

Projektmanagement

Projektmanagement im Kontext zur operativen Unternehmensführung



Ziele

Die Studierenden sind in der Lage ...

- den Aufbau eines professionellen Projektmanagements erklären zu können;
- die verschiedenen Strukturen und Werkzeuge des Projektaufbaus und des Projektablaufs anzuwenden;
- als kompetente Ansprechpartner im Themenbereich innerbetrieblicher Projekte zu agieren.

Einführung in das Projektmanagement

Definitionen

- Projekt:
 - Ein Projekt ist ein einmaliger Geschäftsprozess, der von der Geschäftsführung anhand eines Business Cases genehmigt wird, von einer temporären Organisationseinheit gemanagt wird, ein spezifiziertes Werk erstellt und dieses zu einem definierten Termin und zu vorgegebenen Kosten zur Abnahme an einen Kunden liefert.
- Projektmanagement:
 - Projektmanagement ist die Planung, die Überwachung, die Steuerung und der Abschluss eines Projekts. Wie diese Tätigkeiten konkret durchzuführen sind, beschreiben Projektmanagementsysteme.

Definitionen

- Projektmanagementsystem
 - Ein Projektmanagementsystem beinhaltet die konkrete Anleitung, wie die Tätigkeiten des Projektmanagements durchzuführen sind.
 - Ein Projektmanagementsystem besteht typischerweise aus:
 - Prozessbeschreibungen (z.B. für die Übergabe von Arbeitspaketen)
 - Wissensgebieten (z.B. Kostenmanagement)
 - Rollenbeschreibungen (z.B. für den Projektleiter)
 - Methoden (z.B. Earned Value Analyse)
 - Vorlagen (z.B. Projektstatusbericht)
 - Weiteren Managementsystemen oder Verweisen auf anzuwendende Managementsysteme (z.B. Qualitätsmanagementsystem)

PM – Aufgaben und Tätigkeiten

Projektmanagement Hauptaufgaben:

- Zielsetzungen
- Planung
- Organisation
- Führung
- Koordination
- Kontrolle

Projektmanagement Unterstützungsaufgaben:

- Administration
- Dokumentation
- Information und Kommunikation

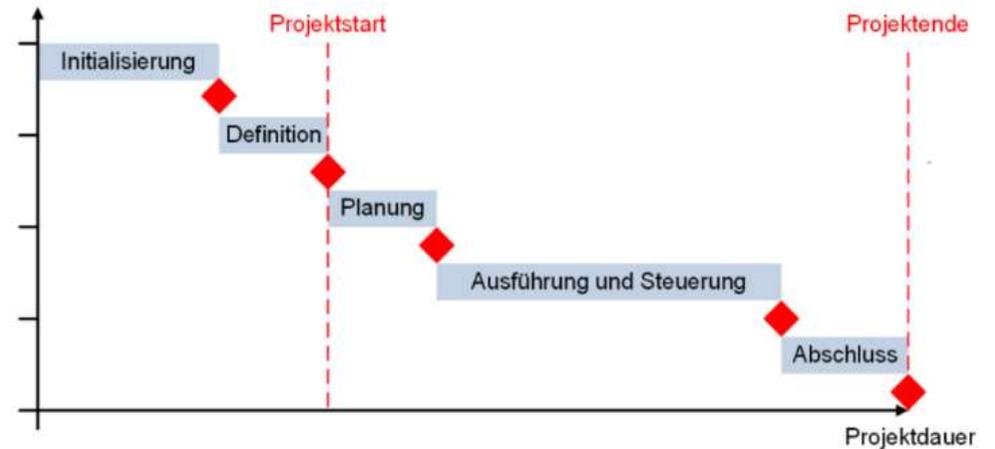
Ergänzende Projektmanagement-Aufgaben:

- Vertragswesen
- Berichtswesen
- Qualitätsmanagement

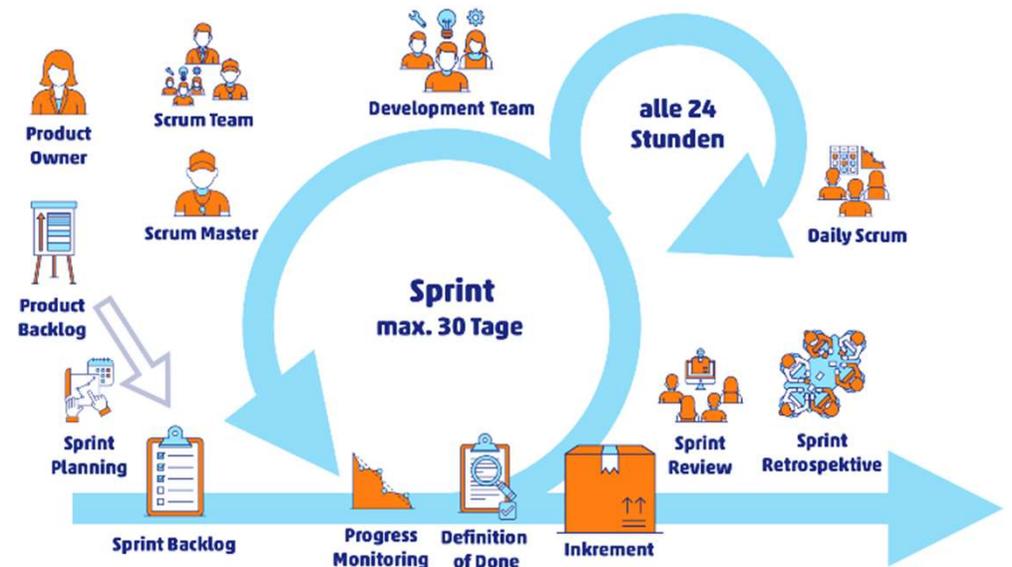
Inhalt
Ziele
Projektplanung
Controlling
= Steuerung

Arten von Projektmanagement

- Klassisches Projektmanagement: «Wasserfall»-Methodik

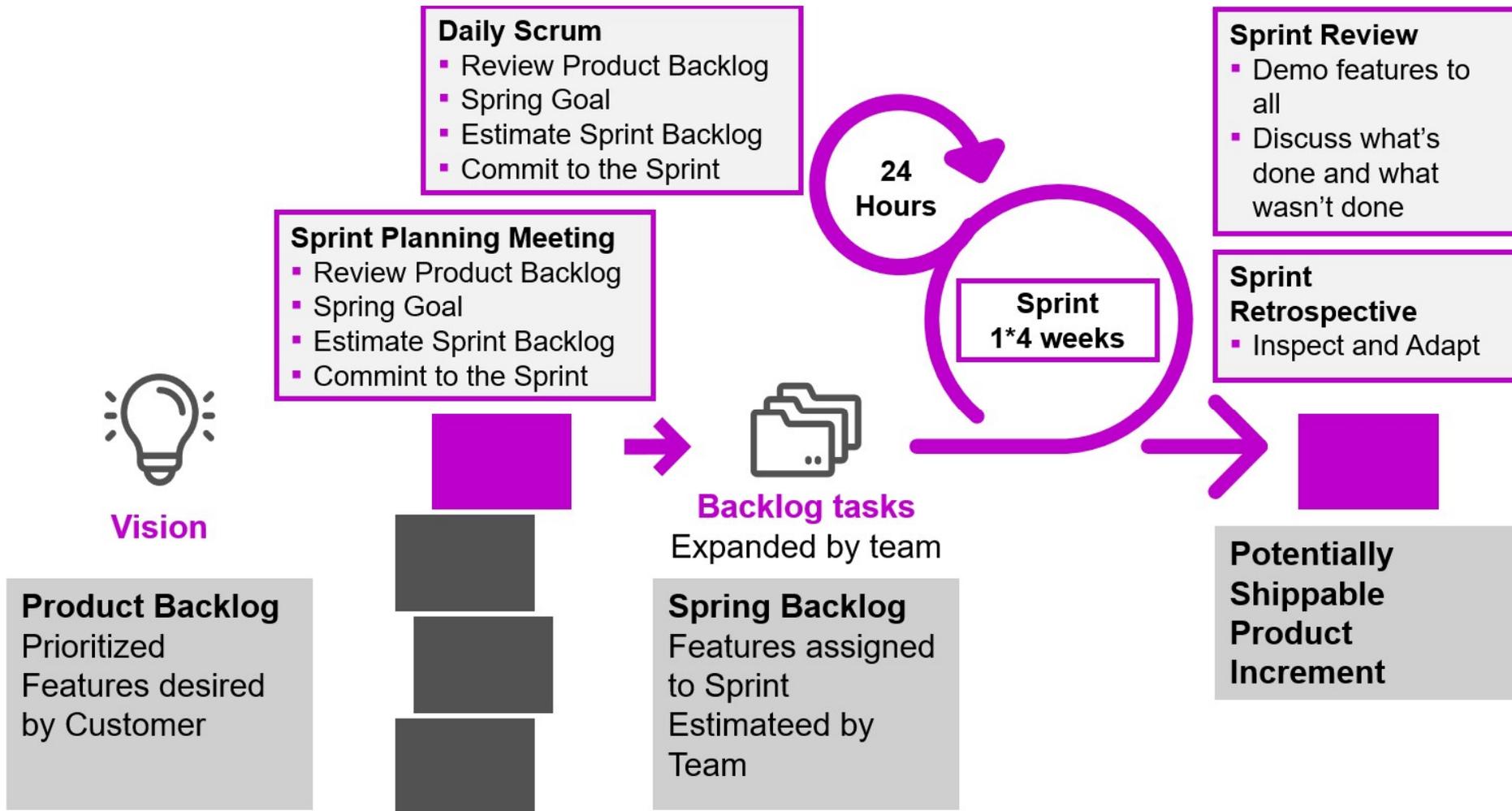


- Agiles Projektmanagement: «Scrum»



Agiles Projektmanagement nach «Scrum»

Das Angeordnete Gedränge (englisch scrum)

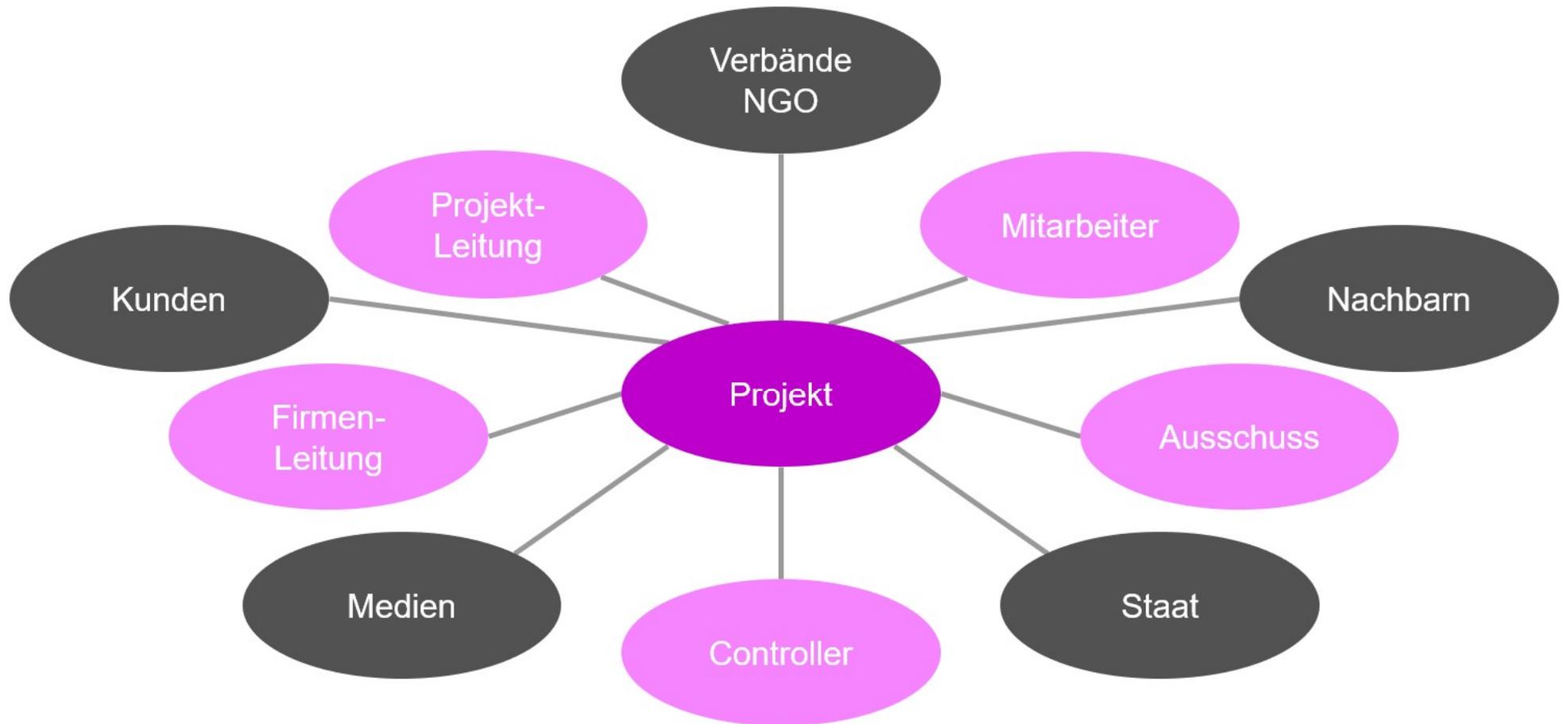


Projektaufbau

Projektaufbau: Institutionen und Rollen

- Projektauftraggeber (Projektsponsor)
- Lenkungsausschuss (Lenkungskreis Steuerungsausschuss, Steering-Committee)
- Projektportfoliomanager
- **Projektleiter (Projektmanager)**
- Teilprojektleiter
- **Projektmitarbeiter**
- Qualitätsmanager
- **Projekt-Controller**
- Projektadministrator
- Fachausschuss
- **Projekt-Stakeholder**

Projekt-Stakeholder



✚ Anreiz-Beitrags-Gleichgewicht intern extern

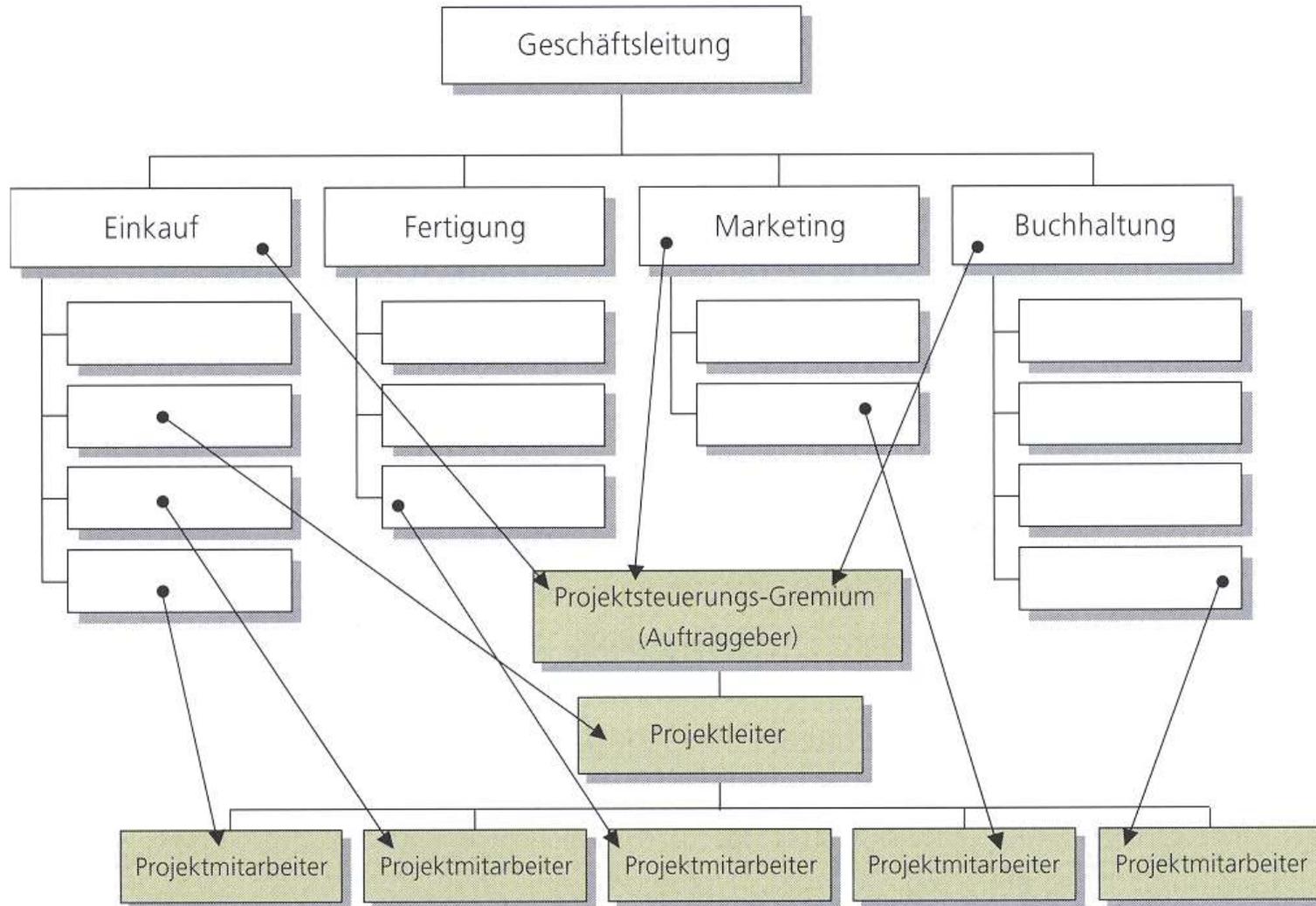
Projekt-Stakeholder

Externe Stakeholder	Interesse — Beitrag	Interesse — Anreiz
Kunde	Kooperation. Nachfrage für Projektergebnisse	Innovative Leistung zur eigenen Profilierung. Zusatznutzen. Verbesserung
Kapitalgeber	Finanzmittel	Verzinsung. Gewinnanteil
Lieferant	Kooperation. Unterstützung des Projektes	Mehrabsatz bei einem erfolgreichen Kunden
Konkurrent	Interesse an Projektergebnissen — kein direkter Beitrag. allenfalls Wettbewerbsdruck	Stimuliert Wettbewerbsanstrengungen des Konkurrenten
Staat	Allenfalls Zuschüsse aus Innovations- oder Standortförderungsprogrammen	Erhöhte volkswirtschaftliche Wettbewerbsfähigkeit. Arbeitsplätze. Wachstum
Politische Partei	Allenfalls politische Unterstützung bei Ansiedlung	Wachstum. Arbeitsplätze. eigene Erfolgsbilanz
Nicht-Regierungsorganisation	Umweltschutz- oder Tierschutzorganisationen. Bürgerinitiativen kämpfen gegen Projekt	Schutz von Partikulär- bzw. Allgemeininteressen
Nachbarn. Bevölkerung	Unterstützung bzw. Ablehnung	Arbeitsplätze. Steueraufkommen. vermiedene Belastungen
Medien	Bekanntmachung in der Öffentlichkeit. Verständnis schaffen (oder Gegenteil)	Leserinteresse erfüllen. Auflage steigern. Prestige steigern (innov. Projekt)

Projektorganisation

- Linien-Projektorganisation (*reine Projektorganisation*)
- Stab-Linien-Projektorganisation
- Matrix-Projektorganisation
- Satelliten-Projektorganisation (*Mehrkreis-Projektorganisation*)

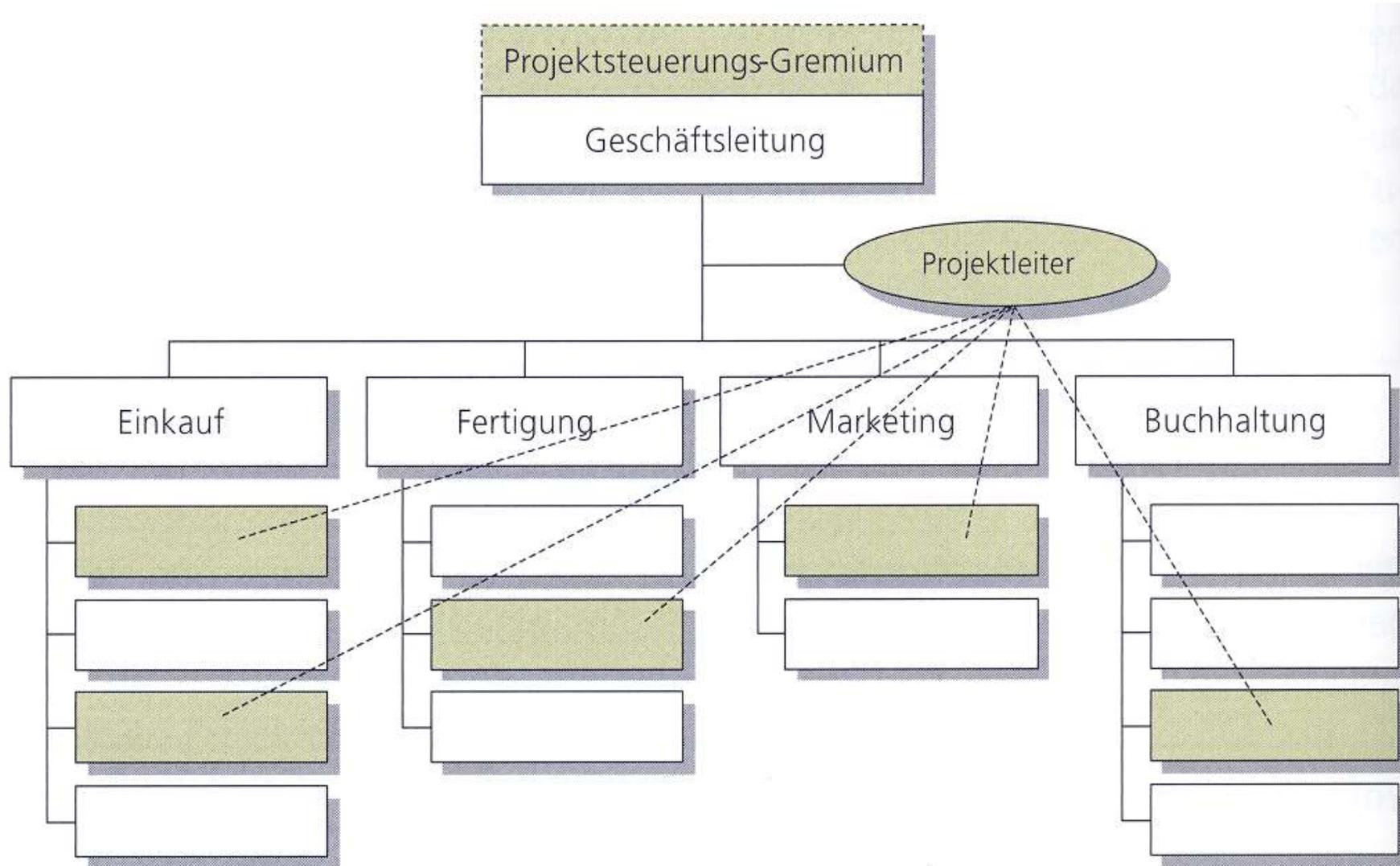
Linien-Projektorganisation



Linien-Projektorganisation

- Vorteile
 - uneingeschränkte Konzentration der Projektmitarbeiter auf das Projekt
 - konfliktarm dank klarer Verantwortlichkeits- und klarer Kompetenzzuteilung
 - hohe Flexibilität und hoher Effizienzgrad verkürzen die Projektdauer
 - vollständige Führungs- und Leitungskompetenz des Projektleiters
- Nachteile
 - Aus- und Wiedereingliederung der Projektmitarbeiter aus der Firmenhierarchie
 - neue Institutionalisierung verursacht entsprechende Umstellungskosten
 - Gefahr der Arbeiterspezialisierung durch Aufgabenkonzentration, was auch zu einer nicht optimalen Auslastung führen kann

Stab-Linien-Projektorganisation



Stab-Linien-Projektorganisation

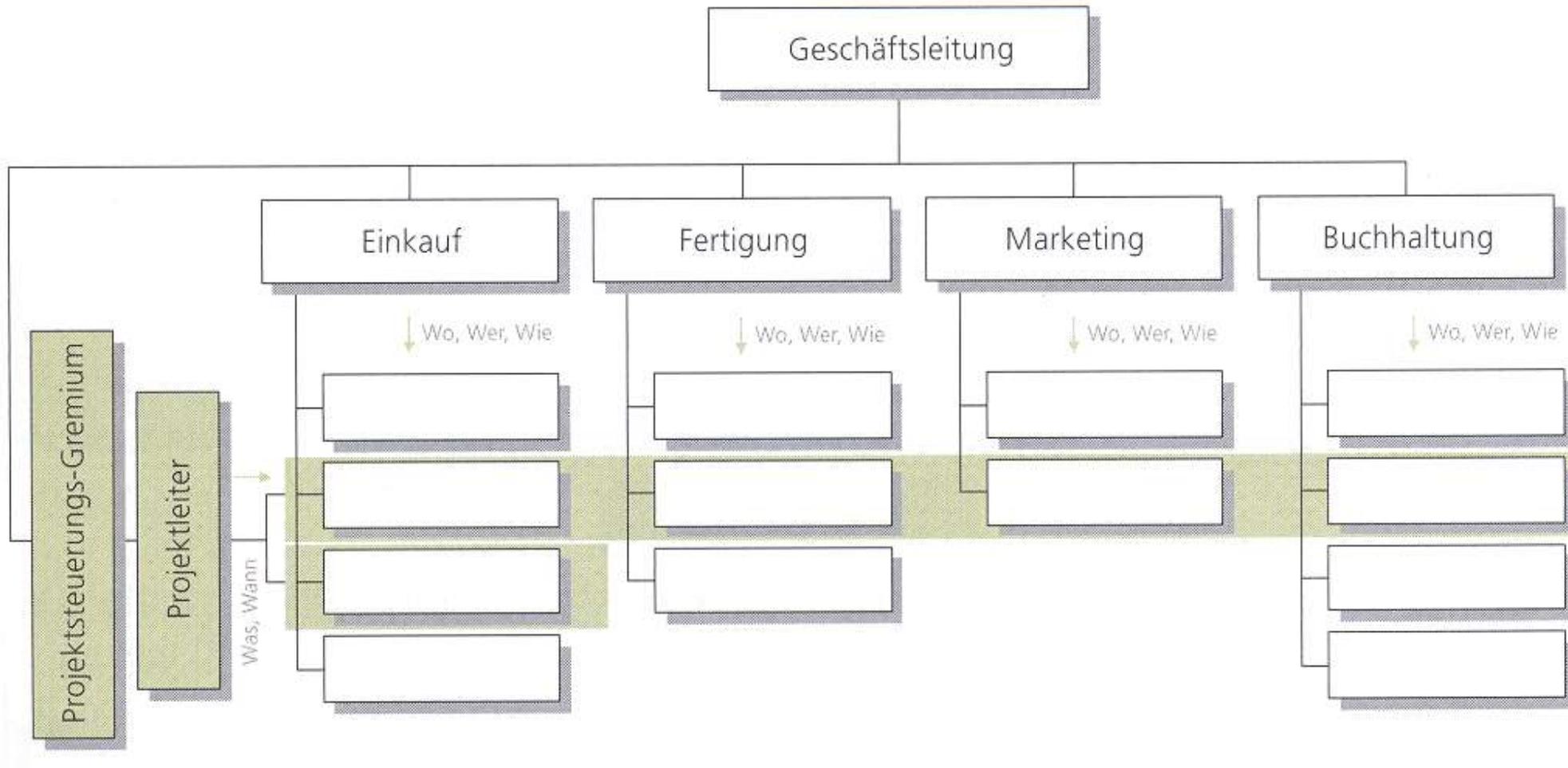
- Vorteile

- Keine Umstellung der Betriebsorganisation notwendig (lediglich Schaffung einer zusätzlichen Stabsstelle für die Projektleitung), dadurch geringfügige organisatorische Umstellungen und somit kostengünstig.
- Enge Zusammenarbeit des Projektleiters mit den betroffenen übergeordneten Stellen.
- Unterstützung eines raschen projektbezogenen Wissenstransfers.
- Grosse Einsatzflexibilität der Projektmitarbeiter.
- Keine Wiedereingliederung der Mitarbeiter nach Projektabschluss nötig.

- Nachteile

- Erhöhter Koordinations- und Kommunikationsaufwand durch Doppelengagements der Projektmitarbeiter.
- -Kompliziertere Entscheidungsprozesse da keine Weisungsbefugnis des Projektleiters, dadurch Kompetenzschwierigkeiten und langwierige Entscheidungsfindungen.
- Oftmals mangelnde Identifikation der involvierten Projektmitarbeiter mit dem Projekt. Im Allgemeinen haben die Linienaufgaben immer vor den Projektaufgaben den Vorrang.
- Aufgabenorientierte Dezentralisierung erhöht das Gesamtrisiko und erfordert eine ausführliche Kontrolle.

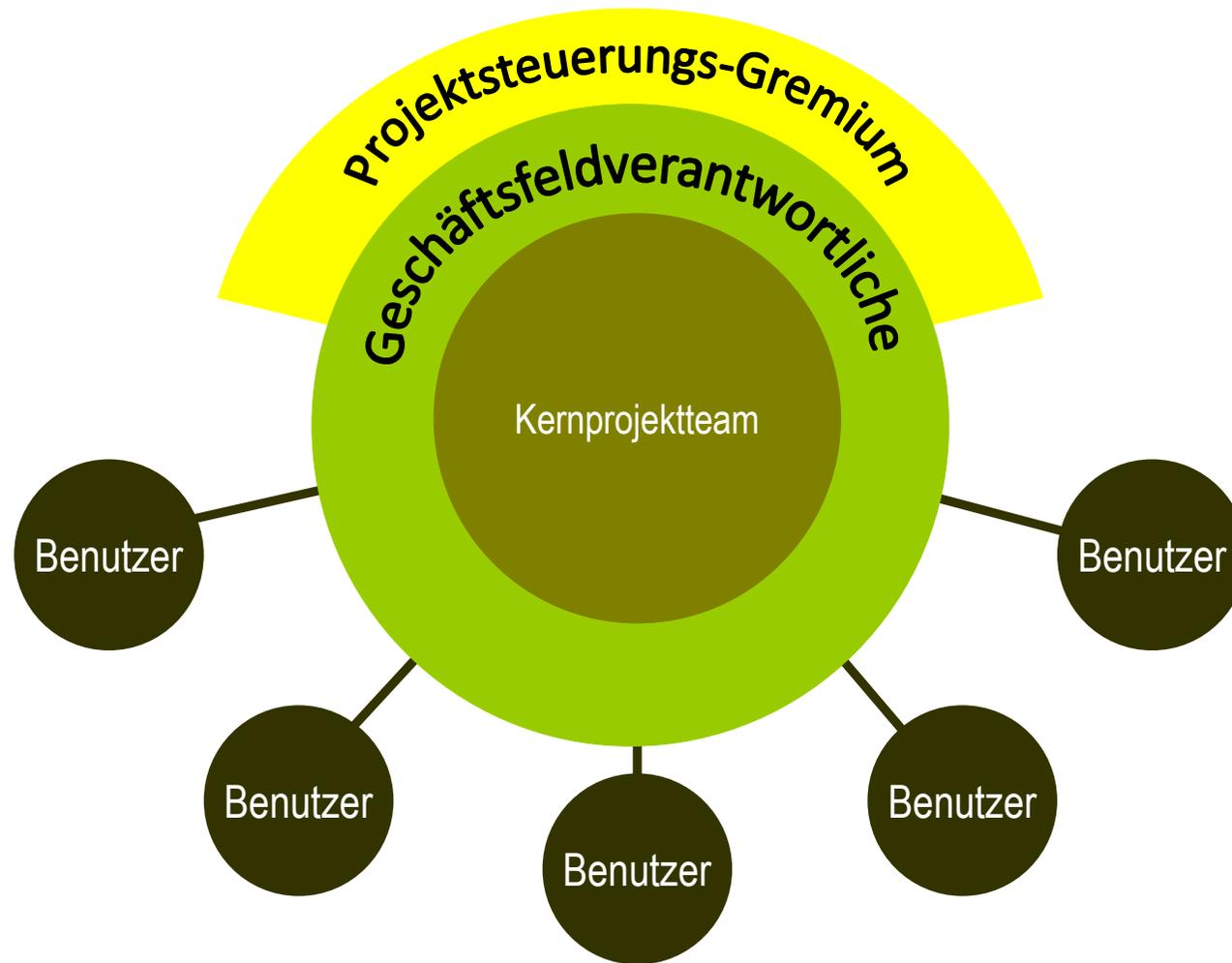
Matrix-Projektorganisation



Matrix-Projektorganisation

- Vorteile
 - optimale Kapazitätsauslastung infolge Ressourcenverteilung
 - geringe Umstellungskosten aufgrund unveränderter Grundstruktur
 - Projektmitarbeiter verlieren das aktuelle Fachwissen nicht
- Nachteile
 - Konfliktgefahr durch Kompetenzschwierigkeiten (Linie/Projekt)
 - höhere Anforderungen an Kommunikations- und Informationsbereitschaft durch Projektleiter und Linieninstanzen
 - Doppelunterstellung erfordert von den Projektmitarbeitern erhöhte Selbständigkeit

Satelliten-Projektorganisation



Satelliten-Projektorganisation

- Vorteile
 - uneingeschränkte Konzentration der Projektmitarbeiter auf das Projekt
 - hohe Flexibilität und hoher Effizienzgrad verkürzen die Projektdauer
 - geringfügige organisatorische Umstellungen und somit kostengünstig
 - optimale Kapazitätsauslastung infolge Ressourcenverteilung
- Nachteile
 - Aus- und Wiedereingliederung der Mitarbeiter des Kernprojektteams aus der Firmenhierarchie
 - neue Institutionalisierung verursacht entsprechende Umstellungskosten
 - aufgabenorientierte Dezentralisierung erhöht das Gesamtrisiko und erfordert eine ausführliche Kontrolle
 - geringe Identifikation der peripheren Projektmitarbeiter (User, Geschäftsbereichverantwortliche) mit dem Projekt
 - Konfliktgefahr durch Kompetenzschwierigkeiten (Linie/Projekt)
 - höhere Anforderungen an Kommunikations- und Informationsbereitschaft durch Projektleiter und Linieninstanzen

Das Projekt-Team

Phasen der Teamentwicklung

Forming	<ul style="list-style-type: none">• Beschnuppern der Teammitglieder untereinander• Wahrnehmung ist auf Äusserlichkeit konzentriert• Stark geforderte Projektleitung; sie muss Spielregeln setzen u. Mitglieder auswählen
Storming	<ul style="list-style-type: none">• Fachliche und informelle Profilierung der Teammitglieder• Autorität des/r Projektleiters/in wird in Frage gestellt• Machtkämpfe untereinander
Norming	<ul style="list-style-type: none">• Regeln funktionieren• Entstehung eines Wir-Gefühls• Entwicklung einer eigenen Sprache und eigener Begriffe
Performing	<ul style="list-style-type: none">• Leistung• Geklärte Rollen• Konzentration auf die Aufgaben
Ending	<ul style="list-style-type: none">• Reflexion• Abschiednehmen

Konfliktmanagement

Ein Konflikt entsteht, wenn ...

- einzelne Projektziele durch Verfolgung weiterer Projektziele beeinträchtigt werden;
- unterschiedliche Zielvorstellungen bestehen

Arten von Konflikten:

- **Zielkonflikt:** unterschiedliche Zielvorstellungen
- **Beurteilungskonflikt:** Ziel klar, Weg dahin Uneinigkeit
- **Verteilkonflikt:** Streit um begrenzte Ressourcen
- **Werte- und Normenkonflikt:** Geschäftskultur versus individuelle Wertvorstellungen
- **Beziehungskonflikt:** Differenzen auf emotionaler Ebene

Konfliktmanagement

- Rationales und psychologisches Problemverständnis

Rationales Problemverständnis <i>(Logik, Werkzeuge Rationalität Modellvorstellungen)</i>	Psychologisches Problemverständnis <i>(Subjektivität Emotionalität Eigene Ziele)</i>
Spricht von Problemen und Lösungen.	Spricht von Fragen und Annäherungen.
Gebraucht Techniken und Strukturen.	Bleibt in Fühlung mit humanen Dimensionen.
Sucht Professionalität und Expertenwissen.	Gibt keine endgültigen Fachantworten.
Nimmt an, dass die Wirklichkeit mit formalen Modellen beschrieben werden kann.	Nimmt an, dass die Wirklichkeit mit formalen Modellen nicht endgültig beschrieben werden kann.

Projekttablauf

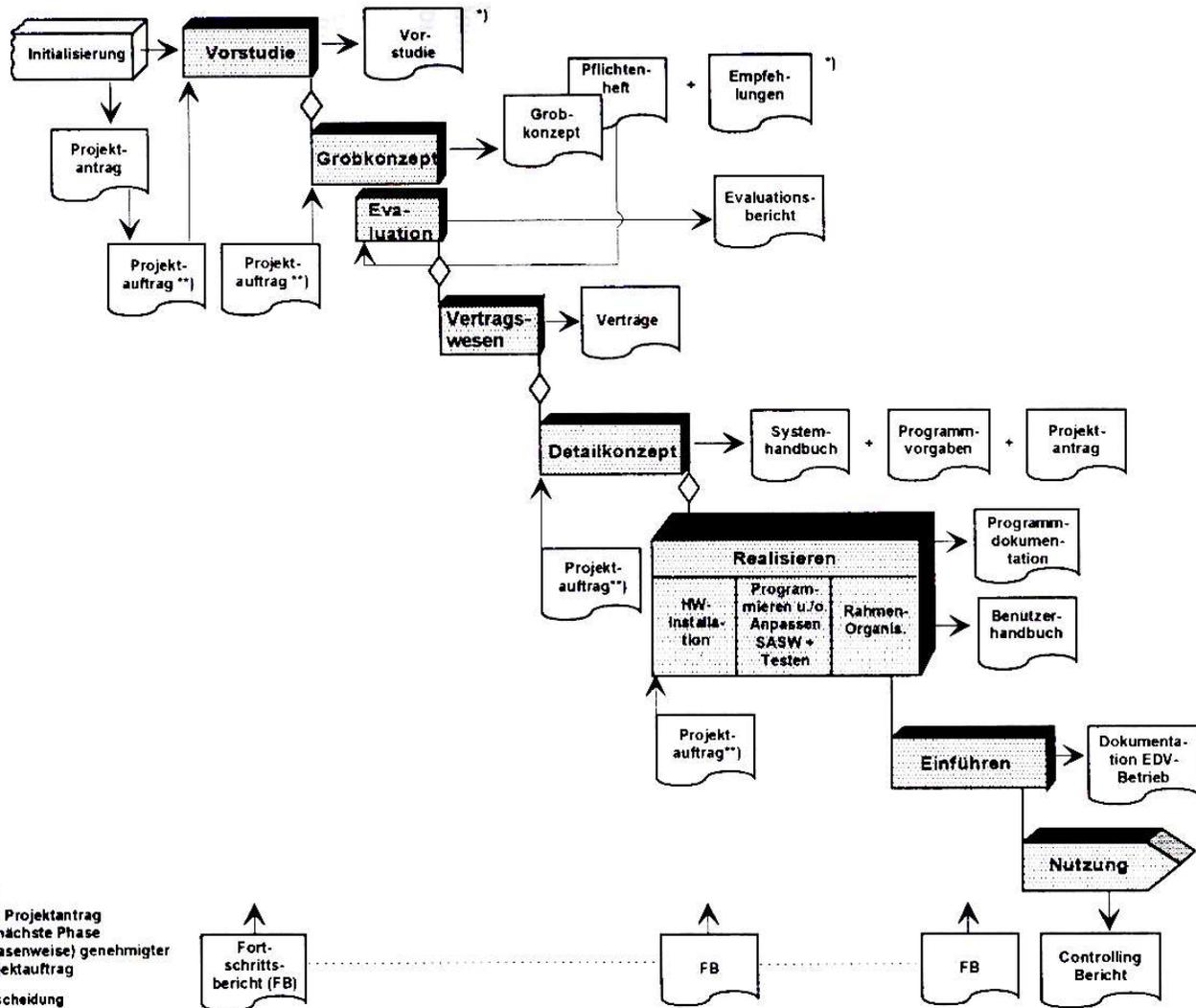
Die Phasen eines Projektes

- Begeisterung
- Ernüchterung
- Suche der Schuldigen
- Bestrafung der Unschuldigen
- Auszeichnung der Nichtbeteiligten

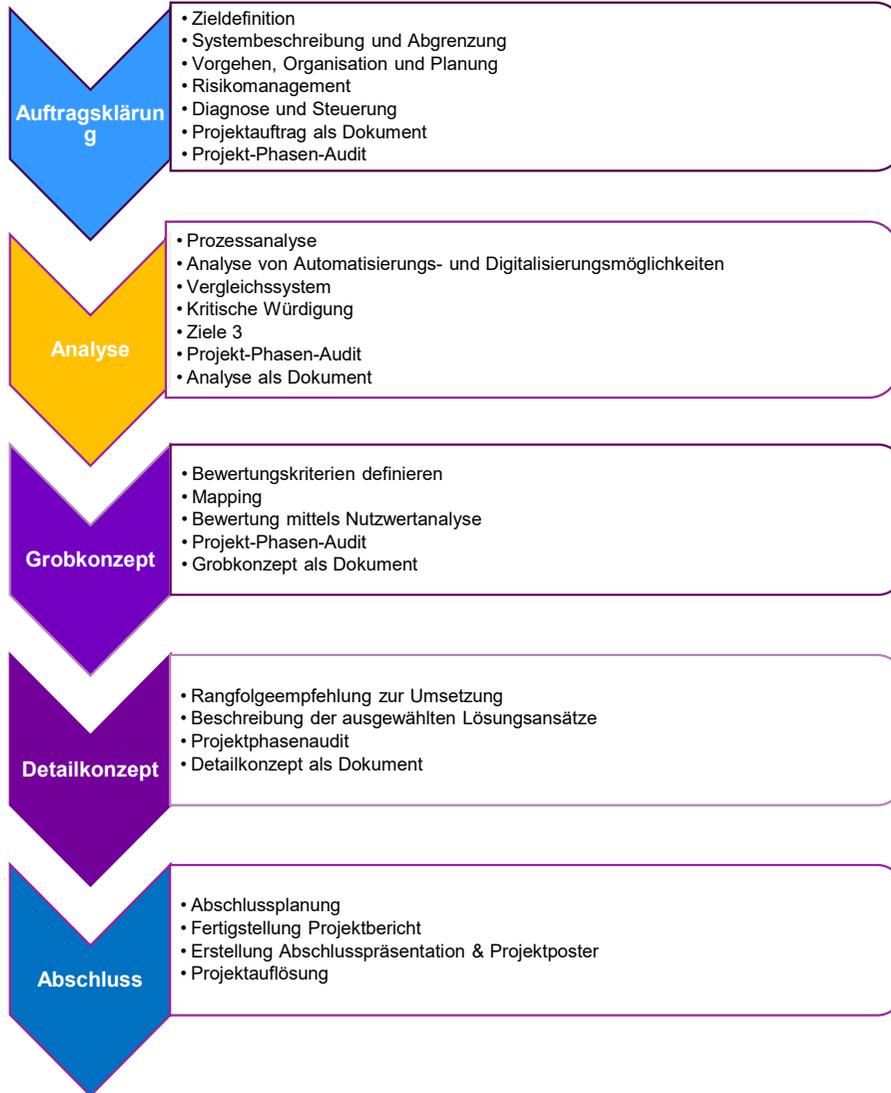
Vier-Phasenmodell nach Jenny



Phasenmodell nach Becker



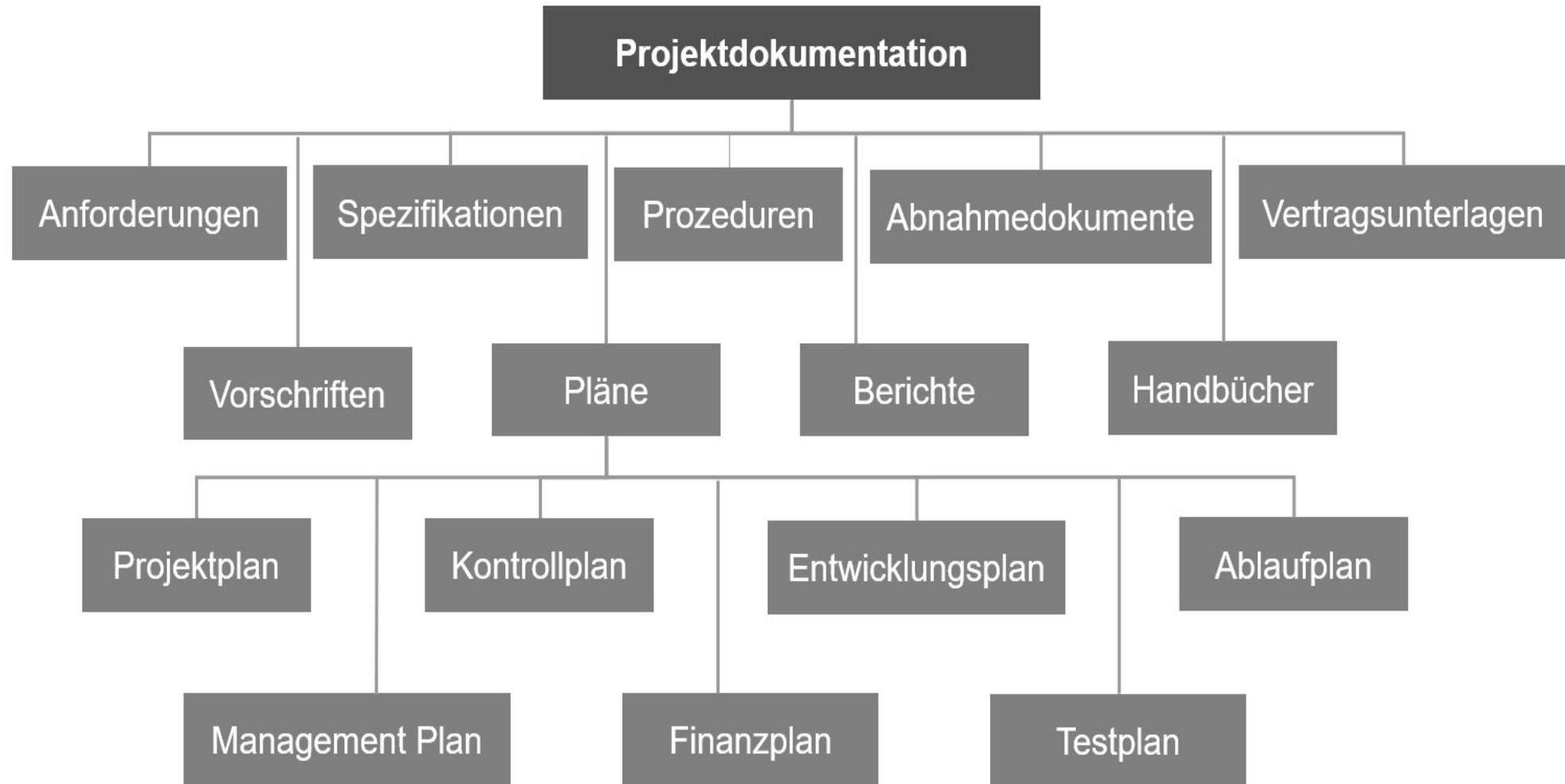
Phasenmodell nach Wallimann



Klassisches 5-Phasenmodell

Phasenbezeichnung	Aufgaben	Werkzeuge
Initialisierung	Ein Handlungsbedarf wird identifiziert und ein entsprechendes Projekt wird gestartet.	Zieldefinition nach SMART Projektantrag Projektauftrag Projektplan Risikoanalyse
Analyse	Die IST-Situation wird analysiert, um eine Basis für eine konzeptionelle Anpassung der IST-Situation und damit zur Klärung des identifizierten Handlungsbedarfs zu erhalten.	SWOT-Analyse Erhebungstechniken
Konzeption	Es werden Lösungen evaluiert und bewertet, um sich dann für die Realisierung der optimalen Lösung entscheiden zu können.	Kreativitätsmethoden Nutzwertanalyse
Realisierung	Die in der Konzeptionsphase ausgewählte Lösung wird umgesetzt.	Projektabhängig
Einführung	Die entwickelte Lösung wird in die operativen Prozesse der Unternehmung eingeführt.	Projektabhängig

Projektinformation und -dokumentation



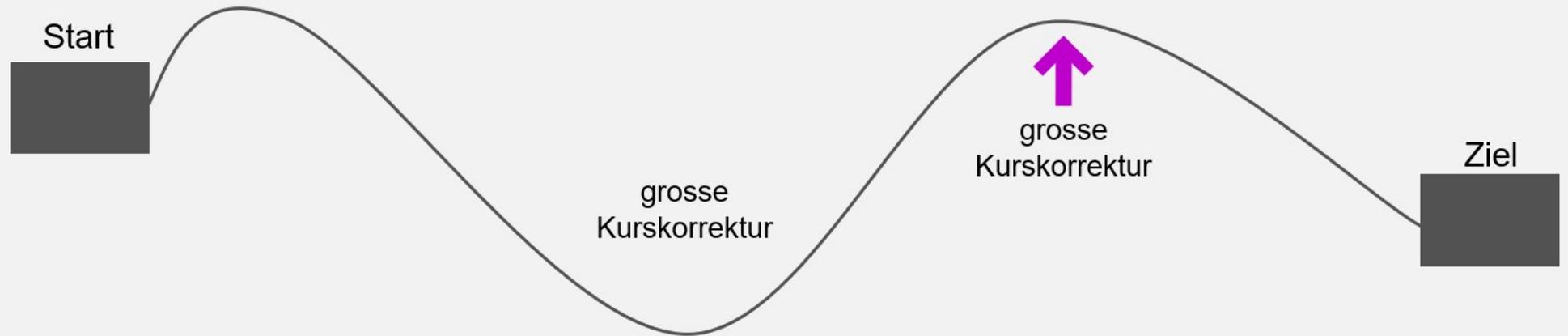
Meilensteine

Definition:

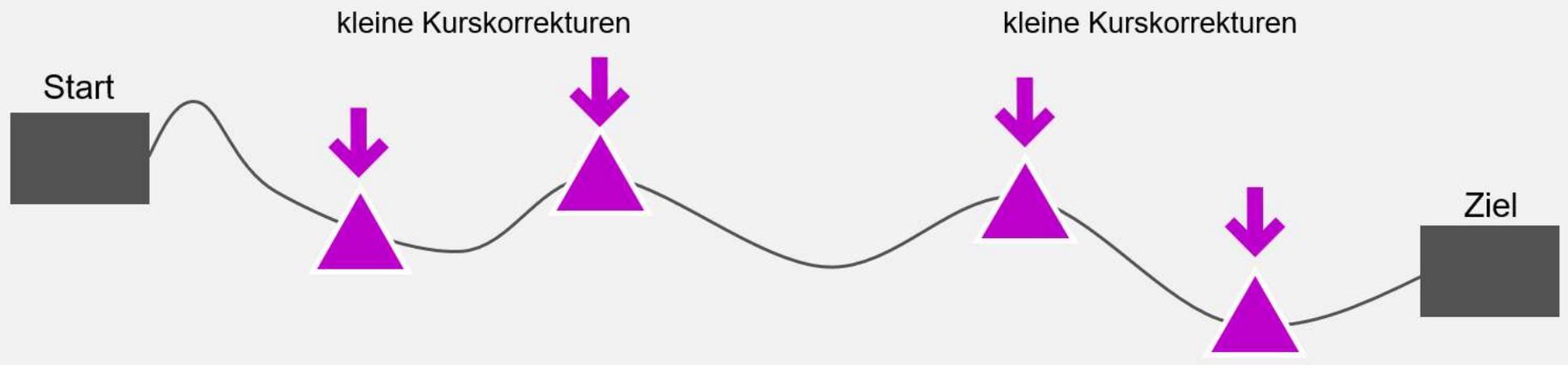
Ein Meilenstein (englisch milestone, umgangssprachlich Markstein) ist ein Ereignis von besonderer Bedeutung im Projektmanagement. Meilensteine teilen den Projektverlauf in Etappen mit überprüfbaren Zwischenzielen und erleichtern damit sowohl die Projektplanung als auch die Kontrolle des Projektfortschritts.

Meilensteine

Projektverlauf ohne Meilensteine



Projektverlauf mit Meilensteinen



5-Phasenmodell – Initialisierungsphase

- Ein Handlungsbedarf wird identifiziert (=> Projekt-Impuls) und ein entsprechendes Projekt wird gestartet.
- Externer Projektimpuls:
 - bessere Produktqualität
 - neue Gesetze
 - veränderte Kundenwünsche
 - neue Technologien
- Interner Projektimpuls:
 - Unternehmensplanung (Strategie)
 - einfachere Abwicklung von Abläufen
 - Systemfehler
 - Überalterung

Zieldefinition

SMART – Methodik der Zielformulierungen auf operativer Ebene:

- **Spezifisch** (konkret und präzise, schriftlich formuliert, einfach kommunizierbar und in die strategische Zielsetzung des Unternehmens eingebettet)
- **Messbar** (qualitativ und quantitativ überprüfbar)
- **Aktionsorientiert** (in einer Liste von Aktionen darstellbar, d.h. durch aktives Handeln des Projektteams erreichbar)
- **Realistisch** (vorstellbar und anspruchsvoll aber auch bei möglichen Hindernissen erreichbar)
- **Terminiert** (termingebunden, gibt es feste Zwischen- und Endtermine)

Zieldefinition

Beispiel Zielbeispiele von Shell für ein kommendes Geschäftsjahr:

Zielbereiche	Zielformulierungen
People	<ul style="list-style-type: none">• 100% aller Kaderstellen in Niederlassungen/Tochterfirmen lokal besetzt bis 2003• 20% des Top-Kaders wird bis 2008 von Frauen gestellt
Planet	<ul style="list-style-type: none">• Kohlendioxid-Ausstoss 10 % unter dem Niveau von 1990 Ende 2002• Vermeidung des Gasabfackelns bis 2008
Profits	<ul style="list-style-type: none">• Eigenkapitalrendite von 13%-15%• Jährliche Senkung der Einheitskosten um 3 %, d.h. 500 Mio. \$ jährlich• Null-Toleranz gegenüber Bestechung

Projektantrag und Projektauftrag

Projektantrag

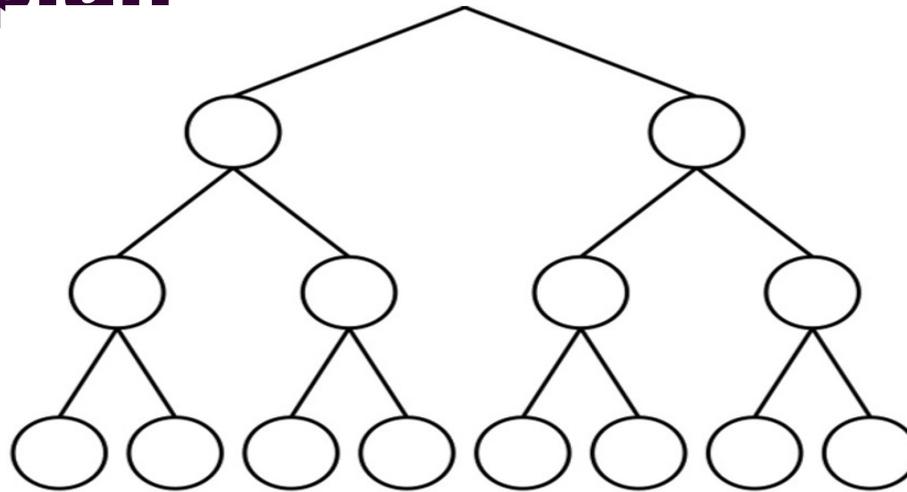
1. Kurzbeschreibung
2. Motivation
3. Ziele
4. Wirtschaftlichkeit
5. Rahmenbedingungen
6. Auswirkungen
7. Weiteres Vorgehen

Projektauftrag

1. Projektdefinition
2. Projektbewertung
3. Qualität und Gesamtnutzen
4. Projektplan
5. Weiteres Vorgehen

Projektplan

Projektstrukturplan



1. Ebene
Projekt

0000

2. Ebene
Teilprojekt

1000

2000

3000

3. Ebene
Haupt-
arbeits-
paket

1100

1200

2100

2200

3100

3200

3300

4. Ebene
Arbeits-
paket

1110

1120

1130

1140

1150

1210

1220

1230

1240

1250

2110

2120

2130

2140

2150

2210

2220

2230

2240

2250

3110

3120

3130

3140

3150

3210

3220

3230

3240

3250

3310

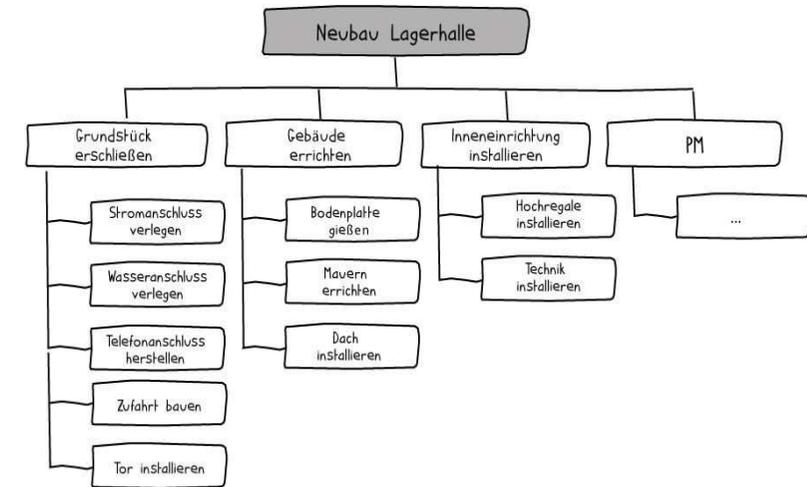
3320

3330

3340

3350

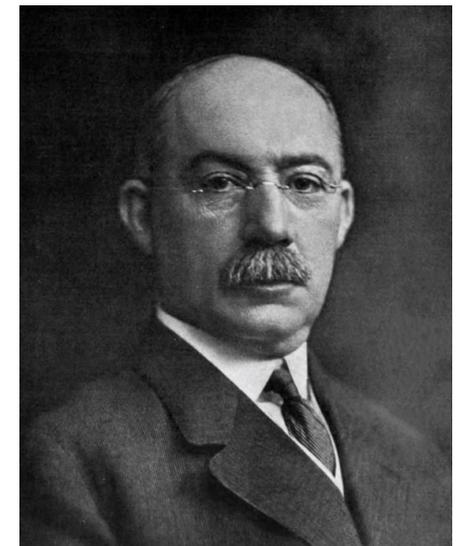
Work
Package



Ablaufplan / Gantt-Diagramm



Das Gantt-Diagramm wurde von Henry Laurence Gantt (* 20. Mai 1861 im Calvert County, Maryland; † 23. November 1919 in Montclair, New Jersey) einem US-amerikanischer Maschinenbauingenieur und Unternehmensberater entwickelt.

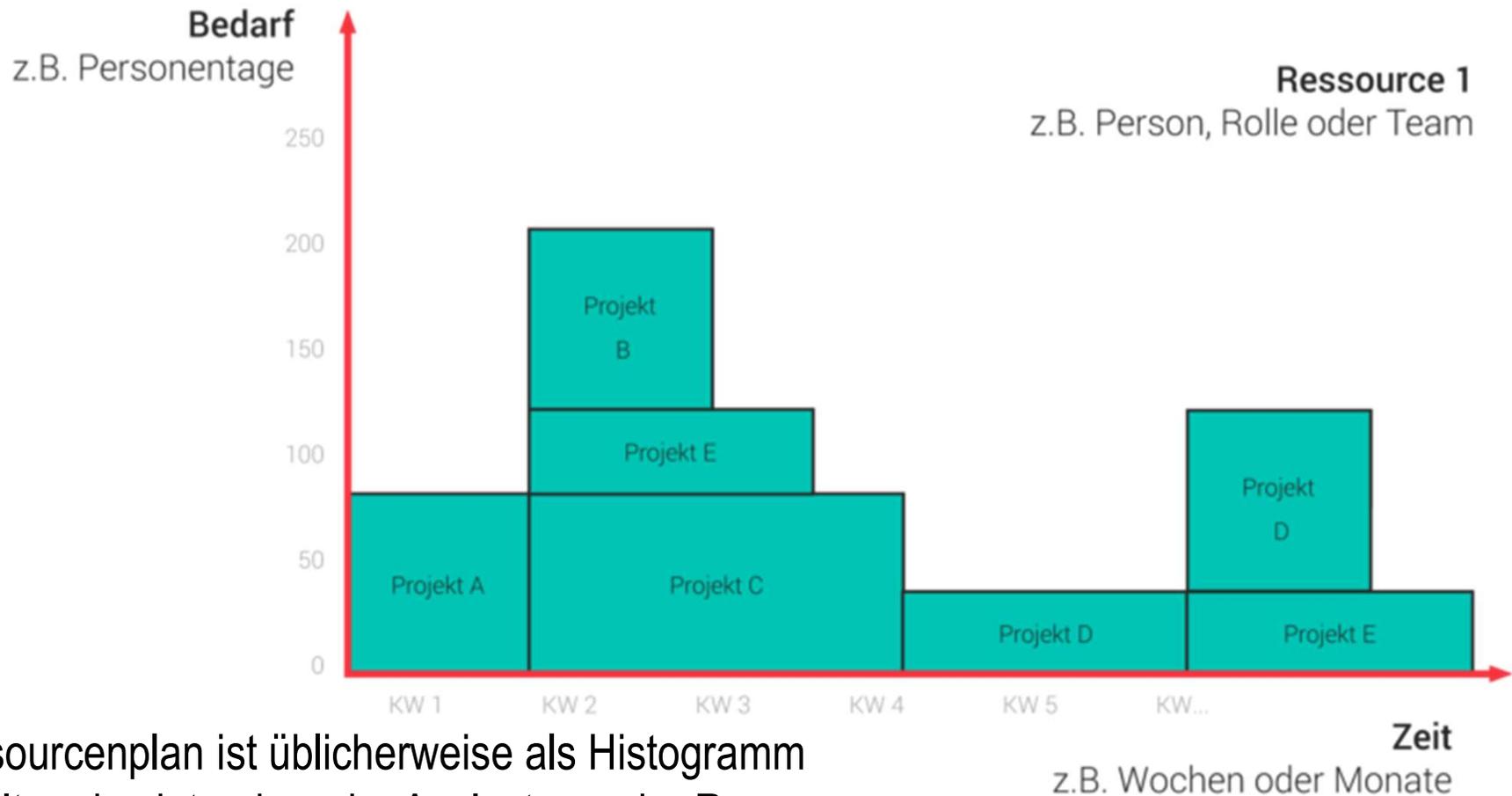


Kostenplan

Arbeitspaket	Dauer in Personentage	Benötigte Personen	Kostensatz pro Person und pro Tag	Personalkosten (Plan)	Externe Kosten	Sachkosten	Gesamtkosten (Plan)
A	5	1	600 €	3.000 €	2.000 €	1.000 €	6.000 €
B	12	2	800 €	19.200 €	5.000 €	50.000 €	74.200 €
C	7	2	700 €	9.800 €	0 €	3.000 €	12.800 €
D	3	1	600 €	1.800 €	2.000 €	0 €	3.800 €
Projektgesamtkosten (o. Puffer)							96.800 €

Der Kostenplan zeigt die budgetierten Kosten für die einzelnen Arbeitspakete eines Projektes und bildet Grundlage für die Kontrolle der Projektkosten.

Ressourcenplan / Histogramm



Der Ressourcenplan ist üblicherweise als Histogramm dargestellt und zeigt neben der Auslastung der Ressourcen bzw. dem Ressourcenbedarf auch die Allokation der Ressourcen auf einzelne Projekte.

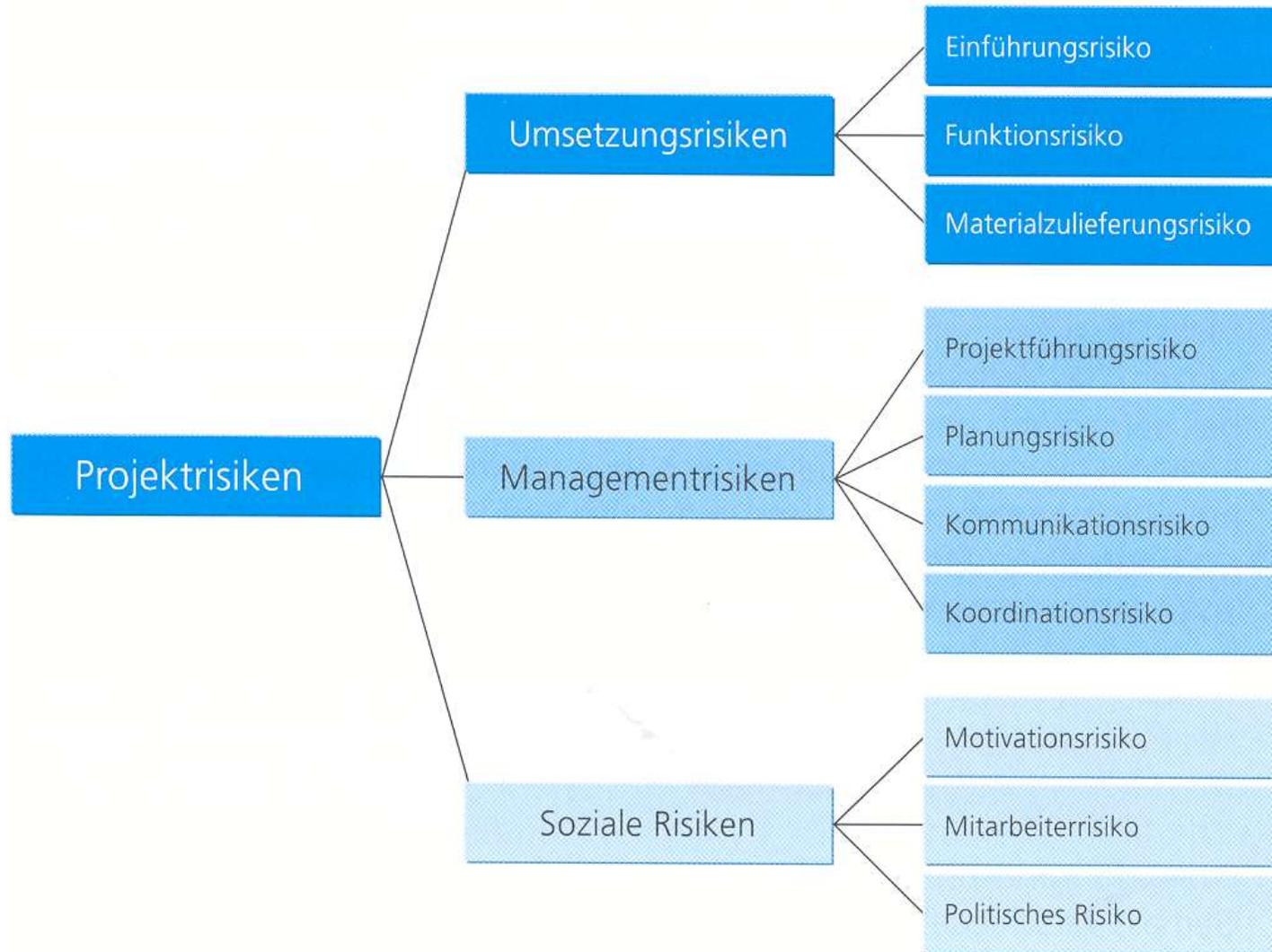
Analyse von Projektrisiken

- **Projekt-Risiko:**
Unter dem Projekt-Risiko versteht man die Gefahr, dass aufgrund von nicht beachteten oder falsch eingeschätzten Störfaktoren das Ergebnis von den Erwartungen bzw. von den Zielen abweichen wird.
- **Risikomanagement:**
Unter Risikomanagement (Risk Management) versteht man sämtliche Tätigkeiten, Prozesse, Strukturen und Instrumente, die der Bewältigung der Risiken eines Projekts dienen.

Prozess des Risikomanagements



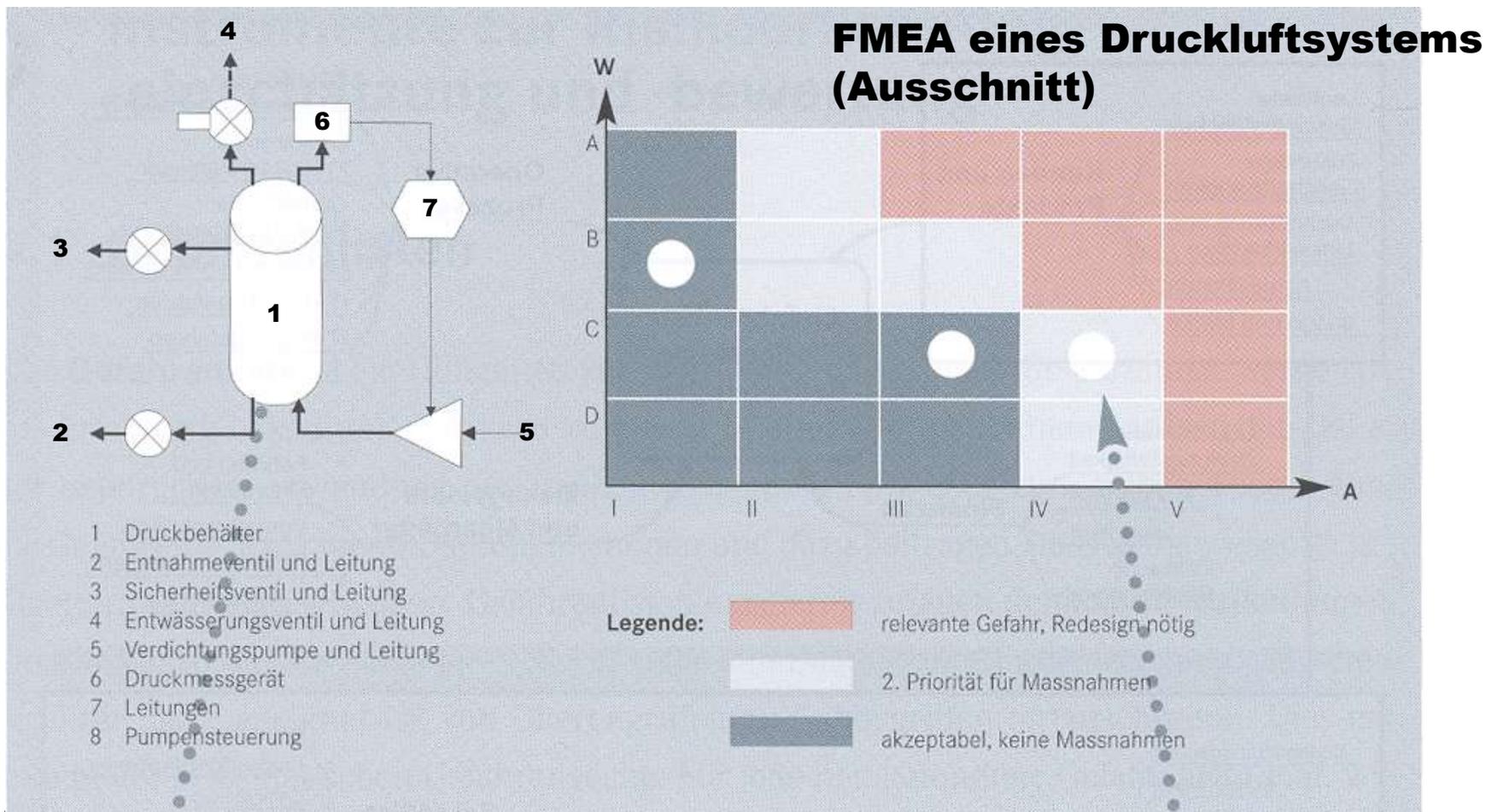
Projektrisiken



Identifikation der Risiken

- FMEA – Failure Mode and Effect Analysis
(Fehler-Möglichkeits- und Einfluss-Analyse)
- FTA – Fault Tree Analysis
(Fehlerbaum- oder Ereignisablaufanalyse)

Identifikation der Risiken – FMEA

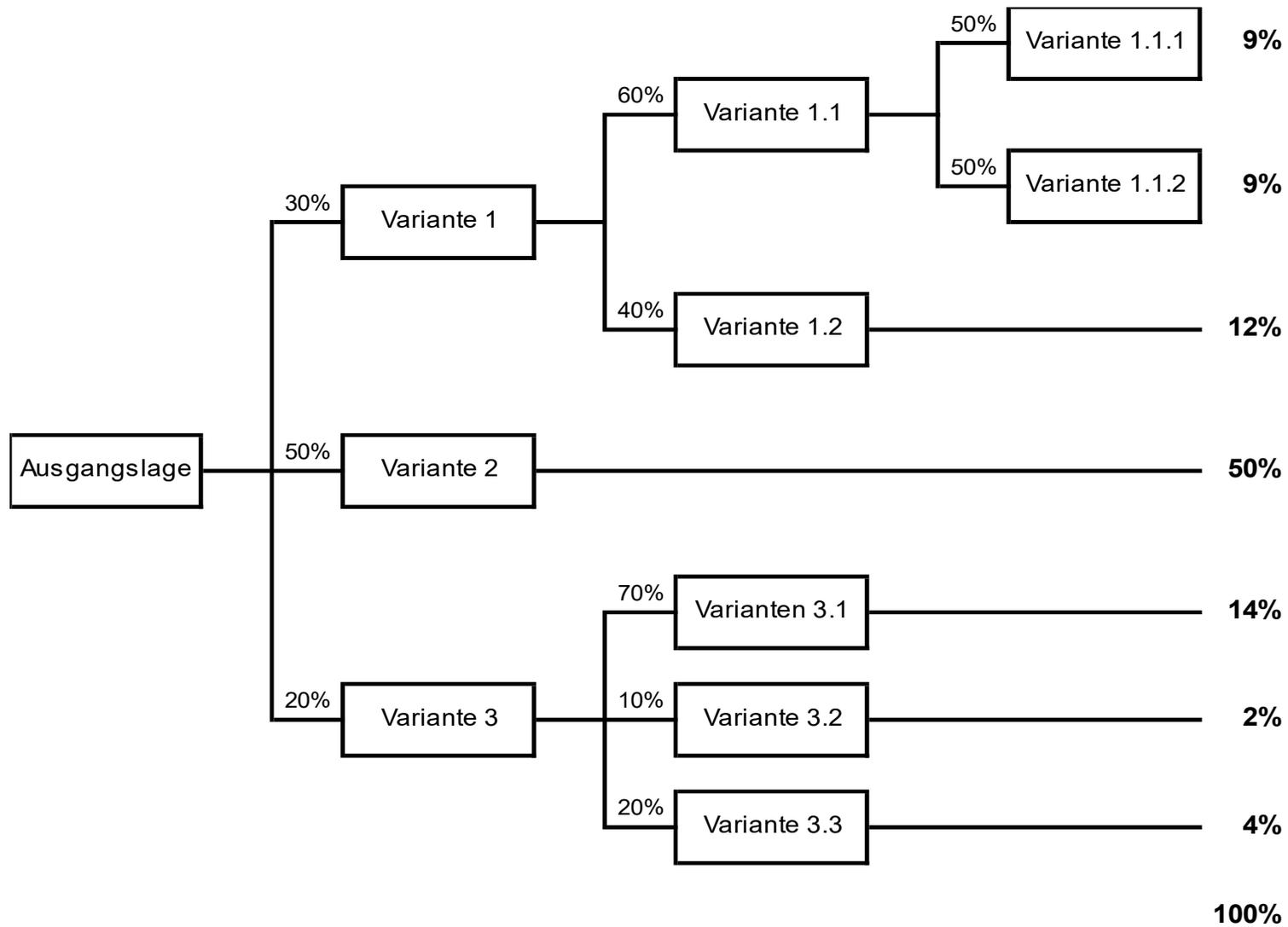


Identifikation der Risiken – FMEA

System:	Druckluftsystem	Baueinheit	Druckbehälter (1)							
Ausgangszustand	ungestörter Normalbetrieb; druckführend	Ausgangszustand	Umgebungsbedingungen							
		Arbeitsdruck = 18 bar zulässiger Betriebsdruck = 20 bar	Raumtemp. 10–30°C Luftfeuchtigkeit < 80% staubfreie Atmosphäre							
			Unterlagen							
			Zeichnung Systemspezifikation							
Komponente	Ausfall	Effekt					W	A		
Nr.	Funktion	Ausfallart	Schadensbild Ursachen	Ausfallerkennung	vorhandene Gegenmassnahmen	Beschreibung	Unterlagen	Konsequenz	W	A
1.1	Druckluft speichern	kleines Leck	Behälteranschluss undicht	Schalhäufigkeit des Verdichters erhöht, Geräuscherkennung bei Begehung	Nachspeisung aus Verdichter	Druckabfall wird durch Betrieb des Verdichters kompensiert		Wartungsfall, Abschaltung des Systems bei Reparatur	B	I
1.2	Druckluft speichern	grosses Leck	Riss einer Schweissnaht	Anzeige an der Drucküberwachung	keine	schneller Druckabfall		Systemausfall für min. 1 Tag	C	III
1.3	Druckluft speichern	Bruch	Materialfehler oder äussere Einwirkung	Anzeige an der Drucküberwachung	keine	schneller Druckabfall, Folgeschäden an Einrichtungen in der Umgebung des Behälters		Systemausfall für min. 1 Woche Gefahrenzustand in Umgebung	C	IV

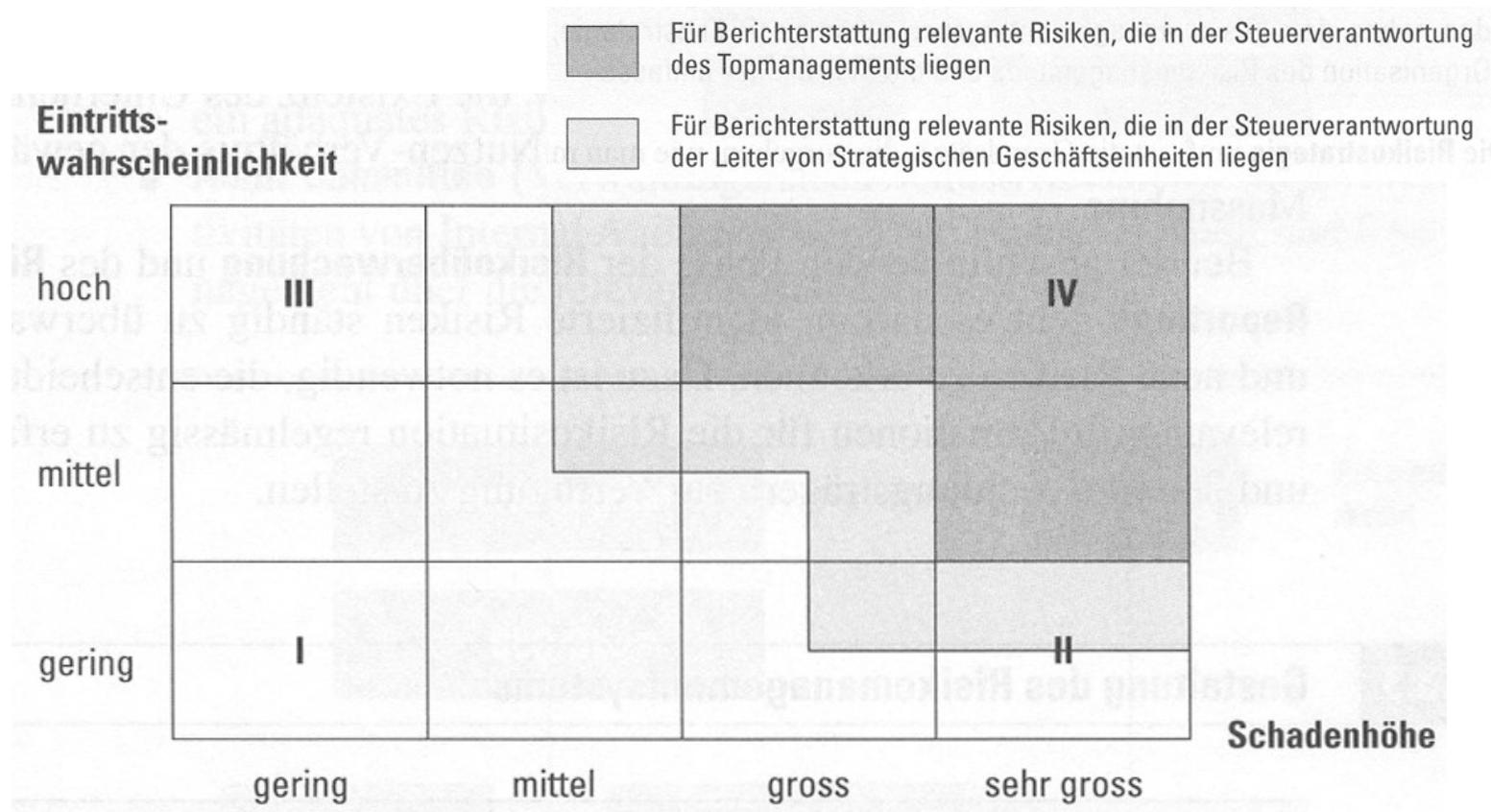
Quelle: Hugentobler: *Integrale BWL*, 2010

Identifikation der Risiken – FTA



Bewertung und Klassifizierung der Risiken

- Risikobewertung:
 - Schadenpotenzial
 - Eintrittswahrscheinlichkeit



Bewertung und Klassifizierung der Risiken

Risiken	Eintrittswahrscheinlichkeit	Auswirkung	Risikowert
R1	2%	10	0.20
R2	7%	2	0.14
R3	1%	2	0.02
R4	9%	5	0.45
R5	12%	3	0.36
R6	8%	3	0.24
R7	3%	2	0.06

Risikowert < 0.1	kein Risiko
Risikowert < 0.2	minimes Risiko
Risikowert < 0.3	mittleres Risiko
Risikowert < 0.4	hohes Risiko
Risikowert \geq 0.4	existentielles Risiko

Massnahmen der Risikosteuerung

- **Risikoakzeptanz**
Das Risiko wird in vollem Umfang eingegangen und seine Folgen beim Eintreten eines Schadens werden in Kauf genommen.
- **Risikovermeidung**
Eine Handlung wird unterlassen, um das Risiko erst gar nicht entstehen zu lassen.
- **Risikoverminderung**
Ein vorhandenes Risiko bzw. dessen Folgen werden durch entsprechende Massnahmen verkleinert.
- **Risikoabwälzung**
Ein Risiko wird ganz oder teilweise abgewälzt

Überwachung/Reporting der Risiken

- Management-Cockpits
- Ampelsysteme
- Balanced Scorecard
- Kennzahlen als Risikoindikatoren

Risikomanagement – Definition

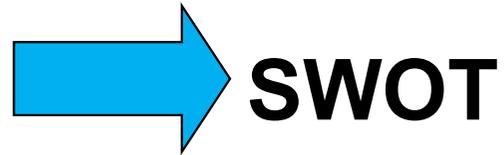
Das Risikomanagementsystem ist ein integriertes Managementsystem, das neben dem Risikomanagementprozess auch die Risikostrategie, die Organisation des Risikomanagements und die Risikokultur umfasst.

Risikomanagement – Risikostrategie

- Die Risikostrategie umfasst die Grundsätze, die vorgeben, wie man mit unternehmerischen Risiken und Chancen umgehen soll. Insbesondere muss festgelegt werden,
 - welche Risiken eingegangen werden dürfen,
 - welches Verhältnis zwischen Chancen und Risiken in einzelnen Unternehmensbereichen mindestens einzuhalten ist,
 - welches der maximale Verlust ist, der in Kauf genommen werden darf,
 - ab welcher Schadenhöhe Massnahmen zur Risikosteuerung einzuleiten sind,
 - welche Absicherungsmassnahmen bzw. -instrumente im Rahmen der Risikosteuerung eingesetzt werden dürfen.

SWOT-Analyse

- Umweltanalyse
- Unternehmensanalyse



Strengths - Stärken
Weaknesses - Schwächen
Opportunities - Chancen
Threats - Gefahren

		Sicht Unternehmen	
		Stärken der Unternehmung (Strengths)	Schwächen der Unternehmung (Weaknesses)
Sicht Umwelt	Chancen der Umwelt (Opportunities)	SO: Matching-Strategien (investieren, entwickeln)	WO: Transformationsstrategien (kooperieren)
	Gefahren der Umwelt (Threats)	ST: Neutralisierungsstrategien (absichern, flexibilisieren)	WT: Verteidigungsstrategien (zurückziehen, abgrenzen)

Beispiel SWOT-Analyse

		Interne Analyse		
		Stärken	Schwächen	
		<ul style="list-style-type: none"> - grosses Knowhow in der Abwicklung von Massenprüfungen - technisch aktuelles Prüfungszentrum - etablierte Institution im Bereich der Zertifizierung von Begleitkompetenzen - starke und akzeptierte Position im Ausbildungsbereich - breite Abstützung im Bereich Berufslehre 	<ul style="list-style-type: none"> - Abhängigkeit von der Informatikbranche - Alleingang - keine bindende Integration der Genossenschafter - komplexe technische Infrastruktur für Prüfungsabwicklung durch hoher Individualisierungsgrad der Prüfungen - Diplomierung nicht international anerkannt - Hauptmarkt beschränkt auf Deutschschweiz, Problematik der Sprachgrenzen 	
Externe Analyse	Chancen	<ul style="list-style-type: none"> - wachsendes Markt im Weiterbildungsbereich - Bereinigung im Bildungsmarkt, dadurch Professionalisierung - Partnerschaften mit KV-Schulen - grosse Nachfrage nach «offiziellen» Diplomen - Diplomierung ohne Voraussetzungsbedingungen seitens Kandidaten 	<p>Matching-Strategien</p> <ul style="list-style-type: none"> - Verstärkung der Zusammenarbeit mit öffentlichen Schulen - Zusammenarbeit mit gewerblichen Berufsschulen - Klare Fokussierung auf IA - Diplome für weitere Begleitkompetenzen evaluieren (IKA, Assist.RW, Methodik/Didaktik etc.) - Zusammenarbeit mit Lösungsanbietern (Herstellerzertifikate auf Anwenderebene) 	<p>Transformationsstrategien</p> <ul style="list-style-type: none"> - Zusammenarbeit mit starken Partnern (Schulen, Verbände) verstärken - Partnerschaftliche Zusammenarbeit mit bestehenden Prüfungszentren - Einbindung der Genossenschafter durch Institutionalisierung von Beiräten, Investitionen gemeinsam Tätigen, Infrastrukturen gemeinsam nutzen etc. - Evaluation für Einstieg in deutschsprachigen Raum (D, A), Partnerschaften und Franchising prüfen - Ausrichtung der Produktpalette auf weitere Branchen (Gewerbe, Gastronomie)
	Gefahren	<ul style="list-style-type: none"> - Erosion der Quereinsteiger-Zahlen - Professionalisierung des IT-Ausbildungsmarktes - wachsende Absolventenzahlen der Informatiklehre - verstärkter Auftritt von Konkurrenten (Herstellerzertifikate, Europäische Lizenzierungen) - Zunehmende Arbeitsteilung im IT-Bereich, Trennung zwischen Support (Professionalisierung) und Anwendung (Outsourcing im KMU-Bereich) - Diplominflation führt zu gegenseitigem Produktkannibalismus 	<p>Neutralisierungsstrategien</p> <ul style="list-style-type: none"> - Erschliessung neuer Kandidatensegmente ausserhalb der Quereinsteiger (Volksschule, RAFS, Asylwesen, Rentner) - klare Abgrenzung gegenüber staatlichen Zertifizierungen - Erschliessung des Freizeitmarktes (Bildverarbeitung, Kommunikation, Internet etc.) - Vorbereitung auf Informatiklehre (10. Schuljahr) - Reduktion der Diplome auf wenige, dafür Fokus auf Massenprofile - durch gesetzliche Reglementierung Nachfrage absichern (bspw. Basiszertifikat als Voraussetzung für Höhere Ausbildung) 	<p>Verteidigungsstrategien</p> <ul style="list-style-type: none"> - Sistierung der Diplome mit professioneller Ausrichtung - Outsourcing der komplexen Prüfungsinfrastrukturen - Definition der Diplome anhand spezifischer Modulbaukästen aus bestehenden Modulen (Einsparung von Entwicklungskosten) - Konzentration auf Deutschschweiz

Erhebungstechniken

Erhebungstechniken	Auswertung von Informationsbeständen	Dokumentenanalyse			
		ICT-Datenauswertung			
		sonstige Auswertungen			
	Befragung	Interview		standardisiertes Interview	
				freies Interview	
		schriftliche Befragung	Fragebogen		
			Selbstaufschreibung	Arbeitsaufzeichnung	
				Laufzettelverfahren	
	Beobachtung	freie Beobachtung			
		strukturierte Beobachtung	Dauerbeobachtung		
	Multimomentaufnahme				

Konzeptionsphase

Kreativitätskiller

Killer Nr.	Beschreibung
1	Fehlhaltung «Rivalität»: Wer gewinnt? Wer hat recht? Wer hatte die Idee dazu? Passt die Idee der Leitung? Was sagen die Macht- und Prestigeträger dazu?
2	Fehlhaltung «Normentreue» Darf das sein? Passt das zu uns? Verlieren wir das Gesicht? Ist das zu anormal? Ändert es das Image?
3	Fehlhaltung «Systemtreue» Ist das korrekt? Entspricht das dem Plan und Ziel? Ist es methodisch richtig? Wird die Systemvorschrift befolgt?
4	Fehlhaltung «Expertenvorrang» Ist der Experte einverstanden? Haben wir Expertenwissen?
5	Fehlhaltung «Logisches Denken» Ist die Argumentationskette stimmig?
6	Fehlhaltung «Erfahrung» Die Erfahrung beweist das Gegenteil! Das ist bereits anderswo gescheitert! Das haben wir x-mal ausprobiert!
7	Fehlhaltung «Praxisbeweis fehlt» Das geht nie! Das gibt es nirgends! Das ist reine Theorie! Das ist nirgends geprüft worden! Das ist Hirngespinnst oder Schwätzeri!
8	Fehlhaltung «Vorsicht» Das ist zu riskant! Da hat es zu viele Unsicherheitsfaktoren! Der Nutzen ist fraglich! Das ist zu teuer! Das ist nicht machbar! Das dauert zu lange!

Kreativitätstechniken

- Brainstorming
- 6-3-5-Methode
- (CNB-Methode)
- (Morphologischer Kasten / Morphologische Analyse)
- (Reizwortmethode)

NWA – Nutzwertanalyse

Bewertung von 0 - 6		Gewichtungs- faktoren	Idee 1		Idee 2		Idee 3	
			Bewertung	Teilnutzwert	Bewertung	Teilnutzwert	Bewertung	Teilnutzwert
Bewertungskriterien	Strategie	0,2	5	1	2	0,4	5	1
	Produkt-Attraktivität/ Wettbewerbsfähigkeit	0,25	4	1	4	1	4	1
	Markt-Attraktivität	0,15	4	0,6	3	0,45	3	0,45
	Machbarkeit	0,2	3	0,6	2	0,4	3	0,6
	Synergieeffekte	0,05	4	0,2	4	0,2	3	0,15
	Rendite vs. Risiko	0,15	4	0,6	3	0,45	3	0,45
	Gesamtnutzwert		4		2,9		3,65	
	Ranking:		1.		3.		2.	

Nutzwertanalyse - Paarvergleich

	Kriterium 1	Kriterium 2	Kriterium 3	Kriterium 4	Kriterium 5	Summe	Punkte	Gewichtung in Prozenten
Kriterium 1	1	2	0	1	2	6	24.0%	
Kriterium 2	0	1	2	1	0	4	16.0%	
Kriterium 3	2	0	1	2	1	6	24.0%	
Kriterium 4	1	1	0	1	2	5	20.0%	
Kriterium 5	0	2	1	0	1	4	16.0%	
						25	100.0%	

Nutzwertanalyse - Paarvergleich

	Objekt	Beschaffenheit des Baugrundes Form des Grundstückes Gefälle Ausnutzung				Mikrolage	Besonnung des Grundstückes Zufahrt Infrastrukturelle Erschliessung Lageklasse Standortimage Immissionen				Makrolage	Steuerbelastung Erreichbarkeit Arbeitsmarkt	Summe Punkte Hauptkriterien	Gewichtung in Prozenten Hauptkriterien	Summe Punkte Einzelkriterien	Gewichtung in Prozenten Einzelkriterienje Gruppe	Gewichtung Einzelkriterien	
Objekt	1					2					2		5	56%				
Beschaffenheit des Baugrundes		1	0	0	0		-								1	6%	3%	
Form des Grundstückes		2	1	2	0										5	31%	17%	
Gefälle		2	0	1	0										3	19%	10%	
Ausnutzung		2	2	2	1										7	44%	24%	
Mikrolage	0					1					1		2	22%				
Besonnung des Grundstückes							1	2	2	1	1	0			7	19%	4%	
Zufahrt							0	1	2	1	0	0			4	11%	2%	
Infrastrukturelle Erschliessung							0	0	1	0	1	0			2	6%	1%	
Lageklasse							1	1	2	1	1	1			7	19%	4%	
Standortimage							1	2	1	1	1	0			6	17%	4%	
Immissionen							2	2	2	1	2	1			10	28%	6%	
Makrolage	0					1					1		2	22%				
Steuerbelastung							-								2	22%	5%	
Erreichbarkeit															4	44%	10%	
Arbeitsmarkt															3	33%	7%	

100%

Nutzwertanalyse

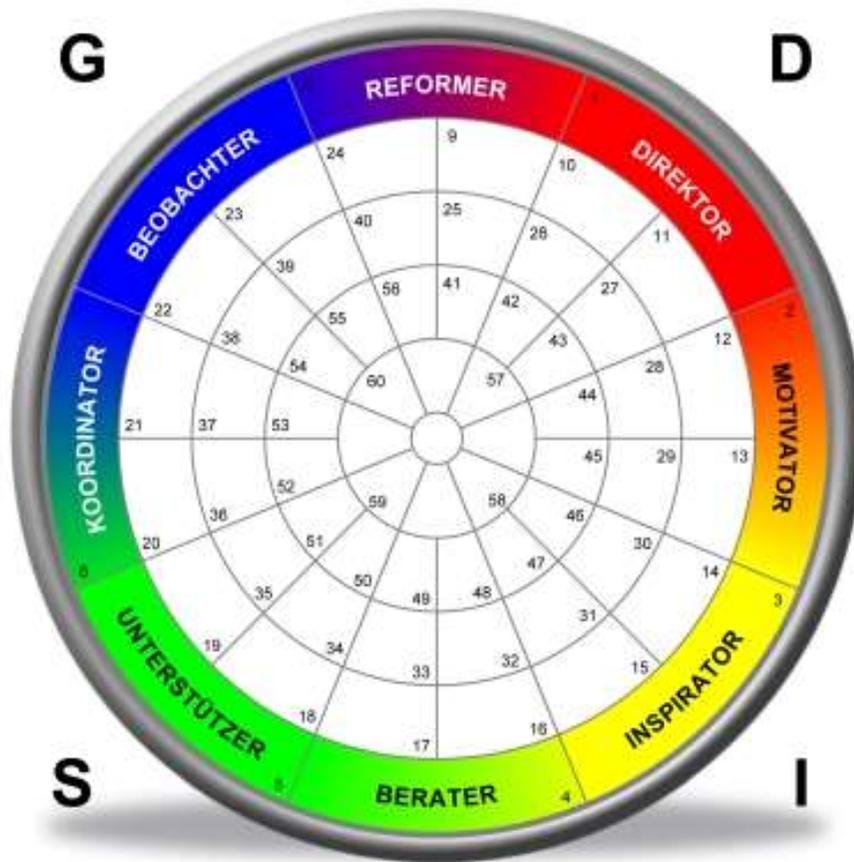
Objekt	Gewichtung Einzelkriterien	Variante A		Variante B		Variante C		Variante D	
		Bewertung	Nutzen	Bewertung	Nutzen	Bewertung	Nutzen	Bewertung	Nutzen
Objekt									
Beschaffenheit des Baugrundes	3%	2	0.069	6	0.208	3	0.104	5	0.174
Form des Grundstückes	17%	8	1.389	7	1.215	4	0.694	5	0.868
Gefälle	10%	5	0.521	5	0.521	1	0.104	6	0.625
Ausnutzung	24%	1	0.243	5	1.215	7	1.701	4	0.972
Mikrolage									
Besonnung des Grundstückes	4%	4	0.173	7	0.302	4	0.173	8	0.346
Zufahrt	2%	4	0.099	5	0.123	3	0.074	4	0.099
Infrastrukturelle Erschliessung	1%	6	0.074	3	0.037	4	0.049	0	-
Lageklasse	4%	7	0.302	4	0.173	5	0.216	5	0.216
Standortimage	4%	6	0.222	5	0.185	6	0.222	4	0.148
Immissionen	6%	4	0.247	6	0.370	4	0.247	8	0.494
Makrolage									
Steuerbelastung	5%	3	0.148	5	0.247	7	0.346	3	0.148
Erreichbarkeit	10%	9	0.889	6	0.593	5	0.494	3	0.296
Arbeitsmarkt	7%	7	0.519	5	0.370	5	0.370	2	0.148
Nutzwerte	100%	4.895		5.561		4.796		4.534	

Klassisches 5-Phasenmodell

Phasenbezeichnung	Aufgaben	Werkzeuge
Initialisierung	Ein Handlungsbedarf wird identifiziert und ein entsprechendes Projekt wird gestartet.	Zieldefinition nach SMART Projektantrag Projektauftrag Projektplan Risikoanalyse
Analyse	Die IST-Situation wird analysiert, um eine Basis für eine konzeptionelle Anpassung der IST-Situation und damit zur Klärung des identifizierten Handlungsbedarfs zu erhalten.	SWOT-Analyse Erhebungstechniken
Konzeption	Es werden Lösungen evaluiert und bewertet, um sich dann für die Realisierung der optimalen Lösung entscheiden zu können.	Kreativitätsmethoden Nutzwertanalyse
Realisierung	Die in der Konzeptionsphase ausgewählte Lösung wird umgesetzt.	Projektabhängig
Einführung	Die entwickelte Lösung wird in die operativen Prozesse der Unternehmung eingeführt.	Projektabhängig

INSIGHTS MDI®

www.insights.de

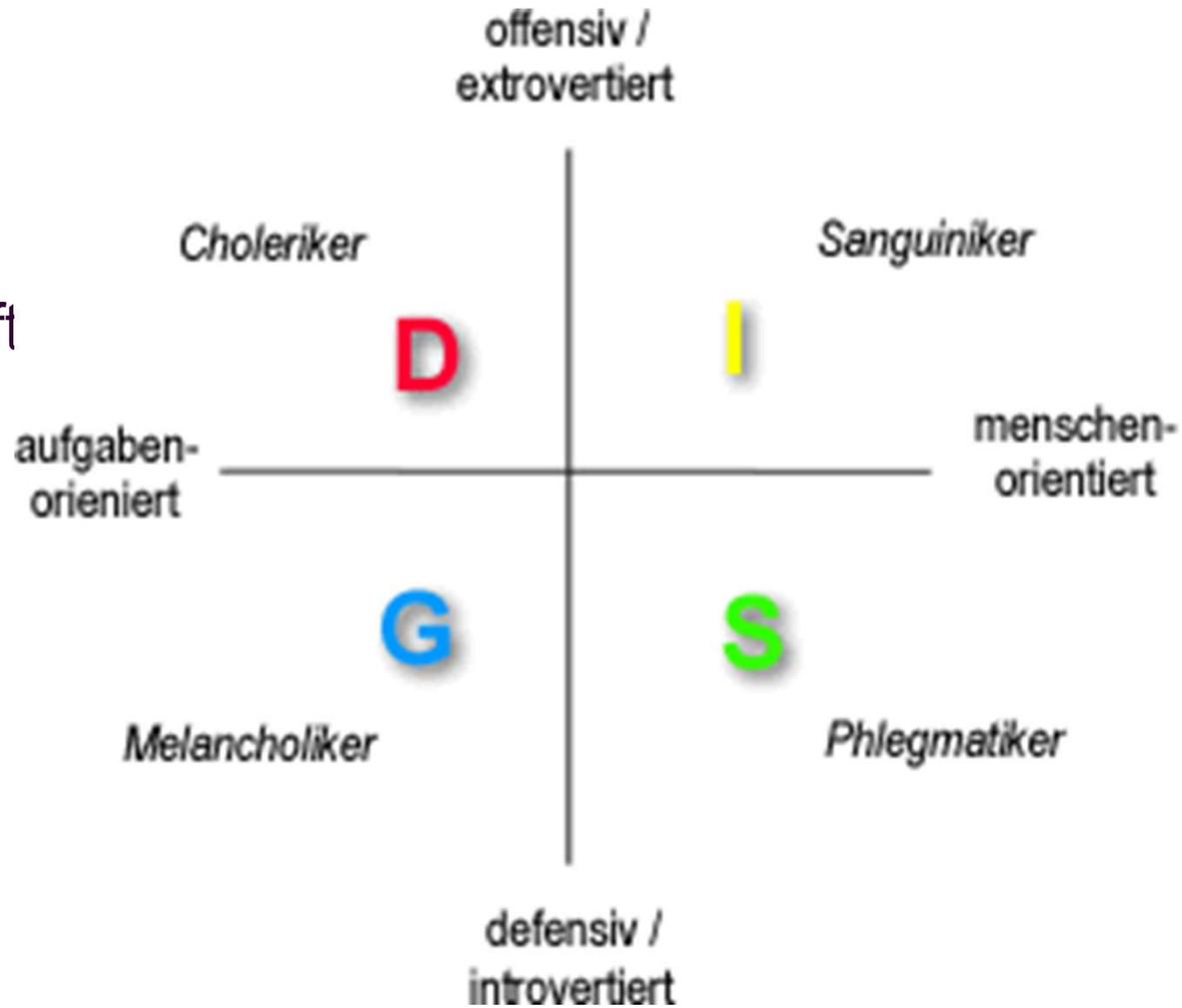


Einsatzfelder von INSIGHTS MDI®

- Instrument zur Persönlichkeits- und Potenzialentwicklung
- Basis für Personalauswahl und Karriereplanung
- Grundlage für Personalentwicklung, Trainings und Coaching
- Unterstützung für Teamentwicklung
- Analyse von Unternehmenskulturen

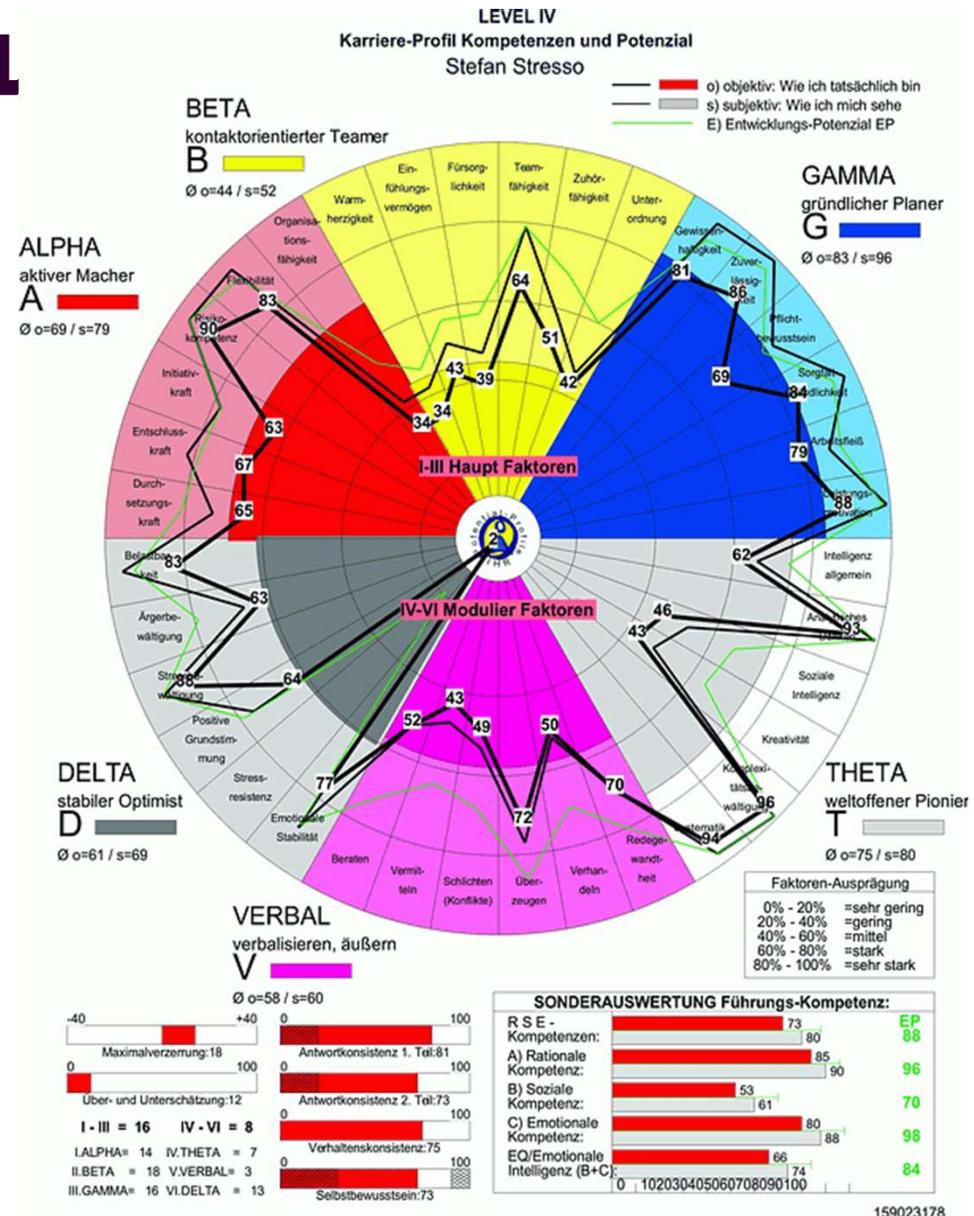
DISG®- Persönlichkeitsprofil

- Dominant
- Initiativ
- Stetig
- Gewissenhaft



Persönlichkeitsprofil L

- Umfasst ca. 270 Fragen über ein Internetportal beantworten
- Das Karriereprofil ermittelt über 150 Messwerte unter über 50 Faktoren.



Teambildung

Das Hermann Dominanz Instrument (H.D.I.) - ein Persönlichkeitsprofil

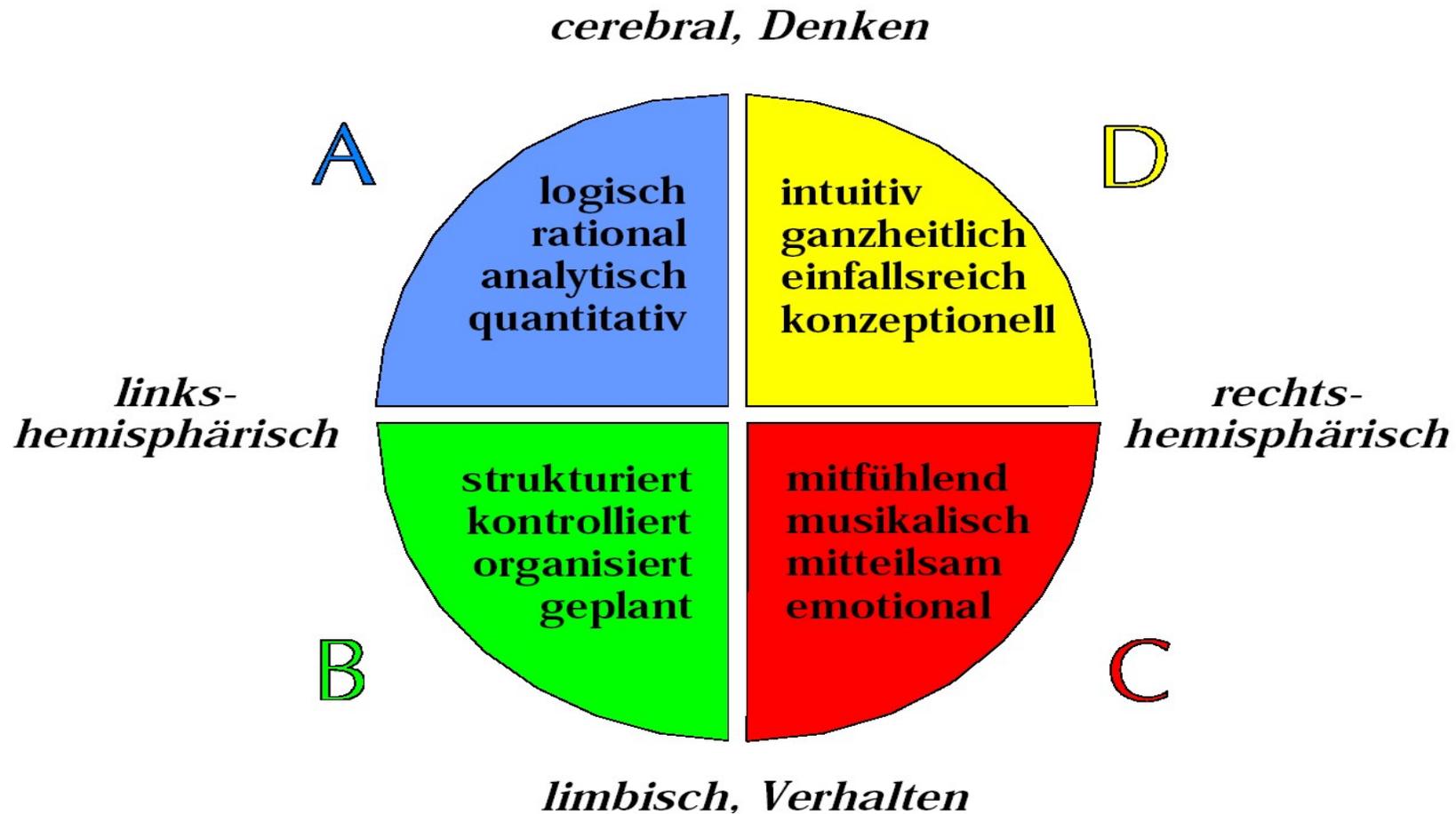
Ned Hermann (amerikanischer Hirnforscher und Begründer des H.D.I.) hat Anfang der 80er Jahre eine Methode entwickelt, individuell unterschiedliche Denkstile sichtbar zu machen. Das H.D.I. baut auf Erkenntnissen der Hirnforschung auf und wird ständig validiert.

Sind die Denkstile einmal sichtbar, kann erkannt werden, was Individuen unterscheidet bzw. was ihnen gemeinsam ist und wie aus diesen Unterschieden und Gemeinsamkeiten Synergien entwickelt werden können.

Die Auswertung eines Fragebogens ergibt ein grafisch dargestelltes Profil, aus welchem Denk- und Verhaltensweisen ersichtlich werden. Das H.D.I. ist kein psychologischer Test, sondern es beruht auf einer Selbsteinschätzung und sein Ergebnis ist wertfrei.

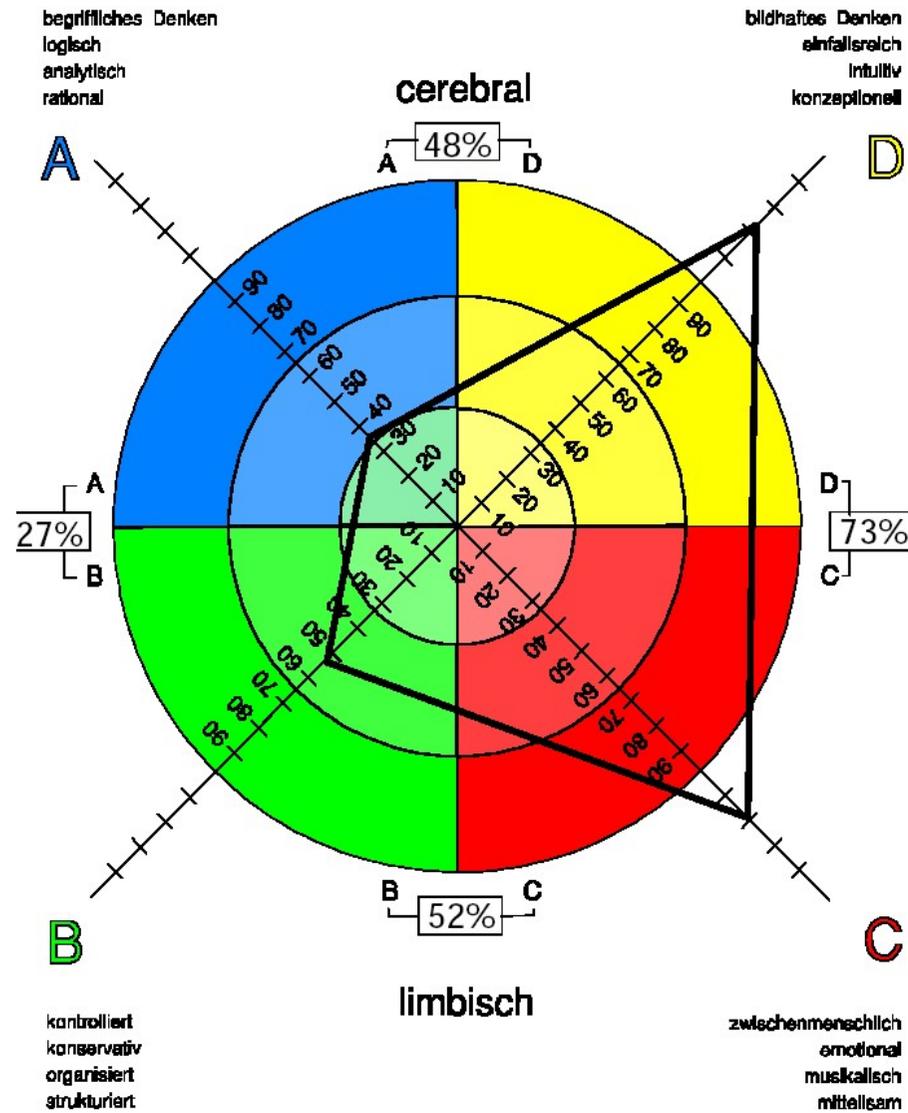
Das H.D.I. hat sich als angesehenes Instrument in den Bereichen Zusammenarbeit im Team, Mitarbeiterführung, Personalentwicklung sowie Kommunikation und Konfliktbearbeitung etabliert.

Hermann Dominanz Instrument



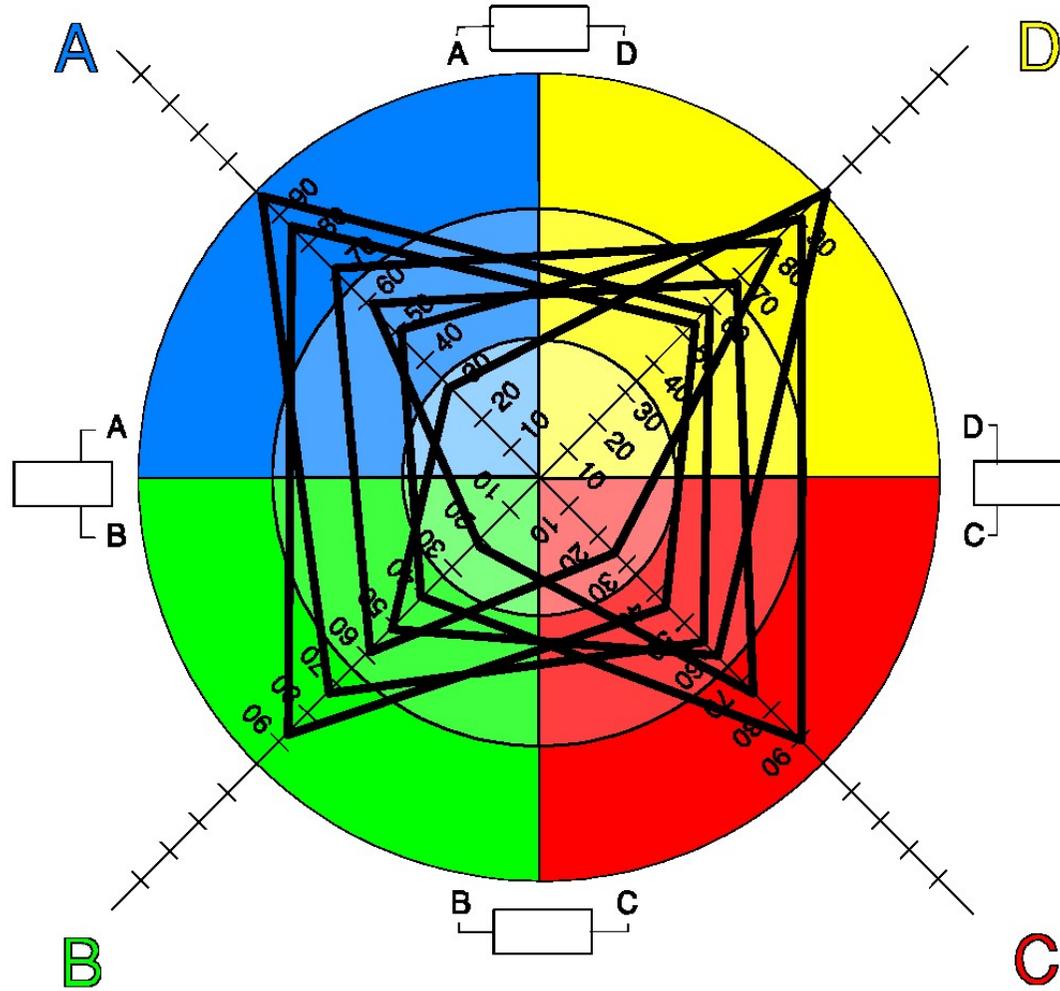
Hermann Dominanz Instrument

Einzelprofil



Hermann Dominanz Instrument

Gruppenprofil

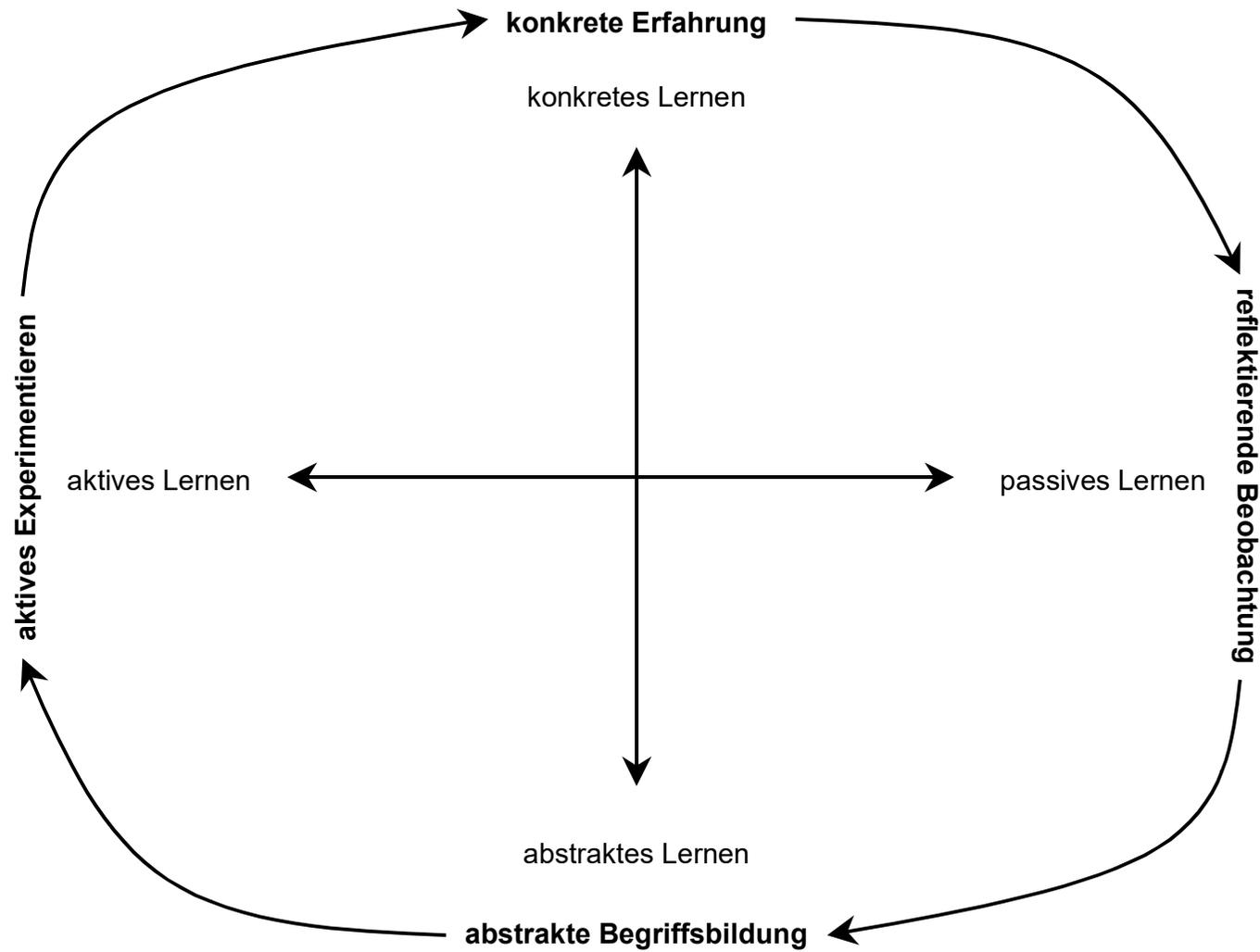


Prägende Elemente

Der Lern- und Arbeitsstil ist eine durch die Einflüsse unseres Lebens geprägte individuelle Eigenschaft, die bestimmt wird und wurde durch:

- Kindheit (Werte, Normen)
- Zeitgeist (geschichtliche Entwicklung, kulturelle Umgebung usw.)
- Familienkonstellation
- Geschlecht
- Schule(n)
- Peergroup
- Wohnumwelt
- Gesundheit (Behinderung)

Prägung des Lern- und Arbeitsstils



Bestimmen von Lern- und Arbeitsstil

1.	<input type="checkbox"/> unterscheidend	<input type="checkbox"/> vorläufig	<input type="checkbox"/> beteiligt	<input type="checkbox"/> praktisch
2.	<input type="checkbox"/> empfänglich	<input type="checkbox"/> relevant	<input type="checkbox"/> analytisch	<input type="checkbox"/> unparteiisch
3.	<input type="checkbox"/> fühlend	<input type="checkbox"/> betrachtend	<input type="checkbox"/> denkend	<input type="checkbox"/> handelnd
4.	<input type="checkbox"/> akzeptierend	<input type="checkbox"/> Risiken eingehend	<input type="checkbox"/> (be-)urteilend	<input type="checkbox"/> bewusst
5.	<input type="checkbox"/> intuitiv	<input type="checkbox"/> produktiv	<input type="checkbox"/> logisch	<input type="checkbox"/> fragend
6.	<input type="checkbox"/> abstrakt	<input type="checkbox"/> durch Wahrnehmung	<input type="checkbox"/> konkret	<input type="checkbox"/> aktiv
7.	<input type="checkbox"/> auf die Gegenwart gerichtet	<input type="checkbox"/> reflektierend	<input type="checkbox"/> zukunftsgerichtet	<input type="checkbox"/> nützlich
8.	<input type="checkbox"/> Erfahrung	<input type="checkbox"/> Beobachtung	<input type="checkbox"/> Begriffe bildend	<input type="checkbox"/> prüfend
9.	<input type="checkbox"/> intensiv	<input type="checkbox"/> zurückhaltend	<input type="checkbox"/> begründet	<input type="checkbox"/> verantwortlich
	<input type="checkbox"/> konkrete Erfahrung	<input type="checkbox"/> reflektierende Beobachtung	<input type="checkbox"/> abstrakte Begriffsbildung	<input type="checkbox"/> aktives Experimentierer

Projektmanagement

