



Media Engineering Projektmanagement



R. Weller

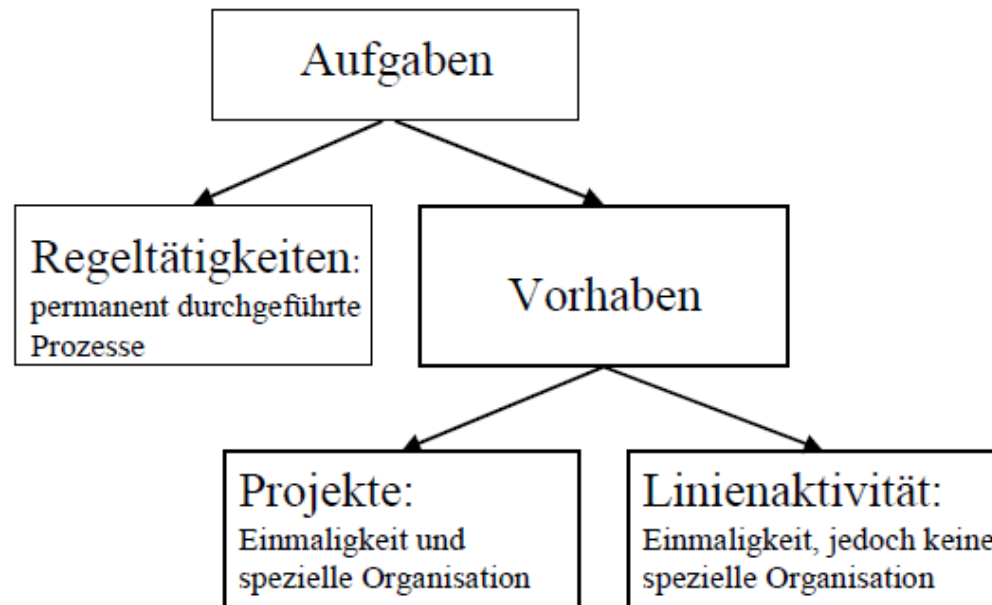
University of Bremen, Germany

cgvr.cs.uni-bremen.de

Definition Projekt

Projekt:

„Vorhaben, das im Wesentlichen durch **Einmaligkeit** der Bedingungen in ihrer Gesamtheit gekennzeichnet ist, z.B. Zielvorgabe, zeitliche, finanzielle, personelle und andere Begrenzungen; Abgrenzung gegenüber anderen Vorhaben; **projektspezifische Organisation**.“ (Din 69901)



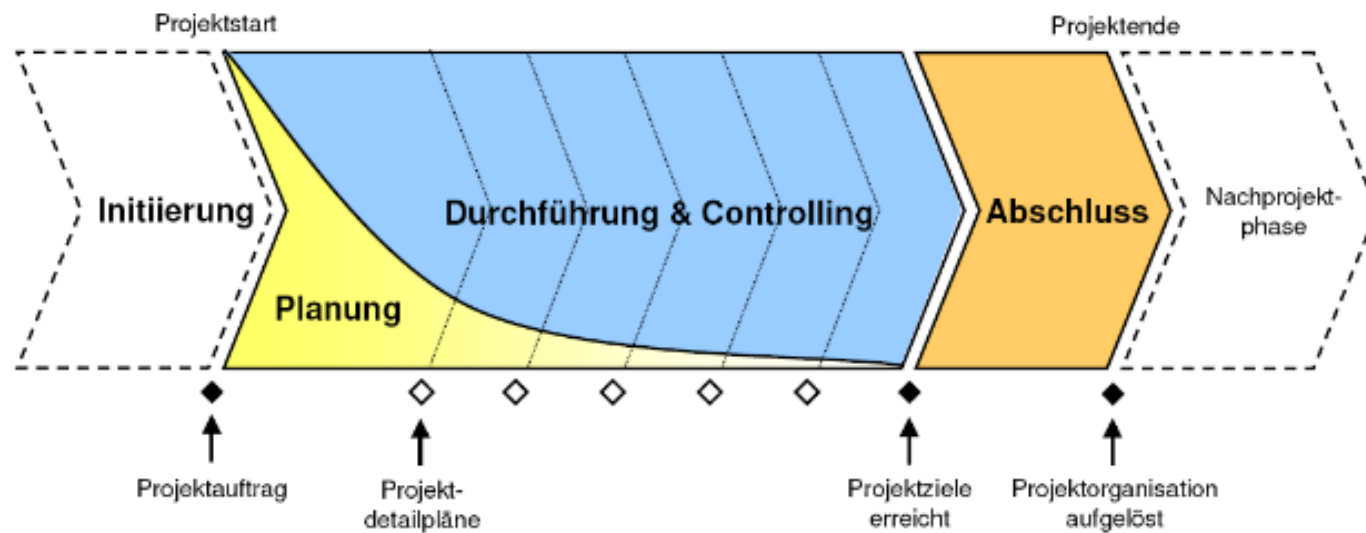
Wesentliche Projektmerkmale

- Projekte haben ein vorgegebenes Ziel. => Umfangmanagement
- Projekte sind von komplexer Natur. => Qualitätsmanagement
- Das Vorhaben ist einmalig. => Beschaffungsmanagement
- Projekte sind zeitlich begrenzt. => Zeitmanagement
- Es ist Teamarbeit erforderlich. => Personalmanagement
- Die verfügbaren Mittel (Budget) sind vorgegeben und geplant. => Kostenmanagement
- Projekte sind mit Risiko verbunden. => Risikomanagement

Definition Projektmanagement

Projektmanagement:

„Gesamtheit von Führungsaufgaben, -organisation, -techniken und –mitteln für die Abwicklung eines Projektes.“
(Din 69901)



© startup euregio Management GmbH, 2001-2007

Projektinitiierung

- Wichtige Rollen:
 - Projektauftragnehmer
 - Will/soll ein Projekt durchführen
 - Muss Projektauftraggeber von Durchführbarkeit des Projekts überzeugen
 - Projektauftraggeber
 - Finanziert das Projekt
 - Entscheidet, ob das Projekt durchgeführt wird
 - Projektträger (bei öffentlichen Projekten)
 - Wird vom Projektauftraggeber bestimmt
 - Überwacht Projektorganisation und Durchführung
- Wer die initiale Idee für ein Projekt hat, hängt vom Projekt ab
 - Bei Forschungsanträgen stellt üblicherweise der Projektauftragnehmer einen Antrag



Projektdurchführungsentscheidung

- Ziel: Annahme des Projekts
- Verfahren:
 - Prüfung des erwarteten **Nutzens**
 - Prüfung der **Ziele** auf Vollständigkeit, Richtigkeit, Konsistenz
 - Prüfung der angegebenen **Kosten**
 - Prüfung der benötigten **Dauer**
 - Prüfung der **Risiken**
- Dokumentation im **Projektantrag**



Projektantrag

- Inhalt:
 - Motivation für das Projekt
 - Zielsetzung
 - Kurzbeschreibung des Inhalts
 - Zu erwartender Nutzen
 - Z.B. Wirtschaftlichkeitsanalyse
 - Terminierung
 - Ressourcenbedarf
 - Projektrisiken



Motivation für Projekt

- Ziele: Den Projektauftraggeber davon überzeugen, dass er ein Problem hat
 - Definition des Problems
 - Evtl. Ab- und Eingrenzung
 - Analyse und Kritik des **IST-Zustands**



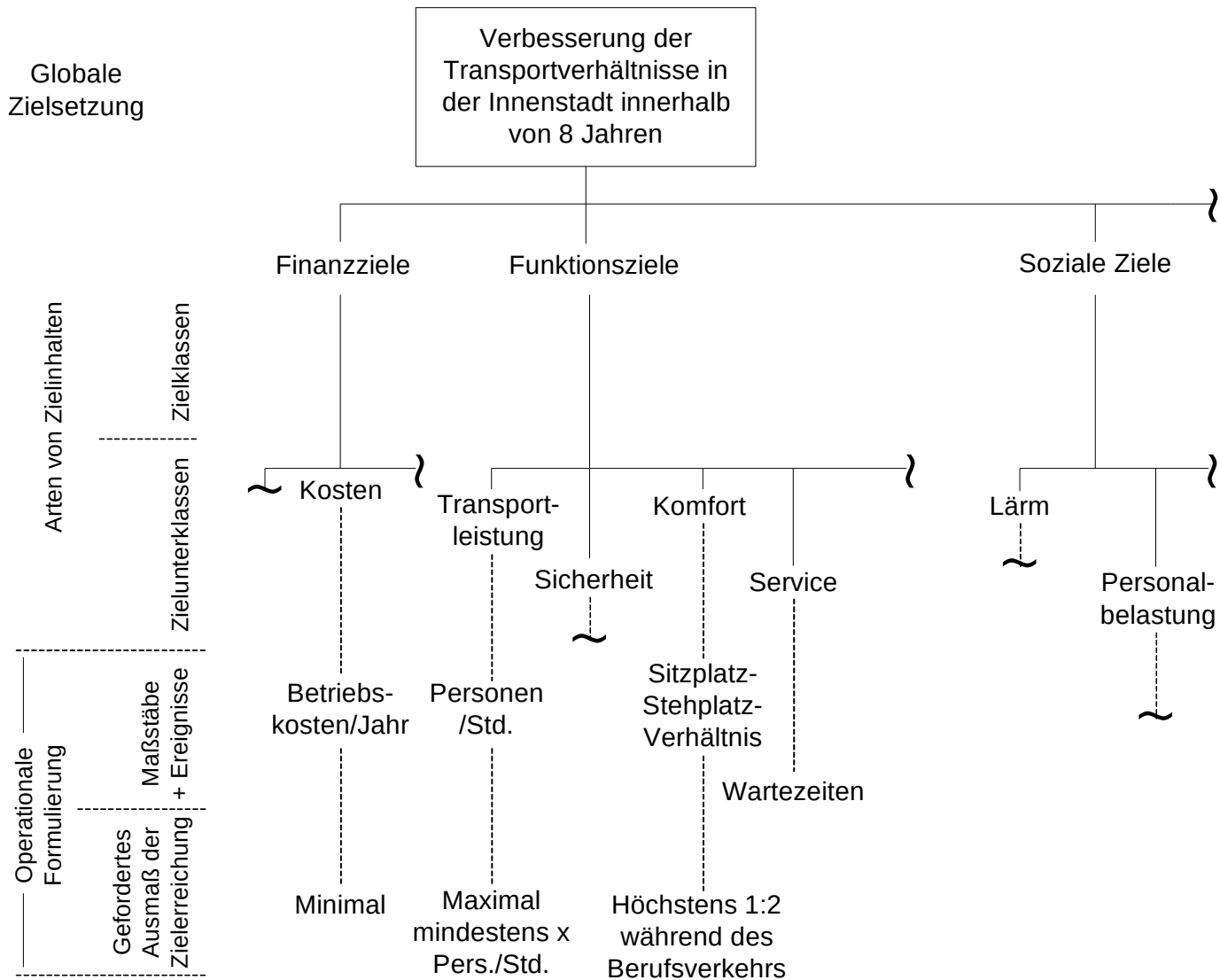
Zielsetzung

- Ziel: angestrebter **Soll-Zustand**, der nach Abschluss des Projekts erreicht werden soll
 - Die Ziele dienen der Legitimation des Projekts.
 - Die Zielsetzung ist
 - Voraussetzung für die Erfolgsmessung des Projekts.
 - dient sie der Orientierung im Projektverlauf und der Kommunikation nach außen.
 - Die Zielformulierung soll **lösungsneutral** erfolgen.
 - Zielkonflikte sind aufzudecken und aufzulösen.
 - Unterscheidung zwischen Muss- und Kann-Zielen
 - Bei komplexen Aufgaben ist eine Zielhierarchie zu empfehlen.



Beispiel: Zielsetzung

Globale
Zielsetzung



Quelle: Litke [1995], S. 34

Zieldefinition mit SMART-Formel

- Hilfesformel zur Definition von zielen: **s**pezifisch, **m**essbar, **a**kzeptiert, **r**ealistisch, **t**erminierbar

Buchstabe	Bedeutung	Beschreibung
S	Spezifisch	Ziele müssen eindeutig definiert sein (nicht vage, sondern präzise)
M	Messbar	Ziele müssen quantifizierbar sein
A	Akzeptiert	Ziele müssen von den Empfängern akzeptiert werden
R	Realistisch	Ziele müssen möglich sein
T	Terminiert	Zu jedem Ziel sollte eine klare Terminvorgabe definiert werden, wann es erreicht wird

Kurzbeschreibung des Inhalts

- Ziele: Den Auftraggeber davon überzeugen, dass die **eigene Lösung** zum Erreichen der vorher definierten Ziele führt
- Im Gegensatz zur Beschreibung der Ziele (lösungsneutral), werden hier die **Lösungsansätze** zur Erreichung dieser Ziele präsentiert
- Abgrenzung zu anderen Lösungen
 - Meist Literaturrecherche notwendig
- Oft auch Motivation, warum man geeignet ist, das Projekt durchzuführen
 - Referenzen auf eigene Vorarbeiten



Nutzenanalyse des Projekts

- Ziel: den Projektauftraggeber erklären, was ihm das Projekt bringt
- Werkzeuge:
 - Marktanalyse, Technologiestudie (Innovationsprojekte)
 - Kosten-/Nutzen-Rechnung
 - Anforderungskatalog (Auftragsprojekt)
 - Prototypen erstellen



Aufwandsabschätzung

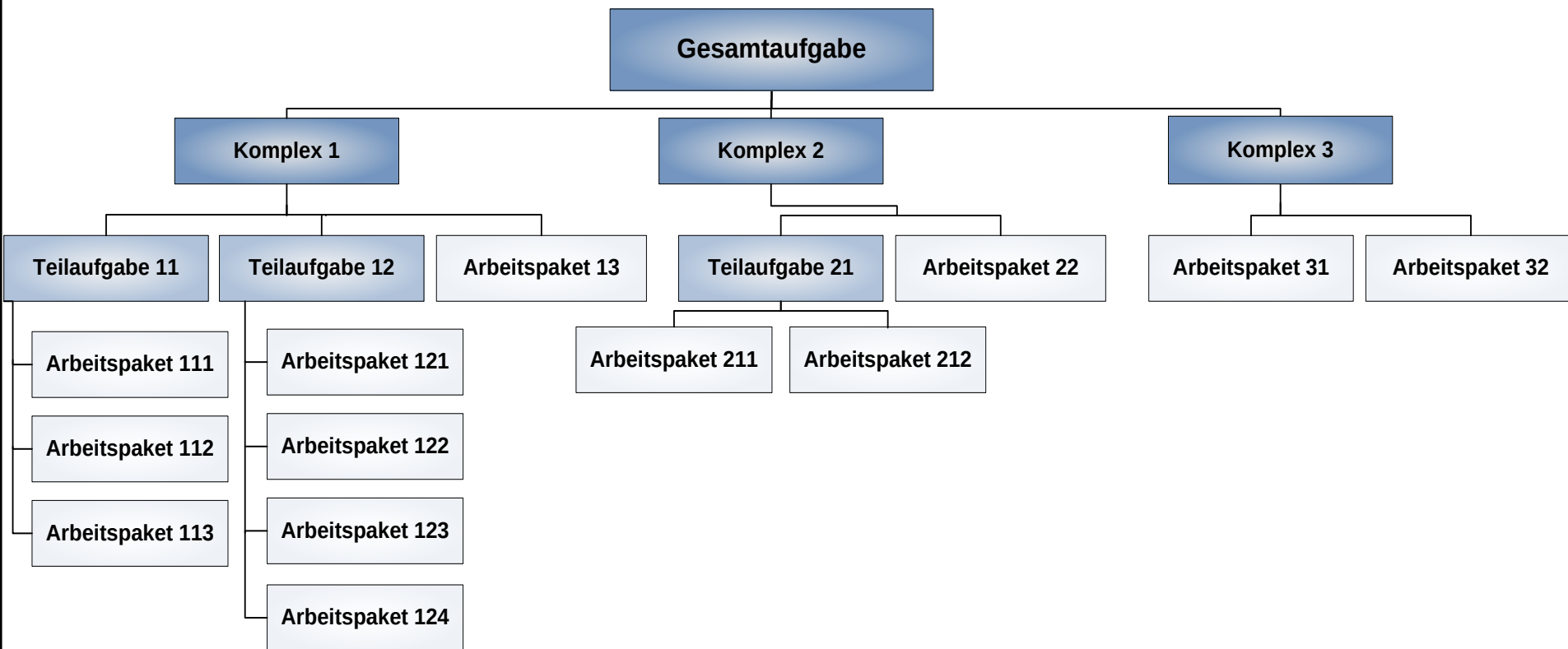
- Ziel: Ermittlung von Aufwand (und damit Kosten und Zeit)
- Leider: Prognosen sind besonders dann schwierig, wenn sie sich auf die Zukunft beziehen
- Deswegen: Planung als Ersatz des Zufalls (durch den Irrtum)
- Planung eines Projekts umfasst:
 - Ermittlung der durchzuführenden Aufgaben
 - Bestimmung der Zuständigkeiten für die Aufgaben
 - Zuordnung von Terminen zu den Aufgaben
 - Zuordnung von Kosten zu den Tätigkeiten
- Dokumentation im **Projektplan**



Projektstrukturplan

- Ziel: Strukturierung des Projekts, so dass **atomare Teilaufgaben** (auch Arbeitspakete genannt) identifiziert werden können, deren Aufwand man leichter abschätzen kann
 - Dient auch der Erkennung und Definition von Schnittstellen
- Gemäß DIN 69901: Vollständige hierarchische Darstellung aller Elemente der Projektstruktur als Diagramm oder Liste
- Bildet das Fundament für Projektplanung
 - Termine
 - Kosten
 - Einsatzmittel
 - Festlegung der Leistungsmerkmale
- Kann später als Basis für die Projektkontrolle verwendet werden

Projektstrukturplan

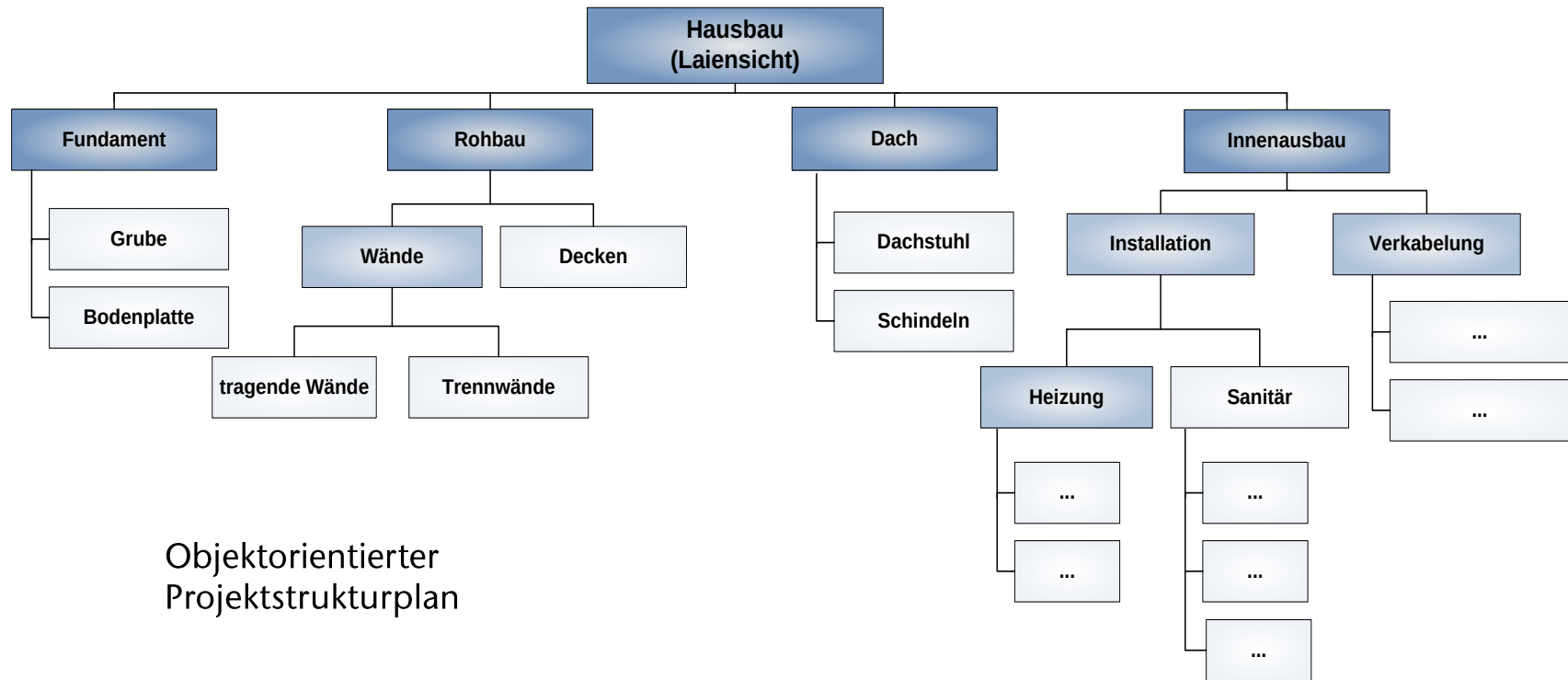


Vorgehen Projektstrukturplan

- Top-Down (deduktive Vorgehensweise): Zerlege Projekt in möglichst **selbstständig durchführbare** und **kontrollierbare** Teilaufgabe
 - Die Aufgaben auf der untersten Ebene definieren **Arbeitspakete**
 - Arbeitspakete müssen überschaubar und klar voneinander abgegrenzt sein
 - Zerlegung muss vollständig sein und es darf keine Überschneidungen (Einmaligkeit) geben
- Bottom-Up (induktive Vorgehensweise)
 - Sammlung der auszuführenden Aufgaben
 - Analyse der Beziehungen
 - Aufbau der Baumstruktur

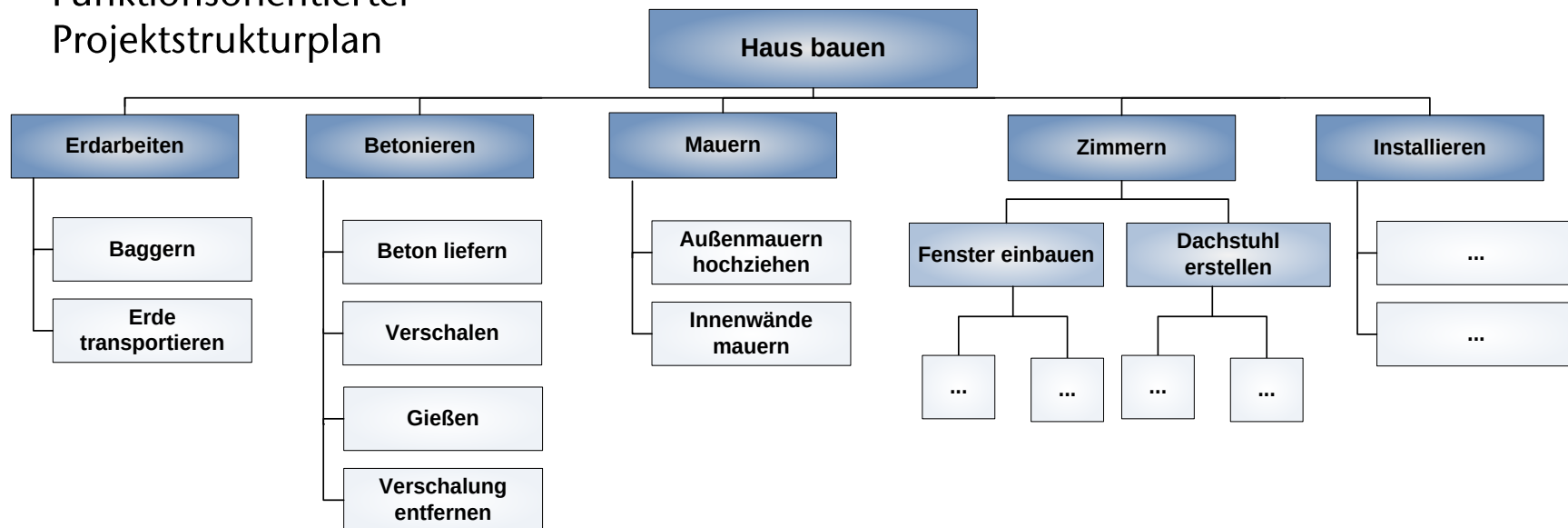
Arten der Aufteilung für Strukturpläne

- Prinzipiell sind mehrere Vorgehensweisen bei der Aufgabenunterteilung möglich:
 - Objektorientierter Projektstrukturplan
 - Funktionsorientierter Projektstrukturplan
 - Ablauforientierter Projektstrukturplan

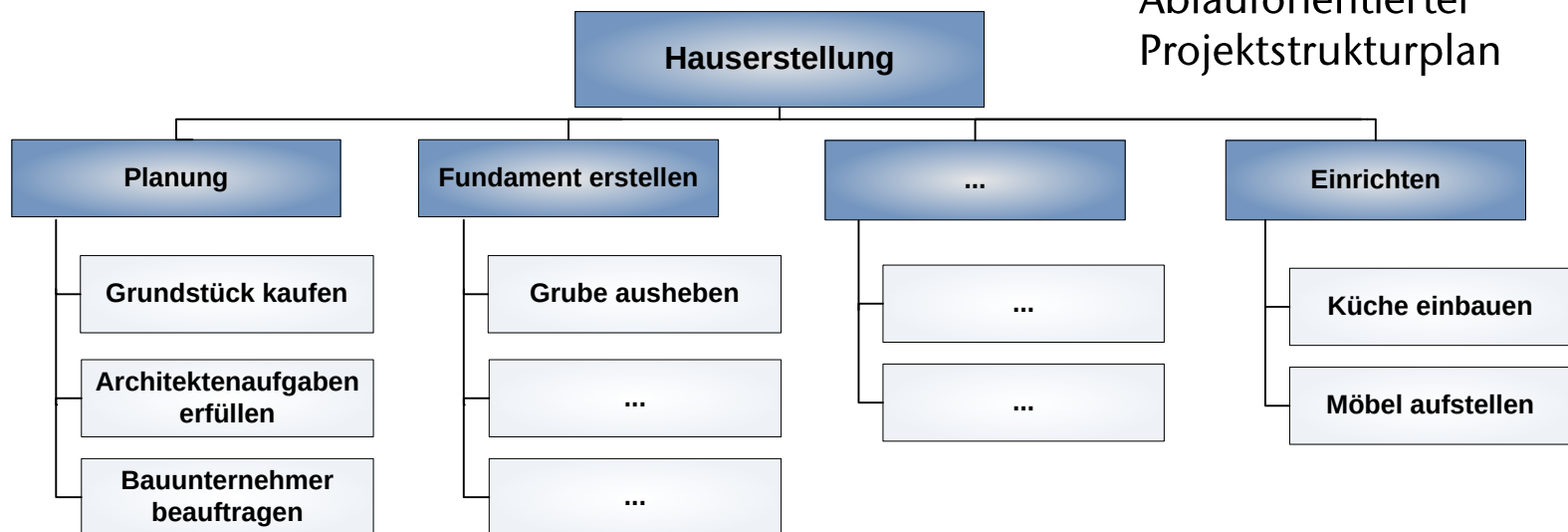


Beispiele für Projektstrukturpläne

Funktionsorientierter Projektstrukturplan



Ablauforientierter Projektstrukturplan



Arbeitspaketbeschreibung

- Bezeichnung
- Verantwortlicher
- Beschreibung der Aktivitäten
- Start- und Endzeitpunkt
- Vorgänger und Nachfolger
- Voraussetzung für das AP/Zulieferungen
- Rahmenbedingungen und Risiken
- Ressourcen
- AP-Ergebnis (Lieferobjekt)
- **Arbeitsaufwand**
- **Kosten** (Für Ressourcen und Arbeitszeit)



Aufwandsschätzung

- Wie ermittelt man, wie lange die Bearbeitung eines Arbeitspakets dauert und wieviel es kostet?
- Prinzipiell: $\text{Dauer} = \text{Aufwand} / \text{Personaleinsatz}$
 - Einheit für Aufwand: Personenmonate (PM)
- Ergebnisbezogene Einflussfaktoren:
 - Quantität
 - Komplexität
 - Qualität der Ergebnisse
- Abwicklungsbezogene Einflussfaktoren
 - Qualifikation der Projektbeteiligten
 - Entwicklungstools
 - Gesamtdauer des Projekts



Methoden zur Aufwandsabschätzung

- Heuristische Methoden (z.B. Analogiemethode)
 - Es wird ein Vergleich zu ähnlichen, abgeschlossenen Vorgängen hergestellt
 - Voraussetzung ist die Analyse von durchgeführten Projekten (z.B. mittels einer Erfahrungsdatenbank)
 - Es werden Experten befragt
 - Abwandlung Delphi-Verfahren: Mehrere Experten geben unabhängige Schätzungen ab. Ergebnisse werden anonymisiert ausgewertet und den Experten erneut vorgelegt, die dann ihr erstes Urteil revidieren können
- Algorithmische Methoden
 - Formeln die Zusammenhang zwischen messbaren Einflussfaktoren und dem erforderlichen Aufwand herstellen
 - Beispiels: Lines-of-Code, COCOMO, Function-Point-Verfahren

Zwischenstand

- Im **Projektstrukturplan** haben wir **Arbeitspakete** identifiziert
- Mit der **Aufwandsabschätzung** haben wir den Aufwand pro Arbeitspaket ermittelt
 - Ergebnis: Aufwand in Personenmonaten pro Arbeitspaket
- Nächster Schritt: Zuordnung der Arbeitspakete und Erstellung eines Zeitplans (also Personal- und Zeitplanung)
 - Zur Erinnerung: $\text{Dauer} = \text{Aufwand} / \text{Personaleinsatz}$

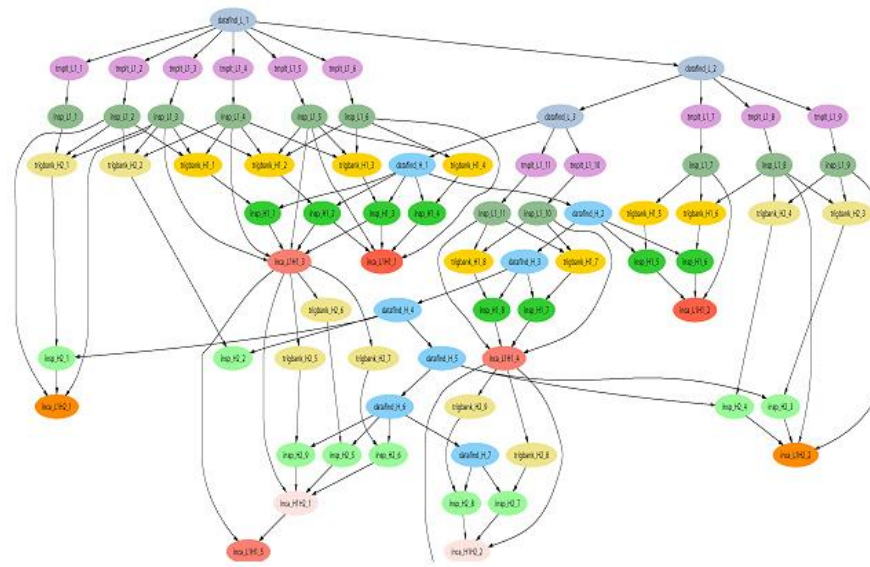


Ablaufplanung

- Ziel: Ablauffolge der Arbeitspakete
- Nebenbedingungen: Abhängigkeiten zwischen den Arbeitspaketen
- Ein Ablauf wird beschrieben durch:
 - Vorgänge
 - Tätigkeiten, Aktivitäten (also im Prinzip Arbeitspakete)
 - Vorgänge sind zeitraumbezogen (z.B. Dauer=2 Wochen)
 - Ereignisse
 - Kennzeichnen einen definierten Zustand im Projektverlauf
 - Ereignisse sind Zeitpunktbezogen (z.B. Zeitpunkt=2.2.2016, 16 Uhr)
 - Anordnungsbeziehungen
 - Abhängigkeiten zwischen Vorgängen

Vorgehensweise Ablaufplanung

- Bestimmung von Abhängigkeiten zwischen Vorgängen
- Ermittlung der Anordnungsbeziehung
- Ermittlung zeitlicher Abstände zwischen Vorgängen
- Tabellarische oder graphische Darstellung



Ergebnis: Vorgangsliste

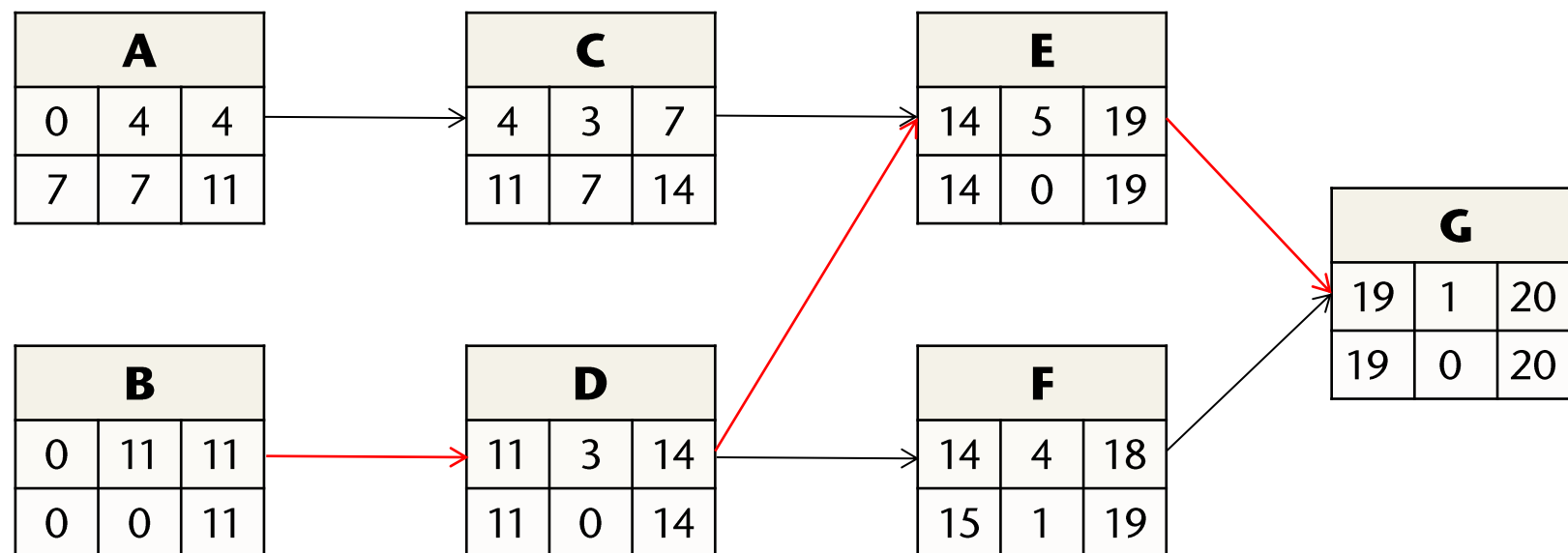
Vorgang	Aufwand in Personenmonaten	Vorgänger	Nachfolger
A	4	-	C
B	11	-	D
C	3	A	E
D	3	B	E, F
E	5	C, D	G
F	4	D	G
G	1	E, F	-

Graphische Darstellung: Netzplan

- Graph der logische (und zeitliche) Abfolge der Vorgänge in einem Projekt veranschaulicht
 - Vorgänge stellen Knoten dar
 - Anordnungsbeziehung die Kanten
- Prinzipiell ein gerichteter, zyklensfreier Graph
- Aufbau Netzknoten:

Vorgangsnummer		
Vorgangsbezeichnung		
frühester Anfangstermin (FAT)	Aufwand	frühester Endtermin (FET)
spätester Anfangstermin (SAT)	Puffer	spätester Endtermin (SET)

Beispiel Netzplan



- Ungefähr gilt: Längster Pfad im Graphen = Projektlaufzeit

Meilensteine

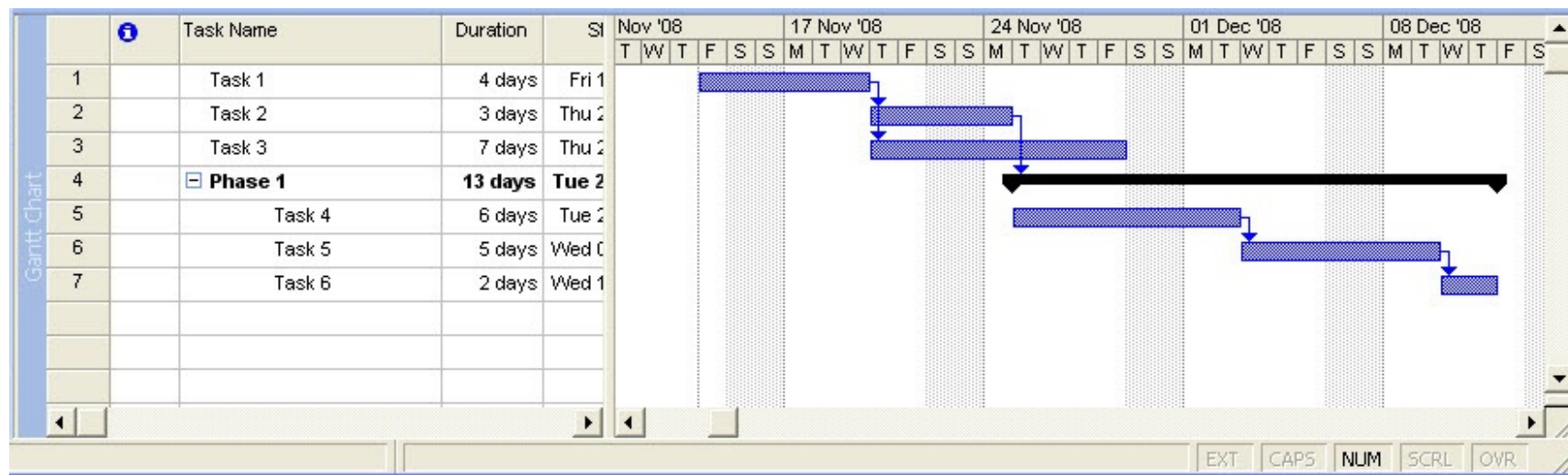
- Oft werden bei der Projektplanung sogenannte **Meilensteine** definiert
 - Meilensteine stellen **Ereignisse** im Projektverlauf dar
 - Sie markieren z.B. den Abschluss von wichtigen Projektschritten
 - Oder Synchronisation paralleler Entwicklungen
- Für einen Meilenstein werden Ergebnisse geplant
- Beim Erreichen eines Meilensteins werden die Ergebnisse überprüft und Entscheidungen gefällt
 - Oft in Abstimmung mit Projektauftraggeber
- Zur Definition eines Meilensteins gehören:
 - Meilensteinbezeichnung
 - Meilensteinverantwortlicher
 - definierte Meilensteinergebnisse



Graphische Darstellung Zeitplanung

■ Gantt-Diagramme

- X-Achse=Zeit
- Y-Achse=Vorgangsbezeichnung
- Balkenlänge proportional zur benötigten Zeit



Personalplanung

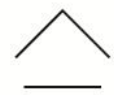
- Personalplan gibt an, wie viele Mitarbeiter mit welchen Qualifikationen zu welchem Zeitpunkt benötigt werden
 - Quantitativer Personalplan
 - Qualitativer Personalplan
- Je nach Projekt sind Nebenbedingungen schon vorgegeben:
 - Kosten beeinflussen quantitativen Personalplan
 - Zeitvorgaben können qualitativen Personalplan beeinflussen
 - Oft ist auch einfach ein vorhandenes Team vorgegeben, und man muss die Aufgaben gemäß der Qualifikation verteilen

Personalzuordnungsmatrix

Posten \ Personen	1	2	3	4	5
1	5	2	<u>7</u>	4	3
2	7	<u>8</u>	2	<u>8</u>	4
3	<u>9</u>	8	1	6	5
4	1	<u>8</u>	5	7	6
5	4	<u>9</u>	6	6	<u>8</u>

Leistungskennziffern (1 = geringe, 10 = hohe Leistung)

Es bedeutet:



= Posten, der dem Mitarbeiter zugeteilt wird,

= Posten, auf dem der Mitarbeiter am geeignetsten ist

Kostenplanung

- Ziel: Im Rahmen der Kostenplanung werden die für die Abwicklung des Projekts zu erwartenden Kosten ermittelt
- Übliche Kostenarten
 - Personalkosten
 - Im Rahmen der Aufwandsabschätzung ermittelten Aufwände, Qualifikationsmaßnahmen, evtl Beraterhonorare,...
 - Kosten für Hard- und Software
 - Geräte, Rechner, Netzwerke,...(evtl nur anteilmäßig)
 - Materialkosten
 - Verbrauchsmaterialien
 - Infrastrukturkosten
 - Gebäude, Schulungsräume, Rechenzentrum
 - Sonstige Kosten
 - Reisekosten, Kommunikationskosten, externe Dienstleistungen



Zwischenstand 2

- Im **Projektstrukturplan** haben wir Arbeitspakete identifiziert
- Mit der **Aufwandsabschätzung** haben wir den Aufwand pro Arbeitspaket ermittelt
- Mit der **Ablaufplanung** haben wir Abhängigkeiten zwischen Arbeitspaketen ermittelt
- Mit dem **Personalplan** die Mitarbeiter den Arbeitspaketen zugeordnet
- Mit dem **Zeitplan** den zeitlichen Verlauf festgelegt
- Mit dem **Kostenplan** die Projektkosten berechnet



Zwischenbemerkung

- In der Realität ist das kein serieller Ablauf
- Kosten, Zeit, Personal und Projektumfang können kaum unabhängig voneinander betrachtet werden
- Oft kommen zusätzliche Nebenbedingungen hinzu
 - Z.B. Budget fest vorgegeben, Fertigstellungszeitpunkt festgelegt, Personal schon zugeteilt,...
- Deswegen erfolgt die Termin-, Kosten- und Zielplanung meist iterativ



- Projektanträge beinhalten oft ein einfaches Risikomanagement
 - Risikoanalyse
 - Risikobewertung
 - Maßnahmenfestlegung
- Ziel ist es, Faktoren die eine Gefahr für den Projekterfolg (Zeit, Budget, Ziele) darstellen zu identifizieren, zu bewerten und entsprechende Gegenmaßnahmen vorzubereiten
- Unterscheidung in
 - Projektrisiken (ergeben sich aus dem Projektprozess)
 - Produktrisiken (Risiken, die sich aus dem zu erstellenden Produkt ergeben)

Risikoelement	Risikomanagementmaßnahmen
1. Personelle Defizite	• Hochtalentierte Mitarbeiter einstellen • Teams zusammenstellen
2. Unrealistische Termin- und Kostenvorgaben	• Detaillierte Kosten- und Zeitschätzung mit mehreren Methoden • Produkt an Kostenvorgaben orientieren • Inkrementelle Entwicklung • Wiederverwendung von Software • Anforderungen streichen
3. Entwicklung von falschen Funktionen und Eigenschaften	• Benutzerbeteiligung • Prototypen • Frühzeitiges Benutzerhandbuch
4. Entwicklung der falschen Benutzerschnittstelle	• Prototypen • Aufgabenanalyse • Benutzerbeteiligung
5. Vergolden (über das Ziel hinaus-schießen)	• Anforderungen streichen • Prototypen • Kosten-/Nutzenanalyse • Entwicklung an den Kosten orientieren

Quelle: Helmut Balzert, Lehrbuch der Software-Technik, Bd. 1, Spektrum 1998

Top 10 Risikoelemente - typische Maßnahmen (2)

Risikoelement	Risikomanagementmaßnahmen
6. Kontinuierliche Anforderungsänderungen	• Hohe Änderungsschwelle • Inkrementelle Entwicklung (Änderungen auf spätere Erweiterungen verschieben)
7. Defizite bei extern gelieferten Komponenten	• Leistungstest • Inspektionen • Kompatibilitätsanalyse
8. Defizite bei extern erledigten Aufträgen	• Prototypen • Frühzeitige Überprüfung • Kompatibilitätsanalyse
9. Defizite in der Echtzeitleistung	• Simulation • Leistungstest • Modellierung • Prototypen • Instrumentierung • Tuning
10. Überfordern der Software-Technik	• Technische Analyse • Kosten-/Nutzenanalyse • Prototypen

Quelle: Helmut Balzert, Lehrbuch der Software-Technik, Bd. 1, Spektrum 1998

- Identifizierte Risiken, Bewertungen und Gegenmaßnahmen werden üblicherweise tabellarisch im Projektantrag festgehalten

Kategorie	Beschreibung des Risikos	Auswirkung	Alternative Maßnahmen	Empfehlung
Termin	Auftragserfassung kann nicht zeitgerecht ausgeliefert werden.	Hoch	Warten bis die Auftragserfassung implementiert werden kann	2
			Funktionalität der Auftragserfassung reduzieren	3
			Erstellen eines Bridge-Programms zum existierenden Auftrags-Erfassungssystem	1
Bedienung	Das vorgesehene Personal kann nicht eingesetzt werden	Mittel	Beschaffen von qualifiziertem Personal	1
			Intensives Training für das unerfahrene Personal	2

Damit alles beisammen für erfolgreichen Projektantrag

- Motivation für das Projekt ✓
- Zielsetzung ✓
- Kurzbeschreibung des Inhalts ✓
- Zu erwartender Nutzen ✓
- Terminierung ✓
- Ressourcenbedarf ✓
- Projektrisiken ✓



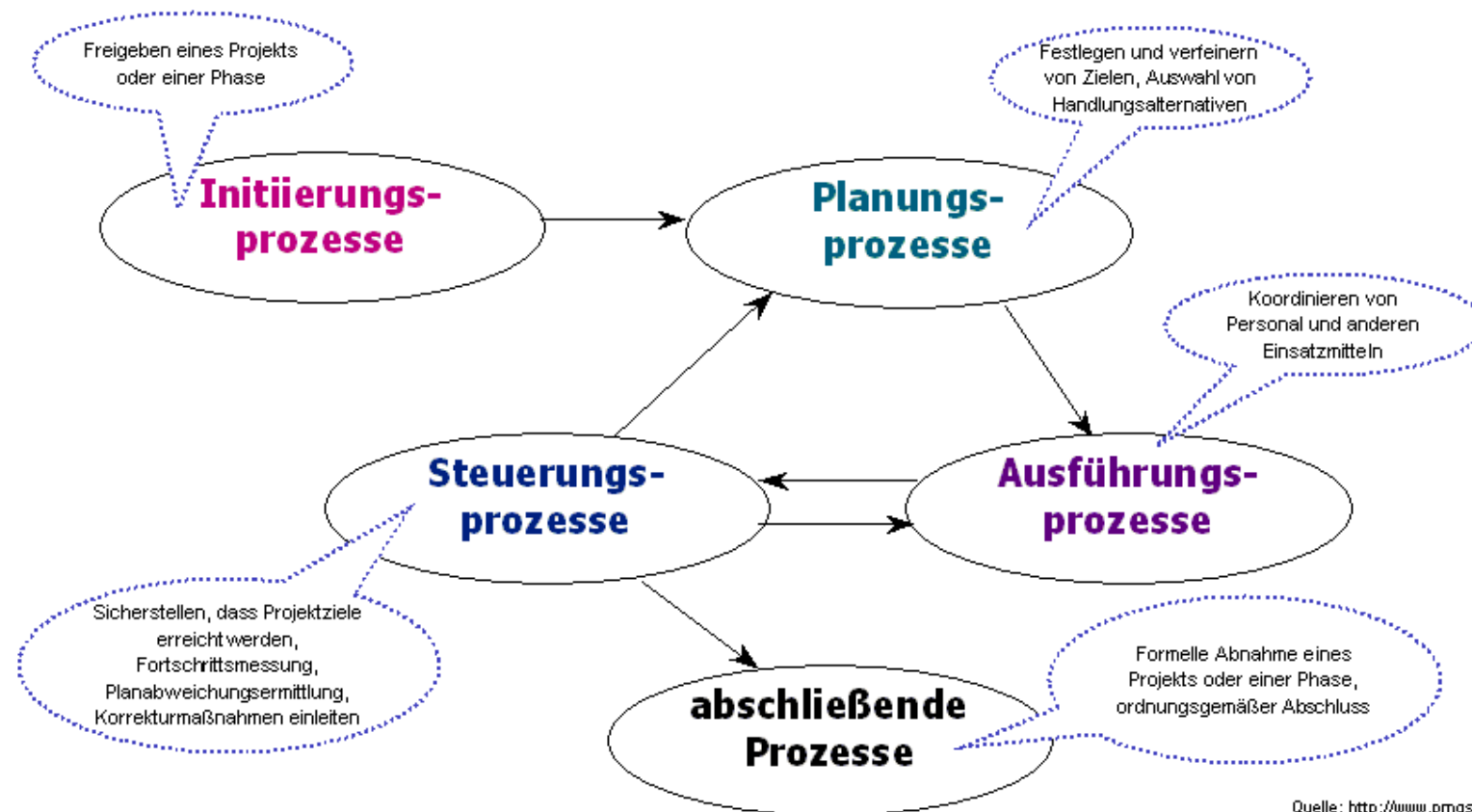
Projektvertrag

- Bei positiver Projektdurchführungsentscheidung erteilt der Auftraggeber einen Projektauftrag
- Dokumentation im **Projektvertrag**
- Inhalt:
 - Definitionen
 - Lieferungen und Leistungen
 - Preis und Zahlungsbedingungen
 - Termine
 - Projektabnahmebedingungen
 - Sonstige Konditionen (z.B. Patente, Veröffentlichungen)
 - Gesetzliche Vorkehrungen (z.B. Copyright)



Nach der Projektdurchführungsentscheidung

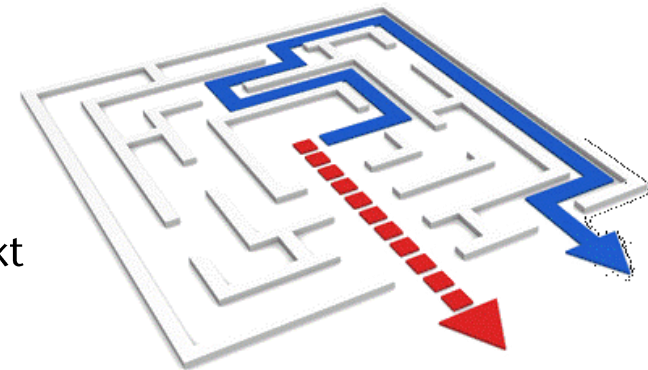
- Mit der Bewilligung des Projekts ist die Arbeit des Projektleiters noch nicht abgeschlossen



Quelle: <http://www.pmq.s.de>

Abweichungen vom Projektplan

- Viele Angaben im Projektplan sind (teils grobe) Schätzungen
=> Es kommt zwangsläufig zu Abweichungen
- Weitere mögliche Ursachen:
 - Unrealistische Planung
 - Unvorhersehbare Änderungen im Projektverlauf
 - Z.B.: Projektauftraggeber streicht Mittel, will weitere Features
 - Fehler in der Arbeitsausführung
 - Externe Faktoren
 - Gesetzesänderungen
 - Konkurrenz bringt ähnliches Produkt auf den Markt
 - ...



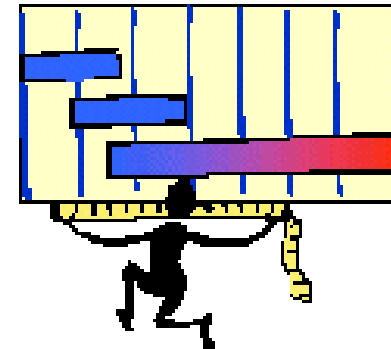
Controlling

- Eine wesentliche Aufgabe des Projektmanagements ist es sicherzustellen, dass der Projektplan eingehalten wird
- Diese Kontrolle bezieht sich sowohl auf **Projektziele**, als auch auf den **Projektverlauf** (Termine und Kosten)
- Ziele des Controllings
 - Früherkennung von Planabweichungen
 - Ergreifen von Maßnahmen zur Gegensteuerung
 - Bereitstellung von Daten für Projektberichte und Statusmeldungen
 - Sammeln von Daten zur Verbesserung von Schätzungen
 - Erkennen von Schwachstellen im Entwicklungsprozess

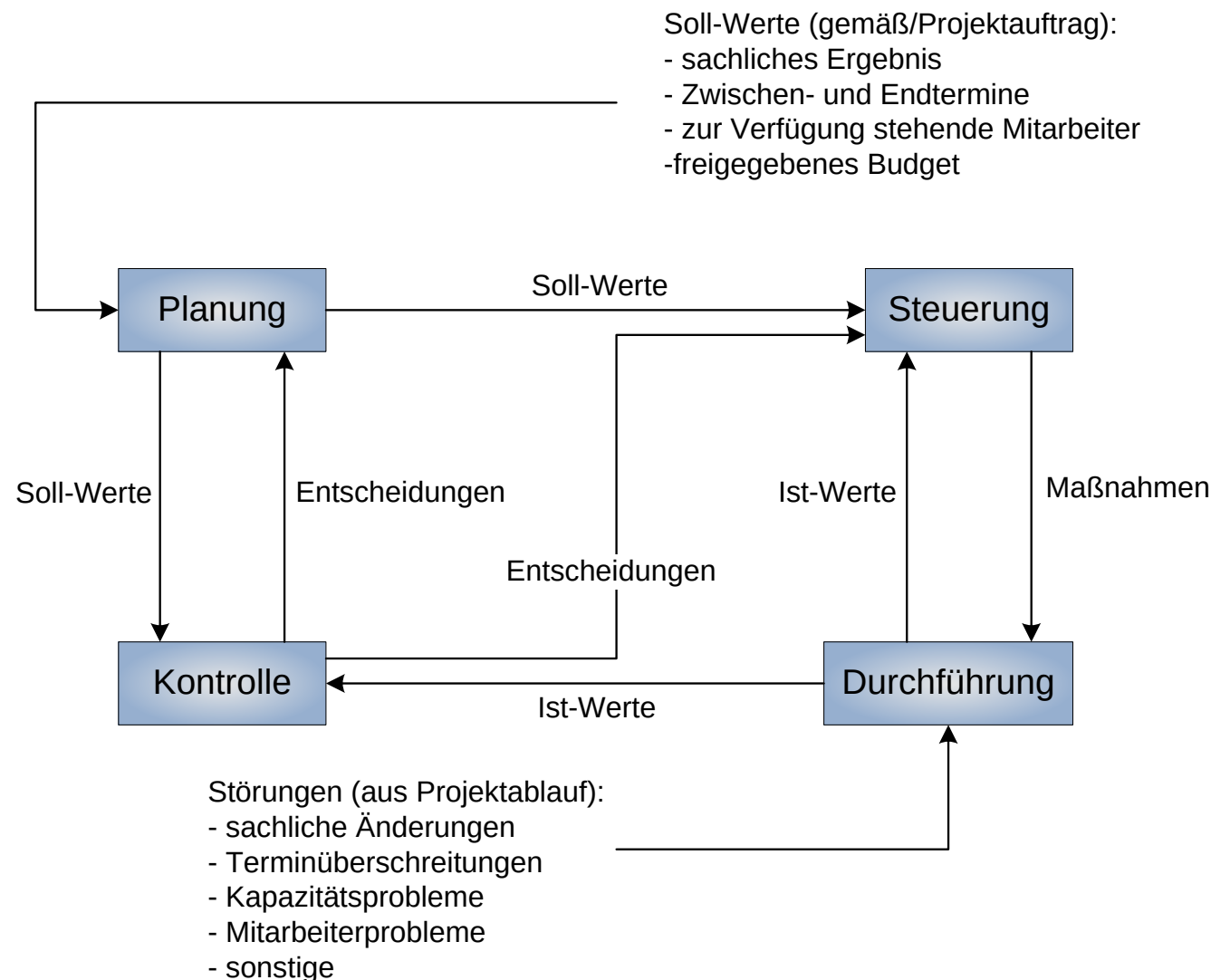


Projektlaufzeit: Projektkontrolle und –steuerung

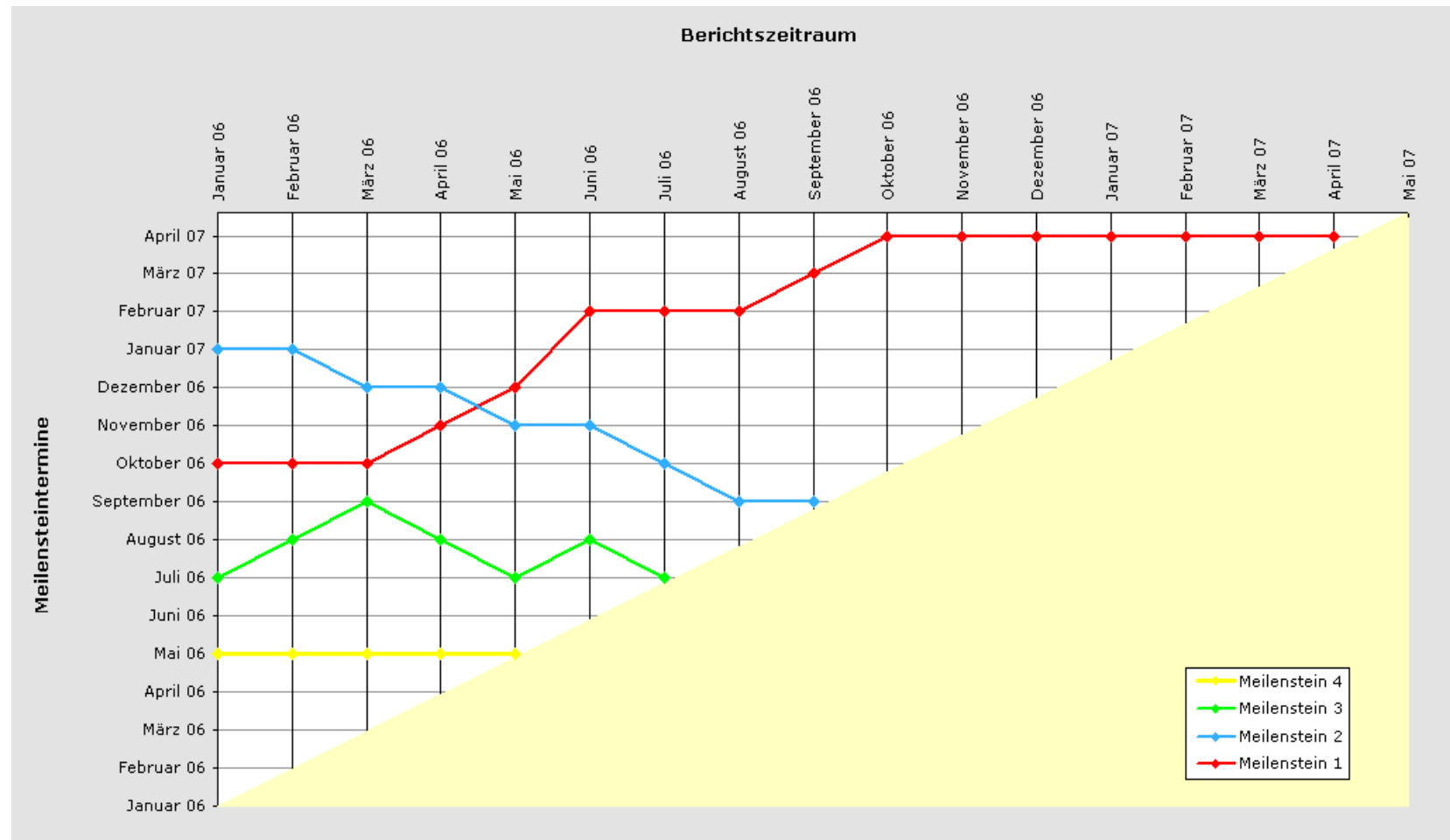
- Die Planwerte sind Sollvorgaben für die Durchführungsphase
- Während des Projektablauf muss man die Istwerten messen und vergleichen
- Der Kontrollprozesses besteht aus 3 Aufgaben:
 - Messung und Bereitstellung der Ist-Daten
 - Soll-/Ist-Vergleich (Abweichungsanalyse) und Bewertung
 - Reaktion
- Es werden kontrolliert:
 - die Termine
 - die Kosten
 - der Sachfortschritt
 - die Qualität
 - die Dokumentation



Projektkontrolle und –Steuerung als Regelkreis



■ Meilensteintrendanalyse



Steuerungsinstrumente

- Korrekturmaßnahmen beim Projektverlauf
 - Erhöhung der Arbeitszeit
 - Verbesserung der Arbeitsprozesse
 - Verbesselter Methodeneinsatz
 - Verbesselter Rahmenbedingungen
 - Fremdvergabe
- Anpassung der Projektziele
 - Verringerung des Leistungsumfangs
 - Mehr Geld
 - Zusätzlicher Personaleinsatz
 - (hilft aber nicht immer, vgl letzte Vorlesung)



Der Projektabschluss

- Produktübergabe und –abnahme
- Durchführung einer Projektabschlussanalyse
 - Analyse des Produkts (Zielerreichung, Abweichungsanalyse, ...),
 - Analyse des Projektverlaufs (Planung, Abweichungsanalyse, ...)
 - Projektabschlussbericht
- Absicherung der gesammelten Erfahrungen (lessons learned)
 - Erfahrungen mit den Aufwandsschätzungen, mit Tools, ...
- Projektauflösung



