

amendos Newsletter

Projektkommunikation - oder warum eine perfekte technische Umsetzung nicht alles ist >> [Seite 1](#)

ITIL® 2011 - Ein Update, das Klarheit schafft >> [Seite 3](#)

IT-Projektmanagement: „klassisch vs. agil“? >> [Seite 4](#)

amendos Seminare im Herbst >> [Seite 6](#)

Neuigkeiten aus der IT-Beratung


In unserem Newsletter 01/2011 berichteten wir im Rahmen von Prozessoptimierungsprojekten über die zentrale Rolle einer erfolgreichen Kommunikationsstrategie. Da dies jedoch auch für Projekte aus anderen Bereichen gilt, stellen wir Ihnen deshalb in unserem ersten Beitrag einige elementare Prinzipien der Kommunikationsplanung vor.

Ende Juli 2011 erschien eine neue Edition von ITIL®, welche den Namen ITIL® 2011 trägt. Unser zweiter Artikel gibt Ihnen einen kurzen Überblick zu den wichtigsten Neuerungen und Änderungen in den fünf Publikationen.

In unserem dritten Beitrag werden „klassische“ und agile IT-Projektmanagement-Methoden gegenübergestellt und die jeweiligen Einsatzbereiche beleuchtet.

Schließlich möchten wir Sie noch auf unsere neuen Seminarpakete hinweisen. Mehr dazu finden Sie in den News auf unserer Webseite. Wir freuen uns auf Sie!




 Jörg Bujotzek
 Geschäftsführer
 amendos gmbh

amendos gmbh

Grüner Deich 15, 20097 Hamburg
www.amendos.de

Tel. +49 (0) 40 / 248 276 00

Projektkommunikation - oder warum eine perfekte technische Umsetzung nicht alles ist

Es gibt insbesondere im IT-Bereich Projekte, die von technischer Seite aus betrachtet perfekt geplant und umgesetzt wurden und dennoch kein Geschäftserfolg sind, da sie nicht die geplanten Ziele erreichen. Wie kann es dazu kommen? Eine mögliche Ursache ist eine unzureichende oder missverständliche Kommunikation mit den Stakeholdern.

Im Rahmen des Projektmanagements versteht man unter dem Begriff „Stakeholder“ Personen oder Organisationen, die an einem Projekt beteiligt sind oder deren Interessen durch die Projektdurchführung oder den Projektabschluss berührt werden. Diese Personen oder Organisationen gilt es durch eine gezielte Kommunikationsstrategie in den Projektverlauf aktiv mit einzubinden. Im Folgenden werden drei aufeinander aufbauende Schritte vorgestellt, die Grundlage jeder erfolgreichen Projektkommunikation sind.

1. Stakeholder-Analyse

Zunächst einmal müssen **alle** Stakeholder des Projektes identifiziert und als Zielgruppe analysiert werden. Die Analyse der Kommunikationsempfänger ist das Herzstück eines jeden Kommunikationsplanes. Jede Gruppe stellt verschiedene Anforderungen, hat unterschiedliche Bedürfnisse und Erwartungen - sowohl positive als auch negative - bezogen auf ein Projekt (ein Manager wird andere Prioritäten setzen als ein Anwender). An der Grafik auf der nächsten Seite lässt sich gleichzeitig erkennen, dass alle Gruppen miteinander interagieren. Diesem Geflecht muss der Kommunikationsplan Rechnung tragen, um alle Beteiligten „mit ins Boot zu holen“ und sich deren Unterstützung im Rahmen des anliegenden Projektes zu sichern. Beispielhaft seien einige Fragen aufgeführt, die diese Analyse erleichtern:

- Wer sind die Schlüsselpersonen, die von dem Projekt betroffen sind und was sind ihre Verantwortlichkeiten?
- Wer wird wahrscheinlich die Veränderungen, die mit dem Projekt einhergehen, ablehnen, und warum?
- Welche Informationen werden diese Stakeholder am ehesten akzeptieren?

Mit der Beantwortung dieser und anderer Fragen kann man auch gleichzeitig das Ziel jeder Einzelkommunikation festlegen, oder anders formuliert, was möchte man bei der Zielgruppe erreichen, denn jede Botschaft verfolgt einen Zweck: Informati-

onsvermittlung/Einweisung, Erzeugung von Motivation, Überzeugungsarbeit oder auch die Anregung einer Diskussion. Ist die Vorarbeit geleistet, kann man zu dem zweiten Schritt übergehen.

2. Planung der Vorgehensweise

Nun ist an der Zeit, im Rahmen des Kommunikationsplanes die Vorgehensweise festzulegen, um die erarbeiteten Ziele in Bezug auf jede definierte Stakeholder-Gruppe zu erreichen. Hierzu gibt es verschiedene Strategien, wie z. B. die Darstellung des Problems und die sich anbietenden Lösungen, oder das Aufzeigen von Ähnlichkeiten und Gegensätzen im Vergleich mit anderen Projekten. Wichtig ist, dass eine Strategie gewählt wird, die sowohl zum Kommunikationsziel führt als auch den Erwartungen der Zielgruppe entspricht. Dabei gilt es immer auch einige unternehmensspezifische Besonderheiten zu beachten. Dazu gehört zum einen das Hierarchiegefüge in einem Unternehmen, oder anders ausgedrückt: Wer hat die Autorität und/oder die technische Expertise um, eine Botschaft erfolgreich zu vermitteln? Wessen Position könnte durch das Projekt „bedroht“ sein? Zum anderen muss die allgemeine Kommunikationskultur in einem Unternehmen berücksichtigt werden. Ist diese eher formell oder informell? Wer ist der Adressat der Botschaft und welcher Grad der Formalität wird in welchem Fall benötigt? Jede Kommunikation sollte den Gepflogenheiten des Unternehmens sowohl in „kultureller“ als auch in sprachlicher Hinsicht – z. B. die Vermeidung von unverständlichem Jargon – angepasst werden.

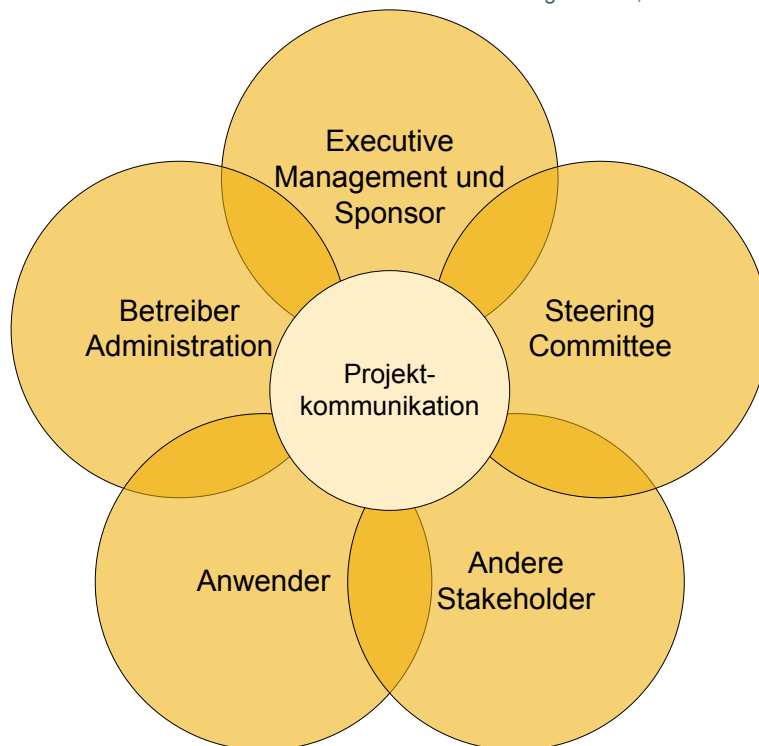


Abbildung1: Stakeholder-Gruppen

In Anlehnung an: Campell, G. M.: *Communications Skills for Project Managers*, New York, 2009

3. Kommunikationsübermittlung

Jede Art der Kommunikation bedarf eines angemessenen Mediums. Deswegen ist es von grundlegender Bedeutung in der Planung, unter den vielen vorhandenen Kommunikationswerkzeugen (Präsentation, E-Mail, Telefonkonferenz etc.) das jeweils zweckmäßigste auszusuchen. Es hat sich gezeigt, dass eine Mischung aus mündlicher und schriftlicher Kommunikation am nachhaltigsten ist, sodass sich häufig eine Kombination mehrerer Methoden als am sinnvollsten erweist. Die folgenden Regeln sind ein weiterer Baustein, um die Projektkommunikation erfolgreich zu gestalten, Widersprüche auszuschließen und alle Stakeholder angemessen mit einzubeziehen:

• Informationen werden besser behalten, wenn sie wiederholt werden.
 • Die Erstinformation zu einem neuen Thema hinterlässt einen bleibenden Eindruck.
 • Die neueste Information zu einem Thema wird mit älteren verglichen.
 • Informationen, die eine emotionale Bedeutung haben, werden erinnert.

- Informationen werden besser behalten, wenn sie wiederholt werden.
- Die Erstinformation zu einem neuen Thema hinterlässt einen bleibenden Eindruck.
- Die neueste Information zu einem Thema wird mit älteren verglichen.
- Informationen, die eine emotionale Bedeutung haben, werden erinnert.

Fazit

Im Rahmen der Projektarbeit ist die Kommunikation ein wichtiges und unerlässliches Instrument.

Die sorgfältige und langfristige Planung der Kommunikationsstrategie unter Berücksichtigung aller am Projekt beteiligten Stakeholder ist ein wesentlicher – und manchmal leider unterschätzter – Bestandteil für einen erfolgreichen Projektabschluss.

Petra Bleshey

ITIL® 2011

Ein Update, das Klarheit schafft

Ende Juli 2011 wurde die ITIL® 2011 Edition in englischer Sprache veröffentlicht. Dies geschah nicht zuletzt aufgrund des umfangreichen Feedbacks aus der Training Community. Deutsche Leser werden sich noch bis Anfang 2012 gedulden müssen, denn erst dann erscheint die deutsche Ausgabe. Was aber hat sich eigentlich inhaltlich geändert?

Zunächst einmal wurden Fehler und Inkonsistenzen, sowohl auf formaler als auch auf inhaltlicher Ebene, in den Texten und Grafiken beseitigt. Darüber hinaus wurde die Terminologie in allen Veröffentlichungen und den ITIL-Glossaren vereinheitlicht. All dies führt zu einer leichteren Verständlichkeit und damit auch zu einer verbesserten Umsetzbarkeit in die Praxis.

Neben diesen allgemeinen Änderungen wurden auch die einzelnen Publikationen aktualisiert. Hierüber geben wir Ihnen im Folgenden einen kurzen Überblick:

ITIL® Service Strategy:

- alle Konzepte dieser Publikation wurden überarbeitet und mehr praktische Anleitungen hinzugefügt,

„Budgeting“ und „Charging“,

- Berücksichtigung von **Cloud Computing** und wie das **Service Management** dadurch verändert wird (inkl. extra Anhang „**Service Strategie und die Cloud**“),
- der Themenbereich **Governance** wird detaillierter beschrieben, insbesondere in Abgrenzung zu dem Bereich Management,
- die Begriffe **Kunde**, **Anwender** und **Verbraucher** werden gegeneinander abgegrenzt,
- Überarbeitung der Definitionen von **Customer Asset** und **Service Asset**, gleichzeitig wird die Relevanz dieser Konzepte herausgestellt und ihre Einsetzbarkeit erläutert.

ITIL® Prozess	Neue Prozesse?	Prozesse weggefallen?	Prozesse erweitert?	Begriffe überarbeitet?	Neue Bezeichnungen?
Service Strategy	X		X	X	
Service Design	X			X	
Service Transition			X	X	X
Service Operation			X	X	
Continual Service Improvement		X	X	X	X

Abbildung1: tabellarische Übersicht der Änderungen

- Einführung eines neuen Prozesses: **Strategy Management for IT Services**
- **Business Relationship Management** und **Demand Management** werden als Prozesse abgebildet,
- Abgrenzung von **Business Strategy** und **IT Strategy**: u. a. definiert erstere letztere und wird von ihr unterstützt,
- Erweiterung des Prozesses **Financial Management for IT Services** um einige Begriffe wie zum Beispiel „Accounting“,

ITIL® Service Design:

- Fokus auf Anbindung an die Service Strategy Publikation,
- Präzisierung der fünf Hauptaspekte des Service Designs,
- Einführung eines neuen Prozesses: **Design Coordination**,
- Überarbeitung der Sichtweisen auf den **Servicekatalog** (Business Sicht und IT-Sicht).

ITIL® Service Transition:

- das **Configuration Management System (CMS)** und das **Service Knowledge Management System (SKMS)** werden als

Schlüsselkonzepte hinsichtlich ihrer Struktur, ihres Inhaltes und ihrer Beziehungen anschaulicher und genauer dargestellt,

- der **Change Proposal** wird detaillierter beschrieben, um zu verdeutlichen, wann und wie dieser einzusetzen ist,
- der Prozess Evaluation heißt jetzt **Change Evaluation**; Zweck und Umfang sind klar beschrieben, um zu verdeutlichen, dass sich dieser Prozess nur auf die Evaluation von Changes bezieht,
- im Bereich **Release and Deployment Management** wurden einige Abschnitte neu angeordnet um die Zusammenhänge besser nachvollziehbar zu machen, hierzu dient ebenfalls ein neu erstelltes Prozessdiagramm,
- der Prozess **Service Asset and Configuration Management** wurde im Bereich **Asset Management** um einige Aspekte erweitert.

ITIL® Service Operation:

- das Konzept eines **Service Requests** wurde zwecks klarerer Definitionen mit Beispielen und Diagrammen verbessert,
- Erweiterung des Konzeptes des **Request Models**,
- neuer Prozessfluss für den **Request Fulfilment Process**,
- **Problem Management Prozess**: Hinzufügen des Konzepts und der Beschreibung der Aktivitäten für proaktives Problem-Management,
- Klärung der Unterschiede zwischen **Application Management** und **Applikationsentwicklung**,

- Erweiterung des Anhangs **Facility Management** mit zusätzlichen Informationen für die Verwaltung von physischen Einrichtungen.

ITIL® Continual Service Improvement:

- Einführung eines **CSI Registers** zur Aufzeichnung aller Verbesserungsmöglichkeiten,
- **Service Measurement** und **Service Reporting** werden nicht mehr als eigenständige Prozesse betrachtet, sondern als Bestandteile anderer Prozesse,
- es wird verdeutlicht, dass der **Seven-Step Improvement** Prozess tatsächlich nur sieben Schritte umfasst, gleichzeitig werden die Schnittstellen zum **Deming Cycle** und zum **Knowledge Management** klarer beschrieben,
- das **CSI Model** wird umbenannt in **CSI Approach**, da es sich hierbei um einen Ansatz und nicht um ein Modell handelt.

Fazit

Da die Struktur und die Kernaussagen von ITIL® 2011 gegenüber der Vorgängerversion v3 unverändert geblieben sind, ändert sich in der Praxisumsetzung der Prozesse nichts Wesentliches und am grundsätzlichen Aufbau von ITIL-Seminaren nichts. Auch ITIL-Zertifizierungs-Prüfungen bleiben zunächst unangetastet. Alle ITIL v3 Foundation- sowie Expert-Zertifikate behalten ihre Gültigkeit, Bridge Prüfungen für 2011 sind nicht geplant.

Michael Pfitzmann

IT-Projektmanagement: „klassisch vs. agil“?

Dass IT-Projekte eine hohe Wahrscheinlichkeit des Scheiterns haben, ist seit vielen Jahren bekannt (vgl. auch Newsletter 1/2010). Eine aktuelle Studie der Standish-Group spricht von 80%, d.h. nur 20% der IT-Projekte können erfolgreich umgesetzt werden. In diesem Kontext erfährt man oft, dass der Einsatz von Projektmanagement-Methoden die Erfolgswahrscheinlichkeit steigern kann. In einem von der GPM e.V. organisierten Vortrag konnte man im letzten Jahr erfahren, dass „klassische“ Methoden (z. B. die der GPM/IPMA oder des PMI) eine Steigerung des Anteils der erfolgreich abgeschlossenen Projekte auf immerhin 40%, agile Methoden wie Scrum sogar auf 67% bewirken können. Methoden, Ausbildungen und Zertifizierungen im Projektmanagement sind vielfältig und unterschiedlich. Wie geht nun der IT-Projektmanager in einer konkreten Projektsituation am besten vor? Dieser Beitrag soll Licht ins Dunkel bringen.

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. Eine Abwägung „wann klassisch, wann agil“ ist für den IT-

Projektmanager dennoch sinnvoll, wenn in seinem Arbeitsumfeld Projekte mit hohem Innovationsgehalt durchzuführen sind.

Unterschiede

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.

jektparameter verändern: Ziele, Umfeld, Erwartungen an die Lösung. Man setzt dabei u.a.

- auf enge, interaktive Zusammenarbeit zwischen Projektauftraggeber (Product Owner) und dem umsetzenden, sich weitgehend selbst organisierenden Team – idealerweise 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).

Jedes Projekt ist einmalig – so auch die PM-Methode

Die Praxis zeigt, dass – je nach Projekt – der eine oder der andere Ansatz erfolgsversprechender sein kann. Die Übersicht in Abb. 1 soll dem IT-Projektmanager bei seiner Entscheidungsfindung für seine Vorgehensweise eine Orientierungshilfe geben, ohne an dieser Stelle den Anspruch auf Vollständigkeit erheben zu wollen. Je mehr Kriterien auf der einen oder anderen Seite der Tabelle erfüllt sind, desto mehr schlägt das Entscheidungs- pendel für den einen oder anderen Ansatz aus.

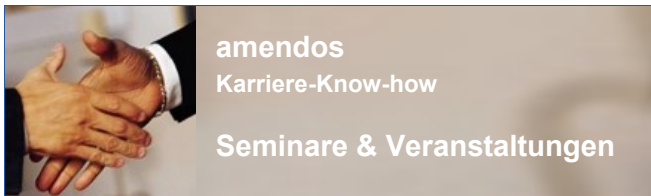
Der Schwenk von „klassischem“ zu agilem Vorgehen erfordert von dem IT-Projektmanager ein Umdenken in Rollenverständnis und Vorgehensweise. Das Pendant im Scrum – der ScrumMaster – ist kein **Projektmanager** im

ursprünglichen Sinne, sondern eher ein Coach, der Product Owner und Team bei der Anwendung von Scrum unterstützt. Dabei entfallen viele „klassische“ Projektmanagementaufgaben, Soft Skills erhalten ein stärkeres Gewicht.

Kriterien	„klassisch“	agil
Projekttyp	Investitions- und Organisationsprojekt	Entwicklungsprojekt
Ziele	SMART formuliert	unscharf, Vision
Ziele	unveränderlich	häufige Änderungen in Zielen und Anforderungen
Auftraggeber und Umfeld	konstant	dynamisch, häufige Veränderungen in Zielen und Vorstellungen vom Resultat
Stakeholder	eindeutige Termine und Liefergegenstände erwartet	„offen für Dynamik“ (ergo: IT kann selbst festlegen, wann was fertig ist)
Stakeholder	Anzahl groß, sehr unterschiedliche Erwartungen an Termintreue und Leistungen	Anzahl gering, Anforderungen an Termine und Leistungen sind einschätzbar und können befriedigt werden
Team	erwartet vom Projektmanagement klare Vorgaben	kann eigenständig arbeiten und sich selbst organisieren
Team	evtl. räumlich verteilt, virtuell	kann – gemeinsam mit Projektauftraggeber – lokal konzentriert werden
Team	> 10 Personen	klein, 5-9 Personen
Team	(teilw.) durch Linienaufgaben gebunden	komplett für Projekt verfügbar
externe Dienstleister	mehrere; brauchen klare Terminvorgaben und Arbeitspaketdefinitionen	keine; oder Anzahl gering, agilen Ansätzen gegenüber aufgeschlossen

Abbildung 1: PM-Orientierungshilfe

Agile Ansätze, z. B. Scrum, basieren auf der Annahme, dass moderne Entwicklungsprojekte (insbes. von Software) zu komplex sind, um durchgängig in dieser Weise planbar zu sein. Ihre Stärken entfalten sie somit, wenn sich mit hoher Dynamik Pro-



Seminare 2011

Organisation	Intensiv Seminar IT-Projektmanagement Hamburg, 14.11. – 16.11.2011
	Erstellung von IT-Service-Katalogen Hamburg, 10.11.2011
	Prozessdokumentation gestalten Hamburg, 17.11.2011
Beschaffung	Ausschreibung von IT-Dienstleistungen Hamburg, 08.11.2011
	IT-Ausschreibung mit Finanzierungsoptionen Hamburg, 07.12. – 08.12.2011
	Outsourcing von PC-Betriebsleistungen Hamburg, 06.10.2011
IT-Technologie	Routing & Switching Berlin, 26.09. – 27.09.2011
	VoIP Überblick und Konzepte Berlin, 03.11. – 04.11.2011
	Networking & TCP/IP Fundamentals Köln, 28.11. – 30.11.2011
	Netzwerkdesign bei Server-Virtualisierung Hamburg, 24.11.2011
	Storage Foundation Düsseldorf, 12.09. – 16.09.2011
	DNS: Aufbau, Funktionalität, Analyse Berlin, 28.09. – 30.09.2011

Seminare: Info & Anmeldung

www.amendos.de/seminare

Tel (040) 248 276-00, info@amendos.de

Mischformen

„Klassisch vs. agil“ muss keine Entweder-oder-Entscheidung sein. Mischformen sind denkbar:

- Das IT-Projekt wird „klassisch“ geplant und durchgeführt, Elemente aus Scrum werden in der Projektarbeit übernommen (Zusammenführung des Projektteams, zusammen mit dem Auftraggeber, in einem Großraumbüro ist per se nicht den agilen Methoden vorbehalten; das Pairing (= zwei Teammitglieder arbeiten gemeinsam an einem Thema, um sich gegenseitig ersetzen und qualitätssichern zu können) lässt sich auch in „klassischen“ Projekten einsetzen).
- Das IT-Projekt wird „klassisch“ geplant und durchgeführt, einzelne Arbeitspakete, z. B. Softwareentwicklungsthemen, werden agil angegangen. Dies kann den Innovationsgrad in diesem Arbeitspaket und somit für das Gesamtprojekt fördern. Hierbei ist allerdings sorgfältig auf die Schnittstellendefinitionen zwischen den „klassischen“ und agilen Arbeitspaketen zu achten.

Fazit

Methodisches Vorgehen im Projektmanagement, zunächst unabhängig von der Wahl des Ansatzes, ist kein alleiniger Erfolgsfaktor für ein IT-Projekt. Dennoch kann die passgenaue Wahl erheblich zur Steigerung der Erfolgswahrscheinlichkeit beitragen. Der IT-Projektmanager sollte deshalb das Projekt bei Erhalt des Projektauftrags entsprechend bewerten und das geeignetste Instrument aus seinem methodischen Werkzeugkoffer auswählen.

Michael Schneegans

Impressum

amendos gmbh | Grüner Deich 15 | 20097 Hamburg

Tel (040) 248 276 00 | Fax (040) 248 276 01 | www.amendos.de | info@amendos.de | Geschäftsführer: Dipl. Oec. Jörg Bujotzek
Handelsregister: AG Hamburg HRB 105648 | Umsatzsteueridentifikationsnummer: DE 814989917

Erscheinungsweise 4 / jährlich | Bezug: kostenfrei als PDF | Copyright: amendos gmbh
Herausgeber und inhaltlich verantwortlich gemäß § 55 Abs. 2 RStV: Dipl. Oec. Jörg Bujotzek