

Projektmanagement

Prozessgruppe Executing

Teil 07 - Projektmanagement - WS 2011/12

*Jörg Pechau
Department Informatik, Uni Hamburg*

Agenda

- Kurze Erinnerung
- Kurzvorträge
- Projektmanagement-Prozessgruppe „Executing“
 - Kommunikation
 - Team-Führung
 - Arbeitsfähigkeit sichern
 - Einblick Quality
 - Beschaffungen
 - Einblick Umsetzung
- Neues Übungsblatt

Termine

- Am 14.12.2012 Vorlesung durch Prof. Riebisch über Qualitätsmanagement in Software-Projekten und ja, das kann auch Thema der Klausur werden
- Keine Vorlesung am 04.01.2012 da vorlesungsfreie Zeit

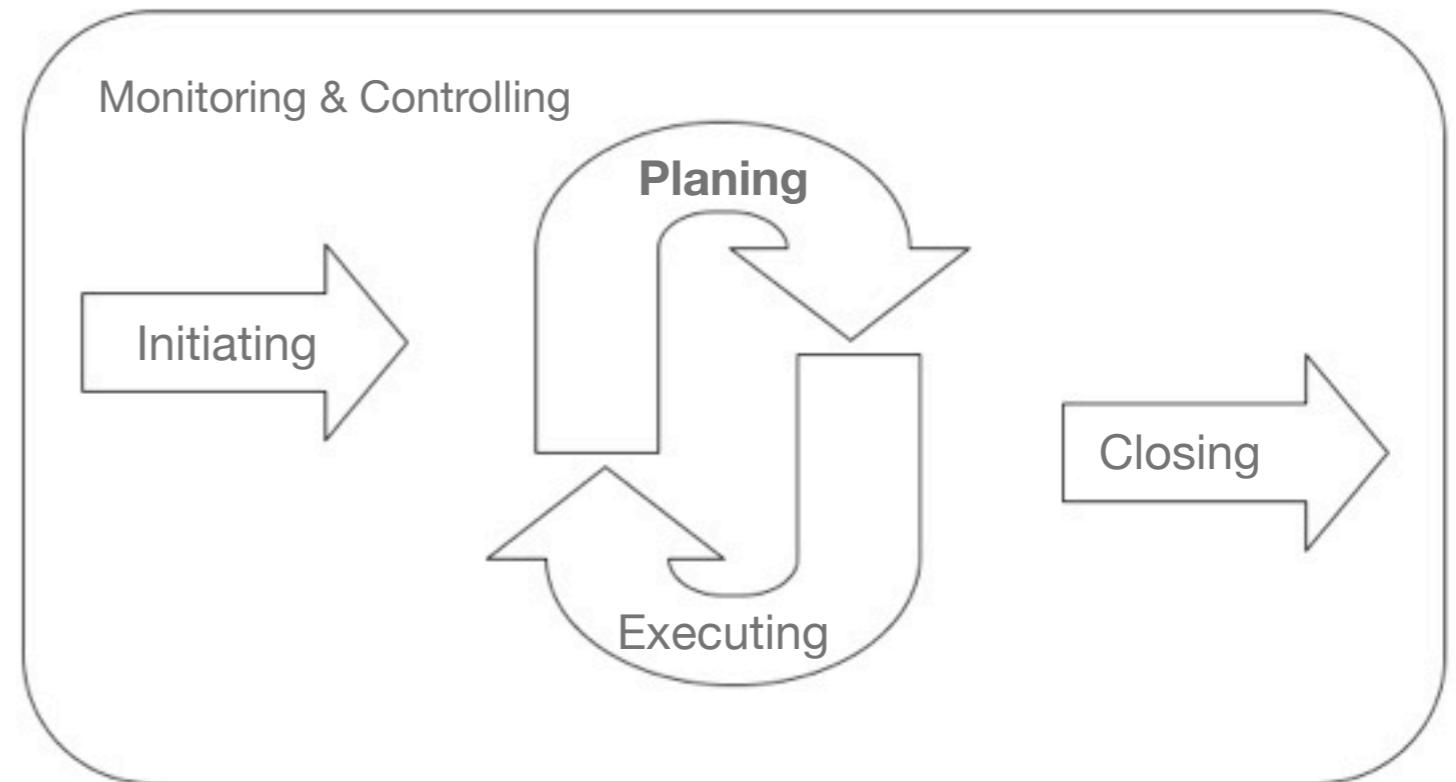
Erinnerung Aus Sorge um den Lernerfolg...

- **Zum 6.12.2012 sollen das erste Mal Übungsblätter verbindlich bearbeitet werden, so dass die Lösung und einzelnen abgegebene Lösungen in der Vorlesung am 7.12. angesprochen werden können!**
- **Abgabe**
 - in Gruppen von max. 5
 - ausschliesslich per eMail als PDF
 - Abgabetermin immer spätestens Donnerstag 11:00 Uhr (nicht 11:05, 15:00 oder 17:27 Uhr)
 - Sollte jemand den Termin nicht einhalten können, **vorher** Bescheid sagen!
- **Kriterien**
 - 5 von 6 Übungsblätter werden bearbeitet
 - Jede Gruppe bearbeitet die Aufgaben selber und selbstständig
- **Gruppen, die bereits Übungsblätter bearbeitet haben, bekommen die Lösungen natürlich angerechnet!**

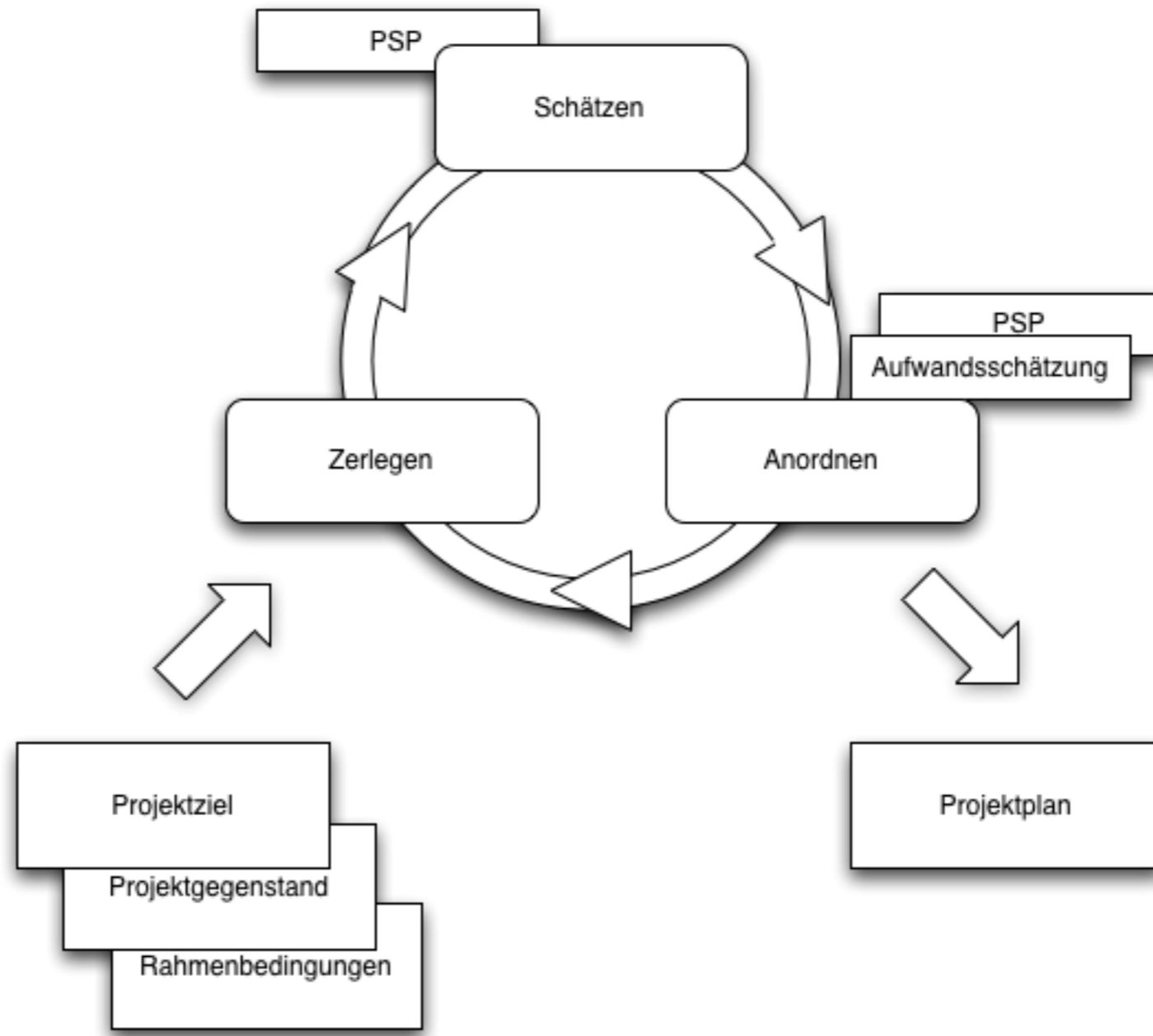
Kurze Erinnerung

Situation & Ziel der Prozessgruppe „Planing“

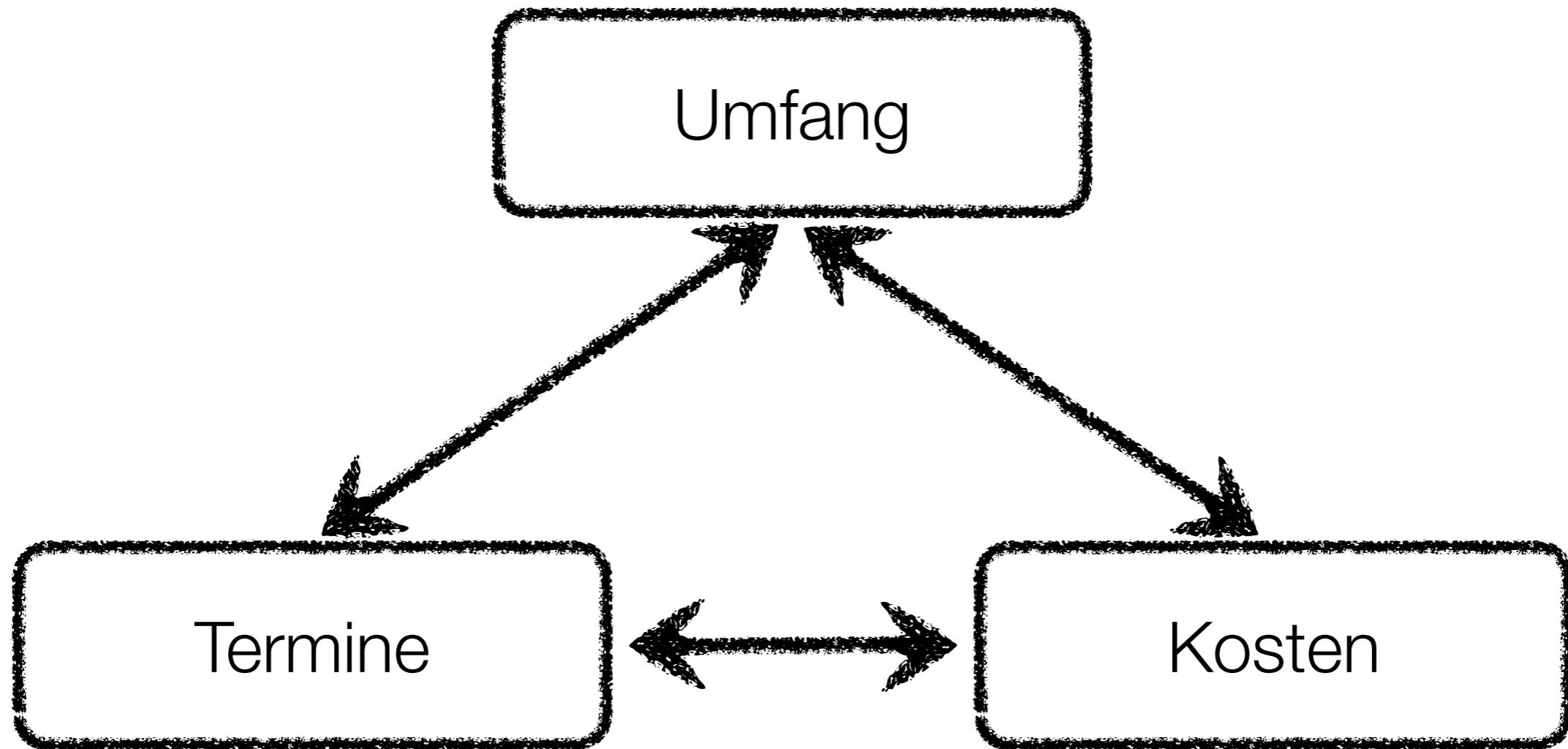
- Situation
 - Projektauftrag liegt vor oder
 - Projektauftrag ist im Entstehen
 - Projekt oder (-phase) soll ausgeführt werden
- Ziele
 - Entwickeln eines Projektplans
 - Aktualisieren eines Projektplans



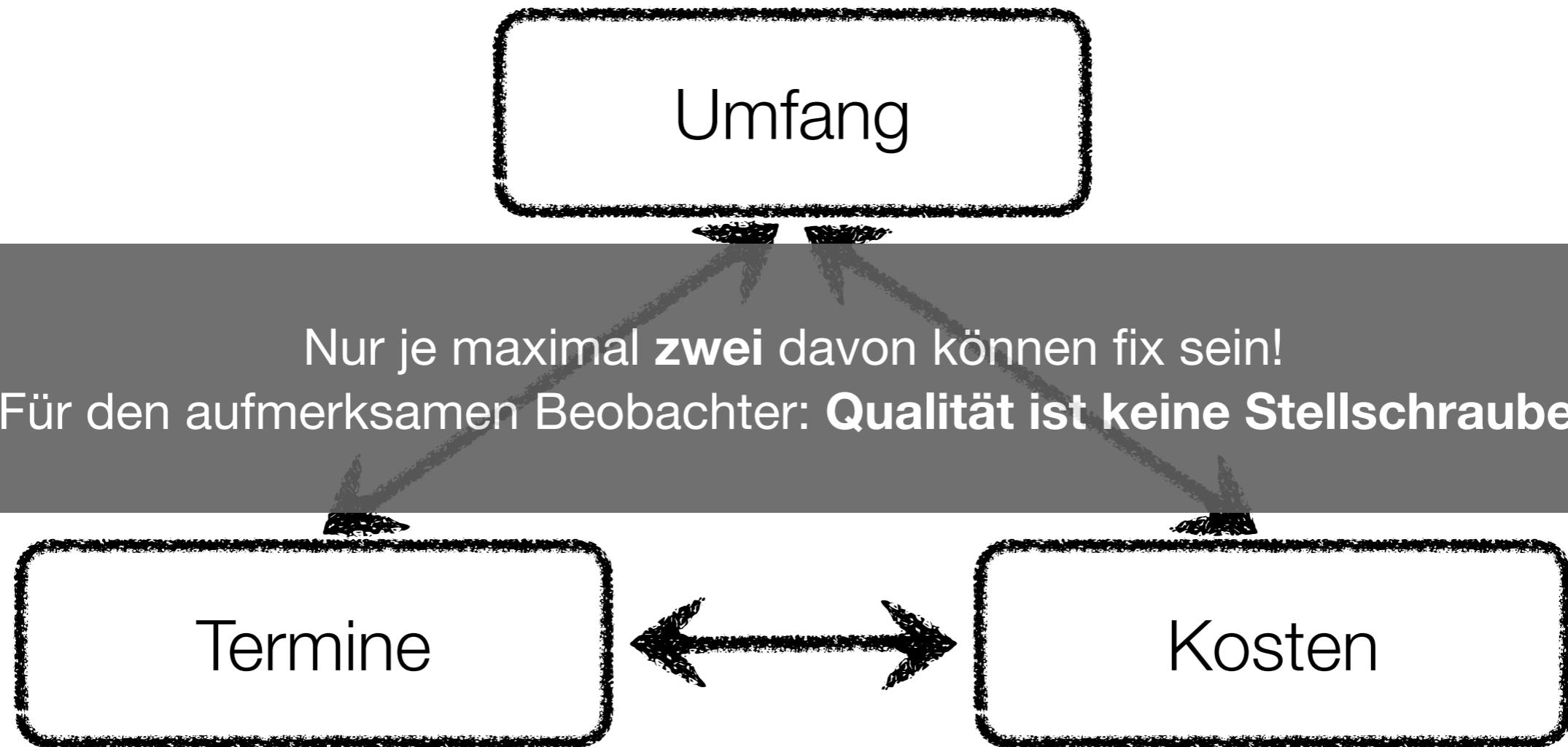
Planen



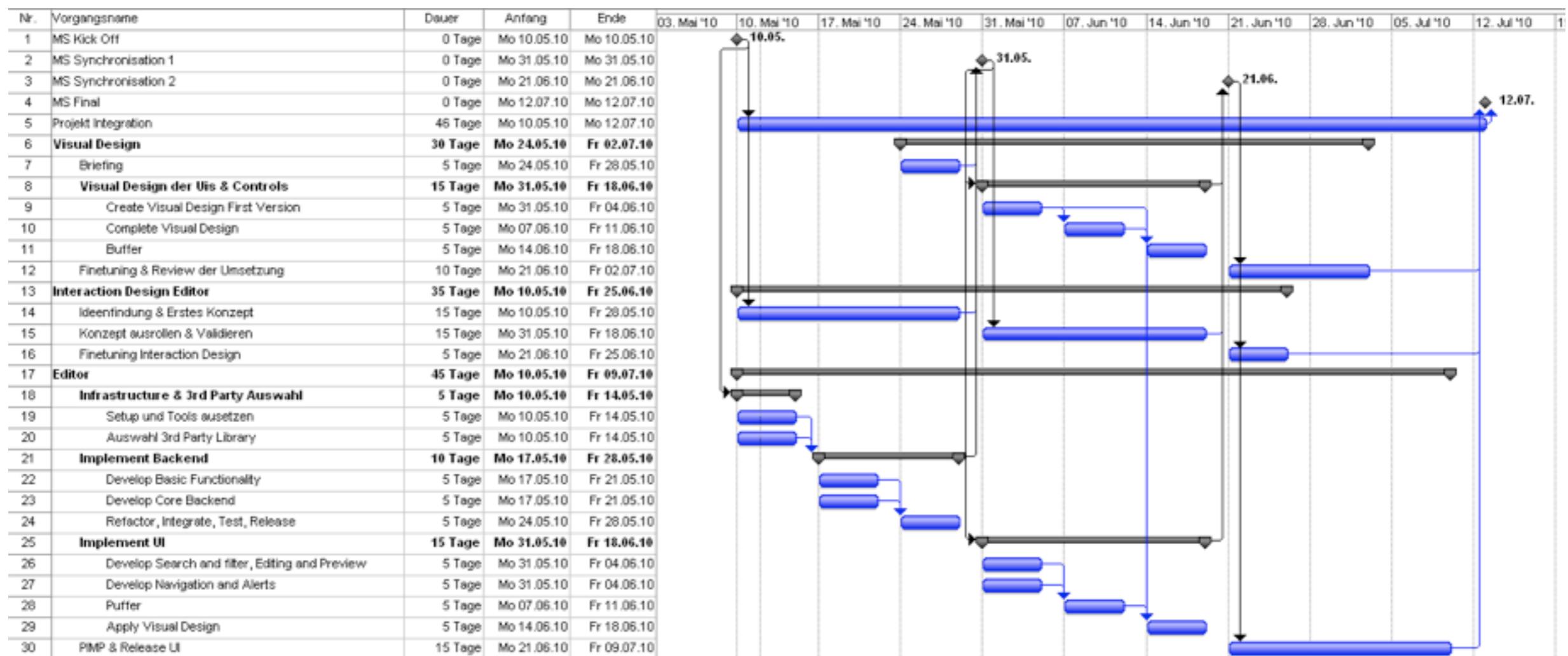
Das Stellschrauben in der Projektplanung



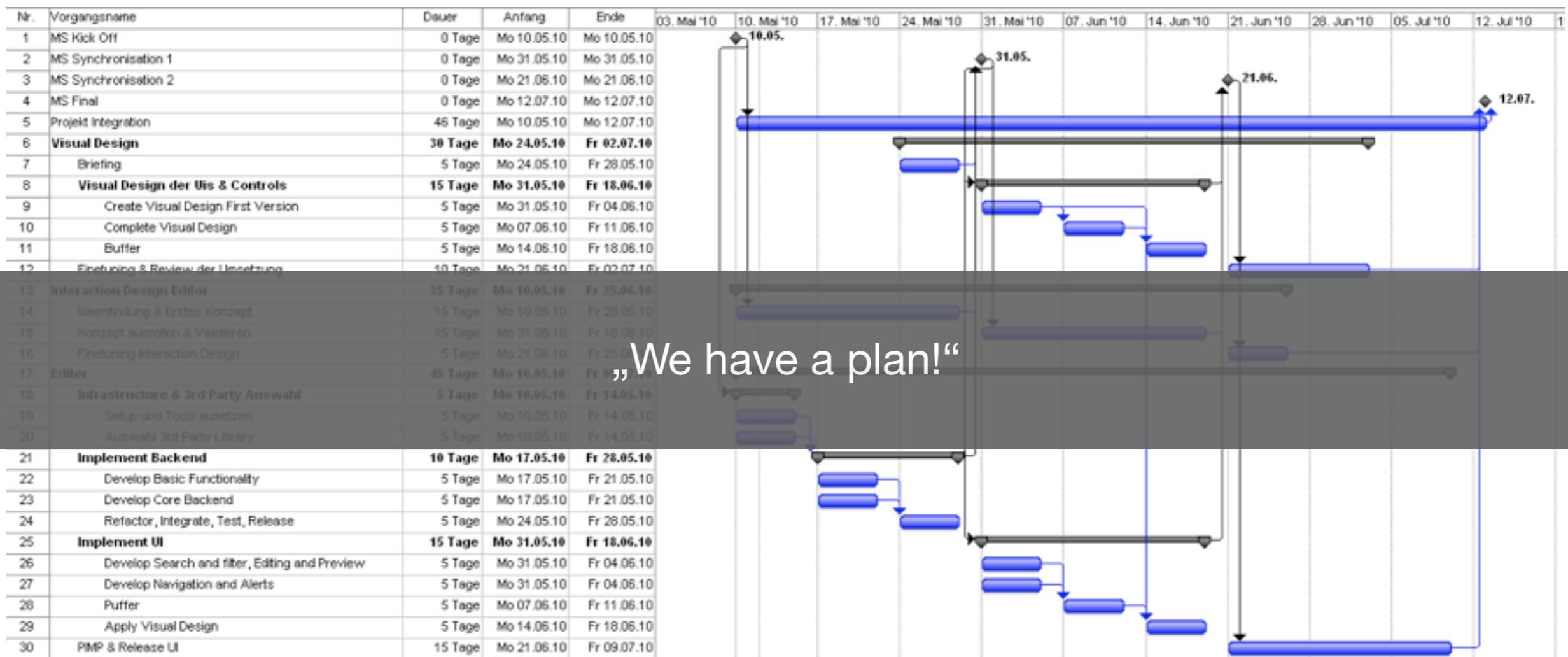
Das Stellschrauben in der Projektplanung



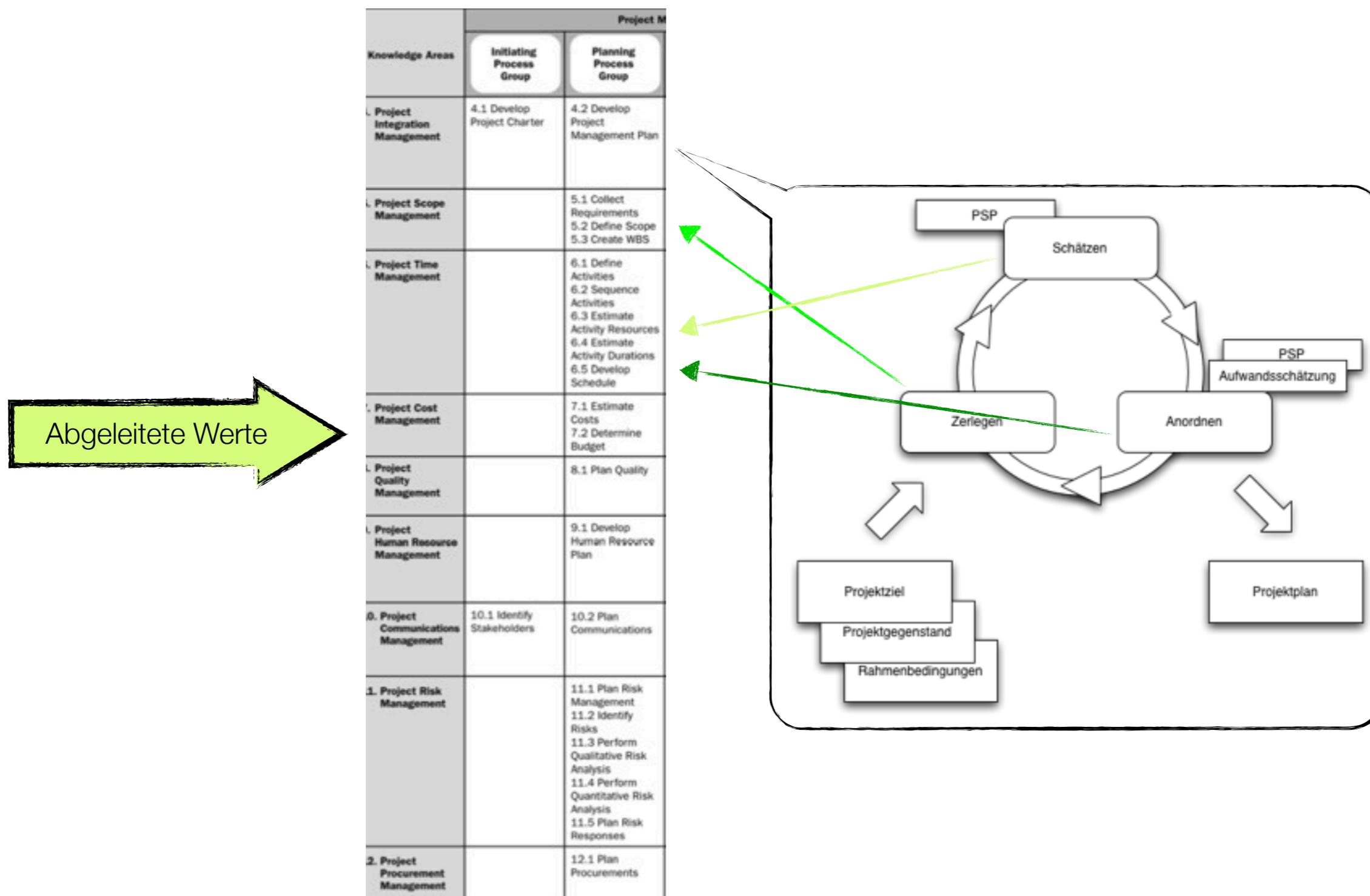
PSP, Schätzungen, Meilensteine, Puffer, Terminplan



PSP, Schätzungen, Meilensteine, Puffer, Terminplan



Mapping auf PMI Prozesse



Musterlösungen

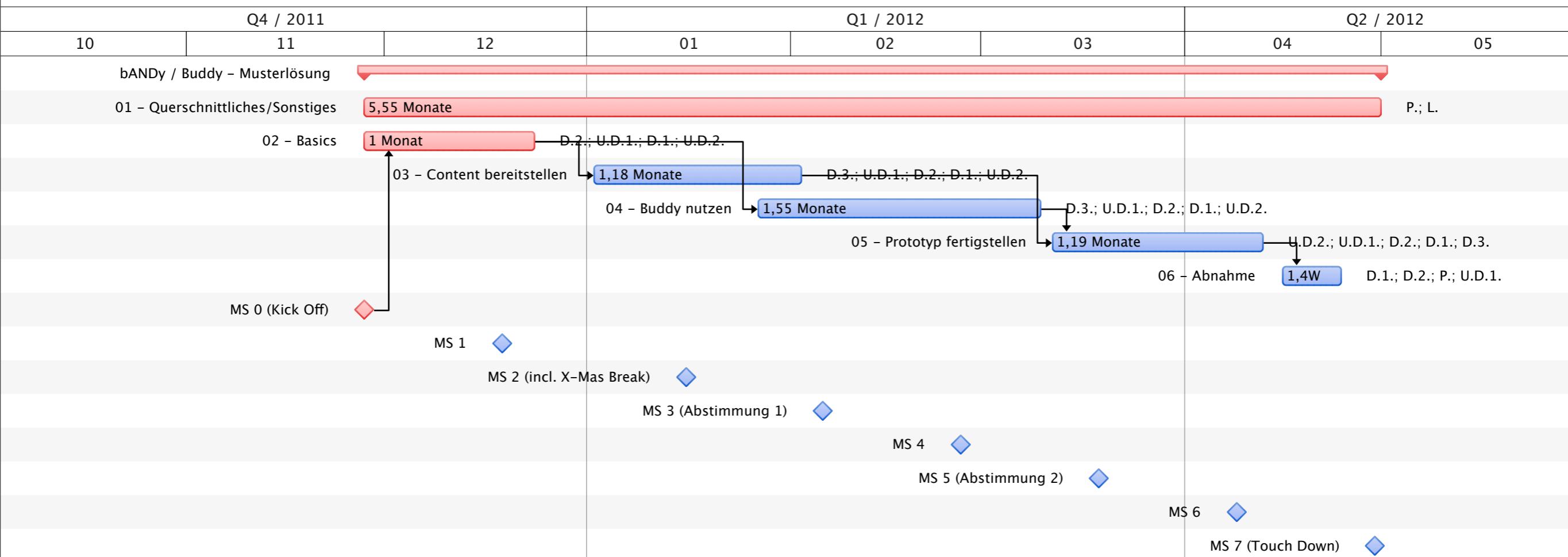


Ein Projektplan

- Annahmen
 - Aufbauend auf Musterlösungs-PSP
 - Pufferzeiten sind eingerechnet
- Beispiel ist nicht vollständig, z.B.
 - Müsste ggf. feiner zerlegt werden
 - Pufferzeiten optimieren
 - Personalgebirge weiter optimieren (Im Moment: 1 PM, 3 DEV, 2 UI Dev)
- Gut
 - Wenig Abhängigkeiten
 - Auslastung auf 90% gesetzt, um Puffer zu kreieren
 - Schneller fertig als geplant, die gewünschten zwei Zwischentermine



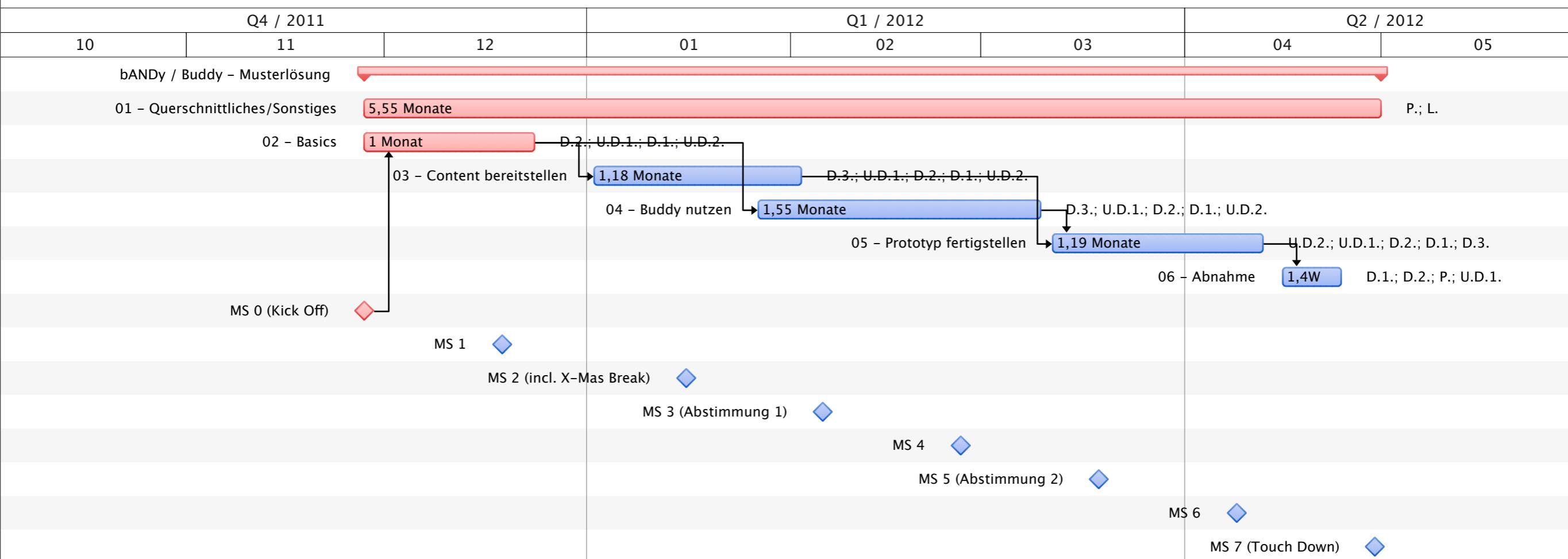
Ein Projektplan als Gantt-Diagramm





Ein Projektplan als Gantt-Diagramm

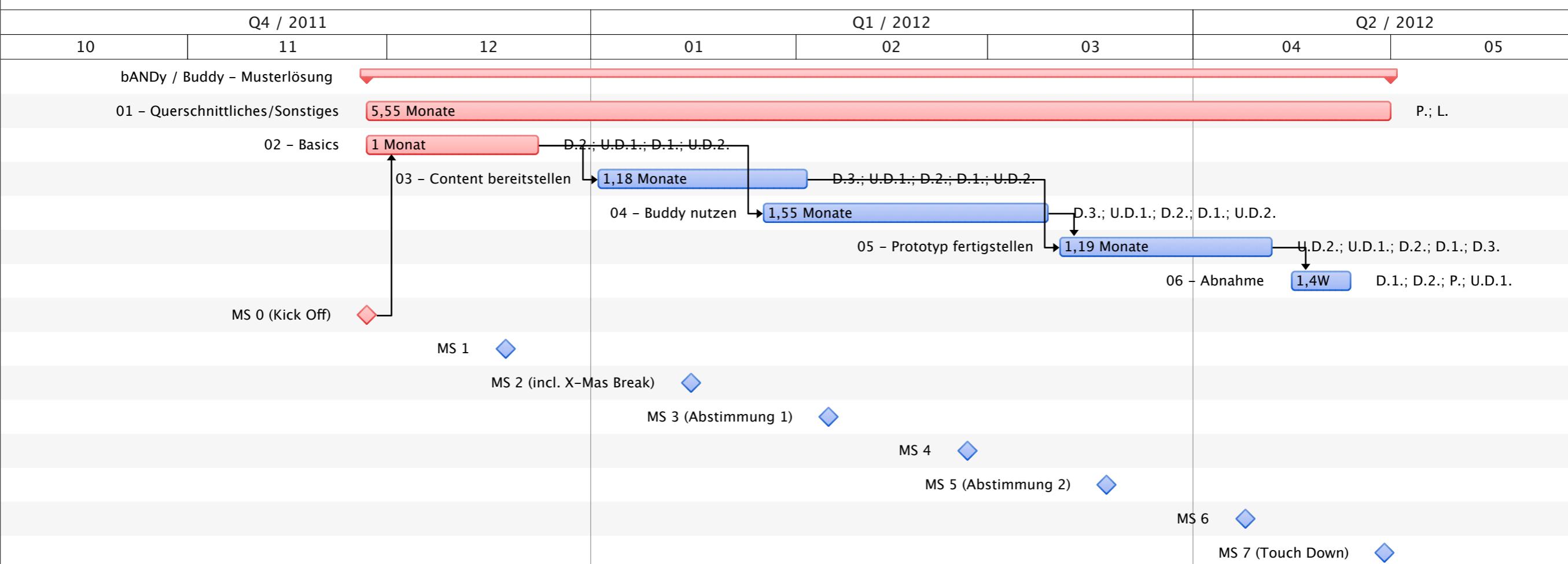
Und der kritische Pfad ist...?





Ein Projektplan als Gantt-Diagramm

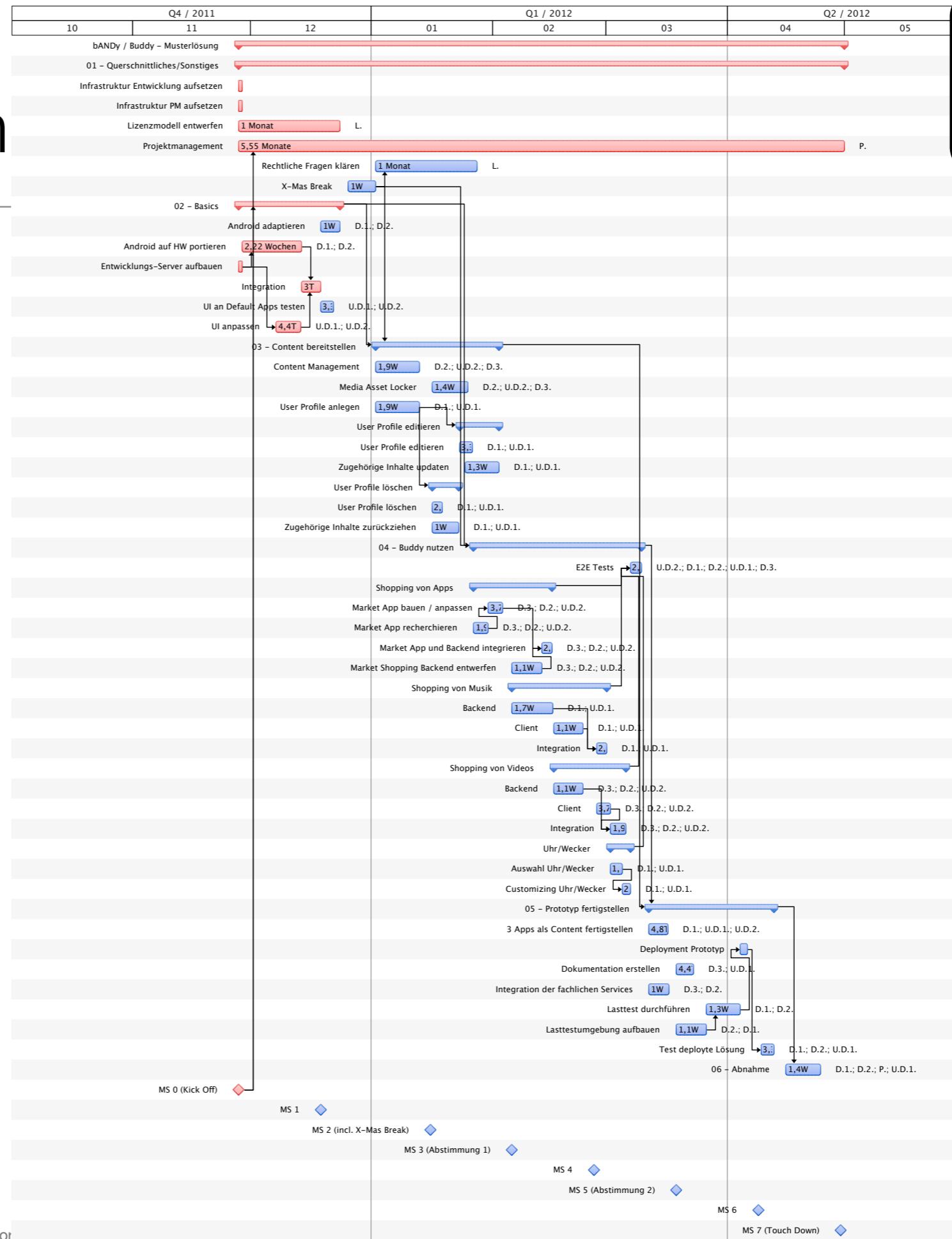
Und der kritische Pfad ist...?



Richtig: 02 - 04 - 05 - 06 (nicht von der Darstellung täuschen lassen!)



Ein Projektplan





Personalgebirge





Ganz schön unübersichtlich...

- Selbst simple Gantt-Charts mit wenigen Elementen werden schnell unübersichtlich
- Einfacher Lösungsansatz
 - Ausdrucken, zusammenkleben, an eine (lange Wand) heften
- Für die Musterlösung
 - Am Monitor anschauen



Snapshot Projektakte

The screenshot shows a file explorer interface with two panes. The left pane lists project categories with checkmarks:

- 01 - Projektauftrag
- 10 - Planungen
- 15 - Personal...Kontaktdaten
- 20 - Reporting
- 30 - Protokolle
- 40 - Sonstige Kommunikation
- 50 - Präsentationen
- 80 - Sonstige...okumentation
- 90 - Rechnungen
- 99 - Archive

The right pane shows four files:

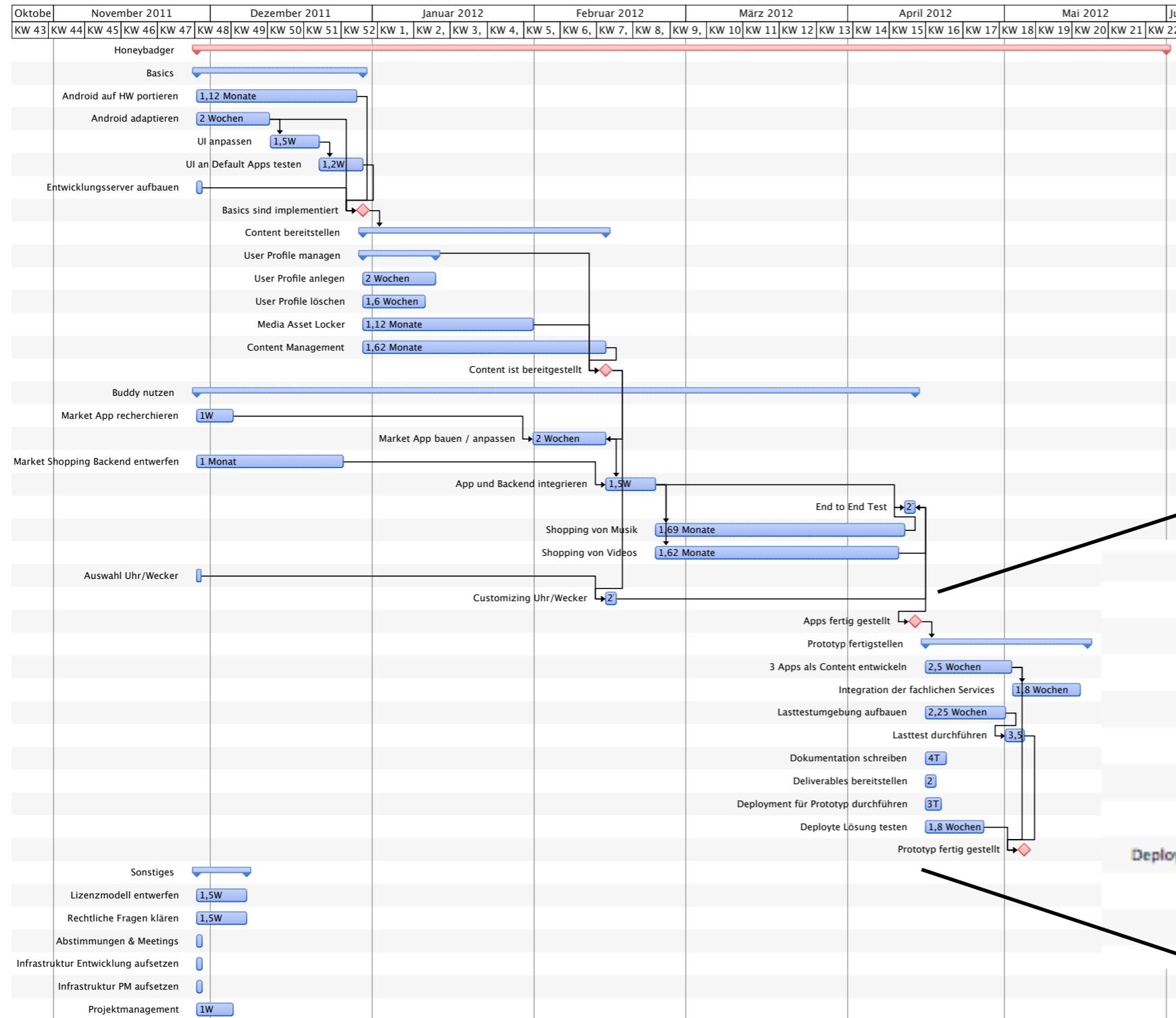
- Aufwandsschätzung - V1.0.numbers
- Projektplan.merlin2 (highlighted with a blue selection bar)
- Projektplan.pdf
- PSP (fachlich).png

Below the file list is a detailed Gantt chart titled "Gantt-Kalender". The chart displays tasks over time, with various bars representing different activities and dependencies. Some tasks are labeled with German terms like "Anford.auf Wiss.Lieferanteil", "Integrations", and "ID von Daten-Abh.haben".

Aus den abgegebenen Lösungen...

- **Verbesserungspotenzial**
 - Das Diagramm heißt **GANTT**, nicht Gannt, nicht Gat, Gand und erst recht nicht **Gnatt** ;-)
 - Rahmenbedingungen aus dem Projektauftrag nicht beachtet:
 - 2 Termine an dem der Kunden etwas sehen will
 - Niemand hat sich an einen Netzplan gewagt...
- **Sehr schöne Lösungsdetails...**
 - Tools angewendet mit guten Ergebnissen
 - Einige haben sich an Excel als Planungstool gewagt - bietet Stärken beim Kalkulieren

Aus den Lösungen (Gantt-Diagramm, Merlin)

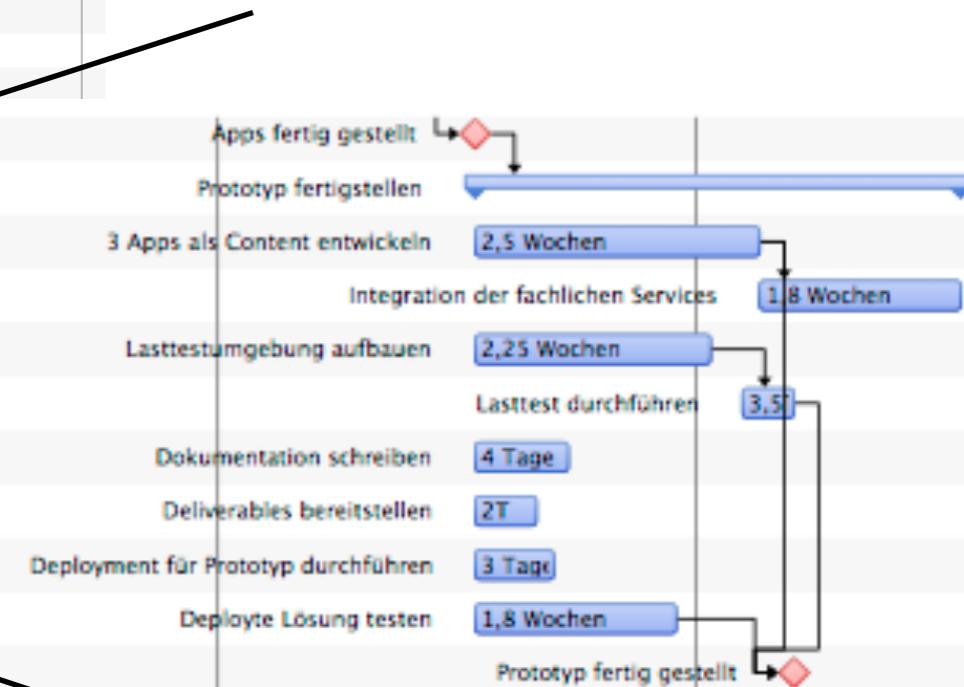


Prinzipiell ein guter Plan:

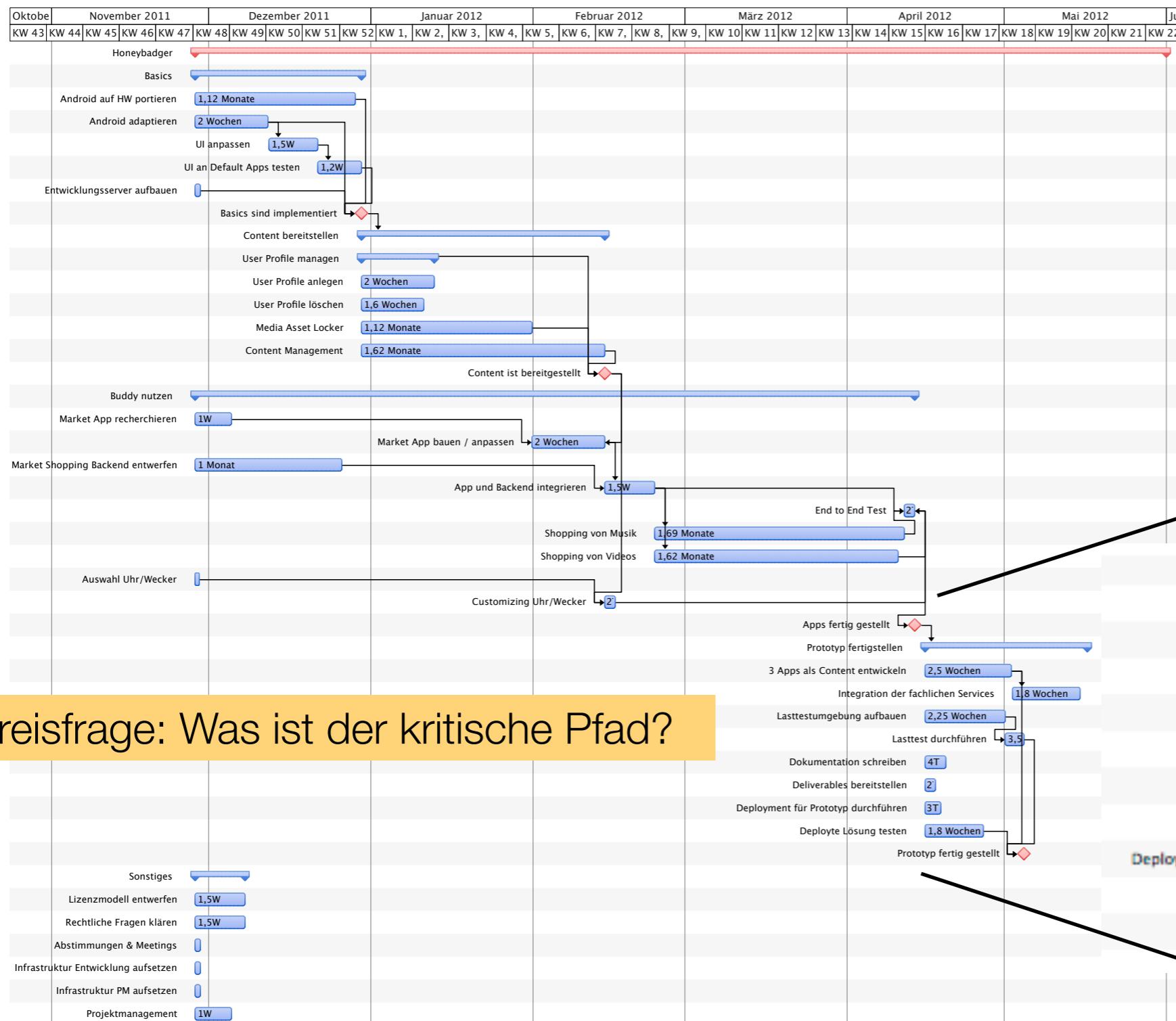
- Wenig Abhängigkeiten
- Sinnvolle Meilensteine

Verbesserungspotenzial:

- Iterationen fester Länge einführen
- Abschliessender Testblock fehlt



Aus den Lösungen (Gantt-Diagramm, Merlin)



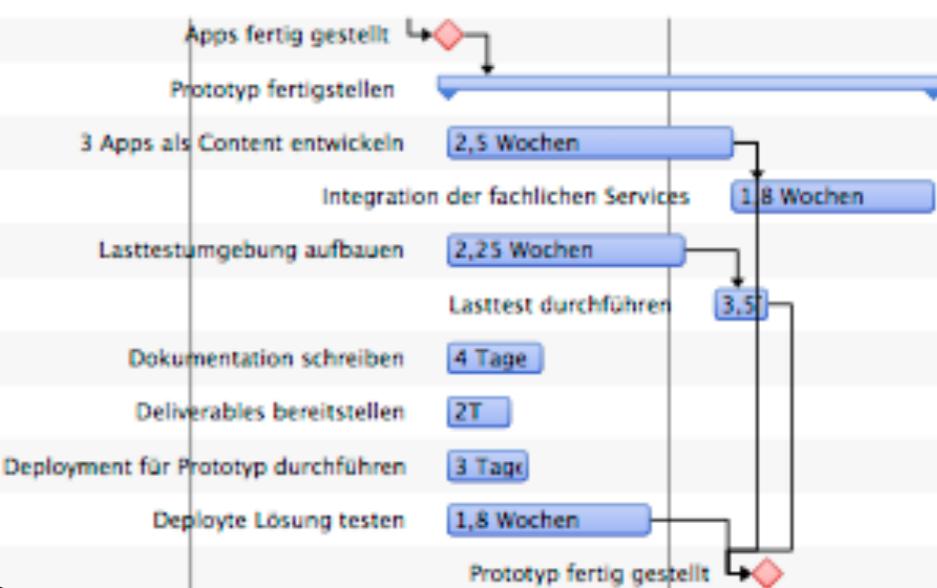
Prinzipiell ein guter Plan:

- Wenig Abhängigkeiten
- Sinnvolle Meilensteine

Verbesserungspotenzial:

- Iterationen fester Länge einführen
- Abschliessender Testblock fehlt

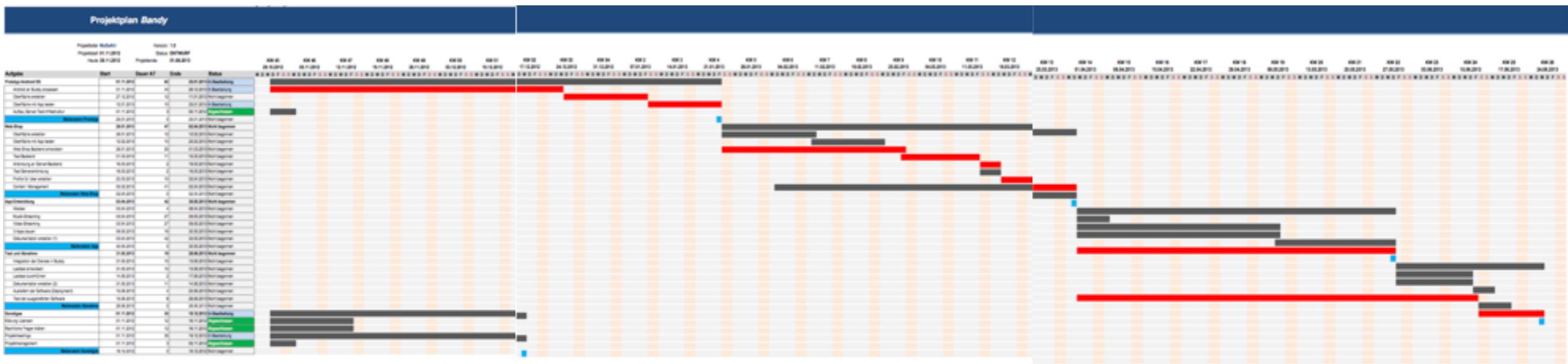
Preisfrage: Was ist der kritische Pfad?



Musterlösung (Gantt Diagramm, Excel)

Prinzipiell ein guter Plan:

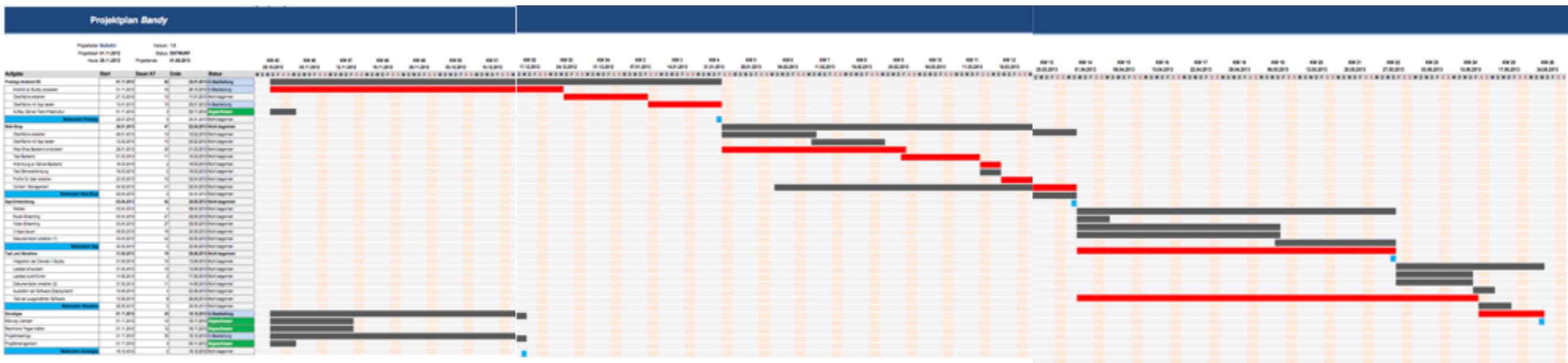
- Wenig Abhängigkeiten
- Sinnvolle Meilensteine
- Kritischer Pfad richtig dargestellt



Musterlösung (Gantt Diagramm, Excel)

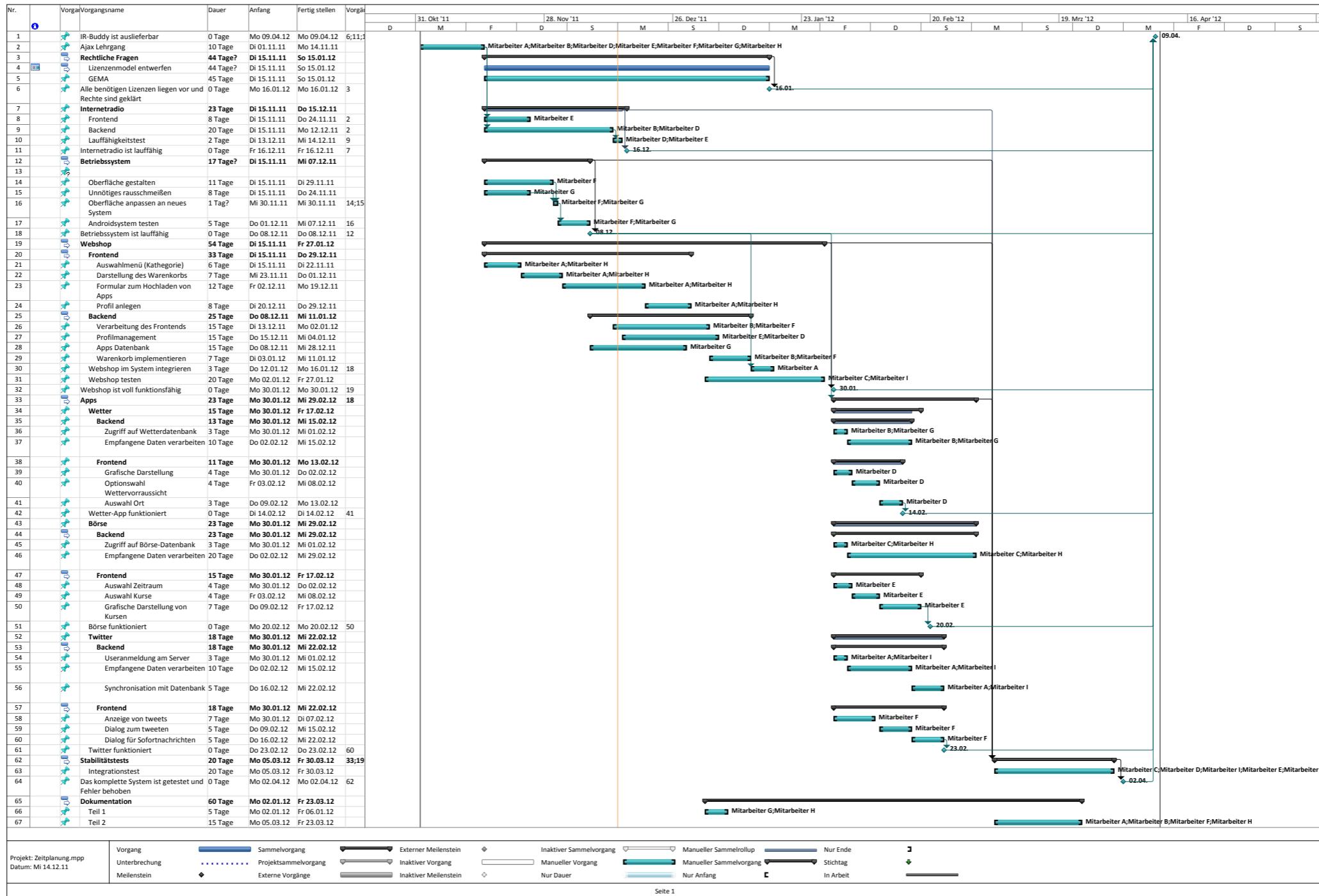
Prinzipiell ein guter Plan:

- Wenig Abhängigkeiten
- Sinnvolle Meilensteine
- Kritischer Pfad richtig dargestellt

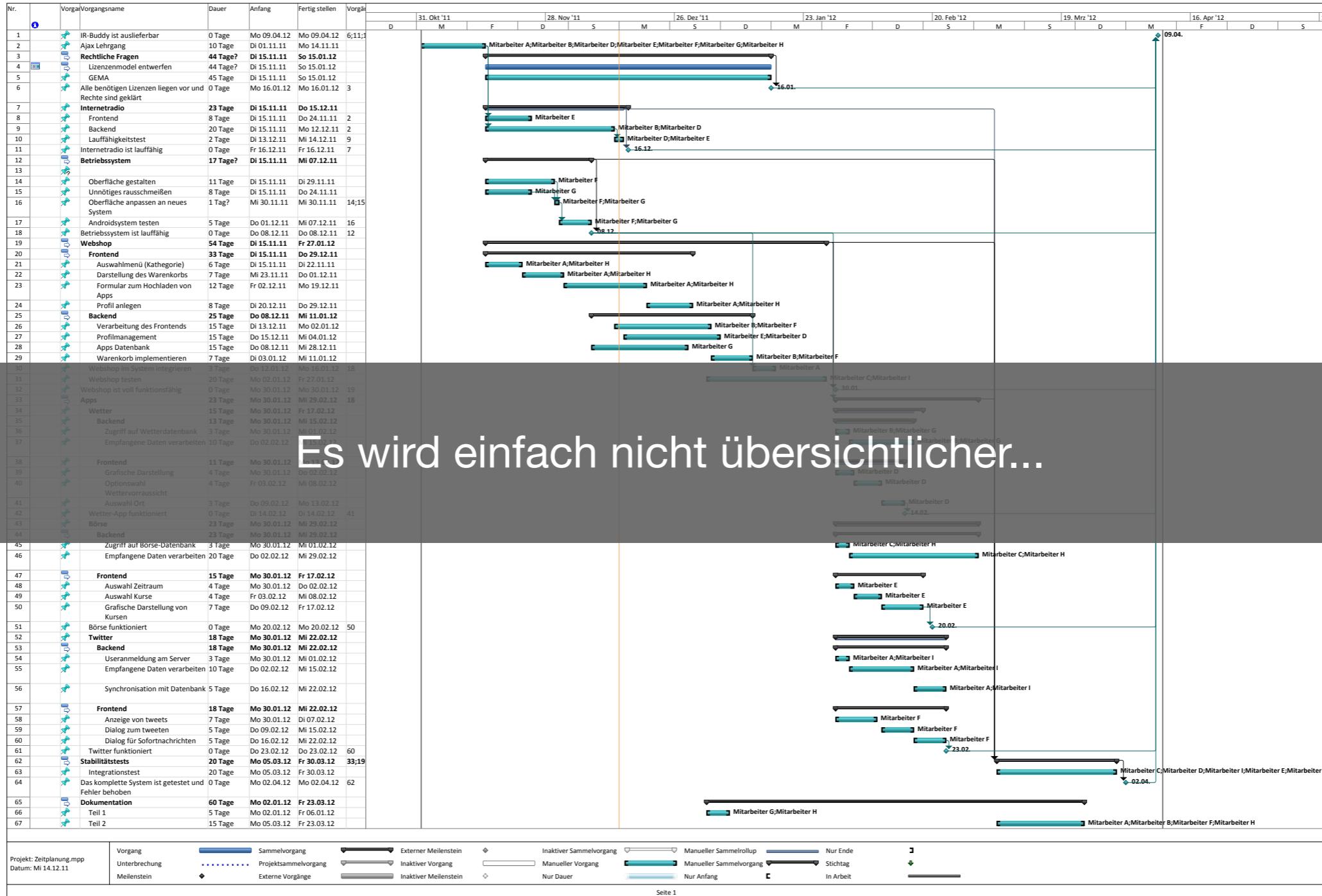


Wie die Gruppe selber festgestellt hat, ist Excel für grafische Darstellungen kein gutes Werkzeug - was sind die Limitierungen?

Etwas mehr Detail...



Etwas mehr Detail...



Summary

- Es gibt viele adäquate Darstellungen
 - Gantt-Diagramme visualisieren Dauer und Abhängigkeiten gut
- Anmerkungen
 - Meilensteine „explizit“ machen und reichlich nutzen, dabei Ziel und Zielkriterien festhalten
 - Meilensteine haben stets die Dauer „0“!
 - Theorie der Parallelität: Parallelisierung steigert den Aufwand!

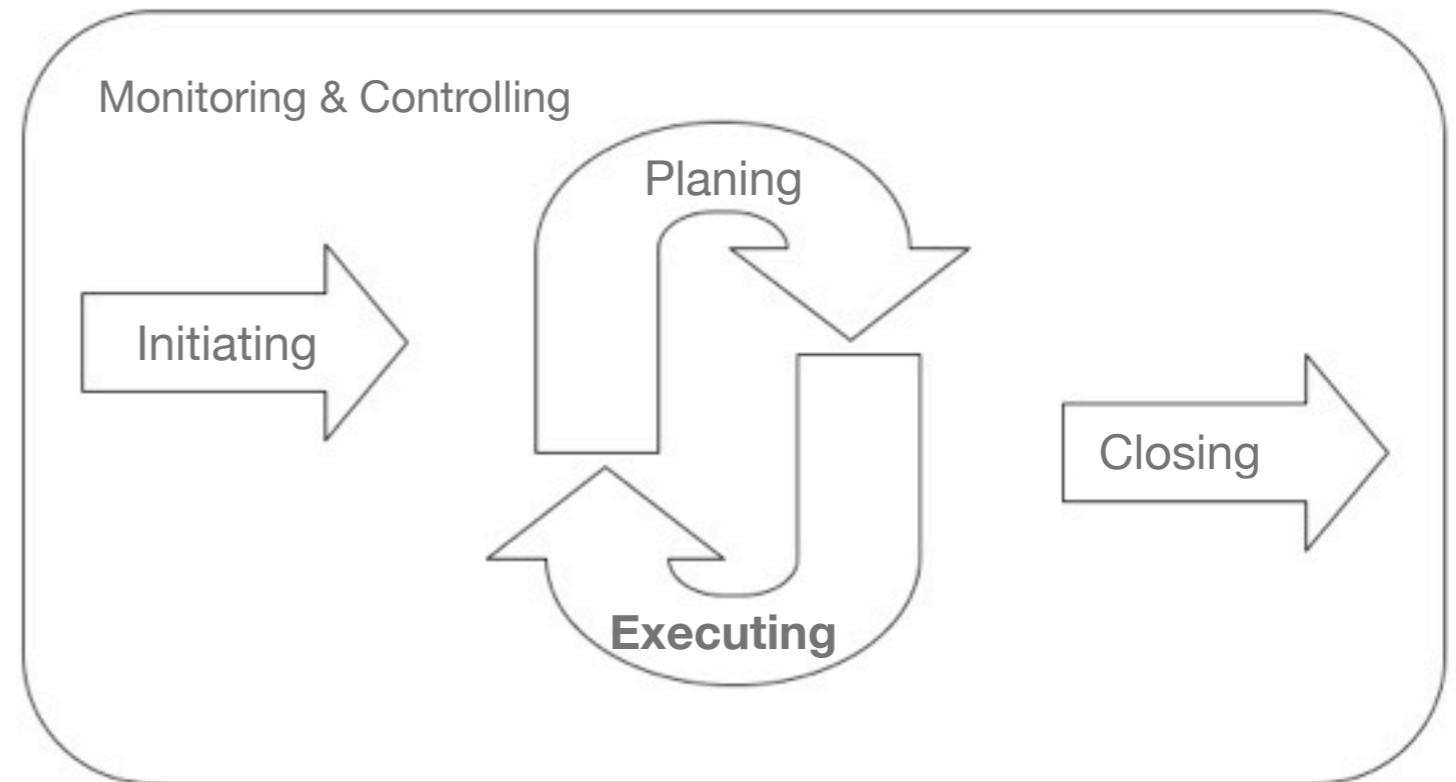


Executing

Prozessgruppe

Situation & Ziel der Prozessgruppe „Executing“

- Situation
 - Wir haben eine Projektplanung
- Ziele
 - Projekt- bzw. Phasenziel erreichen



Übersicht

- Project ManagerIn
 - Kommunikation: Informationsaustausch, Informationsmanagement, Stakeholder Management
 - Team führen, Arbeitsfähigkeit herstellen, Hindernisse aus dem Weg räumen
 - Qualitätsmanagement
 - Beschaffungen
- Team
 - Umsetzung, z.B. Software-Practices ausführen
 - Quality-Process ausführen
 - Kommunikation



Kommunikation

Prozessgruppen
Executing / Planing

Zwei Experimente

- „Elefanten“
- „Der Hinweis“

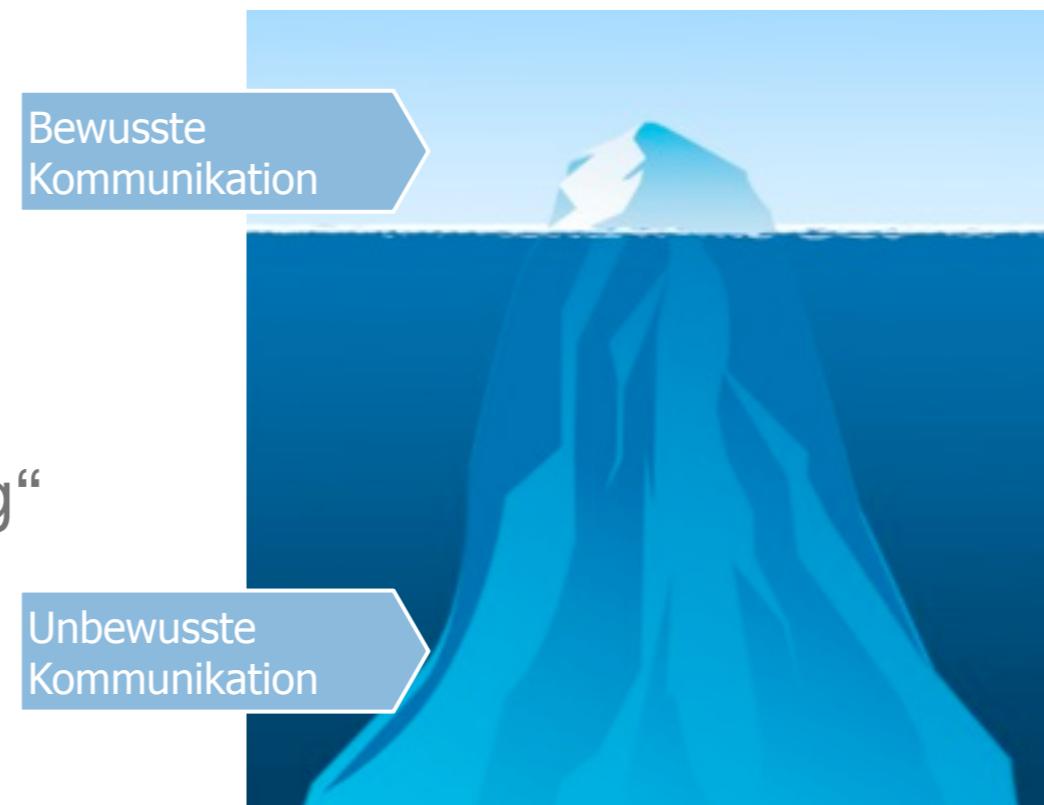
Zwei Experimente

- „Elefanten“
- „Der Hinweis“

Diesen Hinweis nicht beachten!

Warum ist Kommunikation ein Erfolgsfaktor?

- Paul [Watzlawick]:
 - „Man kann nicht *nicht* kommunizieren!“
 - In der Kommunikation gibt es immer Sender und Empfänger



- Kommunikation ist ein „Eisberg“

Warum ist Kommunikation ein Erfolgsfaktor?

- Projekterfolg ist verknüpft mit dem Vermögen und der Bereitschaft effektiv zu kommunizieren, um
 - **Inhaltliches** zu klären
 - Sich zu **informieren** und **abzustimmen**
 - **Entscheidungen** herbeizuführen oder zu treffen
 - **Stimmungen**, d.h. die Wahrnehmung des Projekts zu steuern
- Transparente und proaktive Kommunikation schafft **Vertrauen**

Warum ist Kommunikation ein Erfolgsfaktor?

- Projekterfolg ist verknüpft mit dem Vermögen und der Bereitschaft effektiv zu kommunizieren, um
 - **Inhaltliches** zu klären
 - Sich zu **informieren und abzustimmen**
Erfolg im Projektmanagement basiert zu 75% auf guter Kommunikation!
 - **Entscheidungen** herbeizuführen oder zu treffen
 - **Stimmungen**, d.h. die Wahrnehmung des Projekts zu steuern
- Transparente und proaktive Kommunikation schafft **Vertrauen**

Welche Ziele verfolgen wir, wenn wir kommunizieren?

- **Informationsaustausch**, um zu
 - **Entscheidungen** vorzubereiten oder herbeizuführen
 - **Informieren** um anderen die Möglichkeit geben zu reagieren, z.B. Fortschritt, Risiken, Ideen, Urlaub...
 - **Dokumentieren**, z.B. von Entscheidungen: Wir verschieben den Meilenstein.
- **Informationsmanagement**
 - **Zugang** aller Beteigter zu **Information** unter Wahrung von Vertraulichkeit sicherstellen
 - Informationen **einfordern**
 - Transparenz herstellen
- **Stakeholder Management:** Vertrauen durch offene Kommunikation herstellen

Welche Ziele verfolgen wir, wenn wir kommunizieren?

- **Informationsaustausch**, um zu
 - **Entscheidungen** vorzubereiten oder herbeizuführen
 - **Informieren** um anderen die Möglichkeit geben zu reagieren, z.B. Fortschritt, Risiken, Ideen, Urlaub...
 - **Dokumentieren**, z.B. von Entscheidungen: Wir verschieben den Meilenstein.

Ein PM hat ein Recht auf Information - das Team und die Stakeholder aber auch!

- **Zugang** aller Beteiligter zu **Information** unter Wahrung von Vertraulichkeit sicherstellen
- Informationen **einfordern**
- Transparenz herstellen
- **Stakeholder Management:** Vertrauen durch offene Kommunikation herstellen

Wer kommuniziert mit wem?

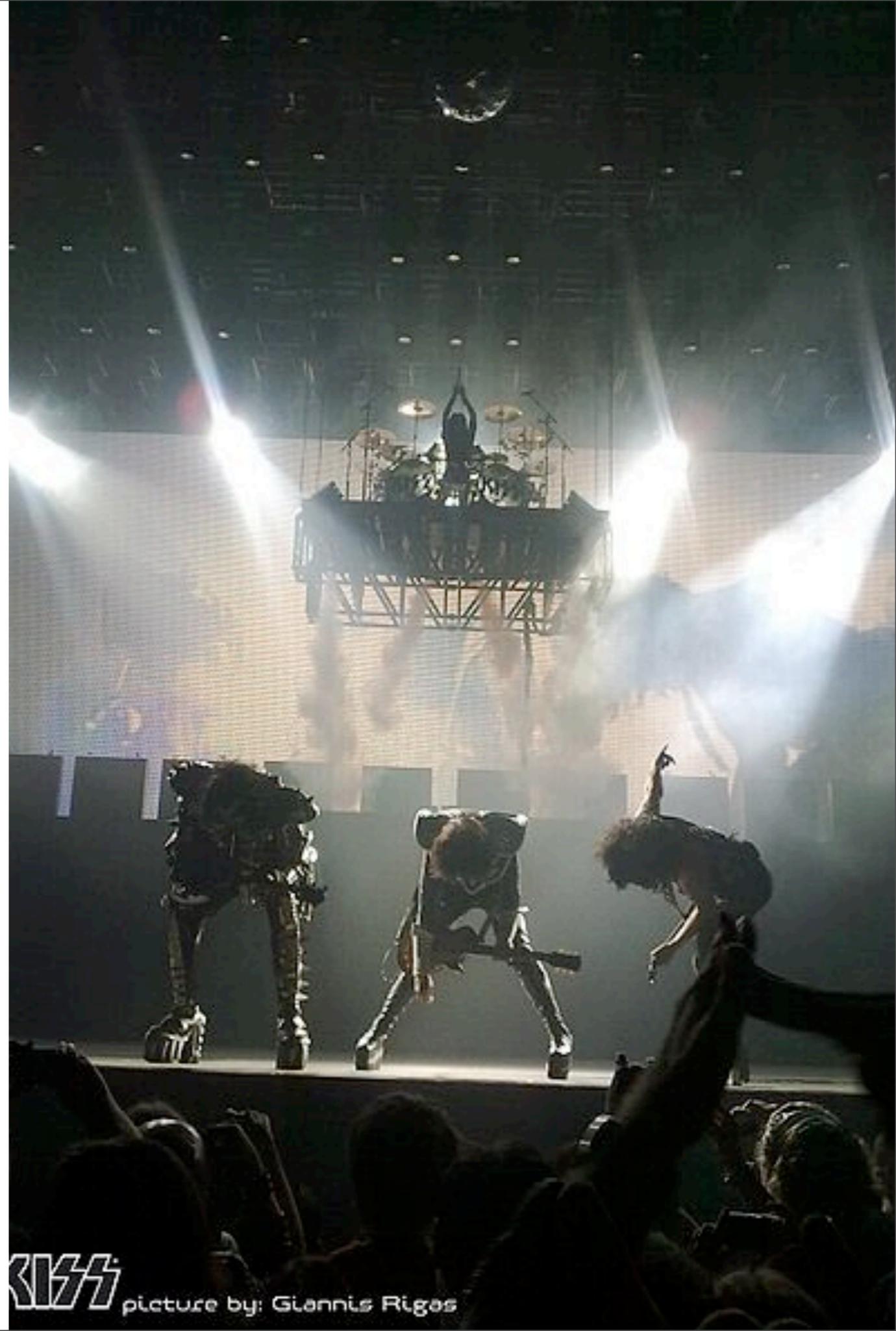
- Stakeholder: PM, ggf. Team, ggf. Lenkungsausschuss
- Lenkungsausschuss: Stakeholder, PM
- PM
 - Allgemein Stakeholder, insbesondere Ansprechpartner aus den Fachbereichen
 - Partner, Zulieferer
 - Lenkungsausschuss, Projektbüro, Team
- Projektbüro: PM, Team
- Team: PM, Team, Ansprechpartner in den Fachbereichen

Wer kommuniziert mit wem?

- Stakeholder: PM, ggf. Team, ggf. Lenkungsausschuss
- Lenkungsausschuss: Stakeholder, PM
- PM
 - Allgemein Stakeholder, insbesondere Ansprechpartner aus den Fachbereichen
Effektive und gute Kommunikation ist ein Erfolgsfaktor für Projekte.
 - Partner, Zulieferer
- Lenkungsausschuss, Projektbüro, Team
- Projektbüro: PM, Team
- Team: PM, Team, Ansprechpartner in den Fachbereichen

Wie kommunizieren wir?

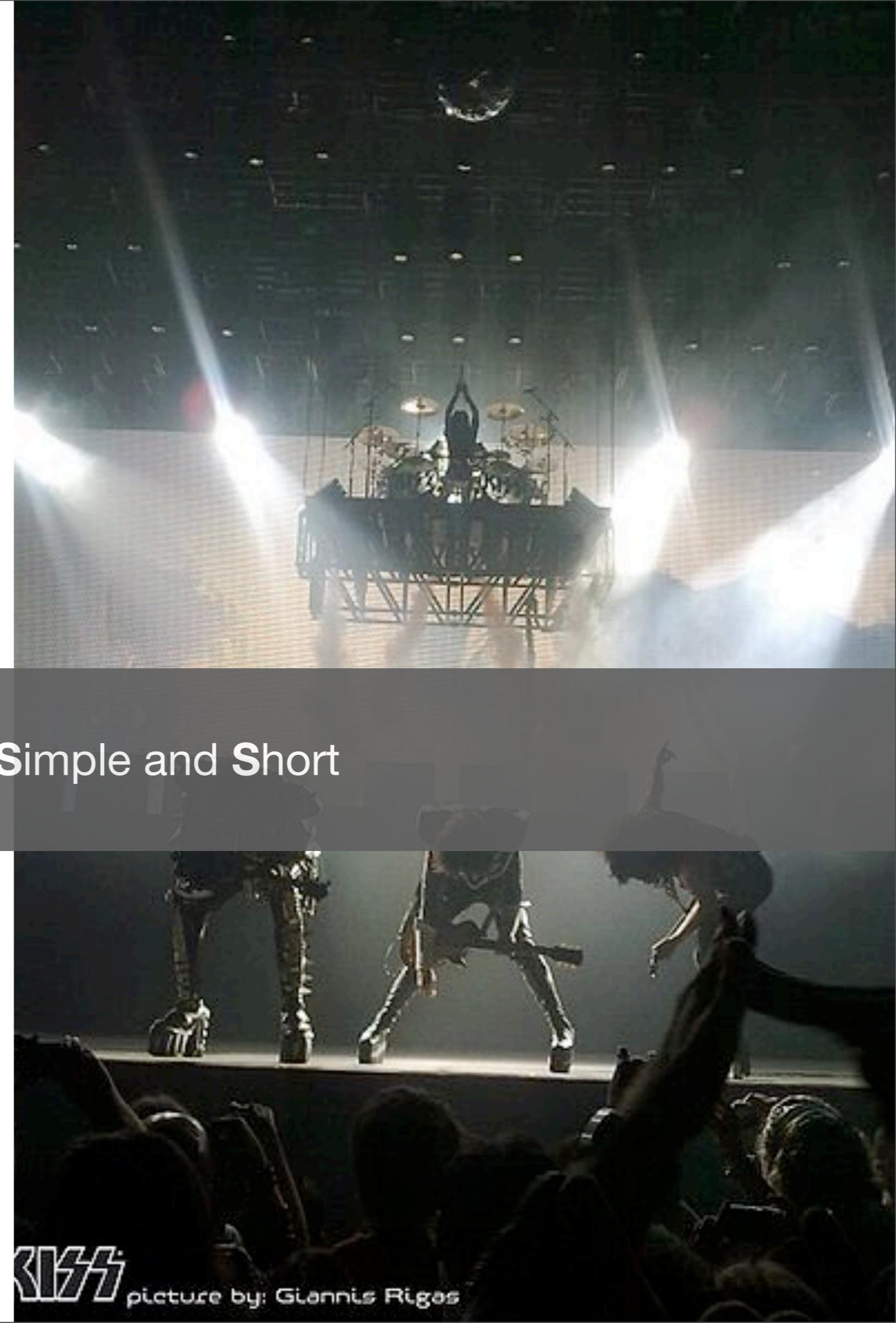
- Gezielt
- Regelmässig
- Häufig genug, aber wohldosiert
- Transparent und offen
- Vertraulich wo nötig
- Verbindlich



Wie kommunizieren wir?

- Gezielt
- Regelmässig
- Häufig genug, aber wohldosiert
- Transparent und offen
- Vertraulich wo nötig
- Verbindlich

KISS - Keep It Simple and Short



Wann kommunizieren wir?

- **Kommunikation ist Teil der normalen Arbeit**
- **Kommunikation ergibt sich aus Vorgehen/Prozess**
 - Z.B. Stand Up-Meetings, Planungs-Meetings, Reviews, Retrospektiven
- **Kommunikation wird eingefordert**
 - Z.B. Status-Reports, Lenkungsausschussberichte, Projektberichte
- **Kommunikation erfolgt „On Demand“**
 - Z.B. „Exception Handling“, Eskalationen, Klärungsbedarf, Abstimmungsbedarf

Wann kommunizieren wir?

- Kommunikation ist Teil der normalen Arbeit
- Kommunikation ergibt sich aus Vorgehen/Prozess
 - Z.B. Stand Up-Meetings, Planungs-Meetings, Reviews, Retrospektiven
- Kommunikation ergibt sich aus Vorgehen/Prozess
 - Z.B. Status-Reports, Lenkungsausschussberichte, Projektberichte
- Kommunikation erfolgt „On Demand“
 - Z.B. „Exception Handling“, Eskalationen, Klärungsbedarf, Abstimmungsbedarf

Welche Mittel können wir wofür nutzen?

- Das **direkte Gespräch**, bei räumlicher Verteilung auch Telefon, Skype, Video etc.
- Formelle Meetings, zum Informationsaustausch und Stakeholder-Management
 - Regelmässig und „On Demand“
 - Haben Ziel, Agenda, Zeitstruktur und Teilnehmerliste die **vorher bekannt** ist
 - Werden zur Ergebnissicherung protokolliert und an Verteiler geschickt
- Der Informelle „Kaffee-Plausch“, um den „Flurfunk“ mitzubekommen
- Als Teil der Arbeit

Welche Mittel können wir wofür nutzen?

- **Asynchron, gezielt** für Informationsaustausch & -Management
 - Reports, Memos, Mails, Aushänge, Filesystem...
- **Asynchron, gezielt** für Stakeholder-Management
 - Reports, Memos, Mails...
- **Asynchron, gestreut** für Informationsaustausch & -Management
 - Blog, WiKi, Microblog, Filesystem...

Wie dokumentiere ich Kommunikation?

- Im Projekt als Protokolle, Memos, Report
 - Enthält mindestens
 - Generell: Name, Ziel, Verteiler
 - Protokolle/Reports: Teilnehmer, Protokollant, Agenda, Entscheidungen, Informationen, **Aufgaben (wer/was/bis wann)**
 - Memos/Reports: Management Summary, Fakten, Empfehlungen
 - Attachements, z.B. Fotos von Whiteboards, URLs
 - Tools: Mail, Office, Block/Scanner...
 - **Wird der Projektakte zugefügt**
 - In der Umsetzung -> Siehe Software-Engineering

Meeting Report
<Bezeichnung des Meetings>
1 / 1

Meeting Report - <Bezeichnung des Meetings>

Date: dd.mm.yyyy
Participants: Mr. X, Mrs. Y Remote: Mr. T, Mrs. O
Recipients: some-important-people
This Memo: Possibly my name?
Next Memo: Maybe your Name?
Fileshare: \\yourcompany.com\Protokolle\...

Agenda

| Start | Duration | Agenda Item |
|-------|----------|----------------------|
| 17:00 | 15 min. | Warm up |
| 17:15 | 30 min. | Trouble in project A |
| 17:45 | 15 min | New Launch |
| 18:00 | 15 min | Wrap Up |

Minutes

| Type | Content | Who | When |
|------------------------------------|------------------------------|--------|------|
| Topic: Trouble in Project A | | | |
| D | We will do XYZ | | |
| I | It will cost us 47,11 kEUR | | |
| Topic: New Launch | | | |
| A | Website needs to be updated. | Mr. X | 4/26 |
| Older Topics | | | |
| A | Evaluate impact of... | Mr. T | 4/19 |
| A | Rework stuff... | Mrs. O | 4/19 |

I = Information D = Decision A = Action

Kann ich (muss ich) Kommunikation planen?

- Inhaltlich können wir Kommunikation nicht planen
- Wir können **Rahmen setzen**, damit **Kommunikation stattfindet / stattfinden kann**
 - **Meetingstruktur definieren**, d.h. wann finden welche Meetings, mit welchem Ziel, für wie lange, mit welchen Teilnehmern statt
 - **Informationsmanagement und Infrastruktur definieren**, d.h.
 - Wo finde ich etwas / wo lege ich etwas ab
 - Wer muss informiert werden
 - Welche Tools verwendet werden

Kann ich (muss ich) Kommunikation planen?

- Inhaltlich können wir Kommunikation nicht planen
- Wir können **Rahmen setzen**, damit **Kommunikation stattfindet / stattfinden kann**
 - **Meetingstruktur definieren**, d.h. wann finden welche Meetings, mit welchem Ziel, für wie lange, mit welchen Teilnehmern statt

Regelmässig entrümpeln, d.h. auf Sinnhaftigkeit, Effektivität, Alternativen prüfen.

• **Informationsmanagement und Infrastruktur definieren**, d.h.

- Wo finde ich etwas / wo lege ich etwas ab
- Wer muss informiert werden
- Welche Tools verwendet werden

Auszug aus einem Kommunikationsplan (Beispiel)

| | A | B | C | D | E |
|----|----------------------|--|--|--|---|
| 1 | What | When | Who | Goal | Artifacts |
| 2 | Synch Meeting | Weekly, Monday, 10:00 - 10:30 | Accountable: PM (B) Mandatory: Agile Delegate (A), Architects (B) (A) Optional: PM (O) | Exchange projects status with regards to the backend interfaces, availability of develop-, test-, and integrations backend. Check proposed CRs with regards to backend interfaces. Check last meetings action items. | Minutes including action items on file share, link on minutes by mail, CRs/issues |
| 5 | Planning Meeting (B) | Bi Monthly, last Thursday, 14:00 - 15:00 | Accountable: PM (B) Mandatory: Agile Delegate (A), Architects (B) (A) Optional: PM (O) | Integrate (A) demands into next iterations plan updates for (B) | Updated project plan, CRs/issues |
| 8 | Review Meeting | Bi Weekly, Friday, 10:00 - 11:00 | Accountable: Agile Delegate (A) Mandatory: Customer, Agile Team, PM (B) Optional: PM (O), guests | Review of last sprint | |
| 11 | Planning Meeting (A) | Bi Weekly, Monday, 10:30 - 11:00 | Accountable: Agile Delegate (A) Mandatory: Customer, Agile Team, PM (B) Optional: PM (O), guests | Check assumptions for upcoming sprint, check on shared milestones, integrate (B) plan details | Sprint Backlog, shared milestones |
| 14 | Backend CRs | on demand, email | Accountable: PM (B), Agile Delegate (A) To be informed: Architects, Agile Team, PM (O) | As soon as a CR is proposed, inform other team directly | Ticket in issue tracker, link/ID via email |
| 15 | | | | | |

Stolpersteine in der Kommunikation

Annahmen abprüfen

- **Wir treffen Annahme und prüfen diese nicht immer ab, denn**
 - Gesagt bedeutet nicht gehört
 - Gehört bedeutet nicht verstanden
 - Verstanden bedeutet nicht einverstanden

Zu viel, zu wenig, nicht empathisch kommunizieren

- **Attention Crash**, d.h. wir überfluten uns gegenseitig mit Informationen
- Auf „**Need to know**“-Basis arbeiten
- **Vergessen, dass uns auch nur Menschen gegenüber sitzen...**



Team führen

Prozessgruppe Executing

Warum führen wir?

- Wir wollen das **Projektziel** erreichen

Was bedeutet führen?

- [Menschen]Führung heißt, um ein **Ziel** zu erreichen, **steuernd und orientierungsgebend** auf eigenes und **Handeln** Dritter **einwirken**. D.h.
 - **Ziele** geben
 - **Motivieren und Begeisterung** erzeugen
 - **Erfolg und Fortschritte** verfolgen
 - Positives wie negatives **Feedback** geben
 - **Konflikte ansprechen** und lösen (helfen)
 - Vom Team **Commitment** einfordern und ihm den **Rücken freihalten**
 - **Entscheidungen herbeiführen**, nicht unbedingt alle selber treffen

Was bedeutet führen?

- [Menschen]Führung heißt, um ein **Ziel** zu erreichen, **steuernd und orientierungsgebend** auf eigenes und **Handeln** Dritter **einwirken**. D.h.
 - **Ziele** geben
 - **Motivieren und Begeisterung** erzeugen
 - **Erfolg und Fortschritte** verfolgen
Führen ist ein Wechsel zwischen Führen und Folgen!
 - Positives wie negatives **Feedback** geben
 - **Konflikte ansprechen** und lösen (helfen)
 - Vom Team **Commitment** einfordern und ihm den **Rücken freihalten**
 - **Entscheidungen herbeiführen**, nicht unbedingt alle selber treffen

Wie führen wir?

- **Enge Führung**
 - Pro: Schnelle Entscheidungen, gut bei Krisen
 - Contra: Entscheidungen und Lösungen sind maximal so „clever“ wie der Entscheider
 - Negatives Extrem: Mikro-Management und in Folge „Not my job“ / „I am only following orders“
- **Partizipativ bis Selbstorganisation (Kern des agilen Vorgehens)**
 - Pro: Hohe Qualität der Entscheidungen und Lösungen
 - Contra: Dauert länger, mehr Kommunikationsbedarf
 - Negatives Extrem: „Laissez Faire“ bis Anarchie, jeder macht was er will, keiner was er soll...

Wie führen wir?

- **Enge Führung**
 - Pro: Schnelle Entscheidungen, gut bei Krisen
 - Contra: Entscheidungen und Lösungen sind maximal so „clever“ wie der Entscheider
 - Negatives Extrem: Mikro-Management und in Folge „Not my job“ / „I am only following orders“
Idealerweise passen wir unseren Führungsstil der Situation an!
- **Partizipativ bis Selbstorganisation (Kern des agilen Vorgehens)**
 - Pro: Hohe Qualität der Entscheidungen und Lösungen
 - Contra: Dauert länger, mehr Kommunikationsbedarf
 - Negatives Extrem: „Laissez Faire“ bis Anarchie, jeder macht was er will, keiner was er soll...

Wer führt?

- Neben der offensichtlichen in der Projektorganisation begründeten Führungsrolle wird Führung viel breiter übernommen, denn
- **Alle führen**
 - Ein Manager seine/ihre MitarbeiterInnen
 - Die MitarbeiterInnen ihre Manager
 - Der PM seine Stakeholder
- **Wer fragt führt und durch unsere Antworten und Verhalten führen wir**
- Wir schauen uns auch dieses Thema in einem späteren Termin noch einmal an...

Wer führt?

- Neben der offensichtlichen in der Projektorganisation begründeten Führungsrolle wird Führung viel breiter übernommen, denn
- **Alle führen**
 - Ein Manager seine/ihre MitarbeiterInnen
 - Führung ist ein **bewusst einsetzbares** und einzusetzendes Mittel!
Die MitarbeiterInnen ihre Manager
 - Der PM seine Stakeholder
- **Wer fragt führt** und durch unsere **Antworten und Verhalten führen** wir
- Wir schauen uns auch dieses Thema in einem späteren Termin noch einmal an...



Arbeitsfähigkeit sichern

Prozessgruppe Executing

Warum „Arbeitsfähigkeit“ sichern?

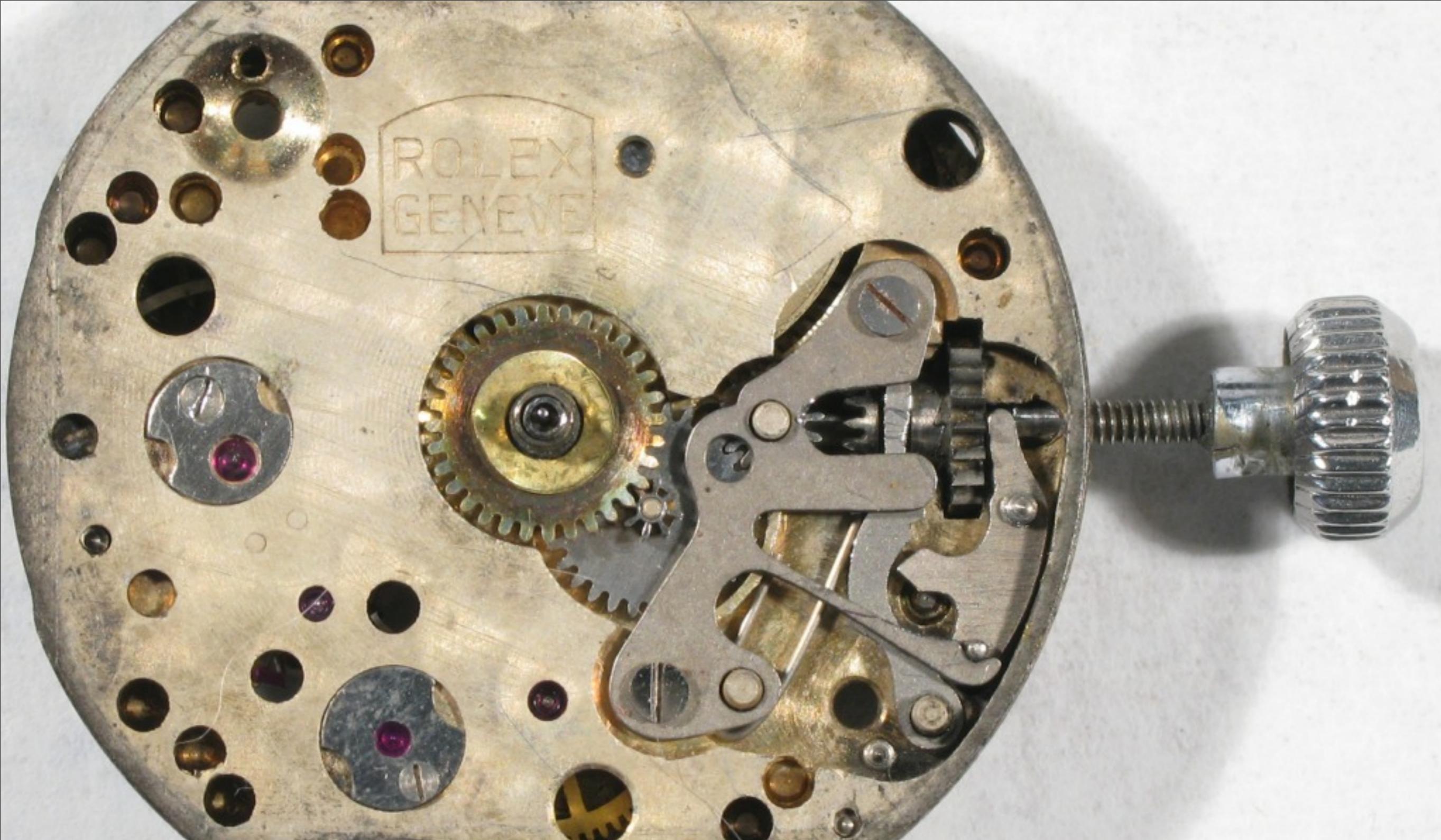
- Um unser Projektziel zu erreichen müssen wir
 - Minimal Arbeitsfähig sein und
 - Idealerweise unsere Produktivität kontinuierlich steigern

Wie stellen wir Arbeitsfähigkeit sicher?

- **Inspect und Adapt**
 - Engpässe analysieren
 - Engpässe abstellen
- Beispiele
 - Konflikte: Angesprochen, Aussprachen moderiert, am Ende Team umgebaut
 - Rechner zu langsam: Geld aufgetrieben für neue Rechner
 - Fehlendes Know How: Bücher zum Eigenstudium, Schulung, Coaching besorgt
 - Widersprechende Ziele: Eskalation zum Lenkungsausschuss

Wie stellen wir Arbeitsfähigkeit sicher?

- **Inspect und Adapt**
 - Engpässe analysieren
 - Engpässe abstellen
- Beispiele
 - Es ist bisweilen besser falsche Entscheidungen zu treffen als keine.
Falsche Entscheidungen lassen sich im Zweifelsfall zumeist wieder korrigieren.
 - Konflikte: Angesprochen, Aussprachen moderiert, am Ende Team umgebaut
 - Rechner zu langsam: Geld aufgetrieben für neue Rechner
 - Fehlendes Know How: Bücher zum Eigenstudium, Schulung, Coaching besorgt
 - Widersprechende Ziele: Eskalation zum Lenkungsausschuss



Quality

Prozessgruppen
Executing / Planing

Qualitätsmanagement und Qualitätssicherungsprozesse durchführen

- Project Management, sicherstellen das
 - **Qualitäts-sichernde (QS) Prozesse verstanden sind**
 - **Zeit für Qualitätsprozesse eingeplant ist**
 - **Zeit für QS nicht als Puffer verwendet oder als optional angesehen wird**
 - **Balance zwischen Wirtschaftlichkeit und umfassender und überdeckender Qualitätssicherung gefunden wird**

Qualitätsmanagement und Qualitätssicherungsprozesse durchführen

- Project Management, sicherstellen das
 - **Qualitäts-sichernde (QS) Prozesse verstanden sind**
 - Zeit für Qualitätsprozesse eingeplant ist
Erinnerung: Qualität ist keine Stellschraube!
 - Zeit für QS nicht als Puffer verwendet oder als optional angesehen wird
 - Balance zwischen Wirtschaftlichkeit und umfassender und überdeckender Qualitätssicherung gefunden wird

Qualitätsmanagement und Qualitätssicherungsprozesse durchführen

- Wir betrachten das Thema genauer bei dem Kernprozess „Monitor & Control“
- Für die Umsetzung gilt
 - Die Details sind Teil der Umsetzungsdisziplin, z.B. Software-Engineering
 - Die Vorlesung am 14.12. wird sich um dieses Thema drehen



Beschaffungen

Prozessgruppen
Executing / Planing



Beschaffungen

Prozessgruppen
Executing / Planing

Beschaffungen

- Der/die PM ist für das Projekt-Budget verantwortlich.
- Sollte dies nicht reichen, muss eskaliert werden.
- Typische Beschaffungen
 - Beratung, Coaching, Training
 - Rechner, Material, Tools
 - Reisekosten
- Ganz ohne Geld wird kein Projekt auskommen, also mit einplanen!
- Beschaffungen können schnell zu einem Projekthindernis werden...



Umsetzung

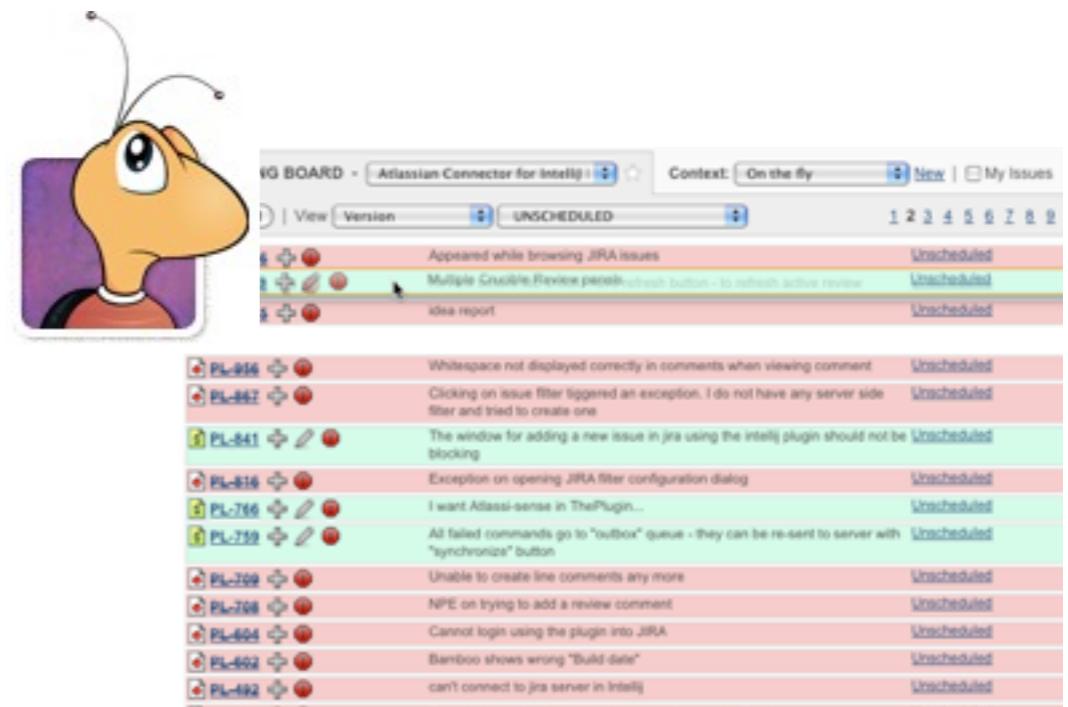
Prozessgruppe Executing

Umsetzung

- Ist Aufgabe der jeweiligen fachlichen Disziplin
- D.h. in unserem Fall,
 - Greift hier wieder die Software-Engineering-Practice
 - Erfahrene Teams können hier auch ihre eigenen SWE-Prozesse einpassen

Tools

- Standard Entwicklungs-Tools
- Als Komplement zu einem PM-Tool, um APs weiter zu zerlegen
 - Spreadsheets, z.B., Excel
 - Ticketingsysteme, z.B. Bugzilla oder Jira
 - Physisches, wie Taskboards
- Tools schauen wir uns in einem Folgetermin näher an



Ausblick & Fragen

- Heute: „Execute“ mit Schwerpunkten
 - Kommunikation
 - Teamführung
- Nächstes Mal
 - Projektsteuerung aka
 - Monitoring & Control





Links & Literature

- [Watzlawick] Paul Watzlawick „Menschliche Kommunikation, Formen, Störungen, Paradoxien“, 10. unveränderte Auflage, Hans Huber Verlag, 2000
- [PMBoK] „A Guide to the Project Management Body of Knowledge: PMBoK Guide“, Fourth Edition, PMI, 2008

Bildnachweis

- Alle nicht markierten/genannten Grafiken von Jörg Pechau



- „?“ by florianmarquardt, Flickr



- „450px-KISS_in_London_Wembley_Arena“ by Remalia, Wikimedia Commons



- „Time is Money“ by 1happysnaper, Flickr



- „Movement-fronf“ by ClockHistory, Picasa



- „Pucon Rafting“ by Steven, Picasa



- „3DSYRW_4019“ by coffish, Picasa

- „buggie“ by bugzilla, <http://www.bugzilla.org/>