

Xpert.press

Die Reihe **Xpert.press** vermittelt Professionals
in den Bereichen Softwareentwicklung,
Internettechnologie und IT-Management aktuell
und kompetent relevantes Fachwissen über
Technologien und Produkte zur Entwicklung
und Anwendung moderner Informationstechnologien.

Gerhard Versteegen (Hrsg.)

Bernd Hindel · Erich Meier · Adriana Vlasan

Prozessübergreifendes Projektmanagement

Grundlagen erfolgreicher Projekte

Mit 86 Abbildungen

 Springer

Gerhard Versteegen (Hrsg.)
High Level Marketing Consulting
Linienstr. 131
82041 Oberhaching
e-mail: g.versteegen@hlmc.de

Bernd Hindel
method park Software AG
Wetterkreuz 19a
91058 Erlangen
e-mail: bernd.hindel@methodpark.de

Erich Meier
method park Software AG
Wetterkreuz 19a
91058 Erlangen
e-mail: erich.meier@methodpark.de

Adriana Vlasan
method park Software AG
Wetterkreuz 19a
91058 Erlangen
e-mail: avn@methodpark.de

Bibliografische Information der Deutschen Bibliothek
Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen
Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über
<http://dnb.ddb.de> abrufbar.

ISSN 1439-5428

ISBN 3-540-22388-6 Springer Berlin Heidelberg New York

Dieses Werk ist urheberrechtlich geschützt. Die dadurch begründeten Rechte, insbesondere die der Übersetzung, des Nachdrucks, des Vortrags, der Entnahme von Abbildungen und Tabellen, der Funksendung, der Mikroverfilmung oder der Vervielfältigung auf anderen Wegen und der Speicherung in Datenverarbeitungsanlagen bleiben, auch bei nur auszugsweiser Verwertung, vorbehalten. Eine Vervielfältigung dieses Werkes oder von Teilen dieses Werkes ist auch im Einzelfall nur in den Grenzen der gesetzlichen Bestimmungen des Urheberrechtsgesetzes der Bundesrepublik Deutschland vom 9. September 1965 in der jeweils geltenden Fassung zulässig. Sie ist grundsätzlich vergütungspflichtig. Zuwiderhandlungen unterliegen den Strafbestimmungen des Urheberrechtsgesetzes.

Springer ist ein Unternehmen von Springer Science+Business Media
springer.de

© Springer-Verlag Berlin Heidelberg 2005
Printed in Germany

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutzgesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften. Text und Abbildungen wurden mit größter Sorgfalt erarbeitet. Verlag und Autor können jedoch für eventuell verbliebene fehlerhafte Angaben und deren Folgen weder eine juristische Verantwortung noch irgendeine Haftung übernehmen.

Satz: G&U, Flensburg

Herstellung: LE-TeX Jelonek, Schmidt & Vöckler GbR, Leipzig

Umschlaggestaltung: KünkelLopka Werbeagentur, Heidelberg

Gedruckt auf säurefreiem Papier 33/3142/YL - 5 4 3 2 1 0

Vorwort

Ziele dieses Buches

Das vorliegende Buch soll dem Leser einen Eindruck verschaffen, wie komplex das Thema Projektmanagement heutzutage ist, welche Rahmenbedingungen eine Rolle spielen und welche unterschiedlichen Ansätze existieren, um ein Projekt erfolgreich abzuwickeln. Es werden aber auch die Schattenseiten des Projektmanagements aufgezeigt und dargestellt, wann und warum Projekte scheitern. Schließlich ist nach wie vor die IT-Branche mit großem Abstand diejenige Branche, wo die meisten Projekte nicht erfolgreich beendet werden.

Doch soll dies den Leser nicht davon abhalten, sich weiter mit dem Thema Projektmanagement zu beschäftigen – die neueren Ansätze der Integration des Risikomanagements, der Nutzung von Metriken und Programmierrichtlinien sowie innovative Konzepte der Mitarbeiterführung versprechen erfolgreichere Projekte, als dies noch Anfang dieses Jahrtausends der Fall war.

Wer dieses Buch lesen sollte

In erster Linie richtet sich dieses Buch an Projektmanager und solche, die es werden wollen. Wir konzentrieren uns dabei auf die Abwicklung von Projekten innerhalb der IT-Branche, aber das Buch ist durchaus auch für Leser aus anderen Branchen geeignet, und sei es nur, um Vergleiche anzustellen.

Angesprochen wird auch in gewisser Form der Kunde selber – schließlich ist das Scheitern von Software-Projekten nicht nur auf den Auftragnehmer zurückzuführen, der Kunde selber trägt durchaus auch seinen Anteil hierzu bei.

Auch das Management von Software-Entwicklungshäusern sollte sich durch das Buch angesprochen fühlen. Wir werden beim Thema Berichtswesen darstellen, welche Informationen für das Management von Bedeutung sind, also was das Management über den laufenden Status eines Projektes wissen sollte und was weniger von Bedeutung ist.

Und letztendlich empfehlen wir das Buch natürlich unseren Studenten, die sich hiermit auf ihr späteres Berufsleben vorbereiten können.

Inhalte dieses Buches

Das Buch teilt sich in die folgenden Kapitel auf:

- Kapitel 1 gibt eine allgemeine Einführung in das Thema Projektmanagement. Wir nehmen hier eine Unterscheidung zwischen dem Projektmanagement in der Theorie und dem eigentlichen Projektmanagement in der Praxis vor und zeigen auf, zu welchem Spagat man als Projektleiter zum Teil gezwungen wird. Ferner gehen wir auf die unterschiedlichen „Feindbilder“ eines Projektleiters ein, also auf die typischen Problemquellen, mit denen sich ein Projektleiter tagtäglich auseinandersetzen muss.
- Kapitel 2 behandelt die Software-Krise, ihre Ursachen und ihre Auswirkungen und zeigt, wie sich diese auf das Scheitern von Projekten auswirkt. Wir geben zahlreiche Hinweise, wie ein Projektleiter rechtzeitig entsprechende Indizien erkennen kann, um das Scheitern eines Projektes zu verhindern.
- Kapitel 3 ist das zentrale Kapitel dieses Buches. Wir behandeln die wesentlichen Hilfsmittel (wie zum Beispiel MS Project oder das Projekttagebuch), die im Projektmanagement benötigt werden und stellen Strategien vor, die im Projektmanagement zum Erfolg führen.
- Kapitel 4 behandelt ein leidiges Thema im Projektmanagement: das Berichtswesen. Wir gehen dabei sowohl auf das Berichtswesen gegenüber dem Kunden, als auch auf das Berichtswesen gegenüber dem eigenen Management ein. Beide Berichtswesen sind wohl voneinander zu unterscheiden, da die Interessenlage beider Zielgruppen unterschiedlich ist.
- Kapitel 5 fokussiert sich auf das Projektmanagement in großen Softwareprojekten. Bei solchen Projekten gewinnen insbesondere die organisatorischen Tätigkeiten und die Projektplanung

an Bedeutung. Ebenso erfordert das Konfigurations- und Änderungsmanagement eine sorgfältige Vorbereitung, so dass ein Werkzeugeinsatz unumgänglich ist.

- In Kapitel 6 begleiten Sie ein Beispielunternehmen bei der Abwicklung seiner Projekte unter Einsatz definierter Prozesse. Wir betrachten den kompletten Lebenszyklus der Projekte von der Vorbereitung bis zum Abschluss und zeigen so die Potenziale durchgängiger Prozessorientierung auf.

Die Autoren

Die Autoren dieses Buches verfügen über jahrzehntelange Projektmanagementenerfahrung, alle vier Autoren waren und sind im Projektmanagement tätig und haben bereits mit den unterschiedlichsten Projekttypen Erfahrung gesammelt.



Herausgeber Gerhard Versteegen studierte an der Universität Koblenz/Landau Informatik und begann seine Karriere als Projektleiter bei dem französischen Konzern Thomson CSF Elektronik GmbH. Anschließend war er Programm-Manager bei der Industrieanlagen Betriebsgesellschaft (IABG) in Ottobrunn und an der Entwicklung des V-Modells

97 beteiligt. Seit knapp vier Jahren ist er selbstständiger Berater.



Prof. Dr. Bernd Hindel studierte in Erlangen und Green Bay (USA) Informatik. Nach der Promotion am Lehrstuhl für Programmiersprachen der Universität Erlangen (1991) wechselte er in den Bereich Zentrale Forschung und Entwicklung der Siemens AG in Erlangen. Von 1995 bis 2001 war er Mitglied der Geschäftsleitung eines mittelständischen Software-Hauses.

Seit Anfang 2001 ist er Vorstandsvorsitzender der method park Software AG. Prof. Hindel ist Gastdozent an den Universitäten Erlangen-Nürnberg und Würzburg und an der Volkswagen-Autouniversität (Vorlesungen zu den Themen Software-Engineering und Projektmanagement). Anfang 2004 wurde er zum wissenschaftlichen Direktor des in Erlangen ansässigen Internationalen Software-Qualitäts-Instituts berufen.



Adriana Vlasan studierte Informatik an der Fachhochschule in Nürnberg. In ihrer Diplomarbeit beschäftigte sie sich mit dem Thema „Requirements Engineering“. Seit 2003 arbeitet Frau Vlasan für die method park Software AG als Beraterin und Traineein zu den Themen Prozess-Modelle und Software-Entwicklungsprozess-Verbesserung.



Dr. Erich Meier studierte Informatik an der Universität Erlangen-Nürnberg und promovierte am Lehrstuhl für Verteilte Systeme und Betriebssysteme im Themengebiet Skalierbarkeit verteilter Systeme. Parallel zur Promotion war er für die Config Informationstechnik e.G. tätig und beteiligte sich an Entwicklung und Vertrieb eines Informationssystems für Hochschulen. Seit Mai 2001 ist Dr. Meier für die method park Software AG tätig. Seit 2004 leitet er dort den Bereich Research & Development.

Konventionen in diesem Buch

Dieses Buch wurde bewusst in der direkten Ansprache gehalten, um den Lerneffekt zu erhöhen. Der Leser soll von den gesammelten Erfahrungen der Autoren profitieren und sie direkt in seinem eigenen Projekt anwenden können. Ferner ist jedes Kapitel mit dem Namen des Autors bzw. der Autoren versehen. Damit wird zum Ausdruck gebracht, dass die jeweiligen Inhalte immer die Meinung des Autors und nicht unbedingt der Gesamtheit der Autoren wiedergeben. Da die meisten Inhalte dieses Buches der Praxis entnommen wurden, wurden hier natürlich auch unterschiedliche Erfahrungswerte wiedergegeben.

Danksagungen

Wie üblich entstand dieses Buch zu den üblichen freizeiträchtigen Zeitpunkten – also an Wochenenden, Feiertagen und vielen, vielen Abendstunden. Somit ist auch offensichtlich, wem unser Dank diesbezüglich gilt: denen, die in dieser Zeit auf uns verzichten mussten.

Ebenso möchten wir uns bei Microsoft, speziell Herrn Thomas Baumgärtner bedanken, der uns eine kostenlose Version von Microsoft Project zur Verfügung gestellt hat, die für einige Beispiele in diesem Buch genutzt wurde.

Inhaltsverzeichnis

1	Einführung in das Projektmanagement	1
1.1	Was ist ein Projekt?.....	1
1.2	Was ist Projektmanagement?	3
1.3	Projektmanagement in der Theorie	4
1.3.1	Die Integration von Projektmanagement in Prozessmodellen.....	4
1.3.2	Die Schnittstelle von Projektmanagement zu anderen Disziplinen im Software- Engineering	13
1.3.3	Anforderungen an einen guten Projektleiter	15
1.3.4	Das Mentorenprinzip.....	18
1.3.5	Projektmanagement als Remote Manage- ment – mehr als nur eine Standortfrage	24
1.3.6	Fazit.....	30
1.4	Projektmanagement in der Praxis	31
1.4.1	Der Spagat zwischen Theorie und Praxis....	31
1.4.2	Feindbild Kunde.....	33
1.4.3	Feindbild interne Personalplanung.....	35
1.4.4	Feindbild Gewerkschaften und Betriebsräte	36
1.4.5	Feindbild Technologiewandel	37
1.4.6	Feindbild Änderungswünsche	39
1.4.7	Feindbild Toolumgebung	41
1.4.8	Der Projektabbruch als letzte Konsequenz	43
1.4.9	Fazit.....	48
1.5	Unterschiedliche Projekttypen	49
1.5.1	Einführung.....	49
1.5.2	Klassifizierung von Projekten anhand ihrer Größe	50
1.5.3	Klassifizierung von Projekten anhand ihrer Kritikalität.....	50
1.5.4	Klassifizierung von Projekten anhand der Art der Abwicklung.....	52
1.5.5	Sonstige Klassifizierungen von Projekten...	53
1.5.6	Fazit.....	53
1.6	Ausblick auf die weiteren Kapitel dieses Buches ..	54

2	Die Softwarekrise – Ursachenforschung.....	55
2.1	Einführung in die Problematik	55
2.2	Statistiken zur Softwarekrise	56
2.3	Warum Projekte scheitern	57
2.3.1	Allgemeines.....	57
2.3.2	Wann ist ein Projekt gescheitert?	58
2.3.3	Zu hohe Erwartungen an Projekte	62
2.3.4	Unklare Anforderungen.....	63
2.3.5	Wechselnde Technologien	64
2.3.6	Mangelnde Kommunikation.....	65
2.3.7	Zu späte Integration und fehlende Werkzeugunterstützung.....	67
2.3.8	Zu hohe Dokumentenorientierung	69
2.3.9	Fehlende Prozessmodelle	70
2.3.10	Mangelnde Ausbildung	71
2.3.11	Fehlende Ressourcen.....	72
2.3.12	Fehlende Qualitätssicherung	73
2.3.13	Nachlassende Produktivität bei langjährigen Projekten.....	75
2.3.14	Zusammenfassung	76
2.4	Auswirkungen der Softwarekrise auf das Projektmanagement.....	76
2.4.1	Allgemeines.....	76
2.4.2	Misstrauen gegenüber Aufwands- schätzungen	77
2.4.3	Aufwändigere Vertragsgestaltungen	78
2.4.4	Immer häufigerer Einsatz von Open- Source-Produkten	79
2.4.5	Fazit.....	85
2.5	Die 80:20-Regel	86
3	Elemente und Techniken des Projektmanagements....	87
3.1	Einführung in die Thematik	87
3.2	Der Projektleiter als Puffer zwischen Wunsch und Realität	87
3.3	Rollen innerhalb des Projektmanagements	90
3.3.1	Allgemeines zu Rollen	90
3.3.2	Die Erstellung von Rollenbeschreibungen	91
3.3.3	Die Rolle der Projektassistenz.....	92
3.3.4	Die Rolle des Teilprojektleiters.....	93
3.3.5	Die Rolle des Werkzeugverantwortlichen	94
3.3.6	Die Rolle des externen Coaches.....	96

3.3.7	Kaufmännische und technische Projektleitung	97
3.4	Das zentrale Werkzeug im Projektmanagement	98
3.4.1	Einführung.....	98
3.4.2	Ein paar Grundlagen von Microsoft Project	99
3.4.3	Weitere Diagramme in MS Project	108
3.4.4	Fazit.....	112
3.5	Das Projekttagbuch	112
3.6	Die Risikostrategie.....	113
3.6.1	Allgemeines zum Thema Risiko- management	113
3.6.2	Elemente des Risikomanagements	115
3.7	Die Meilensteinorientierung	124
3.7.1	Allgemeines und Begriffsfindung	124
3.7.2	Unterschiedliche Meilensteine	125
3.7.3	Der LCO-Meilenstein.....	126
3.7.4	Der LCA-Meilenstein.....	126
3.7.5	Der IOC-Meilenstein.....	127
3.7.6	Das Produktrelease	127
3.8	Die „Commitment-Orientierung“	129
3.8.1	Problemfall Motivation	129
3.8.2	Management by Commitment.....	130
3.8.3	Das erforderliche Umfeld.....	132
3.9	Unterauftragnehmermanagement.....	133
3.9.1	Warum Unterauftragnehmer?.....	133
3.9.2	Aspekte der Auswahl und Zusammen- arbeit mit einem Unterauftragnehmer	134
3.9.3	Gefahren und Risiken der Integration von Unterauftragnehmern	138
3.9.4	Fazit.....	141
3.10	Programmierrichtlinien	142
3.10.1	Hinführung zum Thema	142
3.10.2	Der MISRA-Standard.....	143
3.10.3	Beispiele	145
3.10.4	Die Bedeutung von Reports	146
3.10.5	Aussicht.....	147
3.11	Zusammenfassung.....	148
4	Das Berichtswesen im Projektmanagement	149
4.1	Eine Neufassung von Krieg und Frieden	149
4.2	Berichtswesen gegenüber dem Kunden	150
4.2.1	Sinn und Ziele des Berichtswesens	150
4.2.2	Projektfortschrittsberichte	152

	4.2.3	Prototypen	155
	4.2.4	Output von MS Project.....	156
4.3		Berichtswesen gegenüber dem eigenen Management.....	158
	4.3.1	Sinn und Zweck des Berichtswesens gegenüber dem eigenen Management.....	158
	4.3.2	Mehr als nur bunte Bilder.....	158
	4.3.3	Automatisiertes Berichtswesen im Projekt	163
	4.3.4	Fazit.....	167
4.4		Mit dem Druck umgehen	167
	4.4.1	Der Druck auf den Projektleiter	167
	4.4.2	Den Druck nach unten weitergeben	168
	4.4.3	Den Druck aus dem Projekt nehmen.....	169
	4.4.4	Die gesunde Mischung	169
4.5		Exkurs: Abhängigkeit vom Gehaltsmodell	170
	4.5.1	Einführung.....	170
	4.5.2	Die Diskrepanz zwischen fachlicher und disziplinarischer Führung.....	171
	4.5.3	Unterschiedliche Arten von Gehalts- modellen und Kündigungsschutz	173
	4.5.4	Unterschiedliche Arten der Mitarbeiter- führung in kritischen Projekten	175
5		Notwendigkeiten größerer Projekte	177
	5.1	Gute Vorbereitung ist 90% des Erfolgs	177
	5.2	Planungswerkzeuge.....	177
	5.2.1	Sicht für Sicht zum Überblick.....	178
	5.2.2	Planungshorizonte	192
	5.2.3	Fazit.....	192
	5.3	Konfigurations- und Änderungsmanagement	193
	5.3.1	Alles auf einen Griff verfügbar: Konfigurationsmanagement	194
	5.3.2	Alles unter Kontrolle: Änderungs- management	195
	5.3.3	Volldampf voraus: Parallele Änderungen	196
	5.3.4	Tools.....	197
	5.3.5	Fazit.....	200
6		Projekte als Prozess-Instanzen	201
	6.1	Die Rydersoft AG	201
	6.1.1	Das Unternehmen.....	201
	6.1.2	Das Projektvorhaben	202
	6.1.3	Das Projektumfeld.....	204



6.2	Startvorbereitungen	205
6.2.1	Allgemeines.....	205
6.2.2	Prozesse und Prozessmodelle	205
6.2.3	Prozess-Metamodelle	211
6.2.4	Darstellung von Prozessmodellen	214
6.2.5	Das Projektportal project>kit	216
6.2.6	Berücksichtigung von Prozessnormen	224
6.2.7	Erstellung von Prozessmodellen	224
6.2.8	Anpassung an die Corporate Identity	228
6.3	Achtung, Fertig, Los!	228
6.3.1	Der Projektstart	228
6.3.2	Das Projekt als Prozessinstanz	229
6.3.3	Die Initialisierung der anderen Werkzeuge	231
6.3.4	Die Projektplanung.....	231
6.3.5	Festlegung der Meilensteine.....	235
6.4	Auf dem Projekt-Fairway.....	236
6.4.1	Hinführung	236
6.4.2	Lebende Prozessbeschreibungen.....	236
6.4.3	Ständiger Informationsaustausch	239
6.5	Im Projektcockpit.....	240
6.5.1	Einführung.....	240
6.5.2	Der aktuelle Projektstatus.....	240
6.5.3	Geänderte Rahmenbedingungen	243
6.5.4	Einhaltung der Prozessqualität	245
6.6	Am Ende steht der Anfang.....	246
6.6.1	Kontinuierliche Prozessverbesserung	247
6.6.2	Effizienzsteigerung durch Prozess-orientierung	248
	Literaturverzeichnis	249
	Abbildungsverzeichnis	253
	Akronyme	257
	Stichwortverzeichnis	259



1 Einführung in das Projektmanagement

Gerhard Versteegen

1.1 Was ist ein Projekt?

Bevor wir uns mit dem Thema Projektmanagement näher befassen, wollen wir zunächst festhalten, was eigentlich das Objekt der Begierde, also ein Projekt an sich ist. Wir wollen darauf verzichten, hier eine von hunderten von Definitionen zu zitieren, sondern vielmehr die Eigenschaften aufzählen, die ein Projekt auszeichnen:

- Ein Projekt zeichnet sich dadurch aus, dass es einen Startzeitpunkt und einen Endzeitpunkt hat. Üblicherweise redet man von Projektstart und Projektende. Der Zeitraum dazwischen wird als Projektlaufzeit bezeichnet.
- Ein Projekt behandelt immer eine in sich geschlossene Einheit von Tätigkeiten. Eine dieser Tätigkeiten initialisiert das Projekt (auch als Kick-off bezeichnet) und eine andere beendet das Projekt.
- Ein Projekt hat immer zwei so genannte Owner – einen, der für die Durchführung des Projektes verantwortlich ist und einen, der für die Beauftragung des Projektes verantwortlich ist. Man kann hier auch von Auftraggeber und Auftragnehmer sprechen. Uns kommt es bei der Beschreibung dieser Eigenschaften darauf an, dass herausgestellt wird, dass sich letztendlich immer zwei natürliche Personen dahinter verbergen. Selbst wenn ein Projekt für den Großkonzern Siemens AG abgewickelt wird, so steht auf Auftraggeberseite immer eine konkrete Person dahinter, die ein primäres Interesse am Gelingen dieses Projektes hat. Ebenso verhält es sich auf der Auftragnehmerseite – hier sind Sie als Projektleiter diese Person.

Das Objekt der Begierde

In sich geschlossene Einheit von Tätigkeiten

Zwei Owner



*Zusätzliche
Stakeholder*

- Neben diesen beiden Ownern gibt es zusätzlich eine Reihe von so genannten Stakeholdern. Hierbei handelt es sich um Projektbeteiligte, also Personen, die in irgendeiner Form mit dem Projekt in Verbindung stehen.

*Teilprojekte sind
möglich*

- Ein Projekt kann sich aus mehreren Teilprojekten zusammensetzen, es gibt aber immer ein koordinierendes Gesamtprojekt. Diese Teilprojekte können entweder von anderen externen Unternehmen in Form einer Unterauftragnehmerschaft, vom Kunden selber oder von Ihnen abgewickelt werden. Je mehr Parteien involviert sind, desto komplexer wird das Projekt.

*Major Milestones und Minor
Milestones*

- Ein Projekt ist dadurch gekennzeichnet, dass sein Fortschritt am Erreichen bestimmter Meilensteine gemessen wird. Dabei kann unterschieden werden in wichtige und weniger wichtige Meilensteine (Major Milestones und Minor Milestones).
- usw.

Sicherlich lassen sich noch eine Vielzahl weiterer Eigenschaften für Projekte aufzählen, doch für den weiteren Verlauf dieses Buches sollen uns die obigen Punkte genügen; wir werden sie immer wieder referenzieren. Generell wollen wir uns in diesem Buch mit Projekten beschäftigen, die im IT-Umfeld anzusiedeln sind. Typische Beispiele sind:

*Typische
Beispiele für
IT-Projekte*

- Ein Software-Entwicklungsprojekt, das eine Firma A für eine Firma B im Kundenauftrag auf Festpreisbasis durchführt.
- Ein Software-Entwicklungsprojekt, das eine Firma A für eine Firma B im Kundenauftrag nach anfallendem Aufwand durchführt¹.
- Ein Software-Entwicklungsprojekt, das mehrere Firmen (ein Generalunternehmer sowie diverse Unterauftragnehmer) für eine Firma A im Kundenauftrag auf Festpreisbasis durchführen.
- Ein Software-Entwicklungsprojekt, das eine Firma A intern durchführt.
- Ein Software-Entwicklungsprojekt, das eine Firma A intern durchführt, dabei aber einige andere Firmen als Zulieferer in Anspruch nimmt.

*Auch Consulting-
projekte gehören
dazu*

- Ein Consultingprojekt, dessen Inhalt zum Beispiel darin besteht, dass eine Firma A den Software-Entwicklungsprozess einer Firma B analysiert und anschließend optimiert.
- Ein internes Consultingprojekt.
- usw.

¹ Solche Projekte sind allerdings in der Praxis immer seltener anzutreffen, die Festpreisprojekte haben sich mehr oder weniger etablieren können.

Alle diese Projekte haben eins gemeinsam, nämlich die oben aufgeführten Merkmale! Probieren Sie es aus, es gibt immer einen Anfangs- und einen Endtermin, es gibt immer zwei wesentliche Ansprechpartner, es gibt immer Kriterien, anhand derer der Fortschritt des Projektes gemessen wird, usw.

Auf alle Projektarten treffen die Merkmale zu

Nachdem wir nun ein Projekt an sich charakterisiert haben, wollen wir uns im weiteren Verlauf dieses Buches der Thematik widmen, wie man Projekte in den Griff bekommt – es geht also um das Projektmanagement.

1.2 Was ist Projektmanagement?

Wir haben oben festgehalten, dass ein Projekt immer zwei Owner hat, einer dieser Owner ist der Projektleiter, der Projektmanager – also Sie! Die Aufgabe dieses Projektowners besteht darin, dass er unter anderem:

- sein ihm unterstelltes Team derart koordiniert, dass das Projekt rechtzeitig fertig gestellt ist. Im weiteren Verlauf dieses Buches werden wir die Begriffe „Team“ bzw. „unterstelltes Team“, „koordinieren“, „rechtzeitig“ und „fertig gestellt“ noch näher betrachten; zunächst wollen wir uns mit dieser relativ unscharfen Aussage begnügen.
- sein Projekt so führt, dass er jederzeit in der Lage ist, Auskunft über den aktuellen Status des Projektes zu geben. Auch hier werden wir noch näher auf die Begriffe „führen“ und „Auskunft“ sowie „Status“ eingehen, wenn wir das Thema Berichtswesen behandeln.
- sein ihm für dieses Projekt zur Verfügung stehendes Budget im Überblick hat und nicht überschreitet (im Idealfall natürlich unterschreitet).
- seine Mitarbeiter aktiv motiviert und als Vorbild agiert. Mitarbeiterführung ist ein wesentlicher Bestandteil des Projektmanagements, der immer wieder vernachlässigt wird bzw. dessen Stellenwert zu niedrig angesetzt wird.

Aufgaben des Projektowners

Somit haben wir ein erstes Verständnis von Projektmanagement als einer eindeutigen Management- und Führungsaufgabe. Es existieren eine Reihe von Büchern, Artikeln und sonstigen Materialien zum Thema Projektmanagement; viele betrachten das Thema aus der reinen Theorie heraus und nur sehr wenige aus der Praxis. Wir wollen im Folgenden hier beide Ansätze verfolgen.

Erstes Verständnis von Projektmanagement

1.3 Projektmanagement in der Theorie

1.3.1 Die Integration von Projektmanagement in Prozessmodellen

1.3.1.1 *Hinführung zum Thema*

*Theoretische
Ansätze aus der
Industrie*

Dieser Abschnitt beschäftigt sich mit dem Projektmanagement in der Theorie, doch was heißt hier eigentlich Theorie? Gemeint ist hier weniger die eigentliche Lehre (wie zum Beispiel ein Informatikstudium), sondern vielmehr die theoretischen Ansätze aus der Industrie wie der Rational Unified Process oder das V-Modell in seinen diversen Ausprägungen.

*Lücke zwischen
Theorie und
Praxis*

Ferner verstehen wir unter Theorie eine Situation, wo ein Projekt normal verläuft, also in Time und Budget abgewickelt wird. So etwas soll es gerüchtehalber auch in der Praxis geben, jedoch zur aussterbenden Rasse gehören. Jeder Leser dieses Buches, der bereits die ein oder andere Projektmanagementaufgabe wahrgenommen hat, wird uns sicherlich zustimmen, dass besonders im Projektmanagement eine große Lücke zwischen Theorie und Praxis existiert. Wir wollen in diesem und dem nächsten Kapitel den waghalsigen Versuch unternehmen, diese Lücke ein wenig zu schließen, indem wir praktische Erfahrungen mit einfließen lassen. Doch zunächst widmen wir uns den theoretischen Ansätzen der gängigen Prozessmodelle.

1.3.1.2 *Allgemeines zu Prozessmodellen*

*RUP und
V-Modell*

In den nächsten Abschnitten werden wir uns mit den beiden gängigsten Prozessmodellen beschäftigen, die hierzulande anzutreffen sind: einmal der Rational Unified Process und einmal das V-Modell. Beide Modelle werden wir in der Form betrachten, wie sie von den jeweiligen Autoren publiziert wurde – also von ihrer theoretischen Seite her.

In der Praxis hat sich gezeigt, dass beide Modelle immer an die aktuellen Gegebenheiten innerhalb eines Unternehmens angepasst werden müssen. Dabei hat es sich bewährt, eine zweistufige Anpassung vorzunehmen:

- Eine globale Anpassung, die sich an den allgemeinen Gegebenheiten und Voraussetzungen eines Unternehmens orientiert.
- Eine projektspezifische Anpassung, die aus der obigen globalen Anpassung abgeleitet und auf die Besonderheiten der jeweiligen Projekte, die auf Basis des Vorgehensmodells abgewickelt werden, vorgenommen wird.

Globale Anpassung
Projektspezifische Anpassung

Dabei ist zu beachten, dass die globale Anpassung sehr sorgfältig durchgeführt wird und nahezu alle projektspezifischen Anpassungen berücksichtigt – schließlich führt man obige Anpassung nur einmal durch, die projektspezifischen Anpassungen werden jedoch für jedes Projekt vorgenommen.

Bei Unternehmen, die sehr unterschiedliche Projekte durchführen, bietet es sich an, dass in einer Art Zwischenschritt zunächst so genannte Projekttypen definiert werden. Das V-Modell unterscheidet hier zum Beispiel verschiedene Projekttypen anhand der Kritikalität, also welcher Schaden entstehen kann, wenn im Projekt etwas schief läuft. Die projektspezifische Anpassung anhand dieser Projekttypen gestaltet sich dann wesentlich einfacher. Typische Aspekte, die bei einer derartigen Anpassung behandelt werden, sind:

Zuerst Projekttypen definieren

- Welche Personen sind innerhalb eines Projektes beteiligt? Typischerweise spricht man von einem Rollenkonzept, das hier erstellt wird. Wir werden im weiteren Verlauf dieses Buches noch detailliert darauf eingehen, wie Rollenkonzepte erstellt werden und die für das Projektmanagement wichtigen Rollen beschreiben.
- Welche Produkte (Artefakte) werden innerhalb eines Projektes erstellt? (Zu unterscheiden sind dabei Software, Dokumentation, Testberichte, Abnahmeprotokolle u.v.m.)
- Welche Richtlinien müssen eingehalten werden? Unter anderem sind hier Programmierrichtlinien von Bedeutung, die wir ebenfalls in diesem Buch noch näher behandeln werden.
- Welche Abnahmekriterien müssen erfüllt werden?
- usw.

Rollenkonzept

Produkte

Programmierrichtlinien

Abnahmekriterien

Diese Aufzählung soll nur einen Eindruck vermitteln, welche Anpassungsarbeiten anfallen werden; wir werden im weiteren Verlauf dieses Buches noch detaillierter darauf eingehen. Werfen wir zunächst einen kurzen Blick auf den Rational Unified Process und das V-Modell bzw. auf die Integration des Projektmanagements innerhalb dieser beiden Prozessmodelle.



1.3.1.3

Sprachliche Aspekte von Prozessmodellen

Kommunikationssprache der IT-Branche

Englisch ist eindeutig die Kommunikationssprache der IT-Branche, die Verwendung von Produkten mit einer englischen Oberfläche durchaus üblich. Doch ein englischsprachiges Vorgehensmodell wie der Rational Unified Process stößt hierzulande auf Akzeptanzprobleme. So ist beim Toolhandling mit einigen wenigen gängigen englischen Begriffen wie „save“, „exit“, „open“ usw. das Produkt unter Kontrolle – bei einem Vorgehensmodell gespickt mit englischsprachigen Richtlinien und Beispielen hingegen sieht dies schon anders aus. Hier legen die Anwender deutlichen Wert auf deutschsprachige Texte. (Eine Problematik, die nicht nur hierzulande anzutreffen ist. In Frankreich zum Beispiel wird noch erheblich mehr Wert auf landessprachliche Unterstützung gelegt!)

V-Modell sowohl englisch als auch deutsch

Das V-Modell hat als deutsches Vorgehensmodell den Vorteil, dass es sowohl in Englisch, als auch in Deutsch verfügbar ist. Ein großer Vorteil, der nicht von der Hand zu weisen ist. Der Rational Unified Process liegt dagegen ausschließlich in einer englischsprachigen Version vor. Es existierten seitens Rational Software zwar Bestrebungen, auch eine deutsche und französische Version auf den Markt zu bringen, doch leider ist es bisher bei diesen Bestrebungen geblieben, die sich spätestens nach der Übernahme durch IBM ohnehin erledigt haben dürften.

Andere Gesetze bei verteilter Entwicklung

Auf der anderen Seite ist immer häufiger festzustellen, dass Software-Entwicklung zunehmend von verteilten Teams vorgenommen wird. Diese sind nicht nur auf unterschiedliche Standorte verteilt, sondern arbeiten auch in verschiedenen Ländern. In diesem Fall ist ein englisches Vorgehensmodell zwingende Voraussetzung auch für die französischen und deutschen Entwicklungsteams.

1.3.1.4

Integration von Projektmanagement im Rational Unified Process

Klassisches Vorgehensmodell zur Software-Entwicklung

Der Rational Unified Process (RUP) ist seit 1998 auf dem Markt aktuell und wurde durch Rational Software massiv verbreitet. Der RUP ist ein klassisches Vorgehensmodell zur Software-Entwicklung, das beschreibt, wer was wann und mit welchem Produkt von Rational Software (jetzt IBM) durchführt; eine ausführliche Beschreibung ist [Kru1998] und [Vers2000] zu entnehmen. Seine Ursprünge hat der RUP im so genannten Spiralmodell nach Barry Boehm [Boehm1987] und [Boehm1988].

Im Gegensatz zum V-Modell ist der Rational Unified Process jedoch nicht produktneutral, das heißt, ein Unternehmen, das keine Produkte von Rational Software einsetzt, kann den Rational Unified Process nicht so gut verwenden wie ein Unternehmen, das diese Produkte zum Einsatz bringt. Abbildung 1 zeigt eine Übersicht über die einzelnen Disziplinen innerhalb des RUP.

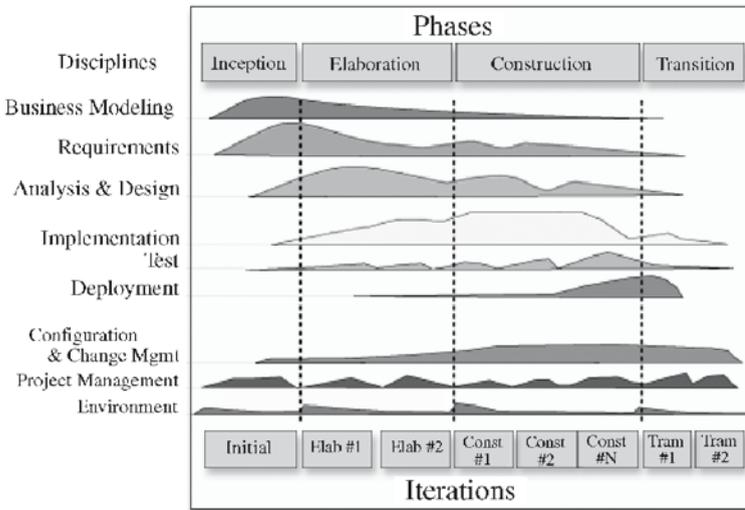


Abbildung 1:
Übersicht über
den Rational
Unified Process

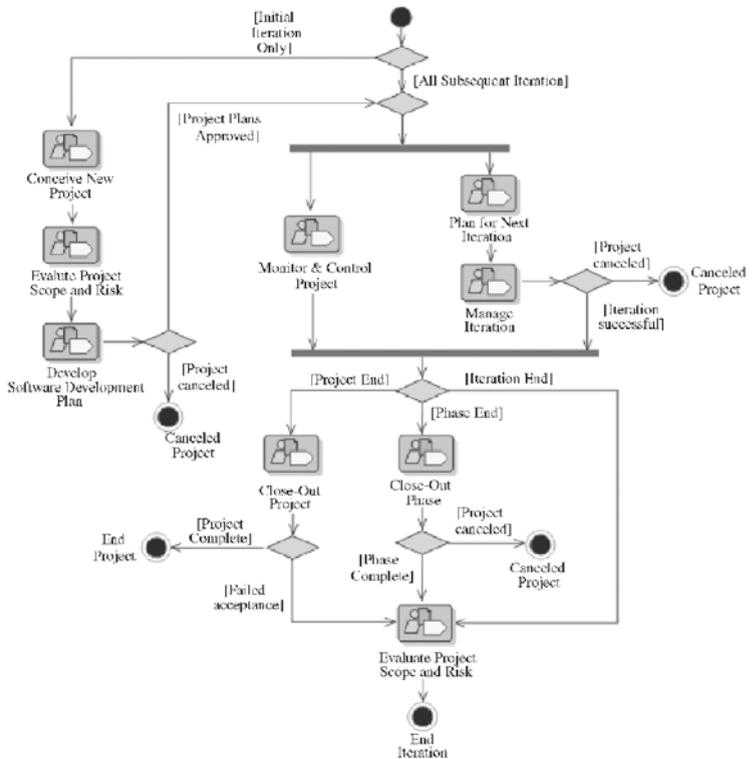
Zu unterscheiden sind im RUP die folgenden Disziplinen:

- Geschäftsprozessmodellierung
- Anforderungsmanagement
- Analyse und Design
- Implementierung
- Test
- Deployment²
- Konfigurations- und Änderungsmanagement
- Projektmanagement
- Umgebung

Vielzahl von
Disziplinen

² An den Begriff „Verteilung“ kann ich mich einfach nicht gewöhnen, daher haben wir hier den Originalbegriff „Deployment“ so stehen lassen.

Abbildung 2:
Die Projektmanagementdisziplin
im RUP



Für den weiteren Verlauf dieses Buches sei nur die Disziplin des Projektmanagements von Interesse. Bis zum Jahre 2001 sprach man beim RUP noch von Workflows, mittlerweile hat eine Umbenennung in „Disziplinen“ stattgefunden. Abbildung 2 gibt eine grobe Übersicht über die Projektmanagementdisziplin.

Aus Abbildung 2 wird sofort der iterative Ansatz des Rational Unified Process erkennbar. Zu Projektbeginn werden drei Aktivitäten durchgeführt:

Was sind die wesentlichen Bestandteile?

- Zunächst wird das Projekt grob umrissen. Man versucht sich darüber klar zu werden, was eigentlich die wesentlichen Bestandteile des Projektes sind, welche Rahmenbedingungen existieren, welche Rollen involviert sind (also auch, wer die so genannten Stakeholder des Projektes sind) und wie die zeitlichen Bedingungen gesetzt sind.

Wie groß ist der Umfang?

- Im zweiten Schritt wird der ungefähre Umfang des Projektes abgeschätzt und bereits auf das Erkennen eventueller Risiken hingearbeitet.

- Der dritte Schritt beinhaltet die Erstellung des Software Development Plans (SDP), auf den wir an dieser Stelle nicht weiter eingehen möchten. Einzelheiten dazu finden sich in [Ver2000] wieder. Der SDP dient als Basis für den Projektmanager zur Abwicklung des Projektes. Natürlich entwickelt sich dieser Plan über die einzelnen Iterationen des Projektes, er wird immer detaillierter und stellt das zentrale Kommunikationsmittel dar.

Erstellung des Software Development Plans

Nach diesen drei vorbereitenden Aktivitäten fällt eine erste relevante Entscheidung: Wird mit dem Projekt fortgefahren oder verzichtet man (aus welchen Gründen auch immer) lieber auf eine Weiterentwicklung? Wenn Sie Abbildung 2 ein wenig weiter betrachten, werden Sie feststellen, dass diese Entscheidung (Projektabbruch oder Projektfortsetzung) häufig getroffen wird, so zum Beispiel am Beginn und am Ende jeder Iteration. Doch wenn wir nun schon mal einen Blick in die Praxis werfen – welches Unternehmen kann es sich überhaupt leisten, ein Projekt abzubrechen? Steht denn ein Projektabbruch überhaupt zur Diskussion oder müssen Projekte auf „Teufel komm raus“ beendet werden? Was heißt denn Projektabbruch eigentlich? Alles stehen und liegen lassen? Welche Kriterien müssen vorliegen, damit ein Projekt abgebrochen wird? Wer entscheidet denn, ob abgebrochen wird? Haben Sie als Projektleiter jemals schon den Wunsch verspürt Ihr Projekt samt Kunden zum Mond zu schießen? Was im Rational Unified Process simpel und lapidar durch ein paar logische Konnektoren ausgedrückt wird, kann über das Überleben eines Unternehmens entscheiden!

Wichtige Entscheidung

Wir werden versuchen in diesem Buch ein paar Antworten zu finden, die Ihnen bei einer solchen Entscheidung weiterhelfen können. Letztendlich bleibt immer der monetäre Aspekt im Vordergrund – man kann also die ganze Aussage auch auf eine Entscheidung umformulieren, die wie folgt lautet: Was kostet mehr Geld, das Projekt abzubrechen oder es weiterzuführen? Dann stellt sich natürlich noch die alles entscheidende Frage: Wo hat der Kunde die Möglichkeit, das Projekt abzubrechen?

Monetärer Aspekt steht meist im Vordergrund

Doch zunächst zurück zu Abbildung 2 – werfen wir noch einen kurzen Blick auf die Aktivitäten, die aus Sicht des Projektmanagements während der Iterationen durchgeführt werden. Es fällt auf, dass Sie als Projektleiter in erster Linie mit den folgenden Tätigkeiten beschäftigt sind:

- Das Monitoring und die Kontrolle aller Projektarbeiten
- Die Neueinschätzung bzw. Überarbeitung der Projektrisiken

Weitere Tätigkeiten



- Die Pflege des Software Development Plans
- Die Planung der nächsten Iteration

Soweit die Theorie – in der Praxis kommen eine Vielzahl weiterer Tätigkeiten hinzu, auf die wir im weiteren Verlauf dieses Buches noch eingehen werden. Angefangen vom Berichtswesen bis hin zur Implementierung und zum Test ist alles denkbar (und realistisch!).

Beim RUP dominiert das Projekt

Würde Ihre Tätigkeit als Projektleiter lediglich die im Rational Unified Process beschriebenen Aktivitäten umfassen, so hätten Sie sicherlich ein schönes Leben, aber der RUP kümmert sich um die Aspekte der Software-Entwicklung – nicht um das ganzheitliche Projektmanagement. Anders ausgedrückt: Beim RUP dominiert das Projekt, das Management tritt in den Hintergrund. Es weiß aber jeder erfahrene Projektleiter, dass letzteres erheblich mehr Aufwand bedeutet als das eigentliche Projekt. Wir wollen darauf verzichten hier Prozentangaben zu machen, da diese von Projekttyp zu Projekttyp variieren können; mit einer Planung, die über die 50%-Grenze hinausgeht, liegen Sie aber sicherlich richtig.

1.3.1.5 *Projektmanagement im V-Modell*

Das V-Modell gehört zu den alteingesessenen Vorgehensmodellen der Software-Entwicklung. Bereits 1992 wurde die erste Version des V-Modells veröffentlicht, 1997 kam mit dem V-Modell 97 bereits eine überarbeitete Version. Derzeit ist mit 200x eine völlige Überarbeitung des V-Modells beauftragt. Abbildung 3 zeigt die vier verschiedenen Submodelle:

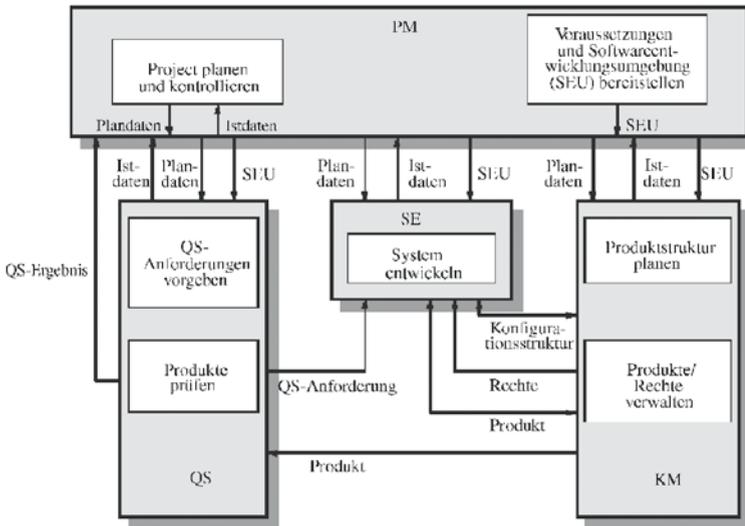
Vier Submodelle

- Software-Entwicklung
- Projektmanagement
- Qualitätssicherung
- Konfigurationsmanagement

des V-Modells 97 und ihr Zusammenspiel untereinander.

Auch hier wollen wir uns ausschließlich dem Thema Projektmanagement widmen. Analysieren wir zunächst Abbildung 3. Wir erhalten Istdaten und geben Plandaten weiter und planen und kontrollieren auf dieser Basis unser Projekt. Ferner stellen wir unserem Team eine Software-Entwicklungsumgebung (SEU) und die sonstigen Voraussetzungen bereit. Klingt eigentlich noch einfacher als beim RUP.

Abbildung 3:
Das V-Modell 97
und die einzel-
nen Submodelle



Doch gehen wir ins Detail, bemerken wir recht schnell, dass im V-Modell erheblich höherer administrativer Aufwand liegt, als dies beim RUP der Fall ist. Schließlich stellt Abbildung 3 lediglich einen groben Überblick über alle vier Submodelle sowie deren Kommunikation dar. Betrachtet man das Submodell PM detailliert, so finden sich die folgenden Hauptaktivitäten:

Hoher administrativer Aufwand

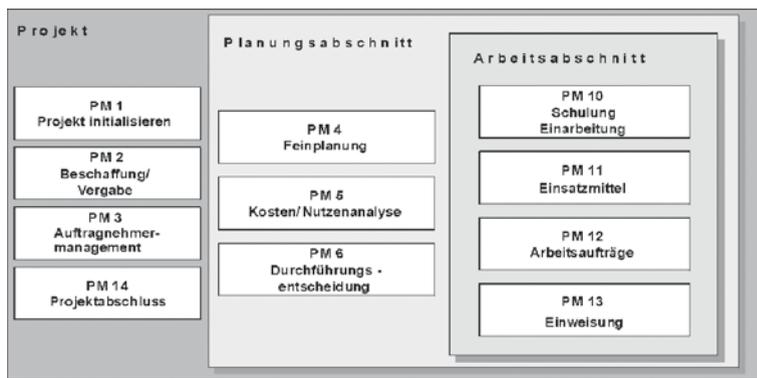
- PM 1: Projekt initialisieren
- PM 2: Beschaffung/Vergabe
- PM 3: Auftragnehmermanagement
- PM 4: Feinplanung
- PM 5: Kosten/Nutzenanalyse
- PM 6: Durchführungsentscheidung
- PM 7: Risikomanagement
- PM 8: Projektkontrolle und Steuerung
- PM 9: Informationsdienst/Berichtswesen
- PM 10: Schulung und Einarbeitung
- PM 11: Einsatzmittel
- PM 12: Arbeitsaufträge
- PM 13: Einweisung
- PM 14: Projektabschluss

Die meisten Hauptaktivitäten in diesem Submodell zeichnen sich dadurch aus, dass sie kontinuierlich durchgeführt werden und somit keine Teilaktivitäten haben. Die Aktivitäten PM 8 bis PM 9 werden periodisch durchgeführt. Generell lassen sich, wie in Abbildung 4 dargestellt, diese Aktivitäten des Submodells Projektmanagement drei wesentlichen Bereichen zuordnen:

Drei wesentliche Bereiche

- dem Projekt als Ganzes,
- einem Planungsabschnitt oder
- einem Arbeitsabschnitt.

*Abbildung 4:
Die Zuordnung
der einzelnen
Aktivitäten*



Dabei bedeutet ein Arbeitsabschnitt den kleinsten Bezugspunkt innerhalb des Submodells Projektmanagement. Ein Beispiel wäre die Definition eines Arbeitsauftrages. Ein Planungsabschnitt hingegen umfasst eine Reihe von Arbeitsabschnitten.

Tayloring im V-Modell

So viel (und vor allem so knapp) die Theorie – dem mit dem V-Modell vertrauten Projektleiter wird sofort auffallen, dass wir die wichtigste und zugleich auch sehr aufwändige Aktivität hier noch nicht dargestellt haben: Das berühmte-berühmte Tayloring des V-Modells! Hierbei handelt es sich – etwas vereinfacht ausgedrückt – um ein „Zurechtschneiden“ (daher auch der Begriff Tayloring) des V-Modells und somit um eine Art Projektanpassung. Vom Tayloring betroffen sind die diversen Aktivitäten und zu erstellenden Produkte. Das Tayloring ist vergleichbar mit der zuvor beschriebenen projektspezifischen Anpassung.

1.3.2

Die Schnittstelle von Projektmanagement zu anderen Disziplinen im Software-Engineering

Projektmanagement ist nicht losgelöst als Disziplin für sich zu sehen. Wenn Sie ein guter Projektleiter sein wollen, müssen Sie auch mit den Kernbereichen aller anderen Disziplinen des Software-Engineerings vertraut sein. Besonders wichtig sind:

- Anforderungsmanagement
- Testen
- Änderungsmanagement

*Wichtige
Schnittstellen*

Diese drei Bereiche hängen nicht nur untereinander sehr stark zusammen, sie haben auch mit dem Projektmanagement eins gemeinsam: Nur wenn der Software-Entwicklungsprozess an sich funktioniert, harmonisieren auch diese anderen Bereiche miteinander.

Im Anforderungsmanagement werden bekanntermaßen die schwerwiegendsten Fehler gemacht, die sich über das gesamte Projekt hinweg fortpflanzen [Verst2003]. Als Projektmanager sind Sie geradezu verpflichtet hier mehr als nur ein Auge drauf zu werfen.

Das Zusammenspiel mit dem Anforderungsmanagement wird bereits zu Projektbeginn wirksam: Als Projektleiter müssen Sie zunächst mit Ihrem Kunden festlegen, in welcher Form Anforderungen definiert werden. Sie sind dafür verantwortlich, wie dieser Prozess sich gestaltet! Häufig tritt jedoch die folgende Situation ein: Der Kunde ist nicht bereit, für das Anforderungsmanagement zu zahlen! Seine Begründung: „Wir wissen doch, was wir wollen – wofür brauchen wir da noch ein Anforderungsmanagement?“

*Bereits zu
Projektbeginn
entscheidend*

Solchem Blödsinn lässt sich eigentlich fachlich nicht mehr viel entgegensetzen, doch sollte man die Geduld nicht verlieren und versuchen dem Kunden zu erklären, dass

- es nicht reicht, wenn nur er weiß, was er will – schließlich müssen Sie es auch wissen und an Ihr Projektteam weitergeben.
- es mit Sicherheit so ist, dass er vielleicht halbwegs weiß, was er will – dem gegenüber stehen natürlich die technische Machbarkeit und die berühmt-berüchtigten Details. Und spätestens wenn es in die Details geht, wird er plötzlich sehen, was noch so alles möglich ist.

*Gründe, die
überzeugen
sollten*



- es erforderlich ist, dass alle Anforderungen mit Kriterien belegt werden, anhand deren beim Testen gemessen werden kann, ob die Anforderung erfüllt wurde oder nicht.

Analogie zum eigenen Hausbau herstellen

Und wenn das alles nicht hilft – fragen Sie Ihren Kunden, wie er denn sein Haus gebaut hat; da wusste er ja auch, was er wollte, und trotzdem hat er mit dem Architekten Pläne entworfen und seine Vorstellungen klar umrissen dargestellt.

Man kann auch sagen, dass sich das Anforderungsmanagement in einer ähnlichen Situation befindet, wie das vor 10 Jahren beim Thema Testen der Fall war. Auch hier hat kaum einer begriffen, warum nicht erst am Ende eines Projektes getestet werden darf, sondern von Anfang an getestet werden muss. Zum Glück hat sich hier einiges getan und Sie tun sich als Projektleiter erheblich leichter die Schnittstelle zum Testen zu bewerkstelligen, als dies beim Anforderungsmanagement der Fall ist.

Hier zeigt sich Ihre Qualität

Beim Änderungsmanagement – das in einem engen Kontext zum Anforderungsmanagement zu sehen ist – betreten Sie ganz dünnes Eis. Hier zeigen sich Ihre wahren Qualitäten als Projektleiter. Ihre wichtigsten Aufgaben bestehen in den folgenden Tätigkeiten:

- Legen Sie von Anfang an fest, wie der Prozess der Änderung abgewickelt wird. Änderungswünsche, die auf Zuruf erteilt werden, sind unwirksam.
- Bestehen Sie auf der Einrichtung sowohl eines formalisierten Change Requests (Änderungsantrag) als auch eines Change Management Boards, das über diesen Antrag zu entscheiden hat.
- Bleiben Sie von Anfang an hart, und wenn die Änderung noch so wenig Aufwand zu bedeuten scheint – wenn Sie nur einmal nachgeben, macht der Kunde mit Ihnen im weiteren Verlauf des Projektes, was er will (Kleiner-Finger-ganze-Hand-Syndrom).
- Konfrontieren Sie von Anfang an den Kunden mit den Kosten, die die Änderung verursacht – keine Änderung, und sei sie auch noch so klein, ist umsonst!
- usw.

Change Requests und Change Management Board sind unerlässlich

Kosten darstellen

Sie sehen, dass Änderungsmanagement und Projektmanagement Hand in Hand gehen. Trotzdem existieren in größeren Projekten hierfür separate Rollen, die auch von unterschiedlichen Personen besetzt werden. Sie als Projektleiter sollten jedoch ab einer gewissen Tragweite einer Änderung immer das letzte Wort haben.

Wir werden im weiteren Verlauf dieses Buches immer wieder auf die Schnittstellen des Projektmanagements zu anderen Disziplinen des Software-Engineerings zurückkommen. Hinsichtlich des Änderungsmanagements haben wir bereits dargestellt, was einen guten Projektleiter auszeichnet – im Folgenden wollen wir die restlichen Aspekte beleuchten.

1.3.3 Anforderungen an einen guten Projektleiter

1.3.3.1 Einführung

Sicherlich ist jeder Leser dieses Buches bestrebt, ein guter Projektleiter zu sein. Aber wie heißt es so schön in dem ein oder anderen Arbeitszeugnis: „Er/Sie war stets bemüht...“ Ich glaube nicht, dass man zum guten Projektleiter geboren wird, ebenso wenig glaube ich, dass man von heute auf morgen zum guten Projektleiter wird. Sicherlich muss man eine gewisse Führungsfähigkeit besitzen, sonst sollte man es gleich lieber lassen, aber viel macht auch die Erfahrung aus.

Sind Sie bereits Projektleiter oder sind Sie auf dem Sprung dorthin? Dann blicken Sie mal zurück auf Ihre bisherigen Erfahrungen, die Sie in Ihren Projekten mit den dort zuständigen Projektleitern gesammelt haben. Machen Sie sich eine Liste, was Ihnen imponiert/gefallen/zugesagt hat, und dann machen Sie sich eine Liste, was in den Projekten schief gegangen ist und inwieweit Sie glauben, dass es am Projektleiter lag. Dann halten Sie fest, was Sie anders machen würden bzw. welche Verhaltensmuster Sie adaptieren möchten. Damit haben Sie bereits ein gewisses Fundament geschaffen, auf dem Sie aufsetzen können.

Doch wie wird man eigentlich Projektleiter? Ist es nur Zufall, dass gerade kein anderer Mitarbeiter des Unternehmens Zeit hat, oder ist es ein kontinuierlicher Werdegang innerhalb einer Karriere verbunden mit harter Arbeit? Damit beschäftigen wir uns in den nächsten beiden Abschnitten.

Führungsfähigkeit muss vorhanden sein

Blick in die Vergangenheit

Zufall oder harte Arbeit?

