

# "Klassisches" versus agiles IT-Projektmanagement

## Die Wahl der richtigen Vorgehensweise

---

amendos whitepaper

Autor:



Michael  
Schneegans  
IT-Projektmanager  
amendos gmbh

Juni 2012

amendos gmbh

1.	<b>Einführung .....</b>	<b>3</b>
2.	<b>Was ist „klassisch“, was ist agil? .....</b>	<b>3</b>
3.	<b>Konsequenzen einer falschen Vorgehensweise .....</b>	<b>4</b>
4.	<b>Auswahl der Vorgehensweise .....</b>	<b>5</b>
5.	<b>Bedeutung für das IT-Projektmanagement.....</b>	<b>8</b>
6.	<b>Bedeutung für das Unternehmen .....</b>	<b>11</b>

**Weiterführende Literatur**

**Glossar**

**Abbildungsverzeichnis**

## 1. Einführung

Bei einem breit aufgestellten IT-Dienstleister kann das Spektrum der IT-Projekte von Infrastrukturvorhaben bis zur Entwicklung hochinnovativer Business-Applikationen reichen. Der IT-Projektmanager steht jedoch nicht nur vor der Herausforderung, inhaltlich zum Teil sehr unterschiedliche Projekte umzusetzen. Die Projekte können sich ebenfalls hinsichtlich ihrer „Agilität“, also ihrer dynamischen Veränderlichkeit, sowohl im Projektinhalt selbst als auch bedingt durch das Projektumfeld unterscheiden. Der IT-Projektmanager steht somit auch vor der Wahl der dem Projekt angemessensten Vorgehensweise in der Durchführung. Die Wahlmöglichkeiten reichen von phasen-/prozessorientierten („klassischen“) bis zu agilen Ansätzen (Scrum, Kanban, ...).

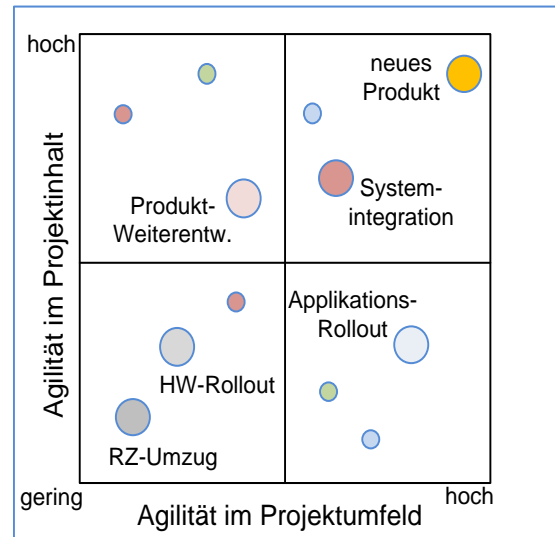


Abbildung 1: IT-Projektportfolio

Welche Konsequenzen hat es, wenn der IT-Projektmanager die „falsche“ Vorgehensweise wählt?

Wie kann der IT-Projektmanager entscheiden, welche Vorgehensweise er anwenden soll?

Was bedeuten diese Wahlmöglichkeiten für das IT-Projektmanagement und das Unternehmen?

## 2. Was ist „klassisch“, was ist agil?

Die genannten Methoden im IT-Projektmanagement sollen hier nicht weiter definiert werden, nur insoweit, dass es zu Beginn eines „klassischen“ Projekts klar formulierte Ziele (SMART) gibt und das Projekt mit Meilensteinen und (weitgehend klar) voneinander abgegrenzten Phasen versehen werden kann. In einer Phase werden die Anforderungen an das IT-System definiert, in der folgenden werden diese dann umgesetzt; weitere Anforderungen – Change Requests – fließen vorzugsweise erst nach der Projektumsetzung ein.

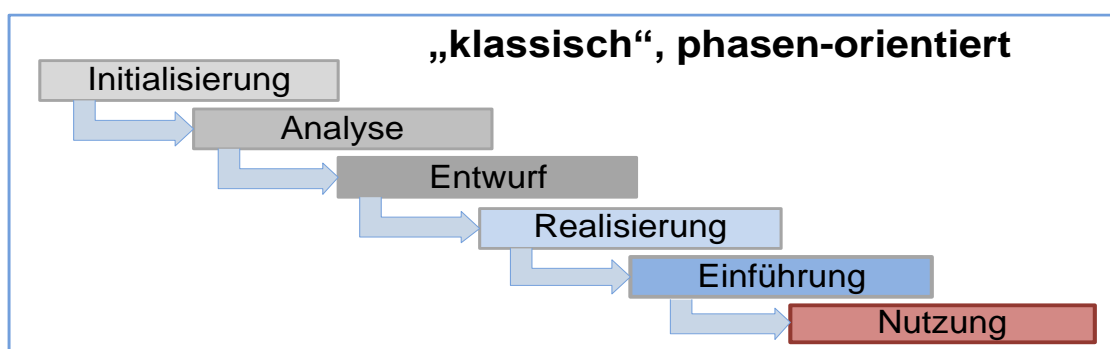


Abbildung 2: "klassische" Projektmanagement-Vorgehensweise

Agile Ansätze, z. B. Scrum, basieren auf der Annahme, dass moderne Entwicklungsprojekte (insbesondere von Software) zu komplex sind, um durchgängig in dieser Weise planbar zu sein. Ihre Stärken entfalten sie somit, wenn sich mit hoher Dynamik Projektparameter, wie Ziele, Umfeld und Erwartungen an die Lösung, verändern. Man setzt dabei u.a.

- auf enge, interaktive Zusammenarbeit zwischen Projektauftraggeber (Product Owner) und dem umsetzenden, sich weitgehend selbst organisierenden Team – optimalerweise in einem Raum permanent zusammenarbeitend – und
- auf kurze Zeitabstände, nach denen Änderungen und neue Anforderungen in die Planung zusätzlich aufgenommen werden können (Sprints mit definierter Länge; typisch sind 14 bis maximal 30 Tage).

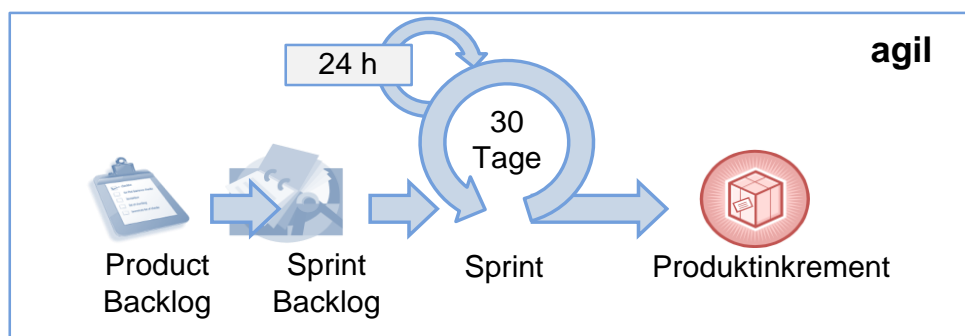


Abbildung 3: agile Projektmanagement-Vorgehensweise

### 3. Konsequenzen einer falschen Vorgehensweise

Die Praxis zeigt, dass je nach Projekt die eine oder die andere Projektmanagement-Vorgehensweise erfolgsversprechender sein kann. In einem von der GPM e.V. organisierten Vortrag konnte man in 2011 z. B. erfahren, dass „klassische“ Vorgehensweisen (z. B. angelehnt an denen der GPM/IPMA oder des PMI) eine Steigerung der Erfolgswahrscheinlichkeit auf immerhin 40%, agile Vorgehensweisen wie Scrum sogar auf 67% bewirken können.

Man mag unterstellen, dass oben genannte Werte zur Erfolgswahrscheinlichkeit von IT-Projekten nicht immer uneigennützig interpretiert werden, denn häufig werden dabei entsprechende Trainings zu den präferierten Methoden gleich mit angeboten. Dennoch sollte außer Zweifel sein, dass die Orientierung an einer erprobten Vorgehensweise im Management von IT-Projekten immer einem reinen „ad hoc“-Reagieren überlegen ist.

Insbesondere zeigt sich aber, dass mit der richtigen Vorgehensweise nicht nur die Effizienz gesteigert und Aufwände und Kosten minimiert werden können, sondern dass

**die richtige Wahl der Projektmanagement-Vorgehensweise  
erfolgskritisch für das IT-Projekt ist.**

So zeigen zahlreiche Beispiele aus Unternehmen mit dem eingangs aufgezeigten Projektportfolio, dass es nicht **die** richtige Projektmanagement-Vorgehensweise gibt, sondern dass die Wahl einer „falschen“ Vorgehensweise Projektkrisen eines Ausmaßes auslösen kann, dass man an den Projekterfolg nicht mehr glauben mag. Erst ein Wechsel der Projektmanagement-Vorgehensweise hat dann jeweils das Projekt wieder auf Spur und zum Erfolg geführt.

## 4. Auswahl der Vorgehensweise

Im ersten Schritt gilt es, Kriterien so zusammenzustellen, dass sich für ein gegebenes Projekt die sich anbietenden Projektmanagement-Vorgehensweisen miteinander vergleichen lassen.

Die nachfolgende Tabelle zeigt identifizierte Kriterien und typische Projektsituationen, die für oder gegen eine bestimmte Vorgehensweise sprechen können (hier: „klassisch“ und agil). Mittels dieser kann bereits eine erste tendenzielle Präferenz abgeleitet werden.

Kriterium	Eher „klassisch“ präferieren	Eher agil (Scrum) präferieren
<b>Projekttyp</b>	Investitions- und Organisationsprojekt	(Software-)Entwicklungsprojekt
<b>Ziele</b>	SMART formulierbar; über Projektverlauf konstant; ...	Unschärfe; Vision; häufige Änderungen in Zielen und Anforderungen sind zu erwarten; ...
<b>Auftraggeber</b>	Wechselt im Projektverlauf nicht und begleitet das Projekt bis zum Abschluss; klar in seinen Zielvorstellungen; denkt eher in Prozessen und ist eher den „klassischen“ Ansätzen gegenüber aufgeschlossen; fordert vom Projektauftragnehmer methodisches Vorgehen (Projektpläne, Kennzahlen aus dem Projektcontrolling, ...); ...	Kann im Projektverlauf wechseln bzw. ausgetauscht werden (damit verbunden eine Änderung in den Zielen); neigt zum häufigen Ändern von Prioritäten und Zielvorstellungen; agilen Ansätzen gegenüber aufgeschlossen; ...
<b>Team</b>	Braucht klare Führung; räumlich verteilt, virtuell; eher groß; (teilweise) durch Linienaufgaben gebunden; ...	Kann eigenständig arbeiten und sich selbst organisieren; kann lokal konzentriert werden; eher klein; frei von Linienaufgaben und nicht in weiteren Projekten gebunden; ...
<b>Externe Dienstleister</b>	Viele Dienstleister mit vielen Abhängigkeiten untereinander; brauchen klare Arbeitspaketdefinitionen und Terminvorgaben; ...	Keine oder wenige Dienstleister mit geringen Abhängigkeiten untereinander; agilen Ansätzen gegenüber aufgeschlossen; Vertragskontext lässt agiles Vorgehen zu; ...
<b>Stakeholder</b>	Viele Stakeholder, die die Business Requirements festlegen (hoher Abstimmungsbedarf und Zeitaufwand); Termine müssen gehalten werden und sind wichtiger als der Leistungsumfang; Aktivitäten von Stakeholdern hängen vom Termin ab; ...	Wenige Stakeholder; Qualität wichtiger als Termin; Aktivitäten der Stakeholder weitgehend unbeeinflusst vom Projekt; ...
<b>Dokumentation</b>	Rechtliche Anforderungen erfordern hohe Dokumentationsqualität; zukünftige Weiterentwicklung und Pflege haben hohen Stellenwert; ...	Es existieren keine externen Zwänge (Normen, Gesetze, ...); für zukünftige Zwecke weniger wichtig; ...

Abbildung 4: Kriterien

Im zweiten Schritt gilt es, für die einzelnen Kriterien einen sinnvollen Messwert zu finden, um die beiden Projektmanagement-Vorgehensweisen bei einem gegebenen Projekt quantitativ vergleichen und subjektive Präferenzen minimieren zu können.

Wenn die „falsche“ Wahl der Projektmanagement-Vorgehensweise zu einer Projektkrise führen kann, so stellt dies ein Risiko für das Projekt dar. Es bietet sich somit an, Methoden aus dem Risikomanagement anzuwenden.

Der einfachste Weg ist die Durchführung eines Risikoworkshops – optimalerweise paritätisch besetzt mit einem erfahrenen „klassischen“ Projektmanager und einem erfahrenen Scrum Master. Grundlage für die Risikobewertung bilden die in Abbildung 4 aufgeführten Kriterien. Jedes Kriterium in der Tabelle wird betrachtet, und es wird geschätzt, wie groß das Risiko einer Projektkrise hinsichtlich eines „klassischen“ und eines agilen Vorgehens ist. Man kann dieses Risiko dabei auf einer Skala von 1 bis 5 in „sehr gering – gering – mittel – hoch – sehr hoch“ einteilen. Ein vereinfachter Risikowert ist dann die Summe der im Risikoworkshop geschätzten Werte. Die nachfolgende Abbildung zeigt dies für zwei Fallbeispiele.

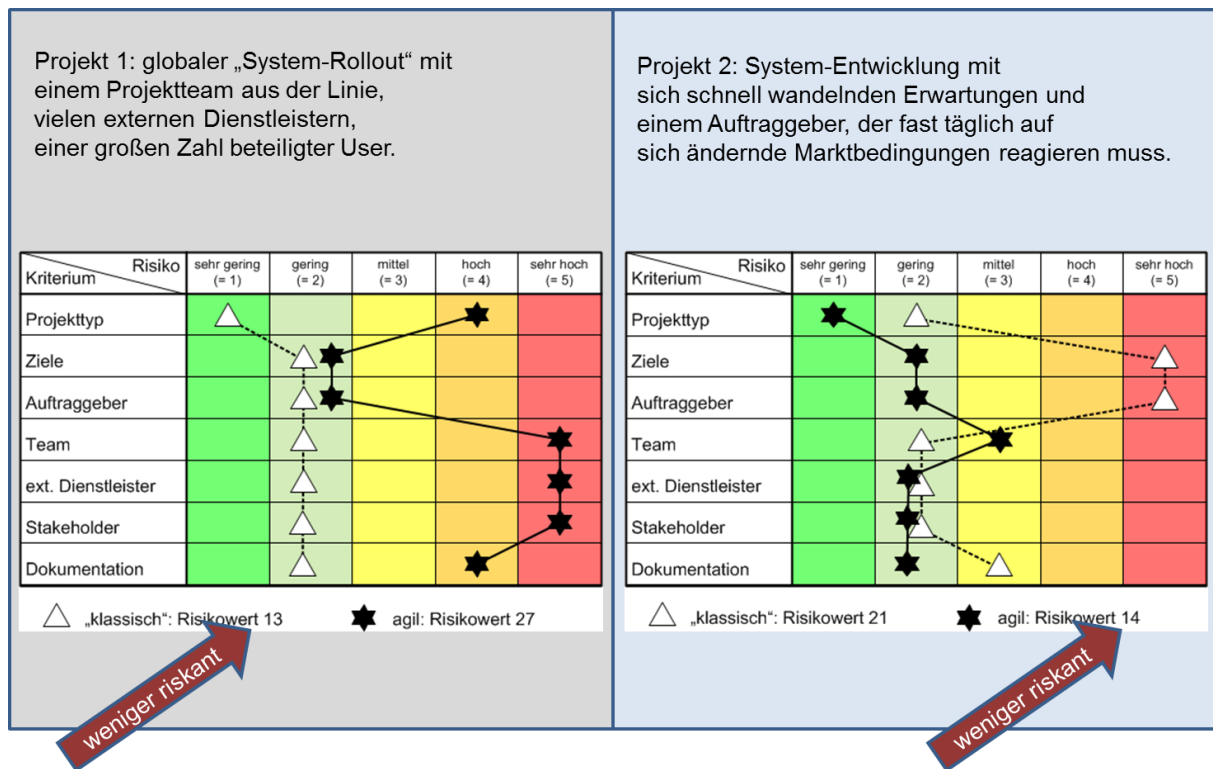


Abbildung 5: Vereinfachte Risikowertbetrachtung

In einer komplexeren Betrachtung kann man

- die Kriterien gewichten,
- die Kriterien unterteilen und die Unter-Kriterien ebenfalls gewichten,
- den Risikowert = Tragweite x Wahrscheinlichkeit verwenden,

- die Tragweite, d. h., die Auswirkung im Falle des Risikoeintritts, auf einer Skala schätzen:
  - 1 (= gering),
  - 2 (= Auswirkungen auf das „magische Dreieck“ von Zeit, Budget und Qualität),
  - 3 (= Projektkrise),
- den Risikowert mittels dieser Tragweite und der bereits im Falle des vereinfachten Risikowerts eingeflossenen Wahrscheinlichkeit bestimmen.

Nachfolgend ein Beispiel für eine solche Bewertung.

Kriterium	Gewicht I	Unterkriterium	Gewicht II	Beschreibung gegebenes Projekt	"klassisches" Vorgehen			agiles Vorgehen			Delta (rot, minus; pro "klassisch", schwarz, positiv; pro agil)		
					Eintrittswahrscheinlichkeit "negativer Einfluss auf Projekt" (1 - 5)	Tragweite bei negativer Auswirkung (1 - 3)	Risikowert (EW x T)	Risikowert (gewichtet)	Eintrittswahrscheinlichkeit "negativer Einfluss auf Projekt" (1 - 5)	Tragweite bei negativer Auswirkung (1 - 3)		Risikowert (EW x T)	Risikowert (gewichtet)
Projekttyp	10%							6				3	
		Projekttyp	100%	Produktentwicklung in einem neu zu gewinnenden Markt	2	3	6	6	1	3	3	3	
Ziele	20%		100%					12,5				5	8
		SMART?	50%	unternehmerische Vision	5	3	15	7,5	2	3	6	3	
		konstant?	50%	viele Changes zu erwarten	5	2	10	5	2	2	4	2	
Auftraggeber	20%		100%					9,4				4,3	5
		klar in Zielvorstellungen?	50%	nein, Ziele entwickeln sich im Verlauf des Projekts	5	3	15	7,5	2	3	6	3	
		denkt in Prozessen?	10%	ja	1	1	1	0,1	1	1	1	0,1	
		Aufgeschlossenheit für Vorgehensweise?	20%	indifferent	2	1	2	0,4	2	1	2	0,4	
		Erwartungen an Vorgehensweise?	10%	schnell entwickelte, vorzeigbare Produkte	4	2	8	0,8	2	2	4	0,4	
		kann wechseln?	10%	ja	3	2	6	0,6	2	2	4	0,4	
Team	20%		100%					4				5,5	-2
		Führung? Selbstorganisation?	50%	braucht Führung	2	3	6	3	3	3	9	4,5	
		räumlich verteilt?	20%	nein	1	2	2	0,4	1	2	2	0,4	
		Größe?	20%	5	1	2	2	0,4	1	2	2	0,4	
		Einbindung in Linienaufgaben/andere Projekte?	10%	freigestellt	1	2	2	0,2	1	2	2	0,2	
ext. Dienstleister	10%		100%					2,6				2,6	0
		Anzahl?	30%	1	1	3	3	0,9	1	3	3	0,9	
		Abhängigkeiten untereinander?	40%	keine	1	3	3	1,2	1	3	3	1,2	
		Bedarf an Vorgaben (Aufgaben/Termine)?	10%	flexibel	1	3	3	0,3	1	3	3	0,3	
		Aufgeschlossenheit für Vorgehensweise?	10%	offen für beide Ansätze	1	1	1	0,1	1	1	1	0,1	
		Vertragskontext?	10%	keine Einschränkungen	1	1	1	0,1	1	1	1	0,1	
Stakeholder	15%		100%					6,75				4,75	2
		Anzahl?	25%	wenige	1	3	3	0,75	1	3	3	0,75	
		Einfluss auf Requirements?	25%	hoch (Erwartungen externer Kunden)	3	3	9	2,25	2	3	6	1,5	
		erwartete Abstimmungsbedarfe?	25%	mittel	3	2	6	1,5	2	2	4	1	
		Erwartungen an Termin, Budget, Qualität?	25%	schnell entwickelte, vorzeigbare Produkte	3	3	9	2,25	2	3	6	1,5	
Dokumentation	5%		100%					6,5				3,5	3
		rechtliche Anforderungen?	50%	keine	3	3	9	4,5	1	3	3	1,5	
		Stellenwert für zukünftige Weiterentwicklungen?	50%	gering	2	2	4	2	2	2	4	2	
Prüfung	100%		100%										
<b>Bewertung</b>								<b>7</b>				<b>4</b>	<b>3</b>

Abbildung 6: Umfassende Risikowertbetrachtung

riskanter

## 5. Bedeutung für das IT-Projektmanagement

Was bedeutet es für das IT-Projektmanagement, wenn es zwischen verschiedenen Projektmanagement-Vorgehensweisen wählen kann und muss? In den meisten Unternehmen ist das IT-Projektmanagement historisch gewachsen. Man ist auf einer Stufe 0 gestartet, auf der man keine bestimmte Vorgehensweise angewendet hat und diese erst für sich entwickeln und zur allgemeinen Anwendung bringen musste. Auf einer Stufe 1 gibt es meistens eine unternehmenseigene Vorgehensweise, die sich an Standards orientiert, und die an die individuellen Bedürfnisse des Unternehmens angepasst wurde. Mit der Wahlmöglichkeit zwischen „klassischen“ und agilen Vorgehensweisen steigert sich die Methodenkompetenz: Man befindet sich auf der Stufe 2. Das nachfolgende Schaubild zeigt dies grafisch.

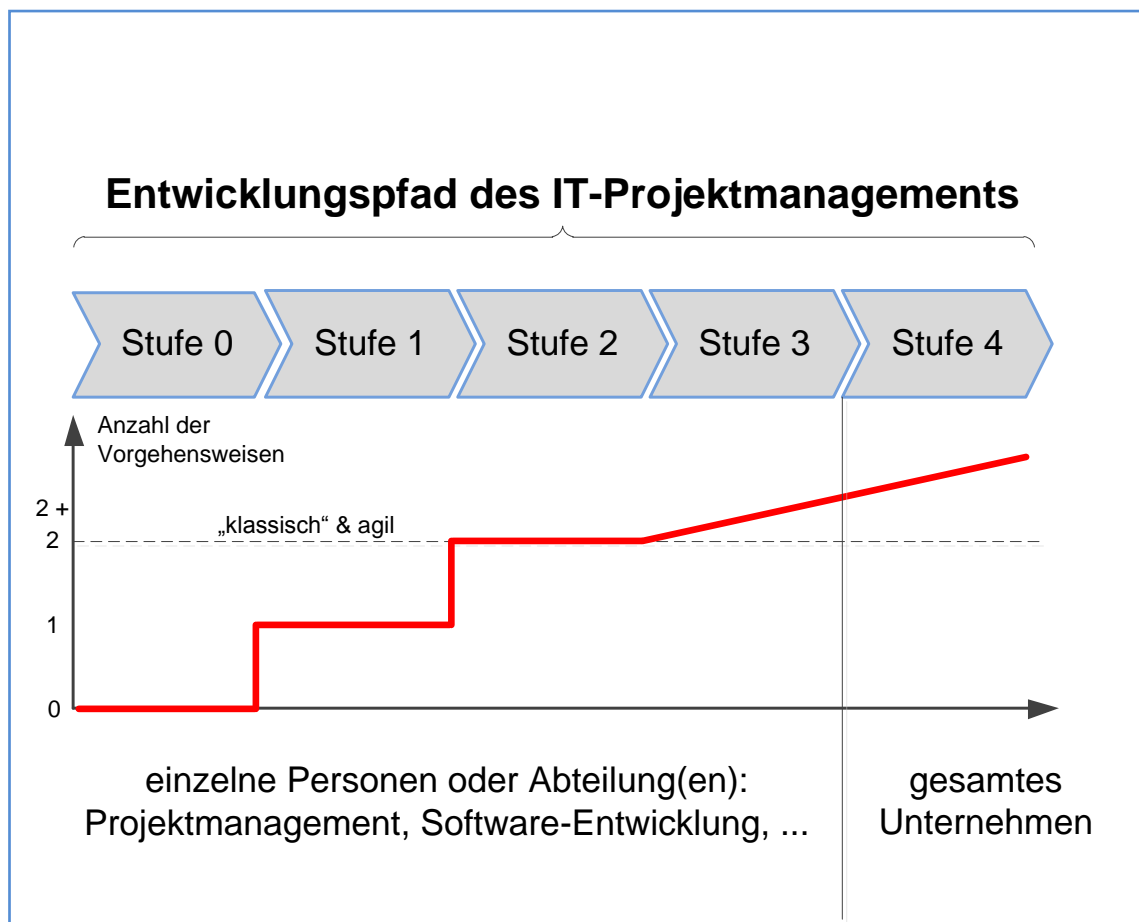


Abbildung 7: Entwicklungspfad des IT-Projektmanagements

Wie geht es weiter? Man kann die Methodenkompetenz weiter steigern, indem man weitere Vorgehensweisen hinzunimmt. In diesem Kontext stellt sich die Frage, welche Projektmanagement-Vorgehensweisen sinnvoll die vorhandenen, „klassisch“ und agil (Scrum), ergänzen können. Im Bereich der Agilität finden sich mindestens 26 Methoden, von denen Scrum, Kanban und Extreme Programming nur die bekanntesten sind. Neben dem Wasserfall-Modell wäre es im „klassischen“ Bereich mindestens lohnenswert, das V-Modell



XT näher zu betrachten, während es im Bereich der Projektmanagement-Standards gälte, die ICB der IPMA/GPM, Prince2 der OGC und das PMBOK des PMI mindestens zu berücksichtigen. Critical-Chain-Projektmanagement bietet weitere denkbare Potenziale, das IT-Projektmanagement zu optimieren.

Fraglich ist nun allerdings, ob allein das Hinzufügen einer weiteren Projektmanagement-Vorgehensweise und eine entsprechend erweiterte Entscheidungsmatrix das IT-Projektmanagement wesentlich optimieren kann. Es ist zu vermuten, dass eine Risikobewertung über 26 verschiedene agile Ansätze hinweg keine konkrete Präferenz für einen bestimmten Ansatz ergeben wird, wenn man nicht in aufwändiger Weise, die oft unverhältnismäßig sein kann, die Risikobewertung verfeinert.

Sinnvoller erscheint es, für ein gegebenes Projekt nach einer „best-of-breed“-Lösung von Methoden aus verschiedenen Projektmanagement-Vorgehensweisen zu suchen („hybrider Ansatz“). So wäre eine Kombination aus „klassischen“ und agilen Arbeitstechniken denkbar. Ein Beispiel: In „klassischen“ Projekten erfolgt die Qualitätssicherung oft in der Weise, dass sie von einer eigens dafür gebildeten Qualitätssicherungseinheit in einer separaten Phase durchgeführt wird. Geprüft werden dabei Konzepte und Endergebnisse. Das Pairing, d. h., zwei Softwareentwickler arbeiten gemeinsam an einer Aufgabe und qualitätssichern sich dabei gegenseitig, wird eher den agilen Ansätzen wie Scrum oder Extreme Programming zugeordnet. Es kann aber ebenso in einem „klassisch“ durchgeführten Projekt – auch in Fällen, in denen keine Software entwickelt wird – angewendet werden und so die Qualität steigern. Dies mag dem eher „klassischen“ Verfahren in vielen Projektsituationen durchaus überlegen sein.

Auf der interPM 2012, dem jährlich stattfindenden interdisziplinären Kongress zum Projektmanagement, der von der GPM und der Gesellschaft für Informatik gemeinsam ausgerichtet wird, konnte man z. B. von positiven Erfahrungen mit drei Vorgehensweisen – Critical Chain, Scrum und Kanban – erfahren, die innerhalb eines Projektes kombiniert wurden.

Man kann sich eine Projektmanagement-Vorgehensweise – bildhaft gesprochen – als einen Werkzeugkoffer vorstellen. In Stufe 2 auf dem Entwicklungspfad vergleicht man zwei Werkzeugkoffer miteinander und entscheidet, welcher Werkzeugkoffer für ein bestimmtes Projekt der geeignetste (d. h., der am wenigsten risikobehaftete) ist. In Stufe 3 wird man von der Frage ausgehen, welche Werkzeuge ein Werkzeugkoffer enthalten muss, um ein gegebenes Projekt risikominimiert umsetzen zu können. Bei zunehmender Anzahl und Ähnlichkeit der Werkzeugkoffer wird man dazu übergehen, einzelne Werkzeuge miteinander zu vergleichen und mittels einer entsprechend anzupassenden Entscheidungsmatrix bestimmte Werkzeuge auszuwählen. Die auf diese Weise identifizierten Werkzeuge werden dann zu einem projektspezifischen Werkzeugkoffer so miteinander kombiniert, dass dieser das Risiko einer Projektkrise am effizientesten minimiert. Im Folgenden wird dieses Steuerungsinstrument als „projektspezifischer Kombinator“ bezeichnet. Die „Endweder-oder“-Entscheidung geht über in eine „Und“-Entscheidung.

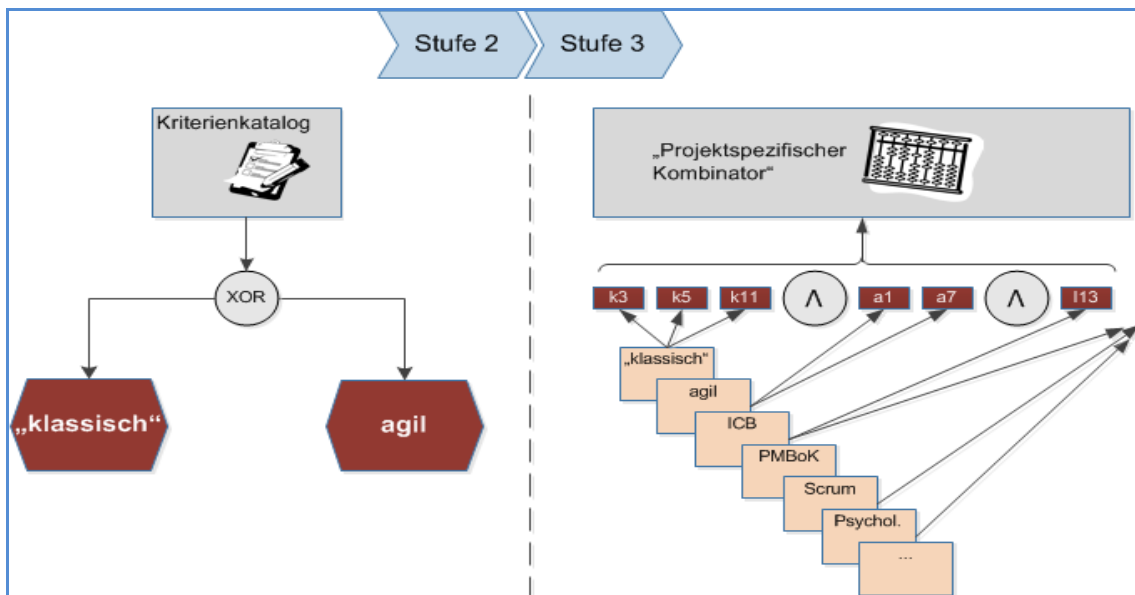


Abbildung 8: "projektspezifischer Kombinator"

Bleibt man im Falle des „projektspezifischen Kombinator“ bei dem Ansatz der Risikobewertung, so gilt es zunächst, ein Projekt in sinnvolle Teilaspekte (Teilprojekte, Projektphasen, Arbeitspakete) zu zergliedern. Für jeden Teilaspekt werden dann Methoden aus verschiedenen Projektmanagement-Vorgehensweisen herangezogen und projektspezifisch über den Risikowert miteinander verglichen. Es entsteht so durch Kombination der am wenigsten risikobehafteten Methoden eine projektspezifische Vorgehensweise, die den besten Projekterfolg erwarten lässt.

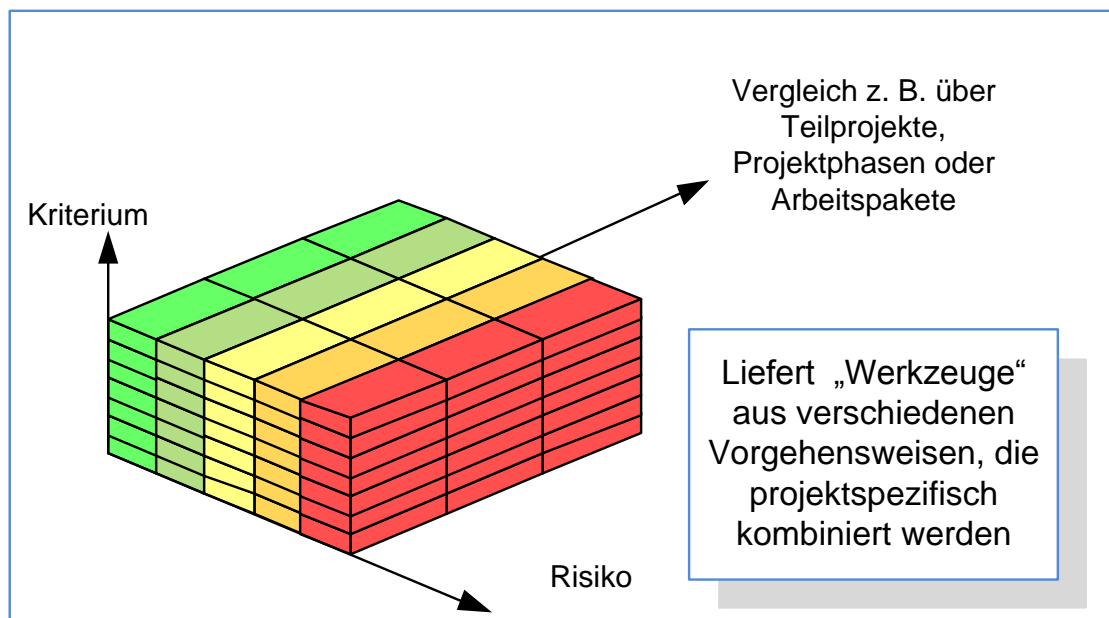


Abbildung 9: Risikowertbetrachtung für den "projektspezifischen Kombinator"

In der Praxis kann dies wie folgt aussehen, und wird in ähnlicher Form z. B. bei einem bekannten Internet-Provider angewendet.

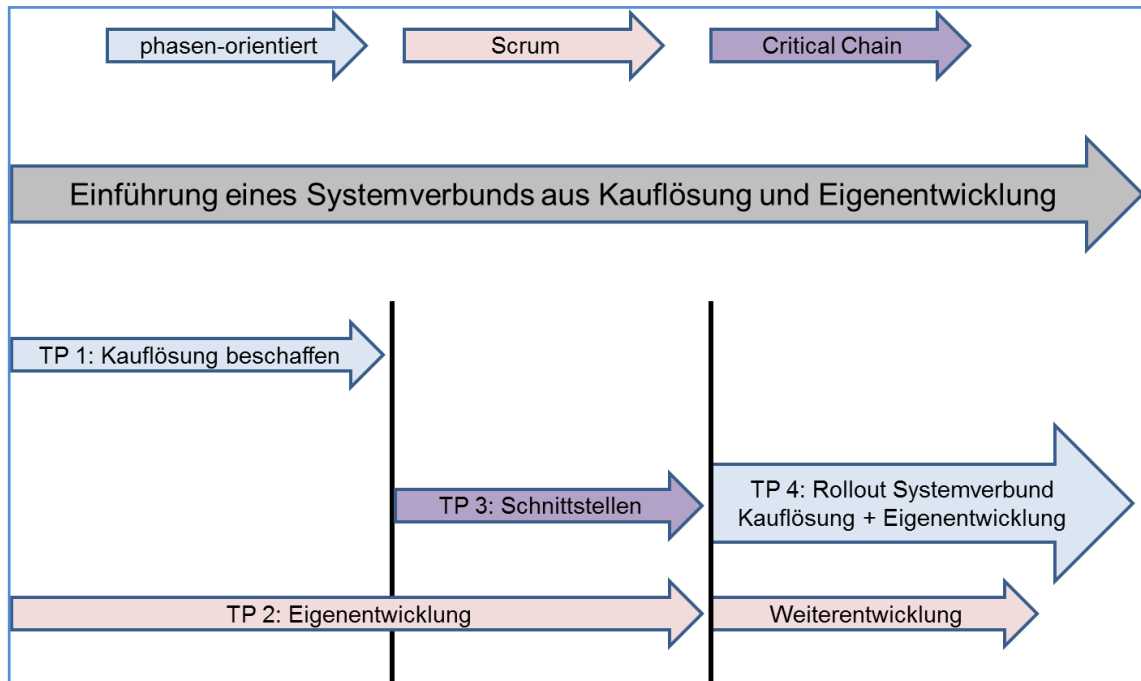


Abbildung 10: Methoden-Mix in der praktischen Anwendung

## 6. Bedeutung für das Unternehmen

Weil das IT-Projektmanagement in hohem Maße in fast alle Unternehmensbereiche hineinwirkt, ergeben sich verschiedene organisatorische Aspekte, wenn die Vorgehensweise verändert bzw. das Leistungsportfolio in dieser Hinsicht erweitert wird.

Neben den Vorteilen aus den Wahlmöglichkeiten sollte man sich auch der Schwächen und Risiken bewusst sein.

Nicht jeder IT-Projektmanager wird alles können, und Know-how muss ggf. zunächst aufgebaut werden. Man wird u. U. auch den Projektauftraggebern und dem Projektteam häufiger erst erklären müssen, warum man eine bestimmte Vorgehensweise wählt, und wie diese genau funktioniert. Bei einem „Wildwuchs“ von Vorgehensweisen macht schnell jeder, was er will, und dies ist nicht mehr zielführend. Deshalb sind Überlegungen und Maßnahmen wichtig, wie unterschiedliche Projektmanagement-Vorgehensweisen im Unternehmen organisatorisch einzubetten sind.

Die nachfolgende Abbildung zeigt schematisch die Themenfelder (gelb), die es zu adressieren gilt.

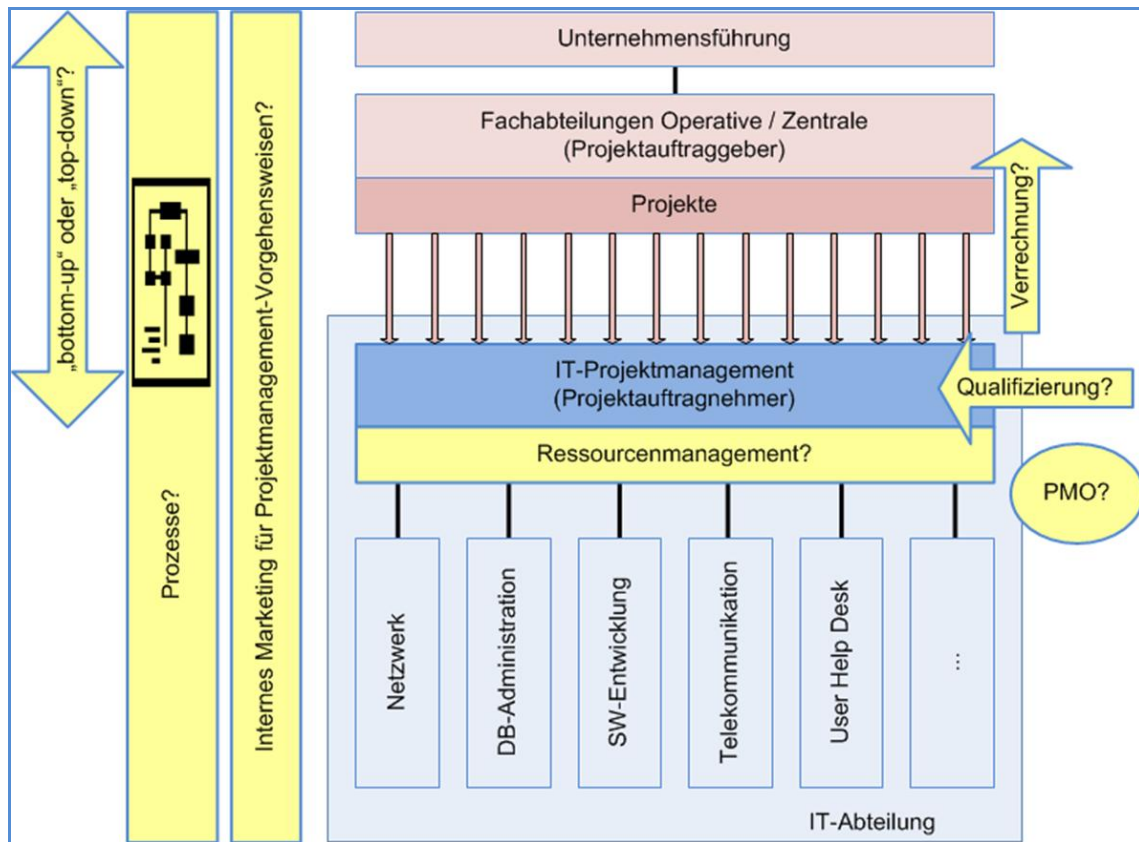


Abbildung 11: organisatorische Einbettung

Die in diesen Themenfeldern zu klärenden Fragen sollen kurz beispielhaft angerissen werden:

- Soll die Unternehmensführung in Veränderungen offiziell eingebunden werden, so dass diese dann z. B. konzernweit Informationsveranstaltungen initiiert und sich in die organisatorischen Maßnahmen aktiv einbringt („top-down“)? Oder soll pragmatisch von der Basis im IT-Projektmanagement aus angesetzt werden („bottom-up“)?
- Wer konzeptioniert die Veränderungen und führt den Veränderungsprozess durch? Soll dafür ein Project Management Office (PMO) eingerichtet werden, und wenn ja, wo ist dieses organisatorisch anzusiedeln: Auf der Projektauftraggeberseite oder auf der Auftragnehmerseite (d. h., in der IT), also nahe am IT-Projektmanagement?
- Wo liegt die Entscheidungshoheit, welche Projektmanagement-Vorgehensweise in einem bestimmten Projekt angewendet werden soll? Trifft ein IT-Projektmanager diese Entscheidung alleine oder z. B. das PMO (ggf. in Kooperation mit dem Projektmanager)?
- Welche Prozesse zwischen Projektauftraggeber und Projektauftragnehmer sind anzupassen? Wie sind Auswahl und ein eventueller Wechsel der Projektmanagement-Vorgehensweise als Prozess zwischen Projektauftraggeber (Fachabteilungen) und Projektauftragnehmer (IT bzw. IT-Projektmanagement) zu verankern? Wie sehen die

Eskalationsmechanismen aus, wenn sich im Projektverlauf zeigt, dass die angewandte Vorgehensweise möglicherweise nicht angemessen ist und gewechselt werden muss?

- Welche Konsequenzen entstehen für die interne Verrechnung, die Budgetbildung und die Freigabe von IT-Dienstleistungen? Wirkt sich agiles Projektmanagement z. B. auf Festpreisprojekte aus, und wenn ja, wie ist dies zukünftig zu kalkulieren? Welche Konsequenzen entstehen für die Aufwandsabschätzung, die einer Kostenfreigabe seitens des Projektauftraggebers vorausgeht?
- Wie wird die Qualifikation der IT-Projektmanager sichergestellt, damit diese mehr als eine Projektmanagement-Vorgehensweise anwenden können?
- Welche Auswirkungen auf das Multiprojektmanagement – insbesondere auf das Ressourcenmanagement in der IT – hat es, wenn verschiedene Projektmanagement-Vorgehensweisen zur Anwendung kommen?
- Welche Maßnahmen müssen ergriffen werden, um das Projektumfeld, d. h. die Projektauftraggeber und Stakeholder im Konzern, die einzelnen IT-Abteilungen und deren Mitarbeiter, eventuell sogar verschiedene externe IT-Dienstleister, durch ein proaktives Veränderungs-Marketing in die Veränderungsprozesse einzubinden?

Die Klärung dieser beispielhaft aufgeworfenen Fragen ist zwingend notwendig, wenn verschiedene Projektmanagement-Vorgehensweisen je nach Projekt zur Anwendung kommen, und Reibungsverluste zwischen Projektauftraggeber, Projektauftragnehmer und dem Projektumfeld vermieden werden sollen. Jedes Unternehmen, das sich mit der Thematik verschiedener Projektmanagement-Vorgehensweisen ernsthaft auseinandersetzt, wird nach individuellen Antworten darauf suchen müssen.

## Weiterführende Literatur

- Boehm, Barry; Turner, Richard *Balancing Agility and Discipline: A Guide for the Perplexed.* Amsterdam, Addison-Wesley, 2003.
- Charvat, Jason *Project Management Methodologies.* New Jersey, Wiley, 2003.
- Engstler, Martin; Oestereich, Bernd; Wagner, Reinhard (Hrsg.) *IT-Projektmanagement 2012+ im Spagat zwischen Industrialisierung und Agilität? Beiträge zur Konferenz »interPM«, Glashütten 2012.* Heidelberg, dpunkt.Verlag, 2012.
- Ziegler, Alexander *Eignungseinstufung von Vorgehensmodellen.* Dissertation, Universität Bremen, 2009.

## Glossar

GPM	Gesellschaft für Projektmanagement e. V.
ICB	International Competence Baseline; Richtlinie zum Projektmanagement der IPMA
IPMA	International Project Management Association
OGC	Office of Government Commerce
PMI	Project Management Institute
PMBOK®	<b>P</b> roject <b>M</b> anagement <b>B</b> ody of <b>K</b> nowledge; Richtlinie zum Projektmanagement des PMI
PMO	Project Management Office; Organisationseinheit zum Management von Projektportfolios
Prince2	<b>P</b> rojects <b>i</b> n <b>c</b> ontrolled <b>e</b> nvironments; Richtlinie zum Projektmanagement des OGC
SMART	Specific, measurable, accepted, realistic, timely; Merkwort, das im Projektmanagement die Kriterien zur eindeutigen Definition von Zielen beschreibt

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: IT-Projektportfolio.....	3
Abbildung 2: "klassische" Projektmanagement-Vorgehensweise.....	3
Abbildung 3: agile Projektmanagement-Vorgehensweise .....	4
Abbildung 4: Kriterien .....	5
Abbildung 5: Vereinfachte Risikowertbetrachtung.....	6
Abbildung 6: Umfassende Risikowertbetrachtung.....	7
Abbildung 7: Entwicklungspfad des IT-Projektmanagements .....	8
Abbildung 8: "projektspezifischer Kombinator" .....	10
Abbildung 9: Risikowertbetrachtung für den "projektspezifischen Kombinator" .....	10
Abbildung 10: Methoden-Mix in der praktischen Anwendung.....	11
Abbildung 11: organisatorische Einbettung.....	12