

VP Projektmanagement SS 2007
Termin 3 – Projektplanung & Projektcontrolling

Agenda

- Einleitung (Inhalte der Vorlesung, Rückblick)
- Terminplanung & Ressourcenplanung, Kostenplanung
- Risikomanagement
- „Der Projektauftrag“ bei Porsche Informatik
- Projektcontrolling in Theorie und Praxis
- Projektkrise
- Projektabschluss

- Ende (Ausblick & Feedback)

Projektplanung & Projektcontrolling

PORSCHE
INFORMATIK GMBH

Inhalte der Vorlesung

- Geplante Inhalte
Ziel dieses Teils der Vorlesung ist es einen möglichst kompakten Überblick über die Methoden und Prozesse des Projektmanagements in Theorie und Praxis zu vermitteln.
- Themengebiete im Überblick
 - Methoden und Prozesse des Projektmanagement
 - Projektmanagement in der Praxis
 - Soziale Aspekte des Projektmanagements
 - PM Tools im Überblick

Universität Salzburg / VP PM 2007

Projektplanung & Projektcontrolling

PORSCHE
INFORMATIK GMBH

Rückblick - Projektmanagement im Unternehmen

- Prozesse des Projektmanagements im *Projekt- und Prozessorientierten Unternehmen*

Das Diagramm zeigt die hierarchische Struktur der Projektmanagementprozesse in einem Unternehmen. Es besteht aus folgenden Ebenen:

- Unternehmensmanagement** (oberste Ebene, orange)
- Begleitender MPM-Prozess** (zweite Ebene, gelb)
- Projekt-beauftragung**, **Multiprojekt-controlling**, **Projektabschluss / -evaluierung** (dritte Ebene, gelb)
- Projektstart**, **Projektcontrolling**, **Projektabschluss** (vierte Ebene, blau)
- P-Koordination / P-Marketing** (fünfte Ebene, blau)
- Leistungserbringung** (unterste Ebene, grau)

Die Ebenen sind durch vertikale Doppelpfeile verbunden, was die bidirektionale Kommunikation und den Informationsfluss zwischen den verschiedenen Managementebenen darstellt.

Universität Salzburg / VP PM 2007

Projektplanung & Projektcontrolling

PORSCHE
INFORMATIK GMBH

Rückblick - Vorprojektphase

Prozess: Von der Idee zum Projektauftrag

- Entscheid über Projektstart im P-Steuerkreis

```
graph LR; A[Ideenfindung] --> B[Projektantrag]; B --> C{Zielkonform?}; C --> D{Projektwürdig?}; D --> E[Projektstart];
```

Keine Umsetzung

Umsetzung in Linienorganisation

Ideenfindung

Projektantrag

Zielkonform?

Projektwürdig?

Projektstart

Universität Salzburg / VP PM 2007

Projektplanung & Projektcontrolling

PORSCHE
INFORMATIK GMBH

Rückblick - Projektstart

Prozess Projektstart

- Verantwortung liegt bei Projektleiter
- Ergebnis ist eine (dokumentierte) Projektplanung im Detail
- Ergebnis ist ein „Projektteam“
- Trotz Zeitdruck in PM investieren
- Ziel: Freigabe der Planung durch Auftraggeber

```
graph LR; A[Vorbereitung P-Startworkshop] --> B[Projekt-Startworkshop]; B --> C[Detailplanung erstellen]; C --> D[Follow-Up Workshop]; D --> E[P-Handbuch / Projektauftrag fertig stellen]; E --> F[P-Auftraggeber Sitzung];
```

Vorbereitung P-Startworkshop

Projekt-Startworkshop

Detailplanung erstellen

Follow-Up Workshop

P-Handbuch / Projektauftrag fertig stellen

P-Auftraggeber Sitzung

Universität Salzburg / VP PM 2007

Projektplanung & Projektcontrolling

PORSCHE
INFORMATIK GMBH

Rückblick - Projektplanung

Arbeitsschritte im Überblick

- Teil des Projektstarts
- **Start** Freigabe des Projektantrages
- **Ende** Erarbeiteter Projektplan (Projektauftrag, Pflichtenheft)
- Verantwortlich ist der Projektleiter

```
graph LR; A[Projekt-abgrenzung / -kontextanalyse] --> B[Projekt-leistungsplanung]; B --> C[Projekt-terminplanung]; C --> D[Projekt-organisaton]; D --> E[Projekt-ressourcen- / -kostenplanung];
```

Universität Salzburg / VP PM 2007

Projektplanung & Projektcontrolling

PORSCHE
INFORMATIK GMBH

Projektplanung

Terminplanung

- Meilensteinplanung
- Terminliste
- Balkenplan
- Vernetzter Balkenplan
- Netzplan

Universität Salzburg / VP PM 2007

Projektplanung & Projektcontrolling

PORSCHE
INFORMATIK GMBH

Projektplanung

Terminplanung

- **Milestone**
 - Milestone ist ein terminkritisches „Ereignis“ im Leben eines Projektes
 - Nicht jede Phase muss mit einem MS enden
 - Wenn möglich gemeinsame MS für das gesamte Team
 - z.B. Projektstart, Entwicklungsschluss, Start Pilotierung, Abnahme, Einsatz, Projektende (Anzahl abhängig vom Projekt)
 - Verknüpfung mit Arbeitspaketen
- **Milestones vs. Kontrollzeitpunkte**
 - Zumindest alle 1-2 Monate ein Kontrollzeitpunkt zur Erhebung des IST Status zu Baseline Planung

Universität Salzburg / VP PM 2007

Projektplanung & Projektcontrolling

PORSCHE
INFORMATIK GMBH

Projektplanung

Terminplanung

- **MS Planung (Grobterminplanung)**

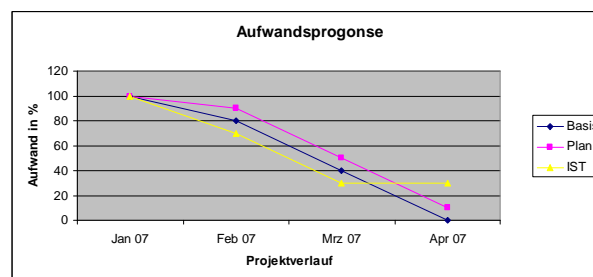
Milestone	Basisplan	Neuplanung	IST
Projektstart	01.04.06		01.04.06
Abnahme Pflichtenheft	01.05.06		14.05.06
Fertigstellung Systemarchitektur	14.05.06	21.05.06	
Entwicklungsende / Start Tests	30.06.06	30.06.06	
...			

Universität Salzburg / VP PM 2007

Projektplanung

Terminplanung

- **Basisplan vs. Aktueller Planung vs. IST**
 - Basisplanung ist bei Projektstart ausgearbeitete Planung
 - Planung wird im Laufe des Projekts geändert
 - Vergleich des Projektfortschritts: IST zu Baselineplanung



Universität Salzburg / VP PM 2007

Projektplanung


Terminplanung

- **Projektfortschritt wird je MS / Kontrollzeitpunkt definiert**
 - % Fortschritt je Arbeitspaket festgelegt
 - (Internes oder Externes) Reporting je MS / Kontrollzeitpunkt
 - MS können sich verschieben – Kontrollzeitpunkte nicht
- **Porsche Informatik: Festlegung des Projektfortschrittes im AP-Planungsblatt**



Universität Salzburg / VP PM 2007

Projektplanung & Projektcontrolling



Projektplanung


Terminplanung in der Praxis

- Porsche Informatik: Projektfortschrittsplanung mit AP-Planungsblatt
→ Geplanter Projektfortschritt je Kontrollzeitpunkt

Projekt - Menü ausblenden											1. MS 10.10.06		
PSP	Arbeitspaket	TEF Vorg.	Verantw.	Std. It. Plan	Summe Spalte	Rel. Stütz	Fit. Std.	Detail. Std.	Abweich. Hochrech.	% fertig It. Plan	Std. fertig It. Plan	Umsetzung Vorgespr.	
Summe:				15314	15314			1566,1	0,0		330,0	0,0	
Summe Hochrechnung:				15314					0,0%				
0	RESERVIERT			0,0									
1	PM f. Proj über 1000 Std	PM		125,3		8%				16%	20,0		
2-10	Konzept	KON		0,0	220,0						220,0		
3-1	Entwicklung Datenmodell	EDDM		0,0	40,0						0,0		
4-14	Entwicklung Erfassung	EFFAS		0,0	172,0						0,0		
5-5	Entwicklung Freigabe	EFFRIE		0,0	93,0						0,0		
6-19	Entwicklung Verrechnung GH	EVERGH		0,0	245,0						0,0		
7-11	Entwicklung Verrechnung IS	EVERIS		0,0	144,0						0,0		
8-4	Beleg	EBEL		0,0	52,0						0,0		
9-10	Entwicklung Wartung	EVAR		0,0	152,0						0,0		
10-2	PartnerNet Integration	PNET		0,0	55,0						0,0		
11-10	Entwicklung Schnittstellen	ESS		0,0	110,0						0,0		
12-2	Entwicklung Reports	EREP		0,0	20,0						0,0		
13	Mailsecand	MAIL		15,0			15,0			0%	0,0		
14-3	Technische Infrastruktur	TINF		0,0	30,0						30,0		
15	Anwenderdokumentation	HILFE		30,0			30,0			0%	0,0		
16	Verrechnung	SCHKO		16,0			16,0			0%	0,0		
17-2	Systemtest	SYTST		0,0	64,0					0%	0,0		
18	Einsatz	EINSA		40,0			40,0			0%	0,0		
19	Technikarbeiten			0,1			0,1			0%	0,0		
	ENDE			0,0									

Universität Salzburg / VP PM 2007


Projektplanung & Projektcontrolling



Projektplanung

Terminplanung in der Praxis

- Porsche Informatik: Projektplanung mit PM Tool (seit 2007)
 - Definition von Arbeitspaketen und Zuständigkeiten
 - Terminplanung (Milestones, Balkenplan, Vernetzter Balkenplan)
 - Ausbaustufe: Automatische Ermittlung von Projektfortschritten zu Baselineplanung



Universität Salzburg / VP PM 2007

Projektplanung & Projektcontrolling

PORSCHE
INFORMATIK GMBH

Projektplanung

Ressourcenplanung

- **Verfügbarkeit von Mitarbeitern**
 - 52 Wochen x 5 Tage – Feiertage (~11 Tage) – Urlaub (~25 Tage) – Krankheit / Weiterbildung x 7,7 Stunden/Tag
 - ~ 1650 Stunden im Unternehmen
 - Max. 85% produktiv (Kontextwechsel, Allg. Besprechungen, Administration)
 - **1400 Stunden / Jahr** produktiv verplanbar (+ Überstunden)
- **Abhängigkeit zu anderen Projekten ist oft problematisch → Auflösung im Multiprojektmanagement**


Universität Salzburg / VP PM 2007

Projektplanung & Projektcontrolling

PORSCHE
INFORMATIK GMBH

Projektplanung

Arbeitsgruppe IV – Terminplanung

 **Erarbeitung in Kleingruppen (zu 5 Personen) [15 Minuten]**

- **Definition von Milestones / Kontrollzeitpunkten**
- **Erarbeitung eines Grobterminplanes**
- **Festlegung der benötigten Ressourcen**

Präsentation der Ergebnisse auf Flipchart [5 Minuten]

Universität Salzburg / VP PM 2007

Projektplanung & Projektcontrolling

PORSCHE
INFORMATIK GMBH

Projektplanung

Kostenplanung

- **Verschiedene Kostenarten (Interne/ Externe Personalkosten, HW,..)**
- **Eventuell Unterscheidung von verschiedenen Kostensätzen für Mitarbeiter**
- **90% der Kosten in (Porsche Informatik) Softwareprojekten sind Personalkosten**
- **Kostenplanung ist Grundlage für Business Case / Cash Flow Planung**

Universität Salzburg / VP PM 2007

Projektplanung & Projektcontrolling

PORSCHE
INFORMATIK GMBH

PM in der Praxis

Projektauftrag bei Porsche Informatik

Entwicklung
Zubehörvertriebslösung
(Webshop)

Projektauftrag

PORSCHE
INFORMATIK GMBH
INNOVATIONEN
VERBUNDEN

Universität Salzburg / VP PM 2007

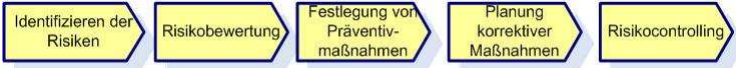
Projektplanung & Projektcontrolling

PORSCHE
INFORMATIK GMBH

Risikomanagement

Risikomanagement im Überblick

- Definition Risiko = eine potentielle Bedrohung für den Projekterfolg
- No Risk, No Project!
- **Risikomanagement ist Projektmanagement für Erwachsene** ©Tom DeMarco
- Gründe für Risikomanagement
 - Verbesserte Entscheidungsgrundlage für Projektleiter & Unternehmensführung
 - Erfolgswahrscheinlichkeit für das Projekt erhöhen



```
graph LR; A[Identifizieren der Risiken] --> B[Risikobewertung]; B --> C[Festlegung von Präventivmaßnahmen]; C --> D[Planung korrekativer Maßnahmen]; D --> E[Risikocontrolling]
```

Universität Salzburg / VP PM 2007

Projektplanung & Projektcontrolling

PORSCHE
INFORMATIK GMBH


Risikomanagement

Identifizieren von Risiken

- **Mögliche Risiken**
 - Unklare Definition der Projektabgrenzung (im Projekt / nicht im Projekt)
 - Abweichendes Vorstellungen bei Entwicklung und Auftraggeber zu Lösungsteilen / Schlechtes Change Management
 - Keine klare Priorisierung zwischen Projekten / personelle Überschneidungen (Ressourcenprobleme)
 - Einsatz neuer Technologien
 - usw..
- **Quellen für Analyse**
 - Erfahrung mit bisherigen Projekten
 - Gesamte Projektdokumentation
 - Projektumweltanalyse

Universität Salzburg / VP PM 2007

Projektplanung & Projektcontrolling



Risikomanagement


Schritt 1 - Identifizieren von Risiken

- Aufbau einer Risikotabelle
 - Konzentration auf Risiken zwischen 5% und 70%
 - < 5% meist vernachlässigbar
 - > 70% in die Projektplanung aufnehmen
 - Konzentration auf die **kritischen Risiken**
 - Festlegung der **Verantwortlichen je Risiko**

Risikoprüfung per 09.03.2006			Projekt: EGH_QMI			
Letzte Bearbeitung per 06.03.2006			Rang festlegen		Mit "Rang festlegen" wird eine Risikozone in die richtige Reihenfolge gebracht und die zugehörigen Ziele sind als abgestimmte, logischen Ziele und jeweils sind rückversetzt.	
Reines Risikomanagement						
Rang	Rang letzter Bsp.	Aufgenommen am	Risiko	Maßnahme	Verantwortlicher	Durchführung bis Termin
1		19.03.2007	Kundenprojekte sind höher priorisiert als QM Projekte	Keine wirkliche Gegenmaßnahme / Projektverzögerung wird im Zweifelsfall in Kauf genommen / Monitoring des Projektfortschritts mit A.G.	RET	laufend

Universität Salzburg / VP PM 2007

Projektplanung & Projektcontrolling



Risikomanagement

Schritt 2 - Bewerten von Risiken

- Risiken haben Auswirkung auf Termine, Kosten, Ziele und Umweltbeziehungen
- Auswirkungen von Risiken können (monetär) bewertet werden:

Risikobudget = Σ Wahrscheinlichkeit x Folgekosten x Gewichtung
- Das Risikobudget kann den Projektkosten zugeschlagen werden

Nr.	Titel / Beschreibung	Kosten bei Eintritt	%	Risikobudget
1	Verzögerte Lieferung durch externen Partner	2 Wochen Verzögerung = 6000€	10%	600€
2	Konventionalstrafe bei Verzögerung	1 Woche Verzögerung = 5000€	15%	750€

Universität Salzburg / VP PM 2007

Projektplanung & Projektcontrolling

PORSCHE
INFORMATIK GMBH

Risikomanagement

Schritt 3 - Festlegen von Präventiv- / Korrekturmaßnahmen

- Varianten von Präventivmaßnahmen
 - Reduktion der Wahrscheinlichkeit des Risikos
 - Reduktion der Auswirkungen des Risikos
- Bewertung der Wirtschaftlichkeit der Präventivmaßnahmen
- Verrechnung
 - Präventivmaßnahmen sind Teil der Projektkosten
 - Korrekturmaßnahmen sind Teil des Risikobudgets

Universität Salzburg / VP PM 2007

Projektplanung & Projektcontrolling

PORSCHE
INFORMATIK GMBH

Risikomanagement

Risikocontrolling

- Risikomanagement ist ein iterativer Prozess
 - Initiales Risikomanagement zu Projektstart
 - Aktualisierung der Risikotabelle je Kontrolltermin / Milestone
 - Wissenstransfer bei Projektabschluss


Universität Salzburg / VP PM 2007

Projektplanung & Projektcontrolling

PORSCHE
INFORMATIK GMBH

Projektplanung

Arbeitsgruppe V - Risikomanagement

 Erarbeitung in Kleingruppen (zu 5 Personen) [15 Minuten]

- Identifikation der Risiken für ein Projekt
- Bewertung der Risiken (Ermittlung des notwendigen Risikobudgets)
- Festlegung von Präventivmaßnahmen / Korrektivmaßnahmen
- Festlegung des jeweils Verantwortlichen

Präsentation der Ergebnisse auf Flipchart [5 Minuten]

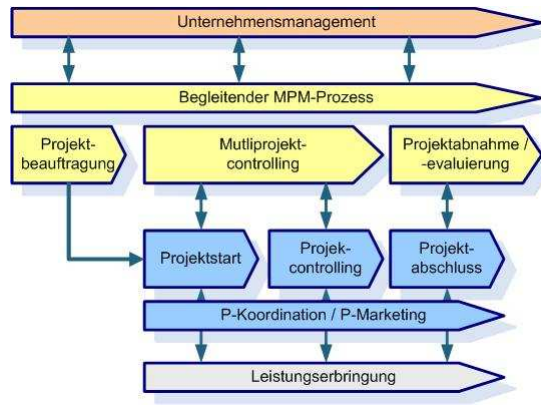
Universität Salzburg / VP PM 2007

Projektplanung & Projektcontrolling

PORSCHE
INFORMATIK GMBH

Projektmanagement im Unternehmen

- Prozesse des Projektmanagements im *Projekt- und Prozessorientierten Unternehmen*



```
graph TD; UM[Unternehmensmanagement] <--> B[Beleitender MPM-Prozess]; B --> PB[Projekt-beauftragung]; B --> MPC[Multiprojekt-controlling]; B --> PA[Projekt-abnahme/-evaluierung]; PB --> PS[Projektstart]; MPC --> PS; MPC --> PC[Projek-controlling]; MPC --> PA; PA --> PC; PA --> PAB[Projekt-abschluss]; PS --> PK[P-Koordination / P-Marketing]; PC --> PK; PAB --> PK; PK --> LE[Leistungserbringung];
```

Universität Salzburg / VP PM 2007

Projektplanung & Projektcontrolling

PORSCHE
INFORMATIK GMBH

Projektcontrolling

Projektcontrolling als zyklischer Prozess

- Projektcontrolling liegt im Verantwortungsbereich des Projektleiters
- Durchführung zyklisch (alle 4 - 6 Wochen), je Milestone oder bei Projektkrise
- Durchführung gemeinsam mit Projektteam und Projektauftraggeber

4 - Durchführung
1 - Kontrollieren 3 - Neuplanung
2 - Steuern

Vorbereitung P-Controlling Sitzung → P-Controlling Sitzung → Abarbeitung TODOs → P-Auftraggeber Sitzung → Abarbeitung TODOs

Universität Salzburg / VP PM 2007

Projektplanung & Projektcontrolling

PORSCHE
INFORMATIK GMBH

Projektcontrolling

Projektcontrollingsitzung – Inhalte im Überblick

- Erarbeitung einer gemeinsamen Sichtweise zum Projektstatus
- Erhebung Projektstatus [Vergleich von (Basis-)Planung mit IST]
- Betrachtet werden ALLE Aspekte der Projektplanung (Leistung, Termine, Ressourcen, Kosten, Risiken, Projektumwelten)
- Projektneuplanung [Anpassung der Planung an geänderte Gegebenheiten]
- Entscheidungsvorbereitung für P-Auftraggeber Sitzung

Universität Salzburg / VP PM 2007

Projektplanung & Projektcontrolling

PORSCHE
INFORMATIK GMBH

Projektcontrolling

Projektcontrollingsitzung – Ablauf im Detail

- Reflexion der Beziehungen im Team (Soziales Projektcontrolling)
- Kontrolle der Leistungsplanung
 - Bewertung des Fortschritts der einzelnen Arbeitspakete (durch AP- Verantwortlichen eventuell mit Subteams)
 - %-Bewertung vs. offene Stunden vs. begonnen/neu/fertig
 - Vergleich geplanter Fortschritt – IST Zustand
 - Analyse geänderter Anforderungen (möglicherweise Beauftragung von Zusatzaufträgen)
 - Analyse der Gründe für Verzögerung

Universität Salzburg / VP PM 2007

Projektplanung & Projektcontrolling

PORSCHE
INFORMATIK GMBH

Projektcontrolling

Projektcontrollingsitzung – Ablauf im Detail

- Kontrolle der Ressourcen- / Kostenplanung
 - Verfügbare Ressourcen = Eingesetzte Ressourcen?
 - Analyse der Gründe für erhöhten / verminderten Ressourceneinsatz
 - Bewertung Zusammenhang Leistungsfortschritt und Ressourceneinsatz
- Kontrolle der Terminplanung
 - Zugesagter Terminplan noch aktuell?
 - Ermittlung der Voraussetzungen um Termine einhalten zu können

Universität Salzburg / VP PM 2007

Projektplanung & Projektcontrolling

PORSCHE
INFORMATIK GMBH

Projektcontrolling

Projektcontrollingsitzung – Ablauf im Detail

- Kontrolle der Risiken
 - Neubewertung der Eintrittswahrscheinlichkeit der Risiken
 - Umsetzung der definierten Maßnahmen zu Vermeidung / Überwachung identifizierter Risiken
- Kontrolle der Beziehung zu Projektumwelten
 - Neubewertung der Umweltbeziehungen
 - Aktualisierung der Kommunikationsplanung
 - Aktualisierung der P-Marketingmaßnahmen

Universität Salzburg / VP PM 2007

Projektplanung & Projektcontrolling

PORSCHE
INFORMATIK GMBH

Projektcontrolling

Projektcontrollingsitzung – Ablauf im Detail

- Neuplanung des Projekts
 - Erarbeitung von Varianten zur Änderung von Leistungen / Terminen / Ressourcen
 - Prognose Gesamtaufwand
 - Identifikation von neuen Risiken
 - TODOs bis zum nächsten Controllingtermin
- Vorbereitung P-Auftraggeber Sitzung
 - Unterschied zwischen **internem** und **externem** P-Auftraggeber berücksichtigen
 - Erstellung von Projektfortschrittsbericht (.doc oder .ppt) (bei kleineren Projekten eventuell nur schriftlicher Zwischenbericht)
- Festlegung der weiteren Vorgehensweise

Universität Salzburg / VP PM 2007


Projektplanung & Projektcontrolling

PORSCHE
INFORMATIK GMBH

Projektcontrolling

Porsche Informatik: Einsatz von IT Tools im Projektcontrolling

- Porsche Informatik: Projektcontrolling mittels PM Tool (seit 2007)
 - Laufende Tätigkeitserfassung und Fortschrittsbewertung durch P-Teammitglieder
 - Auswertungen zu Projektfortschritt in PM Tool für Projektleiter und Management
- Bewertung des Projektfortschrittes mittels AP-Planungsblatt (vor 2007)



Universität Salzburg / VP PM 2007

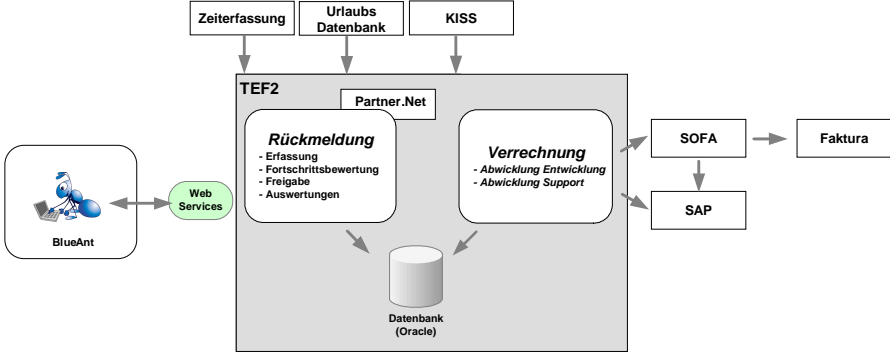
Projektplanung & Projektcontrolling

PORSCHE
INFORMATIK GMBH

Projektcontrolling

Porsche Informatik: Einsatz von IT Tools im Projektcontrolling

- Porsche Informatik: Zusammenspiel von Tätigkeitserfassung und PM Tool (seit 2007)



Universität Salzburg / VP PM 2007


Projektplanung & Projektcontrolling

PORSCHE
INFORMATIK GMBH

Projektcontrolling

Projektauftraggebersitzung - Agenda

- Einleitung (eventuell Blitzlicht)
- Projektstatus im Überblick
- Projektstatus im Detail je Arbeitspaket
- Risiken (inkl. durchgeführter Gegenmaßnahmen)
- Kernaussagen zum Projektstatus
- Varianten zur Neuplanung / Entscheidungsfindung
- Ausblick auf nächsten Milestone / Nächste Schritte



- Porsche Informatik: Beispiel für Präsentation PAG-Sitzung

Universität Salzburg / VP PM 2007

Projektplanung & Projektcontrolling

PORSCHE
INFORMATIK GMBH

Projektcontrolling

Projektauftraggebersitzung – Tipps

- Gesamtüberblick ist wichtiger als Detailinformation
- Eventuell Backup Folien falls Nachfragen kommen
- Zeitplan berücksichtigen
- „Sprache“ der Zuhörer berücksichtigen
- Entscheidungsträger möchten entscheiden → also zumindest eine Handlungsalternative präsentieren


Universität Salzburg / VP PM 2007

Projektplanung & Projektcontrolling

PORSCHE
INFORMATIK GMBH

Projektcontrolling

Arbeitsgruppe VI



Erarbeitung in Kleingruppen (zu 5 Personen) [20 Minuten]

- Erhebung Projektstatus im Überblick / Kernaussagen
- Erhebung Projektstatus im Detail (für einzelne APs)
- Erarbeitung von Handlungsalternativen
- Vorbereitung Präsentation für PAG-Sitzung

Präsentation der Ergebnisse auf Flipchart [5 Minuten]

Fokus liegt nicht (nur) auf dem Inhalt sondern der Form!

Universität Salzburg / VP PM 2007

Projektplanung & Projektcontrolling

PORSCHE
INFORMATIK GMBH

Projektkrise

Definition & Überblick

- Krise = existenzielle Gefährdung für das Projekt
- Risiko != Krise != Katastrophe
- Ursachen für Krisen können endogen (z.B. schlechte Projektplanung) oder exogen (z.B. Insolvenz von Partnern) sein
- (Interne) Projekte sind besonders krisengefährdet
- Gegenmaßnahmen
 - Krisenvermeidung
 - Krisenvorsorge
 - Krisenbewältigung

Universität Salzburg / VP PM 2007

Projektplanung & Projektcontrolling

PORSCHE
INFORMATIK GMBH

Projektkrise

Krisenvermeidung

- **Stage Gate Modell**
 - Evaluierung / Erneute Freigabe des Projekts am Ende jeder Phase
 - Eventuell Neubewertung des *Business Case*

Stage-Gate® Product Innovation Process

Quelle: <http://www.minnesotatechnology.org/>

Universität Salzburg / VP PM 2007

Projektplanung & Projektcontrolling

PORSCHE
INFORMATIK GMBH

Projektkrise

Krisenbewältigung

- **Definition: Wann ist ein Projekt in der Krise?**
- **Umsetzung von Sofortmaßnahmen** (insbesondere Kommunikationsmaßnahmen, Schadensbegrenzung)
- **Analyse der IST Situation**
- **Entscheid: Relaunch, Fortführung oder Abbruch**
- **Umsetzung weiterer Maßnahmen**
- **Krise offiziell beenden**
- **Projektleiter: eventuell Führungsstil in der Krise ändern**

Universität Salzburg / VP PM 2007

Projektplanung & Projektcontrolling

PORSCHE
INFORMATIK GMBH

Projektkrise

Krisenbewältigung

- Fortführung
 - Anpassung der Planung entsprechend geänderten Gegebenheiten
 - Strukturelle und organisatorische Defizite beheben
 - Klare Kommunikationsstrategie
- Relaunch
 - Neuplanung durchführen
 - Projekt unter neuem Namen starten
 - Projektorganisation / Umweltbeziehungen überarbeiten
- Abbruch
 - Klare Kommunikationsstrategie / Umweltbeziehungen beenden
 - Rechtliche Streitigkeiten vermeiden

Universität Salzburg / VP PM 2007

Projektplanung & Projektcontrolling

PORSCHE
INFORMATIK GMBH

Projektabschluss

Formaler Abschluss des Projekts

- Übergabe offener Aufgaben in Linienorganisation
 - Weiterentwicklung im Rahmen von Kleinaufträgen (Porsche Informatik: Anforderungsmanagement mittels *Lotus Notes DB*)
 - Aufbau von Supportstrukturen für technische / fachliche Anfragen
 - Verantwortung für Betrieb und Wartung festlegen
 - Überwachung der Einhaltung von SLAs
- Wissenstransfer ins Unternehmen
 - .. (siehe Ergebnisse Arbeitsgruppe)
- Erstellung Projektabschlussbericht
 - Beurteilung des wirtschaftlicher Erfolg des Projekts (insbesondere Vergleich geplante Aufwände vs. IST Aufwände)
 - Reflexion der Projekterfahrungen
- Formale Projektabnahme / Entlastung des Projektleiters

Universität Salzburg / VP PM 2007

Projektplanung & Projektcontrolling

PORSCHE
INFORMATIK GMBH

Projektabschluss

Sozialer Abschluss des Projekts

- Wie P-Startworkshop in verschiedenen Varianten möglich:
Einzelgespräch, Close Down Meeting, P-Abschluss Workshop
- Auflösen der Projektorganisation, Freigabe gebundener Ressourcen,
eventuell Wiedereingliederung in Linienorganisation
- Projektabschluss ist ein wichtiger Aspekt der Unternehmenskultur
in projektorientierten Unternehmen
→Projektabschlüsse feiern!!

Universität Salzburg / VP PM 2007

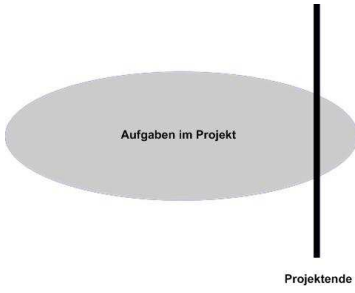
Projektplanung & Projektcontrolling

PORSCHE
INFORMATIK GMBH

Projektabschluss

Zeitpunkt des Projektabschlusses

- Projektende kann auch bereits vor Abschluss aller Arbeiten im
Projekt erfolgen
- „Energie“ in Projekten nimmt gegen Ende ab




Universität Salzburg / VP PM 2007

Projektplanung & Projektcontrolling

PORSCHE
INFORMATIK GMBH

Projektabschluss

Arbeitsgruppe VII – Wissenstransfer ins Unternehmen

 Erarbeitung in Kleingruppen (zu 3 Personen) [5 Minuten]

- Methoden um Wissen ins Unternehmen zu transferieren?
- Welches Wissensgebiete könnten interessant sein?
- Probleme beim Wissenstransfer?

Diskussion im Plenum [5 Minuten]

Universität Salzburg / VP PM 2007

Projektplanung & Projektcontrolling

PORSCHE
INFORMATIK GMBH

Ausblick

Termin 4 – Projektende / Konfliktmanagement

- Teil 1
 - Offene Punkte Termin 3
 - eventuell Projektmarketing
 - PM Methodiken im Überblick
 - Guideline zur PM Tool Auswahl
 - PM Tools im Überblick
 - Offene Fragen
- Teil 2
 - Konfliktmanagement / Soziales Projektcontrolling

Universität Salzburg / VP PM 2007

Projektplanung & Projektcontrolling

PORSCHE
INFORMATIK GMBH

Inhalte der Vorlesung

Ergebnisse Gruppenarbeit I – Erwartungen an die VP

- PM in Theorie & Praxis
- Unterschiede zwischen kleineren / größeren Projekten
- Aufwandschätzung in Theorie & Praxis
- Projektabbruch / Woran scheitern Projekte?
- Konfliktmanagement
- Pflichtenheft
- Überblick PM Ansätze
- Unterschied IT Projekte zu anderen
- PM Tools im Überblick / Open Source Tools

Universität Salzburg / VP PM 2007

Projektplanung & Projektcontrolling

PORSCHE
INFORMATIK GMBH

Abschluss

Soziales Projektcontrolling & Feedback

- Soziales Projektcontrolling & Feedback
 - Flüstergruppen
 - Flashlight
 - Emotionpoints & Nachbetrachtung
- Nächster Termin: 15.Juni 9 – 13h

Universität Salzburg / VP PM 2007