



Professionelles Projektmanagement in der Praxis - mit digitalen Unternehmensgründungsprojekten

Prof. Dr. Harald Wehnes

Veranstaltung 9 (22.06.2020):

**Projektrisikomanagement
Teamarbeit, Führung und Konfliktmanagement**

Partner:

Servicezentrum
Forschung und
Technologietransfer
(SFT)


Innovations- & Gründerzentrum
WÜRZBURG



Agenda

12:15 Projektrisikomanagement

13:25 Ergebnisse der Aufgabe 7: PO der Teams 4 und 5 (plus Weekly)

13:45 **PAUSE**

14:15 Weekly (Projektstatus): PO der Teams 1 - 3, 6

14:30 Teamarbeit, Führung und Konfliktmanagement

15:45 **ENDE**

Terminplan

Studentische Vorträge

Team	Anzahl Mitglieder	04.05.	11.05. + 15.05.	18.05.	25.05.	08.06. MVP	15.06.	22.06.	29.06.	06.07.	13.07.	20.07.
1	5		x			x	x		x			xx
2	6		x		x	x	x		x		x	xx
3	6		x			x	x		x		x	xx
4	6	x	x			x		x		x		xx
5	7	x	x	x		x		x		x		xx
6	5	x	x			x				x		xx

Projektiade: 20.07.2020 (Online)

Klausur: 27.07.2020, 12:00 – 13:20 Uhr (Zuse HS + evtl. Turing-HS)

HS-Zertifikatsklausur (optional), 16:00 – 17:00 Uhr (Zuse HS + evtl. Turing-HS)

TRADITIONELLES PM: RISIKOMANAGEMENT

Projektrisikomanagement

"Risikomanagement ist Projektmanagement für Erwachsene"
Tom De Marco



Alle Projekte
beinhalten „Risiken“
und „Chancen“



Aufgaben des Projektleiters

- ▶ Proaktive Behandlung der Projektrisiken sicherstellen
- ▶ Bewusstsein für Projektrisiken bei allen Projektbeteiligten schaffen

Warum Risikomanagement?



*Eine halbe Milliarde für
"Euro Hawk" verpulvert*

n-tv, 15.05.2013

Risikomanagement kostet Geld.

Kein Risikomanagement kostet häufig noch mehr Geld!

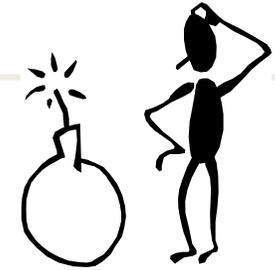
Murphys Laws (Ingenieur Edward Murphy, 1949)

- *Alles, was schief gehen kann, geht schief.*
- *Alles, was nicht schief gehen kann, geht schief.*
- *Alles, was nicht schief gehen kann, geht dann schief, wenn man es nicht erwartet.*
- *Murphy war ein Optimist!*



Nach: „Das Dilbert Prinzip“, Scott Adams

Risiken sind unsichere Ereignisse



Was kann alles schief gehen?

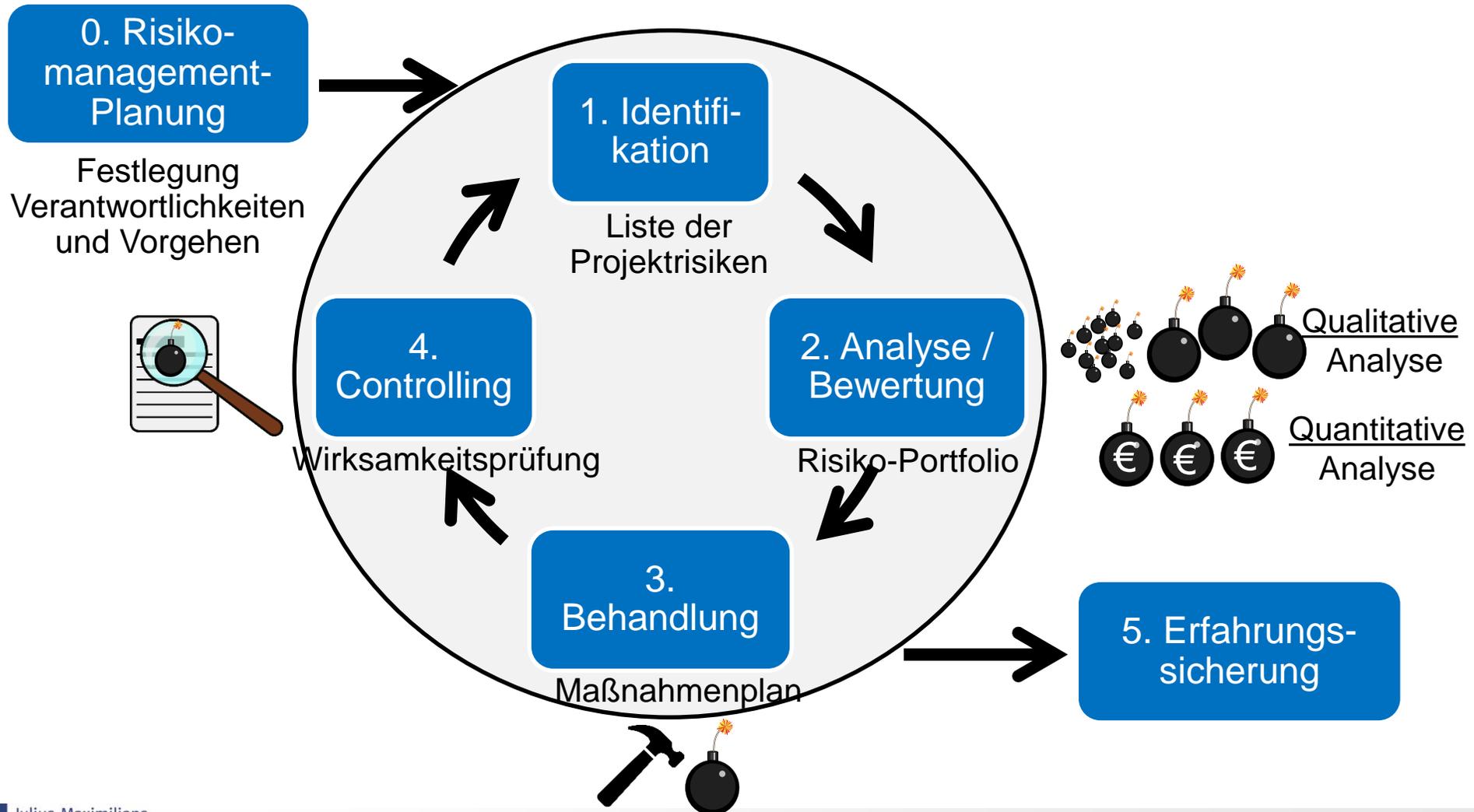
- ▶ **Risiko** := „**unsicheres Ereignis**, das den Projekterfolg maßgeblich gefährdet“ – mit den beiden Dimensionen
 - **Eintrittswahrscheinlichkeit (EW)**
:= Wahrscheinlichkeit für das Eintreten des Ereignisses
 - **Tragweite (TW) oder Schadenshöhe (SH)**
:= Konsequenzen bei Eintritt des Ereignisses
(Auswirkungen auf Projektergebnisse, -termine, -budget)

Risikofaktor (RF) := EW x TW

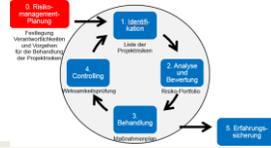
Risk Value (RV) = Probability x Impact (Damage Extent)

Achtung: Ereignisse, die mit Sicherheit eintreten, sind keine Risiken!

Der Risiko-Managementprozess sichert einen effizienten Umgang mit den Projektrisiken



0. Risiko-Managementplanung

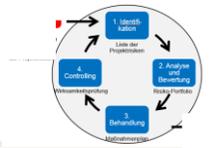


- ▶ **Festlegung des Vorgehens für das Risikomanagement im vorliegenden Projekt**
 - Rollen und Verantwortlichkeiten
 - Zeitpunkte von Risikoanalysen im Projektverlauf (Fortschreibung)
 - Verfahren, Templates u.ä.
 - Kommunikation von Projektrisiken und Maßnahmen
 - Klärung des Vorgehens zur Erfahrungssicherung
- ▶ **Ergebnisse**
 - Risikomanagement-Plan
 - Bewusstsein der Teammitglieder für Risiken im Projekt

Risikokultur!

- Alle Projektmitarbeiter müssen Risiken ansprechen dürfen
- Projektleitung/ Kernteam müssen sich aktiv um die Behandlung von Risiken kümmern und die Ergebnisse kommunizieren

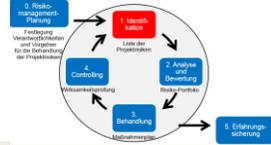
Risikomanagement-Zyklus



- 1. Identifikation** der Risiken, die den Projekterfolg gefährden
→ Aufnahme in die Risikoliste
- 2. Analyse** und Bewertung der Risiken
 - Risiko-Ursache
 - Risiko-Ereignis – mit Eintrittswahrscheinlichkeit
 - Auswirkung auf das Projekt, nach Eintritt des Ereignisses (Schaden!)
- 3. Maßnahmen zur Risikobehandlung:**
i.a. nur bei den größten Risiken
- 4. Controlling** von Risiken und Maßnahmenenerfolg

Besonders kritisch sind die nicht identifizierten Risiken,
da diese außerhalb des „Projekt-Radars“ liegen

1. Risiko-Identifikation

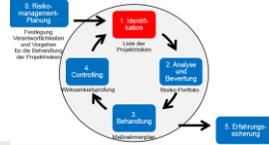


Ziel: Vollständige Liste der Projektrisiken erstellen
„*You can't manage, what you don't know about*“

- ▶ Vorgehensalternativen
 - Risiko-Identifikations-Workshop mit Kreativitätstechniken (z.B. Brainstorming, Mind-Mapping)
 - Checklisten einsetzen; Erfahrungen aus vorangegangenen Projekten
 - Experten-Befragung / Interviews
 - SWOT-Analyse
 - Szenario-Methode
 - Simulationsverfahren
 - FMEA-Verfahren (Fehler-Möglichkeits- und Einfluss-Analyse)
- ▶ Zusammenarbeit mit qualifizierten Kräften aus allen betroffenen Unternehmenseinheiten
- ▶ Die „Skeptiker“ im Projekt leisten hier große Dienste

⇒ Dokumentation der Risiken in einer **Risiko-Tabelle**

Risikoarten: Checkliste (1)



Technische Risiken

- Einsatz neuer Techniken; Technologieänderungen während der Laufzeit
- Fehlende Verfügbarkeit wichtiger Hard- und/oder Softwarekomponenten
- Fehlende Erfahrungen mit Entwicklungsumgebung
- Mangelnde Kompatibilität von Schnittstellen

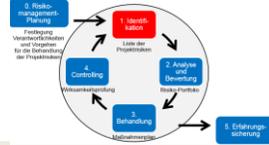
Personelle Risiken

- Mangelhafte Ausbildung/Erfahrung des Projektleiters
- Personelle Ressourcen: Mitarbeiter sind nicht ausreichend verfügbar oder besitzen nicht die erforderlichen Qualifikationen
- Fehlende Motivation der Projektmitarbeiter
- Konflikte im Team
- Fehlverhalten von Mitarbeitern
- Mitarbeiterfluktuation während der Projektlaufzeit

Vertragliche Risiken

- Unvollständiger Projektvertrag
- Unzuverlässigkeit von Sub-Unternehmen
- Haftung

Risikoarten: Checkliste (2)



Wirtschaftliche / Kaufmännische Risiken

- Auftraggeber wird zahlungsunfähig
- Lieferanten sind unzuverlässig oder liefern Produkte minderer Qualität
- Abhängigkeiten von Währungskursen
- Budgetkürzungen
- Keine oder geringe Kundenakzeptanz

Politische Risiken

- Gesetzliche Veränderungen während der Projektlaufzeit

Wettbewerbs- und Marktrisiken

- Konkurrenzprodukt kommt auf den Markt

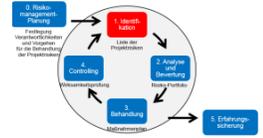
Projektumfeld-Risiken

- Probleme mit wichtigen Stakeholdern
- Elementarereignisse (Blitzschlag, Brand, Überschwemmung)

Risiken im Projektmanagement

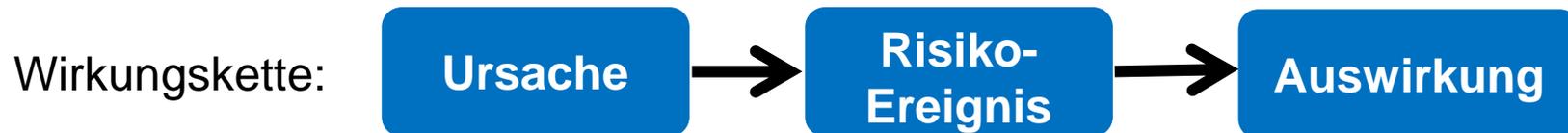
- Ressourcenrisiken (Verfügbarkeit, Qualität)
- Terminrisiken
- Kostenrisiken
- Qualitätsrisiken

Ursache → Risiko-Ereignis → Auswirkungen



Jedes Projektrisiko besteht aus

1. **Ursache**
2. **Risiko-Ereignis** – mit einer gewissen Eintrittswahrscheinlichkeit
3. **Auswirkung** auf das Projekt, nach Eintritt des Ereignisses



Aufgrund der < **Ursache** > kann das < **Risiko** > eintreten,
das dann diese < **Auswirkung** > hat

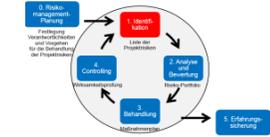
Die Risikoart leitet sich aus der Ursache ab!

Beispiel: Risiko „Rauchen gefährdet die Gesundheit“; Ursache: Rauchen
Ereignis: Diagnose Lungenkrebs; Auswirkung: Verkürzte Lebenserwartung

Hinweis: „Verzögerungen“, „Terminüberschreitungen“ u.ä. sind keine Risiken
sondern Auswirkungen eingetretener Risiken

Nur wenn man die Ursache kennt, kann man die richtigen Maßnahmen treffen

Risikotabelle



Die identifizierten Risiken werden in einer **Risikotabelle** (syn. Risiko-Liste, -Katalog, -Register oder -Verzeichnis) erfasst und beschrieben

Beispiel:

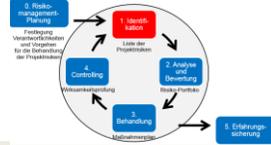
Nr.	Risiko	Risikoart	Ursache	Auswirkung
R1	Verspätete Hardwarelieferung	Prozesse	Zeitaufwendige Beschaffungsprozesse (EU-Ausschreibung dauert mind. 2 Monate)	Die Systementwicklung kann nicht termingerecht gestartet werden.
R2	Benutzerakzeptanzprobleme	Personell	Unzureichende Mitwirkung von zukünftigen Anwendern	System ist unbrauchbar für den AG
R3	Lange Batch-Laufzeiten	Technik (Ressourcen)	Fehlende technische Ressourcen für notwendige QS-Maßnahmen	Geplantes Zeitfenster im RZ reicht nicht aus; Anwendung nicht betreibbar
R4	Währungsrisiko	Wirtschaftlich	Wechselkursänderungen	Finanzielle Einbußen (Chance: auch Gewinne möglich)
R5	Fehlender DB-Experte	Personell	Alle internen Experten sind bereits verplant	Die Systementwicklung kann nicht termingerecht gestartet werden.

Risikoart ergibt sich aus der **Ursache** des Risikos!

Beispiel: Risikotabelle (SS 2019)

Nr.	Risiko-Beschreibung	Risikoart	Ursache	Auswirkung
R1	Mangelnde Akzeptanz durch die Stadt	Projektumfeld	Keine Zurverfügungstellung von Ressourcen; Unzufriedenheit; Zu hohe Komplexität	Autorentool & App wird nicht genutzt
R2	Konkurrenzprodukt	Projektumfeld	Ähnliche Idee von Konkurrenz	Bevorzugung der Konkurrenz, falls besseres Produkt
R3	Geringe Kundenakzeptanz für das Produkt	Wirtschaftliche / Kaufmännische Risiken	App gefällt nicht, Inhalte sind nicht verständlich, Themen sind nicht relevant	App wird nicht genutzt

Workshop Projektrisiken

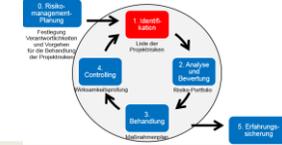


Chat-Storm:

Was sehe ich als größtes Risiko (Show Stopper) meines Projektes?

- zu wenig Akzeptanz (bei Bürger:innen, bei Migrant*innen und Arbeitgeber*innen usw.) (10 x)
- Zeitmangel (4x) -> Alle wichtigen Features ordentlich umsetzen
- Konkurrenzprodukte (2x)
- Unzufriedenheit der Nutzer
- Fehlende Kommunikation
- Kommunikation mit externen Partnern kommt komplett zum Erliegen
- Universitäre Aufgaben neben dem Projekt
- Fehlendes Interesse --> zu wenig Nutzer
- Keine Weiterentwicklung/Betreuung des Projekts nach Seminarende
- Mangelndes Interesse des Stadtrats
- App wird bei App-Stores abgelehnt
- Corona
- Zu hohe Mindestanforderungen definiert zu haben.
- Terminrisiko
- Mangelndes Interesse der Kunden
- Ablehnung der Stellenbörse durch Arbeitgeberseite
- die Endnutzer keine Verwendung für das Produkt haben/es nicht genutzt wird
- Stadt und Stadtverwaltung haben kein Interesse an neuen Formen der Bürgerbeteiligung
- Technische Hindernisse
- Unzufriedenheit der Zielgruppe(n) mit dem Endergebnis bzw. dem Endprodukt
- Fertigstellung

Workshop 1: „Risiko-Identifikation“



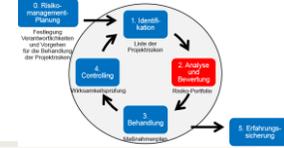
Erstellung Sie im Team eine Risiko-Tabelle (Zeitansatz: 5 Minuten)

Nr.	Risiko-Beschreibung	Risikoart	Ursache	Auswirkung
R1			Vorlage: Risiko-Tabelle.xls	

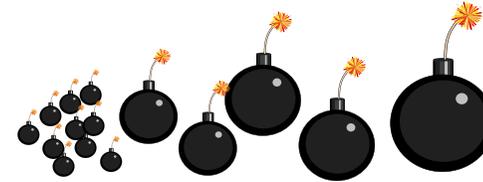
1. Die im Chat Storm von den Teammitgliedern genannten Risiken werden im Team diskutiert
2. Das am häufigsten genannten **Risiko** wird vom Scrum Master in die Risiko-Tabelle (Vorlage) übertragen
3. Das Risiko ist zu klassifizieren (**Risikoart**)
4. Es wird detailliert und allgemein verständlich **beschrieben**
5. Zu diesem Risiko werden die mögliche **Ursache** und die **Auswirkungen** nach Eintritt dieses Risikos in der Tabelle eingetragen

Vorstellung + Diskussion der Ergebnisse eines Teams im Plenum

2. Risiko-Analyse: Risiko-Bewertungen



2.1 Qualitative Risiko-Bewertung



- Eintrittswahrscheinlichkeiten und Schadenshöhe werden in **Risikoklassen** unterteilt (vgl. ABC-Analyse)
- Vorteil: Schnelle Einordnung der Risiken in Risikoklassen
- Ergebnisse können in einer Risikomatrix dargestellt werden

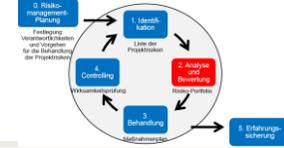
2.2 Quantitative Risiko-Bewertung



- Die hochpriorisierten Risiken der qualitativen Bewertung werden vertiefend betrachtet
- Aus der **numerischen Eintrittswahrscheinlichkeit** und dem **monetären Wert des Schadens** wird der

monetäre Risikowert $RW [€] = EW * SH [€]$ berechnet

2.1 Qualitative Risiko-Analyse



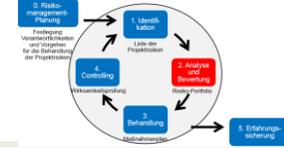
Die Risiken werden hinsichtlich ihrer **Eintrittswahrscheinlichkeit (EW)** und **Schadenshöhe (SH)** an Hand einer mehrstufigen Skala bewertet.

Beispiel: 3-stufige Bewertungsskala: hoch - mittel - gering

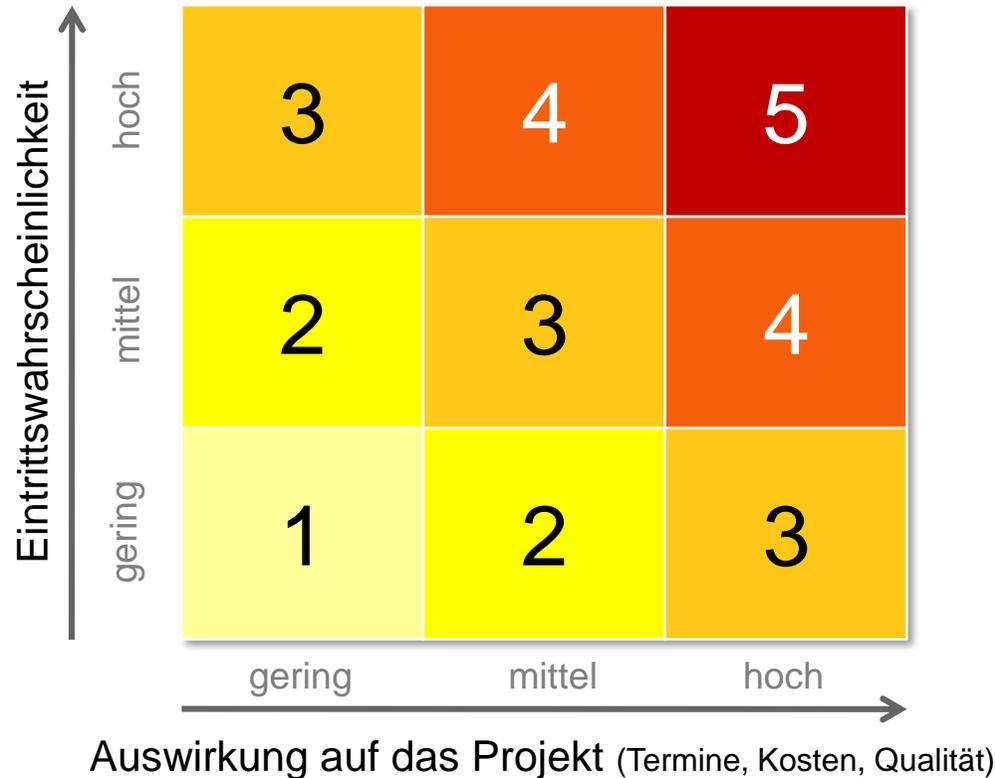
Aus diese Kategorisierung kann eine **Priorisierung** abgeleitet werden.

Nr.	Risiko	Risikoart	Ursache	Auswirkung	Eintrittswahrscheinlichkeit (EW)	Schadenshöhe (SH)			Priorität
						Ergebnis	Zeit	Budget	
R1	Verspätete Hardware-lieferung	Prozesse	Zeitaufwendige Beschaffungsprozesse (EU-Ausschreibung dauert mind. 2 Monate)	Die Systementwicklung kann nicht termingerecht gestartet werden.	g		m		2
R2	Benutzer-akzeptanz-probleme	Personell	Unzureichende Mitwirkung von zukünftigen Anwendern	System ist unbrauchbar für den AG	m	h			4
R3	Lange Batch-Laufzeiten	Technik (Ressourcen)	Fehlende Zeit für notwendige QS-Maßnahmen	Geplantes Zeitfenster im RZ reicht nicht aus; Anwendung nicht betreibbar	m	m			3
R4	Währungsrisiko	Wirtschaftlich	Wechselkursänderungen	Finanzielle Einbußen	g			g	1
R5	Fehlender DB-Experte	Personell	Alle internen Experten sind bereits verplant	Die Systementwicklung kann nicht termingerecht gestartet werden	h	h	h		5

2.1 Qualitative Risiko-Analyse: Risikomatrix

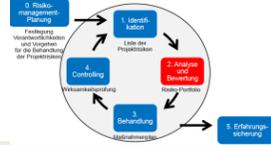


Grafische Darstellung der einzelnen Risiken in einer Risikomatrix:

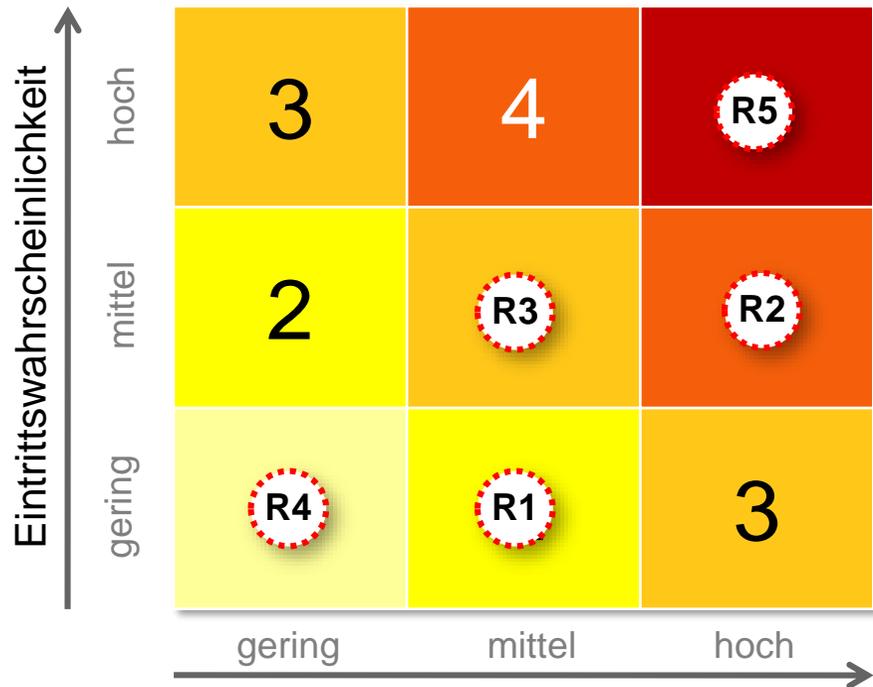


Konzentration auf die "hohen" und "sehr hohen" Risiken, da Risikobehandlung meistens Aufwände und Kosten verursacht

2.1 Qualitative Risiko-Analyse: Risikomatrix



Beispiel:



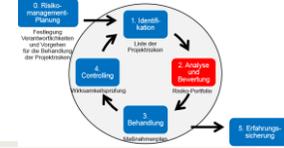
Auswirkung auf das Projekt (Termine, Kosten, Qualität)

- R1: Verspätete Hardwarelieferung
- R2: Benutzerakzeptanzprobleme
- R3: Lange Batch-Laufzeiten
- R4: Währungsrisiko
- R5: Fehlender DB-Experte

Beispiel: Qualitative Risikoanalyse (SS 2019)

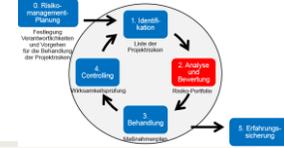
Nr.	Risiko-Beschreibung	Risikoart	Ursache	Auswirkung	Eintrittswahrscheinlichkeit (EW)	Schadenshöhe (SH)			Priorität
						Ergebnis	Zeit	Budget	
R1	Mangelnde Akzeptanz durch die Stadt	Projektumfeld	Keine Zurverfügungstellung von Ressourcen; Unzufriedenheit; Zu hohe Komplexität	Autorentool & App wird nicht genutzt	m	h			4
R2	Konkurrenzprodukt	Projektumfeld	Ähnliche Idee von Konkurrenz	Bevorzugung der Konkurrenz, falls besseres Produkt	g	h			3
R3	Geringe Kundenakzeptanz für das Produkt	Wirtschaftliche / Kaufmännische Risiken	App gefällt nicht, Inhalte sind nicht verständlich, Themen sind nicht relevant	App wird nicht genutzt	m	h			4

2.2 Quantitative Risiko-Analyse



- ▶ **Quantifizierung von Eintrittswahrscheinlichkeit und Schadenshöhe**
- ▶ Anwendung nur auf die hochpriorisierten Risiken
- ▶ Hilfsmittel „Annualisierung“ zur Bestimmung von Eintrittswahrscheinlichkeiten
 - *Wie häufig tritt das Schadensereignis im Zeitraum von 2, 3 oder 5 Jahren ein?* → rechnerischer Wert für den Projektzeitraum (Beispiel: 1 x in 5 Jahren → $EW = 0,2$ bei Projektlaufzeit von 1 Jahr)
- ▶ Vorteil: Dem **Risikowert (Risikoindex) $RW [€] = EW * SH [€]$** können die **Kosten der Maßnahmen** in € gegenübergestellt werden
→ Entscheidungshilfe: Lohnt sich die Maßnahme?
- ▶ Beispiel: $EW = 20 \%$, $SH = 10.000 €$
→ **$RW = 0,2 * 10.000 € = 2.000 €$**
- ▶ Achtung: Quantitative Bewertungen sind nicht immer möglich bzw. oft nur sehr schwer möglich;
Beispiel: Weggang von wichtigem Projektpersonal

2.2 Quantitative Risiko-Analyse: Beispiel

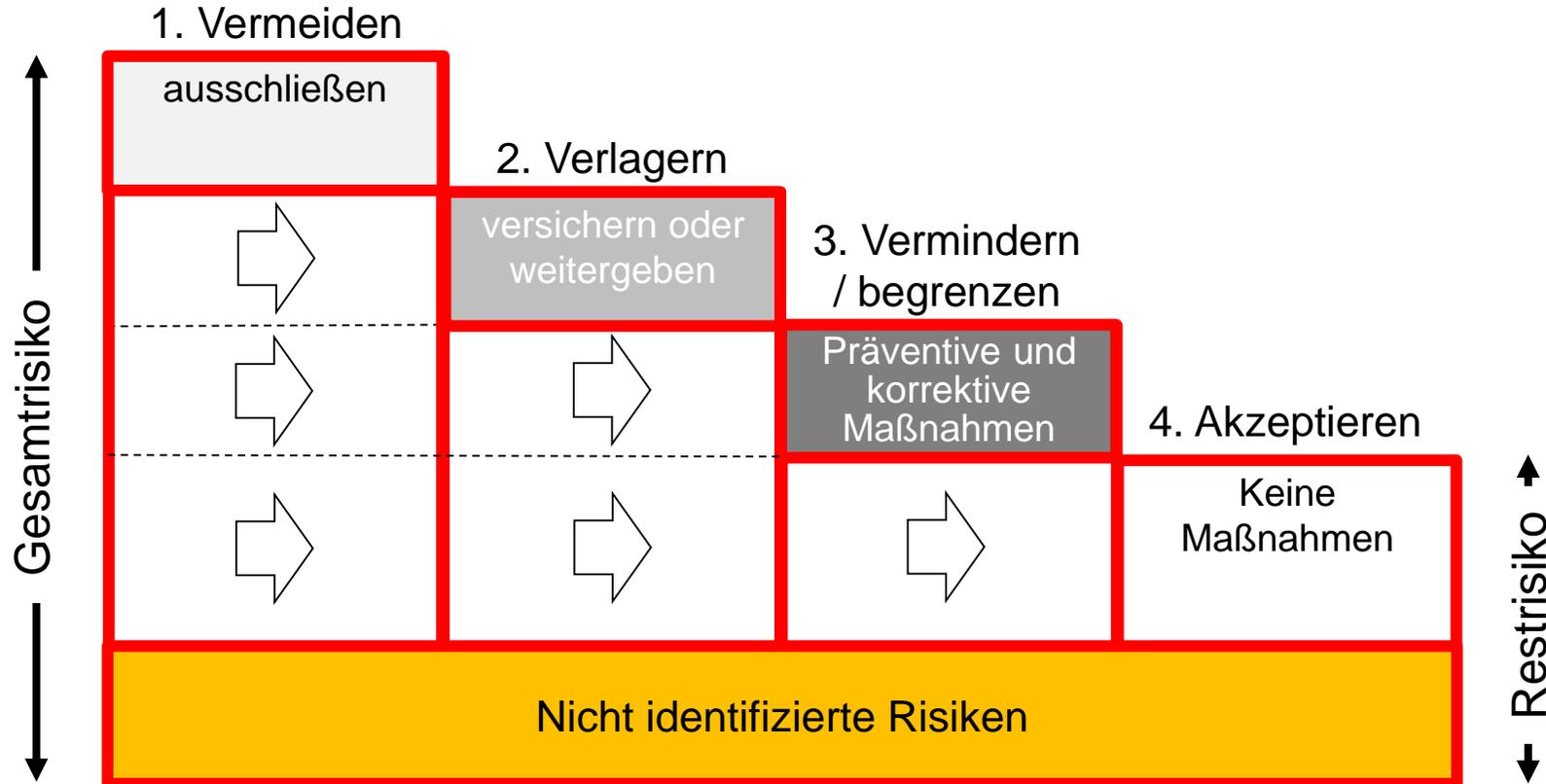
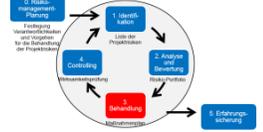


Nr.	Beschreibung	Risikoart	Ursache	Auswirkung	EW (%)	SH (T€)	RW (T€)
R1	Verspätete Hardwarelieferung	Prozesse	Zeitaufwendige Beschaffungsprozesse (europaweite Ausschreibung dauert mind. 2 Monate)	Die Systementwicklung kann nicht termingerecht gestartet werden.	5	200	10
R2	Benutzerakzeptanzprobleme	Personell	Unzureichende Mitwirkung von zukünftigen Anwendern	System ist unbrauchbar für den AG	10	750	75
R3	Lange Batch-Laufzeiten	Technik (Ressourcen)	Fehlende Zeit für notwendige QS-Maßnahmen	Geplantes Zeitfenster im RZ reicht nicht aus; Anwendung nicht betreibbar	10	200	20
R4	Währungsrisiko	Wirtschaftlich	Wechselkursänderungen	Finanzielle Einbußen	2	50	1
R5	Fehlender DB-Experte	Personell	Alle internen Experten sind bereits verplant	Die Systementwicklung kann nicht termingerecht gestartet werden.	25	500	125

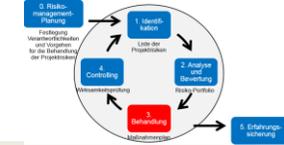
231

Risikowert: 231.000 €

3. Strategien zur Risikobehandlung

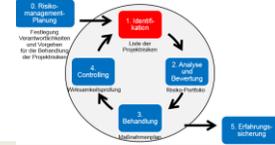


3. Strategien zur Risikobehandlung

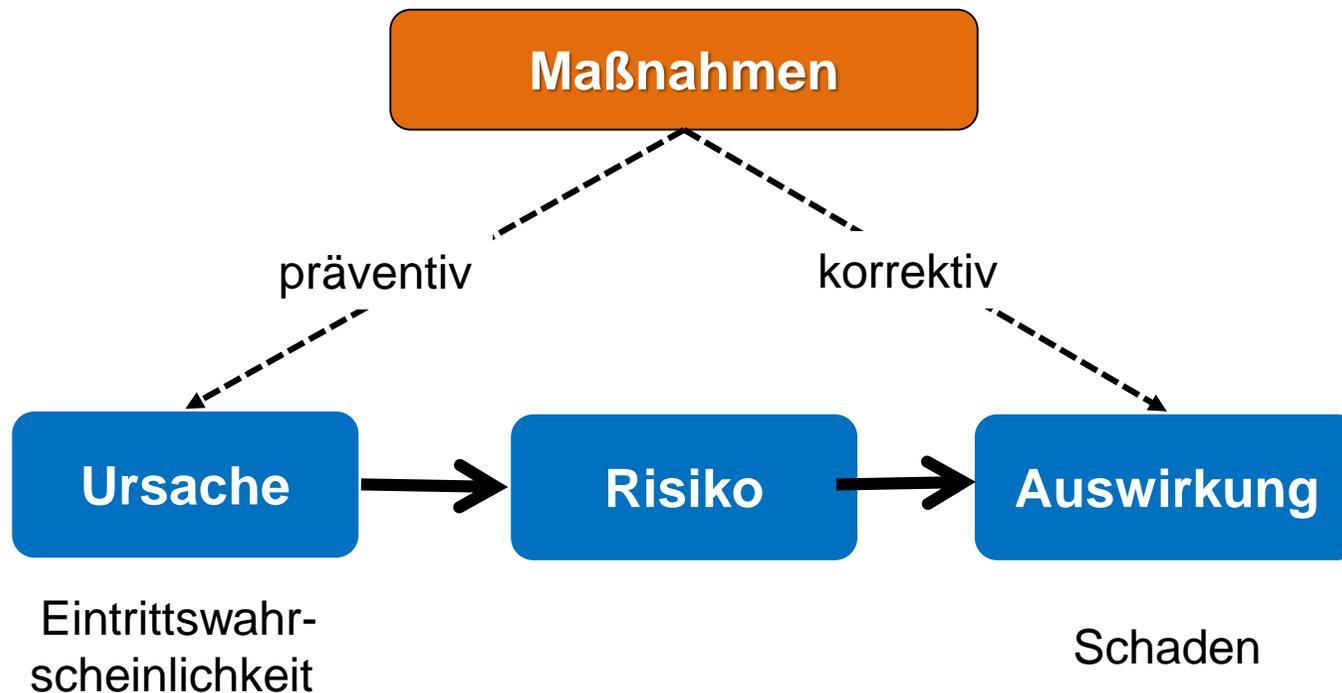


Strategie	Maßnahme	Beispiel
Vermeidung	a) Risiko durch Ursachenbeseitigung ausschließen b) Risiko nicht eingehen	a) Wahl einer alternativen Lösung, die das Risiko nicht enthält b) Kein Projekt durchführen
Verlagerung	Transfer des Risikos auf Dritte	Transfer auf Auftraggeber, Lieferanten oder Versicherungen
Verminderung a) Präventiv	Vorbeugende Maßnahme zur Reduktion der EW	Einsatz bewährter Technik /Tools statt neuer Technik /Tools
Verminderung b) Korrektiv	Maßnahmen zur SH-Reduktion: Risikofolgen verringern	Katastrophen-/Notfallplan für den Schadensfall
Verminderung c) Begrenzung	Limitierung des Risikos	Versicherung abschließen
Akzeptanz	Keine Maßnahmen; Rest-Risiken akzeptieren	Für Risiken mit geringer Eintrittswahrscheinlichkeit und geringer Schadenshöhe

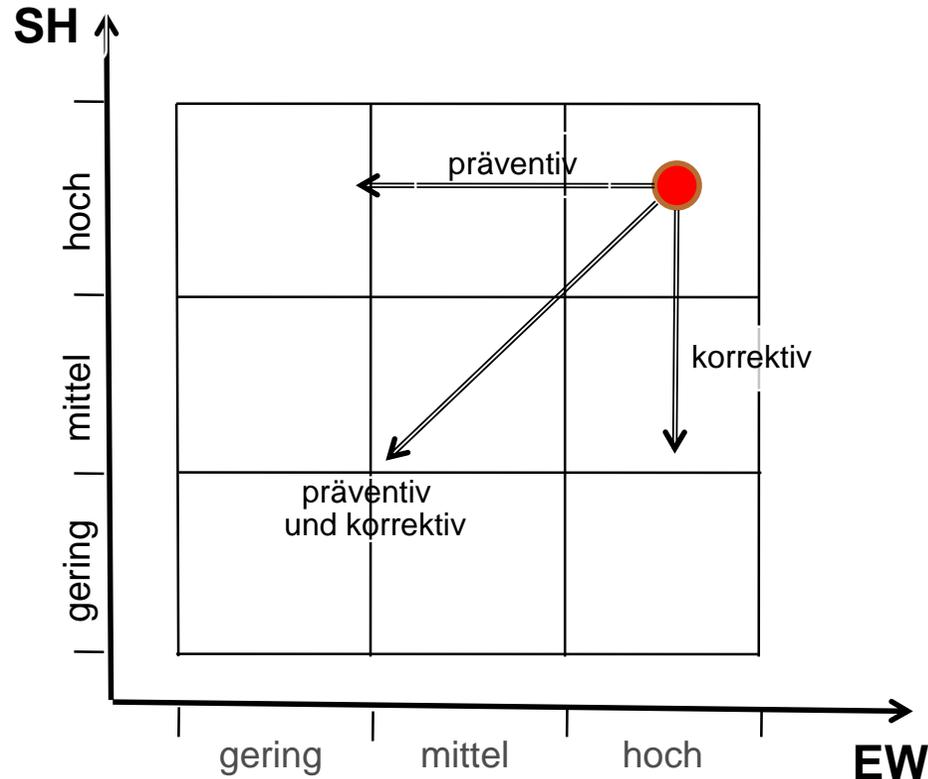
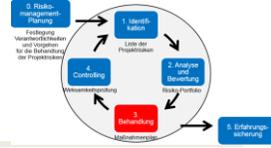
Wirkung von Risikomaßnahmen



Ursache → Risiko-Ereignis → Auswirkungen



Wirkung präventiver und korrektiver Maßnahmen

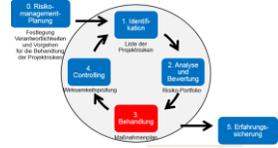


Präventiv: Risikoverringende Maßnahme → geringere Eintrittswahrscheinlichkeit
Korrektiv: Schadensreduzierende Maßnahme → geringere Schadenshöhe

Beispiel: Risikomaßnahmen (SS 2019)

Nr.	Risiko-Beschreibung	Präventive Maßnahme	Korrektive Maßnahme
R1	Mangelnde Akzeptanz durch die Stadt	Durchdachte Gestaltung; Test mit Mitarbeitern der Stadt inkl. Feedback; Einführung & Erklärung in das Autorentool	Anpassungen vornehmen; Updates bereitstellen;
R2	Konkurrenzprodukt	Kontakt und mögliche Zusammenarbeit mit Konkurrenz; Eigene App verbessern und von Konkurrenz abheben; Patent anmelden;	Alleinstellungsmerkmal hervorheben/verbessern; Besseres Marketing; Konkurrenz Aufkaufen;
R3	Geringe Kundenakzeptanz für das Produkt	Durchdachte Gestaltung; Test bei der Zielgruppe inkl. Feedback	Anpassungen vornehmen; Updates bereitstellen

3. Risiko-Maßnahmenplanung: Maßnahmenkatalog mit Entscheidung

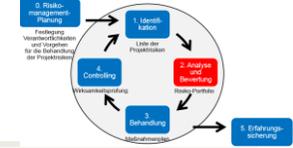


Beispiel:

Nr.	Auswirkung	Maßnahmen		Kosten (T€)	Entscheidung
		präventiv	korrektiv		
R1	Die Systementwicklung kann nicht termingerecht gestartet werden	sofortige Ausschreibung		0	Maßnahme umsetzen
R2	System ist unbrauchbar für den AG	Anwendervertreter ins Team aufnehmen		5	Maßnahme umsetzen
R3	Geplantes Zeitfenster im RZ reicht nicht aus; Anwendung nicht betreibbar		Lasttests durchführen und ggf. Optimierungsmaßnahmen	10	Maßnahme umsetzen
R4	Finanzielle Einbußen		Versicherung abschließen	3	keine Maßnahme
R5	Die Systementwicklung kann nicht termingerecht gestartet werden.	Externen DB-Spezialisten verpflichten (2 Monate)		20	Maßnahme umsetzen
				38	

Verhältnismäßigkeit zwischen Schadenshöhe/Eintrittswahrscheinlichkeit und Aufwand/Kosten der Maßnahmen muss gewahrt sein!

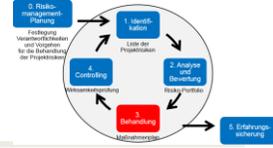
Workshop 2: „Qualitative Risikoanalyse mit Maßnahmenplanung“



Führen Sie im Team für das Risiko aus dem vorangegangenen Workshop eine **qualitative Risikobewertung mit Maßnahmenplanung** durch (Zeitansatz: 10 Minuten)

1. Bewerten Sie die **Eintrittswahrscheinlichkeit (EW)** mit der 3-stufigen Bewertungsskala: gering, mittel, hoch
2. Bewerten Sie die **Schadenshöhe (SH)**, d.h. die Auswirkungen auf Ergebnis, Termin und Budget mit der 3-stufigen Bewertungsskala: gering, mittel, hoch
3. Ermitteln Sie aus 1. und 2. die **Prioritätsstufe** (Die höchste Bewertung der Schadenshöhe von 2. geht bei der Prioritätstufen-Berechnung ein)
4. Erarbeiten Sie für dieses Risiko **eine präventive und eine korrektive Maßnahme zur Risikobegegnung**
5. Schätzen Sie die **Kosten** der Maßnahmen und treffen Sie eine **Entscheidung** zur Umsetzung

3. Risiko-Maßnahmenplanung: Neue Risiko-Bewertung nach Maßnahmenumsetzung



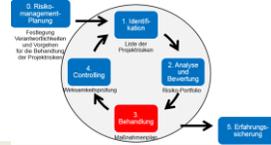
Beispiel:

Nr.	EW (%)	SH (T€)	RW (T€)	Maßnahmen		Kosten (T€)	EW-neu (%)	SH-neu (T€)	RW-neu (T€)	Entscheidung	VA	Termin	Status
				präventiv	korrektiv								
R1	5	200	10	sofortige Ausschreibung		0	1	200	2	Maßnahme umsetzen	PL	31.05.14	erl.
R2	10	750	75	Anwendervertreter ins Team aufnehmen		5	2	750	15	Maßnahme umsetzen	TPL Kunden	30.06.14	in Arbeit
R3	10	200	20		Lasttests durchführen und ggf. Optimierungsmaßnahmen	10	5	200	10	Maßnahme umsetzen	TPL Betrieb	30.09.14	noch nicht begonnen
R4	2	50	1		Versicherung abschließen	3	2	50	1	keine Maßnahme			
R5	25	500	125	1 externen DB-Spezialisten für 2 Monate verpflichten		20	1	500	5	Maßnahme umsetzen	PL	31.05.14	erl.
			231			38			33				

35
Aufwände Risikomaßnahmen: 35.000 €

Neuer Risikowert: 33.000 €

Projektrisikoprivario: quantitativ

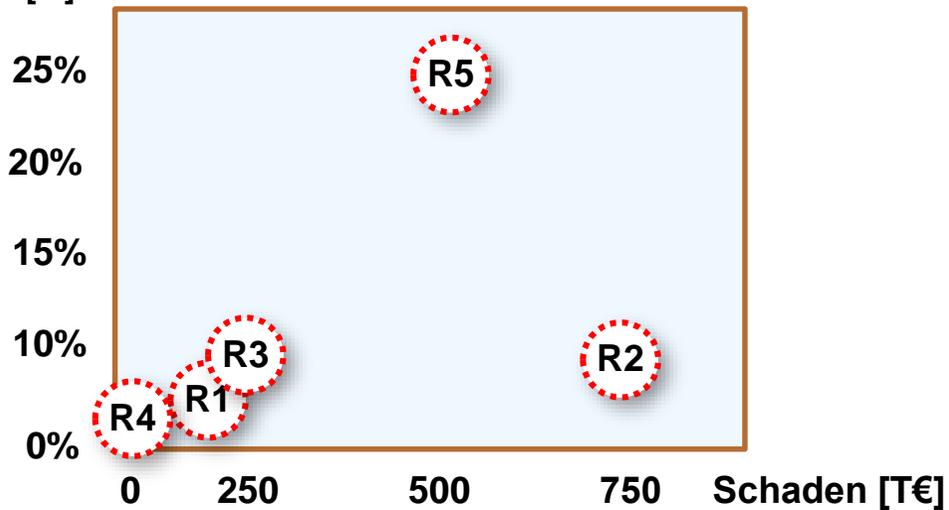


Risiken

- R1: Verspätete Hardwarelieferung
- R2: Benutzerakzeptanzprobleme
- R3: Lange Batch-Laufzeiten
- R4: Währungsrisiko
- R5: Fehlender DB-Experte

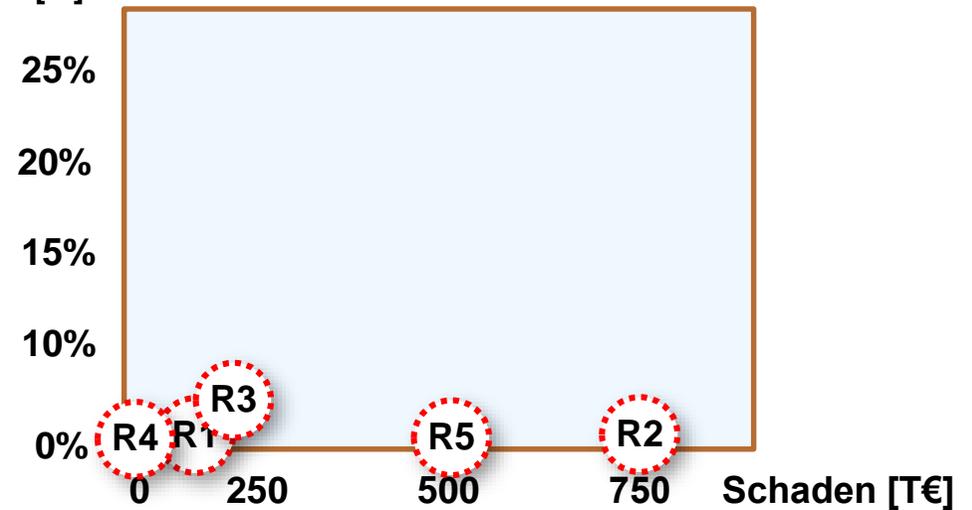
Risikoportfolio

Eintrittswahrscheinlichkeit [%]



Risikoportfolio nach Maßnahmenplanung

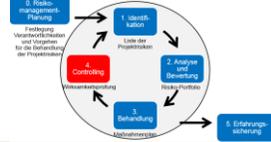
Eintrittswahrscheinlichkeit [%]



Contingency und Management Reserve

- ▶ Maßnahmen zur Behandlung von Risiken kosten häufig Geld, erzeugen Aufwände im Projekt und können die Dauer beeinflussen
- ▶ **Vorsorge-Puffer**
 - **Contingency Reserve:** Kosten-, Aufwand- und Zeitpuffer zur Behandlung bekannter Risiken
 - **Management Reserve:** Kosten-, Aufwand- und Zeitpuffer zur Behandlung unbekannter Risiken
- ▶ Erfolgreiche projektorientierte Unternehmen gehen transparent mit derartigen Puffern um, planen diese in angemessenem Umfang ein und überwachen den Verbrauch der Puffer
- ▶ Allerdings hat die Ausweisung eines Risikobudgets häufig zur Folge, dass der Projektumfang meist verringert wird

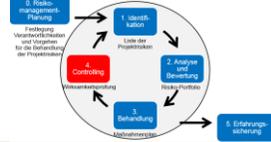
4. Risiko-Controlling



Ziel: Laufende Verfolgung (Tracking) und Steuerung der Maßnahmen

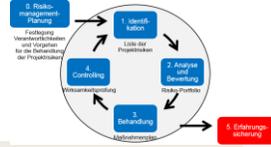
- ▶ Verantwortung: Projektleiter oder Risikomanager (bei Großprojekten)
- ▶ **Frühwarnsystem** einrichten:
Feststellen, aufgrund welcher Anzeichen, Symptome und Ereignisse Gefahren und Risiken frühzeitig erkannt werden können
- ▶ Beachtung auch der „**schwachen**“ **Signale**:
Gerüchteküche, Drohungen, erhöhte Krankheitsquote, Misstrauen im Team u a.
- ▶ **Risikosituation ändert sich im Projektverlauf**
⇒ Tracking der Umsetzung der Maßnahmen und regelmäßige Überprüfung der Veränderungen im Risikoportfolio:
 - *Waren die getroffenen Maßnahmen wirkungsvoll?*
 - *Hat sich die Wichtigkeit der bisherigen Risiken verändert?*
 - *Gibt es neue Risiken?*

4. Risikocontrolling: Zeitpunkte



- ▶ **Regelmäßige Zeitpunkte**
 - TOP bei Jour Fixe und bei Lenkungsausschuss-Sitzungen
- ▶ **Ergebnisse**
 - Meilenstein wird erreicht, Beginn einer neuen Phase, usw.
→ neue Risiken, alte Risiken fallen ganz oder teilweise weg
- ▶ **Besondere Ereignisse**
 - Zulieferer wird insolvent, neue Kundenanforderungen, neue Erkenntnisse usw.
- ▶ **Mögliche Ergebnisse der Analyse / Neu-Bewertung**
 - Aktualisierte Risiko-Tabelle
 - Überarbeiteter/ neuer Maßnahmenplan
 - Angepasstes Risikoportfolio
 - Überarbeiteter Personaleinsatzplan
 - Vorschläge zur Optimierung des Risikomanagements

5. Erfahrungssicherung (Lessons Learned)



Projektende: Nachbetrachtung zum Risikomanagement

▶ Erfahrungssammlung

- Eingetretene Risiken, die identifiziert waren
- Eingetretene Risiken, die nicht identifiziert waren
- Fehleinschätzungen
- Effektivität der Maßnahmen
- Effektivität des Risikomanagements (Prozesse, Termine, Kommunikation, Templates)
- Aufzeigen von Optimierungsmöglichkeiten für zukünftige Projekte

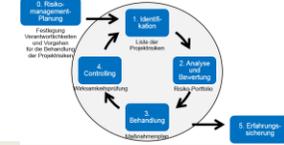
▶ Dokumentation der Erfahrungen in einer Erfahrungsdatenbank

- Z.B. Maßnahmen und deren Wirksamkeit

▶ Aktualisierung der verwendeten Risiko-Checkliste

▶ Optimierung von Vorlagen zum Risikomanagement

Praxis-Tipps zum Risikomanagement



- ▶ **Vorstudie oder Machbarkeitsstudie** bei hoher Unsicherheit vorschalten: Klärung von Machbarkeit, Zeit, Kosten, ...
- ▶ **Budgetmittel für Risikomaßnahmen** einplanen
- ▶ Bereits in der Initialisierungsphase mit Risikomanagement starten
- ▶ Gesamtes Projektteam in den Risikomanagementprozess einbinden
→ Schaffung von Risikobewusstsein
- ▶ Entwicklung von Prototypen
- ▶ Vorbeugung durch **Risikotransparenz**
- ▶ **Konzentration der Maßnahmen auf die größten Risiken**
- ▶ **Angemessenheit** der Maßnahmen!

Atmosphäre schaffen, in der **offen** über Projektrisiken gesprochen wird

No risk no fun



Quelle: <http://lifestylebook.com/blog/wp-content/uploads/2011/06/Risk.jpg>

AUFGABE 9

Aufgabe 9a: Projektrisikomanagement

1. **Identifizieren** Sie die größten Risiken (mind. 3) Ihres Projekt, beschreiben Sie diese Risiken und geben Sie die **Risikoarten, Ursachen und Auswirkungen an (Risikotabelle)**
2. Führen Sie eine **qualitative Bewertung** der Risiken durch und erstellen Sie eine **Risikomatrix**
3. Überlegen Sie zu den besonders kritischen Risiken präventive und/oder korrektive **Maßnahmen** und treffen Sie **Entscheidungen** zur Umsetzung der Maßnahmen
4. Stellen Sie die aufgrund der Maßnahmen resultierende **neue Risikomatrix** dar
5. Führen Sie eine **Reflexion** durch
6. Erstellen Sie eine **Präsentation** [A9_Team_x.ppt](#), welche die Ergebnisse von 1. – 5. sowie Sprint-Ziel 2 und Sprint Backlog 2 (nur die US) enthält

Upload auf WueCampus2 bis 03.07.2020 / 23:55

Präsentation am **06.07.2020** durch die aktuellen PO der Teams 4 – 6

Dauer: ca. 8-10 Minuten

Aufgabe 9b: Projektbericht

- ▶ Beginnen Sie mit der Erstellung des Abschnitts Risikomanagement

7. Projektkommunikation, Projektmarketing und Risikomanagement

- Kurze Erläuterung der Theorie / PM Methodik
 - Ihr Vorgehen im Projekt beschreiben
 - Ihre Ergebnisse und Erfahrungen
 - Reflexion Vorgehen und Ergebnisse
- ▶ **Farbliche Kennzeichnung** der von den einzelnen Teammitgliedern erstellten Abschnitte
 - ▶ Der Projektbericht Ihres Teams ist Ihr einziges für die Klausur zugelassene Hilfsmittel!

Aufgabe 7a: Sprint Review und Retrospektive sowie Phasen- und Meilensteinplan

Führen Sie im Team den Rollenwechsel auf Scrum-Rollen durch

Präsentation der POs der Teams 4 und 5

Feedback ein und überarbeiten Sie damit Ihr Product Backlog

Erstellen Sie eine **Präsentation A7-Team_x.pptx** mit den folgenden Inhalten

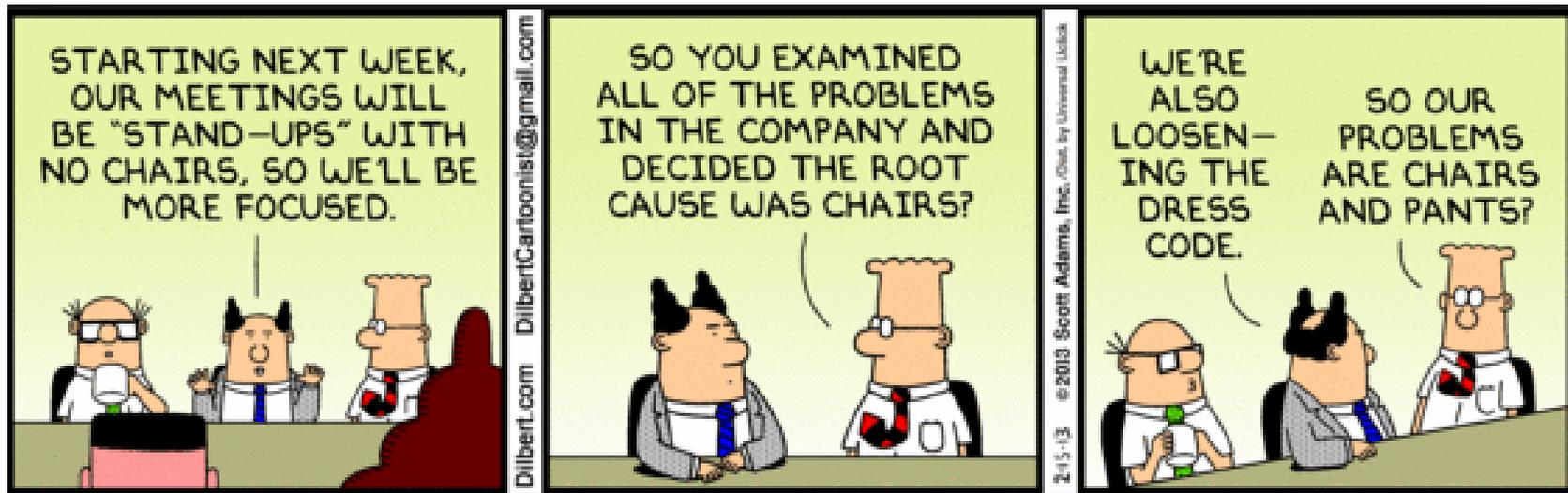
- **Ergebnis des Rollenwechsels**
- **Ergebnis des Sprint Review Meetings**
- **Ergebnis der Sprint Retrospektive**
 - mit wichtigen Prozessverbesserungen und Velocity Berechnung
- **Anwender-Feedback und aktualisiertes Product Backlog**
- **Phasen-Meilenstein-Tabelle und grafischer Phasenplan mit Meilensteinen**
- **Reflexion der Ergebnisse und Prozesse.**

Upload der Präsentation auf WueCampus2 bis 19.06.2020 / 23:55

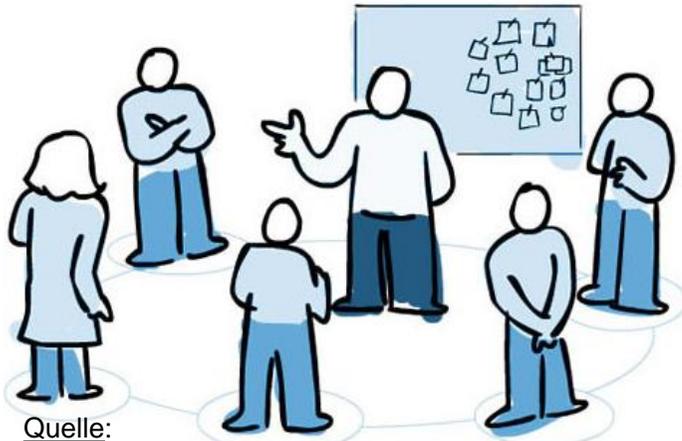
Präsentation am **22.06.2020** durch die aktuellen PO der Teams 4 und 5

Dauer: ca. 8-10 Minuten

Weekly: Stand-Up-Meeting mit allen Product Ownern



Stand-Up-Meeting zum Projekt-Status (max. 3 Minuten pro PO)



Quelle:

<https://agilefellow.com/2016/06/30/daily-scrum-personas/>

Julius-Maximilians-

TEAMARBEIT

Der Faktor „Mensch“

„Die größten Probleme sind keine technischen sondern soziologische



unserer Arbeit Probleme, Probleme.“

Tom DeMarco, Timothy Lister:

„Wien wartet auf Dich! Produktive Projekte und Teams“

Dt. Ausgabe von „Peopleware“, Hanser Verlag München, 3. Auflage, 2014

Der Faktor „Mensch“

- ▶ Projektarbeit = Teamarbeit
 - ⇒ Faktor „Mensch“ hat entscheidende Bedeutung für Erfolg bzw. Misserfolg eines Projektes

- ▶ Management der „Human Resources“ ist Kernaufgabe des Projektmanagements
 - Projektarbeit ist weitgehend planbar
 - Aber: Projektteamprozesse sind nicht vorhersehbar (Verhalten einzelner Mitarbeiter oder des Teams)
„Chemie im Team“ muss stimmen!

- ▶ Fehler, die im Bereich der Menschenführung gemacht werden, wirken sich häufig extrem negativ auf das Projekt aus
 - ⇒ „Soziale Kompetenz“ des Projektmanagers (Verhaltenskompetenz) ist gefragt

Warum ein Projektteam?

- ▶ Teambegriff
Team := Zusammenschluss von Menschen, die ein gemeinsames Ziel anstreben und zur Zielerreichung gemeinsam kooperieren
Akronym: „Toll ein anderer macht’s.“
- ▶ Beste Form der Zusammenarbeit zur erfolgreichen Bewältigung großer Herausforderungen
- ▶ Gruppendynamik (Teamgeist/Teamspirit)
Nicht die Leistungen Einzelner, sondern die Fähigkeiten und Anstrengungen aller Beteiligten bringen den Erfolg
 - Eigenes Ego weitgehend ausschalten
 - Intensive Kommunikation mit allen Beteiligten
 - Verständnis für andere haben und deren Fehler ohne viel Worte ausbügeln

Teamspirit: steht heute an vorderster Stelle der Softskills

Die Weichen für den Projekterfolg werden oft mit der Zusammensetzung des Projektteams gestellt

- ▶ Teamzusammenstellung erfolgt häufig „top down“
 1. Auftraggeber benennt Projektleiter
 2. Projektleiter bildet Kernteam mit TPLs
 3. TPLs besetzen in Abstimmung mit PL (und den Linienverantwortlichen!) die Teilprojektteams
- ▶ Auswahlverfahren
 - Persönliches Kennen (beste Voraussetzung)
 - Empfehlung (Basis: Anforderungskriterien)
 - Analyse von Skill-Profilen (Trend zu Skill-Management)
 - Ausschreibung über interne Stellenbörse
 - Interviews mit potentiellen Teammitgliedern führen Abstimmung mit deren Vorgesetzten!
- ▶ Nicht nur die **fachliche Kompetenz** sondern auch die **soziale Kompetenz** der Teammitglieder ist wichtig!

Zusammensetzung des Teams

- ▶ Schlüsselqualifikationen für die Auswahl der Projektteammitglieder
 - **Fachspezialisten**
Experten 1. Wahl mit möglichst sehr guten Kenntnissen der Prozesse im Unternehmen
 - **Teamarbeiter**
kreativ, konstruktiv-kritisch, produktiv und kommunikationsfähig
 - **Botschafter**
Vertreter anderer Unternehmenseinheiten mit Doppelfunktion
 - Interessenvertreter der entsendenden Unternehmenseinheit
 - Verkäufer der Projektergebnisse in dieser Unternehmenseinheit
 - Sie müssen auch Projektarbeiten übernehmen!
- ▶ Anforderung an alle: **Teamfähigkeit**
- ▶ Gute Balance zwischen unterschiedlichen Mitarbeitercharakteren erforderlich

Grundsatz: Wer keine Zeit hat, darf nicht mitwirken

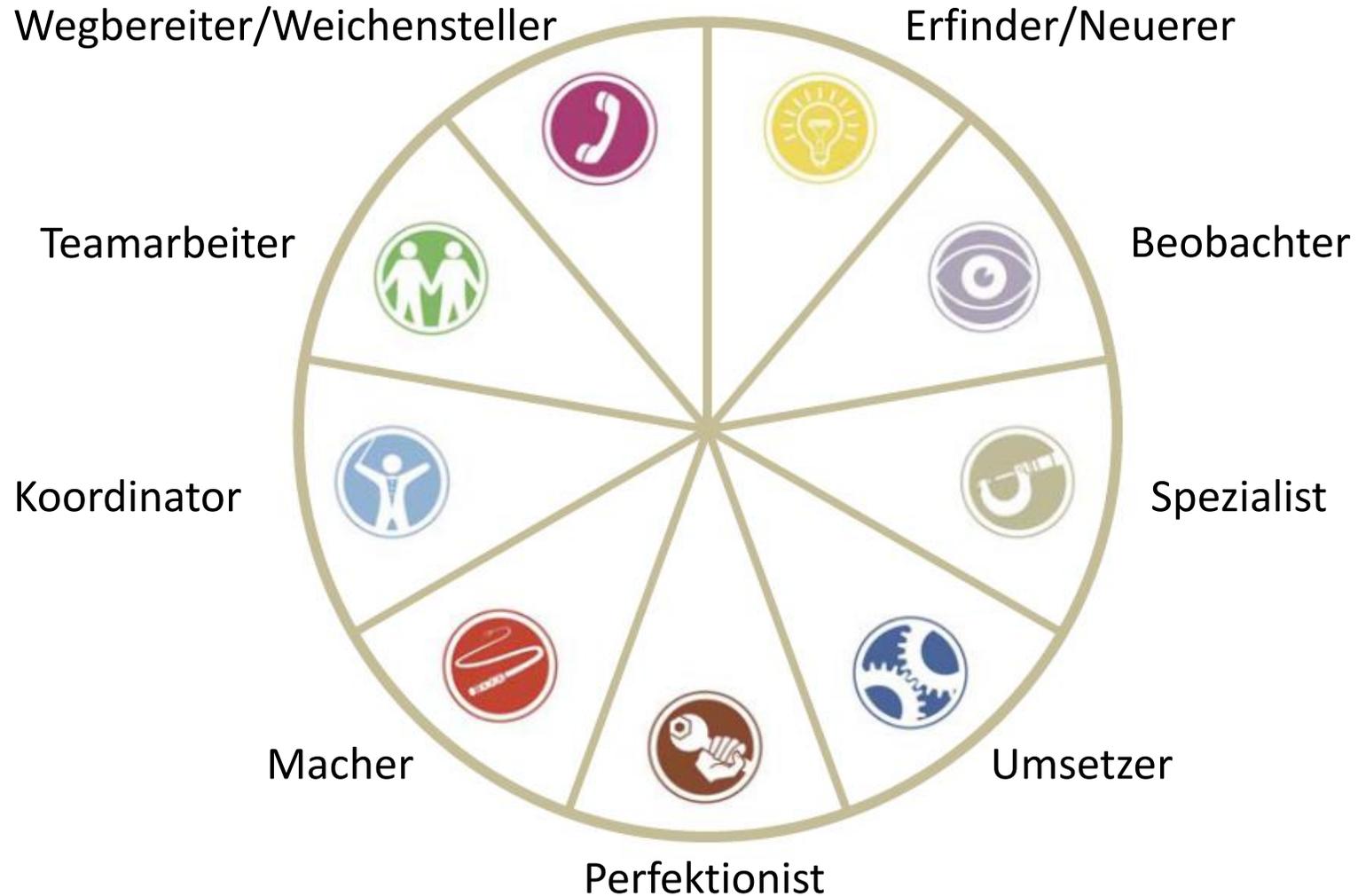
Rollenmodell nach Belbin

- ▶ Wie sieht das ideale Team aus?
- ▶ Meredith Belbin: 9 Rollen sollten besetzt sein (Rollenmodell)

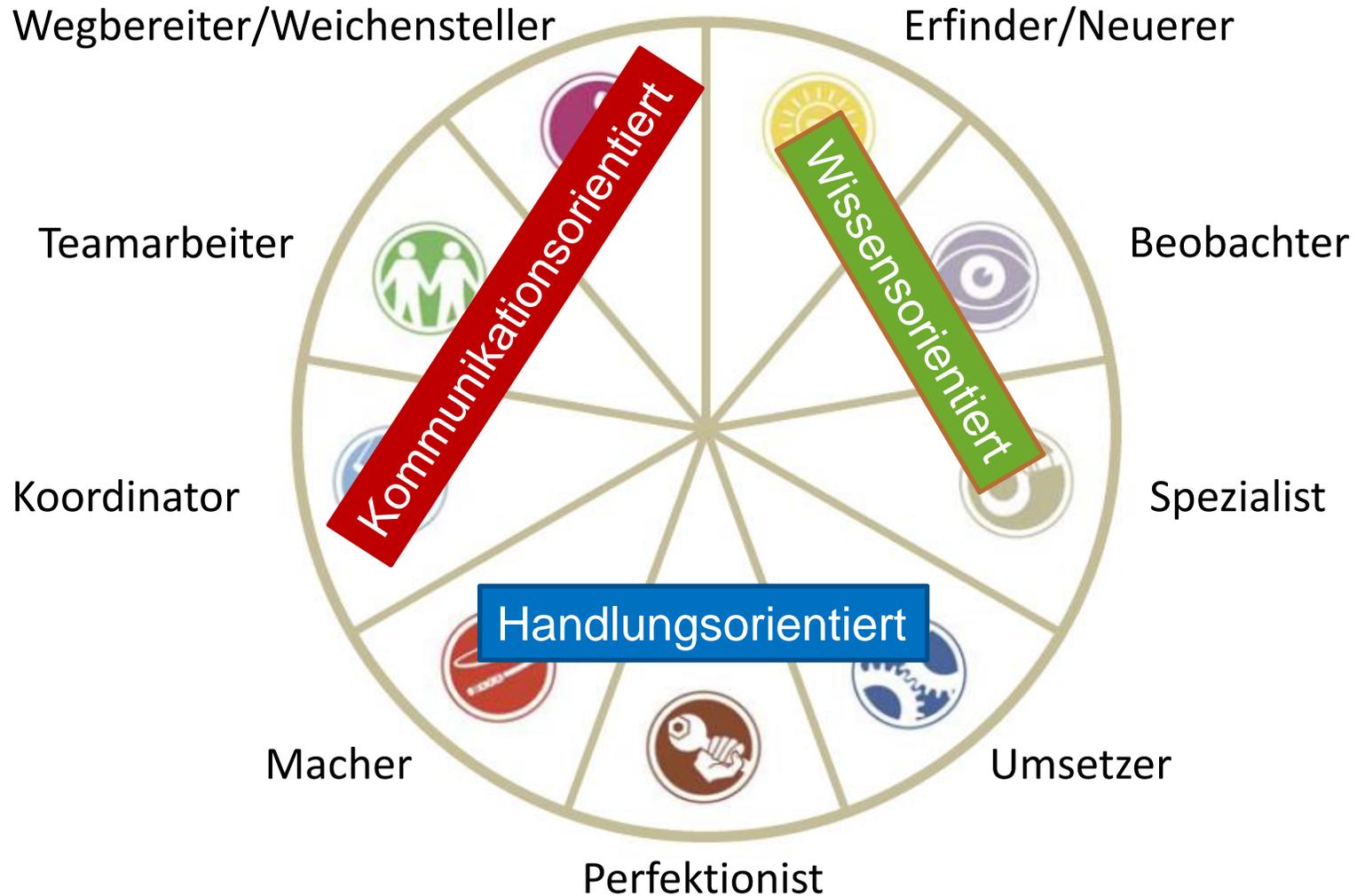


- ▶ Jeder Mitarbeiter nimmt eine oder mehrere der 9 Rollen ein
- ▶ Fehlt eine Rolle, so sind die Auswirkungen zu untersuchen
- ▶ Sind Rollen doppelt besetzt, so können Konflikte entstehen; insbesondere dann, wenn Spezialisten im Team unterschiedliche Meinungen haben
- ▶ **In der Praxis aufgrund vorgegebener Ressourcen selten anwendbar**

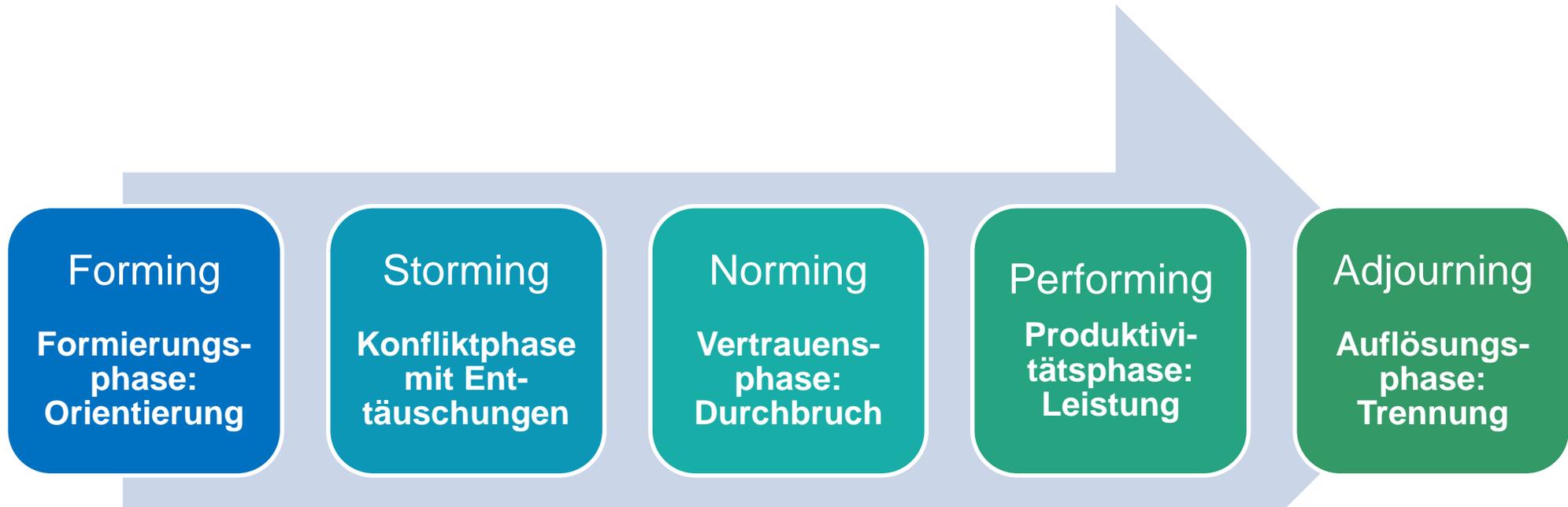
Rollenmodell nach Belbin: 9 Rollen



Rollenmodell nach Belbin: 9 Rollen



Die Teamentwicklung verläuft stets in mehreren Phasen (Modell von Tuckman)



- Phasen überlappen sich
- Störungen können Rückwärtsschritte bewirken
- Performing ohne Storming ist Wunschdenken

Projektteamentwicklung nach Tuckman

Team-Performance

Phase	Forming	Storming	Norming	Performing	Adjourning
Ausprägung	Team kommt zusammen: beschnuppern, kennenlernen	Erste Konflikte; geringes Vertrauen; unterschiedliche Einschätzungen	Team gibt sich Spielregeln, schafft Rollen; Wir-Gefühl bildet sich	Team ist zusammengeschweißt, arbeitet effizient und ideenreich mit wenig Reibungsverlusten	Team geht auseinander, formales und persönliches Beenden
Rolle des Projektleiters	Gastgeber, Integrator Optimierung der Orientierungsphase	Katalysator Lösung der Konflikte; gute Rahmenbedingen schaffen	Partner Verbindliche Vereinbarungen	Unterstützer Steuerung des Projektfortschritts, gute Arbeitsatmosphäre	Coach Kickout-Feier Wiedereingliederung der PMA in Linie

FÜHRUNG

Projektmanagement ist eine Führungsaufgabe!



Projektmanager

Führungsaufgaben

Team-
bildung

Team-
führung

Führungs-
stil

Aufgaben-
verteilung

Kommuni-
kation

Motivation
Feedback



Projektmitarbeiter

Konflikt-
Management

Team-
kultur

Lern-
kultur

Umfeld/
Stakeholder

Führung, Konzepte und Stile

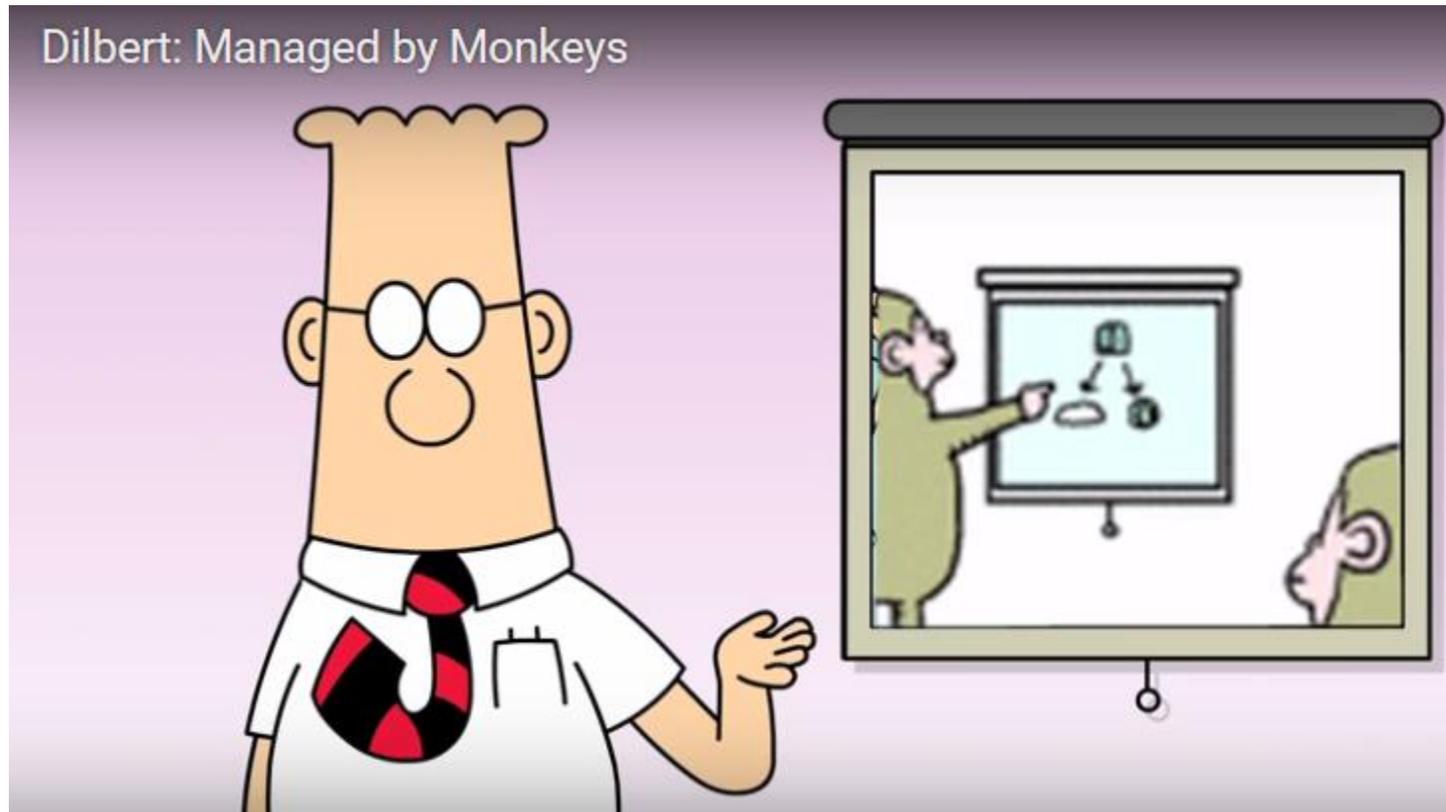
- ▶ **Führung:** Direkte oder indirekte Anleitung und Motivation anderer zur Erreichung eines Ziels
- ▶ **Führungskonzepte:** Generelle Vorgehensweisen und Maßnahmen der Führung zur Zielerreichung
- ▶ **Führungsstile:** Grundsätzliche **Verhaltensmuster** der führenden Person. Er bringt die Einstellung gegenüber den Mitarbeitern zum Ausdruck

Häufiges Problem in der Praxis:

Auswahl des Projektleiters erfolgt aufgrund seiner fachlichen Kompetenz.

Die Rolle des Projektleiters erfordert aber vor allem **Führungskompetenz!**

Dilbert: Management by Monkey



<http://www.bing.com/videos/search?q=leadership+dilbert&&view=detail&mid=677E02E1B6C00A482DEB677E02E1B6C00A482DEB&FORM=VRDGAR>

Führungskonzepte

Management by Objectives

Projektmanager legt mit Mitarbeitern die individuellen Ziele gemeinsam fest

Management by Delegation

Projektmanager gibt die Verantwortung und die dafür benötigten Befugnisse auf die Mitarbeiter ab

Management by Exception

Projektmanager greift nur in Ausnahmesituationen ein und vertraut ansonsten auf die Eigenverantwortung der Mitarbeiter

Management by Results

Projektmanager gibt die erwarteten Ergebnisse vor; die Mitarbeiter haben die Freiräume bei der Wahl der Wege, um die Ergebnisse zu erreichen

Weiteres Konzept: **Management by Wandering Around**: Projektmanager sucht seine Mitarbeiter am Arbeitsplatz auf und informiert sich bei Ihnen

Führungsstile im Überblick

Beziehungsorientiert

Club-Stil Spannungsfreies Miteinander; weniger Wert wird auf Arbeitsergebnisse gelegt	Kooperativ Der Projektmanager bezieht die Mitarbeiter in die Entscheidungsfindung ein
Laissez-faire Persönliche Freiheiten und die persönliche Entfaltung der Mitarbeiter dominieren	Autoritär Der Projektmanager trifft Entscheidungen, ohne Einbezug der Mitarbeiter

Sachorientiert

Gute Führungskräfte verstehen es, situationsgerecht zwischen den Führungsstilen zu wechseln

Laterale Führung

- ▶ Laterale F.: **Führung ohne Macht** / ohne disziplinarische Weisungsbefugnis
- ▶ **Kompetenzen sind häufig verteilt** (vgl. Matrixorganisation)
 - Projektmanager: Fachliches Weisungsrecht
 - Trifft Entscheidungen über die Art und Weise der Aufgabenerfüllung
 - Vorgesetzte des Projektmitarbeiters: Disziplinarisches Weisungsrecht
 - Zuordnung des Mitarbeiters zu bestimmten Projekten
 - Entscheidung über Gehaltserhöhung
 - Urlaubsgenehmigungen u.ä.
- ▶ **Projektmanager benötigt besonders hohe Führungskompetenz**
 - Vorbild und Visionär
 - Vertrauensvolle Zusammenarbeit und Wertschätzung
 - Hohe Überzeugungskraft und persönlicher Autorität
 - Zuhören und Verständnis für die Anliegen der Projektmitarbeiter haben
 - Coach und Mentor
 - Lösungen sachlich voranzubringen, ohne Druck oder gar Drohungen

Macht und Führung

Raven, 1992: **6 grundlegende Faktoren von Macht** (in Organisationen)

- ▶ Legitimation/Position (legitimacy power)
 - Arbeitsvertrag, Arbeitsrecht, Regeln, Ethik, ...
- ▶ Belohnung (reward power)
 - Gehaltserhöhung, Beförderung, ...
- ▶ Bestrafung/Zwang (coercion power)
 - Entlassung, unangenehme Aufgaben, ...
- ▶ Persönliche Ausstrahlung/Respekt/Bewunderung (referent power)
 - Handlungsweisen, Wertemuster, ...
- ▶ Expertise/Wissen (expertise power)
 - Expertise zu Markt, Technik, besondere Fertigkeiten ...
- ▶ Information/Persuasion (informational power)
 - Informations- und Wissensvorsprung (durch gutes Netzwerk), ...

Traditionelle vs. agile Führung

Traditionelle Führung	Agile Führung
Vorausschauende langfristige Planung	Vermittlung von Vision und Strategie
Aufgabenverteilung, Arbeitskontrolle	Förderung der Selbstorganisation
Maximierung von Auslastung und Kapazität	Unterstützung der Teams und Beseitigung von Hindernissen
Projektmanager: <u>Der</u> Problemlöser	Diejenigen, die dem Problem am nächsten sind, finden die Lösung
Motivation durch extrinsische Anreize (Boni, Titel, u.ä.)	Motivation durch Autonomie, Kompetenz, übergeordnete Ziele
Informationen fließen in der Hierarchie von unten nach oben	Das Management gibt sich dorthin, wo sich die Informationen befinden, z.B. in Sprint Review Meetings

Quelle: <https://berlin-product-people.com/de/agile-fuehrung>

Führen in agilen Teams*

- ▶ Laterale Führung (Beispiel: ScrumMaster) braucht
 - Persönliche Einstellung zur Rolle und eine entsprechende Haltung
 - Legitimation vom Management, vom Team und letztlich vom Rollenträger selbst, im Sinne von: „Ich will, ich kann und ich darf Führung übernehmen.“
 - Handwerkszeug, um Haltung und Legitimation in wirkungsvolles und funktionales Verhalten und Handeln zu transformieren.
- ▶ „Natürlicher Kompass“ für die laterale Führung:
6 Grundelemente der Selbstorganisation agiler Teams
 - Gemeinsames Problem, Aufgabe, Sinn
 - Struktur
 - Freiwilligkeit
 - Synchronisation
 - Know-how
 - Entwicklung

*) nach B. Gloger; D. Rösner: „Selbstorganisation braucht Führung“, Carl Hanser Verlag, 2017

Workshop: Motivation

Chat-Storm: *Was motiviert mich an der Projektarbeit?*

- Ergebnis mit praktischem Nutzen
- Schönes Endergebnis (fassbares Ergebnis, nicht nur eine Note) und Erfahrung/Anwendung der Inhalte
- Erfahrungen sammeln und in einer Gruppe an einem Produkt zu arbeiten
- Praxiserfahrung
- Abschluss eines erfolgreichen Projekts
- Möglichkeit Neues zu lernen
- Endprodukt
- Sichtbares Ergebnis, praktisches Arbeiten, Ideen im Team entwickeln und zusammen etwas Gutes umsetzen
- Sich mit einem neuen Thema auseinandersetzen
- Erfahrungen für die Zukunft erhalten
- das Ergebnis
- Erreichen eines definierten Ziels zu einem gewissen Zeitpunkt
- Erfahrung sammeln
- Arbeiten im Team

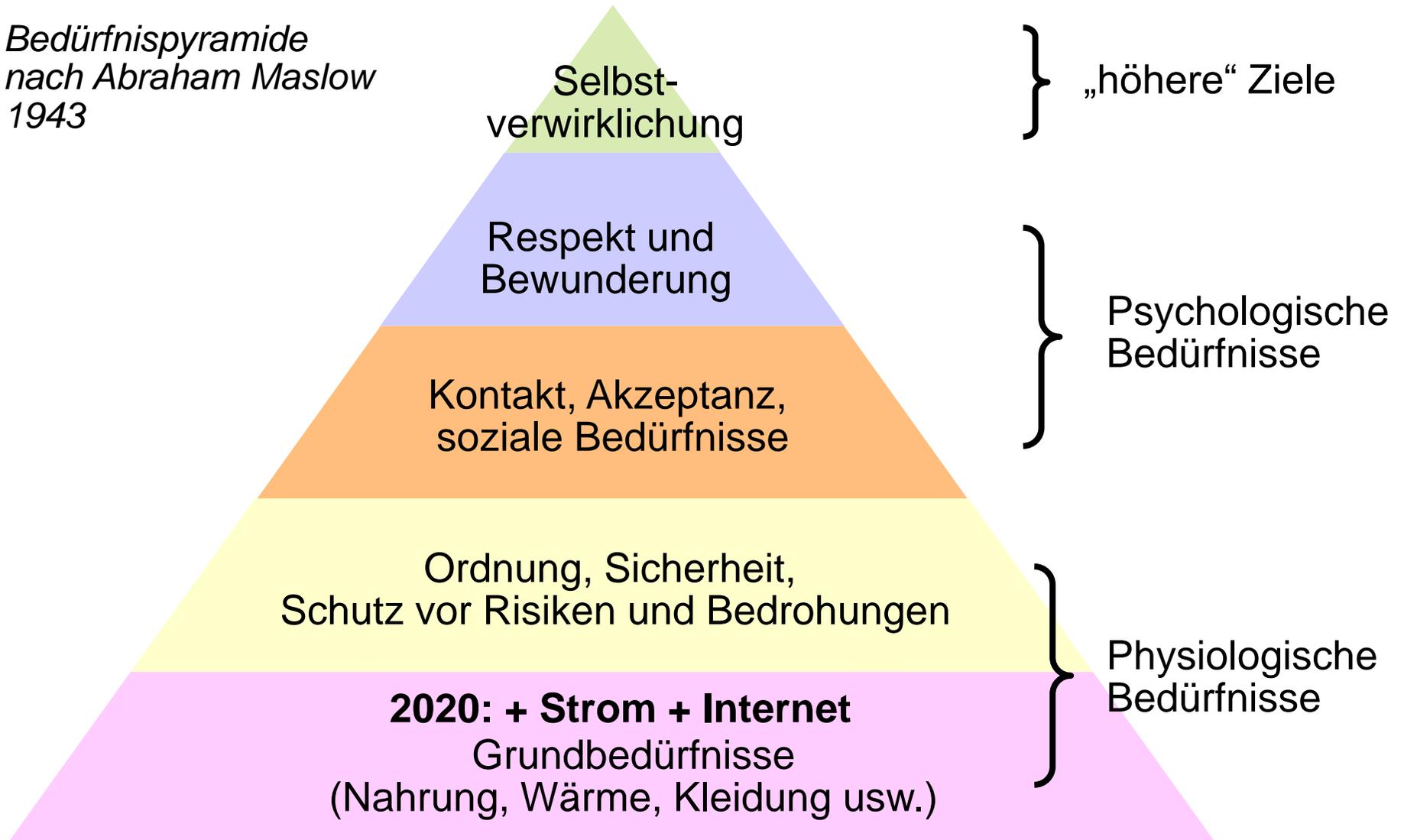
Workshop: Motivation

Chat-Storm: *Was motiviert mich an der Projektarbeit?*

- Wertvolle, praxisnahe Inhalte + Inspiration in interdisziplinärer Zusammenarbeit
- Praxisrelevanz und Praxisbezug
- Selbstbestimmtes Arbeiten
- Erledigte Aufgaben, bzw. Ergebnisse
- Weiterbildung im Webdevelopment
- Es ist sinnvolles Projekt mit dem man Jugendlichen und Jugendzentren hilft
- Ein fertiges Ergebnis
- Gute Teamarbeit und ein fertiges Ergebnis
- Neue Technologie anwenden
- Das Projektteam
- Nützliche Anwendung der Theorie
- Ein fertiges, (sehr) gutes Ergebnis
- Aktive Umsetzung der Projektplanung und lernen wie diese funktioniert ohne Auswirkungen auf Job/beruf
- "Etwas Sinnvolles machen"
- ECTS

Was motiviert und treibt an?

*Bedürfnispyramide
nach Abraham Maslow
1943*



Tipps zur Motivationsförderung

- ▶ Kommunizieren Sie ein **gemeinsames Ziel**, das alle anstreben und führen Sie dazu ein **Commitment** herbei
- ▶ Organisieren Sie **gemeinsame (Freizeit-)Aktivitäten** → **Teamgeist**
- ▶ **Erwarten Sie von Ihren Mitarbeitern nur das Beste.**
Überzeugen Sie sie, dass sie auch schwierige Aufgaben bewältigen können
- ▶ Geben Sie **zeitnah realistische Feedbacks**
 - Beachten und belohnen Sie Erfolge immer sofort
 - Sprechen Sie auch Kritisches stets sofort an
- ▶ Legen Sie großen Wert auf **Zusammenarbeit und Kommunikation**
- ▶ Stellen Sie die Projektergebnisse als **Ergebnisse des Projektteams** heraus:
Das Team ist der „Star“
- ▶ Geben Sie die **Anerkennung über Projektergebnisse** (z.B. aus dem LA oder vom Auftraggeber) zeitnah an ihr Team weiter.
- ▶ Richten Sie Ihr Team in schwierigen Phasen an kleinen Fortschritten auf
Sorgen Sie als PM dafür, dass Ihre eigene Motivation hoch bleibt

Feedback-Kultur

Gute Feedback-Kultur hilft, das Projekt, die Mitarbeiter und die Rahmenbedingungen sowie die Beziehungen zu den Stakeholdern zu verbessern und Konflikte proaktiv zu vermeiden

Feedback geben

- Nicht ungefragt
- Zeitnah
- Vertraulich
- Konkret
- Angemessener Rahmen
- Aus der „Ich“-Perspektive: Eigene Gefühle und keinesfalls Interpretationen, Wertungen, Vorwürfe
- Stets mit positiven Dingen beginnen

Feedback erhalten

- Konstruktives Feedback als ein Geschenk und als eine Chance zur persönlichen Entwicklung sehen
- Erhaltenes Feedback ist subjektiv
- Aktiv und aufmerksam zuhören - nicht ins Wort fallen
- Rückfragen sind erlaubt
- Keine Rechtfertigung – in Ruhe persönliche Schlüsse ziehen
- Dank an den Feedback-Geber

KONFLIKT- UND KRISENMANAGEMENT

Video Konfliktmanagement

<https://www.youtube.com/watch?v=SWpkUDV9pL8&feature=youtu.be>



Folge 19 - Konflikte in Projekten - positiv nutzen

Workshop: Teamkonflikte

Chat-Storm: *Welche Konflikte können in einem Team entstehen?
Was sind die möglichen Ursachen? (Erfahrungen)*

- Unzufriedenheit aufgrund ungerechter Aufgabenverteilung. Ursache: niedriges Verantwortungsbewusstsein, unterschiedliche Prioritäten, Faulheit.
- Gefühl von ungerechter Aufgabenverteilung.
- Vorurteile, durch zu wenig Aussprache von Konfliktbeteiligten
- Konflikte zu unterschiedlichen Herangehensweisen aufgrund unterschiedlicher Erfahrungs- und/oder Wissensständen (grade bei interdisziplinären Teams)
- Seltene Absprachen, Kontroverse Entscheidungen, Aufwandsverteilungen, ...
- Konflikt: Spannungen zwischen den Mitgliedern Ursachen: Hohe Erwartungen an sich und das Team
- unterschiedliche Arbeitsweisen -> unterschiedliche Qualität und Art der Aufgabenlösung
- Zielkonflikt, Ursache: jeder hat andere Vorstellungen
- Meinungsverschiedenheit über weiteres Vorgehen im Projekt
- Verschiedene Vorstellungen: Erwartung vs Umsetzbarkeit von Features (Fehlende Erfahrung oder Bezug)
- Unterschiedliche Vorstellungen aufgrund von mangelnder Kommunikation
- Mitglieder des Teams verfolgen unterschiedliche Ziele
- Unterschiedliche Ansichten und Herangehensweisen Ursache--> Interdisziplinarität
- Unterschiedliche Meinungen -> aufgrund unterschiedlicher Erfahrungen, jeder Konfliktbeteiligte schätzt seine Erfahrung als wichtiger ein
- Missverständnisse, (Zeit)Stress

Workshop: Teamkonflikte

Chat-Storm: *Welche Konflikte können in einem Team entstehen?
Was sind die möglichen Ursachen? (Erfahrungen)*

- Unterschiedliche Ziele / Unterschiedliche Auffassung des (Wunsch-)Ergebnisses
- Meinungsverschiedenheiten für die kein Kompromiss gefunden wird
- Unterschiedliche Arbeitsweisen/Disziplin,
weit auseinandergelungene Vorstellungen über das Produkt
- keine faire Aufgabenverteilung - jemand arbeitet weniger als andere.
- Schlechte Kommunikation auf Grund von mangelndem Feedback
- Zeitliche Konflikte: Arbeitszeit/ Tages Rhythmus unterschiede
- Konflikt: Verantwortungsdiffusion
- Ursache: wenig Commitment einzelner Projektteilnehmer
- Unterschiedliche Meinungen
- kein gemeinsames Verständnis von Wichtigkeit -> untersch. Erfahrung im Bereich
- untersch. Verständnis der Zielsetzung -> unklar formuliert
- Verschiedene Ansichten bzgl. der Softwareentwicklung (schreiben von Tests, Logging etc)
- Kompetenzstreitigkeiten (unklare Kommunikation)
- Persönlicher Streit (Eitelkeit und mangelnde Selbstbeherrschung)
- Schuldzuweisungen (schlechte Kommunikation)
- Auseinandersetzungen durch fehlende Transparenz
- Zielkonflikte
- Streit/Diskussion über Prioritäten, weil z.B. nicht eine gemeinsame Vision existiert.
- Kulturelle Differenzen -> nicht weltoffene Teamzusammensetzung

Workshop: Teamkonflikte

- ▶ Teamdiskussion 2
 - Rückmeldung der jeweils wichtigsten Präventions- und wichtigsten Behandlungsmaßnahmen in die Menti-Umfrage durch aktuellen Product Owner

Go to www.menti.com and use the code 81 04 03

Welche Präventions- und Behandlungsmaßnahmen schlagen Sie vor?

 Mentimeter

Prävention: regelmäßige Feedbackrunde; Teambuilding zur Motivation/Teamcommitment
Behandlungsmaßnahme: Mediationsgespräch; Projektmitglied austauschen (wenn Lösung nicht möglich)

Prävention:- Teambuilding Maßnahmen- Aufgaben- und Rollenverteilung
Behandlung:- sachliche Diskussionen und demokratische Abstimmungen

Virtuelle und analoge Plattformen zum Austausch schaffen

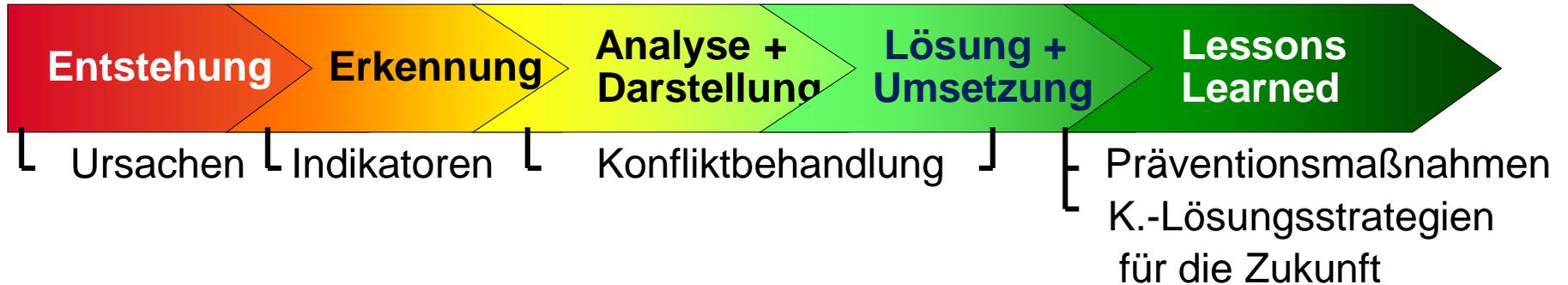
Kommunikation, eindeutige Definition der Arbeitspakete, vor Ort treffen

Prävention: offene Kommunikation, Dokumentation wer/was macht, Feedback
Behandlungsmaßnahme: Aussprache, „Streitschlichtergespräch“ mit möglichst neutraler Person als Mediator

Bürohund/Diskussionsregeln 360-Grad Feedback

Konfliktmanagement

► Konfliktverlauf in Phasen

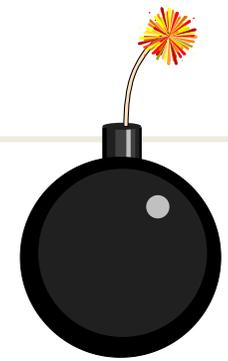


► Negative und positive Konsequenzen

- ☹️ Unzufriedenheit im Team
- ☹️ Motivationsverlust
- ☹️ Reduktion der Leistungsbereitschaft
- ☹️ Bindung von Energie

- 😊 Positive Veränderungen werden ermöglicht
- 😊 Schaffung klarer Verhältnisse
- 😊 Neue Ideen werden erzeugt
- 😊 Chancen werden aufgedeckt
- 😊 Reife der Projektkultur

Konflikt-Ursachen und Konfliktarten



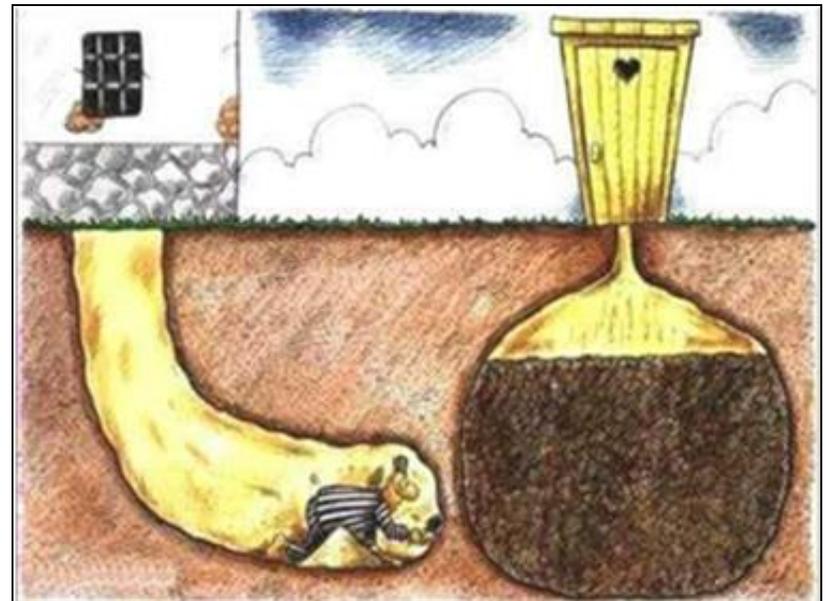
- ▶ **Zielkonflikte**
 - Fehlende Klarheit über die Ziele
 - Fehlendes Commitment der Stakeholder zu den Zielen
- ▶ **Klassiker: Macht-Konflikt zwischen Tagesgeschäft (Linie) und Projekt**
 - Fehlende Kommunikation zwischen Projekt und Fachabteilung
 - Entscheidungen werden am Projekt vorbei getroffen
- ▶ **Ressourcenkonflikte**
 - Projektmitarbeiter nicht verfügbar wie geplant und abgestimmt
- ▶ **Beziehungskonflikte**
 - Zwischenmenschliche Konflikte in der Zusammenarbeit
 - Uneinigkeit in der Zieldefinition, Prioritäten, Aufgabenverteilung, Termin-, Ressourcen- und Kostenplanung
- ▶ **Änderung der Prioritäten des Auftraggebers**
 - Mangelndes Verständnis über die Bedeutung von Änderungen und deren Auswirkungen auf das Projekt

Konflikt-Indikatoren

Die größten Probleme sind die Probleme, die vom Projektmanager nicht erkannt werden

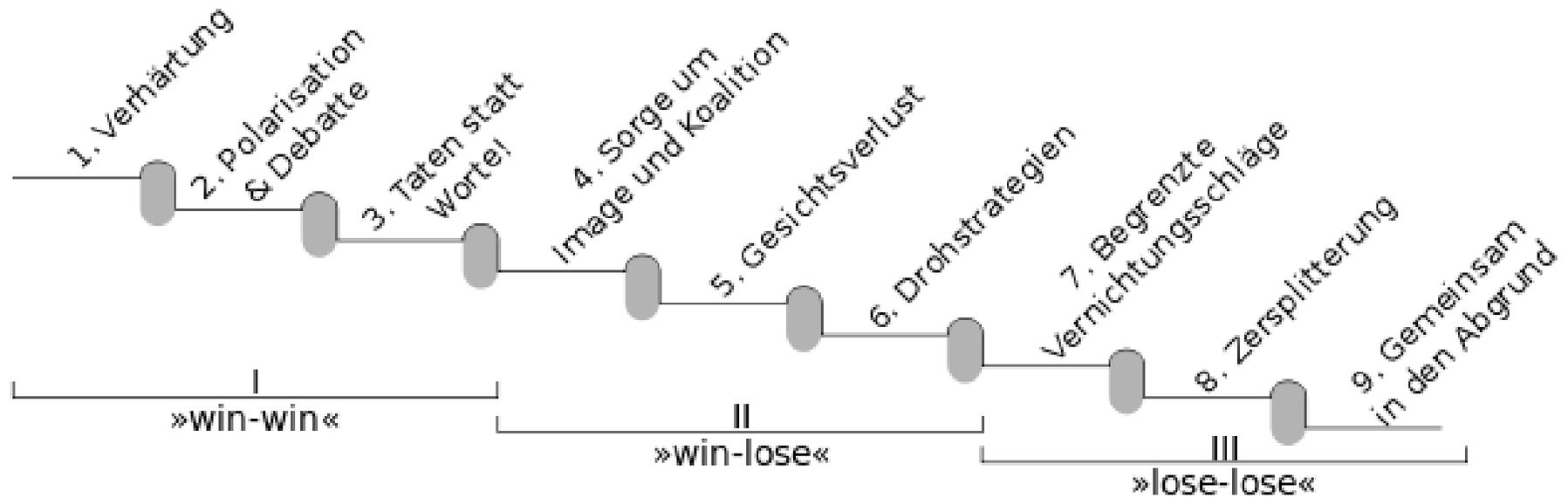
► „Rauchzeichen“ für Konflikte

- Permanenter Streit und Aggressivität im Team
- Dienst nach Vorschrift
- Desinteresse, Gerüchte
- Mobbing, Intrigen
- Personalfucht
- Unerklärbare Leistungsabfälle
- Fehlende Rückmeldungen
- Fehlzeiten nehmen zu
- Beschwerden von Kunden
- Zynismus, Galgenhumor



„Der Durchbruch ist fast geschafft“

Die neun Stufen der Konflikt-Eskalation nach Friedrich Glasl



Die Eskalationsstufen: Abstieg zu immer tieferen, primitiveren und unmenschlicheren Formen der Auseinandersetzung

- Stufe 1 – Verhärtung: Konflikte beginnen mit Spannungen, z. B. gelegentliches Aufeinanderprallen von Meinungen.
- Stufe 2 – Debatte: Ab hier überlegen sich die Konfliktpartner Strategien, um den anderen von ihren Argumenten zu überzeugen. Meinungsverschiedenheiten führen zu einem Streit. Man will den anderen unter Druck setzen. Schwarz-Weiß-Denken entsteht.
- Stufe 3 – Taten statt Worte: Die Konfliktpartner erhöhen den Druck auf den jeweils anderen, um sich oder die eigene Meinung durchzusetzen.
- Stufe 4 – Koalitionen: Der Konflikt verschärft sich dadurch, dass man Sympathisanten für seine Sache sucht.
- Stufe 5 – Gesichtsverlust: Der Gegner soll in seiner Identität vernichtet werden durch alle möglichen Unterstellungen oder ähnliches.
- Stufe 6 – Drohstrategien: Mit Drohungen versuchen die Konfliktparteien, die Situation absolut zu kontrollieren.
- Stufe 7 – Begrenzte Vernichtung: Hier soll dem Gegner mit allen Tricks empfindlich geschadet werden.
- Stufe 8 – Zersplitterung: Der Gegner soll mit Vernichtungsaktionen zerstört werden.
- Stufe 9 – Gemeinsam in den Abgrund: Ab hier kalkuliert man die eigene Vernichtung mit ein, um den Gegner zu besiegen.

Konflikt-Prävention

- ▶ **Offene und zeitnahe Kommunikation**
 - „Gerüchteküche“ (Ursache: Kommunikationsvakuum) vermeiden
 - Mitarbeiter haben Zugang zu allen Projekt-Informationen
- ▶ **Dokumentation**
 - von Problemen und deren Lösung
- ▶ **Einbeziehung der Betroffenen**
 - „Betroffene zu Beteiligte machen“
- ▶ **Projektkultur**
 - Benennung von Problemen & Fehlentwicklungen fördern (problem of the day; POD)
 - Auf Bedenken eingehen und dazu Feedback geben
 - Konfliktregelungen im Projekt vereinbaren (Bestandteil der Projektspielregeln → Kickoff)

Konflikt-Bewältigung: Kooperatives Konfliktmodell

1. Einleitung: Information der Beteiligten über den Konflikt; kooperative Auseinandersetzung mit dem Konflikt; Vereinbarung von Regeln zur Lösungsfindung
2. Diagnose/ Analyse: Sammlung und Darstellung der unterschiedlichen Sichtweisen, Absichten und Fakten; Aufgliederung der Konfliktpunkte; Erzielung eines Konsens über den Ist-Zustand des Konfliktes
3. Lösungsentwicklung: Alternativen suchen; finden einer Lösungsvariante; Sicherung der Zustimmung aller Beteiligter
4. Erfolgssicherung: Herausarbeiten der Konsequenzen der Lösung; Kontrolle der Umsetzung und Sicherung des Erfolgs

▶ **Schlechter Projektleiter: ignoriert Konflikte, versucht Konflikte „auszusitzen“**

▶ **Guter Projektleiter: Behandelt Konflikte so, dass das Projekt gestärkt wird**

Konflikt-Lösung: Grundregeln

- ▶ Konflikte frühzeitig angehen und nach Lösungen suchen
- ▶ Nur die Betroffenen einbeziehen
- ▶ Vermeiden, dass der Gegner „sein Gesicht verliert“
- ▶ **Gewinner-Gewinner-Strategie:**
Kompromisse herbeiführen, die allen Parteien entgegenkommen
- ▶ **Stopp der Eskalationsspirale** durch Vereinbaren und Einhalten von Spielregeln bzw. Stillhalteabkommen
- ▶ Mediation: Ggf. einen Dritten, Unparteiischen, hinzuziehen
- ▶ Gefahr von Folgekonflikten reduzieren

Konfliktgespräch zur Konfliktlösung führen

- ▶ Gesprächsziel gemeinsam festlegen
Vereinbaren Sie z.B. als Ziel: „Gemeinsam getragene Lösung zum weiteren Vorgehen“
- ▶ Beide Seiten stellen zunächst nacheinander ihre persönliche Sicht dar
 - Erste Partei stellt die Problematik aus ihrer Sicht dar
 - insbesondere das eigene Erleben und die damit verbundenen Gefühle
 - Keine Unterbrechung der Gegenpartei bei ihrer Darstellung
 - Zweite Partei stellt die Problematik aus ihrer Sicht dar
 - ohne auf das zuvor Gesagte einzugehen
- ▶ Nun vorwärts schauen und an Lösungen denken
- ▶ Spielräume abklären: *Wo kann man dem anderen entgegenkommen?*
- ▶ Gemeinsamkeiten herausarbeiten
- ▶ Ergebnisse am Ende des Gespräches gemeinsam schriftlich fixieren

Unterschied Konflikt und Krise*

- ▶ **Konflikt:** Auseinandersetzung zwischen zwei oder mehreren Parteien wegen unterschiedlicher Interessen
- ▶ **Krise:** Ausweglos erscheinender Konflikt, der zum Projektstillstand oder -abbruch führen kann
- ▶ Ohne Konfliktmanagement können Konflikte zu Krisen führen
- ▶ **Katastrophe:** Status, bei dem ein krasses Missverhältnis zwischen den verfügbaren Mitteln und dem Bedarf zur Bewältigung der Lage besteht

*) Definitionen in Anlehnung an Timinger [1], S. 327 und PM4, S. 812

- ▶ [Praxisbeispiel](#) (Projektkrise)

Feedback

Was mochte ich?

Die verschiedenen, neuen Methoden

Gutes Tempo, viel Gruppenarbeit

Übungen kürzer und prägnanter, immer nur 1 Beispiel bearbeiten, Rest in Aufgabe im Nachgang

Kleine Aufgaben die direkt umsetzbar und vollständig lösbar waren!

Neue Methoden, Zeiten wurde eingehalten, gute Präsentationen

leicht verständliches Thema

Chatstorm, Verfügbare Zeit bei der Gruppenarbeit, Pause

interessantes Thema, Chatstorms

Workshopaufgaben waren inhaltlich knapper

Chatstorm, verständliche Gruppenarbeit bzw. Aufgabenstellung, nachvollziehbare Vorlesungsinhalte, sehr gute Vorträge

Zeitplan am Anfang, Kleinere Aufgaben, Neue Ideen

Teambildung als Teil der Projektmanagement-Lehre

Breakout Sessions und Chat Storm gut genutzt. Zeitplan eingehalten

chatstorm schöne Idee, frische Abwechslung zwischen Theorie und Gruppenarbeit, gutes Zeitmanagement

Bürohund

Chatstorm, Tempo und vor allem Ausführlichkeit der Inhalte!

Was wünsche ich mir?

Dass es wieder einen Zeitplan gibt

Das alle Teilnehmer mitmachen

Menti für Chatstorm -> Anonym Teambildung
direkt am Anfang konkret umsetzen

Weiter so strukturierte und ausführliche Skripte

kein Weekly der präsentierenden Gruppen da
sonst Dopplung

-Wunschlos glücklich

Teilweise etwas schnellere Geschwindigkeit in der
Vorlesung.

Keine weiteren Aufgaben, Informationen zur
Anmeldung für Zertifikat-Klausur

Weitere PowerPoint-Folien noch mit hochladen,
Teambuilding praktisch ausprobieren

Bürohund

Ich hätte diese Vorlesung gerne am anfang des
Semesters gehabt. Es sind in unserem Team schon
Konflikte aufgetreten, vielleicht hätten wir diese
besser lösen können

Kompletten Foliensatz von Anfang an, sonst muss
man dieses im Nachhinein mit seinen Notizen
„zusammenbasteln“