
2 Management von Speicherprojekten

2.1 Einleitung

Das Kapitel »Management von Speicherprojekten« steht am Anfang des Praxishandbuches, um die Bedeutung eines auf Standards und Best Practices beruhenden Projektmanagements für den Erfolg von Speicherprojekten zu betonen.

Projektmanagement hat in der IT&K-Branche seit ihrem Bestehen einen Platz gefunden. Es wurden viele Schulungen zu Grundlagen des Projektmanagements besucht, viele Zertifizierungen wurden erworben. Trotzdem ist die Liste gescheiterter oder »aus dem Ruder gelaufener« IT-Projekte sehr lang.

Projektmanagement wird auch heute noch viel zu oft als »nice to have« angesehen, als Bedrohung für etablierte Hierarchieebenen empfunden, nur in rudimentärer Weise implementiert oder als lästige Randerscheinung wahrgenommen, die man erdulden muss, weil das Management es so will.

Allerdings leben wir in einer Zeit schneller und häufiger, teilweise paralleler Veränderungen in den Geschäftsprozessen, die voll auf die IT-Bereiche durchschlagen. Andererseits eröffnet die rasante Entwicklung der IT&K-Technologien völlig neue Möglichkeiten bei der IT-Unterstützung von Geschäftsprozessen. Veränderungsprozesse sind daher sehr häufig von existenzieller Bedeutung für ein Unternehmen. Damit bekommt auch das Projektmanagement eine strategische Bedeutung.

Projektmanagement für Speicherprojekte

In ganz besonderem Maße gelten diese Rahmenbedingungen für Speicherprojekte. Es geht nicht darum, »etwas« Projektmanagement als Alibi zu implementieren. Vielmehr kommt es darauf an, das dem Projekt angemessene Projektmanagement in der besten bekannten Weise

zu implementieren. Ein angemessenes und ausgereiftes Projektmanagement sollte daher einerseits als Gütesiegel eines Lieferanten betrachtet werden, andererseits ist es auf der Seite der Endanwender mindestens genauso wichtig.

Gerade bei Speicherprojekten zeigt sich, dass Projektmanagement nicht losgelöst von den technischen Themen betrieben werden sollte. Oft erweist es sich in der Praxis als ausgesprochen hilfreich, wenn auf einen Projektmanager zurückgegriffen werden kann, der sowohl beim Projektmanagement als auch in Speicherthemen auf fundierte Kenntnisse und Erfahrungen zurückgreifen kann.

Im vorliegenden Praxishandbuch geht es vor allem um die Herausarbeitung der Themen und Prozesse des Projektmanagements, die für die Praxis im Rahmen von Speicherprojekten besonders wichtig sind, und nicht um die Darstellung aller Aspekte dieses Themas. Besonderer Wert wird deshalb auf die Verschlankung und Vereinfachung des Projektmanagements gelegt, um dessen Akzeptanz bei der Umsetzung von Speicherprojekten zu erhöhen.

Die grundlegenden Dokumente der Projektsteuerung werden beschrieben. Einige Vorlagen und Beispielen für die wichtigsten, zu liefernden Dokumente sind auf der Webseite zum Buch zu finden und ermöglichen dem Leser die sofortige praktische Umsetzung des beschriebenen Vorgehens.

Leser, die bereits auf Projektmanagementenerfahrungen zurückblicken können, erhalten so eine Auffrischung, während sich technisch orientierte Personen Basiswissen im Projektmanagement für das weitere Verständnis des Buches aneignen können. Diejenigen, die sich neu bzw. tiefer in das Thema Projektmanagement einarbeiten möchten, sollten die gleichzeitige Lektüre von Grundlagenwerken ins Auge fassen.

Der PMBOK Guide

*Project Management
Institute (PMI)*

Da sich in der IT&K-Branche die Betrachtungsweisen des Project Management Institute (PMI) (vgl. www.pmi.org) weitestgehend durchgesetzt haben, baut dieses Kapitel auf den PMI-Modellen und -Vorgehensweisen auf.

Von besonderer Bedeutung ist dabei der Project Management Body of Knowledge, kurz PMBOK Guide¹. Er enthält den aktuellen Wissensstand zum Fachgebiet Projektmanagement. Deshalb sind sowohl bekannte und bewährte Praktiken als auch relativ neue Vorgehensweisen enthalten. Die Hauptaufgabe des PMBOK Guide besteht darin,

1. »A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide)«, Third Edition. Project Management Institute, 2004.

einen allgemeinen Überblick über den Teil des Projektmanagement-Wissens zu liefern, der allgemein als »Good Practice« anerkannt ist.

In diesem Zusammenhang sei auf die PMI-Zertifizierungen hingewiesen, die immer öfter als Voraussetzung für die Rolle eines Projektmanagers für Speicherprojekte angesehen werden. Dabei spielt vor allem die Zertifizierung zum Project Management Professional (PMP) eine immer größere Rolle.

Agiles Projektmanagement

Gerade in jüngster Zeit etablieren sich in der Praxis auch Vorgehensweisen aus dem »agilen Projektmanagement« (z.B. Scrum) und sollen deshalb in diesem Übersichtskapitel nicht unerwähnt bleiben.

Agiles Projektmanagement – eine neue Denkweise

Agiles Projektmanagement wird dabei als Begriff für eine neue Denkweise im Projektmanagement verwendet, im Gegensatz zum traditionellen, planungsorientierten Projektmanagement. Mit dem Begriff wird zum Ausdruck gebracht, dass das Management und die Steuerung von Projekten und Prozessen sehr dynamisch und flexibel gestaltet sind. Die positiven Aspekte geringer Planungs- und Führungsintensität kommen auf diese Weise deutlich zum Tragen.

Agiles Projektmanagement bringt vor allem dort Vorteile, wo ein außergewöhnlich hohes Maß an Dynamik eine bestimmende Rolle spielt. Das kann viele Bereiche betreffen, u.a. die Anforderungen, die technischen Rahmenbedingungen, die Zusammensetzung des Projektteams, die geforderten Termine, nicht oder nur mit unverhältnismäßig großem Aufwand einzuhaltende Prozesse oder die Dokumentationen.

»Scrum« (Gedränge) ist geprägt von extrem schlanken Prozessen, nur drei Rollen, vier Artefakten (Dokumentationen) und ganz wenigen Regeln. Die Basis bilden sogenannte Sprint-Phasen mit vorab festgelegter Länge (in der Regel ein bis vier Wochen), in denen das vereinbarte Sprint-Ziel nicht verändert wird. Das ermöglicht dem Projektteam, in einem gewissen Zeitraum ungestört zu arbeiten. Sprint-Phasen können direkt aufeinander folgen; dabei ist besonders auf ein Arbeitstempo zu achten, das auf Dauer durchgehalten werden kann.

Scrum

Projektmanagement-Tipps

Neben den hier zusammengefassten grundlegenden Gedanken sind in den folgenden Kapiteln zahlreiche Tipps für ein geschicktes Projektmanagement zu finden:

- Kapitel 3 – Assessment
- Kapitel 5 – Ausschreibungsprozess
- Kapitel 6 – Design und Planung einer Speicherlösung

- Kapitel 7 – Test und Validierung der Gesamtlösung
- Kapitel 8 – Implementierung der Gesamtlösung
- Kapitel 9 – Datenmigration
- Kapitel 11 – Abnahmen

Diese Tipps sollten immer nur als Anregung verstanden werden. Es bleibt am Ende dem Leser überlassen, sich für die passende Vorgehensweise in »seinem« Speicherprojekt zu entscheiden. Die Größe des Projektes ist dabei nicht das Wichtigste, vielmehr verlangen gerade kleine, aber komplexe oder für das Unternehmen besonders wichtige Projekte nach einem exzellenten Projektmanagement.

2.2 Grundbegriffe

Das Übersichtskapitel zum Projektmanagement beginnt mit Erläuterungen zu einigen Grundbegriffen. Dabei geht es zunächst um die Frage »Was ist ein Projekt?« bzw. »Welche Merkmale müssen die Arbeiten an einer Speicherlösung aufweisen, um sie als Projekt bezeichnen zu können?«

In einem Speicherprojekt werden oft exakt die gleichen Skills (und damit oft die gleichen Ressourcen) benötigt, die auch im Tagesgeschäft eingebunden sind. Größe und Umfang der Veränderungen in der Speicherlandschaft sind ebenfalls kein Beleg für ein Projekt.

Was ist ein Projekt?

Der PMBOK Guide definiert in Kapitel 1.2 ein Projekt als

»... ein zeitlich begrenztes Vorhaben zur Schaffung eines einzigartigen Produktes, einer einzigartigen Dienstleistung oder eines einzigartigen Ergebnisses.«

Ein Projekt hat danach drei ganz charakteristische Merkmale. Das Ergebnis ist einmalig (ein einmaliges Produkt bzw. eine einmalige Dienstleistung). Ein Projekt ist zeitlich begrenzt, es hat Anfang und Ende. Ein Projekt hat ein Ergebnis (Produkt oder Dienstleistung).

Darüber hinaus gibt es laut PMBOK Guide noch ein weiteres Merkmal: die fortschreitende Ausarbeitung, mit der die von Projektphase zu Projektphase immer detaillierter werdende Ausarbeitung von Inhalt und Umfang gemeint ist.

Projekt vs. Tagesgeschäft

Da das Tagesgeschäft fortlaufend und wiederholend ist, lässt sich die Projektarbeit vor allem durch die Kriterien »zeitlich begrenzt« und »einmalig« gut vom operativen Tagesgeschäft abgrenzen. Viele Aktivitäten im Umfeld von Speicherlösungen sind nach dieser Definition als Projekt anzusehen und sollten auch als solches ausgeführt werden.

Der PMBOK Guide definiert Projektmanagement in Kapitel 1.3 als:

»... die Anwendung von Wissen, Fertigkeiten, Werkzeugen und Methoden auf Projektvorgänge, um die Projektanforderungen zu erfüllen.«

Was ist
Projektmanagement?

Der Projektmanager ist dabei die Person, die für die Erreichung der Projektziele verantwortlich ist. Ein Projekt zu managen umfasst u.a.:

- die Identifizierung der Anforderungen,
- das Aufstellen klarer und erreichbarer Ziele,
- das Ausbalancieren der widerstrebenden Forderungen hinsichtlich Qualität, Inhalt und Umfang, Zeit und Kosten,
- das Anpassen von Spezifikationen, Plänen und Vorgehensweisen an die unterschiedlichen Bedenken und Erwartungen der verschiedenen Stakeholder.

Ein Projektmanagementbüro oder auch Project Management Office (PMO) ist eine organisatorische Einheit, die das zentralisierte und koordinierte Management von Projekten in ihrem Zuständigkeitsbereich übernimmt (PMBOK Guide, Kapitel 1.6.4).

Was ist ein Projekt-
managementbüro?

Dabei hängt die Art der zentralisierten Aufgaben und Tätigkeiten u.a. sehr stark vom Reifegrad des Unternehmens hinsichtlich des Projektmanagements ab. Je reifer ein Unternehmen das Projektmanagement implementiert hat, desto mehr Aufgaben werden in einem PMO angesiedelt sein. Es kann Verwaltungs- und Sekretariatsarbeiten übernehmen, aber auch unternehmensweite Standards für das Projektmanagement setzen oder die Projektleiter zentral schulen.



Abb. 2-1
Das magische Dreieck
(»Das PMP-Examen«²,
Abb. 3.1, S. 47)

Als magisches Dreieck (Triple Constraint) bezeichnet man die bildhafte Darstellung der ständig wechselwirkenden Faktoren »Inhalt und

Das magische Dreieck

2. »Das PMP-Examen« T. Wuttke, P. Gartner, S. Triest. Mitp-Verlag, .2007.

Umfang«, »Termine« und »Kosten«, die in ihrer Gesamtheit die Qualität des Projektes und den Erfüllungsgrad der Erwartungen aller vom Projekt Betroffenen (der Stakeholder) bestimmen. (Abb. 2–1)

Wesentliche Aussagen des magischen Dreiecks sind:

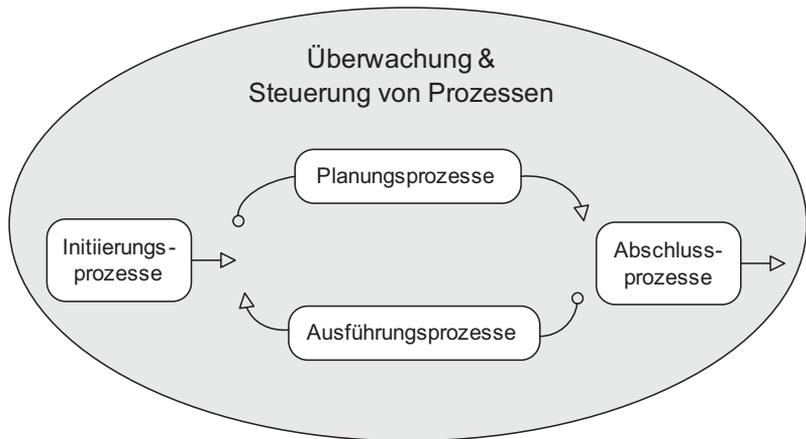
- Unterliegt eine Seite des Dreiecks einer Änderung, ändert sich auch mindestens eine der beiden anderen Seiten.
- Zielvorgaben können nur für zwei Seiten festgelegt werden. Die dritte Seite ergibt sich aus diesen Vorgaben.

2.3 Phasen und Prozesse

2.3.1 Der Projektmanagementlebenszyklus

Der Projektmanagementlebenszyklus beschreibt die Prozesse, die zum Projektmanagement erforderlich sind. (Abb. 2–2)

Abb. 2–2
Projektmanagement-
lebenszyklus
(»Das PMP-Examen«,
Abb. 3.3, S. 55)



Prozessgruppen und
Prozesse

Jede der fünf abgebildeten Prozessgruppen besteht dabei aus mehreren Prozessen. Auf diese Weise lassen sich alle 44 Prozesse des PMBOK Guide den Prozessgruppen zuordnen (vgl. »Das PMP-Examen«, Tabelle 3.1, S. 55).

Innerhalb der Prozessgruppen gibt es Wechselbeziehungen zwischen den Prozessen, auf die hier nicht näher eingegangen werden kann. Es ist jedoch sehr wichtig zu verstehen, dass viele Prozesse iterativ ablaufen, d.h., es erfolgt eine fortschreitende Ausarbeitung innerhalb des Lebenszyklus eines Projektes.