

Organisation von Projekten

Projektorganisation, Projektprozess

1. Grundbegriffe des Projektmanagements

Gruppeneinteilung

- **Setzen Sie sich direkt in Ihre Gruppen.**
- **Wem noch eine Gruppe fehlt, der kommt nach vorne.**

1. Grundbegriffe des Projektmanagements

Projektarten

- **Projekte können anhand zweier Dimensionen gegliedert werden:**

1. Aufgabenstellung

- Geschlossen = Bekannte, klare Aufgabenstellung
- Offen = Vorgehen ohne konkrete Lösungsvorstellung

2. Soziale Komplexität

- Gering = Unproblematische Zusammenarbeit
- Hoch = Interdisziplinär, politisch brisant, unterschiedliche Interessengruppen, hohes Konfliktpotenzial

1. Grundbegriffe des Projektmanagements

Projektarten

- **Projektarten nach Boos & Heitger:**



Beispiele:

Standardprojekt:
Ersatzinvestition

Akzeptanzprojekt:
Straßenbauprojekt

Potenzialprojekt: Verbesserung
der Kundenzufriedenheit

Pionierprojekt: Fusion zweier
Firmen

1. Grundbegriffe des Projektmanagements

Projektarten

- **Typologie hilft bei:**
- Wahl der Projektorganisation
- Ausprägung der Kommunikation
- Wahl der methodischen Schwerpunkte
- Information über nötige Stärken und Qualifikationen des Projektleiters

1. Grundbegriffe des Projektmanagements

Projektarten

- **Erfolgsraten nach Projekttyp:**
- **Standardprojekte** sollten **100% erfolgreich** sein, z.B. Anpassung an Gesetzesänderungen, IT-Upgrade,...
- **Akzeptanz- und Potenzialprojekte** sorgen dafür, dass das Unternehmen über das Kerngeschäft hinaus wächst. Sie sind mit Unsicherheit verbunden (z.B. neues Produkt, neuer Prozess). Sie sollten zu **75% erfolgreich** sein, sonst geht das Unternehmen zu wenig Risiken ein.
- **Pionierprojekte** sind radikale Innovationen, die das Unternehmen der Zukunft gestalten (z.B. neue Technologien). Sie sind besonders risikoreich und verlangen eine fail-fast, learn-fast-Kultur. Sie sollten zu **30% erfolgreich** sein, sonst geht das Unternehmen zu wenig Risiken ein.

1. Grundbegriffe des Projektmanagements

Projektarten

- Je komplizierter und unsicherer ein Projekt, desto größer die Kosten und Risiken
- Wichtig ist, dass der erwartete Nutzen des Projekts der Position in der Projektarten-Matrix entspricht
- **Teure und aufwändige Projekte müssen mit einem hohen erwarteten Wert für das Unternehmen einhergehen**
- Die meisten Projekte für Produktinnovationen scheitern, dennoch entwickeln Unternehmen ständig neue Produkte
- Lösung: Kleine, agile Teams; frühe Testung der Produkte; Prototyping

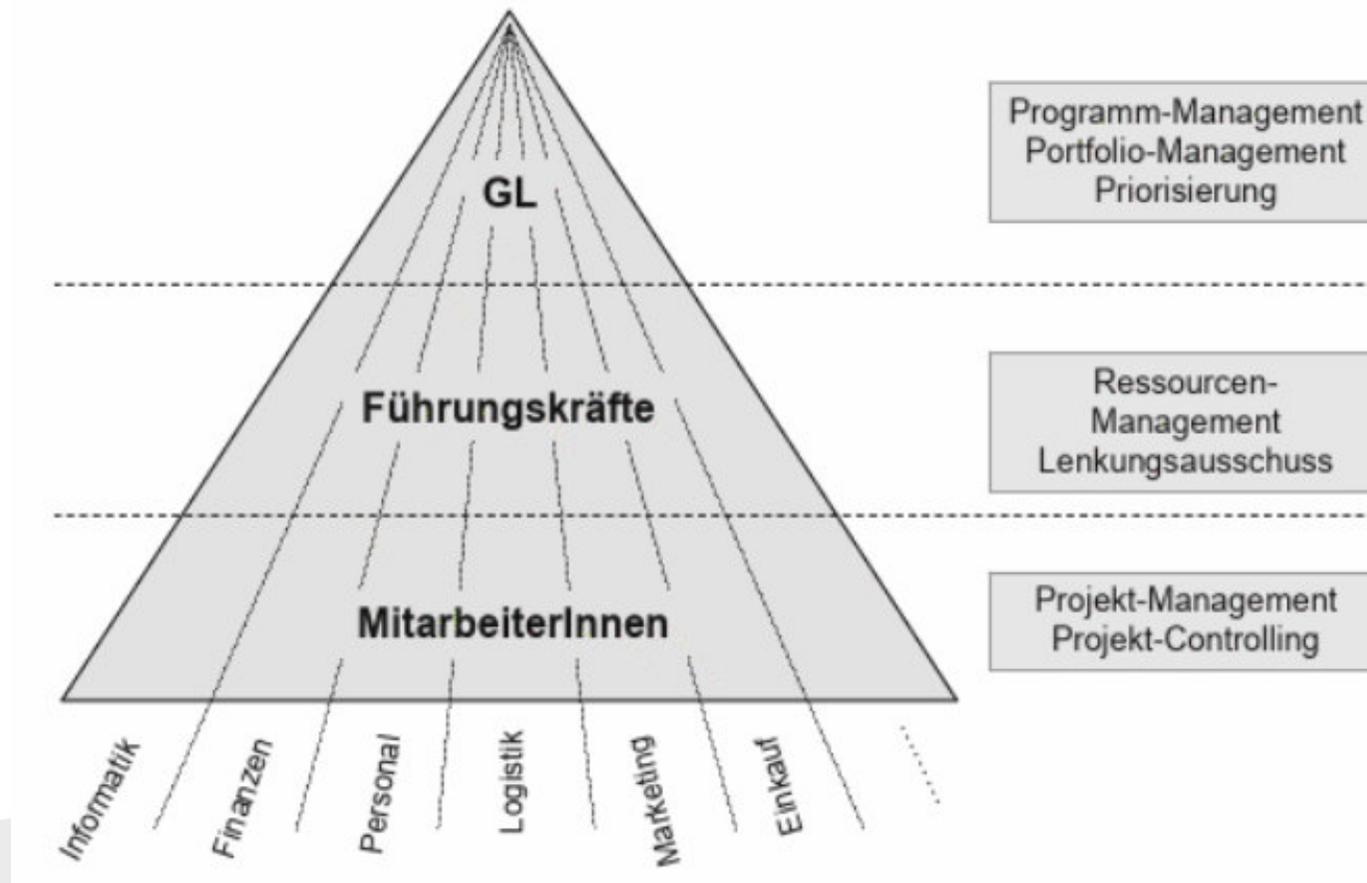
1. Grundbegriffe des Projektmanagements

Hierarchien im Projektmanagement

- Verbreiteter Führungsansatz: **Management by Objectives**
- Aufgabe, Kompetenz und Verantwortung liegt beim Mitarbeiter selbst
- Der Mitarbeiter überlegt sich, wie er zum Erreichen der Lösung vorgeht
- Er setzt die erforderlichen Mittel ein und koordiniert diese
- Projektmanagement findet häufig auf den unteren Hierarchieebenen statt
- Geschäftsleitung übernimmt **Programm-Management**: Management der Gesamtheit aller Projekte und Ausrichtung auf ein gemeinsames Ziel

1. Grundbegriffe des Projektmanagements

Hierarchien im Projektmanagement



1. Grundbegriffe des Projektmanagements

Dimensionen im Projektmanagement

Dimension	Beschreibung
Funktionale Dimension	Betrachtung der Arbeitsschritte eines Projektes: Initialisierung, Projektbearbeitung, Abschluss
Institutionelle Dimension	Betrachtung der interdisziplinären Projektorganisation: Projektgremien, Rollen und Funktionen, Kompetenzen und Verantwortungen
Personelle, psychologische und soziale Dimension	Betrachtung der sozialen Kompetenzen des Projektleiters: Personal einsetzen und qualifizieren, Projektteams leiten, Zusammenarbeit gestalten, Konflikte bewältigen, soziale Prozesse gestalten
Instrumentelle Dimension	Betrachtung der Instrumente und Techniken: Informatik-Unterstützung, etablierte Methoden (z.B. Projektmanagement-Handbuch), Arbeitsmittel, Formulare, Vorlagen

1. Grundbegriffe des Projektmanagements

Structure follows strategy

Die Projekte eines Unternehmens müssen der strategischen Zielsetzung des Unternehmens dienen!

- **Auflauforganisation:** Regelt zeitliche, räumliche, mengenmäßige und logistische Beziehungen der Erreichung eines Ziels
- Beschreibt nötige Tätigkeiten und deren Reihenfolge und weist sie Aufgabenträgern entsprechend deren Können und Wissen zu
- Hilfsmittel: Terminpläne, Tätigkeitslisten, Aufgabenfolgepläne, Materialflusspläne,...

1. Grundbegriffe des Projektmanagements

Structure follows strategy

- **Aufbauorganisation:**
- Regelt die Beziehungsstrukturen der Aufgabenträger dauerhaft
- Bildung von Stellen und Verknüpfung durch Weisungs- und Kommunikationsbeziehungen
- Schaffung eines funktionalen Beziehungsgefüges mit definierten Rollen
- Hilfsmittel: Organigramme, Funktionendiagramme, Stellenbeschreibungen

- **Was soll zuerst definiert werden?**

1. Grundbegriffe des Projektmanagements

Structure follows strategy

- **Structure follows strategy (Alfred Chandler 1962):**
- Zuerst die Strategie (Prozesse zur Zielerreichung, Zielvorgabe)
- Danach Ableitung der nötigen Arbeitsprozesse (Ablauforganisation)
- Danach Zuordnung von Aufgabenträgern, die am Besten dazu geeignet sind
- Danach Schaffung einer günstigen Beziehungsstruktur entsprechend ihren Rollen und Aufgaben (Struktur = Aufbauorganisation)

- **Ausnahme: Grundlagenforschungsprojekte**
- Hier: Zusammenstellung qualifizierter, dynamischer Teams im Fokus

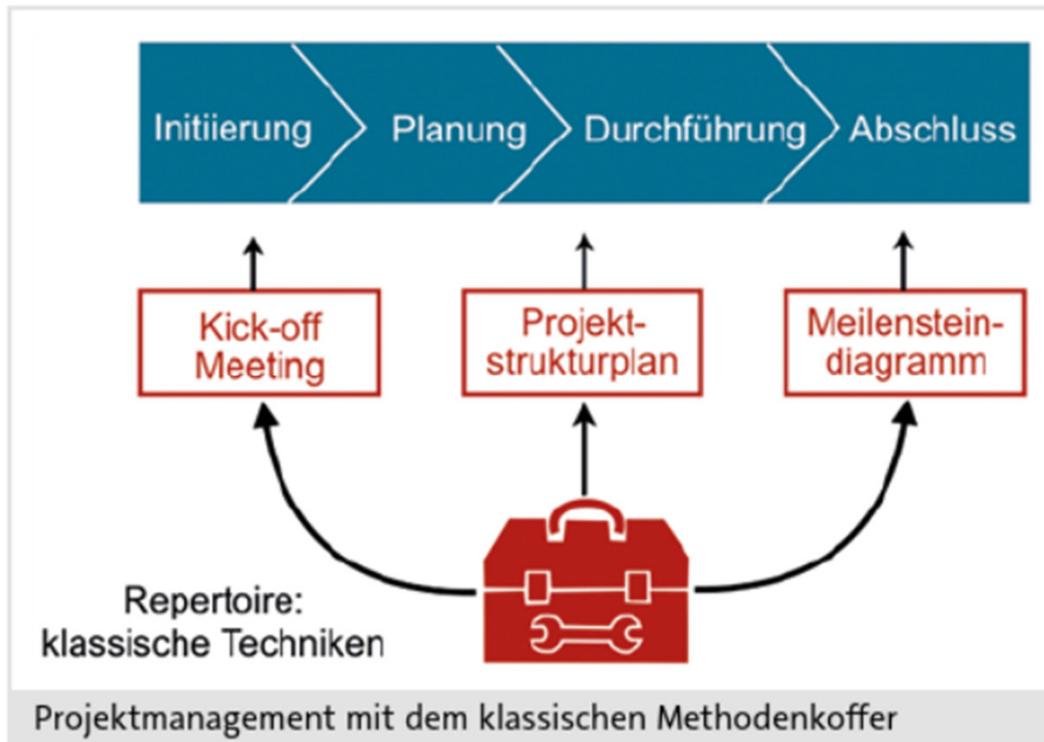
1. Grundbegriffe des Projektmanagements

Structure follows strategy

- **Probleme in der Praxis:**
- Häufig sind bereits Strukturen und Beziehungen in der Organisation vorhanden
- „Besitzstandansprüche“ von Führungspersonen behindern die Besetzung von Teams mit geeigneten Personen

1. Grundbegriffe des Projektmanagements

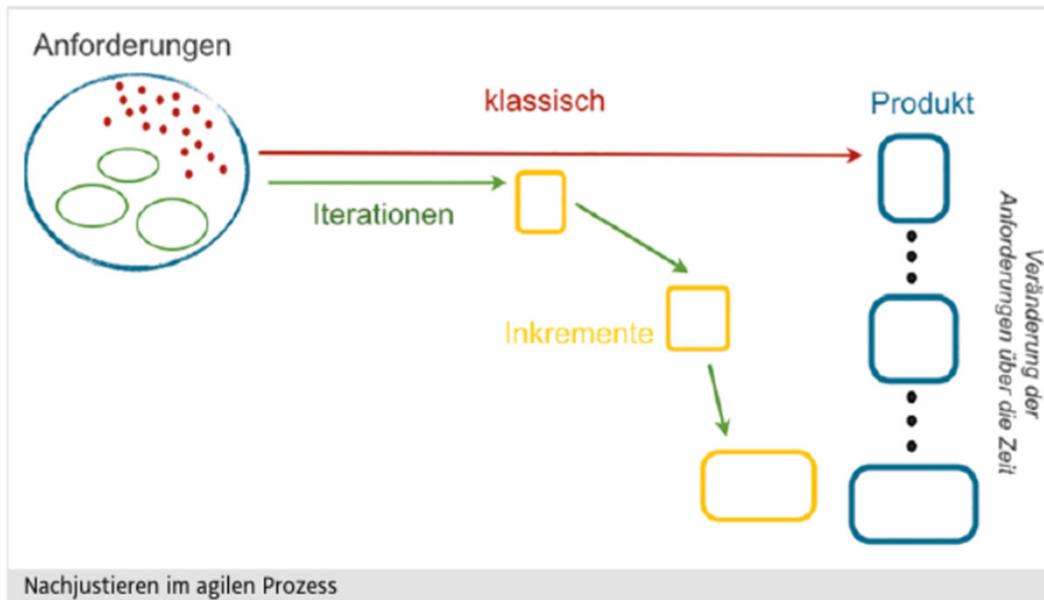
Projektmanagement-Methoden: Klassisch



- **Einfaches Phasenmodell**
- Traditionelle Methode, die sich für Projekte mit mittlerer Komplexität und Unsicherheit eignet
- Eine klassische Methode ist z.B. das Wasserfallmodell

1. Grundbegriffe des Projektmanagements

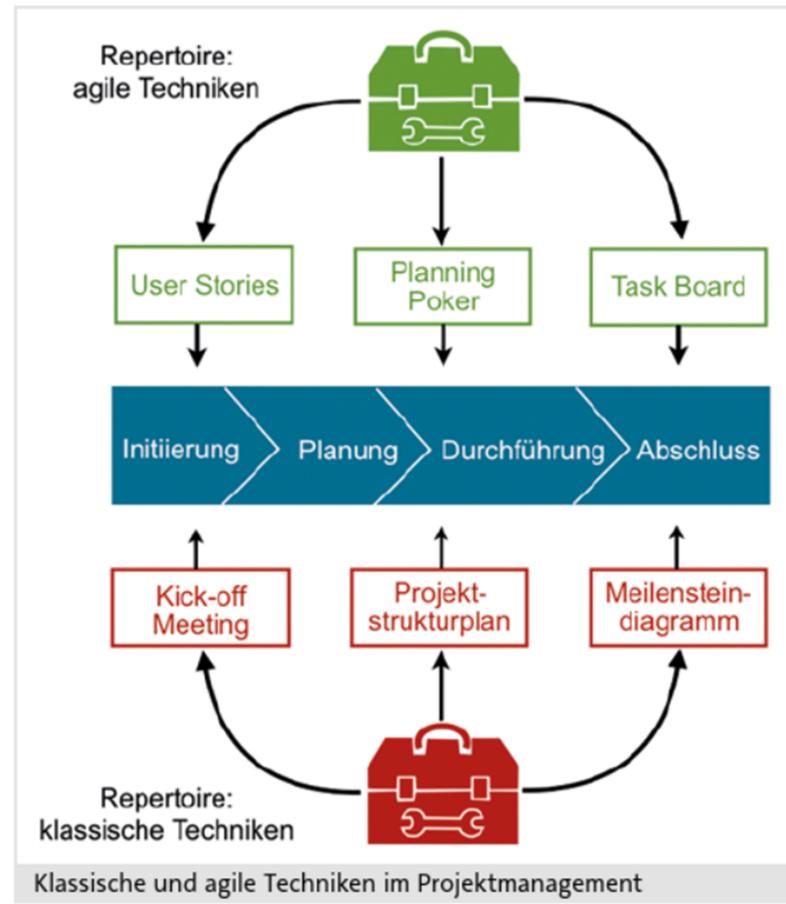
Projektmanagement-Methoden: Agil



- **Agiles Projektmanagement, z.B. nach SCRUM**
- Moderne Methode, die sich für Projekte mit hoher Komplexität und Unsicherheit eignet

1. Grundbegriffe des Projektmanagements

Projektmanagement-Methoden: Hybrid



- **Hybrides Projektmanagement nach Kuster et al.**
- Kombination unterschiedlicher Techniken aus beiden Repertoires
- Wichtig: Methoden flexibel an Projektbedarf anpassen, statt strikt an einer Methode festzuhalten!
- Mehr hierzu lernen wir in der letzten Veranstaltung

1. Grundbegriffe des Projektmanagements

Projektphasen

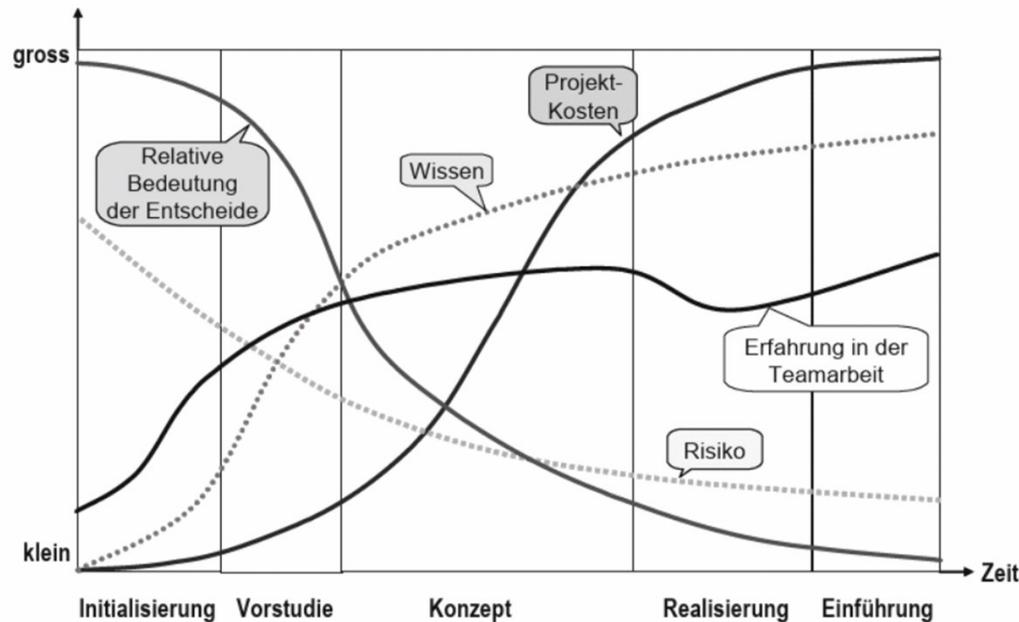


Abbildung I-9: Tragweite von Entscheidungen, Wissen und Zusammenarbeit

- **Projektkosten** nehmen über die Zeit zu
- **Relative Bedeutung von Entscheidungen des Projektteams** nimmt über die Zeit ab
- **Planungsphase** besonders wichtig
- **Möglichkeit des frühen Projektabbruchs** vorsehen

2. The Project Canvas

Die Idee

- Entwickelt von A. Rodriguez und im modernen Projektmanagement weit verbreitet
- Einfaches Konzept: Leicht zu verstehen, leicht zu verkaufen
- Anwendbar auf traditionelle, agile und hybride Projekte
- Planungstool – Sinnvoll vor der Projektdurchführung

2. The Project Canvas

Hauptbereiche

- Drei Hauptbereiche, die alle für den Projekterfolg die selbe Relevanz haben

1. **Fundament**

- Warum machen wir das Projekt?
- Was wird es kosten?
- Welchen Nutzen hat wird es haben?

2. The Project Canvas

Hauptbereiche

- Drei Hauptbereiche, die alle für den Projekterfolg die selbe Relevanz haben

2. Menschen

- Wer trägt die Verantwortung für das Projekt?
- Wer profitiert und wer ist von dem Projekt (negativ) beeinflusst?
- Wer leitet das Projekt und welche Fähigkeiten sind nötig, um es zum Erfolg zu führen?

2. The Project Canvas

Hauptbereiche

- Drei Hauptbereiche, die alle für den Projekterfolg die selbe Relevanz haben

3. Wertschöpfung

- Was wird das Projekt hervorbringen, aufbauen oder liefern?
- Wie und wann wird die Arbeit durchgeführt?
- Wie werden Stakeholder eingebunden und wie wird Risiken begegnet?

The Project Canvas

Strategisches Projektplanungstool

Die Project Canvas

Mit diesem Tool stellen Sie sicher, dass jedes Ihrer Projekte einen Zweck besitzt und der Strategie Ihres Unternehmens folgt. Eine Project Canvas ist ein lebendes Dokument, das Sie immer dann hinzuziehen sollten, wenn Sie vor einer wichtigen Entscheidung stehen oder den Umfang des Projekts ändern müssen.



2. The Project Canvas

The Project Canvas – Excel-Vorlage

The Project Canvas (A. Nieto-Rodriguez)

Fundament	Personen			Wertschöpfung		
Zweck	Sponsor	Stakeholder	Ressourcen	Ergebnisse	Planung	Veränderungen
Warum machen wir das Projekt?	Wer trägt die Verantwortung für das Projekt?	Wer profitiert von dem Projekt und auf wen hat es Auswirkungen?	Wer wird das Projekt leiten? Welche Fähigkeiten sind für den Erfolg nötig?	Was wird das Projekt hervorbringen, aufbauen oder liefern?	Wie und wann wird die Arbeit durchgeführt?	Wie können wir die Stakeholder einbinden und die Risiken gering halten?
Investition			Nutzen			
Wie viel wird das Projekt kosten?			Welchen Nutzen und welche positiven Auswirkungen wird das Projekt haben und wie können wir wissen, ob wir erfolgreich waren?			

The Project Canvas

Fundament - Zweck

- Bevor ein Projekt gestartet werden kann, müssen die drei Fragen aus dem Bereich „Fundament“ geklärt sein
- Die Frage nach dem **Zweck** ist wichtig, damit das Projekt überhaupt zur Unternehmensstrategie passt
- Menschen werden durch idealistische Motive motiviert.
- „People have enormous strenghts, and the best leaders know that it is possible to tap into these strenghts through their hearts.“
- Deloitte-Studie: Zielgetriebene Unternehmen sind 2,5x innovativer und generieren 30% mehr Umsatz aus Innovationen

The Project Canvas

Fundament - Zweck

- Projektmanagement verlangt immer nach einem Business Case, in dem Kosten und Nutzen abgewogen werden
- Problem: Projekte sind von Unsicherheiten geprägt und Menschen tendieren dazu, zu optimistisch zu sein
- Die Anforderungen können sich während der Projektlaufzeit ändern
- Einigen Projekten liegen völlig falsche Business Cases zu Grunde
- ABER sie können dennoch sehr nutzbringend sein.
- Modernes Projektmanagement ist geprägt von Unsicherheit, sich verändernden externen Bedingungen und Komplexität, so dass Business Cases häufiger falsch sind
- Es tritt daher in den Vordergrund, welchen Zweck das Projekt erfüllen soll

The Project Canvas

Fundament - Zweck

Sydney Opera House

Ursprüngliche Baukostenschätzung:
7 Mio. \$

Tatsächliche Baukosten:
102 Mio. \$

Nutzen übersteigt Kosten durch hohen
Zusatznutzen als Wahrzeichen und
touristische Attraktion



The Project Canvas

Fundament - Zweck

Elbphilharmonie

Ursprüngliche Baukostenschätzung:

77 Mio. €

Tatsächliche Baukosten:

866 Mio. €

Übersteigt der Nutzen die Kosten?



The Project Canvas

Fundament - Zweck

- **Zwei Ansätze sind möglich:**
 1. Welches Problem wird durch das Projekt gelöst?
 2. Welche Chance wird durch das Projekt ergriffen?
- **Wenn keine der beiden Fragen einfach und klar zu beantworten ist, sollte das Projekt besser nicht durchgeführt werden.**

The Project Canvas

Was wollen wir überhaupt tun?

- **Projektidee entwickeln**
- Eine wichtige Methode zur Entwicklung einer Idee sind **Mindmaps**
- Nehmt euch ein großes Flipchart und schreibt eure Projektidee in die Mitte
- Entwickelt nun eine Mindmap in die ihr alle Dinge einsortiert, die euch zu der Projektidee einfallen
- Es gibt hier keine falschen Ansätze – erstmal geht es darum, alles zu bedenken, was für das Projekt möglicherweise wichtig sein könnte

TITEL

Was wollen wir überhaupt tun?



Teil 2 der Veranstaltung: Übungen und Steering Committee

Ablauf

- **Die zweite Hälfte der Veranstaltung läuft immer gleich ab:**
- Die Projektgruppe bearbeitet gemeinsam die Übungen in der vorgegebenen Zeit
- Eine Gruppe hat stets einen Termin beim „Steering Committee“, um Planungsfortschritte zu erläutern und Feedback zum weiteren Vorgehen zu bekommen

ZWECK

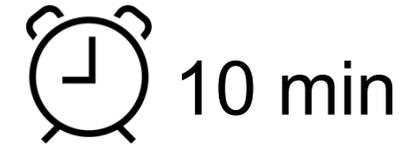
Warum führen wir das Projekt durch?



- **Übung 1: Warum? fragen**
- Häufig ist den Projektbeteiligten nicht klar, warum sie ein Projekt durchführen
- Projektleiter müssen 4-7x hintereinander „Warum?“ fragen, um zur Kernberechtigung des Projektes zu kommen
- Z.B.: Warum organisieren wir diese Weihnachtsfeier? – Um Mitarbeiter zu binden. – Warum wollen wir Mitarbeiter binden? – Damit sie dem Unternehmen länger treu bleiben. – Warum wollen wir, dass unsere Mitarbeiter dem Unternehmen treu sind? – Weil sie sich über die Zeit Wissen aneignen und dann die Kunden besser betreuen können. – Warum wollen wir, dass unsere Kunden gut betreut werden? – Weil das langfristig den Umsatz steigert.
- Sobald man beim eigentlichen Projektzweck angekommen ist, kann man „Um wie viel?“ und „Bis wann?“-Fragen anschließen
- Übung in der Projektgruppe: 4-7x „Warum?“ fragen, um zum Kern eurer Projektes zu kommen
- **Schreibt den Zweck auf – Ihr braucht ihn für die weiteren Übungen.**

The Project Canvas

Fundament - Zweck



- **Übung 2: Purpose**

1. Welches Problem wird durch das Projekt gelöst?
2. Welche Chance wird durch das Projekt ergriffen?

- **Welche der Fragen passt für euer Projekt?**

- Schreibt die Antwort auf.
- Wenn keine der beiden Fragen einfach und klar zu beantworten sind, sollte das Projekt besser nicht durchgeführt werden. Dann müsst ihr über eine Veränderung des Projekts an sich nachdenken.

ZWECK

Warum führen wir das Projekt durch?



- **Übung 3: SMART OBJECTIVES**
- Die SMARTe-Ziele-Methode dient dazu, sich auf das Wesentliche zu konzentrieren.
- **Specific:** Das WER? und das WAS? des Projektes
- **Measurable:** WIE VIEL? wird durch das Projekt erreicht
- **Action-Oriented:** Welcher konkrete Beitrag wird durch das Projektziel erreicht?
- **Relevant:** Was genau ist der ZWECK? des Projektes
- **Time-based:** WANN? soll das Ziel erreicht werden?
- **Entwickelt für euer Projekt ein SMARTes Ziel.**

ZWECK

Warum führen wir das Projekt durch?

- **John F. Kennedy:**
- The USA “should commit itself to achieving the goal, before this decade is out, of landing a man on the Moon and returning him safely to the Earth.”

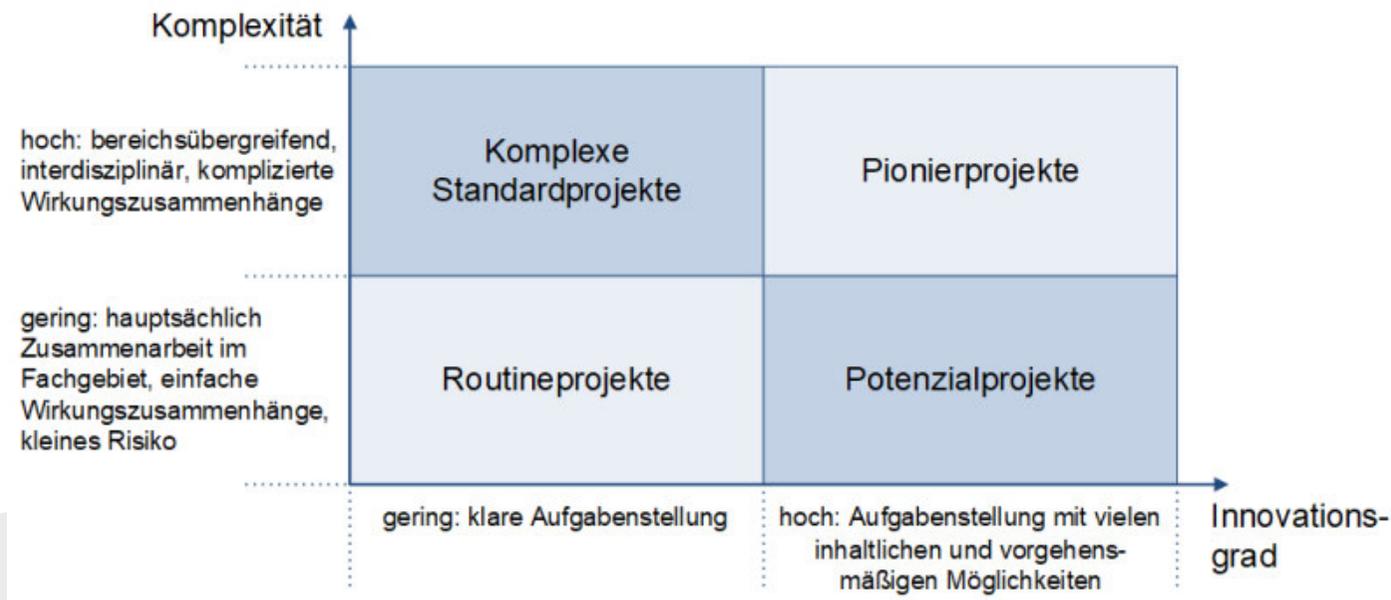
- SMART objective:
- Purpose
- Direction
- A ticking clock

Projektarten

Welche Art Projekt führen wir durch?



- Ordnet euer Projekt in der Projektarten-Matrix ein.
- Welche Projektmanagementmethoden wollt/ solltet ihr hier anwenden - Klassisch, agil oder hybrid?
- Einigt euch, welche Ansätze ihr in eurem Projekt verfolgen wollt.



ZWECK

Warum führen wir das Projekt durch?



- **Übung 4: Thinking 10x**
- Idee von Alphabets „X“ (Innovationslaboratorium): Nicht 10% besser, sondern 10x besser
- Innovationsdenken forcieren
- z.B. 10% weniger Plastikmüll vs. komplette Müllreduktion
- Wenden Sie die 10x-Idee auf ihr Projekt an.
- Nutzen Sie die **Brainwriting-Methode (6-3-5)**

ZWECK

Warum führen wir das Projekt durch?



• Übung 4: Thinking 10x

