



HEINOLD, SPILLER & PARTNER
UNTERNEHMENSBERATUNG GMBH

Projektmanagement Digitale Medien

Modul 7: Zusammenfassung
HTWK-Lehrauftrag Sommersemester 2024

Themen

- Zusammenfassung Projektmanagement
- Zusammenfassung Digitalprojekt
- Arbeitsgruppen „Projekt Canvas“
- Fragen zur Klausur



Zusammenfassung

GRUNDLAGEN PROJEKTMANAGEMENT



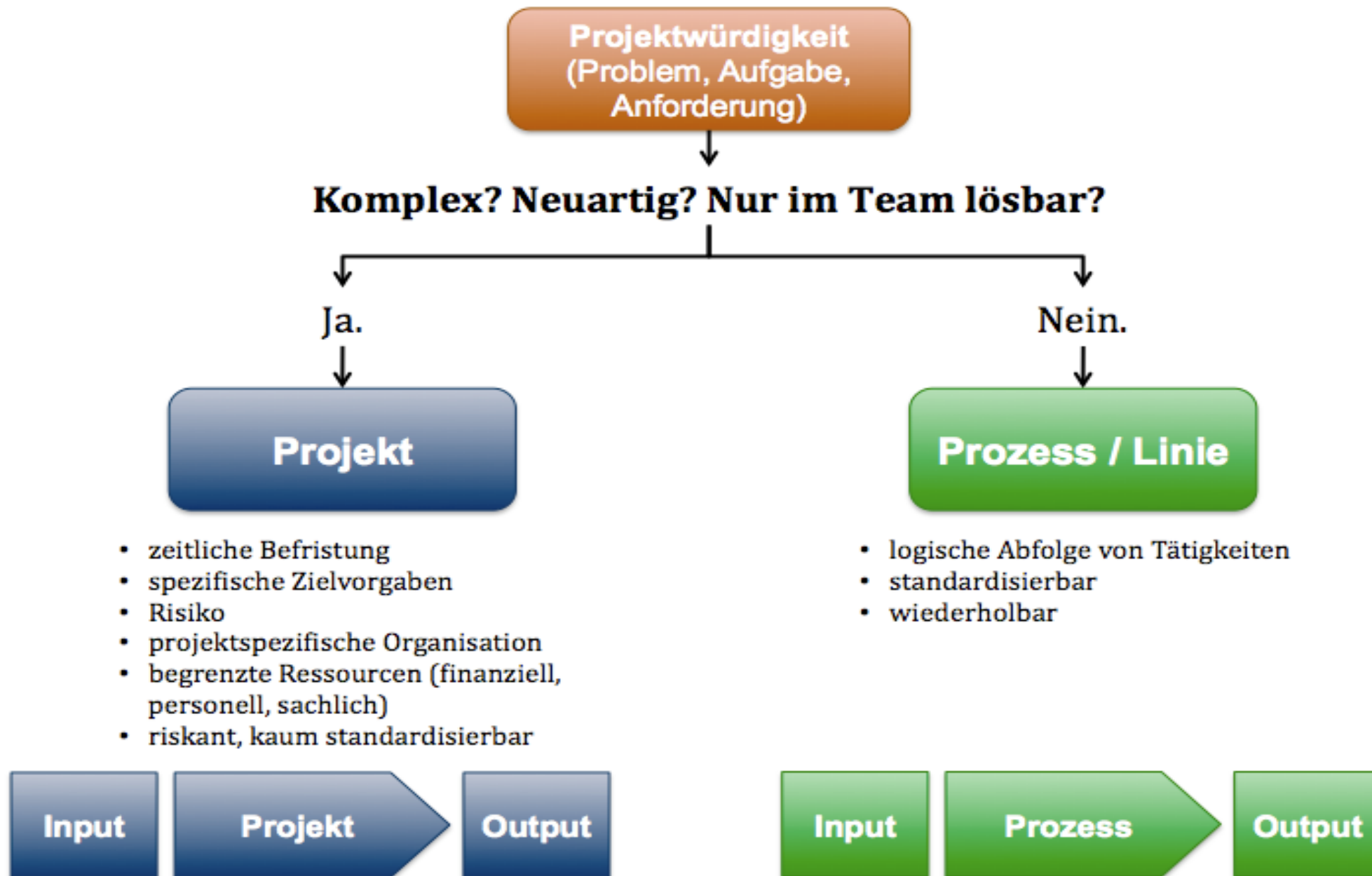
Was ist ein Projekt?

Richtlinie	Definition des Begriffs "Projekt"
DIN 69901-5:2009	"Vorhaben, das im wesentlichen durch Einmaligkeit der Bedingungen in ihrer Gesamtheit gekennzeichnet ist"
PMBOK® Guide (US-amerikanische Norm)	"a temporary endeavor undertaken to create a unique product, service, or result"
Competence Baseline 3.0 (International Project Management Association)	"a time and cost constrained operation to realize a set of defined deliverables (the scope to fulfil the project's objectives) up to quality standards and requirements"
PRINCE2™:2009 (britische Richtlinie)	"a temporary organization that is created for the purpose of delivering one or more business products according to an agreed Business Case"

Tabelle 1: Definitionen des Begriffs "Projekt"

Quelle: Projektmagazin. URL: <http://www.projektmagazin.de/projektmanagement-kompakt>, abgerufen am 3.10.2016





Was ist Projektmanagement?

**“Gesamtheit von Führungsaufgaben, -organisation, -
techniken und -mitteln für die Initiierung, Definition,
Planung, Steuerung und den Abschluss von Projekten.”**

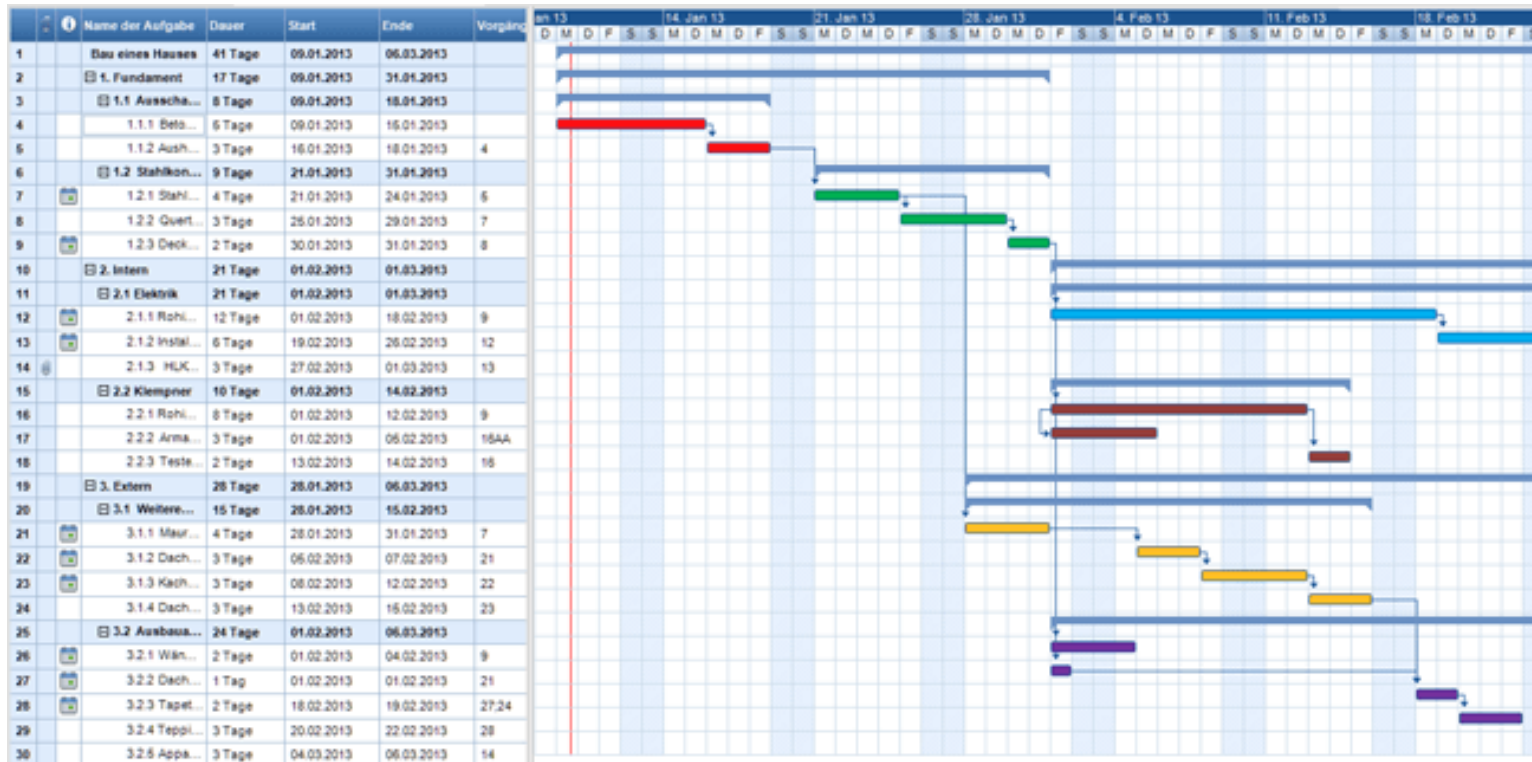
(DIN 69901-5:2009-01)

**Projektmanagement ist die Anwendung von Methoden,
Hilfsmitteln, Techniken und Kompetenzen in einem
Projekt. Es umfasst das [...] Zusammenwirken der
verschiedenen Phasen des Projektlebenszyklus.**

(DIN ISO 21500:2016-02)



Eckpfeiler für ein Projekt, das aktiv gemanagt wird



Jedes Projekt...

- hat einen Anfang und ein Ende,
- verfolgt ein definiertes Ziel,
- hat eine definierte Zahl von Beteiligten (interne und externen),
- und sollte mit einer vereinbarten Methodik gemanagt werden.

<https://www.projektablaufplan.com>



Bausteine im Projektmanagement

Stakeholder Analyse

Zieldefinition

Anforderungsdefinition

Planung und Steuerung

Risikomanagement

Kommunikation &
Dokumentation

Projektabschluss &
Lessons Learned



Zusammenfassung

STAKEHOLDER-ANALYSE



DIN-Definition „Stakeholder“

**“Analyse der Projektbeteiligten hinsichtlich
deren Einfluss auf das Projekt und
deren Einstellung (positiv oder negativ) zum Projekt.”**

(DIN 69901-5:2009)



Einschätzung der Stakeholder-Rollen



Einschätzung der Stakeholder-Rollen



Zusammenfassung

ZIELDEFINITION



Zieldefinition-Definition



**"quantitative und qualitative Festlegung des
Projektinhaltes
und der einzuhaltenden Realisierungsbedingungen,
z.B. Kosten und Dauer, in Zielmerkmalen
mit meist unterschiedlichen Zielgewichten
(z.B. Muss- und Kann-Ziele)"**

(DIN 69901-5)



SMARTe Ziele

Spezifisch

- So konkret und spezifisch wie möglich formulieren:
- Was genau soll erreicht werden? Welche Eigenschaften, Beteiligte etc.?

Messbar

- Qualitative und quantitative Messgrößen definieren:
- Wie stelle ich fest, ob ich das Ziel erreicht habe?

Anspruchsvoll / Attraktiv

- Motiviert das Ziel? Wird es akzeptiert?
- Ist es wirklich nützlich?

Realistisch

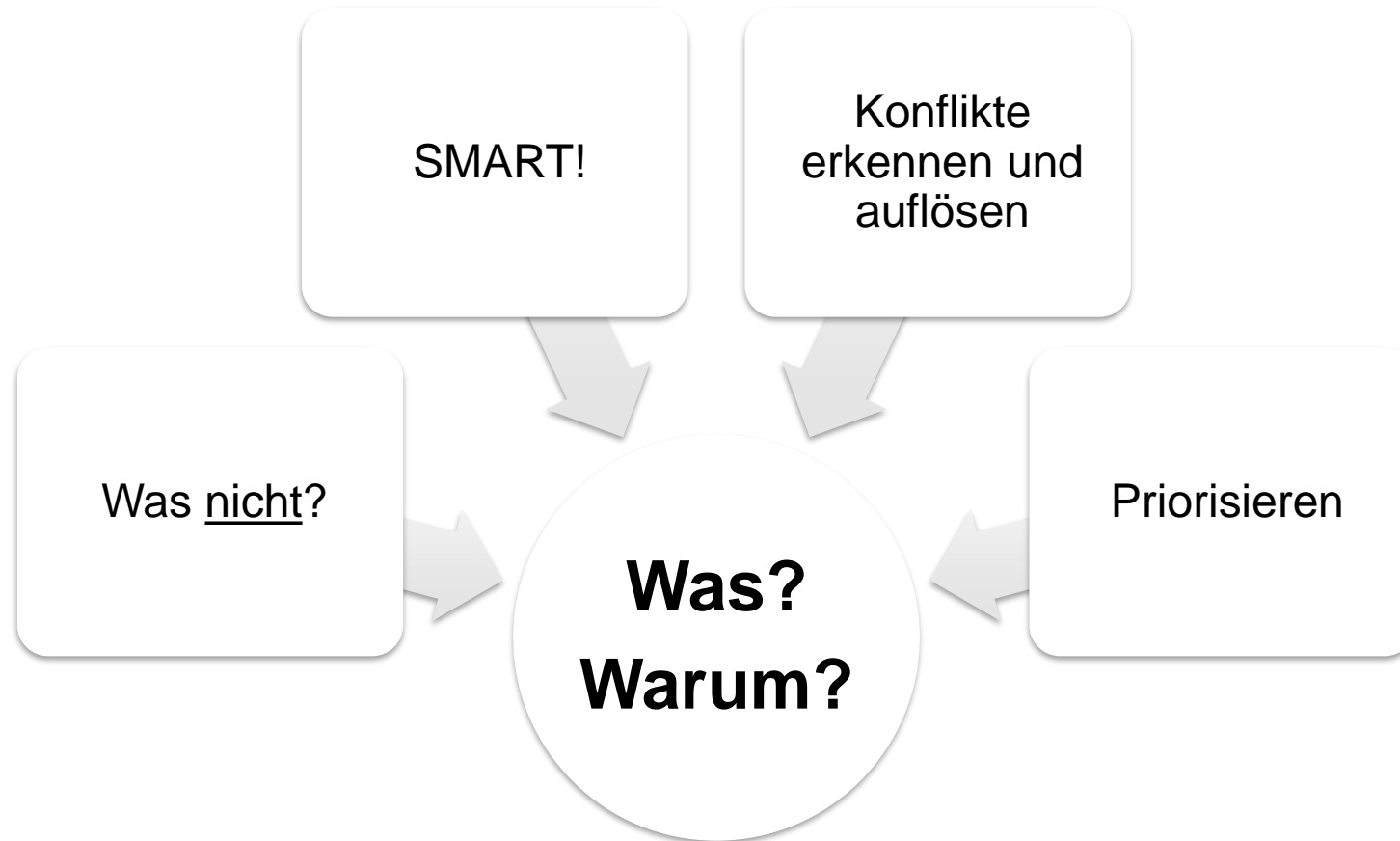
- Ist das Ziel überhaupt erreichbar im Projektrahmen?
- Ist es machbar?

Terminiert

- Bis wann / in welchem Zeitraum soll das Ziel erreicht werden?



Zusammenfassung Zieldefinition



Zusammenfassung

ANFORDERUNGEN





Was der Kunde erklärte



Was der Projektleiter verstand



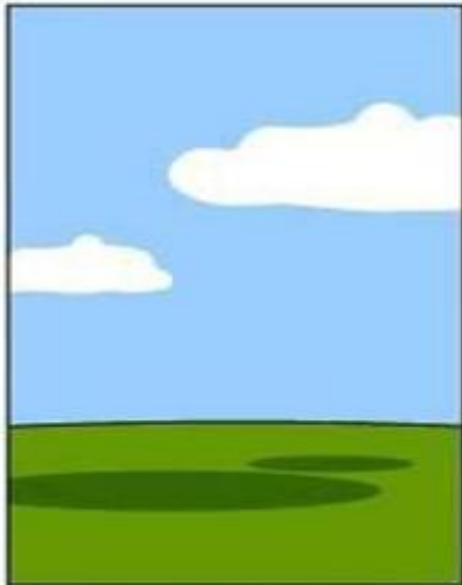
Wie es der Analytiker entwarf



Was der Programmierer programmierte



Was der Berater definierte



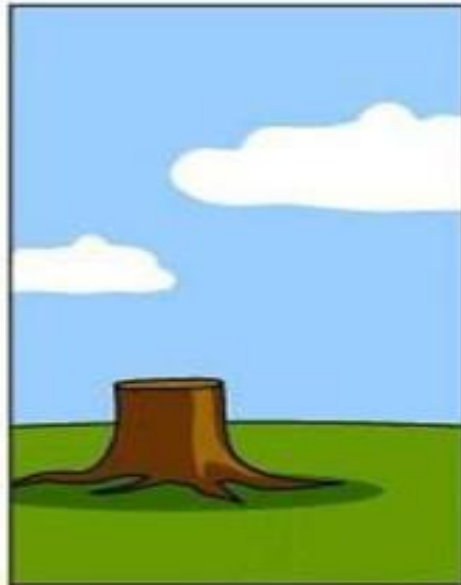
Wie das Projekt dokumentiert wurde



Was installiert wurde



Was dem Kunden in Rechnung gestellt wurde



Wie es gewartet wurde



Was der Kunde wirklich gebraucht hätte

Anforderungsdefinition

- Wie bei den Zielen gilt auch hier: Zeit und Sorgfalt zahlt sich hier aus, wenn Sie an dieser Stelle „sparen“, kostet Sie das im späteren Projektverlauf ein Vielfaches.
- Grundlegende Herausforderung: Verschiedene Beteiligte (Kund*in, System Analyst*in, Solutions Architekt*in, Berater*in, Projektmanager*in, Programmierer*in, Designer*in, ...) sprechen unterschiedliche „Sprachen“, haben unterschiedliche Verständnisse, Kontexte etc.
- Eine gute Anforderungsdefinition zeichnet sich dadurch aus, dass Missverständnisse möglichst reduziert werden. Dies wird vor allem erreicht durch:
 - Motivation von Anforderungen klar machen: Wer will das und warum? Wo kommt das her?
 - Wert einer Anforderung definieren: Was bringt diese Anforderung? Welchen Nutzen hat sie für wen?
 - Akzeptanzkriterien benennen: Wann erachte ich eine Anforderung als erfüllt? Wie kann ich das testen?
- Es gibt verschiedene Methoden, für unsere Zwecke sind nicht-formale Methoden ausreichend. Exemplarisch werden wir „User Stories“ behandeln.
- Begleitend zu diesen Methoden bieten sich auch Wireframes, Prozessmodelle, Datenflussmodelle, Mockups o. Ä. zur Visualisierung an.



Wie kommen wir an Anforderungen?

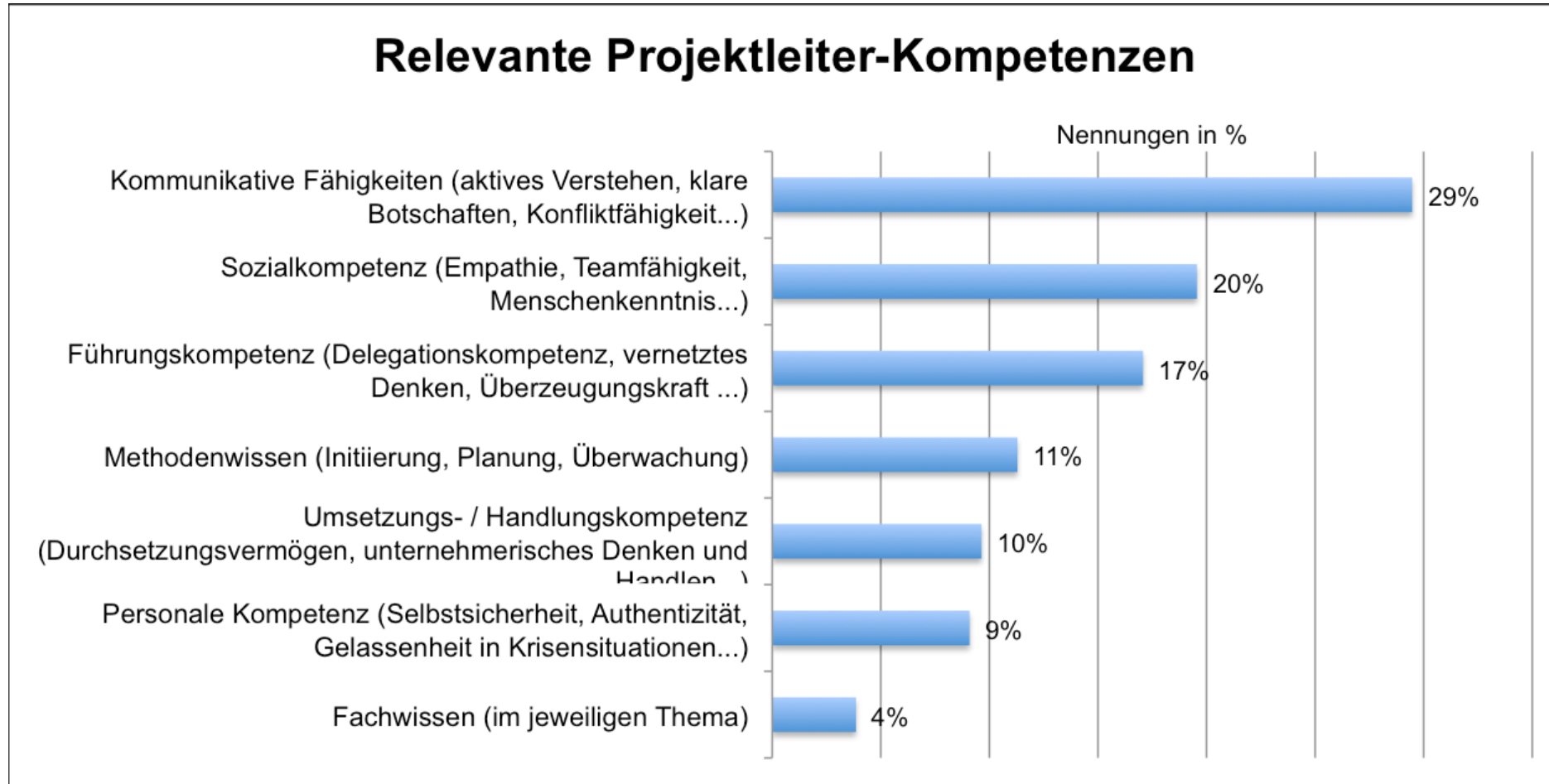


Zusammenfassung

ERFOLGSFAKTOREN FÜR PROJEKTE UND PROJEKTMANAGER:INNEN



Benötigte Kompetenzen



Zusammenfassung Erfolgsfaktoren



[https://vscteam.de/blog/projektmanagement-neun-erfolgsfaktoren/#iLightbox\[gallery5721\]/0](https://vscteam.de/blog/projektmanagement-neun-erfolgsfaktoren/#iLightbox[gallery5721]/0)

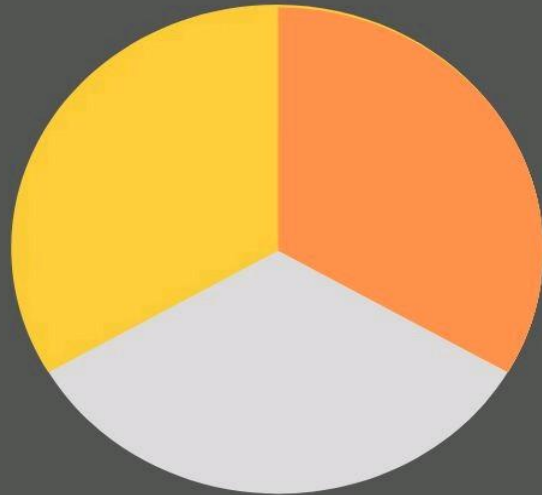


Zusammenfassung

PLANUNG UND STEUERUNG



Worauf im
Projektmanagement
der Fokus gelegt wird.



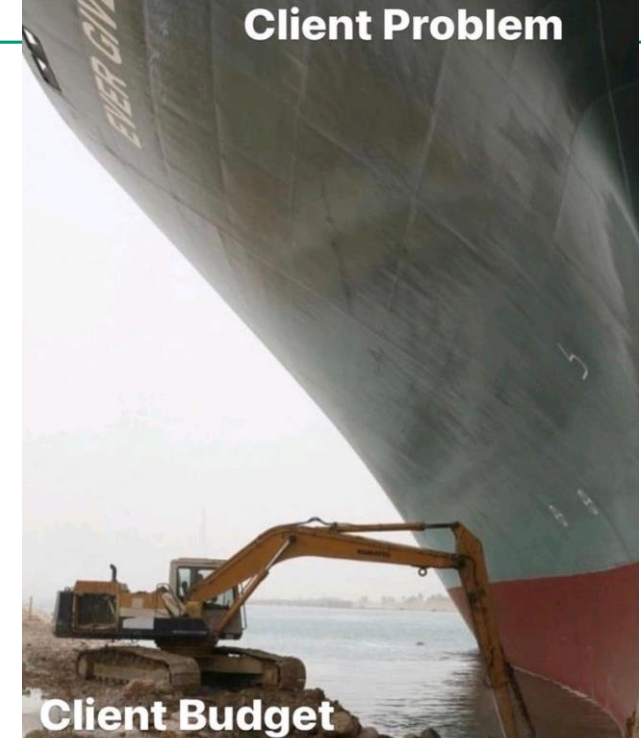
- Zeit
- Kosten
- Qualität

Woran Projekte
oft scheitern.



- Zusammenarbeit
- Kommunikation
- Motivation

www.skillrivertraining.com



Gefällt consultinghumor und 5 weiteren Personen

businessmurphy #consulting #consultinglife
#consultingmemes #business #client
#managementconsulting #workingfromhome #work

Vor 28 Minuten · Übersetzung anzeigen

Projektplan: Was muss wann von wem geliefert werden?

Phasen

Arbeitspakete

Abhängigkeiten

Meilensteine

Verantwortliche

„Vorwärts immer,
rückwärts
nimmer“

Niemals „best
case“



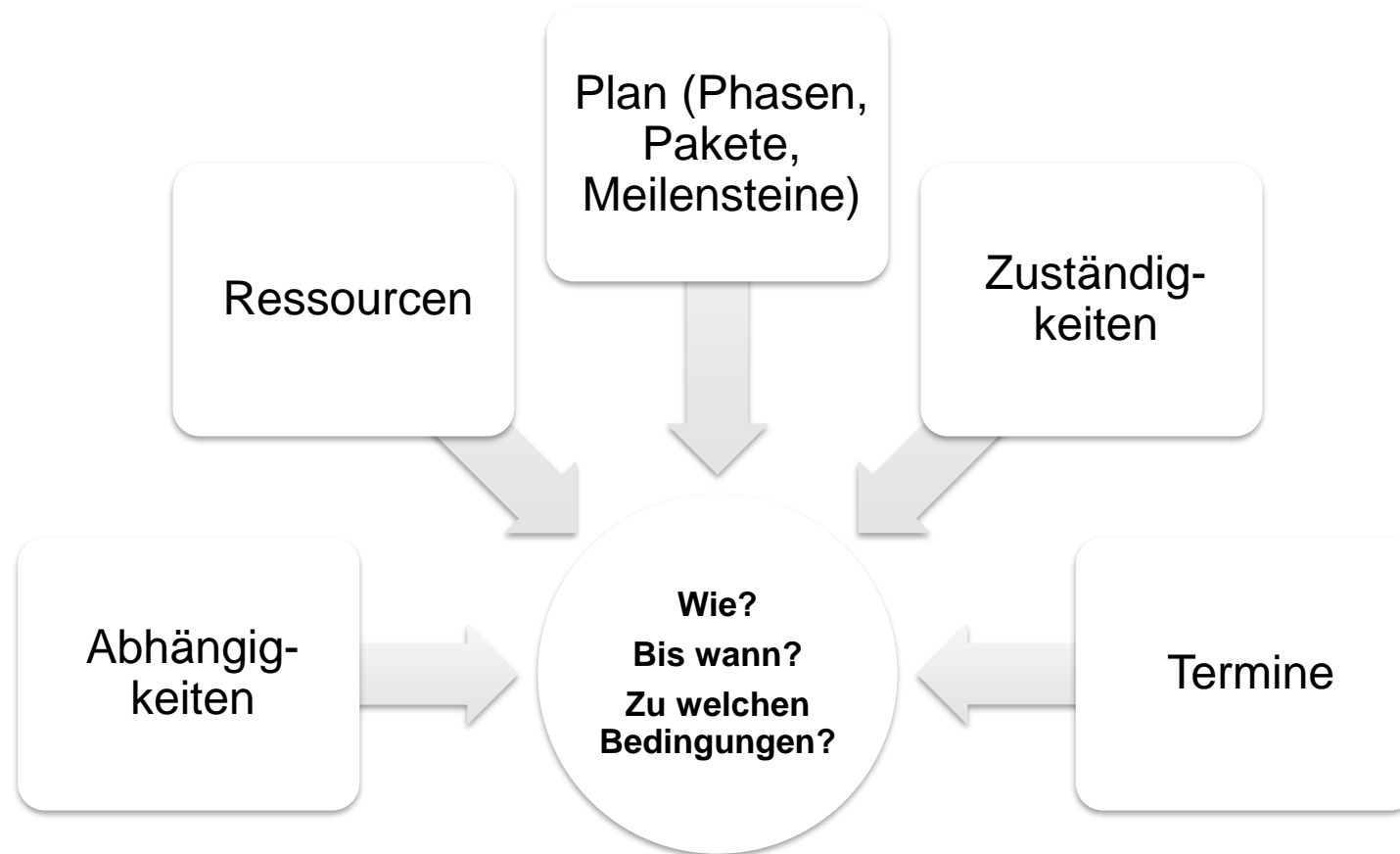
Tools für das Projektmanagement, Kommunikation, Kollaboration

- **Planungstools:** Monday, Asana, Wrike, Smartsheet, Microsoft Project, Zoho Projects, Project Libre, Projectplace, OnePoint Projects, LiquidPlanner, nTask, Toogl Plan, Clarizen, ProofHub, Merlin, Jira & Confluence, Teamwork, Workfront,
- **Mindmapping:** Mindmapper, Coggle, LucidCharts, XMind, Freemind, Visual Understanding Editor (VUE),
- **Kommunikation:** HipChat, Slack, Threema, MS Teams, KolabNow,
- **Kollaboration/Datenaustausch:** Tresor, HiDrive, Box, Dropbox, OneDrive/Office365/Sharepoint, GoogleDrive/Google Docs, KolabNow, Mailbox.org
- Achten Sie immer auf Datenschutz, SLA und Sicherheit. Außerdem immer genau die Lizenzbedingungen studieren – können Externe darin mitarbeiten? Zu welchen Kosten? Usw.

(Kein Anspruch auf Vollständigkeit)



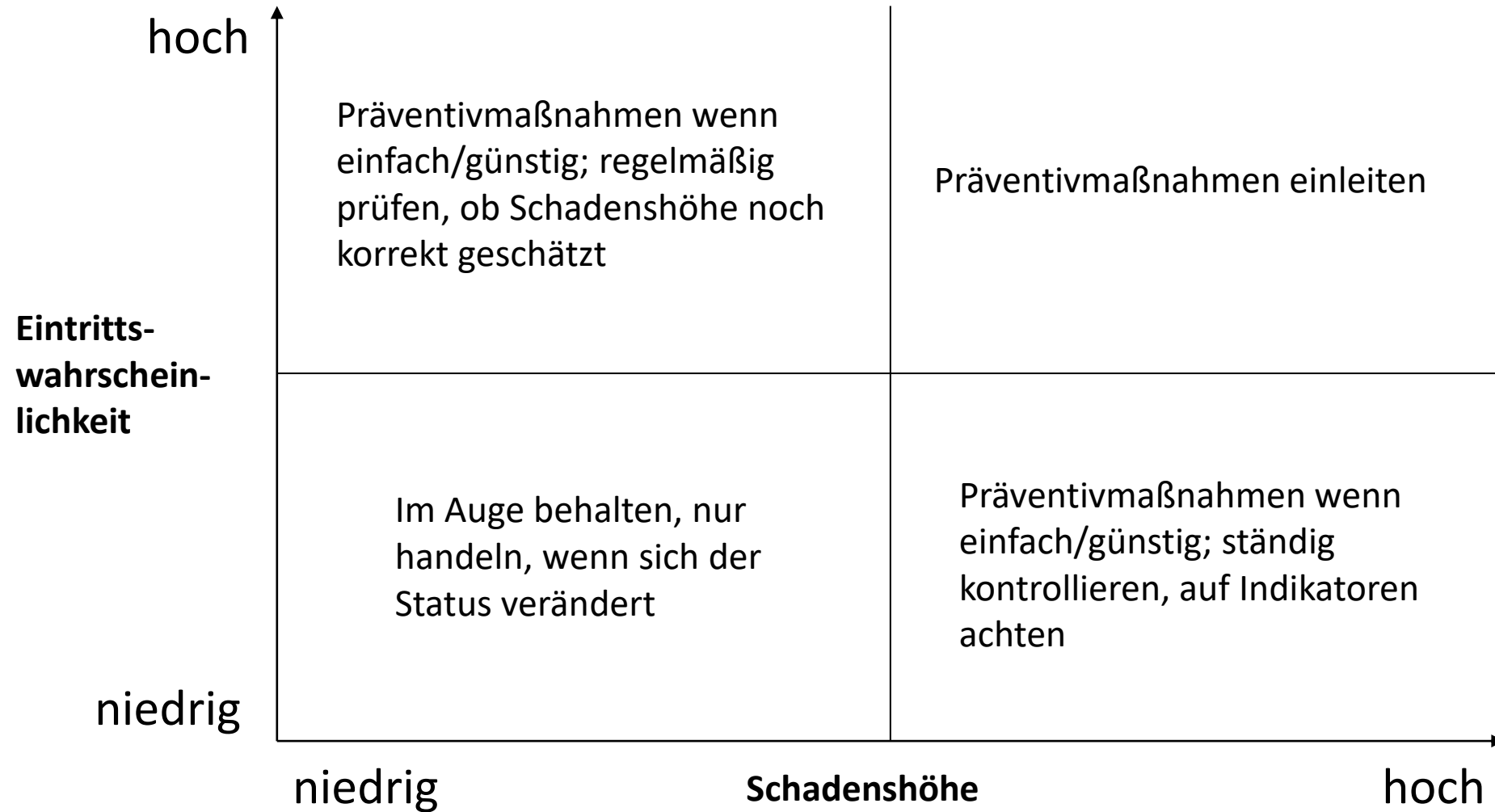
Planung und Steuerung: Zusammenfassung



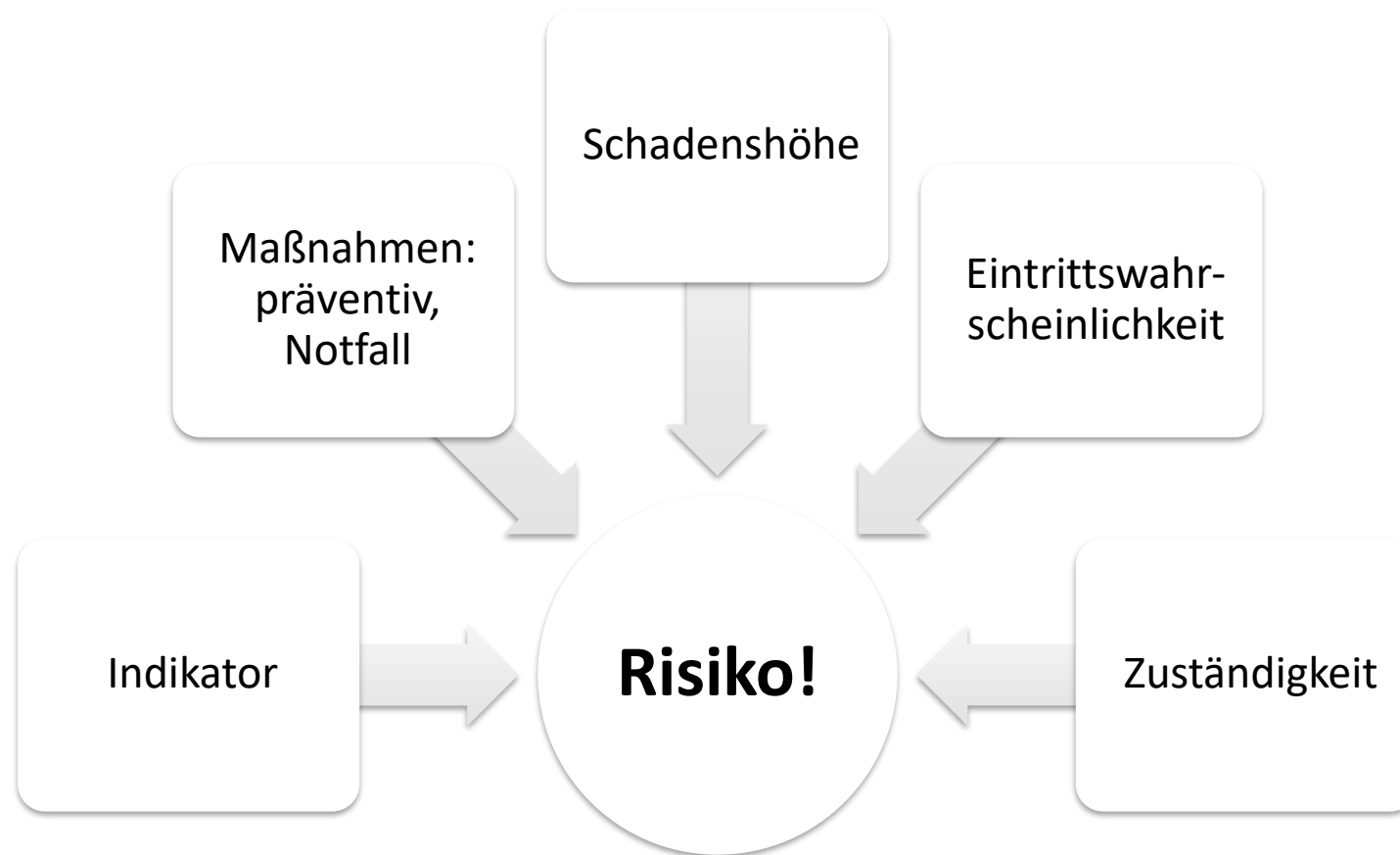
Zusammenfassung

RISIKOMANAGEMENT





Risikomanagement: Zusammenfassung



Zusammenfassung

KOMMUNIKATION UND DOKUMENTATION



Kommunikation und Eskalation



Adressatenorientiert

Vorbereitet, geplant, zielgerichtet

Aktives Zuhören

Eskalationsszenarien definieren

aktives Erwartungsmanagement

Entscheidungen vorbereiten

Konflikte / Probleme sofort adressieren



Kommunikation und Eskalation

Eskalation = eine der wichtigsten Aufgaben im Projektmanagement

Überschreitung
wichtige Deadlines

Überschreitung der
Kosten

Qualitative Mängel

Reibung /
Kommunikationsbrüche



Ziel: „slippery slope“ vermeiden



Kommunikation und Eskalation

Eskalation = eine der wichtigsten Aufgaben im Projektmanagement

Überschreitung
wichtige Deadlines

Überschreitung der
Kosten

Qualitative Mängel

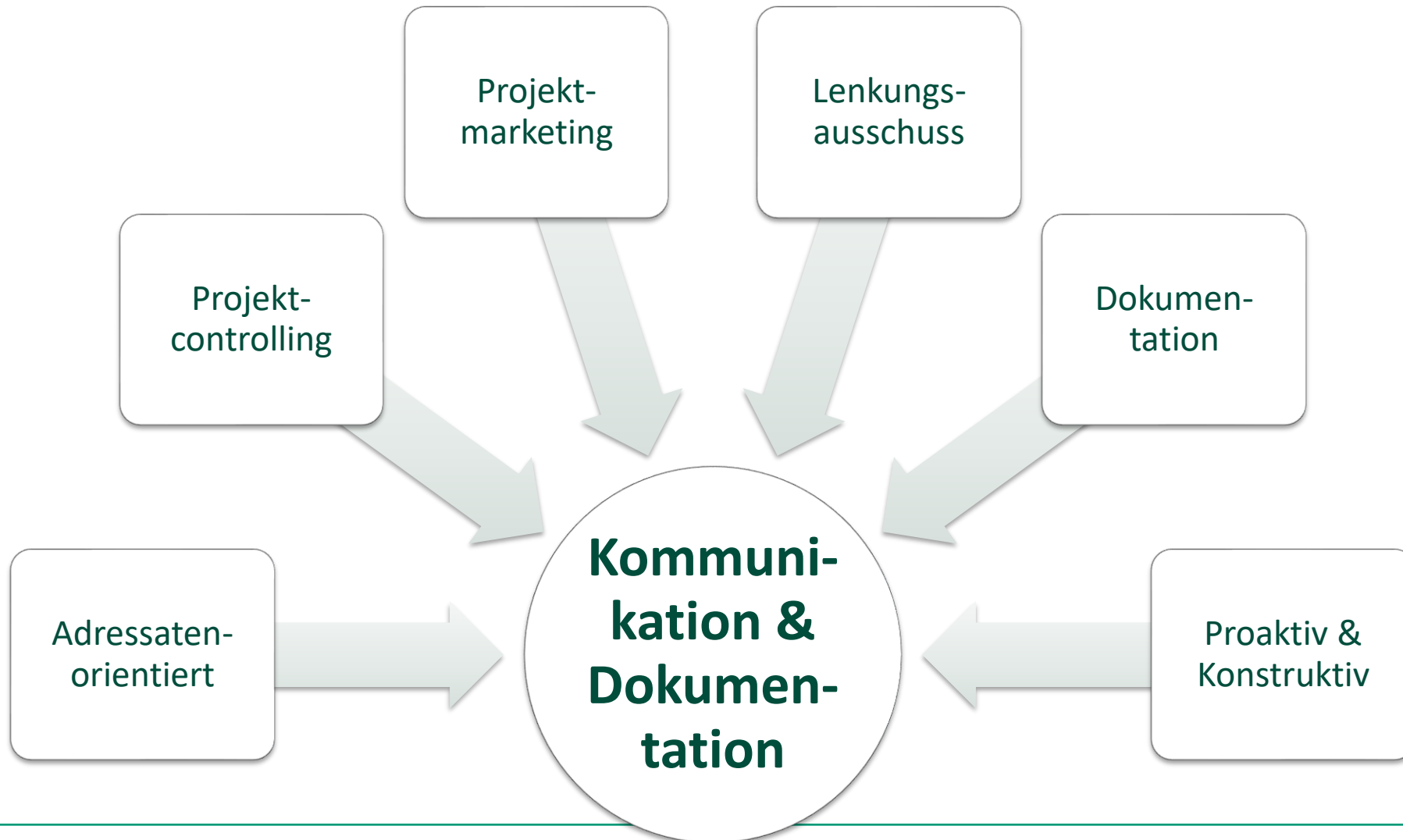
Reibung /
Kommunikationsbrüche



Ziel: „slippery slope“ vermeiden



Kommunikation und Dokumentation: Zusammenfassung

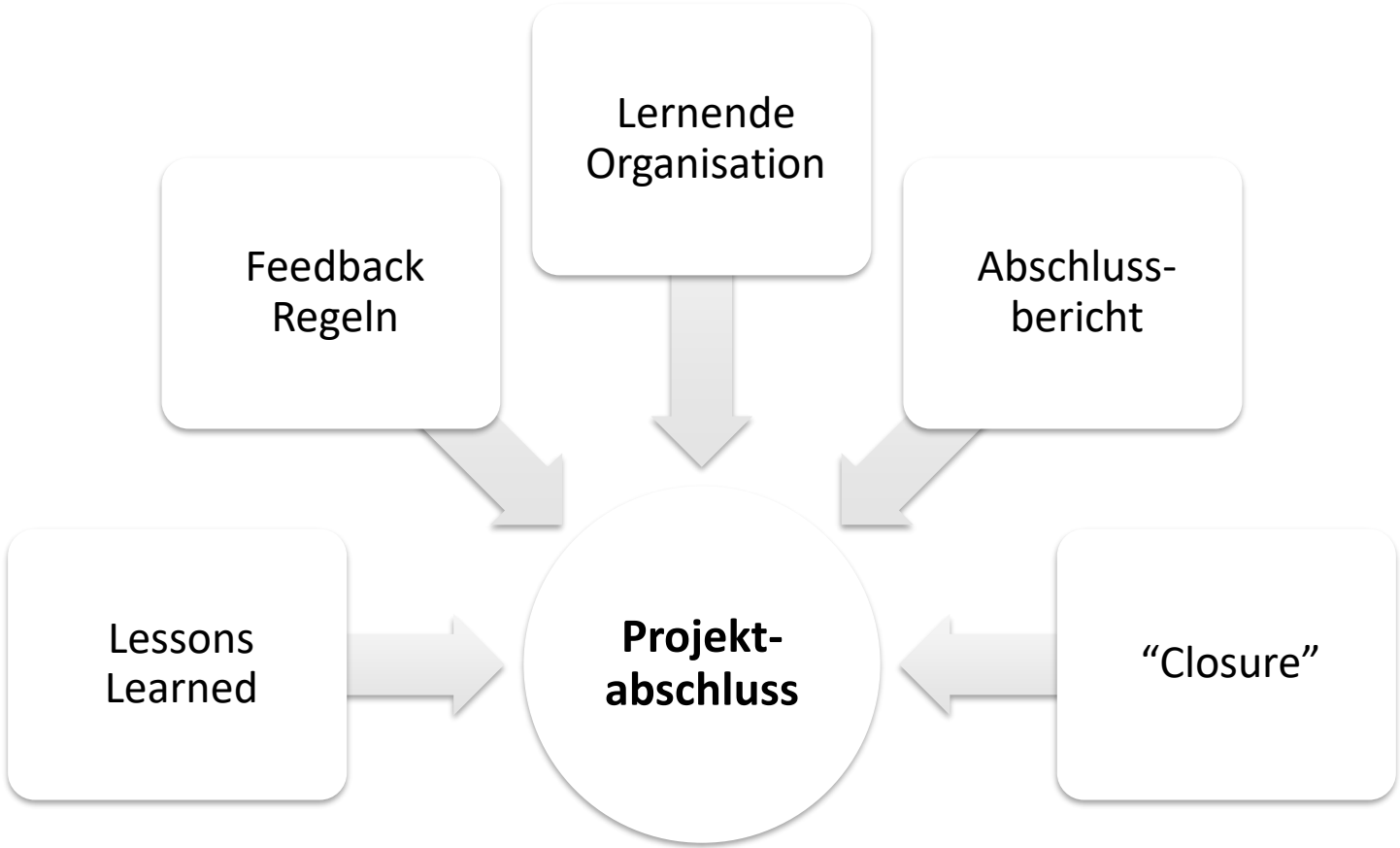


Zusammenfassung

PROJEKTABSCHLUSS



Projektabschluss & Lessons Learned: Zusammenfassung



Zusammenfassung

PROJEKTMANAGEMENT FÜR DIGITALE PROJEKTE



Frage

- Was ist das Besondere am Management von Digitalprojekten?



Jedes Digitalangebot ist auch eine App(lication)!

- Im Unterschied zu Printprodukten hat ist jedes Digitalprodukt **Software**.
- Oft besteht eine App / ein Portal aus einer Reihe von integrierten Diensten von Drittanbietern.
- **Entwickler, UX-Designer, Analytics-Spezialisten, Content Manager, Online-Marketing** sind im Spiel.
- ✓ Teamwork von Beginn an!
- ✓ Kommunikationsprozess ist notwendig.
- **Usability** ist zentral.
- ✓ Usability-Tests sind Pflicht!
- **Abhängigkeit** von
 - Devices (⇒ Testen!)
 - Softwareplattformen (Browser, Betriebssysteme, ⇒ Testen!)
 - Social Media-Kanäle (YouTube, Facebook, Instagram etc.)
 - Vermarktungsplattformen (wie Amazon oder AppStores)
- **Nutzerdaten** spielen eine zentrale Rolle.
- ✓ Ohne ein professionelles Datenmanagement geht es nicht.



Merkmale digitaler Geschäftsmodelle

- Wie schon bei Software: **Versionierung** als Weiterentwicklung, das Produkt ist nie fertig.
- Weiterentwicklung durch Markterfahrung nach dem Launch, im extrem als „**Minimale Viable Product**“: Gestartet wird mit der zentralen Funktionalität, Kundenfeedback und Nutzungszahlen als Treiber für die Weiterentwicklung.
- **Skalieren** gut, da nur Soft- und (mietbare) Hardware.
- **Geschäftsmodellwechsel** ist leichter möglich, Reichweite und Nutzungsintensität können auf unterschiedlichen Wegen monetarisiert werden.
- Traditionelle **Vermittler** werden durch neue ersetzt (Buchhandel durch Amazon, Taxizentralen durch MyTaxi).



Typen digitaler Geschäftsmodelle

○ Content-Konzepte

- Information und Recherche: News, Fachdatenbanken
- Passende Information im individuellen Kontext
- Aggregation

✓ Beispiele: Alle Newsseiten, Beck Online

○ Learning-Konzepte

- Lernangebote: (inkl. Blended Learning)
- Adaptives Lernen / Personalisierung
- Mit oder ohne persönliche Begleitung: Von Selbstlernen bis zu Unterricht online
- Aggregation

○ Tool-Konzepte

- Tool zur Lösung von konkreten Aufgaben.

✓ Beispiele:

- Haufe Zeugnismanager zur Erstellung von Arbeitszeugnissen
- [Mietrechtsberatung](#)



Typen digitaler Geschäftsmodelle

- **E-Commerce-Konzepte**
 - Shops mit eigenen und / oder Fremdprodukten
 - Verkauf über Plattformen (wie Ebay)
- **Service-Konzepte**
 - Das Digitalangebot unterstützt das Geschäftsmodell.
 - ✓ Beispiel: Banking-App
- **Community-Konzepte**
 - Werbefinanzierte Plattformen
 - ✓ Beispiele: Chefkoch, Guter Rat
- **Plattformkonzepte** bringen zwei Seiten zusammen und positionieren sich als Mittelpunkt des Marktes. Sie benötigen nur Software, keine Produktionsmittel oder physische Güter.
- ✓ Beispiele: Ebay, FreeNow (ex MyTaxi), Uber, Booking.com, Airbnb



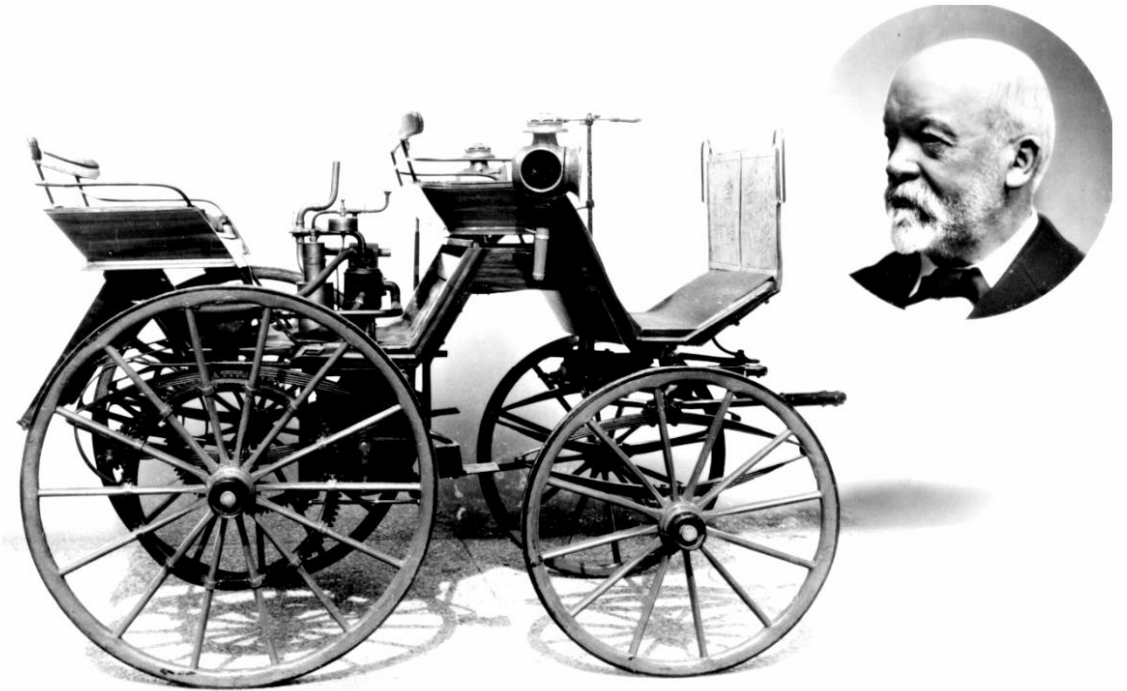
Beispiele für digitale Geschäftsmodellmuster

- **Digitalisierung eines nichtintegrierten, (teil)analogen Prozesses**
 - Ein bisher (teil)analoger, nicht durchgehender Prozess wird digitalisiert. Die Ware muss nicht digital werden.
 - Beispiele: FreeNow, Open Table
- **Individualisierter Service**
 - Durch das Modell der „Mass Customization“ wird Individualisierung in einem automatisierten Prozess möglich.
 - Beispiele: Spotify, MyMuesli, Spreadshirt, 3-D-Produkte
- **Kuratieren und / oder Aggregieren**
 - Zusammenstellung von Inhalten über Verlagsgrenzen hinweg
 - Beispiele: Spotify, Juris, Turi2

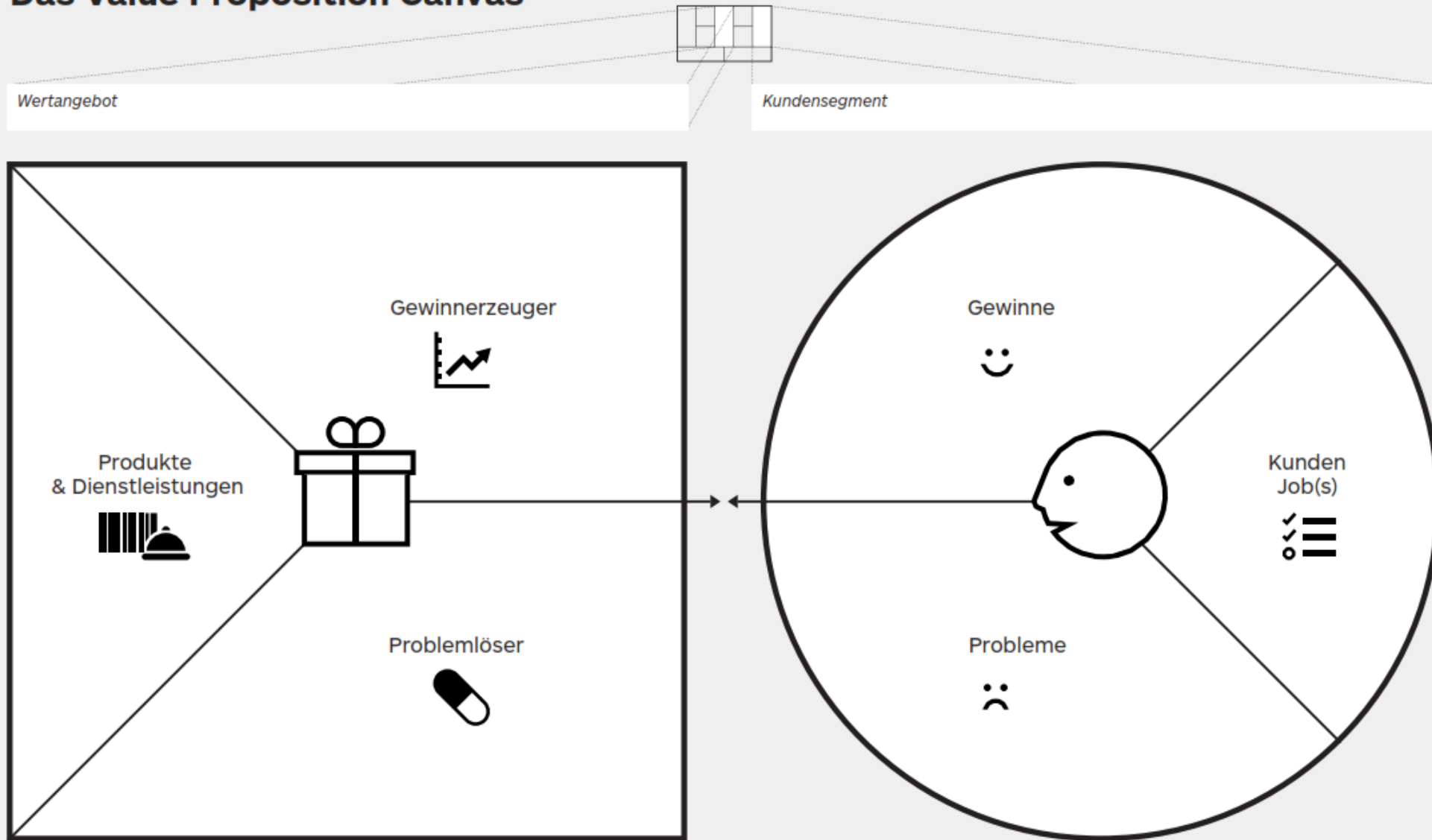


Von der Produktform zum Kundennutzen

- Bei der Entwicklung neuer Produkte wird klassisch immer in den bestehenden Produktformen gedacht.
- Selbst bei digitalen Produkten ist die gedankliche Grundlage oft noch das Ausgangsprodukt.
- Wenn der Kundennutzen im Mittelpunkt steht, dann können sich ganz neue und anderen Lösungen ergeben.



Das Value Proposition Canvas

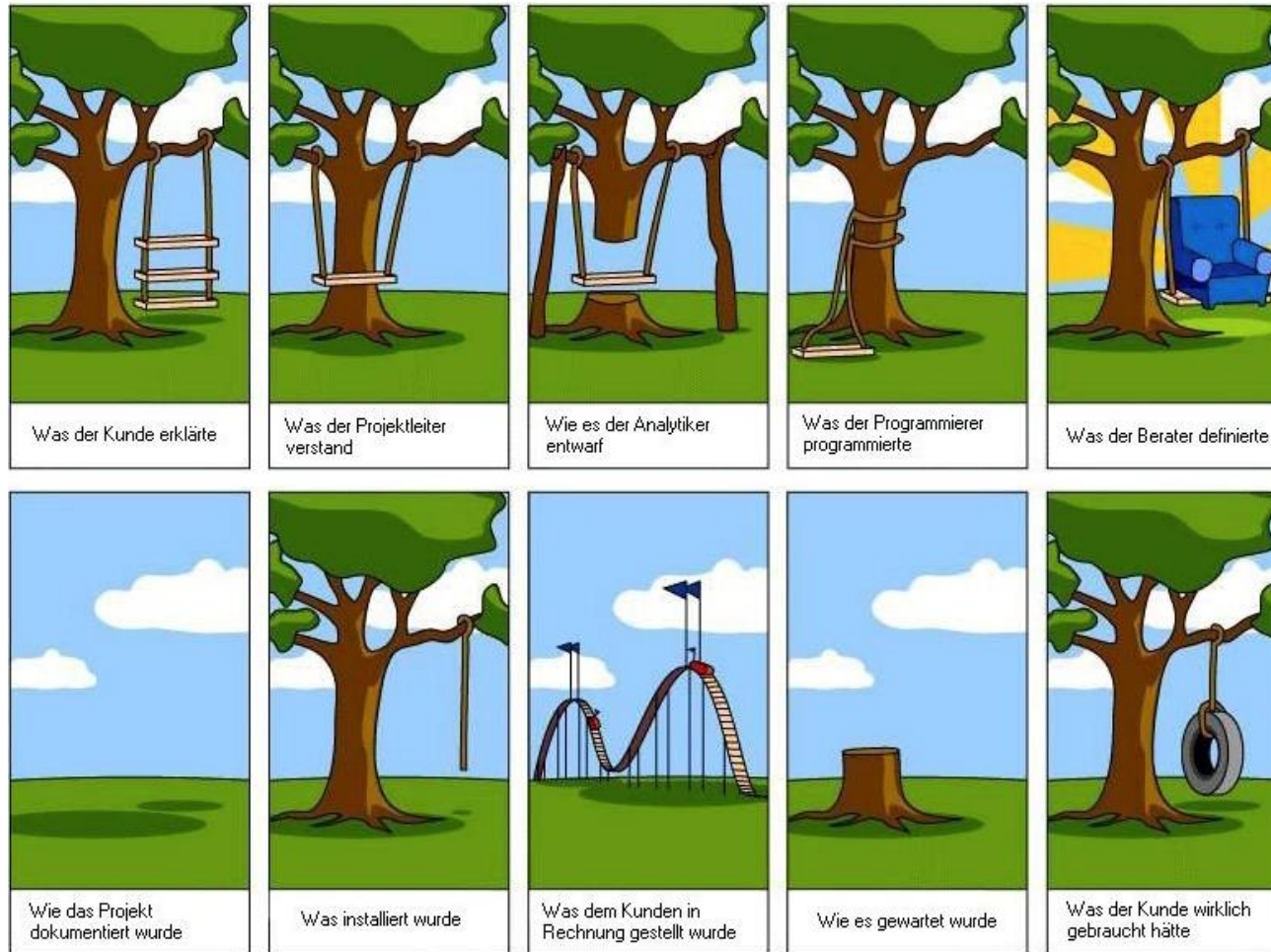


Wertangebot

Kundensegment



Kein Cartoon, sondern Realität

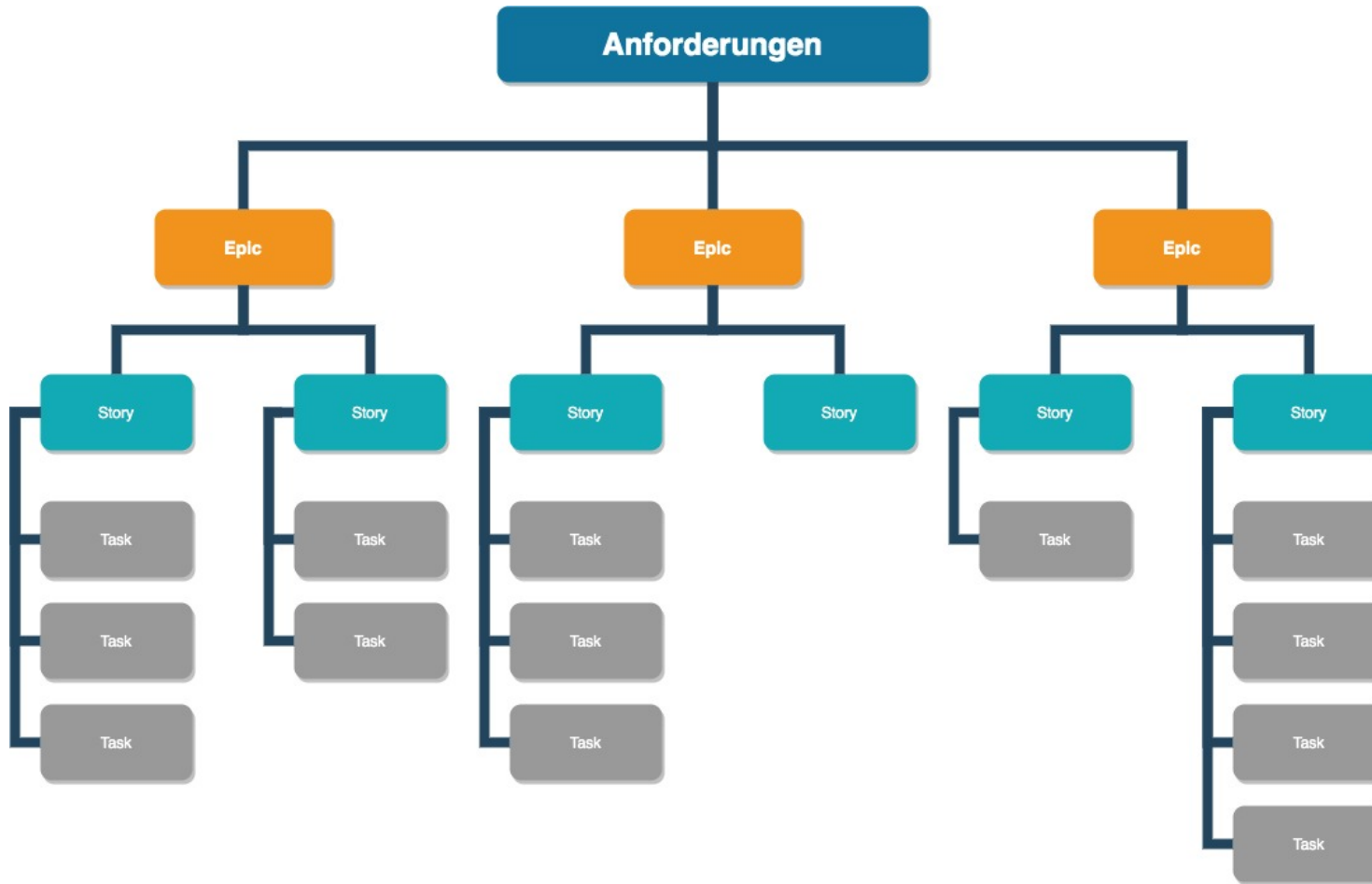


- Was wie eine Karikatur aussieht, ist leider oft Realität.
- Schon verlagsintern, manchmal sogar im Team, manchmal sogar innerhalb einer Person herrscht oft Unklarheit über die Anforderungen.
- Es braucht deshalb eine einfache, klare Sprache, mit der die Anforderungen dokumentiert werden.

<https://joergmichael.wordpress.com/2010/07/03/kommunikation-in-projekten-der-comic-klassiker/pm1/>



Zusammenhang Epics – User Stories - Tasks



Epic:

Epic (Kapitelüberschrift) ist ein großes Feature, das sich über mehrere Sprints erstrecken kann. Es ist eine User Story auf höchster Abstraktionsstufe und für einen Sprint in der Regel zu groß. Das Epic wird verkleinert, indem es in mehrere kleinere User Stories zerlegt wird.

Story:

Die User Story (Überschrift) oder kurz Story ist die nächste Abstraktionsstufe und somit Teil eines Epic. Eine Story beschreibt die Funktionalität, die ein Produkt erhalten soll aus Sicht eines Users.

Task:

Eine User Story kann je nach Bedarf weiter aufgeteilt werden: Das Entwicklerteam zerlegt dabei eine Story in weitere kleine Aufgaben (Tasks/Subtasks). Da ein Task Teil einer Story ist, ist diese erst dann erledigt, wenn alle Aufgaben und somit alle Tasks und Subtasks der Story erledigt sind.

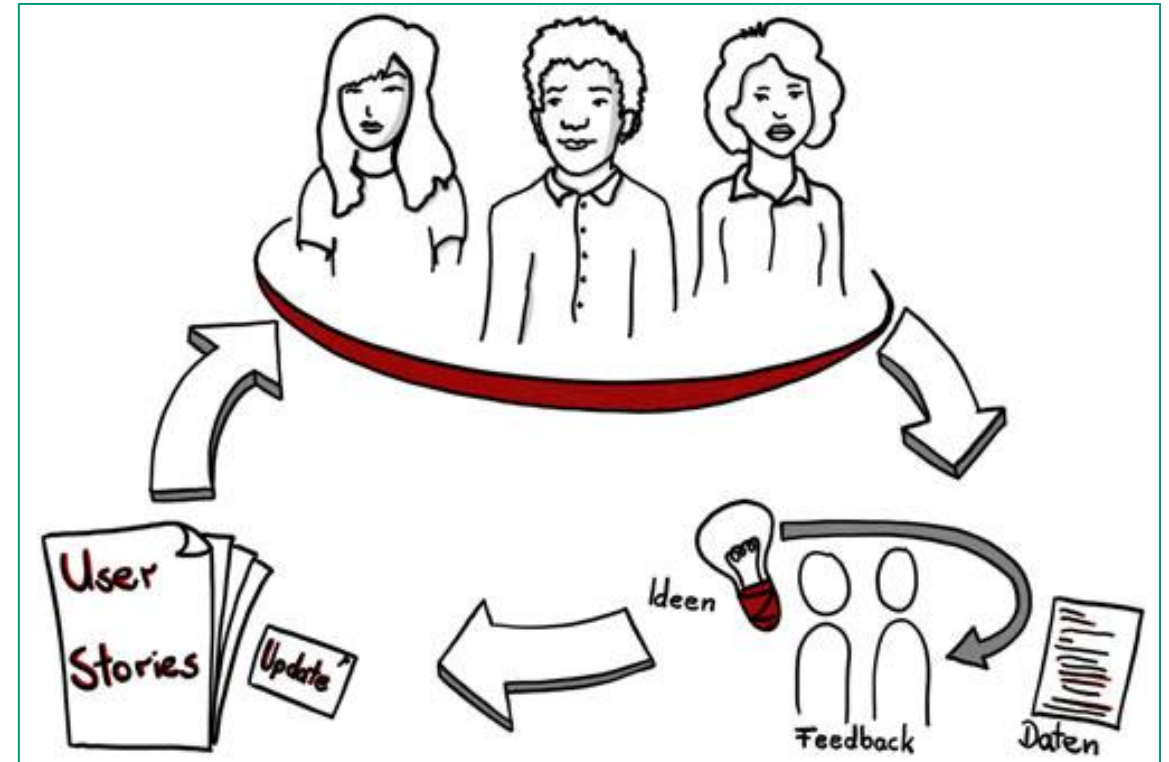
- Epics und User Stories sind Bestandteil von Pflichtenheften oder sogar schon Bestandteil für Ausschreibungen.

<https://vivoagil.de/epic-story-task/>



User Story: Eine Anforderung aus Kundensicht

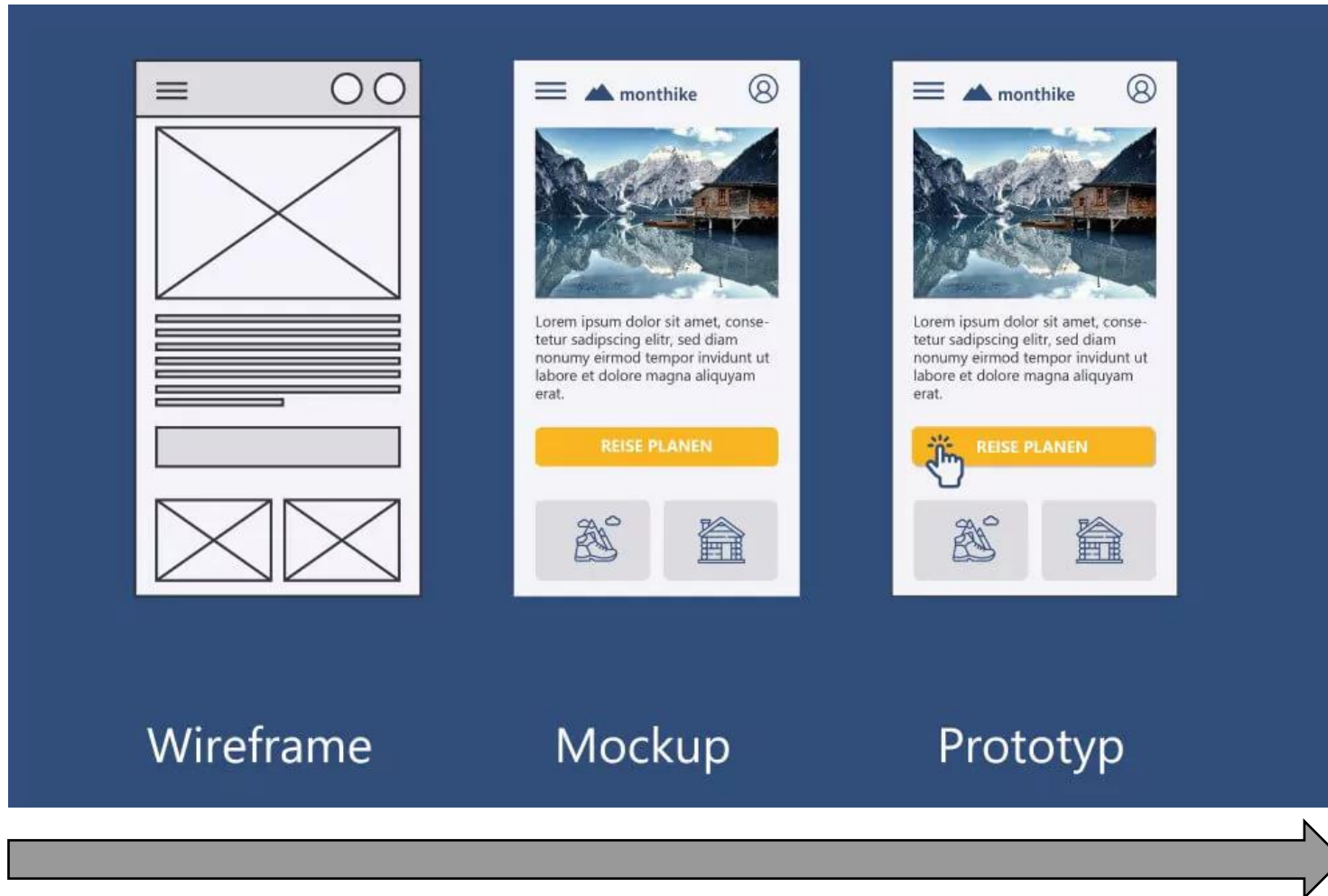
- User Stories sind kurze, **einfach gehaltene Beschreibungen** einer Funktionalität oder eines Gegenstands aus der **Perspektive** der Anwender oder Kunden oder einer definierten Persona. Die Beschreibung erfolgt zumeist in einem einfachen Schema:
 - Als <Rolle der beschreibenden Person>, möchte ich <Funktion/Gegenstand>, damit ich <Nutzen>.
 - Beispiel: Als Anwender möchte ich, dass beim Anklicken der "Schnelldruck"-Schaltfläche die aktuelle Dokumentauswahl an den Standarddrucker gesendet wird, damit ich Zeit spare.
- Im Gegensatz zum herkömmlichen Anforderungsmanagement werden User Storys **lösungsoffen** formuliert. Diese Form ermöglicht Raum für spätere Änderungen und erleichtert Detaillierungen, die mitunter zu Beginn eines Projekts nicht möglich sind. User Storys werden während der gesamten Laufzeit eines **agilen Projektes** erstellt und dienen primär als **Input für das Product Backlog**.



<https://www.projektmagazin.de/methoden/user-storys-erstellen>



Wire-Frame, Mock-up, Prototyp



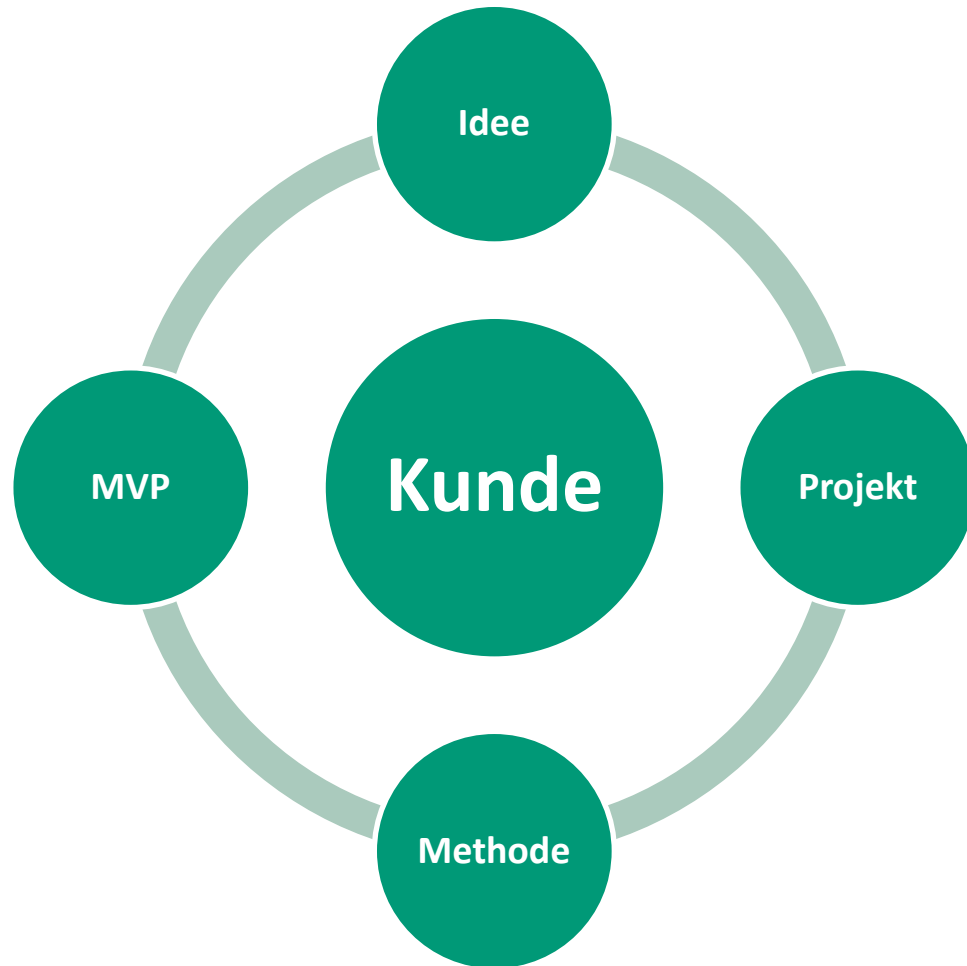
Der Visualisierungsprozess lässt sich in drei Phasen gliedern:

Wireframes geben die Struktur ohne jedes design wieder.

Mockups setzen bereits Designideen um
Prototypen enthalten Funktionen und sind immer „lauffähig“. Es kann auch Prototypen geben, die kein Design umsetzen, sondern nur die Funktionalität zeigen (z. B. eine Bestellung im Shop).



Iterativ ist oft besser als Langzeitplanung



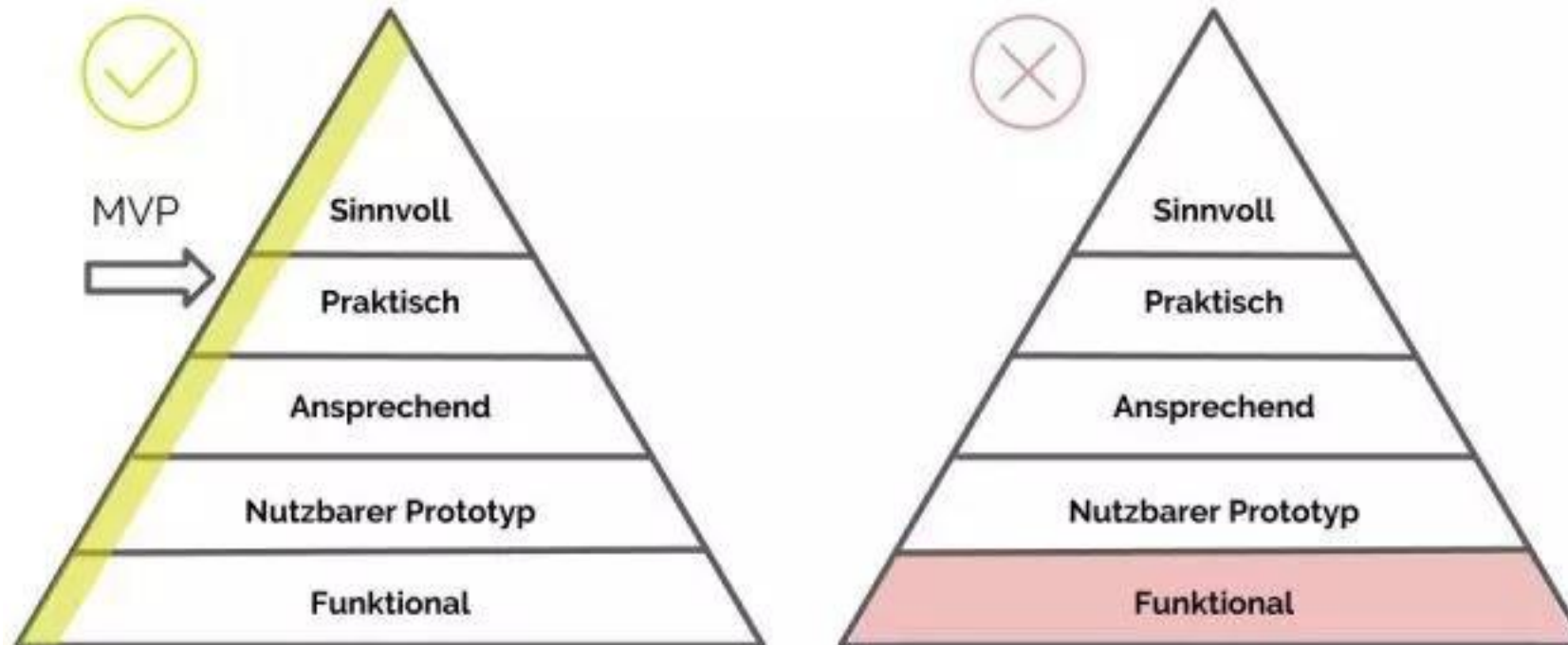
Grundideen

- Schnelles Feedback von den Nutzern*innen
- Minimal Viable Product (MVP): Kernfunktion zuerst, dann weitere
- Agile Vorgehensweise: Es gibt immer einen lauffähigen Prototypen



MVP: Mehr als funktional

MVP - richtig machen!



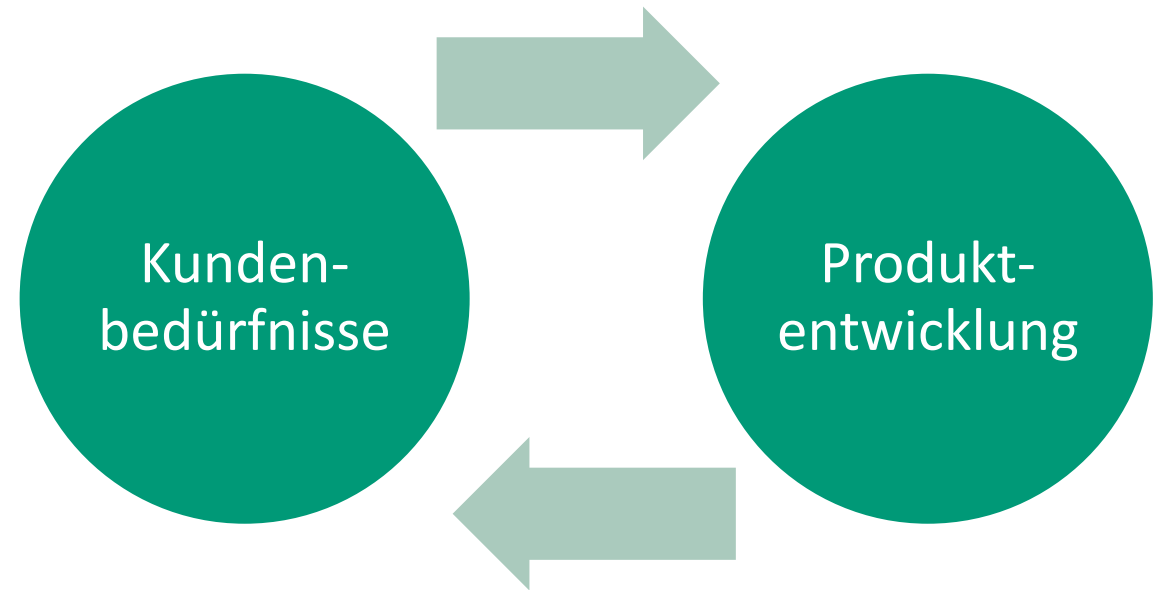
<https://www.flyacts.com/mvp-zeit-das-minimum-viable-product-fuer-den-erfolg-zu-nutzen>



Und zum Schluss ein Reminder von Steve Jobs

“Es ist ganz schwierig, Produkte für Zielgruppen zu entwickeln. Sehr oft wissen die Menschen gar nicht was sie wollen – bis du es ihnen gezeigt hast.”

Steve Jobs



Google versus Yahoo – oder: Kundenbedarf statt Featureritis

Reminder!



Search the web using Google

Google Search

I'm feeling lucky

[More Google!](#)

Copyright ©1999 Google Inc.

“One of the most important things I’ve learned from my time at Google: the need to completely understand the problem before even considering the solution.

Mohit Aron (ehemaliger Google-Manager)

https://techcrunch.com/2016/05/22/why-google-beat-yahoo-in-the-war-for-the-internet/?guccounter=1&guce_referrer_us=aHR0cHM6Ly93d3cuZ29vZ2xlLmNvbS8&guce_referrer_cs=jSRxi8vxZXsloZn6bxFNlQ



Projektauftrag / Projektdefinition



ZWECK

Welche Absicht steht hinter dem Projekt?
(auch Herausforderung, Ursache)

Warum und für wen ist das Projekt wichtig und bedeutsam?

Inwiefern wird das Projekt die Zukunft verbessern?



BUDGET

Wie viel Geld wird benötigt?
... für das TEAM (intern und extern)



... für die RESSOURCEN

TEAM

Welche Kompetenzen werden
im Team benötigt?



Wer sollte dabei sein
... im Kernteam? ... im erweiterten Team?

Wer sollte das Projekt steuern?

Wieviel Zeit wird von jeder Person im Projekt
benötigt?

UMFELD

Bekannte Kräfte, die das Projekt
beeinflussen (Vorgaben, Ereignisse,
Situationen, Menschen, Stimmungen).



Wer/was unterstützt das Projekt?

Wer/was behindert das Projekt?

MEILENSTEINE

Welche Etappenziele sind
maßgeblich?



Termine für

... Zwischenergebnisse
... wichtige Entscheidungen
... sichtbare und messbare Erfolge, die den
Projektfortschritt zeigen

QUALITÄT

Wodurch wird das Projekt zum Erfolg?
Was macht den KUNDEN wirklich glücklich?



Welche Anforderungen gibt es in Bezug auf
... das ERGEBNIS des Projekts?
... die MEILENSTEINE auf dem Weg dorthin?

Wie soll der KUNDE involviert und informiert werden?

RESSOURCEN

Was wird für die Projektarbeit benötigt an
... Arbeitsräumen?



... Arbeitsmitteln (inkl. Software) und Materialien?

Ist es notwendig (oder gewünscht) externe Partner zu involvieren?

RISIKEN

Welche Ereignisse, die nicht mit
Sicherheit eintreten werden,
würden den Projekterfolg maßgeblich
gefährden?



(Sicher eintreffende Ereignisse sind UMFELD
Bedingungen, z.B. bekannte Behinderungen.)

ERGEBNIS

Was soll das Projekt für die Kunden
liefern?



Ist das Ergebnis am ehesten:
... ein neues Produkt?
... ein neuer Service?
... neue Erkenntnisse / Wissen?

Aus welchen Hauptbestandteilen besteht es?

KUNDE

(althochdeutsch chundo „Bekannter“)
Wer finanziert das Projekt?
(Sponsor)



Wem obliegt die Entscheidung, das
Projekt zu starten und zu stoppen?
(Eigentümer)

Wen betreffen die Projektergebnisse?
(Empfänger)

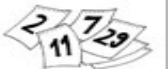
Sind Sponsor, Eigentümer, Empfänger nicht
identisch: Gibt es (vorhersehbare) Konflikte?

ZEIT

Wann startet das Projekt?
D.h. zu welchem Termin ist es
... freigegeben?, ... vorbereitet?, ... begonnen?

Termine für erfolgskritische Entscheidungen
(für weitere Projektetappen s. "MEILENSTEINE")

Wann endet das Projekt? D.h. zu welchem Termin ist es
... fertig gestellt?, ... abgenommen?, ... aufgelöst?



Projektcanvas

- Aufgabenstellung: Sie bekommen den Auftrag, das OPAL der HTWK so zu verbessern, dass es den Studierenden mehr nützt.
- Bitte füllen Sie dazu das Projektcanvas aus.
- Arbeiten Sie mit den Klebezetteln an einer Wand.
- Sie haben 35 Minuten Zeit.



Projektmanagement, Mini-Checkliste

- ✓ Was ist das Ziel des Projekts?
- ✓ Welche Ergebnisse werden von wem bis wann erwartet?
- ✓ Was nützt es den Kund*innen?
- ✓ Welche Ressourcen stehen zur Verfügung?
- ✓ Welche Priorität hat es?
- ✓ Wer „sponsort“ es?
- ✓ Was sind Sie bereit persönlich zu investieren?
- ✓ Gibt es einen Businessplan?

Die Antworten zu diesen Fragen müssen verstanden und akzeptiert sein.

Hat man in dieser Phase das Gefühl, das nicht alle relevanten Stakeholder*innen zustimmen/den Kurs unterstützen, muss sofort eskaliert werden – Unstimmigkeiten und Unschärfen zu Beginn des Projekts, vor allem unterschiedliche Ziele und Prioritäten, erhöhen das Risiko des Scheiterns zu einem späteren Zeitpunkt enorm.



FRAGEN ZUR KLAUSUR



Heinold & Friends



Eure Begleiter für die Transformation in Medienunternehmen

Sicher in der Krise – Stark in die Zukunft

Ehrhardt Heinold, Heinold, Spiller & Partner Unternehmensberatung GmbH, Behringstraße 28a, 22765 Hamburg, Telefon: 040/3986620
www.heinoldandfriends.de, ehrhardt.heinold@heinoldandfriends.de

