

Übersicht Projektmanagement



- Wir lernen die Grundbegriffe des Projektmanagements kennen
 - Was ist ein Projekt?
 - Welche Vorgehensmodelle gibt es?
 - Was sind Arbeitspakete?
 - Welche Rollen gibt es im Projekt?
 - Aufgaben – Kompetenzen – Verantwortung?
- Wir üben an einem Beispiel

1

Agenda



Ablauf

- Wir planen eine Party
- Was ist ein Projekt

Lernziele / Lektionenziele

- Wir lernen, was wir bereits kennen
- Wir lernen strukturiert vorzugehen

Informationen

- ePortfolio nicht vergessen!

2

Auftrag 1 – Übersicht gewinnen



Arbeitsauftrag 1

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

- Aufgabe Brainstorming
 - Was ist in groben Zügen alles zu tun, damit die Party ein voller Erfolg werden wird und das Geburtstagskind noch nach Jahren mit Freuden an das Fest zurückdenken wird?
 - Welche Fragen sind zu klären?
 - Anschliessend im Plenum Informationen zusammentragen.

Sozialform: Kleingruppen (3-4 Personen)

Bearbeitungszeit: Gruppenarbeit 5 Min. im Plenum 10 Min.

Material: Moderationskarten, Whiteboard

Handlungsziel 1: Auftrag entgegen nehmen, eigenes Verständnis klären, Abhängigkeiten erkennen und Unklarheiten mit dem Auftraggeber klären.

3

Auftrag 1 – Brainstorming



Auftrag klären

Was darf es kosten?

Was ist das Motto?

Wer bezahlt?

Wer soll eingeladen werden, wieviele?

Wie muss der Ort erreicht werden können?

Entscheiden

Können die Gäste zum Essen beitragen?

Planen

Wo?

Wann, wie lange, wann ist Schluss?

Wer macht was?

Welche Aktivitäten machen wir?

Wann muss was fertig sein?

Realisieren

Essen organisieren

Raum reservieren

Gäste einladen

Rechnungen Bezahlen

Fest durchführen

Wer führt durch das Fest?

Spiele durchführen

Prämieren vor Wettbewerben

Aufräumen

4

Projekt

Auftrag: Was macht ein Projekt aus?



Aufgabe 1:

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

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

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

Sozialform: 2er Teams

Bearbeitungszeit: 10 Min.

Material: Internet, Auftrag 1 (PDF)

5

Projekt

Merkmale



- **Einmalig, neuartig**
 - Ein Projekt wird zu ersten und zum letzten Mal durchgeführt.
- **klare Zielvorgaben**
 - Klare Vorgaben was mit dem Projekt erreicht werden soll.
- **zeitlich, personell und finanziell begrenzt**
 - Konkreter Anfang-/Endtermin und begrenztes Budget. Erfordert ausserordentlichen Aufwand der Mitarbeiter.
- **Komplexität**
 - Die Lösung der Aufgabe beinhaltet eine gewisse Komplexität. Benötigt Fachwissen.
- **Fachübergreifend, Teamarbeit**
 - Es werden Fachleute aus verschiedenen Bereichen gebracht. Die Fachspezialisten müssen als Team zusammenarbeiten.

6

Frage



- Wie beurteilen Sie nun die Aufgabe der Planung der Geburtstagsparty?

Ist dies ein Projekt?

7

Projektauslöser IT Projekte



- von Innen getrieben
 - Ein Mitarbeiter möchte einen Geschäftsvorgang mit einer IT Lösung unterstützen
 - Schnellere Abwicklung
 - Kosten Sparen
 - Zusammenarbeit verbessern
 - Besser, schneller billiger als die Konkurrenz
 - Neuartiges Angebot lancieren
- von Aussen getrieben
 - Kundenauftrag
 - Alte Lösung wird nicht mehr unterstützt
 - Neue Technologie bringt die Chance sich weiterzuentwickeln
 - Gesetze die ändern

8

Projektauslöser IT Projekte
Was wird gesteuert?

- Prioritäten
- Einsatz von Geld, Ressourcen
- Erfüllung gesetzlicher Vorgaben

9

Aufgabe
Was sind Projekte

Aufgabe 2:

Sie kennen nun die Merkmale eines Projektes. Welche der nachfolgend aufgeführten Vorhaben/Aktivitäten sind Projekte?

- Verarbeitung von Kundenaufträgen
- Bau eines neuen Hauses
- Entwicklung einer neuen Software-Anwendung
- Bearbeiten von Forderungen (Außenstände) und Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen
- Schaffung eines neuen Radiowerbespots
- Ausführen der täglichen Auftragseingänge
- Durchführung einer Bewertung der aktuellen Fertigungsprozesse
- Reparaturen
- Serviceleistungen

Sozialform: Plenum
Bearbeitungszeit: ca. 5 Min.

10

Aufgabe
Was sind Projekte

Aufgabe 2 - LÖSUNG:

Sie kennen nun die Merkmale eines Projektes. Welche der nachfolgend aufgeführten Vorhaben/Aktivitäten sind Projekte?

- Verarbeitung von Kundenaufträgen
- Bau eines neuen Hauses (P)
- Entwicklung einer neuen Software-Anwendung (P)
- Bearbeiten von Forderungen (Außenstände) und Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen
- Schaffung eines neuen Radiowerbespots (P)
- Ausführen der täglichen Auftragseingänge
- Durchführung einer Bewertung der aktuellen Fertigungsprozesse (P)
- Reparaturen
- Serviceleistungen

11

Tag 2



VORGEHENSMODELLE

12

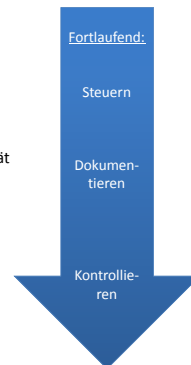
Mit Planung zum Ziel



Klassisches Vierphasenmodell

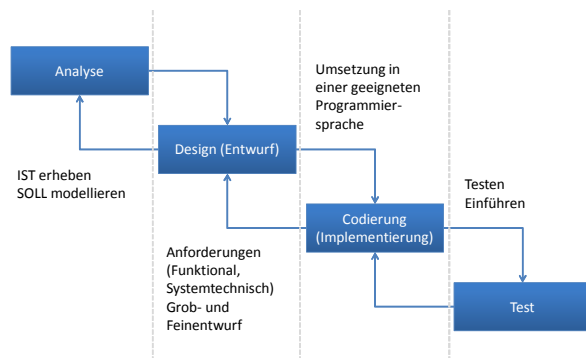


- **Definitionsphase**
 - Ziele und Anforderungen festlegen
 - Projektauftrag, Projektvertrag schreiben
 - Projektorganisation festlegen
- **Planungsphase**
 - Arbeitspakete, Zeit, Kosten, Ressourcen, Qualität
- **Realisierungsphase**
 - Umsetzung
- **Abschlussphase**
 - Abschlusspräsentation der Ergebnisse
 - Test und Abnahme durch den Auftraggeber
 - Einführung in die produktive Umgebung
 - Abschlussbericht



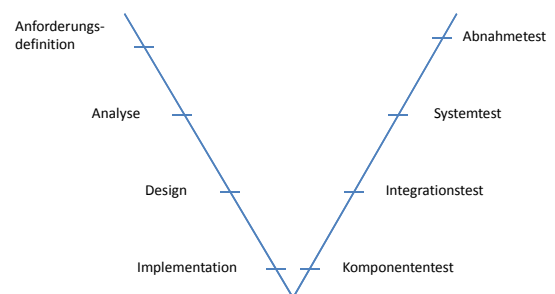
14

Softwareentwicklung – Wasserfallmodell



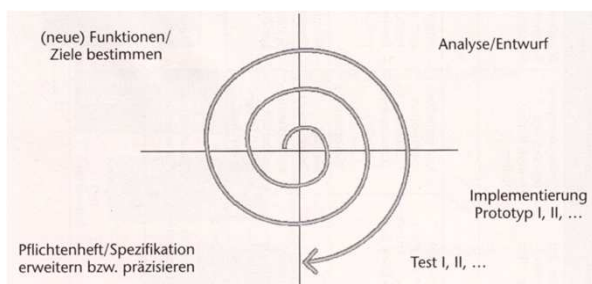
15

Softwareentwicklung – V-Vorgehensmodell



16

Softwareentwicklung – Spiralmodell



17

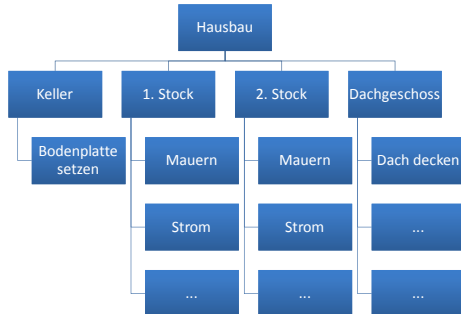
Tag 2

ARBEITSPAKETE



18

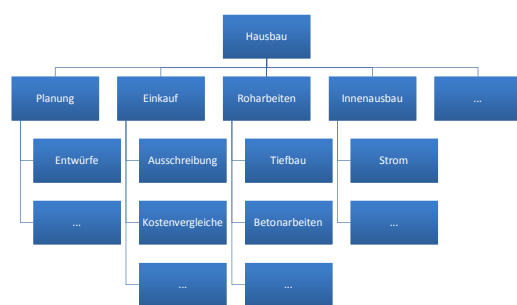
Arbeitspakete Objektorientierter Projektstrukturplan



Quelle: Buch, Projekt EINS, Seite 53

19

Arbeitspakete Funktionsorientierter Projektstrukturplan



Quelle: Buch, Projekt EINS, Seite 53

20

Auftrag – Planen



Aufgabe 3

- Erstellen Sie eine Liste von Arbeitspaketen für die Planung der Geburtstagsparty und gliedern Sie diese in Form eines Projektstrukturplanes.
- Erstellen Sie einen groben Termin- Ablaufplan des Vorhabens in welchem die Arbeitspakete entsprechend angeordnet sind.
- Halten Sie den Plan auf einem A4 oder Flipchart fest und präsentieren Sie Ihre Lösung.

Sozialform: 3 Gruppen

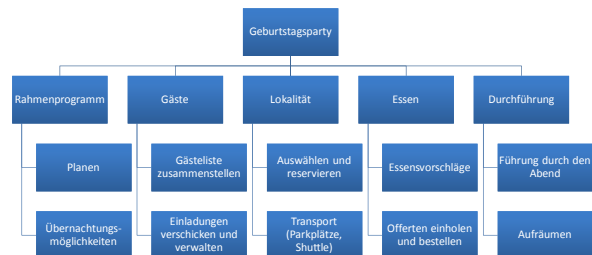
Vorbereiten: 30 Min.

Präsentation: 3-5 Min.

Material: alle Unterlagen – Resultat aus Aufgabe 1!

21

Arbeitspakete Projektstrukturplan Geburtstagsparty



22

Terminplan Geburtstagsparty



Arbeitspaket	W1	W2	W3	W4	W5	W6	W7	W8	Tag A
Rahmenprogramm									
Planen									
Übernachtungsmöglichkeiten									
Gäste									
Gästeliste zusammenstellen									
Einladungen verschicken/verwalten									
Lokalität									
Auswählen und reservieren									
Transport (Parkplätze, Shuttle)									
Essen									
Essensvorschläge									
Offerten einholen und bestellen									
Durchführung									
Führung durch den Abend									
Aufräumen									

Déjà Vue: IPERKA



Informieren

- Was ist das Motto?
- Wer finanziert? Kann von den Teilnehmern ein Obolus verlangt werden?
- Sollen die Gäste eigenes Essen/Trinken mitbringen?
- Soll es ein Waldfest sein, soll es mehr eine Disco sein?

Planen

- Wunschlokalität:
 - Was kann im Budgetrahmen gemacht werden?
 - Wann muss was erledigt sein?
 - Wie ist das Vorgehen?
 - Wer hilft mit?
 - Wie wird eingeladen?
- Wie wird der Transport der Gäste organisiert?
- Wer macht was bis wann? (Aufträge erteilen, Essen/Getränke, Fahrdienst, Lokalität organisieren, Dekoration, Einladungen verschicken und Anmeldungen überwachen, Musik)
- Welche Aktivitäten machen wir?

Entscheiden

- Waldhütte oder Restaurant?
- Wer wird eingeladen?
- Wer koordiniert? Wo laufen die Informationen zusammen?
- Wer schaut für die Musik?
- Wer steht am Buffet?
- Wer plant welche Aktivität / Spiele?

Realisieren

- Jeder macht seinen Job
- Kosten und Termine überwachen
- Schauen, dass nicht fünf Schüsseln Kartoffelsalat da sind aber kein einziger Kuchen
- Stand der Anmeldungen überwachen
- Umgang mit Ausnahmen (z.B. Waldhütte ist bereits ausgebucht)
- Die Party wird ein toller Erfolg
- Musik und Tanz
- Essen
- Aktivitäten / Spiele
- Stimmung

Kontrollieren

- IST/SOLL Vergleich
- Ist der Partyraum sauber für die Abgabe?
- Sind alle mitgebrachten Gerätschaften wieder bei seinem Besitzer

Auswerten

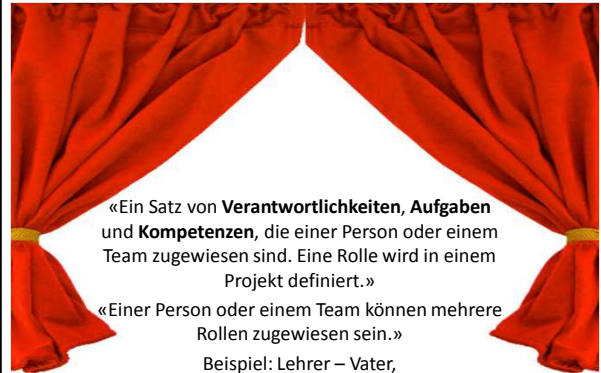
- Was können wir für das nächste Fest lernen
- Was hat gefehlt, wovon war zu viel da?

24

ROLLEN IM PROJEKT

25

Theorie – Rollen



26

Aufgabe
Kompetenz
Verantwortung A-K-V

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

27

A-K-V Kongruenzprinzip

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

28

Rollen im Projekt

- Welche Projekt-Rollen kennen Sie?

29

Antragsteller

Jedermann in einem Unternehmen hat die Möglichkeit als **Antragssteller** ein Projekt zu initialisieren bzw. einen Projektantrag zu schreiben und einzureichen.

30

Bewilligungsgremium Portfoliomanagement



Alle eingereichten Projektanträge in einem Unternehmen werden zuerst durch ein **Bewilligungsgremium** bearbeitet. Diese Instanz tagt periodisch (monatlich oder öfter) und prüft alle eingehenden Anträge und entscheidet über deren Durchführung.

Aufgabe	<ul style="list-style-type: none"> Entscheiden, welche Projekte innerhalb des Unternehmens ausgeführt werden Bestimmung von Auftraggeber und Entscheidungsgremium (Lenkungsausschuss) der genehmigten Projekte
Kompetenz	<ul style="list-style-type: none"> Freigabe von Projekten und deren Budgets
Verantwortung	<ul style="list-style-type: none"> Bereinigung von Konflikten zwischen den verschiedenen Projekten Sicherstellen der strategischen Ausrichtung aller Projekte in einem Unternehmen

31

Auftraggeber



Der **Auftraggeber** übernimmt die Kosten für das Projekt, zieht aber auch den grössten Nutzen aus dem Projektergebnis.

- Ohne Auftraggeber – kein Projekt
- Ist Mitglied des Entscheidungsgremiums (siehe nächste Folie)

32

Entscheidungsgremium Lenkungsausschuss Steering Committee



Das **Entscheidungsgremium** (Lenkungsausschuss oder in international Firmen «Steering Committee») setzt sich aus leitenden Mitarbeitern der betroffenen Abteilungen zusammen.

Aufgabe	<ul style="list-style-type: none"> Stellt Projektorganisation zusammen Bestimmt Projektleiter und Mitarbeiter Konkretisiert den Projektantrag Entscheidet bei Unstimmigkeiten zwischen Projektleiter und Projektmitarbeitern
Kompetenz	<ul style="list-style-type: none"> Projektleiter und Projektmitarbeiter bestimmen Entscheid über Weiterführung, Stopp oder Abbruch von Projekten Setzen von Prioritäten bei Kapazitätsengpässen und Terminverschiebungen Freigabe von Änderungsanträgen und Genehmigung der daraus resultierenden Kosten
Verantwortung	<ul style="list-style-type: none"> Tragen der Gesamtverantwortung für die korrekte Ausführung des Projektes und Einhaltung der zugeteilten Ressourcen

33

Projektleiter



Der **Projektleiter** ist verantwortlich für die fristgerechte Bereitstellung und die Qualität der im Projektauftrag geforderten Leistungen im Rahmen des festgelegten Budgets.

Aufgabe	<ul style="list-style-type: none"> Definiert und initialisiert das Projekt im Zusammenarbeit mit dem Entscheidungsgremium, Auftraggeber und den Projektmitarbeitern Teilt Projekt in Arbeitspakete auf und teilt diese den Mitarbeitern zu Koordiniert die Arbeitspakete Rapportieren gegenüber dem Entscheidungsgremium
Kompetenz	<ul style="list-style-type: none"> Delegieren der Projektaufgaben Kontrolle und Steuerung aller Projektaufgaben Verwaltung sämtlicher freigegebenen Ressourcen
Verantwortung	<ul style="list-style-type: none"> Erreichen der Ziele des Auftraggebers (Zeit, Kosten, Qualität)

34

Magisches Dreieck



35

Projektmitarbeiter



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

Aufgabe	<ul style="list-style-type: none"> Mitarbeit im Projekt Ausführen von Arbeitspaketen Ausarbeiten von Lösungen
Kompetenz	<ul style="list-style-type: none"> Ausarbeitung eigener Lösungen im Rahmen der Arbeitspakete
Verantwortung	<ul style="list-style-type: none"> Selbstständige Ausführung von Arbeitspaketen

36

Weitere Rollen



Fachbeauftragte / Spezialisten

- Einbringen von Expertenwissen aus den Fachbereichen

Geschäftsleitung

- Oberstes Entscheidungsgremium

37

Auftrag – Rollen
Tag 3

Plan: Tag 3



Aufgabe 4

- Machen Sie sich auf Basis der bereits erarbeiteten Arbeitspakete Gedanken, welche Rollen in Ihrem Geburtstagsparty Projekt vorhanden sind. Zu welchen aussenstehenden Personen/Organisationen werden Sie sonst noch Kontakt haben?

Sozialform: Plenum
Bearbeitungszeit: 5-10 Min.

38

- Basis: Arbeitspakete – wer kann welches Paket bearbeiten?
- Auftraggeber: Vater / Mutter
- Projektleiter: Party-Organisator
- Mitarbeiter: z.B. für Essen, Räumlichkeiten, Rahmenprogramm



39

Kreativitätstechniken

LÖSUNGSVARIANTEN ERMITTELN



40

Lösungsvarianten finden Pro- und Contra-Spiel Constructive Controversity



Im Leben wie in der Projektarbeit gibt es immer wieder unterschiedliche Meinungen. Das Pro- und Contra-Spiel hilft die andere Meinung besser zu verstehen.

Aufgabe 5

- Sie haben nun unterschiedliche Vorstellungen wie die Geburtstagsparty aussehen soll. Sie haben zwei Lager, die einen wollen ein Fest in einer Waldhütte wo die Gäste ihren Teil beitragen müssen (Salat, Dessert mitbringen) und die anderen wollen ein Fest in einer gediegenen Umgebung eines Hotels.
- Beide Lager besprechen sich und tragen die Vor- und Nachteile Ihrer Variante zusammen (10 Min.).
- Jedes Lager versucht das andere Lager von Ihrer Variante zu überzeugen (je 5 Min.).
- Jetzt werden die Rollen getauscht – Jedes Lager überlegt sich Vor- und Nachteile der anderen Variante (5 Min.).
- Die beiden Parteien versuchen nun die jeweils andere Partei von Ihrer Lösung zu überzeugen (je 5 Min.).
- Reflektieren der Methode im Plenum – finden wir eine gemeinsame Lösung? Was bringt und diese Methode?

Sozialform: 2 Gruppen
Bearbeitungszeit: 35 Min.
Material: Individuell

41

ENTSCHEIDEN



42

Entscheiden



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

43

Entscheiden
Machbarkeit prüfen

Ein erstes und wohl das wichtigste Kriterium ist der **Abgleich mit dem Projektauftrag!**

- Können die gesetzten Ziele erreicht werden?
- Werden die gegebenen Rahmenbedingungen eingehalten (z.B. Technologie)?

→ Wenn nicht, muss die Variante verworfen werden.

44

Entscheiden
Rangreihenfolge

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

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

Favorit!

45

Entscheiden
Anmerkungen

Es gibt aber auch immer noch übergeordnete Gründe für Entscheide:

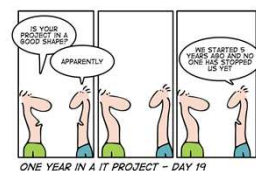
- Langjährige Partnerschaften
- Gegengeschäft
- Preis
- Erfahrung des Anbieters
- Technologie welche in der Firma gefördert werden soll.
- Etc.

46

SCHLUSSBEMERKUNG

47

....



IT-Projekte scheitern mit einer Wahrscheinlichkeit von 20%. Bei großen Projekten steigt die Wahrscheinlichkeit sogar auf 40%. Nicht einmal ein Drittel aller IT-Projekte hält Zeitplan und Budget ein und liefert die erwartete Funktionalität und Qualität. (Quelle: Standish Group. CHAOS Report, 2004)

48

Und warum es trotzdem nicht klappt



Faktor Mensch

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

Faktor Prozess

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

49

Fragen?



50