

# Vorlesungsüberblick

1.

Einführung

2.

Klassisches Projektmanagement

3.

Agiles Projektmanagement

4.

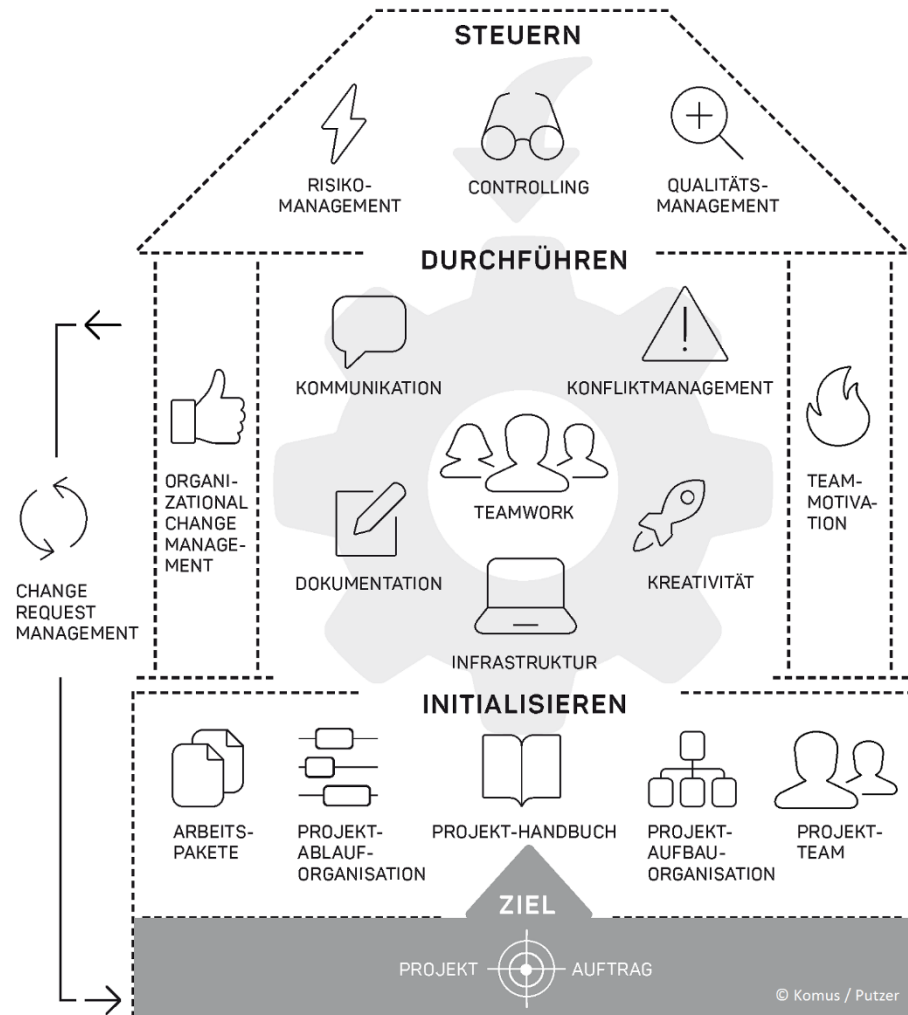
Hybrides Projektmanagement

# Lernziele

- Sie kennen die **Bedeutung** von **Projektzielen** und des **Projektauftrags**.
- Sie kennen die Schritte des **Zielfindungsprozesses** und können **Ziele systematisch** ermitteln.
- Sie können den Begriff Stakeholder definieren und können professionelles **Stakeholder-Management** erklären.
- Sie können die elementaren Bestandteile eines **Projektauftrags** erläutern.



# Das Fundament



Quelle: Komus, A., Putzer, J. (2017): Projektmanagement mit dem PM-Haus, S. 27

# Warum sind Ziele und Projektauftrag so wichtig für ein Projekt?



# Funktionen von Zielen

- **Abgleich der Erwartungen** der Beteiligten und Erarbeitung eines gemeinsamen Verständnis durch exakte, schriftliche Formulierung
- **Basis** für die **Projektplanung**
- **Grundlage**, um im **Projektcontrolling** aussagekräftige Soll-Ist-Vergleiche aufstellen zu können
- **Entscheidungshilfe**: Priorisierung von Alternativen und Erfolgsbewertung
- **Motivation**: gemeinsame Erarbeitung fördert Teamgedanken sowie ergebnisorientierte Arbeitsweise

# Begriffsdefinitionen

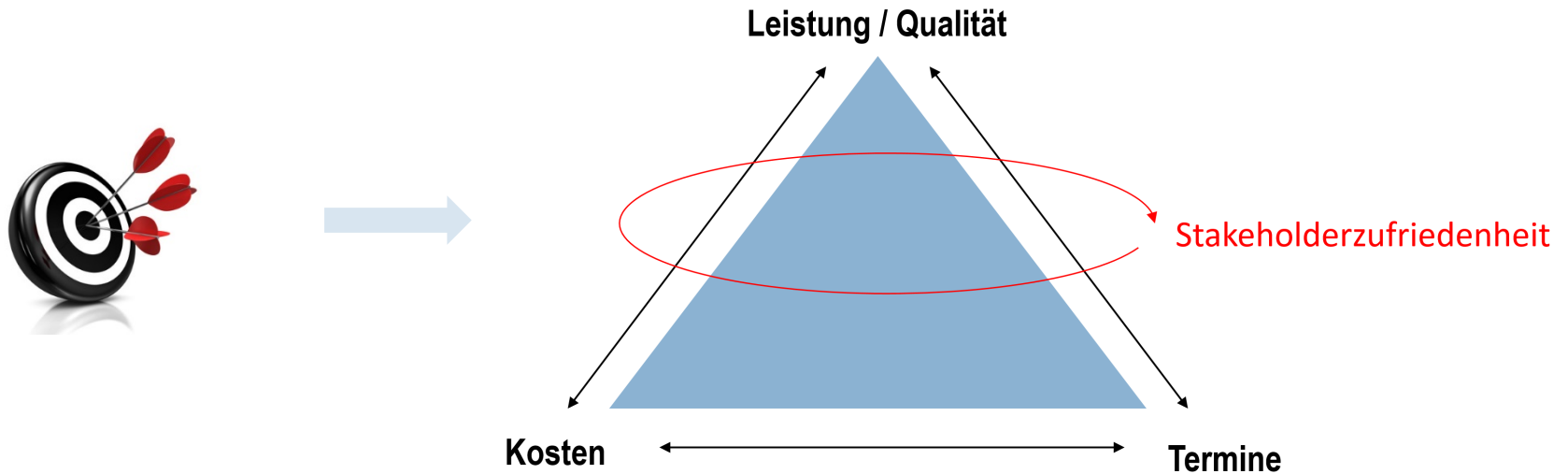
- Ziel

- Beschreibung eines angestrebten zukünftigen **Zustands**
- Bsp.: Am Ende des Jahres sollen 1000 Autos pro Stunde von Punkt A nach Punkt B in drei Minuten fahren

- Lieferobjekt

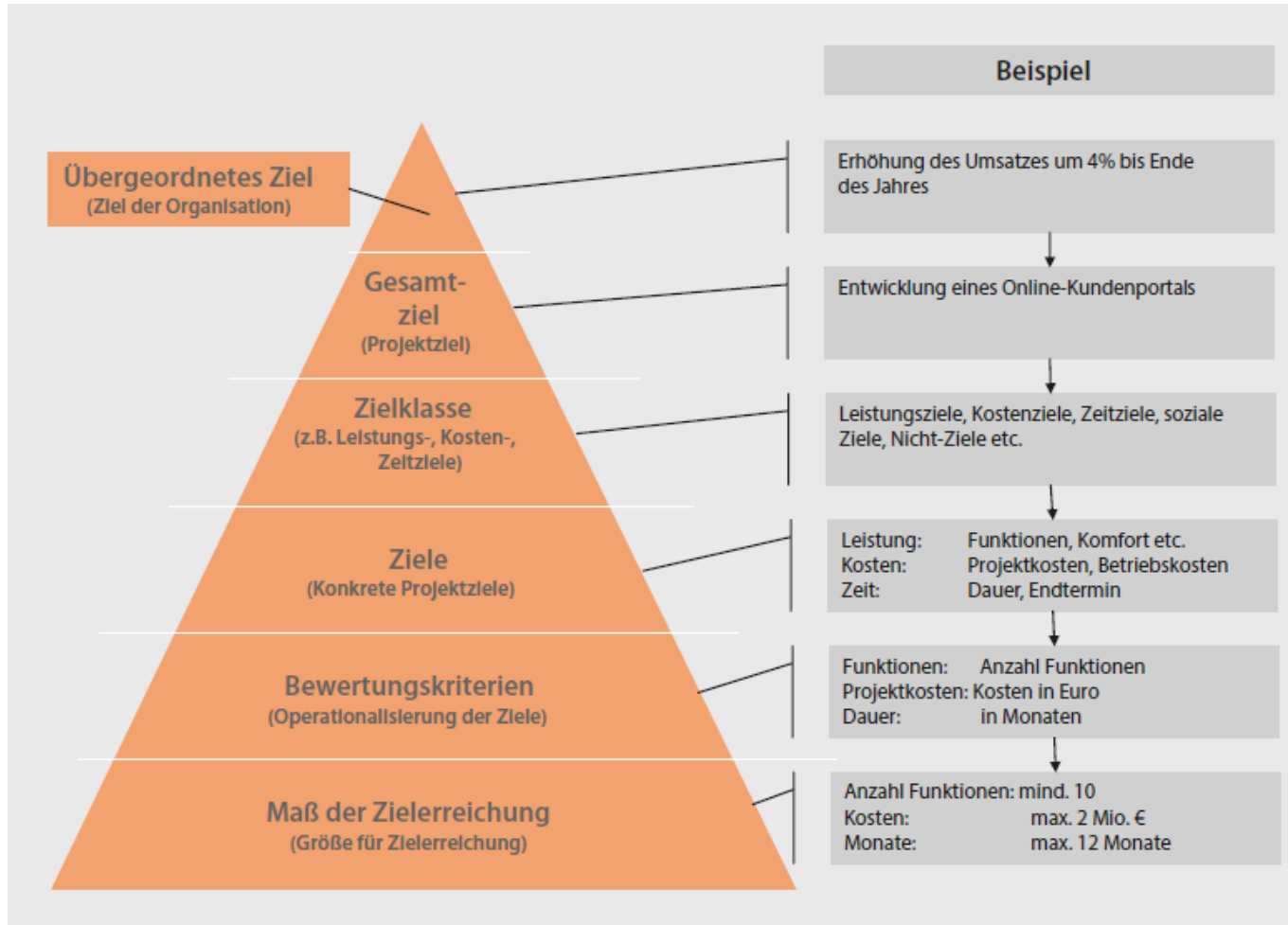
- **Ergebnis** (materieller und immaterieller Output) des Projekts
- Bsp.: Brücke von Punkt A nach Punkt B mit entsprechender Anzahl von Fahrbahnen, um das Ziel des Durchsatzes 1000 Autos/Stunde zu realisieren

# Klare Zielformulierung stellt wichtigen Erfolgsfaktor dar



*DIN 69901-5: 2009:  
Quantitative und qualitative Festlegung des Projektinhalts und der einzuhaltenden  
Realisierungsbedingungen*

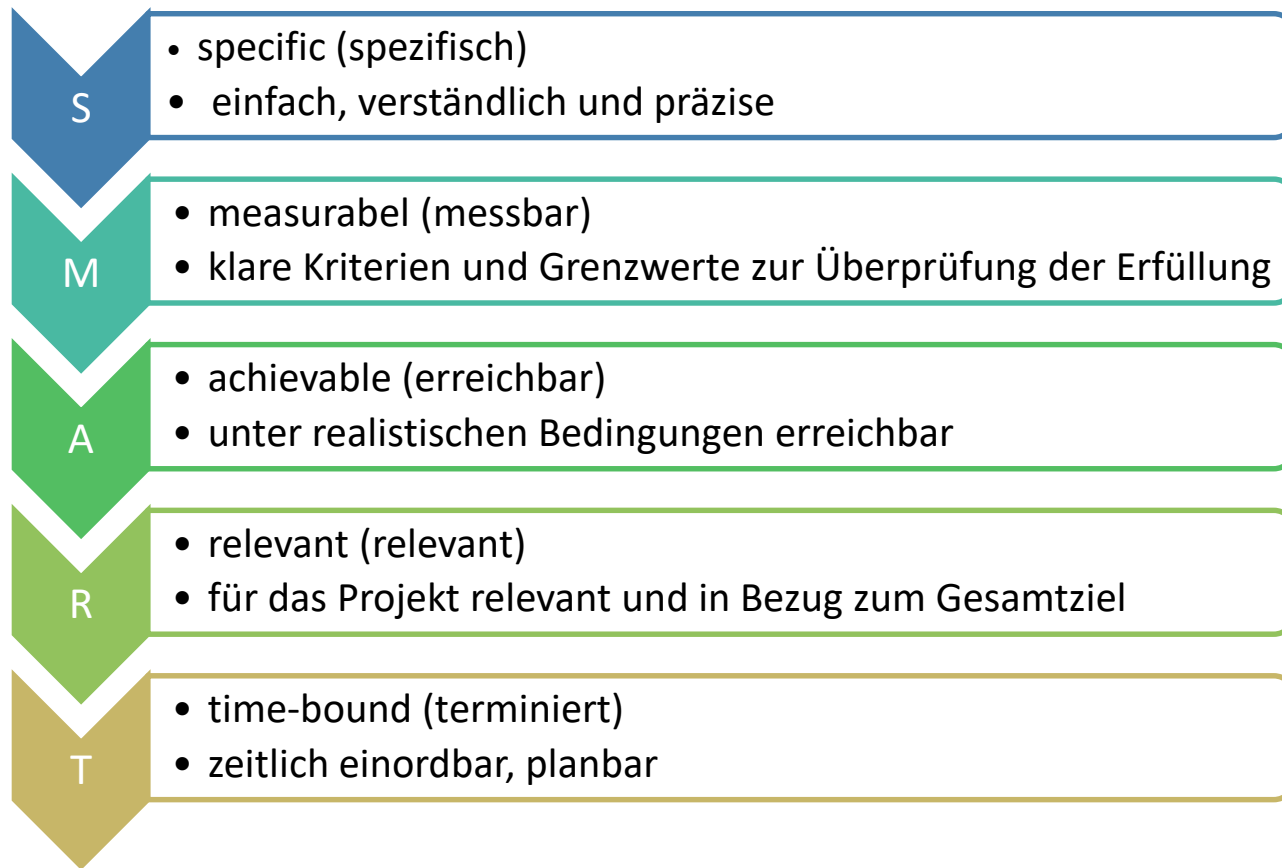
# Zielhierarchie – Ziele auf verschiedenen Ebenen definieren



Quelle: Dechange, A. (2020): Projektmanagement schnell erfasst, S. 67



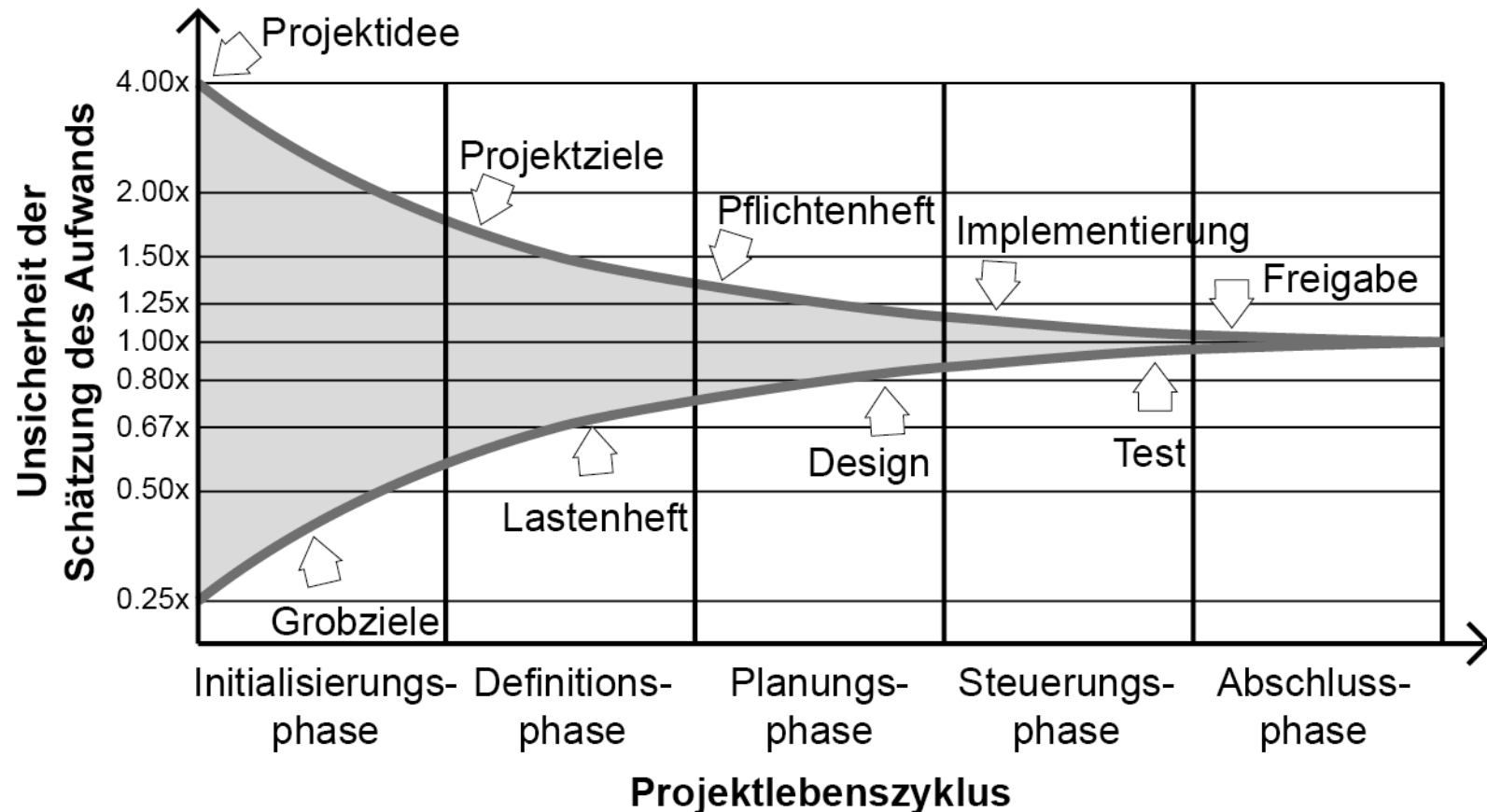
# Gute Ziele formulieren – SMART-Prinzip beachten



# Zielfindungsprozess

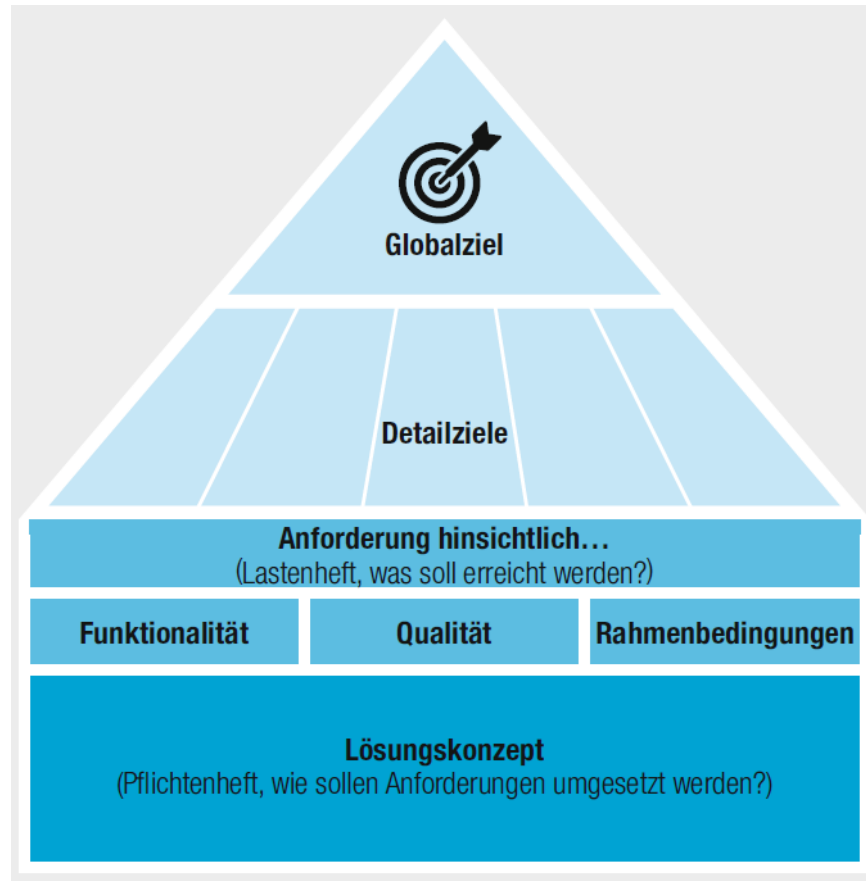
- Beteiligte: AG, Projektleiter und Projektteam plus alle die von dem Projektergebnisse betroffen sein werden (**Stakeholder**)
- **Subjektive Realitäten** treffen aufeinander (bspw. unterschiedliche Zielvorstellungen, Wahrnehmung des IST-Zustands)
- Wichtig: Erarbeiten eines **gemeinsamen Verständnis**

# Unsicherheit reduzieren durch systematische Zielformulierung



Quelle: Timinger, H.: (2017): Projektmanagement, S. 58

# Zusammenspiel zwischen Zielen, Anforderungen und Lösungskonzepten



Quelle: Kuster, et.al. (2019): Handbuch Projektmanagement, S. 86

# Stakeholder-Management initialisieren

- Stakeholder (von „to have a stake in“ – Interesse haben an)  
sind Personen oder Personengruppen, die
  - am Projekt **beteiligt** sind
  - am Projektablauf **interessiert** oder
  - von den Auswirkungen des Projekts **betroffen** sind.
- Stakeholder-Management
  - Bedürfnisse der wichtigsten Interessensgruppen ermitteln
  - Angemessene Berücksichtigung im weiteren Projektverlauf, um Gefahren vom Projekt abzuwenden

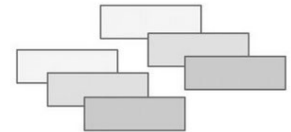
# Schritt 1: Stakeholder identifizieren

- Beantwortung folgender Fragen:
  - Wer kann Einfluss auf das Projekt ausüben?
  - Wer ist am Projekt beteiligt?
  - Wer ist von den Auswirkungen des Projekts betroffen?
  - Wer hat Interesse am Ausgang des Projekts?
- Verschiedene Darstellungsmöglichkeiten:

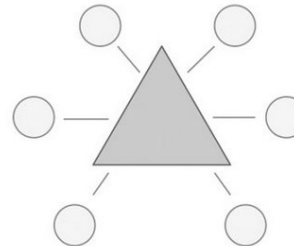
1 Tabellarische Darstellung



2 Sammeln auf Karten



3 Darstellung als Sonnenmodell/Mindmap



4 Darstellung als Liste

- Stakeholder 1
- Stakeholder 2
- Stakeholder 3
- Stakeholder 4
- ...

# Schritt 2: Analysieren und bewerten der Stakeholder

- Typische Kriterien:

Kriterium	Beschreibung	Mögliche Bewertungsskala
Einfluss / Macht	Wie groß ist die Möglichkeit des Stakeholders, Einfluss auf das Projekt auszuüben?	gering, mittel, hoch
Einstellung	Ist der Stakeholder dem Projekt und dessen Auswirkungen gegenüber positiv oder negativ eingestellt?	negativ, neutral, positiv
Betroffenheit / Interesse	Wie stark ist der Stakeholder von den Auswirkungen des Projekts betroffen?	gering, mittel, hoch
Konfliktpotenzial	Wie hoch ist die Wahrscheinlichkeit, dass der Stakeholder im Projekt Probleme verursacht?	gering, mittel, hoch

- Ergebnisdokumentation in Tabelle oder grafisch in Form eines Portfolios

Nr.	Stakeholder	Seine Interessen	Einstellung	Einfluss	Betroffenheit	Anmerkung

# Schritt 3: Maßnahmen ableiten

- Zielsetzung:
  - Verstärkung der positiven Einstellung
  - Verringerung der Einflüsse durch negativ eingestellte und machtvolle Stakeholder
- Wichtige Maßnahmen sind Aktivitäten zur **Kommunikation**

Nr.	Stakeholder	Wer informiert?	Wann?	Form	Inhalt

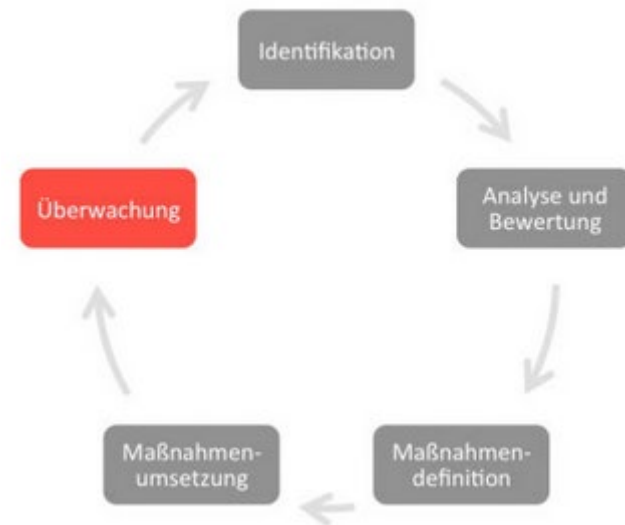


# Schritt 4: Maßnahmen umsetzen

- Über die **gesamte Projektlaufzeit** müssen die definierten Maßnahmen umgesetzt werden
- **Projektmarketing**
  - Vertrauens- und Konsensbildung
  - Informieren der Stakeholder
  - Positive Außendarstellung des Projekts

# Schritt 5: Stakeholder überwachen

- **Regelmäßige Beantwortung** folgender Fragen:
  - Ist die Liste der Stakeholder noch aktuell oder sind weitere Stakeholder zu beachten?
  - Sind die Bewertungen der Stakeholder noch korrekt?
  - Reagieren die Stakeholder wie geplant auf die definierten Maßnahmen oder sollten diese angepasst werden?



# Projektauftrag – Ergebnisse dokumentieren



Quelle: Dechange, A. (2020): Projektmanagement schnell erfasst, S. 80