

. Peter Steffan Consulting



# Management von Projekten mit unscharfen Zielen

## IT-Workshopreihe Hessen-IT

Dr. Achim H. Kaufmann  
Suemeyya Can  
Andreas Fritz

Feb. 2009

## Referent: Dr. Achim H. Kaufmann

- Prof. für Wirtschaftsinformatik  
an der Fachhochschule Gießen-Friedberg
- E-Mail: [achim.h.kaufmann@mni.fh-giessen.de](mailto:achim.h.kaufmann@mni.fh-giessen.de)  
Web: [www.prof-dr-kaufmann.de](http://www.prof-dr-kaufmann.de)
- Methoden- und Technologieberatung:  
Projektmanagement und Software-Entwicklung
- Kooperation mit Peter Steffan Consulting

## Referentin: Suemeyya Can

- Consultant, Cassini Consulting Frankfurt
- E-Mail: [suemeyya.can@cassini.de](mailto:suemeyya.can@cassini.de)  
Web: [www.cassini.de](http://www.cassini.de)
- Dipl.-Wirtschaftsinformatikerin
- Managementberatung, Projektmanagement und  
Umsetzungskompetenz
- Schwerpunkte: Geschäftsprozess- und  
Anforderungsmanagement

## Referent: Andreas Fritz

- Inhaber und Geschäftsführer der SoftwAIR GmbH
- E-Mail: [andreas.fritz@softwair.de](mailto:andreas.fritz@softwair.de)  
Web: [www.softwair.de](http://www.softwair.de)
- Schwerpunkte: Datenmanagement, IT-Lösungen, Seminare & Coaching
- Gründungsmitglied des Arbeitskreises Forum Hessen-IT



## Workshop-Voraussetzungen, -Ziele

- Veranstaltung als Workshop, nicht als Vortrag
- Gemeinsame Näherung an Themenstellung
- Thematische Vorbereitung als Diskussionsgrundlage, nicht als gesichertes Wissen
- Gegenargumente, Verbesserungen und Ergänzungen erwünscht
- Workshop-Ergebnis als Basis eines Artikels

# Inhalt

**Begrifflichkeiten**

**1. Diskussion: Problembetrachtung**

**Argumentation**

**2. Diskussion: Methoden**

**Methodenüberblick**

**Management-Methode**

**Produkt-Methode**

# Projekte, Projektmanagement

- Auftrag, Abrechnung, Investition, Wartung, ...  
→ Betrachtung: Investitionen
- „Projekt“ (nach DIN 69901): Vorhaben, Ziel, Organisation, Begrenzung, Abgrenzung
- „Management“ (nach EN ISO 9000:2005): leiten, lenken, d.h. planen, steuern, kontrollieren, entscheiden  
→ Betrachtung: managbare Projekte

# Problemdiskussion

**Sind Projekte mit  
unscharfen Zielen  
überhaupt Projekte?**

**Sind diese Projekte  
managbar?**



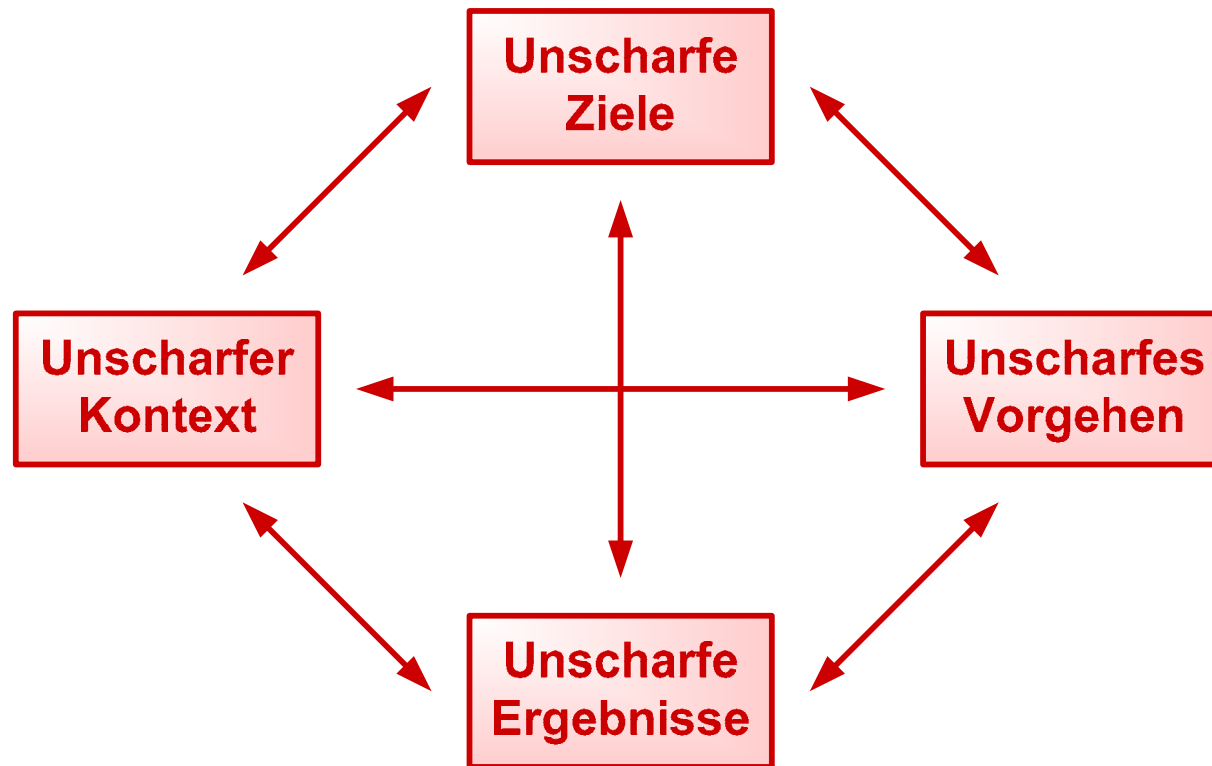
# Weitere Vorgehensweise

- These 1: **Projekte mit unscharfen Zielen existieren!**
- These 2: **Projekte mit unscharfen Zielen sind managbar!**
  
- Was zu beweisen ist...

# Ziele, unscharfe Ziele

- Definition Ziel: Vorgabe, Entscheider, zukünftiger Zustand, Handeln
- Definition Quantifizierung: Inhalt, Ausmaß, Messung, Zeit, Raum
- Unzureichende Quantifizierung = Unsicherheit
- Unscharfe Ziele = Ziele mit (hoher) Unsicherheit

# Projektzusammenhang: Kontext, Ziele, Vorgehen, Ergebnisse



→ Auswirkung von Unschärfe auf **gesamten** Projektzusammenhang

# Projekte und Unsicherheit

- Zukunftsgerichtet + innovativ = unsicher
- Unterschiedlicher Unsicherheitsgrad
- Projekt als Investition
- Investition zukunftsgerichtet → unsicher
- Innovative Projekte = unsicher

# Unsicherheit

- Unsicherheit ungleich Inkompetenz
- Risiko (negativ) und Chance (positiv)
- Auflösung von Unsicherheit durch Realität (Fortschreiten in die Zukunft)
- Wenn Unsicherheit managbar  
→ Projekte mit Unsicherheit managbar!

# IT-Projektmanagement bei unscharfen Zielen



- Unscharfe Ziele führen zu unscharfen Inhalten
- IT-PM: Managen von unscharfen Inhalten
- Ziele und Rahmenbedingungen vorgegeben  
→ Prozess, Technologie und Produkt managbar

# Folgerung

- Unscharfe (unsichere) Ziele sind existent
- Je innovativer, umso mehr Unsicherheit
- Beseitigung von Unsicherheit durch „Forschung“
- Kosten und Zeit für Forschung
- Forschung durch Realisierung ersetzbar (lesson learned)
- Unsicherheit managbar, wenn  
Methoden zum Umgang mit Unsicherheit

# Methodendiskussion

**Gibt es Methoden,  
um Unsicherheit  
zu behandeln?**

**Wenn ja, auf  
welche Inhalte  
beziehen sie sich?**



# Methoden zum Umgang mit Unsicherheit

- **Universelle Methoden:**
  - Expertenmeinung/-runde
  - Statistik, Fuzzy-Methoden
  - Claim- und Risikomanagement
- **Kollaborationsmethoden** (bezogen auf den Prozess):
  - Changemanagement
  - Agile Methoden
- **Konstruktionsmethoden** (bezogen auf das Produkt):
  - Abstraktions- & Standardisierungsprinzipien
  - Inside-out-Methoden

# Risikomanagement

## Zusammenfassung

- Allgemein anwendbare Management-Methode
- Risiko: potentieller Schaden, Eintrittswahrscheinlichkeit mal Schadenausmaß
- Gesamtrisiko: Summe aller Einzelrisiken
- Projekte mit hohem Risiko → hohe Chance (Gewinn), vice versa
- Unterschiedliches Firmen-Risiko-Verhalten
- Positive Firmen-Risiko-Kultur als Voraussetzung

# Risikomanagement

## Risikokategorien

- Technologische Risiken (Geschäftsrisiken)
- Leistungswirtschaftliche Risiken
- Finanzwirtschaftliche Risiken
- Corporate Governance
- Soziale Risiken (intern/extern)
- Politische Risiken

# Risikomanagement Prozess



# Risikomanagement Maßnahmen

- Risiken vermeiden
- Risiken vermindern
- Risiken begrenzen, Unternehmen vorbereiten
- Risiken verkaufen, weiterreichen, verlagern
- Risiken übernehmen, tragen, akzeptieren

# Konstruktionsmethoden

## Zusammenfassung

- Voraussetzung: Grundstrukturen bekannt (Business-Objekte, -Funktionen, Technologie, Benutzer) bekannt
- Problem: Detail-Anforderungen nicht bekannt (User Interface, Businesslogik, Datenbank, Schnittstellen)
- Lösung: Verwendung von Standards, modernen Software-Engineering-Techniken

# Unsicherheit bei User Interface

- Festlegung Basiselemente: Technologie, Design, Oberflächen-Struktur, Menüstruktur, Navigation
- Festlegung Benutzermodell: Benutzerklassen, Benutzerunterstützung (Hilfe), Eingabemittel
- Festlegung Kontrollelement-Typen: Formulare, Auswahllisten, Hierarchien
- Einsatz von Generierungstechniken: Deskriptive Spezifikation (Grafikeditoren)

- Festlegung Basisfunktionalitäten: Frameworks, Bibliotheken, Rechte, Lokalisierung, Customizing
- Verwendung moderner Software-Architekturen: Layer-Technik, Inside-out-Ansatz
- Festlegung interner Standards und Verwendung von Generierungstechniken
- Einsatz externer Standards: XML, Web-Services, BPM, Open-Source-Frameworks



# Konstruktionsmethoden

## Unsicherheit bei Datenbank

- Festlegung Basisstrukturen:  
Kategorien, Business-Pattern  
(Party-, Tracking-, Booking-Struktur, ...)
- Festlegung Sicherheitsstrukturen:  
Isolierung, Kapselung, Stored Procedures
- Verwendung Automatisierung:  
Mapper-Technologien

# Konstruktionsmethoden

## Vor- und Nachteile

- + Wiederverwendung, Änderbarkeit, Erweiterbarkeit, Portabilität
- + Standard-Software-Architektur
- Höhere Komplexität, ggf. überspezifiziert
- Höhere Kosten

## Weitere Fragen?

Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!

Offen gebliebene Fragen?

[achim.h.kaufmann@mni.fh-giessen.de](mailto:achim.h.kaufmann@mni.fh-giessen.de)

[suemeyya.can@cassini.de](mailto:suemeyya.can@cassini.de)

[andreas.fritz@softwair.de](mailto:andreas.fritz@softwair.de)