

# Inhalt

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

---

## 1 Agiles Projektmanagement im digitalen Kontext 15

---

<b>1.1 Warum lean und agil?</b> .....	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
<b>1.2 Besonderheiten und Merkmale eines digitalen Projekts</b> .....	25
<b>1.3 Rollen und Verantwortlichkeiten eines digitalen Projekts</b> ...	28
<b>1.4 Management- und Skillanforderungen eines digitalen Projekts</b> .....	31

---

## 2 Von der Idee zum erfolgreichen digitalen Projekt 35

---

<b>2.1 Der Start eines digitalen Projekts</b> .....	37
<b>2.2 Häufige Fehlannahmen und Probleme</b> .....	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

<b>2.3</b>	<b>Potenziale und Herausforderungen</b>	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
<b>2.4</b>	<b>Budget und Mittel im Projektmanagement</b>	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
<b>2.5</b>	<b>Roadmap und Ziele des Projektmanagements</b>	59
2.5.1	Die Roadmap als Steuerungs- und Kommunikationstool .....	61
2.5.2	Roadmaps als Teil der strategischen Transformation .....	63
<b>2.6</b>	<b>Wichtige Projektarten und Ebenen im Projektmanagement</b>	64
2.6.1	Die inhaltliche Ebene .....	65
2.6.2	B2B- und/oder B2C-Projekte .....	67
2.6.3	Die Umfangs-Ebene .....	68
<b>2.7</b>	<b>Relevante Rollen im Projektmanagement</b>	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
<b>2.8</b>	<b>Aufgaben und Verantwortung im Projektmanagement .....</b>	<b>78</b>
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
<b>2.9</b>	<b>Handlungsräum im Projektmanagement .....</b>	<b>89</b>
<b>2.10</b>	<b>Kommunikation im Projektmanagement .....</b>	<b>90</b>
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
<b>2.11</b>	<b>Den Kontext und den Nutzer verstehen .....</b>	<b>94</b>
2.11.1	Für Mehrwert und Nutzen sorgen .....	95
2.11.2	Nutzerakzeptanz ernst nehmen .....	96
2.11.3	Jeder Nutzer ist relevant .....	97
<b>2.12</b>	<b>Anforderungen ableiten, beschreiben und managen .....</b>	<b>98</b>
2.12.1	Anforderungen vom Start weg klar definieren .....	100
2.12.2	Flexibel auf veränderte Anforderungen reagieren .....	101

## Inhalt

2.12.3 Wenn mit unklaren Anforderungen gearbeitet wird .....	103
<b>2.13 Ein digitales Projekt erfolgreich abschließen .....</b>	<b>104</b>

## **3 Methodischer Leitfaden – Werkzeuge des digitalen Projektmanagements**

107

---

<b>3.1 Time, Scope und Budget .....</b>	<b>108</b>
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
<b>3.2 Auftraggeber- und Stakeholdermanagement .....</b>	<b>127</b>
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
<b>3.3 Kommunikation .....</b>	<b>145</b>
3.3.1 Projektberichte .....	146
3.3.2 Vision und Mission des Projekts .....	149
3.3.3 Change Requests Management .....	151
<b>3.4 Ausrichtung und Zielerreichung .....</b>	<b>153</b>
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
<b>3.5</b>	<b>Tools, die Ihnen die Arbeit erleichtern .....</b>	<b>180</b>
 <b>4 Fallbeispiele</b>		<b>185</b>
<hr/>		
<b>4.1</b>	<b>Transformation der Arbeitsweise eines Tele- kommunikationskonzerns – von Wasserfall zu agil .....</b>	<b>186</b>
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
<b>4.2</b>	<b>Redesign einer Enterprise-Resource-Planning(ERP)- Software .....</b>	<b>194</b>
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
<b>4.3</b>	<b>Aus vielen Programmen mache eins! .....</b>	<b>199</b>
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
<b>4.4</b>	<b>Relaunch eines Kundenportals .....</b>	<b>203</b>
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
<b>4.5</b>	<b>Stufenweise Portale vereinen .....</b>	<b>207</b>
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
<b>4.6</b>	<b>Eine Shop-Software in die Spur führen .....</b>	<b>210</b>
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
<b>4.7</b>	<b>Strategisches Kompetenzmanagement im Konzernkontext</b>	<b>214</b>
4.7.1	Bedarfserkennung durch Kompetenz- management .....	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
<b>4.8</b>	<b>Komplexitätsreduktion eines Consumer- und IT-Systems ...</b>	<b>218</b>
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
<b>4.9</b>	<b>Kompletaufbau eines Carsharing-Systems als Innovationsprojekt .....</b>	<b>222</b>
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
	<b>Index .....</b>	<b>229</b>