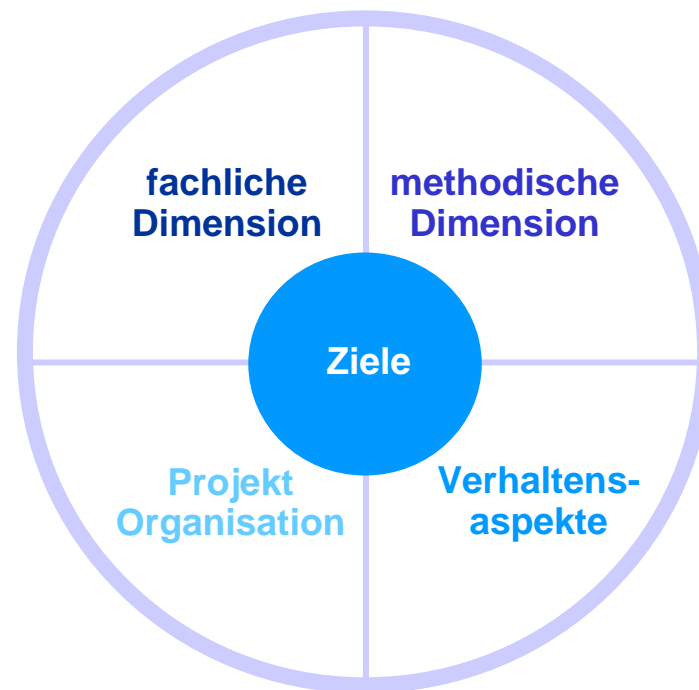




# Business Literacy 2 Projektmanagement

- für Electronic Business Projekte

Wintersemester 2002 / 2003



25. Oktober 2002



## Business Literacy 2

# Projektmanagement

- für Electronic Business Projekte

### Ziele - 1 -

- **Theoretisches Projektmanagement-Wissen faktisch so zu untermauern, dass praktische Anwendbarkeit möglich ist**
- Projektzusammenhänge erkennen  
(Projektidee, -akquise, -angebot und -vertrag, -durchführung, -abnahme)
- Projektprofile und -scope
- Projektrollen und Verantwortungen
- Projektsteuerung vs. -controlling
- Methoden, Verfahren, Werkzeuge (aber keine Werkzeugschulung)



## Business Literacy 2

# Projektmanagement

- für Electronic Business Projekte

### Ziele - 2 -

Die Unterrichtseinheit „Projektmanagement“ im Rahmen von Business Literacy 2 soll den Studenten die Bedeutung von Projektmanagement im Rahmen der eBusiness-Entwicklung vermitteln. Der Unterrichtsstoff ist neben der Vermittlung von theoretischen Grundlagen so aufgebaut, dass für die Studenten ein unmittelbarer Praxisbezug erlebbar wird. Das besondere Anliegen der Lehrveranstaltung ist es, die interdisziplinären Zusammenhänge zwischen fachlich/ betriebswirtschaftlichen-, Design-, Kommunikation-, Technologie- und Change Management-Aspekten aufzuzeigen.

Durch eine, aus Projektsicht bezogene „Outside-In-Betrachtung“ wird an Beispielen unterschiedlicher Unternehmensformen Projektmanagement von der Projektentstehung bis zum Projektabschluss betrachtet. Die Schwerpunkte der Lehrveranstaltung liegen hierbei in der Betrachtung und Vermittlung des Projektkontextes, der Projektentstehung, der Projektpriorisierung, der Projektplanung, den Projektgremien sowie der Projektanbahnung und -inbetriebnahme.

Didaktisch werden diese Inhalte jeweils durch die 4 Projektdimensionen

1. Methoden und Werkzeuge
2. Verhaltensaspekte
3. Organisation
4. Fachliche Ausprägung

erklärt und diskutiert.

Die Unterrichtseinheiten bestehen immer aus einem Teil Stoffvermittlung und der anschließenden Reflexion in Arbeitsgruppen.



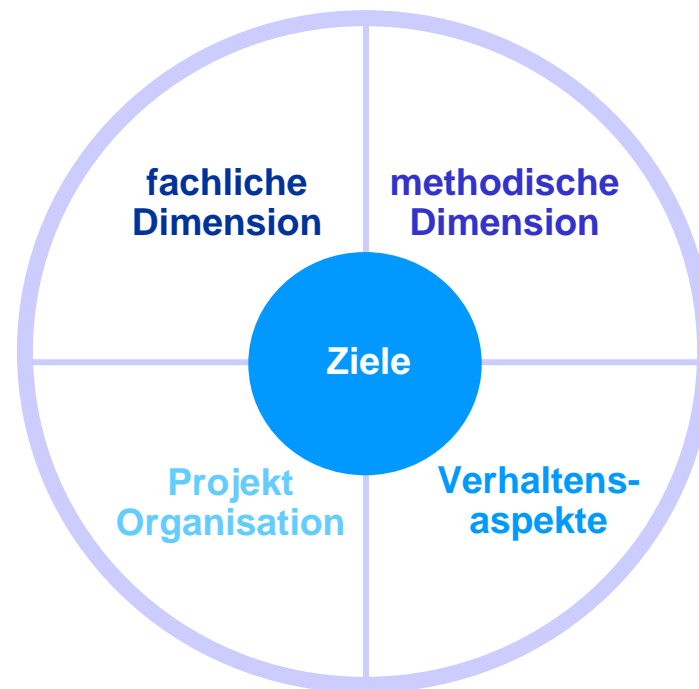
## Business Literacy 2

# Projektmanagement

- für Electronic Business Projekte

### Ziele - 3 -

- es sollen an praktischen Beispielen die unterschiedlichen Aspekte der 4 Projektdimensionen herausgearbeitet werden





**Business Literacy 2**

**Projektmanagement**

**- für Electronic Business Projekte**

**Studenten Wintersemester 2002 / 2003**



## Business Literacy 2

# Projektmanagement

- für Electronic Business Projekte

### Inhalt - Session 1

#### (Vorstellung der Teilnehmer)

#### 0 Was war bisher?

##### 0.1 Praxisfrage

0.1.1 Diskussion in Gruppen

0.1.2 Ergebniszusammenfassung

#### 1 Projektkontext

1.1 Abhängigkeiten

1.2 Zusammenhänge einer Gesamtplanung

1.3 Projekttypen

1.4 Projektprofile

1.5 eBusiness - Projektstruktur



## Business Literacy 2

# Projektmanagement

- für Electronic Business Projekte

### Inhalt - Session 2

## 2 Management von Veränderungen

### 2.1 Change Management

- 2.1.1 Überwindung tradierter Verhaltensweisen als Voraussetzung für Innovation
- 2.1.2 Der Veränderungsprozess nach Kurt Lewin
- 2.1.3 Kritische Ausgangslage in Veränderungsprozessen
- 2.1.4 Blockaden für Veränderungen und Innovationen
- 2.1.5 Der Organisationsentwicklungs-Prozess
- 2.1.6 Zentrale „Hebel“ im Organisationsentwicklungs-Prozess
- 2.1.7 Gestaltung von Veränderungsprozessen
- 2.1.8 Arbeitsweise im Veränderungsprojekt
- 2.1.9 Zielsetzung von Organisationsentwicklungs-Programmen
- 2.1.10 Rollen der Change Manager

### 2.2 Erkennen und Umgang mit Widerstand im Veränderungsprozess

- 2.2.1 Zum Verständnis von Widerstand
- 2.2.2 Typische Anzeichen für Widerstand
- 2.2.3 Allgemeine Symptome für Widerstand
- 2.2.4 Wie entsteht Widerstand?
- 2.2.5 Persönliche Betroffenheit von MitarbeiterInnen
- 2.2.6 Zentrale Aspekte im Umgang mit Widerstand
- 2.2.7 Vorbeugen von Widerständen - („Vorbeugen ist besser als heilen“)



# Business Literacy 2

## Projektmanagement

- für Electronic Business Projekte

### Inhalt - Session 3

## 3 Organisation und Projekte

3.1 Projekt vs. Linie

3.2 Bedeutung der PL / PM - Rolle

3.3 Einbettung von Projekten (Beispiel IT-Projekte)

3.4 Projektbeteiligte





# Business Literacy 2 Projektmanagement

- für Electronic Business Projekte

## Inhalt - Session 4

### 4 Projektakquisition

4.1 eBusiness - Projektstruktur

4.2 Kundenschnittstelle

4.3 Auftraggeber / Kundenmanagement

4.4 Steuerung der Projekt/Auftragsentwicklung

4.5 Angebotserstellung

4.6 Wirtschaftlichkeitsanalyse und Kalkulation

4.7 Kalkulation - was zeige ich dem Kunden?



# Business Literacy 2

## Projektmanagement

- für Electronic Business Projekte

Inhalt - Session 5

### 5 Vertragsgrundlagen

- 5.1 Der Letter of Intent
- 5.2 Die juristische Bedeutung eines Angebotes
- 5.3 Werksvertrag vs. Dienstleistungsvertrag
- 5.4 Haftungsrisiken in Festpreisprojekten
- 5.5 Allgemeine Geschäftsbedingungen



# Business Literacy 2 Projektmanagement

- für Electronic Business Projekte

Inhalt - Session 6

## 6 Projekt Kick Off

6.1 Die erste Sitzung: Hinweise zur Kommunikation in Gruppen

6.2 Fragenleitfaden für den Projektleiter



# Business Literacy 2

## Projektmanagement

- für Electronic Business Projekte

### Inhalt - Session 7

## 7. Projektbesetzung

### 7.1 Der Projektmanager

7.1.1 Aufgaben des Projektmanagers

7.1.2 Anforderungen an den Projektmanager

### 7.2 Das Team

7.2.1 Soziale Kompetenz vs. Aufgabenreflexion

7.2.2 Mentale Projektphasen

7.2.3 Team-Zusammensetzung und Rollen

### 7.3 Projektsupport

7.3.1 Projekt-Controlling

7.3.2 Projektbüro

7.3.3 Reviewpartner und Qualitätssicherung

### 7.4 Kriterien für den Projekterfolg



# Business Literacy 2

## Projektmanagement

- für Electronic Business Projekte

### Inhalt - Session 8

## 8. Planung und Fortschrittskontrolle

### 8.1 Die erste Planung

8.1.1 Projektstruktur(plan)

8.1.2 Detaillierung

8.1.3 Planungs-Zusammenhänge

### 8.2. Fortschrittkontrolle

8.2.1 Status

8.2.2 Kritische Erfolgsfaktoren

8.2.3 Projekterfolg



## Business Literacy 2

# Projektmanagement

- für Electronic Business Projekte

### Inhalt - Session 9

## 9. Methoden und Verfahren

9.1 Vorgehensmodelle

9.2 Die Bedeutung von PM-Werkzeugen

9.3 Übersicht von Schätzmethode



# Business Literacy 2 Projektmanagement

- für Electronic Business Projekte

## Inhalt - Session 10

### 10. Prüfung

10.1 Fallstudie (8 Stunden)

10.2 Fragen aus dem Vorlesungskontext  
die innerhalb der Fallstudie beantwortet werden sollen

10.3 Reflektionsfragen zur Vorlesung und der Fallstudie (2 Stunden)

#### Die Aufgaben werden nach folgenden Kriterien bewertet:

- Engagement & Ausführung (Faktor 1)
- fachliches Wissen (Faktor 3)
- Kreativität (Faktor 2)
- Gruppenverhalten (Faktor 2)

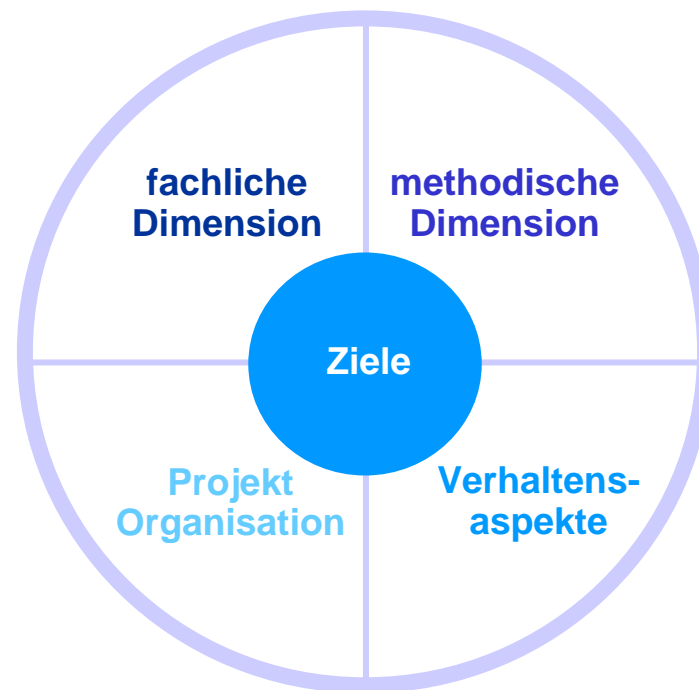


# Business Literacy 2 Projektmanagement

- für Electronic Business Projekte

Session 1

- Praxisfrage / Projektkontext -



15. November 2002





# Business Literacy 2

## Projektmanagement

- für Electronic Business Projekte

### Inhalt - Session 1

#### **(Vorstellung der Teilnehmer)**

#### **0 Was war bisher?**

##### **0.1 Praxisfrage**

0.1.1 Diskussion in Gruppen

0.1.2 Ergebniszusammenfassung

#### **1 Projektkontext**

1.1 Abhängigkeiten

1.2 Zusammenhänge einer Gesamtplanung

1.3 Projekttypen

1.4 Projektprofile

1.5 eBusiness – Projektstruktur

1.6 Aufgaben



## Business Literacy 2

# Projektmanagement

- für Electronic Business Projekte

### 0 Was war bisher?

- **Anknüpfungen an bisherige Vorlesungseinheiten**
- **Aufbau und Schwerpunkte der PM-Vorlesungen**



## Business Literacy 2

# Projektmanagement

- für Electronic Business Projekte

### 0.1 Praxisfrage

#### 0.1.1 (zu beantworten in 20 min - in kleinen Gruppen; plus Vortrag)

- **bisherige Projekterfahrungen**
- **zentrale Knackpunkte**
- **was interessiert mich im Speziellen**



## Business Literacy 2

# Projektmanagement

- für Electronic Business Projekte

### 0.1 Praxisfrage

#### 0.1.2 Ergebniszusammenfassung

Bisherige Projekterfahrungen	Zentrale Knackpunkte	Was interessiert im Speziellen



# Business Literacy 2

## Projektmanagement

- für Electronic Business Projekte

### 1 Projektkontext

#### 1.1 Abhängigkeiten

Projekte können nie einer eindimensionalen Bewertung unterworfen werden, sondern müssen vor ihrer Initiierung und Durchführung immer einer Kontextbetrachtung unterzogen werden. Der PL muss diesen Kontext kennen. Ein externer PL sollte sich durch eine ‚interne‘ Vertrauensperson (interner PL oder PL-Assistenz) verstärken.

#### Kontext

Linienorganisation und -aufgaben  
Kunde  
Projektpriorisierung  
Ressourcenverteilung  
Budgetierung  
Konkurrierende Projekte  
Know How-Grenzen / Machbarkeit  
Lieferanten  
...  
...

#### Auswirkungen?




# Business Literacy 2

## Projektmanagement

- für Electronic Business Projekte

### 1 Projektkontext

#### 1.2 Zusammenhänge einer Gesamtplanung

Projekte müssen zur erfolgreichen Durchführung aus einem Gesamtkontext priorisiert und bewertet werden. Fehlende organisatorische und technische Schnittstellen zur ‚Umwelt‘ sind oft verantwortlich für ihr Scheitern.





## Business Literacy 2

# Projektmanagement

- für Electronic Business Projekte

## 1 Projektkontext

### 1.3 Projekttypen

Die fachliche Dimension bestimmt den Projekttyp. PM-Methoden sind generisch auf alle Projekttypen anzuwenden.

Fachliche Projekte stehen in unmittelbarem Zusammenhang mit Strategie- und Zieldefinitionsprozessen.

- IT-Projekte (Anwendungsentwicklung, Infrastruktur)
- Produktentwicklungen (Medikamente,..., Spielzeug,..., Auto,...)
- Beratungsprojekte (Business-Strategie, Vertriebskonzept, Outsourcing-Analyse,...)
- Organisationsprojekte (Prozessorganisation, Aufbauorganisation, Projektorg., ...)
- Change Management Projekte (Konflikt-, Integrations-, Kommunikationsmanagement)
- 
- 
- 
- 
- **eBusiness - Projekte**



## Business Literacy 2

# Projektmanagement

- für Electronic Business Projekte

## 1 Projektkontext

### 1.4 Projektprofile

Die Projektprofile zeichnen sich durch eine unterschiedliche Bewertung ihrer Attribute aus. Als PL/PM sollte man sich insbesondere über die Risikofaktoren im Klaren sein.

Typ	Komplexität	Dauer	Budget	...	...	Risiko
IT-Projekte	hoch	lang	groß			Unterschätzung der Komplexität
Produktentwicklung	hoch	mittel	groß			time to market
Organisationsprojekte	mittel	mittel	mittel			Verhaltensaspekte
CM-Projekte	mittel	mittel	klein			Unterschätzung der Wichtigkeit
<b>eBusiness - Projekte</b>	hoch	kurz	groß			Komplexität durch Interdisziplinarität





# Business Literacy 2

## Projektmanagement

- für Electronic Business Projekte

### 1 Projektkontext

#### 1.5 eBusiness - Projektstruktur

eBusiness - Projekte zeichnen sich durch eine hohe interdisziplinäre Zusammensetzung aus. Der Marktdruck zwingt zu kurzen Laufzeiten bedingt durch kurze Prozess und Produkt Lebenszyklen.

#### Projektstrukturplan:

#### Ausprägungen?

Business-Modell	Entscheidungsvoraussetzung,...
Marketing / Vertrieb	Konzeption, Multichannel-Management,...
Prozesse (Funktionen)	Schnittstellen, ...
Organisation	Anpassung und Veränderung,...
Content	Aufbereitung, Einkauf
Redaktion	Neuaufbau
Service (Call Center,...)	Neuaufbau und Prozessintegration
Technologie	Schnittstellen, Werkzeuge, Contentmanagement
Media und Design	Branding, Ergonomie, Wartbarkeit,..
Ausbildung/Training	Pflege, Benutzung, ...



# Business Literacy 2

## Projektmanagement

- für Electronic Business Projekte

### 1 Projektkontext

#### 1.6 Aufgaben

- Auf welchen Kontext muss ein PL/PM sein Projekt -vor der Übernahme seiner Aufgabe- achten?
- Wie würden Sie das Projektprofil eines eBusiness-Projektes beschreiben?
- Nenne unterschiedliche Projekttypen
- Was differenziert diese Typen?
- Was unterscheidet Projekttypen von Projektstrukturen?
- Was macht eBusiness-Projekte so komplex?
- Diskutiere die Frage: Worauf muss ein Projektleiter bei der Projektstruktur eines eBusiness-Projektes achten? (Beispiel WEB-Relaunch?)



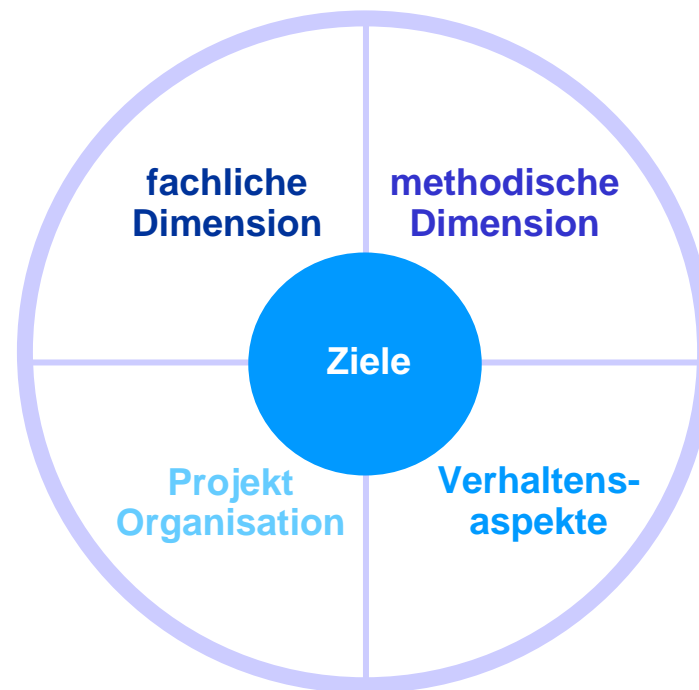
## Business Literacy 2

# Projektmanagement

- für Electronic Business Projekte

Session 2

- Management von Veränderung -



15. November 2002



## Business Literacy 2

# Projektmanagement

- für Electronic Business Projekte

### Inhalt - Management von Veränderung

## 2 Management von Veränderungen

### 2.1 Change Management

- 2.1.1 Überwindung tradierter Verhaltensweisen als Voraussetzung für Innovation
- 2.1.2 Der Veränderungsprozess nach Kurt Lewin
- 2.1.3 Kritische Ausgangslage in Veränderungsprozessen
- 2.1.4 Blockaden für Veränderungen und Innovationen
- 2.1.5 Der Organisationsentwicklungs-Prozess
- 2.1.6 Zentrale „Hebel“ im Organisationsentwicklungs-Prozess
- 2.1.7 Gestaltung von Veränderungsprozessen
- 2.1.8 Arbeitsweise im Veränderungsprojekt
- 2.1.9 Zielsetzung von Organisationsentwicklungs-Programmen
- 2.1.10 Rollen der Change Manager

### 2.2 Erkennen und Umgang mit Widerstand im Veränderungsprozess

- 2.2.1 Zum Verständnis von Widerstand
- 2.2.2 Typische Anzeichen für Widerstand
- 2.2.3 Allgemeine Symptome für Widerstand
- 2.2.4 Wie entsteht Widerstand?
- 2.2.5 Persönliche Betroffenheit von MitarbeiterInnen
- 2.2.6 Zentrale Aspekte im Umgang mit Widerstand
- 2.2.7 Vorbeugen von Widerständen - („Vorbeugen ist besser als heilen“)



# Business Literacy 2

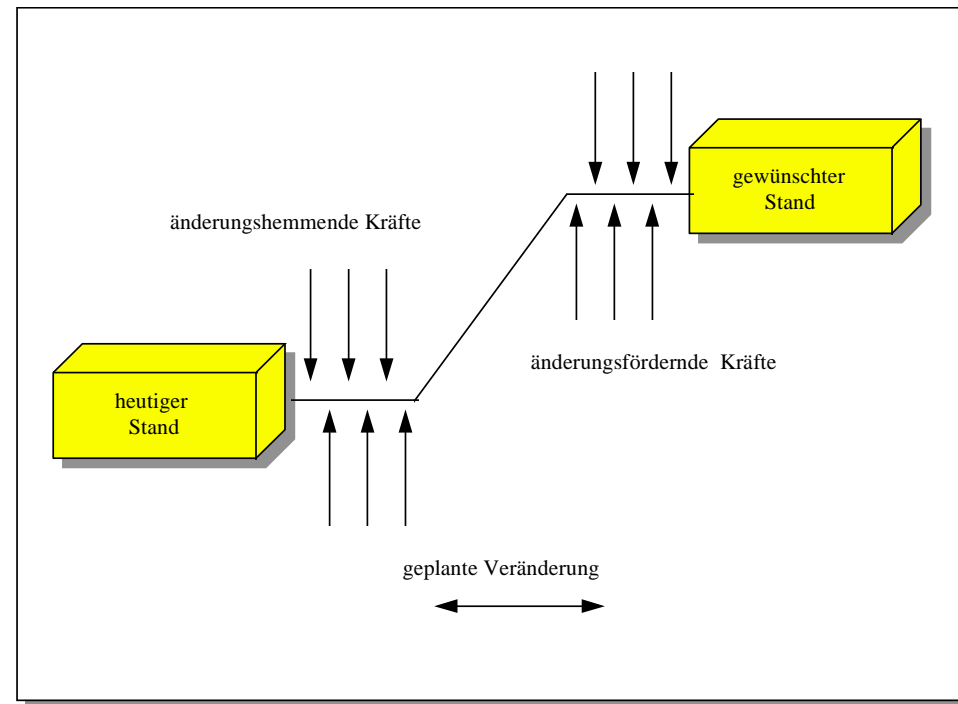
## Projektmanagement

- für Electronic Business Projekte

### 2.1 Change Management

#### 2.1.1 Überwindung tradierter Verhaltensweisen als Voraussetzung für Innovation

Bei einem Übergang von einer gegebenen Ist- auf eine angestrebte Soll-Position ist in einem „Management of Change“ eine wechselnde Balance zwischen einer Überwindung änderungshemmender (Widerstände) und einer Aktivierung änderungsfördernder Kräfte herzustellen.



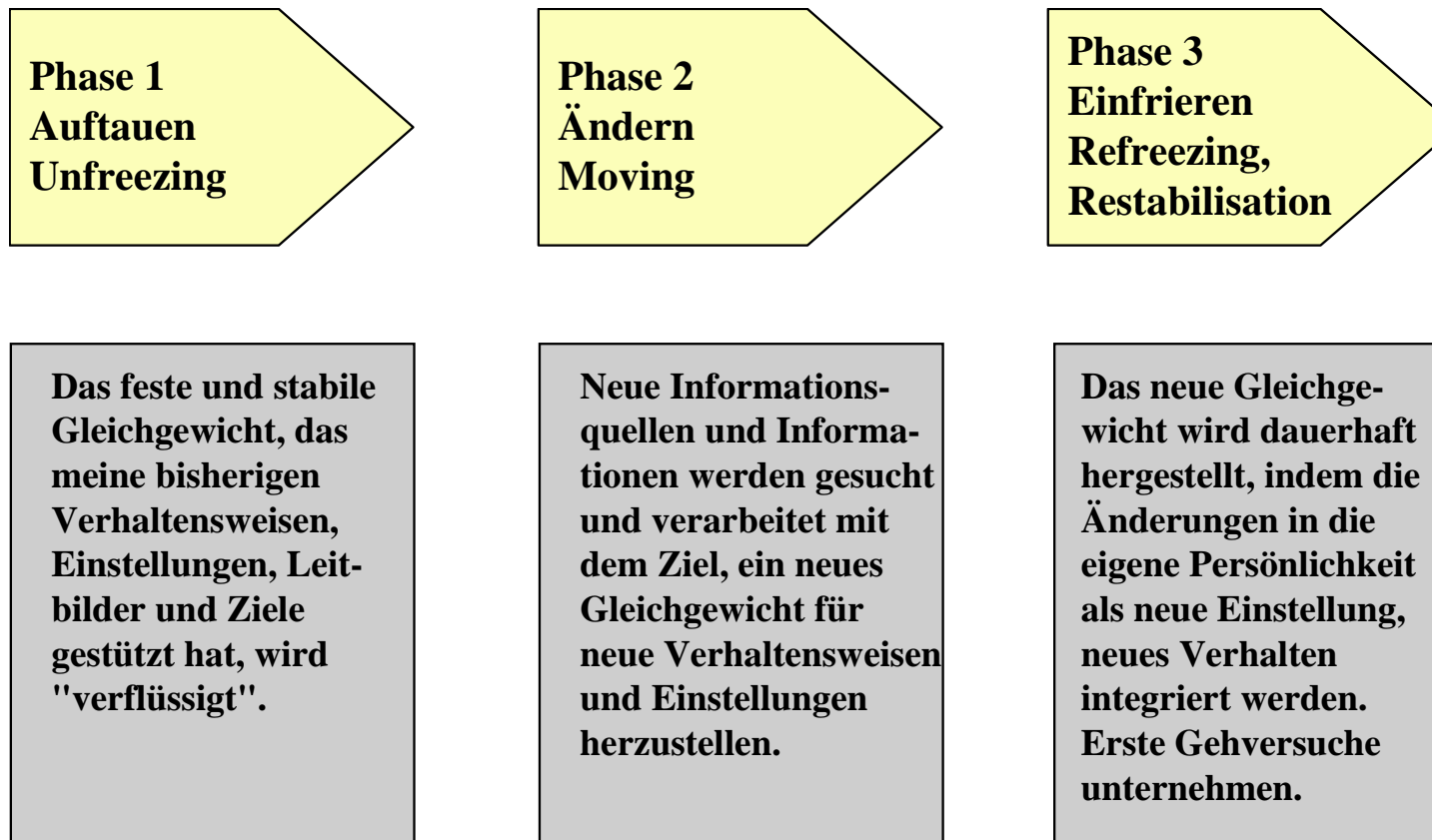


# Business Literacy 2

## Projektmanagement

- für Electronic Business Projekte

### 2.1.2 Der Veränderungsprozess nach Kurt Lewin





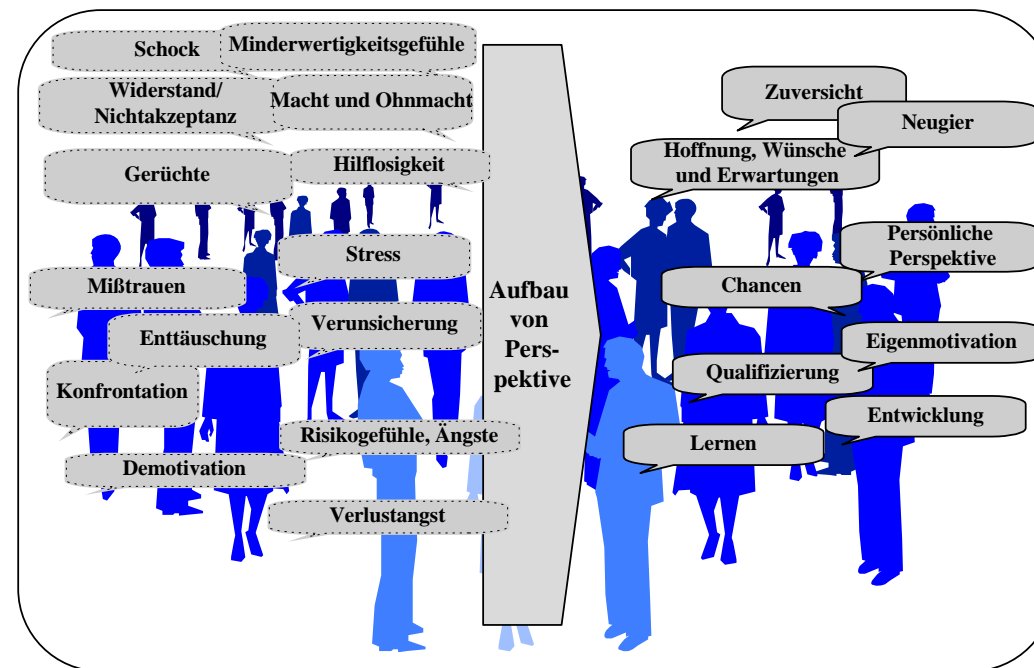
# Business Literacy 2

## Projektmanagement

- für Electronic Business Projekte

### 2.1.3 Kritische Ausgangslage in Veränderungsprozessen

Veränderungsprozesse führen zu hohen Ängsten und Widerständen bei Mitarbeitern. Veränderungsansätze werden als bedrohlich empfunden. Durch eine professionelle Vorbereitung und Durchführung von Veränderungen (Organisationsentwicklung) können für die Mitarbeiter Perspektiven aufgebaut werden.



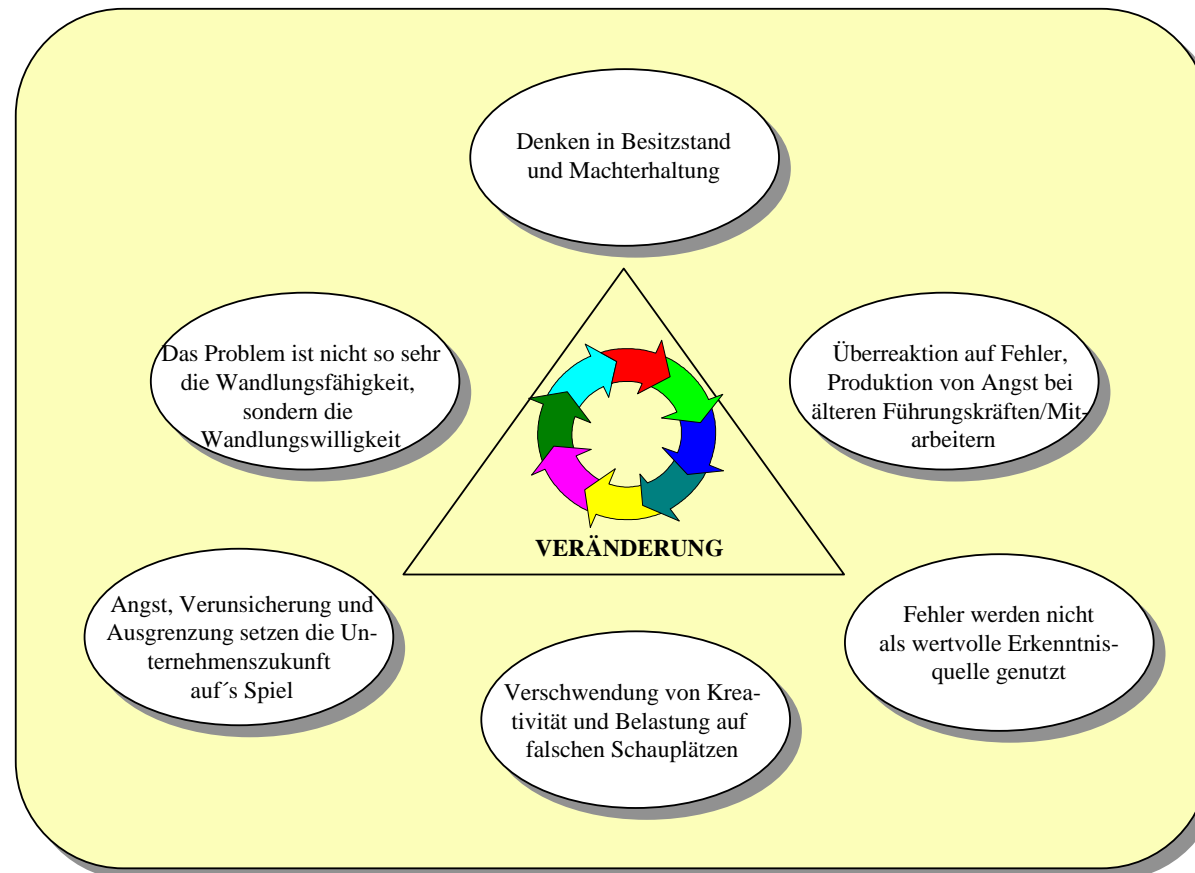


# Business Literacy 2

## Projektmanagement

- für Electronic Business Projekte

### 2.1.4 Blockaden für Veränderungen und Innovationen





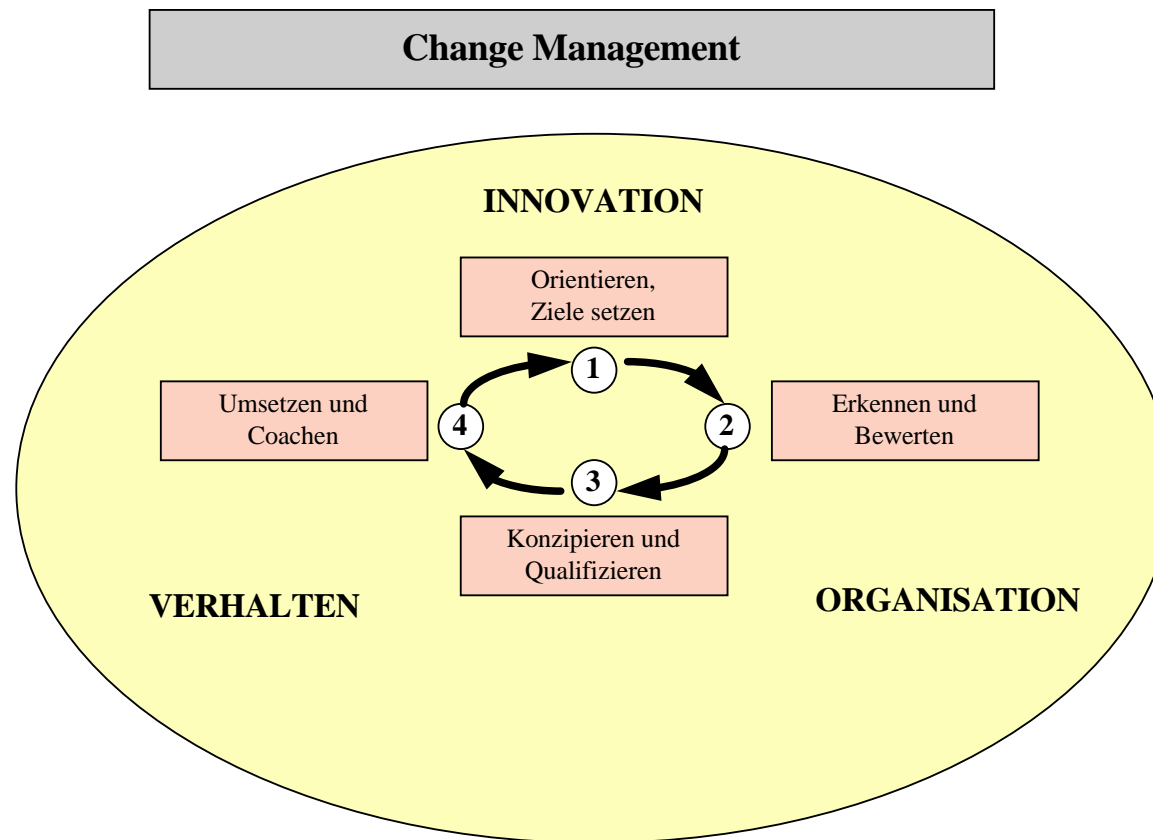


# Business Literacy 2

## Projektmanagement

- für Electronic Business Projekte

### 2.1.5 Der Organisationsentwicklungs-Prozess



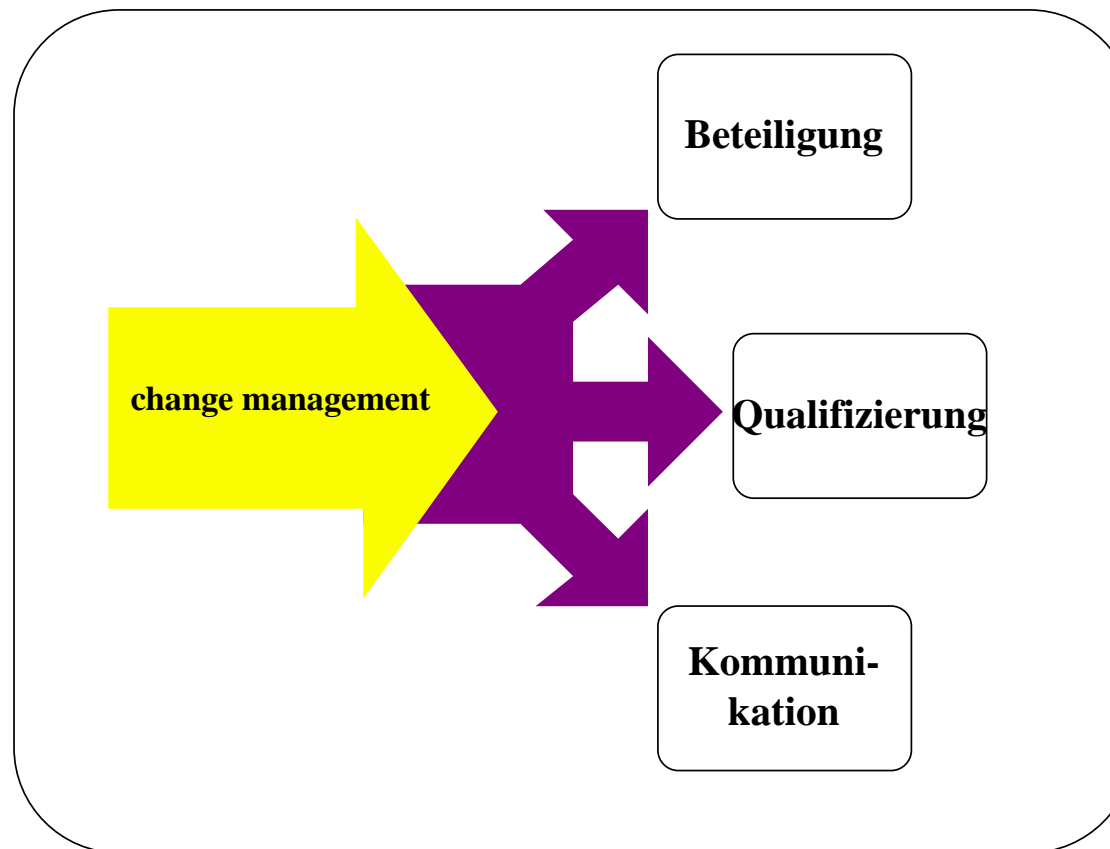


# Business Literacy 2

## Projektmanagement

- für Electronic Business Projekte

### 2.1.6 Zentrale „Hebel“ im Organisationsentwicklungs-Prozess





## Business Literacy 2

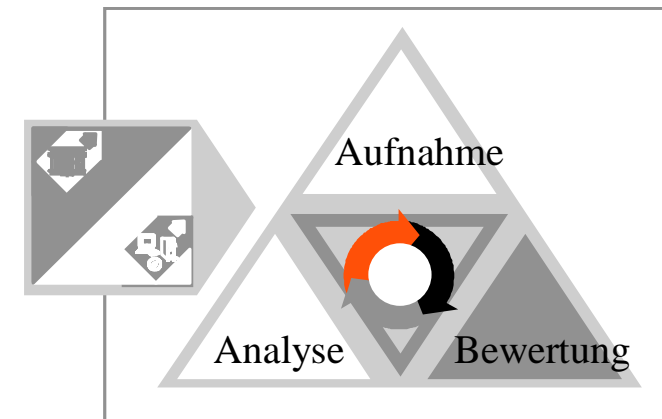
# Projektmanagement

- für Electronic Business Projekte

### 2.1.7 Gestaltung von Veränderungsprozessen

Bevor wir nicht wissen, was der Kontext (Ausgangslage, Zusammenhänge, beteiligte Personen etc.) ist, sollten wir nichts verändern. Zu Beginn der Projektarbeit steht eine sorgfältige Aufnahme und Analyse der Ausgangssituation.

- Die Analyse und Bewertung der Ausgangssituation ist als ein Meilenstein für die Entwicklung einer gemeinsamen Sichtweise über die aktuelle Lage zu sehen.
- Auf diese gemeinsame „Lagebeurteilung“ bauen sich die weiteren Schritte der Projektarbeit auf (Projektplanung: wer ist wann, wie zu beteiligen bzw. zu informieren).





## Business Literacy 2

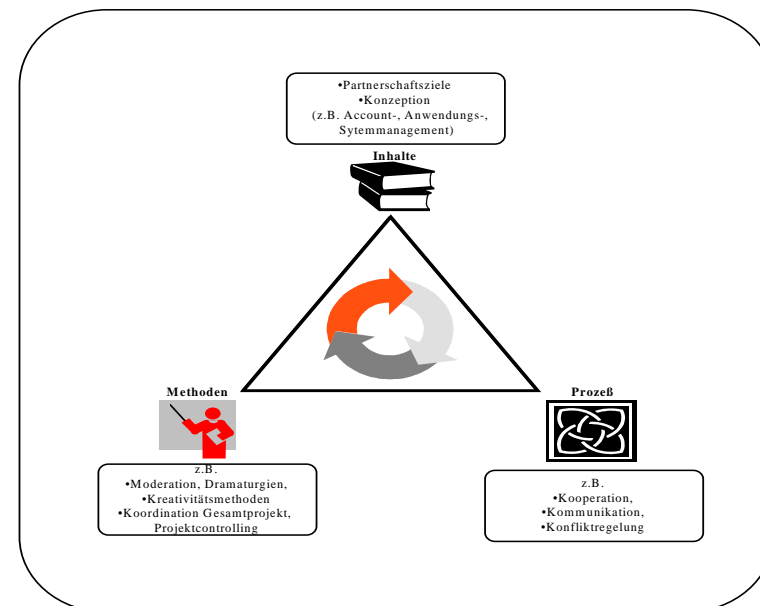
# Projektmanagement

- für Electronic Business Projekte

### 2.1.8. Arbeitsweise im Veränderungsprojekt

Das Zusammenspiel und die Integration der drei Ebenen Inhalte, Methoden und Prozeß ist der Erfolgsfaktor im Veränderungs-Projekt bzw. in den Workshops. Wenn auf der Prozessebene auftretende Konflikte (z.B. zwischen Personen, zwischen Funktionen) nicht bearbeitet werden, kann sich dieser Konflikt auf die Inhaltsebene verschieben. Ergebnis sind aufreibende, vermeintliche „Fach“diskussionen.

- Klausuren und Workshops
- Interviews
- Organisationsentwicklungs-Ansatz ist voll integriert und stellt die Umsetzungs-kompetenz und Professionalisierung sicher
- Coaching der Führungskräfte und Mitarbeitern
- Trainings (Qualifizierung)





## Business Literacy 2

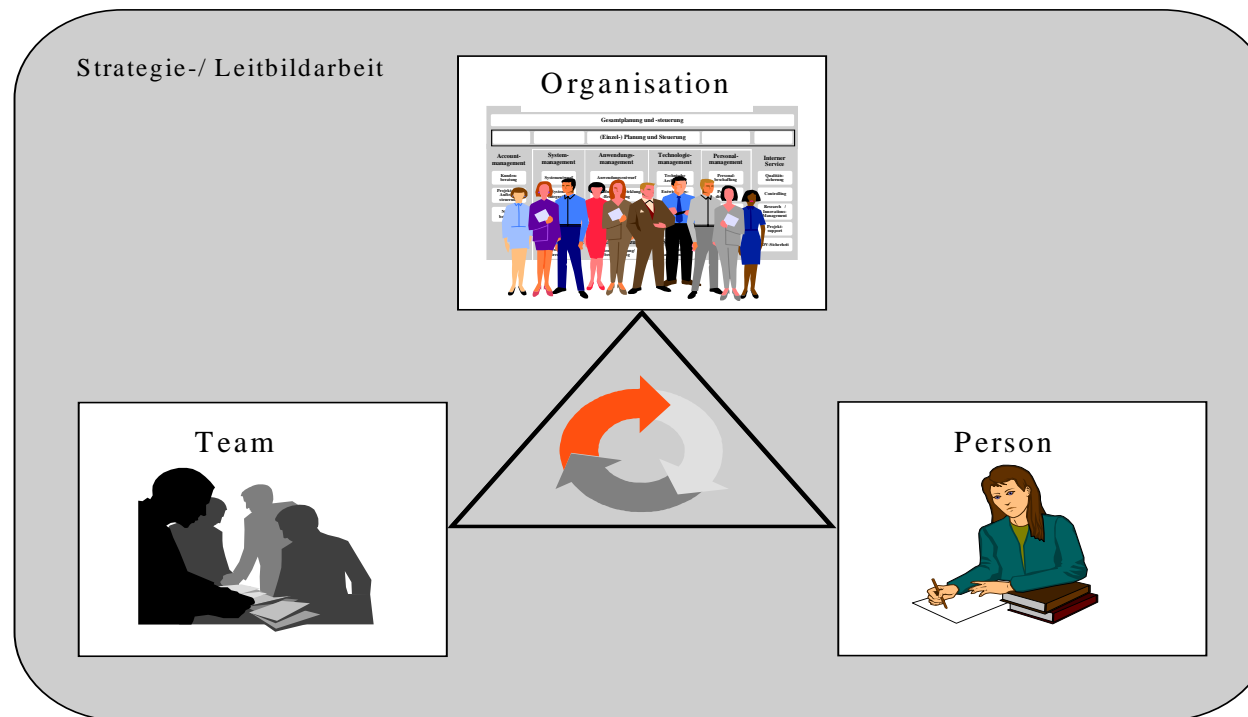
# Projektmanagement

- für Electronic Business Projekte

### 2.1.9 Zielsetzung von Organisationsentwicklungs-Programmen

#### Zusammenspiel der Organisationsentwicklungs-Ansätze

Organisationsentwicklung wird auf den Ebenen Organisation, Team und Person vorangetrieben. Als Orientierungsrahmen dient das Gesamtkonzept und das Unternehmensleitbild.

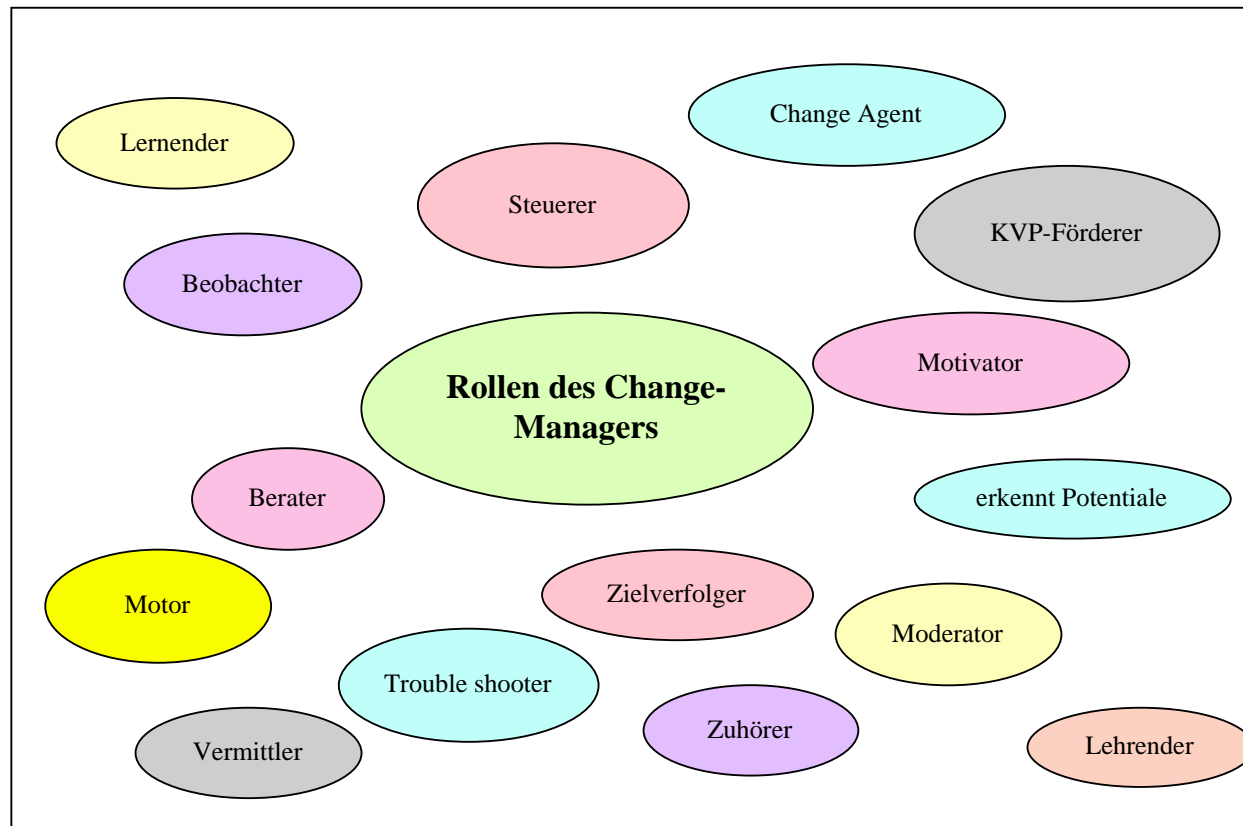




# Business Literacy 2 Projektmanagement

- für Electronic Business Projekte

## 2.1.10 Rollen der Change Manager





## Business Literacy 2

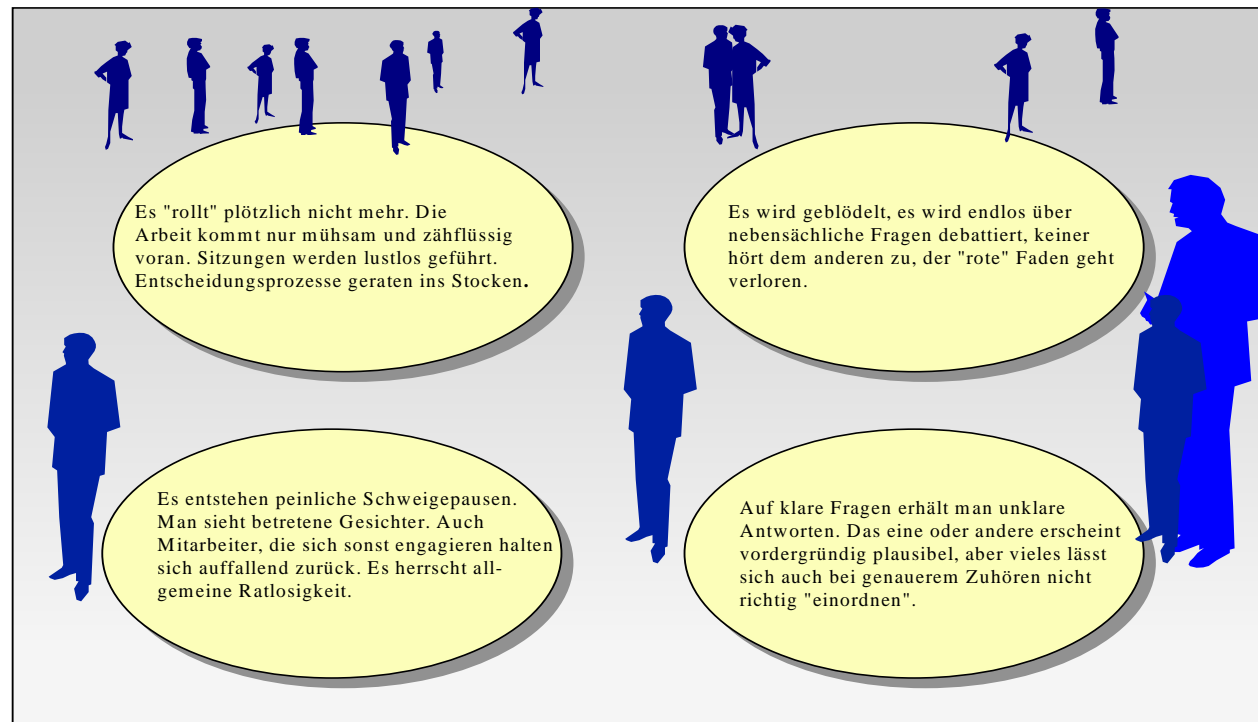
# Projektmanagement

- für Electronic Business Projekte

## 2.2 Erkennen und Umgang mit Widerstand im Veränderungsprozess

### 2.2.1 Zum Verständnis von Widerstand

Widerstand ist nicht immer leicht zu erkennen. Klar ist in der Regel nur, dass irgend etwas „nicht stimmt“. Dies sind typische Anzeichen für Widerstand bei einzelnen Individuen oder kleineren Gruppen.





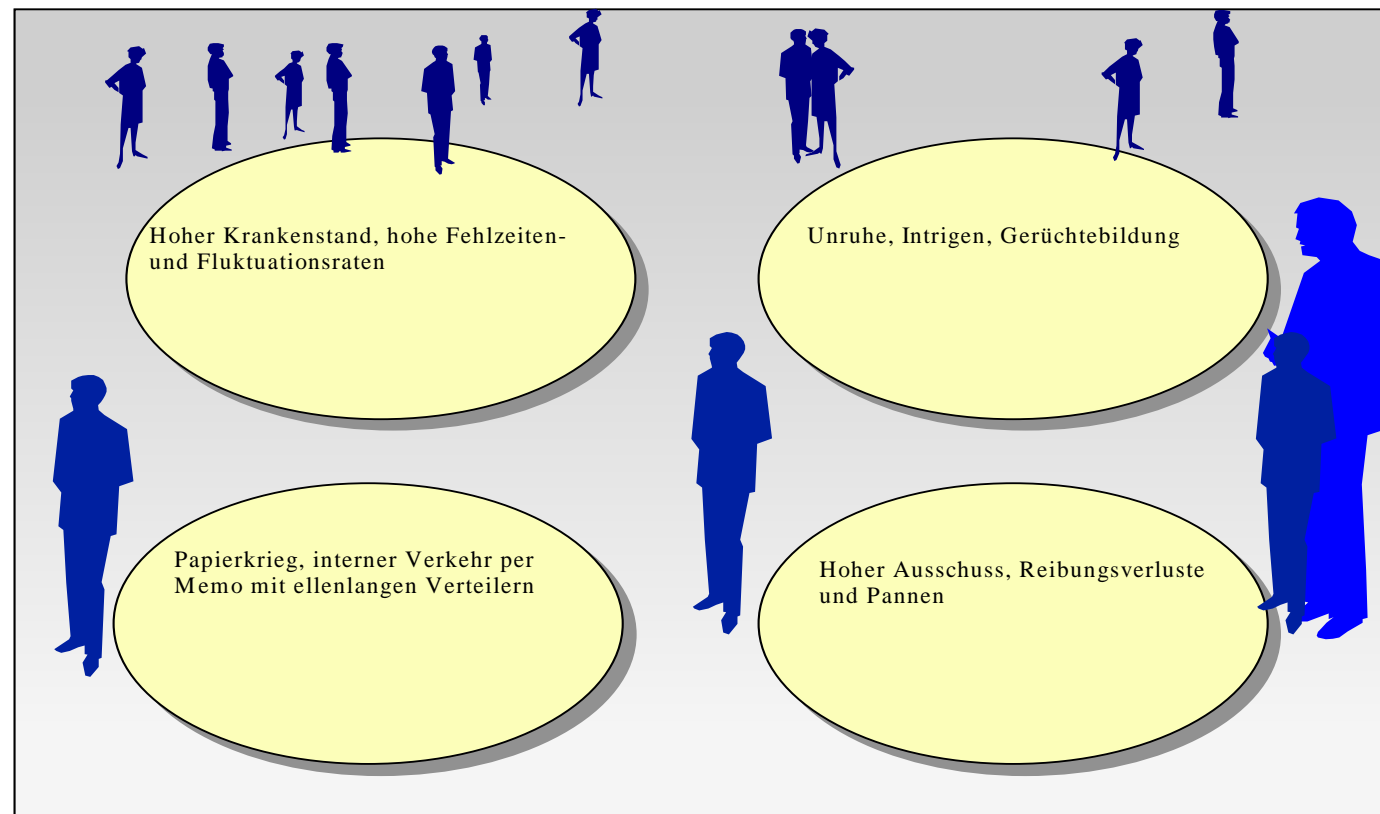
# Business Literacy 2

## Projektmanagement

- für Electronic Business Projekte

### 2.2.2 Typische Anzeichen für Widerstand

Auf betrieblicher oder Unternehmensebene sind typische Anzeichen für Widerstand:







## Business Literacy 2

# Projektmanagement

- für Electronic Business Projekte

### 2.2.3 Allgemeine Symptome für Widerstand

Widerstandsmatrix	verbal (Reden)	non-verbal (Verhalten)
<b>Aktiv (Angriff)</b>	<b>Widerspruch</b>  Gegenargumentation Vorwürfe Drohungen Polemik Sturer Formalismus	<b>Aufregung</b>  Unruhe Streit Intrigen Gerüchte Cliquenbildung
<b>Passiv (Flucht)</b>	<b>Ausweichen</b>  Schweigen Bagatellisieren Blödeln ins Lächerliche ziehen Unwichtiges debattieren	<b>Lustlosigkeit</b>  Unaufmerksamkeit Müdigkeit Fernbleiben innere Emigration Krankheit



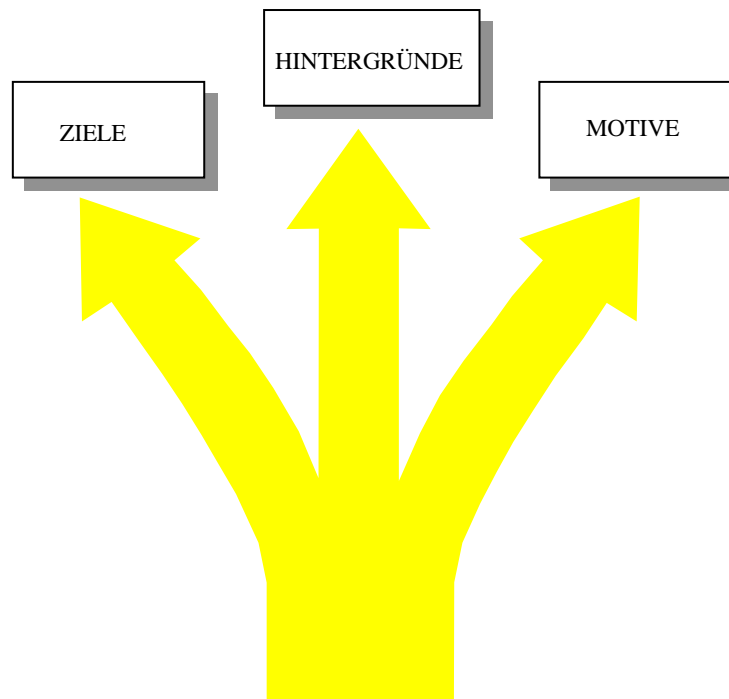
# Business Literacy 2

## Projektmanagement

- für Electronic Business Projekte

### 2.2.4 Wie entsteht Widerstand?

Die Ursachen für Widerstand sind im Grunde - wenn man sich ernsthaft bemüht, sich in die Lage der Betroffenen zu versetzen - durchaus naheliegend. Etwas vereinfacht gibt es deren drei:



- Der oder die Betroffenen haben die Ziele, die Hintergründe oder die Motive einer Maßnahme nicht verstanden.
- Die Betroffenen haben verstanden, worum es geht, aber sie glauben nicht, was man ihnen sagt.
- Die Betroffenen haben verstanden, und sie glauben auch, was gesagt wird, aber sie wollen oder können nicht mitgehen, weil sie sich von den vorgesehenen Maßnahmen keine positiven Konsequenzen versprechen.
- Der dritte und letzte Punkt ist der häufigste und schwierigste. Negative Erwartungen können nämlich weder durch zusätzliche Erklärungen noch durch gutgemeinte Beteuerungen aus der Welt geschafft werden.



## Business Literacy 2

# Projektmanagement

- für Electronic Business Projekte

### 2.2.5 Persönliche Betroffenheit von MitarbeiterInnen

Jeder Mitarbeiter und jede Mitarbeiterin - ob Hilfsarbeiter, Sekretärin oder Führungskraft - stellt sich angesichts geplanter Veränderungen zunächst einmal folgende einfache Fragen:

**Kann ich das?**

- Bin ich dem, was mit mir vorgesehen ist, gewachsen?
- Kann ich die neuen bzw. zusätzlichen Aufgaben, die da auf mich zukommen, erfüllen?
- Wie stehen meine Chancen für gute Arbeitsergebnisse und persönlichen Erfolg?

**Will ich das?**

- Was bringt mir das Ganze? Ist die Tätigkeit interessant? Ist sie im Unternehmen gut angesehen? Mit was für Personen habe ich es da zu tun?
- Besteht das Risiko, etwas zu verlieren: einen sicheren Arbeitsplatz, Einkommensanteile, einen guten Chef, angenehme Kolleginnen und Kollegen, interessante Karriereperspektiven?



## Business Literacy 2

# Projektmanagement

- für Electronic Business Projekte

### 2.2.6 Zentrale Aspekte im Umgang mit Widerstand

<b>Es gibt keine Veränderungen ohne Widerstand!</b>	<p>Widerstand gegen Veränderungen ist etwas ganz Normales und Alltägliches. Wenn bei einer Veränderung keine Widerstände auftreten, bedeutet dies, dass von vornherein niemand an ihre Realisierung glaubt.</p> <p><i>Nicht das Auftreten von Widerständen, sondern deren Ausbleiben ist Anlass zur Beunruhigung!</i></p>
<b>Widerstand enthält immer eine “verschlüsselte Botschaft”!</b>	<p>Wenn Menschen sich gegen etwas sinnvoll oder sogar notwendig erscheinendes sträuben, haben sie irgendwelche Bedenken, Befürchtungen oder Angst.</p> <p><i>Die Ursachen für Widerstand liegen im emotionalen Bereich!</i></p>
<b>Nichtbeachtung von Widerstand führt zu Blockaden!</b>	<p>Widerstand zeigt an, dass die Voraussetzungen für ein reibungsloses Vorgehen im geplanten Sinne nicht bzw. <i>noch nicht</i> gegeben sind. Verstärkter Druck führt lediglich zu verstärktem Gegendruck.</p> <p><i>Denkpause einschalten - nochmals über die Bücher gehen!</i></p>
<b>Mit dem Widerstand, nicht gegen ihn!</b>	<p>Die unterschwellige emotionale Energie muss aufgenommen - d.h. zunächst einmal ernst genommen - und sinnvoll kanalisiert werden.</p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Druck wegnehmen (dem Widerstand Raum geben)</li><li>2. Antennen ausfahren (in Dialog treten, Ursachen erforschen)</li><li>3. Gemeinsame Absprachen (Vorgehen neu festlegen)</li></ol>



## Business Literacy 2

# Projektmanagement

- für Electronic Business Projekte

### 2.2.7 Vorbeugen von Widerständen - („Vorbeugen ist besser als heilen“)

Jeder Mitarbeiter und jede Mitarbeiterin - ob Hilfsarbeiter, Sekretärin oder Führungskraft - stellt sich angesichts geplanter Veränderungen zunächst einmal folgende einfache Fragen:

**Arbeiten Sie proaktiv, d.h.  
Widerstand vermeiden!**



- Machen Sie eine Betroffenheitsanalyse (Grundlage Sollkonzept)!
- Schätzen Sie den Informationsgrad und den Grad der Akzeptanz ein!
- Berücksichtigen Sie die Bedürfnisse des Fachbereiches!
- Erfassen Sie die Beteiligungswünsche und setzen Sie diese um!
- Entwickeln Sie frühzeitig ein Qualifizierungskonzept!



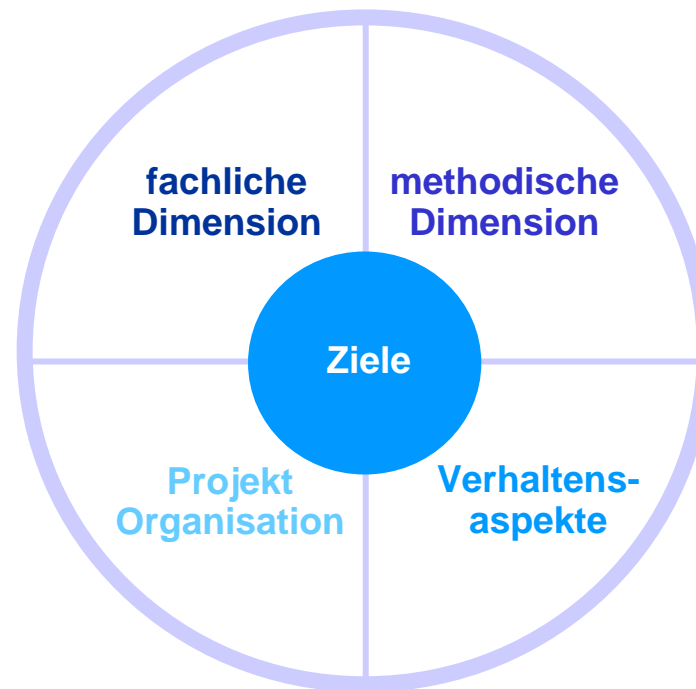
## Business Literacy 2

# Projektmanagement

- für Electronic Business Projekte

Session 3

- Organisation und Projekte -



15. November 2002



## Business Literacy 2

# Projektmanagement

- für Electronic Business Projekte

### Inhalt - Session 3

## 3 Organisation und Projekte

3.1 Projekt vs. Linie

3.2 Bedeutung der PL / PM - Rolle

3.3 Einbettung von Projekten (Beispiel IT-Projekte)

3.4 Projektbeteiligte

3.5 Aufgaben

3.6 Programm-Management



## Business Literacy 2

# Projektmanagement

- für Electronic Business Projekte

## 3 Organisation und Projekte

### 3.1 Projekt vs. Linie - 1

Es gibt einen strukturellen Widerspruch zwischen Linienmanagement und Projektmanagement. Hieraus ergeben sich zwangsläufig Konflikte, die bei unzureichender Aufarbeitung die Projektarbeit lähmen können.

#### Kriterien für Projektmanagement

- Innovation als primäre Aufgabe
- Organisation auf Zeit
- temporärer Personaleinsatz
- bereichsübergreifend (interdisziplinär)
- hierarchieübergreifend
- 
- 

#### Kriterien für Linienmanagement

- permanente Tätigkeit (Tagesgeschäft)
- wiederkehrende Aufgaben
- Organisation auf Dauer
- Vertikale Kommunikation
- Einhaltung von Hierarchien
- Einhaltung offizieller Dienstwege
- 
-





# Business Literacy 2

## Projektmanagement

- für Electronic Business Projekte

### 3 Organisation und Projekte

#### 3.1 Projekt vs. Linie - 2

Linienrollen sind projektinitiierend, d.h. sie sind Auftraggeber und für die Abnahme der Ergebnisse zuständig und damit auch für die Kosten/Nutzen-Aspekte.

##### **Projektrollen**

- Projektleiter / - Manager
- Projektmitarbeiter
- Projektcontroller
- Revision
- Projektbüro
- Coach
- Reviewpartner
- Qualitätssicherung
- Auftraggeber
- Projektgremien
- Lieferanten

##### **Linienrollen**

- Geschäftsleitung
- Bereichsleiter
- Abteilungsleiter
- Sachbearbeiter
- Spezialist
- etc.



# Business Literacy 2

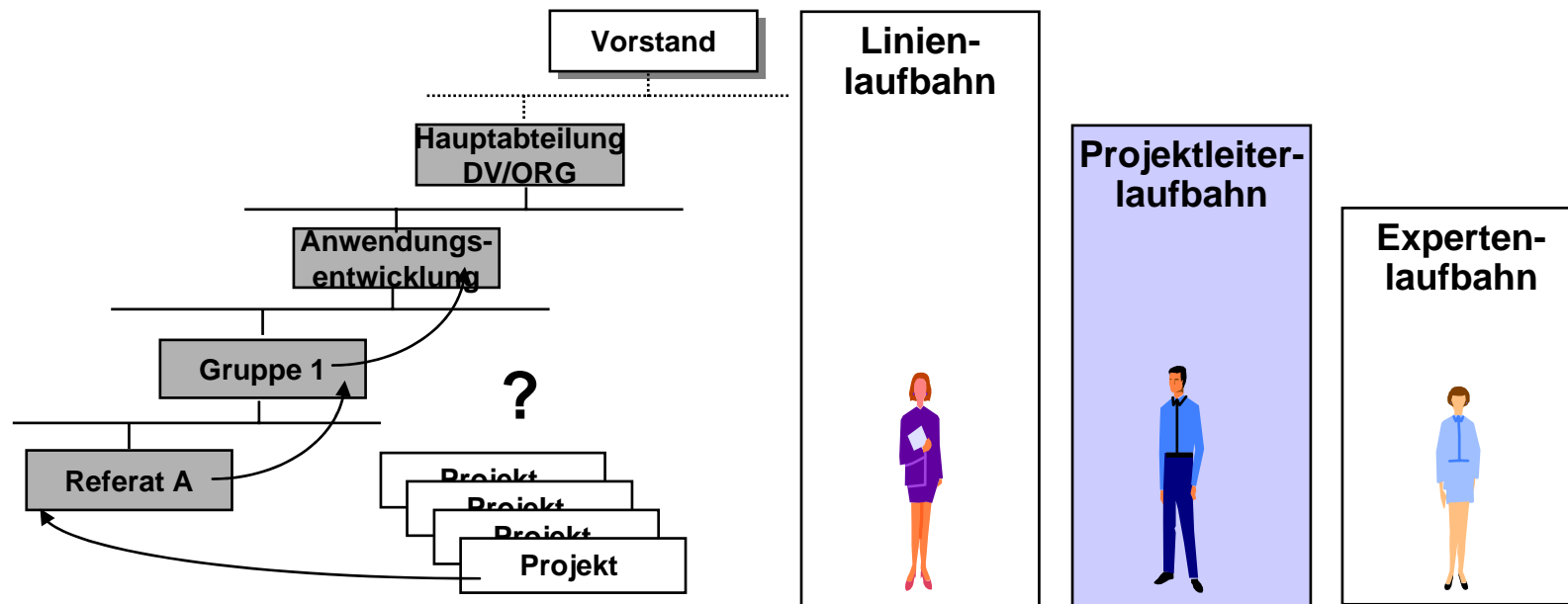
## Projektmanagement

- für Electronic Business Projekte

### 3 Organisation und Projekte

#### 3.2 Bedeutung der PL / PM - Rolle

Der Zwang, in vielen Unternehmen den guten Experten oder die gute Projektleiterin in der Linie befördern zu müssen, verhindert oft einen optimalen Einsatz des Personals.





# Business Literacy 2

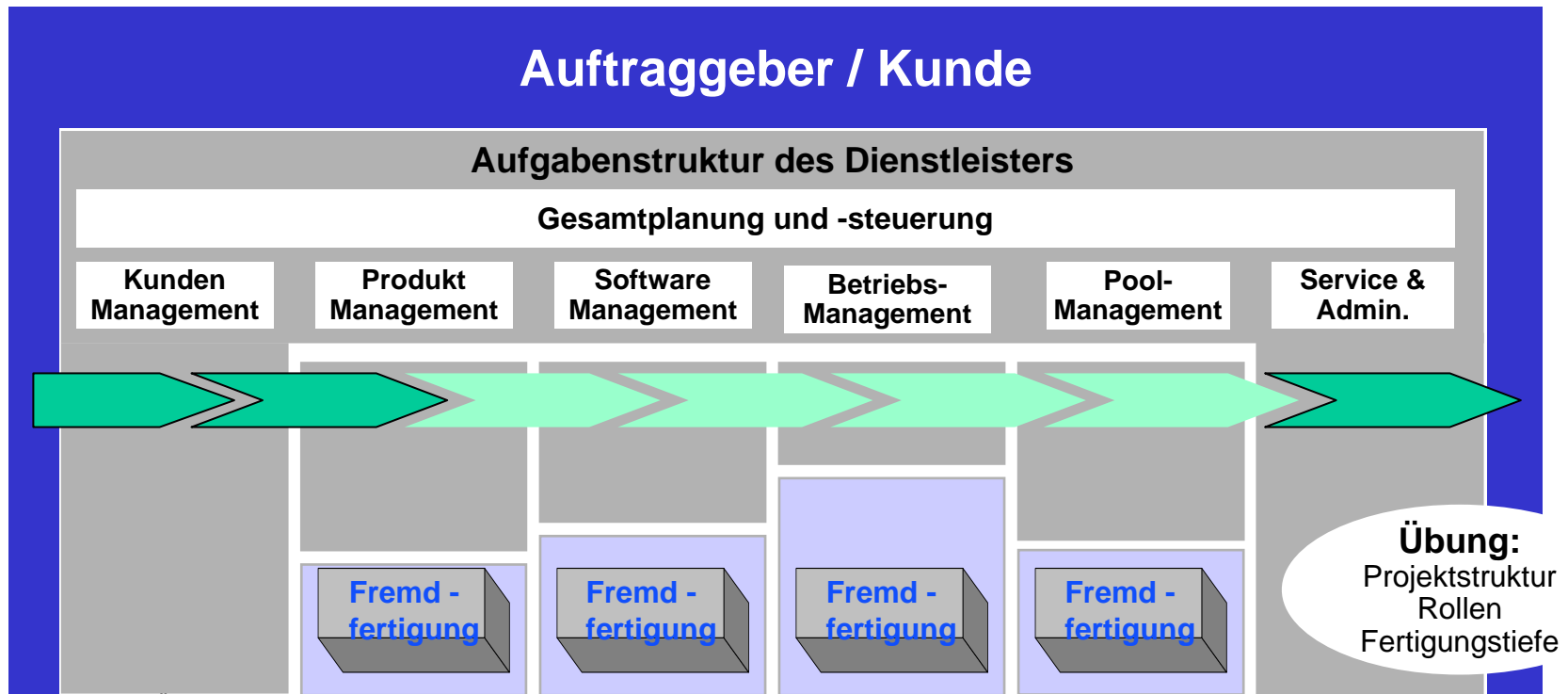
## Projektmanagement

- für Electronic Business Projekte

### 3 Organisation und Projekte

#### 3.3 Einbettung von Projekten (Beispiel IT-Projekte)

Projekte laufen immer quer zur Aufbauorganisation. Hierdurch entstehen die natürlichen Konflikte einer Matrix-Organisation.





# Business Literacy 2

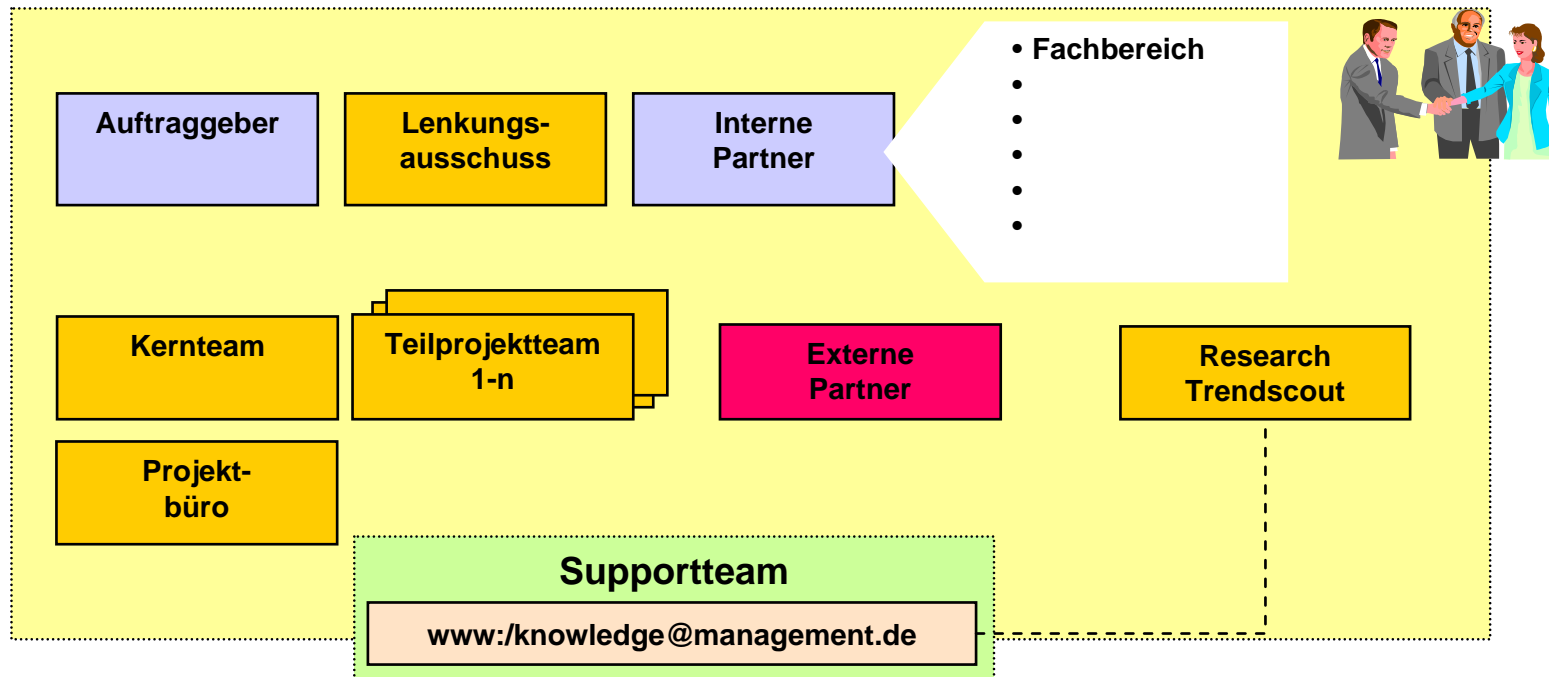
## Projektmanagement

- für Electronic Business Projekte

### 3 Organisation und Projekte

#### 3.4 Projektbeteiligte

Der PM muss neben der Kommunikation mit dem Auftraggeber auch alle Schnittstellen zu den internen und externen Partnern im Planungsprozess berücksichtigen.





## Business Literacy 2

# Projektmanagement

- für Electronic Business Projekte

## 3 Organisation und Projekte

### 3.5 Aufgaben

- Wie entstehen Projekte?
- Was zeichnet ein Projekt aus?
- Was differenziert Projektaufgaben von Linienaufgaben?
- Warum dominieren Projektaufgaben die IT- und Medien-Branche?
- Beschreibe die steuernden, kontrollierenden und qualitätssichernden Elemente/Aktivitäten eines Projektes.



## Business Literacy 2

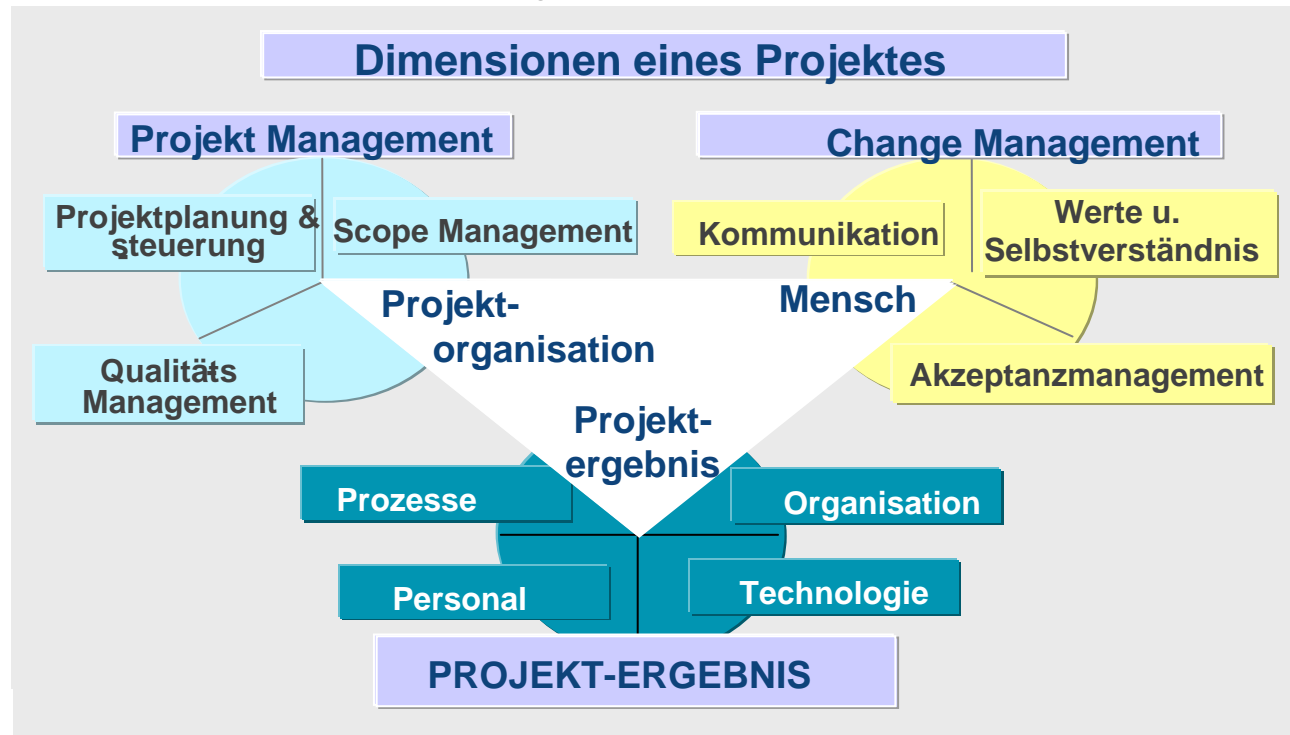
# Projektmanagement

- für Electronic Business Projekte

## 3 Organisation und Projekte

### 3.6 Programm-Management

Das Programm Management beschreibt die drei Projektdimensionen, die je nach Projekttyp zum Erfolg oder Scheitern des Projektes beitragen.



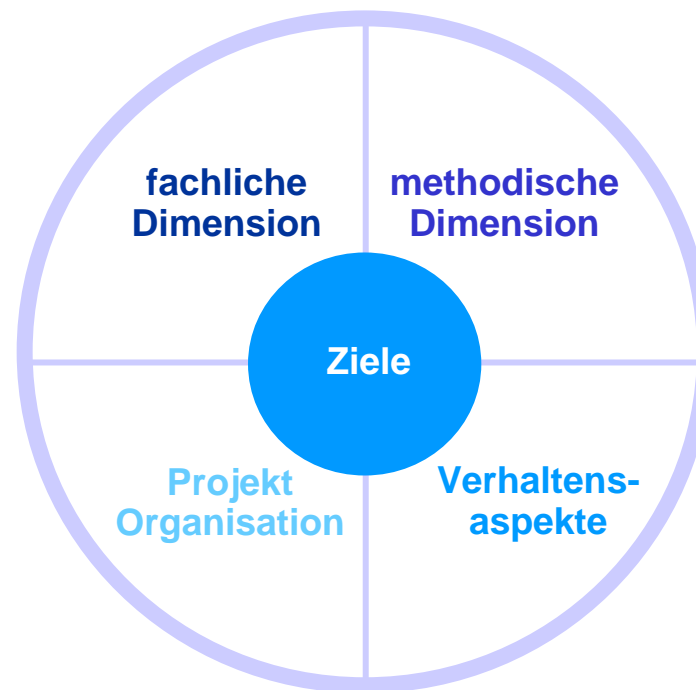


# Business Literacy 2 Projektmanagement

- für Electronic Business Projekte

Session 4

- Projektakquisition -



13. Dezember 2002



# Business Literacy 2

## Projektmanagement

- für Electronic Business Projekte

### Inhalt - Session 4

#### 4 Projektakquisition

4.1 eBusiness - Projektstruktur

4.2 Kundenschnittstelle

4.3 Auftraggeber / Kundenmanagement

4.4 Steuerung der Projekt/Auftragsentwicklung

4.5 Angebotserstellung

4.6 Wirtschaftlichkeitsanalyse und Kalkulation

4.7 Deckungsbeitrag als Projektsteuerungsgröße

4.8 Preisgestaltung - was zeige ich dem Kunden?





# Business Literacy 2

## Projektmanagement

- für Electronic Business Projekte

### 4 Projektakquisition

#### 4.1 eBusiness - Projektstruktur

eBusiness - Projekte zeichnen sich durch eine hohe interdisziplinäre Zusammensetzung aus. Der Marktdruck zwingt zu kurzen Laufzeiten.

##### Projektstrukturplan:

##### Ausprägungen?

Business-Modell	Entscheidungsvoraussetzung,...
Marketing / Vertrieb	Konzeption, Multichannel-Management,...
Prozesse (Funktionen)	Schnittstellen, ...
Organisation	Anpassung und Veränderung,...
Content	Aufbereitung, Einkauf
Redaktion	Neuaufbau
Service (Call Center,...)	Neuaufbau und Prozessintegration
Technologie	Schnittstellen, Werkzeuge, Content-Management
Media und Design	Branding, Ergonomie, Wartbarkeit,...
Ausbildung/Training	Pflege, Benutzung, ...



# Business Literacy 2

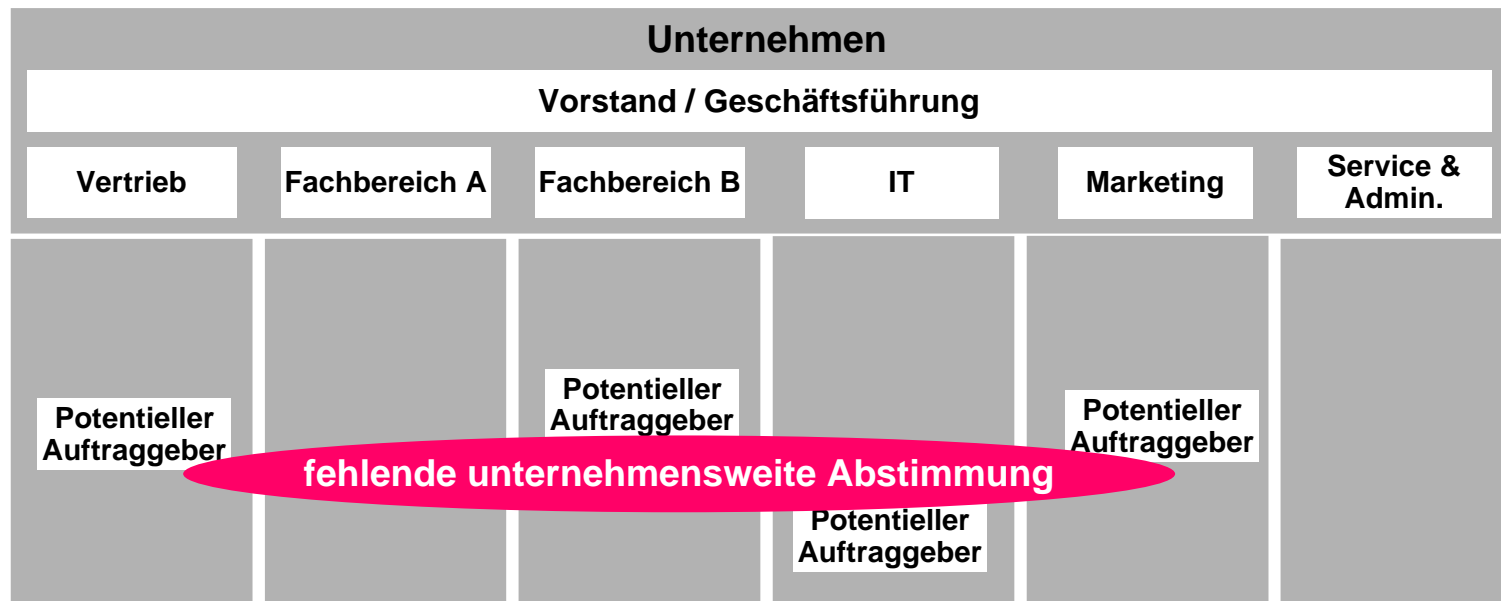
## Projektmanagement

- für Electronic Business Projekte

### 4 Projektakquisition

#### 4.2 Kundenschnittstelle

Wer ist der Auftraggeber und wer muss im Projektkontext berücksichtigt werden?  
eBusiness-Projekte werden mit unterschiedlicher Motivation (unkoordiniert) in den Unternehmen initiiert und in Auftrag gegeben. I.d.R. fehlt eine unternehmensweite steuernde eBusiness-Instanz.





# Business Literacy 2

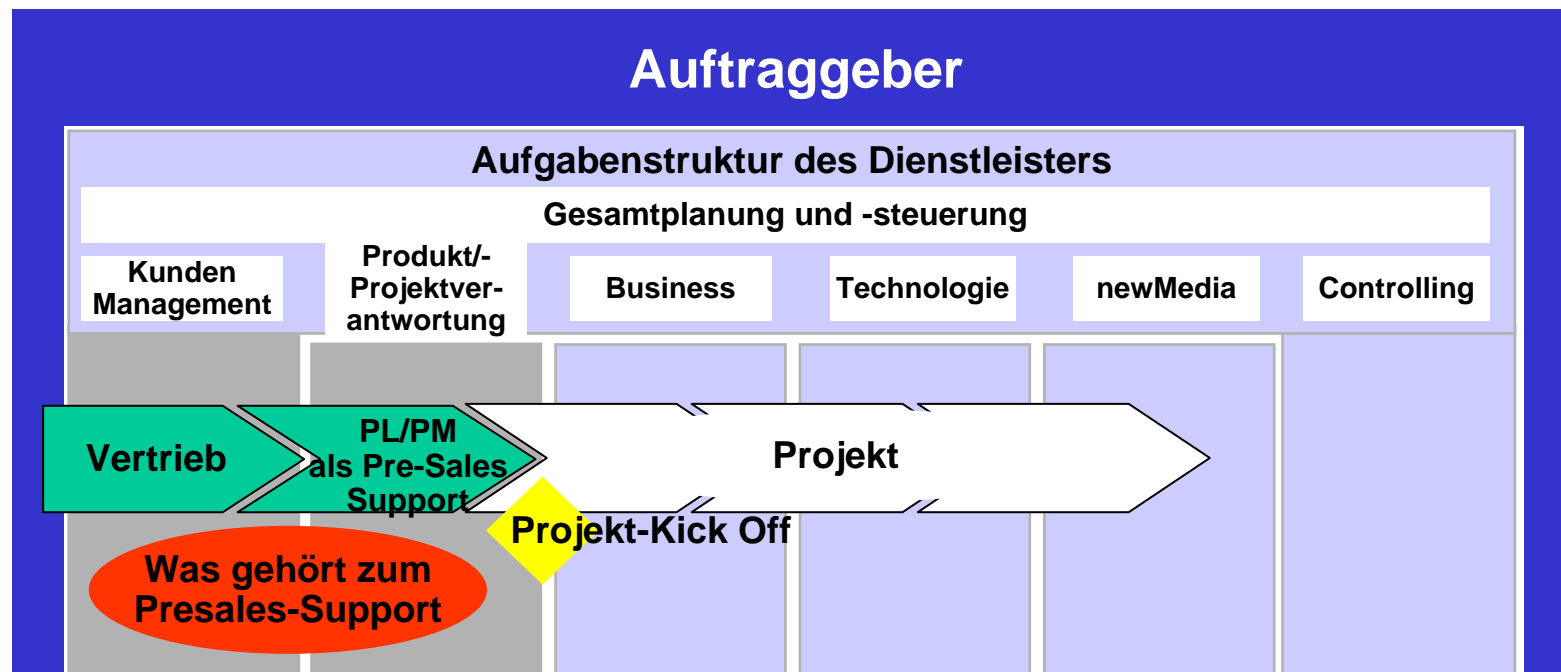
## Projektmanagement

- für Electronic Business Projekte

### 4 Projektakquisition

#### 4.2 Kundenschnittstelle - 2

Die Projektdefinition und -konkretisierung entwickelt sich in einem Diskussionsprozess zwischen dem Auftraggeber (Projektidee) und dem Kundenmanagement (Vertrieb, Key Accounting). Vor der finalen Projektdefinition sollte der zukünftige PL/PM als Qualitätssicherung hinzugezogen werden.





# Business Literacy 2

## Projektmanagement

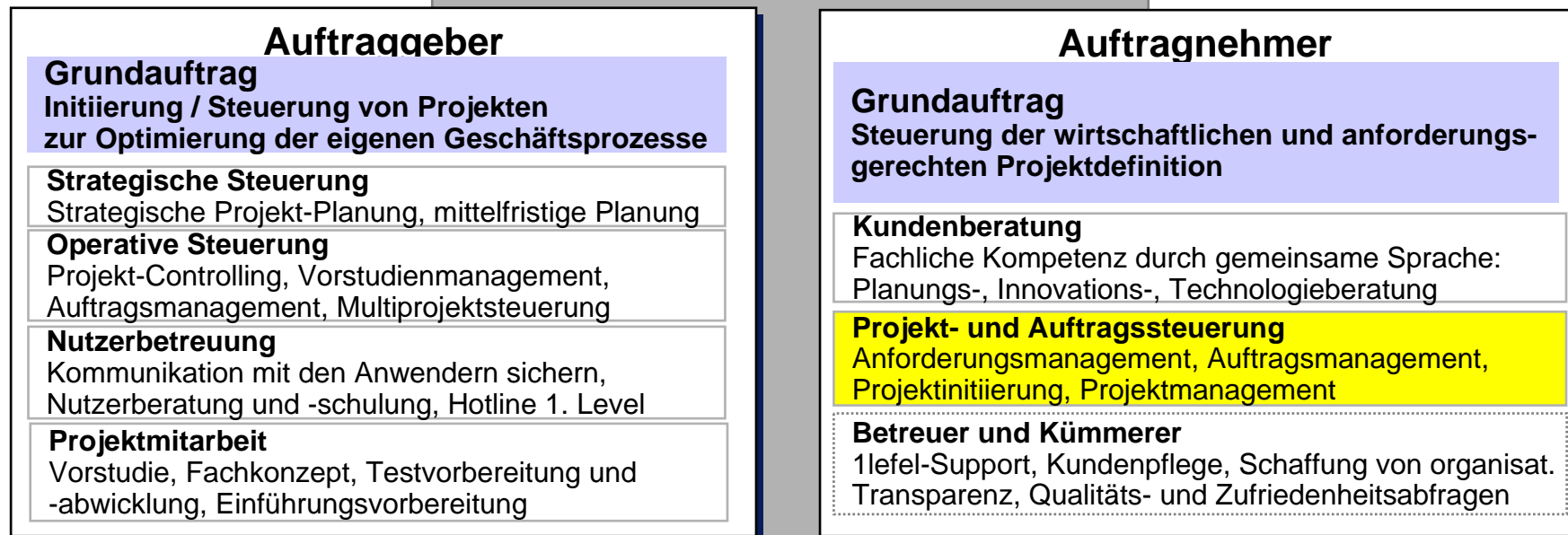
- für Electronic Business Projekte

### 4 Projektakquisition

#### 4.3 Auftraggeber / Projektakquisition

Entscheidend für den Erfolg der marktorientierten Projektakquisition ist das partnerschaftliche Zusammenwirken zwischen Auftraggeber und Auftragnehmer. Dies setzt auf beiden Seiten persönliche und fachliche Kompetenz voraus.

### Konstruktives Zusammenwirken





# Business Literacy 2

## Projektmanagement - für Electronic Business Projekte

### 4 Projektakquisition

#### 4.4 Steuerung der Projektentwicklung

Die Akquisitionsaufgabe des Kundenmanagements bedingt eine kontinuierliche Analyse und Fokussierung der Akquisitions-Pipeline auf echte Projektpotentiale. Heiße Projektkandidaten sollten durch den designierten PM bewertet werden.

Status der Akquisitionskontakte von <Name> <Datum> sortiert nach Prio und Status										
Prio	Veränd. zum letzten Bericht	Kunde	Ansprechpartner	Thema	Status	Übergabe an Verantwortliche		Geplanter AE im (Monat)	Geschätztes Akq.-Vol. (TEuro)	abgeschl. 2002 (Umsatz)
						PreSales	PL/PM			
		<b>Summen</b>							<b>0</b>	<b>0</b>
PRIO: 0 sehr hoch; 1 hoch; 2 gering										
Status: 1 Telefonkontakt; 2 pers. Besuch; 3 Präsentation; 4 Angebot; 5 Vertragstermin; 6 Auftrag; 10 on hold; 11 abgelehnt										



## Business Literacy 2

# Projektmanagement

- für Electronic Business Projekte

### 4 Projektakquisition

#### 4.5 Angebotserstellung

Die Angebotserstellung bedarf einer detaillierten Betrachtung und Analyse des Projektinhaltes, des Projektverlaufes, der Personalbesetzung und der Kalkulation.

##### **Generische Struktur eines Projektangebotes:**

- Titel
- Ausgangssituation
- Ziele des Angebotes
- Angebotsgegenstand
- Methodische Vorgehensweise
- Projektphasen
- Ergebnistypen und exemplarische Ergebnisse
- Zeitverlauf
- Projektbesetzung
- Preis und Nebenkosten
- Nebenbedingungen und Ausschlüsse
- Abrechnungsgrundlagen
- Allg. Geschäftsbedingungen
- Schlussbemerkung / verbindliche Unterschrift



# Business Literacy 2 Projektmanagement

- für Electronic Business Projekte

## 4 Projektakquisition

### 4.6 Wirtschaftlichkeitsanalyse und Kalkulation

Mit der Professionalität der Projektdurchführung verändert sich auch die Bereitschaft der Risikoübernahme; von der Abrechnung nach Aufwand über Festpreise bis zur Erfolgsabrechnung.

Währung: Euro						Stand: Datum				
Angebotskalkulation <Projektname>		Laufzeit	25.09.2000	bis	18.12.2000					
Berater	Kategorie	Hon-Satz	BT/Wo	BT	Honorar	Angebot	Kost-Satz	Kosten	DB1	DB1 %
Name 1	PL	1.200	4	48	57.600		700	33.600	24.000	41,7%
Name 2	Prog	800	5	60	48.000		470	28.200	19.800	41,3%
Name 3	SyS-Arch	950	3	36	34.200		500	18.000	16.200	47,4%
Name 4	Des	1.000	5	60	60.000		550	33.000	27.000	45,0%
Reserve	Prog	1.100		20	22.000		600	12.000	10.000	45,5%
	Durchschnitt	990								
			<b>Summe</b>	<b>224</b>	<b>221.800</b>	<b>43.000</b>		<b>124.800</b>	<b>-81.800</b>	<b>44%</b>
<b>NK</b>				15%	33.270	6.450				
<b>Gesamt</b>					255.070	49.450				
<b>Teammon</b>	(exkl. NK)				73.933	14.333				
Mehrwertsteuer				16%	40.811	7.912				
<b>Total incl.</b>					295.881	57.362				
<b>Aktivitäten</b>	<b>BT</b>		<b>Raten</b>	<b>Zahlungsplan</b>						
Initialisierung	5		2	Gesamt	49.450					
Workshops	24									
Lenkungsausschüsse	12									
Analysen	32									
Dokumentation	15									
Projektbüro	10									
Präsentationen	8									
Programmierung	70									
Schnittstellen	28									
Reserve	20									
<b>Summe</b>	224									
					Nach Auftragsvergabe 35.000,-					
					nach Abschluß Rest					

Beispiel einer  
 Festpreiskalkulation



# Business Literacy 2

## Projektmanagement

- für Electronic Business Projekte

### 4 Projektakquisition

#### 4.7 Deckungsbeitrag als Projektsteuerungsgröße

Die Deckungsbeitragsrechnung dient als Informationsinstrument zur groben Planung und Kontrolle einer erfolgreichen Projektkalkulation.

**Der DB1 gibt den ersten Hinweis auf die betriebswirtschaftlichen Risiken eines Projektes**

**DB1 = Projekterlöse - unmittelbar dem Projekt zurechenbare Kosten**

hierzu zählen:

#### Richtgröße DB1

< 25%  
ca. 30 bis 35%  
> 35 %



Personalkosten  
administrative Kosten  
Projektinfrastruktur  
Researchaufwände





# Business Literacy 2 Projektmanagement

- für Electronic Business Projekte

## 4 Projektakquisition

### 4.8 Preisgestaltung - was zeige ich dem Kunden?

#### Grobe Kalkulation (Beispiel)

Task	Beratertage	Preis EURO
Projektmanagement	33	60.128
Evaluierung	32	53.174
Auswahl	56	89.169
Support	25	38.040
<b>Gesamtleistung</b>	<b>146</b>	<b>240.512</b>
<b>Nebenkostenpauschale (20%)</b>		<b>48.102</b>
<b>Gesamthonorar (exkl. MwSt.)</b>		<b>288.614</b>

versus

Festpreis

Gesamtleistung

Nebenkostenpauschale (X%)

Gesamthonorar (exkl. MwSt.)

Warum Detail-  
darstellungen möglichst  
vermeiden ?



# Business Literacy 2 Projektmanagement

- für Electronic Business Projekte

## 4 Projektakquisition

### Übung

**Aufgabe : Entwickeln sie ein Angebot**

**Gruppe 1  
Thema 1**

**Relaunch eines Internetauftritt einer Werbemittelagentur**

**Gruppe 2  
Thema 1**

**Relaunch eines Internetauftritt einer Werbemittelagentur**

**Gruppe 3  
Thema 2**

**Integration von 3 techn. unterschiedlichen Intranets**

**Gruppe 4  
Thema 2**

**Integration von 3 techn. unterschiedlichen Intranets**

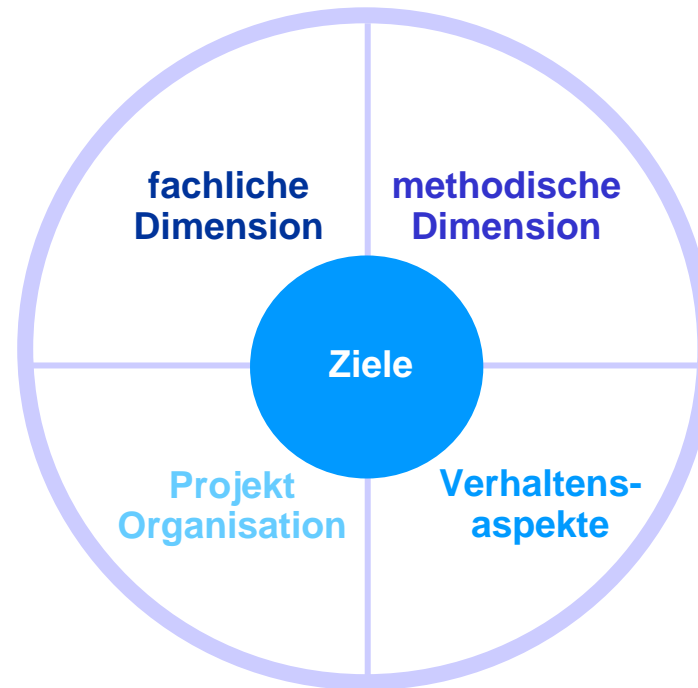


# Business Literacy 2 Projektmanagement

- für Electronic Business Projekte

Session 5

- Projekt Kick Off -



13. Dezember 2002



# Business Literacy 2

## Projektmanagement

- für Electronic Business Projekte

### Inhalt - Session 5

#### **5 Projekt Kick Off**

##### **5.1 intern und extern**

##### **5.2 Die erste Sitzung: Interne Abstimmung**

##### **5.3 Die erste Sitzung: Externe Abstimmung**

##### **5.4 Projekterfolg**

##### **5.5 Hinweise zur Kommunikation in Gruppen**



# Business Literacy 2 Projektmanagement

- für Electronic Business Projekte

## 5 Projekt Kick Off

### 5.1 intern und extern





# Business Literacy 2

## Projektmanagement

- für Electronic Business Projekte

### 5 Projekt Kick Off

#### 5.2 Die erste Sitzung: Interne Abstimmung



## Business Literacy 2

# Projektmanagement

- für Electronic Business Projekte

## 5 Projekt Kick Off

### 5.3 Die erste Sitzung: Externe Abstimmung



# Business Literacy 2

## Projektmanagement

- für Electronic Business Projekte

### 5 Projekt Kick Off

#### 5.4 Projekterfolg

Die wichtigsten Indizien für eine gute Zusammenarbeit sind das Ergebnis und die erbrachte Leistung. Die Kriterien des Projekterfolgs werden im Kick Off diskutiert.

- klare Ziele und eine gemeinsame Vision
- geklärte Rollen und Verantwortungen bzw. Verantwortlichkeiten
- gemeinsame Kundenorientierung aller Teammitglieder
- klare, akzeptierte und gelebte Regeln zur Zusammenarbeit
- offene und klare Kommunikation
  - präzise Beiträge
  - zuhören und aufeinander eingehen
  - offene Diskussion, wenig Flurgespräche
  - zulassen unterschiedlicher Sichtweisen
  - austragen von Konflikten
- gegenseitiges Vertrauen und Wertschätzung
- Verbindlichkeit von Vereinbarungen
- Flexibilität im Umgang mit Unvorhergesehenem
- regelmässiges messen, dokumentieren und kommunizieren des Projektfortschritts

**Kriterien für den  
Projekterfolg**





# Business Literacy 2 Projektmanagement

- für Electronic Business Projekte

## 5 Projekt Kick Off

### 5.5 Hinweise zur Kommunikation in Gruppen

**Vertiefung erfolgt durch H. Özdemir**

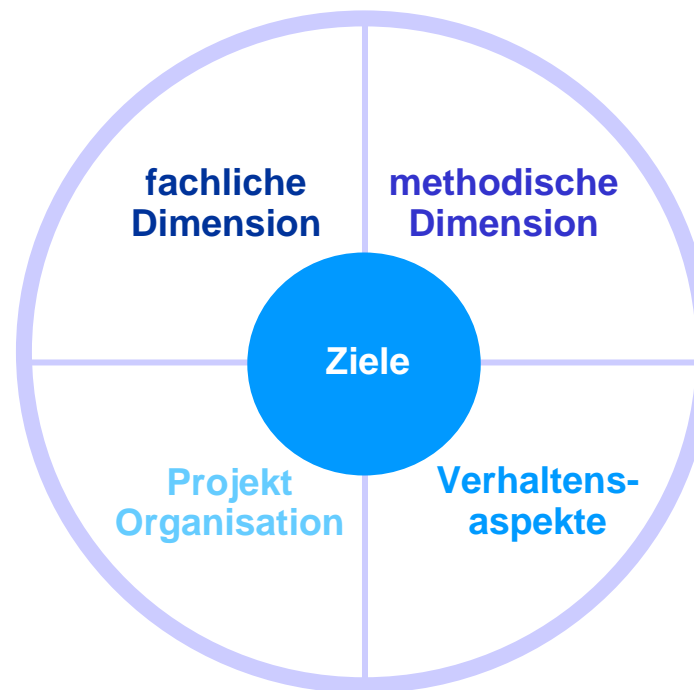


# Business Literacy 2 Projektmanagement

- für Electronic Business Projekte

Session 6

- Projektbesetzung -



13. Dezember 2002



# Business Literacy 2

## Projektmanagement

- für Electronic Business Projekte

### Inhalt - Session 6

## 6. Projektbesetzung

### 6.1 Der Projektmanager

6.1.1 Aufgaben des Projektmanagers

6.1.2 Anforderungen an den Projektmanager

### 6.2 Das Team

6.2.1 Soziale Kompetenz vs. Aufgabenreflexion

6.2.2 Mentale Projektphasen

6.2.3 Team-Zusammensetzung und Rollen

### 6.3 Projektsupport

### 6.4 Aufgaben



# Business Literacy 2

## Projektmanagement

- für Electronic Business Projekte

### 6.1 Der Projektmanager

#### 6.1.1 Aufgaben des Projektmanagers

Der Projektmanager / Projektleiter sollte sich ganz dem Projekt widmen können. Das bedingt eine völlige Herauslösung aus der Linie bzw. den damit verbundenen Aufgaben für die Zeit des Projektes.

##### Projekt definieren

- Projektidee validieren
- Aufgabenstellung spezifizieren
- Machbarkeit prüfen
- Sales Support, Angebotsunterstützung
- Termin-, und Budgetplanung

##### Projekttablauf planen

- Teilaufgaben definieren und festlegen
- technische Ressourcen beschaffen
- Projektrollen definieren
- Projektmitarbeiter rekrutieren
- Detaillierte Terminplanung (Abfolge, Start, Ende)

##### Controlling aufsetzen

- Art (Struktur, Umsetzung, fachlich) festlegen
- Controllingberichte abstimmen
- Eskalationsprozeduren festlegen
- Informationswege festlegen
- Termin-, und Budgetplanung

##### Abnahme- und Fortschrittskontrolle

- Lenkungsgremien etablieren
- Meilensteinplanung kommunizieren
- Auftraggeber einbinden
- Projektsitzungen planen
- Projektpläne fortschreiben

#### Projektkommunikation sicherstellen



# Business Literacy 2

## Projektmanagement

- für Electronic Business Projekte

### 6.1 Der Projektmanager

#### 6.1.2 Anforderungen an den Projektmanager

Der Projektmanager / Projektleiter muss je nach Projekttyp Prioritäten auf die fachlichen, steuernden und kommunikativen Aspekte setzen.

- **Breites Fachwissen**
- **Verhandlungsgeschick**
- **Kommunikationsfreudig**
- **Durchsetzungsfähigkeit**
- **Durchhaltevermögen**
- **Zeitdisziplin**
- **Begeisterungsfähig**
- **Delegationsfähig**
- **Gutes Verhältnis zum (Top)Management**



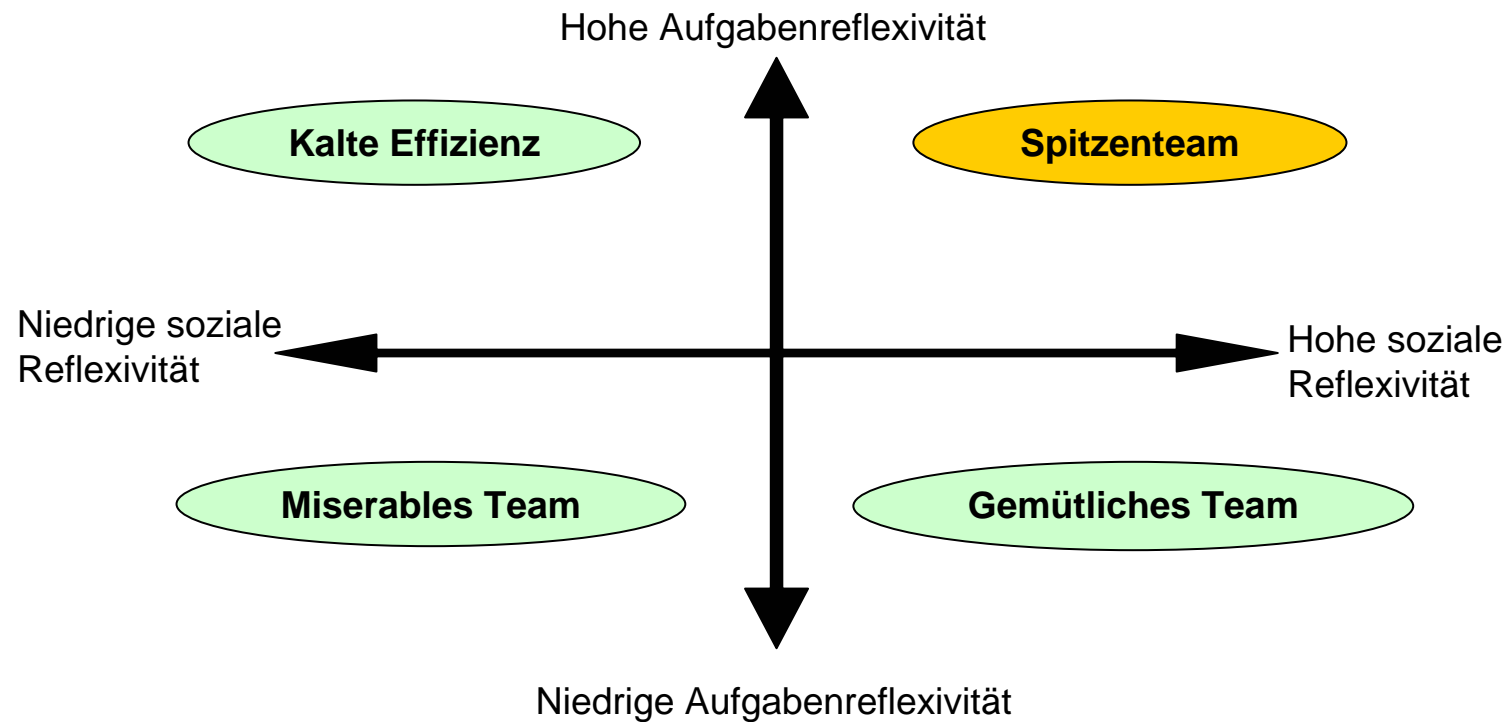
# Business Literacy 2

## Projektmanagement

- für Electronic Business Projekte

### 6.2. Das Team

#### 6.2.1 Soziale Kompetenz vs. Aufgabenreflexion





# Business Literacy 2

## Projektmanagement

- für Electronic Business Projekte

### 6.2 Das Team

#### 6.2.2 Mentale Projektphasen

Phase	Beschreibung
<b>1. Phase: Forming</b>	Die Gruppe beginnt sich zu bilden. Die Teilnehmer lernen sich kennen, tasten sich ab. Die Mitglieder definieren erste Aufgaben, Ziele und Regeln ihrer Zusammenarbeit.
<b>2. Phase: Storming</b>	Erste Konflikte brechen aus. Meinungen polarisieren sich. Macht und Status der einzelnen Mitglieder werden in Frage gestellt.
<b>3. Phase: Norming</b>	Es kehrt wieder Ruhe ein. Die Gruppenmitglieder beginnen sich in ihrer Unterschiedlichkeit zu akzeptieren. Gruppenzusammengehörigkeit, Normen, Rollen entwickeln sich.
<b>4. Phase: Performing</b>	Die Gruppe kann zu einer geordneten Arbeitsweise übergehen. Die Energie der Gruppe konzentriert sich auf die Bearbeitung der Sachfragen.
<b>5. Phase: Dissolution</b>	Der Auftrag wurde erledigt. Abhängigkeiten werden reduziert und die Gruppe löst sich auf.



# Business Literacy 2 Projektmanagement

- für Electronic Business Projekte

## 6.3 Projektsupport

**Projekt-Controlling**

**Projektbüro**

**Reviewpartner und Qualitätssicherung**





# Business Literacy 2

## Projektmanagement

- für Electronic Business Projekte

### 6.4 Aufgabe 1

#### Team-Zusammensetzung und Rollen

Definieren Sie für das Projekt **Intranetentwicklung** :

1. die grobe Projektstruktur
2. das Team (Annahmen zur Kompetenz und Quantität)
3. die Rollen
4. die Gremien
5. den Support



# Business Literacy 2

## Projektmanagement

- für Electronic Business Projekte

### 6.4 Aufgabe 2

#### Kriterien für den Projekterfolg

Blank area for notes or answers, consisting of ten horizontal light blue bars.

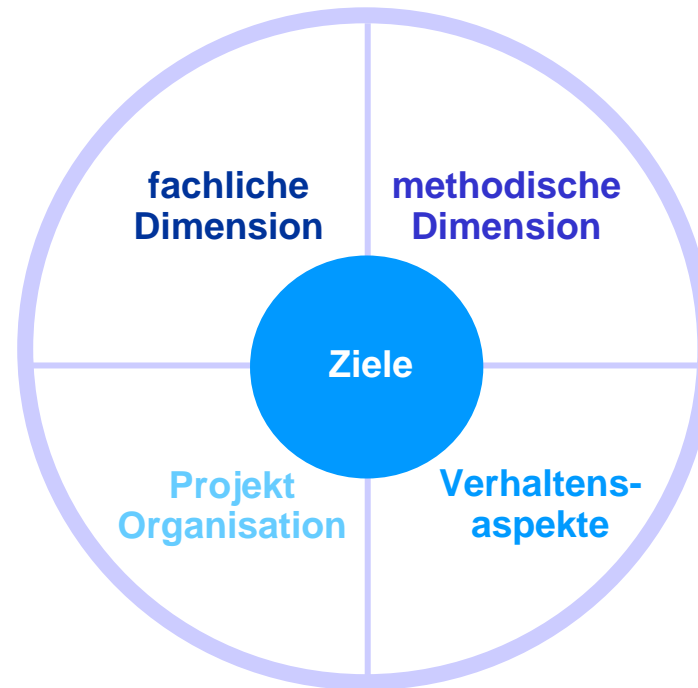


# Business Literacy 2 Projektmanagement

- für Electronic Business Projekte

Session 7

- Planung und Fortschrittskontrolle -



20. Dezember 2002



# Business Literacy 2

## Projektmanagement

- für Electronic Business Projekte

Inhalt - Session 7

### 7. Planung und Fortschrittskontrolle

#### 7.1 Die erste Planung

7.1.1 Projektstruktur(plan)

7.1.2 Detaillierung

7.1.3 Planungs-Zusammenhänge

#### 7.2. Fortschrittkontrolle

7.2.1 Status

7.2.2 Kritische Erfolgsfaktoren



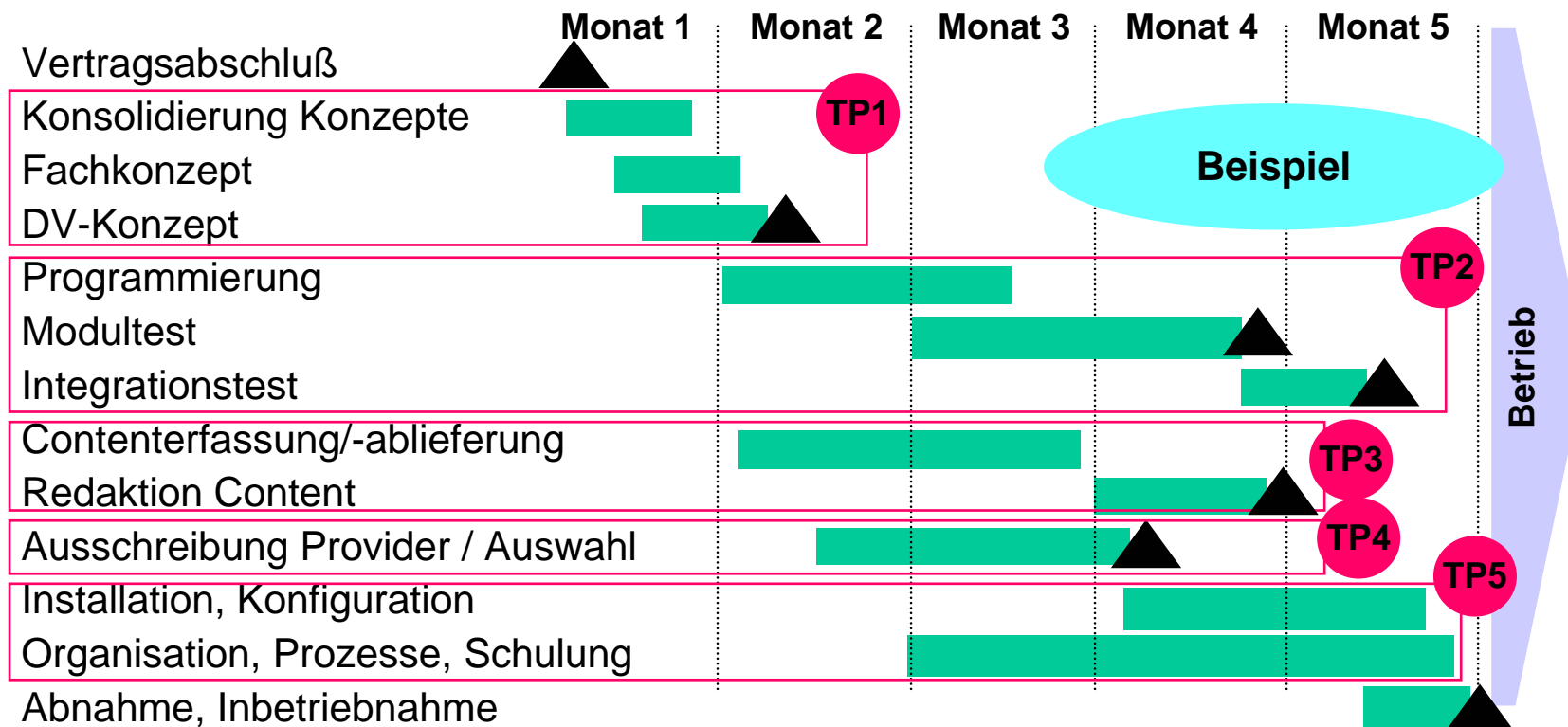
# Business Literacy 2 Projektmanagement

- für Electronic Business Projekte

## 7.1 Die erste Planung

### 7.1.1 Projektstrukturplan - Beispiel -

Der Projektstrukturplan ist die Basis und Ausgangspunkt der weiteren Projektdetaillierung.





# Business Literacy 2 Projektmanagement

- für Electronic Business Projekte

## 7.1 Die erste Planung

### 7.1.2 Detaillierung

Die Teilprojekte und / oder Disziplinen müssen auf der Basis des Projektstrukturplans detailliert, strukturiert und dokumentiert sowie zeitlich geplant werden.

<b>Teilprojekt</b>	
<b>Beschreibung</b>	
<b>Verantwortlich</b>	
<b>Qualitätskriterien</b>	
<b>QS-Verantwortlich</b>	
<b>Zeitplanung</b>	<b>VON / BIS</b>

<b>Teilprojekt</b>						
Prozessschritt	Beteiligt	Funktion	Input von	Ergebnisse	Tools	Kommentar

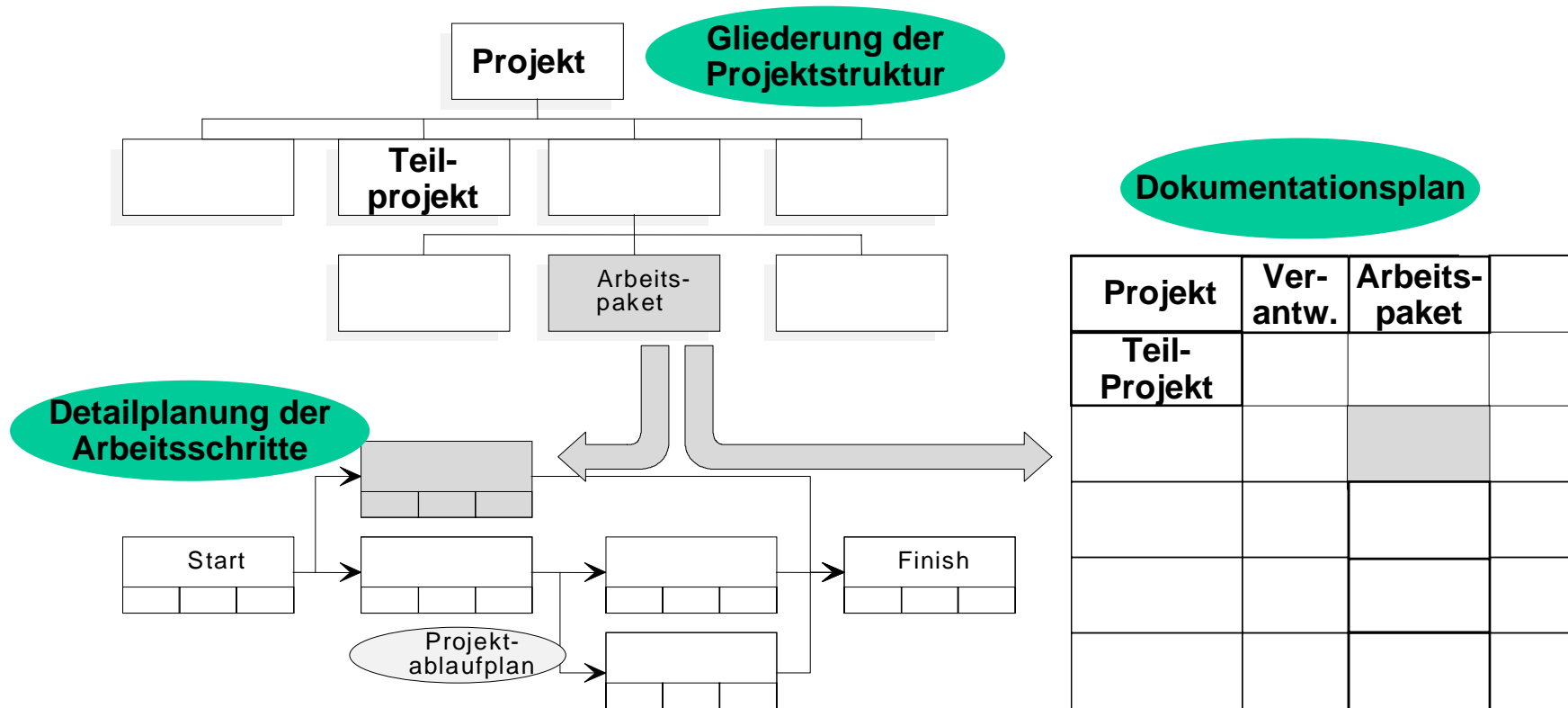


# Business Literacy 2 Projektmanagement

- für Electronic Business Projekte

## 7.1 Die erste Planung

### 7.1.3 Planungs-Zusammenhänge





# Business Literacy 2

## Projektmanagement

- für Electronic Business Projekte

### 7.2 Fortschrittkontrolle

#### 7.2.1 Fortschrittskontrolle und Status

Fortschrittskontrolle und Status müssen inhaltlich, terminlich und budgetmässig erfolgen. In den Projektplänen werden sie zu dem Meilensteinen erhoben.

#### Beispiel: Grundlagen einer Websiteentwicklung

Teilprojekt oder Aktivität	Kriterien der Fortschrittskontr.	Zeitverbrauch			Budgetverbrauch		
		Plan	verb.	offen	Plan	verbr.	offen
<b>Strukturdiagramm</b>	vollstg. ausgestaltetes Diagramm ca. XX Seiten Dokumentation	Plan	verb.	offen	Plan	verbr.	offen
<b>Navigation</b>	konsolidiertes Konzept zur Orientierung und Navigation auf der Basis des Prototyps	Plan	verbr.	offen	Plan	verbr.	offen
<b>Systementwicklung</b>	Architektur abgestimmt Programmierleitf. erstellt Fachkonzept vollständig Produktionssystem läuft	Plan	verbr.	offen	Plan	verbr.	offen





# Business Literacy 2

## Projektmanagement

- für Electronic Business Projekte

### 7.2 Fortschrittkontrolle

#### 7.2.1 Fortschrittskontrolle und Status - 2 -

... weitere Beispiele.

#### **Templates**

- nach Priorisierung ausführlich beschrieben

#### **Contents**

- Textleitfaden für Online-Texte (Konzept / fertig / ...)
- Strukturierungshilfen für spätere Einpflege der Contents vorbereitet
- Beschreibung des Datenaustausches fertig

#### **Screendesign**

- Optimierungen auf der Basis des Prototyps fertig

#### **Styleguide**

- ausführliche Beschreibung visueller Gestaltungselemente der Website in Vorbereitung

#### **Frameset**

- definiert durch Prototyp und optimiertes Screendesign



## Business Literacy 2 Projektmanagement

- für Electronic Business Projekte

### 7.2.1 Fortschrittskontrolle und Status - 3 -

#### Die nächsten Schritte

- dokumentierte Architektur bis Ende KW nn
- Entscheidung des AG's hinsichtlich Hosting-Partner bis Ende KW nn
- Planung der Testphase mit Start nn.nn.200x
- Implementierung der Grundlagen bis TT/MM/JJ
- Redaktionsschluss für Contentlieferung TT/MM/JJ, danach Einpflege der Contents (ca. XX Seiten)

**plus Aussagen zu  
Budgets !**



# Business Literacy 2

## Projektmanagement

- für Electronic Business Projekte

### 7.2 Fortschrittskontrolle

#### 7.2.2 Kritische Erfolgsfaktoren

In jeder Projektdokumentation (Vision-Scope-Dokument) sollten die kritischen Erfolgsfaktoren benannt und bewertet werden.

#### Beispiel: Grundlagen der Websiteentwicklung

- Enger Zeitplan für den Aufbau der Architektur beim Provider
- Kurzer Testzeitraum
- (Mentale) Überlastung der AG-Projektteilnehmer
  - Qualitätssicherung der eingepflegten Contents
  - Erfassung / Aktualisierung ergänzender Contents
  - Teilnahme an Schulungen der Technologiekomponenten
  - Teilnahme an den Prozessworkshops
  - Bearbeitung von „Hausaufgaben“ aus den Prozessworkshops
  - uneinheitliches Rollenverständnis

**Massnahmen  
benennen !**

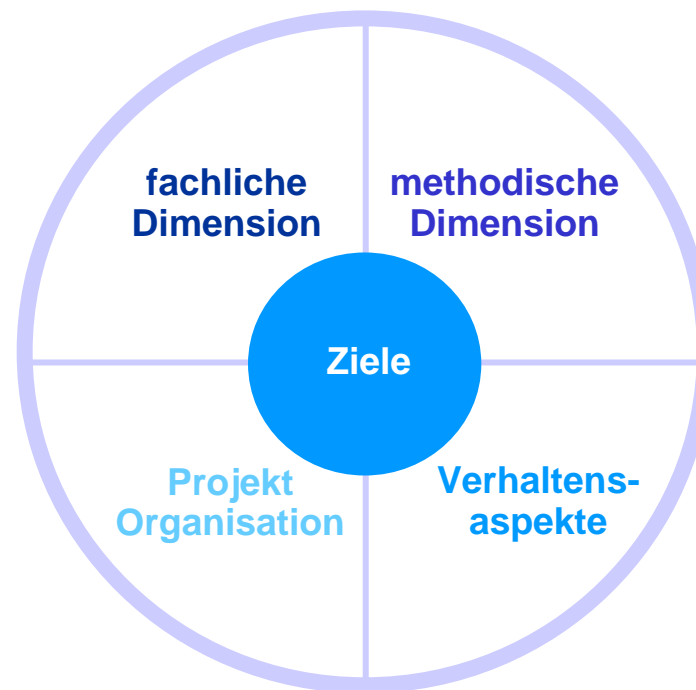


# Business Literacy 2 Projektmanagement

- für Electronic Business Projekte

Session 8

- Methoden und Verfahren -



07. Februar 2003



# Business Literacy 2

## Projektmanagement

- für Electronic Business Projekte

### Inhalt - Session 8

## 8. Methoden und Verfahren

8.1 Phasen

8.2 Phasen und Projektstruktur

8.3 Vorgehensmodelle - Beispiele

8.4 Praxis prototypisches Vorgehen

8.5 Vorteile der phasenorientierten Vorgehensweise

8.6 Die 80-20 Regel

8.6 ... und noch zwei Literaturhinweise



# Business Literacy 2

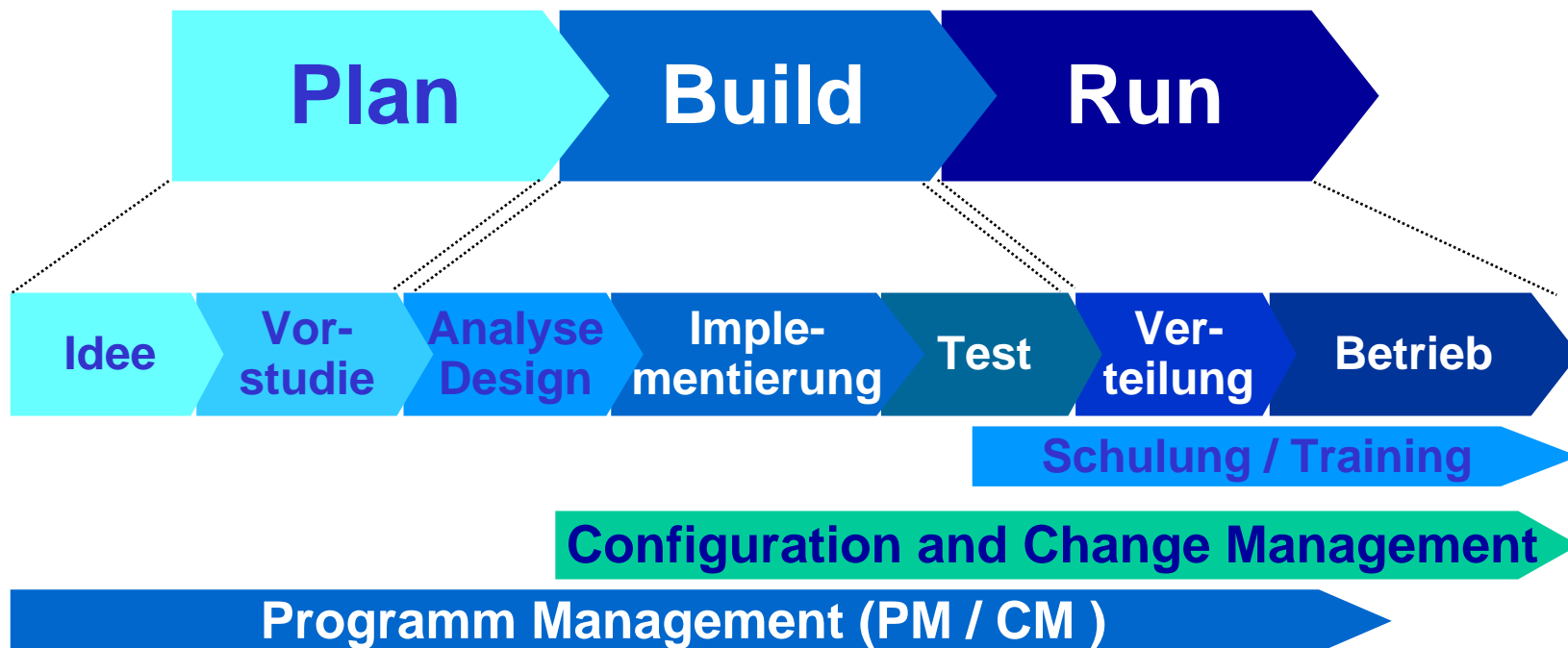
## Projektmanagement

- für Electronic Business Projekte

### 8 Methoden und Verfahren

#### 8.1 Phasen

Die Gliederung von Projekten in **logisch geschlossenen Abschnitte** (Phasen) ist keine Erfindung der Softwareindustrie. Die grundlegenden Erkenntnisse zur Strukturierung und ihrer Anwendung in Projektabwicklungen stammen aus der Fertigungsindustrie und dem Bauwesen.





# Business Literacy 2

## Projektmanagement

- für Electronic Business Projekte

### 8 Methoden und Verfahren

#### 8.1.1 Warum Phasen ?

#### Systematische Vorgehensweise

- Aufgaben und Probleme erkennen
- über Lösungen nachdenken
- beste Lösung ausführen

#### top down approach

- Aufgabenteilung
- Strukturierung der Teilaufgaben (Teilprojekte)
- Realisieren der Teilaufgabe
- Integration der Teillösungen

#### Übersicht behalten

- Zuständigkeiten
- Aktivitäten
- Kapazitäten

#### Fortschrittskontrolle

- minimieren von Risiken
- Entscheidungspunkte schaffen



# Business Literacy 2

## Projektmanagement

- für Electronic Business Projekte

### 8 Methoden und Verfahren

#### 8.2 Phasen und Projektstruktur

Die Durchführung von Projekten in Phasen ist natürlich nur ein grobes Strukturierungsmittel. In Verbindung mit der inhaltlichen Projektstruktur können Teilprojekte oder Arbeitsaufträge definiert werden, die abnehmbare Teilleistungen des Gesamtprojektes darstellen.







# Business Literacy 2

## Projektmanagement

- für Electronic Business Projekte

### 8. Methoden und Verfahren

#### 8.3 Vorgehensmodelle - Beispiele

In den letzten 25 Jahren wurden verschiedene Phasenkonzepte besonders durch Entwicklungsverfahren des Software Engineerings geprägt. Vom strikten „Wasserfallmodell“ bis zur Entwicklung des „Prototyping“ wuchs die Erkenntnis, dass Nachbesserungen und Veränderungen von „Phasenergebnissen“ methodisch unterstützt werden müssen. Die Sicht des Kunden und damit die Visualisierung des „Endproduktes“ bekam eine immer grössere Bedeutung.

**Kaskaden-Modell**

**Überlagerungs-Modell**

**Synchron-Modell (Walk-Through-Modell)**

**Spiral-Modell**



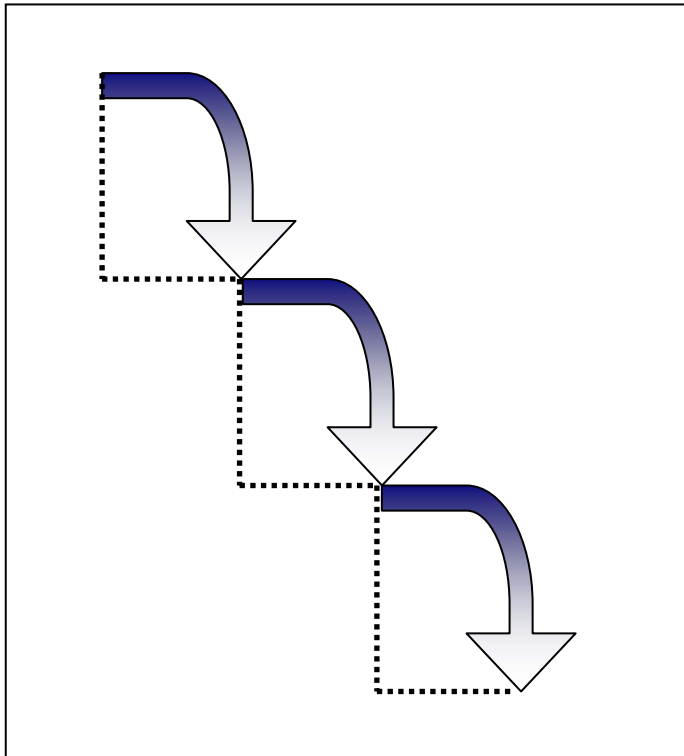
## Business Literacy 2

# Projektmanagement

- für Electronic Business Projekte

### 8. Methoden und Verfahren

#### 8.3.1 Kaskaden-Modell



#### Charakteristika:

- Entwicklungsphasen konsequent nacheinander
- Klassisch, starr
- Projekt mit koordinierten Unterprojekten in den Phasen
- System wird als Ganzes an die Fachabteilung übergeben, „big bang“

„Wasserfallmodell“



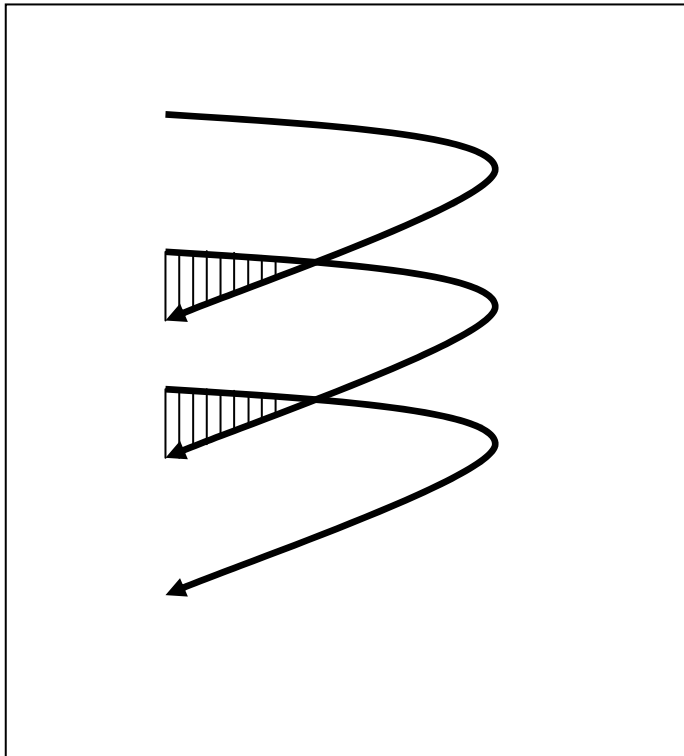
# Business Literacy 2

## Projektmanagement

- für Electronic Business Projekte

### 8 Methoden und Verfahren

#### 8.3.2 Überlagerungs-Modell



#### Charakteristika:

- Entwicklungsphasen überlagern sich
- Kompromissbereit, flexibel
- Projekt ggfs. mit phasenübergreifenden Unterprojekten
- System wird als Ganzes an die Fachabteilung übergeben, „big bang“



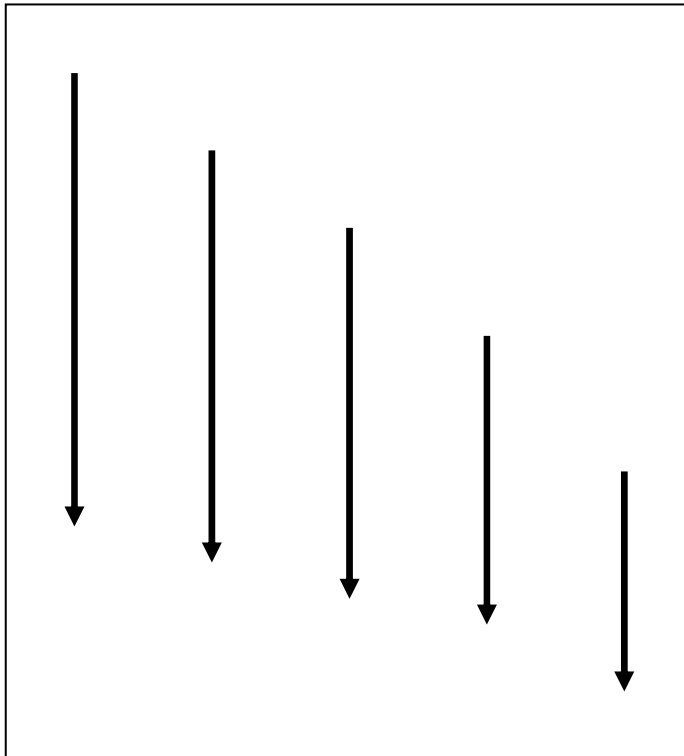
# Business Literacy 2

## Projektmanagement

- für Electronic Business Projekte

### 8 Methoden und Verfahren

#### 8.3.3 Synchron-Modell



#### Charakteristika:

- Geschäftsvorfälle werden parallel ohne Phasenbruch „synchron“ entwickelt
- Evolutionär, praxisnah
- Mantelprojekt und selbständige Einzelprojekte für die Teilsysteme
- Fertiggestellte Geschäftsvorfälle werden nach und nach übergeben
- hoher Abstimmungsaufwand



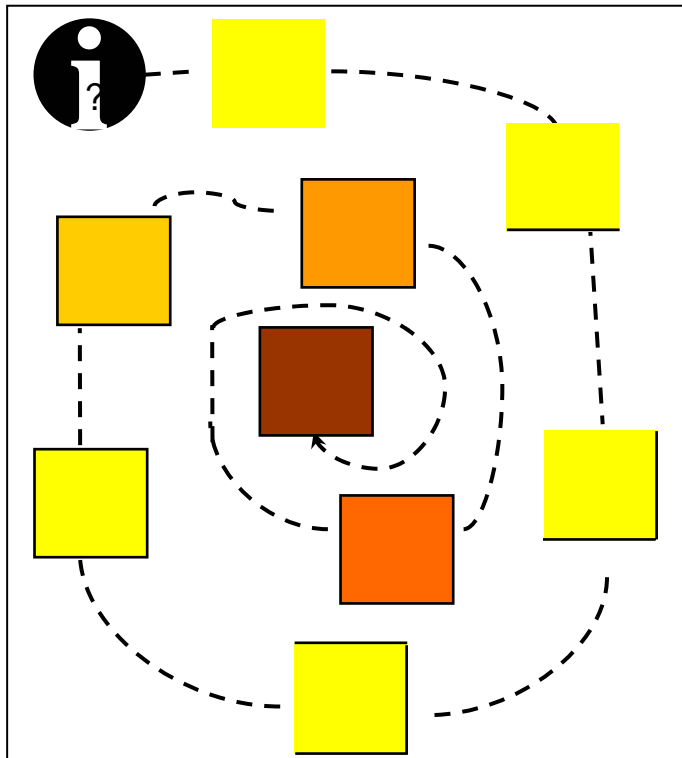
# Business Literacy 2

## Projektmanagement

- für Electronic Business Projekte

### 8 Methoden und Verfahren

#### 8.3.4 Spiral-Modell



#### Charakteristika:

- Anwendungssystem wird ständig und objektorientiert weiterentwickelt
- Theoretisch sauber, wenig Praxis
- Einzelprojekt mit übergeordneter Koordination
- Anwendungssystem wird open-ended entwickelt und verbessert

„Grundlage des prototypischen Vorgehens“



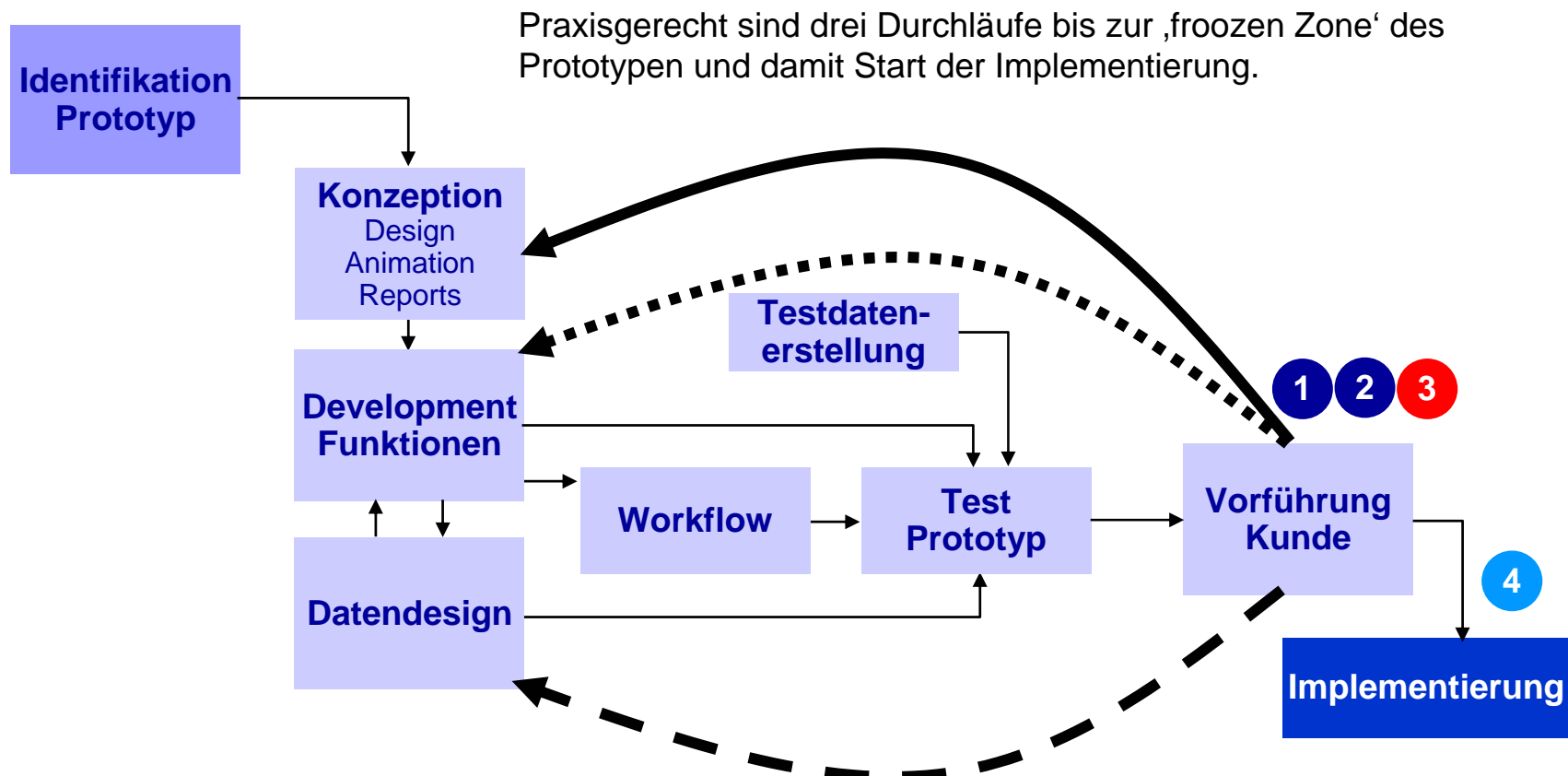
# Business Literacy 2

## Projektmanagement

- für Electronic Business Projekte

### 8 Methoden und Verfahren

#### 8.4 Praxis prototypisches Vorgehen





# Business Literacy 2

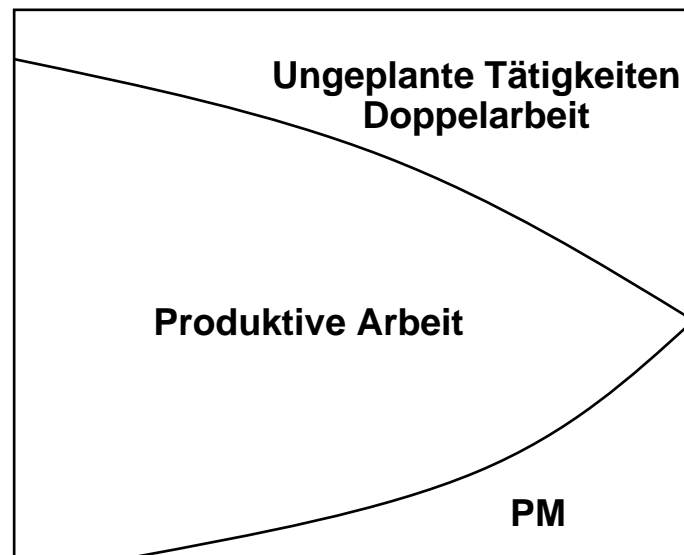
## Projektmanagement

- für Electronic Business Projekte

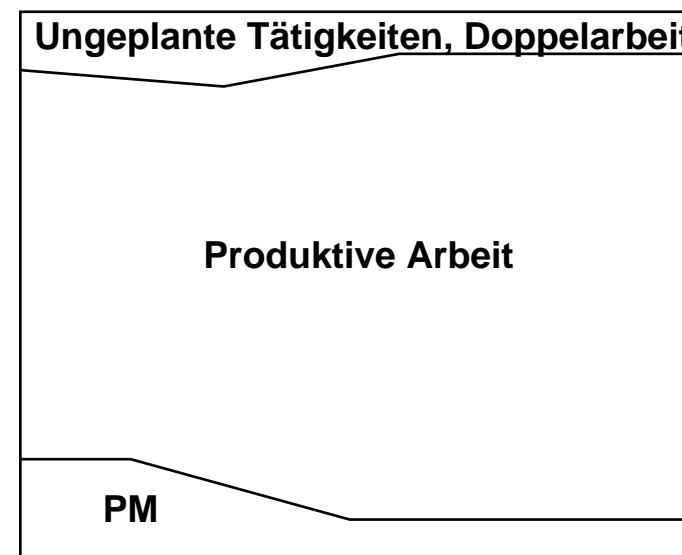
### 8 Methoden und Verfahren

#### 8.5 Vorteile der phasenorientierten Vorgehensweise

Typische Verteilung zwischen produktiver und unproduktiver Arbeit in Projekten ohne und mit phasenorientiertem / prozessorientiertem Vorgehen.



Projektende



Projektende

Nach Steve Mc Connell, IFFF Comouter 1998



# Business Literacy 2

## Projektmanagement

- für Electronic Business Projekte

### 8 Methoden und Verfahren

#### 8.6 ... und noch zwei Literaturhinweise

Kruchten, Phillip: Der Rational Unified Process – Eine Einführung,  
Addison Weseley 1999

Versteegen, Gerhard: Projektmanagement mit dem Rational Unified Process,  
Springer Verlag 2000





# Business Literacy 2

## Projektmanagement

- für Electronic Business Projekte

### 8 Methoden und Verfahren

#### 8.6 Die 80-20 Regel

Und zum Schluss noch ein wichtiger Hinweis zur Priorisierung und Fokussierung von Projektaktivitäten. In Industrial Software Metrics IEEE Software Ausgabe 4 Nr. 5, Berry Boehm findet Ihr folgende Regel:

- 80% des Software Engineerings werden für 20% der Anforderungen benötigt
- 80% der Gesamtkosten werden für 20% der Komponenten ausgegeben
- 80% der Fehler werden durch 20% der Komponenten verursacht
- 80% der Ressourcen werden für 20% der Komponenten verbraucht
- 80% des Projektfortschritts werden von 20% der Mitarbeiter erzielt
- 80% des Engineerings wird von 20% des Toolbaukastens unterstützt

**D.h. Konzentration auf das Wesentliche ist eine der wichtigsten Projektleitungsregeln!**

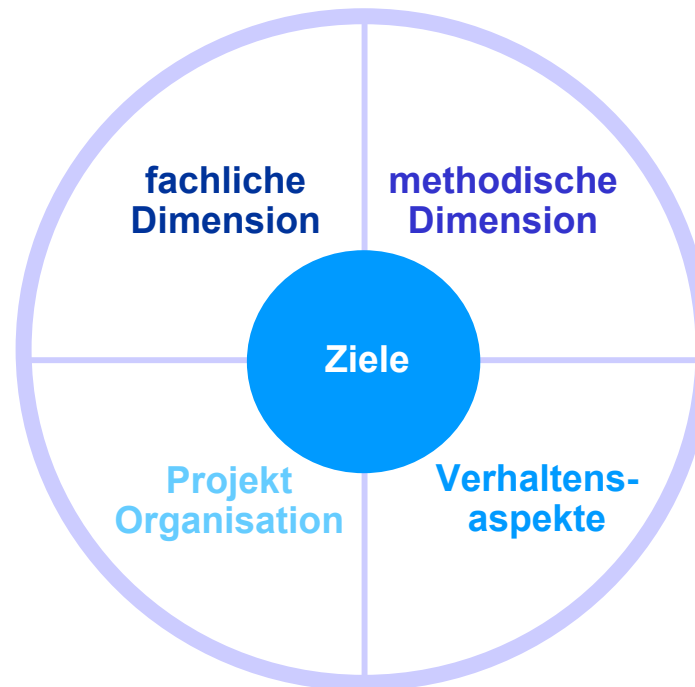
**-Berücksichtigt diese Regel auch in der Prüfung! –**



# Projektmanagement

- für Electronic Business Projekte

Management von Veränderung (Change Management)





# Projektmanagement

## - für Electronic Business Projekte

### Inhalt - Management von Veränderung (Change Management)

- **1: Change Management**
- 1.1: Überwindung tradierter Verhaltensweisen als Voraussetzung für Innovation
- 1.2: Der Veränderungsprozess nach Kurt Lewin
- 1.3: Kritische Ausgangslage in Veränderungsprozessen
- 1.4: Blockaden für Veränderungen und Innovationen
- 1.5: Der Organisationsentwicklungs-Prozess
- 1.6: Zentrale „Hebel“ im Organisationsentwicklungs-Prozess
- 1.7: Gestaltung von Veränderungsprozessen
- 1.8: Arbeitsweise im Veränderungsprojekt
- 1.9: Zielsetzung von Organisationsentwicklungs-Programmen
- 1.10: Rollen der Change Manager
- **2: Erkennen und Umgang mit Widerstand im Veränderungsprozess**
- 2.1: Zum Verständnis von Widerstand
- 2.2: Typische Anzeichen für Widerstand
- 2.3: Allgemeine Symptome für Widerstand
- 2.4: Wie entsteht Widerstand?
- 2.5: Persönliche Betroffenheit von MitarbeiterInnen
- 2.6: Zentrale Aspekte im Umgang mit Widerstand
- 2.7: Vorbeugen von Widerständen - („Vorbeugen ist besser als heilen“)



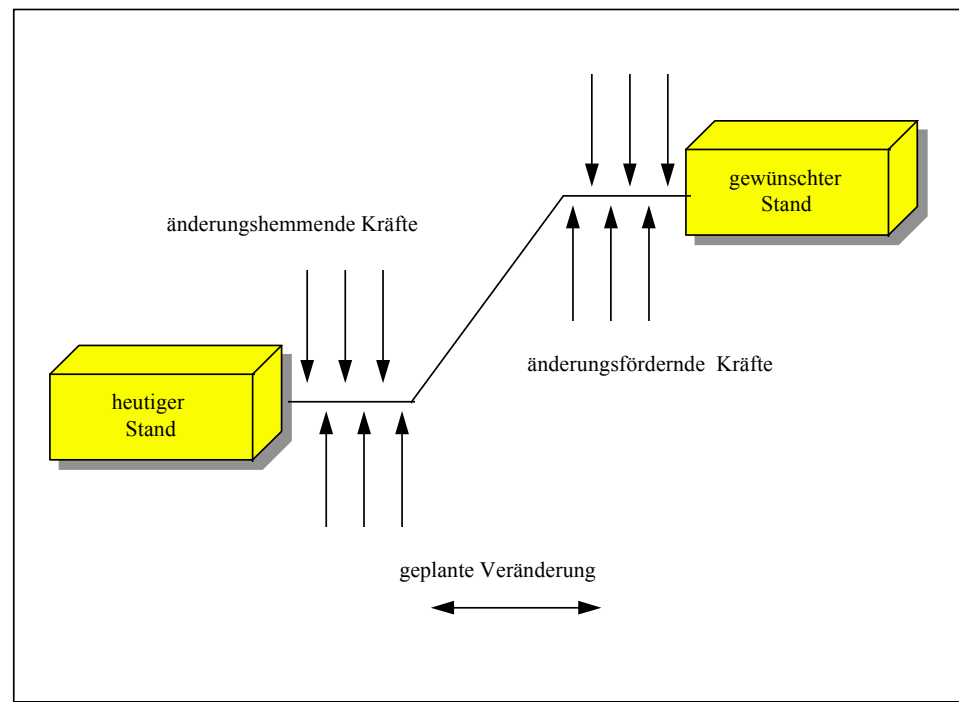
# Projektmanagement

## - für Electronic Business Projekte

### 1 Change Management

#### 1.1 Überwindung tradierter Verhaltensweisen als Voraussetzung für Innovation

Bei einem Übergang von einer gegebenen Ist- auf eine angestrebte Soll-Position ist in einem „Management of Change“ eine wechselnde Balance zwischen einer Überwindung änderungshemmender (Widerstände) und einer Aktivierung änderungsfördernder Kräfte herzustellen.





# Projektmanagement

- für Electronic Business Projekte

## 1.2 Der Veränderungsprozess nach Kurt Lewin

**Phase 1**  
**Auftauen**  
**Unfreezing**

Das feste und stabile Gleichgewicht, das meine bisherigen Verhaltensweisen, Einstellungen, Leitbilder und Ziele gestützt hat, wird "verflüssigt".

**Phase 2**  
**Ändern**  
**Moving**

Neue Informationsquellen und Informationen werden gesucht und verarbeitet mit dem Ziel, ein neues Gleichgewicht für neue Verhaltensweisen und Einstellungen herzustellen.

**Phase 3**  
**Einfrieren**  
**Refreezing,**  
**Restabilisation**

Das neue Gleichgewicht wird dauerhaft hergestellt, indem die Änderungen in die eigene Persönlichkeit als neue Einstellung, neues Verhalten integriert werden. Erste Gehversuche unternehmen.

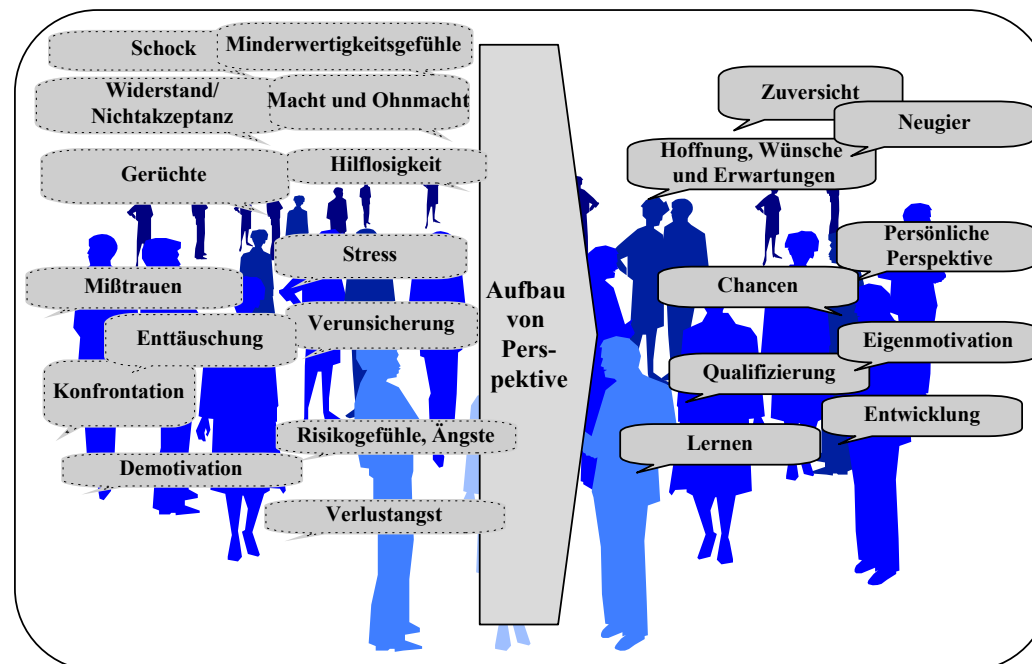


# Projektmanagement

## - für Electronic Business Projekte

### 1.3 Kritische Ausgangslage in Veränderungsprozessen

Veränderungsprozesse führen zu hohen Ängsten und Widerständen bei Mitarbeitern. Veränderungsansätze werden als bedrohlich empfunden. Durch eine professionelle Vorbereitung und Durchführung von Veränderungen (Organisationsentwicklung) können für die Mitarbeiter Perspektiven aufgebaut werden.

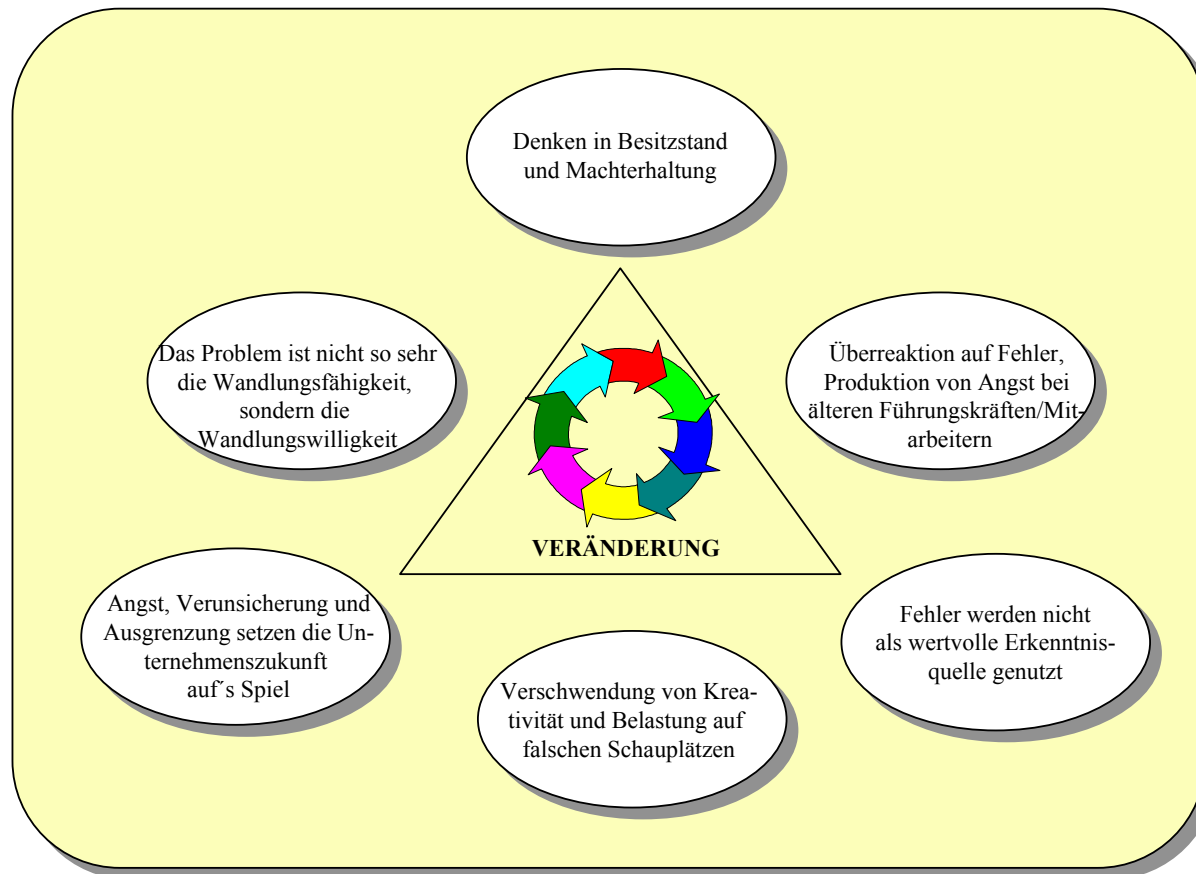




# Projektmanagement

- für Electronic Business Projekte

## 1.4 Blockaden für Veränderungen und Innovationen

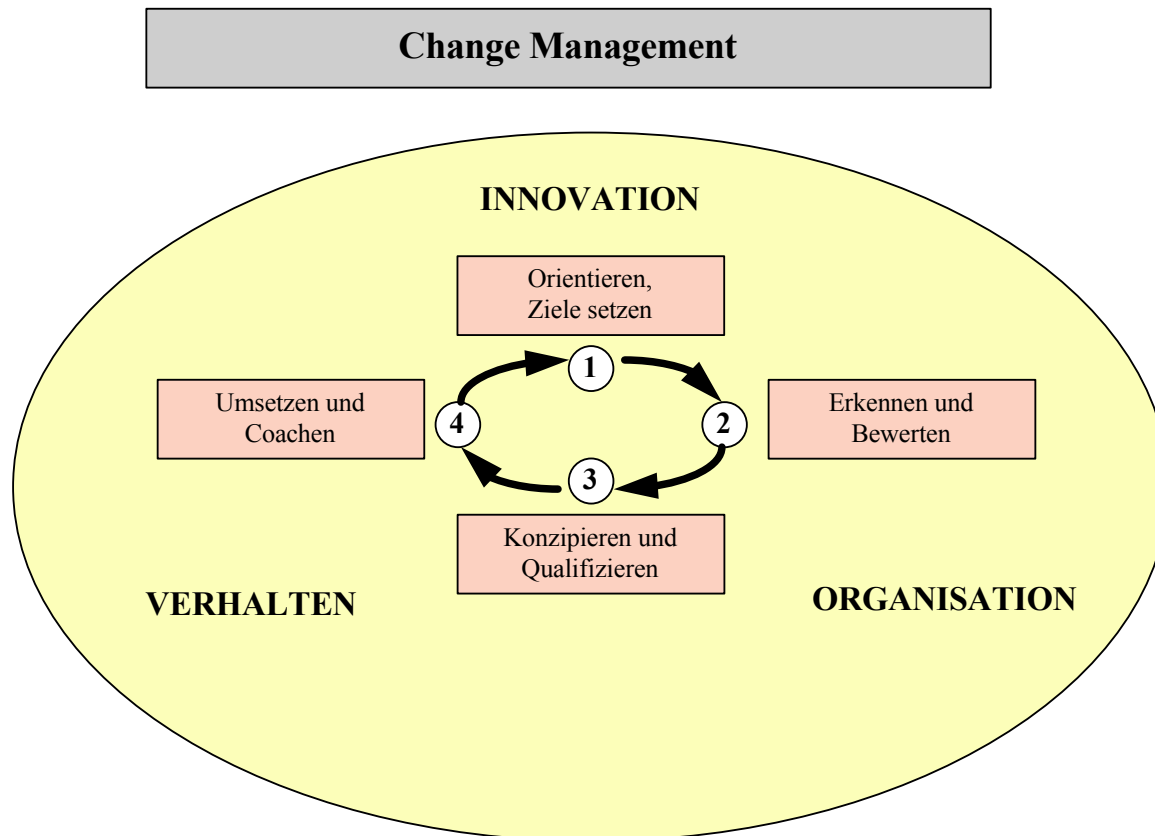




# Projektmanagement

- für Electronic Business Projekte

## 1.5 Der Organisationsentwicklungs-Prozess



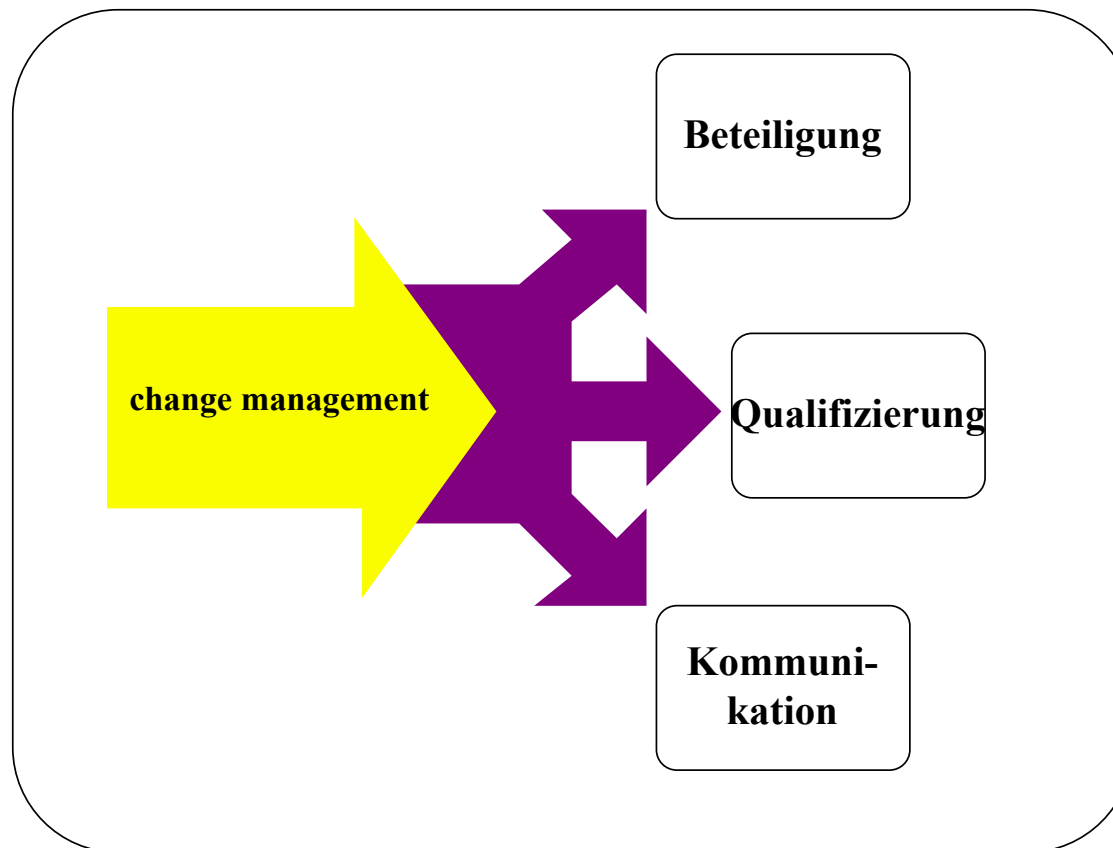




# Projektmanagement

- für Electronic Business Projekte

## 1.6 Zentrale „Hebel“ im Organisationsentwicklungs-Prozess





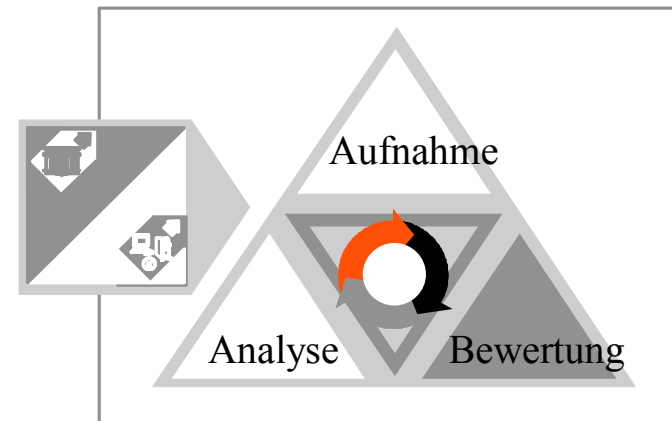
# Projektmanagement

## - für Electronic Business Projekte

### 1.7 Gestaltung von Veränderungsprozessen

Bevor wir nicht wissen, was der Kontext (Ausgangslage, Zusammenhänge, beteiligte Personen etc.) ist, sollten wir nichts verändern. Zu Beginn der Projektarbeit steht eine sorgfältige Aufnahme und Analyse der Ausgangssituation.

- Die Analyse und Bewertung der Ausgangssituation ist als ein Meilenstein für die Entwicklung einer gemeinsamen Sichtweise über die aktuelle Lage zu sehen.
- Auf diese gemeinsame „Lagebeurteilung“ bauen sich die weiteren Schritte der Projektarbeit auf (Projektplanung: wer ist wann, wie zu beteiligen bzw. zu informieren).





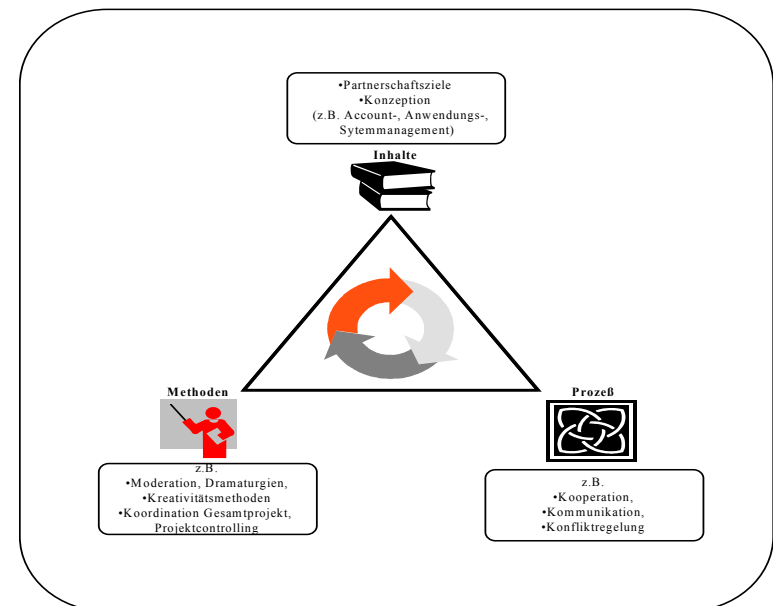
# Projektmanagement

## - für Electronic Business Projekte

### 1.8. Arbeitsweise im Veränderungsprojekt

Das Zusammenspiel und die Integration der drei Ebenen Inhalte, Methoden und Prozess ist der Erfolgsfaktor im Veränderungs-Projekt bzw. in den Workshops. Wenn auf der Prozessebene auftretende Konflikte (z.B. zwischen Personen, zwischen Funktionen) nicht bearbeitet werden, kann sich dieser Konflikt auf die Inhaltsebene verschieben. Ergebnis sind aufreibende, vermeintliche „Fach“diskussionen.

- Klausuren und Workshops
- Interviews
- Organisationsentwicklungs-Ansatz ist voll integriert und stellt die Umsetzungs-kompetenz und Professionalisierung sicher
- Coaching der Führungskräfte und Mitarbeitern
- Trainings (Qualifizierung)





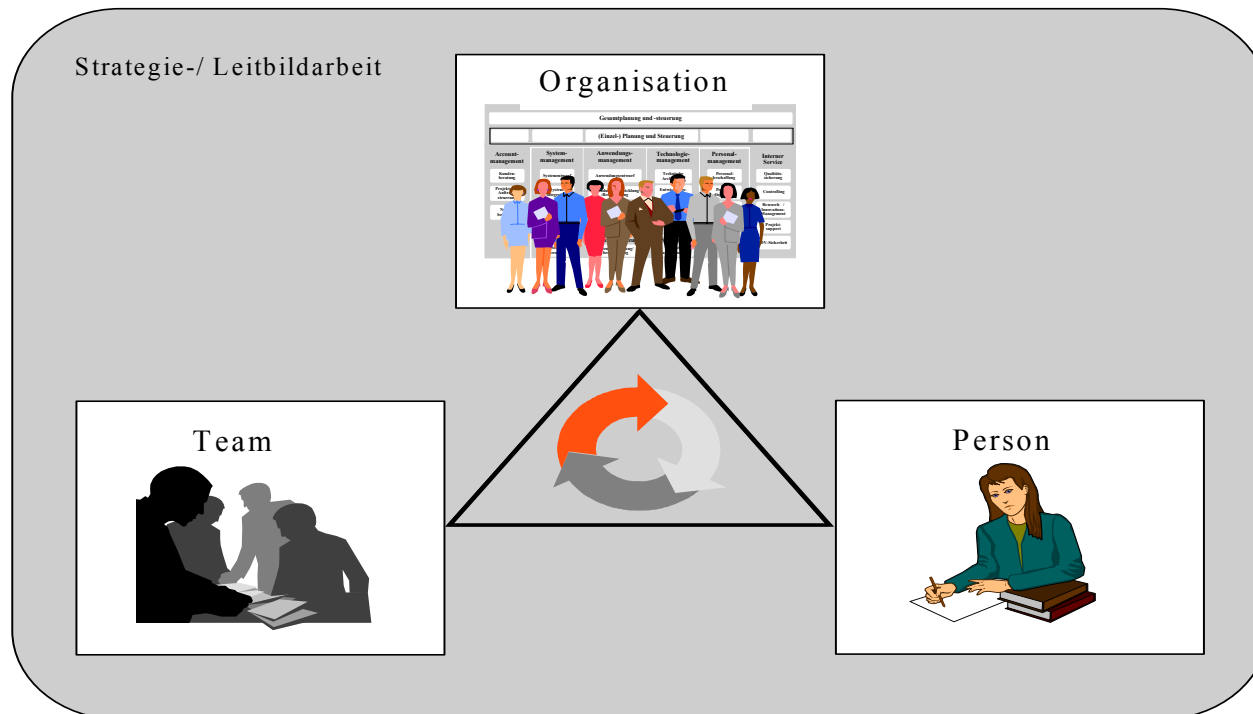
# Projektmanagement

- für Electronic Business Projekte

## 1.9 Zielsetzung von Organisationsentwicklungs-Programmen

### Zusammenspiel der Organisationsentwicklungs-Ansätze

Organisationsentwicklung wird auf den Ebenen Organisation, Team und Person vorangetrieben. Als Orientierungsrahmen dient das Gesamtkonzept und das Unternehmensleitbild.

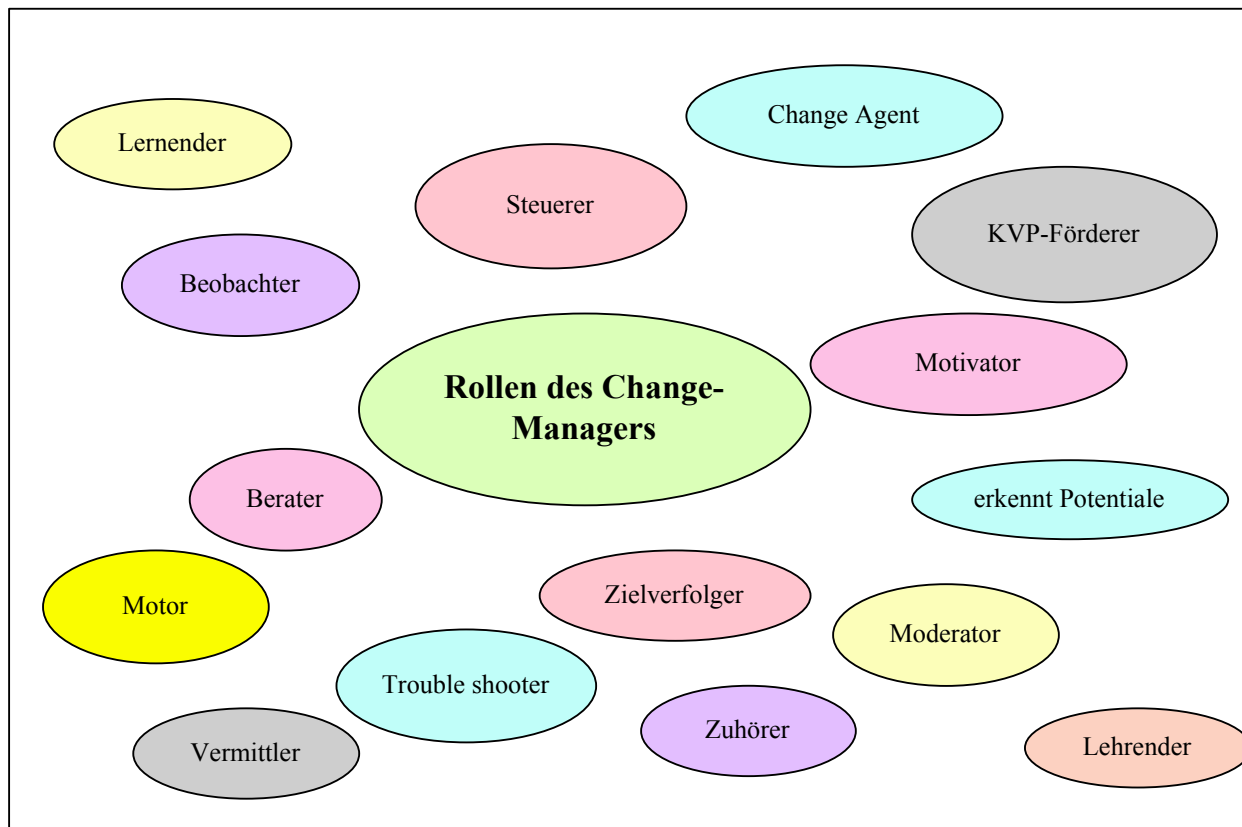




# Projektmanagement

## - für Electronic Business Projekte

### 1.10 Rollen der Change Manager





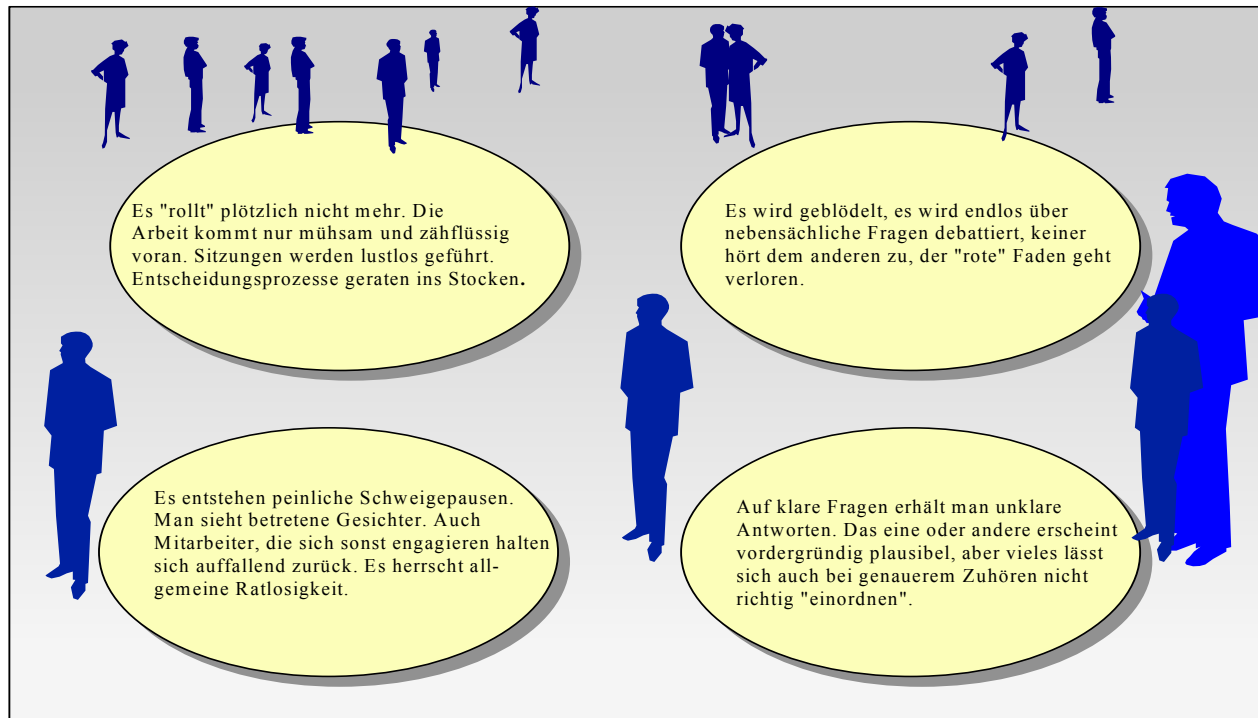
# Projektmanagement

## - für Electronic Business Projekte

### 2 Erkennen und Umgang mit Widerstand im Veränderungsprozess

#### 2.1 Zum Verständnis von Widerstand

Widerstand ist nicht immer leicht zu erkennen. Klar ist in der Regel nur, dass irgend etwas „nicht stimmt“. Dies sind typische Anzeichen für Widerstand bei einzelnen Individuen oder kleineren Gruppen.



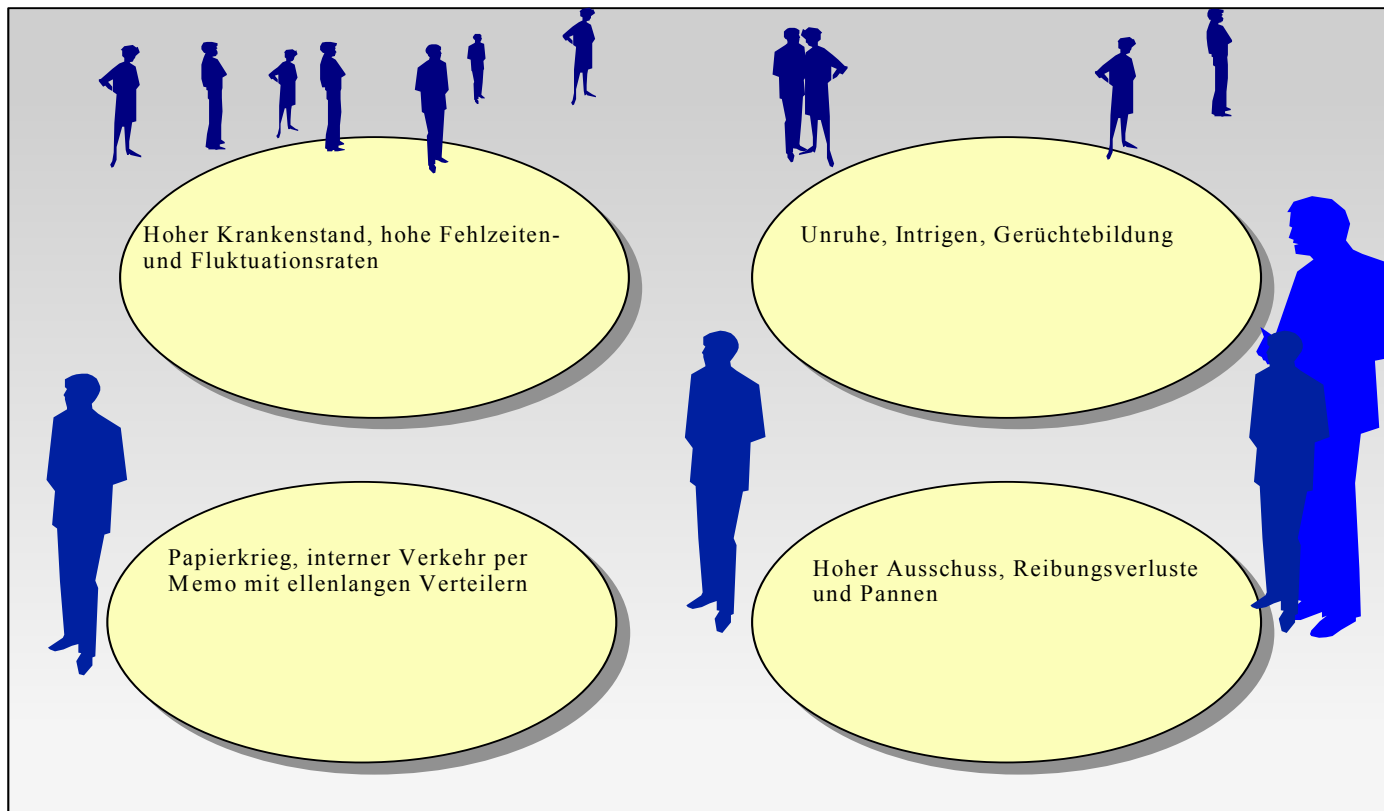


# Projektmanagement

## - für Electronic Business Projekte

### 2.2 Typische Anzeichen für Widerstand

Auf betrieblicher oder Unternehmensebene sind typische Anzeichen für Widerstand:





# Projektmanagement

## - für Electronic Business Projekte

### 2.3 Allgemeine Symptome für Widerstand

Widerstandsmatrix	verbal (Reden)	non-verbal (Verhalten)
<b>Aktiv (Angriff)</b>	<b>Widerspruch</b>  Gegenargumentation Vorwürfe Drohungen Polemik Sturer Formalismus	<b>Aufregung</b>  Unruhe Streit Intrigen Gerüchte Cliquesbildung
<b>Passiv (Flucht)</b>	<b>Ausweichen</b>  Schweigen Bagatellisieren Blödeln ins Lächerliche ziehen Unwichtiges debattieren	<b>Lustlosigkeit</b>  Unaufmerksamkeit Müdigkeit Fernbleiben innere Emigration Krankheit



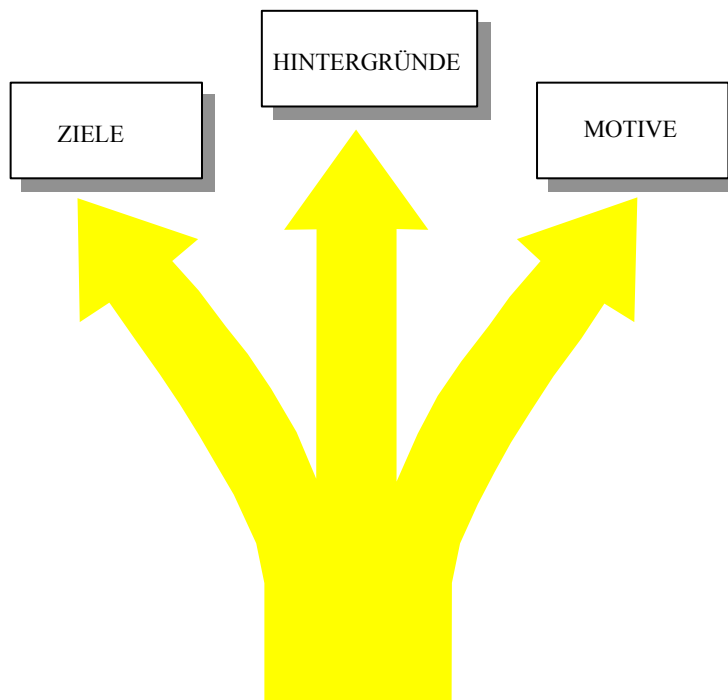


# Projektmanagement

## - für Electronic Business Projekte

### 2.4 Wie entsteht Widerstand?

Die Ursachen für Widerstand sind im Grunde - wenn man sich ernsthaft bemüht, sich in die Lage der Betroffenen zu versetzen - durchaus naheliegend. Etwas vereinfacht gibt es deren drei:



- Der oder die Betroffenen haben die Ziele, die Hintergründe oder die Motive einer Maßnahme nicht verstanden.
- Die Betroffenen haben verstanden, worum es geht, aber sie glauben nicht, was man ihnen sagt.
- Die Betroffenen haben verstanden, und sie glauben auch, was gesagt wird, aber sie wollen oder können nicht mitgehen, weil sie sich von den vorgesehenen Maßnahmen keine positiven Konsequenzen versprechen.
- Der dritte und letzte Punkt ist der häufigste und schwierigste. Negative Erwartungen können nämlich weder durch zusätzliche Erklärungen noch durch gutgemeinte Beteuerungen aus der Welt geschafft werden.



# Projektmanagement

## - für Electronic Business Projekte

### 2.5 Persönliche Betroffenheit von MitarbeiterInnen

Jeder Mitarbeiter und jede Mitarbeiterin - ob Hilfsarbeiter, Sekretärin oder Führungskraft - stellt sich angesichts geplanter Veränderungen zunächst einmal folgende einfache Fragen:

**Kann ich das?**

- Bin ich dem, was mit mir vorgesehen ist, gewachsen?
- Kann ich die neuen bzw. zusätzlichen Aufgaben, die da auf mich zukommen, erfüllen?
- Wie stehen meine Chancen für gute Arbeitsergebnisse und persönlichen Erfolg?

**Will ich das?**

- Was bringt mir das Ganze? Ist die Tätigkeit interessant? Ist sie im Unternehmen gut angesehen? Mit was für Personen habe ich es da zu tun?
- Besteht das Risiko, etwas zu verlieren: einen sicheren Arbeitsplatz, Einkommensanteile, einen guten Chef, angenehme Kolleginnen und Kollegen, interessante Karriereperspektiven?



# Projektmanagement

## - für Electronic Business Projekte

### 2.6 Zentrale Aspekte im Umgang mit Widerstand

<b>Es gibt keine Veränderungen ohne Widerstand!</b>	<p>Widerstand gegen Veränderungen ist etwas ganz Normales und Alltägliches. Wenn bei einer Veränderung keine Widerstände auftreten, bedeutet dies, dass von vornherein niemand an ihre Realisierung glaubt.</p> <p><i>Nicht das Auftreten von Widerständen, sondern deren Ausbleiben ist Anlass zur Beunruhigung!</i></p>
<b>Widerstand enthält immer eine "verschlüsselte Botschaft"!</b>	<p>Wenn Menschen sich gegen etwas sinnvoll oder sogar notwendig erscheinendes sträuben, haben sie irgendwelche Bedenken, Befürchtungen oder Angst.</p> <p><i>Die Ursachen für Widerstand liegen im emotionalen Bereich!</i></p>
<b>Nichtbeachtung von Widerstand führt zu Blockaden!</b>	<p>Widerstand zeigt an, dass die Voraussetzungen für ein reibungsloses Vorgehen im geplanten Sinne nicht bzw. <i>noch nicht</i> gegeben sind. Verstärkter Druck führt lediglich zu verstärktem Gegendruck.</p> <p><i>Denkpause einschalten - nochmals über die Bücher gehen!</i></p>
<b>Mit dem Widerstand, nicht gegen ihn!</b>	<p>Die unterschwellige emotionale Energie muss aufgenommen - d.h. zunächst einmal ernst genommen - und sinnvoll kanalisiert werden.</p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Druck wegnehmen (dem Widerstand Raum geben)</li><li>2. Antennen ausfahren (in Dialog treten, Ursachen erforschen)</li><li>3. Gemeinsame Absprachen (Vorgehen neu festlegen)</li></ol>



# Projektmanagement

## - für Electronic Business Projekte

### 2.7 Vorbeugen von Widerständen - („Vorbeugen ist besser als heilen“)

Jeder Mitarbeiter und jede Mitarbeiterin - ob Hilfsarbeiter, Sekretärin oder Führungskraft - stellt sich angesichts geplanter Veränderungen zunächst einmal folgende einfache Fragen:

**Arbeiten Sie proaktiv, d.h.  
Widerstand vermeiden!**



- Machen Sie eine Betroffenheitsanalyse (Grundlage Sollkonzept)!
- Schätzen Sie den Informationsgrad und den Grad der Akzeptanz ein!
- Berücksichtigen Sie die Bedürfnisse des Fachbereiches!
- Erfassen Sie die Beteiligungswünsche und setzen Sie diese um!
- Entwickeln Sie frühzeitig ein Qualifizierungskonzept!