



Sabine Niodusch

## Projekte erfolgreich starten und steuern

- ▶ Methoden und Instrumente richtig einsetzen
- ▶ Ziele, Termine und Kosten im Blick behalten
- ▶ Ressourcen realistisch nutzen



## INHALT

<b>Was dieses Konzept Ihnen bietet</b>	<b>2</b>
Die Themen	
<b>Seminarüberblick nach Tagen</b>	<b>4</b>
Der erste Tag	
Der zweite Tag	
Der dritte Tag	
Der Follow-up Tag	
<b>Das Material im Überblick</b>	<b>7</b>
Word-Datei mit Trainingsdesign und Ablauf	
Die PowerPoint-Charts	
Handouts	
Flipcharts	
Vorlagen	
Übungen	
Impulse	
Empfohlenes Zusatzmaterial für das Training	
Online-Ressourcen und hilfreiche Links	

**Wichtiger Hinweis:** Um Ihnen eine größtmögliche Flexibilität und Nutzbarkeit der Inhalte zu bieten, stellt Ihnen dieses Trainingskonzept zahlreiche offene Dateien zur Verfügung. Sie können die Inhalte also ganz nach Ihren Erfordernissen ergänzen, überschreiben und im Rahmen Ihrer Erfordernisse mit eigenen Inhalten und Kommentaren versehen. Folglich sind die Dateien dieses Konzepts auch nicht schreibgeschützt. Daher empfehlen wir Ihnen, **unbedingt eine Sicherungskopie** des kompletten Inhalts mit den „Werkseinstellungen“ anzulegen, damit Sie im Fall der Fälle (versehentlich gelöschte Textstellen, Folien, Dokumente etc.) auf die Originaldateien zurückgreifen können.



## WAS DIESES KONZEPT IHNEN BIETET

Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die sich bereits in der Rolle des Projekt- oder Teilprojektleiters befinden oder diese zukünftig ausfüllen werden, erhalten mithilfe eines zwei- bis dreitägigen Trainingsprogramms ein ganzheitliches Grundverständnis über Projektmanagement und dessen typischen Methodenkanon. Nach dem Absolvieren des Seminars wissen die Teilnehmenden, wie sie mithilfe formaler Methoden Projekte starten und planen, sie kennen wesentliche Aspekte der Projektsteuerung und des Projektabschlusses, besitzen die Basis für ihre Handlungsfähigkeit als Projektleiter/-in. Während eines anschließenden Follow-up-Tages reflektieren die Teilnehmer ihre gemachten Praxiserfahrungen im Projektmanagement und vertiefen ihre Kenntnisse für die Projektsteuerungsphase. Das Seminar ist für eine Teilnehmerzahl von maximal 12 Personen ausgelegt. Es ist hilfreich, wenn die Teilnehmenden bereits Erfahrungen in Projekten gesammelt haben.



In diesem Trainingskonzept bieten Sie Ihren Teilnehmern einen intensiven und umfassenden Einstieg in erfolgreiches Projektmanagement. Ziel ist, die Teilnehmenden in die Lage zu bringen, künftige Projekte schneller, professioneller, risikobewusst und kostengünstiger zu leiten.

## Die Themen

### 1. Tag

- Grundverständnis Projektmanagement
- Ausgangsanalyse
- Zieldefinition

### 2. Tag

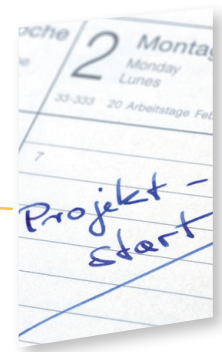
- Risikoanalyse
- Phasen und Teilprojekte
- Projektstrukturplan (PSP)
- Aktivitätenliste
- Aufwandsschätzung
- Projektablaufplan (PAP)
- Mitarbeiterereinsatzplan
- Durchführungsplan
- Kostenplanung

### 3. Tag

- Projektorganisation
- Projektstandards
- Kick-off-Veranstaltung
- Projektdokumentation
- Projektmarketing
- Projektsteuerung
- Projektabschluss

### Follow-up-Tag

- Ihre Praxiserfahrungen
- Ihre Themen für heute
- Multi-Projektmanagement
- Rechte und Pflichten im Projekt
- Stimmung im Projekt/Kraftfeldanalyse
- Die Haltung des Projektleiters
- Präsentation vor dem LA: Terminverzögerung im Projekt
- Frühwarnindikatoren
- Steuerungsmaßnahmen und Nebenwirkungen
- Fallarbeit an Ihren Praxisfällen



## SEMINARÜBERBLICK NACH TAGEN

### Der erste Tag

<b>Kennenlernen Organisatorisches Spielregeln</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Begrüßung und Einführung</li> <li>■ Teilnehmer/-innen dieses Trainings</li> <li>■ Kennenlernen</li> <li>■ Zeiten</li> <li>■ Erwartungen an das Training</li> <li>■ Spielregeln</li> <li>■ Gender-Hinweis</li> </ul>
<b>Ziele und Inhalte</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Ziele und Grenzen dieses Trainings</li> <li>■ Die Themen im Überblick</li> </ul>
<b>Grundlagen und Definitionen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Projekterfahrungen</li> <li>■ Nutzen von Projektmanagement</li> <li>■ Definitionen</li> <li>■ Projektmanagement-Zyklus</li> <li>■ Kompetenzen des Projektleiters</li> </ul>
<b>Ausgangsanalyse</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Projektstart</li> <li>■ Ausgangsanalyse</li> <li>■ Auftraggeber und Beteiligte</li> <li>■ Instrumente</li> </ul>
<b>Zieldefinition</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Definition und Abgrenzung</li> <li>■ Unternehmensziele vs. Projektziele</li> <li>■ Beteiligte Personen</li> <li>■ Ziele sammeln und strukturieren</li> <li>■ Konkurrierende Ziele kennen</li> <li>■ Ziele dokumentieren</li> </ul>
<b>Tagesausklang</b>	

### Der zweite Tag

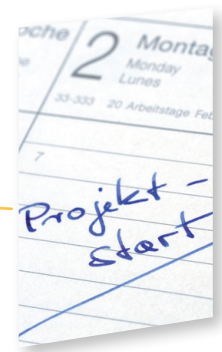
<b>Start in den Tag</b>	
<b>Risikoanalyse</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Risikokategorien</li> <li>■ Risiko: Schweigen</li> <li>■ Risikoanalyse und Maßnahmenplan</li> </ul>
<b>Planung</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Definition</li> <li>■ Rollierende Planung</li> </ul>
<b>Phasen und Teilprojekte</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Definition</li> <li>■ Meilensteine</li> <li>■ Projektstrukturplan</li> </ul>



<b>Aktivitäten</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Aktivitätenliste</li> <li>■ Verantwortungen</li> <li>■ Aktivitätenverteilung und -überprüfung</li> </ul>
<b>Aufwandsschätzung und Zuschläge</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Schätzkonferenz</li> <li>■ Zuschläge</li> </ul>
<b>Projektplan</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Projektablaufplan</li> <li>■ Mitarbeitereinsatzplan</li> <li>■ Durchführungsplan</li> <li>■ Rückwärtsplanung</li> </ul>
<b>Projektkosten</b>	
<b>Tagesausklang</b>	

### Der dritte Tag

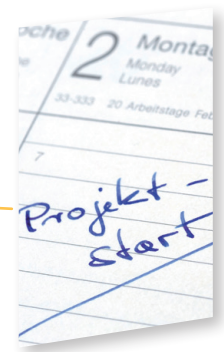
<b>Start in den Tag</b>	
<b>Projektorganisation</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Der Projektleiter</li> <li>■ Der Lenkungsausschuss</li> <li>■ Weitere Rollen</li> <li>■ Auswahl der Projektmitarbeiter und des Projektleiters</li> <li>■ Projektorganisationsformen</li> </ul>
<b>Projektstandards</b>	
<b>Projekt-Kick-off</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Ziele</li> <li>■ Die Beziehungsebene</li> </ul>
<b>Projektdokumentation</b>	
<b>Projektmarketing</b>	
<b>Projektsteuerung</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Aufgaben des Projektleiters</li> <li>■ Projekt-Controlling</li> <li>■ Abweichungen analysieren und Maßnahmen entwickeln</li> <li>■ Terminverschiebung</li> <li>■ Fertigstellungsgrad</li> <li>■ Meilenstein-Trendanalyse</li> <li>■ Laufendes Risikomanagement</li> <li>■ Projektbesprechungen</li> <li>■ Änderungsmanagement, Qualitätsmanagement</li> <li>■ Statusbericht</li> <li>■ Das Projekt ist kritisch</li> <li>■ Projektdokumentation</li> </ul>
<b>Projektabschluss</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Aufgaben</li> <li>■ Endabnahme und Übergabe</li> <li>■ Close-down-Workshop</li> <li>■ Nachkalkulation, Abschlussbericht</li> </ul>
<b>Projektübernahme</b>	
<b>Seminarabschluss</b>	



## Der Follow-up-Tag

<b>Start in den Tag</b>	
<b>Rückblick/Ihre Themen</b>	
<b>Multi-Projektmanagement</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Mitarbeiter einsatzplan</li> <li>■ Abhängigkeiten</li> </ul>
<b>Rechte und Pflichten</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Grenzen der Rolle des Projektleiters</li> </ul>
<b>Stimmung im Projekt</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Kraftfeldanalyse</li> </ul>
<b>Haltung des Projektleiters</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Fördernde, störende Haltungen</li> </ul>
<b>Weitere Übungen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Präsentation vor dem Lenkungsausschuss</li> <li>■ Frühwarnindikatoren</li> <li>■ Steuerungsmaßnahmen</li> <li>■ Informationen in der Projektsteuerung</li> <li>■ Erfolgsfaktoren im Projekt</li> <li>■ Umgang mit schwierigen Situationen</li> </ul>
<b>Abschluss des Follow-up</b>	

Das Trainingskonzept ist so aufgebaut, dass Sie es sehr leicht und schnell umsetzen können. Sie können, je nach Zeitvorgabe durch den Auftraggeber, die einzelnen Bausteine teilweise auch nach Bedarf zusammenstellen und einzelne Blöcke herausnehmen oder umstellen. Dabei ist es sinnvoll, sich am Bedarf der Teilnehmer zu orientieren. Die Word-Datei „Trainingsablauf\_Projekte\_erfolgreich\_starten\_und\_steuern.doc“ bietet Ihnen das Design für einen dreitägigen Ablauf sowie für einen Follow-up-Tag.



## DAS MATERIAL IM ÜBERBLICK

### Word-Datei mit Trainingsdesign und -ablauf

Die Word-Datei „*Trainingsablauf\_Projekte\_erfolgreich\_starten\_und\_steuern.doc*“ liefert Ihnen einen detailliert beschriebenen und vielfach erprobten **Ablaufplan**, wie Sie zeitlich und inhaltlich das Seminar als dreitägige Veranstaltung zzgl. Follow-up-Tag konzipieren können. Der Ablaufplan lässt sich entweder als „Blaupause“ umsetzen oder kann Ihnen als methodisch-didaktische Grundlage für Ihre eigene Zusammenstellung dienen. Die Zeitangaben sind ungefähre Angaben, kalkuliert mit einer Teilnehmerzahl von 12 Personen. Mit dem Ablaufplan haben Sie auch stets im Blick, welche Medien Sie benötigen und welche Materialien und Teilnehmerunterlagen Ihnen das Trainingskonzept für jede Lerneinheit zur Verfügung stellt. Da die Begriffe verlinkt sind, können Sie durch Anklicken die dazugehörigen Dateien zu jedem Trainingsmodul direkt öffnen, ansehen und ausdrucken.

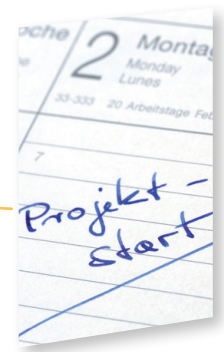
Beachten Sie hierbei: Die hinterlegten Links funktionieren nur, solange Sie die vorgegebene Ordnerstruktur sowie die Dateinamen nicht verändern! Sollten Sie dies tun (um z. B. das Konzept auf Ihre Anforderungen zuzuschneiden), müssen Sie die Links in Word aktualisieren bzw. neu setzen. Im Übrigen können Sie die Vorlage ganz nach Ihren persönlichen Vorstellungen ergänzen und anpassen.

### Die PowerPoint-Charts

Mit der **PowerPoint-Präsentation** können Sie das gesamte Seminar gestalten. Je nach Geschmack können Sie die Folien präsentieren oder die Dateien als „roten Faden“ für die eigene Orientierung einsetzen. Die meisten vorgeschlagenen Visualisierungen können Sie selbstverständlich ebenso auf Pinnwände und Flipcharts übertragen beziehungsweise gemeinsam mit den Teilnehmern erarbeiten. Das regt die Beteiligung an, ist abwechslungsreicher und erleichtert unerfahrenen Seminarpartnern das Verständnis.

Im Notizbereich finden Sie Trainerhinweise, O-Töne für die Anmoderation, Beispiele, Zeitvorgaben, Ergänzungen und Tipps. Dort finden Sie auch die Verweise auf zusätzliche Dateien, die das Konzept für Sie bereithält. Die Dateien, auf die Bezug genommen werden, sind in Spitzklammern (<...>) dargestellt. Während der Präsentation können Sie die Notizen nur über einen zweiten Bildschirm einsehen. Falls dieser nicht zur Verfügung steht, drucken Sie die Notizen vor dem Seminar aus.





Achten Sie bei der PowerPoint-Präsentation darauf, dass Sie eine ausreichend große Leinwand zur Verfügung haben. Das Trainingskonzept ist so aufgebaut, dass Sie vieles über PowerPoint präsentieren können. Es empfiehlt sich jedoch, während des Seminars die Methoden zu wechseln. Mit handgeschriebenen und gemalten Pinnwänden und Flipcharts schaffen Sie Abwechslung und gestalten Ihre Präsentation deutlich lebendiger. Nutzen Sie die Gelegenheit, verschiedene Themenblöcke mit den Teilnehmern gemeinsam in Kleingruppen oder im Plenum zu erarbeiten, um anschließend das Erarbeitete als Zusammenfassung durch die Folien zu ergänzen. Das erleichtert den Lerntransfer und das Behalten des Gelernten.

### Handouts

Im Ordner „**Handouts**“ finden Sie wertvolle Checklisten zu Projektvorbereitung, -durchführung und -abschluss sowie ausgewählte Seiten aus der PowerPoint-Präsentation, die sich für die Herausgabe an die Teilnehmer bewährt haben.


### Flipcharts

Die in der PowerPoint-Präsentation verwendeten Flipcharts finden Sie zudem im Ordner „**Flipcharts**“. Sie können diese im JPG-Format abgespeicherten Dateien als Vorlage und Denkanstoß für die Erstellung eigener Flipcharts nutzen oder auch direkt via Beamer in Großansicht auf die Leinwand projizieren.

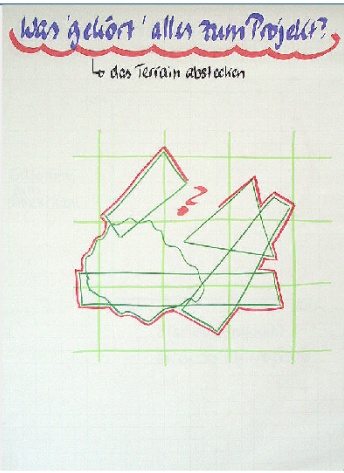
### Vorlagen

Eine ganze Reihe an vorformulierten Anträgen, Planungs- und Analysetools sowie Berichtsvordrucken stehen Ihnen mit diesem Trainingskonzept zur Verfügung – zu finden im Ordner „**Vorlagen**“. Die offenen Dateien im Word- oder Excelformat ermöglichen eine rasche individuelle Anpassung der Inhalte.

1. Tag	<b>Grundlagen und Definitionen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Vorlage Projektantrag</li> </ul>
	<b>Ausgangsanalyse</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Vorlage Betroffenheitsanalyse</li> <li>■ Vorlage Beteiligungsanalyse</li> <li>■ Vorlage Persönlicher Praxistransfer</li> </ul>
2. Tag	<b>Aktivitäten</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Vorlage Aktivitätenliste</li> <li>■ Vorlage Aktivitätenliste (Excel)</li> </ul>
	<b>Projektplan</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Vorlage Aktivitäten auf Zeitsstrahl (Excel)</li> </ul>



## Ausgangsanalyse



Start in den Tag

Wir lernen uns kennen

Organisatorisches

Erwartungen

Spielregeln

Ziele und Inhalte

Grundlagen und Definitionen

Ausgangsanalyse

Zieldefinition

Tagesausklang


# 1

**... heißt, den Projekt-Kontext *verstehen* und das Terrain *abstecken*, in dem das Projekt stattfindet.**

Auch wenn Sie den Projekt-Kontext und die Betroffenen etc. schon kennen, empfehlen wir dennoch, die Ausgangsanalyse kurz durchzuführen und dann erst bei der Zieldefinition weiterzumachen.

Projekte erfolgreich starten und steuern – Ein Trainingskonzept

Flipchart: <Was gehört alles zum Projekt>



## Fragen zur Ausgangsanalyse

Start in den Tag Wir lernen uns kennen Organisatorisches Erwartungen Spielregeln Ziele und Inhalte Grundlagen und Definitionen Ausgangsanalyse Zieldefinition Tagesausklang	<p>... sind Fragen an den Auftraggeber:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Welche <b>Probleme</b> liegen vor oder welche <b>Wünsche</b> bestehen?</li> <li>▪ Wer ist bisher <b>beteiligt</b>?</li> <li>▪ Wer ist in welcher Form <b>betroffen und noch zu beteiligen</b>?</li> <li>▪ Wie ist die <b>Bedeutung</b> des Projektes für den Bereich, das Unternehmen, für das Projektteam zu sehen?</li> <li>▪ Welche <b>Einstellung</b> haben die Beteiligten, das Unternehmen, das Projektteam dem Projekt gegenüber?</li> <li>▪ Welche <b>Auswirkungen</b> hat es, wenn das Problem <b>gelöst</b> wird beziehungsweise das Problem <b>nicht gelöst</b> wird?</li> <li>▪ Wie ist das <b>Umfeld</b> außerhalb des Projektes charakterisiert?</li> </ul>
--	--

1

Projekte erfolgreich starten und steuern – Ein Trainingskonzept

### Detailliertere Fragestellungen:

- Welche **Probleme** liegen vor oder welche **Wünsche** bestehen?
  - Was genau ist das Problem des Auftraggebers oder was konkret sind seine Wünsche? (Manche Projektthemen sind eher Problem-Themen (z.B. Stammdatenbereinigung von Dubletten) oder eher Wunsch-Themen (FIFA Fußball-Weltmeisterschaft Deutschland 2006™))
- Wer ist bisher **beteiligt**?
  - Wer macht bereits mit oder ist für das Projektteam benannt?
- Wer ist in welcher Form **betroffen und noch zu beteiligen**?
  - z.B. Anwender des Projekt-Ergebnisse, IT, Kunden, ...


Die drei folgenden Fragen sollen klären, wieviel „Energie“ das Projekt hat:

- Wie ist die **Bedeutung** des Projekts für den Bereich, das Unternehmen, für das Projektteam zu sehen?
- Welche **Einstellung** haben die Beteiligten, das Unternehmen, das Projektteam dem Projekt gegenüber?
- Welche **Auswirkungen** hat es, wenn das Problem **gelöst** wird beziehungsweise **nicht gelöst** wird?

Ist die Bedeutung eines Projektes gering oder hat keiner „so richtig Lust auf das Projekt“ oder macht es auch nichts, wenn das Problem nicht gelöst wird, dann ist das Risiko groß, dass das Projekt nicht die notwendige Energie hat oder bekommt und schnell versandet.

Ergänzend kann dann auch gefragt werden: Was ist der **Vorteil** der bestehenden Situation ?

- Wie ist das **Umfeld** außerhalb des Projektes charakterisiert?
  - z.B. weitere Projekte, mit denen sich dieses Projekt Ressourcen teilen muss,
  - z.B. bestimmte Lieferanten, die berücksichtigt werden müssen
  - z.B. störende Einflussfaktoren



## Projekt-Auftraggeber

<p>Start in den Tag</p> <p>Wir lernen uns kennen</p> <p>Organisatorisches</p> <p>Erwartungen</p> <p>Spielregeln</p> <p>Ziele und Inhalte</p> <p>Grundlagen und Definitionen</p> <p>Ausgangsanalyse</p> <p>Zieldefinition</p> <p>Tagesausklang</p>	<p><b>Wer ist der Auftraggeber?</b></p> <p>Aufgabe des Projektleiters ist es, klar zu erfragen und zu definieren, wer genau der Projekt-Auftraggeber ist – denn der Projekt-Auftraggeber ist auch verantwortlich für sein Projekt.</p> <p>Wenn es <b>keinen Auftraggeber</b> gibt, dann besteht das Risiko, dass das Projekt versandet.</p> <p>Wenn es <b>mehrere oder sogar viele Auftraggeber</b> gibt, dann besteht die Gefahr, dass alle Auftraggeber ihre Wünsche erfüllt haben möchten. Gesucht wird die „Eier-legende-Woll-Milch-Sau“, die das Projekt früher oder später scheitern lässt.</p>
---	---

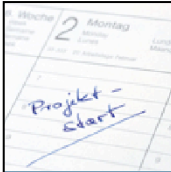
1

Projekte erfolgreich starten und steuern – Ein Trainingskonzept

### TRAINERHINWEIS

Fragen Sie die Teilnehmer/-innen, ob in ihren Unternehmen mit Projektanträgen gearbeitet wird und ob dieser zum Zeitpunkt der Ausgangsanalyse bereits schon vorliegt.

Eine Idee: Der Auftraggeber füllt den Projektantrag VOR Beginn des Projektes selbst aus.



## Ergänzende Fragen zur Ausgangsanalyse

Start in den Tag

Wir lernen uns kennen

Organisatorisches

Erwartungen

Spielregeln

Ziele und Inhalte

Grundlagen und Definitionen

Ausgangsanalyse

Zieldefinition

Tagesausklang


Gab es bereits vergleichbare Projekte im Unternehmen, so empfehlen sich zusätzlich die folgenden Fragen:

- Wurde bereits ein vergleichbares Projekt durchgeführt?
- Wie erfolgreich war es?
- Was können wir aus diesem Projekt lernen?
- Was können wir aus diesem Projekt übernehmen?

... damit „das Rad nicht wieder neu erfunden werden muss“!

1

Projekte erfolgreich starten und steuern – Ein Trainingskonzept



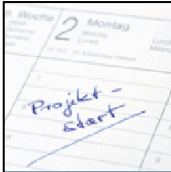
## Betroffene zu Beteiligten machen ...

<p>Start in den Tag</p> <p>Wir lernen uns kennen</p> <p>Organisatorisches</p> <p>Erwartungen</p> <p>Spielregeln</p> <p>Ziele und Inhalte</p> <p>Grundlagen und Definitionen</p> <p>Ausgangsanalyse</p> <p>Zieldefinition</p> <p>Tagesausklang</p>	<p><b>Betroffene</b> werden direkt oder indirekt von den <i>Auswirkungen des Projektes berührt</i> (Stakeholder, Anwender, Mitarbeiter, Daten-Eigentümer, Geschäftspartner, Auftraggeber, Betriebsrat, Revision, Controlling, IT, Sicherheit, Wirtschaftsprüfer, Unternehmensstrategie etc.).</p> <p>Oder sie sind vom <i>Projekt-Prozess betroffen</i> (z.B. Baulärm, -schmutz).</p> <p><b>Beteiligte</b> erbringen in irgendeiner Weise Leistungsbeiträge zum Projekt (Mitarbeit, Qualitätssicherung, Informationen, Entscheidungen etc.).</p>
---	--

1

Projekte erfolgreich starten und steuern – Ein Trainingskonzept

Als Stakeholder wird eine Person bezeichnet, die ein Interesse am Verlauf oder Ergebnis eines Projektes hat. Betroffene werden oft mit Stakeholdern gleichgesetzt.



## Betroffene zu Beteiligten machen (Forts.)

Start in den Tag

Wir lernen uns kennen

Organisatorisches

Erwartungen

Spielregeln

Ziele und Inhalte

Grundlagen und Definitionen

Ausgangsanalyse

Zieldefinition

Tagesausklang

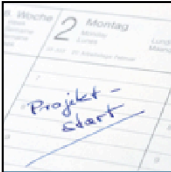
Für jedes Projekt muss festgestellt werden, wer in welcher Form und in welchem Ausmaß beteiligt bzw. betroffen und damit einzubinden ist.

Dadurch wird sichergestellt, dass

- alle Argumente Berücksichtigung finden können,
- alle Beteiligten/Betroffenen ihre eigenen Wünsche und Anforderungen einbringen oder einbringen lassen,
- keine Vorbehalte gegen das Projekt entstehen und
- später mögliche Widerstände reduziert werden können.

1

Projekte erfolgreich starten und steuern – Ein Trainingskonzept



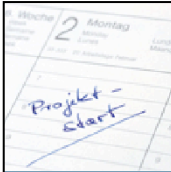
## Das Kontextmodell – Eine andere Methode für die Ausgangsanalyse

- Start in den Tag
- Wir lernen uns kennen
- Organisatorisches
- Erwartungen
- Spielregeln
- Ziele und Inhalte
- Grundlagen und Definitionen
- Ausgangsanalyse
- Zieldefinition
- Tagesausklang



1





## Fragestellungen beim Kontextmodell

Start in den Tag

Wir lernen uns kennen

Organisatorisches

Erwartungen

Spielregeln

Ziele und Inhalte

Grundlagen und Definitionen

Ausgangsanalyse

Zieldefinition

Tagesausklang

Das Kontextmodell dient dazu, den Gesamtkontext zu klären, in den das Projekt oder Thema eingebettet ist.

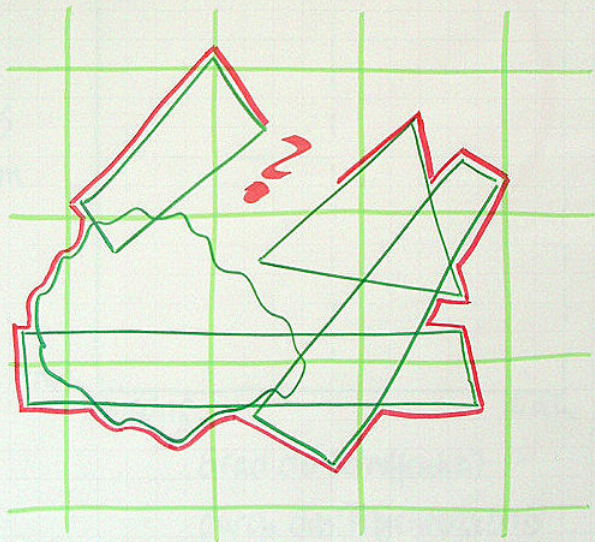
1. Was soll als Ergebnis („zum Anfassen“) herauskommen? Und an wen geht das Ergebnis (Betroffene)?
2. Welche Voraussetzungen gibt es bereits? Welcher Input fließt in das Projekt? Und wer liefert diesen Input?
3. Welche Einflussgrößen oder Rahmenbedingungen wirken auf das Projekt (Personen, anderen Projekte, Umfeld, Störungen, Restriktionen)?
4. Wer oder was unterstützt, trägt oder fördert das Projekt?
5. Was ist der (strategische) Nutzen des Projektes? Was ist der Grund, dass das Projekt durchgeführt werden soll?

1

Projekte erfolgreich starten und steuern – Ein Trainingskonzept

# Was 'gehört' alles zum Projekt?

↳ das Terrain abstecken



# Übung Ausgangsanalyse

Probleme

Wünsche

Beteiligte

Betroffene

Bedeutung

Einstellungen

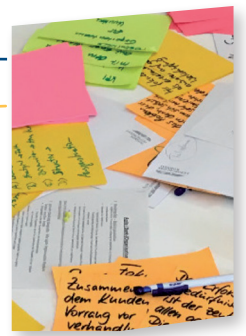
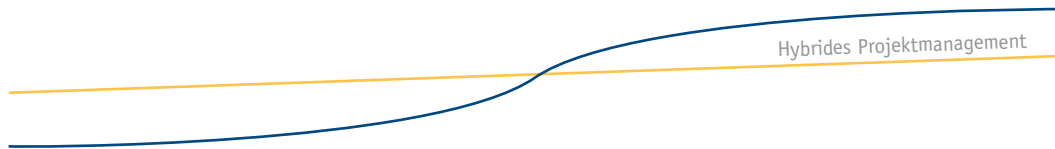
Auswirkungen

Projekt-Umfeld

Sabine Niodusch

# Hybrides Projektmanagement

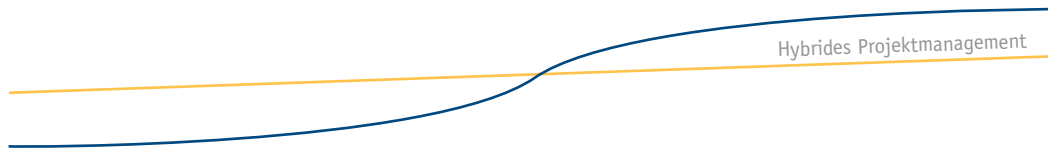
- ▶ Projekte erfolgreich planen und in Iterationen umsetzen



## INHALT

<b>Hybrides Projektmanagement</b>	<b>2</b>
Projekte erfolgreich planen und in Iterationen umsetzen	
<b>Anwendung</b>	
Was Sie Ihren Teilnehmern mit diesem Konzept bieten können	
Die Themen	
<b>Seminarüberblick nach Tagen</b>	<b>4</b>
Der erste Tag	
Der zweite Tag	
Der dritte Tag	
Der Follow-up Tag	
<b>Das Material im Überblick</b>	<b>7</b>
Word-Datei mit Trainingsdesign und Ablauf	
Die PowerPoint-Charts	
Handouts	
Flipcharts	
Vorlagen	
Übungen	

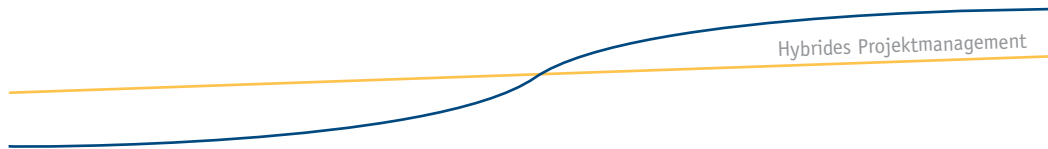
**Wichtiger Hinweis:** Um Ihnen eine größtmögliche Flexibilität und Nutzbarkeit der Inhalte zu bieten, stellt Ihnen dieses Trainingskonzept zahlreiche offene Dateien zur Verfügung. Sie können die Inhalte also ganz nach Ihren Erfordernissen ergänzen, überschreiben und im Rahmen Ihrer Erfordernisse mit eigenen Inhalten und Kommentaren versehen. Folglich sind die Dateien dieses Konzepts auch nicht schreibgeschützt. Daher empfehlen wir Ihnen, **unbedingt eine Sicherungskopie** des kompletten Inhalts mit den „Werkseinstellungen“ anzulegen, damit Sie im Fall der Fälle (versehentlich gelöschte Textstellen, Folien, Dokumente etc.) auf die Originaldateien zurückgreifen können.



## HYBRIDES PROJEKTMANAGEMENT

### Projekte erfolgreich planen und in Iterationen umsetzen

Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die in der Rolle des Projekt- oder Teilprojektleiters sind oder diese zukünftig ausfüllen werden, erhalten mithilfe eines dreitägigen Trainingsprogramms ein ganzheitliches Grundverständnis über hybrides Projektmanagement und dessen typischen Methodenkanon. Nach dem Absolvieren des Seminars wissen die Teilnehmenden, wie sie mithilfe formaler Methoden Projekte starten und planen und wie sie in der Durchführungsphase in Iterationen arbeiten können und gleichzeitig den Gesamt-Projektplan mit festem Endtermin im Auge behalten. Sie kennen die notwendigen Aspekte des Projekt-Controllings und des Projektabschlusses. Während eines anschließenden Follow-up-Tages reflektieren die Teilnehmer ihre gemachten Praxiserfahrungen im Projektmanagement und vertiefen ihre Kenntnisse für die Projektdurchführungshase in den Iterationen. Das Seminar ist für eine Teilnehmerzahl von maximal 12 Personen ausgelegt. Es ist hilfreich, wenn die Teilnehmenden bereits Erfahrungen in Projekten gesammelt haben.



## ANWENDUNG DES KONZEPTS

### Was Sie Ihren Teilnehmern mit diesem Konzept bieten können

In diesem Trainingskonzept bieten Sie Ihren Teilnehmern einen intensiven und umfassenden Einstieg in erfolgreiches hybrides Projektmanagement. Ziel ist, die Teilnehmenden in die Lage zu bringen, künftige Projekte schneller, professioneller, risikobewusst und kostengünstiger zu leiten und gleichzeitig die Vorteile des Arbeitens in Iterationen zu nutzen.

### Die Themen

#### 1. Tag

- Grundverständnis Projektmanagement
- Ausgangsanalyse, Stakeholderanalyse
- Zieldefinition

#### 2. Tag

- Risikoanalyse
- Phasen und Teilprojekte
- Aktivitäten:  
Dashboard für den Gesamt-Projektplan
- Aufwandschätzung und Zuschläge
- Gesamt-Projektplan
- Kostenplanung

#### 3. Tag

- Projektorganisation
- Projektstandards
- Kick-off-Veranstaltung
- Projektmarketing
- Iterationen
- Gesamt-Projektsteuerung
- Projektdokumentation
- Projektabschluss

#### Follow-up-Tag

- Ihre Praxiserfahrungen
- Ihre Themen für heute
- Verantwortung
- Pflichten in den Iterationen
- Sich selbst organisierendes Team
- Umgang mit „Bugwellen“
- Fallarbeit an Ihren Praxisfällen

optional:

- Umgang mit schwierigen Situationen
- Kopfstand-Technik
- Ihre Herausforderungen in den Iterationen und auf Gesamt-Projektebene



## SEMINARÜBERBLICK NACH TAGEN

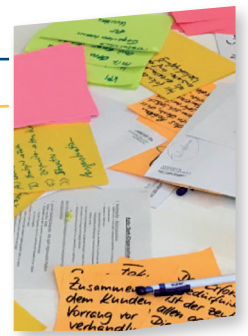
### Der erste Tag

<b>Kennenlernen Organisatorisches Spielregeln</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Begrüßung und Einführung</li> <li>■ Teilnehmer/-innen dieses Trainings</li> <li>■ Kennenlernen</li> <li>■ Zeiten</li> <li>■ Erwartungen an das Training</li> <li>■ Spielregeln</li> <li>■ Gender-Hinweis</li> </ul>
<b>Ziele und Inhalte</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Ziele und Grenzen dieses Trainings</li> <li>■ Die Themen im Überblick</li> </ul>
<b>Grundlagen und Definitionen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Projekterfahrungen</li> <li>■ Nutzen von Projektmanagement</li> <li>■ Definitionen</li> <li>■ Projektarten</li> <li>■ Projektmanagement-Zyklus</li> <li>■ Agiles Projektmanagement</li> <li>■ Hybrides Projektmanagement</li> <li>■ Kompetenzen des Projektleiters</li> </ul>
<b>Ausgangsanalyse</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Projektstart</li> <li>■ Ausgangsanalyse</li> <li>■ Auftraggeber und Beteiligte</li> <li>■ Stakeholderanalyse</li> <li>■ Instrumente</li> </ul>
<b>Zieldefinition</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Definition und Abgrenzung</li> <li>■ Unternehmensziele vs. Projektziele</li> <li>■ Beteiligte Personen</li> <li>■ Ziele sammeln und strukturieren</li> <li>■ Konkurrierende Ziele kennen</li> <li>■ Ziele dokumentieren</li> </ul>
<b>Tagesausklang</b>	

### Der zweite Tag

<b>Start in den Tag</b>	
<b>Risikoanalyse</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Risikokategorien</li> <li>■ Risiko: Schweigen</li> <li>■ Risikoanalyse und Maßnahmenplan</li> </ul>

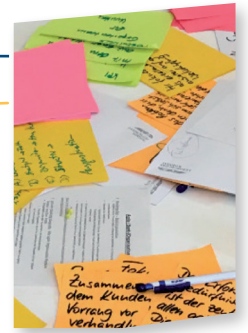




<b>Planung</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Definition</li> <li>■ Phasen und Teilprojekte</li> <li>■ Meilensteine</li> <li>■ Projektstrukturplan</li> </ul>
<b>Project Backlog und Aktivitäten</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Dashboard</li> <li>■ Verantwortungen</li> </ul>
<b>Aufwandsschätzung und Zuschläge</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Schätzkonferenz</li> <li>■ Zuschläge</li> </ul>
<b>Projektplan</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Mitarbeitereinsatzplan</li> <li>■ Gesamt-Projektplan</li> <li>■ Kritischer Pfad</li> <li>■ Rückwärtsplanung</li> </ul>
<b>Projektkosten</b>	
<b>Tagesausklang</b>	

### Der dritte Tag

<b>Start in den Tag</b>	
<b>Projektorganisation</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Der Projektleiter</li> <li>■ Der Lenkungsausschuss</li> <li>■ Weitere Rollen</li> <li>■ Auswahl der Projektmitarbeiter und des Projektleiters</li> <li>■ Projektorganisationsformen</li> </ul>
<b>Projektstandards</b>	
<b>Kick-off</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Ziele</li> <li>■ Die Beziehungsebene</li> </ul>
<b>Projektmarketing</b>	
<b>Iterationen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Aufgaben des Projektleiters</li> <li>■ Iteration Backlog</li> <li>■ Business Value</li> <li>■ Iteration Planning</li> <li>■ Daily Stand-up-Meeting</li> <li>■ Aktualisieren Dashboard</li> <li>■ Burndown-Chart</li> <li>■ Iteration Review, Retrospektive</li> </ul>

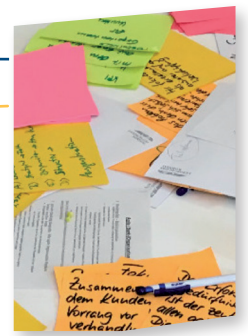


<b>Projektsteuerung</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Aufgaben des Projektleiters</li> <li>■ Projekt-Controlling</li> <li>■ Abweichungen analysieren und Maßnahmen entwickeln</li> <li>■ Terminverschiebung</li> <li>■ Stakeholderanalyse</li> <li>■ Risikomanagement</li> <li>■ Projektbesprechungen</li> <li>■ Änderungsmanagement, Qualitätsmanagement</li> <li>■ Statusbericht</li> <li>■ Das Projekt ist kritisch</li> </ul>
<b>Projektdokumentation</b>	
<b>Projektabschluss</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Aufgaben</li> <li>■ Endabnahme, Übergabe</li> <li>■ Close-down-Workshop</li> <li>■ Nachkalkulation, Abschlussbericht</li> </ul>
<b>Seminarabschluss</b>	

### Der Follow-up-Tag

<b>Start in den Tag</b>	
<b>Rückblick/Ihre Themen</b>	
<b>Verantwortung</b>	
<b>Pflichten in den Iterationen</b>	
<b>Sich selbst organisierendes Team</b>	
<b>Umgang mit „Bugwellen“</b>	
<b>Fallarbeit an Ihren Praxisfällen</b>	
<b>Weitere optionale Übungen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Umgang mit schwierigen Situationen</li> <li>■ Kopfstand-Technik</li> <li>■ Ihre Herausforderungen in den Iterationen und auf Gesamt-Projektebene</li> </ul>
<b>Abschluss des Follow-up</b>	

Das Trainingskonzept ist so aufgebaut, dass Sie es sehr leicht und schnell umsetzen können. Sie können, je nach Zeitvorgabe durch den Auftraggeber, die einzelnen Bausteine teilweise auch nach Bedarf zusammenstellen und einzelne Blöcke herausnehmen oder umstellen. Dabei ist es sinnvoll, sich am Bedarf der Teilnehmer zu orientieren. Die Word-Datei „Trainingsablauf\_Hybrides\_Projektmanagement.doc“ bietet Ihnen das Design für einen dreitägigen Ablauf sowie für einen Follow-up-Tag. Soll das Training in zwei Tagen durchgeführt werden, so müssen die Teilnehmenden die Grundlagen der Projektplanung bereits kennen und anwenden können.



## DAS MATERIAL IM ÜBERBLICK

### Word-Datei mit Trainingsdesign und -ablauf

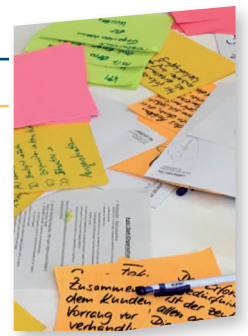
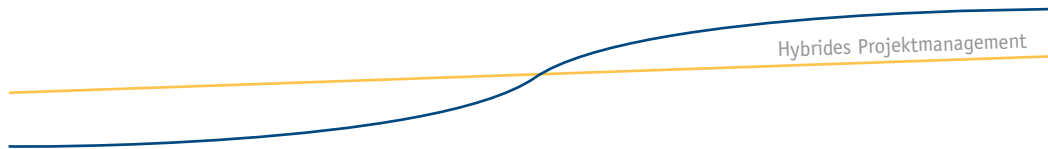
Die Word-Datei „*Trainingsablauf\_Hybrides\_Projektmanagement.doc*“ liefert Ihnen einen detailliert beschriebenen und vielfach erprobten **Ablaufplan**, wie Sie zeitlich und inhaltlich das Seminar als dreitägige Veranstaltung zzgl. Follow-up-Tag konzipieren können. Der Ablaufplan lässt sich entweder als „Blaupause“ umsetzen oder kann Ihnen als methodisch-didaktische Grundlage für Ihre eigene Zusammenstellung dienen. Die Zeitangaben sind ungefähre Angaben, kalkuliert mit einer Teilnehmerzahl von 12 Personen. Mit dem Ablaufplan haben Sie auch stets im Blick, welche Medien Sie benötigen und welche Materialien und Teilnehmerunterlagen Ihnen das Trainingskonzept für jede Lerneinheit zur Verfügung stellt. Da die Begriffe verlinkt sind, können Sie durch Anklicken die dazugehörigen Dateien zu jedem Trainingsmodul direkt öffnen, ansehen und ausdrucken.

Beachten Sie hierbei: Die hinterlegten Links funktionieren nur, solange Sie die vorgegebene Ordnerstruktur sowie die Dateinamen nicht verändern! Sollten Sie dies tun (um z.B. das Konzept auf Ihre Anforderungen zuzuschneiden), müssen Sie die Links in Word aktualisieren bzw. neu setzen. Im Übrigen können Sie die Vorlage ganz nach Ihren persönlichen Vorstellungen ergänzen und anpassen.

### Die PowerPoint-Charts

Mit der **PowerPoint-Präsentation** können Sie das gesamte Seminar gestalten. Je nach Geschmack können Sie die Folien präsentieren oder die Dateien als „roten Faden“ für die eigene Orientierung einsetzen. Die meisten vorgeschlagenen Visualisierungen können Sie selbstverständlich ebenso auf Pinnwände und Flipcharts übertragen beziehungsweise gemeinsam mit den Teilnehmern erarbeiten. Das regt die Beteiligung an, ist abwechslungsreicher und erleichtert unerfahrenen Seminarteilnehmern das Verständnis.

Im Notizbereich finden Sie Trainerhinweise, O-Töne für die Anmoderation, Beispiele, Zeitvorgaben, Ergänzungen und Tipps. Dort finden Sie auch die Verweise auf zusätzliche Dateien, die das Konzept für Sie bereithält. Die Dateien, auf die Bezug genommen werden, sind in Spitzklammern (<...>) dargestellt. Während der Präsentation können Sie die Notizen nur über einen zweiten Bildschirm einsehen. Falls dieser nicht zur Verfügung steht, drucken Sie die Notizen vor dem Seminar aus.



Achten Sie bei der PowerPoint-Präsentation darauf, dass Sie eine ausreichend große Projektionsfläche zur Verfügung haben. Das Trainingskonzept ist so aufgebaut, dass Sie vieles über PowerPoint präsentieren können. Es empfiehlt sich jedoch, während des Seminars die Methoden zu wechseln. Mit handgeschriebenen und gemalten Pinnwänden und Flipcharts schaffen Sie Abwechslung und gestalten Ihre Präsentation deutlich lebendiger. Nutzen Sie die Gelegenheit, verschiedene Themenblöcke mit den Teilnehmern gemeinsam in Kleingruppen oder im Plenum zu erarbeiten, um anschließend das Erarbeitete als Zusammenfassung durch die Folien zu ergänzen. Das erleichtert den Lerntransfer und das Behalten des Gelernten.

### Handouts

Im Ordner **Handouts** finden Sie wertvolle Checklisten zu Projektvorbereitung, -durchführung und -abschluss, die sich für die Herausgabe an die Teilnehmer bewährt haben. Jede/r Trainer/-in wird sich aus dem umfangreichen Material ihr/sein eigenes Trainingskonzept zusammenstellen, sodass die Auswahl der Folien, die als Handout für die Teilnehmenden bereitgestellt werden, für jeden eine andere ist. So ist die Entscheidung, welche Teile der Präsentation an die Teilnehmer ausgehändigt werden, Ihnen freigestellt.

### Flipcharts

Die in der PowerPoint-Präsentation verwendeten Flipcharts finden Sie zudem im Ordner **Flipcharts**. Sie können diese im JPG-Format abgespeicherten Dateien als Vorlage und Denkansatz für die Erstellung eigener Flipcharts nutzen oder auch direkt via Beamer in Großansicht auf die Leinwand projizieren.

### Vorlagen

Eine ganze Reihe an vorformulierten Anträgen, Planungs- und Analyse-Tools, Berichtsvordrucken stehen Ihnen mit diesem Trainingskonzept zur Verfügung – zu finden im Ordner **Vorlagen**. Die offenen Dateien im Word- oder Excel-Format ermöglichen eine rasche individuelle Anpassung der Inhalte.

1. Tag	<b>Grundlagen und Definitionen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Vorlage Fotoprotokoll</li> <li>■ Vorlage Projektantrag</li> </ul>
	<b>Ausgangsanalyse</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Vorlage Betroffenheitsanalyse</li> <li>■ Vorlage Beteiligungsanalyse</li> <li>■ Vorlage Persönlicher Praxistransfer</li> </ul>
2. Tag	<b>Risikoanalyse</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Vorlage Risikomaßnahmenplan (Excel)</li> <li>■ Vorlage Risikomaßnahmenplan ausführlich (Excel)</li> </ul>
	<b>Aktivitäten</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Vorlage Dashboard (Excel)</li> </ul>

## Iterationen

Start in den Tag

Projekt-  
organisation

Projektstandards

Kick-off

Projektmarketing

**Iterationen**

Projektsteuerung

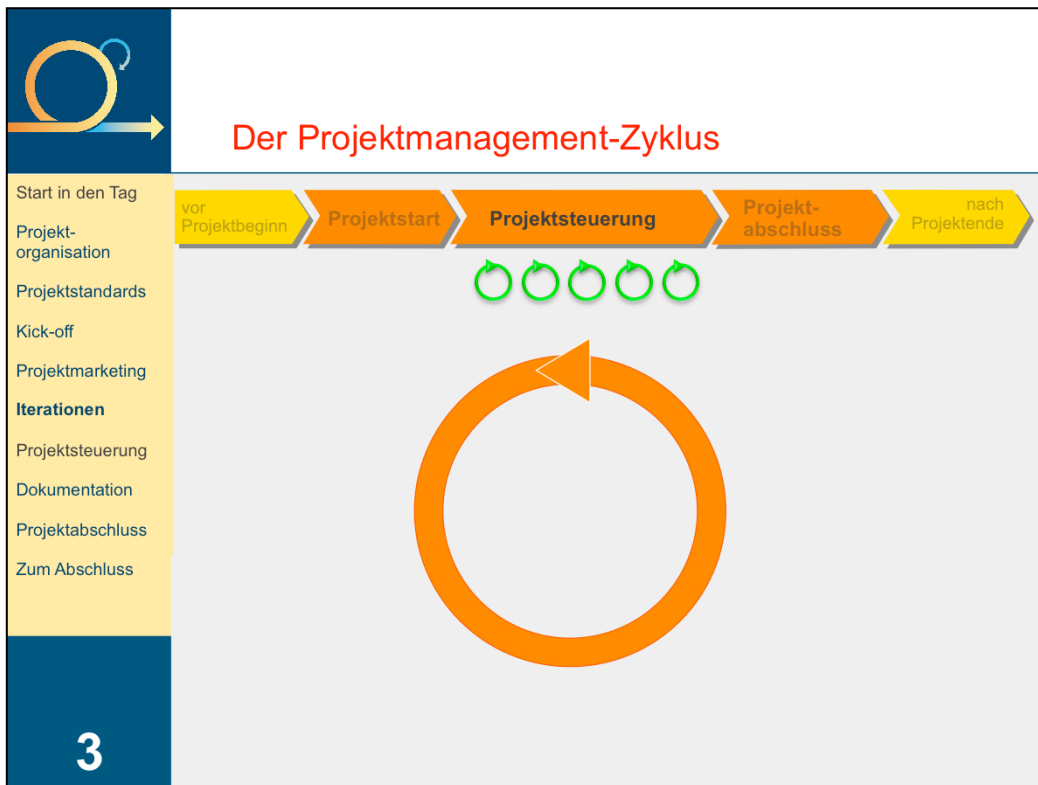
Dokumentation

Projektabschluss

Zum Abschluss




3



### TRAINERHINWEIS

In diesem Abschnitt geht es ausschließlich um die „Innenansicht“ der Iterationen und nur an wenigen Stellen wird der Blick auf die Gesamt-Projektebene geworfen. Erst im Abschnitt „Projektsteuerung“ rückt die Gesamt-Steuerung des Projektes in den Fokus.



# Iterationen

Start in den Tag

Projektorganisation

Projektstandards

Kick-off

Projektmarketing

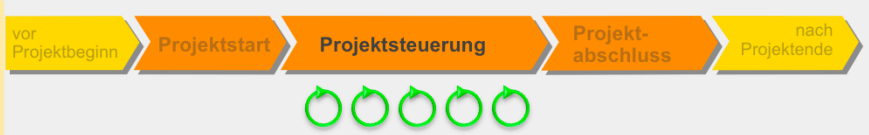
**Iterationen**

Projektsteuerung

Dokumentation

Projektabschluss

Zum Abschluss



Die Aufgaben des Projektleiters in den Iterationen:


- Organisieren und Begleiten der Iteration

**Ziele:**

- Das Projektgeschehen innerhalb der Iterationen flexibel gestalten.
- Das (Gesamt-)Projektergebnis inkrementell entwickeln.

3

Projekte erfolgreich planen und in Iterationen umsetzen – Ein Trainingskonzept



## Iteration – was genau ist das?


<p>Start in den Tag</p> <p>Projektorganisation</p> <p>Projektstandards</p> <p>Kick-off</p> <p>Projektmarketing</p> <p><b>Iterationen</b></p> <p>Projektsteuerung</p> <p>Dokumentation</p> <p>Projektabschluss</p> <p>Zum Abschluss</p>	<p>Eine Iteration ist ein Mini-Projekt,</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ das bei einer Dauer von 2-6 Wochen</li> <li>▪ ein konkretes Ergebnis erstellt, das für den Kunden (oder Auftraggeber) einen Nutzen oder Wert hat und</li> <li>▪ das der Kunde prüfen und abnehmen kann.</li> </ul> <p>Die Struktur einer Iteration ist immer gleich:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Iteration Planning</li> <li>▪ Daily Stand-up-Meeting</li> <li>▪ Update Burndown-Chart</li> <li>▪ Iteration Review</li> <li>▪ Retrospektive</li> </ul> <p>Mehrere Iterationen nacheinander lassen das (Gesamt-)Projektergebnis sukzessive entstehen.</p>
--	--

3

### HINWEIS:

Allgemeine Definition: Iteration bedeutet, dass ein Prozess so lange wiederholt wird, um schrittweise über Zwischenergebnisse an ein Ergebnis/Ziel zu gelangen.





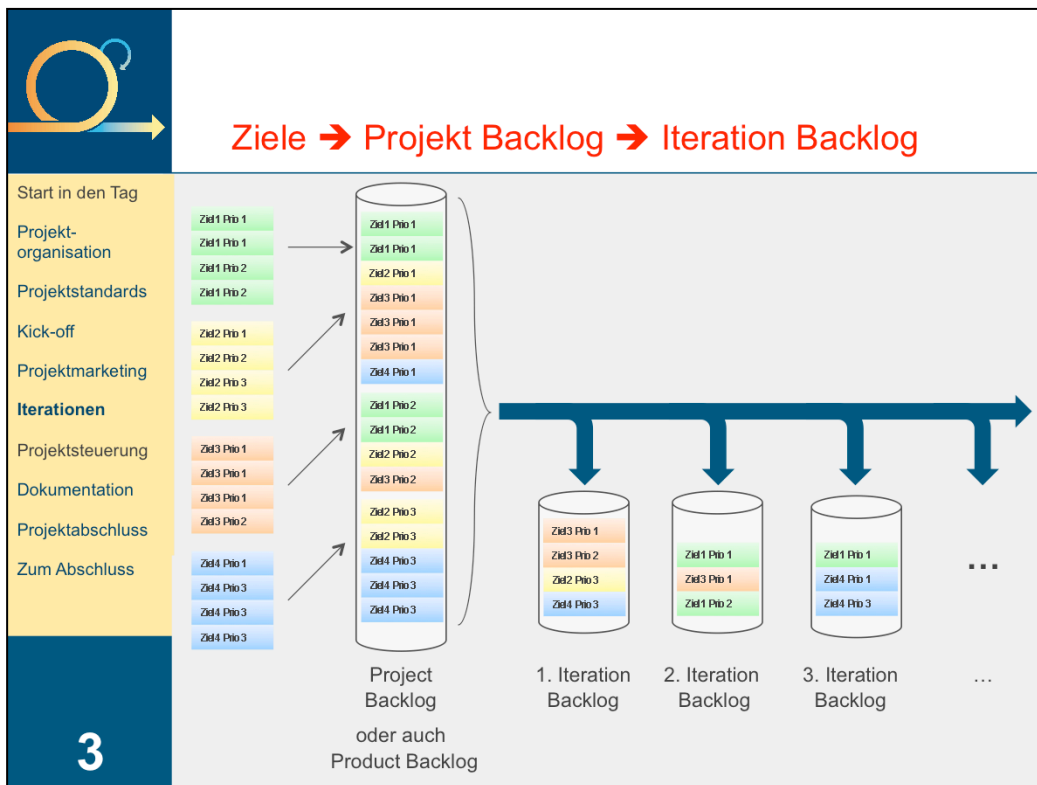
## Iterationen: Aufgaben des Projektleiters

<p>Start in den Tag</p> <p>Projektorganisation</p> <p>Projektstandards</p> <p>Kick-off</p> <p>Projektmarketing</p> <p><b>Iterationen</b></p> <p>Projektsteuerung</p> <p>Dokumentation</p> <p>Projektabschluss</p> <p>Zum Abschluss</p>	<table border="1"> <thead> <tr> <th style="background-color: #0056b3; color: white;">Was zu tun ist</th> <th style="background-color: #0056b3; color: white;">Ergebnis</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Iteration Planning</td> <td> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Vorbereiten Iteration Planning</li> <li>▪ Durchführen Iteration Planning mit dem Team</li> </ul> </td> </tr> <tr> <td>Projektbesprechungen</td> <td> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Daily Stand-up-Meeting</li> <li>▪ Aktualisieren Burndown-Chart</li> <li>▪ Rückmeldung der Aufwände, des zusätzlichen Bedarfes und Anpassen des Mitarbeiterereinsatzplanes und des Gesamt-Projektplans</li> <li>▪ Wöchentliche Besprechung mit Agenda, Protokoll, Liste offener Punkte</li> </ul> </td> </tr> <tr> <td>Iteration Review und Retrospektive</td> <td> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Vorbereiten und Durchführen des Iteration Reviews und der Retrospektive</li> </ul> </td> </tr> </tbody> </table>	Was zu tun ist	Ergebnis	Iteration Planning	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Vorbereiten Iteration Planning</li> <li>▪ Durchführen Iteration Planning mit dem Team</li> </ul>	Projektbesprechungen	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Daily Stand-up-Meeting</li> <li>▪ Aktualisieren Burndown-Chart</li> <li>▪ Rückmeldung der Aufwände, des zusätzlichen Bedarfes und Anpassen des Mitarbeiterereinsatzplanes und des Gesamt-Projektplans</li> <li>▪ Wöchentliche Besprechung mit Agenda, Protokoll, Liste offener Punkte</li> </ul>	Iteration Review und Retrospektive	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Vorbereiten und Durchführen des Iteration Reviews und der Retrospektive</li> </ul>
Was zu tun ist	Ergebnis								
Iteration Planning	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Vorbereiten Iteration Planning</li> <li>▪ Durchführen Iteration Planning mit dem Team</li> </ul>								
Projektbesprechungen	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Daily Stand-up-Meeting</li> <li>▪ Aktualisieren Burndown-Chart</li> <li>▪ Rückmeldung der Aufwände, des zusätzlichen Bedarfes und Anpassen des Mitarbeiterereinsatzplanes und des Gesamt-Projektplans</li> <li>▪ Wöchentliche Besprechung mit Agenda, Protokoll, Liste offener Punkte</li> </ul>								
Iteration Review und Retrospektive	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Vorbereiten und Durchführen des Iteration Reviews und der Retrospektive</li> </ul>								

3

### TRAINERHINWEIS

Das Thema „Rückmeldung der Aufwände, des zusätzlichen Bedarfes und Anpassen des Mitarbeiterereinsatzplanes und des Gesamt-Projektplans“ werden im Abschnitt **Projektsteuerung** detailliert dargestellt.



### TRAINERHINWEIS

Wer an dieser Stelle aus den Zielen einzelne User-Stories und dann aus den User-Stories die einzelnen Tasks ableiten möchte, der möge es tun. Wir haben uns hier auf das Minimum des hybriden Projektmanagements beschränkt.



## Business-Value – Wertbeitrag

Start in den Tag

Projekt-  
organisation

Projektstandards

Kick-off

Projektmarketing

**Iterationen**

Projektsteuerung

Dokumentation

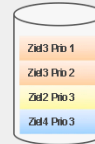
Projektabschluss

Zum Abschluss

Welche Ergebnisse haben für den Kunden (oder Auftraggeber) den größten Wert oder den größten Nutzen?


Diese Frage soll dazu anleiten, die Iteration Backlogs entsprechend zu füllen, um so die Kundenwünsche möglichst rasch zu bedienen und für den Kunden einen Mehrwert zu generieren.

Iteration Backlog



3

Projekte erfolgreich planen und in Iterationen umsetzen – Ein Trainingskonzept



3

## Iteration Backlog

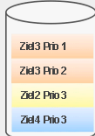
Aus dem Project Backlog werden die einzelnen Iteration Backlogs sukzessive gefüllt.

Dabei ist darauf zu achten, dass

- in jeder Iteration möglichst ein eigenständiges Ergebnis (oder Produkt) entsteht oder ein bestehendes Ergebnis so erweitert wird, dass eben wieder ein neues eigenständiges Ergebnis entsteht,
- die Iteration Backlogs nicht nur mit Prio-1-Themen gefüllt werden, denn das birgt die Gefahr des Nicht-Fertig-Werdens innerhalb der Iteration und setzt das Projektteam enorm unter Druck.

Verantwortlich für das Festlegen der Iteration Backlogs ist der Projektleiter; er sollte es jedoch immer mit seinem Team final abstimmen – und das Team **muss** sich auf genau diesen Iteration Backlog auch verpflichten.

Iteration Backlog



### TRAINERHINWEIS

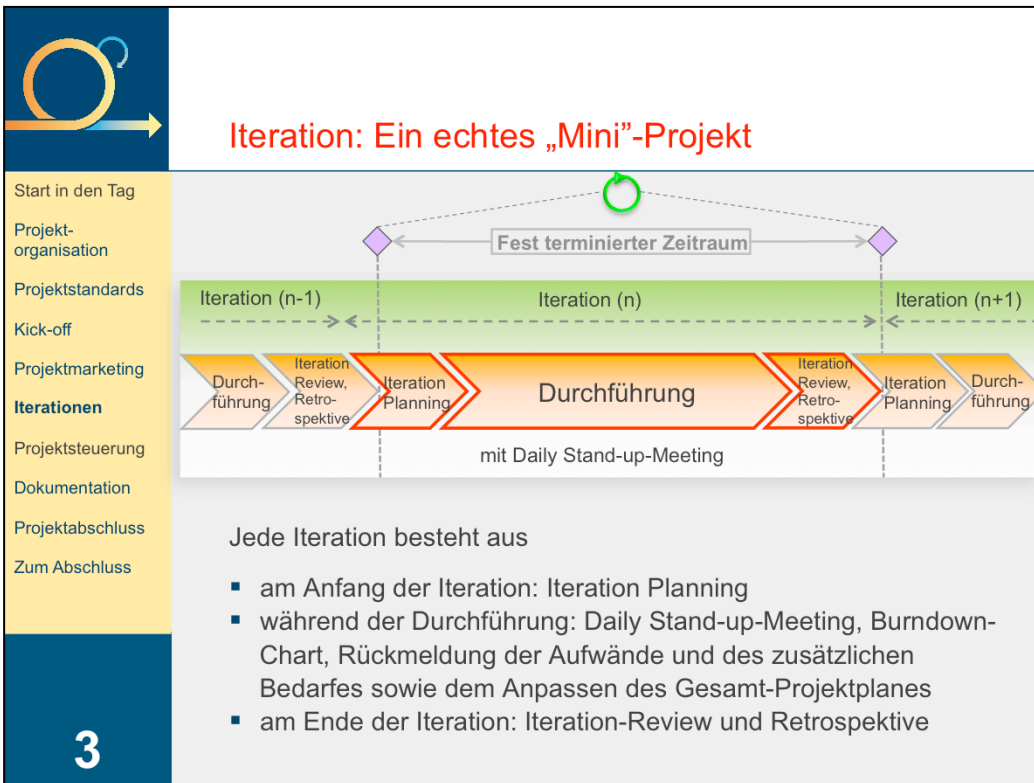
Wer hier lieber mit der Rolle des Product Owner arbeitet, der möge darauf hinweisen, dass der Product Owner gemeinsam mit dem Projektleiter (oder Scrum Master) für das Vorschlagen des Iteration Backlogs verantwortlich ist; das Projektteam committet sich dann final auf den (ggf. angepassten) Iteration Backlog.


### auf der „Tonspur“:

Es kann auch vorkommen, dass einzelne Aktivitäten im Iteration Backlog landen: Dies ist immer dann der Fall, wenn sie direkt aus dem Gesamt-Projektplan übernommen oder wenn einzelne Aktivitäten innerhalb einer Iteration nicht fertig geworden sind und deshalb auf eine der nächsten Iterationen verschoben werden muss.

### VORSICHT:

Wenn Aktivitäten immer nur verschoben werden, dann schieben Sie irgendwann eine Bugwelle vor sich her und werden nicht fertig; vermutlich stimmte schon die Gesamtplanung nicht.






## Iteration Planning

Start in den Tag Projektorganisation Projektstandards Kick-off Projektmarketing <b>Iterationen</b> Projektsteuerung Dokumentation Projektabschluss Zum Abschluss	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Vor jeder Iteration wird das Iteration Planning vom Projektleiter vorbereitet und</li> <li>▪ wird dann zu Beginn der Iteration mit dem gesamten Team durchgeführt:</li> <li>▪ Festlegen der Dauer für diese Iteration (2-6 Wochen)</li> <li>▪ Festlegen und Priorisierung der in der Iteration zu erreichenden Ziele/Anforderungen</li> <li>▪ Planung der einzelnen Aktivitäten, um die Ziele der Iteration zu erreichen</li> <li>▪ Zuordnung der Ressourcen zu den Aktivitäten und Aufwandschätzung im Dashboard, optional: Gantt-Diagramm</li> <li>▪ ggf. Festlegen/Anpassen der Meilensteine</li> </ul>
---	---

3
Projekte erfolgreich planen und in Iterationen umsetzen – Ein Trainingskonzept

### TRAINERHINWEIS


Wir verzichten hier bewusst auf die definition-of-ready, denn das Vorbereiten einer Aktivität, damit sie umgesetzt werden kann, ist nach unserer Auffassung Bestandteil der Aktivität selbst oder eine eigenständige vorgelagerten Aktivität (innerhalb oder außerhalb dieser Iteration).



## Iteration Planning im Dashboard

Start in den Tag  
 Projektorganisation  
 Projektstandards  
 Kick-off  
 Projektmarketing  
**Iterationen**  
 Projektsteuerung  
 Dokumentation  
 Projektabschluss  
 Zum Abschluss

Iteration Backlog



↓

Mit dem gesamten Team

- werden den Zielen/Anforderungen aus dem Iteration Backlog 1-n Aktivitäten zugeordnet,
- werden den Aktivitäten Ressourcen mit ihren Verantwortlichkeiten verbindlich zugeordnet und
- die Aktivitäten werden mit Aufwänden versehen.
- Diese Planung wird für diese Iteration „eingefroren“.

Ziele/ Anforderung	Priorität	Nr.	Aktivität	Namen oder Rollen und Verantwortlichkeiten zu tun				Ergebnisse	geplanter Aufwand	geplante Dauer	in Arbeit	fertig
				JM	CK	...	...					
Z1	1		A1	D 3	M 4		M 3	~~~	10	4		
			A2		D 10			~~~	10	20		
Z1	2		A3			D			...	...		
			A4	M	D		M		...	...		

**auf der „Tonspur“:**

Das, was Sie gestern im Training auf Gesamt-Projektebene gemacht haben, machen Sie jetzt genauso für eine einzelne Iteration.

**TRAINERHINWEIS**

Die Diskussion, ob das Iteration Planning wirklich eingefroren werden muss, kann endlos geführt werden.

Wir sind der Meinung, dass jede Änderung am Iteration Planning eben genau deren Konzept der Iteration ad absurdum führt.



## Iteration Planning auf der Zeitachse

Start in den Tag

Projekt-  
organisation

Projektstandards

Kick-off

Projektmarketing

**Iterationen**

Projektsteuerung

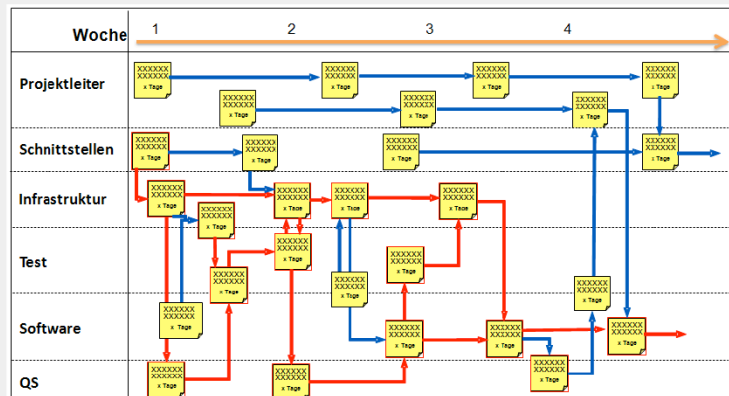
Dokumentation

Projektabschluss

Zum Abschluss

3

- Die einzelnen Aktivitäten können – wie beim Gesamt-Projektplan – auch wieder auf die Zeitachse gebracht werden.
- Allerdings ist der in den Iterationen betrachtete Zeitraum von 2-6 Wochen wesentlich kürzer und damit übersichtlicher.



### auf der „Tonspur“:

Hier reicht oft ein einfaches Chart mit den einzelnen Aktivitäten.

Bitte berücksichtigen Sie auch hier die Zuschläge für Projektmanagement, Risikomanagement, Kommunikation, ..., die zusammen gerne 50 Prozent des Aufwandes pro Iteration ausmachen können. Auch hier gilt wieder, mit 4 Tagen pro Woche oder 6 Stunden pro Tag für inhaltliche Aktivitäten zu planen und dies auf der Zeitachse zu berücksichtigen.





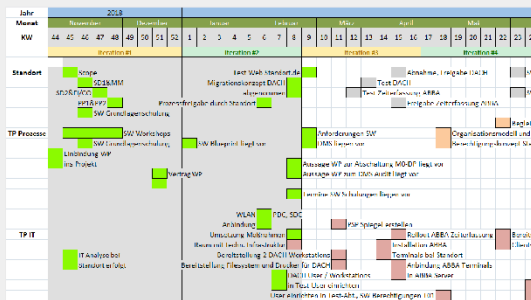
## Iteration Planning – die grafische Darstellung

Start in den Tag  
 Projektorganisation  
 Projektstandards  
 Kick-off  
 Projektmarketing  
 Iterationen  
 Projektsteuerung  
 Dokumentation  
 Projektabschluss  
 Zum Abschluss

Die grafische Darstellung mit

- Post-it®,
- Haft-Folien,
- in einem Gantt-Chart oder
- in einem MS Excel-Chart

ist oft hilfreich.



3



## FAQ zum Iteration Planning

Start in den Tag

Projekt-  
organisation

Projektstandards

Kick-off

Projektmarketing

**Iterationen**

Projektsteuerung

Dokumentation

Projektabschluss

Zum Abschluss

3

„Wie lange dauert denn so ein Iteration Planning?“

- Für die ersten Iterationen sollten Sie sich einen Tag Zeit nehmen.
- Wenn alle eingespielt sind, kann ein halber Tag genügen.
- Wichtig ist, dass komplexe oder schwierige Themen einer Iteration die Zeit für die Planung bekommen, die sie brauchen.

„Und wenn jetzt schon klar ist, dass die Iteration ‚sportlich‘ wird?“

- Dann ist die Wahrscheinlichkeit groß, dass Sie nicht alles schaffen werden.
- Ein realistisches Iteration Planning hilft allen Beteiligten.

„Was passiert mit Aktivitäten, die definitiv länger als eine Iteration dauern?“

- Sie werden diese Aktivität künstlich aufteilen und auf mehrere Iterationen verteilen müssen.



## FAQ zum Iteration Planning (Forts.)

Start in den Tag

Projekt-  
organisation

Projektstandards

Kick-off

Projektmarketing

**Iterationen**

Projektsteuerung

Dokumentation

Projektabschluss

Zum Abschluss

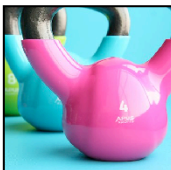
„Muss alles genauso detailliert dargestellt werden, wie bei der Gesamtplanung?“

- Generell gilt auch hier: Plane nur so genau wie nötig.
- Prüfen Sie mit dem Team, was hilft und was einfach überdimensioniert ist.
- Je mehr das Team bereit ist, Verantwortung für das Iteration Planning und die Umsetzung zu übernehmen, desto weniger weitere Struktur ist notwendig. Umgekehrt kann die detaillierte Planung das Team unterstützen.

„Muss der kritische Pfad ermittelt werden?“

- Wenn's hilft! Da Sie täglich auf den Gesamt-Projektplan in den Iterationen schauen, wird (hoffentlich) schnell klar, wenn ‚etwas aus dem Ruder läuft‘ und eben nicht bis zum Iterations-Ende fertig wird.

3



## Übung: Iteration Planning

Start in den Tag

Projekt-  
organisation

Projektstandards

Kick-off

Projektmarketing

**Iterationen**

Projektsteuerung

Dokumentation

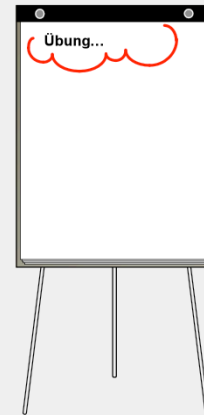
Projektabschluss

Zum Abschluss

Machen Sie ein Iteration Planning für einen der folgenden Fälle:

- Die Kick-off-Veranstaltung soll vorbereitet werden.
- Eine erste Präsentation des Projektes vor dem Vorstand muss vorbereitet werden.
- Eine kritische Sitzung mit dem Lenkungsausschuss des Projektes muss vorbereitet werden.

Erstellen Sie ein Dashboard mit den Aktivitäten und ordnen Sie Namen oder Rollen, Verantwortlichkeiten, Aufwände und Dauer zu.



3

Projekte erfolgreich planen und in Iterationen umsetzen – Ein Trainingskonzept

Siehe Übung <Iteration Planning>

# Iteration Planning

---

## Beschreibung

Die Teilnehmer/-innen finden sich in ihren jeweiligen Gruppen ein und machen ein Iteration Planning.

## Aufgabenstellung

Machen Sie ein Iteration Planning. Wählen Sie dabei einen der folgenden Fälle aus:

1. Die Kick-off-Veranstaltung mit dem gesamten Projektteam, bestehend aus insgesamt 15 Kunden-Mitarbeitern und Externen, soll vorbereitet werden.
2. Eine erste Präsentation dieses Projektes vor dem Vorstand muss vorbereitet werden.
3. Eine kritische Sitzung mit dem Lenkungsausschuss des Projektes muss vorbereitet werden.

Erarbeiten Sie für einen der drei Fälle ein Dashboard mit ca. 10-12 Aktivitäten und ordnen Sie den Aktivitäten die Namen oder Rollen, die Verantwortlichkeiten und Aufwände zu.

Optional: Erstellen Sie einen Mitarbeiter-Einsatzplan und ein Gantt-Diagramm auf der Zeitachse.

## Trainerhinweis

Das Iteration Planning muss den Teilnehmer/-innen „in Fleisch und Blut“ übergehen“, weil sie es ständig machen und ihre Teammitglieder dazu anleiten müssen.

## Fragen des Trainers

- Wie war's?

## Zeitbedarf

- Für die Gruppenarbeit: 30 Min.
- Für die Präsentation: keine Präsentation der Gruppenarbeiten, eher eine sehr kurze Diskussion, insgesamt max. 10 Min.

## Material

- Pinnwand

# Kick-off-Veranstaltung

---

## Beschreibung

Die Teilnehmer/-innen finden sich in ihren jeweiligen Gruppen ein und erstellen für die Kick-off-Veranstaltung ihres Projektes eine Agenda mit Zeiten/Ort/Pausen ...

## Aufgabenstellung

Annahme für die Aufgabe: Das Projektteam wird jetzt um 100 Prozent mit externen Dienstleistern vergrößert, die sich untereinander und auch die Internen nicht kennen.

- Erstellen Sie für Ihr Projekt:
  - eine Agenda für die Kick-off-Veranstaltung,
  - einen genauen Zeitplan mit Pausen
  - und skizzieren Sie, welche Übungen Sie machen bzw. welchen Input Sie geben.
- Berücksichtigen Sie auch, dass der Kick-off auf der Sach- **und** auf der Beziehungsebene stattfinden muss.

Für die Agenda ist ein Flipchart ausreichend. Die Dokumentation kann auch auf der Pinnwand erfolgen.

## Trainerhinweis

Bei neuen und/oder externen Teammitgliedern muss immer eine Vorstellungsrunde erfolgen!

## Fragen des Trainers

- Können Sie sich eine Kick-off-Veranstaltung in Ihrem Unternehmen vorstellen?
  - In welcher Form?
  - Unter welchen Bedingungen?
- Die Antworten sollten am Flipchart visualisiert werden.

## Zeitbedarf

- Für die Gruppenarbeit: 30 Min.
- Für die Präsentation und Diskussion: je Gruppe max. 5 Min., insgesamt max. 20 Min.

## Material

- Pinnwand
- Flipchart



# Hat Ihnen diese Leseprobe gefallen?

Als Mitglied von **Training aktuell** erhalten Sie beim Kauf von Trainingsmedien Sonderpreise. Beispielsweise bis zu **20% Rabatt auf Bücher**.

Zum Online-Shop

## Training *aktuell* einen Monat lang testen



### Ihre Mitgliedschaft im Testmonat beinhaltet:

- ▶ eine ePaper-Ausgabe **Training aktuell** (auch Printabo möglich)
- ▶ **Teil-Flatrate** auf 5.000 Tools, Bilder, Inputs, Vertragsmuster [www.trainerkoffer.de](http://www.trainerkoffer.de)
- ▶ **Sonderpreise** auf Trainingsmedien: ca. **20% Rabatt** auf auf Bücher, Trainingskonzepte im Durchschnitt **70 EUR günstiger**
- ▶ **Flatrate auf das digitale Zeitschriftenarchiv**: monatlich neue Beiträge, Dossiers, Heftausgaben

Mitgliedschaft testen