



IBC ProjectManagement
education - consultancy - coaching

Von der Idee zur Bewerbung KulturDialog

Seniorkonsulent Anne Marie Damgård
IBC ProjectManagement
amd@ibc.dk
www.projektledelse.net

Kulturdialog - Projektledning - Oktober 2011

1



IBC ProjectManagement
education - consultancy - coaching

Über mich...

- IBC ProjectManagement 2006 ff
 - Dozentin für Grundlagen, Akademie, Diplom, Spezialkurse
 - IPMA Niveau C
- VUC Sønderjylland
 - Fundraising und Projektledning
 - Interreg Projekte IRSAM, Sprachfokus
- itai, Tønder
 - Projektledning Anwendung von Internet
- Teknologisk Institut
 - Projektledning MIDAS / Internet
- Det Sønderjydske Landsbibliotek, Aabenraa
 - Projektledning von u.a. elektronischem Leihsystem, Bibliothekernes Erhvervsservice

Kulturdialog - Projektledning - Oktober 2011

2

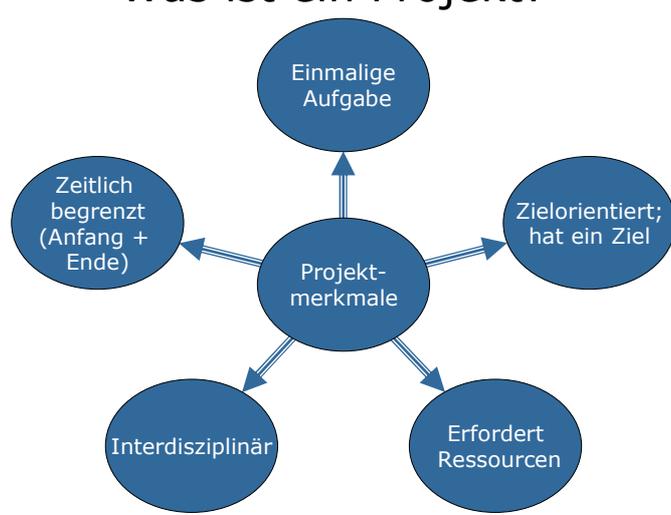


Programm für "Von der Idee zur Bewerbung"

- Was ist ein Projekt?
- 1. "Merkzettel": 5x5 Grundelemente des Projektes
- Fokus auf:
 - Ziele
 - Interessenten → Kommunikation und Organisation
 - Zusammenarbeit
- 2. "Merkzettel": Das "5R"-Modell für die Entwicklung von Zusammenarbeit



Was ist ein Projekt?



```

graph TD
    A[Projektmerkmale] --> B[Einmalige Aufgabe]
    A --> C[Zeitlich begrenzt (Anfang + Ende)]
    A --> D[Zielorientiert; hat ein Ziel]
    A --> E[Interdisziplinär]
    A --> F[Erfordert Ressourcen]
  
```

Kulturdialog - Projektleitung - Oktober 2011

4





Die Ideenphase

- Idee/Bedarf – Hintergrund
- Die Partner hinter der Bewerbung
- Zweck – Ziele – Nutzen – Erfolgskriterien
- Einschätzung – Interessenten, Umfeld, Ressourcen, Zeitspanne
- Öffentlichkeits- und PR-Aktivitäten
- Bewerbung + go/ no go




Von der Ideen- zur Planungsphase

- Zielfestlegung
- Analysen – Interessentenanalyse, SWOT-Analyse, Risiken
- Organisation des Projektes
 - Rolle des Projektleiters – Lenkungsgruppe / Referenzgruppe / Projektgruppe – Ad-hoc-Organisation / feste Arbeitsgruppe – Verfahren
- Aktivitäten – detaillierter Zeitplan
- Ressourcen (Menschen, Zeit, Maschinen)
- Bewilligte Finanzen / Projektbudget
- Kommunikationsplan intern und extern



Kulturdialog - Projektleitung - Oktober 2011

8

leadercamp

IBC ProjectManagement
education - consultancy - coaching

Durchführungsphase

- Projektleitung (Aktivitäten, Zeit, Finanzen)
- Kommunikation intern und extern
- Gruppen- / Teamentwicklung
- Motivation und Engagement in der Projektgruppe
- Sitzungsleitung
- Dokumentation, Berichterstattung

```
graph LR; A[Idee] --> B[Plan]; B --> C[Durchführung]; C --> D[Abschluss]; style C fill:#0056b3,color:#fff
```

9

Kulturdialog - Projektleitung - Oktober 2011

leadercamp

IBC ProjectManagement
education - consultancy - coaching

Abschlussphase

- Finanzen
- Ressourcen
- Vermitteln der Ergebnisse
- Dokumentation / Lernen / Prozess
- Evaluation
- Abschluss
 - Sozial
 - Erfolg

```
graph LR; A[Idee] --> B[Plan]; B --> C[Durchführung]; C --> D[Abschluss]; style D fill:#0056b3,color:#fff
```

10

Kulturdialog - Projektleitung - Oktober 2011

leadercamp

IBC ProjectManagement
education - consultancy - coaching

Wo stehen Sie jetzt ???

1. Habe ein Projekt abgeschlossen
2. Bin mitten in einem Projekt
3. Will ein Projekt beginnen
4. Habe eine Idee für ein Projekt
5. Bin als Zuhörer hier ☺

11

Kulturdialog - Projektleitung - Oktober 2011

leadercamp

IBC ProjectManagement
education - consultancy - coaching

5 x 5 Modell des Projektes – ein "Merkzettel"

(Mikkelsen & Riis Projektmodell)

```

graph TD
    A[Projektaufgabe] <--> B[Projektleitung]
    B <--> C[Interessenten]
    B <--> D[Umfeld]
    B <--> E[Ressourcen]
    A <--> C
    A <--> D
    A <--> E
    C <--> E
    D <--> E
  
```

12

Kulturdialog - Projektleitung - Oktober 2011



Das 5 x 5 Modell des Projektes – Projektaufgabe

- Bedarf und Zweck
- Umfang und Inhalt
- Ziel und Produkte
- Veränderung
- Zeitrahmen

Interessenten

Projektaufgabe

Projektleitung

Umfeld

Ressourcen

13

Kulturdialog - Projektleitung - Oktober 2011



5 x 5 Modell des Projektes – Interessenten

- Anwendung, (Mit-)verantwortung
- Wille und Antriebskraft
- Ressourcen
- Formale Anerkennung
- Allgemeine Akzeptanz

Interessenten

Projektaufgabe

Projektleitung

Umfeld

Ressourcen

14

Kulturdialog - Projektleitung - Oktober 2011

leadercamp

IBS ProjectManagement
education - consultancy - coaching

5 x 5 Modell des Projektes – Ressourcen

- Kompetenzen
- Personen
- Ausstattung
- Materialien
- Geld

Projekttaufgabe

Interessenten

Projektleitung

Umfeld

Ressourcen

Kulturdialog - Projektleitung - Oktober 2011

15

leadercamp

IBS ProjectManagement
education - consultancy - coaching

5 x 5 Modell des Projektes – Umfeld

- Markt
- Technologie
- Physisches Umfeld
- Regeln, Normen
- Umgebende Systeme

Projekttaufgabe

Interessenten

Projektleitung

Umfeld

Ressourcen

Kulturdialog - Projektleitung - Oktober 2011

16



5 x 5 Modell des Projektes – Projektleitung

- Leiten und lenken des Projektes
- Lernen
- Organisation & Zusammenarbeit
- Aufmerksamkeitsbereiche
- Vorgehensweise und Plan

Interessenten

Projektaufgabe

Projektleitung

Umfeld

Ressourcen



Schlüsselfaktoren für ein erfolgreiches Projekt





IBC ProjectManagement
education - consultancy - coaching

Waldspaziergang...

...bevor wir über Ziele sprechen

Kulturdialog - Projektleitung - Oktober 2011

19



IBC ProjectManagement
education - consultancy - coaching

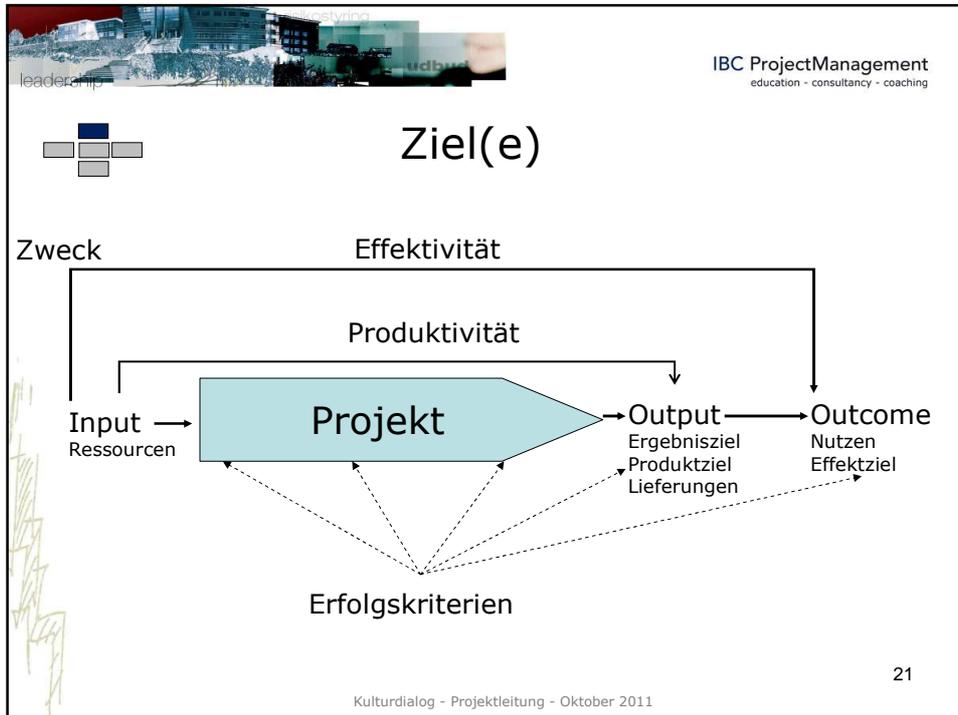
Ziel(e) des Projektes

- Zweck (warum)
- Produktziel (was)
- Nutzen (Wert, Effekt)
- Erfolgskriterien
- Ziele müssen... **S**pezifisch
Messbar
Akzeptiert
Relevant
Terminiert ... sein



Kulturdialog - Projektleitung - Oktober 2011

20



leadercamp

IBC ProjectManagement
education - consultancy - coaching

Zweck des Projektes

- Warum wollen wir das Projekt durchführen ?

... Erarbeiten Sie eine überzeugende und motivierende Präsentation des Zweckes

- Welchen Nutzen hat das Projekt für die Organisation?
- Wer sind die Interessenten des Projektes?
- Haben die Interessenten einen Bedarf erkannt?

Bessere Bedingungen für die Schwimmvereine im Grenzland

22

Kulturdialog - Projektleitung - Oktober 2011



leadercamp

IBC ProjectManagement
education - consultancy - coaching



Produktziele (output)

- Was soll konkret geliefert werden, d.h. was haben wir, wenn das Projekt abgeschlossen ist?
- Es ist die Verantwortung des Projektleiters, dass die Ziele erreicht werden!
- Die Ziele müssen immer messbar sein...

Zum Beispiel

- *2 Trainingslager für Wettkampfschwimmer durchgeführt*
- *Formale Zusammenarbeit der Vereine vereinbart und etabliert*

23

Kulturdialog - Projektleitung - Oktober 2011



leadercamp

IBC ProjectManagement
education - consultancy - coaching



Nutzen (outcome)

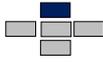
- Welche Vorteile sollen kurzfristig / langfristig erreicht werden
- Sollen auch messbar sein – evtl. zeitlich versetzt zum Produktziel

Zum Beispiel

- *Mehr Mitglieder / mehr Schwimmvereine, die an der Zusammenarbeit teilnehmen*
- *Höherer Zuschuss*
- *Bessere Ergebnisse: mehr Schwimmer unter den Top Ten*
- *Größere Flexibilität durch Zusammenarbeit*

24

Kulturdialog - Projektleitung - Oktober 2011



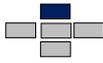
Erfolgskriterien - Beispiele

- Konkrete Erfolgskriterien

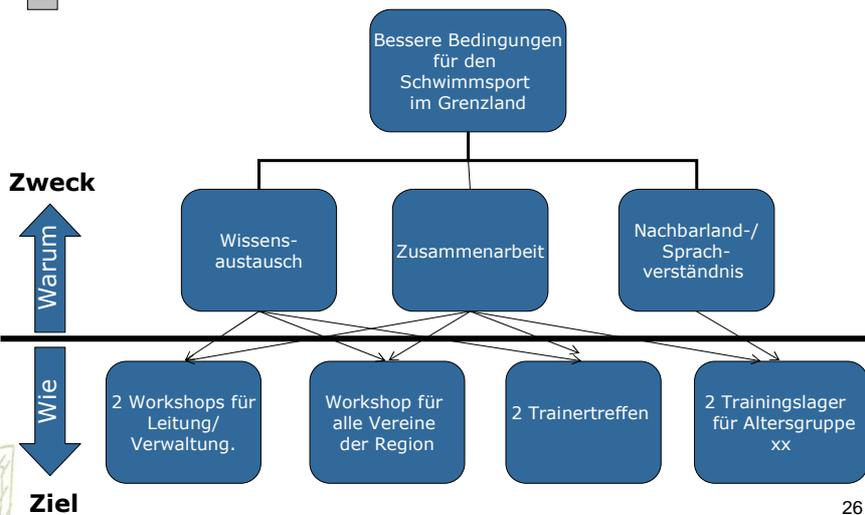
- Die Anzahl der Mitglieder soll nach 6 Monaten auf xx angestiegen sein, hiervon sollen yy Jugendliche zwischen 10 und 15 Jahren alt sein
- Die Verwaltungskosten sollen bis 20xx um mindestens 10 % reduziert werden

- Policy variable

- Das Projekt soll das Interesse am Erlernen der Nachbarsprache steigern
- Soll qualitativ gemessen werden; Interviews nach Projektende



Werkzeug 1: Zielhierarchie





IBC ProjectManagement
education - consultancy - coaching

Werkzeug 2 - Zielschema

Beispiel: Die Region schwimmt

Ziel	Erfolgskriterien	Messmethode
<u>Zweck (warum)</u> <ul style="list-style-type: none"> • Zusammenarbeit stärken • Erfahr.- / Wissensaustausch 		
<u>Produktziel (was)</u> <ul style="list-style-type: none"> • Trainingslager • Treffen der Leiter • Trainerveranstaltungen • ... • Regionales Seminar 	<ul style="list-style-type: none"> • 60 Teiln., 2 Rekorde • xx DKK gespart • Neues Wissen, Zufriedenheit • 2 neue Kooperationsvereinbarungen pro Tag 	<ul style="list-style-type: none"> • Interview / Fragebögen
<u>Effektziel (Wert)</u> <ul style="list-style-type: none"> • Zuschuss • Ergebnisse • ... • Sprachinteresse 	<ul style="list-style-type: none"> • xx DKK/EUR i 20xx • yy neue Mitglieder • zz schwimmen unter Top Ten • ??? 	<ul style="list-style-type: none"> • Buchhaltung • Fragebogen vorher / nachher

Kulturdialog - Projektleitung - Oktober 2011 27



IBC ProjectManagement
education - consultancy - coaching

Gruppenarbeit

Identifizieren Sie

- Zweck
- Produktziel
- Nutzen
- Erfolgskriterien

Nutzen Sie dazu die Zielhierarchie oder das Zielschema

Kulturdialog - Projektleitung - Oktober 2011 28



leadercamp

IBC ProjectManagement
education - consultancy - coaching



Interessentenanalyse

- Wer sind die Interessenten
 - Alle, die Interesse am Ergebnis, am Verlauf, an den Wirkungen oder Veränderungen des Projektes haben oder davon betroffen sein könnten
- Welche Einstellung hat der einzelne Interessent zum Projekt
- Welche übereinstimmenden oder sich widersprechenden Interessen gibt es bei den Interessenten
 - Betrifft typischerweise Themen wie Formulierung der Ziele, Wahl von Lösungen/Methoden, Organisation, Verantwortung und Einfluss, Kosten, Ressourcen, Prioritäten des Einsatzes, Zusammenarbeit, Planung und Lenkung
- Zweck: Planen des Projektverlaufs sowie Organisation des Projekts und Vermittlung der Projektinhalte

29

Kulturdialog - Projektleitung - Oktober 2011



leadercamp

IBC ProjectManagement
education - consultancy - coaching



Wann wird das gemacht ?

- Zu Beginn werden die Interessenten und ihre Einstellungen beurteilt
- Fortlaufend im Projekt
- Das Interessentenbild wird die ganze Zeit beobachtet
- Am besten in Zusammenarbeit mit der ganzen Projektgruppe

30

Kulturdialog - Projektleitung - Oktober 2011



Stufen der Interessentenanalyse

1. Identifikation der Interessenten

Hilfsfragen:

- Wer ist der Auftraggeber?
- Wer wendet das Ergebnis an ?
- Wer soll das Ergebnis akzeptieren bzw. genehmigen?
- Wer bezahlt für das Projekt?
- Wer ist davon betroffen ?
- Wer liefert Einsatz, Wissen und Ressourcen?

31

Kulturdialog - Projektleitung - Oktober 2011



Gruppenarbeit

- Identifizieren Sie die Projektinteressenten
- Nutzen Sie Post-its und Flipcharts

32

Kulturdialog - Projektleitung - Oktober 2011



Stufen der Interessentenanalyse

2. Beschreibung der Position der Interessenten im Verhältnis zum Projekt

Hilfsfragen:

- Interessengebiet
- Verständnis des Projektes
- Erlebte Beitrags-/Belohnungsbalance
- Einstellung zum Projekt, Motive
- Kraft/Macht
- Erwartungen hinsichtlich Einfluss
- Haltung gegenüber anderen Interessenten
- Möglicher Beitrag und mögliche Aktivität



Interessentenanalyse mit Positionierung

Gruppenarbeit: Setzen Sie die Interessenten in das Schema ein

Interessentenanalyse		Projekt			Datum
Interessant	Erwartungen/ Gewinn/ Erfolgskriterien	Beitrag zum Projekt	Bedeutung für das Projekt (Einfluss/ Macht)	Bedarf an Einbeziehung/ Beeinflussung	Dafür/ dagegen ☺ ☹ ☹



IBC ProjectManagement
education - consultancy - coaching

Stufen der Interessentenanalyse

3. Analyse der potenziellen Interessenkonflikte und Interessenübereinstimmungen

Formulierung der Zwecke und Ziele des Projektes

- Wahl der Lösungen und Methoden
- Organisation, Verteilung der Verantwortung und Einfluss
- Zusammenarbeit
- Entscheidungsprozesse, hierbei Planung und Lenkung

35

Kulturdialog - Projektleitung - Oktober 2011



IBC ProjectManagement
education - consultancy - coaching

Interessenten-Sortierungsmatrix

Gruppenarbeit: Setzen Sie das Ergebnis in diese Matrix

Mitspieler	Sekundäre Interessenten, die positiv sind	Primäre Interessenten, die positiv sind
Gegner	Sekundäre Interessenten, die negativ sind	Primäre Interessenten, die negativ sind
	Geringer Einfluss / Kann das Projekt nicht beeinflussen	Großer Einfluss / Kann das Projekt beeinflussen

36



leaderamp

IBC ProjectManagement
education - consultancy - coaching



Zusammenfassung der Interessentenganalysen

- Gibt die Analyse Anlass, das Projektziel und die Erfolgskriterien neu zu beurteilen / zu präzisieren?



37

Kulturdialog - Projektleitung - Oktober 2011



leaderamp

IBC ProjectManagement
education - consultancy - coaching



Nutzen Sie die Interessentenganalyse!

Kommunikation in Projekten Organisation



38

Kulturdialog - Projektleitung - Oktober 2011



Kommunikationsplan

- Wer ist die **Zielgruppe**?
 - Interessentanalyse!
- Was ist die **Botschaft**?
 - Aha-Erlebnis, Pointe, Yes!
- Welcher **Effekt** wird gewünscht?
 - Aufmerksamkeit, geändertes Verhalten / Einstellung, Akzeptanz, neues Wissen
- Was ist das **Medium**?
 - Sitzung, Intranet, persönlicher / informeller Dialog, Brief, Broschüre, Plakat, Video...
- **Wann** soll das geschehen?
 - Datum, Phasenzeitpunkt
- Wessen **Verantwortung** ?
 - PL, Projektmitarbeiter, Teilprojektleiter, Kommunikationsmitarbeiter, Führungskraft...

39

Kulturdialog - Projektleitung - Oktober 2011

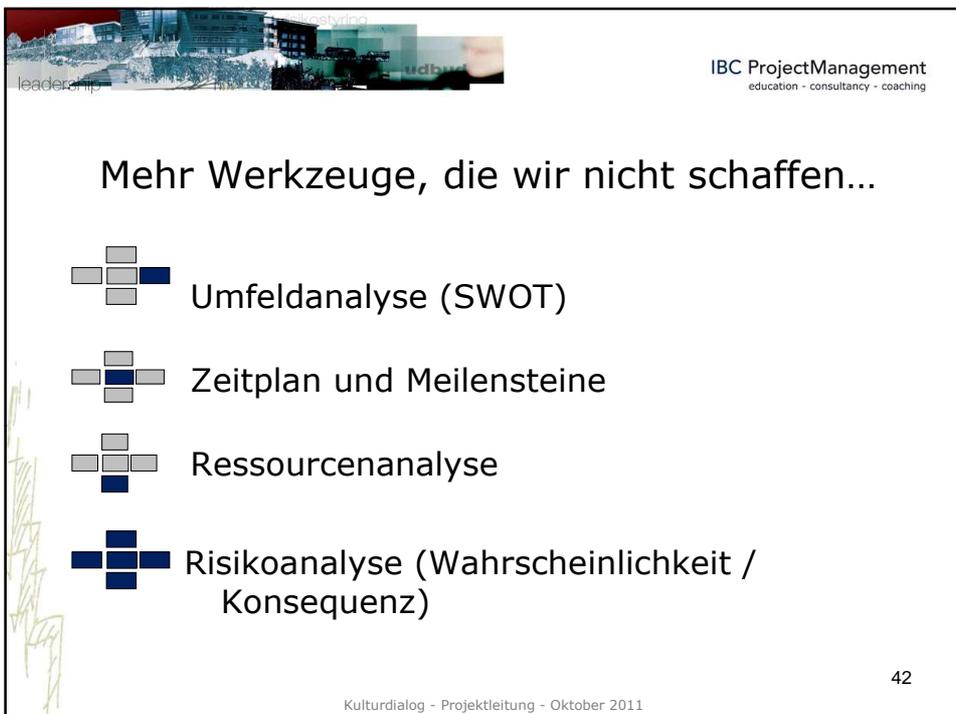
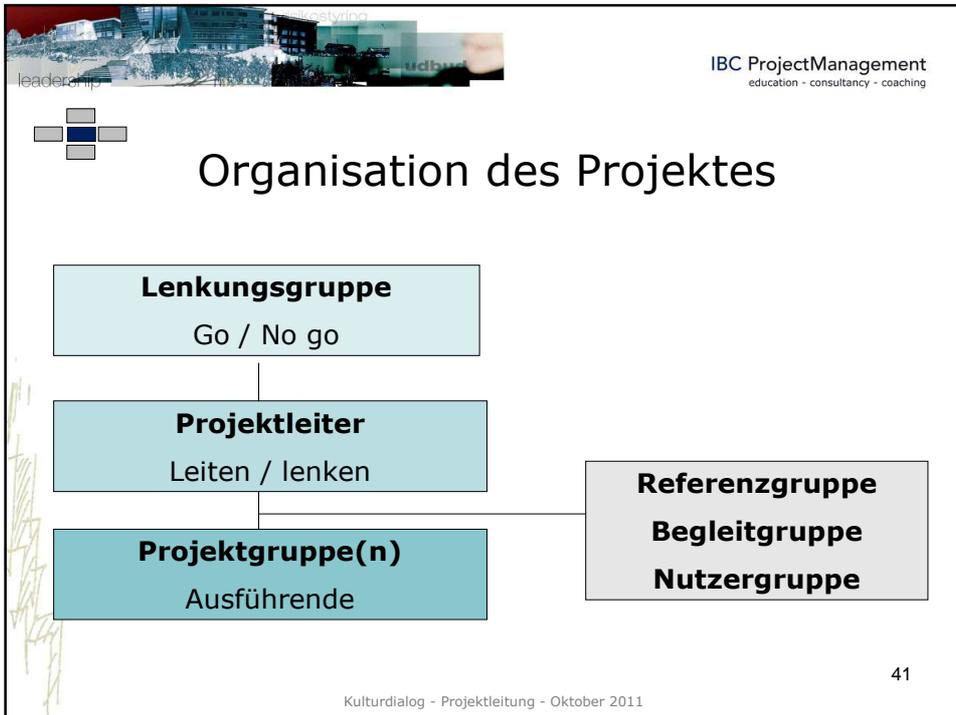


Kommunikationsplan

WER (Interessant)	WARUM (Effekt)	WAS (Botschaft)	WIE (Medium)	WANN (Datum, Phase)	VER- ANTWOR- TUNG

40

Kulturdialog - Projektleitung - Oktober 2011





IBC ProjectManagement
education - consultancy - coaching

5R Modell für die Zusammenarbeit

RAHMEN	Organisatorischer Rahmen Befugnisse Zusammenhänge in die das Projekt eingeht
RICHTUNG	Ziele des Projektes und für die Zusammenarbeit
REGELN	Spielregeln für die Projektzusammenarbeit
ROLLEN	Kulturunterschiede, persönliche Eigenschaften, Verteilung von Aufgaben und Verantwortung
RELATIONEN	Relationen innerhalb des Themas und Relationen des Themas zu anderen (Interessenten)

Quelle: Det samarbejdende menneske. Von Vagn Strandgaard et al.

43



IBC ProjectManagement
education - consultancy - coaching

Grenzüberschreitende Projekte – Besondere Herausforderungen???

- Ziele?
- Interessenten?
- Kommunikation?
- Organisation?
- Anderes...

- **Gruppenarbeit: Liste mit Tipps und Tricks, um mit Ihren Projekten erfolgreich zu sein !**

44

Kulturdialog - Projektleitung - Oktober 2011