

Handbuch Medien

15 Projektmanagement





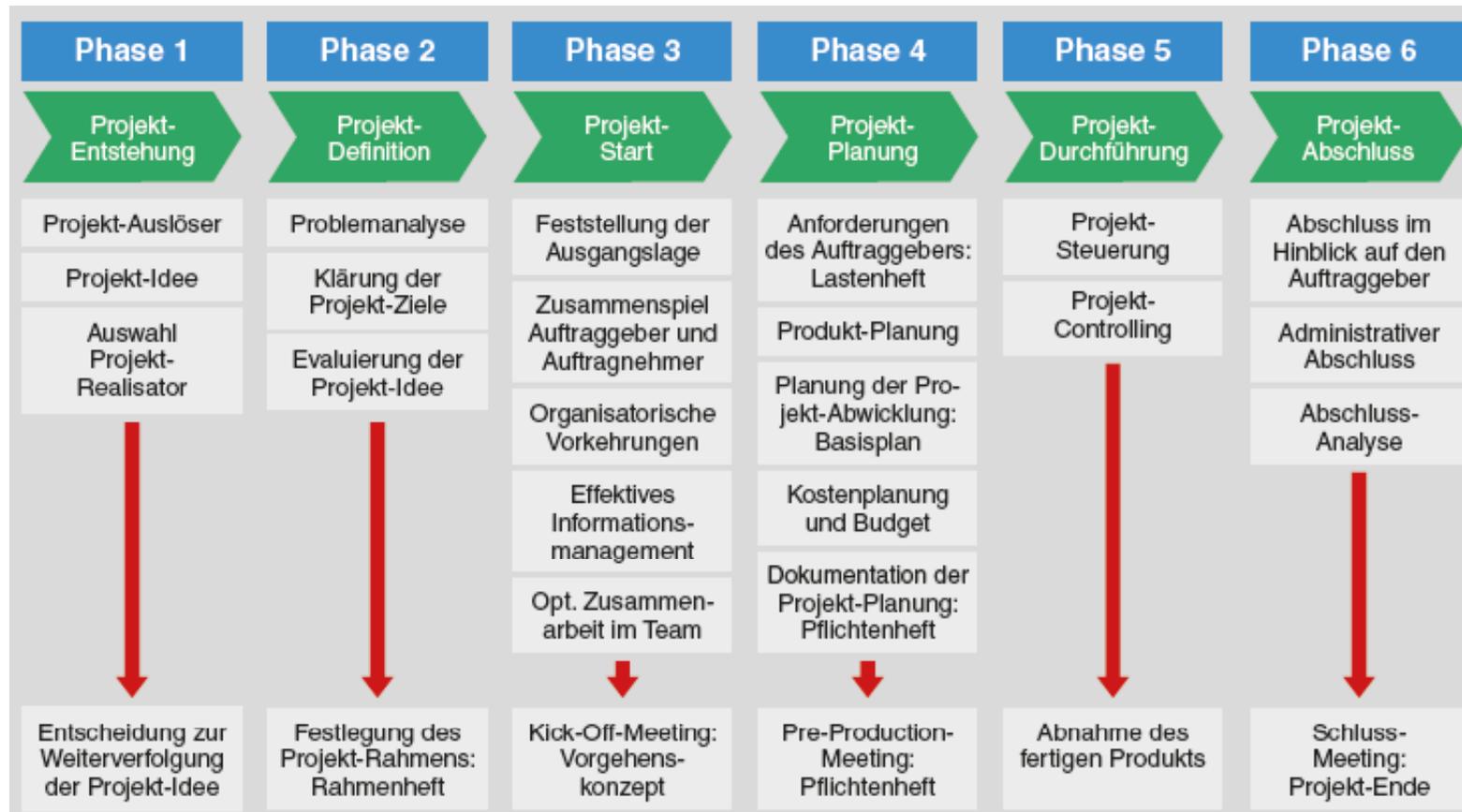
15 Projektmanagement



- 15.1 Projekt-Entstehung
- 15.2 Projekt-Definition
- 15.3 Projekt-Start
- 15.4 Projekt-Planung
- 15.5 Projekt-Durchführung
- 15.6 Abschluss

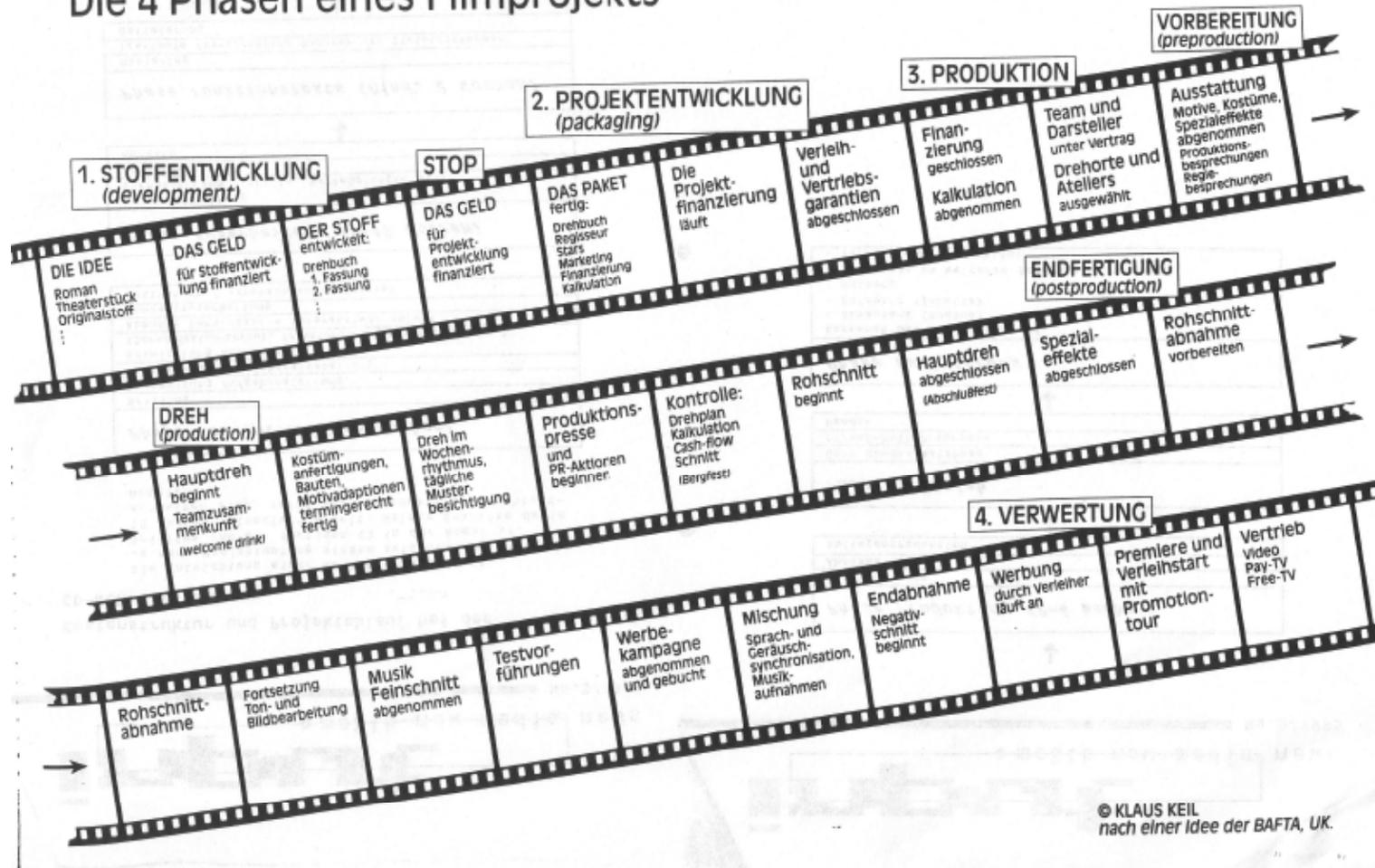
15 Übersicht

Überblick über den Projektablauf



Überblick über den Projektablauf: Beispiel Filmprojekt

PRODUZIEREN: Die 4 Phasen eines Filmprojekts

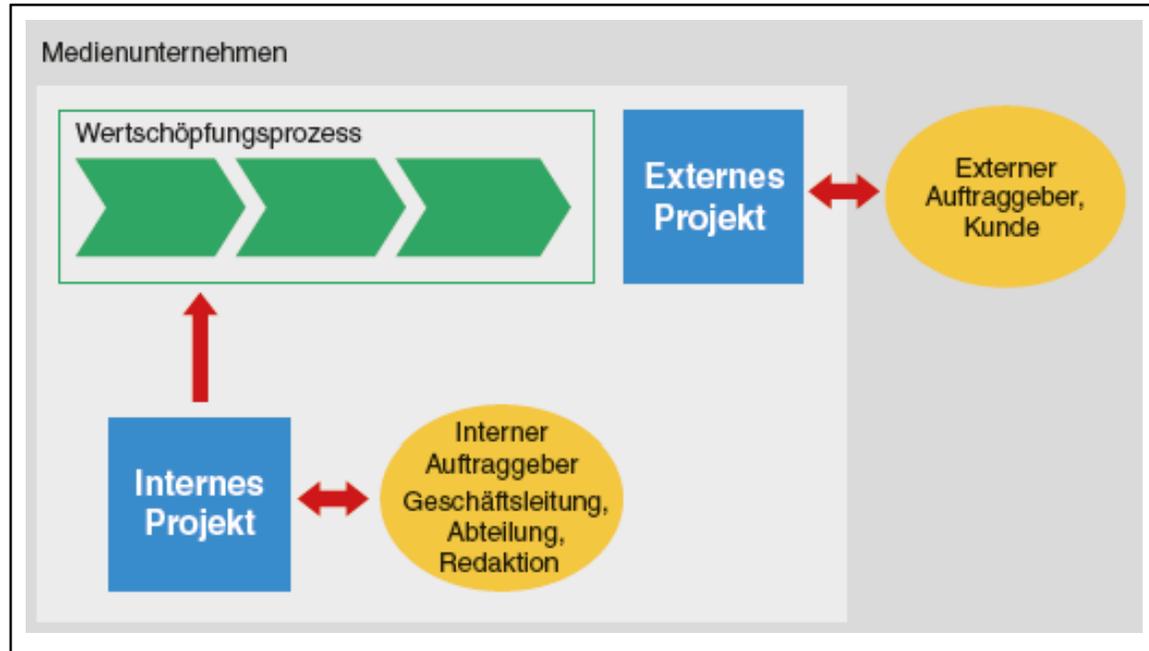


15.1 Projekt-Entstehung

Auslöser für Projekte

Externes Projekt

Auslöser für ein externes Projekt kann sein, dass ein Auftraggeber von außen an das Unternehmen herantritt und einen Auftrag erteilt. Das ist der Fall, wenn das betrachtete Medienunternehmen eine Filmproduktionsgesellschaft ist (z. B. Bavaria oder Studio Hamburg) und das ZDF oder RTL einen Auftrag zu einem Fernsehfilm vergibt.

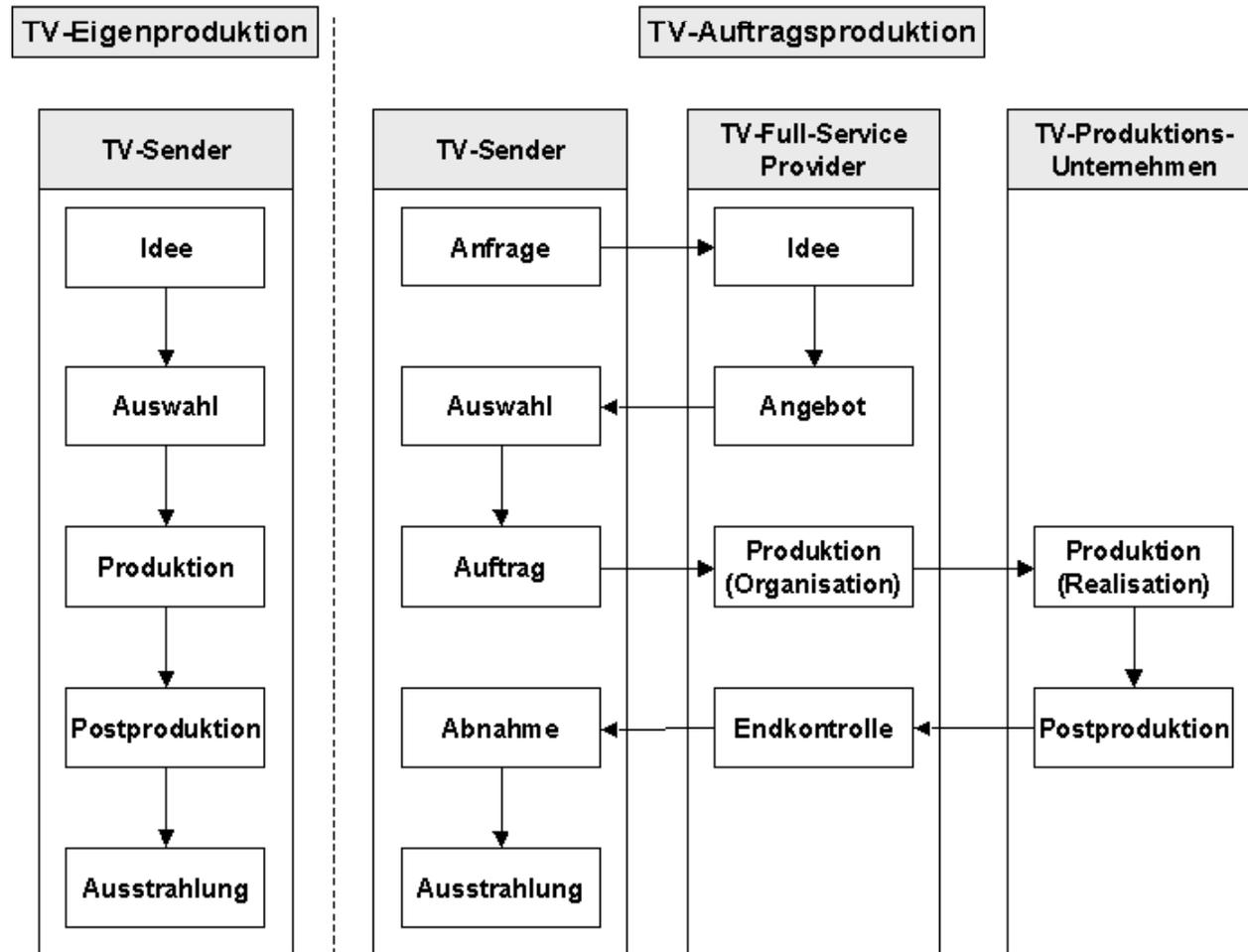


Internes Projekt

Bei internen Projekten kommt der Auslöser für ein Projekt aus den eigenen Reihen. Dabei wird das Projekt – analog zu externen Projekten – entweder durch die Vergabe eines Auftrages an einen Projektleiter bzw. eine Projektgruppe ausgelöst oder eine Einzelperson oder eine Abteilung bemüht sich um den Auftrag, ein Projekt durchführen zu dürfen. Auftraggeber ist häufig die Geschäftsführung oder entscheidungsbefugte nachgeordnete Bereiche des Unternehmens.

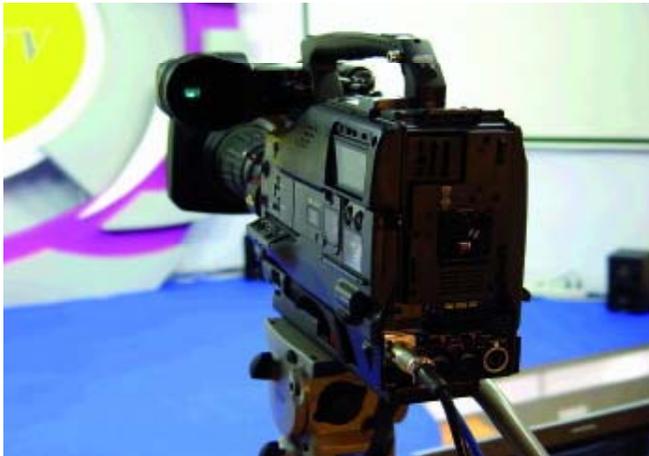
15.1 Projekt-Entstehung

Auslöser für Projekte: Beispiel TV-Produktionen





15 Projektmanagement



- 15.1 Projekt-Entstehung
- **15.2 Projekt-Definition**
- 15.3 Projekt-Start
- 15.4 Projekt-Planung
- 15.5 Projekt-Durchführung
- 15.6 Abschluss

15.2 Projekt-Definition

Problemanalyse: Beispiel

Projektmerkmale	Grad der Ausprägung		
	gering	üblich	hoch
Komplexität			✓
Neuartigkeit			✓
Umfang	✓		
Schwierigkeitsgrad	✓		
Bedeutung		✓	
Anzahl der Beteiligten			✓
Risiko			✓
Interdisziplinärer Charakter der Aufgabenstellung		✓	
Internationalität		✓	

15.2 Projekt-Definition

Klärung der Projektziele

Sachziel

Beim Sachziel geht es darum, den eigentlichen Projektzweck zu definieren: Was soll mit dem Internet-Auftritt, dem Spielfilm, dem TV-Werbespot, dem Fachbuchprojekt, der Lern-CD-ROM oder mit dem Computerspiel erreicht werden?

Das Ziel ist immer, bei einer Gruppe von Menschen – man spricht von Zielgruppe – eine gewollte Wirkung herbeizuführen.

Unter Sachziel ist also das Ergebnis zu verstehen, das der Auftraggeber des Projekts bei seiner Zielgruppe erreichen will.

Auftraggeber	Produkt	Zielgruppe	Direktes Sachziel	Indirektes Sachziel
Langnese	Online-Relaunch	Jugendliche	Neue Produkte bekannt machen	Saisonale Absatzsteigerung
Bank xy	Computer Based Training, CD-ROM	Eigene Kreditberater	Kenntnisstand heben	Steigerung Kreditvergaben
Opel	TV-Spot Astra Coupé	Jung, hohes Einkommen, Lebensstil	Produkt-einführung	Absatz-steigerung
Landes-Arbeitsamt	Interaktiver POI-Kiosk-Terminal	Junge, aufgeschlossene Arbeitslose	Verbesserter Service	Image-Steigerung
Verlag	Computerspiel	Spielfreudige vor allem junge Leute	Hohe Aufmerksamkeit in der Zielgruppe	Hohe Verkaufszahlen

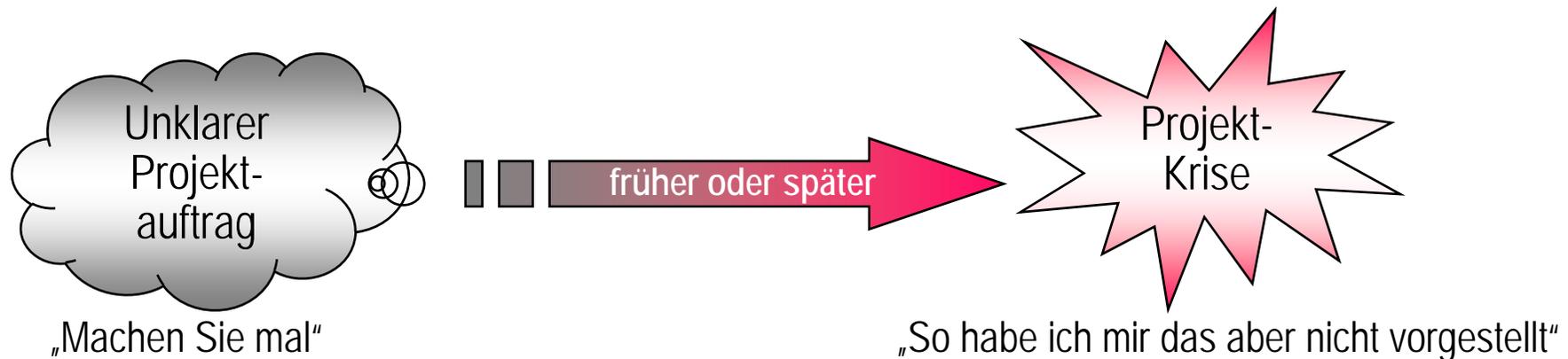
Formalziele

Formalziele definieren die Form, in der das Sachziel erreicht werden soll: Das Projekt soll zu einem bestimmten Termin abgeschlossen sein, es soll einen vorgegebenen Kostenrahmen nicht überschreiten und einem definierten Qualitätsanspruch genügen.



Bedeutung klarer Zielsetzungen

**Todsünde im Projektmanagement:
„Unklares oder unzureichend definiertes Projektziel“**



**Projektleiter muss die genaue Zielklärung vornehmen:
„Was wollen wir mit dem Projekt erreichen?“**

Die exakte Definition des Ziels am Beginn eines Projektes ist ein wichtiger Erfolgsfaktor für das Gelingen des Projektes!

15.2 Projekt-Definition

Operationalisierung von Zielen: IAT, SMART, DARMAZ

Ziele formulieren: SMART

- S** ◆ **stretching: anspruchsvoll !**
- M** ◆ **measurable: messbar !**
- A** ◆ **agreed: vereinbart !**
- R** ◆ **realistic: realistisch !**
- T** ◆ **time-related: zeitlich eingegrenzt !**

Ziele formulieren: I-A-T

- I** ◆ **Inhalt !** ----- 
- A** ◆ **Ausmaß !** ----- 
- T** ◆ **Termin !** ----- 

Ziele formulieren: DARMAZ

- D** ◆ **deutlich !** ----- 
- A** ◆ **anspruchsvoll !** ----- 
- R** ◆ **realistisch !** ----- 
- M** ◆ **messbar !** ----- 
- A** ◆ **akzeptiert !** ----- 
- Z** ◆ **zeitbezogen !** ----- 

Evaluierung der Projekt-Idee: Machbarkeit und Wirtschaftlichkeit

Machbarkeit

Technische
Machbarkeit

Wirtschaftliche
Machbarkeit

Rechtliche
Machbarkeit

Zur Begutachtung der Durchführbarkeit muss die Projekt-Idee evaluiert werden. Bei der Prüfung der Machbarkeit können drei Ebenen voneinander unterschieden werden, die technische, die wirtschaftliche und die rechtliche Machbarkeit.

Wirtschaftlichkeit

Eng mit der Frage der Machbarkeit ist die Prüfung der Wirtschaftlichkeit verbunden.

Es geht darum, den vom Projekt erwarteten Nutzen den erwarteten Kosten gegenüberstellen und vergleichend zu bewerten.

Dabei kann es vorkommen, dass ein Projekt aus wirtschaftlichen Gründen verändert oder gestrichen wird, obwohl die Machbarkeit prinzipiell gegeben ist.

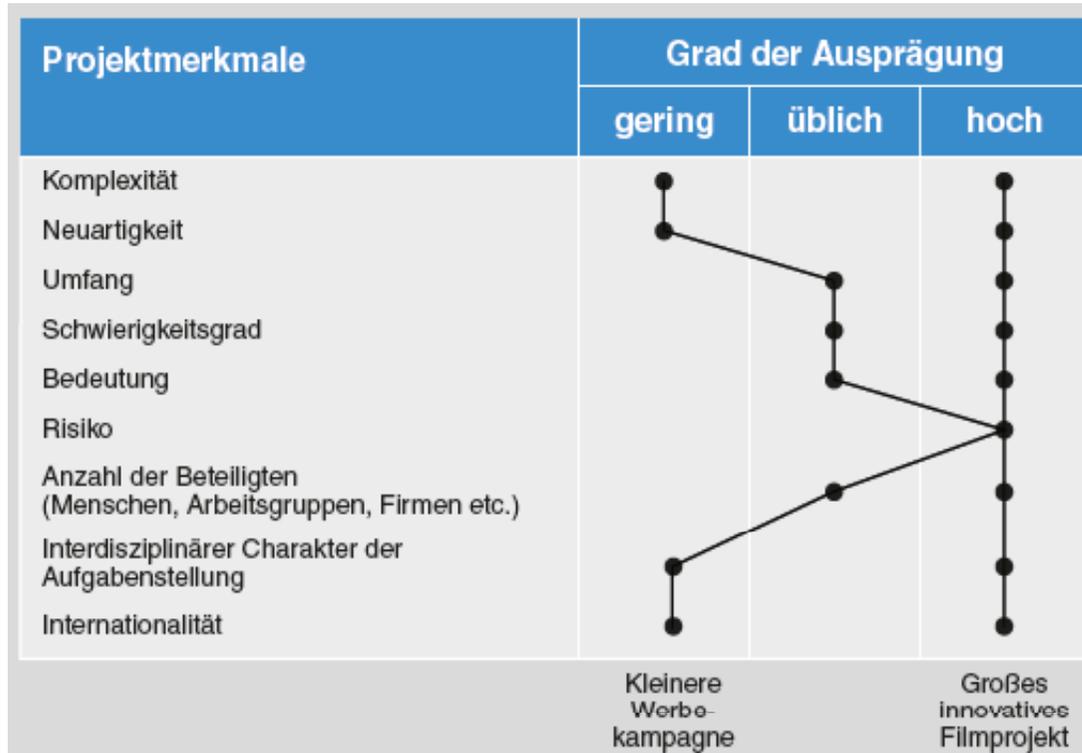
15.2 Projekt-Definition

Projekt: Ja oder Nein

Wichtige Grundmerkmale von Projekten sind die zeitliche Befristung (klarer Anfangs- und Endzeitpunkt), die Einmaligkeit des Vorhabens und eine hohe Komplexität der Aufgabenstellung. Diese und weitere wesentliche Charakteristika eines Projekts lassen sich in einem Raster darstellen, anhand dessen man entscheiden kann, ob es angebracht ist, das Vorhaben unter Einsatz des Projektmanagement-Instrumentariums anzugehen.

1 Nach der Norm DIN 69 901 ist ein **Projekt** „ein Vorhaben, das im Wesentlichen durch Einmaligkeit der Bedingungen in ihrer Gesamtheit gekennzeichnet ist“. Zum Beispiel

- Zielvorgabe,
- zeitliche, finanzielle, personelle und andere Begrenzungen,
- Abgrenzung gegenüber anderen Vorhaben,
- projektspezifische Organisation.





15 Projektmanagement

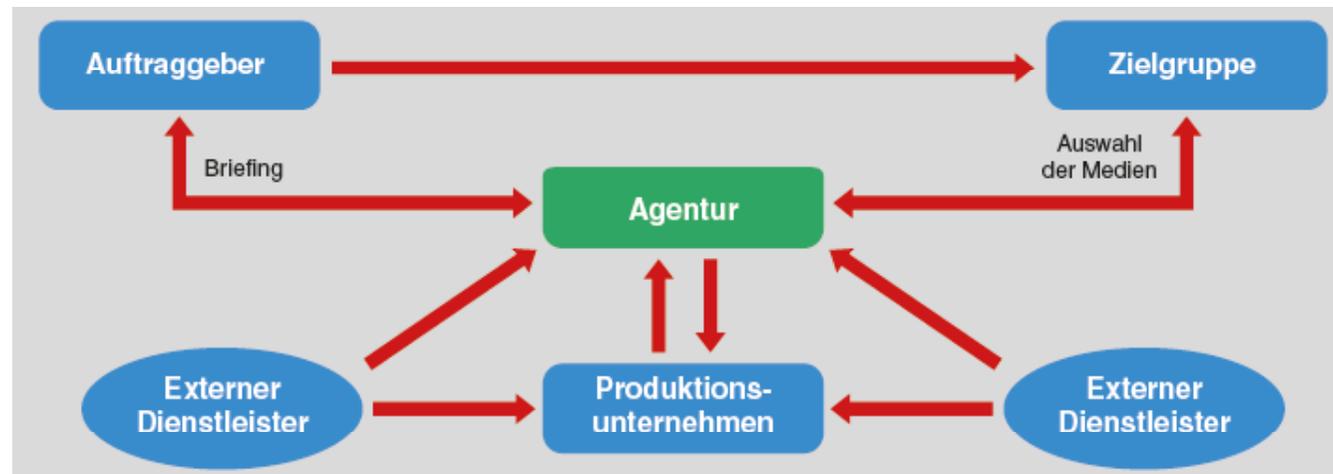


- 15.1 Projekt-Entstehung
- 15.2 Projekt-Definition
- **15.3 Projekt-Start**
- 15.4 Projekt-Planung
- 15.5 Projekt-Durchführung
- 15.6 Abschluss

15.3 Projekt-Start

Hauptdarsteller und Stakeholder

Hauptdarsteller



Stakeholder sind Personen, auf die sich die Projektaktivitäten unmittelbar und mittelbar auswirken und die daher ein berechtigtes Interesse am Projektgeschehen haben. Sie haben einen Anspruch darauf, informiert und im gebotenen Umfang in das Geschehen einbezogen zu werden. Die Stakeholder nennt man daher auch „Anspruchsgruppen“. Die Botschaft heißt: Betrachte nicht nur das Geschehen innerhalb des Projekts, sondern auch das direkte und das weitere Projektumfeld und Sorge dafür, dass diese Außenstehenden ein positives Verhältnis zu deinem Projekt aufbauen. Entscheidend ist eine gute Kommunikation. Empfehlenswert ist es, eine genaue Stakeholderanalyse durchzuführen, die danach unterscheidet, welche Stakeholder dem Projekt gegenüber positiv oder eher negativ eingestellt sind und wie stark der Einfluss der jeweiligen Stakeholder ist.

15.3 Projekt-Start

Briefing

① Eine umfassende und pragmatische Definition für das **Briefing** lautet (vgl. Back/Beuttler 2003: S. 10): „Im Briefing beschreibt der Auftraggeber eine kommunikative Aufgabe, die der Dienstleister im Rahmen eines festgelegten kreativen Spielraums bis zu einem gesetzten Termin lösen soll. Um ihm dies zu ermöglichen, formuliert das Briefing so präzise wie möglich die Ziele, die erreicht werden sollen, definiert den kreativen Spielraum und liefert in hoch verdichteter, gut strukturierter Form alle zum Verständnis der Aufgabe nötigen Informationen über Produkt, Markt, übergeordnete wirtschaftliche und kommunikative Strategien und Ziele sowie über das Unternehmen. Soweit noch nicht im Vorfeld erfolgt, muss das Briefing Rollen, Kompetenzen und Befugnisse klären. Es sollte deshalb auch die Erwartungen und das Selbstverständnis des Auftraggebers enthalten. Das Briefing als Startpunkt einer Kooperation darf sich dabei nicht auf eine Einwegkommunikation beschränken, sondern muss kooperative Formen und Feedbackstrukturen umfassen.“



15.3 Projekt-Start

Vertrag

4-stufiger Prozess der Vertragsgestaltung

Angebot

Letter
of Intent

Rahmen-
Vertrag

Einzel-
Vertrag

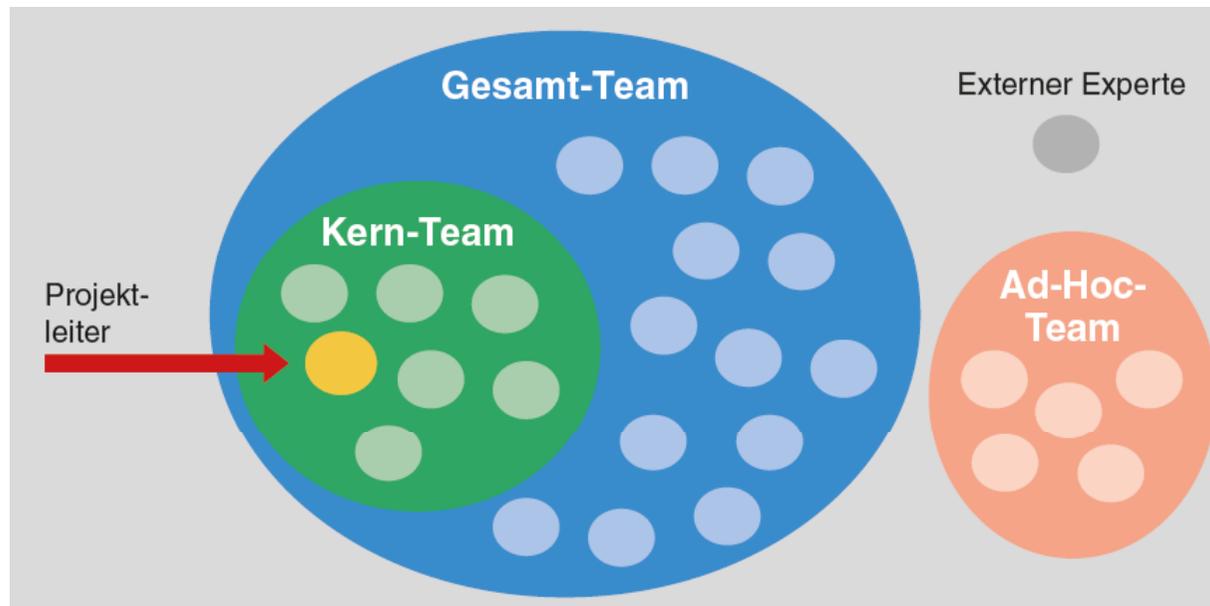
Absichtserklärung zur Zusammenarbeit. Verpflichtung des Auftraggebers, angefallene Aufwendungen zu erstatten, falls es nicht zum Auftrag kommt.

Regelung der wesentlichen Aspekte der Zusammenarbeit wie Nutzungsrechte oder Rabatte bei exklusiver Auftragsvergabe.

Vertragliche Regelung der Einzelheiten. Alle Details werden im Anhang festgelegt, vor allem mittels Pflichtenheft.

① Ein **Letter of Intent** ist eine rechtlich relevante Absichtserklärung, dass die Beteiligten weiter zusammenarbeiten wollen. Sollte die Zusammenarbeit jedoch dennoch vorzeitig enden, verpflichtet sich der Auftraggeber zur Abgeltung der entstandenen Kosten.

Bildung des Projekt-Teams: Team-„Architektur“



15.3 Projekt-Start

Bildung des Projekt-Teams: Rollen der Projektleitung



Effektive Information und Kommunikation: Ein Regelwerk!

- Informationen müssen immer aktuell sein.
- Informationsflut muss vermieden werden. Als Leitlinie gilt: „So wenig Informationen wie möglich, so viel wie nötig“.
- Man arbeitet mit Zusammenfassungen und Auszügen.
- Das Informationsmanagement beschränkt sich auf den Sonderfall im Sinne von „Management by Exception“.
- Berichte sind auf den aktuellen Zeitbereich zu beschränken.
- Informationen sind je nach Empfänger stufenweise zu verdichten.
- Informationen sind entscheidungsorientiert aufzubereiten.
- Die Aussagekraft der Informationen soll durch Visualisierung (z. B. Info-Grafiken) erhöht werden.
- Wichtige (Schlüssel-)Informationen sind herauszustellen.
- Die Darstellung der Informationen erfolgt knapp, komprimiert und übersichtlich.
- In sinnvoller Weise werden Formulare eingesetzt.
- Informationen und Berichte sind sowohl Bringschuld der Projektleitung als auch Holschuld der Teammitglieder

15.3 Projekt-Start

Projekt-Dokumentation: Adressatengerechte Aufbereitung

Art des Berichts	Verfasser	Empfänger	Wann?
Statusbericht Projekt	Projektleiter	Auftraggeber	monatlich
	Kernteam	Steuerkreis	(letzter Freitag)
		Projektteam	
Statusbericht Teilprojekt	Teilprojektleiter	Projektleiter	monatlich
			(3 Tage vor Statusbericht Projekt)
Statusbericht Arbeitspaket	AP-Verantwortlicher	Projektleiter	gemäß Vorgabe Projektleiter
Meilensteinbericht	Projektleiter	Auftraggeber	für festgelegte Meilensteine
		Kernteam	
		Projektteam	
Sofortbericht	Projektleiter	Auftraggeber	in Krisen
		Kernteam	
		Projektteam	
Ergebnisbericht	Projektleiter	Auftraggeber	zur Abnahme des Projekts
		Kernteam	
Abschlussbericht	Projektleiter	Auftraggeber	nach Abnahme des Projekts
		Projektteam	
Präsentation Phasenergebnis	Projektleiter	Auftraggeber	Ende einer Phase
		Kernteam	
Präsentation Projektergebnis	Projektleiter	Auftraggeber	Projektende
		Steuerkreis	

Zusammenarbeit im Team: Begriff Team

Was ist ein Team?

Kleine,
funktionsgegliederte
Arbeitsgruppe

- Gemeinsame Zielsetzung
- Relativ intensive wechselseitige Beziehungen
- Spezifische Arbeitsform („team work“)
- Ausgeprägter Gemeinschaftsgeist („team spirit“)
- Relativ starker Gruppenzusammenhalt („Gruppenkohäsion“)

Merkmale eines Erfolgsteams:

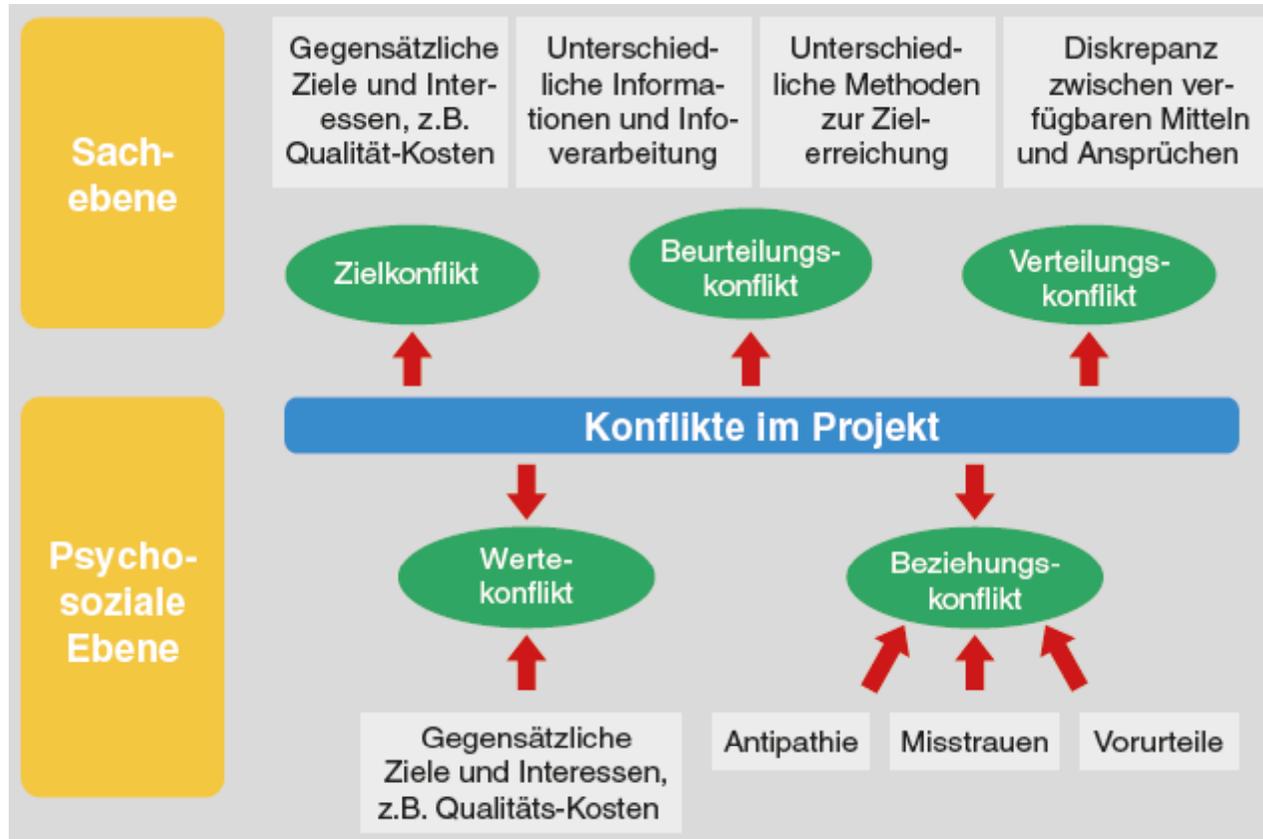
- **Leistung:** Ein Team ist im Stande, Leistungen zu erzielen, die die Mitglieder jeweils für sich allein nicht erbringen könnten. Ein Team ist mehr als die Summe seiner Mitglieder.
- **Ziele:** Ein Team hat ein klares (Haupt-)Ziel, das alle Mitglieder kennen und mit dem sie einverstanden sind und das ihnen erstrebenswert erscheint. Die Mitglieder stellen ihre persönlichen Ziele in den Dienst des Hauptziels.
- **Dynamik:** Die Mitglieder des Teams spornen sich gegenseitig an. Ein Team produziert Synergie, die gezielt aufgebaut und nutzbar gemacht werden kann.
- **Struktur:** Ein Erfolgsteam hat eine genau auf die zu lösende Aufgabe abgestimmte Struktur. Alle notwendigen Faktoren sind geregelt: Teilaufgaben, Führungsansprüche, Arbeitsstil.
- **Klima:** Die Mitglieder identifizieren sich mit dem Team, es herrscht ein Klima des Vertrauens. Persönliche Schwierigkeiten werden offen besprochen. Das Team arbeitet einfühlsam, flexibel und im Geist der gegenseitigen Freude und Ermunterung.

Zusammenarbeit im Team: Erfolgsfaktoren

- **Bekenntnis zum Team:** Die Team-Mitglieder verstehen sich nicht als Individuen, die unabhängig voneinander arbeiten, sondern als eine Einheit. Die persönlichen Ziele werden zugunsten der Team- bzw. Projektziele zurückgestellt.
- **Vertrauen:** Die Teammitglieder vertrauen einander. Jedes Mitglied vertraut darauf, dass die anderen ihre Verpflichtungen erfüllen, Freundschaften nicht missbrauchen, ihre Hilfe anbieten und akzeptieren sowie sich allgemein berechenbar und angemessen verhalten.
- **Zielbewusstsein:** Die Teammitglieder arbeiten zielgerichtet. Dem Team ist bekannt, wie es in die Gesamtstruktur des Unternehmens hineinpasst. Die Teammitglieder fühlen sich als Eigentümer ihrer Arbeiten und erfassen den Beitrag, den sie zum Projekt- und Unternehmenserfolg leisten.
- **Wirkungsvolle Kommunikation:** Die Teammitglieder kommunizieren durch Sprechen und Handeln wirkungsvoll. Die Kommunikation ist durch die Qualität und Menge der Interaktionen, die von den Teammitgliedern sowohl untereinander als auch mit Außenstehenden gepflegt werden, bestimmt. Die Interaktion kann auf der Gesprächsebene und auf der Handlungsebene stattfinden und umfasst im weiteren Sinn auch den Umgang mit Konflikten.
- **Kooperationsverhalten:** Die Teammitglieder entscheiden gemeinsam. Jeder im Team erfüllt seine Rolle. Es wird trotz aller Verschiedenheit partnerschaftlich miteinander umgegangen. Ebenso wird jeder Beitrag respektiert und im Team besprochen. Das Team entscheidet im Konsens.
- **Leistungsorientierte Methodik:** Die Teammitglieder verfolgen ihre Planung, Entscheidungsfindung und Qualitätsbewusstsein in systematischer Weise. Zur Methodik, die notwendig ist, um zum einem Zielbewusstsein zu gelangen, zählen Instrumente der Problemlösung, Planungsverfahren sowie die regelmäßigen Besprechungen mit Tagesordnung und schriftlicher Zusammenfassung.

15.3 Projekt-Start

Zusammenarbeit im Team: Professionelles Konfliktmanagement



Zusammenarbeit im Team: Phasenmodell der Teamentwicklung nach Tuckman



Phase 1 – **Forming**: Die Mitglieder definieren die Aufgaben, Regeln und geeigneten Methoden. Es herrscht allgemeine Unsicherheit, man probiert aus, welches Verhalten in der jeweiligen Situation akzeptabel ist. Die Führungsperson spielt eine große Rolle.

Phase 2 – **Storming**: Konflikte entstehen. Es kommt zu emotionaler Ablehnung der Aufgabenanforderungen, zur Polarisierung der Meinungen und zum Aufstand gegen den Führer.

Phase 3 – **Norming**: In einem Klima des offenen Austauschs von Meinungen und Gefühlen entsteht Kooperation. Es entwickelt sich Gruppenzusammenhalt, Gruppennormen und gegenseitige Unterstützung. Widerstände und Konflikte werden abgebaut bzw. beseitigt.

Phase 4 – **Performing**: Die Energie der Beteiligten wird auf die konstruktive Bearbeitung der Aufgabe gelenkt. Man befindet sich nun (endlich) in der Hauptarbeitsphase, in der es zu Problemlösungen kommt. Die Probleme zwischen den Menschen sind gelöst, die Gruppenstruktur ist funktional zur Aufgabenerfüllung, das Rollenverhalten ist flexibel und konstruktiv.

Zusammenarbeit im Team: Kick-Off-Meeting

Zum Ende der Phase des Projekt-Starts sind die entscheidenden Vorarbeiten geleistet, um die Projektaufgabe mit hoher Professionalität anzugehen.

Das Projekt kann nun konkret gestartet werden, was durch das **Kick-Off-Meeting**, das erste offizielle Zusammentreffen des Projektteams – evtl. ergänzt um Externe (z. B. eine Vertretung des Auftraggebers) – geschieht.

Dieses Kick-Off-Meeting sollte sehr sorgfältig vorbereitet werden, gehen von ihm doch eine Reihe fundamentaler Signale aus, die den weiteren Prozessablauf maßgeblich bestimmen.



15 Projektmanagement



- 15.1 Projekt-Entstehung
- 15.2 Projekt-Definition
- 15.3 Projekt-Start
- **15.4 Projekt-Planung**
- 15.5 Projekt-Durchführung
- 15.6 Abschluss

Anforderungen des Auftraggebers: Lastenheft

Das Lastenheft wird vom Auftraggeber erstellt und umfasst die Zielsetzung, die Aufgabenstellung und alle Eckdaten des Projekts. Es zeigt den Ist-Zustand auf und erläutert den Soll-Zustand, wie er aus Sicht des Auftraggebers erreicht werden soll. Im Lastenheft sollen die Ziele klar definiert werden, es soll vollständig sein und eine gute Grundlage für den Auftragnehmer und das Projekt-Team sein, alle konkreten weiteren Vorgehensschritte auszuarbeiten.

Die Erstellung des Lastenhefts steht im engen Zusammenhang mit dem in der Startphase besonders relevanten Briefing-Vorgang. Vereinfachend kann man sagen, dass das Dokument, wie es im Prozess des Briefing und Re-Briefing zwischen Auftraggeber und Auftragnehmer entsteht, als Lastenheft bezeichnet werden kann **1**. Ein Lastenheft sollte die folgende Gliederung aufweisen:

- Aufgabenstellung
- Charakteristik des Unternehmens
- Beschreibung der Ausgangssituation (Ist-Zustand)
- Beschreibung der Aufgabenstellung (Soll-Zustand)
- Anforderungen an den Projektablauf
- Allgemeine Hinweise
- Anlagen

1 Hinzuweisen ist darauf, dass nicht in jedem Bereich der Medienprojekte der Begriff **Lastenheft** und auch der an anderer Stelle erklärte Begriff des **Pflichtenhefts** gebräuchlich ist. Stark verwendet werden sie bei technischen Projekten und in der Software-Entwicklung.

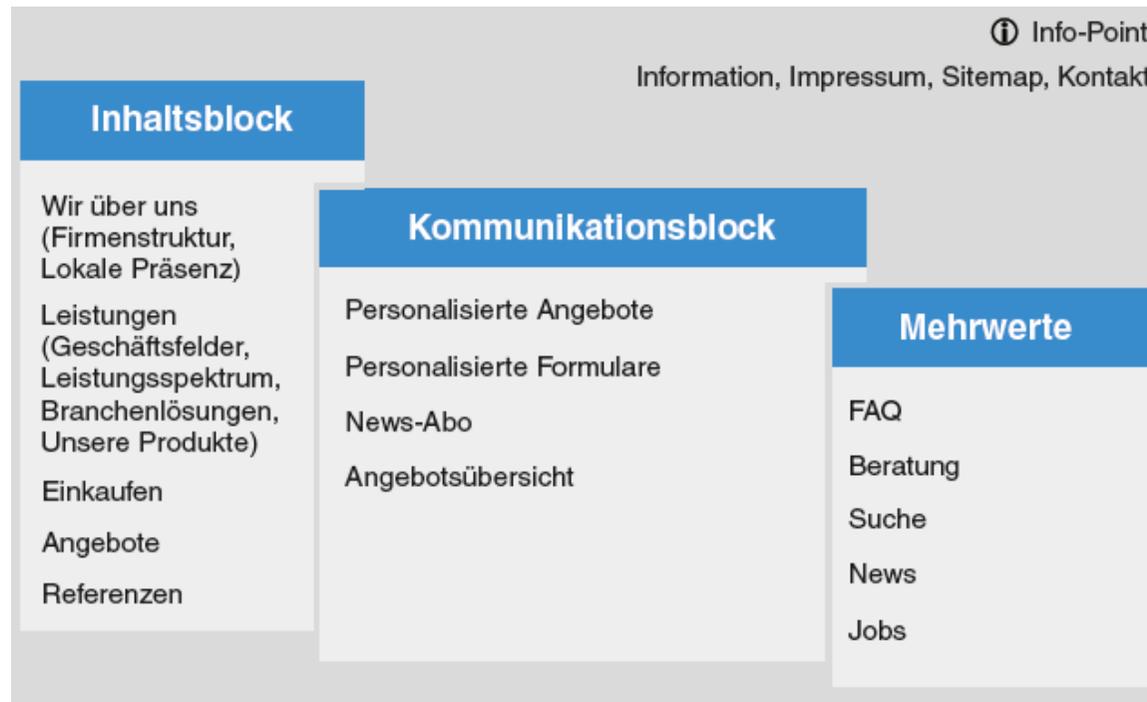
15.4 Projekt-Planung

Planung des Produkts



Beispiel Film: Vom Briefing zum Drehbuch

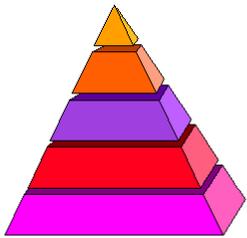
Beispiel Multimedia:
Leistungsbeschreibung



15.4 Projekt-Planung

Planung des Projektabwicklung: Projektstrukturplan

Projektstrukturplan = PSP

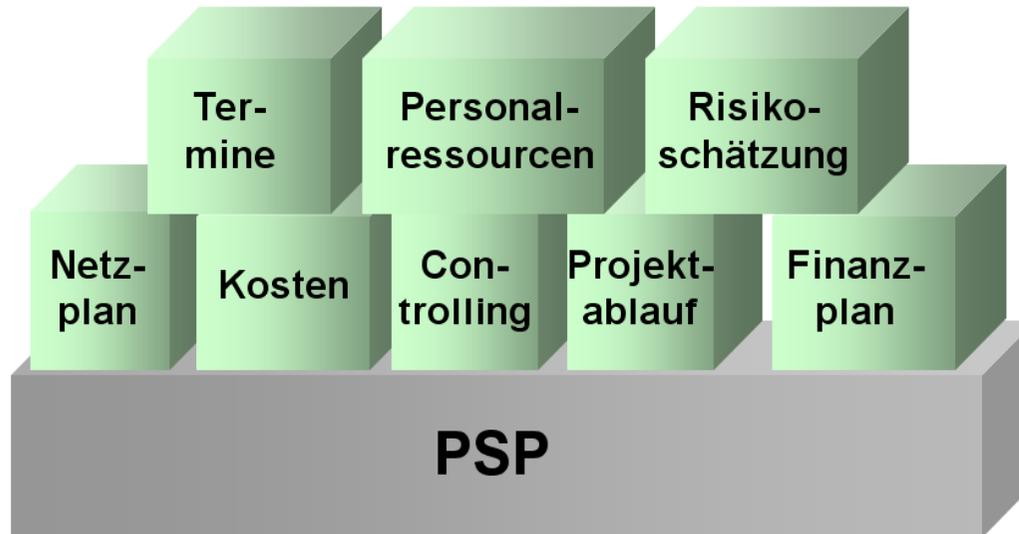


**Der Projektstrukturplan -
das Fundament der operativen Planung!**

Welche Aufgaben sind zu erledigen
und wie lassen sie sich gliedern?

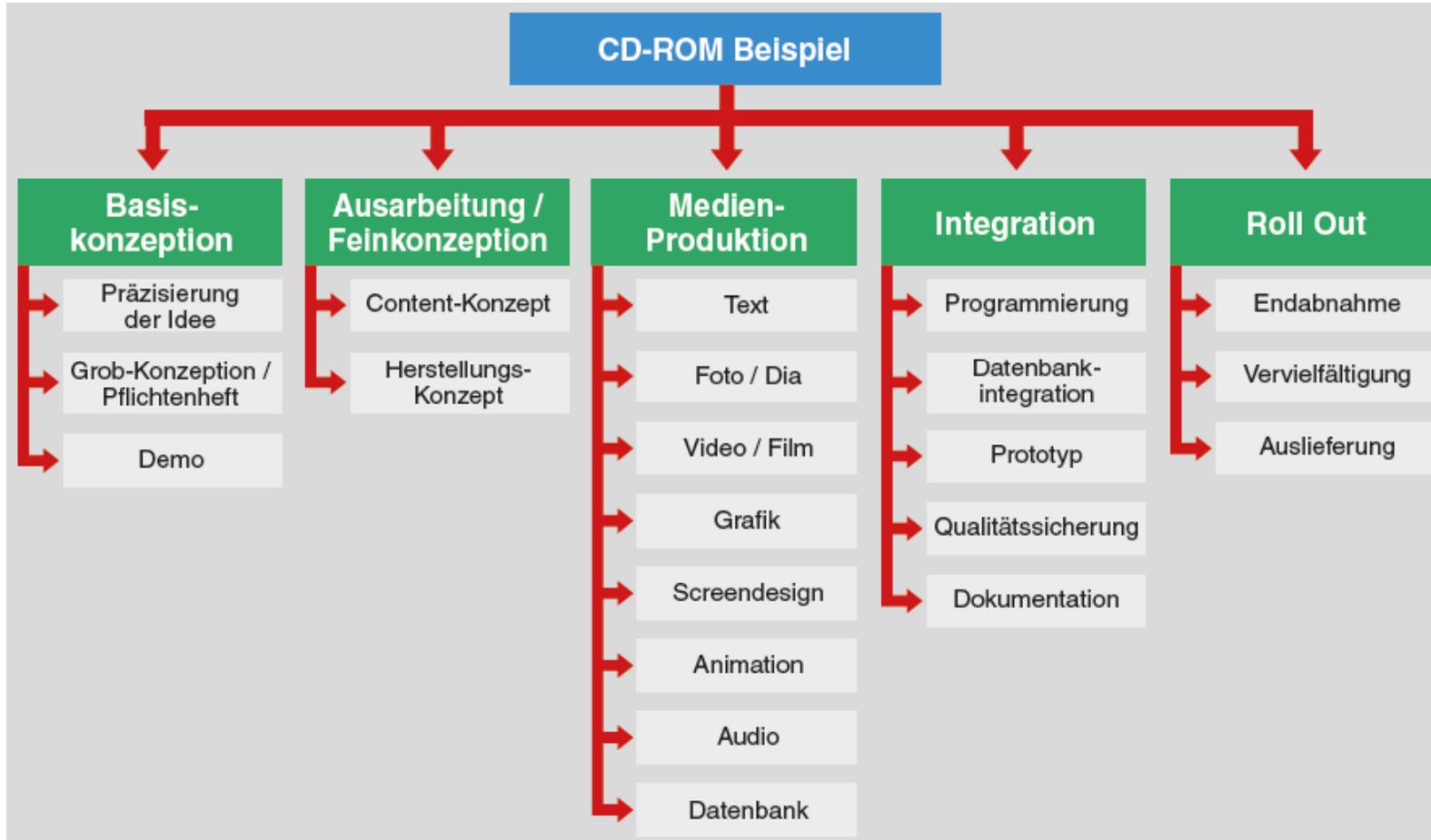
Projektstrukturplan = PSP

**Die zentrale Bedeutung des „PSP“ für das
operative Projektmanagement**



15.4 Projekt-Planung

Planung des Projektabwicklung: Projektstrukturplan

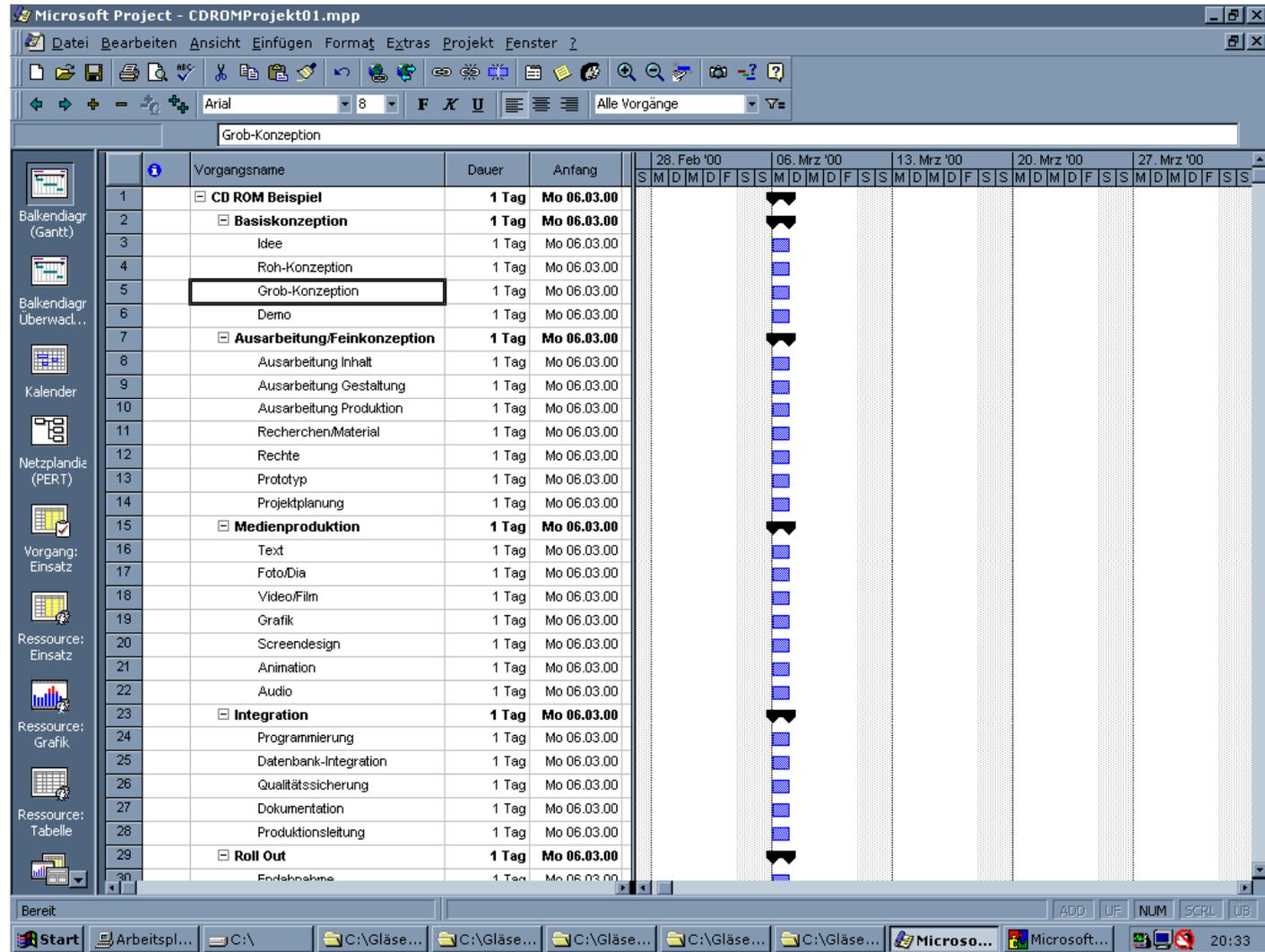


15.4 Projekt-Planung

Planung des Projektabwicklung: Zeitplanung

Tätigkeitsliste

Screenshot MS Project

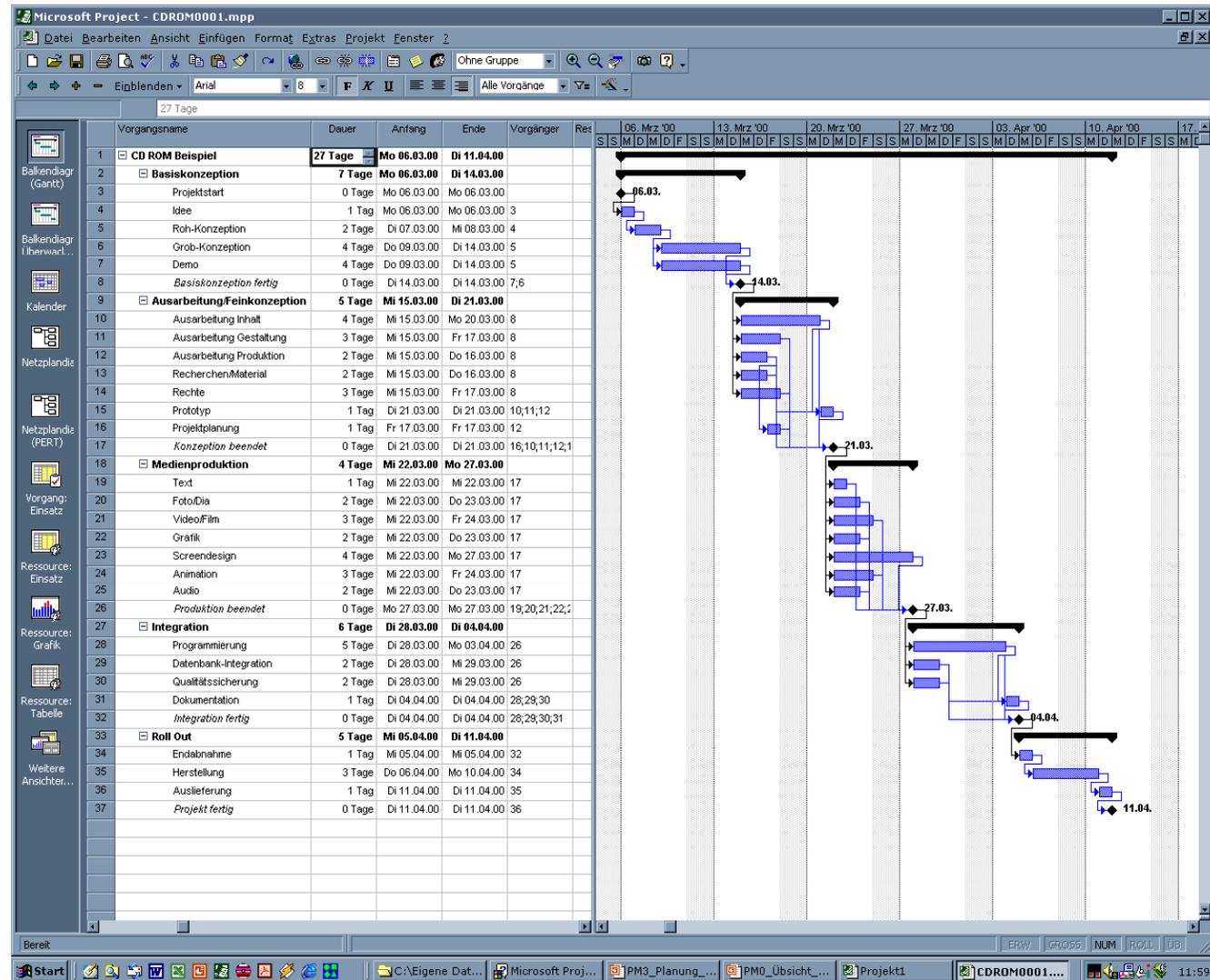


15.4 Projekt-Planung

Planung des Projektabwicklung: Zeitplanung

Balkendiagramm
(Gantt-Diagramm)
Meilensteine

Screenshot
MS Project

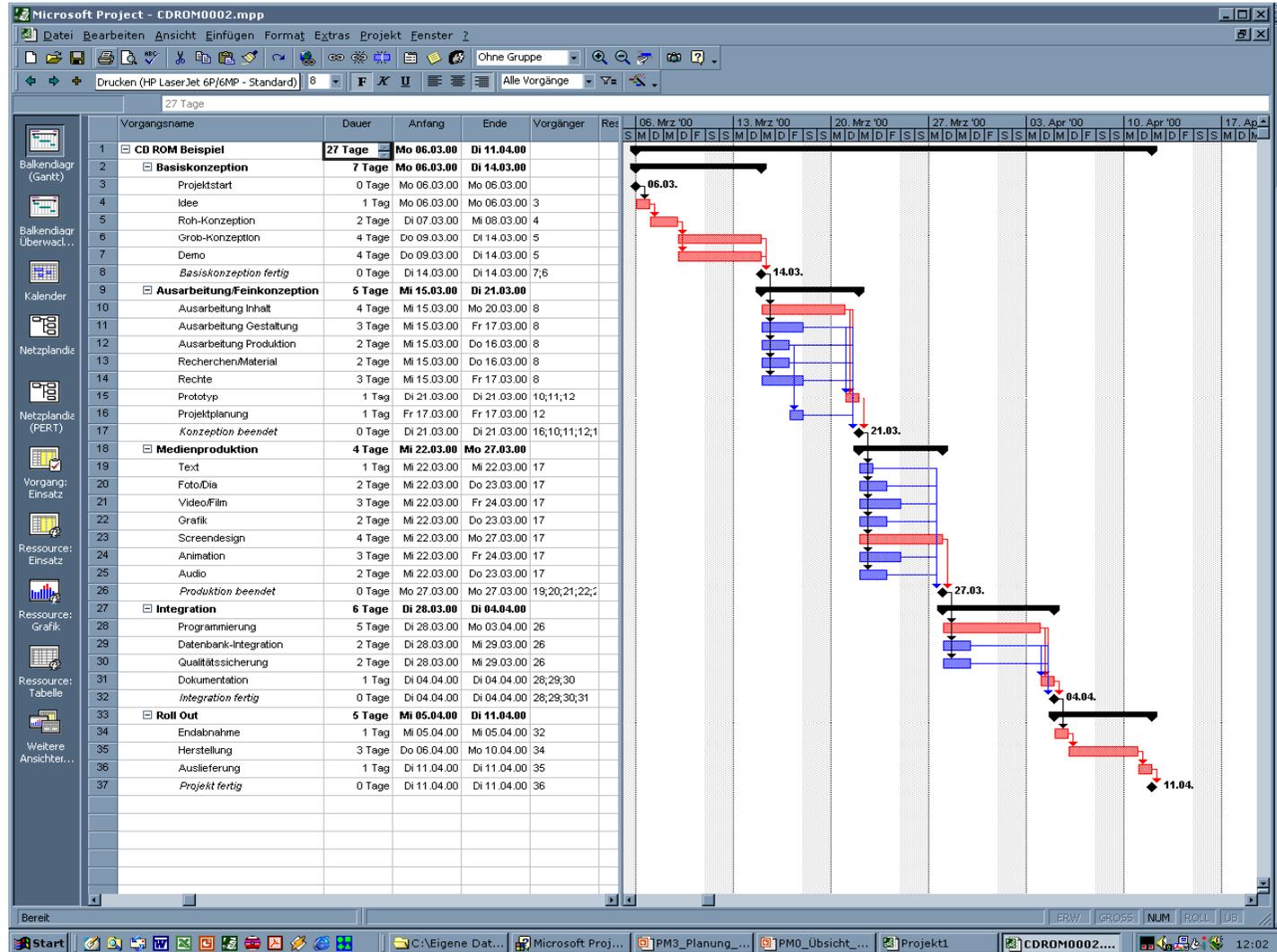


15.4 Projekt-Planung

Planung des Projektabwicklung: Zeitplanung

Kritischer Pfad

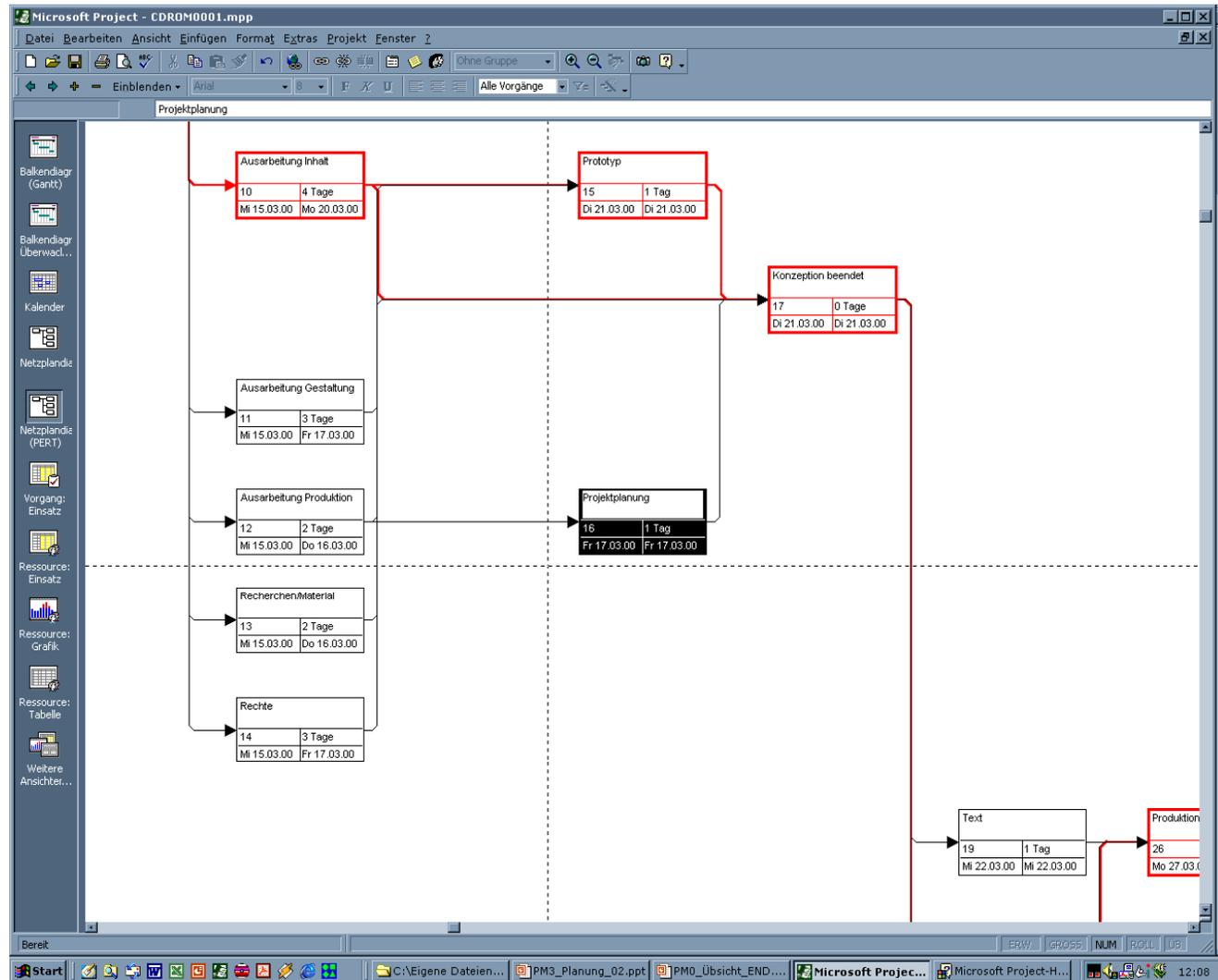
Screenshot MS Project



Planung des Projektabwicklung: Zeitplanung

Netzplan

Screenshot
MS Project



15.4 Projekt-Planung

Dokumentation der Projekt-Planung: Pflichtenheft

❶ Die Größe eines Lernprogramms kann z. B. in den erforderlichen Lernstunden ausgedrückt werden, die ein normaler Nutzer benötigt, um das ganze Programm durchzuarbeiten.

❷ **Interaktionsstrukturen** unterscheiden sich nach linearer und nicht-linearer Präsentation.

❸ Elemente der **Interaktion** sind vor allem: Klicken, Berührung (Touch) und Sprache (Spracheingabe).

❹ Unter **Style Guide** versteht man die das Dokument, das die gestalterischen Grundlinien der Anwendung festlegt (das „Look and Feel“).

❺ **Programmierertools** sind z. B. Autorenprogramme oder höhere Programmiersprachen.

❻ Ein **Budget** weist die für einen bestimmten Zweck bereitgestellten Mittel aus.

- **Ziele:** Die Sach- und Formalziele sind sorgfältig auszuweisen.
- **Inhalte:** Festzulegen ist der Umfang der Anwendung (z. B. Länge des Films, Größe des Lernprogramms ❶), die Struktur der Inhalte (Welche Medienelemente – Text, Audio, Video, Animation, Grafik, Bild – sollen eingesetzt werden?), die Herkunft der Inhalte (Neuproduktion oder Archive), die **Interaktionsstrukturen** ❷, die **Interaktionselemente** ❸, und die Navigation (z. B. beim Film die Dramaturgie, bei Multimedia-Produktionen z. B. Schaltflächen, Platzierung auf dem Screen).
- **Gestaltung:** Festzulegen sind die Grundanforderungen an das Design, festgehalten im Style Guide ❹.
- **Produktion:** Zu dokumentieren ist das anzuwendende Produktionsverfahren, das wiederum von den einzusetzenden Medien abhängig ist. Bei multimedialen Produktionen ist die Wahl der Programmierertools ❺ von besonderer Wichtigkeit.
- **Technik:** Festzulegen ist die technische Plattform, was vor allem die Seite der Nutzung betrifft (z. B. Frage der PC-Ausstattung, bei Film Kinoproduktion oder nur Fernsehen).
- **Ökonomie:** Aufzuführen ist das Budget und seine grobe Aufteilung auf die einzelnen Zwecke (z. B. beim Film die Budgets ❻ für die Rechte, für Hauptdarsteller oder Effekte).
- **Management:** Zu zeigen ist eine grobe Vorstellung über den Projektverlauf (Entwurf Zeitplan, Meilensteine, wichtige Ecktermine).

15.4 Projekt-Planung

Dokumentation der Projekt-Planung: Pflichtenheft





15 Projektmanagement



- 15.1 Projekt-Entstehung
- 15.2 Projekt-Definition
- 15.3 Projekt-Start
- 15.4 Projekt-Planung
- 15.5 Projekt-Durchführung
- 15.6 Abschluss

Vorgehensmodelle: Drei grundlegende Typen

Typ1: Phasenmodelle
Typ 2: Prototyping
Typ 3: Evolutionäre Modelle

**Sequenzielle bzw. lineare
Abfolge der Einzelprozesse**

- Life-Cycle-Modell
- Wasserfallmodell

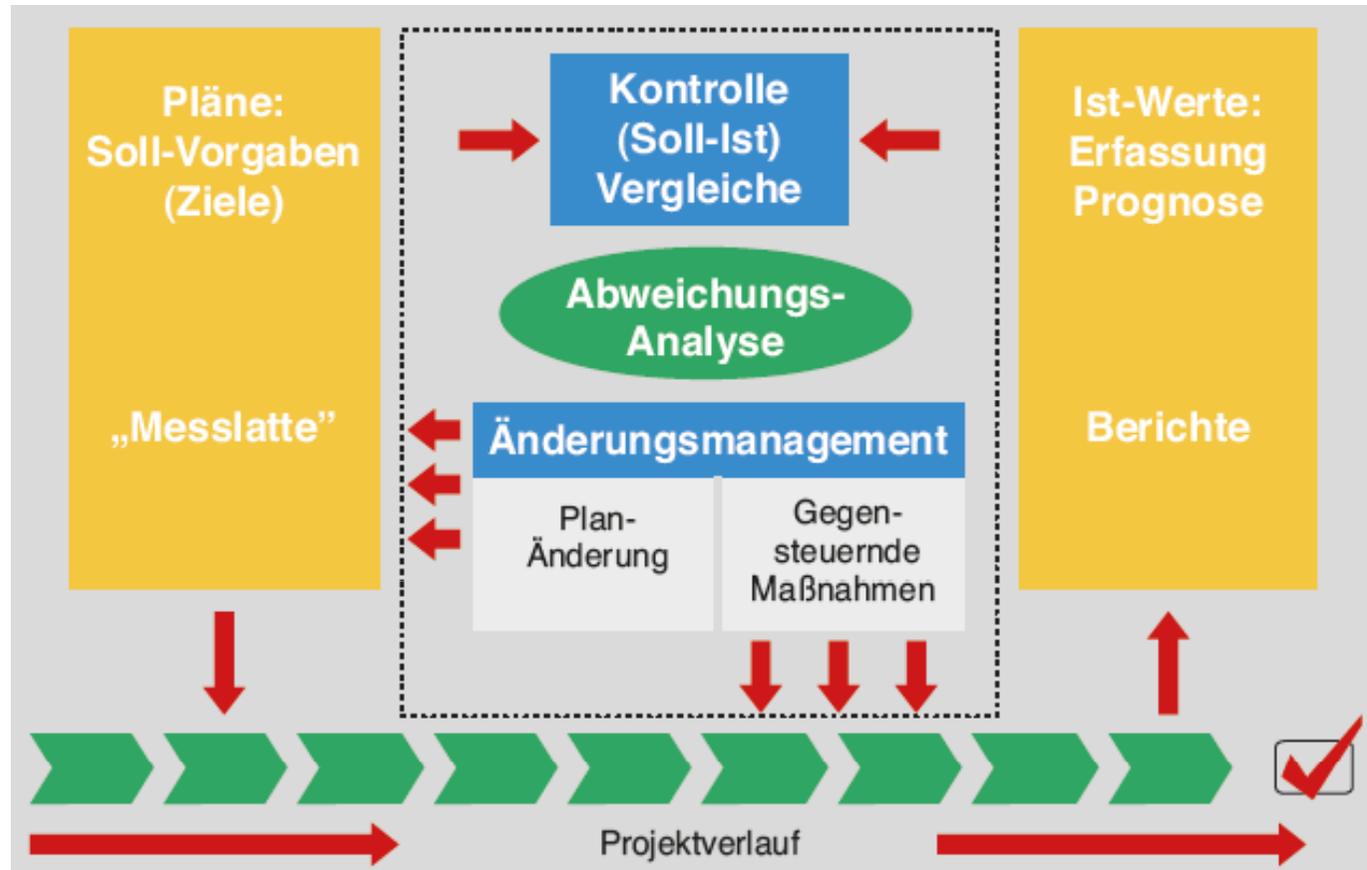
**Generierung eines Prototyps
und dessen Weiterentwicklung**

- Einfaches Prototyping
- Wegwerf-Prototyping
(= Rapid Prototyping)

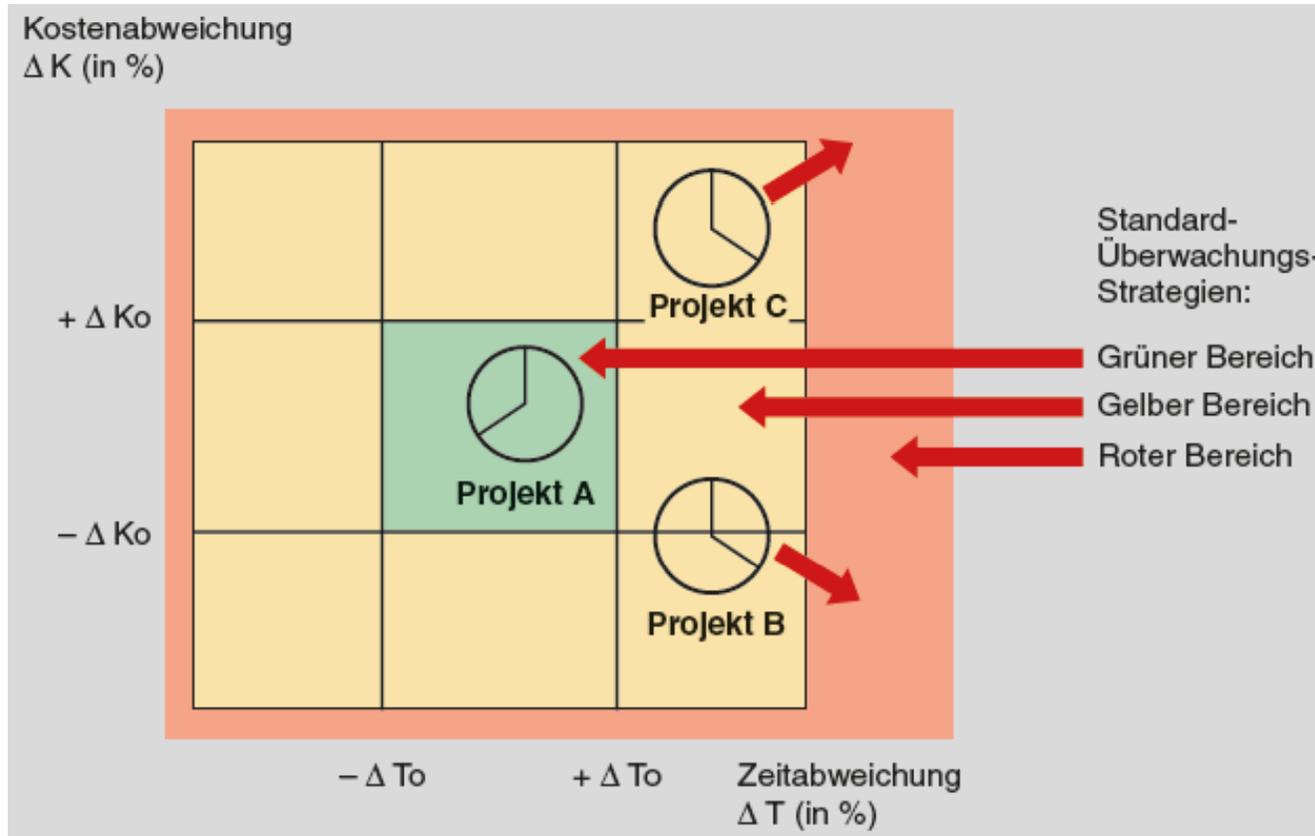
**Planung des Projektprozesses
in Entwicklungszyklen,
die jeweils gleiche Phasen durch-
laufen.**

15.5 Projekt-Durchführung

Projekt-Controlling



Projekt-Controlling: Ein einfaches Instrument





15 Projektmanagement



- 15.1 Projekt-Entstehung
- 15.2 Projekt-Definition
- 15.3 Projekt-Start
- 15.4 Projekt-Planung
- 15.5 Projekt-Durchführung
- 15.6 Abschluss

Externer Abschluss: Auftraggeber

10-Stufen-Konzept für den externen Abschluss des Projekts

- Vor-Abnahme des fertigen Produkts durch den Auftraggeber
- Nachbesserungen, Überarbeitungen
- Lieferung aller fehlenden Unterlagen an den Auftraggeber
- Abschluss-Präsentation mit Abnahme des Produkts vor dem Auftraggeber
- Abnahme des überarbeiteten Produkts durch den Auftraggeber
- Schriftliche Dokumentation der Abnahme und deren Übergabe
- Rückgabe aller relevanten Unterlagen, Datenträger etc.
- Übergabe der Projekt-Dokumentation (falls beauftragt)
- Abschließendes Anschreiben mit Dank für Zusammenarbeit etc.
- Übermittlung der Schlussrechnung

Interner Abschluss: Administrativer Abschluss

Phase 1: Sichtung der kompletten Unterlagen (sofort nach Präsentation)

- Abschlussrechnung
- Schließung des Projektkontos
- Abschlussmeldung
- Rückgabe von ausgeliehenen Unterlagen an Auftraggeber und an Dritte
- Entsorgung nicht mehr benötigter Unterlagen
- Vernichtung vertraulicher Unterlagen
- Zentrale Archivierung von Arbeitsunterlagen
- Ordnen der Dateien und Informationen
- Erarbeitung der Projekt-Dokumentation
- Personalrückführungsplan

Phase 2: Abschließende Ablage

- Kontrolle, ob Phase 1 ordnungsgemäß durchgeführt wurde
- Aussortieren von Unterlagen, die nicht mehr benötigt werden

Interner Abschluss: Erfahrungssicherung

Ausgangspunkt:

- "Projektsteckbrief": Name, Nummer, Kurzbeschreibung, Status, Beginn-Ende, Projektleiter

Welche Erfahrungsdaten sind besonders wichtig und müssen gesichert werden?

- Produkt- und Projektmessdaten, z.B. Plan- und Ist-Aufwand des Projekts, Dauer, Kosten, Prozentverteilung nach Phasen, Prozentualer Anteil für Qualitätssicherung, Durchschnittliche Mitarbeiterzahl
- die zugrunde gelegten Aufwandsschätzverfahren
- Einflussgrößen: z.B. Enge des Etats, Enge der zur Verfügung stehenden Zeit, Grad der Arbeitsteiligkeit, Komplexität des Produkts, Anzahl externer Schnittstellen
- Kennzahlen

Wie sichert man Erfahrung?

- Kennzahlensysteme
- Erfahrungsdatenbanken: nach technischen und betriebswirtschaftlichen Kriterien



Handbuch Medien
Präsentation Kapitel 15
Projektmanagement
Ende