





PROJEKTMANAGEMENTPHASEN MASTERCLASS AGIL VS KLASSISCH

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



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> | 80% |
| <Text> | hoch | <Text> | 50% |
| <Text> | mittel | <Text> | 30% |

RISIKOANALYSE

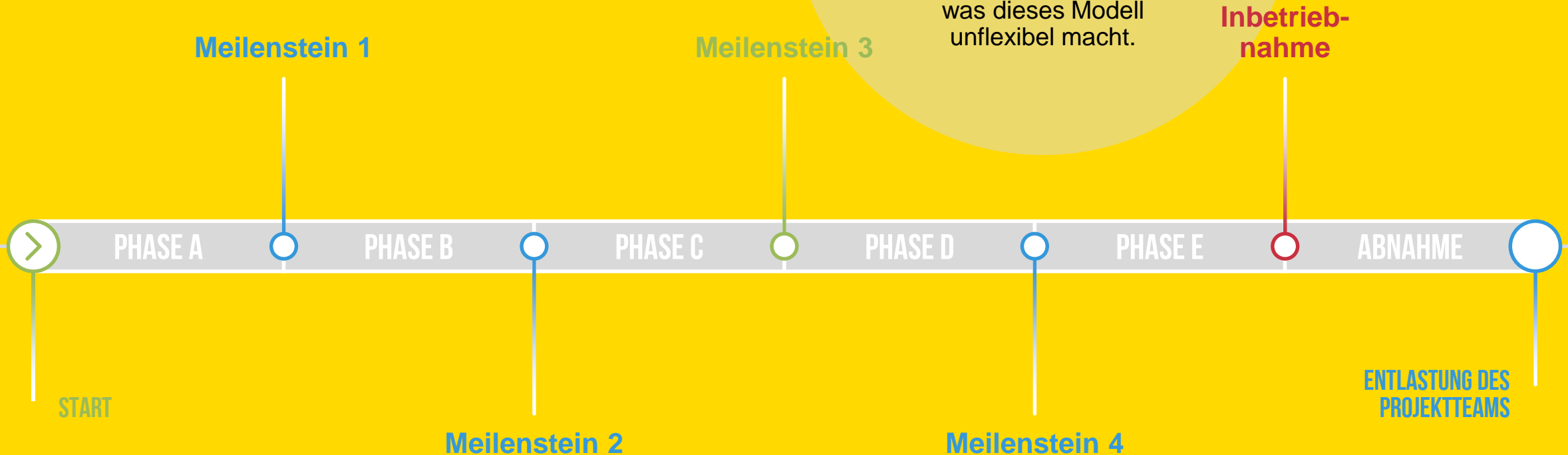


BEISPIEL PROJEKTSTECKBRIEF

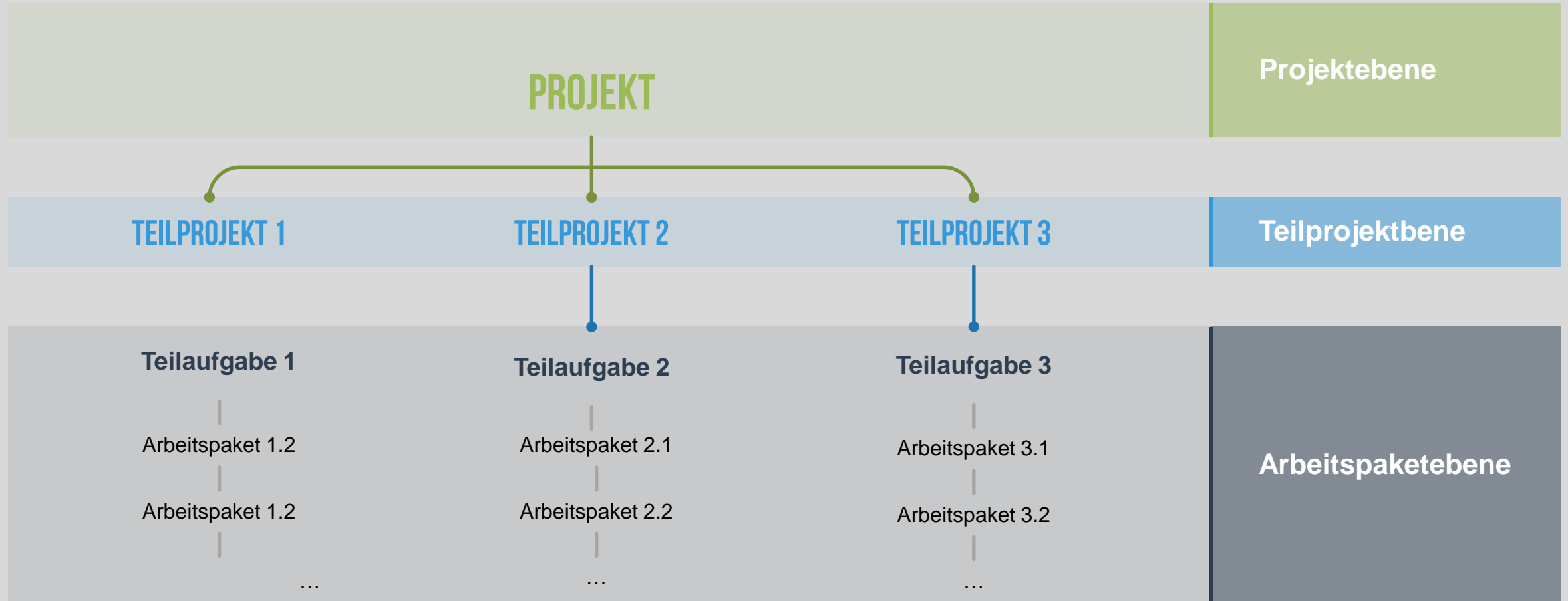
| Projektsteckbrief | | |
|---|---|---|
| Projekttitel | Name des Projekts | |
| Auftraggeber | | |
| Projektleiter | Name des Projektleiters, sofern bereits konkrete Person vorgesehen | |
| Angestrebter Nutzen | | |
| Projektoberziel | Das Projektoberziel ist das Hauptziel des Projektes. Abgrenzung zum Projektnutzen: das Projektziel muss während des Projektes erreicht werden. Z.B. die Einführung einer neuen Software | |
| Unterziele/ zu schaffende Voraussetzungen während des Projektbes | 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

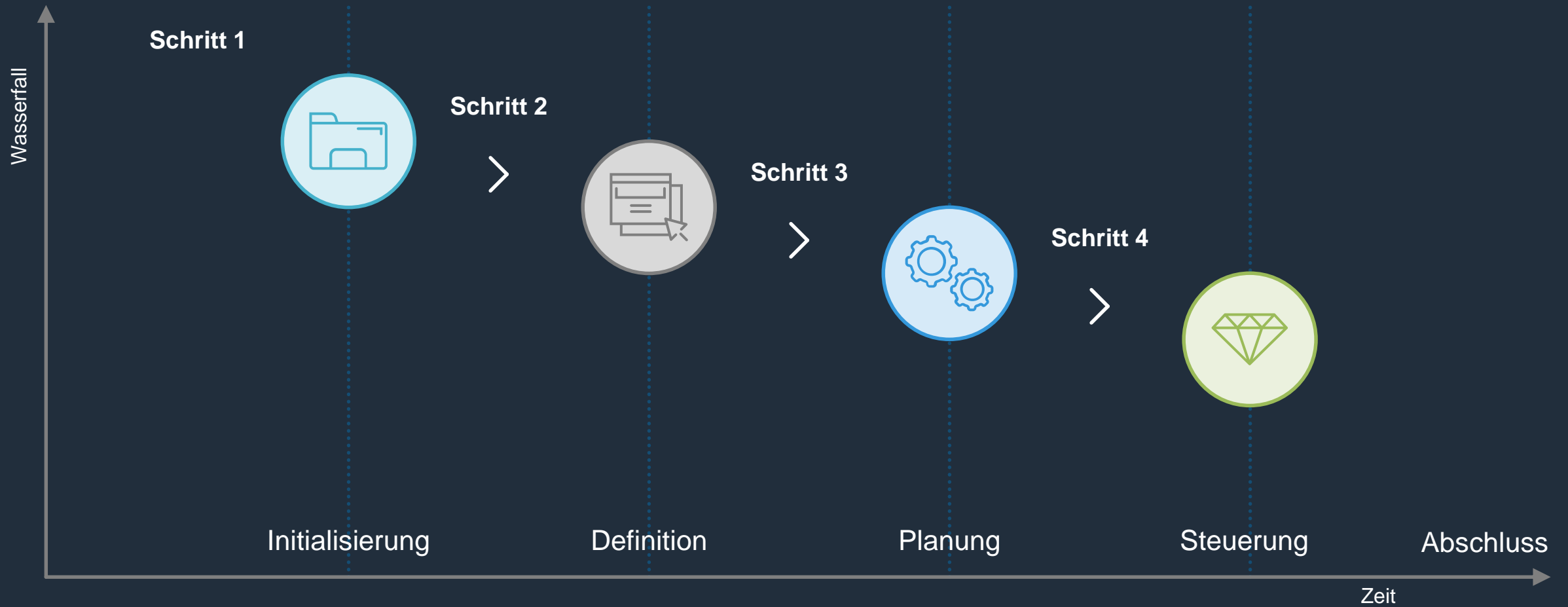
Im **einfachen Phasenplan** bauen alle Phasen aufeinander auf. Er ist besonders übersichtlich und leicht zu verstehen. Allerdings kann eine neue Phase erst nach Abschluss der vorherigen beginnen, was dieses Modell unflexibel macht.



PROJEKTSTRUKTUR



WASSERFALL-METHODE



KLASSISCH, AGIL UND HYBRID

FIX

FLEXIBEL

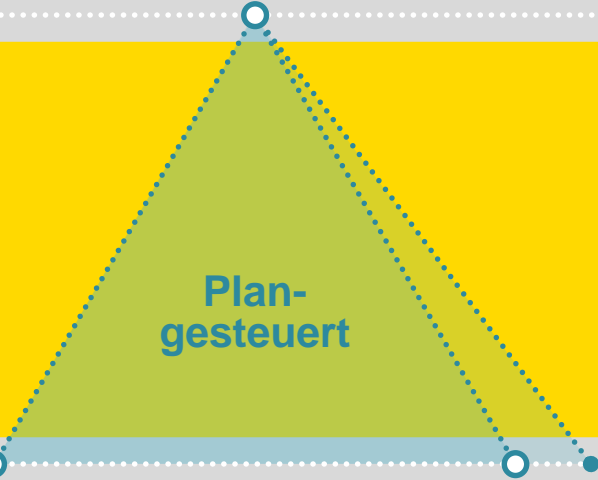
KLASSISCHE METHODE

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

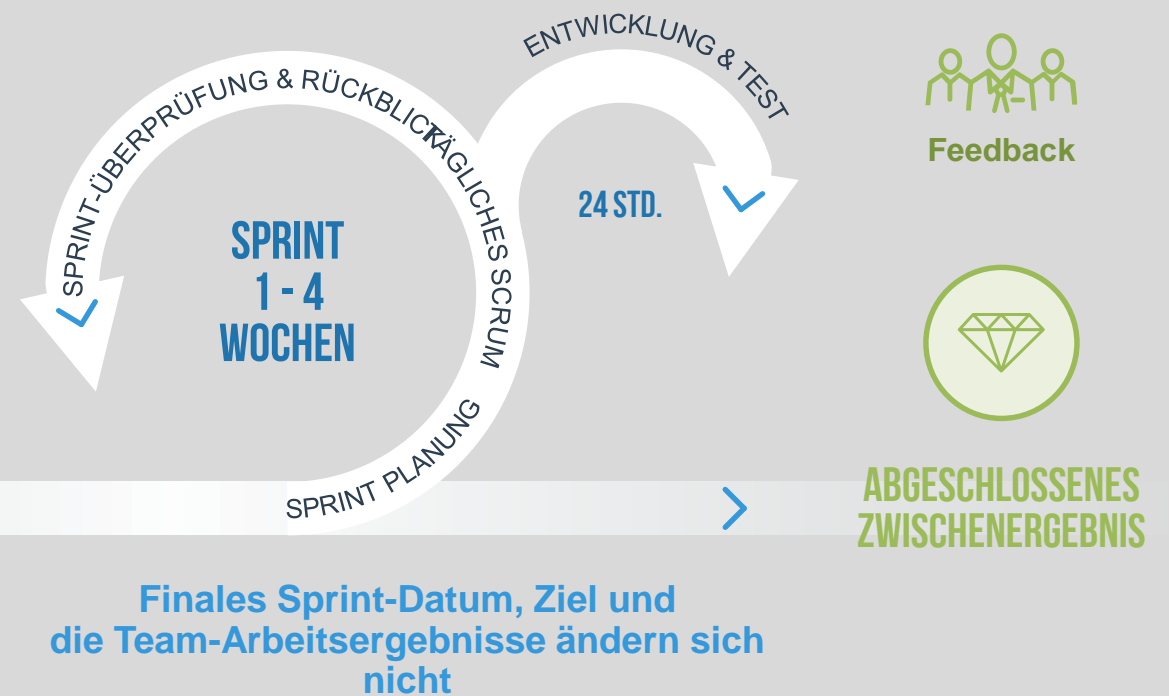
MEETING

Aufgabenliste

BACKLOG



SCRUM Master



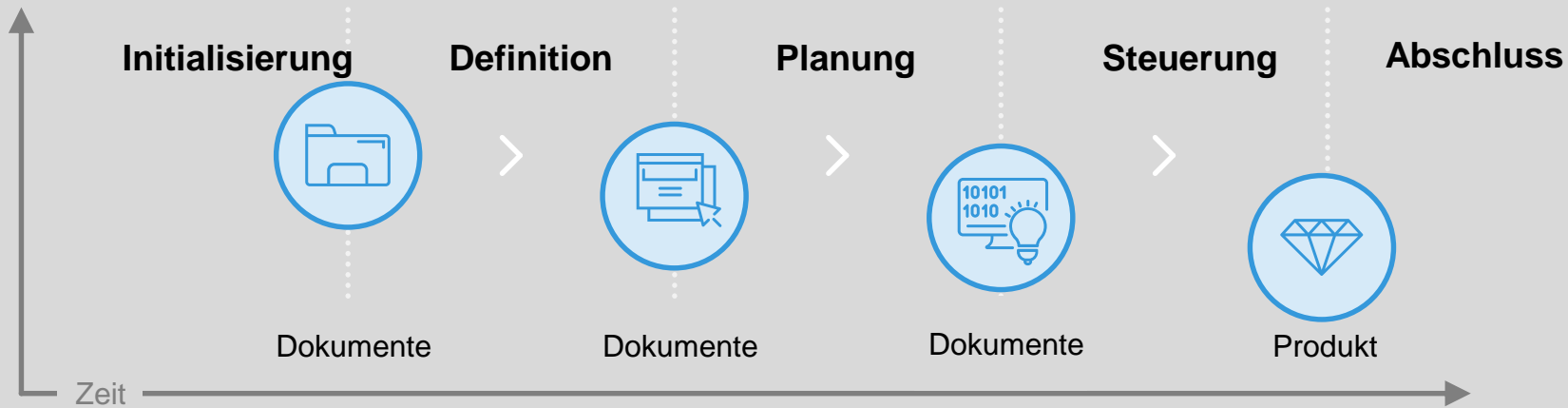
Feedback



ABGESCHLOSSENES ZWISCHENERGEBNIS

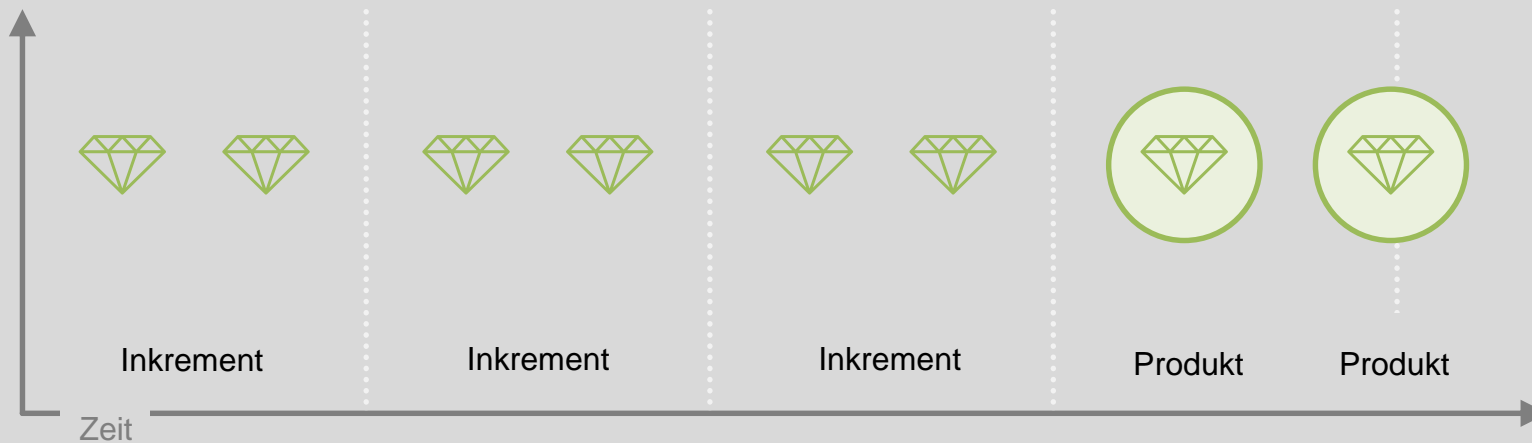
KLASSISCH, AGIL UND HYBRID

Vergleich



Klassische Methodik

Der Entwicklungsprozess verläuft in einzelnen, festen Phasen.

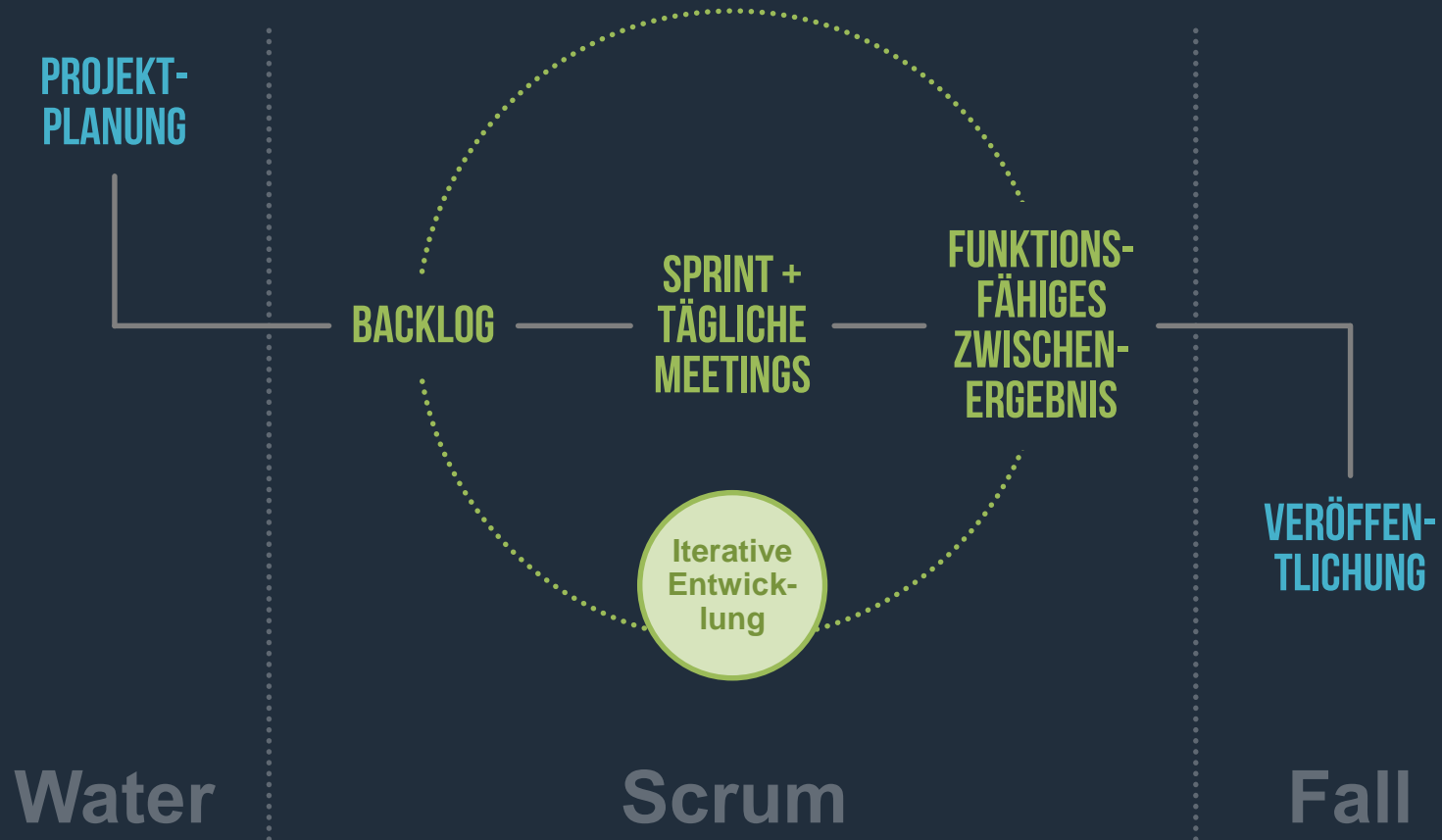


Agile Methodik

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

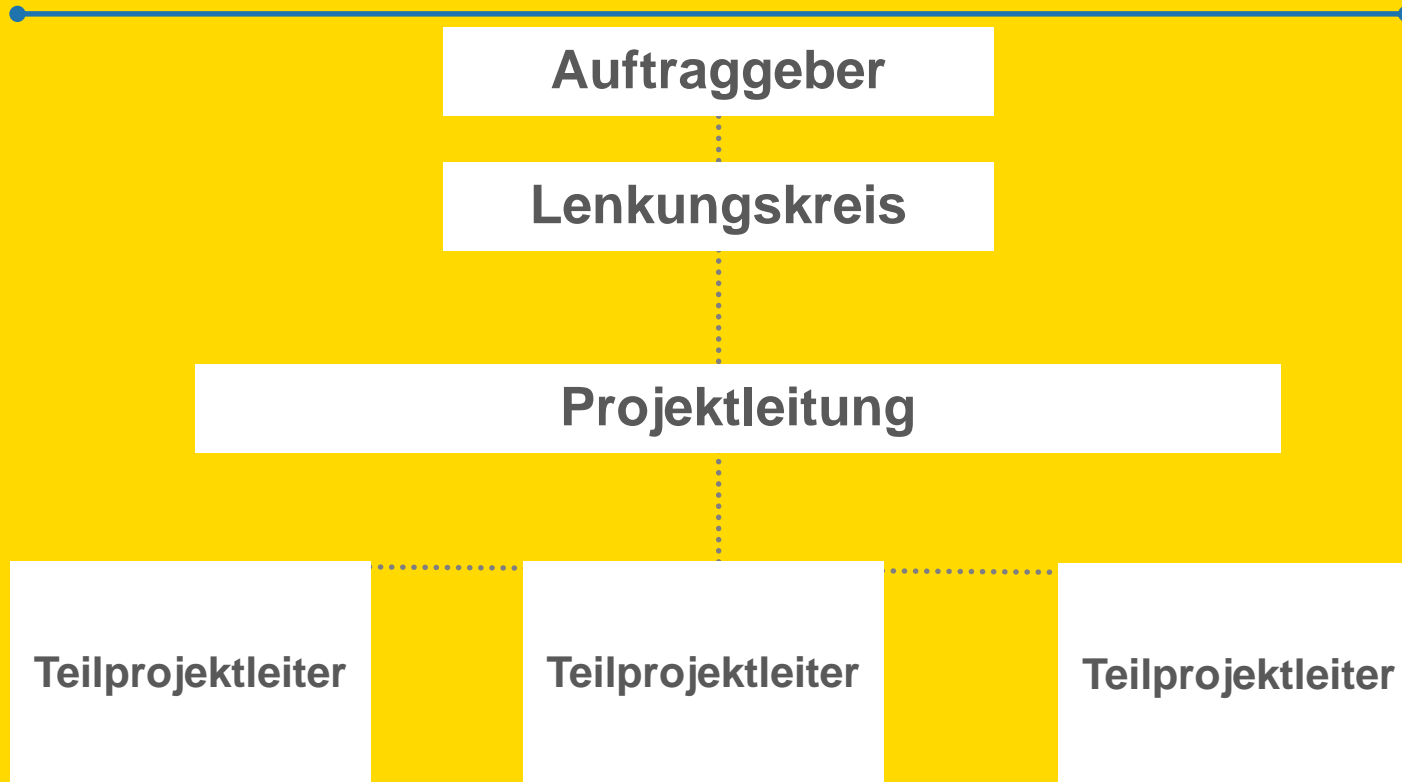
KLASSISCH, AGIL UND HYBRID

Hybride Methode



PROJEKTORGANISATION

PROJEKTINSTANZEN



PROJEKTAUFGABEN

Steuerung
des Projekts

Management
des Projekts

Durchführung
des Projekts

PROJEKTROLLEN

Auftraggeber

Initiator und Auftraggeber
des Projektes

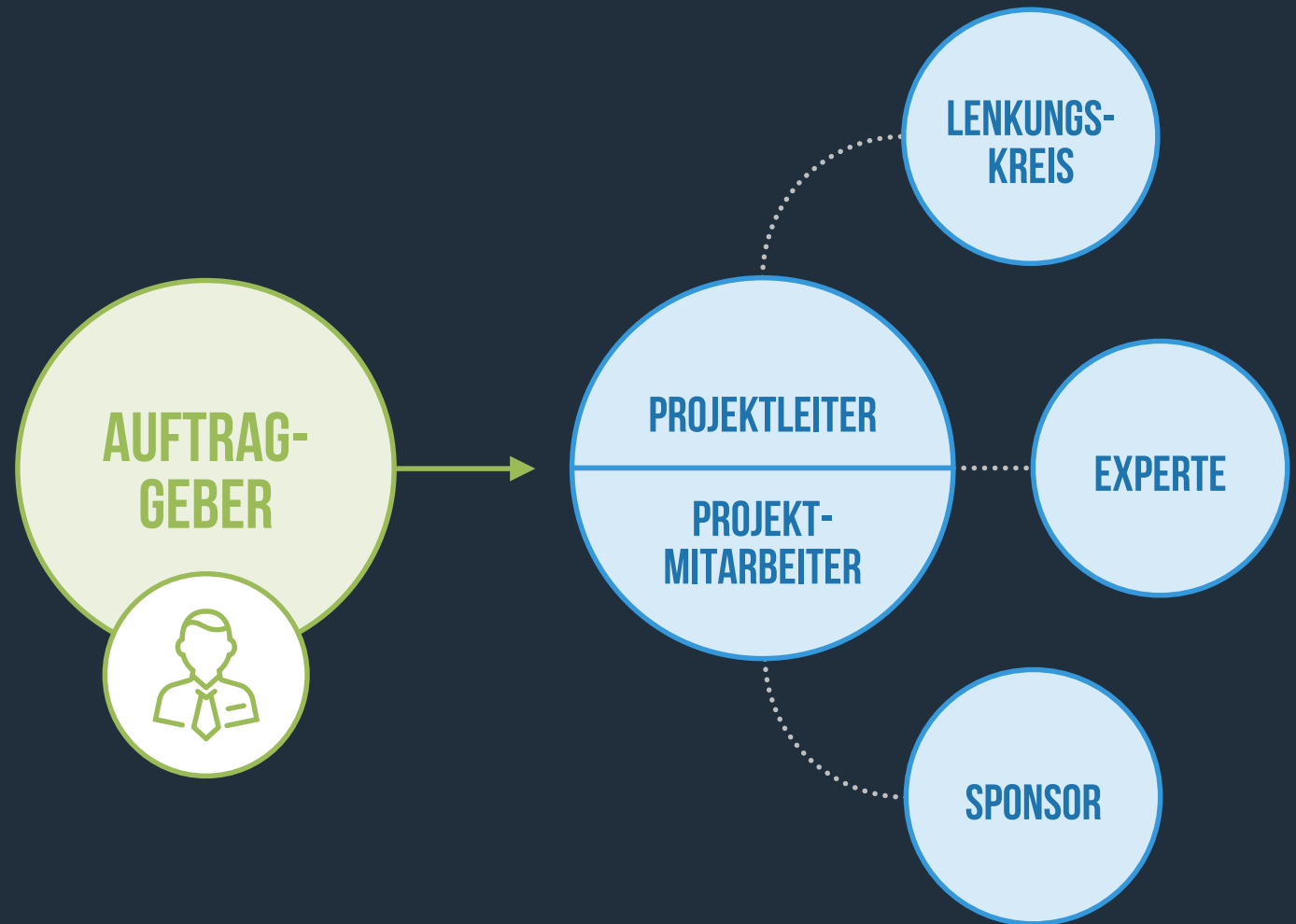
Ernennung des Projektleiters
und Festlegung der
Projektorganisation

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

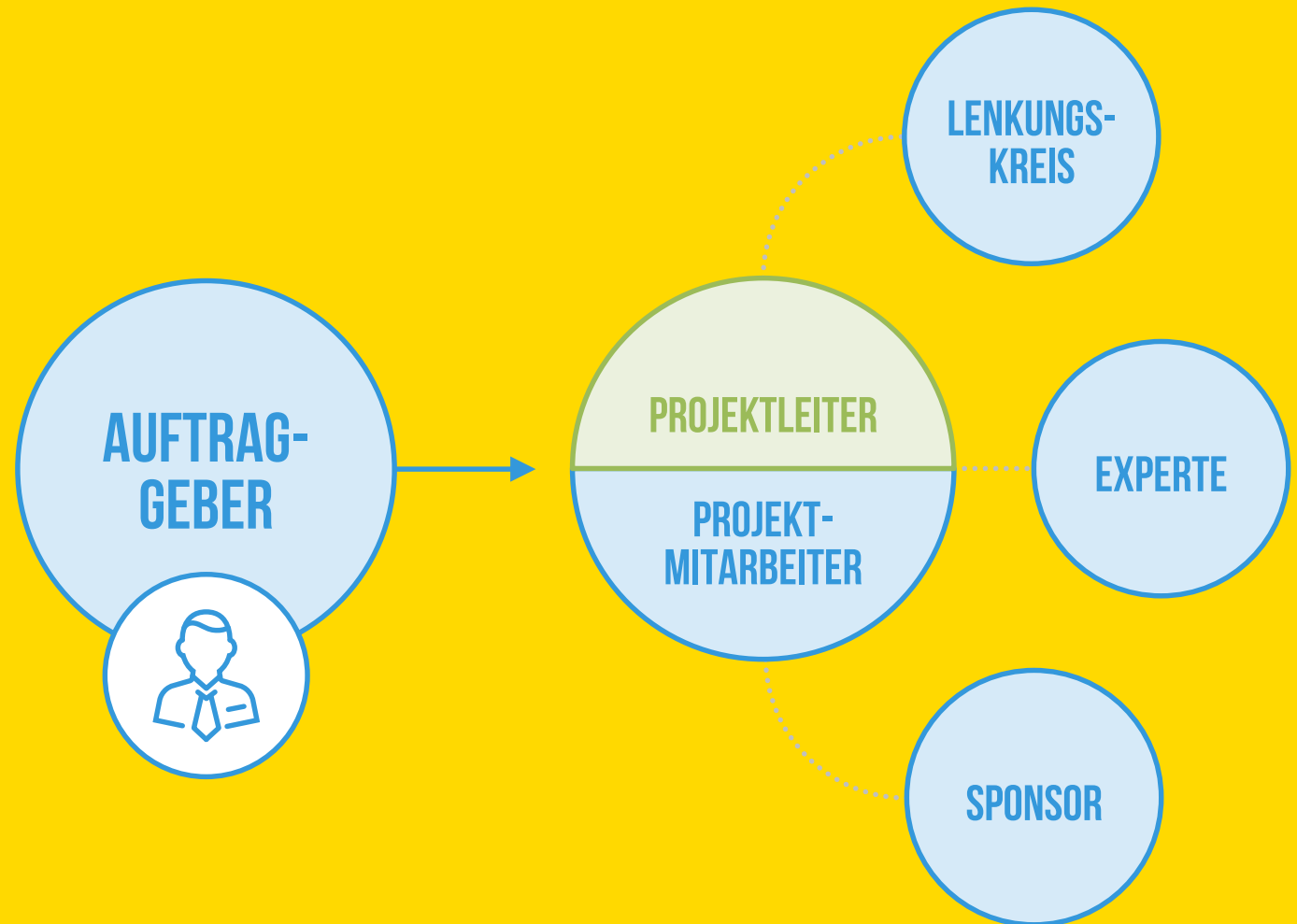
Leitung des Zielvereinbarungsprozesses mit dem Auftraggeber

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

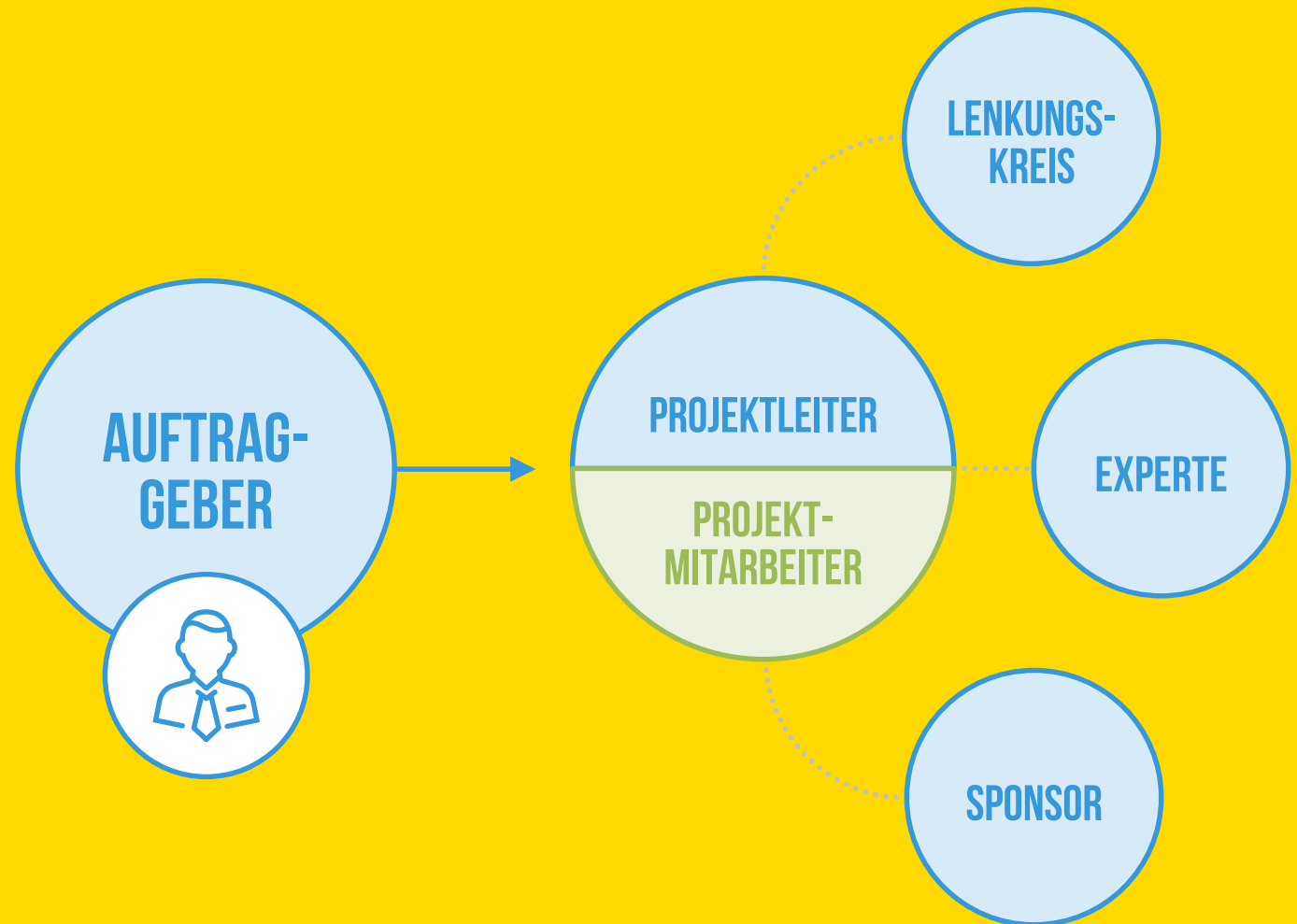
Fachliche und administrative Aufgaben

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

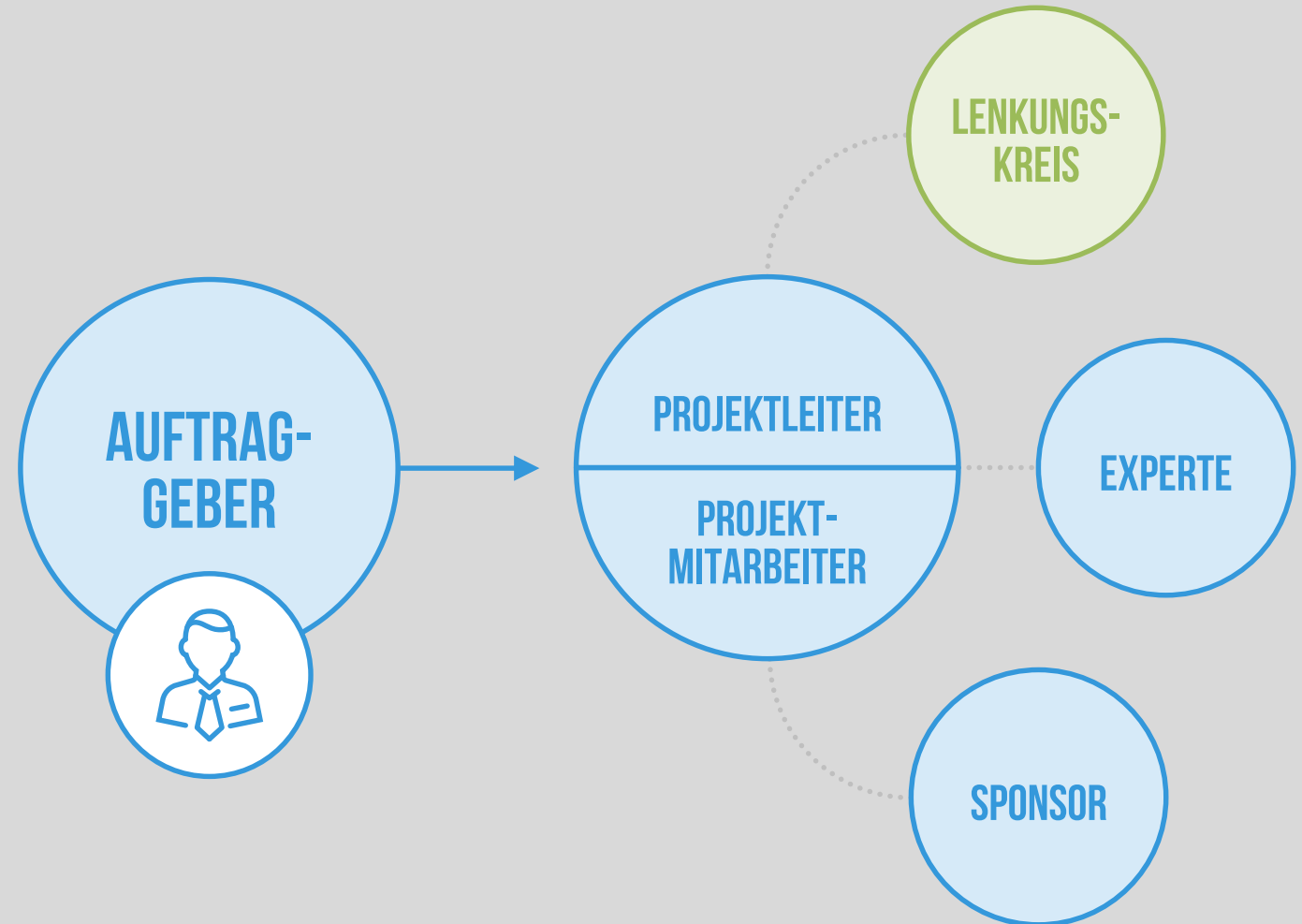
Lenkungsreis bzw.
Lenkungsausschuss
als oberstes beschlussfassendes
Gremium der Projektorganisation

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

MEETING

Aufgabenliste

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

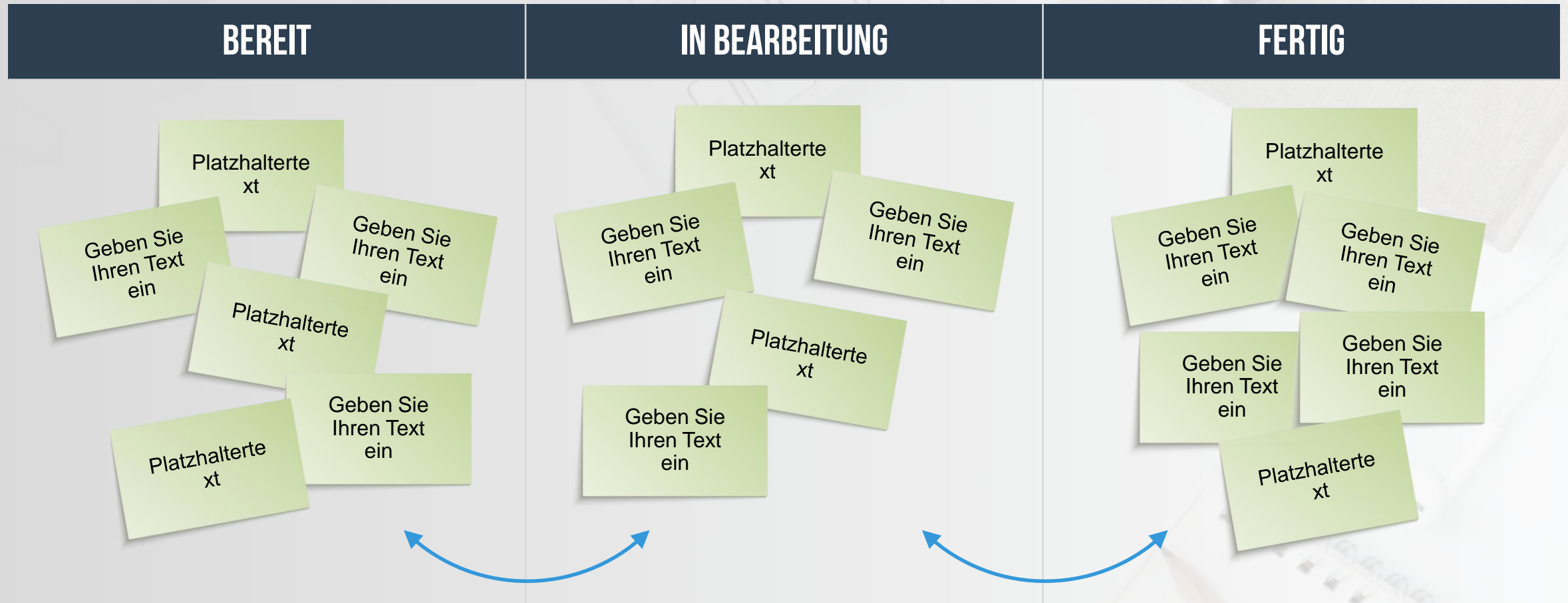
Team (3-9 Personen)– „Schauspieler“

- 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.

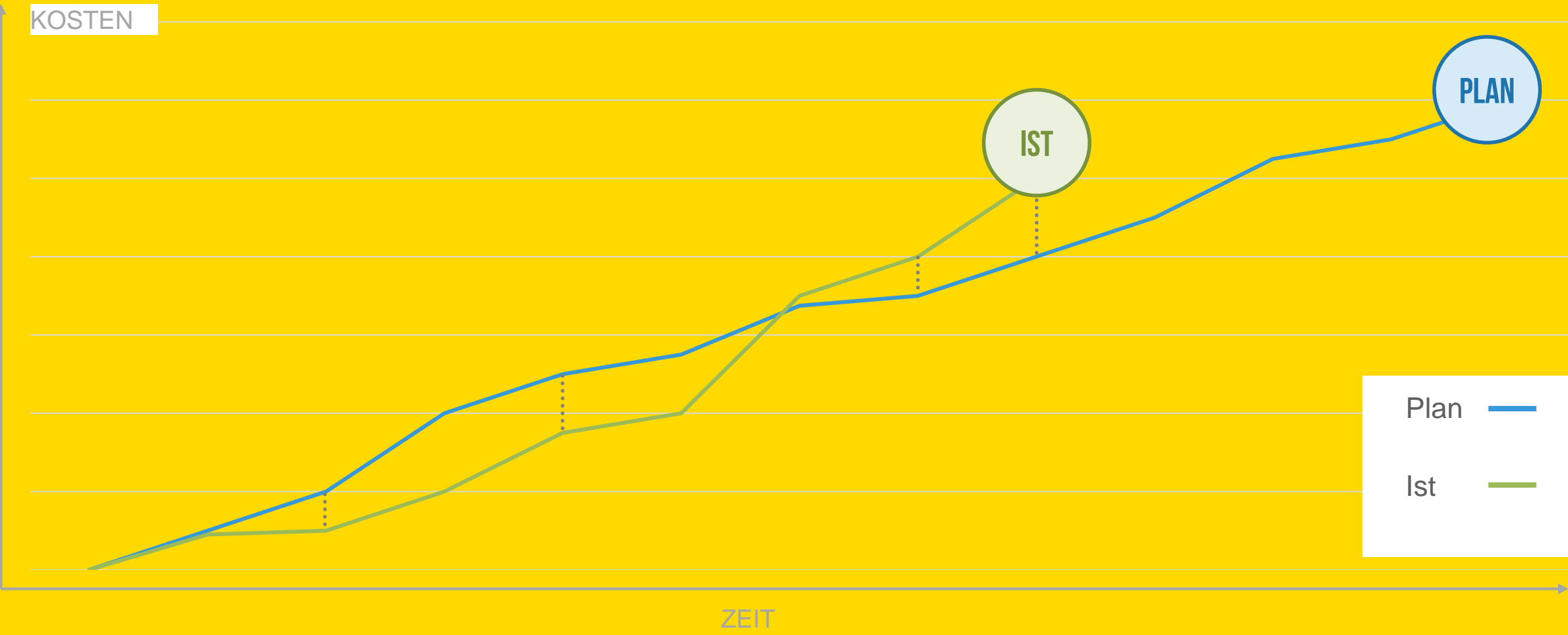
Dieser kann durch Ihren eigenen Text ersetzt werden.

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"> • Vorschlag 1 • Vorschlag 2 • Vorschlag 3 | | | | | | | | | | | |