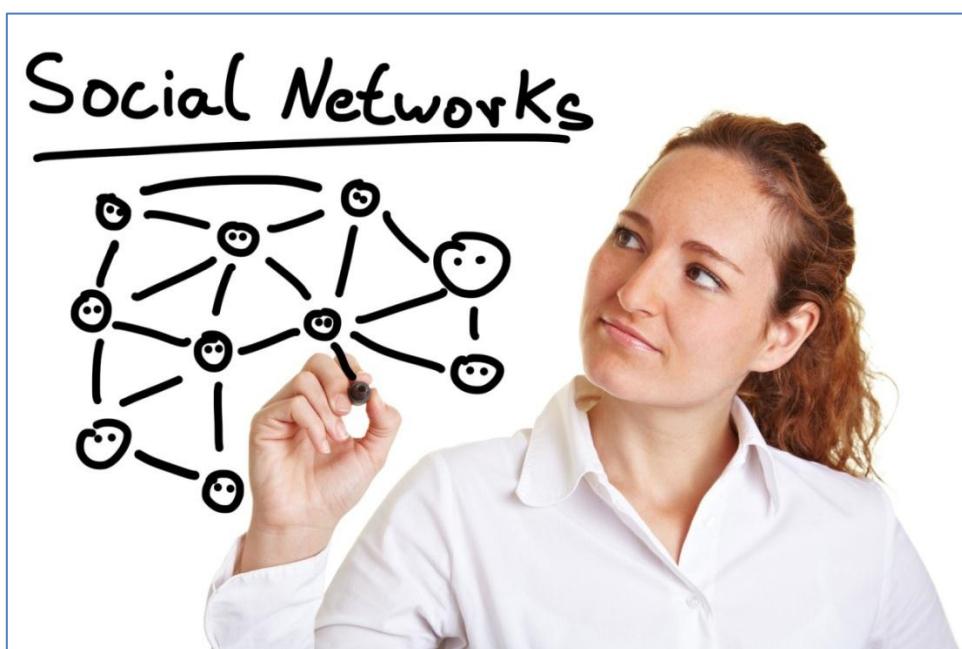




Diehl Stiftung & Co. KG

Einführung einer „Social Business Software“

Transfernachweis im Rahmen der Fortbildung zum Projektmanagement-Fachmann (IPMA / GPM Level D nach Z08 / Rev. 12 / 13.08.2011)



Jürgen Bierlein – PMF 11-397 - 2012



1	Projekt / Projektziele	3
1.1	Projektbeschreibung	3
1.2	Zielbeschreibung / Zielhierarchie	6
2	Projektumfeld, Stakeholder	12
2.1	Projektumfeld, Umfeldfaktoren	12
2.2	Stakeholder (Interested Parties)	13
3	Risikoanalyse	17
3.1	Erfassung, Klassifizierung und Beschreibung der Risiken	17
3.2	Quantitative Bewertung der Risiken und Maßnahmen zur Risikobegegnung	20
4	Projektorganisation	21
4.1	Organisationsform des Projektes	21
4.2	Kommunikation	23
5	Phasenplanung	27
5.1	Beschreibung der Projektphasen und der Meilensteine	28
5.2	Veranschaulichung der Projektphasen	31
6	Projektstrukturplan	32
6.1	Darstellung und Codierung des PSP	32
6.2	Arbeitspaketbeschreibung	33
7	Ablauf- und Terminplanung	36
7.1	Vorgangsliste	36
7.2	Vernetzter Balkenplan oder berechneter Netzplan	39
8	Einsatzmittel- / Kostenplanung	42
8.1	Einsatzmittelbedarf / Einsatzmittelplan	42
8.2	Projektkosten	48
9	Verhaltenskompetenz	50
9.1	Kreativität	50
9.2	Verhandlungsführung	50
9.3	Konflikte und Krisen	52
9.4	Ergebnisorientierung	52
10	Wahlelemente	55
10.1	Beschaffung und Verträge	55
10.2	Qualitätsmanagement	56
10.3	Konfiguration und Änderungen	56
10.4	Projektstart, Projektende	56
10.5	Berichtswesen, Projektdokumentation	56
11	Anhang	57
11.1	Abkürzungsverzeichnis	57
11.2	Glossar	57
11.3	Abbildungsverzeichnis	60
12	Anlagen	60
12.1	Anlagenverzeichnis	60
12.2	Anlagen	60



1 Projekt / Projektziele

Vorbemerkungen

Realitätsbezug

Das in diesem Transfernachweis geschilderte Projekt ist nicht fiktiv, sondern basiert auf einem realen Projektverlauf; geschilderte Situationen sind teilweise fiktiv bzw. wurden so angepasst, dass diese in einem Transferprojekt verwendet werden können. Beim Schreiben des Transfernachweises befand sich das Projekt in der Steuerungsphase.

1.1 Projektbeschreibung

Die Diehl Stiftung & Co. KG ist ein global operierender Industriekonzern. Über 13.500 Mitarbeiter entwickeln, fertigen und vertreiben Diehl-Produkte: an über 80 Standorten in rund zwanzig Staaten auf vier Kontinenten. Gegliedert in die Teilkonzerne (TK) Diehl Metall, Diehl Controls, Diehl Defence, Diehl Aerosystems und Diehl Metering, umfasst die Diehl-Gruppe heute vierzig Tochterunternehmen und Joint Ventures.

Wie bekannt ist, werden die Innovationszyklen in der Produktentwicklung immer kürzer. Dabei ist maximale Flexibilität und schnelles Produktdesign gefordert. Der Wissensaustausch und die Kommunikation über die Standortgrenzen hinweg stellen somit einen entscheidenden Erfolgsfaktor für ein Unternehmen dar. Aufgrund dieser Faktoren und einer positiven Vorstudie hat der Vorstand der Diehl Gruppe im März 2011 beschlossen, ein Pilotprojekt ins Leben zu rufen, welches den Mitarbeitern des Diehl-Konzerns die Möglichkeit bietet, sich zeitgemäß miteinander zu vernetzen, auszutauschen und vor allem die standortübergreifende Kommunikation zu optimieren.

Ermöglicht wird dies über die Bereitstellung einer zentralen Kommunikations-Plattform. Als ein führendes Technologieunternehmen folgt Diehl somit den modernen Kommunikationstrends.

Das Pilotprojekt ist zunächst auf ein Jahr angelegt. Weitere Integrationsschritte werden folgen, wenn „Inside Diehl“ angenommen und im betrieblichen Sinne nutzbringend eingesetzt werden kann.

Die Umsetzung dieses Vorhabens („Einführung einer Social Business Plattform“) erfolgt in zwei Einzelprojekten.

- Projekt 1 „Stellt die technische Implementierung sicher.“
- Projekt 2 „Dient der organisatorischen Einführung.“

Hinweis: Im Transferprojekt wird ausschließlich das Projekt 2 betrachtet. Der Projekttitel lautet: „Einführung einer [Social Business Software](#) im Diehl Konzern“, die Kurzform lautet „Inside Diehl“.

1.1.1 Abgrenzung

Im Vorfeld der Entscheidung befasste sich eine Arbeitsgruppe auf Konzernebene mit dem Thema „Social Software“ mit dem Ziel, die Vor- und Nachteile dieser neuen Kommunikationsform zu eruieren. Die Arbeitsgruppe kam zu dem Ergebnis, dass diese neue Art der Kommunikation im betrieblichen Sinne nutzbringend eingesetzt werden kann.

Die Arbeitsgruppe hat aber auch erkannt, dass die dafür notwendige Kompetenz, in der notwendigen Tiefe, im Konzern nicht vorhanden ist. Da vor allem der Markt für [Social Business Software](#) (SBS) ein vergleichsweise junges Technologiefeld darstellt. Es wurde empfohlen, bei einer möglichen Einführung, die Unterstützung einer Beratungsfirma in Anspruch zu nehmen.

Da das Ergebnis der Arbeitsgruppe positiv ausgefallen ist, hat der Vorstand beschlossen eine interne Vorstudie in Auftrag zu gegeben um die technischen Voraussetzungen zu prüfen und eine Softwareauswahl durchzuführen. Ferner hat er festgelegt, dass eine Beratungsfirma in die Vorstudie mit einzbezogen wird. Die Wahl fiel auf die Beratungsfirma T-Systems Multimedia Solution (T-Systems MMS), die in diesen Technologieumfeld einen sehr guten Ruf genießt.



Ziele und Ergebnisse der Vorstudie:

- 1) Zu prüfen, ob die technische Umsetzung gegeben ist, da von vorherigen Projekten bekannt war, dass es aufgrund der heterogenen Infrastruktur in den Teilkonzernen zu technischen Umsetzungsschwierigkeiten kommen kann.
Das Ergebnis ergab, dass zwar Anpassungen notwendig sind – diese aber ohne großen Aufwand umgesetzt werden können.
- 2) Eine Softwareauswahl zu treffen auf Basis der Unternehmensbedürfnisse und Absichten (siehe <http://socialsoftwarematrix.org/>).
Vorgehen: Aus dem Social Software Markt wurden zwei Anwendungen (Jive und IBM Lotus Connections) ausgewählt und von der Diehl Informatik (DIG) über einen Zeitraum von 6 Monaten getestet.
Ergebnis: Die Jive Software kommt den Unternehmensbedürfnissen und Absichten am nächsten.
- 3) Mögliche Risiken und Chancen aufzeigen.
Vorgehen: Studien von anderen Firmen (Siemens u. Rheinmetall) auswerten und von den Erfahrungen des UA profitieren. Ergebnis:

Chancen / Nutzen:

- Kooperation zwischen den Mitarbeitern sowie den Auf- und Ausbau unternehmensbezogener Netzwerke.
- Schneller Zugang zu internen Experten/ Wissen (Wissen just in time).
- Das Verlinken / Vernetzen und Abonnieren von Informationsobjekten wie Personen (Profilen) und Inhalten.
- Das einfache Erstellen und Teilen von Inhalten durch die Nutzer und dadurch Fördern der Zusammenarbeit.
- Vermarktung der eigenen Person und Organisationseinheit.
- Senkung der Kommunikationskosten (eindämmen überflüssigen Email-Verkehr, eindämmen überflüssiger Meetings, Senkung der Reisekosten).
- Nutzung über alle Standortgrenzen und Weltweit.
- Größere Mitarbeiterzufriedenheit.
- Unterstützung des Ideenmanagement.
- Nutzung der EP 2.0 Plattform für das Projektmanagement.

Risiken:

Liegen vorwiegend in der Akzeptanz einer Social Business Software.

- Auf Seiten der Führungskräfte (FK):
Einige FK tun sich schwer, das Potenzial zu bewerten. Durch die enge Bindung des Begriffs Social Media an Facebook, leidet die Akzeptanz der Plattform. Dieser Aspekt macht es schwer, den Mehrwert zu erkennen.
- Auf Seiten der Mitarbeiter (MA):
Ein MA, der auf die Plattform kommt und keinen für ihn relevanten Inhalt (Mehrwert) vorfindet und keinen Nutzen für sich und seine tägliche Arbeit sieht, kommt selten wieder. Es muss das Ziel sein, mit Hilfe der Plattform konkrete Anliegen der Mitarbeiter zu lösen und Aufgaben besser oder schneller zu erledigen.

Nach der Prüfung der Risiken und der Chancen, ist man zur Überzeugung gekommen, dass der zu erwartende Nutzen die Risiken übersteigt und somit konnte das Projekt nach Freigabe durch den Vorstand in die Startphase übergehen.

Hinweis: Die Vorstudie ist nicht Gegenstand des Transferprojekts.

1.1.2 Die Besonderheiten im Projekt

- Das erste Projekt bei Diehl, das alle Teilkonzerne (TK) und Standorte einbezieht.
- Der Einsatz der Plattform erfolgt weltweit und daher sind die unterschiedlichen Kulturen bzw. die Mehrsprachigkeit zu berücksichtigen.
- Die Firmensprache beim TK Metering ist „Englisch“.
- Die Nutzeranzahl ist begrenzt auf maximal 2.500 Nutzer und der Zugang erfolgt über einen Registrierungsprozess auf Basis einer Whitelist.



- Es gibt vordefinierte Nutzergruppen u. a. der Personal-Bereich, der Gesamtführungskreis, die einzelnen Potenzialgruppen.
- Verschlussachen (VS) und Inhalte die dem Außenwirtschaftsgesetz (AWG) bzw. dem Kriegswaffenkontrollgesetz (KWKG) unterliegen dürfen auf die Plattform **nicht** eingestellt werden.
- Der Teilkonzern Controls hat eine Social Business Plattform schon im Einsatz.

1.1.3 Eigene Rolle im Projekt

Auf Konzernebene und in Personalunion für den TK Defence wurde ich als Projektleiter bestellt. In meiner Linienfunktion bin ich Projektleiter im Bereich „Interaktives Training“, mit dem Schwerpunkt E-Learning.

Meine Aufgabe und Verantwortung im Projekt

Eine konzernübergreifende Projektgruppe, unter Einbindung der Fachabteilungen aus der Hauptverwaltung (HV) und der Diehl Informatik (DIG) hat die Aufgabe, das Projekt zu planen und auf Konzernebene einzuführen. Meine Aufgabe ist es, diese Gruppe zu Steuern, dazu gehören die Pflege der Dokumentation, das Berichtswesen, das Controlling und die Kommunikation mit den Projektbeteiligten (externen Auftragnehmer). Die Fachabteilungen unterstützten insbesondere in kaufmännischen Belangen (Controlling), bei der Ansprache der Stakeholder wie Konzernbetriebsrat, Datenschutzbeauftragte, IT-Sicherheit etc.

Zur Einführung steht ein Budget zur Verfügung, das es ermöglicht die Fachabteilungen in Konzept-, Planungs- und sonstige erforderliche Tätigkeiten einzubinden. Die Einbindung der externen Firma erfolgt über die Einkaufsabteilung nach dem Vier-Augen Prinzip d.h., die externe Firma erstellt ein Angebot über ihre geplante Leistung und in Abstimmung mit dem Projektcontroller erfolgt die Beauftragung. Nach der festgelegten Unterschriftenregelung unterschreibe ich im Auftrag.

1.1.4 Steckbrief (Zusammenfassung der relevanten Eckdaten des Projektes)

Projekttitel: Einführung einer Social Business Software im Diehl Konzern		
<i>Projektnummer</i>	2011/04/Org.-03	
<i>Projektdimension</i>	<i>Klassifizierung</i>	Großprojekt, Strategisches Projekt, internationales Projekt (kulturelle, technische, rechtliche Einflussfaktoren), Internes Projekt
	<i>Projektinhalt</i>	Organisationsprojekt (IT-Projekt)
	<i>Komplexität</i>	Akzeptanzprojekt (hohe sozial-kommunikative Komplexität)
	<i>Neuartigkeit</i>	Das erste Projekt in dieser Form – aber durch den Einsatz der Beratungsfirma wird das Projekt als Fachprojekt eingestuft.
<i>Projekt-Oberziel / Projektergebnis</i>	<p>Das Gesamtvorhaben hat zum Ziel die Vorteile einer Social Business Software für den Diehl Konzern zu evaluieren und eine Entscheidungsvorlage über eine dauerhafte Nutzung vorzubereiten.</p> <p>Detailierung: MA können weltweit innerhalb der Diehl-Gruppe kommunizieren und durch das Einstellen von Anwendungsfällen (Arbeitsgruppen) ein betriebswirtschaftlicher Nutzen in der Zusammenarbeit entsteht.</p>	
<i>Angestrebter Nutzen</i>	Siehe Vorstudie: Chancen_Nutzen	
<i>Projektgegenstand</i>	<p>Materiell: Eine Social Business Software, angepasst an das Corporate Design (CD) des Diehl Konzerns</p> <p>Immateriell:</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Eine Kommunikationsplattform mit relevanten Arbeitsgruppen / Inhalten. ■ Eine Organisation, die es ermöglicht, die Plattform standortübergreifend und weltweit einzusetzen. ■ Ein formell vom Lenkungsausschuss abgenommenes, voll funktionsfähiges System und Akzeptanz des Nutzungsgrades. 	



Termine	Gesamtdauer	15 Monate					
	Starttermin	1. Mai 2011	Endtermin	30. Juli 2011			
	Meilensteine	(1) 01.07.2011 (Plattform ist einsatzbereit) (2) 21.07.2011 (Gesamtführungskreis-Treffen)		Kosten sind fiktiv und entsprechen nicht den tatsächlichen Kosten. Trennung Intern/Extern ist notwendig.			
Aufwand	Gesamt	ca. 650 TE					
Eigenleistung	Kosten, die in den TK bzw. Beteiligungen (Einarbeitungskosten, Schulungskosten, etc.) anfallen, werden nicht erfasst. Zur Verrechnung wird der interne Verrechnung-Satz auf alle Beteiligten angewandt, d.h. ohne Aufschläge.						
Projektleiter	Jürgen Bierlein (Teilkonzern Defence)						
Mögliche Risiken	Siehe Vorstudie: Risiken						
Projektwerkzeug:	Das Projektteam hat vereinbart, die Plattform als Projektwerkzeug zu nutzen.						
Freigabe	Unterschrift AG	Unterschrift Projektleiter					

Tabelle 1 - Projektsteckbrief in tabellarischer Darstellung

1.2 Zielbeschreibung / Zielhierarchie

Bevor ein Projekt startet ist zu ermitteln, was überhaupt im Detail erreicht werden muss, was erreicht werden kann und welche Ziele (Chancen) zusätzlich im Laufe des Projekts zu erreichen sind. Wenn diese **Ziele diskutiert, verstanden und beschrieben** sind, kann darauf aufbauend die weitere Planung erfolgen.

Ziele beschreiben den erwünschten Zustand im Projekt

Die Beschreibung der Ziele erfolgt nach der „SMART“-Regel d.h. sie sind:

Spezifisch - **M**essbar - **A**ktiv erreichbar - **R**ealistisch – **T**erminiert

Die Zielbeschreibung hilft bei der Gewichtung und Einordnung der Ziele. Es wird unterschieden zwischen Ergebniszielen, diese beschreiben die Qualität der Leistung unter Berücksichtigung der Zeit (Dauer und Termine) und Aufwand (Mitarbeiterstunden und Kosten) und den Vorgehenszielen (z.B. Erreichen von Meilensteinen), diese beschreiben die Qualität des Projektmanagements. Neben dem Erreichen dieser Ziele, ist es entscheidend für den Projekterfolg, die Zustimmung/Akzeptanz des Auftraggebers und der wichtigsten Stakeholder (Vorstände der TK, Mitarbeiter) zu gewinnen.

1.2.1 Zielbeschreibung

Im Dialog mit dem Auftraggeber / PLA wurde das Oberziel detailliert und abgegrenzt und danach im Team diskutiert, ergänzt, geordnet und priorisiert.

Ergebnis: Das Oberziel (O) „Nutzung evaluieren und Entscheidungsvorlage daraus vorbereiten“ wurde in die Zielgruppen Vorgehens-, Ergebnis- und zur weiteren Abgrenzung in „Nicht-Ziele“ untergliedert und diese Ziele wurden detailliert beschrieben und operationalisiert d.h. Festlegen von Messkriterien und wie diese nachweislich geprüft werden können.

Zufriedenheit und Zustimmung der Stakeholder messen – abgeleitet aus dem Oberziel „Nutzung evaluieren“

Das Messen der Zufriedenheit/Zustimmung ist ein schwieriges Unterfangen, da es zum jetzigen Zeitpunkt keine belastbaren Erfahrungswerte gibt.

Beispiel: Eine mögliche Umfrage zum Thema „Wie ist ihr persönlicher Eindruck hinsichtlich der Zusammenarbeit über die Teilkonzerngrenzen hinweg; hat sich ihre Erwartung erfüllt d.h. ist eine Beschleunigung in der Zusammenarbeit eingetreten?“ Ein mögliches Ergebnis: 25% der Nutzer, sind der Meinung, die Zusammenarbeit hat sich verbessert! Ist dieses Ergebnis ein guter oder schlechter Wert? Auch wenn uns die entsprechenden Erfahrungswerte fehlen, so ist es dennoch zwingend notwendig seine Ziele zu operationalisieren, da Ziele folgende wichtige Funktionen erfüllen:



- Kontrolle
- Orientierung
- Schaffung eines Wir-Gefühls
- Koordination und Selektion bei Entscheidungen über Alternativen

Unsere Messkriterien basieren zum Teil auf wissenschaftliche Auswertungen von Firmen, die Vorreiter waren in der Einführung solcher Plattformen. Wohlwissend, dass die Übertragung von Ergebnissen bei Organisationsprojekten nicht eins zu eins anwendbar ist, da jedes Org.-Projekt sein eigenes Projektumfeld aufweist.

Monitoring, die wichtigste Aufgabe in der Phase „Steuerung“

Um eine belastbare Entscheidungsvorlage erstellen zu können, bedarf es Messkriterien und Prüfergebnisse. Daher wurde folgendes Vorgehen festgelegt: Es erfolgt ein aktives Monitoring der Plattform mit dem Ziel überprüfbare Messkriterien festzulegen und anhand dessen die Beteiligung zu ermitteln. Die Ergebnisse daraus sind zu analysieren und zu bewerten, um das weitere Vorgehen im Projekt ableiten zu können. Die Aufgabe des Monitoring ist es, diese Werte in eine Relation zu bringen und in die Entscheidungsvorlage für den Vorstand einfließen zu lassen. Über das Arbeitspaket „Monitoring“ wird sichergestellt, dass die Projektziele auch tatsächlich im vorgegebenen Rahmen erreicht werden und der aktuelle Fertigstellungsgrad dem geplanten Fertigstellungsgrad entspricht.

Priorisierung der Ziele

Die genannten Zielgruppen enthalten Zielklassen die sich in die Vorgehensziele V1 bis V8, die Ergebnisziele E1 bis E4 und die Nicht-Ziele NZ1 gliedern (siehe Tabelle 2). Die Ziele V3 und V4 lassen sich zur Präzisierung weiter unterteilen (Unterziele).

Die Priorisierung der Ziele erfolgt auf einer Skala von 1 bis 5. Wobei Priorität 1 für das Oberziel (Muss-Ziel) steht und das nicht Erreichen bedeutet, dass das Projekt gescheitert ist. Die Ziele der Priorität 2 sind auch „Muss-Ziele“ und das Erreichen trägt ungemein zur Akzeptanz der Plattform bei. Priorisierte Ziele mit dem Level 3 bis 4 - sind „Kann-Ziele“ und bei Erreichen, dienen sie dem Projekterfolg. Der Level 5 steht für die sogenannten Wunschziele, deren Erreichung keinen Einfluss auf den Projekterfolg haben. Hier gilt die Vorgabe so viel wie nötig, so wenig wie möglich.

In der nachfolgenden Tabelle erfolgt die Zielbeschreibung nach dem festgelegten Schema.

Nr.	Ziel	Beschreibung	Messkriterium	Prio
O	Nutzung evaluieren und Entscheidungsvorlage daraus vorbereiten.	<p>Das Gesamtvorhaben hat zum Ziel die Vorteile einer Social Business Software auf Konzernebene zu evaluieren und eine Entscheidungsvorlage über eine dauerhafte Nutzung vorzubereiten.</p> <p>Daraus abgeleitet: Es bedeutet, dass der Vorstand, die Führungskräfte und die Mitarbeiter die Plattform befürworten und ein wirtschaftlicher Nutzen sich daraus ergibt.</p>	<p>Entscheidungsvorlage enthält:</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ <u>Best practice</u> ■ Anzahl und Inhalt der Arbeitsgruppen ■ Umfragen auf Ebene des GFK (z.B. Zufriedenheit abfragen) ■ Umfragen auf Ebene der Mitarbeiter (z.B. Zufriedenheit abfragen) ■ Statistische Auswertung der Beteiligung ■ Interpretation des Projektteams 	1



E1	Arbeitsgruppen kommunizieren beschleunigt über die Standortgrenzen hinweg.	<u>Anwendungsfälle</u> (Arbeitsgruppen) entstehen auf der Plattform mit dem Ziel, die Zusammenarbeit / Kommunikation zu beschleunigen, um einen betrieblichen Nutzen daraus zu ziehen. Ziel ist es, mindestens 50 Standortübergreifende Gruppen auf der Plattform zu haben.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Umfragen auf Ebene der Mitarbeiter (Gruppeneigner, ausgesuchte MA der Gruppen) ▪ Statistische Auswertung der Beteiligung und der Gruppenzusammensetzung 	2
E2	Festgelegte Arbeitsgruppen einbinden mit dem Ziele der übergreifenden Kommunikation / Zusammenarbeit.	<p>Festgelegte Arbeitsgruppen (HR, Vertrieb, Einkauf, etc.) kommen gesteuert durch das Projektteam auf die Plattform und der Gruppeneigner wird explizit geschult und auf seine Aufgabe vorbereitet, sodass diese Gruppen, die Plattform nutzbringend einsetzen.</p> <p>Primäres Ziel muss es sein, für diese Gruppen <u>Early User</u> zu identifizieren (z.B. Einkaufsgruppe, Personalbereich).</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Direkte Ansprache der Gruppeneigner und MA (Zufriedenheit abfragen) ▪ Statistische Auswertung der Beteiligung und protokollieren, ob die entsprechenden Gruppen auf der Plattform vertreten sind. 	2
E3	Plattform wird von den Nutzern angenommen d.h., dass ca. 50 % der MA sich mindestens 1-mal pro Woche anmeldet und die Plattform nutzt.	<p>Mit Hilfe der Plattform muss es geschafft werden, konkrete Anliegen der Mitarbeiter zu lösen und ihre Arbeit besser oder schneller zu erledigen (siehe <u>Projektnutzen</u>).</p> <p>Die Aufgabe des Teams ist es, immer wieder anhand von Beispielen, <u>Testimonials</u> aufzuzeigen, wie die Plattform für die tägliche Arbeit genutzt werden kann.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Umfragen (Zufriedenheit abfragen) ▪ Direkte Ansprache ▪ Statistische Auswertung der Beteiligung 	2
E4	Schulung der MA ist nicht notwendig.	Die Nutzer müssen nicht geschult werden, da die Software selbsterklärend ist und dadurch werden Kosten gespart.	Es finden keine Schulungen statt.	5
V1	Plattform ist einsatzbereit.	Die Plattform ist am 01.07.2011 einsatzbereit.	Funktionstest durch Testgruppe bestehend aus Teammitgliedern mit abschließendem Protokoll.	2
V2	Plattform dem Gesamtführungs-kreis (GFK) präsentieren.	Die Plattform ist für das GFK-Treffen am 21.07.2011 einsatzbereit; erste Anwendungsfälle sind eingestellt. Team präsentierte die Plattform mit dem Ziel, den GFK zu informieren und den Nutzen in den Vordergrund zu stellen.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Funktionstest durch Testgruppe bestehend aus Teammitgliedern mit abschließendem Protokoll ▪ Direkte Ansprache von GFK-Teilnehmern 	2
V3	Mehrsprachigkeit der Plattform ist am Ende der Betaphase gegeben.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Die Version 5.0.1 der Software ist installiert. ▪ Mehrsprachigkeit der Plattform ist gegeben d.h. alle Sprachpakete (6 an der Zahl) sind installiert und diese sind an die Firmensprache angepasst. 	Funktionstest durch Testgruppe bestehend aus Teammitgliedern mit abschließendem Protokoll.	3
V4	Mitarbeiter sind geschult.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Eine Schulungsunterlage zur Plattform steht in Deutsch und Englisch zur Verfügung. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Prüfung der Schulungsunterlagen ▪ Direkte Ansprache der Early User ▪ Protokoll der Teilnehmerzahlen 	2



		<ul style="list-style-type: none"> ■ <u>Early User</u> sind geschult. ■ Mitarbeiter, die eine Schulung benötigen werden über Webcast geschult. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Auswertung der nachgefragten Hotline ■ Schulung wird nicht mehr nachgefragt 	
V5	Aktives Monitoring wird betrieben.	Kriterien werden festlegt und die Beteiligung wird analysiert und bewertet.	Nutzerzahlen und Aktivität werden ermittelt / interpretiert und weiteres Vorgehen wird daraus abgeleitet.	2
V6	Bearbeitung der Fehlerliste erfolgt zeitnah und laufend.	Die Bearbeitung der Fehlerliste erfolgt zeitnah und laufend nach festgelegten Vorgaben.	Protokoll der Qualitätssicherung	3
V7	Einspielen der weiteren Softwarebugfixes.	Das Einspielen der Softwarebugfixes (5.0.2, 5.0.3, 5.0.4) erfolgt zeitnah und nach festgelegten Vorgaben.	Protokoll der Qualitätssicherung	3
V8	Projektmanagement	Leistungen zu den Themen Projektplanung, Steuerung, Koordination Überwachung, etc. wurden erbracht. Nutzung der EP 2.0 Plattform für das Projektmanagement.	Freigabe der einzelnen Phasen durch PLA.	2
NZ1	Primärgeschäftsprozesse sollen nicht zwingend abgebildet werden.	Es ist nicht das Ziel, in der Pilotphase bestehende Primärgeschäftsprozesse (z.B. Auftragsabwicklung) auf der Plattform abzubilden.	Akzeptanz kann darunter leiden, da der MA gezwungen ist, verschiedene Plattformen zu nutzen.	
S1	Überstunden im Projektteam	Für das Projekt sollen keine Überstunden anfallen.	Auswertung der Buchungssysteme	5

Tabelle 2 - Tabellarische Darstellung der Ziele mit Beschreibung, Messkriterium und Priorität

Hinweis: Das Einspielen von Bugfixes bzw. die Beseitigung von Softwarefehlern würde normalerweise bei solch einen Projekt **nicht** als wichtige Ziele angesehen werden, aber aufgrund der Neuartigkeit (Plattform, Softwarestand) und der Tatsache, dass diese noch einem permanenten Änderungsprozess unterliegt, wurden dies aber als wichtig erachtet.

In einem Projekt hat ein Team eigene Ziele, die sogenannten Gruppenziele, aber aus Platzgründen führe ich diese nur Stichpunktartig auf

- Team gründet eine offene Gruppe, die sogenannte „*Inside User Gruppe*“ mit dem Ziel, gemeinsam die Fragen der Nutzer zu beantworten.
- Team unterhält eine Blog und informiert die Nutzer regelmäßig über den Stand des Projekts.



1.2.2 Zielhierarchie

Hierarchisch lassen sich die genannten Ziele in Ergebnisziele, die die Qualität der Leistung beschreiben, sowie in Vorgehensziele, die die Qualität des Projektmanagements beschreiben und in Nutzerziele, die die Qualität der Leistung aus der Sicht des Endnutzers beschreiben, gliedern. Diese Gruppen gliedern sich wiederum in Zielklassen, um granulare Klassifizierung der Ziele zu ermöglichen. Grafisch spiegelt sich dies in der nachfolgenden Abbildung wider.

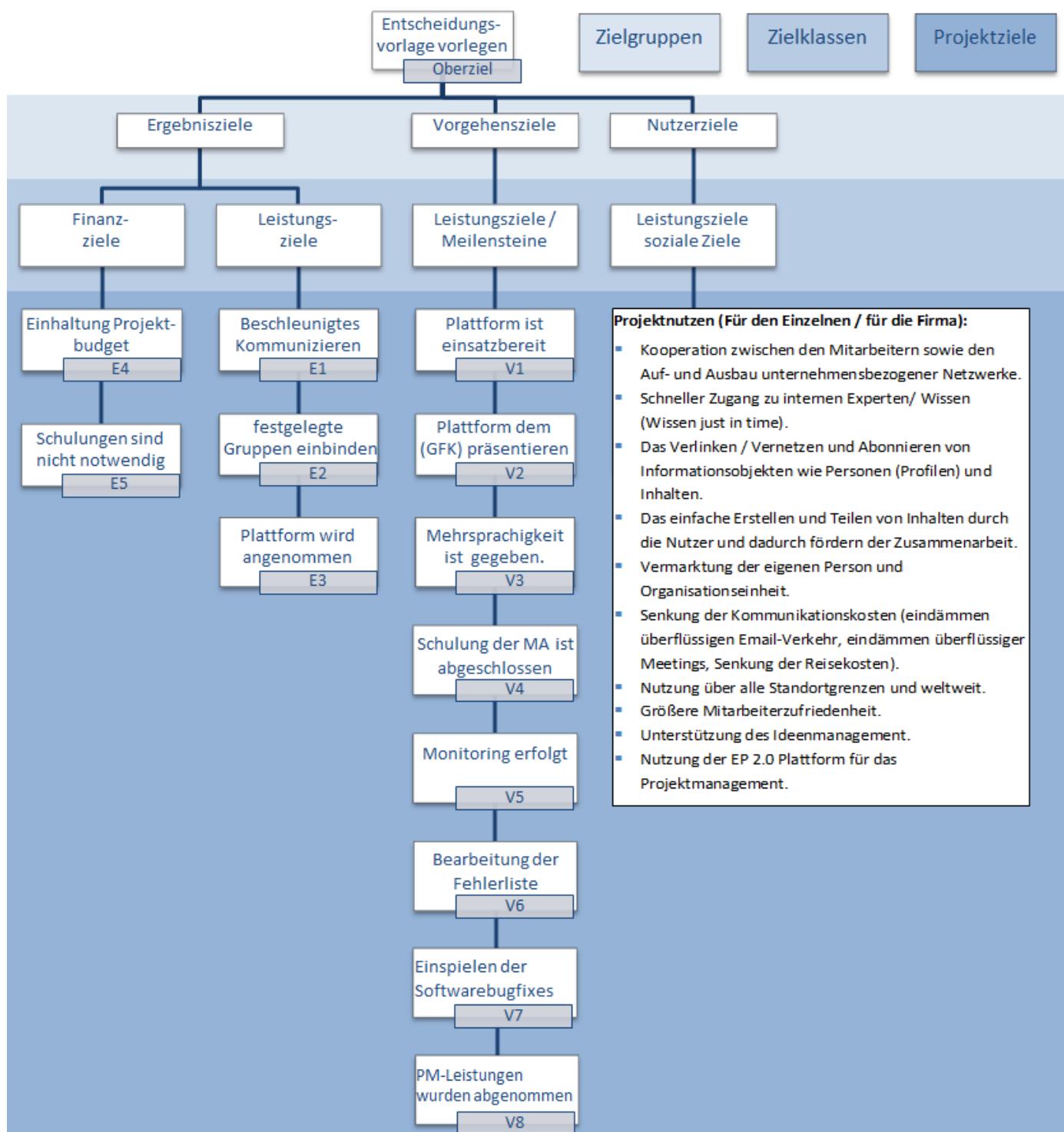


Abbildung 1 - Grafische Darstellung der Zielhierarchie

Die Nutzerziele (Projektnutzen) werden oft erst nach längerer Zeit sichtbar bzw. messbar. Die Überprüfung erfolgt mittels einer Umfrage. Die Nutzerziele beschreiben die Qualität der Leistung aus der Sicht des Endnutzers.



1.2.3 Zielbeziehungen

Projektziele sind nicht immer miteinander vereinbar und unter Umständen stehen sie in Konkurrenz zueinander. In diesem Fall ist es wichtig, die Zielverträglichkeit von Zielen zu untersuchen. Eine Übersicht über die Zielbeziehungen und deren Zielverträglichkeit ist aus der nachfolgenden Abbildung ersichtlich.

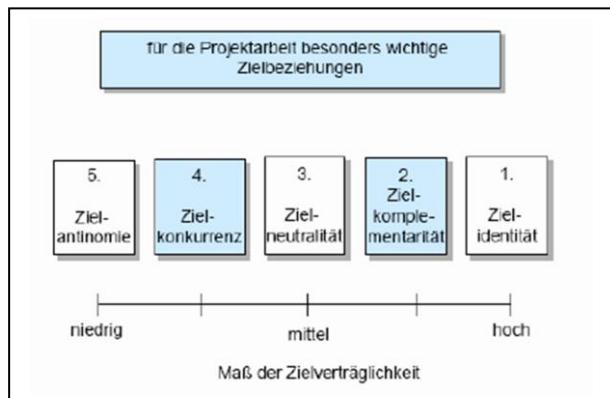


Abbildung 2 - Übersicht über die Zielbeziehungen und deren Zielverträglichkeit

Eine Zielbeziehungsmatrix zeigt auf, wie Projektziele einander beeinflussen. Der Grad der Beeinflussung wird auf einer fünfgeteilten Skala, die wie folgt definiert ist, angegeben.

	Grad der Beeinflussung
Id	Zwischen zwei Zielen herrscht eine Identitätsbeziehung - die Ziele sind also identisch.
k+	Zwei Ziele sind zueinander komplementär . Das Erreichen des einen begünstigt das Erreichen des anderen Ziels.
n	Zwei Ziele verhalten sich zueinander neutral und üben keinen Einfluss aufeinander aus.
k-	Zwischen zwei Zielen besteht eine Konkurrenzbeziehung . Erreichen eines Ziels erschwert das Erreichen des zweiten Ziels.
An	Zwischen zwei Zielen herrscht Antinomie . Wird ein Ziel erreicht, ist das Erreichen des anderen Ziels unmöglich - beide Ziele schließen sich also gegenseitig aus.

Tabelle 3 - Grad der Beeinflussung

Ziele	E1	E4	E3	E5
E1		n	k+	k-
E4	n		n	k+
E3	k+	n		k-
E5	k-	k+	k-	

Tabelle 4 - Tabellarische Darstellung von 3 Zielen (E1, E3, E4, E5) und ihre Zielbeziehung zueinander

Aus der Abbildung ist ersichtlich, dass die Ziele E1 und E3 in Beziehung stehen und das Erreichen des jeweiligen Ziels sich positiv auf das andere Ziel auswirkt (**komplementär**). Den Budgetrahmen (E4) zu unterschreiten bzw. zu überschreiten hat keinen Einfluss auf die Ziele (E1 und E3) d.h. die Ziele verhalten sich **neutral** zueinander. Das Erreichen des Ziels E5 – nämlich das Einsparen des Schulungsbudget steht im Widerspruch (**Konkurrenzbeziehung**) zu E1 und E3, da davon auszugehen ist, dass die MA Schulungen benötigen und ohne diese, die Akzeptanz leidet.



2 Projektumfeld, Stakeholder

Das Projektumfeld hat wesentlichen Einfluss auf ein Projekt und deshalb sollte es zwingend betrachtet werden. Die Identifizierung der relevanten Umfeldfaktoren erfolgt am Anfang des Projekts und wenn notwendig sollte dieser Schritt bei langen Projekten, in regelmäßigen Abständen wiederholt werden, da sich das Umfeld verändern kann – ggf. muss dann reagiert werden. Diese Aufgabe fällt dem Projektleiter bzw. dem Monitoring-Team zu.

Die Faktoren werden unterteilt in Sozialfaktoren (- blaue Linien) und Sachfaktoren (- graue Linien) und nach ihrer Beziehung (intern, extern, direkt, indirekt) klassifiziert (vgl. Abbildung 2). Direkt bedeutet, dass ein persönlicher Ansprechpartner im Projekt vorhanden ist. Die Unterscheidung zwischen intern und extern erfolgt durch die Grenze des eigenen Unternehmens.

2.1 Projektumfeld, Umfeldfaktoren

2.1.1 Grafische Darstellung des Projektumfeldes

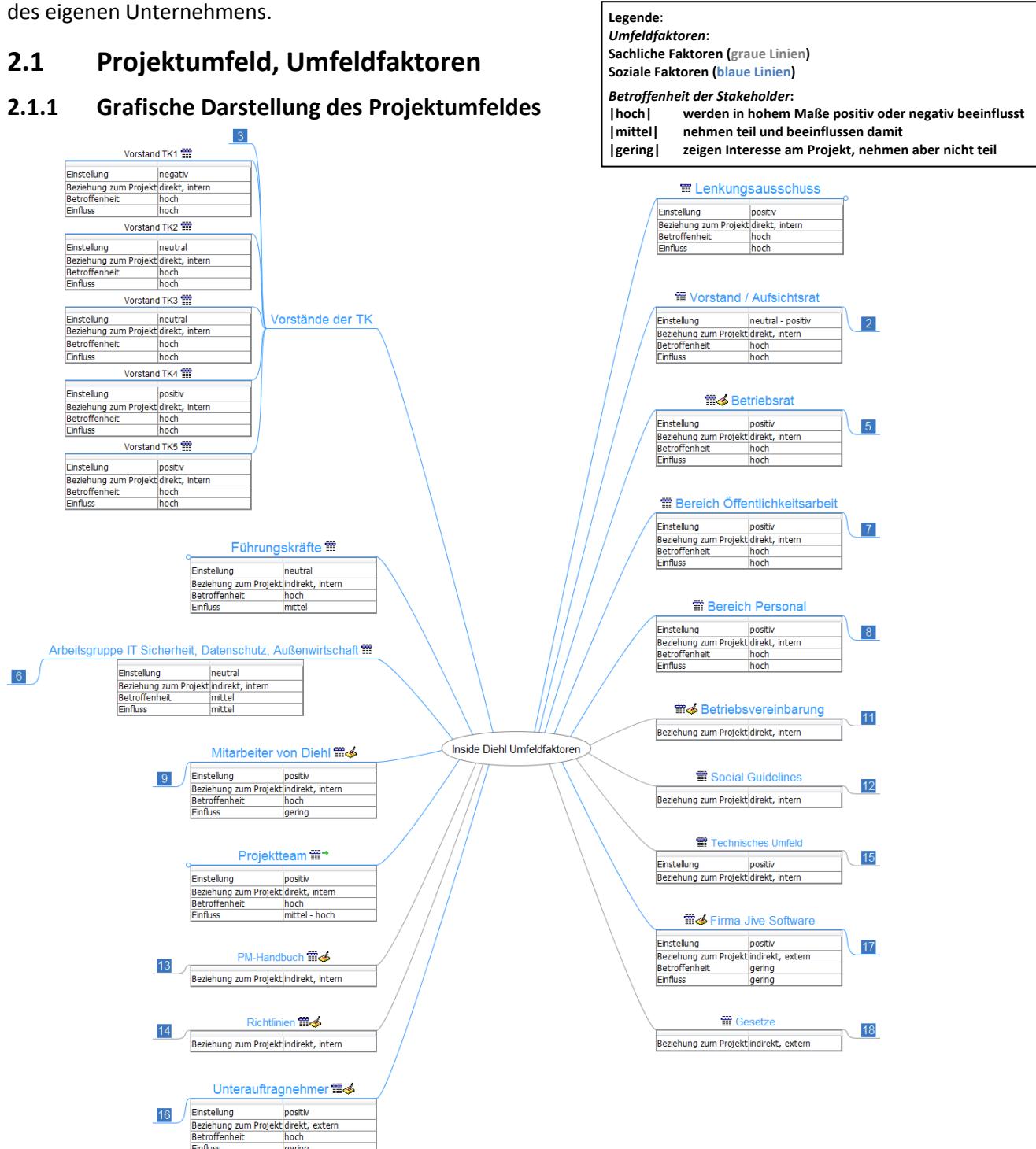


Abbildung 3 - Grafische Darstellung des Projektumfeldes



2.1.2 Beschreibung und Bewertung der Schnittstellen

2.1.2.1 Zwischen Projekt und sachlichem Projektumfeld

Projektmanagementhandbuch

Die im Projektmanagementhandbuch definierten Regularien zum Projektmanagement unterstützen den Projektleiter und das Team bei der Projektabwicklung und sind verbindlich einzuhalten. Bei Fragen geht der Projektleiter direkt auf den Prozessverantwortlichen zu.

Richtlinien

Nachfolgende Richtlinien, Bestimmungen sind einzuhalten:

- „Inside Diehl“ ist ein Pilotprojekt und nicht alle Mitarbeiter des Konzerns können auf die Plattform zugreifen. Deshalb ist es wichtig, dass den Nutzern der Plattform vermittelt wird, dass die bestehenden Kommunikationsrichtlinien durch Inside nicht ersetzt werden d.h. eine Mitteilung in Inside muss ggfs. über die vorhandenen Kanäle verteilt werden.
- VS-Inhalte und Inhalte die dem AWG / KWKG unterliegen dürfen auf der Plattform nicht eingestellt werden.
- Es gilt Verschwiegenheitspflicht hinsichtlich Betriebsinterna entsprechend der arbeitsrechtlichen Bestimmungen d.h. der Arbeitsvertrag gilt auch für Inside Diehl.

Die Projektmitarbeiterin aus dem Personalbereich hat die Aufgabe, diese Richtlinien und Bestimmungen zu bündeln und in Inside einzustellen. Sie übernimmt bei Bedarf die Koordination mit den anderen Fachabteilungen zu diesem Thema.

Betriebsvereinbarung mit dem Konzernbetriebsrat (KBR)

Titel: „Einführung einer Social Business Plattform im Diehl Konzern“

Die Einführung einer Social Business Software ist Mitbestimmungspflichtig, da u. a. personenbezogene Daten hinterlegt sind. Bekanntlich wird die Einführung einer Social Plattform nicht von allen Führungskräften unterstützt, daher sieht der Betriebsrat die Notwendigkeit, über diese Vereinbarung, den Verwendungszweck klar zu definieren. Herr Gämlich, Vertreter dieses Gremiums und Projektmitglied fungiert zusammen mit dem Projektleiter als Schnittstelle in diesem Gremium. Der PL stimmt sich im Vorfeld von Entscheidungen mit dem Personal-Bereich ab.

Social Guidelines

Diese internen [Richtlinien](#) regeln, wie der Mitarbeiter agieren darf, kann oder sogar soll, wenn er die Plattform nutzt. Diese werden in Zusammenarbeit mit dem Betriebsrat, dem Projektteam und einem Teil der [Early User](#) erstellt und sind Bestandteil der Betriebsvereinbarung. Auch hier übernimmt Hr. Gämlich die Aufgabe, die Guidelines mit dem Konzernbetriebsrat abzustimmen.

Gesetze

Beim Einsatz einer sozialen Plattform ist es wichtig, dass bestehende Gesetze, vor allem in Bezug auf Urheber- und Markenrechte eingehalten werden. Die Sensibilisierung der Mitarbeiter erfolgt durch das Einstellen von Handlungsempfehlungen aus der Rechtsabteilung. Die Abstimmung erfolgt über den Vertreter HV, der über gute Verbindungen in die Rechtsabteilung verfügt. Arbeitsrecht -siehe Betriebsvereinbarung.

Technisches Umfeld

Der Betrieb und die Wartungsarbeiten an der Plattform erfolgt durch die DIG. Im Rechenzentrum sorgt Technik-PL für die technische Leistungserbringung. Er stellt die Schnittstelle zwischen dem Projekt und der DIG dar.

2.2 Stakeholder („Interessierte Parteien“)

Bei der Betrachtung des Projektumfeldes gehen **Personen oder Personengruppen** hervor, die direkt oder indirekt das Projekt beeinflussen. Diese werden als **Stakeholder** bezeichnet. Sie sind unmittelbar am Projekt beteiligt bzw. am Projektablauf interessiert oder von den Auswirkungen (Ergebnissen) betroffen. Sie können völlig unterschiedliche Erwartungen an das Projekt haben und diese Erwartungen können sowohl untereinander als auch mit den Projektzielen in Konflikt stehen. Durch die Analyse besteht die Möglichkeit, frühzeitig eventuell negative Einflüsse



und potentielle Konflikte im Projektablauf zu berücksichtigen, aber auch Chancen zur Sicherstellung des Projekterfolges zu erkennen.

Basierend auf dem jeweiligen Grad der **Betroffenheit (Stimmung)**, werden die Stakeholder in drei Gruppen gegliedert:

- [hoch]** Stakeholder werden vom Projekt in hohem Maße positiv oder negativ beeinflusst. Sie wirken ggf. stark auf das Projekt ein.
- [mittel]** Stakeholder nehmen an der Projektdurchführung teil und beeinflussen das Projekt damit. Sie wirken ggf. auf das Projekt ein.
- [gering]** Stakeholder zeigen Interesse am Projekt, nehmen aber weder am Projekt teil, noch üben sie nennenswerten Einfluss aus oder werden durch das Projekt beeinflusst.

Jedem Stakeholder lassen sich Werte hinsichtlich seiner **Einstellung (Konfliktpotential)** und **Einfluss (Machtpotential)** zuordnen. Diese Werte dienen zur Analyse der Position im Projekt. Die **Einstellung** wird hier auf einer Skala von negativ (außerordentlich hohes Konfliktpotential) bis positiv (kein Konfliktpotential) bemessen und gibt an, mit welcher Wahrscheinlichkeit der jeweilige Stakeholder mit dem Projektablauf in Konflikt gerät. Der **Einfluss** wird ebenfalls auf einer Skala von niedrig (kein Machtpotential) bis hoch (außerordentlich hohes Machtpotential) bemessen und gibt an, in welchem Umfang ein Stakeholder Einfluss auf das Projekt nehmen kann.

Monitoring, die wichtigste Aufgabe in der Phase „Steuerung“

Die Betrachtung der Stakeholder erfolgt kontinuierlich in der Form: **Identifikation** – Information (Interessen) & **Analyse** (Betroffenheit, Einstellung, Einfluss) – **Aktionsplanung** (Maßnahmen) – Monitoring/**Überwachung**. Diese Aufgabe erfolgt im Arbeitspaket „Monitoring“.

Die Erstidentifikation und Analyse basiert auf Erfahrungen aus der Vorstudie und den Erfahrungen aus dem Teilkonzern Controls, der wie erwähnt eine eigene Social Business Plattform schon betreibt. Die Analyse und Bewertung erfolgt formal nach jeder Projektbesprechung und wenn notwendig, durch direkten Kontakt im Kernteam.

Nach der Bewertung ergibt sich folgendes Bild:

Intern			Betroffenheit	Einstellung	Einfluss	Interessen (Erwartungen / Befürchtungen)
Legende: Zahl verweist auf Abbildung 2 - Grafische Darstellung des Projektumfeldes						
Sozial	Vorstand / Aufsichtsrat	1	hoch	neutral - positiv	hoch	Mitarbeiter nehmen die Plattform an. Es entsteht ein Mehrwert für den Konzern.
	Lenkungsausschuss	2	hoch	positiv	hoch	Erfolgreichen Projektabschluss
	Vorstände der TKs	3.1	hoch	negativ	hoch	Mitarbeiter vergeuden Zeit auf der Plattform und sind dadurch nicht produktiv. Vorhandene Hierarchien werden womöglich umgangen.
	TK2	3.2	hoch	neutral	hoch	



		TK3	3.3	hoch	neutral	hoch	
		TK4	3.4	hoch	positiv	hoch	Sieht darin eine Chance, das fehlende Intranet im eigenen TK zu ersetzen und die ausländischen Standorte anzubinden.
		TK5	3.5	hoch	positiv	hoch	Hat eine eigene Plattform und befürchtet, dass er diese aufgeben muss.
Führungskräfte (FK) auf allen Ebenen		4		hoch	neutral	mittel	Stehen dem Ganzen erst einmal passiv gegenüber und warten ab. Es ist die Befürchtung, dass die Mitarbeiter Zeit vergeuden und dadurch nicht produktiv sind. Vorhandene Hierarchien werden womöglich umgangen.
Konzernbetriebsrat		5		hoch	positiv	hoch	Sieht Konflikte zwischen den Vorgesetzten und den Mitarbeitern.
Arbeitsgruppe IT Sicherheit Arbeitsgruppe Datenschutz Arbeitsgruppe Außenwirtschaftsgesetz		6		mittel	neutral	mittel	Erwarten, dass die bestehenden Richtlinien angewandt bzw. wenn notwendig angepasst werden.
Bereich Öffentlichkeitsarbeit		7		hoch	positiv	hoch	Sieht die Möglichkeit, über diese Plattform alle Mitarbeiter zu erreichen – was bis heute nur bedingt möglich ist.
Bereich Personal		8		hoch	positiv	hoch	Sieht die Möglichkeit, über diese Plattform alle Mitarbeiter zu erreichen – was bis heute nur bedingt möglich ist. Der Bereich plant ein gemeinsames HR-Dach und die Plattform würde dieses Vorhaben unterstützen.
Alle Mitarbeiter des Diehl Konzerns		9		hoch	positiv	gering	Der Großteil sieht das Ganze erst einmal positiv.
Projektteam		10		hoch	positiv	mittel - hoch	Steht dem Thema positiv gegenüber und ist von der Sinnhaftigkeit überzeugt.
<i>Sachlich</i>	Betriebsvereinbarung	11		hoch		hoch	Schränkt die Nutzung der Plattform möglicherweise ein z. B. Umfragen auf der Plattform unterliegen der Zustimmung durch den BR.
	Social Guidelines	12		hoch		hoch	



	PM-Handbuch	13	gering		gering	
	Richtlinien	14	hoch		mittel	Bestehende Richtlinien z.B. Verschwiegenheit können möglicherweise unterlaufen werden.
	Technisches Umfeld (Zugang ins Internet, gesicherte Verbindung, Browser und Browerversion. (Citrix und SAP-Umfeld beachten, Bandbreite)	15	hoch		mittel	Akzeptanz leidet, wenn die notwendigen technischen Anpassungen nicht gegeben sind.
Extern			Betroffenheit	Einstellung	Einfluss	Interessen (Erwartungen / Befürchtungen)
<i>Sozial</i>	Unterauftragnehmer	16	hoch	positiv	gering	Erwartet, dass das Projekt positiv angenommen wird, um einen weiteren Referenzkunden zu haben bzw. um Folgeaufträge zu erhalten.
	Vertriebsbeauftragter / Technischer Ansprechpartner der Firma Jive Software	17	niedrig	positiv	gering	Erwartet, dass das Projekt positiv angenommen wird, um einen weiteren Referenzkunden zu haben bzw. um Folgeaufträge zu erhalten.
<i>Sachlich</i>	Gesetze (z.B. AWG, Arbeitsrecht, Datenschutz, Mitbestimmung)	18	hoch		hoch	Unbewusste Verletzung des AWG durch MA, die in diesem Gesetz nicht geschult sind.
Zusammenfassung hinsichtlich der Erwartungen und Befürchtungen der einzelnen Stakeholder						
In der Tabelle ist zu erkennen, dass erhöhtes Konfliktpotential vom Vorstand des TK1 3.1 ausgehen kann und dass Teile der Führungskräfte 4 dem Thema nicht aufgeschlossen gegenüber stehen.						
Gleichzeitig kann der Vorstand vom TK1 umfangreich Einfluss auf das Projekt nehmen.						
Während die anderen Stakeholder dem Projekt prinzipiell positiv gegenüber stehen und keiner ausdrücklichen aktiven Steuerung bedürfen, muss also auf die zwei genannten Stakeholder aktiv eingewirkt werden.						
Das Macht- bzw. Einflusspotential wird sich im Rahmen des Projektes nicht ändern lassen - es kann lediglich auf das Konfliktpotential senkend Einfluss genommen werden.						
Folgende Maßnahmen sind vorgesehen, um die beiden Stakeholder positiv zu beeinflussen.						
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Intensive Schulung dieser Stakeholder und an Hand von „Best Practice“ Beispielen den Mehrwert aufzuzeigen. ▪ Der Fachpromoter/PL geht mit den Führungskräften in Klausur um mögliche Anwendungsfälle zu ermitteln, mit dem Ziel, diese auf die Plattform darzustellen und die Führungskräfte aktiv einzubinden. ▪ Der Fachpromoter und der PL binden den Vorstand des TK1 über Statusupdates regelmäßig ein. 						

Tabelle 5 - Bewertung der Stakeholder



3 Risikoanalyse

Bei der Risikoanalyse werden alle Vorgänge und Ereignisse, die das Projekt negativ beeinflussen können, einer systematischen Bewertung unterzogen. Die möglichen Risiken werden wie folgt klassifiziert:

- technische Risiken
- terminliche Risiken
- wirtschaftliche Risiken
- Umfeld (politisch / sozial / rechtlich) Risiken

Anschließend werden die möglichen Ursachen ermittelt, die Eintrittswahrscheinlichkeit, die Schadenshöhe und der Risikowert bewertet. Anhand dieser Bewertung können dann geeignete Maßnahmen getroffen werden, um den Risiken bzw. deren Auswirkungen gezielt entgegenzuwirken. Die Analyse ist ein fortlaufender iterativer Prozess über alle Projektphasen und erfolgt durch das Projektteam. Dieses Vorgehen unterstützt das Risikobewusstsein im Team.

3.1 Erfassung, Klassifizierung und Beschreibung der Risiken

Nr.	Risiko	Risikoart / Klassifizierung	Ursache	Folge	Phase
O / R1	Erwartungen des Vorstands werden nicht erfüllt.	politisch / sozial	Vorstand, FK und MA sehen keinen Mehrwert in der Verwendung. Der Widerstand der Führungskräfte ist zu groß.	Plattform geht nicht in den Regelbetrieb über.	Steuerung
R2	Der TK1 lehnt die Plattform ab.	politisch / sozial	Der Widerstand aus den Führungskräften ist zu groß und die Führungskräfte verhindern, dass die MA auf die Plattform gehen. Motivierung der Mitarbeiter aufgrund der Altersstruktur gelingt nicht siehe Akzeptanz von Social Media .	Plattform geht beim TK1 nicht in den Regelbetrieb über.	Steuerung
E3 / R3	Plattform wird von den MA mangels Akzeptanz nicht angenommen	sozial	MA sehen keinen Mehrwert in der Verwendung. MA sind nicht intensiv genug geschult, um den Mehrwert zu erkennen. MA beteiligen sich nicht. Early User erfüllen ihre Aufgabe nicht. Führungskräfte verhindern, dass die MA auf die Plattform gehen.	Zugriff auf die Plattform wird eingeschränkt auf bestimmte Nutzergruppen.	Steuerung



E4 / R4	Projektbudget wird nicht eingehalten.	wirtschaftlich	Hohe Belastung der Teammitglieder macht es notwendig, zusätzliche Leistung von Extern einzukaufen. Projekt wurde unterschätzt d.h., die Aufgabentiefe wurde nicht richtig erkannt.	Controlling wird verstärkt.	Steuerung
V1 / R5	Plattform ist nicht einsatzbereit.	technisch / terminlich / wirtschaftlich	Das Technik-Projekt erreicht seine Ziele nicht.	Projektstart verschiebt sich.	Planung
V2 / R6	Plattform kann am 21.07.2011 dem GFK nicht präsentiert werden.	terminlich / politisch / wirtschaftlich (Vertrauens-schaden)	Die Projektmitarbeiter sind nicht in dem Rahmen verfügbar, wie es notwendig wäre. MA nehmen dieses Projekt neben ihrer Linienaufgabe wahr. Der Zeitplan ist zu eng terminiert.	Projektstart verschiebt sich. Unterstützung aus dem Vorstand ist gefährdet und der PL inkl. Team steht massiv in Kritik. Das Treffen hat im Konzern einen sehr hohen Stellenwert und da es nur einmal im Jahr stattfindet, hat das Team eine einmalige Chance verpasst.	Planung
V3 / R7	Mehrsprachigkeit der Plattform ist am Ende der Betaphase nicht gegeben.	sozial / politisch	Die Projektmitarbeiter sind nicht in dem Rahmen verfügbar, wie es notwendig wäre.	Das Ziel der weltweiten Vernetzung wird behindert und die Akzeptanz leidet darunter.	Beta-Phase
V4 / R8	Schulung der MA erfolgt nicht zeitnah bzw. nicht qualifiziert genug	sozial / politisch	Das Budget reicht nicht aus.	Die Akzeptanz leidet.	Steuerung
V5 / R9	Aktives Monitoring wird nicht betrieben	sozial / politisch	Die Aufgabe wird unterschätzt und das Team überlässt die Plattform den Nutzern, in der Hoffnung, dass diese die Plattform von alleine beleben.	Dem Team stehen keine Werte zur Verfügung um steuernd eingreifen zu können. Die Plattform wird den Nutzern überlassen.	Steuerung



V6 / R10	Bearbeitung der Fehlerliste erfolgt nicht zeitnah.	terminlich / sozial	Die Projektmitarbeiter aus der DIG sind nicht in dem Rahmen verfügbar, wie es notwendig wäre.	Die Akzeptanz leidet.	Steuerung
V7 / R11	Einspielen der Softwarebugfixes erfolgt sehr spät.	terminlich / sozial	Die Projektmitarbeiter aus der DIG sind nicht in dem Rahmen verfügbar, wie es notwendig wäre.	Die Akzeptanz leidet.	Beta-Phase / Steuerung
R12	Team findet sich nicht, da ein Großteil der Teammitglieder abgestellt wurde für diese Aufgabe	sozial	Das Team kommt aus unterschiedlichen Organisationseinheiten (TK / Beteiligungen) und die Teammitglieder wechseln im Projektverlauf (Vertreter). Es ist das erste Projekt über alle TK / Beteiligungen.	Die Akzeptanz leidet darunter, da die Projektmitarbeiter als Multiplikatoren in ihren Bereichen dienen.	Planung
R13	Stakeholder-management ist nicht ausreichend.	politisch	Es bestehen viele Schnittstellen im sozialen Projektumfeld und die Anzahl der Stakeholder ist zu hoch und variabel.	Unterstützung ist gefährdet bzw. die Plattform wird behindert.	Beta-Phase / Steuerung
R14	AWG- / KWKG-Verletzung	rechtlich	Mitarbeitern ist das Risiko nicht bewusst und sie wurden nicht entsprechend geschult.	Firma und MA müssen mit rechtlichen Konsequenzen rechnen.	Steuerung
R15	Die erwartete Beteiligung aufgrund der hohen Lizenzzahlen bei einzelnen TKs, siehe Abbildung 3, erfüllt sich nicht.	sozial	Die anderen TK / Beteiligungen haben zu geringe Kontingente geordert und warten ab.	Die Plattform lebt nicht von alleine. Das Projektteam muss langfristig steuernd eingreifen.	Steuerung

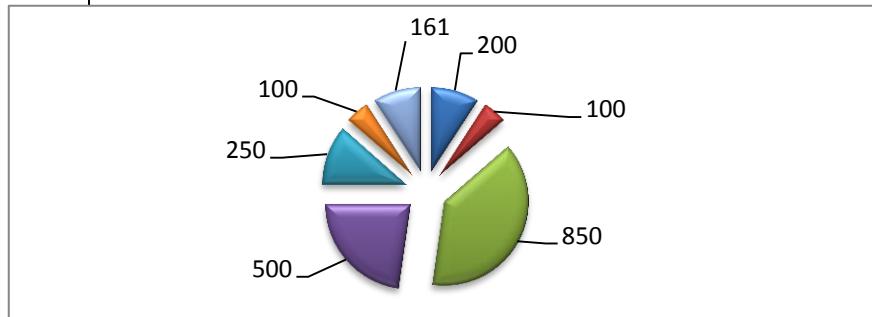


Abbildung 4 - Verteilung der Lizenen auf TK / Beteiligungen

Tabelle 6 - Erfassung, Klassifizierung und Beschreibung der Risiken

3.1.1 Maßnahmen zur Risikobegrenzung



Nachdem die (momentan offensichtlichen) Risiken gesammelt wurden, werden diese nach Kosten, Eintrittswahrscheinlichkeit bewertet und mögliche Maßnahmen zur Risikobegegnung abgeleitet – siehe nachfolgende Tabelle. Normalerweise wird eine Maßnahme dann umgesetzt, wenn die Kosten dafür eine signifikante Verbesserung bringt. In Abstimmung mit dem PLA wurde vereinbart, die Risiken in der Phase „Steuerung“ über das Arbeitspaket „Monitoring“ zu beobachten und ggf. die vorgesehenen Maßnahmen in Abstimmung umzusetzen d.h. die nachfolgenden Maßnahmen sind als Vorschläge anzusehen! Sollte es notwendig sein, entsprechende Maßnahmen umzusetzen, dann sind Mittel über den Projektlenkungsausschuss bereitzustellen.

3.2 Quantitative Bewertung der Risiken und Maßnahmen zur Risikobegegnung

Die Risiken wurden danach quantitativ bewertet und mögliche Maßnahmen zur Risikobegegnung wurden abgeleitet.

Nr.	Risiken vor Maßnahmen Störung (Risiko)	Risiken nach Maßnahmen											
		SWA	EWA	RWA	Strategie	Geplante Maßnahme	KM	SWN	EWN	RWN	ER	Status	Prio
R1	Erwartungen des Vorstands werden nicht erfüllt.	690.000 €	20%	138.000 €	vermeiden	Promoten / Überzeugung laufend durch "best practice" Beispiele, Intensivierung der Schulung Anwendungsfälle gezielt für alle TK / Beteiligungen generieren	30.000 €	690.000 €	10%	69.000,00 €	39.000 €	1	↑
R2	Der TK1 lehnt die Plattform ab	230.000 €	20%	46.000 €	vermeiden	Promoten / Überzeugung laufend durch "best practice" Beispiele, Intensivierung der Schulung Anwendungsfälle gezielt für den TK1 generieren, Macht promotor und Fach promotor gezielt eisetzen	10.000 €	230.000 €	10%	23.000,00 €	13.000 €	1	↑
R3	Plattform wird von den MA nicht angenommen.	690.000 €	15%	103.500 €	vermindern	Promoten / Überzeugung laufend durch "best practice" Beispiele	20.000 €	690.000 €	5%	34.500,00 €	49.000 €	1	↑
R4	Projektbudget wird nicht eingehalten	50.000 €	20%	10.000 €	vermindern	intensives Controlling	3.000 €	50.000 €	5%	2.500,00 €	4.500 €	1	↓
R5	Plattform ist nicht einsatzbereit	5.000 €	20%	1.000 €	vermeiden	Abstimmung mit Technik-Projekt intensivieren	500 €	5.000 €	3%	150,00 €	350 €	✓ 2	⇒
R6	Plattform kann am 21.07.2011 dem GFK nicht präsentiert werden.	30.000 €	20%	6.000 €	vermeiden	Abstimmung mit Projektteam intensivieren Unter auftragnehmer übernimmt Arbeitspaket	2.500 €	2.500 €	2%	50,00 €	3.450 €	✓ 2	↑
R7	Mehrsprachigkeit der Plattform ist am Ende der Betaphase nicht gegeben	10.000 €	20%	2.000 €	vermindern	Unterauftragnehmer übernimmt Arbeitspaket	1.500 €	1.000 €	1%	10,00 €	490 €	✓ 2	⇒
R8	Schulung ist nicht ausreichend	200.000 €	15%	30.000 €	vermindern	Budget erhöhen	5.000 €	200.000 €	10%	20.000,00 €	5.000 €	1	↑
R9	Aktives Monitoring wird nicht betrieben	150.000 €	5%	7.500 €	vermindern	Abstimmung mit Projektteam intensivieren und Aufgaben zuordnen	5.000 €	150.000 €	1%	1.500,00 €	1.000 €	1	↑
R10	Bearbeitung der Fehlerliste erfolgt nicht zeitnah.	10.000 €	25%	2.500 €	vermindern	Abstimmung mit Linienvorgesetzten intensivieren	1.000 €	10.000 €	10%	1.000,00 €	500 €	1	⇒
R11	Einspielen der Softwarebugfixes erfolgt sehr spät	25.000 €	10%	2.500 €	vermindern	Abstimmung mit Linienvorgesetzten intensivieren	1.000 €	25.000 €	5%	1.250,00 €	250 €	1	⇒
R12	Team findet sich nicht, da ein Großteil der Teammitglieder abgestellt wurden für diese Aufgabe	10.000 €	10%	1.000 €	selbst tragen	PL muss überzeugen und Team mitnehmen, externe Moderation	1.500 €	750 €	1%	7,50 €	-508 €	1	⇒
R13	Stakeholder-Management ist nicht ausreichend.	200.000 €	20%	40.000 €	vermindern	PL muss die Aufgabe intensiv betreiben in Verbindung mit Fach promotor	10.000 €	200.000 €	10%	20.000,00 €	10.000 €	1	↑
R14	AWG Verletzung	50.000 €	10%	5.000 €	vermindern	Mitarbeiter informieren und Unterschriftenregelung schaffen.	2.000 €	50.000 €	1%	500,00 €	2.500 €	1	↑
R15	Die erwartete Beteiligung aufgrund der hohen Lizenzahlen, siehe Abbildung 3, der TK Defence und Aerosystems erfüllen sich nicht.	250.000 €	20%	50.000 €	vermindern	Promoten / Überzeugung laufend durch "best practice" Beispiele, Intensivierung der Schulung Anwendungsfälle gezielt für Defence und Aerosystems generieren	5.000 €	25.000 €	2%	500,00 €	44.500 €	1	↑
								98.000 €					

Abbildung 5 - Quantitative Bewertung der Risiken und Maßnahmen zur Risikobegegnung

Legende Risiken vor Maßnahmen

SWA: Schadenswert Alt (Arbeit und Material in Euro)

EWA: Eintrittswahrscheinlichkeit Alt in Prozent

RWA: Risikowert Alt - Erwartungswert in Euro vor Prävention(SWA*RWA)

KM: Kosten der präventiven Maßnahme(n)

Legende Risiken nach Maßnahmen (Prävention)

SWN: Schadenswert Neu nach Prävention (Arbeit und Material in Euro)

EWN: Eintrittswahrscheinlichkeit Neu in Prozent

RWN: Schadenswert Neu - Erwartungswert in Euro nach Prävention (SWN*RWN)

ER: Effektivität der Risikoprävention (RWA - (RWN + KM))

Status: 1 = kann noch eintreten, 2 = kann nicht mehr eintreten = ✓, 3 = ist eingetreten

Prio: Priorität (↑ = 1, ⇒ = 2, ↓ = 3)



4 Projektorganisation

Das Projekt wird in einer Matrix-Projektorganisation durchgeführt.

Zur Erläuterung: Die Matrixorganisation ist die häufigste Form der Projektorganisation. Die Projektmitarbeiter werden aus der Linienorganisation für das Projekt in einem bestimmten Umfang freigestellt d.h. die Projektmitarbeiter finden sich also in einer "Matrix" zwischen Linienorganisation und Projektorganisation wieder. Die Matrix-Projektorganisation wird dann angewandt, wenn sowohl Linien- als auch Projektaufgaben zu bewältigen sind. Dieses Organisationskonzept kann aber nur dann funktionieren, wenn Verantwortung und Kompetenz von Linienvorgesetztem und Projektleiter klar geregt ist.

4.1 Organisationsform des Projektes

Das folgende Organigramm zeigt auszugsweise die Organisation des Diehl Konzerns - unter dem Gesichtspunkt der beteiligten Bereiche / Personen (die komplette Struktur wird im internen Projektmanagementhandbuch beschrieben).

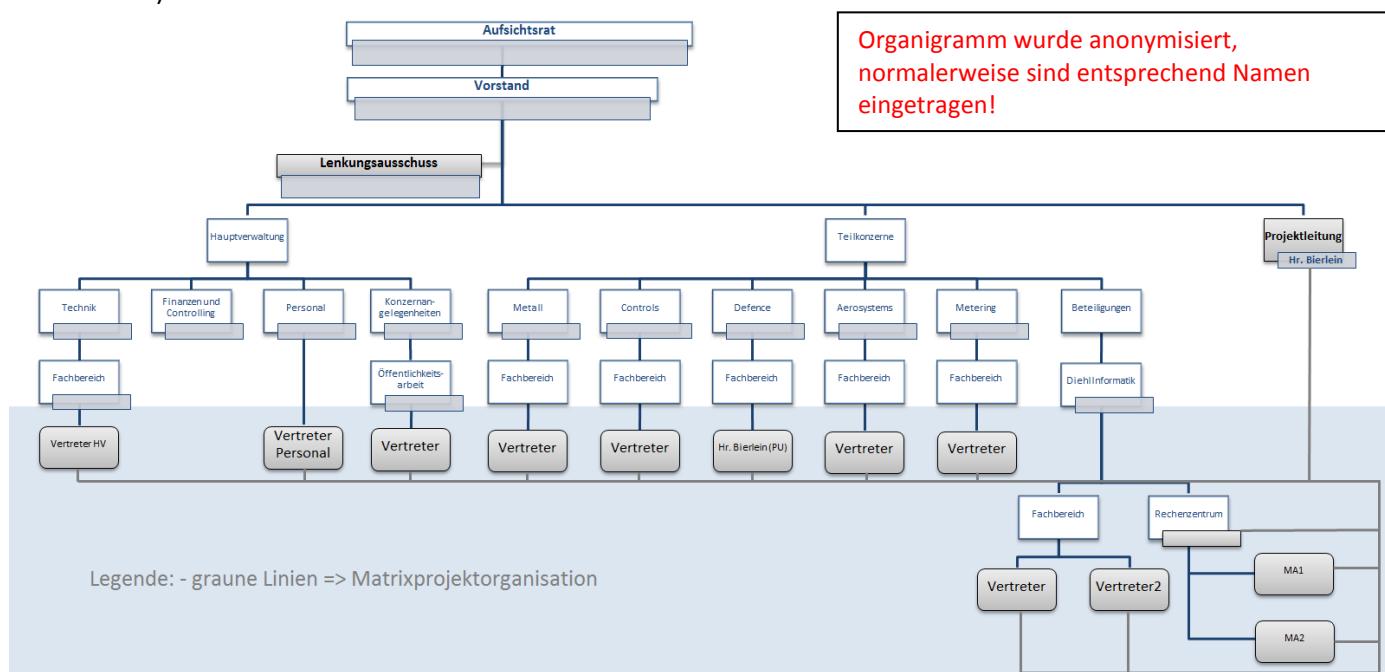


Abbildung 6 - Organisationsform des Projektes inkl. Organigramm

Der Lenkungsausschuss besteht aus drei Mitgliedern, dem Geschäftsführer des TK Metering, dem Geschäftsführer des TK Metall sowie dem Generalbevollmächtigten des Konzerns. Der Lenkungsausschuss ist das übergeordnete Entscheidungsgremium und berät und entscheidet über wichtige Projektthemen wie Budgetüberschreitungen oder wichtigen Leistungsabweichungen. Der Projektleiter berichtet in regelmäßigen Abständen über das Projekt und kann über Vorlagen Entscheidungen herbeiführen. Bei dringendem Entscheidungsbedarf kann sich der Projektleiter auch durch eine außerordentliche Vorlage an den Lenkungsausschuss wenden.

4.1.1 Funktionsbeschreibung

Projektbeteiligte	<i>Diehl Informatik</i>	
	Teilkonzern (TK)	
	Metall	Vertreter Metall
	Defence	Hr. Bierlein
	Aerosystems	Vertreter Aerosystems
	Controls	Vertreter Controls
	Metering	Vertreter Metering
	Hauptverwaltung	



	Vertreter Öffentlichkeitsarbeit Vertreter Bereich Personal Vertreter HV KBR	
Rollen	Aufgabe	Person
Auftraggeber	<ul style="list-style-type: none"> ▪ erteilt Auftrag für die Durchführung des Projektes ▪ entscheidet über Projektfortsetzung oder -abbruch ▪ erteilt Freigaben von Projektphasen ▪ trägt die Finanzierung des Projektes 	CIO
Lenkungs-Ausschuss	<ul style="list-style-type: none"> ▪ übergeordnetes Entscheidungsgremium ▪ trifft Entscheidungen, die über die Befugnisse des Projektleiters hinausgehen ▪ setzt sich aus Auftraggeber, Auftragnehmer und weiteren Entscheidungsträgern zusammen ▪ Eskalationsgremium und Schlichtungsstelle 	Vertreter HV CFO TK Metall CFO TK Metering
Teilkonzern-Vertreter	<p>Eine Plattform wie Inside benötigt relevante Inhalte. Daher haben die Vertreter die Aufgabe, vor allem in der Anfangsphase, Early User zu finden, die Inhalte einstellen und Arbeitsgruppen / Interessensgruppen auf der Plattform gründen.</p> <p>Ihre Hauptaufgabe ist es, die Unternehmensbereiche aufzufordern aktiv mitzuwirken und zu gestalten.</p> <p>Folgende Aufgaben haben die Vertreter noch zu leisten:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ in den Führungskreisen die Plattform vorstellen ▪ Schulungen zu organisieren ▪ die Plattform zu testen ▪ das White-List Management zu übernehmen ▪ die Interessen des jeweiligen Organisationsbereichs zu vertreten 	Vertreter Metall Hr. Bierlein Vertreter Aerosystems Vertreter Controls Vertreter Metering
Vertreter der Beteiligungen		Vertreter Beteiligungen
Vertreter der HV		Vertreter HV
Projektleiter (PL)	<p>Er ist der interne Projektauftragnehmer; er führt das Projektteam und hat für die Dauer des Projekts Weisungs- und Entscheidungsbefugnis gegenüber den Projektmitarbeitern in allen projektrelevanten Fragen. Insbesondere in der Projektplanung, -überwachung, -steuerung und -durchführung.</p> <p>Der PL bindet je nach Projektanforderung die Fachabteilungen der HV und der DIG ein. Er verhandelt direkt mit den für das Projekt zuständigen Entscheidungsinstanzen, wie z.B. den Linien vorgesetzten der Fachabteilungen bezüglich der Projektressourcen.</p> <p>Der PL berichtet dem Auftraggeber regelmäßig durch ein vereinbartes Berichtswesen.</p>	Jürgen Bierlein Vertretung durch Vertreter HV
Technischer Projektleiter	Im Rechenzentrum sorgt der Technische PL für die Koordination der IT-Administratoren und er ist für die technische Leistungserbringung verantwortlich. Er stellt die Schnittstelle zwischen dem Projekt und der DIG dar. Zusätzlich dient er als Ansprechpartner für die TK, da es aufgrund der heterogenen Infrastruktur im Konzern zu technischen Umsetzungsschwierigkeiten kommen kann.	MA der DIG
Administrator / Berater	Der Betrieb der Plattform wird vom Rechenzentrum der DIG übernommen. Dies umfasst sowohl die Beschaffung und Bereitstellung der notwendigen Infrastruktur, wie auch den Betrieb und Wartungsarbeiten nach dem Start der Anwendung. Da das Rechenzentrum permanent mit Engpässen zu kämpfen hat, ist eine Voraussetzung für den erfolgreichen Projektablauf die frühzeitige	MA der DIG



	Beteiligung der Administratoren.	
Marketing / Corporate Design	Die Abteilung Öffentlichkeitsarbeit ist zuständig für das Marketing / Promoten der Plattform und das Design der Plattform. Da die Abteilung unter hoher Last steht (Parallel werden die Internetauftritte des Gesamtkonzerns neu designend) und hohen Einfluss auf die Akzeptanz der Plattform hat, wird die Leitung ebenfalls so früh und umfassend wie nötig informiert und einbezogen.	Vertreter Öffentlichkeitsarbeit
Personal-Bereich	Einige Themen im Zusammenhang mit einer Social Business Plattform tangieren den Personalbereich (z.B. Einstellen privater Beiträge). Für diese Themen ist der Vertreter aus dem Personalbereich verantwortlich.	Vertreter Bereich Personal
Vertreter des KBR	Er vertritt die Interessen des Konzernbetriebsrats (KBR).	Vertreter KBR
Controller	Der Projektcontroller unterstützt den Projektleiter bei betriebswirtschaftlichen Fragestellungen. Er überwacht für den Projektleiter die Kosten- und Ressourcen-Planung, die Restzeit- und Restkosten-Situation. Er ist verantwortlich für die Pflege der Daten in den projektmanagementrelevanten Werkzeugen (SAP).	MA DIG
Unter-Auftragnehmer (UAN)	Die Firma T-Systems MMS hat den Auftrag, uns beratend zur Seite zu stehen und uns bei der Einführung mit ihren Erfahrungen zu unterstützen.	MA T-Systems
Machtpromotor	Der Aufsichtsratsvorsitzende ist der Hauptbefürworter von Inside Diehl; dies zeigt sich darin, dass er das Thema „Inside“ auf dem Gesamtführungsreich-Treffen im Juli 2011 unter den Top 3 Agenda-Punkten platziert hat und in seiner Schlussrede wies er explizit darauf hin, dass es ihm ein persönliches Anliegen ist, dieses Projekt zu unterstützen.	Aufsichtsrats-vorsitzende
Fachpromotor	Leiter des Bereichs Forschung und Entwicklung, ist seit Jahren dabei, die TK und Beteiligungen zu vernetzen, um Synergien zu schaffen bzw. neue Produktideen zu fördern. Vor allem über die bestehenden Organisationsgrenzen hinaus. Durch Inside sieht er die Chance, die bestehenden Netze zu vertiefen bzw. auszubauen. Er ist von Anfang an involviert und war auch eingebunden in die Vorstudie.	Leiter des Bereichs Forschung und Entwicklung

Tabelle 7 - Rollen im Projekt

4.2 Kommunikation

Das Thema Kommunikation hat eine zentrale Bedeutung in der Projektarbeit. Dies gilt für die externe, wie auch für die interne Projektkommunikation. Unter Kommunikation versteht man die Übertragung und den Austausch von Informationen. Die Kommunikation erfolgt zweckorientiert, klar, verständlich und unter der Weitergabe von aktuellen, richtigen Informationen an die relevanten interessierten Parteien, in einer ihren Erwartungen entsprechenden und einheitlichen Form.

4.2.1 Kommunikation auf der Sach- und Beziehungsebene

Beim Austausch von Informationen sind mindestens zwei Parteien beteiligt, eine sendende und eine empfangende Partei. Dieser als Interaktion bezeichnete Informationsaustausch, Sender übermittelt Information, Empfänger nimmt Information entgegen, wird durch Kommunikationsmodelle beschrieben und beispielhaft am Modell „Nachrichtenquadrat von Schulz von Thun“ beschrieben.



Nachrichtenquadrat oder „Vier-Ohren-Modell“

Kommunikationsmodell, welches sich in vier Teilespekte (vier Seiten des Quadrats) gliedert. Neben der Sachinformation werden noch drei andere Aspekte auf der Beziehungsebene übertragen (Beziehung zwischen den Gesprächspartnern, Selbstoffenbarung/Ich-Aussage, Appell).

Jegliche Kommunikation findet sowohl auf der Sachebene als auch auf der Beziehungsebene statt. Die Inhalte (z.B. Fakten, Argumente) auf der Sachebene werden durch Verwendung von vereinbarten Zeichensystemen (gesprochene Sprache, Schrift) vermittelt, man spricht deshalb auch von einer digitalen Kommunikation.

Im Gegensatz dazu wird auf der Beziehungsebene das Verhältnis der Kommunikationspartner zueinander betrachtet. Diese sogenannte analoge Kommunikation erfolgt durch die Deutung des Verhaltens meines Gegenübers, in Bezug auf Gestik, Mimik, Stimme und Raumverhalten d.h., das Verhalten im Gespräch bewirkt - meist spontan - bestimmte Gefühle und Reaktionen. Diese Analogien werden - meist unbewusst - über Deutungsprozesse erschlossen.

Beispiel: Der Satz „Ihr Protokoll ist sehr ausführlich, Herr Projektleiter.“ sagt auf der Sachebene lediglich aus, dass das Protokoll sehr ausführlich ist. Wird diese Aussage jedoch mit ironischem Unterton ausgesprochen, kann sie als Kritik gedeutet werden, wenn der Projektleiter beispielsweise bei Kollegen immer fordert, dass Protokolle immer in der Form von Ergebnisprotokollen zu erbringen sind.

Worin bestehen die vier Seiten dieser Aussage nach dem Kommunikationsmodell „Nachrichtenquadrat“ und unter dem Gesichtspunkt, dass diese Nachricht als Kritik aufgefasst wird:

Sachebene: Protokoll ist sehr ausführlich.

Selbstkundgabe: Ich bin aufmerksam, ich kann es besser!

Beziehung: PL ist nicht in der Lage, ein Protokoll richtig zu verfassen – ein Anfänger.

Appell: Bitte halten Sie sich an ihre eigenen Vorgaben!

Die Fähigkeit, Kommunikation effektiv einzusetzen, stellt einen wesentlichen Baustein in der Projektarbeit dar und richtet sich an das ganze Projektteam. Daher muss sich das Team, der Komplexität dieses Sachverhalts bewusst sein und das eigene Verhalten permanent vergegenwärtigen, reflektieren und somit ihre Kommunikations-Kompetenz erhöhen.

Gesagt ist nicht gehört

Ein Spruch des Verhaltensforschers Konrad Lorenz, der verdeutlicht wie vieldeutig Kommunikation sein kann.

Gesagt ist nicht gehört

Gehört ist nicht verstanden

Verstanden ist nicht einverstanden

Einverstanden ist nicht behalten

Behalten ist nicht gekonnt

Gekonnt ist nicht angewendet

Angewendet ist nicht beibehalten.

Eine mögliche Antwort auf dieses Problem könnte eine Weisheit bieten, die dem chinesischen Denker Konfuzius zugeschrieben wird:

Erkläre mir und ich werde vergessen.

Zeige mir und ich werde mich erinnern.

Beteilige mich und ich werde verstehen.

Davon abgeleitet stellt sich bei einer Kommunikation die Frage, ob eine Verständigung stattgefunden hat. Vielfach reduziert sich ein Kommunikationsvorgang lediglich auf das Aussenden von Informationen, die Wirkung wird



vorausgesetzt oder nicht überprüft. Eine Kommunikation ist daher so zu gestalten, dass beim Empfänger die gewünschte Reaktion ausgelöst wird.

4.2.2 Kommunikationsregeln im Team

Die festgelegten Kommunikationsregeln basieren auf den partnerschaftlichen Umgang innerhalb des Teams und unter der aktiven Einbeziehung der Stakeholder. Hierbei wird, je nach Zielgruppe, zwischen der reinen Information, der Beteiligung an der Projektarbeit und der Beteiligung an Entscheidungen differenziert. Die Stakeholder-Kommunikation hat frühzeitig, regelmäßig, ehrlich, pro aktiv und interaktiv (FREPI-Prinzip) zu erfolgen und unter Einbeziehung der Feedbacks.

Das Projektteam hat folgendes festgelegt:

- zwischen den beteiligten Mitarbeitern, ist offen und fair umzugehen
- Informationen sind nicht zurück zu halten, sondern allen Projektbeteiligten zur Verfügung zu stellen
- Bedenken sind klar zu äußern, Unklarheiten zu erfragen bzw. zu hinterfragen
- den Anderen aufmerksam zuhören, aussprechen zu lassen und nicht zu unterbrechen
- pünktlich zu den Meetings zu erscheinen
- die Plattform als Kommunikationsmittel einzusetzen, als Projektwerkzeug anzusehen und aktiv zu betreiben d.h. alle Informationen zu diesem Projekt sind auf der Plattform zu hinterlegen und jedem Projektmitglied zugänglich
- mit dem Lenkungsausschuss wird ein eigener Austauschbereich auf der Plattform geschaffen

Alle Projektmitarbeiter haben sich verpflichtet, diese Regeln einzuhalten!

4.2.3 Kommunikationsinstrumente

Folgende Kommunikationsinstrumente finden Verwendung:

Statusberichte und Statuspräsentationen

Beim Statusbericht handelt es sich um einen standardisierten Bericht zur Information des Auftraggebers, der Teammitglieder und wichtiger Stakeholder und wird vorwiegend per E-Mail verteilt. Statuspräsentationen finden Verwendung bei der Darlegung des Projektstatus vor dem Lenkungsausschuss und dem Vorstand und wird persönlich vorgestellt.

Einzelgespräche

Einzelgespräche dienen anlassbezogen der Informationsgewinnung und der weiteren Koordination und Steuerung. Sie können sowohl formellen wie auch informellen Charakter haben.

Meetings, Tätigkeitskatalog, Protokoll, Instrumente auf der Plattform wie

- Diskussionsforen
- Blogbeiträge und Statusnachrichten / Projektnews vom PL
- gemeinsam erarbeitete Dokumente
- Projektverwaltung inkl. Terminkalender mit Anzeige der Meilensteine und ein Aufgabenverwaltung-Hilfsmittel

Der Tätigkeitskatalog und die Protokolle informieren die Teammitglieder über den aktuellen Sachstand des Projekts sowie den Ausblick auf das weitere Vorgehen. Die Projektmeetings und die Arbeit auf der Plattform stellen für den Projektleiter das Werkzeug zur Informationsgewinnung und -weitergabe bzw. zur Projektverfolgung und -steuerung dar.

Projektnews

Die Projektnews sollen die Projektmitarbeiter und weitere Stakeholder mittels kurzer, übersichtlicher Beiträge via Email bzw. das Einstellen der Information auf die Plattform, über aktuelle Ereignisse aus dem Projekt informieren und einen Ausblick auf das weitere Vorgehen bieten, wobei der Erscheinungsrhythmus rein ereignisorientiert ist.

Workshop mit Berater



Dient der Erarbeitung der Strategie für den Rollout der Plattform, Marketing / Promotion der Plattform, Festlegung der Schulungsmaßnahmen etc.

4.2.4 Kommunikationsmatrix

Wer - Adressat		Betroffenheit	Instrument(e)	Inhalt / Rhythmus	Wer im Team ist zuständig
Vorstand / Aufsichtsrat	1	hoch	Statusberichte und Statuspräsentationen Einzelgespräche	Projektstatus anlassbezogen	Fachpromoter / PL
Lenkungsausschuss	2	hoch	Statusberichte und Statuspräsentationen Austausch auf der Plattform	Projektstatus einmal im Monat und wenn notwendig anlassbezogen	Fachpromoter / PL
Vorstände der TKs	TK1	3.1	Statusberichte und Statuspräsentationen Einzelgespräche	Projektstatus anlassbezogen	Vertreter TK / Beteiligung
	TK2	3.2	Statusberichte und Statuspräsentationen	Projektstatus	
	TK3	3.3	Statusberichte und Statuspräsentationen	Projektstatus	
	TK4	3.4	Statusberichte und Statuspräsentationen	Projektstatus	
	TK5	3.5	Statusberichte und Statuspräsentationen	Projektstatus	
Führungskräfte (FK) auf allen Ebenen (insbesondere beim TK1)	4	hoch	Statusberichte Projektnews Einzelgespräche Austausch auf der Plattform	anlassbezogen	Vertreter TK / Beteiligung
Konzernbetriebsrat	5	hoch	Statuspräsentationen Einzelgespräche	anlassbezogen	Vertreter Betriebsrat / Projektleiter
Arbeitsgruppe IT Sicherheit / Datenschutz / Außenwirtschaftsgesetz	6	mittel	Projektnews Einzelgespräche Austausch auf der Plattform	anlassbezogen	Stellvertreter PL / Projektleiter
Bereich Öffentlichkeitsarbeit	7	hoch	Einzelgespräche Austausch auf der Plattform	anlassbezogen	Team
Bereich Personal	8	hoch	Einzelgespräche Austausch auf der Plattform	anlassbezogen	Team
Mitarbeiter	9	hoch	Projektnews Austausch auf der Plattform	anlassbezogen	Team
Projektteam	10	hoch	Statusberichte Meetings Workshop mit Berater Projektnews / Einzelgespräche / Austausch auf der Plattform	Projektstatus Die ersten 2 Monate – einmal in der Woche, danach 2-mal im Monat. In den ersten 6 Wochen – einmal in der Woche anlassbezogen	Projektleiter / Team
Unterauftragnehmer	16	hoch	Einzelgespräche	anlassbezogen	Team

Tabelle 8 – Kommunikationsmatrix



5 Phasenplanung

Zur besseren Veranschaulichung können Projekte in Phasen unterteilt werden. Das Prozessmodell der DIN 69901 bietet die Grundlage für das Management dieses Projekts und weist von der Initialisierung bis zum Abschluss alle relevanten PM-Prozesse auf. Laut DIN 69901 ist eine Projektphase ein "**zeitlicher Abschnitt eines Projektablaufs, der sachlich gegenüber anderen Abschnitten getrennt ist**". Diese Trennung erfolgt in der Regel durch einen Meilenstein, deren Erreichung ist ein Maß für den Fortschritt des Projekts. Dieser Aspekt war entscheidend für die Wahl des Phasenmodells, da die einzelnen Phasen durch den Lenkungsausschuss freigeben werden und somit mehr Sicherheit und Kontrolle im Projektverlauf gegeben ist d.h. es kann in der jeweiligen Sitzung die Entscheidung darüber erfolgen, ob das Projekt fortgeführt werden soll.

Das Prozessmodell wurde an den Erfordernissen angepasst. Die Prozesse Initialisierung und Definition wurden aufgrund der umfangreichen Vorarbeiten (Vorstudie) zu einer Phase zusammengefasst. Die PM-Phase Steuerung wurde unterteilt in eine Beta-Phase mit dem Ziel, die Plattform durch einen ausgewählten Nutzerkreis zu testen und nach der Freigabe der Betaphase durch den PLA über die Steuerungsphase für die restlichen Nutzer freizugeben. Es folgt eine kurze Beschreibung warum diese Phasen benötigt werden und welche Ziele damit verbunden sind.

Die **Initiierungs- / Definitionsphase** bildet die Grundlage des Projekts. Anforderungen, Ideen, Probleme, Ziele etc. werden gesammelt, analysiert, geplant und in Form eines Projektauftrages dokumentiert. Dieser bildet die Entscheidungsgrundlage für den Auftraggeber, das Projekt freizugeben bzw. abzubrechen. In der **Planungsphase** - nachdem das Projekt offiziell gestartet ist, konkretisiert das Projektteam die Projektinhalte (Ziele, Aufgaben, Risiken etc.). Am Ende dieser Phase erfolgt durch den Lenkungsausschuss die Freigabe für die Installierung der Plattform. In der **Beta- / Steuerungs-Phase** erfolgt die Umsetzung wie oben beschrieben. Parallel dazu steuert und überwacht der Projektleiter den Projektverlauf. Das Monitoring der Plattform in diesen Phasen ist essentiell - dient dem erkennen des Nutzungsgrads der Plattform und es ermöglicht dem Team steuernd einzutreten. Die **Abschlussphase** reflektiert die Ergebnisse und diese müssen entsprechend evaluiert werden (on scope, on budget, on time?). Die Ergebnisse des Monitorings werden zusammengefasst und dienen dem Vorstand als Entscheidungsgrundlage für die Überführung des Pilotprojekts in den Regelbetrieb. Die Ergebnisse des Projektabschlusses werden in einem Abschlussbericht dokumentieren.

Eine **Nachprojektphase** wurde nicht explizit definiert aber der Projektleiter wird diese im Rahmen des Projektabschlusses durchführen.

Unterscheidung Projektmanagementphasen und Projektphasen

- Projektmanagementphasen gliedern sich nach dem Prozessmodell der DIN 69901 in Initialisierung - Definition - Planung - Steuerung - Abschluss. **Sie beziehen sich auf Projektmanagement als Aufgabe im Projekt.**
- Projektphasen **befassen sich mit dem Projektgegenstand im Sinne der Leistungserbringung**. Sie repräsentieren Tätigkeiten und Ergebnisse sowie Aufwand z.B. Grundlagenermittlung, Entwurf, Konstruktion, Fertigung, Auslieferung/Inbetriebnahme im Projekt.



5.1 Beschreibung der Projektphasen und der Meilensteine

Phase	Initialisierung / Definition	Planung	Beta-Phase	Steuerung	Projektabchluss
Dauer	1 Monat	2 Monate	3 Monate	8 Monate	1 Monat
Phasenziel(e) / Meilenstein(e)	<p>Projektstartsitzung ist erfolgt</p> <p>Ziele sind vertieft, definiert und abgestimmt</p> <p>Vision ist festgelegt</p> <p>Erst-Konzept wurde erarbeitet</p> <p>Argumentationshilfe steht den Teil-Projektleitern zur Verfügung</p>	<p>Arbeitspakete und Terminplanung sind festgelegt, AP wurden übertragen</p> <p>Social Guidelines sind freigegeben</p> <p>ein Name für die Plattform wurde festgelegt</p> <p>Schulungskonzept ist erarbeitet und die Schulungsunterlagen sind vorhanden</p> <p>Selbstregistrierungsprozess ist definiert und als AP an UAN übertragen</p>	<p>Plattform ist angepasst u.a. ist die Mehrsprachigkeit gegeben</p> <p>alle Standorte (weltweit) können auf die Plattform zugreifen</p> <p>Selbstregistrierungsprozess ist etabliert</p> <p>Plattform in der Version 5.0 ist betriebsbereit</p> <p>Early-User (ca. 100) sind auf der Plattform und geschult</p> <p>Bugfix 5.01 ist am Ende der Beta-Phase eingespielt</p>	<p>Monitoring der Plattform ist etabliert und wird laufend durchgeführt.</p> <p>Fehler-Liste wird laufend abgearbeitet</p> <p>Bugfixes 5.02, 5.03 sind eingespielt</p> <p>die Endnutzer sind geschult</p> <p>Plugin Office Connector ist auf allen Standorten freigegeben</p> <p>Umfrage ist initialisiert und auf den Weg gebracht</p>	<p>Bugfixe 5.04 ist eingespielt</p> <p>Umfrage ist abgeschlossen</p> <p>Entscheidungsvorlage liegt vor</p> <p>Abnahme durch PLA ist erfolgt</p>
Meilenstein-termine	<p>(1) PLA-Meeting am 30.05.2011 (M01)</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Vision darlegen ▪ Ziele abstimmen ▪ Erst-Konzept vorstellen 	<p>(2) PLA-Meeting am 28.06.2011 (M05)</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Arbeitspakete darstellen ▪ den Namen der Plattform abstimmen ▪ den Umstieg auf 5.0 begründen <p>(3) 01.07.2011 (M10)</p> <p>Plattform ist einsatzbereit</p> <p>(4) 21.07.2011 (M15)</p> <p>GFK-Treffen</p> <p>(5) PLA-Meeting am 26.07.2011 (M17)</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Stand der Vertriebsvereinbarung ▪ Freigabe der Beta-Phase <p>(6) Betriebsvereinbarung mit dem KBR am 28.07.2011 (M20)</p>	<p>(7) 01.08.2011 (M25)</p> <p>Beginn Betaphase</p> <p>(8) PLA-Meeting am 16.09.2011 (M30)</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Budget-Betrachtung ▪ Statistische Auswertung der Plattform <p>(9) PLA-Meeting am 26.10.2011 (M35)</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Budget-Betrachtung ▪ statistische Auswertung der Plattform ▪ Freigabe der Steuerungs-Phase <p>(10) 01.11.2011 (M40)</p> <p>Ende der Betaphase</p>	<p>(11) PLA-Meeting (M45) und (M50)</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Budget-Betrachtung ▪ Monitoring-Ergebnisse besprechen und weiteres Vorgehen festlegen <p>(13) 01.03.2012 (M55)</p> <p>2.500 Nutzer auf der Plattform</p> <p>(14) PLA-Meeting (M60)</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Budget-Betrachtung ▪ Monitoring-Ergebnisse besprechen und weiteres Vorgehen festlegen ▪ Umfrage festlegen 	<p>(15) PLA-Meeting (M65)</p> <p>Übergabe Entscheidungsvorlage</p> <p>(16) Abschluss-Sitzung am 30.07.2012</p>
Projektmanagement	Steckbrief erstellen	vertiefende Umfeldanalyse,	fortlaufende Aufgaben:		Nachkalkulation



Aufgaben	Projektstart initialisieren	Risikoanalyse und Stakeholderanalyse Projektstrukturierung / Arbeitspakete festlegen Kostenplanung Arbeitsplan / Terminplan erstellen Arbeitspakete mit Linienvorgesetzten und externen AN abstimmen Abstimmung Stakeholder (Betriebsrat)	<ul style="list-style-type: none"> ■ Stakeholder / Risiko steuern ■ Budget steuern ■ Ressourcen steuern (Arbeitspakete abnehmen) ■ Kommunikation steuern nach der Kommunikationsmatrix ■ sicherstellen, dass die Projektziele auch tatsächlich im vorgegebenen Rahmen erreicht werden und der aktuelle Fertigstellungsgrad dem geplanten Fertigstellungsgrad entspricht d.h. Zielerreichung steuern 	Verträge beenden kaufmännischer Abschluss Projekt abschließen und Team aus dem Projekt verabschieden
	Erste Umfeldanalyse, Chancen- und Risikoanalyse, Stakeholder-analyse			
	Phasenplanung			
	Aufbauorganisation / Kommunikation			
Sach-aufgaben	Organisation der Meetings / Workshops	Social Guidelines erarbeiten	Standorte prüfen (Weltweit)	Plattform testen in der Version 5.04
	Erst-Konzept erstellen mit Unterauftrag-nehmer	Workshops durchführen (u. a. für Rollout, Marketing)	Oberfläche nach dem Corporate Design anpassen	Marketing durchführen
	Argumentationshilfe erstellen	GFK-Treffen in Bezug auf Inside organisieren	Selbstregistrierungsprozess prüfen	Plattform testen in der Version 5.02
		Schulungsunterlagen erstellen	Schulungspaket Early User (Getting Started Paket, Schulung)	Plug-in Office Connector installieren und testen
		Schulungen organisieren für Early-User	Plattform testen in der Version 5.0	Plattform testen in der Version 5.03
		Plattform testen in der Version 4.5	Marketing durchführen	Monitoring durchführen
		Selbstregistrierungsprozess umsetzen (Programmtechnische Anpassung)	Monitoring aufbauen	
Konfigurations-management/ Dokumentation	Projekt ist angelegt	Entscheidung dokumentieren warum der Umstieg auf 5.0 vorgenommen wurde	Projektdokumentation (Protokolle, Projektdetailpläne, Projektstatusberichte, Änderungsanträge)	Projektdokumentation (Protokolle, Projektdetailpläne, Projektstatusberichte)
	Projektauftrag	Lizenzmanagement	Selbstregistrierungsprozess protokollieren (Änderungsmanagement)	
	Projektgrobplanung (Steckbrief, Grobkonzept)	Es wurde festgelegt wo und wie die Dokumentation erfolgt. (Projekttool ist die Plattform selbst)		
		Projektdokumentation (Protokolle, Projektdetailpläne, Projektstatusberichte, Änderungsanträge)		
				Projektdokumentation abschließen in Form eines Projektabschlussberichts
Qualitäts-management	Festlegen, wie die Qualitätsprüfung erfolgt u. a. beim Einspielen der Updates (Verantwortlichkeiten festlegen)	Änderungen der Plattform erfolgt generell erst auf einer Qualitätsplattform.		Projekterfahrung festhalten
	Plattform in der Version 4.5 einem Grundtest unterziehen	Vorgehen: Updates / Änderungen prüfen und nach Freigabe einspielen auf dem Live-System		



	Festlegung, dass bei jeder Phasenfreigabe auch ein Qualitätsaudit im Team zu erfolgen hat, mit dem Ziel, die Erfahrungen daraus in die nächste Phase wirken zu lassen.		
--	--	--	--

Tabelle 9 - Beschreibung der Projektphasen und der Meilensteine

Nr.	Meilensteine „Inside Diehl“	Ziele	Entscheidung Lenkungsausschuss
M01	PLA-Meeting am 30.05.2011	Ziele und Konzept abstimmen	Ziele u. Konzept werden vom PLA bestätigt, Freigabe der nächsten Phase
M05	PLA-Meeting am 28.06.2011	Namen der Plattform und Arbeitspakete abstimmen und den Release-Umstieg auf 5.0 begründen	Namen der Plattform freigeben, Freigabe Umstieg auf 5.0
M10	01.07.2011	Plattform ist einsatzbereit	keine – nur wenn Schwierigkeiten auftreten.
M15	GFK-Treffen	Keynote Speaker referiert über das Thema „Social Business“ und die Führungskräfte sind sensibilisiert.	keine – nur wenn Schwierigkeiten auftreten.
M17	PLA-Meeting am 26.07.2011	Stand der Vertriebsvereinbarung besprechen und Freigabe einholen für die Beta-Phase	Freigabe nächste Phase
M20	Betriebsvereinbarung mit dem KBR am 28.07.2011	Entsprechende Unterlagen bereitstellen und die Plattform im Vorfeld dem Gesamt-KBR präsentieren.	keine
M25	01.08.2011 Beginn Betaphase	Selbstregistrierungsprozess (Version 1.0) und Schulungsunterlagen stehen zur Verfügung	keine
M30	PLA-Meeting am 16.09.2011	Budget-Betrachtung, statistische-Auswertung der Plattform	keine
M35	PLA-Meeting am 26.10.2011	Budget-Betrachtung, statistische -Auswertung der Plattform	Freigabe nächste Phase
M40	01.11.2011 Ende der Betaphase	Early User sind geschult ca. 100 Mitarbeiter, Bugfix 5.01 ist am Ende der Beta-Phase eingespielt – wichtig für Mehrsprachigkeit der Plattform.	keine
M45	PLA-Meeting	Budget-Betrachtung, Monitoring-Ergebnisse besprechen und weiteres Vorgehen festlegen, den Umgang mit Geheimen Gruppen klären.	Umgang mit „Geheimen Gruppen“ festlegen Risikobetrachtung hinsichtlich Akzeptanz und ggf. Maßnahmen ergreifen.
M50	PLA-Meeting	Budget-Betrachtung, Monitoring-Ergebnisse besprechen und weiteres Vorgehen festlegen	Risikobetrachtung hinsichtlich Akzeptanz und ggf. Maßnahmen ergreifen.
M55	01.03.2012	2.500 Nutzer auf der Plattform	keine
M60	PLA-Meeting	Budget-Betrachtung, Monitoring-Ergebnisse besprechen und weiteres Vorgehen festlegen, Umfrage besprechen	Risikobetrachtung hinsichtlich Akzeptanz und ggf. Maßnahmen ergreifen. Umfrage freigeben.
M65	PLA-Meeting am 10.07.2012	Entscheidungsvorlage erstellen	Übergabe Entscheidungsvorlage und diese besprechen, Projektteam entlasten durch PLA

Tabelle 10 - Liste der Meilensteine



5.2 Veranschaulichung der Projektphasen

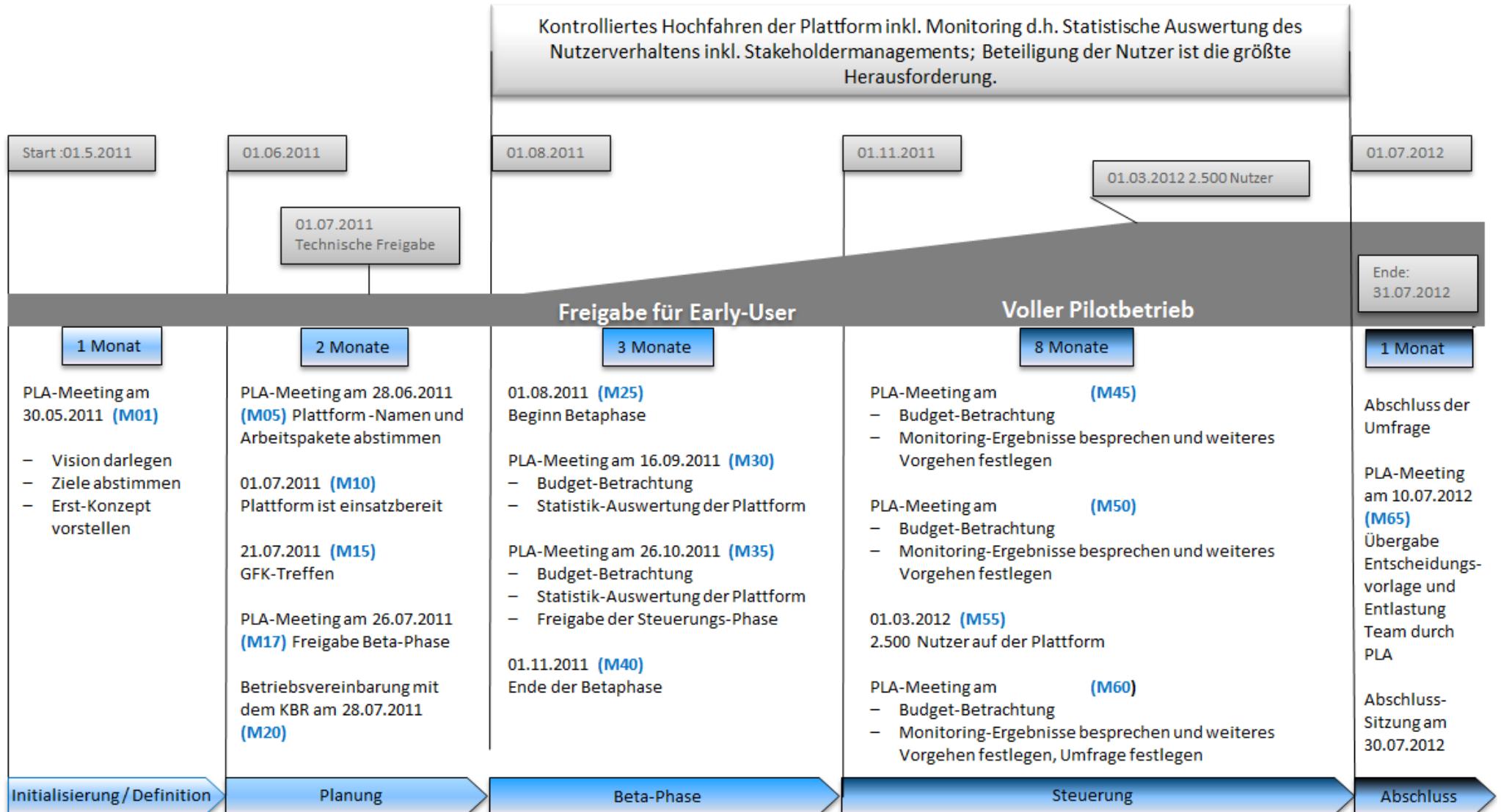


Abbildung 7 - Veranschaulichung der Projektphasen



6 Projektstrukturplan

Der **Projektstrukturplan** (PSP) stellt das Projekt in seiner **Gesamtheit** in **überschaubare Einheiten** (Teilaufgaben, Arbeitspakete) graphisch in einem Baum **dar**. Gesamtheit bedeutet im Umkehrschluss, dass alle Arbeitspakete bzw. Teilaufgaben, die nicht im PSP stehen, auch nicht zum Projektumfang gehören. Der PSP wird im Rahmen der Projektplanung erstellt und ist die Basis für die Aufwandsschätzung sowie Ablauf-, Termin- und Kostenplanung. Jeder Teilaufgabe bzw. jedem Arbeitspaket wird ein PSP-Code zugewiesen. Der PSP soll ein gemeinsames Verständnis des Projektumfangs für alle Projektmitglieder schaffen.

Die Codierung erfolgt rein numerisch in der Form: **Projektkürzel.Phasen-Nummer.Teilaufgaben-Nummer bzw. Arbeitspaket-Nummer**.

Arbeitspaket-Nummer. Erläuterung anhand des Elements **I.1.01**, dessen Code verweist auf die "Projektstartsitzung" und steht für das Projekt Inside, in der Phase Initialisierung/Definition (=1), erstes Arbeitspaket (=01).

Hinweis: Diese Kodierung wird auch beim Ablagesystem für die Unterlagen verwendet.

6.1 Darstellung und Codierung des PSP

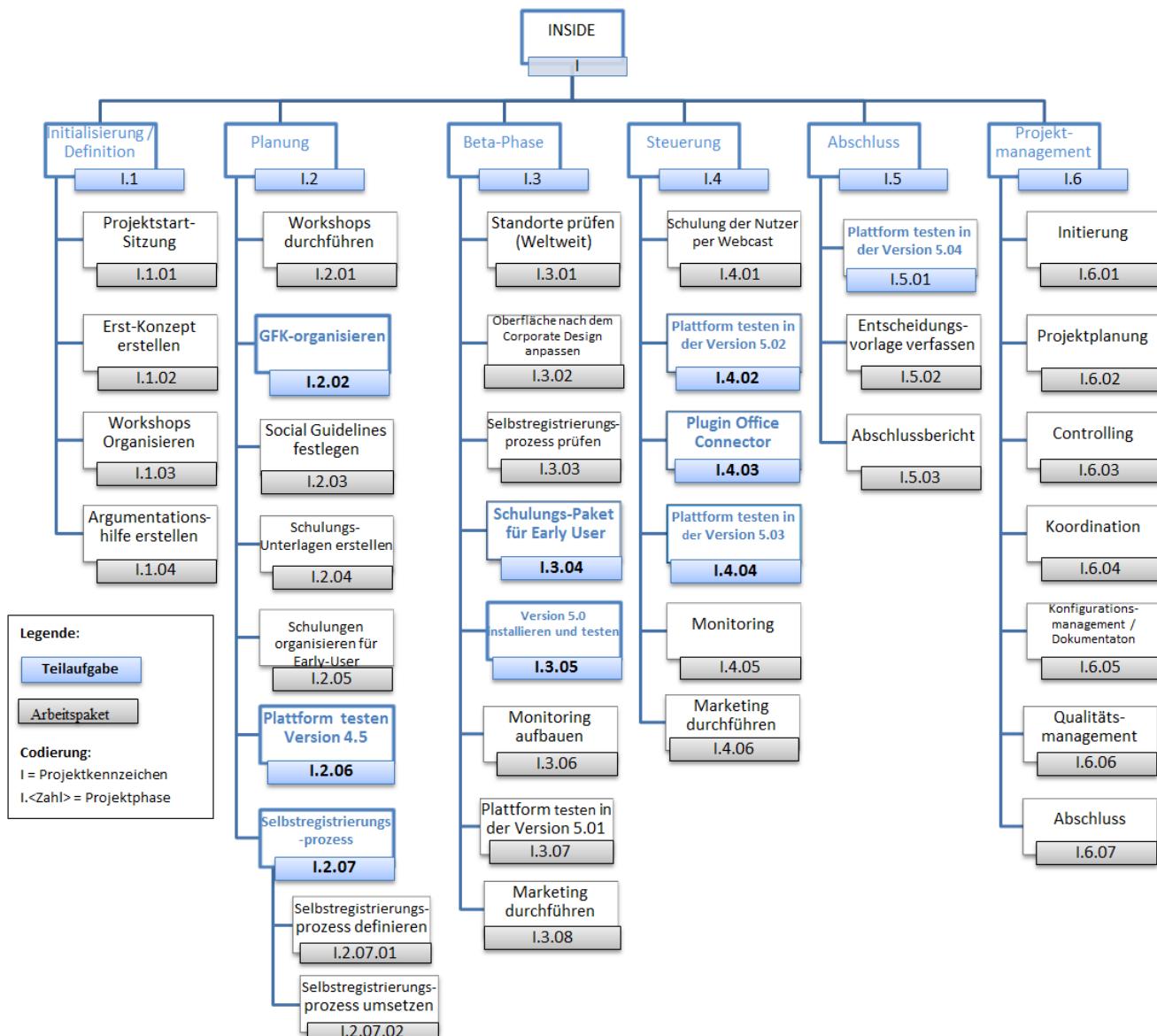


Abbildung 8 - Darstellung und Codierung des PSP



6.1.1 Begründung für die gewählte Orientierung

Die Einführung von Social Media bei Diehl erfolgt auf Basis eines Pilotprojekts und in der Phase „Abschluss“ wird der Vorstand des Diehl Konzerns entscheiden, ob das Projekt in den Regelbetrieb übergeht. Bei einfachen nicht komplexen Projekten erfolgt die Orientierung nach folgenden Aspekten: Objekt, Aktivität, Phase. Bei der Analyse der Orientierung / Aspekte hat sich das Projektteam für das Phasenmodell entschieden, da dieses Modell Kriterien (Vorteile) aufweist, die für die Verwendung des Modells sprechen:

Kriterien (Vorteile):

- Unterteilung in Projektphasen, eine Phase ist ein **zeitlicher Abschnitt** eines Projektablaufs, der **sachlich** gegenüber anderen Abschnitten **getrennt** ist. Daher bieten Projektphasen schon zu einem frühen Zeitpunkt eine **erste** grundsätzliche **Orientierung** und Übersicht über ein Projekt, sie reduzieren dadurch die Komplexität.
- Jede Phase **schließt** mit einem **Meilenstein** ab und deren Erreichung ist ein Maß für den Fortschritt des Projekts. Der Projektauftraggeber bzw. Lenkungsausschuss wird durch seine Entscheidungen zum Phasenabschluss und der Phasenfreigabe kontinuierlich eingebunden d.h. er **nimmt die Phase ab** bzw. **gibt die nächste Phase frei** und hat dadurch auch die Möglichkeit, das Projekt am Ende der jeweiligen Phase zu prüfen und ggf. abzubrechen. Das Projektteam erhält mehr Sicherheit und das Risiko der Fehlentwicklung wird reduziert.
- Erfolgt die Qualitätssicherung parallel zur Phase, so können die Ergebnisse sogleich in die nächste Phase einfließen und den Projekterfolg fördern bzw. unterstützen.

Nachteil(e):

Phasenmodelle weisen eine streng sequentielle Logik auf, dies kann zu zeitlichen Verzögerungen führen, wenn das Phasenmodell nicht zur Realität passt. In Abstimmung mit dem Team und dem PLA sehen wir diesen vermeintlichen Nachteil nur in der Beta-Phase. Folgendes wurde festgelegt um agiler handeln zu können:

- a) Sollte es notwendig sein, die Beta-Phase zu verlängern, dann erfolgt dies jeweils um einen Monat, die Auswirkungen auf die nächste Phase sind aus der Sicht der Beteiligten minimal und haben keine finanziellen Auswirkungen auf das Projekt.
- b) Auch bei einer verkürzten Beta-Phase sehen die Beteiligten keinen Nachteil für das Projekt und dementsprechend würde die Phase gekürzt werden.

6.2 Arbeitspaketbeschreibung

Ein Arbeitspaket beschreibt eine in sich geschlossene Aufgabenstellung innerhalb des Projekts, die von einer einzelnen Person oder eines Teams bis zu einem festgelegten Zeitpunkt mit definiertem Ergebnis und Aufwand vollbracht werden soll. Die geforderten Leistungen in einem Arbeitspaket inkl. Budgetierung sind exakt zu beschreiben und ein Verantwortlicher ist zu benennen.

Stellvertretend für alle Pakete im Projekt, werden hier 2 Arbeitspakete beschrieben. Die Arbeitspakete wurden in Zusammenarbeit mit der/dem Verantwortlichen erstellt, um die Vollständigkeit sicherzustellen. Die Versionierung der Arbeitspaketbeschreibung stellt sicher, dass Änderungen der Arbeitspakete protokolliert werden.

Fortschrittmessung

Die Fortschrittmessung erfolgt nach Abstimmung im Team auf Basis der Statusschritt-Technik für alle Arbeitspakete; diese Methode bietet die Möglichkeit, den Projektfortschritt im Projekt am aussagefähigsten darzustellen. Eine Abweichung davon ist zu begründen und mit dem PL abzustimmen. Alle AP werden im Tätigkeitskatalog eingetragen und wöchentlich ist der Status nach dem festgelegten Verfahren zu protokollieren.



6.2.1 Arbeitspaketbeschreibung: Benutzeranlage / Selbstregistrierungsprozess definieren

Projekt: 2011/04/Org.-03	Titel: Selbstregistrierungsprozess definieren	Arbeitspaketverantwortlicher:	
PSP-Code: I.2.07.01	Arbeitspaketbeschreibung	MA (DIG)	
Ziel(e) des AP:			
<p>Die Benutzeranlage zu regeln über einen Selbstregistrierungsprozess. Dieser ist zu definieren, zu beschreiben und zu dokumentieren, sodass dem UAN eine Programmierzvorlage vorliegt, um diesen programmtechnisch umzusetzen und als <u>Plug-in</u> in die Plattform zu integrieren.</p>			
Hintergrund:			
<p>In der Pilotphase steht nur eine begrenzte Anzahl an Lizenzen zur Verfügung und der Nutzerkreis wurde im Vorfeld festgelegt. Deshalb erfolgt der Zugriff über einen gesteuerten Registrierungsprozess. D. h, die Mitarbeiter müssen sich einmalig anmelden - dabei durchläuft die Registrierung eine manuelle Prüfung unter dem Gesichtspunkt, ob noch freie Lizenzen vorhanden sind bzw. ob der Nutzer für die Testphase vorgesehen ist. Mehrsprachigkeit ist zu beachten.</p>			
Aufgaben / Vorgänge:			
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Registrierungsprozess analysieren und beschreiben, Muss-Felder / Kann-Felder festlegen ▪ Ablaufdiagramm erstellen ▪ Masken mehrsprachig designen und abstimmen mit dem Bereich Öffentlichkeitsarbeit (CD beachten) ▪ Abstimmung u. Einweisung ServiceDesk; Prozesse festlegen (u.a. nach dreimaliger Falscheingabe des Passworts wird der Zugriff gesperrt, Service-E-Mail Adresse ist einzurichten) ▪ Abstimmung mit Betriebsrat und Datenschutzbeauftragten, PL unterstützt bei den Abstimmungsbesprechungen. ▪ Arbeitspaket für UAN beschreiben 			
Ergebnisunterlagen / Art der Ergebnisdarstellung:			
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ablaufdiagramm, Arbeitspaketbeschreibung für UAN ▪ Stellungnahme KBR ▪ Diagramm im Team erläutern und gegebenenfalls anpassen 			
Fortschrittmessung :		Abnahme durch wen:	
Nach festgelegten Verfahren.		Projektteam / PL	
Statusnachricht auf Inside und Task auf erledigt setzen, PL erhält Nachricht durch das Projekttool			
Inputs von Vorgänger-AP (welche?):		Outputs an Nachfolger-AP (welche?):	
keine		I.2.07.02_UAN	
Budget Personalkosten:		Budget Sachkosten: -	
4.165 € (Interner Stundensatz 85 €)			
Benötigte Ressourcen:			
Vertreter Konzernbetriebsrat, Vertreter Personalbereich, MA ServiceDesk, Vertreter Öffentlichkeitsarbeit			
Aufwand (PT):	7 PT (1 PT = 7 Std)	Dauer (T/ Wo): 2 Wochen	
Besonderheiten:			
Muss-Felder sind Mitbestimmungspflichtig – Abstimmung mit KBR ist zwingend erforderlich.			
Aufgestellt:		Freigegeben (PL):	
<hr/>			
Verfasser Jürgen Bierlein	Projektverzeichnis: Inside Plattform, Titel:AP_I.2.07.01	Dokumentart Dokument	Sonstige Metadaten Kategorie: Arbeitspaketbeschreibung
Erstelldatum 04.07.2011	Stand / Geändert am von	Version 1.0	Seite n von n 1 von 1

Tabelle 11 - Arbeitspaketbeschreibung: Benutzeranlage / Selbstregistrierungsprozess

6.2.1.1 Status des AP zum 01.08.2011

Status Arbeitspaket: Selbstregistrierungsprozess definieren	SOLL in Prozent (Gesamt 100 %)	IST in Prozent
PSP-Code: I.2.07.01		
Analyse / Grobkonzeption Registrierungsprozess analysieren und beschreiben, Muss- / Kann-Felder festlegen	15	15
Planung ▪ Ablaufdiagramm erstellen ▪ Masken mehrsprachig designen und abstimmen mit dem Bereich Öffentlichkeitsarbeit (CD)	55	55



beachten)		
Einweisung / Abstimmung	20	20
▪ ServiceDesk einweisen und Prozesse festlegen (z.B. nach dreimaliger Falscheingabe des Passworts wird der Zugriff gesperrt, Service-E-Mail Adresse ist einzurichten)		
▪ Abstimmung mit Betriebsrat und Datenschutzbeauftragten, PL unterstützt bei den Abstimmungsbesprechungen		
Doku / Ergebnis im Team vorstellen	10	10
Status in %		100
Verfasser MA der DIG	Projektverzeichnis: Inside Plattform, Titel: AP_I.2.07.01_Status_02	Dokumentart Dokument
Erstelltdatum 29.07.2011	Stand / Geändert am von	Version 1.0
		Sonstige Metadaten Kategorie: Status Arbeitspaket Seite n von n 1 von 1

Abbildung 9 - Status des AP "Selbstregistrierungsprozess definieren" zum 01.08.2011

6.2.2 Arbeitspaketbeschreibung: GFK-Organisieren in Bezug auf Inside

Projekt: 2011/04/Org.-03	Titel: GFK-Organisieren	Arbeitspaketverantwortlicher:
PSP-Code: I.2.02.01	Arbeitspaketbeschreibung	Vertreter Öffentlichkeitsarbeit
<u>Ziel(e) des AP:</u>		
Das Thema „Social Business Software“ erstmalig dem Gesamtführungskreis präsentieren mittels eines Keynote Speaker. Über ein Rollenspiel erste Eindrücke zur Plattform vermitteln, mit dem Ziel, einen Teil der Führungskräfte in den Dialog einzubinden, um das Thema „Social Business Software“ zu platzieren.		
<u>Aufgaben / Vorgänge:</u>		
<ul style="list-style-type: none"> Drehbuch für das vorgesehene Rollenspiel erstellen und mit den Beteiligten besprechen und durchspielen. <u>Keynote Speaker</u> organisieren und Themen abstimmen bzw. abgrenzen auf internen Einsatz im Konzern. Flyer / Plakate entwerfen und Druckerei beauftragen Flankierend einen Beitrag in der Mitarbeiterzeitschrift auf Konzernebene durch V-OE einstellen. Teaser-Video erstellen Technische Rahmenbedingungen schaffen (gesicherte Internetverbindung, Hardware etc.) Vortrag vom Keynote-Speaker für ein vorgesehenes Marketingvideo aufzeichnen; Rahmenbedingungen schaffen - mit Aufnahmestudio abstimmen. Filmmaterial sichten und schneiden. 		
<u>Ergebnisunterlagen / Art der Ergebnisdarstellung:</u>		
<ul style="list-style-type: none"> Präsentation im Team 		
<u>Fortschrittmessung wie:</u>		<u>Abnahme durch wen:</u>
Nach festgelegten Verfahren. Regelmäßige Abstimmungs-Besprechungen, Statusnachricht auf Inside und Task auf erledigt setzen.		Leiter Öffentlichkeitsarbeit
<u>Inputs von Vorgänger-AP (welche?):</u>		<u>Outputs an Nachfolger-AP (welche?):</u>
I.1.04		I.3.06
Argumentationshilfe nutzen als Vorlage für die Besprechung mit Keynote Speaker.		Film-Aufnahme vom Keynote Speaker
<u>Budget Personalkosten:</u>		<u>Budget Sachkosten:</u> 10.000€
5.950 € (Interner Stundensatz 85 €)		
<u>Benötigte Ressourcen:</u>		
Vertreter Personalbereich, MA ServiceDesk, Technik-PL (technische Rahmenbedingungen schaffen), Vertreter Öffentlichkeitsarbeit (u. a. Flyer), Fachpromoter, Vertreter HV, Teilnehmer Rollenspiel		
<u>Aufwand (PT):</u>	10 PT (1 PT = 7 Std)	<u>Dauer (T/ Wo):</u> ca. 4 Wochen
<u>Besonderheiten:</u>		
Top 250 Führungskräfte vom Konzern sind Vorort – Thema kann erstmalig platziert werden!		
<u>Aufgestellt:</u>		<u>Freigegeben (PL):</u>
<p>.....</p>		
Verfasser Jürgen Bierlein	Projektverzeichnis: Inside Plattform, Titel: AP_I.2.02.01	Dokumentart: Dokument
Erstelltdatum 14.06.2011	Stand / Geändert am von	Version 1.0
		Sonstige Metadaten Kategorie: Arbeitspaketbeschreibung Seite n von n 1 von 1

Tabelle 12 - Arbeitspaketbeschreibung: GFK-Organisieren in Bezug auf Inside



7 Ablauf- und Terminplanung

Im PSP, den sogenannten „**Plan aller Pläne**“, wird festgehalten und graphisch dargestellt - das „**Was**“ d.h. „was ist zu tun“ und ...

- durch Hinzufügen von Aktivitäten zu jedem Objekt entsteht der Vorgangsplan.
- durch Festlegung der Reihenfolge (parallel, sequentiell) der Vorgänge entsteht der Netzplan.
- durch Bestimmung der Dauer jedes Vorgangs entsteht der Ablauf- und Terminplan. Dabei werden die Teilaufgaben und Arbeitspakete in eine logische Reihenfolge gebracht und Teilaufgaben in weitere Arbeitspakete bzw. Vorgänge unterteilt.
- durch Bestimmung der notwendigen Ressourcen zu jedem Vorgang entsteht der Ressourcenbedarfsplan (Ressourcenplan).

Mit der PSP-Erstellung soll die Vollständigkeit der Aufgaben garantiert werden. Es gibt einige Teilaufgaben und Arbeitspakete, die nicht in die Ablauf- und Terminplanung eingehen müssen wie z.B. wiederholende Aufgaben des Projektmanagements wie Termin- und Kostenüberwachung. Sie beanspruchen nichtsdestotrotz Ressourcen, die geplant werden müssen.

7.1 Vorgangsliste

Die Vorgangsliste enthält sämtliche Vorgänge des Projekts, zeigt ihre Dauer sowie die Beziehungen zu den jeweiligen Vorgängern. Ferner ist jedem Vorgang der zutreffende PSP-Code zugeordnet. Ein wesentlicher Schritt zur Erstellung des Ablaufplans ist die Festlegung des Inhalts und dessen Detaillierungsgrad. In der Regel beinhaltet ein Arbeitspaket eine Reihe von untereinander abhängigen Arbeitsschritten (1:n-Beziehung"), die als Vorgänge einzeln geplant und überwacht werden müssen. In diesem Fall entsteht aus einem Arbeitspaket ein „Teilnetz“ im Ablaufplan.

Als nächstes sind die Vorgänge sachlogisch miteinander zu verknüpfen. Damit entsteht ein Ablaufplan, in dem eindeutig festgelegt wird:

- Welche Abhängigkeiten zwischen den Vorgängen untereinander bestehen (Anordnungsbeziehung).
- Welche Vorgänge nacheinander, parallel, überlappend oder unabhängig voneinander ablaufen können.
- Welche Zeitabstände zwischen einzelnen Vorgängen erforderlich sind.

Überführung des Ablaufplans in den Terminplan

Nach der Festlegung aller Vorgangsduern und der zeitlichen Abstände zwischen den Vorgängen können der FAZ, der FEZ, der SAZ und der SEZ für jeden Vorgang berechnet und terminkritische Abläufe („Kritischer Weg“) sowie die zeitlichen Spielräume („Puffer“) aufgezeigt werden. Als Berechnungsergebnis liegt nun ein erster vorläufiger Terminplan vor.



PSP-CODE	Vorgang	Dauer	Vorgän...	ID	Anordnungsbeziehung
Inside Diehl (I)	▪▪ Social Business Software auf Basis Jive einführen	319		9	
I.1	▪▪ □ PHASE: IDENTIFIKATION / DEFINITION (ID)	22		0	
I.1.01	▪▪ Kick-Off Meeting	1		98	
I.1.02	▪▪ Erst-Konzept erstellen	14	98	70	Ende-Anfang
I.1.03	▪▪ Workshops organisieren	5	70	100	Ende-Anfang
I.1.04	▪▪ Argumentationshilfe erstellen	7	70	102	Ende-Anfang
M01	▪▪ PLA-Meeting (Freigabe Phase Planung)	1		104	
I.2	▪▪ □ PHASE: PLANUNG (PL)	43	0	74	
I.2.01	▪▪ Workshops durchführen	22		106	
I.2.02	▪▪ □ GFK	27		108	
I.2.02.01	▪▪ GFK-Organisieren	27		136	
I.2.02.02	▪▪ KeyNote Speaker	14	136	138	Ende-Ende
I.2.03	▪▪ Social Guidelines erarbeiten	10		110	
I.2.04	▪▪ Schulungsunterlagen erstellen	8	110	112	Ende-Anfang
M05	▪▪ PLA-Meeting	1		122	
M10	▪▪ Plattform ist einsatzbereit - Schnittpunkt Technikprojekt	1		124	
I.2.05	▪▪ Schulungen für Early User organisieren	4	124	114	Ende-Anfang
I.2.06	▪▪ □ Plattform testen in der Version 4.5	13	124	86	Ende-Anfang
I.2.06.01	▪▪ Struktur festlegen	3		90	
I.2.06.02	▪▪ Plattform testen	10	90	142	Ende-Anfang
I.2.07	▪▪ □ Selbstregistrierungsprozess	20		116	
I.2.07.01	▪▪ Selbstregistrierungsprozess definieren	10		118	
I.2.07.02	▪▪ Selbstregistrierungsprozess umsetzen	10	118	120	Ende-Anfang
M15	▪▪ GFK-Treffen	2		94	
M17	▪▪ PLA-Meeting (Freigabe Beta Phase)	1		128	
M20	▪▪ Betriebsvereinbarung mit dem KBR	1		126	
I.3	▪▪ □ PHASE: BETA PHASE (BP)	61	74	18	Ende-Anfang
I.3.01	▪▪ Standorte prüfen (Weltweit)	20		19	
I.3.02	▪▪ □ Version 5.0	8		144	
I.3.02.01	▪▪ Installation	3		146	
I.3.02.02	▪▪ Version testen	5	146	148	Ende-Anfang
I.3.03	▪▪ Oberfläche am CD anpassen	9		130	
I.3.04	▪▪ Selbstregistrierungsprozess prüfen	9		132	

Abbildung 10 - Ablauf- und Terminplanung - Teil1 von 3



PSP-CODE	Vorgang	Dauer	Vorgän...	ID	Anordnungsbeziehung
I.3.05	▪ ● Schulungspaket für Early User	56		49	
I.3.05.01	▪ □ ● Getting Starter Paket	56		21	
I.3.05.01.01	▪ □ □ ● FAQ	5		23	
I.3.05.01.02	▪ □ □ ● Glossar	3	23	25	Ende-Anfang
I.3.05.01.03	▪ □ □ ● Video-Tutorials	48	25	27	Ende-Anfang
I.3.05.02	▪ □ ● Schulung der Early-User	37		134	
I.3.06	▪ □ □ ● Monitoring aufbauen	10		150	
I.3.07	▪ □ ● Version 5.1	8		152	
I.3.07.01	▪ □ □ ● Installation	3		154	
I.3.07.02	▪ □ □ ● Version testen	5	154	156	Ende-Anfang
I.3.08	▪ □ ● Marketing	36		158	
M35	▪ □ □ ● PLA-Meeting (Freigabe Steuerungs Phase)	1		160	
I.4	▪ □ ● PHASE: STEUERUNG (ST)	170	18	29	Ende-Anfang
I.4.01	▪ □ □ ● Schulung der Nutzer per Webcast	84		162	
I.4.02	▪ □ ● Version 5.2	8		164	
I.4.02.01	▪ □ □ ● Installation	3		166	
I.4.02.02	▪ □ □ ● Version testen	5	166	168	Ende-Anfang
I.4.03	▪ □ ● Plugin Office Connector	100		63	
I.4.03.01	▪ □ □ ● Plugin Office Connector Erst-Test	10		170	
I.4.03.02	▪ □ □ ● Plugin Office Connector Vorbereitung alle UEIs	50	170	174	Ende-Anfang
I.4.03.03	▪ □ □ ● Plugin Office Connector testen	40	174	172	Ende-Anfang
I.4.04	▪ □ ● Version 5.3	8		178	
I.4.04.01	▪ □ □ ● Installation	3		180	
I.4.04.02	▪ □ □ ● Version testen	5	180	182	Ende-Anfang
I.4.05	▪ □ □ ● Monitoring	170		176	
I.4.06	▪ □ □ ● Marketing	127		190	
M55	▪ □ □ ● 2500 Nutzer auf der Plattform	1		194	
M60	▪ □ □ ● PLA-Meeting (Freigabe Abschluss Phase)	1		200	
I.5	▪ □ ● PHASE: ABSCHLUSS (AS)	21	29	55	Ende-Anfang
I.5.01	▪ □ □ ● Version 5.4	8		184	
I.5.01.01	▪ □ □ ● Installation	3		186	
I.5.01.02	▪ □ □ ● Version testen	5	186	188	Ende-Anfang
I.5.02	▪ □ □ ● Entscheidungsvorlage verfassen	6		192	

Abbildung 11- Ablauf- und Terminplanung - Teil 2 von 3



PSP-CODE	Vorgang	Dauer	Vorgänger	ID	Anordnungsbeziehung
M65	• PLA-Meeting Übergabe Entscheidungsvorlage	1		198	
1.5.03	* Abschlussbericht verfassen	6		196	

Abbildung 12 - Ablauf- und Terminplanung - Teil3 von 3

7.2 Vernetzter Balkenplan oder berechneter Netzplan

Der vernetzte Balkenplan zeigt die Vorgänge, Beziehungen und den Verlauf des Projekts aus Ziffer 7.1 visualisiert dar. Er ist ein zentrales Informationsmedium für alle Beteiligten und dient als Grundlage für die Projektplanung, zur Projektsteuerung und Überwachung.

Innerhalb des Balkenplans kann es verschiedene Abhängigkeiten zwischen den einzelnen Aufgaben geben, sie stellen das zeitliche Verhältnis dar. Diese Beziehungen werden Anordnungsbeziehungen (AOB) genannt. Folgende AOBs sind möglich:

- Normalfolge (EA > Ende-Anfang-Beziehung)
Ein oder mehr Vorgänge können erst beginnen, nachdem ein oder mehr Vorgänge abgeschlossen sind.
- Anfangsfolge (AA > Anfang-Anfang-Beziehung)
Zwei oder mehr Vorgänge beginnen zum gleichen Zeitpunkt.
- Endfolge (EE > Ende-Ende-Beziehung)
Zwei oder mehr Vorgänge enden zum gleichen Zeitpunkt.
- Sprungfolge (AE + n Tage > Anfang-Ende-Beziehung)
Ein oder mehr Vorgänge können erst beginnen, nachdem ein oder mehr Vorgänge abgeschlossen sind und dazwischen „n“ Tage vergangen sind.

Aus Gründen der Übersichtlichkeit kommt in der nachfolgenden Darstellung nur die Ebenen 1-3 zur Ansicht!

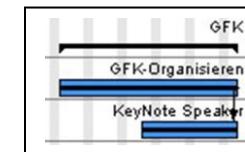
Ebene 1 ist das Projekt Inside, also der Hauptknoten

Ebene 2 sind die einzelnen Phasen

Ebene 3 sind Teilaufgaben bzw. einzelne in sich abgeschlossene Vorgänge

Erläuterung am Beispiel der Teilaufgabe „GFK“

Zu sehen ist im Plan nur die Teilaufgabe in der Form , sie besteht aber in der Ebene 4 aus



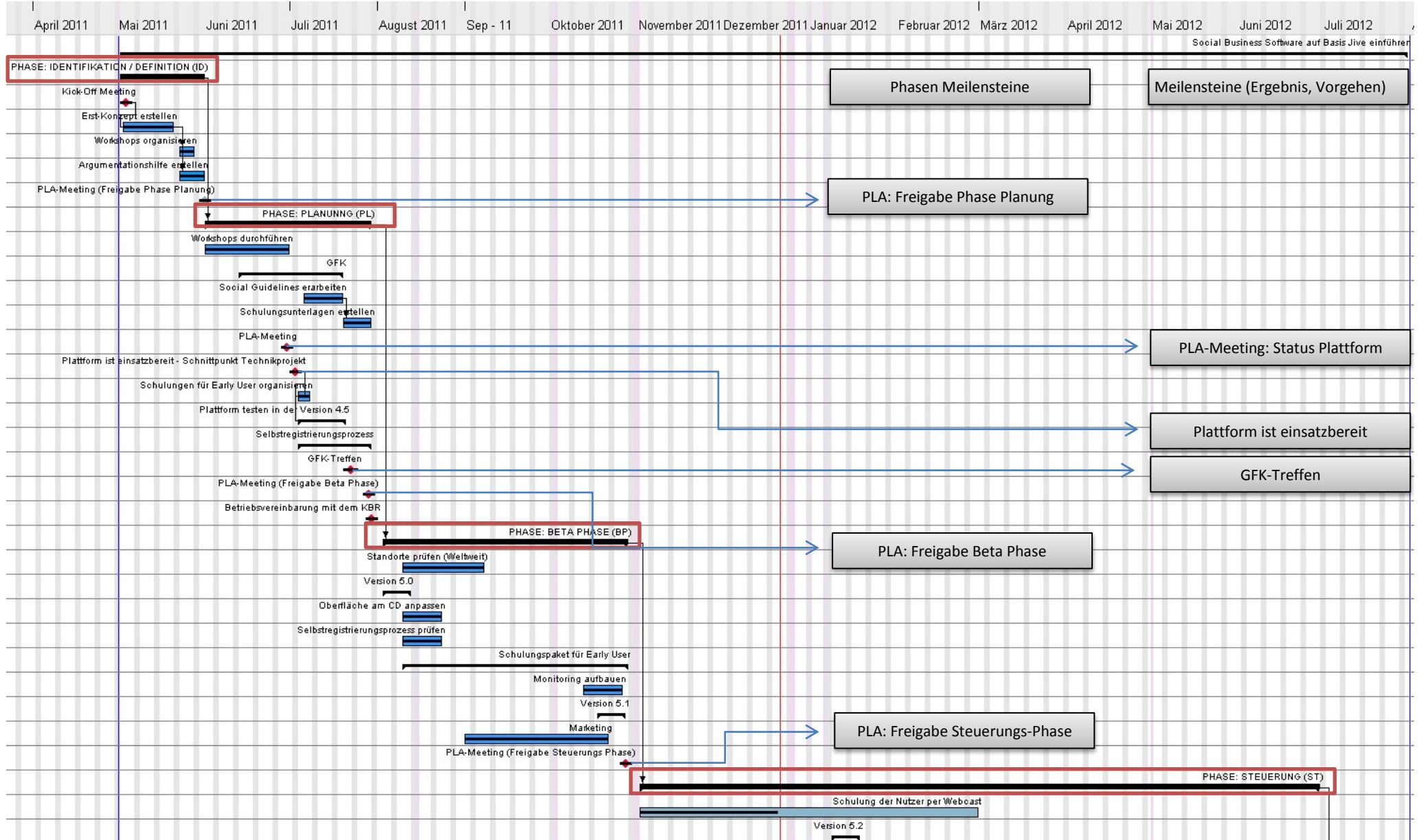


Abbildung 13 - Vernetzter Balkenplan oder berechneter Netzplan - Teil1 von 3

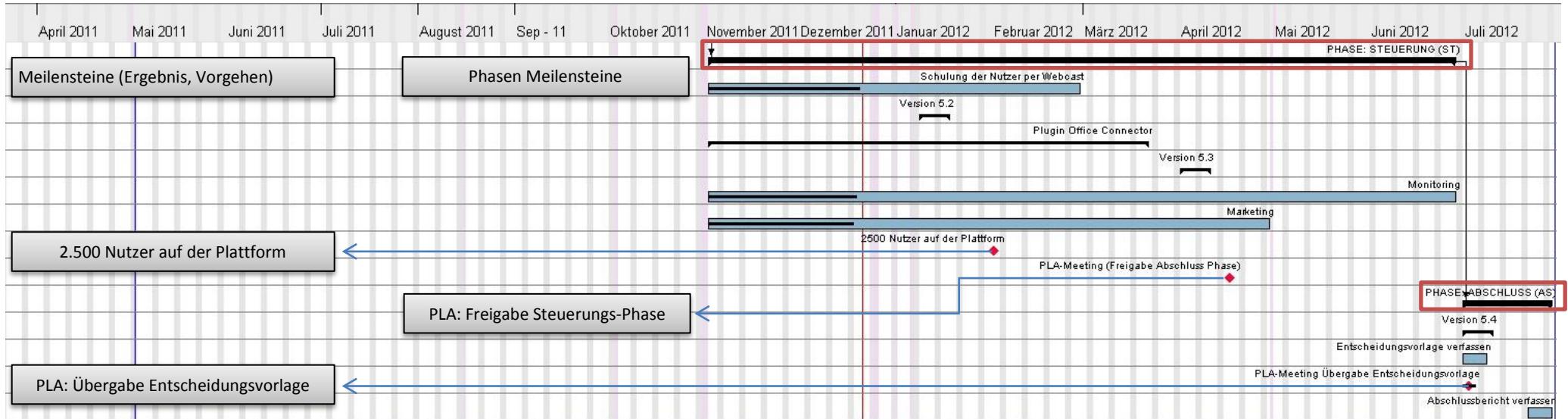


Abbildung 14 - Vernetzter Balkenplan oder berechneter Netzplan - Teil2 von 3

Darstellung des kritischen Wegs

PSP-CODE	Vorgang	Dauer	Anfang	Ende
Inside Diehl (I)	▪ Social Business Software auf Basis Jive einführen	319	02.05.11	30.07.12
I.1	+ PHASE: IDENTIFIKATION / DEFINITION (ID)	22	02.05.11	31.05.11
I.2	+ PHASE: PLANUNG (PL)	43	01.06.11	29.07.11
I.3	+ PHASE: BETA PHASE (BP)	61	03.08.11	28.10.11
I.4	+ PHASE: STEUERUNG (ST)	170	02.11.11	29.06.12
I.5	+ PHASE: ABSCHLUSS (AS)	21	02.07.12	30.07.12

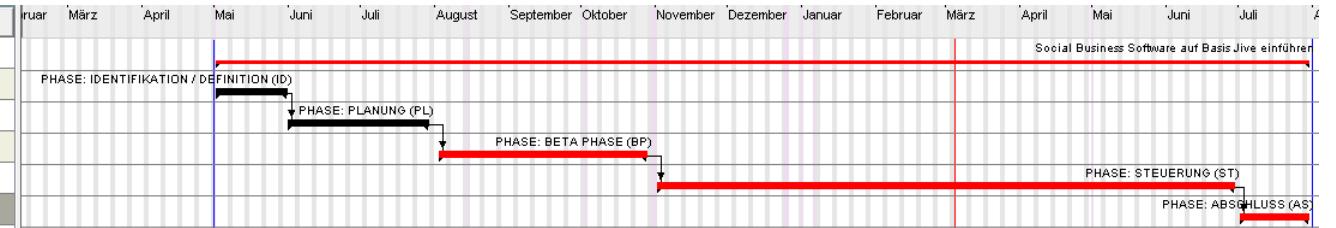


Abbildung 15 - Darstellung des kritischen Wegs



8 Einsatzmittel- /Kostenplanung

Nach der Erstellung des Termin und Ablaufplans erfolgte die Zuordnung der Ressourcen zu den entsprechenden Vorgängen. Ziel ist es, einen Überblick über die im Projekt entstehenden Kosten zu erhalten und welche Qualifikationen im Projekt benötigt werden. Das Ergebnis der Planung ist eine Übersicht über die Kosten pro Arbeitspaket, wann welche Arbeitsmittel benötigt werden, sowie die Kosten im zeitlichen Ablauf.

8.1 Einsatzmittelbedarf / Einsatzmittelplan

Einsatzmittel werden als **Personal- und Sachmittel** definiert, die zur Durchführung von Projekten benötigt werden. Die nachfolgende Planung bezieht sich ausschließlich auf das Personal, da in diesem Projekt Sachmittel eine unwesentliche Rolle spielen.

Die **Einsatzmittelplanung** wird vom Projektleiter auf Basis des Projektstrukturplans in Absprache mit den Linienvorgesetzten durchgeführt. In der Einsatzmittelplanung ist das **Projektmanagement** nicht enthalten, da es über die gesamten Phasen verläuft und dementsprechend gleichmäßig auf die Kosten verteilt wird.

Aufgrund der Vorstudie und in Abstimmung mit der Beraterfirma wussten wir im Vorfeld, welche Qualifikationen / Skills wir im Team benötigen und dementsprechend wurde das Team zusammengestellt. Abzudecken sind folgende Kompetenzfelder „Fachkompetenz, Methoden- Planungskompetenz, Organisationskompetenz, Sozialkompetenz“. Aus der nachfolgenden Tabelle ist zu entnehmen, welche Aufgaben anstehen und welche Qualifikationen dafür notwendig sind. Die Liste korrespondiert mit den Rollen im Projekt. Entscheidend für ein Social Media Projekt ist die Kommunikationsfähigkeit des Teams.

8.1.1 Einsatzmittelbedarf

Rollen siehe Funktions- beschreibung	Aufgaben / Fertigkeiten	Kürzel	Stunden- Satz
Vertreter der Teilkonzerne / Beteiligungen / HV	<p>In ihrem Verantwortungsbereich sogenannte Early User finden und auf ihre Aufgabe vorbereiten. Ansprechpartner für inhaltliche Fragen zur Plattform. Plattform nach innen promoten.</p> <p>Skills</p> <p>Teamplayer, vernetzt im Unternehmen, Affin gegenüber neuen Technologien, kooperativ, hohe Kommunikationsfähigkeit, gute Englischkenntnisse bei Vertretern mit Auslandsstandorten, hohe Organisationskompetenz</p>	VT	0 €
			Stundensätze wurden gelöscht!
Projektleiter (PL)	<p>Projektleitung, Wissensmanagement</p> <p>Skills</p> <p>Teamplayer, vernetzt im Unternehmen, Affin gegenüber neuen Technologien, grundlegende Erfahrung im Projektmanagement - vor allem im Stakeholder-Management, durchsetzungsfähig, kooperativ, hohe Eigen-Motivation, hohe Kommunikationsfähigkeit, vertraut mit den firmeninternen Prozessen, hohe Sozial-Kompetenz</p>	PL	0 €
Technischer Projektleiter	<p>Benötigt Kenntnisse über die <u>heterogenene Infrastruktur</u> des Konzerns und vertiefende Kenntnisse in der Netzwerk-Topologie.</p> <p>Skills</p> <p>durchsetzungsfähig, hohe Eigen-Motivation, hohe Fachkompetenz</p>	TPL	0 €
Administrator / Berater	<p>Qualitätssicherung ist erwünscht. Kenntnisse über Ticket-Systeme sind notwendig, da der Support der Software über ein entsprechendes System erfolgt. Gute Englischkenntnisse sind erwünscht, Kenntnisse über Social Software ist notwendig</p> <p>Skills</p> <p>Hohe Eigen-Motivation, hohe Fachkompetenz</p>	ADMIN	0 €



Entwickler	Zur Definition des Registrierungsprozesses und diverser Anpassungen an der Software und zur Implementierung werden fundierte Entwicklerkenntnisse in J2EE, Datenbankkenntnisse und Kenntnisse über Webanwendungen benötigt.	ENTW	0 €
	Skills Hohe Eigen-Motivation, hohe Fachkompetenz		
Marketing / Corporate Design	Kenntnisse, wie Informationen im Konzern verteilt werden und welche Kanäle zu verwenden sind. Das Corporate Design ist umzusetzen und für das Promoten der Plattform sind kreative Ideen gefragt.	M-CD	0 €
	Skills teamfähig, kooperativ, hohe Kommunikationsfähigkeit, vertraut mit den firmeninternen Prozessen, hohe soziale Kompetenz		
Personal-Bereich	Vertiefende Kenntnisse zum Thema Arbeitsrecht, Betriebsverfassungsgesetz.	PER	0 €
	Skills teamfähig, geübt im Umgang mit Betriebsräten, kooperativ, hohe Kommunikationsfähigkeit, vertraut mit den firmeninternen Prozessen, hohe soziale Kompetenz		
Controller	grundlegende Betriebswirtschaftlich Kenntnisse, Kenntnisse in der Verwendung der SAP Software	CON	0 €
	Skills durchsetzungsfähig, vertraut mit den firmeninternen Prozessen, hohe Organisationskompetenz, hohe Fachkompetenz		
Early User	Siehe early user , übernehmen auf der Plattform eine Gruppe verbunden mit einer Aufgabe und binden somit Mitarbeiter ein, mit dem Ziel, die Plattform in den Arbeitsalltag zu integrieren.	Schulungs-TN	0 €
	Skills teamfähig, hohe Kommunikationsfähigkeit, hohe soziale Kompetenz		
Unter-Auftragnehmer	umfassende Kenntnisse im Bereich Social Media. Schulungserfahrung, Erfahrung beim Erstellen von Konzepten	UAN	0 €
	Skills teamfähig, durchsetzungsfähig, kooperativ, hohe Kommunikationsfähigkeit, hohe Fachkompetenz		

Tabelle 13 - notwendige Qualifikation / Skills im Projekt

Vorgehen hinsichtlich der Bedarfsermittlung:

In den Workshops / Besprechungen wurden die Arbeitspakete definiert und dem Arbeitspaketverantwortlichen übergeben mit der Aufgabe eine Bedarfsermittlung durchzuführen und mit dem PL abzustimmen. Ist es bei einem Arbeitspaket notwendig, die DIG bzw. den UAN einzubinden – dann ist immer der PL einzubinden, da es seine Aufgabe ist, sich mit dem Linienvorgesetzten bzw. UAN abzustimmen bzw. die vertraglichen Regelungen zu vereinbaren.

Grundsätzliches Vorgehen hinsichtlich der Verfügbarkeit:

- Wir haben uns im Vorfeld für T-Systems als Unterauftragnehmer ausgesprochen, da diese neben ihrer Kompetenz einen entsprechenden Pool an gut ausgebildeten MA vorzuweisen hat.
- Bei den internen Auftragnehmern erfolgt die Abstimmung hinsichtlich der Verfügbarkeit über die Linienvorgesetzten. In der Projekt-Startphase wurde mit den Linienvorgesetzten das Vorgehen festgelegt und vereinbart im ständigen Dialog zu bleiben.

**Legende:**

Zuordnung Ressourcenbedarf erfolgt über vorherige Tabelle (notwendige Qualifikation / Skills im Projekt) über das Feld „Kürzel“.

Nr.	PSP-Code	AP-Name	Ressourcen- bedarf (Skills)	Bedarfsermittlung	Verfügbarkeits- ermittlung
1	I	Projekt: "Inside Diehl"			
2	I.1	PHASE: IDENTIFIKATION / DEFINITION (ID)			
3	I.1.01	Kick-Off Meeting	PL, VT, PER, M-CD, TPL	Analyse der Vorstudie / Abstimmung mit Beratungsfirma	Anforderung über Vorstand, CIO, ,HV
4	I.1.02	Erst-Konzept erstellen	PL, UAN	Arbeitspaketverantwortlicher (APV)	Selbstorganisation
5	I.1.03	Workshops organisieren	PL, UAN	APV	Selbstorganisation
6	I.1.04	Argumentationshilfe erstellen	PL, UAN	APV	Selbstorganisation
7	I.2	PHASE: PLANUNNG (PL)			
8	I.2.01	Workshops durchführen	PL, UAN, PER, M-CD, TPL, VT, ADMIN	APV	Selbstorganisation
9	I.2.02	GFK			
10	I.2.02.01	GFK-Organisieren	PL, PER, M- CD, VT	APV	Selbstorganisation
11	I.2.02.02	KeyNote Speaker	PL	APV	Selbstorganisation
12	I.2.03	Social Guidelines erarbeiten	VT	APV	Selbstorganisation
13	I.2.04	Schulungsunterlagen erstellen	PL, UAN	APV	Selbstorganisation
14	I.2.05	Schulungen für Early User organisieren	PL, UAN, VT	APV	Selbstorganisation
15	I.2.06	Plattform testen in der Version 4.5			
16	I.2.06.01	Struktur festlegen	PL, ADMIN, UAN	APV	Selbstorganisation
17	I.2.06.02	Plattform testen	ADMIN, VT	Erfahrungswerte DIG	Abstimmung mit Linenvorgesetzten DIG
18	I.2.07	Selbstregistrierungsprozess			
19	I.2.07.01	Selbstregistrierungsprozess definieren	PL, ENTW, UAN	APV	Selbstorganisation
20	I.2.07.02	Selbstregistrierungsprozess umsetzen	UAN, ENTW, PL	Angebot UAN	Abstimmung mit UAN
21	I.3	PHASE: BETA PHASE (BP)			
22	I.3.01	Standorte prüfen (Weltweit)	TPL	Erfahrungswerte DIG	Abstimmung mit Linenvorgesetzten DIG
23	I.3.02	Version 5.0			
24	I.3.02.01	Installation	ADMIN	Erfahrungswerte DIG	Abstimmung mit Linenvorgesetzten DIG
25	I.3.02.02	Version testen	ADMIN, VT	Erfahrungswerte DIG	Abstimmung mit Linenvorgesetzten DIG
26	I.3.03	Oberfläche am CD anpassen	ADMIN, UAN	APV in Abstimmung mit UAN	Selbstorganisation
27	I.3.04	Selbstregistrierungsprozess prüfen	ADMIN, ENTW, PL	APV	Abstimmung mit Linenvorgesetzten DIG
28	I.3.05	Schulungspaket für Early User			
29	I.3.05.01	Getting Starter Paket			
30	I.3.05.01.01	FAQ	UAN	APV	Selbstorganisation
31	I.3.05.01.02	Glossar	UAN	APV	Selbstorganisation



32	I.3.05.01.03	Video-Tutorials	UAN	APV	Selbstorganisation
33	I.3.05.02	Schulung der Early-User	UAN, VT, PL	APV	Selbstorganisation
34	I.3.06	Monitoring aufbauen	PL	APV	Selbstorganisation
35	I.3.07	Version 5.1			
36	I.3.07.01	Installation	ADMIN	Erfahrungswerte DIG	Abstimmung mit Linenvorgesetzten DIG
37	I.3.07.02	Version testen	ADMIN, VT	Erfahrungswerte DIG	Abstimmung mit Linenvorgesetzten DIG
38	I.3.08	Marketing	M-CD, VT	APV	Abstimmung mit Linenvorgesetzten DIG
39	I.4	PHASE: STEUERUNG (ST)			
40	I.4.01	Schulung der Nutzer per Webcast	ADMIN, VT	Erfahrungswerte DIG	Abstimmung mit Linenvorgesetzten DIG
41	I.4.02	Version 5.2			
42	I.4.02.01	Installation	ADMIN	Erfahrungswerte DIG	Abstimmung mit Linenvorgesetzten DIG
43	I.4.02.02	Version testen	ADMIN, VT	Erfahrungswerte DIG	Abstimmung mit Linenvorgesetzten DIG
44	I.4.03	Plug-in Office Connector			
45	I.4.03.01	Plug-in Office Connector Erst-Test	ADMIN, TPL	Erfahrungswerte DIG	Abstimmung mit Linenvorgesetzten DIG
46	I.4.03.02	Plug-in Office Connector Vorbereitung alle UEIs	ADMIN, TPL	Erfahrungswerte DIG	Abstimmung mit Linenvorgesetzten DIG
47	I.4.03.03	Plug-in Office Connector testen nach Freigabe auf dem Live-System	ADMIN, VT	Erfahrungswerte DIG	Abstimmung mit Linenvorgesetzten DIG
48	I.4.04	Version 5.3			
49	I.4.04.01	Installation	ADMIN	Erfahrungswerte DIG	Abstimmung mit Linenvorgesetzten DIG
50	I.4.04.02	Version testen	ADMIN, VT	Erfahrungswerte DIG	Abstimmung mit Linenvorgesetzten DIG
51	I.4.05	Monitoring	PL, VT	APV	Selbstorganisation
52	I.4.06	Marketing	M-CD, VT	APV	Selbstorganisation
53	I.5	PHASE: ABSCHLUSS (AS)			
54	I.5.01	Version 5.4			
55	I.5.01.01	Installation	ADMIN	Erfahrungswerte DIG	Abstimmung mit Linenvorgesetzten DIG
56	I.5.01.02	Version testen	ADMIN, VT	Erfahrungswerte DIG	Abstimmung mit Linenvorgesetzten DIG
57	I.5.02	Entscheidungsvorlage verfassen	PL	APV	Selbstorganisation
58	I.5.03	Abschlussbericht verfassen	PL	APV	Selbstorganisation

Tabelle 14 - Ressourcenbedarf, Bedarfsermittlung, Verfügbarkeitermittlung



8.1.2 Einsatzmittelplan



I.4.04.02	Version testen	ADMIN	24	5	05.04.2012 - 11.04.2012												1	24			
		VT	56														7	56			
I.4.05	Monitoring	PL	256		170	02.11.2011 - 29.06.2012									1	32	1	32	1	32	
		VT	896	7	170	02.11.2011 - 29.06.2012									7	112	7	112	7	112	
I.4.06	Marketing	M-CD	128		127	02.11.2011 - 04.07.2012									1	16	1	16	1	16	
		VT	896	7	127	02.11.2011 - 04.07.2012									7	112	7	112	7	112	
I.5	PHASE: ABSCHLUSS (AS)																				
I.5.01	Version 5.4																				
I.5.01.01	Installation	ADMIN	16	3	02.07.2012 - 04.07.2012															1	16
		ADMIN	24																	1	24
I.5.01.02	Version testen	VT	8	5	05.07.2012 - 11.07.2012															1	56
I.5.02	Entscheidungsvorlage verfassen	PL	48	6	02.07.2012 - 09.07.2012															1	48
I.5.03	Abschlussbericht verfassen	PL	48	6	23.07.2012 - 30.07.2012															1	48
						237	1245	1071	1543	1501	250	808	398	550	480	343	368	272	272	192	
	Schulungs-TN werden pro Person klassifiziert und dann multipliziert, der Rest wird immer nach vollen Aufwand definiert																			Gesamt-PH	9530

Tabelle 15 - Einsatzmittelplan / Dienstplan auf Ebene der Arbeitspakete

Über die Zuordnung der Ressource Mitarbeiter (Mensch) pro Vorgang erhält man den Einsatzmittelplan (siehe vorherige Tabelle). Die anfallenden Stunden werden entsprechend aufsummiert und auf Basis des zu Grunde gelegten Kalenders normalerweise über ein sogenanntes Vollzeitäquivalent in Mitarbeiter pro Monat umgerechnet, um eine Kapazitätsplanung vorzunehmen. Da bei der Projektinitialisierung festgelegt wurde, dass jeder TK, jede Beteiligung und die HV MA für dieses Projekt abstellen, ist eine Kapazitätsplanung nicht notwendig bzw. auch nicht möglich, da ein Multiprojektmanagement auf dieser Ebene nicht stattfindet d.h. es wird nur ermittelt, mit welchem Aufwand gerechnet wird und wann dieser anfällt. Dies erfordert bei den Vertretern entsprechende Selbstdisziplin und permanente Abstimmung mit ihren Linienvorgesetzten bzw. mit der Projektleitung.

Ein Vollzeitäquivalent entspricht der Arbeitsleistung eines MA pro Tag multipliziert mit den verfügbaren Arbeitstagen pro Monat wenn eine homogene Ressource gegeben ist, was in diesem Projekt nicht gegeben ist.

Im nachfolgenden Abschnitt werden die Projektkosten auf Basis des Einsatzmittelplans pro Monat berechnet, dabei wird zwischen externen und internen Kosten unterschieden. Jedem Vorgang sind die MA bzw. UAN zugeordnet, die für die Leistungserbringung zuständig sind. Jeder Leistungserbringer wird mit seinem Stundensatz fakturiert siehe nachfolgende Tabelle: Beispiel Kostenermittlung am Vorgang „Workshops durchführen“.

PSP-Code	AP-Name	Mitarbeiter	Aufwand in PH	Stunden- satz	Dauer Tage	Zeitplan	Mai 11				Jun 11								
							Anz. MA	PH	Kosten intern	Kosten extern	Anz. MA	PH	Kosten intern	Kosten extern					
I	Projekt: "Inside Diehl"										Legende: PL + VT a' 8 PH pro PT; Rest: 7 PH pro PT; UAN: 8 PH pro PT								
I.2	PHASE: PLANUNG (PL)																		
I.2.01	Workshops durchführen (10 Termine)	PL	100	75	22	01.06.2011 - 30.06.2011					1	100	7.500 €						
		UAN	200	100							2	200		20.000 €					
		PER	70	55							1	70	3.850 €						
		M-CO	70	55							1	70	3.850 €						
		TPL	70	70							1	70	4.900 €						
		VT	560	65							7	560	36.400 €						
		ADMIN	64	70							1	5	350 €						

Tabelle 16 - Beispiel Kostenermittlung am Vorgang "Workshops durchführen"

Die Reisekosten sind Bestandteil der Stundensätze und werden somit nicht gesondert ausgewiesen.



8.2 Projektkosten

Projektkosten sind fiktiv!

	Mai 11				Jun 11				Jul 11				Aug 11				Sep 11				Okt 11				Nov 11								
	Anz. MA	PH	Kosten intern	Kosten extern	Anz. MA	PH	Kosten intern	Kosten extern	Anz. MA	PH	Kosten intern	Kosten extern	Anz. MA	PH	Kosten intern	Kosten extern	Anz. MA	PH	Kosten intern	Kosten extern	Anz. MA	PH	Kosten intern	Kosten extern	Anz. MA	PH	Kosten intern	Kosten extern					
Stunden im Monat		237				1245				1071					1543					1501					250					808			
Interne Kosten			10.900 €				67.800 €				63.975 €					78.730 €					77.280 €					12.950 €					51.740 €		
Externe Kosten				8.000 €				20.000 €				14.900 €					26.000 €					16.000 €					4.000 €					4.000 €	
PL pauschal (5 PT im Monat)			3.000 €				3.000 €				3.000 €					3.000 €					3.000 €					3.000 €					3.000 €		
	Mai 11				Jun 11				Jul 11				Aug 11				Sep 11				Okt 11				Nov 11								
Kosten pro Monat		21.900 €				90.800 €				81.875 €				107.730 €				96.280 €				19.950 €				58.740 €							
Monat			0			1				2					3					4					5					6			
Kostensummenlinie		0				21.900 €				112.700 €				194.575 €				302.305 €				398.585 €				418.535 €				477.275 €			

Tabelle 17 - Projektkosten (Stunden, Kosten Intern/Extern) Mai 2011 - Nov 2011

Dez 11				Jan 12				Feb 12				Mrz 12				Apr 12				Mai 12				Jun 12				Jul 12						
Anz. MA	PH	Kosten intern	Kosten extern	Anz. MA	PH	Kosten intern	Kosten extern	Anz. MA	PH	Kosten intern	Kosten extern	Anz. MA	PH	Kosten intern	Kosten extern	Anz. MA	PH	Kosten intern	Kosten extern	Anz. MA	PH	Kosten intern	Kosten extern	Anz. MA	PH	Kosten intern	Kosten extern							
	398			550				480				343				368				272				272				192						
		26.380 €			36.460 €				31.560 €				22.530 €				24.280 €				17.840 €				17.840 €				13.640 €					
		0 €			0 €				0 €				0 €				0 €				0 €				0 €				0 €					
		3.000 €			3.000 €				3.000 €				3.000 €				3.000 €				3.000 €				3.000 €				3.000 €					
Dez 11		Jan 12				Feb 12				Mrz 12				Apr 12				Mai 12				Jun 12				Jul 12								
		29.380 €				39.460 €				34.560 €				25.530 €				27.280 €				20.840 €				20.840 €				16.640 €				
	7			8				9				10				11				12				13				14						
		506.655 €			546.115 €				580.675 €				606.205 €				633.485 €				654.325 €				675.165 €				691.805 €					

Tabelle 18 - Projektkosten (Stunden, Kosten Intern/Extern) Dez 2011 - Jul 2012

	Mai 11	Jun 11	Jul 11	Aug 11	Sep 11	Okt 11	Nov 11	Dez 11	Jan 12	Feb 12	Mrz 12	Apr 12	Mai 12	Jun 12	Jul 12	Gesamt	
PHASE:																	
IDENTIFIKATION / DEFINITION	21.900 €																21.900 €
PHASE: PLANUNNG		90.800 €	81.875 €														172.675 €
PHASE: BETA PHASE				107.730 €	96.280 €	19.950 €											223.960 €
PHASE: STEUERUNG							58.740 €	29.380 €	39.460 €	34.560 €	25.530 €	27.280 €	20.840 €	20.840 €			256.630 €
PHASE: Abschluss																	16.640 €
Gesamtkosten																	691.805 €
Tabelle 19 - Projektkosten aufgeteilt auf die Phasen zur besseren Darstellung																	

Gesamt-PH	9.530
interne Kosten	553.905 €
externe Kosten	92.900 €
mtl. pauschale Projektkosten kumuliert	45.000 €
Gesamtkosten	691.805 €

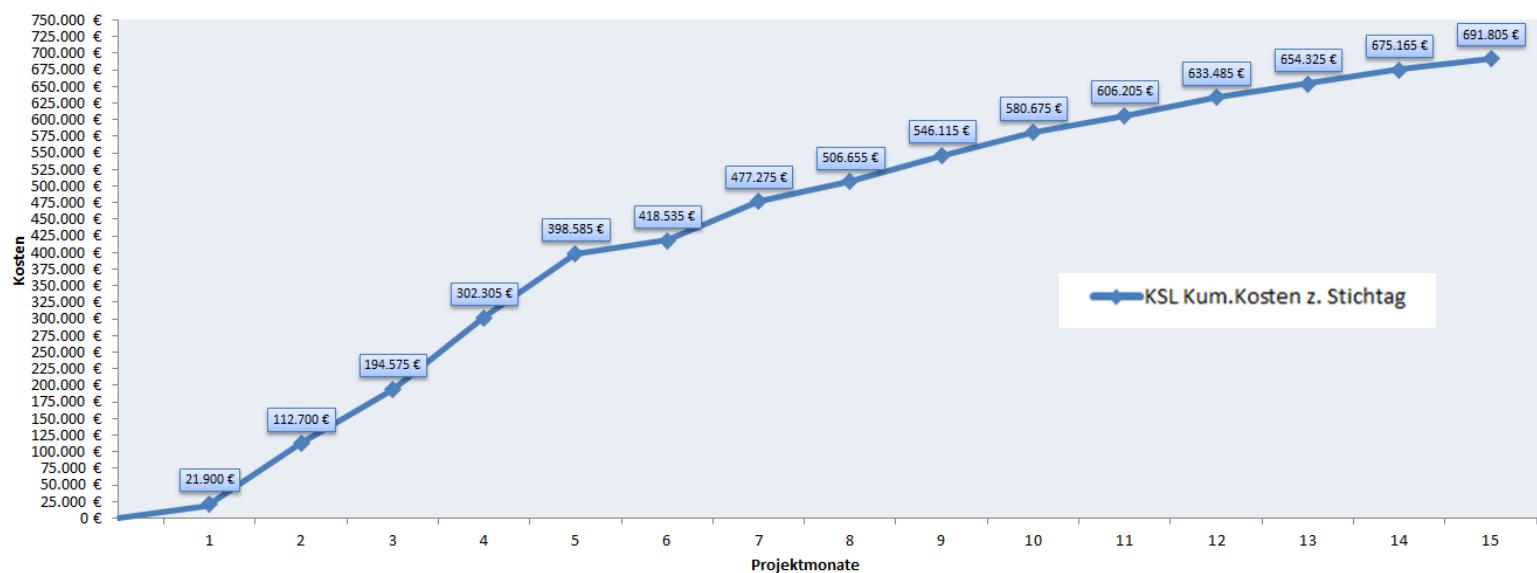
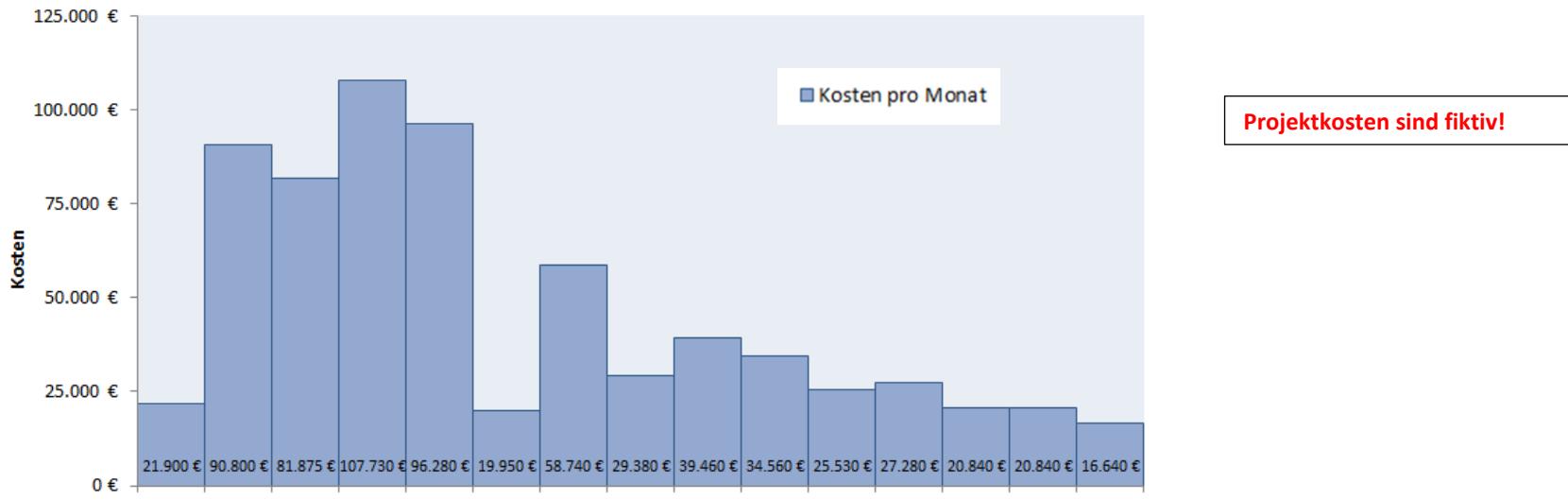


Abbildung 16 - Projektkosten (Planung) kumuliert zum Stichtag



9 Verhaltenskompetenz

9.1 Kreativität

<Nicht gewählt>

9.2 Verhandlungsführung

Verhandeln ist zielorientierte Kommunikation und daraus folgt, Kommunikation ist ein wesentlicher Erfolgsfaktor in der Verhandlungsführung. Dies bedeutet aus meiner Sicht, eine Verhandlung ist nur so gut, wie es die Beteiligten verstehen zu kommunizieren. Zu den Aufgaben des PL gehört es Verhandlungen zu führen. Dies beginnt beim Projektauftrag und setzt sich bei Verhandlungen mit Lieferanten, Auftraggebern und anderen Stakeholdern fort.

9.2.1 Definition

Verhandlungen sind nicht nur bewusst herbeigeführte Gespräche, sie finden auch in Form von Telefonaten, Emailkontakten oder auch komplex verschachtelten Kommunikationsaktivitäten über unterschiedliche Medien wie z.B. über soziale Plattformen statt. Verhandlungen beschränken sich nicht nur auf einen einzelnen Kommunikationskontakt, sondern sind meist längere Kommunikationsprozesse mit einer Vorgeschichte und Folgeaktivitäten. Verhandlungen begegnen uns in allen Lebenslagen d.h. im Privaten, im Kreis der Kollegen und mit Projektbeteiligten.

Kommunikationsmodelle

In der Einleitung habe ich geschrieben, dass verhandeln zielorientierte Kommunikation ist und daher ist es aus meiner Sicht notwendig, Kommunikationsmodelle zu betrachten, diese zu verstehen und durch Gruppenübungen das Wissen zu vertiefen um das Erlernte ggfs. in Verhandlungen anwenden zu können.

Man kann nicht nicht kommunizieren

Dieser Satz von Paul A. Watzlawick ist eine der wichtigsten Grundannahmen für erfolgreiche Kommunikation. Im Gespräch machen wir uns das mitunter nicht so recht deutlich. Doch was bedeutet es eigentlich? Kommunikation ist mehr als Sprechen und wenn ich in einem Gespräch gerade zuhöre, so sende ich doch Signale aus, die mein Gesprächspartner aufnimmt und verarbeitet und deutet. **Kommunikationserfolg setzt sich also aus den Bereichen was wird gesagt, wie wird es gesagt und der Körpersprache zusammen**. Die Wirkung von Mimik und Gestik zusammen mit der Körperhaltung, Stimmfall und Tonlage und Pausentechnik hat einen großen Einfluss auf den Gesprächsverlauf. Diese Resonanz sollte gezielt in die Verhandlungsführung eingesetzt werden, da sie die Gesprächsführung entscheidend beeinflussen kann. **Verhandeln ist also eine besondere Form der Kommunikation –** zielgerichtet, ergebnisorientiert und ganz wichtig - für alle Beteiligten eine zufriedenstellende Einigung finden d.h. eine „Win-win-Situation“ schaffen. Dieses Vorgehen basiert auf einer kooperativen Verhandlungsstrategie (Harvard Konzept). Nachfolgend ein weiteres wissenschaftliches Modell zum Thema „Kommunikation“, das die vorangegangen Aussagen bestärkt und visuell anschaulich darstellt.

Das Eisbergmodell

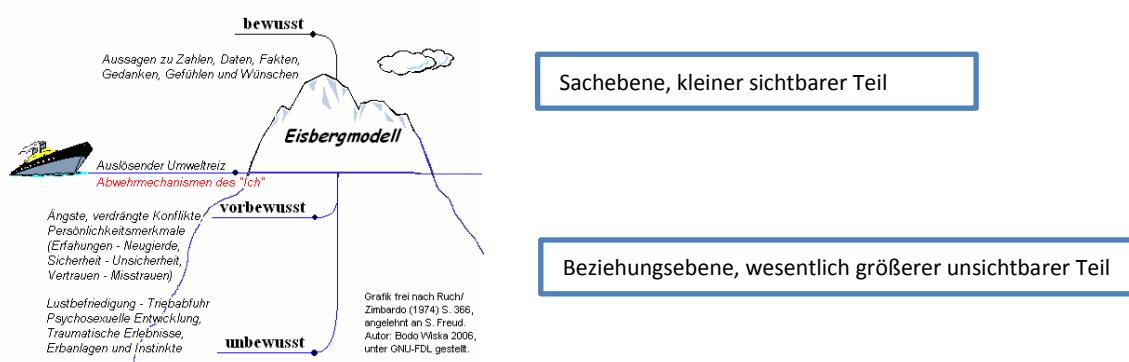


Abbildung 17 - das Eisbergmodell



Nach dem Eisbergmodell besteht jede Kommunikation zwischen Menschen zumindest aus einem Inhaltsaspekt und aus einem Beziehungsaspekt. Der Eisberg besteht zu einem kleineren sichtbaren Teil, in der **Kommunikation „Sachebene“** genannt und zu einem wesentlich größeren unsichtbaren Teil, in der Kommunikation die **„Beziehungsebene“** genannt. Und auf dieser verborgenen Ebene unter der Wasseroberfläche befinden sich alle versteckten Motive, alle Gefühle, Wertvorstellungen, Erwartungen und Interessen der Verhandlungspartner, die sich hinter allen sachlich vorgebrachten Argumenten verstecken können. Wenn sich Menschen nach diesem Modell begegnen, treffen sie zuerst auf dieser nicht rationalen, verborgenen Beziehungsebene aufeinander. Diese Beziehungsebene mit all ihren unterschweligen Interaktionen beeinflusst entscheidend die Atmosphäre und sogar den Ausgang von Verhandlungen und ist daher nicht wichtig genug einzuschätzen. Einige bedeutende Kommunikationsmodelle verzichten auf die Visualisierung aber auch bei diesen Modellen ist die entsprechende Schichtung und Gewichtung der Inhalte deutlich zu erkennen – zu erwähnen hierbei ist das Vier-Seiten-Modell.

Vorbereitung / Regeln für eine erfolgreiche Verhandlungsführung

Um in einer **Verhandlung** zu einem Sachverhalt wie z. B. Vertragsabschluss, Ziel- oder Leistungsvereinbarung **erfolgreich** zu sein, benötigt man neben der Kommunikationskompetenz auch Organisationskompetenz in der Form einer gezielten Vorbereitung unter Anwendung festgelegter Regeln.

Dazu zählen:

- Klarheit über das Ziel, über das verhandelt wird, verschaffen und den Hintergrund herausarbeiten.
- Die eigenen Maximal- und Minimalziele sowie den „akzeptablen Kompromiss“ skizzieren.
- Informationen über den Verhandlungspartner in die eigene Vorbereitung einbeziehen (z.B. Stakeholder-Analyse).
- Kenntnis über die Stärken und Schwächen der/des Verhandlungspartner(s) verschaffen.
- Wenn zeitlich möglich, einen Verhandlungsplan mit Hilfe von Checklisten (siehe [Zielformulierung.pdf](#) von Ulrike Wikner) vorbereiten.
- Beginn, Ablauf und Ende formulieren, Ort und Zeit festlegen.
- Damit es später zu keinen Missverständnissen zwischen den Vertragspartnern kommt, sollten alle relevanten Details in einem Gesprächsprotokoll festgeschrieben werden. Wenn möglich, sollte man selbst das Protokoll verfassen, dann ist sichergestellt, dass alle wichtigen Inhalte für einen selbst festgehalten sind.

9.2.2 Darstellung einer erlebten/fiktiven Situation

Bei der Analyse der Stakeholder war klar, dass der Sprecher des TK1 dem Projekt negativ gegenübersteht. Er gab bei internen Kamingesprächen und auf verschiedenen Führungs-Meetings bekannt, dass eine Unterstützung der Plattform nicht erwünscht ist. Als PL ist es meine Aufgabe, die Ursache für die negative Haltung herauszufinden vor allem, da sie nur in bestimmten Kreisen kommuniziert wird. Ich nutzte das erste Statusmeeting beim TK1 mit dem Ziel, das Stakeholder-Risiko in einem Dialog zu mindern. Meine Ergebnisziele an diesem Tag waren:

- Unterstützung für die Einführung zu erhalten, da Studien belegen, dass eine Einführung per „Bottom up“-Strategie ein schwieriges Unterfangen ist.
- Freigabe der Plattform, so dass die TK1-MA die Plattform nutzen können.

Ich musste bei Punkt 1 sehr bald erkennen, dass die Verhandlung an einem festgefahrenen Punkt angekommen ist. Bei Einwänden hat man noch die Möglichkeit, mittels weiterer Informationen ein Umdenken zu erreichen, doch es kamen nur Vorwände und die wahren Gründe für die Ablehnung wurden nicht genannt. Es wurden nur Scheinargumente, wie z.B. die Plattform entspräche nicht den geforderten Sicherheitskriterien, vorgeschoben um aus der Verhandlung aussteigen zu können. Einwände lassen sich ausräumen - Vorwände jedoch nicht. An diesem Tag konnte ich zwar die Freigabe für die Nutzung durch die MA erreichen, aber eine Unterstützung seitens des Managements wurde mir nicht gewährt.



9.2.3 Erkenntnis

Ausbildung

Strategische Verhandlungsführung will gut trainiert sein, besonders wichtig und ausschlaggebend für den Erfolg ist der Einsatz von sogenannten Soft Facts, die rhetorischen Fähigkeiten in der strategischen Verhandlungsführung. Auch der Beziehungspflege sollte eine hohe Aufmerksamkeit gewidmet werden. Daher ist es aus meiner Sicht notwendig, neben dem Vermitteln von Projektmanagementkompetenz auch entsprechende Fähigkeiten hinsichtlich der „Kommunikation/Rhetorik“ vermittelt zu bekommen d.h. eine Ausbildung zum PMF sollte im Nachgang mit einer Ausbildung hinsichtlich „Kommunikation/Rhetorik“ abgerundet werden.

Das eigene Handeln.

Die Maxime eignen Handelns sollte nach der kooperativen Verhandlungsstrategie erfolgen, da diese Strategie einen langfristigen Erfolg und eine persönliche Beziehungsebene anstrebt.

Bezogen auf das Projekt

Eine Methode, um mit schwierigen Gesprächssituationen konstruktiv umzugehen, und doch noch zu einer Entscheidung zu gelangen, ist die Unterstützung durch einen Externen und von allen Seiten akzeptierte Entscheidungsinstanz. Diesem Verfahren müssen aber alle an der Verhandlung Beteiligten zustimmen. Um dennoch Unterstützung zu erhalten, habe ich die Situation im PLA beschrieben und man kam zur Übereinkunft, dass der Fachpromotor aktiv auf den Vorstand des TK1 zugeht, mit dem Ziel „Unterstützung einzufordern“.

9.3 Konflikte und Krisen

<Nicht gewählt>

9.4 Ergebnisorientierung

9.4.1 Definition

Das Wort Ergebnisorientierung setzt sich zusammen aus Ergebnis und Orientierung. Das heißt, es zählt das Resultat (Ergebnis) aus dem Projekt. Ergebnisorientierung ist weder eine Momentaufnahme, noch ein Zeitpunkt mit einem Ergebnis, sondern es ist die Summe aus Handlungen, Methoden und Reaktionen im Projektverlauf. Ergebnisorientierung ist somit ein Resultat aus dem individuellen Projektprozess unter **maßgeblicher** Integration sozialer Umfeldfaktoren („Interessierte Parteien“). D.h., am Ende eines Projekts sollte das Projektziel erreicht sein und zu jedem Zeitpunkt darf dabei die Orientierung nicht verloren gehen.

Ergebnisse können unterteilt werden in:

- Projektergebnisse
- Kundenergebnisse
- Mitarbeiterergebnisse
- und auf andere betroffene „Interessierte Parteien“ bezogene Ergebnisse.

Wichtig: Die Ergebnisorientierung erfolgt über alle Phasen eines Projekts, beginnend mit der Initialisierung- / Definitionsphase über die Steuerungsphase bis hin zum Projektabschluss. Die **Ergebnisorientierung liegt in der Verantwortung des PL** und er soll Orientierung zur Zielerreichung geben, seine Kontrollfunktion ausüben, um Abweichungen von der ursprünglichen Planung festzustellen und nicht zuletzt motivierend wirken, um die Teamarbeit zu steigern.

Ergebnisorientierung im Detail bedeutet also:

- die Aufmerksamkeit des Teams auf Schlüsselziele zu lenken
- alle maßgeblichen interessierten Parteien zufrieden zu stellen
- das Managen von vereinbarten Änderungen
- alle Chancen zu nutzen, um zusätzliche Ergebnisse zu generieren



- ethische, gesetzliche und ökologische Anforderungen zu beachten
- Umweltanforderungen zu berücksichtigen
- das Team zu leiten, zu motivieren und seine Erwartung zu berücksichtigen
- das Qualitätsmanagement so zu gestalten, dass alle Prozesse, Aktivitäten und Abläufe mit minimalem Einsatz das optimale Ergebnis erzielen

Der Projektleiter trägt die Verantwortung

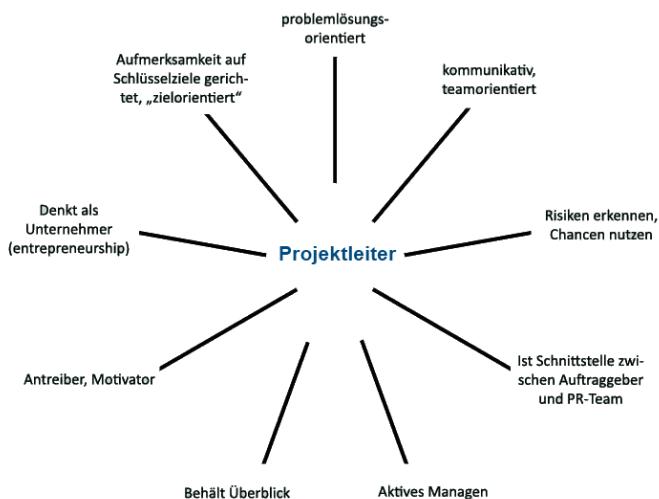


Abbildung 18 - Anforderungen an den PL

Abgeleitet aus den Anforderungen (Auszug) an einem PL wird klar, wie groß die Verantwortung des PL im Projekt ist, und welchen Herausforderungen hinsichtlich Führen, Managen, Kommunikation und Koordination er unterliegt. Die bürgt die Gefahr, dass er zu sehr in operative Aufgaben hineingezogen wird. D.h., ein PL benötigt vor allem auch Fähigkeiten im Bereich Selbstmanagement.

9.4.2 Ergebnisorientierung im Projekt

Bei der Ergebnisorientierung während eines Projekts sind zwei Ebenen zu berücksichtigen: Zum einen die zeitliche Ebene und zum anderen die inhaltliche Ebene. Die inhaltliche Ebene setzt sich zusammen aus folgenden Betrachtungsebenen:

- die Objektebene betrachtet den Projektgegenstand selbst, z.B. die „Einführung einer Software“, also das „Was“
- während die Handlungsebene das „Wie“ in den Vordergrund stellt, z.B. die eigentliche Abwicklung des Projekts.

Nachfolgende Abbildung zeigt die Ergebnisorientierung in der Form einer Matrix über alle Projektphasen hinweg (Auszug). Die Matrix verknüpft die zeitliche Ebene mit der inhaltlichen Ebene und beschreibt in welcher Projektphase und mit welcher Methode welches Ergebnis im jeweiligen Fokus der Ergebnisorientierung stand.

Phase	Objektebene „WAS“	Handlungsebene „WIE“
Initialisierung / Definition	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Auftragsklärung (Zieldefinition, Definition der Nichtziele) ▪ Teamzusammenstellung ▪ Projektpläne (PSP, Risikoanalyse, etc.) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Besprechung mit AG, Abstimmung im Team u. Projektlenkungsausschuss ▪ Wahl der Mitglieder nach Erfahrungsschatz ▪ Nach den festgelegten PM-Methoden, PM-Tools (siehe Projektmanagementhandbuch)
Beta-Phase / Steuerung	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Teamführung ▪ Fortschrittsmessung ▪ Risikomanagement (u. a. Akzeptanz der Plattform) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Motivation, Kommunikation (festgelegte Kommunikationsregeln) ▪ Reviews, Meilensteinabnahme, Kostencontrolling ▪ Monitoring der Plattform mittels Auswertungen, direkte Ansprache der Interessensgruppen



Abschluss	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Abschlussbericht (Entscheidungsvorlage für Vorstand) ▪ Abschluss-Dokumentation 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mitarbeiter-Fragebogen, Reviews bzw. Fragebogen an den Führungskreis ▪ Projektdatenbank
-----------	---	--

Tabelle 20 - zeigt die Ergebnisorientierung

9.4.3 Darstellung einer erlebten/fiktiven Situation

Im Verhaltenskompetenzelement „Ergebnisorientierung“ nimmt das Team eine wesentliche Rolle ein. Um ergebnisorientiert arbeiten zu können, muss das Projektteam die Schlüsselziele kennen und verfolgen können, da erst eindeutige Ziele eine realistische Planung ermöglichen. Daher bedarf es klar beschriebene, operationalisierte Ziele nach der SMART-Regel. Das ursprüngliche Projektziel entsprach in keiner Form dieser Regel - das Projektziel lautete: „Einführung einer Social Business Plattform in der Diehl Gruppe“. Beim Auftraggeber fehlten anfangs die Bereitschaft und das Verständnis, die Ziele zu operationalisieren d.h. messbar und somit überprüfbar festzulegen. In einem gemeinsamen Abstimmungsprozess wurde das Projektziel verfeinert und operationalisiert. Dabei wurde sichergestellt, dass ein gemeinsames Verständnis gegeben ist, was das Projekt erreichen soll. Mit Hilfe folgender Fragen wurde die Zielformulierung präzisiert:

- Welcher Zustand ist zu erreichen?
- Was ist daran wichtig?
- Worauf kommt es besonders an?
- Welche Arbeitsgruppen sollen auf der Plattform vertreten sein?
- Welche Standorte sind anzubinden?
- Welche Richtlinien sind einzuhalten?
- In wie weit soll die Plattform bestehende Prozesse ersetzen?
- Was ist aus der Sicht des PLA ein guter Wert hinsichtlich der Beteiligung?

9.4.4 Erkenntnis

Zu grob definierte Ziele bzw. nicht überprüfbare Ziele bringen im Projekt nur Unsicherheit, da u.a. das Qualitätsmanagement nicht greifen kann und das Team keine klare Vorstellung über das Projekt gewinnt. Daher ist es aus meiner Sicht wichtig, beim Projektstart entsprechende Zeit und Ressourcen in die Beschreibung der Projektziele zu investieren, diese Investition zahlt sich im Projektverlauf aus. Generell ist dem Projektstart und den darauffolgenden Planungsphasen mehr Gewicht zu geben. Das folgende Zitat spiegelt wider, warum es so wichtig ist, klare Ziele zu definieren.

*Wenn Du nicht weißt wohin Du gehst,
wie kannst Du erwarten, dort anzukommen?
Basil S. Walsh*

9.4.5 Vorschläge für besseres Verhalten

Das Verständnis und die Bereitschaft, das Wissen zum Thema „Projektmanagement“ zu vertiefen bzw. aufzubauen, sollten auf allen Hierarchie-Ebenen gegeben sein. Es ist nicht damit getan ein Projekthandbuch bzw. ein PMO einzuführen, PM muss gelebt und über Audits muss die Umsetzungstiefe im Unternehmen überprüft werden.

Mögliche Vorgehen zur Verbesserung der Situation

Der Konzern hat eine standortübergreifende Compliance –Organisation aufgebaut und mit Hilfe eines E-Learning-Programms wird das notwendige Grundlagen-Wissen vermittelt. Ich könnte mir vorstellen, dass dieser Weg auch für das Projektmanagement geeignet ist. Jeder MA sollte in den Grundlagen des PM geschult sein, damit ein gemeinsames Verständnis vorhanden ist. Ich gehe davon aus, dass der Einsatz von EP 2.0 eine wesentliche Verbreitung von PM-Wissen nachhaltig unterstützt. In den letzten Monaten haben einige Teams u.a. auch das „Inside-Team“ die vorhandene Social Media Plattform für ihre Projektarbeit genutzt.



10 Wahlelemente

10.1 Beschaffung und Verträge

Beschaffung

Jedes Unternehmen benötigt zugekaufte Leistungen in Form von Rohstoffen, Waren und Dienstleistungen. Die Ausgestaltung eines effizienten Beschaffungsprozesses ist eine wichtige Voraussetzung für die Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens. Der Ablauf im Unternehmen erfolgt in mehreren Phasen und beginnt mit der Ermittlung der Bedarfe und der Festlegung der Art der Bereitstellung.

Verträge

Beschaffung erfordert in rechtlicher Hinsicht den Abschluss eines Vertrags und ggf. eine Verhandlungsphase, in der der Vertragsschluss zunächst vorbereitet wird - bis die Verhandlungen erfolgreich verlaufen sind. Auf den Vertragsschluss folgt die Abwicklungsphase, in der Probleme besonders bei der Einhaltung von Lieferterminen und bei Qualitätsabweichungen in der Lieferung auftreten können.

Im Projekt ist es notwendig, eine Liste mit den wesentlichen rechtlichen Eckpunkten der Projekt- und Lieferverträge zu haben. Folgende Parameter sollte diese Liste enthalten:

- Wichtige Termine aus den Verträgen
 - Termin
 - Paragraphen
 - Seite
 - Thema
 - Verantwortlich
- Wichtige Vertragsstrafen
 - Paragraphen
 - Seite
 - Ereignis
 - Pönale / Strafe
 - Summe
 - Wann fällig?
- Wichtige Punkte aus den Verträgen
 - Beschreibung
 - Seite
 - Paragraphen
 - Wer ist verantwortlich?
 - Was ist zu machen?
- Unterschriftenliste
 - Wer?
 - Was (Kurzbeschreibung)?
 - bis zu welcher Höhe?
- Abnahmeliste
 - Nummer
 - Abnahme (was)
 - Wer ist verantwortlich?
 - Wer ist noch beteiligt?
 - Welche Dokumente sind notwendig?

Vertragstypen, die in Projekten vorkommen



- § 433 BGB Kaufrecht

Der Verkäufer ist verpflichtet, die Sache zu übergeben und dem Käufer das Eigentum an dieser zu verschaffen. Sie muss frei von Sach- und Rechtsmängeln sein. Der Käufer ist verpflichtet den Kaufpreis zu entrichten und die Sache abzunehmen.

- § 611 Dienstvertrag

Der Dienstverpflichtete ist bei einem Dienstvertrag zur Leistung der versprochenen Dienste verpflichtet, der Dienstberechtigte zur Gewährung der vereinbarten Vergütung. **Abgerechnet wird nach Zeit**, etwa beim Training von Personal. **Eine Erfolgsverpflichtung übernimmt der Auftragnehmer nicht.**

- § 631 BGB Werksvertrag

Der Werkvertrag verpflichtet den Auftragnehmer zur Herstellung des festgelegten Werks, den Auftraggeber zur Entrichtung der vereinbarten Vergütung. **Der Auftragnehmer schuldet dem Auftraggeber einen genau festgelegten Erfolg.** Er muss das Gewerk mangelfrei nach den vertraglichen Bestimmungen erstellen.

Recht

Wenn im Projekt rechtliche Aspekte übersehen werden, kann es zu ungeplanten Verbindlichkeiten, Verzugsstrafen und Mängelansprüche kommen. Daher sollten PL mit den Grundzügen des Vertragsrechts vertraut sein und wissen, worauf sie bereits beim Beginn von Verträgen achten müssen und wie sie einen abgeschlossenen Vertrag analysieren, um kritische Vereinbarungen entdecken zu können.

10.1.1 Darstellung einer erlebten / fiktiven Situation

Im Projektverlauf war es notwendig, kurzfristig eine Softwareanpassung des bestehenden Systems vorzunehmen, da das Projektteam sich entschlossen hatte, einen Releasewechsel, der zu einem späteren Zeitpunkt geplant war, vorzuziehen. Aufgrund von Verzögerungen im Beschaffungsprozess wurde das Angebot 1 Monat nach der Leistungserbringung unterschrieben.

Was war passiert?

Bei Diehl ist der Beschaffungsprozess über einen Workflow so automatisiert, dass die Beschaffung gekoppelt ist an MA, die für ein bestimmtes Sachgebiet vertiefende Kenntnisse aufweisen. Diese MA standen aber aufgrund von Urlaub und Krankheit nicht zur Verfügung und meine Beschaffung hing im System fest. Um den Releasewechsel doch noch rechtzeitig durchführen zu können war es notwendig, nach Abstimmung mit dem internen Auftraggeber, den Auftrag ohne Einhaltung der Richtlinien zu erteilen. Dieses Vorgehen erforderte vor allen Beteiligten gegenseitiges Vertrauen und verursachte unnötige Aufwände und gefährdete einen wichtigen Meilenstein im Projekt.

10.1.2 Vorschläge für besseres Verhalten

Der Beschaffungsprozess ist so organisiert, dass flexibles handeln kaum mehr möglich ist. Sollte es Gründe geben (wie Krankheit, Urlaub etc.), die eine stringente Bearbeitung eines Angebots verhindern, dann sollten diese Prozesse so automatisiert sein, dass nach einer bestimmten Zeitspanne, die Angebotsbearbeitung automatisch an einen Vertreter weitergeleitet wird – auch wenn dieser nicht die dafür vorgesehenen Kenntnisse aufweist. Die Spezialisierung von MA birgt aus meiner Sicht auch Gefahren.

10.2 Qualitätsmanagement

<Nicht gewählt.>

10.3 Konfiguration und Änderungen

<Nicht gewählt.>

10.4 Projektstart, Projektende

<Nicht gewählt.>

10.5 Berichtswesen, Projektdokumentation

<Nicht gewählt.>



11 Anhang

11.1 Abkürzungsverzeichnis

Im Fließtext und in den grafischen Darstellungen werden Abkürzungen verwendet. Diese werden bei der ersten Verwendung erläutert. Dieses Abkürzungsverzeichnis fasst alle genutzten Abkürzungen zusammen:

Abkürzung Bedeutung

AWG	Das Außenwirtschaftsgesetz regelt den Verkehr von Devisen, Waren, Dienstleistungen, Kapital und sonstigen Wirtschaftsgütern mit dem Ausland.
KWKG	Kriegswaffenkontrollgesetz
APV	Arbeitspaketverantwortlicher
DIG	Diehl Informatik
CD	Corporate Design
CIO	Chief Information Officer bzw. IT-Leiter (= Leiter Informationstechnologie)
FK	Führungskräfte
HV	Hauptverwaltung
KBR	Konzernbetriebsrat
PL	Projektleiter
PT	Personentag (in der Regel 7 Stunden)
PU	Personalunion
SBS	Social Business Software
TK	Teilkonzern
VS	Verschlussachen können Akten, elektronische Datensätze sowie alle im öffentlichen Interesse geheimhaltungsbedürftige Tatsachen, Gegenstände oder Erkenntnisse - unabhängig von ihrer Darstellungsform - sein. Sie werden entsprechend ihrer Schutzbedürftigkeit von einer amtlichen Stelle oder auf deren Veranlassung eingestuft.

11.2 Glossar

Da dieses Projekt auf Technologien und Methoden beruht, die in den letzten Jahren erst Einzug in die Unternehmen genommen haben, ist es unverzichtbar Aufgrund des gemeinsamen Verständnisses die verwendeten Begriffe zu erläutern.

Anwendungsfall / Anwendungsfälle

Beschreibt die Interaktionen zwischen Nutzer und System, die notwendig sind, um ein fachliches Ziel des Nutzers zu verwirklichen.

Best Practice (auch Erfolgsmethode genannt)

Stammt aus der Betriebswirtschaftslehre und bezeichnet bewährte, optimale bzw. vorbildliche Methoden, Praktiken oder Vorgehensweisen im Unternehmen.

Early User (Vorreiter / Early Adopter)

Sind Mitarbeiter, die die Plattform ausprobieren oder aktiv nutzen wollen. Es lohnt sich, diese Vorreiter aktiv einzubinden und von deren Begeisterung zu profitieren. Diese Mitarbeiter können wichtige "Multiplikatoren" und "Meinungsführer" werden. Sehr förderlich für die Akzeptanz und Einführung einer Social Plattform.

Heterogene Infrastruktur

Bezeichnet die IT-Infrastruktur eines Unternehmens, die aus einem Gemisch von Rechnersystemen bezüglich Größe, Aufbau, Arbeitsweise besteht.

IBM Lotus Connections

Connections - Social Business Software (SBS) der Firma IBM

**Jive**

Jive - Social Business Software (SBS) der Firma Jive Software (www.jivesoftware.com)

Keynote Speaker

Bezeichnet einen herausragend präsentierten Vortrag eines prominenten Redners.

Early Adopter, Early Majority, Late Majority, Laggards, Akzeptanz von Social Media

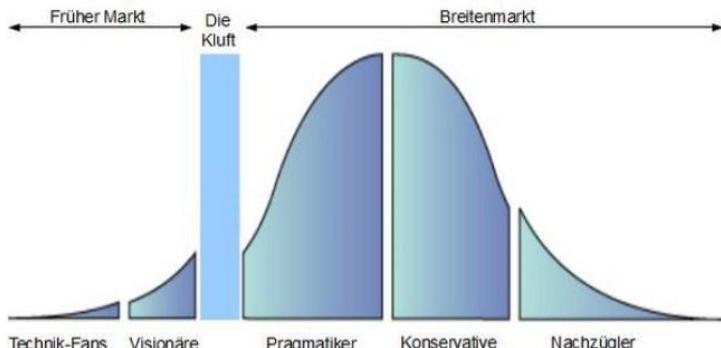


Abbildung 19 - Ansatz zur Überprüfung des Reifegrads eines Themas ist das "Crossing the Chasm" Modell

Im Hinblick auf die Akzeptanz neuer Technologien nach dem Modell von „Geoffrey A. Moore“ werden fünf Grundtypen unterschieden:

- **Technik-Fans (Innovators):** Technik-Fans sind von der Technologie begeistert und offen für neue Vorgehensweisen. Sie setzen früh neue Technologien ein, haben aber typischerweise nur kleine Budgets zur Verfügung.
- **Visionäre (Early Adopter):** Visionäre suchen nach Lösungen, die ihnen einen Wettbewerbsvorteil verschaffen. Sie streben danach, neue Lösungswege zu entdecken und umzusetzen.
- **Pragmatiker (Early Majority):** Pragmatiker, die zwar nicht unbedingt die neuste Technologie einsetzen, investieren aber frühzeitig in eine Lösung, wenn ein konkreter Nutzen erwartet werden und ein Problem gelöst werden kann, das etablierte Konkurrenten nicht lösen können. Pragmatiker stützen sich bei ihren Entscheidungen auf Erfolgsbeispiele oder die Erfahrungen von Branchenkollegen.
- **Konservative (Late Majority):** Konservative nutzen eine neue Technologie erst dann, wenn ein klarer Nutzennachweis vorhanden ist und die Gefahr besteht, dass sie den Anschluss verlieren könnten.
- **Nachzügler (Laggards):** Nachzügler sind neuen Technologien gegenüber skeptisch und führen diese erst dann ein, wenn sie in breitem Umfang vom Markt akzeptiert und weitgehend risikofrei sind. Sie verteidigen den Status-Quo, den sie erst dann aufgeben, wenn er nur unter hohen Kosten aufrechterhalten werden kann.

Eines der Probleme bei der unternehmerischen Nutzung sozialer Medien ist die Motivierung der Mitarbeiter zur Akzeptanz dieser. Eine Studie hat ergeben, dass die Akzeptanz gegenüber sozialen Medien mit dem Alter der Nutzer negativ korrelieren. Demnach sollen Nutzer unter dem Alter von 35, eine signifikant erhöhte Akzeptanz gegenüber sozialen Medien im Berufsleben aufweisen als ihre älteren Kollegen.

Monitoring

Darunter ist zu verstehen, die systematische Beobachtung und Analyse der Plattform hinsichtlich der Nutzung (Beteiligung) und der Akzeptanz. Es dient dazu, einen Über- und Einblick in Themen und Meinungen aus dem Netzwerk zu erlangen. Die Analyse wird kontinuierlich durchgeführt. Um Stimmungen in Gruppen erkennen zu können, wird eine Sentiment Analyse (Stimmungsanalyse) vorgenommen, die Einzelmeinungen einer definierten Gruppe bewertet. Diese Analyseform wird manuell vorgenommen. Ziel ist es, unmittelbare Meinungen, Kritik und Anregungen zu erhalten, um steuernd einzutreten. Statistische Auswertungsmöglichkeiten über die Plattform unterstützen das Monitoring.

Die größte Herausforderung bei der Einführung eines Social Business Plattform verdeutlicht die nachfolgende Abbildung:



Die tatsächlich größte Herausforderung: Beteiligung



Abbildung 20 - die größte Herausforderung bei der Einführung einer Social Media Business Plattform

Plug-in

Ist ein Softwaremodul, das von einer Softwareanwendung während seiner Laufzeit eingebunden werden kann, um dessen Funktionalität zu erweitern.

Social Guidelines

Sind Verhaltensrichtlinien für die Mitarbeiter des Konzerns hinsichtlich der Kommunikation.

In denen wird geregelt, wie der Mitarbeiter agieren darf, kann oder sogar soll, wenn er die Plattform nutzt.

Social Software / Social Business Software (SBS)

Unter Social Software versteht man, dass mittels dynamischer Webseiten zwischenmenschliche Handlungen und damit der Auf- und Ausbau sozialer Netzwerke unterstützt werden kann. Dementsprechend lässt sich Social Business Software als soziale Software definieren, die in Unternehmen eingesetzt wird, um die Kooperation zwischen den Mitarbeitern zu fördern. Mitarbeiter können ihr Wissen und ihre Kompetenzen übergreifend einbringen und von Experten außerhalb ihres Bereichs profitieren.

Testimonial

Ist ein Begriff aus der Werbung und bezeichnet die konkrete Fürsprache zur Erhöhung der Glaubwürdigkeit der Werbebotschaft für ein Produkt, eine Dienstleistung, eine Idee oder Institution durch eine der Zielgruppe meist bekannte Person.

White-List Management

„Inside“ ist ein Pilotprojekt und für die Testphase steht eine begrenzte Anzahl an Lizenzern zur Verfügung. Daher erfolgt der Zugriff über einen gesteuerten Registrierungsprozess. D. h., Nutzer müssen sich einmalig an „Inside“ anmelden - dabei durchläuft der MA einen Registrierungsprozess und mittels einer manuellen Prüfung und unter dem Gesichtspunkt, ob noch freie Lizenzern vorhanden sind, erfolgt die Freischaltung. Die Freischaltung erfolgt durch den Vertreter des jeweiligen Teilkonzerns. Ein Entscheidungskriterium ist u. a. die Beteiligung an einem konkreten Anwendungsfall.



11.3 Abbildungsverzeichnis

11.3.1 Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1 - Grafische Darstellung der Zielhierarchie	10
Abbildung 2 - Übersicht über die Zielbeziehungen und deren Zielverträglichkeit.....	11
Abbildung 3 - Grafische Darstellung des Projektumfeldes	12
Abbildung 4 - Verteilung der Lizzenzen auf TK / Beteiligungen.....	19
Abbildung 5 - Quantitative Bewertung der Risiken und Maßnahmen zur Risikobegegnung.....	20
Abbildung 6 - Organisationsform des Projektes inkl. Organigramm.....	21
Abbildung 7 - Veranschaulichung der Projektphasen	31
Abbildung 8 - Darstellung und Codierung des PSP.....	32
Abbildung 9 - Status des AP "Selbstregistrierungsprozess definieren" zum 01.08.2011.....	35
Abbildung 10 - Ablauf- und Terminplanung - Teil1 von 3	37
Abbildung 11- Ablauf- und Terminplanung - Teil 2 von 3	38
Abbildung 12 - Ablauf- und Terminplanung - Teil3 von 3	39
Abbildung 13 - Vernetzter Balkenplan oder berechneter Netzplan - Teil1 von 3.....	40
Abbildung 14 - Vernetzter Balkenplan oder berechneter Netzplan - Teil2 von 3.....	41
Abbildung 15 - Darstellung des kritischen Wegs	41
Abbildung 16 - Projektkosten (Planung) kumuliert zum Stichtag	49
Abbildung 17 - das Eisbergmodell.....	50
Abbildung 18 - Anforderungen an den PL.....	53
Abbildung 19 - Ansatz zur Überprüfung des Reifegrads eines Themas ist das "Crossing the Chasm" Modell	58
Abbildung 20 - die größte Herausforderung bei der Einführung einer Social Media Business Plattform	59

11.3.2 Tabellenverzeichnis

Tabelle 1 - Projektsteckbrief in tabellarischer Darstellung	6
Tabelle 2 - Tabellarische Darstellung der Ziele mit Beschreibung, Messkriterium und Priorität	9
Tabelle 3 - Grad der Beeinflussung	11
Tabelle 4 - Tabellarische Darstellung von 3 Zielen (E1, E3, E4, E5) und ihre Zielbeziehung zueinander	11
Tabelle 5 - Bewertung der Stakeholder	16
Tabelle 6 - Erfassung, Klassifizierung und Beschreibung der Risiken	19
Tabelle 7 - Rollen im Projekt	23
Tabelle 8 – Kommunikationsmatrix	26
Tabelle 9 - Beschreibung der Projektphasen und der Meilensteine	30
Tabelle 10 - Liste der Meilensteine	30
Tabelle 11 - Arbeitspaketbeschreibung: Benutzeranlage / Selbstregistrierungsprozess	34
Tabelle 12 - Arbeitspaketbeschreibung: GFK-Organisieren in Bezug auf Inside	35
Tabelle 13 - notwendige Qualifikation / Skills im Projekt	43
Tabelle 14 - Ressourcenbedarf, Bedarfsermittlung, Verfügbarkeitsermittlung	45
Tabelle 15 - Einsatzmittelplan / Dienstplan auf Ebene der Arbeitspakete	47
Tabelle 16 - Beispiel Kostenermittlung am Vorgang "Workshops durchführen".....	47
Tabelle 17 - Projektkosten (Stunden, Kosten Intern/Extern) Mai 2011 - Nov 2011	48
Tabelle 18 - Projektkosten (Stunden, Kosten Intern/Extern) Dez 2011 - Jul 2012	48
Tabelle 19 - Projektkosten aufgeteilt auf die Phasen zur besseren Darstellung.....	48
Tabelle 20 - zeigt die Ergebnisorientierung	54

12 Anlagen

12.1 Anlagenverzeichnis

12.2 Anlagen

<Keine>



An die/den angehende(n) Projektmanagement-Fachfrau/-mann,

zusätzlich zu dieser Unterlage möchte ich ihnen Tipps reichen hinsichtlich der Erstellung eines Transferprojekt-Dokuments.

Tipps:

- a) Machen Sie sich immer bewusst, in welcher Phase Sie sich beim schreiben befinden - unabhängig, wann das Dokument erstellt wurde. Ich habe das Dokument in der Steuerungsphase geschrieben und zu diesem Zeitpunkt waren mir viele Details wie Meilenstein-Termine bzw. Kosten bekannt; was ich nicht beachtet habe, ist die Tatsache, dass mir in der Planungsphase Details wie Meilenstein-Termine bei einer Projektlaufzeit > 1 Jahr eigentlich nicht bekannt sein dürften.
- b) Wohlwissend, dass das Projektbudget immer ein Thema ist, sollte solches nicht als Risiko betrachtet werden, wie ich es gemacht habe. Laut Aussage der Assessoren ist es die Aufgabe des PL, dieses im Griff zu haben.
- c) Generell ist zu sagen, dass die Höhen für Schadenswert, Eintrittswahrscheinlichkeit und Risikowert bei der Risikobetrachtung niedrig angesetzt werden sollte, ansonsten muss man von konkreten Maßnahmen/Aufgaben ausgehen.
- d) Achtet beim vernetzen Balkenplan darauf, dass es immer Vorgänger/Nachfolger gibt wenn möglich – da war ich zu nachlässig.
- e) Ein Steckbrief sollte wie ein eigenständiges Dokument verfasst sein(Version, Datum, etc.) mit dem Ziel, dass Vorgesetzte jederzeit Zugriff auf dieses wesentliche Dokument haben können.
- f) Sachkosten sind zu nennen – wird oft unterschlagen aufgrund des Aufwands.
- g) Nichtziele festlegen – schaffen Klarheit und grenzen das Projekt ab.

Dieses Transferprojekt hat 83 von 120 Punkten erreicht; gehe davon aus, dass Sie sich denken, dass dies nicht sehr viele Punkte sind – diesen Gedanken hatte ich auch. Trotzdem ist es so, dass es in der Teilnehmergruppe mit am besten bewertet wurde.

Dazu ein Auszug aus einer E-Mail von der Ausbildungsleitung hinsichtlich der Bewertung:

... wir haben es noch NIE erlebt, dass ein Transpro die 100-Punkte-Marke erreicht hat. An die 90, ja, das klappt schon mal, aber ein sehr gutes Projekt bewegt sich zwischen 80 und 90!

Es hängt ja auch immer sehr von den Assessoren ab.

...

Ich hoffe, dass euch diese Unterlage weiterbringt!

Mit freundlichen Grüßen

Jürgen Bierlein

PS: Würde mich über jedes TranPro freuen (jbi@jbi-weisendorf.de)