

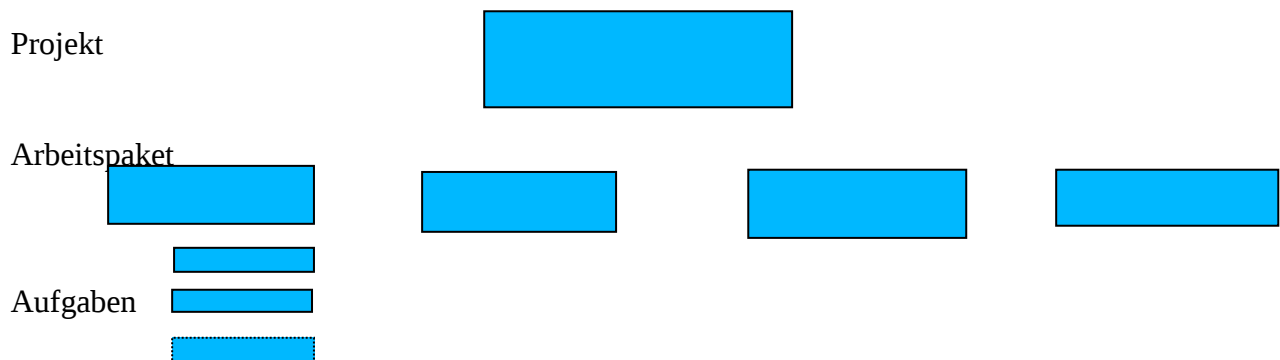
2005-10-18

Beispiel Projekt, so wie es ungefähr ablaufen wird :

- Mittelstandsunternehmen für elektrische Haushaltswaren
- Es will west und ost Öffnung der Märkte
- Verkaufsniederlassung in Brüssel
- Projekt mit 5 Personen, die mit ihren Qualifikationen und Rechten austauschbar sind.

(Für Personaleinsatzplanung wichtig, denn wenn es nicht so wäre müsste man jede Person als eine Ressourcenart betrachten. Man müsste dann für jeden einen individuellen Kalender berücksichtigen. Dies geht ab einer bestimmten Anzahl nicht mehr. Man muss also Ressourcengruppen bilden. Man könnte ds zwar in Computersystemen abbilden, aber allein der Aufwand dies zu aktualisieren ist zu groß. Es wird im Projektmanagement also eine gewisse **Ungenauigkeit** toleriert ! Man muss so ungenau werden, um Informationen zu bekommen, die noch steuerbar sind.)

- Das Budget soll 130.000€ sein und 1/2 Jahr dauern
- Diese Niederlassung soll als Model für zukünftige Niederlassungen sein
- in diesem Beispiel werden viele Methoden ausgelassen, aber man benötigt einen
- **Projektstrukturplan**



Die Mitarbeiter werden dann auf die Arbeitspakete verteilt.

Die einzelnen Aufgaben können dann entweder von diesen gemacht werden, oder es kann jemand von draussen geholt werden.

(Um im Budget zurechtzukommen, muss man vorher abschätzen, was wieviel kostet und dann hochrechnen. Also nicht die 5 Gehälter nehmen und hochrechnen !)

- Man kann **Arbeitspakete** auch an Fachleute übergeben, die entweder aus dem Betrieb oder von ausserhalb (Subunternehmer) kommen. So wäre zum Beispiel die Marketingabteilung im Unternehmen für das Marketing dort auch zuständig.

(In der Paraxis gibt es Chipkarten für jeden Mitarbeiter, die dann Stundenweise für ein bestimmtes Projekt arbeiten. Arbeiter X arbeitet Z.b. für Projekt Nummer 3)

- Wenn man alle Pakete nach draussen vergibt, bleibt die Frage, wer die Koordination macht. Bei kleineren Projekten nennt man diese "**Projektkoordinator**".

Planen , Steuern, Kontrollieren und Dokumentieren.

- In unserem Fall jedoch, machen unsere 5 Mitarbeiter den größten Teil der Pakete.

Merkmale des Projektstrukturplans :

- **Aufgabe Nummer** (1 bis x, Kodierung zur Verarbeitung)
- **Zeitdauer** (in Wochen z.b. Einheit beachten)
- **Ressourcenbedarf** (z.b. eine halbe Arbeitsstunde wird hier als 1 Einheit genommen. Wer also 2,5 Stunden arbeitet hat 5 Einheiten verbraucht)
- **Vorgänger** (Beziehungen der Aufgaben. Welche Aufgaben müssen vorher erledigt worden sein ? Die Reihenfolge der Abläufe kann jedoch durch finanzielle Engpässe von der technischen vorgehensweise abweichen)

- Grafisch wird das ganze in einem "**Netzplan**" dargestellt.
Dieser hat Knotenpunkte (Kästchen) und Anordnungsbeziehungen (Eindimensionale, gerichtete Pfeile ; Bedingungen, dass ein Paket beendet sein muss, bevor das nächste gemacht werden kann. Die Wirkrichtung ist also in Pfeilrichtung, wenn etwas fertig ist, geht es in Pfeilrichtung an die nächste Aufgabe. Ursache -> Wirkung).
- Rote Pfeile bedeuten Engpässe.
- In den Kästchen ist die Zeitdauer angegeben, die der jeweilige Schritt braucht.
- Es gibt in diesen Plänen keine Rückbeziehungen.
- Wenn es sehr viele Anordnungsbeziehungen im Verhältnis zu den Knotenpunkten gibt, dann nennt man es ein "**komplexes Netz**".

- Grafisch gibt es auch eine "**Balken-Darstellungsform**"
- "Bar-Chart" gibt die Aufgaben als Balken an, und vernetzt diese Balken teilweise. (MS-Project)

- Resource demand - Darstellung auch kurz angesprochen. (siehe Folien)

2005-10-25 Projektmanagement Grundlagen

RDS - Project Management IT Solutions (PMS)

Gastvortrag

Herr Thomas Wicke (Programmmanger der Firma Infineon) : Welche Methoden werden in seiner Branche angewendet ?

Infineon baut mittlerweile nicht nur Chips sondern auch komplette Handys in weltweit 140 Standorten.

- Ein Projektplan besteht anfangs nur aus Meilensteinen, bei denen die Zulieferer Teile zu einem Handy liefern. Allein dafür braucht man 2000 Meilensteine (dabei sind noch keinerlei Arbeitsschritte).
- Bei so einer Komplexität hat keiner der Mitarbeiter noch den Überblick. Hierfür braucht man Projektmanagement.
- Um ein Produkt zu erstellen, braucht man viele Teilbereiche und Aktivitäten. Dazu kommen alle Produkte und alle Varianten mit Versionen und so weiter, die man gut überblicken muss. (Infineon hat ca. 1000 Projektmanager, die in der Regel immer aus vielen Ländern kommen, um sicherzustellen, dass man die Produkte auf vielen Märkten anbieten kann und diese dort auch angenommen werden)
- Um schnell auf Märkte reagieren zu können, braucht man flexible Projektstrukturen (im Vergleich zu behäbigeren Linienorganisationen)

Wicke macht vor allem Portfoliomanagement :

- Es kommt von vielen Menschen Ideeninput ins Unternehmen (von Kunden, Mitarbeitern...) die überdacht werden müssen, um bessere Produkte entwickeln zu können. Schwierig ist dann, aus diesen ganzen Ideen diejenigen herauszufinden, die sich lohnen.

Effektiv ist man dann, wenn man nur diese Produkte wählt, die sich lohnen.

Effizienz wird dann erst gesichert, wenn man sich entschieden hat und die formalien effizient bearbeitet.

Man muss also erst einmal entscheiden „was“ man tut, und dann die Umsetzung „richtig“ machen.

- Zitat McKinsey : „Es sind immer Menschen, die mit Menschen arbeiten, und nicht Firma A mit Firma B“.
- Als Projektleiter wird man ein Unternehmen komplett kennenlernen, da Projekte sich meistens auf viele Abteilungen erstrecken.

Projekt Faktoren

Wenn man sich ein Projekt anschaut, hat dieses Projekt ein bestimmtes Ziel und 4 Faktoren :

Auftrag = Scope : Hier beginnt schon das problem, dass der Auftraggeber ein ganz anderes Verständnis von dem Auftrag hat.

In der Regel ist der Auftrag technischer Natur. Es ist also immer vorteilhaft, wenn man als Projektleiter die technischen Aspekte versteht. (Wing).

Wichtig ist der Parameter Mensch -> Frauen sind also die besseren Projektleiter ☺

1. Phase : Gruppenbildung
2. Phase : Stormingphase wo es rangeht um die Aufgaben gibt
3. Phase : Jeder hat in der Gruppe dann eine bestimmte Rolle, bei der man auch bleiben muss.

Menschen = Stakeholder (Anspruchsgruppen) :

Man wird, wenn man aus der Uni kommt, direkt einen Auftrag bekommen (Handschriftliche Skizze vom Chef). Wenn man den Auftrag nicht hinterfragt und analysiert, welche Menschen davon betroffen sind, wird man scheitern.

- *Projektumfeldanalyse* : Egal wie technisch das Thema sein wird, die Menschen die beteiligt sind können es immer zum Scheitern bringen.
- Man wird bei jedem Projekt Gegner haben, die das Projekt nicht toll finden werden.

Die Statistik sagt, 2/3 der Projekte werden abgebrochen.

Das schlimmste was man machen kann ist jedoch, einfach ganz viele Projekte zu starten, von denen man dann die Hälfte abbricht.

Begrenzende Faktoren :

Vor allem *Geld* und *Menschen* sind begrenzt und können sich jederzeit verändern.

Man muss also mit Geld und Menschen umgehen können.

- *Der Projektleiter* ist in der Regel für die Budgets zuständig und muss wissen, was er mit dem Geld tut. Diese Budgets können durchaus 50.000.000 € umfassen.
- Dies führt unweigerlich zu Problemen, wenn Menschen die in der eigentlichen Hierarchie höher stehen, sich innerhalb des Projektes jedoch dem Leiter unterordnen müssen (*Storming*).
- Man muss also koordinieren, was *technisch* mit *wem* zu welchen *Kosten* in welcher *Zeit* machbar ist !

Methodik :

Firmen bilden regelmäßig Projektleiter aus.

Durch dieses Wissen sparen die Leiter dann in den folgenden Projekten jeweils Geld.

Projektmanager (Managen = Etwas von Anfang bis Ende tun)

Mehrere Projekte koordinieren

Ein Hauptproblem sind sich überschneidende Projekte zum Beispiel in mehreren Ländern, die ähnliche Dinge tun.

An jedem Auftrag hat man meistens einen Kunden. Was ist aber nun, wenn der Kunde selbst nicht genau weiss, was er will. Bei der Entwicklung 3 oder 4 Jahre vorher muss man schon wissen, was bei der Produktlebensphase angesagt sein wird.

Man muss sich also vorher überlegen, was ein Handy in 3 Jahren benötigen könnte ?

Diese Frage stellt man sich nun aber in mehreren Ländern.

Man erstellt dann eine „**Roadmap**“, bei der man Produkte in Produktfamilien einteilt und langfristig plant, wie Produkte weltweit hergestellt werden sollen.

Hierfür muss man feststellen, was den Kunden wichtig ist.

Aus diesen Ergebnissen erstellt man dann eine Roadmap für alle Unternehmen weltweit, an die sich jedes Unternehmen halten muss.

Dadurch wird sichergestellt, dass man nicht lauter Projekte parallel startet, die nicht abgestimmt sind.

„**Synchronisationsmeilensteine**“ - Diese können in der Praxis 2000 oder mehr werden.

!!! Optimal wäre, wenn Projektleiter alle ihre Fehler in einem Unternehmen protokollieren würden. Dies ist schwierig, weil er durch diese Fehler sein Gesicht verlieren würde.

Diese Art der Fehlerprotokollierung wäre sehr wichtig und hilfreich !

-> **Wissensmanagement vs. DataWarehouse** (Wo man sich selber die Informationen suchen muss)

- Kostenreduktionsprogramme sind leichter als Chancenprogramme = Arbeiter entlassen, anstatt ihr Potential auszuschöpfen für neue Produkte.

- Ziele sind die positiv formulierten Aufträge.

Wenn Ziele nicht sauber definiert sind, ist das der Hauptgrund für Scheitern von Projekten.

- *Risikomanagement* : Man sollte Projekte lieber abbrechen oder gar nicht erst anfangen, wenn es absehbar ist, dass es aufgrund von Zeit, Ergebnis oder Geld richtig scheitern wird.

- *Bericht an die Stakeholder* : Wie man das Projekt vor dem Management darstellt ist elementar. Die Chefs können ein Projekt ganz schnell einstellen oder aufrechterhalten.

- Das wichtigste ist, dass der Projektmanager weiss was er tut, und was die Daten die er auswertet faktisch bedeuten. Bei den Stakeholdern ist es zum Beispiel wichtig nicht nur die Zahlen zu kennen, sondern auch deren Einfluss und Macht abzuschätzen.

- Erstnutzungen und Projektbeispiele sollte man als Praktikant gut dokumentieren und veranschaulichen.

Organisatorisches :

Anmeldung auf der Institutshomepage www.ipmi.de !

Homepage / Lehre / WS 05/06

Registrieren - Registration ist allerdings keine Klausuranmeldung

Fallstudie

In Klausur und Fallstudie muss man Wissen gezielt praktisch anwenden.

Die Klausur wird also so wie die Fallstudie aussieht.

Zufällig gewählte Teams, die weitgehend selbstständig arbeiten müssen.

Gruppen müssen dann auch selektiv Ergebnisse präsentieren.

Am Institut muss der Projektstand abgelegt werden. (In Form von Papier)

Referate

Gehen nicht als Zensur ein, werden aber benotet.

Zufällige Auswahl von 3-4 Leuten.

10 Seiten pro Person.

Man muss die Teile dann anpassen, nicht aneinander heften.

Thema Grundlagen

2005-11-01 Projektmanagement Grundlagen

TIMES Infoabend Fallstudie - Gewusst wie.

3.11.05 18 uhr SFG 0150

Teams mit einem Wing.

Erstes Kapitel von „Projektmanagement Fachmann“ . (1998 RKW/GPM)

- RKW = Ratioanlisierungskuratorium der deutschen Wirtschaft. Fördert Zusammenarbeit von Unternehmen , Gewerkschaften etc...

- Franchise geber = Gibt Qualitätsrichtlinien, Werbung, Know How etc. an die Franchise nehmer, die dieses dann auf eigene Rechnung produzieren und verkaufen.

- Buch von Dworatschek „ProjektManagement“ neue Auflage, früher „Management“.

- **Nach „Drucker“** (Gründer der Managementlehre) gibt es 2 wichtige Aufgaben des Managers

a) Eine Gesamtleistung schaffen, die mehr als die Summe der Teilleistungen ist.

b) Harmonisierung von Kurzzeitanforderungen der Praxis und Langzeitanliegen der Firma.

Stichworte zum Management Bedarf

- Manager in USA heisst jeder der Führungsposition ausübt, nicht nur „die da ganz Oben“. Man teilt dann ein in top-middle-lower Management.

- Die meisten Manager verstehen es nicht in Visionen und strategischen Zielen zu denken.

3 Stufen der Sichtweise Arbeit zu definieren :

1) Lebensunterhalt verdienen

2) die Qualität seiner direkten Arbeit zu schätzen wissen

3) Das Ziel seiner Arbeit zu erkennen und sie in das Ganze einzubetten

- Nutzungszeiten von Produkten werden kürzer, Fachwissen wichtiger und Herstelldauer kürzer. (Ein Auto hat ca. 20.000 Teile, die man koordinieren muss)

- Es werden zunehmend „Dienste“ nachgefragt, die auch Länderübergreifend passieren.

- Zollunion und Öffnung nach westen ermöglichte vielen Mittelständlern, Partner im Ausland zu suchen. Dies erfordert neue Qualitäten des Managements, als wenn man nur lokal handelt. In Stichworten : Innovation, Integration und Zusammenarbeit.

- Je mehr Arbeitsteilung und Automootierung man benutzt, um so wichtiger wird dann wie re-Integration von diesen Einzelleistungen. „Intelligente“ Maschinen unterstützen dies stark.

- Aufwendige Veränderungen in der Wirtschaft werden zunehmend von Projektmanagern geleistet.

- **Management als „Funktion“** :

1) Sachbezogene Funktion : Planen, Organisieren, Sachfragen beziehen sich auf die Objekte im Betrieb.

2) Personenbezogene Funktion : Menschenführung. Betrifft direkte Zusammenarbeit mit den Menschen.

- Management als „Institution“ :

Wenn man sagt „das Management“, dann meint man direkt die Personen in der Leitung, denen entsprechende Befugnisse und Funktionen zugeordnet wurden.

Stellen : Menschen denen Aufgaben in Stellen zugeordnet sind. (Personalleiter)

Instanzen : Gruppierung von Stellen mit bestimmter Sonderaufgabe. (Betriebsrat)

Organe : Noch eine Stufe höher gibt es dann Organe wie den Vorstand.

(Rollen : Eher kurzzeitige Aufgaben, die nicht so festgelegt sind wie die oberen.)

Diese Gruppen führen rechtlich definierte Funktionen aus.

Wichtig ist zum Beispiel die Funktion, das Unternehmen nach aussen vertreten zu dürfen.

Prokura ist ein Beispiel mit sehr vielen Befugnissen !

- Wenn man Kosten senken will und Löhne senkt, ist es sozial sinnvoll, die Mitarbeiter am Gewinn zu beteiligen. Z.B. 10 % des Gewinns am Ende an die Mitarbeiter ausschütten. Selten gemacht wird leider noch die Beurteilung innerhalb von Projekten in denen ich arbeite. Meistens belohnt man pauschal und nicht abhängig von Leistung.

Führungsschichten

- obere Führungskräfte :

Geschäftsleitung etc. wissen oft nicht mehr, was bei den Arbeitern nun konkret passiert.

- mittlere Führungskräfte :

Abteilungsleiter oder Filialleiter. Diese müssen aus Zielen konkretes Handeln machen.

Konkrete Vorschläge aus der Arbeiterebene geben sie auch weiter an die obere Führung.

„Lean-Management“ (Abbau von überflüssigen Prozessen) war insbesondere für diese Schicht schwierig. Geschäftsprozesse können durch Kennzahlen (Benchmark) vergleichbar gemacht werden, und dann kann man vergleichen, wie lange vergleichbare Prozesse brauchen. Dann kann ich die, die zu lange brauchen optimieren !

(Warum spielt die soziale Herkunft in Bayern eine größere Rolle als in Brandenburg in Bezug auf die höhere Schulbildung von Kindern ? Oder warum dauern Anträge verschieden lang ?)

- Für QM-Zertifikat musste man Geschäftsprozesse dokumentieren, was schwierig sein kann. Verbesserungen an den Abläufen werden dann oft als Projekte definiert.

- neue Mittel-Manager :

arbeiten horizontal durch die Abteilungen. Diese suchen sich nur temporär Leute zusammen mit denen sie zusammenarbeiten.

1) Spezialisten , die sich in einem Bereich gut auskennen. Teamleiter zum Beispiel.

2) indirekte Führungsfunktionen , wie Projektmanager oder Produktmanager, die sich mit allen Abteilungen auseinandersetzen um ihr Produkt optimal zu versorgen.

- untere Führungskräfte :

Vorarbeiter, Meister, Gruppenleiter.

Diese organisieren und verteilen die direkte Arbeit an die Arbeiter.

Pragmatische Fragen zur Führung

- Wieso ?

Komplexere Produkte erfordern höhere Arbeitsteilung, weil keiner das ganze Fachwissen erlernen kann. Man muss mehrere Menschen detaillierte Fachkenntnisse erlernen lassen und diese dann wieder koordinieren.

Man muss z.B. Ablauforganisation koordinieren, um geringe Auslastung einzelner Stellen innerhalb eines Ablaufes zu vermeiden.

Taylorische Theorie : Man soll Menschen ganz kleine Aufgaben erfüllen lassen, denen man dafür aber optimale Werkzeuge in die Hand gibt.

- Wozu und Wohin ?

Vor allem hat man hier ökonomische Ziele und Interessen.

Daneben gibt es auch abgeleitete Ziele.

Humanbilanzen (1970) sollten Menschenverträglichkeit prüfen. Flexible Arbeitszeit, Qualifikation und so weiter wurden dort festgehalten.

Ökobilanz hat sich länger gehalten, auch durch rechtliche Pflichten.

- Wo ?

Wo wird die Organisation gemacht ?

Innerhalb einer Hierarchie ist es schwer zu erklären, wie Manager horizontal hindurcharbeiten können.

- Wer ?

Qualifizierung von Führungskräften ist aktuell höher als früher.

In den Zeiten wo es wenig zu tun gibt, sollte man Weiterbilden. Wenn es dann jedoch besser wird mit der Konjunktur, will der Arbeiter jedoch mehr Gehalt, oder wandert mit der Zusatzqualifikation in andere Unternehmen ab.

In Osteuropa war es häufig so, dass die Weiterbildung an einer Uni bezahlt wurde, man sich dann aber vertraglich an das Unternehmen gebunden hat.

- Wie ?

Das Verhalten und Leistung der Menschen.

Was ist Leistung ? Arbeit pro Zeit .

° Produktleistung wie ein Auto.

° Dienstleistung (nicht Lagerbar oder manchmal notwendige Präsenz während der Leistung, diese Definition ist allerdings nicht mehr aktuell. Man kann auch virtuell präsent sein).

Was man jedoch in keinem Lehrbuch findet, sind diese Leistungen

° Wissensleistungen , Forschung an Uni Instituten zum Beispiel.

° Verhaltensleistung , ich muss still sein, wenn der Professor redet ☺ oder Kleiderordnung.

Gruppenzwang erzeugt Verhaltensleistung.

Führungsfunktionen im Regelkreis

1. Planerisch - Ziele setzen
2. lenkende, realisierende - Organisieren und selber ausführen
3. kontrollierende - soll / ist vergleich , Analysen

Regelkreislauf

- **Regler** (setzt Ziele oder bekommt Ziele, die er weitergeben muss)

Zwischen dem Regler und dem zu regelnden gibt es viele Einflüsse und notwendige Steuerungen und Regelungen.

- **Ziele setzen** : Wenn ich mit dem Auto zum Bahnhof fahren soll, muss ich auf dem ganzen Weg die Situation beobachten, bewerten und bei Abweichungen neu eingreifen („Regeln“) und anpassen (lenken des Autos).

„Steuern“ ist im Gegensatz dazu, etwas ohne Abweichungsanalyse zu machen !

- **Vorkoppeln** : Welche Ressourcen brauche ich im Vorfeld für mein Ziel ? Wenn man hier bereits weiss, wie sich Dinge ändern werden, kann man diese Entwicklung hier bereits in der Planung berücksichtigen.

- **Planen** :

2 Arten von Planen:

Alternativen planen, die ich verfolge. Grundlegende Lösungsalternativen zum Ziel.

Ablaufplanung : Wenn ich einen Weg gewählt habe, muss ich wissen wie das ablaufen soll ?

- **Abweichungen analysieren** : Ich muss analysieren, wie groß die Abweichung sein darf. Also erstelle ich ein „Soll“. Oft wird dies auch aus früheren Erfahrungen gebildet.

- **Ist Ermitteln** :

- **Soll Ist Vergleich** : Ermitteln des Ist Zustandes.

- **Entscheiden** :

- **Einwirken** :

- **geregelter Person** oder Objekt

- **Ergebnis** soll eine Leistung sein (produkt, dienst, wissen, verhalten)

(Checkliste nochmal genau auf Foliensatz ansehen)

Aufbauorganisation : Beziehungen zwischen Stellen und Abteilungen eines Unternehmens.

Management by Objectives : Führung durch Zielvereinbarung

Management by Exception : Nur bei Regelabweichung darf der Vorgesetzte involviert werden

Management by Delegation : Delegationsprinzip

(auch auf Folien angucken)

2005-11-08 Projektmanagement Grundlagen

Landkarte über alle Methoden die es im Projektmanagement gibt.

www.gpm-ipma.de

Heft runterladen, in dem PM Felder in Kurzfassung beschrieben werden. Auch Artikel aus der Projektmanagementzeitschrift.

- **PM Landkarte** (Foliensatz heute): Grundgliederung des Projektmanagements, was man beherrschen muss, um eine Zertifikat zu bekommen.

Zertifikat kostet Geld und ist in ABCD Niveau gegliedert.

- Hauptarbeit bei komplexen Projekten ist Kontakte halten und über Änderungen informieren.

Woher können Aufträge für Projekte kommen ?

- Main Contractor : Haupt Auftragnehmer

- Sanierungsaufgaben

- Aus einem Projekt kann ein Projekt entstehen : Aus einem Planungsprojekt kann ein Umsetzungsprojekt entstehen (Folgeprojekt).

- Mach mal - Projekte : Wenn der Chef eine Idee hat, die mal ausprobiert werden soll.

- Brainstorming : Freie Ideengenerierung ohne Kritik in der Sammelphase.

- Morphologie :

- **Zielplanung** : Ziele vorgeben und formulieren. Viele können eher Ergebniserwartungen beantworten, bei Zielen tun sich viele schwer konkret zu antworten.

- **Teambildung** : Sollten aus unterschiedlichen Disziplinen stammen. Bei kurzen Projekten, die komplexe Techniken benutzen, lässt sich das nicht realisieren, dass man einen Pmanager auf den Wissensstand eines Biogenetikers bringt.

- **3 Arten des Projekt-Organisierens** (3 Kreise) :

a) Organisation *innerhalb* des Teams : Aufgaben und Rollen müssen zugeteilt werden. Rollenverständnis ist für Menschen schwierig.

b) Embedded Organisation gegenüber der Organisation im Betrieb : Wie kann ich mein Team in die bestehende Linienhierarchie integrieren ?

c) Über die Organisation hinaus : Freelancer, Leihfirmen und Zuarbeiter des Projekts.

- Es muss nicht immer sofort einen Projektleiter geben. Hierarchie ist veraltet.

- **Phasenplan** : Wie kann man ein komplexes Gebilde am besten analysieren und gestalten ? Alles was auf der Zeitachse abläuft (Prozesse), kann man am leichtesten analysieren, indem man sie zu Phasen gruppiert.

Tätigkeiten die zusammengehören (selbe Ressourcen z.B.) oder zusammenhängen können zusammengefasst werden.

- **Meilensteine** : Ein besonderes Ereignis, was nicht terminiert sein muss, aber überprüfbar sein.

- **Arbeitspaket** im Projektstrukturplan : kleinste Einheit sind die Arbeitspakete.

- Von den ganzen Arbeitspaketen muss ich dann wissen, wann was gemacht werden muss. Dafür brauche ich dann Termine.

- **Ablaufplan** : Bestimmte Arbeiten können nur gemacht werden, wenn vorher ein anderes gemacht wurde. Oder ich habe nur Samstags einen Mitarbeiter, den ich für ein Paket zur Verfügung habe. Es kann auch coluntaristisch sein, wenn der Auftraggeber etwas also einfach will, auch wenn es nicht ökonomisch ist.

- **Einsatzmittelplanung** : (Kapital), Arbeit, Maschinen, Hilfsmittel...

Alle diese Ressourcen müssen Monetarisiert werden. Wenn man die Menge mit den Kosten multipliziert hat man die Kostenplanung.

- **Software** für den Einsatz : IPMI-Pyramide. (Arcos +1 Paket). PPS-Software.

Im wesentlichen 5 Module : Struktur, Ressourcen, Reports, Costs, Deadlines.

Dies wird dann in Office Umgebungen eingebunden. (Arbeitsplatzsoftware)

- **Fortschrittsermittlung** : Wie weit bin ich in Leistung, Budget und Termin ?

Die 3 Fach Bildung ist schwer, weil man schlecht sagen kann, wie weit man nun genau ist.

In den Bereich sind viele Manager nicht sonderlich gut.

- Termintrendanalyse und Kostentrendanalyse

- **Integrierte Projektsteuerung** : besagt, dass diese 3 Größen voneinander abhängig sind.

In der Praxis wird oft geschätzt, dass etwas so oder so lange dauert, will aber erst später festlegen, wieviele Leute da mitarbeiten sollen. So geht es nicht !

- Risikomanagement : Muss schon in der Planung gemacht werden.

- **Vertragsmanagement** : Gegenüber dem Auftraggeber, und später mit den Unterauftragnehmern. Hier ist schwierig zu sagen, welche Verträge der Manager selber abschließen darf und welche nicht ?

- **Mehrprojektmanagement** : Einsatzmittelplanung bei mehreren Projekten. Bestimmte Ressourcen stellen dann einen Engpass ein, was dann parallel organisiert werden muss. Auch wenn sie nichts miteinander zu tun haben, können sie selbe Ressourcen brauchen.

- **Dokumentationsmanagement** : Unbeliebt, aber man muss es können. Man muss Ergebnisse und den Stand der Dinge öffentlich machen , damit andere einsehen können.

Erfolglos dokumentiert man nicht gerne, und erfolgreiche auch nicht, weil man dann meistens schon in einem neuen Projekt steckt.

- Als Unternehmensberater kann man sich erstmal Unternehmen ansehen und sich dann eintischen, zu welchem Kunden man dann wechselt.

- In der mündlichen Prüfung muss man sich aus 4 Fragen pro Themensfeld welche aussuchen. (Kompetenzen Tabelle „Der Kanon“)

- Diese Methoden gehen wir nun Woche für Woche durch.

2005-11-15 Projektmanagement Grundlagen

Wdh : Was ist Management ? Regelkreismodell ?

Ab Heute : Woche für Woche Methoden des Projektmanagements.

Letztes mal haben wir die Methoden als Landkarte angeschaut. Diesen Themenkatalog sollte man beherrschen.

Definitionen :

- **General Management** : Linienmanagement : Operatives periodisches Geschäft.

- **Projektmanagement** : Ist mehr als man von QM oder Productmanagement denkt. Es entwickelt sich zunehmend zu einer Unternehmensphilosophie, wie in Unternehmen entschieden und produziert wird.

Man hat jetzt schon Firmen, die 80 % der Wertschöpfung nur in Projekten machen.

Im „Engineering“ (?) war das schon lange Zeit so.

Je stärker der Wechsel auf Kundenspezifische Funktionen ist, desto größer wird der Markt für Kleinserien und somit „Projekte“.

- **Projekt** :

- Vorhaben mit Einmaligkeit der Bedingungen. (Das heisst nicht, das alles einmalig ist, sondern dass es in der Gesamtheit einmalig ist.)

- Zur Einmaligkeit gehören Kennzeichen wie :

- Zielvorgabe (Ad-hoc Vorgaben, mach mal das so und so, unklares Ziel, was das Team dann erst ausfeilen und konkretisieren muss. Danach dann wieder bestätigen lassen)

- zeitliche

- geldliche (Teilweise hat man verschiedene Geldgeber)

- personale Begrenzungen

(Begrenzungen lassen sich durch hohen Finanzaufwand überwinden)

- Abgrenzung gegenüber anderen Vorhaben (keine Serienfertigung)

- mit projektspezifischer Organisation :

3 Schalenmodell (DIN 69901 für alle Begriffe als Erklärung) :

1. Kreis : Wer ist *Teammitglied*, mit welchen *Aufgaben* für den einzelnen ? Welche Qualifikationen ?

2. Kreis : Wie ordne ich dieses Team *in die Stammorganisation* ein ?

3. Kreis : Gestalten , wie die *Aussenbeziehungen* sind ? Personalleasing, Fachleute, Finanziers...Diese Aussenbeziehung sind oft sehr schwer zu gestalten !

- Relative Komplexität : Um ein „B“ Zertifikat zu bekommen, muss man einige Jahre in komplexen Projekten gearbeitet haben. Je mehr *Aussenbeziehungen* es gibt, desto höher ist die *Komplexität*. Managen von 3 Begrenzungen. Wenn die Begrenzungen eng sind, wird es komplex. (Zeit, Geld, Mitarbeiter)

- relative Neuartigkeit

- **Professoren** greifen Dinge aus der Realität auf und systematisieren sie, um sie dann zu lehren. Man versteht PM also wissenschaftlich erst, wenn es in der Praxis veraltet ist.

- **Historisch** : Im Mittelalter gab es schon „*Projektemacher*“, was ein Begriff für Erfinder war, die Neuerungen schaffen. (Heute : Innovationsmanagement)

- **Im Krieg** hatte man starken Zeitdruck, hohe Ergebniserwartungen, schwierige Logistikprobleme etc. für neue Waffen. Die meisten wichtigen anwendbaren Erfindungen wurden in Kriegen oder für Kriege entwickelt. Auch Planungstechniken und Managementtechniken.

- Nach dem Krieg mussten in Deutschland erstmal wieder Grundbedürfnisse befriedigt werden. In Amerika hingegen konnte man sich bereits anderen Forschungen widmen, wie zum Beispiel der Raumfahrt. (Das war das größte Projekt was jemals in einer bestimmten Zeit vollendet worden ist)
- Dort wo **Resourcenmangel** besteht, entwickelten sich die besten Erfindungen.
- In der „Verfahrenstechnologie“ hat man kontinuierliche Produktionen, die keine Pufferung zulassen. Im Gegensatz zur „Fertigung“ ist der ganze Prozess unterbrochen, wenn ein Teil ausfällt. Um diesen Mangel zu beseitigen, hat man **CPM** entwickelt (Netzplan).

„**Projektarten**“ auf Folie ansehen.

- Investitionsprojekt :
- F&E Projekte :
- Organisationsprojekte : Vor allem Vorbereitende und Einführungsprojekte. Eventprojekte. Meistens findet man hier IT-Projekte, jedoch schwer von Investitionsprojekten abzugrenzen.
- „Management“ Wiederholen, wurde schon beschrieben. Als Institution, Funktionale Interpretation im Regelkreis.
- Zusatz zum Regelkreis :
- „Einwirken“ : Motivieren, Dirigieren etc.
- und „Organisieren“ (Regeln schaffen , die dauerhaft gelten)
- Die Begriffe stehen auch auf der Folie....

- **Definition** : PM ist die Gesamtheit von Führungsaufgaben, - Organisation, -Techniken, und -Mittel für die Abwicklung eines Projektes.
(Folie)

Magisches Dreieck des PM : Leistung, Termin , Kosten

Wenn ich ein Ziel erreichen will, muss ein anderes darunter leiden, deshalb „Magisches Dreieck“.

Referatsthema :

Praxisanforderungen an Projektmanager in Stellenanzeigen

Fallstudie :

Überlegen sie mal, was man ende liefern muss, und was man nicht tun soll ???

2005-11-21 Projektmanagement Grundlagen

Zusagen in einem Vertrag sind Einklagbar !

Aus 3 Disziplinen setzt sich Projektmanagement zusammen :

- **Angewandte Technologie** : Ingenieurdenkweisen, Mathematische Modelle
- **Betriebswirtschaftliche Verfahren** : Kostenrechnung, Controlling, denken in Produktionsfaktoren
- **Eigene Methodenentwicklung** : Denkansätze die aus dem Projektmanagement selbst kommen.

Systemdenken :

- Ein System entsteht aus Abgrenzung, was zu dem System gehört und was nicht.
- Elementarten müssen definiert werden : z.b. eine Fabrik als System, in der man Material, Anlagen, Menschen etc. als Elementarten. Diese müssen dann mit Merkmalsprofilen definiert werden.
- Zwischen Elementen bestehen Beziehungen verschiedener Art : Energertisch, Informationell, Materiell, Rechtlich...
- Die Elemente, die Aussenbeziehungen (ausserhalb des Systems) haben, nennt man „Randelemente“.
- Ziele des Systems : Können sich in Konkurrenz zum Umsystem befinden. Sie bauen eigene Subsystemzeiel auf ?
- Man kann ein System am besten Beschreiben, wenn man Funktionen des Systems beschreibt.

Phasenorientierte Sichtweise (approach in Phasen)

Im Sinne von dynamik, Stufen von Aktivitäten. Diese Grundlagen sind auf das PM angewandt worden.

Versuch einer PM - Systematik (siehe Folie)

Ein „Kanon“ (GPM Kanon) ist die Anzahl der Themen, die zu einer Disziplin gehört.

Andere Begriffe sind : ICB = IPMA Competence Baseline, PM Body of Knowledge...

Ziel des Kanons war es, die Themen einfach mal als Liste hintereinanderzureihen.

- 1) Grundlagenkompetenz
- 2) Methodenkompetenz
- 3) Sozialekompetenz
- 4) Organisationskompetenz

PM Landkarte zeigt die Grundlagenkompetenzen auf. Diese Begriffe sollte man kennen.

- Bedeutung von PM im Unternehmen sollte man mal lesen, will er aber nicht im Detail.
- Projekte werden oft als „Insellösungen“ umgesetzt.
- „Business Units“ im Betrieb, die dann als Projekte selbstständigen Erfolg haben wollen.
- Einwände gegen PM sind immer die selben „Killerphrasen“, „Das ist eine tolle Methode, nur jetzt grade nicht umsetzbar“. „Das haben wir ja eigentlich schon immer gemacht/noch nie gemacht, wasrum jetzt ?“.

- **Ziele** : Das magische Dreieck : **Leistung** oben, **Kosten** Links, **Termine** rechts.

(In dem Dreieck fehlen die Einsatzmittel (Wer macht es?) !)

Diese 3 Zielgruppen muss man realisiert haben, um ein Projekt erfolgreich zu ende zu bringen. Die Frage ist, ob das alles ist ? **Zufriedenheitsziele** der Betroffenen zählt auch mit. Leistungsziele müssen auch stimmen : Produktleistung, Dienstleistung, Wissensleistung, Verhaltensleistung (englisch : Performance, Scope).

Leistungsmerkmale :

Können direkt zum Produkt gehören, oder durch äussere Gesetze oder Normen gegeben sein.

Einsatzmittel (Produktionsfaktoren):

Personen und Sachmittel

(Machines, bauliche Anlagen, keine Finanzmittel, die haben in der DIN eine eigene Definition).

Einsatzmittel als Input verbrauchen Kosten als Output.

Finanzressourcen verbrauchen auch Kosten, wenn es Kredite sind.

(GuV : Vergleich der monetären Größen von Input und Output eines Betriebes. Man muss den Wöhe BWL und Samuelson VWL gelesen haben. Grundlagen)

- Man muss Ziele so definieren, dass man steuernd darauf Einfluss nehmen kann. Man kann auf Einsatzmittel am ehesten Einfluss nehmen. Mit mehr Mitarbeitern, den Termin verfrühen, durch bessere Software die Abläufe verbessern. Dies wird im Dreieck nicht genannt und ist laut ihm ein Fehler.

Der Kunde definiert nur das Ziel (Hausbau) , aber nicht wieviele Leute eingesetzt werden oder so. Das macht dann der Projektmanager der das Haus plant.

Kunde gibt : Leistung, Budget, Termin, aber nichts zu den Einsatzmitteln.

Zielsetzungsprozess

- Ergebnissaspekt :

Man möchte ein Ergebnis, das in seiner Ausprägung genau definiert ist.

a) **Lastenheft** : Hier steht drin, was der Kunde von Ergebnis erwartet. Spezifikation die der Kunde sich vom Ergebnis vorstellt.

b) **Pflichtenheft** : Hier stehen die Angebote (Proposals) derjenigen, die den Auftrag wollen.

Diese Beiden Heften werden sich nun gegenübergestellt. Sie unterscheiden sich meistens etwas, vor allem auch in der Umsetzung. Auf das Angebot aufbauend wird dann in Absprache mit dem Auftraggeber ein Pflichtenheft ausgearbeitet. (Beliebte Klausurfrage)

- Prozess (Vorgehensziele) :

der Prozess des Projektes wird charakterisiert durch :

- Aufteilung in Arbeitspakete ?

- Welche Zwischenergebnisse will ich zu welcher Zeit ?

- Zahlungsweise evtl. abhängig vom Fortschritt

- Wer wird der Projektleiter und mögl. Personal ? Ist er Zertifiziert, mit Erfahrung ?

- Ziele „operational Formulieren“ heisst , dass sie „überprüfbar“ sein müssen. Das heisst nicht, dass ein Ziel „messbar“ ist, was man in vielen Büchern lesen kann. Messbar ist die Autobahnlänge, aber nicht dass ein Haus so ähnlich aussehen soll wie das andere.
- Wenn man ein Sozialziel (Ergebnisziel) im negativen hat, dass man Leute entlassen möchte, hat das Auswirkung auf Personalziele (Vorgehensziel).
- Sonderfall von Funktionszielen sind die Nutzungsziele
- Wenn das strategische Ziel um ein Projekt herum nicht realisiert wird, ist nicht der Projektleiter schuld, sondern diejenigen, die bei der Auswahl der Projekte beteiligt waren und falsche Prognosen gemacht haben. (Nutzungsziele)
- Projektvorstufe muss man sehen, in der die Projekte ausgewählt werden, die dann umgesetzt werden sollen. Danach kommen dann die Nutzungsziele.
- Kosten und Budgets muss man klar trennen.
 - Betriebskosten sind die Investitionskosten für die Maschinen etc.
 - Budget brauche ich um alle Mitarbeiter zu bezahlen.
 - Nutzungskosten (Folgekosten) die anfallen, wenn man das Ergebnis des Projektes in Betrieb nehmen will. Ob diese Kosten interessant sind, hängt davon ab, ob der Initiator das Objekt selber nutzen will, oder ob er es später verkaufen will.

Ziele Definieren lernen

- Projektmanagementhandbuch : Wie sind Projekte zu gestalten etc. für Organisationen .
- Projekthandbuch : Alles was ein Konkretes Projekt betrifft. (Projektakte)

Situationsanalyse der Gruppe 1

Welche Informationen kann man aus der Fallstudie bekommen ?

- Ein deutsches Unternehmen möchte zusammen mit einem ägyptischen Unternehmen Kunstobjekte aus Ägypten importieren.
- Die Unternehmen möchten *nach einem Jahr* ein Joint-Venture Unternehmen in Ägypten gründen, worüber der Handel verbessert werden soll.
- Das erste Jahr soll als eine „Machbarkeitsstudie“ laufen.
- Die Kooperation soll *über ein Jahr* als ein „Projekt-Jointventure“ für die Planung laufen, aus der nach Ablauf eines Jahres ein „Betriebs Jointventure“ werden soll, sofern die Machbarkeitsanalyse des Projektes positiv ausgeht.
- Innerhalb des ersten Jahres soll mindestens 1/3 der Zeit ein realer „Probelauf“ gemacht werden, bei dem schon mit dem Handel begonnen werden soll.
- Der *Anlagenumfang* soll so ausgelegt sein, dass der Betrieb funktioniert, jedoch nicht mehr.
- Es sollen abhängig vom Exportumfang, maximal jedoch *20 Mitarbeiter* eingestellt werden.
- Der Projektleiter soll aus Ägypten stammen, aber gut Deutsch sprechen können (mindestens ½ Jahr Aufenthalt in Deutschland).
- Spätere Geschäftsführung durch den Projektleiter ist nicht geplant, aber nicht ausgeschlossen.

1. Sachverhalt aus der Aufgabenstellung
2. Ausgangsbasis
3. Abgrenzungen
4. Projektmerkmale
5. Offene Fragen

2. Ausgangsbasis

Organisationsprojekt, weil sich 2 Unternehmen zusammentun

Ziel ist, Export von Ägypten nach Deutschland

Finanziell: Keine Angaben

Personelle Begrenzung : abhängig vom Exportvolumen , möglichst gering

Sonstige Abgrenzungen : Anlagen begrenzt

3. Abgrenzung

Projektleiter keine Dauerhafte Geschäftsleitung

Keine Eigenproduktion, aber nicht ausgeschlossen

4. Merkmale

Komplex : Viele rechtliche, logistische etc. Verknüpfungen

Neuartig : Handelsunternehmen die geografisch in neues gebiet gehen.

5. Offene Fragen

Kapital ?

Genauer Standort ?

Exportvolumen ? Personal, Anlagengröße?

Logistische Vorgaben ?

Rechtsform ?

Anforderungen an Mitarbeiter ?

Kritik : Zeilenumbrüche beachten : Semantischer Umbruch, durch Inhalte ! Worte die zusammengehören in eine Zeile

„offene fragen“ an wen sind die ?

- ist es wichtig zu wissen, wie die logistik genau läuft, oder ist es wichtig für mich, dass dies irgendwann mal entschieden wird ?

- Titel der Übung und Name gehört auf die Folie, man darf nicht einfach das Logo von anderen benutzen.

- Studentische Gruppenarbeit, mit Nummer zur Fallstudie ... VAK Nummer, Datum

- Folgende Folien mit (forts.) einleiten, nicht „Projekt 2“ oder so...missverständlich.

- Wirklich genau auf alles achten und genau formulieren !

- Dateien, die man an ihn sendet sinnvoll benennen !

- Gute Stichwörter, keine langen Sätze

- Version notieren, Namen auf das Deckblatt.

Donnerstag IW1 / 2 17 uhr vor der keksdose

2005-11-29 Projektmanagement Grundlagen

Werbung für Studentische Hilfskraft Angebot am IPMI.

meyer@ipmi.de

Wdh : Nutzungsziele → Ergebnisziele und Vorgehensziele

Nutzungsziele sind die Ziele der Auftraggeber.

- Zielbeziehungen

- Zielidentität : Ziele decken sich.
- Zielantinomie : Ziele schließen sich aus.
- Zielneutralität : Unabhängigkeit der Ziele.
- Zielkomplementarität : Erreichen des einen Ziels unterstützt das andere Ziel.
- Zielkonkurrenz : Erreichen des einen Ziels, mindert das andere Ziel.

- Zielformulierung (Ergebnisgröße)

- operationalisierbar : Messbar oder irgendwie überprüfbar !
- realistisch : Man sollte keine Visionen als Ziele setzen, von denen jeder Beteiligte weiss, dass es nicht machbar ist.
- Nicht-Ziele : Wichtig ist zu sagen, was man nicht machen wird ! Am Ende der Verhandlungen diplomatisch abgrenzen.
- Ziel hierarchie muss erstellt werden.
- Akzeptanz : bei den Stakeholdern

- Zielfindung intuitive Verfahren

- Brainstorming : heterogene Gruppe von 5-10 Leuten. Nicht-Fachleute einbeziehen für „dumme Fragen“. Ungeordnete Ideen. Anwendungsmöglichkeit der Ideen prüfen. Kritik verboten...

- 635 - Methode : 6 Teilnehmer denken sich 3 Ideen in 5 Minuten aus. (Brainwriting)

- Morphologie : Mischung von Analytischen und intuitiven Verfahren.

Idee ist, für 1 Problem findet man schwer eine Lösung. Für Teile des Problems findet man jedoch Lösungen. Man stüpfelt das Problem in Teilprobleme (Teilfunktionen). Für diese Teilfunktionen macht man Brainstorming. Dann sucht man analytisch aus den Teillösungen eine gesamte Lösung. „Morphologischer Kasten“.

- Nutzwertanalyse : Die einzelnen Funktionen müssen dann bewertet und gewichtet werden. Die Gewichtungen werden dann mit den jeweiligen Lösungen verrechnet und ergeben dann einen Gesamtnutzen. Die Variante mit dem größten Gesamtnutzen wird dann ausgewählt.

- Projektlebensweg

1. Problemanalyse
2. Konzeptionelle Grundlagen
3. detaillierte Gestaltung
4. Realisation
5. Nutzung
6. Ausserdienststellung (Demontage)

Standardphasenmodell

Projektphasen erfordern verschiedene Aufwendungen in den Einsatzmitteln. Die Kosten werden in % vom Gesamtbudget angegeben. (Diese sind Prozentual bei den meisten Projekten ähnlich)

Dies ist eine Art Prognosefähigkeit für Projekte.

Es gibt allerdings mehrere Standardmodelle. Dies führt manchmal zu Konflikten, wenn sich jeder was anderes vorstellt.

- Projektstrukturplan (Baumdiagramm)

Teilaufgabe : Zu einer Teilaufgabe gehören mehrere Arbeitspakete.

Arbeitspaket : Sobald ich aufhöre eine Aufgabe weiter aufzuspalten, habe ich ein Arbeitspaket. Dafür sucht man sich aus dem Betrieb eine Fachabteilung, die das machen kann. (oder im Projektteam selber, oder externen Lieferanten)

- Diese Gliederung kann auf allen Ebenen stattfinden.
- Das Projektteam definiert und vergibt die Arbeitspakete und kontrolliert, ob sie gut ausgearbeitet wurden.
- Mitlaufende Dokumentation (Projekttakte)
- Monitoring „steering“ ist wichtig, um sagen zu können wie man in Zukunft vorgeht. Mit der Vergangenheit beschäftigt man sich nicht gerne (Leichenfledderei)

1. Funktionale Aufteilung (nach Tätigkeiten/Verrichtungen)

Bsp : Kochen - garen - ausgeben

Bsp2 : Projektmanagement :

- Planen
- Seuern
- Kontrollieren
- Dokumentieren

Als Projektmanager macht man keine Fachinneren Aufgaben !

2. Objektorientierte Aufteilung ()

bsp: Vorspeise - Hauptspeise - Nachspeise

bsp2 : Projektauftrag - Projektvertrag - Projektmarketing (passt aber nicht immer)

Gemischt Orientiert ()

Ebene 1 : Vorspeise - Hauptspeise - Nachspeise

Ebene 2 : kochen
Garen
Ausgeben

Diese Form ist am häufigsten anzutreffen.

Phasenorientiert (Sonderfall des funktionsorientierten)

Wenn man die 6 Phasen (von oben „Projektlebensweg“) direkt als Aufgaben in den PSP übernimmt.

Dies bringt eine Zeitdimension in den Projektstrukturplan.

Regional Orientiert (Sonderfall der Objektorientierten)

Wenn man ein ERP System installieren will, aus Zeitgründen aber nicht in allen Filialen gleichzeitig anfangen kann. Dann greift man eine Filiale raus und durchläuft alle Funktionen. Dieses Vorgehen wiederholt man dann in allen Filialen nacheinander.

Darstellung des PSP

Numerische Codierung (1.1.1)

Alpha-Numerische Codierung (A.1.) Wenn man mit Buchstaben etwas Aussagen möchte.

Aufgabe : Phasenplan mit Meilensteinen und Arbeitspakete

Danach einen detaillierten Projektstrukturplan.

Vom letzten mal :

SMART Kriterien für Ziele :

- Spezifisch
- Messbar
- Anspruchsvoll
- Realistisch
- Terminiert

2005-12-06

Umfeldanalyse eines Projektes (Kapitel 4)

- Unternehmeninterne Abteilungen
- Wissenschaft / Technik
- Gesellschaft / Politik
- Umwelt / Natur

2 Dimensionen der Gliederung (siehe Folie Seite 52)

- soziale Faktoren
- sachliche Faktoren

(S.53)

„**Umfeldfaktoren**“ : Oberbegriff über alle Umweltfaktoren. Stakeholder sind ein Teil der Umweltfaktoren.

„**Stakeholder**“ : Oberbegriff von allen Menschen, die von dem Projekt betroffen sind. Belegschaft, betroffene Externe etc.

„**Shareholder**“ : Untergruppe von Stakeholdern, die nur finanziell beteiligt sind.

(S.58)

Wie groß ist die Macht einer Gruppe, und wie hoch sind die Unterstützung oder Konflikte mit der jeweiligen Gruppe ?

- Bei den riskanten Gruppen, würde man mit Marketingaktivität versuchen, die Stakeholder positiv zu stimmen. (mit viel Macht und viel Konflikt)

Grundsatzfrage : Wem ist ein Unternehmen verpflichtet ?

- Nur den Gesellschaftern ?
- Der Gesamtheit aller mit dem Unternehmen beteiligten ?

Ethik ökonomischen Verhaltens - Lehre der verantwortungsbewussten Unternehmensführung.

Zu dem Thema hat Prof. Möhrle einen Aufsatz geschrieben.

- Stakeholder werden unterschieden (Klassifizierung) :

- Unterstützend
- Gegner

- Individuen
- Gruppen
- Organisationen

- Betroffenheit
- Macht

Maßnahmen von Stakeholdern :

- präventiv : Im Vorfeld informieren
- aktiv : Lieferanten bei Schwierigkeiten unterstützen
- reaktiv : Kaputte Produkte nicht extra zurückschicken lassen, sondern einfach ein neues senden.

Controlling

- Steuerung :
 - Rücklagen bilden :
 - Delegieren
 - Versichern : siehe Risiken unten.
-
- Einsatzmittel
 - Kosten : Jede Handlung benötigt Einsatzmittel die Kosten verursachen :
-
- Akteure : Wer macht etwas ?
 - Mittel : Was braucht er dafür ?
 - Kostenbetrag : Wie teuer ist das ganze zu bewerten ?
 - Kostenträger : Wer bezahlt ? Wichtig bei späteren Abweichungen (Änderungsmanagement), wenn man vom Pflichtenheft¹ abweicht.

Stakeholder - Risiken (Risikoanalyse) : (Kreativitätstechniken auch hier)

Vor allem durch Konfliktverursacher kommen Risiken in das Projekt.

Es gibt aber auch andere Risiken, die aus allen Umfeldfaktoren kommen können.

- **Auswirkungen** von Risiken bei Verletzung von Zielen :
 - monetär : direkt messbarer Verlust
 - nicht-monetär : Imageverlust
- **Wahrscheinlichkeit** : Mit den Wahrscheinlichkeiten kann man aus den monetarisierten Auswirkungen Kennzahlen (Erwartungswerte) berechnen.
Monetarisiertes Risiko * Wahrscheinlichkeit = Kennzahl.
Von dieser Kennzahl hängt ab, wieviel Rücklagen ich bilden müsste, wenn ich mich nicht versichere.

(Exkurs) Leistung (Teil des magischen Dreiecks):

- Leistungsart
- Zeitbezug (Konventionalstrafe bei Verzug)
- Leistungsmenge
- Leistungsqualität

Stakeholder - Chancen :

Gegenüber den Risiken gibt es allerdings auch Chancen.

Was für den einen ein Risiko ist, kann für den anderen eine Chance sein.

Zum nächsten mal das ganze erklären können.

¹ **Lastenheft** : Wunschdenken des Auftraggeber. Muss nicht Kunde sein, kann auch „Lenkungsausschuss“ innerhalb des eigenen Unternehmens sein.

Pflichtenheft : Geniale Lösungen der Auftragnehmer, die man leidvoll nur mit Kosten realisieren kann.

Präsentation Gruppe 2 - Phasenplan :
Investitionsprojekt vs. Organisationsprojekt

Allgemeines Phasenmodell :

- Projektstart
 Lastenheft
- Problemanalyse
 Pflichtenheft
- Detailorganisation
 Organisation des Testbetriebes
- Testbetrieb & Bewertung
 Ergebnisbericht nach Abschluss (Machbarkeit)
- Konzeptfindung

Phasenmodell :

Geschätzte Prozentuale Kosten.

Diagramm : Achsenbeschriftung, Personentage, Prozentualer Aufwand .

Letztlich soll es keine Musterlösung geben.

Jede Präsentation ist individuell.

2005-12-13 Wdh :

- Unterhalb der Arbeitspakete gibt es noch „Vorgänge“.

Wenn man ein Arbeitspaket an Dritte abgibt, kann man es entweder als BlacBox abgeben, oder man betrachtet noch die einzelnen Vorgänge.

- Im PSP weiss man den Ablaufplan nicht.

Wie der Sollablauf ist, weiss man aus dem Netzplan oder Phasenplan.

Im PSP weiss man auch noch nicht, wer was wann mit welchen Kosten macht ?

- Arbeitspaket Verantwortlicher steht im PSP

Wieso braucht man eine Zeitachse ?

- Es gibt nicht nur eine Zeitabhängigkeit, sondern auch eine Abhängigkeit der Arbeitspakete untereinander.

- Man stellt einen Netzplan auf der nur die Logik aufzeigt, und einen anderen in den die Terminierung eingearbeitet ist.

- Technologie kann eine bestimmte Reihenfolge bedingen.

„Verfahrenstechnik“ behandelt Gase und Fluide, die kontinuierlich sind. (Oft bedingt der Ausfall einer Stufe die Unterbrechung der ganzen Kette - Kläranlage)

„Fertigungstechnik“ formt um und gestaltet feste Stoffe. (Abfolge von Tätigkeiten ist nicht so streng definiert wie bei der Verfahrenstechnik)

- Netzplansysteme entstanden früher vor allem für den Verfahrenstechnikbereich !

Darstellungsformen für diese Abläufe mehrere (listenplan etc)

Schritte zur Ablauf und Terminplanung

1) **Zerlegung** der AP ind Vorgänge

2) **Anordnungsbeziehungen** (Relationen zwischen den AP. Wann darf ein anderes Paket beginnen ?)

3) **Ausführungszeiten** schätzen (Dauer eines AP ermitteln. Schätzen einer Dauer ist schwer, wenn man nicht weiss, welche Einsatzmittel benutzt werden. Anders als in Büchern sollte man die Einsatzmittelplanung also vor der Zeitplanung machen.)

Fixtermine nennen. (Man schätzt nicht nur die Dauer, sondern auch einen Termin dazu, wenn ein AP zum Beispiel zu Beginn der Ferien anfangen soll, und nicht wenn die Technik es zulässt. Problematisch ist, wenn man zu viele Fixtermine definiert, weil man sonst inflexibel wird)

4) **Zeitrechnung** : Wenn ich die Abfolge definiert habe, kann man eine Zeitrechnung machen. Vorerst muss man diese Planung in absoluten Arbeitstagen machen, und nicht in Terminen ! Stunden, Tage , aber nicht Monate, weil die unterschiedlich viele Tage haben. Erst wenn das getan ist, geht man in die **Kalendrierung** über. Problematisch dabei ist, dass es in Ländern und Staaten verschiedene Feiertage gibt. Und innerhalb des Betriebes haben die Mitarbeiter zu verschiedenen Zeiten Urlaub ! In großen Betrieben gleicht sich das wieder aus, aber bei kleinen Betrieben muss man individuelle Betriebskalender aufstellen.

5) **kritische Analyse** : Jede Abteilung meckert herum, dass dies oder jenes nicht läuft. Man kann diese Phase eigentlich besser „Optimierung“ nennen.

Arbeitspaketlisten und Vorgangslisten :

Kann man auf mehrere Arten darstellen. (Netzplan, Balkendiagramm, Projektstrukturplan)

Graphentheorie : Elemente werden entweder als Knoten (Arbeitspakete) oder als Pfeile (Relationen - wir benutzen Pfeile nur für die Reihenfolge) dargestellt.

Wenn man einen „Netzplan“ terminiert, kommt man zum „Balkenplan“.

Der Netzplan hat den Vorteil, dass man erkennen kann, welche Vorgänger abgeschlossen sein

müssen.

In jeder Produktionsstätte ist ein Balkenplan auch auf unteren Ebenen bekannt.

Netzplantechnik

Alle Verfahren, Tools und Programme zu Analyse, Beschreibung Planung und Überwachung mit Hilfe der Darstellungsform der Graphentheorie. Der Netzplan kann eine graphische oder tabellarische Darstellung von Vorgängen und den Abhängigkeiten zwischen ihnen.

Ereignis : Im Gegensatz zu einem **Vorgang** hat ein Ereignis keine (vernachlässigbare) zeitliche Ausdehnung. Und es werden trotzdem Ressourcen verbraucht, weil ja jemand da sein muss, obwohl die Dauer im Verhältnis fast Null ist.

Vorstände interessiert nicht was gemacht wird, sondern die Ereignisse, bzw. Meilensteine interessieren.

- Critical Path Method (CPM) oder Vorgangspfeilnetz : Vorgang wird an einen Pfeil geschrieben. Knoten stellen ein Ereignis dar.

- **Metra Potential Method (MPM) Vorgangsknotennetz** : Metra war eine Firma. Ein Vorgang hängt jetzt an einem Knoten. Pfeile sagen in welcher Reihenfolge (Anordnungsbeziehungen) die Vorgänge erledigt werden. Wenn alle Vorgänger erledigt sind, darf ein Knoten erledigt werden. (Das machen wir nur)

- Ereignisknotennetz (EKN) oder (PERT) :

- Wie kann man Vorgänge und Ereignisse noch abbilden ? (ausser mit Knoten und Pfeilen)
Von der Logik her könnte man auch ein Ereignispfeilnetz machen, aber das ist in der Praxis unsinnig weil ein Ereignis keine Ausdehnung hat.

Vorgänge :

- Haben einen Namen : Damit man weiss, was in ihnen passiert.

- Codierung : Man kann die aber auch in Zahlen benennen oder ZahlenBuchstabenKombinationen.

Nemotechnische Darstellung : P1 = Produktion 1

Man kann dann sagen „drucke mir nur die Sachen aus, die zu P gehören“.

- Vortschrittsgrad

- Verantwortlicher

- Dauer

- Terminierung : Frühesmöglicher Anfangszeitpunkt. Frühestmöglicher Endpunkt. Spätestzulässiger Anfang und Endpunkt.

- Freie Puffer : Summieren sich zu einem Gesamtpuffer.

Im PSP : Funktionen sind Verben.

Anordnungsbeziehungen (Relationen) :

- **Normalfolge** : Ende-Anfang Beziehung. Heisst, das eine muss beendet sein, damit das andere anfangen kann.
- **Anfangsbeziehung** : Anfang-Anfang Beziehung . Heisst, wenn der eine anfängt, darf der andere auch anfangen, oder später, aber nie früher.
- **Endfolge** : Ende-Ende Beziehung. Heisst, Vorhang A determiniert B, darf B beendet werden, sobald A beendet ist, oder später !
- **Sprungfolge** : Anfang-Ende Beziehung. Sehr selten. Wenn der eine anfängt, darf der andere aufhören, oder später.

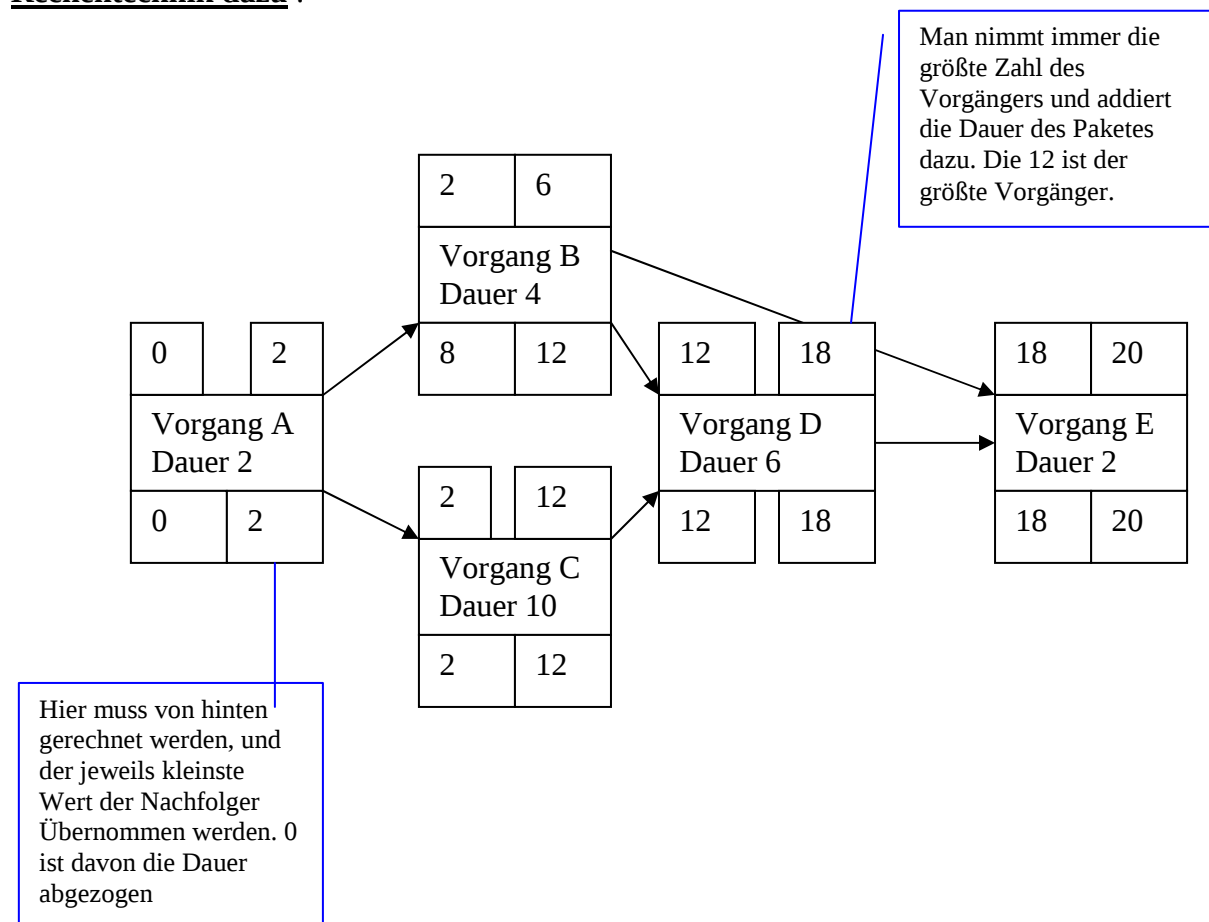
Beispiel : Wenn Generator B anfängt zu laufen, darf Generator A aufhören, oder später, aber nicht früher, weil dann hat man keinen Strom.

- **Totale Überlappung** : Annäherung : Wenn man möchte, dass A parallel zu B läuft. Wenn man 14 Tage Ferien hat, und genau 14 Tage in Urlaub fahren will, muss Anfang und Ende miteinander gekoppelt sein.

Andere Beziehungen würden nur angeben, dass man ab dann in Urlaub fahren kann, aber der Zwang zu dem Anfang des Termins ist nicht gegeben.

In der Darstellung schreibt man dann die Beziehung an den Pfeil. (AE , EA, AA oder so.)

Rechentechnik dazu :



Bedeutung der Boxen :

Frühestmögliche Anfangszeit - Frühestmögliche Endzeit

Vorgang A mit Dauer 2

Spätzulässigste Anfangszeit - Spätzulässigste Endzeit

„Plagiarism Finder“ Software .
„protege“ software für netzwerke
Präsentation

Stakeholderanalyse (DIN 69905)

2006-01-10

Ziel der Ablauf und Terminplanung :

- Netzplan hat auch dann eine Aussage, wenn er keine Terminierung beinhaltet. Durch die Vorgänge und Arbeitspakete und die Anordnungen. Terminierung ist noch konkreter auf der Zeitachse.

Darstellungsarten (stehen nicht in Konkurrenz sondern nebeneinander) :

- Listentechnik
- Balkenplantechnik
- Netzplantechnik

Planungsschritte :

1) Das erste und grösste Modell ist das **Phasenmodell**. Hier kann man in % oder in festen Einheiten wie Stunden angeben, wie groß die Aufwendungen sind. Wenn man unten die Zeitachse hat, kann man die Breite der Balken als Zeitaufwand angeben.

2) **Projektstrukturplan** als zweiter Schritt. Hier hat man dann genauere Arbeitspaketbeschreibungen und somit eine Art „Steckbrief“ eines Projektes. Hierfür benutzt man viele Formulare, die man eigentlich nur ausfüllen muss. Man muss drauf achten, dass man die Arbeitspakete so darstellt, dass die Unterordnung und Gleichordnung klar erkennbar ist. Arbeitspakete müssen dann in einzelne Vorgänge aufgegliedert werden.

3) **Ablauf und Terminplanung** (zum Beispiel im Netzplan der Vorgänge). Hierbei ist darauf zu achten, dass man keine Schleifen einbaut. Man kann jedoch auch mit Wahrscheinlichkeiten arbeiten (Stochastische Netzpläne), und die Schritte nacheinander mit Wahrscheinlichkeiten belegen. Dadurch kann man verschiedene Varianten des Netzplanes in einem Darstellen, von denen dann jeweils ein „Weg“ gegangen wird (Gegensatz deterministischer Netzplan).

- Vorgänger/Nachfolger definieren .
- Ausführungszeit schätzen.
- Fixtermine festlegen : Diese dürfen aber nicht zu genau sein, damit man Puffer hat.
- Pufferzeit ausrechnen : Zeitpuffer und gesamten Puffer.

Es gibt Vorgangsknoten und Vorgangspfeiltechniken in der Darstellung.

In diesen Vorgangspfeiltechnik-Modellen kann man „Codierungs-Dummies“ einführen, die Vorgänge eine Dauer von Null haben, um Überlappungen zu vermeiden. Dies verwirrt stark und führt bei Rechnern früher zu Speicherproblemen.

- Knotendarstellung Formular im Foliensatz nachsehen Seite 16.

In Microsoft Project ist die Nummerierung sinnlos, sie hat dann keinen Bezug mehr zur Struktur. Aus dem Code in dem Formular von ihm hingegen, kann man den genauen Punkt im PSP erkennen.

- **Puffer** (Gesamtpuffer / FreierPuffer) ergeben sich aus den spätest zulässigen Terminen und der früheren Fertigstellung. Limitierungen kommen dadurch nicht durch den Vorgänger, sondern durch die Realen Bedingungen des Projektes oder Rahmenverträge. Die Ende-Anfangsbeziehung würde theoretisch eine beliebige Verschiebung erlauben.
- Man kann stundenlang diskutieren, ob man die Zeitpunkte der Vorgänger direkt übernehmen kann, oder ob man mit B erst bei 11 anfangen kann, wenn man A bei 10 beendet ☺
- Man muss darauf achten, ob man Zeitpunkte oder Zeitperioden betrachtet. Dies ist wichtig, wenn man in Grafiken an Strichen beschriftet, aber Zeiträume meint !

- In mündlicher Prüfung drauf achten, dass man bei den Vorgängern die größeren Werte in der Vorwärtsrechnung übernehmen muss.

- In der **Rückwärtsrechnung** übernimmt man ganz am Ende des Projektes den spätestzulässigen in den ... also von oben rechts nach unten rechts ☺

Dann subtrahiert man die Dauer des letzten Vorganges und bekommt dann die Zahl für unten links.

Um das einhalten zu können, muss ich erzwingen, dass die Vorgänger bis dahin fertig sind. Ich übertrage also in den Kasten unten rechts von dem Vorgänger, den kleinsten Wert der ganzen Nachfolger !

Dies muss man in der Prüfung logisch erklären können !!!

(Folie 22)

Was ist der kritische Weg ? (Rote Linie in dem Netzplan) Alle Verzögerungen der Vorgänge auf dem kritischen Weg, verschieben das gesamte Projekt nach hinten. Also alle Vorgänge mit geringem oder keinen Puffer.

- Gesamter Puffer : Erstreckt sich über eine ganze Kette. Dort haben alle Vorgänge den selben Gesamtpuffer, den sie verwerten können. Wenn die ersten Vorgänge diesen Puffer verbrauchen, sind die folgenden Vorgänge in der Kette Kritisch ! In der Praxis darf man den Gesamtpuffer niemals nennen, weil dann die Tendenz entsteht, dass jeder glaubt, er habe noch ganz viel Puffer und verbraucht ihn schnell.

Formel : $GPI = SAZ_i - FAZ_i$

bzw.

GPI = $SEZ_i - FEZ_i$

- Freier Puffer :

Ist individuell für einen Vorgang. Dauer, die ich bei einem Vorgang aus der frühesten Lage verschiebe, darf sich der folgende Vorgang nicht verschieben. Die Differenz zwischen meinem frühesten Ende und dem frühesten Anfang des Nachfolgers.

Formel : $FPI = \min \{FAZ_j \text{ alle Nachfolger } j\} - FEZ_i$

- Paradox : Den Gesamtpuffer kann ich aus meinem Vorgang alleine berechnen, den individuellen Puffer kann ich aber nur mit den Daten der Nachfolger berechnen !

- Unabhängige Pufferzeiten : Werden nie verwendet, aber sowas gibt es.

(Übung dazu zu Hause machen auf Folien (23 und 28). Formeln für die Puffer ebenfalls)
Vielleicht mal Netzplandarstellungs Schema entwickeln und auf DIN A4 ausdrucken.

- Minimale Wartezeit zwischen 2 Vorgängen, wenn etwas erst trocknen muss oder so.

- negative MINZ : So weit vor dem Ende darf man

- Übung dazu auf Seite 32.

Sprung zu:

9. Einsatzmittelplanung:

Produktionsfaktoren nach Gutenberg

- Originär :

Elementarfaktoren : Arbeiter, Werkstoffe, Betriebsmittel

Dispositive Faktoren : ... (Folie)

- Derivative : Planung, Organisation - sind abgeleitet

Einsatzmittelplanung (Ressourcenartplanung):

Personalleistungen werden in Sachbezogen und Organisatorisch aufgeteilt.

Man muss vorher festlegen, wieviele Arten von Einsatzmittelarten muss ich unterscheiden muss.

Brauche ich für das Personal nur eine einzige Art, oder brauche ich im extrem für jeden Mitarbeiter eine eigene Art (wenn jeder sehr spezialisiert ist) ?

- Flaschenhalsressourcen brauchen individuelle Kalender, damit sich die Nutzung nicht mit anderen Projekten überlappt.

- Frage also generell : Wie individuell muss ich die Ressourcenarten definieren ?

Wer kann was wie genau und wer kann was nicht ?

Es gibt viele Programmierer, aber welcher davon kann nun Programmiersprache X ? Also darf man nicht alle Programmierer als eine Ressourcenart verplanen !

- Der Aufwand ist aber extrem hoch, wenn man jeden Menschen einzeln verplanen muss.

Eine Unschärfe muss dabei sein. Bei 3000 Mitarbeitern bildet man z.B. nur 8 Artengruppen.

Die Qualifikationen gleichen sich statistisch dann evtl. aus, weil immer irgendjemand da ist.

Bei kleinen Firmen kann es sein, dass es mehr Arten gibt als bei den Großen !

- Wenn man punktuell zu viele Mitarbeiter braucht, kann man die Vorgänge entweder „verschieben“, bis es passt, oder aber „strecken“ (und dadurch punktuell weniger Personal zu brauchen).

In dem Beispiel ist das nur für eine Art ! Dies muss man nun aber für jede Art machen.

Evtl. muss man dann über eine grundlegende Veränderung der Ablauforganisation sehr genau nachdenken, weil sich das ja wieder auf andere Ressourcenarten Auswirkungen hat.

- Alles was ich hier verändere wirkt sich automatisch auf vorher geplante Dinge aus, wie den PSP oder den Phasenplan....

- Praxis : Wenn man irgendetwas ändert, muss man dies auf jeden Fall in einer neuen Version speichern, und den alten Plan auf jeden Fall behalten !! Auf den man wieder zurückgreifen kann.

- Viele Softwareprodukte machen das automatisch. Sie verschieben Vorgänge mit Puffern automatisch, machen aber sehr oft unsinnig ☺ !

Diese Programme nutzen den vollen Puffer aus, was sehr kritisch ist. Man muss also immer von Hand nachfummeln :)

Vortrag :

- Im Netzplan in Arbeitstagen rechnen, um keine Probleme mit den Feiertagen zu bekommen.
- Puffer einbauen . Starttermine mit Phaenenplan abgleichen und dann freie Tage einbauen.

17.01.06

- Bücher
 - State of the Art – Projektmanagement

Einsatzmittelplanung

- Problematisch
 - Definition Was sind meine Einsatzmittel
 - Material
 - Nicht ganz so schwierig,
 - An speziellen Arbeitspaketen unterzubringen
 - Betriebsmittel laufen selten über alle Prozesse
 - Personal
 - Die Unterschiedlichen Funktion zwingen oft dazu, zu reflektieren, ob man diese auch
 - für jeden einen speziellen Kalender erstellen muss
 - und jeden einzelnen als einzelne Ressource betrachten muss.
 - Somit würde aber das Problem entstehen, dass die Planung zu komplex wäre
 - Übertragung der Ressourcenplanung vom Material auf Personal
- Projektleiter kann sagen, wann was getan werden muss
 - Die Funktionsabteilungsleiter können dann bestimmen, wie und mit wem die Aufgaben getan werden müssen
 - Wenn der Projektleiter Verfügung hat, über Personal und Budget
 - Diese Verfügung kann auf Dauer, oder zeitlich unbegrenzt sein (Totalabordnung)
- Einsatzmittelganglinie
 - Stellt den Einsatzmittelbedarf über die Zeit
 - Einsatzmittelhöhe pro Zeiteinheit
- Einsatzmittelsummlinie
 - Aufsummierte Einsatzmittelhöhe pro Zeiteinheit
- Ressourcenkapazitätslinie
 - Äquivalent zu der Einsatzmittelganglinie
 - Für jede Ressourcenart, wird eine Bedarfs, und Verfügbarkeitslinie erstellt
 - Es muss dafür gesorgt werden, dass keine Überbedarfe entstehen
- Ermittlung der Einsatzmittelmenge

2006-01-24

Antrag zu einer Diplomarbeit

Deckblatt : Fachbereich, Studiengang, Semester, Adresse, Prüfer etc.

Fachbereich Wirtschaftswissenschaft

Inhalt:

1. Beschreiben warum das Thema praktischen wert hat. Wie man zu dem Thema kommt ?

Thema Bgründen und Begrenzen. Was will man nicht machen ?

2. Persönliche Daten : Passfoto , Adresse, Kontakte

Schulbildung, Lebenslauf, Berufserfahrung.

Private Weiterbildung und Softwarekenntnisse.

Welche Qualifikation bringt man für die Diplomarbeit mit ? Wenn man zum ähnlichen Thema schonmal was geschrieben hat, kann es Probleme geben.

Persönliche Ergebniserwartung an die Arbeit.

3. Literaturquellen : Erste Vorstellungen und Bewertung der Quellen. Inverse Darstellung, auf welcher Seite man die Quellen benutzt hat. Nach der Jahreszahl noch alle Seiten die man benutzt hat.

4. Projektplanung

- Startup : Wie fängt man mit dem Thema an ?

- Stakeholder Analyse : Betreuer, Ansprechpartner, Familie und Freunde

- Projektteam : Man selber und evtl. Betreuer

- Ziele

- Phasen : Zeitachse und Aufwand für die Phasen auch ruhig zeichnen.

- Endredaktion zur Aufbereitung der ganzen Arbeit

- PSP / Balkenplan

- Opportunitätskosten berechnen

5. Begleitende Querschnittsaufgaben

- Risiken im Projekt durch Stakeholder oder Umweltbedingungen

- Pufferzeiten einplanen

- Änderungsmanagement

- Dokumentation

Personenzertifizierung im Projektmanagement

Gegensatz :

Qualitätszertifizierung, wo Prozesse beurteilt werden.

Projektzertifizierung

McKinsey hat als Berater früher viel Geld mit Analyse von Geschäftsprozessen verdient, aber die Umsetzung bei den Firmen gelassen. Die Umsetzung ist aber die eigentliche Arbeit.

Total Quality Management (TQM) : magisches Dreieck : QM Aktivitäten müssen sich auf 3 Dinge beziehen :

- Prozesse : Optimierung
- Kunden : Zufriedenheit
- Mitarbeiter : Motivation, Qualifikation

Bei Personen gibt es 1 und Mehr- Stufige Qualifikationen.

- Er hat Kontakt zu 7 Zertifikatoren in Deutschland.
- Dworatschek darf entweder Lehren oder Prüfen, wir dürfen bei ihm also kein Zertifikat kriegen.

Startup Workshop für ein Zertifikat

Zertifiziert wird :

Kompetenz :

- PM Wissen
- PM Erfahrung
- Persönliches Verhalten in Führungssituationen

Prüfung geht nur in einem persönlichen Assessmentcenter.

Managen = Handhaben und Koordinieren.

Kostenplanung Präsentation :

Ägypten : PL 800€

Ägypten : Kaufm 600€

Deutsch : PL 2215€

Deutsch : Controller 2630€

Hilfskräfte : 300€

Quelle Wiwi- Treff. Bei Quellen immer so angeben, dass man damit weiterarbeiten könnte.

Zertifizierung Bewerbung Teil II

07.02.06- Anmerkungen zur Projektakte

- Ziele
 - Unterteilen in Ergebnis und Vorgehensziele
 - Dann weiter
- Stakeholder
 - Spediteure
 - Konkurrenzunternehmen
 - Zoll- und Steuerbehörden
 - Risikoanalyse
 - Risiken erkennen und (präventive) Maßnahme definieren
 - Risiko priorisierung durch Portfolio
 - Der zu befürchtende Schadensfall
 - Wahrscheinlichkeit dass es einfällt
- Phasenplan
 - In Projektmanagement
 - Nur die Koordinative Projektübergreifende Aufgaben herein
- Projektstrukturplan
- Ablaufplanung
- Einsatzmittelplanung
- Kostenplan

2006-04-24 Heute: Stand des Projektmanagements in Deutschland : Aktuelle Tendenzen in der Praxis.

Neben dem Methodenwissen haben wir dieses Semester die Möglichkeit mit Leuten aus der Praxis zu sprechen.

-Klausurfrage:

Was ist der Sinn eines **Projektmanagement-Handbuches**? Was steht drin und warum?

Leitfaden wie Projekte generell durchzuführen sind. Methoden abstrakt dargestellt. Typische Projekte mit typischen Meilensteinen (Soll eine Phase neu gemacht werden oder nicht?). MS ist ein Ereignis mit einer besonderen Bedeutung. Das definiert der Auftraggeber. Ist die Leistung der vorherigen Arbeitspakete erreicht worden oder nicht ?

Im Phasenplänen gibt es in der Praxis viele Phasenüberlappungen.

Man muss also etwas umwandlungsarbeit leisten, um das theoretische Wissen in der Praxis umzusetzen.

Was ist ein **Projekthandbuch**?

Projekte die nach dem Leitfaden des PM-Handbuches gemacht sind, werden im Projekthandbuch genau dokumentiert.

Hier sind alle Unterlagen drin, die sich in einem Projekt ansammeln.

WBS : Work Breakdown Structure

Wir lernen hier ein spezielles Fachvokabular, man muss aber beachten, dass diese Abkürzungen in anderen Bereichen und Regionen auch anders verwendet werden können.

Bsp: „Konzept“ ist für deutsche ein allgemeiner Überblick, für Franzosen ist ein Konzept aber schon die fertige Planung ins Detail.

-Klausurfrage: Was ist die IPMA ? International Projectmanagement Association.

Was machen die?

Ausbildung von Projektmanagern auf einem definierten internationalen Standard.

Sie kümmert sich darum, dass Standards gesetzt werden, die global anerkannt sind.

Einheitliches Vokabular. IPMA macht die ICB (International Competence Baseline).

ICB gibt vor, welche Kompetenzfelder ein Projektmanager erfüllen muss.

- Die Umgedrehten Stadtmusikanten: „Emma von Iesum“ hat Bremen die Bürgerweide geschenkt.

- Top Manager

- Projektmanager

- Projekt Controller : Hat den Überblick über Termine und Kosten im Projekt. Was sind Kostenarten (Sachmittel, Ressourcen, Personal) , Kostenstellen (Funktionale Strukturen im Unternehmen, wozu die Kosten anfallen), Kostenträger (Projekt als Summe aller Arbeitspakete).

- Sub Contractor : Unternehmen, was kleine Dinge ausgelagert machen muss. Dort endet der ganze Druck, weil auf die immer Schuld geschoben wird.

- Weil AGs immer in kurzen Zeiträumen optimieren, wird Projektmanagement bedeutender. Steigende Komplexität. Kürzere Produktlebenszyklen.

PM Instrumente helfen, Abteilungsübergreifend bestimmte Probleme zu strukturieren und dann kontrolliert abzuarbeiten!

Internationalisierung von Wertschöpfungsketten. Projekte dienen der Führungskräftebildung.

- Projekte sind Erst- und Einmalvorhaben. Es ist also schwer genau zu definieren, was Projektmanagement in Kosten erspart oder kostet.

Ist das Projektmanagement schlecht, wenn das Projekt am Ende doch teurer oder später fertig ist? PM ist schwer greifbar zu machen. Vorteile sind aber, dass man strukturiert an die Arbeit geht, ein klares Team-buy-in hat, zuständige Personen definiert hat...

- **Projektorganisationsformen** sollte man drauf haben.

Matrixorganisation mit 3 Formen :

- Von oben nach unten hat man Linienvorgesetzte.
- Waaregerecht hat man die Projekte, die ohne die Linienvorgesetzten eingreifen.

1) Liniendominierte Form : Linienvorgesetzter hat mehr Macht

2) Ausbalancierte Form : Linien und Projektleiter haben gleiche Befugnisse.

3) Projektdominierte Form : Projekte haben mehr Macht.

Projects & Pool

Man hat die normalen Abteilungen.

Projektarbeiter sind entweder in Projekte aktiv, oder gehen in einen „pool“ von unspezifischen Tätigkeiten. Er geht dann nicht zurück in seine Linienorganisation! Gute Leute werden selten lange in dem Pool bleiben, sondern schnell neue Projekte bekommen.

„Staff Director“ ist derjenige, der die Manager im Pool zuteilt.

Während man im Pool ist, dokumentiert man Projekte, macht Computerbased Trainings mit alten Projekthandbüchern, lernt MS Project oder sowas...

- **Wandel der Themenschwerpunkte**

1960 : Netzplanorientiert : Kontrolle und Planung

Neue Probleme kamen dann auf „Human Resources“ wurden wichtig.

Dann bekamen Netzpläne wieder Bedeutung, weil die PCs es leichter machten.

Heute: Geht es um Wissensmanagement, Internationalisierung, Cross-Culture Aspekte, Softwaresysteme erlangen wieder Bedeutung auch für kleinere Projekte.

- Wichtige Projekte, die PM angefangen haben : Manhattan oder Apollo

- Wie kann man den Stand von Projektmanagement analysieren?

Wissenschaftliches Arbeiten

- Erkenntnisse müssen so präsentiert werden, dass auch nicht-Experten es lesen können.
- Man muss auch angeben, warum man bestimmte Literatur oder Standpunkte nicht mit einbezieht.
- Gliederung logisch aufbauen : Sie ist elementar für die folgende Arbeit.
- Methoden kann man frei wählen, muss sie aber begründen und klar darstellen.
- Bei Schlüsselwörtern muss man diese beibehalten und nicht immer was andere sagen.
- Zitieren kann man ganz viel, Schlussfolgerung um Fazit sollten dann eigene Gedanken enthalten.
- Wenn eine Literaturquelle eine andere zitiert, sollte man das Original suchen und daraus zitieren. Nicht ein Buch nehmen und alle Zitate aus diesem Buch als eigene Quelle definieren.

Ablaufplanung und Selbstorganisation

- Thema angrenzen und Überblick verfassen.
- Termine und Verpflichtungen wie Klausurphasen sollten in die Planung einbezogen werden.
- Wo kann man arbeiten ? Zu Hause platz, in der Bibliothek?

(siehe Folien von Sonja)

2006-05-02 Projektmanagement an einem konkreten Beispiel.

Was hat Dworatschek letzte Woche gemacht?

- Slowenien „ISACC“ 70-80 000 Mitglieder für „Cost Engineers“ = Wings mit Spezialisierung auf Rechnungswesen. Kooperieren mit PMI.
Jetzt eignet sich IMPA besser, weil in 40 Ländern vertreten. Sie arbeiten jetzt sehr gut zusammen.

Aktuell gehen sie in den 5. Weltkongress des ISACC.

- Er möchte, dass wir an GPM Tagungen teilnehmen und dort Mitglied als Student werden.
- Wirtschaftswunder in Deutschland lag daran, dass Produktionsmittel nicht mobil waren! In Zukunft werden wir noch ernste Probleme bekommen, da Schwellenländer viel lernen und motiviert sind und Produktionsmittel mobil geworden sind !

Heute Vortrag : Roland Felkai

Dipl. Ing und Dipl. Phil. !

- Pierre Simon Laplace : Hat sich von Kant die Idee aufgegriffen, wie das Universum entstanden ist. In seinem Buch kommt das Wort „Gott“ nicht vor. Er sagte : Auf diese Hypothese bin ich nicht angewiesen! → Aus diesem Grund hat er Philosophie studiert.
- Als Ingenieur hat er Schiffbau gemacht.
- Danach kam er nach Bremen und hat hier Satelliten für die Raumfahrt gemacht. „Helios 1“
Hier hat er erst gemerkt, was Projektmanagement ist. Er hat berechnet, wie man Antennen und Sonnenkollektoren ausfahren konnte, die sich relativ zum Satelliten bewegen.

Was ist ein Projekt?

- Was ist der Unterschied zwischen „Aufgabe“ und „Projekt“? Heute sagt keiner er habe eine Aufgabe, alle haben kleine Projekte ☺
- Folie ansehen für Merkmale : Termine, Kosten, Einmaligkeit... DIN 69901

Wie entsteht ein Projekt?

- Ein Mensch ist da, der eine Vision hat. (Golden Gate Bridge wurde von jemandem initiiert, der gesagt hat, dass man nicht immer drumrum fahren muss, sondern eine Brücke bauen muss)

2 Arten von Ideen:

a) Firmeninterne Ideen (Opel will neuen Wagen produzieren, Umstrukturierung)

b) Firmenexterne Ideen (Golden Gate)

Beginn ist dann immer eine Zielformulierung.

2 Arten von Zielvorgaben:

a) **Specification** (Lastenheft und Pflichtenheft) : Alle Sachanforderungen

- Systemspezifikation = Lastenheft vom Auftraggeber, was er haben will. Erfahrene Auftraggeber wissen wie wichtig das ist. Wenn man ein Haus baut, muss man vorher genau definieren, wo man Steckdosen haben will. Am Anfang kostet der Stecker wenig, wenn man ihn nachträglich baut, kostet er so viel. Das ist bei allem so, was man bauen möchte. Man sollte das Lastenheft in Absprache mit dem Projektteam erstellen.

Manchmal machen Kunden globale Ausschreibungen und erwarten dann mehrere Angebote, aus denen sie wiederum eine neue Ausschreibung machen!

- Plichtenheft : Nahtstellenspezifikation (engl. „Interface“ heisst Schnittstelle. Deutsch heisst Interface, wenn man PSP von unten nach oben für Kostenakkumulation verwendet, dann gibt es Kosten, die man nicht eindeutig zuordnen kann-diese Gemeinkosten auf mittlerer Ebene werden dann Interface genannt) ist nötig, wenn man mehrere hundert Zulieferer hat und am Ende alles zusammenpassen soll. Der Umfang der Spezifikationen muss dem Umfang des Projektes angepasst werden.

Hinter diesen Spezifikationen stecken teilweise mehrere Tausend einzelne Spezifikationen. Genauer Aufbau der Spezifikationen auf Folie. Vor allem müssen immer volle Sätze drinstehen, keine Stichwörter. Es muss so konkret wie möglich sein und am besten messbar. Es sollen keine Lösungen angegeben sein, sondern nur Anforderungen. Auch das Aussehen und so weiter muss alles angegeben werden.

b) **Leistungsverzeichnis** (Programmatisch) : Termine, Abgabe, Orte.

Dann wird das ausgeschrieben und ein Angebotsteam zusammengestellt, das ein Angebot an den Auftraggeber macht.

Was ist Projektmanagement?

- Gesamtheit von Führungsaufgaben, Führungsmitteln etc...

3Eck:

- 1) Sachlösung : Darauf kommt es an! Man will ein Museum bauen oder so.
- 2) Termine : Hier beginnen die Probleme.
- 3) Kosten :

Man hat selten Probleme mit den Sachlösungen. Diese kann man schnell beibringen. Aber bis die neuen Mitarbeiter lernen was Termine und Kosten sind, vergehen Jahre.

- Wenn der Kunde auf einmal neue Wünsche hat, muss man prüfen welche Auswirkungen es auf Kosten und Termine hat. Man darf nicht einfach so Änderungen zusagen! Ingenieure wollen immer etwas tolles machen, vergessen aber gerne die Kosten die dranhängen. Termine und Kosten sind genauso wichtig wie die Sache an sich.

(...auf wc dinge verpasst...)

Projektorganisation

- Klassisch ist Linienorganisation.

Dies ist aber nicht ideal für Projekte, weil der Projektleiter in jede Abteilung gehen muss.

Risikoanalyse

- Welche Arten von Risiken habe ich?

Man kann nie sagen, was in den nächsten 4 Jahren passieren wird.

Grade bei Kosten und Gewinnschätzungen liegt man eigentlich immer daneben.

Man muss jede Veränderung sofort wahrnehmen und gegensteuern!

Projektstrukturplan

- Benennt lückenlos alle Aktivitäten im Projekt. Schafft dadurch Strukturierung und Transparenz.

Arbeitspaketbeschreibung

Hier ist bei der Formulierung die letzte Instanz, ob man diesen Vorgang wirklich tun muss oder nicht. Und wenn ja, wie?

Man muss auch Dinge wie Transport beachten. Wer übernimmt Transportkosten, wer übernimmt die Versicherung?

Aufwandsermittlung: Wird aus den Anforderungen abgeleitet. Dann muss immer ein Soll/Ist Vergleich stattfinden, der pausenlos läuft, um Änderungen anzupassen.

Man muss beim PSP ordentlich aufpassen, weil sich aus ihm viele Konsequenzen ableiten!

Jetzt Beispielprojekt : „NAFAB“

Satellit für die TV-Übertragung in 36.000 km Entfernung.

Die Antennen müssen extrem genau abgestimmt sein, da sie sonst nicht nach Deutschland, sondern nach Polen senden würden...

Dazu muss sich der Satellit ständig ausrichten (mit kleinen Gasdüsen).

Allein an der Rechnung, wie sich die Sonnenrudervibrationen auswirken saß er 9 Monate über einer Integralrechnung.

Besprechungsgestaltung (Meetings)

Jede Besprechung kostet viel Geld !

- Vorbereiten

- Protokollieren :

Um was geht es?

Was ist das Ziel ? Welche Themen wurden behandelt?

Was ist herausgekommen? Welche Beschlüsse? Welche Aufgaben verteilt?

Immer in ganzen Sätzen formulieren!

- Auswerten

Störfaktoren: Welche Menschentypen gibt es? Besserwisser? Streitsüchtige?

Aufbau eines Besprechungsprotokolls :

- Titelblatt

- Liste der Teilnehmer

- Informationen, Aussagen, Vereinbarungen

- Aktionsliste :

Es gibt eine Vorlage für so eine Aktionsliste. (ExcelTabelle)

Thema, Termin, Bearbeiter, Wer bekommt das Ergebnis?, Ansprechpartner.

Nummerierung fortlaufend ! Auch Meetingübergreifende Nummerierung!

Häkchen machen, wenn etwas vom letzten mal kontrolliert wurde.

2006-05-09

Aufgabe: Die 1. Gruppe soll das Ergebnis der Fallstudie der 2. Gruppe beurteilen! Man soll sich die Ergebnisse ansehen und die 10 Gliederungspunkte beurteilen (1 - 5 , wobei 5 am Besten ist). Dazu eine $\frac{3}{4}$ Seite schreiben.

Aktuell : AGP oder so für Vereinigung der Technologieparks an Universitäten, BITZ besteht seit 20 Jahren, deshalb treffen sie sich zum Besprechen in Bremen.

Gastvortrag : Jenny

Gründungsprojekt und Lebensweg innovativer Dienstleistungsunternehmen

Konzept: Entwicklung eines Lebensweges für neue Dienstleistungsunternehmen.

Es kamen mehrere Phasen dabei heraus:

Phase 1: Anstoss

Phase 2: Analyse/Planung

Phase 3: Realisierung

Diese 3 Phasen am Beginn sind vor allem fürs Management interessant.

Warum soll man Projektmanagement bei der Gründung anwenden?

- Neuartig
- Komplex, weil viel auf einmal zu erledigen ist
- beschränkte Mittel
- Enger zeitlicher Rahmen, weil das Geschäft ja schnell laufen muss!

→ Unternehmensgründung ist ein neuartiges Feld des Projektmanagements!

2006-05-16

Klausur: Fallstudienaufgaben praktisch, aber auch Wissensabfrage.

Gastvortrag : Thor Möller (Unternehmensberater)

- Er ist verantwortlich für den deutschen Projektmanagement Award.
- Methoden im Projektmanagement werden tatsächlich real angewendet.
- Schöner Einstieg als Unternehmensberater. Man verdient gut, reist viel. Nach ein paar Jahren hat man darauf keine Lust mehr.
- Branche geht aber derzeit zurück. Er denkt aber, wenn die Wirtschaft wieder anzieht, hat man gute Chancen als Berater.
- Die meisten Berater sind 1 Mann Unternehmen.
- Tagessatz 1-2000 € Tagessatz.

Aufgaben des Unternehmensberaters

- Analysen : Marktanalyse, Konkurrenzanalyse, Kundenanalysen, Wirtschaftlichkeitsanalyse. Interne Zinsfußmethode in einer riesen Exceltabelle. 15 Tage Arbeit für eine komplette Analyse.
- Studien durchführen : Charmin Toilettenpapier. Wenn man es richtig macht, kann man noch Märkte erobern.
- Moderator : Wenn sich Führungskräfte streiten, braucht man einen externen Moderator. 1 Tag Vorbereitung, 1 Tag Moderation, 1 Tag Nacharbeit. Das ist Firmen mehrere tausend Euro wert.
- Management auf Zeit, wenn ein Manager ausfällt.
- Strategieberatung für die nächsten 20 Jahre.
- **Legitimation von Entscheidungen** : Wenn man als Chef 50 Leute entlassen muss, kann man einen Unternehmensberater einstellen, der vorschlägt 150 Leute zu entlassen. Als Chef kann man sich dann gut darstellen, indem man doch nur 50 entlässt. Das wird gemacht, um den Ruf des Chefs vor der Belegschaft zu retten!
Man muss sich dann auch über soziale Folgen in den Familien klar sein.
- Sprachrohr : Der Prophet gilt im eigenen Lande nichts. Es muss erst von aussen kommen, bevor die Leute es glauben. Das wird ganz oft passieren im Beruf! Wenn neue Produkte von einem Unternehmensberater empfohlen wird, ist die Belegschaft oft motivierter.
- Bestätigung von Leistungen : Wenn jemand sich nicht genug wertgeschätzt fühlt, kann man seine Entscheidungen von einem Berater untermauern lassen und im Nachhinein gut darstellen lassen.
- Berater spezialisieren sich auf spezielle Branchen, müssen aber auch allgemeine Erfahrungen haben.
- Man muss sich ständig jedes Jahr weiterbilden und viel Grundlagen aus dem Studium wissen, um immer besser zu sein als der Kunde.

Ablauf Beratungsauftrag

1. Kalt / Warm akquise :

kalt = Man arbeitet das erste mal für den Kunden. Warm = man kennt den kunden schon.

Ausschreibungen (gibt es online), über Verbände, Netzwerke, Golfclubs.

Wenn man den Kunden kennt, muss man den Kunden überzeugen, dass er grade mich braucht. Hierfür brauche ich ein USP=Alleinstellungsmerkmal wo man der einzige ist, der das gut kann. Alle können Projektmanagement, ich kann auch Psychologie, Chinesisch oder so.

Man muss genau sehen wieviele Beratertage man braucht, und erstellt dann ein Angebot.

Projektmanagement Methoden mit Balkenplan, Phasenplan etc. beeindruckt den Kunden schon im Angebot !

Angebot muss super aussehen!

Wenn der Auftrag z.B. Einführung neuer Software ist, schreibt man im Angebot schonmal rein wann geeignete Software sein kann, Auswahl, Installation, Schulung, Datenmigration etc... Wenn man das schon Projektmanagementmäßig macht, ist es ein Vorteil.

Man muss als Berater verschwiegen sein, das Geschäft basiert auf Vertrauen.

Werkvertrag oder Dienstvertrag ! (Wirtschaftsrecht) - Wichtig um den Mehraufwand abdecken zu können.

Werkvertrag beinhaltet die Erstellung eines Produktes. Erst wenn das Produkt auf dem Tisch liegt ist der Auftrag erfüllt. Beim Dienstvertrag ist das Ergebnis nicht festgehalten, man regelt nur das zeitliche Engagement. Also Finger weg von Werkverträgen!

2. Projektierung / Situationsanalyse :

Bei neuer Software muss man vorher abfragen, welche Module bisher genutzt wurden, welche vorhanden waren aber nicht genutzt wurden etc. Dann kann man sehen, welches Softwarepaket man zukünftig einsetzen will.

Stakeholderanalyse durchführen.

Projektbegleitende Methoden wie Changemanagement,

Claimmanagement: Was passiert, wenn man einen Vertrag unterschrieben hat? Man muss sich dann eine Checkliste machen, was der jeweilige Vertragspartner zu erfüllen hat. Dazu schreibt man, zu wieviel % die Leistungen erfüllt sind. Also einfachstes Management, aber das ist in Excel sehr sinnvoll und einfach.

3. Konzeption

4. Umsetzung

Saubere Stakeholderanalyse.

Leute ins Boot holen ist wichtig!

Auf jedes Gespräch muss man sich vorbereiten. Wenn man die Leute am ersten Tag überrumpelt ist es schlecht (keine Streamline Präsentation), dann machen sie es später nicht. Man muss gucken wo die Leute grade sind, und die Leute dann mitnehmen.

Dann dauert so ein Workshop keinen Tag , sondern 5 Tage, aber danach ist dann auch jeder vom Ergebnis begeistert und setzt das auch um!

Am Anfang eine Checkliste machen, die man durchsprechen will, das macht einen besseren Eindruck, als wenn man dann nicht genau weiss was man sagen soll.

5. Abschluss / Nachphase

Machen die Meisten garnicht.

Am Ende einen Vertrag machen, wo der Kunde unterzeichnet, dass alle Leistungen erbracht wurden.

(Kaufmännischer Abschluss für die Rechnung). Das ist wichtig, denn wenn es nach 3 Wochen Probleme gibt, weiss keiner mehr genau was nun war und nicht war.

Noch wichtiger ist zu gucken, wo der Kunde noch Bedarf hat, um gleich schon den nächsten Auftrag ranzuholen! (Eigentlich bräuchten Sie ja noch...)

Wenn man einmal einen Berater hat, hat man immer einen. Eigentlich sollten sie sich ja selbst überflüssig machen, tun sie aber eigentlich nicht.

- Als Unternehmensberater ist man eigentlich immer Unbeliebt!
- Berater wird nie bezahlt, nur wenn das Projekt erfolgreich ist.
- Erfolgsmessung von Managementinnovationen kann in der Messung der Dauer von Auftragsabwicklung etc. liegen.
- Welche PM Methoden kann man im Angebot verwirklichen?

2006-05-23

Gastvortrag Jörg Seidl (B-Zertifiziert)

Multiprojektmanagement und Portfoliomanagement

- Wie synchronisiert man viele Projekte mit dem Unternehmen?
- Wie synchronisiert man sie untereinander?

Dies ist ein neues Feld, da man früher noch nicht so viele Projekte gleichzeitig hatte. Neuerdings gibt es ein paar Programme die einem dabei helfen.

1. Thema : Welche Hilfestellungen gibt es?
2. Thema : Kann man bestimmte Entwicklungen und Methoden an der Realität messen?
3. Thema : Beratungsfirma bei der er arbeitet (ROPARDO)

Thema 3 : Beratung :

- Prozessorientiert : Vorher muss man die Prozesse im Unternehmen verstehen und dann erst die Informationssysteme gestalten.
- Er hilft den Unternehmen ihre Strategien zu operationalisieren. Und zwar nicht die Strategie zu verändern.
- IT-Service Management macht den meisten Umsatz! Danach kommt Projektmanagement und Projektcontrolling.
- Je größer ein Beratungsunternehmen ist, desto mehr spezielle Aufgaben gibt es. Hier sind dann Chancen für Berufseinsteiger.

Thema 1 :

Ausgangssituation :

- Man muss die Projekte einem größeren Ziel unterordnen.

Probleme:

- Probleme werden von verschiedenen Interessen und Sichtweisen gesehen und beurteilt. (Stakeholderanalyse ist hier notwendig) Wer Projekt A mag, mag vielleicht Projekt B nicht.
- Gesamtüberblick fehlt bei 40 oder 50 Projekten. Man braucht sinnvolle Informationen.
- Wenn Lenkungsausschüsse entscheiden müssen, dann müssen die Projekte einheitlich dargestellt werden. Hier ist es schwer zu Entscheidungen zu kommen. Nicht vergleichbarkeit von Projekten.
- Bei begrenzten Ressourcen ist die Priorisierung entscheidend.
- Unterscheidung und Vereinbarung zwischen strategischen Projekten und operativen Projekten! Welche Projekte müssen gemacht werden, und welche möchte man gerne machen?
- Eskalieren tun Projekte immer wenn es um Ressourcen geht ☺ Bei mehreren Projekten muss jeder auf etwas verzichten, und alle Projekte konkurrieren gegeneinander.

Verbesserungen :

- Nachvollziehbare Dokumentation
- Standardisiertes Berichtswesen
- Einheitliche , zentrale Datenhaltung
- Flexible , automatisierte Priorisierung
- PM Methoden in die Werkzeuge integrieren (Meilensteintrendanalyse wird neuerdings gewollt)
- Überwachung der Ressourcenbindung. Werden Ressourcen so eingesetzt wie man es laut Priorisierung eigentlich vorhatte?

Balanced Scorecard (Für Zielentwicklung und Messung)

- Modell das versucht ein systematisches Zielsystem zu unterstützen.

1- Finanzielle Perspektive :

2- Markt/Kundenperspektive : Was muss ich intern tun, um den Kunden extern zufriedenzustellen?

3- Interne Prozessperspektive : Kurzfristiges Denken

4- Entwicklungsperspektive : Langfristiges Denken

Diese 4 Punkte müssen ausgeglichen betrachtet werden und aufgewogen werden.

„Vernetzungsanalyse“.

→ Handlungsportfolio stellt „Beeinflussbarkeit und Einflussstärke“ gegenüber.

Damit kann man Projekte priorisieren, weil man alle Projekte in Bezug auf die Zielerreichung standardisiert hat!

(Folien ansehen!)

→ Balanced Scorecard auch im Marketing ! Dort mal nachlesen.

Nach der ersten Hälfte gegangen, Folien ansehen, falls sie kommen.

2006-05-30

Begriffliche Instrumente für PM sind sehr umfangreich. Viele Methoden.

Heute: Methoden Ergänzungen zum 1. Semester.

Unterscheidung wichtig:

Stakeholderanalyse vs. Umfeldanalyse.

- Umfeld = +Infrastruktur, Technologie Verfügbarkeit...

Man muss bedenken, dass man bei diesen Analysen immer nur von potentielllem Einfluss reden, er ist ja noch nicht realisiert.

Kommunikationsverhalten bei Stakeholdern beachten, wie gehe ich mit meinem Nachbarn um

- partizipativ

- diskursiv

- repressiv

Man will Stakeholder in Cluster zusammenfügen. Dies geschieht im Stakeholder Macht/Einfluss Diagramm durch Gruppenbildung. Diese Gruppen kann man dann mit den gleichen Informationsmitteln versorgen (Newsletter).

Dann kann man prüfen, ob meine Maßnahmen dafür gesorgt haben, dass die Stakeholder meinem Projekt gegenüber positiver gesinnt sind.

Gestaltungsbereiche:

- Bei Matrixorganisation: Re-Entry Problem, wenn das Projekt vorbei ist und man die Leute wieder in die Linienorganisation bekommen will.

- Welche Organisationen werden von Unternehmen vor allem Angewendet?

a) Projektinseln: Es wird nur in einem Bereich eine Projektorganisation gemacht, nicht fachübergreifend.

b) Großprojektberater

c) Management by Projects : Für Webdesign Firmen etc. Hier ist Multiprojektmanagement sehr wichtig.

Organisationsveränderungen sind in Unternehmen das schlimmste und aufwendigste was man machen kann. Also lieber Finger weg davon!

- Was man im StartupWorkshop machen muss, ist gar nicht so genau zu sagen. Es hängt vom jeweiligen Projekt ab. Macht man nur Zieldefinition, oder schon genau die Lösungen.

Nicht-Ziele Definieren !!! Das ist aber schwer, weil die Kunden das nicht wollen.

- Magisches Dreieck muss mit Zufriedenheit erweitert werden.

- Verweis auf Begriffe von Herrn Felkai (Gastvortrag)

Foliensatz ist so aufgebaut (und kann so nachvollzogen werden nachlernen) :

1. Phase : Projektstartphase
2. Phase : Ziele
3. Phase : Meilenstein Trendanalyse : Neuartiges Diagramm ansehen (S.25)
 - Dokumentierendes Dokument? Stellt aber die Vergangenheit so dar, wie man sie geplant hat.
 - Steuerndes Element für die Gegenwart , Hilfe für die Steuerung.
 - Trendaussage : Wie schätze ich es im Moment ein? Wenn es „schlechter“ weitergeht, geht der Trend weiter nach Oben !
4. Phase : Projekt Risiken
5. Phase : Projektphasen :
6. Phase : Projektstrukturplan : Phasenorientiert ist ein Sonderfall der Funktionsorientierten. Ob ein PSP Gemischt ist, hängt nur von den anderen Aps, die nicht Projektmanagement sind ab! Projektmanagement ist immer gleich. (PM ist funktionsorientiert)
Arbeitspakete haben immer einen Verantwortlichen und mehrere Vorgänge und eine Beschreibung.
7. Phase : Netzplan :Ende-Anfang etc. sind in DIN Normen anders genannt es ist aber deutlicher, wenn man EA und so schreibt. Vorgangsliste kann ohne Termine sein, sie dienen nur dem Netzplan. Danach kann man frühester und spätester Termin aus dem Netzplan berechnen.
8. Phase : Balkenplan mit Terminen
9. Phase : Einsatzmittelplanung
 - Bei den Einsatzmitteln muss man die Ganglinien für jede Resource einzeln machen !
 - Bei Kosten ist das was anderes...Personen (BWLer und Ingenieure) können auch nicht in eine Ressourcenkategorie gepackt werden.
10. Phase : Kostenplanung :
 - $\text{IstKosten} + \text{Cost to Complete} = \text{Gesamtkosten}$
 - Bedeutet, dass man die Kosten der Vergangenheit sicher weiss, und darüber hinaus die künftigen Planen will.

Software zur Unterstützung :

Soziale Kompetenz

2006-06-06 (Kapitel 12 heute...)

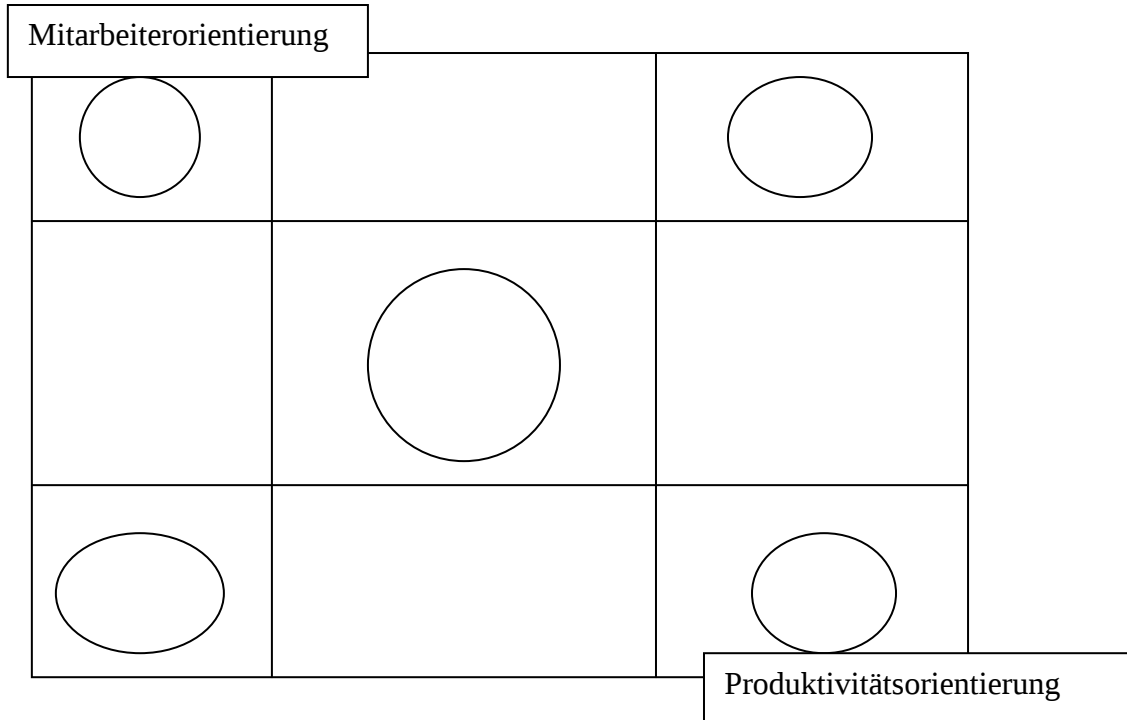
Maslovsche Bedürfnispyramiede: Ist nicht differenziert genug, wird aber in der Praxis oft verwendet. Warum sind auf jeder Stufe bei den Beispielen (...)? Sexualbedürfnis fehlt dabei! Es ist interessant, dass in einer aufgeklärten Gesellschaft solche Tabus existieren ☺

Führungsstile

Merken muss man sich das GRID-Modell :

X= Produktion

Y= Human Resources



Oben links ist laussez faire, man schafft garnichts, unten rechts ist man nur am ackern und hat keine Freizeit. Optimalerweise hat man irgendeinen Stil in der Mitte.

Führungsstil (über längere Zeit hinweg ein bestimmtes Verhalten) soll man nicht mit *Führungs"verhalten"* (punktuell beobachtbar) verwechseln. Wenn man jemanden mal herumschreien sieht, hat er nicht automatisch einen autoritären Führungsstil.

Managementkonzepte: Sind Führungsfunktionen des Regelkreises (Organisieren, Soll / Ist Vergleich, Abweichungsanalyse, Vorkoppeln...). Für diese Funktionen definiert man Regeln.

- Management bei Objectives: Durch die Vorgabe von Zielen. Mitarbeiter müssen Trainiert und Qualifiziert sein, Ziele zu formulieren und umzusetzen! Diese „freiheitsgrade“ können auch als Delegation von Arbeit auf untere Ebenen gesehen werden.

- Management by Delegation: In hierarchischen Strukturen wird oft der Fachkompetenz beste befördert. Dieser ist selten in der Lage Aufgaben zu delegieren, weil er ja schließlich der Beste ist. Das führt dazu, dass Aufgaben alle bei der Führung landen, und er zeitlich überfordert ist. (Es gibt ein Prinzip, bei dem man einmal bekommen Aufgaben nicht mehr an den Vorgesetzten zurückgeben darf. Dies ist sehr kritisch, da es zu Eskalationen kommen)

- Management by exceptions: Lässt sich mit Delegation vereinbaren. Man definiert Ausnahmen (toleranzen) ab denen man die Vorgesetzten ansprechen darf. Also soll alles weit unten laufen, nur bei Problemen der Vorgesetzte.

- Management by Results: nur kurz, und Management by Projekts.

Gruppenarbeit

Man hat als Führungskraft zwischen 25 bis 75 % Zeitanteil in Gruppenarbeit.

Für Gruppenbildung hat man ein Phasenmodell:

- Forming : Orientierung geben vom Projektleiter, der als Gastgeber fungiert.

- Storming und Norming: „Gärung“. Meinungsverschiedenheiten prallen aufeinander.

Interessen werden artikuliert und wirksam, aber man versucht durch den Streit eine klärende Normung zu schaffen. Regeln, Rollen; Aufgaben werden hier definiert. PL ist hier eher Katalysator und nicht Partei ergreifen.

- Performing : Wichtigste Phase. Hier entsteht Produktivität und Arbeitslust. PL ist hier der Co-Worker, der im Team seine Leistungen erbringen muss.

- Adjourning : Gruppe löst sich auf, und der PL spielt eine Coachingrolle. Er muss sich darum kümmern, ob Mitarbeiter wieder auf den alten Arbeitsplatz gehen , oder ob sie andere Tätigkeiten wahrnehmen können. Man wendet sich an den PL um zu erfahren welche Chancen man hat.

Team-Entwicklung mit Johari-Fenster.

- Freie Aktivität : Man wird aktiv, weil ich etwas weiss und andere etwas wissen.

- Blinder Fleck : Weiss ich, oib ich im Team bleiben werde?

- Vermeiden und Verbergen : Ich weiss etwas was andere nicht wissen.

- Unbekannte Aktivität: Ich und andere Wissen etwas nicht, aber es bewegt mich.

Im Teamentwicklungsprozess wird der Sektor Freie Aktivität immer größer und die anderen Bereiche kleiner, da alle von allen lernen und verstehen.

Kapitel 12.3 Soziale Kompetenzen

Konflikte auf 2 Ebenen

- Sachebene:

A) Zielkonflikte heisst, entweder nennen wir unterschiedliche Ziele, oder wir nennen die selben Ziele aber gewichten sie unterschiedlich.

B) Beurteilungskonflikte behandeln die Frage nach Beurteilung, ob eine Abweichung durch welche Maßnahme beseitigt werden kann oder nicht. Wie lange benötige ich für eine Änderung, was kostet sie?

C) Verteilungskonflikte : Medizinische Konflikte sind solche, die aus einem festen Budget mehrere Gruppen zu bestimmten Anteilen bezahlen. Der Konflikt besteht da nicht zwischen Ärzten und Kommunen, sondern zwischen Ärzten, Apotheken, Angestellten Ärzten , Krankenhäusern etc. die sich die selben Geldquellen teilen.

- Psychosoziale Ebene:

Konflikte hier sind deutlich schwerer zu erkennen. Hier werden oft Sachprobleme aus der anderen Ebene vorgetäuscht...

A) Beziehungskonflikte zwischen Personen und verschiedenen Berufsgruppen.

Die menschlichen Beziehungen kann man in Netzen darstellen (Beziehungsdiagramme). Wer spricht mit wem wie häufig? Man kann dadurch sympathie-netze aufbauen. So kann man informelle Führer erkennen.

B) Kulturelle Konflikte durch gelernte Muster. Hier geht es vor allem um bestimmte Werte.

Hier kann es auch in einem Land kommen, dass Menschen aus verschiedenen Schichten oder Gegenden kommen und andere Ansichten haben.

Bsp: Manntage sind von Personentagen abgelöst worden...☺ Ebenso „untergebener“.

- Konfliktbeteiligte:

A) Intraindividuelle Konflikte in einer Person. Wenn ich von einer inneren Einstellung zwar gerne viel arbeite, aber nicht gerne schon um 7 uhr morgens oder bis 18 uhr abends...Dann entsteht ein Magengeschwür „Ulkus“. Man nennt das dann einen Ulkusmechanismus. Bei großen Unternehmen kann man sich evt. Nischen suchen, in denen man seine eigenen Bedürfnisse ausleben kann.

B) Interindividuelle Konflikte zwischen Personen und Stakeholdern.

- Umgang mit Konflikten:

a) Partizipativ: Demokratisch beteiligen

b) Diskursiv: Argumentativ zu einem Ausgleich kommen.

c) Repressiv: Jemandem etwas aufzwingen.

Am ende muss man eine Erfolgssicherung betreiben. Also nicht nur „Hurra, wir machen es“, sondern es muss danach auch real umgesetzt werden. Nachhaltig.

(Berichte vom Aussendienst müssen heutzutage just in time an die Zentrale gesendet werden)

Zu **Kriesen** kann es auf 2 Arten kommen:

a) selbstblockierende Gruppe: Man merkt garnicht, wie sich innere Strukturen verfestigen.

b) aussenblockierte Gruppe: harte leistungerscheinungen. In diesem Betrieb müssen 1000 leute entlassen werden.

Arbeitsorganisatorische Motivation

- Job enlargement : Tätigkeitsausweitung. Bringt nicht so viel. Anreicherung ist meistens nicht qualitativ sondern quantitativ.

- Job Enrichment : Diese erweiterung ist qualitativ. Tätigkeitsanreicherung. Wenn man selber entscheiden muss oder selber Kontrollfunktionen machen muss.

- Job Rotation:

- Teilautonome Gruppen: Es gibt Arbeitsgruppen in denen man sich die Arbeit aufteilt. Wenn einer krank wird, machen die anderen halt mehr.

Scheren Syndrom

Wenn man in die USA als ausländer kommt, wird man in Konferenzen immer an den Rand gesetzt. Man fällt nur auf,. Wenn man etwas neues hat, dieses neue Interessant für euch ist, und den namen X hat!

Dwori hat dann einfach gesagt es gäbe ein „scissors Syndrom“ um da anerkannt zu werden.

Man muss also seinen Ideen immer einen Namen geben!

(Auf Folien gucken, ist von ihm !)

Ethik Kodex der GPM

Mehrere Appekte müssen berücksichtigt werden. Und dann ausformuliert.

Hier stehen sehr normative und sehr zwingende Aspekte formuliert wurden.

Wenn man so einen Kodex hat,kann es auch brenzlich für Führungskräfte werden, wenn sie sich nicht daran halten.

Klausur : Finanzplanung ist nicht wichtig ! Finanzplanung läuft meistens über ERP software.

Wenn man die Kostenplanung hat, und die Summenlinie reicht das. Auch Kostenplanung nicht so im Detail. Im Fachmann steht da mehr drin.

Was wir nicht behandelt haben kommt auch nicht in der Klausur dran!

Fallstudie (Folien gucken)

Personalentwicklungsprogramm in einem großen Mittelstandsbetrieb (Kreditinstitut).

Bausparkasse :

1)- Vertriebsleute : Verträge ranholen, dass leute ab 6 jahren für ein riesen haus spart. Hierbei wird erzählt dass man dann viele vergünstigungen hat.

2)- Dann wird man unter einer Nummer verwaltet. Mein Vermögensstamm wächst dann also.

3)- Dann kann man am Ende das Geld bekommen und günstige Folgekredite, wenn man dann ein Haus kaufen will.

Für diese 3 Bereiche gab es 3 Gruppen von Leuten.

1) bekommt Anreize durch Prämien auf jeden Vertrag.

2) Waren die Kontenverwalter, für die es garkein Führungskonzept gab.

3) Die Kreditvergebenden waren Ressortverantwortlich. Ein Vorstandsmitglied war also nicht nur Gesamtverantwort , sondern auch noch Ressortverantwortlich für einen autonomen Bereich : Vertrieb, Verwaltung, Kreditvergaber.

3) war geschult, weil der Ressortvorstand ein Fan davon war. (Harzburger Modell zur Schulung).

Dann wollte man über alle 3 Bereiche eine einheitliche Führung haben.

Damals boomte die Baubranche und die Bausparkassen expandierten. Dann wurden ungelernete Menschen eingestellt, die dann für ganz kleine Aufgabenbereiche angelernrt wurden.

Als dann der Wunsch nach umfassender Beratung aufkam und die Mitarbeiter interessantere Jobs haben wollten, musste man auf ergonomischere Software umsteigen die sich von selbst erklärt. (Job Enrichment!)

Multiplikative Schulungen, also man schult Leute, die dann wieder andere Schulen.

- Stellenbeschreibungen sind wie ein gemütlicher Sessel aus dem man sich nicht mehr bewegen will. Sehr Bürokratisch, und er lehnt Stellenbeschreibungen ab!

Nach Seminaren muss man immer festhalten was gemacht werden soll.

- Sitznachbarn sollen sich 10 Minuten vorstellen.
- Arbeitshilfen : Stimmungsbarometer, Offene - Fragen - Bogen kann an ein Plakat gemalt werden.
- Nicht sagen, dass man etwas in einem Jahr macht, sondern schon in 12 Monaten! Dann ist das Bewusstsein höher.
- Wenn Gruppen was vorstellen müssen, muss man bei mehreren Seminaren immer ne andere Gruppe als erstes Präsentieren lassen.

- Ziele gewichten :

jeder hat 2 Punkte zu 5 Kriterien zu vergeben. Dann „Normiert“ man die Punktvergabe und hat die Prozentuale Verteilung der Gewichtung. Dies wird häufig bei Nutzwertanalysen gemacht. → Analytische Rangfolge in 2er Schritten.

Das Diagramm in den Folien verstehen, wo man den „Stern“ entwickelt bei dem sich dann die Verbindungen löschen lassen, wenn man über einen Umweg auch die Verbindung herstellen kann.

(Dies von Folien lernen!)

- Großeltern sind Freunde weil sie die übernächsten Vorgesetzten sind ☺

2006-06-13

Gastvortrag : Armin Franz

Was tut die Firma?

Projektmanagement design von Berechnung bis Gestaltung.

Sie plant Geschäftsgebäude weltweit, wie das EU Department in Straßburg .

Macht Glas und Stahlfassaden!

In den USA werden die Stahlbauten meistens von Firmen aus Europa und Asien gefertigt.

Dubai Airport und große Dachflächen machen sie auch. Könnte ein interessanter Partner werden der LORO empfehlen kann.

Risikobewusstes Projektcontrolling

Risikoanalyse, Risikovorsorge, Risikominimierung.

- Anzahlungen gibtes bei Projekten nicht mehr, man muss viele Kosten vorstrecken, die dann erst später vom Kunden bezahlt werden.

- Beim Planungen laufen Genauigkeit und Beeinflussbarkeit entgegengesetzt. Je weiter das Projekt ist, desto genauer kann ich planen, jedoch auch weniger Beeinflussen.

- Risiken

Verteilen: muss im Vertrag passieren. Wird aber von kunden nicht gerne gesehen.

Versichern: es gibt viele arten von vers. Versicherungssummen unterscheiden sich!

Übernehmen:

Risikoidentifikation ist sehr wichtig, weil ich sie sonst nicht beachten kann!

Checkliste für Risikoidentifikation :

- Technisch

- Abwicklung

- Organisation: Schnittstellen

- Termine

- Wirtschaftlichkeit

- Vertraglich: Rücktrittrechte

- Externe

Risikokatalog kann dann wie ein PSP dargestellt werden, mit Unterrisiken und Übrisiken.

Delphimethode zur Risikobewertung.

Fluktuation bei Arbeitnehmern ist als normal anzusehen.

Bei großen Projekten werden regelmäßige Risk-Checklisten ausgefüllt um Änderungen zu verfolgen.

- Identifikation ist wichtiger als Risikobewertung

- Maßnahmenkontrolle ist wichtig.

2006-06-20

Gastvortrag Frau Sanders: von der VGH Niederachen.

- Öffentlich rechtlicher Versicherer: Dem Gemeinwohl verpflichtet, begrenzt auf regionalen Markt. Keine Konkurrenz.
- Gewinne nicht ausschütten, sondern für Beitragsminderungen.
- EDV Dienstleister, der auch für andere zuständig ist.
- 12 dezentrale Regionaldirektionen. 700 Hauptberufliche Vertreter.
- Sonderpädagogin, die dann zur VGH gegangen ist, „Haus der 1000 Berufe“.
- Personalrat vs. Betriebsrat mit anderen Rechten.

Projektbeschreibung: Personalabbau auf soziale Art und Weise

- Keine Neubesetzung von Ausgeschiedenen
- Vorstandentschluss über Team für diese Aufgabe.
- Welcher Mitarbeiter hat welche Kompetenzen ? Das muss man genau wissen. „Kompetenz-Landkarte“
- Skill- Datenbank um diese Kompetenzen abzubilden.
- Datenschutzbeauftragter ist hier wichtig, damit die Daten niemand sehen kann.
- Eigene Einträge müssen dann von der Führungskraft angenommen oder abgelehnt werden, um über oder untertreiben der eigenen Fähigkeiten zu vermeiden.
- Organisationsprojekt
- Stakeholderanalyse in MindMap Programm gemacht!
- Schnittstellen zu SAP mussten geschaffen werden.
- Workflow : Schema nach dem die Eingaben in das Tool stattfinden sollen. Automatischen Benachrichtigung von Beteiligten, wie Vorgesetzten, die das ganze dann kontrollieren müssen.
- Budget 500.000€ . 500 PT.

Wie organisiert man das Projekt? Matrix, Stab etc.? → Matrixorganisation hatten sie.

- Vorgehensziele müssen festgelegt werden: Regelmäßige Gespräche etc.
- Nicht-Ziele müssen definiert werden. Diese können zu Nachfolgeprojekten werden.
- Begriff: Nicht „Gegenmaßnahme“ sondern nur „Maßnahme“. Auch nicht sagen, dass es eine negative Gruppe und eine positive Gruppe gibt etc...Vor allem nicht, die Guten und Bösen.
- Stakeholderportfolio
- Organisation: Matrix.

2006-06-26

Klausur : 3.8.2006 , keine Zeit und Raum. 4 Zeitstunden, halbe stunde vorher kommen.

- Lerngruppe: Jeder bereitet ein Thema vor und trägt es vor
- Buch lesen anhand von Folien und Fallstudie
- Fallstudie sehr relevant + Praxisvorträge
- Wie bereitet man sich auf die Klausur am besten vor aus Prüfersicht? Breit gestreute Aufgaben. Mehr als Grundlagen und Definitionen nicht. Teilfragen und Teilbaustellen. Alles im Rahmen der Lehrveranstaltung. Nichts weiterentwickeln, sondern so wie in der Vorlesung.
- Wie geht ne Stakeholderanalyse, was muss man berücksichtigen? Vor und Nachteile? In welchen Phasen? Was ist der Nutzen? Was will man rausfinden damit? Definieren sie Stakeholder. Beschreiben sie den Ablauf einer Stakeholderanalyse.
- 240 Punkte.
- 1/3 Wissensfragen aus Quellen: Folienunterlagen und Literaturempfehlungen. Nutzwertanalyse und Kreativitätstechniken. Definitionen sind ihm wichtig, dass man sie parat hat. DIN Normen. Schlüsselaussagen aufschreiben.
- Aufgaben können mit Stichpunkten gelöst werden! Aufgaben chronologisch beginnen. Korrigieren für ihn leichter machen. WBS=PSP auf englisch. Kommt aber nicht dran, deutsch reicht. Visualisieren steht er drauf, nicht Endlostexte. Die ganze Fallstudie lässt sich so abfragen.
- 1/3 Anwenden/Transferieren: Stakeholderanalyse für 5 punkte definieren, dann 20 punkte anwenden. Morphologischer Kasten anwenden. Anordnungsbeziehungen, Sprungfolge etc. Beispiele für alles finden und verstehen. Positive und Negative Zeitabstände visualisieren. Zielbaum aufbauen für einen Bachelor Abschluss oder Existenzgründung oder so. Erstellen sie PSP in den ersten 2 ebenen, obwohl 4 ebenen in der aufgabe stehen. Was gehört zu einem vollständigen PSP? Wieviele Ebenen? 4 Ebenen: Projekt, Teilprojekt, Teilaufgaben, Arbeitspaket. Es können aber auch nur 3 Stufen sein... PSP ist Grundlage eine Kostenplanung, man muss sagen können warum? Weil in APs genau steht, was gemacht werden muss. Wie kann ich die Kosten eines APs ermitteln? Kosten sind bewerteter Leistungsverzehr: Stunden, Arbeitsstunden etc. werden mit einem Lohnsatz verrechnet, was für ein Teilergebnis notwendig ist. Immer Beispiele parat haben „Stunden*Lohnsatz+Gemeinkosten+Interfacekosten...“
- 1/3 Transfer: Wie hält eigentlich alles zusammen? Wie fügt man Teilaspekte zusammen? Wieso funktioniert das eigentlich alles so? Man braucht hierfür das Grundverständnis. Wie ermittel ich Kosten eines AP? Entwickeln sie einen Prozess für die Kostenrechnung etc...
- 1/3 Praxisbeispiele : Also die Gastvorträge... Vorträge lassen sich Splitten in Anwendung, Transfer, Definition.

Beispiel:

Fertig gerechneter Netzplan, den man vervollständigen soll! Eine Legende erstellen zum Beispiel. Auch wenn man selber macht muss man eine Legende machen. Kein Netzplan ohne Puffer und Kritischer Pfad, dies kann man später auch nachtragen müssen!

Kritischer Pfad rot malen geht auch.

Wie baut man Netzplan am Besten auf? Man dreht auf Querseite, oder Doppelseite. Nicht ganz klein machen.

Einsatzmittelplanung kann sich an den Kästchen auf dem Blatt orientieren beim einzeichnen. Man kann auch mit Bleistift malen.

- Chronologisch durch Projekt in den Fragen. Erstmal allgemein Definieren, welche Rolle spielen Ziele? Beispiele für Umfeldanalyse? Nennen sie Phasenmodelle.

Dann: Schlosser X will Lager bauen, machen sie einen Vorschlag wie man dieses Vorhaben

mit PM abbilden könnte.

- Erstellen sie aus dieser Vorgangsliste einen Netzplan und rechnen sie. Legen die dann Dauer und Abhängigkeiten fest. Ermitteln sie kritischen Pfad. Skizzieren sie, wie man hieraus eine Ressourcenplanung machen würde!

- Joint Venture Projekt nochmal komplett durchgehen. Man muss alles rechnen können, Puffer machen können, Kapazitätsabgleich machen können, Früheste Lage in Späteste Lage bringen um Überlastungen auszuräumen, Ressourcendiagramm erstellen können, immer mit dem längsten Beginnen. (Tetris im Balkenplan spielen können).

- Alle Kreativitätstechniken draufhaben, und eigene Beispiele wissen.

Entwickeln sie eine Morphologie am Beispiel eines Ökologischen Fahrrads.

- Bei Gastvorträgen kann man über einen Vortrag entweder konkret was beantworten, oder allgemein Referieren. Franke hat viel Wissen zu Risiken vermittelt.

- Regelkreis als Schlüsselinstrument des Institutes muss man wissen können, in der mündlichen Prüfung. Nicht auswendig lernen sondern verstehen.

- Zertifizierungen könnten auch kommen, aber nicht wahrscheinlich. Bonusfrage wie was heisst oder was ist IPMA?

- Was ist das zentrale Element der Projektplanung?

- Kostenunterlagen muss man nicht so detailliert kennen, aber so wie in der VL behandelt.

- Finanzierung nicht können.

- Aber was sind Kostenarten (Personal , Material), Stellen (Ziffer), Träger (Produkt).

Wo fallen diese Arten an? Beschaffung ist eine Kostenstelle, in der 2 Kostenarten anfallen.

Transfer: Stellen sie Kostenträger, Stellen und Arten in den Kontext einer

Projektorganisation. Das Projekt selbst kann auch ein Kostenträger sein. Kostenstelle könnten unsere klassischen Organisationseinheiten sein (Projektmitglieder buchen in Linie auf die Kostenstelle Projekt, wenn sie temporär dem Projekt angehören).

Manchmal ist Projekt nicht als Kostenstelle definiert, dann werden Kosten wild herumgebucht und keiner kann die Kosten mehr zuordnen, was dazu führt dass die Produkte falsch kalkuliert werden!

- Was ist der Wert deiner Arbeit? Was bist du für das Unternehmen wert? Alle Unternehmen sind Kosten und Profitorientiert.

Klausur nach dem ersten Semester:

- Welche Grundgedanken begründen Projektmanagement? Definieren sie.

- nennen sie Projektorganisation

- Multiple Choice (keine Minuspunkte)

- Welche Anordnungsbeziehungen kennen sie?

3 Wochen immer mal wieder lernen vor der Klausur ☺

Kompetenzfelder kennen .

- Entwickeln sie eine Morphologie für Projektmanagement. Was ist eine Morphologie ?

Morphologischer Kasten: Merkmale und Ausprägungen gegenübergestellt. Projektstruktur ist ein Merkmal, Kostenmanagement auch. Ausprägungen sind Arbeitspaketbezogene Kalkulation...

Aus einer Tabelle kann man sich Merkmale in unterschiedlichen Ausprägungen ansehen.

Man kann draus ganz viele Kombinationen ableiten. Laptop mit großem Display und kleinem Akku oder kleines Display und großes Akku...etc. Dies kann sinnvoll oder nicht sinnvoll sein.

04.07.06 – Effizienzsteigerung durch professionelles Projekt- und Ressourcenmanagement

- Michael Swidurski
- Der Ziel ist nicht die Gewinnmaximierung, sondern die schwarze Null – ausgeglichene Bilanz
 - Schwieriger als Gewinnmaximierung
 - Damit das Mutterkonzern möglichst positiv ausfällt und unterstützt wird
- Systems orientiert sich nur an Prozessen
- Testaktivitäten
 - Umfassen 30 % der Prozessaktivitäten
- Softwarereleases
 - Vier Regeltermine als Basis zur Einführung im Jahr bei der Systems
- Mitarbeiter
 - 1100
 - Externe
 - Wechselnd / fluktuierend
 - 300 – 350 Personen
- Projektinitiation
 - Kunde kommt mit Auftrag und Budget
 - Projektleiter in einer Abteilung, einem davon wird das Projekt zugeteilt
 - Der Projektleiter holt sich dann die Ressourcen aus dem Unternehmen
 - Wenn ein Projekt genehmigt ist, dann kann er sich innerhalb von 48 Stunden sein Projekt starten, und ihm müssen die Personen zur Verfügung stehen – Peoplemanager muss ihm die von ihm geforderten Kompetenzen in Form von Personen zuweisen
 - Wenn die Qualifikationen der Teilnehmern nicht ausreichend sind, dann kann der Projektleiter diese Personen zurückgeben, und der Peoplemanager muss ihm für ausreichenden Ersatz sorgen
 - Fortbildung etc. sehr wichtig
 - Der Peoplemanager ist sehr stark dafür interessiert, seine Personen möglichst voll auszulasten
 - Derzeit 45 Projektleiter mit 72 Projekten
 - Mehrere Projekte werden teilweise durch nur einen Projektleiter geführt
- Peoplemanager
 - Er verwaltet das Budget welches für den Einkauf externer eingesetzt wird
 - Somit steuert er auch die Kompetenzenentwicklungen
 - Sind dabei Pools mit Kompetenzen zu erstellen
- Keine Drittkunden außer für die Postbank
 - Ein wenig weicht es auf, durch die Übernahme des Zahlungsverkehrs der Deutschen und Dresdner Bank
- Projektportfolioevaluierung
 - Gegenüberstellung von Risiko und Veränderungsgrad
 - Fläche zeigt das Volumen an
- Karrierewege im Projektmanagement
 - Drei Säulen
 - Fachlaufbahn
 - Führungslaufbahn
 - Projektlaufbahn

- o Alle Säulen werden gleich behandelt
 - Somit muss ein guter Entwickler nicht in die Führungslaufbahn wechseln, um sich weiter zu entwickeln
 - Umgesetzt mit dem IPM4YOU
- o IPM4YOU – Integriertes Personalmanagement
 - Keine Mitarbeiterbeurteilung, nur Entwicklungsgespräche
 - Einmal im Jahr standardisierte Planung der nächsten 12 Monate
 - Im Kontext der Wünsche des Mitarbeiters, im Bereich dessen, wie sich das Unternehmen weiterentwickelt
 - Für alle Mitarbeiter gibt es Kompetenzprofile
 - Das ganze Personalmanagement ist im Intranet, und jeder hat Zugriff
 - Kompetenzanforderungen einzelner Arbeitsplätze (Soll-Profile)
 - Das IST-Profil ist aber streng vertraulich
 - Die meisten Schwachstellen kommen von den Mitarbeitern selbst, welche sie zu der optimalen Bewältigung der Aufgaben gebrauchen könnten
 -
- o Competencies
 - Dort gehören nicht die Persönlichkeitseigenschaften und Charaktermerkmale hinein
- o Alle Projektleiter werden Zertifiziert
- Projektmanagement am praktischen Beispiel
 - o Zeitvorgabe ist nicht mehr zentral
 - o Da überwiegend Kostenorientiert, wendet man die Ressourcensteuerung
 - o Der Zeitpunkt und der Inhalt wird an die Ressourcen angepasst

2006-07-11 PM

Gastvortrag Atlas Elektronik

- Wehrunternehmen, liefert Technologie für Torpedos und Minensucher.
- Schiffe sind Thema.
- Verteidigungsministerium ist Monopolkunde!
- Requirements Management : Kunden wollen Anforderungen 1:1 umgesetzt haben. Angebote laufen über ein halbes Jahr an einem Angebot. Wenn sich der Kunde nicht entscheidet, kann es auch mal 2 Jahre dauern. Es wird also viel vorher investiert. Sie haben genaue Verfahren zu entscheiden, ob ein Kunde der ein Angebot haben kann oder nicht? Bonität? Passt er zur Zielsetzung?
- Es gibt fertige Produkte, aber auch kurzfristige Anpassung in der Technologie.
- Organisation ist vor allem im Produktbereich aufgeteilt.
- 90 % Kundenprojekte. Rest ist Organisationsprojekte (SAP einföhrung).
- Matrixorganisation macht flexibel.

Woher kommen Projekte?

- Kundenbearbeitung umstellen.
- FIFA Organisieren
- Jede Firma hat strategische Ziele. Soziale, Markt, Produkt Ziele etc.

Wo steht die Firma heute, und wo soll es hin ? Wie kommen wir dorthin?

→ Diese **Ziele** müssen nun heruntergebrochen werden auf einzelne Bereiche.

1. Unternehmensziel

2. Projektportfolio : Projektauswahl, in welchen bereichen man tätig sein will.

3. Projektauswahl: Muss mit dem Portfolio abgeglichen werden. Wenn man ein bindendes Angebot abgibt und der Kunde es so will, hat man einen Vertrag geschlossen.

4. Projekt: Bei jedem Projekt steht ganz oben das Unternehmensziel.

Das geht so nur, wenn es **gut von oben nach unten Kommuniziert** wird. 70% der Unternehmen legen eine Strategie fest, und überlassen den Rest dann den unteren Abteilungen. Das darf so nicht gemacht werden!

Mittleres Management muss an der strategischen Planung beteiligt werden, weil die ganzen Ressourcen in den Bereichen in der GF garnicht verfügbar ist.

Projektauswahl muss ein strukturierter Prozess sein.

Projektplanung

Termine Leistung und Kosten müssen auch schon bei den Angeboten stimmen.

Vertrieb und Produktion laufen immer etwas gegeneinander.

Irrtümer:

Exakte Projektplanung ist nicht möglich: Leute werden krank, schlechtes Wetter.

Fachleute kennen die Dauer ihrer Arbeitspakete auch nicht genau!

Genaue Schätzung der Kosten ist auch nicht möglich. Wenn man mehrere Leute befragt, kann man die Planung schon statistisch Mitteln.

Mitarbeiter können nicht immer am Projekt arbeiten (ad-hoc-aktivitäten).

Lösungen:

- Termine nicht Taggenau festsetzen.

- 3 Punkt Methode oder Monte Carlo Simulation
- Projektplanung ist Kommunikation: Ständig planen und neuausrichten...

Integrierte Projektsteuerung

Bedeutet über Kosten, Termine Leistungen.

Regelkreis des Projektmanagements:

Wichtig ist, dass die Ist-Datenerfassung von den Controllern etc. wird Soll/Ist abweichung unterzogen und verglichen.

Die **Datenanalyse** ist das entscheidende!

Wohin geht es denn, wenn man Abweichungen hat?

1. Man trifft Maßnahmen um das Projekt auf Planung zu bringen (Gut)
2. Planung anpassen, wenn man das Projekt nicht ändern kann (nicht so gut)

Bei integrierter Untersuchung muss zusätzlich zu Kosten und Terminen auch die **Leistung** bewertet werden!

Hat man Kosten, Termin oder Leistungsabweichung?

(Kurven die Abweichen und sich evtl. später wieder treffen)

Probleme liegen in der Messung des Leistungsfortschritts!

Wie bewertet man Anlageinbetriebnahme oder sehr komplexe Produktionsprozesse?

- Man kann die einzelnen Menschen fragen wie weit sie mit Ihrem speziellen Arbeitspaket sind (100 Stundenarbeitspaket zu 40% erledigt), und dann alle Pakete Aufsummieren um den Gesamtfortschritt zu erhalten.

Risikomanagement

Projekte erfordern oft auch Risiken. Es geht nicht ohne, aber man kann sie besser Managen oder schlecht.

1. Risiken frühzeitig erkennen! Frühzeitig Maßnahmen ergreifen um sie zu minimieren (auf allen Ebenen im Unternehmen).

Unternehmen sind vom Gesetz verpflichtet Risiken offenzulegen und Risiken zu berücksichtigen.

2. Stufen des Risikomanagements: In allen Bereichen des Unternehmens muss es geben :

- Risikoanalyse: Bestandteil zur Entscheidung ob Angebot angenommen wird.

Reviews gibt es dann mehrere, am Ende wird nochmal alles durchgesprochen. Reviews gibt es dann auch am Ende des Projektes.

Contract Reviews finden monatlich statt, wo sie der GF vorstellig werden müssen.

- Risikochecklisten kann man im Internet finden, die man dann durchgehen kann um Risiken zu identifizieren. In England wird Risikomanagement mit dem Kunden zusammen geplant. Volle Offenheit!

Es kann auch Konkret ein Risikobudget geben was der Kunde zahlt.

- Maßnahmen entwickeln gegen diese Risiken. Wenn man keine Maßnahmen (und Verantwortlichen) finden kann muss man einen Wert des Risikos quantifizieren, um es im Projekt verrechnen zu können.

25% Deckungsspanne haben sie im Unternehmen!

Führen im Projekt

Projektmanager ist immer in das Unternehmen eingebunden.

Man muss hier nicht Projektmanager und Leiter unterscheiden.

Projektmanager müssen immer Berichterstattung und Kommunikation an die Linie leiten!!!

Wichtig : Führungspersonen werden durch die Geführten legitimiert und diese müssen gerne mit ihm Zusammenarbeiten!

2006-07-18

Projektziele genauer, Risiken, Abschluss, Projektphase, PSP, Netzplan, Balkenplan, Einsatzmittel, Kosten, Software, Soziale Kompetenz noch dazu.

1. Stakeholderanalyse: Sind im Umfeld, also ist Umfeld und Stakeholderanalyse das gleiche.

Sachfaktoren: Natur, Infrastruktur, Recht, Kultur.

Weil die Beziehungen zu Kunden etc. immer komplexer werden, ist so eine Analyse wichtig.

2. Projektorganisation:

Binnenverhältnis im Team organisieren: Projektmanagerkompetenz vs. Linie.

Jeder muss irgendwo organisatorisch zugeordnet sein.

Poolorganisation, bei dem es einen Expertenpool gibt. (Projekte und Poole)

40% Inselorganisation

35% Effiziente Großprojekte

25% kleine Projekte bei Informationsunternehmen

Soviel % der Firmen machen bereits reales Projektmanagement.

3. Projektziele

Magisches Dreieck (plus Zufriedenheit der Stakeholder). Man merkt sich emotionale Dinge eher als faktische. Daher werden auch schlechte Projekte im nachhinein gut bewertet, wenn man sich gut gefühlt hat.

Meilensteintrendanalyse: Lernen! Was genau beschreibt das? Gegenwart oder Zukunft?

5. Phasenmodelle: Standardphasenmodelle

Phasen definieren, noch keine Arbeitspakete. Aufwandsganglinie.

6. PSP. Funktions, Objekt , Sonderfall.

Netzplan

10. Kosten: Bottom up vorgehensweise.

Ebenenbezogene Gemeinkosten (Interfacekosten).

12. Maslow Pyramiede, Motivation...

Gruppenarbeit wird immer mehr.

Idealtypische Gruppenbildung und deren Idealtypischen Phasen.

Forming, Storming...

JohariFenster nicht kennen.

Konflikte:

- Zielkonflikt
- Beurteilungskonflikte (untersch. Beurteilung von Dingen)
- Verteilungskonflikte (Ressourcen)
- Beziehungskonflikte
- Kulturkonflikte

Lösungen:

Partizipativ, Diskursiv, ?

Selbstblockierte Gruppe oder aussenblockierte Gruppe.