

Bernd Oestereich · Christian Weiss

APM – Agiles Projektmanagement

Erfolgreiches Timeboxing für IT-Projekte

Unter Mitarbeit von Oliver F. Lehmann und Uwe Vigerschow



dpunkt.verlag

Bernd Oestereich
Bernd.Oestereich@oose.de

Christian Weiss
Christian.Weiss@oose.de

Oliver F. Lehmann
oliver@oliverlehmann.com

Uwe Vigenschow
Uwe.Vigenschow@oose.de

Lektorat: Christa Preisendanz
Copy-Editing: Ursula Zimpfer, Herrenberg
Satz: Bernd Oestereich, Hamburg
Herstellung: Birgit Bäuerlein
Umschlaggestaltung: Helmut Kraus, www.exclam.de
Druck und Bindung: Koninklijke Wöhrmann B.V., Zutphen, Niederlande

Fachliche Beratung und Herausgabe von dpunkt.büchern im Bereich Wirtschaftsinformatik:
Prof. Dr. Heidi Heilmann · Heidi.Heilmann@t-online.de

Bibliografische Information Der Deutschen Bibliothek
Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie;
detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.ddb.de> abrufbar.

ISBN 978-3-89864-386-3

1. Auflage 2008
Copyright © 2008 dpunkt.verlag GmbH
Ringstraße 19
69115 Heidelberg

Die vorliegende Publikation ist urheberrechtlich geschützt. Alle Rechte vorbehalten. Die Verwendung der Texte und Abbildungen, auch auszugsweise, ist ohne die schriftliche Zustimmung des Verlags urheberrechtswidrig und daher strafbar. Dies gilt insbesondere für die Vervielfältigung, Übersetzung oder die Verwendung in elektronischen Systemen.

Es wird darauf hingewiesen, dass die im Buch verwendeten Soft- und Hardware-Bezeichnungen sowie Markennamen und Produktbezeichnungen der jeweiligen Firmen im Allgemeinen warenzeichen-, marken- oder patentrechtlichem Schutz unterliegen.

Alle Angaben und Programme in diesem Buch wurden mit größter Sorgfalt kontrolliert. Weder Autor noch Verlag können jedoch für Schäden haftbar gemacht werden, die in Zusammenhang mit der Verwendung dieses Buches stehen.

5 4 3 2 1 0

Vorwort

Projektmanagement ist der branchen- und technologieübergreifende Erfolgsfaktor für die Entwicklung von Systemen und Produkten. Von kleinen Projektarbeiten in allgemeinbildenden Schulen bis zu den größten Vorhaben der Menschheit – es wimmelt in unserer Welt von Projekten. Projektmanagementfähigkeiten haben also beinahe grundlegende gesellschaftliche Bedeutung.

Die vordergründige Aufmerksamkeit bei Projekten richtet sich fast immer auf den inhaltlichen, wirtschaftlichen und terminlichen Erfolg. Die Projektleitung ist dafür verantwortlich und steht somit unter besonderem Druck.

Verantwortungsbewusste junge oder neue Projektleiter und -leiterinnen blicken häufig mit Ehrfurcht auf KollegInnen mit viel Erfahrung aus großen Projekten. Die Expertise und Erfahrung erfolgreicher ProjektleiterInnen lassen sich ganz sicher auch nicht in einem oder vielen Büchern vermitteln. Dafür ist die Aufgabe zu komplex. Andererseits kochen auch die Topleute nur mit Wasser. An Ratschlägen, Methoden, Anleitungen, Büchern und Seminaren mangelt es auch nicht, die meisten sind durchaus hilfreich. Dennoch: Bestimmte Fähigkeiten müssen eingeübt werden. Die persönliche Befähigung, all die klugen Ideen praktisch sinnvoll anzuwenden, entwickelt sich schrittweise.

Mit diesem Buch stellen wir eine bewährte und auf verschiedene Projektgrößen skalierbare Projektmanagementmethodik vor, das sogenannte APM-Verfahren. Wir möchten einerseits soweit möglich im Mainstream bleiben, uns also an gegebene Standards anlehnen. Andererseits möchten wir aber auch innovative Ideen agiler Projektführung einbringen. Dazu gehört das von oose seit Mitte/Ende der 1990er-Jahre (weiter-)entwickelte Timeboxing-Verfahren mit vielen kleinen nützlichen Techniken drum herum. Dies beinhaltet auch Ideen aus anderen mittlerweile gut verbreiteten agilen Ansätzen.

Was uns aber besonders wichtig ist: Wir beschreiben einen methodischen Kern (Timeboxing + Features), der mit vielen anderen bewährten Praktiken kombinierbar ist – diese Praktiken haben wir aus ihrem jeweiligen Kontext herausgelöst und in den letzten Jahren in einem „PM-Werkzeugkasten“ gesammelt. Hier finden sich viele Ideen und Erfahrungen erfolgreicher ProjektleiterInnen wieder. Die rund hundert wichtigsten Praktiken bzw. Werkzeuge haben wir für dieses Buch aufbereitet. Viele davon sind ebenso essenziell wie unspektakulär. Erfahrene ProjektmanagerInnen kennen wahrscheinlich viele dieser oder ähnliche Techniken. Allen anderen möchten wir damit Anregungen geben, schneller und erfolgreicher ihre eigenen Erfahrungen zu sammeln.

Unser besonderer Dank gilt zuallererst den vielen Hundert Teilnehmern unserer Projektmanagementschulungen der letzten Jahre und den ungezählten Menschen, denen wir im Rahmen von Coachings in konkreten Projekten begegnet sind, die uns mit ihren Fragen immer wieder herausgefordert haben und die auch immer wieder durch eigene Ideen mit dazu beigetragen haben, das APM-Verfahren weiterzuentwickeln. Des Weiteren bedanken wir uns bei allen oose-Kollegen, vor allem bei denen im Bereich Projektmanagement tätigen, für ihre hervorragende Unterstützung. Namentlich unbedingt zu erwähnen, weil sie die Buchmanuskripte teilweise immer wieder durchgegangen sind, sind hier Uwe Vigerschow und Michael Schulze-Ruhfus. Von Uwe Vigerschow stammen einige Textpassagen zum Thema Aufwandschätzungen und zu psychosozialen Themen. Von Oliver Lehmann stammen alle PMBoK-nahen Texte vor allem aus Kapitel 9.

Frau Dr. Heidi Heilmann, Dr. Hartmut Krasemann und Jutta Eckstein haben neben weiteren anonymen Gutachtern durch sehr konkrete Rückmeldungen zum Manuskript einen großen Verdienst daran, dass wir kurz vor Fertigstellung des Buches die Gliederung noch einmal komplett überarbeitet haben, die Durchgängigkeit in der Terminologie und des Fallbeispiels verbessern konnten und viele viele kleine Ungenauigkeiten erkennen und größtenteils auch beseitigen konnten. Vor allem Jutta Eckstein hat viel Arbeit investiert und mit starkem Fokus auf Agilität viele kritische Anmerkungen geliefert. Hartmut Krasemann gebührt insofern noch besonderer Dank, als dass er mir schon Mitte der 1990er-Jahre zu meinen ersten eigenen praktischen Projektleitungserfahrungen mit iterativen und agilen Verfahren in einem (letztendlich gescheiterten) Megaprojekt verholfen hat.

Dennoch bleibt darauf hinzuweisen, dass sehr viele verschiedene konkrete Einflüsse zusammengekommen sind, die zusammenzubringen im Detail gar nicht so einfach war. Als wir mit dem Buch anfangen, waren wir bei oose der Meinung, über eine einheitliche agile Projektmanagementmethodik zu verfügen. Die Arbeit an dem Buch hat aber gezeigt, dass wir bereits im Kernteam von Christian Weiss, Bernd Oestereich, Uwe Vigerschow, Markus Wittwer und Michael Schulze-Ruhfus in den letzten 10 Jahren in verschiedenen Projekten so viele unterschiedliche Erfahrungen gesammelt haben und verschiedene Ausprägungen, aber auch Tipps und Tricks entwickelt hatten, dass wir selbst zunächst noch einmal viel dazugelernt haben, bevor wir alle diese Ideen und Strömungen halbwegs zusammenbringen konnten. Insofern ist auch dieses Buch sicherlich nur ein erstes noch weiterzuentwickelndes Release.

Für den jetzt bevorstehenden ersten Akzeptanztest interessieren uns deshalb natürlich Ihre persönlichen Erfahrungen mit dem Thema sowie auch Ihre persönlichen bewährten Techniken. Wir laden Sie daher zur Diskussion mit uns in der Mailing-Gruppe *apm-buch* ein (<http://de.groups.yahoo.com/group/apm-buch>, nähere Infos auch auf unserer Website www.oose.de/apm).

Bernd Oestereich