

Modul 431

Projektmanagement

Übersicht

- Was ist ein Projekt?
- Vorgehensmodelle
- Arbeitspakete
- Rollen
- Kongruenzprinzip
 - Aufgaben
 - Kompetenzen
 - Verantwortung



Arbeitsauftrag 1

Sie wollen eine Überraschungsparty zum Geburtstag Ihres Vaters/Mutter oder Ihrer Schwester/Bruder mit 30-40 Gäste zu organisieren. Der Geburtstag ist in 2 Monaten.

- **Aufgabe Brainstorming:**
 - Was ist in groben Zügen alles zu tun, damit die Party ein voller Erfolg werden wird und das Geburtstagskind noch nach Jahren mit Freuden an das Fest zurückdenken wird?
 - Welche Fragen sind zu klären?
- **Anschliessend im Plenum:**
 - Welche Punkte werden angesprochen?
- **Dauer:**
 - 5 Min. Gruppenarbeit
 - 10 Min. Besprechung
- **Sozialform:**
 - Kleingruppen (3-4 Personen)
- **Produkt / Informationen:**
 - Ihre Notizen für die Besprechung
 - Ihre Ergebnisse werden anschliessend im Plenum besprochen

Arbeitsauftrag 2

Lesen Sie die Projektdefinition gemäss der DIN (Deutsche Industrie-Norm) 69901 durch:

Vorhaben, das im Wesentlichen durch die Einmaligkeit aber auch Konstante der Bedingungen in ihrer Gesamtheit gekennzeichnet ist, wie Z . B. Zielvorgabe, zeitliche, finanzielle, personelle und andere Begrenzungen; Abgrenzung gegenüber anderen Vorhaben; projektspezifische Organisation.

-- DIN 69901

- Erstellen Sie auf Grund dieser Definition und Ihrer **Recherchen im Internet** eine **Liste von Merkmalen** welche Projekte auszeichnen und beschreiben Sie jedes Merkmal mit Ihren Worten.

- **Dauer:**
 - 10 Minuten
- **Sozialform:**
 - 2er Teams
- **Produkt / Informationen:**
 - Internet verwenden
 - Tragen Sie die Informationen im **ePortfolio** zusammen.

Projektmerkmale

Einmalig, neuartig

- Ein Projekt wird zum ersten und zum letzten Mal durchgeführt

Klare Zielvorgaben

- Klare Vorgaben was mit dem Projekt erreicht werden soll

Zeitlich, personell und finanziell begrenzt

- Konkreter Anfang-/Endtermin und begrenztes Budget
- Erfordert ausserordentlichen Aufwand der Mitarbeiter

Projektmerkmale 2

Komplexität

- Die Lösung der Aufgabe beinhaltet eine gewisse Komplexität
- Benötigt Fachwissen

Fachübergreifend, Teamarbeit

- Es werden Fachleute aus verschiedenen Bereichen gebraucht
- Die Fachspezialisten müssen als Team zusammenarbeiten

Reflexion Arbeitsauftrag 1

Ist die Planung der Geburtstagsparty ein Projekt?

Projekt Auslöser – von **Innen** getrieben

- Eigenen Geschäftsvorgang mit IT-Lösung unterstützen
- Schnellere Abwicklung
- Kosten Sparen
- Zusammenarbeit verbessern
- Besser, schneller billiger als die Konkurrenz
- Neuartiges Angebot lancieren

Projekt Auslöser - von **Aussen** getrieben

- Kundenauftrag
- Alte Lösung wird nicht mehr unterstützt
- Neue Technologie bringt Chance zur Weiterentwicklung
- Gesetze die ändern

Was wird gesteuert im Projekt?

Was wird gesteuert im Projekt?

- **Prioritäten**
- Einsatz von **Geld, Ressourcen**
- Erfüllung gesetzlicher **Vorgaben**
- Sicherung der **Kundenzufriedenheit**

Arbeitsauftrag 3

Welche der nachfolgend aufgeführten Vorhaben/Aktivitäten sind Projekte?

1. Verarbeitung von Kundenaufträgen
2. Bau eines neuen Hauses
3. Entwicklung einer neuen Software-Anwendung
4. Bearbeiten von Forderungen (Außenstände) und Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen
5. Schaffung eines neuen Radiowerbespots
6. Ausführen der täglichen Auftragseingänge
7. Durchführung einer Bewertung der aktuellen Fertigungsprozesse
8. Reparaturen
9. Serviceleistungen

- **Dauer:**
 - 5 Minuten
- **Sozialform:**
 - Einzelarbeit
- **Produkt / Informationen:**
 - Notizen
 - Besprechung im Plenum

Vorgehensmodelle

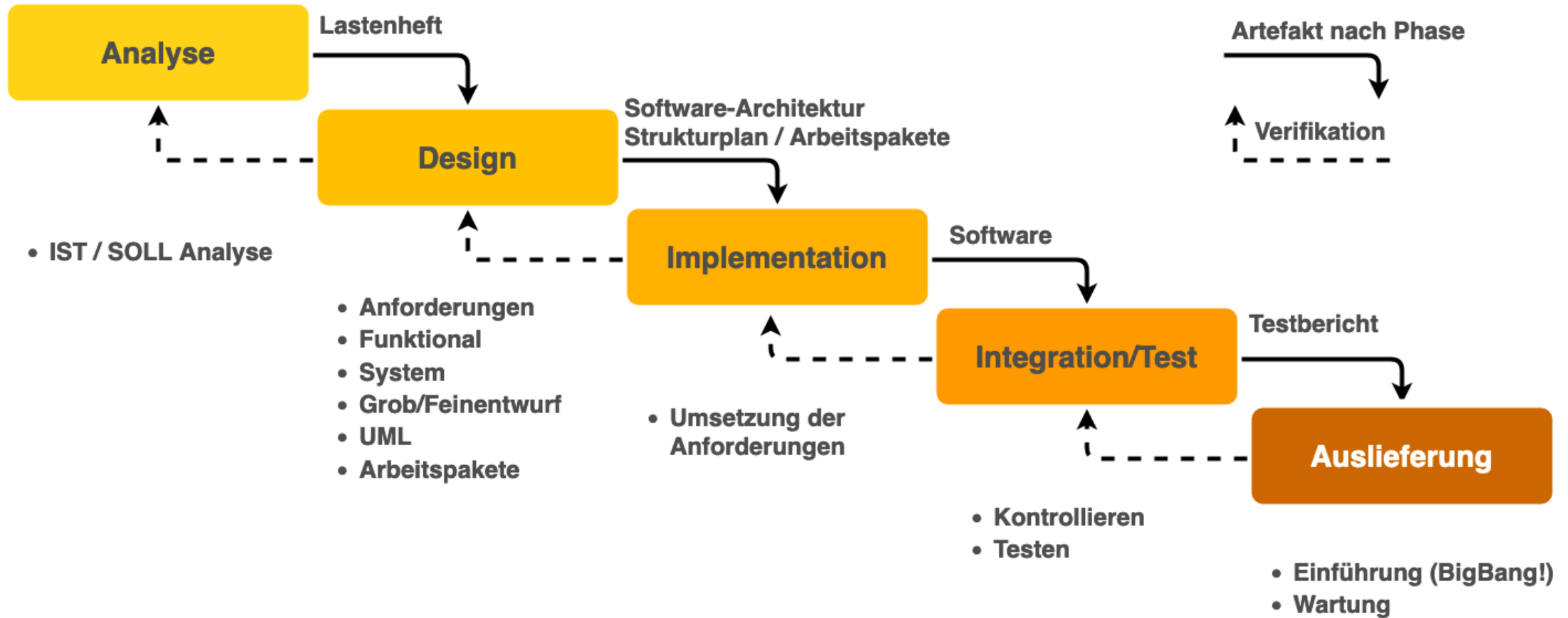
Mit Planung ans Ziel

Vierphasenmodell¹



1. <https://www.iww.de/bbp/archiv/projektmanagement-die-vier-schritt-technik-zum-erfolg-f24029>

Wasserfall Modell²



2. Wikipedia, Youtube

V-Modell¹⁰



10. Wikipedia

In software, we rarely have meaningful requirements. Even if we do, the only measure of success that matters is whether our solution solves the **customer's shifting idea of what their problem is.**

-- Jeff Atwood, Gründer von StackOverflow

Wenn Du merkst, dass Du ein totes Pferd reitest, Steig ab!
-- Dakota-Indianer, **Liste von gängigen Massnahmen**

Agile Methoden⁹

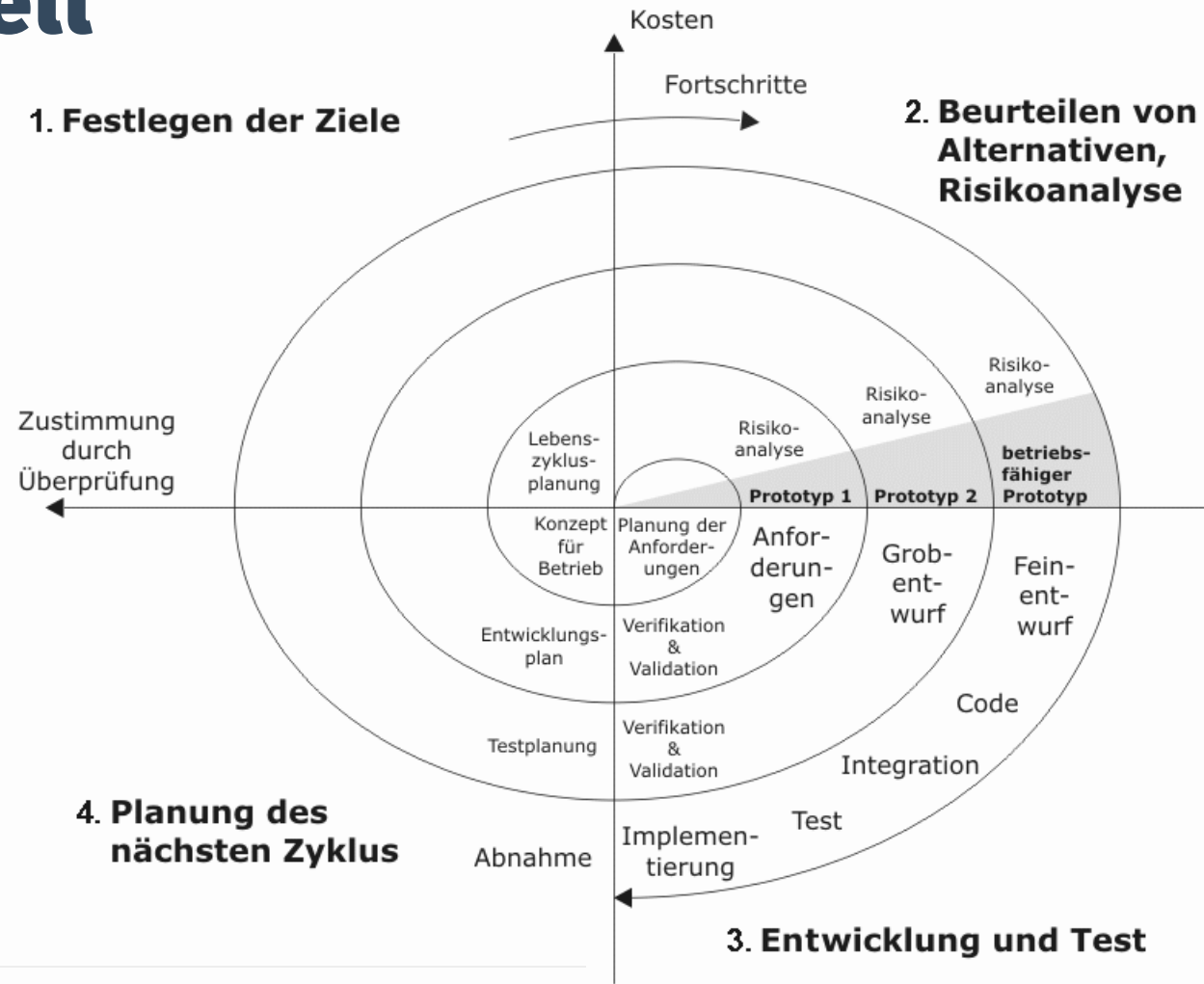
- Von großer Beweglichkeit zeugend; regsam und wendig

Inkrementell / Iterativ

- schrittweise erfolgreich, aufeinander aufbauend
- sich schrittweise in wiederholten Rechengängen der exakten Lösung annähernd

9. agil, iterativ, inkrementell

Spiralmodell³



3. [Wikipedia](#)

Extreme Programming⁴



4. Wikipedia, digite.com

SCRUM⁵

SCRUM

Rollen, Artefakte und Ereignisse des Prozesses

IN
TELEFON
0221 / 99555100

DIM
Deutsches Institut für Marketing



5. Wikipedia, Marketinginstitut.biz, Youtube

Agil heisst...

den Plan während dem Projekt **stetig** zu **erarbeiten** und **priorisieren**

- **Kundennutzen** (bewegliches Ziel)
- **Kundenzufriedenheit** (Vertrauen)

und nicht...

- keinen Plan haben!
- keine Struktur haben!



Jetzt seit Ihr dran

Sie haben ein Vorgehensmodell zugeteilt bekommen. Lesen Sie den Auszug aus dem Buch „Projektmanagement für IT-Projekte“. Finden Sie selber zusätzliche Informationen zu «Ihrem» Vorgehensmodell. Fassen Sie dies auf einer einzigen Seite grafisch zusammen.

- Darstellung der Methode in grafischer Form (oder passende Illustration)
- Einsatzzweck
- Vorteile
- Nachteile

- **Dauer:**
 - 30 Minuten
 - 5 Minuten Präsentation
- **Sozialform:**
 - 4 Gruppen
- **Produkt / Informationen:**
 - Internet
 - Buch "Projektmanagement für IT-Projekte"
 - Gut gemacht, ist es direkt ein ePortfolio Eintrag

Videos zu den Vorgehensmodellen

Klassische Modelle

- <https://www.youtube.com/watch?v=96upgqHtvXA>
- <http://slideplayer.org/slide/792359/>

SCRUM

- <https://www.youtube.com/watch?v=PP05GwSo0d4>
- <https://www.youtube.com/watch?v=-Sy3jI5miuk>

Ende des ersten Teils

Wie isst man einen Elefanten?



In Arbeitspaketen 😊

Objektorientierter Projektstrukturplan⁶



Funktionsorientierter Projektstrukturplan⁶



6. Projektmanagement für IT-Projekte, Beiderwieden, Prüling

Arbeitspakete...

- haben **Abhängigkeiten**
- werden in einem Projektstrukturplan visualisiert (wenn nicht Scrum)
- können **Objektorientiert** oder **Funktionsorientiert** gegliedert werden
 - eine Mischung ist in der Praxis gängig
- müssen eine **klare "Definition of Done"** besitzen
- sollten nur **eine Aufgabe** beschreiben
- die ein "und" im Titel haben, können meistens Aufgesplittet werden

Arbeitsauftrag 4

- Erstellen Sie eine **Liste von Arbeitspaketen** für die Planung der Geburtstagsparty und **gliedern Sie diese** in Form eines Projektstrukturplanes.
- Erstellen Sie einen **groben Termin- Ablaufplan des Vorhabens** in welchem die Arbeitspakete entsprechend angeordnet sind.
- Halten Sie den Plan auf einem **A4 oder Flipchart** fest und präsentieren Sie Ihre Lösung.
- **Dauer:**
 - 30 Minuten
 - 3-5 Minuten Präsentation
- **Sozialform:**
 - 3 Gruppen
- **Produkt / Informationen:**
 - alle Unterlagen des Arbeitsauftrags 1

Rollen im Projekt

Rollen im Projekt

Ein Satz von Verantwortlichkeiten, Aufgaben und Kompetenzen, die einer Person oder einem Team zugewiesen sind. Eine Rolle wird in einem Projekt definiert.

Einer Person oder einem Team können mehrere Rollen zugewiesen sein.

- Antragssteller - Projektleiter
- Projektleiter - Mitglied im Bewilligungsgremium

Aber!

- In Scrum sollte der **Scrum-Master unabhängig/neutral sein**
 - Somit erübrigt sich eine Doppelbesetzung
- Grundsätzlich sollte man **Mehrfachbesetzungen vermeiden**
 - Interessenskonflikte vermeiden

Aufgabe - Kompetenz - Verantwortung (AKV)

- Stellen Sie sich vor, Sie erhalten die einfache **AUFGABE**, einen Sitzungsraum zu reservieren.
- Um die Aufgabe erledigen zu können, benötigen Sie die **KOMPETENZ**, also das Recht, einen Raum zu reservieren.
- Falls Sie diese Aufgabe nicht korrekt ausführen, liegt es in Ihrer **VERANTWORTUNG**. Das heisst, dass Sie beim Fehlen von einem Sitzungsraum zur Rechenschaft gezogen werden.

AKV - Kongruenzprinzip

Achten Sie darauf, dass Ihre (Projekt-)Mitarbeiter **nur** für die Ergebnisse seines Handelns **verantwortlich** gemacht werden kann, **wenn** Ihm zur erfolgreichen Erledigung seiner Aufgabe auch die **entsprechenden Kompetenzen übertragen** werden!

Welche Projekt-Rollen kennen Sie?

Rollen im Projekt

- Antragssteller
- Auftraggeber
- Bewilligungsgremium
- Entscheidungsgremium
- Projektleiter
- Projektmitarbeiter

In Scrum*

- Scrum Master
- Product Owner
- Stakeholder
- Entwicklerteam

* nicht Prüfungsrelevant

Optionale Rollen

- Fachbeauftragte / Spezialisten
- Geschäftsleitung

Antragssteller

- Jeder in einem Unternehmen hat die Möglichkeit als Antragssteller ein Projekt zu initialisieren bzw. einen Projektantrag zu schreiben und einzureichen
- **Mit dem Start des Projekts Endet diese Rolle**
- Sie wird vom Auftraggeber übernommen

Bewilligungsgremium

Alle eingereichten Projektanträge in einem Unternehmen werden zuerst durch ein Bewilligungsgremium bearbeitet. Diese Instanz tagt periodisch (monatlich oder öfter)

Aufgabe

- Entscheiden welche Projekte ausgeführt werden
- Bestimmung von Auftraggeber und Entscheidungsgremium

Kompetenz

- Freigabe von Projekten
- Freigabe von Budgets

Verantwortung

- Bereinigung von Konflikten zwischen Projekten
- Strategischen Ausrichtung aller Projekte Sicherstellen

Auftraggeber

Ohne Auftraggeber kein Projekt.

Aufgabe

Projekt beschreiben

Verantwortung

Übernimmt die Kosten

Kompetenz

Mitglied des Entscheidungsgremiums

Entscheidungsgremium Lenkungsausschuss oder Steering Committee

Aufgabe

- Stellt Projektorganisation zusammen
- Bestimmt Projektleiter und Mitarbeiter
- Konkretisiert den Projektantrag
- Entscheidet bei Unstimmigkeiten

Kompetenz

- Bestimmt Projektleiter/Mitarbeiter
- Weiterführung, Stopp oder Abbruch
- Setzen von Prioritäten
- Änderungsanträgen und Kosten freigeben

Verantwortung

- Korrekte Ausführung des Projektes
- Einhaltung der zugeteilten Ressourceno

Projektleiter

Aufgabe

Definiert und initialisiert das Projekt mit dem Entscheidungsgremium, Auftraggeber und Projektmitarbeitern

- Arbeitspakete definieren und zuteilen
- Arbeitspakete koordinieren
- An Entscheidungs-gremium rapportieren

Kompetenz

- Projektaufgaben delegieren
- Kontrolle und Steuerung aller Projektaufgaben
- Verwaltung sämtlicher freigegebenen Ressourcen

Verantwortung

Erreichen der Ziele des Auftraggebers

- Zeit
- Kosten
- Qualität

Projektmitarbeiter

Die Projektmitarbeiter realisieren, koordiniert durch den Projektleiter, die Aufgaben Ihrer Arbeitspakete. Planen und steuern Ihre Arbeitspakete weitgehend selbst. Bei Problemen kann Unterstützung vom Projektleiter angefordert werden.

Aufgabe

- Ausführen von Arbeitspaketen
- Ausarbeiten von Lösungen

Kompetenz

Ausarbeitung **eigener** Lösungen im Rahmen der Arbeitspakete

Verantwortung

Selbstständige Ausführung von Arbeitspaketen

Optionale Rollen

Fachbeauftragte / Spezialisten

- Einbringen von Expertenwissen aus den Fachbereichen

Geschäftsleitung

- Oberstes Entscheidungsgremium

Rollen in Scrum^{*}

- Scrum Master
 - Für Scrum Prozess verantwortlich
 - Hat keine inhaltliche Entscheidungskompetenz
- Product Owner ~ **Projektleiter**
- Stakeholder ~ **Auftraggeber**
- Entwicklerteam ~ **Projektmitarbeiter**

Weniger Hierarchie!

* nicht Prüfungsrelevant

Optionale Rollen in Scrum

Folgende Rollen kann es auch in Scrum geben. Sind jedoch nicht Pflicht

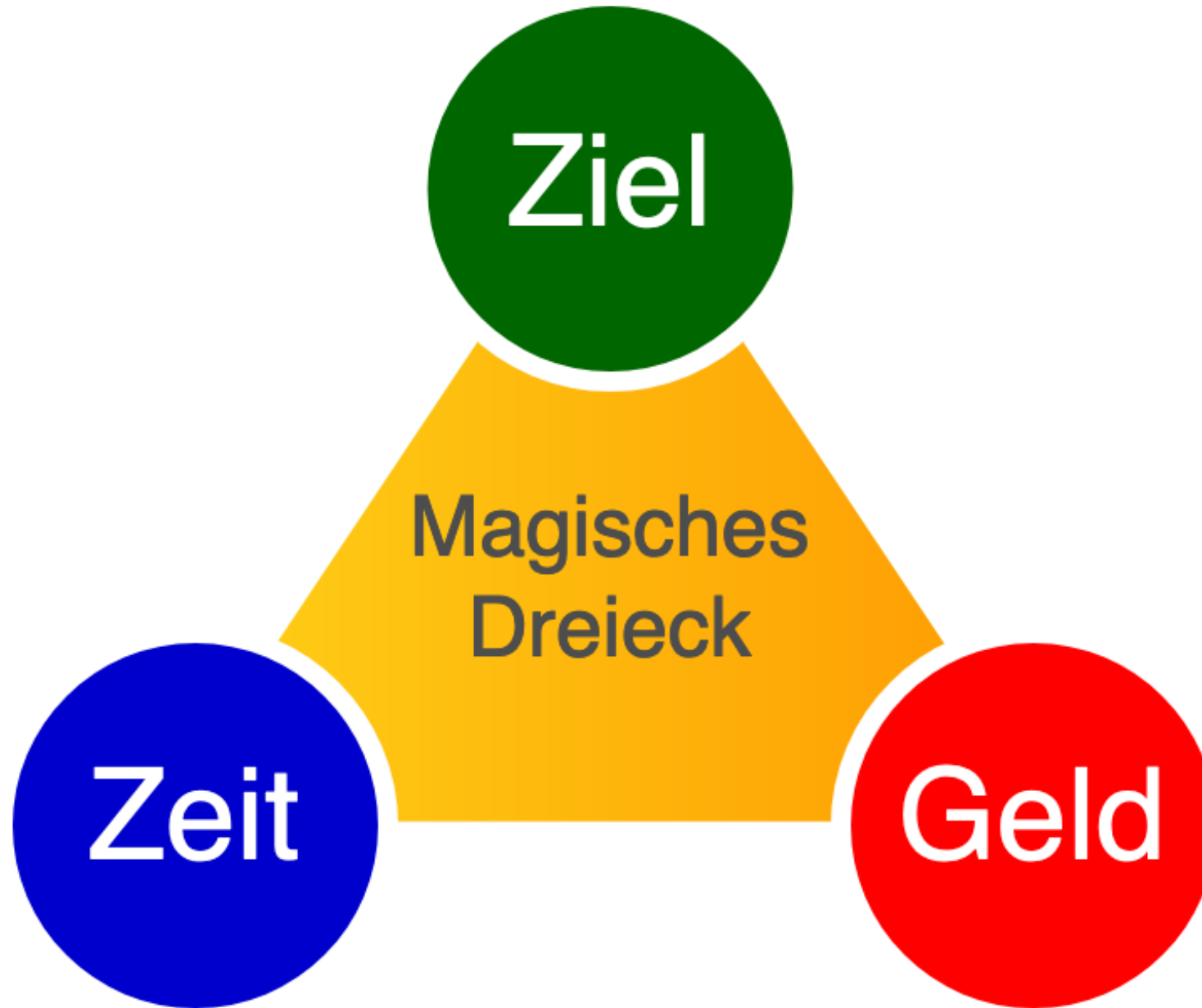
- Antragssteller
- Bewilligungsgremium
- Entscheidungsgremium
 - Lenkungsausschuss
 - Steering Committee

Arbeitsauftrag 5

Machen Sie sich auf Basis der bereits erarbeiteten Arbeitspakete Gedanken, **welche Rollen** in Ihrem **Geburtstagsparty-Projekt** vorhanden sind.

Nehmen wir an, es wäre keine Überraschungsparty für Ihren Vater / Ihre Mutter, sondern Ihr Vater / Ihre Mutter bitten Sie eine Party für Ihn / Sie zu organisieren. Ihr Vater / Ihre Mutter übernimmt die Kosten, sagt Ihnen aber genau, wie teuer es werden darf. Zu welchen aussenstehenden Personen/Organisationen werden Sie sonst noch Kontakt haben?

Dauer: 5 Minuten | **Sozialform:** Plenum



Arbeitsauftrag 6

Sie haben nun unterschiedliche Vorstellungen wie die Geburtstagsparty aussehen soll. Sie haben zwei Lager, die einen wollen ein Fest in einer Waldhütte wo die Gäste Ihren Teil beitragen müssen (Salat, Dessert mitbringen) und die anderen wollen ein Fest in einer gediegenen Umgebung eines Hotels.

- Beide Lager besprechen sich und tragen die Vor- und Nachteile Ihrer Variante zusammen (10 Min.).
- Jedes Lager versucht das andere Lager von Ihrer Variante zu überzeugen (je 5 Min.).
- Jetzt werden die Rollen getauscht – Jedes Lager überlegt sich Vor- und Nachteile der anderen Variante (5 Min.).
- Die beiden Parteien versuchen nun die jeweils andere Partei von Ihrer Lösung zu überzeugen (je 5 Min.).
- Reflektieren der Methode im Plenum – finden wir eine gemeinsame Lösung? Was bringt und diese Methode?

Dauer: 35 Minuten | **Sozialform:** 2 Gruppen | **Produkt / Informationen:** Individuell

Entscheiden

Mit der Durchführung von Kreativitätstechniken werden sehr viele Ideen und Lösungsvarianten kreiert. Es gilt nun die verschiedenen Varianten systematisch einander gegenüber zu stellen, um einen fundierten Entscheid für eine Variante zu treffen.

Entscheiden / Machbarkeit prüfen

- Ein erstes und wohl das wichtigste Kriterium ist der Abgleich mit dem Projektauftrag!
- Können die gesetzten Ziele erreicht werden?
- Werden die gegebenen Rahmenbedingungen eingehalten (z.B. Technologie)?
- Wenn nicht, muss die Variante verworfen werden.

Entscheiden / Abstimmen

Die Beteiligten können die zur Auswahl stehenden Varianten in eine Rangreihenfolge bringen.

Beteiligte	Variante 1	Variante 2	Variante 3
Hans	1	2	3
Vreni	3	2	1
Tim	1	3	2
Jolanda	1	2	3
Total	6	9	9

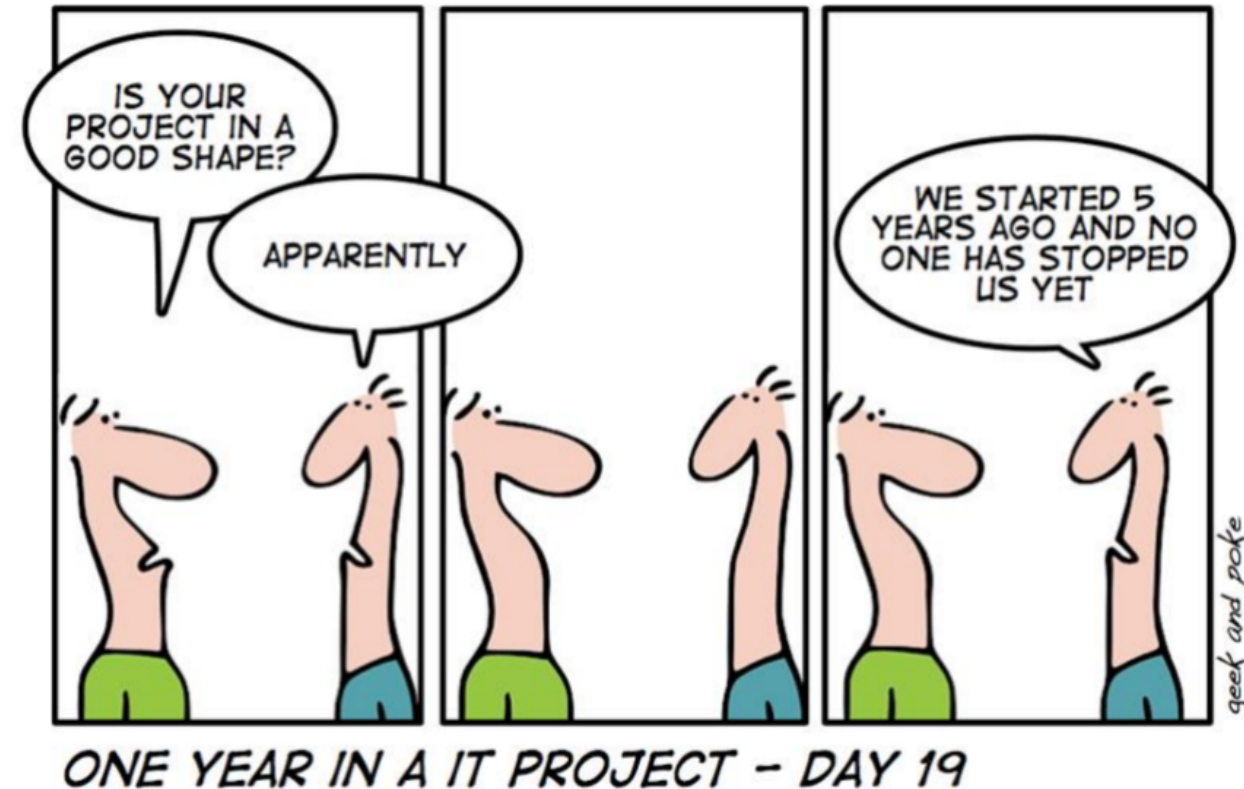
Entscheiden / Anmerkungen

Es gibt aber auch immer noch übergeordnete Gründe für Entscheide:

- Langjährige Partnerschaften
- Gegengeschäft
- Preis
- Erfahrung des Anbieters
- Technologie welche in der Firma gefördert werden soll.
- Etc.

Schlussbemerkungen⁷

- IT-Projekte scheitern mit einer Wahrscheinlichkeit von 20%.
- Bei großen Projekten steigt die Wahrscheinlichkeit sogar auf 40%.
- Nicht einmal ein Drittel aller IT-Projekte hält Zeitplan und Budget ein und liefert die erwartete Funktionalität und Qualität.



7. Quelle: Standish Group. CHAOS Report, 2004

Warum es trotzdem nicht klappt...

Faktor Mensch

- Fehlende Unterstützung durch das Top-Management
 - Führt zu **fehlende Ressourcen**
 - **Tiefe Priorisierung** durch die Projektmitarbeiter
- Schwache Projektmanager
 - **Kommunikation** ungenügend
 - Kunden zu wenig eingebunden
- **Fehlendes Wissen** oder fehlende Fertigkeiten der Teammitglieder
- Fachexperten nicht ausreichend für das Projekt verfügbar

Warum es trotzdem nicht klappt...

Faktor Prozess

- Anforderungen und Erfolgskriterien nicht richtig festgelegt
- **Kein Prozess** zum Management **von Änderungen** des Umfangs
- Nicht effektiver Umgang mit Terminplanung
- Wichtige Ressourcen werden für höher-priorisierte Projekten abgezogen
- **Kein Business-Case** für das Projekt
- Suboptimales **Vorgehensmodell** verwendet

Projekterfolg: Agile vs Wasserfall⁸



8. <https://projektmanagement-zentrum.ch/2019/12/04/agile-ansaetze/>

Es ist wichtiger, das Richtige zu tun, als etwas richtig zu tun. Es ist nichts unbrauchbarer als mit grosser Effizienz das Falsche zu tun.

-- Peter F. Drucker (*1909), amerik. Managementlehrer, -berater u. -publizist
östr. Herk.

There are known knowns. These are things we know that we know. There are known unknowns. That is to say, there are things that we know we don't know. But there are also unknown unknowns. **There are things we don't know we don't know.**

-- Donald Rumsfeld, US-Amerikanischer Politiker