

Claudia Lampert

Überleben mit Projektmanagement

– Lernfolien zum Roman –

UVK Verlag · München





Definition Projekt

Ein Projekt ist definiert als eine Aufgabe, die



einmalig in der
Gesamtheit der
Bedingungen
ist



ein konkretes
Ziel hat



zeitlich,
personell und
finanziell
begrenzt ist



interdisziplinär
bearbeitet wird



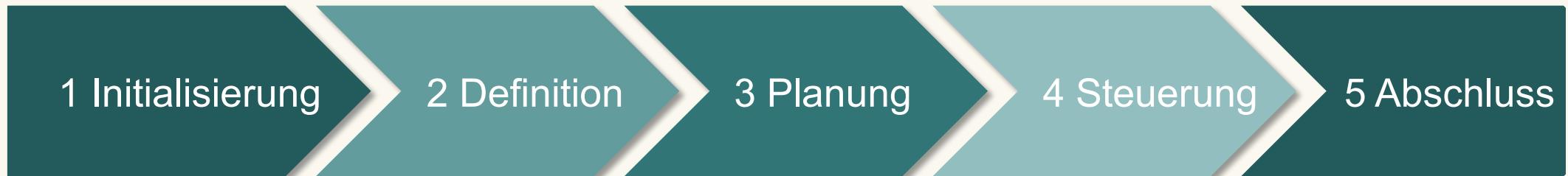
neuartig und
komplex ist



Projektmanagement

Projektmanagement ist definiert als die Gesamtheit aller Führungsmittel, -organisationen, -aufgaben und -techniken zur Abwicklung eines Projektes.

Ein Projekt gliedert sich in 5 Phasen.



Konfliktescalation nach Friedrich Glasl



1. Verhärtung

Erste Spannungen sind spürbar und verschiedene Meinungen treffen aufeinander.



2. Polarisation und Debatte

Meinungsverschiedenheiten verstärken sich und man versucht, den anderen unter Druck zu setzen.



3. Taten statt Worte

Der Druck wird erhöht und Gespräche werden frustriert und ohne Ergebnis abgebrochen.



4. Sorge um Image und Koalition

Ab hier kann es nur noch einen Gewinner geben. Man sucht Verbündete und bildet Parteien.



5. Gesichtsverlust

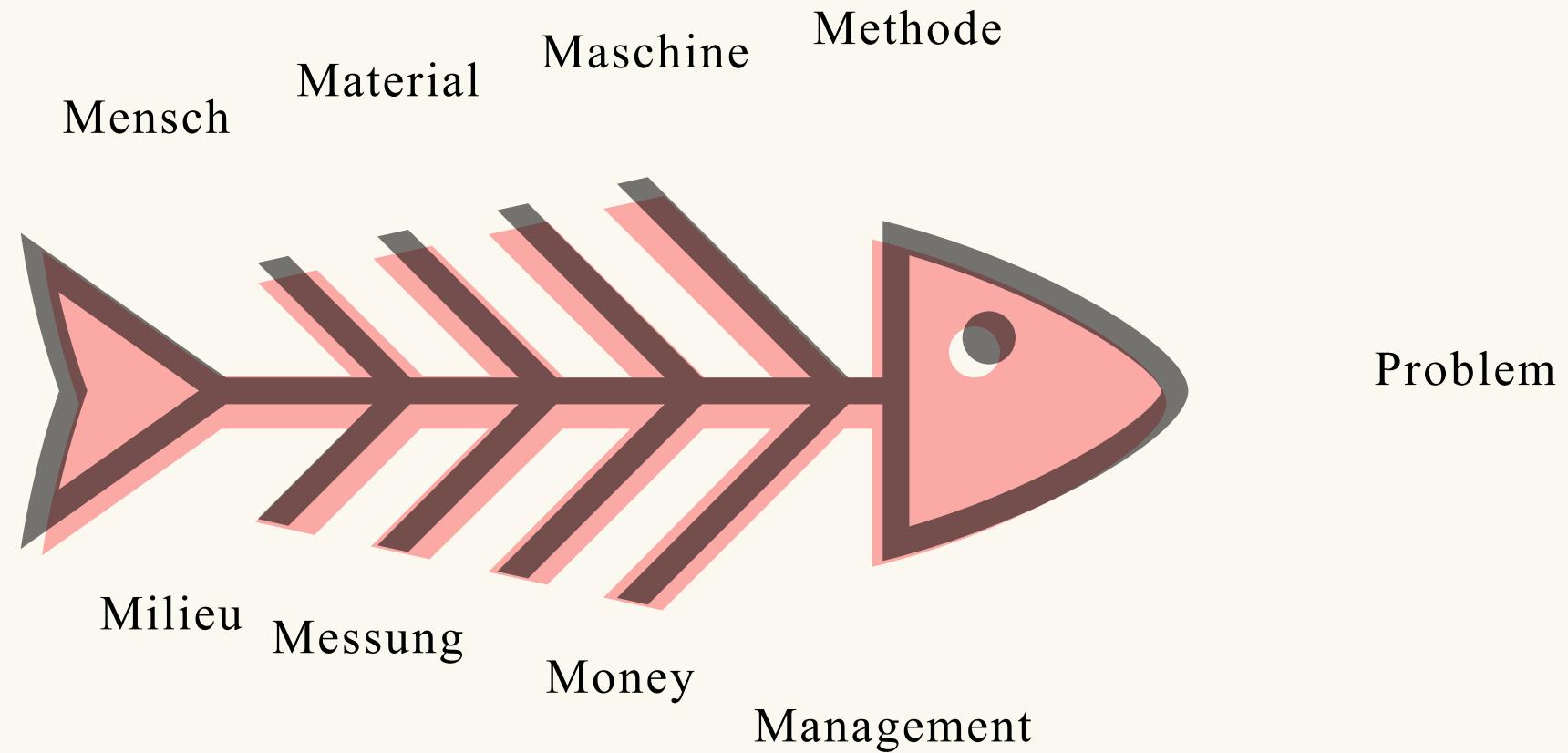
Die gegenseitigen Angriffe sind persönlich und man versucht, den Gegner bloßzustellen.





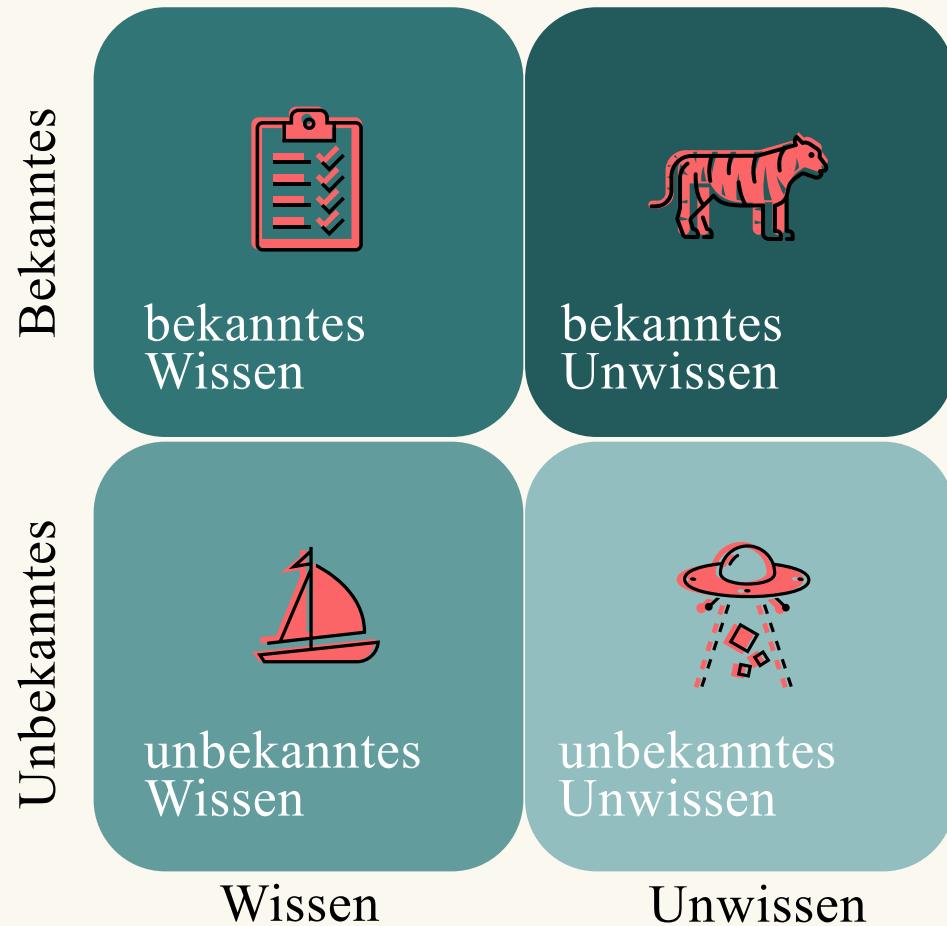
Ursache-Wirkungs-Diagramm nach Ishikawa

Das Ursache-Wirkungs-Diagramm ist eine Methode zur Analyse von Problemen. Anhand des Diagramms identifiziert und analysiert man potenzielle Ursachen eines Problems.





Die Wissensmatrix



Die Matrix stellt in Projekten eine Grundlage des Risikomanagements dar.

Bekanntes Wissen sind dabei Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge, die aus Erfahrung in Projekten bekannt sind.

Unbekanntes Wissen sind Prognosen von Ereignissen, die im Einzelfall nicht vorhersehbar sind.

Bekanntes Unwissen kann abgeschätzt werden, unbekanntes Unwissen kann jedoch unvorbereitet überraschen.



Teamphasen nach Tuckman

1 Forming

In der Orientierungsphase formt sich das Team. Aufgaben und Rollen sind noch unklar und die Produktivität ist gering. Das Team braucht jetzt einen Leiter, der für Sicherheit und Orientierung sorgt.

2 Storming

Während die Rollen verteilt werden, kommt es zu Konkurrenz und Problemen auf persönlicher Ebene. Wenn das Team es schafft, Disziplin zu etablieren, kann es in die nächste Phase eintreten.

3 Norming

In der Orientierungsphase werden Regeln und Prozesse etabliert. Man stellt sich auf gemeinsame Ziele ein und kann durch konstruktive Kommunikation Probleme lösen.

4 Performing

Wenn das Team eingespielt ist, kann es nun Hochleistungen erbringen. Man kann effizient Ziele erreichen.

5 Adjourning

Das Projekt nähert sich dem Ende und das Team löst sich wieder auf.



Teamphasen nach Tuckman

1 Forming

In der Orientierungsphase formt sich das Team. Aufgaben und Rollen sind noch unklar und die Produktivität ist gering. Das Team braucht jetzt einen Leiter, der für Sicherheit und Orientierung sorgt.

2 Storming

Während die Rollen verteilt werden, kommt es zu Konkurrenz und Problemen auf persönlicher Ebene. Wenn das Team es schafft, Disziplin zu etablieren, kann es in die nächste Phase eintreten.

3 Norming

In der Orientierungsphase werden Regeln und Prozesse etabliert. Man stellt sich auf gemeinsame Ziele ein und kann durch konstruktive Kommunikation Probleme lösen.

4 Performing

Wenn das Team eingespielt ist, kann es nun Hochleistungen erbringen. Man kann effizient Ziele erreichen.

5 Adjourning

Das Projekt nähert sich dem Ende und das Team löst sich wieder auf.

5



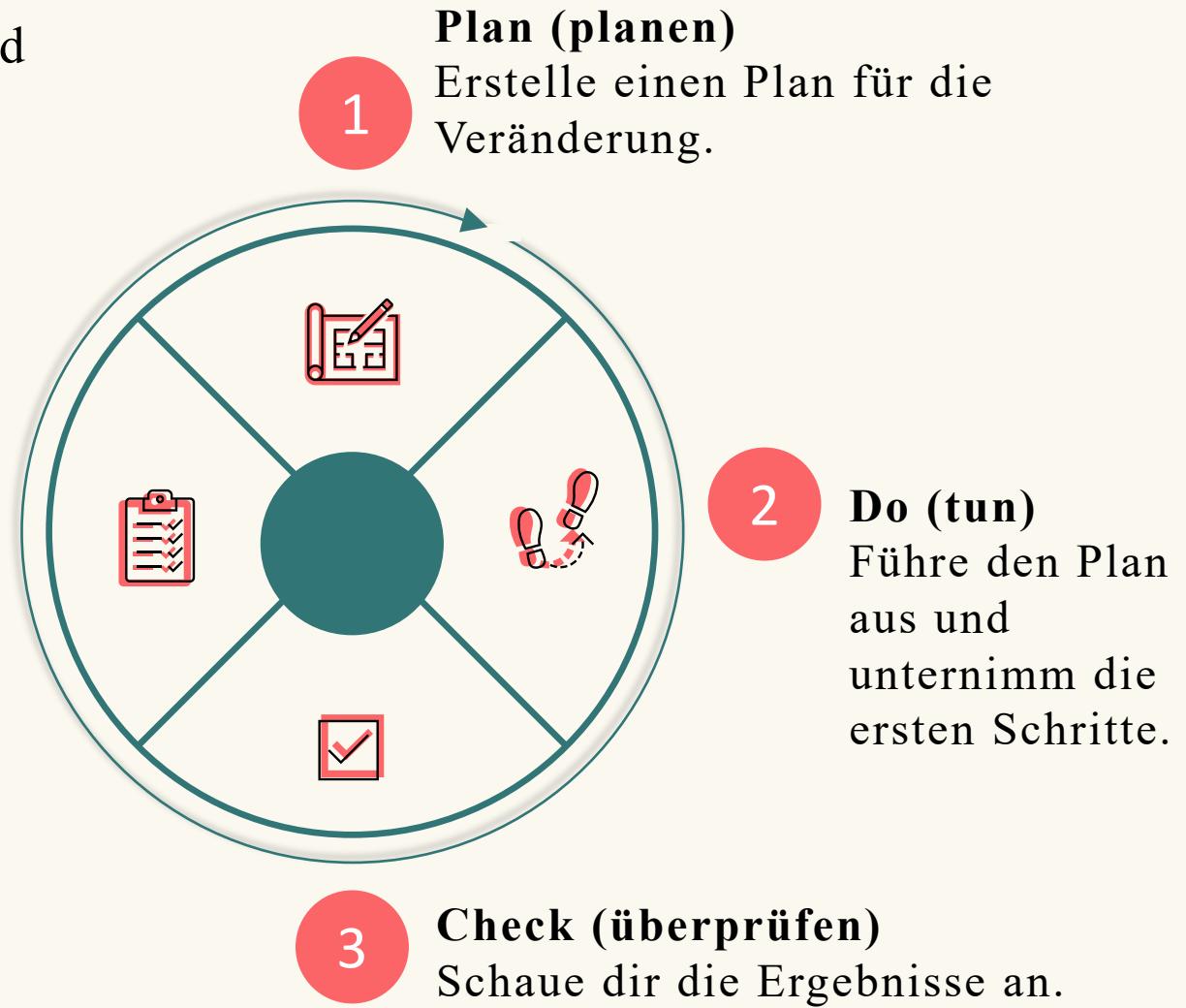
Deming-Cycle (PDCA-Zyklus)

Der Deming-Cycle steht für Plan, Do, Check und Act und beschreibt einen Verbesserungsprozess.

Im Projektmanagement wird er verwendet, um Abläufe zu optimieren.

Man plant eine Maßnahme, setzt sie um, überprüft die Wirkung und leitet daraus gezielte Verbesserungen ab.

Act (Aktion)
Implementiere die Lösung und protokolliere den Erfolg.



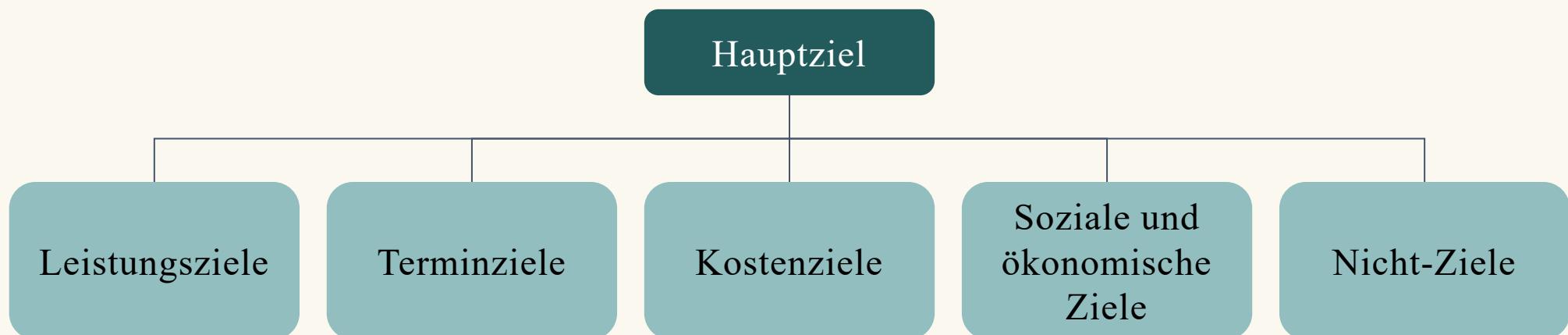


Projektziele

Die Projektziele beantworten die Fragen „Was soll am Ende entstanden sein?“ und „Wie soll das Ergebnis erreicht werden?“.

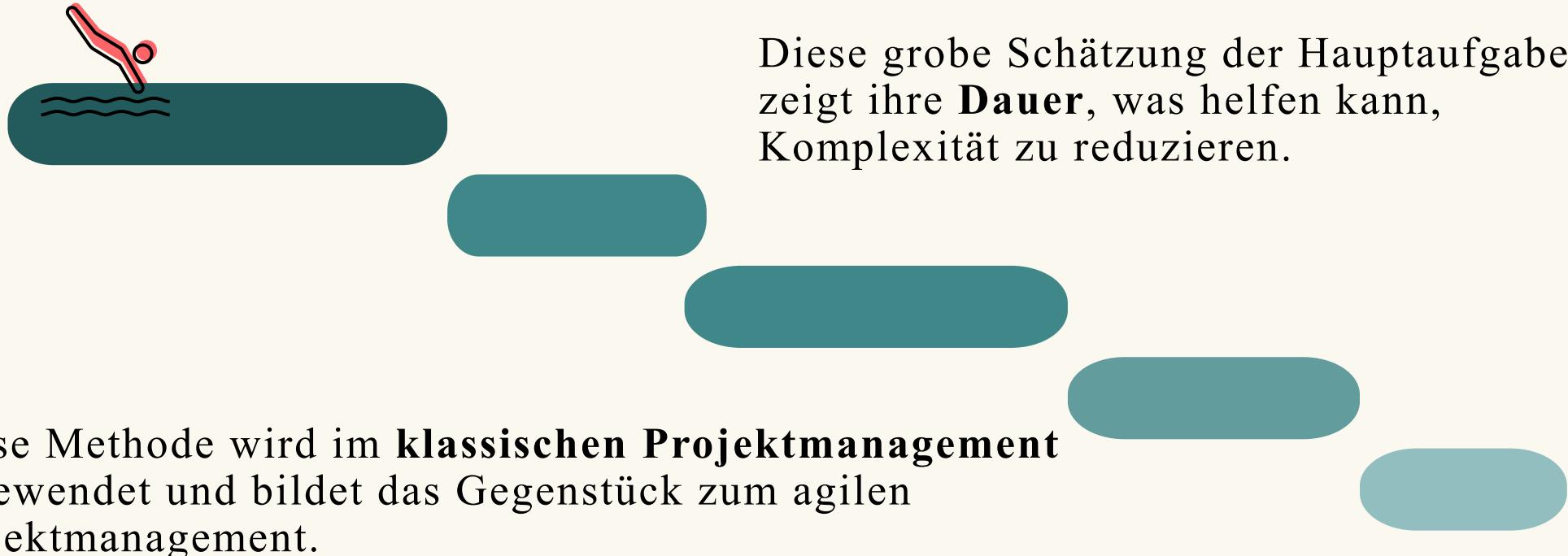
Sie können in die Kategorien „Kann“, „Soll“ und „Muss“ eingeordnet werden.

Ziele sollten SMART formuliert sein: **spezifisch, messbar, realistisch, terminiert, akzeptiert**.



Wasserfall-Diagramm

Ein Wasserfall-Diagramm ist die Visualisierung der Projektphasen. **Phasen** sind inhaltlich und zeitlich abgrenzbare **Abschnitte**.



Diese Methode wird im **klassischen Projektmanagement** angewendet und bildet das Gegenstück zum agilen Projektmanagement.

Man verwendet sie für Projekte, die stark **strukturiert** sind und bei denen frühzeitig alle Anforderungen, Abläufe und Termine festgelegt werden können.

Projektmanagement-Office (PMO)

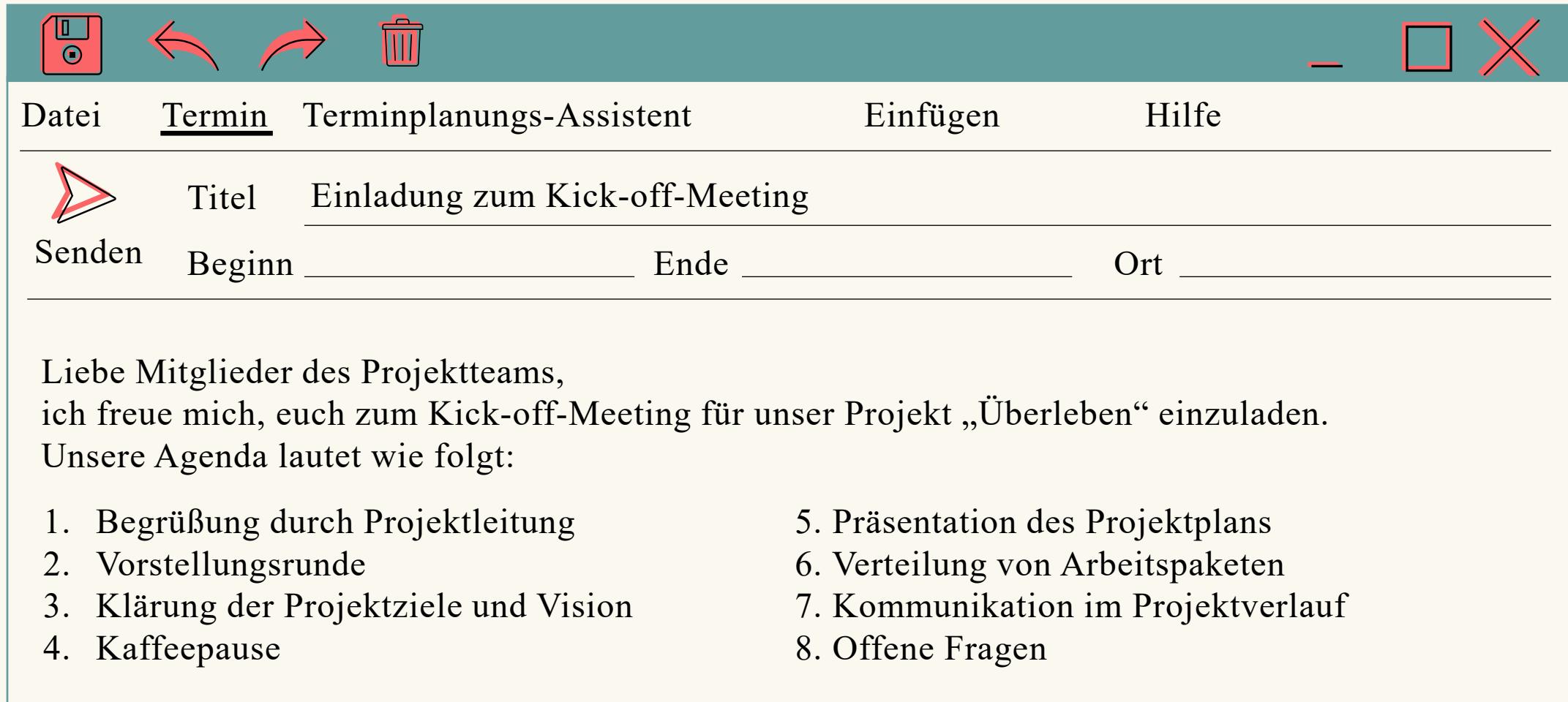
Eine Projektmanagement-Abteilung oder das Project Management Office definiert die Strategie und die Ziele für alle Projektmanagement-bezogenen Entwicklungsvorgänge.

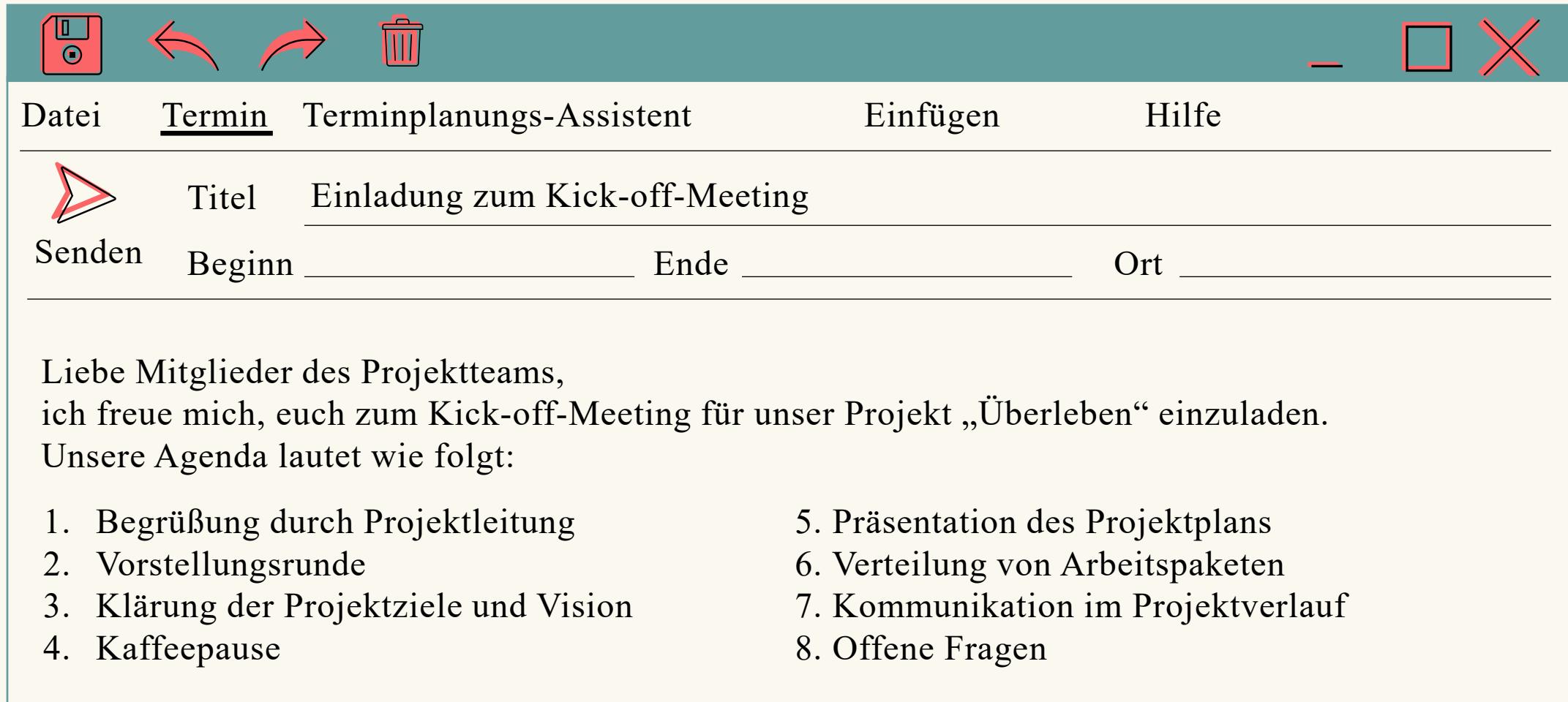
Es unterstützt die Entwicklung durch Coaching, Mentoring oder Training und ermöglicht die Entwicklung kollektiver oder organisationaler Kompetenzen durch gemeinsame Aktivitäten aller an Projekten und Programmen beteiligten Personen.

Externe Experten wie Berater und Coaches können hinzugezogen werden, um die bestehenden Erfahrungen optimal zu nutzen.

IPMA Individual Competence Baseline, 2015, Seite 23

Kick-off-Meeting





Titel Einladung zum Kick-off-Meeting

Senden

Beginn _____ **Ende** _____ **Ort** _____

Liebe Mitglieder des Projektteams,
ich freue mich, euch zum Kick-off-Meeting für unser Projekt „Überleben“ einzuladen.
Unsere Agenda lautet wie folgt:

1. Begrüßung durch Projektleitung
2. Vorstellungsrunde
3. Klärung der Projektziele und Vision
4. Kaffeepause
5. Präsentation des Projektplans
6. Verteilung von Arbeitspaketen
7. Kommunikation im Projektverlauf
8. Offene Fragen



Teamphasen nach Tuckman

Forming

1

In der Orientierungsphase formt sich das Team. Aufgaben und Rollen sind noch unklar und die Produktivität ist gering. Das Team braucht jetzt einen Leiter, der für Sicherheit und Orientierung sorgt.

Storming

2

Während die Rollen verteilt werden, kommt es zu Konkurrenz und Problemen auf persönlicher Ebene. Wenn das Team es schafft, Disziplin zu etablieren, kann es in die nächste Phase eintreten.

3

Norming

In der Orientierungsphase werden Regeln und Prozesse etabliert. Man stellt sich auf gemeinsame Ziele ein und kann durch konstruktive Kommunikation Probleme lösen.

Performing

4

Wenn das Team eingespielt ist, kann es nun Hochleistungen erbringen. Man kann effizient Ziele erreichen.

Adjourning

5

Das Projekt nähert sich dem Ende und das Team löst sich wieder auf.



Kreativitätstechniken

Im Projektmanagement nutzt man Kreativitätstechniken, wie z. B. Brainstorming, um neue Ideen zu entwickeln oder Probleme zu lösen.

Brainstorming



In der Gruppe werden ungeordnet und ungefiltert Ideen gesammelt. Eine Wertung findet erst im Anschluss statt, um den kreativen Fluss nicht zu stoppen.

Mindmapping



In beschrifteten Baumdiagrammen werden Assoziationen zu einem Thema visualisiert. Verbindungen zeigen Zusammenhänge auf.

Brainwriting



Ideen werden schriftlich und anonym notiert. Die Notizen werden dann getauscht und von allen Teilnehmenden ergänzt.

Design Thinking



In einem iterativen Prozess erarbeitet ein multidisziplinäres Team innovative Lösungen. Die Nutzerorientierung steht im Fokus.

Morphologische Matrix



Gegebene Probleme werden in ihre einzelnen Parameter aufgeteilt, einzeln analysiert und Varianten entwickelt.

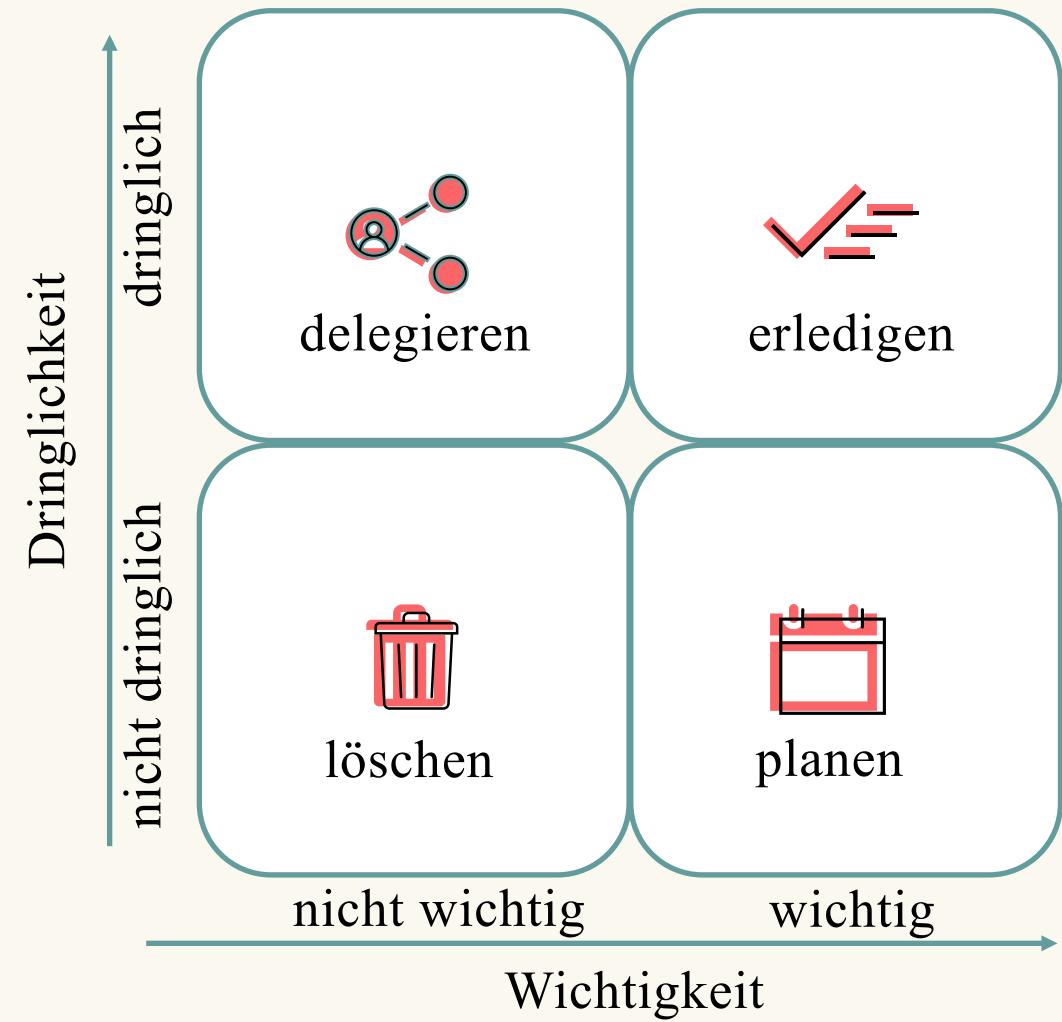
De Bono Denkhüte



In einer Diskussion setzt man sich bewusst verschiedene “Hüte” auf, um ein Problem aus unterschiedlichen Perspektiven zu beleuchten.

Eisenhower-Matrix

Die Eisenhower-Matrix ist eine Methode zur **Priorisierung** von Aufgaben. Sie unterscheidet zwischen Dringlichkeit und Wichtigkeit und gibt, entsprechend der Einordnung in die vier Quadranten, eine Empfehlung, wie mit den Aufgaben verfahren werden kann, um Klarheit zu schaffen.

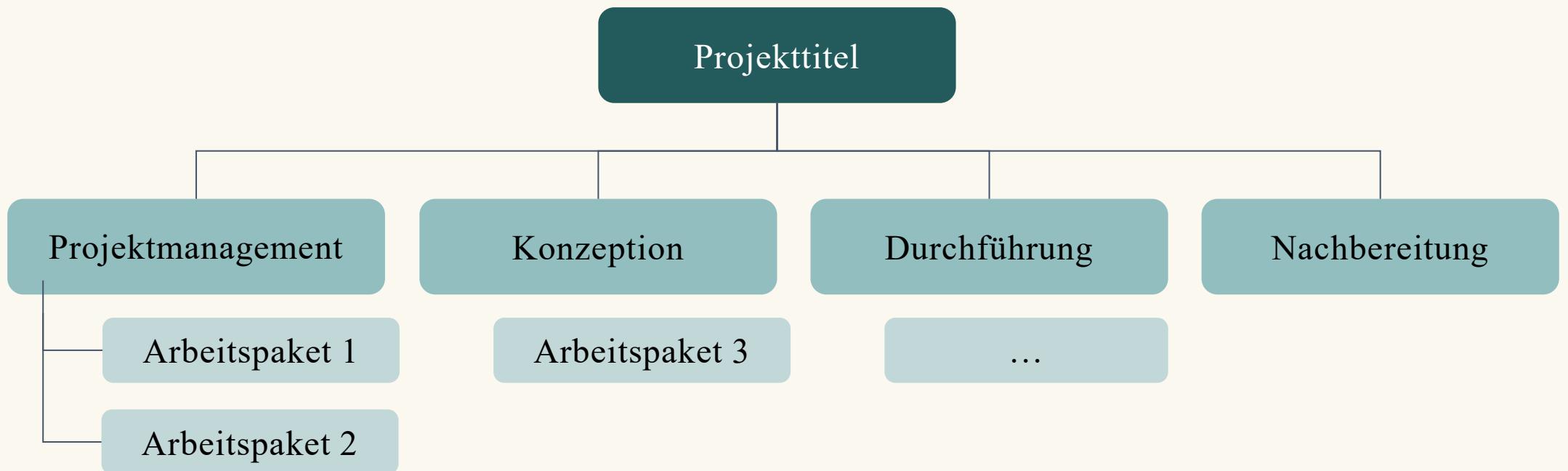




Projektstrukturplan

Ein Projektstrukturplan (PSP) enthält alles, was an **Aufgaben** zur Erreichung der Ziele notwendig ist, inklusive der Projektmanagementaktivitäten. Ein PSP zeigt zunächst keine Reihenfolge oder Abhängigkeiten; er ist quasi die „Stückliste“ des Projektes.

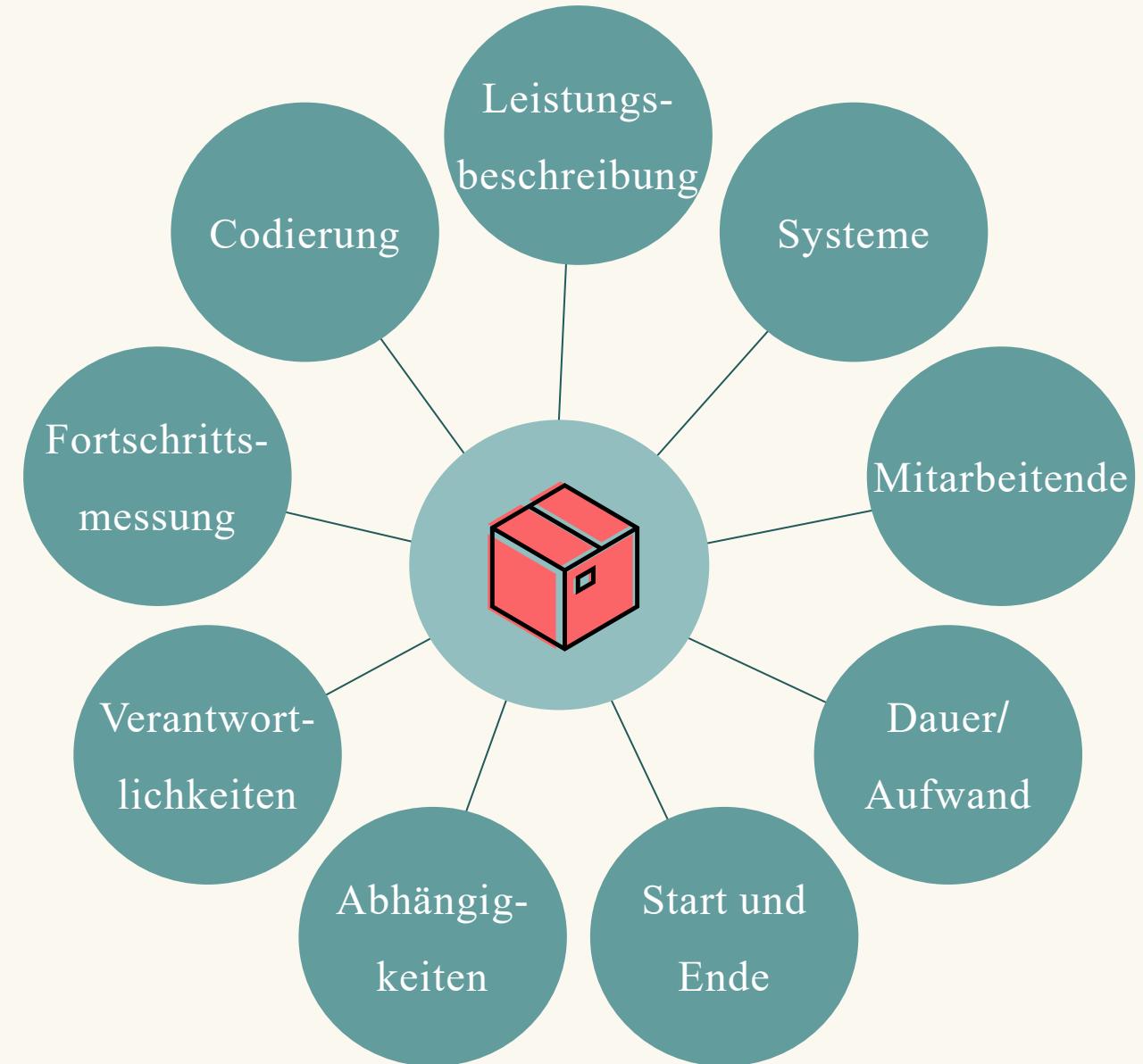
Mögliche **Gliederungen** können Teilprojekte, Phasen, Objekte oder Funktionen sein. Ein Arbeitspaket ist die kleinste Einheit in der Struktur.



Arbeitspaket

Ein Arbeitspaket ist die **kleinste Einheit** in einem Projektstrukturplan.

Korrekt beschrieben liefert es Informationen zu den folgenden Punkten:



Konfliktescalation nach Friedrich Glasl



1. Verhärtung

Erste Spannungen sind spürbar und verschiedene Meinungen treffen aufeinander.



2. Polarisation und Debatte

Meinungsverschiedenheiten verstärken sich und man versucht, den anderen unter Druck zu setzen.



3. Taten statt Worte

Der Druck wird erhöht und Gespräche werden frustriert und ohne Ergebnis abgebrochen.



4. Sorge um Image und Koalition

Ab hier kann es nur noch einen Gewinner geben. Man sucht Verbündete und bildet Parteien.



5. Gesichtsverlust

Die gegenseitigen Angriffe sind persönlich und man versucht, den Gegner bloßzustellen.

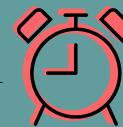




Daily Stand-up Meeting

Frequenz: täglich

Dauer: max. 15 min



Sinn: Möglichkeit
für Feedback und
Organisation der
eigenen
Aufgaben



Vorteil:
Projektgeschwindigkeit
wird hochgehalten

Ursprung: Agiles Projektmanagement nach Scrum

Einheitliches Muster spart
Organisationsaufwand

Setup: im Stehen, um nicht durch
Bequemlichkeit die
Besprechungszeit zu überziehen

Positiver Nebeneffekt:
Gemeinsamer Start
in den Tag

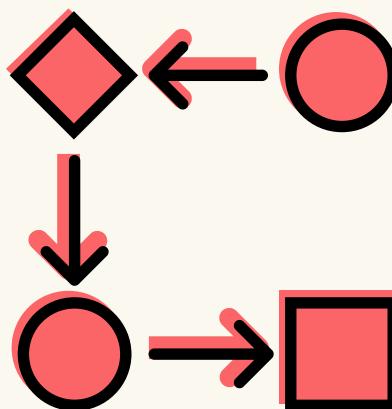


Regel: Jede*r gibt ein kurzes
Update und informiert offen
über Schwierigkeiten



Change Request, Änderungsanforderung

Änderungen in einem laufenden Projekt sind nichts Ungewöhnliches. Wichtig ist, sie **proaktiv** zu dokumentieren, zu bewerten und eine **Entscheidung** offen zwischen Auftraggeber, -nehmer und Projektteam zu **kommunizieren**.



Ein Änderungsantrag muss Antworten auf die folgenden Fragen liefern:

- ✓ Wie sieht der Status Quo aus?
- ✓ Welche Änderung soll herbeigeführt werden?
- ✓ Wie sieht der Soll-Zustand aus?
- ✓ Aus welchem Grund soll die Änderung durchgeführt werden?
- ✓ Welche monetären Auswirkungen bringt die Änderung mit sich?
- ✓ Wie ist der zeitliche Ablauf der Änderung?
- ✓ Wann soll die Änderung umgesetzt werden?
- ✓ Wer stellt den Antrag?
- ✓ Wer genehmigt und setzt die Änderung um?



Harvard-Konzept nach Fisher und Ury für Verhandlungen

Eine Leitfrage des Konzeptes lautet: “Wie können wir den Kuchen größer machen?”



Menschen und
Probleme
getrennt
voneinander
behandeln



Auf Interessen
statt auf
Positionen
konzentrieren



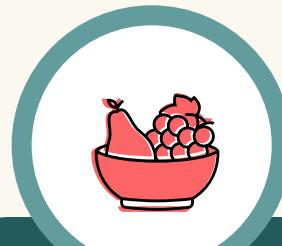
Entwicklung von
Entscheidungs-
optionen für
Win-win-
Situationen



Objektive
Beurteilungs-
kriterien
anwenden



Product Backlog



Backlog

Das Backlog ist eine Sammlung aller Aufgaben, die im Rahmen des Projektes anfallen.



To Do

Zu erledigen: Dies sind die Aufgaben, die als Nächstes zur Bearbeitung bereit sind.



Doing

In Bearbeitung: Aufgaben, die zurzeit bearbeitet werden.



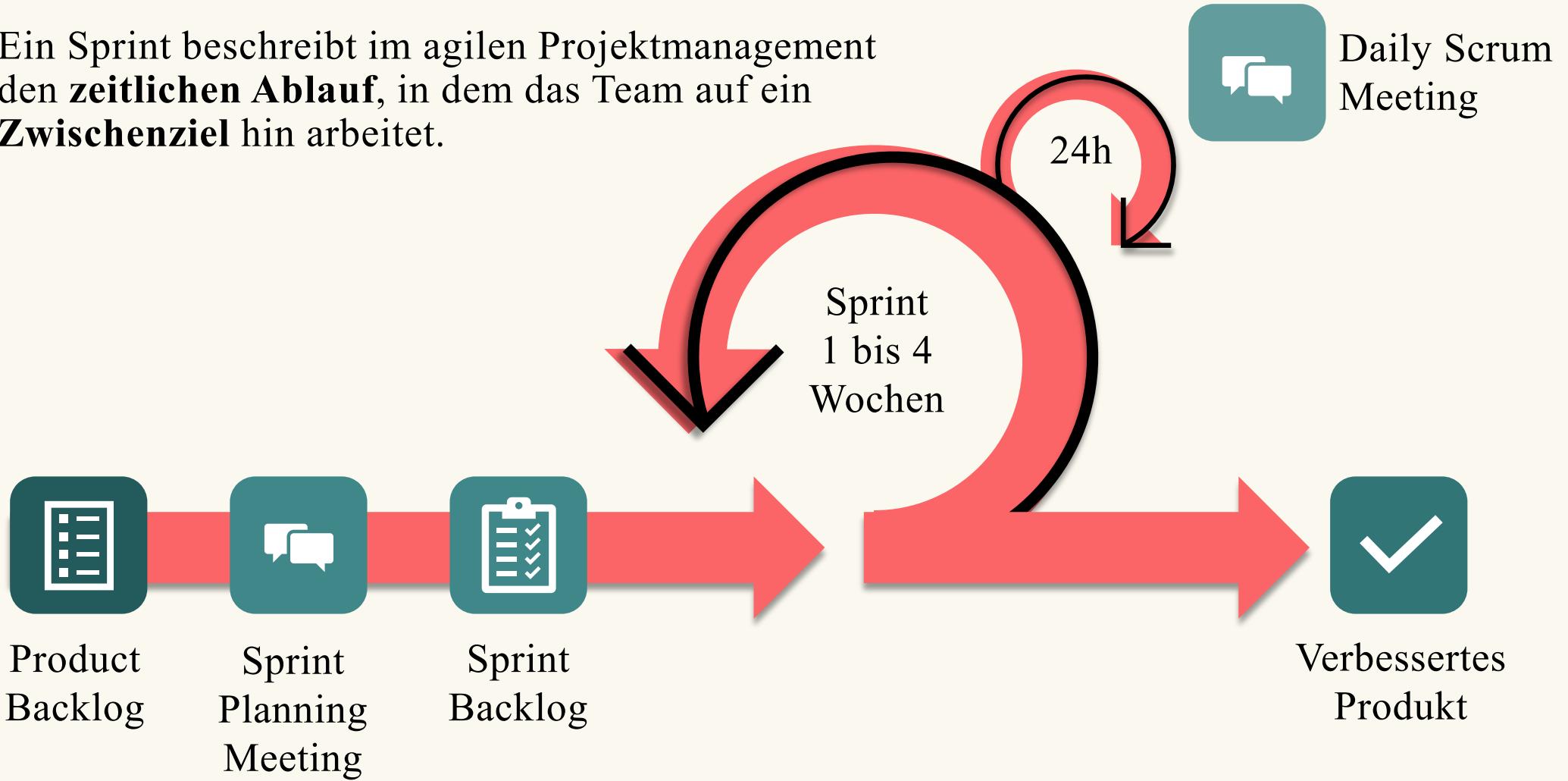
Done

Erledigt: Fertig bearbeitete Aufgaben werden, im Sinne der Nachvollziehbarkeit, gesammelt.



Scrum Sprint

Ein Sprint beschreibt im agilen Projektmanagement den **zeitlichen Ablauf**, in dem das Team auf ein **Zwischenziel** hin arbeitet.





Scope Creep

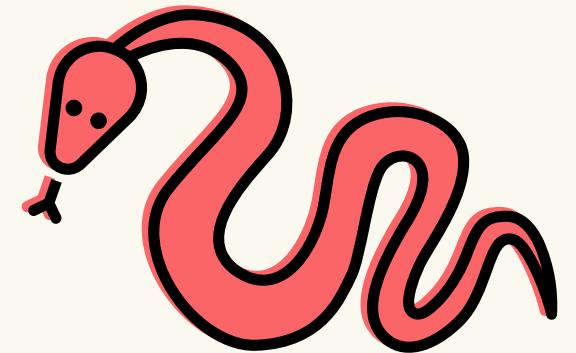
Ein Scope Creep ist das Gegenteil eines geordneten Änderungsmanagementprozesses.

Schleichend (“creep”) wird der **Umfang** (“scope”) des Projektes **vergrößert**.

Neue Anforderungen werden aufgenommen und der Arbeitsaufwand wächst, ohne dass dies ordentlich dokumentiert und gesteuert wird.

Ziele und Deadlines können dabei in Gefahr geraten.

Auch das Budget wird für Dinge genutzt, für die es nicht geplant war und gerät in Gefahr überschritten zu werden.





Pareto-Prinzip

80 %



20 %



Mit einem Aufwand von 20 % erreicht man 80 % des gewünschten Ergebnisses.

Um die letzten 20 % zu erreichen, bedarf es jedoch 80 % des Gesamtaufwandes.





Konfliktescalation nach Friedrich Glasl



1. Verhärtung

Erste Spannungen sind spürbar und verschiedene Meinungen treffen aufeinander.



2. Polarisation und Debatte

Meinungsverschiedenheiten verstärken sich und man versucht, den anderen unter Druck zu setzen.



3. Taten statt Worte

Der Druck wird erhöht und Gespräche werden frustriert und ohne Ergebnis abgebrochen.



4. Sorge um Image und Koalition

Ab hier kann es nur noch einen Gewinner geben. Man sucht Verbündete und bildet Parteien.



5. Gesichtsverlust

Die gegenseitigen Angriffe sind persönlich und man versucht, den Gegner bloßzustellen.

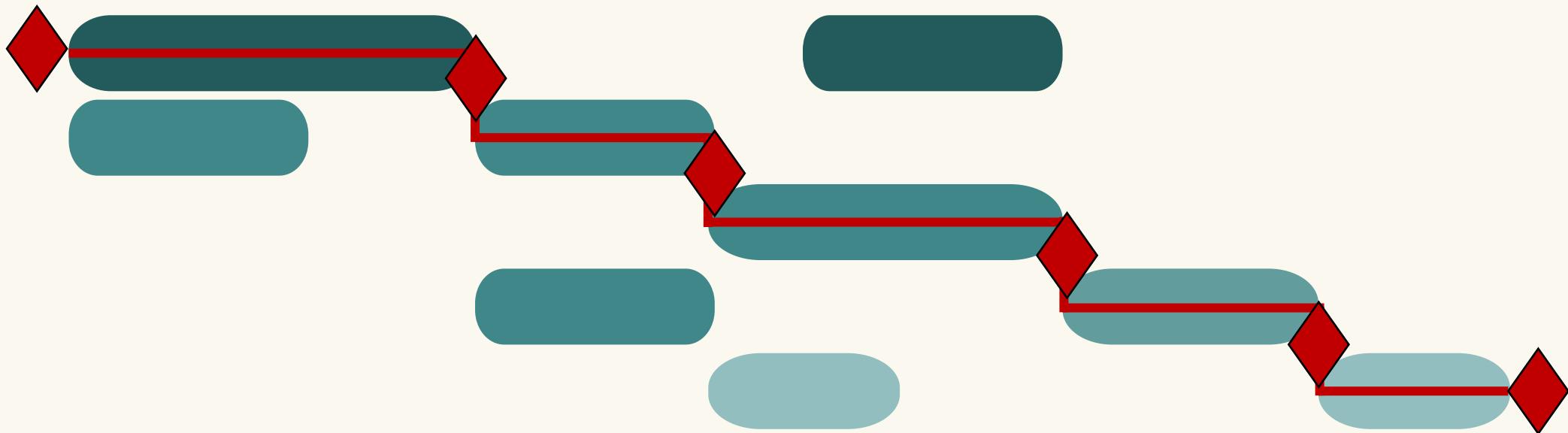


Kritischer Pfad

Der kritische Pfad bezeichnet im klassischen Projektmanagement die **längste Abfolge von Aufgaben, die nacheinander abgewickelt** werden müssen.

Aktivitäten auf dem kritischen Pfad bieten **keinen Platz für Puffer**.

Deshalb bedeuten Verzögerungen auf dem kritischen Pfad eine Verzögerung des gesamten Projektes.





Risikomanagement

Risiken sind **Ereignisse** in Projekten mit **potenziell negativen Auswirkungen** auf zu erreichende Ziele.

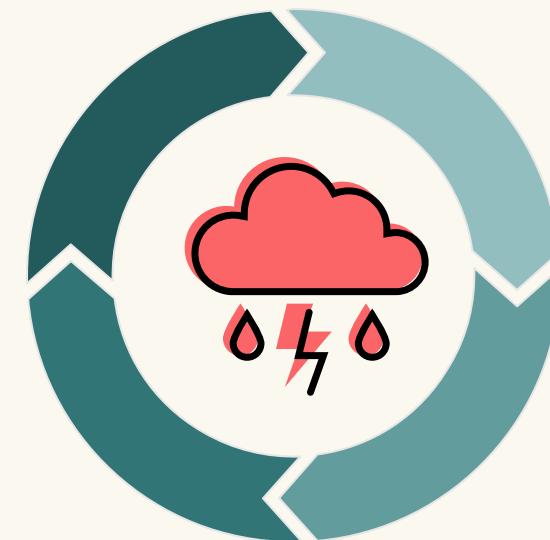
Risiken können in verschiedene Kategorien geordnet werden. Dazu gehören u. a. terminliche, technische, kaufmännische, politische, personelle Risiken.

4. Risikoüberwachung

3. Planung von
Gegenmaßnahmen

1. Risikoidentifikation

2. Risikoanalyse und -bewertung





Group Think (Gruppendenken)

Gruppendenken ist ein **Prozess**, der eine **gefährliche Dynamik** in Gruppen entstehen lässt.

Obwohl die einzelnen Personen kompetent sind, ordnen sie ihre Meinung der Gruppe unter und treffen dadurch schlechtere Entscheidungen oder Kompromisse, als sie es alleine tun würden.

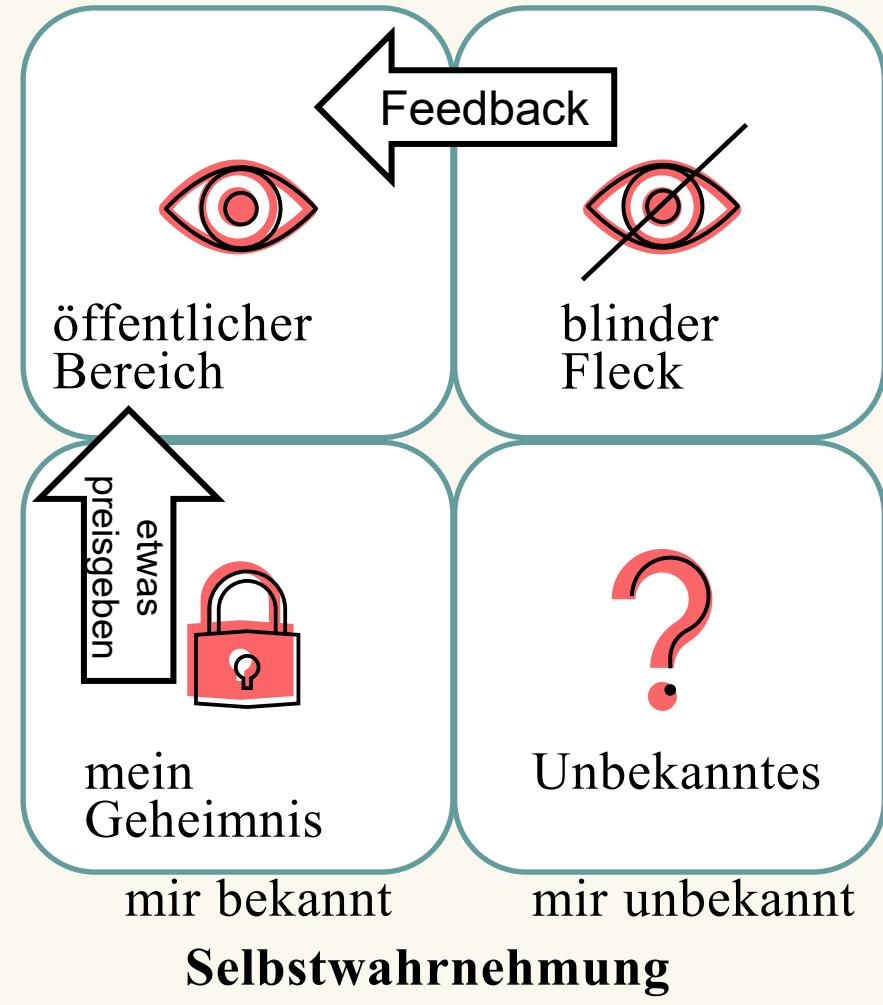


Johari-Fenster

Das Johari-Fenster zeigt, wie Feedback helfen kann, blinde Flecken aufzudecken und das gegenseitige Verständnis zu verbessern.

Fremdwahrnehmung

anderen
bekannt
mir unbekannt





Social Inhibition (= soziale Hemmung)

Bei einer sozialen Hemmung **vermeidet** man **Situationen**, bei denen man mit anderen **Menschen** interagieren muss, aus **Angst** davor, dass sie die eigenen Handlungen, Äußerungen oder Gefühle missbilligen könnten.

In einer starken Ausprägung kann dies bis zur sozialen Phobie führen. Negative, kurzfristige Bewältigungsmechanismen können Alkohol oder Drogen sein.

Es ist wichtig, sich vor Augen zu führen, dass die meisten Menschen in unterschiedlicher Ausprägung Ängste haben und diese selbstverständlich mit in die Arbeit und die Projekte bringen.

Eine empathische Zusammenarbeit kann große Potenziale bergen, die sonst unentdeckt blieben.



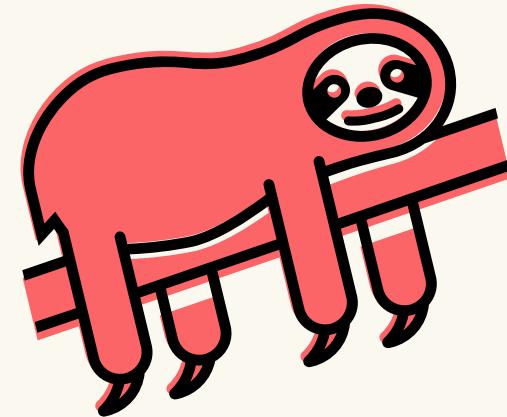
Social Loafing (= soziales Faulenzen)



Social Loafing bedeutet “soziales Faulenzen”.

Manche Teammitglieder schaffen es “unter dem Radar” zu laufen. Sie **leisten weniger**, was aber oft **unentdeckt** bleibt.

Entstehen kann dies durch fehlende Kontrolle, mangelnde Koordination oder geringe Motivation.

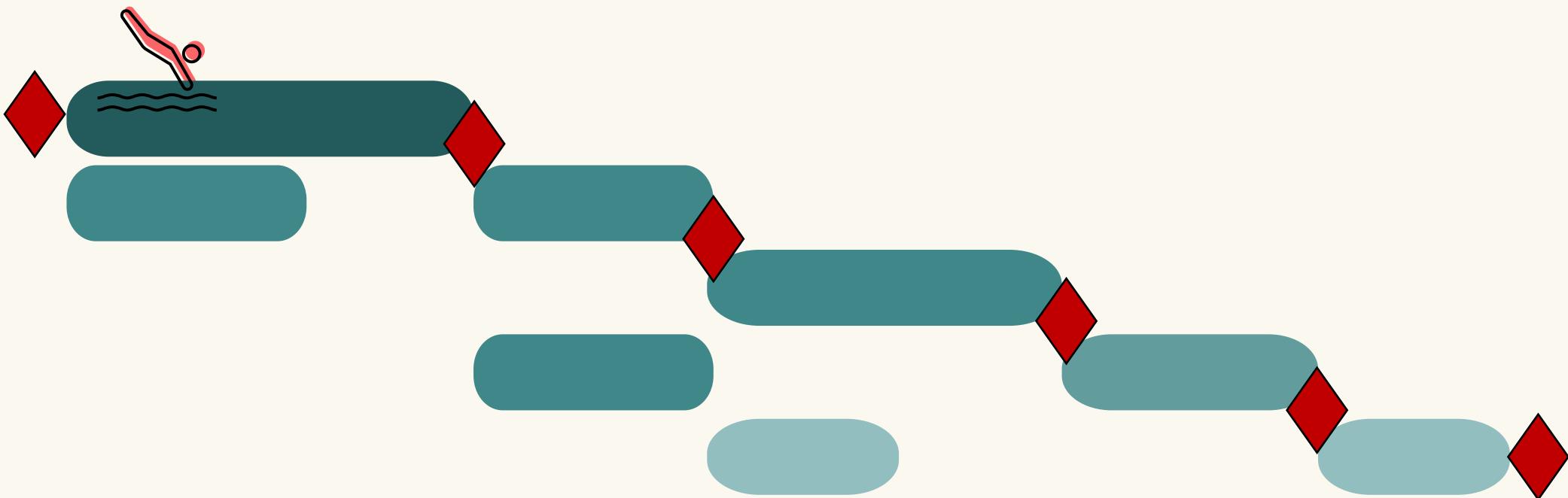


Meilensteine



Ein Wasserfall-Diagramm ist die Visualisierung der Projektphasen im klassischen Projektmanagement. Die **Phasen werden begrenzt von Meilensteinen**.

Diese haben stets die **Dauer null**. Sie sind **Ereignisse besonderer Bedeutung**. Meilensteine liefern bei lang laufenden Projekten zwischendurch Erfolgsgefühle und helfen bei der Kommunikation mit dem Auftraggeber und anderen Stakeholdern.

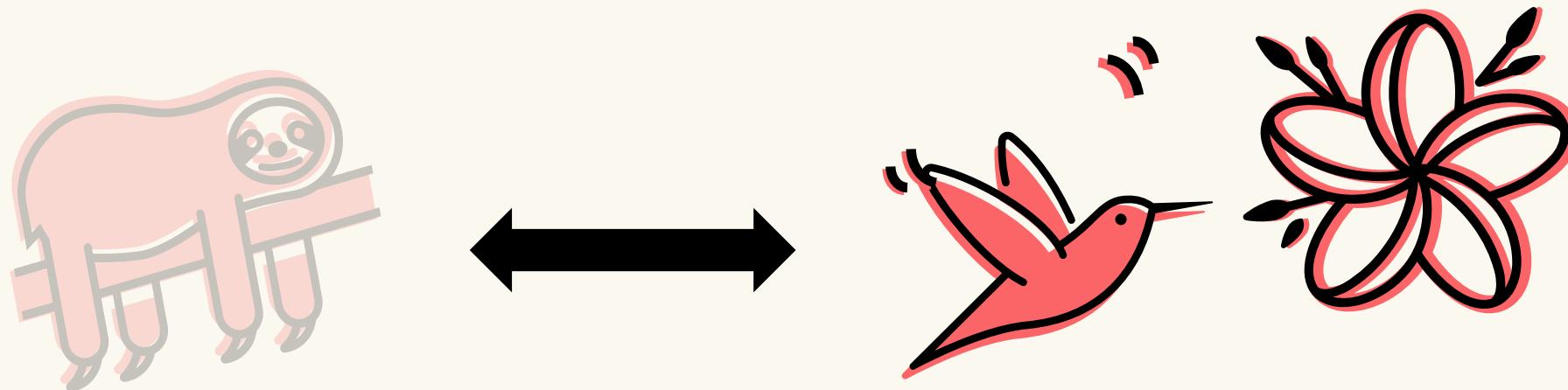




Social Compensation (= soziale Kompensation)

Soziale Kompensation ist das Gegenteil von sozialem Faulenzen. Manche Teammitglieder **strengen sich mehr an als andere**. Dafür gibt es verschiedene Gründe:

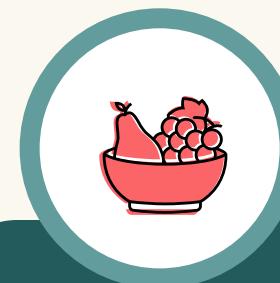
Entweder aus **Angst** davor, für eine schwächere Leistung zur **Verantwortung** gezogen zu werden, oder sie erhöhen ihre Leistungen, um die **schwache Leistung anderer Teammitglieder auszugleichen** und das Ziel trotzdem zu erreichen.





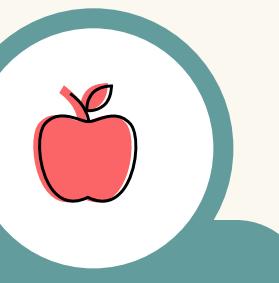
Kanban

Kanban ist eine Methode aus dem agilen Projektmanagement, die ein **visuelles System** verwendet, um den Fluss eines Prozesses abzubilden. Eine **Tätigkeit** wird aus dem Backlog ausgewählt und sie **durchläuft** während ihrer Bearbeitung die nachfolgenden **Kategorien** bis zu ihrer Fertigstellung.



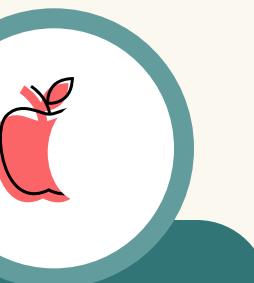
Backlog

Das Backlog ist eine Sammlung aller Aufgaben, die im Rahmen des Projektes anfallen.



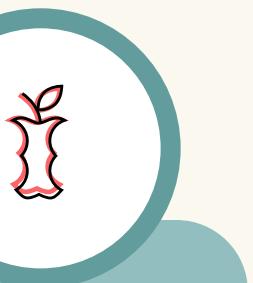
To Do

Zu erledigen: Dies sind die Aufgaben, die als Nächstes zur Bearbeitung bereit sind.



Doing

In Bearbeitung: Aufgaben die zurzeit bearbeitet werden.



Done

Erledigt: Fertig bearbeitete Aufgaben werden, im Sinne der Nachvollziehbarkeit, gesammelt.

Klassisches versus agiles Projektmanagement



Im klassischen Projektmanagement arbeitet man auf ein **feststehendes Ziel** hin. Der Umfang bzw. die Qualität sind definiert. Daran ausgerichtet arbeitet man die Arbeitspakete, nach einem zu Beginn festgelegten **Phasen- und Meilensteinplan**, ab.

Dies eignet sich für klar strukturierbare Projekte, bei denen das erwartete Ergebnis definiert ist und man bezüglich der Prozesse auf Erfahrungswerte zurückgreifen kann, wie zum Beispiel bei Bauprojekten.



Agiles Projektmanagement wendet man hingegen in Projekten an, bei denen das **Endergebnis noch nicht genau absehbar** ist, weil es zum Beispiel neu und innovativ ist, wie in der Softwareentwicklung. Man legt den Zeitraum und das Budget fest und arbeitet **iterativ** am **variablen Umfang**.

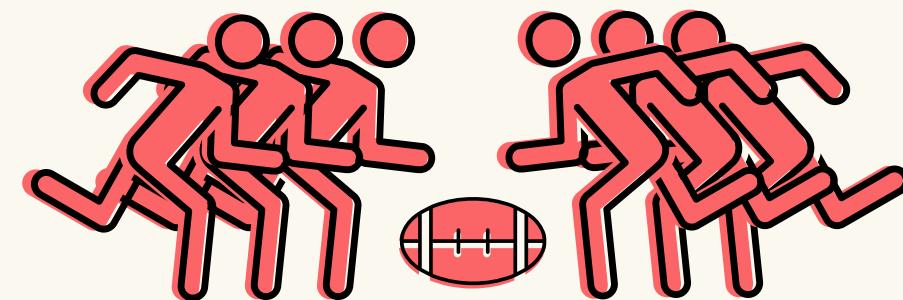


Scrum

Scrum ist eine Form **des agilen Projektmanagements**. Der Begriff „Scrum“ kommt aus dem Rugby-Sport und beschreibt die Situation eines „Gedränges“, wenn die Spieler durch Teamwork und Taktik um den Ball ringen.

Übertragen auf das Projektmanagement arbeitet man hier ebenfalls **flexibel, dynamisch** und mit einem **funktionsübergreifenden Team** im regelmäßigen Austausch.

Im Scrum-Prozess gibt es **festgelegte Rollen** wie Product Owner, Scrum Master und Entwickler sowie **wiederkehrende Ereignisse**, die einen standardisierten zeitlichen und inhaltlichen Rahmen haben.





Scrum Product Owner

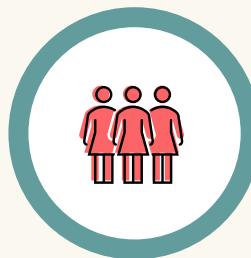
Der zentrale Bestandteil von Scrum ist ein kleines **Team** von Menschen, ein Scrum Team. Das Team besteht aus einem*r Scrum Master*in, einem*r Product Owner*in und Entwickler*innen. Innerhalb eines Scrum Teams gibt es **keine Hierarchien**. Ein Scrum Team hat keinen Projektleiter der Anweisungen gibt, denn das ganze Team ist verantwortlich das Ziel zu erreichen.



Der **Product Owner** verantwortet das Backlog. Er bildet die Schnittstelle zwischen Stakeholdern und Entwicklern und priorisiert die Arbeit, um das Ziel, den Kundenwunsch zu erfüllen, zu erreichen.



Die **Scrum Masterin** sorgt dafür, dass Scrum richtig umgesetzt wird, unterstützt bei der Organisation und räumt Hindernisse aus dem Weg, damit das Entwicklungsteam effizient arbeiten kann.



Das **Entwicklerteam** verrichtet die eigentliche Arbeit. Dabei ist “Entwickler” nicht wörtlich zu nehmen. Das Team kann sich aus verschiedenen Experten zusammensetzen.



Scrum Master*in

Der zentrale Bestandteil von Scrum ist ein kleines **Team** von Menschen, ein Scrum Team. Das Team besteht aus einem*r Scrum Master*in, einem*r Product Owner*in und Entwickler*innen. Innerhalb eines Scrum Teams gibt es **keine Hierarchien**. Ein Scrum Team hat keinen Projektleiter der Anweisungen gibt, denn das ganze Team ist verantwortlich das Ziel zu erreichen



Der **Product Owner** verantwortet das Backlog. Er bildet die Schnittstelle zwischen Stakeholdern und Entwicklern und priorisiert die Arbeit, um das Ziel, den Kundenwunsch zu erfüllen, zu erreichen.



Die **Scrum Masterin** sorgt dafür, dass Scrum richtig umgesetzt wird, unterstützt bei der Organisation und räumt Hindernisse aus dem Weg, damit das Entwicklungsteam effizient arbeiten kann.

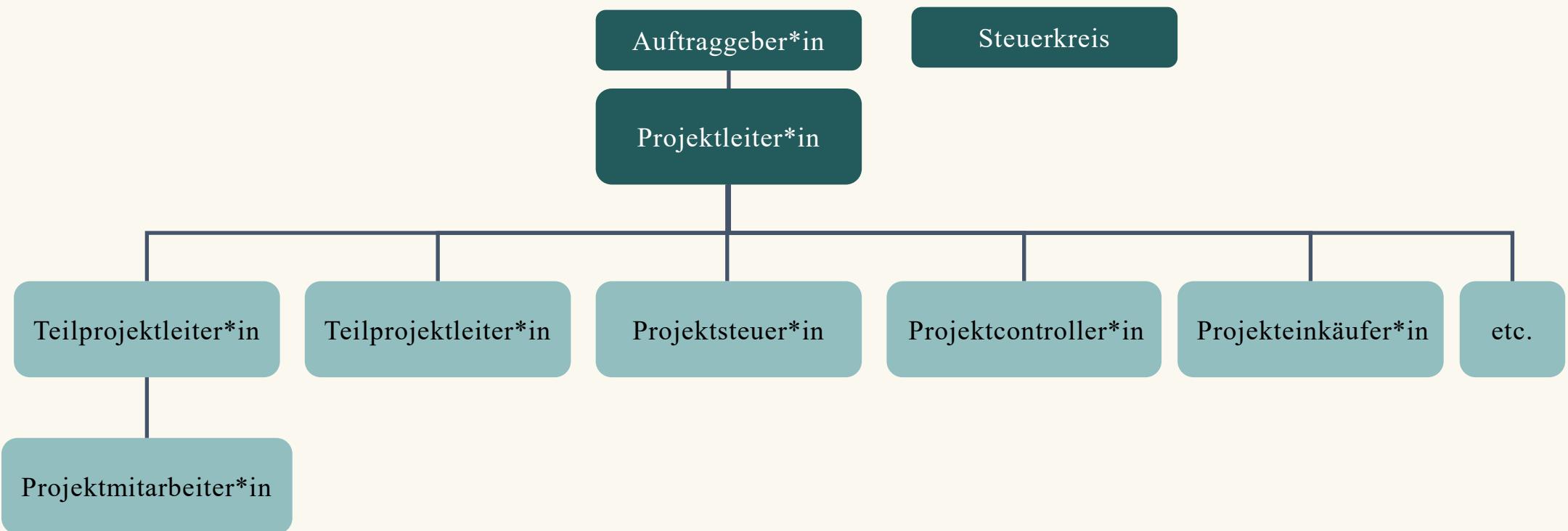


Das **Entwicklerteam** verrichtet die eigentliche Arbeit. Dabei ist “Entwickler” nicht wörtlich zu nehmen. Das Team kann sich aus verschiedenen Experten zusammensetzen.



Projektleiter*in

In einem klassisch organisierten Projekt gibt es eine **Hierarchie**. Die Projektleitung ist für die Erreichung der Ziele verantwortlich. Je nach Organisation gibt es weitere Rollen. Es gibt keine allgemein gültigen Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortlichkeiten (AKV). Deshalb ist es umso wichtiger, diese in einer AKV-Matrix festzuhalten, um Missverständnissen, Doppelarbeit und Fehlkommunikation vorzubeugen.



Das agile Manifest

Wir erschließen bessere Wege, Software zu entwickeln,
indem wir es selbst tun und anderen dabei helfen.

Durch diese Tätigkeit haben wir diese Werte zu schätzen gelernt:

Individuen und Interaktionen mehr als Prozesse und Werkzeuge
Funktionierende Software mehr als umfassende Dokumentation
Zusammenarbeit mit dem Kunden mehr als Vertragsverhandlung
Reagieren auf Veränderung mehr als das Befolgen eines Plans

Das heißt, obwohl wir die Werte auf der rechten Seite wichtig
finden, schätzen wir die Werte auf der linken Seite höher ein.

Manifest für Agile Softwareentwicklung (agilemanifesto.org)



Scrum Entwickler*innen

Der zentrale Bestandteil von Scrum ist ein kleines **Team** von Menschen, ein Scrum Team. Das Team besteht aus einem*r Scrum Master*in, einem*r Product Owner*in und Entwickler*innen. Innerhalb eines Scrum Teams gibt es **keine Hierarchien**. Ein Scrum Team hat keinen Projektleiter der Anweisungen gibt, denn das ganze Team ist verantwortlich das Ziel zu erreichen



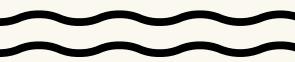
Der **Product Owner** verantwortet das Backlog. Er bildet die Schnittstelle zwischen Stakeholdern und Entwicklern und priorisiert die Arbeit, um das Ziel, den Kundenwunsch zu erfüllen, zu erreichen.



Die **Scrum Masterin** sorgt dafür, dass Scrum richtig umgesetzt wird, unterstützt bei der Organisation und räumt Hindernisse aus dem Weg, damit das Entwicklungsteam effizient arbeiten kann.



Das **Entwicklerteam** verrichtet die eigentliche Arbeit. Dabei ist “Entwickler” nicht wörtlich zu nehmen. Das Team kann sich aus verschiedenen Experten zusammensetzen.



Projektorganisation

	Autonome Organisation	Matrixorganisation	Einflussorganisation
Befugnisse Projekt-leitung	alleinige fachliche und disziplinarische Verantwortung	fachliche Verantwortung	Koordination, Planung, Beratung, Entscheidungsempfehlungen
Pro	eindeutige Befugnisse und Verantwortlichkeiten, einfache Kommunikationswege	flexibler Einsatz von Ressourcen, abteilungsübergreifende Projekte	keine organisatorischen Änderungen notwendig, freie Ressourcenverteilung
Kontra	Know-how-Abfluss, Konfliktpotenzial bei Wiedereingliederung in die Linie nach Projektende	Konflikte zwischen Projektleitung und Linienführungskraft möglich	aufwändige Koordination
Anwendung	große und terminkritische Projekte	mittlere bis große Projekte	kleine und unkritische oder strategische, abteilungsübergreifende Projekte



Konfliktescalation nach Friedrich Glasl



1. Verhärtung

Erste Spannungen sind spürbar und verschiedene Meinungen treffen aufeinander.



2. Polarisation und Debatte

Meinungsverschiedenheiten verstärken sich und man versucht, den anderen unter Druck zu setzen.



3. Taten statt Worte

Der Druck wird erhöht und Gespräche werden frustriert und ohne Ergebnis abgebrochen.



4. Sorge um Image und Koalition

Ab hier kann es nur noch einen Gewinner geben. Man sucht Verbündete und bildet Parteien.



5. Gesichtsverlust

Die gegenseitigen Angriffe sind persönlich und man versucht, den Gegner bloßzustellen.



Magisches Dreieck im *klassischen* Projektmanagement



Der Erfolg bzw. die Erreichung der Ziele eines Projekts hängen von den Faktoren Leistung (Qualität), den Terminzielen und den zur Verfügung stehenden Ressourcen ab.

Verändert man einen dieser Faktoren, indem man zum Beispiel das Budget kürzt, hat dies Auswirkungen auf die anderen. In diesem Beispiel ist dann vermutlich der Endtermin nicht mehr zu halten.

Projektcontrolling

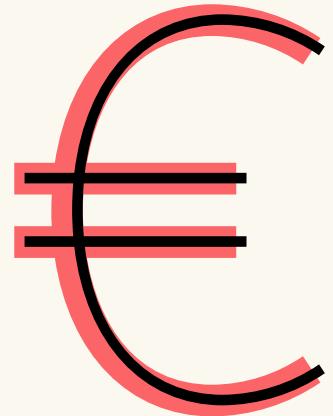


Projektcontrolling ist eine Disziplin des Projektmanagements.

Das Controlling wird aktiv, wenn es darum geht, zu analysieren, ob das Projekt wie geplant verläuft oder ob es Abweichungen gibt, die **transparent** zu machen sind. Dafür ist eine kontinuierliche **Kostensteuerung** ausschlaggebend.

Basierend auf der Analyse werden **steuernde Maßnahmen** ergriffen, um das Projekt, wenn nötig, wieder auf Kurs zu bringen. Mögliche Maßnahmen sind Veränderungen in den Prozessen, den Finanz- oder Personalressourcen oder Prioritäten.

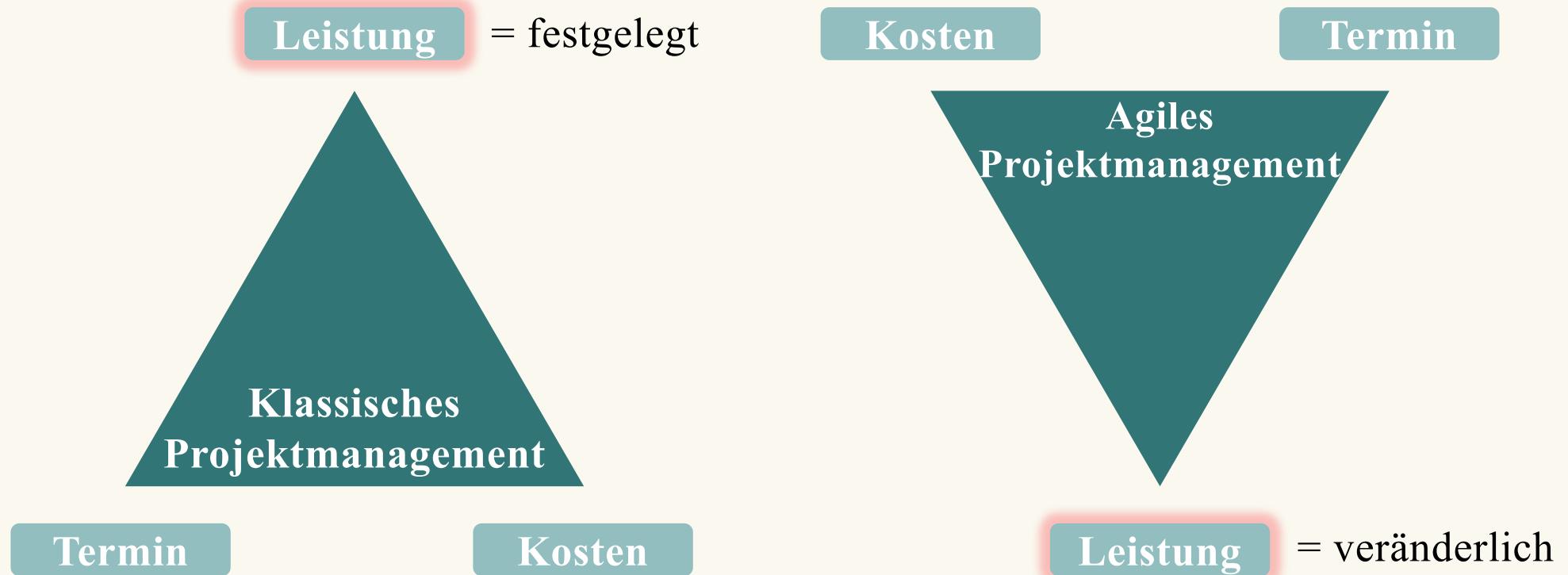
Dem Controlling obliegt die Berichterstattung gegenüber dem Management zur Einhaltung der finanziellen Ziele.





Magisches Dreieck im *agilen* Projektmanagement

Im agilen Projektmanagement arbeitet man unter der Prämisse, dass die Kosten und Termine feststehen und man mit diesen verfügbaren Parametern ein variables Ziel, eine veränderliche Leistung, erreicht.



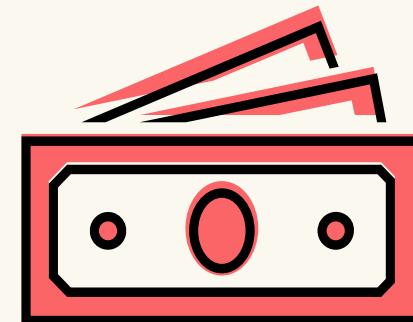


Finanzmittelbedarf

Der Finanzmittelbedarf eines Projektes wird zu Beginn **geschätzt** und bei komplexen und langlaufenden Projekten mit Fortschritt des Projektes weiter **präzisiert**.

Dabei empfiehlt es sich, im Unternehmen einer festgelegten **Struktur** zu folgen, um die Projekte für Entscheidungsträger*innen vergleichbar zu machen.

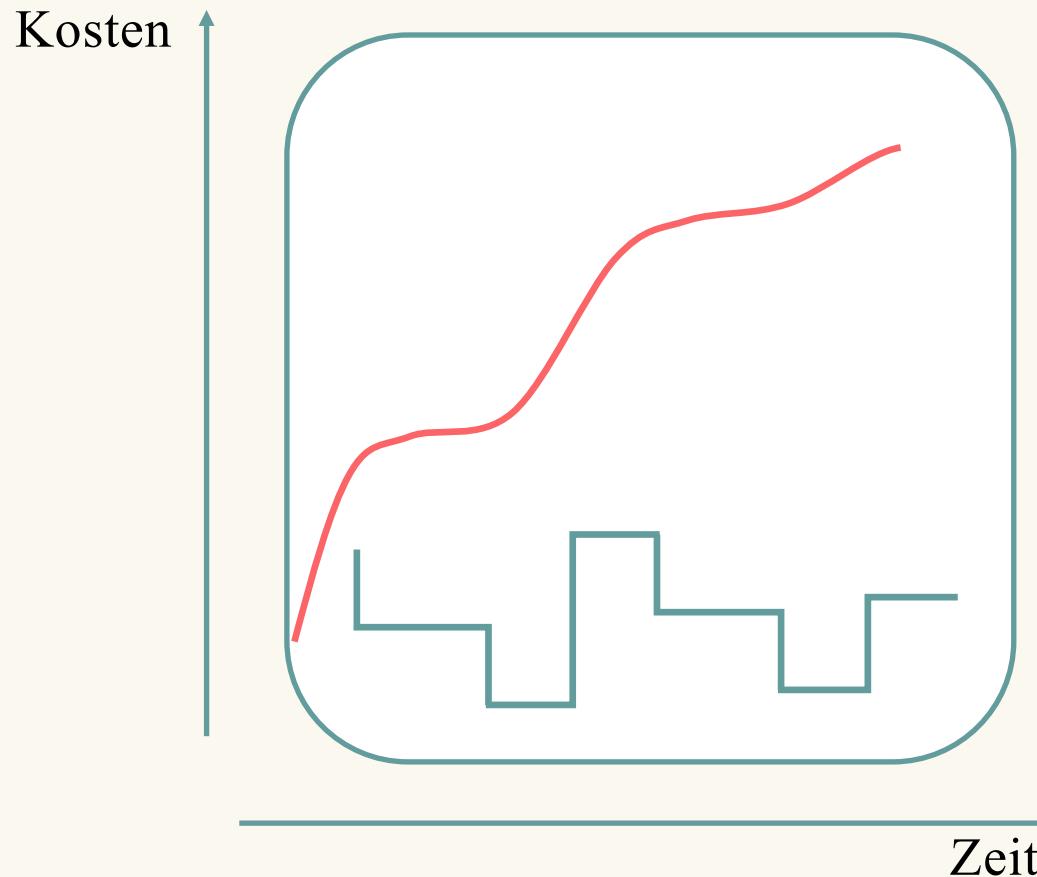
Zu den einzelnen Kostenkategorien gehören z. B. die Projektkosten, die sich aus Fremd- und Eigenleistung zusammensetzen, Unschärfen wie Preisveränderungen und das Risikobudget.



Mittelabflussplanung



Eine Mittelabflussplanung ist im Projektcontrolling wichtig, um den finanziellen Bedarf zeitgerecht zu steuern, Liquiditätsengpässe zu vermeiden und Budgets zu überwachen.



Kostensummenlinie

= **kumulierte Kosten**

Kostenganglinie

= **Kostenentwicklung**

über den Zeitverlauf

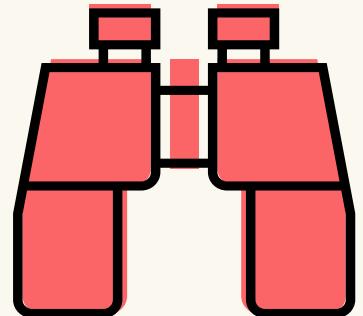


Forecast

Der Projektforecast ist eine Prognose, wie sich das **Projekt in der Zukunft entwickeln** wird.

Beim Forecast wird zu mehreren Zeitpunkten im Jahr, beispielsweise quartalsweise, auf Basis der bereits angefallenen Ist-Kosten und der noch zu erwartenden Kosten, eine Abschätzung abgegeben, wie viele Kosten im aktuellen Jahr noch im Rahmen des Projektes anfallen.

Dies ist wichtig, da das Unternehmen diese Finanzmittel bereitstellen muss.





Zielfunktionen

Warum ist es wichtig, sich Ziele zu setzen?



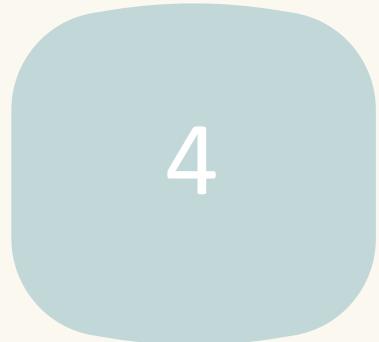
Selektion,
Auswahl von
Alternativen



Verbindung
des Teams



Koordination
des Projektes
mit seiner
Umgebung



Kontrolle,
als
Messkriterium



Orientierung



Project Canvas (Projektsteckbrief)

Projekttitel		
Projektziele	Beschreibung	Start- und Enddatum
wichtige Meilensteine	Projektleiter*in und Teammitglieder	Abhängigkeiten zu anderen Projekten
Budget	Stakeholder	Risiken und Chancen 

Konfliktescalation nach Friedrich Glasl



1. Verhärtung

Erste Spannungen sind spürbar und verschiedene Meinungen treffen aufeinander.



2. Polarisation und Debatte

Meinungsverschiedenheiten verstärken sich und man versucht, den anderen unter Druck zu setzen.



3. Taten statt Worte

Der Druck wird erhöht und Gespräche werden frustriert und ohne Ergebnis abgebrochen.



4. Sorge um Image und Koalition

Ab hier kann es nur noch einen Gewinner geben. Man sucht Verbündete und bildet Parteien.



5. Gesichtsverlust

Die gegenseitigen Angriffe sind persönlich und man versucht, den Gegner bloßzustellen.



Teamphasen nach Tuckman



1 Forming

In der Orientierungsphase formt sich das Team. Aufgaben und Rollen sind noch unklar und die Produktivität ist gering. Das Team braucht jetzt einen Leiter, der für Sicherheit und Orientierung sorgt.

2 Storming

Während die Rollen verteilt werden, kommt es zu Konkurrenz und Problemen auf persönlicher Ebene. Wenn das Team es schafft, Disziplin zu etablieren, kann es in die nächste Phase eintreten.

3 Norming

In der Orientierungsphase werden Regeln und Prozesse etabliert. Man stellt sich auf gemeinsame Ziele ein und kann durch konstruktive Kommunikation Probleme lösen.

4 Performing

Wenn das Team eingespielt ist, kann es nun Hochleistungen erbringen. Man kann effizient Ziele erreichen.

5 Adjourning

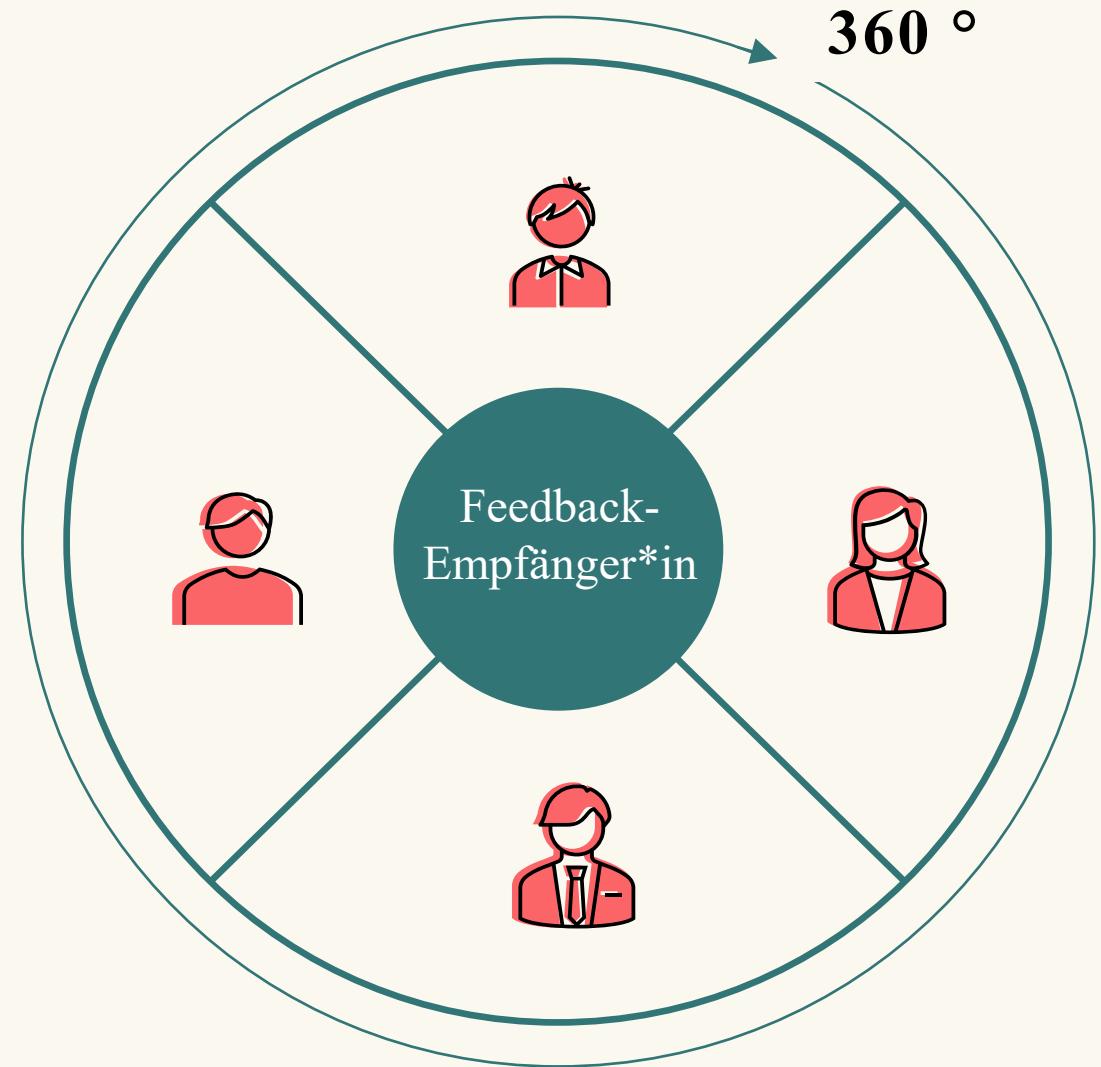
Das Projekt nähert sich dem Ende und das Team löst sich wieder auf.

5

360-Grad-Feedback

Das 360-Grad-Feedback dient der Beurteilung von Mitarbeitenden.

Dazu wird ein **Rundumblick** auf die Leistung und das Verhalten der Person von verschiedenen Kolleg*innen, Geschäftspartner*innen und Führungskräften eingeholt.



Feedback-Burger



Der Feedbackburger wird in 3 Schritten zusammengesetzt:

1. Als Erstes startet die Führungskraft mit der unteren Brötchenhälfte: einem **Lob oder Kompliment** als „gute Basis“ für das Gespräch und einen sanften Einstieg.
2. Dann kommt das Herzstück, das Fleisch: die **negative Kritik**.
3. Diese wird abgeschwächt mit einem „Aber“, welches zum Abschluss, der zweiten Brötchenhälfte, einem hinterhergeschobenen **weiteren Lob**, überleitet.

Einen Feedbackburger zu servieren, zeugt **von schlechtem Stil**. Gute Führungskräfte geben Feedback, so dass der Empfänger auch etwas damit anfangen kann: konkret, konstruktiv und direkt.



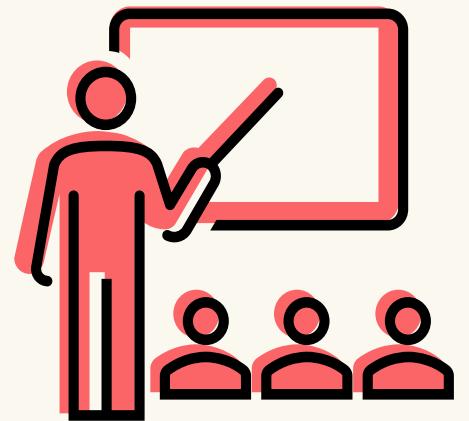


Lessons Learned - Wissensmanagement

Lessons learned sind **gewonnene Erkenntnisse** aus dem Projekt. Sie schriftlich festzuhalten hilft, um sich klarzumachen, was man in späteren Projekten wiederholen möchte, weil es **positiv** war, oder was man anders machen möchte, um **Fehler nicht zu wiederholen**.

Lessons learned dienen sowohl dem Projektteam selbst für die **zukünftige Arbeit** sowie Kolleginnen und Kollegen, die in **vergleichbaren Projekten** arbeiten.

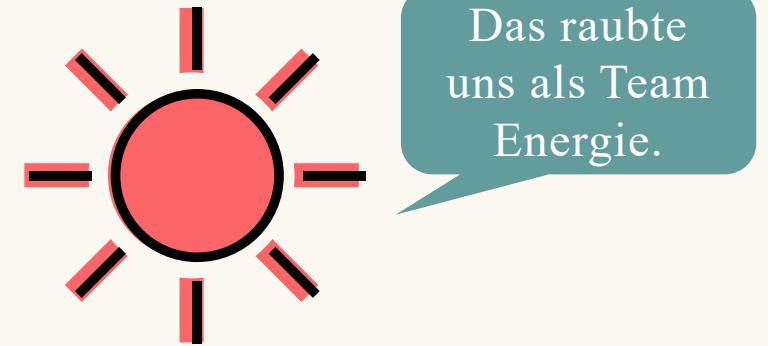
Die Lessons learned kann man aus der gesamten Projektarbeit ziehen, beispielsweise aus der Risikoanalyse, aus der zwischenmenschlichen Zusammenarbeit, dem Soll-Ist-Vergleich der Kosten etc.



Retrospektive

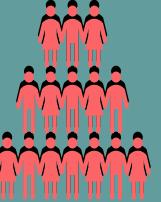
Die Retrospektive ist der Blick zurück, um zu analysieren, was gut lief und was verbessert werden müsste. Das **Ziel** ist es, aus den Erfahrungen zu lernen.

Eine Retrospektive kann am Ende des Projekts erfolgen oder auch regelmäßig während der Durchführung.





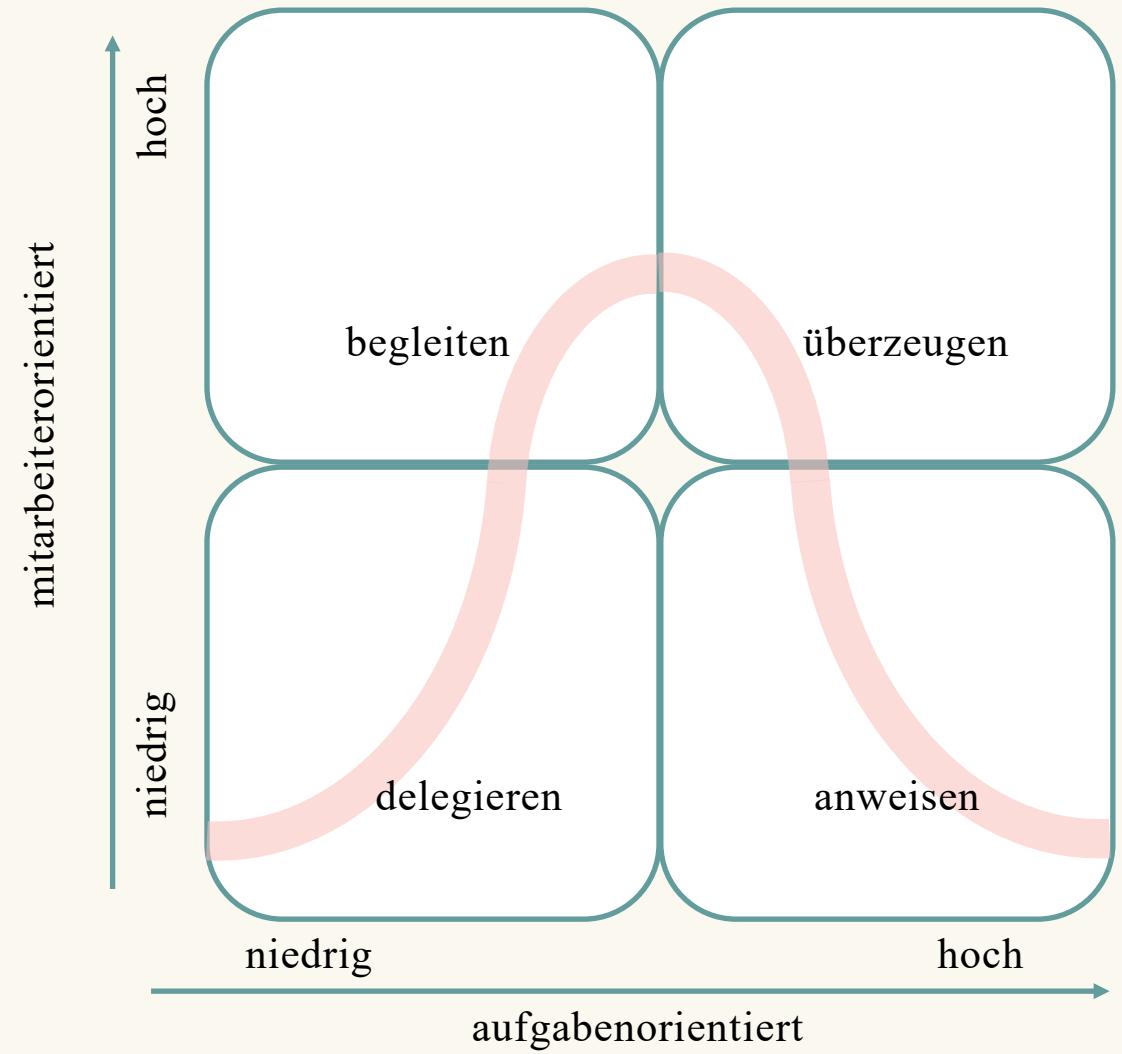
Business Model Canvas

Schlüsselpartner Wer sind unsere Schlüsselpartner? Wichtige Zulieferer? Welche Aktivitäten führen unsere Partner durch? 	Schlüsselaktivitäten Welche Vertriebskanäle und Einnahmeströme haben wir? Key Ressources Welche Ressourcen benötigen unsere Vertriebskanäle, Kundenbeziehungen und Einnahmenströme?	Wertversprechen Welchen Wert liefern wir unseren Kunden? Welche Produkte bieten wir jedem Kundensegment an? Welche Neuheiten liefern wir? 	Kundenbeziehungen Welche Art von Kundenbeziehung bauen wir zu den einzelnen Kundensegmenten aus? Channels – Marktkanäle Durch welche Kanäle erreichen wir unsere Kunden? Welche funktionieren am besten und sind am günstigsten?	Kundensegmente Wer ist unsere Zielgruppe, unsere wichtigsten Kunden? Ist es ein Massen- oder Nischenmarkt? 
Kostenstruktur Was sind die wichtigsten Kosten unseres Geschäftsmodells? Welche Schlüsselressourcen und Hauptaktivitäten sind am teuersten?		Einnahmen Wofür bezahlen unsere Kunden? Wie zahlen sie? Wie tragen die einzelnen Zahlungsströme zum Gesamtumsatz bei?		

Situative Führung nach Hersey & Blanchard

Die Situative Führung legt die Annahme zugrunde, dass es keinen allgemein-gültigen Führungsstil gibt, sondern dieser an den Reifegrad, also Entwicklungsstand, der Mitarbeitenden angepasst werden sollte.

Je nachdem, wie engagiert und kompetent eine Person ist, führt die Führungskraft per Anweisung, überzeugend, begleitend oder delegierend.

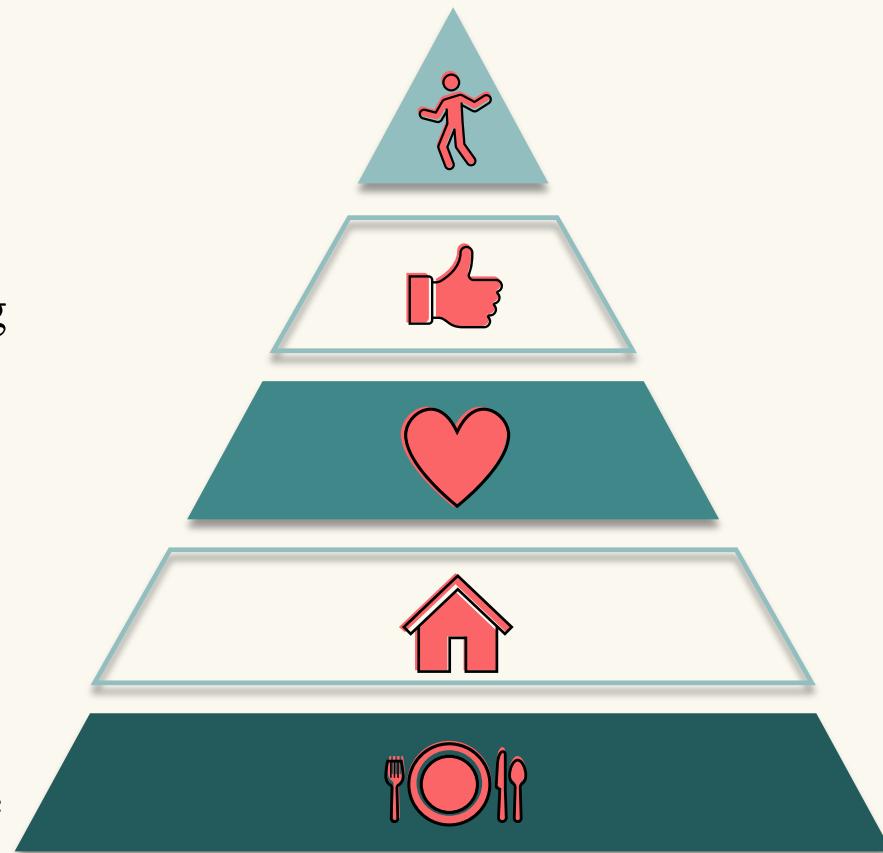




Bedürfnispyramide nach Maslow

Die Maslow'sche Bedürfnispyramide hilft dabei, die Bedürfnisse und Motivationen von Projektteammitgliedern besser zu verstehen. Die Projektleitung kann dadurch ein förderliches Arbeitsumfeld schaffen, in dem die Teammitglieder ihre Leistungsfähigkeit entfalten können, wenn ihre Bedürfnisse gedeckt sind.

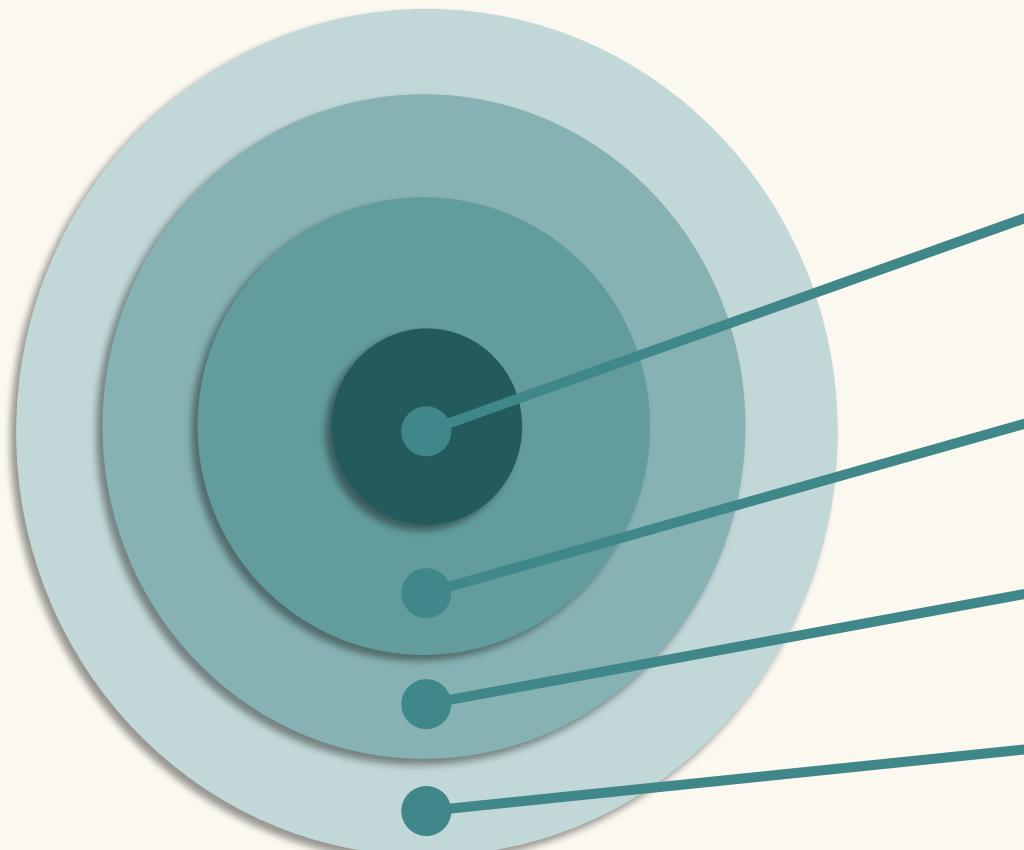
- 05 Selbstverwirklichung
- 04 Anerkennung und Wertschätzung
- 03 Sozialbedürfnis
- 02 Sicherheit
- 01 Grund- oder Existenzbedürfnisse





Komfortzonenmodell

In der Projektarbeit ist es wichtig, gemäß dem Komfortzonenmodell, die Teammitglieder aus der Komfortzone heraus in die Lernzone zu führen, jedoch ohne sie zu überfordern. Dadurch kann das Projekt Veränderungen konstruktiv gestalten und Innovation fördern. Nur wer den Mut hat, Herausforderungen anzunehmen, kann sein Potenzial entfalten.



Komfortzone Wohlbefinden und Sicherheit,
Stagnation und Langeweile

Lernzone Herausforderungen annehmen,
neue Fähigkeiten erlernen

Angstzone Fokus auf Probleme, Zweifel

Wachstumszone Erfüllung, Selbstvertrauen



Projektabschluss

Der Projektabschluss ist die **letzte Phase** im Projekt.

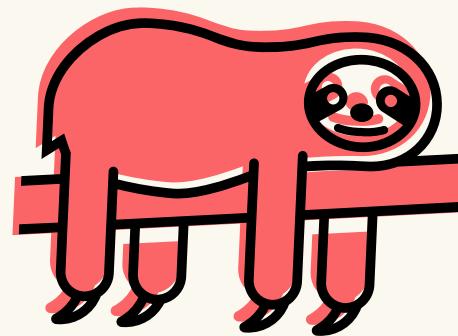
Zu diesem Zeitpunkt erstellt man einen Abschlussbericht, in dem die tatsächlich erreichten Leistungen des Projektes aufgezeigt werden und man vergleicht sie mit dem ursprünglichen Ziel.

Das Produkt wird ausgeliefert und das Projektteam löst sich auf.

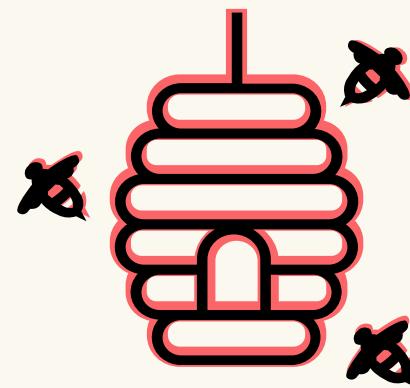


X-Y-Theorie nach McGregor

Die X-Theorie ist eine Managementphilosophie nach der Mitarbeitende von Natur aus faul sind und von außen, dem Vorgesetzten, motiviert werden müssen, um Leistung zu erbringen.



Nach der Y-Theorie sind Menschen intrinsisch motiviert und brauchen nur den nötigen Entwicklungsspielraum, um selbst aktiv zu werden und Zufriedenheit aus ihrer Leistung zu erfahren.





Stakeholderanalyse

Die **Umfeldanalyse** untersucht sachliche und soziale Aspekte des Projektes in der Umgebung, in der das Projekt durchgeführt wird. Ein Part der sachlichen Analyse ist die Risikoanalyse, ein Part der sozialen Analyse ist die Stakeholderanalyse.

Dabei sind Stakeholder alle Personen, die beteiligt und betroffen sind und ein berechtigtes Interesse haben.

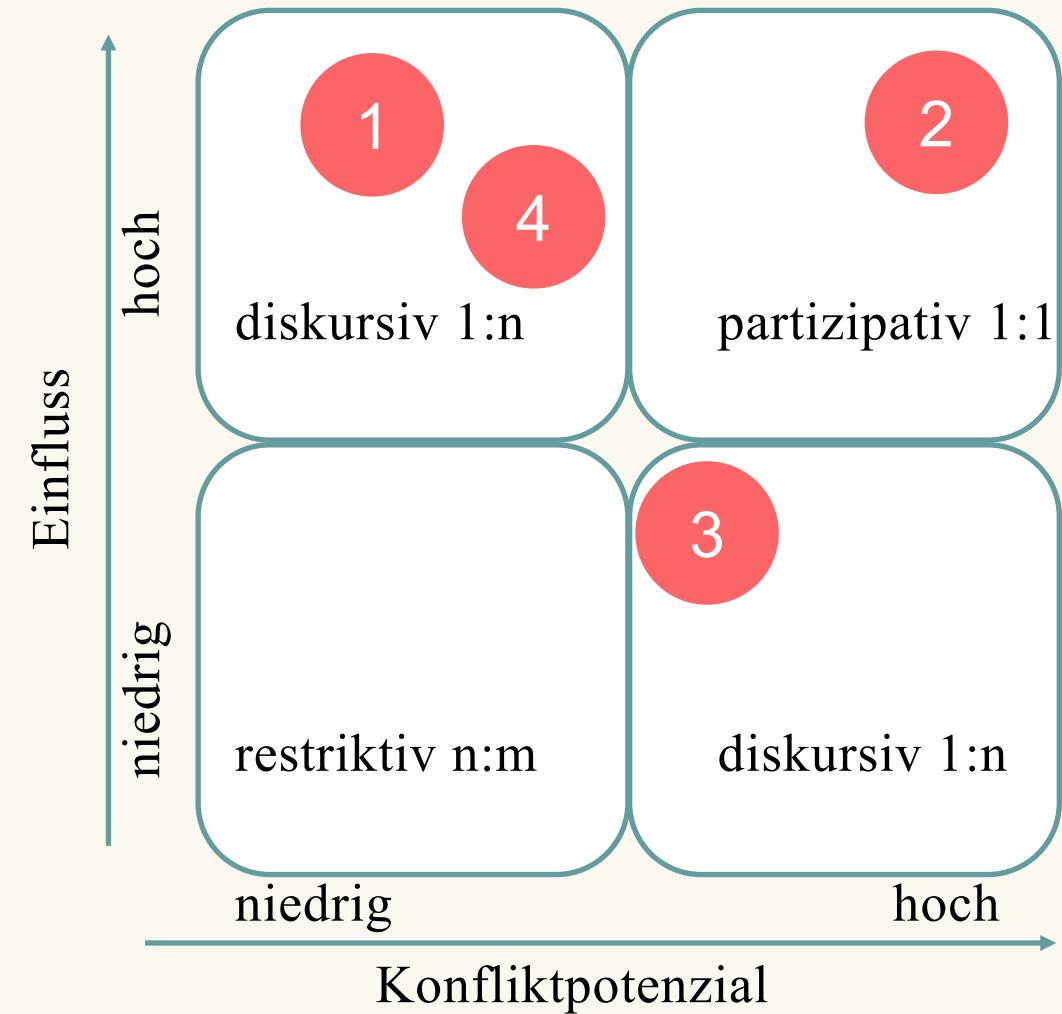
Nr.	Rolle/Name	Interesse	Einfluss	Konfliktpotenzial
1	Auftraggeber	erfolgreich abgeschlossenes Projekt	hoch	gering
2	Betriebsrat	Datenschutz eingehalten	hoch	hoch
3	Politik	sehr schnell abgeschlossenes Projekt	mittel	mittel
4	Controlling	Einhaltung des Budgets	hoch	mittel

Stakeholderportfolio

Ein Stakeholderportfolio hilft dabei, den Einfluss und das Konfliktpotenzial von Stakeholdern zu analysieren.

Um die Stakeholder gezielt steuern zu können, wählt man darauf basierend eine Kommunikationsstrategie, um Konflikte zu vermeiden und die Unterstützung für das Projekt sicherzustellen.

Die Strategie kann von partizipativ (sehr intensive Einbindung), über diskursiv bis zu restriktiv (wenig Einbindung, lediglich Information) gewählt werden.



Kommunikationstabelle



Das Ergebnis, das aus dem Stakeholderportfolio resultiert, ist die Kommunikationstabelle. Entsprechend der **gewählten Strategie** legt man hier fest, wie die Kommunikation mit den Stakeholdern gestaltet wird.

Nr.	Wer an wen	Was	Wann	Wie
1	Projektleitung an Auftraggeber	Statusupdate	monatlich	Präsentation per E-Mail
2	Experte an Betriebsrat	Abstimmung Datenschutz	wöchentlich	Besprechung
3	Projektleitung an Politik	Projektvorstellung	auf Einladung	persönlicher Termin
4	Teilleitungen an Controlling	Update zur Kostensteuerung	bei Bedarf	Besprechung





Konflikteskalation nach Friedrich Glasl



6. Drohstrategien

Man versucht, sich durch Drohungen zu behaupten und zu zeigen, wer die Macht hat.



7. Begrenzte Vernichtungsschläge

Unmoralische Schachzüge werden angewandt, um den anderen zu schaden.



8. Zersplitterung

Die Kommunikation wurde eingestellt und die Zerstörung des Kontrahenten ist das Ziel.



9. Gemeinsam in den Abgrund

Es herrscht absolute Konfrontation. Schäden an anderen und sich selbst werden in Kauf genommen.

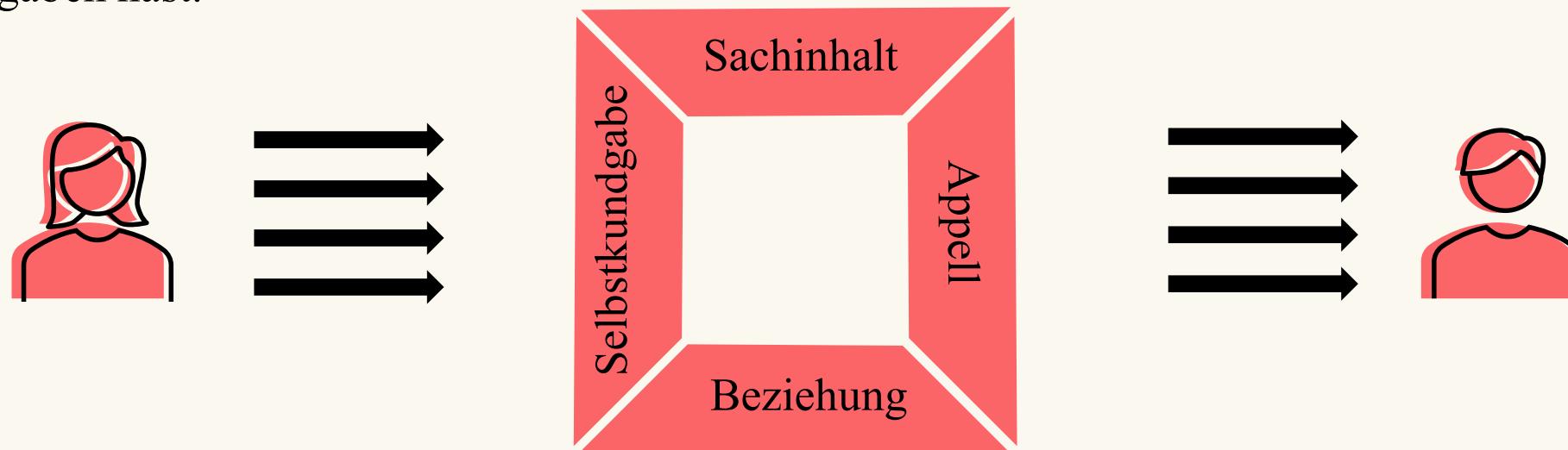


Vier-Ohren-Modell nach Schulz von Thun

Aussagen können unterschiedlich gesagt und verstanden werden.

Beispielsatz: „Ich will Projektleiter werden.“

- Sachinhalt: „Die Rolle Projektleitung interessiert mich.“
- Appell: „Du sollst etwas anderes machen.“
- Selbstduldgabe: „Für mich wäre die Rolle ein wichtiger Karriereschritt.“
- Beziehung: „Ich bin wichtiger als du.“ oder „Ich nehme dir Arbeit ab, weil du schon viele andere Aufgaben hast.“





Advocatus diaboli

Ein Advocatus diaboli, sprich **des Teufels Anwalt**, ist dagegen. Gegen die etablierte Meinung, gegen die Gruppe, gegen Ideen und Vorschläge.

Bewusst eingesetzt kann er oder sie ein wertvolles Mitglied im Team sein, um **Gruppendenken vorzubeugen**.

Er oder sie beleuchtet dabei unbequeme Wahrheiten oder bisher nicht betrachtete Aspekte und ermöglicht eine informierte und reflektierte Entscheidungsfindung.



Projektauftrag



Wie ein Projekt beginnt, so endet es auch.



Projektmanagement-Weisheit

Ein Projektauftrag wird üblicherweise **zu Beginn** des Projektes **schriftlich** ausformuliert und vom **Projektauftraggeber** an die **Projektleitung** übergeben. In der Praxis arbeitet die Projektleitung an der Ausarbeitung bereits meist mit.

Zu Beginn ist der ideale Zeitpunkt, um klar die Ziele festzulegen, um späteren Scope Creep und Konflikte zu vermeiden.



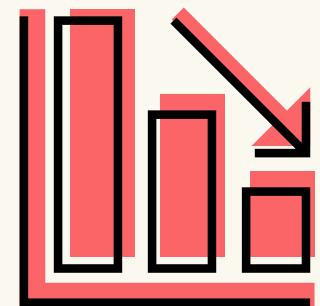
Krisenmanagement

Für Krisen in einem Projekt gibt es viele **Indikatoren**, wie zum Beispiel Terminüberschreitungen, Budgetüberschreitungen, Fluktuation im Team oder Beschwerden von Kunden oder Userinnen.

Um Krisen **vorzubeugen**, lohnt es sich, die Projektstandards einzuhalten. Doch diese vernachlässigen den „Faktor Mensch“.

Menschliche Werte wie Loyalität, Engagement und offene Kommunikation zu leben, kann Krisen aufdecken und sie genauso auch abwenden. Doch es gibt keinen allgemein gültigen Standard, an den man sich nur Schritt-für-Schritt halten muss, um das Problem zu lösen.

Ein Projekt ist mehr als nur die Summe von abgearbeiteten Arbeitspaketen, durchgeführten Jour fixen und erstellten Powerpoint-Folien.



DIN 69901



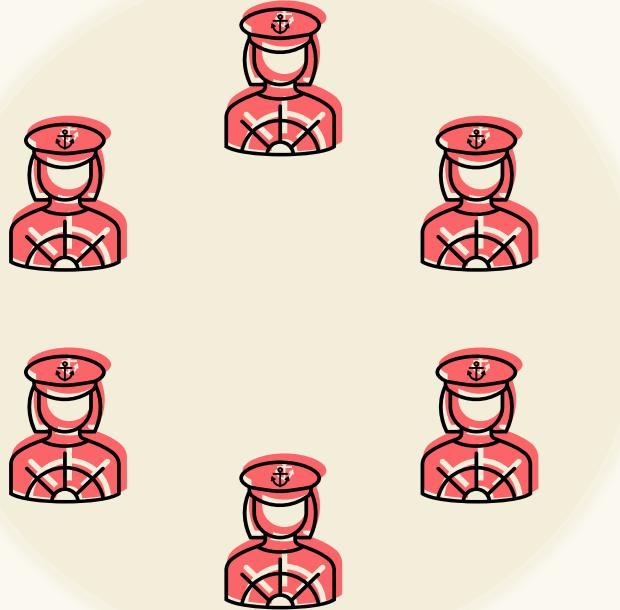
Eine **DIN-Norm** ist ein Dokument, das **spezifische Anforderungen an Produkte, Dienstleistungen oder Verfahren** festlegt. Die DIN 69901 beschreibt zum Thema Projektmanagement, aufgeteilt auf fünf Teile, die Grundlagen, Prozesse, Prozessmodell, Methoden, Daten, Datenmodell und Begriffe.

Hier kann man alle Vorgaben zur Projektgliederung, dem Projektstrukturplan, Projektorganisation und Rollen nachlesen.



www.din.de

Lennungskreis (oder -ausschuss)



Der Lennungskreis, auf Englisch Steering Committee, ist ein dem Projekt übergeordnetes **Gremium**.

Die **Projektleitung** berichtet an den Lennungskreis.

Dieser trifft sich in regelmäßigen Sitzungen, wird über Meilensteine unterrichtet und in **kritischen Situationen** befragt. Der Lennungskreis steht beratend zur Seite und kann **Entscheidungen** treffen, die über die Befugnisse der Projektleitung hinausgehen.

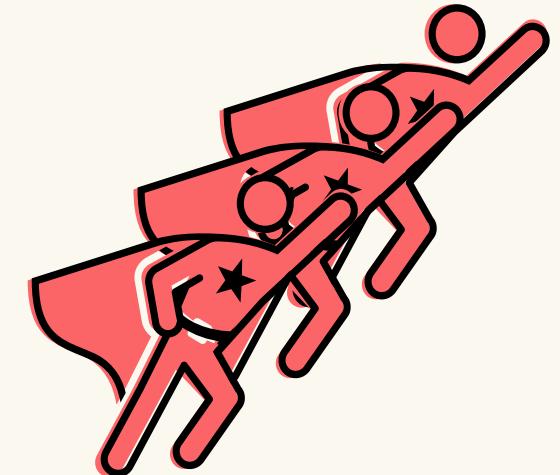


Task Force

Eine Task Force wird immer dann eingerichtet, wenn etwas sehr **Wichtiges** sehr **schnell** erledigt werden muss.

Um erfolgreich zu sein, muss die Taskforce mit der nötigen **Expertise** und **Handlungsfähigkeit** ausgestattet sein. Sie soll schnell und flexibel agieren, um das aufgetretene Problem zu lösen.

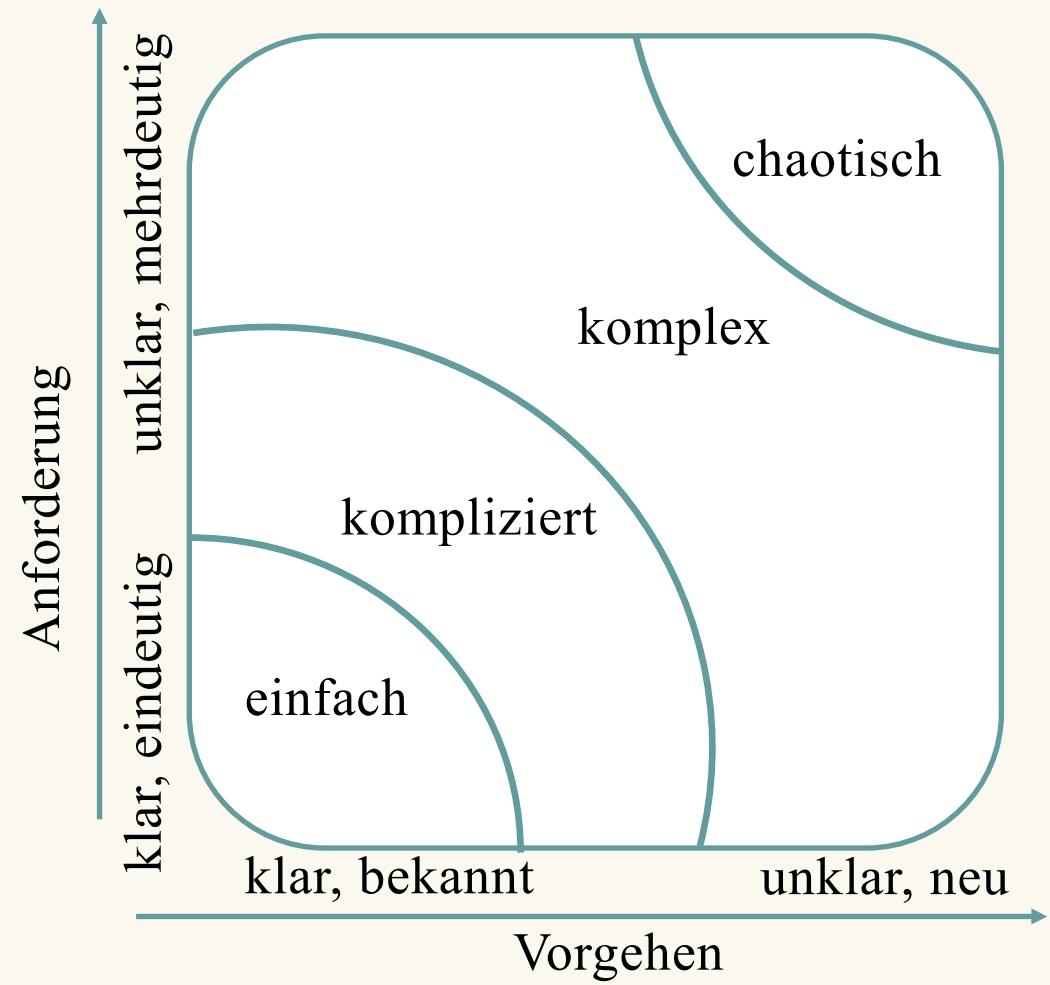
Eine Task Force unterscheidet sich vom Projekt hauptsächlich dadurch, dass ein Projekt von längerer Dauer angelegt ist und die Task Force ein **temporäres Team** ist.



Stacey-Matrix

Projektmanagement-Ansätze:

- Chaotisch → Design Thinking
- Komplex → Scrum
- Kompliziert → Kanban
- Einfach → Wasserfall



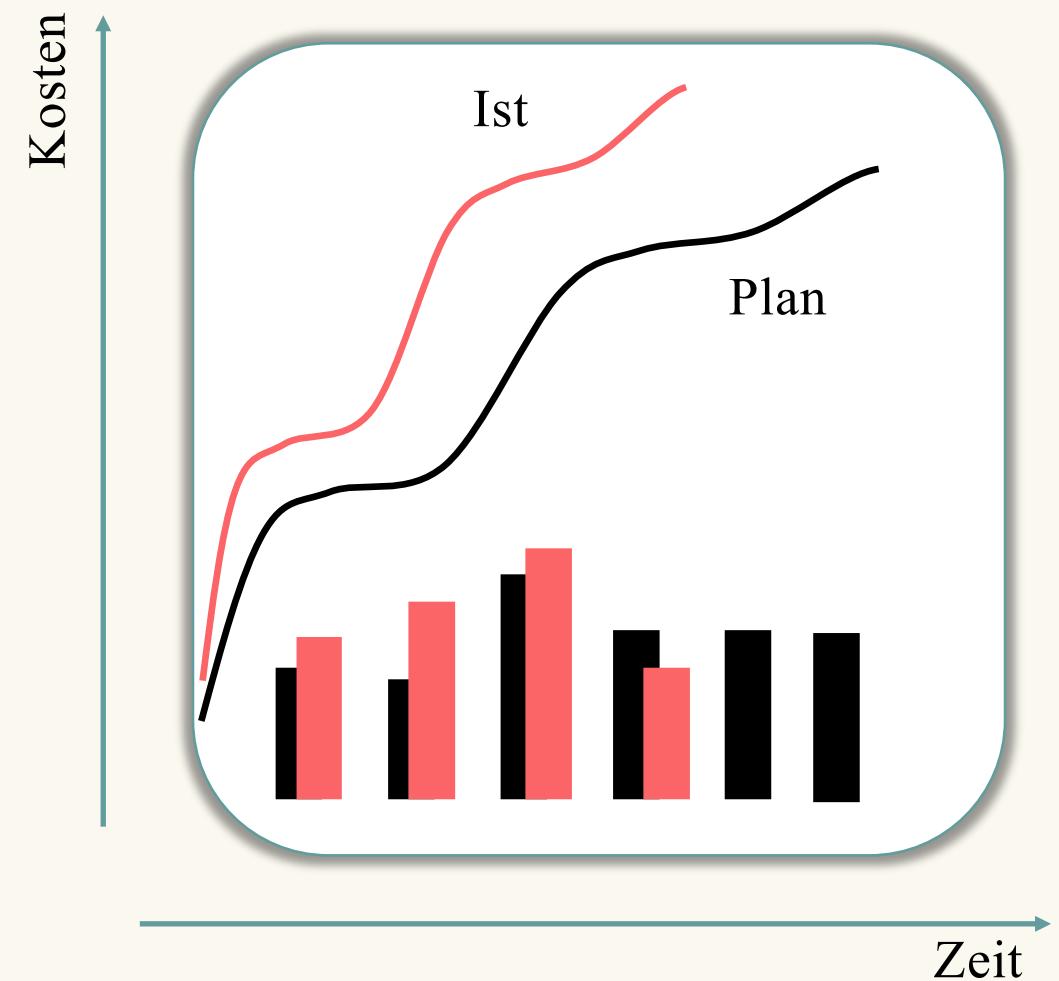
Plan-Ist-Vergleich

Der Plan-Ist-Vergleich ist eine Methode des Projektcontrollings.

Zu bestimmten Berichtszeitpunkten werden die **Planwerte** den tatsächlichen **Ist-Zahlen** gegenübergestellt.

Das **Ziel** ist es, rechtzeitig und transparent Inkonsistenzen aufzuzeigen um steuernd eingreifen zu können.

Maßnahmen können eine Plananpassung sein, eine Budgeterhöhung oder auch die Veränderung der Ziele, wenn eine Budgeterhöhung ausgeschlossen ist.





Ressourcenmanagement

Zu den im Projekt benötigten Ressourcen gehören Sach-, Finanz- und Personalressourcen.

Das Ziel des **Personalressourcenmanagement** ist es, die im Unternehmen zur Verfügung stehenden Mitarbeitenden **optimal in den Projekten einzusetzen**, sodass sie zum **richtigen Zeitpunkt** für die Aufgaben, für die sie **qualifiziert** sind, zur Verfügung stehen.

In einer Einfluss- oder autonomen Organisation ist dies einfacher möglich als in einer **Matrixorganisation**, denn bei dieser ist es notwendig, den Ressourcenbedarf zwischen Projekten und Linie abzustimmen.

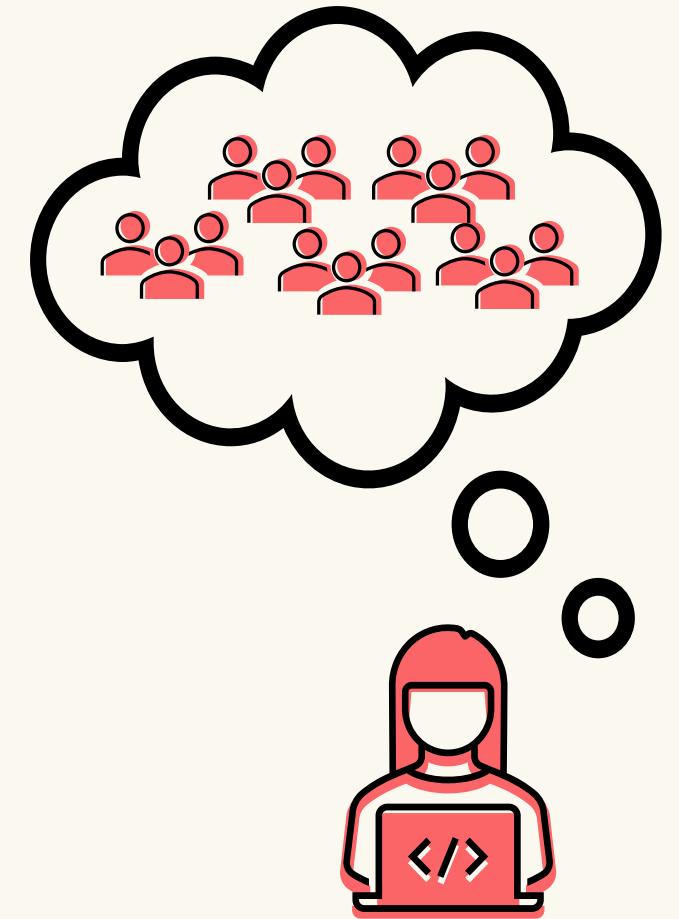


Ressourcenplanung

Bei der konkreten Ressourcenplanung in einer Matrixorganisation plant die **Projektleitung** die zu Beginn für das Projekt benötigten Ressourcen. Dazu gehören sie selbst, **Teilprojektleiter**, **Projekteinkäufer**, **Projektcontrollerinnen**, **Experten** etc.

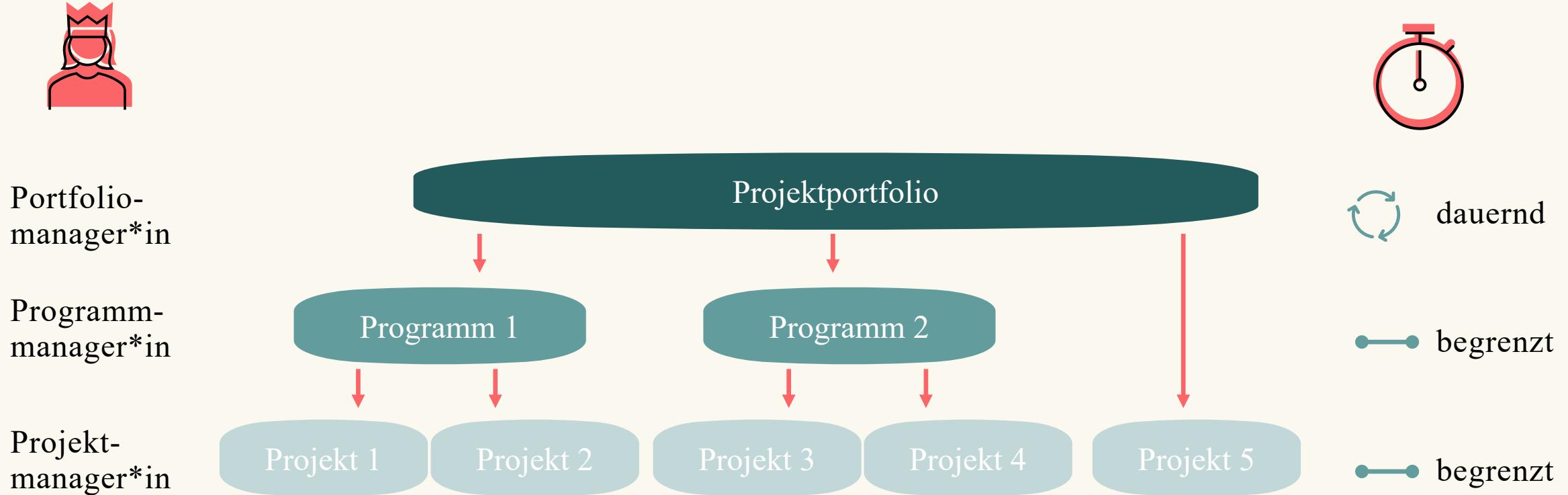
Diese beplanten Ressourcen muss sie bei den jeweiligen **Linienführungskräften** anfragen. Diese wiederum prüft ihre zur Verfügung stehenden Kapazitäten und weist die Mitarbeitenden aus der eigenen Abteilung den Projekten zu.

Um hier eine informierte Entscheidung treffen zu können, ist die Basis jeder Ressourcenplanung eine **Priorisierung** der Projekte auf **Programm- oder Portfolioebene**. Nur wenn diese vorliegt, können die Projekte langfristig beplant werden.





Projektporfoli



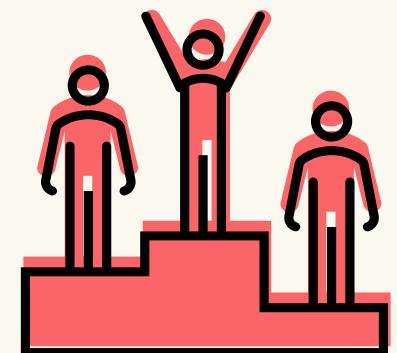


Priorisierung von Projekten

Um die **Ressourcen**, also Finanzmittel, Sachmittel und Personalressourcen, in Projekten, richtig planen zu können und **auf die einzelnen Projekte zu verteilen**, ist es notwendig diese übergeordnet zu priorisieren. Dies ist eine Aufgabe des **Portfolio- oder Programmmanagements**.

Es gibt verschiedene Möglichkeiten der Priorisierung. Dazu gehören auch die Eisenhower-Matrix und die Moscow-Priorisierung. In agilen Projekten priorisiert man das Backlog und entscheidet damit, welche User Stories in den nächsten Sprint kommen.

In der Priorisierung von Projekten werden verschiedene **Kriterien** angewendet. Dazu gehören u. a. wirtschaftliche, politische und strategische. Man bringt die Projekte in eine **Rangfolge** und stattet sie dementsprechend mit Ressourcen aus.

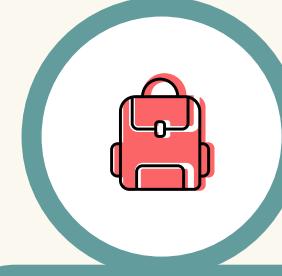


MoSCoW-Priorisierung



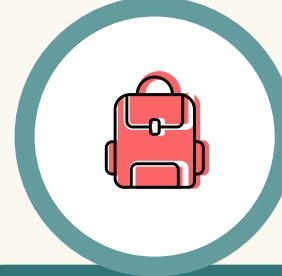
Must (Muss)

Diese Aufgaben müssen auf jeden Fall erledigt werden, um die Projektziele nicht zu gefährden.



Should (Soll)

Diese Aufgaben sollten erledigt werden, die Muss-Ziele sind aber wichtiger.



Could (Könnte)

Diese Aufgaben werden nur erledigt, wenn sie die Muss- und Soll-Aufgaben nicht in Gefahr bringen.



Won't Do (Nicht-Ziele)

Diese Aufgaben werden notiert, aber nicht durchgeführt.



Teamphasen nach Tuckman

1 Forming

In der Orientierungsphase formt sich das Team. Aufgaben und Rollen sind noch unklar und die Produktivität ist gering. Das Team braucht jetzt einen Leiter, der für Sicherheit und Orientierung sorgt.

2 Storming

Während die Rollen verteilt werden, kommt es zu Konkurrenz und Problemen auf persönlicher Ebene. Wenn das Team es schafft, Disziplin zu etablieren, kann es in die nächste Phase eintreten.

3 Norming

In der Orientierungsphase werden Regeln und Prozesse etabliert. Man stellt sich auf gemeinsame Ziele ein und kann durch konstruktive Kommunikation Probleme lösen.

4 Performing

Wenn das Team eingespielt ist, kann es nun Hochleistungen erbringen. Man kann effizient Ziele erreichen.

5 Adjourning

Das Projekt nähert sich dem Ende und das Team löst sich wieder auf.

3

5



Konflikteskalation nach Friedrich Glasl



6. Drohstrategien

Man versucht, sich durch Drohungen zu behaupten und zu zeigen, wer die Macht hat.



7. Begrenzte Vernichtungsschläge

Unmoralische Schachzüge werden angewandt, um den anderen zu schaden.



8. Zersplitterung

Die Kommunikation wurde eingestellt und die Zerstörung des Kontrahenten ist das Ziel.



9. Gemeinsam in den Abgrund

Es herrscht absolute Konfrontation. Schäden an anderen und sich selbst werden in Kauf genommen.

Kopfstandmethode



Die Kopfstandmethode ist eine **Kreativitätsmethode** und dient der **Lösungsfindung**.

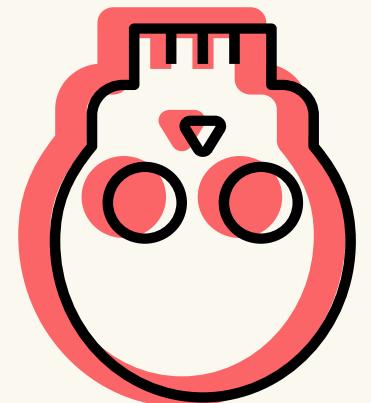
Schritt 1: Formulierung der Fragestellung

Schritt 2: Umkehrung der Fragestellung in ihr Gegenteil

Schritt 3: Beschreibung des Worst-Case-Szenarios:

„Was ist das Schlimmste, das passieren könnte?

Schritt 4: Umkehrung in ihr Gegenteil





Risikoanalyse

Risiken sind mögliche negative Auswirkungen auf das Projekt. Um eine Risikoanalyse durchzuführen, werden zunächst alle möglichen Risiken **gesammelt**.

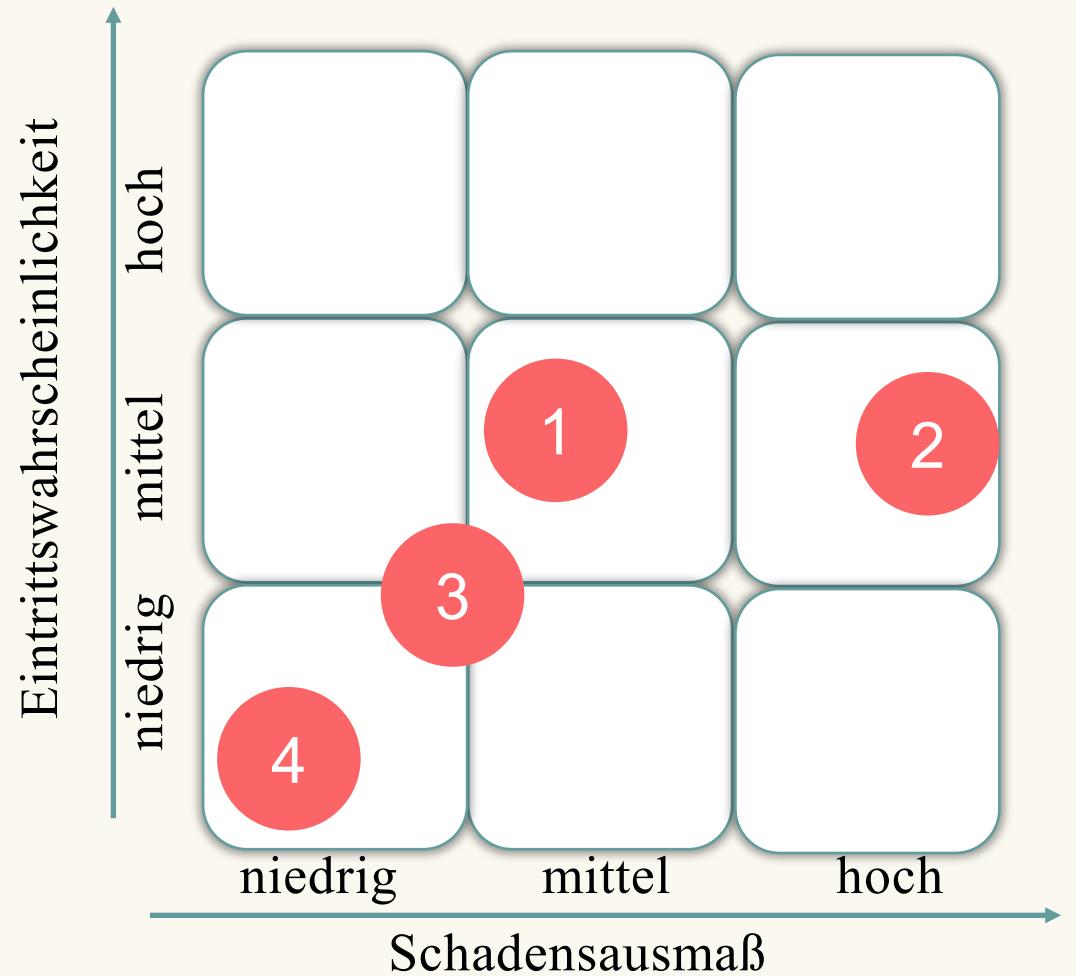
Bei der nun folgenden **Analyse** bewertet man die Einzelrisiken hinsichtlich ihrer **Eintrittswahrscheinlichkeit** und ihres **Schadensausmaßes**. Die Multiplikation dieser Werte ergibt den **Risikowert**, mit dem das Risikobudget gebildet wird.

Nr.	Risiko	Eintritts-wahrscheinlichkeit	Schadens-ausmaß	Risikowert
1	Gesetzesänderung	50%	50.000 €	25.000 €
2	Witterung behindert Bau	60%	100.000 €	60.000 €
3	Schnittstellenprojekt zieht Ressourcen ab	30%	30.000 €	9.000 €
4	Insolvenz eines Zulieferers	20%	10.000 €	2.000

Risikomatrix

Das **Ergebnis der Risikoanalyse** wird in einer Risikomatrix dargestellt.

Nach der Einordnung in die Quadranten kann man eine **Strategie** für den Umgang mit dem Risiko ableiten.





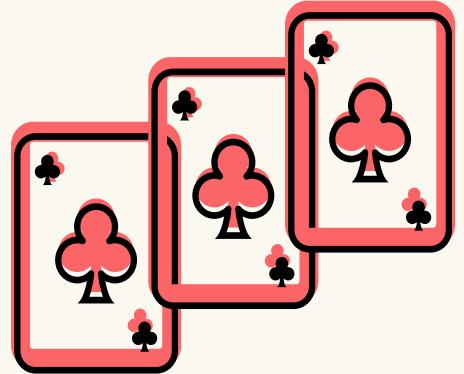
Planning Poker, agile Schätzmethoden

In der **Softwareentwicklung** werden die Aufgaben in einzelnen User Stories formuliert. Die Entwickler schätzen den **Aufwand** für die Stories. Um zu einer Einigung bzgl. der Schätzung zu kommen, gibt es verschiedene agile Methoden, eine von ihnen ist das Planning Poker.

1. Jede*r Experte*in schätzt alleine für sich und notiert den Wert.
2. Alle decken gleichzeitig ihre Schätzung auf.
3. Diejenigen mit der höchsten und der niedrigsten Schätzung erklären ihre Herleitung.
4. Danach erfolgt eine erneute Schätzung sowie eine gleichzeitige Offenlegung.

Durch die Argumentation hat meist eine Annäherung stattgefunden.

Diese Art der Schätzung kann auch in einem **Risikoworkshop** genutzt werden, um sich auf eine Schätzung für Eintrittswahrscheinlichkeit und Schadensausmaß zu einigen.





Gegenmaßnahmen im Risikomanagement

Je nachdem, in welchen Quadranten die Risiken in der Risikomatrix eingeordnet wurden, kann man Strategien für den Umgang mit dem Risiko ableiten.

Je weiter rechts oben die Risiken liegen, desto wichtiger ist es, eine **Gegenmaßnahme** parat zu haben. Je weiter links unten das Risiko liegt, desto eher ist es möglich, ein Risiko auch selbst zu tragen.

Es gibt zwei verschiedene Arten von Gegenmaßnahmen, präventive und korrektive.

Eine **präventive Maßnahme** beschließt man schon **vor dem Risikoeintritt**, wenn man das Risiko analysiert hat. Sie soll die Eintrittswahrscheinlichkeit senken. Die Kosten dafür müssen im Projektbudget berücksichtigt werden, denn sie entstehen in jedem Fall, unabhängig davon, ob das Risiko eintritt oder nicht.

Korrektive Maßnahmen kann man auch bereits planen, aber sie führt man erst bei Risikoeintritt durch. Sie sollen das Schadensausmaß reduzieren. Da man nicht weiß, ob sie tatsächlich notwendig werden, werden Kosten für die Maßnahme nur im Risikobudget abgebildet.



Risk Shifting



Es gibt Menschen, die leben das Leben am Limit; sie sind **risikofreudig**.

Sie gehen zum Bungeejumping, überschreiten Geschwindigkeitsbegrenzungen oder spekulieren an der Börse.

Andere sind **risikoaverser**. Ihr Geld liegt auf dem Sparbuch, sie essen aus Angst, an einer Gräte zu ersticken, keinen Fisch und fahren jedes Jahr an denselben Urlaubsort.

Wichtig ist im Hinterkopf zu behalten, dass wir unsere persönlichen Präferenzen nie vollständig ablegen und diese auch mit in die Arbeit bringen.

Gruppen wiederum entscheiden meist risikofreudiger als Einzelpersonen.

Dies ist wichtig zu wissen, bevor man zum Beispiel den Risikoworkshop in einem Projekt durchführt.



Sechs Denkhüte nach Edward de Bono





Konflikteskalation nach Friedrich Glasl



6. Drohstrategien

Man versucht, sich durch Drohungen zu behaupten und zu zeigen, wer die Macht hat.



7. Begrenzte Vernichtungsschläge

Unmoralische Schachzüge werden angewandt, um den anderen zu schaden.



8. Zersplitterung

Die Kommunikation wurde eingestellt und die Zerstörung des Kontrahenten ist das Ziel.



9. Gemeinsam in den Abgrund

Es herrscht absolute Konfrontation. Schäden an anderen und sich selbst werden in Kauf genommen.

Konflikteskalation nach Friedrich Glasl



6. Drohstrategien

Man versucht, sich durch Drohungen zu behaupten und zu zeigen, wer die Macht hat.



7. Begrenzte Vernichtungsschläge

Unmoralische Schachzüge werden angewandt, um den anderen zu schaden.



8. Zersplitterung

Die Kommunikation wurde eingestellt und die Zerstörung des Kontrahenten ist das Ziel.



9. Gemeinsam in den Abgrund

Es herrscht absolute Konfrontation. Schäden an anderen und sich selbst werden in Kauf genommen.





Broken-Windows-Theory

Die Broken-Windows-Theory lässt sich häufig im Büro beobachten:

Kollege 1 geht in die Kaffeeküche. Er will seine benutzte Kaffeetasse in die Spülmaschine stellen, stellt jedoch fest, dass diese gerade gelaufen ist. Er hat **keine Lust**, sie auszuräumen und stellt die schmutzige Tasse auf den Küchentresen.

Kurz darauf kommt Kollegin 2 in die Küche. Auch sie will ihre Tasse in die Spülmaschine stellen. Sie sieht, dass sie ausgeräumt werden müsste. Doch sie **ärgert sich**, dass da eine schmutzige Tasse steht, denn sie räumt die Maschine häufig aus. Sie stellt ihre Tasse auch auf den Tresen und geht.

Kollege 3 macht sich **nicht einmal mehr die Mühe**, in die Maschine zu schauen.

Am Abend stehen 17 schmutzige Tassen in der Küche.

Kollege 13 hat jedoch die beiden vor ihm beobachtet und sich über ihr **unkollegiales Verhalten** geärgert. Im Projekt-Jour-fixe am nächsten Morgen zeigt er ihnen die **kalte Schulter**.

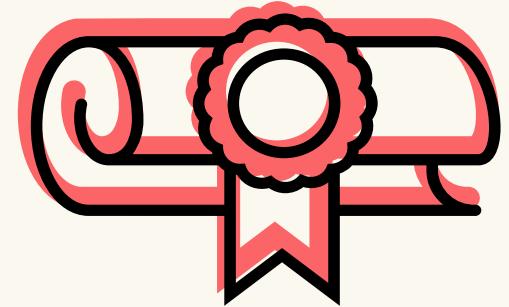




Zertifizierungen

Anforderungen an Projektmanagerinnen und Projektmanager können sich im Lauf der Jahre verändern. Um herauszufinden, welche Fortbildungen möglicherweise sinnvoll sind, ist es ein geschicktes Vorgehen, sich aktuelle Stellenanzeigen anzuschauen, um zu erkennen, welche Kompetenzen oder Zertifikate gerade gefragt sind.

Die GPM, Deutsche Gesellschaft für Projektmanagement, bietet Zertifizierungskurse an. Sie entsprechen dem Standard der IPMA, der International Project Management Association. Ebenso gibt es die Möglichkeit sich nach Prince2 oder PMI, Project Management Institute, zu qualifizieren. Im agilen Projektmanagement gibt es Zertifikate nach den Rollen im Projekt wie Product Owner oder Scrum Master.

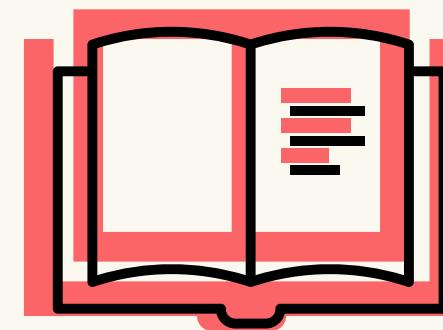




Projekthandbuch

Ein Projekthandbuch ist die **Zusammenstellung aller Dokumente**, die notwendig sind, um zu verstehen, wie im Projekt gearbeitet wird. Wenn ein Projektteammitglied später dazustößt, sollte er oder sie nach der Lektüre Bescheid wissen, wie das Projekt strukturiert und geplant ist.

Bestandteile können, je nach Größe des Projektes, sein: Projektauftrag, Liste der Stakeholder, Organigramm, Kommunikationsstruktur, Terminplan, Projektziele, RACI-Matrix, inhaltliche Projekt-Beschreibung, Hinweise auf verwendete Software, Ablagestruktur von Dokumenten etc.



Changemanagement

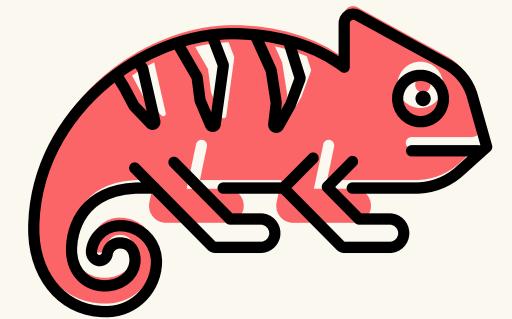


Changemanagement geht über Änderungen im Einzelprojekt hinaus.

Hier werden **neue Strategien, Strukturen, Prozesse** und Systeme bewusst gesteuert und in einen neuen Zustand versetzt. Die Veränderung ist tiefgreifend und betrifft die Menschen abteilungsübergreifend.

Um die Veränderung **nachhaltig** zu implementieren, ist es wichtig, eine klare **Vision** zu formulieren und zu kommunizieren.

Menschen tun sich oft schwer mit Veränderungen. Hier kann es helfen in **Change Communication** zu investieren, ihnen die Dringlichkeit aufzuzeigen, Hindernisse zu beseitigen und Meinungsführer frühzeitig einzubinden.

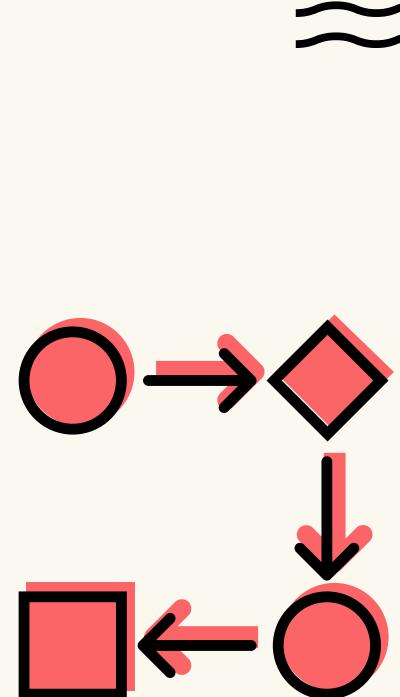


Prozesse

Ein **Projekt** ist definiert durch seine Einmaligkeit, das konkrete Ziel, die zeitliche, personelle und finanzielle Begrenzung, die interdisziplinäre Bearbeitung und die Neuartigkeit und Komplexität.

Prozesse sind wiederholbare Aktivitäten, die sich über die Zeit in ihrer Effizienz optimieren lassen.

Prozesse können Teile eines Projektes sein, beispielsweise das Ausfüllen eines Projektauftrages, die Durchführung einer Projektänderung oder das Schreiben eines Besprechungsprotokolls.





RACI-Matrix

Die RACI-Matrix ist ein Tool, um den Projektmitarbeitenden **Aufgaben** und Verantwortlichkeiten zuzuordnen. Dabei stehen die Buchstaben für Folgendes:

R = responsible = verantwortlich

A = accountable = rechenschaftspflichtig

C = consulted = konsultiert

I = informed = informiert

Die Darstellung ist einfach, flexibel und schafft **Transparenz**. Bei großen Projekten kann sie jedoch schnell unübersichtlich werden. Man muss auch beachten, dass hier ausschließlich festgelegt wird, wer welche Informationen hat und benötigt. Wie man zu Abstimmungen und Entscheidungen kommt, wird hier nicht geregelt.

	Rolle 1	Rolle 2	Rolle 3	Rolle 4
Aufgabe 1	R	A	C	I
Aufgabe 2	I	R	A	C
Aufgabe 3	C	I	R	A
Aufgabe 4	A	C	I	R



Projekt-Review

Ein **Projekt-Review** ist eine Analyse des Projektes, die auf die Vergangenheit zurückblickt. Sie dient der Qualitätssicherung, der Lessons learned oder hat die Optimierung zum Ziel, wenn das Projekt noch weiter läuft.

Es werden Stärken und Schwächen in der Planung und Durchführung betrachtet und ein Soll-Ist-Vergleich der Kosten durchgeführt.

Es empfiehlt sich, das Projekt-Review durch unbeteiligte Dritte durchführen zu lassen, denen man alle notwendigen Informationen bereitstellt. Nur so ist eine objektive Beurteilung möglich.

