



Prüfungsliteratur

Ausgabe 202505



Über die Autoren

EXIN

Kontakt: www.exin.com

Marco Ramm

Ramm Consulting

Contact: info@4train.de

Über den Gutachter

Englische Fassung geprüft in 2025 von:

Deborah Zavistanavicius

Blossom Educação Executiva

Kontakt: debbiez32@gmail.com

Danksagung

Ein besonderer Dank gilt unserem Autor Marco und der Gutachterin Deborah.

Copyright © EXIN Holding B.V., 2025. All rights reserved.

EXIN® is a registered trademark.

DPMM® is a registered trademark of Marco Ramm.

No part of this publication may be reproduced, stored, utilized or transmitted in any form or by any means, electronic, mechanical, or otherwise, without the prior written permission from EXIN.



Content

Einführung	6
Szenario 1 Das Button Bay Musikfestival	7
1.1 Zweck des Szenarios	7
1.2 Hintergrund: Tregon	8
1.3 Die neue Idee	9
1.3.1 Festivalgelände	9
1.4 Die Projektidee	9
1.4.1 Projektportfoliomeeting bei Softpirates	10
1.4.2 Input des Projektportfoliogremiums	11
1.4.3 Entwicklung des Projektkonzepts	11
1.5 Lösungsoptionen	13
1.6 Liste der Stakeholder	14
Softpirates	14
Tregon	15
Die Gemeinde Button Bay	15
Das Ministerium für Strukturförderung	15
Die Festivalbesucher	15
1.7 Projektmanagement-Team	16
1.8 Input-Dokumente	16
1.9 Hauptprodukte des Projekts	17
1.10 Hauptrisiken	18
1.11 Projektkontext	18
1.11.1 PESTLE-Analyse	18
Politisch (Political)	18
Ökonomisch (Economic):	18
Soziokulturell (Socio-cultural)	18
Technologisch (Technological):	18
Rechtlich (Legal):	18
Umwelt (Environmental):	18
1.11.2 Cynefin-Analyse	19
Chaotisch	19
Komplex	19
Kompliziert	19
Offensichtlich	19
1.11.3 Fazit	19
1.12 Technische Optionen	20
1.13 Projekt-Baseline	20
Projektvereinbarung	21
Business Case	21
Projektproduktbeschreibung	23

1.14	Erstellung des Phasenplans für die Designphase	23
1.15	Die Designphase des Projekts	23
1.16	Produktstruktur	26
1.17	Kurzbeschreibungen aus dem weiteren Projektverlauf	27
	Vertrag Tontechnik	27
	TV-Aufzeichnung	28
	Button Bay Künstlerwettbewerb	28
1.18	Bezug zwischen dem Szenario und den Prüfungsvorgaben	29
1.18.1	Die Rolle eines Projektmanagers bei der Entwicklung von Projektzielen	29
1.18.2	Erforschung der Projektkomplexitäten	29
1.18.3	Analyse der Wertkette eines Projekts	29
1.18.4	Überführung einer Projektidee in einen Business Case	30
1.18.5	Interpretation der Ergebnisse des Projektleitungsprozesses	30
1.18.6	Durchführung von Aktivitäten des Projektplanungsprozesses und Auswahl von Lieferansätzen	30
1.18.7	Etablierung kontinuierlicher Verbesserung	30
1.18.8	Erläuterung der Schnittstellen der Verantwortlichkeiten des Projektmanagers	31
1.18.9	Analyse von Input-Dokumenten und Statusaktualisierungen der Teams	31
1.18.10	Erstellung von Baseline-Dokumenten, Registern und Projektstatusberichten	31
1.18.11	Wie wurden die sechs DPMM®-Prinzipien im Szenario angewendet?	31
	Fortwährende geschäftliche Rechtfertigung	31
	Kontinuierliche Verbesserung	31
	Definierte Rollen	31
	Governance	32
	Produktorientierung	32
	Anpassen an den Projektkontext	32
Szenario 2	Die TicketNew-Software	33
2.1	Zweck des Szenarios	33
2.2	Hintergrund: Softpirates	34
2.3	Die Projektidee	34
2.4	Konzeptphase	35
2.4.1	Projekt-Baseline	35
	Projektprodukt	35
	Business Case	35
	Weitere Informationen aus dem Projektkonzept	36
2.4.2	Projektmanagement-Team	37
2.4.3	Liste der Stakeholder	38
2.5	Designphase	39
2.5.1	Produktstruktur	39
	Anmerkungen zur Produktstruktur	39
2.5.2	Projektplan	40
2.6	Ergänzende Informationen	41
2.6.1	Hintergrundinformationen	41
	Fachlicher Partner	41
	Prioritäten des Business	41
2.6.2	Agile Liefermethoden	42
	Kanban im Lieferteam Marketing	42

Produktentwicklung in den Scrum Teams	42
Team-Backlogs der Scrum Teams	43
Abbruch eines Sprints	44
2.7 Abschlussphase und nach dem Projekt	44



Einführung

Dieses Arbeitsbuch ist Bestandteil der Prüfungsunterlagen für Kandidatinnen und Kandidaten, die sich auf die Dynamic Project Management Method Project Manager-Zertifizierung vorbereiten. Der Inhalt ist als Ergänzung zu den Hauptunterlagen für die Zertifizierung zu verstehen. Das Arbeitsbuch veranschaulicht die Inhalte des DPMM®-Referenzbuchs anhand von Praxisbeispielen.

Alle Spezifikationen und Einzelheiten zur Prüfung sind dem Vorbereitungshandbuch für die Zertifizierung zu entnehmen, das von der Website www.exin.com heruntergeladen werden kann.

EXIN, Mai 2025



Szenario 1 Das Button Bay Musikfestival



1.1 Zweck des Szenarios

Dieses Projekt zeigt

- die Herausforderungen bei der Durchführung eines Projekts in einem Kontext mit einem gewissen Grad an Komplexität
 - mit vielen Stakeholdern
 - und einem produktorientierten Lieferansatz,
 - und wie ein solches Projekt mit DPMM® effektiv gemanagt werden kann.

Dieses Szenario kann zwar nur einen kleinen Teil der Komplexität eines realen Projekts beschreiben, doch wurde bewusst ein umfangreicheres Szenario gewählt, um die Vielzahl der in einem Projekt zu berücksichtigenden Parametern beispielhaft darstellen zu können. Dabei wird natürlich nicht jedes Detail des Projekts beschrieben, doch das Szenario soll eine konkretere Vorstellung davon geben, wie ein solches Projekt gemanagt werden kann.

1.2 Hintergrund: Tregon

Tregon ist ein Unternehmen aus der Veranstaltungsbranche. Tom, der Geschäftsführer von **Tregon**, ist in früheren Jahren selbst als Musiker mit seiner Band auf Festivals aufgetreten. Daher kennt er die professionelle Musikszene und Musikfestivals aus der Sicht eines Künstlers. Er hat auch einige gute Kontakte.

2010 machte Tom sich selbstständig und gründete eine eigene Agentur. Dies sind seine Erfolge:

- Tom hat 15 Mitarbeiter eingestellt.
- Tregon hat über 30 mittelgroße Musikfestivals veranstaltet.
- Die Agentur hat ein paar Konzerttours organisiert.

Bei der Realisierung dieser Projekte arbeitet Tregon mit verschiedenen Dienstleistern zusammen. Tom hat dabei stark von seinen guten Kontakten zur professionellen Musikszene profitiert.

Wegen einer weltweiten Finanzkrise ist das Geschäft von Tregon in den letzten zwei Jahren zurückgegangen. Tom hatte zumindest das Glück einen finanzstarken Investor namens **Softpirates** zu finden, mit dem er nach der Krise das Unternehmen Tregon weiterführen kann. Softpirates ist inzwischen der Mehrheitseigner von Tregon.

Zum Glück sind Konzerte inzwischen wieder gefragt; das zeigen Untersuchungen des Musikbranchenverbands. Und dank Softpirates ist Tregon wieder finanziell gut ausgestattet.

Leider ist Tregon eher unstrukturiert. Mittlerweile gibt es im Unternehmen ein gewisses Vorgehensmodell für die Organisation von Festivals und Konzerttours, doch ist dieses nicht formell dokumentiert. Vielmehr sind nur einzelne Mitarbeiter mit dieser Vorgehensweise vertraut. Wie in der Musikbranche nicht unüblich, wechseln die Mitarbeiter aber öfter mal. Diese hohe Mitarbeiterfluktuation führt in Verbindung mit der fehlenden Dokumentation allerdings dazu, dass Tregon immer wieder vermeidbare Fehler passieren. Dass das Unternehmen noch Erfolge erzielen kann, ist einzig dem persönlichen Einsatz einzelner Personen zu verdanken, die Tom gegenüber loyal sind.

Softpirates entwickelt u.a. ein Ticketsystem für Theater, Kinos und Messen. Das Unternehmen möchte diese Software verbessern und die Veranstaltungsbranche besser kennen lernen. Mit der Investition in Tregon hat sich Softpirates etwas über sein Kerngeschäft hinausgewagt. Der Hauptgrund für diese Investition ist, dass Philippa, die Gründerin von Softpirates, ein großer Musikfan ist.

Allerdings ist Philippa nicht nur ein großer Musikfan, sondern auch eine gute Geschäftsführerin, und sie möchte Tregon finanziell erfolgreich machen. Im Gegensatz zu Tregon ist Softpirates sehr strukturiert, aber nicht bürokratisch. Die Mitarbeiter kennen und leben das Agile Mindset schon seit mehreren Jahren. Sie nutzen Scrum als Lieferansatz in der Software-Entwicklung und verfügen über sehr erfahrene Projektmanager. Seit mehr als zwei Jahren ist DPMM® als Projektmanagementmethode der interne Standard.



1.3 Die neue Idee

Nadine ist die Organisationschefin von Tregon. Sie ist privat gut befreundet mit Jana, der Bürgermeisterin von Button Bay. Bei einer privaten Unternehmung kommen Jana und Nadine auf die Idee, auf dem alten Werksgelände im Ort ein Musikfestival zu veranstalten.

- Jana hält das für eine gute Chance, den Bekanntheitsgrad der Stadt Button Bay zu erhöhen und dringend benötigten Tourismus anzuziehen, um so neue Arbeitsplätze zu schaffen.
- Nadine sieht darin eine gute Gelegenheit für Tregon, sich mit der Organisation und Durchführung großer Festivals in der Musikbranche einen Namen zu machen.

Erweist sich das Festival als erfolgreich, könnte es zu einer regelmäßig wiederkehrenden Veranstaltung für Tregon und Button Bay werden.

1.3.1 Festivalgelände

Der Küstenort Button Bay war früher eher von der Industrie geprägt. Nach der Schließung des großen Werks vor zehn Jahren hat die Gemeinde das Grundstück günstig gekauft und begonnen, die Strände und den Ort selbst für Touristen attraktiv zu gestalten. Dafür hat sie staatliche Fördergelder bekommen, die allerdings an gewisse Auflagen gebunden sind.

Die Rahmenbedingungen sind gut, weil der alte industrielle Charme von Button Bay an vielen Stellen erhalten ist. Diese einzigartige Atmosphäre in Verbindung mit den Stränden lockt Künstler und Kultur in die Stadt. Die alten Werkshallen werden derzeit nicht genutzt, sind aber gut erhalten. Um den Charme der Stadt zu bewahren, sollen die Gebäude nicht leer stehen bleiben oder abgerissen werden, sondern im Idealfall für neue Zwecke genutzt werden.

Das Musikfestival soll die Aufmerksamkeit der Medien auf Button Bay lenken. Dies wiederum soll mehr Touristen bewegen, Urlaub und Wochenenden in der Stadt zu verbringen. Jana möchte auch mehr Einwohner gewinnen, damit die Stadt lebendig bleibt.

Der Ort ist wegen seiner früheren Bedeutung für die Industrie durch eine Bahnlinie an eine nahegelegene Großstadt angebunden und auch mit dem Auto gut erreichbar. Jana bietet an, das Festivalgelände bei der ersten Veranstaltung kostenlos zur Verfügung zu stellen. Für weitere Jahre verspricht sie, einen Förderantrag bei der regionalen Behörde für Strukturförderung einzureichen und so um Unterstützung für das Festival zu bitten.

1.4 Die Projektidee

Jana und Nadine skizzieren ihre Idee auf einem Formular, das Nadine im neuen Projektordner gefunden hat, der unlängst von Softpirates bei Tregon eingeführt wurde. Sie tragen folgende Informationen ein:

- Wer hatte die Projektidee und wann?
 - Nadine (Tregon) und Jana (Bürgermeisterin), Datum.
- Welches Problem soll behoben werden, was ist der Hintergrund für die Projektidee?
 - Tregon sollte diversifizieren, um neue Ertragsströme zu generieren, konnte sich aber bisher als Veranstalter in der Musikbranche bisher noch nicht gut aufstellen.
 - Die Gemeinde Button Bay möchte sich weiterentwickeln und mehr Touristen und Einwohner anziehen.
- Erste Vorstellung zur Lösung:
 - Ein Musikfestival in Button Bay ist eine Chance für Tregon, sich als Veranstalter neu aufzustellen.
 - Aus der Veranstaltung könnte ein jährliches Festival werden.
 - Button Bay unterstützt die Idee und verspricht sich Nutzen für die Stadt.

- Wann soll geliefert werden?
 - Im Sommer nächsten Jahres
 - [Anmerkung: Das aktuelle Datum ist der 1. September des Jahres vor dem ersten Festival.]
- Was darf es kosten und welcher Nutzen wird dafür erwartet?
 - Kosten: müssen noch ermittelt werden
 - Nutzen: muss noch bewertet werden
- Wer ist der Projekteigentümer?
 - Wahrscheinlich Tom, der Geschäftsführer von Tregon
- Wer könnte Projektmanagerin bzw. Projektmanager sein?
 - Nadine, weil sie bei Tregon die meiste fachliche Erfahrung in der Organisation großer Veranstaltungen hat.
 - [Anmerkung: Nadine fühlt sich aber ein wenig unsicher, weil sie nie die Gelegenheit hatte, Erfahrungen mit einer strukturierten Projektmanagementmethode zu sammeln.]
- Wer wird die Konzeptphase wann autorisieren?
 - Die Konzeptphase muss vom Projektportfoliogremium von Softpirates autorisiert werden. Der neue Mehrheitseigner behält sich aktuell dieses Recht vor.
- Weitere Informationen, die für das Projekt relevant sein könnten:
 - Liste von ersten Überlegungen (z. B. Fördermöglichkeiten und das Risiko der Wetterbedingungen)

1.4.1 Projektportfoliomeeting bei Softpirates

Nadine bespricht diese Idee mit Tom, der davon begeistert ist. Gemeinsam wollen sie die Idee in der zweiwöchentlich stattfindenden Projektportfoliomeeting bei Softpirates vorstellen. Auf der Tagesordnung dieses Meetings stehen folgende Punkte:

- Status-Update zu aktuellen Projekten; Diskussion unter den zuständigen Führungskräften
- Übergeordnete Entscheidungen, die zu treffen sind, wenn ein Projekt eskaliert
- Außerdem kann jede Mitarbeiterin bzw. jeder Mitarbeiter (auch von Tregon) eine Projektidee vorstellen.

Produktideen werden dann in diesem Gremium diskutiert, bewertet, priorisiert und genehmigt oder begründet abgelehnt. Das Resultat wird in einem Projektportfolio-Register dokumentiert.

Das Projekt „Musikfestival“ wird vom Projektportfoliogremium als aussichtsreich betrachtet. Die finanziellen Ressourcen sind vorhanden, und Personal kann grundsätzlich bereitgestellt werden. Das Projekt hat eine hohe Priorität, da es für Tregon von strategischer Bedeutung ist.

Es ist dem Gremium bewusst, dass Projekte von Tregon bislang eher unstrukturiert durchgeführt wurden. Mit erfahrenen Mitarbeitern konnte das bisher noch einigermaßen funktionieren. Allerdings wurden in der Vergangenheit viele vermeidbare Fehler gemacht. Infolge der Krise musste Tregon sich von vier erfahrenen Mitarbeitern trennen, die nur durch weniger erfahrene ersetzt werden konnten. Daher passt das Projektportfoliogremium, in dem auch Tom vertreten ist, die Projektidee wie folgt an:

- Die Führungsrollen im Projekt werden von Mitarbeitern von Softpirates besetzt, weil sie hier wesentlich mehr Erfahrung haben:
 - **Projekteigentümer:** Arun, der Geschäftsführer von Softpirates
 - **Projektmanager:** Sven, ein erfahrener Projektmanager von Softpirates, der in seinem beruflichen Werdegang auch Erfahrungen außerhalb von Software-Entwicklung gesammelt hat
 - **Fachspezialistin:** Nadine wird als fachliche Spezialistin benötigt, weil sie über Erfahrung in der Musikbranche verfügt.

- Das unerlässliche Fachwissen von Tregon soll eng in diese Führung eingebunden werden.
- Die Mitarbeiter von Tregon bekommen alle eine DPMM®-Schulung und sollen dann im Projekt die praktische Anwendung lernen.
- Das Projekt wird „**Button Bay Musikfestival**“ genannt.

Der Geschäftsführung von Softpirates möchte nicht, dass die eigene Firma bei diesem Projekt im Vordergrund steht. Da Softpirates auch Ticket-Software entwickelt, könnte die Veranstaltung eines Musikfestivals bei ihren Kunden den Eindruck erwecken, dass Softpirates in direkter Konkurrenz mit ihnen steht.

Deshalb wird Sven mit seinem Einverständnis zumindest für die Außenwirkung für die Dauer des Projekts offiziell bei Tregon angestellt. Sven betrachtet dieses herausfordernde Projekt als große Chance für seine berufliche Weiterentwicklung.

1.4.2 Input des Projektportfoliogremiums

Das Projektportfoliogremium liefert Input für das Projekt. Es prüft die Durchführung eines Projekts, welches das Projektprodukt „Button Bay Musikfestival“ liefert.

- **Gewünschter Business Case:**
 - Das Musikfestival sollte mit einem Gewinn abschließen und durch ein positives Image für das Festival selbst und die Gemeinde Button Bay die Chance für eine anschließende Festivalreihe offen halten.
 - Da es sich um ein strategisches Projekt handelt, ist der langfristige Nutzen (die Etablierung des Festivals und somit auch spätere Gewinne) wichtiger als die Höhe des Gewinns der ersten Veranstaltung.
 - Zumal davon ausgegangen wird, dass spätere Festivals basierend auf den gewonnenen Erfahrungen optimiert werden können.
- **Termin und Programm:**
 - Das Musikfestival soll im August des kommenden Jahres an einem Wochenende (Freitag bis Samstag) stattfinden.
 - Der aktuelle Zeitpunkt ist der September des Vorjahres, also sind es bis dahin noch 11 Monate.
 - Am Freitag und Samstag müssen Headliner Bands spielen, die genügend Besucher anziehen, um das Festival profitabel zu machen.
- **Partnerschaften:**
 - Vorzugsweise sollten für das Musikfestival Werbepartner gefunden werden.
 - Der Name Softpirates soll nicht mit dem Musikfestival in Verbindung gebracht werden.

Schließlich wird der Start der Konzeptphase vom Projektportfoliogremium genehmigt.

1.4.3 Entwicklung des Projektkonzepts

Sven bekommt als Projektmanager den Auftrag, die Projektidee näher zu prüfen, um daraus ein Projektkonzept zu erstellen. Der Projekteigentümer Arun vertritt die Sicht der Projektsponsoren. Das bedeutet, dass er sich vor seinen Entscheidungen mit Tom absprechen muss und die Rechenschaftspflicht für das Projekt übernimmt, sobald er dieses selbst genehmigt.

Arun nennt noch einige Punkte, die Sven im Projektkonzept berücksichtigen muss:

- Sicherheit soll einen hohen Stellenwert haben.
 - Für das Image des Musikfestivals wäre es ein Desaster, wenn es ein Sicherheitsproblem gäbe.
- Behördliche Auflagen sollen streng eingehalten werden.
 - Das Festival ist auf das Wohlwollen der Gemeinde angewiesen.
 - Glücklicherweise kann der gute Draht zur Bürgermeisterin bei Unklarheiten vielleicht unkompliziert zu Lösungen führen.

Sven beginnt mit der grundlegendsten Frage: Warum ist das Musikfestival die beste Lösung für das Problem?

Zur Beantwortung dieser Frage trifft sich Sven mit Tom, Nadine und Arun, um die aktuelle Situation genauer zu definieren:

- **Problem**
 - Tregon muss sich nach der Krise im Markt neu positionieren.
- **Symptome**
 - Einige Wettbewerber sind während der Krise in Konkurs gegangen. Das schafft Platz im Markt der Veranstalter.
 - Vier erfahrene Tregon-Mitarbeiter mussten während der Krise entlassen werden und wurden kürzlich durch weniger erfahrene Mitarbeiter ersetzt.
 - Tregon ist inzwischen finanziell gut aufgestellt.
 - Einer Untersuchung des Branchenverbands zufolge steigt die Nachfrage nach Konzertveranstaltungen und Festivals stark an.
 - Auch Dienstleister (Ton, Licht, Catering etc.) hat die Krise getroffen.

Es muss nach einer Lösung für die Neupositionierung von Tregon gesucht werden. Da es sich um ein Geschäftsproblem handelt, muss eine Geschäftslösung gefunden werden. Das zu lösende Problem ist, dass sich Tregon im Markt neu positionieren muss.

- **Null-Option:** Auf eine Lösung wird verzichtet; stattdessen muss mit dem Problem gelebt werden. Das Problem ist in diesem Fall sehr allgemeiner Natur, und daher ist Untätigkeit keine Option.
- **Minimum-Option:** Die Lösung mit dem geringsten Aufwand muss gefunden werden. Das ist die Lösung, die den geringsten finanziellen und zeitlichen Aufwand und Ressourceneinsatz erfordert. Im Falle von Tregon hieße dies, so weiterzumachen wie in der Vergangenheit. Das kann das Geschäftsproblem von Tregon ebenfalls nicht lösen.
- **Plus-Optionen** sind alle Lösungen, bei denen mehr Zeit, Geld oder Ressourcen investiert werden müssen. Dabei muss es sich lohnen, mehr Ressourcen als bei der Minimum-Option einzusetzen. Das sollte aus dem Business Case hervorgehen.

1.5 Lösungsoptionen

Sven, Tom, Nadine und Arun betrachten die Lösungsoptionen:

- Null-Option: Das Projekt wird nicht durchgeführt. Es werden keine neuen Festivals oder Konzerttours geplant.
 - Die aktuelle Geschäftssituation lässt keine Null-Option zu.
 - Es ist bislang lediglich ein einziges Konzert geplant. Weitere könnten folgen, aber dieses Marktsegment ist aus verschiedenen Gründen eher schwierig.
- Minimum-Option: Die Lösung mit dem geringsten Aufwand
 - Tregon organisiert weiterhin mittelgroße Festivals und Konzerttours. Die erforderlichen zeitlichen und finanziellen Mittel sind hier gut einschätzbar.
 - Für kleine Veranstaltungen mit geringerem Aufwand ist Tregon zu groß und zu professionell geworden.
- Plus-Optionen
 - Mehr Marketing und Sponsoring-Aufwand könnten mittelgroße Veranstaltungen profitabler machen.
 - Diese Veranstaltungen haben jedoch bereits eine gute Besucherzahl, und große Festivals sind für Sponsoren interessanter.
 - Die Anzahl der durchgeführten Festivals könnte erhöht werden.
 - Hier wäre jedoch die Terminfindung schwierig, weil es Kollisionen mit anderen Veranstaltungen wie wichtigen Fußballspielen geben könnte. Außerdem müssten mehrere Veranstaltungen überschneidend geplant werden, was in der aktuellen unstrukturierten Situation von Tregon die Komplexität weiter erhöhen würde.
 - Es besteht die Möglichkeit, größere Festivals zu organisieren.
 - Das Button Bay Festival ist angesichts des entstehenden Aufwands eine mögliche Plus-Option.
 - Bereits zuvor wurden andere Ideen für große Festivals eingereicht. Diese wurden aber abgelehnt, weil sie mit unterschiedlichen hohen Risiken verbunden waren oder klare Argumente gegen eine Machbarkeit sprachen.
 - Übernahme der Organisation eines großen bekannten Festivals, welches bisher von einem in Konkurs geratenen Wettbewerber gemanagt wurde. Das ist keine Option, weil der Festivalort nicht mehr zur Verfügung steht und dieser ein wesentliches Aushängeschild für das Festival war.

Die Lösungsoptionen spiegeln letztlich die strategischen Anforderungen von Softpirates wider, die zusammen mit Tom erarbeitet wurden. Diese fordern u.a. eine Erweiterung des Geschäfts und höhere Umsatzzahlen.

Nach der Betrachtung der grundsätzlichen Optionen für die Lösung von Tregons Problem kommt nur die Organisation größerer Festivals in Frage.

- Das Button Bay Festival ist aktuell die einzige gangbare Option für die Organisation eines größeren Festivals. Das wird als große Chance wahrgenommen.
- Als **negativer Nebeneffekt** wird in Kauf genommen, dass ein Umschwenken auf ein anderes Projekt, die sich möglicherweise später ergibt, nicht möglich ist, weil das Button Bay Festival dann nicht einfach abgesagt werden kann.

Der Projekteigentümer Arun bestätigt nach kurzer Rücksprache mit Tom, dem Geschäftsführer von Tregon, und Philippa, der Eigentümerin von Softpirates, die Lösung „Button Bay Musikfestival“.

1.6 Liste der Stakeholder

Der Projektmanager Sven möchte sich einen ersten Überblick über das Projekt verschaffen.

Sven weiß, welche grundsätzlichen Informationen für die Projekt-Baseline notwendig sind. Ihm ist auch klar, dass die Ermittlung und Bewertung der Informationen innerhalb der Konzeptphase ein iterativer Prozess ist. Das heißt, er ergänzt nach und nach seinen Informationsstand bis zu einem Grad, der dem Lenkungsausschuss eine gute Grundlage bietet, um zu entscheiden, ob das Projekt gestartet wird.

Anmerkung:

Die folgenden Informationen bilden diesen iterativen Prozess nicht genau ab, sondern listen die ermittelten und bewerteten Ergebnisse der Konzeptphase auf. Sven kann nicht alle Stakeholder des Projekts sofort identifizieren und einschätzen. Die Liste wird üblicherweise über die Projektlaufzeit iterativ aktualisiert. Der Einfachheit halber ist hier bereits eine recht vollständige Liste dargestellt.

Sven beginnt üblicherweise mit einer Liste der Stakeholder und beschreibt und bewertet diese, denn die Stakeholder können ihm weitere Informationen geben.

Hier ist seine Liste:

- Softpirates
- Tregon
- Die Gemeinde Button Bay
- Das Ministerium für Strukturförderung
- Die Festivalbesucher

Basierend auf dieser Liste führt Sven erste Gespräche mit den Stakeholdern und sammelt Informationen und Sichten, um besser einschätzen zu können, was es bedeuten würde, wenn das Projekt genehmigt würde. Von einigen Stakeholdern kann Sven nicht direkt Informationen einholen (z. B. von den Festivalbesuchern), aber er kann sich zunächst indirekt einen ersten Eindruck verschaffen (z. B. über Nadine).

Softpirates

- **Philippa, die Gründerin von Softpirates**
 - Sie hat das Unternehmen 1998 gegründet und ist vor drei Jahren als Geschäftsführerin zurückgetreten. Zu diesem Zeitpunkt hat sie 40 % des Unternehmens an einen Investor verkauft, nämlich Stargate-Investments.
 - Philippa ist als Mehrheitseigentümerin nach wie vor in beratender Funktion für Softpirates tätig.
- **Stargate Investments**
 - Der Investor hat die Strategie von Softpirates mitgestaltet und ist nur am finanziellen Erfolg interessiert.
 - Bei größeren Veränderungen möchte der Investor auf dem Laufenden gehalten werden. Ansonsten lässt Stargate Investments den Geschäftsführern der Unternehmen aus seinem Investmentportfolio weitestgehend freie Hand.
- **Arun ist seit drei Jahren Geschäftsführer**
 - Zuvor hat er in einem anderen Unternehmen als Mitglied der Geschäftsführung die Finanzen der Unternehmensgruppe sehr erfolgreich konsolidiert.
 - Nun treibt er die mit den Eigentümern beschlossene Strategie von Softpirates voran.
 - Arun hat mit der Veranstaltungsbranche keine Berührungspunkte, außer, dass er gerne Konzerte besucht.

Tregon

- **Tom, der Gründer und Geschäftsführer von Tregon**
 - Tom war früher selbst professioneller Musiker und ist mit seiner Band auf Festivals aufgetreten. Er ist gut in der Musikszene vernetzt, hat gute Ideen, ist aber selbst sehr unstrukturiert.
- **Nadine, die Leiterin der Festival-Organisation**
 - Nadine wurde erst kürzlich von Tregon neu angestellt. Zuvor hatte sie zehn Jahre bei einem großen Konzertveranstalter gearbeitet. Sie ist mit der Organisation von großen Festivals vertraut, hat aber noch nicht im Projektmanagement gearbeitet.
- **Die weiteren Mitarbeiter von Tregon**
 - Diese Personen übernehmen in der Organisation des Musikfestivals eine wichtige fachliche Rolle.

Die Gemeinde Button Bay

- **Bürgermeisterin Jana**
 - Jana ist eine sehr erfahrene Verwaltungschefin, hat gute Kontakte zur Politik und setzt sich seit fünf Jahren sehr engagiert für Button Bay ein. Sie wurde im letzten Jahr wiedergewählt.
- **Die Einwohner von Button Bay**
 - Die Einwohner stehen dem Musikfestival grundsätzlich eher positiv gegenüber. Sie vertrauen der Bürgermeisterin, die bereits viel zum Positiven bewegt hat.
- **Nolan, der Sprecher der örtlichen Bürgerinitiative gegen das Festival**
 - Nolan hat früher im Werk gearbeitet und hat jetzt eine Stelle als Handwerker. Er vertritt die Bürgerinitiative, die übermäßigen Tourismus befürchtet und den Charakter des Ortes beibehalten möchte. Die Bürgerinitiative hat grundsätzlich nichts gegen Tourismus, befürchtet aber steigende Mietpreise.
- **Die Künstler im Ort**
 - Die Künstler sind eine eher gemischte Gruppe.
 - Es gibt Künstler, die gar nicht in Button Bay leben, aber hier ihr Atelier oder ihre Werkstatt haben und manchmal in einer der Galerien ausstellen. Andere leben und arbeiten in Button Bay. Einige betreiben ihre Kunst sehr professionell, für andere ist sie ein Hobby oder eine Lebensaufgabe.
 - Die Künstler sind untereinander gut vernetzt, aber es gibt keine zentrale Organisation. Grundsätzlich begrüßen die meisten ein Musikfestival, aber einige befürchten, dass die Atmosphäre des Ortes leiden könnte. Insbesondere die Künstler in einer Halle auf dem Gelände wären in unmittelbarer Nachbarschaft zum Musikfestival.
- **Das Ordnungsamt von Button Bay**
 - Dieses Amt ist zuständig für die Durchführungsgenehmigung, gibt die örtlichen Regeln vor und prüft deren Einhaltung, einschließlich der Abnahme des „aufgeräumten“ Festivalgeländes nach der Veranstaltung. Besonderes Augenmerk legt das Ordnungsamt auf die Sicherheit während des Festivals.

Das Ministerium für Strukturförderung

- Dieses Ministerium ist zuständig für die Vergabe staatlicher Fördermittel an Gemeinden und Initiativen, die strukturschwache Gegenden wirtschaftlich beleben und gleichzeitig ein gutes Lebensumfeld schaffen.

Die Festivalbesucher

- Die Festivalbesucher sind eine gemischte Gruppe: Sie haben unterschiedliche Hintergründe, Bedürfnisse und Wünsche.
- Die meisten haben wahrscheinlich Festivalerfahrung und kennen die Gegebenheiten. Sie wollen Spaß, Musik hören und miteinander ausgelassen feiern – eben Entertainment.

1.7 Projektmanagement-Team

Auf der Basis der Liste der Stakeholder und der Lösungsoptionen macht Sven einen vorläufigen Vorschlag für die Rollenbesetzungen im Projekt.

- **Projekteigentümer**
 - **Arun** (bereits beschlossen)
- **Benutzervertreter**
 - **Tom**: Er vertritt die Festivalbesucher sowie Tregon.
- **Lieferantenvertreter**
 - Wird später von den Liefertteams gewählt
- **Entscheidungsausschuss**
 - Wird vorerst nicht gebraucht
- **Projektsicherung**
 - **Nadine**: Tregon, Beratung für Großveranstaltungen
 - **Maritta**: Recht, insbesondere Vertragswesen bei Tregon
 - **Naomi**: DPMM®-Coach, externe Beraterin, die Softpirates bei der Einführung von DPMM® begleitet hat
- **Projektmanager**
 - **Sven** (bereits beschlossen)
- **Projektunterstützung**
 - **Masahiro**: Junior Eventmanager bei Tregon
- **Product Owner**
 - Werden gewählt, nachdem die einzelnen Produkte identifiziert wurden

1.8 Input-Dokumente

Als nächstes ermittelt Sven, welche Input-Dokumente für das Projekt relevant sein könnten. Durch Gespräche mit den Stakeholdern stellt er eine erste Liste zusammen, die im Laufe des Projekts erweitert werden kann.

- **Projektidee und Vorgaben** des Projektportfoliogremiums
- **Zusätzliche Anforderungen** des Projekteigentümers (Arun)
- **Projekthandbuch von Softpirates** (Orientierung für das Projektmanagement)
- **Behördliche Anforderungen für öffentliche Veranstaltungen**
 - Anmeldung der Veranstaltung
 - Lautstärke
 - Geordnete An-/Abreise
 - Sicherheit
 - Notfallvorsorge (medizinisch, Feuer, Polizei)
 - Technische Abnahme
 - Anforderungen an das Restaurant (Catering)
 - Müllentsorgung
- **Rahmenbedingungen für die Förderung** (mit Rahmenbedingungen für Nachhaltigkeit)
- **Datenschutzgesetz** (Besucherdaten)

Sven dokumentiert eine erste Projekt-Baseline, die die Projektvereinbarung, den Business Case und eine Projektproduktbeschreibung enthält.

1.9 Hauptprodukte des Projekts

Der Projektmanager weiß aus früheren Projekten, dass er das Projektprodukt näher beschreiben muss, um das Projekt besser zu verstehen und einschätzen zu können. Er beginnt deshalb damit, die Hauptprodukte zu definieren.

Anmerkung:

Für diesen Schritt ist gesunder Menschenverstand am wichtigsten. Sven als erfahrem DPMM®-Projektmanager fällt es leicht, Tom und Nadine die richtigen Fragen zu stellen, und so entsteht schnell eine Liste der wichtigsten Produkte des Projekts. Später müssen dann die darin enthaltenen detaillierten Produkte und Qualitätskriterien ermittelt und beschrieben werden.

- Nutzungsvertrag mit der Gemeinde Button Bay
- Förderantrag
- Genehmigungen
- Termin
 - Den geeignetsten Termin muss ein Team herausfinden.
- Sicherheitseinrichtungen
- Ton, Licht
- Nebenveranstaltungen
- Verpflegung
- Bands
- Backstage-Bereich
- Besucher
- Unterstützungsleistungen
 - z. B. Ordner für den Parkplatz
- Infrastruktur
- „Wiederhergestelltes“ Gelände
- Marketing
- Sponsoren
- Ticketverkauf
- Besucher-Support

Sven bespricht mit Tom und Nadine die ungefähren Kosten und zeitlichen Anforderungen für diese Produkte.

- Bei ihren Schätzungen gehen sie von bekannten Erfahrungswerten früherer Veranstaltungen aus, die sie auf die größere Veranstaltung skalieren.
- Sie fügen einen größeren Puffer als Sicherheitszuschlag für derzeit noch Unbekanntes hinzu (Änderungsbudget).
- Sie kommen zu dem Schluss, dass, sofern nichts Wesentliches vergessen wurde, die Kosten die voraussichtlichen Umsätze durch Ticketverkäufe (bei marktüblichen Preisen) nicht übersteigen werden.
 - Mögliche Umsätze durch Sponsoren sind hier nicht eingerechnet.

1.10 Hauptrisiken

Außerdem sind Tom und Nadine hilfreich bei einer ersten Risikobetrachtung. Sie identifizieren folgende Hauptrisiken:

- **Wetterbedingungen**
 - Regen, Gewitter oder Starkwind
- **Bahnstreik**
 - Kann zu An- und Abreiseproblemen führen
- **Sicherheit**
 - Massenpanik
 - Anschlag
- Publikumswirksame Bands sind zum Festivaltermin bereits **anderweitig gebucht**
- **Headliner fällt aus** (Band)
- Andere Veranstalter nehmen Softpirates als **Konkurrenten** wahr

Für diese Risiken gibt es bereits erste Ideen für geeignete Risikominimierungsmaßnahmen. Sven fügt ein gesondertes Risikobudget hinzu.

1.11 Projektkontext

1.11.1 PESTLE-Analyse

Sven fasst die externen Einflussfaktoren in **PESTLE-Kategorien** zusammen:

Politisch (Political)

- Unterstützung durch die Bürgermeisterin
- Infrastrukturfördermittel

Ökonomisch (Economic):

- Erhöhte Bereitschaft potenzieller Besucher, auf Festivals zu gehen
- Der Veranstaltungsmarkt sortiert sich nach der Krise neu.

Soziokulturell (Socio-cultural)

- Da Musik durch Streamingdienste generell zu einer leicht konsumierbaren Gebrauchsware geworden ist, wird das Erlebnis Live-Konzert umso mehr geschätzt.

Technologisch (Technological):

- Technisch unterstützte Services durch Apps

Rechtlich (Legal):

- Ordnungsanforderungen der Gemeinde
- Gesetze

Umwelt (Environmental):

- Wetterbedingungen
- Örtliche Rahmenbedingungen
 - Lage
 - Verkehrsbedingungen
- Nachhaltigkeitsanforderungen

1.11.2 Cynefin-Analyse

Um den Komplexitätsgrad des Projektkontexts besser einschätzen zu können, nutzt Sven das **Cynefin Framework**.

Anmerkung:

Cynefin unterscheidet nicht wirklich zwischen verschiedenen Komplexitätsgraden, kategorisiert allerdings die Auswirkungen, die sich aus dem Projektkontext ergeben können. Daraus kann ein Projektmanager u.U. eine notwendige Vorgehensweise ableiten. Durch Komplexität entsteht eine gewisse Dynamik im Projekt, was ein wesentlicher Grund für eine adaptive Vorgehensweise ist.

Chaotisch

In Extremfällen ist keine strukturierte Vorgehensweise möglich.

- Bei Massenveranstaltungen besteht immer das Risiko einer chaotischen Lage, etwa wenn (aus welchem Grund auch immer) eine Panik ausbrechen sollte.

Komplex

Eine Agile Vorgehensweise ist erforderlich.

- Die Herausforderungen durch den fixen Termin können zu hohem Zeitdruck führen.
- Die Veranstaltung ist logistisch komplex, und es besteht viel Abstimmungsbedarf.

Kompliziert

Die Einbindung von Spezialisten ist erforderlich.

- Die Produkte der Veranstaltung
- Die Größe der Veranstaltung
- Fördergelder und behördliche Anforderungen

Offensichtlich

Klare Zusammenhänge

- Viele unterschiedliche Stakeholder sind eingebunden. Glücklicherweise sind die Verantwortlichkeiten klar verteilt. Allerdings können bestimmte Risiken dieses Gleichgewicht der wichtigsten Stakeholder-Sichten leicht über die Katastrophenklippe stoßen (z. B. wenn sich die Bürgermeisterin aufgrund von Protestbewegungen plötzlich gegen das Festival stellt).
- Vereinbarung mit dem Veranstaltungsort über die Nutzung des Festivalgeländes

1.11.3 Fazit

Aus dieser Analyse zieht Sven folgende Schlussfolgerungen für das Projekt:

- Die Produkte können eindeutig identifiziert und weitgehend beschrieben werden. Daraus können gute Erkenntnisse für die Planungerfordernisse abgeleitet werden.
- Der praktische Ablauf der Vorbereitungen für das Festival ist gut bekannt und kann grob vorgeplant werden. Abhängigkeiten zwischen den Produkten können jedoch eine Herausforderung sein und erfordern eine dynamische Vorgehensweise (Offenheit, Analyse der jeweiligen Situation und schnelle Entscheidungen).
- Die Projektplanung muss das fixe Zeitziel des Festivals berücksichtigen. Das erfordert eine genaue Prüfung des Zeitplans an den Phasenübergängen und priorisierte Maßnahmen, wenn dieses Ziel gefährdet erscheint.

- Der Point of no Return muss identifiziert werden. Es sollte davor ein Phasenübergang gesetzt werden, der dem Lenkungsausschuss die Gelegenheit gibt, eine Zwischenabnahme zu machen und nötigenfalls das Projekt mit akzeptablem Schaden abzubrechen. Kriterien für eine Zwischenabnahme des Projekts sind:
 - Es wurde ein geeigneter Termin für das Festival gefunden.
 - Die Headliner Bands sind mit einem Vorvertrag gebunden.
 - Es gibt eine schriftliche Zusage, dass die Gemeinde das Gelände kostenlos zur Verfügung stellen wird.
 - Es ist keine unmittelbar konkurrierende geplante Veranstaltung bekannt, die die Besucherzahl voraussichtlich stark einschränken könnte.
 - Die offizielle Werbung und der Ticketverkauf haben noch nicht begonnen.
 - Der Projektmanager ist sehr zuversichtlich, dass der Termin gehalten werden kann.
 - Die Projektsicherung ist mit dem bisherigen Fortschritt der Planung zufrieden.
 - Es sind keine weiteren Hauptrisiken bekannt, denen nicht mit akzeptablen Risikominderungsmaßnahmen begegnet werden kann.
 - Erste Rückmeldungen ausgewählter Personen aus der Musikszene sind positiv.
- Eine Paniksituation auf dem Festivalgelände ist nur schwer zu steuern und hätte große Auswirkungen. Deshalb müssen angemessene Sicherheitsmaßnahmen getroffen werden, damit eine solche Situation gar nicht erst eintritt.
- Gute Kommunikation mit den wichtigsten Stakeholdern ist wesentlich.

1.12 Technische Optionen

Sven beginnt bereits über technische Optionen nachzudenken, macht sich also grundsätzliche Gedanken darüber, WIE die Produkte des Projekts geliefert werden.

- **Selbst machen oder machen lassen? (Make or buy?)**
 - Projekt: Veranstaltungsmanagement ist das Geschäft von Tregon, und das Unternehmen verfügt hier über viel Erfahrung. Das Projekt selbst wird daher nicht extern vergeben.
 - Produkte: Viele der Produkte werden von externen Lieferanten geliefert.
- **Neu oder Erweiterung? (New or extension?)**
 - Dieses Festival ist aufgrund der Größe eine neue Erfahrung für Tregon, kann aber auf Erfahrungen aus früheren Festivals aufbauen. Daher ist das Projekt eine Erweiterung.
- **Standard oder individuell? (Standard or customized?)**
 - Das Festival ist eine individuelle Lösung (Größe, Ort, Stakeholder), kann aber im Detail auf diverse Standardlösungen zurückgreifen, die Tregon bereits für die Organisation von Festivals erarbeitet hat.
 - Die Verwendung dieser Lösungen gestaltet sich allerdings schwierig, weil sie nicht gut dokumentiert sind. Einige Lösungen sind zudem infolge des Weggangs mehrerer Mitarbeiter nicht vollständig im Unternehmen beschrieben.

Sven weiß, dass technische Optionen zu bestimmten Prozessmodellen führen können. In diesem Projekt bestätigen die technischen Optionen lediglich den bereits festgestellten Projektkontext.

1.13 Projekt-Baseline

Der Projektmanager fasst die ermittelten Informationen in einer ersten Projekt-Baseline zusammen und orientiert sich dabei an den DPMM®-Templates.

Im Folgenden werden die wichtigsten Informationen für das Projekt aufgeführt:



Projektvereinbarung

- **Zeitziele**
 - Start- und Endtermin des Projekts
 - Das Wochenende des Festivals
 - Die wichtigsten Meilensteine
 - Die Zwischenabnahme (Point of no Return)
 - Unterzeichnete Vorverträge mit den Headliner Bands
 - Der unterzeichnete Vertrag über die Nutzung des Geländes
- **Risikotoleranz** des Projekts
 - Das Risiko wird als zu hoch eingeschätzt, wenn die Rahmenbedingungen bei der Zwischenabnahme nicht erfüllt sind. Der Lenkungsausschuss behält sich hier eine individuelle aktuelle Bewertung und Entscheidung vor.
- **Projektmanagement-Team**
 - *Siehe Abschnitt* Projektmanagement-Team
- **Berichten**
 - Projektstatusberichte
 - Schriftliche Berichte basierend auf dem Standard-Template, alle 2 Wochen freitags an den Lenkungsausschuss
 - Zusätzlich mündlich an den Phasenübergängen
 - Teamstatusbericht
 - Diese Berichte erfolgen mündlich in einem Projekt-Meeting bis zur Zwischenabnahme wöchentlich donnerstags.
 - Danach bis zwei Monate vor dem Festival zweiwöchentlich
 - Teilnehmer
 - Alle aktuell beteiligten Product Owner
 - Die Projektsicherung
 - Bei Bedarf auch einzelne Teammitglieder
 - Hier geht es darum, alle auf dem Laufenden zu halten und Abhängigkeiten zu erkennen.
 - Zusätzliche Status-Meetings können bei Bedarf einberufen werden.
- **Verweis auf die Input-Dokumente**
 - *Siehe Abschnitt* Input
- **Abnahme** (am Ende des Projekts, nach der Veranstaltung)
 - Die Abnahme erfolgt durch den Projekteigentümer und den Benutzervertreter.
 - Da das Projektprodukt am Ende des Projekts schon geliefert und bereits genutzt wurde, handelt es sich hier um eine eher formelle Abnahme, die bestätigt, dass aus Sicht des Lenkungsausschusses das Projekt beendet werden kann. Für die Abnahme müssen folgende Voraussetzungen erfüllt sein:
 - **Die Zieltoleranzen des Projekts werden eingehalten.**
 - **Die Besucherbefragung fällt positiv aus.** Referenzwerte werden in der Projektproduktbeschreibung dargestellt.
 - **Eine selbstkritische eigene Bewertung** wurde von den Hauptbeteiligten des Projekts durchgeführt. Diese erfolgte in Form einer Retrospektive.

Business Case

- **Nutzen**
 - Geschätzter Umsatz des Festivals. Liste der wesentlichen Umsatzbringer:
 - Ticketverkauf
 - Sponsorengelder
 - Vermietung von Verkaufsständen für Speisen und Getränke
 - Merchandise-Artikel
 - Option auf weitere Veranstaltungen an diesem Ort und potenzielle Einsparungen durch Effizienzgewinne bei den Folgeveranstaltungen
 - **Positive Nebeneffekte:** Wettbewerbsvorteil
 - Die Bürgermeisterin würde sonst den Ort anderen Veranstaltern anbieten.

- **Kosten**
 - Liste der ungefähren Kosten der identifizierten Hauptprodukte
 - Projektmanagementkosten
 - inklusive der Kosten der Leistungen von Softpirates
 - Änderungs- und Risikobudget
 - **Negative Nebeneffekte:** Aktuell gibt es nur den Nebeneffekt, dass mögliche spätere Veranstaltungsoptionen während der Projektlaufzeit nicht mehr genutzt werden können (entgangene Gewinne).
- **Hauptrisiken**
 - **Wetterbedingungen** wie Regen, Gewitter und Starkwind
 - Die Erfahrung zeigt, dass bei ungünstigem Wetter von einer Verringerung der Besucherzahl um etwa 10% ausgegangen werden kann.
 - **Risikominimierung:** Die Entscheidung, ob das Festival im Freien stattfindet oder eine der großen Werkshallen als Indoor-Veranstaltungsort genutzt wird, muss erst fünf Tage vor der Veranstaltung fallen. Dafür sind einige vorbereitende Maßnahmen notwendig, die aber bewältigt werden können.
 - **Bahnstreik** (Probleme bei der An-/Abreise)
 - **Risikominimierung:** Ein großer Teil der Besucher wird dann das Auto nutzen, aber Parkplätze sind genug vorhanden.
 - **Risikominimierung:** Es besteht auch die Möglichkeit, einen kostenpflichtigen Pendelbus zwischen der Großstadt und dem Festivalgelände einzurichten.
 - **Sicherheit** (Massenpanik, Anschlag)
 - **Risikominimierung:** Richtlinien für Besucher, Taschenkontrollen am Eingang, ausgebildete Sicherheitsteams auf dem Gelände, Leitung der Besucherströme durch Absperrungen, Gruppierung des Publikums durch Sektoren. Für die externe Beratung zu weiteren Maßnahmen wird eine spezialisierte Beratungsfirma hinzugezogen.
 - **Publikumswirksame Bands sind** zum Festivaltermin **bereits anderweitig gebucht.**
 - **Risikominimierung:** Die guten Kontakte von Tom in der Musikszene haben schon früher viel bewirkt, und gute Acts gibt es viele. Deshalb wird die Eintrittswahrscheinlichkeit dieses Risikos als gering eingeschätzt.
 - **Headliner fällt aus** (Band)
 - **Risikominimierung:** Es wird ein Vorvertrag mit einer Ersatzband abgeschlossen. Hier zählt der Projektmanager wieder auf Toms Kontakte. Tom hat auch bereits Ideen.
 - **Andere Veranstalter nehmen Softpirates als Konkurrenten wahr.**
 - **Risikominimierung:** Es wird in der Veranstalterszene offen kommuniziert, dass Softpirates bei diesem Projekt praktische Erfahrungen sammeln möchte, um das eigene Ticketsystem zu verbessern. Softpirates plant, die Anteile an Tregon mittelfristig wieder zu verkaufen.
 - **Anmerkung:** Diese Maßnahme wurde erst in der Designphase des Projekts diskutiert und beschlossen.
- **Investitionsrechnung**
 - Eine aktuelle finanzielle Gegenüberstellung der wesentlichen Kosten- und Nutzenpositionen des Projektprodukts über die Zeit.
 - Es wird davon ausgegangen, dass sich die Investition unmittelbar durch Ticketverkäufe, Sponsorengelder und (in geringem Umfang) Fördergelder bereits zum Festivaltermin amortisiert.
 - Das Projekt kann nur durch eine Zwischenfinanzierung durch Softpirates (zu einem günstigen Zinssatz) durchgeführt werden.

Projektproduktbeschreibung

- **Kurzbeschreibung des Projektprodukts**
- **Projektumfang**
 - Liste der Hauptprodukte
 - Umfangsausschluss: Die Kosten für die DPMM®-Trainings der Tregon-Mitarbeiter und das DPMM®-Coaching während des Projekts werden nicht aus dem Projektbudget bezahlt und verantwortet. Allerdings müssen diese Maßnahmen zeitlich (und teilweise inhaltlich) mit dem Projektmanagement abgestimmt werden.
- **High-Level-Qualitätskriterien** (des Projektprodukts)
 - Es werden zwischen 35.000 und 40.000 Besucher erwartet.
 - Alle behördlichen Sicherheitsanforderungen müssen eingehalten werden. Der Lenkungsausschuss entscheidet im Einzelfall über eine Toleranz.
- Eine **Zufriedenheitsumfrage** wird durchgeführt, um folgende Punkte zu bestätigen:
 - Tregon bekommt für das Button Bay Festival mindestens 4 von 5 Sternen.
 - Mindestens 80% der Besucher würden im Folgejahr gerne wieder kommen.

1.14 Erstellung des Phasenplans für die Designphase

Der (sehr vereinfachter) Phasenplan für die Designphase umfasst folgende Elemente:

- Die Produkt-Baseline
- Eine Schätzung, dass die Designphase des Projekts etwa vier Wochen dauern wird.
- Einen kurzen Kostenüberschlag
 - Zu diesem Zeitpunkt entstehen Kosten größtenteils aus den Projektmanagementaktivitäten der beteiligten Personen.

Sven stellt den Designphasenplan dem Lenkungsausschuss mündlich vor und liefert auf Fragen weitere Hintergrundinformationen. Letztere können nach dem Meeting im Phasenplan ergänzt werden.

Dieses Meeting genügt dem Lenkungsausschuss für die Genehmigung der Designphase des Projekts.

1.15 Die Designphase des Projekts

Das Projekt ist jetzt offiziell freigegeben, und der Projekteigentümer Arun kommuniziert dies offiziell bei Softpirates und Tregon.

Svens Aufgabe besteht nun darin, die ermittelten Informationen zu vertiefen und, wenn nötig, auch zu erweitern, bis die Planung detailliert genug ist, um einen Plan für die Lieferphase zu erstellen. Anschließend kann dann die erste Lieferphase starten.

Zunächst legt der Projektmanager Sven die Register für das Projekt an. Sie helfen sowohl ihm als auch allen anderen Beteiligten, die Elemente des Projekts zu verfolgen. Folgende Register werden angelegt:

- Projektbacklog
- Issue-Register
- Risikoregister
- Qualitätsregister
- Stakeholder-Register
- Nutzenrevisionsregister
- Verbesserungsbacklog

Nach der Einrichtung der Register lädt Sven einige Mitarbeiter von Tregon zu einem Workshop ein, in dem die detaillierten Produkte des Projekts ermittelt werden. Dabei ist es kein Problem, dass Sven selbst keine Erfahrung in der Musikbranche hat. Der Projektmanager sollte nur den Workshop richtig gestalten.

Sven hat die Hauptprodukte mit einem Mind Mapping Tool visualisiert und führt dann mit Fragen durch den Workshop. Er ist sich bewusst, dass die Diskussionen die Mindmap vollkommen verändern könnten.



Nach einem Vormittag intensiver Diskussionen erscheint allen Beteiligten die Darstellung der identifizierten Produkte vollständig. Sven weiß, dass dies „derzeit vollständig“ bedeutet. In einem Projekt ist es normal, dass in einer späteren Phase weitere Produkte hinzukommen oder identifizierte Projekte im Laufe des Projekts geändert werden. Vorerst ist er aber zufrieden mit dem Ergebnis. Die erste Diskussion führte zu folgenden Ergebnissen:

- Die **Liste der identifizierten Produkte** gibt einen guten Überblick über das Projekt.
- **Einzelne Themen werden Product Ownern** mit den entsprechenden fachlichen Schwerpunkten **zugeordnet**.
- Die Product Owner bekommen folgende **Aufgaben**:
 - **Produktbeschreibungen erstellen** zu „ihren“ Produkten.
 - Sie werden dabei von Naomi gecoach.
 - Da viele Produkte in dieser Branche von Dienstleistern geliefert werden, sollen die Product Owner folgende **Fragestellungen berücksichtigen**:
 - Welcher Dienstleister oder alternative Anbieter kann die Lieferung übernehmen?
 - In welchen Preisspannen befinden sich diese Dienstleister oder Anbieter?
 - Welche Risiken könnten mit der Lieferung der Produkte verbunden sein?
- Während des Workshops sind einige **Fragen** aufgetaucht, die geklärt werden müssen.
 - Sven hat alle Fragen notiert und bindet alle Beteiligten (auch sich selbst) in deren Klärung ein.

Ein zweiter Workshop wird eine Woche später angesetzt. Er führt zu folgenden Ergebnissen:

- Die Product Owner haben mittlerweile eine **bessere Vorstellung von „ihren“ Produkten**.
 - Es wurden diverse Produktbeschreibungen erstellt.
 - Dabei haben die Product Owner weitere Produkte identifiziert, an die im ersten Workshop noch keiner gedacht hatte.
 - Es wurde ein Vorschlag gemacht, zwei Produkte zusammenzulegen.
 - Die Kostenschätzungen für die Produkte werden schon genauer, weil einige Product Owner bei Dienstleistern Informationen eingeholt haben. Dabei gab es zwei größere Abweichungen von den ursprünglichen Schätzungen:
 - **Ton- und Videotechnik wird sehr viel teurer** als gedacht, weil in diesem Bereich seit der Krise Personalmangel herrscht. Das bedeutet auch, dass der Dienstleister weit im Vorfeld der Veranstaltung gebucht werden muss.
 - **Die Müllbeseitigung wird kostenlos übernommen** von der öffentlichen Müllabfuhr, die für Button Bay zuständig ist. Im Gegenzug möchte das Unternehmen als Sponsor auftreten, und die Gemeinde Button Bay genehmigt dies auch.
 - Sven nimmt beide Punkte vorerst in das Issue-Register auf.
 - Anzuehende Diskussionspunkte werden entweder sofort gelöst oder als zu einem späteren Zeitpunkt zu klärende Issues klassifiziert.
 - Da es bei diesem Workshop um die Produktplanung geht, sollten alle Aspekte, die nicht produktplanungsbezogen sind, als Issue klassifiziert werden.
 - Der Projektmanager entscheidet, was als Issue klassifiziert wird und was nicht.
- In der Diskussion bei diesem zweiten Workshop werden auch einige **Abhängigkeiten** klarer:
 - Das Marketing muss gleichzeitig mit dem Online-Ticketverkauf mindestens acht Monate vor dem Festival beginnen.
 - Vorgeschlagener Termin: im Januar (also vom aktuellen Zeitpunkt aus gerechnet in drei Monaten)
 - Die Gespräche mit geeigneten Bands haben eine hohe Priorität, denn die Vorverträge müssen weit im Vorfeld des Festivals unterzeichnet werden. Viele Künstler planen langfristig, und wenn sie beliebt sind, gilt dies umso mehr.
 - Alle Verträge mit weitreichenden finanziellen oder rechtlichen Auswirkungen dürfen erst nach der Zwischenabnahme unterzeichnet werden.
 - Der Zeitraum für den Antrag auf öffentliche Fördergelder wurde von der zuständigen Behörde auf Ende November begrenzt.
 - Der November ist bereits der nächste Monat; die Zeit hierfür ist also knapp.

1.16 Produktstruktur

Das Ergebnis des zweiten Workshops ist die aktualisierte Produktstruktur. Aus dieser ergibt sich dann Folgendes:



Es werden Product Owner für die Themen benannt. Jeder Product Owner...

- ist verantwortlich für die Lieferung des jeweils zugewiesenen Produkts im Themenbereich.
 - Diese Verantwortung gilt auch für Produkte, die von externen Dienstleistern bzw. Anbietern geliefert werden.
- klärt Abhängigkeiten und sorgt in eigener Verantwortung dafür, dass die Product Owner, die für die abhängigen Produkte verantwortlich sind, die gleiche Klärung erhalten.
- unterstützt den Projektmanager bei der Erstellung der Liefervereinbarungen, Verträge und Pläne.

Anmerkung:

Beispiele für Abhängigkeiten unter den Produkten:

- *Der Product Owner des Produkts „Infrastruktur“ muss Absperrungen für „Parkplätze“ mit dem Product Owner des Produkts „Gelände“ absprechen.*
- *Das Marketing braucht Informationen zu den Bands.*
- *Der Product Owner „Bands“ muss sich um die Bandverpflegung kümmern und dabei mit dem „Catering“ zusammenarbeiten.*
- *Die „Vor-Ort-Kassen“ werden vom Product Owner für das Thema „Publikum“ gemanagt, doch die Kassen-Container werden vom Team „Besucherbereich“ aufgestellt.*
- *Die Stromversorgung gehört zum Thema „Infrastruktur“, muss aber diverse Bereiche versorgen.*

Sven erstellt einen ersten Projektplan mit Wochenraster, Phasenübergängen und einer groben Übersicht der wichtigsten Produkte über die Projektlaufzeit. Als letzte Maßnahme in der Designphase wird der Plan für die erste Lieferphase erstellt.

1.17 Kurzbeschreibungen aus dem weiteren Projektverlauf

Vertrag Tontechnik

In der ersten Lieferphase muss ein Anbieter für die Tontechnik ausgewählt und ein Vorvertrag geschlossen werden. Dieser Vorvertrag ist quasi eine Reservierung für den Festivaltermin. SoundOut ist der eindeutige Favorit unter den Dienstleistern, aber die Firma ist nicht bereit, einen Vorvertrag zu unterzeichnen, sondern möchte stattdessen eine feste Zusage für den Termin in Form eines Vollvertrags.

Der Product Owner für das Produkt „Tontechnik“ meldet ein Issue hierzu an den Projektmanager, denn vor der Zwischenabnahme dürfen nur Vorverträge abgeschlossen werden.

Der Projektmanager sieht sich diesen Vertrag an und fragt SoundOut, welche Kosten bei einer Auflösung des Vertrags entstehen würden, falls das Projekt bei der Zwischenabnahme beendet wird. Die entstehenden Kosten würden etwa 20% des vollen Preises betragen, da die Firma noch Zeit hätte, an dem Termin einen anderen Kunden zu finden, wenn das Projekt zum Zeitpunkt der Zwischenabnahme abgebrochen würde.

Der Projektmanager wägt den Nutzen des Unternehmens mit diesem Kostenrisiko ab und kommt zu dem Schluss, dass diese Kosten und Risiken für das Projekt wahrscheinlich tragbar wären. Dabei berücksichtigt er, dass die Kosten bei einer vorzeitigen Beendigung eines Vorvertrages bereits 10% des vollen Preises ausmachen würden.

Der Projektmanager kann diese Entscheidung allerdings nicht in eigener Kompetenz treffen. Für diese Entscheidung ist der Projektkunde zuständig. Daher muss der Projektmanager die Entscheidung an den Lenkungsausschuss eskalieren.

TV-Aufzeichnung

Nach den ersten offiziellen Ankündigungen für das Festival durch Online-Marketingaktionen von Tregon meldet sich ein Fernsehsender, der mehrere Auftritte aufzeichnen möchte. Dazu gab es eine kleine Onlinekonferenz.

Der Projektmanager dokumentiert das im Issue-Register und macht sich folgende Notizen:

- **Ein neues Produkt: Videoaufzeichnungen**
 - Haben wir Platz für die Technik und die Videoteams?
 - Die Aufzeichnungs- und Verwertungsrechte müssen mit den Bands vereinbart werden.
 - Datenschutzhinweise müssen den Besucherinformationen hinzugefügt werden.
 - Welche Vorteile haben wir davon (finanziell, Image, etc.)?
 - Welche Zusatzkosten entstehen uns?
 - Gibt es dafür noch Zeit?
 - Entstehen dadurch neue Risiken?
 - Zum Beispiel technische Probleme beim Anschluss von Videoaufzeichnungssystemen an das Audiomischpult.

Der Projektmanager klärt einige dieser Fragen mit den beteiligten Stakeholdern und Mitarbeitern (z. B. den zuständigen Product Ownern und dem Fernsehsender) und beschließt, die Entscheidung mit dem Lenkungsausschuss abzustimmen.

Button Bay Künstlerwettbewerb

Die Künstler des Ortes werden im Projekt als Stakeholder geführt. In ihrem Stakeholder-Profil werden sie als „Unterstützer“ eingeschätzt. Sie sind also für das Festival, zeigen diese Unterstützung aber nicht aktiv. Der Projektmanager möchte bewirken, dass diese Gruppe zu „Champions“ wird. Es wäre besser, wenn diese Gruppe das Festival sichtbar und aktiv unterstützt. Dafür werden ein paar Ideen entworfen und die Künstler zu einem Meeting eingeladen.

Bei dieser Veranstaltung sind viele der Künstler anwesend. Sie sind untereinander gut vernetzt, und alle Künstler, die nicht direkt erreicht wurden, haben mündlich von ihren Kollegen erfahren, dass dieses Meeting stattfindet.

Das Meeting beginnt mit einer Zusammenfassung des Hintergrunds des Musikfestivals und dessen Status. Der zweite Tagesordnungspunkt ist die Ankündigung, dass das Festival die Künstler gerne einbinden möchte. Diese werden gebeten, Ideen einzureichen. Dieser Vorschlag wird mit Begeisterung aufgenommen.

Nach einem internen Abstimmungsprozess werden folgende Vorschläge als Produkte mit aufgenommen:

- Das Festival tritt als Sponsor für einen **Kunstpreis** auf.
 - Es können Kunstwerke mit Bezug zum Button Bay Festival eingereicht werden.
 - Die Jury besteht aus der Bürgermeisterin Jana, Tom (dem Geschäftsführer von Tregon) und einer bekannten Musikerin, die sich auch als Malerin einen Namen gemacht hat.
 - Das Kunstwerk wird in Marketingmaterialien verwendet und die Gewinnerin bzw. der Gewinner erhält einen Geldpreis.
- Die Halle mit den Werkstätten diverser Künstler kann so umgestaltet werden, dass dort **eine Ausstellung** stattfinden kann.
 - Dadurch hätten ortsansässige und möglicherweise auch andere Künstler während des Festivals einen gut besuchten Ausstellungsraum.
 - Die Künstler wären für die Organisation der Ausstellung selbst verantwortlich und können das Konzept mit dem Product Owner absprechen.
 - Für die Besucher des Festivals wäre die Ausstellung eine zusätzliche Unterhaltung und eine Bereicherung der Festival-Atmosphäre.

1.18 Bezug zwischen dem Szenario und den Prüfungsvorgaben

1.18.1 Die Rolle eines Projektmanagers bei der Entwicklung von Projektzielen

- Der Projektmanager diskutiert die Anforderungen an das Projekt mit allen wichtigen Stakeholdern. Zunächst werden die Zielwerte nur grob geschätzt. Da der Projektmanager im Laufe des Projekts mehr und mehr Informationen systematisch erfasst, kann ein immer genaueres Bild der Zielwerte und deren Prioritäten entstehen.
- Da der Zeitpunkt des Festivals fix ist (sobald er festgelegt wurde), müssen alle anderen Zieldimensionen diesem Ziel untergeordnet werden.
- Die Projektproduktbeschreibung soll eine Vision des Musikfestivals entstehen lassen. Das wichtigste Elemente dazu sind:
 - die Auflistung der Hauptprodukte
 - die wesentlichen High-Level Qualitätskriterien
- Die Projektprodukte (Umfang) können recht gut (wenn auch nicht vollständig) im Voraus identifiziert werden.
- Die Qualität der Produkte muss vor der Vertragsunterzeichnung mit externen Lieferanten gut beschrieben werden, weil Änderungen nur in begrenztem Umfang möglich sind.
- Die gewünschten Nutzen des Projekts wurden vom Projektkunden vorgegeben. Der Projektmanager ist nur dafür verantwortlich, die Machbarkeit dieser gewünschten Nutzen zu prüfen.

1.18.2 Erforschung der Projektkomplexitäten

- Das Szenario zeigt, wie der Projektmanager das Cynefin Framework einsetzt, um den Komplexitätsgrad des Projektkontexts einzuschätzen.

1.18.3 Analyse der Wertkette eines Projekts

- Der Projektmanager analysiert nicht explizit die Wertkette als Ganzes, wohl aber einzelne Elementen der Wertkette:
 - Eine erste Analyse findet während der Erstellung des Projektkonzepts statt.
 - Problem → Symptome → Lösungsoptionen → Lösung → Veränderung → Nutzen
 - Weitere Analysen erfolgen bei der Erstellung des Business Case
 - Kosten, Nutzen und positive oder negative Nebeneffekte

1.18.4 Überführung einer Projektidee in einen Business Case

- Das Szenario zeigt, wie die spontane Projektidee von Jana und Nadine zu einem Projektkonzept führt und wie die geschäftliche Rechtfertigung zu einem Business Case verfestigt wird.

1.18.5 Interpretation der Ergebnisse des Projektlenkungsprozesses

- Der Lenkungsausschuss übergibt die erweiterte Projektidee an den Projektmanager und genehmigt zunächst die Konzeptphase und später dann die Designphase.
- Der Projektmanager ist beim Erstellen des Projektkonzepts im Austausch mit dem Lenkungsausschuss.
 - Der Lenkungsausschuss muss entscheiden, welche Lösungsoption die beste ist.
- Bei drohenden Phasentoleranzüberschreitungen muss der Projektmanager an den Lenkungsausschuss eskalieren.
 - Das gilt beispielsweise für das Angebot des Fernsehsenders.
- Die Lenkungsausschuss trifft dann die notwendige Entscheidung.
 - Der Projektmanager bereitet den gesamten erforderlichen Input für die Entscheidung vor und klärt verbleibende Fragen für den Lenkungsausschuss.

1.18.6 Durchführung von Aktivitäten des Projektplanungsprozesses und Auswahl von Lieferansätzen

- Das Szenario zeigt eine für dieses Projekt angemessene Methode für die ersten Planungsaktivitäten. Dies führt zum ersten Projektplan und über die Produktstruktur dann zum Plan für die erste Lieferphase.
- Da die Produkte recht klar identifizierbar und beschreibbar sind, wird in diesem Projekt ein produktorientierter Lieferansatz gewählt. Das ist die Standard-Vorgehensweise in DPMM®. Dabei ist der Product Owner für alle Produkte eines Themas verantwortlich. Die Herausforderung liegt in den Abhängigkeiten der Produkte untereinander.
- Bei Produkten, die an einen externen Lieferanten vergeben werden, würde der Projektmanager zusammen mit dem Product Owner und dem externen Lieferanten die Liefervereinbarung vorbereiten.

1.18.7 Etablierung kontinuierlicher Verbesserung

- Im Szenario wird deutlich, dass die Planung im Prozess eine iterative Vorgehensweise ist: Erste Annahmen und Schätzungen führen zu anfänglichen Erkenntnissen.
- Weitere Informationen verbessern den Kenntnisstand und führen zu immer konkreteren Daten für die Planung.
 - Informationen werden beispielsweise durch die Workshops sowie bei der Unterbreitung eines Angebots durch den Fernsehsender gesammelt.
- Die Product Owner haben die Verantwortung, selbstständig zu den Produktbeschreibungen beizutragen, und werden dabei vom DPMM®-Coach unterstützt. Sie bekommen also keine einseitigen Vorgaben vom Projektmanager. Die Product Owner machen sich mit der produktbasierten Planung vertraut und lernen, wie man Abhängigkeiten zu anderen Produkten erkennt.
- Jede Produktlieferung wird ein Anlass sein zu lernen, Fehler zu analysieren und den Prozess zu verbessern.
- Eine Bewertung des Projekts ist Voraussetzung für seine Akzeptanz. Das hilft dabei, gelernte Lektionen in künftigen Projekten umzusetzen, um Fehler nicht nochmals zu machen.

1.18.8 Erläuterung der Schnittstellen der Verantwortlichkeiten des Projektmanagers

- Der Projektmanager bereitet die Arbeit der Liefertteams vor, indem er die Identifizierung und Beschreibung der Produkte managt. Dafür bindet er die Product Owner ein. Daraus entstehen die Liefervereinbarungen, die nach der Genehmigung die Arbeitsaufträge für die Liefertteams sind.
- Während der Lieferung treffen die Liefertteams selbstständig Entscheidungen innerhalb der Zieltoleranzen ihrer Liefervereinbarung.
- Der Projektmanager managt die Issues (einschließlich Eskalationen), mit denen die Liefertteams konfrontiert sein können.
- Risiken im Liefertteam müssen an den Projektmanager gemeldet werden, der diese aus Projektsicht bewertet und über geeignete Maßnahmen entscheidet.
- Der Projektmanager steht den Liefertteams für Fragen oder eine beratende Unterstützung jederzeit zur Verfügung.
- Nach Abschluss der Lieferung akzeptiert der Projektmanager das Produkt formell wieder und entscheidet, ob es zur operativen Nutzung übergeben werden soll. Diese Übergabe kann auch bereits in der Liefervereinbarung vereinbart sein.

1.18.9 Analyse von Input-Dokumenten und Statusaktualisierungen der Teams

- Input-Dokumente wurden im Projektkonzept berücksichtigt.
- Der Projektmanager hat im Beispielprojekt festgelegt, wie oft und auf welche Weise Statusmeldungen der Liefertteams an den Projektmanager kommuniziert werden sollen.

1.18.10 Erstellung von Baseline-Dokumenten, Registern und Projektstatusberichten

- Das Beispielprojekt zeigt, wie eine Projekt-Baseline entsteht.

1.18.11 Wie wurden die sechs DPMM®-Prinzipien im Szenario angewendet?

Fortwährende geschäftliche Rechtfertigung

- Der Projektmanager übernimmt folgende Aufgaben:
 - Er stellt sicher, dass das Festival aktuell und auch weiterhin mit den Zielen der Stakeholder übereinstimmt.
 - Er managt die wichtigsten Risiken zeitnah.
 - Er führt eine Kostenübersicht.
 - Er sichert den erwarteten Nutzen durch Ticketverkäufe und Sponsoring.

Kontinuierliche Verbesserung

- Daten und Erfahrungen aus früheren Veranstaltungen werden genutzt, auch wenn ein Teil davon eine Einbindung von Mitarbeitern voraussetzt.
- Während des Projekts wurden Lektionen gelernt und entsprechende Anpassungen vorgenommen.
- Nicht alle Projektparameter wurden im Vorfeld des Projekts festgelegt. Einige mussten während des Projekts ermittelt und angewendet werden, beispielsweise nachdem der Fernsehsender sein Angebot unterbreitet hatte.

Definierte Rollen

- Personen mit den richtigen Fähigkeiten und Sichten wurden klare Rollen zugewiesen, um das Projekt voranzubringen.
- Die Projektsicherung ist mit Personen besetzt, die zu bestimmten Aspekten des Projekts beraten und diese überwachen.
- Product Owner sind verantwortlich für die Lieferung der Produkte.
- Die direkte Einbindung der wichtigsten Stakeholder sichert deren Zufriedenheit.
- Eine gute Kommunikation mit allen Stakeholdern ist wesentlich für die Einbeziehung der verschiedenen Interessen.

Governance

- Die Festivalplanung wird in Phasen unterteilt. Phasenübergänge machen den Status des Projekts transparent und geben dem Lenkungsausschuss die Gelegenheit, wichtige Richtungsentscheidungen zu treffen.
- Kleinteilige Produkte machen punktuelle Probleme sichtbar, so dass die notwendigen Korrekturentscheidungen rechtzeitig getroffen werden können. Product Owner treffen innerhalb klarer Toleranzen lokale Entscheidungen zu ihren Produkten.

Produktorientierung

- Das Projekt konzentriert sich auf die für das Festival zu liefernden Produkten, weil jedes davon zur Wertschöpfung durch das Festival beiträgt.
- Produktplanung ist Planung des Wesentlichen.
- Durch die Produkte wird Nutzen entstehen.

Anpassen an den Projektkontext

- Der Projektstart beruhte auf einem bewährten standardisierten Prozess von Softpirates.
- Das Projekt ist gut im Voraus planbar, weil das Projektprodukt sehr detailliert beschrieben werden kann.
- Dennoch ist ein dynamisches Vorgehen erforderlich, da im Projektverlauf mit vielen Anpassungen und Unsicherheiten zu rechnen ist.

Szenario 2 Die TicketNew-Software



2.1 Zweck des Szenarios

Dieses Projekt zeigt:

- die Herausforderungen bei der Durchführung eines Projekts in einem Kontext mit gewisser Komplexität,
 - mit einem flexiblen Projektprodukt,
 - mehreren unterschiedlichen Lieferansätzen,
 - und wie dies mit DPMM® effektiv gemanagt werden kann.

Dieses Szenario kann zwar die Realität eines Software-Projekts mit all seinen Komplexitäten nicht vollständig widerspiegeln, doch wurden die einzelnen Elemente bewusst ausgewählt, um zu veranschaulichen, wie vielfältige Lieferansätze in einem Projekt zusammenarbeiten. Dabei wird nicht jedes Detail des Projekts beschrieben, und von daher ist es als Ergänzung zu Szenario 1 zu verstehen. In Szenario 2 geht es darum, eine konkrete Vorstellung von bestimmten Details eines Projekts in einem Agileren Umfeld zu vermitteln.

2.2 Hintergrund: Softpirates

Softpirates ist ein Software-Unternehmen, das mehrere komplexe Webanwendungen entwickelt hat. Das Unternehmen wurde 1998 ursprünglich als kleiner IT-Dienstleister gegründet. Mittlerweile hat Softpirates über 200 Angestellte und konnte sich sehr erfolgreich zum Software-Hersteller mit über 20 Applikationen entwickeln.

Zum Produktportfolio von Softpirates gehört eine Ticketsoftware, die Unternehmen für Online-Ticketverkäufe nutzen können. Zu den Kunden, die diese Anwendung einsetzen, gehören beispielsweise Messen, Kinos und Theater.

Softpirates ist ein sehr strukturiertes Unternehmen. Die Mitarbeiter kennen und leben das Agile Mindset schon seit mehreren Jahren. Sie nutzen Scrum als Lieferansatz in der Software-Entwicklung und verfügen über sehr erfahrene Projektmanager. Seit mehr als zwei Jahren ist DPMM® als Projektmanagementmethode der interne Standard.

2.3 Die Projektidee

Softpirates organisiert jedes Jahr im Mai ein Strategiemeeting. Die Tagesordnung umfasst dabei drei Hauptpunkte:

- Die aktuelle Strategie wird anhand von strategischen Leistungskennzahlen bewertet.
- Neue Ideen für die zukünftige Entwicklung werden gesammelt und bewertet.
- Es wird geprüft, ob eine Anpassung der Strategie erforderlich oder wünschenswert ist.

Bei der Bewertung der vorhandenen Ticketsoftware Ticketwelve wird eine Stagnation bei den Kundenzahlen festgestellt. Der Vertriebsmanager berichtet, dass einige Kunden überlegen, zu einem Konkurrenzprodukt zu wechseln, da dieses innovative Merkmale bietet.

Pietro ist der Software-Entwicklungsleiter. In der Diskussion zu Ticketwelve berichtet er, dass bereits eine Liste von Anforderungen für eine Produkterweiterung existiert. Bei Softpirates ist es üblich, an Innovationen zu arbeiten, weil Produktmanager über ein eigenes Budget für die Produktentwicklung verfügen.

Sarina, die Produktmanagerin der Ticketsoftware, hat bereits ein grobes Design einer neuen, erweiterbaren Architektur für eine neue Anwendung entwickelt. Die neue Architektur wird benötigt, weil das aktuelle Produkt auf einer alten Technologie basiert und deshalb nicht mehr sinnvoll erweitert werden kann. Der provisorische Name dieser neuen Ticketsoftware lautet TicketNew.

Bislang ist das neue Design erst ein theoretisches Modell. Für die Entwicklung der vorgeschlagenen Anwendung TicketNew benötigt Softpirates ein umfangreiches Investitionsbudget. Im Strategiemeeting wird beschlossen, ein Projektkonzept für TicketNew zu erstellen. Basierend auf diesem Projektkonzept und dem zugehörigen Business Case kann beurteilt werden, ob die Idee realistisch, machbar und aussichtsreich ist.

Die Projektidee für TicketNew ist noch nicht Bestandteil des Projektportfolios von Softpirates. Das Project Management Office (PMO) ist zuständig für die Koordination des Projektportfolios von Softpirates. Zu seinen Aufgaben gehört unter anderem, Projektideen zu bewerten, zu kategorisieren, zu priorisieren und anschließend zu genehmigen sowie die Rollen Projekteigentümer und Projektmanager zu besetzen.

Die Freigabe durch das PMO entscheidet offiziell, ob aus einer Projektidee aus dem Strategiemeeting ein Projektkonzept wird.

2.4 Konzeptphase

2.4.1 Projekt-Baseline

Projektprodukt

- **Zweck**
 - Umfassende Managementplattform für Veranstalter und deren Endkunden als Nachfolger der aktuellen Software Ticketwelte
- **Hauptprodukte (Umfang)**
 - Webplattform für Veranstungsvermarktung
 - Kernmodul für Veranstalter
 - Erweiterungsmodul
 - Beispiel: Online-Ticketshop
 - Benutzer-App (Android und iOS)
 - Hardware-Plattform (Cloud)
 - Vertriebskonzept
 - Marketingkonzept
- **Vorgängerprodukte**
 - Architekturdesign (Modell)
 - Aktuelle Ticketsoftware Ticketwelte
- **High-Level-Qualitätskriterien** (konkrete Messwerte werden später hinzugefügt, wenn mehr Erkenntnisse zur technischen Lösung vorhanden sind)
 - Modulare Erweiterbarkeit
 - Geringe Betriebskosten
 - Das Geschäftsmodell setzt auf einen günstigen Preis und hohe Verbreitung.
 - Einfache Nutzung

Die Projektidee beinhaltet diesen Vorschlag für das Projektprodukt. Im Rahmen des Business Case müssen weitere mögliche Optionen geprüft werden.

Business Case

- **Grund für das Projekt**
 - **Problem**
 - Wenige große Anbieter von Ticketsoftware beherrschen den Markt. Softpirates bietet keine wirkliche Alternative.
 - Die aktuelle Ticketsoftware Ticketwelte ist veraltet und nicht mehr erweiterbar.
 - **Symptome**
 - Erste Kunden, die Ticketwelte nutzen, drohen ihren Vertrag zu kündigen.
 - Versuche, weitere Features in Ticketwelte zu implementieren, haben eine Vielzahl von Folgefehlern (Bugs) erzeugt.
 - In Gesprächen mit Veranstaltern wird die Abhängigkeit von großen Anbietern von Ticketsoftware beklagt.
- **Lösungsoptionen**
 - **Null-Option**
 - Die aktuelle Ticketsoftware ist aus technischen Gründen nicht erweiterbar. Das wird zu einem Verlust von Kunden und langfristig zur Einstellung der Software führen.
 - **Minimum-Option**
 - Eine Neuentwicklung des aktuellen Funktionsumfangs auf Basis einer moderneren Technologie. Diese Option verspricht nicht automatisch Wachstum und würde nicht verhindern, dass bestehende Kunden abspringen.

- **Plus-Optionen**
 - Eine Neuentwicklung mit moderner Architektur, die ein neues Geschäftsmodell über hinzubuchbare Module zulässt
 - Eine zusätzliche Vermarktungswebsite
 - Zusätzlich eine große Anzahl an Ideen für Module
- **Nutzen**
 - Finanzieller Nutzen
 - Umsätze durch Neukundenverträge für die Software
 - Umsätze durch Werbung auf der Vermarktungsplattform
 - Imagegewinn für das Geschäftsfeld Ticketsoftware
 - Potenzial für Umsätze durch weitere Module
 - **Positive Nebeneffekte:** Know-how-Aufbau für eine modulare technische und vertriebliche Struktur
- **Kosten**
 - Entwicklungskosten der Software
 - Vermarktungskosten der Software (Einführung im Markt)
 - Betriebskosten (kein Projektbudget)
 - Technischer Betrieb der Cloud-Umgebung
 - Vermarktung der Werbeplätze
 - Vertriebskosten der Ticketsoftware
 - **Negative Nebeneffekte:** Kannibalisierung der alten Ticketsoftware
- **Ergebnis**
 - Softpirates ist ein Lösungsanbieter für alle Arten von Veranstaltungen.

Weitere Informationen aus dem Projektkonzept

- TicketNew soll in Zukunft eines der wesentlichen Produkte des Unternehmens werden. Es soll folgende Eigenschaften aufweisen:
 - Es soll neue Kunden für Softpirates gewinnen.
 - Es soll nach einer gewissen Zeit mehr Serviceleistungen bieten als zunächst entwickelt werden.
 - Das Konzept der neuen Applikation besteht darin, zunächst eine Basissoftware mit einigen Grundfunktionalitäten zu entwickeln. Damit diese zu einem späteren Zeitpunkt erweitert werden kann, muss die Hinzunahme weiterer Module möglich sein.
 - Es soll eine zentrale Website für die Vermarktung von Veranstaltungen bieten.
- Es gibt die Idee, die Veranstalter zu einem späteren Zeitpunkt durch Erweiterungsmodule bei der Organisation ihrer Events zu unterstützen.
 - Dabei ist nicht zwingend vorgeschrieben, dass die Tickets dieser Veranstalter über TicketNew verkauft werden.
 - Die Vertriebsabteilung hofft, dass diese Erweiterungsmodule Veranstaltern einen leichteren Einstieg in die Ticketsoftware ermöglichen und sie möglicherweise überzeugen, TicketNew zu nutzen.
- TicketNew sollte Veranstaltern folgende Vorteile bieten:
 - Größere Autonomie gegenüber zentralen Ticket-Dienstleistern, die dank ihrer Marktmacht derzeit einen großen Einfluss auf die Veranstalter ausüben
 - Fairere Preisgestaltung
- TicketNew muss im Februar des kommenden Jahres auf einer Fachmesse für die Eventmanagementbranche vorgestellt werden.
- Da die praktische Umsetzbarkeit des neuen Architekturmodells noch unsicher ist, muss zunächst ein technischer Prototyp gebaut werden, um die Machbarkeit der Anwendung nachzuweisen.
 - Es gibt zwar bereits Erfahrungen mit einer technischen Modularisierung von Software, doch soll in diesem Projekt ein neues technisches Framework genutzt werden.
- In die Entwicklung muss unbedingt Praxis-Know-how einfließen. Daher ist eine Partnerschaft mit einem Veranstalter wie Tregon zwingend erforderlich.

2.4.2 Projektmanagement-Team

- **Projekteigentümer** (Sponsor)
 - **Sarina** (die Produktmanagerin für die vorhandene Ticketsoftware Ticketwelte. Produktmanager bei Softpirates verfügen immer über eigene Budgets für ihr Produkt.)

- **Benutzervertreter**
 - Vertriebsmanager (als Vertreter der bestehenden Kunden)
 - **Tom** (der Geschäftsführer von Tregon aus Szenario 1, weil Tregon ein Kunde sein wird)

- **Lieferantenvertreter**
 - **Franz** (Leiter Software-Entwicklung)

- **Projektsicherung**
 - **Nadine** (Organisationschefin bei Tregon zur fachlichen Beratung)

- **Projektmanager**
 - **Benisha** (Vollzeit-Projektmanagerin)

- **Projektunterstützung**
 - *Derzeit nicht separat besetzt*

- **Product Owner** (Personen teilweise noch zu benennen)
 - **Piedro**
 - Kernmodul und Prototyp
 - 3 weitere Software Product Owner für
 - Software-Module
 - Vermarktungswebsite
 - Apps
 - Unternehmensanwalt
 - Fachlicher Partner
 - Product Owner für folgende Themen:
 - IT-Infrastruktur
 - Schulungen
 - Marketingprodukte
 - Vertriebsprodukte
 - Demodaten

Anmerkung:

Möglicherweise werden noch weitere Product Owner benötigt, doch das steht noch nicht fest bzw. würde den Rahmen dieses Szenarios sprengen.

Die Apps für Veranstalter, Besucher und Künstler sind nicht im Umfang dieses Projekts enthalten, werden aber als potenzielle zukünftige Erweiterungen identifiziert, die zu einem späteren Zeitpunkt technisch möglich sein sollten.

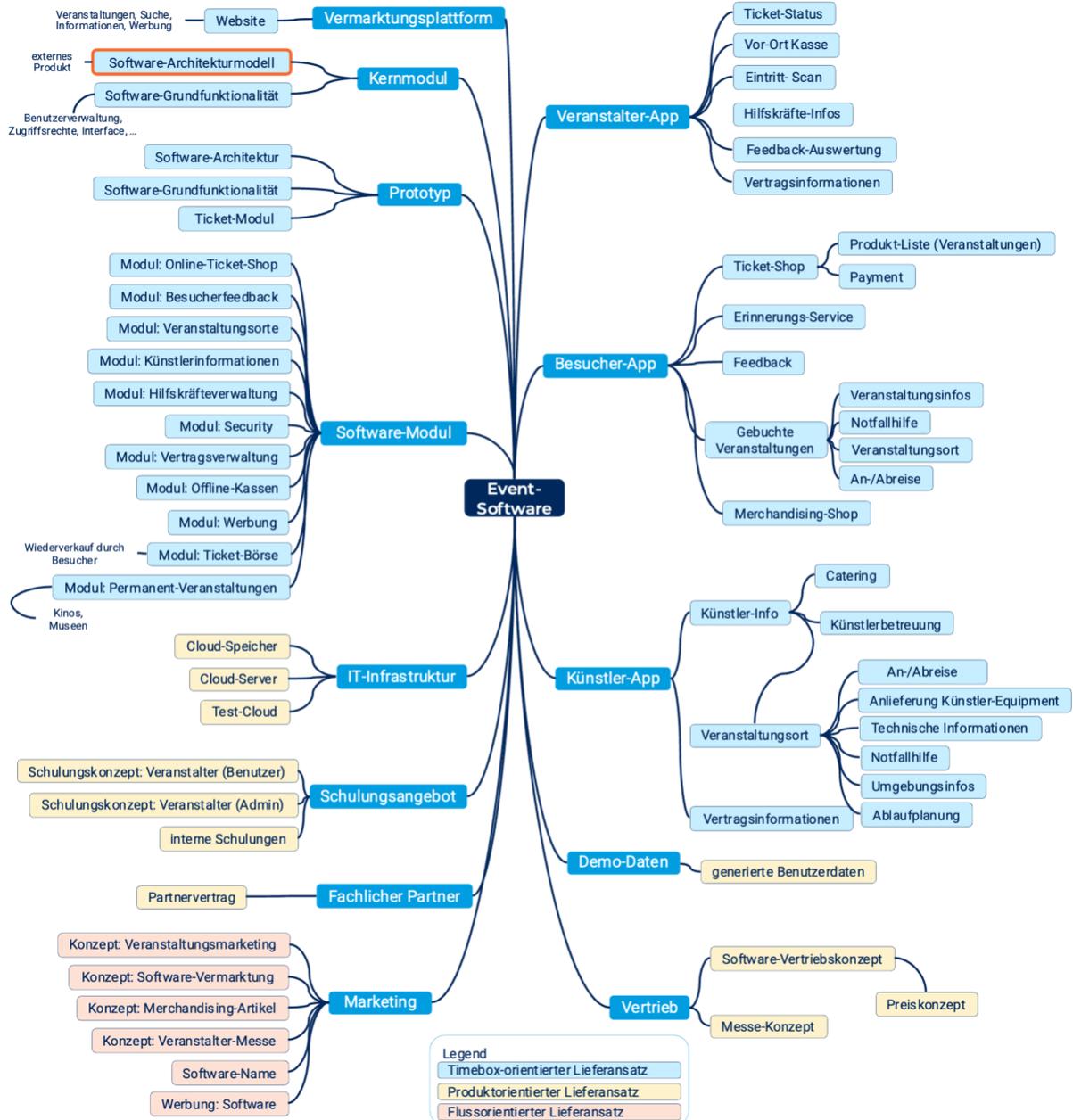
2.4.3 Liste der Stakeholder

Die wesentlichen Stakeholder des Projekts sind:

- **Projektkunde**
 - Das Unternehmen Softpirates
- **Sponsor**
 - Die Produktmanagerin Sarina
- **Benutzer**
 - Tregon
 - Wird TicketNew benutzen
 - Kunden von Softpirates
 - Sollen von Ticketwelve zu TicketNew wechseln
 - Potenzielle neue Kunden für TicketNew
 - In begrenztem Umfang:
 - Vertrieb von Softpirates (für den Verkauf von TicketNew)
 - Marketing von Softpirates (für die Vermarktung von TicketNew)
 - Lieferanten

2.5 Designphase

2.5.1 Produktstruktur



Anmerkungen zur Produktstruktur

Das **externe Produkt** ist rot eingrahmt. Ein externes Produkt ist Teil des Projektprodukts, kann aber nicht innerhalb des Projekts gemanagt werden. Im vorliegenden Szenario war das Modell bereits entwickelt, was es zu einem Input für das Projekt und zum Bestandteil der Kernsoftware macht.

Einige der **identifizierten Software-Module** und damit zusammenhängende weitere Produkte (z. B. Funktionspakete in den Apps oder Marketingunterstützung) werden u.U. nicht während der Laufzeit dieses Projekts realisiert. Dennoch ist es ratsam, im Produkt-Workshop möglichst viele der möglichen zukünftigen Produkte zu identifizieren und ein umfassendes Bild potenzieller

zukünftiger Erweiterungen zu erarbeiten. Dies kann auch für die technische Architektur (Hardware und Software) und das Benutzerdesign der Anwendung relevant sein, da diese die zukünftigen Erweiterungen unterstützen müssen.

In einem realen Projekt können die identifizierten Produkte noch sehr viel weiter heruntergebrochen werden.

Die drei zusätzlichen Apps (Besucher, Künstler, Veranstalter) könnten technisch eine einzige App sein, deren Funktionalität und Datenzugriff für die jeweiligen Benutzer lediglich durch unterschiedliche Zugriffsrechte geregelt sind.

Es kann ratsam sein, bei der Erstellung der Struktur Produkte mit Anmerkungen zu versehen, um später leichter nachvollziehen zu können, was mit dem Produktnamen gemeint war.

2.5.2 Projektplan

Produkt	Lieferteam	Idee		Konzept		Design		~Juni		~Juli		~ August		~ September	
		Lieferphase 1	Lieferphase 2	Lieferphase 3	Lieferphase 4	2 Wochen	2 Wochen								
Fachlicher Partner	Business developer														
Tregon Vertrag	Anwalt														
Technischer Prototyp	Scrum 1														
Kernmodul	Scrum 1														
Test-Modul	Scrum 2														
Modul Ticket-Shop	Scrum 2														
Event-Website	Scrum 3														
Marketingprodukte	Marketing														
Vertrieb: Grobkonzept	Vertrieb														
Test-Cloud	IT														
Cloud	IT														
Meilenstein: Zwischenabnahme															
Meilenstein: Start Festivalprojekt Tregon															
Datum															

Produkt	Lieferteam	~ Oktober		~ November		~ Dezember		~ Januar	
		Lieferphase 5	Lieferphase 6	Lieferphase 7	Lieferphase 8	2 Wochen	2 Wochen	2 Wochen	2 Wochen
Kernmodul	Scrum 1								
Modul: Ticket-Shop	Scrum 2								
Modul: Besucher-Feedback	Scrum 2								
Event-Website	Scrum 3								
Besucher-App	Scrum 4								
Marketing	Marketing								
Liste weiterer Produkte...									

Anmerkungen zum Projektplan:

- Dieser Projektplan zeigt nur einen Ausschnitt von etwa neun Monaten und listet nicht alle Produkte auf, die in diesem Zeitraum entstehen müssen.
- Der Projektplan konzentriert sich auf die Software-Entwicklung.
 - Die Marketingprodukte werden an jedem Phasenübergang mit der Projektmanagerin abgesprochen und im jeweiligen Phasenplan dokumentiert.
 - Diverse produktorientierte Lieferungen der anderen Teams müssen von der Projektmanagerin erst noch eingetragen werden.
- Die Scrum Teams 1-4 müssen die gesamte Projektlaufzeit hindurch im Austausch stehen, weil es zwischen den Produkten Abhängigkeiten gibt.
 - So ist z.B. für ein neues Modul auch eine Anpassung im Kernmodul notwendig.
- Der Zeitbedarf für die Entwicklung einzelner Produkte bzw. die tatsächliche Anzahl der eingesetzten Scrum Teams hängen von vielen Parametern ab und können daher in der Praxis anders aussehen.
 - Nicht jedes Unternehmen könnte hier vier Scrum Teams einsetzen.
 - Denkbar wäre auch, dass ein einziges Scrum Team die gesamte Software entwickelt (sofern das in der zur Verfügung stehenden Zeit möglich ist).

2.6 Ergänzende Informationen

2.6.1 Hintergrundinformationen

Fachlicher Partner

Während der ersten Lieferphase stellte sich sehr schnell heraus, dass potenzielle fachliche Partner (Veranstalter) nur wenig Interesse daran hatten, eine Kooperation einzugehen. Der Grund: Nach der Krise haben die Veranstalter genug damit zu tun, ihr Geschäft wieder neu aufzustellen. Daher wurde beschlossen, eine Mehrheitsbeteiligung an einer Veranstaltungsfirma zu erwerben, um so Zugriff auf wertvolle Insider-Informationen zu erhalten. (Ein weiterer Grund für diese Investition war, dass die damalige Eigentümerin von Softpirates, Phillippa, ein großer Musikfan ist.)

Nach kurzen, aber intensiven Verhandlungen konnte der angeschlagene Veranstalter Tregon übernommen werden, und zu Beginn der zweiten Phase wurde ein entsprechender Vertrag unterzeichnet. Softpirates rechnet damit, die Anteile an Tregon nach einer erfolgreichen ersten Betriebsphase der Software wieder verkaufen und dann weiterhin partnerschaftlich zusammenarbeiten zu können, wenn die Finanzkraft von Tregon wiederhergestellt ist. Dieses Vorgehen ist mit den Führungskräften von Tregon transparent abgesprochen.

Das hatte folgende Änderungen im Projekt zur Folge:

- Die Bezeichnung des Produkts „Partnervertrag“ wurde geändert in „Vertrag mit einem fachlichen Partner“.
- In der zweiten Lieferphase des TicketNew-Projekts wurde ein neues Produkt „Vertrag mit Tregon“ angelegt, und der Unternehmensanwalt wurde als Product Owner für diesen Liefergegenstand benannt.
- Die Geschäftsführung entscheidet, dass die Kosten der Investition in Tregon und die Vertragskosten nicht über das Projektbudget abgerechnet werden. Stattdessen steht dafür ein separates Änderungsbudget zur Verfügung.

Prioritäten des Business

Die identifizierten Produkte werden von der Projektmanagerin mit Hilfe der MoSCoW-Technik unter Vorbehalt folgender Einschränkungen priorisiert: (Die erste Lieferphase beginnt im Juni.)

- Die Beta-Version der Anwendung muss während der Fachmesse für die Eventmanagementbranche im Februar des Folgejahres (also in 9 Monaten) einsatzbereit sein.
 - MUST have
 - Kernmodul
 - Website zur Eventvermarktung
 - Modul: Online-Ticketshop
 - SHOULD have
 - 1 Modul (muss mit Tregon vereinbart werden)
 - Die Besucher-App
 - COULD have
 - 2 weitere Module (muss mit Tregon vereinbart werden)
 - WON'T have
 - Server-Module mit zentraler Funktionalität für Softpirates
 - Mobile Apps für Veranstalter und Künstler
- Der Partner Tregon organisiert im September des Folgejahres (also in 15 Monaten) ein Musikfestival, und die Tickets werden über TicketNew verkauft.
 - Aufbauend auf dem Input, den die Besucher der Eventmanagementmesse und Tregon beisteuern, werden weitere Module und die Besucher-App mit einigen Grundfunktionen geliefert.
 - Die Lieferung dieser Module muss den Anforderungen für die Festivalplanung entsprechen.

- Das Festival dient als Pilotprojekt für den praktischen Einsatz der Software.
- Die Auswahl und Priorisierung der Module müssen noch besprochen werden.
- Das Projekt muss im Dezember des Folgejahres abgeschlossen sein (also in 18 Monaten).
 - Aufbauend auf dem Status des Musikfestivals sollen bis dahin noch weitere Module und Funktionalitäten in der Besucher-App geliefert werden.
 - Die Auswahl wird sich aus den praktischen Erfahrungen im Rahmen des Musikfestivals und den Anforderungen der Messebesucher ergeben.

Alle anderen Produkte ordnen sich diesen Prioritäten unter und werden phasenweise geplant.

2.6.2 Agile Liefermethoden

Kanban im Lieferteam Marketing

Die Marketingabteilung von Softpirates ist es gewohnt, flussorientiert zu arbeiten. Im Unternehmen werden fortwährend Anforderungen an das Marketing gestellt: Die Abteilung ist zuständig für Neuprodukteinführungen, Produktupdates für 20 Software-Applikationen, Messeveranstaltungen, Webinare. Daher werden alle marketingrelevanten Anforderungen (auch zu diesem Projekt) in einem Team-Backlog gesammelt. Anschließend werden die Anforderungen aufbereitet und nach den Prioritäten des Business abgearbeitet.

Die Projektmanagerin bespricht die Liefervereinbarungen für die jeweiligen Phasenübergänge mit dem Product Owner Marketing. Im Projektplan wird nur eine grobe Reihenfolge für die Lieferung der Marketingprodukte festgelegt, weil die projektbezogenen Produkte zusammen mit allen anderen Marketingliefergegenständen im Marketingproduktbacklog priorisiert werden.

Diese Vorgehensweise macht die Marketingprodukte aus diesem Projekt zu zusätzlichen Anforderungen für das Marketinglieferteam im täglichen Arbeitsfluss. Die Prioritäten, die vom Projekt gesetzt werden, müssen vom Marketing mit dem Geschäftswert anderer Anforderungen abgewogen werden. Dazu ist eine gute Koordination zwischen der Projektmanagerin und dem Product Owner Marketing notwendig.

Produktentwicklung in den Scrum Teams

Die Hauptprodukte werden Product Ownern zugewiesen. In Absprache mit den Product Ownern ordnet die Projektmanagerin die **Hauptprodukte** und neue Anforderungen, die sich im Projektverlauf ergeben, den verschiedenen Scrum Teams zu. Dabei definiert die Projektmanagerin lediglich die wesentlichen Eigenschaften der Produkte aus der übergeordneten Perspektive des Gesamtzusammenhangs und dokumentiert diese in den Produktbeschreibungen.

Anmerkung:

- **Hauptprodukte** sind definiert als Produkte, die noch nicht in kleinere Projekte heruntergebrochen wurden.
- Der Product Owner bricht die Hauptprodukte in besser überschaubare Produkte herunter: **Epics**.
- Für die Software-Entwicklung sind sehr detaillierte Anforderungen erforderlich, i.d.R. in Form von **User Stories**.
- User Stories werden vom Product Owner während der **Verfeinerung des Product Backlog** erarbeitet.

Die Product Owner sorgen in ihrem Team-Backlog (Scrum: **Product Backlog**) selbstständig für eine Detaillierung der Produkte in User Stories. Zu ihren Aufgaben gehört dabei auch, Stakeholder und Entwickler einzubinden, wo immer dies nötig ist. Innerhalb der Toleranzen der Produktbeschreibung können sie selbstständig Detailentscheidungen für das Business treffen.

Werden Anforderungen an die Product Owner herangetragen, die nicht in die Zuständigkeit ihrer Produkte fallen, dürfen sie diese nicht direkt an ein anderes Lieferteam weitergeben, sondern müssen sie **als Issue** an die Projektmanagerin melden. Nur die Projektmanagerin hat die Gesamtsicht über das Projekt und kann diese Issues bewerten und dazu Entscheidungen treffen.

Da zwischen den Softwareprodukten Abhängigkeiten bestehen, müssen sich die Scrum Teams regelmäßig absprechen. Um alle **Abhängigkeiten** zwischen den Produkten zu identifizieren, wird ein gemeinsames Meeting der Teams im Rahmen des Sprint Planning durchgeführt und im Bedarfsfall ad hoc mit individueller Besetzung initiiert. An diesem Meeting nehmen üblicherweise die Product Owner und jeweils ein Entwickler aus jedem Scrum Team teil.

Die Projektmanagerin stellt an jedem **Phasenübergang** den Stand der Entwicklung fest und spricht mit den Scrum Teams die Lieferung der jeweils nächsten Phase ab. Da Scrum Teams von Sprint zu Sprint planen und jede Projektphase in diesem konkreten Projekt jeweils zwei Sprints umfasst, sollte ein Phasenplan für die Teams eine angemessene Umfangstoleranz haben. Kann diese Toleranz nicht eingehalten werden, müssen die Product Owner eine Ausnahme eskalieren, damit die Projektmanagerin rechtzeitig die Auswirkungen auf Produkte anderer Liefertteams feststellen und nötigenfalls mit Planänderungen reagieren kann.

Für das Stakeholder-Feedback in den Reviews stehen in diesem Projekt nur eingeschränkt Benutzer zur Verfügung. Die Projektmanagerin muss deshalb mit den Benutzervertretern und den Product Ownern besprechen, wer jeweils Feedback zu den Produkten geben kann. Das sind z.B.:

- Vertreter von Tregon
- Aktuelle Benutzer von Ticketwelve
- Support-Mitarbeiter (weil diese die Bedarfe der aktuellen Benutzer kennen)
- Die Produktmanagerin (und Projekteigentümerin) Sarina

In diesem Projekt können die Produkte nicht kontinuierlich Sprint für Sprint in Betrieb gehen, sondern kommen erstmals im Rahmen des Musikfestivals zum Einsatz. Daher entscheidet die Projektmanagerin in Absprache mit Tregon, welche fertiggestellten Produktpakete operativ eingesetzt werden können. Das setzt eine klare Priorisierung der Lieferung voraus. Für weitere Kunden steht die Vollversion von TicketNew erst ab dem geplanten Projektende zur Verfügung.

Team-Backlogs der Scrum Teams

Liefern mehrere Scrum Teams in einem Projekt Produkte, gibt es zwei unterschiedliche Möglichkeiten für die Nutzung der Team-Backlogs.

- **Getrennte Team-Backlogs**
 - Jedes Team hat ein eigenes Backlog (plus Sprint Backlog).
 - Dieses Verfahren setzt voraus, dass die Teams an unterschiedlichen Hauptprodukten arbeiten und die Projektmanagerin eindeutige Kriterien für die Zuweisung der Hauptprodukte an die Teams hat.
 - Getrennte Team-Backlogs sind ein gutes Mittel, um sehr unterschiedliche Produkte zu liefern, die Teams mit jeweils spezifischen fachlichen Fähigkeiten voraussetzen.
 - Auch bei getrennten Team-Backlogs können die zu liefernden Produkte der Teams Abhängigkeiten untereinander aufweisen. Diese müssen dann unter den Teams abgesprochen und vereinbart werden.
- **Ein gemeinsames Team-Backlog**
 - Zwei oder mehr Teams nutzen ein gemeinsames Team-Backlog (plus getrennte Sprint Backlogs).
 - Dieses Verfahren ist sinnvoll, wenn die Scrum Teams selbstständig für eine Verteilung der Items im Backlog auf die Teams sorgen.
- In diesem Fall muss die Verfeinerung von den Product Ownern vereinbart werden. Es könnten auch Skalierungsansätze für Scrum (z. B. Scrum@Scale, Nexus, LeSS) eingesetzt werden.

- Ein gemeinsames Team-Backlog kann Vorteile hinsichtlich der gleichmäßigen Auslastung der Teams haben, wenn theoretisch alle Teams fachlich in der Lage wären, alle Items zu liefern.

Abbruch eines Sprints

Die Sprints aller Scrum Teams werden synchronisiert und finden innerhalb von Projektphasen ohne zeitliche Toleranz statt. Phasenübergänge sind notwendig, damit die Projektmanagerin und Projekteigentümerin den Status des Projekts beurteilen und Entscheidungen treffen kann. Deshalb müssen sich die Scrum Teams mit der Projektmanagerin auf die Länge der Sprints einigen.

Muss ein Sprint abgebrochen werden (was in Scrum normalerweise nur in Extremsituationen vorkommen sollte), muss das betreffende Scrum Team wieder mit den anderen Teams synchronisiert werden. Das kann dadurch geschehen, dass das Team einen kürzeren Sprint einbaut, so dass zum nächsten Sprintbeginn wieder alle Teams gemeinsam starten.

2.7 Abschlussphase und nach dem Projekt

Sobald die erste Version von TicketNew entwickelt wurde, sind alle Weiterentwicklungen dieser Software-Bestandteil des operativen Tagesgeschäfts von Softpirates. Die Entwicklung erfolgt dann üblicherweise kontinuierlich und nicht in Form von Projekten. Neue Anforderungen in Bezug auf Features, Updates und Fehlerbehebungen werden Bestandteil der regelmäßigen Software-Wartung.

Die laufende Wartung der Ticketsoftware fällt in die Zuständigkeit der Produktmanagerin. Sie koordiniert dabei kontinuierlich ein fest zugeteiltes Scrum Team, aber auch das Marketing, den Vertrieb und den Support für die Anwendung.

Die Lieferung des Projektprodukts signalisiert, dass das Produkt nun Teil des Produktportfolios ist und somit an die operative Seite von Softpirates übergeben wird. Damit ist das Projekt abgeschlossen.







Certified for what's next

Kontakt EXIN

www.exin.com

