

# Heinz Erretkamps: Positionspapier Projekt 2.0

---



## Vision Projektmanagement 2.0

Auf den folgenden Seiten finden Sie eine Vision des Projektmanagement 2.0. Dieses Bild basiert auf einen bestimmten Projekttyp und meinen Erfahrungen in der Anwendung agiler Methoden aus der Softwareentwicklung in der Entwicklung von physischen Produkten. Ihre Projekte werden anders aussehen und Sie werden andere Erfahrungen haben. Gleichwohl werden Sie wahrscheinlich auch mit einer Umgebung konfrontiert, die immer komplexer wird. Das Projektmanagement 2.0 muss darauf eine Antwort bieten. Die empirische Prozesssteuerung ist eine Methode, um ein komplexes Umfeld in den Griff zu bekommen. Diese wird hier beschrieben.

Ein weiterer Schwerpunkt des Projektmanagement 2.0 liegt für mich auf der effektiven Zusammenarbeit (Kollaboration) der einzelnen Projektrollen. Tools spielen für mich dabei eine untergeordnete Rolle. Kollaboration geschieht zwischen Menschen. Diese muss stimmig sein. Tools müssen dafür die bestmögliche Unterstützung bieten.

Am Ende des Beitrags finden Sie Links zu drei Videos [1,2,3], die die Basis für meine Vision bilden. Gedanklich können Sie die Rolle des Product Owners, die in den Videos beschrieben wird, mit der des Projektmanagers gleichsetzen, obwohl sie eigentlich darüber hinausgeht [1].

Durch diese Beschreibung möchte ich Sie inspirieren, Ihre eigene Vision zu entwickeln und wenn Sie mögen, mit der Community zu teilen.

## Ausgangssituation

Sie sind in Ihrem Unternehmen ein gefragter Projektmanager 2.0 und haben sich bereit erklärt, ein strategisch wichtiges Produktentwicklungsprojekt zu übernehmen. Glücklicherweise waren Sie schon in die Verhandlungsphase mit dem Kunden eingebunden und konnten Ihre Vorstellungen mit einbringen.

## Kollaboration mit dem Kunden

- **Was der Kunde wirklich braucht:** Der Kunde hat eine Produktvision, die er schon in einem Anforderungskatalog konkretisiert hat. Während der Diskussion wird Ihnen deutlich, dass diese Vorstellungen das widerspiegeln, was der Kunde sich wünscht, aber dass er vielleicht etwas anderes braucht. Sie vereinbaren, dass Sie gemeinsam den Anforderungskatalog

verfeinern. Als Basis werden Prototypen dienen, die den aktuellen Entwicklungsstand visualisieren. Dieses wird während des Projektes iterativ, alle zwei Wochen, geschehen. In dieser Abstimmung erwarten Sie eine Abnahme der bis dahin erzielten Ergebnisse seitens des Kunden und eine Vereinbarung der Entwicklungsziele für die nächste Abstimmung.

- **Einbindung des Endkunden (User):** Ferner bieten Sie an, alle acht Wochen einen Prototyp bereitzustellen, der vom Endnutzer verifiziert werden soll. Die Verifizierung wird vom Kunden organisiert. Die Erkenntnisse und Wünsche führen dann zu einer weiteren Modifizierung des Anforderungskatalogs.
- **Anforderungen als verifizierbare Zielzustände:** Im Anforderungskatalog sind die einzelnen Anforderungen aus Nutzer- oder Kundensicht als Ergebnisse (Zielzustand) formuliert. Zu jedem Ergebnis werden gemeinsam klar definierte und verifizierbare Abnahmekriterien vereinbart. Dabei ist es wichtig, die Ergebnisse zumindest für die nächsten zwei Wochen so „klein zu schneiden“, das sie realisierbar sind und im nächsten Abstimmungsmeeting vom Kunden abgenommen werden können.
- **Aufwandsschätzung:** Sind die Anforderungen spezifiziert, schätzen Sie mit Ihrem Entwicklungsteam die Aufwände. Der Aufwand bezieht sich hierbei aber nicht nur auf die zeitliche Dauer, sondern auch auf die Komplexität und die Abhängigkeit von Dritten. Aus diesem Grund schlagen Sie vor, die Schätzung in „Brain Power Punkten“ vorzunehmen. Dafür wenden Sie und Ihr Team das in der agilen Produktentwicklung verwendete Planning Poker an. Der Aufwand für eine Anforderung wird dort wie bei den T-Shirt- Größen in Punkten kategorisiert, sehr klein (XS=1), klein (S=2), mittel (M=3), groß (XL=5), sehr groß (XXL=8), sehr sehr groß (3XL=13), (4XL=21) usw. Neben der Schätzung des Aufwandes hat diese Methode den Vorteil, dass alle Teammitglieder nach der Schätzung ein ähnliches Verständnis über die spezifizierte Anforderung haben.
- **Entwicklungsgeschwindigkeit und Zielkorridor:** Erst nachdem Ihr Team in einigen Iterationen die mit Brain Power Punkten bewerteten Anforderungen abgearbeitet hat, steht fest, wie viele Punkte Ihr Team im Durchschnitt pro Iteration schafft. Damit ist auch ein Anhaltspunkt gegeben, wie viele Iterationen es braucht, um alle Anforderungen in der Liste abzuarbeiten. Dabei gehen Sie davon aus, dass in zukünftigen Iterationen auch die gleiche durchschnittliche Liefergeschwindigkeit erzielt wird. Legt man die Iteration mit der geringsten Leistung zu Grunde, hat man ein „Worst Case Szenario“. Das „Best Case Szenario“ bekommt man, wenn Sie die Leistung der besten Iteration zugrunde legen.
- **Der Wahrheit ins Auge sehen:** Leider stellt sich sehr früh heraus, dass der vom Kunden vorgegebene Endtermin vor dem ermittelten Fertigstellungskorridor liegt. Aus Ihrer Erfahrung heraus wissen Sie, dass es drei Stellschrauben gibt, um das Projekt erfolgreich abzuschließen. Es könnte der Termin angepasst werden oder die Anforderungen werden reduziert. Beides muss mit dem Kunden abgestimmt werden. Für Sie sieht es so aus, dass der Termin ziemlich feststeht, die Anforderungen noch nicht. Dieses werden Sie mit dem Kunden thematisieren, mit dem Hinweis, dass in der jetzigen frühen Projektphase noch kein Handlungsbedarf ist. Die dritte Stellschraube ist die Effizienz Ihres Entwicklungsteams. Eine Effizienzsteigerung könnte mit erhöhten Kosten verbunden sein, muss es aber nicht. In Ihren vorigen Projekten haben Sie erfahren, zu welchen Leistungen ein sich selbst organisierendes Team in der Lage ist, vor allem, wenn es dabei von einem erfahrenen Coach unterstützt wird.

- **Business Value (Geschäftsnutzen), Risiko:** Um sicherzustellen, dass an den richtigen Dingen gearbeitet (Effektivität) wird, muss die Anforderungsliste gemeinsam mit den Kunden priorisiert werden, d.h. es gilt eine Reihenfolge festzulegen. Oben steht das wichtigste Ziel, darunter das zweitwichtigste usw. Um effektiv zu arbeiten, haben Sie mit dem Kunden vereinbart, jede Anforderung mit zwei weiteren Schätzgrößen zu bewerten, dem Business Value und der Risikominimierung. Zur Risikominimierung gehört z. B. auch, dass bestimmte Entwicklungsschritte bis zu einem bestimmten Zeitpunkt fertig sein müssen, wie etwa eine Lieferantenbeauftragung. Wie bei der Aufwandsschätzung erfolgt die Vergabe der beiden anderen Kriterien ebenfalls nach T-Shirt-Größen. Zum Beispiel bewerten Sie gemeinsam mit dem Kunden, dass eine Anforderung einen sehr kleinen Business Value (1) hat, aber einen hohen Beitrag zur Risikominimierung (13) leistet und mit geringem Aufwand (2) zu realisieren ist. Anhand dieser Kennzahlen bestimmen Sie dann gemeinsam die Position in der Anforderungsliste.
- **Transparenz bezüglich Projektfortschritt, Budget, Kosten, Zeitschiene:** Sie vereinbaren mit dem Kunden in jedem Abstimmungsmeeting, die gelieferten und von ihm abgenommenen Anforderungen im Anforderungskatalog zu markieren und die entstandenen Kosten zu visualisieren. Es erfolgt basierend auf den bisher gemachten Erfahrungen eine Abschätzung bezüglich der Einhaltung des Restbudgets in Bezug auf die verbleibenden Anforderungen. Das Gleiche geschieht hinsichtlich der geschätzten Restaufwände und der verbleibenden Zeit zum Endtermin. Dabei werden bei den Kosten, wie auch bei den Restaufwänden, immer zwei Szenarien betrachtet. Wo steht das Projekt, wenn alles optimal läuft und wo steht es, wenn es suboptimal läuft.
- **Change Management:** Alle Änderungswünsche, die sich aus dieser Vorgehensweise ergeben, werden im Abstimmungsmeeting definiert. Sie verpflichten sich, bis zur nächsten Abstimmung den Aufwand zu schätzen und die Auswirkung auf andere Anforderungen zu klären. Für alle betroffenen Anforderungen werden dann auch noch der veränderte Business Value und das veränderte Risiko abgeschätzt und neu bewertet. Auf dieser Basis entscheidet der Kunde dann, ob die Änderung in den Anforderungskatalog aufgenommen wird oder nicht. Sie bestehen darauf, dass Ihr Team nicht vom Kunden gestört wird. Alle Anfragen und Änderungswünsche laufen über Sie und werden ggf. in die Anforderungsliste eingereicht.

## Kollaboration mit den internen Stakeholdern

- **Interne Anforderungen:** Die Abstimmung innerhalb der Firma war mindestens genau so schwierig wie die mit dem Kunden. Letztlich haben Sie vereinbaren können, dass auch die internen Anforderungen in die Aufgabenliste mit aufgenommen und genau wie externe behandelt werden. Sie werden mit dem Kunden die Einreihung in die Aufgabenliste abstimmen. Alle Teammitglieder arbeiten nur an Punkten der Aufgabenliste.
- **Keine internen Reviews:** Jeder Stakeholder kann zu den vierzehntägigen Abstimmungsbesprechungen mit dem Kunden kommen. Dort wird der Projektstatus visualisiert und Steuerungsmaßnahmen festgelegt.
- **Unterstützung durch die Experten Community:** Sie versichern sich auch, dass die Expertise, die im Team nicht vorhanden ist, zeitnah von der „internen Experten Community“ geleistet werden kann. Es beruhigt Sie, als der Leiter dieses Bereichs Ihnen erklärt, dass sein Team eine sehr schnelle Antwortzeit habe. Dieses sei Dank der Einführung einer Kanbansteuerung

[2] und der damit verbunden Begrenzung des „Work in Progress“ möglich geworden. Ferner würde die Auslastung seines Teams im Durchschnitt 80% nicht überschreiten. Dadurch würde der größtmögliche Output erzielt.

## Kollaboration mit dem Team

- **Team Setup:** Wichtig ist Ihnen, dass Sie in Ihrem Team zu allen erforderlichen Kompetenzen Fachleute an Bord haben. Besonders legen Sie neben der Entwicklerkompetenz Wert auf Erfahrung hinsichtlich Qualitätssicherung und „Rapid Prototyping“. Sie brauchen sehr schnell Muster, die Ihrem Team, dem Kunden und den Nutzer den Entwicklungsstand „begreifbar“ machen und ein Bild über den Endzustand entstehen lassen. Dabei denken Sie z.B. an 3D-Printing und alle Verfahren, mit denen heute aus 3D-Modellen schnell physikalische Teile gefertigt werden können.
- **Projektausschreibung:** Das Projektteam wollen Sie aus Freiwilligen rekrutieren. Sie schreiben das Projekt intern und extern aus. Die Resonanz überrascht Sie. Es melden sich nicht nur Einzelpersonen, sondern auch ganze Teams, die Erfahrung in der Entwicklung bestimmter Komponenten vorzuweisen haben. Nach der Sichtung der Bewerbungen laden Sie die besten Kandidaten und Teams zum Kick-off ein. Sie achten darauf, dass zu allen projektkritischen Funktionen auch interne Kandidaten vertreten sind. Um auswählen zu können, haben Sie etwa 30% mehr eingeladen haben, als Sie brauchen.
- **Vision:** Zum Projekt Kick Off haben Sie auch den Kunden eingeladen. Ihnen war wichtig, dass Ihr zukünftiges Projektteam seine Vision versteht und sich auch dafür begeistern kann. Danach hat noch der Firmeninhaber die Bedeutung des Projektes für die Zukunft des Unternehmens vermittelt.
- **Zielvorgaben, Selbstorganisation, Selbstverpflichtung, Demonstration, Retrospektive [3]:** Sie erklären dem Team, wie Sie sich die Zusammenarbeit wünschen. Sie werden iterativ arbeiten, d.h. das Team wird jeden zweiten Dienstag die erreichten Ergebnisse demonstrieren. Diese werden vom Kunden abgenommen. Danach stellen Sie die aktuelle Projektsituation hinsichtlich Scope, Termine und Budget dar. Während das Team anschließend in der Retrospektive festlegt, welche Praxis in der nächsten Iteration weiter ausgebaut werden soll und was zu verbessern ist, priorisieren Sie mit dem Kunden die aktualisierte Anforderungsliste. Nach dem Mittagessen werden Sie dem Team die Aufgaben erläutern und das Team wird die Brain-Power-Punkte schätzen. Das Team legt dann fest, wie viele Ergebnisse von der Aufgabenliste, von oben nach unten, geliefert werden können. Sie verpflichten sich, nie etwas in das Team "hineinzupressen". Sie werden dem Team auch nicht sagen, wie es etwas zu erledigen hat. Sie trauen dem Team zu, dass es sich selbst organisiert. Dafür erwarten Sie, dass die Lieferzusage eingehalten wird.
- **Der Coach:** Da diese Arbeitsweise für einige noch neu ist und Sie selbst Unterstützung brauchen, haben Sie einen Coach hinzugezogen. Er wird Ihnen und dem Team helfen, die verabredete Arbeitsweise zu installieren und diszipliniert zu befolgen. Basierend auf den Erkenntnissen der Retrospektive werden Sie dann gemeinsam die Vorgehensweise ihren Gegebenheiten anpassen. Ferner ist es die Aufgabe des Coaches, alle Dinge aus dem Weg zu räumen, die das Team daran hindern, effizient zu arbeiten.
- **Präsenz oder Online?** Auf die Frage, ob das Team an einen Projektstandort gemeinsam arbeiten wird, haben Sie schon gewartet. Aus Erfahrung wissen Sie, dass es gerade in der

Anfangsphase wichtig ist, dass Teamgeist entsteht. Alle werden in den ersten sechs Wochen vor Ort arbeiten. Sie werden aber von Anfang an elektronisch visualisieren und auch die bewährten online „Kollaborationstools“ nutzen. Nach dieser Zeit stellen Sie es den Teammitgliedern frei, von zu Hause aus zu arbeiten, wenn die Projektsituation es erlaubt. An den Tagen, an denen eine Iteration endet und die nächste beginnt, ist Anwesenheit am Projektstandort Pflicht.

- **Selektion der Projektmitarbeiter:** Sie führen mit denjenigen, die sich mit der Projektvision identifizieren und sich vorstellen können, in einem sich selbst organisierenden Team zu arbeiten, Interviews. Ihr Coach unterstützt Sie dabei. Am Ende des Tages sind Sie sehr zufrieden. Sie haben das Gefühl, alle Positionen mit engagierten, erfahrenen und teamfähigen Mitarbeitern besetzt zu haben. Jetzt kann es losgehen!

## Erfolgreiches Projektmanagement

Sie wissen zu jedem Zeitpunkt, wo Ihr Projekt hinsichtlich Anforderungserfüllung, Zeit und Kosten steht. Sie beherrschen die relevanten Steuerungsmechanismen. Sollten die Umstände es nicht erlauben, das Projekt erfolgreich zu beenden, erkennen Sie es zum frühestmöglichen Zeitpunkt und ziehen die erforderlichen Konsequenzen. Auch der Abbruch eines Projektes kann als Erfolg gelten und viel Geld sparen.

## Weiterführendes Material

1. Agile Product Ownership in a nutshell (15 min, Deutsch) - Henrik Kniberg - <http://www.youtube.com/watch?v=ZUwo8tKoYnQ>
2. Kanban in 7 Minuten; Arne Rock - <http://www.it-agile.de/kanban-screencast.html>
3. Scrum Im Schnelldurchlauf V2.0 (5 min); it-agile - <http://www.youtube.com/watch?v=0Nuj-GgEW6o>
4. Agiles IT-Management in großen Unternehmen, Hans-Peter Korn, Jean Pierre Berchez, symposium Verlag – Mit dem Beitrag „Nano Scrum – physische Produkte schnell entwickeln“ von Heinz Erretkamps, Sandra Weigel, Ruth Kettling, Roland Frey
5. Agile Estimating and Planning, Mike Cohn, Pearson Education Inc

## Über den Autor

Herr Erretkamps leitet den Bereich Knowledge Management und Agile Methoden bei Johnson Controls Automotive Seating Europe, einem weltweit führenden Hersteller von automobilen Sitzsystemen und – komponenten. Eine Hauptaufgabe seines Teams besteht darin, eine Arbeitsumgebung zu schaffen, in der weltweit verteilte Projektteams selbstorganisiert ihre Potentiale entfalten und effektiv, effizient und schnell liefern. Er trainiert an der internen Program Management University und ist Mitbegründer der Fachgruppe „Agile Management“ der Gesellschaft für Projektmanagement (GPM). Er hat mehrjährige Erfahrung in der Einführung, Integration und Anwendung von agilen Methoden im Non-IT Bereich (Service- und Entwicklungsprojekte) im klassischen Großkonzernumfeld. Vorher war Heinz Erretkamps in der Prozessoptimierung (Lean, Six Sigma), IT (IT Management, Programmierung), Fertigung (Produktionsleitung) und im Handwerk tätig. Er hält Diplome als Holz- und als Wirtschaftsingenieur.

