

Projektmanagement mit Schwerpunkt Digitale Medien

HTWK-Lehrauftrag Sommersemester 2024

Profil und Kurzvorstellung



Ehrhardt Heinold

Heinold, Spiller & Partner Unternehmensberatung GmbH

Behringstraße 28a, 22765 Hamburg

Telefon: 040/3986620

www.heinoldandfriends.de, ehrhardt.heinold@hspartner.de

Sicher in der Krise – stark in die Zukunft

- Ehrhardt F. Heinold unterstützt seit 1995 als geschäftsführender Gesellschafter der Heinold, Spiller & Partner Unternehmensberatung Medienunternehmen und Institutionen bei den Themen Publishingstrategie, Geschäftsmodellentwicklung und digitale Transformation.
- Neben Fach-, Special Interest- und Publikumsverlagen berät Heinold Non-Profit-Organisationen (v.a. wissenschaftliche Institute, Stiftungen und Bibliotheken). Heinold ist Autor und Herausgeber von Fachstudien (u.a. „Marktstudie zu Crossmedialen Redaktionssystemen“ und „Change Management in Fachverlagen. Am Beispiel Einführung eines Redaktionssystems“), Verfasser von Fachaufsätzen und Seminarleiter.
- Heinold ist zudem Gründer und Leiter der seit 2002 jährlich durchgeführten Fachtagung CrossMediaForum.
- Heinold zählt laut kresspro zu den 25 wichtigsten Medienberatern in Deutschland und ist seit 2018 im Beirat der HTWK.

Kursablauf: Module und Zeiten

Einführung Projektmanagement

Projektmanagement von digitalen Geschäftsmodellen

Vom Brainstorming zum Kundendialog - Methoden zur Entwicklung digitaler Geschäftsmodelle und Produkte

Von der Idee zum Prototypen: Iteratives Umsetzen einer Idee

So wird aus der Idee ein Business Case: Canvas-Konzepte, Businesspläne und andere Methoden

So wird aus der Idee ein Business Case: Canvas-Konzepte, Businesspläne und andere Methoden

Agiles Projektmanagement

~~Dienstleisterauswahl~~
Software-Tools

Prototypen bauen

Zusammenfassung

Kurszeiten

22.04.2024: 13.45 – 17.00 Uhr (p)

23.04.2024: 09.30 – 12.45 Uhr (p)

14.05.2024: 09.30 – 12.45 Uhr (d)

11.06.2024: 09.30 – 12.45 Uhr (d)

25.06.2024: 09.30 – 12.45 Uhr (d)

08.07.2024: 13.45 – 17.00 Uhr (p)

09.07.2024: 09.30 – 12.45 Uhr (p)

P = Präsenz, d = digital

Methodik

- Vortrag
- Fragen, Diskussionen!
- Viele Workshopeinheiten

Themen heute



Vorstellung



Einführung: Was ist ein Projekt und wozu Projektmanagement?



Gruppenarbeit Welche Bausteine braucht ein Projektplan?



Grundlagen Projektmanagement (1)



Pause



Grundlagen Projektmanagement (2)



Gruppenarbeit: Was muss ich machen, damit ein Projekt scheitert?



Was muss ein*e Projektmanager*in können?

Definition und Abgrenzung

WAS IST EIN PROJEKT?

Definition „Projekt“

- Was ist ein Projekt?
- Was ist **kein** Projekt?

Was ist ein Projekt?

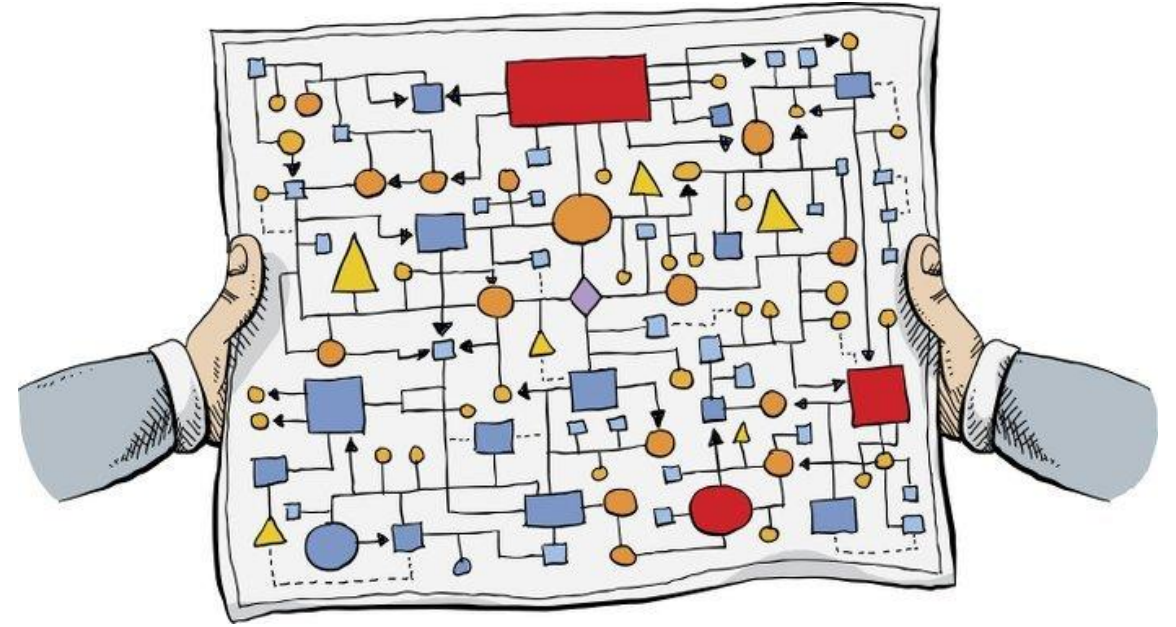
Quelle: Projektmagazin. URL: <http://www.projektmagazin.de/projektmanagement-kompakt>, abgerufen am 19.04.2024

Name	Beschreibung
DIN ISO 21500:2016 Leitlinien Projektmanagement	"Ein Projekt besteht aus einer einzigartigen Gruppe von Prozessen, die auf eine Zielsetzung ausgerichtete, koordinierte und gesteuerte Vorgänge mit Beginn- und Fertigstellungsterminen umfassen. Zur Erreichung der Projektziele ist die Bereitstellung von Lieferobjekten erforderlich, die spezifische Anforderungen erfüllen."
DIN 69901-5:2009: Projektmanagement – Projektmanagementsysteme – Teil 5: Begriffe	"Vorhaben, das im Wesentlichen durch Einmaligkeit der Bedingungen in ihrer Gesamtheit gekennzeichnet ist"
PMBOK® Guide (Project Management Institute, USA), Sixth edition, 2017	"A temporary endeavor undertaken to create a unique product, service, or result." "Ein zeitlich definiertes und begrenztes Vorhaben mit dem Ziel, ein einmaliges Produkt, eine Dienstleistung oder rein Ergebnis zu schaffen."
Individual Competence Baseline 4 (International Project Management Association)	"A project is a unique, temporary, multidisciplinary and organized endeavor to realise agreed deliverables within predefined requirements and constraints." "Ein Projekt ist ein einmaliges, zeitlich befristetes, interdisziplinäres, organisiertes Vorhaben, um festgelegte Arbeitsergebnisse im Rahmen vorab definierter Anforderungen und Rahmenbedingungen zu erzielen."
PRINCE2 6th edition (AXELOS, Großbritannien)	"A temporary organization that is created for the purpose of delivering one or more business products according to an agreed business case." "Eine für einen befristeten Zeitraum geschaffene Organisation, die für den Zweck geschaffen wird, ein oder mehrere Produkte in Übereinstimmung mit einem vereinbarten Business Case zu liefern."

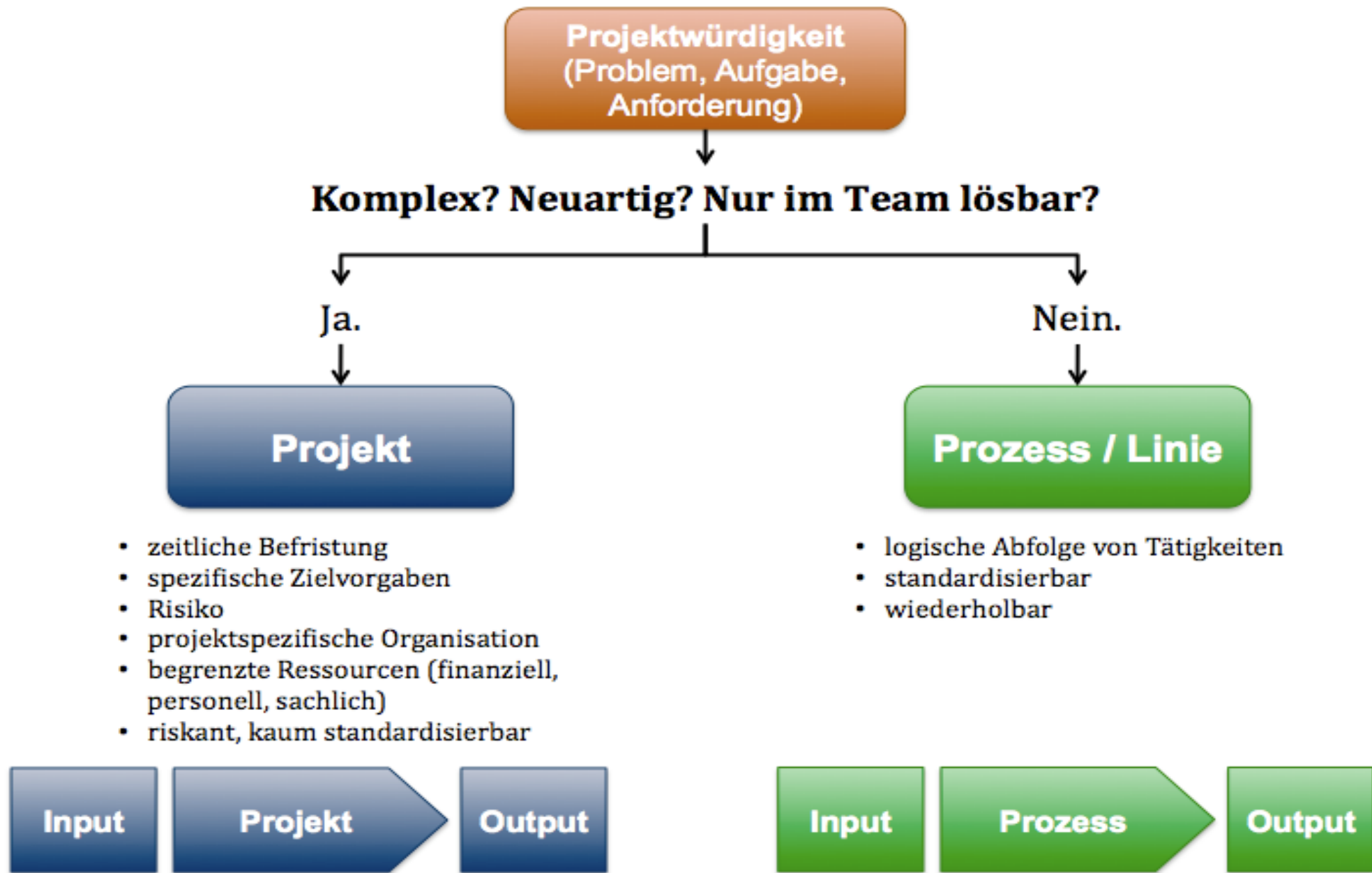


Anforderungen an ein Projekt

Komplexität
Neuartigkeit
Teamarbeit notwendig



<https://www.it-daily.net/it-management/projekt-personal/komplexe-it-projekte-effizient-managen>



Quelle: Stefan Hagen: <http://pm-blog.com/2010/03/15/wann-ist-ein-projekt-ein-projekt>, abgerufen am 3.10.2012

Zwischen Projektitis und No-Projekt-Culture

„Projektitis“

So gut wie alles ist ein Projekt.

So gut wie alle sind Projektmanager*innen.

So gut wie nichts ist ein Projekt.

Niemand ist Projektmanager*in.

Was ist Projektmanagement?

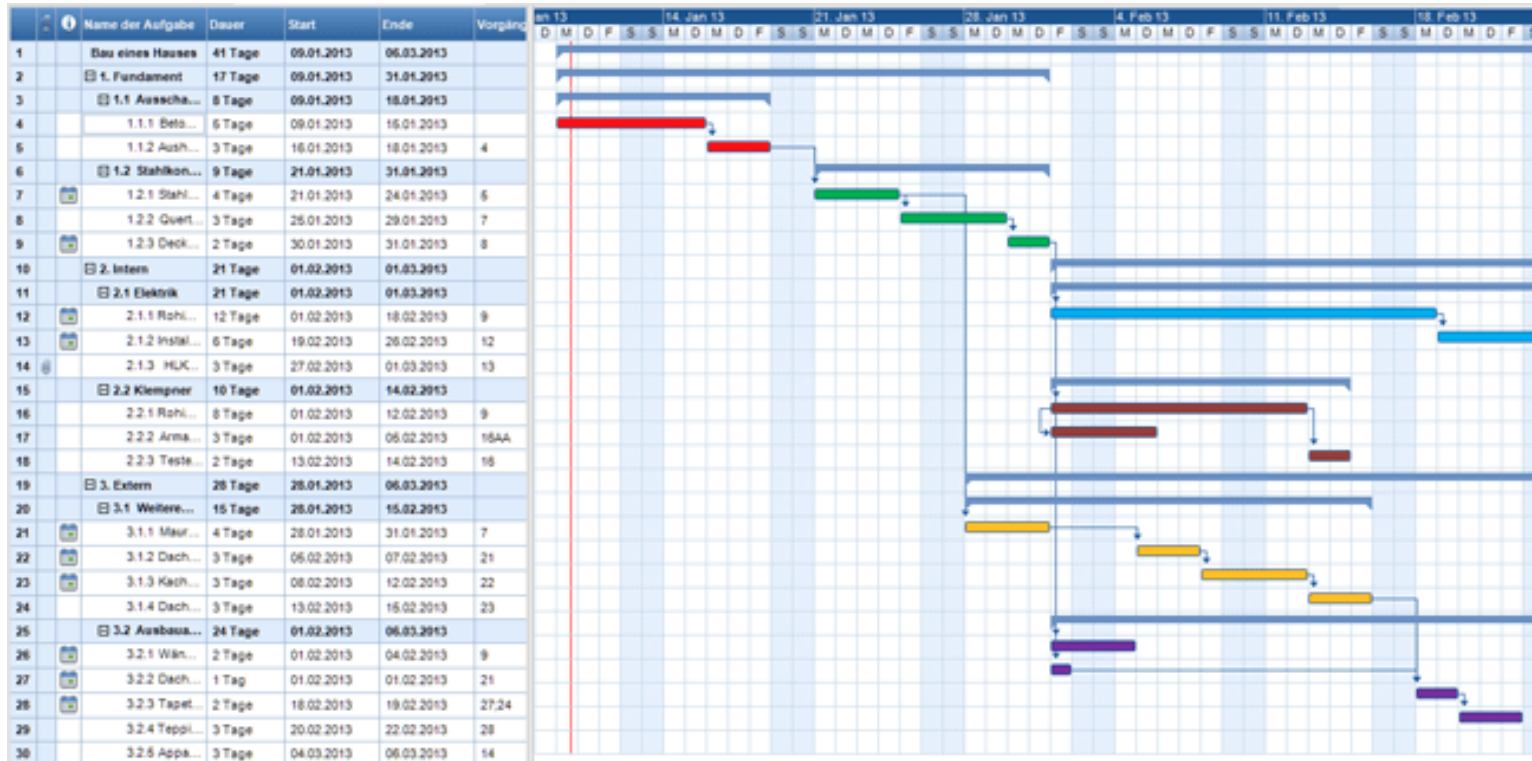
“Gesamtheit von Führungsaufgaben, -organisation, -techniken und -mitteln für die Initiierung, Definition, Planung, Steuerung und den Abschluss von Projekten.”

(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

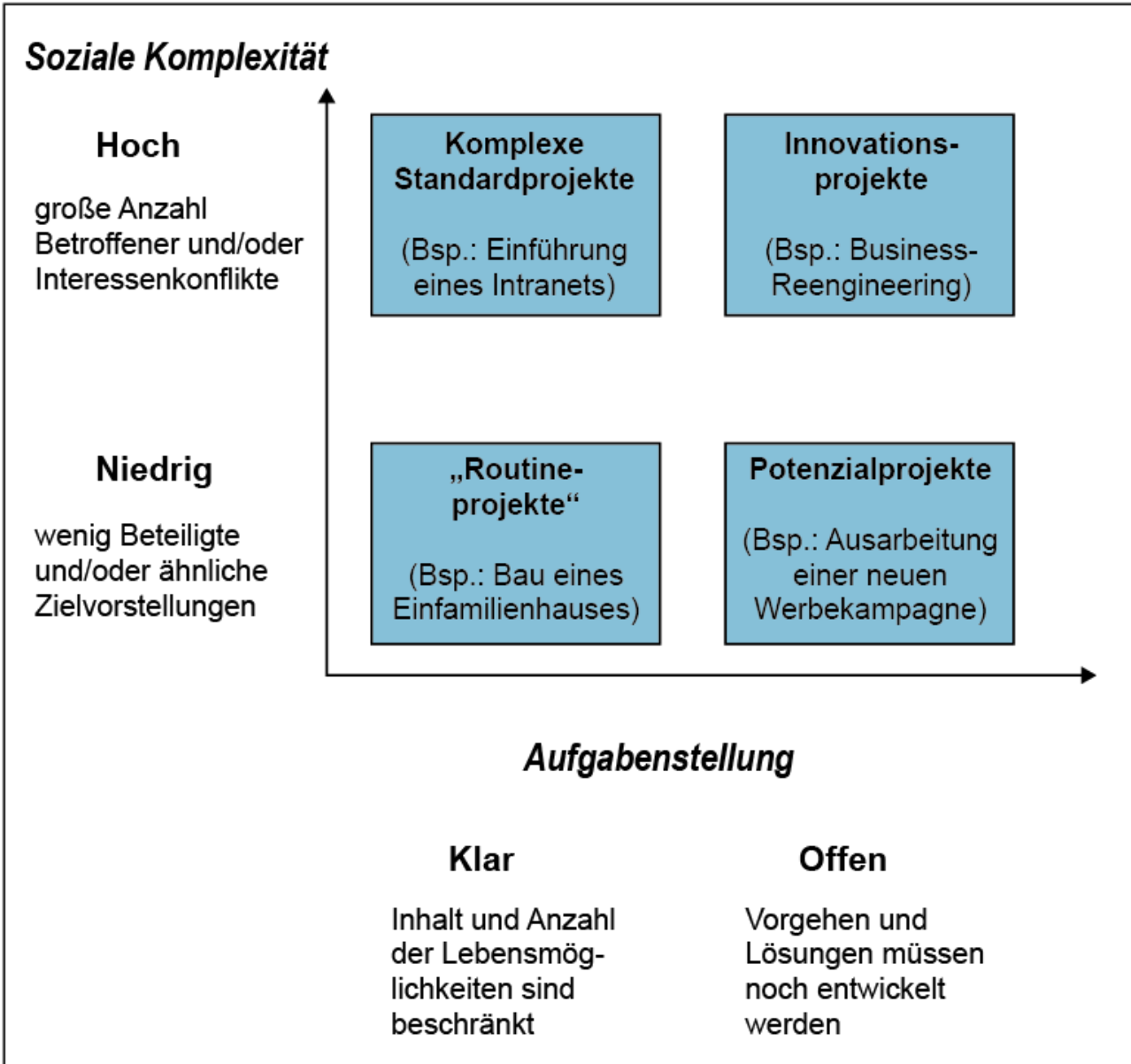


Jedes Projekt...

- 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>

Projekt nicht gleich Projekt!

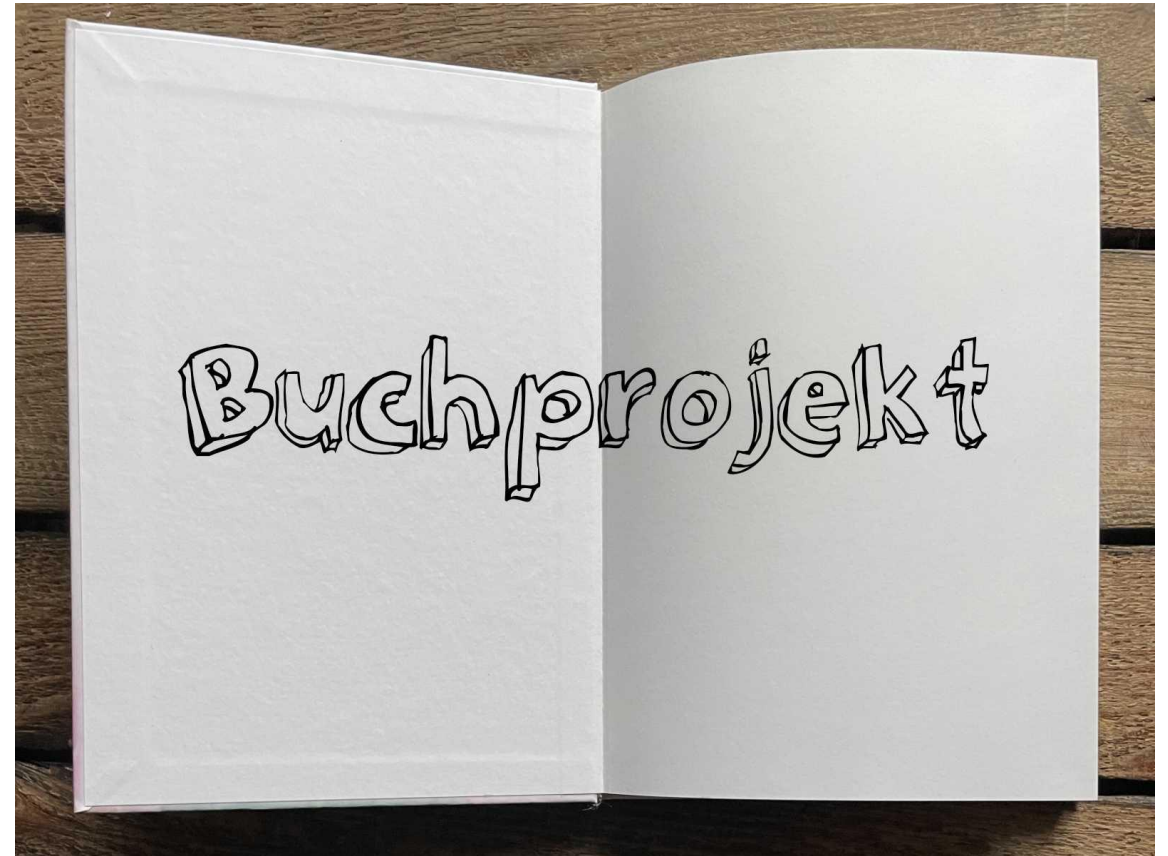


Je klarer die Herausforderungen bei einem Projekt, desto besser kann sich ein*e PM darauf einstellen.

https://www.afwbadharzburg.de/pm/0813_vorbereitung/Kap-1-Grundlagen-des-Projektmanagements.html

Buch: Projekt oder Prozess?

Frage: Ist eine Novität, also ein neues Buch, ein Projekt?



<https://xmalanderssein.de/blog/2021/12/07/aufruf-zur-beteiligung-an-einem-neuen-buchprojekt/>

Warum Projektmanagement?

- Je mehr neue Herausforderungen und Veränderungen Verlage / Medien / Unternehmen bewältigen müssen, umso mehr Projekte entstehen und müssen professionell gemanagt werden.
- Was können typische Projekt in Verlagen sein?

Arbeitsgruppe 1

BAUSTEINE FÜR EINEN PROJEKTPLAN

Arbeitsgruppe 1

- **Aufgabenstellung:**
Welche Bausteine sollte ein guter Projektplan haben?
- Sie haben 20 Minuten Zeit.
- Bitte nutzen Sie die Post-its und die Flipchart-Marker für Ihre Ideensammlung.
- Viel Spaß!

Wie beginnen, wie planen?

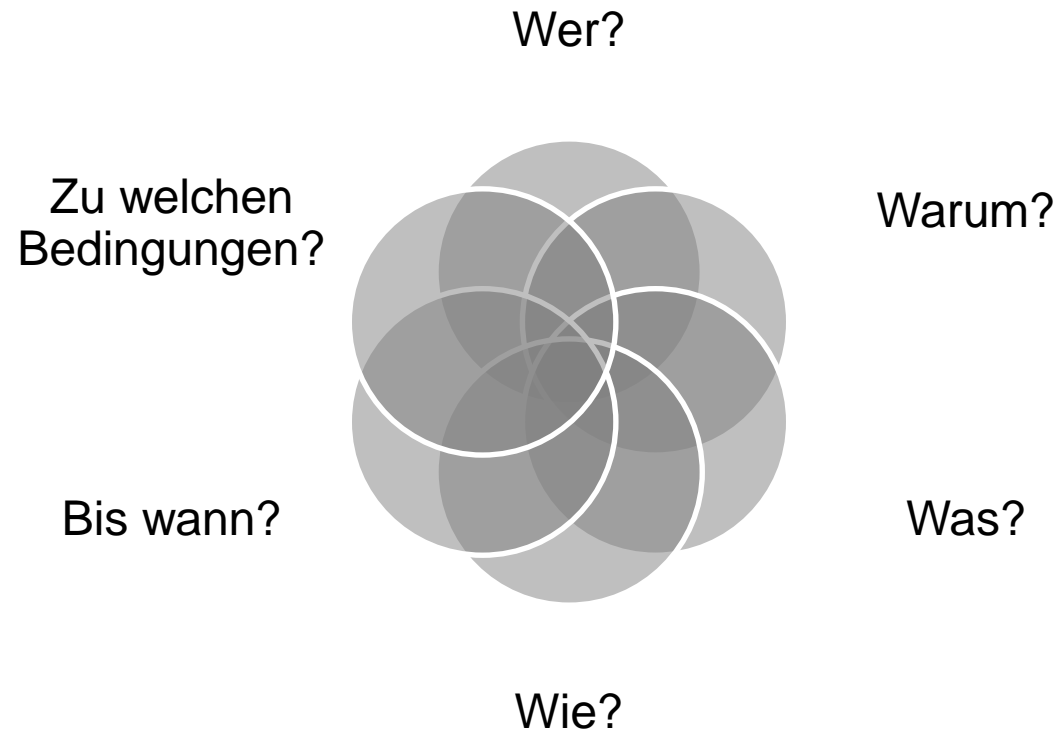
PROJEKTMANAGEMENT-GRUNDLAGEN

Der erste Schritt...

Angenommen, Sie bekommen einen Projektauftrag...

...was wäre der erste Schritt, den Sie durchführen würden?

Die zentralen Fragen für ein Projekt-Setup



Stakeholder-Analyse



Stakeholder-Analyse

Zieldefinition

Anforderungsdefinition

Planung und Steuerung

Risikomanagement

Kommunikation & Dokumentation

Projektabschluss & Lessons Learned

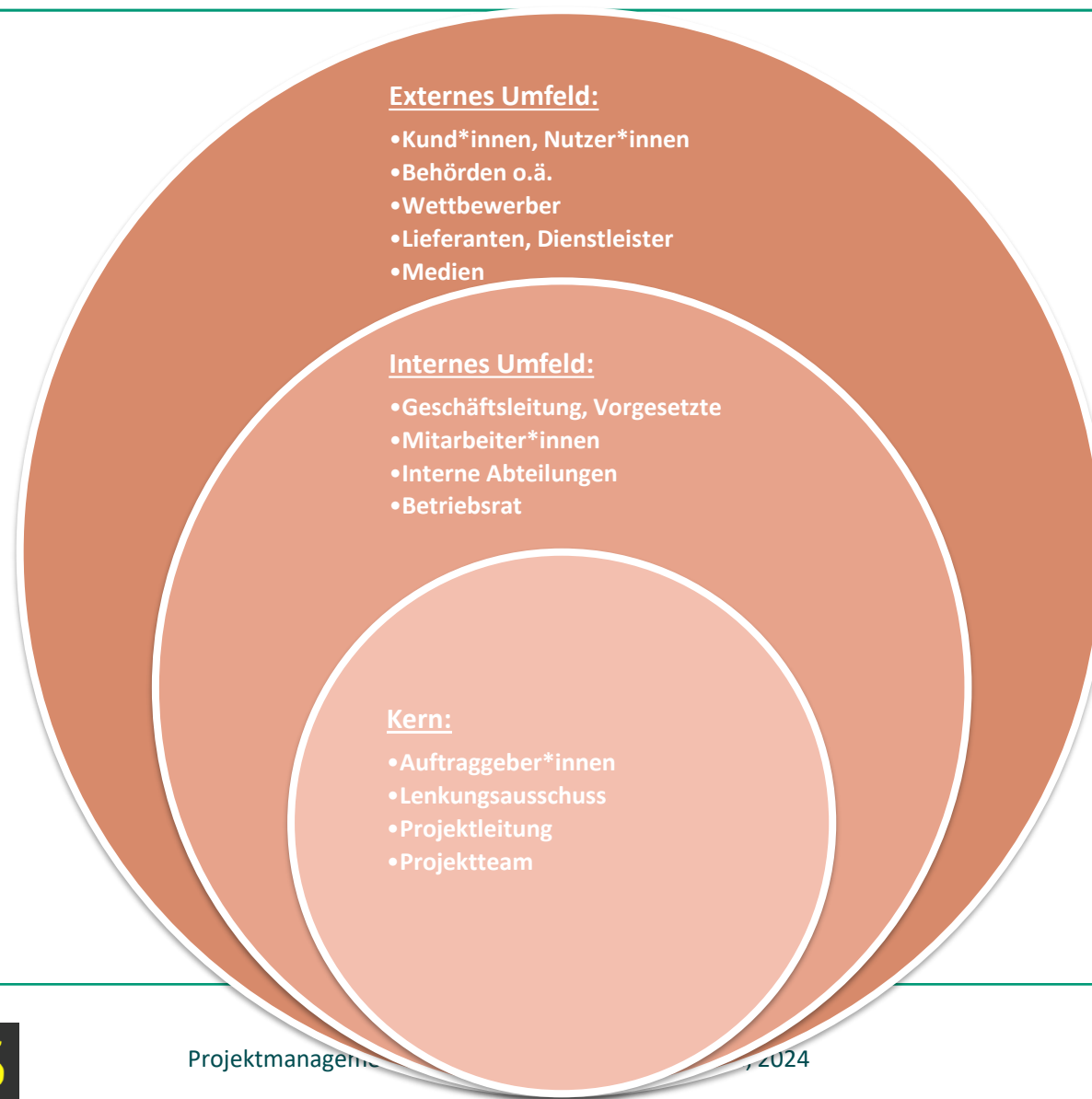
<https://todoadministracion.com/stakeholders/ca>

DIN-Definition „Stakeholder“

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

(DIN 69901-5:2009)

Wo befinden sich Stakeholder?



Einschätzung der Stakeholder-Rollen



RACI-Matrix

Responsible: Für die Ausführung der Aufgabe(n) verantwortlich.
(Das heißt nicht, dass sie die Ausführung selbst durchführt!)

Accountable: Auftraggeber*in: definiert Qualitätskriterien, nimmt das Ergebnis ab, trägt die Kosten („rechenschaftspflichtig“).

Consulted: Mitspracherecht - muss in Entscheidungen mit einbezogen werden.

Informed: Wird über Entscheidungen und wichtige Ereignisse informiert.

RACI-Matrix: Beispiel Webshop-Projekt

- ◆ Petra: Marketing
- ◆ Horst: Kundenservice
- ◆ Helmut: Lektorat / Redaktion
- ◆ Tanja: IT

	Petra	Horst	Tanja	Helmut
Design	R, A		I	
Webshop	A	C	R	
Navigation	R, A	C	C	I
Produktdarstellung	R, A	C	I	C

Erwartungsmanagement:

Alle mitnehmen, transparent kommunizieren

Prozessmanagement & Digitalisierung Erwartungsmanagement bei Digitalisierung mitentscheidend



Digitalisierungsprojekte fehlt vor Start die finale Spezifikation.
Sowohl Nutzer als auch Entscheider müssen sich dessen klar sein.
Um Akzeptanz beim Nutzer u sichern, muss der Mehrwert fassbar sein.

- Erwartungsmanagement ist ein kritisches Element bei Projekten.
- Viel zu oft scheitert ein wertvolles Projekt an einer unglücklichen Kommunikation.
- Da Kommunikation Sender und Empfänger hat, geht es um das Miteinander, also um Kultur: Was passiert warum?
- Die entsprechenden Antworten holen die Betroffenen (der Veränderung) ab. Diese Frage darf von allen Beteiligten auch im Verlauf kritisch gestellt werden.
- Alle Managementkonzepte (Allgemeines Projekte z.B. PRINCE2, Software-Projekte u.a. SCRUM, KANBAN) haben dieses Element fest integriert.

<https://www.digital-aktiv.net/erwartungsmanagement-bei-digitalisierungsprojekten-ist-wichtig>

Stakeholder Analyse: Zusammenfassung



Zieldefinition



Stakeholder Analyse

Zieldefinition

Anforderungsdefinition

Planung und Steuerung

Risikomanagement

Kommunikation & Dokumentation

Projektabschluss & Lessons Learned

<https://www.iapm.net/de/service/blogarchiv/!/show/255/clever-projektziele-definieren/>

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)

Zieldefinition: Terminologie



- **Ziele (der Organisation)** = Business Requirements
- **Anforderungen** = Stakeholder Requirements (Ziele von Personen) = User Stories
- **Solution Requirements** = funktionale und nicht-funktionale Features
- **„Use Cases“** („Anwendungsfälle“) = zeigen Interaktion zwischen Akteur*innen und der Applikation
- **„Business Rules“** = Geschäftsregeln, die beschreiben, wie die Organisation funktionieren möchte
- **„Constraints“** = Be-/Einschränkungen, idR von außerhalb (bspw. Gesetze, Auflagen ...)
- **Beispiele** = konkrete Beispiele („Instanzen“)
- **Testszenarien**

Zieldefinition

- Ziele sollten stets in ganzen Sätzen formuliert werden.
- Formulieren Sie immer auch „Nicht-Ziele“.
- Investieren Sie Zeit in die Zieldefinition: Es ist aufwändig, manchmal auch nervenaufreibend, aber ohne klar definierte und von allen Stakeholder*innen akzeptierte Ziele wird ihr Projekt wahrscheinlich nicht erfolgreich/angenehm verlaufen.
- Identifizieren Sie zu diesem frühen Zeitpunkt Zielkonflikte (widersprüchliche Ziele), Unschärfen oder andere Ungereimtheiten, so erspart Ihnen das enorm viel Zeit, Geld und Nerven im späteren Verlauf. Deshalb lohnt es sich, hier Zeit zu investieren und so lange zu insistieren, bis alles geklärt ist.
- Eine einfache, aber effiziente Faustregel ist es, Ziele so zu formulieren, dass sie den „SMART“ Kriterien genügen.
- Ziele können außerdem in „Muss“ / „Soll“ / „Kann“ unterschieden werden, das ist ein erster Schritt zur Priorisierung.

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?

Ziele konkret benennen!

- **Verbesserte Nutzeroberfläche**
- **Einbeziehung der Stakeholder*innen**
- Die Usability der Lösung wird nach Abschluss der Beta-Phase von mindestens 85% der Teilnehmer*innen eines Usability-Tests mit „sehr gut“ bewertet.
- Alle in der Stakeholder-Analyse mit Priorität 1 und 2 markierten Stakeholder*innen werden alle zwei Wochen über den Status und Fortschritt des Projekts in einem Meeting informiert. In diesem Meeting wird der jeweils aktuelle Stand präsentiert sowie offene Punkte und wichtige Entscheidungen und Risiken diskutiert.

Projektziele: Unspezifisch vs. SMART

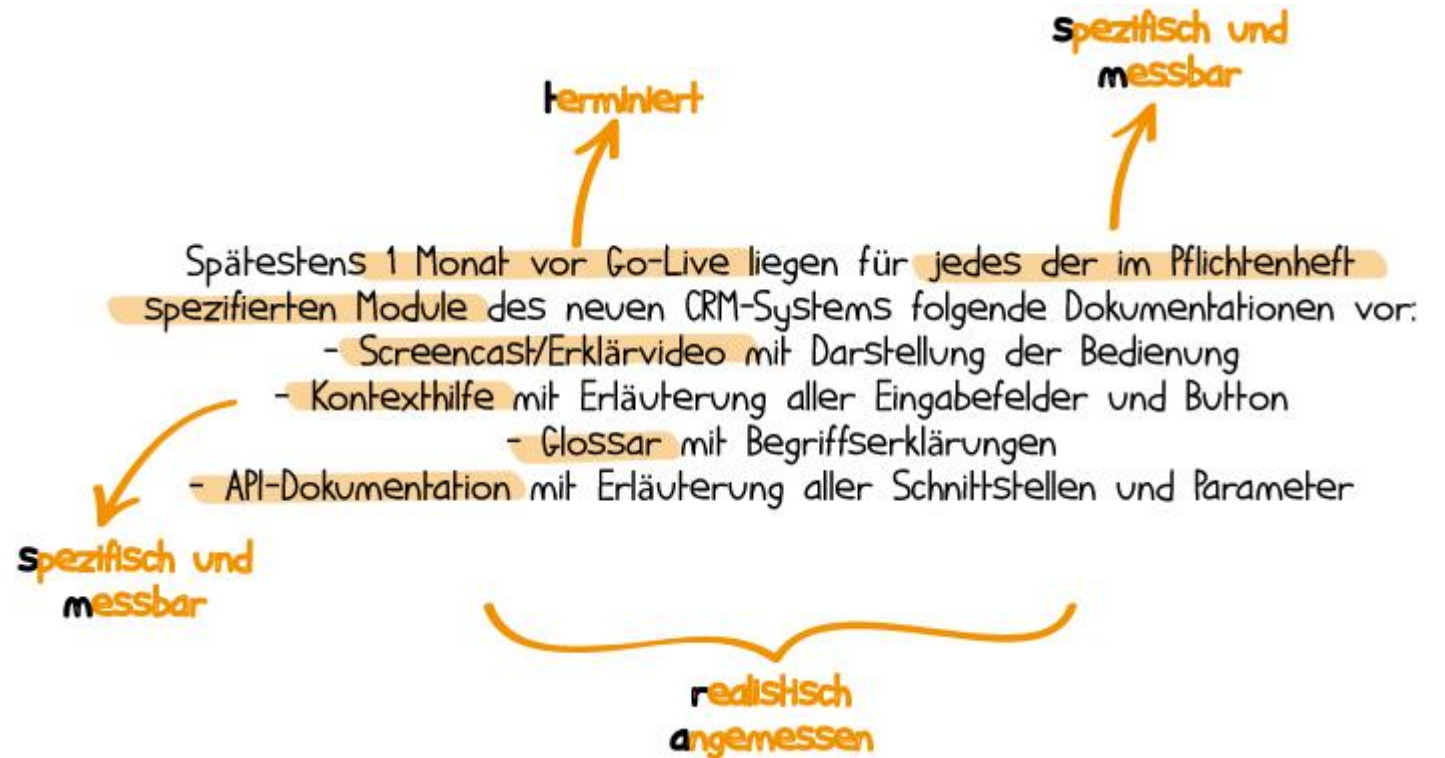
„Steigerung des Marktanteils“



Folgende Beispiele von: „Projekte Leicht Gemacht“, URL: <http://projekte-leicht-gemacht.de/blog/pm-methoden-erklart/smart-ziele-formulieren>

Projektziele: Unspezifisch vs. SMART

„Das System muss dokumentiert werden.“



Ziele schrittweise verfeinern („smartifizieren“)

Einfach anfangen – mit
Stichwörtern, Halbsätzen,
bullet points ...

Dann schrittweise
anreichern:

- Spezifika hinzufügen
- Messbarkeit einbringen
- Auf Realismus prüfen
- usw.

Beispiele für SMARTe Ziele: Geschäftsziele

- Im 1. Quartal mindestens drei unterschiedliche Arten von umfassenden Marketingmaterialien (z. B. E-Book, Webinare, Videos, Verkaufsbroschüren) pro Monat produzieren.
- Warum das SMART ist: Dieses Ziel ist
 - ✓ spezifisch (*umfassende Marketingmaterialien*),
 - ✓ messbar (*drei unterschiedliche Arten*),
 - ✓ attraktiv (*Marketing wird sichtbar und messbar verstärkt*)
 - ✓ realistisch (abhängig davon, wie viele Mitglieder das Team hat, aber wir gehen davon aus, dass es ausreichend sind, um drei Marketingmaterialien pro Monat zu produzieren), und
 - ✓ terminiert (*pro Monat im 1. Quartal*).

SMART-Ziele-Beispiel: Teamziele

- Produktteam soll in der ersten Hälfte des Geschäftsjahrs 2022 an fünf funktionsübergreifenden Projekten im Bereich Usability-Tests, Kundenumfragen, Kundenmarketing oder Forschung und Entwicklung arbeiten.
- Warum das SMART ist:
 - ✓ Das Ziel ist spezifisch (*Projekte im Bereich Usability-Tests, Kundenumfragen, Kundenmarketing oder Forschung und Entwicklung*),
 - ✓ messbar (*fünf funktionsübergreifende Projekte*),
 - ✓ attraktiv (*Kundennutzen und damit Produktattraktivität wird erhöht*),
 - ✓ realistisch (das Projekt umfasst das gesamte Produktteam) und
 - ✓ terminiert (*in der ersten Hälfte des Geschäftsjahrs 2022*).

Weitere Beispiele für konkrete Ziele innerhalb eines Projekts zum Thema Relaunch eines Webshops

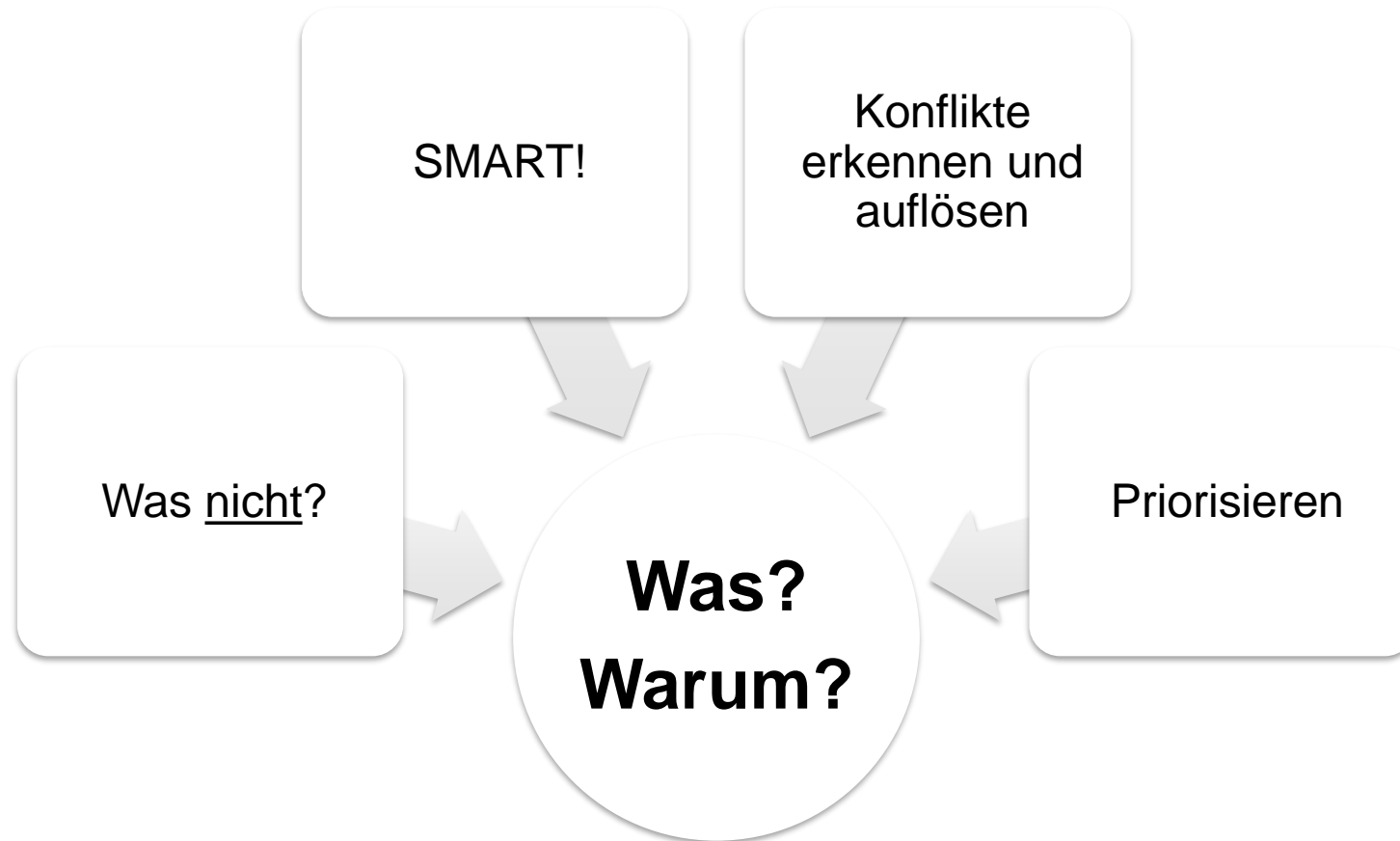
- Durch den Relaunch des Webshops wird die Anzahl der Rücksendungen spätestens 3 Monate nach Launchtermin um 20% reduziert.
- Der Webshop ist ab dem 1.6.2024 durch Einsatz des Shop-Steuermoduls für Kunden aus der EU verfügbar.
- Der Webshop ist ab dem 1.6.2024 durch für Kunden aus DE verfügbar.
- Der Kundenservice verringert die Zeit zum Bearbeiten einer Anfrage von 5 Tagen auf 2 Tage ab dem 01.11.2024 durch den Einsatz eines CRMs und Redesign der Customer Service Prozesse.
- Kunden außerhalb der EU können nicht über den Webshop bestellen (Nichtziel!)

Zieldefinition: Woher kommen die Ziele?



Die beiden letzten Punkte zeigen, dass die hier vorgestellten Schritte kein rein sequentieller Prozess sind, sondern sich die Ziele später noch einmal verändern können bzw. sie ergänzt werden können, etwa, nachdem bestimmte Risiken identifiziert wurden.

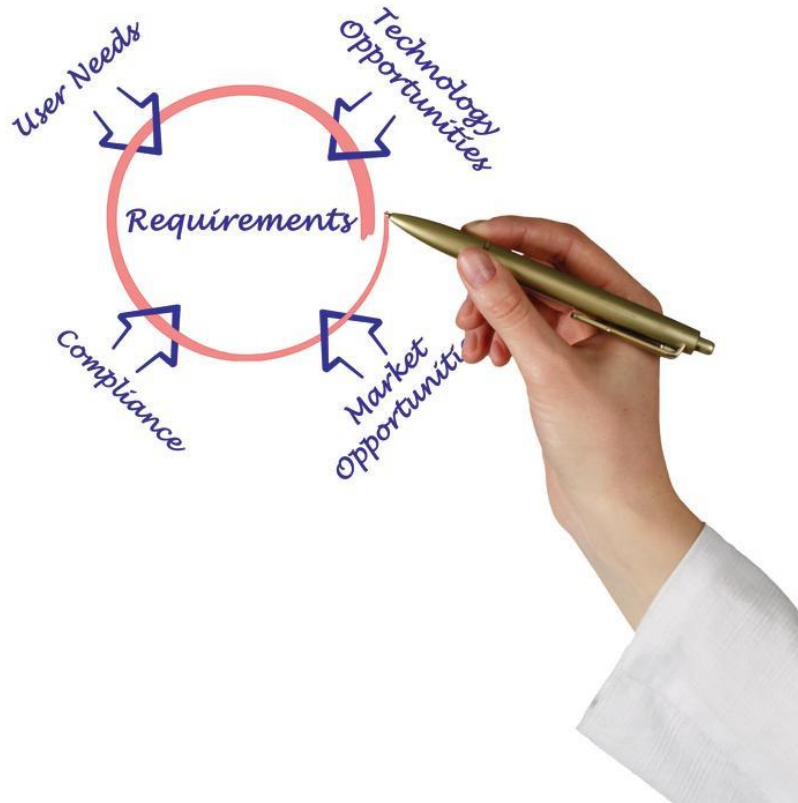
Zusammenfassung Zieldefinition



Was soll umgesetzt werden?

ANFORDERUNGEN AUFNEHMEN

Anforderungen



Stakeholder Analyse

Zieldefinition

Anforderungsdefinition

Planung und Steuerung

Risikomanagement

Kommunikation & Dokumentation

Projektabschluss & Lessons Learned

<https://kem.industrie.de/produktentwicklung/anforderungen-definieren-und-erfuellen/>

Von der Anforderung zur Umsetzung – Projektalltag bei IT-Projekten



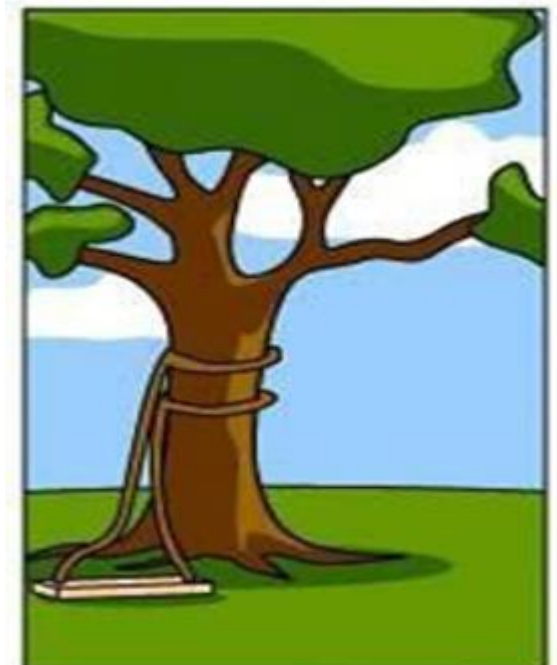
Was der Kunde erklärte



Was der Projektleiter
verstand

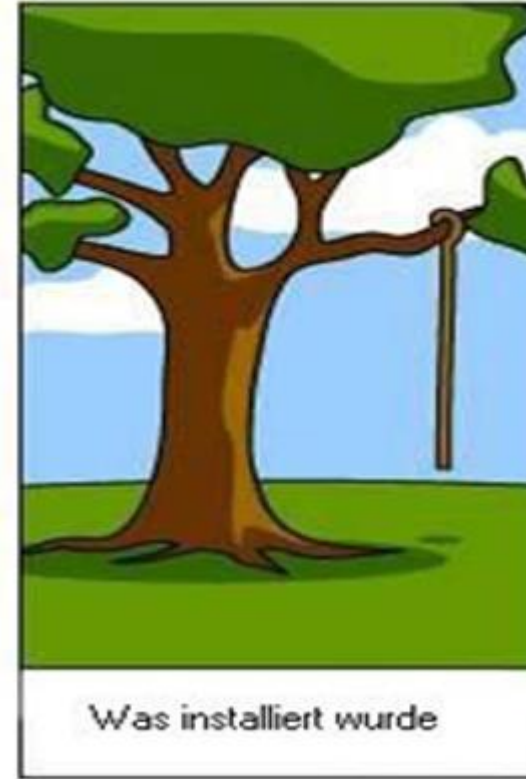
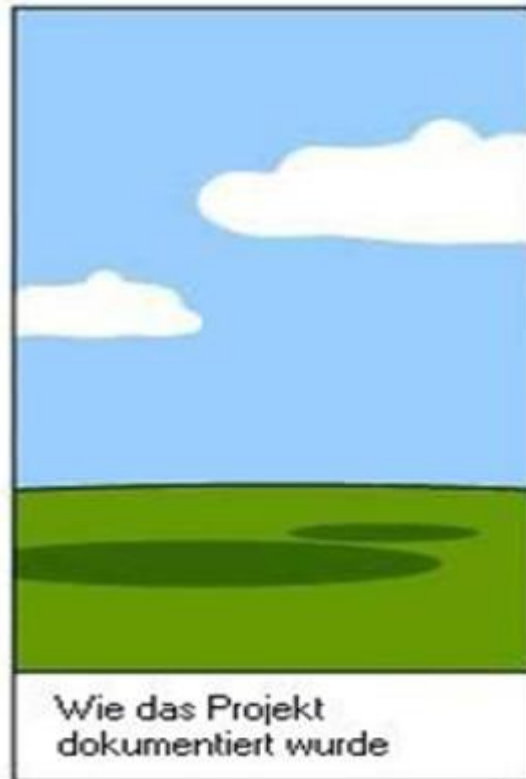


Wie es der Analytiker
entwarf

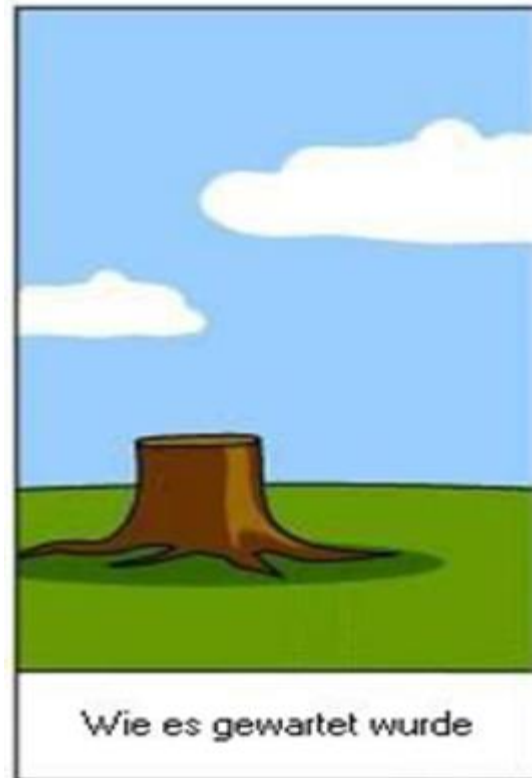


Was der Programmierer
programmierte

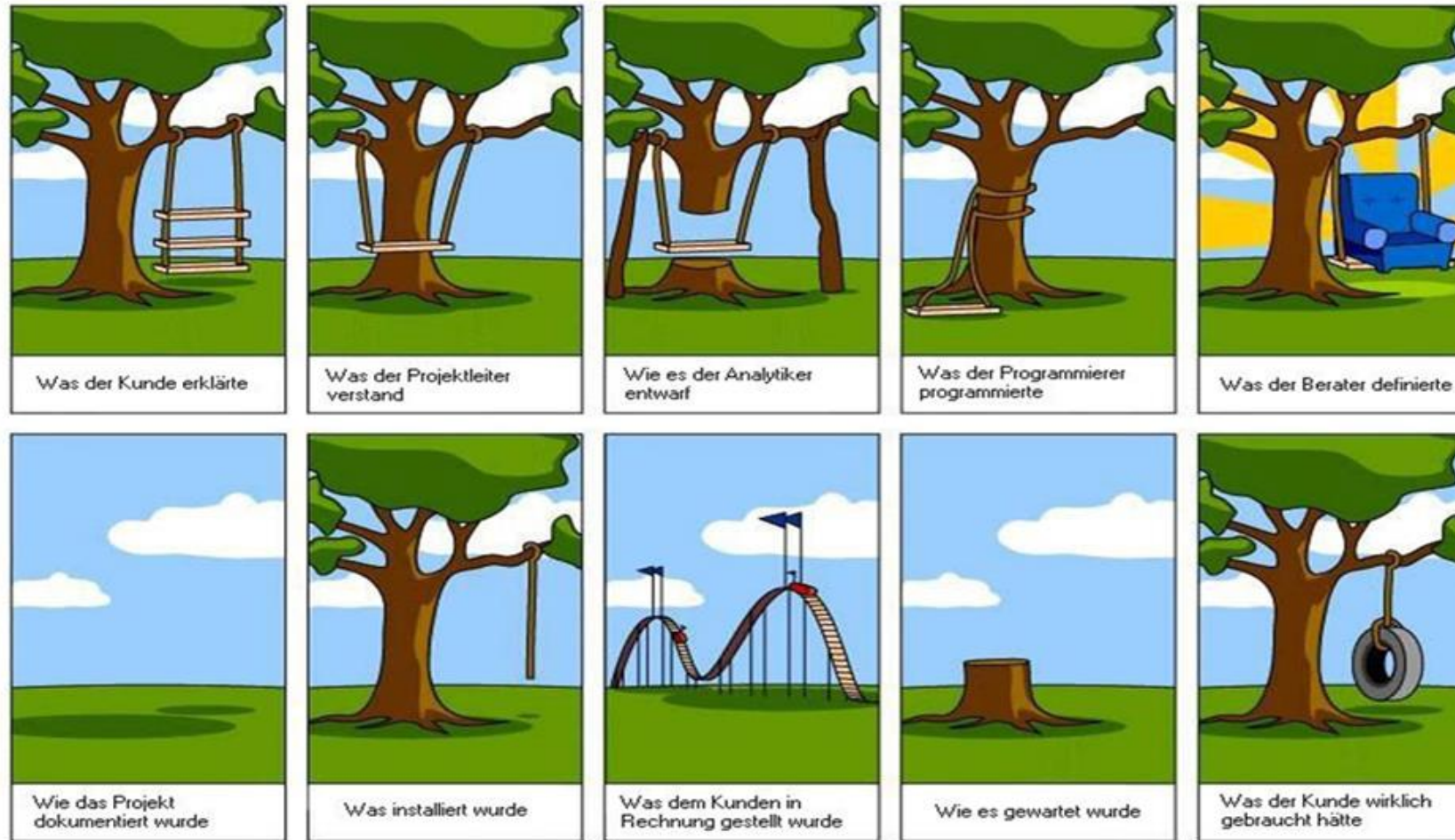
Von der Anforderung zur Umsetzung – Projektalltag bei IT-Projekten



Von der Anforderung zur Umsetzung – Projektalltag bei IT-Projekten



Gesamtkunstwerk



Anforderungsdefinition

**“incomplete, ambiguous specifications are often
a sign of irreconcilable stakeholder disagreements,
rather than incompetence on the part of systems analysts”**

(Tom DeMarco)

Anforderungsdefinition

- **„Strategisch“**: Vor Beginn des Projekts („das große Ganze“, „Vision Statement“ etc.)
- **„Taktisch“**: Zur Planung von Releases oder Versionen
- **„Operativ“**: Definition und Spezifikation einzelner Anforderungen

Anforderungsdefinition

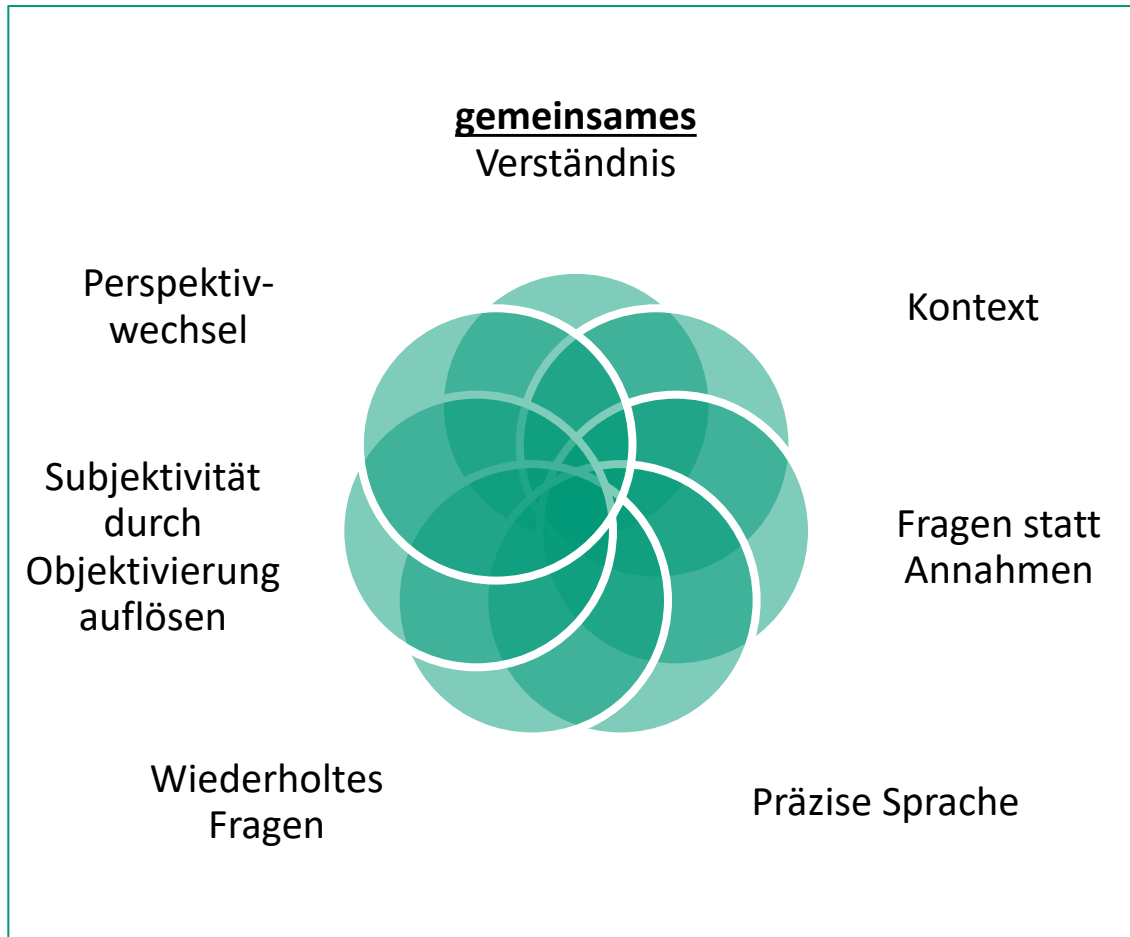
- Wie bei den Zielen gilt auch hier: Zeit und Sorgfalt zahlt sich hier aus, wenn Sie an dieser Stelle „sparen“, kostet Sie das im späteren Projektverlauf ein Vielfaches.
- Grundlegende Herausforderung: Verschiedene Beteiligte (Kund*in, System Analyst*in, Solutions Architekt*in, Berater*in, Projektmanager*in, 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.

Anforderungsdefinition: Bitte mehr als Pflichtenhefte

Warum reicht ein Lastenheft oder eine Excelliste nicht aus?

- In einem Fließtext lässt sich schwer zwischen „informativem Text“ oder „Füllmaterial“ und der eigentlichen Anforderung trennen. Hier können einzelne Satzteile sehr komplexe Anforderungen enthalten und auch Abhängigkeiten werden oft nicht sichtbar.
- Hinzu kommt, dass solche Dokumente häufig durch mehrere Hände gehen, es wird mit Änderungen und Kommentaren gearbeitet etc. – wenn hier nicht sehr diszipliniert vorgegangen wird, ist es schwer nachzuvollziehen, wer jetzt eigentlich was anfordert und mit welcher Priorität.
- Es fehlt idR die Fokussierung auf die beiden Kernfragen „Wer?“ und „Warum?“, es wird nur das „Was?“ behandelt. Das „Wer?“ und „Warum?“ sind aber elementar und unverzichtbar für eine gute Anforderungsdefinition.
- Sie laufen ansonsten Gefahr, das Missverständnis aus dem „Schaukelbild“ zu wiederholen. Außerdem wird Ihnen die Priorisierung sehr schwer fallen.

Anforderungsdefinition: Mehrdeutigkeit und Missverständnisse erkennen und vermeiden



- Gutes, aktives Zuhören
- Klare, deutliche, präzise Artikulation
- Die Sprache der Expert*innen verstehen
- Umgänglich (andere fühlen sich wohl im Gespräch)
- Unvoreingenommen, offen für neue Aspekte / Ideen
- Neugierig
- Fokussiert (kann Diskussion leiten/führen, nicht Abschweifen)
- Organisiert (richtige Fragen stellen und Antworten festhalten)

Anforderungsdefinition: Missverständnisse möglichst reduzieren

Motivation klären

- Wer will das und warum?
- Wo kommt das her?

Wert definieren

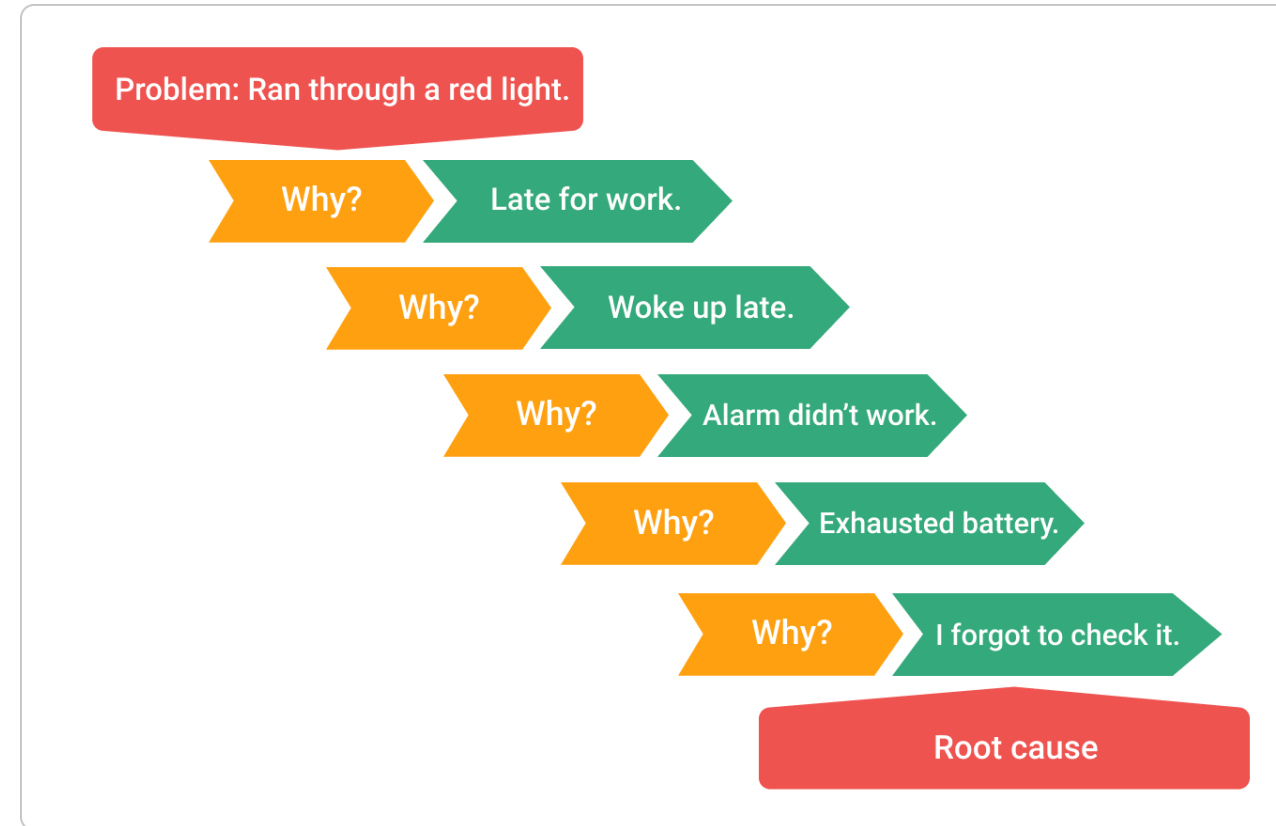
- Was bringt diese Anforderung?
- Welchen Nutzen hat sie für wen?

Akzeptanzkriterien benennen

- Wann erachte ich eine Anforderung als erfüllt?
- Wie kann ich das testen?

Die zentrale Frage: Was ist das Problem?

- Wessen Problem ist das (Stakeholder!)?
- Woher kommt das Problem (Symptom → Ursache)?
- Wer kann es beeinflussen?
- Wen interessiert es, wie wir es lösen?
- Wer will nicht, dass es gelöst wird?
- Alle Probleme mit allen betroffenen Stakeholdern diskutieren – gemeinsames Verständnis herstellen?
- Pro Problem: Können wir daran etwas ändern? Wenn nein, streichen (auf oos Liste und eskalieren)
- Haben wir Lösungen? Beinhaltet das Problem ggf. schon, wie es gelöst werden könnte? („Wir haben kein ...“) (auf Lösungsliste, potentielle Features)
- Wenn wir annehmen, dass wir dieses Problem lösen, lösen sich damit dann automatisch andere auf der Liste? Wenn ja, dann sind die anderen nur Symptome, keine Ursachen.
- **„Five Whys“**
- Problem formulieren ohne Lösungen: tatsächlicher Zustand vs Zielzustand oder Erwartung



Wie kommen wir an Anforderungen?



Umgang mit Anforderungen - bedarfsgerecht

„Haben / können wir“ IST	Bestätigen	Abschaffen
	Hinzufügen	Vermeiden
„Haben / können wir nicht“	“Wollen wir“	“Wollen wir nicht“

SOLL

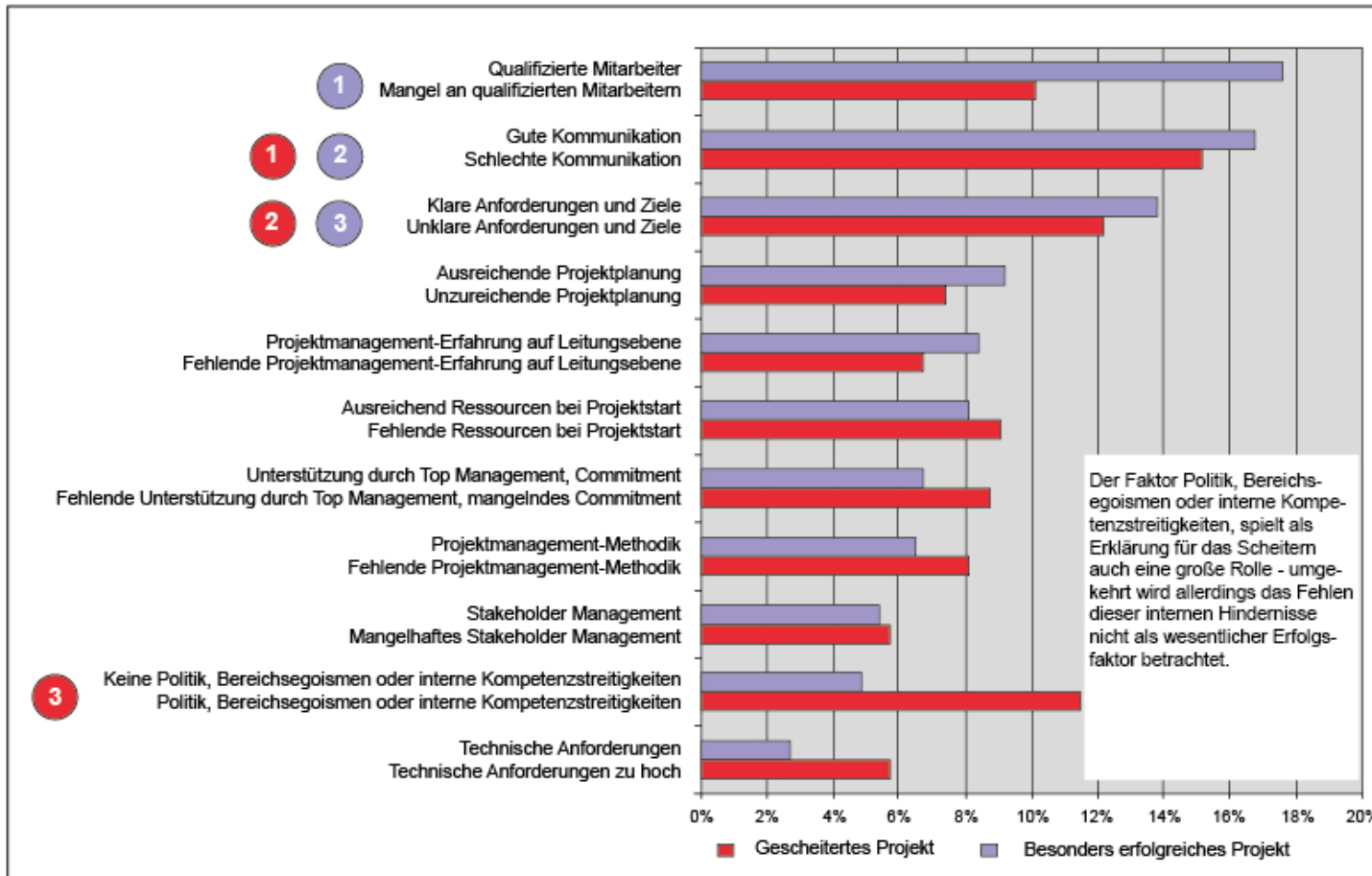
Arbeitsgruppe 2

SO SCHEITERN PROJEKTE GARANTIERT!

Arbeitsgruppe 2

- **Aufgabenstellung:**
Was muss ein Verlag machen, damit ein Projekt scheitert?
- Sie haben 15 Minuten Zeit.
- Bitte nutzen Sie die Post-its und die Flipchart-Marker für Ihre Ideensammlung.
- Viel Spaß!

(Miss)Erfolgsfaktoren für Projekte



Projekte scheitern an den **klassischen Fehlern**, nicht an zu wenig fachlicher Expertise. Deshalb ein **professionelles Projektsetup** so wichtig!

https://www.afwbadharzburg.de/pm/0813_vorbereitung/Kap-1-Grundlagen-des-Projektmanagements.html

Das magische Dreieck beim Projektmanagement

F factro



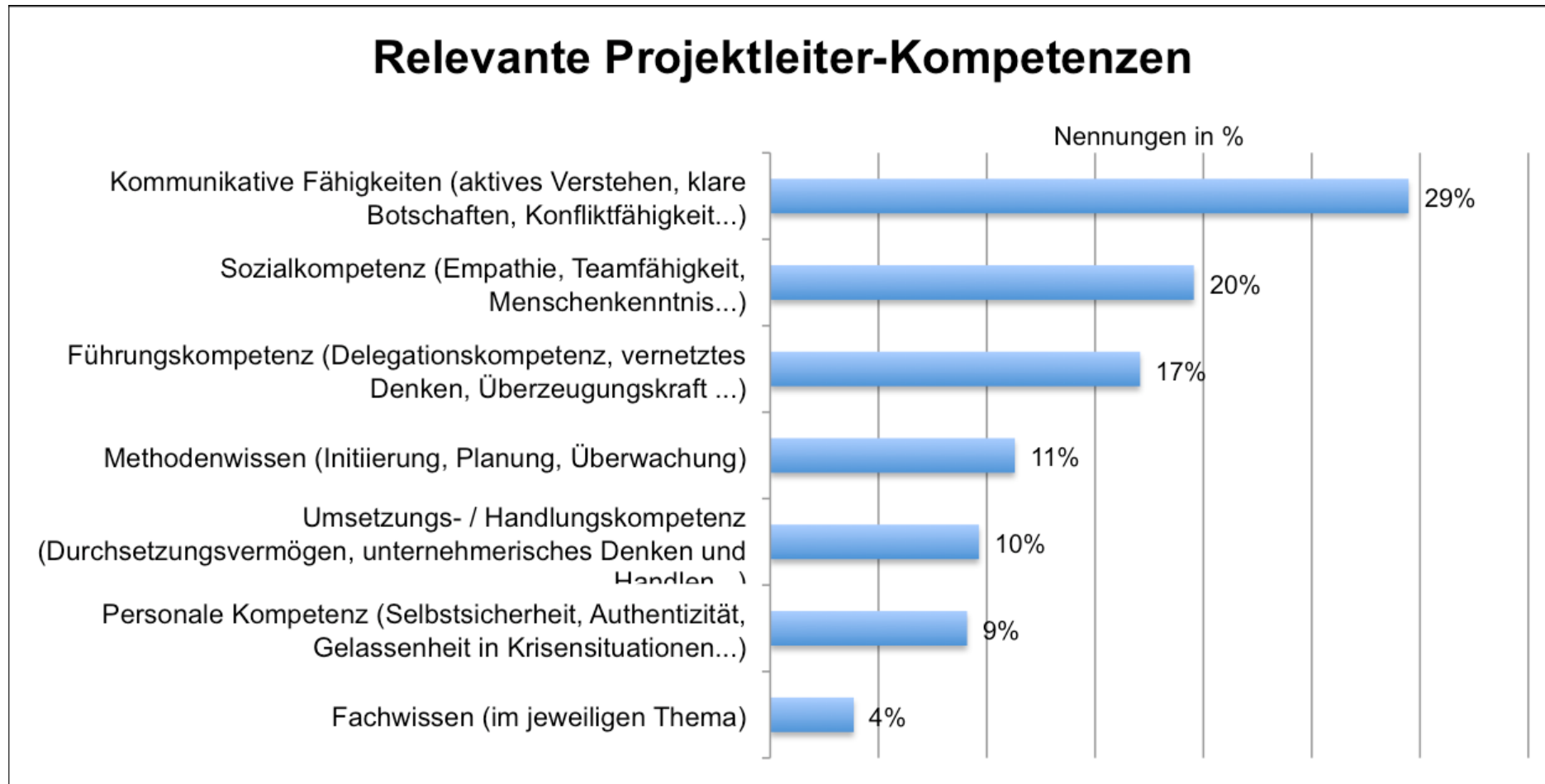
Kompetenzen und Soft Skills

WAS MUSS EIN PROJEKTMANAGER/INNEN KÖNNEN?

Was sollte ein PM können?

- Themensammlung auf Zuruf

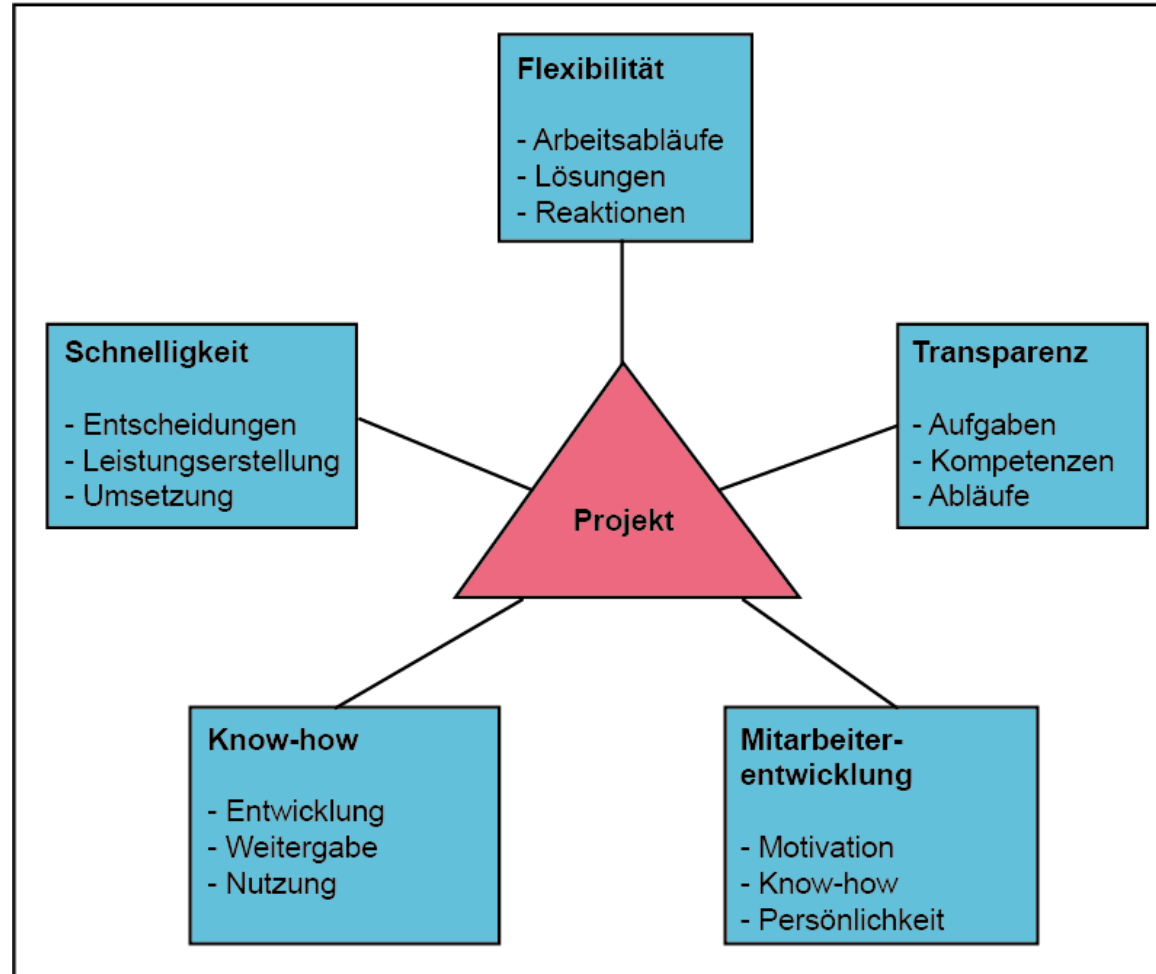
Benötigte Kompetenzen



Methodische Kompetenzen

- Aktives zuhören / Fragetechniken
- Organisation und Durchführung von Meetings und Workshops:
 - Vorbereitung
 - Agenda
 - Moderation
 - Dokumentation
- Kommunikationstools wie Teams oder Slack
- Projektmanagementtools wie Trello oder Smartsheet

Und noch ein paar Voraussetzungen für gute Projekte



https://www.afwbadharzburg.de/pm/0813_vorbereitung/Kap-1-Grundlagen-des-Projektmanagements.html

Zusammenfassung Erfolgsfaktoren



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

THE PROJECT CANVAS

PROJEKT TITEL:

ERSTELLT VON: _____

WO/WANN: _____

ZWECK

Welche Absicht steht hinter dem Projekt? (auch Herausforderung, Ursache)
Warum ist das Projekt wichtig und bedeutsam – und für wen?
Inwiefern wird das Projekt die Zukunft verändern – und für wen?



BUDGET

Wieviel Geld wird benötigt/ist verfügbar?



... für das TEAM (Intern/extern)
... für die notwendigen Ressourcen

TEAM

Wer ist dabei/ sollte es sein?



... Im Kernteam
... Im erweiterten Team
... als externe Partner
... als Projektleiter/Projektmanager

UMFELD

Bekannte Kräfte, Bedingungen, Ereignisse und Menschen, die das Projekt beeinflussen.



... Wer/was unterstützt das Projekt?
... Wer/was behindert das Projekt?

MEILENSTEINE

ANLÄSSE ZUM FEIERN



Welche Etappenziele sind wichtig?

Termine für...
... Zwischenergebnisse
... wichtige Entscheidungen
... sicht- und messbare Erfolge

QUALITÄT

Was macht die KUNDEN wirklich glücklich bezogen auf...



... das ERGEBNIS des Projekts?
... die MEILENSTEINE auf dem Weg dorthin?
... die Art der Information/Mitarbeit im Projekt?

ERGEBNIS

Was genau soll das Projekt für die KUNDEN liefern?



Was ist es am ehesten?
... ein neues Produkt/ein neuer Service
... neue Erkenntnisse/Wissen

KUNDE

Wer ist eigentlich Kunde?



Menschen, die...
... das Projekt finanzieren (SPONSOR)
... das Projekt starten & beenden (EIGENTÜMER)
... die Projektergebnisse erhalten (EMPRÄNGER)
Bei mehreren Kunden:
Gibt es absehbare Konflikte?

RESSOURCEN

Welche Ressourcen werden benötigt?



... Projektarbeitsräume
... Besprechungsräume (vor Ort/virtuell)
... Arbeitsmittel (Inklusive Software)/Materialien

RISIKEN + CHANCEN



Welche unsicheren Ereignisse würden, im Falle ihres Eintretens, den Projekterfolg gefährden beziehungsweise beflügeln?

Sicher eintretende Ereignisse und beeinflussbare Ereignisse sind als UMFELD-Bedingungen zu berücksichtigen.

ZEIT

Wann startet das Projekt tatsächlich? Was wird dafür benötigt? (z.B. Vorbereitungen, Dokumente, Freigaben)
Wann ist das Projekt wirklich abgeschlossen? Was wird dafür benötigt? (z.B. Dokumente, Freigaben)
Wie flexibel sind die Start- und Endtermine des Projekts? Wie flexibel sind die Termine der MEILENSTEINE?



Links und Literatur

- https://www.afwbadharzburg.de/pm/0813_vorbereitung/Kap-1-Grundlagen-des-Projektmanagements.html
- <https://vscteam.de/blog/projektmanagement-neunerfolgsfaktoren/#>