

Projektbericht (2.0)

Planung und Realisierung des digitalen Unternehmensgründungsprojektes

„Wie geht’s?“

Projektteam 4:



Jann Kulick (J.K.)



Jonathan Tschanter



Nele Friedrich (N.F.)



Sandra Brückner



Seraphine Herchenhan

Erstellt im Rahmen der Vorlesung
„Professionelles Projektmanagement in der Praxis“, SS 2022

Prof. Dr. H. Wehnes, Institut für Informatik, Julius-Maximilians-Universität
Würzburg

Inhaltsverzeichnis

ABBILDUNGSVERZEICHNIS	5
1. PROJEKTDESIGN MIT DEM PROJECT CANVAS (NELE FRIEDRICH)	7
1.1 Theoretische Grundlage.....	7
1.2 Vorgehen im Projekt.....	11
1.3 Darstellung der Ergebnisse.....	12
1.4 Reflexion.....	16
2. LEAN STARTUP (SERAPHINE HERCHENHAN)	17
2.1 Vorgehensweise	17
2.2 Persona, User Story und User Story Mapping	17
2.3 Reflexion.....	21
3. NORMEN, STANDARDS UND VORGEHENSMODELLE (JANN KULICK).....	22
3.1 Definition.....	22
3.2 Normen.....	22
3.3 Standards	24
3.4 Agile Standards	25
3.4 Vorgehensmodelle	26
3.5.1 Traditionelle Vorgehensmodelle	27
3.5.2 Agile Vorgehensmodelle	30
4. SCRUM THEORIE UND SPRINT 1/2 (JANN KULICK / SERAPHINE HERCHENHAN).....	32
4.1 Grundlagen.....	32
4.2 Scrum Team	33
4.3 Scrum Prozess	34
4.3.1 Product Backlog	35
4.3.2 Sprint.....	36
4.3.3 Sprint Planning	36
4.3.4 Daily Scrum	37
4.3.5 Sprint Review	37
4.3.6 Sprint Retrospektive	38
4.4 Sprint 1 im Projekt "Wie gehts?"	38
4.4.1 Sprint Planning im Sprint 1	38
4.4.2 Daily Scrum im Sprint 1	40
4.4.3 Sprint Review im Sprint 1	40
4.4.4 Sprint Retrospektive im Sprint 1	40
4.5 Sprint 2 im Projekt "Wie gehts?"	41
4.5.1 Sprint Planning im Sprint 2.....	41
4.5.2 Daily Scrum im Sprint 2.....	42

4.5.3 Sprint Review im Sprint 2	42
4.5.4 Sprint Retroperspektive im Sprint 2	43
5. PROJEKTZIELE, PROJEKTSTECKBRIEF, PROJEKTUMFELD UND STAKEHOLDER (NELE FRIEDRICH).....	44
5.1 Projektziele	44
5.1.1 Vorgehen im Projekt, Ergebnispräsentation und Reflexion	47
5.2 Projektsteckbrief	48
5.3 Projektumfeld	49
5.3.1 Theorie.....	49
5.3.2 Vorgehen im Projekt und Darstellung der Ergebnisse	50
5.4 Stakeholdermanagement	52
5.4.1 Theorie.....	53
5.4.2 Vorgehen im Projekt und Darstellung der Ergebnisse	56
5.5 Reflexion Umfeldanalyse und Stakeholdermanagement	58
6. TRADITIONELLE PROJEKTPLANUNG: PHASENPLAN UND PROJEKTSTRUKTURPLAN (SERAPHINE HERCHENHAN).....	60
6.1 Phasen und Meilensteine.....	60
6.1.1 Deliverables	62
6.2 Projektstrukturplan (PSP)	63
6.2.1 Arbeitspakete	64
6.2.2 Struktur und Darstellung des PSP	64
6.2.3 Darstellungsformen des PSP	65
6.2.4 Vorgehensstrategien zur Projektstrukturplan-Erstellung	66
6.2.5 Vollständigkeitsprüfung und Spannungsfeld Planungstiefe.....	66
6.3 Umsetzung im Projekt „Wie Geht`s?“	67
7. PROJEKTKOMMUNIKATION UND PROJEKTMARKETING (N.F.).....	68
7.1 Theoretischer Hintergrund Projektkommunikation	68
7.1.1 Kommunikationsmodelle	68
7.1.2 Kommunikationsmanagement.....	72
7.1.3 Professionelles Meeting Management.....	74
7.1.4 Praxistipps für gute Projektkommunikation.....	75
7.2 Kommunikation im Projekt “Wie geht`s?” und Reflexion	77
7.3 Projektmarketing	82
7.3.1 Theoretischer Hintergrund Marketingmanagement in Projekten.....	82
7.4 Ergebnisse des Projektmarketings und Reflexion	84
8. KANBAN, SCRUMBAN UND SPRINT 3 (JANN KULICK).....	89
8.1 Kanban	89
8.2 Scrumban	93
8.3 Sprint 3 mit Scrumban.....	94

9. TOOLEINSATZ MIT BEWERTUNG (JONATHAN TSCHANter)	96
9.1 Projektarbeit	96
9.1.1 WhatsApp	96
9.1.2 Google Drive	96
9.1.3 Zoom	97
9.1.4 Slack	97
9.1.5 Microsoft Teams	97
9.1.6 Microsoft OneDrive	98
9.2 Projektentwicklung	98
9.2.1 GitLab (inklusive Git)	98
9.2.2 Angular / Angular CLI	98
9.2.3 Angular Material	99
9.2.4 SurveyJS	99
9.2.5 NGINX	99
9.2.6 Node.js	99
9.2.7 Hetzner Cloud-Server	99
9.2.8 Docker (inklusive docker-compose)	99
10. LESSONS LEARNED UND AUSBLICK (SANDRA BRÜCKNER)	101
10.1 Theorie und erworbene Skills	101
10.2 Erfahrungen und Probleme	102
10.3 Möglichkeit zur Weiterführung des Projektes	104
10.4 Empfehlungen für zukünftige Projekte	104

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Project Canvas Template.....	8
Abbildung 2. Finales Project Canvas.....	15
Abbildung 3 . Güte des Konsens und des Projektdesigns	16
Abbildung 4: Persona "Hilfsbedürftiger Mensch"	18
Abbildung 5: User Story Map "Wie Geht's?"	20
Abbildung 6: Prozesshaus	23
Abbildung 7: Projektlebenszyklus	23
Abbildung 8: ICB 4.0 Kompetenzen	25
Abbildung 9: Agiles Manifest.....	25
Abbildung 10: Vorgehensmodelle Projektmanagement	26
Abbildung 11: Beispiel Wasserfallmodell	27
Abbildung 12: Phasenmodell in der Bauchbranche	28
Abbildung 13: V-Modell	28
Abbildung 14: Simultaneous Engineering Vorgehensmodell	29
Abbildung 15: Inkrementelles Vorgehensmodell	29
Abbildung 16: Spiral-Mpdell	30
Abbildung 17: Prinzip der kleinen Pyramide.....	31
Abbildung 18: 3 Säulen der empirischen Prozesssteuerung	32
Abbildung 19: Scrum-Werte.....	33
Abbildung 20: Scrum-Prozess	35
Abbildung 21: Elemente des Product Backlog	35
Abbildung 22: Sprint 1 Planung	39
Abbildung 23: Taskboard Sprint 1	39
Abbildung 24: Sprint 2 Planung	41
Abbildung 25: Taskboard Sprint 2.....	42
Abbildung 26. Ausgefüllter Projektsteckbrief	48
Abbildung 27. Schema des Projektumfelds.....	49
Abbildung 28. Klassifizierung des Projektumfelds	50
Abbildung 29. Projektumfeld des Projekts „Wie geht's?“	51
Abbildung 30. Klassifizierung des Projektumfelds „Wie geht's?“	52
Abbildung 31. Sachliche Umfeldfaktoren und Maßnahmen	52
Abbildung 32. Stakeholdermanagement-Prozess in sechs Phasen	54
Abbildung 33. Stakeholder-Analyse des Projekts „Wie geht's?“	57
Abbildung 34. Maßnahmenplanung im Projekt	57
Abbildung 35. Stakeholderportfolio vor und nach Umsetzung der Maßnahmen	58
Abbildung 36: Phasen- und Meilensteinplan	61
Abbildung 37: Tabellarische Darstellung des Phasen- bzw. Meilensteinplans	62
Abbildung 38: Projektstrukturplan.....	63
Abbildung 39: Projektstrukturplan Darstellungsformen	65
Abbildung 40: Codierter Phasenorientierter PSP	67
Abbildung 41. Sender-Empfänger Modell	68
Abbildung 42. Eisberg Modell	69
Abbildung 43. Interpretationsbeispiele nach dem 4-Ohren-Modell.....	70
Abbildung 44. Grafische Darstellung des Johari Fensters.....	71
Abbildung 45. Differenzierung interne und externe Kommunikation	72
Abbildung 46. Die 5 W-Fragen zur Strategischen Kommunikationsplanung eines Projekts.....	73
Abbildung 47. Kommunikationsbaukasten	73
Abbildung 48. Eskalationsprozess im traditionellen Projektmanagement	74

Abbildung 49. Kommunikationsmatrix 80
Abbildung 50. Ablauf des Projektmarketings 82
Abbildung 51: Kanban Grundprinzipien 89
Abbildung 52: Kanban-Board Beispiele 90
Abbildung 53: Kanban-Board Notfallspur 91
Abbildung 54: Kanban-Board Arbeitslimitierung 91
Abbildung 55: Workflow Management 92
Abbildung 56: Spielregeln der Zusammenarbeit 92
Abbildung 57: Vergleich Kanban-Scrum 93
Abbildung 58: Kanbanboard Sprint 3 95

Abkürzungsverzeichnis

Auftraggebender AG
Project Canvas PC
Projektumfeldanalyse PUA



1. Projektdesign mit dem Project Canvas (Nele Friedrich)

Im folgenden Kapitel wird das Projektdesign des Projekts "Wie geht's" erläutert, welches mittels des Project Canvas erstellt wurde. Dabei wird zunächst eine theoretische Grundlage geschaffen, indem der Begriff „Projekt“ beleuchtet und der Aufbau sowie die Anwendung des Project Canvas beschrieben wird. Darauf aufbauend wird das Vorgehen im Projekt beschrieben, die Ergebnisse des Prozesses aufgeführt und mit einer Reflexion abgeschlossen.

1.1 Theoretische Grundlage

Was ist ein Projekt? Um eine kultur- und disziplinübergreifende Definition des Begriffes "Projekt" zu generieren, wurde eine Befragung mit mehr als 2.000 Menschen aus über 30 Ländern und 50 Professionen durchgeführt. Die meisten Teilnehmenden antworteten auf die Frage: "Wie würden sie einem Zwölfjährigen erklären, was ein ‚Projekt‘ ist?" mit der Metapher, dass ein Projekt eine Reise in unbekannte Gefilde sei, was darauf schließen lässt, dass jedes Projekt aufs Neue eine Herausforderung mit vielen Ungewissheiten für alle Beteiligten darstellt.

Ein Projekt kann mit einer Reise über die offene See verglichen werden. So hat jedes Projekt, so wie jede Seefahrt einen bestimmten Zweck, Nutzen oder ein bestimmtes Ziel, welches nur durch Veränderung erzielt werden kann. Zu Beginn einer jeden Reise benötigt es zunächst einiger Faktoren: ein Team (eine Crew), ein Budget (kann auch 0 sein) und Ressourcen (z.B. ein Boot). Das Projektziel, also die Mission dieser Reise ist es, den Kunden in einer bestimmten Zeit und in einer bestimmten Qualität, das gewünschte Produkt zu liefern, sodass dieser Kunde so froh ist, als würde für ihn allein die Sonne scheinen. Auf dem Weg dahin gibt es aber immer Faktoren/Situationen und Ereignisse, die entweder Rückenwind oder Gegenwind bedeuten. Es gibt Ereignisse, die dem Treffen von Haien und Delfinen gleichen können: die einen bergen Risiken, die anderen bieten Chancen. Und wenn man diese Faktoren vorab einschätzen kann, kann man im Falle ihres Eintretens auch besser reagieren. Bei jeder Reise ist es wichtig, Etappenziele anzusteuern. Auf diesen kleinen Inseln im weiten Meer kann der bereits erledigte Weg gefeiert werden, es kann aufgetankt und Kraft geschöpft werden und notfalls auch die Reiseroute angepasst und verändert werden. Dieses gemalte Bild der Reise ist die zugrunde liegende Metapher des Project Canvas und veranschaulicht die wesentlichen Bausteine eines jeden Projekts.

Aufbau des Project Canvas

Das Ziel der Project Canvas Methode ist es, aus den unterschiedlichen Perspektiven und Verständnissen aller Projektbeteiligten ein gemeinsames Verständnis zu erlangen, indem die wesentlichen Bestandteile des neuen Projekts aufgeführt, diskutiert und mit den Teammitgliedern und den Auftraggebenden abgestimmt werden.

Das Canvas (zu dt. "Leinwand") ist sehr übersichtlich aufgebaut und in 11 Felder unterteilt (siehe Abbildung 1). Dabei stellt jedes Feld einen Baustein des Projektes dar, welche farblich unterstützt in den Kategorien "Zweck, Nutzen, Ziel" (lila), "Input Faktoren" (gelb), "Projektdurchführung/ Prozess" (blau), "Output Faktoren" (grün) und "Zeit" (pink) gebündelt werden:












PROJECT CANVAS		TITEL DES PROJEKTS: _____		ERSTELLT VON: _____	
				WO/WANN: _____	
ZWECK Was ist die Ursache des Projekts (auch Motiv, Beweggrund)? Warum ist das Projekt wichtig und bedeutsam – und für wen? Inwiefern wird das Projekt die Zukunft verändern – und für wen? 					
BUDGET Wie viel Geld ist verfügbar? Wie flexibel ist der Finanzrahmen? Wie viel Geld wird benötigt für: ... das TEAM (intern/extern)? ... die notwendigen RESSOURCEN? 	TEAM Wer sollte dabei sein? Wer ist: ... im Kernteam? ... im erweiterten Team? ... externer Partner? ... Projektleiterin? 	UMFELD Welche bekannten Kräfte (Ereignisse, Bedingungen, Menschen) wirken auf das Projekt: ... als Rückenwind? ... als Gegenwind? 	ETAPPENZIELE Welche Etappenziele wären Anlässe zum Feiern? Gibt es Termine für: ... Teil- und Zwischenergebnisse? ... sicht- und messbare Erfolge? ... richtungweisende Entscheidungen? 	QUALITÄT Was macht die KUNDEN wirklich glücklich bezogen auf: ... das RESSOURCEN des Projekts? ... die ETAPPENZIELE auf dem Weg dorthin? Wie wollen die KUNDEN im Projekt mitarbeiten und informiert werden? 	
RESSOURCEN Was wird benötigt an: ... Arbeitsmitteln (inkl. Software)? ... Materialien? ... Methoden und Modellen? ... Projektarbeitern (vor Ort/virtuell)? 		RISIKEN + CHANCEN Welche unsicheren Ereignisse würden im Falle ihres Eintretens, den Projekterfolg: ... gefährden? ... befähigen? Tipp: Sicher einbrechende und beeinflussbare Ereignisse sind als UMFELD-Bedingungen zu berücksichtigen. 		ERGEBNIS Was genau soll am Ende des Projekts an die KUNDEN geliefert werden? Was ist es am ehesten, ist es: ... ein neues Produkt? ... ein neuer Service? ... neues Wissen (Erfahrungswissen)? 	KUNDE Wer ist Kunde des Projekts, d.h. wer sind die Menschen, die: ... das Projekt starten & beenden (Eigentümer)? ... das Projektergebnis erhalten (Empfänger)? ... das Projekt finanzieren (Sponsor)? Bei mehreren Personen: Gibt es absehbare Konflikte? 
ZEIT Wann startet das Projekt tatsächlich? Was wird dafür benötigt (z.B. Vorbereitungen, Dokumente)? Wann ist das Projekt wirklich abgeschlossen? Was wird dafür benötigt (z.B. Dokumente, Freigaben)? Wie flexibel ist der Starttermin des Projekts? Wie flexibel ist der Endtermin des Projekts? 					

Abbildung 1: Project Canvas Template

Zuoberst auf dem Canvas findet sich der **Zweck** des Projektes. Hier sollen das Motiv und der Beweggrund des Projekts aufgeführt, die Frage des "Warum?" und "Für wen?" beantwortet werden und auch, inwiefern das Projekt die Zukunft verändern wird.

Die **Input-Faktoren** eines Projekts stellen die drei Bausteine **Budget, Team und Ressourcen** dar. Bei ersterem soll sowohl das verfügbare Geld, die Flexibilität des

Finanzrahmens, als auch die für das Projekt benötigte Geldmenge ausgemacht werden. Beim Team sollen das Kernteam, externe Partner und das erweiterte Projektteam definiert werden. Unter Ressourcen sollen die benötigten Ressourcen, wie Hardware, Software, Räumlichkeiten und vergleichbares identifiziert und aufgeführt werden.

Nach der Bestimmung der Input Faktoren folgt die **Projektdurchführung** (der Prozess), welche in der Mitte des Canvas platziert und ebenfalls in drei Kategorien unterteilt ist: **Umfeld, Risiken/ Chancen und Etappenziele**. Zunächst sollen mögliche Einflussfaktoren im Umfeld benannt werden, die sich wie Rücken- oder wie Gegenwind auf das Projekt auswirken können. Im zweiten Schritt werden Risiken und Chancen des Projekts bestimmt, um in der dritten Kategorie schließlich Etappenziele des Projekts zu definieren.

Auf der rechten Seite des Canvas befinden sich die in drei Bausteine gegliederten **Output-Faktoren**. Im Feld "**Kunde**", sollen drei maßgebliche Rollen von Kunden bestimmt werden. Eigentümer:innen des Projekts, also der/die Auftraggebende/n, Sponsor:innen, welche als Geldgeber:innen des Projekts fungieren und nur den finanziellen Erfolg bemessen sowie zuletzt die Empfänger:innen, also die Nutzenden und Anwender:innen des Projektergebnisses. Der zweite Output Faktor stellt das **Ergebnis** an sich dar, welches an den Kunden abgeliefert wird, welches ein Produkt, ein Service oder Erkenntnisse sein kann. Der dritte Faktor ist die **Qualitätsbewertung**, welche sich auf Ergebnis und Etappenziele bezieht.

Das unterste Feld des Project Canvas ist der letzte Baustein des Projekts: die **Zeit**. Hier werden der genaue Startpunkt und Abschluss des Projektes festgelegt und bestimmt, welche Vorbereitungen und Dokumente dafür benötigt werden. Zudem soll die Flexibilität dieser Daten abgestimmt werden.

Anwendung des Project Canvas

In der analogen Anwendung wird das oben aufgeführte Template in mindestens DIN A2-Größe ausgedruckt und dann von den Projektbeteiligten bearbeitet, wofür zudem Post-It's, Stifte und die Fragekarten für die elf Felder benötigt werden. In der digitalen Anwendung kann auf ein Whiteboard-Tool (z.B. *conceptboard* oder *Miro Board*) zugegriffen werden, wobei lediglich Internetzugang und das PC Template benötigt werden. Die konkrete Durchführung des PC verläuft innerhalb von 70 Minuten in drei Schritten ab, welche im Folgenden kurz erläutert werden.

Schritt 1: Vorbereitungen

In 10 Minuten wird ein *timekeeper*, also ein:e Zeitverantwortliche:r gewählt, welche:r bei der Bearbeitung der folgenden Aufgaben auf die Einhaltung des vorgegebenen Zeitrahmens achtet. Zudem werden die elf Felder des PC unter den Teammitgliedern aufgeteilt.

Schritt 2: Erstellung des Project Canvas

Der für insgesamt 60 Minuten ausgelegte zweite Schritt lässt sich in 4 kleinere Aufgaben unterteilen. Als erstes ist der Projektleiter/Auftraggebende dazu angehalten, die Projektidee vorzustellen und ein Grundverständnis des Projekts zu schaffen, indem er/sie sich an den Leitfragen der Story Card orientiert. Diese sind:

- Für wen ist das Projekt von Bedeutung und warum?
- Was soll erreicht werden?
- Was ist aus Ihrer Sicht besonders wichtig?
- Wann soll das Ergebnis vorliegen?
- Wie würden Sie vorgehen?
- Was ist vermutlich die größte Herausforderung?
- Was wäre ein echter Erfolg und Grund zum Feiern?

Danach wird der AG von den einzelnen Teammitgliedern 15 Minuten lang interviewt. Dessen Antworten sollen auf Post-Its festgehalten und dann den jeweiligen Feldern des PCs zugeordnet werden. Zuletzt werden die vorläufigen Ergebnisse innerhalb von 20 Minuten diskutiert, Felder verbessert oder ergänzt und (noch vorhandene) Inkonsistenzen notiert. Um zu überprüfen, ob das Ziel eines einheitlichen, gemeinsam generierten Projektbildes erreicht wurde, kann sich an den Leitfragen „Passt Zweck zum Ergebnis?“, „Passt Ergebnis zu Empfänger?“ und „Passt Ergebnis zur Zeit?“ orientiert werden.

Schritt 3: Qualitätssicherung und nächste Schritte

Im letzten Schritt des PCs soll die Qualität des Projektdesigns sichergestellt werden. Hierzu wird die *Güte des Konsens*, welche aussagt inwieweit die Teammitglieder die aktuelle Projektbeschreibung teilen sowie die Güte des Projektdesigns, welche die Zufriedenheit über die Projektbeschreibung aussagt, bestimmt. Beides wird mittels einer 6-stufigen Skala bestimmt, wobei 0 gar keine und 5 völlige Zufriedenheit bedeutet. Die Bewertungen sollen von jedem Teammitglied begründet werden. Abschließend findet eine Diskussion über die Ergebnisse der Qualitätssicherung statt. Dabei sollen

Inkonsistenzen aufgedeckt, Gesprächsbedarf identifiziert und Aktionen oder Handlungen für einen nächsten Termin abgeleitet werden.

1.2 Vorgehen im Projekt

Im folgenden Kapitel soll das Vorgehen beim Projektdesign in unserem Projekt "Wie geht's?" mit unserer Auftraggeberin (AG) Johanna Gramlich von der Stadt Würzburg dargestellt werden. Als Tool wurde das in Kapitel 1.1 ausführlich beschriebene Project Canvas verwendet. Das Projektdesign wurde während eines Vorlesungs-Workshops in einem digitalen Treffen mit dem Projektteam und der Auftraggeberin via ZOOM entwickelt. Dabei wurde das Project Canvas Template über die Plattform *conceptboard* von allen Teammitgliedern bearbeitet. Es wurde sich nah am Leitfaden gehalten und die vorgegebenen Schritte befolgt.

Schritt 1: Vorbereitungen

Als Zeitverantwortlicher wurde Jann Kulik gewählt, der in den folgenden 70 Minuten auf die Einhaltung der vorgegebenen/vorgeschlagenen Bearbeitungszeiten der Aufgabenschritte achtete. Nach einer kurzen Vorstellungsrunde, Einführungsphase und Aufgabenschilderung wurden die Fragekarten untereinander verteilt. Da eine Person unseres Projektteams nicht teilnehmen konnte, wurden diese Karten unter den restlichen Teammitgliedern aufgeteilt. Johanna Gramlich, unsere AG und Mitarbeiterin der Stadt war Teil des Workshops und bereits im Vorhinein über Ihre Aufgabe beim Project Canvas informiert. Daher war sie sehr gut vorbereitet und wir konnten innerhalb der vorgegebenen Zeit mit Schritt 2 fortfahren.

Schritt 2: Erstellung des Project Canvas

Innerhalb der vorgegebenen Zeit hat Johanna die Geschichte, weitere Fakten und Informationen zu der Projektidee "Wie geht's?" erzählt. Es wurde die Relevanz der Thematik erläutert, aufgeführt, wer hinter dem Projekt steht, welchen Zeitrahmen wir haben und welche Vorstellungen sie hat. Insgesamt war Johanna sehr gut vorbereitet und hat aufgrund ihrer schnellen Sprechweise auch sehr viele Informationen an uns weitergegeben. Bereits während der Projektvorstellung wurden sich erste Notizen auf den jeweiligen Post-Its des Project Canvas gemacht. Danach wurde Johanna von jedem Teammitglied zu seinen/ihren Fragenkarten mit offenen Fragen interviewt. Simultan wurden weitere Punkte auf den inhaltlich passenden Post-Its notiert oder missverständene Punkte ausgebessert.

Zuletzt haben wir unser vorläufiges Ergebnis mit der AG diskutiert und in Einzelfällen ergänzt oder verbessert. In diesem Zuge des gemeinsamen Austauschs und Reflektierens wurden auch Inkonsistenzen festgestellt und Probleme diagnostiziert. Deswegen wurde zusätzlich bereits ein gemeinsamer Kommunikationskanal mit der AG besprochen und Kontaktdaten ausgetauscht. Mit dem Ende des Workshops wurde unserer Gruppe noch ein positives Feedback von der AG gegeben und mit Hinblick auf die besprochenen Inkonsistenzen ein Folgetermin mit AG und Projektteam vereinbart.

Schritt 3: Qualitätssicherung

Auch im dritten Schritt des Project Canvas haben wir über eine Vorlage bei *conceptboard* gearbeitet. Zunächst wurde von jedem Teammitglied die empfundene *Güte des Konsens* und danach die *Güte des Projektdesigns* angegeben. Die Ergebnisse wurden dann kurz begründet und weitere Aktionen besprochen.

1.3 Darstellung der Ergebnisse

Im nächsten Teil des vorliegenden Berichts sollen die im Workshop gemeinsam erarbeiteten Ergebnisse des ausgefüllten Project Canvas (Abbildung 2) sowie die der Qualitätssicherung (Abbildung 3) aufgeführt und erläutert werden.

Zweck Die Projektidee und Dringlichkeit der Umsetzung für “Wie geht’s” habe sich vor allen Dingen auch durch die Coronazeit manifestiert, so Johanna. Es herrscht bei immer mehr Menschen eine hohe psychische Belastung und oft auch Unsicherheiten, ob eine psychische Erkrankung vorliegt, oder nicht. Sei es bei Betroffenen oder bei sich selbst. Doch die richtigen Ansprechpartner:innen zu finden, ist sehr schwer, die Suche sehr zeitaufwendig und oft frustrierend. Die Grundidee des Projekts “Wie geht’s?” ist es, eine zentrale Anlaufstelle für Betroffene oder Angehörige zu schaffen. Auf unserer Plattform soll schnell und leicht zugänglich eine Übersicht über Hilfsangebote, Möglichkeiten zur (Selbst-)Hilfe, Unterstützungsmöglichkeiten usw. aufgeführt werden. Zusätzlich soll dadurch die Enttabuisierung von psychischen Erkrankungen gefördert und potenzielle Selbst- und Fremdgefährdung verhindert werden.

Budget. Das Budget, das unserem Projekt zur Verfügung steht, ist flexibel und wird vom Controlling des Smart City Projekts bestimmt. Zu diesem Zeitpunkt des Projekts wird noch kein Budgetbedarf vorgesehen, da sowohl das Projektteam keine Kosten verursacht und auch für die Umsetzung des Projekts keine Kosten erwartet werden.

Team. Das Kernteam des Projekts "Wie geht's?" setzt sich aus unserer Projektleiterin Johanna Gramlich, Mitarbeiterin der Stadt Würzburg und Teil des SmartCity-Teams, sowie des interdisziplinären Projektteams zusammen. Letzteres wiederum setzt sich aus fünf Studierenden verschiedener Studiengänge zusammen: Jann Kullick - Management, Jonathan Tschanter - Human-Computer Interaction, Nele Friedrich - Medienkommunikation, Sandra Brückner - Human-Computer Interaction und Seraphine Herchenhan - Diversitätsmanagement. Im erweiterten Team befinden sich außerdem noch Sandra Pfaff, ebenfalls Mitarbeiterin der Stadt Würzburg und Teil des Smart-City Projekts, sowie die IT-Abteilung der Stadt Würzburg.

Ressourcen. Die Ressourcen, die zur Umsetzung des Projekts benötigt werden, sind zu diesem Zeitpunkt noch offen, die Stadt verspricht aber diverse Unterstützungsmöglichkeiten, sollten im Laufe des Seminars Arbeitsmittel oder ähnliches benötigt werden. Auch Arbeitsräume können bei Bedarf von der Stadt zur Verfügung gestellt werden. Zudem wurde eine Auswahl an potenziellen Kommunikationstools getroffen (Slack, Teams, GoogleDrive, Mailverkehr, ZOOM und Whatsapp für teaminterne Besprechungen). Die endgültige Wahl soll der AG bis zum nächsten Jour Fixe mitgeteilt werden. Für die Jour Fixe wurde festgelegt, dass das Projektteam vorab eine klar strukturierte und gegliederte Agenda konzipiert, bei welcher einzusehen ist, wer für welchen Punkt zuständig ist und was besprochen werden muss. Hardware wird bis dato keine benötigt, da jedes Teammitglied einen Computer zur Verfügung hat.

Umfeld. Im Zuge der Projektdurchführung werden im Umfeld alle Beteiligten Einrichtungen als Rückenwind identifiziert, da die Sozial- und Gesundheitseinrichtungen sowie die Stadt und der Landkreis Würzburg das Projekt sehr schätzen und unterstützen wollen. Als Gegenwind werden Verwaltungsstrukturen als mögliche behindernde Kraft diagnostiziert.

Risiko/Chancen. Als Risiko für das Projekt können komplette personelle Ausfälle, vor allen Dingen der Projektleiterin Johanna, eingestuft werden. Ein weiterer Faktor, der aber weniger Risiko als Schwierigkeit darstellt, ist die Festlegung einzelner Punkte bei der Umsetzung, da wenig Vorgaben vom AG gemacht werden.

Etappenziele. Davon wird auch die Erstellung von Etappenzielen beeinflusst. Denn diese sind abhängig von den Ideen, die das Projektteam entwickelt, da die AG wenig Vorgaben machen möchte, sondern unsere Kreativität gefragt ist. Ziele sollen also im Laufe des Projekts gesetzt und auch agil aktualisiert werden. Zwischenergebnisse werden in

regelmäßigen Terminen, die je nach Bedarf mindestens zweiwöchentlich, eher aber wöchentlich, zwischen AG und Projektteam abgehalten werden.

Kunden. Wie bereits im Theorie-Teil unter Punkt 1.1 erläutert, lassen sich drei Kategorie von Kunden differenzieren: Eigentümer:in, Empfänger:in sowie Sponsor:in. Bei unserem Projekt stellen die Verwaltungen der Stadt, des Landkreises und des SmartCity Teams die Eigentümer:innen, Empfänger:innen und Sponsor:innen dar. Gleichzeitig sind auch die Sozial- und Gesundheitseinrichtungen und die Bürger der Stadt und des LKS Würzburg die Empfänger:innen des Projekts. Hier zeichnet sich ein Konflikt ab, der aus einer einseitigen Berücksichtigung der Kund:innen bestehen könnte.

Ergebnis. Das Projektergebnis wurde auch während der Ausarbeitung des Project Canvas nicht konkret beschrieben, weswegen in einem nächsten Meeting die Ergebnisse weiter konkretisiert werden sollen. Allerdings soll dem AG am Ende des Projekts ein/e Prototyp/Plattform sowie dessen/deren schriftliche Konzeptionalisierung vorliegen. Dazu zählend sind der Projektbericht, die Aufführung der Entwicklung sowie der Programmiercode des Prototyps/der Plattform.

Qualität. Insgesamt wird die Qualität des Projekts dadurch gewährleistet, dass mit realen Daten gearbeitet wird, welche uns von den AGs bereitgestellt werden. Zudem sollen die Entscheidungen des Projektteams datengestützt sein, dokumentiert werden, mit AGs abgesprochen werden und aus gemeinsamer Arbeit resultieren.

Zeit. Die Zeit des Projekts ist durch das universitäre Semester begrenzt und daher soll das Projekt schnellstmöglich starten. Projektteamintern wird am 25.04.2022 gestartet, am 04.04. startet das Projekt auch offiziell bei der Stadt Würzburg. Wichtig ist der Projektleiterin hier die Flexibilität unseres Teams. "Je schneller das Projekt ins Rollen kommt, desto besser", so Johanna. Als Projektende wird das Semesterende vorgesehen.

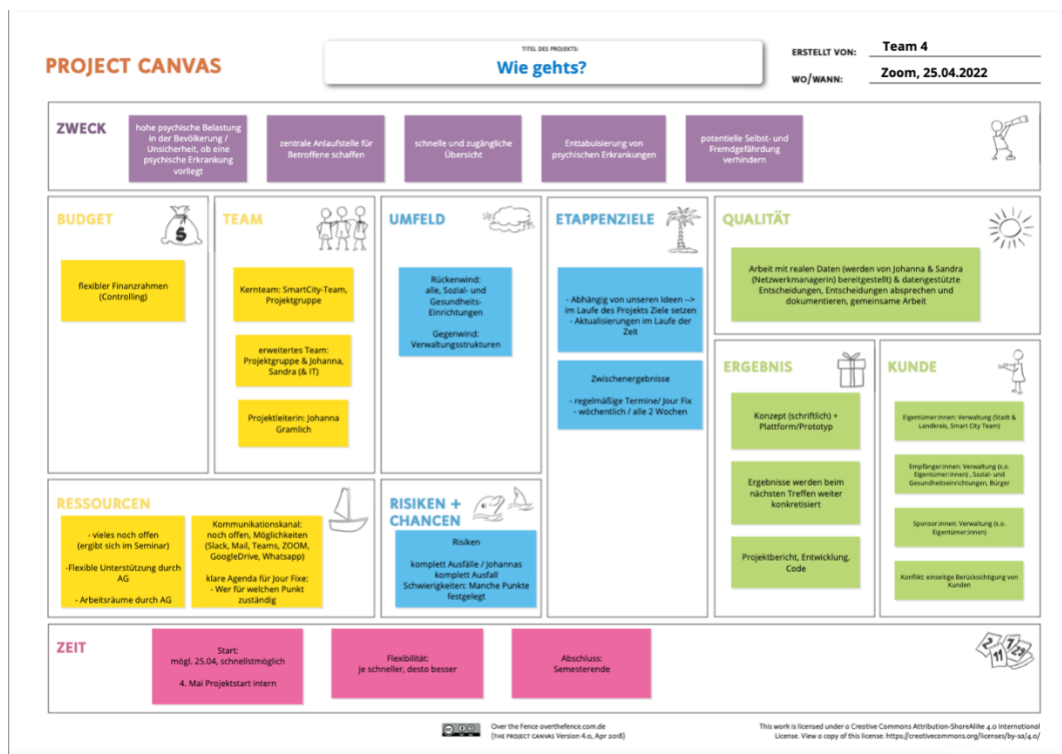


Abbildung 2. Finales Project Canvas

Schritt 3: Qualitätssicherung

Im Zuge der Qualitätssicherung konnten wir sowohl Schwächen und Inkonsistenzen als auch Stärken unseres Projektdesigns identifizieren. So haben wir zwar eine sehr hohe Übereinstimmung bei der *Güte des Konsens* (vgl. Abbildung 3), was dafür spricht, dass wir ein nahezu perfektes gemeinsames Verständnis erzielen konnten. Gleichzeitig zeigt die *Güte des Projektdesigns* auf, dass bei diversen Punkten noch Konkretisierungsbedarf besteht (vgl. Abbildung 3). In der gemeinsamen Diskussion wurde klar, dass wir uns als Projektteam eine klare Definition von Etappenzielen, den Projektzielen und Ergebnissen wünschen. Da unser Auftrag allerdings daraus besteht, eine eher vage Idee zu konkretisieren und dieses Konzept dann umzusetzen, war uns klar, dass wir dahingehend kaum Input vom AG bekommen werden. Um unser Bild vom Projekt selbstständig weiterzuentwickeln, wurden vom Projektteam eine Analyse des Marktes, des Ist-Zustandes sowie Nutzerinterviews als weitere Handlungsmaßnahmen geplant. Zudem konnte sowohl ein fixer Meeting-Termin (montags, 16:50 - 17:50 Uhr) im internen Projektteam vereinbart werden als auch mögliche Termine für den Jour Fixe mit der Auftraggeberin identifiziert werden.

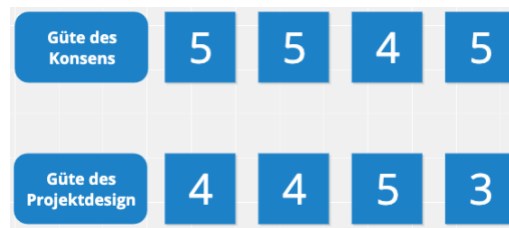


Abbildung 3 . Güte des Konsens und des Projektdesigns

1.4 Reflexion

Im Folgenden soll der Prozess der Anwendung des Project Canvas zur Erstellung des Produktdesigns, sowie die Ergebnisse dieses Prozesses reflektiert und bewertet werden. Zunächst soll positiv hervorgehoben werden, dass das erste Bekanntmachen und die Leichtigkeit der Aufgabenverteilung sehr freundlich verlief und eine gute und erfreuliche Zusammenarbeit versprechen lässt.

Wir hatten jedoch auch gleich zu Beginn leichte Startprobleme, da die gegenseitige Vorstellung und ein kurzes Besprechen der Aufgabenstellung mehr Zeit in Anspruch genommen haben und wir daher nur noch wenig Zeit für die Verteilung der Aufgaben hatten. Zudem wurde von den meisten aus dem Projekt die Handhabung der Tools (*conceptboard* als auch Project Canvas) als ungewohnt empfunden, was zu Verzögerungen am Anfang geführt hat. Bei manchen Faktoren (z.B. der Kommunikationstool-Wahl) haben wir dazu tendiert, uns in Details zu verlieren, was dann jedoch immer rechtzeitig aufgedeckt und unterbunden werden konnte (Lösung: Besprechung im internen Team Meeting und Entscheidung an AG weiterleiten). Diese kleinen Hürden wurden aber rasch überwunden und sowohl das Zeitmanagement als auch die Kommunikation im Team hat sehr gut funktioniert.

Ebenfalls positiv hervorzuheben ist auch, dass unsere Auftraggeberin sehr gut vorbereitet war und beinahe alle Fragen direkt beantwortet hat, wodurch die Interviews der einzelnen Teammitglieder nicht allzu lang ausgefallen sind und wir demnach ausreichend Zeit für die anschließende Ergebnisdiskussion hatten. An diesem Punkt sollte jedoch auch angemerkt werden, dass durch die weniger konkreten Vorstellungen der AG das eigentliche Ziel des Project Canvas, nämlich ein gemeinsames Bild vom Projekt zu erzeugen, (noch) nicht vollständig erreicht werden konnte. Wir haben eine wichtige Basis geschaffen, uns kennengelernt und erste Skizzen der Reise konzipiert ... aber ein glasklares gemeinsames Bild konnten wir innerhalb dieser ersten Sitzung nicht schaffen. Dieses Bild soll in den kommenden Meetings mit Kreativität, Motivation, Engagement und Teamwork vollendet werden.



2. Lean Startup (Seraphine Herchenhan)

2.1 Vorgehensweise

Für die systematische und koordinierte Organisation eines Projektes existieren verschiedene Ansätze und Vorgehensweisen. Die sogenannten Vorgehensmodelle dienen der Erleichterung während der Projektarbeit und „Best Practice“ - Vorgehensweisen für bestimmte Branchen und Projekte erzeugen eine höhere Qualität der Projektergebnisse.

Ein agiles Vorgehensmodell stellt die Methode des **Lean Startup** dar, welches von Eric Ries, einem amerikanischen Softwareentwickler erarbeitet wurde. Er definiert ein Startup als menschliche Institution, die darauf ausgelegt ist, unter extrem unsicheren Bedingungen ein neues Produkt oder eine neue Dienstleistung zu entwickeln. Dabei soll die Idee zunächst von potenziellen Kunden überprüft werden und mithilfe des Feedbacks weiterentwickelt werden. So soll sichergestellt werden, dass das Endprodukt oder die Dienstleistung tatsächlich den Kundenwünschen und -bedürfnissen entspricht bzw. Probleme der Kunden löst.


Ziel ist es, schnell und mit geringstem Aufwand und Kosten ein Produkt zu entwickeln, das am Markt getestet werden kann. Dazu kann das **MVP** („Minimum Viable Produkt“) – zu Deutsch: minimales überlebensfähiges Produkt – dienen, welches sozusagen am Markt mit einer minimale Überlebensfähigkeit bestehen kann. Dieser Prototyp wird an einem ausgewählten Nutzerkreis getestet, um anschließend das erworbene Feedback für die Weiterentwicklung des Produkts zu nutzen. Das MVP wird nach der Durchführung des User Story Mapping auf Basis von Persona und deren User Stories bestimmt.

2.2 Persona, User Story und User Story Mapping

Im folgenden Kapitel werden nun die zuvor erwähnten Begriffe Persona, User Story und User Story Mapping erläutert und ihre Anwendung im Projekt „Wie Geht’s?“ dargestellt. Mit der Erstellung einer **Persona** erfolgt ein erster Schritt der Umsetzung der Produktidee in die Praxis. Persona sind Beschreibungen der typischen Zielgruppen des Produkts oder Dienstleistung. Hierfür werden demografische Daten und relevante Merkmale, wie das Alter, der Wohnort, der Beruf oder der Schulabschluss der potenziellen Kunden erfasst. Auch ein fiktiver Name oder ein Foto der ausgedachten Person können gewählt werden.


Für das Projekt „Wie Geht’s?“ wurden drei verschiedene Persona erstellt, da das Produkt unterschiedliche Zielgruppen anspricht. Zum einen sind es Personen in psychischen Belastungssituationen, die auf der Webseite Unterstützungsangebote suchen und zum anderen bieten Mitarbeitende von Hilfsorganisationen psychische Beratung und Unterstützung an. Außerdem spielt ebenso, die Stadt Würzburg und der Landkreis eine Rolle, da die Mitarbeitenden beispielsweise die Digitalisierung vorantreiben möchten.

Exemplarisch wird die Persona „Hilfsbedürftiger Mensch“ dargestellt, da auf dieser Basis einzelne User Stories ausformuliert wurden, anhand derer letztlich auch die Release-Planung vorgenommen wurde (siehe Abbildung 4).




Hilfsbedürftiger Mensch

PERSONA



Zitat: *Seit der Corona-Pandemie bin ich mit meinem Studium und meinem Leben irgendwie total überfordert .. ich bräuchte im Moment einfach jemanden, der mir zuhört und ein bisschen unter die Arme greift ...*



<p>Allgemeine Informationen <small>(Name, Alter, Jobtitel, Geschlecht, Hintergrund, Werdegang, Einkommen, Ausbildungsgrad, etc.)</small></p> <p>Hanna, 24 Studentin Grundschullehramt</p> <p>500 Euro von Eltern - kein Bafög</p> <p>Digital Native</p>	<p>Ziele und Aufgaben</p> <p>will Uni erfolgreich abschließen und eine gute Work-Life Balance haben</p> <p>Need:</p> <p>Ausgleich zu Uni, sozialer Austausch</p>	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <th style="width: 50%;">Motivation</th> <th style="width: 50%;">Frustration</th> </tr> <tr> <td>Würzburg kennenlernen und sozialen Anschluss finden</td> <td>durch Corona schon lange fehlender sozialer Kontakt</td> </tr> <tr> <td>wieder glücklich sein</td> <td>Geldsorgen</td> </tr> <tr> <td></td> <td>hoher Leistungsdruck in der Uni</td> </tr> </table>	Motivation	Frustration	Würzburg kennenlernen und sozialen Anschluss finden	durch Corona schon lange fehlender sozialer Kontakt	wieder glücklich sein	Geldsorgen		hoher Leistungsdruck in der Uni	<p>Persönlichkeit und Interessen</p> <p>freundlich, schüchtern, introvertiert</p> <p>backen und töpfeln, Spaziergänge, Social Media & Katzen</p>	<p>Herausforderungen und Hindernisse</p> <p>Geldprobleme erschweren Knüpfen sozialer Kontakte (Ausgehen unmöglich...)</p> <p>leidet unter Angstattacken</p> <p>kennt sich in Würzburg nicht gut aus, wenig soziale Kontakte --> weiß nicht, wo sie sich Hilfe/ Beratung holen kann</p>
Motivation	Frustration											
Würzburg kennenlernen und sozialen Anschluss finden	durch Corona schon lange fehlender sozialer Kontakt											
wieder glücklich sein	Geldsorgen											
	hoher Leistungsdruck in der Uni											






Abbildung 4: Persona "Hilfsbedürftiger Mensch"

Die Persona heißt Hanna, ist 21 Jahre alt und studiert Grundschullehramt. Aufgrund ihres jungen Alters zählt sie zur Generation der Digital Natives. Hanna ist eine freundliche Frau, die sich als schüchtern und introvertiert beschreiben würde. Zu ihren Hobbies zählt das

Backen und Töpfern. Sie geht gerne Spazieren und verbringt einen Teil ihrer Zeit auf sozialen Medien. Hanna erhält keinen Anspruch auf BAföG und wird finanziell von ihren Eltern mit 500€ im Monat unterstützt. Diese Einkommenssituation stellt sie vor finanzielle Herausforderungen, die sie an der Teilhabe am sozialen Leben hindern. Die fehlenden sozialen Kontakte und das neue Umfeld in der Stadt belasten Hanna psychisch. Diese psychische Belastungssituation verschlimmerte sich durch die Corona-Pandemie durch Geldsorgen und steigender Leistungsdruck in der Uni. Hanna wünscht sich in Würzburg Anschluss und einen Umgang mit ihrer psychischen Belastungssituation zu finden. Sie leidet unter Angstattacken und weiß nicht, wo sie Unterstützungen erhalten könnte.

„Wie Geht’s?“ könnte Hannah unterstützen, da es eine zentrale Anlaufstelle für Betroffene in psychischen Belastungssituationen bietet. Ihr könnte ermöglicht werden, auf einfachem Wege die passende Unterstützung in der Stadt Würzburg zu finden.

Für den MVP können aus den Persona anschließend User Stories formuliert werden.

User Stories sind Formulierungen der Anforderungen, die potenzielle Nutzer:innen an das Produkt oder die Dienstleistung richten. Diese Anforderungen benennen „was“ der:die Nutzer:in benötigt. So kann ein Produkt entwickelt werden, dass gezielt auf die Zielgruppe abgestimmt ist. Außerdem soll gewährleistet werden, dass alle Projektmitglieder ein einheitliches Verständnis haben, warum etwas umgesetzt wird. Die Formulierung sollte lösungsneutral sein und folgt daher dem Schema:

Als <Rolle> (Wer?) möchte ich <Ziel/Wunsch> (Was?), damit ich <folgenden Nutzen> habe (Wozu?).

Anhand der Persona „Hilfsbedürftiger Mensch“ wurden folgende allgemeine User Stories formuliert:

„ALS hilfsbedürftiger Mensch WILL ICH ...

- verschiedene Unterstützungsangebote ansehen können, UM das Richtige für mich zu finden.
- Unterstützungsangebote filtern können, UM die Suche zu vereinfachen.
- Notfallkontakte einfach finden, UM in Krisensituationen schnell Unterstützung zu finden.

Die User Stories wurden anschließend für das Story Mapping in einzelne User Activities und User Tasks zerlegt. Das **User Story Mapping** ordnet die User Stories in einem Modell und bietet eine Orientierung für MVP und weitere Release Planungen. Auch hilft

es den Projektmitgliedern sich die Anforderungen der Nutzer:innen und die darauf basierenden Funktionen des Produktes zu verstehen.

In der Abbildung 5 werden die drei User Storys für den MVP 1 des Projekts „Wie Geht’s?“ und mögliche Funktionen für weitere Releases aufgezeigt.

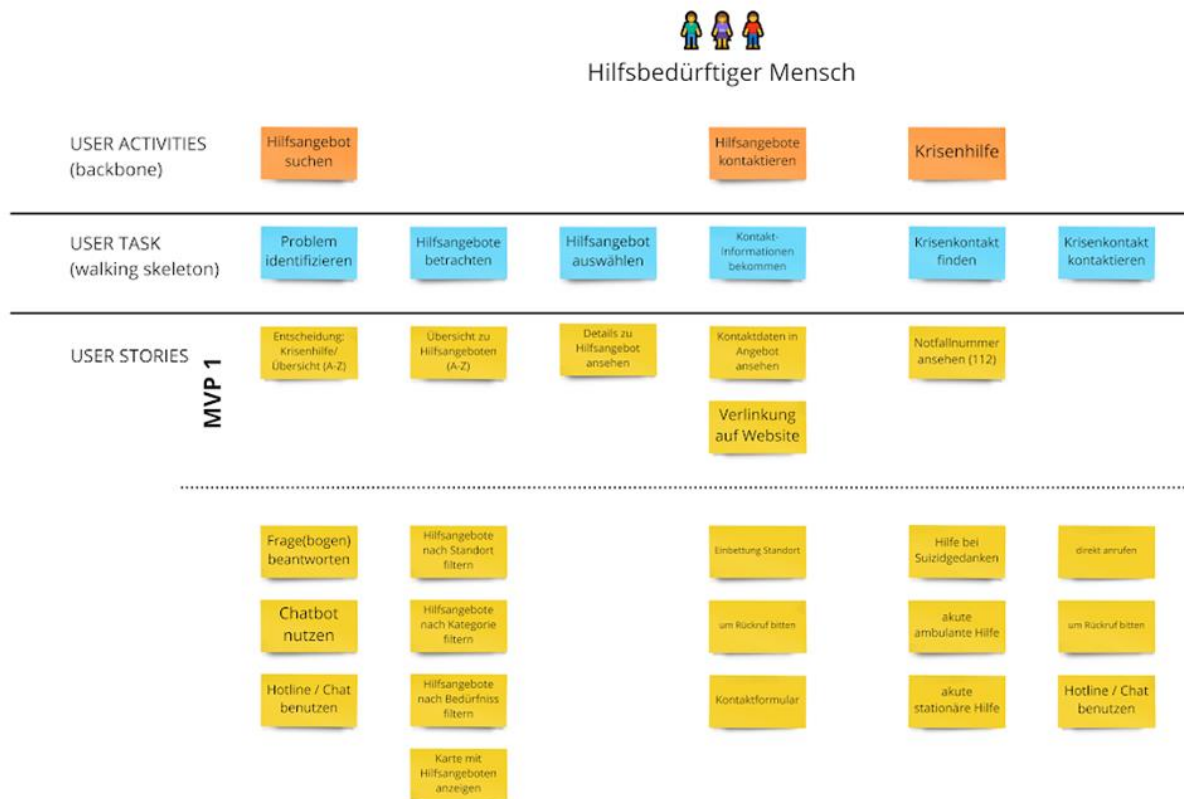


Abbildung 5: User Story Map "Wie Geht's?"

Aus den gruppierten und nach Relevanz sortierten User Stories, ergibt sich das MVP 1. In der Projektgruppe wurde sich darauf geeinigt, dass Nutzer:innen auf der Webseite zunächst die Entscheidung treffen können, ob sie die Krisenhilfe oder eine Übersicht der alphabetisch sortierten Unterstützungsangebote einsehen wollen. Im Fall einer akuten psychischen Belastungssituation kann der:die Betroffene einen Krisenkontakt finden und eine Notfallnummer einsehen. Zur Suche eines Hilfsangebots gelangt der:die Nutzer:in zu den Kontaktinformationen über die Übersicht der Hilfsangebote. Weitere User Stories werden zu einem späteren Zeitpunkt in die Weiterentwicklung des MVP einfließen.

2.3 Reflexion

Die Erstellung des ersten MVP verlief weitestgehend ohne große Schwierigkeiten. Da die Projektgruppe von einer guten Kommunikation im Team profitiert, konnte sich schnell ein User Tasks und User Activities geeinigt werden. Mit dem User Story Mapping konnte eine erste klare Konzeptidee entstehen, die den Prozess voranbrachte.

Bei der Erstellung der Persona und dem anschließenden User Story Mapping war allerdings unklar, wie viele Persona benötigt werden. Wie oben erwähnt, wurden die Hilfsorganisationen und die Stadt und der Landkreis als eigenständige Persona betrachtet. Der Austausch mit der Auftraggeberin machte allerdings klar, dass die Organisationen selbst ihre Angebote auf der Webseite nicht verwalten können und somit keine Bearbeitungshoheit besitzen. Sinnvoll ist daher die Konzentration auf die Persona „Hilfsbedürftiger Mensch“ und die daraus resultierenden User Stories.



3. Normen, Standards und Vorgehensmodelle (Jann Kulick)

In diesem Kapitel werden die wichtigsten Normen, Standards und Vorgehensmodelle im Projektmanagement dargelegt. Jene definieren Leitlinien und bilden die fundamentalen Grundlagen des Projektmanagements.

3.1 Definition

„Normen und Standards dienen der Verständigung in Wirtschaft, Wissenschaft, Verwaltung und Öffentlichkeit, indem sie eine einheitliche Begriffswelt schaffen und das Verständnis der Beteiligten zu Konzepten, Prozessen, Methoden und Daten des Projektmanagements synchronisieren und veröffentlichen.“¹ Für die Normierung und Standardisierung ist vor allem die ISO *International Organization for Standardization* und das DIN Deutsche Institut für Normung e. V. zuständig. Im Folgenden werden die wichtigsten Normen und Standards des Projektmanagements kurz betrachtet.

3.2 Normen

DIN 69901 (2009)

Die fünfteilige Norm DIN 69901 beschreibt Grundlagen, Prozesse, Prozessmodelle, Methoden, Daten, Datenmodelle und Begriffe des (traditionellen) Projektmanagement. Zu den wichtigen Inhalten gehört die Definition der Begriffe Projekt und Projektmanagement. Als **Projekt** wird ein „Vorhaben, das im Wesentlichen durch Einmaligkeit der Bedingungen in ihrer Gesamtheit gekennzeichnet ist“² bezeichnet. Die Einmaligkeit kann auf unterschiedliche Art und Weise geprägt sein, beispielsweise durch die Zielvorgabe, durch zeitliche, personelle oder andere Begrenzungen, durch die Abgrenzung zu anderen Vorhaben oder projektspezifische Organisationen. Die DIN Definition eines Projektes kann erweitert werden durch das Merkmal, dass mehrere Personen oder Arbeitsgruppen beteiligt sind.³

Als **Projektmanagement** wird die „Gesamtheit von Führungsaufgaben, -organisation, -techniken und -mitteln für die Initiierung, Definition, Planung, Steuerung und den Abschluss von Projekten“⁴ definiert.

¹ Meyer und Reher (2016), S. 34

² DIN Norm 69901-5:2009-01, S. 11

³ Meyer und Reher (2016)

⁴ Din Norm DIN 69901- 5:2009-01, S. 14

Des Weiteren werden in dieser Norm Prozessmodelle beschrieben, hierzu gehört das **Prozesshaus**, welches Projektmanagementprozesse in Führungs-, Projektmanagement-, Unterstützungs- und Wertschöpfungsprozesse unterteilt (siehe Abbildung 6).



Abbildung 6: Prozesshaus

Ein weiterer wichtiger Inhalt der DIN 69901 Norm ist der **Projektlebenszyklus** (siehe Abbildung 7). Dieser beschreibt zum einen die fünf Projektmanagementphasen, welche ein Projekt in der Regel durchläuft. Dazu gehört die Initialisierung, Definition, Planung, Steuerung sowie der Abschluss. Zum anderen gehören zu einem Projektlebenszyklus die Projektphasen, welche nicht vordefiniert sind, da diese Firmen- bzw. Branchenabhängig sind. Diese beziehen sich nicht auf das Management des Projektes, sondern auf den Projektinhalt.

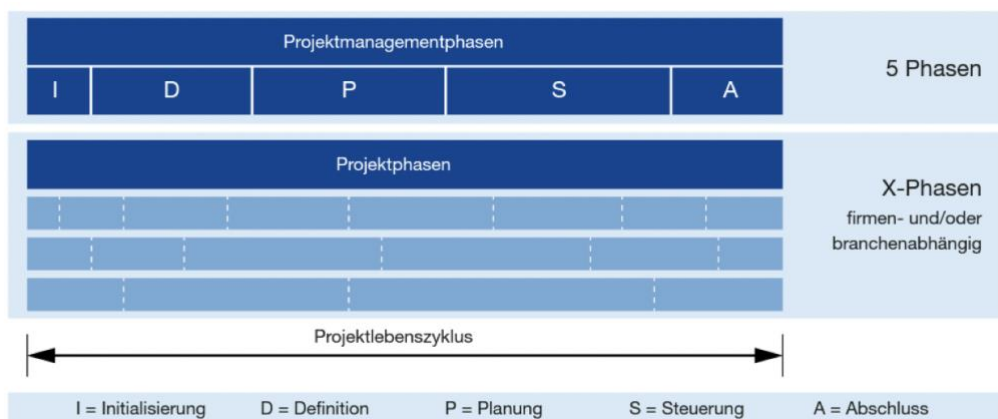


Abbildung 7: Projektlebenszyklus

DIN 69900 (2009)

In dieser Norm ist die Netzplantechnik sowie weitere Methoden der Termin- und Ablaufplanung im Projektmanagement festgelegt.

3.3 Standards

ISO 21500 (2012)

Die ISO 21500 legt ähnlich wie die DIN 69901 Leitlinien für das (traditionelle) Projektmanagement fest und beschreibt dessen Begriffe, Grundlagen, Prozesse und Prozessmodelle. Als **Projekt** wird hier eine Menge von Prozessen beschrieben, welche in koordinierter Weise umgesetzt werden. Diese Prozesse ähneln den Projektmanagementphasen der DIN-Variante, allerdings gibt es hier keine „Definitionsphase“ gibt, außerdem ist „Steuerungsphase“ hier durch die Prozesse „Implementing“ und „Controlling“ definiert. Die ISO 21500 wurde von vielen nationalen Normierungsbehörden als nationaler Standard übernommen.

Außerdem gibt es internationale Standards, welche durch Fachverbände erstellt werden. Hierzu gehört die **ICB** (Individual Competence Baseline) der IPMA International Project Management Association mit dem Schwerpunkt Kompetenzen. Letztere teilen sich in Kontext-Kompetenzen, Persönliche und soziale Kompetenzen sowie Technische Kompetenzen auf (siehe Abbildung 8).

Weitere nationale Standards aus dem Ausland, welche internationale Bedeutung erhalten haben ist das **PMBok** (Project Management Body of Knowledge) des PMI Project Management Institute aus den USA sowie **PRINCE2** (Projects in Controlled Environments) der AXELOS Limited, ehemals Office of Government Commerce aus Großbritannien. Beide legen ihren Schwerpunkt auf die Projektmanagement-Prozesse.

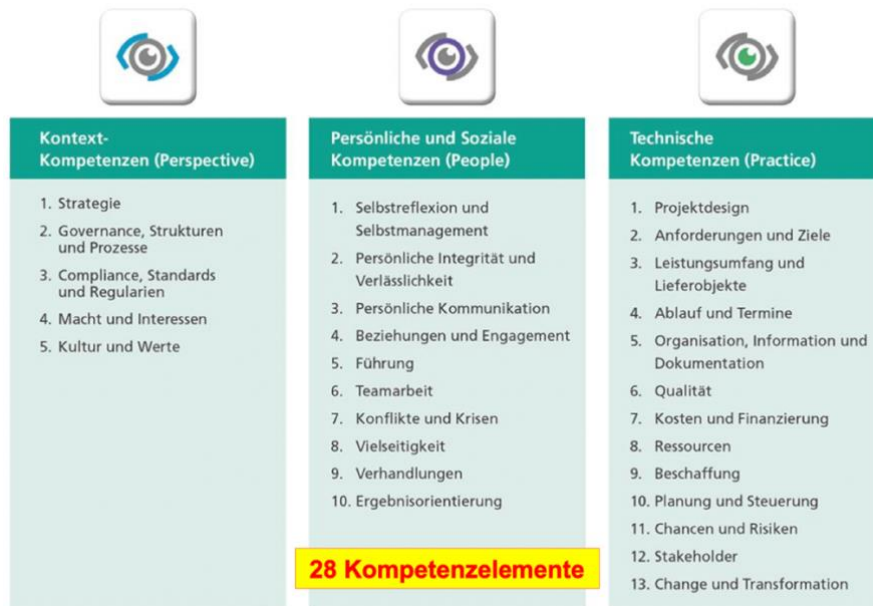


Abbildung 8: ICB 4.0 Kompetenzen

Weitere wichtige Normen und Standards sind beispielsweise die **DIN 69909 (2013)** zum Multiprojektmanagement, die **DIN EN ISO 9000 (2005)** für Qualitätsmanagementsysteme und die **ISO 10006 (2004)** zum Quality Management.⁵

3.4 Agile Standards

Agile Projektmanagement-Standards finden sich im **Agilen Manifest** und im **Scrum Guide**. Da sich Kapitel 4 dieser Arbeit ausgiebig mit Scrum beschäftigt, wird hier lediglich das Agile Manifest betrachtet. Dieses legt die Grundpfeiler im agilen Projektmanagement fest (siehe Abbildung 9).



Abbildung 9: Agiles Manifest

⁵ Meyer und Reher (2016)
Universität Würzburg

3.5 Vorgehensmodelle

Vorgehensmodelle sind systematische und koordinierte Vorgehensweisen für die Abwicklung eines Projektes. Dabei wird zwischen Traditionellen, Agilen und Hybriden Vorgehensmodellen unterschieden (siehe Abbildung 10).

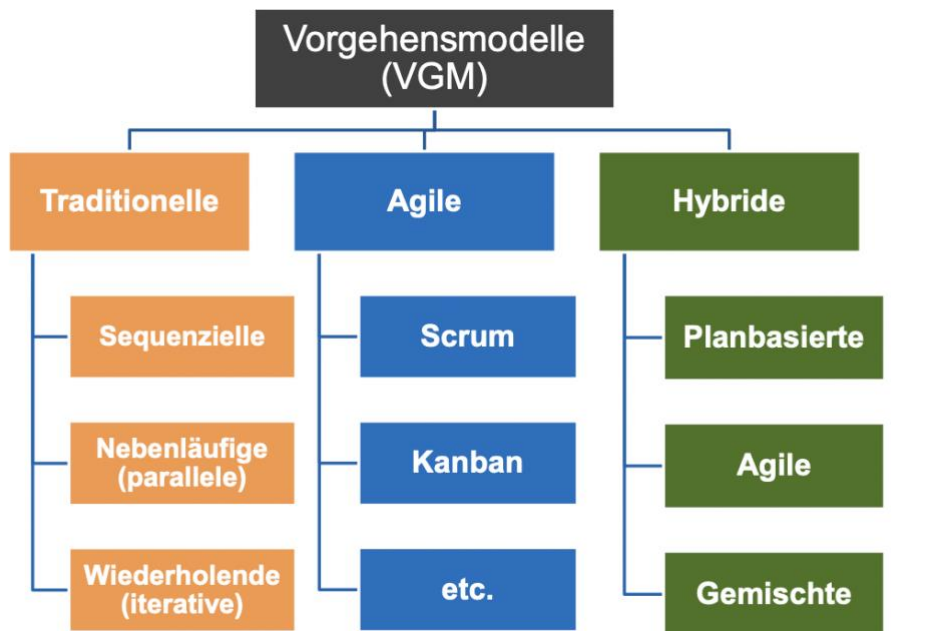


Abbildung 10: Vorgehensmodelle Projektmanagement

Der Nutzen solcher Modelle liegt in der:

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

Ein Vorgehensmodell kann aus den folgenden Bausteinen bestehen:

- Phasenmodell
- Projektprozesse
- Methoden und Werkzeuge
- Dokumente
- Rollenkonzept

Im Folgenden werden ausgewählte Traditionelle und Agile Vorgehensmodelle vorgestellt.

3.5.1 Traditionelle Vorgehensmodelle

Traditionelle Vorgehensmodelle vereint eine Eigenschaft, nämlich das zunächst ein Plan erstellt wird. Durch die konkrete Umsetzung dieses Plans wird das Projektziel erreicht.

1. Sequenzielle Vorgehensmodelle:

Hier wird das Projekt in Phasen strukturiert, welche nacheinander ablaufen. Dazu gehören:

Das **Wasserfallmodell**. Dieses Modell basiert auf einer streng linearen Vorgehensweise mit in sich abgeschlossenen Phasen (siehe Abbildung 11). Jeder dieser Phasen hat einen Start- und Endpunkt welche sequenziell durchlaufen werden. Rücksprünge sind nur in die vorherige Phase möglich. Ein Phasenende ist durch einen Meilenstein definiert. Die Qualitätssicherung findet durch die geordneten Phasenübergänge statt. Stärken des Wasserfallmodells sind die Einfachheit, der geringe Management-Aufwand sowie die nachvollziehbare Planung und Kontrolle. Schwächen liegen in der Ineffizienz des Modells bei unvollständigen Anforderungen an das Projekt oder bei Projekten mit hohen Risiken.

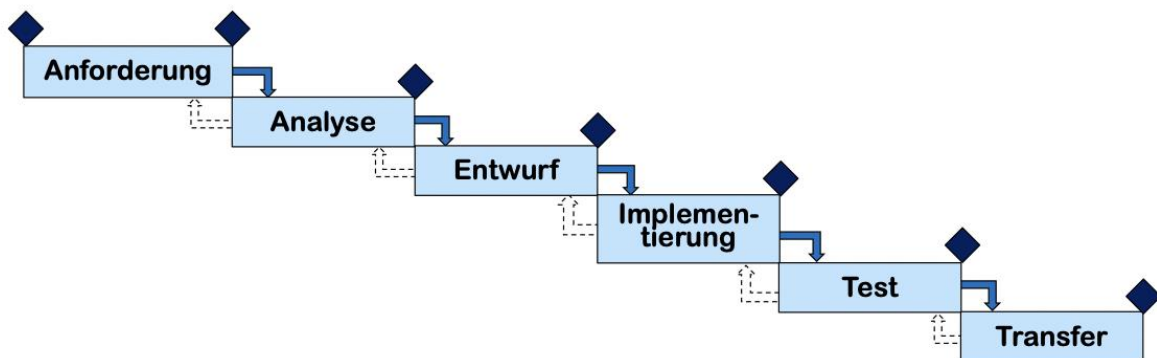


Abbildung 11: Beispiel Wasserfallmodell

Ein weiteres sequenzielles Vorgehensmodell ist das **Stage-Gate Modell**. Es kann als Wasserfallmodell mit erhöhten qualitätssichernden Elementen beschrieben werden. Als Stages werden die Phasen bezeichnet, als Gates die „Tore“, welche am Phasenende zu durchschreiten sind. An diesen Gates wird geprüft ob die definierten Kriterien in der gewünschten Qualität vorliegen. Sind diese erfüllt gibt es die Freigabe für die nächste Phase, bei Nichterfüllung muss nachgebessert werden, im Extremfall kann das Projekt sogar gestoppt werden.

Die folgende Abbildung 12 zeigt einen Anwendungsfall des Phasenmodells in der Baubranche:



Abbildung 12: Phasenmodell in der Baubranche

Als letztes sequenzielles Vorgehensmodell wird das **V-Modell** betrachtet. Es kann ähnlich wie das Stage-Gate Modell als Weiterentwicklung des Wasserfallmodells mit verstärktem Fokus auf Qualität angesehen werden (Abbildung 13).

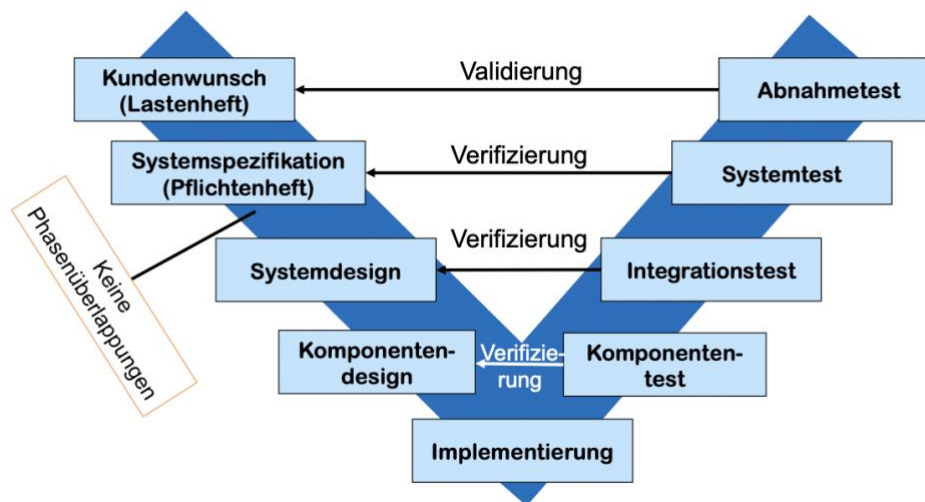


Abbildung 13: V-Modell

Als Vorteile dieses Modelles kann die sehr gut nachvollziehbare Planung und Kontrolle des Projektes sowie die hohe Qualität der Dokumentation genannt werden. Nachteile sind der hohe Aufwand bei Änderungen von Anforderungen und die umständliche Umsetzung bei kleinen Projekten. Die Anwendung eignet sich vor allem für Branchen mit hohem Sicherheitsbedürfnis. Eine Variante des V-Modell, das **V-Modell XT**, ist ein häufig genutztes Vorgehensmodell in der System- und Softwareentwicklung in der öffentlichen Verwaltung in Deutschland.

2. Nebenläufige Vorgehensmodelle:

Ein nebenläufiges Vorgehensmodell, **Simultaneous Engineering** genannt, bedeutet, dass die Phasen teilweise parallel ablaufen (siehe Abbildung 14). Ein Vorteil ist der daraus resultierende Zeitgewinn, allerdings besteht das Risiko von Mehraufwand bei späteren Änderungen. Außerdem ist eine Fachbereichsübergreifende Zusammenarbeit nötig.

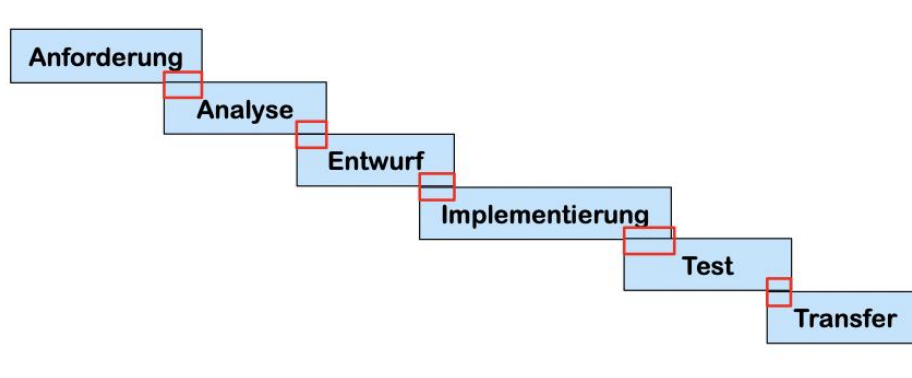


Abbildung 14: Simultaneous Engineering Vorgehensmodell

3. Wiederholende Vorgehensmodelle:

Als wiederholende Vorgehensmodellen werden solche beschrieben, bei denen einzelne Phasen wiederholt werden. Zum einen kann hier das **Inkrementelle Vorgehensmodell** genannt werden. Hier wird das Produkt nicht in sequenzieller Reihenfolge, sondern in Inkrementen entwickelt. Inkremente sind eine Teilmenge der Anforderungen, für jedes Inkrement werden die Phasen neu durchlaufen (siehe Abbildung 15).

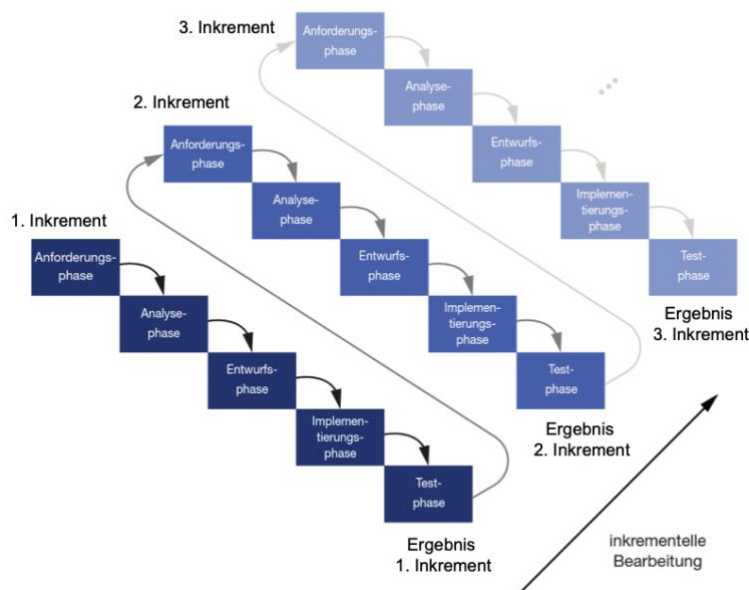


Abbildung 15: Inkrementelles Vorgehensmodell

Vorteile beim Inkrementellen Vorgehensmodell ist die Priorisierung der Kundenanforderungen. Die höchst-priorisierte Anforderung wird im ersten Inkrement realisiert, somit ist eine grundlegende Funktionalität des Produktes früher verfügbar. Durch die verschiedenen Inkremente besteht ein geringeres Risiko für das Scheitern des Gesamtprojektes, da Gelegenheit für Feedback der Stakeholder bleibt.

Das bekannteste wiederholende Vorgehensmodell ist das **Spiral-Modell** nach Boehm. In diesem Modell werden die iterativen Projektzyklen spiralförmig dargestellt (siehe Abbildung 16). Die Ziele für jeden neuen Zyklus werden aus den Ergebnissen des letzten Zyklus abgeleitet. Eine Stärke des Spiral-Modell ist der strukturierte Umgang mit unscharfen Anforderungen sowie die schrittweise Entwicklung und Detaillierung des Produktes. Als Nachteil kann das Risiko des Mehraufwands bei Änderungen genannt werden. Außerdem eignet sich das Spiral-Modell nicht für kleine und mittlere Projekte.

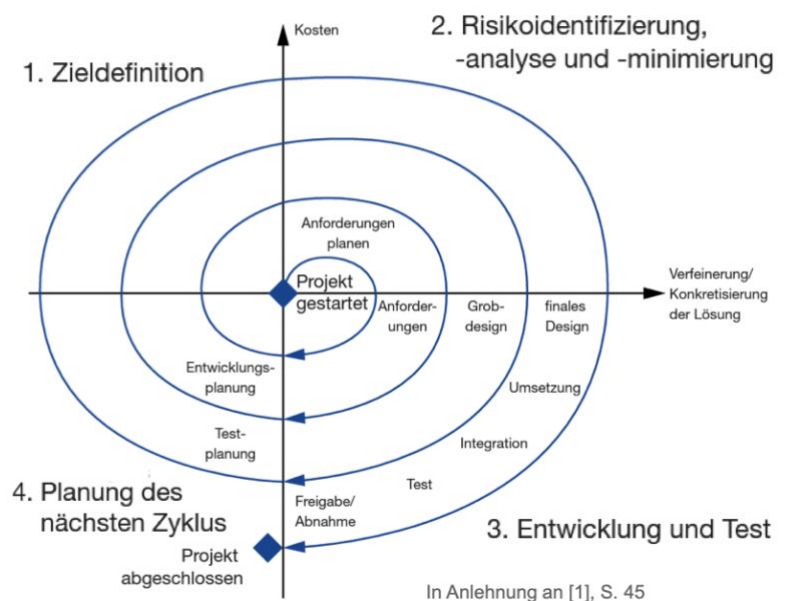


Abbildung 16: Spiral-Mpdell

3.5.2 Agile Vorgehensmodelle

Zu Agilen VM gehören unter anderem Scrum, Kanban, Lean Startup, Design Thinking, Scrumban etc. Auf einige dieser agilen Vorgehensmodelle wird im späteren Verlauf des Projektberichtes genauer eingegangen, da diese aktiv in der Projektarbeit genutzt wurden.

Die fundamentalen Unterschiede zwischen traditionellen und agilen Vorgehensmodellen lassen sich durch das **Prinzip der kleinen Pyramide** darstellen (siehe Abbildung 17).

Bei traditionellem Vorgehen wird ein Ziel vorgegeben, woraus ein Plan für die Zielerreichung erstellt wird. Dieser wird dann abgearbeitet, wobei nicht garantiert ist, dass das Produkt fertig abgeschlossen wird. Beim agilen Vorgehen wird ebenfalls ein Ziel festgelegt, wobei hier häufig noch ein wenig Spielraum ist. Das Produkt wird hier jedoch stückweise entwickelt, wodurch zumindest ein- oder mehrere Teilergebnisse entstehen.

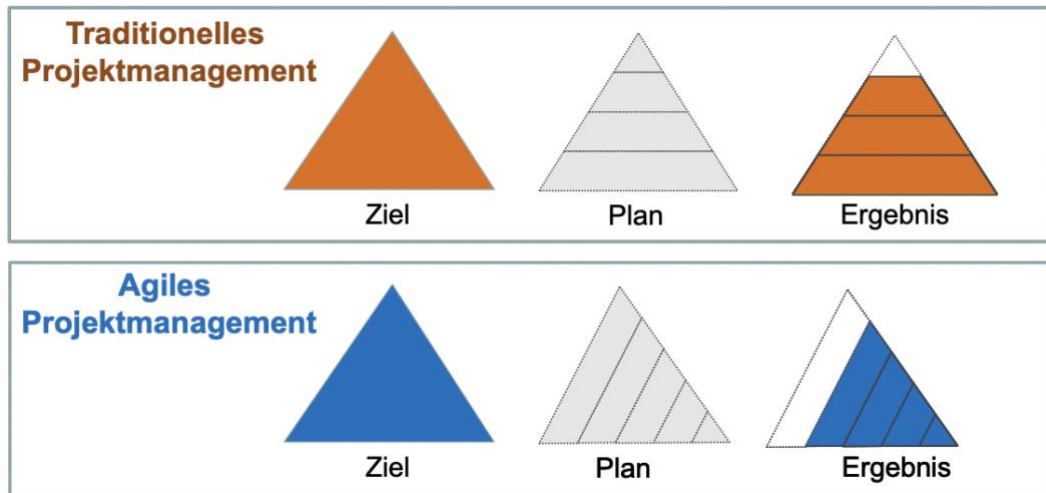


Abbildung 17: Prinzip der kleinen Pyramide



4. Scrum Theorie und Sprint 1/2 (Jann Kulick / Seraphine Herchenhan)

Im folgenden Kapitel wird das im Projektmanagement genutzte agile Vorgehensmodell Scrum erklärt. Im weiteren Verlauf wird der erste Sprint des Projektes „Wie geht's?“ erläutert und reflektiert.

4.1 Grundlagen

Scrum ist „ein Rahmenwerk, innerhalb dessen Menschen komplexe adaptive Aufgabenstellungen angehen können, und durch das sie in die Lage versetzt werden, produktiv und kreativ Produkte mit höchstmöglichem Wert auszuliefern“. Ursprünglich stammt das Konzept aus der Softwareentwicklung, wird heutzutage aber in vielen anderen Bereichen als Projektmanagementmethode eingesetzt.

Scrum basiert auf der Theorie empirischer Prozesssteuerung und verfolgt einen iterativen, inkrementellen Ansatz. Die drei Säulen der empirischen Prozesssteuerung und somit von Scrum lauten: Transparenz, Überprüfung und Anpassung (siehe Abbildung 18). Transparenz bedeutet, dass die wesentlichen Prozesse für alle sichtbar sind. Dies erfordert einen gemeinsamen Standard, damit alle Betrachter ein gemeinsames Verständnis teilen. Überprüfung steht für die regelmäßige Überwachung des Fortschritts, um die Erreichung des Sprint-Ziels zu überprüfen und Abweichungen zu erkennen. Anpassung bedeutet, dass Änderungen sofort vorgenommen werden können, um die Ziele sicherzustellen.

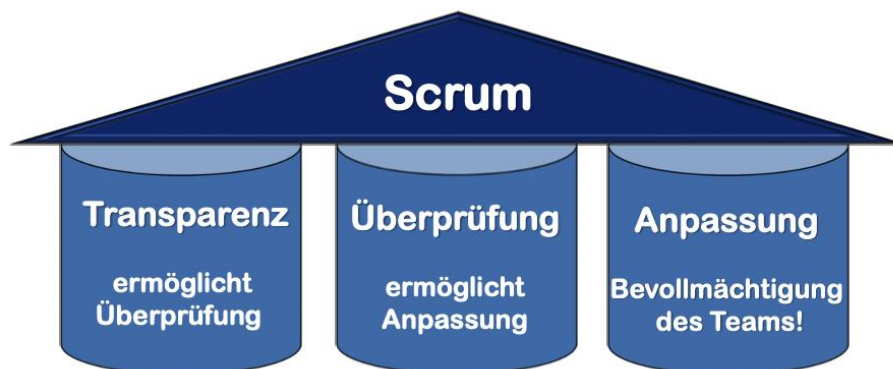


Abbildung 18: 3 Säulen der empirischen Prozesssteuerung

Des Weiteren sollen die folgenden fünf Werte vom Scrum-Team verkörpert werden, um eine optimale Atmosphäre zu schaffen (siehe Abbildung 19).

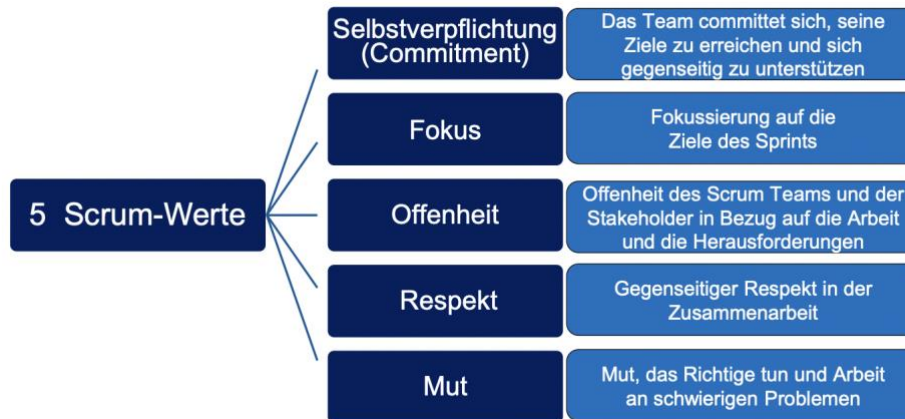


Abbildung 19: Scrum-Werte

4.2 Scrum Team

Das Scrum-Team besteht aus dem Product Owner, dem Scrum Master und dem Development Team. Das Team zeichnet sich im Gegensatz zu vielen traditionellen Vorgehensmodellen dadurch aus, dass es interdisziplinär und selbstorganisierend arbeitet. Es ist Umsetzungs- sowie Ergebnisverantwortlich. Im Normalfall besteht es aus nicht mehr als 10 Personen. Scrum-Teams liefern **Produkte iterativ und inkrementell**, wodurch nach jedem Sprint stets eine Version des Produktes zur Verfügung steht, wodurch Raum für Feedback geschaffen wird.

Der **Product Owner** ist für die Maximierung des Produktwertes verantwortlich, welches aus der Arbeit des Scrum Teams entsteht. Außerdem ist der Product Owner als einziger für das Product Backlog verantwortlich, auf welches im Weiteren genauer eingegangen wird. Zu seinen. Dazu gehören folgende Aufgaben:

- Product-Backlog-Einträge klar formulieren
- Product-Backlog-Einträge sortieren, so dass Ziele optimal erreicht werden
- Wert der Arbeit optimieren, die das Development Team durchführt
- Product-Backlog ist für alle sichtbar

Der **Scrum Master** ist für die Einhaltung der Scrum Regeln verantwortlich. Er versucht die Zusammenarbeit zu optimieren und steigert somit die Effektivität des Teams. Dabei entstehen einerseits Dienste für den Product Owner, wie etwa:

- Ziele müssen vom Scrum Team verstanden werden
- Vermitteln von Techniken für die optimale Verwaltung des Product Backlog
- Vermitteln eines Verständnisses für die Notwendigkeit klarer und präziser Product-Backlog-Einträge
- Vermitteln eines Verständnisses für Agilität
- Unterstützung bei der Durchführung von Scrum Events

Sowie Dienste für das Scrum Team:

- Vermitteln von Techniken zur Selbstorganisation und funktionsübergreifender Teamarbeit
- Beseitigung von Hindernissen
- Unterstützung bei der Durchführung von Scrum Events
- Unterstützt das Development Team bei der Schaffung hochwertiger Produkte

Außerdem kann der Scrum Master der Organisation dienen, indem er diese bei der Einführung vom Scrum unterstützt und die Implementierung dieser agilen Projektmanagementmethode plant.

Das **Development Team** besteht wie bereits erwähnt aus verschiedenen Personen, welche die Aufgaben des Sprints bearbeiten. Folgende Eigenschaften weisen die Mitglieder auf:

- Selbstorganisierend
- Interdisziplinär
- Jedes Mitglied ist gleichberechtigt

4.3 Scrum Prozess

Im Folgenden wird der Ablauf des Scrum-Prozesses mit seinen dazugehörigen Elementen erklärt (siehe Abbildung 20). Relevant sind hier vor allem 3 Artefakte, 5 Events sowie das Scrum-Team.

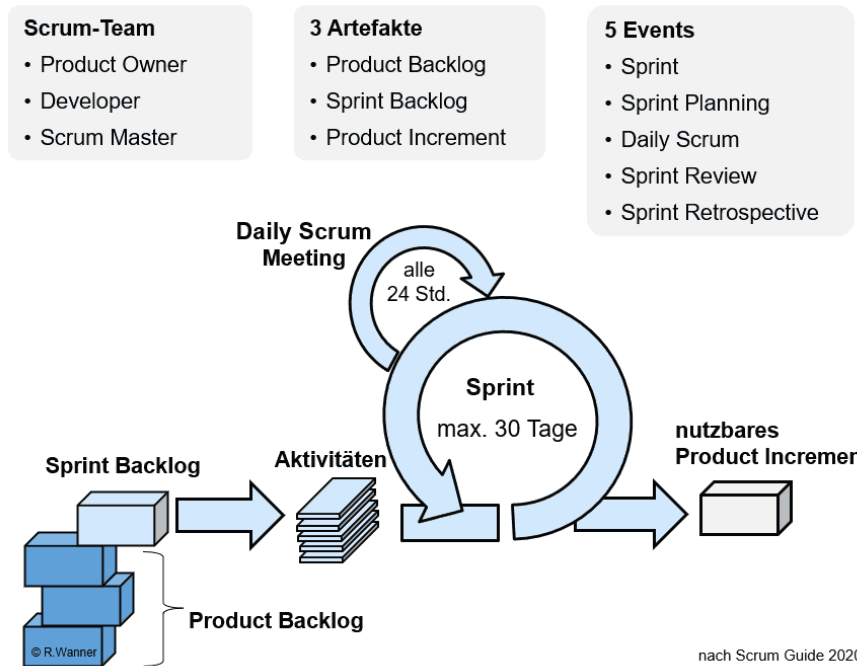


Abbildung 20: Scrum-Prozess

4.3.1 Product Backlog

Zu Beginn vom Product Owner nach Absprache mit den Stakeholdern ein Produktziel erarbeitet. Danach füllt er das **Product Backlog** (Inkrement) mit Anforderungen an das Produkt. Dieses Product Backlog ist die einzige Quelle für die Arbeit des Scrum Teams. Das Product Backlog kann aus verschiedenen Elementen bestehen, wie in Abbildung 21 zu sehen ist.



Abbildung 21: Elemente des Product Backlog

Eine **User-Story** hat das Ziel, ein einheitliches Verständnis darüber zu schaffen, warum etwas gemacht werden soll. Die Anforderungen an das Produkt werden daher als User-Story formuliert, um möglichst eine benutzerorientierte Herangehensweise zu verfolgen.

Bei der Erstellung von User-Stories sollte das **INVEST-Prinzip** berücksichtigt werden:

- **I**ndependent -> Unabhängig
- **N**egotiable -> Verhandelbar
- **V**aluable -> Wertvoll für den Kunden
- **E**stimatable -> Aufwand und Kosten sind schätzbar
- **S**mall -> Klein
- **T**estable -> Testbar

User-Stories sollten im Anschluss nach ihrer Relevanz priorisiert werden. Dafür bietet sich das **MuSCoW-Prinzip** an:

- **M**ust have -> Zwingend notwendige User-Story
- **S**hould have -> Wichtige User-Story
- **C**ould have -> User-Story wird nur implementiert, falls noch genügend Zeit und Geld vorhanden ist.
- **W**on't have -> Dient zur Abgrenzung, indem spezifiziert wird, was nicht implementiert wird.

4.3.2 Sprint

Wenn das Product Backlog gefüllt ist, beginnen die **Sprints** (Event). So werden die Iterationen genannt, welche das Scrum-Team durchläuft. Alle Sprints haben dieselbe Dauer, üblicherweise zwischen 1 und 4 Wochen, wobei 4 Wochen das maximal erlaubte sind. Ein neuer Sprint beginnt unmittelbar nach Abschluss des vorherigen Sprints. Jeder Sprint kann als kleines Projekt interpretiert werden, bei dem am Ende ein Produkt entsteht. Sprints können nur durch den Product Owner abgebrochen werden.

4.3.3 Sprint Planning

Am Anfang eines jeden Sprints steht das **Sprint Planning** (Event). Dabei wird festgelegt, welche Aufgaben im aktuellen Sprint bearbeitet werden. Die ausgewählten User-Stories aus dem Product Backlog erhalten zugehörige erforderliche "Tasks". Eine User-Story darf maximal in 1 bis 20 Tasks aufgeteilt werden. Die für den Sprint notwendigen Tasks werden dann in den **Sprint Backlog** (Inkrement) überführt. Für jeden Task wird vom Scrum-

Team die benötigte Zeit geschätzt. Somit ist das Sprint-Ziel festgelegt. Das Sprint Planning sollte bei einer Sprintdauer von 4 Wochen maximal 8h Stunden (entsprechend kürzer bei anderen Sprintlängen). Zur Überprüfung der Qualität eines Increments dient die **Definition of Done (DoD)**. Die DoD ist ein Qualitätsanspruch, den das Scrum Team an sich selbst stellt und sorgt für Transparenz und ein gemeinsames Verständnis über die Arbeit. Mithilfe der DoD wird festgelegt, wann die Arbeit erledigt ist. Die DoD stellt Fertigstellungskriterien für alle Einträge im Sprint Backlog dar. Ein Product Backlog Eintrag ist erst dann erledigt, wenn alle Abnahmekriterien der DoD erfüllt sind. Sollte das nicht der Fall sein, dann geht der Eintrag zurück ins Product Backlog und wird in einem anderen Sprint bearbeitet.

4.3.4 Daily Scrum

Das **Daily Scrum** (Event) wird jeden Tag maximal 15 Minuten lang vom Development-Team (eventuell mit Unterstützung des Scrum Masters) durchgeführt. Dabei werden stets die 3 Fragen geklärt:

1. Was habe ich seit gestern getan, um dem Scrum Team zu helfen, das Sprint-Ziel zu erreichen?
2. Was mache ich bis morgen, um dem Scrum Team beim Erreichen des Sprint-Ziels zu unterstützen?
3. Was behindert mich oder das Scrum Team daran, das Sprint-Ziel zu erreichen?

4.3.5 Sprint Review

Am Ende eines Sprints wird das **Sprint-Review** (Event) abgehalten. Ziel des Sprint-Review ist die im Sprint erarbeiteten Ergebnisse den Stake-Holdern (und der:dem Product Owner) vorzustellen. In Vorbereitung auf das Meeting werden vom Scrum Master alle vollständig realisierten Features dokumentiert und das Development Team bereitet eine Demonstration dieser Features vor. Der Product Owner begutachtet diese und entscheidet über die Abnahme. Sollten Features als unvollständig bewertet werden, werden diese wieder in das Product Backlog überführt. Das Meeting sollte maximal 4 Stunden bei einer Sprintdauer von 4 Wochen dauern (entsprechend kürzer bei anderen Sprintlängen).

In der Nachbereitung des Meetings ermitteln der Scrum Master und das Development Team die **Velocity** des Sprints. Die Velocity ist die Anzahl der Story Points der fertigen

und abgenommenen Stories und stellt einen dynamischen Wert dar, der von Sprint zu Sprint variieren kann. Diese ist die Planungsgrundlage für Folgesprints.

4.3.6 Sprint Retrospektive

Die **Sprint-Retrospektive** (Event) dient zur internen Evaluierung. Daran nimmt das gesamte Scrum Team teil. Bei einer Sprintdauer von 4 Wochen sollte das Meeting nicht länger als 3 Stunden dauern (entsprechend kürzer bei anderen Sprintlängen). Ziel ist es, die Prozesse des vergangenen Sprints kritisch zu betrachten und die drei Start-Stop-Continue Fragen zu beantworten:

- Was sollte neu ausprobiert werden? (Start)
- Was sollte verbessert werden? (Stop)
- Was hat gut funktioniert? (Continue)

Die Ergebnisse und daraus resultierenden Maßnahmen werden vom Scrum Master priorisiert und in das Impediment Backlog eingetragen.

4.4 Sprint 1 im Projekt "Wie gehts?"

Der erste Sprint im Projekt „Wie geht's?“ fand vom 09.05.2022 bis zum 30.05.2022 statt. In Folgenden werden die verschiedenen Phasen genauer betrachtet.

4.4.1 Sprint Planning im Sprint 1

Zu Beginn des 1. Sprints fand das Sprint Planning statt. Dabei wurde sich zunächst auf die Kommunikationswege sowohl intern als auch mit der Auftraggeberin geeinigt. Des Weiteren wurden Termine (jour fixe) geplant und ein Konzept für die Dokumentation jeglicher projektbezogener Daten erarbeitet. Nach Rücksprache mit der Auftraggeberin wurden verschiedene User-Stories im Backlog angelegt. Im Folgenden wurde das Sprintziel geplant (siehe Abbildung 22). Dafür wurden die dazugehörigen User-Stories ausgewählt und mit Hilfe eines Planning Pokers in Form ihres zeitlichen Aufwandes geschätzt.

<p>SPRINTZIEL <small>Warum führen wir diesen Sprint durch? - z.B. Auslieferung eines Features, Optimierung, Adressierung eines Risikos, Validierung einer Annahme</small></p> <p>Implementierung einer Webseite:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Übersicht über Unterstützungsangebote in Würzburg • Ansicht für Details zu Unterstützungsangeboten • Anzeige von Krisenhilfe 	<p>PRODUKTNAME <small>Wie heißt das Produkt?</small></p> <p><i>Wie geht's</i></p> <hr/> <p>SPRINT <small>Sprintname oder Nummer des Sprints, ggfs. Vor/Da-Datum</small></p> <p>09.05. - 30.05.</p>
<p>HERANGEHENSWEISE <small>Wie wollen wir das Sprintziel erreichen? Welche Artefakte werden erstellt? z.B. Click-Dummy, Produkt-Inkrement, Usability-Test, A/B-Test, User-Test (interne Stakeholder, Testkunden), etc.</small></p> <ul style="list-style-type: none"> • Aufsetzen der Webseite (Angular, Lizenz) <ul style="list-style-type: none"> • Unterstützungsangebote hinzufügen • Krisenunterstützung hinzufügen • Barrierefreiheit (Sprache, Kontrast) • ausgestalten (Prototyp) • inhaltliches Befüllen • Clearing-Prozess: Fragebogen ausarbeiten 	<p>ÜBERPRÜFUNG <small>Wie überprüfen wir, ob wir das Sprintziel erreicht haben? z.B. Performance-Messungen, 3 von 5 Test-Usern haben den Workflow komplett durchlaufen, etc.</small></p> <ul style="list-style-type: none"> • Webseite muss lauffähig sein • Unterstützungsangebote müssen vorhanden und anklickbar sein -> Details müssen vorhanden sein • Funktionalitätstests der Webseite müssen abgeschlossen sein • Code ist hochgeladen auf Gitlab • funktionierender "Clearing-Prozess": funktionierender Fragebogen -> muss Problem eingrenzen können

Abbildung 22: Sprint 1 Planung

Im Anschluss wurden die User-Stories in ein Taskboard übertragen und jeweils in kleinere Tasks aufgeteilt. Jene Tasks wurden dann auf die Teammitglieder verteilt (siehe Abbildung 23).

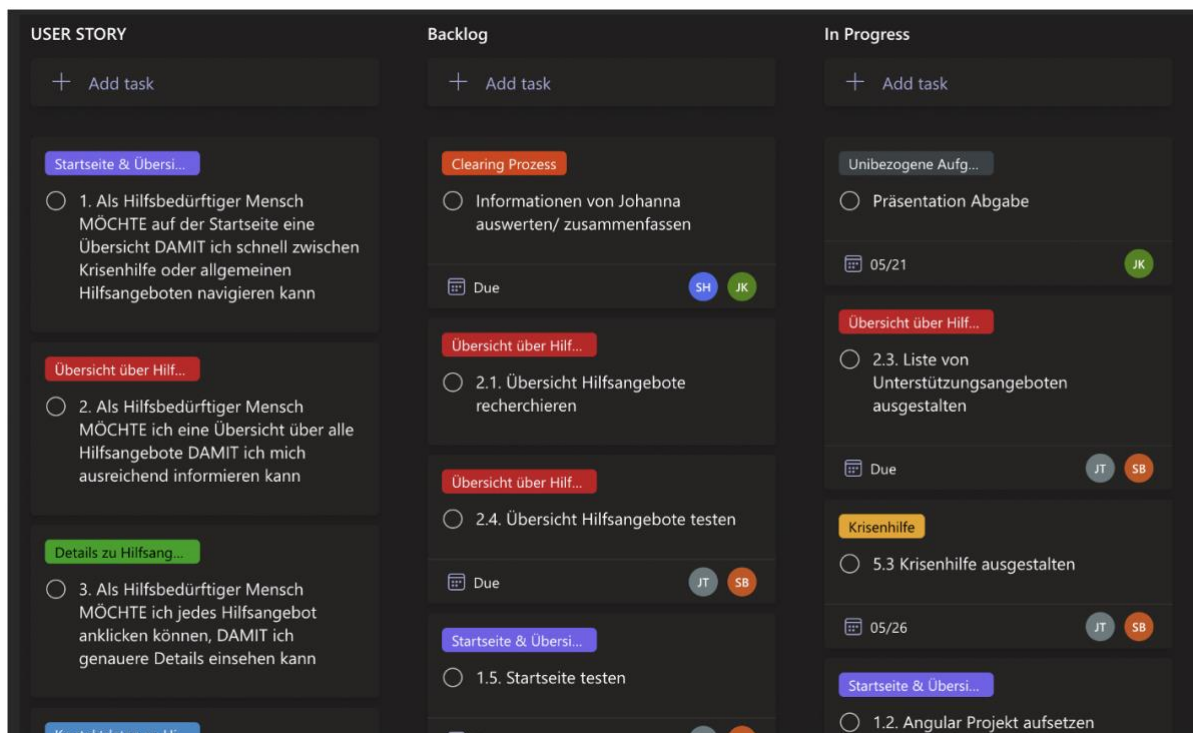


Abbildung 23: Taskboard Sprint 1

Letztendlich wurden folgende User-Stories für den 1. Sprint ausgewählt:

US1: ALS Hilfsbedürftiger Mensch möchte ich auf der Startseite in Übersicht DAMIT ich schnell zwischen Krisenhilfe oder allgemeinen Hilfsangeboten navigieren kann.

US2: ALS Hilfsbedürftiger Mensch möchte ich eine Übersicht über alle Hilfsangebote DAMIT ich mich ausreichend informieren kann

US3: ALS Hilfsbedürftiger Mensch möchte ich jedes Hilfsangebot anklicken können, DAMIT ich genauere Details einsehen kann

US4: ALS Hilfsbedürftiger Mensch möchte ich die Kontaktdaten der Hilfsangebote einsehen können, DAMIT ich diese kontaktieren kann

US5: ALS Hilfsbedürftiger Mensch möchte ich die Krisenhilfe einsehen können, DAMIT ich diese schnell kontaktieren kann

US6: ALS Hilfsbedürftiger Mensch möchte ich schnell herausfinden, welches Problem ich habe, DAMIT ich gezielte Hilfe vorgeschlagen bekomme

4.4.2 Daily Scrum im Sprint 1

Das Daily Scrum fand im Projekt „Wie Geht's?“ aus Zeitgründen im wöchentlichen Rhythmus statt. Jeden Montag gab es um 16 Uhr ein Jour fixe, bei dem die üblichen drei Fragen des Daily Scrum besprochen wurden. Außerdem wurden Projektbezogene Themen besprochen. Jeden Mittwoch fand um 12 Uhr ein Jour fixe mit der Auftraggeberin statt, bei dem der aktuelle Status des Projekts berichtet wurde.

4.4.3 Sprint Review im Sprint 1

Am Ende des 1. Sprints fand der Sprint Review statt, bei dem das erste Inkrement (MVP 1) vom Scrum-Team vorgestellt wurde. Es konnten für alle User-Stories bis auf US6 die Akzeptanzkriterien erreicht werden. US6 wurde aus Zeitgründen nicht geschafft. Von den geplanten 157 Story Points konnten demnach eine Velocity von 104 erreicht werden. Allerdings hat das Scrum-Team festgestellt, dass neue Subtasks den bestehenden User-Stories zugeordnet werden können und diese somit im nächsten Sprint wieder aufgegriffen werden sollten.

4.4.4 Sprint Retrospektive im Sprint 1

Zum Abschluss des 1. Sprints fand die Sprint Retrospektive statt. Hier wurden im Scrum-Team die positiven und negativen Aspekte des 1. Sprints besprochen. Zunächst sollte jeder sagen, welche Dinge im 1. Sprint gut liefen. Die Ergebnisse lauteten wie folgt:

- Kommunikation
- Tool-Auswahl
- Dokumentation und Protokoll
- Jour fixe intern/extern

Im Anschluss wurde reflektiert, was nicht gut funktioniert hat:

- Fehlende Deadlines für Subtasks während des Sprints
- Teilweise Unklarheit über die genauen Anforderungen an das Produkt
- Zeitmanagement

Um die negativen Elemente im nächsten Sprint zu eliminieren wurde beschlossen, zukünftig im Taskboard Deadlines zu hinterlegen. Außerdem muss die Kommunikation im nächsten Sprint mit der Auftraggeberin bezüglich der Produkthanforderungen intensiviert werden. Insgesamt wurde der 1. Sprint jedoch als sehr positiv bewertet.

4.5 Sprint 2 im Projekt "Wie gehts?"

Der zweite Sprint im Projekt „Wie geht's?“ fand vom 01.06.2022 bis zum 27.06.2022 statt. In Folgenden werden die verschiedenen Phasen genauer betrachtet.

4.5.1 Sprint Planning im Sprint 2

Wie auch im 1. Sprint fand zu Beginn die Planung des 2. Sprints statt. Hier wurde sich zunächst auf ein Sprintziel geeinigt (siehe Abbildung 24) und die entsprechenden User-Stories aus dem Backlog in den Sprint-Backlog verschoben.




<p>SPRINTZIEL 2 <small>Warum führen wir diesen Sprint durch? - z.B. Auslieferung eines Features, Optimierung, Adressierung eines Risikos, Validierung einer Annahme</small></p> <p>Weiterentwicklung der Webseite:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kategorien für Unterstützungsangebote • Fragebogen für Clearing-Prozess 	<p> PRODUKTNAME <small>Wie heißt das Produkt?</small></p> <p><i>Wie geht's</i></p> <hr/> <p>SPRINT <small>Sprintname oder Nummer des Sprints, ggfs. Von/Bis-Datum</small></p> <p>01.06. - 27.06.</p> <p></p>
<p>HERANGEHENSWEISE <small>Wie wollen wir das Sprintziel erreichen? Welche Artefakte werden erstellt? z.B. Click-Dummy, Produkt-Inkrement, Usability-Test, A/B-Test, User-Test (interne Stakeholder, Testkunden), etc.</small></p> <ul style="list-style-type: none"> • Kategorien: <ul style="list-style-type: none"> • ausarbeiten • implementieren • Clearing-Prozess: Fragebogen <ul style="list-style-type: none"> • ausarbeiten • implementieren 	<p> ÜBERPRÜFUNG <small>Wie überprüfen wir, ob wir das Sprintziel erreicht haben? z.B. Performance-Messungen, 3 von 5 Test-Usern haben den Workflow komplett durchlaufen, etc.</small></p> <ul style="list-style-type: none"> • Webseite muss lauffähig sein • Unterstützungsangebote müssen in Kategorien unterteilt sein • Funktionalitätstests der Webseite müssen abgeschlossen sein • Code ist hochgeladen auf Gitlab • funktionierender "Clearing-Prozess": funktionierender Fragebogen -> muss Problem eingrenzen können <p></p>

Abbildung 24: Sprint 2 Planung

Im Anschluss wurden den User-Stories im Taskboard Subtasks zugeordnet, welche dann den Teammitgliedern zugewiesen wurden (siehe Abbildung 25).

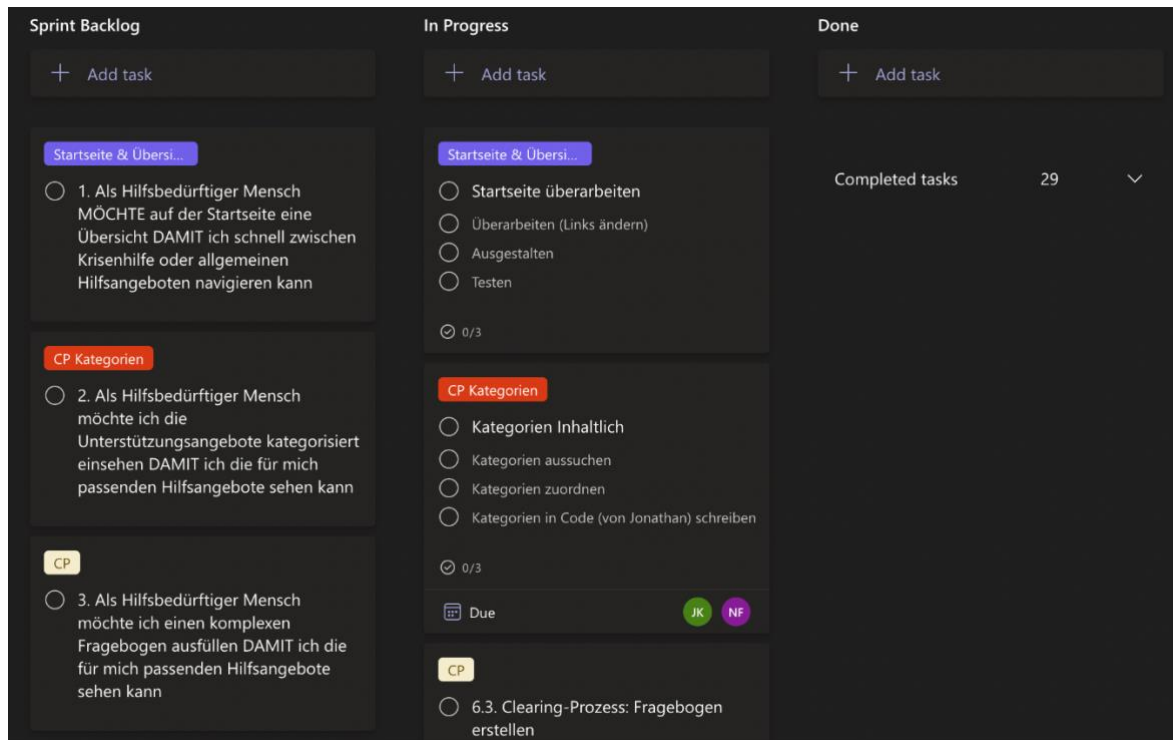


Abbildung 25: Taskboard Sprint 2

Folgende User-Stories wurden im 2. Sprint bearbeitet:

US1: ALS Hilfsbedürftiger Mensch möchte ich auf der Startseite in Übersicht DAMIT ich schnell zwischen Krisenhilfe oder allgemeinen Hilfsangeboten navigieren kann.

US2: ALS Hilfsbedürftiger Mensch möchte ich die Hilfsangebote kategorisiert einsehen können, DAMIT ich die für mich passenden Hilfsangebote sehen kann

US3: ALS Hilfsbedürftiger Mensch möchte ich schnell herausfinden, welches Problem ich habe, DAMIT ich gezielte Hilfe vorgeschlagen bekomme

4.5.2 Daily Scrum im Sprint 2

Wie bereits in Sprint 1, wurde das Daily Scrum als wöchentlicher Termin abgehalten. Die Termine waren wie in der Vergangenheit der Montag als interner jour fixe sowie der Mittwoch als jour fixe mit der Auftraggeberin. Die Termine wurden eingehalten und konnten lediglich aufgrund von Krankheit von einzelnen Teammitgliedern nicht wahrgenommen werden.

4.5.3 Sprint Review im Sprint 2

Zum Ende des 2. Sprints wurde der MVP 2 vorgestellt. Die Akzeptanzkriterien wurden für alle 3 User-Stories erreicht, womit diese als abgeschlossen gelten. Die Velocity im 2. Sprint betrug 135 Punkte, alle Story-Points konnten abgearbeitet werden. Damit lag die Velocity überraschenderweise höher als beim 1. Sprint. Mögliche Gründe dafür könnten

ein verbessertes Zeitmanagement, oder eine zu hohe Schätzung beim Planning Poker sein.

4.5.4 Sprint Retrospektive im Sprint 2

Den Abschluss des 2. Sprints stellte wieder die Sprint Retrospektive dar. Wieder war es die Aufgabe des Scrum-Teams, die positiven und negativen Aspekte des Sprints zu analysieren. Folgende Aspekte wurden im 2. Sprint als positiv bewertet:

- Kommunikation
- Dokumentenverwaltung
- Zeitmanagement

Als negativ wurden folgende Dinge bewertet:

- Ungleicher Workload zwischen den Konzeptionellen und den IT bezogenen Aufgaben

Insgesamt wurde der Sprint 2. als erfolgreich vom Team bewertet. Trotz Corona-Fällen, wodurch unter anderem das 1. Meeting in Präsenz verschoben werden musste, konnten alle User-Stories erledigt werden.

5. Projektziele, Projektsteckbrief, Projektumfeld und Stakeholder (Nele Friedrich)



Im folgenden Kapitel werden zunächst Projektziele im Allgemeinen definiert und erläutert. Es folgt eine kurze Darstellung der Zielformulierung unseres Projekts sowie eine kurze Reflexion. Anschließend werden die theoretischen Grundlagen zum Projektumfeld und die Ergebnisse unserer Projektumfeldanalyse dargestellt. Es folgt die theoretische Grundlage zum Stakeholdermanagement sowie die Vorgehensweise und Ergebnisse in unserem Projekt. Das Kapitel schließt mit einer Reflexion der Vorgehensweise im Team und der Ergebnisse.

5.1 Projektziele

Für eine erfolgreichen Durchführung eines Projekts im traditionellen Projektmanagement ist ein klares Zielbild unabdinglich. Allgemein definiert stellt ein Ziel einen gedanklich vorweggenommenen angestrebten zukünftigen Zustand dar. Im Kontext eines Projekts definiert sich ein Ziel nach DIN 69901-5:2009 als "die Gesamtheit von Einzelzielen, die durch das Projekt erreicht werden sollen, bezogen auf Projektgegenstand und Projektablauf."

Vor Allem im traditionellen Projektmanagement haben Projektziele einen hohen Stellenwert und bestimmte **Funktionen**:

- **Kontrollfunktion:** Abweichungen lassen sich früher erkennen
- **Orientierungsfunktion:** Zweck des Projektes für alle verständlich
- **Verbindungsfunktion:** Mitarbeitermotivation durch Einbindung in Zielformulierung
- **Koordinierungsfunktion:** Strukturierung ermöglicht Aufteilung in Arbeitspakete
- **Selektionsfunktion:** Priorisierung anhand der drei Prioritäten Muss-Ziele, Soll-Ziele und Kann-Ziele

Das sogenannte "Magische Dreieck" stellt die **drei Zielgrößen** eines Projekts dar, in der sich die einzelnen Projektziele messen lassen:

- **Leistungs- und Qualitätsziele:** was soll der Projektgegenstand können (Funktionsfähigkeit, Merkmale) sowie Produktions- und Wirtschaftlichkeitsziele
- **Terminziele:** Projektstart und -ende, Meilensteine, Termine wie z.B. Wartungsintervalle

- **Kostenziele:** Projektkosten, Projektfolgekosten, z.B. Betriebs- und Energiekosten

Zusätzlich zu den drei klassischen Zielgrößen werden jüngst auch **soziale und nachhaltige Ziele** berücksichtigt, wie die Zufriedenheit des Auftraggebers, der Kunden, der Projektmitarbeiter sowie sonstiger Stakeholder. Ein gutes Projektmanagement zeichnet sich durch die Überordnung letzterer aus. Da sich die Zielgrößen direkt gegenseitig beeinflussen sollten diese wohlüberlegt priorisiert werden.

Weiterhin lässt sich ein Projektziel in **“Ergebnisziele”** und **“Vorgehensziele”** untergliedern: Dabei definieren Ergebnisziele die Ergebnisse, welche am Ende des Projekts vorliegen sollen, sowie die während des Projektverlaufs einzuhaltenden Rahmenbedingungen. Vorgehensziele definieren die Vorgehensweise wie (Projektmanagementmethode) und mit welchen Mitteln (Tools und Arbeitsmittel) das Projektergebnis erreicht werden soll. Eine Abgrenzung des Projektumfangs (Scope) soll mit dem Aufstellen sogenannter **“Nicht-Ziele”** erreicht werden. Diese Ziele beinhalten diejenigen Themen und Aufgaben, welche kein Bestandteil des Projektes sind. Durch die klare Abgrenzung soll ein gemeinsames Verständnis für den Scope aufgebaut und damit Entscheidungssicherheit für alle Beteiligten generiert werden.

Neben der Kategorisierung der Projektziele ist auch deren **Priorisierung** elementar, um so in Engpass-Situationen priorisiert steuern zu können. Dazu kann das MuSCoW-Prinzip angewendet werden, womit einzelne Projektziele wie folgt kategorisiert werden:

- **Prio 1 Muss-Ziele** (notwendig): Diejenigen Ziele, die während des Projekts vollständig erreicht werden müssen. Werden sie nicht erreicht, gilt das Projekt als gescheitert (z.B. Clearing-Prozess, Kategorisierung der Hilfsprojekte).
- **Prio 2 Soll-Ziele** (sinnvoll): Diejenigen Ziele, die im Laufe des Projekts zumindest weitestgehend erreicht werden sollen. Falls sie nicht ganz erreicht werden, ist das Projekt nicht gescheitert (z.B. Anlegen einer Datenbank)
- **Prio 3 Kann-Ziele** (wünschenswert), die im Falle des Nichterreichens das Projekt nicht zum Scheitern bringen (z.B. barrierefreier Zugang zur Website)

Ein weiterer elementarer Bestandteil der Zieldefinition ist deren präzise **Formulierung**. Dabei sollte nach dem **SMART-Prinzip** vorgegangen werden:

- **Specific** – Einfache, verständliche und präzise Formulierung; Ziele sind immer positiv zu formulieren.

- **Measurable** – klare Kriterien zur Messbarkeit, ggf. durch Definition von Grenzwerten
- **Achievable** – anspruchsvoll, aber realistisch erreichbar
- **Relevant** – Relevanz bezüglich Gesamtziel
- **Terminated** – Vereinbarung von Fristen, in denen das Ziel erreicht werden soll.

Zur Einschätzung der **Beziehung der Ziele** untereinander werden fünf Zielverträglichkeiten unterschieden.

- **Zielantinomie:** zwei Ziele schließen sich gegenseitig aus → Bereinigungen sind vorzunehmen
- **Zielkonkurrenz:** Die Erfüllung eines Ziels beeinträchtigt die Erfüllung eines anderen Ziels → Konflikt gilt es zu lösen
- **Zielneutralität:** Ziele sind voneinander unabhängig
- **Zielidentität:** Ziele sind deckungsgleich
- **Zielkomplementarität:** Die Erfüllung des einen Ziels hat einen positiven Einfluss auf die Erfüllung eines anderen Ziels

Nachdem die Zielbeziehung bestimmt ist, sollten Unschlüssigkeiten im Zielkatalog bereinigt werden. Sollte Zielautonomie festgestellt werden, muss das zu eliminierende Ziel bestimmt werden. Bei Zielkonkurrenz muss ein Ziel priorisiert werden und bei deckungsgleichen Zielen (Zielidentität) sollte der Zielkatalog reduziert werden.

Um am Ende des Projektes objektiv überprüfen zu können, ob dieses “erfolgreich” war, müssen Ziele **quantitativ messbar** gemacht werden. Dazu sollten relevante Zielgrößen (Kennzahlen) ermittelt und festgelegt, Zahlen (oder zumindest Größenordnungen, Zahlenintervalle, Grenzwerte, Minimal- oder Maximalwerte) vereinbart, und qualitative Ziele durch subjektive Bewertungsverfahren beurteilt werden.

Für die **Visualisierung der Projektziele** kann eine Zielhierarchie in Form eines Baumdiagramms verwendet werden, welche zur Vollständigkeitsprüfung und Sicherstellung der Messbarkeit aller Projektziele beitragen soll. Dazu werden alle Projektziele gesammelt und in die verschiedenen Zielklassen (z.B. Zeitziele, Finanzziele, soziale Ziele, Nicht-Ziele ...) geclustert.

5.1.1 Vorgehen im Projekt, Ergebnispräsentation und Reflexion

Unser Projektteam hatte sehr große Schwierigkeiten bei der Klassifizierung und Formulierung unserer Ziele (vgl. Kapitel 1). Tatsächlich wurde unsere Zieldefinition im frühen Projektverlauf mehrfach angepasst, konkretisiert und objektiv-messbarer formuliert. Dies ist vor allen Dingen darauf zurückzuführen, dass es keine konkreten Vorstellungen auf Seiten der Auftraggebenden und unseres Teams gab und wir uns für eine agile Zielsetzung entschieden haben. Trotzdem konnten nach kurzer Einarbeitungszeit und nach der Erstellung des Project Canvas im Plenum unsere Projektziele wie folgt beschreiben.

- **Ergebnisziele:** *digitale Open Source Plattform, kategorisierte detaillierte Aufführung von Unterstützungsangeboten (in und um Würzburg) mit optionalem Clearing-Prozess, der zu passenden Unterstützungsangeboten weiterleiten kann.*
- **Vorgehensziele:** *Umsetzung der Website im Angular Framework - Projektmethode mittels SCRUM, Teams, Zoom und Drive.*
- **Nicht-Ziele:** *Datenschutzrelevante Individualisierung auf einzelne Nutzer und Speicherung von Nutzerdaten.*

Nach den Prinzipien der Priorisierung, Formulierung und quantitativen Messbarkeit wurde das Projektziel von "Wie geht's?" wie folgt definiert:

„Bis zur Projektiade (25.07.2022) soll eine Open Source Website im Angular Frame erstellt sein, der alle partizipierenden Würzburger Unterstützungsorganisationen kategorisiert und detailliert aufführt und einen Clearing-Prozess beinhaltet, welcher den Nutzenden zu den individuell passenden Hilfsorganisationen weiterleitet. Ein von mindestens N = 25 Nutzenden durchgeführter Usability-Test soll eine Fehlerquote von < 5% und mindestens 90% Nutzerzufriedenheit erlangen.“

5.2 Projektsteckbrief

Der Projektsteckbrief ist ein Top-Level Dokument zur Beschreibung des Leistungsumfangs des Projekts. Er baut indirekt auf dem Project Canvas auf und führt die Basisdaten des Projektes auf. Den untenstehenden Projektsteckbrief (Abbildung 26) haben wir in gemeinsamer Zusammenarbeit entwickelt und mit unserer Auftraggeberin abgestimmt.

PROJEKT STECKBRIEF	
Projektname: „Wie geht's?“	Projektleiter: Jonathan Tschanter (Wechsel im Projektverlauf) Erstellungsdatum: 23.05.2022
Kurzbeschreibung: Wir möchten Menschen in psychischen Belastungs- und Krisensituationen unterstützen. Unsere Plattform soll eine zentrale Anlaufstelle für Betroffene sein. So möchten wir es ermöglichen, auf einfache Art und Weise die richtige Unterstützung in der Stadt und im Landkreis Würzburg zu finden und kontaktieren zu können.	
Projektziele: <ol style="list-style-type: none"> 1. digitale Open Source Plattform erstellen 2. kategorisierte und detaillierte Aufführung von Hilfsangeboten (Stadt + LK Würzburgs) 3. funktionierender „Clearing-Prozess“, der zu passenden Hilfsangeboten weiterleitet 	
Auftraggeber: Johanna Gramlich	Kunde / Nutzer: Bürger:innen Stadt + LK Würzburgs
Projektmanager: Aktueller Projektleiter	Kernteam: Alle Teammitglieder
Ressourcen: IT-Experten, Software (Zoom, Microsoft 365, Framework ...)	Budget: 0 €
Risiken (potentielle Show-Stopper): Personalausfälle (Corona), Verwaltungsstrukturen	Chancen: Relevanz des Themas, große Motivation bei allen Beteiligten
Projektstarttermin: 04.05.2022	Projektendtermin: 22.07.2022
Meilensteine: Sprints, MVPs, Abschlusspräsentation	Sonstiges: /
Freigabe für Phase: <input type="checkbox"/> Initialisierung <input type="checkbox"/> Definition <input type="checkbox"/> Planung <input type="checkbox"/> Steuerung <input type="checkbox"/> Abschluss	

Unterschrift Auftraggeber
GEZ.

Unterschrift Projektleiter
GEZ.

Abbildung 26. Ausgefüllter Projektsteckbrief

5.3 Projektumfeld

5.3.1 Theorie

Zu jedem Projekt gehört auch ein entsprechendes Projektumfeld. Dieses beeinflusst zwar einerseits das Projekt, wird allerdings auch selbst vom Projekt beeinflusst. Entsprechende Einflussfaktoren und Randbedingungen des Projekts können im Zuge einer Projekt-Umfeld-Analyse (PUA) identifiziert und bewertet werden.



Abbildung 27. Schema des Projektumfelds

Zunächst wird hierfür das Umfeld identifiziert, um dann diverse Umfeld-Faktoren zu klassifizieren. Dabei wird zwischen dem internen und dem externen Umfeld differenziert (siehe Abbildung 27) zu welchen sich jeweils sachliche und soziale (Personen) Umfeld-Faktoren zuordnen lassen. Soziale Faktoren stellen hierbei wichtige Personen und Personengruppen des Projekts dar, wie beispielsweise die Auftraggebenden, Kunden, Mitarbeitenden, Lieferanten oder die Gesellschaft. Sachfaktoren beziehen sich auf Gesetze, Technik, Ökonomie und rechtlich-politische sowie sozio-kulturelle Faktoren. Die Klassifizierung von sachlichen, sozialen, internen und externen Faktoren wird in einer Vierfeldertafel dargestellt (vgl. Abbildung 28). Dabei dienen die sozialen Faktoren im weiteren Projektverlauf als Grundlage des Stakeholdermanagements, die sachlichen Faktoren sind Grundlage des Risikomanagements. Im letzten Schritt einer PUA werden die sachlichen Umfeldfaktoren analysiert, mögliche Maßnahmen für die jeweiligen Faktoren identifiziert und eine Einschätzung des Projektgefährdungspotentials vorgenommen.



Abbildung 28. Klassifizierung des Projektumfelds

5.3.2 Vorgehen im Projekt und Darstellung der Ergebnisse

Im ersten Schritt haben wir im Kernteam mittels der Umfeld-Vorlage aus der Vorlesung (Abbildung 27) in einem gemeinsamen Brainstorming Prozess das Umfeld unseres Projekts bestimmt und dann dem internen und externen Projektumfeld zugeordnet. Die Ergebnisse lassen sich Abbildung 29 entnehmen. Die Faktoren Scrum-Master und Product Owner lassen sich auf unsere agile Projektmethode mittels Scrum zurückführen.

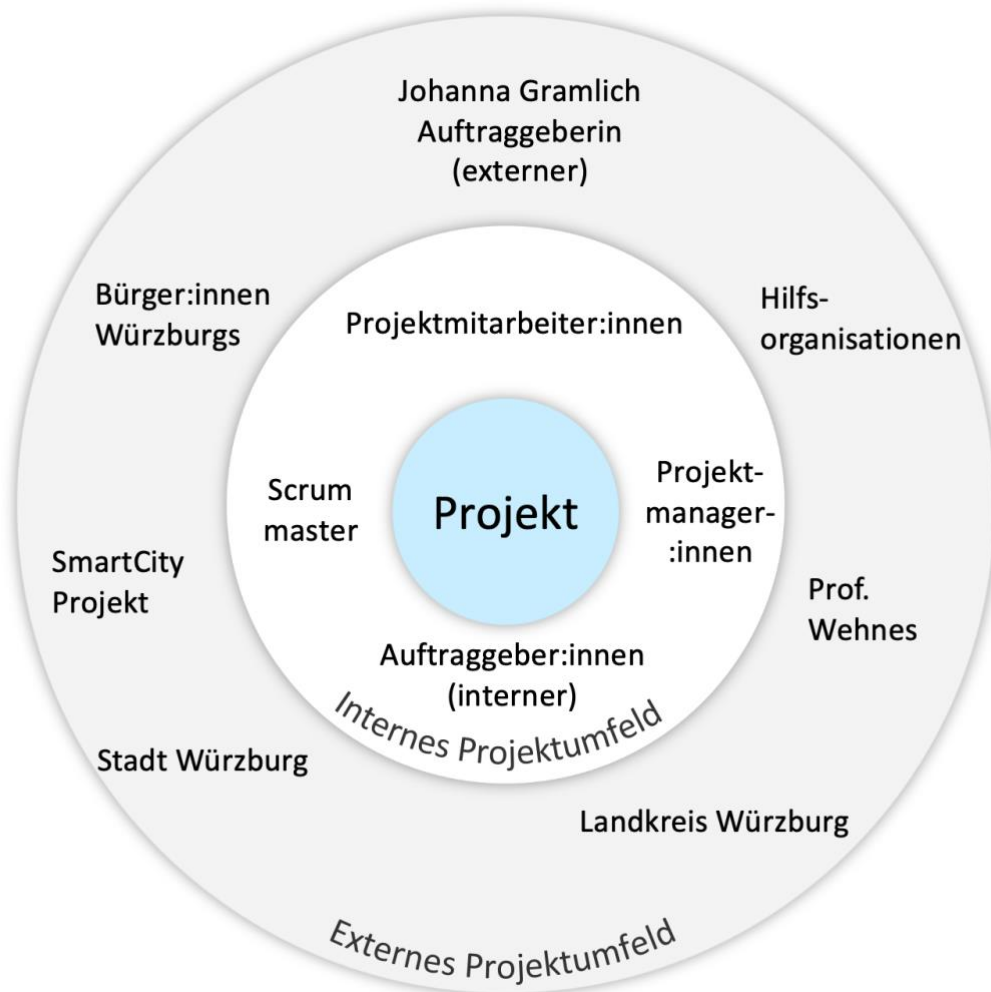


Abbildung 29. Projektumfeld des Projekts „Wie geht’s?“

Im nächsten Schritt wurde die Klassifizierung des Projektumfeldes vorgenommen. Dabei wurden alle vorher bestimmten Faktoren des Projektumfeldes als soziale Faktoren klassifiziert. Die sachlichen Faktoren wurden in einem Brainstorming Prozess identifiziert und als intern oder extern eingestuft. Dadurch entstand die in Abbildung 30 ersichtliche Vierfeldertafel.

	Sozial (Personen, Gruppen)	Sachlich
Intern	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Projektteam ▪ Projektleiter:in ▪ Product Owner ▪ Scrum Master ▪ Prof. Wehnes (Ansprechpartner) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Kompetenzen des Team/ unterschiedliches techn. Know-How ▪ GitLab Repository ▪ Teams, Zoom, Drive, Sharepoint
Extern	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Johanna Gramlich (AG) ▪ Sandra Pfaff (Ansprechpartnerin) ▪ Stadt Würzburg ▪ Landkreis Würzburg ▪ Hilfsorganisationen (Umkreis Würzburg) ▪ Bürger:innen Würzburgs 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ OpenSource Plattform ▪ Angular Framework ▪ Datenschutz (EU-DSGVO)

Abbildung 30. Klassifizierung des Projektumfelds „Wie geht’s?“

Im letzten Schritt wurden die sachlichen Umfeldfaktoren von uns analysiert. Im Zuge dessen wurden die sechs sachlichen Umfeldfaktoren zunächst aufgelistet, kurz beschrieben, mögliche Maßnahmen identifiziert und deren Risiko eingestuft (siehe Abbildung 31). Glücklicherweise musste kein Faktor ins Risikomanagement übertragen werden.

Sachliche Umfeldfaktoren	Beschreibung / Schnittstelle (zwischen Projekt und sachlichem Umfeld)	Maßnahmen	Übertragung ins Risikomanagement
Kompetenzen des Teams	Team verfügt über unterschiedliches Vorwissen & Kompetenzen	Zuordnung passender Aufgaben, Fairness	nein
GitLab Repository	Plattform zum gemeinsamen Arbeiten an Webseite-Code	Erstellen des Repository's, Verteilen von Aufgaben	nein
Teams, Zoom, Drive, Sharepoint	Einsatz von digitalen Tools, Feedback der Stakeholder durch digitale Meetings	Einigungsprozess, „Weniger ist Mehr“	nein
OpenSource Plattform	Plattformbetreiber	Heraussuchen einer Opensource Lizenz	nein
Datenschutz (EU-DSGVO)	Rechtlich konformer Umgang mit persönlichen Daten	Keine Erhebung von persönlichen Daten; Erstellen einer Datenschutzerklärung	nein
Angular Framework	Framework zum Erstellen der Webseite	Einarbeiten	nein

Abbildung 31. Sachliche Umfeldfaktoren und Maßnahmen

5.4 Stakeholdermanagement

Im Folgenden sollen die theoretischen Grundlagen des Stakeholdermanagements dargestellt werden, wobei zunächst der Begriff "Stakeholder" definiert wird. Danach wird auf die Relevanz des Stakeholdermanagements eingegangen, um anschließend den

gesamtheitlichen Prozess detailliert zu erläutern. Es folgt eine Aufführung der Vorgehensweise sowie unsere Ergebnisse.

5.4.1 Theorie

Schon die deutsche Übersetzung des Begriffs "stake" (Anspruch, Interesse, Erwartung oder Forderung) lässt auf die **Definition von Projektstakeholdern** schließen: sie sind vereinfacht gesagt die Interessengruppen eines Projektes. Genauer sind diese Einzelpersonen, Personengruppen oder Organisationen, die

- sich für das Projekt interessieren,
- am Projekt beteiligt sind,
- das Projekt beeinflussen können oder
- von den Auswirkungen des Projekts betroffen sind/ sich betroffen fühlen

Man kann zwischen **fünf prinzipiellen Stakeholdergruppen** differenzieren, wobei nicht jede der fünf Gruppen für jedes Projekt relevant sein müssen.

- **Kunden** (Auftraggebende/Sponsoren sowie Nutzer:innen/Anwender:innen)
- **Unternehmen**, welches das Projekt durchführt (z.B. Geschäftsführung, Personalrat, Datenschutzbeauftragte:r usw.)
- **Mitarbeiter:innen** (Projektleiter:in, Teammitglied, Projektadministrator:innen usw.)
- **Lieferanten** oder Subauftragnehmer:innen (z.B. Berater:innen, sonstige Dienstleistende)
- **Gesellschaft** (Behörden, Bürgerinitiativen usw.).

Doch was ist die **Relevanz des Stakeholdermanagements** in einem Projekt? Die "Projektmanagement Manufaktur" liefert einige Gründe dafür: So können mittels Stakeholdermanagements negativ eingestellte Stakeholder zum Projekt zunächst identifiziert und dann gezielt angesprochen und mit positiven Aspekten überzeugt werden. Zudem können die verfolgten Ziele der Stakeholder besser eingeschätzt werden und durch das Eingehen auf die Bedürfnisse der Stakeholder kann eine Verbesserung des Projektimages erlangt werden. Auch können die Projektmaßnahmen gezielter geplant werden und zuletzt Multiplikatoren (Influencer) für die eigenen Zwecke genutzt werden.

Das oberste Ziel des Stakeholdermanagements ist die Zufriedenheit der Stakeholder sicherzustellen, um so eine Vertrauensbasis für eine erfolgreiche Zusammenarbeit zu schaffen. Der Management-Prozess lässt sich in **sechs Phasen** aufteilen, die in der Abbildung 32 einzusehen sind und im Folgenden näher erläutert werden.

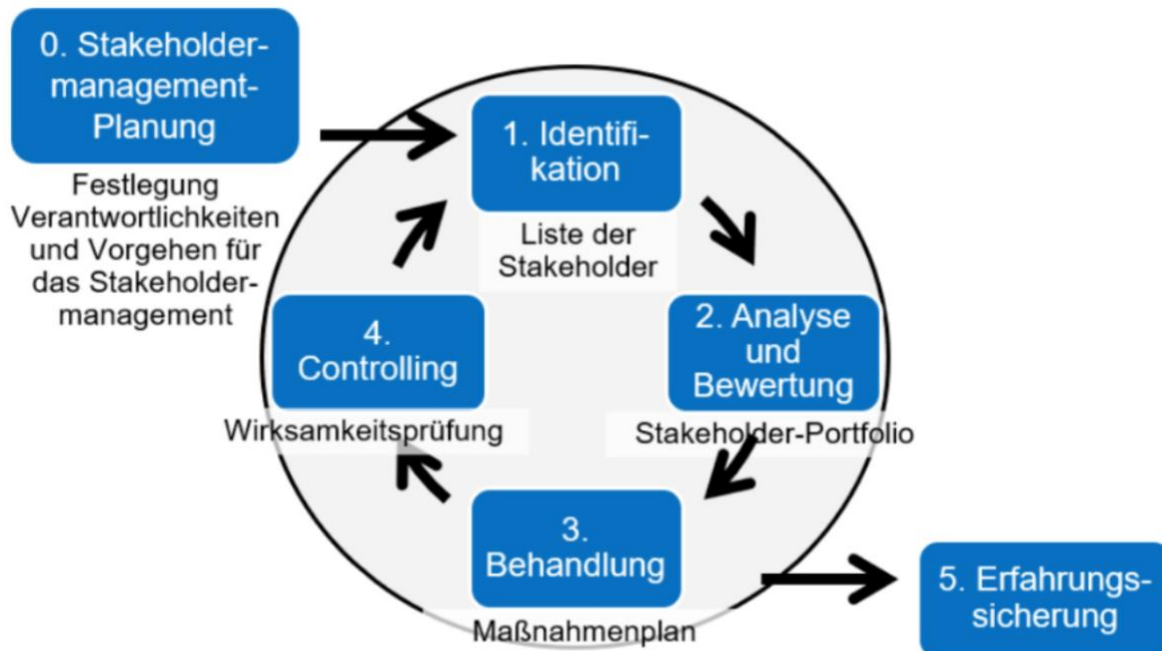


Abbildung 32. Stakeholdermanagement-Prozess in sechs Phasen

0 Stakeholdermanagement-Planung

Zunächst muss ein Stakeholdermanagement-Plan generiert werden, um ein Bewusstsein für das Projektumfeld und Stakeholder zu entwickeln. Dazu werden Verantwortlichkeiten und Vorgehensweisen für auszuführende Analysen, Maßnahmen und deren Kontrolle festgelegt. Außerdem werden Zeitpunkte im Projektverlauf definiert, in welchen das Stakeholderportfolio überprüft wird sowie das Vorgehen der Erfolgssicherung bestimmt.

1 Identifikation der Stakeholder

In diesem Schritt kann ein Workshop durchgenommen werden, in welchem die untenstehenden Leitfragen zur Identifikation von Stakeholdern als Orientierung dienen können. Es bietet sich an, möglichst frühzeitig alle relevanten Stakeholder ermitteln. Zudem sollte unbedingt beachtet werden, dass nicht-identifizierte Stakeholder den gesamten Projektverlauf gefährden können, weswegen es sich anbietet, die Stakeholder frühzeitig und mit besonderer Sorgfalt zu ermitteln. Dargestellt werden die Ergebnisse in einer Stakeholderliste, in der sich alle betroffenen Personengruppen befinden.

- Welche Abläufe werden durch das Projekt spürbar verändert?
- Welche Personenkreise sind durch das Projekt betroffen?
- Wer kann das Projekt beeinflussen?
- Wer könnte Erwartungen, wer Befürchtungen und Sorgen gegenüber dem Projekt entwickeln?
- Wer könnte das Projekt fördern und somit eine Win-Win Situation kreieren?
- Wer sollte am Projekt beteiligt werden?

2 Stakeholder-Analyse und Bewertung:

Nach der Erstellung der Stakeholderliste folgt im zweiten Schritt eine Abschätzung der Einstellung und der potenziellen Einflussnahme (gering - mittel- hoch) der jeweiligen Stakeholder aufs Projekt. Die Einstellung zum Projekt ist abhängig von den Erwartungen und Befürchtungen, von den Interessen und vom Grad (gering - mittel - stark) und der Art (positiv - negativ) der (gefühlten) Betroffenheit eines jeweiligen Stakeholders. Die Stakeholder-Analyse wird in tabellarischer und übersichtlicher Form dargestellt. Diese Tabelle kann in eine Matrix - das sogenannte Stakeholderportfolio- übertragen werden, um eine höhere Übersicht der Einstellung und des Einflusses der verschiedenen Stakeholder zu gewinnen.

3 Stakeholder-Maßnahmenplanung

Mittels der Ergebnisse der Stakeholder-Analyse sollen nun Maßnahmen entwickelt werden, um die Stakeholder positiv zu beeinflussen. So kann zwischen Maßnahmen zur **Reduktion der Widerstände von Opponenten** (z.B. pro-contra Argumente herausarbeiten, "Botschaften" der Zielgruppe erarbeiten, Vertrauensbasis schaffen usw.) und **Maßnahmen zur Stärkung/Förderung von Promotoren** (z.B. Lückenlose Information, Aufbau persönlicher Beziehungen, Einbeziehung von Influencern) unterschieden werden.

Bei der Maßnahmenplanung lassen sich **drei Strategien** verfolgen; die diskursive, die repressive (wird dringlich von abgeraten) und die partizipative Strategie, wobei letztere dringlichst empfohlen wird. Diese verfolgt das Ziel Win-Win-Lösungen zu schaffen, indem Stakeholder aktiv eingebunden und damit "Betroffene zu Beteiligten gemacht" werden.

Auch hier werden die Ergebnisse wieder in tabellarischer Form dokumentiert, um danach in die Matrix aus (2) aufgenommen zu werden.

4 Controlling

Zunächst soll betont werden, dass die Ergebnisse der Stakeholderanalyse nicht an Außenstehende gelangen und ausschließlich projektintern eingesehen werden dürfen.

Schritt 1 bis 4 sind im Projektverlauf mehrfach durchzuführen und dabei sind die Durchführung und Wirksamkeit der Maßnahmen zu kontrollieren, wofür sich die folgenden Fragen anbieten:

- Waren die durchgeführten Maßnahmen erfolgreich?
- Gibt es neue Stakeholder?
- Haben sich bisherige Stakeholderpositionen wesentlich verändert?
- Welche neuen Maßnahmen sind zu veranlassen?

5 Erfahrungssicherung

Im letzten Schritt sollten die Erfahrungen im Projektverlauf dokumentiert werden und eine Reflexion des Stakeholdermanagements durchgeführt werden, um daraus Optimierungen für Folgeprojekte (Prozesse, Templates usw.) abzuleiten.

5.4.2 Vorgehen im Projekt und Darstellung der Ergebnisse

Da wir die Stakeholder, durch die in Kapitel 5.3 beschriebenen Prozesse, bereits identifiziert hatten, konnten wir im Workshop direkt mit der Stakeholder-Analyse fortfahren. In einem gemeinsamen Brainstorming Prozess wurden die vermuteten Erwartungen und Befürchtungen unserer Stakeholder konzipiert sowie die Art und der Grad deren Betroffenheit, deren Einstellung und Einfluss eingeschätzt. Da die Analyse nicht in der vorgegebenen Zeit fertiggestellt werden konnte, wurde dafür ein internes Team-Meeting vereinbart. Positiv zu vermerken ist hier, dass keine negativen Einstellungen bei Stakeholdern festgestellt wurden und das Konfliktpotential daher sehr niedrig einzustufen ist. Die Analyse-Ergebnisse sind in Abbildung 33 einzusehen und wurden zusätzlich noch in einer Matrix, dem sogenannten Stakeholderportfolio dargestellt (Abbildung 35).

Stakeholder	Vermutete Erwartungen	Vermutete Befürchtungen	Betroffenheit		Erwartete Einstellung + 0 -	Einfluss (Macht): h/m/g
			Art: + 0 -	Grad: h/m/g		
Johanna	Erstellung einer funktionierenden Plattform mit Clearing Prozess, Enttabuisierung	Kein vollendetes Projekt, zu oberflächlicher/nicht zufriedenstellender Clearing-Prozess -> keine Nutzung von Bürger:innen, nicht ausreichend kreativ	+	h	+	h
SmartCity Team	Erstellung einer funktionierenden Plattform	Keine Vollendung des Projekts	+	h	+	m
Stadt und LK Wü	Erstellung einer funktionierenden Plattform	Keine Vollendung des Projekts	+	h	+	m
Bürger:innen	Unterstützungsleistungen durch Stadt, Enttabuisierung psychischer Krankheit/ Belastung/ etc.	Keine Befürchtungen	+	h	0	g
Hilfsorganisationen	Mehr Unterstützung/ Werbung/ Aufmerksamkeit durch Stadt	Keine Vollendung des Projekts	+	m	0	g

Abbildung 33. Stakeholder-Analyse des Projekts „Wie geht’s?“

Dem theoretischen Leitfaden folgend haben wir im nächsten Schritt Maßnahmen konzipiert, um die entsprechenden Stakeholder aktiver in das Projekt einzubeziehen. Die jeweiligen Maßnahmen sowie deren erwartete Ergebnisse sind in Abbildung 34 einzusehen. Diese wurden ebenfalls ins Stakeholderportfolio übertragen (Abbildung 35).

Stakeholder	Maßnahmen		Erwartetes Ergebnis
	Art	Maßnahme	
Johanna	B, I	Regelmäßigere Updates, Einladung zum GitLab Repo	vermehrter Input, Vorschläge zur konkreten Umsetzung im Code
SmartCity Team	G	Sandra (Stadt) einmal pro Monat/MVP zum Jour Fixe einladen	verbesserte Kommunikation & Einstellung
Stadt und LK Wü	B, G	Johanna bitten Stadt mehr zu involvieren, Vorstellen des Projekts	mehr Ideen aus unterschiedlichen Bereichen
Bürger:innen	I	Marketing-Maßnahmen, social Media -> interaktive Einbindung und Aufklärung (kostenlos)	verbesserte Einstellung, Aufmerksamkeit
Hilfsorganisationen	B	s.o., Sandra (Stadt) um Austausch bitten, aktives Nachfragen bei einzelnen Organisationen	Input, verbesserte Einstellung

Abbildung 34. Maßnahmenplanung im Projekt

Nr.	Stakeholder
1	Johanna
2	SmartCity Team
3	Stadt und LK Wü
4	Bürger:innen
5	Hilfsorganisationen

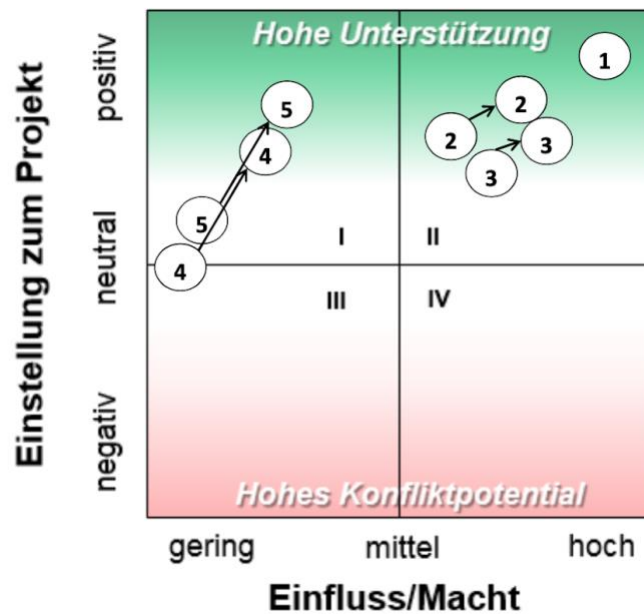


Abbildung 35. Stakeholderportfolio vor und nach Umsetzung der Maßnahmen

5.5 Reflexion Umfeldanalyse und Stakeholdermanagement

Dank der Umfeldanalyse und der Ergebnisse des Stakeholdermanagements konnten wir nicht nur eine sehr gute Übersicht über alle Interessensgruppen unseres Projekts erlangen. Uns wurde außerdem bewusst, dass unser Projekt unter einem guten Stern zu stehen scheint: so konnten weder bei der Analyse des sachlichen Umfelds Risikofaktoren für unser Projekt festgestellt werden, noch konnten wir unter den Stakeholdern Projektopponenten ausmachen. Daher wurden auch lediglich Maßnahmen zum Aufbau/Stärkung/Förderung der Beziehungen (z.B. mit SmartCity Team) und einer verbesserten Informationskultur (z.B. mit Johanna oder den Bürger:innen) bestimmt. In einem internen Teammeeting haben wir einheitlich festgestellt, dass uns diese positiven Einstellungen gegenüber dem Projekt stark motivieren und beflügeln.

Die Prozesse der Analysen fielen uns im Workshop jedoch zu Beginn nicht leicht. Wir waren zwar alle sehr motiviert, möglichst viele Stakeholder zu identifizieren und einen umfassenden Überblick über das Projektumfeld zu bekommen, jedoch fiel uns die Differenzierung der Interessensgruppen schwer („Johanna“, welche Teil des SmartCity Teams ist, welches wiederum zu der Stadt und dem Landkreis Würzburgs gehört). Daher haben wir ein zusätzliches internes Teammeeting abgehalten, um dort durch gemeinsames Brainstorming und Abwägen zu einer zufriedenstellenden Lösung für alle Teammitglieder zu kommen.

Zudem konnten wir als Optimierung für zukünftige Projekte ableiten, dass sich eine frühzeitige Vorstellung des Projekts und insbesondere des Teams bei den wichtigeren Stakeholdern empfehlen lässt. Leider haben wir unser Team nicht im SmartCity Projekt vorgestellt (über Videochat oder auch mittels Onepagern zu den Teammitgliedern), weswegen wir nur zwei externe Ansprechpartner:innen haben, die am Projekt beteiligt sind.



6. Traditionelle Projektplanung: Phasenplan und Projektstrukturplan (Seraphine Herchenhan)

In diesem Kapitel wird der Prozess der traditionellen Projektplanung thematisiert. Hierzu gehört die Erarbeitung von Phasen und Meilensteinen und die Nutzung des Projektstrukturplans. Anschließend wird dargestellt, wie diese Methode auf das Projekt „Wie Geht’s?“ angewandt wurde.

Die traditionelle Projektplanung lässt sich in das Modell des Prozesshauses, welches in Kapitel 3.2 Normen - DIN 69901 (2009) aufgeführt ist, auf der zweiten Ebene der Projektmanagementprozesse einordnen. Die wichtigsten Projektphasen; **Initialisierung, Definition, Planung, Steuerung und Abschluss**, erstrecken sich über den gesamten Projektzyklus. Nach der Initialisierung und der Definition sollte für die Planung des Projektes ausreichend Zeit vorgesehen werden. Eine genaue Planung ermöglicht die effiziente Durchführung einzelner Schritte im Projektverlauf. Die nachfolgende Liste wichtiger Ergebnisse kann in der Planungsphase hilfreich sein.

- Phasen- und Meilensteinplan erstellt
- Projektstrukturplan erstellt
- Ablauf- und Terminplanung erstellt
- Ressourcen-, Kosten- & Finanzierungsplanung
- Team (Kern- / erweitertes Team) gebildet
- Projektorganisation geplant
- Kommunikationsplan im Detail entwickeln
- Weitere Pläne: Risiken, Konfiguration, Qualität

6.1 Phasen und Meilensteine

Ein zentraler Aspekt der traditionellen Projektplanung ist der Phasen- und Meilensteinplan. Als erster grober Projektplan, dient er der Strukturierung des Projektes durch eine Einteilung in sequentielle und/oder parallele Zeitabschnitte, also einzelne **Phasen**. Den zeitlichen Abschnitten liegt jeweils ein klar definiertes Ziel zugrunde, welches am Ende eine oder mehrere Deliverables (Lieferobjekte) erzeugt. Durch die Zuordnung von Aufgaben und Ressourcen zu den einzelnen Zeitabschnitten kann ein Überblick über den Projektverlauf erstellt werden.

Wichtige Termine und Ereignisse von besonderer Bedeutung, wie zum Beispiel die Entwicklung der MVPs, sind sogenannte **Meilensteine**. Sie teilen den Verlauf des Projekts in die einzelnen Phasen.

Die Prüfung der Qualität sowie die Entscheidung über den Übergang zur nächsten Phase findet in den Quality-Gates zwischen den Phasen statt. Hierbei kann das **Stage-Gate-Prinzip** angewendet werden; Beim Erreichen eines Meilensteins (Gate) wird das Ergebnis der vorangegangenen Phase (Stage) beispielsweise in einem Review geprüft. Fällt das Ergebnis positiv aus, kann das Gate passiert werden und der Phasenplan weiterverfolgt werden.

Ein negatives Ergebnis führt entsprechend zu Konsequenzen, wie einer Wiederholung oder einem Abbruch der Phase.

Auch Kosten und Termine können mit dem Phasen- und Meilensteinplan geschätzt werden. Für eine bessere zeitliche Übersicht sorgt die grafische Darstellung des Phasen- und Meilensteinplans, wie in Abbildung 36. Eine Alternative bietet die tabellarische Darstellungsform (siehe Abbildung 37).

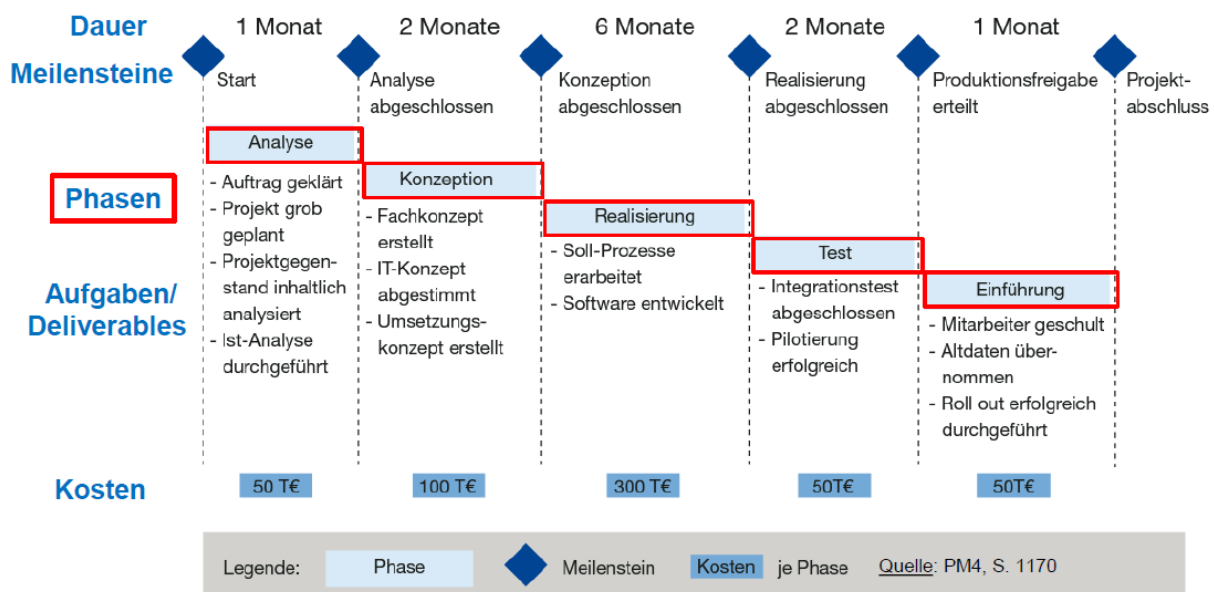


Abbildung 36: Phasen- und Meilensteinplan

Phase	Dauer (Monate)	MS Nr	Meilenstein-Ergebnis (Deliverables)	Kosten (T €)	Resourcen	Termin	Status (offen, in Arbeit, erledigt)
		M0	Projektstart		Meilenstein: M0 „Projektstart“		
Analyse	1	M1	Analyse abgeschlossen - Grober Projektplan erstellt	50	1 System-analytiker	31.01.2020	erf.
Konzeption	2	M2	Konzeption abgeschlossen - Fachkonzept, IT-Konzept und Umsetzungskonzept erstellt	100	1 Designer, 1 Fachspezial. Server mit ES	31.03.2020	erf.
Realisierung	6	M3	Realisierung abgeschlossen - Software entwickelt	300	3 SW-Entwickler	30.09.2020	in Arbeit
Test	2	M4	Produktionsfreigabe erteilt - Integrationstest durchgeführt - Pilotierung durchgeführt	50	1 SW-Entwickler, 2 Tester	30.11.2020	offen
Einführung	1	M5	Projektabschluss - Anwenderschulung erfolgt - Projektabschluss erfolgt	50	1 SW-Entwickler, 1 Dozent	31.12.2020	offen
				550			

Abbildung 37: Tabellarische Darstellung des Phasen- bzw. Meilensteinplans

6.1.1 Deliverables

Im Projektmanagement-Standard des Project Management Institute (PMBOK-Guide) wird ein Deliverable, oder auf Deutsch Liefergegenstand, als ein „eindeutiges und überprüfbares Produkt oder Ergebnis oder eine Dienstleistung, das/die hergestellt bzw. erbracht werden muss, um einen Prozess, eine Phase oder ein Projekt abschließen zu können.“ definiert. Dieses Ergebnis sollte am Ende eines jeden Arbeitspakets, einer Phase, eines Teilprojektes, wie auch am Ende eines kompletten Projektes fertiggestellt sein. Es handelt sich dabei um materielle Produkte oder immaterielle Ergebnisse, wie Dienstleistungen.

Weiterhin wird zwischen zwei Arten der Ergebnisse unterschieden; **Product Deliverables** und **Process Deliverables**. Ein Product Deliverable ist ein Teil des Endprodukts, welches der Kund:innen nach Abschluss des Projektes zur Verfügung steht. Process Deliverables werden häufig als Zwischenergebnisse betrachtet. Sie beziehen sich auf Arbeitsergebnisse, die während des Projektes entstehen und damit dem Vorankommen des Projekts selbst dienen.

Die nachfolgende Tabelle liefert einen Überblick über mögliche Product und Process Deliverables:

Product Deliverables	Process Deliverables
Projektprodukt als Ganzes	Lastenheft, Pflichtenheft, Planungsdokumente, Abnahmeprotokoll
Teilkomponenten des Projektprodukts	(Pre-)Prototyp
Neue Organisation mit Organigramm und Stellenbeschreibungen	Schulungen, Seminare, e-Learning Modul, Webinar

Neue Prozesse mit Rollen- und Prozessbeschreibungen	Statusberichte, Sitzungsprotokolle
---	------------------------------------

6.2 Projektstrukturplan (PSP)

Der Projektstrukturplan wird häufig als „**Mutter der Projektplanung**“ bezeichnet, da er als Grundlage für jegliche nachgelagerten Planungen dient. Ablauf, Termine, Ressourcen und Kosten sind Teil des Projektstrukturplans und Aufgaben und Verantwortlichkeiten sowie die Steuerung und Projektdurchführung werden festgelegt. Der PSP wird als „vollständige, hierarchische Darstellung aller Elemente (Teilprojekte, Teilaufgaben, Arbeitspakete) der Projektstruktur als Diagramm oder Liste“ definiert.

Neben der Darstellung soll der PSP die Aufgaben in übersichtliche Arbeitspakete strukturieren und für eine klare Zuordnung der Zuständigkeiten sorgen. Weitere **Ziele** des PSP ist die Reduktion der Komplexität, die Schaffung von Transparenz und die Förderung eines gemeinsamen Verständnisses für den Projektplan.

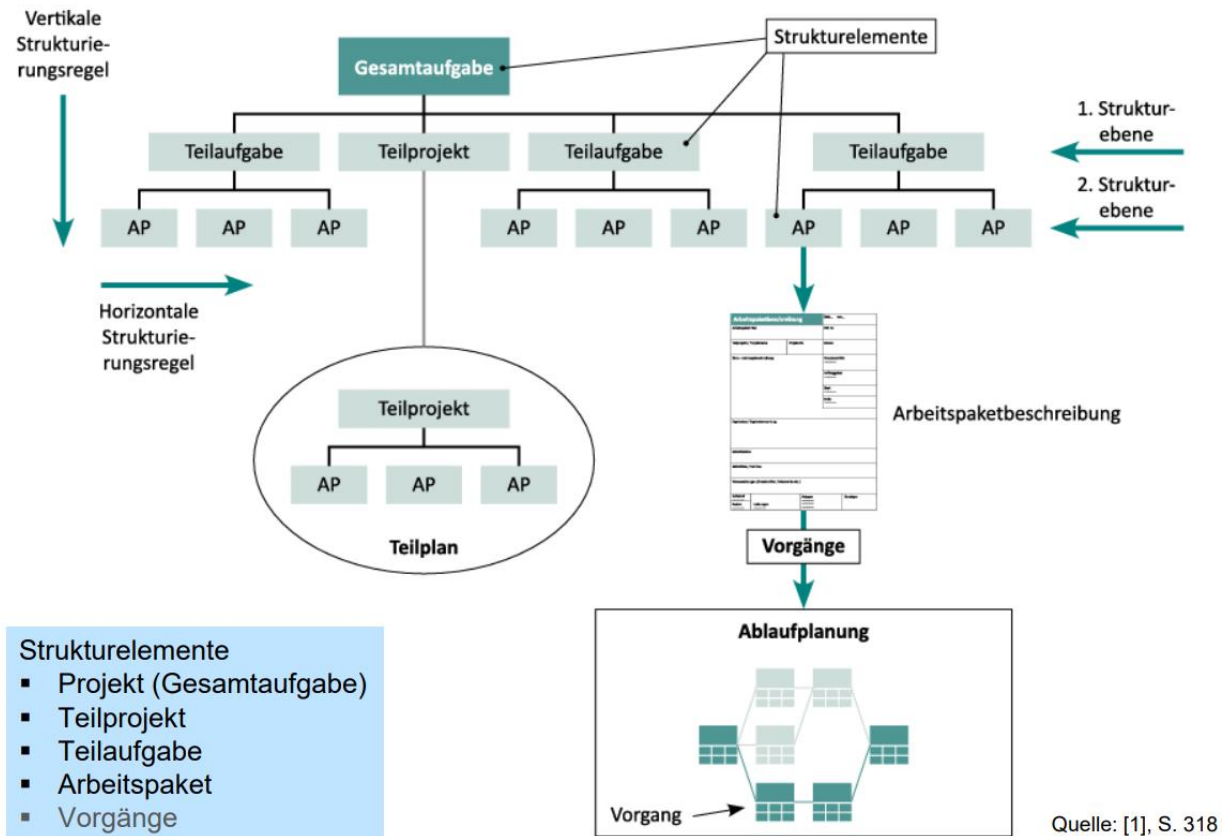


Abbildung 38: Projektstrukturplan

Ein PSP, wie in Abbildung 38, gliedert sich – hierarchisch absteigend – wie folgt:

- **Projekt:** Wurzelement des PSP

- **Teilprojekt:** Bei großen Projekten – Aufteilung in Teilprojekte mit Teilprojektleiter und Teilprojektteam
- **Teilaufgabe:** Arbeitspakete können in weniger komplexe Teilaufgaben unterteilt werden
- **Arbeitspaket (AP):** Kleinste, nicht mehr zerlegbare Element des PSP
- **Weitere Untergliederung:** Arbeitspakete können in Einzelaktivitäten (Vorgänge, Tasks oder Tätigkeiten) verfeinert werden

6.2.1 Arbeitspakete

Wichtige Bausteine eines jeden Projekts sind die Arbeitspakete. Sie werden definiert als „in sich geschlossene Aufgabenstellung innerhalb eines Projektes, die bis zu einem festgelegten Zeitpunkt mit definiertem Ergebnis und Aufwand vollbracht werden kann“. Ein Arbeitspaket ist das kleinste Element des Projektstrukturplans, das in diesem nicht weiter aufgegliedert wird und auf einer beliebigen Gliederungsebene liegt. Ein Arbeitspaket kann zur besseren Strukturierung und bei der Erstellung des Ablaufplans in Vorgänge (Tasks) aufgegliedert werden, die dabei untereinander in Beziehung (Anordnungsbeziehungen) gesetzt werden. Jedes AP ist eine Art „Mini-Projekt“ mit AP-Ziel, Deliverables, Dauer, Aufwand, Ressourcen und Kosten. Es gibt klare Schnittstellen zu vor- und nachgelagerten Paketen und keine Überschneidung mit anderen APs. Für jedes AP ist ein Arbeitspaketverantwortlicher zu benennen (eindeutige personalifizierte Verantwortlichkeit). Ein AP kann – mit Ausnahme der obersten – auf allen Gliederungsebenen liegen und soll vom Umfang her – aus der Sicht des jeweiligen Anwenders – beherrschbar und kontrollierbar sein. Über eine PSP-Code-Nummer soll ein Arbeitspaket eindeutig identifiziert werden können.

6.2.2 Struktur und Darstellung des PSP

Im Allgemeinen hat der PSP einen hierarchischen Aufbau. Wie in Abbildung 38 dargestellt, folgt die Struktur des Projektplans **vertikalen** sowie **horizontalen Strukturregeln**. Bei der vertikalen Strukturregel können in den einzelnen Ebenen die Strukturelemente in weitere Arbeitspakete zerlegt werden. Die horizontale Zerlegung eines Strukturelements in untergeordnete Arbeitspakete erfolgt nach unterschiedlichen Zerlegungsformen. Eine durgehend stimmige Struktur wird mit Hilfe folgender **Gliederungsprinzipien** erzeugt:

- **Phasenorientierte Gliederung:** Teilaufgaben und Arbeitspakete werden zeitlich den Phasen zugewiesen.

- **Objektorientierte Gliederung:** Projektergebnis wird in Objekte gegliedert. Das können sein: Baugruppen, Einzelteile oder inhaltlich zusammengehörige Teilaufgaben. Objekte können materiell oder immateriell sein.
- **Funktions- oder aktivitätsorientierte Gliederung:** Die Gliederung erfolgt nach den Aktivitäten, Handlungen, Tätigkeiten, Prozessen, die durchzuführen sind, um das Ergebnisziel zu erreichen.
- **Gemischtorientierte Gliederung** (in der Praxis häufig): Kombination von Gliederungsprinzipien. Beispiel: 1. Ebene: Phasenorientiert, 2. Ebene: Objektorientiert

Jedes Strukturelement kann in der Projektstrukturplanung nach der für dieses Arbeitspaket geeigneten Form in weitere Arbeitspakete zerlegt werden.

6.2.3 Darstellungsformen des PSP

Es gibt verschiedene Möglichkeiten einen Projektstrukturplan darzustellen. Abbildung 39 zeigt die verschiedenen Darstellungen. Durch Codierung der PSP-Elemente wird Übersichtlichkeit geschaffen. Dabei erhält jedes Element im PSP einen eindeutigen PSP-Code, wodurch diese eindeutig identifizierbar werden. Es können verschiedene Codierungssysteme (numerisch, alphabetisch, gemischt alpha-numerisch usw.) verwendet werden.

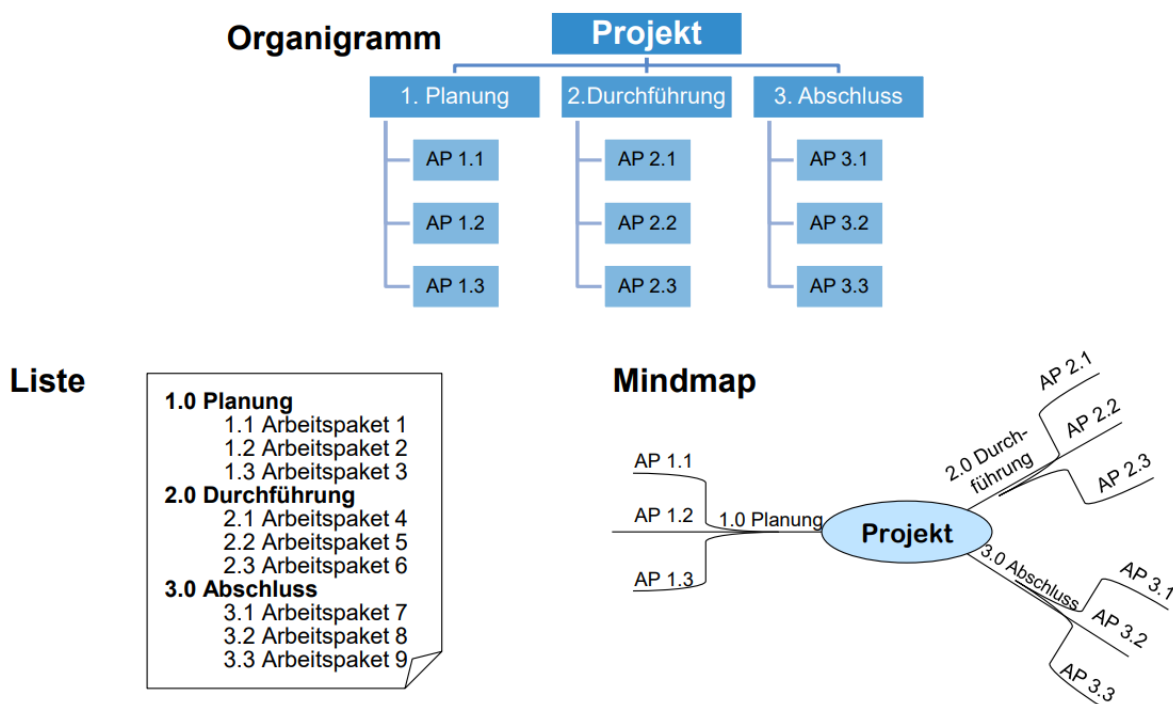


Abbildung 39: Projektstrukturplan Darstellungsformen

6.2.4 Vorgehensstrategien zur Projektstrukturplan-Erstellung

Verschiedene Vorgehensweisen können beim Erstellen eines PSP helfen.

Der **Top-Down-Ansatz** startet zunächst mit dem Gesamtprojekt in der ersten Ebene. Die zweite Ebene beinhaltet dann Teilprojekte und Hauptaufgaben. Diese werden stufenweise weiter in Teilprojekte und Hauptaufgaben zerlegt, bis Arbeitspakete erreicht werden. Das Motto dieser Methode lautet „Vom Groben zum Feinen“.

Im Gegensatz zum Top-Down Ansatz geht man beim **Bottom-Up Ansatz** von unten nach oben vor. Zunächst werden Arbeitspakete durch Brainstorming, Metaplan oder Mind Mapping gesammelt und dann nach einem fachlich, regionalen, organisatorischen oder einem anderen Kriterium geclustert. Der Aufbau der Projektstruktur dient dabei als Aufgabenhierarchie. Im Laufe der Projektstrategieplanung können doppelte entdeckt und fehlende Aufgaben ergänzt werden.

Das **Gegenstromverfahren** kombiniert das Top-Down und das Bottom-Up Verfahren und versucht so, die Vorteile beider Ansätze zu nutzen. Die Plankonkretisierung erfolgt „top-down“ bis zur untersten Ebene. Zur eigenen Gestaltung des Planungsprozesses oder einer konsensorientierten Korrektur wird ein Bottom-Up-Rücklauf angewandt.

6.2.5 Vollständigkeitsprüfung und Spannungsfeld Planungstiefe

Da die Projektplanung die Komplexität reduzieren und Transparenz schaffen soll, sollte die Planungstiefe **so detailliert wie nötig** sein. So können Unsicherheiten reduziert und Chancen und Risiken aufgedeckt werden. Zeitgleich soll die Planungstiefe des Projektstrukturplans **so einfach wie möglich** sein. Denn Projektplanung kostet viel Zeit, ist aufwendig, wird mit dem Projektverlauf zunehmend komplizierter und alle Planungselemente müssen mit zusätzlichem Aufwand auch betreut und geprüft werden. Um die **Vollständigkeit des Projektstrukturplans** zu wahren, gilt es bei der Erstellung des PSP die Vollständigkeit zu prüfen. Dabei wird der Zielekatalog mit den Arbeitspaketen verglichen. Fehlende Arbeitspakete können mit Hilfe der Kontrollfrage *„Wenn alle Arbeitspakete abgearbeitet sind, sind dann alle geplanten Projektziele erledigt?“* überprüft werden. Falls nein, sollte die Liste der Arbeitspakete durch Entfernen des Projektziels oder Hinzufügen neuer Arbeitspakete vervollständigt werden.

6.3 Umsetzung im Projekt „Wie Geht`s?“

In der Praxis im Rahmen des Projekts „Wie Geht`s?“ haben wir einen codierten phasenorientierten Projektstrukturplan (siehe Abbildung 40) erstellt. Die Codierung erfolgte numerisch.

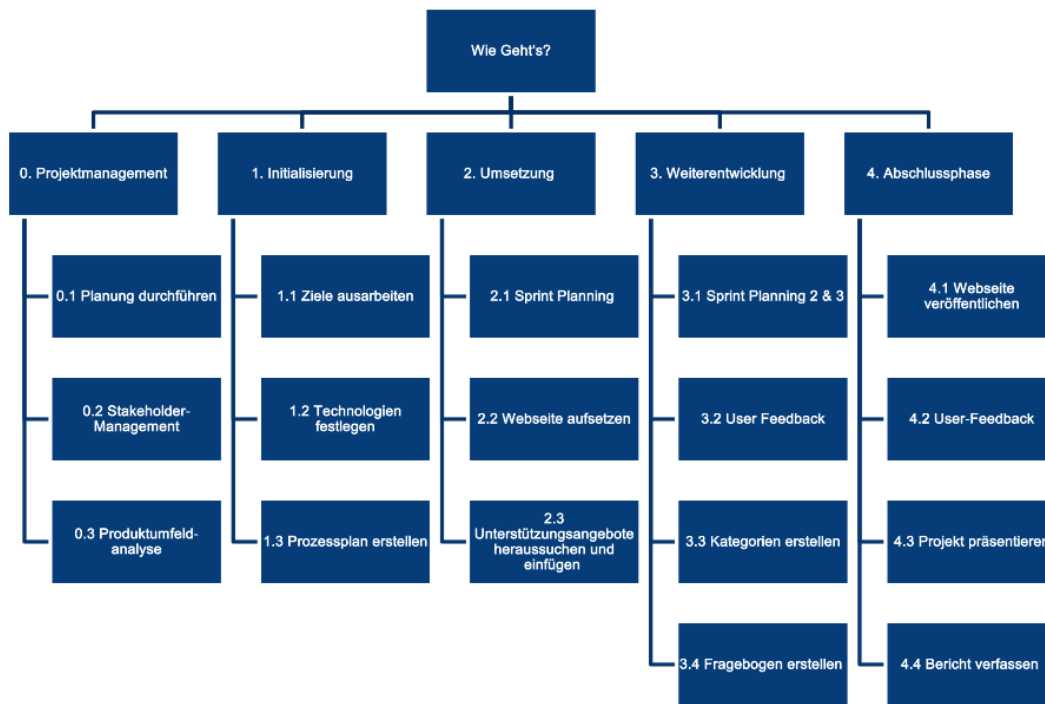


Abbildung 40: Codierter Phasenorientierter PSP

Es hat sich als sehr hilfreich herausgestellt, den PSPS zusammen im Team zu erstellen, da dies die Motivation gefördert hat und zu einem gemeinsamen Verständnis der Aufgaben geführt hat. Jede:r weiß, welche Aufgaben im Projekt zu erledigen sind und wer die Verantwortung für welche Arbeitspakete trägt.

Wir haben versucht die Planung der Projektstruktur so detailliert wie möglich, und dennoch überschaubar zu gestalten. So liegen kontrollierbare Arbeitspakete vor, welche dank der Vollständigkeitsprüfung nicht vergessen werden. Im Projekt wurde die Vollständigkeitsprüfung durchgeführt. Es wurden alle Arbeitspakete mit den Projektzielen verglichen und keine Lücken gefunden.



7. Projektkommunikation und Projektmarketing (N.F.)

Das folgende Kapitel stellt zunächst kurz diverse Kommunikationsmodelle vor und behandelt anschließend ausführlich die Themengebiete Projektkommunikation und -marketing. Dabei werden zu Beginn die theoretischen Grundlagen der Unterkapitel aufgeführt, um danach die projektbezogene Anwendung bei "Wie geht's?" zu beleuchten. Die Unterkapitel schließen mit einer reflektierenden Betrachtung der Umsetzung im Projekt.

7.1 Theoretischer Hintergrund Projektkommunikation

Nachfolgend sollen zunächst eine theoretische Grundlage für das Thema der Projektkommunikation geschaffen werden, indem die bekanntesten allgemeinen Kommunikationsmodelle kurz erläutert werden. Danach werden theoretische Grundlagen der allgemeinen Projektkommunikation aufgeführt.

7.1.1 Kommunikationsmodelle

Diese Modelle versuchen allesamt darzustellen, welche Faktoren bei der Kommunikation zwischen Menschen relevant sind und wie sie funktioniert. Dabei stellen sie Zusammenhänge, Ebenen und Prozesse der Kommunikation möglichst einfach dar. Die bekanntesten Modelle sind:

Das Sender-Empfänger Modell von Shannon-Weaver

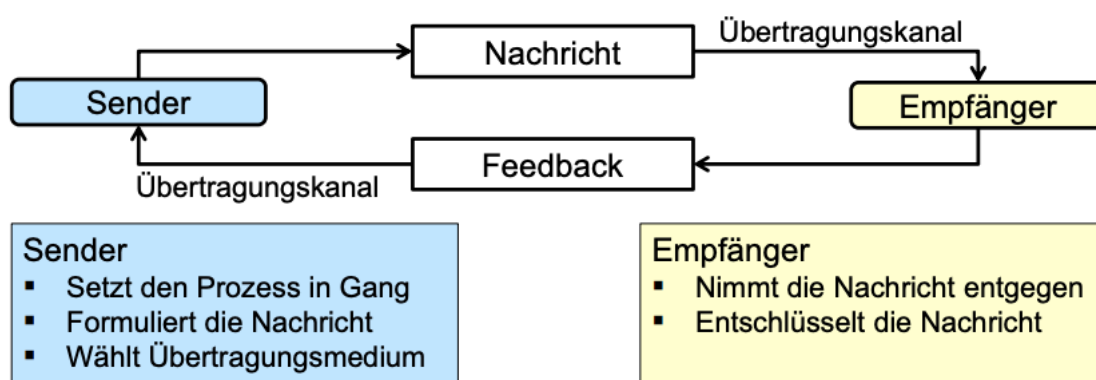


Abbildung 41. Sender-Empfänger Modell

Das Sender-Empfänger Modell nach Shannon-Weaver ist ein einfaches und abstraktes Modell, welches die Kommunikation zwischen Sender und Empfänger beschreibt.

Allerdings wird in diesem Modell nicht die Beziehung zwischen den kommunizierenden Personen erfasst, weswegen es für das Aufzeigen menschlicher Kommunikation eher

ungeeignet ist. Eine wichtige Erkenntnis des Modells ist, dass es nicht entscheidend ist, was der Sender gesagt hat, sondern was beim Empfänger durch den Einfluss verschiedener Faktoren (Filter) ankommt.

5 Axiome von Paul Watzlawick

Watzlawick hat zur Veranschaulichung der zwischenmenschlichen Kommunikation fünf Axiome formuliert, welche auch den Einfluss von Beziehung, Gefühlen und Stimmung in die Kommunikation mit einbezieht.

1. Man kann nicht nicht kommunizieren: Kommunikation findet in jeder Situation statt und kann verbal oder nonverbal erfolgen
2. Jede Kommunikation hat einen Inhaltsaspekt und einen Beziehungsaspekt: Der Beziehungsaspekt bestimmt den Inhaltsaspekt
3. Kommunikation ist Ursache und Wirkung: Wenn zwei Personen sprechen oder handeln, bedingt das Verhalten der einen Person das Verhalten der anderen, oftmals als Ursache des eigenen Verhaltens
4. Menschliche Kommunikation bedient sich analoger und digitaler Modalitäten: Digital meint den Inhaltsaspekt einer Nachricht, während nonverbale Äußerungen (z.B. Lächeln) als analog anzusehen sind
5. Kommunikation ist symmetrisch oder komplementär: Entweder die Personen sprechen auf Augenhöhe miteinander oder der eine ordnet sich dem anderen unter (z.B. Verhältnis zw. Chef und Angestellte)

Eisberg-Modell von Sigmund Freud

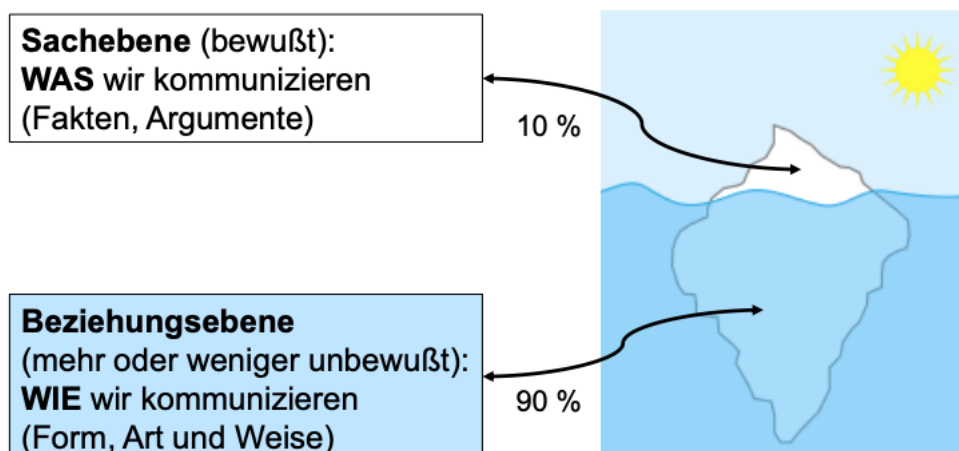


Abbildung 42. Eisberg Modell

Nach Freuds Eisbergmodell findet Kommunikation auf einer sichtbaren Sachebene, also was wir kommunizieren, und einer nicht-sichtbaren Beziehungsebene, also wie wir kommunizieren, statt. Hier ist wichtig zu vermerken, dass für eine erfolgreiche Kommunikation in Projekten die Beziehungsebene, also menschliche Bedürfnisse, Erwartungen und Gefühle nicht übersehen werden darf.

4-Ohren-Modell von Schulz von Thun

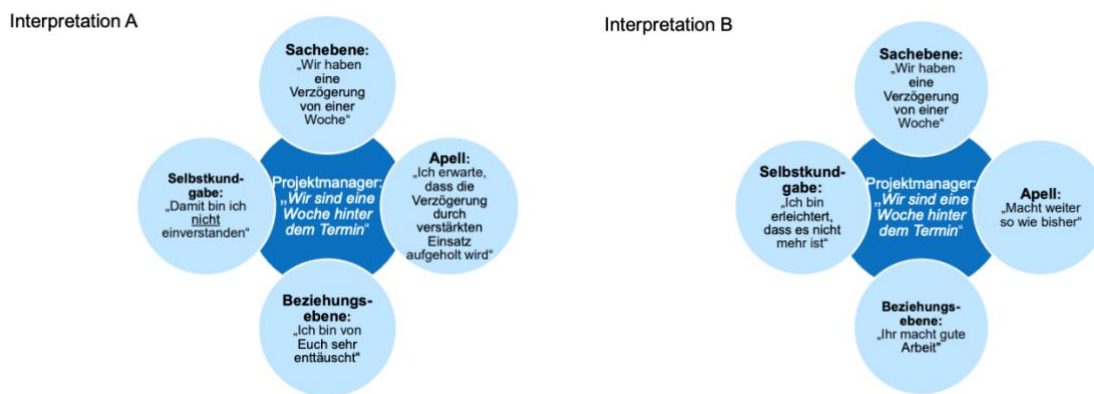
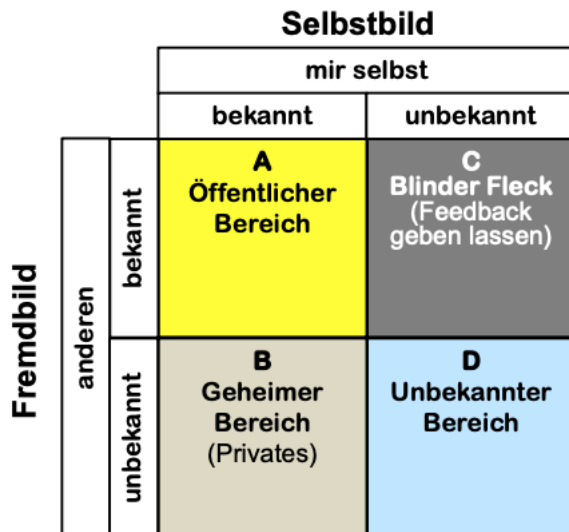


Abbildung 43. Interpretationsbeispiele nach dem 4-Ohren-Modell

Das Nachrichtenquadrat, oder Vier-Ohren Modell nach von Thun stellt eine Weiterentwicklung des Sender-Empfänger Modells dar. Dem Modell nach besteht eine Nachricht aus vier Botschaften, die vom Sender codiert und vom Empfänger decodiert werden müssen, wobei diese Botschaften verschieden interpretiert werden können (siehe Abbildung 43). Achtet man auf die verschiedenen Botschaften einer Nachricht, kann die Die Anwendung des Modells in der Praxis zu einer besseren und erfolgreicherer Kommunikation führen.

Johari-Fenster



- **Bereich A:** mir selbst bekannt und auch für die anderen wahrnehmbar
- **Bereich B:** meine Privatbereich
- **Bereich C:** mein „blinder Fleck“, unbewusste Verhaltensweisen, die andere an mir wahrnehmen
- **Bereich D:** für alle Beteiligten nicht sichtbar (Beispiel: meine unbewussten Glaubenssätze)

Abbildung 44. Grafische Darstellung des Johari Fensters

Dieses Modell zeigt die Unterschiede zwischen Selbst- und Fremdwahrnehmung grafisch auf. Es kann vor allen Dingen dazu verwendet werden, das Verständnis und die Zusammenarbeit in Gruppen zu optimieren, indem die Selbstwahrnehmung mit der Fremdwahrnehmung mithilfe von vier Feldern abgeglichen wird.

Innere Landkarte

Die innere Landkarte stellt das mentale Glaubenssystem von Menschen dar, welches das eigene Weltbild, Einstellungen und Glaubenssätze beinhaltet. Es beeinflusst die Aufnahme und Wahrnehmung von Informationen beim Empfänger. Bei der zwischenmenschlichen Kommunikation gehen Menschen automatisch davon aus, dass der/die Gesprächspartner:in dieselbe Landkarte besitzt, was die Ursache vieler Kommunikationsprobleme sein kann. Informationen, die der inneren Landkarte, also dem Weltbild/den Einstellungen des Empfängers widersprechen, werden durch "selektiven Wahrnehmung" oft herausgefiltert oder durch den Prozess der Umdeutung so weit umgedeutet, bis sie in das bestehende Bild passen.

Die zwischenmenschliche Kommunikation birgt enormes Potential für Missverständnisse und Kommunikationsstörungen. Ein gutes Beispiel, um die Relevanz von Kommunikation in Projekten aufzuführen, sind kulturelle Unterschiede in internationalen Projekten. So können dort leicht kulturabhängige Missverständnisse und Konflikte auftreten, die zu schlechter Zusammenarbeit oder sogar Misserfolg von Projekten führen können, da

Menschen ihre Kultur (innere Landkarte) als Basis Ihrer Einschätzungen nutzen. Mithilfe der oben aufgeführten Kommunikationsmodelle kann ein Verständnis für Kommunikation im Allgemeinen generiert werden, um potentielle Risiken zu identifizieren, zu eliminieren und darauf aufbauend eine möglichst erfolgreiche Kommunikation zu erzielen. Was wiederum entscheidend für den Projekterfolg ist:

7.1.2 Kommunikationsmanagement

Die Projektkommunikation gilt als kritischer Faktor des Projekterfolgs.

Ziele sind die sach- und termingerechte Erzeugung, Verteilung und Ablage von Projektinformationen sowie der effektive Austausch von Informationen zwischen allen Projektbeteiligten. Dabei wird zwischen interner und externer Projektkommunikation differenziert:

<p>Projektexterne Kommunikation</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Berichte (Status, Abschluss) ▪ Präsentationen ▪ Marketing-Maßnahmen ▪ Eskalation ▪ Projektkommunikationsmatrix 	<p>Projektinterne Kommunikation</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Spielregeln ▪ Besprechungen ▪ Berichtswesen ▪ Templates, Tools ▪ Kommunikationsprozesse, z.B. Eskalation
K. mit Stakeholdern außerhalb des Projektes	K. innerhalb des Projektteams

Abbildung 45. Differenzierung interne und externe Kommunikation

Projektexterne Kommunikation ist diejenige Kommunikation, die mit Stakeholdern außerhalb eines Projektes stattfindet. Abbildung 45 führt die Art und Weisen auf, wie ein Unternehmen nach außen kommunizieren kann.

Zur systematischen Kommunikationsplanung können die 5 W-Fragen zur Hilfe genommen werden (vgl. Abbildung 46). Damit erhält ein Unternehmen einen ersten Überblick und kann die zukünftige Kommunikation für die verschiedenen Stakeholder systematisch planen:

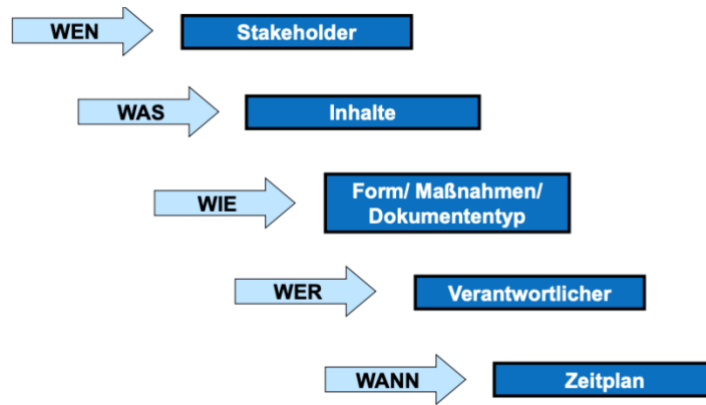


Abbildung 46. Die 5 W-Fragen zur Strategischen Kommunikationsplanung eines Projekts

Zusätzlich kann ein Kommunikationsbaukasten herangezogen werden, welcher übersichtlich die verschiedenen Kommunikationsmöglichkeiten einer Firma darstellt (siehe Abbildung 47).

Wen?	Was?	Wie?		
Vorstand / Steuerkreis	Startinformationen	Intranet/Internet	E-Mail	Messen
Lenkungsausschuss	Planungen	Telefon	Brief	Presseartikel
Aufsichtsrat	Statusberichte	Flyer	Social media	Pressekonf.
Ressortdirektoren	Entscheidungen	Marktplatz	Poster	Anzeigen
Leiter der UE	Feedback	Pers.versamml.	Forum	Event
Personalrat	Erfolgsmeldungen	PM-Portal	Präsentation	Events
Führungskräfte	Ergebnisse	Wikis	Gespräche	P-Name, Logo
Mitarbeiter	Roll-Out	Film, Video	Konferenzen	Projektmotto
Externe	Projektabschluss	MA-Zeitung	Web-/Tel-Konf.	Schw. Brett

Abbildung 47. Kommunikationsbaukasten

Auch die Kommunikationsmatrix wird in der Praxis angewandt, um Maßnahmen der Stakeholder-Kommunikation zu dokumentieren und kontrollieren. Diese sollte mindestens die Angabe zu Stakeholdern, Maßnahmen und konkreten Verantwortlichen für die Umsetzung beinhalten. Eine ausführlichere Betrachtung der Kommunikationsmatrix des Projekts "Wie geht's?" kann in Kapitel 7.2 (Abbildung 49) eingesehen werden.

Neben der externen Projektkommunikation ist natürlich auch die **projektinterne Kommunikation** von großer Bedeutung und meint die Kommunikation innerhalb des Projektteams. Bei der projektinternen Regelkommunikation werden **Spielregeln** der Zusammenarbeit und zur Kommunikation festgelegt. Festgelegt werden Termine und Orte von Besprechungen, Protokolle, Berichtswesen und Verantwortlichkeiten darüber sowie unterstützende Tools im Projekt und bei Besprechungen definiert.

Dabei dienen die **Projektbesprechungen** (PB) zum direkten Austausch von Informationen und sind die Grundlage der zielgerichteten Projektsteuerung - insbesondere bei Schwierigkeiten. Dabei lässt sich zwischen drei Eigenschaften und Gründen von Besprechungen unterscheiden:

1. Regelmäßige PB (Statusbesprechungen in fest vereinbarten Terminen, Jour Fixe)
2. Ergebnisgesteuerte PB (Entscheidungen über den Start/ Abschluss von Meilensteinen und Phasen)
3. Ereignisgesteuerte PB (Sonderthemen aus dem Projektverlauf und der Zusammenkunft wegen eines unerwarteten Ereignisses)

Auch sollte das Vorgehen bei Schwierigkeiten, Problemen oder Unklarheiten besprochen, um **Eskalationswege** zu definieren. Ein üblicher Eskalationsablauf kann in Abbildung 48 eingesehen werden.

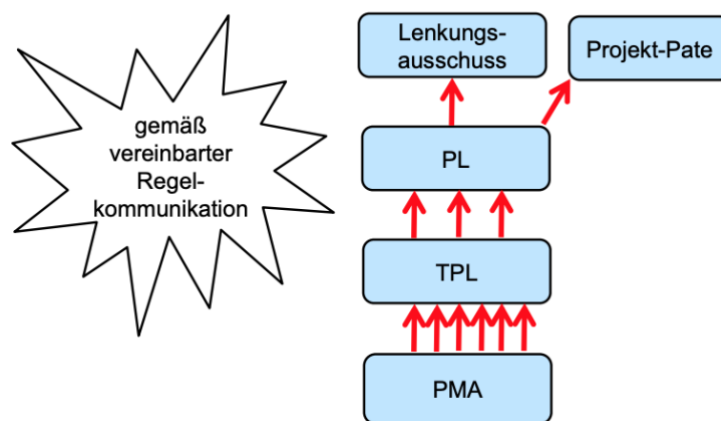


Abbildung 48. Eskalationsprozess im traditionellen Projektmanagement

7.1.3 Professionelles Meeting Management

Ein professionelles Meeting Management ist unabhängig vom Besprechungsgrund unabdingbar. Daher bedarf jedes Meeting einer sorgfältigen Vorbereitung, einer strukturierten Durchführung und einer wirkungsvollen Nachbetrachtung, um am Ende zu einer abgestimmten Ergebnisniederschrift zu gelangen. Das **IDEE-Prinzip** (Information, Diskussion, Entscheidung, Ergebnissicherung) kann zur Sicherstellung eines strukturierten Meetingverlaufs angewandt werden.

In der **Vorbereitung** sollten Ziele (Ober- und Einzelziele) zu jedem Thema festgelegt werden, Zeitfenster bestimmt, Teilnehmer ermittelt, Räumlichkeiten und Einladungen organisiert, Unterlagen vorbereitet werden.

In der **Durchführung** sollte auf einen klaren und informativen Einstieg geachtet werden, der die Klärung der Ziele, Themen, Agenda, (eventuell) Teilnehmende aufführt. Hier sollte auch auf die Einhaltung der definierten Spielregeln sowie des Zeitrahmens geachtet werden. Auch die Ergebnisse, To-Do's und offene Punkte sollten festgehalten und in die Ergebnisdokumentation verteilt werden. Am Ende des Meetings erfolgt eine Abschlussrunde, bei der die Ergebnisse des Meetings wiederholt werden.

Eine **wirkungsvolle Nachbereitung** sollte die Reflexion positiver sowie negativer Aspekte des Meetings, der Ergebnisqualität sowie die Nachverfolgung der vereinbarten Maßnahmen beinhalten.

7.1.4 Praxistipps für gute Projektkommunikation

Aus den oben genannten Punkten wird deutlich, dass ein:e gute:r Projektmanager:in eine hohe Kommunikationskompetenz besitzen sollte. Nach Bohanic ist die Kommunikation sogar die wichtigste Fähigkeit für einen erfolgreichen Projektmanager, welcher die folgenden Eigenschaften besitzen sollte:

- engagiertes kommunizieren,
- fasst Ergebnisse zusammen,
- stellt Fragen, um Sachverhalte zu klären
- ist ein geschätzter Gesprächspartner für Mitarbeiter und Kunden

Stephan Hagen ergänzt mit der folgenden Ansicht: „Ein Projektmanager muss in erster Linie ein hervorragender Kommunikator sein. Er ist DIE kommunikative Schaltstelle in einem Projekt, der Informationsknotenpunkt. Ein Projektmanager muss vor allem auch proaktiv kommunizieren“.

Tipps für erfolgreiche Projektkommunikation:

1. Höre aktiv zu
2. Lasse den Gesprächspartner ausreden
3. Falle niemandem ins Wort
4. Versuche den Anderen zu verstehen und zeige dies auch non-verbal
5. Stelle Fragen
6. „Bad leaders have all the answers; good leaders have the best questions“
7. Formuliere klar und präzise

8. Stelle sicher, dass Dein Gesprächspartner Dich richtig verstanden hat
9. Wähle sorgsam, was Du sagst und tust, damit andere Dich verstehen
10. Kommuniziere in der „ich“-Form statt „man“
11. Beachte Körpersignale
12. Sprich Deine persönlichen Eindrücke und Wünsche klar aus
13. Gib Denkanstöße
14. Gib Feedback: Zeitnah, konkret, wertschätzend

7.2 Kommunikation im Projekt “Wie geht’s?” und Reflexion

Interne Kommunikation

Die interne Projektkommunikation verlief bis auf einen Einzeltermin im Kernteam während der gesamten Projektdurchführung online. Dies ist sowohl auf das Online-Format der Vorlesung, auf die pandemischen Herausforderungen (Krankheitsausfälle, Risiko etc.) als auch auf die Schwierigkeiten einer gemeinsamen Terminfindung bei mindestens 6 Beteiligten zurückzuführen. Durch die langanhaltende Pandemie waren alle Teammitglieder mit der Online-Kommunikation vertraut und verlief daher nahezu ohne Probleme.

Eine übersichtliche Aufführung der Anwendungen kann der untenstehenden Tabelle entnommen werden:

Tools	Kommunikation	Termine	Berichtswesen
Zoom	Meetings mit AG, Kernteam, sowie Kleinteams “IT” und “Content”	AG: Jour Fixe mittwochs, 12-13 wöchentlich (bei Bedarf) Kernteam: montags 16-17:30 mittwochs 11-12 (bei Bedarf) samstags (bei Bedarf)	wechselnde Protokollführung nach Absprache (agil: Person mit geringstem Redeanteil oder Projektmanager ...)
Teams (Ablösung von Slack)	schriftliche Absprachen, Updates, Dokumentation von Ergebnissen, Aufgabenverteilung (zwei Kanäle: mit und ohne AG)	Aktualisierung der To-DO's mindestens 1x wöchentlich Absprachen mit AG bei Bedarf (Terminabsprachen, Informationen, kurze Updates etc.)	Anlegen Diverser Ordner und Dateien (Protokolle, Ergebnisse, Vorlesungspräsentationen)
Whatsapp	schnelle Absprachen im Kernteam	fast täglich, bei Bedarf	

OneDrive	Dokumentation von Ergebnissen Gemeinsame Bearbeitung von Dokumenten (Oft parallel mit Zoom)	bei Bedarf	
-----------------	---	------------	--

Im ersten Meeting als Projektteam wurde sich zunächst auf vorläufige Kommunikationstools geeinigt, um im weiteren Verlauf das optimale Medium zur Projektkommunikation zu wählen. Die Kommunikation mit der AG verlief zunächst via Mail, im weiteren Verlauf wurde sich für die Plattform Slack entschieden, wobei wir im Rahmen der Vorlesung mit Microsoft Teams vertraut gemacht wurden und uns final dann für dieses Tool entschieden haben.

Für die **Terminfindung** der Jour Fixe wurden erst potenzielle Zeitfenster im Kernteam besprochen und diese dann an die AG weitergeleitet. Es konnte sich auf einen wöchentlichen Termin, mittwochs von 12:00-13:00 geeinigt werden, wobei besprochen wurde, dass dieser auch spontan abgesagt werden kann, sollte kein Gesprächsbedarf bestehen.

Das Kernteam hat sich jeden Montag nach der Vorlesung von 16:00-17:30 über Zoom getroffen, um die Aufgaben der kommenden Woche zu besprechen, planen, einzuordnen, erledigen oder zu verteilen. In diesem Zuge wurde meist auch gemeinsam die Gesprächsagenda für den Jour Fixe mit der AG erstellt. Hauptverantwortlich für die Tagesordnung war der/die jeweilige Product Owner:in, welche:r die wichtigsten Gesichtspunkte verschriftlicht hat, die in bestimmten Zeiten abgearbeitet werden sollten. Bei Bedarf hat sich das Kernteam auch regelmäßig mittwochs vor dem Jour Fixe mit der AG getroffen. Einzelne Meetings zwischen einzelnen Teammitgliedern oder in den aufgeteilten Teams "Team-Content"/"Team-IT" wurden über Whatsapp nach Bedarf arrangiert und über Zoom gehalten.

Die Kommunikation via Zoom verlief zumeist reibungslos, da dieses allen Projektbeteiligten bekannt war. Von Beginn an wurde der gleiche Zoom-Raum für alle Meetings verwendet, sodass immer der gleiche Link benutzt werden konnte, was die Meetingplanung stark vereinfacht hat. Die Kernteam-interne Kommunikation verlief nahezu vollständig über Whatsapp. Darüber war jedes Mitglied am schnellsten und sichersten zu erreichen, Screenshots konnten gespeichert, kurze Zwischenfragen geklärt und weitere Meetings geplant werden. Bei komplizierten Angelegenheiten wurden Bedarfs-Zoom-Meetings abgehalten.

Externe Kommunikation

Da es sich bei der Website noch um ein Pilotprojekt handelt, ist der Status der Kommunikation mit den Zielgruppen als hypothetisch anzusehen. Folgende Ergebnisse konnten für die externe Kommunikation im Projekt "Wie geht's?" erzielt werden:

Ziele:

- non-profit Ziele/ keine monetären Ziele
- Enttabuisierung
- Aufmerksamkeit für Website generieren → Nutzer:innenzahlen steigern

Zielgruppen:

- Bürger:innen Stadt- und LK Würzburg (studentische Zielgruppe, 12-35 Jahre, Mittlere Zielgruppe 36-60 Jahre)
- Hilfsorganisationen Stadt und Landkreis Würzburg

Daher folgende Maßnahmen:

- In Absprache mit AG Fokus auf online Kommunikation (da „Wie geht's?“ Online-Plattform)
- **Social Media**
 - eigener Kanal (Instagram), eigenes Unternehmensprofil (facebook)
 - Beiträge zu unserer Website gepostet von der Stadt/LK Würzburg, Hilfsorganisationen, Universitäten ...)
- **Kooperationen** mit
 - lokalen Universitäten/ FHS („Montags-Mail“-Beitrag, SM-Kanäle der Fakultäten, Studentisches Hilfswerk, ...),
 - den Hilfsorganisationen (Websites, SM, Word-of-Mouth),
 - größere lokale Arbeitgeber:innen/ Unternehmen (Intranet, Word-of-Mouth, Einbindung in interne Unternehmenskommunikation „Arbeitnehmerfreundlichkeit“)
- **Word-of-Mouth** unter Bürger:innen → gute User Experience ermöglichen sowie Nutzer:innen anleiten, unsere Website weiterempfehlen
- **Radiowerbung** (optional)

Nachhaltige Verwendung, nachdem auf Website aufmerksam gemacht wurde:

- Updates via Social Media Kanälen
- hohe User-Experience

Nr	Zielgruppe	Inhalte/ Botschaften	Erwartete Wirkung	Kommunikationsmedium	Verantwortlicher	Beteiligte	Termin / Frequenz	Status
1	Hilfsorganisationen	Teilnahme an Projekt (Aufnahme in Katalog), Bitte um regelmäßige Aktualisierungen, Kooperationen bei SM, Förderung der Word-to-Mouth Propaganda	höhere Zahl an partizipierenden Hilfsorganisationen -> Attraktivere Website / große Werbewirkung -> mehr Website-Nutzende	Telefon, Mail, Social Media	Beauftragte:r der Stadt/ Lk Würzburgs	Verantwortliche:r	Launch: hochfrequentiert (tägliche Anfragen), nach Etablierung der Website 1 x wöchentlich	hypothetisch
2	lokale Unternehmen, Einrichtungen (Universitäten, Hochschulen, Schulen, Kneipp, S'Oliver und Co.)	Kooperationsanfrage: Arbeitnehmer:innen, Studierenden über unsere Website	gesteigerte Aufmerksamkeit, mehr Website Nutzende	Telefon, Mail, Social Media	Beauftragte:r/ Mitarbeiter:in der Stadt/ Lk Würzburgs	Stakeholder	s.o.	hypothetisch
3	Bürger:innen Stadt/Lk- Würzburg (12- 35 Jahre)	"Das sind wir"	gesteigerte Aufmerksamkeit, mehr Website Nutzende	Social Media	Beauftragte:r/ Mitarbeiter:in der Stadt/ Lk Würzburgs	Stakeholder	Launch: mindestens 3x wöchentlich, danach mindestens 2x wöchentlich	hypothetisch
4	Bürger:innen Stadt/Lk- Würzburg (36- 60 Jahre)	"Das sind wir"	gesteigerte Aufmerksamkeit, mehr Website Nutzende	Social Media	Beauftragte:r/ Mitarbeiter:in der Stadt/ Lk Würzburgs	Stakeholder	Launch: mindestens 3x wöchentlich, danach mindestens 2x wöchentlich	hypothetisch
5	Bürger:innen Stadt/Lk- Würzburg (alle)	"Das sind wir"	gesteigerte Aufmerksamkeit, mehr Website Nutzende	Radio (lokal)	Beauftragte:r/ Mitarbeiter:in der Stadt/ Lk Würzburgs	Radiosender	Launch (primetime 2 Wochen)	hypothetisch

Abbildung 49. Kommunikationsmatrix

Reflexion der Kommunikation im Projekt „Wie geht’s?“

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass wir sehr zufrieden mit unserer Kommunikation im Kernteam und auch mit der AG waren. Alle Mitglieder waren bereits an die verschiedenen Tools gewöhnt und hatten keine Probleme mit Zoom oder den Kommunikationsdiensten. Trotz der besonderen Herausforderungen durch Corona, Online-Kommunikation sowie diversen Krankheitsausfällen wurde das Projekt kaum beeinträchtigt. Ganz im Gegenteil: durch das online-Format konnte man schnelle Zwischenmeetings einschieben, seinen Bildschirm teilen, um Punkte verständlicher zu machen oder gemeinsam an einer Aufgabe zu arbeiten und trotz Feiertagen oder leichten Krankheitssymptomen konnten wir gemeinsam weiter am Projekt arbeiten. Tatsächlich hat sich unser Kernteam nur ein einziges Mal offline getroffen. Dieses Meeting war auf sozialer Ebene natürlich sehr wertvoll, hatte in puncto Effektivität jedoch keine Vorteile gegenüber Offlinemeetings.

Zudem haben wir Microsoft Teams verwendet, um mit unserer AG zu kommunizieren und unsere Aufgaben zu protokollieren. Die Kommunikation mit der AG war schneller und unkomplizierter über Teams, da es weniger offiziell als eine Mail ist und man trotzdem automatisch schriftlich nachverfolgbare Vereinbarungen trifft. Zudem konnten mehrerer Gesprächs-Channels (zum Beispiel Team + AG, nur Kernteam ohne AGs, AG + "Team-IT", AG + "Team-Content") eingerichtet werden, was sich in der AG-Kommunikation als sehr nützlich erwiesen hat. Einziges Manko dieses Tools waren die langen Ladezeiten bei fast allen Teammitgliedern, weswegen sich beispielsweise auch gegen ein auf Team geführtes Berichtswesen entscheiden wurde.

Stattdessen wurde OneDrive verwendet, da dort alle Teammitglieder gleichzeitig live das Protokoll verfolgen, bearbeiten und wenn nötig ergänzen konnten. Protokolliert wurden die Zoom-Meetings von wechselnden Verantwortlichen, welche sich zu Beginn freiwillig

meldeten. Dieses Prinzip hat für unser Team hervorragend funktioniert, in größeren Teams wäre allerdings ein:e festgelegte:r Verantwortliche:r angebrachter. Die in den Meetings entwickelten To-Do's wurden im Protokoll vermerkt, in der Nachbesprechung nochmal reflektiert, gegebenenfalls bearbeitet, Mitgliedern zugewiesen und dann in Teams hinzugefügt. Bei Abwesenheit einzelner Teammitglieder konnten diese das Protokoll nachlesen und zusätzlich hat der Projektleitende das Meeting kurz in einer Sprachnotiz bei Whatsapp zusammengefasst. Dadurch wurde Klarheit bei allen Teammitgliedern gewährleistet. Als Eskalationsweg wurde sich zu Beginn des Projekts auf eine offene und klare Kommunikation geeinigt, bei der Kritik konstruktiv geäußert wird. Sollte es zu schweren Konflikten kommen, hätten wir Prof. Wehnes als Mediator hinzugezogen. Dieser Fall ist glücklicherweise jedoch nie eingetreten.

Die Kommunikation mit der AG verlief sehr gut. Johanna hat uns immer freundliches und konstruktives Feedback gegeben, uns Unterstützung in vielen Bereichen angeboten und war bei allen MVP Vorstellungen und geplanten Meetings anwesend. Auch die Möglichkeit, den wöchentlichen Jour Fixe noch am Montag absagen zu können, wenn keine Punkte auf der Agenda standen, hat eine effektive Zeitnutzung in der Projektarbeit ermöglicht. Lediglich zu Beginn hätten wir uns mehr Klarheit auf Seiten der Stadt gewünscht, um Ziele besser definieren zu können. Insgesamt lässt sich jedoch ganz gewiss von einer erfolgreichen Projektkommunikation sprechen.

Eine zusätzliche Erleichterung stellt die Aufteilung in "Team-Content" und "Team-IT" dar. Dadurch wurde die Kommunikation massiv erleichtert, da man im Gruppenchat weniger Nachrichten auf ihre Relevanz überprüfen musste und die Jour Fixe konnten kürzer gestaltet werden. Es konnten extra Inhalts- oder It- bezogene Meetings ausgemacht werden, bei denen sich wirklich nur auf diese Thematik konzentriert werden musste und auch die Terminfindung der spontanen Meetings wurde dadurch erleichtert.

Nur in Einzelfällen kam es zu Kommunikationsproblemen oder Missverständnissen. So wurden beispielsweise von einzelnen Teammitgliedern Meetings verpasst, da diese spontan über Teams verschoben wurden und die Benachrichtigung weder auf Whatsapp, noch auf Teams gelesen wurde. Außerdem gab es bei der Verteilung/Bearbeitung des Projektberichts ein Missverständnis seitens eines Teammitglieds (trotz Dokumentation im Protokoll, Whatsapp und verbaler Absprache), was jedoch fair und zur Zufriedenheit aller Mitglieder gelöst werden konnte.

7.3 Projektmarketing

Projektmarketing stellt einen wichtigen Faktor des Projektmanagements dar. Erfolgreiche Projekte zeichnen sich durch die breite Akzeptanz und Unterstützung im sowie außerhalb des Unternehmens aus. So sagte schon Scott Adams: "Der Erfolg eines Projektes hängt hauptsächlich von zwei Dingen ab: Glück und einem tollen Projektnamen".

7.3.1 Theoretischer Hintergrund Marketingmanagement in Projekten

Ziele von Projektmarketing

Gutes Projektmarketing sollte zu Akzeptanz, Transparenz, Optimaler Unterstützung, Abbau von Widerständen, Vertrauensbildung und Motivation bei Stakeholdern und Projektmitarbeiter: innen führen. Außerdem soll es den Bekanntheitsgrad eines Projektes erhöhen.

Durch offene Informationen über das Projekt kann insbesondere bei unternehmensinternen Projekten eine Vertrauensbasis geschaffen werden, wodurch Akzeptanz für das Projekt gewonnen, die Bildung von Gerüchten vermieden und Unsicherheiten vorgebeugt werden können. Dadurch können Konflikte proaktiv vermieden und weitgehend störungsfreies Arbeiten ermöglicht werden. Zusätzlich erhöht gutes Projektmarketing die Wertigkeit und Bedeutung von Projekten und steigert die Motivation der Projektmitarbeitenden. Besonders relevant ist hierbei die adressatengerechte Kommunikation (Sprache der Zielgruppe) über den Projektnutzen und Projektinhalte.

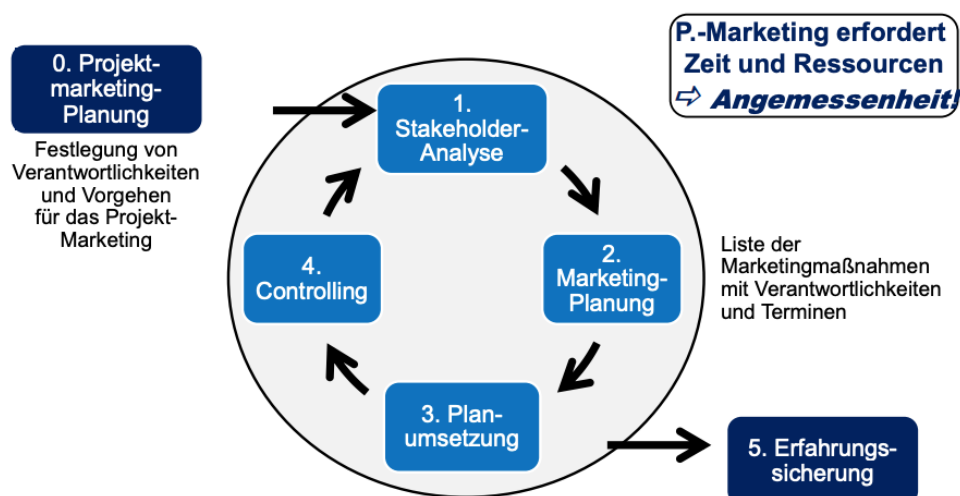


Abbildung 50. Ablauf des Projektmarketings

Abbildung 50 zeigt den Ablauf des Projektmarketings auf. In der Planungsphase müssen zunächst Verantwortlichkeiten und das Vorgehen für das Projekt-Marketing festgelegt werden, um dann ein zyklisches Modell zu durchlaufen, welches mit der Erfahrungssicherung abschließt. Hierbei sollten die Ausgaben für das Projektmarketing immer angemessen berechnet und in Relation gesetzt werden, da es Zeit und Ressourcen in Anspruch nimmt. Dabei sollte die Motivation für den Nutzen des Projektes (Botschaft) immer mit Begeisterung vermittelt werden. Zum Content (Inhalt) zählen allgemeine Informationen zum Projekt, wie Projektziele, die Notwendigkeit des Projektes, Projektmitglieder, Meilensteine, bereits erzielte Erfolge und der Mehrwert des Projektes (allgemein und speziell für die Zielgruppe). Der Zeitpunkt für das Projektmarketing ist kein konkreter, der Fokus sollte jedoch insbesondere auf dem Projektstart, der -durchführung sowie dem -abschluss liegen:

Projektstart

- Einprägsamen Namen finden
- Projektlogo, Projektmotto (in allen Medien verwenden)
- Unterstützer im Top-Management gewinnen
- Projekt gezielt öffentlich bekannt machen (Intranet, Mitarbeiterzeitung)
- Informationspolitik nach außen mit dem Projektteam festlegen

Laufende Marketingmaßnahmen

- Laufende Informationen über das Projekt und dessen Fortschritte, insbesondere wichtige Zwischenergebnisse und Neuigkeiten
- Zwischenpräsentationen zum Projekt
- Stets aktuelle Intranet-Seite/-Informationen
- Artikel in Mitarbeiterzeitschrift oder Pressemeldungen bei Projekten mit hoher Außenwirkung
- Einrichtung einer FAQ-Liste für Fragen zum Projekt

Projektabschluss

- Präsentation und Veröffentlichung der Projektergebnisse
- Gegebenenfalls Abschlussveranstaltung mit den wichtigsten Entscheidungsträgern
- Persönliches Dankschreiben des Projektleiters an die Projektmitarbeiter
- Bei Projekten mit hoher Außenwirkung: Pressemitteilung bzw. -konferenz
- Im Nachgang: Projektwettbewerbe, Artikel in Fachzeitschriften, Vorträge auf Konferenzen

7.4 Ergebnisse des Projektmarketings und Reflexion

In Absprache mit der AG wurde der unten aufgeführte (noch hypothetische) Marketingplan entworfen. Die Ziele, Zielgruppen sind der externen Kommunikation (Kapitel 7.2) zu entnehmen, die Umsetzungsmaßnahmen wurden ergänzt und optimiert.

Übersicht über Umsetzungsmaßnahmen

- hypothetische Blog-funktion auf der Website, FAQ
- Fokus auf online Kommunikation (da „Wie geht’s?“ Online-Plattform)
- Social Media
 - eigener Kanal (Instagram), eigenes Unternehmensprofil (Facebook)
 - Beiträge zu unserer Website gepostet von der Stadt/LK Würzburg, Hilfsorganisationen, Universitäten ...)
- Kooperationen mit
 - lokalen Universitäten/ FHS („Montags-Mail“-Beitrag, SM-Kanäle der Fakultäten, Studentisches Hilfswerk, ...),
 - den Hilfsorganisationen (Websites, SM, Word-of-Mouth),
 - größere lokale Arbeitgeber:innen/ Unternehmen (Intranet, Word-of-Mouth, Einbindung in interne Unternehmenskommunikation „Arbeitnehmerfreundlichkeit“)
- Word-of-Mouth unter Bürger:innen→ gute User Experience ermöglichen sowie Nutzer:innen anleiten, unsere Website weiterempfehlen
- Radiowerbung (optional)

Social Media

- Instagram
 - Zielgruppe: 12-35
 - Account erstellen, verifizieren lassen
 - Social Media Posting-Plan
 - Storys von Veranstaltungen
 - Reposts/ Werbung durch Micro-Influencer (aus Würzburg)
 - Reposts und Beiträge von kooperierenden Unternehmen/ Organisationen
- Facebook
 - Zielgruppe: 36-60
 - Unternehmensprofil erstellen
 - Social Media Posting-Plan = Instagram

- FAQ-Möglichkeit
- Sonstiges
 - Hashtags verwenden #Würzburg #Wü #mentalhealth #support
 - Verlinkungen von Hilfsorganisationen @brk_wue / Beteiligten / Personen ...
 - Kommentare anregen „Lasst gerne einen Kommentar da“
 - Viele Stories machen (Würzburg verlinken)
→ SM Algorithmus füttern, Präsenz zeigen
- Social Media-Posting Plan
 - Mindestens wöchentliche Posts, Storys und Story-Highlights erstellen
 - Thematisch immer angepasst (Winter z.B. mehr über Winterdepression und was man dagegen tun kann etc...)
 - ein:e SM Beauftragte:r engagieren

Beispielposts für Social Media

- *Post Schema 0*

- Vorstellung der Website (nach Productlaunch)
- Story-Highlights: “Das sind wir” , das sind unsere Ziele ..
Description: “Hier der Link zu unserer Website, das sind unsere Ziele..”
Posts: Teamvorstellung, Screenshot von Website, Behind the Scenes

- *Post Schema I*

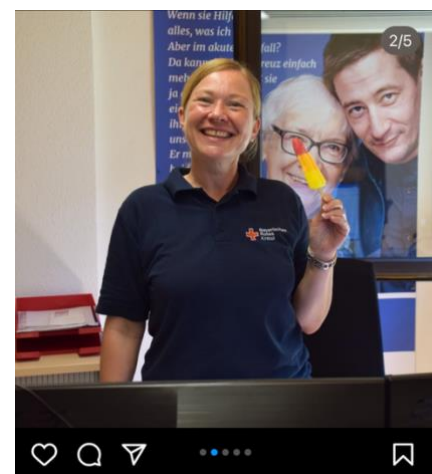
- Info-Artikel über Belastungen/ Krankheiten/... (“Funk-Style”)
- mindestens 1x wöchentlich
“Was ist eigentlich eine Depression?”
“Was machen Geldsorgen mit Menschen?”
“Sucht, was passiert da eigentlich?”



Quelle: Funk, Instagram

- *Post Schema II*

- Würzburger Hilfsorganisationen vorstellen: kooperierende Organisationen
- mindestens wöchentlich (zu Beginn), danach Updates
“Was erwartet dich eigentlich bei dieser Hilfsorganisation?”
„Neue Organisation an Bord“
“Gabi arbeitet seit 25 Jahren beim BRK, sie ist zuständig für XY, was sie an ihrem Job liebt.”
→ Gesichter und Geschichten im Fokus.



Quelle: brk_wue, Instagram

- *Post Schema III*
 - Veranstaltungstipps Würzburg + Umgebung → bezogen auf Mental Health, Unterstützungsmöglichkeiten, Selbsthilfe/-fürsorge etc.
 - “Morgen Tag der Mentalen Gesundheit”
 - “Jeden Dienstag findet im Inklusionscafé ein Tag Zusammenkunft statt“
 - “Vortrag im Congress-Centrum: Mein Weg raus aus der Sucht”



Quelle: freiraumwuerzburg, Instagram

- *Post Schema IV*
 - Tipps für mentale Gesundheit
 - Kann als „Notfall-Post“ fungieren, damit keine Posting-Löcher entstehen und wöchentlicher Postingplan eingehalten werden kann



Quelle: heilpraktikerin_dianaklein, Instagram

- *Post Schema V*
 - Bürger:innen Würzburgs vorstellen, die unterstützungsbedürftig sind/waren
 - Geschichten erzählen → Enttabuisierung, motivieren, Identifikation schaffen ...
- *Post Schema VI*
 - Stories (in Highlights speichern)
 - “Wie geht’s?” (Vorstellung des Teams, neuen Mitgliedern)
 - Neue Hilfsorganisation vorstellen
 - Erfolgsgeschichten

SEO/SEA

- **SEO** Webseite für Stichworte "Psychische Hilfe Würzburg"; "Wie gehts Würzburg"
- Zielgruppe: alle
- Ziel: Aufmerksamkeit der Webseite steigern; Webseite leichter finden
- Notwendigkeit: SEO (Onpage/Offpage) von qualifizierter Person oder Organisation
- **SEA** für Stichworte "Psychische Hilfe" mit Ortsfilter Landkreis Würzburg
- Zielgruppe: alle
- Ziel: Aufmerksamkeit der Webseite steigern; Webseite leichter finden
- Notwendigkeit: einmalige Einrichtung

Offline-Maßnahmen

- Radio (Radio Gong, EgoFM, Charivari)
- Plakate (Trafficboards: Öffentliche Verkehrsmittel Würzburgs, WVV, ...)
- innerstädtische/ LK Flächen
- Flyer (Auslegen beim Studentenwerk, beim Arzt, im Rathaus/Behörden, Kindergärten, größeren Würzburger Arbeitgebern)
- lokale/ortsansässige Zeitungsartikel (Main Post, Gemeindeblätter usw. → ebenfalls online posten)

Reflexion

Da das Projekt "Wie geht's" bereits ein Logo und einen Namen hat, begrenzen sich die Ergebnisse auf die Konzeption einer hypothetischen Marketingstrategie nach dem Launch des Projektes. Dieser kreative Prozess konnte gut zwischen den verantwortlichen Teammitgliedern aufgeteilt werden (Jann, Management und Nele, Medienkommunikation). Hier wurden dem Team erneut die Vorteile eines interdisziplinären Teams aufgeführt. Da dem Team noch keine konkreten Zeiten und kein Budget bekannt waren, ist die Ausarbeitung recht oberflächlich geblieben. Nichtsdestotrotz haben wir ein positives Feedback von der AG bekommen und diese erste Konzeptualisierung kann für die zukünftige Projektvermarktung übernommen werden. Nach Projektabschluss wird das Kernteam die Ergebnisse der Projektdurchführung den wichtigen Entscheidungsträgern der Stadt und des Landkreises präsentieren, um eine möglichst baldige Veröffentlichung der Website zu erzielen.

8. Kanban, Scrumban und Sprint 3 (Jann Kulick)

In diesem Kapitel werden die agilen Vorgehensweisen Kanban und Scrumban betrachtet. Zusätzlich wird die Erfahrung mit Scrumban im 3. Sprint im Projekt „Wie Geht's?“ erläutert.

8.1 Kanban

Kanban ist eine Arbeitsmanagement-Methode, die aus dem Toyota Production System entstanden ist. Der Grundgedanke dieses Systems ist die Minimierung von ineffizienten Aktivitäten, ohne die Produktivität zu beeinträchtigen. David J. Anderson war ein Pionier für den Einsatz von Kanban und sah die Kanban-Methode als Ansatz für inkrementelle, evolutionäre Prozess und Systemveränderungen bei Unternehmen. Schwerpunkt des Prinzips ist es, Aufgaben zu erledigen. Für die Visualisierung wird ein Kanban-Board genutzt, welches mindestens aus den drei Spalten „Backlog“, „In Progress“ und „Done“ besteht.⁶

Die Grundlagen von Kanban lassen sich in 4 Grundprinzipien und 6 Kernpraktiken erklären. Die **Prinzipien** werden in der folgenden Abbildung 51 deutlich:

1. Starte mit dem, was Du gerade machst

- Leichter Einstieg: Kanban ist in jedem Projekt einsetzbar und kann mit anderen Vorgehensmodellen kombiniert werden.
- Kanban kann auch in abgegrenzten Teilprojekten oder für große APs eingesetzt werden

2. Strebe inkrementelle, evolutionäre Veränderungen an

- Kanban ermuntert zum systematischen und analytischen Vorgehen zur kontinuierlichen Verbesserung
- Inkrementell: Verbesserungen in handhabbaren Schritten. Veränderungen sollen meßbar sein!
- Evolutionär: Verbesserungen erfolgen auf dem Status quo

3. Respektiere aktuelle Prozesse, Rollen, Verantwortlichkeiten und Titel

- Um alle Mitarbeiter mitzunehmen, findet ein sanfter Veränderungsprozess statt. (vgl. 1.)

4. Fördere Leadership auf allen Organisationsebenen

- Verantwortung wird sukzessive von einzelnen Managern auf das Team übertragen.
- Die konkrete Ausgestaltung wird dem Team überlassen

Alle Ebenen arbeiten am Kanban Board

Abbildung 51: Kanban Grundprinzipien

⁶ Vgl. Kanbanize (o. D.)
Universität Würzburg

Die 6 **Kernpraktiken** lauten wie folgt:

1. Visualisiere den Arbeitsfluss

- Bearbeitungsstationen werden auf dem Kanban-Board als Spalten dargestellt (Fluss der Arbeit)
- Dadurch ist visualisiert, wo eine Aufgabe steht, Hindernisse werden schneller erkannt
- Optionale Spalten „pool/ToDo“ (Aufgaben, die noch auf das Team warten) und „freigegeben“ (verhindert das Aufgaben ungesteuert begonnen werden, denn nur hoch priorisierte und zur Bearbeitung anstehende Aufgaben dürfen bearbeitet werden)
- Es gibt verschiedene Möglichkeiten das Kanban Board zu gestalten (siehe Abbildung 52)
- Es empfiehlt sich eine Notfallspur für Arbeitspakete mit hoher Priorität anzulegen (siehe Abbildung 53)
- Pull-Prinzip: Die Mitarbeiter ziehen die zu erledigenden Arbeiten an sich und bearbeiten sie. Wenn ein Mitarbeiter mit einer Aufgabe fertig geworden ist, holt er sich selbständig die nächste Aufgabe und beginnt mit der Bearbeitung

Basic	Backlog	In progress	Done			
	Tasks					
Time driven	Backlog	Scheduled			In progress	Done
	Tasks	Soon	Tomorrow	Today		
Event driven	Backlog	Sent to XY	Approved by XY	In progress	Done	
	Tasks		Optional column			

Abbildung 52: Kanban-Board Beispiele

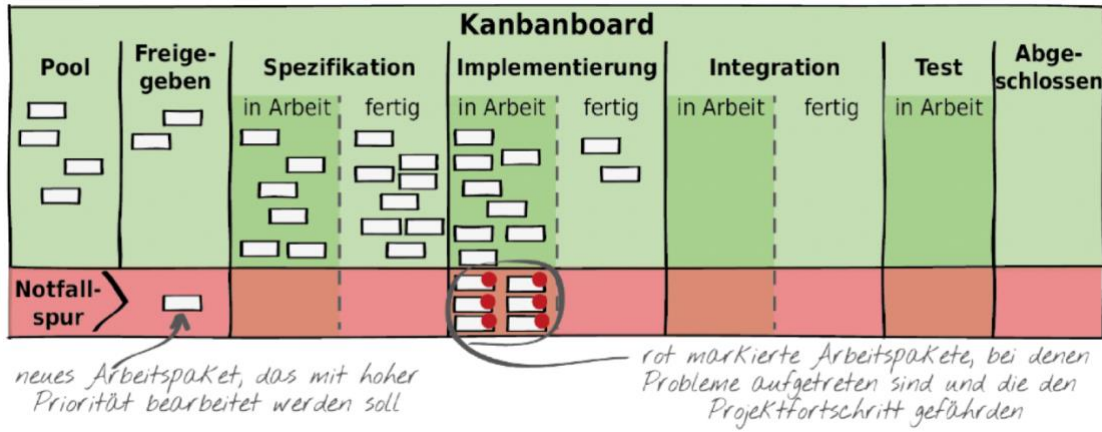
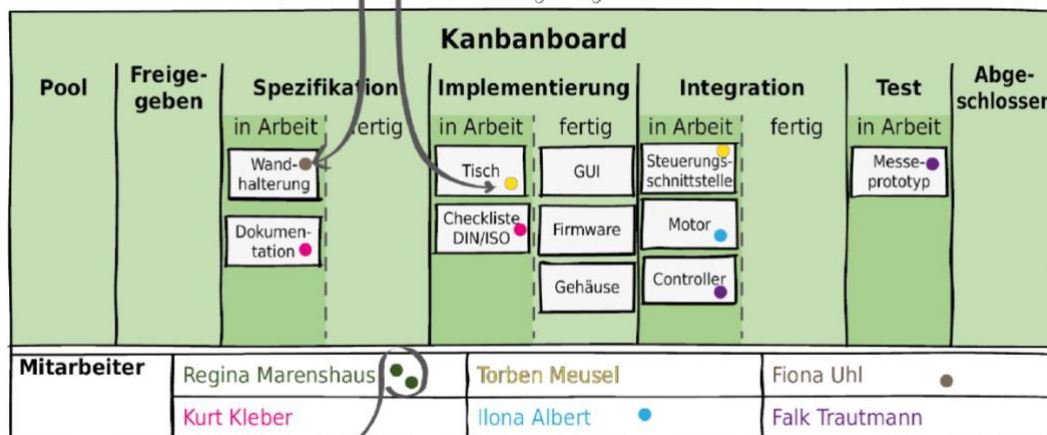


Abbildung 53: Kanban-Board Notfallspur

2. Limitiere den WiP (Work in Progress)

- Begrenze die Menge an angefangenen Arbeitspaketen pro Mitarbeiter und/oder pro Spalte (siehe Abbildung 54)

startet ein Mitarbeiter mit der Bearbeitung eines Arbeitspakets, klebt er einen seiner Marker auf die zugehörige Karte



in diesem Beispiel hat jeder Mitarbeiter maximal 2 Klebpunkte zur Übernahme von Arbeitspaketen zur Verfügung

Abbildung 54: Kanban-Board Arbeitslimitierung

3. Manage den Fluss (Workflow)

- Durchlaufzeit: Zeit vom Beginn einer Aufgabe oder eines Projektes bis zum Abschluss. Die Durchlaufzeit einer Aufgabe ist die zentrale Metrik bei Kanban.
- Durchsatz: Menge an Aufgaben, die innerhalb einer definierten Zeit vollständig erledigt werden
- Ziel: Kurze Durchlaufzeiten, hoher Durchsatz, Geringe Wartezeiten
- Ermittlung des kumulativen Flusses: Für jede Bearbeitungsstation wird die Anzahl der dort offenen Arbeitspakete gezählt

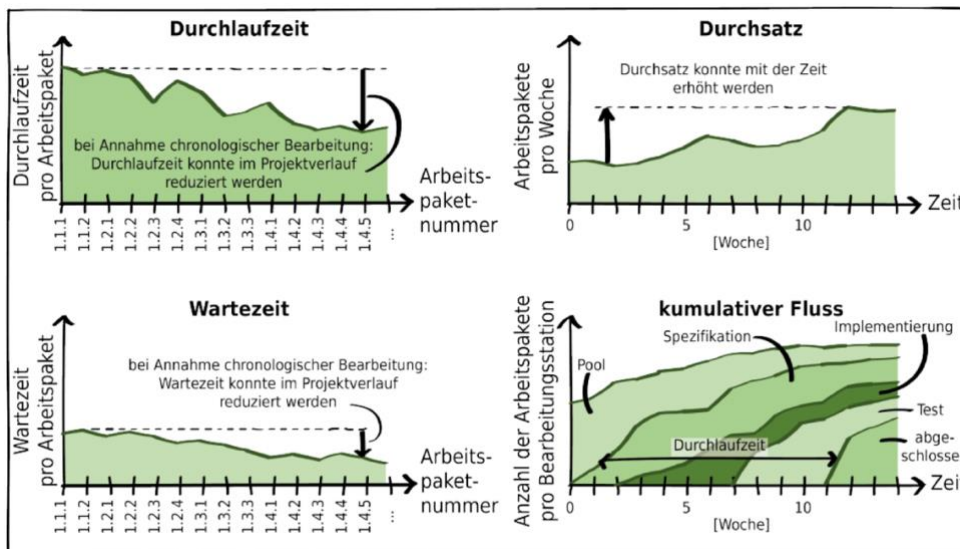


Abbildung 55: Workflow Management

4. Mache die Regeln explizit

- Jeder im Team muss die Spielregeln der Zusammenarbeit kennen (siehe Abbildung 56)
- Kanban formuliert nur wenige Regeln, fordert aber dazu auf, eigene Regeln aufzustellen und diese im Team zu kommunizieren
- Beispielregeln:
 - Zeit, Ort und Dauer von Besprechungen
 - Begrenzung der Menge angefangener Arbeit: WiP-Limits
 - Definition of Done
 - Ändern und Umhängen von Karten am Kanbanboard
 - Interne Kommunikationsregeln
 - Prioritäten

Spielregeln der Zusammenarbeit

1. Jeder ist für sich selbst verantwortlich
2. Jeder darf Bedenken äußern
3. Jeder hat das Recht, Fehler zu machen und die Pflicht, Fehler zu korrigieren
4. Unsere DoD ist ...
5. ...

Abbildung 56: Spielregeln der Zusammenarbeit

5. Implementiere Feedback-Schleifen

- Ziel: Mitarbeiter sollen für ihren Tätigkeitsbereich Verantwortung übernehmen und proaktiv Verbesserungsideen einbringen
- Etablierung einer Feedback- und Fehlerkultur
- Häufige und regelmäßige Feedbacks in Form von:
 - Stand-up-Meetings: täglich; Besprechung der Fortschritte am Kanbanboard...
 - Retrospektiven: in größeren Abständen; Reflexion über generelle Verbesserungen, Beschluss von Verbesserungsmaßnahmen

6. Führe gemeinsam Verbesserungen durch

- Mit Kanban sollen kontinuierlich inkrementelle Verbesserungen durchgeführt werden
- Die Erkenntnisse aus den Rückmeldemechanismen (Kanban-Praktik 5) sind als Maßnahmen für Verbesserungen gemeinschaftlich zu planen und umzusetzen.

Zum Abschluss zeigt die Abbildung 57 Eigenschaften von Kanban im Vergleich zu Scrum.

	Kanban	Scrum
1. Visualisierung	Kanbanboard (flussorientiert)	Taskboard (statusorientiert)
2. Teamorganisation	Selbstorganisiert	Selbstorganisiert
3. Zeitlicher Verlauf	Nicht definiert Durchlaforientiert	Sprints (Timebox)
4. Limitierung angefangener Arbeit	WiP-Limit pro Arbeitsstation bzw. Teammitglieder	Limitierung durch Sprint Backlog
5. Wichtiges Optimierungskriterium	Durchlaufzeit	Velocity
6. Rollen	keine Rollenvorgaben	Scrum-Master / Product Owner und Entwickler-Team
7. Umgang mit Änderungen	Neue Tasks können laufend ergänzt werden	Sprint Backlog ist fest; keine Änderungen im laufenden Sprint
8. Agiles Vorgehen	Ja	Ja
9. Aufwands-/Größenschätzung	Keine Schätzungen	Story points

Abbildung 57: Vergleich Kanban-Scrum

8.2 Scrumban

Scrumban ist ein agiles Vorgehen, bei welchem Scrum und Kanban kombiniert werden. Dabei ist nicht festgelegt, wie viel Scrum und wie viel Kanban in Scrumban einfließt.

Bestandteile aus Scrum:

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

Bestandteile aus Kanban:

- 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

8.3 Sprint 3 mit Scrumban

Der 3. Sprint fand vom 27.06.2022 bis 25.07.2022 statt. In diesem Kapitel werden lediglich die ersten beiden Wochen des Sprints betrachtet. Zunächst wurde sich in Absprache mit der Auftraggeberin auf die letzten User-Stories geeinigt. Diese lauteten wie folgt:

US1: ALS Hilfsbedürftiger Mensch MÖCHTE ich eine möglichst hohe User Experience erfahren, DAMIT ich die Plattform gerne nutze

US2: ALS Stadt MÖCHTE ich das meine Plattform Aufmerksamkeit bekommt, DAMIT hilfsbedürftige Menschen über deren Existenz Bescheid wissen

US3: ALS User MÖCHTE ich über den Webbrowser auf die Webseite zugreifen können, DAMIT ich diese besuchen kann

Aus diesen User-Stories wurden dann Subtasks erstellt. Durch die Anwendung von Scrumban sollte das Task Board in diesem Sprint durch ein Kanban Board ersetzt werden, wobei zu erwähnen ist, dass das Task Board in den vorherigen Sprints bereits die Form eines Kanban Boards hatte (siehe Abbildung 58). Neu war allerdings nun die Limitierung der Menge an angefangenen Arbeiten. Hier einigte man sich im Team aufgrund der geringen Anzahl an Subtasks auf ein Arbeitspaket pro Person. Ebenfalls wurde das Pull-Prinzip eingeführt, dass jedes Teammitglied sich eine Aufgabe

selbstständig nehmen kann, sobald sie ihre vorherige abgeschlossen hat. Die Daily Scrums wurden weiterhin auf wöchentlicher Basis abgehalten, wie es bereits in Kapitel 4 beschrieben wurde.

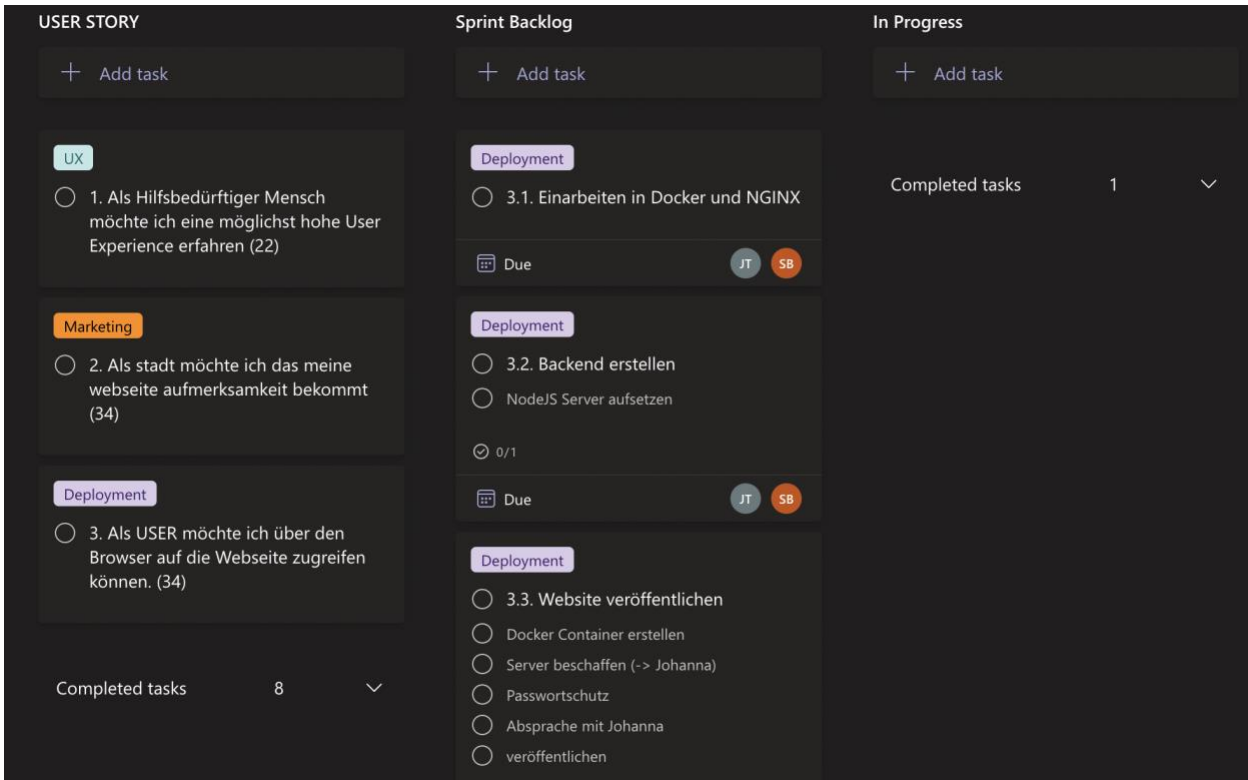


Abbildung 58: Kanbanboard Sprint 3



9. Tooleinsatz mit Bewertung (Jonathan Tschanter)

Folgendes Kapitel beinhaltet eine Aufstellung der im Projekt eingesetzten Tools mit kurzer Bewertung auf Grundlage unserer Erfahrung und den Nutzen für unser Projekt. Wir unterteilen die eingesetzten Tools in zwei Kategorien:

- Projektarbeit, speziell Kommunikation und Zusammenarbeit
- Projektentwicklung, speziell der Umsetzung der Webanwendung

9.1 Projektarbeit

Hier aufgeführt sind die wichtigsten Tools, die wir für die Projektarbeit verwendet haben. Neben diesen haben wir viele weitere Tools verwendet. Diese wurden vereinzelt eingesetzt oder sind nicht projektspezifisch, darunter zum Beispiel Conceptboard, Miro sowie Tools von Microsoft Office und LibreOffice.

9.1.1 WhatsApp

WhatsApp ist einer der verbreitetsten Messenger-Dienste in Deutschland. Er ermöglicht einen schnellen und einfachen Austausch von Nachrichten. Zusätzlich können auch Fotos, Videos und Dokumente versendet werden. Gruppenchats ermöglichen, mit bis zu 256 Menschen gleichzeitig zu kommunizieren. Neben der mobilen Anwendung ist WhatsApp auch für Web und Desktop verfügbar.

Alle Mitglieder haben bereits vor Projektstart WhatsApp als Messenger-Dienst genutzt, was einen schnellen Einstieg in die Kommunikation ermöglicht hat. In unserem Projekt haben wir WhatsApp für den schnellen Austausch und Absprachen im Kernteam verwendet.

9.1.2 Google Drive

Google Drive ist ein Cloud-Speicher, der Benutzern das Speichern, Teilen und gemeinsame Bearbeiten von Dokumenten ermöglicht.

Für die Ablage von Dokumenten, aber auch die gemeinsame Arbeit daran haben wir von Projektstart an Google Drive verwendet. Auch wenn wir im Verlauf des Projekts zu Microsoft Teams gewechselt sind und dort denn Cloud-Speicher und die Möglichkeit für die gemeinsame Bearbeitung hätten nutzen können, haben wir, aufgrund der besseren Integration in unseren Projektablauf und der höheren Nutzerfreundlichkeit, zusätzlich weiterhin Google Drive verwendet.

9.1.3 Zoom

Zoom Video Communications, Inc. bietet die Plattform Zoom für virtuelle Meetings an. Zoom erlaubt Audio- und Videokonferenzen und Nachrichtenübermittlung über verschiedene Geräte.

Die Universität Würzburg verwendet für Online-Vorlesungen vorwiegend Zoom. Daher haben auch wir uns in diesem Projekt für Zoom als Treffpunkt für Meetings entschieden. Durch Vorerfahrung waren wir bereits mit der Anwendung vertraut und hatten keine Schwierigkeiten bei der Benutzung. Neben den internen Teamtreffen haben wir auch die AG zum wöchentlichen Jour fixe über Zoom eingeladen.

9.1.4 Slack

Slack bietet ähnliche Möglichkeiten der Kommunikation wie WhatsApp. Zusätzlich ist Slack eine Plattform, die die Projekt- und Teamarbeit auf ein Tool fokussiert. Slack hebt sich mit den Optionen verschiedene Channels zu erstellen und weitere Programme einzubinden von WhatsApp als Kommunikationstool ab. Aus diesem Grund haben wir nach Projektstart einen Slack-Workspace erstellt und Johanna und weitere Stakeholder:innen eingeladen.

Für die Nutzung mussten die Projektmitglieder Accounts anlegen und sich mit Slack vertraut machen. Die beworbenen Vorteile konnte unser Team nicht erfolgreich nutzen, weswegen wir den Workspace im Laufe des Projekts geschlossen haben und zu Microsoft Teams gewechselt sind.

9.1.5 Microsoft Teams

Microsoft Teams ermöglicht eine digitale Zusammenarbeit, ähnlich wie Slack. Microsoft Teams kombiniert Chats, Besprechungen, Notizen, Anhänge und zahlreiche weitere Funktionen sowie die Möglichkeit zusätzliche Apps einzubinden.

Wir sind im Laufe des Projekts zu Team gewechselt, da wir die Vorteile von Slack nicht für uns nutzen konnten und wir in dem Taskboard zusätzliche Vorteile sahen. Auch hier haben wir wieder unsere unsere AG und weitere Stakeholder:innen eingeladen. Einziger Nachteil waren längere Ladezeiten, die die Nutzerfreundlichkeit deutlich beeinträchtigt haben, weswegen wir weiterhin Google Drive als Cloud-Speicher verwendet und erst mit Finalisierung eines Dokuments dieses nach Teams verschoben haben.

9.1.6 Microsoft OneDrive

Microsoft OneDrive ist das Äquivalent zu Google Drive mit vielen überschneidenden Funktionen. So ermöglicht OneDrive das Ablegen, Bearbeiten und den Zugriff von Dokumenten im Cloud-Speicher.

Wie bereits erwähnt haben wir OneDrive verwendet, um finale Dokumente abzulegen und so auch unserer AG zur Verfügung zu stellen.

9.2 Projektentwicklung

Auf die Bewertung von Tools, die wir bei der oder für die Projektentwicklung genutzt haben, wird teilweise verzichtet. Entscheidungen für diese Tools wurde aufgrund von Vorerfahrung einzelner Mitglieder und ausführlicher Recherche getroffen. Empfehlungen dafür oder dagegen sind höchst anwendungsspezifisch. In unserem Fall konnten wir mit dem Einsatz der ausgewählten Tools eine Webanwendung schaffen, die eine zentrale Anlaufstelle für Betroffene von psychischen Belastungssituationen und deren Angehörigen schafft.

9.2.1 GitLab (inklusive Git)

Gitlab ist ein quelloffene Softwareentwicklungsplattform mit integrierter Versionskontrolle auf Git-Basis und vielen weiteren Features, wie ein Issue-Tracking-System mit Kanban-Board, CI/CD-Tools, Wiki und Container Registry.

Da GitLab eine Open-Source-Software ist, haben wir sie vor GitHub bevorzugt. In unserem Projekt haben wir GitLab genutzt, um unseren Quellcode zu speichern und zu verwalten. Zu Beginn haben wir versucht, das Issue-Tracking-System mit Kanban-Board in unserem Team zu verwenden. Aufgrund der Vielzahl an und der Komplexität von Funktionen sind wir zum Task-Board von Microsoft Teams gewechselt.

9.2.2 Angular / Angular CLI

Angular ist ein TypeScript-basiertes Front-End-Webapplikationsframework. Angular CLI ist ein Tool mit Befehlszeilenschnittstelle, mit dem Angular-Anwendungen direkt von einer Befehlszeile initialisiert, entwickelt, gerüstet und gewartet werden können.

Für die Entwicklung haben wir uns für das Front-End-Webapplikationsframework Angular entschieden. Die Entscheidung basierte auf Vorerfahrung einzelner Projektmitglieder und der Möglichkeit, komponentenbasierte Anwendungen zu entwickeln. Angular wird als Open-Source-Software entwickelt, was vor allem für unsere AG ein bedeutender Faktor ist.

9.2.3 Angular Material

Angular Material ist eine Material Design Komponente für Angular. Die Verwendung dieser Komponente hat die Entwicklung des Designs für uns vereinfacht.

9.2.4 SurveyJS

SurveyJS ist eine JavaScript Komponente, die die Erstellung von Umfragen und Fragebögen sowie deren Auswertung vereinfacht. Auch hier haben wir auf die Verwendung der Komponente gesetzt, um die Entwicklung zu vereinfachen und voranzubringen.

9.2.5 NGINX

NGINX ist ein HTTP- und Reverse-Proxy-Server. Wir haben NGINX für das Deployment der Webanwendung eingesetzt.

9.2.6 Node.js

Node.js ist eine plattformübergreifende Open-Source-JavaScript-Laufzeitumgebung, die JavaScript-Code außerhalb eines Webbrowsers ausführen kann und damit für die Betreuung eines Webserver genutzt werden können.

In unserem Projekt haben wir einen Webserver mit Node.js aufgesetzt und im Frontend die Daten (Unterstützungsangebote und Kategorien) abgefragt.

9.2.7 Hetzner Cloud-Server

Hetzner Online GmbH ist ein Internetdiensteanbieter. Unsere AG hat uns die Möglichkeit des Hostings auf einem Hetzner Cloud-Server angeboten. In Sprint 3 haben wir uns deswegen mit dem Deployment der Webanwendung beschäftigt.

9.2.8 Docker (inklusive docker-compose)

Docker ist eine Software zur Isolierung von Anwendungen mithilfe von Containervirtualisierung. Neben unseren Anwendungen sollen auch weitere Projekte / Anwendungen auf dem zur Verfügung gestellten Cloud-Server laufen. Zudem wollten wir durch den Einsatz von Docker den Deployment-Prozess vereinfachen. Aus diesen Gründen haben wir uns dafür entschieden von Backend (Node.js Server) und Frontend (Angular-Anwendung) Docker Images anzulegen und so beide Anwendungen in einem

Container ohne größeren Aufwand und zusätzlichen Abhängigkeiten ausführen zu lassen.

Mit Docker Compose lassen sich Docker-Container-Anwendungen konfigurieren und dann mit wenig Aufwand starten. Diesen Vorteil haben wir für unser Projekt genutzt und zusammen mit dem Docker Image auch eine Docker Compose YAML-Datei für das Deployment zur Verfügung gestellt.



10. Lessons learned und Ausblick (Sandra Brückner)

Im Folgenden werden die Lessons Learned aus dem Projekt „Wie geht's?“ aufgeführt. Lessons Learned sind während eines Projekts gewonnene Erkenntnisse, neues Wissen oder Erfahrungen und deren Dokumentation. Um in zukünftigen Projekten effektiver und besser arbeiten zu können, ist es wichtig Schlüsse aus vergangenen Projekten zu ziehen und die gewonnenen Kenntnisse festzuhalten, damit hieraus Änderungen und Verbesserungen gewonnen werden können. Es wird zusammenfassend auf die erlernte Theorie und neue Skills der Teammitglieder eingegangen, sowie auf die gesammelten Erfahrungen in der Teamarbeit und der Kommunikation mit der Auftraggeberin und den Stakeholdern. Abschließend wird ein Ausblick über die Möglichkeit, das Projekt weiterzuführen gegeben und es werden einige wichtige Empfehlungen für zukünftige Projekte aufgelistet.

10.1 Theorie und erworbene Skills

Im Laufe des Projektes und der Vorlesung „Professionelles Projektmanagement in der Praxis“ konnte das Team viele Methoden des traditionellen und agilen Projektmanagements erlernen und direkt anwenden. In diesem Abschnitt wird auf besonders auffällige Punkte genauer eingegangen und die neu erworbenen Skills der Teammitglieder werden besprochen.

Dadurch, dass die in der Vorlesung erlernten Methoden und Theorien direkt im Anschluss vom Team auf unser Projekt angewendet wurden, konnten sich diese schnell festigen und das Team konnte schnell feststellen, welche Ansätze sich für unser Projekt als sinnvoll herausstellten und welche weniger. Beispielsweise hat es dem Team sehr geholfen den Aufwand jeder einzelnen User Story und Aufgabe zu schätzen. Unter anderem auch, da hierdurch schnell klar wurde, dass das Team IT zu Beginn sehr viel mehr Aufgaben und Aufwand hatte als das Team Content. Dies wurde dann in Sprint zwei und drei so gut wie möglich angepasst. Auch die Velocity eines Sprints während der Reflexion zu errechnen, hat uns sehr geholfen, da wir hierdurch anpassen konnten, wie viele Aufgaben wir uns für den nächsten Sprint vornehmen konnten. Zu Beginn des Projektes fiel es uns sehr schwer dies richtig einzuschätzen. Die Stakeholdermanagement-Analyse stellte sich in unserem Projekt als sehr sinnvoll heraus. Erst fiel es uns sehr schwer diese durchzuführen, da es viele Überschneidungen zwischen den Stakeholder-Gruppen gab, aber durch die Analyse haben wir gemerkt, dass wir einige Stakeholder stärker involviert hätten sollen. Dies konnten wir leider

aufgrund des fortgeschrittenen Projektzeitraumes nicht mehr beheben. Es wäre also für unser Projekt besser gewesen, die Stakeholder-Analyse etwas früher durchzuführen. Das Kanban Board, welches für den dritten Sprint eingeführt wurde, wurde vom Team sehr positiv aufgenommen, da hier, nachdem die Aufgaben einmal festgelegt und besprochen waren, jede Person selbstständig arbeiten konnte.

Im Laufe des Projektes konnten die Teammitglieder auch viele Soft-Skills verbessern. Unter Anderem konnte das Zeitmanagement einiger Mitglieder verbessert werden, dies stellte zu Beginn des Projektes häufig ein Problem dar. Auch das Selbstbewusstsein im Umgang mit externen Auftraggeber:innen wurde verbessert und bestehende Kenntnisse bezüglich Scrum konnten vertieft werden.

Auch im technischen Bereich konnten einige Skills gefestigt und Neue erlernt werden. So konnte beispielsweise ein Teammitglied ihre HTML und CSS Fähigkeiten ausbauen und es wurde sich vom IT-Team in ein neues Framework eingearbeitet. Auch Docker, NGINX und NodeJS Skills konnten durch die konkreten Anwendungsfälle, die sich durch das Projekt ergaben, verbessert werden.

10.2 Erfahrungen und Probleme

Im folgenden Abschnitt werden einige Erfahrungen, die das Team während der Zusammenarbeit gemacht hat, aufgeführt. Es wird auf einige positive Aspekte, wie die verbesserte Kommunikation innerhalb des Teams und die interdisziplinäre Zusammenarbeit eingegangen, aber auch einige Probleme aufgezeigt. Diese Punkte sollten bei der Weiterführung dieses Projektes oder auch zu Beginn eines neuen Projektes beachtet werden, da sie ausschlaggebend für den Erfolg in der Zusammenarbeit waren.

Eine positive Erfahrung in der Teamarbeit, die stark hervorgehoben werden muss, ist die interdisziplinäre Zusammenarbeit, die sich uns durch das Projekt ermöglicht hat. Jedes Teammitglied hat im Laufe seines Studiums bereits einige Projekte und Gruppenarbeiten durchgeführt, jedoch setzten sich die Teams hierbei stets aus Studierenden desselben Studiengangs zusammen. Im Fach „Professionelles Projektmanagement in der Praxis“ bot sich uns die Möglichkeit dies zu ändern, hierbei konnten wir mit Studierenden aus verschiedenen Studiengängen zusammenarbeiten. Beispielsweise bestand das Team „Wie geht’s?“ aus zwei HCI Studierenden, einem Management Studenten, einer Diversitäts-Management Studentin und einer Medienkommunikations Studentin. Dass das Team so unterschiedlich war, stellte auf der einen Seite natürlich auch eine

Universität Würzburg Professionelles Projektmanagement in der Praxis Seite 102 von 105

Herausforderung dar, es kam häufiger zu Missverständnissen durch verschiedene Wissensstände in bestimmten Bereichen und auch die Vorstellungen und Prioritäten der Teammitglieder unterschied sich häufig viel stärker als in einem homogeneren Team. Doch genau diese Diversität an Studiengängen brachte auch sehr viele Vorteile mit sich. Zum einen war es für alle Teammitglieder oft sehr interessant die Meinungen der Anderen zu hören, um ein bestimmtes Thema aus einem neuen Blickwinkel betrachten zu können, den man vorher noch nicht kannte. Auch stellte sich heraus, dass eine sehr große und diverse Wissensbasis im Team vorhanden war, was das Projekt häufig schneller vorangebracht hat, als es sonst möglich gewesen wäre. Ein weiterer Vorteil bestand darin, dass man im späteren Arbeitsalltag ebenfalls mit Menschen aus unterschiedlichen Bereichen zusammenarbeiten wird und das Projekt somit einen sehr guten Einstieg in eine solche Arbeitsweise bot.

Auch die Kommunikation innerhalb des Teams ist als überwiegend positiv zu erachten. Auch wenn es hin und wieder Missverständnisse gab, konnte das Team doch jedes Mal etwas aus diesen Situationen lernen und konnte somit stetig die Kommunikation verbessern. Ein Beispiel hierfür ist die Kapitelaufteilung des Projektberichtes. Es haben zwei Teammitglieder gleichzeitig das gleiche Kapitel geschrieben, da beide der Auffassung waren, es wäre ihnen zugeteilt worden. Hierdurch ist ein anderer Abschnitt des Berichtes nicht rechtzeitig fertig geworden. Beim darauf folgenden Meeting haben wir dies besprochen und konnten bei der nächsten Aufteilung weitere Missverständnisse vorbeugen. Auch wurde dem/der wechselnden Projektmanager:in zu Beginn des Projektes oftmals nicht von allen Teammitgliedern mitgeteilt, wie weit sie mit ihren jeweiligen Aufgaben sind und auch Probleme wurden nicht rechtzeitig kommuniziert. Doch auch diese Umstände konnten nach einer Besprechung im Team verbessert werden.

Die Kommunikation mit den Stakeholder:innen stellte sich in unserem Projekt als teilweise schwierig heraus. Zu Beginn des Projektes haben wir sehr regelmäßige Meetings mit der Auftraggeberin abgehalten und haben auch die anderen Stakeholder:innen, zumeist über die Auftraggeberin, häufig eingebunden. Die Rücksprache verlief auch immer sehr positiv, das Team hatte meist ähnliche Vorstellungen, wie die Auftraggeberin, wodurch es sich unkompliziert gestaltete die Aufgaben für einen Sprint festzulegen. Problematisch wurde dies im späteren Verlauf des Projektes. In der Stakeholder-Analyse wurde uns bewusst, dass wir durch Zeitmangel immer weniger Feedback von den anderen Stakeholder:innen eingeholt hatten. Auch die

Kommunikation mit der Auftraggeberin wurde aufgrund mehrerer Krankheitsfälle im dritten Sprint deutlich weniger. Hierbei hatten wir wieder das Glück, dass das Team und die Auftraggeberin sehr ähnliche Auffassungen bezüglich der Prioritäten der Aufgaben hatten, wodurch das Projekt auch im dritten Sprint erfolgreich weitergeführt werden konnte.

Auch auf zwei besonders schwerwiegende Probleme soll in diesem Abschnitt eingegangen werden. Ein großes Problem, welches sich uns während des Projektes stellte, war die Zeit. Häufig waren wir sehr lange und ausgiebig mit den wöchentlichen Aufgaben und später mit dem Projektbericht beschäftigt und es blieb nicht genügend Zeit, um alle uns wichtigen Ideen bezüglich des Projektes umzusetzen. Dies wurde auch von verschiedenen Gruppen während der Vorlesung angesprochen und es besteht die Überlegung, die wöchentlichen Aufgaben nicht mehr verpflichtend für alle Teams zu machen, was für uns eine große Hilfe gewesen wäre.

Ein weiteres großes Problem stellte die Corona-Pandemie, sowie auch generelle Krankheitsfälle innerhalb des Teams und auch auf Seiten der Stakeholder dar. Es fielen leider sehr häufig Personen innerhalb und außerhalb des Teams für einige Tage am Stück aus, wodurch der Projektverlauf gehindert wurde.

10.3 Möglichkeit zur Weiterführung des Projektes

In einem Meeting mit der Auftraggeberin wurde uns die Möglichkeit das Projekt auch nach Ende des Semesters weiterzuführen, eröffnet. Wie dies genau aussehen würde, konnte aus Zeitgründen noch nicht mit der Auftraggeberin besprochen werden. Auch hat sich das Team bis zum jetzigen Zeitpunkt noch nicht entschieden, ob es das Projekt weiterführen möchte.

10.4 Empfehlungen für zukünftige Projekte

Zuletzt möchten wir in diesem Abschnitt noch einige Empfehlungen auflisten, die wir, das Team des „Wie geht’s?“-Projektes, zukünftigen Projekten auf Basis unserer gesammelten Erfahrungen nahelegen möchten.

- Kommunikation im Team und auch mit den Stakeholdern ist extrem wichtig und gerade zu Corona Zeiten auch nicht ganz einfach, daher empfehlen wir zu Beginn des Semesters einen festen Jour fixe zu planen und diesen konsistent einzuhalten

- Da das Projekt zu Corona-Zeiten zu großem Teil digital abläuft ist es wichtig, dass man sich am Anfang des Projektes mit den Tools, die zur Verfügung stehen auseinander setzt. Alle Teammitglieder sollten lernen, wie man mit den Tools umgeht, damit diese effektiv genutzt werden können.
- Die interdisziplinäre Teamarbeit bringt viele Vorteile aber auch Schwierigkeiten mit sich. Häufig kommt es zu Misskommunikation aufgrund von unterschiedlichen Wissensständen. Daher empfehlen wir die Teamkompetenzen bei vorab zu klären und die Aufgaben anhand der Kompetenzen zu verteilen. Außerdem ist es sehr wichtig, dass einzelne Teammitglieder den anderen einen kurzen Einblick in ihre Arbeit geben, wenn z.B. Aufgaben besprochen werden, damit alle ein Verständnis aufbauen und auch mitreden können.