

Leadership

Erfolgreich Projekte leiten

© Dr. Serge Imboden, 2024

Von der Praxis für die Praxis

Hes-so VALAIS
WALLIS

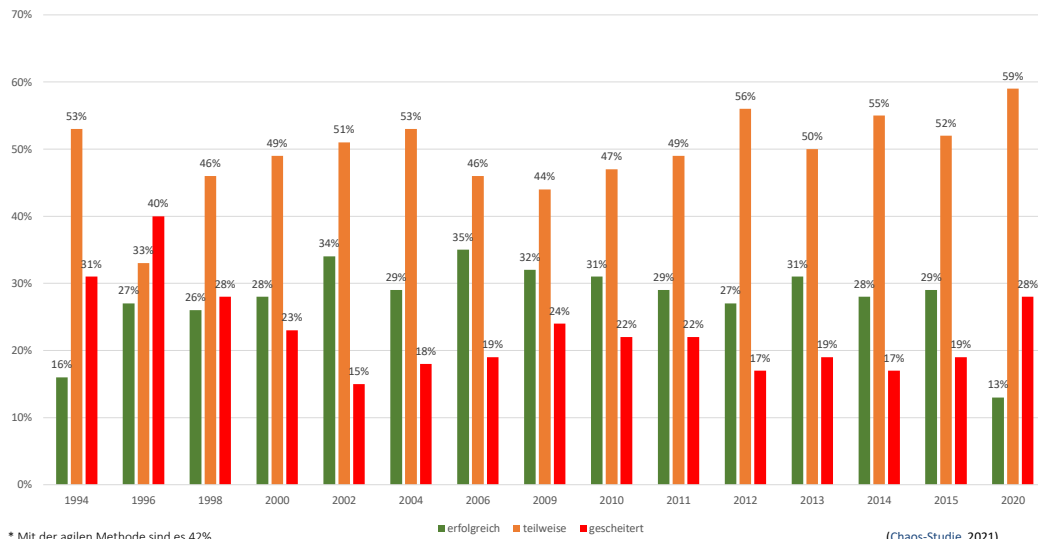
1

“Mehr als jede dritte
Arbeitsstunde wird in
Projekten verbracht.”

(GPM-Studie Projektmanagement, 2024)

2

Nur 13%* der Software-Projekte sind erfolgreich



© Dr. S. Imboden

Hes-so VALAIS WALLIS

3

3



Agenda

- 1 Was ist ein Projekt?
- 2 Projekte erfolgreich in 5 Phasen leiten
- 3 Agiles Projektmanagement
- 4 Fazit

1 2 3 4 Was ist ein Projekt?

© Dr. S. Imboden

Hes-so VALAIS WALLIS

4

4

“Wer glaubt, dass
Projektleiter.innen Projekte
leiten, der glaubt auch, dass
Zitronenfalter Zitronen falten.”

(unbekannt)

5

Gründe für den Misserfolg eines Projekts



6

Welches sind die Gründe für das Scheitern eines Projekts?

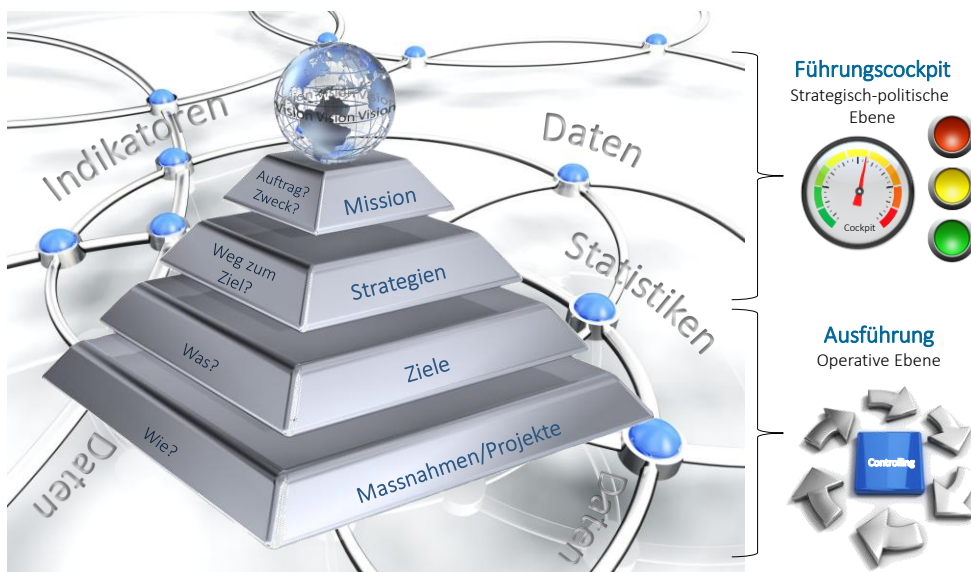
 [CoPilot](#)

 [ChatGPT](#)

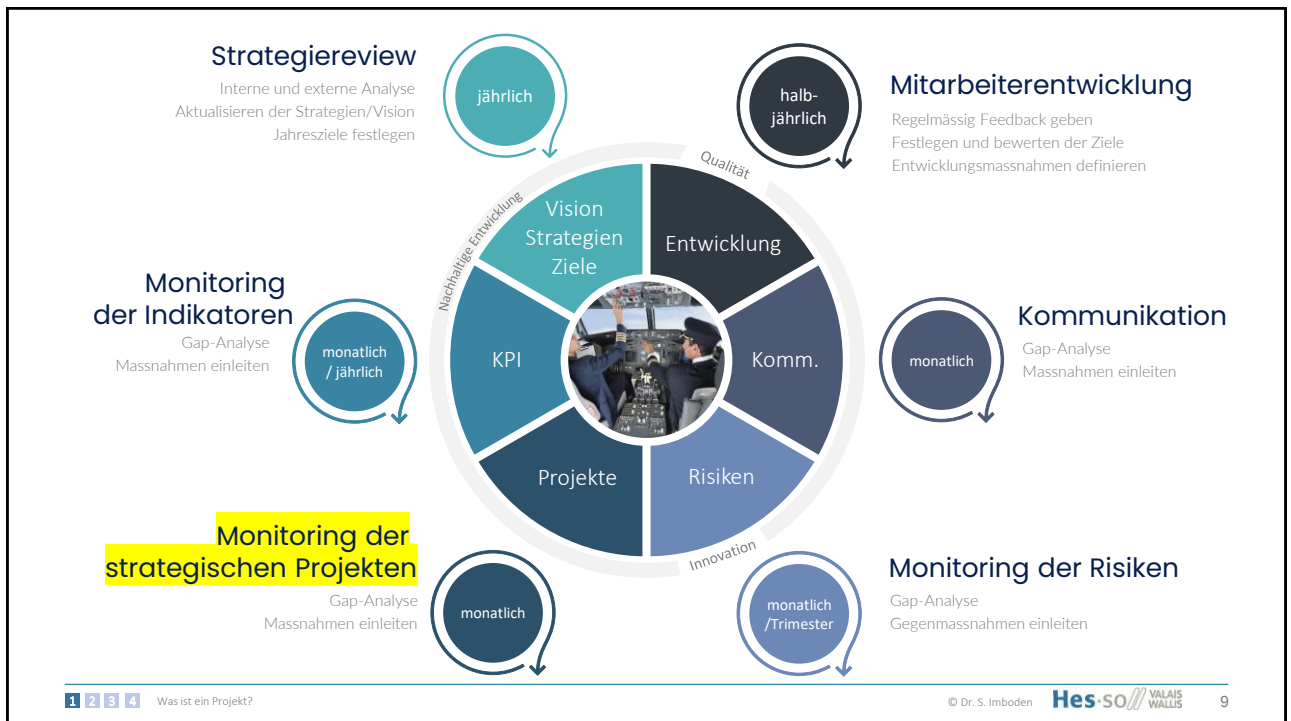


7

Strategische Projekte operationalisieren die Vision



8



9

Ein Projekt ist gekennzeichnet durch...

- Einmaligkeit
- Anfangs- und Endterminen (Wann?)
- Neuartigkeit
- Technische und organisatorische Komplexität
- Interdisziplinäres Zusammenarbeiten
- Abgrenzung gegenüber anderen Vorhaben

10

Die Erfolgsfaktoren eines Projektes sind...

- Qualität der **Zielvereinbarung** zwischen Auftraggeber und dem Projekt-Manager
- Profil und Kompetenzen des **Projektleiters**
- Design (Zusammensetzung, Grösse und Struktur) des **Projektteams**
- Inhalt und zeitliche Verfügbarkeit der **Projekt-Planung**
- Effizienz des **Projekt-Controllings**
- Angemessene **Ressourcen** zur Verfügung haben



vgl. Thommen 2002: 307-347

1 2 3 4 Was ist ein Projekt?

© Dr. S. Imboden Hes-so VALAIS WALLIS 11

11

Project Canvas



1 2 3 4 Was ist ein Projekt?

© Dr. S. Imboden Hes-so VALAIS WALLIS 12

12



Agenda

1

Was ist ein Projekt?

2

Projekte erfolgreich in 5 Phasen leiten

3

Agiles Projektmanagement

4

Fazit

1 2 3 4 Projekte erfolgreich in 5 Phasen leiten

© Dr. S. Imboden

Hes-so VALAIS WALLIS

13

13



1 2 3 4 Projekte erfolgreich in 5 Phasen leiten

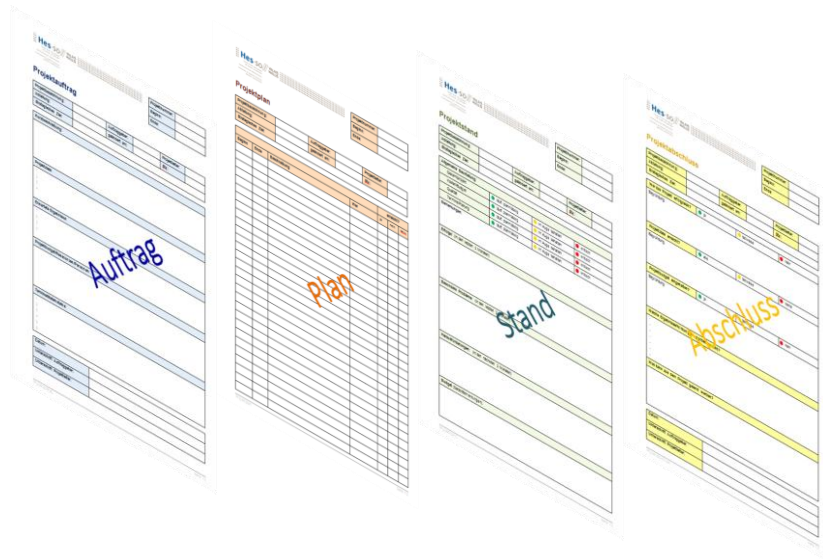
© Dr. S. Imboden

Hes-so VALAIS WALLIS

14

14

Nur so viel Administration wie nötig



15

Das Projektteam ist ein Schlüsselement



→ ca. **40%** der Projekte scheitern aufgrund Mangel an qualifizierten Mitarbeitenden oder Kompetenzstreitigkeiten (GPM-Studie, 2015)

16

Eine gut überlegte Zusammensetzung des Projektteams kann vielen Problemen vorbeugen

- Der Zusammensetzung des Projektteams wird viel **zu wenig Beachtung** geschenkt
- Ein **gutes Projektteam** zeichnet sich aus durch:
 - einen guten Mix der benötigten Kompetenzen
 - einen guten Mix der formellen und informellen Rollen
 - eine hohe intrinsische Motivation
 - die Bereitschaft, sich weiterzuentwickeln

Das Projektteam (Einheit in der Vielfalt)



- Zusammensetzung (Vielfalt von Kompetenzen, verschiedene Rollen)
- Informelle Rollen (Gruppenführer, Tüchtige, Beliebte, Sündenbock, Mitläufer, Aussenseiter, Opponent, Clown)
- Formelle Rollen (Leader, Experte, Mitläufer, Aussenseiter)
- Grösse (angepasst an die Ziele, 4 – 5 Leute)
- Struktur (organisatorische Gliederung des Teams)

Rollen im Team (nach Belbin)

Teamrolle	Rollenbeitrag	Charakteristika	zulässige Schwächen
Neuerer/ Erfinder	bringt neue Ideen ein	unorthodoxes Denken	oft gedankenverloren
Wegbereiter/ Weichensteller	entwickelt Kontakte	kommunikativ, extrovertiert	oft zu optimistisch
Koordinator/Integrator	fördert Entscheidungsprozesse	selbstsicher, vertrauensvoll	kann als manipulierend empfunden werden
Macher	hat Mut, Hindernisse zu überwinden	dynamisch, arbeitet gut unter Druck	ungeduldig, neigt zu Provokation
Beobachter	untersucht Vorschläge auf Machbarkeit	nüchtern, strategisch, kritisch	mangelnde Fähigkeit zur Inspiration
Teamarbeiter/ Mitspieler	verbessert Kommunikation, baut Reibungsverluste ab	kooperativ, diplomatisch	unentschlossen in kritischen Situationen
Umsetzer	setzt Pläne in die Tat um	diszipliniert, verlässlich, effektiv	unflexibel
Perfektionist	vermeidet Fehler, stellt optimale Ergebnisse sicher	gewissenhaft, pünktlich	überängstlich, delegiert ungern
Spezialist	liefert Fachwissen u. Information	selbstbezogen, engagiert, Fachwissen zählt	verliert sich oft in technischen Details

iManagement
→ Belbin-Test herunterladen

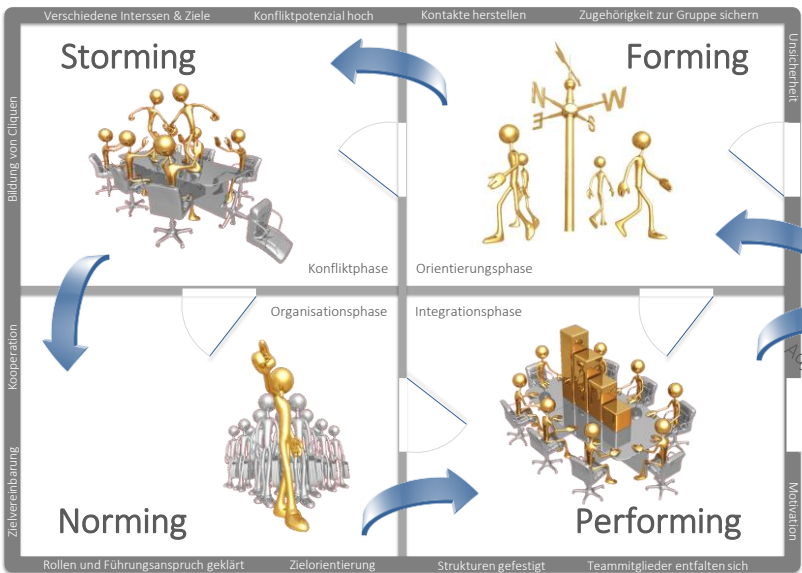
(Belbin, 1981)

1 2 3 4 Projekte erfolgreich in 5 Phasen leiten

© Dr. S. Imboden Hes-so VALAIS WALLIS 19

19

Phasen des „Teambuildings“



In der **Forming-Phase** erwarten die Mitglieder vom Leiter, dass er eine Richtung (Vision) sowie Ziele festlegt und eine positive kollektive Energie schafft.

In der **Storming-Phase** erklärt der Teamleiter der Gruppe die Aufgaben, die verschiedenen Verhaltensweisen und die Regeln für die Zusammenarbeit. Meinungsverschiedenheiten und persönliche Konflikte müssen gelöst werden, bevor das Team über diese Phase hinausgehen kann.

In der **Norming-Phase** übernehmen alle Teammitglieder Verantwortung und haben den Ehrgeiz, auf den Erfolg der Teamziele hinzuarbeiten. Sie akzeptieren die anderen so, wie sie sind, und bemühen sich, nach vorne zu schauen. Die Gefahr hierbei ist, dass die Mitglieder so sehr auf die Vermeidung von Konflikten konzentriert sind, dass sie nur ungern kontroverse Ideen teilen.

In der **Performing-Phase** geht es mehr darum, zu steuern, Energien zu koordinieren, zu ermutigen, zu motivieren, zu belohnen und verantwortungsvolle Autonomie zu fördern. Übersetzt mit Deepl.com (kostenlose Version)

(Quelle: Tuckman, 1965; Brodeck, 2004)

1 2 3 4 Projekte erfolgreich in 5 Phasen leiten

© Dr. S. Imboden Hes-so VALAIS WALLIS 20

20

Ohne Mandat startet man nie ein Projekt!



→ ca. **70%** der Projekte scheitern aufgrund unklarer Anforderungen und Ziele (GPM-Studie, 2015)

Ein erfahrener Projektleiter beginnt erst mit der Arbeit, wenn der Projektauftrag geklärt ist

- Der **Projektauftrag** ist eines der **Schlüsselemente** für das Gelingen des Projektmanagements
- Ein **guter Projektauftrag** zeichnet sich aus durch:
 - eine verständliche Beschreibung des **Problems/Ausgangslage**
 - eine klare und messbare **Zielformulierung**
 - eine möglichst genaue Vorstellung der **erwarteten Erzeugnisse** (Delivrables)
 - Aussagen zur **Finanzierung** und zum Budget der internen und externen Kosten
 - eine Planung der wichtigsten **Meilensteine**

max. eine A4-Seite

Team

Auftrag

Planung

Monitoring

Hes-so

VALLAIS WALLIS

Projektnummer:

P1

Beginn:

15.08.2024

Ende:

04.09.2026

Projektname:

Projet xy

Auftraggeberin:

xyz xxx

Projektleiterin:

abc def (abc)

Abteilung:

geändert am:

Stellvertreterin:

Strategisches Ziel:

Warum ist dieses Projekt notwendig? (Opportunitäten, Problematik, Rahmenbedingungen)

Gesamtprojekt

Projektziele (SMART = Spezifisch, Messbar, Akzeptiert, Realisierbar, Terminierbar)

Indikatoren

Objectif 1

Objectif 2

Erwartete Ergebnisse (délivrables)

Budget / Ressourcen / Personen

Termine/Meilensteine (Go/NoGo)

Source : www.2imangement.ch

Projektziele sollten SMART sein

SMART

- What gets measured, gets done!
- Nur was gemessen wird, lässt sich managen
 - Spezifisch: Ziele müssen eindeutig definiert sein (nicht vage, sondern so präzise wie möglich).
 - Messbar: Ziele müssen messbar sein (Messbarkeitskriterien).
 - Akzeptiert: (erreichbar) Ziele müssen von den Empfängern akzeptiert werden/sein (auch: angemessen, attraktiv oder anspruchsvoll)
 - Realistisch: Ziele müssen erreichbar sein.
 - Terminierbar: zu jedem Ziel gehört eine klare Terminvorgabe, bis wann das Ziel erreicht sein muss.

Das Budget zeigt sowohl die internen wie auch die externen Kosten auf



→ ca. **40%** der Projekte scheitern aufgrund fehlender Ressourcen beim Projektstart (GPM-Studie, 2015)

Das Projektbudget zeigt auf, ob die Ziele mit den vorgesehenen Ressourcen realisiert werden können

- Ein **gutes Projektbudget** zeichnet sich aus durch:
 - eine klare Trennung der internen und externen Kosten
 - einem PLAN – IST Vergleich mit Saldoangabe
 - Aussagen zu möglicher externer Finanzierung
- Die **internen Kosten** dürfen im Projektbudget auf keinen Fall fehlen

1

Team

Auftrag

Planung

Monitoring

Budget

Interne Ressourcen

0%

Plan [CHF]

Ist [CHF]

Saldo [CHF]

Bemerkungen

1	Personalressourcen (intern)	1'080.00	0.00	1'080.00	vgl. Detail Projektteam
2		0.00	0.00	0.00	
3		0.00	0.00	0.00	
4		0.00	0.00	0.00	
5		0.00	0.00	0.00	
6		0.00	0.00	0.00	
7		0.00	0.00	0.00	
~		~	~	~	

2

Externe Ressourcen

0%

Plan [CHF]

Ist [CHF]

Saldo [CHF]

Bemerkungen

1	Personalressourcen (extern)	800.00	0.00	800.00	
2		0.00	0.00	0.00	
3		0.00	0.00	0.00	
4		0.00	0.00	0.00	
5		0.00	0.00	0.00	
6		0.00	0.00	0.00	
7		0.00	0.00	0.00	

3

Externe Finanzierung

0%

Plan [CHF]

Ist [CHF]

Saldo [CHF]

Bemerkungen

1		0.00	0.00	0.00	Externe Finanzierung (z.B. Kunden, Subventionen etc.)
2		0.00	0.00	0.00	
3		0.00	0.00	0.00	
4		0.00	0.00	0.00	

Quelle : www.2imangement.ch

1 2 3 4 Projekte erfolgreich in 5 Phasen leiten

© Dr. S. Imboden **Hes-so** VALAIS WALLIS 27

ca. 40% der Projekte scheitern aufgrund unzureichender Projektplanung

(GPM-Studie, 2015)

1

2

3

4

5

Team

3

1

2

3

4

5

1

Initialisierung

Planung

Entscheidung

Realisierung

Abschluss

Auftrag

Budget

Roadmap

Gantt

Machbarkeit

Monitoring

Schlussbericht

go

no go

point of no return

✓

✗

🚫

1 2 3 4 Projekte erfolgreich in 5 Phasen leiten

© Dr. S. Imboden **Hes-so** VALAIS WALLIS 28

Eine gewissenhafte Planung beugt Stress vor und schafft Zeit für anderes

- Eine **gute Projektplanung** zeichnet sich aus durch:
 - eine möglichst detaillierte Auflistung der zu erledigenden Arbeiten mit Angaben zu Beginn und Ende
 - eine genaue Zuordnung der Verantwortlichkeiten (ein Verantwortlicher pro Aufgabe)
 - die Allokation von Zeit pro Aufgabe
 - Aussagen zu den Meilensteinen (Entscheidungen) und zum kritischen Pfad
- Der Projektplan gehört zur «**Grundausstattung**» des Projektleiters

Team

Auftrag

Roadmap

Planung

Monitoring

Projektnummer: P1

Projektname: Projeet xy

Beginn: 15.08.2024

Auftraggeberin: xyz xxx

Ende:

Projektleiterin:

Übersicht der Stunden

CHF 1'880.00

geändert am:

Stellvertreterin:

0 h / 12 h

2024

Nr.

Detailplanung

Beginn

Dauer (Tage)

Ende

Wer?

Fortschritt

12.08.2024

14

25.08.2024

T1 (1ms)

23%

4.0

12.8

13.8

14.8

15.8

16.8

17.8

18.8

19.8

20.8

21.8

22.8

23.8

24.8

25.8

26

Quelle : www.2management.ch

© Dr. S. Imboden

Hes-soVALLAIS WALLIS

30

Verschiedene Analyseinstrumente helfen, die richtigen Entscheidungen zu treffen



→ ca. **30%** der Projekte scheitern aufgrund fehlender Projektmanagement Methodik (GPM-Studie, 2015)

Das Grob- und Detailkonzept zeigt Lösungswege und Umsetzungsdetails auf

- Grob- und Detailkonzept dienen als **Entscheidungsgrundlage** für das weitere Vorgehen
- Ein **gutes Grobkonzept** zeichnet sich aus durch:
 - eine fundierte Analyse von verschiedenen Lösungsvarianten
 - eine kritische Bewertung und Priorisierung der erarbeiteten Varianten
- Ein **gutes Detailkonzept** zeichnet sich aus durch:
 - eine fundierte Machbarkeitsstudie der gewählten Lösungsvariante
 - eine kritische Analyse der Risiken
 - detaillierte Angaben und Empfehlungen zur Umsetzung

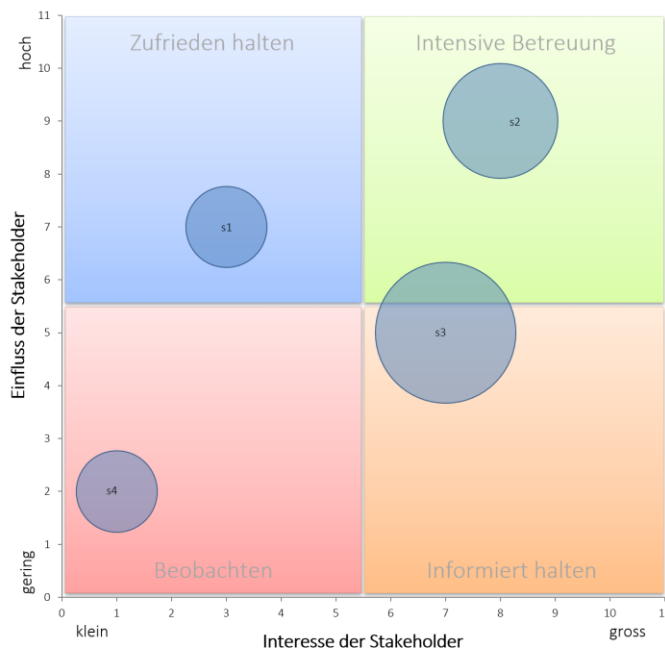
Inhalt

1	Management Summary.....	2
2	Ausgangslage	2
3	Projektorganisation und Meilensteine.....	2
4	Grobbudget.....	2
5	Mögliche Lösungsvorschläge.....	2
6	Weiteres Vorgehen.....	2
7	Anhang.....	2

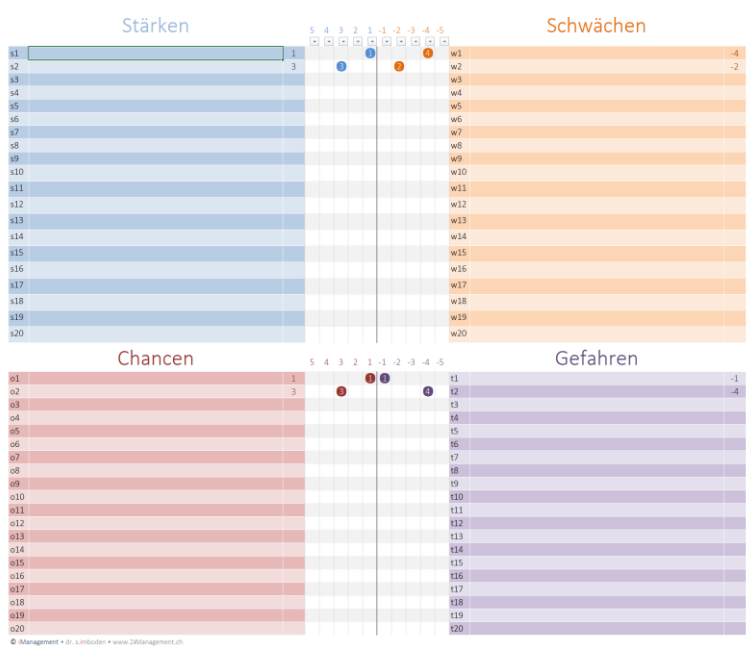


Inhalt

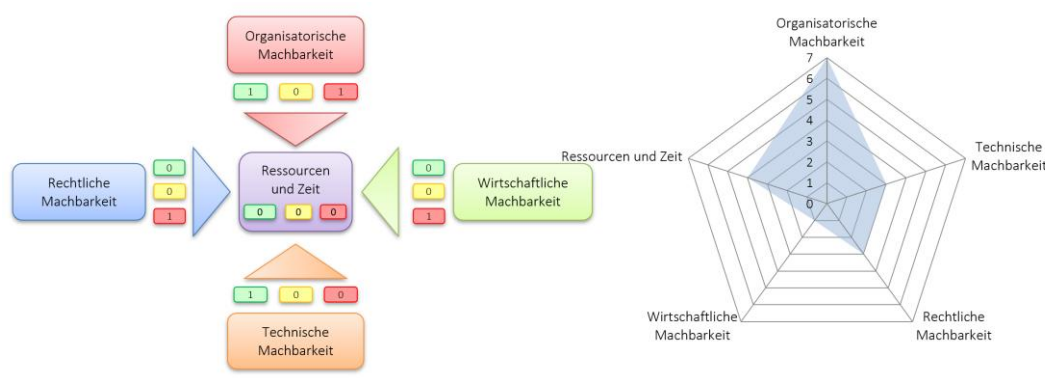
1	Management Summary	3
2	Ausgangslage.....	4
3	Organisation und Planung	4
4	Ressourcen	4
5	Umsetzung	4
6	Erfolgsfaktoren und Risiken	4
7	Qualitätssicherung und Controlling.....	5
8	Fazit	5
9	Anhang	5

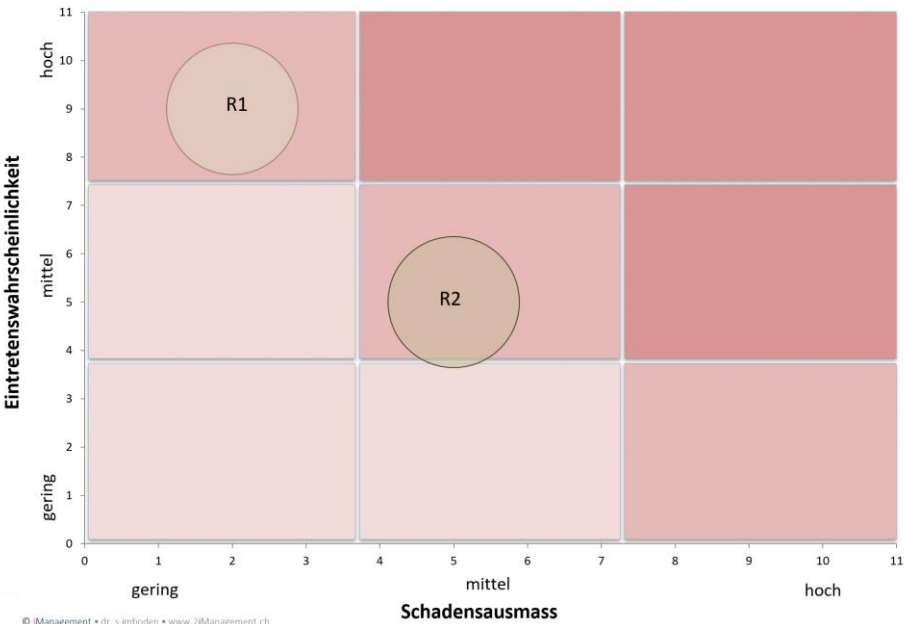


SWOT-Analyse

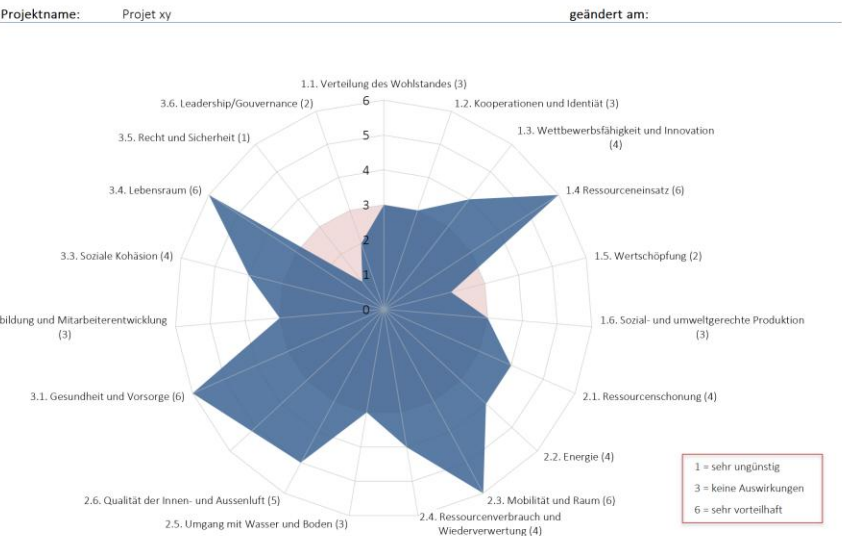


Machbarkeitsstudie





Nachhaltige Entwicklung: Resultate



Die sorgfältige Überwachung eines Projekts ist eine der Hauptaufgaben eines Projektmanagers



→ ca. **45%** der Projekte scheitern aufgrund fehlender PM-Erfahrung auf Leitungsebene (GPM-Studie, 2015)

Regelmässige Projektstand Kontrollen erlauben ein proaktives Handeln

- Die Projektstand Kontrolle ist neben dem Projektauftrag das **zweite Schlüsselement** für das Gelingen des Projekts
- Eine **gute Projektstand Kontrolle** zeichnet sich aus durch:
 - Angaben zum Projektfortschritt (Zielerreichung, finanzielle und personelle Ressourcen, Problembereiche, Erfolge) und zur zukünftigen Entwicklung des Projekts
 - Angaben zu Schwächen, Stärken, Gefahren, Opportunitäten und Risiken
 - Angaben zu anstehenden Entscheidungen und Meilensteinen
- Regelmässige Projektfortschrittsberichte schaffen **Vertrauen** und sind ein sehr erfolgreiches **Kommunikationsinstrument**

max. eine A4-Seite

Team

Auftrag

Planung

Monitoring

Hes-so

VALLAIS WALLIS

⚙️

+

-

?

Projektnummer:	P1	Beginn:	15.08.2024	Ende:	04.09.2026
Projektname:	Projet xy	AuftraggeberIn:	xyz xxx	ProjektleiterIn:	abc def (abc)
Abteilung:	siehe Auftrag	geändert am:		StellvertreterIn:	siehe Auftrag
Strategisches Ziel:	siehe Auftrag				

Allgemeine Beurteilung (1 = läuft planmässig; 2 = im Auge behalten; 3 = kritisch)

Gesamtprojekt	läuft planmässig	✓	0%	0 h / 12 h	
Budget/Ressourcen	im Auge behalten	!			
Qualität/Ziele	läuft planmässig	✓			
Termine/Planung	läuft planmässig	✓			

Bemerkungen

Projektziele (vgl. Projektauftrag)

	in %	
Objectif 1	50%	>
Objectif 2	80%	>
.		
.		
.		

Erfolge (letzte Periode)

Quelle : www.2management.ch

Der Abschlussbericht ist Pünktchen auf dem i



Der Projektabschluss darf in einem gut geleiteten Projekt nicht fehlen

- Der Schlussrapport **rundet das Projekt ab**
- Ein **guter Projektabschluss** zeichnet sich aus durch:
 - eine kritische Auseinandersetzung mit der geleisteten Arbeit (Erfolge, Misserfolge, Lehren)
 - einen SOLL- IST Vergleich der Projektziele
 - einen SOLL- IST Vergleich der Ressourcen
 - Beschreibung des weiteren Vorgehens
 - Würdigung der geleisteten Arbeit der Projektmitarbeitenden
- Die **Unterschrift des Auftragsgebers** sollte auf dem Schlussbericht nicht fehlen

SCHLUSSBERICHT



Projektnummer:	P1	Beginn:	15.08.2024	Ende:	04.09.2026
Projektname:	Projet xy	AuftraggeberIn:	xyz xxx	ProjektleiterIn:	abc def (abc)
Abteilung:	siehe Auftrag	geändert am:		StellvertreterIn:	siehe Auftrag
Strategisches Ziel:	siehe Auftrag				

War das Projekt erfolgreich? ja ✓

Begründung:

Wurden alle Projektziele erreicht? ja ✓

Begründung:

Wurde das Budget eingehalten?		ja	✓																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																													</
-------------------------------	--	----	---	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	----

Quelle : www.2management.ch



Agenda

- 1 Was ist ein Projekt?
- 2 Projekte erfolgreich in 5 Phasen leiten
- 3 **Agiles Projektmanagement**
- 4 Fazit



1 2 3 4 Agiles Projektmanagement
 © Dr. S. Imboden
Hes-so VALAIS WALLIS
45

Agiles Manifest

Vier Werte - Zwölf Prinzipien



Agiles Manifest

Wir erschließen bessere Wege, Software zu entwickeln, indem wir es selbst tun und anderen dabei helfen. Durch diese Tätigkeit haben wir diese Werte zu schätzen gelernt:

Individuen und Interaktionen sind wichtiger als Prozesse und Werkzeuge
Funktionierende Software ist wichtiger als umfassende Dokumentationen
Zusammenarbeit mit dem Kunden ist wichtiger als Vertragsverhandlungen
Reagieren auf Veränderung ist wichtiger als das Befolgen eines Plans

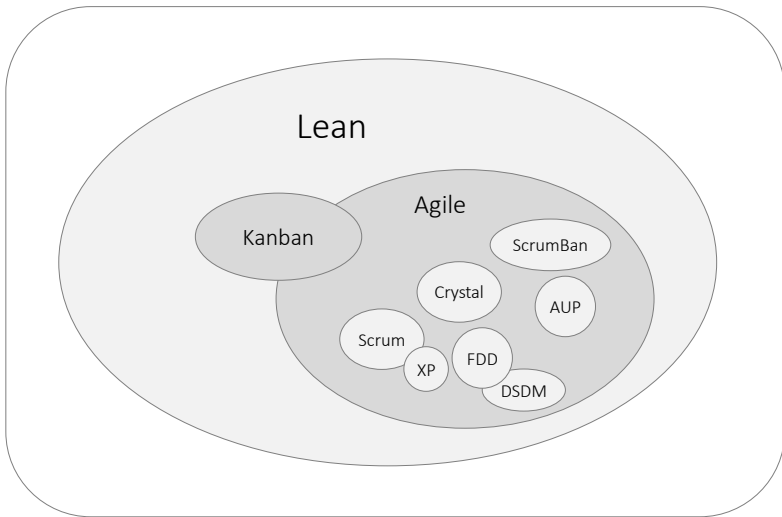
Das heißt, obwohl wir die Werte auf der rechten Seite wichtig finden, schätzen wir die Werte auf der linken Seite höher ein.

- 1 Unsere höchste Priorität ist es, den Kunden durch frühe und kontinuierliche Auslieferung wertvoller Software zufrieden zu stellen.
- 2 Heiße Anforderungsänderungen selbst spät in der Entwicklung willkommen. Agile Prozesse nutzen Veränderungen zum Wettbewerbsvorteil des Produkts.
- 3 Liefere funktionierende Software regelmäßig innerhalb weniger Wochen oder Monate und bevorzuge dabei die kürzere Zeitspanne.
- 4 Fachexperten und Entwickler müssen während des Projektes täglich zusammenarbeiten.
- 5 Errichte Projekte rund um motivierte Individuen. Gib ihnen das Umfeld und die Unterstützung, die sie benötigen und vertraue darauf, dass sie die Arbeit erledigen.
- 6 Die effizienteste und effektivste Methode, Informationen an und innerhalb eines Entwicklungsteams zu übermitteln, ist im Gespräch.
- 7 Funktionierende Software ist das wichtigste Fortschrittsmaß.
- 8 Agile Prozesse fördern nachhaltige Entwicklung. Die Auftraggeber, Entwickler und Benutzer sollten ein gleichmäßiges Tempo auf unbegrenzte Zeit halten.
- 9 Ständiges Augenmerk auf technische Exzellenz und gutes Design fördert Agilität.
- 10 Einfachheit -- die Kunst, die Menge nicht getaner Arbeit zu maximieren -- ist essenziell.
- 11 Die besten Architekturen, Anforderungen und Entwürfe entstehen durch selbstorganisierte Teams.
- 12 In regelmäßigen Abständen reflektiert das Team, wie es effektiver werden kann und passt sein Verhalten entsprechend an.

2001 - Kent Beck, Ward Cunningham, Dave Thomas, Jeff Sutherland, Ken Schwaber, Jim Highsmith, Alistair Cockburn, Robert C. Martin, Mike Beedle, Arie van Bennekum, Martin Fowler, James Grenning, Andrew Hunt, Ron Jeffries, Jon Kern, Brian Marick, Steve Mellor.

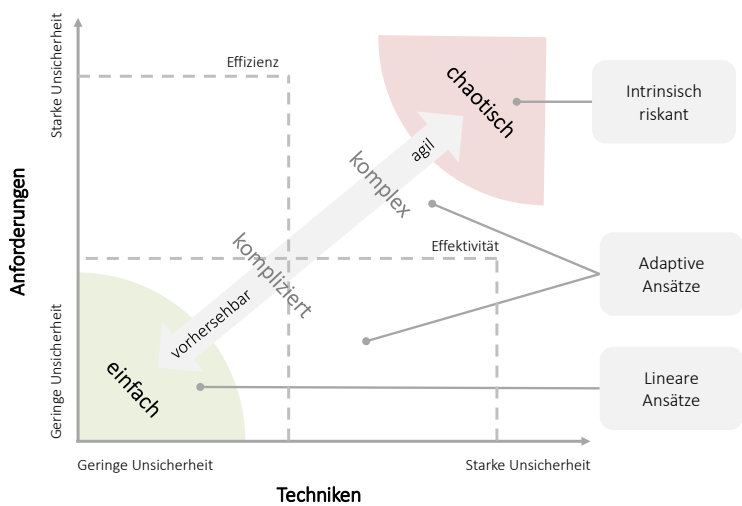
1 2 3 4 Agiles Projektmanagement
 © Dr. S. Imboden
Hes-so VALAIS WALLIS
46

Agile Ansätze und Methoden umfassen mehrere Rahmenwerke und Methoden



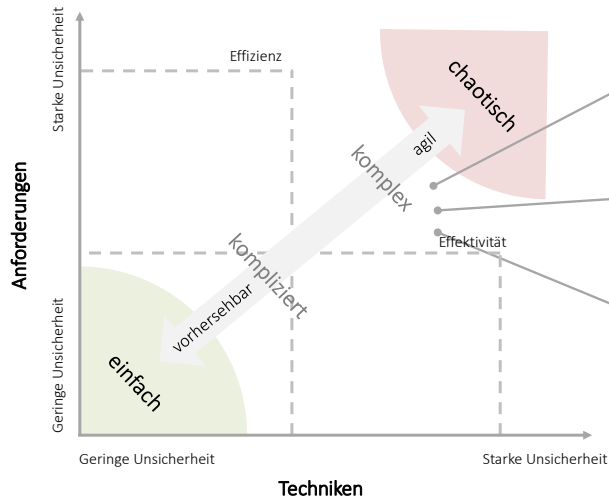
47

Modell der Unsicherheit



48

Je komplexer, desto agiler wird die Methode



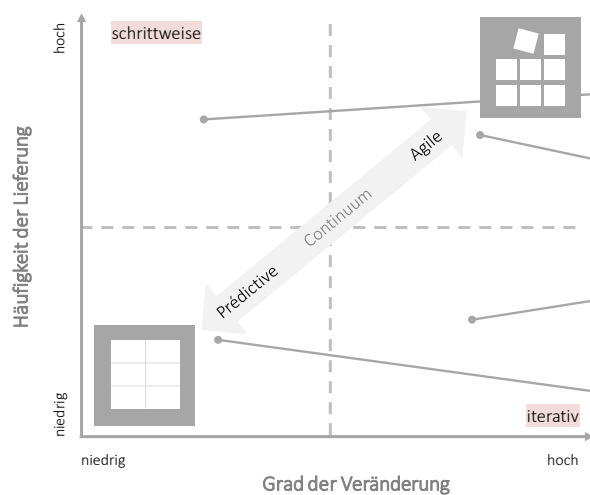
- das Endziel ist schwer zu beschreiben
- die Änderungsraten sind hoch
- die Anforderungen, die Unsicherheit oder das Risiko sind ungenau oder unbekannt

- sehr kurze Rückkopplungsschleifen
- eine häufige Anpassung des Prozesses
- eine Neupriorisierung der Prioritäten
- regelmässig aktualisierte Pläne
- häufige Lieferungen

Indem das Team ein kleines Inkrement erstellt und es dann testet und analysiert, kann es sich kostengünstig und in kurzer Zeit mit der Unsicherheit auseinandersetzen, das Risiko senken und die Wertschöpfung für den Kunden maximieren.

(Agile Alliance 217. Uncertainty and Complexity Model inspired by the Stacey Complexity Model)

Das Kontinuum der Lebenszyklen



Inkrementeller Lebenszyklus. Ansatz, der fertige Lieferungen anbietet, die der Kunde sofort nutzen kann.

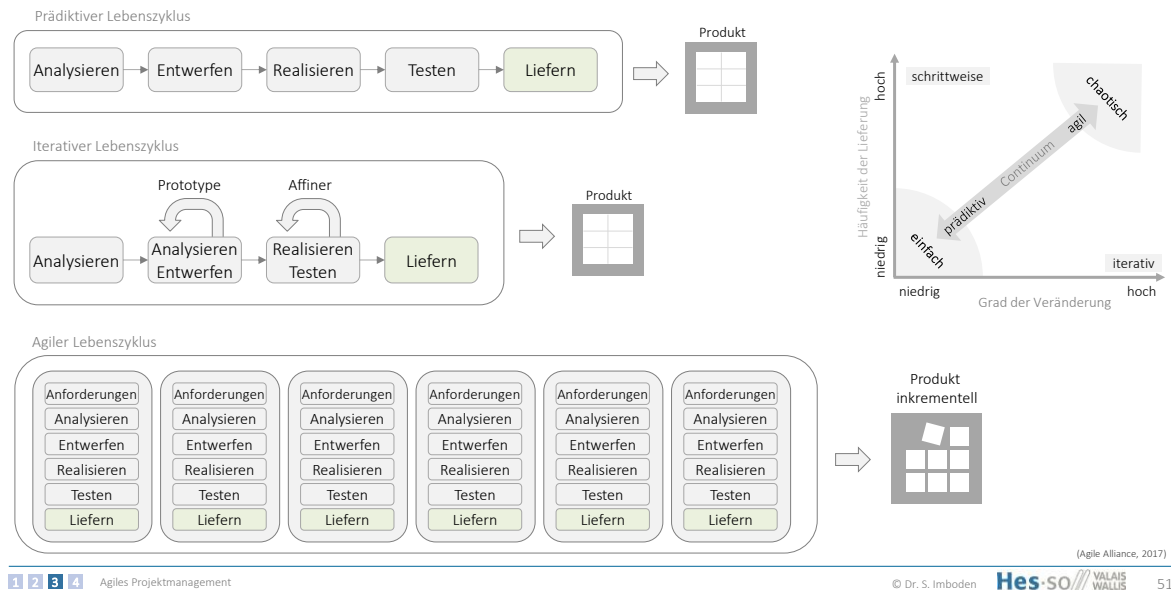
Agiler Lebenszyklus. Ein sowohl iterativer als auch inkrementeller Ansatz, der darauf abzielt, Arbeitselemente zu verfeinern und häufig zu liefern.

Iterativer Lebenszyklus. Ansatz, der ein Feedback ermöglicht, um die unvollendete Arbeit zu verbessern und zu verändern.

Vorhersagbarer Lebenszyklus (Waterfall). Ein traditionellerer Ansatz, bei dem die Planung grösstenteils im Voraus erfolgt und dann in einem einzigen Schritt durchgeführt wird; ein sequenzieller Prozess.

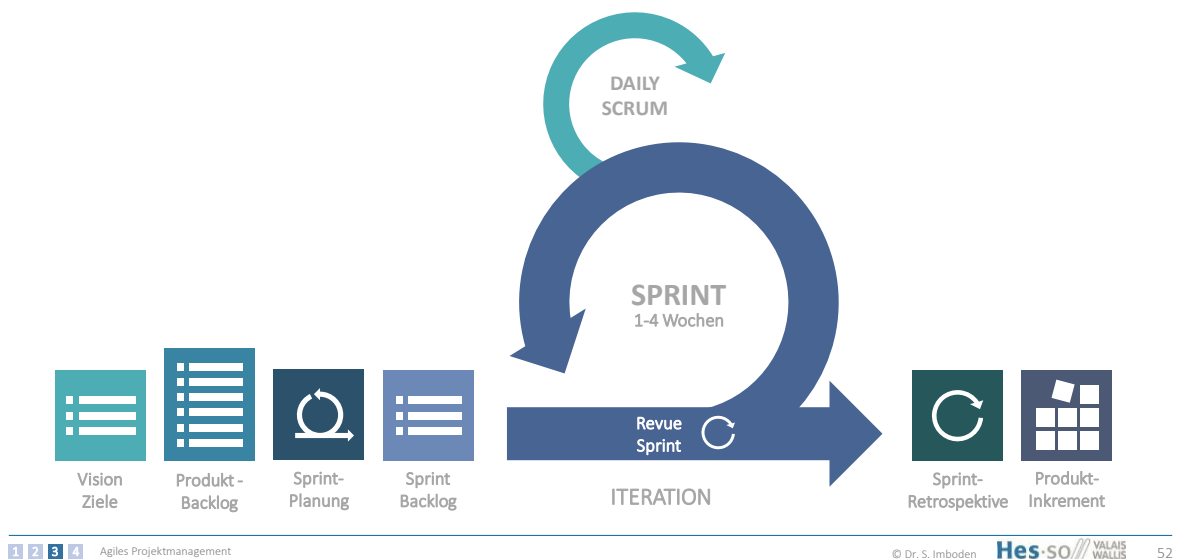
(Agile Alliance 217. Uncertainty and Complexity Model inspired by the Stacey Complexity Model)

Das Kontinuum der Lebenszyklen

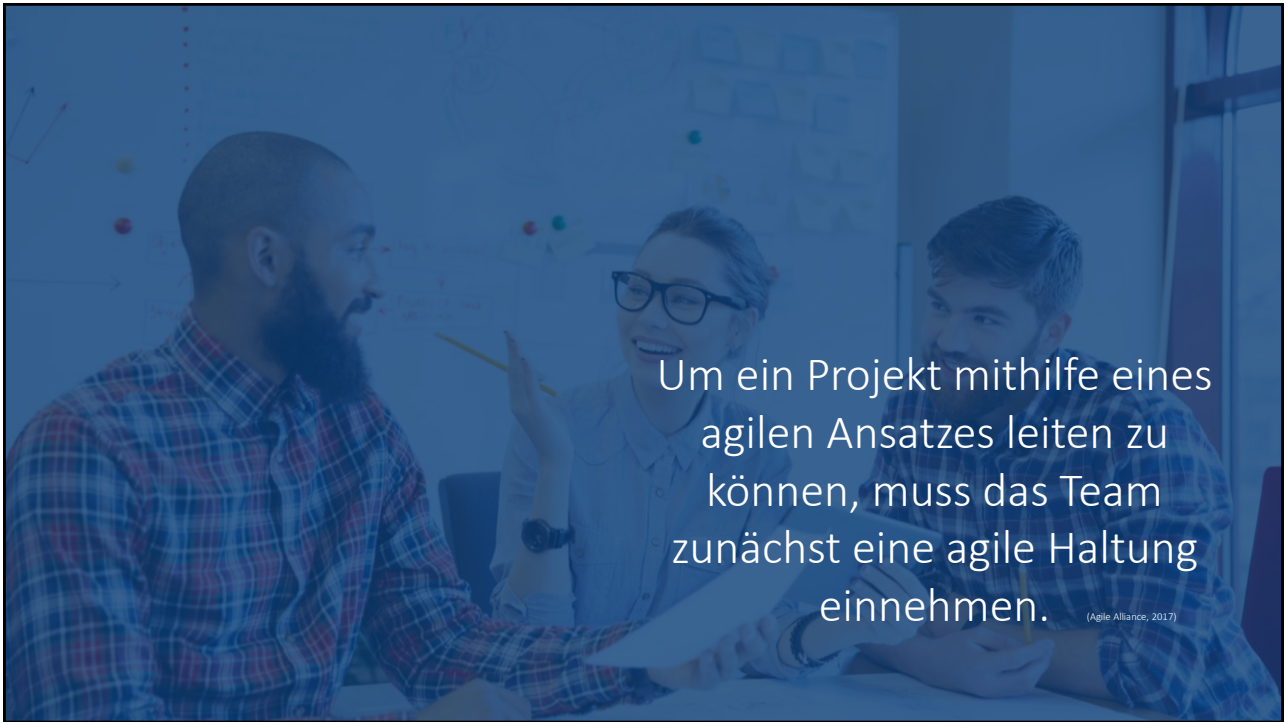


51

Überblick über den Prozess des agilen Projektmanagements



52

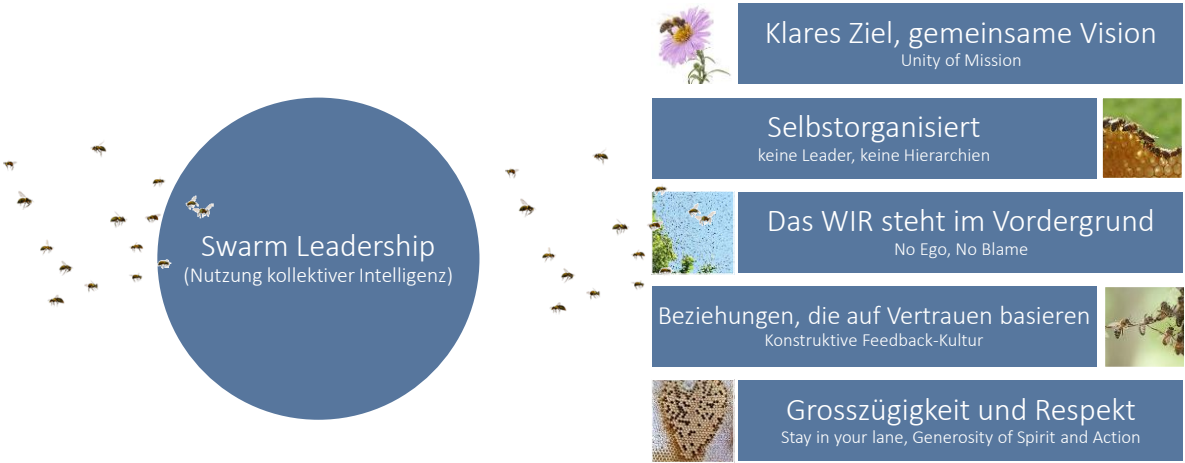


53



54

Bienen praktiziert agiles Management seit mehr als 65 Mio. Jahren



Schwarm-Intelligenz ist der Begriff für das Verhalten dezentralisierter und selbstorganisierter Systeme. Er wird häufig als Grundkonzept für künstliche Intelligenz verwendet.(cf. Beni, Wang (1989, 1993)).

(McNulty et al., 2018)

Die Rolle des agilen Projektleiters ist wenig bekannt, da die Teams selbstorganisiert sind.

(Agile Alliance, 2017)

Drei agile Rollen



Mitglied eines multidisziplinären Teams

Multidisziplinäre Teams setzen sich aus Mitgliedern mit allen notwendigen Fähigkeiten zusammen, um in kürzester Zeit eine fertige Arbeit mit hoher Qualität, aber ohne externe Abhängigkeiten liefern zu können.



Le product owner

Der Product Owner ist dafür verantwortlich, die Ausrichtung des Produkts festzulegen und zu kommunizieren. Er/sie arbeitet täglich mit seinen/ihren Teams zusammen. Der/die Product Owner/in arbeitet mit Stakeholdern, Kunden und Teams zusammen, um das Produkt nach deren Bedürfnissen auszurichten. Er/sie erstellt das Backlog für und mit dem Team. Anhand des Backlogs kann man sehen, wie man den höchsten Wert ohne Abstriche schaffen kann.



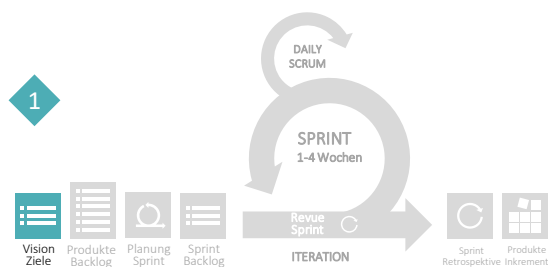
Team-Fazilitator (Scrum Master, Leader-Servant, coach)

Der/die Moderator/in ist dafür verantwortlich, dass gemäß dem ersten Wert des Agilen Manifests die Menschen und ihre Interaktionen vor die Prozesse und Werkzeuge gestellt werden. Er/sie betreibt Beziehungsmanagement, um Kommunikation und Koordination innerhalb des Teams und der Organisation zu etablieren. Diese Art der Unterstützung hilft, Hindernisse zu beseitigen und dem Team bei der Straffung seiner Prozesse zu helfen.

Jedes Projekt muss eine Charta (Vision, Auftrag) haben, damit das Team versteht, warum das Projekt wichtig ist und welche Ziele es verfolgt. Das Team muss wissen, in welche Richtung es gehen soll.

(Agile Alliance, 2017)

Die Ausarbeitung der **Projekt- und Teamcharta** ermöglicht es dem Team, zusammenzuarbeiten und die Ziele des Projekts zu erreichen.



- **Warum** machen wir dieses Projekt?
- Was ist die Vision (**Story**) und die Ziele des Projekts? Wer profitiert davon und wie?
- Was bedeutet „**erfüllt**“ für das Projekt? Was sind die **Kriterien** für die Lieferung des Ergebnisses (Deliverable) des Projekts?
- Wie werden wir **zusammenarbeiten** (Regeln)? Wie ist der geplante Arbeitsablauf?

→ Der **Moderator** (Scrum Master) kann den Prozess der Erstellung der Charta erleichtern. Die Projektcharta ist eine hervorragende Möglichkeit, mit der Arbeit zu beginnen, sobald das Team zusammengekommen ist.

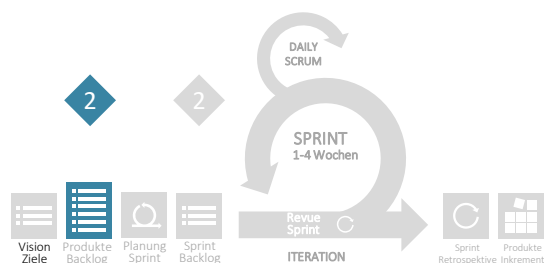
Die Teamcharta („Sozialvertrag“) spiegelt die Interaktionen der Teammitglieder wider und schafft eine Kultur der Zusammenarbeit.

- Die Werte des Teams
- Die Arbeitsvereinbarungen
- Die Grundregeln
- Die Regeln der Gruppe

(Agile Alliance, 2017)



Das Backlog ist die priorisierte Liste der gesamten Arbeit eines Teams, die in Form von Story

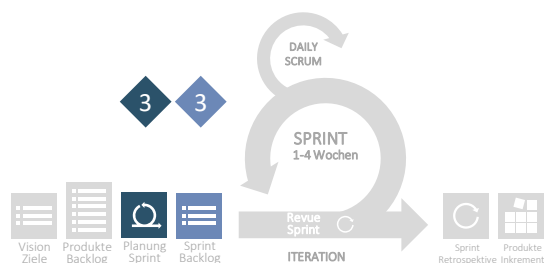


- Es ist **unnötig**, die Stories des gesamten Projekts vor Beginn der Arbeit zu erstellen, **aber gerade so viel**, dass das Team die erste Freigabe in groben Zügen versteht und dann genügend Material für die nächste Iteration hat.
- In einer agilen Umgebung schliesst sich der Product Owner oft mit dem Team zusammen, um Stories für die nächste Iteration vorzubereiten. Ziel dieser Treffen (max. 1 Std./Woche) ist es, die Stories so weit zu verfeinern, dass das Team versteht, wie es weitergehen soll.

→ Der **Product Owner** (Produktverantwortliche) könnte eine Produkt-Roadmap erstellen, um die erwartete Abfolge der Liefergegenstände im Laufe der Zeit darzustellen, und diese neu planen, je nachdem, was das Team produziert.

Agile Projekte beinhalten auch eine Planung. Der grosse Unterschied besteht darin, dass das Team ständig plant, um häufig zu liefern.

Mit dem Sprint Backlog planen agile Teams in einem kontinuierlichen Zyklus



- Agile Teams planen nicht alles auf einmal. Stattdessen **planen sie einen kleinen Teil**, liefern, lernen und planen dann in einem kontinuierlichen Zyklus wieder ein Stück weiter.
- Sie **schätzen, was sie erreichen können**, was ein Mass für die Leistungsfähigkeit darstellt.
- Teams können nicht mit Sicherheit vorhersagen, was sie liefern können, da sie das **Unerwartete nicht voraussehen können**.

→ Wenn die Product Owner kleinere Stories machen und die Teams den Fortschritt in Form eines fertigen Produkts sehen, bewerten sie neu, was sie in Zukunft tun können.

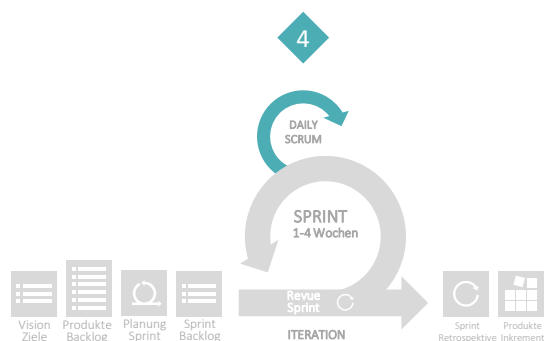
Die Verbesserung von Teams ist ein Grundprinzip von Scrum.

(RunScrum, Klaus Riedel, 2022)

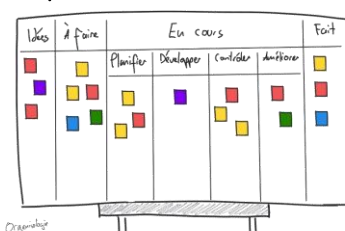
Wenn das Team nicht auf Qualität achtet, wird es schnell unmöglich, ein Release schnell zu liefern.

(Agile Alliance, 2017)

Die Teams organisieren tägliche Scrums, um eine reibungslose Teamarbeit zu gewährleisten.



- Die Teams organisieren ihre eigenen Daily Standups (Tägliches Scrum), um sich gegenseitig zu verpflichten, Probleme zu identifizieren und die **Teamarbeit reibungslos** zu gestalten.
- Bei einem Daily Standup, das von jedem Mitglied moderiert werden kann und nicht länger als 15 Minuten dauern sollte, geht das Team das **Kanban-Board** oder das **Activity Board** durch.



→ Was habe ich seit dem letzten Daily standup fertiggestellt? Was plane ich, bis zum nächsten Daily standup fertigzustellen? Was sind meine Hindernisse (Risiken oder Probleme)?

(Agile Alliance, 2017)

1 2 3 4 Agiles Projektmanagement

© Dr. S. Imboden

Hes-so VALAIS WALLIS

65

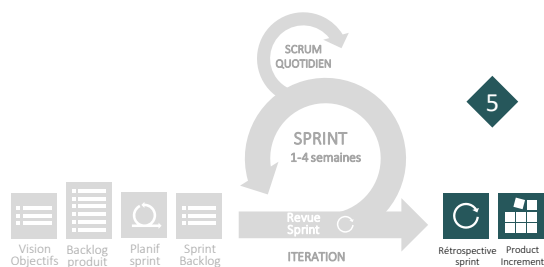
65

La livraison fréquente d'un produit opérationnel constitue une part importante d'un projet Agile

(Agile Alliance, 2017)

66

Une équipe qui ne livre pas régulièrement ne peut pas apprendre rapidement



- A mesure que l'équipe termine les fonctionnalités généralement sous forme d'user stories, elle effectue des démonstrations régulières du produit opérationnel.
- En règle générale, il convient de présenter ce que l'équipe a obtenu comme produit au moins une fois toutes les 2 semaines.
- Une équipe qui n'effectue pas de release ne peut pas apprendre rapidement ni adopter des techniques Agiles.

→ Le product owner assiste à la démonstration et accepte ou refuse les stories.

Agile Ansätze weisen auf neue Messgrößen hin, die sich auf den Kundennutzen konzentrieren.

(Agile Alliance, 2017)

PERFORMANCE

Der Übergang zur Agilität erfordert die Umsetzung unterschiedlicher Leistungsmaassstäbe

- **Story Points** stellen die Komplexität einer Geschichte im Verhältnis zu ihrem Aufwand dar.
- In Story Points wird das gemessen, **was das Team liefert**, nicht das, was das Team zu liefern plant.
- Jedes **Team hat seine eigene Leistungsfähigkeit**. Wenn Story Points verwendet werden, ist die Anzahl der Story Points, die in einer bestimmten Zeit erreicht werden können, für jedes Team spezifisch.
- Der Nachteil der relativen Schätzung ist, dass es **keine Möglichkeit gibt, Teams zu vergleichen** oder die Teamgeschwindigkeit zu erhöhen.
- Story Points sind ein Mass für die Komplexität einer Story. Setzt man sie in Relation zum Aufwand, der für die Umsetzung dieser Story betrieben wird, erhält man die **Velocity**.

(Agile Alliance, 2017)

Vorteile der zwei Methoden



Agiles Projektmanagement und das Wasserfallmodell haben jeweils ihre eigenen Vorteile. Hier sind einige der wichtigsten Vorteile des agilen Projektmanagements im Vergleich zum Wasserfallmodell:

Vorteile des agilen Projektmanagements:

1. **Flexibilität:** Agile Methoden ermöglichen es, schnell auf Änderungen zu reagieren und Anpassungen vorzunehmen, während das Projekt fortschreitet ¹.
2. **Kundenfeedback:** Durch regelmäßige Iterationen und Reviews wird kontinuierliches Feedback vom Kunden eingeholt, was zu einem Produkt führt, das besser den Kundenanforderungen entspricht ².
3. **Schnellere Lieferung:** Agile Projekte werden in kurzen, überschaubaren Sprints durchgeführt, was zu schnelleren Teillieferungen und einer schnelleren Markteinführung führt ².
4. **Teamzusammenarbeit:** Agile Methoden fördern eine enge Zusammenarbeit und Kommunikation innerhalb des Teams, was zu einer besseren Teamdynamik und höherer Produktivität führt ³.
5. **Risikomanagement:** Durch die iterative Natur des agilen Projektmanagements können potenzielle Probleme frühzeitig erkannt und behoben werden ³.

Vorteile des Wasserfallmodells:

1. **Klare Struktur:** Das Wasserfallmodell bietet eine klare und strukturierte Vorgehensweise, bei der jede Phase abgeschlossen sein muss, bevor die nächste beginnt ².
2. **Umfassende Dokumentation:** Jede Phase des Projekts wird ausführlich dokumentiert, was zu einer besseren Nachvollziehbarkeit und weniger Missverständnissen führt ³.
3. **Planungssicherheit:** Da alle Anforderungen und der gesamte Projektumfang im Voraus festgelegt werden, gibt es eine hohe Planungssicherheit und klare Meilensteine ².



Agenda

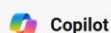
- 1 Was ist ein Projekt?
- 2 Projekte erfolgreich in 5 Phasen leiten
- 3 Agiles Projektmanagement
- 4 **Fazit**

1 2 3 4 Fazit

© Dr. S. Imboden Hes-so VALAIS WALLIS 71

71

Gründe für den Misserfolg eines Projektes



Es gibt viele Gründe, warum Projekte scheitern können. Hier sind einige der häufigsten Ursachen:

1. **Unklare Ziele:** Wenn die Projektziele nicht klar definiert sind, weiß das Team nicht, worauf es hinarbeiten soll 1.
2. **Scope Creep:** Dies passiert, wenn sich die Anforderungen während des Projekts ständig ändern, was zu Verzögerungen und erhöhten Kosten führen kann 1.
3. **Unrealistische Erwartungen:** Wenn die Ziele zu hoch gesteckt sind, ist es schwer, sie zu erreichen 1.
4. **Begrenzte Ressourcen:** Mangel an Zeit, Geld oder Personal kann den Fortschritt erheblich behindern 1.
5. **Mangelhafte Kommunikation:** Ohne effektive Kommunikation können Missverständnisse und Fehler auftreten 1.
6. **Zeitplan-Verzögerungen:** Verzögerungen im Zeitplan können das gesamte Projekt gefährden 1.
7. **Fehlende Transparenz:** Wenn nicht alle Beteiligten über den Fortschritt und die Probleme informiert sind, kann das Vertrauen und die Zusammenarbeit leiden 1.

1 2 3 4 Fazit

© Dr. S. Imboden Hes-so VALAIS WALLIS 72

72

Gründe für den Misserfolg eines Teams

Platz	Faktor	%
1	Kommunikationsschwierigkeiten	97.0%
2	Unklarer Auftrag	94.3%
3	Keine Zusammenarbeitskultur	91.0%
4	Unausgesprochene Konflikte	90.2%
5	Fehlendes Vertrauen	90.2%
6	Machtkämpfe	87.8%
7	Uneffektive Teambesprechungen	84.8%
8	Kein Teamleader	79.6%
9	Dominanz eigener Interessen	69.2%
10	Unklare Hierarchie	56.9%
11	Offene Konflikte	52.9%
12	Zu wenig Zeit	47.8%

1 2 3 4 Fazit



© Dr. S. Imboden Hes-so VALAIS WALLIS 73

73

Fazit

1. Projekte **scheitern meistens an der Leitung** und nicht an der Komplexität oder an den Ressourcen
2. Insbesondere erhöhen **ein systematisches Vorgehen** und eine detaillierte Planung die Erfolgchancen
3. Ein erfolgreiches **Projektcontrolling** gehört zum «täglichen Brot» eines guten Projektleiters
4. Projekte müssen **geführt** und nicht verwaltet werden

1 2 3 4 Fazit

© Dr. S. Imboden Hes-so VALAIS WALLIS 74

74

Und noch dies....

Keine Projektleitung ist die schlimmste Strafe für alle Beteiligten!



75

Laden Sie das
Projektmanagement Tool
herunter auf :

[Projektmanagement \(2imanagement.ch\)](http://2imanagement.ch)

iManagement

CONTACT CHERCHER Q

Outils de management
www.formation.ch
La bonne et juste conduite
Projets
Divers
Helpdesk

Bienvenue chez iManagement

"EVERYTHING RISES AND FALLS ON LEADERSHIP"

Les dirigeants devraient avoir plus de temps pour leur tâche principale, se protéger.
Nous vous offrons des conseils professionnels, de la formation, des ateliers, la gestion de vos projets et
vous vous souvenez avec des outils de management efficaces.

S'ABONNER À LA
REVUE ETTER
INNOVATION
INNOVATION

Outils de management

Formations & Coaching

La bonne et correcte
conduite

Hes-so VALLAIS WALLIS
Hauts de Savoie
Université de la Vallée
Université de la Vallée
Université de la Vallée



76



Besten Dank für Ihre
Aufmerksamkeit



Hes·SO VALAIS
WALLIS

Hochschule für Wirtschaft & Tourismus
Dr. Serge Imboden
Techno-Pôle 3
3960 Sierre
+41 27 606 90 72
+41 79 217 06 08
serge.imboden@hevs.ch
www.2iManagement.ch





77

Bibliographie

- Belbin, R. Meredith (1981).** Management Teams: Why they succeed or fail, Butterworth-Heinemann
- Imboden, S. (2013).** Effective Leadership. In Y. Motarjemi, R. Stadler, & H. Lelieveld (Eds.), Food Safety Management, A Practical Guide for the Food Industry (p. 1192). San Diego: Elsevier.
- Imboden, S. (2018).** www.2iManagement.ch
- Imboden, S. (2017).** Leadership in der Berufsbildung. Eine Interventionsstudie zur Stärkung der Führungskompetenzen. Konstanz: Konstanzer Online-Publikations-System (KOPS).

78