

zukünftige Projekte davon profitieren zu lassen. Es wird aber zu wenig berücksichtigt, dass Projekte sehr unterschiedlich sein können und viele dieser Erfahrungen Einzelereignisse sind, die kaum einen Mehrwert für künftige Projekte darstellen. Des Weiteren werden an Unternehmungen laufend neue normative Vorgaben gestellt, wie beispielsweise IT-Security nach IEC62443 oder ISO27001. Natürlich soll sichergestellt werden, dass auch diese Anforderungen in den Projekten vollständig umgesetzt werden. Was eignet sich dazu besser, als den etablierten Prozess entsprechend zu erweitern? Und zu guter Letzt bildet man die neuesten Trends im Projektmanagement, wie DevOps oder agile Elemente, ebenfalls im Prozess ab.

Alles ist gut gemeint und nachvollziehbar, aber durch die Überforderung der Projektleiter und die Überfrachtung der Vorgehensmodelle ist mehr manchmal zu viel! Um aus diesem Dilemma herauszufinden, gilt es, die Essenz des Projektmanagements zu verstehen. Was meinen wir damit?

Ziel des Buchs

Projekte sind per definitionem einmalige Vorhaben und weisen von Natur aus einen individuellen Charakter auf. Folglich gibt es nicht *die* eine Projektmanagementmethode, die genau auf dein Projekt passt und alle deine Probleme löst. Daher ist es umso wichtiger, die angewendeten Methoden wie auch die Besonderheiten des eigenen Projekts genau zu verstehen. Wenn man die Essenz im Projektmanagement verstanden hat, lässt es sich leichter beurteilen, was im konkreten Projekt hilfreich sein wird. Bevor also irgendein Prozess oder eine Methode unreflektiert kopiert wird, sollte man verstehen, worum es im eigenen Projekt wirklich geht. So hat man bessere Chancen, mit minimalen Mitteln die expliziten Anforderungen und impliziten Erwartungen der Stakeholder zu erfüllen.

Beispielsweise spielt es keine große Rolle, in welchem Dokumentenmanagementtool man seine Dokumente verwaltet. Es spielt aber eine Rolle, ob man sie versioniert verwaltet oder einfach nur lokal herumliegen hat. In diesem Sinne wollen wir hier nicht Werkzeuge empfehlen oder gar vergleichen, sondern auf wesentliche Praktiken hinweisen, die für den Projekterfolg wichtig sind.

Mit diesem Buch wollen wir die Essenz im Projektmanagement hervorheben, nämlich die Elemente, die man nicht weglassen sollte. Es geht also um die Erkenntnis, warum etwas gemacht werden soll – oder anders formuliert: Es geht um *kapieren statt kopieren*.

Das Buch ist bewusst kompakt gehalten und soll Tipps zu den wesentlichen Projektmanagementbereichen geben, die, zweckmäßig angewendet, den Projekterfolg positiv beeinflussen werden. Es richtet sich zum einen an Projektleiterinnen und

Projektleiter, die bereits gewisse Erfahrungen im Projektmanagementumfeld gesammelt haben und so das Ganze besser verstehen und einordnen können. Zum anderen eignet es sich sehr gut für erfahrene Projektmanager, die sich vor dem Start eines neuen Projekts die wesentlichen Erfolgsfaktoren nochmals in Erinnerung rufen möchten oder sich einen frischen Blick auf die Projektleitertaufgaben verschaffen wollen. Hierfür eignet sich die kompakte Buchreihe »kurz & gut« von O'Reilly ebenfalls.

Dieses Buch haben wir bewusst in der Du-Form geschrieben, weil es dich so hoffentlich direkter anspricht und dazu motiviert, das eine oder andere hier Empfohlene im eigenen Projekt auszuprobieren und umzusetzen – darauf kommt es schlussendlich an! Für eine bessere Lesbarkeit verzichten wir bewusst auf das Genderzeichen, meinen aber explizit alle Leserinnen und Leser, was die Du-Form ebenfalls bestens ermöglicht.

Wir sind davon überzeugt, dass dieses Buch hilfreiche und kurzweilige Tipps mit einigen Aha-Effekten rund ums Projektmanagement bietet.

KAPITEL 2

Projektmanagement auf einen Blick

REDUCE TO THE MAX!

Wie bereits erwähnt, ist jedes Projekt per definitionem endlich und einzigartig. Basierend auf dieser Einzigartigkeit kann folglich kein vorgefertigtes Vorgehensmodell deinem Projekt umfassend gerecht werden. Daher ist es nicht unsere Absicht, hier einen weiteren Heil bringenden Prozess vorzustellen. Vielmehr haben wir uns Gedanken darüber gemacht, was allen Softwareprojekten gemeinsam ist. Was ist das absolute Minimum, die Essenz, die alle Softwareprojekte auszeichnet?

Man kommt am Denken nicht vorbei!

Es ist in keiner Weise unsere Absicht, die etablierten Vorgehensmodelle zu kritisieren oder kleinzureden. Alle haben ihre Daseinsberechtigung, sofern man sie richtig einsetzt. Doch unsere Erfahrungen haben gezeigt, dass ein blind übernommenes Vorgehensmodell selten eine echte Unterstützung bietet. Auch noch so viele Vorgaben, Templates, Quality-Gates oder Checklisten garantieren keinen Projekterfolg. Häufig lenken diese lediglich von der eigentlichen Problemstellung ab. Man kümmert sich zu sehr um Prozessthemen, die unter Umständen viel Zeit in Anspruch nehmen, während die Lösung der eigentlichen Problemstellung keinen Schritt vorankommt.

Mit anderen Worten: Wer unreflektiert ein bestehendes Vorgehensmodell übernimmt, ohne daran die für sein eigenes Projekt notwendigen Anpassungen vorzunehmen, hat das Projektmanagement nicht vollumfänglich verstanden. Doch welche Anpassungen

braucht nun das Vorgehensmodell für das eigene Projekt? Um diese Frage beantworten zu können, muss man zuerst sein Projekt in all seiner Komplexität erfassen. Dies nimmt dir kein Vorgehensmodell ab. Man kommt somit am Denken nicht vorbei!

Was haben alle Projekte gemeinsam?

Unser Ansatz beruht auf der Erkenntnis, dass alle Softwareprojekte eine gemeinsame Basis haben. Dies bedeutet, dass es eine Anzahl von Gemeinsamkeiten gibt, die in allen Projekten vorkommt. Die alleinige Erfüllung dieser minimalen Gemeinsamkeiten garantiert zwar längst nicht den Projekterfolg, ist aber eine zwingende Notwendigkeit und kann folglich nicht vernachlässigt werden. Aus unserer Sicht haben alle Softwareprojekte mindestens Folgendes gemeinsam:

- Jedes Projekt hat einen Anfang. Das bedeutet, bei jedem Projekt gibt es einen Zeitpunkt, an dem sich der Projektleiter und sein Team sowie das Projektumfeld zu einer klar definierten Aufgabenstellung bekennen, also ein Commitment abgeben (**Projektstart**).
- Um den Zeitpunkt dieses Commitments zu erreichen, müssen jedem Projekt gewisse planerische Arbeiten vorausgehen (**Vorbereitungsphase**).
- In jedem Projekt gibt es einen bestimmten Zeitpunkt, an dem jemand die Projektergebnisse abnimmt und das Projektteam aus seinen Pflichten entlässt (**Projektabschluss**).
- Für jedes Projekt wird eingangs irgendwo umschrieben, WAS erreicht werden soll (**Anforderungen**) und WIE dies umgesetzt werden soll (**Architektur**) – und zwar auch dann, wenn die Anforderungen häppchenweise respektive sprintweise vorgegeben werden.
- Jedes Projekt hat einen eigenen **Qualitätsanspruch** und möchte diesen über die gesamte Projektlaufzeit sicherstellen.
- Um der Reproduzierbarkeit und Nachvollziehbarkeit gerecht zu werden, braucht jedes Projekt eine minimale Anzahl an in schriftlicher Form festgehaltenen Informationen (**Dokumentationen**).
- Jedes Projekt benötigt **Ressourcen** wie Mitarbeiter, Infrastruktur, Geld etc. Der Faktor Mensch ist aber entscheidend für den Projekterfolg.
- In jedem Projekt muss darüber Klarheit herrschen, wer welche Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortungen hat. Diese werden typischerweise über **Rollen** definiert.
- Jedes Projekt wird geprägt durch sein Umfeld (**Stakeholder**), insbesondere durch die Menschen, die im Rahmen dieses Projekts zusammenarbeiten (**Team**), und deren Interessen und **Beziehungen** untereinander.

Projektmanagement auf einen Blick

Wie kommt man nun am besten zum Vorgehensmodell für das eigene Projekt? Man könnte hingehen und ein etabliertes Vorgehensmodell so zurechtschneiden (*Tailoring*), bis es für das eigene Projekt passt (Top-down-Ansatz). Ja, das ist möglich, birgt aber die Gefahr, dass man zu viel mitnimmt, weil man unsicher ist, ob man es eventuell doch noch brauchen könnte. Dies ist genau dann der Fall, wenn man sich zuvor nicht die Zeit genommen hat, das eigene Projekt umfassend zu verstehen. Zudem lässt sich aus den etablierten Vorgehensmodellen die eigentliche Essenz des Projektmanagements nicht so einfach herauslesen, da häufig die jeweiligen Besonderheiten des Vorgehensmodells in den Vordergrund gerückt werden.

Eine andere Möglichkeit wäre der Bottom-up-Ansatz. Dieser ist insbesondere bei kleinen und mittleren Projektgrößen sehr empfehlenswert. Geht man davon aus, dass alle Softwareprojekte, wie oben beschrieben, eine minimale Anzahl von Gemeinsamkeiten aufweisen, werden die Besonderheiten des eigenen Projekts deutlich erkennbar. In der nachfolgenden [Abbildung 2-1](#) haben wir versucht, die minimale Anzahl Gemeinsamkeiten darzustellen. Diese helfen dir beim Bottom-up-Ansatz. Die projektspezifischen Eigenheiten müssen noch ergänzt werden. Ja, dies erfordert etwas Erfahrung und mag im ersten Moment abschrecken, doch der Top-down-Ansatz erfordert mindestens so viel Erfahrung und Arbeit – das kannst du uns glauben.

