieder nicht zugänglich - nicht einmal Teile davon.

Beispiel: Der LA kommuniziert am PM vorbei mit dem Team, der PM bekommt dies meist erst sehr spät wird.

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 Marit sich nicht für seine Ergebnisse interessiert.

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 („Execute“)

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 Erfahrungen des Teams bzw. seiner Mitglieder u.a. mit anderen Kulturen
- erschweren die Führung, 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

- Die einzelnen Erfolgsfaktoren nicht komplett voneinander unabhängig!

- 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!

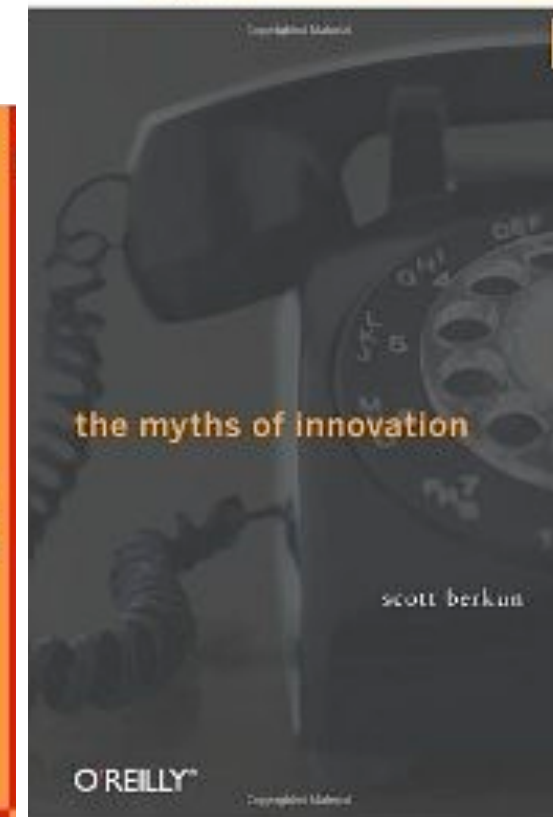
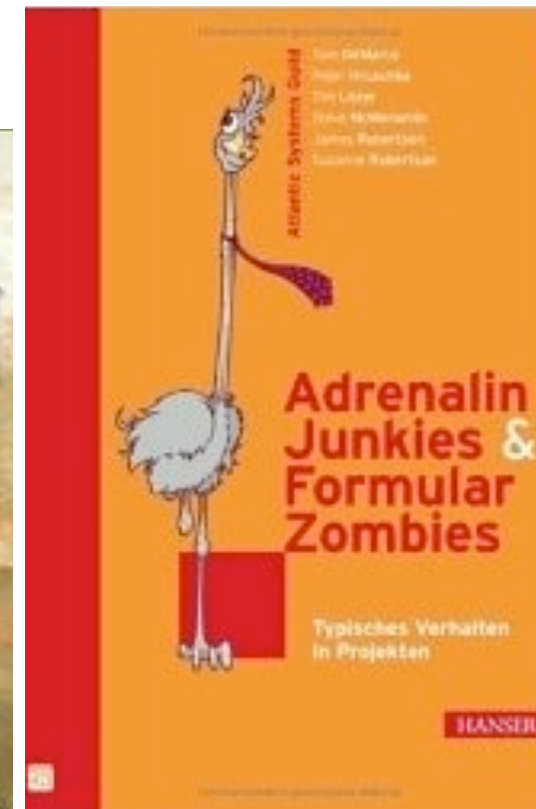
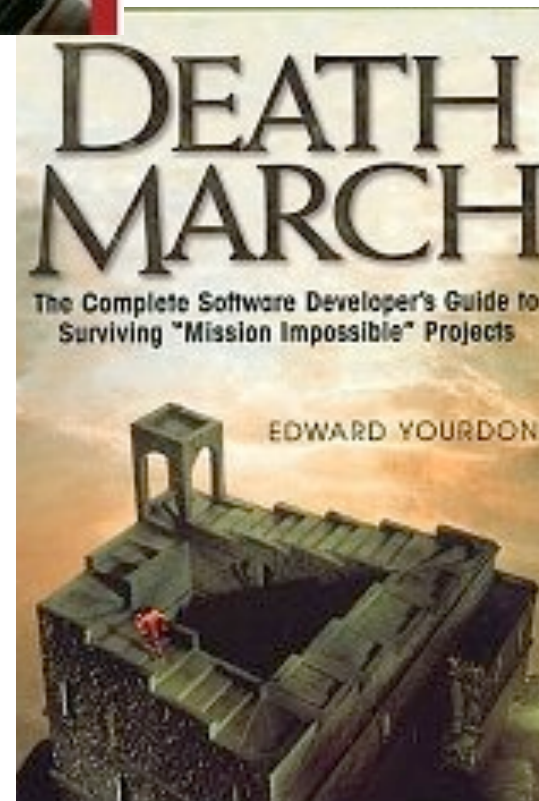
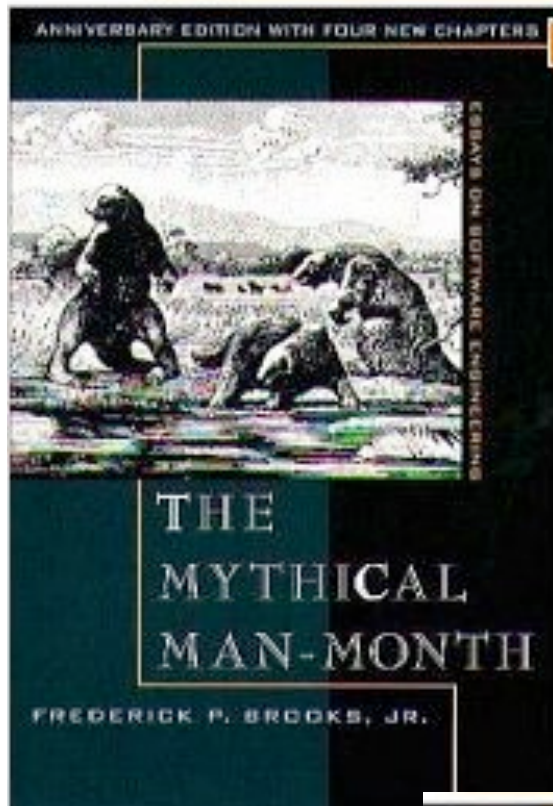
- Gerechtigkeit und Fairness motiviert nicht unbedingt,
- „Abwesenheit“ von Gerechtigkeit und/oder Fairness demotiviert zuverlässig
- **Einmal mehr: Mitdenken hilft... :-)**



Lesestunde



Einige Bücher mit Bezug zu „weichen“ Erfolgsfaktoren



Ausblick & Fragen

- Heute
 - „Weiche Faktoren“
- Nächstes Mal
 - Agiles Vorgehen
- Letztes Mal
 - „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 