

Inhalt

Zum Einstieg – für wen ist dieses Buch?	13
---	----

1 Agiles Projektmanagement im digitalen Kontext 15

1.1 Warum lean und agil?	16
1.1.1 Fließend ans Ziel	16
1.1.2 Agiles Arbeiten dank hoher Flexibilität	19
1.1.3 Lean Management zur Prozessoptimierung	22
1.1.4 Kein Projekt gleicht dem anderen	24
1.2 Besonderheiten und Merkmale eines digitalen Projekts	25
1.3 Rollen und Verantwortlichkeiten eines digitalen Projekts ...	28
1.4 Management- und Skillanforderungen eines digitalen Projekts	31

2 Von der Idee zum erfolgreichen digitalen Projekt 35

2.1 Der Start eines digitalen Projekts	37
2.2 Häufige Fehlannahmen und Probleme	39
2.2.1 Der Zeitaufwand wird unterschätzt	40
2.2.2 Die Anforderungen sind nicht ausreichend geklärt	41
2.2.3 Die Abstimmung mit den Stakeholdern ist unzureichend	41
2.2.4 Technische Herausforderungen stehen im Weg	42
2.2.5 Budgets werden überschritten	43
2.2.6 Die Qualitätssicherung wird nicht ernst genommen	44
2.2.7 Es fehlt an Flexibilität und an Anpassungsfähigkeit	45

Inhalt

2.3	Potenziale und Herausforderungen	46
2.3.1	Skalierbarkeit, um wettbewerbsfähig zu bleiben	47
2.3.2	Mitarbeiterzufriedenheit als Gegengewicht zum Fachkräftemangel	48
2.3.3	Effizienz steigern, ohne den Datenschutz zu vergessen	49
2.3.4	Neue Absatzkanäle und Geschäftsmodelle erschließen	50
2.3.5	Ein besseres Nutzerverständnis sorgt auch für Akzeptanz	50
2.3.6	Komplexität zielgerichtet und nachhaltig durchdringen	51
2.4	Budget und Mittel im Projektmanagement	52
2.4.1	Budgetplanung	53
2.4.2	Ressourcenallokation	54
2.4.3	Kontinuierliche Überwachung	55
2.4.4	Risikobewertung	56
2.4.5	Priorisierung der Ausgaben	57
2.4.6	Verhandlungen und Beschaffung	58
2.4.7	Erfolgsmessung	59
2.5	Roadmap und Ziele des Projektmanagements	59
2.5.1	Die Roadmap als Steuerungs- und Kommunikationstool	61
2.5.2	Roadmaps als Teil der strategischen Transformation	63
2.6	Wichtige Projektarten und Ebenen im Projektmanagement	64
2.6.1	Die inhaltliche Ebene	65
2.6.2	B2B- und/oder B2C-Projekte	67
2.6.3	Die Umfangs-Ebene	68
2.7	Relevante Rollen im Projektmanagement	70
2.7.1	Projektmanager	71
2.7.2	Product Owner	71

2.7.3	Entwickler	72
2.7.4	Designer	73
2.7.5	Quality-Assurance(QA)-Tester	74
2.7.6	Development-and-Operations(DevOps)- Spezialist	75
2.7.7	Scrum Master	76
2.7.8	Agility Master	77
2.8	Aufgaben und Verantwortung im Projektmanagement	78
2.8.1	Projektplanung	78
2.8.2	Qualitätssicherung	80
2.8.3	Change-Management	81
2.8.4	Risikomanagement	83
2.8.5	Budget- und Ressourcenmanagement	84
2.8.6	Dokumentation	86
2.8.7	Nachbereitung	87
2.9	Handlungsraum im Projektmanagement	89
2.10	Kommunikation im Projektmanagement	90
2.10.1	Klare und präzise Kommunikation	92
2.10.2	Offene und transparente Kommunikation	92
2.10.3	Regelmäßige Kommunikation	92
2.10.4	Zwei-Wege-Kommunikation	93
2.10.5	Zielgruppengerechte Kommunikation	93
2.10.6	Dokumentation der Kommunikation	94
2.11	Den Kontext und den Nutzer verstehen	94
2.11.1	Für Mehrwert und Nutzen sorgen	95
2.11.2	Nutzerakzeptanz ernst nehmen	96
2.11.3	Jeder Nutzer ist relevant	97
2.12	Anforderungen ableiten, beschreiben und managen	98
2.12.1	Anforderungen vom Start weg klar definieren	100
2.12.2	Flexibel auf veränderte Anforderungen reagieren	101

2.12.3	Wenn mit unklaren Anforderungen gearbeitet wird	103
2.13	Ein digitales Projekt erfolgreich abschließen	104
3	Methodischer Leitfaden – Werkzeuge des digitalen Projektmanagements	107
<hr/>		
3.1	Time, Scope und Budget	108
3.1.1	Ressourcenstrategie	109
3.1.2	Aufgabenplan	111
3.1.3	Ausgabenplan	114
3.1.4	Mittelabflussplan	116
3.1.5	Kostenkontrolle	118
3.1.6	Agile Requirements Engineering	120
3.2	Auftraggeber- und Stakeholdermanagement	127
3.2.1	Roadmap	128
3.2.2	Projektcontrolling und -dokumentation	132
3.2.3	Management Reports	137
3.2.4	Kosten-Nutzen-Analyse	139
3.2.5	Risikoanalyse	142
3.3	Kommunikation	145
3.3.1	Projektberichte	146
3.3.2	Vision und Mission des Projekts	149
3.3.3	Change Requests Management	151
3.4	Ausrichtung und Zielerreichung	153
3.4.1	Bedarfsanalyse	154
3.4.2	Kontinuierliche Zielvalidierung	156
3.4.3	Sprint Null und/oder Proof of Concept (PoC)	159
3.4.4	Teamqualifizierung und -performance	165

3.4.5	Definition der Produktvision	168
3.4.6	Agiles Arbeiten mit Scrum und/oder Kanban	170
3.5	Tools, die Ihnen die Arbeit erleichtern	180
4	Fallbeispiele	185
<hr/>		
4.1	Transformation der Arbeitsweise eines Tele-	
	kommunikationskonzerns – von Wasserfall zu agil	186
4.1.1	Der Startschuss – wenige Hauptverantwortliche für ein gemeinsames Was	187
4.1.2	Die Herausforderungen – von Silodenken und Management-Skepsis	188
4.1.3	Das Vorgehen – der Sprint zu schnellen Ergebnissen	190
4.1.4	Die Transformation – Commitment, Wir-Gefühl und eine klare Zieldefinition	191
4.2	Redesign einer Enterprise-Resource-Planning(ERP)-	
	Software	194
4.2.1	Die Herausforderungen – der Umgang mit technischen Restriktionen	195
4.2.2	Der Startschuss – zwischen Mehrwert und Aufwand	196
4.2.3	Die Umsetzung – mit versetzten Sprints zu schnellen Ergebnissen	197
4.2.4	Warum es nicht sofort um Perfektion geht	198
4.3	Aus vielen Programmen mache eins!	199
4.3.1	Die Ausgangslage – viele Programme überfordern die Nutzer	200
4.3.2	Die Analyse – was muss das neue System können?	200

Inhalt

4.3.3	Die Herausforderungen – von Funktionalitäten und Komplexitäten	201
4.3.4	Nach der Analyse ist vor dem Projekt	202
4.4	Relaunch eines Kundenportals	203
4.4.1	Die Ausgangslage – viele Anforderer, viele Features	204
4.4.2	Die Herausforderungen – der Change im Neuen	205
4.4.3	Die Umsetzung – Sprints und warum sie Blocker enthalten müssen	205
4.4.4	Ein Learning hinsichtlich Barrierefreiheit	206
4.5	Stufenweise Portale vereinen	207
4.5.1	Die Ausgangslage – nicht alles neu machen	208
4.5.2	Herausforderungen – Verbindlichkeiten und Vertrauen aufbauen	209
4.5.3	Das Arbeiten in Stufen	209
4.6	Eine Shop-Software in die Spur führen	210
4.6.1	Ausgangslage – viel Aufwand für Nichts	211
4.6.2	Herausforderungen – keine klaren Inhalte und Ziele	211
4.6.3	Mit klaren Verbindlichkeiten Fortschritte erwirken	212
4.6.4	Einem Team Ruhe geben	213
4.7	Strategisches Kompetenzmanagement im Konzernkontext	214
4.7.1	Bedarfserkennung durch Kompetenzmanagement	215
4.7.2	Ein analoger Start	216
4.7.3	Die Entwicklung eines MVP/MLP	217
4.7.4	Was gibt es intern?	217
4.8	Komplexitätsreduktion eines Consumer- und IT-Systems ...	218
4.8.1	Die Analyse vor dem Projekt	219

4.8.2	Herausforderungen – der Switch auf das Projektvorhaben und der Impact einer digitalen Lösung	219
4.8.3	Das Vorgehen – Komplexitätsreduktion und Variantenrennen	220
4.8.4	Fortschritt durch Feedback und »Feldarbeit«	221
4.9	Kompletttaufbau eines Carsharing-Systems als Innovationsprojekt	222
4.9.1	Ein eigenes Unternehmen zur Vollendung der Vision	223
4.9.2	Neue Technologie und der Umgang mit rechtlichen und gesellschaftlichen Fragen	224
4.9.3	Der Vorteil von Produktnähe	225
4.9.4	Learnings eines nicht nur gefühlt perfekten Projekts	226
	Index	229