

Themenüberblick

1. Grundlagen des Projektmanagements
2. Projektorganisation- und planung
3. Operatives Projektmanagement
4. Das SCRUM-Modell
5. Team und Selbstorganisation
6. Projektcontrolling- und dokumentation
7. MS-Project als Steuerungshilfe

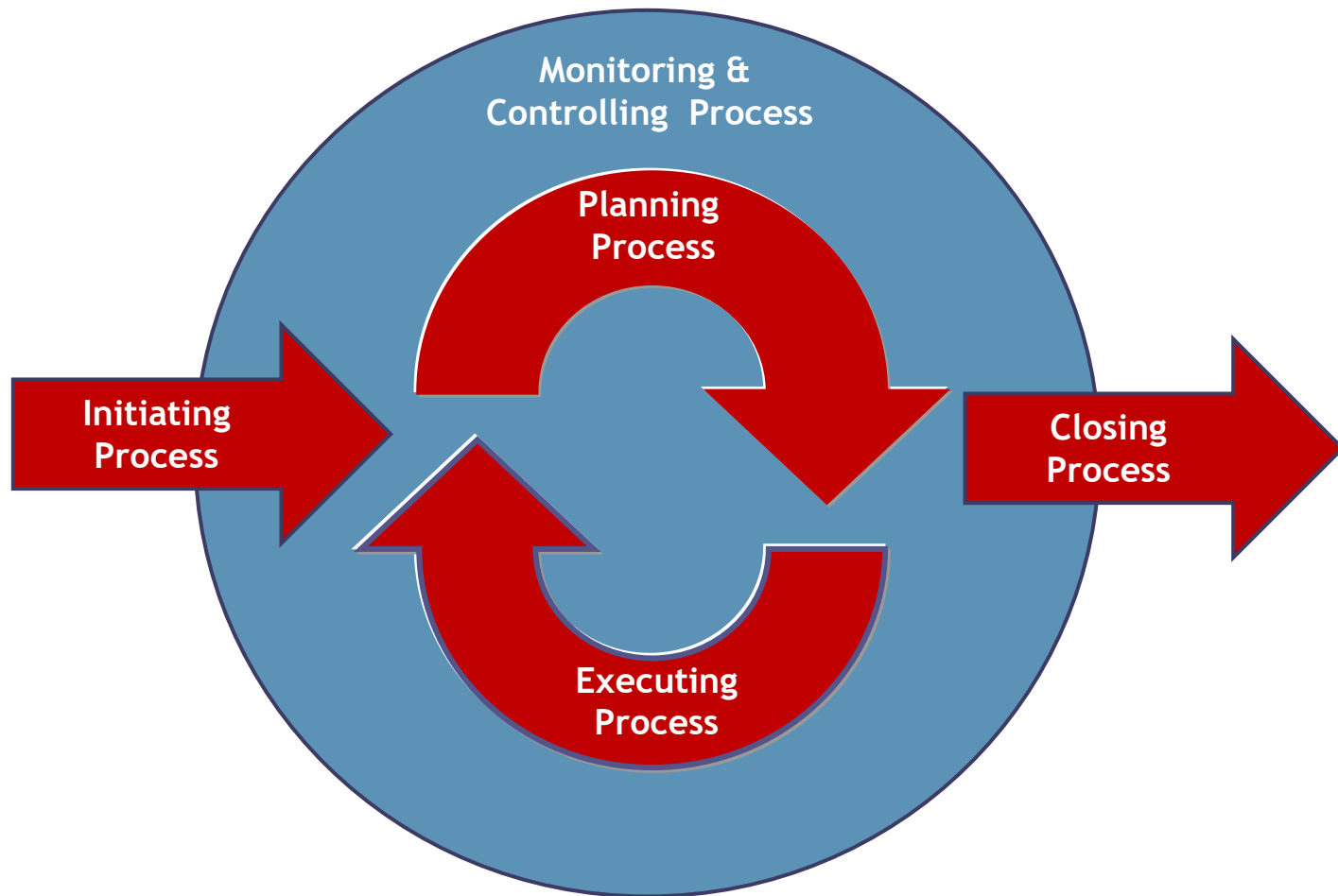
Gliederung

3. Operatives Projektmanagement

- Projektfeinplanung
- Projektabwicklung
- Projektabschluss
- Projektnachbereitung
- Projektinformation
- Details über ausgewählte agile Techniken
- Check der agilen Techniken (Fallbezug)

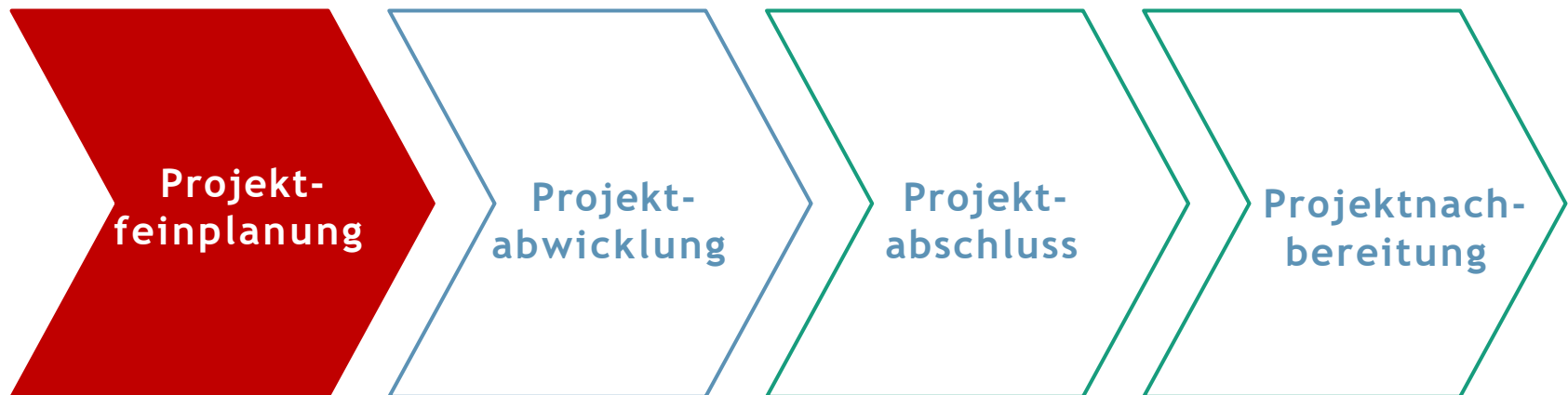
Operatives Projektmanagement - Projektphasen

Der Projektmanagementlebenszyklus



Operatives Projektmanagement - Projektphasen

Überblick / Grob-Phasen Projekte



Operatives Projektmanagement - Projektfeinplanung

Projektfeinplanung (1)

Projektstart

- Aufbau auf den zur Angebotsabgabe erstellten Planungsunterlagen
- Grundlage für kontinuierlichen Anpassungs- und Optimierungsprozess in der Projektplanung und -steuerung



Q-Ziele

- vollständiges logisches Durchdenken eines Projektes (Zerlegung in überschaubare Regelkreise)
- Voraussetzungen schaffen für die Transparenz, für effizienten Mitteleinsatz und Erreichen des Projektzieles (Projektaufbau und -ablauf)
- Bestimmung des Detaillierungsgrades

Operatives Projektmanagement - Projektfeinplanung

Projektfeinplanung (2)

Definition der Ausgangsbasis

- Auftragsbestätigung, Projekt-Charta, Leistungsversprechen
- Kostenplan, Kalkulation
- Rahmenterminplan

Personalfragen

- Auswahl Projektleiter
- Ermittlung der Personalkapazität (Rollen)
- Festlegung der geforderten Qualifikation (Rollenprofile)
- Personalanalyse (Erfahrungswerte/Q- Profile)

Projektaufbaustruktur

- Festlegung von PL
- Stellvertreter
- Teilprojektleiter
- Projektteam
- Projektbetreuer, Projektpate



Operatives Projektmanagement - Projektfeinplanung

Projektfeinplanung (3)

Offizielle Bekanntgabe der Projektorganisation

- Bekanntgabe der Projektgruppe
- PL erhält Verantwortung (Projektziele, Termine, Kosten, Qualität) und Kompetenz
- Zuordnung der MA in die Projektgruppe

Definition der Schnittstelle zwischen Projekt- und Unternehmensorganisation

- Koordinationsstelle PL
- Übertragung der projektspezifischen Weisungsrechte an PL
- Übertragung von Teilaufgaben auf Fachabteilungen
- Festlegung von disziplinarischen (Linie) und fachlichen oder projektspezifischen Weisungsrechten
- Beratung des PL durch die Fachabteilungen



Operatives Projektmanagement - Projektfeinplanung

Projektfeinplanung (4)

Projektablaufstruktur

- Zerlegung in Teilaufgaben
- Ableitung von Arbeitspaketen
- Darstellung der Abhängigkeiten für alle Vorgänge/Aktivitäten
- Darstellung der Abhängigkeiten zwischen den Elementen des Projektes bzgl. Inhalte, Termine, Kosten, Ressourcen
- Festlegung der Durchführungsverantwortung
- Darstellung in verketteten Balkenplänen (Netzplan)
- Zusammenfassung der Arbeitspakete in Pflichtenheften für beteiligte Fachabteilungen / Projekt-Mitarbeiter

Terminplanung

- Soll-Start- und Soll-End-Termine für alle Vorgänge
- Berechnung des Terminplanes unter Berücksichtigung von Pufferzeiten



Operatives Projektmanagement - Projektfeinplanung

Projektfeinplanung (5)

Kapazitätenplanung, Ressourcenplanung

- Ermittlung der in der Firma benötigten Ressourcen und Arbeitsmittel (Einrichtungen, Betriebsmittel)
- Berechnung der Kapazitätsauslastung pro Ressource
- Ausgleich von Überlasten/Vorgabe von Reserven
- Darstellung der Ressourcenanlastung in Form von Ressourcenplänen und Ausgleichsdiagrammen
- Ermittlung zusätzlicher Ressourcen und Arbeitsmittel für alle Vorgänge und Aktivitäten

Kostenplanung

- Ermittlung von Personalkosten pro Vorgang und Aktivität für die festgelegte Personalkapazität
- Ermittlung von Sachkosten und Investitionsmitteln pro Vorgang und Aktivität
- Ermittlung von Fremdleistungskosten
- Ermittlung sonstiger Aufwendungen (Reisekosten etc.)
- Berechnung der Gesamtkosten



Operatives Projektmanagement - Projektfeinplanung

Projektfeinplanung (6)

Konkretisierung

- Festlegung der Ausführungsform
- Erstellungszeitpunkt, - verantwortung
- Gültigkeit



Kommunikations- und Informationsstruktur

- Festlegung der Kommunikationsformen innerhalb des Projektes
- (Besprechungstermine, regelmäßige Fachsitzungen, Statusbesprechungen, Planungsbesprechungen)
- Festlegung von Informationsstrukturen (Protokolle, Berichte, Berichtzyklen, Fortschrittsberichte, Abnahmeprotokolle)

Dokumentation

- Abstimmung mit involvierten Abteilungen
- Verteilung der Projektunterlagen an die Projektbeteiligten
- Abstimmung mit Projektpartnern und Unterauftraggebern
- Freiräume bei der Planung berücksichtigen
- Revision der Pläne falls erforderlich

Operatives Projektmanagement - Projektphasen

Überblick / Grob-Phasen Projekte



Operatives Projektmanagement - Projektfeinplanung

Projektentwicklung (1)

Projektentwicklung

- beinhaltet die Abarbeitung und Umsetzung der in der Projektfeinplanung erarbeiteten Arbeitsinhalte

Q-Ziele

- Ausrichten und Lenken des Projektfortschrittes hin auf die Erfüllung des Leistungsversprechens
- vorausschauendes Denken und aktives Handeln



Operatives Projektmanagement - Projektfeinplanung

Projektabwicklung (2)

Analysieren (permanent)

- Identifikation von Schwachstellen im Projektbearbeitungsprozess
- Erkennen, Darstellung zukünftiger Entwicklungen
- Projektfortschritt transparent halten
- Überprüfung auf Effizienz (»die Dinge richtig tun«) und Effektivität (»die richtigen Dinge tun«)
- Analyse von geeigneten Methoden und Vorgehensweisen



Operatives Projektmanagement - Projektfeinplanung

Projektabwicklung (3)

Planen und Initiieren (permanent)

- Anpassen der Planungen an aktuelle Entwicklungen und Veranlassen von Aktivitäten
- »Mitlaufende Kalkulation«
- Installieren und Initiieren von Rückkopplungen (Feedbacks)
- Entscheidungskompetenzen prüfen und ggf. ändern
- Verteilung anstehender Aufgaben
- Bewusstmachung geleisteter Arbeit (inhaltlicher Fortschritt)
- Vorgehen
- Planen und Initiieren von Maßnahmen aus der Projektsteuerung



Operatives Projektmanagement - Projektfeinplanung

Projektabwicklung (5)

Organisieren (permanent)

- Projektintern
 - Teamsitzungen
 - Besprechungen
 - Präsentationen
 - Info mit Vorgesetzten
- Projektbegleitend
 - Auswahl und Besuche von Fachmessen
 - Fachseminare, Vorträge, Kongresse
- Bereitstellen und Sichern von Ressourcen, die nicht in der Firma vorhanden sind
 - Kooperation
 - Leasing
 - Kauf/Miete



Operatives Projektmanagement - Projektfeinplanung

Projektabwicklung (4)

Zielorientiertes Handeln (permanent)

- Kontinuierliche Verbesserung, Einleiten von Maßnahmen zur Verbesserung
- Anpassung der Projektdokumentation
- Eindeutiges Definieren, Veranlassen, Begleiten, Kontrollieren und Abnehmen von zu erbringenden Leistungen
- Kommunikation und Kooperation pflegen und fördern
- Entscheidungskompetenzen wahrnehmen und fördern
- Projektablauf optimieren



Operatives Projektmanagement - Projektphasen

Überblick / Grob-Phasen Projekte



Operatives Projektmanagement - Projektfeinplanung

Projektabschluss (1)

Projektabschluss

- umfasst alle Maßnahmen und Aktivitäten, die zum sachgerechten Abschluss eines Projektes notwendig sind
 - Darstellung der erbrachten Leistung
 - Abnahme durch den Auftraggeber
 - Abschluss der Rechnungsstellung/Bebuchungsarbeiten

Q-Ziele

- Zufriedenheit des Auftraggebers und aller Beteiligten (Folgeprojekt)
- Verwaltungstechnisch einwandfreier und reibungsloser Ablauf



Operatives Projektmanagement - Projektfeinplanung

Projektabschluss (2)

Darstellung der Leistung

- Gliederung der Unterlagen nach Vereinbarung
- Hineinversetzen in Kundensicht (Bedürfnisse erkennen, Einwände voraussehen)
- Vorbereitung auf mögliche Reaktionen des Kunden (Kostenaufstellung, Detailergebnisse)
- Interner Kostenstand (realer Stand bei Präsentation, bei Überschreitungen begründen, zusätzlicher Kundennutzen?)
- Einladung (Agenda, Teilnehmerkreis festlegen, Folgeaktivitäten)



Operatives Projektmanagement - Projektfeinplanung

Projektabschluss (3)

Mängel, Nachverhandlungen

- Gründe hinterfragen, protokollieren, Vorschläge des Auftraggebers zur Beseitigung der Mängel erfragen und festhalten
- Prüfen der Mängel, Nachvollziehen der Entwicklung, Bedeutung der Mängel, rechtliche Situation, Teilabnahmen
- Vorschläge erarbeiten, abklären mit dem Auftraggeber, Kostenverhandlungen
- Erneute Zieldefinition, Durchführung und Präsentation



Operatives Projektmanagement - Projektfeinplanung

Projektabschluss (4)

Verwaltungsabschluß

- Projektabschluß dokumentieren
- Protokoll verteilen und bestätigen lassen
- Projekt schliessen (Buchungen komplett??)
- Soll-Ist-Vergleich durchführen
- Rechnungsstellung veranlassen
- Zahlungseingänge überwachen (ggf. Rechtsabteilung einbeziehen)



Operatives Projektmanagement - Projektnachbereitung

Überblick / Grob-Phasen Projekte



Operatives Projektmanagement - Projektnachbereitung

Projektnachbereitung (1)

Projektnachbereitung

- Umfasst alle Maßnahmen und Aktivitäten zur möglichst reibungslosen Umsetzung; Aufarbeitung und Sicherung des gewonnenen Projekt Know Hows in Folgeaktivitäten
- Prüfen der Mängel, Nachvollziehen der Entwicklung, Bedeutung der Mängel, rechtliche Situation, Teilabnahmen

Q-Ziele

- Umsetzen des Know Hows in Folge-Projekten
- Erkennen und Erschließen neuer Arbeitsfelder und Potentiale, Ausbau und Festigung von Kernkompetenzen
- Einleiten und Pflege eines kontinuierlichen Verbesserungsprozesses



Operatives Projektmanagement - Projektnachbereitung

Projektnachbereitung (2)

Analyse

- Beurteilung der Kommunikation/Zusammenarbeit im Projekt
 - intern, übergreifend, Kunde, Dritte
- Beurteilung des Projektinhaltes
 - Kundenzufriedenheit, Qualität der Arbeit, Verhältnis zwischen vorhandenem und neuem Know-How
 - Probleme durch Unvorhergesehenes
- Beurteilung der Projektkosten
 - Verhältnis Leistung - Mittel
 - Abweichungen/Ursachen
 - Kostenentwicklung im Knackpunkte
- Projekttermine
 - erbrachte Leistung/Zeit
 - Abweichungen/Ursachen
 - Entwicklung der Termine, Knackpunkte



Operatives Projektmanagement - Projektnachbereitung

Projektnachbereitung (3)

Analyse

- Ressourcenanalyse
 - Beurteilung der Auswahl, Zusammensetzung der Projektteams
 - Beurteilung der Qualifikation (fachlich, persönlich, vorher, nachher)
 - Einflüsse auf das Projekt durch interne organisatorischen Aspekte (Aufbau / Ablauf)
 - Deckung des Projektinhaltes mit den Arbeitsgebieten



Weiteres Vorgehen

- Stärken- / Schwächenprofil
- Festlegung der Strategie, Abstimmung
- Arbeitsplan
- Finanzplan

Operatives Projektmanagement - Projektinformation

Projektinformation (1)

Wer?	Empfänger festlegen
Wozu?	Ziel der Information nennen
Was?	Informationsinhalte bestimmen
Wie?	Kommunikationsmedium festlegen
Wieviel?	Menge der Informationen quantifizieren
Wann?	Zeitpunkt und Zeitraum der Informationen datieren
Wo?	Ort der Informationen bestimmen
Durch Wen?	Sender und Zuständigkeit festlegen

Operatives Projektmanagement - Projektinformation

Projektinformation (2) - durch Berichte

Beispiel Statusbericht



Kurz- info

Entscheidungs- bedarfe

Grafiken




Zahlen

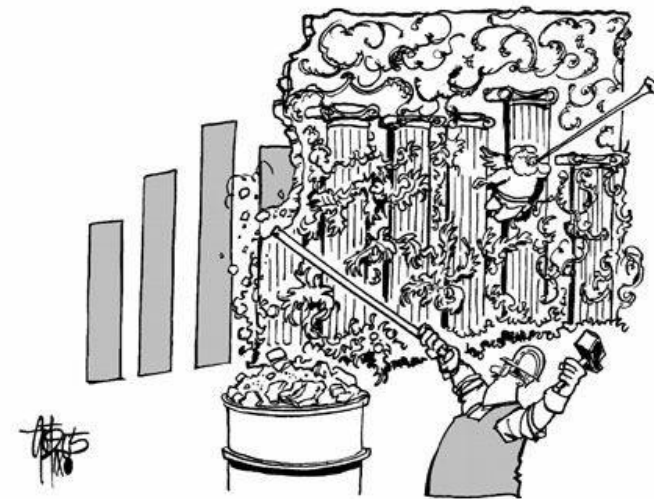
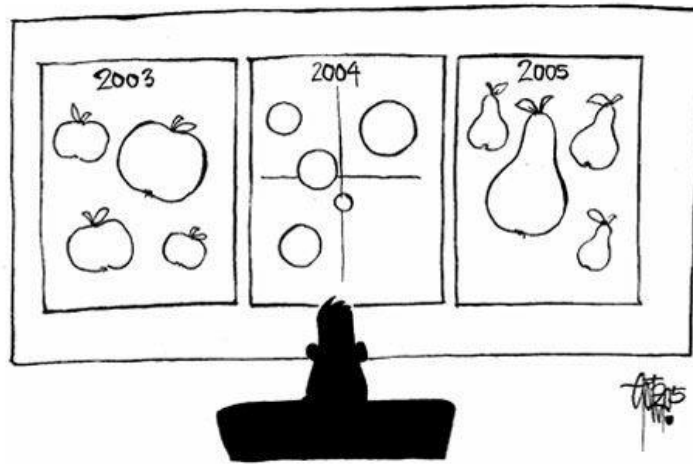
Color	L*	a*	b*	DE94
0% black	1.0	-0.0	-0.2	1.0
17% heavy dark	15.7	-0.2	-0.5	2.8
25% dark gray	24.7	-0.6	-0.4	2.5
50% gray	52.9	-0.1	-0.7	1.0
75% light gray	77.5	-0.1	-0.5	0.5
100% white	100.0	-0.0	0.0	0.0
red	62.4	92.5	85.9	8.8
green	81.9	-122.2	80.3	12.1
blue	36.4	39.1	-102.6	10.9
cyan	86.5	-55.2	-23.7	9.7
magenta	69.4	93.4	-46.5	10.4
yellow	96.4	-10.8	100.6	2.9
Average				5.2
Maximum				12.1

„Good News“

„Bad News“

Operatives Projektmanagement - Projektinformation

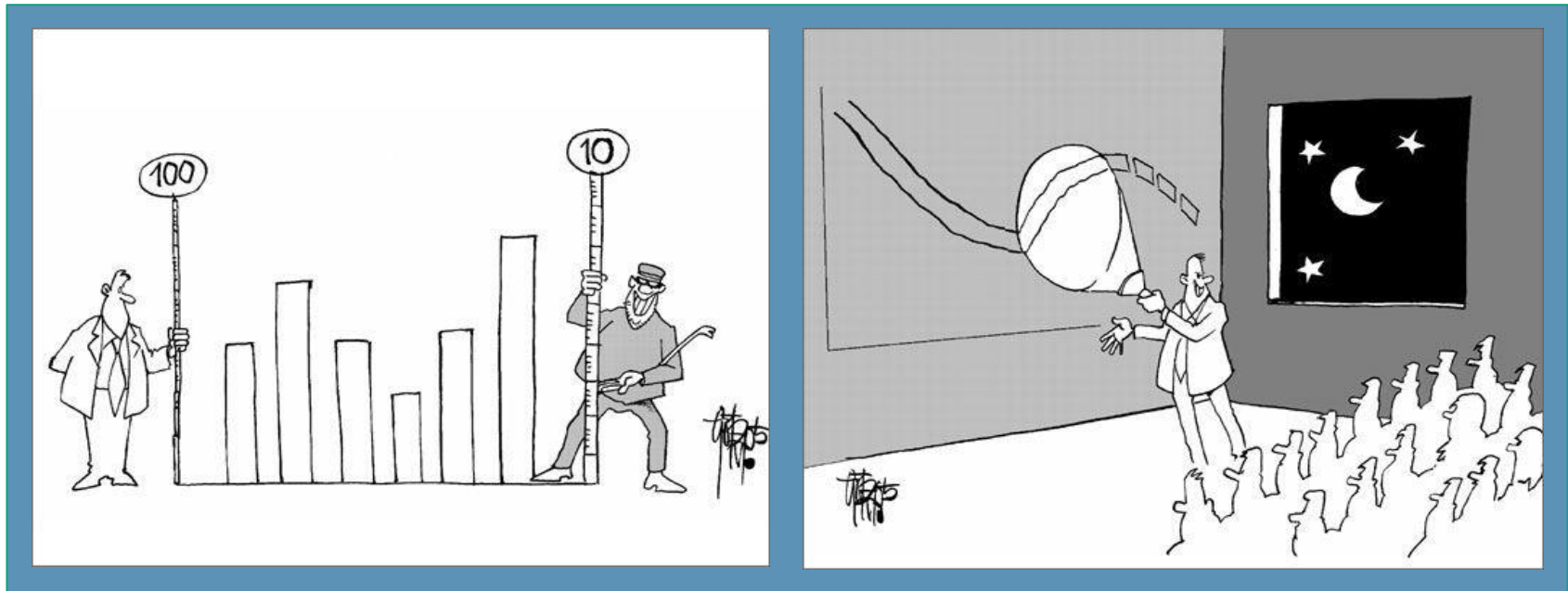
Projektinformation (3) - Beispiel zur Manipulation 1



Barock war schöner? Der neue Chef will's aber verstehen!

Operatives Projektmanagement - Projektinformation

Projektinformation (4) - Beispiel zur Manipulation 2



Operatives Projektmanagement - Projektphasen

Projektinformation (5) - Beispiel zur Manipulation 3



Operatives Projektmanagement - Projektinformation

Stakeholder = Anspruchsgruppen



Operatives Projektmanagement - Projektinformation

Ziele der Stakeholder

Stakeholder	Ziele	Ressourcen	Sanktionsmöglichkeiten
Eigentümer	Gewinn, Existenzsicherung	Eigenkapital Arbeit	Entzug von Eigenkapital
Arbeitnehmer	Einkommen, Arbeitsplatz	Arbeitskraft KnowHow	Kündigung, Streik, rechtliche Schritte
Gläubiger	Zinsen, Sicherheit	Fremdkapital Habenzinsen	Entzug von FK
Kunden	Preis, Qualität, Termine, Service	Erlöse	nicht kaufen, negative Schritte
Lieferanten	Absatz, Zahlung	Inputgüter, Dienstleistungen	Lieferstopp, Konditionen
Staat	Umwelt, Beschäftigung, Steuer	Rahmenbedingungen (Gesetze...)	rechtliche Sanktionen, Entzug von Förderung
Anwohner	Umweltschutz	Akzeptanz	rechtliche Schritte

Aufgabe: Stakeholderanalyse

Autor:								
Datum:								
Status:								
Nr.	Vorname	Nachname	Rolle	Einstellung zum Thema	Erwartungen	Risiken	Chancen	Strategie
1	Larissa	Faltermeyer	Geschäftsführerin	will das Projekt zur Profilierung der Firma nutzen und ihren eigenen Karriereweg damit optimieren	sehr hoch, will das Projekt zum Exzellenzprojekt puschen	könnte sich extrem in das Projekt einmischen	ist die beste Förderin des Projektes	sie wird durch den PL gezielt gesteuert, er vereinbart Individualmeetings mit ihr, immer vor den Steuerungsgruppen-terminen
2								
3								
4								

Aufgabe: Stakeholderanalyse

1. Erstellen Sie eine Stakeholderanalyse.
2. Überlegen Sie sich fiktiv handelnde Personen und deren Interessen und Erwartungen bezüglich Ihres Projektes und halten Sie ihre jeweiligen Strategien darauf fest.

Operatives Projektmanagement - agile Techniken

Ein erster Überblick wichtiger agiler Techniken (1)

Technik	Beschreibung
Task Board	Übersicht über aktuelle Aufgaben
Use Cases: Anwendungsfälle	Anforderungen aus Kundensicht beschreiben
Daily Standup Meetings	Tägliche Besprechungen im Stehen
Work in Progress Limits (WIP-Limits)	Begrenzung von parallelen Aufgaben zur Wahrung der Produktivität
Burn down charts	Visualisierung des Arbeitsstandes
Timeboxing	(wirklich) feste Zeitvorgaben
Planning Poker	Dynamisches Verfahren zur Schätzung von Aufwänden

Quelle: Jörg Preußig, Agiles Projektmanagement, Haufe-Verlag, Freiburg 2015

Operatives Projektmanagement - agile Techniken

Ein erster Überblick wichtiger agiler Techniken (2)

Technik	Beschreibung
Geschäftswert	Möglichst frühzeitige Erzeugung von Kundennutzen
Definition of Done	Klare Festlegung, wann eine Aufgabe als fertiggestellt gilt
Osmotische Kommunikation	Gleichen Informationsstand herstellen
Earned Value	Fortschritts- und Budgetkontrolle
Story Points	Einheit für Aufwandsschätzungen
Epic	Zusammenfassen von verwandten Anwendungsfällen
Persona	Perspektive des Kunden einnehmen