

# PROJEKTMANAGEMENTPHASEN MASTERCLASS AGIL VS KLASSISCH

<b>PHASE 1</b> Projektdefinition 	<b>PHASE 2</b> Projektplanung 	<b>PHASE 3</b> Projektsteuerung 	<b>PHASE 4</b> Projektabschluss 
Ist-Analyse / Ausgangsanalyse	<b>Grobplanung &amp; Meilensteine</b>	AGIL SPRINT / PLANNING / DAILY / REVIEW / RETROSPEKTIVE	Projektabnahme / Abschluss- Meeting
Handlungsbereiche / <b>Auftragsklärung</b>	<b>Projektorganisation</b> / Team / Verantwortungsbereiche	Inhaltliche Projektarbeit / Dokumentation	Touchdown / Rollout
Zielfindung / <b>Zieldefinition</b>	AGIL: SCRUM MASTER / PRODUCT OWNER / TEAM	<b>Informationsaustausch / Meetings / Auftragsvergabe</b>	Abweichungsanalyse
<b>Erste Stakeholder- &amp; Risiko Analyse</b>	Wirtschaftlichkeitsanalyse / Detaillierte Risikoanalyse	Mitarbeitersteuerung- & Motivation / Teamentwicklung	Erfahrungssicherung / Berichterstattung
Ressourcenbedarf und <b>Zeitraumen</b>	Feinplanung / Projektstrukturplan	Planabweichungen / Konfliktmanagement	Auflösung der Projektorganisation
Projektmarketing / <b>Berichtswesen</b>	AGIL: DEFINITION OF DONE / USER STORIES / (SPRINT)- BACKLOG / INKREMENT		Nachkalkulation / Reviews / Weiterentwicklung
<b>Projektsteckbrief / Kick-off 1</b>	<b>Projektauftrag / Kick-Off 2</b>	<b>Steuerung / Controlling</b>	<b>Abschluss-Dokumentation</b>



# Projektdefinition

**einmalig**

**konkretes Ziel**

**zeitlich, personell u. finanziell begrenzt**

**interdisziplinär**

**neuartig und komplex**

# PROJEKTMANAGEMENT DREIECK

Drei Schlüsselfaktoren des Projektmanagements

## Zeit:

Der Faktor Zeit (Projektlaufzeit) beinhaltet Projektstart und -ende sowie Fristen und wichtige Meilensteine.



## Kosten:

Neben dem Projektbudget gehören zum Faktor Kosten auch alle weiteren Ressourcen, die für das Projekt benötigt werden.

## Qualität:

Der Faktor Qualität beschreibt Anforderungen an das Projektergebnis. Diese sind für eine hohe Kundenzufriedenheit von entscheidender Bedeutung.

# ZIELSETZUNG MIT SMART-METHODE



**S**

## **SPEZIFISCH**

Konkret: Was genau soll erreicht werden?



**M**

## **MESSBAR**

Definition eindeutiger Messgrößen, um den Grad der Zielerreichung zu überprüfen



**A**

## **AUSFÜHRBAR**

Welche konkreten Schritte sind zur Zielerreichung notwendig?  
Definition der exakten Schritte zur Zielerreichung



**R**

## **REALISTISCH**

Wird die Zielerreichung hilfreich sein? Passt das Ziel zur persönlichen Mission?



**T**

## **TERMINIERT**

Wie lange wird es dauern, das Ziel zu erreichen?

# ZIELSETZUNG MIT SMART-METHODE

ZIELNAME/ZIELBESCHREIBUNG	TERMIN	KRITERIUM / MESSGRÖSSE [WANN IST DAS ZIEL ERREICHT?]	ZIELART
	<Text>		Oberziel
	<Text>		Kostenziel
	<Text>		Leistungsziel
			Terminziel
			Soziales Ziel

# STAKEHOLDER-ANALYSE

Neben dem **Projektteam** gibt es bei jedem Projekt sehr viele **andere Personen** oder Gruppen, die Interesse an dem Projekt haben und **Einfluss ausüben** möchten.



# STAKEHOLDER-ANALYSE

## Stakeholder-Portfolio



+



EINFLUSSNAHM  
E AUF PROJEKT



-

**Regelmäßige Meetings**

Feedbacks

**Verhandlungen  
(Zufriedenstellen)**

**Einbinden**

Mitbestimmen lassen

**In Projektmarketing einbeziehen**

Regelmäßig informieren

**Veränderung des  
Meinungsbildes  
im Blick behalten**

**Regelmäßig über Projekt-  
fortschritte informieren**



EINSTELLUNG ZUM PROJEKT



+

# RISIKOANALYSE

## Risikotabelle

URSACHE / RISIKO-BESCHREIBUNG	AUSWIRKUNGEN	GEGENMASSNAHMEN	ETW
<Text>	niedrig	<Text>	<b>80%</b>
<Text>	hoch	<Text>	<b>50%</b>
<Text>	mittel	<Text>	<b>30%</b>

# RISIKOANALYSE

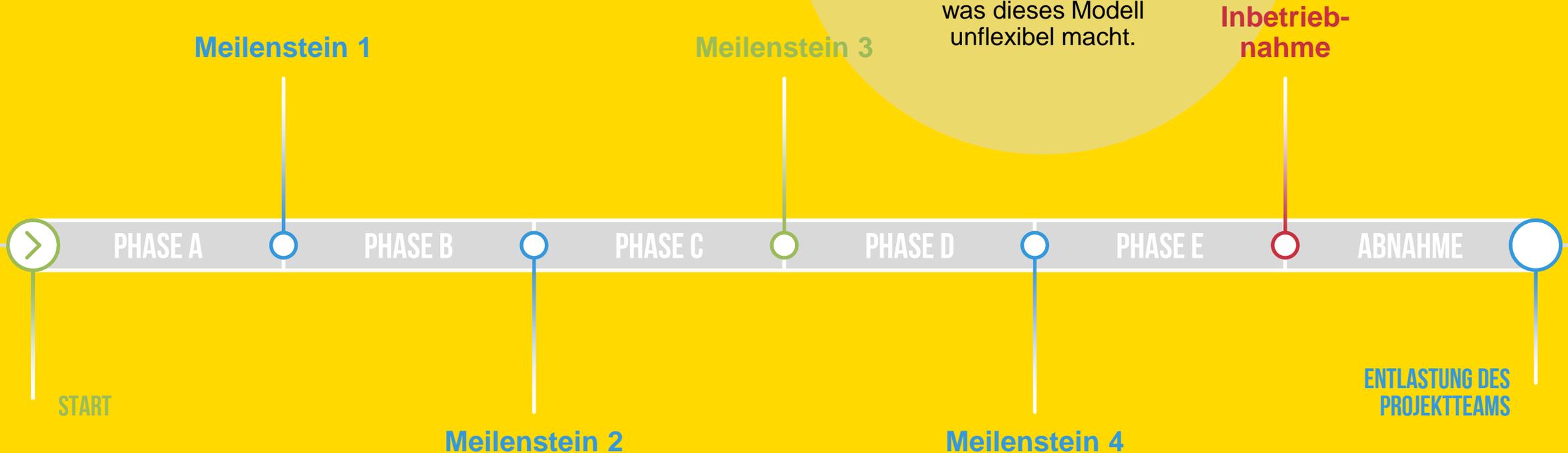


# BEISPIEL PROJEKTSTECKBRIEF

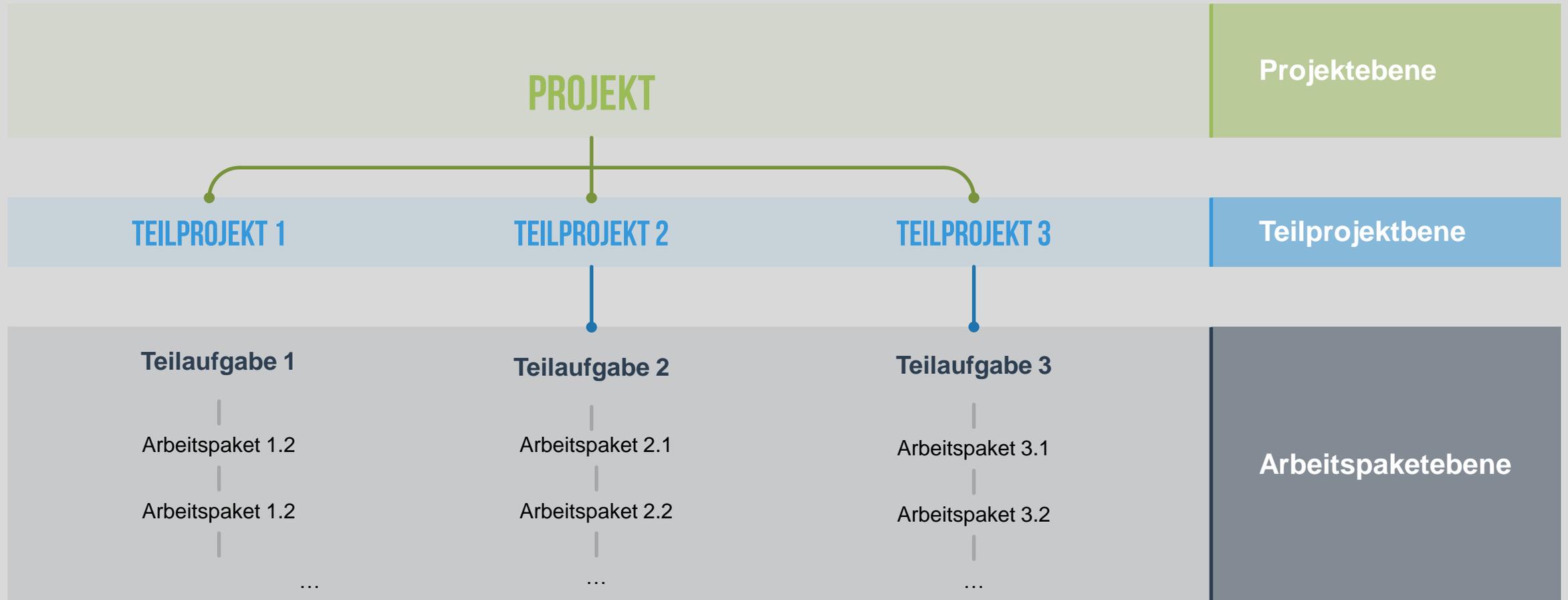
Projektsteckbrief		
Projekttitlel	Name des Projekts	
Auftraggeber		
Projektleiter	Name des Projektleiters, sofern bereits konkrete Person vorgesehen	
Angestrebter Nutzen		
Projektoberziel	Das Projektoberziel ist das Hauptziel des Projektes. Abgrenzung zum Projektnutzen: das Projektziel muss während des Projektes erreicht werden. Z.B. die Einführung einer neuen Software	
Unterziele/ zu schaffende Voraussetzungen während des Projekt	Unterziele sind eine erste Zerlegung des Oberziels, um dieses besser operationalisieren zu können. Die Unterziele können auch als „zu schaffende Voraussetzung“ bezeichnet werden, da die Unterziele erreicht werden müssen, um das Oberziel zu erreichen. Im obigen Beispiel könnten z.B. die Erstellung eines Anforderungskatalogs für die Software und Anpassung von Schnittstellen in Bestandssystemen Unterziele sein.	
Out-of-Scope/Nicht-Ziele	Was ist explizit nicht Ziel/Inhalt des Projekts z.B. die Schulung der Mitarbeiter zur neuen Software	
Ausgangssituation/ Handlungsbedarf	Beschreibung der aktuellen Situation unter besonderer Berücksichtigung des Handlungsdruckes der zur Initiierung des Projektes führt	
Termine	Gesamtdauer	voraussichtliche Dauer des Gesamtprojektes ab Projektstart
	Starttermin	vorgesehener Starttermin des Projektes (Übergabe des Projektauftrages und Beginn der inhaltlichen Bearbeitung)
	Endtermin	voraussichtlicher Endtermin des Projektes
	Phasen- meilensteine	grobe Zeitangaben z.B. zu den geplanten Phasen: Analyse, Konzeption, Realisierung, Test, Einführung
	Zieldatum Projektauftrag	Datum, zu dem der Projektauftrag erstellt sein soll. Sofern möglich in Abstimmung mit dem Projektleiter zu erstellen.
Aufwand	Aufwand Erstellung Projektauftrag	Angabe zum voraussichtlichen Aufwand für die Erstellung des Projektauftrages (in Arbeitstagen oder ggf. in Euro)
	Budget	vorgesehenes Projektbudget über die gesamte Projektlaufzeit / Angabe der Sachkosten und Invest p.a.
Chancen	Potenzieller Nutzen über den beschriebenen Nutzenbeitrag hinaus. Chancen sind potenzielle positive Zusatzeffekte, die nicht explizit intendiert sind.	
Risiken	Risiken sind mögliche negative Konsequenzen aus dem Projekt sowie potenzielle Bedrohungen der Projekterfolges	
Besondere Schnittstellen/Stakeholder	Schnittstellen/Zusammenhang mit/zu Einheiten von besonderer Bedeutung (z.B. politische Institutionen)	

# PHASENPLAN

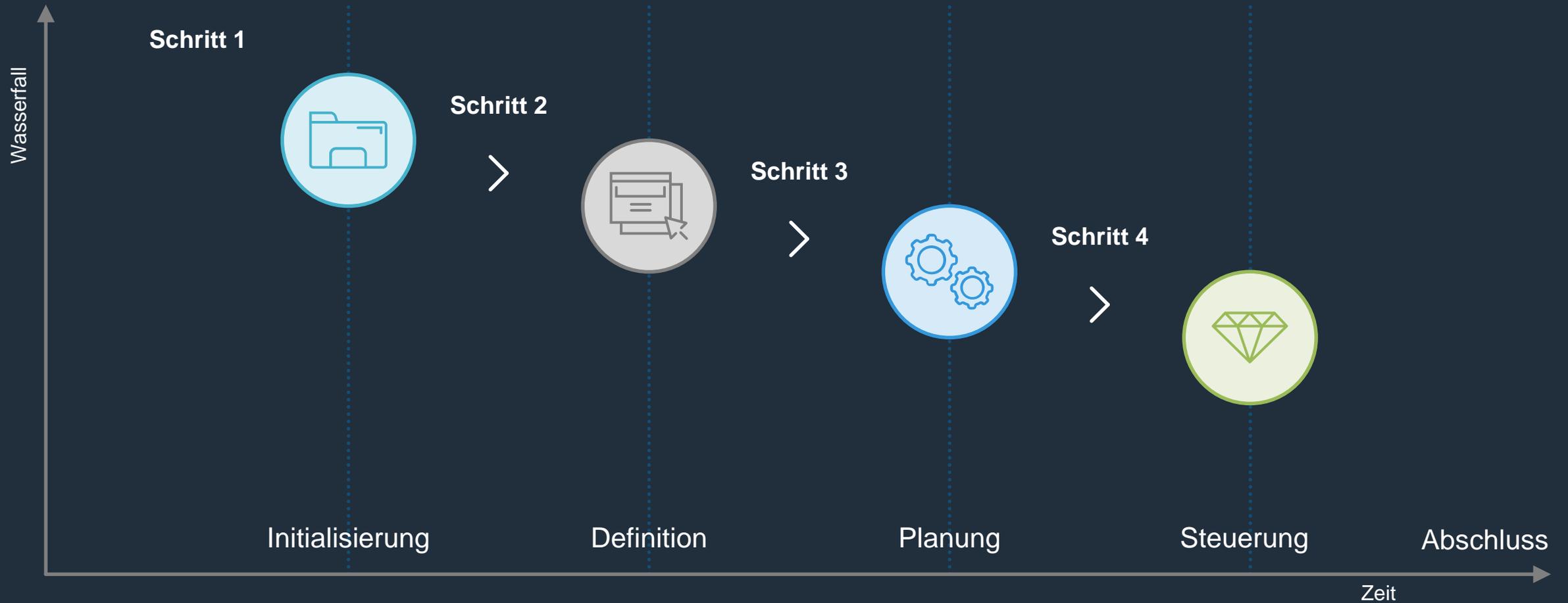
Im **einfachen Phasenplan** bauen alle Phasen aufeinander auf. Er ist besonders übersichtlich und leicht zu verstehen. Allerdings kann eine neue Phase erst nach Abschluss der vorherigen beginnen, was dieses Modell unflexibel macht.



# PROJEKTSTRUKTUR



# WASSERFALL-METHODE



# KLASSISCH, AGIL UND HYBRID

FIX

FLEXIBEL

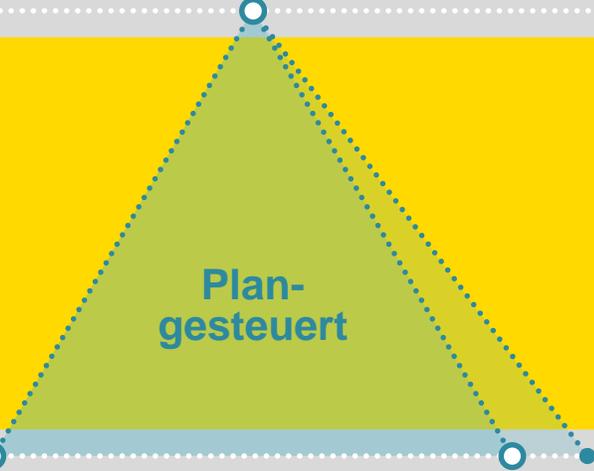
KLASSISCHE METHODE

AGILE METHODE

Leistungsumfang

Kosten

Dauer



Kosten

Dauer

Leistungsumfang

# SCRUM

Input von Anwendern, Kunden, dem Team und Stakeholder



Product Owner

Liste von priorisierten Merkmalen

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5
- 6
- 7

PRODUKT BACKLOG



Das Team

Das Team entscheidet, wieviel es bis zum Sprint-Ende geleistet haben will

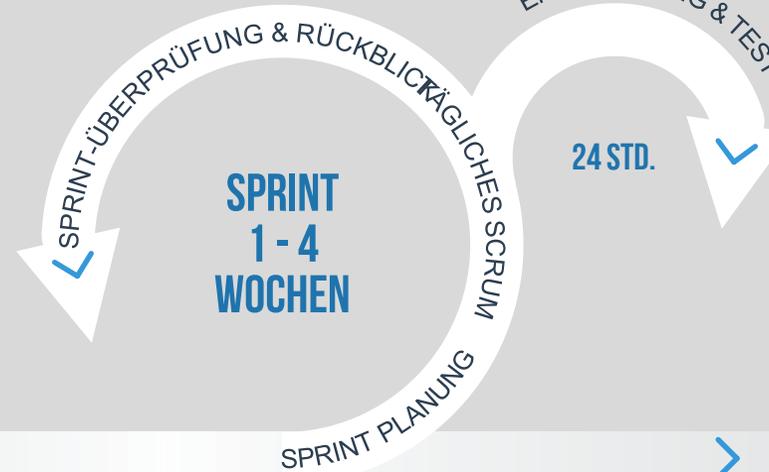
MEETING

Aufgabenliste

BACKLOG



SCRUM Master



Feedback

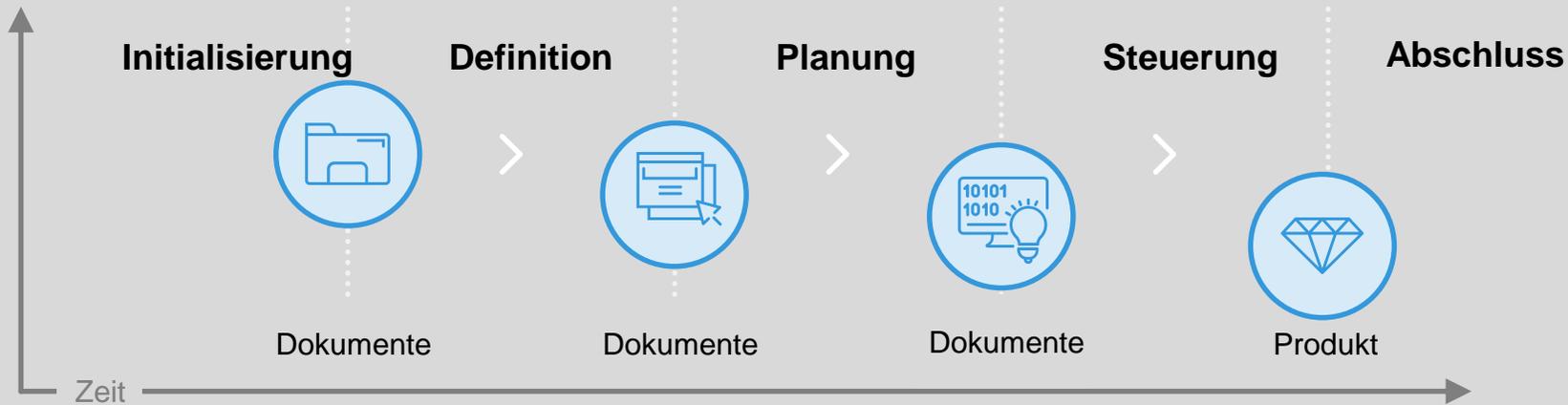


ABGESCHLOSSENES ZWISCHENERGEBNIS

Finales Sprint-Datum, Ziel und die Team-Arbeitsergebnisse ändern sich nicht

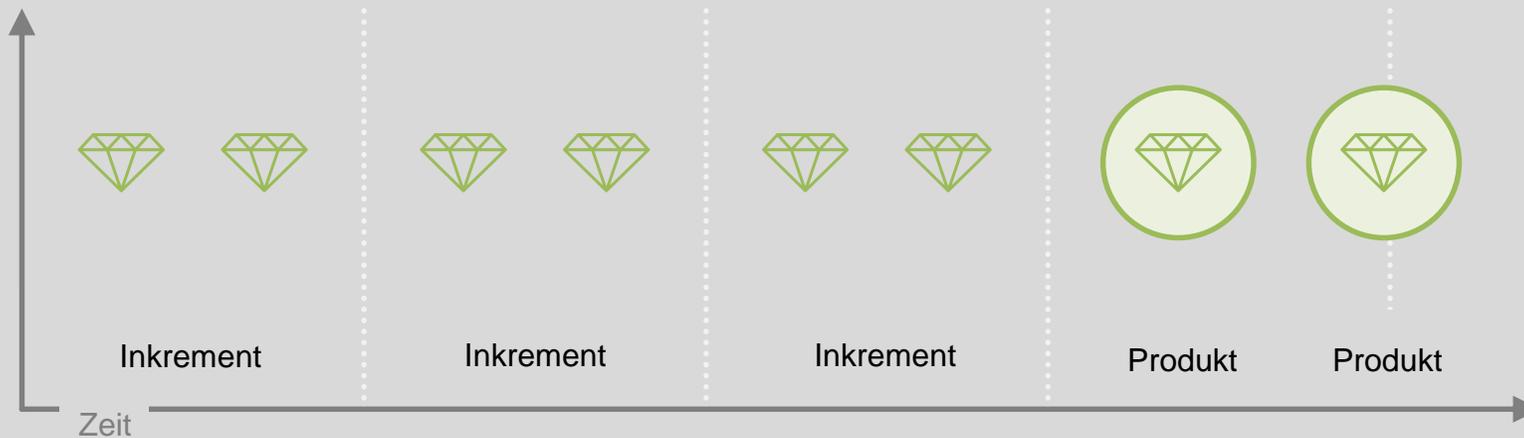
# KLASSISCH, AGIL UND HYBRID

Vergleich



## Klassische Methodik

Der Entwicklungsprozess verläuft in einzelnen, festen Phasen.

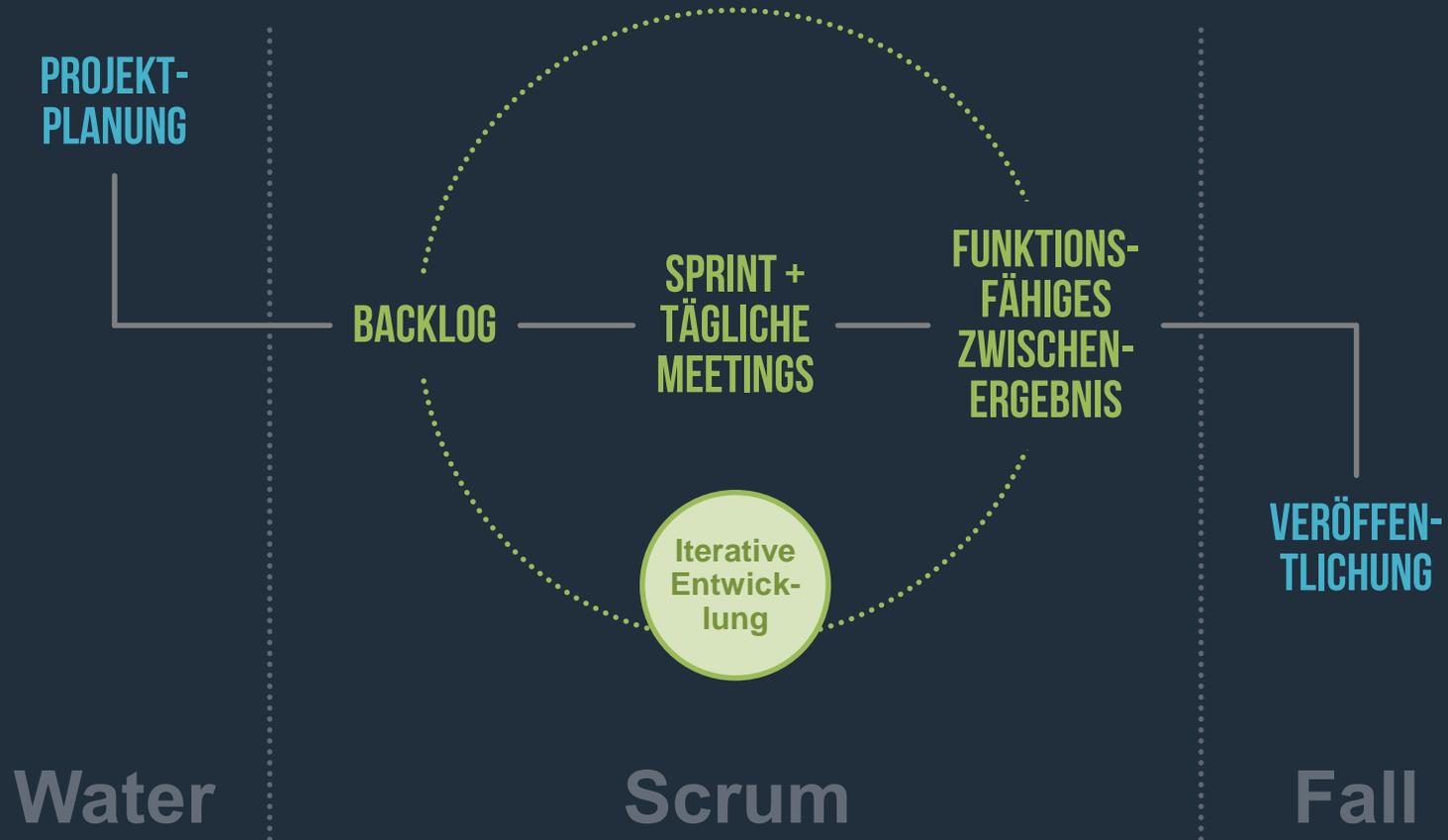


## Agile Methodik

Die agile Methodik umfasst einen inkrementellen Ansatz mit sich wiederholenden Schritten.

# KLASSISCH, AGIL UND HYBRID

Hybride Methode



# PROJEKTORGANISATION

## PROJEKTINSTANZEN



## PROJEKTAUFGABEN

Steuerung  
des Projekts

Management  
des Projekts

Durchführung  
des Projekts

# PROJEKTROLLEN

## Auftraggeber

Initiator und Auftraggeber  
des Projektes

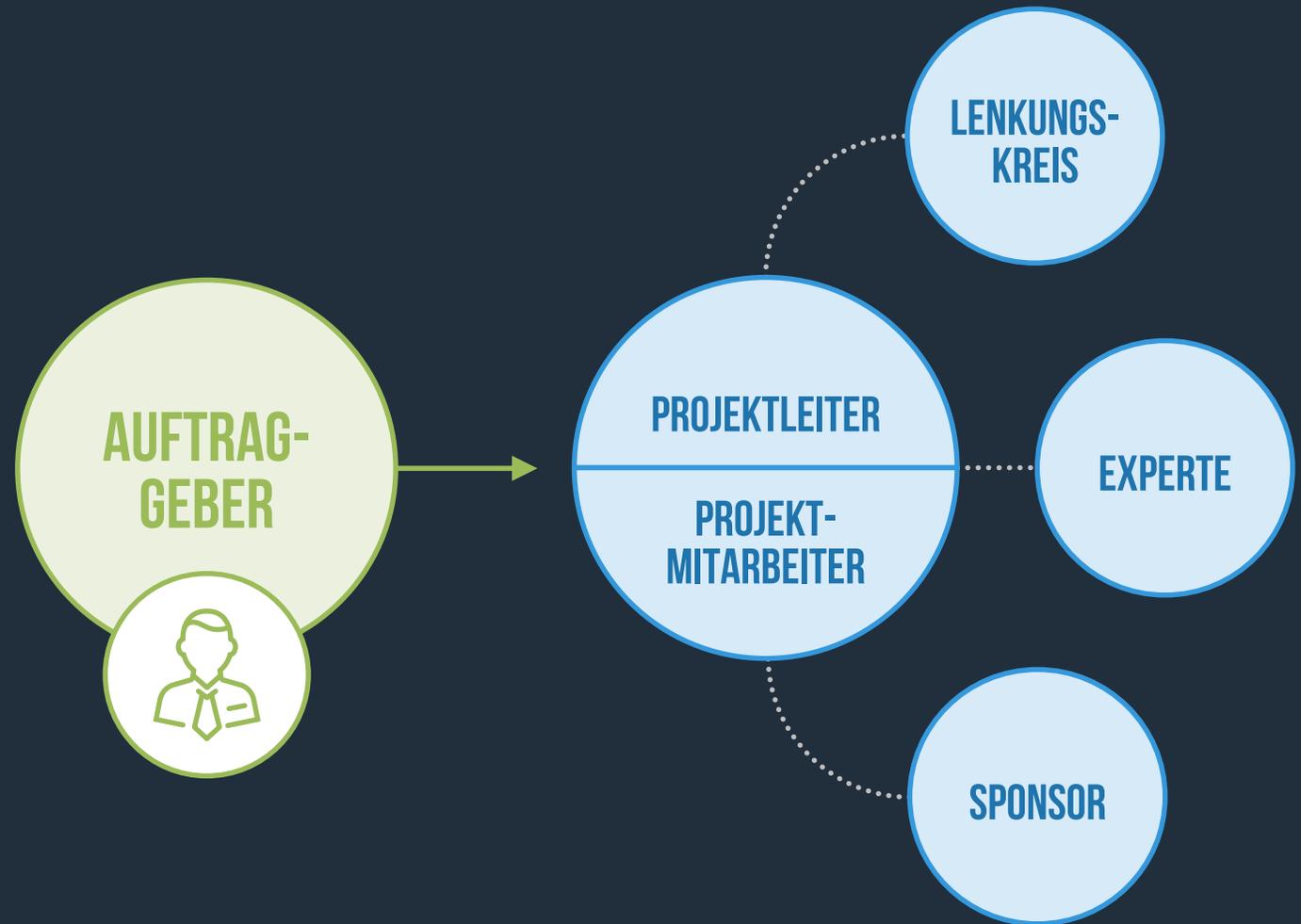
Ernennung des Projektleiters  
und Festlegung der  
Projektorganisation

Kompetenzregelung des Projektleiters

Erarbeitung von Grobziel-  
formulierung und Projektauftrag

Freigabe des Projekts und Abnahme  
von Projektergebnissen /  
Meilensteinen

Einbindung betroffener  
Abteilungen in das Projekt



# PROJEKTROLLEN

## Projektleiter

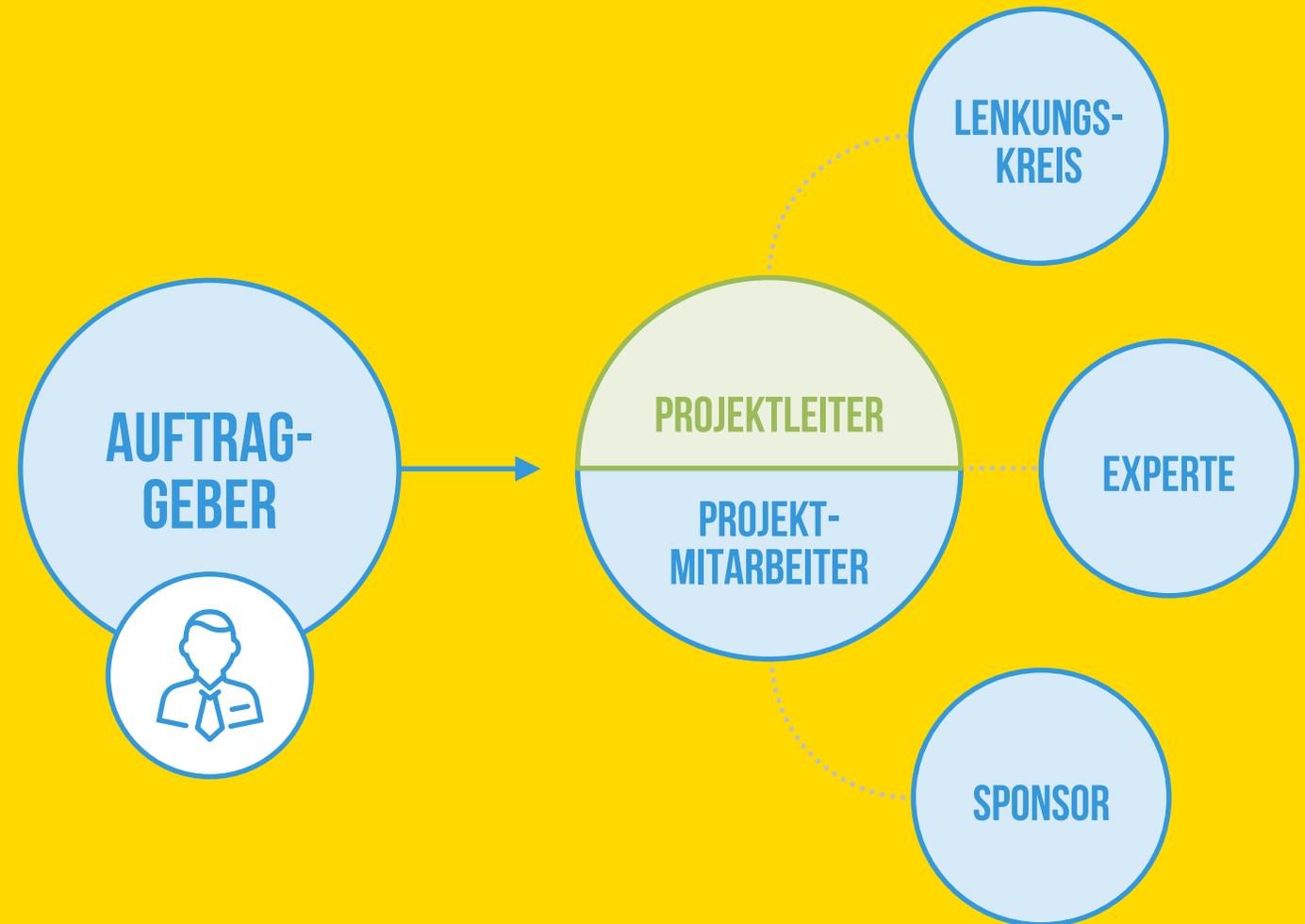
Leitung des Zielvereinbarungsprozesses mit dem Auftraggeber

Verantwortlich für das Erreichen der vereinbarten Projektergebnisse und Ziele

Zuständig für operative Planung und Steuerung des Projektes hinsichtlich Aufbau, Ablauf, Terminen, Kapazität und Kosten

Inhaltliche Entscheidungen fällen

Weisungen und Aufträge an Projektmitarbeiter innerhalb des Projektrahmens geben



# PROJEKTROLLEN

## Projektmitarbeiter

Verantwortlich für die Umsetzung der zugewiesenen Arbeitspakete und Aufgaben

---

Fachliche und administrative Aufgaben

---

Arbeitspakete fachgerecht und innerhalb des Zeit- und Kostenrahmens fertigstellen

---

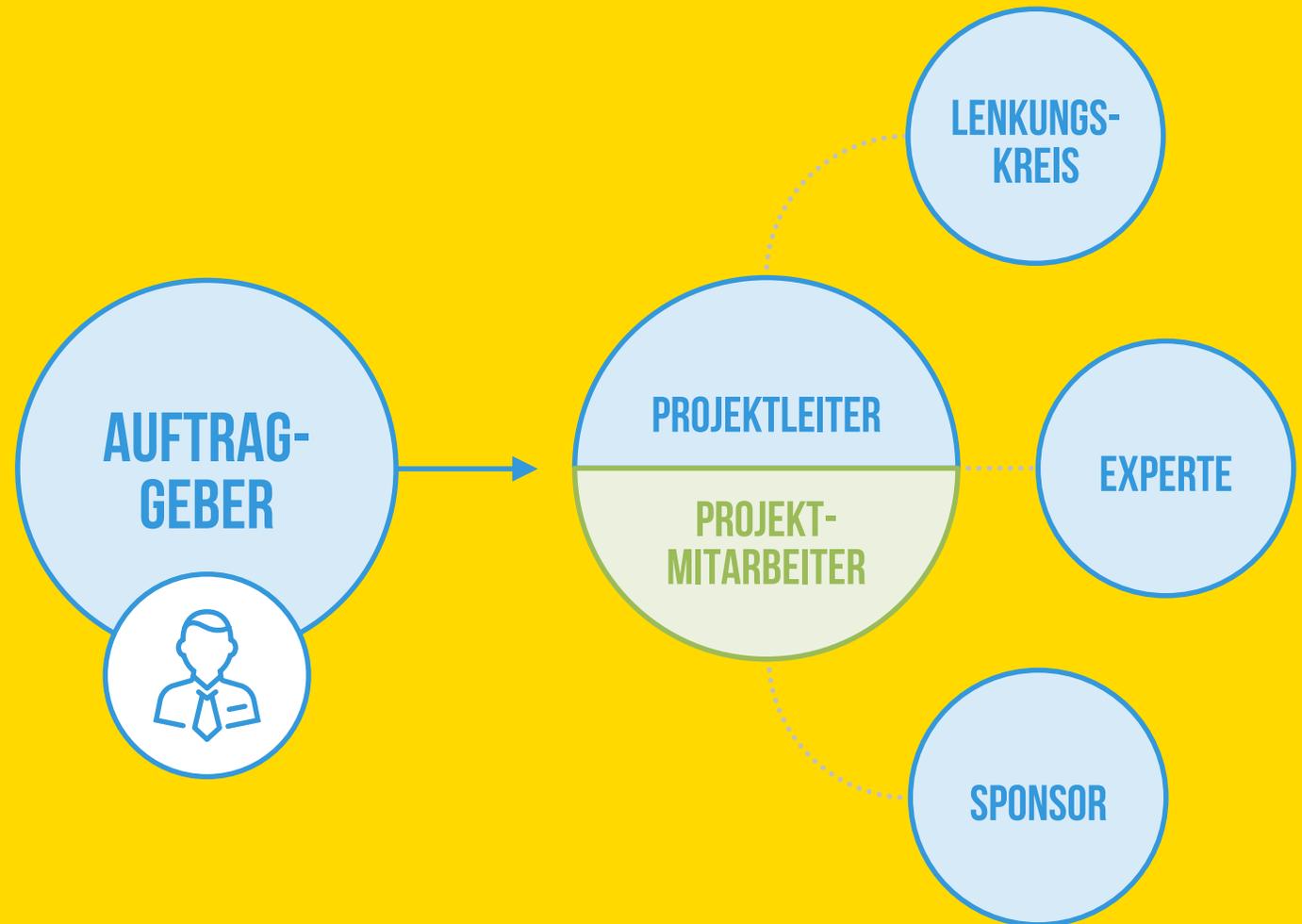
Abstimmung innerhalb des Teams und mit Projektleiter

---

Meldung der Arbeitsfortschritte an den Projektleiter

---

Projektleiter zeitnah über Risiken und Soll-Ist-Abweichungen informieren



# PROJEKTROLLEN

## Lenkungsreis

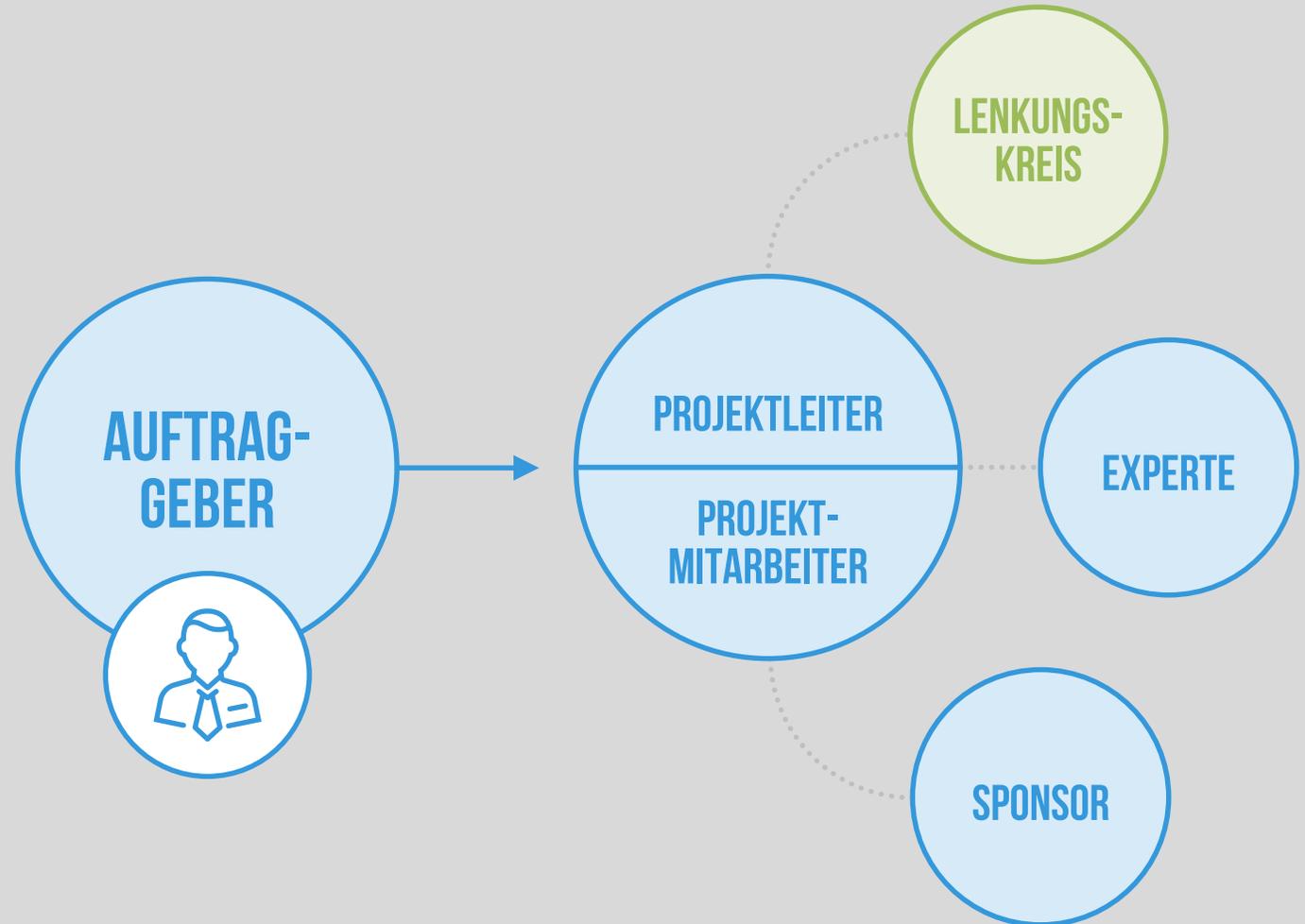
Lenkungsreis bzw.  
Lenkungsausschuss  
als oberstes beschlussfassendes  
Gremium der Projektorganisation

Als Projektunterstützer Hilfestellung  
der Projektleitung und -mitarbeiter bei  
der Planung und Steuerung des  
Projekts

Treffen von Entscheidungen,  
die außerhalb der Kompetenz  
des Projektleiters liegen

Überwachung der Projekt-  
ergebnisse und Fortschritte

Ermittlung von Planabweichungen





# PROJEKTAUFTRAG

[BEISPIEL INHALTSVERZEICHNIS]

## Inhaltsverzeichnis

1	Projektinformation.....	4
1.1	Projektbeschreibung.....	4
1.2	Projektorganisation.....	4
2	Ziele.....	5
2.1	Zieldefinition.....	5
2.2	Zielbeitrag zu den Top Kennzahlen des Fernverkehrs.....	6
2.3	Zielbeitrag zu den Leitsätzen im Fernverkehr.....	7
3	Wirtschaftlichkeitsrechnung.....	8
4	Ressourcen.....	9
4.1	Personalbedarf.....	9
4.2	Kosten/Aufwand.....	10
4.3	Lieferungen und Leistungen von Dritten.....	11
5	Stakeholderanalyse.....	12
6	Risikoanalyse.....	12
7	Projektplan.....	13
7.1	Phasenplan (z.B. Gantt Diagramm).....	13
7.2	Meilensteinplan.....	13
8	Sonstige Punkte.....	14
9	Genehmigung.....	15
10	Anlagen.....	16

# SCRUM

Input von Anwendern, Kunden, dem Team und Stakeholder



Product Owner

Liste von priorisierten Merkmalen

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5
- 6
- 7

PRODUKT BACKLOG



Das Team

Das Team entscheidet, wieviel es bis zum Sprint-Ende geleistet haben will

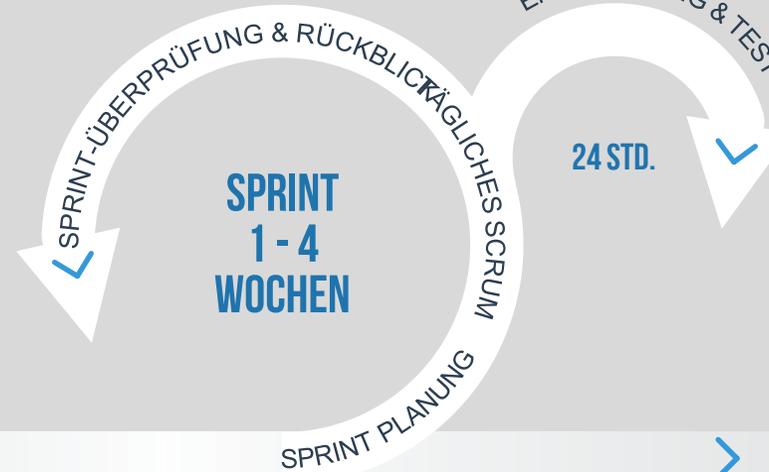
Aufgabenliste

MEETING

BACKLOG



SCRUM Master



Feedback



ABGESCHLOSSENES ZWISCHENERGEBNIS

Finales Sprint-Datum, Ziel und die Team-Arbeitsergebnisse ändern sich nicht

# SCRUM ROLLEN

## Product Owner „Drehbuchautor“

- Auftraggeber
- pflegt & priorisiert Backlog
- vertritt Interessen des Kunden / Stakeholders
- passiv im Daily Scrum
- steht für Rückfragen zur Verfügung

## Scrum Master – „Regisseur“

- trägt Verantwortung für Scrum Prozess
- ist Vermittler und Unterstützer
- sorgt für Informationsfluss zwischen Product Owner und Team
- moderiert Scrum-Meetings

## Team (3-9 Personen)– „Schauspieler“

- multidisziplinär und selbststeuernd
- besteht aus drei bis neun Personen
- ist sein eigener Manager
- trifft sich täglich zum Daily Scrum

## Good to know

### ▪ Product Owner (PO)

- ❖ ist nicht der Chef des Scrum Teams
- ❖ mischt sich nicht in Daily Scrums ein
- ❖ verändert nichts im Backlog während des Sprints

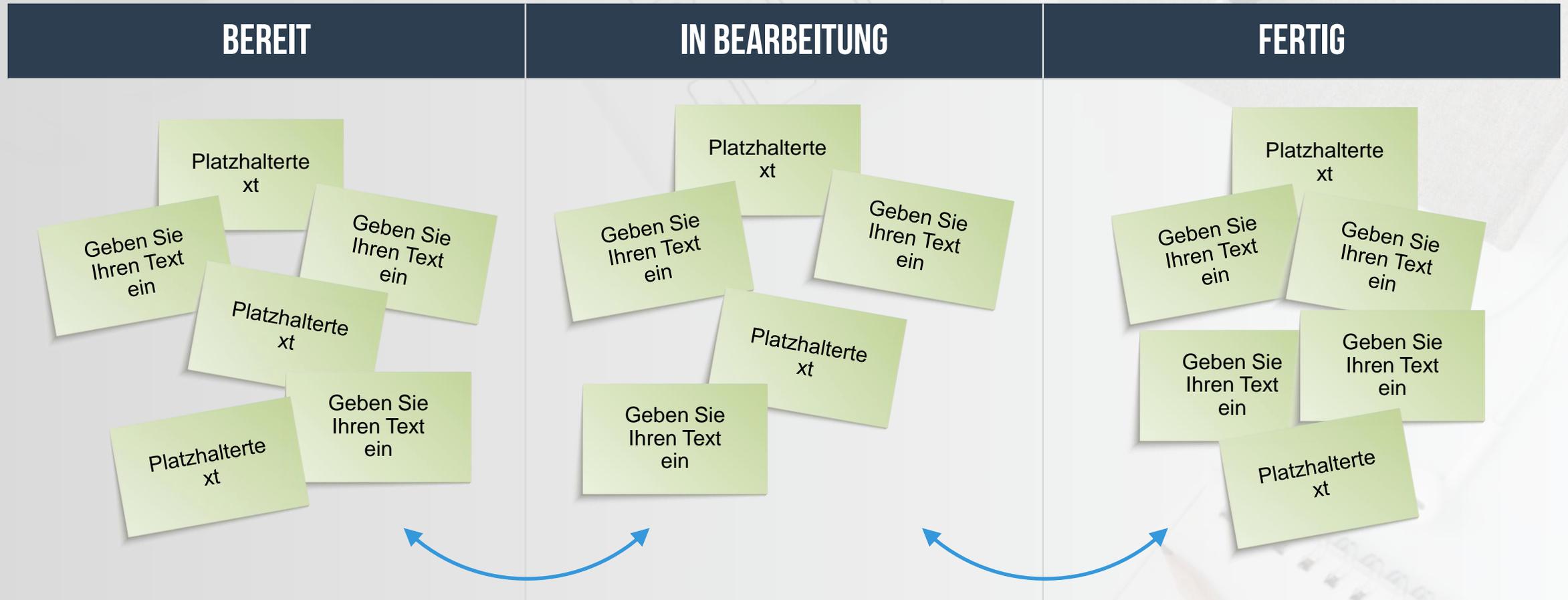
### ▪ Scrum Master

- ❖ ist nicht der Chef des Scrum Teams

### ▪ Team

- ❖ lässt sich nicht die Arbeitsweise vom Product Owner vorschreiben
- ❖ berichtet im Daily nicht an Scrum Master / PO → Team Member berichten einander

# 17. KANBAN-BOARD



# SCRUM ARTEFAKTE

## Backlog

- **Product Backlog** enthält **alle Anforderungen** an das Produkt formuliert in sog. **User Stories**
- Wird im Laufe der Projektlaufzeit vom **Product Owner** weiterentwickelt und gepflegt
- Aus dem Product Backlog zieht sich das Team die User Stories für den nächsten Sprint in das **Sprint Backlog**
- Die User Stories im Sprint Backlog werden im Sprint Planning nach **Aufwand geschätzt** und ggfs. weiter ausdefiniert (Product Owner ist anwesend)

## Definition of Done

- Legt fest welche **Anforderungen** erfüllt sein müssen, damit eine Anforderung bzw. User Story abgeschlossen werden kann (siehe auch **Akzeptanzkriterien**)
- Wird **gemeinsam** vom Team und Product Owner **festgelegt**

## Increment

- Die **Summe aller** nach einem Sprint gemäß Definition of Done **fertiggestellten Anforderungen** (bzw. User Stories) sowie der bereits zuvor fertiggestellten (**aktueller Stand** des Produktes)
- Das Increment muss „done“, also **potenziell nutzbar** und veröffentlichbar („releasable“) sein

# DIE SCRUM EVENTS IM ÜBERBLICK

## Sprint

2 – 4 Wochen lang

**Planning**

max. 8 Std.

**Daily  
Scrum**

max. 15 min.

**Review**

max. 4 Std.

**Retro-  
spektive**

max. 3 Std.

# SCRUM EVENTS (1)

## **Sprint**

- Iterativ
- Dauer von 1 bis maximal 4 Wochen
- Team bearbeitet ausgewählte Menge an Aufgaben

## **Sprint Planning**

- Beantwortet zwei Fragen: Was kann im kommenden Sprint entwickelt werden? Wie wird die Arbeit im kommenden Sprint erledigt?
- Jeder Sprint beginnt mit dem Planning
- Product Owner stellt die zu bearbeitenden Aufgaben vor
- Team wählt Items aus dem Backlog, die in einem Sprint bewältigt werden

## **Good to know**

- ❖ Keine Änderung während des Sprints erlaubt, die das Sprintziel beeinflussen könnten
- ❖ Sprint wird niemals verlängert – Ende, wenn die Zeit um ist
- ❖ Sprint kann nur in extremen Ausnahmefällen abgebrochen werden
- ❖ Planning dauert maximal 8 Stunden (2h pro Sprint-Woche)

# SCRUM EVENTS (2)

## Daily Scrum

- Tägliches Meeting des Development Teams von 15 Minuten zwecks Informationsaustausch

Beantwortung der drei Fragen:

1. Was ist seit dem letzten Meeting geschehen?
2. Was plane ich bis zum nächsten Meeting?
3. Was hindert mich daran, dieses Ziel zu erreichen?

## Sprint Review

- Ergebnisvorstellung des Inkrements am Ende jeden Sprints durch das Team
- Ziel ist Darstellung erreichter Fortschritte
- Einholung Stakeholder Feedback

## Good to know

- ❖ Daily Scrum macht Probleme transparent
- ❖ Das Kanban Board ist ein gutes Hilfswerkzeug
- ❖ Sprint Review dauert maximal 4 Stunden (1h pro Sprint-Woche)

# SCRUM EVENTS (3)

## Sprint Retrospektive

- Sprint wird mit Retrospektive abgeschlossen
- Team blickt auf Arbeitsprozess des letzten Sprints zurück
- Ergebnis einer Retrospektive:
  - Beibehalten von Gutem
  - Veränderung von Schlechtem
- **Fünf Phasen der Retrospektive:**
  1. Schaffung offener Atmosphäre (z.B. Retromat)
  2. Informationen sammeln (was lief gut, was nicht)
  3. Erkenntnisse gewinnen (nicht nur Symptome kurieren, sondern Ursachen erkennen)
  4. Entscheidungsfindung & To-Do Next Steps
  5. Abschluss Retrospektive

## Good to know

- ❖ Emotionen erlaubt und erwünscht
- ❖ Retrospektive dauert maximal 3 Stunden (45 min pro Sprint-Woche)

# PROJEKTSTATUS

## Ampel-Tabelle

PROJEKTNAME / NR.			
DATUM	01.01.2021	VERFASSER	<Name>

ZEIT / TERMINE/DEADLINES	KOSTEN / BUDGET	GESAMTSTATUS
Dies ist ein Platzhaltertext. 	Dies ist ein Platzhaltertext. 	Dies ist ein Platzhaltertext. 

Dies ist ein Platzhaltertext.  
Dieser kann durch Ihren eigenen Text ersetzt werden.

Dieser Text soll nur demonstrieren, wie Ihr eigener Text dargestellt wird, wenn Sie den Platzhaltertext ersetzen.

Wenn Sie nicht genau den Stil und die Schriftgröße dieses Platzhalters verwenden wollen, können Sie diese auch ändern.

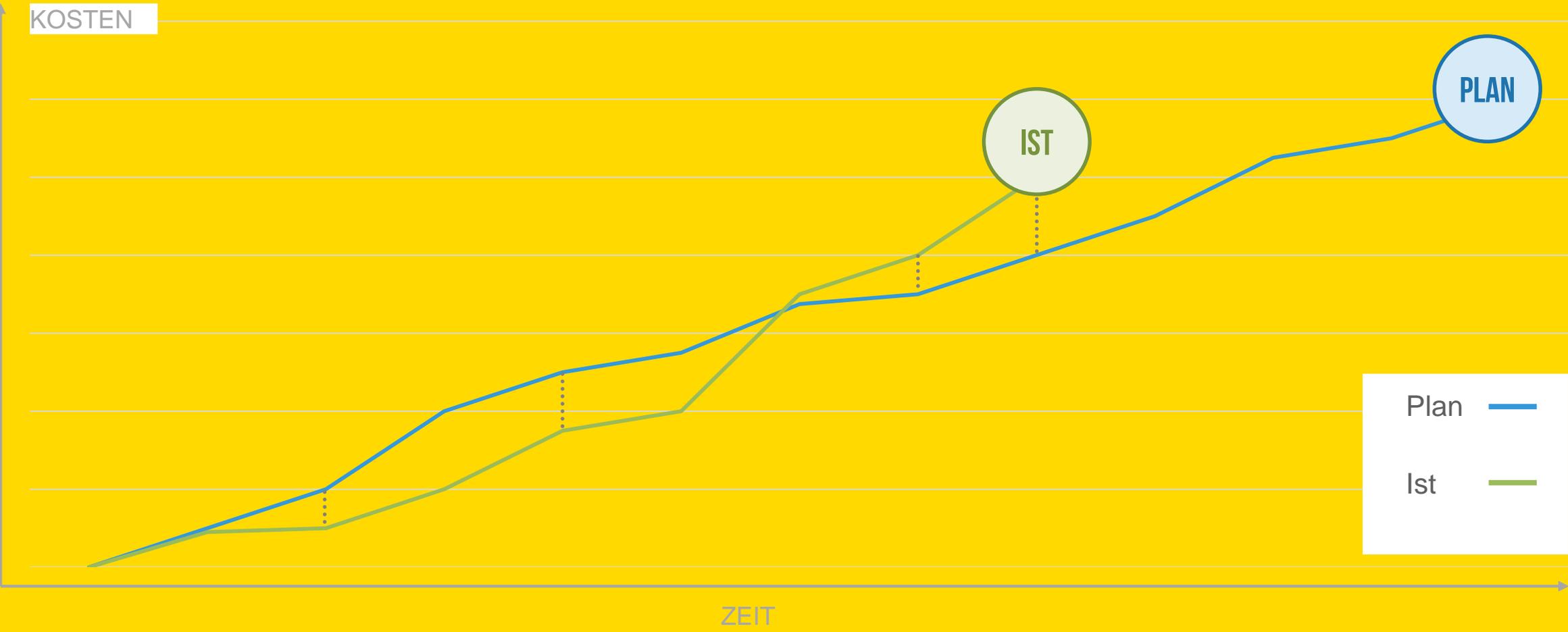
Dieser kann durch Ihren eigenen Text ersetzt werden.

Dies ist ein Platzhaltertext.

Dieser kann durch Ihren eigenen Text ersetzt werden.

# PLAN-IST-VERGLEICH

Plan-Ist-Diagramm



# PROJEKTABSCHLUSS

## Projektfeedback Umfragebogen

PROJEKTNAME / NR.	<Text>											
Ihre Funktion während des Projektes	Projekt- team 1		Projekt- team 2		Projekt- team 3		Projekt- team 4	X	Lenkungs- kreis		Fach- experte	
Wie schätzen Sie die Qualität der Aufgabenbeschreibung und Zielfindung durch das Team ein?	Schlecht				Durchschnittlich			X	Sehr gut			X
Wie zufrieden sind Sie mit der Beratung durch Projektleitung und Planungsteam?	Nicht zufrieden			X	Durchschnittlich				Sehr zufrieden			
Wie zufrieden sind sie mit der Kommunikation innerhalb des Projektteams?	Nicht zufrieden				Durchschnittlich				Sehr zufrieden			
Wie hoch schätzen Sie Ihren eigenen Beitrag zur Problemlösung und Projekterfolg?	Sehr niedrig				Durchschnittlich				Sehr hoch			X
Wie zufrieden sind Sie mit der Umsetzung der Projektziele?	Nicht zufrieden			X	Durchschnittlich				Sehr zufrieden			
Wie zufrieden sind sie mit dem Zeit- und Kostenrahmen des Projektes?	Nicht zufrieden				Durchschnittlich			X	Sehr zufrieden			
Welche konkreten Verbesserungsvorschläge und Empfehlungen haben Sie für zukünftige Projekte?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vorschlag 1</li> <li>• Vorschlag 2</li> <li>• Vorschlag 3</li> </ul>											