

Block 1

Was ist ein Projekt?

- > Zeitlich **befristet** (Klarer Anfang & Ende)
- > **Einmalig** & neuartig (Risiko)
- > **Zielorientiert** (begrenzte Zeit & Mittel)
- > **Komplex** & dynamisch (viele Abhängigkeiten)
- > **Interdisziplinär & fachübergreifend** (temporäre Organisation)
- > **Bedeutend** (hoher Wert für Auftraggeber)

Projektarten differenzieren

- > Jede Projektart hat **eigene Herausforderungen & Eigenschaften**

Projekt-1: Flughafen Wien – Erweiterung um 3. Piste

- Öffentliches Interesse
- Große Anzahl von Stakeholdern, eher extern
- Investitionsprojekt (Kosten intensiv, schwer abschätzbar)
- Lange Projektdauer (> 2 Jahre)
- Hohe Anforderung an Projektmanagement

Projekt-2: Einführung Zeiterfassungssystem in Firma XY

- Firmen Interesse
- Stakeholder überwiegend intern
- Softwareprojekt im Personalbereich
- Kosten planbar, Aufwand gut abschätzbar
- kurze Projektdauer (< 1 Jahr)
- Standard Anforderungen an Projektmanagement

Projektarten

- > Nach **Träger:**
 - > **Öffentliche** Hand
 - > **Privat**unternehmen
 - > **Industrie**
- > Nach **Ergebnis:**
 - > **Investitions**projekt (Bau-/Anlagenprojekt)
 - > **Forschungs- & Entwicklungs**projekt (Produktentwicklung)
 - > **Organisations**projekt (Reorganisation, Outsourcing)
 - > **Software**projekt (neue Fachanwendung, Website, SW-Integration)
- > Nach **Bezug:**
 - > Projekt für **interne** Zwecke (für eigene Verbesserungen)
 - > Projekt für **externe** Zwecke (für Kunden)

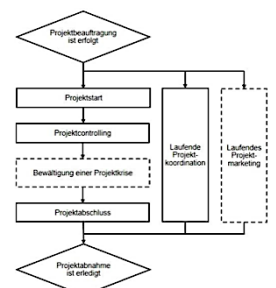
Softwareprojekte (Mischformen in Praxis)

- > **Neuentwicklung:**
 - > **Einzelentwicklung** (direkter Kontakt zum Anwender, hohe Kosten)
 - > Entwicklung für kleine **Anwendergruppe** (Kostenteilung, unterschiedliche Anforderungen)
 - > Entwicklung für **anonymen Markt** (klassische Produktentwicklung)
- > **Anpassung** von COTS-Software: (commercial off the shelf)
 - > **ERP-Systeme** (enterprise resource planning) (SAP R/3)
 - > Schwerpunkt zunächst auf Auswahl
 - > ggf. umfangreiche Anpassungen nötig
 - > Prozessautomatisierung durch **Workflow-orientierte Software**
- > **Wartung:**
 - > Wartung **bestehender** Systeme
 - > **Fehlerbehebung**
- > **Integrationsprojekte:**
 - > Integration in **Altsysteme**
 - > Bei Unternehmens**fusionen**



Projektmanagement Prozess

- > PM **folgt einem Prozess** in projektorientierten Unternehmen
- > Koordination über gesamte Projektdauer
- > Hat **definierten Beginn & Ende + Teilprozesse** (Start, Controlling, Abschluss)
- > Optionale Prozesse:
 - > Marketing, Krisenbewältigung
- > Betrachtungsobjekte:
 - > Ziele, Leistungen, Termine, Ressourcen, Kosten,
 - > Projektorganisation, -kultur, -risiken
 - > Projektkontext (Umgebung, Abhängigkeiten)



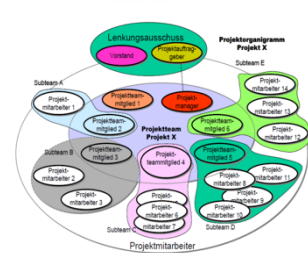
Projektstart

Aufgaben

- > **Know-How-Transfer** (Lessons Learned)
- > **Projektziele** festlegen & **Projektpläne** erstellen (Zeit, Ressourcen, Arbeitspakete)
- > **Team** & Projekt als **soziales System** aufbauen
- > Risikomanagement, **Krisenvorsorge** & Kontextbeziehungen planen
- > **Projektdokumentation** starten
- > **Gesamtüberblick** schaffen (Big Project Picture)

Methoden

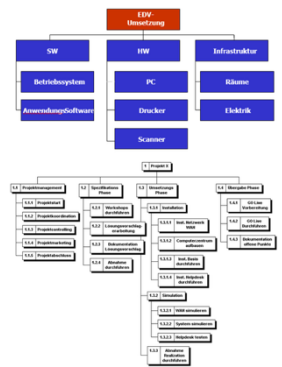
- > **Kontextanalyse** & Projektabgrenzung:
 - > **Zeitlich** (Start & Ende)
 - > **Sachlich** (U-Strategie, andere Aufgaben zu Projekt)
 - > Business Case, **Ziele & Nicht-Ziele**
- > **Umweltanalyse:**
 - > **Interne/externe Umwelten**, Einflüsse, Erwartungen
 - > **Relevanzbewertung** des Projekts
 - > Aufbau von **Beziehungsmanagement**
- > Design der **Projektorganisation:**
 - > **Einfluss-P.O.:** > Stabsfunktion, **keine Weisung**
 - > **Matrix-P.O.:** > **Geteilte Weisung** zwischen Linie & Projekt
 - > **Reine P.O.:** > **Volle Weisung** mit autonomem Team
- > **Organigramm:**
 - > Beschreibt **Rollen & Beziehungen** (Kommunikationsmatrix)
- > **Projektteamarbeit:**
 - > Teamzusammensetzung optimieren durch **Mischung an Fähigkeiten** (Qualifikation des Teams als Ganzes)
 - > ~7-10 direkte Teammitglieder
 - > Teamspirit & Identifikation fördern
 - > **Erfolgskriterien:**
 - > **Klare Ziele & Rollen**
 - > **Aktive Mitarbeit**, Empowerment
 - > **Commitment zu Regeln**, RACI-Matrix
 - > **Teamentwicklungsphasen:** Forming, Storming, Norming, Performing
- > **Projektführung:**
 - > Durch Auftraggeber, Projektmanager, Team
 - > **Steuert** Projektenergie
 - > **Zielgerichtete** Kommunikation
 - > **Stile:** autokratisch, kooperativ, demokratisch, situativ
 - > **Funktionen:** Informieren, Ziele festlegen, **entscheiden**, Aufgaben verteilen, Freiraum schaffen
- > **Projektqualität:**
 - > **Managementqualität:** **Konsistente** Pläne, Vorgaben & Termine einhalten
 - > **Lieferqualität:** **Erwartungshaltung** der Umwelten
 - > Qualitätsziele mit Umwelten abstimmen
- > **Qualitätsplanung & -kontrolle:**
 - > **Standards** nutzen (EFQM, CMMI, ISO 9001/10006/21500, ÖNORM ISO 21500, ÖNORM A9009)
 - > Kontrolle durch Projektmanager im **Projektcontrolling**



Projektstart – Projektplanung

Methoden

- > **Projektziele:**
 - > Definieren **Sinn & Sollzustand** des Projekts (Projektübersicht)
 - > Berücksichtigen abhängige & **gekoppelte Ziele**
 - > Operational formuliert (Qualität, Quantität)
 - > Zielerreichung messbar bis Projektende
- > **Zieleinteilung:**
 - > **Hauptziele, Zusatzziele, Nicht-Ziele**
- > **Zielformulierung:**
 - > **SMART-Kriterien:** Spezifisch, Messbar, Akzeptiert, Realistisch, Terminiert
 - > Ableitung aus U-Strategie, Programm, Kundenanforderung
 - > Studenten haben bis 30.06.2023 die Vorlesung an 10 Terminen besucht & kennen die PM-Teilprozesse. Kenntnisse wurden mittels Ausarbeitung der WFP nachgewiesen.
- > **Objektstrukturplan:** (OSP)
 - > Gliederung der Teil-/**Ergebnisse** (Objekte)
 - > Basis für PSP
- > **Projektstrukturplan:** (PSP)
 - > Gliederung der **Aufgaben in Arbeitspakete** (nach Phasen/Streams)
 - > Planung von Ablauf, Termin, Kosten & Ressourcen
 - > Zentrales Kommunikationsinstrument
- > **Arbeitspakete:** (AP)
 - > **Festlegung von Arbeitsinhalten & -ergebnissen**
 - > Zielvereinbarung zwischen PM & Mitarbeitern
 - > Beschreiben Inhalte, Ressourcen, Abhängigkeiten, Ergebnisse
 - > Wer, was, bis wann
 - > Nur wichtige & kritische Arbeitspakete spezifizieren
- > **Projekttermine:**
 - > Planung von Projektablauf, Gesamt-/Teilprojekten, Phasen
 - > Einsatz von PM-Tools für Termin- & Ressourcenplanung (**MS Project**)
- > **Planungsmethoden:**
 - > Meilensteinplan
 - > Balkenplanung
 - > Phasenplan
 - > Netzplantechnik
- > **Kritischer Pfad (CPM):**
 - > **Keine Pufferzeiten**
 - > **Änderungen beeinflussen** Projektende (nach jeder muss Pfad neu berechnet werden)
 - > Risikoanalyse nötig
- > **Projektrisiken behandeln:**
 - > Risikomanagement: **Chancen & Gefahren** erkennen, analysieren, bewerten
 - > Mit vertretbarem Projektrisiko vergleichen
 - > **Maßnahmen** & Alternativen planen, optimale Variante wählen
- > **Projektkosten:**
 - > **Kostenplan nach PSP** (Arbeitspakete, Objekte, Teilaufträge)
 - > **Kostenarten:**
 - > **Investmentkosten (APEX)** (SW-Kauf, Maschinen)
 - > **Laufende Kosten (OPEX)** (Lizenzen, Wartung)
 - > **Personalkosten** (Ausbildung, Einsatz, Betrieb)
 - > **Risikokosten**
- > **Projektfinanzmittel:**
 - > Finanzmittel als **Engpassressource**
 - > **Liquiditätsplanung:** Bedarf an Zahlungszeitpunkten
 - > Finanzierungskosten berücksichtigen



Projektstart – Auswahl Vorgehensmodelle

Methoden

- > **Vorgehensmodelle**
 - zur Ergebniserstellung:
 - > **Sequenziell** (Phasen-, Wasserfall-, Schleifenmodell)
 - > **V-Modell**
 - > **Spiralmodell**
 - > **Iterative Modelle**
 - > **Agile Modelle**
- > Fokus von PM-Prozessen: > **Planung, Koordination, Controlling**
- > Trennung der Prozesse: > PM-Prozesse auch bei agilen Modellen anwenden
- > **Organisation** muss für spezielle Vorgehensmodelle vorbereitet sein (agile Modelle, „maturity“)

Projektkoordination

Aufgaben

- > Mit Team & relevanten Umwelten **laufend kommunizieren & informieren**
- > **Projektfortschritt** laufend sichern
- > Qualitätssicherung & AP-Erfüllung unterstützen
- > Ressourcendisposition

Methoden

- > **To-Do-Listen:**
 - (Action Points)
 - > **Ergänzen PSP** & AP-Spezifikation
 - > **Steuern Projektmitglieder**
 - > **Zu erfüllende Maßnahmen** mit Verantwortung & Terminen
- > **Protokolle:**
 - > **Sichern Vereinbarungen** & Besprechungsergebnisse
 - > Nutzen **Formulare** (Meeting-, Abnahmeprotokolle)
- > **Kommunikationsplan:**
 - > **Alle Kommunikationsformen** mit Rahmenbedingungen (Meetings, Sitzungen, CABs, Lenkungskreise)
 - > Kommunikation mit Auftraggeber, Projektteam, Stakeholdern
- > **IKTs:**
 - (Informations- & Kommunikationstechnik)
 - > Zentrale Ablage für **Dokumentenmanagement** (E-Mail, Intranet, Remote-Zugang, Jira, Confluence)

Projektcontrolling

Aufgaben

- > Laufende Statusfeststellung/**Fortschrittsberichte** (Zeit, Ziele, Ressourcen)
- > **Projektziele** & Kontextbeziehungen **überprüfen** & anpassen
- > Organisation & Kultur weiterentwickeln
- > **Steuern Maßnahmen / Korrekturen vereinbaren** & umsetzen
- > **Regelmäßig** (nach Phasen, Meilensteinen)

Methoden

> Soll-Ist-Vergleich:

- > Periodische **Abweichungsanalyse**
- > Maßnahmen bei Abweichungen (**Überstunden, neue Mitarbeiter, Outsourcing**)
- > Für Leistung, Qualität, Kosten, Ressourcen, Termine, soziale Aspekte
- > Teil der Managementberichte

> Projekt-Score-Card:

- > **Statusvisualisierung** (Ampelfarben: grün = Plan, gelb = Probleme, rot = Krise)
- > **Betrachtungspunkte** (Projektziele, Organisation, Kosten, Termine, Umwelten)
- > Teil der Managementberichte

> Relevanzbaummethode:

- > **Bewertet AP & Phasen nach Relevanz**
- > Leistungsfortschritte können in den AP mit ihrer Relevanz bewertet werden
- > Kommunikation über Meetings, CABs, Lenkungsreise mit Auftraggeber, Team, Stakeholdern

> Meilensteintrendanalyse:

- > Betrachtet **zeitliche Entwicklung der Meilensteine**
- > Terminverschiebungen frühzeitig erkennen

> Soziales Projektcontrolling:

- > Betrachtet & **steuert Organisation, Kultur, Umweltbeziehungen** (Einzelgespräche, Umfragen, Reflexionen, Analysen)

> Adaption der Projektpläne:

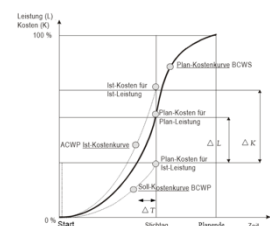
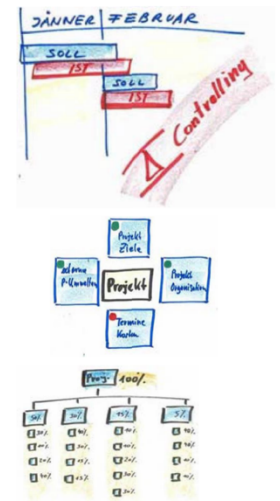
- > Anpassung **bei Bedarf** (PSP, Balkenplan, Risikoanalyse, Ressourcenplan)

> Projektfortschrittsbericht:

- > Regelmäßiges, **formales Ergebnis des Controllings**
- > Status zu Zielen, Fortschritt, Terminen, Kosten
- > Entwicklung von Projektrisiken, Projekt-Score-Cards

> Earned Value Analyse:

- > **Monetäre Bewertung des Fortschritts zum Kontrollstichtag**
- > **Earned Value = Sollkosten der Ist-Leistung**
- > **Sollkosten auf AP ermittelt**
- > **Abweichungen: Delta L(eistung), Delta K(osten), Delta T(ermine)**



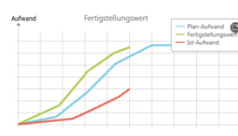
Größen der EVA im Überblick

AC (Actual Cost) Ist-Aufwand
CPI (Cost Performance Index) Kosteneffizienz
EAC (Estimate at Completion) erwarteter Gesamtaufwand
EC (Estimated Completion) Erwartete Gesamtdauer
EV (Earned Value) Fertigstellungswert
PC (Percent Complete) Fortschrittsgrad oder Fortschritt
PV (Planned Value) Planaufwand
SPI (Schedule Performance Index) Zeiteffizienz

Formeln der EVA im Überblick

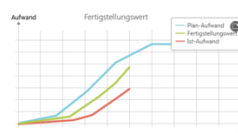
$EV = PV \cdot PC$
$CPI = EV / AC$
$SPI = EV / PV$
$EAC = PV / CPI$
$EC = Dauer / SPI$
$CPI > 1$ (im Budget)
$CPI < 1$ (über Budget)
$SPI > 1$ (im Plan)
$SPI < 1$ (hinter Plan)

Mehr fertig als geplant und im Budget



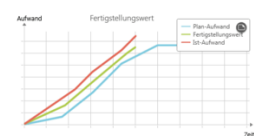
Der Fertigstellungswert liegt über dem Plan: Sie erbringen also früher Arbeitsergebnisse als ursprünglich geplant. Da außerdem der Ist-Aufwand unter dem Fertigstellungswert liegt, arbeiten Sie auch kosteneffizient.

Weniger fertig als geplant, aber im Budget



Der Fertigstellungswert liegt unter dem Plan-Aufwand, sodass ihr Projektfortschritt verzögert ist. Da der Ist-Aufwand allerdings unter dem Fertigstellungswert liegt, arbeiten Sie im Budget.

Mehr fertig als geplant, aber über Budget



Der Fertigstellungswert liegt über dem Plan-Aufwand: Sie haben also schneller Arbeitsergebnisse geliefert als geplant. Da der Ist-Aufwand aber den Fertigstellungswert übersteigt, haben Sie bisher mehr Kosten verursacht.

Weniger fertig als geplant und über Budget



Ihr Projektfortschritt ist verzögert, denn der Fertigstellungswert liegt unterhalb des Plan-Aufwands. Da der Ist-Aufwand ebenfalls den Fertigstellungswert überschreitet, verursachen Sie auch mehr Kosten.

Projektmarketing

Aufgaben

- > **Projektergebnisse** gezielt an Organisation & Umwelten kommunizieren
- > **Sprache** an Zielgruppen anpassen
- > Medien nutzen (Folder, Newsletter, Intranet, Info-Veranstaltungen)
- > Erfolge aufzeigen, Misserfolge früh erklären
- > Managementaufmerksamkeit steigern (zeitlich, inhaltlich)
- > Budget & Ressourcen einplanen
- > In alle Teilprozesse integriert

Methoden

- > **Dokumentation** (Projekthandbuch, Berichte)
- > **Informelle Kommunikation** (Mundpropaganda, Gespräche)
- > **Branding** (Projektname, Logo, Giveaways)
- > **Printmedien** (Folder, Newsletter, Firmenzeitschriften)
- > **Veranstaltungen** (Info-Events, Demonstrationen)
- > **Digitale Kanäle** (Website, Intranet, Social Media)
- > **Hoher Erklärungsbedarf von Projekten:**
 - > Aufgrund Komplexität, Dynamik, Neuartigkeit
 - > Marketingmaßnahmen **zur Bekanntmachung** im Projektumfeld
 - > Marketingaufgaben: **objekt-/produktbezogen, prozessbezogen**

Projektabschluss

Aufgaben

- > **Projektanbahnung** durch Auftraggeber
- > **Restarbeit** planen & steuern
- > **Abschlussdokumentation** erstellen (as-is) & Zielerreichung bewerten
- > Vereinbarungen für **Nachprojektphase** (Betrieb, Wartung)
- > **Know-How-Transfer** in Stammorganisation & andere Projekte mittels „Lessons Learned“-Meetings
- > Projektorganisation & Umweltbeziehungen **auflösen** (Lieferanten, Kunden)

Methoden

- > **Projektkontext:** [dieselben Bullet-Points wie in Aufgaben]
- > **Projekt-/Teambeurteilung:**
 - > Kriterien: **Leistung, Zielerreichung, Kosten, Qualität** der Teamarbeit & Umweltbeziehungen
 - > Methoden: **Reflexion, Fragebögen, Stimmungsbilder, Workshops, Einzelgespräche**
- > **Projektabschlussdokumentation:**
 - > Erstellung des **Abschlussberichts** mit Projektergebnissen
 - > **Zusammenfassung** aller finalen Projektdokumente

Projektkrisenbewältigung

Aufgaben

- > Zeitspanne von Krisendefinition bis Kommunikationsende
- > Krise stellt **existenzielle Bedrohung** des Projekts dar
- > **Ursachenanalyse** (auch unerwartete Faktoren)
- > Maßnahmen zur Bewältigung identifizieren & umsetzen
- > **Projektfortschritt** sichern
- > **Schaden begrenzen** oder minimieren

Methoden

- > Krise/Chance definieren
- > **Ursachenanalyse**
- > Sofortmaßnahmen planen
- > **Alternative** Strategien entwickeln (Szenariotechnik: Best Case, Worst Case, Zielszenario)
- > Krise/Chance abschließen & bewerten

Zusammenhänge der Methoden

- > Planung & Umfeldanalyse
- > Projektorganisation
- > Projektziele
- > Planung von Ressourcen & Kosten
- > OSP/PSP/AP
- > Netzplan & kritischer Pfad

> RACI-Matrix

	Project Manager	Consultant	Architect	Contractor	Client
Define functional and aesthetic goals	I	I	C	I	R
Assess risk	A	R	I	C	I
Define performance requirements	A	C	I	I	I
Create design	A	C	R	I	C
Execute construction	A	C	C	R	I
Approve construction work	I	C	C	C	R

R Responsible
A Accountable
C Consulted
I Informed

RACI-Matrix (Verantwortlichkeitsmatrix)

- > Identifiziert Aufgaben & **Verantwortlichkeiten** im Projektteam
- > Klärt Zuständigkeiten & beseitigt Unklarheiten

> Rollen:

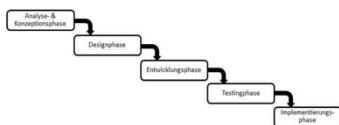
- > **Responsible** (verantwortlich):
 - > **Führt Aufgabe durch** (nur 1 Person)
- > **Accountable** (rechenschaftspflichtig):
 - > **Sorgt**, dass die Aufgabe **erledigt** wird (nur 1 Person)
 - > **Arten:**
 - > PM mit Verantwortung über Erledigung der Arbeit
 - > Führungskraft, die Arbeit genehmigt für Erledigung
- > **Consulted** (konsultiert):
 - > **Prüft & gibt Feedback**
- > **Informed** (informiert):
 - > Wird über Fortschritt & Abschluss **informiert**
 - > Oft **nicht aktiv beteiligt**

Block 2

Vorgehensmodelle

Klassische Vorgehensmodelle

- > **Wasserfall Modell:**
 - > **Analyse-/Konzeptionsphase:**
 - > **Scope & Requirements** mit Kunden **abklären**
 - > **Designphase:**
 - > **Technisches Design** des Scopes (HW, SW, Schnittstellen, bis Rollout)
 - > **Entwicklungsphase:**
 - > **Infrastruktur & Software umsetzen**
 - > **Optimierungen**
 - > **Testingphase:**
 - > **CRUD-Methode, 80:20 Regel, Unit-Test**
 - > **Implementierung**
- > **Iteratives Phasenmodell:**
 - > Unterteilung in **Iterationen** (**Kernfunktionen** zuerst, danach **Zusatz-Funktionen**)
 - > Verwendet **Prototyping** (mehrere Prototyp-Phasen)



PRINCE & PRINCE2

PRINCE (PROjects IN Controlled Environments – ab 1989)

- > **Prozessorientierte** PM-Methode basierend auf **Best Practice**
- > Ursprung in UK-Regierungsprojekten, entwickelt durch 25 Jahren PM

PRINCE2 (ab 1996)

- > Weiterentwicklung von PRINCE durch OGC (Office of Government Commerce)
- > Vertreten durch internationales Konsortium (Unternehmenszusammenschluss)
- > **Skalierbar** & geeignet für **kleine, große & agile** Projekte
- > Fokus auf **Ergebnis & Qualität**
- > Rahmen für 7 Grundprinzipien, 7 Themen, 7 Prozesse & 26 Managementprodukte

7 Grundprinzipien

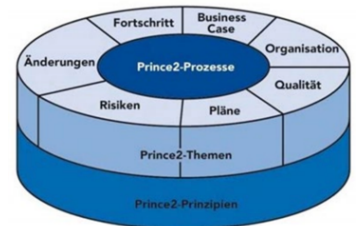
1. **Business Case** (fortlaufende geschäftliche Rechtfertigung)
2. **Best Practice** (Lernen aus Erfahrung)
3. **Klare Rollen** (interne/externe Verantwortlichkeiten)
4. **Phasensteuerung** (Projekt in Phasen managen)
5. **Management by Exception** (Abweichungstoleranzen definieren)
6. **Produktorientierung**
7. **Anpassung an Projektumgebung**

7 Themen

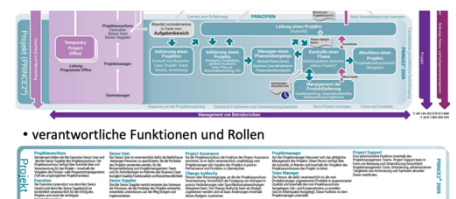
1. **Business Case** (wirtschaftliche Rechtfertigung)
2. **Projektorganisation**
3. **Projekt-/Phasen-/Teamplan**
4. **Risikoanalyse**
5. **Qualitätsmanagement**
6. **Änderungsmanagement**
7. **Fortschrittsüberwachung**

7 Prozesse

1. Projekt **vorbereiten**
2. Projekt **lenken**
3. Projekt **initiiieren**
4. Phasen **steuern**
5. **Produktlieferung** managen
6. Phasen**übergänge** managen
7. Projekt **abschließen**



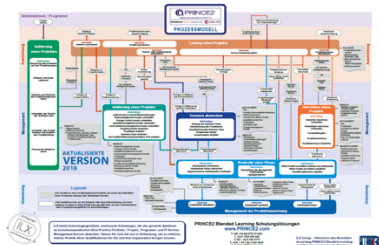
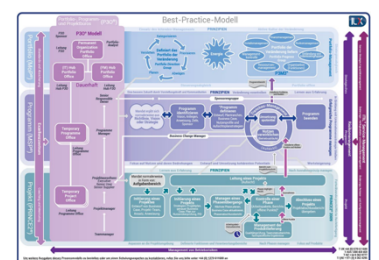
PRINCE2 – Projekt Modell



26 Managementprodukte (Dokumente)

1. Projekt**beschreibung**
2. Projekt**leit**dokument
3. **Business Case**
4. **Konfigurations**datensatz
5. Konfigurationsmanagementstrategie
6. Projekt**plan** (Produktstruktur-/Team-/Phasenplan)
7. **Arbeitspaket**
8. **Kommunikations**managementstrategie
9. Produktbeschreibung
10. **Qualitäts**managementstrategie
11. Qualitätsliste
12. **Risiko**managementstrategie
13. Risikoliste
14. Projekt**status**bericht
15. Produkt**status**bericht
16. Team**status**bericht
17. **Ausnahme**bericht
18. Spezifikationsabweichung
19. Phasen**abschluss**bericht
20. Projekt**tage**buch
21. Liste der **offenen Punkte**
22. Report der offenen Punkte
23. Projekt**abschluss**bericht
24. **Erfahrungs**protokoll
25. Erfahrungsbericht
26. Nutzen**revisions**plan

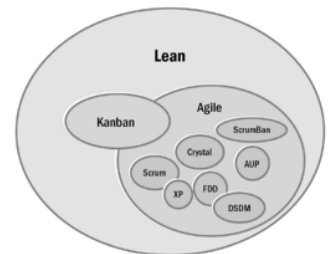
Best Practice Model



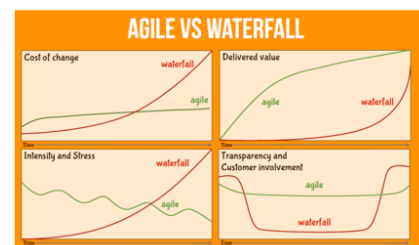
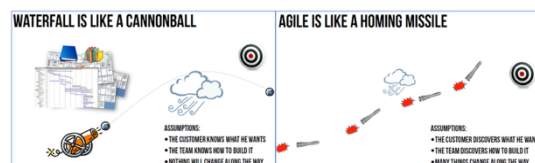
Agile

Agiles Vorgehen

- > Wir schätzen mehr...: (Manifest, 2001)
 - > **Menschen & Interaktionen** statt Prozesse & Werkzeuge
 - > **Funktionierende Software** statt umfassender Dokumentation
 - > **Zusammenarbeit mit Kunden** statt Vertragsverhandlung
 - > **Anpassung an Veränderung** statt starrer Planverfolgung
- > Agile Prinzipien:
 - > Kundenzufriedenheit durch frühe, kontinuierliche Lieferung wertvoller Software
 - > Wettbewerbsvorteil: **Änderungen willkommen** heißen, selbst spät in Projekt
 - > **Häufige Lieferung** von funktionierender Software (wichtigste Fortschrittmessung)
 - > **Tägliche Zusammenarbeit** von PM & Team
 - > Projekte um **motivierte Individuen** bauen, ihnen vertrauen & unterstützen
 - > Effiziente Kommunikation durch **Face-to-Face**
 - > **Nachhaltige** Entwicklung
 - > Fokus auf technische Exzellenz & gutes Design
 - > **Einfachheit**: Wesentliche tun, unnötige Arbeit meiden
 - > Beste Ergebnisse durch **selbstorganisierte** Teams
 - > Regelmäßige **Reflexion** & Anpassung des Verhaltens
- > Agile Ansätze:
 - > **FDD** (Feature Driven Development)
 - > **XP** (Extreme Programming)
 - > **DSDM** (Dynamic Systems Development Method)
 - > Alle ähnlich, jedoch mit verschiedenem Fokus

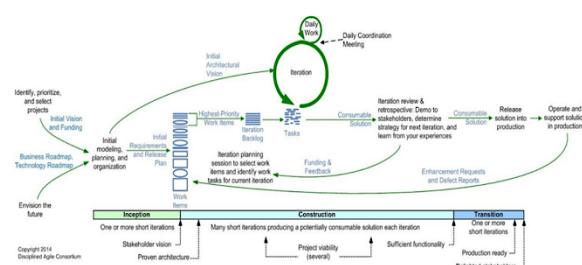
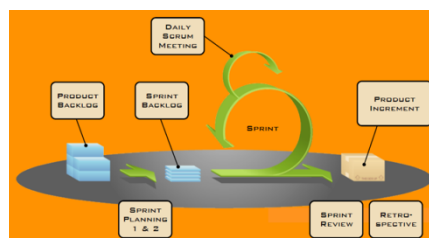


> Agile vs. Wasserfall:



Scrum

> Lebenszyklus:



- > Feature Description: (User Story)
 - > **So wenig wie nötig schreiben**
 - > **Product Owner bespricht mit Team**
 - > **Team schätzt Aufwand**
 - > **Details je nach Priorität**

- As a Story:
 - In order to <benefit> As a <role> I want <feature>

In order to continue shopping later As a buyer I want to keep my shopping cart	
Acceptance Criteria: - Shopping cart can be retrieved by the user after leaving the website - Shopping cart must be kept for 24 hours	Implementation notes: - Auto save using Ajax call

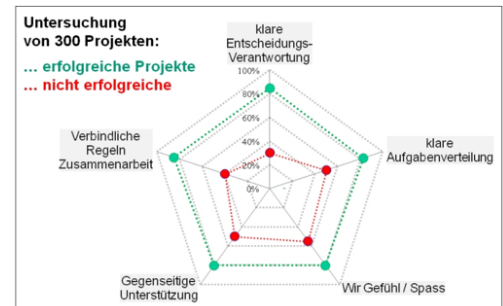
Independent
Negotiable
Valuable
Estimable
Small
Testable

Acronym courtesy of Bill Wake
www.ssp123.com

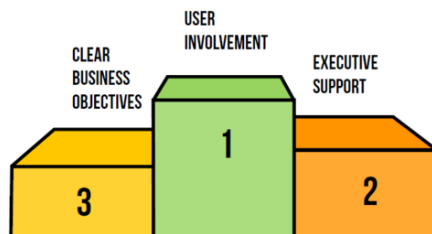
Kriterien für Projekterfolg

Klassische Kriterien

- > **On Scope, On Cost, On Time** mit erwarteter **Qualität**
- > Gute **Planung** & Kontrolle der Teil-/Ergebnisse
- > Klar definierte & verstandene **Ziele**
- > Klare **Rollenverteilung** & Verantwortlichkeiten
- > **Teamzusammensetzung** & Teamspirit
- > Gemeinsamer **Erfolgswille**
- > **Professionelles Management** als **zentrales Erfolgskriterium**
- > Klare **Projektgrenzen** & Ziele
- > Pläne erstellen & regelmäßig kontrollieren
- > **Prozessorientierte** Projektstruktur
- > Projektspezifische Organisation & Kultur gestalten
- > **Beziehungen** zum Projektkontext aktiv **managen**



Agile Kriterien



Soziale Kompetenz in Projekten

Soziale Kompetenz in Projekten

- > **ICB4:**
 - > Individuelle Competence Baseline (Project Management Institute)
- > **Individuelle Kompetenz:**
 - > **Wissen, Fertigkeiten, Fähigkeiten** zielgerichtet einsetzen
 - > Fertigkeit setzt Wissen voraus; Fähigkeit setzt Fertigkeit & Wissen voraus
 - > **Praktisches Umsetzen** zur richtigen Zeit auf richtige Art
- > **Persönliche & soziale Kompetenz:**
 - > **Selbstreflexion** & Selbstmanagement
 - > Integrität & **Verlässlichkeit**
 - > **Kommunikation**
 - > Beziehungen & Engagement
 - > Führung
 - > **Teamarbeit**
 - > **Konflikte** & Krisen
 - > **Vielseitigkeit**
 - > Verhandlungen
 - > Ergebnisorientierung

