



## Schätzen in der Business Analyse – eine unterschätzte Technik der Elizitation?

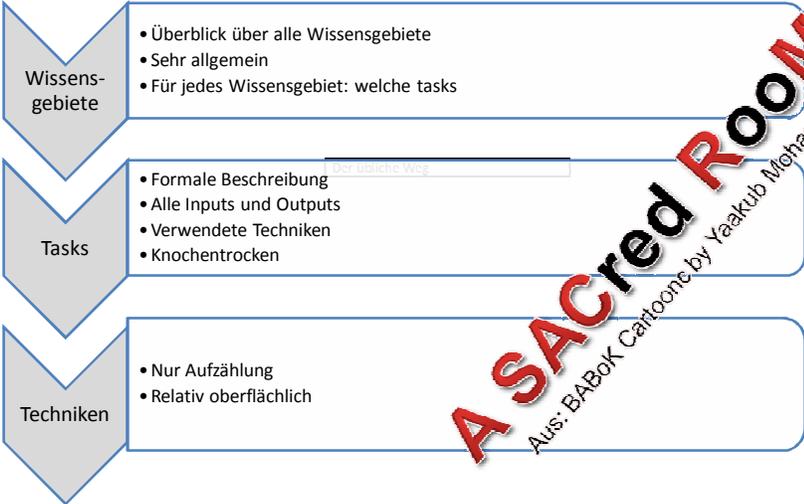
Workshop zum Business Analyse Camp  
Wien, 09.05.2014

DI Mag Jörg Rainer, MBA, CBAP

1



## Der „traditionelle Weg“



- Wissensgebiete**
  - Überblick über alle Wissensgebiete
  - Sehr allgemein
  - Für jedes Wissensgebiet: welche tasks
- Tasks**
  - Formale Beschreibung
  - Alle Inputs und Outputs
  - Verwendete Techniken
  - Knochentrocken
- Techniken**
  - Nur Aufzählung
  - Relativ oberflächlich

A SACRED ROOM  
Aus: BABOK Cartoons by Yaakub Mohamed

2



## Der Ansatz heute – einmal umgekehrt

### Vom Konkreten zum Allgemeinen

- Man nehme eine Technik
- Was kann man alles damit anstellen?
- Welche Bereiche der BA sind abgedeckt?
- Fokus auf Fallen, deren Vermeidung und Best Practices

### Die Erwartungen an diesen Ansatz

- konkreter
- spannender
- kompakter
- wirklichkeitsnäher<sub>3</sub>



## Definition Schätzen BABoK 2.0

**Estimating techniques forecast the cost and effort involved in pursuing a course of action.**

### 2 wichtige Bemerkungen zum Thema Schätzen:

- Estimation cannot and does not eliminate uncertainty; rather, the purpose of estimation is to get a reasonable assessment of likely costs or effort required.
- Estimates should be revisited as more information becomes available

4

 **Tasks, in denen geschätzt wird**  
– laut BABoK 2.0

---

**BA Planning and Controlling**

- Plan BA Activities
- Plan BA Communications
- Plan Requirement Management Process

**PM-Tasks für Subprojekt Business Analyse**

**Enterprise Analysis**

- Determine Solution Approach
- Define Business Case



5

 **Fallen beim BA Tasks planen und schätzen**

---

**Falle 1: Nur Aufwände von Stakeholdern aus dem Projektteam werden eingeplant**

**Führt zu:**

- Nichtverfügbarkeit wichtiger Stakeholder, wenn Aufwand nicht geplant
- Unmut bei betroffenen Stakeholdern, da höhere Arbeitsbelastung

**Best Practices:**

- Alle Stakeholder einplanen
- Linienmanager der Stakeholder einbeziehen
- Stakeholder öfter daran erinnern, was von ihnen erwartet wird

6



## Fallen beim BA Tasks planen und schätzen

Falle 2: Unterschätzung des Kommunikationsaufwandes und damit verbundener sorgloser Umgang mit Ressourcen - Meetingitis

Führt zu:

- BA Budget ist bald verbraucht
- Ein Meetings 10 Leute ein halber Tag → 40h → 4000 €
- Wöchentlich 2h Meeting mit 10 Leuten →  $52 * 2 * 10 = 1040h$  → 104000€/Jahr

Best Practices

- Größere Meetings nur dann, wenn unbedingt nötig
- Meetings gut vorbereiten
- Vorgespräche führen
- Die richtigen Leute einladen
- Straffe Moderation

7



## Fallen beim BA Tasks planen und schätzen

Falle 3: Verschätzen ächten bzw. Glaube verbreiten, dass exaktes Schätzen möglich ist

Führt zu:

- Angst vor Schätzen
- Defensivem Schätzverhalten
- Schlechte Stimmung beim Schätzen

Best Practices

- Auf offenes Klima achten
- Schätzen öfter durchführen
- Leistung eines Projektmitarbeiters NICHT nur nach Vergleich Schätzung vs. tatsächlichem Aufwand beurteilen

8



## Fallen beim BA Tasks planen und schätzen

Falle 4: Kein vollständiger WBS (Projektstrukturplan) der BA Tasks

Führt zu:

- Manche BA Aktivitäten sind nicht geplant
- Stakeholdern ist nicht klar, was an BA Aktivitäten geplant ist

Best Practices

- Mit PM Struktur des WBS definieren
- BA Overhead ähnlich behandeln wie PM Overhead
- Sicherstellen, dass bei jedem Feature BA-Aufwand geplant ist
- Templates erstellen, die BA Tasks enthalten
- Ergebnis hinterfragen – mit Faustregeln/Metriken prüfen

9



## Heuristiken - Faustregeln

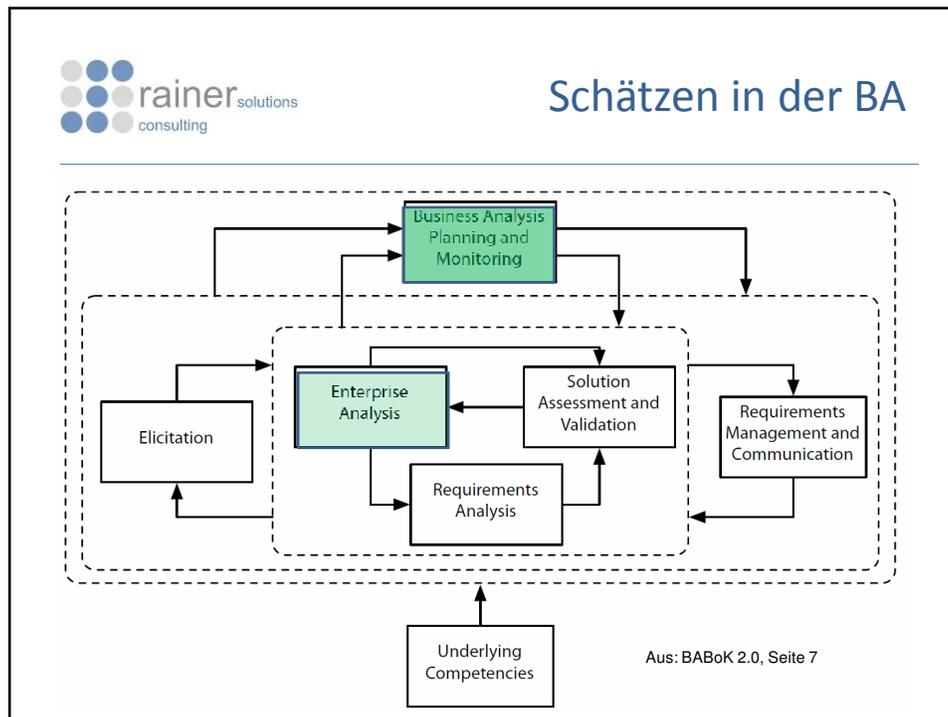
Kontrolle, ob BA Aufwand „gut“ geplant

- Auf 7 Entwickler 1 BA
- 10% Projektvolumens BA Aktivitäten

Interessante Webseite:

<http://requirements.seilevel.com/blog/2011/06/requirements-estimation-for-business-analysts-free-estimation-tool-download.html>

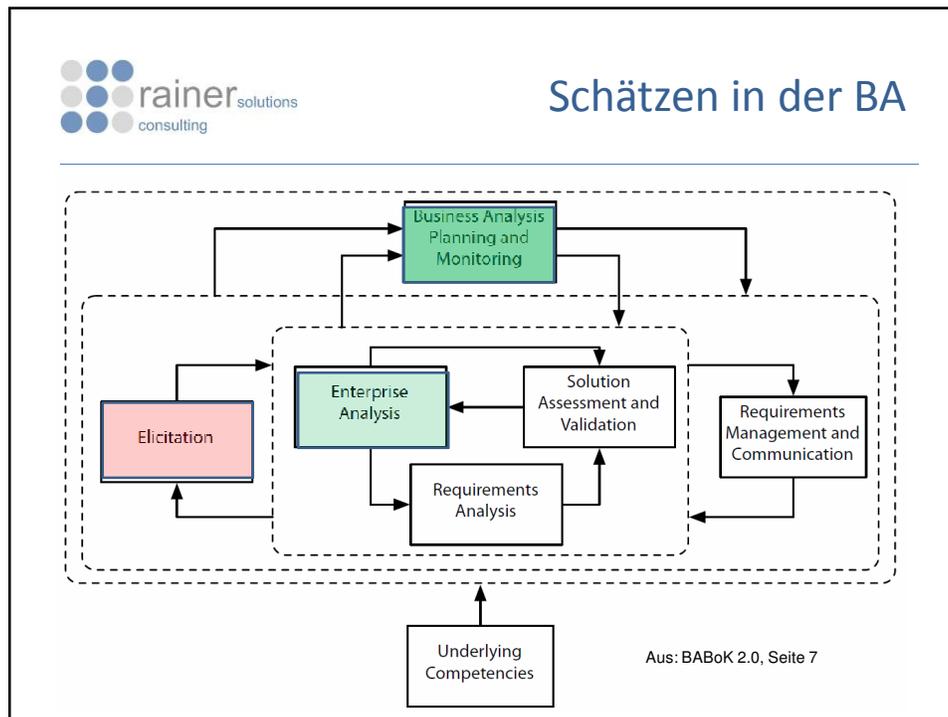
10



**Schätzen ist viel mehr!**

- **Im Alltag:**
  - „Wer atmet, der schätzt“
  - Schätzen ist ein allgegenwärtiger Vorgang
  - In mehr Dimensionen als Kosten und Zeit
  - Mensch besitzt viele Fähigkeiten, die ihn dazu in die Lage versetzen (Intuition, Lernfähigkeit, ...)
- **Voraussetzung:**
  - Thema wird für wichtig erachtet
  - Thema wird verstanden

12



**„Kommunikative“ Schätzmethoden**

**Kommunikation**

- Im Team gedeihen Verständnis und Motivation
- Experten fragen
- Historische Information nützen

Sowohl als auch für

- Top-down-Schätzen
- Bottom-up-Schätzen

Im Gegensatz zu parametrisierten Schätzmethoden - zB

- Function Point
- Cocomo II

14

## 3 Punkt-Schätzung

- Mein Favorit
- Am besten in kleinen Expertengruppen
  - Brainstorming
  - Structured Walk Through
  - Ev. spielerischer Ansatz
  - z.B. Planungspoker
- Es werden drei Werte abgefragt:
  - Optimistischer Wert (O)
  - Pessimistischer Wert (P)
  - Wahrscheinlichster Wert (M)
- Ergebnis =  $(O+4M+P)/6$
- Der wahre Wert liegt zwischen den Zeilen/Zahlen!
- Beobachtung und Interpretation des Schätzvorganges

15

## Beispiel 1

Großer Unterschied zwischen best case und worst case

16

### Großer Unterschied zwischen best case und worst case

- Verdeckte Risiken
- Arbeitspaket unklar/zu groß?
- Dahinter liegendes Requirement unklar?
- Unsicherheiten hinterfragen!

17

### Große Unterschiede bei verschiedenen Schätzern

18

### Große Unterschiede bei verschiedenen Schätzern

- Unterschiedliche Interpretation des Arbeitspaketes?
- Arbeitspaket unklar/zu groß?
- Großer Know-How Unterschied?
- Notorische Optimisten/Pessimisten an Bord?

19

„Ich kann nicht schätzen“

20

### „Ich kann nicht schätzen“

- Arbeitspaket zu groß
- Teile absplitten, die geschätzt werden können
- Verbleibendes Unschätzbares in Risikoliste aufnehmen

21

### Für **Teammitglieder**

- Motivation/Buy-In
- Chance auf Blick über den Tellerrand
- Besseres Verständnis des WBS

### Für **Lösungen**

- Mehr Lösungsideen

### Für **Business Analysten**

- Besseres Kennenlernen der Schätzenden → Input für Stakeholder Analyse
- Einblick in Risiken und Chancen
- Input für fehlende/unvollständige Requirements/Arbeitspakete
- Qualitätskontrolle der Requirements/Arbeitspakete

22



## Interessante Quellen

- [www.projektmagazin.de](http://www.projektmagazin.de): Spotlight – Wie schätze ich Aufwände
- BABok v2 (bin schon neugierig auf v3 – 12.5. Betarelease)
- PMBok v5
- <http://www.watermarklearning.com/blog/estimating-requirements/>

23



## Noch einmal auf den Punkt gebracht

- Wichtigster Schätzer = Ausführender
- 3 Punkt Schätzung  $(P+4M+O)/6$
- Teamschätzung
- Historische Information nützen
- Experten fragen
- Polster vermeiden. Unsicherheiten bei Schätzungen sind Risiken → Contingency Reserve
- Nicht schätzbar → Arbeitspaket zu groß → weiter herunterbrechen
- Öfter schätzen, v.a. bei geänderter Informationslage

24



## Simulation einer Schätzung im agilen Umfeld

- Siehe separates Dokument  
SchaetzSpielAgil.pdf

25



# Fragen?

26



## Zusätzliches Material

27



## Schätzen & Agile Extension

---

### Mapping zu Agile Business Guidelines

- Analyze to determine what is valueable
- Understand what is doable
- Avoid waste

### Prinzipien

- An Iterationen angepasst
- Relative Schätzung -> Story points
- Planning poker
- Team velocity
- Nur erstgereichte Stories im Backlog werden genau geschätzt

28



## Was wird oft vergessen zu planen

---

### Zeit/Kosten für

- Kommunikation
- regelmäßiges Projektmanagement
- Behandlung von Change-Requests
- Reporting, Zwischenabrechnung, Endabrechnung
- Projekt-Reviews
- unproduktive Zeit wie Schulungen/Meetings
- Project Closing-Aktivitäten
- Reserve für Risiken

29

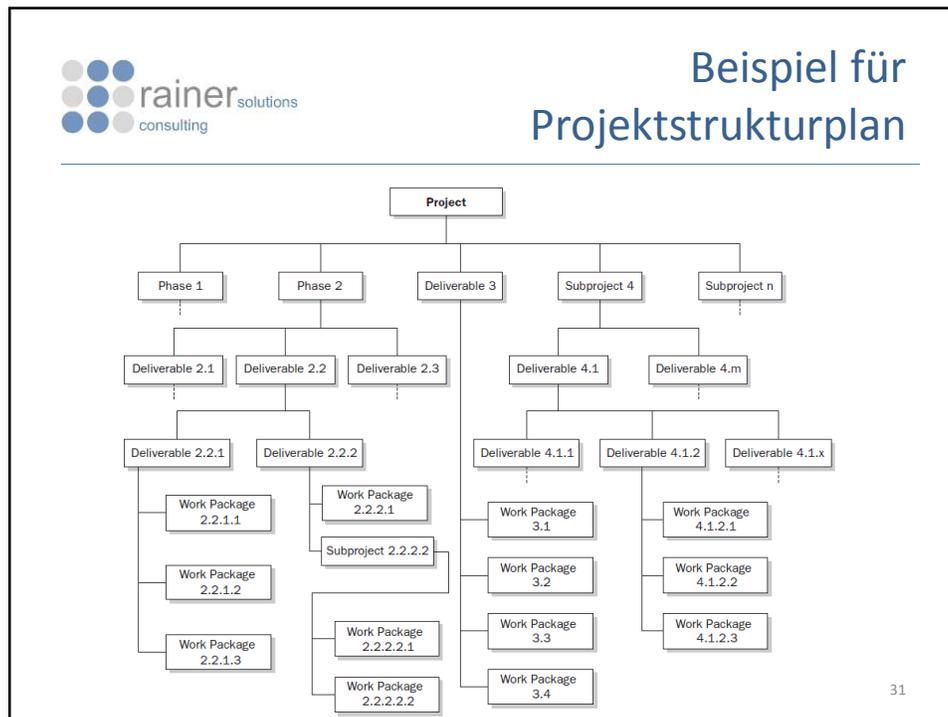


## Was ist ein Projektstrukturplan

---

- Englisch: Work breakdown structure (WBS)
- Graphische Ansicht der (hierarchischen) Struktur des Projektes
- 100% der Arbeit ist im Projektstrukturplan
- Insb. Arbeit für PM und anderer Overhead ist enthalten
- Alle weitere Planung baut auf Projektstrukturplan auf
- Sollte es immer geben
- Es sollte Templates geben
- Zeigt keine Abhängigkeiten zwischen Arbeitspaketen

30



- 
- The slide is titled 'Arbeitspaket' (Work Package) and features the Rainer Solutions Consulting logo. It contains a bulleted list of five characteristics of a work package. The slide number '32' is located in the bottom right corner.
- Arbeitspaket ist „Blatt“ im Projektstrukturplan
  - Kann geschätzt werden
  - Kann schnell und ohne Unterbrechung fertiggestellt werden
  - Ergebnis ist sinnvolles Deliverable
  - Kann zugekauft oder outgesourct werden



## Projektstrukturplan Best practices

---

- Wird mit Team erstellt
- Zuerst ersten Level fertigstellen, dann weiter in die Tiefe gehen (meist ist erster Level durch Projekttypentemplate definiert)
- Das gesamte Projekt ist enthalten
- Ergebnisorientiert – was wird produziert
- Es wird solange verfeinert, bis Level eines Arbeitspaketes erreicht ist

33