



Professionelles Projektmanagement in der Praxis - Mit digitalen Unternehmensgründungsprojekten

Prof. Dr. Harald Wehnes

Veranstaltung 11 (10.07.2023):

- **Projektorganisation2**
- **Führung**
- **Vorgehensmodelle, Hybrides Projektmanagement**

Partner:

Servicezentrum
Forschung und
Technologietransfer
(SFT)



Information zu allen Vorlesungen

- **Wir starten jede Vorlesung auf die Minute pünktlich!**
- Bitte rechtzeitig einwählen.
- Videokamera bitte einschalten – Bei Gruppenarbeit immer einschalten!
- Mikrofone bitte stumm schalten, wenn vorgetragen wird
- Fragen / Anmerkungen / Rückmeldungen per Handzeichen-Symbol oder über den Chat
- Die Vorlesung wird aufgezeichnet und auf WueCampus zur Verfügung gestellt (nur für Vorlesungsteilnehmer!)
Die Aufzeichnungen beschränken sich in der Regel auf die Vorträge des Dozenten. Studentische Vorträge werden für den Dozenten zur Benotung aufgezeichnet; diese Vorträge werden nicht auf WueCampus gestellt.
- Bitte Bescheid geben, wenn jemand verhindert ist
- Themen der Workshops haben hohe Relevanz für die Klausur

Zeitplan

12:15 Vortrag, Stand-up, Organisatorisches

- Aufgabe 10: Ergebnisse des Teams 3 (Präsentation)
- Stand-up zum Projektstatus: PO der restlichen Teams
- Projektbericht
- XX. Projektiade – Vorbesprechung

13:00 Projektorganisation 2

13:20 Vorgehensmodelle

13:45 – 14:15 Pause



14:15 Führung, Konflikt- und Krisenmanagement

15:15 Hybrides Projektmanagement

15:30 Feedback

15:45 Ende

Aufgabe 10a: Projektkommunikation und Projektrisikomanagement

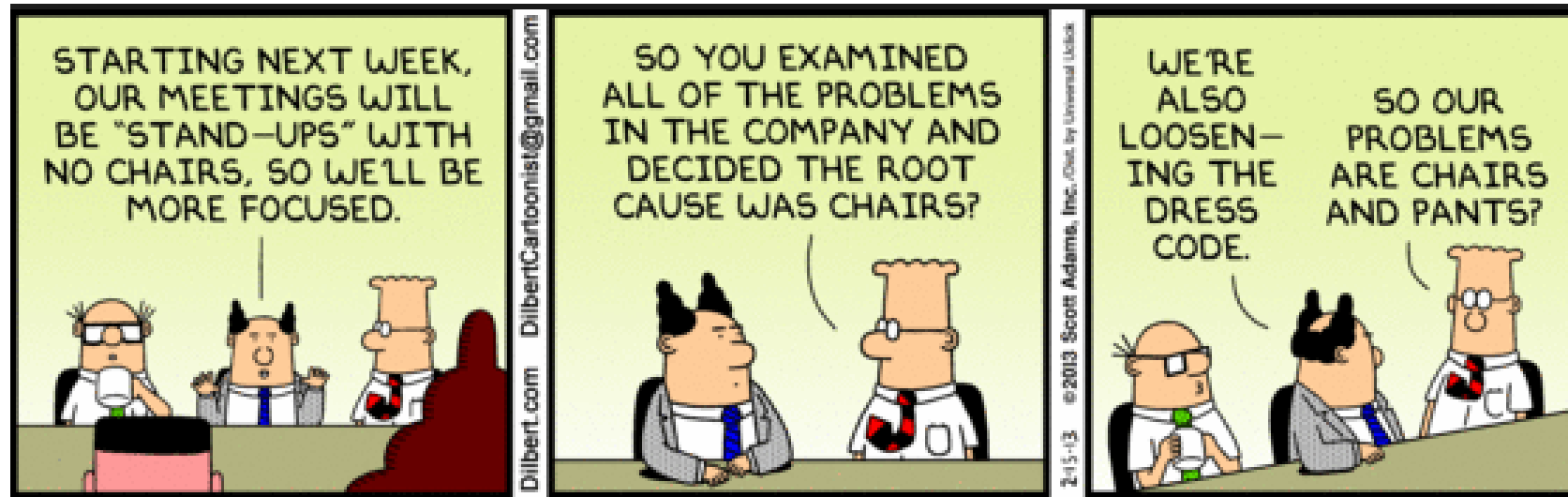
1. Entwickeln Sie geeignete **Vertriebs-Maßnahmen**, wie Sie Ihr digitales Produkt an die (potentiellen) Nutzer bzw. Kunden bringen
 2. Entwickeln Sie geeignete **Maßnahmen**, die eine **nachhaltige Verwendung** Ihres Produktes sicherstellen
 3. Erstellen Sie einen **Kommunikationsplan** (Kommunikationsplan.xls) mit konkreten Maßnahmen für die 3 wichtigsten externen Stakeholder (Kommunikationsplan.xls)
 4. **Identifizieren** Sie die drei größten Risiken. Nennen Sie diese Risiken und geben Sie die **Risikoarten, Ursachen** an (Risikotabelle)
 5. Führen Sie eine **qualitative Bewertung** dieser Risiken durch und erstellen Sie eine **Risikomatrix**
 6. Entwickeln Sie zu den besonders kritischen Risiken präventive und/ oder korrektive **Maßnahmen** und treffen Sie **Entscheidungen** zur Umsetzung der Maßnahmen
- Erstellen Sie eine Präsentation **Kommunikation-Risiken-Team_x.pptx** mit den wichtigsten **Ergebnissen** von 1. – 6 sowie einer **Reflexion** und einem **Status** Ihres Projektes

Upload der Folien auf WueCampus2 bis 08.07.2022 / 23:55

Präsentation am 10.07.2023 durch den aktuellen PO des Teams 3; Dauer: max. 10 Minuten

**Product Owner
Team 3**

Stand-Up-Meeting zum Projekt-Status mit den Product Ownern



**Product Owner
Teams 1, 2, 4 und 5**

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



- *Was hat das Team seit der letzten Vorlesung erarbeitet?*
- *Was plant das Team, bis zur nächsten Vorlesung zu tun?*
- *Was hat das Team bei der Arbeit behindert (Impediments)?*

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



LEBEN IN BAYERN



Mehr Freiheit: Dank seines persönlichen Assistenten hat dieser Mann mit einer schweren Behinderung deutlich mehr Spielraum im Alltag. Foto: dpa/Deck

07.07.2023

Hilfe für ein selbstbestimmtes Leben

Mit einer persönlichen Assistenz müssen Menschen mit Behinderung nicht ins Heim – doch eine solche Unterstützung ist schwer zu finden. Sechs Studierende versprechen eine Lösung

Menschen, die eng miteinander arbeiten, sollten möglichst dieselbe Wellenlänge haben. Sollten ein eingespieltes Team sein. Das gilt nicht zuletzt für Menschen mit Behinderung: Manche werden rund um die Uhr von persönlichen Assistent*innen unterstützt. Nun wird die Suche

07.07.2023

Hilfe für ein selbstbestimmtes Leben

Mit einer persönlichen Assistenz müssen Menschen mit Behinderung nicht ins Heim – doch eine solche Unterstützung ist schwer zu finden. Sechs Studierende versprechen eine Lösung

Suche

DIE FRA

► Soll in
eingefi

Unser Pr
Diskutier

► Die Fra

f ► FA

VERGAB

Staatsan
die Verg:
Ausschre

► Aussch
► Bewert

JAHRES

BSZ
Gegründet 1912



Menschen, die eng miteinander arbeiten, sollten möglichst dieselbe Wellenlänge haben. Sollten ein eingespieltes Team sein. Das gilt nicht zuletzt für Menschen mit Behinderung: Manche werden rund um die Uhr von persönlichen Assistent*innen unterstützt. Nun wird die Suche nach Assistenzkräften immer schwieriger. Jemanden zu finden, mit dem man sich blind versteht, ist zum absoluten Glücksfall geworden. Das studentische Projekt assistenz-erklart.de will die Situation verbessern.

Der Mangel an Pflegepersonal wirkt sich nachhaltig negativ aus, und zwar in vielen Lebensbereichen. Sowohl Senior*innen als auch Menschen mit Behinderung leiden unter der prekären Situation. Nun ist es allerdings so, dass Menschen mit Handicap, die in ihren eigenen vier Wänden Unterstützung benötigen, weil sie zum Beispiel nichts greifen oder heben können, auch Assistenzkräfte ohne Pflegeausbildung akzeptieren.

„Das ist weithin unbekannt“, sagt die Würzburger Masterstudentin Franziska Mittelstädt. Sie selbst wurde durch Zufall persönliche Assistentin: „Ich erfuhr durch Freunde, dass man dafür keine spezielle Qualifizierung benötigt.“ Zusammen mit fünf Kommilitoninnen und Kommilitonen tüfelt Franziska Mittelstädt gerade an einem Onlineauftritt für persönliche Assistent*innen sowie für behinderte Menschen, die Assistenz suchen.

Dies tut sie im Rahmen der „Projektiade“ an der Universität Würzburg. Dieser Wettbewerb wird heuer zum 20. Mal von Harald Wehnes, Experte für Projektmanagement vom Lehrstuhl für Informatik III, veranstaltet. „assistenz-erklart.de“ ist eines von fünf digitalen Start-ups, die in diesem Sommersemester entwickelt werden. Alle Projekte werden bei einer Abschlussveranstaltung am 17. Juli um 12 Uhr öffentlich präsentiert.

Mit einer neuen Konvention fing alles an

Was könnte die richtige Strategie sein, um Assistenzkräfte zu gewinnen? Barbara Windbergs, Gründungs- und Vorstandsmitglied des Verein WüSI – Selbstbestimmt Leben Würzburg, hat

Bayerischen Staatszeitung: <https://www.bayerische-staatszeitung.de/staatszeitung/leben-in-bayern/detailansicht-leben-in-bayern/artikel/hilfe-fuer-ein-selbstbestimmtes-leben.html#topPosition>

Übersicht: Restaufgaben/Termine



Projektbericht: Kapitel 4 - 9 ...

Dienstag, 11. Juli, 23:55

Reihenfolge der Feedback-Bearbeitung erfolgt auf der Basis des Hochladedatums



Abschlusspräsentation für P...

Samstag, 15. Juli, 23:55

Eine Folie „Lessons Learned“ ist notwendig für den Klausurbonus – diese muss nicht unbedingt vorgetragen werden



Finaler Projektbericht ist fäll...

Montag, 24. Juli, 10:00

Abgabe einer Printversion des finalen Projektberichtes: ebenfalls 24.07.2023, 10:00 Uhr

17. Juli 2023: Anmeldung zum Hochschulzertifikat „Modernes Projektmanagement“

18. Juli 2023, 10:00 Uhr: Online-Vorbesprechung der Klausuren

24. Juli 2023: Klausuren: Informatik-Gebäude M2, ZUSE Hörsaal

Hochschulzertifikat: Informationen zur Anmeldung

1. Registrierung in Moodle: <https://moodle.hs-zert.info>
geht nur mit Uni-Mailadresse
2. Anmeldung für die Zertifizierungsprüfung: <https://moodle.hs-zert.info/course/view.php?id=17>
Anmeldeschlüssel: hs-zert%2022&MAR?DT22

Anmeldung bis spätestens Montag, 17. Juli 2023

Nähere Informationen für die Anmeldung:

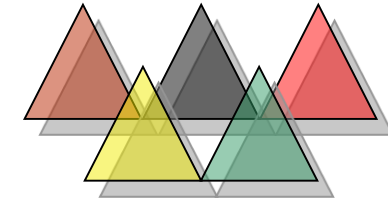


Hochschulzertifikat "Modernes Projektmanagement": Registrierung und Anmeldung zur Prüfung am 24.07.2023, 16 Uhr
DATEI

XX. PROJEKTIADE

XX. Projektade am 17.07.2023

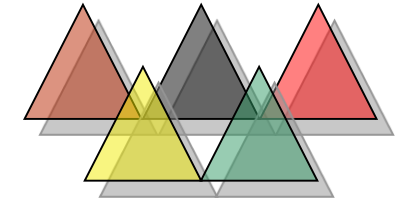
- ▶ Öffentliche Abschlussveranstaltung
- ▶ Präsentationen (grober Gliederungsvorschlag)
 - Vorstellung Team/AG
 - Um was geht es? Produkt-/Service-Vision, Zielgruppe, **Nutzen**
(*Welches Problem wird gelöst?*)
 - **Schwerpunkt Produktvorführung – live**
 - Empfehlungen für zukünftige Projekte
 - Ggf. Ausblick
 - Präsentation durch zwei Teammitglieder
 - Gesamtdauer: max. 15 Minuten
 - Plus Fragen der Jury und der Teilnehmer: 5 Minuten
 - (1 Folie „Lessons Learned“ ist notwendig für den Klausurbonus!)



Projektade 2023

**Übertragen Sie Ihre
Begeisterung auf die Zuhörer**

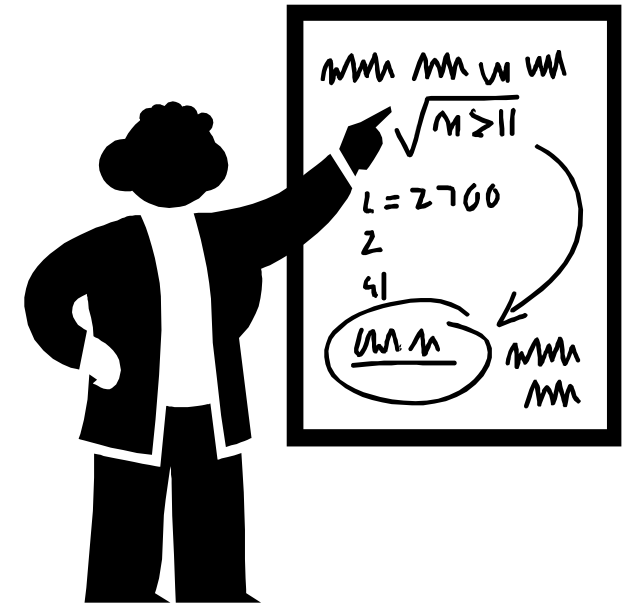
XX. Projektade am 17.07.2023



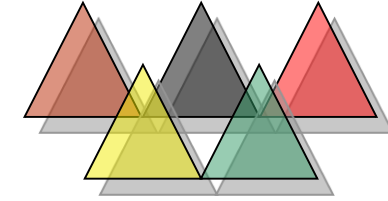
Projektade 2023

Ablaufplan

12:15	Begrüßung und Vorstellung der Jury
12:20 – 12:40	Simple Order (4)
12:40 – 13:00	People Counter (2)
13:00 – 13:20	Hilfsorganisationen (3)
13:20 – 13:40	Persönliche Assistenz (1)
13:40 – 14:00	Sozialomat (5)
14:00 – 14:30	Pause / Publikums- und Jury-Bewertungen
14:30	Preisverleihung „Projekta 2023“ + Büffet



XX. Projektade am 17.07.2023



Projektade 2023

Welche Fragen oder Wünsche gibt es zur Projektade?

8

Answers

Muss man sich für die Präsentation extra schick kleiden?

--> Einladung ehemaliger PM Teilnehmer?

Gibt es Häppchen?

ja

Sind auch Teilnehmer alter Jahrgänge eingeladen?

2 Teammitglieder stellen vor, und für eine Person ist Bonus?

Gibt es Preise?

ja

Ehemalige können gerne teilnehmen

Ja, das Teammitglied, das bisher noch keinen Bonus hat

Müssen alle Teammitglieder vorne stehen oder nur die die präsentieren?

Nur die, die präsentieren

muss das Projekt komplett abgeschlossen sein bis 17.07. oder könnte man notfalls noch bis 24.07. Änderungen durchführen?

Projektergebnis soll am 17.07. präsentierbar sein; Änderungen können im Nachgang noch durchgeführt werden

Auftraggeber:innen wurden mit Agenda und Projektbroschüre eingeladen

PROJEKTBERICHT

Modul „Unternehmensgründungsprojekt“

- ▶ Projektteams arbeiten in Selbstorganisation – wechselnder Lead (als Projektleiter bzw. Product Owner)
- ▶ Möglichst regelmäßige Abstimmung mit Auftraggeber
 - Bewährt: fester Ansprechpartner
 - Bewährt: wöchentlicher JF

- ▶ **Ergebnisse**
 1. **Projekt-Produkt** / -Serviceleistung
 2. **Vorträge** zu den Aufgaben – jedes Teammitglied mind. 1 Vortrag
 3. **Projektbericht** – (farbliche) **Kennzeichnung**
der von den **einzelnen Teammitgliedern** erstellten Kapitel

Projektnote = Summe der 3 Einzelnoten / 3

Ziele

- **Dokumentation der Fähigkeit, PM-Wissen in PM-Praxis mit Reflexion umzusetzen**
- Hilfsmittel für Dozenten in Bezug auf Defizite im Verständnis seiner Lehre
- Teamskript zur Vorlesung „Modernes Projektmanagement“
- **Einziges** Dokument für Klausur
- **Bewerbungsdokument**
- Dokument für Bewerbung für Hochschulzertifikat „Modernes Projektmanagement – Professional Level“

Inhaltsverzeichnis

Einleitung	
1. Projektdesign mit dem Project Canvas	
2. Lean Startup und Story Mapping	
3. Scrum (Sprint 1 und Sprint 2)	
4. Projektziele, Projektsteckbrief, Projektumfeld und Stakeholder	
5. Kanban und Scrumban (Sprint 3)	
6. Traditionelle Projektplanung: Phasenplan, Projektstrukturplan	
7. Projektkommunikation, Projektmarketing und Risikomanagement ..	
8. Tooleinsatz mit Bewertung	
9. Lessons learned und Ausblick	
Anhang	

Projektbericht: Grundsätzlicher Aufbau der Kapitel

Für jedes Kapitel

1. Einleitende kurze Beschreibung der **Theorie** / PM-Methodik
Warum macht man ein Projektdesign?
Wie geht man dabei grundsätzlich vor?
Was ist besonders zu beachten?
2. Beschreibung des konkreten **Vorgehens** im Projekt (Anwendung der Theorie)
Wie haben Sie das Projektdesign für Ihr Projekt erstellt?
3. Darstellung der **Ergebnisse und Erfahrungen** zu 2. – **mit Reflexion**
Welche Ergebnisse haben Sie erzielt?
Texte ggf. Bild, tabellarische oder grafische Darstellungen mit Erläuterungen etc.
Kritische Reflexion der Prozesse und der Ergebnisse!

Farbliche Kennzeichnung der von den **einzelnen Teammitgliedern** erstellten Abschnitte!

Der Projektbericht Ihres Teams ist Ihr einziges für die Klausur zugelassene Hilfsmittel!

Projektbericht: Vorlage und Muster auf WueCampus

▼ Projektbericht



Projektbericht 2023 (Vorlage)



Projektbericht 2022: Muster 1



Projektbericht 2022: Muster 2



Projektbericht 2022: Muster 3

Erstellung und Abgabe der Kapitel des Projektberichtes erfolgt in mehreren Etappen

- Bei termingerechter Abgabe, erfolgt ein **Feedback des Dozenten (auf WueCampus)**, das für eine Überarbeitung verwendet werden kann
- **Benotung erfolgt auf der Basis der finalen Fassung, die am 24.07.2023, bis 10:00 Uhr als Druckversion abzugeben ist**

Aufgabe 10b: Projektbericht

Erstellen Sie die Kapitel 4 – 9 des Projektberichtes

- 4. Projektziele, Projektsteckbrief, Projektumfeld und Stakeholder
- 5. Kanban und Scrumban (Sprint 3)
- 6. Traditionelle Projektplanung: Phasenplan, Projektstrukturplan.....
- 7. Projektkommunikation, Projektmarketing und Risikomanagement....
- 8. Tooleinsatz mit Bewertung
- 9. Lessons learned und Ausblick

Die Darstellung Ihrer Ergebnisse haben stets Vorrang vor leeren Templates und Kopien von Beispielen aus den Vorlesungsfolien

Upload auf WueCampus bis **11.07.2023 / 23:55**: [PB-4_9-Team_x.docx](#)

Es erfolgt Feedback zu den einzelnen Kapiteln.

Benotung erfolgt auf der Basis der finalen Fassung des Gesamtberichtes, der am 24. Juli 2023, 9:45 Uhr als Print-Dokument abzugeben ist.

Aufgabe 10b: Details zum Projektbericht

8. Tooleinsatz mit Bewertungen

- Aufstellung der im Projekt eingesetzten Tools – mit Bewertungen

9. Lessons learned und Ausblick (Gliederungsvorschlag)

1. Erfahrungen in der Teamarbeit
2. Erfahrungen in der Kommunikation mit dem Auftraggeber und sonstigen Stakeholdern
3. **Neue Skills, die die Teammitglieder sich durch die Projektarbeit angeeignet haben**
4. **Einsatz und Nutzen von Diversitätsmanagement im Projekt***
*) nur für Teams mit Diversitätsmanager:innen
5. Möglichkeiten der Weiterführung des Projektes nach Semesterabschluss
6. Empfehlungen für zukünftige Projekte

Empfehlung: Orientierung an den Muster-Projektberichten auf WueCampus

Die Erstellung der Projektberichte ist eine sehr gute Vorbereitung auf die Klausur

Fragen zum Projektbericht (vom SS22)

1. *Ich erstelle zur Zeit Kapitel 6 "Traditionelle Projektplanung: Phasenplan, Projektstrukturplan" im Projektbericht. In der Vorlesung gibt es aber auch noch einen 2. Teil zu traditionellem Projektmanagement. Darin werden Aspekte wie Ablaufplan, Ressourcenplan usw. behandelt. Mir ist jetzt nicht ganz klar, ob diese zusätzlichen Themen (da es hier ja um den Teil traditionelles Projektmanagement geht) für Klausur und Bericht relevant sind?*

Kapitel 6 beschränkt sich auf Meilenstein-/Phasenplan und Projektstrukturplan. Beide Themen sind – wie alle Themen des Projektberichts - auch relevant für die Klausur. Die anderen Themen der traditionellen Projektplanung sind weder relevant für den Bericht noch für die Klausur. Relevant für die Klausur sind aber alle Workshopteile der Vorlesung.

2. *Was sollen die wesentlichen Inhalte von Kapitel 5. Kanban und Scrumban sein?*

Vorschlag: Theorie von Kanban und Scrumban, Anwendung von Scrumban auf das Projekt mit Erfahrungen und Reflexion. Die Betrachtung der ersten 1-2 Wochen des letzten Sprints ist ausreichend.

3. *Soll bzw. muss im Bericht eine Verwendung/Angabe von Quellen (wie in wissenschaftlichen Arbeiten) erfolgen? Darf ich mich was Inhalte angeht auf das Skript beziehen bzw. ohne Angabe die Inhalte des Skriptes verwenden?*
Inhalte aus dem Skript dürfen Sie ohne Quellenangaben verwenden. Bei Inhalten aus anderen Quellen, gerne mit Quellenangaben.

4. *Darf ich Grafiken, die in der Vorlesung verwendet wurden (z.B. die Vorlage für das Canvas), im Bericht einfügen?*
Ja, Sie dürfen dies. Bitte alle Abbildungen und Tabellen im Bericht benennen und nummerieren.

5. *Darf der Projektbericht für die Verwendung in der Klausur markiert werden?*

Ja. Die Markierung des Berichts mit Markern, Klebezetteln (Post-its u.ä.) ist erlaubt.

Weitere Fragen zum Projektbericht

Welche Fragen gibt es zum Projektbericht?

7

Answers

Wird immer nur mein Teil bewertet oder gibt es eine Gesamtnote für alle Beteiligten?

Wenn man zuvor die Abgabe von einem Kapitel verpasst hat, darf man das Kapitel für das Feedback mitabgeben zum 11.07 ?

Sollte man sich an die Struktur/Aufbau der Bericht-Vorlagen halten?

Muss man reinschreiben wer wann bei was dabei war?

Gibt es eine Mindestanzahl an Seiten pro Person?

Seminar auf zwei Sitzungen pro Woche aufteilen (Konzentration lässt nach)

Seminar auf zwei Sitzungen pro woche aufteilen

Fragen zu den Klausuren

Welche Fragen oder Wünsche gibt es zu den Klausuren?

2 Answers

Wird es am nächsten Dienstag noch eine Eingrenzung der Themen geben?

Schwerpunkte: Inhalte des Projektberichtes und Workshops in den Vorlesungen

Angemessene Aufgabenzahl für Bearbeitungszeit wäre wünschenswert.

Empfehlung: Klausur-Fragen stichwortartig beantworten



TRADITIONELLES PM: PROJEKTORGANISATION 2

Projektorganisation: Grundsätzliches

Zwei Bedeutungen von „Projektorganisation“

- 1. Organisatorische Einordnung der Projekte in die Unternehmensorganisation:**
Projekte ergänzen die Linien- oder Stammorganisation
- 2. Organisation eines (temporären) Projektes** für die Dauer des Projektes:
 - **Aufbauorganisation** des Projektes:
organisatorische Strukturierung des Projektes, Projektrollen mit Aufgaben, Verantwortlichkeiten und Befugnisse, sowie die Schnittstellen des Projektes
 - **Ablauforganisation** des Projektes: Prozesse im Projekt
(Besprechungswesen, Änderungsmanagement, Beschaffungen ..)

Alle am Projekt (direkt) beteiligten Personen müssen wissen, welche **Aufgaben, Befugnisse und Verantwortungen sie selbst** haben und welche **Aufgaben, Befugnisse und Verantwortungen die anderen Beteiligten** im Projekt haben

Organisation eines Projektes

Projektorganisation [DIN]: = „*Gesamtheit der*

- *Organisationseinheiten und der*
- *Aufbau- und Ablauf-organisatorischen Regelungen zur Abwicklung eines Projektes“*

Typische Organisationseinheiten

- Steuerkreis
- Lenkungsausschuss
- Teilprojekte
- Kernteam
- Rollout-Team
- Scrum Team

Begriffe zur Projektorganisation

- ▶ **Projektrolle:** beschreibt Stelle in einem Projekt, für die eine Person verantwortlich ist
(*Beispiel: Rolle des Projektmanagers*)
- ▶ **Befugnis: Berechtigung** zu (rechtswirksamen) Handlungen im Namen des Unternehmens oder des Projektes, um die Aufgaben durchzuführen
 - *Beispiele: interne Weisungsbefugnis, externe Vertretungs-berechtigung, Vollmacht, Beauftragung einer anderen Firma*
 - Befugnis setzt entsprechende Kompetenz voraus
- ▶ **Verantwortlichkeit:** fachliche / disziplinarische Zuständigkeit einer Rolle für bestimmte Aufgaben / Personen
 - Beispiel: Budgetverantwortung, Personalverantwortung
- ▶ **Kompetenzen:** Fähigkeiten, Wissen und/oder Fertigkeiten anzuwenden
 - Fachkompetenz
 - Methodenkompetenz
 - Persönliche Kompetenz
 - Sozialkompetenz

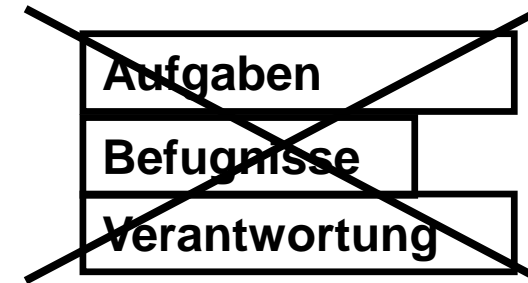
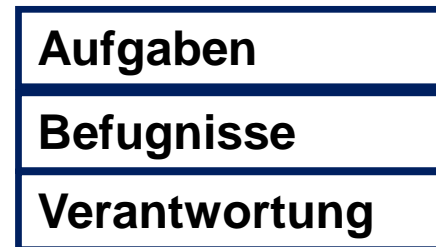
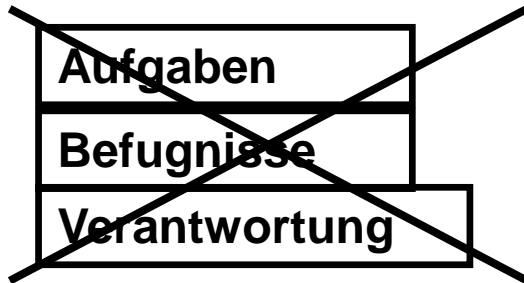
Rollen im Projekt

- ▶ **Projektrollen** werden z.B. durch die Beschreibung von **Aufgaben, Befugnisse, Verantwortungen (ABV)** definiert
- ▶ **Individualrollen**
 - Auftraggeber (AG)
 - Projektmanager/-leiter
 - Projektmitarbeiter
 - AP-Verantwortlicher
 - Teil-Projektleiter (TPL)
 - Projektcontroller, -kaufmann
 - Anwendervertreter
 - Risikomanager
- ▶ **Gruppenrollen**
 - Steuerungsgremium (Projektportfolio Board)
 - Lenkungsausschuss
 - **Projektmanagement Office (PMO)**
 - Linienverantwortliche
 - Projektteam
 - Kernteam
 - Teilprojektteam
- ▶ Häufig haben Personen gleichzeitig mehrere Rollen inne
- ▶ **Achtung: Rollenkonflikte vermeiden!**

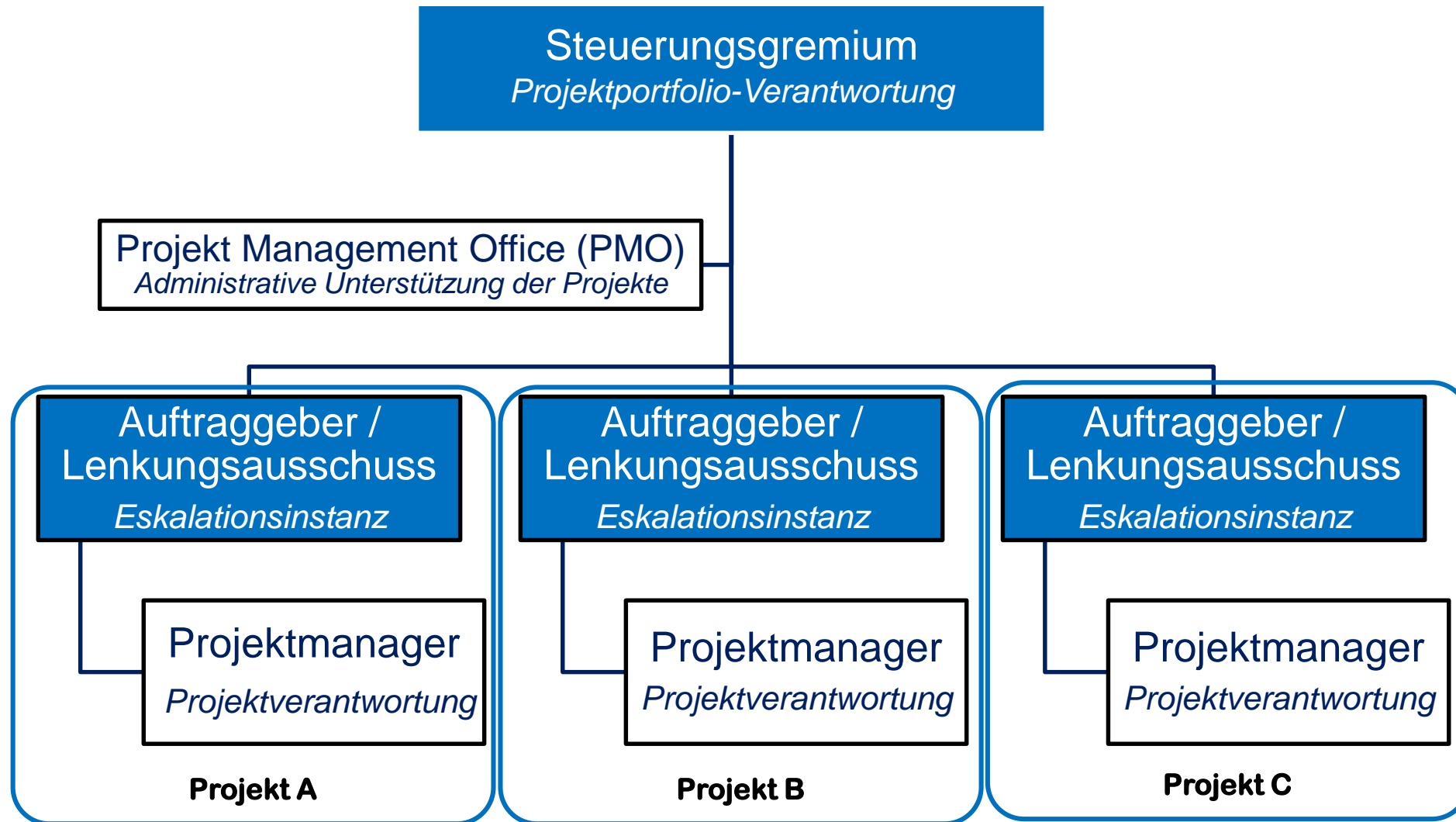
Beispiel: Ausführer darf nicht Überprüfer seiner eigenen Ergebnisse sein

Aufgaben, Befugnisse und Verantwortung müssen stimmig sein (Kongruenzprinzip)

- ▶ Rollen schaffen Klarheit
 - **A**ufgabenbeschreibung
 - **B**efugnisse (z.B. Zeichnungsrecht)
 - **V**erantwortlichkeiten



Wichtige Projektrollen im Überblick



Wichtige Projektrollen mit ABV

Steuerungsgremium (Projektportfolio Board)



- **Besetzung:** Unternehmensleitung bzw. Vertreter der UL
- **Aufgaben:** Die „richtigen“ Projekte und Programme auswählen und genehmigen
- **Befugnisse:** Entscheidung über Wertigkeit von Projekten und Programmen (Priorisierung) und Steuerung der Projektlandschaft
- **Verantwortung:** Unternehmenserfolg und Weiterentwicklung des Unternehmens

Auftraggeber (AG) (Projektsponsor)



- **Aufgaben:** Erstellung des Projektauftrags und der -ziele (gemeinsam mit dem Projektmanager) und Bereitstellung des Projektbudgets
- **Befugnisse:** Beauftragung des Projekts; Entscheidung über Projektabbruch; Freigabe von Projektphasen
- **Verantwortung:** Schaffung der Rahmenbedingungen für das Projekt; Gesamtverantwortung für den unternehmerischen Projekterfolg

Wichtige Projektrollen mit ABV

Projektmanagement-Office (PMO)

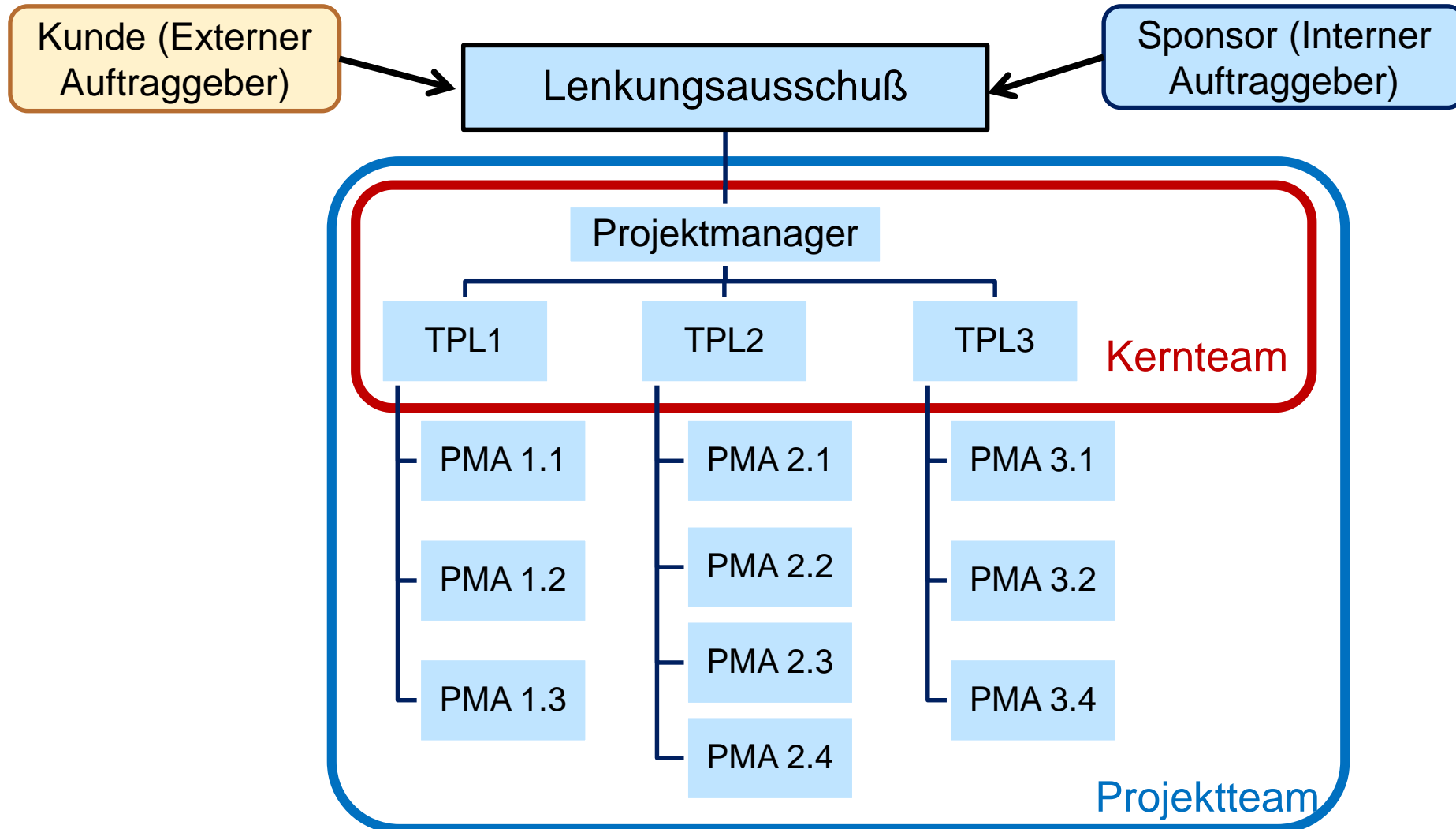
- **Leitung:** Projektportfolio-Manager
- **Aufgaben:** Übersicht über den aktuellen Status aller Projekte und Programme; Unterstützung der operativen Projektarbeiten
- **Befugnisse:** Einholung der Statusberichte der Projekt- und Programmleiter
- **Verantwortung:** Vorbereitung der Entscheidungen im Portfolio-Board; verantwortlich für die Umsetzung der Entscheidungen

Lenkungsausschuss (LA)



- **Besetzung:** Auftraggeber bzw. Interessenvertreter des Auftraggebers
- **Aufgaben: Projekte und Programme werden richtig gemacht;** Eskalationsinstanz
- **Befugnisse:** Treffen von Entscheidungen, die außerhalb der Befugnisse des Projektleiters liegen, z.B. über Änderungen der Projektinhalte, -termine und/oder -kosten
- **Verantwortung:** Projektfortschrittskontrolle

Häufige Projektorganisation bei kleinen Projekten



Wichtige Projektrollen mit ABV

Projektmanager (PM)



- **Aufgaben:** Definition und Planung des Projektes einschließlich Formulierung des Projektantrags; Steuerung des Projektes; Lessons Learned
- **Befugnisse:** je nach PO: koordinierende, fachliche oder disziplinarische Führung; Freigabe und Abnahme von Arbeitspaketen; Beteiligung bei Ressourcenauswahl
- **Verantwortung:** Erreichung der Ergebnis-, Budget- und Terminziele im Projekt gemäß Projektantrag

Projektmitarbeiter (PMA)



- **Aufgaben:** Termingerechte Abarbeitung der delegierten Aufgaben; regelmäßige Rückmeldungen über Fortschritt der Arbeiten, Zeitaufwände und Prognosen
- **Befugnisse:** Vorbereitung, ggf. Mitwirkung bei Projektentscheidungen; Einfordern von Entscheidungen bei der Projektleitung
- **Verantwortung:** Bearbeitung der zugewiesenen APs; zeitnahe Meldung von Fehlentwicklungen/Störungen

Der perfekte Projektmanager



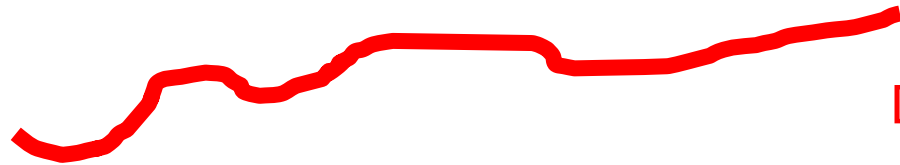
Quelle: <https://www.talentsoft.careers/de/wie-findet-man-die-eierlegende-wollmilchsau/>

Der Projektmanager: Die eierlegende Wollmilchsau (ELWS)
Er kann alles, weiß alles und hat 1000 Rollen

VORGEHENSMODELLE

Vorgehensmodelle im Projektmanagement

Definition: Vorgehensmodelle sind systematische und koordinierte Vorgehensweisen für die Abwicklung eines Projektes



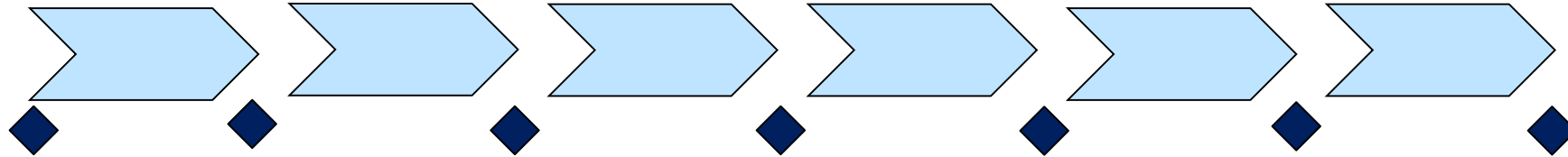
Der rote Faden durch den Projektlebensweg

Nutzen

- Standardisierung
- Klarheit und Transparenz beim Vorgehen
- Erleichterung der Projektarbeit
- Höhere Qualität der Projektergebnisse
- „Best Practices-Vorgehensweise“ für bestimmte Branchen etc.

Bausteine von Vorgehensmodellen

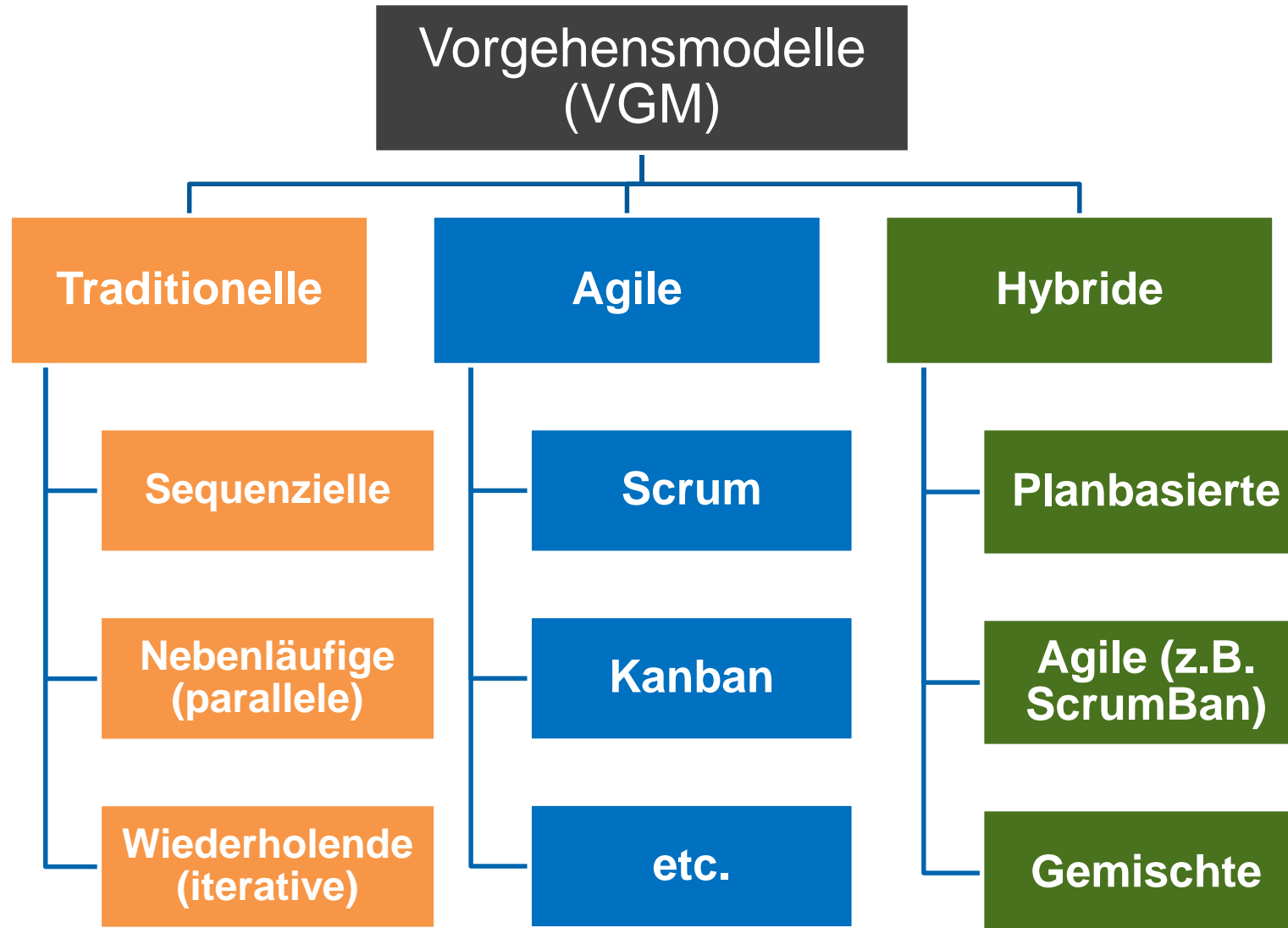
- ▶ **Phasenmodell** mit Meilensteinen und Meilensteinergebnissen



- ▶ **Projektprozesse (Aktivitäten)**
- ▶ **Methoden und Werkzeuge**
- ▶ **Dokumente**
(wie z.B. Checklisten, Dokumentationsvorlagen, Pläne, Templates)
- ▶ **Rollenkonzept:** Rollen und Rollenbeschreibungen

Nicht jedes Vorgehensmodell muss notwendigerweise alle Bausteine enthalten

Vorgehensmodelle im Überblick



Gemeinsame Eigenschaft traditioneller VGM:

Es wird ein Plan erstellt.

Durch die korrekte Umsetzung des Plans wird das Projektziel erreicht.

▶ **Sequenzielle** Vorgehensmodelle

- Projekt wird in Phasen strukturiert, die nacheinander ablaufen
- *Vertreter: Wasserfallmodell, Stage-Gate-Modell, V-Modell, V-Modell XT*

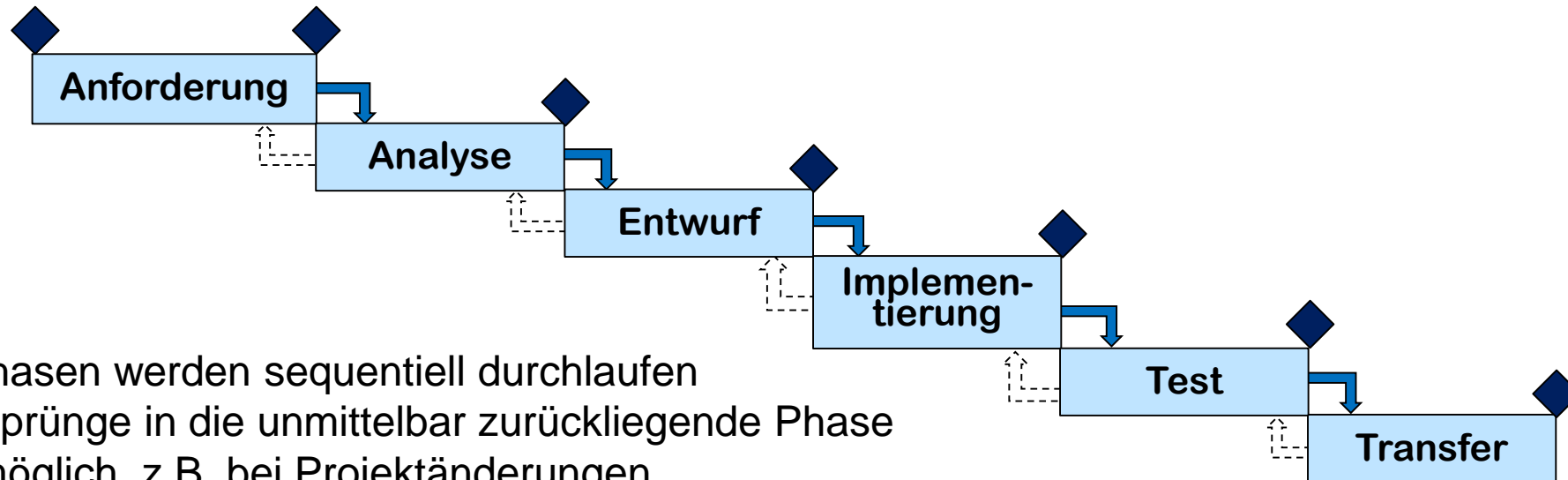
▶ **Nebenläufige (parallele)** Vorgehensmodelle

- Projektphasen überlappen sich, um durch parallele Bearbeitung Zeit zu sparen
- *Vertreter: Simultaneous Engineering*

▶ **Wiederholende (iterative)** Vorgehensmodelle

- Phasen werden mehrfach durchlaufen;
Projektergebnis wird schrittweise erarbeitet
- *Vertreter: Inkrementelles Vorgehensmodell, Spiralmodell*

Streng lineare Vorgehensweise mit in sich abgeschlossenen Phasen
Jede Projektphase hat einen Start- und Endpunkt und definierte Ergebnisse



- Die Phasen werden sequentiell durchlaufen
- Rücksprünge in die unmittelbar zurückliegende Phase sind möglich, z.B. bei Projektänderungen
- **Meilensteine** ◆ am Phasenende
- **Qualitätssicherung** durch geordnete Phasenübergänge: Liegen alle Ergebnisse vor?

Stärken

- + sehr einfaches Modell
- + wenig Management-Aufwand
- + nachvollziehbare Planung und Kontrolle

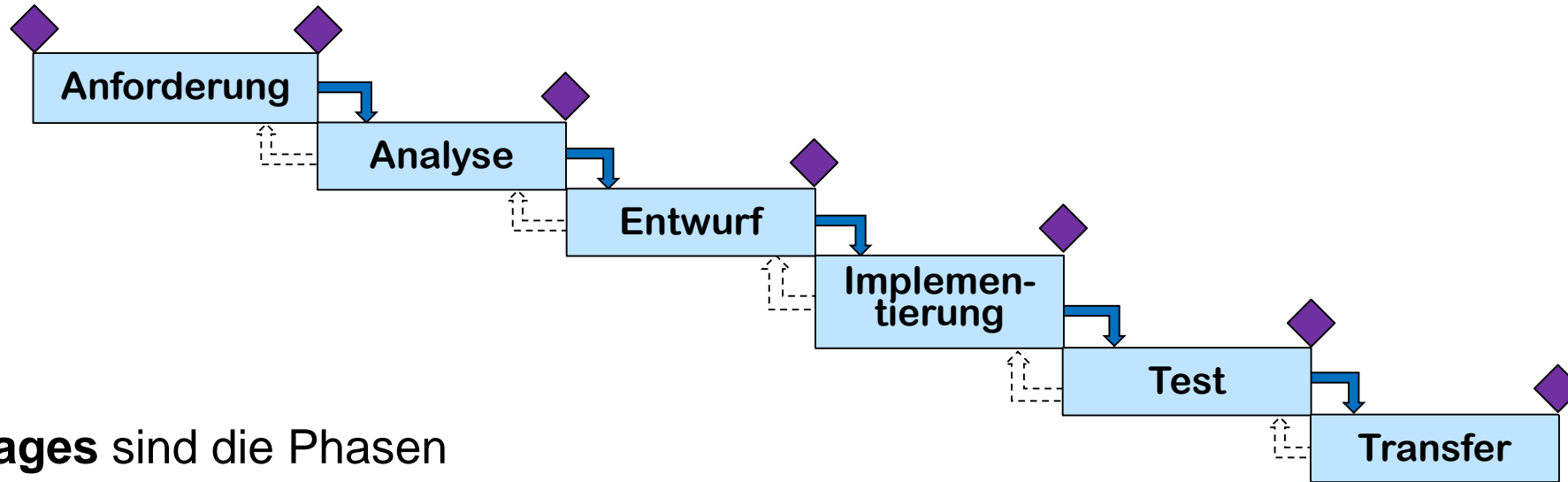
Schwächen

- ineffizient bei sich ändernden oder unvollständigen Anforderungen
- ungeeignet für Projekte mit hohen Risiken

Sequenzielle VGM: Stage-Gate Modell (Quality-Gate-Modell)

Traditionelle
Vorgehensmodelle

Wasserfallmodell mit erhöhten qualitätssichernden Elementen ♦ Quality Gates

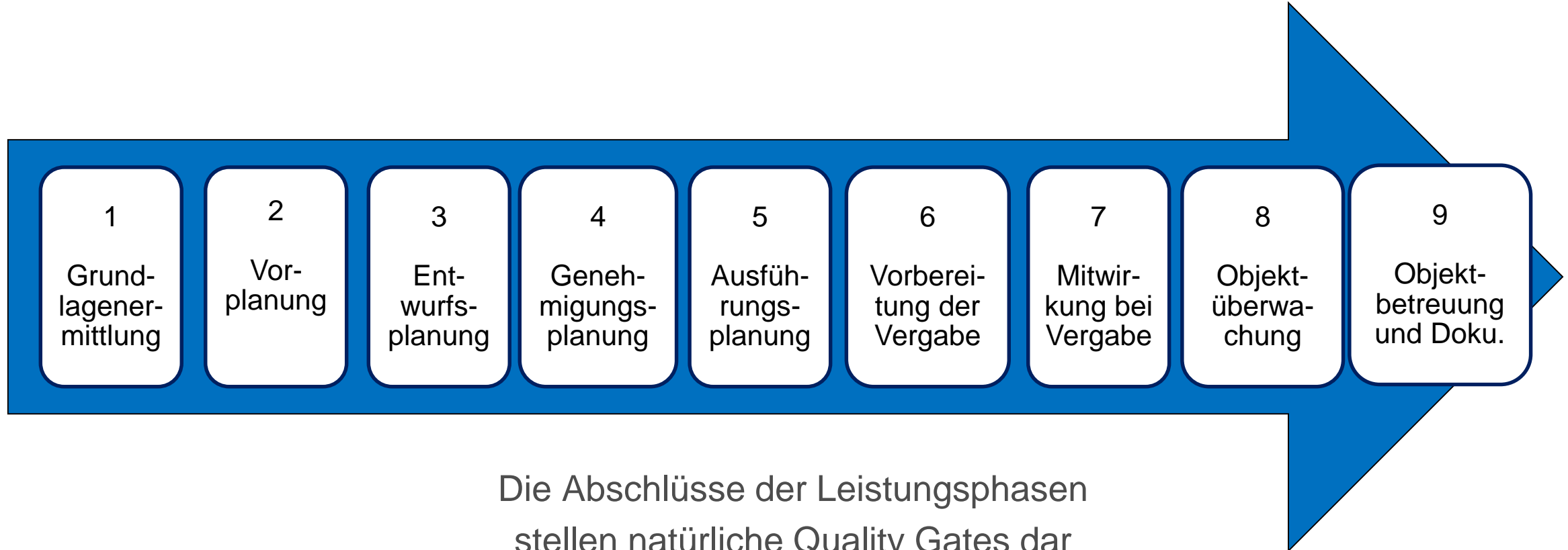


- **Stages** sind die Phasen
- **Gates** ♦ sind die Tore, die am Phasenende zu durchschreiten sind
Ist alles in ausreichender Qualität da?

Gremium prüft an den Gates, ob definierte Kriterien, z.B. Vorliegen von Ergebnissen (Zwischenprodukte, Dokumente u.ä.) in einer bestimmten Qualität vorliegen

erfüllt → **Freigabe** der nächsten Phase
nicht erfüllt → **Keine Freigabe: Nacharbeiten**
→ Verzögerungen
ggf. Stopp des Projektes

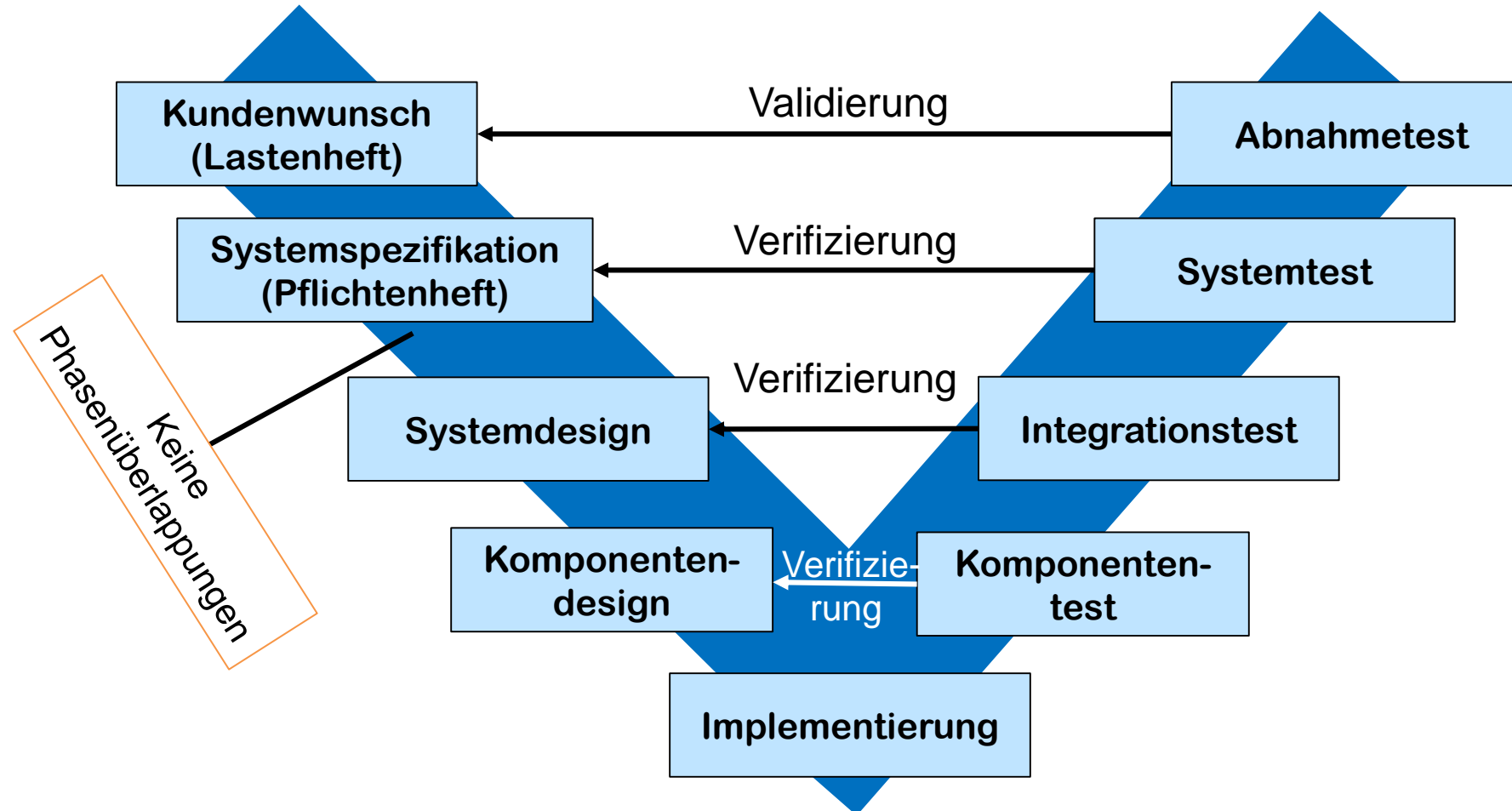
HOAI (Honorarordnung für Architekten und Ingenieure): 9 Leistungsphasen



Sequenzielle VGM: V-Modell

Traditionelle
Vorgehensmodelle

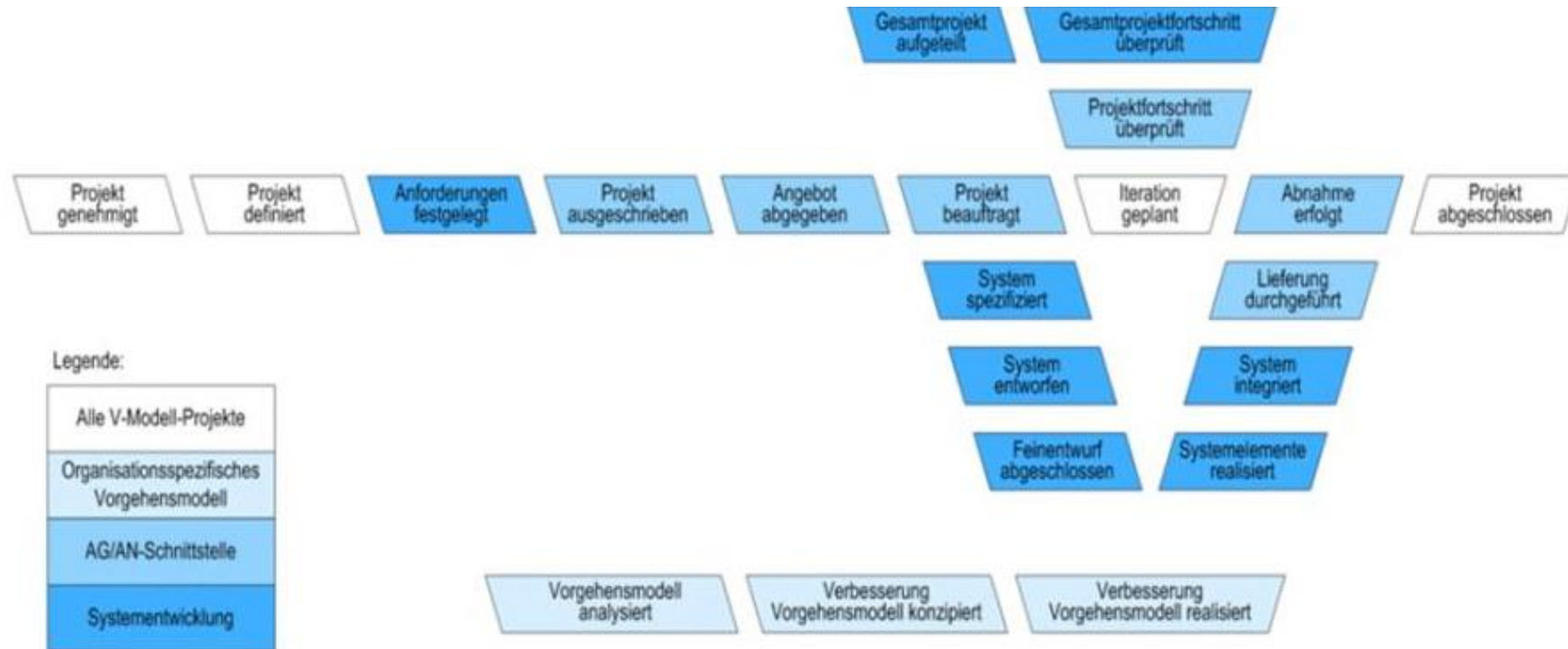
Weiterentwicklung des Wasserfallmodells mit verstärktem Fokus auf **Qualität**



+ sehr gut nachvollziehbare Planung und Kontrolle
+ hohe Qualität der Dokumentation
Einsatz für Branchen mit hohem Sicherheitsbedürfnis

- sehr hoher Aufwand bei Änderung von Anforderungen
- zu aufwändig für kleine Projekte

Das V-Modell XT (Vorgehensmodell “Extreme Tailoring”) ist der etablierte und häufig geforderte Standard für die System- und Softwareentwicklung in der Öffentlichen Verwaltung in Deutschland



Beschreibung (500 Seiten): <http://ftp.tu-clausthal.de/pub/institute/informatik/v-modell-xt/Releases/2.0/V-Modell-XT-Gesamt.pdf>

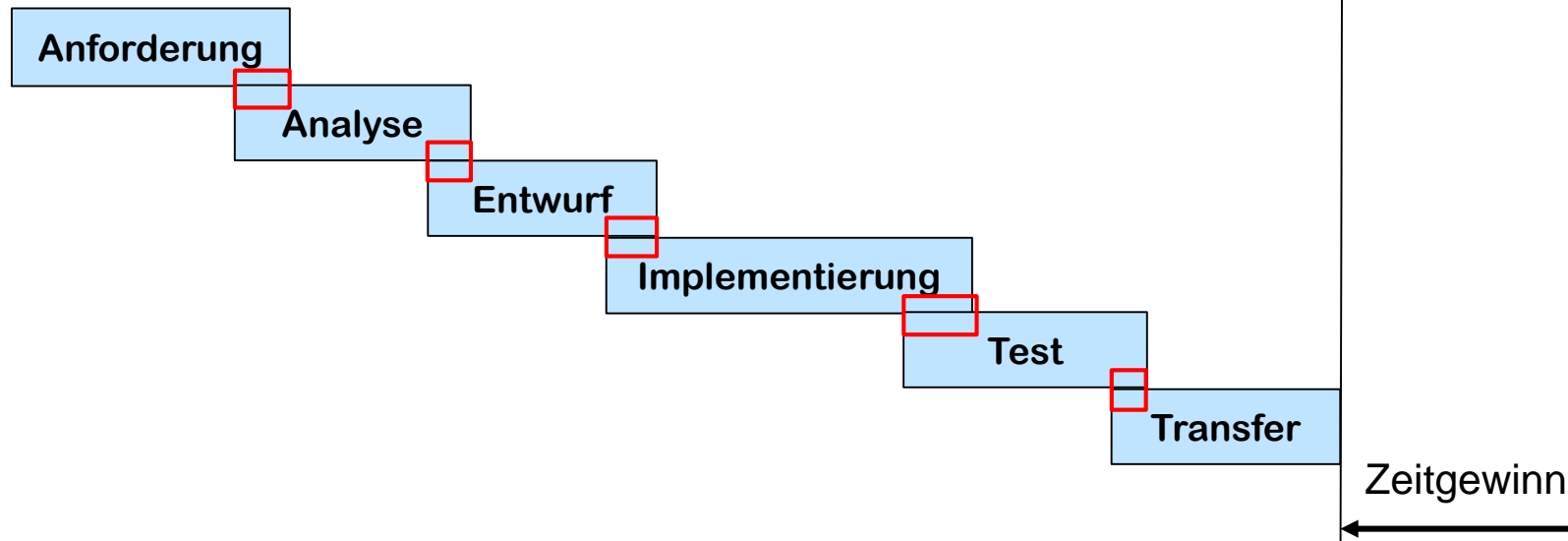
Nebenläufige VGM: Simultaneous Engineering:

Traditionelle
Vorgehensmodelle

Reine sequentielle Reihenfolge



Simultaneous Engineering: Teil-parallelele Reihenfolge



Stärken

- + Zeitgewinn durch Parallelisierung

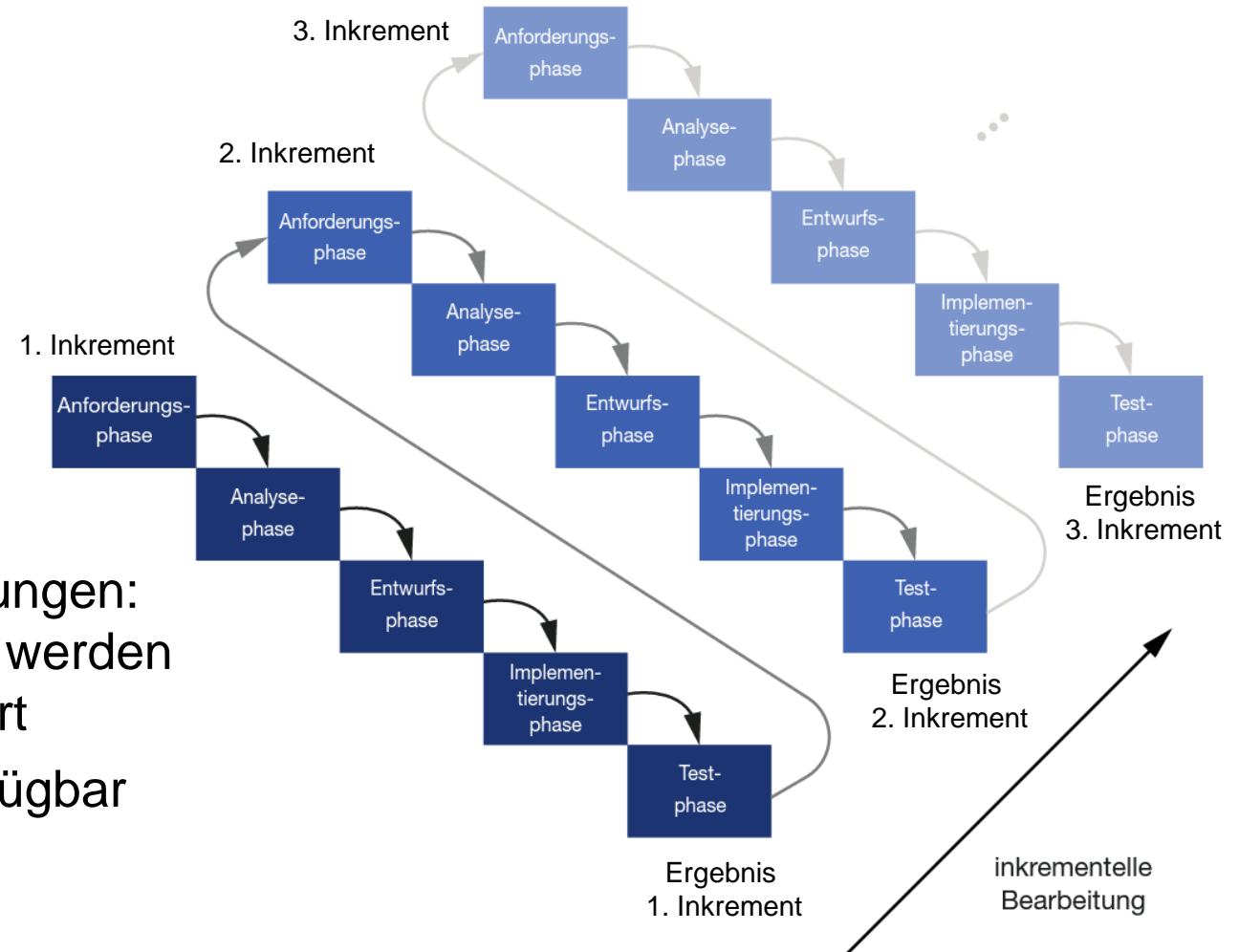
Schwächen

- Risiko von Mehraufwand bei späteren Änderungen
- Fachbereichs-übergreifende Zusammenarbeit erforderlich

Projektprodukt wird in Inkrementen
(Software-Versionen) entwickelt

Inkrement := Teilmenge
von Anforderungen, die
realisiert werden

- Priorisierung der Kundenanforderungen:
Höchst-priorisierte Anforderungen werden
in den ersten Inkrementen realisiert
- Systemfunktionalität ist früher verfügbar
- Geringeres Risiko für Scheitern
des Gesamtprojekts

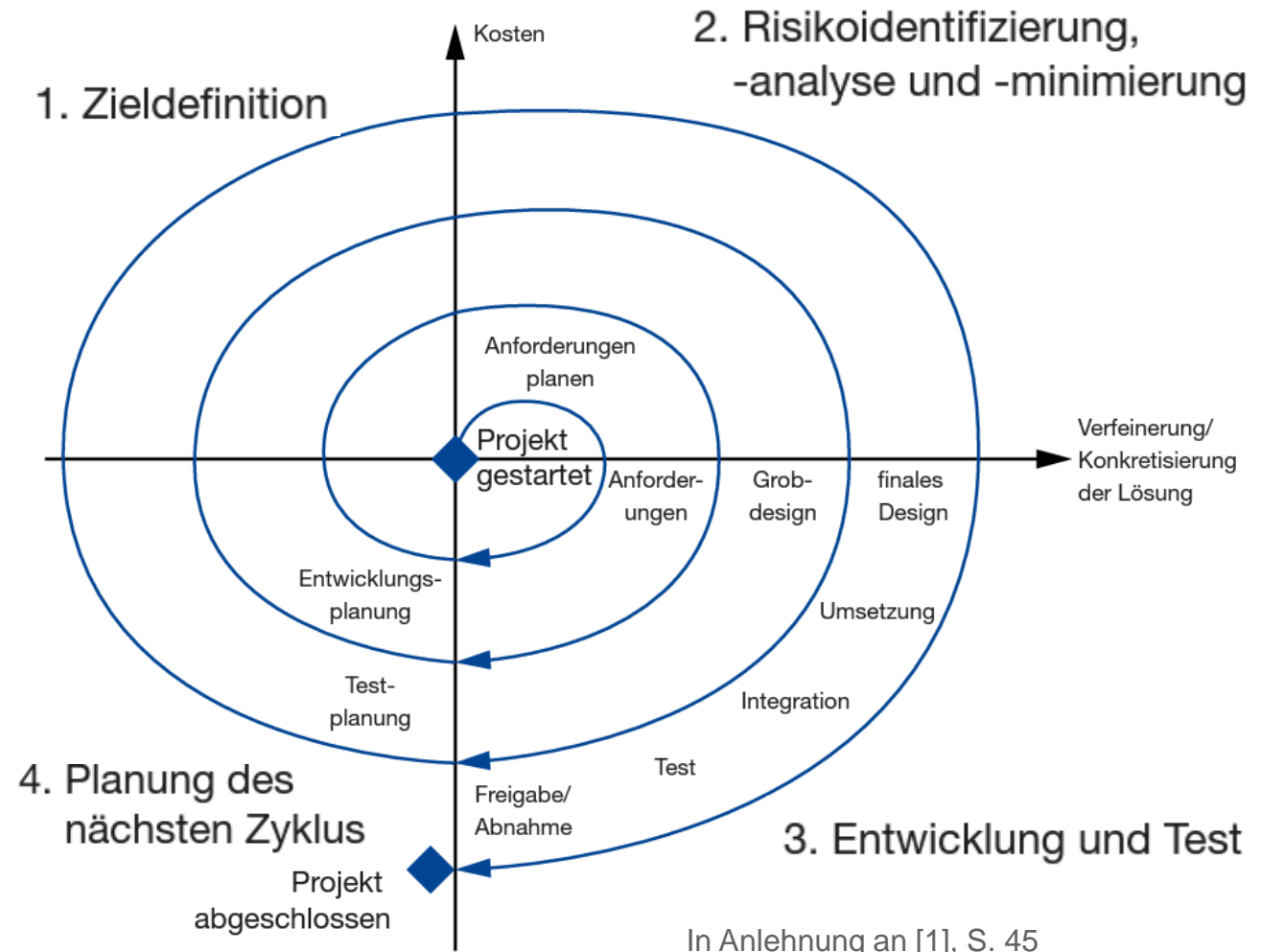


Quelle: [1], S. 44

Bekanntestes wiederholendes Vorgehensmodell

- Jede Spirale stellt einen iterativen Zyklus durch dieselben Schritte dar
- Die Ziele für jeden neuen Zyklus werden aus den Ergebnissen des letzten Zyklus abgeleitet

- + strukturierter Umgang mit unscharfen Anforderungen
- + schrittweise Detaillierung des Projektgegenstandes
- Risiko des Mehraufwands bei späteren Änderungen
- ungeeignet für kleine und mittlere Projekte



Agile Werte und Prinzipien

Agiles Manifest:

4 Werte

12 Prinzipien

Agile Methoden

**Scrum, Kanban,
Scrumban,
Lean Startup,
Design Thinking,
DevOps, XP, Crystal,
Lean PM**

**Agile Skalierung
(SAFe, LeSS etc.)**

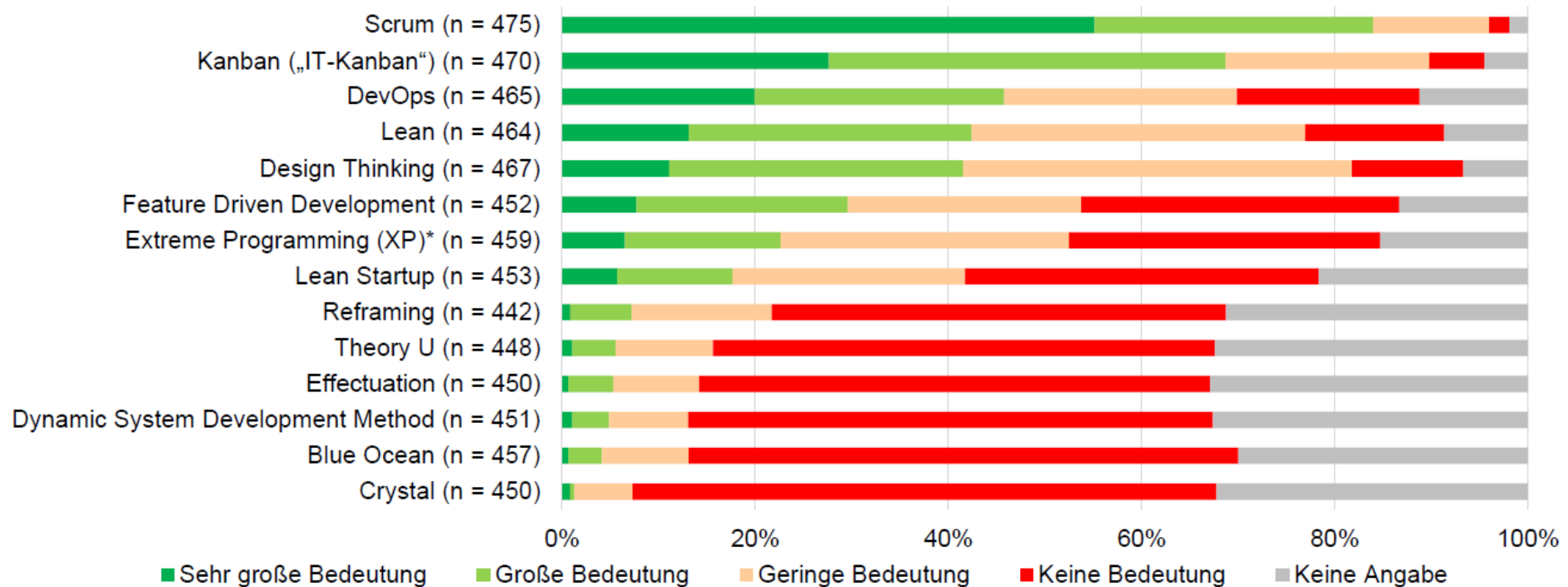
Agile Praktiken

**Product Backlog,
User Stories, Epics,
Story Points,
Planning Poker, Time
Boxing, Kanban
Board, Daily, Sprints,
Persona,
Selbstorganisation,
WiP-Limit, ...**

Bedeutung einzelner agiler Ansätze auf Teamebene

Bedeutung agiler Ansätze im eigenen Tätigkeitsbereich für agile Anwender (1/2)

Welche Bedeutung haben die folgenden Ansätze für Ihren Tätigkeitsbereich?



* (inkl. Test Driven Development und Pair Programming)

** Die Ansätze wurden nach den Bewertungen „Sehr große Bedeutung“ und „Große Bedeutung“ sortiert.

Single Choice

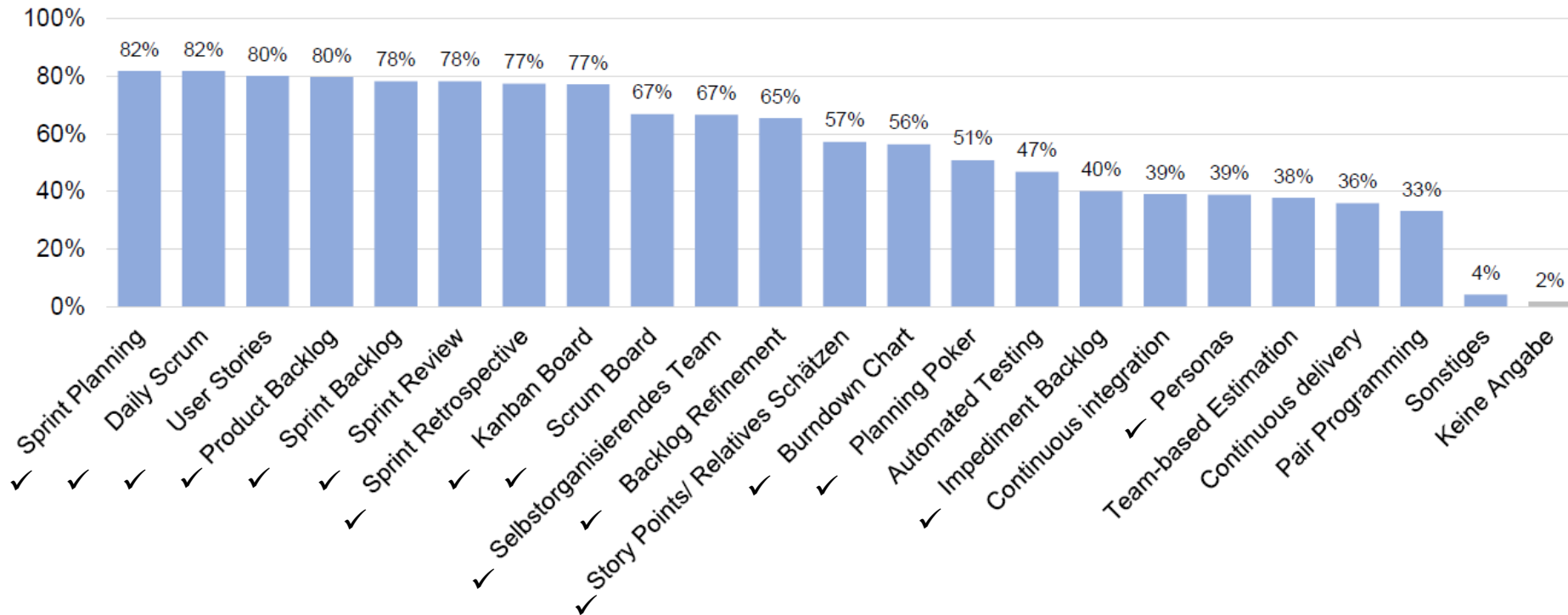
Antworten aus den Gruppen „Durchgängig agil“, „Hybrid“ und „Selektiv“

Anwendungsformen

Nutzung agiler Praktiken (1/2)



Welche agilen Praktiken wenden Sie an?



Multiple Choice, n = 476

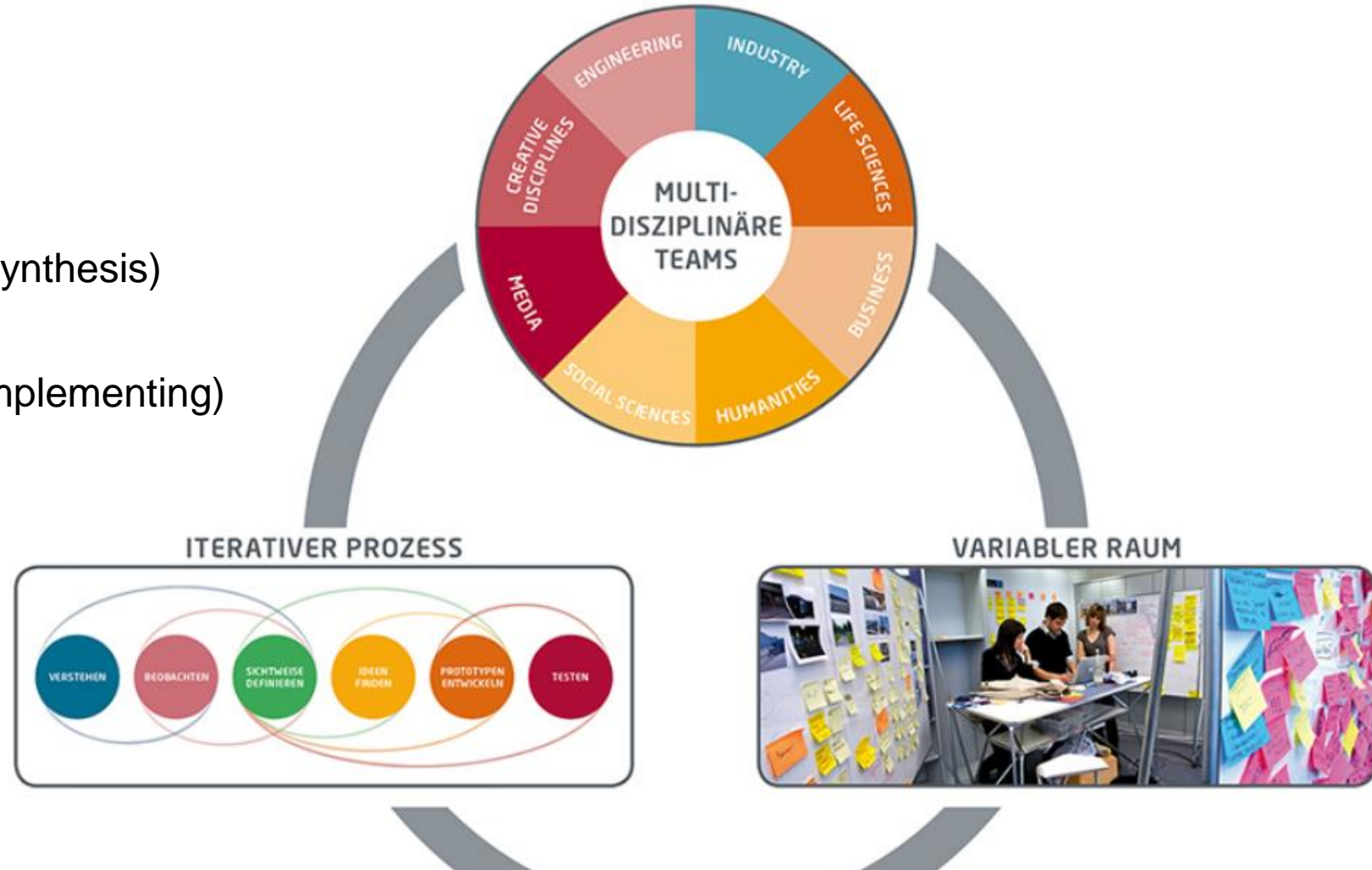
Antworten aus den Gruppen „Durchgängig agil“, „Hybrid“ und „Selektiv“

Quelle: A. Komus: Studie „Status Quo Agile“, 2019/20,
<https://www.gpm-ipma.de/know-how/studienergebnisse/statusquoscaledagile2020.html>

Design Thinking: Systematische Herangehensweise an komplexe Problemstellungen

Iterativer Prozess

1. Verstehen (understand)
2. Beobachten (observe)
3. Sichtweise definieren (synthesis)
4. Ideenfindung (ideation)
5. Prototype entwickeln (implementing)
6. Testen (testing)

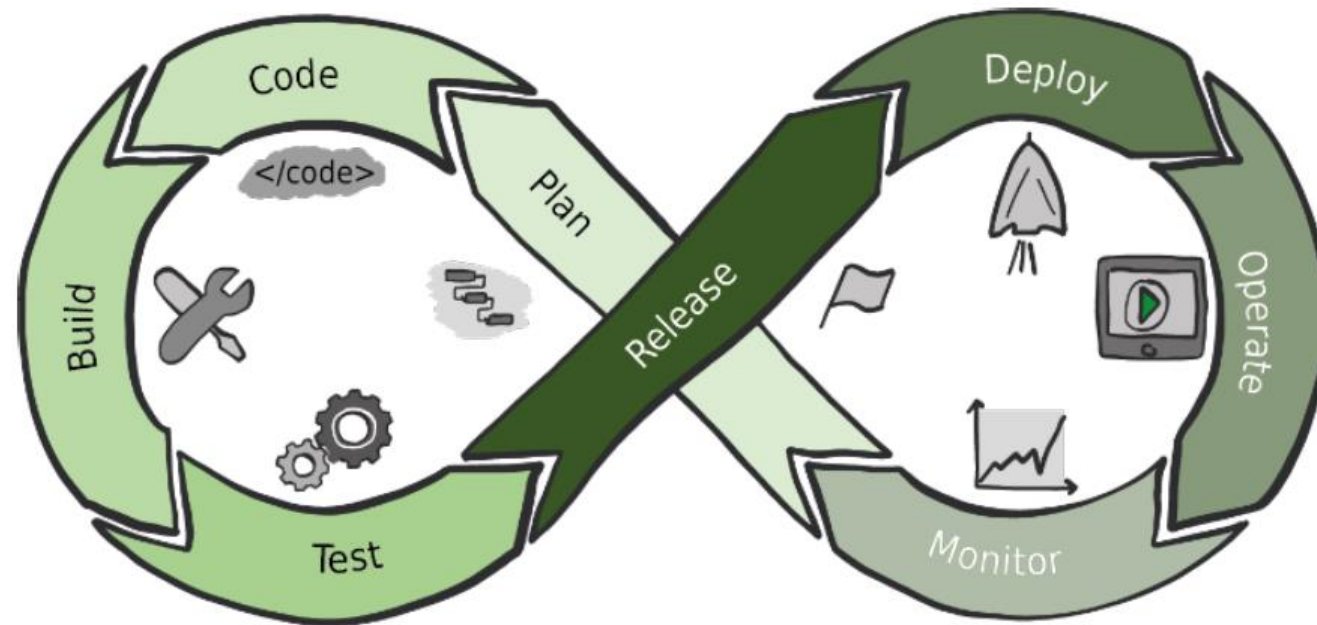


<https://hpi.de/school-of-design-thinking/design-thinking/was-ist-design-thinking.html>

- ▶ Branchenspezifisches Vorgehensmodell für Softwareentwicklung und IT-Betrieb
- ▶ Erweiterung der agilen Prinzipien auf die IT-Infrastruktur – mit dem Fokus „Automatisierung“
- ▶ Ziel: Kurze Release-Zyklen und qualitativ hochwertige Software

Softwareentwicklung

- Plan
- Code
- Build
- Test



Betrieb

- Release
- Deploy
- Operate
- Monitor

Die Ergebnisse des **Monitorings** fließen in die Planung des nächsten Releases

- ▶ 1997 von Kent Beck (Autor und Erstunterzeichner des Agilen Manifests) in Zusammenarbeit mit Ward Cunningham und Ron Jeffries entwickelt
- ▶ Anerkannte Prinzipien und Praktiken werden **extrem** umgesetzt
- ▶ **5 Werte:** Einfachheit, Kommunikation, Feedback, Mut, Respekt
- ▶ **Prinzipien:** Qualität, Reflexion, ...
- ▶ **Praktiken:** Pair Programming, viele Feedbackschleifen (Grafik), ...
- ▶ Geeignet für SW-Projekte
- ▶ Viele Gemeinsamkeiten mit Scrum und Kanban



- ▶ Taiichi Ōno, Erfinder der „Lean“-Idee für die Fahrzeugproduktion bei Toyota
- ▶ Grundgedanke: Alles in der Produktion vermeiden, was nicht wertschöpfend ist: „Lean Production“
- ▶ **Lean Project Management**
 - **Anwendung der Lean Prinzipien auf das Projektmanagement**
 - **Kernidee: Fokussierung auf für den Kunden wertschöpfende Tätigkeiten und sämtliche Verschwendung (muda) vermeiden, die nicht zur Wertschöpfung beiträgt**
 - **Lean fördert agiles Arbeiten**
 - Scrum und Kanban setzten bereits viele Aspekte des Lean Managements um: Fokussierung auf den Kunden und wertschöpfende Tätigkeiten statt Pläne und behäbige Projektstrukturen, wie z.B. Lenkungsausschüsse



- ▶ **Auf den Kunden fokussieren – wie alle agilen VGM**
Kenntnis der wahren Kundenbedürfnisse erlangen
- ▶ **Den Wertstrom identifizieren**
Nichtzielführende Arbeiten und Projektbürokratie vermeiden
- ▶ **Das Fluss-Prinzip umsetzen – ähnlich wie Kanban**
Den Durchsatz an Arbeit optimieren
- ▶ **Das Pull-Prinzip nutzen – ähnlich wie Kanban**
Keine Zuweisung der Aufgaben. Die Mitarbeiter ziehen die Aufgaben an sich und bearbeiten sie
- ▶ **Perfektion anstreben**
Perfektion wird iterativ und kontinuierlich angestrebt.
Kontinuierlicher Verbesserungsprozess (KVP) ist häufig genutztes Instrument.

Das Umsetzen der Lean Prinzipien ist mit allen VGM, die wir in der Vorlesung behandeln, möglich

- ▶ Agile Ansätze sind für kleine Teams und überschaubare Projekte entwickelt worden
- ▶ Sie skalieren in der Regel nicht, was bedeutet, dass man sie nicht unmittelbar für beliebig große Projekte verwenden kann
- ▶ Hierfür existieren separate Methoden, die als **agile Skalierungsansätze** bezeichnet werden

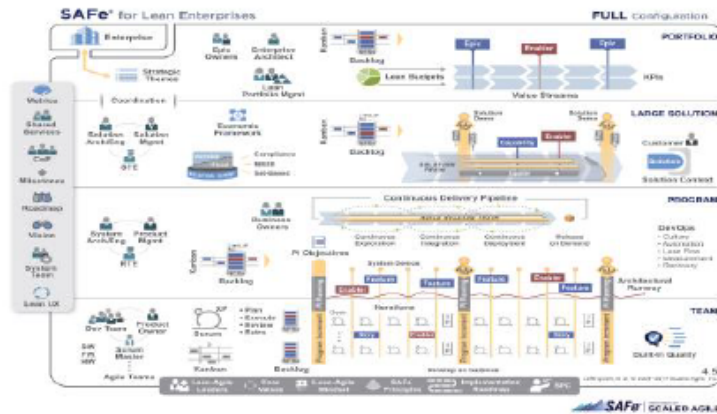
- ▶ Diese Modelle ergänzen meistens Scrum durch
 - **Zusätzliche Rollen**
 - **Prozesse** und
 - **Artefakte**
 - ... um die
 - **Verteilung von Aufgaben**, die
 - **Koordination**
 - **Kommunikation**, und die
 - **Integration der Ergebnisse**
 - ... in großen Projekten zu bewerkstelligen

Wie setzt man große Projekte agil um?

Skalierte Agile Frameworks

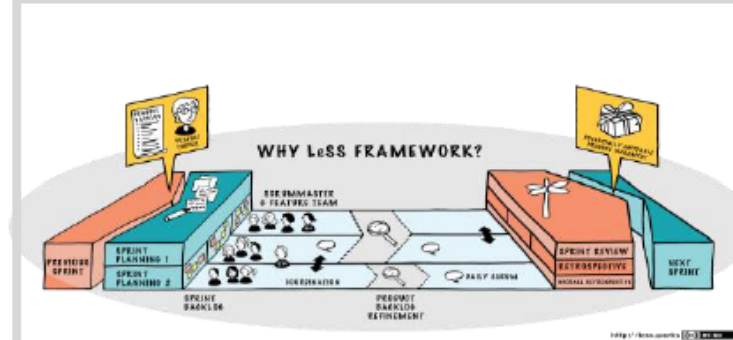
Agile Vorgehensmodelle

SAFe



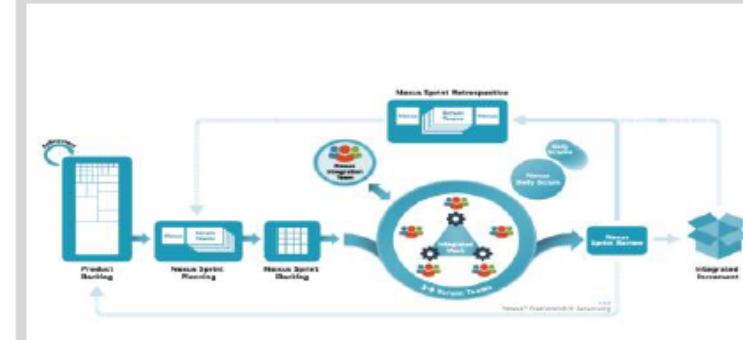
© Leffingwell – Scaled Agile Framework

LeSS



Quelle: <http://less.works>

Nexus



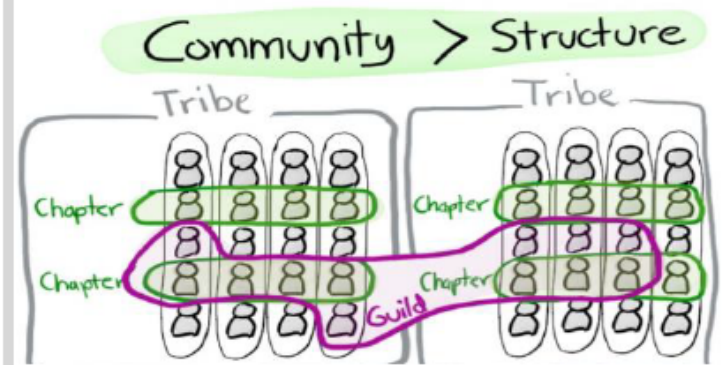
Quelle: Nexus-Guide (Schwaber et. al.)

Scrum@Scale



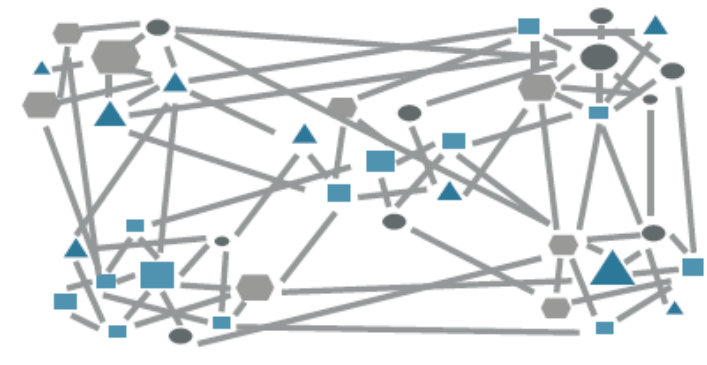
Quelle: The Scrum @ Scale Guide
Sutherland and Scrum.Inc

Spotify Model



Quelle: Henrik Kniberg
(<https://labs.spotify.com/2014/03/27/spotify-engineering-culture-part-1/>)

Team of Teams



Basierend auf: S. McChrystal: Team of Teams

FÜHRUNG

Der Faktor „Mensch“ in der Projektarbeit



„Die größten Probleme unserer Arbeit sind keine technischen Probleme, sondern soziologische Probleme.“

Tom DeMarco, Timothy Lister:

„Wien wartet auf Dich! Produktive Projekte und Teams“

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

Projektmanagement ist eine Führungsaufgabe!



Projektmanager

Teamführung

Teamzusammenstellung

Teamführung

Führungskonzept
Führungsstil

Aufgabenverteilung

Kommunikation

Motivation/ Feedback

Teamentwicklung



Projektmitarbeiter

Fehlerkultur
Lernkultur

Konflikt-
Management

Umfeld /
Stakeholder
Management

Führung, Konzepte und Stile

- ▶ **Führung:** *Direkte oder indirekte Anleitung und Motivation anderer zur Erreichung eines Ziels*
 - **Aufgabenorientierte Führung** durch die Definition von Arbeitspaketen, Verantwortung, Befugnisse und Ziele
 - **Personenbezogene Führung** durch Wertschätzung, Motivation, Konfliktlösung und Teamzusammenstellung
- ▶ **Führungskonzepte:** *Generelle Vorgehensweisen und Maßnahmen der Führung zur Zielerreichung*
- ▶ **Führungsstile:** *Grundsätzliche Verhaltensmuster der führenden Person.
Führungsstile bringen 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 – insbesondere bei größeren Projekten – aber vor allem **Führungskompetenz!**

Führungskonzepte (Management by) im Überblick

Management by Objectives

Projektmanager legt mit seinen Mitarbeitern die individuellen Ziele gemeinsam fest: **Zielvereinbarungen**

Wichtig: Die Ziele werden nicht einseitig vergeben!

Management by Delegation

Projektmanager gibt die Verantwortung und die dafür benötigten Befugnisse an seine Mitarbeiter ab: **Aufgabenübertragung**

Delegation entlastet PM und fördert die persönliche Weiterentwicklung.

Management by Exception

Projektmanager greift nur in **Ausnahmesituationen** ein.

Er vertraut ansonsten auf die Eigenverantwortung und Fähigkeit der Mitarbeiter zur Selbstorganisation.

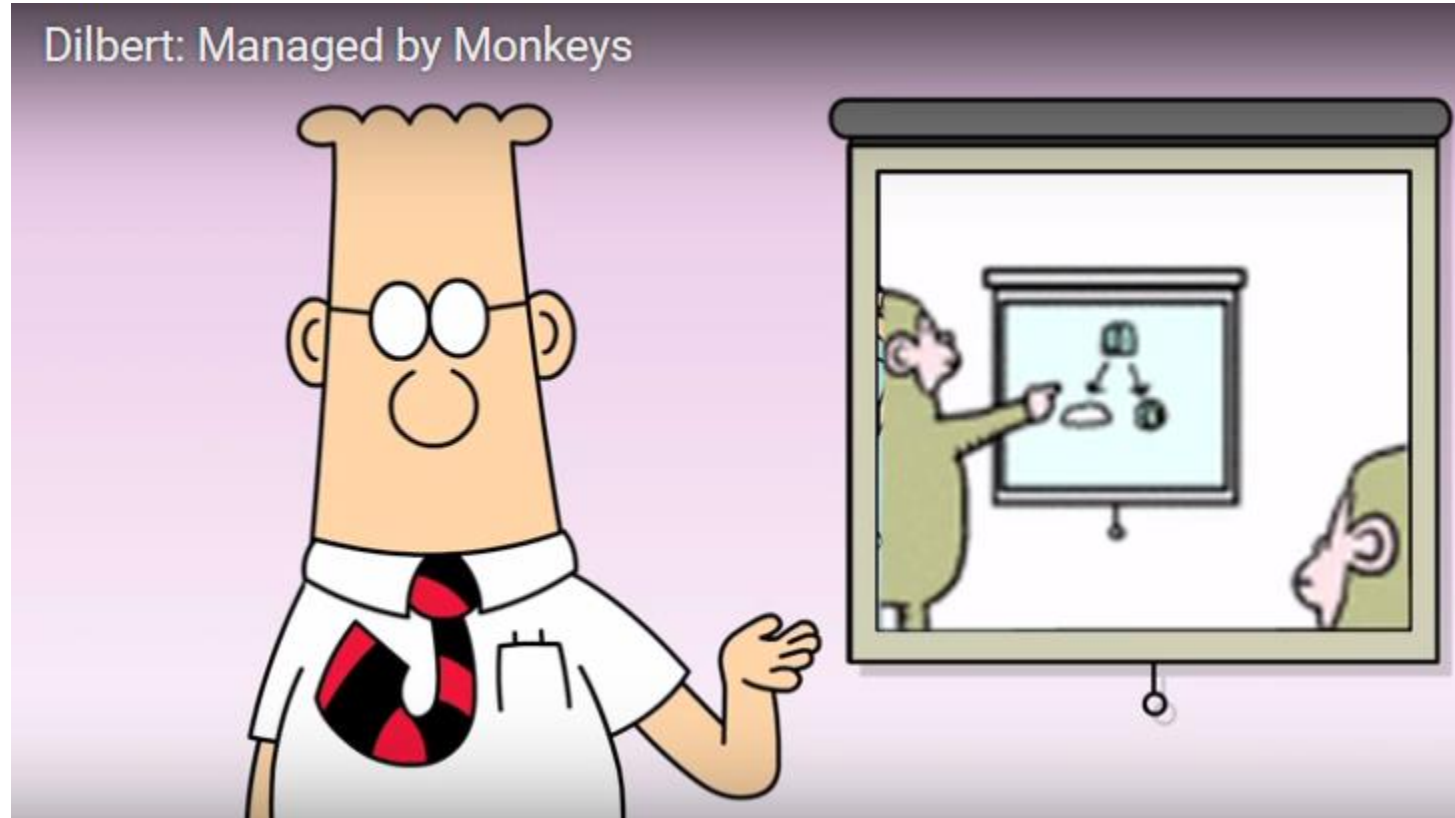
Management by Results

Projektmanager gibt die erwarteten Ergebnisse vor: **Ergebnisvorgabe**

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 persönlich bei Ihnen

Dilberts Führungskonzept: Management by Monkey



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

Führungsstile im Überblick

Beziehungsorientiert
(Personenbezogen)



Sachorientiert
(Aufgabenbezogen)

Gute Führungskräfte verstehen es, situationsgerecht zwischen Führungsstilen zu wechseln

Führung in agilen und hybriden Projekten

▶ **Agiles Manifest, Wert 1:**

Der Mensch steht im Mittelpunkt und ist wichtiger als Prozesse und Werkzeuge

▶ **Scrum**

- PO verantwortlich für Maximierung des Wertes des Produktes aus der Arbeit des Scrum Teams
- SM verantwortlich für Effektivität des Scrum Teams (Coach)

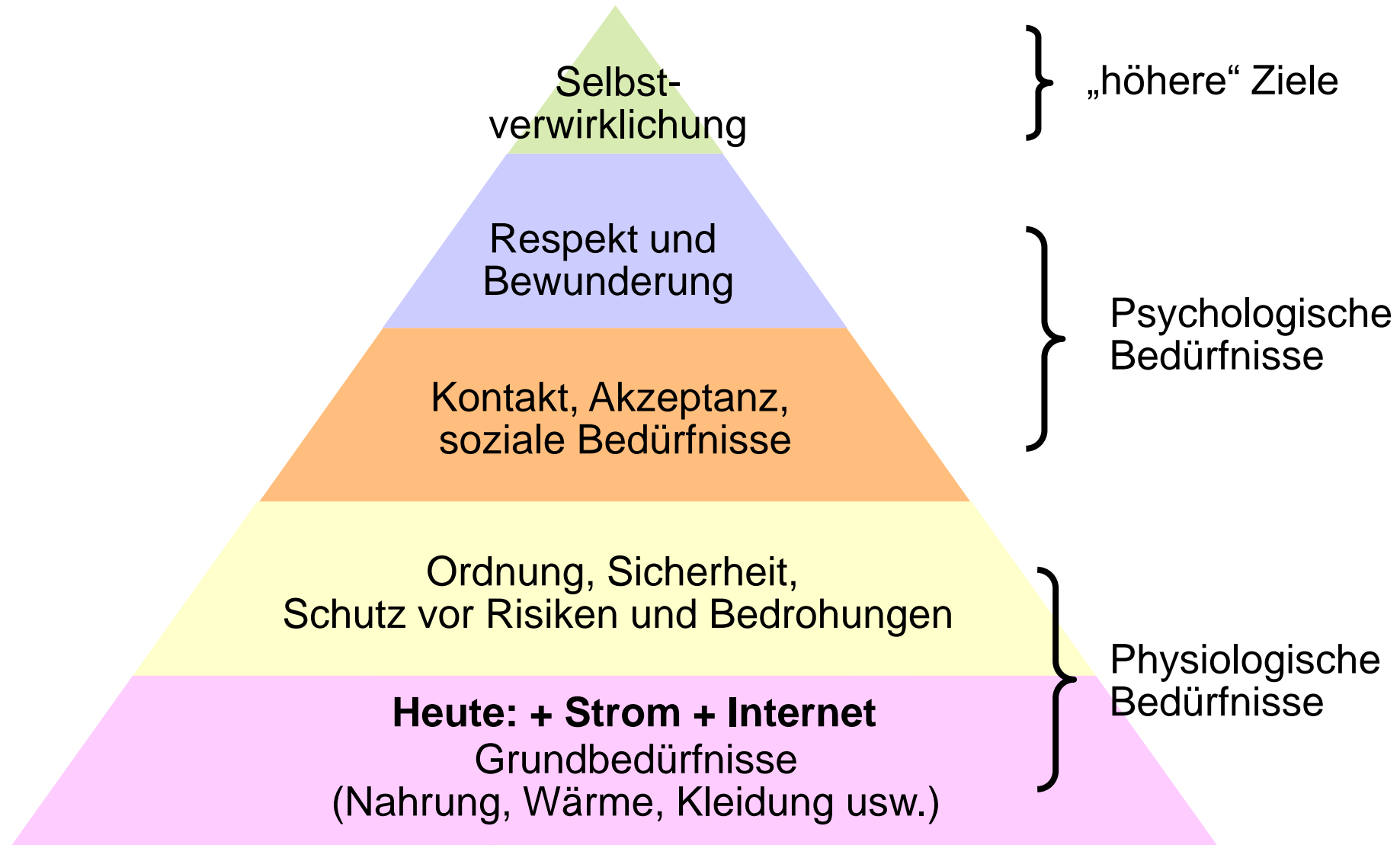
▶ **Erfolgsfaktoren**

- Begeisterungsfähigkeit und Wertschätzung
- Probleme als Chancen für Verbesserungen sehen
- Gutes Netzwerk und Projektmarketing

Motivation

- ▶ *Motivation wird als Verhaltensbereitschaft und Engagement verstanden, die auf ein Ziel ausgerichtet ist*
- ▶ **Intrinsische Motivation:** Anreiz kommt aus dem Inneren und der Tätigkeit selbst.
 - Ist nachhaltiger und intensiver
 - Kann durch extrinsische Anreize beeinflusst werden
- ▶ **Extrinsische Motivation:** Anreiz kommt von außen
 - Positive Anreize: Prämien, Belohnungen
 - Negative Anreize: Gehaltskürzungen, Urlaubssperren
 - Positive und negative Reize nutzen sich mit der Zeit ab
- ▶ **Motivationsarten**
 - **Leistungsmotivation:** Mitarbeiter möchte erfolgreich sein. Feedback und Anerkennung der Leistung sind wichtig
 - **Machtmotivation:** Demonstration der eigenen Überlegenheit und Kompetenz durch besonderes Engagement
 - **Anschlussmotivation:** Anerkennung und Zugehörigkeit zur Gruppe
- ▶ Mitarbeiter haben individuelle Bedürfnisse: Einige wollen Freiheiten, andere wollen klare Vorgaben

Was motiviert und treibt an? Motivation durch Mangel an Bedürfnissen



Bedürfnispyramide nach Abraham Maslow, 1943

Zwei-Faktoren-Theorie nach Herzberg

- ▶ **Hygienefaktoren** stellen Voraussetzungen für Motivation dar, motivieren selbst aber noch nicht
 - Unternehmenskultur
 - Beziehung zu Vorgesetzten und zu Kollegen
 - Arbeitsbedingungen und Arbeitsatmosphäre
 - Gehalt
 - Status, Sicherheit
- ▶ **Motivatoren** (wirken erst bei erfüllten Hygienefaktoren!)
 - Persönliche Förderung
 - Entwicklungsperspektiven
 - Möglichkeit der Übernahme von Verantwortung, Beförderung
 - Leistung, Anerkennung und Wachstum
- ▶ **Herzbergs Theorie:** Sind die Hygienefaktoren nicht erfüllt, ist Motivation schwierig / unmöglich
→ Hygienefaktoren durch gute Mitarbeiterführung sicher stellen

Tipps zur Motivationsförderung

- ▶ **Wertschätzende Führung und seien Sie Vorbild**
- ▶ Legen Sie großen Wert auf **Zusammenarbeit und Kommunikation**
- ▶ 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
- ▶ Stellen Sie die Projektergebnisse als **Ergebnisse des Projektteams** heraus:
Das Team ist der „Star“
- ▶ Geben Sie **Anerkennungen über Projektergebnisse** 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
- Stets mit positiven Dingen beginnen
- Zeitnah
- Konkret
- Vertraulich
- Angemessener Rahmen
- Aus der „Ich“-Perspektive:
Eigene Gefühle
- Keine Interpretationen,
Wertungen, Vorwürfe

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

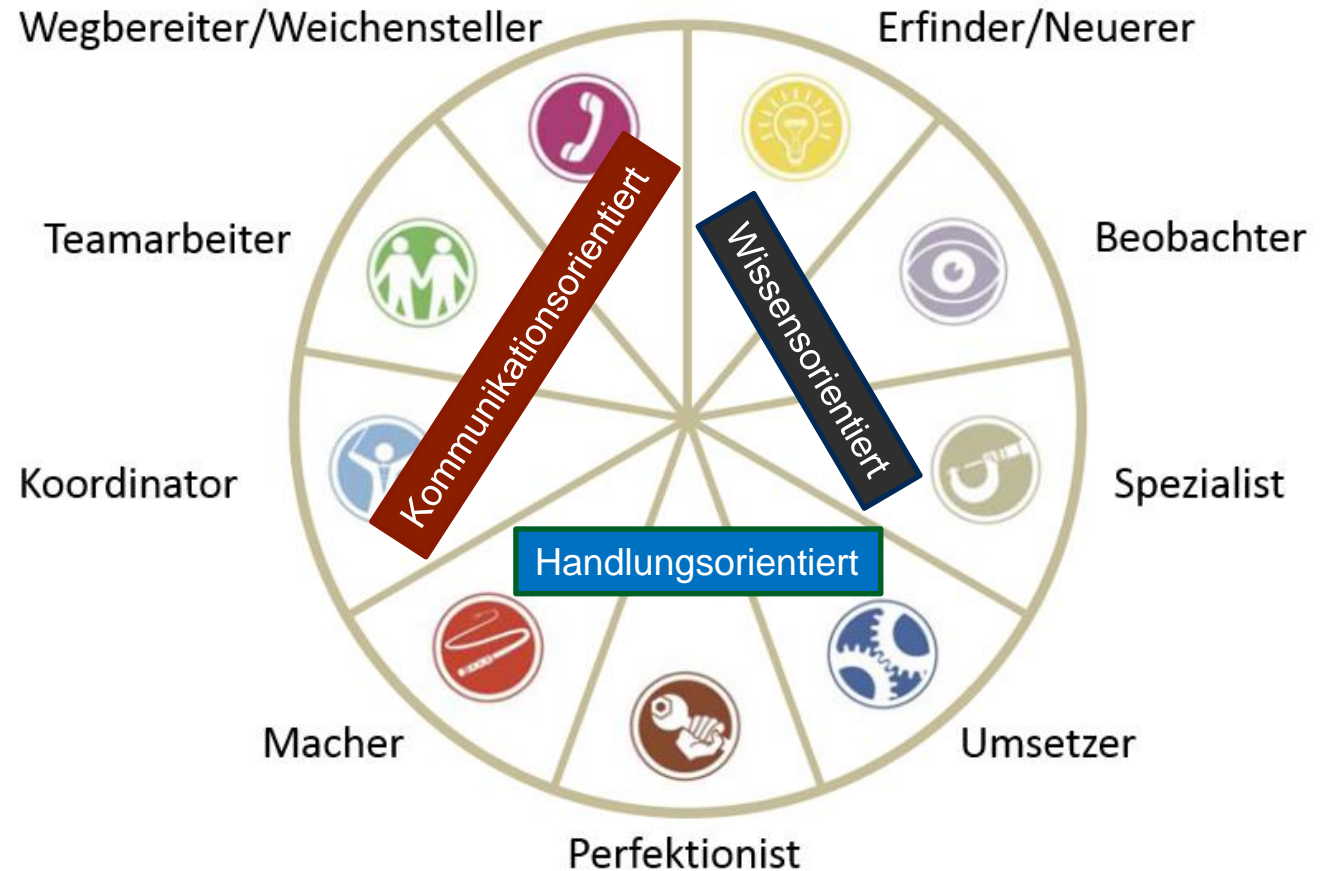
Teamzusammenstellung

- ▶ Die Weichen für den Projekterfolg werden oft mit der Zusammensetzung des Projektteams gestellt
- ▶ **Handlungsempfehlungen (nach Högl)**
 - Auswahl nicht nur nach fachlichen Kompetenzen
 - Soziale Kompetenzen (Team Spirit) sind mindestens genauso wichtig
 - Methodische Kompetenzen müssen vorhanden sein
 - Zum Projektgegenstand die geeignete Teamgröße wählen
 - Qualifikationsniveau der Mitarbeiter muss zur Problemstellung passen
- ▶ **Praxis: Häufig hat man nicht die Möglichkeit, das Team frei zusammenzustellen!**
- ▶ **Rollenmodell nach Belbin** dient der Orientierung bei der Teamzusammenstellung

Grundsatz: Wer keine Zeit für eine Mitarbeit hat, darf nicht mitwirken

Rollenmodell nach Belbin

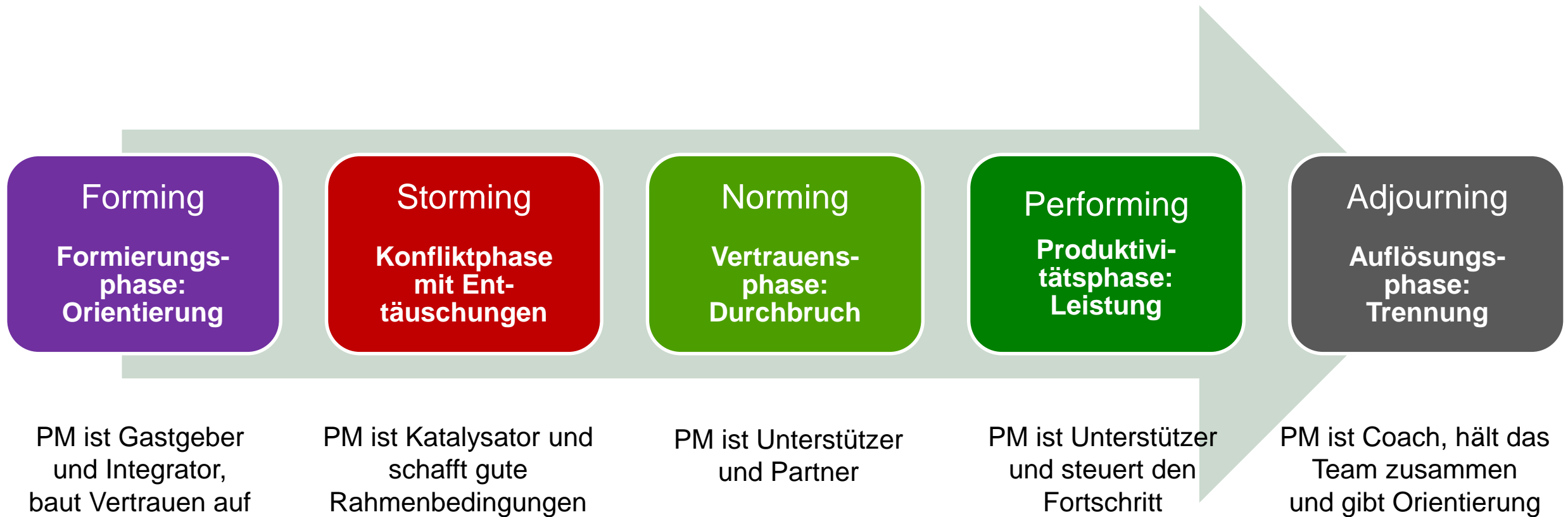
- ▶ Wie sieht das ideale Team aus?
- ▶ Meredith Belbin: 9 Rollen sollten besetzt sein (Rollenmodell)



- ▶ 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

Das Modell ist in der Praxis aufgrund vorgegebener Ressourcen selten anwendbar

Die Teamentwicklung verläuft stets in mehreren Phasen (Tuckman)



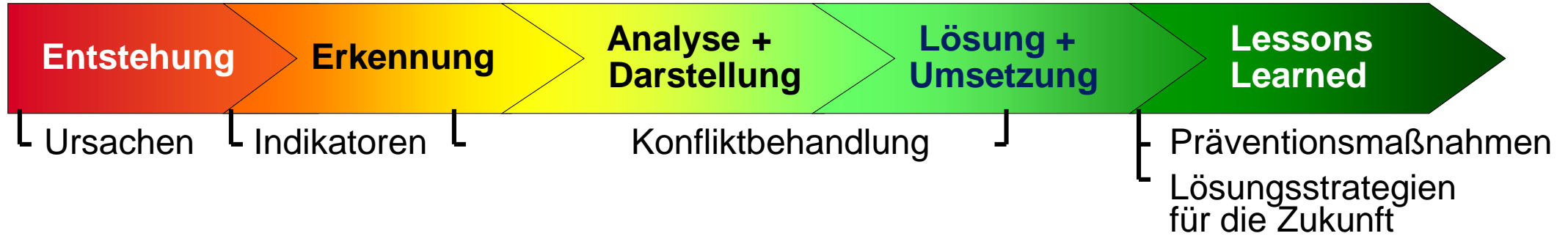
- Phasen überlappen sich
- Störungen können Rückwärtsschritte bewirken
- Performing ohne Storming ist Wunschdenken
- Wenn neue Mitarbeiter hinzukommen, wird der Teamentwicklungsprozess teilweise neu angestoßen

Workshop: Welche Präventions- und Behandlungsmaßnahmen empfehlen Sie für Team Konflikte? (Chatstorm)

- ▶ Frühzeitig, konstruktiv ansprechen, auf Warnzeichen (schlechte Stimmung achten), evtl. Initiierung von Aussprache/Mediation,
- ▶ Vorbeugung: frühzeitige Kommunikation bevor sich Frust aufbaut.
- ▶ Kompromisse finden (evtl. durch Abstimmung)
- ▶ Prävention: Regelmäßige Meetings und frühes Ansprechen von Problemen
- ▶ Behandlung: Diskussion im Team
- ▶ positive Fehlerkultur (keine Blame-Culture/Fehler sind ok)
- ▶ viel Kommunikation, feedbackschleifen, demokratische Abstimmungen
- ▶ offene, regelmäßige Kommunikation im Team
- ▶ Team-Building Maßnahmen von Beginn an einführen - Konflikte/Unstimmigkeiten sollten offen angesprochen werden
- ▶ In der Retrospektive nach einer Einschätzung zu Zusammenarbeit fragen. Falls Konflikt: Streitthemen mit Beteiligten besprechen. Falls keine Entscheidung getroffen werden kann, „Machtwort“ durch PM
- ▶ Von vornherein eine offene Kommunikation fördern/Fehlerkultur/ Feedback-Kultur. Und grundsätzlich ist es jeder Konflikt wert, angesprochen zu werden.
- ▶ Offene Kommunikation und gesunde Diskussionskultur. Wenn frei diskutiert werden kann, ohne das sich Mitarbeiter angegriffen fühlen lassen sich Konflikte besser lösen.
- ▶ Lösungsgespräch mit den Konfliktparteien mit einem Moderator

Konfliktmanagement

► Konfliktverlauf in Phasen



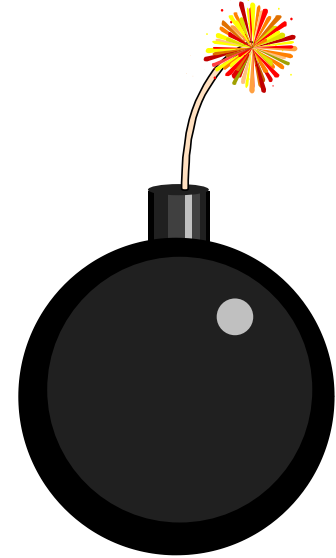
► Negative und positive Konsequenzen von Konflikten

- ☹️ Unzufriedenheit im Team
- ☹️ Motivationsverlust
- ☹️ Reduktion der Leistungsbereitschaft
- ☹️ Bindung von Zeit und 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, Beurteilungskonflikte**
 - 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

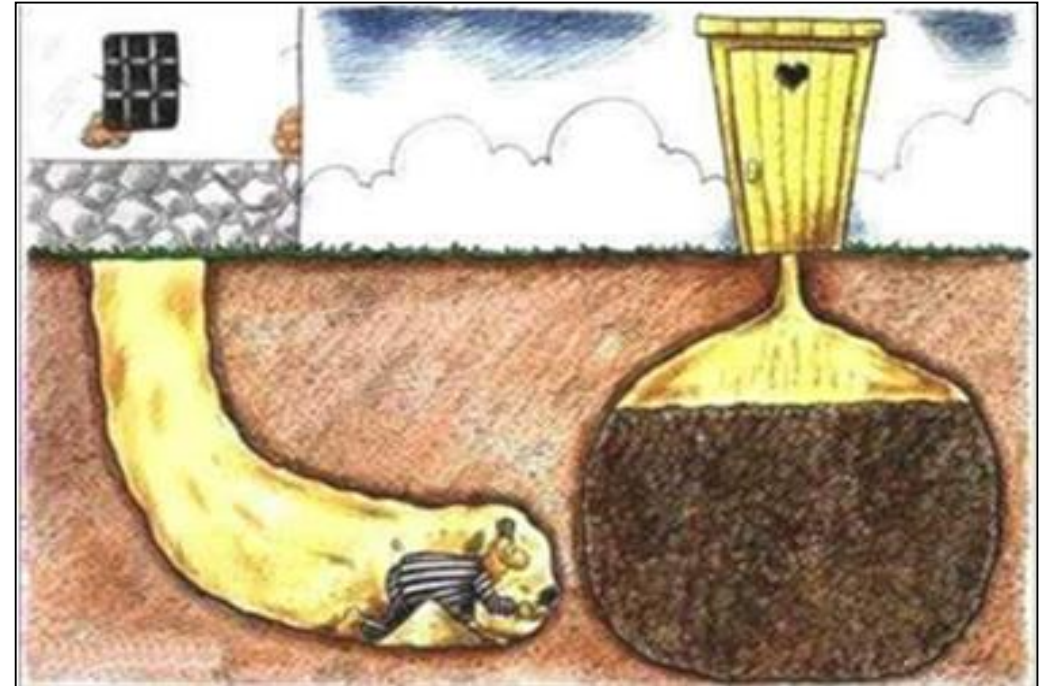


Indikatoren für Konflikte

Die größten Probleme sind die Probleme, die vom Projekt(manager) nicht erkannt werden

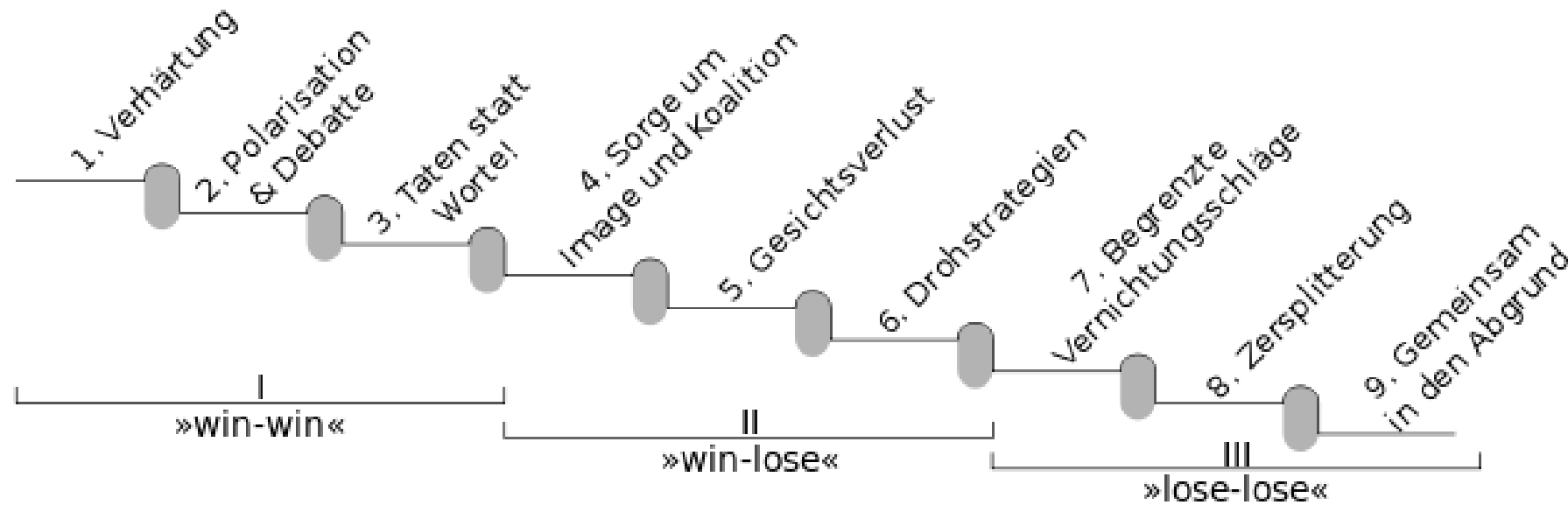
„Rauchzeichen“ für Konflikte

- 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.

Quelle: Wikipedia

Maßnahmen zur 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)

Maßnahmen zur Konflikt-Bewältigung

- ▶ **Anpassung:** Aufgeben der eigenen Position
- ▶ **Kompromiss:** Beide geben einen Teil ihrer Position auf
- ▶ **Einigung:** Dauerhafte Lösung
- ▶ **Delegation:** Einschalten eines Dritten (Moderators, Mediators)
- ▶ **Streit oder Kampf:** ergibt häufig Lose-Lose
- ▶ **Machteinsatz: Kündigung, Versetzung**
- ▶ **Verdrängung: Ignorierung des Konflikts**

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

Schlechter Projektleiter: ignoriert Konflikte, versucht Konflikte „auszusitzen“

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

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



HYBRIDES PROJEKTMANAGEMENT

Einsatz hybrider Vorgehensmodelle dominiert in der Praxis

Status Quo (Scaled) Agile 2020



4. Studie zu Nutzen und Herausforderungen von (skalierten) agilen Methoden

bitkom

GPM

spm.

IPMA

International
Project
Management
Association



swissICT



Scrum.org
The Area of Scales

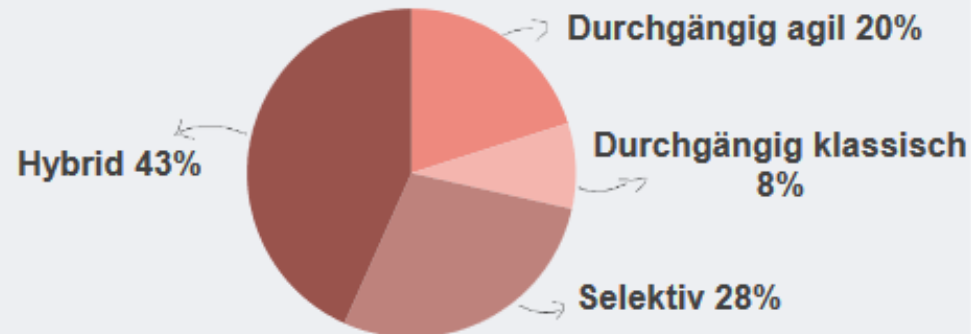
Zum
kostenfreien
Studienbericht

www.status-quo-agile.de



Hybrid dominiert!

Anteil **agiler Ansätze**
bei Projekten/
Entwicklungs-
prozessen



Quelle: A. Komus: Studie „Status Quo Agile“, 2019/20, https://www.gpm-ipma.de/know_how/studienergebnisse/statusquoscaledagile2020.html

Hybride Vorgehensmodelle

- ▶ **Hybrides Projektmanagement:** Nutzung von Methoden, Rollen, Prozessen und Phasen unterschiedlicher Standards und Vorgehensmodellen
- ▶ Grundsätzliche Kombinationsmöglichkeiten:

traditionell + traditionell

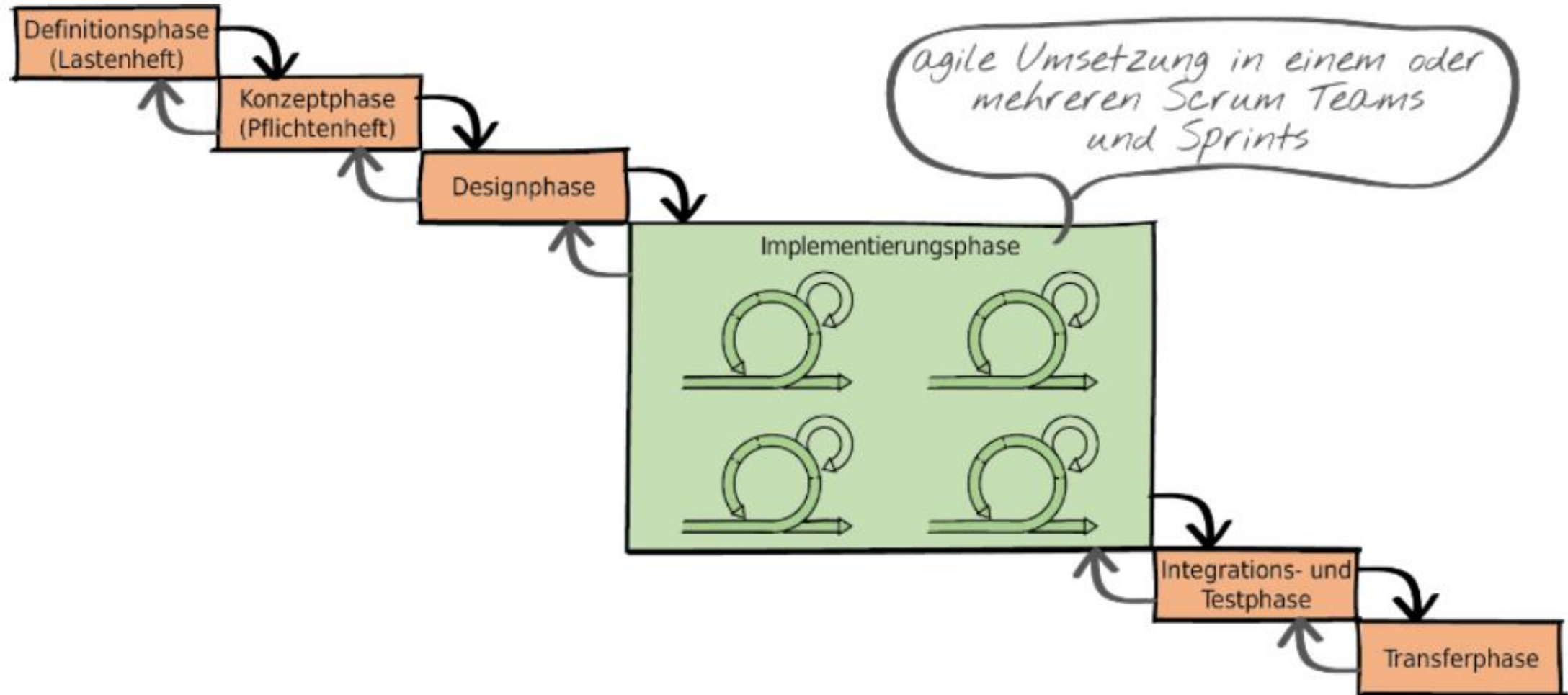
traditionell + agil

agil + agil

Anmerkung: Einige Autoren verwenden enger gefasste Definitionen und beschränken hybrides PM allein auf die Kombination von agilen und traditionellen Methoden

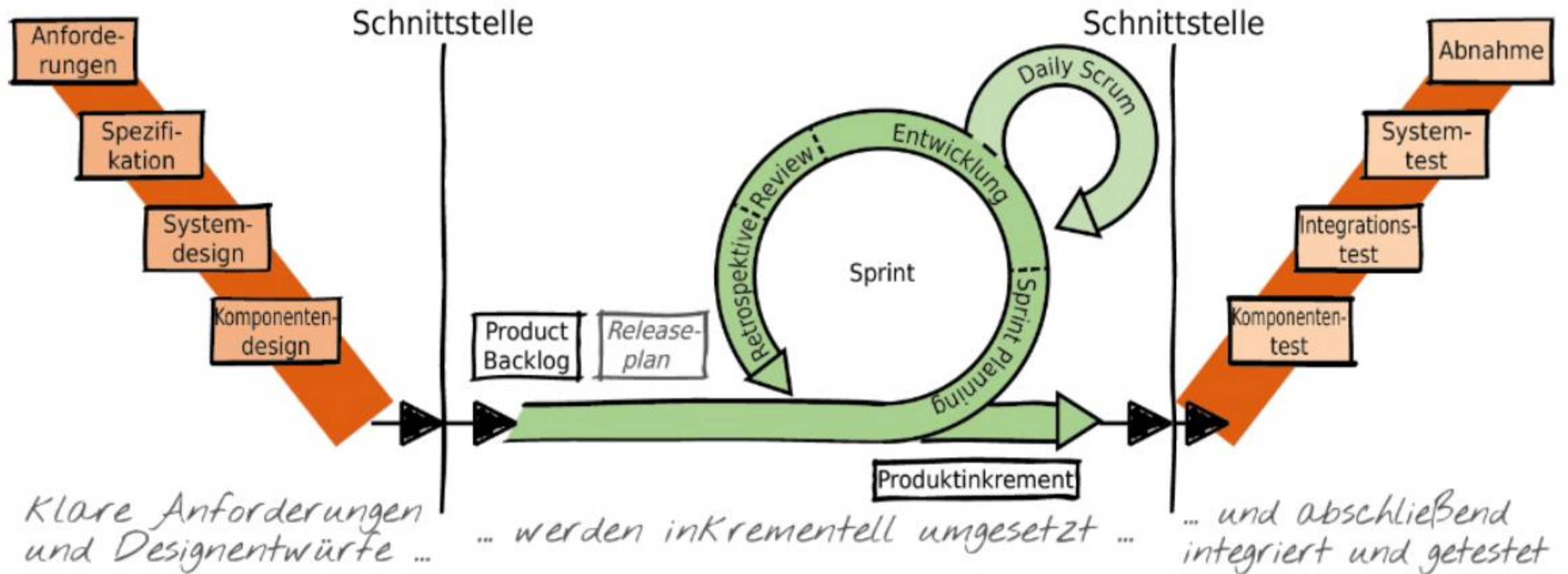
- ▶ **Hybride Vorgehensmodelle entstehen durch sequentielle, parallele oder integrierte Kombination mehrerer Vorgehensmodelle (VGM)**
 - **Sequenzielle hybride Vorgehensmodelle:** Die verschiedenen VGM werden zeitlich abgegrenzt aneinandergesetzt – Vertreter: [Water-Scrum-Fall](#), [V-Scrum](#)
 - **Parallel hybride Vorgehensmodelle:** Unterschiedliche Teilprojekte werden parallel mit verschiedenen VGM bearbeitet – Beispiel: Ein Teilprojekt „Software-Entwicklung“ wird mit Scrum umgesetzt; die anderen Teilprojekte nutzen traditionelles PM
 - **Integrierte hybride Vorgehensmodelle:** Die VGM werden so eng miteinander verknüpft, sodass sich die ursprünglichen VGM weder zeitlich noch strukturell trennen lassen – Vertreter: [ScrumBan](#)

Water-Scrum-Fall



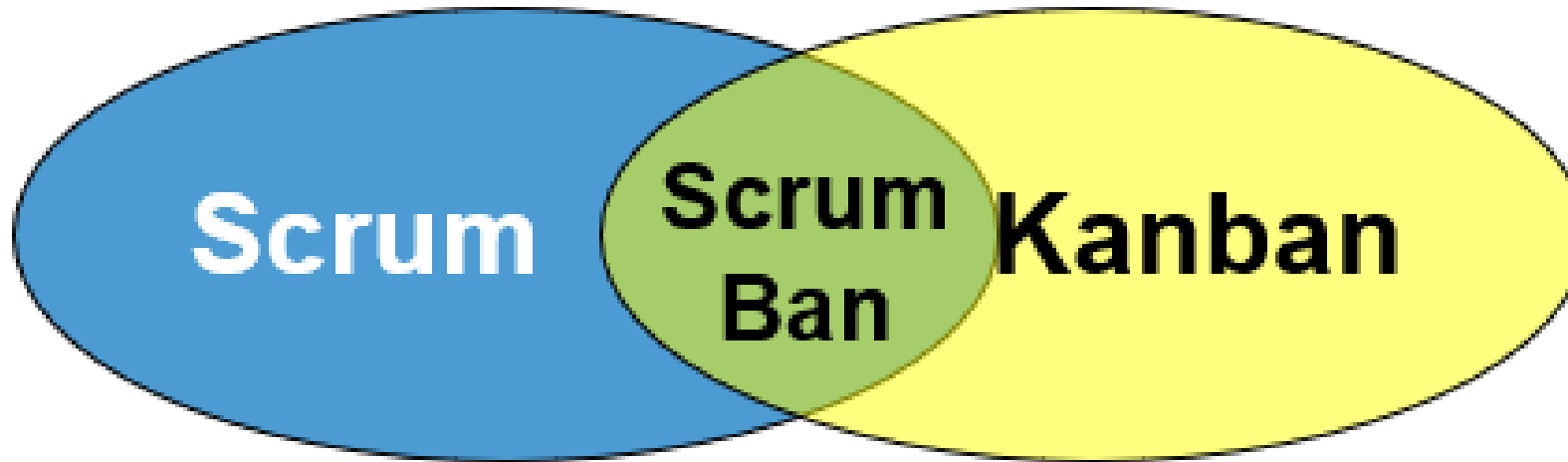
Beispiel für **sequenzielles** hybrides Vorgehensmodell

V-Scrum

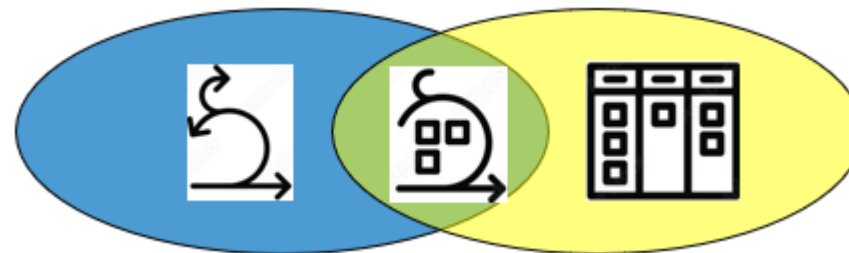


Beispiel für sequenzielles hybrides Vorgehensmodell

ScrumBan: Das „Beste“ aus Scrum und Kanban



Integriertes hybrides Vorgehensmodell



Anmerkung: Es ist nicht festgelegt, wie viel Scrum und wie viel Kanban in ScrumBan einfließt

ScrumBan: Das „Beste“ aus Scrum und Kanban

Bestandteile aus Scrum

- **Rollen** von Scrum
- **Events** von Scrum:
(Sprint, Sprint Planning)
Dailys, Review und Retrospektive
- **Artefakte** von Scrum:
Product Backlog, Sprint Backlog,
Product Inkrement
- Definition of Done

Bestandteile aus Kanban

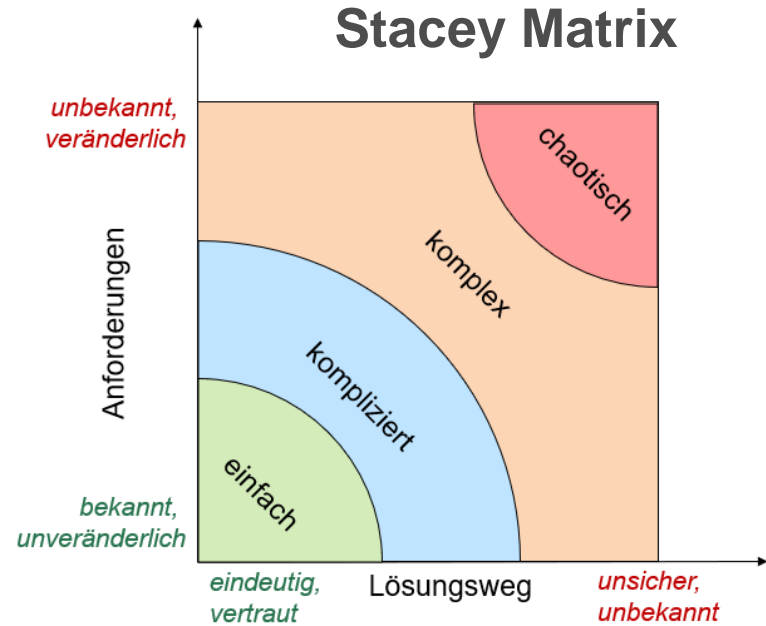
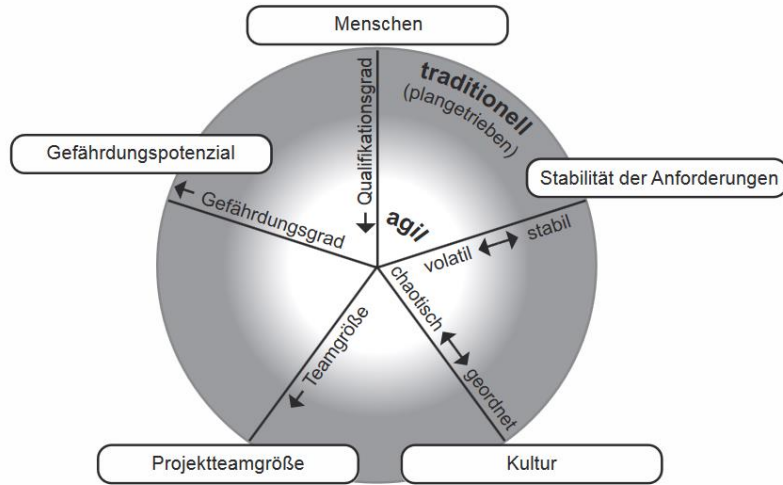
Kanban-Praktiken in die Abläufe integrieren

- **Kanban Board** zur Sichtbarmachung des Arbeitsflusses
- **Limitierung** der Menge an angefangenen Arbeiten
- **Messung und Optimierung des Flusses**
- Team arbeitet nach dem **Pull-Prinzip**
- Neue Aufgaben dürfen jederzeit auf das Board hinzugefügt werden

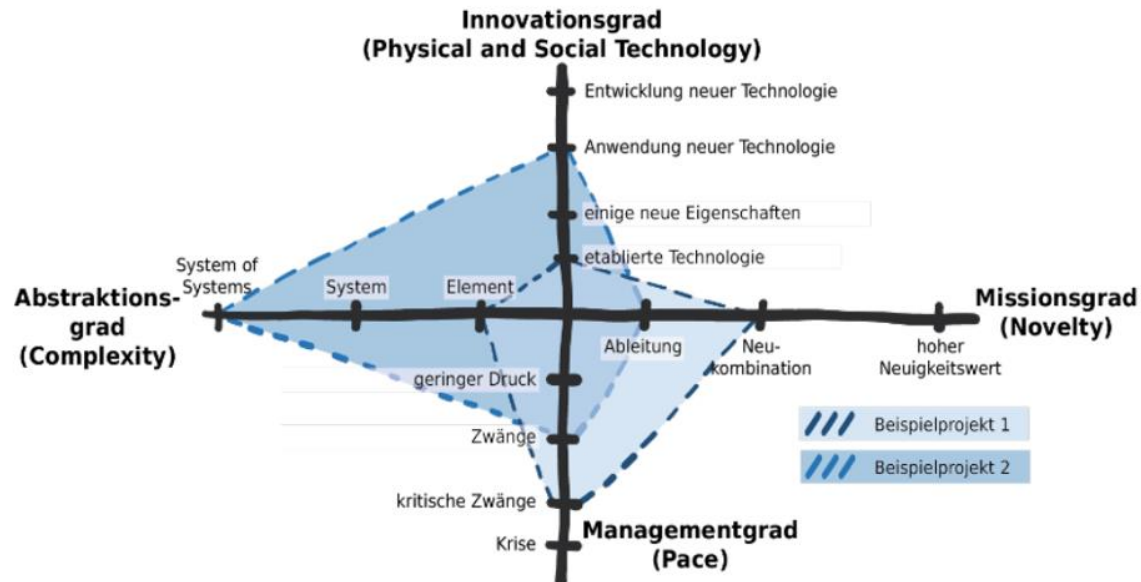
- Task Board von Scrum wird durch Kanban Board ersetzt
- **Rückmeldemechanismen** und das Streben nach Verbesserungen sind durch Daily Scrum, Sprint Review und Sprint Retrospektive bereits integraler Bestandteil von Scrum

Modelle zur Auswahl geeigneter Vorgehensmodelle (VGM)

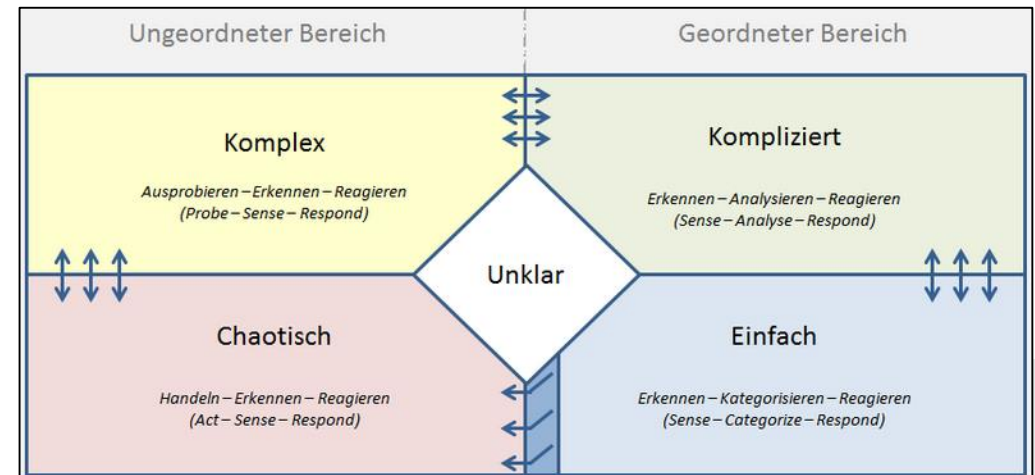
Einflussparameter nach Boehm und Turner



Diamant-Modell nach Shanhar-Dvir



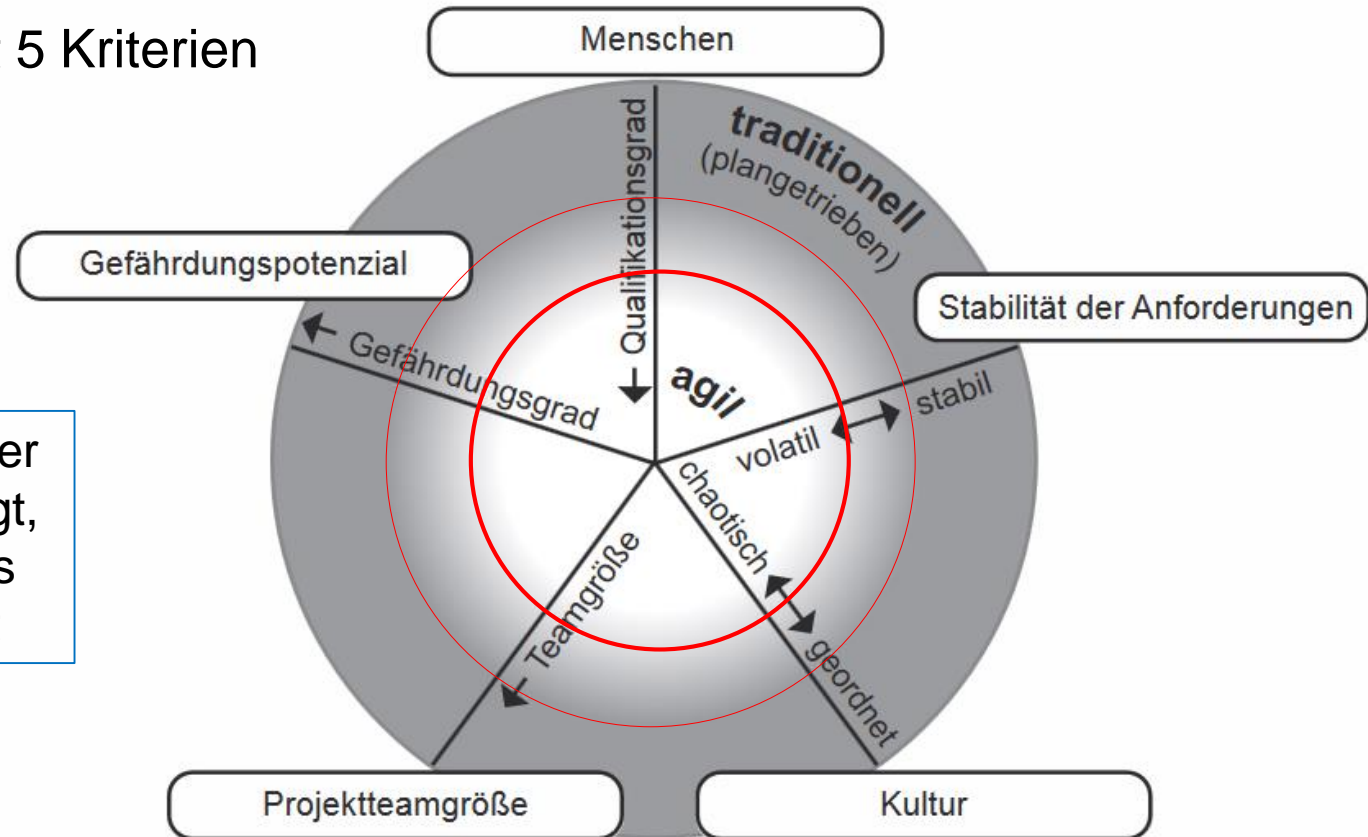
Cynefin-Modell



Boehm und Turner Modell

Auswahlverfahren mit 5 Kriterien

Je näher die Erfüllung der Kriterien im Zentrum liegt, desto eher ist ein agiles Vorgehen angebracht

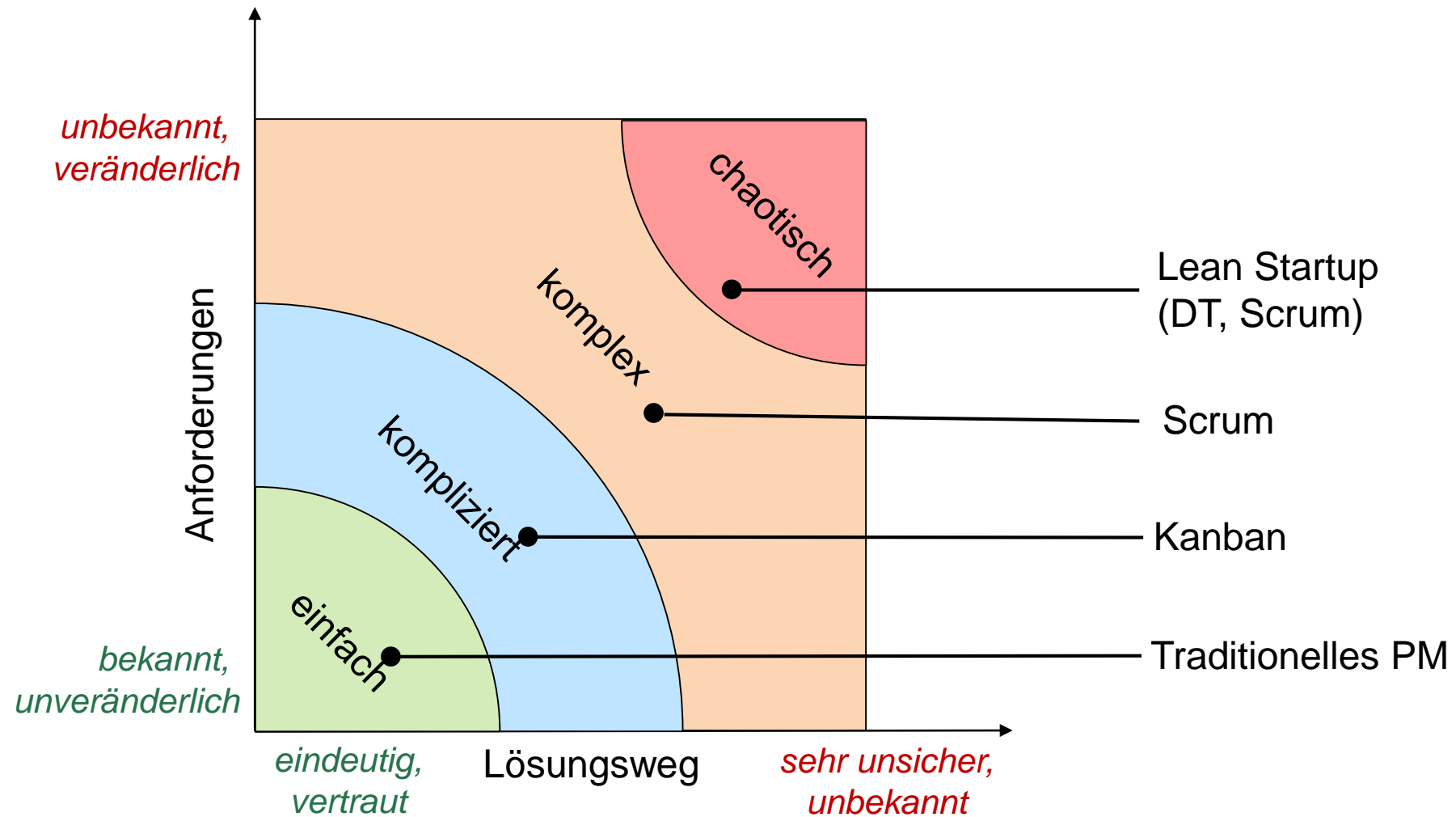


Hoher Gefährdungsgrad, große Teams und stabile Anforderungen:
Empfehlung: Traditionelle VM

Geringer Gefährdungsgrad, kleine Teams, volatile Anforderungen
Empfehlung: Agile VM

Boehm, Barry W.; Turner, Richard: Balancing agility and discipline: A guide for the perplexed. Addison-Wesley, Boston, 2003.

Stacey Matrix: Wahl des „richtigen“ Vorgehensmodells



*) Darstellung in Anlehnung an Ralph D. Stacey (1993)

Tailoring von Vorgehensmodellen

Tailoring: Individuelle Anpassung von Vorgehensmodellen an ein Projekt

- ▶ Man wählt ein oder mehrere VGM aus und passt sie individuell für das Projekt an
→ eigenes VGM
- ▶ Ziel: Vermeidung von PM-Bürokratie durch Einsatz unangepasster Methoden
(„nicht mit Kanonen auf Spatzen schießen“)

- ▶ **Aspekte zum Tailoring**
 - Festlegung eines Rollenmodells
 - Strukturierung des Projektes
 - Auswahl geeigneter Methoden
 - Fortschrittskontrolle des Projektes

Feedback

Welche Weiterentwicklungsvorschläge haben Sie zur Veranstaltung?

9

Answers

Mehr Veranstaltungen in Präsenz

Theorie nicht so geballt - oft sehr viel Input, schwierig alles zu verarbeiten
Grundsätzlich jedoch super, dass die Theorie meist projektbezogen umgesetzt wird

traditionelles PM wird häufig schon im Bachelor behandelt. Daher evtl. kürzen

Leider nur an wenigen Universitäten

Ein Aufspalten der Vorlesung in 2 Semester (1.Vorlesung und Theorie + Aufgaben und 2. Projekt+Projektbericht) würde die Arbeitslast deutlich angenehmer machen

Häufiger Präsenzveranstaltungen

Seminar auf zwei Sitzungen pro Woche aufteilen

evtl. weniger Workload pro Woche
Richtung Ende hin, manche Themen (Konfliktmanagement) früher

Eine klare Übersicht über alle Termine, Deadlines etc. auf WueCampus oder in einem PDF statt auf Vorlesungsfolien verteilt wäre sehr hilfreich.

entweder Klausur oder Projektbericht

Feedback

Was ist Ihr wichtigstes "Take-away" von der Veranstaltung? 6 Answers

Team-Arbeit kann gut angeleitet sehr gut funktionieren

eine menge praxiserfahrung mit wertvollen feedback erhalten

Organisation von Arbeitsprozessen ist dringend notwendig und machbar mit erlernten Methoden; Teamarbeit ist komplex

Erfolgreiche Umsetzung von Projekten steht und fällt mit dem Projektteam. Und tolle Methoden erleichtern die Vielschichtigkeit vom PM

Projektmanagement und insbesondere Dokumentation (wie die Aufgaben oder der Bericht) dessen kostet viel Zeit und ist keine Aufgabe die man "nebenbei" machen sollte

Wie einfach verwirklichbar Ideen sind, wenn man sich einmal dransetzt und die gelerneten Methodiken anwendet.